

## Temel Eğitim Kademesindeki Okullarda Okul Bazlı Bütçeleme Hakkında Yöneticilerin Görüşleri

### Opinions of Administrators on School-Based Budgeting in Schools at Basic Education Level

Esra Dikbaş<sup>1</sup>, İbrahim Gül<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Sorumlu Yazar, Uzman Öğretmen, Milli Eğitim Bakanlığı, esra\_55\_dk@hotmail.com, (https://orcid.org/0000-0003-1357-3249)

<sup>2</sup>Doç. Dr., Ondokuz Mayıs Üniversitesi, igul@omu.edu.tr, (https://orcid.org/0000-0002-0501-8221)

**Geliş Tarihi:** 21.06.2023

**Kabul Tarihi:** 06.05.2024

#### ÖZ

Okul bazlı bütçeleme, okulların eğitim faaliyetlerini yürütürken hedeflerini gerçekleştirmek için gerekli maddi kaynakları temininde, planlamasında ve kullanılmasında okulların etkin bir şekilde hareket edilmelerine imkân tanımaktadır. Temel eğitim okullarında yeni uygulanmaya başlayan okul bazlı bütçelemeye ilişkin temel aktör görevi gören okul yöneticilerinin görüşleri önem arz etmektedir. Bu sebepten araştırmada temel eğitim okullarında çalışan okul yöneticilerinin okul bazlı bütçelemeye ilişkin görüşleri incelenmiştir. Nitel araştırma yönteminin durum (vaka) çalışması deseninde tasarlanan araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu 10 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırma verilerinin analizinde betimsel ve içerik analizi teknikleri kullanılmıştır. Araştırmada; temel eğitim okullarında okul bazlı bütçelemenin okullara olumlu etki ettiği, okul yöneticilerinin bütçeleme işlemlerini yaparken daha öncesinde almış oldukları eğitimin yetersizliğinden kaynaklı işlemler esnasında zorluklar yaşadıkları, bu sebepten uygulamaya dönük hizmet-içi eğitimler verilmesi gerektiği bulgularına ulaşılmıştır. Okul bazlı bütçelemenin sürekli hale getirilmesi ve belirli bir standart üzerine oluşturulması ayrıca ihtiyacı olmayan okulun ihtiyacı olan okula ödenek aktarımı yapabildiği öneriler arasında yer almaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Bütçe, eğitimde bütçeleme, eğitimde yerelleşme.

#### ABSTRACT

School-based budgeting allows schools to act effectively in obtaining, planning and using the financial resources necessary to achieve their goals while carrying out educational activities. The opinions of school administrators, who act as the main actor regarding school-based budgeting, which has just started to be implemented in basic education schools, are important. For this reason, the opinions of school administrators working in basic education schools on school-based budgeting were examined in the study. A semi-structured interview form was used in the research design in the phenomenology pattern of the qualitative research. The study group the research consists of 10 school administrators. Descriptive and content analysis techniques were used in the analysis of the research data. In the research; It has been found that school-based budgeting has a positive effect on schools in primary education schools, and school administrators have difficulties during the budgeting process due to the inadequacy of the training they have received before, so practical in-service training should be provided. It is among the suggestions that

school-based budgeting should be made permanent and created on a certain standard and that the school that does not need can transfer funds to the school that needs it.

**Keywords:** Budgeting, budgeting in education, decentralization in education.

## GİRİŞ

Tarih boyunca insanların bir arada yaşamalarına yardım eden toplulukların işlerliğini sağlamak için devletler oluşmuştur. Devlet içinde toplumsal ihtiyaçların karşılanması ve bunun sürekliliğini sağlamak için kamu kurumları oluşturulmuştur. Toplumun sağlık, eğitim, hukuk vb. olmak üzere farklı ihtiyaçları bulunmaktadır. Toplumun eğitim ihtiyacını karşılamak üzere resmi okullar açılmış olup bunlar devlet tarafından finanse edilmektedir. Devlete ait kurumların bu kaynakları etkili kullanması ve kamu yararını gözetmesi gerekir (Ergen, 2012).

Okulların mevcut gereksinimlerinin iyi tespit edilip eldeki kaynakların nasıl kullanılacağına iyi planlanması gerekir. Kamu kurumlarında harcamaların planlanması ve bu harcamalarla ilgili olarak devletin yasama, yürütme organlarına kamu gelirlerini toplaması için verilen yetki belgesi bütçe olarak adlandırılmaktadır (Kayıkçı, 2014). Eğitim faaliyetlerinin istenilen şekilde yürütülebilmesi, yenileştirmelerin yapılabilmesi, var olan imkânlardan herkesin eşit derecede yararlanabilmesi için eğitim bütçesine ihtiyaç duyulmaktadır. İyi bir eğitim bütçesi ise eğitim için gerekli araçlara ulaşmayı kolaylaştıran, gerçekçi kaynaklara dayanan, eğitim alanında yapılacak etkinliklere ayrıntılı yer veren şeffaf özelliklere sahip olmalıdır (Âdem, 1993). Bunun yanında iyi bir eğitim bütçesinde var olan kıt kaynakların en verimli şekilde kullanılması ayrıntılarının da yer alması gerekir (Gümüş & Şişman, 2014).

Okulların var olan niteliklerinin artırılmasıyla gelecekte daha iyi bir toplum oluşturmak için onların sürekli yenilenmesine ve geliştirilmesine ihtiyaç duyulur (Balkar vd., 2019). Okulların bu ihtiyaçlarının kamu, eğitim hizmeti alan öğrencilerin aileleri, sivil toplum kuruluşları ve yerel yönetimlerce karşılanması gerekir. Kamu okullarının ihtiyaçlarının karşılanması devletten beklenir. Eğitim hizmetlerinin iyileştirilmesi ve yaygınlaştırılması için devletin var olan imkânlarından bir kısmını eğitime ayırması gereklidir (Koç, 2007). Türkiye’de yaklaşık son elli yılda okullara ayrılan bütçe düzenlemelerinde yerleşme eğilimi görülür (Karakütük vd., 2019). Ünal (1996), temel eğitime devlet tarafından yapılan yardımların yetersiz kalması sonucunda okulların giderlerini karşılamak için yeni kaynak arayışına girdiklerini belirtmiştir. Okulların giderlerini karşılamakta en çok başvurdukları yöntemlerden biri aileler tarafından yapılan bağışlardır. Okullara devlet tarafından sağlanan bütçe yanında, onların çeşitli yöntemlerle kendilerine kaynak sağlaması da söz konusudur. Bunlar arasında kantin gelirleri, bilet satışı, çeşitli bağışlar yer alır (Akşahin, 2017).

Cumhuriyetin ilk yıllarında Türkiye’de yeterli sermaye olmaması, devletçilik anlayışını güçlendirmiştir. Bu süreçte, 1980’lerin başına kadar devletçi anlayışın hâkim olduğu eğitim politikalarında, 1980’lerden itibaren liberal uygulamalara yer vermeye başlanmıştır (Tipi, 2020). Böylece kamu harcamaları kısıtlanmaya çalışılmış ancak olumlu sonuçlar alınamamıştır. Gelişmekte olan ülkelerde devletin eğitim harcamalarını azaltmak için ya yeni vergiler konulmakta veya öğrencilerin özel okullara devam etmeleri teşvik edilmektedir. Kamu kaynaklarındaki yetersizlik, okulları özel finansman kaynakları sağlamaya itmiştir (Ünal, 1996).

