

## RESMİ TEMEL EĞİTİM OKULLARININ GİDERLERİ İÇİN AYRILAN PARANIN OKUL YÖNETİMİNE BIRAKILMASINA İLİŞKİN OKUL MÜDÜRLERİNİN GÖRÜŞLERİNİN BELİRLENMESİ

Burcu TANRIVERDİ YILMAZ<sup>1</sup>

### Öz

2022-2023 eğitim öğretim yılında okul giderleri için resmi temel eğitim okullarına bakanlık tarafından ilk kez ödenek gönderilmiştir. Farklı kalemlere farklı miktarlarda gönderilen bu ödeneğin yönetimi okul müdürlerine bırakılmıştır. Okul giderleri için ayrılan bu ödenek yönetiminin okul müdürlerine bırakılmasında okul müdürlerinin görüşleri ve hissettikleri bu araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Çalışma nitel araştırma yöntemlerinden olgubilim (fenomenoloji) yöntemi ile desenlenmiştir. Çalışma grubunu 2022-2023 eğitim öğretim yılı güz döneminde Mersin ilindeki resmi temel eğitim okullarında görev yapan 20 okul müdürü oluşturmaktadır. Verilerin toplanması için araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Toplanan veriler Güler, Halıcıoğlu ve Taşkın'ın (2013) fenomenolojik analiz basamakları izlenerek analiz edilmiştir. Çalışmada okul müdürlerinin değişimi olumlu karşıladıkları fakat yeterli eğitim almadan böyle bir sorumluluk altına girmenin okul müdürlerinde kaygı ve stres duyguları yarattığı sonucuna ulaşılmıştır. Diğer yandan gelen bütçenin harcama kalemleri arasında ödenek aktarımı olmaması okul müdürleri tarafından eleştirilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Okul finansmanı, Okul bütçesi, Bütçe yönetimi, Okul müdürü, Fenomenoloji

### *Determining the Opinions of School Administrators on Leaving the Money Set For School Expenses to the School Administration*

### **Abstract**

In the 2022-2023 academic year, for the first time, the ministry sent appropriations to official basic education schools for school expenses. The management of this appropriation, which was sent in different amounts to different items, was left to the school principals. The opinions and feelings of school principals in leaving this appropriation management for school expenses to school principals constituted the purpose of this research. The research was designed with the phenomenology method, one of the qualitative research methods. The study group consists of twenty school principals working in official basic education schools in Mersin in the fall semester of the 2022-2023 academic year. A semi-structured interview form developed by the researcher was used to collect data. The collected data were analyzed by following the phenomenological analysis steps of Güler, Halıcıoğlu and Taskin (2013). As a result of the research, it was concluded that school principals welcomed the change positively, but taking such a responsibility without receiving adequate training created feelings of anxiety and stress in school principals. On the other hand, the lack of allocation of appropriations among the expenditure items of the incoming budget is criticized by the school principals.

**Keywords:** School finance, School budget, Budget management, School principal, Phenomenology

<sup>1</sup> **Sorumlu Yazar:** Uzman Öğretmen, Milli Eğitim Bakanlığı, bt.yilmaz01@gmail.com

## Giriş

Eğitim ve öğretim hakkı anayasamızca güvence altına alınmış bir sosyal hak ve ödevdir. Aynı zamanda 1739 No'lu Temel Eğitim Kanunu'nda "Eğitim Hakkı" ve "Fırsat ve İmkân Eşitliği" teminat altına alınmıştır. Fakat ülkemizde eğitim ve öğretim her ne kadar yasalarla güvence altına alınmış olsa da ülkemizdeki bütün okullar aynı standartta değildirler. Bunun en önemli nedenleri okulların velilerden ve çevresinden aldığı desteklerin farklı oranda oluşudur (Gökçe ve Uslu, 2018). Buradan, dezavantajlı bölge okullarının avantajlı bölge okullarına göre imkân yetersizlikleri yaşadığı çıkarımında bulunabiliriz. Okulların aynı veya benzer imkânlarla sahip olmayışı vatandaşların da okullardan aynı oranda yararlanmadığını göstermektedir. Alanyazın taraması yapıldığında, bir ilin aynı ilçesinin farklı mahallelerinde dahi okulların imkân ve şartları arasında anlamlı farklılıklar olduğunu gösteren çalışmalara rastlanmıştır (Akgün, 2022). Bu ekonomik farklılıklar okulların güçlü veya zayıf yönü olarak eğitime yansır. Okulların ekonomik gücü teknolojik donanım, eğitim-öğretim materyalleri, fiziki yapı, hijyen koşulları ve sosyal aktüveler gibi durumlarda kendini göstermektedir. Okulların sahip olduğu finansal kaynaklar eğitim hizmetinin çeşitliliğini, verimini ve öğrenci niteliğini de etkiler (Hoşgörür ve Arslan, 2014). Eğitimin en önemli çıktısı olan öğrenciler bir ülkenin geleceğini belirlemektedir. Gazi Mustafa Kemal Atatürk de "Öğretmenler yeni nesil sizin eseriniz olacaktır." sözüyle yıllar önce bu konuya vurgu yapmıştır. Yaşam kalitesini yükseltmek isteyen her toplum önceliklerini belirler, elindeki kaynakları bu önceliklere ulaşmak için en verimli ve etkili şekilde kullanarak hedeflerine en yüksek düzeyde ulaşmaya çalışır (Tuzcu, 2004). Son yıllarda Türkiye'de eğitime ayrılan bütçe ve bu bütçenin yönetiminde gidilen değişikliklerle ülkemizde eğitimin öncellendiği görülmektedir. Cumhurbaşkanlığı Strateji Başkanlığının yayınladığı "2021 Yılı Bütçesi Vatandaşın Bütçe Rehberi"nde tek başına eğitime ayrılan giderler Merkezi Bütçenin %15,7 sini oluşturmaktadır.

2022-2023 eğitim öğretim yılına kadar okul giderleri ile ilgili finans hizmetleri merkeziyetçi bir yapı göstermekteydi. Alanyazın tarandığında okul müdürlerinin merkeziyetçi yapıdan kaynaklı bazı sorunlar yaşadığı tespit edilmiştir (Çinkır, 2010; Kayıkcı ve Akan 2014; Gökçe ve Uslu 2018; Ağalday ve Gül 2022). Okul müdürlerinin yaşadığı sorunlar bu konuyla ilgili bazı tedbirleri gerekli kılmıştır. Dünyadaki çeşitli ülkelerde (İspanya, Avustralya, Kanada, Almanya vb.) okulların yerelleştirilmesi ile birlikte Türkiye'de de 1990'lı yıllardan bu yana merkeziyetçi yapının bırakılarak yerelleşme tedbirlerine yer verilmesi gerektiği vurgulanmıştır (Eldeniz, 2018, s.18). Onuncu Kalkınma Planı'nda okul idarelerinin bütçe yönetimi sürecinde daha çok yetki ve sorumluluk almaları gerektiği ile ilgili hedef konmuştur (Eldeniz, 2018, s.19). Keza 2023 Eğitim Vizyon Belgesi incelendiğinde de okulların finansmanı ile ilgili somut hedeflere rastlanmaktadır. Bunlardan "Her okula, oluşturulacak çeşitli ölçütlere ve Okul Gelişim Planı'na dayalı olarak Okul Gelişim Bütçesi verilecektir" (s. 48,49) hedefi beklenen bir karar olmuştur. 2022-2023 Eğitim-Öğretim yılında ilk kez, Temel Eğitim kademesindeki okullara ayrılan kaynak yönetimi okul idarelerine

