

OKUL TEMELLİ (BAZLI) BÜTÇENİN HAZIRLANMASINA İLİŞKİN OKUL YÖNETİCİLERİNİN GÖRÜŞLERİ

ARAŞTIRMA MAKALESİ

Kasım KARAKÜTÜK¹, Ece ÖZDOĞAN ÖZBAL², Pinar ULUTAŞ³

1 Prof. Dr., Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi, Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı, karakut@education.ankara.edu.tr, ORCID ID: 0000-0003-3136-1979.

2 Dr., Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi, Temel Eğitim Bölümü, eozdogan@ankara.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-6876-183X.

3 Doktora öğrencisi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, defnepnr@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-9226-7428.

Geliş Tarihi: 05.09.2019 Kabul Tarihi: 25.11.2019

Öz: Okullara kaynak ayrılmasında kendi planlamalarını gerçekleştirmelerine olanak tanıyan okulu temel alan bütçe uygulamaları, okulların etkin bir biçimde bütçelerini planlamalarını olanaklı kılmaktadır. Okulu temel alan bütçe uygulamalarının verimli uygulanabilmesi için ise süreci yönetecek olan okul yöneticilerinin görüşleri önem taşımaktadır. Bu araştırmada okul temelli bütçe uygulamalarına ilişkin okul yöneticilerinin görüşlerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Tarama modelinde tasarlanan araştırmada, araştırmacılar tarafından geliştirilen veri toplama formu aracılığı ile çalışma grubunda yer alan 273 okul yöneticisinin görüşleri alınmıştır. Araştırmada okullarda henüz yeteri oranda okul temelli bütçe uygulamasının yapılmadığı, okullarda bütçelerin belirlenmesinde yeterli göstergelerin olmadığı, okulun öğrenci sayısı, fiziki yapısı, gereksinimleri, derslik sayısı, bulunduğu coğrafi bölge-iklim, bulunduğu çevrenin sosyo ekonomik durumu gibi göstergeler ile okul bütçesinin belirlenebileceği, okulun bütçesinin özellikle devlet kaynaklarından sağlanması gerektiği ve okulların bütçelerinin yeterli olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Okulu temel alan bütçe uygulamalarının yaygınlaştırılması ve eşitliği sağlayıcı bütçe göstergelerinin okul üyelerinin (müdür, müdür yardımcıları, öğretmenler, öğrenciler, okulun memurları, veliler) görüşleri ile belirlenmesi önerilebilir.

Anahtar sözcükler: Okulu temel alan bütçe, okul yöneticileri, okul bütçesi.

THE VIEWS OF SCHOOL MANAGERS REGARDING THE PREPARATION of SCHOOL BASED BUDGET

Abstract:

School-based budget implementations allow schools to plan their budgets effectively, allowing them to make their own plans for allocating resources. The opinions of the school administrators who will manage the process are important for the efficient implementation of the budgetary applications based on the school. In this research, it is aimed to examine opinions of school administrators about school based budget applications. In the research, which was designed with survey model, 273 school administrators were included in the study group through a data collection tool which is developed by the researchers. As a result of the research, it was concluded that there are not enough school-based budget implementations in schools yet. Schools budgets are not sufficient and also there are not enough indicators in determining the budgets. It is defined that budget of the schools should be determined by number of students, physical structure, requirements, number of classrooms, regional and climatic geography, socio-economic status of the environment. Especially, the budget of the school should be provided by the state resources. It can be recommended that the school-based budget implementations should be expanded and the budget indicators based on the equality school should be determined with the opinions of the school members (school administrator, teacher, student, school officials, parents).

Keywords: school based budgeting, school administration, school budget

Giriş

İkinci dünya savaşının ardından başlayan ekonomik bunalım ile birlikte dünya genelinde farklı ekonomik arayışlar başlamıştır. Dünya Bankası, Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD), Dünya Ticaret Örgütü (WTO) gibi kuruluşlar oluşturularak ülkeler arasında ortak ölçünler (standartlar) oluşturma çabası içerisine girilmiştir. Küresel liderler ve örgütlere göre küreselleşme, finans, ticaret, teknoloji, işgücü, sosyal devlet gibi her alanda etkili olmalıdır (Yolcu, 2007). Bu nedenle her alanda uluslararası düzenlemeleri oluşturacak uygulamalar artırılmıştır. Özellikle 1980'li yıllardan itibaren devletin rollerinin yeniden düzenlenmesi, çoğunluklu rolünün ekonomik aktörlere bırakılmasıyla birlikte yönetim anlayışında bir değişim yaşanmıştır. Küresel eğilimler olarak sunulan yeniden yapılanma girişiminin niteliğine bakıldığında "kamu yönetimi" anlayışından "kamu işletmeciliği (public management)" anlayışına geçişin önerildiği görülmektedir (Tarhan ve Ezici, 2011). Bu geçişi küresel ekonomik dalgalar ile 1980'lerin başında kamu yönetimi yerine kamu işletimi, 1980'lerde kamu işletimi-

nin yerini yeni kamu işletimi ve 1990'ların sonlarında ise kamu yönetişimi almıştır (Güler, 2003).

Yönetişim uygulamalarıyla birlikte devletin rollerinde köklü dönüşümler yaşandığı, kamu hizmetleri ve harcamalarına farklı bir bakış açısı geldiği görülmektedir. Kamu harcamalarının kısıtlanması, kamu işgörenlerinin azaltılması, kamu hizmetlerinin özel sektör aracılığıyla görülmesi (ihale) yönetişim kavramının yönetim anlayışında yer almaktadır (Stoker, 1998: 17; akt. Güler, 2003). Bunun yanı sıra hizmetlerin parçalara bölünmesi, yerelleşme ve özyönetim anlayışının da yaygınlaştığı dikkati çekmektedir. Tüm kamu hizmetlerinin etkilendiği gibi eğitim hizmeti de değişim sürecinden etkilenmektedir.

Eğitime yüklenen anlam doğrultusunda kaynakların kamu, eğitim hizmetini alan öğrenciler ve aileleri, yerel yönetimler, sivil toplum örgütlerince karşılanması beklenir. Eğitimi bir kamu hizmeti olarak gören toplumların bu gereksinimleri kamu kaynakları aracılığı ile özel bir hizmet olan toplumların ise hizmeti alan kişinin ödemesi ile karşılaması beklenmektedir. Özellikle son elli yılda devletin rolünde yaşanan değişimlerle birlikte eğitimin sosyal mal sayıldığı ve doğrudan tüm harcamaların devletçe sağlanan vergilerce karşılanacağı anlayışın kabul edildiği doğrudan finansman anlayışından, eğitimin karma mal olarak görüldüğü finansman anlayışına (Hesapçıoğlu ve Özcan, 1995) ilişkin bir dönüşüm yaşandığı gözlenmiştir. Bu doğrultuda da özellikle eğitime ayrılan kaynakların ve okul bütçelerinin oluşturulmasında yerelleşme gibi uygulamalara yönelik bir eğilim gözlenmektedir.

1980 sonrasında özellikle neoliberal politikaların etkisiyle merkezi yönetim anlayışından yerinden yönetim anlayışına geçiş çabaları artmıştır. Bu geçiş eğitim hizmetinin sürdürüldüğü kurumlarda da uygulamaya başlanmıştır. Bu doğrultuda okul merkezli yönetim anlayışının yaygınlaştığı ve okulların merkezden tek tip yönetim yerine yerinden yönetim anlayışına yönelik uygulamaların artması son yıllarda dikkati çekmektedir. Kendi kendini yöneten okullar (self managing schools), yerel özerk okullar (locally-autonomous schools), okulların yerel yönetimleri (local management of schools), katılımcı yönetim (participatory decision making/management), yerinden yönetim (decentralisation), yeniden yapılanmış okullar (restructured schools), ortak karar alma (shared decision - making), katılımcı karar alma/ yetkilendirilmiş okullar (devolution) (Ekşi ve Kaya, 2011, 46) okul merkezli yönetim için kullanılan kavramlardan bazılarıdır. Okul merkezli yönetim anlayışında okulun yönetim süreçlerinde planlamadan uygulamaya tüm süreçlere okulda karar verilir. Bu tür bir uygulamada okulların kaynaklarının sağlanmasında da sorumluluk okula yüklenmektedir. Okul kendi kaynaklarını oluşturma sorumluluğunu da yönetişim anlayışından hareketle kendi bulmaya çalışmaktadır.

Okula kendi kararlarını alma, üyelerinin daha fazla söz sahibi olma gibi durumları önemsemesi okul temelli yönetim anlayışını ilgi çekici kılmaktadır. Okul temelli yöne-

tim ile eğitim üyelerinin, okulun amaçlarının belirlenmesi, uygulamaya ilişkin stratejilerin belirlenmesi ve gerekli finansman kaynaklarının öz kaynaklardan sağlanmasına katılmaları planlanmaktadır (Tunç, Bülbül ve Özdem, 2012). Okul temelli yönetim anlayışında iki nokta belirgin olarak dikkati çekmektedir. Bunlardan ilki kararlara katılım ve kararlarda söz sahibi olma, ikincisi ise bütçedir.

