

5010-18296-3-ED.doc



9

International

Journal of Human Sciences

ISSN:2458-9489

Volume 14 Issue 4 Year: 2017

1
2
3
4

General high school administrators' views about budget management competencies¹	Bütçe yönetimi yeterliklerine ilişkin genel lise müdürlerinin görüşleri
Prof. Dr. Kasım Karakütük² Dr. Ece Özdoğan Özbal³	
Abstract 16 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 test ¹⁵ 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 thought they should have been about budget planning, budget application and ⁶ legal regulations about budget. In addition, it was also found out that there was not a huge ²⁶ 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	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

¹ This paper was presented as an oral presentation in 1st International Education Research and Teacher Education Congress, Uşak, 14-16 September 2017.

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

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

25

need of in-service-training for high school principals in order to raise their level of sufficiency about budget management.

Keywords: budget, budget management, budget competencies, general high schools, school administrator

5

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

ortalamaları açısından farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, okul müdürlerine hizmet içi eğitim verilerek bütçe yönetimi konusundaki yeterliklerinin artırılması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Keywords in article's language: Bütçe, bütçe yönetimi, bütçe yeterlikleri, genel lise, okul müdürü

5

6

7

GİRİŞ

8

9

10

11

12

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.

13

14

15

16

17

18

19

20

21

“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 söz etmek 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).

22

23

24

25

26

27

28

29

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 müdürleri’nin 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 sınıflandırılabilir sonucuna ulaşılmıştır. Okul müdürlerinin yeterlikleri incelendiğinde doğrudan eğitim öğretim etkinliklerine ilişkin yeterliklerinin yanında okulun kaynaklarının kullanımına ilişkin yeterliklere de sahip olması gerektiği görülmektedir.

30

31

32

33

34

35

36

37

38

39

40

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.

41

42

43

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

44 kullanımını sağlama, okul binalarının ve tesislerinin güvenliğini sağlayıcı önlemleri alma ve
45 uygulama, okul gereksinimlerine göre bütçe hazırlayıp öncelikleri belirlemek yer almaktadır (Şahin,
46 2000). Bu yeterlikler okul yöneticisinin bütçe yönetimi süreçleri ile doğrudan ilişkilidir.

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

63 Okul müdürleri göreve atanmadan önce ya da atama süreçlerinden sonra okulun yönetsel
64 sorumluluklarına ilişkin kısa süreli bir eğitim alarak ya da kimi zaman herhangi bir eğitim almadan
65 yönetim görevlerini sürdürmektedirler. Bu nedenle sahip olmaları gereken ve sahip oldukları
66 yeterlikler arasında farklılıklar oluşması, okulun sorunlarının çözümlenmesinde zorluklarla
67 karşılaşılmasına yol açabilmektedir. Okul müdürlerinin özellikle bütçe yönetimi konusunda sahip
68 oldukları ve sahip olmaları gereken yeterlikler arasındaki farkın belirlenmesi ve 3. farkın
69 giderilmesine yönelik çalışmalar önem taşımaktadır. Alanyazın (literatür) incelendiğinde ilköğretim
70 okulu müdürlerinin sahip olması gereken yeterlikler (Şahin, 2000; Töremen ve Kızılcı, 2003), okul
71 yöneticilerinin kendi yeterliklerine ilişkin görüşleri (Ağaoğlu ve diğerleri, 2012), ilköğretim okulu
72 müdürlerinin yeterlikleri ile öğrenme stillerinin ilişkisi (Yıldırım ve Aslan, 2008), okul yöneticilerinin
73 insancıl yeterlikleri (Özdemir ve diğerleri, 2015) konusunda araştırmalar yapılmışsa da, okul
74 yöneticilerinin bütçe yeterliklerine ilişkin bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu durum araştırmanın
75 problemini oluşturmaktadır.