birakılmıştır. Daha önceden okul giderlerini karşılayabilmek, değişen ve gelişen teknolojiye ayak uydurabilmek, ulusal ve uluslararası boyutta rekabet gücüne sahip bireyler yetiştirebilmek için okul müdürleri kendi imkânlarını kendileri yaratmaktaydı. Konuyla ilgili alanyazın tarandığında okulların başışçılar, belediyeler, okul aile birlikleri, kantin kira gelirleri, sosyal etkinlik gelirleri, kermesler, aidatlar, aynı ve nakdi yardımlar, mezuniyet geceleri vb. vasıtasıyla giderlerini karşılamaya çalıştıklarını gösteren çalışmalara rastlanmıştır (Hoşgörür ve Arslan, 2014; Kayıkcı ve Akan 2014; Gökçe ve Uslu, 2018; Yıldız ve Balyer, 2019). Bununla beraber okul müdürleri okul aile birliklerinin sorumluluklarını tam olarak yerine getirmediklerini ifade etmektedirler (Ağalday ve Gül 2022). Okul yöneticileri okula finansman sağlamada yetersiz kaldıklarını, bu nedenle okulda eğitim-öğretim için gerekli olan uygun ortamı sağlayamadıklarını, bu sebeple de okul finansman sorununun çözümü için çeşitli kaynak arayışlarına başvurduklarını ifade etmektedirler (Zoraloğlu, Şahin ve Fırat, 2004). Bu kaynak arayışı çevre ve velilerin nezdinde müdürlerin imajına zarar vermektedir (Yıldırım, 2020). Okula gelir sağlamak ve bu kaynağı etkili bir şekilde kullanmak, okul müdürlerinin en önemli sorumluluklarından biri haline gelmiştir. (Gümüş ve Şişman, 2014). Sorumluluk duygusu ve bu sorumluluğun yerine nasıl getirileceğinin belirsizliği okul müdürlerinde kaygı ve stres duygularına sebep olabilmektedir. (Akdemir, Girgin ve Girgin, 2021). Yıldız ve Balyer'in (2019) yaptığı çalışmada, okulların finansal problemlerinden en çok okul yöneticilerinin olumsuz etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle bu çalışmada ödeneklerin okullara hazır gönderilmesinin okul yöneticilerinin kaygı ve stres seviyesini nasıl etkilediği ile ilgili sorulara cevap aranmaya çalışılmıştır.

## **Problem**

Resmi Temel Eğitim Okullarının giderleri için ayrılan paranın, Bakanlık tarafından okul yönetimine bırakılmasına ilişkin okul müdürlerinin görüş ve deneyimleri nelerdir?

## **Alt Problemler**

Bütçe değişiminde okul müdürlerinin;

1. Neler hissettiğine dair görüşleri nelerdir?
2. Değişime yönelik tutumlarına dair görüşleri nelerdir?
3. Harcama sürecindeki deneyimlerine dair görüşleri nelerdir?

## **Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı; okul giderleri için ayrılan paranın okul yönetimine bırakılmasına ilişkin okul müdürlerinin görüşlerinin belirlenmesi, harcama sürecinde yaşadıkları deneyimin, hissettikleri duygunun, bu deneyimin onlarda yarattığı değişimin çözümlenmeye çalışılmasıdır.

## **Araştırmanın Önemi**

Günümüze kadar okulların bütün finansal kaynaklarından ve yeni kaynaklar oluşturmaktan okul yöneticileri sorumluydu. 2022-2023 eğitim öğretim yılı itibarıyla okul

yöneticilerinin alışık olmadığı bir finans kaynağı ortaya çıktı. Yeni durumun okul müdürlerinde yarattığı hissiyat, deneyim, bu deneyimin özü itibarıyla okul müdürlerindeki değişim, değişimin getirdiği yenilikler, bu yeniliklerin okuldaki eğitim yönetimine ve niteliğine katkısı araştırmamızın cevap bulmaya çalıştığı konular olmuştur. Alanyazın tarandığında, okul giderleri için ayrılan bütçenin Milli Eğitim Bakanlığı tarafından gönderildikten sonra okul müdürlerinin yaşadığı deneyimle ilgili bir çalışmaya rastlanmamıştır. Yapılan araştırma, konu ile ilgili alanyazına katkı sağlayacaktır. Daha sonra aynı konu ile ilgili çalışma yapmak isteyen araştırmacılara ise fikir verecek, bir yol haritası çizme konusunda yardımcı olacaktır.

## Yöntem

### Araştırma Deseni

Bu çalışma nitel araştırma yaklaşımlarından olgubilim (fenomenoloji) araştırması olarak desenlenmiştir. Fenomenoloji farkında olduğumuz ancak ayrıntılı ve derin bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanır. Dolayısıyla fenomenoloji günlük olarak sıklıkla karşılaştığımız, bize yabancı olmayan ancak tam anlamını kavrayamadığımız olguları araştırmayı amaçlayan çalışmalar için kullanılmakta ve uygun bir araştırma zemini oluşturmaktadır (Yıldırım & Şimşek, 2016, s.69). Olgubilim olarak da adlandırılan fenomenoloji “Gerçek nedir?” sorusuna cevap arayan bir yöntemdir. Fenomenoloji yaklaşımın temelini bireysel tecrübeler oluşturmaktadır. Fenomenoloji tanımlayıcı bir araştırmadır. Bu bağlamda genelleme yapmak değil, olguları tanımlamak önemlidir (Akturan ve Esen, 2008). Bu araştırmada ise okul müdürlerinin okul giderlerini yönetirken yaşadıkları deneyimler, bu deneyimlerin özü, nasıl anlamlandırdıkları ve hangi duyguları hissettikleri üzerinde durulmuştur.

### Çalışma Grubu

Bu araştırmanın çalışma grubunu, 2022-2023 eğitim öğretim yılı güz dönemi Mersin ilinde resmi anaokulu, ilkokul ve ortaokullarda görev yapmakta olan 20 okul müdürü oluşturmaktadır (Tablo 1). Bu müdürler 17 erkek, 3 kadın müdürden oluşmaktadır.

**Tablo 1.** Çalışma grubunun özellikleri

Kod Adı	Cinsiyet	Meslekteki Süresi	Yöneticilik Süresi	Kademe
A1	Erkek	19	13	Anaokulu
A2	Kadın	27	20	Anaokulu
A3	Kadın	16	12	Anaokulu
A4	Kadın	19	8	Anaokulu
İ1	Erkek	31	19	İlkokul
İ2	Erkek	30	25	İlkokul
İ3	Erkek	19	10	İlkokul
İ4	Erkek	20	8	İlkokul
İ5	Erkek	18	8	İlkokul
İ6	Erkek	13	7	İlkokul
İ7	Erkek	13	7	İlkokul
İ8	Erkek	12	6	İlkokul
O1	Erkek	37	31	Ortaokul
O2	Erkek	35	30	Ortaokul

O3	Erkek	24	15	Ortaokul
O4	Erkek	18	10	Ortaokul
O5	Erkek	20	10	Ortaokul
O6	Erkek	18	9	Ortaokul
O7	Erkek	13	7	Ortaokul
O8	Erkek	12	5	Ortaokul

## Veri Toplama Aracı

Fenomenoloji araştırmalarında başlıca veri toplama aracı görüşmedir (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Bu sebeple araştırmada veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formunun ölçek kontrolü alan uzmanı bir akademisyene yaptırılmıştır. Okul müdürlerinin deneyimine ve süreci nasıl anlamlandırdıklarına yönelik 6 soru sorulmuştur. Görüşme formunda yer alan sorular şu şekildedir:

1. Eğitim giderleri için okullara ödenek gönderileceğini öğrendiğinizde ne hissettiniz?
2. Böyle bir değişime teknik olarak hazır mıydınız? Daha önce benzer deneyimler yaşadınız mı?(Bütçe yönetimi deneyimi)
3. Harcama sürecinde hangi deneyimleri yaşadınız? Bu deneyimlerinizi kimler/neler etkiledi? Diğer müdürlerle deneyim paylaşımında buldunuz mu?
4. Harcama kalemlerinden hangisi sizin için daha çok öne çıktı? Neden?
5. Para yönetiminin okullara bırakılması okulu yönetme şeklinizde bir değişiklik yarattı mı? (Eğitim- Öğretim- Öğrenci- Veli boyutlarını ayrı ayrı ele alabilirsiniz)
6. Okullara ödenek gönderilmesi Okul- Aile Birliği ile iletişiminizi nasıl etkiledi?

Araştırmada geliştirilen veri toplama aracı ile veriler 2022-2023 eğitim öğretim yılı güz döneminde toplanmıştır. Veriler toplanırken kartopu örnekleme yöntemiyle hareket edilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak farklı kıdem ve çalışma yılına sahip 20 okul müdürü ile yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Okul müdürleri kendilerinin belirledikleri saatte makamlarında ziyaret edilmiştir. Böylece kendilerini daha rahat hissetmeleri ve deneyimlerini, bu deneyimlerini nasıl anlamlandırdıklarını, neler hissettiklerini samimi bir şekilde ifade etmeleri sağlanmıştır. Bazı müdürler daha pratik olacağını düşünerek ses kaydı açtırmış bazıları forma kendi el yazıları ile yazmak istemiştir. Fakat hemen hepsi formu doldurduktan sonra gerçek hissiyatlarını, deneyimlerini, bu deneyimlerin onlara kattığı anlamı ve sürece ilişkin eleştirilerini daha derinlemesine anlatmışlardır.