Okul merkezli yönetimde okula ilişkin kararların okulca alınması, okul üyelerinin kararlara katılımı, demokratik bir seçimin olması, akılcı (rasyonel) karar alma sürecinin işlenmesini gerektirmektedir (Yalçınkaya, 2004). Okul merkezli yönetimde, okul üyelerinin okulun yönetim süreçlerinde daha fazla söz sahibi olması söz konusudur. Okul merkezli yönetimde, okulların programlarını kendilerinin yapmaları, para (mali) işlerini esnek bir tutumla yönetmeleri söz konusudur (Şahin, 2003). Okul merkezli yönetim anlayışından hareketle okul temelli bütçeleme kavramı ortaya çıkmış ve Türkiye’de de gündeme girmiştir. Bununla birlikte kullanılan kavramlarla ilgili bir karışıklık da söz konusudur. Bu konuda kullanılmaya başlanan “okul bazlı bütçe” (school-based budgeting) kavramı yerine “okul temelli bütçe” ya da “okulu temel alan bütçe” kavramı kullanılabilir. Okul temelli yönetim anlayışında okulun kaynakları da kendisinin oluşturmaya çalıştığı bir bütçeden bahsedilebilir. Okul temelli (bazlı) bütçeleme, okulun kendi kaynaklarını oluşturması hedeflerine ulaşmada bu kaynakların yönetimini planlaması ve uygulamasını içerir. Okul temelli bütçelemede açıkça tanımlanmış okul hedefleri, güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi, uygulama için gerekli olan süreçleri geliştirme ile işbirliğine dayalı planlama, izleme sistemi ve farklı bütçe geliştirme süreçlerine gereksinim vardır (Poston, 2011). Bu bütçe yönetiminde, okul kendi amaçlarını belirleyebilmekte ve kaynaklarını bu hedeflere ulaşabilmek için kullanmaya yönelik planlayabilmektedir. Okul bütçesi kavramından farklı olarak okul temelli bütçede okulun tüm süreçlerde daha çok söz sahibi olduğundan söz hakkının yanı sıra sorumluluklarının da fazlaştığından söz edilebilir. Okul temelli bütçeleme aracılığı ile merkezi gücün okula dağıtılması söz konusudur (Wohlstetter ve Kirk, 1995). Gücün dağıtımı ile birlikte okul üyeleri (müdür, müdür yardımcıları, öğretmenler, öğrenciler, okulun memurları, veliler) sürece daha fazla katılabilir, yönetim süreçlerinde daha fazla karar alabilirler. Okul bütçeleme sistemi, okulların, en iyi başarıyı yakalamaları için okulları için belirlenmiş olan kaynakların ne şekilde ayrılacağı konusunda karar alırken esnekliğe ve öneme sahip olacakları anlamına gelir (Poston, 2011). Okulların gereksinimleri doğrultusunda harcama yapabilmeye esnekliğine sahip olabilmeleri birçok açıdan önem taşır. Başlangıç noktasının kaynakların okulun gereksinimlerine göre belirlenmesinin olduğu okul temelli (bazlı) bütçelemede, kaynakların kullanımı konusunda okulların karar yetkisinin en üst düzeyde olması amaçlanmaktadır (Balkar, Öztuzcu ve Akşab, 2019). Ancak bu çalışmada da kullanılan anlamıyla okul temelli bütçe ya da okulu temel alan bütçe ile okulu göz önünde bulundurarak hazırlanması gereken okul bütçesine vurgu yapılmak istenmektedir. Çünkü Türkiye’de Milli Eğitim Bakanlığı’na ayrılan bütçeden genel müdürlüklere, il-ilçe milli eğitim müdürlüklerine ödenek verilmekte, okullara işgören (personel) ödemeleri için ödenek gönderilmek-

tedir. Uygulamada okulların yıllık bir bütçesi yoktur. Yıl içindeki gereksinimleri için ilkökul ve ortaokul yöneticileri üst birimlerden ödenek isteyememekte, lise müdürlükleri ise bağlı oldukları genel müdürlüklerden belli konularda ödenek isteyebilmektedirler. Ayrıca okul aile birliği geliri dışında okulun ek gelirleri ise tartışmalı bir konudur. Okul temelli bütçe uygulanmaya başlanırsa her okulun yıllık bir bütçesi, giderleri için verilen ödenekler, bu ödeneklerin nereden sağlanacağı belli olacaktır. Ancak yurt dışında eğitimin yarı kamusal bir hizmet olarak görüldüğü uygulamalarda okulun kendi bütçesini oluşturması da söz konusudur. Bu durumda hizmetin yüklenicileri yönetim yönetimi anlayışına göre yararlanıcılar olduğundan yapı bu biçimde oluşturulmaktadır. Türkiye özelinde değerlendirme yapılırken okulu temel alan bütçe kaynağının eğitimin kamusallığını göz ardı etmeden devlet kaynaklarınca planlanması, eğitimin nitelikli bir şekilde sürdürülmesi açısından önem taşımaktadır.

Okulun kaynaklarının hangi biçimde belirleneceği, bütçenin finansmanını kimin karşılayacağı, harcamaların nasıl yapılacağı okulu temel alan bütçenin yapılandırılmasında önemlidir. Özellikle okul bütçelerinin karşılayıcılarının kim olacağı (kamu, yarı kamusal, özel) tüm dünyada tartışma konusudur. Eğitim hizmetinin karşılayıcıları, eğitim hizmetine ilişkin durumu da ortaya koymaktadır. Bütçenin finansmanını sağlayıcıların yanı sıra bir okula hangi göstergeler doğrultusunda bütçe ayrılacağına ilişkin farklı uygulamalar gerçekleşse de ideal bir model bulunmamaktadır. Dünya ülkelerinde yaygın olarak bilinen öğrenci başına kaynak dağılımı herkes için nesnel olarak belirli bir bütçeyi belirten okul bütçesi olarak tanımlanabilir. “Sonuçlara dayalı bütçeleme”, “adil öğrenci finansmanı”, “öğrenci başına bütçeleme”, “ağırlıklı öğrenci finansmanı”, “sırt çantası” ve “adil öğrenci finansmanı” gibi çeşitli isimlerle de (Snell, 2013) belirtilen öğrenci temelli bütçe ile her öğrenci başına bir maliyet hesaplaması yapılarak, öğrenci başına dolaylı olarak da bir okulun öğrenci sayısına göre okul başına bir bütçe belirlenmektedir. Zockoff (2012) öğrenci temelli bütçenin en çok kullanılan bütçe uygulamaları arasında yer aldığını belirtmektedir. Bu biçimde belirlenen okul bütçesinin hesaplanması ve karşılaştırılması diğer göstergelere göre daha nesnelidir. Türkiye’de de dolaylı olarak öğrenci başına bütçenin dikkate alındığı söylenebilir. Öğretmen maaşları merkez bütçeden karşılanmaktadır ve bir okulun öğretmen sayısı öğrenci sayısı ile ilişkili olarak belirlenmektedir. Dolayısıyla uygulamada öğrenci başı değerlerin dikkate alındığını söylemek olanaklıdır. Ancak okul bütçesinin belirlenmesinde okulun diğer bileşenlerinin sayıları, okul büyüklüğü, okulun fiziki durumu, çevrenin sosyo ekonomik durumu gibi birçok durum önemli değişkenler arasındadır. Balkar ve diğerleri (2019) okul temelli bütçenin okulların geliştirilmesine katkı sağlayacağı ve sosyal, ekonomik ve kültürel açıdan okulların içinde bulunduğu koşullara uygun bir yapının önem taşıdığını belirtmiştir. Okul üyelerinin sayıları, okul büyüklüğü, okulun fiziki durumu ölçülebilir ve karşılaştırılabilir göstergelerken sosyo ekonomik durum çok farklı değişkenleri de içinde barındırmaktadır. Sosyo ekonomik farklılıklar özellikle hizmetin tutarının (bedelinin) hizmeti alanlara yüklendiği, yani eğitimin özel bir hizmet ya da yarı özel hizmet olarak algılandığı durumlarda eğitime

erişimdeki eşitsizliği derinleştirir. Önemli olan sorun, sosyo-ekonomik farklılıkla değil, kaynak dağılımındaki değişiklikler yüzünden dinmeyen ayrıma dikkati çekmektedir (Brighouse, 2007). Dolayısıyla merkezden yalnızca öğrenci başına bir maliyeti belirtmek, okul temelli bütçe için yetersiz kalabilmektedir. Bu nedenle okul bütçesinin belirlenmesinde öğrenci başı göstergesinin yanı sıra okulun diğer değişkenlerinin de değerlendirilmesi daha verimli olacaktır.

Okul temelli bütçe Amerika ve Avrupa gibi ülkelerde son elli yıldır uygulamada iken Türkiye’de bu uygulamayı başlatma girişimlerinin olduğu gözlenmektedir. Okul aile birliklerinin etkin duruma getirilmesi bu amaçladır. Onuncu Kalkınma Planı’nda (2013, 32) 154. maddesinde “Okul idarelerinin bütçeleme süreçlerinde yetki ve sorumlulukları artırılacaktır” hedefine yer verilmiştir. Bu durum okulların okul temelli bütçe konusunda bir başlangıç yapacaklarını göstermektedir. On Birinci Kalkınma Planı’nda (2019, 138) ise “Okul gelişim planı hedefleriyle uyumlu ve fırsat eşitliği temelinde okulların gelişimini destekleyecek biçimde kaynak tahsis edilecek ve hesap verebilirlik düzeyi artırılacaktır” hedefine yer verilmiştir. Ayrıca Milli Eğitim Bakanlığı 2023 Eğitim Vizyonu raporunda okulun finansmanına ilişkin yer verilen hedeflerden biri okul temelli bütçeyi işaret etmektedir (2018, 47): “Her okula, oluşturulacak çeşitli ölçütlere ve Okul Gelişim Planı’na dayalı olarak okul gelişim bütçesi verilecektir. Koşulları elverişsiz okullara pozitif ayrımcılık yapılacaktır.” Konuyla ilgili diğer hedefler; eğitime ve okullarımıza bağış yapacak kişilerin daha çok bağış yapmaları, özel sektör ve sivil toplum işbirlikleriyle eğitim kurumlarının finansmanına destek sağlanması, Okul Aile Birliği gelirlerinin yeni bir yapıya kavuşturulması gibi eğitimin finansmanını devletin dışındaki kişi ve kuruluşlara yönelmeyi içeren hedeflerdir. Milli Eğitim Bakanlığı tarafından hazırlanan 2015-2019 yılı Stratejik Plan’da okul temelli bütçe sisteminin Temel Eğitim Genel Müdürlüğü’nce başlatılan çalışma ile anaokulu, ilkokul ve ortaokulda pilot olarak uygulamalara başlanacağı belirtilmiştir. Temel Eğitim Genel Müdürlüğü’nce de 2017 yılında bir genelge ile sürecin uygulanmasına başlanmış, ancak temel eğitim düzeyindeki okulların herhangi bir bütçesi olmadığından süreç “tüketime yönelik mal ve malzeme alımları” ile sınırlı kalmıştır. Özdoğan Özbal’ın (2017) araştırmasının sonuçlarına göre ortaöğretim düzeyinde okullara ilkokul ve ortaokullara göre görece bir ödenek ayrılrsa da, harcama yetkisi ve esneklik konularında sıkıntılar yaşandığı bilinmektedir.

Okulu temel alan bütçe sisteminin sağlıklı biçimde uygulanabilmesi için bu sürecin uygulayıcıları olacak olan okul yöneticilerinin görüşlerinin alınması önem taşımaktadır. Milli Eğitim Bakanlığı 2018 yılı etkinlik (faaliyet) raporunda pilot uygulamaların gerçekleştiği örneğin okul öncesi bir kuruma devam eden çocukların eğitim sürecinde gereksinim duyacakları tüm kırtasiye ve eğitim materyali listesi, sınıf öğrenci sayısı Türkiye ortalamasında olan bir sınıf düşünülerek hazırlandığı, maliyetlendirildiği ve belirlenen maliyet doğrultusunda okul, ilçe ve ili temel alan (bazlı) bir bütçe hazırlandığı belirtilmiştir. Bir geçişin yaşandığı bu dönemde hesaplamaların hangi gösterge-

lere göre yapılması, hangi değişkenlere dikkat edilmesi, sürece kimlerin katılması ve hangi sorunlara dikkat edilmesi gerektiği konusunda sürecin uygulayıcıları olan okul yöneticilerinin görüşlerinin alınması önem taşımaktadır.