76

77 Amaç

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

83

84 YÖNTEM

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

87

88 Araştırmanın Modeli

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

93

94 Evren ve Örneklem

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

105 Örneklemde yer alan lise müdürlerinin 13'ü (% 3,4) kadın, 372'si (% 96,6) erkektir.
106 Örneklemdeki lise müdürlerinin branşları incelendiğinde ise 67'sinin (% 17,4) Türk Dili ve
107 Edebiyatı, 75'inin (% 19,5) Tarih, 73'ününün (% 19,0) Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi, 34'ününün (% 8,8)
108 Coğrafya, 29'unun (% 7,5) Matematik, 7'sinin (% 1,8) İngilizce, 12'sinin (% 3,1) Kimya, 11'inin (%
109 2,9) Felsefe, 19'unun (% 4,9) Fizik, 23'ününün (% 6,0) Beden Eğitimi, 17'sinin (% 4,4) Biyoloji,
110 7'sinin (% 1,8) Almanca, 2'sinin (% 0,5) Bilişim Teknolojileri, 2'sinin (% 0,5) Rehberlik ve Psikolojik
111 Danışmanlık, 4'ününün (% 1,0) Görsel Sanatlar, 1'inin (% 0,3) Turizm, 1'inin (% 0,3) Müzik ve 1'inin
112 (% 0,3) Fransızca branşından olduğu görülmektedir.

113 Lise müdürü 14'nin 11'i (% 2,9) 1-5 yıl arası, 41'i (% 10,6) 6-10 yıl arası, 58'i (% 15,1) 11-15 yıl
114 arası, 88'i (% 22,9) 16-20 yıl arası, 187'si (% 48,6) ise 21 yıl ve üstü mesleki deneyime sahiptir. Genel
115 1'e müdürlerinin yöneticilik deneyimlerine bakıldığında ise 84'ününün (% 21,8) 1-5 yıl, 127'sinin (%
116 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
117 üstü yöneticilik deneyimine sahip olduğu belirlenmiştir.

118 Araştırma kapsamında 33 farklı ilde görev yapan lise müdürlerinden veri toplanmıştır.
119 Örneklemde yer alan lise müdürlerinin 58'i (% 15,1) İstanbul, 45'i (% 11,7) Ankara, 32'si (% 8,3)
120 Konya, 19'u (% 4,9) İzmir, 16'sı (% 4,2) Sakarya, 15'i (% 3,9) Eskişehir, 14'ü (% 3,6) Manisa, 11'i
121 19 (% 2,9) Bursa, 10'u (% 2,6) Yozgat, 10'u (% 2,6) Samsun, 10'u (% 2,6) Erzurum, 10'u (% 2,6) Ağrı,
122 24 (% 2,3) Karaman, 9'u (% 2,3) Balıkesir, 9'u (% 2,3) Kocaeli, 9'u (% 2,3) Muğla, 9'u (% 2,3) Urfa,
123 8'i (% 2,1) Niğde, 8'i (% 2,1) Kayseri, 8'i (% 2,1) Diyarbakır, 8'i (% 17) Kars, 7'si (% 1,8)
124 Afyonkarahisar, 7'si (% 1,8) Çorum, 6'sı (% 1,6) Sivas, 6'sı (% 1,6) Edirne, 5'i (% 1,3) Nevşehir, 5'i
125 (% 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
126 (% 0,8) Çanakkale, 2'si (% 0,5) Kırklareli'de görev yapmaktadır.

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

133

134 Veri toplama aracı

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

142

143

144

23

145 **Verilerin analizi**

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

154

155 **BULGULAR**

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

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

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

Okul Yöneticisinin Sahip Olması Gereken Bütçe Yönetimi Yeterliklerine Katılma Düzeyiniz										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	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.Yütüdükteki 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

165

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

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

176 Lise müdürlerinden görüşlerini belirtmeleri istenen planlamaya ilişkin bir başka madde ise
177 “Milli Eğitim Bakanlığı Stratejik Planların öngördüğü hedefleri uygulama” yeterliğidir. Bu yeterliğe
178 lise müdürlerinin 142’si (% 36,9) “çok” düzeyinde sahip olmaları gerektiğini belirtirken, 173 (%
179 44,9) lise müdürü yeterliğe “orta” düzeyde sahip olduğunu belirtmiştir.

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

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

191 Araştırma kapsamında lise müdürlerinin bütçenin planlamasında sahip olunan ve sahip
192 olunması gereken yeterlikleri ile eğitim alma durumları arasında bir ilişki olup olmadığı
193 incelenmesine ilişkin yapılan ki-kare analizi sonucunda bütçe planlamasına ilişkin sahip olunan ve
194 sahip olunması gereken yeterlikler ile eğitim durumu arasında anlamlı bir ilişki ($p>0.05$) bulunmadığı
195 sonucuna ulaşılmıştır. Bütçenin planlanması ile eğitim durumuna ilişkin anlamlı bir farklılığın
196 olmamasında eğitim alanlarının sayısının az olmasının ve verilen eğitimlerde bütçenin planlamasına
197 ilişkin bilgilendirmelerin yapılmamış olmasının etkisinin olabileceği düşünülmektedir.