## Verilerin Analizi

Veriler bilgisayar ortamına aktarılarak görüşme metinleri elde edilmiştir. Araştırmada elde edilen verilerin analizinde fenomenolojik analiz sürecinin basamakları sırasıyla gerçekleştirilmiştir. Bu basamaklar (Güler vd., 2013):

1. Bloklama ve fenomenolojik indirgeme; araştırmacı bu evrede verilerin toplanmasından analizine kadar fenomene ilişkin bütün tecrübeleri müdahale etmeden tüm gerçekliği ile nakletmiştir. Fenomenolojik indirgeme, araştırmacıların önceden oluşmuş kanaati ve kendi deneyimlerini imkan dahilinde paranteze almak ve şahsi yargılarını sürece yansıtmamaktır.
2. Transkriptlerin oluşturulması; bu safhada bütün katılımcıların ses kayıtları ve görüşme formunda yazıya dökülmeyen anlatımları tek tek yazılı hale getirilmiştir. Görüşme formuna yazılanlar ise bilgisayar ortamında görüşme metinlerine dönüştürülmüştür.
3. Transkriptlerin tekrar tekrar okunması; bu aşamada araştırmacı oluşturulan transkriptleri tekrar tekrar okumuştur.
4. Önemli ifadelerin tespiti; bu basamakta araştırmacı, her bir katılımcıya ait transkripti okurken, ilgili katılımcının fenomeni nasıl deneyimlediğini, deneyimin özü niteliğindeki ifadeleri belirlemiştir.
5. Önemli ifadelerin listesinin çıkarılması ve gereksiz ifadelerin elenmesi; bu basamakta araştırmacı katılımcıların fenomeni nasıl deneyimlediğini anlatan ifadeleri listelemiş, bir önceki adımda listelediği ancak fenomen ile ilgisi olmadığını fark ettiği ifadeleri de çıkarmıştır.
6. İfadelerin konu konu gruplanması; araştırmacı transkriptleri okurken ve önemli olanları tespit ederken bazı ifadeleri gruplayarak ana konular belirlemiştir. Örneğin, *"temizlik malzemesine ihtiyacım yokken fazla fazla temizlik malzemesi aldık."* ya da *"Güvenlik ihtiyacımız varken oraya para aktaramadık."* ifadeleri *"Harcama kalemleri arasında Ödenek Aktarımı olmalı."* ana konusunda gruplanmıştır.
7. Genel ve kişilere ait temaların belirlenmesi; bu safhada araştırmacı bütün katılımcıların ortak deneyimi olarak kabul edilebilecek konuları belirlemiştir.
8. Birleşik tanımlama; katılımcıların *neyi* deneyimlediklerinin kendi ağızlarından ifadeler ile örneklendirildiği, alıntılar yapıldığı, deneyimlerine neyin sebep olduğu ve nasıl deneyimledikleri yazıya geçirilmiştir.

### **Bulgular**

Bu bölümde elde edilen bulgular analiz edilerek, araştırma sorularının sırasına göre sunulmaktadır.

#### **Birinci araştırma sorusuna ilişkin bulgular.**

Araştırmanın birinci sorusu için okul müdürlerine "Eğitim giderleri için okullara ödenek gönderileceğini öğrendiğinizde ne hissettiniz?" sorusu yöneltilmiştir. Çalışma grubunun tamamı bu soruya cevap vermiştir. Okul müdürlerinin bu soruya verdiği cevaplar üç genel başlık altında gruplandırılmıştır. Genel başlıkların haricinde cevap veren müdürler ise ayrıca aktarılmıştır.

**Tablo 2.** Birinci araştırma sorusuna ilişkin bulgular

Verilen Cevaplar	Müdürler	Yöneticilik Süresi (yıl)
Heyecanlandım ve mutlu oldum	O1, O2, O4, O6, İ3	9-31 Arası
Hiçbir şey hissetmedim	O5, İ6	7-10 Arası
Sorumluluğum artacağı için kaygılandım, biraz stres yaşadım	A1, İ1, A3, İ4, İ5, İ8	6-19 Arası

### Heyecanlandım ve mutlu oldum.

Bu bölümde süreci olumlu karşılayan müdürlerin görüşleri yer almaktadır.

O1: " Daha önce finans problemleri yaşıyorduk veliler tarafından çok fazla bağış yapılan okul değiliz o yüzden mutlu oldum."

O2: "Biz okul aidatı toplayamayan, geliri olmayan okuluz. Çok mutlu olduk."

O4: "Velilerimiz çok cömert değil. Bu haberi duyduğumda okulum için heyecanlandım ve sevindim. "

O6: "Benim okulumun az çok geliri var fakat yeterli değil. O yüzden tabiki mutlu oldum duyunca"

İ3: "Velilere ağız eğmeyecek olmak sevindirdi."

O3: "Okulun ihtiyaçları için okul aile birliğine muhtaç olmamak beni çok mutlu etti. Veli desteği alamayan dezavantajlı okullar için tam bir fırsat eşitliği sağlamsa da aradaki makası daralttı. "

İ2: "Olumlu karşıladım olması gereken bir şeydi. Yıllardır okul idarecilerinin beklediği bir gerçekleşme oldu."

A4: "2011 yılından itibaren gelecek diye ümit edip nihayetinde 2022'de gelen gecikmiş bir uygulama olarak karşıladım. Bunu bu Bakan gerçekleştirdi. Tabiki mutlu oldum. Ancak öyle çok bi para gelmedi."

O7: " Bu değişimi duyunca tabiki mutlu oldum."

O8: " Ödenek gönderileceğini basından duymuştum ama bu kadar hızlı olacağını hiç tahmin etmemiştim. Bu kadar hızlı olunca şaşırđım. Açıkçası bu konuda Bakan Bey'i de tebrik ediyorum. Bu anlamda bir devrim yarattı. Çok sevindim. Okullar arası eşitsizliği kısmen de olsa azalttığını düşünüyorum. Böyle bir değişime hazır değildim ama okullar için iyi oldu. Özellikle köy okulları için çok iyi olduğunu düşünüyorum."

A2: "Mutlu oldum"

### Hiçbir şey hissetmedim.

Bu bölümde değişim haberine karşı duyarsız kalan ve belirgin bir duygu hissetmediğini söyleyen müdürlerin görüşlerine yer verilmiştir.

O5: "Nasil harcanması gerektiğini bilmediğim için hiçbir şey hissetmedim"

İ6: "Herhangi bir duygu durumu yaşamadım"

### Sorumluluğum artacağı için kaygılandım, biraz stres yaşadım.

Bu bölümde değişimin ve artan sorumluluğun, kaygı ve stres duygularına neden olduğu müdürlerin görüşlerine yer verilmiştir.

A1: "Ödenek geleceğini biliyordum. Bulduğum ilçede Ankara'ya eğitime gönderilen müdür bendim. O yüzden bu sürece hazırlıklıydım fakat eğitimi aldıktan sonra paranın harcanma süreci ile ilgili kaygı duydum."

İ1: "Daha önce duymuştuk, sevindik fakat normlara, kurallara uyararak sıkı denetimle nasıl hata yapmadan yaparız diye tedirgin oldum. Bana bu parayı gönderiyorlarsa çok sıkı da denetleyecekler dedim kendi kendime."

A3: "Bütçenin okullara aktarılmasının olumlu bir gelişme olduğunu düşündüm bunun yanında harcama yetkilisi olduğum için sorumluluk anlamında ağır bir yük olduğunu ifade edebilirim."

İ4, İ5: "Sorumluluğum artacağı için biraz stres yaşadım."

İ8: "Hiçbir şey bilmediğim için ya yanlış yaparsam diye korktum. Para işlerinde yapılacak bir hata insanı mesleğinden edebilir fakat en nihayetinde güzel bir gelişme."

### İkinci araştırma sorusuna ilişkin bulgular.

Araştırmanın ikinci sorusu için okul müdürlerine "Böyle bir değişime teknik olarak hazır mıydınız? Daha önce benzer deneyimler yaşadınız mı? (Bütçe yönetimi deneyimi)" sorusu yöneltilmiştir. Okul müdürlerinin bu soruya verdikleri cevaplar üç genel başlık altında gruplandırılmıştır. Genel başlıklar haricinde deneyim yaşayan müdürlerin cevapları ayrıca aktarılmıştır.

