



General high school administrators' views about budget management competencies¹

Bütçe yönetimi yeterliklerine ilişkin genel lise müdürlerinin görüşleri

Kasım Karakütük²
Ece Özdoğan Özbal³

Abstract

The purpose of this research is to determine the competencies which the high school principals already have or should have about budget management. Within the scope of research, out 2412 high school principals, which create the population of the research, 332 were counted as a 5% margin of error and 385 principals were reached out in total. Collection of the research data was conducted via "The Survey of School Principals' Budget Management Competencies", which was prepared by researchers. While analyzing the data, frequency tests and chi square analysis were used. Within the scope of the research, it was found out that the high school principals were not as qualified as they though they should have been about budget planning, budget application and legal regulations about budget. In addition, it was also found out that there was not a huge difference but a visible one in terms of the competencies that high school principals should have and already have in accordance with the education they received. This result shows that there is the need of in-service-training for high school principals in order to raise their level of sufficiency about budget management.

Özet

Bu araştırmanın amacı genel lise müdürlerinin bütçe yönetimi konusundaki yeterliklerinin belirlenmesi amaçlamaktadır. Araştırma kapsamında araştırmanın evrenini oluşturan 2412 genel lise müdüründen % 5 kabul edilebilir hata oranı göz önünde bulundurularak 332 genel lise müdürü belirlenmiş, araştırma kapsamında 385 genel lise müdürüne ulaşılmıştır. Araştırma kapsamında verilerin toplanması araştırmacılar tarafından hazırlanan "Okul Yöneticilerinin Bütçe Yönetimi Yeterlikleri Anketi" aracılığı ile gerçekleştirilmiştir. Veriler; yüzde, frekans ve ki kare ile analiz edilmiştir. Bu araştırma sonucunda; genel olarak lise müdürlerinin bütçenin planlanması, bütçenin uygulanması, bütçeyle ilgili hukuksal düzenlemelere ilişkin sahip oldukları yeterliklerin, sahip olunmasını düşündükleri yeterliklere göre daha az olduğu saptanmıştır. Ayrıca araştırmaya katılan lise müdürlerinin bütçe yönetimine ilişkin sahip olunması gereken ve sahip oldukları yeterliklerin bütçe yönetimi konusunda eğitim alma durumlarına göre anlamlı bir farklılık olmasa da ortalamaları açısından farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, okul müdürlerine hizmet içi eğitim verilerek bütçe yönetimi konusundaki yeterliklerinin artırılması gerektiğini ortaya koymaktadır.

¹ This paper was presented as an oral presentation in 1st International Education Research and Teacher Education Congress, Uşak, 14-16 September 2017/Bu çalışma 14-16 Eylül 2017 tarihlerinde Uşak'ta gerçekleştirilen 1. Uluslararası Eğitim Araştırmaları ve Öğretmen Eğitimi Kongresi'nde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

² Prof. Dr., Ankara University Faculty of Educational Sciences, Education Administration Department, karakut@education.ankara.edu.tr

³ Dr., Ankara University Faculty of Educational Sciences, Elementary Education Department, cozdogan@ankara.edu.tr

Keywords: Budget; budget management; **Anahtar Kelimeler:** Bütçe; bütçe yönetimi; budget competencies; general high schools; bütçe yeterlikleri; genel lise; okul müdürü. school administrator.

[\(Extended English abstract is at the end of this document\)](#)

GİRİŞ

Okul yöneticileri, okulun yönetimi ve eğitim etkinliklerinin yerine getirilmesinden sorumludur. Okul yöneticilerinin yeterli bilgi ve beceriye sahip olmaları bu sorumluluğun eksiksiz yerine getirilmesi açısından önem taşımaktadır. Bu nedenle okul yöneticilerinin sahip olduğu ve sahip olması gereken yeterliklerin bilinmesi, okulun yönetimine ilişkin yapılacak planlamalara katkı sağlar.

“Yeterlik, bir davranışı yapmak için gereken bilgiye ve beceriye sahip olunmasıdır” (Başaran, 2008, 204). Bir konuda sahip olunan bilgi ve beceri ne oranda fazla ise o konudaki yeterlikten de o oranda sözetmek olanaklıdır. Eğitim yöneticilerinin yeterliklerinin belirlenmesi, eğitim politikaları açısından önem taşır. Bu nedenle, öğretmen ve yöneticilerin ne tür yeterliklere sahip olduğunun saptanması önemlidir (Özdemir ve diğerleri, 2015). Okul yöneticilerinin yeterliklerinin belirlenmesi özellikle eğitimin etkili ve verimli sürdürülebilmesi için gereklidir. Türkiye’de okul yöneticilerinin yeterlik alanlarının saptanmasına ilişkin bazı kuramsal ve uygulamalı araştırmalar yapılmıştır. Ancak, okul yöneticiliğinin meslekleşmemesinden dolayı bu yeterlikler uygulamaya geçirilememiştir (Ağaoğlu ve diğerleri, 2012).

Eğitim yöneticilerinin farklı yeterliklerinden söz edilse de bu yeterlikler için ortak ölçünler (standart) belirlenmemiştir. Şahin’in (2000) yaptığı “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yeterlikleri” isimli araştırmada ilköğretim okulu müdürlerinin görevlerini yerine getirebilmesi için 97 yeterliğe sahip olması gerektiği, bu yeterliklerin ise “öğretim liderliği, araştırma ve mesleki gelişim, insan kaynaklarının yönetimi, okul-çevre ilişkileri, iletişim, öğrenci işleri, okul işletmeciliği, kişilik özellikleri” olarak sınıflandırılabilceği sonucuna ulaşmıştır. Okul müdürlerinin yeterlikleri incelendiğinde doğrudan eğitim öğretim etkinliklerine ilişkin yeterliklerinin yanında okulun kaynaklarının kullanımına ilişkin yeterliklere de sahip olması gerektiği görülmektedir.

Okullar, eğitim etkinliklerini sürdürebilmek için bazı kaynaklara gereksinim duyarlar. Okulların kaynak gereksinimlerinin giderilmesi ise farklı finansman kaynakları ile gerçekleştirilmektedir. Okul yönetimi, okulun sahip olduğu kaynakları kullanarak eğitim hizmetlerinin en verimli şekilde sürdürülmesinden sorumludur. Okulun kaynak yönetimi okul müdürünün ve ekibinin sorumluluğundadır. Her yöneticinin en önemli amaçlarından birinin var olandan daha iyi ve fazlasını sağlamak (Taymaz, 2007) olduğu göz önünde bulundurulduğunda, okulun daha iyi hizmet verebilmesi için okul müdürüne birçok görev ve sorumluluklar yüklenmektedir. Başaran (2008) okul müdürünün “eğitim programının yönetimi, öğrenci kaynağının yönetimi, işgören hizmetlerinin yönetimi, genel hizmetlerin yönetimi ve parasal kaynağın yönetimi” konularında sorumlu olduğunu belirtmektedir. Görüldüğü üzere okul yönetiminin bir görevi de okulun kaynaklarının, okulun bütçesinin yönetimidir.

Okul yöneticilerinin bütçenin yönetimi için bazı yeterliklere sahip olması gerekmektedir. Okul yöneticilerinin okul işletmeciliği ile ilgili sahip olmaları gereken yeterlikleri arasında okulun kaynak, bina, araç-gereç gereksinimini saptama, okul binalarının ve tesislerinin etkili ve verimli kullanımını sağlama, okul binalarının ve tesislerinin güvenliğini sağlayıcı önlemleri alma ve uygulama, okul gereksinimlerine göre bütçe hazırlayıp öncelikleri belirlemek yer almaktadır (Şahin, 2000). Bu yeterlikler okul yöneticisinin bütçe yönetimi süreçleri ile doğrudan ilişkilidir.