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

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

202

203 Çizelge 2. Lise müdürlerinin bütçenin uygulanmasına ilişkin sahip oldukları ve sahip olunması
204 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 ilkelere 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	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 zararını kavramını bilme, önleme	2	0,5	7	1,8	101	26,2	148	38,5	127	33

205

206

207

208

209

210

211

212

213

214

215

216

217

218

219

220

221

222

223

224

225

226

227

228

229

230

231

232

233

234

235

236

237

238

239

240

241

242

243

244

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 yapabilmeye 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 yapabilmeye” 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. Yetkililerin 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 yapabilmeye” 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.

245 “Bütçe hazırlama tekniklerini uygulayabilme” yeterliği incelendiğinde ise lise müdürlerinin
246 çoğunluğu olan 123’ü (% 31,9) bu yeterliğe “çok” düzeyinde sahip olunması gerektiğini düşünürken,
247 172’si (% 44,6) “orta” düzeyde sahip olduğunu düşünmektedir. Oysa lise müdürünün bütçe
248 hazırlama tekniklerini bilmemesi, lise müdürünün bütçe yönetimini olumsuz düzeyde etkileyebilir.
249 “Kamu zararı kavramını bilme ve önleme” yeterliğiyle ilgili olarak ise lise müdürlerinin 156’sı (%
250 40,5) bu yeterliğe “tam” sahip olunması gerektiğini belirtirken, 148’i (% 38,5) “çok” düzeyinde sahip
251 olduğunu belirtmektedir.

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

258 Lise müdürlerine bütçenin hukuksal düzenlemeleriyle ilgili yeterliklere sahip olunan ve sahip
259 olunması gerektiğine ilişkin sorular da yöneltilmiştir. Genel lise müdürlerinin bütçenin hukuksal
260 düzenlemelerine ilişkin sahip olunan ve sahip olunması gereken yeterliklere ilişkin veriler Çizelge
261 3’te verilmiştir.

262
263 Çizelge 3. Lise müdürlerinin bütçenin hukuksal düzenlemelerine ilişkin sahip olunan ve sahip
264 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 tüderi, 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, onanmlar, 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		Sahip Olması		Yeterliklerine		Gerekten Katılma		Bu Yeterliklere Sahip Olma Düzeyiniz															
Hiç		Az		Orta		Çok		Tam		Okul Yöneticisinin Bütçe Yönetimi Yeterlikleri													
n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	n	%	n	%	n	%	n	%	
12	3,1	55	14,3	89	23,11	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	1	
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		

265

266

267

268

269

270

271

272

273

274

275

276

277

278

279

280

281

282

283

284

285

286

287

288

289

290

291

292

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 olduğunu 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

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

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

307

308

TARTIŞMA

309

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

312

5018 sayılı kanunun üçüncü bölümü 12'e Kamu Kaynağının Kullanılmasının Genel
313 Esasları'na yer verilmiştir. Bu bölümde yer alan mali saydamlık, hesaplama sorumluluğu, stratejik
314 planlama ve performans esaslı bütçeleme ile sağlanan tüm kaynakların elde edilmesi ve kullanımında
315 görev alan ve yetkili olan kişilerin, kaynakların etkili, ekonomik, verimli ve hukuka uygun olarak
316 sağlanmasından, kullanılmasından, muhasebeleştirilmesinden, raporlanmasından ve kötüye
317 kullanılmasından gerekli önlemlerin alınmasından sorumlu olduğu belirtilmiştir. Bu hukuki
318 sorumluluk nedeniyle lise müdürlerinin bu bilgiye "tam" olarak sahip olmalarının bir zorunluluk
319 olduğu söylenebilir. Ancak lise müdürlerinin çok az bir kısmı bu yeterliğe tam olarak sahiptir.

