

ANKARA ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ PROGRAMI

EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN ÖDENEK İSTEME VE
HARCAMA KARARLARINI ETKİLEYEN ETMENLER

DOKTORA TEZİ

PINAR ULUTAŞ

ANKARA
EYLÜL, 2024



ANKARA ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ PROGRAMI

EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN ÖDENEK İSTEME VE
HARCAMA KARARLARINI ETKİLEYEN ETMENLER

DOKTORA TEZİ

PINAR ULUTAŞ

DANIŞMAN: PROF. DR. KASIM KARAKÜTÜK

ANKARA
EYLÜL, 2024

Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğüne,

..... adlı öğrencinin hazırladığı
“.....” başlıklı bu çalışma Anabilim Dalı /
..... Programı’nda jüri üyelerince oy birliği / oy çokluğu ile **Doktora Tezi** olarak
kabul edilmiştir.

	<u>Jüri Üyeleri</u>	<u>İmza</u>
Başkan		
Üye		
Üye		
Üye		
Üye		

ONAY

Bu tez Ankara Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Öğretim Yönetmeliği’nin ilgili maddeleri uyarınca, jüri üyeleri tarafından .../.../20... tarihinde, Enstitü Yönetim Kurulu tarafından ise .../.../20... tarihinde kabul edilmiştir.

.....
Prof. Dr. Mehmet İkbal YETİŞİR
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BİLDİRİMİ

Tez içindeki bütün bilgileri akademik yazım kurallarına uygun biçimde raporlaştırdığımı ve bunları etik ilkelere (atıfta bulunulan tüm yapıtlara kaynaklarda yer verilmesi, tezde kullanılan bilgi ve belgelere resmi yollarla ulaşılması ve bunların aslı bozulmadan kullanılması vb.) uygun olarak elde ettiğimi ve sunduğumu bildiririm.



Pınar ULUTAŞ

ÖZET

EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN ÖDENEK İSTEME VE HARCAMA KARARLARINI ETKİLEYEN ETMENLER

ULUTAŞ, Pınar

Doktora Tezi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Kasım KARAKÜTÜK

Temmuz, 2024, xiii + 180

Eğitim, bireysel ve toplumsal gelişim için kritik bir role sahiptir ve ulusal ilerlemenin temel taşıdır. Devletler, vatandaşlarının eğitim gereksinimlerini kamu mal ve hizmetleri aracılığıyla karşılar. Eğitime yapılan kamu harcamaları, öğrencilerin başarısını ve toplumsal yararı önemli ölçüde artırır. Kamu harcamalarının etkisi sadece harcama miktarıyla değil, ne şekilde harcadığıyla da oldukça ilgilidir. Okullarda, müdürler okul bütçesini yönetme ve harcama konusundaki yetkili ve sorumlu kişilerdir. Bu araştırmada, okul müdürlerinin harcama kararlarını etkileyen etmenlerin neler olduğunun çözümlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın çalışma grubu, amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt yoluyla belirlenen Tarsus İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı kamu ortaöğretim okullarında görev yapan (33 okul müdürü içinden) 20 okul müdüründen oluşmuştur. Veriler, görüşme yöntemiyle toplanmış ve tematik olarak çözümlenmiştir.

Araştırma kapsamında ulaşılan sonuçlara bakıldığında; okul yöneticilerinin ödenek isteme ile okul bütçesini harcama rollerine yönelik çeşitli bilgi, beceri ve yeterliklere gereksinim duydukları ortaya çıkmıştır. Bu bilgi, beceri ve yeterlikler temel anlamda okul yöneticilerinin harcama yetkilisi rollerine, ödenek isteme, kaynak elde etmeye ve okul bütçesini harcamaya yöneliktir. Okul yöneticilerinin okul bütçesini planlama ve ödenek isteme kararlarını etkileyen etmenler; okulun gereksinimleri, okulun özellikleri ve sosyal ağlar olarak ortaya çıkmıştır. Okul yöneticilerinin harcama kararlarını etkileyen etmenler ise; sürekli gereksinimler, öğrencilere sunulan olanakların iyileştirilmesi, gereksinimlerle pay edilen ödenek miktarı ve kalemlerinin örtüşmemesi, okul içi ögeler, etki grupları ve okulun bulunduğu bölge olarak belirlenmiştir. Okul aile birliği gelirlerini harcama kararlarını etkileyen etmenlerin ise okul aile birliği gelir durumuna ve okul aile birliğinin amaçlarına göre değişiklik saptanmıştır.

Anahtar Sözcükler: Harcama kararı, okul bütçesi, harcama kararlarını etkileyen etmenler, ödenek isteme, kaynak elde etme

ABSTRACT

FACTORS INFLUENCING THE BUDGET REQUEST and SPENDING DECISIONS OF EDUCATIONAL ADMINISTRATORS

ULUTAŞ, Pınar

Dissertation, Department of Educational Science

Supervisor: Prof. Dr. Kasım KARAKÜTÜK

July, 2024, xiii + 180

Education plays a critical role in individual and societal development and is the cornerstone of national progress. Governments meet the educational needs of their citizens through public goods and services. Public expenditures on education significantly enhance students' success and societal benefits. The impact of public spending is not only related to the amount spent but also to how it is spent. In schools, principals are the authorized and responsible individuals for managing and spending the school budget. This study aims to analyze the factors influencing the spending decisions of education administrators. The study group consists of 20 school principals working in public secondary schools affiliated with the Tarsus District Directorate of National Education, selected through criterion sampling methods, which is one of the purposive sampling techniques. Data were collected through interviews and analyzed using thematic analysis.

When looking at the results obtained within the scope of the research, it has been revealed that school administrators need various knowledge, skills, and competencies related to their roles in requesting appropriations and spending the school budget. These knowledge, skills, and competencies are primarily related to the roles of school administrators as spending authorities, requesting appropriations and obtaining resources, and spending the school budget. The factors affecting school administrators' decisions on planning the school budget and requesting appropriations were analyzed as the needs of the school, the characteristics of the school, and social networks. The factors influencing school administrators' spending decisions were determined as periodic needs, improving the opportunities provided to students, the mismatch between the needs and the amount and items of allocated appropriations, internal elements of the school, influence groups, and the region where the school is located. The factors affecting the spending decisions of the parent-teacher

association funds were found to vary according to the income status of the parent-teacher association and the goals of the parent-teacher association.

Key Words: Factors influencing spending decisions, school budget, appropriation of budget, resource acquisition, budget request



ÖNSÖZ

Bu doktora tezini yazarken uzun ve zorlu bir yolculuktan geçtim. Bu süreç boyunca bana destek veren ve katkı sağlayan pek çok kişi ve kuruma teşekkür etmeyi bir borç bilirim. Öncelikle, tez danışmanım Prof. Dr. Kasım KARAKÜTÜK'e sonsuz teşekkürlerimi sunmak isterim. Tez sürecinin her aşamasında bana rehberlik ederek, bilgi ve tecrübelerini cömertçe paylaşılarak, sabrı ve anlayışıyla bu araştırmanın şekillenmesinde büyük katkı sağladı. Onun yol göstericiliği olmadan bu tezin tamamlanması olası değildi. Tez jürimde yer alan Prof. Dr. Yasemin KARAMAN KEPENEKÇİ ve Prof. Dr. Naciye AKSOY'a değerli yorumları ve eleştirileri ile bu çalışmanın niteliğini artırdıkları için minnettarım. Akademik yolculuğum boyunca bana gösterdikleri destek ve yönlendirme için teşekkür ederim. Onların önerileri ve eleştirileri, bu araştırmanın bilimsel değerini önemli ölçüde artırdı.

Ayrıca, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı'nın çok değerli öğretim üyeleri Prof. Dr. Ali BALCI'ya, Prof. Dr. İnayet AYDIN'a, Prof. Dr. Hasan Hüseyin AKSOY'a ve Prof. Dr. Şakir ÇINKIR'a bana kazandırdıkları için sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Doktora eğitimine birlikte başladığım, çalışmalarına görüşlerini ve desteklerini esirgemeyen Dr. Emel YILMAZ ve Dr. Ahmet Taylan AYDIN'a teşekkür ederim. Uzman görüşüne başvurduğum ve değerli görüşlerini paylasan Prof. Dr. Binali TUNÇ'a, Doç. Dr. Ece ÖZDOĞAN ÖZBAL'a, Ar. Gör. Dr. İnci ÖZTÜRK ERKOÇAK'a, Dr. Öğretim Üyesi Melike GÜNBEY'e, Ar. Gör. Dr. Burcu TOPTAŞ'a ve Dr. Öğr. Üyesi Eray KARA'ya teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca tez savunma sürecinde değerli görüşleriyle tezime katkı sağlayan Prof. Dr. Türker KURT'a ve Doç. Dr. Tarık SOYDAN'a çok teşekkür ederim.

Ayrıca, bu tezde yer alan veri ve kaynaklara ulaşmamda yardımcı olan Tarsus İlçe Milli Eğitim Müdürü Mehmet METİN'e ve araştırmaya katkı sağlayan okul müdürlerine de teşekkür ederim. Sağladıkları destek olmadan bu araştırma tamamlanamazdı.

Bu sürecin zorlu dönemlerinde manevi desteğiyle yanımda olan aileme en içten teşekkürlerimi sunuyorum. Özellikle eşim Ertürk Ulutaş ve kızım Defne Ulutaş sabırla beni her zaman desteklediler ve zorlu anlarımda moral kaynağım oldular. Ailemin sevgisi ve desteği, bu yolculuğun her anında bana güç verdi.

Son olarak, bu süreçte bana destek veren, fikirlerini paylaşan ve moral veren tüm arkadaşlarıma ve meslektaşlarıma teşekkür ederim. Sizlerin varlığı, bu yolculuğu çok daha anlamlı kıldı.

Bu araştırmanın, alanımıza katkı sağlamasını ve gelecekteki araştırmalara ilham vermesini umuyorum.

Saygılarımla,

Pınar ULUTAŞ

Eylül, 2024





Aileme...

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ETİK İLKELERE UYGUNLUK BİLDİRİMİ.....	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	iii
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLOLAR DİZİNİ.....	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ	xii
KISALTMALAR/SİMGELER	xiii
BÖLÜM 1.....	1
GİRİŞ.....	1
Problem.....	1
Amaç	7
Önem.....	7
Sınırlılıklar	9
Tanımlar.....	9
BÖLÜM 2.....	11
KURAMSAL ÇERÇEVE	11
Karar Verme	11
Karar Verme Kuramlarının Önemi	12
Karar Kuramlarının Tarihsel Gelişimi ve Akılcı Karar Verme.....	12
Psikoloji Bilimi Açısından Karar Kuramları.....	15
Sezgisel (Buluşsal) Yöntemler ve Önyargılı Karar Verme	16
Beklenti Kuramı.....	16
Bilişsel Çelişki Kuramı.....	20
Karar Vermede Duyguların Rolü.....	20
Jung Tipolojisi ve Karar Verme	21
Davranışsal Yaklaşım.....	22
Bağımlı Akılcılık: İnsan Akılcılığı İkilemi ve Doyum.....	22
Davranışsal Ekonomi.....	23
Dürtme Kuramı.....	25
Disiplinlerarası Görüşler	25
Oyun Kuramı ve Karar Verme	25
Nöroekonomi ve Beyin Görüntüleme Çalışmaları	26
Kültürel ve Toplumsal Etkiler.....	27
Örgütlerde Karar Verme Modelleri.....	28
Çöp Kutusu Modeli.....	29
Grupla Karar Verme Modeli.....	30
Karar Vermede Karar Destek Sistemleri (KDS)	30
Karar Verme Süreci ve Basamakları.....	31
Karar Vermenin Sınırlılıkları	33
Karar Verme Araştırmalarına Yönelik Yaklaşımlar ve Yapılan Araştırmalar.....	35
Yurt İçinde Gerçekleştirilen Araştırmalar	37
Yurtdışında Gerçekleşen Araştırmalar	38

Kamu Ortaöğretim Okullarında Bütçe İşlemleri.....	42
Merkezi Yönetim Bütçesi	43
BÖLÜM 3.....	49
YÖNTEM.....	49
Araştırmanın Modeli.....	49
Çalışma Grubu	51
Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi	55
Verilerin Toplanması	57
Verilerin Çözümlemesi	58
Geçerlik ve Güvenirlik.....	60
Geçerlik	60
Güvenirlik	61
BÖLÜM 4.....	63
BULGULAR VE YORUMLAR	63
Okul Yöneticilerinin Ödenek İsteme ve Okul Bütçesini Harcama Rollerine Yönelik Bilgi, Beceri ve Yeterlikler Teması ile İlgili Bulgular ve Yorum	63
Harcama Yetkilisi Rolüne Yönelik Yeterlikler.....	64
Mevzuat ve Mali Yönetim Bilgi Sistemleri Kullanım Bilgisi ve Becerisi.	65
.....	67
Gereksinimleri Edinme Sürecinde Kullanılan Bilgi ve Beceriler.....	69
İş Sağlığı ve Güvenliği Uzmanlığı Alanındaki Bilgi ve Becerileri	73
Ödenek İstemeye ve Kaynak Elde Etmeye Yönelik Beceri ve Yeterlikler.....	74
Gereksinimleri ve Öncelikleri Belirleme Becerisi.....	75
Ödenek İsteme ve Kaynak Elde Etme Konusunda Girişimcilik.....	79
Okul Bütçesini Harcamaya Yönelik Beceriler.....	85
Deneyimlerden Yararlanma.....	86
Bütçeyi Etkin Kullanma	89
Bireysel Özellikler	94
Okul Yöneticilerinin Okul Bütçesini Planlama ve Ödenek İsteme Kararlarını Etkileyen Etmenler Teması.....	99
Okul İçi Etmenler.....	100
Okulun Gereksinimleri	101
Okulun Özellikleri	106
Okul Dışı Etmenler	108
Sosyal Ağlar.....	109
Okul Yöneticilerinin Harcama Kararlarını Etkileyen Etmenler	113
Okul İçi Etkenler	114
Sürekli Gereksinimler.....	115
Öğrencilere Sunulan Olanakların İyileştirilmesi	118
Gereksinimlerle Ayrılan Edilen Ödenek Miktarı ve Kalemlerinin Örtüşmemesi.....	120
Okul İçi Öğeler	124
Okul Dışı Etkenler.....	127
Etki Grupları.....	128
Okulun Bulunduğu Bölge	131
Okul Aile Birliği Gelirlerinin Harcanma Kararlarını Etkileyen Etmenler.....	132
Okul Aile Birliğinin Gelir Durumu.....	133
Veliden Sağlanan Kaynaklar	134
Okul Aile Birliğinin Amaçları	138
Acil Gereksinimlerin Giderilmesi.....	139

Gereksinim Sahibi Öğrencilerin Desteklenmesi.....	140
BÖLÜM 5.....	143
SONUÇLAR VE ÖNERİLER	143
Sonuçlar	143
Harcama Yetkilisi Rolüne Yönelik Yeterlikler ile İlgili Sonuçlar.....	143
Okul Bütçesini Planlama ve Ödenek İsteme Kararlarını Etkileyen Etmenler ile İlgili Sonuçlar.....	144
Okul Yöneticilerinin Harcama Kararlarını Etkileyen Etmenler ile İlgili Sonuçlar.....	145
Okul Aile Birliği Gelirlerinin Harcanma Kararlarını Etkileyen Etmenlere İlişkin Sonuçlar	146
Öneriler	146
Politika Önerileri	146
Araştırma Önerileri	148
KAYNAKLAR.....	149
EKLER	169
EK 1. Okul Müdürü Görüşme Formu	170
EK 2. Etik Kurul Onayı	174
Ek 3. Milli Eğitim Bakanlığı Araştırma İzni/Diğer Kurumlardan Alınan Araştırma İzinleri	176
BENZERLİK BİLDİRİMİ	178
ÖZGEÇMİŞ.....	179

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo	Sayfa
Tablo 1. Tarsus İlçesinde Bulunan Kamu Ortaöğretim Okulları, Öğrenci, Öğretmen ve Yönetici Sayıları.....	53
Tablo 2. Çalışmaya Katılan Okul Müdürlerinin Demografik Özellikleri	54
Tablo 3. Okul Yöneticilerinin Ödenek İsteme ve Okul Bütçesini Harcama Rollerine Yönelik Bilgi, Beceri ve Yeterlikler Teması	64
Tablo 4. Okul Yöneticilerinin Okul Bütçesini Planlama ve Ödenek İsteme Kararlarını Etkileyen Etmenler Teması.....	100
Tablo 5. Okul Yöneticilerinin Harcama Kararlarını Etkileyen Etmenler	114
Tablo 6. Okul Aile Birliği Gelirlerini Harcanma Kararlarını Etkileyen Etmenler.....	132

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil	Sayfa
Şekil 1. Harcama Yetkilisi Rolüne Yönelik Yeterlikler.....	65
Şekil 2. Ödenek İstemeye ve Kaynak Elde Etmeye Yönelik Beceri ve Yeterlikler	75
Şekil 3. Okul Bütçesini Harcamaya Yönelik Beceriler.....	86
Şekil 4. Okul Yöneticilerinin Okul Bütçesini Planlama ve Ödenek İsteme Kararlarını Etkileyen Okul İçi Etmenler.....	101
Şekil 5. Okul Yöneticilerinin Okul Bütçesini Planlama ve Ödenek İsteme Kararlarını Etkileyen Okul Dışı Etmenler	108
Şekil 6. Okul Yöneticilerinin Harcama Kararlarını Etkileyen İç Etkenler	115
Şekil 7. Okul Yöneticilerinin Harcama Kararlarını Etkileyen Dış Etkenler	128
Şekil 8. Okul Aile Birliği Gelirlerini Harcanma Kararlarını Etkileyen Etmenler.....	133

KISALTMALAR/SİMGELER

BYK	Beklenen Yarar Kuramı
CAQDAS	Computer Assisted Qualitative Data Analysis
DSS	Decision Support System
ERG	Eğitim Reformu Girişimi
fMRI	Fonksiyonel Manyetik Rezonans Görüntüleme
GYSH	Gayri Safı Yurtiçi Hasıla
ISG	İş Sağlığı ve Güvenliği
KDS	Karar Destek Sistemleri
MBTI	Myers-Briggs Type Indicator
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
MEBBİS	Milli Eğitim Bakanlığı Bilişim Sistemleri
MYS	Mali Yönetim Sistemi
OAB	Milli Eğitim Bakanlığı Okul-Aile Birliği
OECD	Economic Co-Operation and Development
ÖSYM	Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi Başkanlığı
SEGE	Sosyo Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırmaları
SGK	Sosyal Güvenlik Kurumu
TBMM	Türkiye Büyük Millet Meclisi
TEFBİS	Eğitimin Finansmanı ve Eğitim Harcamaları Bilgi Yönetim Sistemi
YÖK	Yükseköğretim Kurulu
YÖKAK	Yükseköğretim Kalite Kurulu

BÖLÜM 1

GİRİŞ

Bu başlık altında, araştırmanın problem durumu, araştırmanın amacı, önemi, sınırlılıkları ile tanımlara yer verilmiştir.

Problem

Eğitim, bireysel ve toplumsal olarak sağladığı yararlar ile devletlerin kalkınması ve gelişmesi için yaşamsal bir öneme sahiptir. Devlet, yurttaşlarının eğitim gereksinimlerini kamusal mal ya da hizmetler aracılığıyla karşılar. Case ve Fair (1994), kamusal mal kavramını ekonomik açıdan toplum üyelerine toplu yarar sağlayan mal ya da hizmetler olarak tanımlamış ve bu malların hem rakipsiz hem de tükenmez olduğunu belirtmiştir. Eğitim, toplumun genelini ilgilendiren gereksinimleri karşılaması açısından kamusal hizmet olarak değerlendirilmektedir (Soydan, 2012; Karaman Kepenekci ve Taşkın, 2017). Devletin kamusal mal ve hizmetleri sağlamaya yönelik gerçekleştirdiği harcamalar ise kamu harcamaları olarak tanımlanmaktadır. Bu harcamalar kamu makamlarınca gerçekleştirilir, toplumsal gereksinimlere cevap verir ve belirli ilkelere bağlı olarak gerçekleştirilir (Karaarslan, 2005). Lynch (1995), kamu bütçesine ilişkin kararın karmaşık bir süreç olduğunu ve kamu bütçesinin insanlar tarafından yürütülüp insanları etkilemesi açısından karar vericilere önemli sosyal ve etik sorumluluklar yüklediğini belirtmektedir.

Eğitim sistemlerinin hedeflerine ulaşması için kıt kaynakların planlı, etkili ve verimli dağılması ve kullanılması yaşamsal bir konudur ve ekonomi alanıyla yakından ilişkilidir. Karakütük (2019) ekonomi biliminin insan davranışlarından yola çıkarak ekonomiyle ilgili kurallar oluşturduğunu ve kıt kaynakların sonsuz gereksinimleri karşılayamaması sonucu ortaya çıkan gerginliği incelediğini belirtir. Ayrıca, ekonominin temel aldığı kavramlardan bazılarını; kıtlık ve tercih, kaynak kullanımı ve alternatif maliyet, kaynak dağılımı, eğitim bütçesi, eğitimde fırsat ve olanak eşitliği, eğitim planlaması, gelir, tasarruf, modeller ve kuramlar olarak tanımlamaktadır. Benzer biçimde Corcos ve Pannequin (2011), ekonomi biliminin seçenekler içindeki sonsuz ve kıt kaynakların kullanımına yönelik insan davranışlarını incelediğini belirtmektedir.

Ekonomi biliminin kavramları ile eğitim bilimlerinin incelenmesi, eğitim ekonomisi olarak adlandırılan disiplinler arası bir alanın gelişmesine yol açmıştır. Eğitim ekonomisi alanı, eğitim ve yetiştirme olanaklarına yönelik kaynakların üretilmesi ve tüketilmesi konusunda öncelikleri ve seçimleri inceleyen bir bilim dalı olarak tanımlanmakta (Ünal, 2005) ve planlamayı araç olarak kullanmaktadır (Karakütük, 2019). Buna ilişkin eğitim planlaması ulusal gelirden pay alma sürecinde eğitimde gerçekleştirilmesi beklenen hedeflere yönelik kaynak aktarılması ve bu kaynakların eğitimin amaçlarına uygun pay edilmesini belirleyen süreç olarak tanımlanmaktadır (Hesapçıoğlu, 2001).

Bu açıdan ele alındığında, sınırlı olan kamu kaynaklarının nasıl kullanıldığına yönelik araştırmalar ile nicel ve nitel göstergelerin, okulların işlev ve eğitimle ilgili amaçlarına ne derece ulaştığına yönelik veri sağlayabileceği düşünülmektedir. On Birinci Kalkınma Planının (2019-2023) kamu yatırımları ile ilgili bölümünde; eğitim yatırımlarının en yüksek artışı gösterecek ve en büyük paya sahip olacak alan olacağını belirten ve kaynakların öncelikli alanlarda verimli, etkili ve ekonomik kullanılmasını temel alan maddelere yer verilmiştir. Dünya Bankası (2011) raporunda, kamu kaynaklarının en çok gereksinim duyulan ve en yüksek getirisi olan gruplara yöneltilmesinin eğitimde fırsat eşitliğine katkı sağlayacağı belirtilmiştir.

Türkiye’de çağ nüfusunun sürekli artması, eğitime yönelik gereksinimlerin çağın gereğine uygun değişmesi ve çeşitlenmesi, eğitim olanaklarına erişimin artması gibi etmenler eğitim harcamalarını farklı bakış açılarından mercek altına almayı önemli kılmıştır. Eğitim hizmetlerinin kamusal yapısı ve yurttaşların gereksinim duyduğu eğitim isteminin kamu tarafından üretilmesi, kamusal harcamalara yönelik araştırma gereksinimini ortaya çıkarmıştır.

Toplam eğitim bütçesinin ve Milli Eğitim Bakanlığı bütçesinin merkezi yönetim bütçesi ile gayri safi yurtiçi hasıla (GSYH) içindeki oranı, bütçedeki değişimleri izlemek ve ayrılan kaynaklar açısından eğitim hizmetlerinin kamu politikalarındaki önemini değerlendirmek açısından kritik bir rol oynar. Eğitim izleme göstergeleri, eğitimdeki gelişmeleri değerlendirmek, gereksinimleri belirlemek ve bu doğrultuda politikalar oluşturulurken kaynakların etkili ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlamak için önemlidir. 2023 Eğitim İzleme Raporu’nda (ERG,2023) Türkiye’de eğitim hedeflerine ulaşmak için yeterli kaynak ayrılıp ayrılmadığı irdelenmiş ve ayrılan kaynakların sosyal adalet ve eşitlikçi kamu politikaları çerçevesinde kullanılması bağlamında çeşitli verilere yer verilmiştir. Milli Eğitim Bakanlığı bütçesi; personel giderleri, sosyal güvenlik kurumlarına devlet primi giderleri, mal ve hizmet alımı giderleri, cari transferler, sermaye

giderleri ve sermaye transferleri ekonomik sınıflandırma başlıkları altında toplanmaktadır.

Milli Eğitim Bakanlığı, 2024 Yılı Merkezî Yönetim Bütçe Kanunu'nda en büyük payın eğitime ayrıldığını, toplumun tüm kesimlerini içine alan örgün ve yaygın eğitim hizmetlerini yürütmek için Millî Eğitim Bakanlığı (MEB), Yükseköğretim Kurulu (YÖK), Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi Başkanlığı (ÖSYM), Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK), üniversitelere ayrılan kaynaklarla birlikte eğitim bütçesinin 1 trilyon 619 milyar 907 milyon 408 bin lira olarak açıklamıştır (MEB, 2024).

2023 yılı verilerine göre, kamu idaresinin toplam eğitim bütçesi 570 milyar 44 milyon 65 bin TL olarak belirlenmiştir. Bu bütçenin %76,4'ü Milli Eğitim Bakanlığına ayrılmıştır. 2023 yılında Milli Eğitim Bakanlığına 435 milyar 351 milyon 82 bin TL bütçe ayrılmıştır. Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) bütçesi, son beş yılda nominal olarak artmasına rağmen, merkezi yönetim bütçesine oranı düzenli bir şekilde azalmıştır. Milli Eğitim Bakanlığının bütçesi değerlendirilirken rakamsal ve reel ayrımını yapmak ve yıllar arası karşılaştırma yaparken tüketici fiyat endeksini (TÜFE) göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Enflasyon, bireylerin alım gücünü etkilediği gibi eğitim hizmetlerine ilişkin maliyetleri de artırmaktadır. Örneğin, 2022 yılında bütçe nominal olarak artmış gibi görünse de, reel olarak %25,3 oranında azalma yaşanmıştır (ERG, 2023). Önceki yıllarla karşılaştırıldığında 2019-2023 yılları arasında en fazla azalma 2023'te görülmüş ve Milli Eğitim Bakanlığı bütçesinin merkezi yönetim bütçesine oranı 1,1 yüzde puan azalarak 9,7'ye, toplam eğitim bütçesininki ise 1,3 yüzde puan azalarak 12,8'e gerilemiştir (ERG, 2023). Bu düşüş, özellikle eğitim yatırımlarına ayrılan payın yetersiz kalmasına neden olmuştur. Bu durumda, enflasyon göz önünde bulundurulmadan yapılacak bir artış, eğitim hizmetlerinde aksamalara yol açabilir.

Boylamsal açıdan değerlendirildiğinde, Türkiye'de 2019-2020 yılları arasında eğitime ayrılan kamu kaynakları yıllar içerisinde nominal olarak artma eğiliminde olmasına karşın eğitime yapılan kamu yatırımlarındaki artışın enflasyon oranından düşük olduğu vurgulanmıştır (OECD, 2023). Türkiye'de eğitim hizmetlerinin yürütülmesi için Milli Eğitim Bakanlığına 2022 yılı Merkezî Yönetim Bütçe Kanunu ile 189 milyar 10 milyon 851 bin TL bütçe ayrılmıştır (MEB, 2023). Milli Eğitim Bakanlığı bütçesinin ekonomik dağılımında en yüksek pay, 185 milyar 2 milyon 899 bin 587 TL ile personele ayrılmaktadır. Bu miktara 28 milyar 873 milyon 68 bin 793 TL personelin sosyal güvenlik kurumu devlet primi giderlerinin eklenmektedir. Geriye kalan bütçe dağılımından; mal ve hizmet alımları giderlerine 35 milyar 57 milyon 876 bin 621 TL, sermaye giderlerine

23 milyar 472 milyon 423 bin 104 TL, cari giderlere 8 milyar 584 milyon 100 bin 618 TL ve sermaye transferlerine 2 milyar 690 milyon 936 bin 298 TL harcanmıştır (MEB, 2023). Ancak eğitim bütçesinin gayri safi yurtiçi hasıla (GSYH) ve Merkezi Yönetim Bütçesi içerisinde yıllar içerisinde girdiği azalma eğilimi sistemin kronikleşen sorunudur. Nitekim 2016’da GSYH içerisindeki payı %4,21 olan eğitim bütçesinin 2023 yılı içindeki payı %3,48’e gerilerken, 2016 yılında eğitime merkezi yönetim bütçesi içinde %19,24 olarak ayrılan pay 2023’te %14,53’e gerilemiştir. Bunun yanı sıra, merkezi bütçe yatırım ödeneğinden 2022’de MEB yatırımlarına %22,34 oranında pay ayrılırken bu oran 2023’te %12,65’e gerilemiştir (İstanbul Planlama Ajansı, 2023).

Okulların eğitime yönelik gereksinimlerini karşılamaları için kaynak artırımının önemi alanyazında sıklıkla vurgulanmaktadır (Kavak, Ekinci ve Gökçe, 1997; Gökçe ve Uslu, 2028; ERG, 2023). Ancak, kaynak arttırmanın yanı sıra var olan kaynakların ne şekilde kullanıldığı oldukça önem taşımaktadır. Schleicher (2018), “Dünya Standartlarında 21. Yüzyıl Okul Sistemi Nasıl İnşa Edilir?” başlıklı raporunda eğitimle ilgili doğru bilinen yanlışlarla ilgili bir değerlendirme yapmıştır. “Eğitimde, ne kadar çok para harcanırsa o kadar çok başarılı olunur” efsanesine karşın başarının ne kadar çok para harcandığı ile ilgili değil, nasıl harcandığı ile ilgili olduğunu ileri sürmüştür. Yocum (2012), benzer olarak eğitim bütçesi ile okul başarısı arasındaki ilişkinin eğitim araştırmalarına konu olduğunu belirtmiştir. Bu araştırmalarda birbiri ile çelişen görüşlerin yer aldığını ve bu görüşlerin de yeni soruların ortaya çıkmasına neden olduğunu belirtmiştir. Ancak, okul bütçesinin etkili kullanımının, okul yöneticilerinin daha az kaynakla daha fazla başarıya ulaşması konusunda önemli bir araç olduğunu ileri sürmüştür.

Kamu harcamaları, ilgili hukuksal düzenlemelere göre harcama yetkililerince yapılabilmektedir. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun 22. maddesi uyarınca, kamu örgütlerinin merkez örgütü harcama yetkilileri, merkez dışı birimlerine ödenek gönderme belgesi düzenleyerek ödenek gönderirler. Ödenek gönderme belgesiyle ödenek gönderilen merkez dışı birimlerin en üst yöneticisi harcama yetkilisi olarak tanımlanmıştır. Resmi ilköğretim ve ortaöğretim okullarında harcama yetkilileri okul müdürleridir. Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi okullarda görev yapan harcama yetkililerinin harcamaları yasal çerçeve içinde gerçekleştirilir. Eğitim yöneticilerinin harcamalarının yasal çerçevesi; 222 sayılı İlköğretim ve Eğitim Kanunu, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu, 7156 sayılı Merkezi Yönetim Bütçe Kanunu, Cumhurbaşkanlığı kararnameleri ve yönetmelikleri,

Kalkınma Planları, Milli Eğitim Bakanlığı Stratejik Planı ve Milli Eğitim Bakanlığı 2023 Vizyon Belgesi ile belirlenmektedir. Yöneticiler almış oldukları harcama kararlarını, ilgili yasal çerçeve içinde gerçekleştirme konusunda sorumludurlar.

Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığınca, Türkiye’de kamu mali yönetim ve bütçe sisteminde 2003 yılında kabul edilen 5018 sayılı Kanun ile başlayan reform, 2020’de geçilmesi planlanan “program bütçe” ile devam etmiştir. Program bütçeye duyulan gereksinim nedenleri olarak 5018 sayılı Kanunla getirilen edim (performans) temelli bütçeleme uygulamasının yetersizliklerinden söz edilmiştir. Ayrıca; stratejik planlar ve edim programları yoluyla üretilen edim bilgisinin, bütçeleme ve karar verme süreçlerine dahil edilemediği, kaynak ayırma kararlarında çoğunlukla girdilere odaklanılması nedeniyle edim esaslı bütçelemenin tam olarak uygulanmadığı belirtilmiştir (Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Daire Başkanlığı, 2019). 2020 yılında geçilen program bütçeyi, edim temelli bütçelemeden ayırt eden en önemli özellik; program bütçenin, harcama kararlarının hangi amaca hizmet edeceğinin belirtilmesini temel almasıdır. Böylece, devletin tüm birimlerinde amaca yönelik harcama yapılması hedeflenmektedir. Oysa edim temelli bütçe sonuç odaklıdır. Diğer bir anlatımla; harcamanın yapılıp yapılmadığı ve ne şekilde yapıldığının belirlenmesini temel alır. Bu durumda; gereksinim fazlası istemde bulunulup bulunulmadığı, gereksiz alım yapılıp yapılmadığı ve isteme yönelik gereksinimlerin karşılanıp karşılanmadığının belirlenmesi konusunda yetersiz kalmaktadır.

Yöneticiliğin bir karar verme işi olduğunu ileri süren Koçel (2005), yöneticilere belirli amaçları gerçekleştirmek üzere insan gücü ve parasal kaynakların verildiğini ve yöneticilerden bu kaynakları nasıl kullanacağına yönelik seçim yapmalarının beklendiğini belirtmiştir. Tural (1988), örgüt yönetiminde karar verme işlevinin önemini vurgulamış, yönetici için en önemli niteliğin karar verme becerileri olduğunu ve bu nedenle iyi bir yöneticinin diğer bir deyişle iyi bir karar vericinin örgütlerin sahip olmak istediği bir değer durumuna geldiğini belirtmiştir. Okullarda karar verme konusundaki en yetkin kişiler, diğer bir anlatımla karar verme tasarımcıları (Janossen, 2012) ya da seçim mimarları okul müdürleridir. Bu nedenle, okul yöneticisinin karar alabilmesi için karar modelleri ve süreçleri konusunda yetişmiş olması oldukça önemlidir (Bursalıoğlu, 2008). Örgüt içinde alınan kararlar; çatışmayı önlemeye ya da çözmeye, etki yaratmaya, örgütün karakterini oluşturmaya, örgütte değişiklik yapmaya hizmet edebilir. Bu açıdan değerlendirildiğinde okullarda karar alma süreçlerinin merkezinde bulunan okul yöneticilerinin, harcama kararlarını alırken ve bu süreçleri yönetirken, yeterliklere sahip

olmaları beklenmektedir. Bunun temel nedeni okul yöneticisinin okulun sahip olduğu kaynaklar aracılığıyla eğitim hizmetlerini sürdürme konusundaki sorumluluğudur (Taymaz, 2007). Okullarda harcamalar okul müdürleri tarafından yapılmakta ve harcamaya yönelik kontroller okul içindeki kişi ve komisyonlar tarafından gerçekleştirilmektedir. Okul müdürleri, bütçe kullanımında büyük sorumluluk taşır ve harcama kararlarında okulun ihtiyaçlarını, eğitim kalitesini artırma hedeflerini ve mevcut kaynakların verimli kullanılmasını gözetirler (Göl, 2021). Okul müdürlerinin harcamaya yönelik kararları ile bu kararlarını etkileyen etmenlerin belirlenmesi, okullara ayrılan sınırlı kaynakların verimli, etkili ve yerinde kullanılması açısından oldukça önemlidir.

Okul yöneticilerinin harcama kararlarını araştırmak için öncelikle karar vermeye yönelik alanyazının incelenmesi önem taşımaktadır. Karar verme, yönetim süreçlerinden biridir. Yönetim süreçleri; alanyazında Anglosakson ekolünü izleyen kimi yazarlar (Bursalıoğlu, 2012) tarafından karar süreci ile başlatılmaktadır. Kimi yazarlar ise, Kıta Avrupası ekolünün etkisiyle planlama süreci ile başlatmakta ve karar verme sürecini her yönetim sürecinin içerisinde ayrı ayrı ele almaktadır (Başaran, 1996; Karakütük, 2019). Her iki ekolde, karar verme yönetim süreçlerinin başlangıç noktasını oluşturmaktadır. Bursalıoğlu (2012); karar, planlama, örgütlenme, iletişim, etki, eşgüdümleme ve değerlendirme olarak tanımladığı yönetim süreçleri arasında, karar sürecini, örgütlerin yaşamını doğrudan etkilemesi nedeniyle yönetimin kalbi olarak nitelendirmiştir. Yaşar (2016) ise karar vermenin örgütlenmenin temel süreci, kararın kendisinin de yönetimin temel amacı ve yönlendiricisi olarak ele alındığını belirtmiştir. Eğitim yönetimi alanında, yönetim süreçlerinden biri olan karar vermeye ilişkin çeşitli araştırmalar (Balcı ve Öztürk, 2014; Çelikten, 2001; Celep, 1996; Marmara ve Atmaca, 2023) yapılmış olmasına karşın, alanyazında harcama kararlarını konu alan araştırmaların oldukça bulunmamaktadır. Okul yöneticilerinin ödenek talep süreçleri ve mevcut kaynakları nasıl kullanacaklarına ilişkin kararlarını etkileyen etmenlerin belirlenmesi, kaynakların verimli ve etkin bir şekilde kullanılıp kullanılmadığının değerlendirilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Aynı zamanda, bu süreçlerde karşılaşılan sorunların tespit edilmesi ve bu sorunları ortadan kaldıracak politikalar geliştirilmesi, eğitim kurumlarına ayrılan sınırlı kaynakların en yüksek verimle kullanılmasını sağlamak adına önemli bir gerekliliktir. Bu doğrultuda, bu araştırmanın temel problemi, okul yöneticilerinin ödenek talebi ve harcama kararlarını etkileyen unsurların neler olduğudur

Amaç

Bu araştırmanın amacı; kamu ortaöğretim okul yöneticilerinin okula ödenek isteme ve harcama kararlarını etkileyen etmenleri Tarsus İlçesi örneğinde incelemektir. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

1. Ortaöğretim okul yöneticilerine göre ödenek isteme ve okul bütçesini harcama konusunda gerekli rol, bilgi, beceri ve yeterlikler ne olmalıdır?
2. Okul yöneticilerinin okul bütçesini planlama ve Milli Eğitim Bakanlığından okula ödenek isteme kararlarını etkileyen etmenler nelerdir?
3. Okul yöneticilerinin harcama kararlarını etkileyen etmenler nelerdir?
 - a. Milli Eğitim Bakanlığından okula verilen ödeneklerin harcanma kararlarını etkileyen etmenler konusunda okul yöneticilerinin görüşleri nelerdir?
 - b. Okul aile birliği gelirlerinin harcanma kararlarını etkileyen etmenler konusunda okul yöneticilerinin görüşleri nelerdir?
 - c. Döner sermayesi olan okullarda, döner sermaye harcama kararlarını etkileyen etmenler konusunda okul yöneticilerinin görüşleri nelerdir?
 - d. Proje hibesi alan okullarda, döner sermaye harcama kararlarını etkileyen etmenler konusunda okul yöneticilerinin görüşleri nelerdir?

Önem

On yıllardır, sosyal bilimciler okul harcamalarının öğrenci sonuçlarını etkileyip etkilemediğini tartışmaktadır. Bu soru sadece akademik öneme sahip değildir, çünkü kamu K-12 eğitimi, hükümet harcamalarının en büyük bileşenlerinden biridir. Eğitime genel bütçeden ayrılan pay, eğitimin niteliğini etkileyen etmenlerden biridir. Türkiye’de genel bütçeden eğitime ayrılan pay, son dönemlerde artış göstermesine karşın gereksinimleri karşılayacak düzeyde değildir. Bu nedenle, eğitime ayrılan kamu kaynaklarının etkili ve verimli kullanımı oldukça önemlidir.

2024 yılında Türkiye’de eğitime ayrılan kamu bütçesi 1 trilyon 615 milyar lira olarak belirlenmiştir. Bu bütçe, merkezi yönetim bütçesinin önemli bir kısmını oluşturmakta ve eğitim harcamalarına yönelik ciddi bir kaynak ayrıldığını göstermektedir. Milli Eğitim Bakanlığı’nın bütçesi, 2023 yılına göre cari fiyatlarla yüzde 150,4 artış göstermiş ve 1 trilyon 90,2 milyar liraya yükselmiştir (MEB, 2024). 2024 yılı bütçesine göre, Türkiye’de zorunlu eğitim sürecindeki her öğrenciye ayrılan ortalama

bütçe yaklaşık 89,722 TL olarak hesaplanmaktadır. Bu hesaplama, toplam eğitim bütçesinin (1 trilyon 615 milyar TL) tahmini öğrenci sayısına (18 milyon öğrenci) bölünmesiyle elde edilmiştir.

Bu bütçenin bir kısmı okullar tarafından yönetilmektedir. Türk eğitim sisteminde, okul yöneticileri okul harcamalarının gerçekleştirilmesi konusunda sorumlu ve yetkilidir. Bu açıdan değerlendirildiğinde okullar, karmaşık karar mekanizmalarının yürütüldüğü örgütlerdir. Yöneticilerin verdiği harcama kararları, okullarda nitelikli eğitime ulaşılmasında; okulların, öğrencilerin ve öğretim süreçlerinin gereksinimlerinin karşılanmasında belirleyici rol oynamaktadır. Bu nedenle, okul harcama kararlarına etki eden nedenlerin belirlenmesi; eğitime ayrılan kaynakların verimli kullanılmasına yönelik politikaların geliştirilmesine katkı sağlayacaktır.

Bu araştırma, okul yöneticilerinin ödenek isteme süreçleri ve mevcut kaynakları kullanma kararlarını etkileyen etmenleri analiz ederek, eğitim kurumlarında kaynakların verimli ve etkin bir şekilde yönetilip yönetilmediğini değerlendirme açısından büyük bir öneme sahiptir. Eğitim bütçelerinin sınırlı olması, bu kaynakların yerinde ve doğru kullanımını zorunlu kılmakta, bu da kaynak yönetimini eğitim sisteminin sürdürülebilirliği açısından kritik hale getirmektedir. Araştırmanın bulguları, okullardaki mali yönetim süreçlerinde karşılaşılan temel sorunları saptayarak, bu sorunların çözümüne yönelik somut politika önerileri geliştirilmesine katkı sağlayacaktır. Bu yönüyle, eğitim sisteminde mali kaynakların daha etkin kullanılmasını özendirecek stratejik kararların alınmasına rehberlik edecektir.

Aynı zamanda, bu araştırma, eğitim yönetimi ve eğitim ekonomisi gibi iki önemli disiplinin kesişim noktasında yer alarak, alanyazındaki önemli bir boşluğu doldurmayı hedeflemektedir. Harcama kararlarına ilişkin yapılan çözümlemeler, kamu bütçesinin sınırlı kaynaklarının daha verimli kullanılmasına dair uygulamaya yönelik öneriler sunarak, eğitim sektöründe kaynak yönetimine dair alanyazına değerli katkılar sağlayacaktır. Ayrıca, kaynak kullanımındaki etmenlerin daha iyi anlaşılması, kamu kaynaklarının okul düzeyinde daha etkin ve şeffaf bir şekilde yönetilmesine katkıda bulunarak, eğitimde fırsat eşitliğinin artırılmasına ve genel eğitim kalitesinin yükseltilmesine yönelik somut adımlar atılmasına imkan tanıyacaktır. Sonuç olarak, bu araştırma, eğitim yönetimi ve ekonomisi bağlamında mali kaynakların kullanımında karşılaşılan zorluklara ve bu zorlukları aşmaya yönelik stratejilere dair yeni bakış açıları sunarak, hem akademik hem de uygulama düzeyinde alana önemli bir katkı sağlayacaktır.

Sınırlılıklar

Bu araştırma, Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Genel Müdürlüğüne bağlı kamu ortaöğretim okulları içinde 2023-2024 öğretim yılında Mersin ili Tarsus İlçe Milli Müdürlüğüne bağlı 20 kamu ortaöğretim okul müdürünün görüşleriyle sınırlıdır.

Tanımlar

Bu çalışmada kullanılan kavramların işevuruk tanımları şöyledir:

Harcama Kararı: Okul yöneticisinin okulun ödeneklerini nereye ve ne şekilde harcayacağına yönelik seçimidir.

Harcama: Okul yöneticilerinin okul bütçesinden gerçekleştirdiği ödenek kullanma davranışdır.

Yönetici: Milli Eğitim Bakanlığına bağlı Mersin İli Tarsus İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı kamu ortaöğretim okullarında (Anadolu Lisesi, Fen Lisesi, Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi, Anadolu İmam Hatip Lisesi ve Çok Programlı Anadolu Lisesi) görev yapan okul müdürüdür.

Okul: Mersin İli Tarsus İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı kamu orta öğretim okullarıdır.

Okul Bütçesi: Okul müdürlerinin bir mali yıl içinde harcayacağı paranın toplamıdır. Bu para; Ortaöğretim Genel Müdürlüğü ve Mesleki Teknik veya Eğitim Genel Müdürlüğünden istenilen ve okula aktarılan ödenek ile okul aile birliği ve okulun diğer gelirlerinin toplamıdır.

Ödenek: Araştırma kapsamında okul müdürlerinin, okulunun gereksinimlerini gidermek amacıyla okulun bağlı bulunduğu ilgili genel müdürlüklerden, Mersin İl Milli Eğitim Müdürlüğü ve/veya Tarsus İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünden istemde bulundukları, elde ettikleri ve harcadıkları para.



BÖLÜM 2

KURAMSAL ÇERÇEVE

Kuramsal çerçevede karar verme alan yazını ile kamu öğretim okullarında bütçe iş ve işlemlerinin nasıl gerçekleştirildiği ve ilgili dayanaklarına yer verilmiştir. Alanyazında karar verme ile ilgili çeşitli tanımlara, karar türlerine, karar süreç ve basamaklarına, karar yaklaşımları ve kuramlarına, karar stillerine ve karar vermenin sınırlılıkları ile ilgili kavramlara yer verilmektedir. Bu bölümde, ilgili kavramlar ile karar verme kuramlarının 20. yüzyıldan itibaren farklı disiplinlerin önemli katkılarıyla nasıl evrildiği ve insanların karmaşık seçimlerini anlamaya nasıl etki ettiği yer almaktadır.

Karar Verme

Karar verme insan yaşamının bireysel seçimlerinden karmaşık kuramsal stratejilerinin alınmasına kadar önemli rol oynayan temel bir bilişsel süreçtir. Karar verme; iki ya da daha fazla seçenek arasında seçim yapma ve değerlendirme (Juniper, 1976); var olan seçenekler arasında amaca en uygun olanı tercih etme (Özdemir, 2018); bir sorunu çözmek için uygulanacak yaptırımları belirleme süreci, eylemi etkileyen yargı (Taymaz, 2003) olarak tanımlanmaktadır. Juniper (1976); bu sürecin öğrenilebilen, uygulanabilen ve değerlendirilebilen beceriler gerektirdiğini belirtmiştir. Hoy ve Tarter (2010) ise karar vermeyi örgütsel düzeyde sorunların belirlendiği, çözüldüğü ve gereksinimlerin yerine getirildiği bir süreç olarak tanımlamıştır. Karar süreci gündelik yaşamın basit sorunlarına yanıt vermenin yanı sıra farklı seçenekler içeren, karışık, çok değişkenli sorunlara da yanıt verebilmektedir (Janossen, 2012). Sorun kavramı, birey açısından, istek ve gereksinimlerin karşılanmasını durduran engel; örgüt açısından, amaçların gerçekleşmesini durduran, yavaşlatan engel; yönetim açısından ise, yönetici tarafından duyulan, hissedilen ve görülen rahatsız edici durum olarak tanımlanmaktadır (Taymaz, 2012).

Karar Verme Kuramlarının Önemi

Karar vermeyi anlamak, insan davranışlarına ve kurumsal çıktılarına olan etkisi açısından olağanüstü önemlidir. Karar vermenin altında yatan süreçleri aydınlatan kuramsal çerçeveler, insan seçimlerine rehberlik eden mekanizmalar hakkında değerli bilgiler sağlarlar.

Karar verme kuramları, olasılıkları değerlendirmek, potansiyel sonuçları tahmin etmek ve önyargıları azaltmak için kararların niteliğini artırmaya yardımcı olan araçlar ve kavramlar sunar (Kahneman ve Tversky, 2013). Aynı zamanda, karar verme kuramlarını keşfetmek, yetersiz seçimlere yol açabilecek bilişsel önyargıları ve buluşsal yöntemleri tanımaya yardımcı olur. Bu farkındalık, karar vericilerin bu önyargılara karşı koymasını ve daha akılcı ve bilinçli kararlar vermesini sağlar (Tversky ve Kahneman, 1974). Bunun yanı sıra, March ve Shapira (1992), karar vermeye yönelik çalışmaların stratejik planlama ve risk değerlendirme için bir temel sağladığını ve örgütlerin belirsizliği, olası tuzakları ve en uygun yolları dikkate alan sağlam stratejiler geliştirmek için karar verme kuramlarından yararlanabileceğini belirtmiştir.

Karar verme kuramlarına yönelik çalışmalar, bireylerin ve kurumların seçim yaparken karşılaştıkları karmaşık süreçleri daha iyi anlamalarını sağlayan kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır. 20. yüzyıl boyunca farklı disiplinlerden bilim insanları, akılcı, psikolojik ve davranışsal yaklaşımlar üzerine yoğunlaşarak bu kuramların gelişimine katkıda bulunmuşlardır. Bu yaklaşımlar, karar verme süreçlerinin sadece mantıksal değil, aynı zamanda bireylerin duygusal ve çevresel etkiler altında nasıl değişebileceğini ortaya koyar (Gigerenzer ve Goldstein, 1996; Oliveira, 2007). Bu araştırma kapsamında, karar vermenin doğasına ışık tutmak için akılcı, psikolojik ve davranışsal yaklaşımları kapsayan karar verme kuramlarının gelişimi derinlemesine incelenmektedir.

Karar Kuramlarının Tarihsel Gelişimi ve Akılcı Karar Verme

İnsanlar nasıl karar verdikleri konusuna yüzyıllar boyunca merak duymuşlar ve insan davranışlarını dışardan gözlemleyerek karar verme üzerine kuramlar geliştirmişlerdir (Lehrer, 2014). Yirminci Yüzyıl ortalarından itibaren gelişmeye başlayan modern karar kuramları 20. Yüzyıl ortalarından itibaren gelişmeye başlayarak günümüzde kendi içinde akademik bir alan olmasının yanı sıra sosyal bilimciler, ekonomistler, istatistikçiler, psikologlar, felsefeciler de konuya ilgi duymaktadır

(Hannson, 1994). Karar verme kuramlarının evrilmesi çok eski zamanlara dayanmasına karşın, en önemli gelişimini son yüzyılda göstermiştir. Bu bölümde, karar kuramlarının evrilme süreçleri ve çağdaş kuramlara öncülük ederek günümüz toplumlarında nasıl önem kazandığı ele alınmaktadır.

Karar kuramları, kararların nasıl kuramsallaştırıldıkları ve hangi araştırma geleneklerine göre değerlendirildiklerine göre farklılık göstermektedir. Bireylerin gerçekleştirdiği her davranış karar(lar) içermektedir ve karara yönelik kuram geliştirmek insan davranışlarını kuramsallaştırmak olarak değerlendirilse de karar verme kuramları bireylerin karar verme özgürlüklerini nasıl kullandıkları; diğer bir söyleyişle rastlantısal olmayan seçimler ile ilgilenmektedir (Hannson, 1994).

Yirminci yüzyılda karar verme kuramlarının erken gelişimi, akılcı karar verme değerler dizisi (paradigma) tarafından güçlü bir şekilde etkilenmiştir. Bu paradigma, bireylerin seçim yaparken rasyonel davrandıkları ve kendi yararlarını en üst düzeye çıkarmaya çalıştıkları varsayımına dayanır. Özellikle ekonomi ve sosyal bilimlerde geniş yer bulan bu yaklaşım, insan davranışlarını açıklamak için formel matematiksel modellerin geliştirilmesine zemin hazırlamıştır (Uzonwanne, 2016; Roskin, 2024).

Antik Yunan'dan itibaren insanların nasıl karar verildiklerine yönelik varsayım insanların akılcı varlıklar olduğuna dayanmaktadır. İnsanların karar verirken, seçenekleri bilinçli bir şekilde çözümlediğine, artılarla eksileri dikkatli bir şekilde değerlendirdiklerine inanılmıştır (Lehrer, 2014). Modern ekonominin temeli de, ekonomik öznelerin mükemmel bilgiye sahip olduğunu, amaçlarını mükemmel biçimde kavradığını ve bu bilgileri hedeflerini ilerletmek için mükemmel biçimde kullanabildiklerini varsaymak üzere tasarlanmıştır (Vlaev, 2007).

Rehman (2016) ekonomi bilimcilerinin; istikrarlı tercihlere sahip, kârı ençoklaştıran, gideri enazlaştıran birey olarak tanımlanan “*homo-ekonomik*” kavramından etkilendiğini belirtmiştir. Bu model, çoğu ekonomik durumda, öznelerin nasıl davranacağı konusunda doğru kestirimler yapabilen güçlü bir araç olarak görülmektedir ve belirsizlik altında karar verme davranışını modellemek için ekonomi, finans ve diğer disiplinlerde yaygın olarak uygulanmıştır.

Matematikçi John Von Neumann ve ekonomist Oskar Morgenstern tarafından geliştirilen ve çığır açan çalışmaları Oyun Kuramı ve Ekonomik Davranış ile tanıtılan Beklenen Yarar Kuramı (Expected Utility Theory), rasyonel karar verme açısından kuramsal bir çerçeve sunmuştur. Von Neumann ve Morgenstern, kuramın davranışsal sonuçlarından çok matematiksel sonuçlarıyla ilgilenerek araştırmacılara insanların

seçimlerinin akılcılığını test etmek için bir ‘kurallar dizisi’ sağlamaya yardımcı olmuşlardır (Erickson, 2015).

Beklenen Yarar Kuramına göre, bireyler seçimlerini potansiyel sonuçlara ve ilişkili öznel yararlaraya göre değerdendirirler. Bu yararlar, karar vericinin kişisel tercihlerini veya her sonuçtan elde edilen doyumu temsil eder.

Matematiksel olarak, Beklenen Yarar Kuramı şu şekilde tanımlanabilir (Erickson, 2015):

$$EU(x) = \sum_i P_i \cdot U(x_i)$$

Bu denklemde $EU(x)$, seeneğın beklenen yararını gösterir. P sonucun olasılığını ve U sonucun yararını temsil eder.

Beklenen Yarar Kuramı ekonomi disiplini içinde geliştirilmiş olup, karar verme konusundaki psikolojik araştırmalar üzerinde güçlü ve kalıcı bir etki yaratmıştır (Newell, Lagnado ve Shanks, 2007). Juslin ve Montgomery (1999) Beklenen Yarar Kuramının ana etkisinin iki yönlü olduğunu belirtmiştir: İlk olarak, Beklenen Yarar Kuramının alt bileşenleri olan yarar işlemleri ve öznel olasılıklar, kararların nasıl alındığını kavramsallaştırmak için kullanılmıştır; ikinci olarak, Beklenen Yarar Kuramı, insan karar verme davranışının ölçüldüğü normatif bir ölçüt sağlamıştır. Beklenen Yarar Kuramı, karar vericilerin tam bilgiye, tutarlı tercihlere ve mantıklı karar verme süreçlerine sahip olduğunu varsayar. Karar vericilerin akılcı olduklarını ve beklenen yararlarını ençoklaştıran seçenekleri seçtiklerini varsayar (Dimatteo, 2016).

Beklenen yarar kuramına bir seçim tanımlayıcı kuram olarak gelen eleştiriler, sonraki on yıllarda insanların akılcı tercih kuramının aksiyomlarını sistematik olarak ihlal ettiğini gösteren artan kanıtlarla izlemiştir (Kahneman ve Tversky, 2000). Beklenen Yarar Kuramı karar verme çalışmalarında etkili olsa da gerçek dünyadaki karar bağlamlarına uygulandığında sınırlamalarla karşılaşır. Öne çıkan zorluklardan biri, karar vericilerin kapsamlı bilgilere ve yansız değerdendirmelere dayalı olarak sürekli olarak en uygun seçimleri yaptıkları anlamına gelen mükemmel akılcılık varsayıdır. Gerçekte, bilişsel kısıtlamalar, bilgi asimetrisi ve sınırlı akılcılık bu tür idealize edilmiş karar süreçlerine ulaşılmasına engel oluşturmaktadır (Simon, 1957).

Herbert Simon’ın (1957) düşünceleri, insanların bilgi işlemekteki bilişsel sınırlamaları ve bilginin varlığı konusundaki çevresel sınırlamalar göz önüne alındığında, bir “gerçek kişinin” karar verirken tam ölçekli akılcı tercih kuramını uygulayabilmesinin düşünülemez olduğuna dayanır. Simon, insanların “tamamen akılcı” olmaktan çok “sınırlı akılcı” olarak görölmesi gerektiğini öne sürmüştür. Bu fikir, insanların

bulundukları ortamların yapısını kullanarak ve sınırlı bilişsel kaynaklarını akıllıca kullanarak, tamamen en uygun olmasa da ‘yeterince iyi’ kararlar verebileceğine dayanır. Simon ‘un sınırlı Akılcılık Kuramı, karar vericilerin ideal koşullar altında çalışmadığını ve bilgiye erişimlerinin sınırlı olduğunu kabul eder. Bu durumda, karar vericiler, mükemmel bilgiye dayalı olarak en iyi kararı vermek yerine, varolan bilgiyi ve kaynakları en verimli şekilde kullanarak doyurucu kararlar alır. Bu yaklaşım, gerçek dünyada karar verme süreçlerini daha gerçekçi bir şekilde yansıtmaktadır (Simon, 1972).

Beklenen Yarar Kuramı, model oluşturmak için yararlı olsa da bu süreç insanların tüm kararlarını günlük yaşamlarında nasıl verdiklerini açıklamada yetersizdir. Bu nedenle neoklasik ekonomi alanının öne çıkardığı kıt kaynakların en uygun dağılımı varsayımı, davranışsal ekonomi alanının yükselmesiyle birlikte gölgede kalmaktadır (Cocos ve Pannequin, 2011). Beklenen Yarar Kuramına yöneltilen eleştiriler, araştırmacıları karar verme davranışının diğer alanlarını incelemeye teşvik etmiş (Goldstein ve Hogarth, 1997) ve araştırmacılara Beklenen Yarar Kuramını daha iyi bir seçim yapma kuramı haline getirmek için değiştirmelerine ilham vermiştir (Newell, Lagnado ve Shanks, 2007).

Psikoloji Bilimi Açısından Karar Kuramları

Yirminci yüzyılda, bilişsel psikolojinin etkisiyle karar verme süreçlerine dair kuramlar önemli değişimler geçirmiştir. Karar verme anlayışını önemli ölçüde şekillendiren psikolojik etmenler ve bu etmenlerin karar verme anlayışı üzerindeki etkilerini çözümlemeye yönelik çalışmalar sürdürülmüştür. Özellikle, buluşsal yöntemler (heuristics) ve bilişsel önyargılar, karar alma süreçlerinde bireylerin nasıl daha kısa yollarla ve bazen hatalı kararlar verdiklerini açıklamaya başlamıştır. Bu çerçevede, Kahneman ve Tversky'nin çalışmaları, insanların karmaşık kararlarla karşılaştıklarında akılcı olmayan önyargılara dayandığını göstermiştir. Aynı zamanda, duygular ve bilişsel çelişki (cognitive dissonance), bireylerin rasyonel tercihler yapma süreçlerini etkileyen önemli psikolojik etmenler olarak öne çıkmıştır. Bu faktörler, bireylerin karar alma sürecini daha gerçekçi bir şekilde ele almayı sağlamış ve geleneksel rasyonel modellerin sınırlılıklarını ortaya koymuştur. Bu çalışmalar; buluşsal yöntemler, önyargılar, bilişsel çelişki ve duyguların karar vermeye etkisi üzerinde yoğunlaşmıştır (Gigerenzer, 2007; Kahneman ve Tversky, 1979).