Bütçe yönetimi, ekonomik ve toplumsal etkinliği birlikte sağlayan kamusal yeğlemeler için gerekli ortamı oluşturur. Bütçe yönetimi var olan bütçenin dengeli ve hesap verilebilir şekilde dağıtılması açısından önem taşır. Bütçe yönetimi nicel açıdan para yönetimidir. Para yönetimi, bütçe ile ilgili bilgilerin kazanılmasını, bütçeleme sürecinin, eş deyişle bütçenin hazırlanma, kabul edilme uygulanma ve denetlenme aşamalarının bilinmesini gerektirir. Kuşkusuz Anayasanın ilgili maddeleri, bütçeleme ile ilgili yasalar; bütçe yasası ile ekleri, konuyla ilgili hukuksal düzenlemelerin bilinmesi gerekir. (Karakütük, 2012, 305-306). Bütçe yönetimi, bütçenin etkin kullanımı için gereklidir. Kaynakların gereksinim duyulmayan etkinliklere harcanması, gereksinim duyulan etkinliklerin gerçekleştirilememesi anlamına gelir. Bütçe geliştirildikten ve onaylandıktan sonra çeşitli program ve etkinliklere kaynak ayırmak için kullanılan plan olmaktadır gelmektedir (Seifert ve Vornberg, 2002). Bu nedenle belirli bir plan içerisinde bütçe yönetimi gerçekleştirilir. Bütçenin yönetimi okulun kaynaklarının yönetimi ve kullanımı ile ilişkili olmakla birlikte okul müdürünün hukuksal sorumluluğundadır. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu da kamu kaynaklarının etkili, ekonomik, verimli ve hukuka uygun olarak kullanılmasında yöneticileri sorumlu tutmuştur. Bu nedenle okul müdürlerinin bütçe yönetimi, planlama, hukuksal düzenlemeler ve uygulamaya ilişkin yeterliklere sahip olmalarını gerektirir.

Okul müdürleri göreve atanmadan önce ya da atama süreçlerinden sonra okulun yönetsel sorumluluklarına ilişkin kısa süreli bir eğitim alarak ya da kimi zaman herhangi bir eğitim almadan yönetim görevlerini sürdürmektedirler. Bu nedenle sahip olmaları gereken ve sahip oldukları yeterlikler arasında farklılıklar oluşması, okulun sorunlarının çözümlenmesinde zorluklarla karşılaşılmasına yol açabilmektedir. Okul müdürlerinin özellikle bütçe yönetimi konusunda sahip oldukları ve sahip olmaları gereken yeterlikler arasındaki farkın belirlenmesi ve bu farkın giderilmesine yönelik çalışmalar önem taşımaktadır. Alanyazın (literatür) incelendiğinde ilköğretim okulu müdürlerinin sahip olması gereken yeterlikler (Şahin, 2000; Töremen ve Kolay, 2003), okul yöneticilerinin kendi yeterliklerine ilişkin görüşleri (Ağaoğlu ve diğerleri, 2012), ilköğretim okulu müdürlerinin yeterlikleri ile öğrenme stillerinin ilişkisi (Yıldırım ve Aslan, 2008), okul yöneticilerinin insancıl yeterlikleri (Özdemir ve diğerleri, 2015) konusunda araştırmalar yapılmışsa da, okul yöneticilerinin bütçe yeterliklerine ilişkin bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu durum araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

Amaç

Bu araştırmanın amacı genel lise müdürlerinin bütçe yönetimi konusunda sahip oldukları ve sahip olmaları gerektiğini düşündükleri yeterliklere ilişkin görüşlerinin neler olduğunu saptamaktır. Araştırmada bütçe yönetimi yeterliklerinin saptanmasının yanı sıra bütçenin planlanması, bütçenin uygulanması ve bütçenin hukusal düzenlemelerine ilişkin görüşlerinin neler olduğu ve bu görüşlerin eğitim alıp almama durumu ile ilişkisinin incelenmesi amaçlanmıştır.

YÖNTEM

Bu başlık altında araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama aracı, verilerin analizi konuları yer almıştır.

Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada genel lise müdürlerinin bütçe yönetimine ilişkin sahip oldukları ve sahip olmaları gerektiğini düşündükleri yeterlikler belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimleme amaçlandığından araştırmada tarama modeli (Balcı, 2004; Karasar, 2014) kullanılmıştır.

Evren ve Örneklem

Araştırma kapsamında verilerin toplanacağı grubun belirlenmesinde, genel liselere Milli Eğitim Bakanlığı'nca bir bütçe ayrıldığı için araştırmada Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı genel (Anadolu) liselerin müdürlerinin seçilmesi uygun görülmüştür. Evrende 2412 Anadolu lisesi müdürü bulunmaktadır. Örneklem sayısının belirlenmesinde Cochran (1977)'in örneklem formülü kullanıldığında % 5 kabul edilebilir hata oranı için örneklem sayısı 332 olarak belirlenmiştir. Araştırmanın verileri Milli Eğitim Bakanlığı'nca 2016 Aralık ayında Antalya'da düzenlenen Eğitim Yönetimi ve Kişisel Gelişim Hizmet İçi Eğitim Programına katılan lise müdürlerinden otuz üç ilde rastgele seçilen 385 lise müdüründen elde edilmiştir. Farklı illerden, farklı cinsiyetten, farklı branştan, farklı mesleki deneyimdeki lise müdürlerine anket uygulandığı için lise müdürlerinin evreni temsil ettiği kabul edilmiştir. Bu nedenle araştırmanın örneklemini 385 lise müdürü oluşturmaktadır.

Örnekleme yer alan lise müdürlerinin 13'ü (% 3,4) kadın, 372'si (% 96,6) erkektir. Örnekleme yer alan lise müdürlerinin branşları incelendiğinde ise 67'sinin (% 17,4) Türk Dili ve Edebiyatı, 75'inin (% 19,5) Tarih, 73'ünün (% 19,0) Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi, 34'ünün (% 8,8) Coğrafya, 29'unun (% 7,5) Matematik, 7'sinin (% 1,8) İngilizce, 12'sinin (% 3,1) Kimya, 11'inin (% 2,9) Felsefe, 19'unun (% 4,9) Fizik, 23'ünün (% 6,0) Beden Eğitimi, 17'sinin (% 4,4) Biyoloji, 7'sinin (% 1,8) Almanca, 2'sinin (% 0,5) Bilişim Teknolojileri, 2'sinin (% 0,5) Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık, 4'ünün (% 1,0) Görsel Sanatlar, 1'inin (% 0,3) Turizm, 1'inin (% 0,3) Müzik ve 1'inin (% 0,3) Fransızca branşından olduğu görülmektedir.

Lise müdürlerinin 11'i (% 2,9) 1-5 yıl arası, 41'i (% 10,6) 6-10 yıl arası, 58'i (% 15,1) 11-15 yıl arası, 88'i (% 22,9) 16-20 yıl arası, 187'si (% 48,6) ise 21 yıl ve üstü mesleki deneyime sahiptir. Genel lise müdürlerinin yöneticilik deneyimlerine bakıldığında ise 84'ünün (% 21,8) 1-5 yıl, 127'sinin (% 33) 6-10 yıl, 57'sinin (% 14,8) 11-15 yıl, 48'inin (% 12,5) 16-20 yıl, 69'unun (% 17,9) ise 21 yıl ve üstü yöneticilik deneyimine sahip olduğu belirlenmiştir.

Araştırma kapsamında 33 farklı ilde görev yapan lise müdürlerinden veri toplanmıştır. Örnekleme yer alan lise müdürlerinin 58'i (% 15,1) İstanbul, 45'i (% 11,7) Ankara, 32'si (% 8,3) Konya, 19'u (% 4,9) İzmir, 16'sı (% 4,2) Sakarya, 15'i (% 3,9) Eskişehir, 14'ü (% 3,6) Manisa, 11'i (% 2,9) Bursa, 10'u (% 2,6) Yozgat, 10'u (% 2,6) Samsun, 10'u (% 2,6) Erzurum, 10'u (% 2,6) Ağrı, 9'u (% 2,3) Karaman, 9'u (% 2,3) Balıkesir, 9'u (% 2,3) Kocaeli, 9'u (% 2,3) Muğla, 9'u (% 2,3) Urfa, 8'i (% 2,1) Niğde, 8'i (% 2,1) Kayseri, 8'i (% 2,1) Diyarbakır, 8'i (% 2,1) Kars, 7'si (% 1,8) Afyonkarahisar, 7'si (% 1,8) Çorum, 6'sı (% 1,6) Sivas, 6'sı (% 1,6) Edirne, 5'i (% 1,3) Nevşehir, 5'i (% 1,3) Bilecik, 5'i (% 1,3) Malatya, 4'ü (% 1,0) Tekirdağ, 4'ü (% 1,0) Batman, 4'ü (% 1,0) Van, 3'ü (% 0,8) Çanakkale, 2'si (% 0,5) Kırklareli'de görev yapmaktadır.