Araştırmanın Problemi

Eğitim hizmetinin sürdürülebilmesi için kaynak gereksinimi bulunmaktadır. Okullar için ek gelir elde etmek yıllardır politika yapıcılar açısından zor bir çalışma olmuştur (Guthrie, 1997). Gerek kaynak sağlamak gerekse kaynakların okullara dağılımı eşitsizliği en aza indirgeyebilmek için özenli bir çabayı gerektirir. Türkiye açısından oldukça yeni bir uygulama olan “okul temelli bütçe” kavramı, uygulama öncesinde özenle üzerinde durulması gereken bir konudur. Yurt dışı uygulamalarındaki eğitim hizmetindeki dönüşüm ve hizmetin yüklenicilerinden öte, merkezi yönetim tarafından okula ayrılacak olan bütçenin ne tür göstergeler ile karşılanacağı, tartışmaların asıl noktasını oluşturmaktadır. Özellikle bu süreci yönetecek olan okul üyelerinin görüşleri alınmadan bir uygulamaya gidilmesi sorunlarla karşılaşılma olasılığını artırmaktadır.

Okulların bütçe sorunları ile ilgili yurtiçi (Kavak, Ekinci ve Gökçe, 1997; Zoraloğlu, Şahin ve Şahin, 2004; Karakütük, 2007; Hoşgörür ve Aslan, 2014; Kayıkcı ve Akan, 2014) ve yurt dışı (Hymes, 1982; Superville, 2014) alanyazın incelendiğinde okulların bütçe sorunlarının uzun yıllardır tartışıldığı görülmektedir. Bu tartışmalar okul temelli bütçe uygulamaları da dahil olmuştur (Herman ve Herman, 1997; Hadderman, 2002). Ancak Türkiye özelinde okul temelli yönetim tartışmalarına başlanmış (Tunç ve diğerleri, 2012; Karataş, Korkut ve Kulaksız, 2017) ancak okul temelli bütçe tartışmaları birkaç çalışma ile sınırlı kalmıştır (Taşar, 2009; Balkar ve diğerleri, 2019). Alanyazın incelendiğinde eğitim yöneticilerinin okul temelli bütçeleme hakkındaki görüşlerine ilişkin ise herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Uygulamaya geçilmesi konusunda pilot çalışmaları yapılan böylesi önemli bir uygulama konusunda okul yöneticilerinin görüşleri önem taşımaktadır. Bu araştırmanın problemi, okul yöneticilerinin görüşlerine göre okul temelli bütçenin kaynaklarının ne şekilde olması gerektiği, hangi göstergeler dikkate alınarak bütçenin planlanması gerektiği, sürece kimlerin katılması ve ne tür bütçe uygulamaları yapılması gerektiği konusunda güncel bir araştırmanın yapılmamış olmasıdır.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin okulu temel alan bütçe uygulamalarına ilişkin görüşlerinin betimlenmesidir. Araştırma kapsamında şu sorulara yanıt aranmıştır;

1. Okul yöneticilerinin devlet tarafından verilen ödeneğin yeterliğine ilişkin görüşleri nedir?
2. Okul yöneticilerinin görev yaptıkları okul düzeyi ile okulun ödenek alabilme durumu arasında bir ilişki var mıdır?

3. Okul yöneticileri okul bütçesi ve okul temelli bütçe kavramlarını nasıl tanımlamaktadır?

4. Okul yöneticilerinin yıllık okul bütçesinin neleri dikkate alarak hazırlanması gerektiğine ilişkin görüşleri nelerdir?

5. Okul yöneticilerinin okul bütçesinin hazırlanmasında kullanılması gereken göstergelere ilişkin görüşleri nelerdir?

6. Okul yöneticilerinin okul bütçesinin finansman kaynağının neler olması gerektiğine ilişkin görüşleri nelerdir?

7. Okul yöneticilerinin okul bütçesinin hazırlanmasında kullanılması gerekli bütçe tekniğine ilişkin görüşleri nelerdir?

8. Okul yöneticilerinin okulun bütçe yönetimine katılması gereken kişilere ilişkin görüşleri nelerdir?

9. Okul yöneticilerinin bütçe uygulamalarının okul sorunlarını çözmeye ilişkin görüşleri nelerdir?

10. Okul yöneticilerinin okullarındaki bütçe ile ilgili sorunlarına ilişkin görüşleri nelerdir?

Yöntem

Bu bölümde araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama aracı, verilerin toplanması ve verilerin çözümlenmesi konularına yer verilmiştir.

Araştırmanın Modeli

Eğitim yöneticilerinin okulu temel alan bütçe uygulamalarına ilişkin görüşlerinin betimlenmesinin amaçlandığı bu araştırma tarama modeline uygun biçimde tasarlanmıştır. Veri toplama formunda nicel soruların yanı sıra nitel açık uçlu sorulara da yer verilmiş ve bu çalışmada, nicel boyutta soruların frekans ve yüzdeleri verilmiş ayrıca ki-kare testi ile ilişkiler ortaya konulmuş; nitel boyutta ise açık uçlu soruların değerlendirilmesi yapılmıştır. Açık uçlu sorular arasında nedensel ilişkiler yerine birlikte bulunma ilişkisine bakıldığından (Kuş, 2003) araştırma betimleyici bir araştırma olarak belirlenmiştir.

Çalışma Grubu

Çalışma grubunda kolay ulaşılabilir durum örneklemeinden yola çıkılmış ve araştırmacılardan birinin katıldığı eğitim kapsamında veriler toplanmıştır. Çalışma grubunu oluşturan eğitim yöneticileri Mersin (148), Şanlıurfa (47), Kayseri (22), İstanbul (17), Balıkesir (9), Ankara (4), Siirt (4), Samsun (3), Ordu (3), Çorum (2), Bursa (2), İzmir (1), Trabzon (1), Sakarya (1), Malatya (1), Tokat (1), Aydın (1), Diyarbakır (1), Amasya (1), Çanakkale (1), Van (1), Düzce (1), Tekirdağ (1) illerinde görev yapmaktadır.

Çalışma grubundaki okul yöneticilerinin 123'ü (% 45.1) okul müdürü, 150'si (% 54.9) müdür yardımcısıdır. Bu nedenle bu çalışmada “okul yöneticisi” kavramı, araştırmaya katılan ilkokul, ortaokul ve lise müdürü ve müdür yardımcılarını tanımlamaktadır. Çalışma grubundakilerin 231'i (% 84.6) erkek, 42'si (% 15.4) kadındır. Çalışma grubundaki okul yöneticilerinin 110'u (% 40.3) ilkokulda, 93'ü (% 34.1) ortaokulda, 70'i (% 25.6) ise lisede görev yapmaktadır.

Çalışma grubundaki okul yöneticilerinin eğitim durumları incelendiğinde 5'inin (% 1.8) ön lisans, 204'ünün (% 74.7) lisans, 63'ünün (% 23.1) yüksek lisans ve 1'inin (% 0.4) doktora düzeyinde olduğu görülmektedir. Çalışma grubundaki okul yöneticilerinin deneyimleri değerlendirildiğinde ise 114'ü (% 41.8) 1-5 yıl arası, 48'i (%17.6) 6-10 yıl arası, 55'i (% 20.1) 11-15 yıl arası, 30'u (%11) 16-20 yıl arası ve 26'sı (% 9.5) 21 yıl ve üzeri bir deneyime sahiptir.

Çalışma grubunda bulunan okul yöneticilerinin görev yaptıkları okullarda ise 21'inde (% 7.7) 1-100 öğrenci, 40'ında (% 14.7) 101-200 öğrenci, 27'sinde (% 9.9) 201-300 öğrenci, 34'ünde (% 12.4) ise 301-400 öğrenci, 21'inde (% 7.7) ise 401-500 öğrenci, 23'ünde (% 8.4) 501-600 öğrenci, 15'inde (% 5.5) 601-700 öğrenci, 22'sinde (% 8.1) 701-800 öğrenci, 12'sinde (% 4.4) 801-900, 5'inde (% 1.8) 901-1000 öğrenci, 7'sinde (% 2.6) 1001-1100 öğrenci, 11'inde (% 4.0) 1101-1200 öğrenci, 11'inde (% 4.0) 1201-1300 öğrenci, 8'inde (% 2.9) 1301-1400 öğrenci, 6'sında (% 2.2) 1401-1500 öğrenci ve 10'unda (% 3.7) ise 1501-3500 öğrenci bulunmaktadır. Buna göre araştırmaya katılan okul yöneticilerinin görev yaptıkları 143 okul 500'den az, 77 okul 501-1000, 43 okul 1001-1500, 10 okul ise 1501-3500 arasında öğrenciye sahiptir.

Çalışma grubundaki okul yöneticilerinin okullarında görev yapan öğretmen sayıları değerlendirildiğinde ise 27'si (% 9.9) 1-10, 62'si (% 22.7) 11-20, 49'u (% 17.9) 21-30, 40'ı (% 14.7) 31-40, 33'ü (% 12.1) 41-50, 27'si (% 9.9) 51-60, 11'i (% 4.0) 61-70, 12'si (% 4.4) 71-80, 5'i (% 1.8) 81-90, 5'i (% 1.8) 91-100 ve 4'ü (% 1.5) 101-120 arası öğretmene sahiptir.

Veri Toplama Aracı

Çalışma grubunda bulunan okul yöneticilerinin okulu temel alan bütçeye ilişkin görüşlerini belirleyebilmek için “Okul Temelli Bütçeye İlişkin Okul Yöneticilerinin Görüşleri” veri toplama formu kullanılmıştır. Araştırmacılar tarafından hazırlanan veri toplama forumunun oluşturulmasında öncelikle ilgili alanyazın taraması yapılmış, ardından araştırmacılar tarafından incelenerek forma son biçimi verilmiştir. Hazırlanan formun anlaşılabilirliği konusunda görüş alınabilmesi için bir ilkokul müdürü ile paylaşmıştır. İlkokul müdürü tarafından soruların anlaşılabilirliğine ilişkin görüş alındıktan sonra, herhangi bir maddede değişiklik yapılmamış ve form son biçimini almıştır.