Türkiye’de 1980 sonrasında kabul gören liberal politikaların yansıması olarak okul merkezli yönetim anlayışının yaygınlaştığı görülmektedir. Bu anlayışa göre, okulların merkezden tek tip olarak yönetilmesi yerine yerinden yönetim anlayışı benimsenmektedir (Karakütük vd., 2019). Okul merkezli yönetim anlayışı, temelde okulların planlamadan uygulamaya kadar bütün süreçlerinin okullar tarafından idare edilmesi anlayışına dayanmaktadır. Böylece okulların bütçelerinin oluşturulması ve kullanılmasında da okul temelli davranılması gerektiğinden hareketle okul temelli bütçeleme kavramı ortaya çıkmıştır (Şahin, 2003). Okul bazlı (temelli)

bütçeleme uygulamasında, okul kendi kaynaklarını oluşturarak bu kaynakları hedefleri gerçekleştirmek üzere kullanacaktır. Bu konuda okul yönetimine planlama ve uygulama yetkisi tanınmaktadır (Karakütük vd., 2019). Okulların kaynakları etkili ve planlı kullanabilmesi konusunda, okullara imkân sağlayan okul temelli bütçe uygulamaları her okula ayrı ayrı tahsis edilmiş olan harcamaları planlama ve uygulama yetkisi tanımaktadır.

2022 tarihi itibarıyla MEB'e bağlı temel eğitim kademesinde yer alan okulların (anaokulu, ilkökul, ortaokul) müdürlükleri adına okul bazlı bütçe uygulama sisteminin daha işlevsel hale getirilmesi, okulların ihtiyaç ve taleplerinin yerinde, zamanında karşılanması, tasarruf tedbirlerinin uygulanması ve okul yöneticilerin yetkileri ile sorumluluklarının artırılması amacıyla ödenek gönderilmeye başlanmıştır (MEB, 2022). 2023 Eğitim Vizyon belgesinde "Okulların Finansmanı" başlığı altında okul gelişim planına bağlı olarak okul gelişim bütçesi verileceği belirtilmiştir (MEB, 2018). Yine bu belgede okullara hayırseverler tarafından bağış yapılabilmesi için altyapının kurulacağı, mesleki ve teknik eğitim kurumlarında döner sermaye artırımı yapılacağı ve böylece okulun ihtiyaçlarının karşılanacağı, diğer bakanlıklarla kurulan projelerde farklı finans kaynaklarının değerlendirileceği, okul aile birliklerinin yeni bir yapıya kavuşturulacağı belirtilmiştir.

Okulların içinde yer aldığı topluma etkili eğitim hizmetine devam edebilmeleri, hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için kaynaklara ihtiyaçları bulunmaktadır. Kaynak bulmada yaşanan sıkıntıların önüne geçebilmek, kaynak dağılımında bir dengenin tutturulmasını sağlayabilmek ve adaletsiz dağılımların önüne geçebilmek çok titiz bir çalışmayı gerektirmektedir. Bu durum Türkiye'de temel eğitim okullarında yeni uygulanmaya başlanan okul bazlı bütçelemenin incelenmesini ve böyle bir uygulamayla ilgili geri bildirim almayı gerektirmektedir.

Alanyazında okul bazlı bütçelemeyi içeren çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalara göre, okullarda bütçelemeye ilişkin birtakım sorunlar bulunmaktadır ve uzun süredir devam etmektedir. Karakütük vd.'ne (2019) göre okul bazlı bütçelemeye ilişkin yeterince çalışma yapılmamış olup okul bazlı bütçeleminin planlamasında okulun öğrenci sayısı, fiziksel şartları, ihtiyaçları, sınıf sayıları vb. değişkenlerin dikkate alınması gerekmektedir. Aynı zamanda bu çalışmada okulun ihtiyaçlarının özellikle devlet kaynaklarından temin edilmesi gerektiği de belirtilmiştir. Çopur ve Sarpkaya'ya (2020) göre, okul yöneticilerinin temel eğitim kademesinde yer alan okullarda en çok yaşadıkları sorunlar arasında, ihtiyaçların karşılanması için kaynak yetersizliği yatmaktadır. Bu nedenle okul yöneticileri sürekli kaynak arayışı içinde olmakta ve okullarda ekonomik kaynak sağlama konusunda yasal düzenlemelerin yetersiz olduğu belirtilmektedir. Bunların yanında alanyazında okulların bütçeleme sorunlarıyla ilgili başka araştırmalar da bulunmaktadır (Karakütük, 2007; Karakütük vd., 2019; Kayıkçı & Akan, 2014; Taşar, 2009). Karakütük vd. (2019) tarafından yapılan çalışmada okul bazlı bütçelemeye ilişkin pilot uygulama üzerine okul yöneticilerinin görüşleri incelenmişken yeni uygulanmaya başlanan temel eğitim kademesinde okullarda okul bazlı bütçelemeye ilişkin okul yöneticilerinin görüşlerini inceleyen bir çalışma bulunmamaktadır. Temel eğitim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin okul bazlı bütçelemeye ilişkin görüşlerinin incelenmesi amacıyla yapılan bu çalışmanın uygulamaya ve alanyazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmada temel eğitim kademesindeki okullarda görev yapan okul yöneticilerinin okul bazlı bütçelemeye dair karşılaştıkları sorunlar, böyle bir uygulamanın ne gibi faydalar sağladığı ve uygulamanın daha iyi duruma getirilmesi için ne gibi iyileştirmelerin yapılması gerektiğine ilişkin önerileri tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki araştırma sorularının cevabı aranmıştır:

1. Yöneticiler okul bazlı bütçelemeyi nasıl değerlendirmektedir?
2. Yöneticilere göre okul bazlı bütçeleminin sağladığı yararlar nelerdir?
3. Yöneticilerin okul bazlı bütçelemeye ilgili karşılaştıkları sorunlar nelerdir?
4. Yöneticilerin okul bazlı bütçelemeye ilişkin önerileri nelerdir?

## YÖNTEM

### 2.1. Araştırmanın Deseni

Temel eğitim kademesinde yer alan okullarda görev yapan okul yöneticilerinin okul bazlı bütçelemeye ilişkin görüşlerinin derinlemesine incelenmesinin amaçlandığı bu çalışmada, nitel araştırma yönteminin durum (vaka) çalışması deseni kullanılmıştır. Durum (vaka) çalışmasında amaç bireyler, ortamlar, olaylar vb. etkenleri bir bütün olarak araştırarak araştırılan durumdan nasıl etkilendikleri ve araştırılan durumu nasıl etkilediklerini ortaya koymaktır (Yıldırım & Şimşek, 2006).

Yapılan bu çalışmada “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi” kapsamında uyulması belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Bu çalışma için etik kurul izni Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu'nun 30/12/2022 tarihli ve 2022-1073 numaralı kararı ile alınmıştır.