Örnekleme yer alan gruba bütçe yönetimine ilişkin herhangi bir eğitim alıp almadıkları sorulmuştur. Lise müdürlerinin 76'sı (% 19,7) eğitim aldığını belirtirken, 308'i (% 80,0) herhangi bir eğitim almadığını belirtmiştir. Eğitim aldığını belirten 76 lise müdürünün 61'i ise bütçe yönetimiyle ilgili doğrudan bir eğitim almadıklarını, eğitim yönetimi eğitimi aldıklarını bu kapsamda bütçe yönetimine ilişkin bir eğitim aldıklarını belirtmişlerdir. Bir kişi ise eğitim durumuna ilişkin yanıt vermemiştir.

Veri toplama aracı

Araştırma kapsamında lise müdürlerinin bütçe yönetimi konusunda sahip oldukları ve sahip olunması gerektiğini düşündükleri yeterliklerin neler olduğunun belirlenmesi için araştırmacılar tarafından hazırlanan "Okul Yöneticilerinin Bütçe Yönetimi Yeterlikleri Anketi" ile veriler toplanmıştır. Veri toplama aracının hazırlanmasında öncelikle ilgili alanyazın taranmış, konu ile ilgili bir veri toplama aracı olmadığı belirlenmiş ve bu kapsamda iki bölümden oluşan "Okul Yöneticilerinin Bütçe Yönetimi Yeterlikleri Anketi" oluşturulmuştur. Anketin ilk bölümünde kişisel bilgiler, ikinci bölümünde ise bütçe yönetimi yeterliklerine ilişkin sorular yer almaktadır.

Verilerin analizi

Verilerin analizinde SPSS 21. Paket programı kullanılmıştır. Genel lise müdürlerinin bütçenin planlanması, bütçenin uygulanması, bütçeye ilişkin hukuksal düzenlemelere ilişkin sahip oldukları yeterlikler ile sahip olunmasını düşündükleri yeterliklere ilişkin görüşlerine katılım durumları yüzde ve frekans değerleri ile çizelgeleştirilmiştir. Lise müdürlerinin bütçenin planlanması, bütçenin uygulanması, bütçeye ilişkin hukuksal düzenlemelere ilişkin sahip olunması gereken ve sahip oldukları yeterlikler ile eğitim durumları arasındaki ilişkinin belirlenmesi için ise ki-kare analizi yapılmıştır. Ki-kare analizinde manidarlık derecesini belirlemede 0.05 güven düzeyi (alfa değeri) kabul edilmiş olup, belirgin bir fark ortaya çıkanlar görüşlere ilişkin bulgular paylaşılmıştır.

BULGULAR

Bu araştırmada lise müdürlerinin bütçe yönetimi konusunda sahip oldukları ve sahip olmaları gerektiğini düşündükleri yeterliklerin neler olduğunun belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda lise müdürlerinin bütçenin planlanması, bütçenin uygulanması, bütçeye ilişkin hukuksal düzenlemelere ilişkin sahip oldukları yeterlikler ile sahip olunmasını düşündükleri yeterliklere ilişkin görüşleri araştırılmıştır.

Lise müdürlerinin bütçenin planlamasında sahip olunan ve sahip olunması gereken yeterliklere ilişkin görüşleri Çizelge 1'de verilmiştir.

Çizelge 1. Lise müdürlerinin bütçenin planlanmasında sahip olunan ve sahip olunması gereken yeterliklere ilişkin görüşlerine ilişkin bulgular

Okul Yöneticisinin Sahip Olması Gereken Bütçe Yönetimi Yeterliklerine Katılma Düzeyiniz										Okul Yöneticisinin Bütçe Yönetimi Yeterlikleri										Bu Yeterliklere Sahip Olma Düzeyiniz									
Hiç		Az		Orta		Çok		Tam		Hiç		Az		Orta		Çok		Tam											
n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%										
12	3,1	40	10,4	91	23,6	167	43,4	75	19,5	22. Planlama konusunda kuramsal bilgiye sahip olma; bütçe ve planlama ilişkisini bilme	4	1,0	34	8,8	136	35,3	156	40,5	55	14,3									
12	3,1	38	9,9	116	30,1	154	40	65	16,9	23.Yürürlükteki Kalkınma Planı ve Yıllık Programların okulu ilgilendiren hedeflerini uygulama	7	1,8	35	9,1	205	53,2	102	26,5	36	9,4									
15	3,9	25	6,5	120	31,2	142	36,9	83	21,6	24. Milli Eğitim Bakanlığı Stratejik Planının öngördüğü hedefleri uygulama	3	0,8	29	7,5	173	44,9	130	33,8	50	13,0									
5	1,3	26	6,8	65	16,9	154	40	135	35,1	25. Okulun Stratejik Planının hazırlanmasını sağlama	3	0,8	6	1,6	104	27,0	166	43,1	106	27,5									
7	1,8	20	5,2	68	17,7	169	43,9	121	31,4	26. Okulun Yıllık Faaliyet Raporunun hazırlanması sürecini uygulayabilme	3	0,8	5	1,3	107	27,8	179	46,5	91	23,6									

Çizelge 1. (devam)

Okul Yöneticisinin Sahip Olması Gereken Bütçe Yönetimi Yeterliklerine Katılma Düzeyiniz					Okul Yöneticisinin Bütçe Yönetimi Yeterlikleri					Bu Yeterliklere Sahip Olma Düzeyiniz											
Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam							
11	2,9	42	10,9	85	22,1	157	40,7	90	23,4	27.	Bütçe yönetimi, eğitim planlaması gibi konularda kendisi ve okulundaki ilgili personelin hizmet içi eğitim gereksinimini belirleme	9	2,3	23	6,0	145	37,7	150	38,9	58	15,1

Çizelge 1 incelendiğinde, lise müdürlerinin “Planlama konusunda kuramsal bilgiye sahip olma, bütçe ve planlama ilişkisini bilme” maddesine verdikleri yanıtlar incelendiğinde 167 (% 43,4) lise müdürünün bu yeterliğe “çok” düzeyinde sahip olunması gerektiğini düşündükleri ve yine çoğunluğu oluşturan 156 (% 40,5) lise müdürünün bu yeterliğe “çok” düzeyinde sahip olduğunu düşündüğü görülmektedir. Lise müdürlerinin yalnızca 55’inin (% 14,3) bu bilgiye “tam” olarak sahip olduklarını belirttikleri gözlenmiştir.

“Yürürlükteki Kalkınma Planı ve Yıllık Programların okulu ilgilendiren hedeflerini uygulama” yeterliğine lise müdürlerinin 154’ünün (% 40,0) bu yeterliğe “çok” düzeyinde sahip olunması gerektiğini düşündüğü, ancak yarısından fazlası olan 205 lise müdürünün (% 53,2) yeterliğe “orta” düzeyde sahip olduğunu belirttiği görülmektedir.

Lise müdürlerinden görüşlerini belirtmeleri istenen planlamaya ilişkin bir başka madde ise “Milli Eğitim Bakanlığı Stratejik Planlanın öngördüğü hedefleri uygulama” yeterliğidir. Bu yeterliğe lise müdürlerinin 142’si (% 36,9) “çok” düzeyinde sahip olmaları gerektiğini belirtirken, 173 (% 44,9) lise müdürü yeterliğe “orta” düzeyde sahip olduğunu belirtmiştir.

“Okulun stratejik planının hazırlanmasını sağlama” maddesine ise 154 (% 40,0) lise müdürü “çok” düzeyinde yeterliğe sahip olunması gerektiğini; 166 (% 43,1) lise müdürü bu konuda “çok” düzeyinde yeterliğe sahip olduğunu belirtmiştir. Bu yeterlikle ilgili 3 (% 0,8) lise müdürünün hiç bir bilgiye sahip olmadığını bildirmesi dikkat çekmektedir.