Sezgisel (Buluşsal) Yöntemler ve Önyargılı Karar Verme. Tversky ve Kahneman'ın 1974'teki çalışmalarında karar vermede bilişsel önyargıların ve buluşsal yöntemlerin (Heuristics and Biases Decision Making) yaygınlığını ortaya çıkararak bu alanda önemli bir paradigma değişikliğine öncülük etmişlerdir. Çalışmaları, insan yargılarının altında yatan sistematik mantıksızlıkları ortaya çıkarmıştır. Buluşsal yöntemlere güvenmekten kaynaklanan bu önyargıların, öngörülebilir akıldışı (irrasyonel) karar verme kalıplarına yol açabileceğini savunmuşlardır. Diğer bir deyişle, çalışmaları ile insan akılcılığının sınırlamalarının altını çizerek, karar vermede bilişsel önyargıların ve buluşsal yöntemlerin yaygınlığını göstermişlerdir. Çalışmaları, insanların bir olayı hatırlama kolaylığına göre yargıya vardıkları kullanılabilirlik sezgisi (availability heuristic) ve yargıların algılanan benzerliklere dayalı olarak yapıldığı temsiliyet sezgisi (representativeness heuristic) gibi karar sürecine etki eden çok sayıda önyargıyı ortaya çıkarmıştır (Tversky ve Kahneman, 1974). Bu yaklaşımlar, insanların sınırlı bilgi ve kaynaklarla nasıl "doyurucu" kararlar verdiklerini gösterir. Ayrıca, Stanovich ve West (2000) ise Sistem 1 ve Sistem 2 olarak iki farklı bilişsel işlem sistemini tanımlamışlardır. Sistem 1'de gelişen düşünceleri; hızlı, çabası, duygusal, örtük ve kendi kendine oluşan yani sezgisel kararlar olarak tanımlamışlardır. Sistem 2'nin ise daha yavaş, bilinçli, çaba gerektiren, mantıklı ve net kararları içerdiğini belirtmişlerdir. Bu modeller, duyguların ve bilişsel önyargıların karar süreçlerine nasıl dâhil olduğunu göstermiştir. Bu çalışmalar duyguların karar verme sürecinde yansız kalmadığını ve genellikle karar süreçlerine önyargılar getirdiklerini göstermektedir (Kahneman, 2011).

Beklenti Kuramı. Akılcı karar modellerinin sınırlamalarına yanıt olarak, psikolog Daniel Kahneman ve Amos Tversky, 1979'da "Beklenti Kuramı: Risk Altında Karar Çözümlemesi" (1979) başlıklı makalelerinde Beklenti Kuramını ortaya atarak klasik ekonomik karar alma modellerinden devrim niteliğinde bir ayrılığı temsil etmiştir. Karar verme çalışmalarındaki bu değerler dizisi değişikliği, seçimleri şekillendirmede psikolojik etmenler ve çerçeveleme etkilerinin rolünü vurgulayarak Klasik Yarar Kuramına meydan okumuştur. Ayrıca ekonomi, psikoloji ve davranışsal ekonomi dahil olmak üzere çeşitli alanlar üzerinde derin bir etkisi olmuştur. Geleneksel ekonomi, bireylerin yararı en yükseğe çıkararak ve beklenen değerleri hesaplayarak akılcı seçimler yaptığını varsayarken Beklenti Kuramı, insanın karar verme sürecinin akılcılıktan

sistematik sapmalara yol açan bilişsel önyargılardan ve psikolojik etmenlerden etkilendiğini göstermektedir.

Beklenti Kuramı, iki ana bileşen olarak yarar işlevi (utility function) ve değer işlevi (value function) kavramlarını öne sürer ve bu bileşenlerin bireylerin kazanç ve kayıplara farklı tepkiler verdiğini öne sürer. Yarar işlevi, kazançlar için riskten kaçınma, kayıplar içinse risk arama eğilimini yansıtır. Ayrıca, kaybın psikolojik etkisi, eşdeğer kazanca göre çok daha güçlüdür, bu da insanların kayıplara karşı daha hassas olduğunu ortaya koyar (Kahneman & Tversky, 1979; Barberis, 2013). Bu durum, klasik ekonomi teorisindeki rasyonel birey varsayımına güçlü bir karşıtlık getirir ve ekonomi, psikoloji ve davranışsal ekonomi gibi alanlarda devrim niteliğinde bir değişim yaratmıştır (Thaler, 2016). Değer işlevi ise bireylerin kazançlar için riskten kaçınma ve kayıplar için risk arama davranışı sergileme eğiliminde olduğu fikrini savunur. Bunun yanı sıra, kayıpların psikolojik olarak eşdeğer kazançlardan daha etkili olduğunu ve potansiyel sonuçların asimetrik bir şekilde değerlendirilmesine yol açtığını öne sürmektedir (Kahneman ve Tversky, 1979). Bu modelin etkisi sadece psikoloji ile sınırlı kalmamış, aynı zamanda ekonomik teorilerin yeniden değerlendirilmesine neden olmuş, Nobel Ödülü ile ödüllendirilmiştir. Beklenti Kuramı, özellikle karar vericilerin risk altında nasıl düşündüğünü açıklamakta önemli bir araç haline gelmiştir (Barberis, 2013; Kahneman, 2011).

Beklenti Kuramının temelinde değer işlevi kavramı yatmaktadır. Bu işlev, bireylerin bir referans noktasına göre kazanç ve kayıpları nasıl algıladıklarını açıklar. Referans noktası bilişsel bir ölçüt görevi görür ve bireyler sonuçları kazançlar veya kayıplar açısından bu noktaya göre değerlendirir (Tversky ve Kahneman, 1992). Bu referansa bağlı değerlendirmenin karar verme açısından önemli sonuçları vardır.

Kahneman ve Tversky'nin değer fonksiyonu S şeklinde olup insanların kayıpların acısını, eşdeğer kazançların hazzından daha şiddetli hissettiğini ileri sürer. Diğer bir deyişle, bireylerin kazançları söz konusu olduğunda riskten kaçındıklarını, kayıpları önlemek için ise daha fazla risk aldıklarını belirtmektedir (Kahneman ve Tversky, 1979). Referans bağımlılığının bir diğer sonucu da var olan durum (mevcut durum) önyargısıdır. İnsanlara bir seçenek sunulduğunda, potansiyel kazanç potansiyel kayıptan önemli ölçüde fazla olmadığı sürece var olan duruma (referans noktasına) bağlı kalma olasılıkları daha yüksektir. Bu durum atalet ve var olan durumun (statükonun) tercih edilmesiyle sonuçlanabilir. Referans bağımlılığı kavramının anlaşılması, finans ve kamu politikası gibi bireylerin seçtikleri referans noktalarına dayalı kararlarının etkisinin dikkate alınması

gereken alanlarda oldukça önemlidir (Thaler, 1980). Bu kavram, karar verme süreçlerinde sonuçların değerlendirilmesinin bağlamının ve öznel doğasının önemini vurgulamaktadır.

Beklenti Kuramı aynı zamanda bireylerin karar verirken olasılıkları nasıl çarpıttığını gösteren bir olasılık ağırlıklandırma işlevini (probability weighting function) de tanıtmaktadır. Beklenti Kuramı, insanların küçük olasılıklara aşırı ağırlık verme, büyük olasılıkları ise düşük ağırlık verme eğiliminde olduklarını öne sürmektedir. Bu durum düşük olasılıklar alanında risk arama davranışına, yüksek olasılıklar alanında ise riskten kaçınma davranışına yol açmaktadır (Kahneman ve Tversky, 1979).

Beklenti Kuramı (Prospect Theory), birçok deneye dayalı araştırmanın konusu olmuş ve bireylerin belirsizlik ve risk altında nasıl karar verdiklerine dair önemli içgörüler sunmuştur. Özellikle Tversky ve Kahneman'ın (1981) ünlü "Asya Hastalığı Deneyi" bu araştırmalar arasında öne çıkar. Bu deney, kazançlar ve kayıplar arasındaki asimetric tepkileri incelemiş ve Beklenen Yarar Kuramı'nın öngörülerine karşı sistematik sapmalar olduğunu göstermiştir. Deneyde, deneklere Asya'da yayılmakta olan bir hastalık için iki tedavi seçeneği sunulmuştur. İlginç bir şekilde, katılımcıların riskten kaçınma veya risk arama eğilimleri, seçeneklerin kazanç veya kayıp olarak sunulmasına bağlı olarak değişiklik göstermiştir. Kazanç çerçevesinde sunulan senaryolarda katılımcılar daha çok riskten kaçınma eğilimindeyken, kayıp çerçevesinde sunulan senaryolarda risk arama davranışı sergilemişlerdir (Tversky & Kahneman, 1981).

Örneğin Tversky ve Kahneman'ın (1981) ünlü "Asya Hastalığı Sorunu" deneyi, Kuramın kazançlar alanında riskten kaçınma ve kayıplar alanında risk arama hakkındaki tahminleri için güçlü deneye dayalı kanıtlar sağlamıştır.

Bu deneyde katılımcılara hayali bir ülkede ölümcül bir hastalık salgınının ortaya çıkmasıyla ilgili bir senaryo ile içinden birini seçmeleri için iki seçenek sunulmuştur. Bu seçeneklerden;

A programı seçilirse 600 kişiden 200'ünü kurtaracaktır.

B programı seçilirse 600 kişiden tümünü kurtarma şansı %33 ve kimseyi kurtarmama şansı %66'dır.

Sunulan sonuçlar matematiksel olarak eşdeğer olmasına karşın katılımcıların %72'si A programını, %28'i de B programını tercih etmiştir.

Aynı senaryo farklı şekilde çerçevelendirilmiş ve aşağıdaki seçenekler sunulmuştur:

C Programı seçilirse 400 kişi ölecektir.

D Programı seçilirse 1/3 olasılıkla kimse ölmeyecek, 2/3 olasılıkla herkes ölecektir.

Bu çerçeveleme durumunda ise katılımcıların %78'si D programını, %22'si de C programını tercih etmiştir. Kahneman ve Tversky'nin bulduğu şey, insanların seçeneklerin nasıl çerçevelendiğine bağlı olarak farklı seçimler yapma eğiliminde olmasıdır. Diğer bir deyişle, seçenekler kurtarılan kişilere göre çerçevelendiğinde (olumlu çerçeve), insanların riskten kaçınma eğiliminde olduklarını ve daha güvenli seçeneği tercih ettiklerini bulmuşlardır. Ancak seçenekler kaybedilen canlara göre çerçevelendiğinde (olumsuz çerçeve), insanlar daha fazla risk alma eğiliminde olup daha riskli seçeneği tercih etmiştir.

Bu deney, insanların seçimlerinin yalnızca sunulan nesnel bilgilerden değil, aynı zamanda bu bilgilerin nasıl çerçevelendiği veya sunulduğundan da etkilenebileceğini göstermiştir. Tversky ve Kahneman'ın karar vermede bağlamın öneminin altını çizerek ortaya koyduğu kavram çerçeveleme etkisinin, karar verme sürecini ve insanların çeşitli durumlarda riskleri ve yararları nasıl değerlendirdiğini anlama konusunda önemli sonuçları vardır. Karar verme psikolojisine ilişkin bu bulgular, seçimlerin nasıl anlaşıldığını ve çözümlendiğini yeniden şekillendirerek tüm disiplinleri etkilemiştir.

Diğer deneysel çalışmalar da Beklenti Kuramı'nın bulgularını desteklemiştir. Örneğin, Kahneman ve Tversky'nin (1979) erken deneysel çalışmaları, bireylerin küçük olasılıkları çarpıttığını ve yüksek olasılıkları ise küçümsediğini göstermiştir. Ayrıca Allais Paradoksu, bireylerin risk altında rasyonel olmayan kararlar aldığını ve bu kararların Beklenen Yarar Kuramı'nın tahminlerinden sapma gösterdiğini ortaya koymuştur (Allais, 1953).

Bir başka deney olan Ellsberg Paradoksu, bireylerin belirsizlik karşısındaki kararlarını incelemiş ve katılımcıların belirsizlikten kaçındığını, yani kesin bilgilere sahip

olmayı belirsiz sonuçlara tercih ettiğini göstermiştir (Ellsberg, 1961). Bu deney, belirsizlik karşısında karar vermenin rasyonel modellerin öngördüğünden farklı olduğunu kanıtlamıştır ve Beklenti Kuramı'nın bu tür sapmaları açıklamada ne kadar etkili olduğunu göstermiştir.

Bilişsel Çelişki Kuramı. Psikoloji bilimi bilişsel süreçler, duygular ve seçimler arasındaki karmaşık etkileşimi aydınlatırken, yirminci yüzyılda karar verme kuramlarında değerler dizisi değişimine bir katkı da Leon Festinger tarafından sağlanmıştır. Leon Festinger'in 1957'de tanıtılan Bilişsel Çelişki Kuramı, bireylerin çelişkili düşünceler, tutumlar veya davranışlarla karşılaştıklarında nasıl bilişsel uyumsuzluk yaşadıklarını göstermiştir. Bu gibi durumlarda, bireylerin, davranış veya inanç değişikliği yoluyla bilişsel gerilimi çözmeye yöneldiklerini belirtmiştir. Kuram, bilişsel tutarlılığa yönelik arzuyu ve ona doğru yolculuğu kolaylaştıran içsel mekanizmaları ortaya çıkarmıştır. Bu açıdan ele alındığında, Festinger'in Bilişsel Çelişki Kuramı (1957), bireysel karar verme sürecinden daha geniş sosyal bağlamlara uzanan uygulamalarla, bireylerin inanç ve eylemlerdeki tutarsızlıkları nasıl yönlendirdiğini anlamak için temel bir çerçeve görevi görür. Dahası, bu kuram grup bağlılığının ve kolektif inançların bireysel davranışı nasıl şekillendirebileceğine ışık tutarak sosyal dinamikleri anlamaya katkı sağlamıştır (Aronson, 1992).

Karar Vermede Duyguların Rolü. Karar verme çalışmalarında duyguları da çözümlere dahil eden psikoloji bilimi bakış açısı, akılcı karar modellerini önemli ölçüde geliştirmiştir. Aynı zamanda nörobilim alanı, duygular ve karar arasındaki ilişki ve etkileşimi açığa çıkaran nörobiyoloji temellerini farklı açıdan aydınlatmıştır. Duygular ve karar verme arasındaki karmaşık etkileşim alanyazında Antonio Damasio (1994) ve diğer akademisyenler tarafından araştırılmış ve duyguların karar verme sürecinin ayrılmaz bir parçası olduğu, risk değerlendirmesi ile ödül beklentisini etkileyerek sonuçları şekillendirdiği öne sürülmüştür. Antonio Damasio'nun önemli çalışması "Descartes'ın Yanılgısı" (1994), karar verme ve duygular arasındaki etkileşimin daha derin bir şekilde anlaşılmasına olanak sağlamıştır. Damasio, beyin lezyonları olan hastalar üzerinde yaptığı ayrıntılı çalışmalarda duyguların kararları yönlendirmede önemli bir rol oynadığına ilişkin kanıtlar sunarak, duyguların sadece akılcılığa yardımcı olmadığını; daha ötesi, etkili karar vermenin temel bir parçası olduğunu savunmuş ve duyguların karar

mimarları olarak nasıl hizmet ettiğini göstermiştir. Bu bulgular, duygusal durumlar ve bilişsel süreçler arasındaki karmaşık ilişkiyi anlamaya ışık tutmuştur (Damasio, 1994). Diğer bir açıdan, nörogörüntüleme çalışmaları sayesinde amigdalanın duygusal bilgileri işleme ve karar süreçlerini etkilemedeki rolü ortaya çıkarılmıştır (Phelps, 2006). Duyguların karar vermede karmaşık bir şekilde bilişsel işlevlerle etkileşime girmesine ilişkin olarak Daniel Kahneman (2019), "Sistem 1" (sezgisel) ve "Sistem 2" (analitik) düşünme modlarını ortaya atarak duyguların nasıl hızlı, sezgisel yargılara yol açtığına ışık tutmuştur (Kahneman, 2011). Ek olarak, duygusal zeka üzerine yapılan araştırmalar, bilinçli kararlar vermede duyguları tanıma ve düzenleme kapasitesinin etkili olduğunu ortaya çıkarmıştır (Salovey ve Mayer, 1990).

Aynı zamanda duyguların derin karar verme üzerindeki rolü, laboratuvar deneylerinin sınırlarının ötesine geçerek farklı disiplinlerin ilgisini çekmiştir. Örneğin pazarlama stratejileri açısından duygusal çekiciler, tüketici tepkilerini uyandırmak için kullanılmaktadır (Kotler ve Armstrong, 2010). Böylece duygusal tepkilerden yararlanan reklamlar, tüketici tercihlerini yönlendirir. Ayrıca, Sunstein (2005) duygusal etkilerin siyasi kararlar ve adli yargıları etkilediğini belirtmiştir. Diğer bir deyişle, duyguların insan yaşamının çeşitli alanlarına etkisi vardır ve kararları kalıcı etkilerle şekillendirmektedir. Alanyazındaki bu çalışmaların ortak noktası, karar mimarisi olarak duyguların önemini ortaya koyarken, bütüncül bakış açısıyla, akılcı karar verme yaklaşımının bir adım ötesine geçmeleridir.

Jung Tipolojisi ve Karar Verme. Carl Gustav Jung'ın "Psikolojik Türler" (1921) adlı çalışmasında ortaya koyduğu psikolojik türler kuramı, insan kişiliğinin anlaşılması ve bunun karar verme süreçleri üzerindeki etkisi üzerinedir ve bireylerin dört ikilem şeklinde gruplandırılacak doğuştan kişilik tercihlerine sahip olduğunu öne sürmektedir. Bu ikilemler; dışa dönüklük/içe dönüklük, duyumsama/sezgi, düşünme/hissetme ve yargılama/algılama olarak gruplandırılmıştır. Jung'ın Tipoloji Kuramında en yaygın olarak kullanılan sınıflandırmalar Myers-Briggs tarafından (1976) Myer-Briggs Tipoloji Göstergesi (MBTI) olarak geliştirilmiştir. Myer-Briggs Tipoloji Göstergesi, Jung'ın kuramlarını temel alarak bireylerin tercih ettikleri bilgi toplama, karar verme ve iletişim stillerini belirlemek için kullanılan bir araçtır (Myers, 1980; Myers ve McCaulley, 1985). MBTI, liderlik gelişimi, takım yönetimi, kariyer planlaması ve kişisel farkındalık gibi birçok alanda uygulanmaktadır (Hirsh ve Kummerow, 1998). Özellikle,

iş dünyasında, eğitimde ve kişisel gelişimde sıkça kullanılan bir araç haline gelmiştir (Myers vd., 1998).

Bu tipoloji, bireylerin dört temel tercihine dayanır:

- Dışa dönüklük/içe dönüklük: Bireylerin enerjiyi dış dünyadan mı yoksa iç dünyadan mı aldığına dayanan bir boyuttur. Dışa dönük bireyler iş birlikçi karar alma süreçlerini izlerken, içe dönük bireyler bireysel karar alabilirler (Myers, 1980).
- Duyumsama/sezgi: Duyumsayan bireyler somut veri ve gerçeklere dayanan, ayrıntıcı karar alma yaklaşımlarını izlerken, sezgici bireyler olasılıkları ve geleceğe yönelik içgörülerini aramaya daha yatkındır, yaratıcı ve yaratıcı karar almayı tercih edebilirler (Jung, 1921; Myers, 1980)..
- Hissetme/düşünme: Düşünen bireyler kararlarını mantıksal çözümlemelere ve nesnel ölçütlere dayandırır. Akılcılığa öncelik verme eğilimindedirler. Hisseden bireyler ise değerlere, duygudaşlık (empati) ve uyuma odaklanarak kararların duygusal ve kişilerarası yönlerini dikkate alırlar (Myers ve McCaulley, 1985).
- Yargılama/Algılama: Yargılayan bireyler karar vermede yapı ve sonuca odaklanarak planlamayı, hedef belirlemeyi ve son teslim tarihlerine uymayı severler. Algılayan bireyler daha esnek, uyarlanabilir ve yeni bilgilere açıktır (Myers ve Myers, 1995).

Jung'un Tipoloji Teorisi, karar verme süreçlerini anlamada önemli bir araç olarak kullanılmaktadır. **MBTI**, liderlik gelişimi, takım yönetimi, kariyer planlaması ve kişisel farkındalık gibi birçok alanda uygulanmaktadır (Hirsh ve Kummerow, 1998). Özellikle, iş dünyasında, eğitimde ve kişisel gelişimde sıkça kullanılan bir araç haline gelmiştir (Myers vd., 1998).

Davranışsal Yaklaşım

Karar verme kuramları, insanın sınırlı akılcılığını, doyuma ulaştırma ve dürtme eğilimini inceleyen davranışsal yaklaşımlarla zenginleştirilmiştir. Bu yaklaşımlar, karar vermenin çok yönlü doğasını anlamak için farklı bir bakış açısı sunmaktadır.

Bağımlı Akılcılık: İnsan Akılcılığı İkilemi ve Doyum. Herbert Simon (1957) tarafından ortaya konulan ve alana büyük bir yenilik getiren bağımlı akılcılık (bounded rationality) kavramı, mükemmel akılcı karar veren homoekonomik insan kavramına meydan okumuştur. Simon, bilişsel sınırlamaların ve aşırı bilgi yüklemesinin insanların

karar verme konusunda en uygunluğa ulaşmasını engellediğini öne sürmüştür. İnsanların bunun yerine doyum sağlayıcı kararlar vermelerine olanak sağlayan, en uygundan çok kabul edilebilir ve basitleştirilmiş buluşsal stratejilere başvurdıklarını belirtmiştir. Bu açıdan bağımlı akılcılık yaklaşımı, gerçek dünyadaki kararları bilişsel kaynakların etkileşimi ve seçimlerin yapıldığı bağlamla ilişkilendirir ve karar vermenin doğasında var olan bilişsel sınırlamaları aydınlatır (Simon, 1957).

Simon'ın 1956'da ortaya koyduğu doyuma ulaştırma (satisficing) kavramı, bireylerin en uygunluk yerine bilişsel verimliliğe nasıl öncelik verdiklerini göstererek sınırlı akılcılık kavramını tamamlar. Doyum sağlayıcı kararlar, doyum sağlama düzeyindeki ilk seçeneği seçmeyi, kabul edilebilir sonuçlara ulaşırken bilişsel kaynakları korumayı içerir. Simon, bu açıdan bilişsel sınırlamaların kaçınılmazlığını kabul ederek insanın karar vermesinin yararlı (pragmatik) doğasını vurgulamaktadır. Böylece doyum sağlayıcı kararlar, doyum sağlayan sonuçların peşinde koşma ile karar süreçlerine özgü bilişsel sınırlamalar arasında uyumlu bir denge kurar (Simon, 1956).

Bağımlı karar modelinin, başkalarının öneri ve yönlendirmelerine bağlı olduğu belirtilmektedir (Scott ve Bruce, 1995). Bu nitelikteki karar vericiler, verdikleri kararın sorumluluğunu da başkalarına yansıtmaya eğilimindedirler. Karar verme sürecine başkalarını eklemenin bir açıdan güçlülük olarak görülmesine karşın, bir alışkanlık durumuna dönüşmesinin zayıflık olarak nitelendirilebileceği ileri sürülmektedir (Russel, 1996).

Davranışsal Ekonomi. Ekonomi bilimcilerin, psikolojik etmenlerin insanların akılcılıktan uzak kararlar vermesine neden olduğunu fark etmeleri (Livingston ve Quinn, 2007) ve karar verme psikolojisini konu alan alanyazında Beklenen Yarar Kuramı ile çelişen insan davranışı sonuçlarına ulaşan araştırmalar (Vlaev, 2007), ekonomi ve psikoloji alanının işbirliği içinde çalıştığı davranışsal ekonomi alanının doğmasına neden olmuştur. Davranışsal ekonomi; psikoloji, sosyoloji ve sinir bilim öğelerini içeren elli yıllık kavramsal geçmişe sahip (Lavecchia, Liu ve Oreopoulos, 2014), insan davranışlarında en uygun olanı kestirmek yerine; neden ve nasıl sorularına yanıt arayan (Corcos ve Pannequin, 2011) bir alan olarak tanımlanmaktadır.

Dimatteo'ya (2016) göre davranışsal ekonomi, geleneksel ekonomi kuramlarında yer alan öznelerin karar varsayımlarına, gerçek dünya bağlamında bir cevaptır. Bireylerin her zaman doğru, akılcı alışverişlerde bulunduğunu varsayan klasik ekonomi

kuramlarının aksine davranışsal ekonomi bu durumu kabul etmez ve insan beyninin yapısının bilişsel ve algısal yönlerinin yetersiz sonuçlara yol açabileceğini kabul eder (DellaVigna, 2009). Rehman (2016) ise davranışsal ekonomi alanında karar verme süreçlerinin bağlamdan etkilenebileceğini ve insan davranışının; koşullara, zamana, mekana, sosyal etkilere, duygulara, önyargılara bağlı olarak değişebileceğini belirtmiştir.

Bu açıdan davranışsal ekonomi; hem akıldışı görülen sonuçları açıklamaya hem de harcamaları etkileyen etmenlere yönelik çıkarımlarda bulunmaya yardımcı olması açısından önemli bir alan olarak görülmektedir. Davranışsal ekonomi alanının amacı, “bireysel karar vermeyi daha iyi anlamak ve karar verme süreçlerindeki eksiklikleri gideren politikalar geliştirmek” olarak tanımlanmaktadır (Lavecchia, Liu ve Oreopoulos, 2014). Barberis (2018), davranışsal ekonomiye artan ilgiyi bu özelliği ile ilişkilendirmiş ve araştırmacıların insanlara daha iyi karar vermelerine yönelik yardımcı yollar aradıklarını belirtmiştir. Son yirmi yılda gerçekleştirilen birçok davranışsal ekonomi araştırmasında, insan davranışının farklı yönleri ve ilkeleri ortaya konulmuştur (Rahman, 2017). Davranışsal ekonomi alanı içerdiği temel kavramlar açısından oldukça zengin bir alanyazına sahiptir.

Bu bağlamda, son on yılda, psikoloji ve sosyoloji alanında insan davranışlarını tanımlamaya yönelik elde edilen bilgi birikimi, eğitim ekonomisi alanını da geliştirmiştir. Jabbar (2011) disiplinler arası eğitim politikası araştırmalarının, sosyolojik, politik ve psikolojik etmenleri alana yeniden tanıtarak alanı zenginleştirebileceklerini ileri sürmüştür. Davranışsal ekonomi alanının insan davranışının psikolojik yönlerini ele almasının eğitim konularına yönelik bakış açısını genişleteceğini belirtmiştir. Davranışsal ekonomi alanı politika belirleyiciler için eğitim çıktıları iyileştirebilecek, düşük maliyetlerle yüksek etki fırsatları yaratabilecek bir disiplin olarak görülmektedir (Dimatteo, 2016). Bu açıdan ele alındığında davranışsal ekonomi alanının, eğitim bilimleri araştırmaları çatısı altında eğitim ekonomisi alanıyla birlikte ele alınması uygun olacaktır.

Ancak alanyazında, davranışsal ekonomi alanının eğitim bağlamındaki çalışmaları ulusal ve uluslararası alanyazında oldukça sınırlı olup; eğitime yönelik yatırım davranışları ve bu davranışların çıktıları üzerinde duran çeşitli makaleler ve tezlerden oluşmaktadır. Karakütük’ün ve Özdoğan Özbal’ın (2023) editörlüğünü ve Eğitim Yönetimi anabilim dalında çeşitli bilim insanlarıyla birlikte yazarlığını yapmış olduğu “Davranışsal Eğitim Ekonomisi” kitabı, bu bağlamdaki tek kitap olup ulusal ve uluslararası Eğitim Bilimleri alanyazına davranışsal eğitim ekonomisi kavramını kazandıran öncü bir eser niteliğindedir.

Dürtme Kuramı. 2008’de Richard Thaler ve Cass Sunstein tarafından öne sürülen Dürtme Kuramı, seçim mimarisi ve davranışsal ekonomi alanına girmektedir. Dürtmeler, dayatma olmadan bireyleri belirli seçimlere yönlendiren nazik müdahalelerdir. Diğer bir deyişle, seçim mimarlarının bireysel özgürlükleri korunurken, kararlarını etkileyebilecek belirli seçimlere yönlendiren seçim ortamlarında yapılan değişikliklerdir.

Thaler ve Sunstein, bireylerin genellikle buluşsal yöntemlere ve bilişsel kısa yollara dayanarak otomatik düşünme kalıplarıyla kararlar aldıklarını öne sürmüştür (2008). Dürtmeler etik olarak tasarlandığında, bireyleri gerçek tercihleriyle uyumlu kararlara yönlendirebilir. Bu yaklaşım, özellikle kamu politikası, davranışsal ekonomi ve kişisel finans dahil olmak üzere çeşitli alanlarda uygulama bulmuştur ve seçim ortamlarındaki ince değişikliklerin özerkliği sınırlamadan kararları nasıl yönlendirebileceğini göstermektedir (Thaler ve Sunstein, 2008).

Sınırlı akılcılık, doyum sağlayıcılık ve dürtme kuramları, karar verme sürecinin çok boyutlu yapısını ortaya çıkarır. Davranışsal yaklaşımlar bütüncül olarak, akılcılık ile sınırlı bilişsel kapasiteler arasındaki karmaşık dengeyi özetleyerek, insan kararlarının uyarlanabilir doğasının altını çizmektedir.

Disiplinlerarası Görüşler

Karar verme alanı, her biri benzersiz bakış açısı ve içgörüler sunan çeşitli disiplinlerden etkilenmiş bir alanyazına sahiptir. Oyun Kuramı, Nöroekonomi ve Geert Hofstede tarafından vurgulanan kültürel ve toplumsal etkiler dahil olmak üzere disiplinler arası katkılar karar verme alanını önemli ölçüde zenginleştirmiştir.

Oyun Kuramı ve Karar Verme: John Nash tarafından 1950’de tanıtılan Oyun Kuramı stratejik bağlamda karar vermeyi inceleme açısından güçlü bir merceğe görevi görür. Bu disiplinler arası alan, bireylerin başkalarının potansiyel eylemlerini ve tepkilerini göz önünde bulundurarak seçimler yapması gereken durumları inceler. Oyun Kuramında temel bir kavram olan Nash Dengesi (Nash Equilibrium), herkesin diğerlerinin yaptıklarına göre en iyi seçimi yaptığında ortaya çıkan karar sonuçlarını anlamaya yardımcı olur (Nash, 1950). Oyun kuramı; bireyler, gruplar, örgütler veya bunların herhangi bir bileşimi içindeki çatışma ve işbirliğine yönelik stratejik senaryoları

formüle etmek, yapılandırmak, çözümlemek ve anlamak için bir dil sağlar. Kavramsal olarak oyun, stratejik durumu tanımlamak için kullanılır (Turocy ve Stengel, 2001).

Oyun Kuramının uygulanabilirliği çeşitli alanlara yayılmıştır. Ekonomi alanında firmalar arasındaki fiyatlandırma stratejilerini, rekabeti ve işbirliğini aydınlatmaya ve firmaların istikrarlı fiyat noktalarına nasıl ulaştıklarını anlamaya yardımcı olmaktadır (Kreps, 1990). Örneğin açık arttırmalarda, teklif verenlere maliyetleri en aza indirirken yararı en üst düzeye çıkarmak için en uygun stratejileri seçme konusunda rehberlik eder (Myerson, 1991). Bu uygulamalar, Oyun Kuramının rekabetçi bağlamlarda ekonomik karar verme anlayışını nasıl geliştirdiğini göstermektedir. Ekonomi alanının yanı sıra siyaset bilimi ve uluslararası ilişkilerde, politikacıların ve ulusların stratejik davranışlarını, çatışma, işbirliği ve görüşme durumlarındaki karar verme özelliklerinin çözülmesinde kullanılmaktadır (Binmore, 2007).

Nöroekonomi ve Beyin Görüntüleme Çalışmaları. Gelişmekte ve disiplinlerarası bir alan olan nöroekonomi, karar vermenin sinirsel temellerini çözmek için ekonomi, sinir bilimi ve psikoloji alanlarının bilgilerini birleştirir. Paul Glimcher'ın 2003'te gerçekleştirdiği nörogörüntüleme çalışmalarının kararlara rehberlik eden sinirsel süreçleri nasıl ortaya çıkarabileceğini gösterdiği çalışması bu alanda önemli bir dönüm noktası olmuştur (Glimcher, 2003).

Araştırmacılar, İşlevsel Manyetik Rezonans Görüntüleme (fMRI) gibi gelişmiş beyin görüntüleme teknolojilerinin kullanımı sayesinde, karar görevleri sırasında beynin iç işleyişini inceleyerek biliş ve duygu arasındaki dinamik etkileşime ilişkin değerli bilgiler sunmuştur. Bu çoklu disiplinli yaklaşım, psikolojik karar verme kuramları ile bu seçimleri destekleyen sinirsel alt katmanlar arasındaki boşluğu doldurmaktadır (Glimcher, 2003).

Nöroekonomi, riskten kaçınma, ödül beklentisi ve zamanlar arası seçim gibi olgularda sinir mekanizmalarının nasıl karmaşık bir şekilde yer aldığını gösterir (Loewenstein, Rick ve Cohen, 2008). Karar verme konusunda nörobiyolojik bir bakış açısı sunan bu alan, seçimleri yönlendiren biyolojik temellere ilişkin anlayışı zenginleştirmiştir. Beyin görüntüleme teknolojilerinin gelişimi, bu alandaki bilgileri önemli ölçüde artırmış ve psikoloji ile ekonomiyi birleştiren teorik modellerin oluşturulmasına katkıda bulunmuştur (Glimcher, 2003; Loewenstein vd., 2008).

Kültürel ve Toplumsal Etkiler

Geert Hofstede'in 1980'deki ufuk açıcı araştırması, kültürel ve toplumsal etmenlerin karar verme süreçlerini nasıl derinden şekillendirdiğini anlamak için kültürel boyutlar kavramını ortaya koymuştur (Hofstede, 1980). Hofstede'in çalışmasında, bireycilik-toplumculuk (kolektivizm), güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma gibi boyutlar tanımlanarak kültürel değerlerin tercihler ve seçimler üzerinde nasıl önemli bir etkiye sahip olduğu çözümlenmiştir.

Bu boyutlardan biri olan bireycilik-toplumculuk bir kültürün bireysel hedeflere ve özerkliğe mi yoksa grup bağlılığına ve karşılıklı bağımlılığa mı öncelik verdiğini araştırır (Hofstede, 1980). Triandis (1995), Amerika Birleşik Devletleri gibi bireyci kültürlerde kararların genellikle kişisel tercihler ve hedefler tarafından yönlendirilirken, Japonya gibi toplumcu (kolektivist) kültürlerde karar almanın grup uyumunu ve fikir birliğini önemseydiğini ileri sürmüştür. Hofstede Insights'ın gerçekleştirdiği kültürel etmenler araştırmasında, ülkelerin kültürel boyutları karşılaştırılmış ve "kültürel pusula" olarak tanımlanan bir çözümleme oluşturulmuştur. Bu çözümlemeye göre Türkiye, 37 puanla toplumcu bir toplum olarak tanımlanmıştır (www.hofstede-insights.com). Bu, "biz" in önemli olduğu, insanların sadakat karşılığında birbirlerine bakan ve sahip çıkan gruplara (aileler, klanlar ya da kuruluşlar) ait olduğu anlamına gelir. Ayrıca grup uyumunun korunması için iletişim dolaylıdır ve çatışmalardan kaçınılır. İlişkiler ahlaki bir temele dayanır ve bu her zaman görevin yerine getirilmesinden önce gelir; insan kayırma sıkça görülebilir. Geri bildirim ise iş ortamında da her zaman dolaylıdır. Triandis (1995), bu farklılıkların tüketici tercihlerinden kurumsal kararlara kadar çeşitli alanlarda önemli etkileri olduğunu açıklamıştır.

Hofstede tarafından tanımlanan bir diğer boyut ise güç mesafesidir ve bir kültürün sıradizinsel yapıları ve güç eşitsizliklerini ne ölçüde kabul ettiğini inceler (Hofstede, 1980). Güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde, kararlar sıklıkla otoriteye sahip kişiler tarafından yönlendirilirken, güç mesafesinin düşük olduğu kültürler daha katılımcı karar alma süreçlerini özendirme eğilimindedir. Bu kültürel farklılıklar, liderlik tarzlarını, örgüt yapılarını ve karar bağlamalarında otorite figürlerinin kabulünü etkiler (Dorfman, Hanges ve Brodbeck, 1997). Hofstede Insights'ın kültürel pusula çözümlemesinde, Türkiye güç mesafesi boyutunda yüksek bir puana sahiptir. Diğer bir deyişle, Türkiye'nin kolektif kültürünün güç dengesi özellikleri; bağımlı, sıradizinsel, üstlere çoğu zaman ulaşılamayan ve ideal patronun bir baba figürü olduğu bir yapı sergiler. Güç

merkezileştirilmiştir ve yöneticiler üstlerine, patronlarına ve kurallara güvenir. Çalışanlar, ne yapmaları gerektiğinin söylenmesini beklerler. Kontrol beklenir ve yöneticilere karşı tutum resmidir, iletişim dolaylıdır ve bilgi akışı seçicidir ((Hofstede, 1980; Hofstede Insight).

Belirsizlikten kaçınma boyutu ise bir kültürün belirsizliği ve belirsizliğe karşı hoşgörüsünü inceler (Hofstede, 1980). Almanya gibi belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürler, yapılandırılmış ve iyi tanımlanmış karar alma süreçlerini tercih eder. Buna karşılık, Danimarka gibi belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu kültürler, karar vermede daha esnek ve açık uçlu yaklaşımları benimseyebilir. Bu tercihler, çeşitli karar alanlarında risk alma davranışını, yenilikçiliği ve uyarlanabilirliği etkiler (Schwartz vd., 2001). Yine bu boyuta yönelik Hofstede Insights çözümlemesinde Türkiye, oldukça yüksek olan 85 puan almıştır. Bunun anlamı, yasalara büyük bir gereksinim duyulmasıdır. Ayrıca, insanların kaygıyı aza indirmek için çeşitli ritüellerden yararlandığı belirtilmiştir. Allah'a yapılan birçok gönderme anlatımının çoğu zaman belirsizliğe yönelik gerilimi azaltmak için kullanılan sosyal kalıplar olduğu ileri sürülmüştür.

Bu kültürel etkiler, tüketici davranışı, müzakere tarzları ve kurumsal karar alma dahil olmak üzere birçok alana etki etmektedir. Tüketici davranışı alanında, Hofstede'nin kültürel boyutları, farklı kültürler arasındaki ürün tercihleri, reklam etkinliği ve satın alma davranışlarındaki farklılıkları açıklamak için kullanılmıştır (Venaik ve Brewer, 2010). Müzakere tarzları söz konusu olduğunda, kültürel boyutlar iletişim modellerini, çatışma çözüm yaklaşımlarını ve pazarlık stratejilerini şekillendirmede önemli bir rol oynar (Gelfand vd., 2007).

Örgütsel karar verme açısından ele alındığında, kültürel etmenler liderlik dinamiklerini, takım işbirliğini ve karar alma süreçlerini etkiler. Kültürlerarası bir bakış açısı, farklı takımlarla çalışan yöneticiler ve liderler için çok önemlidir (Gudykunst ve Kim, 1997). Hofstede tarafından vurgulandığı gibi, bu kültürel boyutların tanınması, farklı ortamlardaki kararların daha ayrıntılı ve bağlama özgü çözümlenmesine olanak tanır (Triandis, 2000). Böylece, karar sonuçlarını yorumlarken ve tahmin ederken kültürel ve toplumsal etkileri dikkate almanın öneminin altını çizer.

Örgütlerde Karar Verme Modelleri

Örgütlerde karar verme süreci, kapsamlı çalışmalara konu olan çok yönlü ve dirik bir süreçtir. Örgütsel bağlamlarda karar verme süreçlerini anlamak ve geliştirmek için

çeşitli modeller ve çerçeveler geliştirilmiştir. Örgütlerde karar vermeye yönelik modellerden Çöp Kutusu Modeli, Grup Olarak Karar Verme ve Karar Destek Sistemleri incelenmiştir.

Çöp Kutusu Modeli. Cohen, March ve Olsen tarafından 1972 yılında tanıtılan Çöp Kutusu Modeli, örgütsel karar verme konusunda özgün bir bakış açısı sunmaktadır. Bu model, geleneksel akılcı karar verme modellerinden farklı olarak, kararların genellikle örgüt içindeki sorunların, çözümlerin, katılımcıların ve fırsatların karmaşık etkileşiminden ortaya çıktığını kabul eder. Bu modelde örgütler, çeşitli sorunların, çözümlerin ve karar vericilerin sürekli hareket halinde olduğu "çöp kutularına" benzetilmektedir. Kararlar doğrusal, akılcı bir yol izlemez; bunun yerine bu öğelerin çakışması ve yakınlaşması sonucu ortaya çıkar. Bu görüş, örgütlerin sıklıkla belirsiz ve kötü yapılandırılmış sorunlarla mücadele ve karar sonuçlarının tesadüfi olaylardan etkilenebileceğini kabul eder (Cohen, March ve Olsen, 1972).

Alanyazında yer alan kimi çalışmalar, bu modelin sadece geleneksel örgütlerde değil, kamu politikaları ve kriz yönetimi gibi alanlarda da uygulanabilir olduğunu göstermektedir (Mortimore ve diğerleri, 2023). Çöp Kutusu Modeli, rasyonel karar verme teorilerine meydan okuyarak, kararların genellikle sorunlar, çözümler, katılımcılar ve fırsatların tesadüfi bir şekilde çakışması sonucunda ortaya çıktığını vurgular (Herweg ve diğerleri, 2022). Son dönem çalışmaları, modelin çok aktörlü, sınırlı kaynaklara sahip ortamlarda karar almanın zorluklarını anlamak için önemli bir araç olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle dış etmenler veya krizler gibi beklenmedik olayların karar süreçlerini nasıl etkilediği üzerine yapılan analizler, örgütlerin karmaşık çevrelerde nasıl hareket ettiğine dair değerli içgörüler sağlamaktadır (Blum ve Dolan, 2023). Çöp Kutusu Modeli, örgütsel karar verme konusunda şans olaylarının rolünü ve sürecin karmaşıklığını vurgulamıştır. Model, çok katılımcılı, birbiriyle yarışan önceliklere ve sınırlı kaynaklara sahip örgütlerde karar vermenin zorluklarına ışık tutmaktadır.

Okullarda mali kararların verilmesi açısından değerlendirilmesi gerekirse, bu model seçimlerin nasıl yapıldığına yönelik önemli bilgiler sağlayabilir. Okullar doğası gereği sürekli değişen ve birbirleriyle etkileşim halinde olan gereksinimlerle karşı karşıyadır. Çöp Kutusu Modelindeki sorun ve çözümler benzer şekilde sürekli olarak değişmektedir. Olsen ve March'ın (1976) belirttiği gibi, bu tür örgütlerdeki karar süreçleri belirsizlik, öngörülemeyen sorunlar ve fırsatların ortaya çıkışıyla şekillenebilir.

Okullardaki mali kararlar, sınırlı bütçeler ve çeşitli paydaşların (öğretmenler, yöneticiler, veliler) katılımıyla karmaşık hale gelir. Çöp Kutusu Modeli, bu değişkenlerin etkileşimini anlamada faydalı bir model sunar (Cohen et al., 1972). Bunun yanı sıra, çoklu paydaş ve katılımcının yer alması ve bu paydaşların karar verme sürecine katkı sağlaması, okulların sınırlı mali kaynaklarının ve bütçe kısıtlamalarının olması ve buna bağlı gelişen değişim ortamları, öngörülme riskler ve fırsatlar Çöp Kutusu Modeli ile ilişkilendirilebilir. Ayrıca, gelişen hesaplama yöntemlerinin kullanımıyla bu modelin daha derinlemesine incelenmesi, farklı aktörlerin örgütler içinde nasıl etkileşimde bulunduğunu ve sonuçları nasıl şekillendirdiğini anlamamıza olanak tanımaktadır (Mortimore ve diğerleri, 2023).

Grupla Karar Verme Modeli. Grupla Karar Verme Modeli, örgütler içinde kararların birlikte (kolektif) olarak nasıl alındığını araştırır (Janis, 1972). Bu yaklaşım, örgütlerde bir seçime varmak için işbirliği yapan bireylerden oluşan grupların karara dâhil edildiğini kabul eder. Janis (1972) bu modele yönelik, grup üyelerinin alternatifleri eleştirel bir şekilde değerlendirmesi yerine fikir birliği ve uyuma öncelik verdiği "grup düşüncesi" kavramını ortaya atmıştır. Ancak bu durumun, muhalif seslerin uygunluk lehine bastırılması nedeniyle en uygun olmayan kararlara yol açabileceğini belirtmiştir. Bu alandaki araştırmalarda, grup büyüklüğü, bütünlüğü, iletişim kalıpları ve karar verme teknikleri dahil olmak üzere grup karar süreçlerini etkileyen çeşitli etmenleri incelenmiştir (Forsyth, 2021). Etkili grup karar verme süreci, üyelerinin farklı uzmanlık ve bakış açılarından yararlanmaya çalışan örgütler için yaşamsal öneme sahiptir.

Karar Vermede Karar Destek Sistemleri (KDS). Karar Destek Sistemleri (KDS), 1969 yılında Scott Morton tarafından örgütlerde karar verme süreçlerini geliştirmek için teknoloji odaklı bir yaklaşım ve bilgi sistemi kullanımı olarak tanıtılmıştır (Morton, 1969). Karar Destek Sistemleri, verileri çözümlemek, raporlar oluşturmak ve karar vermeyi desteklemeye yönelik bilgi sağlamak için tasarlanmış bir dizi bilgisayarlı sistem ve yazılımdan oluşmaktadır (Power, 2002) ve yöneticilerin bilinçli mali kararlar almalarına yardımcı olma konusunda öne çıkan güçlü araçlar olarak tanımlanmaktadır. Bu açıdan, karar vericilere sorun çözme ve karar oluşturma süreçlerinde yardımcı olacak çok miktarda veriye, analitik araçlara ve modellere erişim sağlar. Böylece örgütlerin veriye dayalı kararlar almasına, kaynaklarını en uygun şekilde kullanmalarına ve çeşitli senaryoları değerlendirmesine olanak tanır.

Örneğin, verileri grafikler ve çizelgeler aracılığıyla görselleştirme özelliği sayesinde, okul müdürlerinin karmaşık finansal bilgileri anlamalarına yardımcı olur (Sharda, Delen ve Turban, 2014). Ayrıca, Karar Destek Sistemleri, kullanıcıların "eğer olursa" senaryoları oluşturmaya olanak tanıyarak senaryo planlamayı kolaylaştırır. Okul müdürleri, farklı finansal seçimleri modelleyebilir ve bunların okulun bütçesi ve eğitim sonuçları üzerindeki potansiyel etkilerini değerlendirebilir (Haettenschwiler ve Messner, 2015). Bunun yanı sıra, Karar Destek Sistemleri, öğretmenler, veliler ve okul yönetim kurulları da dahil olmak üzere tüm paydaşlara gerçek zamanlı mali verilere erişim sağlayarak bütçe şeffaflığını artırır. Bu şeffaflık, finansal karar vermede güveni ve hesap verebilirliği özendirir (Sharda vd., 2014). Karar Destek Sistemleri tarafından kolaylaştırılan etkili mali kararlar, sağlanan eğitimin düzeyini doğrudan etkileyebilir ve öğrenciler için eğitim sonuçlarının iyileşmesine yol açabilir (Power, 2002).

Karar Verme Süreci ve Basamakları

Karar verme süreci, bireylere ve örgütlere seçim yapma konusunda rehberlik eden, her biri kendi karmaşıklığı ve zorlukları olan, birbirine bağlı bir dizi aşamadan oluşur. Alanyazında bu süreçlerle ilgili farklı sınıflandırmalar yer almaktadır.

Karar vermeye yönelik ilk kuramsal basamak sınıflandırması filozof Condorcet tarafından 1793 yılında yapılmış ve bu süreç üçe ayrılmıştır. Bu basamakların ilki; karar vermeye yönelik konunun değişik sonuçlara ulaştıran boyutlarının ve yollarının incelendiği basamaktır. İkincisi, sorunun netleştirildiği ve karar seçeneklerinin belirlendiği basamak olarak tanımlanmış, üçüncü basamakta ise seçimin gerçekleştirildiği belirtilmiştir (Hannson, 1994). Ancak, çağdaş ardışık karar basamaklarının başlangıç noktası John Dewey'in sorun çözme basamaklarına dayanmaktadır. Dewey'e göre sorun çözme basamakları beş ardışık süreçten oluşmaktadır. Bunlar; sorunu duyumsamak, sorunun niteliğini tanımlamak, olası çözümleri önermek, önerileri değerlendirmek ve son basamak olarak önerileri kabul ya da reddetmeye yol göstermesi için gözlem ya da deney yapmak olarak tanımlanmıştır (1910). Dewey'in karar vermeye yönelik basamakları daha sonra Herbert Simon (1977) tarafından örgütlere uyarlanacak biçimde yeniden düzenlenmiş ve üç temel aşamaya ayırmıştır. İlk aşama zeka aşamasıdır. Bu aşamada, karar vericiler sorun veya fırsatların farkına varır ve bu sorunların tanımlanması için bilgi toplarlar. Bu aşama, örgütlerin çevresel tarama yaparak ve verileri çözümleyerek, hangi sorunların veya fırsatların üzerine eğilmeleri gerektiğine karar verdikleri süreçtir. Daha sonra tasarım

aşaması gelmektedir. Bu aşamada, karar vericiler tanımlanan sorun veya fırsatlara yönelik olası çözümleri geliştirir ve farklı seçenekler oluşturarak bu seçeneklerin potansiyel sonuçlarını değerlendirirler. Bu aşama, sorun çözme seçeneklerinin yaratıldığı ve çözümlendiği aşamadır. Son olarak seçim aşaması gelmektedir. Bu aşamada, karar vericiler geliştirilen seçenekler arasından en uygun olanını seçerler. Bu seçim, belirlenen ölçütlere ve değerlendirme sonuçlarına dayalı olarak yapılır. Sonuç olarak, belirli bir eylem planı benimsenir ve uygulanmak üzere karar verilir. Herbert Simon'ın bu üç aşamalı modeli, örgütlerdeki karar verme süreçlerinin daha sistematik ve yapılandırılmış bir şekilde ele alınmasına yardımcı olmuştur.

Adair (2010) de benzer olarak karar verme sürecinde klasik olarak birbirini izleyen beş adımlı bir yaklaşımdan söz etmiştir ve bu adımları; amacı tanımlama, ilgili bilgiyi toplama, gerçekleştirilebilir seçenekleri değerlendirme, karar verme ve uygulama-değerlendirme olarak tanımlamıştır. Bazerman ve Moore (2013) ise akılcı (rasyonel) karar verme sürecini oluşturan altı basamaktan söz etmiş ve bu basamakları; sorunu tanımlama, ölçütleri belirleme, ölçütleri değerlendirme, seçenekler üretme, her seçeneği her ölçüte göre derecelendirme ve en uygun kararı hesaplama olarak tanımlamıştır. Ancak, akılcı karar verme modelinde her insanın tüm bu süreçleri izleyerek karar aldığı varsayımına karşın, çoğu zaman bu durumun işlemediğini de belirtilmiştir, çünkü bireyin akılcı davranması, bireyin yargıya varma sürecinde duygularının etkisinin olmadığı varsayılmıştır (Loewenstein ve Lerner, 2003).

Farklı sınıflandırmalarda da görüldüğü üzere karar verme sürecinin en önemli adımı, sorunun tanımlanmasıyla başlar (Bazerman ve Moore, 2013). Bu aşamada bireyler ya da örgütler karar verilmesi gereken durumun farkına varırlar ve çeşitli öncüller tarafından tetiklenirler. Örneğin, düzenlemelerde veya teknolojiye meydana gelen çevresel değişiklikler, beraberinde uyum sağlama ve gelişme kararları gerektirebilmektedir (Tushman ve Romanelli, 1985). Bunun yanı sıra geri bildirim döngüleri ve izleme sistemleri dikkat edilmesi gereken konulara dikkat çekebilir (Senge, 1990). En önemlisi ise mevcut edim ile arzu edilen sonuçlar arasındaki farklılıklar bir sorunun ortaya çıkmasına olanak sağlayabilir (Locke ve Latham, 1990).

Sorun belirlendikten sonra karar vericiler bilgi toplama aşamasına geçer (Simon, 1977). Bu adım, kararların doğru ve güncel verilere dayanmasını sağlamak için yaşamsal önem taşımaktadır. Teknolojideki ilerlemeler, büyük miktarda verinin toplanmasını ve çözümlenmesini kolaylaştırarak karar vericilerin değerli içgörülere erişmesine yardımcı olur (Chen, Chiang ve Storey, 2012). Ancak, Eppler ve Mengis (2004), aşırı verinin

bilişsel yorgunluğa ve uygun olmayan seçimlere yol açabileceğini ileri sürmüş ve karar vericilerin aşırı bilgi yüklemesi sorununun üstesinden gelmesini önermiştir.

Üçüncü aşama ise seçeneklerin değerlendirilmesidir ve karar verme sürecinde önemli bir adımdır (Dewey, 1910). Bu adımda karar vericiler potansiyel eylem planlarının bir listesini oluşturur ve bunları önceden belirlenmiş ölçütlere göre değerlendirirler. Örgütler, niceliksel çözümleme ve modelleme yoluyla seçeneklerin değerlendirilmesini kolaylaştırmak için karar destek sistemlerini kullanabilirler (Power, 2002). Ayrıca, karar vericiler, belirsizlikleri ve potansiyel sonuçları hesaba katarak her bir seçenekle ilişkili riskleri değerlendirir (Harrison ve March, 1984). Bu basamaktaki dikkat çeken bir diğer etmen aşırı güven veya sabitleme gibi bilişsel önyargılardır çünkü seçeneklerin değerlendirilmesini bozabilir ve akılcı karar almayı engelleyebilirler (Kahneman ve Tversky, 1979).

Ardından seçeneklerin değerlendirilmesine bağlı bir karara varılır (Tversky ve Kahneman, 1981). Bu aşama çeşitli karar verme yaklaşımlarından ve dış baskılardan etkilenebilir. Bunlardan biri karar verme stilleridir. Karar vericiler, kararın niteliğine bağlı olarak sezgisel, yönlendirici veya analitik gibi farklı karar verme stillerini benimseyebilir (Scott ve Bruce, 1995). Bir diğer etmen ise grup dinamikleridir. Grup karar verme, fikir birliği oluşturma, güç yapıları ve kişilerarası etkileşimlerle ilgili dinamikleri ortaya çıkarır (Tuckman, 1965). Ayrıca, etik çerçeve karar vericilere çatışan çıkarlar ve değerleri dengeleme konusunda rehberlik etmektedir (Rest, 1986).

Bir karar verildikten sonra uygulanması ve sürekli izlenmesi gereklidir (Mintzberg, Raisinghani ve Theoret, 1976). Bu aşama da belirli adımları ve konuları içermektedir. Bunların ilki eylem planlarıdır. Karar vericiler, kaynak paylaşımı ve zaman çizelgeleri de dahil olmak üzere kararın nasıl uygulanacağını ayrıntılandıran eylem planları geliştirir (Mintzberg, 1994). Bunun yanı sıra kararın etkinliğini ve kurumsal hedeflerle uyumunu ölçmek için temel edim ölçütleri ve göstergeleri oluşturulur (Kaplan ve Norton, 1992). Ayrıca geribildirim döngüleri ve sürekli izleme, amaçlanan sonuçlardan sapmaların saptanmasına, ayarlamaların yapılmasına ve uyarlanabilir karar alınmasına olanak tanır (Senge, 1990).

Karar Vermenin Sınırlılıkları

Hem bireysel hem de örgütsel bağlamda çok önemli olan karar verme süreci, bir hedefe ulaşmak için bir dizi seçenek arasından en iyi alternatifin seçilmesini içerir. Ancak

karar verme modelleri ve kuramları bu süreci kolaylaştırmayı ve akılcılaştırmayı hedeflerken çeşitli sınırlılıkları beraberinde getirir. Bu sınırlılıkların; çevresel koşullar, bireyin akılcılığı, amaç ve değerler konusunda bilgi eksiliği, kapasitesi, istekli oluşu ve karar alma becerileri ile ilgili olabileceği belirtilmektedir (Juniper, 1976). Bursalıoğlu (2012) ise karar sürecini sınırlayan etmenleri; biyolojik, psikolojik ve sosyolojik olarak sınıflandırmıştır.

Herbert Simon (1957), Nobel ödüllü çalışmasında bireyin yargılarının ve kararlarının akılcılığına bağlı olduğunu öne sürmüş, karar alma sürecini tanımlamak için gerçek kararların nasıl alındığını betimlemenin önemini vurgulamıştır. Sınırlı akılcılık olarak tanımladığı çerçevede, bireylerin sorunu tanımlamaya yönelik bilgi ve bilişsel eksikliğini kabul etmiştir. Ayrıca, bireylerin zaman ve maliyet sınırlarının, elde edilen bilginin nitelik ve niceliğini etkileyeceğini; aynı zamanda sınırlı zeka ve algılarının da var olan seçenekler arasında en doğru ve uygun seçimi yapmalarını engelleyeceğini belirtmiştir.

Diğer bir sınırlama ise aşırı güven önyargısına bağlıdır. Bireylerin bilgi, yetenek ve tahminlerinin doğruluğunu abartması risklere ilişkin aşırı iyimserliğe ve beraberinde yanlış kararlara neden olmaktadır (Moore ve Healy, 2008)

Loewenstein ve Lerner (2003), duyguların karar vermede rolüne vurgu yaparak çoğu zaman akılcı çözümlerle veya uzun vadeli hedeflerle uyumlu olmayabilecek kararlara neden olduğunu belirtmiştir. Juniper (1976) bireysel farklılıkların karar verme üzerindeki etkisine yönelik, her kararı kendine özgü tek ve biricik kılan şeyin bireyin kendisi olduğunu ve iki bireyin aynı kararı vermesi sonucunda bile farklı değerlerde çıktılara ulaşılabileceğini belirtmiş. Thaler (2000) ise karar vermenin sınırlı akılcılık kavramında ele alınmayan bir biçimde daha sınırlandırıldığını ileri sürmüştür. Bu sınırlılığın kişinin var olan kaygılarına, gelecekteki kaygılarından daha fazla ağırlık vermesiyle ilgili olduğunu ve sınırlı irade nedeniyle insanların geçici güdümlerinin uzun vadeli çıkarlarıyla çeşitli tutarsızlıklar gösterdiğini belirtmiştir.

Tannenbaum (1950; Akt. Bursalıoğlu, 2012) ise kararların akılcığını sınırlayan etmenleri; amaçların iyi tanımlanmaması, akılcılık ölçüsünün hatalı oluşu, çalışma kurallarının ağırlığı, yetki alanlarının karışması ve çatışması, bilgi eksikliği ve zaman darlığı olarak tanımlamıştır. Araştırmalar insanların karar alırken bu süreci basitleştiren stratejilere ya da yaklaşık hesaplara güvendiklerini göstermiştir. Bu stratejilerin genel olarak sezgi olarak tanımlandığı ve kimi zaman kararı kolaylaştırırken kimi zaman ağır hatalara neden olduğu belirtilmiştir (Bazerman ve Moore, 2013). Bu araştırma, okul

yöneticilerinin harcama kararlarını ve bu kararları etkileyen etmenleri konu alması nedeniyle; araştırmanın kuramsal çerçevesinde karar kuramları ve ilgili alanyazının yanı sıra, eğitim ekonomisi ve davranışsal eğitim ekonomisi alanyazınına da yer verilmesi uygun görülmektedir.

Okul müdürlerinin harcama kararlarını belirleyen yasal çerçevenin yanı sıra; bu kararlara etki eden örgütsel, çevresel ve bireysel ve diğer etmenlerden söz edilebileceği kavramsal çerçeveden anlaşılmaktadır. Okul yöneticilerinin hesap verebilirliğine yönelik artan vurgu nedeniyle okul müdürlerinin rolleri, sahip olmaları gereken bilgi ve beceriler, göstermeleri gereken edim son yıllarda evrilmektedir. Okul yöneticisinin sahip olduğu rol yeterliliklerine bağlı olarak verdiği kararlar ve bu kararların sonuçlarının izlenebilmesi bu açıdan önem taşımaktadır. Eğitimde hesap verebilirlik türleri içinde mali hesap verebilirlik, okul müdürünün okul harcama kararları ile ilgilidir (Kantos, 2010). Bu bağlamda, okul yöneticisinin okul bütçesine yönelik karar verme sürecinde; iç ve dış etmenlerden etkilenebileceğinden (Scott, 2010), hangi iç ve/veya dış değişkenin bu süreçte etkili olduğunu tanımlamak önem taşımaktadır.

Karar Verme Araştırmalarına Yönelik Yaklaşımlar ve Yapılan Araştırmalar

Jonassen (2012), karar verme kavramına yönelik alanyazında; betimsel (descriptive) ya da doğalcı (naturalistic) yaklaşım ile kuralcı (normative) ya da reçetesel (prescriptive) yaklaşım olarak tanımlanan iki temel ayrım olduğunu belirtmiştir. Betimleyici ya da doğalcı karar verme yaklaşımının insanların nasıl karar verdiğini inceleyen araştırmalara dayandığını, insanların nadiren kuralcı modelin varsaydığı biçimde akılcı olduğunu ve insanların farklı durumlarda nasıl davrandığını; bireyleri gözlemeye ve onların davranışlarını sistematik bir şekilde kavramsallaştırmayı amaçladığı belirtilmektedir (Jonassen, 2012).