### 2.2. Çalışma Grubu

Bu çalışma 2022-2023 eğitim öğretim yılı Samsun ili Alaçam ilçesinde görev yapan temel eğitim kademesindeki okullarda görev yapan okul yöneticilerinden oluşmaktadır. Bu çalışmada ölçüt örnekleme yöntemi seçilerek temel eğitim kademesinde yer alan okullarda görev yapan aynı eğitim kademesinde ve aynı eğitim bölgesinde yer alan okul yöneticileri seçilmiştir. Çalışma grubu daha önceden okul bazlı bütçelemeye ilişkin tecrübesi olmayan okul yöneticilerinden oluşmaktadır. Çalışma grubunda yer alan okul yöneticilerinin görev yaptığı okul mevcutları 80 ile 300 öğrenci arasındadır. 2022-2023 eğitim öğretim yılı başında çalışma grubunda yer alan okullara 30000 ile 100000 lira arasında ödenek tahsis edilmiştir. Çalışma grubunu 5 müdür yardımcısı ve 5 okul müdürü oluşturmaktadır. Çalışmada müdürler M1, M2, M3... olarak kodlanırken müdür yardımcıları Y1, Y2, Y3...olarak kodlanmıştır.

#### Tablo 1

*Katılımcıların Unvan ve Cinsiyetlere Göre Dağılımı*

Katılımcı Kodu	Cinsiyet	Unvanı
M1	Erkek	Müdür
M2	Erkek	Müdür
M3	Kadın	Müdür
M4	Erkek	Müdür
M5	Erkek	Müdür
Y1	Kadın	Müdür Yardımcısı
Y2	Kadın	Müdür Yardımcısı
Y3	Erkek	Müdür Yardımcısı
Y4	Erkek	Müdür Yardımcısı
Y5	Erkek	Müdür Yardımcısı

### 2.3. Veri Toplama Araçları ve Süreci

Araştırmaya ilişkin veri toplama amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Çalışma konusu hakkında alanyazın taraması yapılarak görüşme soruları oluşturulmuştur. Veri toplama aracında yer alan soruların açık ve anlaşılır olabilmesi amacıyla temel eğitim kademesinde yer alan okullarında görev yapan 2 okul yöneticisinin görüşü alınmıştır. Okul yöneticilerinden gelen dönütler sayesinde formda yer alan ifadelerin açık ve anlaşılır olduğu anlaşılabilir olarak yer alan sorularda herhangi bir değişiklik yapılmadan veriler toplanılmaya başlanmıştır. Veri toplama aracında okul yöneticisinin unvanını belirlemeye yönelik müdür ve müdür yardımcısı seçenekleri yer almaktadır. Çalışma grubunun okul bazlı bütçelemeye

ilişkin görüşlerinin, okul bazlı bütçeleme ile ilgili karşılaştıkları sorunları, okul bazlı bütçelemenin okula sağladığı yararları ve okul bazlı bütçelemenin daha iyi olması için önerilerinin öğrenilmeye çalışıldığı sorular sorulmuştur.

Çalışma gurbunun güvenliği açısından kişisel bilgilerin yer almadığı görüşme formları gönüllü katılımcılarla paylaşılarak veriler toplanmıştır. Katılımcıların veri toplama aracında bulunan soruları cevaplandırmaları yaklaşık 45 dk sürmüştür.

#### 2.4. Verilerin Analizi

Bu çalışmada temel eğitim kademesindeki okullarda görev yapan okul yöneticilerinin okul bazlı bütçelemeye ilişkin görüşlerinin tespit etmek amacıyla içerik analizinden faydalanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu ile veriler toplandıktan sonra katılımcı kodları oluşturulmuştur. Okul yöneticilerin verdikleri cevaplara göre araştırmacılar tarafından kodlar ve kategoriler oluşturulmuştur.

Görüş birliği/(Görüş birliği+Görüş ayrılığı)x100 formülü kullanılarak uzlaşma korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Bu hesaplamayla %86,4 değerine ulaşılmış olup ulaşılan değer %80'den fazla olması güvenilir sonuçlara ulaşıldığı anlamına gelmektedir (Miles ve Huberman, 1994). Analizler ulaşılan sonuçlara ait veriler tablolarda sunulmuş olup bunun yanında katılımcıların doğrudan cevaplarına da bulgularda yer verilmiştir.

### BULGULAR

Bu bölümde temel eğitim kademesindeki okullarda görev yapan okul yöneticilerinin okul bazlı bütçelemeye ilişkin görüşlerine yer verilmiştir. Bu görüşler tablolarda özetlenmiş ve tablolara ilişkin açıklamalar yapılmıştır.

Temel eğitim kademesindeki okullarında görev yapan okul yöneticilerinin “Okul bazlı bütçelemeye ilişkin görüşleriniz nelerdir?” sorusuna ilişkin bulgular Tablo 2’de sunulmuştur.

**Tablo 2**

*Okul Bazlı Bütçelemenin Genel Değerlendirilmesi*

Kategoriler	Kodlar	Katılımcı	f
Okul Bazlı Bütçenin olumlu değerlendirilmesi	İhtiyaçların gerçekçi karşılanması	M1, Y2, Y5	3
	İhtiyaçlara hızlı cevap verilmesi	Y2, M5, M3	3
	Kurumlar arası adaleti sağlama	Y4, M2, M4	3
Okul Bazlı Bütçenin olumsuz değerlendirilmesi	Uygulama açık değil	Y3	1
	İhtiyaca göre gönderilmesi gerekir	Y1, M1	2
	Güzel düşünülmüş ama yeterli değil	Y1	1

Temel eğitim kademesindeki okullarda çalışan okul yöneticilerinin soruya ilişkin görüşleri iki kategoride toplanmıştır. Okul yöneticileri çoğunlukla okul bazlı bütçelemeyi olumlu bulmaktadırlar. Bu görüşlerini, ihtiyaçları gerçekçi karşıladığı ve hızlı cevap verdiği ayrıca kurumlar arası adaleti sağladığı şekliyle ifade etmişlerdir. Ancak bazı uygulamanın açık ve yeterli olmadığı belirtmişlerdi. Okul yöneticilerinin bu konuda olumlu görüşlerinden bazıları aşağıya çıkarılmıştır:

Y.1. “Okul bazlı bütçeleme okulların eksiklerini giderme anlamında olumlu bir gelişme. Fakat yeterli değil....Bence okullar ihtiyaçlarını yollasa ona göre ödenek gelse daha doğru olur.”

Y.5. “Yatılı okullar ve ortaöğretim kurumlarından sonra temel eğitime bütçe uygulaması olumlu bir yaklaşım. Okullarla veli okulun ihtiyaçları nedeniyle karşı karşıya geliyordu. Okul idarecileri resmen dilenci durumunda kalıyordu. Okulun ihtiyaçları kişisel ilişkileri iyi olan ve birliği kuvvetli olan okullar daha başarılı görünüyordu.”

M.2. “Kararı doğru buluyorum. Bu zamana kadar yapılamaması büyük kayıp olarak görüyorum. Okul aile birliği ya da velilerden gelen bağışlarla ihtiyaçlarını karşılamaya çalışan okullarında düşünülmesi okullara eşit muamele yapılması sağladı. Bu sayede okullar velilere dil dökmeden ihtiyaçlarını karşılayabildi.”

Bu konuda olumsuz görüşlerden bazıları aşağıya çıkarılmıştır:

Y.3. “Uygulamada hangi okula hangi kriterler üzerinden ödenek gönderildiği açık değildir... Güzel düşünülmüş bir çalışma...”

Temel eğitim kademesindeki okullarında çalışan okul yöneticilerinin “Okul bazlı bütçeleme okulunuza sağladığı yararlar nelerdir?” sorusuna vermiş oldukları cevaplar Tablo 3’ te verilmiştir.