“Okulun yıllık faaliyet raporunun hazırlanması sürecini uygulayabilme” ile ilgili ise lise müdürlerinin çoğunluğu olan 169’u (% 43,9) “çok” düzeyinde yeterliğe sahip olunması gerektiğini ve yine çoğunluğu olan 179’u (% 46,5) bu yeterliğe “çok” düzeyinde sahip olduğunu belirtmiştir. “Bütçe yönetimi, eğitim planlaması gibi konularda kendisi ve okulundaki ilgili personelin hizmet içi eğitim gereksinimlerini belirleme” konusunda ise lise müdürlerinin 157’si (% 40,7) bu yeterliğe “çok” düzeyinde sahip olunması gerektiğini, 150’si (% 38,9) bu yeterliğe “çok” düzeyinde sahip olduğunu belirtmiştir.

Araştırma kapsamında lise müdürlerinin bütçenin planlamasında sahip olunan ve sahip olunması gereken yeterlikleri ile eğitim alma durumları arasında bir ilişki olup olmadığı incelenmesine ilişkin yapılan ki-kare analizi sonucunda bütçe planlamasına ilişkin sahip olunan ve sahip olunması gereken yeterlikler ile eğitim durumu arasında anlamlı bir ilişki ($p > 0,05$) bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bütçenin planlanması ile eğitim durumuna ilişkin anlamlı bir farklılığın olmamasında eğitim alanların sayısının az olmasının ve verilen eğitimlerde bütçenin planlamasına ilişkin bilgilendirmelerin yapılmamış olmasının etkisinin olabileceği düşünülmektedir.

Araştırma kapsamında lise müdürlerine bütçenin planlanmasına ilişkin soruların yanı sıra bütçenin uygulanmasına yönelik sorular da sorulmuştur. Lise müdürlerinin bütçenin uygulanmasına

ilişkin sahip oldukları ve sahip olunması gereken yeterliklerle ilgili görüşlerini yansıtan bulgular Çizelge 2' de verilmiştir.

Çizelge 2. Lise müdürlerinin bütçenin uygulanmasına ilişkin sahip oldukları ve sahip olunması gereken yeterlikleriyle ilgili bulgular

Okul Yöneticisinin Sahip Olması Gereken Bütçe Yönetimi Yeterliklerine Katılma Düzeyiniz										Okul Yöneticisinin Bütçe Yönetimi Yeterlikleri	Bu Yeterliklere Sahip Olma Düzeyiniz									
Hiç		Az		Orta		Çok		Tam			Hiç		Az		Orta		Çok		Tam	
n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
13	3,4	41	10,6	116	30,1	128	33,3	87	22,6	6. Bütçe ve kesin hesapla ilgili iş ve işlemleri yürütebilme	3	0,8	48	12,5	169	43,9	95	24,7	70	18,2
12	3,1	41	10,6	104	27,0	142	36,9	86	22,3	7. Giderlerin etkin biçimde yapılabilmesi için, maliyet-yarar veya maliyet-etkililik çözümlenmesi yapabileme	6	1,6	32	8,3	156	40,5	134	34,8	57	14,8
16	4,2	21	5,5	53	13,8	134	34,8	161	41,8	8. Okula verilen ödenekleri kullanırken verimlilik,ekonomiklik saydamlık,hesap verebilirlik ilkelerini uygulayabilme	4	1,0	6	1,6	72	18,7	167	43,3	136	35,3
16	4,2	41	10,6	103	26,8	155	40,3	70	18,2	9. Bütçeyi uygulayan yetkililerin (bakan, üst yönetici, harcama yetkilisi, muhasebe yetkilisi vd) yetkilerini bilme	3	0,8	42	10,9	148	38,4	127	33,0	65	16,9
10	2,6	38	9,9	61	15,8	128	33,2	148	38,4	10. Okulda bütçe yönetimiyle ilgili görevlendirmeleri yapma	4	1,0	20	5,2	87	22,6	152	39,5	122	31,7
8	2,1	27	7,0	68	17,7	135	35,1	147	38,2	11. Okulun ödenekleriyle satın alınan malların teslim alınmasıyla ve yaptırılan hizmetlerin denetimiyle ilgili iş ve işlemleri uygulayabilme	3	0,8	6	1,6	89	23,1	150	39,0	137	35,6
13	3,4	26	6,8	105	27,3	131	34,1	110	28,6	12. Muhasebe işlerini (personel aylıkları, yolluklar vb. ilgili) düzenli yapabileme	5	1,3	11	2,9	142	36,9	125	32,5	102	26,5
10	2,6	40	10,4	74	19,2	166	43,1	95	24,7	13. Taşınır ve taşınmaz işlemlerini uygulayabilme	2	0,5	26	6,8	124	32,2	154	40,0	79	20,5
15	3,9	52	13,5	101	26,2	142	33,8	75	19,5	14. Performans esaslı bütçelemeyi bilme, Performans Programını uygulayabilme, göstergelerini hazırlama, okulun yönetimi ve performansla ilgili verileri toplama, yorumlama	4	1	45	11,7	180	46,7	117	30,4	39	10,1

Çizelge 2. (devam)

Okul Yöneticisinin Sahip Olması Gereken Bütçe Yönetimi Yeterliklerine Katılma Düzeyiniz										Okul Yöneticisinin Bütçe Yönetimi Yeterlikleri										Bu Yeterliklere Sahip Olma Düzeyiniz									
Hiç		Az		Orta		Çok		Tam		Hiç		Az		Orta		Çok		Tam											
15	3,9	52	13,5	122	31,7	123	31,9	73	19	15. Bütçe hazırlama tekniklerini uygulayabilme	5	1,3	60	15,6	172	44,6	108	28,1	40	10,4									
13	3,4	20	5,2	70	18,2	126	32,7	156	40,5	16. "Kamu zararı" kavramını bilme, önleme	2	0,5	7	1,8	101	26,2	148	38,5	127	33									

Çizelge 2 incelendiğinde "Bütçe ve kesin hesapla ilgili iş ve işlemleri yürütebilme" konusunda lise müdürlerinin 128'inin (% 33,3) bu yeterliğe "çok" düzeyinde sahip olunması gerektiğini belirttiği ancak yine çoğunluğu olan 169'unun (% 43,9) "orta" düzeyde bu yeterliğe sahip olduğu görülmektedir. Bütçe ile ilgili işlemleri yapabilme yeterliği lise müdürünün sahip olması gereken önemli yeterlikler arasındadır. Bu yeterliğin eksikliği okulda gerçekleştirilecek olan etkinliklere ilişkin aksaklıklara neden olabilir.

Lise müdürlerinin "Giderlerin etkin biçimde yapılabilmesi için, maliyet-yarar veya maliyet etkililik çözümlenmesi yapabilme" konusundaki görüşleri incelendiğinde 142'sinin (% 36,9) bu yeterliğe "çok" düzeyinde yeterliğe sahip olunması gerektiğini düşündüğü, ancak 156'sının (% 40,5) yeterliğe "orta" düzeyde sahip olduğunu belirttiği görülmektedir. Lise müdürlerinin yanıtları incelendiğinde yalnızca 57'sinin (% 14,8) bu yeterliğe "tam" olarak sahip olduğunu belirttiği gözlenmektedir.

Lise müdürlerinin 161'i (% 41,8), "Okula verilen ödenekleri kullanırken verimlilik, ekonomiklik, saydamlık, hesap verebilirlik ilkelerini uygulayabilme" yeterliğine "tam" olarak sahip olunması gerektiğini düşünürken, 136'sı (% 35,3) lise müdürü bu yeterliğe "tam" düzeyinde sahip olduğunu belirtmiştir.