**Tablo 3.** İkinci araştırma sorusuna ilişkin bulgular

Verilen Cevaplar	Müdürler	Yöneticilik Süresi (yıl)
Deneyimim vardı.	A1, A3, A4, O2, O7, İ2	7-30 Arası
Zorlandım ama çözdüm.	A3, O1, O4, O8, İ1	5-31 Arası
Hazır değildim.	A2, O5, O6, İ3, İ4, İ5, İ6, İ7, İ8	6-20 Arası

### Evet deneyimim vardı.

Bu bölümde daha önce benzer bütçe yönetimi deneyimi yaşayan müdürlerin görüşlerine yer verilmiştir.

A3: "Evet daha önce pansiyon müdür yardımcılığı yaptım. Süreç benzer."

O2: "Okul aile birliği bütçesi yönetiminden deneyimliyim. Bu daha farklı ve karışık."

A4: "Zaten projelerden dolayı MYS sistemini kullanıyorduk bu anlamda bir sorun ya da değişik bir durum yaşamadım."

A1: "Teknik olarak hazırdım TKYS ve MYS sistemini kullanmayı öğrenmiştim."

İ2: "Kişisel olarak hazırdım tecrübem vardı."

O7: "Daha önce YİBO'da idarecilik yaptığım için deneyimim vardı."

### Daha önceki deneyimlerimden farklıydı zorlandım ama çözdüm.

Bu bölümde tam olarak benzer deneyimleri olmayan fakat süreci daha kolay yöneten müdür görüşlerine yer verilmiştir.

O1: "MYS'yi biliyordum fakat bu çok daha karışık kesinlikle hazır değildim."

O4: "Kısmi olarak böyle bir deneyim yaşadım ama tam olarak hazır değildim."

İ1: "Hazır değildik daha önceki deneyimlerim okul aile birliği ve anasınıfı bütçesi ile ilgili deneyimim vardı. Bu deneyimler sürece alışmamı kolaylaştırdı. Proje ödenek harcamaları deneyimimde olmuştu."

A3: "Harcama evrakları konusunda bilgim vardı fakat daha farklı evrakların olduğunu gördüğümde tedirginlik yaşadım. Öncesinde harcama deneyimim var, okul aidatlarını harcama konusunda bilgim vardı."

O8: " Benim bir tane bu işlerde deneyimli bir arkadaşım var. Onun yanına gittim. Ondan öğrendim."

### **Hayır, hazır değildim.**

Bu bölümde daha önce bütçe yönetmemiş, bu yüzden süreçte zorlanan ve stres yaşayan müdür görüşlerine yer verilmiştir.

İ4: "Teknik olarak hazır değildim. Bunun eğitimini de düzgün bir şekilde alamadık. Ayaküstü bir eğitim aldık neredeyse."

O6: "Teknik olarak hazır değildik çünkü bu uygulama ile ilk kez karşılaşmıştık ve nasıl yapılacağını sistemde bilmiyorduk."

İ3, İ5, İ6, İ7, İ8, A2, O5: "Hayır değildim daha önce böyle bir deneyim yaşamadım."

### **Üçüncü araştırma sorusuna ilişkin bulgular.**

Araştırmanın üçüncü sorusu için okul müdürlerine "Harcama sürecinde hangi deneyimleri yaşadınız? Bu deneyimlerinizi kimler/neler etkiledi? Diğer müdürlerle deneyim paylaşımında buldunuz mu? " sorusu yöneltilmiştir. Okul müdürlerinin bu soruya verdikleri cevaplar üç genel başlık altında gruplandırılmıştır. Genel başlıklar haricinde deneyim yaşayan müdürlerin görüşleri ayrıca aktarılmıştır.

**Tablo 4.** Üçüncü araştırma sorusuna ilişkin bulgular

Verilen Cevaplar	Müdürler	Yöneticilik Süresi (yıl)
Diğer müdürlerle deneyim paylaşımında bulduk ama yine de zorlandım	A2, O3, İ4, O6, İ5, İ6, İ7, İ8, O5, A3, İ3	6-15 Arası
Diğer müdürlerle deneyim paylaşımında bulduk, zorlanmadım	A1, A4, İ1, O1, O4	8-31 Arası
Harcama kalemleri arasında ödenek aktarımı olmalı	O2, O7, O8, İ1, İ8, O1	5-31 Arası

### **Diğer müdürlerle deneyim paylaşımında bulduk ama yine de zorlandım.**

Bu bölümde birbirlerinden destek olarak süreci yönetmeye çalışan ancak süreçte kaygı ve stres yaşayan müdürlerin görüşlerine yer verilmiştir.

A2: " Gelen ücret hiç yeterli değildi fakat iş ve işlemleri çok yorucu ve zaman alıyor. Deneyimlemek gerekiyor ya da memur işleri bunlar. İki bin lira kırtasiye ödeneği geldi. Eğitim veren şube müdürüne ben size üç bin lira vereyim beni bu işlerden muaf tutun diye espri yaptım. Bilen müdürlerin yanına gide gele gide gele öğrendik ama. "

O3: " Bürokrasinin çok yoğun olduğunu hissettim. Harcama yetkilisi ve gerçekleştirme görevlisi kavramlarını öğrendik. Bütçe kodları ve kodların anlamlarını. Bu işi daha iyi yapan müdür arkadaşlar yardımcı oldular. "

İ4: "Diğer müdürlerle görüşüp ilerledim. Bazı konularda ecel terleri döktüm. Keşke düzgün bir eğitimden sonra bu sisteme geçilseydi. Çok vakit harcıyoruz öğrenene kadar."

O6: "Diğer okul müdürleri ile iletişime geçerek onlardan teknik anlamda yardım aldım. "

İ5, İ6, İ7,: " Çok zorlandım. Meslek liselerinin deneyimli müdürlerinden yardım aldım."

İ8: " Tabii ki diğer müdürlerle paylaşımlarda bulunduk. Çünkü yeni bir süreçti. Yeni bir süreci tanıma adına birbirimizin deneyimlerinden yararlandık. Sistem değişikliği işte TİF'e işleme MYS programlarını kullanma noktasında sıkıntılar yaşadık. Verilen eğitim yetersiz. Bunlar yeni karşılaştığımız uygulamalardı. Videolardan yararlandık, sosyal medya paylaşımlarından yararlandık. Hala da yararlanıyoruz."

Bazı okul müdürleri deneyimlerini diğer müdürlerle değil, farklı kişi ve kurumlarla yaşamıştır.

O5: "Çok karmaşık. Personel yetersizliğinden dolayı harcama komisyonu ilçe milli eğitim müdürlüğü yaptı."

A3: "Mal müdürlüğü ile iletişim halinde olarak farklı evrakların olduğunu gördüm evrak hazırlama noktasında farklı yöntemler uygulandığını gözlemledim daha çok mal müdürlüğü ile iletişim halindeydim."

İ3: İnternetteki videolardan, sosyal medyadaki paylaşımlardan yardım aldım. Daha çok kendi kendime öğrendim. Eğitimler yetersiz. Bazen müdür arkadaşlarla da konuştuk tabi. Zor ve karışık bir iş. "

### **Diğer müdürlerle deneyim paylaşımında bulunduk, zorlanmadım.**

Bu bölümde değişim sürecine kolay uyum sağlayan, diğer müdürlerle deneyim paylaşımında bulunarak daha az stres yaşayan müdür görüşlerine yer verilmiştir.

A1: "Doğrudan temini her aşamada uygulamam gerektiğini öğrendim. Paranın olduğu bütçeyi harcamanın çok zahmetli olduğunu öğrendim. Diğer okul müdürlerine de ben yardımcı oldum. İlçemizdeki birçok müdüre toplu eğitimler verdim vermeye de devam ediyorum. Şimdiye kadar toplam iki yüz altı ihale gerçekleştirdim. Amacım müdürlerin bu işi nasıl doğru yapacaklarını öğrenmeleri çünkü bu işi parayla yaptırılanlar var, biliyorum. Onları okuluma çağırıyorum. Bilgisayar başında nasıl yapacaklarını gösteriyorum. Bu iş başkasına yaptırılarak olacak iş değil. Neticede bütün sorumluluk onlarda. Neyin nasıl yapıldığını, neye imza attıklarını bilmeleri gerekiyor. Para ile yapanlar da bütün evrakları düzgün yapmıyor zaten. Zaruri birkaç evrağı yapıp gerisini boş veriyor."

A4: "Harcama usulü hakkında bilgim vardı. MYS sistemi hakkında bilgisi olmayan okullara yardımcı olduk."

İ1: " Teklif alma, muhasebe işlemlerini tamamlama, evrakların mal müdürlüğüne götürülmesi gibi deneyimler yaşadım. Meslek lisesi müdürlerinden yardım aldım. Fakat bazı müdürler beceremediği için bu işi bilen memurlara parayla yaptırıyor onu da raporuna yaz."