Betimleyici yaklaşımda alınan kararların; duygulardan, bilinçsiz dürtülerden ve önceki deneyimlerden etkilendiği belirtilmiştir (Jonassen, 2012; Simon, 1957). Bell, Raiffa ve Tversky (1988), kararlara yönelik betimleyici yaklaşım çözümlemelerinin; insanların gerçekte ne düşündükleri ve nasıl davrandıklarına, belirsizliklerin nasıl farkına vardıklarına, takıntıları, önyargıları ve içsel çatışmalarının kararları nasıl etkilediğine odaklandığını belirtmişlerdir. Bunun yanı sıra bireylerin karmaşık sorunları bileşenlerine ayırarak mı yoksa içgüdüsel ve bütünsel bir yaklaşımla çözümler ürettikleriyle ilgilendiğini ileri sürmüşlerdir. Karar vermeye yönelik doğalcı yaklaşımlar ise daha çok

bağlamla bütünleşiktir ve karar verme sürecine ilişkin kimliğin, bilinçsiz duyguların rolünü ve önemini ortaya koyar. Bu yaklaşım; anlatım temelli karar verme (narrative based decision making), kimlik temelli karar verme ve bilinçsizliğin etkisi (the effect of unconsciousness) modellerini içermektedir (Jonassen, 2012).

Kuralcı Karar Verme Kuramları ise karar vericileri belirsiz herhangi bir durumda yararı ençoklaştıran (maksimize eden), en uygun (optimum) karar seçimini belirlemeye çalışan akılcı insanlar oldukları varsayımına dayanmaktadır (Hansson, 1994; Jonassen, 2012) ve akılcı karar verme, maliyet-yarar ve risk değerlendirme temelinde değerlendirilmektedir (Jonassen, 2014). Bell ve arkadaşları (1988) kuralcı çözümlemelerin birçok boyut içerdiğinden tanımlanmasının betimleyici karar yaklaşımlarına görece karmaşık olduğunu belirtmiştir. Bunun nedenlerine örnek olarak kuralcı kuramın ideal, akılcı ve zeki bireylerin nasıl düşünmesi ve davranması konusunda yargıya varma eğiliminin olması ile gerçek insanların bilişsel ilgileri, değişen değerleri, kaygıları ve tutarsızlıkları gibi diğer değişkenleri değerlendirmeye almamasını sunmuştur. Karar vermeye yönelik reçetesel yaklaşım ise bireylerin daha iyi karar vermeleri için ne yapmaları gerektiğiyle ilgilenmektedir. Reçetesel yaklaşım ideal olarak resmedilmiş, psikolojik özelliklerden arındırılmış bireyler yerine, gerçek insanların karar verirken ne tür desteklere, hangi tür düşüncelere gereksinim duyduklarını belirlemeyi temel almaktadır (Bell vd., 1988).

Betimsel, kuralcı ve reçetesel (öngörücü) karar yaklaşımları arasındaki işlevsel farklılıklar değerlendirildikleri ölçütlerin incelenmesi ile ortaya konulmaktadır. Betimsel modeller, deney ve gözleme dayalı geçerlilik ile değerlendirilirken; normatif modeller kuramsal yeterlikleri; reçetesel modeller ise yararçı (pragmatik) değerine göre diğer bir deyişle bireylerin daha iyi karar vermelerine yardım etme yeterlikleri ve becerilerine göre değerlendirilirler (Bell vd., 1988).

Bu araştırmaya rehberlik etmesi açısından konuyla ilgili alanyazında yer alan araştırmalara yer vermek önemlidir. Eğitim yönetimi alanında, yönetim süreçlerinin başlangıcı olan karar vermeyle ilgili alanyazın oldukça zengindir. Bu araştırmalar; karar süreçleri, karar kuramları, liderlik yaklaşımları karar verme arasındaki ilişkilere, karara katılma, yerinden karar verme, veriye dayalı karar verme gibi konulara odaklanmış olmasına karşın; okul yöneticilerinin harcama kararlarını ve bu kararlarını etkileyen etmenleri konu almamıştır. Ancak, konuyu farklı açılardan ele alan ulusal ve uluslararası araştırmalardan bazıları sunulmaktadır.

Yurt İçinde Gerçekleştirilen Araştırmalar. Bunlardan ilki, Bursalıoğlu'nun (1975) eğitim yöneticilerinin yeterliklerini belirlemeyi amaçladığı araştırmasıdır. Bu araştırmada, eğitim yöneticisinin kaynak kullanımı ile ilgili bilgi ve becerilerinin llmesine yönelik maddelere yer verilmiştir. Bu maddelerde; yöneticilerin ödenekleri etkin biçimde kullanılabilmesi için maliyet-yarar zmlmeleri yapabilmesi, b hazırlama ve uygulama tekniklerini kullanabilmesi ve son olarak okulun bina, tesis ve demirbaşlarını kullanması ve koruması yer almaktadır. Bir başka araştırmada, Korkmaz (2009), ilköğretim okul yönetici ve ğretmenlerinin, eğitimde yerinden karar verme yetkisinin kullanımı ve mali sorumluluklarını belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmasında, karar verme ve mali sorumluluklar konusunda bölgesel farklılıklar olduğu sonuçlarına ulaşmıştır. Scott (2010) ise bir okul bölgesinin bir b yılındaki kaynak kullanımına ilişkin kararlarını ve akılcılığını etkileyen tercihler ve inançlara yönelik felsefi etmenleri araştırmıştır.

Bir diğer araştırmada, Menteşe, ştn ve Gökdelen (2012) ilköğretim okulu yöneticilerinin okulun para kaynaklarını yönetme yeterliklerine ilişkin yönetici ve ğretmen görüşlerini belirlemeyi amaçlamış ve yaptıkları araştırmanın sonucunda, ilköğretim okulu yöneticilerinin mali konulardaki bilgi düzeylerini, ilköğretim okulu ğretmenlerinin görüşlerinde daha olumlu bulduklarını belirtmişlerdir. Alanyazında yer alan bir başka araştırmada ise Karakütük ve zdoğan zbal (2017), eğitim etkinlikleri gereksinimlerini gidermesi açısından, b harcamalarının verimlilik ve ekonomiklik ilkelerinin önemini vurgulamıştır.

Yalçın ve Akan (2018) araştırmalarında ortaöğretim finansmanının sağlanmasında kamu kesiminin görev ve sorumluluklarını ortaya koymayı amaçlamışlardır. Bu araştırmada ortaöğretim okullarına, merkezi düzeyde yeterli kaynak ayrılmadığı ve eğitim finansmanında yerel düzeyde sorumlu olan kamu birimlerinin yeterince etkin olmadığı belirlenmiştir. Ayrıca ortaöğretim açısından eğitim finansmanına yönelik yasal düzenlemeler değerlendirildiğinde bu düzenlemelerin yeterince ayrıntılandırılmamış olduğu, şt yöneticilerin okul giderlerinin karşılanmasına yönelik okul yöneticilerinin istemlerine duyarsızlık gösterdiği, politika temelli sorunların olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Hoşgörür ve Arslan (2014) ise araştırmalarında okul müdürlerinin görüşlerine dayalı olarak okulun finansal sorunları ve bu sorunların nasıl yönetildiğini ortaya koymayı amaçlamışlardır. Benzer biçimde, Altunay (2017) da okul yöneticilerinin görüşleri doğrultusunda eğitim finansmanı politikaları, sorunları, nedenleri ve

çözümlerini konu alan araştırmasında okul yöneticilerinin eğitim finansmanı politikalarına ilişkin görüşlerini incelemiştir. Erdem (2019) ise araştırmasında, okul finansmanının okul yöneticisini doğrudan ilgilendirdiğini ve okul yöneticisinin yeterli finans sağlama ve sağlanan finansmanı en etkili biçimde kullanması konusundaki yükümlülüğünü belirtmiştir. Bu araştırmalar; okul bütçesini, finansal politikaları ve mali sorumlulukları farklı açılardan ele almalarına karşın, okul yöneticilerinin harcama kararları ile bu kararları etkileyen etmenleri ortaya çıkarmayı amaçlamamaktadır. Ergen (2004), kamu kuruluşları içinde en çok işgören istihdam eden, öğrenci ve ailelerinin sayısı açısından çok büyük bir kitleyi ilgilendiren eğitim sektörünün büyüyen isteminin karşılanmasının yaşamsal önemine dikkat çekmiştir. Güvenli ve sağlıklı bir okul ortamında eğitim süreçlerinden en verimli düzeyde yararlanılması ve öğretimde beklenen çıktılara ulaşılması, okul müdürlerinin eğitime ayrılan kıt kaynakları nasıl kullanıldığı ile doğrudan ilişkilidir.

Bu araştırmanın problemi okul yöneticilerinin harcama kararlarını etkileyen etmenlerin neler olduğunun belirleyen bir çalışmanın olmamasıdır ve yukarıda sözü geçen hiçbir araştırma tam olarak bu araştırmanın amacıyla örtüşmemektedir. Uluslararası alanyazında da okul yöneticilerinin harcama kararlarını etkileyen etmenler üzerine çalışmalar oldukça sınırlıdır. Ancak okullara kaynak yaratma, kaynak dağılımı ile ilgili alanyazın oldukça geniş yer almaktadır. Ülkelerin merkezi veya yerinden yönetim sistemleriyle yönetilmelerine bağlı olarak okul yöneticilerinin görev, sorumluluk ve özerklikleri farklılık göstermekle beraber aşağıda bu araştırmaya ışık tutabilecek uluslararası araştırmalara yer verilmektedir.

Yurtdışında Gerçekleşen Araştırmalar. Swain (2008) yürütmüş olduğu araştırmasında kamu okulu müdürlerinin karar verme süreçlerini etkileyen etmenlere odaklanmıştır. Bu nitel durum çalışması, eğitim liderleri olarak okul müdürlerinin, çocukların çıkarlarına en iyi hizmet eden yönetici kararlarını tehdit eden bireyler ve grupların baskıları altında nasıl karar verdiklerini belirlemeyi amaçlamıştır. Özellikle, müdürler, göreve erişimi sınırlayan pozisyonun kontrol ettiği etki, para ve işlere erişmek isteyen diğer paydaşlar tarafından baskı altındadır. Bu çalışma, müdürlerin bu güçleri yönetmelerine yardımcı olan beceri setlerini belirlemeyi amaçlamıştır. Bu çalışma, Florida'daki altı okul müdürünün profesyonel deneyimlerine dayanmaktadır. Çalışmada yer alan katılımcılar, her biri en az üç yıl deneyime sahip, 25.000'den fazla öğrencinin

bulunduğu kentsel bir bölgede çalışmış ve bir okul kurulu tarafından göreve seçilmiştir. Çalışma, müdürlerin, eğitim liderleri olarak, baskı altında nasıl karar verdiklerini ele almıştır.

Çalışmada eğitim liderliği alanındaki alanyazın incelemesine yer verilmiş ve bu konunun müdürler için liderlik rollerini gerçekleştirmeye engel olan bir zorluk olduğu belirtilmiştir. Araştırma, birçok müdürün bu zorlukları etkili bir şekilde yönetme becerisini yaşamsal bir yetenek olarak gördüğünü ortaya koymuştur. Birçok çalışma, paydaş baskılarının müdürler için işi neredeyse "yapılamaz" hale getirdiğini öne sürmüştür. Bu nedenle, araştırmanın amacı, müdürlerin bu baskılar ve çocukların gereksinimleri arasındaki dengeyi nasıl kurabildiklerini gösteren davranışları ve/veya uygulamaları ortaya çıkartmıştır.

Araştırmada altı etkin müdürle görüşülerek veri toplanmış ve baskıya nasıl tepki verdiklerini açıklayabilecek davranış kalıpları aranmıştır. Sonuçlar, görev başında olan müdürler, müdür adayları ve özellikle müdürleri eğiten eğitim liderliği programları için yararlı olabilir. Araştırma, eyalet ve yerel okul kurulları, federal ve eyalet eğitim görevlileri ve ajansları, politikacılar, iş dünyası, dini ve topluluk grupları, medya, ebeveyn örgütleri ve ırksal ve etnik topluluklardan gelen baskılar altında çalışmış okul müdürlerinin yakından incelenmesine olanak sağlamıştır.

Diğer bir araştırma Barret (2014) tarafından gerçekleştirilen ekonomik sıkıntı dönemlerinde kuzeydoğu Pennsylvania'daki kırsal okul müdürlerinin karar verme deneyimleri isimli çalışmadır. Çalışmanın problem durumu, ekonomik durgunluk sonucunda devlet okulları için federal finansman azalmış ve yerel okul bölgelerini, etkinlerini sürdürebilmek için kendi gelir kaynaklarına güvenmeye zorlamıştır. Bu ekonomik koşulların bir sonucu olarak, müdürler personel ve programlarda azaltma yapmak zorunda kalmışlardır. Çoklu durum çalışması olarak tasarlanan bu çalışmada, Pennsylvania'nın Marcellus Shale bölgesindeki kırsal okul bölgelerinde personel ve program azaltması yapan müdürlerin karar verme deneyimlerini tanımlamak ve anlamak için tasarlanmıştır. Bu araştırma, kırsal eğitim alanında liderlik pozisyonları arayanlara, zor ekonomik dönemlerde kırsal müdürlerin karar verme sorumlulukları hakkında bilgi ve içgörü sağlamaktadır.

İngiltere özelinde 2010 yılından gerçekleştirilen Pupil Premium politika reformu ile sınırlılığı olan (dezavantajlı) öğrenciler ile görece daha üstünlüklü (avantajlı) öğrencilerin eğitim koşulları arasındaki farkı kapatmak amacıyla okul yöneticilerine bu fonun kaynak kullanımına yönelik özerklik verilmiştir. Morris ve Dobson (2021),

gerçekleştirmiş oldukları araştırmada okul yöneticilerine bu kapsamda verilen bütçenin harcanmasına yönelik kararları ve bu kararları etkileyen etmenleri incelemişlerdir. Bu bağlamda, harcamaya yönelik kararların bireysel mi yoksa grup halinde mi alındığı, ne amaçla harcanmasına yönelik nasıl karar alındığı, kararları etkileyen etmenlerin neler olduğu, öğrencilere en yüksek yararın sağlanmasına yönelik nasıl değerlendirme yapıldığı, okulun bulunduğu sosyo-ekonomik yapının, okul-aile işbirliğinin, yerel politika ve politik güçlerin bu kararlara etkisi irdelenmiştir.

Bir başka benzer çalışma ise Amerika Birleşik Devletleri'nin Ohio Eyaleti'nde gerçekleştirilmiştir. Bu araştırma kapsamında okulların özerklikleri ve harcama tercihleri incelenmiştir (Roza, Davis ve Guin, 2007). Amerika Birleşik Devletleri'nde okul müdürlerine verdikleri finansal yetki Türkiye'deki durumdan farklı olsa da araştırma sonucunda girişimci liderler olarak tanımladıkları okul müdürlerinin harcama seçimlerinin farklılıkları ortaya çıkarılmıştır. Girişimci liderlerin, sıkı merkezi yönetime bağlı olmasına karşın diğerlerinden olumlu anlamda farklı şeyler yaptıkları belirtilmiştir.

University College London'ın yürütmüş olduğu bir başka araştırmada her yıl 30 milyar Pound harcanan okullarda sürekli karmaşık finansal kararlar verilmekte olduğu belirtilmiştir. Araştırmada harcama kalemlerindeki okullar arasındaki farklılığın derecesini çözümleyerek bu farklılığın ne kadarının okulların koşullarından kaynaklandığını, ne kadarının okulun aldığı kararlara ilgili olduğunu incelemiş ve okullar arasında okulların boyut, bölge, öğrenci sayısına bağlı olmayan çok belirgin farklar saptanmıştır. Bu sonucun nedenleri olarak, okul liderlerinin harcama kararlarını doğru almaları konusunda özendirme eksikliği olduğu öne sürülerek okulların mali kararlarını iyileştirmek için bu sürecin önemli kılınmasına dikkat çekmişlerdir. Verimliliğin artırılmasında öğrenci başına harcanan paranın miktarının değil, bu paranın nasıl harcanmış olduğu öne sürülmüştür. Ancak buna engel olan önemli etmenlerden birinin gelirin neye harcanacağı konusundaki özgürlüğü azaltan ve okulları etkisiz harcamalara iten kısıtlamalardır. Finansal kararların iyileştirilmesine yardımcı olmak için davranışsal ekonominin kullanılması, yöneticilerin okul verimliliğini artırmada daha dinamik bir rol üstlenmeye özendirilmesi için çok uygun olduğu önerilmiştir. Okul müdürlerinin seçkin finansal yöneticiler olarak öz imajını (ego) geliştirmenin de okullar arası rekabette konumlarını iyileştirmeleri için özendirici etmen olarak değerlendirilmiştir (Allen, Burgess, Rasul ve McKenna, 2012).

Bu araştırmaya ışık tutan başka bir çalışma ise yine Amerika Birleşik Devletleri'nin Ohio Eyaleti'nde Knight, Folkins, Hakel ve Kennell (2011) tarafından

gerçekleştirilmiştir. Çalışmada okullara aktarılan kaynakların okul yöneticileri tarafından nasıl kullanılacağına yönelik kararın, yöneticilerin mezun olduğu akademik alana, akademik disiplinlerine, meslekte geçirilen süreye, kaynağın artma ya da azalma potansiyeline göre değişip değişmediği incelenmiştir. Akademik disiplini ölçmeye yönelik Biglan Taksonomisi kullanılmıştır. Mezuniyet alanları ise dört ana grupta sınıflandırılmıştır. Bu gruplandırma; matematik ve doğa bilimleri gibi temel bilimler, mühendislik gibi uygulamalı temel bilimler, yabancı dil alanı gibi sosyal bilimler gibi uygulamalı sosyal bilimler olarak tanımlanmıştır. Çalışma sonucunda akademik alanın kaynak kullanım kararlarını risk alma, saldırgan karar verme, tutucu karar verme açılarından etkilediği bulunmuştur.

Kuramsal, politik ya da yasal olarak, her akademik örgütün genel bir görevi ve bu görevin yerine getirilmesine rehberlik etmesi amaçlanan bir stratejik planı vardır. İdeal olarak kaynak paylaşımı ve kullanımına ilişkin kararlar, stratejik planın hedeflerine yönelik olması açısından nesnel olmalıdır. Diğer bir deyişle, finansman kararları, karar vericilerin kişisel özellikleri veya farklı disiplinlere karşı tutumları gibi stratejik hedeflerin dışında kalan etmenlere dayanmamalıdır. Ancak yargılama ve karar verme psikolojisine ilişkin alanyazın, liderlerin karar alırken çoklu bakış açılarını etkili bir şekilde dikkate alma konusunda yaşadıkları zorlukları vurgulamaktadır. İnsanların muhakeme yapma ve karar verme şekli, seçici algı, bilişsel uyumsuzluk, hafıza ve geçmişe bakış önyargıları ve bağlam bağımlılığı gibi birçok etmenlerden etkilenmektedir (Plous, 1993; Baron, 2000; Hastie ve Dawes, 2001).

Benzer şekilde Gonzales (2017) de gerçekleştirmiş olduğu araştırmasında, okul müdürünün öngörüsünün, kaynak bulma ve yönetme konusundaki yeterliklerinin okulun ilerleyeceği yolu belirlediğini ileri sürmüştür. Böylece, herhangi bir bölgedeki okul müdürünün okulun finansal işlerini yürütme konusunda aldığı kararların başka bir bölgedeki müdürden farklılık gösterebileceğini belirtmiştir. Bu farklılıkların; müdürün aldığı eğitimden, okulun yazılı politikasının olup olmamasından, üst birimlerden alınan resmi yazılardan ve güncel reform hareketlerinden etkilenebileceğini belirtmiştir. Araştırmasında, okul müdürünün bütçe bilgisi ve kaynak kullanmaya yönelik bireysel takdirinin; bireysel özelliklere, aldıkları eğitime, finansal konular hakkındaki bilgisi ile ilgili olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Son örnek olarak, Ajwad'ın (1999) araştırması iki ayrı çalışmadan oluşmaktadır. İlk çalışma, okul bölgelerindeki okul harcamalarının belirleyicilerini araştırırken, ikinci çalışma ise eğitimsel sonuçların belirleyicilerini incelemektedir. İlk çalışma, Teksas

eyaletindeki okul bölgelerinin kendi yetki alanlarındaki okullara kaynakları adil bir şekilde edilip edilmediğini araştırmaktadır. Çalışmada, iç-yetki alanı kaynak paylaşım hedeflerinin bir modeli sunulmakta ve okul bölgelerinin kaynak eşitliğini hedefleyip hedeflemediği test edilmektedir. İkinci çalışma, okul harcamaları ve öğrenci ile aile demografik özelliklerine vurgu yaparak eğitimsel başarının belirleyicilerini tanımlamaktadır. Çalışma sonuçları, okul harcamaları ile ölçülen okul düzeyinin okuma, matematik ve tüm sınavlardaki öğrenci geçme oranlarının önemli bir belirleyicisi olduğunu göstermektedir. Ayrıca, okul harcamalarının eğitimsel başarı üzerindeki etkisinin aile geliri ile ters orantılı olarak değişmekte olduğu belirtilmiştir. Bu durum, ek harcamanın uç (marjinal) verimliliğinin fakir öğrencilerin ağırlıklı olarak katıldığı okullarda daha yüksek olduğunu göstermektedir. Tüm bu çalışmalar, okullarda kaynak aktarımı ve kullanımına yönelik karar süreçlerini ve bu kararlara etki eden etmenleri farklı çerçevelerde incelemiştir ve okul yöneticilerinin okul bütçesini kullanmaya yönelik verdikleri kararları etkileyen çeşitli etmenler baskı grupları, okullarının bulundukları bölge, ekonomik koşullar ve mezun oldukları akademik disiplinler gibi farklı açılardan ele almıştır. Okul yöneticilerinin harcama kararlarına etki eden diğer etmenler bağlı bulundukları mevzuat ve yasalarla ilgilidir. Aşağıdaki başlıkta kamu ortaöğretim okullarının bütçe iş ve işlemlerini yürütmelerine rehberlik eden yasa ve mevzuatlar yer almaktadır.

Kamu Ortaöğretim Okullarında Bütçe İşlemleri

Kamu hizmetleri, bu hizmetlerin gerçekleştirilmesinde esas alınan bazı temel ilkelere bağlı yürütülmektedir (Soydan, 2012). 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanununa göre, kamu ortaöğretim okullarında, bütçeyle ödenek ayrılarak her harcama biriminin en üst yöneticisi harcama yetkilisidir ve okullarda harcama yetkilisi okul müdürüdür. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliğinin 77. maddesinde okul müdürünün görev ve sorumlulukları arasında okulun gereksinimlerini belirleyerek bütçe olanaklarına göre satın alma, bağış ve benzeri yollarla karşılanması için gerekli işlemleri yaptırması vardır. Bunun yanı sıra, eğitim araç ve gereçlerine yönelik donatım gereksinimlerini zamanında ilgili birimlere bildirmesi gerekmektedir. Ayrıca, okul müdürünün stratejik plan ve bütçe önerilerini hazırlaması, ilgili makamlara sunması ve yetkisinde bulunan bütçe giderlerini gerçekleştirerek izlemesi ve giderlerle ilgili belgeleri zamanında düzenlemesi rolünün

gereklikleri arasındadır (Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, 2019). Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okul ve kurumlarda bütçe işlemleri iki kaynaktan yürütülmektedir.

Merkezi Yönetim Bütçesi

Merkezi Yönetim Bütçesi kamu hizmetlerinin finansmanında kullanılan en temel kaynaklardan biridir ve kamu ortaöğretim okulları için ayrılan ödenekler de bu bütçeden karşılanır. Bu bütçenin oluşturulma süreci, Türkiye’de devletin genel bütçesinin bir parçası olarak 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’na uygun olarak yürütülür. Ortaöğretim okulları için merkezi yönetim bütçesi, genellikle personel giderleri, mal ve hizmet alımları, bakım-onarım, eğitim donanımı ve okulun günlük işleyişini sağlamak üzere gerekli olan diğer kalemleri içerir. Her mali yılın başında, Milli Eğitim Bakanlığı (MEB), okulların öğrenci sayısı, coğrafi konumu, okul türü ve diğer ilgili değişkenlere göre bütçe gereksinimlerini belirler. Bu süreçte her okulun ihtiyaçları dikkate alınarak, ödenekler belirlenir ve Milli Eğitim Bakanlığı Destek Hizmetleri Genel Müdürlüğü’ne sunulur (MEB, 2021). Bütçe, genel müdürlükler aracılığıyla dağıtılır. Örneğin, Anadolu ve Fen Liseleri ödenek taleplerini Ortaöğretim Genel Müdürlüğü’ne, Mesleki ve Teknik Liseler ise Mesleki ve Teknik Eğitim Genel Müdürlüğü’ne iletir. Bu süreçte, okulların rutin giderleri (örneğin, elektrik, su, ısınma gibi) ve personel giderleri merkezi bütçeden karşılanır (Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2022). Personel maaşları, sosyal güvenlik primleri ve geçici veya sürekli görev yollukları, merkezi bütçeden ayrılan en büyük kalemlerden biridir. Bu giderler, il ve ilçe milli eğitim müdürlükleri aracılığıyla yürütülür ve düzenli olarak izlenir.

Okulların eğitim materyalleri, kırtasiye, yakıt, elektrik, bakım-onarım gibi temel gereksinimleri de merkezi yönetim bütçesinden karşılanır. Her mali yıl, Milli Eğitim Bakanlığı okullara bu kalemler için ödenek ayırır. Okul yönetimi, bu ödenekleri MEBBİS (Milli Eğitim Bakanlığı Bilişim Sistemleri) üzerinden talep eder ve harcamalar Mali Yönetim Sistemi (MYS) üzerinden izlenir (5018 Sayılı Kanun, 2021). Eğer okulların bütçesi belirlenen ödeneklerle sınırlı kalır ve yetersizse, ek ödenek talepleri Milli Eğitim Bakanlığı Destek Hizmetleri Genel Müdürlüğü’ne yapılabilir. Ancak, bu süreç her zaman onaylanmayabilir ve okullara daha fazla tasarruf etmeleri konusunda önerilerde bulunulabilir (Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2023).

Merkezi yönetimden ayrılan bütçe, genel müdürlükten, destek hizmetleri genel müdürlüğünden ve il müdürlüğü aracılığıyla Milli Eğitim Bakanlığı Destek Hizmet Genel Müdürlüğünden istenebilir. Buna bağlı olarak, Anadolu ve Fen Liseleri Ortaöğretim Genel Müdürlüğünden, Mesleki ve Teknik Anadolu Liseleri, Mesleki ve Teknik Eğitim Genel Müdürlüğünden, İmam Hatip ve Uluslararası İmam Hatip Liseleri ise Din Öğretimi Genel Müdürlüğünden ödenek isteminde bulunmaktadır.

Merkezi yönetimden ayrılarak elde edilen bütçe kalemleri; genel anlamda personel giderleri ile okulların rutin görevlerini yerine getirmesi için yapılan zorunlu harcamaları kapsamaktadır.

Personel giderleri kamu personeli ile kamu personeli olmasa bile bunlar gibi çalıştırılan veya hizmetinden yararlanan kişilere veya diğerlerine bordroya dayalı olarak nakden yapılan ödemeleri kapsar. Okullarda görev yapmakta olan personel giderleri ve bu personelin sosyal güvenlik kurumu ödemeleri dahil olmak üzere personel giderleri harcama koduyla ilgili il ve ilçe milli eğitim müdürlükleri aracılığıyla yürütülürken personelin geçici ve sürekli görev ve yolluk işlemleri okul yönetimlerince yürütülmektedir. Bunun dışında okullara rutin görevlerini yerine getirmeleri için yapılan harcamalara yönelik her mali yıl için Milli Eğitim Bakanlığınca bütçe ayrılmaktadır. Bu bütçe okulların coğrafi konumu, türü, öğrenci sayısı ve bunun gibi etmenlerin saptanması bağlı ve gereksinimleri karşılamak için ayrılan bütçedir. Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı (2019), bu bütçe kalemlerini analitik bütçe sınıflandırması esasına göre ekonomik kodlarla yayımlamıştır. Okulların gereksinimleri okulun sahip olduğu değişkenlere göre farklılık gösterse de personel ve sigorta giderlerinden sonra en çok ödenek istenen harcama kodları mal ve hizmet alımı, okulların donatımı olduğu söylenebilir.

Mal ve Hizmet Alım Giderleri okullarda fatura karşılığında veya ilgili mevzuata uygun şekilde belgelendirilerek alınan mal ve hizmet bedellerini kapsar. Mal ve hizmet alımları; büro malzemesi alımları, kira, yakıt, elektrik ödemeleri ile parasal sınırlamalara bakılmaksızın rutin bakım-onarım ödemelerini, telefon vb. haberleşme giderlerini, yolluk giderlerini, taşıma giderlerini, düşük değerli veya bir yıldan az kullanım ömrü olan donatım için yapılan ödemeler ile benzeri giderleri kapsamaktadır (Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2019).

Mal ve hizmet alım giderlerinden tüketim malzemeleri bütçesinin, okullarda en çok gereksinim duyulan kalemlerden birisi olduğu düşünülebilir. Tüketim malzemeleri bütçesi kapsamına temizlik, kırtasiye ve buna benzer malzemeler girmektedir. Bu

gereksinimler okulların derslik sayıları, öğrenci ve personel sayıları gibi etmenlere bağlı olarak ilgili okulun bağlı bulunduğu ilgili genel müdürlük tarafından okullara paylaşılmaktadır. Mal ve malzeme alımı okul veya kurumun istemi ile veya ilgili bakanlığın okul ve kurumlara bütçe paylaşımı ile süreç başlamaktadır. Tasarruf önlemleri kapsamında 2022-2023 öğretim yılından itibaren, ilgili genel müdürlükten öğrenci sayısı ve okul türüne göre yılda iki kez olmak üzere okullara istemde bulunmadan gönderilmektedir. Ancak gereksinim dahilinde okullar ayrıca istemde bulunmaktadır.

Bütçe istem ve harcama süreci, gereksinimlerin belirlenmesiyle başlamaktadır. Okul yönetimi tarafından belirlenen gereksinimler piyasa araştırma komisyonuna iletilerek piyasadan fiyat araştırması yapılmaktadır. Ortalama maliyet belirlendikten sonra ödenek Milli Eğitim Bakanlığı Bilişim Sistemleri (MEBBİS) kullanılarak ilgili Genel Müdürlükten ödenek istenmektedir. İstenen ödenek, Mali Yönetim Sistemine (MYS) düştükten sonra satın alma komisyonu tarafından gereksinim duyulan mal ve malzeme alınmaktadır.

Satın alma 4734 Sayılı Kamu İhale Kanunu yöntemlerinden birisi olan “doğrudan temin” usulüyle gerçekleştirilmektedir. Doğrudan temin alım usulü, 2024 mali yılı için büyük şehirlerde 622.756 TL, diğer illerde ise 207.453 TL’yi geçmeyen harcamalar için gerçekleştirilebilmektedir (4734 Sayılı Kamu İhale Kanunu 22/D maddesi). Belirlenen limitlerin üstünde gerçekleşen harcamalar ise Elektronik Kamu Alımları Platformu (EKAP) üzerinden ihale usulü yürütülmektedir.

Satın alma işleminin gerçekleşmesinin ardından ürün ya da hizmet muayene teslim alma komisyonuna iletilmektedir. Muayene teslim alma komisyonu onayı sonrası gerçekleştirme görevlisi tarafından ödeme süreci başlatılmaktadır. Gerçekleştirme görevlisi her türlü alımlarda ihale onayı, piyasa araştırması, satın alma ve muayene kabul komisyonu tutanakları, fatura ve buna benzer kanıtlayıcı belgeleri Mali Yönetim Sistemin dijital ödeme sistemine yükleyerek harcama yetkilisi onayına sunmaktadır. Harcama yetkilisi onay verdiği takdirde ve ilgili mal müdürlüğü/defterdarlık kontrolü ardından uygun görüldüğü takdirde, bakanlıktan ayrılan edilen bütçe yüklenici banka hesabına aktararak süreç tamamlanmaktadır.

Aboneliğe bağlı ödemeler ise okulların hizmet sağlayıcılarla (Türk Telekom vb. gibi) sözleşme yaparak abone oldukları ve elektrik, su, haberleşme, doğalgaz gibi gereksinimlerine yönelik mal ve hizmetin karşılığında oluşan harcamalara yönelik bütçedir ve ilgili genel müdürlükler tarafından paylaştırılmaktadır. Aboneliğe bağlı ödemelerde, ortaöğretim okulları ödenek isteminde bulunmaktadır.

Okulların onarım giderlerine yönelik, Millî Eğitim Bakanlığına bağlı tüm okul ve kurumlar, gereksinim duyulan onarım bilgilerini ilçe milli eğitim müdürlükleri aracılığıyla il milli eğitim müdürlüklerine bildirmektedir. İl milli eğitim müdürlüğünde bulunan ilgili uzman ekiplerce yerinde inceleme yapılarak onarımın ivedilik durumu, kapsamı ve bütçe çalışmaları yapılarak, Millî Eğitim Bakanlığı Destek Hizmetleri Genel Müdürlüğünden bütçe istenmektedir. Verilen bütçenin iş ve işlemleri il milli eğitim müdürlüğünce 4734 sayılı İhale Kanunu ve 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu hükümlerine göre yürütülmektedir.

Okul ve kurumların donatım giderlerine yönelik yeni açılan okul ve kurumlar ile daha önceden etkinliklerine devam eden okul ve kurumların her türlü donatım, makine ve teçhizat alımları için gereksinimler ilçe milli eğitim müdürlükleri aracılığı ile milli eğitim müdürlüklerine bildirilmektedir. İlgili il milli eğitim müdürlüğünün onayı ile ortaöğretim okul ve kurumlarında ilgili okul ve kurum yönetimince Millî Eğitim Bakanlığı Destek Hizmetleri Genel Müdürlüğünden bütçe isteme mevzuatına (4734 Sayılı İhale Kanunu ve 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu) göre mal alımı yapılarak demirbaş kaydı yapılarak ödeme işlemi gerçekleştirilmektedir. Satın alma sürecinde izlenen basamaklar aşağıda belirtilmektedir:

1. Gereksinimin belirlenmesi
2. Piyasa araştırmasının yapılması
3. MEBBİS üzerinden ödenek istemi
4. Ödenek gelme işleminin Mali Yönetim Sisteminden izlenmesi
5. Satın alma işleminin gerçekleştirilmesi
6. Muayene mal ve kabul teslim alma komisyonunun ürünü/hizmeti kontrol etmesi.
7. Gerçekleştirme görevlisinin işlemleri izleyip Mali Yönetim Sistemine veri girişini tamamlaması ve harcama yetkilisine göndermesi.
8. Harcama yetkilisinin onayı
9. Mal müdürlüğü ve defterdarlık yasal düzenlemelere uygun bulması durumunda onaylaması ve ödeme süreci başlatması.

Satın alma sürecinde yer alan komisyonlar; piyasa araştırma komisyonu, satın alma komisyonu, muayene teslim alma komisyonu ve gerçekleştirme görevlisidir. Piyasa araştırma komisyonu üç öğretmenden oluşmaktadır ve görev tanımı gereksinimlerin belirlenmesi ve piyasa araştırmasının yapılmasıdır. Gerçekleştirme görevlisi ise satın

alma işlemlerinin yürütülmesi, belgelerin düzenlenmesi ve ödenek takibi gibi görevleri üstlenir.

Okul ve kurumlar her türlü mali iş ve işlemleri yürütürken her mali yıl için TBMM tarafından kabul edilen Bütçe Kanunu, 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 4734 Sayılı Kamu İhale Kanunu ile ilgili yönetmelik, genelge uymak zorundadır. Her türlü harcama işlemlerinden işlemi yürüten piyasa araştırma komisyonu, satın alma komisyonu, muayene teslim alma komisyonu, gerçekleştirme görevlisi ve harcama yetkilisi zincirleme sorumludur (Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2024). Ayrıca okul müdürleri ilgili kanun, yönetmelik, genelgelerin yanı sıra güncel tebliğleri de göz önünde bulundurarak iş ve işlemleri yürütmekle sorumludur.

Millî Eğitim Bakanlığı Okul-Aile Birliği (OAB) Yönetmeliğine göre OAB, okul ve aile arasında bütünleşmeyi, veli ile okul arasında iletişimi ve iş birliğini sağlamayı, eğitim öğretim etkinliklerini desteklemeyi, okulun ve maddi olanaklardan yoksun öğrencilerin öğretimle ilgili zorunlu gereksinimlerin karşılanmasına destek sağlanmasını amaçlar. Bu amaçları gerçekleştirmeye yönelik ayni, parasal, koşullu ve koşulsuz bağışlar kabul ederler. Bunun yanı sıra okullarda kantin ve benzeri yerlerin işletilmesine bağlı elde edilen kira gelirleri, sosyal, kültürel, sportif, kurs, proje, sınav ve benzeri gelir getirici etkinliklerden sağlanan gelirlerden yararlanır. Kantin kirasından elde edilen gelirlerin %80'i birliğin hesabına aktarılırken, %10'u ilçe milli eğitim müdürlüğünün, %10'u ise il milli eğitim müdürlüğünün banka hesaplarına aktarılmaktadır (Millî Eğitim Bakanlığı Okul-Aile Birliği Yönetmeliği).

Bağışlardan elde edilen bütçenin okul yönetiminin istemi ve okul aile birliği yönetim kurulunun kararı ile Mali Yönetim Mevzuatına uygun olarak yapılan, okul-kurum ile öğrencilerin yararına olan gereksinimlerin karşılanmasına yönelik harcamalardır. Harcamanın kapsamı Millî Eğitim Bakanlığı Okul Aile Birliği Yönetmeliğinde açıkça belirtilmektedir. Yönetmelikte belirtilen kapsam dışında harcama yapılamamaktadır. Merkezi Bütçe ödemelerinden farklı olarak okul aile birliği adına açılan kamu bankası hesabından yönetim kurulunun yetkilendirdiği iki kişi tarafından para çekilerek fatura karşılığı ödeme yapılmaktadır. Harcama kararı, yönetim kurulu karar defterine, harcama gelir ve giderleri gelir-gider defterine ayrıca Millî Eğitim Bakanlığı TEFBİS sistemine işlenmektedir.

Okul yönetimince gerçekleştirilen her türlü harcama Millî Eğitim Bakanlığı müfettişleri, Sayıştay ve şikayet olduğu takdirde ilgili yargı organları tarafından denetlenmektedir. Rutin denetimler en geç üç yılda bir yapılmaktadır.

Mali yönetim süreçlerinin eğitim yönetimi ve ekonomisi ile ilişkisi, karar alıcıların bu süreçteki stratejik rollerini ön plana çıkarır. Örneğin, 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, okul yöneticilerine mali sorumluluklar yüklerken, onların aynı zamanda eğitimsel liderliklerini de sürdürmeleri gerekmektedir. Bu, okul yönetiminin hem mali süreçleri hem de eğitim süreçlerini dengelemelerini zorunlu kılar. Eğitim ekonomisi açısından ise, kaynakların sınırlı olduğu bir ortamda okul yöneticilerinin etkili kararlar alması, eğitim kurumlarının performansını artırır ve öğrenci başarısını doğrudan etkiler (Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2023). Bu açıdan okul yöneticilerinin ödenek isteme ve harcama kararlarını etkileyen etmenlerin tespit edilmesi, kaynakların etkili kullanımı, mali denetim ve doğru bütçe yönetimi, okul yöneticilerinin eğitimsel hedeflere ulaşmasında kritik bir rol oynar.



BÖLÜM 3

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama aracının geliştirilmesi, verilerin toplanması ve verilerin çözümlenmesi başlıklarına yer verilmiş ve araştırmanın yöntemi sunulmuştur.

Araştırmanın Modeli

Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Genel Müdürlüğüne bağlı kamu ortaöğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin okula ödenek isteme kararlarını ve harcama kararlarını etkileyen etmenleri incelemeyi amaçlayan bu araştırma, “nitel yöntem araştırması” olarak planlanmıştır. Nitel araştırma, yorumlayıcı bir yaklaşım içerir. Bu, nitel araştırmacıların konuları doğal ortamlarında inceledikleri ve insanların bu konulara yükledikleri anlamlar doğrultusunda olguları anlamaya veya yorumlamaya çalıştıkları anlamına gelmektedir (Denzin ve Lincoln, 1994).

Bu çalışmada, araştırma soruları kapsamında okul müdürlerinin okula ödenek isteme kararlarını ve harcama kararlarını etkileyen etmenleri incelemek için nitel yöntem araştırma desenlerinden biri olan “durum çalışması” seçilmiştir. Durum çalışması alanyazında olgu çalışması, örnek olay çalışması, örnek olay incelemesi gibi farklı isimlerle yer alırken, İngilizce alanyazındaki karşılığı “case study” olarak geçmektedir. Durum çalışmasının özü, bir karar veya kararlar kümesinin neden alındığı, nasıl uygulandığı ve hangi sonuçlara neden olduklarını aydınlatmaya çalışmasıdır (Schramm, 1971; Akt. Yin, 2003). Bu tanım, durum çalışmalarının ana odağının "kararlar" ile ilgili olmasını vurgulamaktadır (Yin, 2003). Durum çalışması, bir konu veya olguyu gerçek yaşam ortamında derinlemesine inceleyen bir araştırma yöntemidir (Yin, 2014). Durum çalışması, belirli bir olgunun bir (veya birkaç) örneğine odaklanarak, o örnekte meydana gelen olaylar, ilişkiler, deneyimler veya süreçler hakkında derinlemesine bir açıklama sunmayı amaçlar (Denscombe, 2010). Bu açıdan ele alındığında durum çalışması yaklaşımı, bir konuyu derinlemesine araştırmak ve gerçek yaşam durumlarının karmaşıklığı ve incelikleriyle başa çıkabilecek bir açıklama sağlamak istendiğinde ve bir ortam içindeki süreçlerin ve ilişkilerin incelenmesi açısından uygundur.

VanderStoep ve Johnston (2009), durum çalışmasının amacının belirli bir sınırlı sistemi tanımlayan özellikleri anlamak ve bu sistem içinde meydana gelen bir olayı veya süreci betimlemek olarak tanımlamıştır. Anderson (1998), durum çalışmasının belirli bir olgu veya durumu çözümlmek veya değerlendirmek için birden çok veri kaynağını kullanan bütüncül bir araştırma yöntemi olduğunu ileri sürmüştür.

Durum çalışmasının değeri, belirli sonuçların ne olmasının yanında neden meydana geldiğini açıklama fırsatı sunmasıdır (Denscombe, 2010). Bu açıdan sonucun ne olduğunun bulunmasından daha fazla açıklama sağlayabilir. Yin'in (2009) vurguladığı gibi, durum (olgu) "doğal olarak meydana gelen" bir olgudur. Araştırma projesinden önce var olur ve araştırma bittikten sonra da var olmaya devam eder.

Durum çalışması ilişkiler ve süreçlere odaklanma konusunda avantajlıdır. Sosyal ortamlardaki ilişkiler ve süreçler genellikle birbiriyle bağlantılı ve ilişkilidir. Bir şeyi anlamak için diğerini ve özellikle bu çeşitli parçaların nasıl bağlantılı olduğunu anlamak gerekir. Durum çalışması yaklaşımı, belirli bir durumun karmaşıklıklarını çözmek için yeterli ayrıntıya girme şansı sunduğu için bu çalışma için uygun bulunmuştur. Durumu bir bütün olarak ele alabilir ve böylece birçok parçanın birbirini nasıl etkilediğini keşfetme şansına sahip olunabilir. Bu açıdan, durum çalışmaları "yalıtılmış etkenlerle" değil, "bütüncül" olma eğilimindedir. Bu açıdan belirli sonuçların neden olabileceğini açıklama fırsatı sunması bu yaklaşımın sadece bu sonuçların ne olduğunu bulmanın ötesine geçirir (Denscombe, 2010).

Durum çalışmaları bireyler, kararlar, olaylar, programlar, uygulama süreçleri ve örgütsel değişim hakkında yapılmaktadır (Denscombe, 2010). Durum çalışmasındaki "durum" bir kişi (örneğin bir yönetici), bir grup (örneğin bir çalışma ekibi), bir örgüt (örneğin bir işyeri), bir ortaklık (örneğin bir ortak girişim), bir değişim süreci (örneğin, bir şirketin yeniden yapılandırılması), bir olay (örneğin yıllık genel kurul toplantısı) ve diğer birçok türdeki durum konusu olabilir (Yin, 2014). Stake (1995) ise bir durumu "belirli, karmaşık, işlevsel bir şey" yani sınırlı bir sistem olarak tanımlar. Durum, bütünleşmiş bir sistemdir. Bu nedenle insanlar ve programların potansiyel durum olduklarını belirtmiştir.

Stake (2005), üç tür durum çalışması belirlemiştir. Bunlar; içsel durum çalışması, çoklu durum çalışması ve araçsal durum çalışmasıdır. İçsel durum çalışmasında, araştırmacı öncelikle belirli bir bireyi veya durumu anlamakla ilgilenir. Ne olup bittiğini aydınlatmak için bir olguyu ayrıntılı olarak tanımlar ve araştırmacının amacı az bilinen bir olguyu derinlemesine inceleyerek öğrenmektir ve keşfedici araştırmalarında sıklıkla

kullanılır. İkinci olarak bir araştırmacının tek bir çalışmanın parçası olarak aynı anda birden fazla olguyu incelediği çoklu (veya ortak) durum çalışmalarıdır.

Dubois ve Gadde (2002), bir olgu ile bağlamı arasındaki etkileşimin en iyi derinlemesine durum çalışmaları ile anlaşıldığını belirtmiştir. Derinlemesine bir araştırma, nelerin olup bittiğini ve nedenini belirlemek, belki de durumun etkilerini ve eyleme yönelik çıkarımlarını anlamak için tasarlanabilir.

İncelenecek durumu seçmek ve çalışmanın sınırlarını belirlemek, bir durum çalışmasını tanımlamada kilit etkindir (Flyvberg, 2011). Tanımlandığında, durum çalışması araştırması, incelenen konunun dinamiklerini kendi ortamı veya bağlamı içinde anlamayı amaçlar (Eisenhardt ve Graebner 2007). Konunun dinamiklerini anlama, durumun konusu ile bağlamı arasındaki etkileşimleri belirtir. Bu çalışmada durum, okul müdürlerinin harcama kararlarını etkileyen etmenlerdir.

Bu araştırma durum çalışma türlerinden araçsal durum (instrumental) çalışması türündedir. Bu yaklaşım sadece belirli bir durumu anlamaktan daha fazlasıyla ilgilenir; araştırmacı, belirli durumu daha büyük bir amaca ulaşmak için bir araç olarak incelemekle ilgilenir (Fraenkel ve Wallen, 2009). Araçsal durum çalışması, belirli bir durumu ayrıntılı olarak inceleyerek belirli bir sorun veya olgu hakkında daha derinlemesine bir anlayış elde etmek için kullanılan bir araştırma yöntemidir. İçsel durum çalışmalarından farklı olarak, araçsal durum çalışmaları, belirli bir durumu anlamak için değil, daha geniş bir olguyu veya kuramı açıklığa kavuşturmak için tasarlanmıştır. Belirli bir durum - bu çalışma kapsamında Tarsus örneği - daha geniş bir şeyi anlamak için bir araç (enstrüman) olarak hizmet eder (Yin, 2014; Creswell, 2013). Yin (2014) bu tür çalışmalarda durumun, benzersiz olduğu için seçilmesi yerine daha geniş bir olguyu aydınlatmaya yarar sağlamak için bir bağlam sağlaması nedeniyle seçildiğini belirtmiştir. Stake (1995) ise araçsal durum çalışmalarının, bir durumu derinlemesine anlamak yerine olgu hakkında içgörüler elde etmek ya da bir kuramı test etmek amacıyla uygulandığını belirtmiştir.

Çalışma Grubu

Durum çalışması yöntemiyle tasarlanan bu çalışmada, çalışma grubu ölçüt yoluyla belirlenmiştir. Mersin İli Tarsus İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı kamu ortaöğretim okullarında 2023-2024 öğretim yılında görev yapmakta olan 20 okul müdüründen oluşmaktadır. Bu çalışma grubu, eğitim alanında çeşitli yönetim

deneyimlerine ve demografik özelliklere sahip oldukları için, araştırmanın sağlam ve çok yönlü bir veri tabanı üzerine kurulmasını sağlamaktadır.

Tarsus ilçesi, nüfusu 352.469 ve yüz ölçümü 1026 km² olan geniş ve çeşitli bir yerleşim bölgesidir. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğünce gerçekleştirilen ilçe sosyo-ekonomik gelişmişlik sıralaması araştırmaları (SEGE) 2022 çalışmasına göre ülke çapındaki 973 ilçe içinde gelişmişlik açısından 198. sıradadır (www.kalkinmakutuphanesi.gov.tr). Bu büyük ve çeşitli nüfus, eğitim araştırmalarında zengin veri kaynakları sunmaktadır. İlçede toplam 210 okul bulunmaktadır ve bu okullar, öğrenci ve öğretmen sayıları bakımından geniş bir yelpazede yer almaktadır. İlçede 71.603 öğrenci okula gitmekte ve 4695 öğretmen görev yapmaktadır (<https://tarsus.meb.gov.tr>). Bu sayılar, Tarsus'un eğitim alanındaki dinamizmini ve büyüklüğünü göstermektedir.

Tarsus İlçesi, sadece veri erişimi açısından değil, aynı zamanda çeşitli okul türlerine sahip olması açısından da özel bir araştırma alanı olarak seçilmiştir. İlçe, Mersin'e bağlı bir ilçe statüsünde olmasına karşın, sunduğu sayısal veriler ve sahip olduğu özellikler bakımından bir ili temsil etme niteliğine sahiptir. Bu durum, Tarsus'un çokturlu (heterojen) bir veri seti sağlayarak, geniş çaplı ve genellenebilme potansiyeli olan sonuçlar elde edilmesine olanak tanımaktadır.

Tarsus'un eğitim yapısındaki çeşitlilik, araştırmanın kapsamını genişletmekte ve elde edilen verilerin farklı okul türlerinde görev yapmakta olan okul müdürlerinin kararlarını etkileyen etmenler arasında karşılaştırmalar yapılmasına olanak sağlamaktadır. İlçede yer alan farklı okul türleri, okulların farklı sosyo-ekonomik ve kültürel özelliklere sahip öğrenci gruplarına hizmet etmesi, okul müdürlerinin farklı demografik özellikleri araştırmanın daha derinlemesine ve kapsamlı çözümlemeler yapılmasına olanak sağlamaktadır. Bu açıdan, Tarsus İlçesi, sunduğu veri çeşitliliği ve sayısal büyüklüğü ile çalışmaya uygun nitelikli bir bölge olarak öne çıkmaktadır.

Tarsus ilçesinde 31 ortaöğretim okulu bulunmaktadır. Bu okulların türleri, öğrenci, öğretmen ve yönetici sayıları Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1

Tarsus İlçesinde Bulunan Kamu Ortaöğretim Okulları, Öğrenci, Öğretmen ve Yönetici Sayıları

Okul Adı	Öğrenci Sayısı	Öğretmen Sayısı	Yönetici Sayısı
Sesim Sarpkaya Fen Lisesi	531	37	5
Tarsus Şehit Halil Özdemir Fen Lisesi	628	40	5
Barbaros Hayrettin Kız Anadolu İmam Hatip Lisesi	258	34	5
Tarsus Anadolu İmam Hatip Lisesi	366	46	4
Uluslararası Ashabı Kehf Anadolu İmam Hatip Lisesi	502	50	4
Cumhuriyet Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	484	33	3
Gülserin Günaştı Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	577	38	6
Adile Onbaşı Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	776	67	8
Atatürk Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	129	21	3
Kasım Ekenler Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	239	32	4
Tarsus Borsa İstanbul Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	521	61	6
Ashabı Kehf Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	440	43	7
Tarsus Ticaret ve Sanayi Odası Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	997	77	6
Ömer Ümmü Gülsüm Cırık Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	255	28	3
Tarsus Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	1070	143	7
Abdülkerim Bengi Anadolu Lisesi	783	59	3
Mersin Tarsus Zühtü Günaştı Anadolu Lisesi	674	39	3
Şehit Cengiz Topel Anadolu Lisesi	670	46	3
Mustafa Kemal Anadolu Lisesi	666	62	4
Atatürk Anadolu Lisesi	539	29	3
Rasim Dokur Anadolu Lisesi	787	46	3
Ayhan Bozpınar Anadolu Lisesi	632	50	3
Şehit Vedat Yılmaz Anadolu Lisesi	673	45	3
Mersin -Tarsus Fatih Anadolu Lisesi	100	60	3
İclal Ekenler Anadolu Lisesi	510	40	1
Cumhuriyet Anadolu Lisesi	458	34	3
Şehit Niyazi Ergüven Anadolu Lisesi	1074	64	4
Tarsus Borsa İstanbul Şehit Umut Sami Şensoy Anadolu Lisesi	833	46	5
Tarsus Gülek İbrahim Günay Çok Programlı Anadolu Lisesi	56	11	2
Tarsus Adalet Çok Programlı Anadolu Lisesi	43	3	3
Yenice Şehit Hüseyin Aytürk Çok Programlı Anadolu Lisesi	219	26	3

Tarsus İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı; 2 fen lisesi, 9 mesleki ve teknik Anadolu lisesi, 3 imam hatip Anadolu lisesi, 15 Anadolu lisesi ve 2 çok programlı Anadolu lisesi olmak üzere toplam 31 lise bulunmaktadır. Anadolu imam hatip lisesinin 1'i uluslararası imam hatip lisesi statüsündedir. Okulların 3'ünün döner sermayesi, 5'inin pansiyonu bulunmaktadır. Ayrıca okulların 5'i, 6 Şubat Hatay depremi nedeniyle tahliye edilmiş ve eğitim öğretime geçici süreyle farklı okullarda devam etmektedir.

Tablo 1'de yer alan okulların ilgili genel müdürlüklerinden hangi kalemlerde ne kadar kaynak aldığı, döner sermayelerinin olup olmadığı ve okul aile birliği bütçeleriyle ilgili veriler elde edilmiş ve okullarına personel giderleri hariç kaynak aktarımı en yüksek bütçesi olan 20 okul araştırmaya katılmıştır. Buna göre, çalışma grubu amaçlı ölçüt yoluyla belirlenmiştir. Çalışmada yer alan okulların 2023-2024 eğitim öğretim yılında

3'ü 3 milyon TL ve üzeri, 1'i 2-3 milyon TL arası, 3'ü 1 milyon – 2 milyon TL arası, 13'ü ise 1 milyon TL altı ödenek kullanmıştır.

Çalışmada yer alan okul müdürlerinin demografik özellikleri lisans eğitim mezuniyet alanı, lisansüstü derecesinin olup olmaması, meslekteki kıdem yılı, okul müdürlüğündeki kıdem yılı ve bütçe yönetimi konusunda eğitim alıp almama durumuyla ilgili bilgileri kapsamaktadır.

Buna göre Tablo 2'de bu çalışmaya katkı sağlayan katılımcılarla ilgili demografik bilgilere yer verilmektedir.

Tablo 2

Araştırmaya Katılan Okul Müdürlerinin Demografik Özellikleri

Değişken	Grup	n
Öğrenim Durumu	Lisans	11
	Yüksek Lisans	8
	Doktora	1
Meslekteki Kıdem Yılı	11-20 Yıl	5
	21-30 Yıl	4
	31 Yıl ve Üzeri	11
Okul Müdürlüğündeki Kıdem Yılı	1-10 Yıl	8
	11-20 Yıl	7
	21-30 Yıl	5
Bütçe Yönetimine Yönelik Eğitim	Eğitim Aldı	12
	Eğitim Almadı	8
Görev Yapılan Okul Türü	Anadolu Lisesi	11
	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	4
	Anadolu İmam Hatip Lisesi	3
	Fen Lisesi	2

Tablo 2'de yer aldığı gibi çalışma grubunda yer alan okul müdürlerinin 11'i lisans mezunu, 8'i yüksek lisans ve 1'i doktora derecesine sahiptir. Meslekteki kıdem yılı açısından, okul müdürlerinden 5'i 11-20 yıl arası, 4'ü 21-30 yıl arası ve 11'i 31 yıl ve üzeri arası Milli Eğitim Bakanlığına bağlı kamu okullarında çalışma geçmişine sahiptir. Okul müdürlüğüne yönelik mesleki kıdemleri incelendiğinde; okul müdürlerinin 8'inin 1-10 yıl, 7'sinin 11-20 yıl ve 5'inin 21-30 yıl kıdeme sahip oldukları görülmektedir. Çalışma grubundaki okul müdürlerinden okul yönetimine yönelik bütçe eğitimi alanların sayısı 12, almayanların sayısı ise 8'dir. Çalışma grubunda yer alan okul müdürlerinin çalıştıkları okul türleri incelendiğinde, 11'i Anadolu Lisesinde, 4'ü Meslek Lisesinde, 3'ü İmam Hatip Anadolu Lisesinde ve ikisi Fen Lisesinde görev yapmaktadır.

Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Bu araştırma kapsamında veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu geliştirilmiştir. Bu aracın seçilmesinin nedeni, katılımcıların görüşleri, duyguları ve deneyimlerine yönelik derinlemesine bilgi ve içgörü sağlamasıdır (Creswell, 2012).

Yarı yapılandırılmış görüşme soruları, ilgili alanyazında ele alınan konulara dayanarak geliştirilmiştir. Bu süreçte, Hays ve Singh'in (2011) bilgileri kullanılarak; yönlendirici veya aşırı sınırlayıcı sorulardan, kültürel önyargıdan, aşırı geniş sorulardan ve katılımcının savunmaya geçmesine neden olabilecek "neden" sorularından kaçınılmıştır. Geliştirilen taslak soru havuzu, taslak haliyle 23 sorudan oluşmaktaydı. Daha sonra, birbiri ile örtüşen sorular ve araştırmanın amacına hizmet etmeyen sorular elenmiştir. Sorular, danışman görüşüne sunularak her soru araştırma amaçları ile ilişkilendirilerek hangi sorunun hangi amaca hizmet ettiğiyle ilgili yeni bir taslak geliştirilmiştir. Aynı araştırma sorusuna cevap arayan veri toplama aracı soruları birleştirilerek ana soru ve alt sonda sorular şeklinde düzenlenmiştir. Veri toplama aracı iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, çalışma grubunda yer alan katılımcıların kişisel bilgilerini elde etmeye yönelik sorulara yer verilmiştir. Bu bölümde katılımcıların öğrenim durumları, kıdem yılları, bütçe yönetimiyle ilgili bir eğitim alıp almama durumları ile sendika üyelik durumlarına yönelik sorular yer almaktadır. İkinci bölüm ise okul yöneticilerinin ödenek isteme ve harcama kararlarına ilişkin beceri, bilgi ve yeterlikleri ile harcama kararlarını etkileyen etmenlerin belirlenmesine yönelik 9 soruluk bir veri toplama aracı geliştirilmiştir.

Geliştirilen veri toplama aracı, danışman incelemesinden sonra uzman görüşü almak amacıyla 16 uzmanla iletı yoluyla paylaşılmıştır. Paylaşılan formda, araştırmanın amacı, araştırma soruları ve veri toplama aracının soruları yer almıştır.

Ayrıca, uzman görüşü formuna her sorunun karşısında, uzmanların sorunun uygunluğuna yönelik görüşlerini belirtmeleri ve geri bildirimde bulunmaları için alan eklenmiştir. On uzman (Prof. Dr. Naciye Aksoy, Prof. Dr. Yasemin Karaman Kepenekci, Prof. Dr. Binali Tunç, Doç. Dr. Pelin Taşkın, Doç. Dr. Ece Özdoğan Özbal, Arş. Gör. Dr. Burcu Toptaş, Dr. Öğr. Üyesi Eray Kara, Dr. Öğr. Üyesi Melike Günbey, Dr. Emel Yılmaz, Dr. Taylan Aydın). görüşlerini belirtmiştir. Elde edilen geri bildirimler bir taslakta derlenerek tüm sorular yeniden gözden geçirilmiş ve gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Düzeltme önerileri; soru cümlelerindeki anlatım değişiklikleri, soruların yerlerinin değiştirilmesi, iki sorunun birleştirilerek alt sorular ile desteklenmesi ve geniş

soruların daraltılarak alt sorularla desteklenmesini kapsamaktadır. Örneğin, uzmanlardan biri¹ sağladığı geri bildirim ile veri toplama aracının üçüncü sorusuna (Okul müdürü olarak okulunuzun bağlı olduğu genel müdürlükten ödenek isteme kararlarınızı etkileyen etmenler nelerdir?), “Bu ödenekleri isterken önceliklerinizi nasıl belirliyorsunuz?” alt sorusunu eklemeyi önermiştir ve veri toplama aracının niteliğini geliştirmeye katkı sağlamıştır. Görüşüne başvurulmuş uzmanlardan diğeri², sağladığı geri bildirimde, veri toplama aracının birinci sorusunun (Okul müdürlerinin ödenek isteme ve okul bütçesini harcamadaki rollerini nasıl tanımlarsınız?) biraz daha somutlaştırılmasını önermiştir ve “beklenen roller” ile “karar vermeyi sağlayan ve engelleyen durumlara” yönelik veri elde etmeyi sağlayacak alt sorular eklemeyi önererek veri toplama aracının niteliğini geliştirmeye katkı sağlamıştır. Başka bir uzman³ ise ayrı bir madde olarak oluşturulan “Harcama kararlarını verirken kimi okul müdürlerini diğerlerinde ayrıcalıklı kılan durumlar ve özellikler nelerdir?” sorusunu, ikinci sorunun (Okul müdürü olarak okulunuzun bağlı olduğu genel müdürlükten/il-ilçe milli eğitim müdürlüğünden ödenek isteme kararlarınızı etkileyen etmenler nelerdir?) alt sorusu olarak konumlanmasını önererek katkı sağlamıştır.