"Bütçeyi uygulayan yetkililerin (bakan, üst yönetici, harcama yetkilisi, muhasebe yetkilisi vd) yetkilerini bilme" konusunda ise lise müdürlerinin 155'i (% 40,3) "çok" düzeyinde yeterliğe sahip olunması gerektiğini belirtirken, 148 (%38,4)'i "orta" düzeyde yeterliğe sahip olduğunu belirtmiştir. Lise müdürlerinin yetkileri bilmeye ilişkin "tam" olarak yeterliğe sahip oldukları kişi sayısı ise 65 (% 16,9)'dir. Bu sayı oldukça azdır. Yetkilerin tam bilinmemesi, yetki karmaşasına da yol açabileceğinden, lise müdürlerinin konu ile ilgili bilgilendirilmesine destek olunmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

"Okulda bütçe yönetimiyle ilgili görevlendirmeleri yapma" yeterliğine ilişkin bulgular incelendiğinde lise müdürlerinin çoğunluğu olan 148 (% 38,4) lise müdürü bu düzeyinde sahip olduğunu belirtmiştir. "Okulun ödenekleriyle satın alınan malların teslim alınmasıyla ve yaptırılan hizmetlerin denetimiyle ilgili iş ve işlemleri uygulayabilme" yeterliğine ise lise müdürlerinin 147'si (% 38,2) "tam" olarak sahip olunması gerektiğini belirtirken, 150'si (% 39,2) "çok" düzeyinde sahip olduğunu bildirmiştir.

Araştırma kapsamında "Muhasebe işlerini (personel aylıkları, yolluklar vb ilgili) düzenli yapabilme" ilgili yeterliğe lise müdürlerinin 131'i (% 34,1) "çok" düzeyinde sahip olunması gerektiğini düşünürken, 142'si (% 36,9) "orta" düzeyde sahip olduğunu düşünmektedir. "Taşınır ve taşınmaz işlemlerini uygulayabilme" yeterliği konusunda lise müdürlerinin çoğunluğu olan 166'sı (% 43,1) bu yeterliğe "çok" düzeyinde sahip olunması gerektiğini düşünürken, çoğunluğu olan 154'ü (% 40,0) "orta" düzeyde sahip olduğunu belirtmiştir. "Performans esaslı bütçelemeyi bilme, performans programını uygulayabilme, performans göstergelerini hazırlama, okulun yönetimi ve performansla ilgili verileri toplama ve yorumlama" yeterliği konusunda lise müdürlerinin çoğunluğu olan 142'si (% 33,8) bu yeterliğe "çok" düzeyinde sahip olunması gerektiğini belirtirken, lise müdürlerinin 180'i (% 46,7) "orta" düzeyde sahip olduğunu belirtmiştir.

“Bütçe hazırlama tekniklerini uygulayabilme” yeterliği incelendiğinde ise lise müdürlerinin çoğunluğu olan 123’ü (% 31,9) bu yeterliğe “çok” düzeyinde sahip olunması gerektiğini düşünürken, 172’si (% 44,6) “orta” düzeyde sahip olduğunu düşünmektedir. Oysa lise müdürünün bütçe hazırlama tekniklerini bilmemesi, lise müdürünün bütçe yönetimini olumsuz düzeyde etkileyebilir. “Kamu zararı kavramını bilme ve önleme” yeterliğiyle ilgili olarak ise lise müdürlerinin 156’sı (% 40,5) bu yeterliğe “tam” sahip olunması gerektiğini belirtirken, 148’i (% 38,5) “çok” düzeyinde sahip olduğunu belirtmektedir.

Araştırma kapsamında lise müdürlerinin bütçenin uygulamasında sahip olunan ve sahip olunması gereken yeterlikleri ile eğitim alma durumları arasında bir ilişki olup olmadığının ki-kare analizi sonucunda yeterlikler ile eğitim durumu arasında anlamlı ($p>0.05$) bir ilişki bulunmadığı saptanmıştır. Bu durumun nedeni olarak eğitim alanların sayılarının çok az olması, eğitimlerde bütçenin uygulanmasına ilişkin yeterli bilgi verilmemesi ve eğitimler sırasında edinilen bilgilerin uygulamaya geçememesinden kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Lise müdürlerine bütçenin hukuksal düzenlemeleriyle ilgili yeterliklere sahip olunan ve sahip olunması gerektiğine ilişkin sorular da yöneltilmiştir. Genel lise müdürlerinin bütçenin hukuksal düzenlemelerine ilişkin sahip olunan ve sahip olunması gereken yeterliklere ilişkin veriler Çizelge 3’te verilmiştir.

Çizelge 3. Lise müdürlerinin bütçenin hukuksal düzenlemelerine ilişkin sahip olunan ve sahip olunması gereken yeterliklere ilişkin görüşlerine ait bulgular

Okul Yöneticisinin Sahip Olması Gereken Bütçe Yönetimi Yeterliklerine Katılma Düzeyiniz										Okul Yöneticisinin Bütçe Yönetimi Yeterlikleri										Bu Yeterliklere Sahip Olma Düzeyiniz									
Hiç		Az		Orta		Çok		Tam			Hiç		Az		Orta		Çok		Tam										
n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%									
27	7,0	62	16,1	122	31,7	98	25,5	76	19,7	1. Bütçe (ödenek, bütçe türleri, bütçe ilkeleri vb) konusunda kuramsal bilgi sahibi olma	6	1,6	53	13,8	222	57,7	70	18,2	34	8,8									
26	6,8	55	14,3	139	36,1	95	24,7	70	18,2	2. Bütçe ve kesin hesapla ilgili yasal düzenlemeleri (bütçe mevzuatı, 5018 sayılı kanun vb) bilme	6	1,6	90	23,4	201	52,2	64	16,6	24	6,2									
20	5,2	75	19,5	136	35,3	98	25,5	56	14,5	3. Bütçe Yasalarından Devlet (genel ve özel bütçeler) ve Milli Eğitim Bakanlığı bütçelerini izleyebilme	13	3,4	89	23,1	177	45,9	78	20,3	28	7,3									
15	3,9	28	7,3	80	20,8	114	29,7	148	38,4	4. Okulun gelirleri konusunda bilgi sahibi olma, ödeneklerin ayrıntılı harcama (personel giderleri, onarımlar, demirbaş alımları, telefon, su, elektrik, yakıt, kırtasiye ve diğer harcamalar) programını hazırlama	4	1	18	4,7	138	35,8	121	31,4	104	27									
10	2,6	37	9,6	93	24,2	101	26,3	144	37,4	5. Giderlerin gerçekleştirilmesiyle (okula verilen ödeneklerin harcanmasıyla, satın almayla) ilgili iş ve işlemleri bilme	3	0,8	15	3,9	130	33,8	127	33,0	110	28,6									

Çizelge 3. (devam)

Okul Yöneticisinin Bütçe Yönetimi Düzeyiniz										Okul Yöneticisinin Bütçe Yönetimi Yeterlikleri										Bu Yeterliklere Sahip Olma Düzeyiniz									
Hiç		Az		Orta		Çok		Tam		Okul Yöneticisinin Bütçe Yönetimi Yeterlikleri	Hiç		Az		Orta		Çok		Tam										
n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%									
12	3,1	55	14,3	89	13,11	151	39,2	78	20,3	17. İç kontrol, ön mali kontrol ve iç denetim uygulamalarını bilme	9	2,3	41	10,6	169	43,9	12	31,4	45	11,7									
30	7,8	71	18,4	118	30,7	114	29,6	52	13,5	18. Bütçenin dış denetimi (Sayıştay, TBMM...) uygulamalarını bilme	29	7,5	80	20,8	162	42,1	85	22,1	29	7,5									
8	2,1	69	17,9	99	25,7	123	32	86	22,3	19. İhale süreçlerini bilme (4734 Sayılı Kamu İhale Kanunu, 4735 Sayılı Kamu İhale Sözleşmeleri Kanunu ile 2886 sayılı Devlet İhale Kanunu vb.) ve gerektiğinde uygulayabilme	6	1,6	57	14,8	162	42,1	98	25,5	62	16,1									
10	2,6	16	4,2	57	14,8	120	31,2	182	47,3	20. Okul Aile Birliği Yönetmeliği çerçevesinde okulda yapılan giderlerin yasalara uygun yürütülmesi konusunda yeterlik sahibi olma	4	1,0	11	2,9	61	15,8	152	39,5	157	40,8									

Çizelge 3'te "Bütçe (ödenek, bütçe türleri, bütçe ilkeleri vb) konusunda kuramsal bilgi sahibi olma" yeterliği konusunda lise müdürlerinin 122'si (% 31,7) bu yeterliğe "orta" düzeyde sahip olunması gerektiğini düşünürken, 222'si (% 57,7) "orta" düzeyde sahip olduğunu belirtmektedir. Lise müdürleri bu yeterliğe "orta" düzeyde yeterliğe sahip olmalarının yeterli olacağı kanısındadır. Ancak lise müdürlerinin 6'sının (% 1,6) "hiçbir" bilgiye ve 53'ünün (% 13,8) de "çok az" bilgiye sahip olduğunu belirtmesi önemli bir bulgudur.