**Tablo 3**

*Okul Bazlı Bütçeleme Okula Sağladığı Yararlara İlişkin Görüşler*

Kategoriler	Kodlar	Katılımcı	f
Maddi eksiklikleri giderme	Maddi eksiklikleri karşılama	Y1, Y3, M4	3
	Okulların istediği malzemeyi alabilmesi	Y2, Y4, M5	3
	Araç gereçlere ulaşmada avantaj sağladı	M2, M3	2
Yönetişim	Projelerin desteklenmesi kolaylaştırması	Y2	1
	Şeffaflık kazanma	Y3, M1	2

Temel eğitim kademesindeki okullarda çalışan okul yöneticilerinin bütçeleme yararlarına yönelik görüşleri maddi eksiklikleri giderme ve yönetim olmak üzere iki kategoride toplanmıştır. Maddi eksiklikleri gidermeyle ilgili olarak yöneticiler, maddi eksiklikleri karşıladıklarını, araç gereçlere ulaşma konusunda daha avantajlı bir duruma geldiklerini ve okulların istediği malzemeyi alabildiğini dile getirmişlerdir. Yönetişim ile ilgili olarak kurumların şeffaflık kazandığını ve okul özelinde projelerin daha kolay uygulanabildiğini belirtmişlerdir. Okul yöneticilerinin maddi eksikliklerin giderilmesine yönelik görüşlerinden bazıları şunlardır:

Y.1. “...Okulun maddi eksikliklerini karşılamasından dolayı okula yararlı olmakta. Yoksa okulun ihtiyaçlarının okul aile birliğinden karşılanması mümkün değil.”

Y.2. “...Araç, gereç ve teknik malzemeye ulaşmayı kolaylaştırdı...”

Y.3. “Okulun ihtiyaçlarının karşılanması konusunda yöneticilerin düştüğü zor durumu biraz azaltmıştır...”

Y.4. “Okullar kendi özelinde ihtiyaçları doğrultusunda ve bütçeleri oranında kendi istediği malzemeyi alabildiler. Okulların öğrenci sayısına göre bütçe dağıtıldığı için adaletli dağılım olduğunu düşünüyorum. Okul müdürlerinin okul bazlı bütçelemede sunulan kaynak sayesinde veli ile para konusunda olumsuz anlamda karşı karşıya gelme durumunun azalacağı kanaatindeyim...”

M.5. “Daha önceden ilçe milli eğitim kanalı ile yapılan alımlar artık okulun kendi isteğine göre gerçekleşti, tam olarak okulun ihtiyacı olan malzemeler karşılandı...”

Okul yöneticilerinin okul bazlı bütçenin yönetişime sağladığı yararlarla ilişkin görüşlerinden bazıları şunlardır:

Y.2. “... Eğitimde kalite arttı, okul bazlı projeleri destekleme kabiliyeti arttı.”

Y.3. “... Ödeneklerin ve ihtiyaçların karşılaştırılması yapılarak nereye ne kadar harcandığı ve asıl ihtiyaçların neler olduğu konusu daha çok şeffaflık kazanmıştır.”

Temel eğitim kademesindeki okullarında çalışan okul yöneticilerinin “Okul bazlı bütçelemeye ilişkin karşılaştığınız sorunlar nelerdir?” sorusuna vermiş oldukları cevaplar Tablo 4’ te verilmiştir.

**Tablo 4**

*Okul Bazlı Bütçelemeye İlişkin Karşılaşılan Sorunlara Ait Görüşler*

Kategoriler	Kodlar	Katılımcı	f
Bilgi yetersizliği	Yöneticilerin bu konuda bilgisi yetersiz	Y3, Y4	2
	Öncesinde veya uygulamalı bir eğitim verilmemesi	M2, M3	2
Bürokratik engeller	İşlemler uzun ve maliye aşaması var	Y1, Y5	2
	Bürokratik işlerin fazla veya sistemlerin birbiriyle bağlantılı olmaması	Y2, M5	2
Harcama kalemleri	İhtiyaç kaleminde gelmeyen bütçeler	M1, M4	2
	Bütçenin sınırlı kalemde gelmesi	M4,M5	2

Temel eğitim kademesindeki okullarda görev yapan okul yöneticilerinin okul bazlı bütçelemeye yönelik görüşleri üç kategoride toplanmıştır. Bunlar bilgi yetersizliği, bürokratik engeller ve harcama kalemlerine yönelik sorunlardır. Bilgi yetersizliğine yönelik olarak yöneticiler bu konuda bilgilerinin yetersiz olduğunu, öncesinde veya uygulamalı bir eğitim verilmediğini belirtirken bürokratik engellerle ilgili olarak işlemlerin uzun ve maliye aşamasının olduğunu ve bürokratik sıkıntılar yaşadıklarını dile getirmişlerdir. Yöneticilerin harcama kalemlerine yönelik sorunları ise bütçelerin ihtiyaç kalemlerinde gelmediğini ve sınırlı kalemde geldiğini belirtmişlerdir. Böyle bir durumda bazı kalemlerde gelen paraları kullanamadıklarını diğer taraftan ihtiyaç olan kalemlerde ise para olmadığını belirtmektedirler. Okul yöneticilerinin okul bazlı bütçe uygulamasında bilgi yetersizliğine yönelik bazı görüşleri şunlardır:

Y.4. “Karşılaştığımız en büyük sorun harcama yetkilisi ve gerçekleştirme görevlisi olarak temel eğitim okullarındaki idareciler yeterince bilgi sahibi değillerdi. MYS, TİF ve diğer sistemsel modüller üzerinden harcama işlemlerinin nasıl yapılacağına dair yeterli bilgimiz olmadığı için acemilik çektik. Süreç içerisinde bu acemiliği destek alarak ve araştırma yaparak gidermeye çalıştık.”

Okul yöneticilerinin okul bazlı bütçe uygulamasında bürokratik engellere ilişkin görüşlerinden bazıları şunlardır.

Y.2. “...Bütçe programları eğitimi almayan idari personel bürokratik işlerde sıkıntı yaşamaktadır. İhtiyaç kaleminde gelmeyen bütçelerde okul gereksinimleri karşılanamamaktadır.”

M.5. “Sistemin temel eğitim okullarında yeni uygulamaya geçmesi sebebiyle sistemlerin kullanımı konusunda sorunlar yaşandı. Gelen ödeneklerin miktarı artırılması gerekir. Satın alma işlemlerinde sistemler birbirinden bağımsız işlemekte. Bunların veri girişleriyle ilgili bir senkron etkileşiminin olmaması işlerin yoğunlaşmasına sebep oldu.”

Okul yöneticilerinin okul bazlı bütçe uygulamasında harcama kalemlerine yönelik sorunlarına ilişkin bazı görüşleri şunlardır:

M.4. “...Ödeme kalemlerinin esnek olmaması. Sadece gönderilen kalemden harcama yapılması ve okulların bu kalemlerde değişiklik yapamaması ihtiyaçlar dahilinde harcama yapılamamasına sebep oldu.”

Okul bazlı bütçeleme uygulamasından genel olarak okul yöneticileri memnun kaldıklarını dile getirmişlerdir. Bununla beraber bazı düzenlemelerin yapılması halinde bu uygulamanın daha iyi sonuçlar vermesi mümkündür. Bu bakımdan okul yöneticilerinin önerilerine başvurulmuştur. Temel eğitim kademesindeki okullarında görev yapan okul yöneticilerinin “Okul bazlı bütçelemenin daha başarılı olması için önerileriniz nelerdir?” sorusuna ilişkin bulgular Tablo 5’te verilmiştir.