O1: " Deneyimli müdür arkadaşlarımın yanına giderek öğrenmeye çalıştım. Eğitimler yetersizdi kendi kendimize öğrendik. Harcama sürecinde esnaflarla fazlaca muhatap olduk."

O4: " Harcama sürecinin tamamına hâkimim ve bu konuda sorun yaşamıyorum. "

### **Harcama kalemleri arasında ödenek aktarımı olmalı.**

Bu bölümde süreç yönetimindeki prosedürlerden değil de bütçeyi etkili ve verimli yönetemediğini düşündüğü için stres yaşayan müdür görüşlerine yer verilmiştir.

O1: "... Parayı hemen harcamamız için baskı yaptılar. Eğer harcamazsanız o parayı çekecekler dediler. Bence yıl boyu o para bizim hesabımızda durmalı ve harcama konusunda esnek bırakılmalı. Sürekli

*ufak tefek tadilat masraflarımız oluyor. Bunu karşılayacak bir bütçe gönderilmedi. Önce bunu nasıl yaparız diye düşündük. Baktık bir yolu yok biz de ne gönderdilerse o yönde harcama yaptık. Hepsi farz mıydı, değildi. İyi kötü ses sistemimiz vardı yeni ses sistemi aldık."*

*O2: " Kalemler arasında esneklik olmaması elimizi zayıflattı. Benim okulumun güvenlik ve donatı ihtiyacı varken gereksiz temizlik malzemesi temin ettik. Ben neden bu yıldan gelecek yılın temizlik malzemesini alayım ki! Ödenek yönetimi daha esnek olmalı. Her okul hangi kalemden ne kadar harcama yapacağına kendisi karar vermeli. Gönderilen bütçeyi kısa bir zaman diliminde illa harca illa harca diye baskı yaptılar. Harcamazsanız geri çekilecek dediler. O para bütün bir eğitim öğretim yılı dursa ben ufak tefek ihtiyaçlarımı, kapı pencere küçük onarımları sürekli o bütçeden harcasam, yok illa hemen harcayın. Fuzuli israf. Buzdolabımız bozuktu ben onu bin liraya tamir ettirebilirdim ama illa bu parayı harcayın yoksa paralar geri çekilecek dedikleri için yeni bir buzdolabı aldım. Bütün kamera sistemini HD yaptık. Şart mıydı, değildi. Fazla fazla süpürge, temizlik malzemesi aldık. Hizmetliler bol bol görünce her gün bir tane kırıyorlar.*

*O7: " Gelen ödenek belirli kalemler olduğu için zaruri ihtiyaçlarımızı değil gelen kalemlere göre harcama yaptık. Hâlbuki harcama kalemleri arasında aktarım yapabilesek işimizi daha çok görürdü. O kadar çok temizlik bütçesine ihtiyacımız yoktu. Neticede velilere de sabun getir desen getirirler ama büyük baş giderler, donatım gibi okulların ihtiyacı gidermekte daha çok zorlandığı eksiklerdir.*

*O8: " Ben ilk önce zannettim ki para okulların hesabına yatacak biz de istediğimiz gibi yöneteceğiz ama öyle olmadı. Para mal müdürlüğünün hesabına yatıyor ve hangi kalemden ne kadar harcama yapacağımız da belli. Biz piyasa araştırmasını yapıyoruz, yaptığımız harcamaları faturalandırıyoruz. Mal müdürlüğü de esnafa ödemeyi yapıyor. Biz o parayı hiç görmüyoruz. Mesela temizlik için otuz beş bin liraya yakın ödenek gönderildi hâlbuki bize on bin lira yeterdi ama temizlik için gönderileni başka bir şey için kullanamıyorsun. Kullanabilseydik yirmi beş bini farklı bir ihtiyacımız için kullanırdık. Keşke öyle olsaydı."*

*İ1: " ...Benim güvenlik elemanına ihtiyacım var ama güvenlik elemanı için bütçe gönderilmiyor. Dünya kadar temizlik parası gönderildi ama o temizliği yapacak hizmetli için ödenek gönderilmedi. Güzel para geldi ama yerinde kullanamıyoruz. Bize bıraksalardı daha verimli kullanırdık."*

*İ8: "... Temizlik için güzel para geldi. Keşke temizliğe gelen paranın bir kısmını farklı kalemlere aktarabilseydik. Benim okulumun bilgisayara ihtiyacı var mesela."*

Genel olarak diğer müdürler de benzer eleştirilerde bulunmuşlardır.

#### **Dördüncü araştırma sorusuna ilişkin bulgular.**

Araştırmanın dördüncü sorusu için okul müdürlerine "Harcama kalemlerinden hangisi sizin için daha çok öne çıktı? Neden? " sorusu yöneltilmiştir. Okul müdürlerinin bu soruya verdikleri cevaplar üç genel başlık altında gruplandırılmıştır. Bazı müdürler birden fazla harcama kalemi söylemiştir. Genel başlıklar haricinde deneyim yaşayan müdürlerin cevapları ayrıca aktarılmıştır.

**Tablo 5.** Dördüncü araştırma sorusuna ilişkin bulgular

Verilen Cevaplar	Müdürler	Yöneticilik Süresi (yıl)
Temizlik	O1, O2, O3, O4, O5, A1, A2, İ1, İ6, İ7, İ8	6-31 Arası
Donatım	O1, O2, O4, O7, O8, A1, A2, A4, İ1, İ2, İ6, İ7	6-31 Arası
Kırtasiye	O3, O4, İ4, İ5, İ8	6-15 Arası
Güvenlik	İ3	10
Oyuncak	A3	12

**Temizlik.**

O1, O2, O3, O4, O5, A1, A2, İ1, İ6, İ7, İ8: " Temizlik kalemi."

**Donatım.**

O1, O2, O4, O7, O8, A1, A2, A4, İ1, İ2, İ6, İ7: " Donatım kalemi "

**Kırtasiye.**

O3, O4, İ4, İ5, İ8: " Kırtasiye kalemi "

**Güvenlik.**

İ3: "Okul güvenliği kapsamında yapılan harcamalar daha çok ön plana çıktı. Çünkü bulunduğum okulun bina güvenliği yani istinat duvarı sorunları vardı. "

**Oyuncak.**

A3 : "Oyuncak alımı kapsamında olan. Nedeni ise süreklilik arz eden okul ihtiyacımız olduğu için diyebilirim. "

**Beşinci araştırma sorusuna ilişkin bulgular.**

Araştırmanın beşinci sorusu için okul müdürlerine "Para yönetiminin okullara bırakılması okulu yönetme şeklinizde bir değişiklik yarattı mı? (Eğitim-öğretmen-öğrenci-veli boyutlarını ayrı ayrı ele alabilirsiniz) "sorusu yöneltilmiştir. Okul müdürlerinin bu soruya verdikleri cevaplar üç genel başlık altında gruplandırılmıştır. Genel başlıklar haricinde deneyim yaşayan müdürlerin cevapları ise ayrıca aktarılmıştır.

**Tablo 6.** Beşinci araştırma sorusuna ilişkin bulgular

Verilen Cevaplar	Müdürler	Yöneticilik Süresi (yıl)
Hayır, hiçbir değişiklik yaratmadı	İ1, O3, O2, O5, O7, A4, İ5, İ6	6-30 Arası
Öğretmen ve veliler süreci daha çok sorgulamaya başladı .	O1, A2, A3, İ7, İ8	6-31 Arası
Eğitim yönetimine daha çok vakit ayırmaya başladım	A1, İ2, İ3, O4, O6, O8	5-25 Arası
Okulu daha çok sahiplendim.	İ4	8

**Hayır hiçbir değişiklik yaratmadı.**

Bu bölümde okulu yönetme şeklinde değişiklik yaşamadığını söyleyen müdür görüşlerine yer verilmiştir.

İ1: "Hayır bir değişiklik olmadı hatta bu sistemle daha çok mesai harcadım."

O3: "Bürokratik anlamda yoğunluk yarattı. Esnafla ve ustalarla informal ilişkiler çok yorucu okulu yönetme şeklinde bir etkisi yok ."

O2, O5, O7, A4, İ5, İ6: "Hayır hiçbir değişiklik yaratmadı. "

### **Öğretmen ve veliler süreci daha çok sorgulamaya başladı.**

Bu bölümde öğretmen ve veliler süreci daha çok sorgulamaya başladıkları için stres ve kaygı yaşadığını ifade eden müdür görüşlerine yer verilmiştir.