320

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

326

Bütçenin eğitim etkinliklerinin yerine getirilmesinde verimlilik ve ekonomiklik ilkelerini göz
327 önünde bulundurması önem taşır. Eldeki bütçenin en verimli şekilde kullanılması, yararın en üst
328 düzeye çıkarılmasını sağlar. Yapılan tüm işlemlerin ise saydam ve hesap verilebilir olması
329 gerekmektedir. Harcamalar hakkında hizmetten yararlananlara geribildirim yapılması vatandaşların
330 bu bilgilere ayrıntılarıyla ve kolayca erişebilmeleri bütçenin saydamlığını gösterir (Kayalidere ve
331 Özcan, 2014). Hesap verebilirlik ise demokratik sistemlerin vazgeçilemez öğelerinden biri olmasının
332 yanı sıra mali açıdan değerlendirildiğinde bir raporlama işidir (Gedikoğlu, 2012). Okulun bütçesinin
333 hesap verebilirlik ilkesi doğrultusunda kullanılması gerekmektedir. Eğitim yöneticilerine yeni roller
334 yükleyen hesap verme ile eğitim liderleri, standartların oluşturulması ve iletilmesinden sorumlu
335 olmanın ötesinde, dış çevrede de yerel beklentiler ve hesap verme anlayışı oluşturmakla yükümlüdür
336 (Balci, 2011). Bu nedenle okul yöneticilerinin sahip oldukları bütçeyi en verimli şekilde
337 kullanabilecekleri ve hesap verilebilir bir şekilde raporlaştıracağı yeterliklere sahip olmaları
338 beklenmektedir 22

339

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

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

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

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

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

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

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

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

386

387

388

389

390 **SONUÇ VE ÖNERİLER**

391

392 Araştırma kapsamında lise müdürlerinin bütçenin planlanması, bütçenin uygulanması,
393 bütçeye ilişkin hukuksal düzenlemelere ilişkin sahip oldukları yeterliklerin, sahip olunmasını
394 düşündükleri yeterliklere göre daha az olduğu saptanmıştır. Lise müdürleri, bütçe yönetimi
395 konusunda yeterliğe “tam” sahip değildir. Bazı lise müdürleri ise bütçe yönetimi konusunda hiçbir
396 bilgiye sahip değildir. Bu durum okulların bütçe yönetimlerinin sağlıklı devam edebilmesi açısından
397 sıkıntı oluşturmaktadır. Alınan eğitimler ise yalnızca Okul Aile Birliği’ne ilişkin yapılacak harcamalar
398 ile sınırlı kalmakta, bütçenin planlanması ve bütçenin uygulanması sürecinde etkili olamamaktadır.
399 Bu durum verilen eğitimlerin belirlenen yeterlik düzeylerine ulaşmada yeterli olamadığını da
400 göstermektedir.

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

406

407 KAYNAKLAR

408

409 Âdem, M. (2008). *Eğitim Planlaması*. Ankara: Ekinoks Yayınevi.

410

411 Ağaoglu, E., Altinkurt, Y., Yılmaz, K., and Karaöse, T. (2012). Okul yöneticilerinin yeterliklerine
412 ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri (Kütahya ili). *Eğitim ve Bilim*, 37
413 (164).

414 Balcı, A. (2004) *Sosyal bilimlerde araştırma yöntem, teknik ve ilkeler* (4. Baskı). Ankara: PegemA
415 Yayıncılık.

416

417 Balcı, A. (2011). Eğitim yönetiminin değişen bağlamı ve eğitim yönetimi programlarına etkisi, *Eğitim
418 ve Bilim*, 36 (162), 196-208.

419

420 Başaran, İ. E. (2008). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Ekinoks Yayınevi.

421 Cochran, W. G. (1977). *Sampling Techniques*, 3rd Edition, Wiley Press.

422

423 Egelı, H., Akdeniz A., Aksaraylı, M., Tüğen K. ve Özen A. (2007), Stratejik planlamaya dayalı
424 performans esaslı bütçeleme sisteminin kritik kontrol noktaları analizi: Türkiye’deki kamu
425 kurumları uygulaması, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22 (1),
426 27-47.

427 Gedikoğlu, T. (2012). Yükseköğretimde hesap verebilirlik. *Yükseköğretim Dergisi*, 2 (3), 142-150.

428

429 Karakütük, K. (2016). Eğitim Planlaması ve Bütçe, *Eğitim Planlaması*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

430 Karasar, N. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, 26. Basım. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

431 Kayalidere, G. ve Mastar Özcan, P. (2014). Bütçe saydamlığı ve ekonomik özgürlüğün yolsuzluk
432 üzerindeki etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28 (2), 219-234.