Veri toplama aracı olarak geliştirilen form, kişisel bilgiler, okula ilişkin bilgiler ve okul temelli bütçeye ilişkin olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. Yirmi beş soru-

nun yer aldığı formun kişisel bilgiler bölümünde cinsiyet, görev, okul türü, öğrenim düzeyi, deneyim bilgileri yer almıştır. Okula ilişkin bölümde ise okulun bulunduğu il, öğrenci ve öğretmen sayılarına ilişkin bilgiler sorulmuştur. Okul temelli bütçeye ilişkin bilgiler bölümünde ise okullarındaki bütçe uygulamalarına ilişkin yedi evet-hayır tipi soruya, beş seçenekli soruya ve dört açık uçlu soruya yer verilmiştir.

Verilerin Toplanması

Araştırmanın verileri, araştırmacılardan birinin 1 Temmuz- 30 Ağustos 2019 tarihleri arasında Milli Eğitim Bakanlığınca gerçekleştirilen Kapsayıcı Eğitim Bağlamında Okul Yöneticilerinin Mesleki Becerilerinin Geliştirilmesi Eğitici Eğitim Kursu'na katılması nedeniyle bu programa katılanların e-posta adreslerinin sağlanması ve bu adreslere e-posta aracılığı ile e-anket linki gönderilerek elde edilmiştir. Ayrıca, araştırmacılardan birinin bulunduğu ilde e-anket linkini yaygınlaştırmasıyla daha fazla okul yöneticisine ulaşılması sağlanmıştır. Okul yöneticileri araştırmaya gönüllü olarak katılmış ve bilgisayar ortamındaki anketi doldurmuşlardır.

Verilerin Çözümlemesi

Araştırmanın verileri e-anket aracılığı ile toplandığından bilgisayara kaydı, katılımcının anketi doldurmasıyla doğrudan gerçekleşmiştir. Kaydedilen veriler bir excel dosyasında sınıflandırılmış ve çözümlenmiştir. Sıralama ve sınıflama türünde olan verilerin frekans ve yüzdeleri belirtilmiştir. Açık uçlu soruların çözümlenmesinde ise betimsel çözümleme tekniği kullanılmıştır. Betimsel çözümleme, verilerin temalara göre özetlenmesi ve bu temaların yorumlanmasını içeren bir çözümleme türüdür (Özdemir, 2010). Ayrıca çözümlenmelerde sıklıkla alıntılara yer verilmiş ve temalar örneklendirilmiştir.

Bulgular

Bu bölümde okul yöneticilerinin okullarında okul temelli bütçe uygulamasına ilişkin genel bilgilere ve araştırma sorularına ilişkin elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

Okul Yöneticilerinin Okullarında Okul Temelli Bütçe Uygulaması

Okul yöneticilerine okullarının Milli Eğitim Bakanlığınca "okul temelli (bazlı) bütçe" pilot uygulaması yapılan okul olup olmadığı sorusu yöneltilmiştir. Okul yöneticilerinin yalnız 3'ü (% 1.1) okullarının uygulama kapsamında pilot okul olduğunu belirtirken, 270'i (% 98.9) okullarının pilot okul olmadığını belirtmiştir.

Çalışma grubunda görev yapan okul yöneticilerine, okullarında okul temelli bütçenin uygulanıp uygulanmadığı sorulmuştur. Okul yöneticilerinin yalnızca 21'i (% 7.7) okullarında okul temelli bütçe kullanıldığını belirtmiştir. Ancak, pilot uygulamalar dışında Türkiye'de Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullarda henüz okul temelli bütçeye geçilmediği bilinmektedir. Bu kapsamda okul yöneticilerinin yanıtlarını öde- nek kapsamında değerlendirerek verdikleri düşünülebilir.

Okul yöneticilerinden 162'si (% 59.3) okulunun bir bütçesi olduğunu belirtirken, 111'i (% 40.7) bütçesinin olmadığını belirtmiştir. Bu yanıtlar şu anda okulların bir bütçesinin olmadığı, okullara öğretmen-yönetici-memur aylıklarının ödenmesi için ödenek verildiği bilgisi ışığında değerlendirilmelidir. Bütçesi olmadığını belirten okul yöneticilerinin çoğunluğu ilkokulda görev yapmaktadır.

Okul Yöneticilerinin Devlet Tarafından Verilen Ödeneğin Yeterliliğine İlişkin Görüşleri

Devletçe okullarına sağlanan ödeneklerin yeterliği konusunda ise okul yöneticilerinin 258'i (% 94.5) yetersiz, 15'i (% 5.5) yeterli ödeneye sahip olduğunu belirtmektedir. Okulların bir bütçesi bulunmamakta ancak okul yöneticileri verilen ödenenin de yetersiz olduğunu belirtmektedirler. Madde kaynaklarının miktarının gereksiniminden az olması, eğitim sisteminin sunacağı hizmetlerin niteliğini düşürebileceği için, kaynaklar yeterince ve zamanında sağlanmalıdır (Karakütük, 2003, 159). Bu nedenle okul bütçesine yeterli ve yetersiz olarak görüş belirten okul yöneticilerinin ilkokul, ortaokul ve lisede görev dağılımları incelenmek istenmiştir. Yeterli ve yetersiz görüşünün görev yapılan okula göre dağılımı Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1. Devlet tarafından verilen ödenenin yeterli olmasına ilişkin okul türlerine göre görüşler

Okul Türü	Devletçe Verilen Ödenenin Yeterli Olma Durumu		Toplam
	Evet	Hayır	
İlkokul	f	2	108
	%	0,7	39,6
Ortaokul	f	0	93
	%	0,0	34,1
Lise	f	13	57
	%	4,8	20,9
Toplam		15	258

Tablo 1 incelendiğinde ilkokul düzeyindeki okul yöneticilerinin 2'si (% 0.7), ortaokuldaki okul yöneticilerinin hiçbiri, lisedeki okul yöneticilerinin ise 13'ü (% 4.8) devlet tarafından verilen ödeneklerin yeterli olduğunu düşünmektedir. İlkokul yöneticilerinden 108 (% 39,6)'i, ortaokul yöneticilerinden 93'ü (% 34,1), lise yöneticilerinden ise 57'si (% 20,9) ödeneklerin yeterli olmadığını düşünmektedir. Ortaokul yöneticilerinin hiçbiri devlet tarafından verilen ödenegi yeterli görmezken, lise yöneticilerinin kendi düzeyindeki yöneticilere oranla %18.6 oranında yeterli görmektedir. Elde edilen bulgular, hangi okul düzeyinde görev yapılmasının okulun devletçe verilen ödenenin yeterliği konusunda farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Okul Yöneticilerinin Görev Yaptıkları Okul Düzeyi ile Ödenek Alabilmeleri Arasındaki İlişki

Okul yöneticilerine yıl içerisinde ödenek isteyip istemedikleri sorulmuştur. Okul yöneticilerinin 214'ü (% 78.4) yıl içinde ödenek isterken, 59'u (% 21,6) istemediğini belirtmiştir. Okul yöneticilerinin 203'ü (% 74.4) istenilen ödeneği alamazken, 70'i (% 25.6) istedikleri ödeneği alabilmektedir. Okul yöneticilerinin istediği ödeneği alıp almama durumlarının okul düzeyi ile ilişkili olup olmadığı incelenmiştir. Ödeneği alıp alma durumlarının okul düzeyi ile ilişkili olup olmadığına ki-kare testi ile bakılmıştır. Ki-kare testine ilişkin bulgular Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo 2. Okulun ödenek alma durumunun okul düzeyi ile ilişkisine ait Ki-kare Tablosu

Okul Türü		İstenilen Ödeneği Alma Durumu		Toplam	Sd	χ^2	p
		Evet	Hayır				
İlkokul	f	18	92	110	2	54,085	0,00
	%	6.6	33,7	40.3			
Ortaokul	f	11	82	93	2	54,085	0,00
	%	4.0	30.0	34.1			
Lise	f	41	29	70	2	54,085	0,00
	%	15.0	10.6	25.6			
Toplam		70	203	273			

Çizelge 2 incelendiğinde ilkökul düzeyindeki okul yöneticilerinin 18'i (% 6.6), ortaokuldaki okul yöneticilerinin 11'i (% 4.0), lisedeki okul yöneticilerinin ise 41'i (% 15) istediği ödeneğini alabilmektedir. İlkokul yöneticilerinden 92'si (% 33.7), ortaokul yöneticilerinden 82'si (% 30,0), lise yöneticilerinden ise 29'u (% 10.6) istedikleri ödeneği alamadıklarını belirtmiştir. Okul yöneticilerinin görev yaptıkları okul düzeyi ile istedikleri ödenekleri almaları arasında anlamlı ilişki bulunmuştur ($\chi^2= 54,085$, $p < .05$). Gruplar değerlendirildiğinde ise en çok lise yöneticilerinin istedikleri ödeneği aldığı, en az ise ortaokul yöneticilerinin istedikleri ödeneği aldığı görülmektedir. Elde edilen bulgular, hangi okul düzeyinde görev yapılmasının istenilen ödeneği alma ile bir ilişkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum lise düzeyinde görev yapanların ödenek aldıkları için farklılaştığı diğer grupların ise ödenek dahi alamadıkları için görüşlerinde hayır ağırlıklı yanıt verdiklerini ortaya koymaktadır.

Okul Yöneticilerinin Okul Bütçesi ve Okul Temelli Bütçe Kavramına İlişkin Tanımları

Okul yöneticilerine okul bütçesi kavramını nasıl tanımladıkları sorulmuştur. Okul yöneticileri okul bütçesini gereksinim, gelir-gider, ödenek, finansman, bakım onarım

giderleri, okul aile birliği, para, bağış, eğitim öğretim, kurum, öğrenci sayısı, çevre, tasarı, kira gelirleri, yıllık harcama, okul kasası, hesap cetveli, kalkınma katkısı gibi kavramlarla tanımlamalarda bulunmuşlardır. Yapılan tanımlamalar değerlendirildiğinde, yöneticilerin sıklıkla gereksinim ve gelir-gider ile ilişkili tanımlamalar yaptıkları görülmektedir. Okul bütçesine ilişkin yapılan bazı tanımlamalar şöyledir:

“Okul bütçesi, öncelikle fiziksel donanımın iyileştirilmesi, tamiratı bakımı, yıl içerisinde gerekli bakım-onarım, okul malzemelerinin iyileştirilmesi, yenilenmesi ve gerekli olanların yenilenebilmesi için gerekli bütçe” (İlkokul, Müdür, Kadın).

“Okulun gelir kaynakları ile giderlerinin hesaplanması” (İlkokul Müdür Yardımcısı, Erkek).

“Gönüllü velilerden ve yardım kuruluşlarından verilen bağışlar.” (Ortaokul Müdür Yardımcısı, Erkek).

“Okul bütçesi bir eğitim öğretim yılındaki tüm harcamalar.” (Ortaokul Müdür Yardımcısı, Erkek).