"Bütçe ve kesin hesaplara ilgili yasal düzenlemeleri (bütçe mevzuatı, 5018 sayılı kanun vb) bilme" yeterliği konusunda lise müdürlerinin 139'u (% 36,1) bu yeterliğe "orta" düzeyde sahip olunması gerektiğini düşünürken, 201'i (% 52,2) "orta" düzeyde sahip olduğunu belirtmiştir. "Bütçe yasalarından devlet (genel ve özel bütçeler) ve Milli Eğitim Bakanlığı bütçelerini izleyebilme yeterliğiyle ilgili olarak lise müdürlerinin 136'sı (% 35,5) bu yeterliğe "orta" düzeyde sahip olunması gerektiğini belirtirken, 177'si (% 45,9) "orta" düzeyde sahip olduğunu belirtmiştir. "Okulun gelirleri konusunda bilgi sahibi olma, ödeneklerin ayrıntılı harcama (personel giderleri, onarımlar, demirbaş alımları, telefon, su, elektrik, yakıt, kırtasiye ve diğer harcamalar) programını hazırlama" yeterliği konusunda ise lise müdürlerinin 148'i (% 38,4) bu yeterliğe "tam" olarak sahip olunması gerektiğini düşünürken, 138'i (% 35,8) "orta" düzeyde sahip olduğunu düşünmektedir.

"Giderlerin gerçekleştirilmesiyle (okula verilen ödeneklerin harcanmasıyla, satın almayla) ilgili iş ve işlemleri bilme" yeterliği konusunda lise müdürlerinin 144'ü (% 37,4) bu yeterliğe "tam" olarak sahip olmaları gerektiğini belirtirken, 130'u (% 33,8) "orta" düzeyde sahip olduğunu belirtmektedir. "İç kontrol, ön kontrol ve iç denetim uygulamalarını bilme" yeterliğiyle ilgili olarak 151 lise müdürü (% 39,2) bu yeterliğe "çok" düzeyinde sahip olunması gerektiğini belirtirken, 169'u (% 43,9) "orta" düzeyde sahip olduğunu belirtmiştir. "Bütçenin dış denetimi (Sayıştay, TBMM...) uygulamalarını bilme" yeterliği konusunda lise müdürlerinin 118'i (% 30,7) bu yeterliğe "orta" düzeyde sahip olunması gerektiğini belirtirken, 162'si (% 42,1) "orta" düzeyde sahip olduğunu belirtmiştir. "İhale süreçlerini bilme (4734 sayılı Kamu İhale Kanunu, 4735 sayılı Kamu İhale Sözleşmeleri Kanunu ile 2886 sayılı Devlet İhale Kanunu vb.) ve gerektiğinde uygulayabilme" yeterliği konusunda lise müdürlerinin 123'ü (% 32,0) bu yeterliğe "çok" oranında

sahip olunması gerektiğini düşünürken 162'si (% 42,1) "orta" düzeyde sahip olduğunu belirtmiştir. "Okul aile birliği yönetmeliği çerçevesinde okulda yapılan giderlerin yasalara uygun yürütülmesi konusunda yeterlik sahibi olma" konusunda lise müdürlerinin 182'si (% 47,3) bu yeterliğe "tam" olarak sahip olunması gerektiğini belirtirken, 157'si (% 40,8) "tam" olarak sahip olduğunu belirtmektedir.

Araştırma kapsamında bütçenin hukuksal boyutuna ilişkin sahip olunan ve sahip olunması gereken yeterlikler ile eğitim durumu arasındaki ilişkiye ait ki-kare analizine ait bulgular sonucunda 20. Maddede olan "Okul Aile Birliği Yönetmeliği çerçevesinde okulda yapılan giderlerin yasalara uygun yürütülmesi konusunda yeterlik sahibi olma" ile eğitim durumu arasında yeterliğe katılma düzeyinde anlamlı ($p=0.01 < 0.05$, $\chi^2= 8,79$) bir farklılık görülmüştür. "Okul Aile Birliği Yönetmeliği çerçevesinde okulda yapılan giderlerin yasalara uygun yürütülmesi konusunda yeterlik sahibi olma" maddesine eğitim alan grupta bulunan 76 kişinin 60'ı çok/tam, 6'sı orta, 10'u ise hiç/az düzeyinde katılırken, eğitim almayan grupta bulunan 308 kişinin 241'i çok/tam, 51'i orta ve 16'sı hiç/az düzeyinde katılım sağlamışlardır.

TARTIŞMA

Okul müdürlerinin bazı yeterliklere sahip olması onların yöneticilik sürecini devam ettirmesi için önemlidir. Okul müdürlerinin özellikle bütçe yeterliklerine sahip olma durumları, okulun kaynaklarının etkili ve verimli kullanımı açısından önem taşımaktadır.

5018 sayılı kanunun üçüncü bölümünde Kamu Kaynağının Kullanılmasının Genel Esasları'na yer verilmiştir. Bu bölümde yer alan mali saydamlık, hesap verme sorumluluğu, stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme ile sağlanan tüm kaynakların elde edilmesi ve kullanımında görev alan ve yetkili olan kişilerin, kaynakların etkili, ekonomik, verimli ve hukuka uygun olarak sağlanmasından, kullanılmasından, muhasebeleştirilmesinden, raporlanmasından ve kötüye kullanılmaması için gerekli önlemlerin alınmasından sorumlu olduğu belirtilmiştir. Bu hukuki sorumluluk nedeniyle lise müdürlerinin bu bilgiye "tam" olarak sahip olmalarının bir zorunluluk olduğu söylenebilir. Ancak lise müdürlerinin çok az bir kısmı bu yeterliğe tam olarak sahiptir.

Okul müdürlerinin, kalkınma planlarında yer alan okul temelli hedefleri gerçekleştirmeleri, kalkınma planlarının uygulanmasına yardımcı olur. Kalkınmanın bir sıçrama tahtası olan eğitimin (Âdem, 2008) kalkınmaya uyum sürecini hızlandıracaktır. Bu nedenle, okul yöneticilerinin ulusal boyuttaki planlamalara ilişkin farkındalıkları önem taşır. Ancak okul müdürlerinin bütçe yeterliklerinin eksikliğinden dolayı kalkınma planlarına ilişkin uygulamada uyumu yakalayamaması kalkınma planlarının eğitim süreçlerini de yavaşlatmaktadır.

Bütçenin eğitim etkinliklerinin yerine getirilmesinde verimlilik ve ekonomiklik ilkelerini göz önünde bulundurması önem taşır. Eldeki bütçenin en verimli şekilde kullanılması, yararın en üst düzeye çıkarılmasını sağlar. Yapılan tüm işlemlerin ise saydam ve hesap verilebilir olması gerekmektedir. Harcamalar hakkında hizmetten yararlananlara geribildirim yapılması vatandaşların bu bilgilere ayrıntılarıyla ve kolayca erişebilmeleri bütçenin saydamlığını gösterir (Kayalidere ve Özcan, 2014). Hesap verebilirlik ise demokratik sistemlerin vazgeçilemez öğelerinden biri olmasının yanı sıra mali açıdan değerlendirildiğinde bir raporlama işidir (Gedikoğlu, 2012). Okulun bütçesinin hesap verilebilirlik ilkesi doğrultusunda kullanılması gerekmektedir. Eğitim yöneticilerine yeni roller yükleyen hesap verme ile eğitim liderleri, standartların oluşturulması ve iletilmesinden sorumlu olmanın ötesinde, dış çevrede de yerel beklentiler ve hesap verme anlayışı oluşturmakla yükümlüdür (Balci, 2011). Bu nedenle okul yöneticilerinin sahip oldukları bütçeyi en verimli şekilde kullanabilecekleri ve hesap verilebilir bir şekilde raporlaştıracağı yeterliklere sahip olmaları beklenmektedir.