433

434 Maliye Bakanlığı, 5018 Sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu,
435 <http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=1.5.5018&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch>, Erişim Tarihi: 08.09.2014.

436

- 437
 438 Özdemir, S., Sezgin, F., and Özen Kılıç, D. (2015). Okul Yöneticisi ve Öğretmen Görüşlerine Göre
 439 Okul Yöneticilerinin Liderlik Yeterlikleri. *Eğitim ve Bilim*, 40 (177).
 440
 441 Özdemir, G., Tekin Bozkurt, A. ve Aydın, T. (2015). Okul Yöneticilerinin İnsancıl Yeterlikleri.
 442 İlköğretim Online, 14 (1), 151-163.
 443
 444 Şahin, A. E. (2000). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yeterlikleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim*
 445 *Yönetimi*, 22, 243–260.
 446
 447 Seifert, E. H., and Vornberg, J. A. (2002). *The new school leader for the 21st century, the principal*. Rowman
 448 ve Littlefield.
 449 Taymaz, H. (2007). *Okul Yönetimi*. Ankara. Pegem A Yayıncılık.
 450
 451 Töremen, F. ve Kolay, Y. (2003). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken
 452 Yeterlikler, Milli Eğitim Dergisi, 160,
 453 [https://dhgm.meb.gov.tr/yayinlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/160/toremen-](https://dhgm.meb.gov.tr/yayinlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/160/toremen-kolay.htm)
 454 [kolay.htm](https://dhgm.meb.gov.tr/yayinlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/160/toremen-kolay.htm), Erişim Tarihi: 01.12.2017.
 455
 456 Yalçınkaya, M. (2004). Okul merkezli yönetim. *Ege Eğitim Dergisi*, 5 (2). 21-34.
 457
 458 Yıldırım, N., ve Aslan, B. (2008). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yeterlikleri İle Öğrenme
 459 Stillere İlişkin Bir Araştırma (Tokat İli Örneği). *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 24(24),
 460 238-255.

461 **Entended English Abstract**

462 School administrators are responsible for the complete fulfillment of school management
 463 and educational activities. Having sufficient knowledge and skills of school administrators is crucial
 464 in terms of the complete fulfillment of this responsibility. For this reason, knowing the
 465 competencies that school administrators possess and the ones they must possess contributes to the
 466 planning for school management.
 467

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

479 Although the difference competencies of education directors are discussed today, a
 480 common standard has not been established for these competencies. In the research titled
 481 "Competencies of Primary School Principals" conducted by Şahin (2000), it has been concluded
 482 that a primary school principal must possess 97 competencies to fulfill his/her duty, and these
 483 competencies could be classified as training leadership, research and professional development,
 484 management of human resources, school-environment relations, communication, student affairs,

485 school management, and personality traits. When school principals' competencies are examined, it
 486 is seen that beside the competencies related to education and training activities, it is also necessary
 487 to possess competencies related to the use of school resources.

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

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

506 Budget management creates the necessary environment for the creation of public
 507 preferences that provide economic and social efficiency together (Karakütük, 2015,305). Budget
 508 management is crucial in terms of balanced and accountable distribution of the existing budget.
 509 Budget management is money management in quantitative terms. In order to manage the money,
 510 first it is necessary to acquire budget-related information. It is necessary to know the budget law
 511 and its relevant statements, public appropriations, income to be collected in one year, legislative
 512 regulations related to budget, and the preparation, acceptance, implementation, and supervision
 513 process of the budget (Karakütük, 2012,306). Budget management is required for the effective use
 514 of the budget. Spending resources on unnecessary activities means that the required activities
 515 cannot be realized. The budget becomes a plan used to allocate resources for various programs and
 516 activities once it is developed and approved (Seifert and Vornberg, 2002). For this reason, budget
 517 management is carried out within a specific plan. The management of budget is connected with the
 518 management and use of school resources, and is under legal responsibility of the school principal.
 519 Law no. 5018 also sees the administrator responsible for using public resources effectively,
 520 economically, efficiently and legally. For this reason, budget management requires the school
 521 principals to possess competencies related to planning, legislative regulations and implementation.