O1: "Velilerden daha önce başış istiyorduk. Bu yıl gerek kalmadı. O yüzden onlarla yüz göz olmamak iyi bir duygu. Öğretmenler daha çok sorgulamaya ve bir şeyler istemeye başladı evrak işi arttığı için daha çok mesai harcamaya başladım ayrıca prosedürü stresli bir iş."

A2: "Hayır, bilakis beklenti yükseldi. Para geliyor eksikler giderilmiyor gibi (Projeksiyon, bilgisayar vs.). Zaten benim finansal bir problemim yoktu ama yeni durumda öğretmen ve velilere daha çok açıklama yapma durumunda kaldım."

A3: "Eğitim anlamında ihtiyaçların belirlenmesi, öğretmenlere karşı bütçe harcama konusunda açıklama yapma zorunluluğu gibi değişiklikler."

İ7: "Veliler okullara ödenek gönderildiğini bildiği için ellerini okuldan çektiler ve beklentileri yükseldi. Hem işi doğru yapmaya çalışıyorum. Stres yaşıyorum hem de öğretmen ve veli sorgulamaları var öte yandan."

İ8: "Önceden veli toplantılarında, velilerden okul giderleri için başış istiyorduk. Kurul toplantılarında da öğretmenlere, velilere aidatları hatırlatmaları için uyarılarda bulunuyorduk. Şimdi toplantılarda bunları konuşmuyoruz bu güzel bir şey. Ancak hem öğretmenlerin hem velilerin beklentileri yükseldi, süreci sorgulamaya başladılar. Sorgulamaları kötü değil fakat zaten biz de yeni öğreniyoruz ve gerçekten yetersiz eğitim öğrenme aşamasında bizi çok yoruyor."

### **Eğitim yönetimine daha çok vakit ayırmaya başladım.**

Bu bölümde eğitim işlerine daha çok zaman ayırdığını ifade eden müdür görüşlerine yer verilmiştir.

A1: "Para yönetimi iş yükümüzü arttırdı fakat gelen ödenekler işimizi kolaylaştırdı. Veliden başış istemek zorunda kalmadık. Bizim aidatlarımız da büyük oranda bize yetiyordu fakat ödenek gelmesi güzel oldu. Öğretmenin sınıfı için isteklerini de yerine getirebildik."

İ2: "Tabii ki böylece veli ile karşı karşıya kalmamış oluyoruz. Devlet bu yönetimi idareye vermeli ve her 6 ayda bir denetimini yapmalı"

İ3: "Okula bürokrasi ve zaman çok kaybetmeden ihtiyaçları almak karşılayabilmek okulun gelişimine hız kazandırdı."

O4: "okulun kendine ait bütçesinin olması bütün yılı planlaması açısından müdürün elini kuvvetlendirir."

O6: "Öncelik olarak okulun ihtiyaçlarını odaklanmamız eğiti açısından da olumlu sonuçlar doğurdu."

O8: "Toplantılarda sürekli para isteyen kişi olmak imajımızı zedeliyordu. Bu şekilde velilerden para istemeden ihtiyaçları gidermek motivasyonumu arttırdı. Eğitim işlerine daha çok yöneldim."

### **Okulu daha çok sahiplendim.**

Bu bölümde bütçe yönetiminin okulu daha çok sahiplenmeye neden olduğunu bu durumun da daha çok kaygı ve stres yaşadığını söyleyen müdür görüşüne yer verilmiştir.

İ4: "Evet okulu daha çok sahiplendim. Her detayıyla, her eksiği ve ihtiyacıyla benim ilgileniyor olmam sanki benim mülkümü gibi hissetmeme neden oldu. Bu pek de iyi olmasa gerek. Profesyonellik açısından bakarsak bence uygun bir davranış değil."

### Altıncı araştırma sorusuna ilişkin bulgular.

Araştırmanın altıncı sorusu için okul müdürlerine "Okullara ödenek gönderilmesi, Okul Aile Birliği ile iletişiminizi nasıl etkiledi?" sorusu yöneltilmiştir. Okul müdürlerinin bu soruya verdikleri cevaplar iki genel başlık altında gruplandırılmıştır.

**Tablo 7.** Altıncı araştırma sorusuna ilişkin bulgular

Verilen Cevaplar	Müdürler	Yöneticilik Süresi (yıl)
Hiçbir etkisi olmadı	O2, O4, O5, O7, O8, A3, İ1, İ5, İ6, İ7, İ8, A2, A4, O6	5-30 Arası
Okul aile birliği rahatladı	O1, A2, İ2, O3, İ3, İ4,	8-31 Arası

### Hiçbir etkisi olmadı.

Bu bölümde okul aile birliği ile herhangi bir iletişim değişikliği yaşamayan müdür görüşlerine yer verilmiştir.

A2: "Okul aile birliği ile çok bir değişiklik olmadı fakat başış ve destek konusunda zaten ödeneğiniz var algısı oluştu ama her şeye rağmen ödenek gelmesi bizlerin elini güçlendirdi."

A4: "Okullara ödenek gönderilmesi okul aile birliğini olumlu ya da olumsuz etkilemedi çünkü okul bazlı bütçelemenin okul aile birliği ile bir ilgisi yok."

O6: "Okul aile birliğimiz aktif değil o yüzden bu konuda bir etkileşim olmadı."

O2, O4, O5, O7, O8, A3, İ1, İ5, İ6, İ7, İ8: "Okul aile birliği ile ilişkimizde bir değişiklik olmadı."

### Okul aile birliği rahatladı.

Bu bölümde okul aile birliklerinin rahatladığını düşünen okul müdürlerinin görüşlerine yer verilmiştir.

O1: "Okul aile birliği zaten pasifti. O yüzden hazır para gelişi onları daha çok rahatlattı. Şimdi hiçbir şey yapmıyorlar"

A2: "Okul aile birliğinin yükünü hafifletti. Daha çok okul aile birliği eğitimin gelişmesi için etkinliklere yöneldi."

İ2: "Olumlu etkiledi. Okul aile birliği kendisini rahatlamış olarak olumlu hissetti. Bundan sonra daha da olumlu ve rahat çalışacağını düşünüyorum."

O3: "Okul aile birliğinin parasını muhtaç olmadan ihtiyaçları giderdik. Okul aile birliğinin sosyal etkinliklere daha çok yönelmesini sağladı ayrıca ihtiyaç sahibi olan daha fazla öğrenciye ulaşıldı."

İ3: "Okul aile birliğinin gördüğü ihtiyaçlarımızı okulun yönetimin bizzat istişare ederek gereksinimlere karşılık bulması ilişkiyi arttırdı. Okul aile birliğinin okula aidiyet duygusunu arttırdı."

İ4: "Okul aile birliği bu konuya gayet olumlu yaklaştı."

## Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Bu bölümde araştırmanın amacına yönelik elde edilen bulgular neticesinde ulaşılan sonuçlara, bu sonuçlar doğrultusunda tartışmalara ve araştırma sonuçları bağlamında araştırmacılara ve uygulayıcılara yönelik öneriler yer almaktadır.

## Sonuç

Okul giderleri için ayrılan paranın okul yönetimine bırakılmasına ilişkin okul yöneticilerinin görüşlerinin belirlenmesi amacıyla yürütülen araştırmada çalışmaya katılan okul müdürlerine uygulanan veri toplama aracı ile toplanan verilere yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda çeşitli sonuçlara ulaşılmıştır.

Araştırmanın birinci sorusunda, okul müdürlerinin büyük çoğunluğu sevindiğini heyecanlandığını ve mutlu olduğunu belirtmiştir. Bazı müdürler ödenek yönetimindeki değişime sevinse de onları bekleyen yeni sorumluluktan dolayı kaygılandıklarını ve stres yaşadıklarını söylemişlerdir. Bazı müdürler bütçe yönetimi ile ilgili deneyimsiz oldukları için kaygılanırken bazı deneyimli müdürler de devletin gönderdiği bir ödeneğin sıkı denetime tabi olacağı için prosedürde hata yapmaktan korkmuşlardır. Genel olarak; okul müdürleri değişimi olumlu karşılamıştır.