“Okulların imkanlarını karşılayacak devlet tarafından okullara verilen para miktarı.” (Ortaokul Müdürü, Erkek).

“Okul ihtiyaçları için ayrılan para.” (İlkokul Müdür Yardımcısı, Erkek).

“Veli ve hayırsever bağışları.” (Ortaokul Müdürü, Erkek).

“Okula gelen ödenek.” (Ortaokul Müdürü, Erkek).

“Okulun yıl içerisindeki her türlü ihtiyacını karşılamaya yönelik hazırlanması gereken bütçe.” (Lise Müdür Yardımcısı, Erkek).

Okul yöneticilerine okul temelli (bazlı) bütçe kavramının kendileri için ne anlama geldiği sorulmuştur. Okul yöneticileri okul temelli bütçeyi “özerk bütçe” (ekonomik açıdan ve harcama yetkisi açısından), “gereksinim duyulan bütçe”, “gereksinimleri esas alan bütçe”, “okula özgü bütçe” (öğrenci, fiziki durum, çevre vb. birçok özelliğe göre), “önceliklere göre harcanabilen bütçe”, “bakanlıktan gelen ödenek”, “esnek bir model”, “stratejik planı uygulayan bütçe”, “hesap verebilirliği ve esnekliği olan bütçe” biçimindeki kavramlarla tanımlamışlardır. Bu görüşlerden bazılarını aşağıda sunulmuştur.

“Okulun kendisi bütçe yaparak, örgütsel hedeflerine ulaşmasının yanı sıra kaynaklarını nerelere ve nasıl harcayacağına karar vermesidir” (İlkokul Müdürü, Kadın).

“Okulun mevcut durumuna göre, ihtiyaç ve harcamalarına göre bütçenin gelmesi ve okulun bu bütçe ile kendini geliştirmesi, ihtiyaçlarını karşılaması.” (Ortaokul Müdür Yardımcısı, Erkek).

“İhtiyaca göre ödenek gönderimi” (Ortaokul Müdürü, Erkek).

“Okullara öğrenci sayısı kadar devletçe ödenek aktarılması”(Ortaokul Müdürü, Erkek).

“Genel bütçeden okula ayrılan kaynaklar ile okulun kendi kaynaklarından elde edilen gelirlerin okul giderlerini karşılamak üzere planlanması” (Lise Müdür Yardımcısı, Erkek).

“Okulun bütün ihtiyaçlarını karşılayabilen idarenin kontrolünde fakat nesnel bir biçimde ayrıntılı hesap verebilen bütçe” (Lise Müdür Yardımcısı, Erkek).

“Her okula aynı bütçe giderleri yerine okulların ihtiyaçlarına göre verilen bütçedir” (Lise Müdür Yardımcısı, Kadın).

“Her okulun kendine özgü ihtiyaçlarını okulun kendi yönetiminin yetki ve sorumluluğu ile karşılamasını esas alan mali bütçe” (Lise Müdürü, Erkek).

Okul yöneticileri okul bütçesini “gereksinim”, “gelir-gider”, “ödenek”, “finansman”, “yıllık harcama”, “para”, “bağış”, “okul kasası”, “bakım onarım giderleri”, “okul aile birliği”, “eğitim öğretim”, “öğrenci sayısı”, “tasarı”, “kira gelirleri”, “hesap cetveli”, “kalkınma katkısı” gibi kavramlarla tanımlarken okul temelli bütçeyi daha çok okula özgü olan kavramlarla tanımlamaya çalışmışlardır. *Okul temelli bütçe* de “özerk bütçe”, “gereksinim duyulan bütçe”, “gereksinimleri esas alan bütçe”, “okula özgü bütçe”, “önceliklere göre harcanabilen bütçe”, “bakanlıktan gelen ödenek”, “esnek bir model”, “stratejik planı uygulayan bütçe” gibi okulun kendine özgü kararlar alabileceği bir bütçe tanımlaması yaptıkları görülmektedir.

Okul Yöneticilerinin Yıllık Bütçe Hazırlanırken Dikkate Alınması Gerekenlere İlişkin Görüşleri

Araştırmaya katılan okul yöneticilerine okullarının yıllık bütçelerinin nasıl hazırlanması gerektiği sorulmuştur. Okul yöneticileri okulun bütçesinin okul üyelerinin görüşleri alınarak, planlama yapılarak, gereksinimlere göre, geçmiş yılların çözümlemesi yapılarak, okul müdürü tarafından, bağış ve kira gelirleri ile okulun özelliklerine göre (okulun fiziki durumu, içinde bulunduğu çevre vb.), öğrenci başına, Milli Eğitim Bakanlığı Bilişim Sistemleri (MEBBİS) üzerinden, stratejik plan doğrultusunda, komisyon kurularak, öğretmenler kurulunda, üst yönetimin okul ziyaretleri ile, yerel paydaşlarla, ivedilik (aciliyet) durumuna göre hazırlanabileceğini belirtmişlerdir. Görüş belirten birkaç okul yöneticisinin görüşleri şöyledir:

“Planlama doğrultusunda eksikler belirlenip yıllık bütçe hazırlanmalıdır” (İlkokul Müdür Yardımcısı, Erkek).

“Okul yönetiminin ve okulun ihtiyaçları göz önüne alınarak hazırlanmalıdır” (İlkokul Müdürü, Erkek).

“Geriye doğru okulun 4 yıllık gelir ve gider tablosuna bakılabilir ve artı beklendik ve beklenmedik ihtiyaçlar için ise ek olarak belli bir miktar okulun hesabına para ayrılabilir” (İlkokul Müdür Yardımcısı, Erkek).

“Temelde öğrenci sayısı, personel sayısı, bina yaşı ve büyüklüğü, iklim şartları, ısınma şekli, öğretim şekli gibi etkenler göz önünde bulundurularak hazırlanmalıdır” (İlkokul Müdürü, Erkek).

“Bir önceki yıllar değerlendirilerek, yeni dönem göz önünde bulundurularak ve kaynaklara göre hazırlanmalı” (İlkokul Müdürü, Kadın).

“Tüm gelir gider kalemleri planlanıp hesaplanmalıdır” (İlkokul Müdür Yardımcısı, Erkek).

“Okulun gerçek ihtiyaçlarının belirlenerek ihtiyaçlar doğrultusunda merkezden bütçenin hazırlanması gerekir” (İlkokul Müdürü, Erkek).

“Sene başında bir plan doğrultusunda ihtiyaç duyulan ve olası ihtiyaçları da göz önünde bulundurularak hazırlanmalı” (İlkokul Müdür Yardımcısı, Kadın).

“Veli, çevre, okullar ve öğrenci ihtiyaçları göz önünde bulundurularak hazırlanmalıdır” (İlkokul Müdürü, Erkek).

“Tüm kalemler öncelikle okulun fiziki koşullarına göre sınıflandırılmalıdır. Çünkü 15 kişilik bir sınıfla 30 kişilik bir sınıfa ayrı temizlik, aydınlatma, ısıtma giderine ihtiyaç duyacaktır” (İlkokul Müdürü, Kadın).

“Her okulun yıllık çalışmaları için yapılan faaliyet planlarına göre hazırlanmalı. Ayrıca yıllar içinde eskiyen değişen okul bina donanım içinde de ara dönemlerde ilave bütçe verilmeli” (Lise Müdürü, Erkek).

Okul üyeleri sürecin içerisinde oldukları ve diğer okul üyelerinin görüşlerini aldıkları bir süreci gerçekleştirmek istemektedir. Bazı okul yöneticilerinin okulun özelliklerine göre bir planlama yapılması gerektiğini belirtmeleri önemli bir bulgu olarak dikkati çekmektedir.

Okul Yöneticilerinin Okul Bütçesinin Hazırlanmasında Kullanılması Gereken Göstergelerine İlişkin Görüşleri

Okul yöneticilerine şu anda okul bütçelerinin hangi göstergeler doğrultusunda hazırlandığı sorulmuştur. Okul yöneticileri okullarının bütçelerinin

- Okulun öğrenci sayısı (108),
- Okulun fiziki yapısı (80),
- Okulun gereksinimleri (75),

Okul Temelli (Bazlı) Bütçenin Hazırlanmasına İlişkin Okul Yöneticilerinin Görüşleri

- Elektrik, su ve doğalgaz (10),
- Okul aile birliği gelirleri (63),
- Okulun derslik sayısı (62),
- Okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik durumu (44),
- Bir önceki yılın bütçesi (40),
- Okulun bulunduğu il (32),
- Okul müdürünün performansı (30),
- Öğrencilerin akademik başarısı (12),
- Bir üst öğrenim basamağına öğrenci yerleştirme durumu (11),
- Elektrik, su ve doğalgaz (10),
- Personel sayısı (6),
- Bakım onarım gereksinimleri (2)
- Bakanlık takdiri (2) gibi ölçütler doğrultusunda belirlendiğini belirtmiştir. Okul yöneticilerinin yanıtları arasında 39 kişi ise hiçbir göstergenin dikkate alınmadığını belirtmiştir. Dokuz yönetici ise okullarına herhangi bir bütçe ayrılmadığından gösterge belirlemediklerini dile getirmiştir.

Okul yöneticilerine idealde okul bütçelerinin hangi göstergeler doğrultusunda hazırlanması gerektiği sorulduğunda şu göstergeler belirtilmiştir:

- Okulun öğrenci sayısı (245),
- Okulun fiziki yapısı (231),
- Okulun gereksinimleri (239),
- Okulun derslik sayısı (201),
- Okulun bulunduğu coğrafi bölge-iklim (184),
- Okulun içinde bulunduğu çevrenin sosyo ekonomik durumu (171),
- Okul aile birliği gelirleri (139),
- Okulun öğretmen sayısı (131),
- Bir önceki yıl ayrılan bütçe/ödenek+enflasyon (113),
- Gelişmiş ülkelerdeki okul bütçeleri (69),
- Okulun bulunduğu il (60),

- Okuldaki öğretmenlerin performansı (47),
- Öğrencilerin akademik başarısı (46),
- Okul müdürünün performansı (44),
- Okulun bir üst eğitim kademesine öğrenci yerleştirebilmesi (35).

Okul yöneticilerinden 36'sı ise "diğer" yanıtını vermiş ancak herhangi bir açıklama eklememiştir. Okul yöneticileri şu anda okul bütçelerinin ağırlıklı olarak okulun öğrenci sayısına göre belirlendiğini belirtmektedirler. Okul müdürleri okul temelli bütçede de yine bu göstergenin yer almasını bunun yanı sıra ağırlıklı olarak okulun fiziki yapısı, gereksinimleri, derslik sayısı, okulun bulunduğu coğrafi bölge ve okulun çevresinin sosyo ekonomik durumu gibi göstergelerin de ağırlıklı olarak değerlendirilmesi gerektiği görüşündedirler.