Son hali verilen veri toplama aracı tekrar danışmanın görüşüne sunulmuştur. Daha sonra, soruların çalışıp çalışmadığını ve nasıl veriler elde edildiğini görmek için iki pilot çalışma yapılmıştır. Pilot çalışma Mersin Erdemli İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı ortaöğretim okullarında görev yapan iki okul müdürü ile gerçekleştirilmiş ve veri setleri elde edilmiştir. Görüşme formunun araştırmanın amacına yönelik verilerin toplanması sürecinde kullanışlı olup olmadığı değerlendirilmiştir. Görüşme formunun uygulanabilir ve amaca hizmet ettiğine yönelik görüş elde edilmesinin ardından veri toplama aracının araştırma amaçlarını gerçekleştirecek kapsamda olduğu, dolayısıyla kapsam geçerliği ve görünüş geçerliği sağladığı kabul edilmiştir ve danışmanın onayıyla veri toplama aracı (Ek 1) için etik kurul onay başvurusu yapılmıştır ve etik kurul onayı 85434274-050/04/04/1440559 sayı numarasıyla Ankara Üniversitesinin 05.07.2024 tarihli toplantısında alınmıştır (Ek 2). Etik kurul başvuru süreci ardından veri toplamak için Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü aracılığıyla Mersin İl Milli Eğitim Müdürlüğüne veri toplama izni için başvuru tamamlanmış ve 21.05.2024 tarihli E-

¹ Prof. Dr. Naciye Aksoy

² Prof. Dr. Binali Tunç

³ Dr. Öğr. Üyesi Eray Kara

34776202-605.01-102977769 sayılı (Ek 2) izin alındıktan sonra veri toplama sürecine başlanmıştır.

Verilerin Toplanması

Araştırmada verilerin toplanmasında okul yöneticilerinin ödenek isteme ve harcama kararlarına ilişkin beceri, bilgi ve yeterlikleri ile harcama kararlarını etkileyen etmenlerini belirtmek amacıyla araştırmacı tarafından geliştirilen ‘Okul Yöneticilerinin Ödenek İsteme ve Harcama Kararlarını Etkileyen Etmenler Araştırması Okul Yöneticisi Görüşme Formu’ (Ek 1) nitel veri toplama araçlarından yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Veriler çevrimiçi görüşme platformu üzerinden görüntülü görüşme yoluyla elde edilmiştir. Uygulama olarak Teams kullanılmıştır. Okul müdürleri ile araştırmacının uygun zamanları ortaklaşa kararlaştırılarak görüşme tarihi ve saati planlanmış ve katılımcıya görüşme bağlantısı, saati ve tarih bilgileri ile veri toplama izin formu paylaşılmıştır. Görüşmeler, 27 Mayıs 2024 ile 15 Haziran 2024 tarihleri arasında yapılmıştır.

Her görüşmenin başında, katılımcılarla araştırmanın amacı ve onam formlarında yazan açıklamalar okunmuş ve onayları alındıktan sonra Teams uygulaması üzerindeki görüntülü görüşmeler kayıt altına alınmaya başlanmıştır. Uygulamanın özelliği olarak kayıt başlatıldığında katılımcı ekranında kaydın başlatıldığına yönelik bildirim almıştır.

Yarı yapılandırılmış görüşme formunda, araştırmacının ele alacağı konular ve cevaplanacak sorularla ilgili net bir liste bulunmaktadır. Ancak araştırmacı, konuların ele alınma sırası konusunda esnek olmaya, katılımcının konular hakkında fikirler geliştirmesine ve daha geniş bir şekilde konuşmasına izin vermeye hazırlıklı davranmıştır.

Bu bağlamda, veri toplama sürecinin her adımı kayıt altına alınmıştır. En kısa süren görüşme 45 dakika, en uzun süren görüşme ise 95 dakikadır. Ortalama görüşme 70 dakika sürmüştür. Verileri çözümlemeye hazırlamak için, kaydedilen her görüşme daha sonra kullanılmak üzere uygulama üzerinden indirilerek araştırmacının bilgisayarına ve çevrim içi depolama alanına yedeklenmiştir. Bu işlem, gizliliği koruyan ve anonimliği sağlayan katılımcı numarası ile yapılmıştır. Daha sonra, bilgisayar destekli program aracılığıyla kaydedilen görüşmeler yazıya dökülmüştür. Olası veri yanlışlığı veya eksikliği riskine karşı, bilgisayar destekli programın ürettiği yazı kaydı ile video kaydı karşılaştırılarak kelimesi kelimesine doğruluğu kontrol edilmiştir. Bu süreçte, video kayıt izleme sırasında sözlü olmayan iletişim öğeleri ek not olarak katılımcı veri kayıtlarına

dakika bilgisi ile eklenmiştir. Aynı zamanda, görüşmecileri dinlerken bir yazı dosyası açılarak notlar ve yansıtıcı düşünceler veri çözümleme sürecinde kullanılmak üzere kaydedilmiştir. Görüşmelerin yazıya dökülmesi, görüşmenin yapılmasından en geç 24 saat içinde tamamlanarak ilgili deşifre işlerinin birikmesi önlenmiştir.

Verilerin Çözümlemesi

Ham verilerin çözümlemeye hazırlanmasının ardından süreç başlamıştır. Bu çalışmanın çözümlemesinde tematik veri çözümleme yöntemi kullanılmıştır. Tematik çözümleme, nitel veri çözümlemesine yönelik yaygın bir yaklaşımdır ve genellikle nitel veri çözümlemesinin temel yöntemi olarak düşünülür (Braun ve Clarke, 2006; 78). Bu yöntem, veri seti genelinde (örneğin, bir dizi görüşme, gözlem, belge veya web sitesi) ortaya çıkan temaları veya desenleri (temaları) tanımlama, çözümleme ve raporlama yöntemidir. Araştırmacının nitel verilerini kodlayarak araştırma sorusuyla ilgili temaları veya desenleri tanımlamasını içerir ve sistematik, esnek ve erişilebilir bir yaklaşım sunar (Braun ve Clarke, 2006). Sistematik olması, nitel verileri çözümlemek için düzenli ve mantıklı bir yol sağlamasından kaynaklanmaktadır. Ancak, sıklıkla bundan daha ileri gittiği ve araştırma konusunun çeşitli yönlerini yorumladığını ileri sürülmüştür. Bu araştırma kapsamında tümevarım yaklaşımı uygulanmıştır. Braun ve Clarke (2006), tematik çözümlemenin altı aşamasından söz etmiştir. Bunlar; verilerle aşinalık kazanma, kodları oluşturma, temaları oluşturma, temaları gözden geçirme ve raporu hazırlama olarak tanımlanmıştır.

Veriye aşinalık aşamasına yönelik olarak, her veri ögesinin bireysel olarak okunmasını, dikkat çeken ögelerin not edilmesini, olabildiğince olduğunca kapsayıcı olunmasını, etkin, analitik ve eleştirel bir şekilde verinin okunmasını önermiştir. Bu araştırma kapsamında, araştırmacı 20 katılımcıyla yapılan görüşmelerden elde edilen ortalama 23 saatlik ses kaydını yazıya dökmüştür. Yazıya dökerken çevrimiçi bir program kullanılmış, ancak tüm kayıtlar tekrar tekrar dinlenerek kontrol edilmiştir. Araştırmacı, verinin yazıya dökümünü kendisi yaptığı ve veri toplama sürecinin ardından gecikmeden veri çözümleme sürecine başladığı için veriye aşinalık veri toplama sürecinde başlamıştır. Ayrıca, verilerin yazıya döküm sürecinde hatırlatma notları tutmuş ve daha sonra veriler tekrar tekrar okunmuştur.

Braun ve Clarke (2006), kodlamayı verilerle ilgili ilgi çekici noktaları etiketleme süreci olarak tanımlamıştır. Araştırmacıya, kodlamayı kapsayıcı, kapsamlı ve sistematik

bir şekilde yapmayı önermiştir. Ayrıca, her kodla ilgili tüm verilerin derlendiği bir kod listesi oluşturmanın önemini vurgulamıştır. Kodlama sürecinde anlamsal (semantik) kodlar ve gizli kodlara dikkat çekmiş; anlamsal kodların yüzey anlamlarını yakalarken, gizli kodların yüzey anlamlarının altındaki varsayımları yakaladığını belirtmiştir. Bu araştırma kapsamında 71 ham kod oluşturulmuş, daha sonra bu kodlar tekrar incelenerek ve birbirleriyle örtüşen, biribiri ile sıra dizini ilişkisi kurulabilen kodlar yeniden düzenlenmiş, araştırmanın amacıyla ilgili olmayan kodlar ise araştırma kapsamında çıkarılmıştır. Daha sonra kodlar gruplandırılarak, sıra dizini içinde kategorik olarak ayrılmış, alt kategorileri, kategorileri ve ana kategorileri oluşturmuştur. Örneğin, satın alma ve alışveriş becerisi ham kodları, ilk kod oluşturma sürecinde ayrı iki kod taslağı halinde geliştirildi. Ancak daha sonra aynı içerikte oldukları için 'satın alma becerisi' olarak adlandırıldı.

Kod oluşturma sürecinde, Saunders, Lewis ve Thornhill (2016) üç kod oluşturma kaynağından söz etmiştir. Bunlardan ilki katılımcılar tarafından kullanılan ve veri setinde de kaydedilen gerçek kavramlara dayanabilirler. Bu kodlar genellikle katılımcı ifadeleriyle kodlama (in vivo kodlar) olarak adlandırılır. İkincisi, araştırmacı tarafından geliştirilen etiketlerdir. Bunlar kodlanmak istenilen bir veri birimini en iyi şekilde tanımladığı düşünülen etiketler olabilirler. Son kodlama türü ise kuram ve alanyazında kullanılan kavramlardan türetilenlerdir ve önceden belirlenmiş (a priori) kodlar olarak adlandırılırlar. Bu araştırma kapsamında kodlar araştırmacı tarafından veri birimini temsil etme gücüne göre verilmiştir. Örneğin, ödenek isteme ve harcamaya yönelik özelliklerden, zamanın etkin kullanımı, harcamaya yönelik tutum ve örgütsel bağlılık, bireysel özellikler kategorisi altında toplanmıştır.

Ardından temaları oluşturma sürecine gidilmiştir. Braun ve Clarke (2006), temaları oluşturmaya etkin bir süreç olarak tanımlamış ve kodları potansiyel temalara dönüştürme süreci olarak değerlendirdiği bu aşamada; benzer kodların bir araya getirilmesini, önemli bir kodun tema olarak nitelendirilmesini, tematik tablolar ve haritalar kullanılmasını önermiştir. Bu araştırma kapsamında öne çıkan ve ilişkili olan kodlardan, temalar, kategoriler ve alt kategoriler oluşturulmuştur.

Temaları gözden geçirme aşamasında potansiyel temaların doğasının veya karakterinin belirlenmeye başlanması önerilmiştir (Braun ve Clarke, 2006). Bu aşamada verilerin kapsamlılığı değerlendirilmiş, tema ve kategori ile alt kategorilerin adlandırılması tamamlanmış ve tema ve alıntılarının ilişkisi gözden geçirilmiştir. Ardından raporlama sürecine geçilmiştir. Bu süreçte çözümlemelerin tamamlandığı ve

özümlemelere yönelik yorumlar, verilerden alıntılar ve temalardan tablo ve şekiller sunulmuştur.

Geçerlik ve Güvenirlik

Nitel araştırmalar, karmaşık sosyal olguları derinlemesine anlamayı amaçlayan yöntemlerdir ve görüşmeler bu yöntemin önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Geçerlik ve güvenilirlik, nitel araştırmalarda araştırmanın doğruluğunu ve güvenilirliğini sağlamak için oldukça önemlidir. İlgili alanyazın nitel araştırmaların geçerlik ve güvenilirliğini sağlamasına yönelik çeşitli yöntemler ve yaklaşımlar önermektedir (Creswell ve Poth, 2018; Merriam ve Tisdell, 2016; Silverman, 2020).

Geçerlik

Geçerlik (validity), verilerin doğruluğu ve kesinliği ile ilgilidir. Aynı zamanda, araştırma sorusuyla ilgili verilerin uygunluğu da bu kapsama girer. İç geçerlik, araştırmada kullanılan kavramlar ve yöntemlerin çalışmanın amacına uygun olup olmadığını belirler. Nitel araştırmalarda iç geçerlik, katılımcıların ifadelerinin doğruluğunu ve araştırmacının bu ifadeleri doğru yorumladığını gösterir. İlgili alanyazında iç geçerliği artırmak için çeşitli teknikler önerilmektedir. Örneğin, Maxwell (2013), iç geçerlik için "yanlış anlamaların önlenmesi" ve "verilerin derinlemesine özümlemesi" gibi stratejileri vurgulamaktadır. Bu bağlamda, veri toplama sürecinde katılımcıların kendilerini karmaşık bir anlatımla ifade ettikleri ya da söylemlerinde birbirinden farklı yargılar içerdiğinde, araştırmacı, katılımcının deyişlerini toparlayıp tekrar katılımcıya aktararak doğrulamasını beklemiştir. Lincoln ve Guba (1985), nitel araştırmalarda geçerliği sağlamak için "inandırıcılık" (credibility) kavramını vurgulamıştır. İndandırıcılık, katılımcıların sosyal olarak inşa edilmiş gerçekliklerine, kendilerini nasıl algıladıkları ve doğru bir şekilde temsil etmelerine vurgu yapar. Başka bir deyişle, araştırmacının topladığı ve yorumladığı verilerin, katılımcıların deneyimlerini, düşüncelerini ve duygularını doğru bir şekilde yansıtır yansıtmadığını belirtir. Saunders, Lewis ve Thornhill (2016) bu amaca yönelik kullanılan teknikler arasında; güven ve yakınlık oluşturmak ve yeterli veri toplamak, veri toplamaya yeterince zaman ayırmak, fikirleri tartışmak ve bulguları test etmek için başka bir kişiye başvurmak, verilerin, çözümlemelerin ve yorumların katılımcılarla kontrol edilmesini

sıralamıştır. Katılımcı doğrulaması kapsamında görüşmelerden sonra iki okul müdürüyle tekrar görüşülmüş ve katılımcı doğrulaması sağlanmıştır. Birt ve arkadaşları (2016), katılımcı onayının güvenilirlik ve geçerliği artırmada önemli bir araç olduğunu vurgulamıştır.

Dış geçerlik, araştırma bulgularının başka bağlamlara veya gruplara genellenebilirliği ile ilgilidir ve nitel araştırmalarda daha az vurgulanan bir kavramdır çünkü amaç genellikle özellikli bir bağlamı derinlemesine anlamaktır. Ancak, Yin (2009), "analitik genelleme" yoluyla dış geçerliği artırmayı önermektedir. Analitik genelleme, kavramsal kavramların başka durumlara nasıl uygulanabileceğini anlatır. Ayrıca, transfer edilebilirlik (transferability) kavramı da araştırmacının araştırma sorularını ve bulgularını paylaşarak diğer araştırmacıların araştırma konusunu kendi bağlamlarına çalışmalarına olanak sağlamaktadır (Saunders, Lewis ve Thornhill, 2016).

Güvenirlik

Güvenirlik (reliability), tekrarlanabilirlik ve tutarlılıkla ilgilidir. Diğer bir deyişle, bir araştırmacı önceki bir araştırma tasarımını tekrar edip aynı bulguları elde edebiliyorsa araştırma güvenilir olarak kabul edilir (Saunders, Lewis ve Thornhill, 2016). Güvenirlik, araştırmanın tekrarlanabilirliği ve tutarlığı ile ilgilidir. Nitel araştırmalarda güvenilirlik, araştırmanın sistematik ve şeffaf bir şekilde yürütülmesi ile sağlanır ve araştırmanın farklı zamanlarda veya farklı araştırmacılar tarafından benzer sonuçlar verip vermeyeceği ile ilgilidir. Silverman (2020), nitel araştırmalarda tutarlılığı sağlamak için "düşük düzeyde örtük varsayımlar" ve "açık kodlama süreçleri" gibi yöntemler önermektedir. Lincoln ve Guba (1985), bu kavramı "bağdaşık olma" (dependability) olarak açıklamaktadır. Bağdaşık olma, araştırmanın değişken bir dünyada ne kadar tutarlı kaldığını değerlendirir. Araştırmada verilerden geliştirilen kodlar, kategoriler ve temalar ile bulgular, doğrudan alıntılarla sunulmuştur. Ayrıca alanyazında yer alan ilgili araştırmalarla desteklenmiş ya da başka araştırmalarda bu araştırmanın bulgularından farklı çıkan sonuçlar verilmiştir.

Miles ve Huberman (1994), nitel veri çözümlemesinde tutarlılığı sağlamak için bazı önemli kavramlar ve yöntemler önermişlerdir. Bunlardan biri kodlama güvenilirliğidir. Verilerin kodlanmasında tutarlık sağlamak için, birden fazla araştırmacının aynı veri setini bağımsız olarak kodlaması ve ardından kodlamaların karşılaştırılması önerilir. Bu, kodlama sürecindeki öznelliği azaltır ve kodların güvenilirliğini artırır. Araştırma süresince

geliştirilen kodlar, kategoriler ve temalar, tez danışmanı ve iki bağımsız uzman⁴ tarafından çapraz kontrol edilmiştir. Miles ve Huberman'ın (1994) kodlama tutarlılığına yönelik önerdiği kodlayıcılar arası güvenirlik hesaplama formülü şu şekildedir:

$$\text{Kodlayıcılar Arası Güvenirlik} = \left(\frac{\text{Anlaşma Sayısı}}{\text{Anlaşmazlık Sayısı} + \text{Anlaşma Sayısı}} \right) \times 100$$

Anlaşma Sayısı: Kodlayıcıların aynı şekilde kodladığı veri birimlerinin sayısıdır.

Anlaşmazlık Sayısı: Kodlayıcıların farklı şekilde kodladığı veri birimlerinin sayısıdır.

Yapılan hesaplamalar sonucu; araştırmacı ve bağımsız uzman Dr. Emel Yılmaz arasındaki güvenirlik 88%, araştırmacı ve bağımsız uzman Doç. Dr. Ece Özdoğan Özbal arasındaki güvenirlik 83%, olarak hesaplanmıştır. Miles ve Huberman (1994) iyi bir nitel güvenirlik için kodlamanın tutarlılığının en az %70 oranında uyumlu olması gerektiğini önermişlerdir.

Araştırmanın yansızlığını, bulguların nasıl elde edildiğini ve yorumlandığını şeffaf bir şekilde göstermek için veri dosyaları hazırlanmıştır. Araştırmanın her aşamasının ayrıntılı bir şekilde belgelenmesi ve bu belgelerin gerektiğinde bağımsız bir denetçi tarafından incelenebilmesi, araştırmanın doğrulanabilirliğini ve güvenirliğini artıran diğer bir etmendir. Koch (2006), denetim izlemesinin nitel araştırmalarda güvenirliği sağlamada büyük öneme sahip olduğunu belirtir.

Üçgenleme (Triangulation) farklı veri kaynakları, yöntemler veya teorik perspektifler kullanarak bulguların doğruluğunu ve güvenirliğini artırma yöntemidir Saunders, Lewis ve Thornhill (2016). Temel anlamda olguları birden fazla perspektiften inceleme pratiğini içerir. Bu, farklı yöntemlerin, farklı veri kaynaklarının veya hatta çalışma içinde farklı araştırmacıların kullanılmasını anlamına gelebilir. Flick (2018), triangulasyonun nitel araştırmalarda geçerliliği ve güvenirliği artırmada önemli bir yöntem olduğunu belirtmiştir. Bu araştırma kapsamında veri çözümleme sürecinde hem katılımcı doğrulaması hem de kodlama tutarlılığına yönelik güvenirlik çalışması üçgenleme yöntemidir. Bunun yanı sıra, çalışma grubunda yer alan katılımcıların okullarının 2023-2024 öğretim yılına yönelik istemde bulundukları ödenek miktarları, bu ödeneklerin okullara hangi bütçe kodlarıyla gönderildiğine dair finansal belgeler ile okul müdürlerinin harcama yaptıkları okul bütçeleri araştırma kapsamında incelenmiş ve bu verilerin katılımcılardan elde edilen görüşme verileriyle tutarlılığı gözlemlenmiştir.

⁴ Doç. Dr. Ece Özdoğan Özbal ve Dr. Emel Yılmaz

BÖLÜM 4

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, kamu ortaöğretim okul yöneticilerinin okula ödenek isteme ve harcama kararlarını etkileyen etmenlere yönelik okul müdürlerinden toplanan verilerin, ilgili alanyazın çerçevesinde çözümlenmesi sunulmaktadır. Okul yöneticilerinin okula ödenek isteme ve harcama kararlarını etkileyen etmenler ile buna ilişkin gerekli rol, bilgi, beceri ve yeterliklerine yönelik bulgular, okul müdürlerinin bakış açısına göre elde edilen bulgular ve bu bulguların yorumları paylaşılmaktadır. Bu ana başlık altında; okul yöneticilerinin ödenek isteme ve okul bütçesini harcama rollerine yönelik bilgi, beceri ve yeterlikler teması, okul yöneticilerinin okul bütçesini planlama ve ödenek isteme kararlarını etkileyen etmenler teması, okul yöneticilerinin harcama kararlarını etkileyen etmenler ve okul aile birliği gelirlerinin harcanma kararlarını etkileyen etmenler teması başlıkları altında sunulacaktır.

Okul Yöneticilerinin Ödenek İsteme ve Okul Bütçesini Harcama Rollerine Yönelik Bilgi, Beceri ve Yeterlikler Teması ile İlgili Bulgular ve Yorum

Bu başlık altında okul yöneticilerinin ödenek isteme ve okul bütçesini harcama rollerine yönelik bilgi, beceri ve yeterlikler teması; harcama yetkilisi rolüne yönelik yeterlikler, ödenek istemeye ve kaynak elde etmeye yönelik beceri ve yeterlikler ve okul bütçesini harcamaya yönelik özellikler ana kategorileri olarak incelenmiştir. Tablo 3'te ilgili temayla ilgili ana kategoriler, kategoriler ve alt kategoriler gösterilmektedir.

Tablo 3

Okul Yöneticilerinin Ödenek İsteme ve Okul Bütçesini Harcama Rollerine Yönelik Bilgi, Beceri ve Yeterlikler Teması

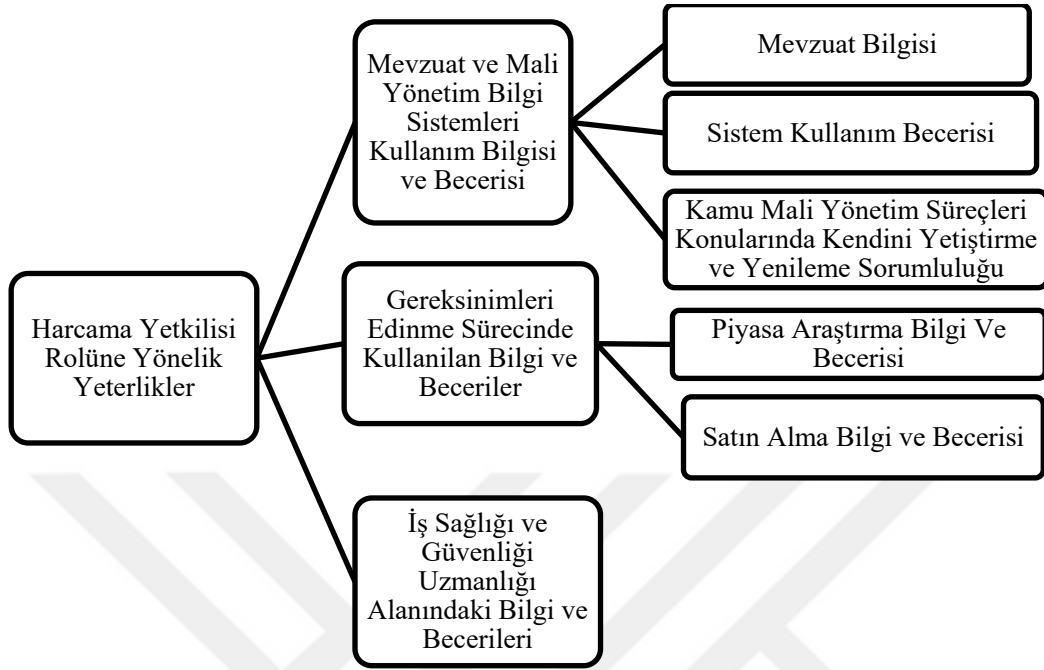
Ana Kategoriler	Kategoriler	Alt Kategoriler
Harcama Yetkilisi Rolüne Yönelik Yeterlikler	Mevzuat ve Mali Yönetim Bilgi Sistemleri Kullanım Bilgisi ve Becerisi	Mevzuat Bilgisi
		Sistem Kullanım Becerisi
		Kamu Mali Yönetim Süreçleri Konularında Kendini Yetiştirme ve Yenileme Sorumluluğu
		Piyasa Araştırma Bilgi ve Becerisi
Ödenek İstemeye ve Kaynak Elde Etmeye Yönelik Beceri ve Yeterlikler	Gereksinimleri Edinme Sürecinde Kullanılan Bilgi ve Beceriler	Satın Alma Bilgi ve Becerisi
		İş Sağlığı ve Güvenliği Uzmanlığı Alanındaki Bilgi ve Becerileri
		Gereksinimleri Belirleme Becerisi
		Öncelikleri Belirleme Becerisi
Okul Bütçesini Harcamaya Yönelik Özellikler	Ödenek İsteme ve Kaynak Elde Etme Konusunda Girişimcilik	İşbirlikçi Tutum
		Gereksinimleri Belirtme Becerisi
		Çözüm Odaklı Yaklaşım
		Yerel Kaynaklardan Yararlanma Becerisi
Okul Bütçesini Harcamaya Yönelik Özellikler	Deneyimlerden Yararlanma	Geçmiş Deneyimlerden Yararlanma
		Meslektaş Deneyimlerinden Yararlanma
		Verimli Harcama
		Tutumluluk
Okul Bütçesini Harcamaya Yönelik Özellikler	Bireysel Özellikler	Harcamaya Yönelik Tutum
		Örgütsel Bağlılık
		Zamanın Etkin Kullanımı

Tablo 3’te görüldüğü üzere, okul yöneticilerinin ödenek isteme ve okul bütçesini harcama rollerine yönelik bilgi, beceri ve yeterlikleri, üç ana kategori, beş kategori ve on üç alt kategori altında sunulmuş ve ayrı başlıklar olarak paylaşılmıştır. Bu ana kategoriler, başlıklar olarak aşağıda açıklanmıştır.

Harcama Yetkilisi Rolüne Yönelik Yeterlikler

Araştırma kapsamında görüşülen okul müdürlerinin görüşlerinden elde edilen bulgulardan okul yöneticilerinin harcama yetkilisi rollerinin yeterliklerine ilişkin üç kategori elde edilmiştir. Bu kategoriler, mevzuat ve mali yönetim bilgi sistemleri kullanım bilgisi ve becerisi (n=26), gereksinimleri edinim sürecinde kullanılan bilgi ve

beceriler (n=15) ve İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) uzmanlığına yönelik bilgi ve beceriler (n=9) olarak belirlenmiştir. Şekil 1’de kategoriler arası ilişki sıra dizini gösterilmektedir.



Şekil 1. Harcama Yetkilisi Rolüne Yönelik Yeterlikler

Mevzuat ve Mali Yönetim Bilgi Sistemleri Kullanım Bilgisi ve Becerisi.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre, okul müdürlerine göre okul yöneticilerinin harcama yetkilisi rolüne yönelik yeterliklerinden biri, mevzuat ve mali yönetim bilgi sistemleri kullanım bilgi ve becerisidir (n=26). Mevzuat ve mali yönetim bilgi sistemleri kullanım bilgi ve becerileri kategorisi altında mevzuat bilgisi, sistem kullanım becerisi, kamu mali yönetim süreçleri konularında kendini yetiştirme ve yenileme sorumluluğu alt kategorileri bulunmaktadır. Her alt kategoriyle ilgili elde edilen bulgular ve katılımcı görüşleri doğrudan alıntılarla aşağıda sunulmaktadır.

Katılımcılar, mevzuat bilgisinin (n=15) harcama rolünü gerçekleştirme konusunda önemini ve gerekliliğini belirtmişlerdir. Bu görüşlerden bazıları aşağıda sunulmaktadır:

Yani genellikle mali konulara çok hakim olmanız gerekiyor. Yönetmeliklere çok hakim olmanız gerekiyor. Yani yasal bilgilere gereksinim yasal mutlaka yasal alt yapısını bilmeniz gerekiyor. Hangi kalemler geldi -hangi bütçenin farklı kalemleri var biliyorsunuz- hangi kalemden geldi, nerelere kullanabilirsiniz? Ne gereksininiz var? Bunlara dikkat etmeniz gerekiyor. (K15)

Birincisi mevzuatı çok iyi bilmeli. Bütçe kalemlerini yanlış yerde kullanmaması gerekir. Ne için geldiyse bu para atıyorum bilgisayar alınacaksa gidip mobilyaya

kullanmayacaksın. O ödeneği yani ne için verildiyse ona göre kullanmak lazım. Aksi takdirde problem oluşuyor çünkü iş çok demin söylediğim gibi müdür hem oranın işçisi hem ustası hem müdür yardımcısı hem müdürü.. Yani her şey vardı. Hem SGK'sını yapmayı bilecek ya da personelinin yetiştirecek, harcama kalemlerini iyi bilmesi gerekir. (K20)

Araştırmadan elde edilen bulgulara, mevzuat bilgisinin okul yöneticilerinin harcama yetkilisi rollerini gerçekleştirmede ve doğru karar vermelerinde en etkin etmenlerden olduğu görülmektedir. Mevzuat bilgisi ve karar kuramları arasındaki ilişki, karar vericilerin karar alma süreçlerinde nasıl yapılandırılmış bir çerçeveye dayandıklarını anlamak açısından önemlidir. Özellikle, kamu yöneticilerinin harcama ve bütçe süreçlerinde mevzuat bilgisine hakim olmaları, kararlarının yasal ve mali sorumluluklar çerçevesinde alınmasını sağlar. Herbert Simon'un bu kuramına göre, bireyler karar alma süreçlerinde tüm bilgiye ve sınırsız bilişsel yeteneklere sahip değildirler; aksine, kararlarını mevcut bilgi ve kaynaklarla sınırlı olarak alırlar. Bu bağlamda, mevzuat bilgisine sahip olmak, yöneticilerin karar alırken doğru bilgiye dayalı sınırlamalarla hareket etmelerini sağlar. Katılımcılar, harcamalar sırasında mevzuata uygun hareket etmenin ve bütçe kalemlerinin doğru kullanılmasının zorunluluğunu vurgularken, aslında Simon'un "doyum sağlayıcı karar verme" ilkesine de atıfta bulunmuş olurlar. Yöneticiler, tüm mükemmel kararları almak yerine, mevzuat çerçevesinde kabul edilebilir en iyi kararı alarak, kaynakları verimli kullanmaya çalışırlar. Örneğin, (K20) numaralı katılımcının, "bütçe kalemlerini yanlış yerde kullanmaması gerekir" ifadesi, bütçeyi uygun şekilde kullanma zorunluluğunu ve kaynakların sınırlı olması durumunda, kararların mevzuata uygun alınmasını vurgular. Bu, karar alırken hukuki sınırlamalar ve bütçeyle ilgili mevzuatın, yöneticinin kararını nasıl etkilediğini açıklar. (K15) numaralı katılımcının, "Hangi kalemden geldi, nerelere kullanabilirsiniz? Ne gereksiniminiz var? Bunlara dikkat etmeniz gerekiyor" ifadesi, akılcı karar verme sürecinin yasal çerçeveye uyumlu bir şekilde yürütülmesi gerektiğini vurgular.

Okullarda bütçe yönetimine yönelik KBS, MEBBİS ve EKAP gibi mali yönetim uygulama sistemleri kullanılmaktadır. Katılımcılar, sistem kullanım becerilerinin rollerini gerçekleştirmede önemini belirtmişlerdir (n=8). Bu alt kategoriye yönelik bazı katılımcı görüşleri aşağıda belirtilmektedir:

Hani bir de teknoloji kullanımı konusunda zaman zaman, ne diyelim biraz daha böyle yaşı gereği yetersiz olan okulun müdürü arkadaşlarımız var. Şahit olduk gördük. Yani zaman zaman hani yapılıyor bir şeyler ama nasıl yapıldığının farkında bile olmayan arkadaşlarımız var. Hani biz de yavaş yavaş artık o gruba

girmek üzereyiz. Elli yaşını geçince belki ama hani mümkün olabildiğince o teknolojinin peşini bırakmayıp böyle üstüne üstüne gitmeye çalışıyoruz. Çünkü onun peşini bıraktığımızda, zaman zaman işte o dediğim durumlara düşebiliyoruz. Bir şeyi imzalıyoruz, imzayı bile elektronik ortamda atıyoruz artık yani. (K02)

KBS kullanımına gelince KBS kullanması oldukça zor bir ara yüz. Özellikle bu son güncellemelerden sonra iyice içinden çıkılmaz hale geldi. Çünkü ambar sistemiyle KBS birbirine entegre çalışıyor. İşte ambara kaydettiğiniz bir ürün fatura başlığı şeklinde KBS'ye yansıyor bu da neredeyse hani 2 günlük iş diyeyim size. Yani okula bir koli tahta kalemi alacaksınız, 2 gün boyunca sisteme veri girişi yapıyorsunuz. Onu orada eşleştirmeniz gerekiyor. Kuruşu kuruşuna denkleştirmeniz gerekiyor. Yoksa aralık ayında hani bütçe yılı sona erdiğinde sıkıntı yaşıyorsunuz. (K03)

...bilgisayar kullanımı olarak ihale düzeninde anlaması bakımından ihalelerin işte EKAP'tan nasıl girilir, nasıl ihale alınır, nasıl bir piyasa araştırması yapılır. Bu konuda yeterli olması gerekir. (K05)

Okul müdürlerinin tüm düzeylerde ve basamaklarda sorumlu oldukları etkinlikleri planlaması, yönetmesi ve sonlandırması için yönetim bilgi sistemlerini kullanması zorunludur. Bu sistemlerin hedefleri, eğitim süreçlerinin planlanması ve yönetimine yönelik, zamanında ve doğru bilgiye dayanan bir temel oluşturmak, karar süreçlerinin yönetimine katkı sağlamaktır (IIEP, 2006). Balcı ve Öztürk (2014), Türkiye'de eğitimin finansmanı ve eğitim harcamaları bilgi yönetim sistemine yönelik gerçekleştirdikleri nitel desenli çalışmanın sonucunda sistemle ilgili okul yöneticilerinin görüşlerini almışlardır. Yöneticiler finansman ve eğitim harcamaları bilgi yönetim sisteminin kullanımına yönelik deneyimlerini çeşitli olumsuz ve olumlu görüşlerle belirtmişlerdir. Sistemin içeriğinin gereksinimini karşılamasına karşın, aşırı ayrıntılı ve bazı harcama kalemlerinin sistemde karşılık bulamadıklarını, sistemi karmaşık bulduklarını ve bilgisayar okuryazarı olmayanların kolay kullanamadıklarına yönelik katılımcı görüşleri bulgular arasında yer almaktadır.

Bu alt kategoriye yönelik veri setinden elde edilen bulgulara göre, mali yönetim süreçleri konusunda okul yöneticileri kendini yetiştirme ve yenilemenin sorumluluğunu (n=7) kendilerinin aldıklarını ya da almak durumunda kaldıklarını belirtmişlerdir. Bazı katılımcıların konuya yönelik görüşleri aşağıda belirtilmektedir:

Oturup, dört ciltli kanun ve yönetmelikler kitabımız vardı, onlara oturur çalışırdım. “A kişisinden daha iyi olacağım”, derdim. Hep derdim buydu. Çalıştım o dönem böyle internet yok, telefon yok. Her yere ulaşamıyorsunuz. Ondan dolayı biz o dönemi kitaplardan kendimizi hazırlayarak geldik çabalarımızla. O dönemin tecrübeli müdürlerini gördük mü, akıl almaya gider, utanmazdık çünkü bir kanun var, bunu herkes farklı yorumlayabiliyor biz halen onu yapıyoruz. Bakın yani

meslekte 31 yılım olsa da benden daha deneyimliler var ve kanun çıktığı zaman biz yan yana geliriz, gelemiyorsan da telefonda bunu biz nasıl yorumlayacağız, öğrenciye nasıl uygulayacağız diyerekten bunları sorarız. Sormaktan çekinmeyiz. Kanun, yönetmeliği iyi bilmeniz gerekiyor. Sorulara cevabı doğru vermeniz gerekir. A iyi, herkes daha iyi olabilir. Bunun yıllar da alakası yok, kendini geliştirmeyeyle alakası var diye düşünüyorum. (K06)

Daha iyiye ulaşmak için çabalıyoruz. Kendimizi işte farklı, ne bileyim farklı okumalara da tabi tutuyoruz. Farklı seminerlere, farklı şeylere veya diğer idareci arkadaşlarla fikir alışverişinde bulunuyoruz. Ne bileyim Youtube'dan videolar olur. Şimdi gerçi sosyal medya ağları bayağı geniş takip ettiğimiz sayfalar falan filan veya farklı okumalar ile... Aklınıza takılan bir şey olduğunda, yani artık teknoloji çağındayız. Chat GPT'ye dahi soruyoruz. (K15)

Herbert Simon'un bağımlı akılcılık (bounded rationality) kuramına göre, yöneticiler ideal koşullar altında mükemmel kararlar almak yerine, sınırlı bilgiye dayanarak doyurucu kararlar verirler. Bu sınırlı bilgi, mevcut mevzuat bilgisi, deneyim, mesleki eğitim ve kişisel çabalarla elde edilen bilgiyle şekillenir. Yukarıdaki katılımcıların görüşleri, karar alma süreçlerinde kendilerini sürekli geliştirmek zorunda olduklarını ve bu bilgiyi kullanarak karar verdiklerini göstermektedir.

K06 numaralı katılımcı, karar alırken kanun ve yönetmeliklere dayalı bilgi edinme sorumluluğunun kendilerinde olduğunu belirtmiştir: “Kanun, yönetmeliği iyi bilmeniz gerekiyor. Sorulara cevabı doğru vermeniz gerekir.” Bu ifade, yöneticilerin mevcut sınırlı bilgi kaynaklarıyla hareket ettiğini ve deneyimlerini artırarak daha iyi kararlar alabileceklerini vurgular. Aynı zamanda, bilgiye erişimin kısıtlı olduğu durumlarda, yöneticilerin deneyimli meslektaşlarından fikir alarak karar alma süreçlerine dahil oldukları da görülmektedir. Bu durum, bağımlı akılcılığın bir yansımasıdır; yöneticiler her zaman ideal bilgiye sahip olmasalar da, mevcut bilgiyle en iyi kararları almaya çalışırlar.

Bu araştırma kapsamında, katılımcıların eğitim ve akademik geçmişlerine yönelik elde edilen bulgulara göre, 8 okul yöneticisi bütçe kullanmaya yönelik herhangi bir eğitim almadıklarını belirtmişlerdir. Mali yönetim süreçleri konusunda okul yöneticilerinin kendini yetiştirme ve yenilemenin sorumluluğunu almak, okul müdürlerinin rollerini gerçekleştirmesi için önemli bir etmendir. Aşağıda, bazı katılımcıların bu konuya yönelik görüşlerine yer verilmektedir:

Bu alanla ilgili öncelikle bu ihale kanunu ve benzerini bilmek gerekiyor. Bir bu işin eğitimini almış, iki gereksinim çözümlemesi yapabilecek nitelikte olmalı. Biliyor muyuz? Bilmiyoruz. Yani ihale dediğiniz iş alım işleri, bildiğiniz

uzmanlık gerektiren bir alan biz öğretmeniz. İşimiz öğretmenlik. İdarecilik işlerini yaparken maalesef kanunla ilgili birçok eksikimiz var, bilmiyoruz. Biz anam babam usulü öğreniyoruz. Meslektaşlarımızdan öğreniyoruz. Meslektaşlarımız da öğrenirken ya bu adam acaba doğru mu söylüyor deyip açıp... Ya biz bütün öğrenmelerimizi, meslektaşlarımızdan ve okuduklarımızdan yapıyoruz. Doğal olarak bununla ilgili yasal alanlarda eksiklerimizin olduğunu biliyoruz ve zorluklar yaşıyoruz. (K09)

Kendimi yeterli görüyorum ama sürekli güncellemek lazım. Kendimizi mevzuat olsun. Dijitalleşme biliyorsunuz artık özellikle kamu kurumlarında dijitalleşme artık arşivi vesaire. Eğer bunu başaramasa kişi bu işleri yapamaz kanaatindeyim. Şimdi meslek liselerindeki öğrencilerin sigortalarının yapılması gerekiyor. Ayrılacak onların bir sürü ölçütler var. SGK'nın sitesini iyi bilmek lazım, süresini... İlk müdür yardımcılığına başladığımda bu iş bana verildi ama herhangi bir eğitim bana verilmedi. Yine bu harcamalarla ilgili şu anda hiç kimse bana bu konuda eğitim vermedi. Yani ben hiç kimseden eğitim almadım. Belki çok yüzeyseldir. İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü ya da Mersin Milli Eğitim Müdürlüğü'nün basitçe bir lafını edip geçmeleri olabiliyor. (K20)

Yukarıda örnek olarak sunulan görüşlere (K20 ve K09) göre, katılımcıların bütçe yönetimine yönelik eğitim almadıklarını belirtmeleri ve bu konuda kendilerini yetiştirmeye yönelik bireysel çabalarının olması olumlu bir sonuç olarak değerlendirilebilirken, bu sürecin bireysel önceliklere bırakılması, özellikle finansal yönetim süreçlerinin çarpan etkisi düşünüldüğünde, okul müdürü yetiştirme sürecine yönelik soruları ve sorunları beraberinde getirdiği söylenebilir. Milli Eğitim Bakanlığı 2003 yılında yayınladığı yönetmelikle, okul müdürü olarak atanmada, okul müdürlerinin atanma öncesi aldıkları hizmet içi eğitim programlarını kaldırmış ve daha sonra uygulamaya konulan yönetmelikler de atama öncesi bir eğitim sürecini zorunlu kılmamıştır. Oyman ve Turan (2014), İngiltere, Fransa gibi diğer ülkelerin aksine Türkiye'de okul müdürlerinin göreve başladıktan sonra kendi çabalarıyla mesleki gelişimlerini gerçekleştirdiklerini belirtmişlerdir.

Gereksinimleri Edinme Sürecinde Kullanılan Bilgi ve Beceriler. Çalışma grubunda yer alan katılımcılar, okul yöneticisinin harcama yetkilisi rolünü gerçekleştirmelerine yönelik görüşlere dayandırılarak okulun gereksinimlerini edinme sürecinde kullanılan bilgi ve beceriler kategorisi oluşturulmuştur. Okul müdürleri bu süreçte piyasa araştırma ve satın alma bilgisi ve becerilerinin (n=16) önemini vurgulamışlardır. Katılımcı görüşleri alt kategoriler olarak aşağıda sunulmaktadır.

Piyasa araştırması, okul müdürlerinin bütçe istemi sürecinde ve satın almaları gerçekleştirirken tamamlamaları gereken bir süreçtir. Gerekçesi bütçenin verimli ve

tasarruflu kullanılmasına dayanmaktadır. Ancak piyasa araştırması süreci beraberinde bir dizi bilgi ve beceriyi de gerektirmektedir. Bu araştırmada yer alan bazı katılımcılar piyasa araştırma bilgi ve becerisinin okul bütçesini harcama ve doğru karar verme üzerini etkisini belirtmişlerdir. Katılımcıların bazılarının görüşleri aşağıda sunulmaktadır.

Mal alıyorsunuz buraya çok çeşitli kalemde mallar alıyorsunuz. Burada düşünün evinizden ne alıyorsanız; tel şehriyeden, sıvı yağa kadar, tuzdan ne biliyim muskata kadar her şeyi almak zorundayım. Kapı kolundan ampule kadar... Ben bunların piyasa fiyatlarını bilmek zorundayım ki bana bir teklif geldiği zaman piyasanın üstünde mi diye.. Bir de niteliğini bilmek zorundayım. Ona dikkat etmek zorundasınız. (K12)

E şimdi tabii bir örnek veriyorum, sıra masa aldınız. Sıra masanın niteliğini matematik öğretmeni, Almanca öğretmenine belirletiyoruz biz. İkisinin de bildiği alanlar değil. Geliyorlar, “bir masa var mı?”, “var” diyor. Yani bir masa var ama o masanın özellikleri, boyutları, tahtanın özelliği, demir özelliği bilmem neyin özelliği.. Bunların hiçbirini bilmiyoruz. Hiçbirimiz bilmiyoruz. Doğal olarak bu alanla ilgili bilgimiz olmadığı halde maalesef becerilerimizle ya da işte tahminlerimizle, önsezilerimizle, sezilerimizle karar vermek durumunda kalıyoruz. Biraz kör dövüşüne benzer oradan bakınca. (K09)

Piyasa araştırma bilgi ve becerisi başlığı altında okul müdürlerinin bütçe istemi sürecinde ve satın alma işlemlerini gerçekleştirirken piyasa araştırması yapmalarının gerekliliği, karar kuramlarıyla çeşitli şekillerde ilişkilendirilebilir. K09 numaralı katılımcının ifade ettiği gibi, müdürler bazen tam bilgiye sahip olmadan sezgilere veya tahminlere dayalı kararlar almak zorunda kalabilirler: “Doğal olarak bu alanla ilgili bilgimiz olmadığı halde... tahminlerimizle, önsezilerimizle karar vermek durumunda kalıyoruz.” Bu durum, Simon’un bağımlı akılcılık modelinde, karar vericilerin mükemmel bilgiye sahip olmadıkları ve sınırlı bilgiyle hareket etmek zorunda olduklarını vurgulayan bir örnektir.

Önce yapacağımız işin maliyetini internet ortamında araştırıyoruz. Tanıdığımız insanlar nezdinde araştırma yapıyoruz, işte bu konuda bilgi sahibi olan öğretmenlerimizin bilgisine başvuruyoruz. “Ne yapabiliriz, neye mal edebileceğimiz böyle bir düşüncemiz var”, diyoruz. Önce bir kafamızda bir şey oluşuyor. Fiyat olgusu oluşuyor. Ondan sonra ne yapıyoruz teklif alıyoruz. En uygun şekilde kim iyi yaparsa onlar üzerinde çalışıyoruz yoksa? Hani böyle biz körü körüne hadi gel şurayı yap dedikten sonra yani istedikleri paralar çok anormal olabilir. Bu da tabii ki hem bizim vicdanımızı yaralıyor. Hem de devletin okulun bütçesine zarar veriyor ama biz ne yapıyoruz önceden kafamızda bir şablon oluşuyor. O işi kaçta yapıldığını bu şartlarda Hangi malzemeyle kaçta yapıldığını biz önceden kafamızda bir planlıyoruz. (K10)

Genellikle şöyle teknik bilgiyi gerektiren malzemeleri alırken çok zorlanabiliyorsunuz, örneğin bir bilgisayar. İhtiyacınız olan bilgisayarın özelliklerini çok iyi bilmeniz gerekiyor. Bunun yasal alt yapısında işte bir ihaleye çıktığınız zaman bilgisayarın markasını yazamıyorsunuz. Sadece özelliklerini yazıyorsunuz ve bu özellikleri karşılayan bir bilgisayar almak istiyorsunuz. Ama burada işte çok teknik bilgi gerektiriyor. Mutlaka bunu araştırıyorsunuz. Günün gereksinimlerini karşılayacak, günün özelliklerini taşıyan sizin gereksiniminizi karşılayabilecek bu konuda teknik bilgi çok önemli ve o zorlayabiliyor. Öncelikle mutlaka bir uzmana danışıyorum. Hatta birden fazla uzmana danışıyorum. Ve bu şekilde karar alıyorum. (K13)

Akılcı karar verme kuramı, bireylerin mevcut tüm alternatifleri değerlendirdikten sonra en iyi sonucu verecek seçeneği tercih etmelerini öngörür (Simon, 1957). Ancak bu model, okul müdürlerinin piyasa araştırması sırasında tam bilgiye sahip olmalarını varsayar. K13 numaralı katılımcının, teknik bilgi gerektiren alımlarda uzmanlara başvurduğunu ve birden fazla uzmana danıştığını belirtmesi, bu kararlarda sezgilere başvurmak yerine güvenilir bilgi kaynaklarına yönelmenin önemini vurgular. Bu da buluşsal yöntemlerin akılcı bilgiyle desteklenmesi gerektiğini ortaya koyar. Akılcı karar alma modeli kapsamında, müdürler piyasada en uygun fiyatı ve kaliteyi bulmak için çeşitli araştırmalar yapar, teklif alır ve en uygun alternatifi seçerler. Bu, karar alma sürecinin bilinçli ve sistematik bir şekilde yürütülmesini sağlar. K10 numaralı katılımcının, “Önce yapacağımız işin maliyetini internet ortamında araştırıyoruz. Önceden kafamızda bir şablon oluşuyor” ifadesi, karar sürecinin planlı bir şekilde yürütüldüğünü ve mevcut bilgiler ışığında alternatiflerin değerlendirildiğini gösterir. Bu süreç, akılcı karar verme modeline uygun olarak, kararların sistematik bir şekilde alınmasını sağlar. Müdürlerin piyasa araştırması yaparak en uygun fiyatı bulmaya çalışması, mevcut alternatifler arasından en iyi kararı seçmeye yönelik bir çaba olarak değerlendirilebilir.

Katılımcıların bazıları piyasa araştırmasını yani satın almaya yönelik bilgi ve becerilerin gerekliliğini belirtmişlerdir. İlgili katılımcı görüşleri aşağıda sunulmaktadır:

Tabii burada bir ticaret şeyini de kullanmamız gerekiyor. Mesela her gereksinimizi rastgele bir yerden almıyoruz. Yani böyle bir piyasa araştırması yapıyoruz. En uygununu, en kalitelisini almaya çalışıyoruz. Harcama yaparken fazla abartıya kaçmıyoruz. Ayağımızı yorganımıza göre uzatmaya çalışıyoruz. İhtiyacımızdan fazlasını almamaya çalışıyoruz. (K12)

Piyasaya hakim olmanız lazım. Piyasada çok fazla dolandırıcı var ya da en azından dolandırma niyeti olmasa da sözünü tutmayacak çok fazla esnaf var. Bir kere hani bunun kurdu olmanız gerekiyor ki ya size a marka değil b marka getirmesin. İşte teknik şartnamede belirttiğiniz özelliklerin tam zıttı olan bir ürünü

size teslim etmesin. Çünkü o curcunada inanın bana kaçırabiliyorsunuz. Örneğin siz x marka Toner istiyorsunuz, adam inatla y marka getiriyor eğer işte x markanın kutusunun içine y marka toner koyuyor. Mesela içi farklı dışı farklı gibi bir durum söz konusu. Hani buralarda biraz uyanık davranmanız gözü açık olmanız bir de en azından tanıyor olduğunuz esnaflarla alışveriş yapıyor olmanız lazım ki üründe herhangi bir işte tuhaflık varsa herhangi bir yanlışlık varsa sonrasında değişim istemde bulunabilirsiniz. Ya da en az başka bir şeyler de isteyebilirsiniz. Yani ya bu kadar kağıt aldık ya şu toneri de bize hediye et gibi pişkin de olmamız gerekiyor bazı durumlarda. (K03)

Okul yöneticilerinin piyasa araştırması ve satın alma bilgi ve becerileri üzerine yapılan bu araştırma, bu becerilerin modern eğitim yönetimi için ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle bütçe yönetimi, kaynakların verimli kullanımı ve mali yönetim süreçlerinin etkinliği, okul yöneticilerinin bu alandaki bilgi ve becerilerine bağlıdır. Mestry ve Grobler (2004) bu becerilerin, okul yöneticilerinin görevlerini başarıyla yerine getirmelerinde önemli bir rol oynadığını belirtmektedir. Bu yeterlikler okul müdürlerinin okul bütçesini harcamada okula en çok yarar yaklaşımında karar vermeleri ve eğitim için ayrılan kamu kaynaklarının verimli kullanılması açısından gerekli özelliklerdir. K12 ve K03 numaralı katılımcıların görüşleri, müdürlerin piyasa araştırmasında, mevcut kaynakları en iyi şekilde kullanmaya çalıştıklarını ve sınırlı bilgi ile karar aldıklarını ortaya koyar. Örneğin, K12'nin "Ayağımızı yorganımıza göre uzatmaya çalışıyoruz" ifadesi, kaynakların sınırlı olması ve kararların bu sınırlamalar dahilinde alınması gerektiğini gösterir. Müdürler tüm piyasa alternatiflerini inceleyemediği için kararlarını mevcut bilgilere dayalı olarak şekillendirirler ve en iyi seçeneği bulmaya çalışırlar. Bu, Simon'un bağımlı akılcılık modelindeki "doyum sağlayıcı karar verme" yaklaşımı ile örtüşmektedir. Müdürler, mükemmel kararı bulmak yerine, kabul edilebilir ve yeterli bilgiyle en iyi kararı almaya çalışırlar. Buluşsal yöntemler, karar alma süreçlerinde bireylerin hızlı ve pratik çözümler bulmalarını sağlayan zihinsel kısa yollardır (Kahneman, 2011; Gigerenzer ve Gaissmaier, 2011). K03 numaralı katılımcı, piyasada dolandırıcılıkla karşılaşmamak ve doğru ürünü almak için "uyanık davranmanız ve gözü açık olmanız" gerektiğini vurgulamaktadır. Bu durum, sezgisel karar verme süreçlerini ifade eder. Müdürler her zaman teknik bilgiye ve tüm ayrıntılara sahip olmayabilirler, bu nedenle deneyimlerine ve sezgilerine dayanarak hızlı kararlar almak zorunda kalırlar. K03'ün belirttiği gibi, esnafları tanımanın ve geçmiş deneyimlere dayalı kararlar almanın, karar sürecinde kritik bir rol oynadığı görülmektedir. Bu yaklaşım, temsil edici sezgi (representativeness heuristic) ve kullanılabilirlik sezgisi (availability heuristic) gibi buluşsal yöntemlerle açıklanabilir. Ayrıca, K03 numaralı

katılımcının, piyasada dolandırıcılık ve yanlış ürün teslimi gibi risklere karşı nasıl önlem aldığını açıklaması, karar süreçlerinde risk yönetiminin önemli olduğunu gösterir. Katılımcı, yanlış ürün teslim edilme riskine karşı esnafları tanımanın ve deneyimlere dayalı kararlar almanın önemini vurgulamaktadır. Bu da karar verme süreçlerinde riskin nasıl minimize edilmeye çalışıldığını gösterir. Müdürler, piyasa araştırması yaparken güvenilir bilgi ve kaynaklar kullanarak bu riskleri azaltmaya çalışırlar.

İş Sağlığı ve Güvenliği Uzmanlığı Alanındaki Bilgi ve Becerileri. Okul müdürleri, 6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu ve ilgili mevzuattan doğan çeşitli sorumluluklara sahiptir. İş sağlığı ve güvenliği hizmetleri açısından okul müdürlerinin görevleri, yüksek risk içeren konularla ilgili olup, bu risklerin önlenmesi, risk oluşturan durumların tespiti ve değerlendirilmesini içermektedir. Bu sorumluluklar, okul müdürlerinin okul bütçesi isteme ve harcama kararına ve bu harcama yetkilisi rolünü gerçekleştirme sürecine etki etmektedir. Araştırma kapsamında, okul yöneticilerinin İş Sağlığı ve Güvenliği uzmanlığı alanındaki bilgi ve becerilerine yönelik (n=8) görüşleri aşağıda sunulmaktadır.

Şu an hepimizi bağlayan hepimizi yakından ilgilendiren adına iş sağlığı güvenliği denilen bir mevzuat düzenlemesi var ve siz iş sağlığı güvenliği kurallarına uygun şekilde fiziksel anlamda bazı tedbir almak için ödenek isteyebiliyorsunuz ama ben bugüne kadar bu ödeneğin hiç geldiğini görmedim. Yasada yeri var mı? Evet, yasada yeri var. Mevzuata uygun mu? Evet, mevzuata uygun. Bulduğunuz o eksiklik risk teşkil ediyor mu? Evet, risk teşkil ediyor. Bir an önce yapılması gerekiyor mu? Evet gerekiyor. Ödenek istendi mi? Evet. Para geldi mi? Gelmedi. (K3)

Örneğin, K3 numaralı katılımcı, iş sağlığı ve güvenliği için ödenek talep etmiş olsa da bu ödeneğin henüz gelmediğini vurgulamaktadır: "Yasada yeri var mı? Evet, yasada yeri var... Ödenek istendi mi? Evet. Para geldi mi? Gelmedi." Bu durum, okul yöneticilerinin karar alma süreçlerinde mevcut yasal düzenlemeler çerçevesinde hareket ettiklerini ancak kaynak eksikliği nedeniyle optimal kararlar alamadıklarını gösterir. Bağımlı akılcılık yaklaşımında olduğu gibi, müdürler sınırlı bilgi ve kaynaklarla en uygun kararı almaya çalışırlar ancak bu her zaman mümkün olmayabilir.

Ülkemizde ise İSG uygulamaları yasal düzenlemelerle ortaya çıkmış ve okul müdürlerine sorumluluk olarak yüklenmiş bir iş seti olarak tanımlanmıştır. Okul müdürlerinin iş sağlığı ve güvenliği kapsamında okul içi riskler için aldıkları önlemleri yaşama geçirirken karşılaştıkları zorluklara ilişkin görüşlerin başında mali kaynak yetersizliği gelmektedir (Sabuncuoğlu ve Beytekin, 2022).

İSG denilen bir şey var, iş sağlığı ve güvenliği, iş sağlığı ve güvenliğine göre yapılması gerek. İSG'den bana gelen herhangi bir kaynak yok ve ben bunları yapmak zorundayım. Eğer yapmazsam hemen bir olay meydana geldiği zaman kendimi hakim karşısında bulabiliyorum. (K4)

Birincil önceliğim iş sağlığı ve güvenliği. Yani nerede aciliyetli ve önemli risk görmüş isem, onu ilk öncelikli olarak yapmak istiyorum, yapmaya çalışıyorum. Şöyle ki bütün, İSG gereksinimlerini bırakırsanız sonraya, önceden planlamazsanız zaten onun da üstesinden gelemezsiniz. Rahat olduğum dönemlerde, yani mesela yaz tatili önemli bir fırsat. (K11)

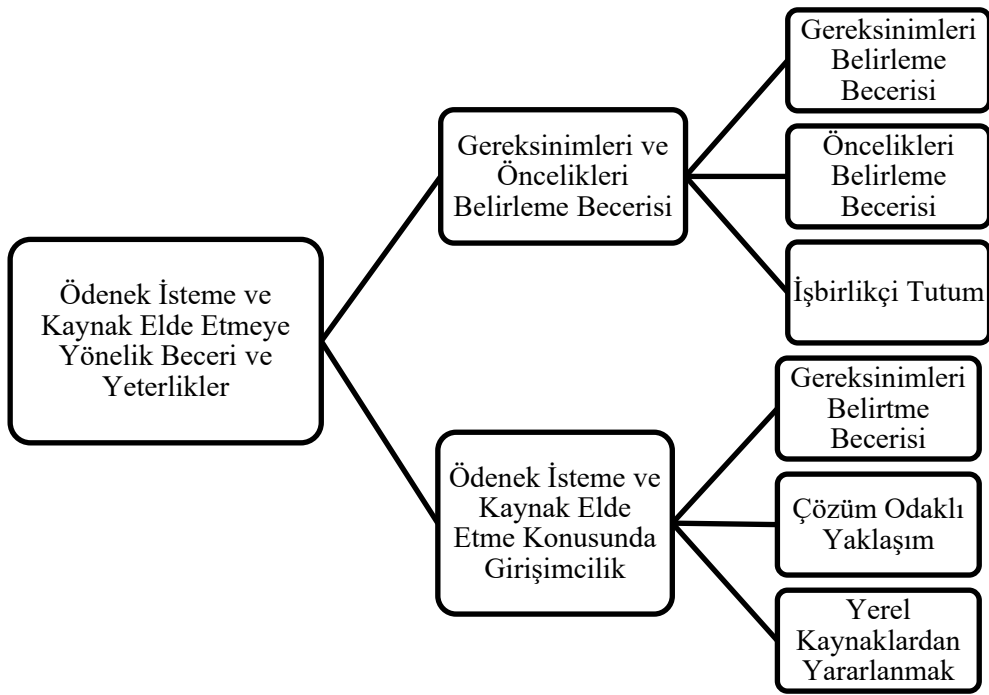
Cohen, March ve Olsen tarafından geliştirilen çöp kutusu modeli, kararların rastlantısal olarak sorunlar, çözümler, katılımcılar ve fırsatların kesişmesi sonucu ortaya çıktığını öne sürer. Katılımcıların iş sağlığı ve güvenliği konusunda ödenek istemelerine rağmen bu ödeneklerin gelmemesi, çöp kutusu modelindeki belirsizlik ve rastlantısallıkla açıklanabilir. Kararlar, doğrudan mantıksal bir yol izlemektense sorunlar, çözümler ve kaynakların tesadüfen bir araya gelmesiyle alınır. K11 numaralı katılımcı, iş sağlığı ve güvenliği gereksinimlerinin aciliyetine dikkat çekerek, kaynakların ve fırsatların uygun bir dönemde (örneğin yaz tatili gibi) ortaya çıktığını belirtmektedir: "Rahat olduğum dönemlerde, yani mesela yaz tatili önemli bir fırsat." Bu durum, kararların tesadüfen fırsatların ve kaynakların uygun olduğu anlarda alınabileceğini gösterir, ki bu da çöp kutusu modeli ile uyumludur. İş sağlığı ve güvenliği gibi süreçlerde, kararların zamanlaması ve kaynakların gelmesi tesadüfi olabilir ve bu durum müdürlerin riskleri yönetme kapasitesini etkileyebilir.