Okullar Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı kurumlardır. Bu nedenle Milli Eğitim Bakanlığı'nın hedefleri konusunda bilgi sahibi olunması, okulun hedeflerinin de bu doğrultuda belirlenerek eldeki bütçenin bu hedeflere ulaşmada kullanılması önem taşımaktadır. Ancak okul müdürlerinin Milli Eğitim Bakanlığı'nın stratejik plan hedeflerinin okulu ilgilendiren bölümlerine ilişkin farkındalığa

sahip oldukları, merkez teşkilat hedefleri konusunda çok fazla bilgiye sahip olmadıkları düşünülmektedir.

Okulun stratejik planının hazırlanması okul müdürlerinin sorumluluğundadır. Bu nedenle okul müdürlerinin okulun stratejik planını hazırlamada etkili olduğu ve bu yeterliklerinin neredeyse tam olduğu görülmektedir. Yalçınkaya'nın (2004) yaptığı araştırmada hem ilköğretim hem de genel liselerde stratejik plana çok yer verilmediği sonucuna ulaşılmıştır. Bugün lise müdürlerinin bu konudaki yeterliklerinin araştırmanın yapıldığı yıla göre artmış olmasına karşın yeterli olmadığı, tüm okul müdürlerinin bu yeterliğe tam olarak sahip olmadığı belirtilebilir.

Eğitim maliyetlerinin belirlenmesi, maliyet yarar çözümlerinin yapılması, eğitim sürecinin planlanması ve yapılacak olan harcamaların yönlendirilmesi açısından önem taşımaktadır. Bu nedenle lise müdürlerinin bu yeterliğe "tam" sahip olması gerekmektedir. Ancak lise müdürlerinin çok düşük bir oranla bu yeterliğe sahip olması konu ile ilgili eğitimlere ilişkin planlamaların yapılması gerektiğini ortaya koymaktadır.

"Bütçeyi uygulayan yetkililerin (bakan, üst yönetici, harcama yetkilisi, muhasebe yetkilisi vd) yetkilerini bilme" konusunda ise lise müdürlerinin büyük bir çoğunluğu tam yeterliğe sahiptir. Ancak yetkilerin tam bilinmemesi, yetki karmaşasına da yol açabileceğinden, lise müdürlerinin konu ile ilgili bilgilendirilmesine destek olunmasına gereksinim duyulmaktadır.

Lise müdürlerinin büyük çoğunluğunun performans esaslı bütçe konusunda orta düzeyde yeterliğe sahip olması dikkat çekicidir. Performans esaslı bütçeleme sisteminde, ödeneğin tahsisinden önce etkinliklerin maliyetlerinin belirlenmesi ve buna ilişkin performans hedeflerinin oluşturulması gerekmektedir (Egeli ve diğerleri, 2007, 28). Bu bilgi okulun bütçe ve etkinlik ilişkisinin kurulması açısından da önem taşıdığından, lise müdürlerinin konu ile ilgili yeterliklerinin artırılmasına gereksinim duyulabilir.

Lise müdürlerinin bütçenin uygulanmasına ilişkin yeterliklerinin artırılmasına gereksinim duyulmaktadır. Araştırma kapsamında lise müdürlerinin bütçe uygulamalarına ilişkin gerek uygulama öncesi ve sırasında gerekse uygulama sonrasındaki süreçlere ilişkin tam yeterliğe sahip olmadıkları görülmektedir. Bu durum lise müdürlerinin bütçe yönetimi süreçlerinde sorunlar yaşamalarına neden olabilmektedir. Bütçenin yönetimi için sistematik bir yol izlenmesi ve bütçe gelirlerinin elde edilmesi ve giderlerinin yapılması; bütçenin hazırlanma, kabul edilme, uygulanma ve denetlenme süreciyle ilgili yeterliklerin kazanılması gerekir (Karakütük, 2012, 306). Aksi durumda bütçe yönetiminde sıkıntılı süreçler yaşanabilir. Lise müdürlerinin verdikleri yanıtlar planlama, uygulama ve hukuksal düzenlemeler açısından değerlendirildiğinde lise müdürlerinin genel olarak okulunu doğrudan ilgilendiren yeterlikleri tam olarak bilmeleri gerektiğini, diğer yeterlikleri ise çok ve orta düzeyde bilmeleri gerektiğini düşündükleri görülmektedir. Ancak lise müdürlerine yöneltilen tüm soru maddeleri incelendiğinde lise müdürlerinin "tam" sahip oldukları yeterliklerin oranlarının oldukça düşük olduğu gözlenmiştir.

Eğitim alma durumu ile yeterliklere sahip olma ve sahip olunması gereken yeterlik ilişkisi incelendiğinde ise Okul Aile Birliği Yönetmeliği'ne ilişkin bilgilendirmelere ilişkin farklılığın olması dikkat çekmektedir. Bunun nedenleri arasında verilen eğitimlerin yeterli düzeye ulaşmamış olabileceği ya da verilen eğitimlerin içerik açısından değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir. Bütçe yönetimi, bütçenin dengeli ve hesap verilebilir şekilde dağıtılması açısından önem taşımasından dolayı, okul müdürlerinin bütçe yönetimi ve eğitim planlaması gibi konularda eğitim gereksinimlerinin belirlenerek farklı eğitimler ile desteklenmesi gerekmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma kapsamında lise müdürlerinin bütçenin planlanması, bütçenin uygulanması, bütçeye ilişkin hukuksal düzenlemelere ilişkin sahip oldukları yeterliklerin, sahip olunmasını düşündükleri yeterliklere göre daha az olduğu saptanmıştır. Lise müdürleri, bütçe yönetimi konusunda yeterliğe "tam" sahip değildir. Bazı lise müdürleri ise bütçe yönetimi konusunda hiçbir bilgiye sahip değildir. Bu durum okulların bütçe yönetimlerinin sağlıklı devam edebilmesi açısından

sıkıntı oluşturmaktadır. Alınan eğitimler ise yalnızca Okul Aile Birliği'ne ilişkin yapılacak harcamalar ile sınırlı kalmakta, bütçenin planlanması ve bütçenin uygulanması sürecinde etkili olamamaktadır. Bu durum verilen eğitimlerin belirlenen yeterlik düzeylerine ulaşmada yeterli olmadığını da göstermektedir.

Bütçe yönetimi süreçlerine ilişkin “tam” yeterliğe sahip olmak bir okul yöneticisinin en önemli yeterliklerindedir. Okul yöneticilerinin bu konuda eksik yeterliğe sahip olmaları, okulun tüm eğitim etkinliklerine etki edebileceğinden lise müdürlerinin bütçe yönetimine ilişkin bir eğitim alarak yöneticilik görevine gelmeleri ya da lise müdürlerine hizmet içi eğitim verilerek bütçe yönetimi konusundaki yeterliklerinin artırılması önerilebilir.