Okul Yöneticilerinin Okul Bütçesinin Finansmanına (Kaynaklarına) İlişkin Görüşleri

Okul yöneticilerine okullarının bütçesinin finansmanının nereden sağlanması gerektiği sorulmuştur. Okul yöneticilerinin okulun finansmanının nereden karşılanması gerektiği konusunda şu görüşleri belirtmişlerdir;

- Devlet (Maliye Bakanlığı, Milli Eğitim Bakanlığı, İl-İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü) (248),
- Yerel yönetimler (171),
- Okulun kantin, yemek, taşıma ihaleleri gelirlerinden pay (161),
- Eğitim hizmetini alan öğrenci velileri (104),
- Dernek, vakıf ve benzeri gönüllü kişi ve kuruluşlar (74),
- İl özel idareleri (54),
- Uluslararası kuruluşlar (IMF, Dünya bankası vb.) (43).

Okul yöneticilerinden 38'i ise "diğer" seçeneğini işaretlemiş ancak herhangi bir açıklama belirtmemiştir. Okul yöneticilerinin tümüne yakını Devlet (Maliye Bakanlığı, Milli Eğitim Bakanlığı, İl-İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü) tarafından okul finansmanının sağlanması gerektiğini belirtmektedir. Kamu tarafından finansman kaynaklarının sağlanması okul yöneticilerinin ortak görüşü olarak yorumlanabilir. Milli Eğitim Bakanlığı 2023 Eğitim Vizyonu raporundaki "Her okula, oluşturulacak çeşitli ölçütlere ve Okul Gelişim Planı'na dayalı olarak okul gelişim bütçesi verilecektir. Şartları elverişsiz okullara pozitif ayrımcılık yapılacaktır" hedefinin okul yöneticilerinin ortak görüşünü destekleyen bir hedef olarak yorumlanabilir.

Okul Yöneticilerinin Okul Bütçesinin Hazırlanmasında Kullanılması Gereken Tekniğe İlişkin Görüşleri

Okul yöneticilerine okul temelli bir bütçede bütçenin yönetiminin hangi bütçe tekniğine göre tasarlanması gerektiği sorulmuştur. Okul yöneticilerine seçenekler açıklamaları ile şu şekilde verilmiştir:

- Programlama-Bütçeleme Sistemi (PPBS) (bütçeyle belirlenen amaçları gerçekleştirebilecek hizmet programları ve bunların alt-program, faaliyet/proje sınıflaması ile faaliyet/proje aşamasından başlayarak hizmetlerin maliyet-fayda analizleri yapılır. Alternatif programlardan en uygun olanı seçilerek, bütçeyle kaynak-hizmet ilişkisi kurulur).
- Program Bütçe (hizmetlerin plan-programa bağlanarak gerçekleştirilmeye çalışılması).
- Klasik bütçe (bütçe ödeneği türünün bölüm ve maddeler olarak ayrıntılı belirtilmesi).
- Torba Bütçe (ödeneklerin oldukça geniş kapsamlı kategorilere göre değerlendirilmesi, harcamaların nerelere yapıldığı ile ilgili bir kısıtlama olmaması).
- Performans Esaslı Bütçe (mali yıl için ödeneklerle amaçlarını gerçekleştirme derecelerinin ortaya konulması).
- Sıfır Tabanlı Bütçe (önceki yılın ödenekleri dikkate alınmadan hareket edilerek okula ödenek ayrılması).

Okul yöneticileri okul temelli bütçenin Planlama-Programlama-Bütçeleme Sistemi (PPBS) (101), Program Bütçe (54), Klasik bütçe (43), Torba Bütçe (35), Performans Esaslı Bütçe (24), Sıfır Tabanlı Bütçe (16) teknikleri kullanılarak hazırlanmasını farklı bütçeleme tekniklerinin kullanılabilirliğini belirtmişlerdir. Okul yöneticilerinden 101 yanıt ile en fazla görüş alan Planlama-Programlama-Bütçeleme Sistemi ve ondan sonra belirtilen Program Bütçe (54) ile okul yöneticilerinin bütçeyle kaynak-hizmet ilişkisi kurulduğundan, planlamalarını daha sistematik yapabilecekleri düşünülmektedir. Oysa uygulanmakta olan bütçeleme tekniği, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununa göre uygulanan edime dayalı (performans esaslı) bütçe tekniğidir.

Okul Yöneticilerinin Okulun Bütçe Yönetimine Katılması Gereken Kişilere İlişkin Görüşleri

Okul yöneticilerine okullarının bütçe yönetimi süreçlerine kimlerin katılması gerektiği sorulmuştur. Okul yöneticileri şu kişileri belirtmişlerdir:

- Okul müdürü (101),
- Milli Eğitim Bakanlığı (45),

- Okul aile birliği (37),
- İl-ilçe milli eğitim müdürlüğü (34),
- Okulun öğretmenleri (21),
- Maliye bakanlığı (11),
- Yerel yönetimler (belediye, köy yönetimleri) (9),
- Eğitim hizmetini alan öğrencilerin velileri (5),
- Okula yardım yapan gönüllü kişiler (3),
- Okulun memurları (3),
- Okulun öğrencileri (2)
- Okulun akademik danışmanlarının (2)

Okul yöneticilerinin yanıtları değerlendirildiğinde 101 yanıt ile en fazla kendilerinin bu yönetim sürecini gerçekleştirmeleri gerektiğini düşündükleri görülmektedir. Diğer yanıtların sıklıkları değerlendirildiğinde ise Milli Eğitim Bakanlığı, Okul Aile Birliği ve İl-ilçe Milli Eğitim müdürlüklerinin de sürecin içerisinde yer alması gerektiğini belirttikleri görülmüştür. Sıklık derecesinin en az olduğu kişiler ise akademik danışmanlar ve öğrencilerdir.

Okul Yöneticilerinin Bütçe Uygulamalarının Okulun Sorunlarını Çözmesine İlişkin Görüşleri

Okul yöneticilerine okullarında uygulanmakta olan bütçeleme uygulamalarının okullarının sorunlarını ne oranda çözdüğü sorulmuştur. Okul yöneticilerinin 123'ü az, 101'i kısmen, 34'ü orta ölçüde, 14'ü büyük ölçüde ve 1'i ise tam olarak çözdüğünü belirtmiştir. Yalnızca bir okul yöneticisinin okullarında uygulanan bütçeleme uygulamalarının okul sorunlarını tam olarak çözdüğünü, on dördünün büyük ölçüde, büyük çoğunluğunun ise az-kısmen seçeneğini belirtmiş olması, okul bütçesinin hazırlanması konusunda karar vericilerin değerlendirmesi gereken önemli bir bulgudur. Ayrıca araştırmada okul yöneticilerinin sorun yaşama durumlarının okul düzeyi ile ilişkili olup olmadığı incelenmiştir. Sorun yaşama durumlarının okul düzeyi ile ilişkili olup olmadığına ki-kare testi ile bakılmıştır. Ki-kare testine ilişkin veriler Tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 3. Okul yöneticilerinin görev yaptıkları okul düzeyi ile okullarındaki bütçe uygulamalarının sorunlarını çözmeleri ile ilişkisine ait Ki-kare tablosu

Okul Türü	Sorun Çözme Durumu			Toplam	sd	χ^2	p
	Az-Kısmen Ölçüde	Orta Ölçüde	Büyük-Tam Ölçüde				
İlkokul	f	99	9	2	110		
	%	36.3	3.3	0.7	40.3		
Ortaokul	f	82	7	4	93	4	28,061
	%	30	2.6	1.5	34.1		
Lise	f	43	18	9	70		
	%	15.8	6.6	3.3	25.6		
Toplam					273		

Tablo 3 incelendiğinde ilkökul düzeyindeki okul yöneticilerinin 99'u (% 36.3), ortaokuldaki okul yöneticilerinin 82'si (% 30), lisedeki okul yöneticilerinin ise 43'ü (% 15.8) okullarındaki bütçe uygulamalarının okullarındaki sorunları az-kısmen çözdüklerini belirtmektedir. İlkokul yöneticilerinden 2'si (% 0.7), ortaokul yöneticilerinden 4'ü (% 1.5), lise yöneticilerinden ise 9'u (% 3.3) bütçe uygulamalarının sorunlarını büyük-tam ölçüde çözdüğünü belirtmiştir. Okul yöneticilerinin görev yaptıkları okul düzeyi ile bütçe uygulamalarının okullarındaki sorunları çözmesi arasında anlamlı ilişki bulunmuştur ($\chi^2= 28,061$ $p< .05$). Özellikle ilkökul ve lise yöneticileri arasındaki fark dikkati çekmektedir. Lise yöneticilerinin kendi içindeki oranı değerlendirildiğinde %61'i bütçe ile sorunlarını az-kısmen çözdüğünü belirtirken, ilkökul yöneticilerinin %90'ı bütçe ile sorunlarını az-kısmen çözdüğünü belirtmektedir. Elde edilen bulgular, hangi okul düzeyinde görev yapıldığının okullardaki sorunların çözümü ile ilişkisinin olduğunu göstermektedir.

Okul Yöneticilerinin Bütçe ile İlgili Sorunlarına İlişkin Görüşleri

Okul yöneticilerine okullarında bütçe-ödenek konularında karşılaştıkları sorunlar sorulmuştur. Okul yöneticileri sorunlarını şu şekilde belirtmişlerdir;

- Bütçe ödenek yetersizliği (109),
- Herhangi bir bütçelerinin-ödeneklerinin olmayışını (54),
- Gereksinimlerini karşılayamamalarını (30)
- Ödeneklerin geç verilmesi (24),
- Veli katkısının olmayışını (24),

- Altyapı için ödenek eksikliklerinin oluşu (15),
- Eğitim öğretimin aksamaması (11),
- Kaynakların ilçe milli eğitim müdürlüğü yetkisinde olması (9),
- Bakım onarım sorunları (8),
- Bağışların yetersizliğini (6),
- Okul aile birliği ile yönetim çakışmasını (5),
- Kendilerinin harcama yetkisine sahip olmadıklarını (5),
- Harcama kalemlerinde sıkıntı olması (4),
- Ödeneklerin zamanında verilmemesi (4),
- Gelir kalemlerinde aksaklık olması (3),
- Ödeneklerin adil dağıtılmaması (3),
- Temizlik maliyetlerinin karşılanmadığını (3),
- Bürokrasi nedeniyle sürecin uzaması (2),
- Personel hizmeti alamadığını (2),
- Kendine özsaygısını kaybettiğini (2),
- Okul yönetimi ve veli arasında çatışma yaşandığını (1),
- Müdürün bütçede söz sahibi olmadığını (1),
- Bütçe yönetimine ilişkin yeterliğe sahip olmadığını (1),
- Planlama yapamadığını (1)
- Öğrencilere destek sağlayamadığını (1)

Dokuz okul yöneticisi ise herhangi bir sorun yaşamadığını belirtmiştir. Okul yöneticilerinin ağırlıklı olarak finansman ve bütçenin yönetimi konularında sorun yaşadığı söylenebilir. Okul yöneticilerinin birkaçının görüşleri aşağıda sunulmuştur:

“Var olan durumun iyileştirilmesi ve yeni fiziksel durumlar, eğitim-öğretim mekânları oluşturabilmek için yeterli bütçe yoktur. Okul aile birliklerinin Bakanlık tarafından belirlenen aidatlar enflasyon düşünülmeden belirlendiği için çok yetersiz kalıyor” (İlkokul Müdürü, Kadın).