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

532 In this research, it was aimed to determine what the general high school principals' views
 533 on the competencies they possess and the ones they think must be possessed about budget

534 management are. It was aimed to investigate the relevance of the budget management
535 competencies, budget planning, implementation of the budget and the budgetary regulations, and
536 the relation of these views with the education status.

537 Since in the research it was aimed to describe an existing situation as it exists, the survey
538 model (Karasar, 2014) was used in the research. Within the scope of the research, in determination
539 of the group from which data is collected, it was deemed appropriate to select the general
540 (Anatolian) high school principals affiliated to the Ministry of National Education due to the fact
541 that a budget is allocated for the general high school by the Ministry of National Education. There
542 are 2412 Anatolian high school principals in the population. When Cochran's (1977) sample
543 formula is used in determining the number of samples, the number of samples for the acceptable
544 error rate of 5% is determined to be 332. Data of the research was collected from the general high
545 school principals who participated in the Education Management and Personal Development in-
546 service training program organized by the Ministry of National Education in Antalya in December
547 2016, and 385 high school principals, who were selected randomly from thirty-three provinces,
548 were reached. For this reason, 385 high school principals constitute the sample of the research.

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

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

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

569
570
571

6%

SIMILARITY INDEX

PRIMARY SOURCES

1	www.efdergi.hacettepe.edu.tr Internet	69 words — 1%
2	www.tkhk.gov.tr Internet	32 words — < 1%
3	www.ailevadisi.net Internet	27 words — < 1%
4	sgb.meb.gov.tr Internet	23 words — < 1%
5	www.j-humansciences.com Internet	21 words — < 1%
6	files.eric.ed.gov Internet	21 words — < 1%
7	www.downunderendeavours.com Internet	19 words — < 1%
8	dergipark.ulakbim.gov.tr Internet	15 words — < 1%
9	docplayer.biz.tr Internet	14 words — < 1%
10	saglikmyo.cbu.edu.tr Internet	13 words — < 1%
11	www.researchgate.net Internet	13 words — < 1%

12	www.memurmaasmutemeti.com Internet	12 words — < 1%
13	AĞAOĞLU, Esmahan, ALTINKURT, Yahya, YILMAZ, Kürşad and KARAKÖSE, Turgut. "Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri (Kütahya İli)", TUBITAK, 2012. Publications	12 words — < 1%
14	www.cybd-jcas.com Internet	11 words — < 1%
15	invenio.nusl.cz Internet	11 words — < 1%
16	www.eyuder.org Internet	11 words — < 1%
17	Shen, Mouquan, Dan Ye, and Qing-Guo Wang. "Mode-dependent filter design for Markov jump systems with sensor nonlinearities in finite frequency domain", Signal Processing, 2017. Crossref	10 words — < 1%
18	Yılmaz, Yadigar; Inal, Ferda Yılmaz; Toptaş, Mehmet; Gürel, Bilge and Erkan, İdris. "Sivas Numune Hastanesine Bakımın Toksikasyon Olgularının Geriye Dönük Değerlendirilmesi", Medical Bulletin of Haseki / Haseki Tip Bulteni, 2013. Publications	9 words — < 1%
19	DeVos, Matt, Daryl Funk, and Irene Pivotto. "On excluded minors of connectivity 2 for the class of frame matroids", European Journal of Combinatorics, 2017. Crossref	9 words — < 1%
20	eyk8.marmara.edu.tr Internet	9 words — < 1%
21	acikerisim.pau.edu.tr:8080 Internet	9 words — < 1%

22	www.academia.edu Internet	8 words — < 1%
23	egitim.mehmetakif.edu.tr Internet	8 words — < 1%
24	Ram, Gopi, Durbadal Mandal, Rajib Kar, and Sakti Prasad Ghoshal. "Opposition-based BAT algorithm for optimal design of circular and concentric circular arrays with improved far-field radiation characteristics : Optimal Design of Circular and Concentric Circular", International Journal of Numerical Modelling Electronic Networks Devices and Fields, 2015. Crossref	8 words — < 1%
25	ejercongress.org Internet	8 words — < 1%
26	www.ices-uebk.org Internet	8 words — < 1%

EXCLUDE QUOTES OFF
EXCLUDE BIBLIOGRAPHY ON

EXCLUDE MATCHES OFF