Cereci ve Çetin'in (2019), iş sağlığı ve güvenliği mevzuatından kaynaklanan sorumluluklarına ilişkin okul müdürü görüşleri konulu araştırma bulgularında İSG uygulamalarında yetki ve sorumluluğun birbiriyle örtüşmediği ve okulların bu konuda kaynak sıkıntısı çektiği belirtilmektedir. Örneğin K4'un "...herhangi bir kaynak yok ve ben bunları yapmak zorundayım" deyişi içinde bulunduğu ikilemi yansıtmaktadır. Bir yandan okulunda kaynak yoktur, diğer yanda sorumluluklarını yerine getirmediği takdirde karşılaşacağı yasal yükümlülükler vardır.

Ödenek İstemeye ve Kaynak Elde Etmeye Yönelik Beceri ve Yeterlikler

Katılımcıların görüşlerinden elde edilen bulgulara göre katılımcıların ödenek istemeye ve kaynak elde etmeye yönelik beceri ve yeterlikleri gereksinimleri ve öncelikleri belirleme becerisi ve ödenek isteme ve kaynak elde etme konusunda

girişimcilik ana kategorileri altında sunulmaktadır. Türkiye’de okul finansmanı büyük oranda devletçe finanse edilmesine karşın (Karakütük, 2019) ödenek yetersizliğı nedeniyle okullar kendi çözümlerini üretme yoluna gitmektedir (Kurul, 2012). Altunay (2021) bu açıdan okul müdürlerinin okul bütçesini yönetmede yeterli kazanmış olmasının gerektiğini belirtmiştir. Bu araştırmada çalışma grubundan elde edilen bulgulara göre, ödenek isteme ve kaynak elde etmeye yönelik beceri ve yeterlikler; gereksinimleri ve öncelikleri belirleme becerisi ve ödenek isteme ve kaynak elde etme konusunda girişimcilik başlıkları altında sunulmaktadır. Sekil 2’de bu kategoriler ve alt kategorileri sunulmaktadır.



Şekil 2. Ödenek İstemeye ve Kaynak Elde Etmeye Yönelik Beceri ve Yeterlikler

Şekil 2’de görüldüğü üzere, gereksinimleri ve öncelikleri belirleme becerisi; gereksinimleri belirleme becerisi, önceliklerin belirleme becerisi, işbirlikçi tutum alt kategorilerini içermektedir. Ödenek isteme ve kaynak elde etme konusunda girişimcilik kategorisi ise; gereksinimleri belirtme becerisi, çözüm odaklı yaklaşım, yerel kaynaklardan yararlanmak alt kategorilerinden oluşmaktadır.

Gereksinimleri ve Öncelikleri Belirleme Becerisi. Etkili bütçe yönetimi, okul müdürlerinin stratejik planlama, finansal bilgi ve karar verme becerilerini gerektirir. Lunenburg’a (2010) göre, okul liderlerinin, kaynakları verimli bir şekilde paylaşmak

ve bütçe kararlarının eğitim hedefleriyle uyumlu olmasını sağlamak için finansal ilkeleri güçlü bir şekilde anlamaları gerekir. Bu, finansal gereksinimleri tahmin etme, harcama kalıplarını çözümleme ve harcamaları önceliklendirme yeteneğini içerir (Odden ve Picus, 2014). Araştırmadan elde edilen bulgulara göre gereksinimleri ve bu gereksinimler arasında öncelikleri belirlemek, okul müdürlerinin harcama yetkilisi rolüne yönelik gerekli beceriler arasındadır. Bu kategori altında; gereksinimleri belirleme becerisi, öncelikleri belirleme becerisi ve işbirlikçi tutum alt kategorileri yer almaktadır.

Katılımcılardan bazıları (n=15) gereksinimleri belirleme becerisinin, okul bütçesini planlama ve ödenek isteme ve kaynak elde etmeye yönelik beceri ve yeterlikler arasındaki önemine aşağıda sunulan görüşlerle açıklamıştır:

İhtiyacı olan şeylerin neler olduğunun farkına varabilmek de bir meziyettir bence. (K02)

Ya okula girdiğiniz zaman kafanızı eğmemeniz lazım. Odanıza girmemeniz lazım. Bir kere okulu gezmeniz lazım. Okulu gezdiğiniz zaman oradaki herhangi bir sorunu daha da büyümeden görmeniz lazım. Örnek veriyorum, bir fayansa herhangi bir şekilde şişme meydana geldiyse o fayans patlayacaktır. Siz onu 3 tane 4 tane etrafındaki fayansı sökerek, çok cüzi bir miktarda işi halledebilirsiniz ama onu göremezseniz o işe bakmazsanız tüm duvar boyunca yayılacak ve size çok büyük bir külfet çıkaracaktır. Örnek veriyorum, bir musluktan akma olabilir. Klozetin bir yerinde akma olabilir. Yani gezdiğimiz zaman bunların bakmamız lazım. O yüzden dolayı bir kere okul müdürü kesinlikle ve kesinlikle okulunu çok iyi bir şekilde tanınması ve sürekli olarak onu gezmesi lazım. (K04)

Zaten şunu söyleyeyim, okulunu iyi tanımayan bir müdür bu konuda başarılı olamaz diye düşünüyorum. Okulun gereksinimlerini çok iyi takip etmesi gerekiyor. Aksi takdirde, gereksinimleri bilmeyen eksiklerini bilmeyen bir müdür bu konuda başarılı olamaz. (K12)

Müdürlerin okulun gereksinimlerini belirleme süreci, sınırlı bilgi ve kaynaklar dahilinde yapılmaktadır. K02 numaralı katılımcının, “İhtiyacı olan şeylerin neler olduğunun farkına varabilmek de bir meziyettir” şeklindeki ifadesi, müdürlerin sınırlı kaynaklarla en iyi kararı verebilmek için farkındalık geliştirmeleri gerektiğini vurgular. Müdürler, her zaman ideal bilgilere sahip olmasalar da mevcut koşullarda en uygun kararları alabilmek için gereksinimlerin farkında olmalıdırlar. Bağımlı akılcılık kuramı müdürlerin tüm okul gereksinimlerini tespit edebilecek mükemmel bir bilgiye sahip olmalarını beklemez. Bunun yerine, müdürlerin mevcut koşullarda mümkün olan en iyi kararı almaları beklenir. K04 numaralı katılımcının, okul içinde dolaşarak sorunları erkenden tespit etme gerekliliğini vurgulaması, bu sınırlı bilginin farkında olma ve gerektiğinde müdahale etme çabasıyla uyumludur.

Gereksinimler içinde okullar için öncelik durumu oluşabilmektedir. Bu tür durumlarda, okul müdürlerinin öncelikleri belirleme becerisine yönelik bazı katılımcı görüşleri (n=11) aşağıda sunulmaktadır.

Okulda okula aldığınız şeylerin sınırlarını koyamazsanız bütçeleriniz yetmez. Önceliklerinizi koyamazsanız boş yerlere bütçenizi harcarsınız. Önemli şeyleriniz geri planda kalır. (K17)

Sizin acil bir gereksiniminiz var, klimanız arızalı siz tutuyorsunuz kapının dışına kapı giydirme yapıyorsunuz. Yani bu uygun değil. Bunun gibi öncelik sırasını acil durumlardan başlayarak. Tabii ki kapı giydirme de güzel bir şeydir ama siz sınıfınızın içerisindeki klimayı, onarımını yaptırdıktan sonra. (K01)

Öncelikleri bilmesi lazım öncelikleri kendisinin analiz etmesi lazım biraz önce anlattım size. Bir bütçeniz var ve yılsonuna kadar o bütçeyi yılsonuna kadar kullanması lazım yılsonu geldi o bütçeyi bitirdiniz yılsonuna geldiniz kapı kolunun parasını bile ödeyemezsiniz. O bütçeyi kontrol edecek bilgi birikimine sahip olmanız gerekir bunun da muhakemesini sizin yapabiliyor olmanız lazım. (K07)

Oluyor, nedir mesela bir anda birden fazla gereksinim doğuyor. Bunlardan hangisini önceleyim diye düşünüyorsunuz? Ben bununla ilgili olarak daha önce de bahsettiğim okul aile birliğinin istemleri farklı oluyor. Yani para bulma noktasında değil, harcama noktasında herkes fikir sahibi oluyor. Yani bir taraftan senin temizlik malzemen bitiyor, hizmetlin geliyor diyor ki sana işte “deterjan alacağız” diyor. Öbür taraftan müdür yardımcın geliyor “benim diyor bilgisayarım bozuldu” diyor ya da işte “bitti, kullanım süresi bitti” diyor. (K11)

K11 numaralı katılımcının, birden fazla gereksinim ortaya çıktığında hangisinin öncelikli olduğuna karar verme süreci, akılcı karar verme modelinin temel bir örneğidir. Müdürler, bütçeyi doğru kullanmak için gereksinimlerin karşılaştırmasını yapar, hangi harcamanın daha acil ve önemli olduğuna karar verir ve bu doğrultuda kaynaklarını yönlendirirler. Bilgisayarın bozulması, temizlik malzemelerinin bitmesi gibi sorunlarla karşı karşıya kalındığında, müdürlerin öncelikleri analiz ederek en uygun harcamayı yapma süreci, akılcı karar verme kuramı ile açıklanabilir.

Karar verme becerileri, bütçe yönetiminde yaşamsal öneme sahiptir. Bu, okul müdürlerinin çeşitli finansman seçeneklerini değerlendirmelerini, potansiyel riskleri çözümlmelerini ve okul topluluğuna yarar sağlayacak bilinçli kararlar almalarını gerektirir (Panigrahi ve Srivastava, 2012). Ayrıca, bütçeleme sürecine paydaşların katılımını özendirmek, şeffaflığı ve hesap verebilirliği artırabilir. Bu, mali kararların iyi bilgilendirilmiş ve geniş çapta desteklenmiş olmasını sağlar (Levacic, 2009). Gereksinimleri ve öncelikleri belirleme sürecinde okul müdürlerinin işbirlikçi tutum

içinde olmaları, öğretmen, öğrenci ve diğer personelle fikir alışverişi yapmaları önemlidir. Çalışma kapsamında katılımcılar gereksinimleri ve öncelikleri belirlemede işbirlikçi tutuma (n=13) yönelik görüşler de aşağıda gösterilmektedir:

Yani genel kararlarda mevcut ekibimin yani öğretmen kadromuzun öğrenci düzeyi velilerin hepsini değerlendirerek kararlar almak zorunda kalıyorum. Kararlar alıyorum daha doğrusu yani elimdeki potansiyeli en iyi nasıl kullanabilirim? Onlara düşünerek hesaplayarak genellikle bu şekilde yapıyorum ki böyle olmalı. Genellikle bir ekip oluşturuyorum, öğretmen arkadaşlar dahil ederek yani. Tüm okuldaki karar verici mekanizmalara yayarak kararlar almaya çalışıyorum. Çünkü velilerimi buna dahil ediyorum. Okul aile birliğinde biraz daha genişletiyoruz. Tek başıma karar almamaya, istişare etmeye çalışıyorum. Müdür yardımcılarıyla öğretmenlerimden oluşturduğum ekiplerle yani uzmanlık alanlarına, ilgi alanlarına göre öğretmenleri ve velileri de işin içerisine dahil ederek kararlar alıyorum genellikle. Çünkü tek başıma karar verdiğim zaman yanlış karar verme ihtimalim yükselir artı sadece benim kararlarım olduğu için biraz daha dikkat etmiş olurum. Ben de bunu istemiyorum. Yani biraz daha herkese derdimi anlatıp herkesten destek alarak iş yapmaya çalışıyorum. (K13)

K13 numaralı katılımcı, okulda oluşturduğu ekiplerle karar almaya çalıştığını ve öğretmenler, veliler ve müdür yardımcılarını bu sürece dahil ettiğini ifade etmiştir. Bu, karar alma sürecinin çoklu paydaşlar tarafından etkilenmesi ve sorunların çözümlerinin farklı katılımcılar tarafından ortaya konulması açısından çöp kutusu modeline uygundur. Müdür, kararların sadece kendisine bağlı olmadan, sorunların ve çözümlerin dinamik bir şekilde bir araya geldiği bir ortamda alınmasını sağlar.

Bazı okul müdürleri der ki “ben kimseye danışmam”. Ben ‘şu’ derim ‘o’ olur. Ama artık o eski okul müdürü anlayışı yıkıldı. Artık liderlik var. Liderlikte paydaşlarla beraber karar alma süreci var. Normalde ben okul aile birliği velilerini bile çağırıp gönülleri kırılmasın diye onlara yapacağım şeyleri yapabileceklerimi anlatırım, gönülleri alırım. Yanımda olmalarını sağlarım. Neticesinde bir ekip ile beraber tamam en yetkili insan ben olabilirim ama komisyonlarda karar almazsam o yetkiyi ben, dediğim olacak demeye getirirsem insanlar belli bir zaman sonra kırılır. Şunu da yapalım demezler ve ben de onu anlayacak yaştayım. Çünkü artık meslekte 31. yıl gerçekten önemli. (K06)

K06 numaralı katılımcı da "liderlikte paydaşlarla beraber karar alma süreci var" diyerek, karar süreçlerinin bireysel değil, kolektif bir süreç olduğunu vurgulamaktadır. Bu, kararların akılcı ve sistematik bir şekilde alınmaktansa, birçok farklı etmen ve katılımcının etkileşimiyle şekillendiğini gösterir.

Çünkü o milli servet iyi harcanmadığı takdirde ne olur? Güven kaybolur. Personel arasındaki iletişim bozulur. Onun için herkes taşın altına elini koyacak sorumluluk alacak ve ne gereksinim varsa birinci derecede millet düşünecek, gelecek

söyleyecek okulun şu gereksinim vardır, müdür yardımcısı, öğretmen veya okul aile birliği hep beraber karar verilecek ve uygulamaya konulacak. (K8)

Herkesle iletişim kurman gerekiyor. Herkesi tatmin edemezsin memnun edemeyebiliriz ama iletişime kapalı olmamamız gerekir. Yani herkes size ulaşabilmeli. Yani okula bir şey yapılacaksa, bir gereksinimse öğretmen arkadaşlar hatta hizmetliler de dahil memurlar dahil size gelip teklif sorabilmeliler. Yani “hocam bak şuraya şunu yaparsak bu iyi olur, daha işte kullanışlı olur” veya “öğrenciler için iyi olur” falan diye teklif getirebilmeliler. Yani biz o yönden açıkçası her arkadaşın, öğretmen arkadaşı da olsun diğer müdür yardımcılar da dahil. Herhangi bir yeni bir fikir varsa veya başka bir yerde bir şey görmüşse öğrenci açısından iyiye veya eğitim öğretime katkı sağlayacaksa teklif getirirler. Biz onu değerlendiririz. Ekonomik olmasına göre artık sponsor bulmana göre artık bulamasak da bakanlığa yöneliriz açıkçası yani. (K16)

K08 numaralı katılımcının, karar alma süreçlerinde herkesin sorumluluk alması gerektiğini ifade etmesi, okul müdürünün sadece kendisinin değil, diğer paydaşların da görüşlerine ve katkılarına ihtiyaç duyduğunu gösterir. Bu da kararların daha isabetli ve doğru bir şekilde alınmasına katkı sağlayabilir. "Herkes taşın altına elini koyacak, sorumluluk alacak" ifadesi, iş birlikçi karar almanın önemini vurgular. Bu yaklaşımda, kararlar sadece bir kişinin düşüncelerine değil, geniş bir topluluğun bilgi ve deneyimine dayanır.

K16 numaralı katılımcı da öğretmenlerin, hizmetlilerin ve diğer personelin görüşlerine açık olduklarını ve önerileri değerlendirdiklerini belirtmiştir. Bu, karar alma sürecinin sadece yöneticilere değil, tüm okul çalışanlarına yayıldığını ve herkesin katkı sunduğu bir ortamda daha sağlıklı kararların alınmasını sağladığını gösterir. Müdürlerin bu şekilde kolektif bir süreçte karar almaları, okul içindeki güveni ve işbirliğini de güçlendirir. Başaran ve Çınkır (2011) eğitim yöneticilerinin yönettikleri örgütün eğitsel ve yönetsel amaçlarına ulaşması için planlama, iletişim örgütlenme gibi yönetim süreçlerini etkin şekilde yerine getirmeleri gerektiğini belirtmişlerdir.

Ödenek İsteme ve Kaynak Elde Etme Konusunda Girişimcilik. Okul müdürlerinin, eğitim sonuçlarını iyileştirmek ve kaynakları harekete geçirme konusunda girişimcilik özellikleri göstermeleri önemlidir. Blundel ve Lockett (2011), girişimciliği, yeni ekonomik etkinlikleri yaratma ya da yeni süreç ve pazar bulma etkinlikleri içeren bireysel girişimci etkinlikleri olarak tanımlamıştır. Bu becerilerin okul müdürleri tarafından benimsenmesi ve geliştirilmesi, okulların girişimcilik kapasitesini arttırmaları açısından önem taşımaktadır. Kirkley'e (2017) göre, girişimci okul liderleri cesur, hırslı,

inisiyatif kullanan ve heyecan hisseden bireylerdir. Girişimcilik yetkinliklerine sahip bir liderlik ortamı, karmaşık durumların yarattığı fırsatları herkesten önce görme ve mevcut kısıtlamaları aşma bilincini oluşturur (Xu, 2020). Sajkiewicz ve Pashiardis'e (2020) göre, eğitim açısından okul liderleri, karar alma süreçleriyle örgütsel değişim ve yeniliği özendirir ve yeni yöntemler deneyerek girişimci rollerini sergilerler. Bu şekilde, girişimci rollerle hareket eden okul lideri, yenilikçi ve yaratıcı eylemleriyle okula kaynak sağlayacak gelir ve fonlar yaratabilir ve bu kaynağı eğitsel amaçlar doğrultusunda değerlendirebilir. Bu nedenle, konfor alanını terk ederek risk alan ve bilinmeyene, fırsatlarla dolu alanlara yönelen girişimci yetkinliklere sahip okul lideri, diğer liderlerden farklılaşabilir (Sharma ve Dave, 2011). Bu özellikler kaynakları tanımlamayı ve kullanmayı, yeniliği özendirmeyi ve okul edimini artırmak için stratejik girişimlerde bulunmaya olanak sağlar. Girişimci nitelikler sergileyerek ve yeni yöntemler benimseyerek, okul müdürleri ek fon ve kaynaklar sağlayabilir, böylece örgütlerin eğitim bilimsel hedeflerini destekleyebilirler (Sharma ve Dave, 2011; Sajkiewicz ve Pashiardis, 2020). Bu girişimci yaklaşım, etkili okul liderlerini farklılaştırmakla kalmaz, aynı zamanda eğitim kurumlarının genel sürdürülebilirliği ve başarısına da katkıda bulunur (Kirkley, 2017; Xu, 2020). Ödenek isteme ve kaynak elde etme konusunda girişimcilik kategorisi altında; gereksinimleri belirtme becerisi, çözüm odaklı yaklaşım ve yerel kaynaklardan yararlanmak alt kategorileri oluşturulmuş ve alt başlıklar şeklinde sunulmaktadır.

Okul müdürlerinin kaynak istemeye yönelik izledikleri yönetmelik ve yasal düzenlemeler ile izlemeleri gereken işlem basamakları 5018 Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile tanımlanmıştır. Ancak araştırma kapsamında elde edilen bulgulara göre, katılımcıların yasal düzenlemelere yönelik izledikleri süreçlerin yanı sıra çeşitli girişimlerde bulunmanın da kaynak elde etme sürecindeki önemini vurgulamışlardır. Bu girişim okulun gereksinimlerini ilgili makam ya da kişilere belirtme becerisi olarak tanımlanmıştır (n=10). Bu araştırmanın bazı katılımcılarının bu konudaki görüşleri aşağıda belirtilmektedir:

Sizin kafanızda oluşturduğunuz projeleri kişilere aktardığınız zaman yapmak istediklerinizi elde edebiliyorsunuz. Yani tanımasanız dahi kişisel ilişkileriniz olmasa dahi bazen buraları zorladığınızda okul müdürü olarak o bütçeyi de alabiliyorsunuz. (K1)

Ben girişken bir müdür olduğum için memur olarak arıyorum ve diyorum ki “okulumun şöyle gereksinimi var”. Bir müdür olarak kendinizi anlatabiliyorsunuz

ve bakanlık onu bir şekilde gönderiyor. Ha yok, onu yapamadınız. O zaman sendikaya gideceksiniz, şube müdürüne gideceksiniz, o iş böyle uzar. Ben, siz kendinizi anlatabildiğinizde Ankara'nın bunu çözdüğünü gördüm. (K7)

Bazı okullarımıza bakarsınız aynı tip okuldur. Yani Mesleki Eğitimi Genel Müdürlüğüne bağlı iki okul düşünün ikisinde de 3/4 farklı alan var, ikisinde de beşer yüz tane öğrenci var ama birinin yıllık gelen ödenek miktarı diğerinin 5 katı 10 katı olabiliyor. Burada biraz tabii idarecilerin o okulu yönetenlerin marifeti de devreye giriyor. Yani önemli olan gereksinimleri tespit edebilmek ve yukarıya güzel aktarabilmek. (K02)

K02 numaralı katılımcı, aynı tip iki okulun yıllık ödeneklerinin farklılık göstermesini, idarecilerin marifetlerine bağlayarak, kaynak tahsisi sürecinin yalnızca okulun gereksinimlerine değil, aynı zamanda müdürlerin kişisel girişimlerine ve becerilerine dayandığını belirtir. Bu durum, kaynak tahsisinin sadece nesnel kriterlere değil, aynı zamanda fırsat yönetimine ve müdürlerin bu süreçlerde nasıl hareket ettiğine bağlı olduğunu gösterir.

Bildiğiniz tanıdığınız bir yöneticiye durumu izah ettiğiniz takdirde, tamam hocam artık ne varsa ben size mali yıl sonrası biraz göndereyim diyebiliyorlar. Mali yılsonunda harcama yapmayan okullar veya harcama becerisi düşük olan okullar harcamaları yeterince hızlı yapamayan okulların bazı ödenekleri tenkis oluyor. Bakanlık bu okullardan hızlı bir şekilde gereksinimi olan okullara yönlendiriyor. 2 gün içerisinde bir harcama yaptığımız takdirde o artık ödeneklerinden yararlanabiliyorsunuz yani. (K17)

Dile getirme noktasında isteme noktasında ekstra bir kabiliyete sahip olması gerekiyor. Aslında yani sahip olabilirsiniz bu gereksinimlere ama bunu dile getirmeniz yani karşıyı ikna edebilmeniz de önemli bu noktada. (K15)

Şimdi bir köy var. Köyde bir pınar var ve bu pınardan standart bir su akıyor. Ya şimdi devletin kanalize ettiği su bu. Devlet istiyor ki bu sudan her hane işte günlük, işte nedir? Sırayla yararlansın istiyor ama bunun takibini biraz kendi haline bırakmış. Çeşme'ye giden suyu alıyor. Yani gün içerisinde ev hane başına düşenden fazla alan da var. Öbür taraftan kişisi yok, ilgilenen yok, daha paspal. İnsanlar gidip içeceği suyu alıyor diyelim, biri fazla kullanıyor diğeri biraz kullanıyor. Yani genel bir dağılım sorunu var. (K11)

K11 numaralı katılımcının köydeki su pınarı benzetmesi, kaynakların eşitsiz dağıtımını ve bunun nasıl yönetilmesi gerektiğini ifade eder. Müdürler, sınırlı kaynakların eşit olmayan şekilde dağıtıldığını gördüklerinde, kişisel ilişkilerini ve girişimlerini kullanarak daha fazla kaynak elde etmeye çalışırlar. Bu da kaynak tahsisi sürecinde fırsatların nasıl yönetildiğini ve müdürlerin stratejik kararlar alarak kaynaklara erişim sağlamaya çalıştıklarını gösterir.

K07 numaralı katılımcı, bakanlık düzeyinde bir sorun çözülmediğinde sendika ya da şube müdürüne başvurarak alternatif yollar aradığını belirtir. Bu durum, müdürlerin kaynak elde etmede girişimci bir yaklaşım sergilediklerini ve alternatif çözümler üreterek sorunları çözmeye çalıştıklarını göstermektedir. Bu, karar alma süreçlerinde yaratıcı çözümler üreten liderlik becerileriyle ilişkilendirilebilir. K17 numaralı katılımcı da, mali yıl sonuna yaklaşan okullardan ödenek almanın stratejik bir fırsat olduğunu ve bu fırsatları değerlendirmek için hızlı kararlar aldıklarını belirtir. Bu, fırsat yönetimi ve hızlı hareket etmenin kaynak elde etmede ne kadar önemli olduğunu vurgular.

Katılımcılardan bazıları, kaynak elde etmede sadece yasalarla belirlenen süreçleri takip etmenin yeterli olmadığını, yasal süreçleri izlemenin yanı sıra bütçe isteminin ardından süreci hızlandırma ya da olumlu sonuçlanma olasılığını arttırmak için gereksinimlerini çeşitli yollarla ilgili birimlere iletmenin önemini belirtmişlerdir. Bu bulgular, kaynak dağılımında bireylerin, ilişkilerin veya çeşitli girişimlerin sürece etkilediği belirtilmiştir. Bu durum okulları, müdürlerinin girişimcilik ve gereksinimlerini belirtme becerilerine göre üstünlüklü ya da tam tersi duruma getirebileceğini göstermektedir ve kaynak dağılımına yönelik çeşitli soru ve sorunları beraberinde getirmektedir. Özellikle okul müdürlerinin atanma ölçütleri göz önünde bulundurduğunda ve göreve başlamaya yönelik zorunlu bir hizmet içi eğitim ya da kariyer eğitim planlarının olmaması, bazı okulların ve beraberinde öğrencilerinin olanaklarını sınırlandırılabilceği düşünülmektedir.

Okul müdürlerinin rolü geniş bir sorumluluk yelpazesini içerir ve problem çözme becerileri ile mali yönetim bu sorumluluklar arasında önemli bir yer tutmaktadır. Etkili problem çözme, eğitim liderliği için merkezi bir öneme sahiptir ve müdürlerinin eğitim ortamlarındaki karmaşık sorunları yönetmelerine olanak tanır (Mumford, Zaccaro, Connelly ve Marks, 2000; Robinson, 2010). Alanyazın çalışmaları, başarılı eğitim liderlerinin güçlü problem çözme yeteneklerine sahip olduklarını ve çeşitli perspektifleri birleştirerek yenilikçi çözümler geliştirdiklerini göstermektedir. Örneğin, deneyimli müdürler, yapılandırılmamış sorunlara yöntemsel olarak yaklaşarak geniş çapta bilgi toplar ve zorlukları yönetilebilir olarak algırlar (Leithwood ve Stager, 1989). Bu yetenek, genel liderlik etkinliği ile bağlantılıdır ve çeşitli eğitim liderliği standartlarında vurgulanmaktadır (Goldring vd., 2009). Çözüm odaklı yaklaşım mali yönetimde okul müdürleri için önemli bir yetkinliktir. Etkili mali yönetim, okulların kaynakları verimli bir şekilde paylaşmayı ve eğitim sonuçlarını iyileştirmelerini sağlar. Bu araştırmada

elde edilen bulgulara, çözüm odaklı yaklaşıma yönelik katılımcı görüşleri (n=12) aşağıda sunulmaktadır:

İnsanlar bir çaresizlik ya da işin içine çıkmaz durumu yaşadığı zaman okul müdürü bunu çözebilmeli. Yani o yeterliğe sahip olmalılar. (K20)

Köyden taşıma sistemiyle getirilen öğrencilerimiz var, gelen öğrencilerimiz var. Bunlar bir yemekhanemizde olmadığı için okulun koridorlarında yemek yiyorlardı. Okulun boş bir alanı vardı. İşte yılsonuydu, Milli Eğitimin artan bir bütçesi vardı. Çok düşük bir bütçe. Girişimlerde bulundum işte bir yemekhane yapılabilmesi için. Milli Eğitim de yemekhane yapamayız ama dedi size bir iyilik yapabiliriz, işte zemini hazırlayabiliriz. Yani yemekhanenin tabanını oluştururuz, iskeletini biz oluştururuz. Geri kalan kapatma işleri sizin olur dedi. “Tamam”, dedim. Yardımseverler de geri kalan parayı ödemeyi kabul ettiler ve bu şekilde bir yemekhane yaptım. Ama bu yemekhaneyi toprak bir zemin içerisinde yapmıştım ve öğrenciler yağmur yağdığı zaman yemekhaneye girerken çamurdan geçmek zorunda kalacaklardı. Oraya beton atmak istedim. Tabii ki paramız yok işte. Belediye iştiraki bir şirkete gittim belediyenin şirketine “taksitle yapar mısınız?” dedim. “Taksitle yapamayız ama” dedi işte “3 ay sonra ödemek şartıyla betonu verebilirim” dedi. Ben de sevindim işte 3 ay sonra çünkü kantin gelirlerimiz sisteme düşecekti ve o parayı ayarlayabilecektim. Ama görüşmemizin sonunda belediye iştiraki olan bir şirket, kamu kurumundan çek istedi. “Tek bir kamu kuruluşunun çek verebilme gibi bir ihtimali yok” dedim yani. “Söz verebilirim” dedim, “resmi yazı yazabilirim, size taahhütte bulunuyorum”, “hayır” dedi, “veremem”. “Bu şartlarda ne yapacağız?” dedim. “Bir esnaf bulun” dedi. “Esnafın çekini getirin bana ben o şekilde vereyim” dedi. Gittim, sağ olsunlar esnaftan çek alarak bir kamu kuruluşunun yemekhanesinin önüne beton attırdım mesela. (K13)

K13 numaralı katılımcının, esnaftan çek alarak beton döktürme çözümüne ulaşması, sınırlı kaynaklarla en iyi çözümü üretmeye çalıştığını göstermektedir: “Esnafın çek alarak bir kamu kuruluşunun yemekhanesinin önüne beton attırdım” (K13). Bu, müdürlerin sınırlı bilgi ve kaynaklarla yaratıcı çözüm yolları bulma zorunluluğuna işaret eder (Simon, 1957).

Örneğin geçen sene depremden dolayı kapanan bir okul vardı oradaki sahayı bizim oraya taşımamız gerekiyordu o sahayı yeni yapsanız şu an 3 milyona yapamayız fakat onu bizim oraya taşımamız 200.000 TL kadar bir maliyeti olacaktı. Kocaman bir spor sahası, devasa bir şey düşünün. “Biz bunu yaparız bakanlıktan destek isteriz, bakanlığına bunu yapabileceğini düşünüyoruz” dedik. Milli Eğitime biz bunu alıyoruz dedik sonra bakanlığa bunu raporlandırıdık gönderdik, işte bunun işçiliği şu kadar tutuyor, taşıması bu kadar tutuyor diye gönderdik. Bakanlık bunun karşılığında istediğimiz ödeneğin en az yarısını gönderdi. İşte bizim aile birliğimiz var, birazını oradan karşıladık. Biz o sahayı bitirdik. Ha belediyeden yardım aldık. Mesela alt zemini falan belediyeden yaptırdık bir 500.000 TL tutardı biz onu yapamazdık. Belediyeye şunu söyledik

“burada çocuklar eğitim öğretim görecek” dedik belediye başkanımız sağ olsun o betonu falan döktürdü okulumuza kazandırmış olduk. (K07)

Çözüm odaklı yaklaşıma yönelik elde edilen bulgular, okul müdürlerinin bu alandaki bireysel özelliklerinin kimi okulları üstünlüklü duruma getirebileceği sonucuna ulaşılabilir. Çözüm odaklı olmak, fırsatları farketmeyi ve bu fırsatları okulun ve öğrencilerin üstün yararı için kullanmayı gerektirmektedir. K07 numaralı katılımcı, spor sahasını taşıırken hem bakanlık hem de belediye ile işbirliği yaparak çözüm üretmiştir: “Milli Eğitim’den ve belediyeden destek alarak spor sahasını taşımayı başardık” (K07). Bu, katılımcının yalnız karar almak yerine farklı paydaşları sürece dahil ederek sorunları çözmeye çalıştığını göstermektedir (Yukl, 2002).

Okul müdürlerinin yerel kaynaklardan yararlanma becerileri, eğitim örgütlerinin etkinliği ve sürdürülebilirliği açısından büyük önem taşımaktadır. Bu beceriler, okulların eğitim niteliğini artırmak için gerekli olan kaynakları etkin bir şekilde kullanmalarına olanak tanır. Yerel kaynakların etkin kullanımı, okul müdürlerinin liderlik kapasiteleri ve stratejik planlama becerileri ile doğrudan ilişkilidir. Örneğin, Radzi, Ghani, Siraj ve Afshari (2018) tarafından yapılan bir araştırma, okul müdürlerinin mali yönetim becerilerinin, okul fonlarının etkin kullanımı ve öğrenci başarıları üzerindeki olumlu etkilerini vurgulamaktadır. Benzer şekilde, Robina, Abba ve Rasool (2020), okul kaynaklarının planlanması ve yönetilmesinin, eğitimde sürdürülebilirliğin sağlanmasında önemli bir rol oynadığını belirtmektedir. Eğitim liderleri, yerel kaynakları etkin bir şekilde kullanarak, okulların finansal sürdürülebilirliğini sağlamada ve eğitimin niteliğini artırmada önemli bir rol oynamaktadır. Bu liderler, yerel topluluklarla iş birliği yaparak, ek fonlar ve kaynaklar yaratabilir, böylece okullarının gereksinimlerini karşılayabilirler. Bu bağlamda, girişimci liderlik özelliklerine sahip okul müdürlerinin, yenilikçi ve yaratıcı çözümler üreterek eğitim örgütlerinin başarısını artırdıkları görülmektedir (Sajkiewicz ve Pashiardis, 2020). Bu araştırma kapsamında ödenek istemeye ve kaynak elde etmeye yönelik beceri ve yeterlikler arasında yerel kaynaklardan yararlanma becerilerine yönelik katılımcı görüşleri (n=8) aşağıda sunulmaktadır.

Aslında para az olduğu için bize düşen görev alttan girip üstten çıkıp işte dışarıdan sağlam yerler bulup dışarıda böyle 3-5 nazımız geçecek veliyi bulup bunları devreye sokup hem hesaplı almak hem de gün geldiği zaman böyle küçük hesaplar 500 TL, 1.000 TL gibi hesapları onlara ödetmek. Orada bizim dalaverelerimiz ortaya çıkıyor. Veyahut da gidip “sayın velim böyle bir iyilik yaparsan memnun olurum” dediğimiz yerler ya da benim Tarsus’ta olma hasebiyle çevremdeki

insanlara “ya benim böyle bir gereksinimim var alamıyorum” deyip onlara okula hediye ettirmem. (K7)

Bizim buralar çok sıcak olduğu için ben yakın zamanda milli eğitimden bir klima istedim. Misal, bu konuda geçen ay yıkılan bir okulumuz vardı. Deprem dolayısıyla onun klimalarını dağıtıyordu Milli Eğitim. Ben müdür beye izah ettim. Dedim müdür bey bizim bir mekanımız var, iki klimalık bana iki klima verirsiniz oranın soğutma sorununu çözmüş olacağım. O da sağ olsun iki klima gönderdi. (K17)

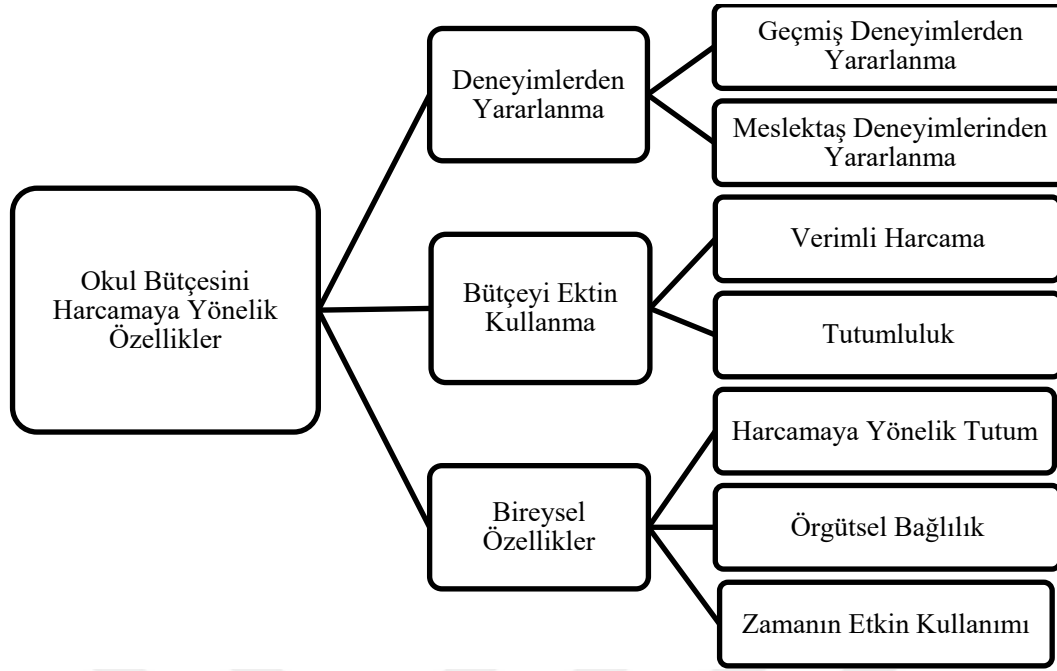
“Hocam işte şunu yapalım, şöyle olur bu” falan diye biz de ona göre hatta bazı veliler bizim o çalışmalarımızı görünce kendisi geliyor. Mesela teklif ediyor “hocam” diyor “bak şurada bir akıntı var” veya “şöyle şu var, bunu ben yapıvereirim veya yaptırayım tanıdıklarım var”. Yani işte diyelim ki biz buraya para verdiğimiz zaman, hoca bu aldığı parayı bu okula harcar bir şey yaptırır diyebilmeli. Yani o güveni sağlarsanız insanlar kendileri gelip teklif ediyor. Yani “biz şunu yapalım hocam buraya şöyle yapsak daha iyi olur” falan diye. (K16)

Öncelikle esnafı ikna yöntemi kullanıyoruz. “Abi gelen paramız bu kadar diye giriyoruz”. Yetmeyen kısımları merkezden gelen bütçeyse yetmeyen kısımları okul aile birliğinden tamamlamaya çalışıyoruz. Yine yetmiyorsa hayırseverlere başvuruyoruz. Yani inanın bunun dışında borçlanma yapabiliyoruz. Esnaftan birebir ilişkilerle oluyor ancak o da size güvenirse borç sizin borcunuzdur. O saatten sonra okulun borcu değildir. Sizin borcunuzdur. Zaman zaman kendi kredi kartımızdan da ödediğimiz kendi hesabımızdan ödediğimiz şeyler oluyor. (K09)

Ödenek isteme ve kaynak elde etme konusunda girişimcilik okul müdürlerinin okullarının sürdürülebilirliğinin anahtar öğeleri arasında görülmektedir çünkü finansal kaynakların elde edilmesinde, okul müdürlerinin çabaları çok önemlidir.

Okul Bütçesini Harcamaya Yönelik Beceriler

Okul müdürlerinin bütçe yönetimi, etkin bir eğitim liderliği için önemli bir rol oynar. Bu yetkinlikler, okulun finansal kaynaklarını en iyi şekilde kullanarak eğitim niteliğini artırmak için gereklidir. Araştırmada elde edilen bulgulara göre, okul müdürlerinin bütçe yönetimindeki etkinliği, deneyimlerden yararlanma, bütçeyi etkin kullanma ve bireysel özelliklerin birleşimiyle sağlanmaktadır. Şekil 3, okul müdürlerinin okul bütçesini harcamaya yönelik sahip olmaları gereken beceriler ve özellikleri göstermektedir.



Şekil 3. Okul Bütçesini Harcamaya Yönelik Özellikler

Şekil 3'te, okul bütçesini harcamaya yönelik özellikler ana kategorisi altında; deneyimlerden yararlanma, bütçeyi etkin kullanma ve bireysel özellikler kategorileri yer almaktadır. Deneyimlerden yararlanma, geçmiş deneyimlerden yararlanma ve meslektaş deneyimlerinden yararlanma alt kategorileri altında bulgulara yer almaktadır. Bütçeyi etkin kullanma ise verimli harcama ve tutumluluk alt kategorileri ile ele alınmaktadır. Bireysel özellikler kategorisi altında ise harcamaya yönelik tutum, örgütsel bağlılık ve zamanın etkin kullanımı alt kategorileri sunulmaktadır.

Deneyimlerden Yararlanma. Geçmiş deneyimlerden ve meslektaşların deneyimlerinden yararlanma, okul müdürleri için önemlidir. Leithwood ve Stager (1989) tarafından yapılan çalışmalar, geçmişteki kararları gözden geçirmenin ve meslektaşlarla işbirliği yapmanın, okul kaynaklarını daha etkili yönetmeye katkı sağladığını göstermektedir. Ayrıca, meslektaşlarla bilgi ve deneyim paylaşımı, karar verme süreçlerini iyileştirmekte ve yenilikçi çözümler sunmaktadır (Spillane, Halverson ve Diamond, 2001). Deneyimlerden yararlanma kategorisi altında geçmiş deneyimlerden ve meslektaş deneyimlerinden yararlanma alt kategorileri oluşturulmuştur.

Deneyimler, müdürlerin finansal zorlukları ve fırsatları daha iyi anlamalarını sağlar. Geçmiş bütçe uygulamalarını ve sonuçlarını çözümleyerek müdürler başarılı stratejileri belirleyebilir ve önceki hatalardan kaçınabilirler. Bu yansıtmacı uygulama, daha etkili bütçe planı oluşturmaya ve kaynakları doğrudan öğrenci başarısını artıracak

şekilde paylaştırmalarına olanak tanır (Leithwood ve Stager, 1989). Bu araştırma kapsamında geçmiş deneyimlerden yararlanma becerisinin okul bütçesini harcamaya yönelik özellikler arasında yer aldığı katılımcılar (n=14) tarafından belirtilmiştir. Katılımcılardan bazılarının bu konudaki görüşleri aşağıda sunulmuştur.

Deneyimler bana şunu kazandırdı, açıkçası biraz daha böyle pratik düşünmeyi kazandırdı işte. Eğer karşıdaki esnafla alışveriş yaptığınız esnafla aranıza iyiye biraz önce verdiğim o kağıt yerine toner alma örneğinde olduğu gibi... Hani bunların ikili ilişkilerle çözülmesi gerektiğini anladık bu süreçte. Çünkü siz harfi harfine ihaleyi yerine getirip komisyonları işlettiğinizde okulda iş yapamıyorsunuz. Yani daha pratik olmalısın bir şekilde çözüm odaklı olmalısın, çözemeyeceğin problemleri belki bypass edecek ne bileyim kökten çözemsek de ya 1-2 yöntemle en aza indirebilmelisin. (K03)

Bütçeyi kontrol edecek bilgi birikimine sahip olmanız gerekir bunun da muhakemesini sizin yapabiliyor olmanız lazım nasıl diyeyim, bu bir tecrübe, bu tecrübe de zamanla kazanılıyor. Biz müdür yardımcısıyken öğrendik bunu sonra müdür olduk. Biz buna “sahanın tozunu yutarak gelmek” diyoruz. İşte orada o bilmesi gerekiyor bu para bana yılsonuna kadar lazım bugün harcaşıp bitirirsem yarın kapı kulpu takamayabilirim ya da fotokopi tonerleri biter öğretmenler yazılı yapacaklar tonerimiz olmayabilir. Esnaftan borçlanmak zorunda kalırsınız. (K07)

Yani yıllar geçtikçe biraz daha kendimi kısıtlamaya başladım. Daha gerçekçi, davranmaya çalışıyorum. Günün koşullarına uygun davranmaya çalışıyorum. Yani ilk yıllarımda biraz daha rahat harcama yapabiliyordum. Günü birlik günün gereksinimlerini düşünerek harcama yapabiliyordum ama süreç ilerledikçe uzun vadeli düşünerek harcama yapmaya başladım. (K13)

Deneyimlerimiz yani etkiliyor insanlarla olan münasebetimiz ilişkimiz. Yaşadığımız olumlu-olumsuz tecrübeler hep karar verirken, insanlarla konuşurken işte pazarlık yaparken veya işte ne bileyim şimdi... Yani paranın eskiden tamamını verirdim, şimdi vermiyorum. Yoksa sonrasında ustanın esnafın peşinde koşturuyorsunuz, o işi bitirmek için bitiremediğiniz farklı bir esnafa yönelmiş de olmuştur. Geçmişte bunları tecrübe edindik. (K15)

Tecrübe olması gereken açıkçası. Yeni atanan arkadaşlar ister istemez sıkıntı çekiyorlar. Bazen işte ne yapacak, nasıl harcama yapacak, nereden isteyecek falan işte. Zamanla öğrenirler tabi yani bu şekilde öğreniliyor da ama belli tecrübe ile şey olması gerekiyor yani müdür yardımcılığından gelmek gerekiyor. (K16)

Araştırmadan elde edilen bulgular, okul müdürlüğüne müdür yardımcılığı yaparak gelmenin önemini ortaya sermektedir. Tecrübeye dayalı sezgisel karar alma, bireylerin karmaşık problemleri çözerken daha hızlı ve pratik kararlar almalarını sağlar (Kahneman & Tversky, 1974). K15 numaralı katılımcı, geçmişte yaşadığı tecrübeler sonucunda kararlarını nasıl değiştirdiğini şu sözlerle ifade eder: “Paranın eskiden tamamını verirdim, şimdi vermiyorum.” Bu, müdürlerin sezgisel olarak daha pratik kararlar aldığını ve

tecrübelerinden öğrendiklerini gösterir. Karar alırken sezgisel yöntemlere başvuran müdürler, bilgi eksikliğine rağmen deneyimleri sayesinde daha etkili ve hızlı kararlar verebilirler (Kahneman & Tversky, 1974). K13 numaralı katılımcı, “Yıllar geçtikçe kendimi kısıtlamaya başladım... uzun vadeli düşünerek harcama yapmaya başladım” diyerek, sezgisel olarak deneyimlerinin kararlarını nasıl etkilediğini ifade etmektedir. Bu da sezgisel karar alma süreçlerinde deneyimin nasıl önemli bir rol oynadığını gösterir. Elde edilen bulgulara göre deneyimler, karar alma süreçlerinde müdürlerin riskleri nasıl yönettiklerini ve kaynakları nasıl kullandıklarını etkiler.

Meslektaşlarla işbirliği yapmak ve onların tecrübelerinden yararlanmak, okul müdürlerinin finansal yönetim becerilerini önemli ölçüde geliştirir. Spillane ve diğerleri (2001), meslektaş işbirliğinin çeşitli bakış açıları sunduğunu, bu sayede yenilikçi çözümlerle daha etkili kaynak ayırımı ve kullanımına katkı sağladığını ileri sürmüştür. Meslektaşların paylaşılan deneyimleri ve ortak bilgi alışverişi, karar verme süreçlerini iyileştiren değerli içgörüler sağlamaktadır. Bulgularda meslektaş deneyiminden yararlanmanın okul bütçesini harcamaya yönelik gerekli özellikler olduğuna yönelik bazı katılımcı görüşleri (n=10) aşağıda belirtilmiştir:

Bu biraz da usta çırak ilişkisine benziyor. Ben müdür yardımcılığımın gelmemim. Uzun süre müdür yardımcılığı yaptım. Başyardımcılık yaptım, müdür vekilliği yaptım, sonra müdür oldum. Biraz da yukarıdan işte gördüklerinizden, sağdan soldan gördüklerinizden edindiğimiz tecrübelerle yaşadığınız olaylardan edindiğiniz bilgilerle bunları biriktirerek yapıyorsunuz. (K04)

Bütçe yönetimiyle ilgili kendi etrafımızdan duyduğumuz, gördüğümüz ya da meslektaşlarımızdan öğrendiklerimizle hareket ediyoruz. Bununla ilgili bütün bu alanla ilgili bütün ülkenin tek bir yaklaşımının olması gerek. Kişiden kişiye göre değişen yaklaşımlar olmamalı. Çünkü kişiden kişiye göre değişen yaklaşımlarla iyi sonuçlar oluşabileceği gibi çok iğrenç sonuçlar da oluşabilirler. (K09)

Rutin olarak idareci olduğumuzda eğitim verilmiyor. Yani usta çırak ilişkisi ya da kişinin ilgi yetenek, istek, kabiliyetine göre kendini yetiştirmesi gibi... (K20)

Diğer arkadaşlarımın çalışmalarını sorarak arkadaşarımla irtibata geçerim. Sürekli iletişim halinde, sen bunu nasıl yaptın, nereden ne yaptın? O şekilde onlarla iletişime geçerek alanda öğrendim. Yoksa benim bilgim yoktu. (K19)

Katılımcıların görüşleri, okul müdürlerinin karar alma süreçlerinde deneyim, usta-çırak ilişkisi, sosyal öğrenme ve bilgi paylaşımı gibi yaklaşımların etkisini vurgulamaktadır. Elde edilen bulgular okul müdürlerinin okul bütçesini yönetmede meslektaş deneyimlerinin yararlandığını gerek usta çırak ilişkisi ile gerekse fikri alışverişi

yaparak profesyonel ağlar veya işbirliği gruplarında yer aldıklarında, pratik bilgi ve denenmiş stratejilere erişim sağladıkları görülmektedir. K20 numaralı katılımcının, “Rutin olarak idareci olduğumuzda eğitim verilmiyor. Yani usta-çırak ilişkisi...” ifadesi, karar alma süreçlerinde deneyim ve pratik bilginin ne kadar önemli olduğunu vurgular. Usta-çırak ilişkisi, deneyimsel öğrenmenin temel bir unsurudur; müdürler deneyimlerini kıdemli kişilerden öğrendikleri ve bu bilgiyi kendi karar alma süreçlerine uyguladıkları bulgulara elde edilmiştir. Yukarda yer alan dört katılımcı (K04, K09, K20 ve K19) meslektaş öğrenme sürecinin, müdür görevini gerçekleştirmeye yönelik etkisini açıkça belirtmişlerdir. Meslektaş deneyimlerinde yararlanma elbette her meslekte grubunda yaygın olarak kullanılmaktadır. Okul müdürü bağlamında bilgi, deneyim ve iyi uygulamaları paylaşmak için görev rol ve sorumlulukları bezer olan profesyonellere karşılıklı fırsatlar yaratabilir. Bush (2020) okul müdürlerinin meslektaş öğrenimini ağ kurma, mesleki gelişim, Yönderlik, yansıtıcı uygulamalar, problem çözme ve uygulama topluluğu oluşturma yoluyla gerçekleştirebileceklerini belirtmiştir. Bu bilgi alışverişi, bütçe planlarını iyileştirmeye, harcamaları önceliklendirmeye ve finansal kaynakların eğitim hedeflerini desteklemek için etkin bir şekilde kullanılmasını sağlamaya yardımcı olur (Odden ve Picus, 2014). Bu işbirlikçi ortam, müdürlerin okul finansmanını yönetirken yüksek dürüstlük ve sorumluluk standartlarını korumalarını özendirir (Shapiro ve Stefkovich. 2016).

Bütçeyi Etkin Kullanma. Etkinlik, bir işletmenin veya örgütün tanımlanmış amaçlarına ve stratejik hedeflerine ulaşmak amacıyla gerçekleştirdikleri etkinliklerin sonucunda, bu amaç ve hedeflere ulaşma derecesini belirleyen bir edim boyutudur. Etkinlik, hedeflerin ne ölçüde başarıldığını ve bir etkinliğin planlanan etkisi ile gerçekleşen etkisi arasındaki ilişkiyi gösterir. Okul bütçesini verimli kullanmak, kaynakların en iyi şekilde paylaştırılmasını ve eğitim sonuçlarının iyileştirilmesini sağlar. Odden ve Picus (2014), finansal kaynakların öncelikli gereksinimlere göre dağıtılmasının önemini vurgulamaktadır. Bu, eğitim hedeflerine ulaşmak için gerekli olan harcamaların planlanmasını ve bütçe disiplininin korunmasını gerektirir. Hartman (2013), sınırlı kaynaklarla en çok verim elde etmenin önemine dikkat çekmektedir. Hartman (2013) etkili finansal izlemenin, müdürlerin harcamaları takip etmelerine, sapmaları belirlemelerine ve bütçe sınırları içinde kalmak için gerekli ayarlamaları yapmalarına yardımcı oluğunu belirtmektedir. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre okul bütçesinin

etkin kullanımına yönelik iki alt kategori oluşturulmuştur. Bu alt kategoriler verimlilik ve tasarruf olarak adlandırılmış ve ilgili katılımcı görüşleri aşağıda verilmiştir.

Verimlilik, bir işletmenin veya bir örgütün mal ve hizmet üretirken kaynaklarını ne kadar iyi kullandığını belirtmek için kullanılan bir kavramdır. En uygun (optimum) kaynak kullanım düzeyini belirlemek için, kullanılan kaynaklar ile elde edilen ürünler arasında oransal bir ilişki kurulmalıdır. Temelde, verimlilik, çıktı (mallar, hizmetler) ile bu çıktının üretiminde kullanılan girdiler (kaynaklar) arasındaki oransal ilişkiyi belirtir (Arslan, 2019). Bir faaliyetin “verimli” sayılabilmesi için; aynı girdi ile daha fazla çıktı sağlanması, aynı çıktının daha az girdi ile elde edilmesi, çıktının girdi artışından daha yüksek düzeyde artırılması gerekir. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre okul bütçesini harcamaya yönelik özelliklere yönelik katılımcı görüşlerinden (n=12) bazıları aşağıda sunulmaktadır.

En ince, en yüksek verimde harcamak durumundasınız çünkü sürdürülebilirliği ancak o şekilde sağlayabilirsiniz. Kıt kaynakları burada çok iyi yönetmeniz gerekiyor. İnanın bizim burada en fazla çektiğimiz zorluk bu işte. O para bizim için çok kutsal, çünkü bu milletin parası ben kendi paramı harcarken çok rahatım ama o bütçeyi harcarken yaptığımız pazarlıklar o kişilerden teklif alırken küçük bütçelerle en fazla yararı sağlamak için bir defa adım atmak lazım. Kılı kırk yarararak gerekirse sineğin kanadındaki yağı çıkararak oralara kadar o bütçeyi biz en verimli bir şekilde harcamaya çalışıyoruz. (K01)

K01 numaralı katılımcının, “Kıt kaynakları burada çok iyi yönetmeniz gerekiyor... Kılı kırk yarararak gerekirse sineğin kanadındaki yağı çıkararak o bütçeyi en verimli şekilde harcamaya çalışıyoruz” ifadesi, müdürlerin bütçeyi sınırlı kaynaklarla yönetirken optimal kararlar almak zorunda olduklarını göstermektedir.

Bu bütçeyi bu bütçeyi oluşturduğunda gelir ve gideri çok güzel dengelemesi gerekiyor. Eğer dengeyi kurabilirseniz okul bütçesini güzel yönetirseniz öyle okullar var ki veliler çok destek veriyor ama dönem sonunda bakıyorsunuz okul bütçesinde okula birliğinde para yok. Şimdi çok geniş güzel harcamalar yapıyorlar. Onun için okul müdürü bu konuda yetkin olması lazım. (K08)

Ahbap çavuş ilişkisi olmamalı, bütçe harcarken gereksinim dışı harcama yapmamaları gerekir. Kaynaklar verimli kullanılmalı, doğru kullanılmalı, atıl hizmet oluşturulmamalı. Yani hiç gereksinimi yokken bir okula malzeme alınıyor, ama diğer okulun gereksinimi var, maalesef o kullanamıyor. (K13)

K13 numaralı katılımcının, “Ahbap çavuş ilişkisi olmamalı... Kaynaklar verimli kullanılmalı, doğru kullanılmalı” ifadeleri de bu sürecin nesnel ve fayda-maliyet

değerlendirmesine dayalı olarak yürütülmesi gerektiğini belirtir. Rasyonel seçim teorisine göre, kaynaklar en yüksek verimi sağlayacak şekilde dağıtılmalıdır.

Arslan (2019) verimlilikle ilgili kalite durumunun da göz ardı edilmemesi gerektiğini ve niteliği de dikkate alarak belirli düzeydeki bir çıktının en az girdi ile elde edilmesi ya da belli bir miktar girdi ile en çok (maksimum) çıktı sağlanmasını verimlilik olarak tanımlamıştır. K10 bu konudaki görüşlerini şöyle belirtmiştir:

Şöyle olmalı, nasılsa benim cebimden çıkmıyor dememeli. Ben yaptırayım da ne olursa olsun dememeli dediğim gibi öncelikle bir araştırma yapılarak işin önce şeklini belirlemeli. Biz en uygununu yapmaya çalışıyoruz ve kendi açımdan o konuda rahatım çünkü şu anda mesela hala benim kasamda param vardır, sürekli param vardır. Ben hiç parasızlık çekmedim yani 16 yıl boyunca. Yapılan işin niteliği de önemli bizim için. Yani aynı işin daha farklı kalitelerde kullandıkları malzemeler değişiyor olabilir. Yine onları da önceden tespit ediyoruz ya da en çok biz şunu yapmaya çalışıyoruz. Malzemeyi biz kendimiz almayı tercih ediyoruz. Eğer şartları uygun olursa malzemeyi alıp sadece işçilik üzerinden anlaşılmaya çalışıyoruz. (K10)

Her meslek için ortak sayılabilecek ancak eğitim yönetiminde de mutlaka uyulması gereken ilkeler ve bu ilkelerin dayandığı temel kavramlar vardır. Bu kavramlardan biri tutumluluktur. Tutumluluk örgüt kaynaklarının amaçlara yönelik kullanılmasını ve donatım ve araç-gereçlerin işlevsel, ekonomik, lüksten uzak olanlardan seçilmesini gerektirir (Kara, 2006). Okulların sınırlı bütçeyle çalışmak zorunda oldukları düşünüldüğünde, okul müdürlerinin tasarruf önlemleri almaya yönelik beceri ve davranışlar göstermesi oldukça önemlidir. Araştırmaya katkı sağlayan katılımcılardan bazılarının (n=14) okul bütçesini harcamaya yönelik tutumluluk özelliklerine ilişkin görüşleri aşağıda belirtilmektedir.

Bir okulun müdür odasına gidiyorsunuz. Çok mütevazı döşenmiş her şey yerli yerinde minimal bir tasarıma sahip. Bir başka müdürün odasına gidiyorsunuz adeta hani Birleşmiş Milletler Genel kurulunun sekreteryasının odası gibi döşenmiş. Şatafatlı lüks içinde hani belki okul müdürünün burada sahip olması gereken temel özellik, mütevazı, hazırlık, kesinlikle hani evet, doğru bir kurumun amirisiniz işte toplum anlamında bir kamu kurumunun başındasınız ve bir temsil makamındasınız. Okey ama sonuç olarak kullandığınız ya da kullanmayı hedeflediniz para kamuya ait para sizin babanızın malı değil o para yani rahat rahat kullanamazsınız. (K03)

K03 numaralı katılımcının "Sonuç olarak kullandığınız ya da kullanmayı hedeflediğiniz para kamuya ait, sizin babanızın malı değil, rahat rahat kullanamazsınız" ifadesi, kararların rasyonel bir şekilde, kamu yararını gözeterek alınması gerektiğini

vurgulamaktadır. Akılcı karar kuramı bu tür bir yaklaşımı açıklamak için uygundur, çünkü karar vericiler, her harcamada maliyetleri en aza indirip kamu kaynaklarının doğru kullanımını sağlamaya çalışırlar.