**Tablo 5**

*Okul Bazlı Bütçelemenin Daha İyi Olmasına İlişkin Öneriler*

Kategoriler	Kodlar	Katılımcı	f
Harcamalar	Sürekliliği ve standardı olmalı	Y4, Y5	2
	Esnek şekilde tanımlanması, kalem dışı harcama yapılabilmesi	M1, M2, M4	3
İhtiyaçlar	İhtiyacı olmayan okulların bütçesi olanlara aktarılabilmesi	Y4	1
	Her okulun ihtiyacına göre ödenek verilmesi	Y1, M3	2
Hizmetiçi eğitim ve verimlilik	Ödenekleri kullanabilmek için yöneticilere hizmet-içi eğitimler verilmeli	Y2	1
	TİF, EKAP, MYS sistemleri senkronize hale getirilmeli	M5	1

Temel eğitim kademesindeki okullarda görev yapan okul yöneticileri sistemin en çok ödeme kalemlerinin esnek olması ve kalem dışı harcama yapmaya uygun hale getirilmesi gerektiği önerisinde bulunmuşlardır. Bunun yanında okul bazlı bütçe uygulamasının sürekli ve standart hale getirilmesi, esnek bir planlama yapılması ve kalem dışı harcamalar yapılabilmesi, ihtiyacı olan okullara bütçe aktarılması, her okula ihtiyacına göre ödenek ayrılması, ödeneklerin kullanılmasına yönelik eğitim verilmesi, sistemlerin etkili hale getirilmesi ve ödenek kalemlerinin kodlarının basitleştirilmesi önerilerinde de bulunmuşlardır. Okul yöneticilerinin bazılarına ait görüşler şu şekildedir:

Y.1. “Her okula ihtiyacına göre ödenek verilmeli. İhtiyacı olmayan okullara ayrılan bütçe ihtiyacı olan okullara aktarılmalı. Bakanlık ile okullar direkt bağlantı sağlayabilmeli. İletişim kurabilmeli. Önerile için anket, görüşler bakanlık tarafından alınmalı.”

Y.2. “...Bütçeyi kullanacak personele hizmetiçi eğitim verilmesi gerekmektedir. Okul ihtiyaçları daha önce belirlenerek ihtiyaçlar doğrultusunda ödenek ayrılmalıdır.”

Y.4. “Uygulama süreklilik arz etmeli ve standarda bağlanmalı. Belirsizlik olmamalı. Her sene belirlenen takvim doğrultusunda okullara bütçe aktarımı yapılmalı. Böylece okul müdürülükleri bütçe planlamalarına daha doğru şekilde yapabilir. Gelecek planlarını güvenle düzenleyebilirler. Okul yönetimlerinin itibarı artar. Öğrencinin neye ihtiyacı olduğunu en iyi o okulun idarecileri ve öğretmenleri bildiğinden daha doğru ve yerinde harcamalar yapılabilir.”

Y.5. “...Ödenekler yıl boyunca parça parça gelebilmeli, okulun öğrenci profiline göre miktar fazla ya da az olabilmeli.”



M.5. *“TİF,EKAP ,MYS sistemlerinin daha senkronize halde olursa sistemin daha çalışılabilir hale geleceğini düşünmekteyim. Çünkü aynı veriler defalarca bu sistemlere girilmektedir. Ödenek kalemleri kodları daha basit ve anlaşılır hale getirilebilir. Okullara yapılan ödeneklerin iyileştirilmesi sistemin başarısını daha ileriye taşıyacaktır.*

## **TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER**

Temel eğitim okullarına okul bazlı bütçe ayrılması uygulamasına yönelik okul yöneticilerinin görüşlerine dayalı bu araştırmada dört temaya ulaşılmıştır. Okul bazlı bütçeleme genel değerlendirilmesi, yararları, karşılaşılan sorunlar ve okul bazlı bütçeleme daha iyi uygulanması için önerilerdir.

Okul yöneticileri, okul bazlı bütçeyi genel olarak olumlu bir gelişme olarak değerlendirmişlerdir. Bu görüşlerini, “Oldukça olumlu bir gelişme”, “İhtiyaçlarımızı daha gerçekçi olarak karşılamamızı sağladı.”, “İhtiyaçlarımızı hızlı bir şekilde karşılamamızı sağladı.” cümleleriyle ifade etmişlerdir. İki yönetici okul bazlı bütçeleme henüz yeterli olmadığını dile getirmiş ancak onlar da eksiklikleri gidermek için olumlu bir gelişme olduğunu ve güzel düşünülmüş bir çalışma olduğunu belirtmişlerdir. Özetle, yöneticiler okul bazlı bütçe uygulamasını olumlu bulmuşlardır. Okul temelli bütçe uygulaması, okul ihtiyaçlarını karşılama konusunda okul yönetimine yetki tanımaktadır (Karakütük vd., 2019). Okulun yaşamasına katkı sağlayan temel girdiler arasında öğrenciler yer almakla birlikte, okulun maddi kaynakları da okul ihtiyaçlarının karşılanmasında yaşamsal bir öneme sahiptir. Okulun önemli alanlarından birisini okul işletmesi oluşturur (Taymaz, 2009). Okulun işletme yönündeki eksiklikler okulun eğitim-öğretim gibi diğer hizmet alanlarını da olumsuz yönde etkiler (Gül, 2021). Bu bakımdan temel eğitim okullarındaki bütçeleme konusuna öncülük ve on birinci beş yıllık kalkınma planlarında, 2015-2019 yılı Stratejik Planında ve 2023 Vizyon Belgesinde yer verilmiştir. Okullarda etkililiğin artırılması, okulların bütçeleri üzerinde daha fazla söz sahibi olmalarıyla mümkündür (Santiago, 2015). Diğer yandan okulların kaynak bulma konusunda aile katılımına yönelmelerinin önemli eşitsizliklere neden olduğu dile getirilmektedir (Murray vd., 1998).

Temel eğitim okullarında görev yapan okul yöneticileri, okul bazlı bütçelemeyle ilgili karşılaştıkları sorunları bilgi yetersizliği, bürokratik engeller ve harcama kalemleriyle ilgili sorunlar olmak üzere üç başlık altında ifade etmişlerdir. Bilgi yetersizliği ile ilgili sorunları, yöneticilerin bu konuda bilgilerinin yetersiz, öncesinde ve bu konuda uygulamalı bir eğitim verilmesi gerekir cümleleriyle ifade etmişlerdir. Yani okul yöneticileri, ilk defa uygulamaya koyulan okul bazlı bütçeleme hakkında yeterli bilgiye sahip olmadıkları için sıkıntılar yaşadıklarını belirtmektedirler. Okul işletmesinin etkili yönetilmesinde bilgi yönetim süreçlerini etkili kullanmak gerekir. Aydın ilinde yapılan bir araştırmada, okul müdürlerinin yönetim süreçlerini kullanmada, bilginin paylaşılmasında yetersizlik olduğu bulgularına ulaşılmıştır (Küçük, 2022). Herhangi bir konuda bilgi eksikliği, uygulamada sorunlara neden olabilir. Bu bakımdan okul yöneticilerinin sürekli olarak bilgilerini güncellemesi ve yeni uygulamalar konusunda bilgilendirilmeleri gerekir (Celep, 2007). Okul yöneticileri bürokratik engeller ile ilgili sorunları, “Bürokratik işlerde sıkıntı yaşanıyor.”, “İşlemler uzun ve maliye aşaması var.” cümleleriyle belirtmişlerdir. Harcama kalemlerindeki sorunları ise “bütçenin sınırlı kalemlerde gelmesi”, “ihtiyaç kaleminde gelmeyen bütçelerin kullanılamaması” ifadeleriyle dile getirmişlerdir. Bürokrasi yazılı kurallara göre, işlerin profesyonel görevliler tarafından yürütüldüğü bir örgüt biçimidir (Eryılmaz, 2010). Yani bürokratik örgüt, işlerin belli bir düzen içinde işlediği kurumlar olarak görülür. Türk bürokrasinin kendine has özellikleri yanında bazı sorunları bulunmaktadır. Bu sorunların başında kuralcılık gelmektedir. Kuralcılık yöneticilerin inisiyatif kullanmalarını ifade eden bir durumdur. Okul yöneticileri okul bazlı bütçeyle ilgili işlemlerin uzun ve maliye aşamaları olduğunu ve yapılmakta olan işlerin bir çok kurallara uymayı gerektirdiğini belirtmektedirler. Akçakaya’ya (2016) göre üst düzey yöneticilerin çalışanları