“Zamanında ödenek gelmiyor”(Ortaokul Müdür Yardımcısı, Erkek).

“Okulun hiçbir ihtiyacı tam anlamıyla karşılanamamaktadır. İdareciler eğitim öğretim faaliyetlerinden ziyade okul ihtiyaçlarını karşılamak için enerjilerini bu yönde harcamaktadırlar” (Ortaokul Müdürü, Erkek).

“Velilerden katkı alınmamakta giderler zamanında karşılanamamakta” (Ortaokul, Müdürü, Erkek).

“Genellikle ödenekler zamanında gönderilmemekte ve ödenek sıkıntısından bahsedilmekte. Eğitime ayrılması gereken genel bütçenin farklı alanlara kanalize edilmesi eğitim öğretim hizmetlerini aksatıyor” (Lise Müdür Yardımcısı, Erkek).

“Bakım onarım ve eğitim öğretimin geliştirilmesi noktasında olumsuz” (Lise Müdürü, Erkek).

“Aidat olmadığı için okulda bir tamir için paramız olmuyor” (Lise, Müdür Yardımcısı, Kadın).

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

“Okulu temel alan bütçe” diğer bir deyişle okul temelli bütçe uygulamalarıyla ilgili Türkiye’de uygulama hazırlıkları başlamıştır. Onuncu Kalkınma Planı’nın 154. Maddesinde “Okul idarelerinin bütçeleme süreçlerinde yetki ve sorumlulukları artırılabilecektir”, Onbirinci Kalkınma Planı’nda ise “Okul gelişim planı hedefleriyle uyumlu ve fırsat eşitliği temelinde okulların gelişimini destekleyecek biçimde kaynak tahsis edilecek ve hesap verebilirlik düzeyi artırılabilecektir” hedeflerine yer verilmiştir. Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) tarafından hazırlanan 2015-2019 yılı Stratejik Plan’da okul ve kurumlara yetki, sorumluluk ve görev devri ile verimliliklerin artması ve farklı kurumlar ile işbirliği içinde okul temelli bütçeleme sistemine geçileceği belirtilmiştir. Ayrıca Milli Eğitim Bakanlığı 2023 Eğitim Vizyonu raporunda okul temelli bütçeye geçişe yönelik uygulamaların başlanacağı yönünde hedefler yer almaktadır. Araştırma bulguları değerlendirildiğinde ise bazı okullarda okulu temel alan bütçe uygulamalarına ilişkin pilot çalışmalar yapılırken okulların büyük çoğunluğunun henüz bir bütçeye sahip olmadığı görülmektedir. Bu durumdaki okullarda okulu temel alan bir bütçe uygulamasından öte bir bütçeye sahip olmaları önem taşımaktadır. Özellikle ilköğretim düzeyindeki okul yöneticilerinin okulların bütçe/ödenek sorunları ile daha yoğun karşılaştığı dikkati çekmektedir.

Okullarda bütçenin olmamasının yanı sıra, olan okulların bütçelerinin de eğitim hizmetinin sürdürülmesi için yeterli olmadığı sorunu çıkmaktadır. Yapılan birçok araştırmada da (Kavak ve diğerleri, 1997; Özdoğan Özbal, 2017; Karakütük ve Özdoğan Özbal, 2019) okul bütçelerinin yetersizliğinin okullar için önemli bir sorun olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bütçe eksikliği, yetersizliği gibi durumlar okulların yönetim süreçlerini de doğrudan etkilemektedir. Okul yöneticilerinin okul bütçesi tanımları incelendiğinde “gerekirim”, “gelir-gider”, “ödenek”, “finansman”, “bakım onarım

giderleri”, “okul aile birliği”, “para”, “bağış”, “eğitim öğretim”, “öğrenci sayısı”, “çevre”, “tasarı”, “kira gelirleri”, “yıllık harcama”, “okul kasası”, “hesap cetveli”, “kalkınma katkısı” sözcükleri dikkati çekmektedir. Okul yöneticileri yönetim anlayışından çok sosyal devletin gereği olan gereksinimlerin karşılanmasına yönelik tanımlamalarda bulunmuşlardır. Okul yöneticilerinin tanımlamalarında kar amacı güden, rekabeti artırıcı ya da ihale anlayışı yer almamaktadır.

Okul temelli bütçe, okulu temel alan bütçe boyutunda ise okul yöneticileri “özerk bütçe” (ekonomik açıdan ve harcama yetkisi açısından), “gereksinim duyulan bütçe”, “gereksinimleri esas alan bütçe”, “okula özgü bütçe” (öğrenci, fiziki durum, çevre vb. birçok özelliğe göre), “önceliklere göre harcanabilen bütçe”, “bakanlıktan gelen ödenek”, “esnek bir model”, “stratejik planı uygulayan bütçe”, “hesap verebilirliği ve esnekliği olan bütçe” gibi kavramlar kullanmaktadır. Okul temelli bütçede okul yöneticileri ekonomik açıdan ve harcama yetkisi açısından özerk olmayı istemektedirler. Ancak yönetim anlayışında özerk bir bütçeden kasıt okulun kendi kaynaklarını oluşturduğu bir bütçedir. Poston (2011) en iyi başarıyı elde edebilmek için okulların kaynakların nasıl ayrılacağına ilişkin esnekliğin önemini belirtmektedir. Okul yöneticilerinin yanıtları ise kararlarında özerk ve esnek olmaya vurgu yapmaktadır. Kaynakların çevre finansörlerce sağlanması, okulun farklı finans kaynakları bulma çabası içerisinde girmesi ile özerk olmaları olanaklı görünmemektedir. Finansman kaynaklarının yerleşmesinin, okulların özerkliğine engel olduğu ve okulların çevrelerindeki yerel finansörlerin kontrolüne yönlendirmektedir (Bache, 2003, akt. Tunç ve diğerleri, 2012). Bunun yanı sıra “gereksinimleri esas alan”, “gereksinim duyulan bütçe” kavramları dikkati çekmektedir. Okul yöneticileri devletten gereksinim duydukları kaynağı okulu temel alan okul temelli bütçe olarak görmektedirler.

Okulun bütçe sisteminde okulun kendine özgü özelliklerin belirlenmesi ve okul bütçesinin sürdürülmesi sürecinde kaynakların nasıl sağlanacağı ve hangi göstergelerin dikkate alınacağı önem taşımaktadır. Araştırma kapsamında yöneticiler; okul üyelerinin görüşleri alınarak, planlama yapılarak, gereksinimlere göre, geçmiş yılların çözümlemesi yapılarak, okul müdürü tarafından, bağış ve kira gelirleri ile okulun özelliklerine göre (okulun fiziki durumu, içinde bulunduğu çevre vb.), öğrenci başına, Millî Eğitim Bakanlığı Bilişim Sistemleri (MEBBİS) üzerinden, stratejik plan doğrultusunda, komisyon kurularak, öğretmenler kurulunda, üst yönetimin okul ziyaretleri ile yerel paydaşlarla, ivedilik durumuna göre okul bütçelerinin oluşturulabileceğini düşünmektedirler. Yöneticiler, okulun öğrenci sayısı, okulun fiziki yapısı, okulun gereksinimleri, okulun derslik sayısı, okulun bulunduğu coğrafi bölge-iklim, okulun içinde bulunduğu çevrenin sosyo ekonomik durumu, okul aile birliği gelirleri, okulun öğretmen sayısı, bir önceki yıl ayrılan bütçe/ödenek+enflasyon, gelişmiş ülkelerdeki okul bütçeleri, okulun bulunduğu il, okuldaki öğretmenlerin başarımı (performansı), öğrencilerin akademik başarısı, okul müdürünün başarımı (performansı), okulun bir üst eğitim kademesine öğrenci yerleştirebilmesini okulun bütçesinde belirlenebilecek-

ler arasında önermektedir. Öğrenci başına kaynak dağılımı en çok belirtilen ve herkes için nesnel olarak belirli bir bütçeyi belirten okul bütçesi olarak vurgulanmıştır. Herkes tarafından hesaplaması ve karşılaştırılması kolay bir süreçtir. Okulun diğer üyelerinin sayıları, okul büyüklüğü, okulun fiziki durumu, çevrenin sosyo ekonomik durumu gibi birçok durum okula özgü bütçe oluşturulması açısından önem taşımaktadır. Balkar ve diğerlerince (2019) tarafından yapılan araştırmada okul temelli bütçenin okulların geliştirilmesine katkı sağlayacağı ve sosyal, ekonomik ve kültürel açıdan okulların içinde bulunduğu koşullara uygun bir yapının önem taşıdığı belirtilmiştir.

Yöneticiler okul finansmanının ağırlıklı olarak Devlet (Maliye Bakanlığı, Milli Eğitim Bakanlığı, İl-İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü), yerel yönetimler ve okulun kantin, yemek, taşıma ihaleleri gelirlerinden pay sağlanarak karşılanması görüşündedirler. Yöneticiler ağırlıklı olarak eğitimin kamusal bir hizmet olduğu ve ağırlıklı olarak devlet tarafından karşılanması gerektiğine vurgu yapmışlardır. Oysa uygulanması planlanan okulu temel alan bütçe yapısında, okula bir bütçe ayrılmasında öte okul kendi kaynaklarını oluşturmaktan sorumludur.

Okul yöneticileri ağırlıklı olarak okul temelli bütçe sisteminde okulun bütçesinin Planlama-Programlama-Bütçeleme Sistemi (PPBS) ve program bütçe ile gerçekleştirilmesi gerektiğini düşünmektedirler. Planlama-Programlama-Bütçeleme Sistemi ve program bütçe hizmet maliyet ilişkisinin kurulduğu bütçe sistemleridir. Plan-programa bağlı kalarak gerçekleştirilen bu bütçe sistemlerinde (Karakütük, 2016) belirli bir zaman diliminde hizmetin gerçekleştirilmesi ve bütçenin buna göre planlanması söz konusudur.