Araştırmanın ikinci sorusunda, deneyimli müdürlerin teknik anlamda değişim sürecine daha hazır hissettikleri görülmüştür. Bahsedilen deneyimin müdürlerin mesleki kıdemleri ile ilgisi yoktur. Daha önce YİBO ve pansiyonlu okullarda çalışan, proje bütçesi yöneten okul müdürleri diğer müdürlere göre teknik anlamda kendilerini daha avantajlı hissetmiştir. Bu duygu durumu, deneyimli müdürlerin değişime karşı olumlu bir tutum takınmalarını sağlamıştır. Genel olarak bütün müdürler değişimle ilgili verilen eğitimin yetersiz olduğunu, bu yüzden daha önce ödenek yönetimi konusunda deneyimli olsalar dahi zorlandıklarını söylemişlerdir. “Yanlış yapabilirim” düşüncesi müdürlerde stres ve kaygı oluşturmuştur.

Araştırmanın üçüncü sorusunda, bütün müdürler arasında deneyim aktarımı olduğu görülmüştür. Bu deneyim aktarımı çoğunlukla aynı bölgede çalışan müdürler arasında yüz yüze gerçekleşmiştir. Bazı müdürler ise deneyimli müdürlerin sosyal medya paylaşımlarından ve videolarından faydalanmıştır. Harcama sürecinde müdürler ödenekler arası aktarım yapılamadığı için sıkıntı yaşadıklarını dile getirmiştir. Bazı kalemler için ihtiyaç fazlası ödenek geldiğini bazı kalemler için de ihtiyacın tam olarak karşılanamadığını söylemişlerdir. İhtiyaç fazlası gelen ödeneğin israfa yol açtığını, öte yandan başka bir ihtiyacın giderilemediğini düşündükleri için üzüntü duyduklarını ifade etmişlerdir.

Araştırmanın dördüncü sorusunda, müdürler genel olarak donatım, temizlik ve kırtasiye kalemlerinin ön plana çıktığını söylemişlerdir. Bu kalemlerin yanı sıra bakım ve onarım harcamaları da yapılmıştır. Anaokulu müdürleri için oyuncak harcamaları ön plana çıkmıştır.

Araştırmanın beşinci sorusunda, genel olarak müdürler velilerden bağış istemek zorunda kalmadıkları için mutlu olduklarını dile getirmişlerdir. Müdürlerin çoğu okulu yönetme şekillerinde hiçbir değişiklik olmadığını ifade etmiştir. Bazıları daha çok mesai ve stres yaşadıklarını söylese de okulu yönetme şekillerinde değişiklik olduğuna dair söylemde bulunmamışlardır. Bazı müdürler ise para kaynağı bulmak için harcayacakları performansı artık eğitim öğretim işleri için harcayacaklarını, bu yüzden mutlu olduklarını söylemiştir.

Araştırmanın altıncı sorusunda, okul müdürleri bakanlık tarafından ödenek gönderilmesinin okul aile birliği ile iletişimlerini olumlu ya da olumsuz etkilemediğini söylemişlerdir. Fakat bazı okul müdürleri bu değişimin okul aile birliğini rahatlattığını ifade etmiştir. Okul aile birliğinin sosyal aktivitelere daha çok yönelme fırsatı bulduğunu söylemişlerdir.

Sonuç olarak; her müdür geçmiş yaşantıları, teknik yeterlilikleri, okullarının o anki ihtiyacı ve ellerindeki mevcut kaynaklar bağlamında farklı deneyim ve duygular yaşamıştır. Müdürlerin değişime karşı; stres, kaygı, korku, üzüntü, mutluluk ve heyecan gibi farklı duygular hissetmeleri farklı deneyim ve yaşantılara sahip olmalarından kaynaklanmaktadır. Genel olarak okul müdürleri Bakanlığın gönderdiği harcama kalemleri arasında ödenek aktarımı olması gerektiğini düşünmektedir. Belli bir zaman diliminde harcama yapmaya zorlanmak müdürlerde baskı hissi yaratmıştır. Bu his müdürleri zaman zaman israfa yöneltmiştir. İsraf ettiklerini düşünmek ise müdürlerde üzüntü ve rahatsızlık duygusu oluşturmuştur. Müdürler bütçenin farklı kalemlerde değil, toplu olarak gönderilmesini ya da harcama kalemleri arasında okulların ihtiyaçlarına göre ödenek aktarımına müsaade edilmesi gerektiğini düşünmektedirler. Neredeyse bütün müdürler harcama süreci için yeterli teknik bilgiye sahip olmadan süreci yönetmek zorunda bırakıldıklarını ifade etmiştir. Bu da müdürlerde stres ve kaygıya sebep olmuştur. Stres ve kaygı yaşayan bazı müdürler süreci doğru yönetemeyecekleri düşüncesi ile harcama sürecinde yerine getirilmesi gereken resmi prosedürleri, harcama yönetiminde deneyimli memurlara para ile yaptırmışlardır. Bu müdürlerin yaşadığı yoğun stres duygusu sorumluluk almaktan kaçmalarına neden olmuştur. Ancak daha önce YİBO ve pansiyonlu okullarda çalışan veya farklı bütçe yönetimi deneyimine sahip müdürler bu sürece daha kolay adapte olmuştur. Değişim, deneyim sahibi bu müdürlere mutluluk ve heyecan getirmiştir. Anaokulu müdürleri, ilkökul ve ortaokul müdürlerine göre ödenek yönetimi konusunda kendilerini daha avantajlı görmektedirler. Anaokulu aidaatlarının yönetim süreci onlara benzer deneyimler yaşatsa da yeni gönderilen ödeneklerin ihale, evrak ve prosedür kısmının daha karmaşık olması onlarda da strese neden olmuştur. Genel olarak; müdürler ödenek geleceği için başlangıçta heyecanlanarak mutlu olmuşlardır. Daha sonra yasal prosedürlerden dolayı kaygı ve stres yaşamışlardır. Değişim sürecine teknik olarak hazır hissetmemek ise müdürlerin deneyim paylaşımında bulunmalarını ve ilişkileri geliştirmelerini sağlamıştır.

## **Tartışma**

Bu araştırma okul müdürlerinin 2022-2023 eğitim öğretim yılında okullara gönderilen ödeneğin harcama sürecinde hangi deneyimleri yaşadıklarını, bu deneyimleri yaşarken neler hissettiklerini, yaşadıkları zorlukları ve geçmiş deneyimlerine dayalı olarak bu zorluklara ne tür çözümler ürettiklerini ele almıştır. Bu araştırmanın verilerini daha iyi anlayabilmek için okul müdürlerinin daha önceki yıllarda okul bütçe yönetimi ile ilgili ne tür deneyimler ve sorunlar yaşadığı araştırılmıştır. Çetin (2019) yaptığı çalışmada okul müdürlerinin okulu yönetirken karşılaştıkları en yaygın problemin, okulun finansal kaynaklarını yönetmek olduğunu belirtmiştir. Bu araştırmanın verileri incelendiğinde okul müdürlerinin hazır gelen

ödenegi yönetirken de sıkıntı ve stres yaşadığı görülmüştür. Daha önceki yıllarda Türkiye'de eğitim finansmanının yetersiz kaldığını ifade eden araştırmalara rastlanmıştır (Güngör ve Göksu, 2013). Okul müdürlerinin okulların sahip olduğu yetersiz mali kaynakları etkili ve verimli şekilde yönetmesi, karşılaşılan finansal problemlere alternatif çözümler bulması beklenmektedir (Özdere, 2020). Bakanlık tarafından gönderilen ödenekte müdürler belli bir kaynağa sahip olmaktan dolayı mutludurlar fakat bütçe yönetiminde tasarrufun tam olarak kendilerinde olmadığını düşünmektedirler. Alternatif çözümlere çok fazla müsaade etmeyen yeni sistem müdürler tarafından eleştirilmektedir. Altunay (2017) Türkiye'de bütün eğitim kademelerinin finansal problemleri aynı düzeyde yaşamadığını ilkökul ve ortaokulların bu konuda dezavantajlı durumda olduğunu belirtmiştir. Bu araştırmada anaokulu müdürlerinin diğer müdürlere oranla daha az heyecan duyması, iş ve işlemlere değmeyecek kadar az bir ödenek geldiğini dile getirmesi Altunay'ın (2017) çalışması ile uyum göstermiştir. Aslan (2021), ilkökul ve ortaokullarda yaşanan problemler incelendiğinde en *hayati* problem olarak okulların kendine ait ödeneklerinin olmayışını göstermiştir. Bu bağlamda en *hayati* problemine çözüm üretilen ilk ve ortaokul müdürleri ödenek gönderilmesinden dolayı büyük heyecan duyduğunu ifade ederek anaokulu müdürlerinden ayrılmıştır. Okul müdürleri okullara finansal kaynak oluşturmaya çalışırken okulların varoluş nedeni olan eğitim-öğretim hizmetlerini zaman zaman aksatmaktadır (Açıl, 2018). Demirtaş ve Özer'in (2014) çalışması da bunu desteklemektedir. Demirtaş ve Özer (2014) okul giderlerinin gelirlerinden fazla olduğunu, müdürlerin okula mali kaynak oluşturmak ve bu kaynak yönetimini planlamak için ayırdıkları zaman ve çabanın, diğer görev ve sorumluluklarını aksatmalarına neden olabildiğini belirtmiştir. Bu araştırmada müdürlerin gelen ödenekle eğitim-öğretim hizmetlerine ve sosyal aktivitelere daha çok yönelebildiklerini ifade etmesi bahsi geçen araştırmaları doğrular niteliktedir. Altındağ (2022) müdürlerin iş yükünün fazla olduğunu bu nedenle özel hayatlarına yeterince vakit ayıramadıklarını duygusal olarak yıprandıklarını ve sağlıklarının olumsuz etkilendiğini dile getirmiştir. Bu araştırmada bazı müdürler sorumluluklarının arttığını, bu yüzden kaygı ve stres yaşadıklarını, prosedürde yanlış yapma korkusuyla *ecel teri* döktüklerini dile getirerek Altındağ'ın (2022) ifadeleri ile uyumlu ifadeler dile getirmiştir. Aslanargun ve Bozkurt'un (2012) yaptıkları araştırmada okul müdürlerinin yasal sorumluluklara öncelik verdiklerini belirtmiştir. Bu bağlamda araştırma Aslanargun ve Bozkurt'un (2012) çalışması ile uyumludur. Okul müdürlerinin harcamalarında donanım, temizlik, kırtasiye ve bakım-onarım giderlerine öncelik verdiklerini dile getirmeleri ile Demirtaş, Özer ve Ateş (2014) ile Gürel ve Sarışık'ın (2022) araştırmaları ile uyumlu sonuç vermiştir.