kendi iradelerine tabi kılma ve denetim altında tutma eğilimleri kuralcılığa neden olmaktadır. Okul yöneticilerinin okul bazlı bütçe uygulamasında karşılaştıkları sorunların sonuncusu harcama kalemleriyle ilişkilidir. Kamu harcamaları devletin para halinde yaptığı harcamaların toplamı (Aksoy, 1994) olup bu harcamalar belli kurallara dayalı olarak yürütülmektedir. Eğitim harcamaları bütçede önemli bir paya sahiptir. Ancak toplumda bu hizmetler verimliliğin sağlanmasında önemli bir role sahiptir (Arslan, 2002). Bu sorunun bürokrasi ile ilişkisi de gözardı edilmemelidir. İatarola ve Stiefel (1998), merkezlere uzak ve yakın olan okulların ihtiyaçlarının eşit derecede giderilebilmesi için bu okullara maddi açıdan esneklik sağlanmasını, her okulun ihtiyacı farklı olduğu için okullara ödenen maddi desteklerin esnek bırakılmasını önermektedirler. Alanyazında okul bazlı bütçe uygulamasının okulunun belirlenen ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik düzenlemeler yapılması gerektiğine yönelik çalışmalar yer almaktadır (Balkar vd., 2019; Karakütük vd., 2019).

Okul yöneticileri okul bazlı bütçeleme için okula sağladığı faydaları maddi eksiklikleri giderme, yönetişimde iyileşme ve kimseye muhtaç olmama üzere üç başlıkta ifade etmişlerdir. Katılımcılar; maddi eksiklikleri gidermeyle ilgili olarak “Okullar istediği malzemeleri alabildi.”, “Maddi eksiklikleri ve ihtiyaçları gerçekçi bir şekilde karşıladı.” ve “Araç ve gereçlere ulaşmada bir avantaj sağladı.” cümleleriyle dile getirmişlerdir. Okul yöneticilerinin üzerinde en fazla durması gereken konular arasında, eğitim-öğretim hizmetlerinin niteliğinin artırılması olmalıdır. Ancak okul müdürlerinin çoğunluğu finansal kaynak yetersizliğinden yakınmaktadır (Şahin, 1996). Başka bir çalışmada da okul müdürlerinin yaklaşık yüzde sekseni, finansman yetersizliğini önemli bir sorun olarak görmektedirler (Erol, 1995). Bu bakımdan okul yöneticileri okul bazlı bütçe uygulamasının birtakım ihtiyaçlarını karşılamada önemli fayda sağladığını belirtmektedirler. Böyle bir uygulamanın devamı elbette okul merkezli yönetim anlayışına da uygun düşer. Okul merkezli yönetimin üç önemli özelliğinden biri, bütçe gibi konularda karar alma yetkisinin okula bırakılmasıdır (Malen vd., 1989). Okulda yönetişimin iyileşmesiyle ilgili olarak okul yöneticileri, “Kalite arttı.”, “Adaletli bir dağılım oldu.” ve “Yapılan işler şeffaflık kazandı.” gibi cümleler kullanmaktadırlar. Okullarda kalitenin artmasında finansal kaynakların önemli bir payı bulunmaktadır. Eğitim harcamalarına ayrılan paylar artmakta ise de harcamaların eğitimin kalitesinde istenen düzeyde artış doğurmadığı, kaynakların yeniden tahsis edilmesi alanlarındaki özerklik konusunda Türkiye’deki okulların OECD ülkeleri arasında en düşük seviyede seyrettiği dile getirilmektedir (BYKP, 2018; OECD, 2015). Diğer taraftan okulların özellikle mali konularda şeffaf olmaları gerekir. Bazı araştırmalarda, okul yönetiminin mali ve idari konularda yeterince şeffaf olmadıkları görülmektedir (Toytok & Özdemir, 2022). Okul bazlı bütçeleme bu tür olumsuzlukları bir dereceye kadar ortadan kaldırması önemlidir. Okul yöneticileri, okul bazlı bütçe uygulamasının faydalarını, “Okul hiç kimseye ihtiyaç duymadı.” ve “Veliler ile karşı karşıya gelmedik.” cümleleriyle dile getirmişlerdir. Okullar artan giderleri karşılayabilmek için parasal kaynaklara ihtiyaç duymakta, bunu resmi yollarla karşılamayan okullar ek özel gelir kaynaklarına yönelmektedirler (Menteşe vd., 2012). Bu durum okul yöneticilerini asli işlerini bırakıp kaynak arama çabasına itmektedir. Okul müdürleri okula ek gelir sağlamak için okul aile birlikleri aracılığıyla çeşitli etkinlikler düzenlemekte veya velilerden bağış almak zorunda kalmaktadırlar (Hoşgörür & Arslan, 2014). Başka bir çalışmada, okulların ihtiyaçlarını karşılamak için okul-aile birliği il kantin payları, veli bağışları ve sivil toplum kuruluşlarından yardımlar almaktadırlar (Toker-Gökçe & Uslu, 2018). Başka bir çalışmada, okul bütçesinin olmaması okul müdürlerini kaynak aramaya sevk etmekte ve bu durumun çağdaş ve yerinden yönetim anlayışına aykırı olduğu dile getirilmektedir (Memduhoğlu, 2014). Okul yöneticileri, okul bazlı bütçeleme bu olumsuzlukları bir derece giderdiğini belirtmektedirler (Kayıkçı & Akan, 2014).