KAYNAKLAR

- Âdem, M. (2008). *Eğitim Planlaması*. Ankara: Ekinoks Yayınevi.
- Ağaoğlu, E., Altınkurt, Y., Yılmaz, K., and Karaöse, T. (2012). Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri (Kütahya ili). *Eğitim ve Bilim*, 37 (164).
- Balcı, A. (2004) *Sosyal bilimlerde araştırma yöntem, teknik ve ilkeler* (4. Baskı). Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Balcı, A. (2011). Eğitim yönetiminin değişen bağlamı ve eğitim yönetimi programlarına etkisi, *Eğitim ve Bilim*, 36 (162), 196-208.
- Başaran, İ. E. (2008). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Ekinoks Yayınevi.
- Cochran, W. G. (1977). *Sampling Techniques*, 3rd Edition, Wiley Press.
- Egeli, H., Akdeniz A., Aksaraylı, M., Tüğen K. ve Özen A. (2007), Stratejik planlamaya dayalı performans esaslı bütçeleme sisteminin kritik kontrol noktaları analizi: Türkiye'deki kamu kurumları uygulaması, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22 (1), 27-47.
- Gedikoğlu, T. (2012). Yükseköğretimde hesap verebilirlik. *Yükseköğretim Dergisi*, 2 (3), 142-150.
- Karakütük, K. (2016). Eğitim Planlaması ve Bütçe, *Eğitim Planlaması*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Karasar, N. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, 26. Basım. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kayaldere, G. ve Master Özcan, P. (2014). Bütçe saydamlığı ve ekonomik özgürlüğün yolsuzluk üzerindeki etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28 (2), 219-234.
- Maliye Bakanlığı, 5018 Sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu, <http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=1.5.5018&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch>, Erişim Tarihi: 08.09.2014.
- Özdemir, S., Sezgin, F., and Özen Kılıç, D. (2015). Okul Yöneticisi ve Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Yeterlikleri. *Eğitim ve Bilim*, 40 (177).
- Özdemir, G., Tekin Bozkurt, A. ve Aydın, T. (2015). Okul Yöneticilerinin İnsancıl Yeterlikleri. *İlköğretim Online*, 14 (1), 151-163.
- Şahin, A. E. (2000). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yeterlikleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22, 243-260.
- Seifert, E. H., and Vornberg, J. A. (2002). *The new school leader for the 21st century, the principal*. Rowman ve Littlefield.
- Taymaz, H. (2007). *Okul Yönetimi*. Ankara. Pegem A Yayıncılık.
- Töremen, F. ve Kolay, Y. (2003). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Yeterlikler, *Milli Eğitim Dergisi*, 160, https://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/160/toremen-kolay.htm, Erişim Tarihi: 01.12.2017.
- Yalçınkaya, M. (2004). Okul merkezli yönetim. *Ege Eğitim Dergisi*, 5 (2). 21-34.
- Yıldırım, N., ve Aslan, B. (2008). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yeterlikleri İle Öğrenme Stillere İlişkin Bir Araştırma (Tokat İli Örneği). *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 24(24), 238-255.

Entended English Abstract

School administrators are responsible for the complete fulfillment of school management and educational activities. Having sufficient knowledge and skills of school administrators is crucial in terms of the complete fulfillment of this responsibility. For this reason, knowing the competencies that school administrators possess and the ones they must possess contributes to the planning for school management.

Competency is the ability to have the knowledge and skills required to make a behavior (Başaran, 2008, 204). The more knowledge and skill you have in a subject, the more proficiency it is possible to mention in that subject. It is important to determine what competencies there are in the current situation and what competencies teachers and education directors can achieve, since the determination of education directors' competencies is important in terms of the policies to be determined (Özdemir et al., 2015). In particular, the determination of school administrators' competencies supports the effective and efficient maintenance of education. Despite the fact that some theoretical and practical studies have been carried out on the determination of the competency areas of education or school administrators in Turkey; since the school management has not been professionalized, these competencies have been determined only and they have not been transferred to practice (Ağaoğlu et al., 2012).

Although the difference competencies of education directors are discussed today, a common standard has not been established for these competencies. In the research titled "Competencies of Primary School Principals" conducted by Şahin (2000), it has been concluded that a primary school principal must possess 97 competencies to fulfill his/her duty, and these competencies could be classified as training leadership, research and professional development, management of human resources, school-environment relations, communication, student affairs, school management, and personality traits. When school principals' competencies are examined, it is seen that beside the competencies related to education and training activities, it is also necessary to possess competencies related to the use of school resources.

Schools need some resources to maintain their educational activities. Meeting the resource needs of schools is carried out through the separation of a particular resource by different funders. School administration is responsible for ensuring to maintain education services most efficiently by using resources the school has. The resource management of school is under the responsibility of the school principal and his/her team. Considering that one of the most important goals of each manager is to provide better and more than the existing (Taymaz, 2007), many tasks and responsibilities are imposed on the school principal so that the school can provide better services. Başaran (2008) states that the school principal is responsible for the management of education program, the management of student resource, the management of personnel services, the management of general services, and the management of monetary resources. As is seen, one task of the school administration is the management of the school resources and the budget of the school.

School administration must possess some competencies for the management of budget. School administrators' competencies related to school management include determining the need for equipment, resource facility, ensuring effective and efficient use of the school buildings and facilities, taking and implementing measures to ensure security of the school buildings and facilities, and preparing budget and setting priorities according to the school needs (Şahin, 2000). These competencies are directly related to the school administrators' budget management processes.

Budget management creates the necessary environment for the creation of public preferences that provide economic and social efficiency together (Karakütük, 2015,305). Budget management is crucial in terms of balanced and accountable distribution of the existing budget. Budget management is money management in quantitative terms. In order to manage the money, first it is necessary to acquire budget-related information. It is necessary to know the budget law and its relevant statements, public appropriations, income to be collected in one year, legislative regulations related to budget, and the preparation, acceptance, implementation, and supervision process of the budget (Karakütük, 2012,306). Budget management is required for the effective use of the budget. Spending resources on unnecessary activities means that the required activities cannot be realized. The budget becomes a plan used to

allocate resources for various programs and activities once it is developed and approved (Seifert and Vornberg, 2002). For this reason, budget management is carried out within a specific plan. The management of budget is connected with the management and use of school resources, and is under legal responsibility of the school principal. Law no. 5018 also sees the administrator responsible for using public resources effectively, economically, efficiently and legally. For this reason, budget management requires the school principals to possess competencies related to planning, legislative regulations and implementation.

School principals continue their management tasks either before their appointment or after a short period of training on the school's managerial responsibilities following the appointment process, or sometimes without getting any training. For this reason, differences between the competencies they must possess and the ones they possess may lead to meeting with difficulties in solving school problems. It is important to determine the difference between the competencies the school principals possess and the ones they must possess especially about the budget management, and to work for elimination of this difference. When the literature was examined, although researches on the competencies of the school principals were found, there was no research related to the budgetary competencies of the school principals. This situation is the problem of the research.

In this research, it was aimed to determine what the general high school principals' views on the competencies they possess and the ones they think must be possessed about budget management are. It was aimed to investigate the relevance of the budget management competencies, budget planning, implementation of the budget and the budgetary regulations, and the relation of these views with the education status.

Since in the research it was aimed to describe an existing situation as it exists, the survey model (Karasar, 2014) was used in the research. Within the scope of the research, in determination of the group from which data is collected, it was deemed appropriate to select the general (Anatolian) high school principals affiliated to the Ministry of National Education due to the fact that a budget is allocated for the general high school by the Ministry of National Education. There are 2412 Anatolian high school principals in the population. When Cochran's (1977) sample formula is used in determining the number of samples, the number of samples for the acceptable error rate of 5% is determined to be 332. Data of the research was collected from the general high school principals who participated in the Education Management and Personal Development in-service training program organized by the Ministry of National Education in Antalya in December 2016, and 385 high school principals, who were selected randomly from thirty-three provinces, were reached. For this reason, 385 high school principals constitute the sample of the research.

Within the scope of the research, data was collected with the "Survey on School Administrators' Budget Management Competencies" prepared by the researchers in order to determine the competencies the school principals possess and the ones they think must be possessed on budget management. SPSS 21 Package program was used in the analysis of data.

Within the scope of the research, generally the competencies the high school principals possess related to the planning of the budget, the implementation of the budget, and the legislative regulations related to the budget were found to be less than the competencies they think must be possessed. School principals do not have full competency in the budget management. Some school principals have no knowledge about the budget management. This situation creates a trouble for the budgetary management of the schools to continue in a healthy way. It is seen that the competencies of high school principals who participate in the research have to be possessed and the competencies that they possess have differed only in the level of information about the school family in the legal dimension of budget. This also indicates that the trainings given are not sufficient to reach the specified competence levels.

Having full competency in the budget management processes is one of the most important competencies of a school principal. Since having lacking competency of the school principals on this subject may affect all of the educational activities of the school, it may be advised for the school principals to take up their managerial task by getting a training on the budget management, or to increase the school principals' competencies on budget management by providing in-service training for them.