Tasarruf birinci sıradadır. Benim hayat felsefemde ben koridorları gezerim. Tuvaletlerde yanan boş lambaları söndürürüm, hatta çeşmelerin altındaki vanalardan hafif akmasını sağlarım. Bunları üst üste koyduğumuzda okulun giderleri. Fotokopi kağıtları ola ki yanlış çekildiyse onu müsvedde kağıt olarak kullanılması yönünde, hatta öğrencilerin eğer fotokopi çekilecekse yanlışlıkla çekilenlerin arkasına çekilerek tasarruf uygulamaları yaparım. Diğer tarafta elektrik ile ilgili klimalar mesela. Öğrenciler belli bir ayarda çalıştırmıyor işte bazı öğrenciler biliyorsunuz kanlar değer yüksek olduğu için terliyor. Bunun ortasında bulunması merkezi sistemden işte yirmi dört dereceyi ayarlayarak sistemi yürütüyoruz. Evet, bunların kontrol edilmesi artı bana göre en büyük ekonomik tasarrufun öğretmen zamanında derse girmesi. Ben öğretmenlerime de diyorum “zamanında girmezseniz 5 dakika geç giderseniz 8 ders var. $5 \times 8 = 40$. Kırk dakika bir ders öğrenci kaybetti”. Bunun için en büyük tasarruf öğrenciler için olması lazım. En büyük harcamanın kalemi de bana göre öğretmen. Ödeneklerdeki sistemde onların da giderleri var. Onun için öğretmeni verimli hale getirmek gerekiyor. (K8)

K08 numaralı katılımcının, "Tasarruf birinci sıradadır. Benim hayat felsefemde koridorları gezerim, tuvaletlerde yanan boş lambaları söndürürüm" ifadesi, sınırlı kaynakların en verimli şekilde kullanılması gerektiğini vurgular. Müdür, mevcut kaynakları (enerji, zaman, bütçe) dikkatli bir şekilde yönetmeye çalışarak maliyetleri düşürmektedir. Bu süreçte, sınırlı bilgi ve koşullarla hareket ederek en iyi çözümü bulmaya çalışır; bu da bağımlı akılcılığın temel bir özelliğidir.

Gelir düzeyi daha düşük olduğu için, maddi gelirimiz az olduğu için tasarruflu kullanmak zorunda kalıyorum her şeyi. Bazen planlarımı erteleyebiliyorum veya planlarımı değiştirebiliyorum çünkü bir plan yapıyorsunuz bir kaynak bir şey oluşturuyorsunuz, tahmini bütçe oluşturuyorsunuz. Ama elinizdeki para, eğer bu bütçeyi karşılamıyorsa plandan vazgeçmek zorunda kalıyorsunuz. Yani kısıtlı bir şekilde yaşamak zorunda kalıyorsunuz ve birçok etkinliği gerçekleştiremiyorsunuz. Hedeflerinizi değiştirmek zorunda kalıyorsunuz. Maalesef. Yani şöyle, okulun hiç gereksinimi olmamasına rağmen bir müdür odası değiştirebiliyor. Müdür odası aslında 3-5 yıllık bir müdür odası güzel kullanılabilir. Ama parası olduğu için bir şekilde para elde ettiği için “bunu beğenmedim, hadi yenisini alayım” diyebiliyor ama diğer taraftan diğer bir okulda bir fotokopi makinesi çok elzem olmasına rağmen alınamayabiliyor.

Ben yakın zamanda şunu yaptım, perdelerde sorun vardı, perdecilere sordum bir 1.800 TL fiyat söylediler bir perdeye, 8 tane perde alacağım. Dolayısıyla 8 perde 10 küsur bin yapıyor. Ben internete baktım aynı perdenin niteliklerimi girdim. Renklerini özelliklerini, 660. Arkadaş dedi ki, “hocam oradan gelecek olan fatura işte yanlış keserler, bilmem ne olur?”. Dedim “ya, arkadaş niye yanlış kessin?

Adam yanlış keserse değiştiririz". Ya işte hani teklif yok, bilmem ne. Ya teklif dediğin şey. İnternet piyasası da tekliftir açarsın. Bilinen bir satış platformunun Bunların o aynı nitelikteki malın sayfa görüntüsünü alırsın. Fiyatı belli olur. O da bir tekliftir. Yani neticede en ucuz mal firmada şu kadar şu firmada şu kadar gerçek, piyasada da şu kadar ama sen en ucuzunu almışsın bunu müfettiş bunu sorguladığı zaman izah edebilirsiniz. Bu şekilde bir yönetici devlet kurumlarını kendi öz malıymış gibi öyle bir politika güderek değerlendirmeli. Tasarruf boyutunda yani. (K17)

Kendi özel hayatında olsun, gerek kamuda olsun israf yapılmaması gerektiğine inanıyorum, tutumlu olmak lazım, tasarruflu olmak lazım kendi. İhtiyaçların bir nebze de olsa karşılanması gerektiğini düşünüyorum ama füzuli masraf istemiyorum. Ben hemen hemen haftada en az bir gün de olsa ben bütün bölümleri, katları, odaları, sınıfları gezerim. Eğer klima açık bırakıldıysa hemen arkadaşı arıyorum. İlgili müdür yardımcısı nöbetçileri ya da temizlik personellerimi bunları niye açık bıraktınız? Yazık değil mi işte bu klimalar hem cihazın ömrü azalıyor hem elektrik masrafı artıyor, gideri artıyor ya da çeşme açık bırakıldıysa. Bu gereksiniminiz kadar harcanması gerektiğini düşünenlerden. (K20)

K03 numaralı katılımcının, kamu kaynaklarının "sizin babanızın malı değil" şeklinde ifade ettiği, etik bir yaklaşıma vurgu yapmaktadır. Bu, karar alırken sadece maliyet ve fayda açısından değil, aynı zamanda kamu yararını gözetme açısından da dikkat edilmesi gerektiğini vurgular. Etik karar verme süreçlerinde müdürler, kaynakları en verimli şekilde kullanırken israf ve savurganlık yapmamak için titiz davranmak zorundadırlar. K17 numaralı katılımcı, kamu kaynaklarını kendi öz malıymış gibi dikkatli kullanmaya yönelik yaklaşımını açıklarken, "Bu şekilde bir yönetici devlet kurumlarını kendi öz malıymış gibi değerlendirip politika güderek hareket etmeli" ifadesini kullanır. Bu, etik karar verme sürecine uygun bir şekilde hareket etmeyi vurgulayan bir bakış açısıdır. Müdürler, kamunun kaynaklarını harcarken etik sorumluluklarını ön planda tutarak en doğru kararı vermeye çalışırlar. Aslan, Çulha ve Nazlı (2021) araştırmalarında okula dayalı yönetim yaklaşımıyla ilgili tasarruf ver verimliliğe ilişkin bulgularını paylaşmışlardır. Çalışmalarında elde ettikleri bulgular bu araştırmada elde edilen bulgularla örtüşmektedir. Bu katılımcıların görüşleri, okul müdürlerinin kaynak yönetimi ve tasarruf odaklı karar alma süreçlerinde rasyonel seçim teorisi, bağımlı akılcılık, etik karar verme ve sürdürülebilirlik yaklaşımlarına uygun hareket ettiklerini göstermektedir. Müdürler, sınırlı kaynaklarla en iyi sonucu elde etmek için maliyet-fayda analizleri yapmakta, sınırlı bilgiyle en uygun kararları almakta ve etik sorumluluklarını gözeterek kamu kaynaklarını en verimli şekilde kullanmaktadırlar.

Bireysel Özellikler. Okul müdürlerinin kişilik özellikleri, bütçe ve harcama yönetimi yaklaşımlarını önemli ölçüde etkiler. Örneğin, yüksek sorumluluk duygusuna sahip müdürler, bütçe planlamasında daha titiz davranabilirler (Goldberg, 1990). Yeniliklere açık müdürler ise, finansal yönetimde yenilikçi uygulamaları benimseyebilir ve bu sayede kaynakların daha verimli kullanılmasını sağlayabilir (McCrae ve Costa, 1997). Okul müdürlerinin kişilik özellikleri, bütçeleme ve harcama yönetimi yaklaşımlarını önemli ölçüde etkileyebilir. Bu etkilerin anlaşılması, eğitim liderlerinin finansal yönetim becerilerini geliştirmeye yönelik eğitim programlarının oluşturulmasına yardımcı olabilir. Araştırmada elde edilen bulgulara göre aşağıda ele alınan; bireysel tutum, örgütsel bağlılık ve zamanın etkin kullanımı okul bütçesini harcamaya etki eden bireysel özellikler olarak tanımlanmıştır.

Okul müdürlerinin harcamaya yönelik tutumları, bütçe yönetiminde önemli bir rol oynamaktadır. Harcamaya yönelik olumlu bir tutum, kaynakların en etkili şekilde kullanılmasını sağlayabilmektedir. Araştırmada bazı katılımcılar (n=7), para harcamaya yönelik tutumlarının okul bütçesini harcamaya etkisine yönelik görüş bildirmiştir ve kimi katılımcıların görüşleri aşağıda sunulmaktadır.

Yokluktan gelmenin verdiği şeyle paranın değerini biliyoruz. Ne? Neyi nereye, ne kadar harcamamız veya ustalarla nasıl pazarlık yapmamız gerektiği noktasında kendi evime, pazarlık yapmam. Eşim kızır mesela hiç pazarlık yapmadan verdim. Yani huyum değil ama okul için kesinlikle yani en dip noktaya kadar böyle kamunun menfaatini yararını gözetme noktasında hiç şey yapmam. O anlamda sonuna kadar. İdareci arkadaşlarımı da bu noktada ince eleyip sık dokumalarını özellikle istirham ediyorum onlardan. Yani bu anlamda biraz şeyim tutucu demeyeyim ama arkadaşlarımı bu noktada biraz daha kamunun menfaatine şey yapmaları, bütçeyi biraz daha iyi kullanabilmeleri noktasında, “siz görüştünüz, ben de görüşmek istiyorum” diye söylüyorum. Ben de en son bir görüşüyorum. (K15)

Çorabın bile yamalı olduğu dönemden geldik. Zeytinin tüm yenilemeyip, ısırın yarım yiyin denilen ki duymuşsunuzdur, anlatmışlardır. O dönemden yaşayarak buraya gelince elimdeki parayı usulce kullanırım. Özel hayatımda da öyle. Tabii bireysel özelliğimden kaynaklı hemen gelen parayı çok buldum diye kullanmam önce bir depoları analiz ettirim. Çağırırım hizmetlimi, tek tek, kalem kalem ne var ne yok dokümantasyonu çıkarıp ilgili müdür yardımcısıyla ve diğer arkadaşları çağırıp ne yapalım, elimizdeki olanak bu, alacaklarımız zorunlu olarak bunlar, şu kadar para artar. Bununla da en mantıklı olan alımı nasıl yaparız? Sonrasında araştırma ve en ucuz aynı kaliteyi nereden alırız? Özel hayatımızda geçmişten getirdiğimiz o korkularımız var. Aman cebimizdeki hemen harcamayalım. Bir bakalım yarına ne olacağı belli değil. (K6)

K06 numaralı katılımcının, "Çorabın bile yamalı olduğu dönemden geldik... elimdeki parayı usulce kullanırım" ifadesi, bireyin geçmiş yoksulluk deneyimlerinin karar verme süreçlerini nasıl etkilediğini gösterir. Bu, deneyimsel öğrenme sürecinin bir parçasıdır; geçmişten gelen deneyimler, bireylerin bütçe yönetimi ve kaynak kullanımı konusundaki kararlarına doğrudan yansır. Katılımcının, kaynakları dikkatli kullanma ve "yarına ne olacağı belli değil" korkusuyla hareket etmesi, deneyimsel öğrenmenin pratik bir yansımasıdır. K15 numaralı katılımcı, "Yani bu anlamda biraz şeyim, tutucu demeyeyim ama..." diyerek, geçmiş deneyimlerinden kaynaklanan tasarruf alışkanlıklarını dile getirir. Bu da bireylerin geçmiş deneyimlerinin, karar alma süreçlerine nasıl yansıdığını ve tasarruf odaklı kararlar almalarını sağladığını gösterir.

Bireysel olarak ben olmanın ötesinde bir bireyin benliği, kişiselliği, özel hayatındaki uygulamaları, günlük alışkanlıkları, yönetim stiline doğrudan yansıyor. Bu yadsınamaz bir yer. Hani biz şunu yapamıyoruz. Özel hayatla profesyonel hayatı birbirinden ayıralım diyoruz ama olmuyor. O hep paralel gidiyor, hep birbirine entegre şekilde devam ediyor. Ben şunu çok yakından biliyorum. Özel hayatımda çok pinti olan bir insan okulunda da çok pinti oluyor. Genelde hani gelen ödeneği harcamadan gönderen okul müdürleri var ya da ne bileyim yapılması gereken acil bir işi öteleyip erteleyip dayanabildiği kadar dayanan okul müdürleri var. Yani evet, kişisel özellikleriniz günlük alışkanlıklarınız, meslek hayatınıza da doğrudan yansıyor. (K03)

Davranışsal ekonomi, bireylerin karar alma süreçlerinde mantıksal ya da rasyonel davranmadıklarını, duygusal, sosyal ve psikolojik faktörlerin etkisi altında kaldıklarını savunur (Kahneman ve Tversky, 1979). K03 numaralı katılımcının, "Özel hayatımda çok pinti olan bir insan, okulunda da çok pinti oluyor" ifadesi, bireylerin kişisel alışkanlıklarının iş hayatına yansıdığına dair bir gözlemdir. Davranışsal ekonomi kuramına göre, bireylerin bireysel alışkanlıkları ve kişisel eğilimleri, bütçe yönetimi gibi alanlarda aldıkları kararları etkiler. Bu katılımcı, kişisel ekonomik tutumların profesyonel kararları nasıl şekillendirdiğini açıkça ifade etmektedir. K03 numaralı katılımcı aynı zamanda, "Yönetim stiline doğrudan yansıyor... paralel gidiyor" diyerek, kişisel hayat ile profesyonel hayatın birbiriyle iç içe olduğunu ve her iki yaşam alanında alınan kararların benzer olduğunu vurgular. Bu, bireylerin rasyonel ekonomik modellerin ötesine geçip, kişisel alışkanlıklarına dayalı olarak kararlar aldıklarını ortaya koyar.

Para harcama tutumları, bireylerin paraya yönelik inançları ve bu inançların harcama alışkanlıklarını nasıl etkilediğiyle ilgilidir. Furnham ve Fenton-O'Creevy (2024) tarafından yapılan bir çalışmada, parayı güvenlik aracı olarak gören kişilerin genellikle daha dikkatli harcamalar yaptıkları ve tasarrufa yönelik bir eğilim sergiledikleri

bulunmuştur. Bu bireylerin, yatırım yerine tasarrufu tercih ettikleri ve genellikle daha fazla harcanabilir nakde sahip oldukları ileri sürülmüştür. Dürtüsel harcamalar yapanlar ve parayı güvenlik olarak görmeyenler ise genellikle gereksiz harcamalara daha yatkındır (Fenton-O'Creevy ve Furnham, 2024). Klontz ve Britt (2012), insanların çocuklukta geliştirilen para inançlarının (paradan kaçınma, paraya tapma, para statüsü, dikkatli olma) finansal davranışlarını nasıl yönlendirdiğini göstermiştir. Çalışmada da okul müdürlerinin paraya yönelik tutumlarının harcama kararlarına etki ettiğine yönelik bulgular elde edilmiştir.

Örgütsel bağlılık, bir çalışanın örgütüne olan psikolojik bağlılığını ve sadakatini belirtir. Bu, iş edimini, çalışan tutma ve genel örgütsel etkinlik üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Meyer ve Allen, 1991). Okul müdürleri bağlamında, güçlü örgütsel bağlılık, okul kaynaklarını en uygunlaştırma ve finansmanı etkin bir şekilde yönetme çabası olarak gözlemlenebilir. Örgütsel bağlılık ya da diğer bir deyişle adanmışlık, okul müdürlerinin bütçe yönetiminde başarılı olmaları için önemli bir özelliktir. Adanmış müdürler, okulun mali kaynaklarını en iyi şekilde kullanmak için ekstra çaba gösterirler ve ek finansman sağlama konusundaki kararlılıkları ile öne çıkarlar (Sajkiewicz ve Pashiardis, 2020). Araştırma kapsamında bazı katılımcılar (n=9) okul örgütsel bağlılığın okul bütçesini harcamaya etkisini aşağıda belirtilmiştir:

Yani mesleğine aşık birisiyim. Bunun için bir sürü şeyi öteleyebilen özel hayatımda kendi hayatımda bir sürü şeyi öteleyebilen erteleyebilen bir yapıya sahibim. Eleştirilebilir, doğruluğu, yanlışlığı tartışılabilir ama bundan da kendimi kurtaramıyorum. Neden ben hakikaten ülkemi çok seviyorum? Devletimi, milletimi çok seviyorum. Bu bizim göz aydınlıklarımız, bu gençler bu çocuklar. Yarın bir gün bizim yerimizde bunlar olacak. Dolayısıyla da bunların kazandığı her kazanım aslında ülkenin kazanımı. (K20)

Yöneticilik kolay bir meslek değil ama biz yöneticiliği ben şahsımda daha çok yetkilendirildiğim için devlete ve millete daha çok hizmet verme fırsatı bulabildiğim için kutsal bir görev olarak görüyorum. Ben bu işi ne kadar iyi yaparsam ülkeme o kadar çok güzel iş yapmış olurum. Bana teslim edilen kaynakları en doğru şekilde yönettiğim için de tabiri caizse kurum geliştirip ülkeme öyle emanet ettiğim için de kendimi mutlu addediyorum. Şimdi bir kere temel anlamda kamu yararını eğitim öğretimin salâhiyetini ve iyi insan yetiştirme duygusunu bir yönetici temel değerler olarak almalı. (K17)

İnsanın her insanın bir merkezi vardır. O merkez sizin bütün davranışlarınızı şekillendirir. Bütün davranışlarınız aslında o merkezin farklı yansımasıdır. Merkezinize eğer öğrenciyi alırsanız, merkezinize, öğrenci gereksinimlerini alırsanız, öğrenci mutluluğunu, öğrenci başarısını alırsanız geri kalan her şeyi ona

göre şekillenir. Bireysel anlamda bir okul müdürünün her şeyden önce buna inanması gerekiyor. Yani sizin okulla ilgili hayalleriniz olacak. (K09)

Burada bunu yapacak insanların olması gerekiyor. Bu işleri yüksünmeden, bu benim görevim diyerek gece gündüz çalışacak insanların olması gerekiyor. (K14)

Bulgularda bireylerin kişisel değerlerini ve inançlarını karar alma süreçlerine etki ettiği görülmektedir. Bireylerin etik ve ahlaki değerlerini karar süreçlerinde nasıl rehber olarak kullandıkları belirtilmiştir. K20 numaralı katılımcı, "Devletimi, milletimi çok seviyorum. Bu gençler, bu çocuklar yarın bizim yerimizde olacak" ifadesiyle, ülkeye olan sevgisinin ve gençlere duyduğu inancın karar alma süreçlerine yön verdiğini açıkça ifade etmektedir. Kararlarını, ülkesine ve milletine hizmet etme anlayışı çerçevesinde almaktadır. Benzer şekilde, K17 numaralı katılımcı da "Kamu yararını, eğitim öğretimin salâhiyetini ve iyi insan yetiştirme duygusunu bir yönetici temel değerler olarak almalı" diyerek, değer-temelli bir liderlik anlayışını benimsemektedir. Bu, bireyin temel değerlerinin (eğitim, kamu yararı, insan yetiştirme) tüm karar süreçlerini şekillendirdiği bir durumdur. Müdür, ülkenin gelişimine katkıda bulunmanın en büyük motivasyon kaynağı olduğunu belirtirken, bu değerlerin karar alma süreçlerinde nasıl belirleyici olduğunu vurgular.

Uluslararası alanyazında, örgütsel bağlılık ve okul müdürlerinin bütçe kullanmasına yönelik araştırmalar bulunmaktadır. Örneğin Leithwood ve Jantzi (2006) örgütsel bağlılığı yüksek olan okul müdürlerinin, bütçeleme uygulamalarında titizlik göstereceğini ve finansal planların okulun stratejik hedefleriyle uyumlu olmasını sağlayacaklarını belirtmiştir. Ayrıca, finansal gereksinimleri etkin bir şekilde belirleyip gerekli kaynakları güvence altına aldıklarını eklemişlerdir. Yüksek örgütsel bağlılık, okul müdürlerini kaynakları verimli kullanmaya özendirir. Okul müdürleri sınırlı kaynakların etkisini ençoklaştırmak için etkin stratejiler ve yenilikçi çözümler benimserler (Brimley, Verstegen ve Garfield, 2012).

Zamanın etkin kullanımı müdürlerin bütçe planlaması ve izleme süreçlerine yeterli zamanı ayırmalarını sağlar. Etkili zaman yönetimi, iş yüklerinin daha iyi yönetilmesine ve görevlerin zamanında tamamlanmasına yardımcı olur (Claessens vd., 2007). Okullara ayrılan kaynakların kısıtlılığı düşünüldüğünde, elde edilen kaynakların zamanında kullanılması gereksinimleri karşılaması açısından oldukça önemlidir. Zamanın etkin kullanımının okul bütçesini harcamaya yönelik özelliklerden biri olduğu bazı katılımcılar (n=6) tarafından açıklanmış ve bazı katılımcıların görüşleri aşağıda sunulmuştur:

Bir ödenek geldiyse ödenek geldiği anda size işte telefonunuza ya da, iletişim araçlarından birine “paranız geldi bunu kullanabilirsiniz” diye bir mesaj gelmiyor. Ödenğin geldiği yeri, internet sayfasını sürekli kontrol etmeniz gerekiyor. Yani bazen hiç bilmediğiniz zamanda ve alakasız zamanda ödenek gelir. Siz ödenek geldiğini bir anda fark edersiniz ve hızlı bir şekilde işlemlere başlamak durumundasınız. Yani o esnada örnek veriyorum kırtasiye ile ilgili para gelmiştir. İhtiyacımız yoktur ama ödenek gelmiştir. Gelen ödenek temel altın kuraldır. Gelen ödenek geri gönderilmez. (K09)

Adımları da bir an evvel atmak gerekiyor, hızlı olmak gerekiyor. (K15)

Hızlı alımlar gerçekleştirebiliyoruz. Yani tedarikçileri tanıyoruz biliyoruz. Piyasayı biliyoruz. Hızlı bir şekilde bir şey alacaksak hemen o ödeneği harcayabiliyoruz. Biz benim açımdan bir sorun yok. O konuda biz donanımlı bir kurumuz yani zaten ben de tez canlı biriyim. (K17)

Katılımcılardan bazılarınca, zamanın etkin kullanımının özellikle Aralık ayı ödenekleri için öne çıkan bir etmen olduğu belirtilmiştir. Mali yılsonu kapanışına bağlı olarak, satın alma süreçlerinin Aralık ayı sonuna kadar tamamlanması beklenmektedir. Ancak bazı okul müdürleri (n=8) bu konuda yaşadıkları sorunları aşağıdaki şekilde anlatmışlardır

Aralık ayında bütçe denkleştirme döneminde ani ödenekler gelebiliyor. Yani Aralık ayının 26’sında ödenek gelip 30’una kadar harcamanın denilebiliyor. Onun haricinde hiçbir ödenek bize süre olarak baskı teşkil etmiyor. Aralık ayının son haftası size 3 gün 4 gün içinde harcamanız gereken bir ödenek gelir. Şimdi okuldaki kısıtlı imkânları da göz önüne alınca hani çok gereksinim, var paranız yok. Bir anda böyle bir para gelmiş elinize ya bir şekilde o parayı da harcamak zorundasınız. Zaten vicdanen o parayı harcamamak sizi rahatsız edecek. Çünkü çok gereksiniminiz var işte. Bazen o 3 güne ihaleyi sığdırmak, 4 gün içinde her şeyi tamamlamak sizi zorluyor ama mecbursunuz yapıyorsunuz. (K03)

Aralık ayında gelen ödenekler diğer yıla geçmeden Ocak ayına geçmeden harcanıp tüketilmesi gerekiyor. Öyle olunca da bazı okullarımız gereksinim olup olmadığına bakmaksızın bu ödeneği bitirelim, geri çekilmesin gibi davranmak durumunda kalabiliyor zaman zaman. Biz örneğin 2023 yılında yılın bitmesine on beş gün kalmıştı. Bu ödeneğini harcamayan okulların ödenekleri çekilmiş. Bize de sonradan bir baktık 25.000 Lira bir ödenek daha gelmiş ama biz bütün 2023 yılının hesaplarını kapatmıştık, sıfırlamıştık, denkleştirmiştik ve yılın son on beş günü kalmıştı. O parayı harcamadım mesela kullanmadık. (K02)

Bazen çok yoğun olduğunuz zamanlara denk gelebiliyor. Bir araştırma yapamayacağımız zamanlara denk gelebiliyor. Bazen apar topar mesela yılın sonuna doğru biz yaşadık da bunu son bir hafta içerisinde harcamamız için para gönderiliyor. Zaten yasal ihale süreci bile değil. Araştırma yapmamız detaylı araştırma yapmamız mümkün olmayabiliyor. Bu da aslında devlete pahalıya mal oluyor. Daha uygun fiyata alabileceğimiz yerlere ulaşamayabiliyoruz. (K10)

Elde edilen bulgulara göre, Aralık ayında son anda gönderilen bütçelerin, zamanın verimli kullanılmasına bakılmaksızın, bütçe kullanımının verimliliğini ve etkili kullanımını olumsuz etkileyebildiği söylenebilir. Kartalcı (2009), kamu harcamalarında Aralık ayı sendromu ve çözüm önerileri başlıklı araştırmasında, Aralık ayı kamu giderlerinin diğer aylara oranla daha yüksek olduğunu belirtmiş ve bu durumla ilgili dikkat çekici bulgulara yer vermiştir. Özellikle büyük miktardaki harcama kalemlerinin ayrıldığı müteahhitlik işlerine yönelik gerçekleştirilen yıllık harcamaların 1/3'ünün Aralık ayında gerçekleştiğini ve durumun getirdiği riskleri irdelemiştir. Bektaş (2023) de benzer olarak araştırmasında, alanyazında 'Aralık ateşi' olarak adlandırılan ve mali yılın sonunda kamu kurumlarının kullanılmayan ödenekleri hızla harcamaya yönelmesi durumunu ifade eden sürecin etkilerinden bahsetmiştir. Bütçenin yıllık olma ilkesi gereği, mali yılın sonunda kullanılmayan ödeneklerin iptali yaygın bir uygulama olduğunu belirtmiştir. Ancak, ödenek artışı bir sonraki bütçe döneminde kurumlara daha düşük bütçe ayrılmasına neden olabileceğinden, kurumlar bu durumu önlemek için mali yılsonuna doğru harcamalarını artırdığını ve bu da yılın diğer aylarına göre harcamaların artmasına ve ödeneklerin ihtiyatlı kullanımının ortadan kalkmasına yol açtığını ileri sürmüştür. Yukarıda görüşleri paylaşılan katılımcıların görüşleri ile Kartalcı (2019) ve Bektaş'ın (2023) çalışmaları birbirlerini destekler niteliktedir. Bu bağlamda kamu kaynaklarının etkili ve verimli kullanılması konusunda risk olasılığı barındırmaktadır.

Okul Yöneticilerinin Okul Bütçesini Planlama ve Ödenek İsteme Kararlarını Etkileyen Etmenler Teması

Eğitim kurumlarının yönetiminde etkili bütçe planlaması ve ödenek ayırımı önemli bileşenlerdir. Hem iç hem de dış etmenler, okullarda bütçe planlama süreçlerini ve sonuçlarını önemli ölçüde etkiler. Okul yöneticilerinin okul bütçesini planlama ve ödenek isteme kararlarını etkileyen etmenler teması, "Okul İçi Etmenler" ve "Okul Dışı Etmenler" olarak iki ana kategori altında toplanmıştır. Okul içi etmenler ana kategorisi altında, okulun gereksinimleri ve okulun özellikleri bulunmaktadır. Okul dışı etmenler ana kategorisi altında ise sosyal ağlar kategorisi oluşturulmuştur. Tablo 4, ana kategorileri, kategorileri ve alt kategorileri göstermektedir.

Tablo 4

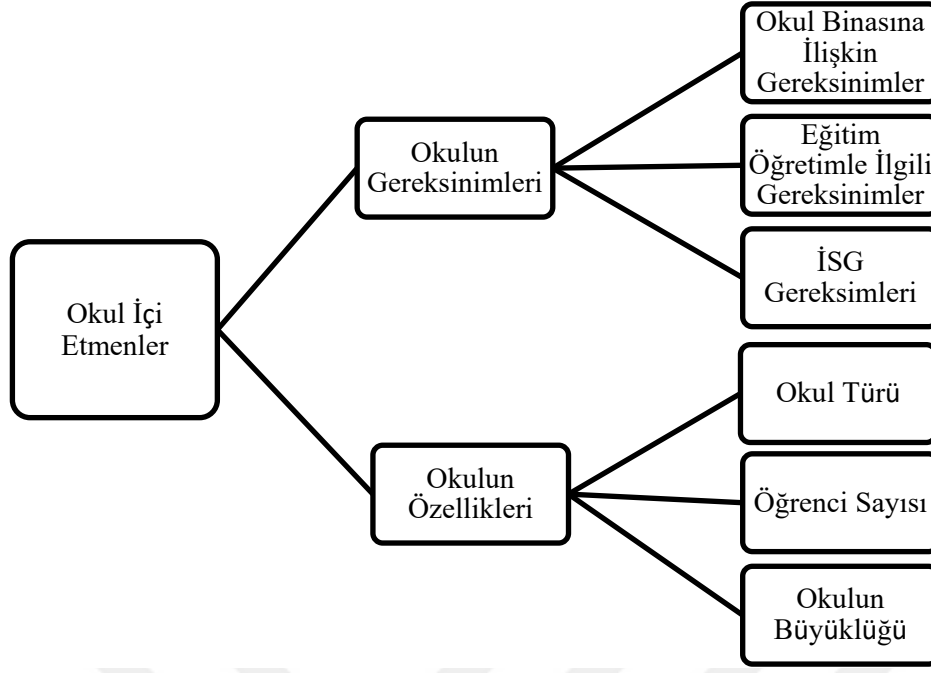
Okul Yöneticilerinin Okul Bütçesini Planlama ve Ödenek İsteme Kararlarını Etkileyen Etmenler Teması

Ana Kategoriler	Kategoriler	Alt Kategoriler
Okul İçi Etmenler	Okulun Gereksinimleri	Okul Binasına İlişkin Gereksinimler
		Eğitim Öğretimle İlgili Gereksinimler
		İSG Gereksinimleri
	Okulun Özellikleri	Okul Türü
		Öğrenci Sayısı
		Okulun Büyüklüğü
Okul Dışı Etmenler	Sosyal Ağlar	Kaynak Ayrımına İlişkin Duyumlar
		İkili İlişkiler ve İletişim Kurma

Tablo 4'te gösterilen okul bütçesini planlama ve ödenek isteme kararlarını etkileyen etmenler temasına ait ana kategori, kategori ve alt kategoriler alt başlıklarda sunulmaktadır.

Okul İçi Etmenler

Karakütük, Özdoğan Özbal ve Ulutaş (2019), okul bütçesinin belirlenmesinde okul bileşenlerinin sayıları, okul büyüklüğü, okulun fiziki durumu, çevresinin sosyo ekonomik durumunun, öğrencilerin akademik başarısı gibi birçok değişkenin etki ettiğini belirtmiştir. Okul içi etmenlere yönelik elde edilen bulgular, okulun gereksinimleri ve okulun özellikleri kategorileri altında sunulmaktadır. Okulun gereksinimleri altında; okul binasına ilişkin gereksinimler, eğitim öğretimle ilgili gereksinimler ve İSG gereksinimleri alt kategoriler bulunmaktadır. Okulun özelliklerine yönelik ise, okul türü, öğrenci sayısı ve okulun büyüklüğü alt kategorileri yer almaktadır. Okul yöneticilerinin okul bütçesini planlama ve ödenek isteme kararlarını etkileyen okul içi etmenler Şekil 4'te gösterilmektedir.



Şekil 4. Okul Yöneticilerinin Okul Bütçesini Planlama ve Ödenek İsteme Kararlarını Etkileyen Okul İçi Etmenler

Okulun Gereksinimleri. Okulun gereksinimleri kategorisi altında; okul binasına ilişkin gereksinimler, eğitim öğretimle ilgili gereksinimler ve iş sağlığı ve güvenliği gereksinimlerine yönelik katılımcı görüşleri aşağıda sunulmaktadır.

Okul binalarının fiziksel durumu ve altyapısı, bütçe planlamasında önemli bir rol oynar. Bakım, onarım ve yenileme gereksinimleri, bütçenin önemli bir kısmını oluşturabilir. Heyneman ve Loxley (1983), okul binalarının fiziksel koşullarının, eğitim düzeyi ve öğrenci başarısı üzerindeki etkilerini vurgulamaktadır. Güncel araştırmalar da bu bulguları desteklemekte ve genişletmektedir. Yapılan araştırmalar, okul binalarının fiziksel durumunun öğrenci edimi ve öğretmen memnuniyeti üzerinde doğrudan etkisi olduğunu göstermektedir. Berner (1993), iyi durumda olan okul binalarının öğrencilerin akademik başarılarını artırdığını ve devamsızlık oranlarını azalttığını belirtmiştir. Ayrıca, Uline ve Tschannen-Moran (2008), okul binalarının fiziksel durumunun öğretmenlerin iş doyumunu ve güdülenmeleri (motivasyonunu) de etkilediğini vurgulamıştır. Son yıllarda yapılan çalışmalar, modern ve iyi bakımlı okul binalarının sadece eğitim düzeyini değil, aynı zamanda öğrencilerin sağlık ve güvenliğini de olumlu etkilediğini ortaya koymuştur. Earthman (2004), yetersiz havalandırma, kötü aydınlatma ve eskiyen altyapının öğrencilerin sağlık sorunları yaşamasına neden olabileceğini belirtmiştir. Buna ek olarak, Schneider (2002), fiziksel olarak iyileştirilmiş okul binalarının, öğrenci davranışlarını ve katılımını olumlu yönde etkilediğini öne sürmektedir. Teknolojik altyapının önemi de

giderek artmaktadır. 21. yüzyıl becerilerini geliştirmek için gerekli olan dijital araçlar ve internet erişimi, modern eğitimde oldukça önemlidir. Leung ve Fung (2005), teknolojik altyapının yetersiz olduğu okullarda, öğrencilerin dijital öğrenme fırsatlarından yeterince yararlanamadığını ve bu durumun eğitimde eşitsizliklere yol açabileceğini belirtmiştir. Okul binalarının fiziksel durumu ve altyapısının iyileştirilmesi, sadece akademik başarıyı değil, aynı zamanda öğrenci sağlığı, öğretmen memnuniyeti ve genel eğitim düzeyini artırmak için de yaşamsal öneme sahiptir. Eğitim politikalarının ve bütçe planlamalarının bu gerçekler doğrultusunda şekillendirilmesi gerekmektedir. Araştırmaya katkı sağlayan bazı katılımcıların (n=12) okul yöneticilerinin okul bütçesini planlama ve ödenek isteme kararlarını etkileyen etmenler arasında okul binasına yönelik gereksinimlerle ilgili görüşleri aşağıda sunulmuştur:

Bizim açıkçası şu anda ödenek istememiz mevcut durumun sürdürülebilirliğiyle ilgili. Eğitim ortamını sizin iyileştirmeniz korumanız öncelikle korumak zorundasınız. Yani klimanız çalışmıyorsa sürekli çalışır kılmanız lazım. Klimalar arızalandığı zaman acilen o büyük bütçelerle de gideriliyor. Yani küçük aile birliğiyle ya da sağdan soldan yardımseverler vasıtasıyla gidermeniz mümkün değil. (K01)

İhtiyaçlar çok, çünkü okul yaşayan bir organizmadır. Yani siz istediğiniz kadar Eylül 14'de okul açılacak deyin, dört dörtlük yapın. Eylül 15'de mutlaka ki bir şey bozulabiliyor. Çünkü buraya 500 öğrenci her gün 40'ar dakika aralıklarla bir hava dolaşımı halinde giriyorlar, çıkıyorlar yaşayan organizma olduğundan dolayı sürekli olarak aksaklıklar meydana gelebiliyor. Bu durumda sizin önceliğiniz herhangi bir aksaklık geldiğinde daha da büyümeden önlemek için kaynaklar doğrultusunda çok elzem olan şeyleri 3 sıraya yazıp onları halletmeye çalışıyorsunuz. (K04)

K01 numaralı katılımcı, "Klimalar arızalandığı zaman acilen o büyük bütçelerle de gideriliyor" diyerek, müdürlerin sınırlı kaynaklar ve bütçelerle hareket etmek zorunda olduklarını ve her zaman mükemmel çözümler üretemediklerini ifade eder. Müdürler, mevcut koşullarla en iyi çözümü bulmaya çalışarak en önemli ihtiyaçları karşılamaya odaklanır. Bu, sınırlı kaynak ve bilgi ile alınan kararların bağımlı akılcılık çerçevesinde değerlendirilmesini sağlar. K04 numaralı katılımcının, "Önceliğiniz herhangi bir aksaklık geldiğinde daha da büyümeden önlemek için kaynaklar doğrultusunda elzem olan şeyleri halletmeye çalışıyorsunuz" ifadesi de, sınırlı kaynaklarla acil ve önemli ihtiyaçların önceliklendirildiğini ve en uygun çözümlerin bulunmaya çalışıldığını gösterir.

Şu an kullandığımız okulun iki yönünde de derslikler mevcut. Sabah bir taraf, öğleden sonra diğer taraf maalesef güneşten aşırı rahatsız oluyor, yani iklimlendirmek mümkün olmuyor. Dolayısıyla da o güneş ışıklarının ışınlarının

bertaraf edilmesi gerekiyor. Şimdi bu noktada perde lazımdı bütün sınıflara. İki okul beraber ne yaptık? Öyle bir ödenek oluşturduk ve herhangi bir sıkıntı ile karşılaşmadık. Ödenekler geldi, perdeleri de değiştirdik. (K18)

Biz üç yılda bir kapı değiştirsek yeridir. Çünkü o kadar harap oluyor ki orası burası yamalı boyalı o şekilde kapatıyoruz. Bizim yaklaşık olarak her dönem bakın yıllık demiyoruz, her dönem neredeyse tüm kapıların kolunu iki defa yani yılda iki defa değiştiriyoruz.

Eğitim ve öğretim materyalleri, teknolojik araçlar ve eğitim programları gibi öğeler, okul bütçe planlamasında dikkate alınması gereken önemli etmenlerdir. Bu gereksinimler, modern eğitim yöntemlerini desteklemek ve öğrenci başarılarını artırmak için iyileştirilmelidir. Eğitim materyalleri ve kaynakları, öğrencilerin öğrenme deneyimlerini doğrudan etkilemektedir. Hattie (2009) tarafından yapılan kapsamlı meta-çözümleme çalışması, kaliteli eğitim materyallerinin ve öğretim stratejilerinin, öğrenci başarısı üzerindeki olumlu etkilerini göstermektedir. Ayrıca, öğretmenlerin ders materyallerine kolay erişimi, derslerin daha etkili bir şekilde işlenmesini sağlar ve bu da öğrenci başarısına katkıda bulunur. Eğitim öğretimle ilgili gereksinimlerin okul bütçesini planlama ve ödenek isteme kararlarına etkisine yönelik görüş bildiren bazı katılımcıların (n=6) görüşleri aşağıda sunulmaktadır.

Öğrencilerimize akademik seviyesinin yükselmesi için nasıl bir çalışma gerekli, nasıl bir ortam gerekli, onlardan bilgileri topluyoruz. Komisyonumuza sunuyoruz. Komisyonumuza öncelik sırasına göre bir sıralama yapıyoruz. Buna göre de teklifimizi oluşturuyoruz ve Destek Hizmetleri Genel müdürlüğüne bu teklifimizi sunuyoruz. Onlar da bu öncelikleri onlar da bir değerlendirme yapıyor. Her okuldaki öncelik acil olarak yapılması gerekenler. (K5)

Öncelikle eğitimle ilgili, öğrenciyle ilgili gereksinimlerimizi istiyor. Zaten bakanlık ona göre izin veriyor. Yoksa bir müdür odası tefrişi yok, bir müdür yardımcısı odası tefrişi diye asla öyle bir şey zaten gelmez. Ödeneği öyle bir şey de yapmıyoruz. Önceliğimiz okulun laboratuvarı, öğrencinin faydasına olacak. Eğitimle ilgili kütüphane olur, laboratuvar olur, ne bileyim bilgisayarlar olur. O şekilde öncelikle öğrenci ve eğitim amaçlı belirliyoruz. (K19)

Her şey temizlik değil, her şey boya da değil yani. Her şeyimiz var, boyamız var temizliğimiz yapılmış, artı kalite ne olabilir? Bu çocuklar için ne yapabiliriz? Denemelere falan gidersiniz, bu çocuklar sonuçta sınava girecek artık çocuklara okulda ekstra sınav yapmanın yoluna gidersiniz. Bu çocuklara ekstra ne yapabiliriz bu yolları ararız. (K07)

İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG), eğitim kurumlarında hem öğrenci hem de personelin güvenliğini sağlamak amacıyla alınan önlemler ve uygulamaları kapsar. Eğitim ortamlarında İş Sağlığı ve Güvenliği uygulamaları, öğrencilerin ve personelin

güvenliğini sağlamakla birlikte, eğitim sürecinin kesintisiz ve verimli bir şekilde devam etmesini sağlar. Bakım ve güvenlik önlemlerine yapılan yatırımlar, okulun genel işleyişini ve öğrencilerin akademik edimini doğrudan etkiler (Guldenmund, 2010). Bu nedenle, okul bütçesinde İş Sağlığı ve Güvenliği harcamaları önemli bir yer tutar. İş Sağlığı ve Güvenliği harcamaları, çeşitli kalemleri kapsar. Bu harcamalar arasında yangın güvenliği donanım, acil durum tahliye planları, ilk yardım malzemeleri, ergonomik mobilyalar, güvenlik kameraları ve personel eğitimleri yer alır. Bu öğelerin her biri, okuldaki güvenlik ve sağlığı artırmak için gerekli olan temel bileşenlerdir (Lingard ve Rowlinson, 2005). Okullarda İş Sağlığı ve Güvenliği önlemlerinin yeterli düzeyde olması, öğrenci ve personelin sağlık ve güvenliğini doğrudan etkiler. Özellikle laboratuvarlar, atölyeler ve spor salonları gibi riskli alanlarda alınacak İş Sağlığı ve Güvenliği önlemleri, kazaların ve sağlık sorunlarının önlenmesine yardımcı olur (Cooper, 1998). Yapılan araştırmalar, güvenli ve sağlıklı bir eğitim ortamının, öğrenci devamsızlıklarını azalttığını ve öğretmen memnuniyetini artırdığını göstermektedir (Baker vd., 2002). İş Sağlığı ve Güvenliği'ne yapılan yatırımların ekonomik boyutu, okullar için önemli bir bütçe kalemidir. İlk başta yüksek maliyetler gerektirebilecek olan İş Sağlığı ve Güvenliği harcamaları, uzun vadede kazaların ve sağlık sorunlarının azalmasıyla tasarruf sağlar. İş Sağlığı ve Güvenliği uygulamalarına yönelik harcamaların, bütçe planlamasında önceliklendirilmesi gerekmektedir. Sağlıklı ve güvenli bir okul ortamı, öğrenci başarısını ve öğretmen verimliliğini artırarak, genel eğitim düzeyine katkı sağlar (Levine, 2006). Türkiye’de ise İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu, okullarda İş Sağlığı ve Güvenliği uygulamalarının kapsamını ve gerekliliklerini düzenler. Bu yasal düzenlemeler, okulları belirli İş Sağlığı ve Güvenliği standartlarına uymaya zorlayarak, bütçe planlamasında bu alana ayrılan payın artırılmasını sağlar. Katılımcılar İş Sağlığı ve Güvenliği ile ilgili gereksinimlerin harcama kararlarına etkisine yönelik görüşlerinden (n=11) bazıları şu şekildedir:

Birincil önceliğim İş Sağlığı ve Güvenliği. Yani nerede aciliyetli ve önemli risk görmüş isem. Onu ilk öncelikli olarak yapmak istiyorum, yapmaya çalışıyorum. (K10)

İş Sağlığı ve Güvenliği denilen bir şey var, iş sağlığı ve güvenliği, iş sağlığı ve güvenliğine göre yapılması gerek. Bu çok prosedür var. En basitinden asansör için etiket almak zorundasınız. Bu değişik etiketi almanız büyük bir masraf. Aylık periyodik bakımlarını yaptırmak zorundasınız. Merdivenlerinizin kaygan zemin bantlarıyla kaplı olması lazım. Kapı kollarınızın bilmem ne... Bunların hepsi çok büyük bir masraf. Bunların İş Sağlığı ve Güvenliği eksikliği olarak sisteme girip

ödenek istememize rağmen 3 - 4 seneden beri İş Sağlığı ve Güvenliğinden bana gelen herhangi bir kaynak yok ve ben bunları yapmak zorundayım. Eğer yapmazsam hemen bir olay meydana geldiği zaman kendimi hakim karşısında bulabiliyorum. (K04)

Acilden başlıyoruz, aciliyetten öbürlerini de diyelim ki ne İş Sağlığı ve Güvenliğiyle ilgili şeylerimiz oluyor. Bizim ödenek istemelerimiz, proforma fatura örnek vereyim bir paratoner mesela. Bu bunu biz İş Sağlığı ve Güvenliği olarak bizden istiyorlar, biz bunları tespit ediyoruz. Fatura, proforma fatura şekline getiriyoruz, yazıyoruz. Eğer onlar uygun görürse gönderiyor ama bu konularda çok da böyle fazla karşılaştığımızı görmüyoruz. Yani bizden yalnızca diyorlar ki siz sorumluluk olarak herhangi bir şey olduğu zaman bu konuda siz bir ödenek istediniz mi sizi aşan konular? Yani bunlar artık bizi aşan büyük bütçeli. Örnek vereyim, jeneratör okulumuzda da jeneratör yok, pansiyonumuzda da jeneratör yok ama biz bunu her sene bu jeneratörü makine mühendisleri ile bir araya getiriyoruz. Bir proforma fatura düzenliyoruz, sisteme giriyoruz. Bir paratoner konusunda yine her sene bunları yazıyoruz ama devletimizin bütçesi hele de bugünlerde işte tasarruf tedbirleri nedeniyle biraz erteleniyor ama diğer aciliyet olan konuları da şeylerimiz ödeneklerimiz geliyor. (K05)

Yani İş Sağlığı ve Güvenliği açısından olayları değerlendiriyoruz. Tehlike arz etmesine dolayısıyla acil ne gerekiyorsa şu anda mesela benim yüklediğim bir kaç tane proforma fatura vardı. Elektrik akımıyla ilgili mesela olanlar var. Yine elektrik sistemiyle olan var. Yangın sistemiyle ilgili olanlar var. Onların acilen yapılması gerekir. Yine bu sene kullanmadığım, önümüzdeki yıl kullanacağım bir bina var, o binanın korkulukları yok. Mesela onu yaptırmak için onun proforma faturasını yüklüyorsunuz sisteme normalde hemen gelmesi gerekir ama şu anda gelmiyor işte. (K16)

Okul müdürlerinin 6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanununa bağlı çeşitli sorumlulukları bulunmaktadır. İş sağlığı ve güvenliği hizmetlerine yönelik okul müdürlerinin sorumlulukları; iş sağlığı ve güvenliği risk kategorilerinin bilinmesi, okulda oluşabilecek riskin önlenmesine yönelik önlemlerin alınması ve değerlendirilmesini kapsamaktadır. Cereci ve Çetin (2019), gerçekleştirmiş oldukları iş sağlığı ve güvenliği mevzuatından kaynaklanan sorumluluklarına ilişkin okul müdürü görüşleri konulu araştırmalarında, okul müdürlerinin çoğunluğunun İş Sağlığı ve Güvenliği konusunda yeterince bilgi sahibi olmadığı ve bu alanda kendilerini yetersiz gördüklerini belirtmiştir. Ayrıca, İş Sağlığı ve Güvenliği mevzuatı kapsamındaki sorumluluklarının kendilerine tanınan yetki düzeyi ile uyuşmamakta olduğunu belirtmişlerdir. Bu araştırma kapsamında da katılımcılar yasal sorumlulukları ile yetkilileri arasındaki uyumsuzluğa dikkat çekmiş ve kaynak yetersizliğine ilişkin sorunlarını belirtmişlerdir.

Okulun Özellikleri. Okulun özellikleri, bütçe harcamalarını önemli ölçüde etkiler. Okul türü, öğrenci sayısı ve okulun büyüklüğü gibi özellikler, kaynakların nasıl elde edileceğini ve harcamaların hangi alanlarda yoğunlaşacağını belirler. Bu bölümde, bu özelliklerin bütçe harcamaları üzerindeki etkisi ele alınacaktır.

Çalışmada yer alan okul türleri; Anadolu lisesi, mesleki ve teknik Anadolu lisesi, Fen lisesi ve İmam Hatip Anadolu lisesidir. İmam Hatip liselerinden biri uluslararası-yabancı uyruklu öğrenci kabul eden- Anadolu lisesi statüsündedir. Okullar türüne göre farklı gereksinimlere sahiptirler ve bağlı bulundukları genel müdürlüklerden farklı miktarlarda kaynak elde edimleri buna göre değişebilmektedir. Örneğin akademik okullar, geniş bir öğretim programları sundukları için çeşitli ders materyalleri ve kaynaklar için daha fazla bütçe ayrılması gerekebilir. Bu okullarda ayrıca, endüstri standartlarına uygun laboratuvar donanımları, bilgisayarlar ve diğer teknolojik araçlar için yapılan harcamalar yüksek olabilir (Odden ve Picus, 2014). Ayrıca, bu okullar genellikle geniş bir yelpazede öğretim programı dışı faaliyetler sunar, bu da spor malzemeleri, sanat malzemeleri ve diğer etkinlikler için ek bütçe gerektirebilir. Bunun yanı sıra, mesleki ve teknik okullar, belirli meslek ve teknik becerilere odaklanmakta, bu da özel donanım ve altyapı gereksinimlerini beraberinde getirmektedir. Atölyeler, bilgisayar laboratuvarları ve diğer teknik eğitim alanları için önemli yatırımlar yapılması gerekir (Silverberg vd., 2004). Bu okullar ayrıca, endüstri standartlarına uygun sertifikasyon ve akreditasyon süreçlerine de bütçe ayırmalıdır (Lynch, 2000). Bu araştırmada, okul türünün harcama kararlarına etkisine yönelik katılımcı görüşlerinden (n=10) bazıları şu şekildedir:

Okul türü etkiliyor. Mesela meslek liseleri, Anadolu liseleri, ilkokul, ortaokul, lise durumuna göre değişiyor. Çünkü meslek liselerinde daha çok harcanan kalemleri var. İhtiyaçlar daha fazladır ona göre ödenekler gönderiliyor. Devlet planlamasını yaparken her şeyi göz önünde bulunduruyor. Örneğin elektrik bölümünde okuyan bir öğrenci için tabii ki elektrik kabloları olacak. Meslek edinecek öğrenecek, görerek, yaparak, yaşayarak uygulayarak öğrendiği için bunları da uygulama dediğimiz dersler aracılığıyla o ne yapıyor? Malzemelerin olması gerekiyor. (M20)

Genel liselerle meslek liseleri arasında. Bakanlığın bakışında genel liselere daha pozitif ayrımcılık yapılıyor. Ben onu görüyorum Genel liselerin akademik olarak iyi çocuklar oraya gittiği için onların daha önemliymiş gibi bir bakış açıları var veya din öğretiminde biraz daha işte dini motifler bizim hani biraz da Türkiye'deki konjonktürel yapının uzantısı.

Elbette şimdi bir meslek lisesi ile bir turizm otelcilik meslek lisesi veya bir fen lisesi ile mesela din öğretimi Genel Müdürlüğüne bağlı imam hatip liseleri ile

herhalde Anadolu liseleri, ortaöğretim arasında ufak tefek de olsa farklılıklar olabilir. Çünkü her okulun gereksinimi farklılık gösterir. (K17)

Şimdi genel müdürlükler var, biliyorsunuz biz Orta Öğretim Genel Müdürlüğüne bağlıyız. Din Öğretimi Genel Müdürlüğüne bağlı olan okullarımız var. Mesleki Eğitim Genel Müdürlüğüne bağlı olan okullarımız var. Bütçe dağıtılırken şu ana kadar gördüğüm din öğretimine bağlı okullara biraz daha fazla bütçe ayrılıyor. Mesleki öğretime ondan biraz daha düşük mesleki öğretimde öğrenci sayısı çok az olmasına rağmen çok fazla bütçe ayrılıyor ama ortaöğretim Genel Müdürlüğüne bağlı işte Anadolu liseleri gibi okullara bütçe biraz daha kısıtlı ayrılıyor öğrenci sayısı çok fazla olmasına rağmen. (K13)

Öğrenci sayısı, bütçenin nasıl harcanacağını belirleyen diğer bir etmen olarak bulgulara yerini almıştır. Daha yüksek öğrenci sayıları, daha fazla öğretmen, daha geniş ders materyalleri ve ek hizmetler gerektirmektedir. Katılımcıların (n=6), öğrenci sayısının okul bütçesini planlama ve ödenek isteme kararlarına etkisine yönelik görüşlerinden örnekler şöyledir:

Normalde biz yazın oturur öğrenci nüfusumuza bakarız. Öğrenci nüfusumuzun tahmini olarak harcayacağı kağıt. En büyük sıkıntımız bizim kağıttır. Yanında işte kullandığımız bir baskı makinemiz var. Bir fotokopi makinemiz var, yazıcılarımız var. Tahmini olarak bir yüzde ellilik artırımla bunların giderlerini hesap ederiz. Önceliğimiz bu. Sonra döneriz okulda temizlikle alakalı hijyenle alakalı almamız gereken önceki tecrübelerimize dayanarak bir yıl boyunca işte ne kadar peçete kullanırız, ne kadar tuvalet kağıdı ne kadar sıvı deterjan kullanırız. Bunları %50 artırımlı çünkü enflasyon oranı, mecburen öğrenci sayısına göre bunları yazın planlarız biz idareci arkadaşlarla beraber buna göre de kağıt ve kalemde işte kağıt kalemi ayrı geliyor. Ve diğer temizleyiciler özellikteki kalemde bir de bu konuda. Önemli olarak para aktarılmasını, ödenek gelmesini bekliyoruz. Yeterli geliyor mu, tabii o da yeterli gelmiyor. Ödenek geliyor kağıt bu sefer fırlıyor. (K6)

Bakanlık şu anda öğrenci sayısına ve bölüm sayısına göre bölümlerde kullanılacak malzeme donanım durumuna göre sağlıyorlar. (K1)

Bakanlığımızın öğrenci sayısına göre belirlemiş olduğu bir miktar var. Onu kendisi biliyor. Biz bilmiyoruz ne kadar olduğunu öğrenci başına kırtasiye yardımı ve öğrenci başına temizlik malzemesi yardımı gönderiyor. Bize temizlik malzemesi alımı ve kırtasiye malzemesi için ancak gelen miktarlar çok komik miktarlar. Bu miktarlarla ben ancak okulumun kırtasiye gereksiniminin bir sene boyunca sadece bir ayını karşılayabilirim. Temizlik gereksinimi olarak da maksimum bir ya da bir buçuk ayını karşılayabilirim. Diğer aylarda gerek okul aile birliği olsun gerek diğer yöntemlerle olsun gereksinimlerimizi gidermeye çalışıyoruz. (K04)

Okulun fiziksel büyüklüğünün, bakım ve işletme maliyetlerini doğrudan etkilediği söylenebilir. Büyük okullar, daha yüksek bakım ve onarım maliyetlerine sahiptir. Tesislerin düzenli olarak bakımının yapılması, temizlenmesi ve yenilenmesi gerekir

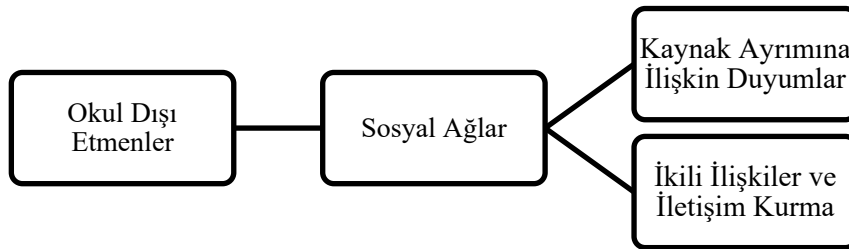
(Earthman, 2004). Ayrıca büyük okullar, daha karmaşık güvenlik ve sağlık düzenlemelerine gereksinim duyar. Bu, güvenlik personeli, sağlık hizmetleri ve acil durum planları için ek bütçe gerektirir (Schneider, 2002). Çalışma kapsamında beş katılımcı okullarının fiziki büyüklüklerinin okul bütçesini planlama ve ödenek isteme kararlarını etkilediklerine yönelik görüş bildirmiştir.

Sportif sahamız da vardı. Basketbol sahamız, futbol sahamız bunların işlevlerini yürütebilmesi için gerekli harcamaları yapmamız için belli bir bedel ödüyorduk. Tabii ki okulun büyük olması etkiliyor. Ama diyeceksiniz ki, hani küçük okullarda da harcama yapılmıyor mu? Yani her zaman yapılıyor ama birinde 15, sınıf temizlenirken diğesinde 28 sınıf temizleniyor. (K10)

Şimdi tabii ki biz 21 dönüm 4 tane atölyede bir eğitim kompleksinin üzerindeyiz. Yani alanımız 21 dönüm, yaklaşık 3 tane büyük atölye, bir tane de eğitim ana bina olmak üzere yani üst üste koyduğumuzda 17 katlı bina şeklinde oluyor yani. Tabii ki bu işlerde yeri geliyor cam kırılıyor, yeri geliyor elektrik bozuluyor, yeri geliyor, doğalgaz bozuluyor. Acil olarak nakit paraya gereksiniminiz oluyor. (K20)

Okul Dışı Etmenler

Okul yöneticilerinin okul bütçesini planlama ve ödenek isteme kararlarını etkileyen okul dışı etmenlere yönelik bulgular; sosyal ağlar kategorisi altında ele alınmıştır.



Şekil 5. Okul Yöneticilerinin Okul Bütçesini Planlama ve Ödenek İsteme Kararlarını Etkileyen Okul Dışı Etmenler

Şekil 5’te gösterilen sosyal ağlar kategorisi, okul yöneticilerinin kaynak elde etmesine ilişkin duyumlara ulaşmaları ile ikili ilişkiler ve iletişim kurma alt kategorileri olarak ele alınmıştır. Bu alt kategorilere yönelik bulgular ve yorumlar aşağıda sunulmaktadır.

Sosyal Ağlar. Sosyal ağlar, sosyal sermayenin ana öğelerinden biridir ve bireylerin kişilik özelliklerinden, bireysel değerlere kadar pek çok etmenin sosyal sermaye oluşumunu etkilediği bilinmektedir. Sosyal ağlar; bireylerin iş veya meslek yaşamlarında başarılı olabilmek ve işlerini yürütebilmek amacıyla gerekli olan kişilerle ilişki kurmaları ve sürdürebilmeleri için sergiledikleri davranışları belirtmektedir. (Tuncay, 2016). Sosyal ağlara yönelik, ağ büyüklüğü, bireyin sosyal ağında yer alan kişi sayısını belirtir ve büyük ağlara sahip bireyler, daha fazla bilgiye erişim sağlar ve çeşitli kaynaklara ulaşma konusunda üstün durumdadır. Granovetter (1973) güçlü ve zayıf bağlar kuramında, geniş ağların iş bulma ve kariyer fırsatları yaratmada kritik öneme sahip olduğunu vurgulamaktadır. Ağ farklılığı ise bireyin sosyal ağında farklı özelliklere sahip kişilerin bulunmasını belirtmektedir ve çeşitlilik, bireylerin farklı bakış açılarına ve bilgi kaynaklarına erişimini sağlar. Burt (2005), yapısal delikler kuramında, ağ farklılığının bireyin yenilikçi fikirler geliştirme ve rekabet üstünlüğü elde etme kapasitesini artırdığını belirtir. Ağ yoğunluğu ise ağdaki ilişkilerin yoğunluğu ile ilgilidir ve yoğun ağların bilgi akışını hızlandırdığını ve bireylerin daha etkin işbirliği yapmalarını sağladığını öne sürülmektedir (Coleman, 1988).

Araştırma kapsamında elde edilen bulgulara göre okul müdürlerinin ağlarından kaynak ayırmasına ilişkin duyumlar ödenek isteme süreçlerine etki ettiğine yönelik görüşlerden (n=5) bazıları şöyledir:

Genelde bizim harcamak kararlarımızda üç aşağı beş yukarı genelde hep birbirimize etkileşim içinde olduğumuz için müdürleri toplantısında olsun işte soruşturmaya gidiyoruz. Bazı okul müdürleriyle o dönemde zaten işimiz gücümüz zaten eğitimi konuşmak. Atıyorum böyle bir toplantıda bir ödenek kalemi açılıyor ya diyor ben de şu ödenek kaleminden diyor hiç gelmeyen bir ödenek kalemi düşünün. Örnek işte perde, çok nadiren gelir. Hemen girdim geldi. Bu sefer de hemen etkileşim oluyor. Nasıl yaptın araya adam mı koydun? “Yok”, diyor “vallahi koymadım, sadece şunu yaptım, acil diye bir alta not döşedim” diyor. Ya tuttu ya da gerçekten oradaki insafa geldi ya “şunlara da bunu göndereyim bari, para da var” dedi. Gönderdi. Ama denk geldi mi geldi? Arkasından hemen biz o iyi olumlu olan sonucu alıp hemen aynısını yapıp biz de aynısını istiyoruz. (K06)

K06 numaralı katılımcının, "Toplantılarda hep birbirimizle etkileşim içinde olduğumuz için..." ifadesi, müdürlerin karar alma süreçlerinde sosyal ağlar ve meslektaşlarıyla olan etkileşimlerine dayandığını gösterir. Müdürler, birbirlerinden bilgi ve deneyim alarak, ödenek taleplerinde başarılı olma olasılıklarını artırır. Bu durumda bireysel kararlar, genel sistemin bir parçası olarak diğer bireylerin kararlarından etkilenir ve bütün bir yapının bir parçası olarak hareket eder.