Okul yöneticileri, okul bazlı bütçeleme için daha başarılı olması için bazı önerilerde bulunmuşlardır. Bunları, süreklilik ve harcama kalemlerinde esneklik, okulların yapılarının dikkate alınması, okullar arasında aktarım yapılabilmesi, hizmet-içi eğitim verilmesi, sistemlerin etkili hale getirilmesi başlıkları altında ele almak mümkündür. Yöneticiler, okul bazlı bütçeleme

uygulamasını olumlu bulmakta ve bunun devam etmesi yönünde önerilerini dile getirmektedirler. Elbette bu durum Milli Eğitime ayrılan kaynaklara bağlı olup bunun yetirsizliği dile getirilmektedir (OECD, 2015). Harcama kalemlerinde esneklikle ilgili önerinin uygulamaya koyulması da pek mümkün görünmemektedir. Bir harcama kaleminden başka bir kaleme aktarım, onaylanan bütçeye uygun hareket etmedeki başarısızlığın bir göstergesi olarak yorumlanır (Lienert, 2013). Bu bakımdan bu önerinin dikkate alınması zor gibi görünmektedir. Belki en kabul edilebilir önerilerden biri hizmet-içi eğitim verilmesi olabilir. Türkiye’de okul müdürlerinin hizmet-içi eğitim programlarına katılmaya fırsat bulamadıkları bazı araştırmalarda dile getirilmiştir (Çetin & Yalçın, 2002; Kaya vd., 2005). Okul yöneticilerinin önerileri arasında sistemlerin etkili hale getirilmesi konusu yer almaktadır. Yani TİF, EKAP, MYS sistemlerinin senkronize hale getirilmesi ve böylece işlerin daha etkili yürütülmesi önerilmektedir. Bununla bağlantılı olarak ödeneklerin kodlarının basitleştirilmesi istenmektedir. Aslında bu konuların birçoğu hizmet-içi eğitimle giderilebilir. Aslında bu önerilerin birçoğu okulların yerleşmesiyle doğrudan ilişkili olup yöneticiler, okullara daha fazla yetki aktarılmasını istemektedirler (Marishane & Botta, 2004; Walker, 2002).

Bu araştırmanın bulgularına dayalı olarak konu tartışılmış ve bazı sonuçlara ulaşılmıştır. Okul yöneticileri okul bazlı bütçe uygulamasını olumlu bir gelişme olarak değerlendirmişlerdir. Çalışma grubunu oluşturan okul yöneticileri uygulama ile ilgili olarak bilgi yetersizliği, bürokratik engeller ve harcama kalemleriyle ilgili sorunlar gibi hususlara dikkat çekmektedirler. Aynı zamanda bu yöneticiler okul bazlı bütçe uygulamasının okulun eksikliklerini giderme, yönetişimde iyileşme ve başkalarına muhtaç olmadan eksiklikleri giderme gibi yararlarından bahsetmişlerdir. Bunun yanında bu yöneticiler okul bazlı bütçe uygulamasının daha başarılı olması için bazı önerilerde bulunmuşlardır.

Bu sonuçlara dayalı olarak şu önerilerde bulunmak mümkündür: Okul bazlı bütçe lemede başarıyı yakalamak için okulların ihtiyaçlarının daha çok dikkate alınarak ödeneklerin tahsis edilmesi, ödenek tahsis edilmesinde kriterler oluşturulması ve bunların okul yöneticileri tarafından bilinmesi gerekir. Aynı zamanda okulların ihtiyaçlarının olduğu kalem den ödenek sağlanabilmesi için okul ihtiyaçlarının doğrudan ilgili yerlere bildirilebileceği bir sistemin oluşturulması önerilebilir. Diğer taraftan, bu konuda yöneticilerin de belirttiği gibi, finansal konularda hizmet-içi eğitim faaliyetlerine yer verilmesi ve okul bazlı bütçe uygulamasının devam ettirilmesi yararlı olacaktır.

## KAYNAKÇA

- Âdem, M. (1993). *Ulusal eğitim politikamız ve finansmanı*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayını.
- Akçakaya, M. (2016). Bürokrasi kuramları ve Türk kamu yönetiminde bürokratik sorunlar. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(3), 669-694.
- Aksoy, Ş. (1994). *Kamu maliyesi*. Filiz Kitabevi.
- Akşahin, H. (2017). *Yönetici, öğretmen ve veli beklentilerine göre ilkokulların finansal kaynak sorunlarının değerlendirilmesi*. [Yayımlanmamış yüksek lisans projesi]. Yakındoğu Üniversitesi.
- Anells, M. (2006). Triangulation of qualitative approaches: Hermeneutical phenomenology and grounded theory. *Journal of Advanced Nursing*, 56(1), 55-61.
- Arslan, A. (2002). Kamu harcamalarında verimlilik, etkinlik ve denetim. *Maliye Dergisi*, 140(2), 1-14.

- Balkar, B., Öztuzcu-Küçükbere, R., & Akşab, Ş. (2019). Okul bazlı bütçeleme (OBB) uygulamasının okul geliştirme işlevi açısından değerlendirilmesi. *Journal of Theoretical Educational Science*, 12(2), 727-756. <https://doi.org/10.30831/akueg.469277>
- BYKP (2018). *11. Kalkınma planı (2019-2023)*. T.C. Kalkınma Bakanlığı.
- Celep, C. (2007). Okullarda bilgi yönetim kültürü geliştirmede okul yöneticilerinin rolü. *Eğitime Bakış, Eğitim, Öğretim ve Bilim Araştırma Dergisi*, 8(4),15-21.
- Çetin, K., & Yalçın, M. (2002). MEB yönetici eğitimi programlarının değerlendirilmesi. Elma, C. & Çınkır, Ş. (Ed.) *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu Bildiriler*, (s. 49-57). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi.
- Çopur, M., & Sarpkaya, P. (2020). Temel eğitim okullarının finansmanı hakkında yönetici görüşleri. *Turkish Studies-Educational Sciences*. 15(3), 2245-2270. <http://dx.doi.org/10.29228/TurkishStudies.42118>
- Ergen, Z. (2012). Yönetimden yönetişime: Katılımcı bütçeleme modeli. *Maliye Dergisi*, 163(17), 316-334.
- Erol, F. (1995). Okul müdürlerinin görevlerini başarmada karşılaştıkları engeller (Burdur ili örneği). *Eğitim Yönetimi Dergisi*. 1(1), 63-70.
- Eryılmaz, B. (2002). *Bürokrasi ve siyaset*. Alfa Yayınları.
- Gül, İ. (2021). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Pegem Yayıncılık.
- Gümüş, E., & Şişman, M. (2014). *Eğitim ekonomisi ve planlaması*. Pegem Akademi Yayınları.
- Hoşgörür, V., & Arslan, İ. (2014). Okul örgütünün finansal kaynaklarının yönetimi sorunu (Yatağan ilçesi örneği). *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 4(1), 91-102.
- Karakütük, K., Özbal, E., & Ulutaş, P. (2019). Okul temelli (bazlı) bütçenin hazırlanmasına ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri. *Milli Eğitim Dergisi*. 48(1), 455-581.
- Kaya, A., Çepni, S., & Küçük, M. (2004). Fizik öğretmenlerinin laboratuarlara yönelik hizmet içi ihtiyaçları için bir program geliştirme çalışması. *Gazi Üniversitesi Kastamonu Eğitim Dergisi*. 12(1), 41-56.
- Kayıkçı, G. (2014). *İlköğretim kurumlarının mali kaynak sorunları ve okul müdürlerinin çözüm önerileri (Bingöl ili örneği)*. [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Atatürk Üniversitesi.
- Kayıkçı, G., & Akan, D. (2014). İlköğretim kurumlarının mali kaynak sorunları ve okul müdürlerinin çözüm uygulamaları. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(1), 237-255.
- Koç, H., (2007). Eğitim sisteminin finansmanı. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(20), 39-50.
- Küçük, E. K. (2022). *Okul müdürlerinin bilgi yönetim süreç yeterlilikleri*. [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Adnan Menderes Üniversitesi.
- Lienert, I. (2013). Role of the legislature in budget processes. In Allen, R., Hemming, R. & Potter, B.H. (Eds.). *The international handbook of public financial management*, (p.p. 116-136). Palgrave Macmillan.
- Malen, B., Ogawa, R., & Kranz, J. (1989). *An analysis of site based management as an educational reform strategy* (An occasional policy paper sponsored by the FOCUS Project). Salt Lake City, UT: Department of Educational Administration, University of Utah.