Yöneticiler bütçenin yönetim sürecinde okul müdürü, Milli Eğitim Bakanlığı, okul aile birliği, il-ilçe milli eğitim müdürlüğü, okulun öğretmenleri, Maliye bakanlığı, yerel yönetimleri (belediye, köy yönetimleri), eğitim hizmetini alan öğrencilerin velileri, okula yardım yapan gönüllü kişiler, okulun memurları, okulun öğrencileri ve okulun akademik danışmanlarının yer alması gerektiğini düşünmektedirler. Özdoğan Özbal'ın (2017) araştırmasında da okulun bütçe yönetim sürecinde benzer kişi ve kurumların yer almasına ilişkin lise yöneticilerinin görüşlerine yer verilmiştir. Yöneticilerin belirttiği kişiler incelendiğinde ağırlıklı olarak okul üyeleri ve devletin bütçe sağlayıcıları olduğu görülmektedir.

Yöneticiler bütçe nedeniyle bütçe/ödenek olmayışı, bütçe/ödenek yetersizliği, gereksinimlerin karşılanamaması, ödeneklerin geç verilmesi, veli katkısının olmayışı, ödenek eksikliklerinin oluşu, eğitim öğretimin aksaması, kaynakların ilçe milli eğitim müdürlüğü yetkisinde olması, bakım onarım sorunları, bağışların yetersizliği, okul aile birliği ile yönetim çakışması, harcama yetkisine sahip olamamaları, harcama kalemlerinde sıkıntı yaşamaları, ödeneklerin zamanında verilmemesi, gelir kalemlerindeki aksaklık, ödeneklerin adil dağıtılmaması, temizlik maliyetlerinin karşılanmaması, bürokrasi nedeniyle sürecin uzaması, personel hizmeti alamama, kendine özsaygısını

kaybetme, okul yönetimi ve veli arasında çatışma, bütçe yönetimine ilişkin yeterli olmama, planlama yapamama ve öğrencilere destek sağlayamama konularında sorun yaşadıklarını belirtmişlerdir. Zoraloğlu ve diğerlerinin (2005) yaptığı araştırmada da personel giderleri dışında bulunan neredeyse tüm gereksinimlerin özel kaynaklarla karşılandığı ve bütçenin yeterli olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Karakütük ve Özdoğan Özbal'ın (2019) araştırmasında da okul yöneticilerinin sorunları arasında plansızlık, yönetici ve öğretmenin bütçe yeterliği, bütçe-kaynak yetersizliği sorunlarının bulunduğu saptanmıştır.

Araştırma kapsamında elde edilen bulgular değerlendirildiğinde okulu temel alan bütçe uygulamalarının Türkiye'de henüz tam uygulanmadığı, bütçe uygulamasında sorunlar yaşandığı, bütçelerin belirlenmesindeki göstergelerin yeterli oranda kullanılmadığı ve okul bütçelerinin devlet tarafından karşılanması gerektiği sonucuna ulaşılabilir. Okulu temel alan bütçenin okullarda uygulanarak, bütçe temelli sorunların en aza indirgenmesi için Türkiye'ye özgü okul temelli bütçe göstergelerinin okul yöneticilerinin görüşleri alınarak belirlenmesi ve bu göstergelerin okullarda uygulanarak eğitim hizmetini nitelikli biçimde sürdürülmesine katkı sağlaması önerilebilir.

Kaynakça

- Balkar, B., Öztuzcu-Küçükbere, R. ve Akşab, Ş. (2019). Okul Bazlı Bütçeleme (OBB) Uygulamasının Okul Geliştirme İşlevi Açısından Değerlendirilmesi. *Kuramsal Eğitim Bilim Dergisi*, 12(2), 727-756.
- Brighouse, H. (2007). Educational Justice and Socio-Economic Segregation in Schools. *Journal of Philosophy of Education*, 41(4), 575-590.
- Chan, L. (1997). School-based budgeting: A cost-benefit model. Reports - Evaluative. <https://eric.ed.gov/contentdelivery/servlet/ERICServlet?accno=ED422628> adresinden ulaşılmıştır.
- Ekşi, H. ve Kaya, M. (2011). Okul merkezli yönetim sistemine ilişkin öğretmen görüşleri, *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 33, 45-60.
- Guthrie, J. (1997). School finance: fifty years of expansion. *The Future of Children*, 7(3), 24-38. doi:10.2307/1602443.
- Güler, Ayman B. (2003) *Yönetişim: Tüm İktidar Sermayeye*, Ankara: Praksis, Kış Bahar, 9, 93-116.
- Hadderman, M. (2002). *School-based budgeting*. *Teacher Librarian*, 30(1), 27.
- Herman, J. L., and Herman, J. L. (1997). *School-Based Budgets: Getting, Spending, and Accounting*. Technomic Publishing Company, Inc., 851 New Holland Ave., Box 3535, Lancaster, PA 17604.
- Hesapçıoğlu, M. ve Özcan, H. (1995). Türkiye'de Eğitimin Finansmanı ve Özel Okullar Sorunu. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 7(7), 149-167.

Okul Temelli (Bazlı) Bütçenin Hazırlanmasına İlişkin Okul Yöneticilerinin Görüşleri

- Hoşgörür V. ve Arslan İ. (2014). Okul örgütünün finansal kaynaklarının yönetimi sorunu (Yatağan İlçesi Örneği), *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4 (1), 91-102.
- Hymes, D. L. (1982). *School Budgeting: Problems and Solutions*. AASA Critical Issues Report.
- Kalkınma Bakanlığı (2013). Onuncu Kalkınma Planı 2014-2018, <http://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2018/11/Onuncu-Kalkinma-Planı-2014-2018.pdf> adresinden alınmıştır.
- Kalkınma Bakanlığı (2019) Onbirinci Kalkınma Planı 2019-2023, www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2019/07/On-Birinci-Kalkinma-Planı.pdf adresinden alınmıştır.
- Karakütük, K. (2007). Üniversitelerin Bütçe Yönetimi Sorunları, 16. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, 5-7 Eylül, Tokat.
- Karakütük, K ve Özdoğan Özbal, E. (2019). Eğitim Yöneticilerinin Yaşadıkları Sorunlar İle Sorun Çözmede Kullandıkları Teknikler. *Milli Eğitim Dergisi*, 48 (223), 33-60.
- Karakütük, K. (2019). Eğitimin Ekonomik Temelleri, Öğretmenlik Mesleğine Giriş. Bölüm V. Editör: Veysel Sönmez, Genişletilmiş Üçüncü Basım, Ankara: Anı Yayıncılık, 143-181.
- Karakütük, K. (2019). *Eğitim Planlaması*. Ankara: PEGEM Akademi.
- Karataş S, Korkut G., Kulaksız S., (2017), "Eğitim Yöneticilerinin Okul Temelli Yönetim Anlayışının Uygulanabilirliğine İlişkin Görüşlerine Nitel Bir Bakış", *Journal of Research in Education and Teaching*, VI: 311-326.
- Kavak, Y., Ekinci, E., ve Gökçe, F. (1997). İlköğretimde kaynak arayışları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 3(3), 309-320.
- Kayıkçı G. ve Akan D. (2014). İlköğretim kurumlarının mali kaynak sorunları ve okul müdürlerinin çözüm uygulamaları, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Yıl: 2, Sayı: 1, 237-255
- Milli Eğitim Bakanlığı (2018). 2023 Eğitim Vizyonu, <http://2023vizyonu.meb.gov.tr/> adresinden ulaşılmıştır.
- Milli Eğitim Bakanlığı 2015-2019 Stratejik Plan Raporu, 29.08.2019 tarihinde http://sgb.meb.gov.tr/meb_ys_dosyalar/2015_09/10052958_10.09.2015sp17.15imzasz.pdf adresinden erişilmiştir.
- Milli Eğitim Bakanlığı Temel Eğitim Genel Müdürlüğü (2017). Okul bazlı bütçeleme kılavuzu. https://igdir.meb.gov.tr/meb_ys_dosyalar/2017_01/24142809_klavuz.pdf adresinden ulaşılmıştır.
- Mutluer, M., K., Öner E. ve Kesik, A. (2011). *Bütçe Hukuku*, İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Özdoğan Özbal, E. (2017). Genel liselerde bütçe yönetimine ilişkin karşılaştırmalı bir çözümleme. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 151-170.
- Poston, W. K. (2011). *School budgeting for hard times: Confronting cutbacks and critics*. California: Corwin Press.

- Snell, L. (2013). *A handbook for student-based budgeting, principal autonomy and school choice*. Los Angeles, CA: Reason Foundation.
- Superville, D. R. (2014). School budget problems have deep roots in Philadelphia. *Education Week*, 33(30), 18.
- Şahin, S. (2003). Okul merkezli yönetim uygulamaları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 36(36), 582-605.
- Tarhan, A. B., ve Ezici, E. (2011). Kamu hizmetlerinin üretiminde yeni kamu yönetimi anlayışı ve toplam kalite yönetimi. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 3 (2), Issn:1309-8012.
- Taşar, H. H. (2009). Kamu İlköğretim Okullarına Ayrılan Finansmanın, Talep Kanalında(demand-side) okul-merkezli yönetim temelinde kullanımı: Dünyadaki uygulamalar ve Türkiye projeksiyonu (Adıyaman örneği), (Yayımlanmamış doktora tezi) Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Tunç, B., Bülbül, T. ve Özdem, G. (2012). Okul Temelli Yönetim Girişimlerinin Niteliğini Anlamaya Yönelik Bir Çalışma. *Akdeniz Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 6(12), 25-42.
- Wohlstetter, P., and Odden, A. (1992). Rethinking school-based management policy and research. *Educational Administration Quarterly*, 28(4), 529-549.
- Yalçınkaya, M. (2004). Okul merkezli yönetim. *Ege Eğitim Dergisi*, 5(2), 21-34
- Yıldırım, İ. ve Ada, Ş. (2015). Okul müdürlerinin kişilik özellikleri ve denetim odakları ile okul etkililiği arasındaki ilişki. *Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5, 113-130.
- Yolcu, H. (2007). Türkiye’de İlköğretim Finansmanının Değerlendirilmesi, Yayımlanmamış doktora tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Zockoff, N. (2012). Smart school budgeting: Resources for districts. *Rennie Center for Education Research & Policy*, 1-33.
- Zoraloğlu, İ., Şahin, İ. ve Şahin Frat, N. (2005). İlköğretim Okullarında Kaynak Sorunu, *Eğitim Bilim Toplum*, 3 (12), 86-101.