### Öneriler

Araştırmada elde edilen sonuçlara göre araştırmacılara ve uygulayıcılara yönelik önerilerde bulunulmuştur.

### **Uygulayıcılara Yönelik Öneriler.**

Araştırmada elde edilen sonuçlara göre Bakanlık'a yönelik şu öneriler getirilmiştir.

- Okul müdürlerinin bütçe yönetiminde kendilerini yetkin hissetmedikleri görülmüştür. Yetersizlik duygusu ve yanlış yapma korkusu müdürlerde kaygı ve strese yol açmıştır. Okul müdürlerine harcama süreci usul ve esasları ile ilgili daha nitelikli eğitim verilmesi önerilmektedir.
- Okul müdürleri ödeneği etkili ve verimli harcayamadıkları için üzüntü duyduklarını dile getirmiştir. Okullara gönderilen ödeneğin daha etkili ve verimli kullanılabilmesi için her okulun kendi ihtiyacı doğrultusunda harcama kalemleri arasında ödenek aktarımına esneklik tanınması önerilmektedir.

### **Araştırmacılara Yönelik Öneriler.**

Araştırmada elde edilen sonuçlara göre araştırmacılara yönelik şu öneriler getirilmiştir.

- Bu araştırmanın veri toplama sürecinde ödenekler okullara yeni gönderildiği için okul müdürleri henüz tam olarak etkin bir eğitim almamıştır. Bu yüzden hemen hepsi harcama sürecinde zorlandıklarını ve stres yaşadıklarını dile getirmiştir. Araştırmanın daha sonra tekrarlanarak, bu konuda deneyim kazanan müdürlerde görüş farklılığı olup olmadığının kontrol edilmesi önerilmektedir.
- Araştırmanın çalışma grubu Mersin ilinin avantaj düzeyi orta ve iyi okullarından seçilmiştir. Dezavantajlı bölge okul müdürleri ile bu araştırmanın tekrarlanması önerilmektedir.

## Kaynakça

- Açıl, Y. (2018, November). Ortaokulların Finansman Kaynakları Ve Yönetiminde Aşanan Sorunlara İlişkin Yönetici Görüşleri. *In 1st International Human Science Research Congress* (p. 2).
- Ağalday, B., & Gül, M. (2022). Okul Müdürlerinin Finansal Kaynak Sağlamada Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerilerine İlişkin Fenomenolojik Bir İnceleme. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. <https://doi.org/10.17679/inuefd.1060449>
- Akan, D. (2014). İlköğretim Kurumlarının Mali Kaynak Sorunları Ve Okul Müdürlerinin Çözüm Uygulamaları. *the Journal of Academic Social Sciences*, 2(2), 237-237. <https://doi.org/10.16992/ASOS.74>
- Akdemir, A., Girgin, S. ve Girgin, Ü. (2021). İlkokul Müdürlerinin İş Stresi Hakkındaki Görüşlerinin İncelenmesi. *Ulakbilge Dergisi*, 58(2021), 363-382.
- Altunay, Esen. (2017). Okul Yöneticilerinin Görüşleri Doğrultusunda Eğitim Finansmanı Politikaları: Sorunlar, Nedenler ve Çözümler. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 689-689. <https://doi.org/10.14686/buefad.304498>
- Altundağ, Ş. (2022). *Okul müdürlerinin iş yükü kaynakları ve iş yükünü yönetme stratejileri* (Master's thesis, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Aslan, G. (2021). İlkokul ve ortaokulların hayati sorunları ve çözüm önerileri: Okul yöneticilerinin görüşlerine dayalı nitel bir analiz. *Journal of Qualitative Research in Education*, (25).
- Aslanargun, E., & Bozkurt, S. (2012). Okul Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştığı Sorunlar. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 11(2).
- Çetin, Ş. (2019). Okul Müdürlerinin Karşılaştığı Sorunlar: Nitel Bir İnceleme. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 1637-1647. <https://doi.org/10.24106/kefdergi.3204>
- Çınkır, S. (2010). Problems of Primary School Headteachers: Problem Sources and Support Strategies. *Elementary Education Online*, 9(3), 1027-1036.
- Demirtaş, H., & Niyazi, Ö. Z. E. R. (2014). Okul Müdürlerinin Bakış Açısıyla Okul Müdürlüğü. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 22(1), 1-24.
- Eldeniz, F. (2018). *Temel eğitime tahsis edilen ödeneklerin yönetiminde yetki devri yaklaşımı*. T.C. Kalkınma Bakanlığı.
- Güler, A., Halıcıoğlu, B. M., & Taşkın, S. (2013). *Nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gümüş, E. ve Şişman, M. (2014). *Eğitim ekonomisi ve planlaması* (2. baskı). Pegem Akademi.
- Güngör, G. ve Göksu, A. (2013). Türkiye’de eğitimin finansmanı ve ülkelerarası bir karşılaştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi*, 20(1), 59-72.
- Gürel, M., & Sarışık, S. (2022). Ortaokullarda Maddi İhtiyaçlar ve Bu İhtiyaçların Giderilme Yollarının Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Göre İncelenmesi. *Eğitim Yönetimi ve Politikaları Dergisi*, 3(1), 12-21.
- Hoşgörür, V., & Arslan, İ. (2014). Okul örgütünün finansal kaynaklarının yönetimi sorunu (Yatağan İlçesi Örneği). *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(1), 91-102.
- Özdere, M. (2020). Türkiye’de Eğitim Finansmanı Ve Okul Finansmanında Okul Yöneticilerinin Görev Ve Sorumlulukları. *International Journal of Disciplines In Economics and Administrative Sciences Studies (IDEA studies)*, 6(23), 686-697. <https://doi.org/10.26728/ideas.322>
- Tuzcu, Gökhan (2004), “Eğitimin Finansman Gereklere ve Boyutları”, *Millî Eğitim Dergisi*, Yaz 2004, Sayı:163, Ankara

- Uslu, Ö. F., & Toker Gökçe, A. (2018). İlkokullarda okul müdürlerinin mali kaynak gerektiren ihtiyaçları karşılama yolları. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 315-334. <https://doi.org/10.17679/inuefd.311995>
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, Y. (2020). *Okullara yapılan bağışlar* (Yayımlanmamış yüksek lisans proje ödevi). Denizli: Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Yıldız, S., & Balyer, A. (2019). Okul paydaşları bağlamında kamu okullarındaki parasal sorunlar: Fenomenolojik bir araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 46(46), 349-364.
- Zoraloğlu, Y. R., Şahin, İ. ve Fırat, N. Ş. (2004). İlköğretim okullarının finansal kaynak bulmada karşılaştıkları güçlükler ve bu güçlüklerin okula etkileri. *Eğitim Bilim Toplum*, 2(8), 4-17.