- Marishane, R. N., & Botta, R. J. (2004). Empowering school-based management through decentralised financial control. *Africa Education Review*. 1(1), 95-112.
- Memduhoğlu, H. B., & Meriç, E. (2014). Okul müdürlerinin eğitim yönetiminin işlevleri bağlamında yönetim sürecinde karşılaştıkları temel sorunlar. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 7(33), 653-666.
- Menteşe, S., Üstün, A., & Gökdelen, A. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin okulun parasal kaynaklarını yönetme yeterlikleri (Ordu ili örneği). *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 5(2), 41-65.
- Milli Eğitim Bakanlığı (2018). 2023 *Eğitim vizyonu*. <http://2023vizyonu.meb.gov.tr>
- Milli Eğitim Bakanlığı (2022). 08.07.2022 tarih ve 53597040 sayılı resmi yazı. <https://www.mebduyurular.net/okul-bazli-butce-harcama-islemleri>
- Murray, S. E., Evans, W. N., & Schwab, R. M. (1998). Education-finance reform and the distribution of education resources. *The American Economic Review*. 88(4), 789-812.
- OECD (2015). *PISA 2015: PISA results in focus, Indicator: Problem Solving: Gender Scores in 2015*. OECD.
- İatarola P., & Stiefel, L. (1998). School-based budgeting in new york city: perceptions of school communities. *Journal of Education Finance*, 23(4), 557- 576.
- Santiago, P. (2015). The Funding of School Education. *OECD Okul Kaynakları Toplantısı Sunumu. Paris. 25-26 Mayıs 2015*.
- Şahin, A. E. (1996). Okul müdürlerinin eylemleri planlayıp uygulamada karşılaştıkları engeller. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 5(5), 129-138.
- Şahin, S. (2003). Okul merkezli yönetim uygulamaları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 36(36), 582-605.
- Taşar, H. H. (2009). *Kamu ilköğretim okullarına ayrılan finansmanın, talep kanalında (demand-side) okul-merkezli yönetim temelinde kullanımı: Dünyadaki uygulamalar ve Türkiye projeksiyonu (Adıyaman örneği)*. [Yayımlanmamış doktora tezi]. Gaziantep Üniversitesi.
- Taymaz, H. (2009). *Okul yönetimi*. Pegem Akademi Yayıncılık.
- Tipi, S. (2020). *Amerika Birleşik Devletleri, İngiltere, Fransa, Almanya ve Türkiye’de neoliberal ekonomi politikaları dönüşüm sürecinde eğitim finansmanında yaşanan değişimler*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Toker-Gökçe, A., & Uslu, Ö. F. (2018). İlkokullarda okul müdürlerinin mali kaynak gerektiren ihtiyaçları karşılama yolları. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19(1), 315-334. <https://doi.org/10.17679/inuefd.311995>
- Toytok, İ. H., & Özdemir, S. (2022). Okulda yönetim düzeyi ile örgütsel muhalefet düzeyi arasındaki ilişki. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(84), 1651-1674.
- Ünal, I. (1996). *Eğitim ve yetiştirme ekonomisi*. EPAR Yayınları.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2006). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Walker, E. M. (2002). The politics of school-based management: understanding the process of devolving authoring in urban school districts. *Education Policy Analysis Archives*, 10(33), 1-24. <https://doi.org/10.14507/epaa.v10n33.2002>

## EXTENDED ABSTRACT

### Introduction

An education budget is needed in order to carry out educational activities in the desired way, to make innovations, and to ensure that everyone can benefit equally from the existing opportunities. A good education budget should have transparent features that facilitate access to the necessary tools for education, be based on realistic resources, and include detailed information on the activities to be carried out in the field of education (Âdem, 1993). In addition, a good education budget should also include the details of the most efficient use of scarce resources (Gümüş & Şişman, 2014). Meeting the needs of public schools is expected from the state. In order to improve and expand education services, the state should allocate some of its available resources to education (Koç, 2007). As a reflection of the liberal policies adopted in Turkey after 1980, the school-centered management approach has become widespread. According to this understanding, decentralized management approach is adopted instead of uniform centralized management of schools (Karakütük et al., 2019). As of 2022, funds have started to be sent to the directorates of basic education schools (kindergarten, primary, secondary) affiliated to MoNE in order to make the school-based budget implementation system more functional, to meet the needs and demands of schools in a timely manner, to implement savings measures, and to increase the authorities and responsibilities of school administrators (MEB, 2022). According to Karakütük et al. (2019), there have not been enough studies on school-based budgeting, and variables such as the number of students, physical conditions, needs, class numbers, etc. should be taken into account in the planning of school-based budgeting. According to Çopur and Sarpkaya (2020), among the most common problems experienced by school administrators in basic education schools is the lack of resources to meet the needs. In addition to these, there are other studies on budgeting problems of schools in the literature (Kayıkçı & Akan, 2014; Karakütük, 2007; Karakütük et al., 2019; Taşar, 2009). While Karakütük et al., (2019) examined the opinions of school administrators on the pilot implementation of school-based budgeting, there is no study examining the opinions of school administrators on school-based budgeting in basic education schools, which has recently been implemented.

The aim of the study is to identify the problems faced by school administrators regarding school-based budgeting, the benefits of the practice and their suggestions for making it better. Answers to the following questions were sought:

1. How do school administrators evaluate school-based budgeting?
2. What are the problems faced by school administrators regarding school-based budgeting?
3. According to school administrators, what are the benefits of school-based budgeting?
4. What are school administrators' suggestions regarding school-based budgeting?

### Method

In this study, which aims to examine the opinions of school administrators working in schools at the basic education level on school-based budgeting, the case study design of the qualitative research method was used. The purpose of the case study is individuals, environments, events, etc. It is to reveal how the factors are affected by the researched situation and how they affect the researched situation by investigating the factors as a whole (Yıldırım & Şimşek, 2006).

This study consists of school administrators working in primary education level schools in Alaçam district of Samsun province in 2022-2023 academic year. In this study, the criterion sampling method was chosen and the school administrators working in the schools in the basic education level and working in the same education level and in the same education region were selected. The working group consists of school administrators who have no previous experience in school-based budgeting. The school staff in the study group, where the school administrators

work, is between 80 and 300 students. At the beginning of the 2022-2023 academic year, an appropriation between 30000 and 100000 TL was allocated to the schools in the working group.

### **Results and Discussion**

School administrators evaluated the school-based budget application as a positive development. School administrators forming the working group draw attention to issues such as lack of information, bureaucratic obstacles and problems related to expenditure items. At the same time, these administrators talked about the benefits of school-based budgeting, such as eliminating the deficiencies of the school, improving governance and eliminating deficiencies without being dependent on others. In addition, these administrators made some suggestions to make the school-based budget application more successful. Based on these results, it is possible to make the following suggestions: In order to achieve success in school-based budgeting, the allocation of appropriations by considering the needs of schools, criteria for allocation of appropriations and these should be known by school administrators. At the same time, it can be suggested to establish a system where school needs can be reported directly to the relevant authorities in order to provide funds from the items that schools need. On the other hand, as stated by the managers in this regard, it would be beneficial to include in-service training activities in financial matters and to continue the school-based budget application.