Genelde şöyle oluyor, bu işler işte bazı ödenek kalemlerimiz var. Bizim 3/2, 4/1, 5/7 falan diye kodlandırılan ödenek kalemleri var. Bunlarla ilgili duyurular geliyor... Yani işte örneğin şu söyleniyor işte temizlik kaleminde ödenekler aktif hale geldi, isteyebilirsiniz şeklinde haberler geliyor ya da duyurular geliyor biz bunun üzerine ödenek istiyoruz ki burada aslında herhangi bir strateji gütmüyoruz. Sanırım diğer müdür arkadaşlarımız da aynısını yapıyordur. Herhangi bir ödenek etkin hale geldiğinde gereksiniminiz olsa da ya da olmasa nasıl olsa bir yerde lazım olur diyerekten her türlü ödemeyi istiyoruz. eti. (K03)

K03 numaralı katılımcının, "Herhangi bir strateji gütmüyoruz... Her türlü ödemeyi istiyoruz" ifadesi, örgütsel karar verme modelleriyle ilişkilendirilebilir. March ve Simon'un çöp kutusu modeli, örgütlerde kararların genellikle düzensiz ve plansız bir şekilde alındığını, sorunlar ve çözümlerin bir araya gelmesiyle kararların ortaya çıktığını ifade eder. Burada müdürler, stratejik bir planlama yapmaktan ziyade, mevcut ödenek fırsatlarını değerlendirmekte ve ödenek talebinde bulunmaktadırlar. Ödenekler etkin hale geldiğinde, müdürler bu fırsatı değerlendirerek mevcut ihtiyaçlara bakmaksızın ödenek talep ederler. Bu süreç, örgütlerde rastlantısal karar verme süreçlerini açıklayan çöp kutusu modeline uygundur. Örnek olarak sunulan iki katılımcı görüşüne göre (K06, K03), okul yöneticileri birbirleriyle paylaştıkları bilgiler veya aldıkları çeşitli duyurular, ödenek isteme ve planlama sürecine dışsal bir etmen olarak etki etmektedir. Ancak K03 deyişinde, ödenek istemine yönelik bir duyuru almaları durumunda herhangi bir strateji gözetmeksizin ödenek isteminde bulunduklarını belirtmişlerdir. Bu durumda, kaynaklarını gereksinim olmayan alanlarda ve gereksinimi bulunmayan kurumlarca kullanılabilmesine neden olabileceği sonucuna ulaşılabilir.

Sosyal ağlara yönelik oluşturulan diğer bir alt kategori ise okul müdürlerinin okul bütçesini sistemden istemedenden önce veya istedikten sonra sosyal ağlarını kullanarak ilçe, il ve bakanlık düzeyindeki yetkililerle iletişim kurmalarının bütçe planlama ve ödenek isteme süreçlerine etkisine yönelik görüşlerini belirtmişlerdir. Sosyal sermaye, bireylerin ve kurumların sosyal ağlar aracılığıyla elde ettikleri kaynaklar ve desteklerdir. Bu kaynaklar, bütçe yönetiminde ve ödenek istemlerinde kritik bir rol oynar. Lin (2001), sosyal sermayenin bireylerin ekonomik ve sosyal başarılarını artırmada önemli bir etmen olduğunu belirtir. Okul müdürleri, sosyal sermayelerini kullanarak yetkililerle kurdukları ilişkiler sayesinde bütçe istemlerinde üstünlük elde edebilirler. Katılımcılardan (n=19) bazılarının görüşleri şu şekildedir:

Milli Eğitim müdürüyle benim aram iyiye ilçenin kantin payından ben bir yazıyla para isterim. Milli Eğitim müdür yardımcım orada bir genel müdür arıyor, tanıyordur daire başkanını tanıyordur. Şu okulumuzun şu gereksinimi var,

girilmiştir deyip onaylatabilir veya bakanlıkta tanıdığımız vardır ki bunların örnekleri vardır. Daire Başkanı ya tanıdığıdır ya hemşerisidir, onlara tabi ki pozitif ayrımcılık diyeyim o şekilde yumuşatayım. (K04)

Bakanlıkta tanıdığı olan varsa el altından, bakın el altından ödenek çıkarabiliyorlar. Bakanlıkta tanıdığı olanlar, niye bunu söyledim? Ha belki çok hoş bir durum değil ama Türkiye'nin de gerçeği mi, gerçeği. Orada bir tanıdık var. Ödenek çıkartan orada bir tanıdıkla işte ek bina yaptıran arkadaşlarımız olmuş. Ama bu bütün okullar bunu yapabiliyor mu? Asla. Şimdi benim Ankara'da bir tanıdığım yok, dostum yok ama kazayla dayım olsaydı o birimde işte "alo şu ödenekten şuraya çıkartın" der gibi bazı şeyler olabilir ama bu yüzde beşi yüzde onu geçecek bir durum değil. (K06)

Şu etkili olur işin açıkçası bizim uyguladığımız bir yöntemdir. Biz cezerye yaptırırız. Para isteyeceğimiz yerlere cezerye göndeririz, iyi hiç gereksinimiz yokken göndeririz. Tanışmak için göndeririz. Ankara'ya gidersek muhakkak arabamızın bagajında hediyelerle gideriz. Birileriyle tanışırız ilişki geliştiririz. Bizi aradıklarında ya da bu bölgede bir işleri olduğunda kesinlikle yaparız...bu işin hızlanması için de küçük hediyeler küçük ilişkiler önemlidir, değerlidir. (K09)

Bulgulara göre, sosyal ağlar bireylerin ya da kurumların karar alma süreçlerinde sosyal ilişkilerin ve ağların önemli bir rol oynamaktadır. K04 numaralı katılımcının, "Milli Eğitim müdürüyle benim aram iyiyse ilçenin kantin payından para isterim" ifadesi, okul müdürlerinin sosyal ağları aracılığıyla ödenek taleplerini hızlandırdığını göstermektedir. K09 numaralı katılımcının, "Ankara'ya gidersek arabamızın bagajında hediyelerle gideriz" açıklaması da, sosyal ilişkilerin ödenek taleplerinde nasıl stratejik bir araç olarak kullanıldığını ifade etmektedir. Bu durum, ağlar teorisinin karar süreçlerindeki rolünü doğrular. Müdürler, güçlü ilişkilere dayalı ağlar oluşturma ve ödenek taleplerini hızlandırma ve kaynak elde etme sürecinde avantaj sağladığını kabul etmektedir. K16 numaralı katılımcının, "Daire Başkanı tanıyorsanız işlerin hızlanması mümkün" ifadesi de, ağlar teorisi kapsamında değerlendirilebilir. Tanındıklar ve sosyal ağlar, bürokratik süreçlerin daha hızlı işlenmesini ve kaynakların tahsis edilmesini sağlamaktadır. Bu durum, sosyal ağların karar alma süreçlerindeki etkisini ortaya koyar. Aynı zamanda K06 numaralı katılımcının, "El altından ödenek çıkartılıyor" ifadesi, müdürlerin kaynak taleplerinde planlı ve stratejik bir yol izlemekten ziyade, fırsatlara dayalı hareket ettiğini gösterir. Çöp kutusu modeline göre, müdürler karşılaştıkları fırsatları değerlendirerek mevcut sistemde kaynak elde etmeye çalışmaktadırlar. Özellikle K03 numaralı katılımcının, "Normalde on yılda bir kere tahsis edilen ödenek, bir okula on yılda üç kere tahsis edilmiş olabilir" ifadesi, bu düzensiz ve rastlantısal karar alma süreçlerinin bir örneğidir.

Yani açık söyleyeyim, mesela şu anda diyelim ki yükledim faturaları az önce bakan yardımcısının danışmanıya görüştüm. Yarın diyeceğim yarın “bak böyle böyle şeyler yükledim, onlarla bir ilgileniverin”. Bu işler böyle oluyor bütçede, Daire Başkanı tanıyorsanız. (K16)

Zemini su basan iki okulumuz var. Her ikisi de yüklenici firma tarafından yanlış inşa edildiği için zemini su basıyor. Şimdi bir okul müdürü tabii bununla ilgili rapor tutuyor işte yukarıya ya üst yazıyla haber veriyor. Yerinde tespit yapılmasını istiyor. Yüklenici firma tabii ki reddediyor. Bizim suçumuz değil işte falan filan ki okul müdürü bunu başaramadı. Yani ne yaptı, ne etti olmadı. Okul hâlâ rutubetli, hala su alıyor. Diğer okul müdürümüz bir şekilde bunu başardı. Su yalıtımı yaptırdı, hızını alamadı. Okulun çatısına güneş panelleri getirtirdi, yine hızını alamadı. Acayip acayip şeyler yaptırıyor. Okulun her gün rengini değiştiriyor falan. Yani bu tabii ki yukarıdaki ya da işte birileriyle doğru kişilerle temas halinde olmasından kaynaklanıyor. Ama asla hani usulsüzlük yapıldı, vesaire gibi bir şey ima etmiyorum. Elbette ki usulüne uygun yapılmıştır. Sadece o doğru mekanizmayı bulamamış bir okul müdürümüz, diğeri bulmuş. Bu birini diğerinden üstün yapmıyor bana sorarsanız. (K03)

K03 numaralı katılımcının, "Yukarıda birilerini tanıyorsanız engelleri kaldırabiliyorlar" ifadesi de, sosyal sermaye teorisi çerçevesinde değerlendirilebilir. Burada, sosyal bağlantıların bürokratik süreçlerde engellerin aşılmasına ve kaynak tahsisine olanak sağladığı görülmektedir. Müdürler, sosyal sermayelerini kullanarak kaynaklara erişimi kolaylaştırmaktadır.

Maalesef nepotizm hemen her alanda olduğu gibi okulun finansmanında da etkili. Bu yadsınamaz bir gerçek. Hani şunu belki fısıltı gazetesi de olabilir, elimizde somut bir delil yok ama en azından çevremizdeki birtakım değişim dönüşümlerden anlayabiliyoruz ki, evet, yukarıda birilerini tanıyorsanız, o birileri önünüzdeki bazı engelleri kaldırabiliyor. Ha bu şu anlamda asla yorumlanamaz, tahsis edilen ödenek ya da kullanılan ödenek yasa dışıdır. Gayrimeşrudur ya da informal olarak verilmiştir, olmaması gereken bir ödenektir, yanlış kullanılmıştır. Bunu asla iddia edemeyiz. Zaten hepsi Kamu İhale Kanununa tabi ama şudur işte atıyorum normalde on yılda bir kere tahsis edilecek ödenek işte bir okula on yılda üç kere tahsis edilmiş olabilir. Yani önündeki bir engel kaldırılmıştır. (K03)

K09 numaralı katılımcının, "Para isteyeceğimiz yerlere cezerye göndeririz" ifadesi, informal ilişkilerin ve hediyeleşmenin karar süreçlerinde etkili olduğunu göstermektedir. Hediyeler ve kişisel ilişkiler, resmi prosedürlerin yanı sıra işlerin hızlanmasını ve olumlu sonuçlar alınmasını sağlayan bir etken olarak kullanılmaktadır. Bu, karar verme süreçlerinde informal etkenlerin etkisini ortaya koymaktadır. K03 numaralı katılımcının, "Bir okul müdürü bir işi başaramadı, diğeri başardı çünkü doğru kişilerle temas halindeydi" ifadesi de, informal ilişkilerin ve bağlantıların formal süreçlerin önüne geçebildiğini göstermektedir. Burada, ilişkiler ve sosyal ağlar ödenek

taleplerinde başarı ile başarısızlık arasındaki farkı belirlemektedir. K04 numaralı katılımcının, "Daire Başkanı hemşerisidir, onlara pozitif ayrımcılık yapılır" ifadesi, nepotizmin karar alma süreçlerine nasıl dahil olduğunu göstermektedir. Bu durum, Türkiye’de eğitim sistemindeki bazı bürokratik süreçlerin informal ilişkiler ve nepotizmin etkisi altında gerçekleştiğini ortaya koyar.

Bulgulardan elde edilen sonuçlara göre, okul müdürlerinin neredeyse hepsi (n=19) sosyal ağların ödenek isteme etkisine yönelik görüş bildirmiştir. Bu bağlamda, ilgili kurum ve yetkililerle iletişim kurmak, okul müdürlerinin ve kurumların amaçlarına ulaşmalarına yönelik önemli etmen olarak görülmektedir. Lin (2001), sosyal sermaye kuramında, güçlü sosyal ağların örgütlerin kapasitelerini artırdığını ve rekabet üstünlüğü sağladığını vurgulamaktadır. Ayrıca, sosyal ağlar, bilgi paylaşımı ve öğrenme süreçlerinde de büyük öneme sahiptir. Cross ve Parker (2004), örgütsel ağ çözümlemesinde, sosyal ağların bilgi akışını ve örgütsel öğrenmeyi nasıl hızlandırdığını incelemişlerdir. Bu bağlamda, sosyal ağların etkin kullanımı, örgütlerin uyum yeteneklerini artırır ve değişen piyasa koşullarına hızlı uyum sağlamalarını olanak kılar.

Okul Yöneticilerinin Harcama Kararlarını Etkileyen Etmenler

Okul müdürlerinin görüşlerine dayanan okul yöneticilerinin harcama kararlarını etkileyen etmenler teması iç etkenler ve dış etkenler ana kategorisi altında toplanmıştır. Tablo 5’te iç etkenler altında; süreli gereksinimler, öğrencilere sunulan olanakların iyileştirilmesi, gereksinimlerle özgülünen (tahsis edilen) ödenek miktarı ve kalemlerinin örtüşmemesi ve okul içi öğeler kategorileri sunulmaktadır. Dış etkenler ana kategorisinde ise etki grupları ve okulun bulunduğu bölge kategorileri oluşturulmuştur.

Tablo 5

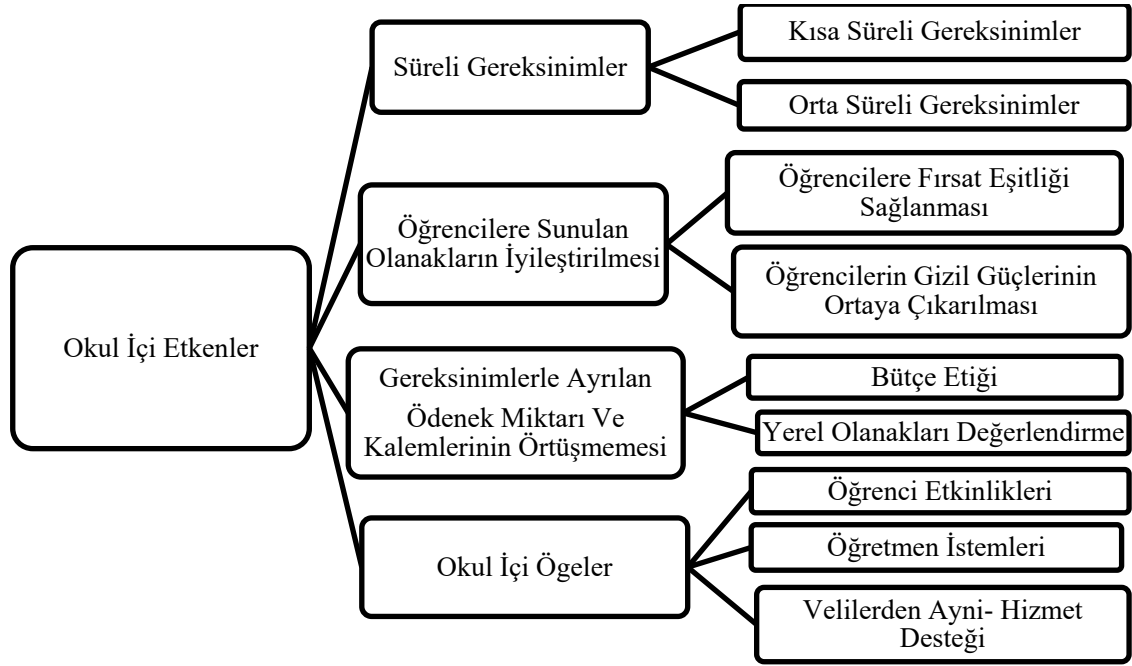
Okul Yöneticilerinin Harcama Kararlarını Etkileyen Etmenler

Ana Kategoriler	Kategoriler	Alt Kategoriler
Okul İçi Etkenler	Sürekli Gereksinimler	Kısa Dönemli Gereksinimler
		Orta Dönemli Gereksinimler
	Öğrencilere Sunulan Olanakların İyileştirilmesi	Öğrencilere Fırsat Eşitliği Sağlanması
		Öğrencilerin Gizli Güçlerinin Ortaya Çıkarılması
	Gereksinimlerle Özgülenen Ödenek Miktarı ve Kalemalarının Örtüşmemesi	Bütçe Etiği
		Yerel Olanakları Değerlendirme
Okul Dışı Etkenler	Okul İçi Öğeler	Öğrenci Etkinlikleri
		Öğretmen İstemleri
		Velilerden Ayni- Hizmet Desteği
	Etki Grupları	Politik Etkiler
		Meslektaş Etkisi
	Okulun Bulunduğu Bölge	Sosyo- Kültürel Yapı
		Velilerin Ekonomik Düzeyi

Tablo 5'te sunulan alt kategorilerle ilgili başlıklar altında sunulacaktır. Katılımcılardan elde edilen bulgulara göre okul yöneticilerinin harcama kararlarını etkileyen etmenlere yönelik 13 alt kategori geliştirilmiştir.

Okul İç Etkenler

Okul bütçeleri ile ilgili karar verme süreci, çeşitli etkenlerden etkilenen karmaşık bir yapıya sahiptir. Okul yöneticilerinin harcama kararlarını etkileyen iç etkenler Şekil 6'da sunulmaktadır.



Şekil 6. Okul Yöneticilerinin Harcama Kararlarını Etkileyen Okul İçi Etkenler

Okul Yöneticilerinin Harcama Kararlarını etkileyen iç Şekil 6’da belirtildiği üzere, okul yönetiminde dikkate alınması gereken süresel gereksinimler, öğrencilere sunulan olanakların iyileştirilmesi, gereksinimlerle ayrılan ödenek miktarının örtüşmemesi ve okul içi öğeler gibi etmenlerden oluşmaktadır. Kısa ve orta süreli gereksinimlerin yanı sıra, öğrencilere fırsat eşitliğinin sağlanması ve gizli güçlerinin ortaya çıkarılması gibi önemli hususlar, okul yönetiminde önemli bir rol oynamaktadır. Ayrıca, bütçe etiği, yerel olanakların değerlendirilmesi ve öğrenci etkinlikleri, öğretmen istemleri gibi unsurlar da harcama kararlarını etkileyen iç etkenlerdir. Velilerden alınan aynî ve hizmet desteği de bu bağlamda okul müdürlerinin harcama kararları üzerine etki eden iç etkenlerdendir. İlgili kategorilere ve alt kategorilere yönelik bulgular ve yorumlar aşağıda sunulmaktadır.

Sürelî Gereksinimler. Okullarda harcamalara yönelik kısa, orta ve uzun süreli gereksinimlerin karşılanmasına yönelik etkinlikler ve harcama planları stratejik planlarda yer almaktadır. Ancak araştırmada elde edilen bulgulara göre, okul yöneticilerinin harcama kararlarını etkileyen süreli gereksinimler büyük oranda kısa (n=14) ve orta süreli (n=6) gereksinimler temelinde belirlenmektedir. Diğer bir deyişle, okul müdürleri kısa vadeli, anlık gelişen gereksinimlere cevap verecek harcama kararları vermektedir. Aşağıda, kısa ve orta süreli gereksinimlerin harcama kararlarını etkilemesine yönelik bazı katılımcı görüşlerine yer verilmiştir:

Bazı katılımcılar (n=14) harcama kararlarını kısa süreli gereksinimlerin belirlediğini belirtmişlerdir. Thompson'a (2020) göre, kısa vadeli gereksinimler genellikle malzeme ve hizmet giderlerini içerirken, orta vadeli gereksinimler ek personel istihdamı veya teknoloji güncellemelerini kapsayabileceğini belirtmiştir. Katılımcıların görüşlerine göre bu gereksinimler genelde ani gelişen durumlar ve temizlik malzemeleri, basit arızalar ve İş Sağlığı ve Güvenliği ile ilgili gereksinimleri kapsamaktadır. Bazı katılımcıların görüşleri aşağıda sunulmaktadır:

Yani samimi olmak gerekirse maalesef o kadar uzun vadeli planlamalar yapılamıyor. Yani hani kağıt üzerinde son 15 yıldır şeyi var. Stratejik plan hazırlıyor her kurum Beş yıllık planlar hazırlanıyor işte şu an benim kurumum nerede? Beş yıl sonra nerede olmasını istiyorum? Anlamını çıkarabileceğimiz bir plan hazırlanıyor ama o plan hazırlanıyor işte müdür yardımcılarımız hazırlıyor işte okul müdürü onaylıyor. Bir örneğini ilçe milli eğitime gönderiyoruz. Okulda bir sureti kalıyor. Okulda olan suret bütün okullarda emin olun rafta beş yıl boyunca kalıyor. Beş yıllık değil de bir yıllık kısa vadeli planların peşindeyiz. Öğretmen arkadaşlar ve idareciler bir araya geliriz zaman zaman böyle "ya bu yaz ne yapalım hani Eylül'de okul açılacak, bizim eksiklerimiz nedir, gereksinimlerimiz nedir?" Onu konuşuruz, tartışırız belirleriz ve bunu nasıl giderebiliriz in üzerine yoğunlaşırız. Önceliğimiz de aslında çoğunlukla devletten ödenek istemek olmaz. Önce hani devletten istemeden önce biz kendimiz bunu çözebilir miyiz hesabını yaparız çoğu zaman. (K02)

Her şeyi kısa vadeli düşünüyoruz. O anki durumunuza göre düşünüyorsunuz çünkü ileride o şartlar değişebiliyor. Onları zamanı geldiğinde yapmaya çalışıyoruz. Yani çok uzun vadeli ödenek konusunda uzun vadeli bir işlem yapmıyoruz. (K10)

K02 ve K10 numaralı katılımcıların, "Her şeyi kısa vadeli düşünüyoruz" ve "Uzun vadeli planlar yapmıyoruz" ifadeleri, bu teoriyi desteklemektedir. Müdürler, sınırlı ödenek ve belirsiz koşullar altında kısa vadeli kararlar almayı tercih ediyorlar. K02'nin, "Önce devletten istemeden önce biz kendimiz çözebilir miyiz diye bakarız" açıklaması da, müdürlerin sınırlı bütçe ile mümkün olan en iyi kararları almayı hedeflediklerini gösterir. Bu, ideal kararların alınmasından ziyade, mevcut koşullar ve bilgi çerçevesinde kabul edilebilir kararların alınmasıdır.

Nedir bir anda mesela biz tekli eğitim görürken yani tek okulken şimdi öğleden sonramızı 6 Şubat depreminden sonra bir başka okul bizde ikinci bir okul olarak bulunuyor. Buna bağlı olarak da atıl durumda olan yani çok eski bir bina olmasına rağmen binamızın Tarsus için söylüyorum hani 50 yıllık büyük bir bina iken bir anda bizim lavabo gereksinimimiz da oldu. Buna bağlı olarak öğretmen lavabomuzu genişlettik artı bir kız öğrenci tuvaletini oluşturmak yoluyla yeni bir yeni bir atıl durumda olan binanın ilk yapılışından beri planlanmış ama atıl durumda kalmış olan kız öğrenciler lavabosunu kullanır hale getirdik. (K11)

K11 numaralı katılımcının, "Bir anda deprem sonrası yeni gereksinimler doğdu" ifadesi, karar alma süreçlerinin dış koşullara nasıl bağlı olduğunu açıklar. Alınan kararların, örgütün karşı karşıya kaldığı mevcut koşullara göre şekillendiğini savunur.

Orta Dönemli Gereksinimler. (n=6)

Tabii ki yani ben hiçbir zaman plansız bir işi yapmam yani uzun vadede kısa vadede orta vadede ne getirir? Mutlaka hedeflerimi belirlerim ve planlı bir şekilde hareket ederim. (K13)

Bir takım projeler var. Bunların kimisi orta, kimisi uzun vadeli hedeflerim. Örneğin ben bir tenis kortu inşa ettirmek istiyorum. Oraya ya mümkünse böyle küçük açık havada bir amfi tiyatro yaptırmak istiyorum ama bunlar dediğim gibi hem maliyetli hem külfetli işler. O yüzden önce rutin işleyişi bir kenara koyup, yani bu günlük gereksinim duyacağı malzemeleri temin edip, sonrasında bulabilirsem örneğin işte belediyeyle kaymakamlıkla ya da herhangi bir Kalkınma Ajansı projesiyle ya da işte yerel bir kuruluştaki Ticaret Sanayi Odası gibi, özel bir şirket gibi bunları ikna edebilirsek ancak orta ve uzun vadeli hedeflere yönelebiliriz. (K3)

Süreçleri yönetirken biraz daha orta ve kısa vadedeki planları uygulayarak ulaşmaya çalıştığınız hedefler oluyor. Bu tür hedeflerimiz var ve bu hedefleri de başararak gidiyoruz. Ben öyle görüyorum. Ben bu okulda dördüncü yılımı bitirdim. Okul müdürü olarak 8 yıl çalışacağım bir okul burası benim. Örneğin okula ilk geldiğimde şöyle bir hedef koymuştum araya pandemi dönemi girdi, okullar kapandı. Okullar açıldığında düğün salonunu açmıştık. (K17)

Elde edilen bulgulara göre, katılımcıların çoğu, okul bütçesini harcama kararlarına kısa süreli gereksinimlere göre aldıklarını belirtmişlerdir. K17'nin, "Orta vadede planlar yapıyoruz, ama önceliğimiz günlük gereksinimleri karşılamak" açıklaması, okullarda rutin işleyişin ve acil ihtiyaçların öncelik kazandığını gösteriyor. Kısa vadeli planlamanın öne çıkması, okulların mevcut kaynaklarını en etkili şekilde kullanma çabasını yansıtmaktadır. Kısa süreli gereksinimler genellikle anlık gelişen ya da tüketim malzemelerine yönelik olduğu söylenebilir. Örneğin katılımcı K02, stratejik planlarda yer alan kısa, orta ve uzun harcama planlarının yer almasına karşın bu planların sadece kağıt üzerimde yer aldığını açık sözlülükle belirtmiştir. Bunu dışında, katılımcılar duruma, şartlara göre kısa süreli karar verme eğiliminde olduklarını belirtmişlerdir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, okul yöneticileri çöp kutusu karar verme modeline uygun karar verdikleri söylenebilir. Bu karar modeli, karara verme sürecinin temelde akılcı ve düzlemsel süreçlerden farklı olarak düzensiz, ani ve rastgele geliştiğini savunur ve dört temel ögenin rastgele bir araya gelmesiyle alınır. Bunlar, problemler, çözümler, katılımcılar ve fırsatlar olarak tanımlanır (Cohen, March ve Olsen, 1972). Katılımcılardan

bazıları (n=6) orta süreli gereksinimlerinden bahsetmelerine rağmen, katılımcıların uzun süreli gereksinimlerden ve bunlara yönelik planlardan söz etmemeleri dikkat çekicidir.

Öğrencilere Sunulan Olanakların İyileştirilmesi. Okul bütçelemesinin önemli etmenlerden biri, öğrencilere sunulan olanakların iyileştirilmesidir. Bu, öğrencilerin çeşitli gereksinim ve yeteneklerini destekleyen kaynak ve programlara yatırım yapmayı içerir. Garcia ve Weiss (2021), ders dışı etkinlikler ve ileri düzey derslere yapılan yatırımların öğrencilerin gizil güçlerini keşfetmeye ve geliştirmeye yardımcı olduğunu belirtmektedir. Bu tür harcamalar, öğrencilerin farklı gereksinimlerini karşılayan kapsamlı bir eğitim sağlamak için gereklidir.

Bütçe kaynaklarının eğitim kaynaklarına eşit erişim için kullanılması önemli bir konudur. Johnson, Kraft ve Papay (2019), yöneticilerin harcama önceliklerini fırsat eşitsizliğini gidermek için belirlemeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Bu, sınırı olan öğrencileri destekleyen programlara yatırım yapmayı ve özel eğitim için kaynak sağlamayı içerebilir. Katılımcılardan bazılarının (n=4) harcama kararlarını belirleyen etmenlerden birinin öğrencilere fırsat eşitliği tanınmasına yönelik görüşleri şu şekildedir:

Ödenekleri kullanırken tabi plan program dahilinde yaparken dediğimiz gibi kırtasiye giderleri yoğunluk oraya gidiyor. Çünkü öğrencilerin gereksinimlerinin karşılanması gerekiyor. Bazı işte fotokopi olarak hani sınav test üzerine olunca ister istemez çocuklara ne kadar deneme yaptırırsanız o kadar başarılı. Hatta bir çocuk vardı. Türkiye derecesi yapmıştı. Türkiye 500 tam puan çekmişti. Onun programını seyretmişim “on dört tane “diyor, “test kitabı çözdüm diyor”. On dört test kitabını bitirdiğimde diyor önüme şu çıktı diyor, “ben bu soruyu a test kitabında görmüştüm b kitabında görmüştüm” şimdi bu kaynağı yönlendirme yönünden fotokopi makinalarına aktif şekilde getiriyoruz ihtiyaçlarını giderebilmesi için. (K8)

K08 numaralı katılımcının, "Kırtasiye giderleri yoğunluk oraya gidiyor" ve "Fotokopi makinelerine aktif şekilde getiriyoruz" ifadeleri, sınırlı bütçeyi öğrencilerin akademik başarılarını artıracak şekilde kullanma stratejisini göstermektedir. Bu durum, Simon'un bağımlı akılcılık teorisi çerçevesinde, müdürlerin mükemmel bir karar almak yerine mevcut kaynaklarla kabul edilebilir (satisficing) kararlar almaya çalıştıklarını gösterir. Müdürler, öğrencilerin başarılarını artıracak pratik çözümler üretmek için fotokopi gibi kaynaklara öncelik vererek kıt kaynakları en verimli şekilde kullanmaya çalışmaktadır.

Mesela bir öğrencimizin sanata yönelik kabiliyeti var diyelim. Müziğe yönelik kabiliyeti var. İşte yan flütü alacak bağlama alacak bir şey alacak parası yok. Emin olun ben atölyeye onu alır koyarım.” Oğlum, kızım gel Müzik öğretmenininde seyinde kontrolünde. Burada şeyde atölyede istediğin kadar egzersiz, yap”, istediği kadar çalışma yaptırırım. (K18)

Ya şimdi mesela iki bölüm arasında şey yapacağız ayırım yapacaksın ha iki bölüm arasında birisi elektrik bölümü, birisi diyelim ki bir yazılım bölümü olarak bilgisayar bölümü. Şimdi benim kararımdaki etki şu bir o bölümde az da olsa o işi yapacak kadar bir şey varsa sen derim o işe yine devam et ama öbür tarafta bunu yapacak herhangi bir şey yoksa önceliğim herhangi bir şey olmayanadır. Atölye konusunda. (K14)

K14 numaralı katılımcının, "İki bölüm arasında ayırım yapacağız... Önceliğim herhangi bir şey olmayanadır" ifadesi, karar verme süreçlerinde öncelik belirlemenin önemini vurgulamaktadır. Burada müdür, sınırlı kaynaklar arasında öncelik belirleyerek en çok ihtiyaç duyan bölümlere kaynak ayırmaktadır. Bu da, okul yöneticilerinin mevcut durum ve koşullara göre karar alma sürecini gösterir. K18 numaralı katılımcının, "Bir öğrencimizin müziğe kabiliyeti var... Parası yoksa onu atölyeye alırım" ifadesi, müdürlerin bireysel öğrenci ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak kaynakları stratejik olarak yönlendirdiğini göstermektedir.

Öğrencilerin gizil güçlerinin ortaya çıkarılması, bütçe kararlarını etkileyen bir diğer önemli etmendir. Katılımcılar, öğrencilerin yeteneklerini keşfetmelerini ve geliştirmelerini sağlayan tesis ve programlara yatırım yapmanın önemini vurgulamıştır. Öğrencilerin gizil güçlerinin ortaya çıkarılmasının harcama kararlarına etkisine yönelik görüş bildiren (n=5) katılımcıların bazı anlatımları aşağıda belirtilmektedir.

Daha önceki çalıştığım okulda ben kaç tane öğrencimi güzel sanatlar fakültesine gönderdim, eğer o resim atölyesini düzenlememiş olsaydım o çocuğun yeteneği ortaya çıkmayacaktı ve velisi de kanaat getirip o çocuğu Konya'daki güzel sanatlar fakültesine göndermeyecekti. İşte bakın eğitim tanımındaki o değişim bütün eğitim camiasında benimsendiğinde siz ilkökul birinci sınıftan itibaren teste başlatmayacaksınız. Çocuklar ilkökul birinci sınıfta çocuk “şu kadar net yaptım” demeye başlıyor. Öyle koyduğunuz resim müzik derslerini de tutup çocuğa matematik testini dördüncü sınıfta çözdüremeyeceksiniz. Niye konulmuş o dersler az önce dediğim o tanımdan dolayı o yeteneklerini sınavacak çocuk ki kendini orada gerçekleştirebilirsin kendinin farkına varabilirsin diye. İşte bütçeyi biz bu ortamları da hani hem sürdürülebilirliği sağlayabilmek, mevcut fiziksel yapı artı bunun üstüne az önce dediğim şekilde de yenilerini ekleyebilmek için kullanmaya çalışıyoruz. (K15)

Garcia ve Weiss (2021), ders dışı etkinlikler ve ileri düzey dersler gibi yatırımların bu gizli potansiyelleri keşfetmeye yardımcı olabileceğini belirtmektedir. Bu tür

harcamalar, farklı öğrenci gereksinimlerine hitap eden kapsamlı bir eğitim sağlamak için önemlidir.

Mesela bir resim atölyesi biz gerçekleştirdik. Bu konuda yeteneği olan çocuk orada kendini gerçekleştirdi. Bu noktada şöyle bir durum ortaya çıkıyor, eğitimin tanımı da artık sorgulanıyor. Yani eğitim şu an itibariyle kişide istendik yönde davranış değişikliği gerçekleştirmek. Bence bu çok eskidi ve çarpı diyorum ben buna. Bu artık bitti. Bunun yerine eğitim kişinin doğuştan getirdiği yetenekleri ortaya çıkarma süreci, siz de bu ortamı oluşturmazsanız bu çocuk yeteneklerini nasıl ortaya çıkaracak? Yani voleybol yeteneği nasıl ortaya çıkacak? Müzik sınıfınız yoksa müzik kulağının olup olmadığını nereden bileceksiniz? Resim denettirmeszeniz resim yeteneğinin nasıl olduğunu, nasıl yani tüm bu ortamları sizin eğitim öğretim süreci içerisinde okulunuzda oluşturmanız gerekiyor. (K1)

Katılımcıların, "Resim atölyesi kurmasaydık, öğrencinin yeteneği ortaya çıkmayacaktı" (K15) ve "Eğitimin kişinin doğuştan getirdiği yetenekleri ortaya çıkarma süreci olması gerektiği" (K1) şeklindeki ifadeleri, eğitimde insan sermayesinin geliştirilmesine yönelik bir anlayışı ortaya koymaktadır. Katılımcılar, eğitimde yalnızca akademik başarıya değil, aynı zamanda öğrencilerin yeteneklerini keşfetmeye yönelik yatırımları vurgulayarak, bütçeyi bu doğrultuda kullandıklarını belirtmiştir.

Ben birinci öncelik eğitim öğretim sürecine kattığı değerleri dikkate alarak şey yapıyorum. Yani öğrenciyi hedeflere yaklaştırırken yapmış olduğumuz bu çalışma ne kadar destekleyecek? Öğrenci merkezli bakıyorum. Öğretmenlerimle bir konuda bir proje geliştiriyorsak onu olgunlaştırıyorum. Uygulama aşamasında bütçeyi tesis ederken önce birçok boyutlu bir projenin temel değerleriyle giriyoruz. Okula kazandıracağı şeylerin hepsinin birçok boyutunu irdeliyoruz. Yaptığımız takdirde okulun nasıl bir açığını, sıkıntısını gidereceğimizi, öğrenciye büyük katılar sağlayacağına bakıyoruz. (K17)

Gereksinimlerle Ayrılan Edilen Ödenek Miktarı ve Kalemlerinin Örtüşmemesi. Bütçenin temel amacı, işlevi ve hedefi, kamusal mal ve hizmet üretimi yoluyla toplumsal istemlere yanıt vermektir. Okul yöneticilerinin harcama kararlarını etkileyen bir diğer önemli etmen de gereksinimlerle elde edilen ödenek miktarı ve kalemlerinin örtüşmemesidir. Bu kategori altında bütçe etiği ve yerel kaynaklardan yararlanma olarak alt kategoriler geliştirilmiştir. Elde edilen bulgular, okul müdürlerinin kaynak yetersizliğinin yanı sıra elde ettikleri kaynakları nereye kullanacakları konusunda yasal sınırlamalarla karşılaştıklarını ve bu durumun onları farklı yollar aracılığıyla çözüm üretmeye zorladığını göstermektedir. Bu bağlamda alt kategoriler olarak bütçe etiği ve yerel olanakları değerlendirme oluşturulmuştur.

Türkiye’de eğitimin finansmanı için genelde kamu kaynakları kullanılmaktadır (Karakütük, 2023). Devletin bu gereksinimleri karşılamada kullandığı temel araç bütçedir. Kamu bütçeleri, devletin bir mali yıl içinde yapacağı harcama ve gelir tahminlerini gösteren bir belge olmanın ötesinde, kamusal malların özgülmesi (tahsis), istikrar ve bölüşüm (gelir transferleri, destekleme fiyatları, sosyal güvenlik ve faiz ödemeleri vb.) gibi temel işlevleri gerçekleştirme aracıdır. Bütçe sürecinde görev alan karar verici ve uygulayıcılar tarafından bu işlevlerin gerçekleştirilmesi aynı zamanda onların bazı güçlere de sahip olmasını sağlamaktadır (Canbay, 2001). Okul bütçesinin kullanılması konusunda harcama yetkilisi okul müdürüdür. Okul müdürünün bütçe etiği ilkelerine uygun davranması beklenmektedir. Bu ilkelerden biri şeffaflıktır ve tüm bütçe süreçlerinin öğretmenler, veliler ve toplum dahil olmak üzere paydaşlara açık ve net olmasını, bu fonların nasıl elde edildiği ve harcandığı hakkında ayrıntılı raporlar sağlamayı ve bu bilgileri erişilebilir kılmayı içerir (McDonald, 2022). Diğerleri hesap verebilirliktir. Okul yöneticileri, finansal kararları için hesap verebilir olmalı, harcamaları gerekçelendirmeli ve fonların eğitim hedeflerine ulaşmada etkili bir şekilde kullanıldığını göstermelidir (Johnson vd., 2019). Kaynakların adil dağılımı esastır. Bu, harcamaların eşitsizlikleri gidermek için önceliklendirilmesi ve tüm öğrencilerin sosyoekonomik durumlarına bakılmaksızın nitelikli eğitime erişimlerinin sağlanması anlamına gelir (Garcia ve Weiss, 2021). Bu, kaynakların mevcut ve gelecekteki öğrencilere yarar sağlayacak şekilde kullanılmasını sağlamak için dikkatli planlama ve öngörü gerektirir (Smith ve Brown, 2018). Alanyazında bütçe etiğine yönelik zorlukların nedenlerinden biri kaynak kıtlığıdır. Sınırlı kaynaklar okul yöneticilerini kaynakların nereye harcamaya karar vermede zorlayabilir. Bu, temel gereksinimler fon için yarıştığında etik ikilemlere yol açabilir (Lee ve Wang, 2020). Ayrıca bütçenin nasıl kullanılabileceği konusundaki yasal ve düzenleyici sınırlamalar, esnekliği sınırlayabilir ve yöneticileri yasal sınırlar içinde yaratıcı çözümler bulmaya zorlayabilir (McDonald, 2022). Bunun yanı sıra, okul bütçeleri, her zaman adalet ve eşitlik ilkeleriyle örtüşmeyebilecek siyasi etmenlerden etkilenebilir (Davis, 2019). Son olarak farklı paydaşların (örneğin veliler, öğretmenler, yurttaşlar) farklı öncelikleri ve beklentileri olabilir, bu da etik standartları korurken tüm tarafları memnun etmeyi zorlaştırabilir (Johnson, Kraft, ve Papay, 2019). Bu araştırma kapsamında elde edilen bulgular, bazı okul müdürlerinin okullarının gereksinimlerini gidermek ve okullarının temel çalışmalarının sürdürülebilirliğini sağlamak amacıyla farklı çözüm yollarına başvurduklarını göstermektedir (n=7). Bu konuda, bazı okul müdürlerinin görüşleri aşağıda belirtilmektedir:

Biz genelde bypass sistemi kullanmaya çalışıyoruz. Diyelim ki bana kağıt alımı için ödenek geldi. Kağıt alabiliyorum. O ödenek kalemimle ben kağıt alımı yapabiliyorum. İşte bu tabii İhale kurallarına uygun şekilde kağıt alıyoruz. Orada bir sıkıntımız yok. 100 top kağıt aldık. Kırtasiyeciyi anlaştık dedik ki depolama sorunumuz var. Sen bu 100 topun 50 topunu bize teslim et. Geriye kalan 50 topu işte dükkanında bir yerde muhafaza et lazım olduğunda alacağız senden genelde “okey” diyorlar, onların da işine geliyor. Zaten ürünlerin tamamını teslim etmemek, stokçuluk yapmak işlerine geliyor ama bir müddet sonra şöyle bir hadiseyle karşılaşıyorsunuz, kağıt aldık da okey. Toner bitti veya işte fotokopi makinesinin dramı bozuldu ama bizim ödenek kalemimiz sadece kağıt alımına müsaade ediyor. Bu durumda biz yeni bir baypas sistemi keşfetmek durumundayız ve kırtasiyeciyi diyoruz ki bizim sende 50 top kağıt alacağımız var ama öncelikle bizim bir drama, tonere gereksinimimiz var. Bize yardımcı olun. Onlar da genelde kabul ediyorlar. Yani hani 50 top yerine ben size 40 top vereyim. Kalan 10 topun parasıyla işte tonerinizi doldurayım, dramınızı yaptırayım gibi. (K3)

Açıkça konuşunca biraz bayağı da gayri resmi şeylere girilebiliyor. Tabii o komisyonun bilgisi dahilinde de, tek benim bilgim dahilinde değil de komisyonun bilgisi dahilinde... “Arkadaşlar işte bak bizim ödeneğimiz şu ama bunun dışında şu daha çok aciliyet var. Onun için de işte buna harcamamız gerekir” diyerekten özel bağlı harcamalarımız var. Bunu genel müdürlükten gelen, seminerlere gelen, kurslara gelen daire başkanları, efendim şeyler de biliyor yani resmiyette böyle ama müdürlerim “siz bunu çok aciliyeti olan yerlere harcıyorsunuz, bundan da haberimiz var” diyorlar. Yani her şey çok resmi olmuyor açıkçası. (K5)

Ali'den alıp Veli'ye giydiriyoruz külahı. Doğal olarak bir resmi olmayan birçok iş yapıyoruz. Bunda da tamamıyla vicdan, merhamet, ahlak ve etik değerlerle yapıyoruz. Bazen işte gelen ödenekleri bize uygun şekilde yani bir ödenek geldiyse mesela biz o ödeneği hangi kalemden gelirse gelsin geri göndermeyiz, o kalemde gereksinimimiz olsun olmasın geri göndermeyiz bir hal çaresine bakar bu ödeneği uygun yerde kullanırız. Okul için uygun yerde kullanırız ve bu suç mudur? Suçtur. Peki, bunu hepimiz yapar mıyız? Hepimiz yaparız. Yani bu bunu yapmayan okul müdürü yoktur. Örnek veriyorum. Size temizlik kalemi ile ilgili temizlik ödeneği gelmiştir ama sizin atıyorum, tamamıyla farazi bir örnek, spor malzemesine gereksiniminiz var. Okulunuzda spor malzemesine gereksinim var. Bunu o temizlik parasını spor malzemesini yaparsınız, kullanırız biz de kullanıyoruz. (K9)

Katılımcılar, bütçeyi resmi kurallar çerçevesinde kullanmanın zorluklarından bahsederken, vicdan ve etik değerlerin karar alma sürecinde belirleyici olduğunu vurgulamaktadırlar. K9'un, "Bu suç mudur? Suçtur. Ama hepimiz yaparız" ifadesi, karar alma sürecinde yöneticilerin, ihtiyaçları karşılarken etik ikilemlerle karşılaştığını göstermektedir. Etik karar verme teorisi, bireylerin içinde bulundukları koşullarda en doğru kararı almak için kişisel ahlak ve vicdanlarını devreye soktuklarını savunur (Trevino ve Nelson, 2016).

O ödeneklerle alakalı bir strateji uygulamak mümkün değil. Ha usulsüzlük yapmak isterseniz mümkün. İki tarafını da ben söyleyeyim size tecrübelerime dayanarak. Yasal süreçten korkarsanız o işe girmezsiniz. Yasal süreçte korkmazsanız aracı bir kurum kullanırsınız. Aracı bir kurum üzerinden atıyorum kağıt alacaksınız ama kağıda gereksiniminiz yok. Hep kağıttan örnek veriyorum ya da boya alacaksınız, boyaya i gereksiniminiz yok. Boya alacağınız kişiye diyorsunuz ki bana atıyorum 10 tane, 20 tane sınıfa bu kadar perde yaptır anlaşmayı da ona göre yapalım ama boya faturası girelim. Piyasada en çok yapılan usulsüzlük bu. (K06)

K06'nın, "Yasal süreçten korkmazsanız aracı bir kurum kullanırsınız" ifadesi, okul yöneticilerinin mevcut durumun gereksinimlerine göre esnek çözümler geliştirdiğini, yasal süreçlerin katı kurallarının ise karar alma sürecini zorlaştırdığını göstermektedir. Okul müdürleri, bu durumda daha esnek bir yaklaşım geliştirerek, gereksinimleri karşılamak için alternatif yollar bulmaktadır. Bu yaklaşım, durumsallık kuramlarının temellerine dayanmaktadır, çünkü yöneticiler içinde bulundukları koşullara göre en uygun kararı almak zorundadırlar. Her okulun gereksinimleri farklı olduğu için, mevcut bütçe kısıtları ve ihtiyaçlar doğrultusunda durumlara göre esnek kararlar alınmaktadır.

Yani şöyle söyleyeyim, örneğin benim bir kaleme gereksinimim var, kalem almam gerekiyor ama bakanlığım bana kalem parası yerine deterjan parası gönderebiliyor ve ben bu deterjan parasına kalem alamıyorum. Yasal olarak alamıyorum. İşte bir şekilde gereksinimlere göre harcamak zorunda kalıyoruz. Deterjan yerine kalemler alabiliyoruz bazen. Aslında bir şey değişmiyor, totalde gelen parayı okula harcıyorsunuz ama gereksinime göre harcıyoruz. Yani 3 tane deterjan alıyorsunuz. Bunu biraz daha kısıtlı ki deterjan sonrasında diğer geri kalanla deterjan yerine de kalem gereksiniminizi karşılıyorsunuz. (K13)

Araştırma bulguları, bazı okul müdürlerinin kaynak kıtlığı ve/veya önceliklerle ödenek kalemlerinin örtüşmemesi nedeniyle bu durumla başa çıkma stratejileri geliştirdiklerini ve kendi çözüm yollarını ürettiklerini göstermektedir. Temelde, ödenekler okulların gereksinimlerine harcanmaktadır; ancak ödeneklerin nasıl kullanılacağına yönelik alınan kararlar çeşitli usulsüzlükler içermektedir. Thompson (2020), düzenleyici kısıtlamaların, yöneticilerin fonları esnek bir şekilde kullanma yeteneklerini nasıl sınırladığını ayrıntılandırmaktadır. Yöneticilerin, belirli fonları yalnızca belirli amaçlar için kullanmaları gerektiği durumlarda, bu kısıtlamaları aşmak için yaratıcı ve bazen de etik olmayan yöntemlere başvurdukları belirtilmektedir. Canbay (2001) bütçe etiğini gerçekleştirmede en önemli etmenin insan olduğunu yani bu süreçte yer alan karar verici ve uygulayıcıların ahlaki değerlerine göre yansıdığını belirtmektedir. Bütçe etiğine yönelik temel değer kamu yararıdır. Bundan dolayı karar verici ve

uygulayıcıların alacakları kararlarda; adalet, eşitlik, etkenlik gibi kamu yararını gerçekleştirmeye yönelik değerleri, ne ölçüde ön planda tuttukları oldukça önemlidir.

Gereksinimlerle özgülünen ödenek miktarı ve kalemlerinin örtüşmemesine bağlı olarak okul yöneticilerinin harcama kararlarını etkileyen bir diğer önemli etmen, yerel olanakları değerlendirme (n=7) olarak bulunmuştur. Buna ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları şu şekildedir:

Harcama konusunda bizim okulumuz biraz kenar mahallede olduğu için mutlaka bir güvenlik şartı vardı büyük bu işte yeni projede okul polisleri devreye girdi. Hani her yıl bizim okula mutlaka bir okul polisi veriliyor. O bize ne? Yaptı mesela atıyorum ki bir güvenlik tutmaktan bayağı bir kurtardı. Yani aylık 25-30 bin TL para harcamaktan kurtardı. Ne yapıyoruz? O polisleri ile iyi ilişkiler içerisinde orada konuşabilecek olayları önceden önlüyor mesela o polis olmasa yani belki de şu an benim param olmayacak ama mutlaka birilerini kapıya koymam gerekir güvenlik açısından. (K10)

Bizim buralar çok sıcak olduğu için ben yakın zamanda Milli Eğitimden bir klima istedim ettim. Misal, bu konuda geçen ay yıkılan bir okulumuz vardı. Deprem dolayısıyla onun klimalarını dağıtıyordu Milli Eğitim ben müdür beye izah ettim dedim “müdür bey bizim bir mekanımız var, iki klimalık bana iki klima verirsiniz oranın soğutma sorununu çözmüş olacağım”. O da sağ olsun iki klima gönderdi. (K17)

Okul İçi Öğeler. Katılımcıların görüşlerinden elde edilen bulgulara göre, okul yöneticilerinin harcama kararlarını etkileyen etmenler arasında okul içi öğeler; öğrenci etkinlikleri, öğretmen istemleri ve velilerden gelen ayni-hizmet desteği bulunmaktadır.

Öğrenci etkinlikleri öğrencilerin katıldığı ders dışı sosyal, kültürel ve sportif etkinlikler olarak tanımlanabilir. Eğitim, yalnızca okulda alınan derslerle sınırlı olmayan bir süreçtir ve araştırmalar eğitim sürecinin okul dışı etkinliklerle desteklenmesini öğrencileri başarıya ulaştırmada önemlidir. Bu tür etkinlikler, öğrencilerin akademik başarılarını artırmanın yanı sıra, sosyal becerilerini, özgüvenlerini ve kişisel gelişimlerini destekleyen önemli araçlardır. Eğitim süreci, yalnızca okulda alınan derslerle sınırlı kalmayan bir süreçtir ve araştırmalar, eğitim sürecinin okul dışı etkinliklerle desteklenmesinin, öğrencilerin genel başarısını artırmada önemli bir rol oynadığını göstermektedir (Mahoney ve Cairns, 1997). Ancak okulların bulundukları bölgeye bağlı olarak ekonomik durumun iyi olduğu okullarda öğrencilerin daha iyi sosyal eğitim aldıkları, durumu tam tersi olan okullarda ise olanakların daha sınırlı olduğu söylenebilir (Kayıkçı, 2014). Eğitim bütüncül bir şekilde ele alınarak sosyal etkinliklerle zenginleştirildiğinde daha nitelikli ve verimli hale gelir ve akademik gelişimin tamamlayıcısı

olur ancak bu etkinliklerin gerçekleştirilebilmesi için kaynak gereksinimi bu araştırma kapsamında belirtilen harcama kararlarını etkileyen etmenler arasındadır. Buna ilişkin görüşlerden (n=8) bazıları aşağıdaki gibi örneklendirilebilir:

Öğrencilere sosyal etkinin kültürel faaliyetlerini de göz önünde bulunduruyoruz yine öğrencilerimizin faaliyetleri, kültürel faaliyetler, sportif faaliyetlerde başarılı olan öğrencilerimize. Plaket gibi madalya gibi öğrencilere teşvik, teşvik etmek için bu öğrencilerimize buradan da harcama yapabiliyoruz. (K20)

Sosyal aktiviteler öğrencilerimizin sosyal aktiviteleri, yarışmalara katılmaları, işte ödül gibi durumlarda, sportif karşılaşmalarda bir miktar para harcamamız gerekiyor. İşte spor malzemeleri alımında para harcamamız gerekiyor ama inanın gelen ödenek gayet yeterli yani. Yani öğrenci başına belirlenen ödenek düzgün harcanırsa kullanılırsa yeterli oluyor. Bir sıkıntı çekmedim ben. (K10)

Yakın zamanda şöyle bir proje yaptım ben, yani somut olsun diye anlatıyorum. Benim okulun bodrumunda böyle sığınak gibi boş alanlar vardı. Sığınaklar Türkiye’de çok aktif kullanılmadığı için okulun bodrumu boştu. Büyük bir salon vardı orada. Ben orayı bir fitness salonuna dönüştürdüm. Komple orayı böyle boyadık tata minderleri aldık yürüyüş bantları aldık, böyle şeyler aldık. Fiziki olarak çocukların enerjilerini atacağı tarzda böyle komplike makineler aldık. Çocuklara bu alanı spor etkinlik enerjilerini harcayacakları veya spor yarışmalarına hazırlanacakları bir şey haline getirdik mekan haline. Çünkü spor salonumuz yok. Bizim burada çalışan çocuklar bir –iki sene sonra şampiyonalara gidip birincilikler almaya başladılar. Şu anda benim Avrupa şampiyonu iki tane öğrencim var, bir dünya ikincisi bir öğrencim var. Şimdi bu yaz dünya şampiyonasına gidecek çocuklar hem kız hem erkekler orada. (K17)

Öğrencilerin ders dışı etkinliklere katılımı, onların sosyal çevrelerini genişletmelerine, takım çalışması ve liderlik gibi önemli becerileri kazanmalarına yardımcı olur. Bu etkinlikler, öğrencilerin okul hayatına daha fazla uyum sağlayarak, okul terk oranlarını azaltır ve öğrenci memnuniyetini artırır. Aynı zamanda, bu tür faaliyetler, öğrencilerin stresle başa çıkma becerilerini geliştirir ve akademik yaşamlarının dışında da başarılı olmalarını güdüler (Mahoney ve Cairns, 1997). Ancak, bu tür etkinliklerin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi ve sürdürülebilmesi, okul bütçesi ile yakından ilişkilidir. Okul bütçesinin yeterli olmaması durumunda, öğrenci etkinliklerinin niteliği ve çeşitliliği olumsuz etkilenebilir. Bu durum, özellikle düşük gelirli okullarda, öğrencilere sunulan fırsatların sınırlı kalmasına neden olabilir. Okul bütçesi, etkinlikler için gerekli olan malzemelerin alımı, öğretmenlerin ek ders ücreti, etkinlik mekanlarının kiralanması ve diğer lojistik giderleri karşılamak için gereklidir.

Bütçe planlamasında, bu tür etkinliklerin eğitim sürecinin ayrılmaz bir parçası olarak görülmesi ve gerekli kaynakların bu doğrultuda ayrılması, öğrencilerin akademik

ve kişisel gelişimlerinin desteklenmesi için gereklidir (Eccles ve Barber, 1999). Katılımcıların sekizi, okul bütçesini harcama kararlarına öğrenci etkinliklerinin etki ettiğini belirtmiştir.

Okul yöneticileri, öğretmenlerin çeşitli gereksinimlerini karşılamak için sürekli olarak bütçe ve kaynak yönetimi yapmak zorundadır. Öğretmenler, derslerde ve eğitim etkinliklerinde gereksinim duydukları malzeme, teknolojik araçların ve diğer kaynakların her zaman kullanılabilir olmasını beklemektedirler. Örneğin, fotokopi makinelerinin ve akıllı tahtaların sürekli kullanılabilir halde olması, atölyelerdeki aletlerin eksiksiz ve kullanılabilir durumda olması veya etkinliklerde kullanılacak gereksinimler okul yönetimlerinin karşılaması gereken temel gereksinimler arasında yer aldığı bulgulara elde edilmiştir. Buna ilişkin görüşlerden (n=12) bazıları aşağıdaki gibi örneklendirilebilir:

Öğretmenin gereksinimleri evet kesinlikle bir fotokopi makinasını sürekli kullanılan halde tutmanız lazım. Artı akıllı tahtayı sürekli kullanılabilir halde tutmanız gerekiyor. Bir bilgisayar kullanacaksa atölyesinde, ya da resim atölyesinde bir ihtiyacı varsa mesela bir şövale gereksiniminiz vardı, hemen onu temin ettik gibi bunları da gündemde tutmanız gerekiyor. Veya bir gösteri yapacak kostüm ücreti daha yeni gündeme geldi. Mesela onu karşılamamız gerekiyor. Bunların hepsini sizden bekliyorlar. Sizin öyle bir bütçe kaleminiz var mı? Hani bir gösteride öğrencilerin yiyeceğini veya kostümlerinin ücretini karşılamak üzere bir bütçemiz yok. (K1)

İşte iki müzik öğretmenimiz var okulumuzda örneğin birkaç ay önce geldiler Dediler ki “müdürüm bizim” dediler. “Aşağıda bodrum katta bir yer var. Atıl bir yer hiç kullanılmıyor ama biz orayı” dediler. “Yaşanılabilir bir yer haline getirebiliriz işte sadece bize” dediler. “Bir şey lazım, oturma grubu lazım. Onun için bize destek olabilir misiniz?” dediler. Ben de vardı, param verdim. Şimdi bazen bilmiyorum, orda bahçeden geçerken derinden bir gitar sesi geliyor. (K02)

Tabanda arkadaşlarla, öğretmenlerle istişare ile yönetim ekibimle, öğretmen arkadaşlarla konuları oturuyorum gerçekten bu konuda bir istek varsa, istemlerin ne kadar olduğunu, ne kadar gereksinim olduğunu değerlendiriyorum. En önemli ve en acil olandan başlıyoruz. Gerçekleştirmeye ya kendi başıma değil de daha çok sahada. Bunu bunun için yaşayan insanla başlıyoruz. (K17)

Okul yöneticilerinin öğretmenlerin ihtiyaçlarını karşılamak için yaptıkları harcamalar, eğitim yönetimi alanındaki karar verme süreçleriyle doğrudan ilişkilidir. Yöneticilerin karar alma süreçleri, sınırlı kaynaklar ve bütçe kısıtları içinde en acil ve önemli ihtiyaçları nasıl önceliklendirdiklerini göstermektedir. Katılımcılardan on ikisi, öğretmen istemlerini karşılamaya yönelik bazen okul olanaklarıyla bazen de sınırlı kaynakları kullanarak bu gereksinimleri karşılamaya çalıştıklarını belirtmişlerdir. Öğretmen istemleri, okul yöneticilerinin harcama kararlarını etkileyen başka bir etkindir

ve gereksinimleri önceliklerine bağı olarak karşılama yoluna gitmektedir. Bu bağlamda, K1 ve K17 numaralı katılımcıların açıklamaları, okul yöneticilerinin bütçe kalemlerinin yetersiz olduğu durumlarda, en acil ve önemli ihtiyaçlara öncelik vererek bu sınırlı kaynakları en verimli şekilde kullanma çabalarını yansıtır. Yöneticiler, mevcut koşulları değerlendirip, kaynaklarını en iyi şekilde kullanarak kısa vadede sorunları çözmeye çalışmaktadırlar. Bu da sınırlı akılcılık ve doyuruculuk kavramıyla uyumlu bir yaklaşımdır.

Velilerden aynı hizmet desteği alt kategorisi, velilerin uzmanlık alanlarına göre okula çeşitli mal ve hizmet alımlarında üstünlük ya da kolaylık sağlaması olarak tanımlanabilir. Buna ilişkin görüşlerden (n=3) bazıları aşağıdaki gibi örneklendirilebilir:

İhtiyaçlarımızın karşılanmasını istiyoruz ama şöyle olabilir mesela Velimizin herhangi bir Mesleği olabilir, o mesleğinden yararlanabiliyor. Atıyorum ki 100 liraya yapacağı işi yani sadece maliyetine yaptırabiliyoruz. Yani bu tür kaynaklarından yararlanabiliyoruz ya da sucu olabiliyor. Su arızamız olduğunda gelip sadece küçük bir miktarla bunu yaptırabiliyoruz. (K10)

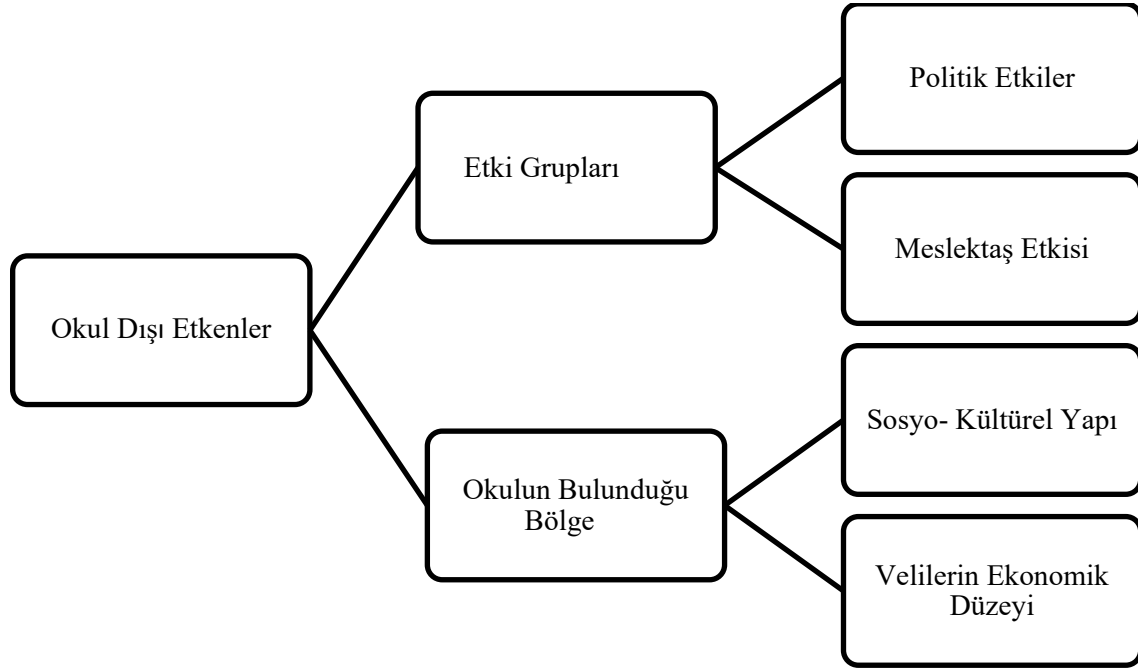
Yani genellikle maddi olarak değil de aynı olarak mesela gereksinim duyduğumuz herhangi bir işte velilerin mesleklerine göre velilerimizden istemde bulunabiliyorsunuz ve bu istemleri velilerimiz ya uygun bir fiyata bize karşılıyorlar veya hiç ücret almadan da karşılayabiliyorlar. (K13)

Velilerden elde edilen aynı hizmetler, kaynakların daha verimli etili kullanmasına yol açabileceği söylenebilir. Örnek olarak sunulan katılımcı görüşlerinde belirtildiği üzere, aynı yardımlar tasarruf sağlaması nedeniyle kaynakların başka gereksinimleri de kapsayacak şekilde kullanılmasına olanak sağlayabilir.

Okul Dışı Etkenler

Araştırma bulgularına göre, okul müdürlerinin harcama kararlarını etkileyen dış etkenler, çeşitli gruplar ve okulun bulunduğu bölgenin özellikleri ile şekillenebilmektedir. Bu etkenler, politik etkilerden velilerin ekonomik düzeyine kadar geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır. Etki grupları; politik etkiler ve meslektaş etkisi kategorileri altında ele alınmaktadır. Politik etkiler, okul bütçelerinin oluşturulmasında ve kullanılmasında önemli bir rol oynamaktadır. Hükümet politikaları, eğitim finansmanına yönelik yasal düzenlemeler ve yerel yönetimlerin kararları, okul müdürlerinin bütçe kararlarını doğrudan etkiler (Thompson, 2020). Bunun yanı sıra, diğer okul müdürlerinin ve eğitimcilerin kararları ve uygulamaları, meslektaş etkisi yoluyla müdürlerin harcama

kararlarını şekillendirilebilmektedir. Meslektaşlardan gelen öneriler, deneyimler ve en iyi uygulamalar, bütçeleme sürecinde dikkate alınır (Fullan, 2001). Bu etkileşim, bilgi paylaşımı ve ortak stratejiler geliştirme açısından önemlidir. Özellikle profesyonel ağlar ve konferanslar, müdürlerin bütçe yönetimi konusunda yeni yaklaşımlar öğrenmelerine ve bunları kendi okullarında uygulamalarına olanak tanır (Hargreaves ve Fink, 2006). Şekil 7’de okul yöneticilerinin harcama kararlarını etkileyen dış etkenler kategorileri ve alt kategorileri gösterilmektedir.



Şekil 7. Okul Yöneticilerinin Harcama Kararlarını Etkileyen Okul Dışı Etkenler

Etki Grupları. Okul yöneticilerinin harcama kararlarını etkileyen dış etkenlerden ilki etki grupları olarak tanımlanmıştır. Etki grupları, politik etkiler ve meslektaş etkisi olarak sınıflandırılmıştır. Etki gruplarına yönelik bulgular aşağıda verilmektedir.

Politik etkiler, okul müdürlerinin bütçe kararlarını alırken karşılaştıkları önemli dış etkenlerden biridir. Buna ilişkin görüşlerden bazıları (n=5) aşağıdaki gibi örneklendirilebilir:

Güçle birlikte olduğunuz zaman güçlü insanlarla birlikte olduğunuz zaman daha rahat karar alabiliyorsunuz. Ama diğer türlü tamamen korumacı bir şekilde hareket etmek zorunda kalıyorsunuz. Bir şeyi kırk defa düşünmek zorunda kalıyorsunuz ve doğal olarak etkiliyor. (K13)

Müdürlerin, güçlü kişilerle birlikte olduklarında daha rahat karar alabildiklerini, aksi takdirde korumacı bir şekilde hareket etmek zorunda kaldıklarını belirten katılımcı

görüşleri, bu etkiyi açıkça ortaya koymaktadır (K13). Bu, karar alma süreçlerinde politik destek veya baskının ne kadar önemli olduğunu göstermektedir.

Maalesef 2014’de 652 KHK çıktıktan sonra önceden biz sınavla atanıyorduk. Daha sonra siyasiler bizi atamaya başladılar. Siyasiler atamaya başladıktan sonra aşırı derecede bir politize olma durumu oldu. Politize durumu olduğu zaman herkes kendi adamını bir yere oturtma çabasına geçti. İnsanlar adamlarını bir yere oturttukları zaman da karakaşlarına, kara gözlerine oturtmadılar. Maalesef o süreçte çok yeteneksiz, çok beceriksiz arkadaşlarımız mevki makam sahibi oldular ve okulun kaynaklarını maalesef ve maalesef bu kendilerini oraya oturan kişilerin ticari ilişkilerini aktararak onları zengin etme yoluna gittiler. Bu da okullara gerçekten çok büyük zarar verdi. (K04)

Güç odakları oluyor. Biliyorsun sosyal hayat içerisinde bazı odaklar süreçlere müdahale etmek, kendilerinin lehine davranışlarda bulunmanız veya yasal prosedürleri kendi onlar için esnetmenizi isteyen bir takım güç odakları oluyor. Yani bu politize olmuş yani siyasi kuruluşlar olabiliyor. Dernekler olabiliyor. Politik bir takım şeyler olabiliyor, oluşumlar olabiliyor. Bunlar zaman zaman işin içine girip bizim tadımızı kaçırdıkları oluyor, işin açığı ama siz bir yönetici olarak onlara duruşunuzu ve yöneticilikteki bakış açınızı doğru izah ettiğiniz takdirde bir daha da siz bu tür istemlerle yavaşmıyorlar. Ama böyle yanlış bir şey. Onları bugünlük savayım bu işlerini göreyim, göndereyim dediğinizde sonu gelmeyen bir girdabın içine giriyorsunuz. Ben bu konuda yıllardır çalıştığım için bu tarz tecrübelerim oldu. Bazen sert durmanız gerekiyor. Kendinizi riske etmeniz gerekiyor çünkü. Siz herhangi bir güç odağıyla takıştığınız ve ona engel olduğunuz hissedildiği an sizi başka kimse sahiplenmiyor da işin özü.. Böyle bir riski var. Bu konulardan mustaribim. Ben böyle şeylerin olmamasını istiyorum. Her şeyin kurumsal yasalar, kanunlar, mevzuatlar çerçevesinde işlemesini istiyorum. Hep de böyle çalıştım, işin açığı. (K17)

Politik etkilere yönelik bulguların yorumlanmasında “güç kavramını” irdelemek yararlı olabilir. Güç, belirli amaçları gerçekleştirmek için kaynakları harekete geçirme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır (Krockhardt, 1990). Pfeffer (1992), gücü hem potansiyel bir kuvvet olarak hem de davranışları etkileme, olayların akışını değiştirme ve direnişlerle başa çıkma yeteneği olarak tanımlamaktadır. Günümüzde güç, başkalarının iradelerine rağmen hedeflere ulaşma ve politik mücadeleleri kazanma kapasitesi olarak da ifade edilmektedir (Kırel, 1998). Mintzberg, politik oyunları alanyazında özne ve amaçlarına göre tanımlamıştır (Mintzberg, 1985). Bu oyunlardan biri bütçe oyunu olarak tanımlanmış ve amacının daha fazla kaynağa ya da bütçeye ulaşmak olduğunu belirtmiştir. Katılımcı K13 ve K17 politik güçlerin daha fazla kaynak elde etmeye karşı gösterdikleri direnç ve buna bağlı yaşadıklarını belirtilmişlerdir. K17 sosyal ve politik güç odaklarının yöneticileri etkilemeye çalıştığı durumlarda, ağlar ve ilişkiler, kararların nasıl alındığını belirleyen kritik faktörler haline geldiğini belirtmiştir. Güçlü ilişkileri olan kişilerin

kaynakları kendi lehlerine yönlendirmeleri ve bu süreçlerde çıkarlarını korumaları mümkündür. Bu tür ağların etkisi altında, okulların kaynaklarının verimli kullanılmaması ve eğitimsel hedeflerden sapma gibi olumsuz sonuçlar doğabilir. K04 ifadesine göre okul yöneticilerinin siyasetler tarafından atanması ve karar süreçlerine güç odaklarının etkisi, kaynakların verimli kullanılmaması gibi sorunlara yol açmaktadır. Bu, Çöp Kutusu Modeli'ndeki belirsizlik ve çakışan çıkarlarla uyumludur. Politize olmuş karar süreçleri, kaynakların daha çok kişisel çıkarlar doğrultusunda yönlendirilmesine neden olabilir.

Diğer okul müdürlerinin ve eğitimcilerin kararları ve uygulamaları, meslektaş etkisi yoluyla müdürlerin harcama kararlarını şekillendirebildiği sonucuna bulgularla ulaşılmıştır. Meslektaşlardan gelen öneriler, deneyimler ve en iyi uygulamalar, bütçeleme sürecinde dikkate alınmaktadır (Fullan, 2001). Bu etkileşim, bilgi paylaşımı ve ortak stratejiler geliştirme açısından önemlidir. Özellikle profesyonel ağlar ve konferanslar, müdürlerin bütçe yönetimi konusunda yeni yaklaşımlar öğrenmelerine ve bunları kendi okullarında uygulamalarına olanak tanır (Hargreaves ve Fink, 2006). Meslektaş etkisine ilişkin görüşlerden bazıları (n=10) aşağıdaki gibi örneklendirilebilir:

Karşılıklı samimi olduğumuz arkadaşlarla konuşuyoruz. Nasıl harcadığımızı, ne kadar harcadığımızı, kimlerden alışveriş yaptığımızı, hangisine uygun dediğin, hangisini yanlış yaptığını anlayabiliyor. Zaten bana yanlış yapan kişiyi ben orada söyleyebiliyorum arkadaşlarla. (K10)

Yani diyelim ki bir şey yapılacaktır. Nerede yapılmıştır, nasıl yapılmıştır, ilk defa uygulanan şeyler konusunda arkadaşlarla istişare şeklinde birbirimizle dönüş alışverişinde bulunuyoruz ki yanlış yapmayın düşüncesi veya daha iyi, daha faydalı nasıl olunur? O konuda birbirimizle okul müdürleri olarak mutlaka danışırız. (K5)

Eğitim camiasının içinde olduğumuzdan dolayı zaten ister istemez bir şeyler alıyorsun. Karşıdaki güzel örnekler görüyorsun, farklı okullara gittiğimizde kendimizde olmayıp da başka okullardaki uygulamaları görüp onu tekrar kendi üzerimizde uygulayabiliyoruz. Eğitimler de aldık. Tabii bu hizmet içi eğitimler aldık iletişim konusunda. Dediğim gibi bir eğitim sürecinin içerisinde olduğumuz için kendimizi de bir nevi eğitiyoruz zaten. (K12)

Tabi yani olabiliyor. Yani okulun bahçesinde farklı veya okulun içerisinde farklı bir şey görebiliyorsunuz. O çok güzel olmuş. Biz bunu şu şekilde geliştirip kendimize kendi okulumuza uyarlayabiliriz dediğimiz şeyler olmuyor mu oluyor. Ben burada göreve başladığımda yani Ankara İstanbul'da birkaç okul gezdim, fen lisesi proje okul statüsünde yine burada diğer okullara gittik. Oradan aldığımız çok şeyler oldu. Yani kendimize uyarladığımız. (K15)

Yukarıda görüşlerine yer verilen bazı katılımcılar, meslektaşlarının okul bütçesini nasıl harcadığını ve neye harcadığının, kendi kararlarına etki ettiğini belirtmiştir.

Okulun Bulunduğu Bölge. Okul müdürlerinin harcama kararlarını etkileyen dış etkenlerde bir kategori de okulun bulunduğu çevre olarak tanımlanmıştır sosyo kültürel yapı ve velilerin ekonomik düzeyi başlıkları atında sunulmaktadır. Mahallenin sosyo-ekonomik durumu, bir okulun mali kapasitesini ve gereksinimini doğrudan etkiler. Zengin mahallelerdeki okullar genellikle daha yüksek düzeyde ebeveyn katkıları ve bağış toplama çabalarından yararlanır. Reardon (2011), bu ek kaynakların okul müdürlerine eğitim programlarını ve fiziki ortamları geliştirme konusunda daha fazla esneklik sağladığını belirtmiştir. Buna karşın, düşük sosyo-ekonomik duruma sahip mahallelerdeki okullar kaynak elde etmede zorluk yaşayabilir. Bunun yansıra, Çevredeki mahallenin güvenliği de önemli bir etmendir. Yüksek suç oranına sahip bölgelerdeki okullar, güvenlik önlemleri için daha fazla kaynak ayırmak zorunda kalabilir. Darling-Hammond (2010), bu harcamaların doğrudan eğitim yatırımlarından kullanılabileceği ve okul müdürleri için güvenlik ile akademik niteliği dengeleme konusunda zorluklar yaratabileceğini belirtmiştir.

Farklı mahallelerdeki okullar arasındaki eşitsizlikler, eşitlik sorunlarını gündeme getirir. Darling-Hammond (2010), düşük gelirli, yüksek suç oranına sahip bölgelerdeki okulların temel eğitim kaynaklarını sağlamakta bile zorlandığını, gelişmiş programlardan söz etmenin bile olanaklı olmadığını vurgulamaktadır. Bu eşitsizlik, politika müdahalelerinin, kaynakların daha adil dağılımını sağlamaya yönelik önceliklere dikkat çekmektedir. Araştırmada kimi katılımcılar okulun bulunduğu çevrenin harcama kararlarına etkisini şöyle dile getirmiştir (n=4):

Okulun bulunduğu bölge çok önemli. Bu sizin önceliklerinizi de belirler. Eğer sosyo-ekonomik yönden zayıf bir mahalledeyseniz veya ne bileyim suç oranının yüksek olduğu bir mahallede iseniz sizin birinci önceliğinizi otomatikman güvenlik alıyor. Güvenliğe girmek zorundasınız. Tel çekilmesi, kamera sisteminin kurulması sisteminin kurulması bunlarda bir külfettir. Bu etkiler ama nezih bir mahalledeyseniz, suç oranının düşük olduğu bir mahallede iseniz ilerinizde bir karakol varsa ne bileyim ben sürekli olarak yirmiden geçen insanlar varsa güvenliği o kadar da üst seviyede tutmanıza dolayısıyla o kaleme o kadar harcama yapmanıza gerek kalmıyor. Otomatikman coğrafya kader okulun da coğrafyası kader oluyor. (K4)

Bu ailelerin kültürüyle eğitimi ile ilgili bazı sosyo-ekonomik yeri olan var ama çocuklar çok şımarık o da giderleri artırıyor, zarar veriyor, zarar gider. Şimdi bu ailelerin bana göre eğitilmişlik oranıyla ilgili belki sosyal kültürel yönden düşük bir yerdeyiz ekonomik yönde. Ama eğer aile çocuğunu güzel yetiştirdiyse o giderlerin bir kısmını tasarrufa çevirebiliyorsunuz. İstekleri azaltabiliyor olumsuz istekler fazla gelmeyeabiliyor, sınırlamalar güzel olabiliyor. Yani artı yönleri de var, eksi yönleri de var. (K8)

Velilerin ekonomik düzeylerinin, toplum desteği açısından, okul bütçeleme kararlarını önemli ölçüde etkileyebilir. Grolnick ve Slowiaczek (1994), güçlü toplum ve veli katılımına sahip okulların aldıkları destek açısından daha üstün olduğu, ancak sanat, spor ve akademik kurslar gibi programlara kaynak ayırma konusunda daha fazla baskı altında olduğunu ileri sürmüştür. Buna yönelik görüş bildiren katılımcı görüşü (n=3) örneği aşağıda sunulmuştur.

Yani ekonomik düzeyi iyi olan bir bölgedeki bir okulun bütçesiyle orta düzeyde veya daha düşük düzeyde öğrencilerin olduğu düşük gelirli insanların yaşadığı bölgedeki bir okulda gelir az olduğu için dolayısıyla harcamalarınız da buna göre değişiyor. K13

Okul Aile Birliği Gelirlerinin Harcanma Kararlarını Etkileyen Etmenler

Okul aile birliği gelirlerinin harcanma kararlarını etkileyen etmenler, okul aile Birliği'nin gelir durumu ve okul aile birliğinin amaçları kategorileri altında oluşturulmuş ve Tablo 6'da sunulmuştur.

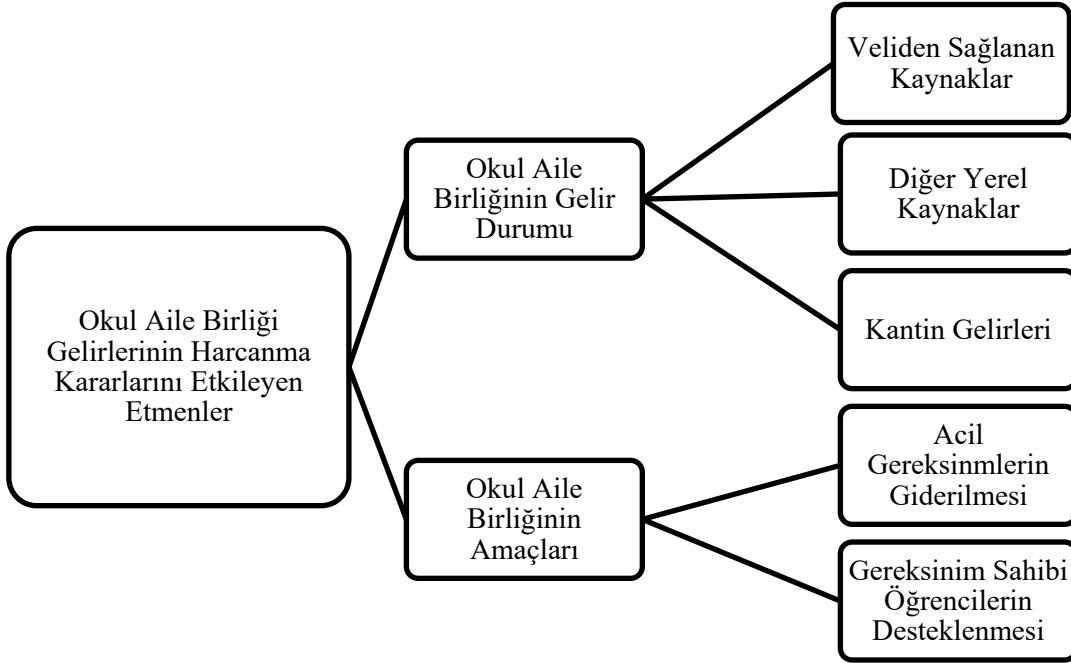
Tablo 6

Okul Aile Birliği Gelirlerinin Harcanma Kararlarını Etkileyen Etmenler

Kategoriler	Alt Kategoriler
Okul Aile Birliğinin Gelir Durumu	Veliden Sağlanan Kaynaklar
	Diğer Yerel Kaynaklar
	Kantin Gelirleri
Okul Aile Birliğinin Amaçları	Acil Gereksinimlerin Giderilmesi
	Gereksinim Sahibi Öğrencilerin Desteklenmesi

Tablo 6'da görüldüğü üzere okul aile birlikleri genellikle ebeveynlerden sağlanan katkılar, diğer yerel kaynaklar ve okul kantinlerinden gelir elde ederler. Okul aile birliği gelirleri, büyük ölçüde öğrenci velilerinden gelen bağışlara dayanır ve bu bağışlar öğrenci kitlesinin sosyoekonomik durumuna göre önemli ölçüde değişebilir. Velilerin ekonomik durumu, yapılan bağışların miktarını ve sıklığını doğrudan etkileyebilir. Daha varlıklı bölgelerdeki okullar genellikle daha yüksek miktarda bağış toplarken, düşük gelirli bölgelerdeki okullar bu konuda zorluklar yaşayabilir (Brown ve Johnson, 2021; Smith vd., 2022; Aydın, 2023). Velilerin ekonomik durumu dışında, okulun bulunduğu yerleşim yerinin genel ekonomik yapısı ve topluluk içindeki sosyal bağlar da bağış miktarlarını etkileyebilir. Veliler, çocuklarının eğitime katkıda bulunmanın önemini anladıklarında

ve bu konuda güdülendirildiklerinde, bağış miktarlarında artış gözlemlenebilir (Karaca ve Demir, 2020; Yılmaz, 2019). Şekil 8’de okul aile birliği gelirlerinin harcanma kararlarını etkileyen etmenler görsel olarak sunulmaktadır.



Şekil 8. Okul Aile Birliği Gelirlerinin Harcanma Kararlarını Etkileyen Etmenler

Şekil 8’de görüldüğü üzere okul aile birliği gelirlerinin harcanma kararlarını etkileyen etmenler gelir durumu ve amaçlara bağlı değişmektedir. Velilerin okullara katkıları ve diğer yerel kaynaklardan elde edilen gelirler okul gelir ve kantin gelirleri önemli belirleyici olduğu çalışmanın bulgularından elde edilmiştir. Ayrıca, okul etkinliklerine ve toplantılarına düzenli olarak katılan veliler, okulun gereksinimlerini daha yakından gözlemleyerek daha fazla bağış yapma eğiliminde olabilirler. Ayrıca, okul yönetimi ve öğretmenler tarafından düzenli olarak bilgilendirilen ve güdülendirilen veliler, finansal katkıda bulunmaya daha istekli olabilirler (Gökmen ve Arslan, 2021; Doğan, 2022).

Okul Aile Birliğinin Gelir Durumu

Okul aile birliğinin gelir durumu, kaynakların nasıl elde edileceğini ve harcanacağını belirlemede önemli bir rol oynar. Bu araştırmada elde edilen bulgulara göre, katılımcılardan on dördü okul aile birliği bütçelerine kaynak bulmada zorluk yaşadıklarını ya da hiç kaynak bulamadıklarına yönelik görüş bildirmişlerdir. Dördü ise okullarına çeşitli kaynaklardan gelir elde ettiklerini belirtmiştir.

Veliden Sağlanan Kaynaklar. Okul aile birliği bütçesinin bir kısmı velilerinden gelen bağışlara dayanmaktadır. Bu durum öğrenci ve ailelerinin sosyoekonomik durumuna göre önemli ölçüde değişebilir. Velilerin ekonomik durumu, bağışların miktarını ve düzenliliğini doğrudan etkiler. Daha varlıklı bölgelerdeki okullar genellikle daha yüksek miktarlarda bağış toplayabilirken, düşük gelirli bölgelerdeki okullar bu konuda daha fazla zorluk yaşayabilir (Brown ve Johnson, 2021; Smith vd., 2022; Aydın, 2023). Bu durum, velilerin gelir düzeylerinin yüksek olduğu bölgelerdeki okulların daha fazla kaynağa sahip olmasına ve eğitim düzeyinin artmasına neden olabilir (Özdemir ve Polat, 2019; Kaya, 2021). Katılımcılardan on dördü velilerden kaynak sağlama konusunda güçlük çektiklerini ya da hiç kaynak sağlayamadıklarını bildirmişlerdir. Kimi katılımcıların anlatımları şöyledir:

Son yıllarda özellikle pandemiden sonra ailelerden herhangi bir şekilde bağış gelme oranı çok düşüktür. Gene de tabi anlatıyorsunuz ama gelen miktar bir sene boyunca 25-30.000 TL yapıyor. O da sizin yani ancak bir faturanız çünkü bu konuda çok dezenformasyon yapıldı. Yani işte “para verirken ne oluyor, ne ediyor” gibi. Halbuki okul aile birliği yönetmeliği açıktır. Burada veliler vardır. Üç ayda bir faturaları yayınlamak zorundayım. Bütçeyi ve harcama kalemlerini orada işte de internet sitesinde yayınlamak zorundayım. İsteyen istediği şekilde denetleyebilir ama ona rağmen bu dezenformasyondan dolayı maalesef insanlarımız artık eskisi gibi değil. (K4)

Eskiden yani öğrencilerden düzenli şekilde işte “her öğrenci okula şu kadar katkıda bulunsun” falan derdik. Bizim ilk meslek yıllarımızda ama şu anda öyle bir şey de diyemiyorsunuz. Çünkü bakanlığımız sürekli medya aracılığıyla okullarda bağış adı altında velilerden para toplanmaması yönünde sürekli açıklamalarda bulunuyor. Sonuçta da biz de onu yapamıyoruz. (K2)

Şimdi okul aile birliği bütçesini harcayamıyorsunuz çünkü yok. Genelde okula birliği adıyla içeriği uyuşmayan yapılar. Yani okul aile birliği bütçesi dediğimizde belki kamuoyunda şöyle bir şey canlanıyordur, ha işte çok müthiş bir bütçe var orada parayı koyacak yer bulamıyorlar. Aman bunu çok sıkı denetleyelim. Mutlaka orada deli para dönüyordur falan gibi bir algı var ama öyle bir şey kesinlikle yaşanmıyor. Mesela bakın bu yıl benim okul aile birliğine giren ücret yani bağış miktarı 1.500 TL. Buyur, bozdur bozdur harca nereye harcayacaksın 1.500 TL’yi. (K3)

Öğrencilerin etrafında durumu iyi olan insanlar olmadığı için yani düşük profil olduğu için ekonomik açıdan velilerden ödenek bulma şansımız yok. Yani birinden tutup da “gel bize şurayı yap, burayı bağışla” deme şansımız yok. Yani Türkiye’deki son günlerdeki ekonomik krizden şu anda yeme içme bayağı bir lüks oldu bizim burada. İhtiyaçlarını gidermekte zorlanıyorlar. Ekonomik açıdan düşük olduğu için, bir de bunlardan kaynak istemek pek de sağlıklı gelmiyor bana. Yani akıllıca da gelmiyor. Yani devletimizin karşılamasını istiyorum. Ben kimseye muhtaç olmadan, kimseye gidip dilenmeden... (K10)

Şimdi onlarla çalışıyoruz ama hani 12 yıllık temel eğitim zorunlu hale gelince artık devlet versin zihniyeti hakim oldu işte en büyük veli katkısı eskiden iyi oluyordu ama şu anda zorunlu eğitime geçince “devlet karşılasın” zihniyeti hakim oldu. Bir de 2019’dan sonra pandemidir vesaireydi, veli kendini artık ekonomik nedenlerden dolayı da tamamen izole etti. Sınırlı sayıda katkı var ama bunun dışında da birçok gideriniz oluyor. O giderlerin karşılanmasında işte okul olanakları, okul aile birliklerini kullanıyorsunuz. Aileleri mümkün olduğu kadar ikna etmeye çalışıyorsunuz ama dediğim gibi son dönemlerde ne yazık ki aileler yeşil kartlı oldu. Genelde her şeyi “devlet yapsın” diyor. O noktaya geldik. (K8)

Bir paradoks yaşıyoruz aslında yani. Hükümetimizin, bakanlarımızın velilerden okul aidatı istenmemesi, yani bağış noktasında ısrarcı olunmaması noktasında bizlere direktifleri var. Ama işte dediğimiz şekilde, ödenekler de az olunca bunu bağış yoluyla kantin de karşılamayınca, bağış yoluyla isteme durumunda kalıyoruz. Yani istemek insan doğasında zor olan bir şey zaten. Kendiniz için zaten bir şey istemiyorsunuz ama okul olunca da yani nasıl diyeyim? Böyle içsel paradokslar da yaşayabiliyorsunuz. Ondan sonra mevzuat işte bakanlığın söylediği şekilde sıkıntılar da yaşayabiliyorsunuz. (K15)

Katılımcılardan altısı ise velilerden kaynak sağlama konusunda daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tabii velilerimiz olsun veya esnaf dediğimiz böyle birebir ilişkilerimiz olduğu, esnafların, hayır sahipleriyle diyaloglar sonucunda okulumuza yardımlar, bağışlar, aile birliğimize makbuz karşılığı bağışçılar alıyoruz, onu da okul aile birliği komisyonca harcamalarını aciliyete göre değerlendiriyoruz. (K5)

Ya şöyle öğrenci başı 200 TL gönüllülük esaslı verebiliyorsanız aidat olarak temizlik ve hizmet gideri olarak vererseniz diyoruz acil durumlar için biz bunu kullanacağız diyoruz. Ailelerin yüzde sekseni falan yüzde yetmiş çok büyük para değil bir kereye mahsus yılda 200 TL. Aileler katkıda bulunuyor, Öğrencinin ve velinin de yani orta üstü olduğumuz için. Yani buradaki veliler okula katkıları çok oluyor niye çocukları liseye hazırlanmış arkasından bu çocuklar üniversiteye gidecek hazırlık süreçleri devam edecek veli bunu biliyor eksik kalmamasını istiyor yardım ediyorlar. (K7)

Ebeveynlerin okul etkinliklerine katılım oranı ve okul personeliyle iletişimi de önemli bir etmendir. Okul etkinliklerine ve toplantılarına düzenli olarak katılan veliler, okulun gereksinimlerini daha yakından gözlemleyerek daha fazla bağış yapma eğiliminde olabilirler. Ayrıca, okul yönetimi ve öğretmenler tarafından düzenli olarak bilgilendirilen ve özendirilen veliler, finansal katkıda bulunmaya daha istekli olabilirler (Gökmen ve Arslan, 2021; Doğan, 2022). Örneğin, okul aile birliği toplantılarında düzenli bilgilendirme yapılması, velilerin okula olan güvenini artırmakta ve bu da bağış miktarlarına olumlu yansımaktadır (Yıldız ve Çakmak, 2018). Örneğin bir katılımcı (K16) görüşlerini şu şekilde belirtmiştir:

Velilerle, sade müdür değil, müdür yardımcıları ve öğretmenlerin de iletişimi sağlam olursa, öğretmen de veli ile devamlı irtibattıysa, veli kendisi diyor. Yani “hocam yapacak bir şeyler varsa söyleyin bize” diyor. “İyi o zaman” diyorum. O zaman diyorsun ki “bak şurayı yaptıracağız” diyorsun. Yani mesela gölgelik yaptırdık. İşte velimiz vardı, onu ziyaret etmiştik. “Ne yapıyorsun” dedi. “Böyle böyle” dedik. “Yani bir gölgelik yaptıracağız. Kermes düzenleyecektik, kermeste de olduğumuz bölge sıcaktır, insanların gölgede durması gerekir. Masa falan koyacaksın ama gölge olması gerekir” dedik. “Hocam yaptırın ben” dedi, “masrafını öderim” dedi. Velilerden destekleyici buluyoruz. Yani şu anda yaptığı hemen mesela birçok şey var. Biz onları hepsini destekleyiciler aracılığıyla yapıyoruz.

Okul aile birliği velilerden sağladığı kaynakların etkili bir şekilde yönetilmesi ve şeffaf bir biçimde kullanılması da bağışların sürekliliği açısından önemlidir. Veliler, bağışlarının nereye harcandığını ve nasıl bir fark yarattığını gördüklerinde, gelecekteki bağışlara daha olumlu bakabilirler (Özkan ve Yıldırım, 2018; Erdem ve Yavuz, 2021). Şeffaf ve hesap verebilir bir yönetim, velilerin güvenini kazanmakta ve sürekli destek sağlanmasına katkıda bulunmaktadır (Kılıç ve Demirtaş, 2019).

Diğer Yerel Kaynaklar. Velilerden sağlanan katkıların yanı sıra, okul aile birlikleri diğer yerel kaynaklardan da fon sağlayabilirler. Bunlar arasında yerel işletmelerden gelen bağışlar, topluluk organizasyonlarından alınan hibeler ve yerel kuruluşlarla yapılan ortaklıklar bulunabilir. Yerel işletmeler, mali bağışlar veya aynı katkılar yoluyla okul aile birliklerini destekleyebilir ve bu, bütçeyi önemli ölçüde artırabilir (White ve Martin, 2023; Harris, 2022; Demirci, 2022). Okul aile birlikleri eğitim girişimlerini desteklemek için yerel vakıflardan veya hükümet programlarından hibe başvurusunda bulunabilirler (Miller, Johnson ve Smith, 2022; Walker ve Lee, 2021; Kaya, 2022). Yerel kuruluşlarla yapılan iş birlikleri, hem mali destek hem de kaynak sağlar, okulun programlarını ve tesislerini zenginleştirir (Garcia ve Roberts, 2023; Patel, 2022; Öztürk, 2021). Yerel işletmeler ve hayırseverler de okullara önemli destekler sağlayabilir. Araştırma bulgularına göre kimi katılımcılar (n=12) diğer kaynaklardan elde edilen gelirlerin okul aile birliği harcamalarına etki ettiğine yönelik görüş bildirmiştir. Bazı katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

Örneğin biz şeyde olduğumuz için Çukurova’da olduğumuz için meyveler, sebzeler velilerimizden bahçesi olanlar, efendim serası olanlar eliyle getirip, çocuğum burada okuyor diye getiriyor, buraya veriyor. O yönüyle de biz bütçeyi çok rahat elimizde olanaklarımız var yani fazla. (K5)

Hayırsever bile hatırlı birini istiyor bizim dışımızda efendim, Kaymakam bey ararsa daha etkili oluyor. Ne bileyim işte. İlçe Milli Eğitim Müdürü ararsa daha etkili oluyor. Bizler okul müdürü olarak işte gücümüz yettiği oranda yine bölgesel olanakları okulumuzun düzeyini arttırmaya dönük kullanmaya gayret ediyoruz olduğu kadarıyla. (K2)

Yerel olanaklar lise seviyesinde lisede biraz daha azalır. Ancak bizim İmam hatip olması nedeniyle biraz dini hassasiyetlerden dolayı velilerimiz öğrencilerimize diyelim ki yiyecek konusunda, kurban eti gibi şeyler verirler. Çocuklar bu konuda faydalanır veya okula işte hayır sahibi kişiler gelir. “Hocam bir gereksinim var mı? Nasıl yardımcı olalım” diyerekten bize böyle bağışta bulunurlar. Bu konuda elimiz biraz maddi olarak güçlü. Okul aile birliğimize zaten aktarılır. Hesaplar gelen bağışlar makbuz karşılığında okul aile birliğimize hesap belgesi karşılığında. İban söyleriz, giderler bankaya yatırılır. Okul aile birliğimiz yönetimince acil harcamalarımızı okul aile birliği yönetimince harcarız, bu şekilde hayatı devam ettirmeye çalışıyoruz. (K5)

Bakanlığın talimatları var ama buna rağmen okul tabi gereksinimlerini bir şekilde. Ekonomik olarak yardımsever velilere, böyle yardım etmek isteyen kurum ve kuruluşlara gereksinim duyduğu zaman gidebiliyoruz. Yani diyelim bir fabrika var, bir işletme var. Böyle gelir getirecek ciddi bir şey var. Müteşebbis var, etrafınızda. Gidiyorsunuz diyorsunuz. “Benim okulumun şu gereksinimi var, destek olur musunuz? Kütüphane kurabilir misiniz okula? Bulabiliyorsanız adam geliyor, “adımı kütüphaneye verin” diyor veya işte hayırsever bir şey yapmanıza gerek yok. “Ne gereksinim varsa çıkarın” diyor. Ben elemanlarımı göndereyim ustasını efendim mobilyacısını halledeyim. Kütüphane dolaplarını 1.000 tane de kitap hediye edeyim. (K17)

Ben bu sene muhtarla iyi görüştüm, STK’larla görüştüm ki hani eğitim noktasında duyarlılar, Tarsus Ticaret Sanayi Odası, Borsalar Birliği duyarlılar. Diğer meslek odalarıyla da görüşebiliriz. Bayağı zenginiz Tarsus’ta, bu odalar zengin. Bize destek olacaklarını söylemişlerdi, inşallah unutmazlar. Tarsus Belediyesi bizi destekleyecek. Paraya gereksinim olacak ama paranın kaynağını da oluşturabileceğiz. Yerel olanaklarla veya genel bütçeden bir yerlerden bulacağız, buluşturacağız. (K18)

Kantin Gelirleri. Okul kantinlerinden elde edilen gelir okul aile birlikleri için sürekli bir gelir kaynağı sağlayabilir. Okul kantinlerinden elde edilen gelirler, genellikle okulun günlük işletme masraflarını karşılamak, eğitim materyalleri sağlamak ve çeşitli etkinlikleri finanse etmek için kullanılır (Smith vd., 2022; Brown ve Johnson, 2021). Kantin gelirlerinin etkin kullanımı, bütçe üzerinde önemli bir etkiye sahip olur ve okulun finansal sürdürülebilirliği için önem taşır (White ve Martin, 2023; Harris, 2022; Yılmaz, 2021). Bu araştırmada yer alan katılımcılardan altısı kantin gelirlerinin okul aile birliği harcamalarına etki ettiğine yönelik görüş bildirmişlerdir. Kimi katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

Bazı okullar mesela ben Tarsus'tan örnek vereyim. Bazı okul okullarımız kantin mesela ihalelerin çok farklı. Diyelim bizim kantin ihalemiz 70 bine gidiyorsa başka bir okul öğrenci durumlarına göre ekonomik durumlarına göre 150, 250, 300 bine kadar yıllık kantin ihaleleri gidiyor. Bu da öğrenci ve öğrenci velilerinin ekonomik durumlarına göre kantin işletmecileri teklifleri sunabiliyorlar. Bu da buradan kaynaklanıyor yani. (K05)

Yani özellikle aidat konusunda mesela okul aile birliği aidat kararı alıyor. Ama velilerimiz bu aidatları maalesef ödemiyorlar. Kantin gelirlerimiz var. Kantinleri de öğrencilerin sayısı öğrencilerin gelir düzeyine göre kiraya veriyoruz ve kira bedeli buna göre belirleniyor. Yani düşük kaynaklarla büyük bütçeleri oluşturmaya çalışıyoruz aslında. (K13)

Tabii en büyük şey aslında okul aile birlikleri. Yani bizim en fazla şu anda güvendiğimiz, güvenmek zorunda olduğumuz yapı ya da tesis okul aile birliği ancak az önce söylediğim gibi hani bizim profilimiz çok hani iyi görünmüyor. Sosyoekonomik açıdan maalesef problemliyiz. Yani gelir seviyesi düşük, anne babaların bilinç düzeyi düşük öğrencilerin hazır bulmuştuk seviyesi buna bağlı olarak düşük. Yani biz birçok şeyle bu noktada mücadele veriyoruz aslında. (K17)

İyi yönetilen kantinler, okulun mali yapısını güçlendirmekte ve velilerin ve diğer paydaşların güvenini artırmaktadır (Özkan ve Yıldırım, 2018; Erdem ve Yavuz, 2021). Ayrıca, gelirlerin bir kısmının acil durum fonlarına ayrılması, okulun beklenmedik harcamalarla başa çıkabilmesine yardımcı olmaktadır (Harris, 2022).

Okul Aile Birliğinin Amaçları

Okul Aile Birliği Yönetmeliğine göre, “okul aile birliğinin amacı okul ile aile arasında bütünleşmeyi gerçekleştirmek, veli ile okul arasında iletişimi ve iş birliğini sağlamak, eğitim ve öğretimi geliştirici faaliyetleri desteklemek, okulun ve maddi imkanlardan yoksun öğrencilerin eğitim ve öğretimle ilgili gereksinimleri gidermek üzere okullar bünyesinde tüzel kişiliği haiz olmayan birlikler” tanımlanmıştır. Okul aile birlikleri, sosyal çevre ve aile iletişimi, eğitim destekleri ve ekonomik yönlerden katkılar sunarak okulların işleyişinde önemli bir rol oynaması beklenmektedir. Bu araştırma kapsamında elde edilen bulgulara göre okul aile bütçesinin harcanma kararlarına etkileyen etmenler acil gereksinimlerin giderilmesi ve gereksinim sahibi öğrencilerin desteklenmesi olarak aşağıda sunulmaktadır.

Acil Gereksinimlerin Giderilmesi. Okul aile birliklerinin kaynakları genellikle okul içindeki acil ve öncelikli gereksinimleri karşılamak için kullanılmaktadır. Bu gereksinimler, onarımdan acil durum malzemelerine kadar değişebilir. Okul ortamının güvenli ve öğrenime elverişli olmasını sağlamak, okul aile birlikleri için öncelikli bir konudur (White ve Martin, 2023; Harris, 2022; Öztürk, 2021). Okul aile birlikleri beklenmedik krizlere ya da acil durumlara yanıt vermek zorunda kalabilirler. Bu durum esnek ve hızlı bir bütçe özgülleme planı gerektirmektedir (Miller vd., 2022; Walker ve Lee, 2021; Yıldırım, 2022). Bu çalışmada, okul aile birliğinin bütçesinin harcanma kararları etkilenen etmenlerden ilki acil gereksinimlerin karşılanması olarak bulunmuştur. Bazı katılımcıların (n=9) görüşleri aşağıda sunulmaktadır.

Okulun gereksinimleri, anlık gereksinimler, yani okulun temel gereksinimleri az önce dediğim gibi bir mesela bir kargo gelecek veya anlık olarak bir malzemeye gereksinim var efendim. İşte cam kırıldı onu ya da bir tamirat gerekiyor. Acil onu ya da tuvaletiniz affedersiniz tıkanı. Onun için bir ödeneğiniz çok anlık bir ödeneğiniz yok. Siz hemen o tıkanıklık beklesin ben bir de ödenek isteyeyim ondan sonra ödenek geldikten sonra tesisatçı çağırayım diyebilir misiniz? (K01)

Devletin gözüne görüldüğünün, varsaydığının bir o kadarından fazlası aslında görmediği var... Şimdi yani boya ister yani 3-5 yılda bir okulu boyarsanız yeridir. (K11)

Sadece bu değil işte okuldaki fayansın kırılmasıdır. Ne bileyim tahta sıraların tamiridir. Öğretmenler odasındaki dolapların ve laboratuvarların neyse bunları bu şekilde. Bağışlarla. Ne kantinden gelen şeylerle gidermeye çalışıyoruz. İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünün de aslında istemleri olabiliyor. Nasıl istemler? Yani işte sosyal etkinliklerin, kültürel faaliyetlerin ilçede yapılması istenen şeyler olabiliyor mesela. Olabiliyor okulda üstlenmemiz gereken. Bir yarışma. Öz kaynaklarımızla hallediyoruz. Plansız şeyler de çıkabiliyor. Bunu da işte bir şekilde bağışlarla şey yapmaya, absorbe etmeye çalışıyoruz. Yani üstesinden hani şey yapamıyorsunuz, kendinizi nasıl yalıtıyorsunuz bu durumda. (K15)

Benim yetkim yok ama ben onlara diyorum ki şu gereksinim var, şunu yapmanız gerekir, buna kanaat getirdikleri zaman orada sıkıntı olmuyor ama velilerimiz işte dönüyor “yok” diyor, “şunlar olacak”. Ben de diyorum ki “O olmaz, onu yapamayız. Önceliğimizin bu olması lazım”. Bu sebep benim üstümden gidiyor. Okul aile birliği başkanımız da dışarıdan da etkilenebilir. Yani çevreden gidiyor bir yerden bir şey duyuyor, işte “şunu yapalım”. Yapalım diyorum ama bütün paramız oraya giderse, yazın boya yapmamız gerekiyor. Şimdi mesela yazın önceliğimiz o. Parayı ben alıp gidip dışarıya bahçeye çöp kovası yaptırmam atıyorum ama önceliğim boya, boya işi bitsin, sonra çöp kovalarını yaptıracağım. Okul aile birliği başkanına sık sık söylüyoruz. Onlara şunu da söylüyorum, “dışarıdan para bulun, benim okul aile birliği paramla, kantin paramla benim dediğimi yapın. Dışarıdan bulduğunuz parayla da sizin kendi dediğinizi yapın”. (K6)

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, okul aile birliğinin bütçesini kullanma yetkisi birlik kararına bağlı olmasına rağmen, okul müdürleri öncelikleri belirleme konusunda birlik başka ve üyeleri ile işbirliği yaptığı ve katılımcı karar verdikleri görülmektedir.

Gereksinim Sahibi Öğrencilerin Desteklenmesi. Okul aile birliklerinin temel hedeflerinden biri, desteğe gereksinim duyan öğrencilere bunu sağlamaktır. Bu, mali yardım, eğitim kaynakları ve diğer destek türlerini içerebilir. Düşük gelirli ailelerden gelen öğrencilere burs veya mali yardım sağlamak, eğitim fırsatlarına eşit erişim sağlamaya yardımcı olur (Garcia ve Roberts, 2023; Patel, 2022; Kaya, 2022). Sınırlılığı olan öğrencilerin eğitim gereksinimlerini desteklemek için kaynak ayırımı, okul içindeki eşitliği için önemlidir (Smith vd., 2022; Johnson, 2021; Akın, 2021). Okul aile birliğinin harcama kararlarının, gereksinim sahibi öğrencilerin desteklenmesinden etkilendiğine yönelik görüş bildiren (n=6) katılımcıların görüşleri aşağıda sunulmaktadır.

Hani bazı öğrencilerimiz durumu çok uygun değil. Hani onlara da bizlere yardım etmek zorundayız okul olarak hem giyim olarak hem de maddi ve manevi destekleri yapıyoruz. (K10)

Okul aile birliğinin genelde fakir öğrencilere destek verme, yani imkanı olmayan öğrencilere destek vererek diğerlerinin seviyesine çıkarabilme, en azından onları mutlu etme veya diğer arkadaşların içinde ezilmesini engelleme. Çantası yoktur, kitabı yoktur. Öğrenci için zor hatta öğlen yemeği yemeyen bir öğrenci... Olanakları yetmediğinde velilerimizi devreye koymuşuz. Mesela ben geçen dönem okula dernek kurdum, okul koruma mezunlar derneğimizi. Pandemi döneminde mesela öğrencimizin birinin dizüstü bilgisayarı yoktu. O dönemde ulaşamıyordum, hatta geldi ağlamaya başladı. Ben de gruba yazdım “Arkadaşlar dedim, bakın böyle bir öğrencimiz var. Laptop olmadığından dolayı ulaşım sağlayamıyor derslere, bu konuda yardımcı olacak olan var mı?” Ankara Volvo’da çalışan mezunumuzun bir tanesi direk orada, “Ben 2.000 TL bu iş için para ayırmıştım” dedi. O gönderdi. Mersin’de bir diş doktoru vardı, “Tarsus’a geliyorum, yanınıza uğrayacağım” dedi, o da 2.500 TL civarında verdi. 5.900 TL herhalde almıştık, o çocuğumuzu da sevindirdik. Diğer bir öğrencimiz vardı. %95 SMA hastasıydı, engelliydi ama hayallerimiz vardı onunla ilgili, fizik mühendisi olmak istiyordu. O da o gruba girdi. Bizim proje grubunda bir mücadele verdi, derecede yaptı. İzmir Teknoloji Üniversitesi’ ne fizik bölümüne gitti. (K8)

Biz özellikle sosyoekonomik durumu zayıf olan çocuklarla ilgili çevremizdeki hayırseverlerle görüşüyoruz. Birebirde bu çocuğun kendisinin kimin tarafından yardım edildiğini bilmeden yardım eden de kime yardım ettiğini bilmeden sadece yardım edenin satıcıya para göndermesi usulüyle çocukların kılık, kıyafet, kantin gereksinimleri, servis gereksinimleri ve benzeri gereksinimlerini karşılıyoruz.

Ama tabii bu biraz da bulunduğumuz çevre ya da okul yöneticilerinin kendi bireysel ilişkileriyle ilgili bir durum. (K9)

Araştırma bulgularından elde edilen verilere göre, gereksinim sahibi öğrencilerin desteklenmesi okul ile birliğinin bütçesinin harcanmasına etki eden iki etmenden diğedir. Gereksinim sahibi öğrencilerin belirlenmesinde okul yönetimi karara katılma konusunda etkin olduğı bulgularda yer almaktadır.





BÖLÜM 5

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmadan elde edilen bulgulardan yola çıkılarak ulaşılan sonuçlar ve bu sonuçlar ışığında araştırmacının geliştirdiği öneriler sunulmuştur.

Sonuçlar

Bu başlık altında, araştırma bulgularına dayalı olarak ulaşılan sonuçlar araştırmanın alt amaçlarına uygun biçimde başlıklara ayrılmış ve sunulmuştur.

Harcama Yetkilisi Rolüne Yönelik Yeterlikler ile İlgili Sonuçlar

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin "harcama yetkilisi rolüne yönelik yeterlikler" tanımlarına ilişkin bulgulardan elde edilen sonuçlar bu başlık altında yer almaktadır.

- Okul yöneticilerinin okul bütçesini harcamaya yönelik mevzuat, mali yönetim bilgi sistemleri konusunda bilgi sahibi ve beceri sahibi olmaları bağımlı akılcılık ve akılcı karar verme kuramlarıyla ilişkilidir ve karar vericilere, yasal sınırlamalar ve mevzuat çerçevesinde hareket ederek, bütçe ve harcama süreçlerinde en uygun kararları almalarında rehberlik eder.

- Harcama yetkilisi rolüne yönelik yeterlikler açısından İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) alanında bilgi ve beceri sahibi olmaları önemlidir. İş sağlığı ve güvenliği kapsamında alınan kararlar, bağımlı akılcılık, çöp kutusu modeli karar kuramları ile ilişkilendirilebilir. Okul müdürlerinin sınırlı kaynak ve bilgiyle hareket etmek zorunda kalmaları, karar süreçlerini zorlaştırır. Ayrıca, ödeneklerin gelmemesi gibi sorunlar, kararların rastlantısal olaylar ve fırsatlarla şekillendiği çöp kutusu modeline uygun olarak açıklanabilir.

- Okul yöneticilerinin piyasa araştırma bilgi ve becerileri, bütçe yönetiminde ve harcama kararlarında kritik bir rol oynar. Müdürler, sınırlı bilgi ve kaynaklarla karar almak zorunda kaldıklarında, bağımlı akılcılık modeline uygun olarak hareket ederler.

Aynı zamanda, akılcı karar verme modeline göre alternatifleri değerlendirerek en uygun seçeneği bulmaya çalışırlar.

- Gereksinimleri belirleme becerisi, müdürlerin bütçe planlama ve kaynak yönetiminde başarıya ulaşmalarında kritik bir rol oynar. Bu süreç, bağımlı akılcılık, akılcı karar verme kuramıyla ilişkilendirilebilir.
- Deneyim karar alma süreçlerinde müdürlerin risk yönetimi, kaynak kullanımı ve bütçe planlama becerilerini güçlendiren önemli bir etmendir.
- Okul yöneticilerinin ödenek istemeye ve kaynak elde etmeye yönelik girişimcilik özellikleri, onların kaynaklara ulaşmasına olumlu etki yapmaktadır.
- Bireylerin özel hayatlarındaki ekonomik tutumlar, kamu kaynakları yönetimi ve bütçe kullanımı süreçlerine etki etmektedir.
- Okul bütçesini harcamada harcamaya yönelik tutum, örgütsel bağlılık ve zamanın etkin kullanma becerilerinin bu rolü gerçekleştirmede belirleyici etmenlerdir.

Okul Bütçesini Planlama ve Ödenek İsteme Kararlarını Etkileyen Etmenler ile İlgili Sonuçlar

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin "okul bütçesini planlama ve ödenek isteme kararlarını etkileyen etmenlere" ilişkin bulgulardan elde edilen sonuçlar başlık altında yer almaktadır.

- Okul yöneticilerinin okul bütçesini planlama ve ödenek isteme kararlarını etkileyen etmenlerin başında okulun gereksinimleri gelmektedir. Bu gereksinimler; okul binasına ilişkin gereksinimler, eğitim öğretimle ilgili gereksinimler ve İSG ile ilgili gereksinimlerdir.
- Okul yöneticilerinin ödenek isteme ve kaynak elde etme konusundaki müdür yardımcılığı deneyimleri, uygulamaları izleme ve sezgisel karar verme becerilerini geliştirme açısından önemlidir.
- Okulun türü, öğrenci sayısı ve okul büyüklüğü, okul bütçesini planlama ve ödenek isteme kararlarını etkileyen etmenlerdendir.
- Sosyal ağlar, okul bütçesini planlama ve ödenek isteme kararlarını etkileyen etmenlerdir. Müdürler, sosyal bağlantıları ve ilişkileri kullanarak ödenek taleplerinde avantaj elde edebilirler. Bu durum, karar süreçlerinde formal prosedürlerin yanında informal ilişkilerin ve sosyal ağların ne kadar önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır.

- Okul müdürleri bütçe ve ödenek taleplerinde bağımlı akılcılık, sosyal öğrenme, stratejik karar verme kuramalarına uygun bir seçim yapmaktadırlar.
- Müdürler, sınırlı bütçe ve kaynaklarla en acil ihtiyaçları karşılayarak, okulların sürdürülebilirliğini sağlamak ve öğrencilere en iyi eğitim ortamını sunmak için stratejik kararlar almak zorundadırlar.

Okul Yöneticilerinin Harcama Kararlarını Etkileyen Etmenler ile İlgili Sonuçlar

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin "harcama kararlarını etkileyen etmenlere" ilişkin bulgulardan elde edilen sonuçlar başlık altında yer almaktadır.

- Okul yöneticilerinin harcama kararlarında en çok kısa süreli gereksinimler belirleyicidir. Bunun yanı sıra, orta süreli gereksinimlerin belirleyiciliğinin daha az olduğu, uzun süreli gereksinimler ise göz ardı edilmektedir. Bu açıdan stratejik planların sadece kağıt üzerinde yapılmakta, yol belirleyici olma özelliğinden çok yapılması gereken bir yönetsel görev niteliği taşımaktadır.
- Öğrencilere sunulan olanakların iyileştirilmesi, okul yöneticilerinin harcama kararları üzerinde etkilidir. Öğrencilere fırsat eşitliği sağlanması ve onların gizil güçlerinin ortaya çıkarılmasının temel gerekçelerdir.
- Okul yöneticilerinin kararlarında kısa ve orta vadeli planların ön plandadır. Stratejik uzun vadeli planlamanın genellikle kaynak yetersizlikleri ve belirsiz koşullar nedeniyle sınırlıdır.
- Gereksinimlerle özgülünen ödenek miktarı ve kalemlerinin örtüşmemesi, okul yöneticilerinin harcama kararlarına etki etmektedir ve onların bütçe etiği konularında çelişki yaşamalarına ve okul yöneticilerini farklı çözümler üretmeye yöneltmektedir.
- Okul yöneticilerinin kaynakları kullanırken etik ve yasal ikilemlerle karşılaştıkları ortaya çıkmıştır. Özellikle, resmi olarak tahsis edilen ödeneklerin belirli kalemlere harcanması zorunluluğu, gereksinimlere uygun olmayan harcamalara yol açabilmektedir. Bu durumda yöneticiler, yasal süreçlere bağlı kalmak ve kaynakları daha esnek bir şekilde kullanmak arasında kalmaktadırlar.
- Okul yöneticilerinin karar alma süreçlerinde sınırlı kaynaklar ve bütçe kısıtlarına karşı esnek ve yaratıcı çözümler geliştirmekte ve etik çelişkiler yaşamaktadır.
- Okulun sosyal etkinlikleri, öğretmen istekleri ve velilerden elde edilen aynı desteklerin, harcama kararları üzerinde belirleyicidir.
- Politik etkiler ile meslektaş etkileri harcama kararlarına etki etmektedir.

- Okulun bulunduğu bölgenin sosyo-kültürel yapısı ve velilerin ekonomik düzeyleri, okul yöneticilerinin harcama kararlarını etkileyen etmenler arasındadır.
- Müdürler, birbirlerinden öğrenerek, mevcut olanakları değerlendirerek ve sınırlı kaynaklarla stratejik kararlar alarak kaynak yönetiminde başarı elde etmeye çalışırlar. Bu süreç, hem bireysel hem de kolektif öğrenme ve karar verme süreçlerinde etkilidir.
- Okul bütçesini harcamada verimlilik ve tutumluluk önemlidir. Okul yöneticileri sınırlı kaynakları dikkatli bir şekilde kullanarak verimliliği artırmaya çalışmakta, maliyetleri düşürmeye yönelik rasyonel seçimler yapmaktadır.

Okul Aile Birliği Gelirlerinin Harcanma Kararlarını Etkileyen Etmenlere İlişkin Sonuçlar

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin "okul aile birliği gelirlerinin harcanma kararlarını etkileyen etmenlere" ilişkin sonuçlar bu başlık altında yer almaktadır.

- Okul aile birliği gelirlerinin harcama kararlarına etki eden temel etmenler kantinlerden, velilerden ve diğer yerel kaynaklardan elde edilen gelirlerin miktarıdır.
- Okul aile birliğinin harcama kararlarını etkileyen diğer etmenler acil gereksinimlere cevap verme ve gereksinim sahibi öğrencileri desteklemeye yönelik amaçlardır.

Öneriler

Araştırmanın sonuçlarına dayalı olarak geliştirilen öneriler, politika önerileri ve araştırma önerileri olarak burada sunulmuştur.

Politika Önerileri

Araştırmanın sonuçlarına dayalı olarak geliştirilen politika önerileri bu başlık altında sunulmaktadır.

1. Araştırma sonuçlarına göre katılımcılardan uzun süredir okul müdürlüğü görevini gerçekleştirmelerine karşın eğitim almamış olanlar bulunmaktadır. Okul yöneticileri harcama yetkilisi rolünü gerçekleştirmeye yönelik kapsamlı eğitim almalıdır.

2. Okul müdürlerinin yeni atanma süreçlerinde zorunlu eēitim almalarının yanı sıra, deneyimli, yetkinlikleri ve başarıları kabul görmüş okul müdürlerinden ya da mali yönetim uzmanlarından yapılandırılmış bir program çerçevesinde ynderlik (mentörlük) almaları ve onlarla iş başı gözlem süreçleri geçirmeleridir. Böylece, yanlış ya da eksik bilgilerin aktarılması ve yaygınlaşmasıyla doēru olarak kabul görme yanılgısı azaltılmalıdır.

3. Okulların acil durumlarda kullanılmak üzere, harcama kalemi sınırlaması olmadan gereksinimlerini karşılayabilecekleri bir btçeleri olmalı, bt etiēi konusunda yaşadıkları ikilem ve çatışmaların giderilmelidir.

4. Yetki genişletilmesi ardından bt harcama kararlarına yönelik sorumlulukların yerelde düzenli izleme, raporlama, hesap verebilirlik açısından izlenmelidir. Hukuksal düzenlemeler ve uygulama hatası yapan okul müdürlerinin, yapılan hatanın niteliēine göre, yeniden zorunlu eēitime alınmasından başlayarak hatanın niteliēine göre gerekli dereceli cezai süreçleri işletilmelidir.

5. Okulların fiziki altyapı ve küçük onarımları için, milli eēitim müdürlüklerinde kadrolu çalışma ekiplerinin kurulmalı ve kamu kaynaklarının daha tasarruflu ve verimli kullanılması açısından yerelde okulların gereksinimlerine cevap verilmelidir.

6. Okulların gereksinimlerine yönelik istemlerinin yerinde grlmesi ve yerelde onaylanması ve bt harcama yetkisi okul yöneticisine verilmelidir.

7. Yeni yapılan okullarda, taşeronlara baēlı gelişen sorunları engellemek için kamu yararı gözetilerek yüklenici firmanın kesin sorumluluk sahibi olması, sözleşmelere kısa ve uzun süreli güvence kapsamaları eklenmesi ve bu güvencelerin kamu kaynaklarının korunması kapsamında yasayla güvence altına alınmalıdır.

8. Taşeronların, ikinci ya da üçüncü düzey taşeronlara iş ve işlem yaptırmasıyla ilgili süreçler, kamu yararına yönelik düzenlenmelidir.

9. Kaynak elde etme ve denek istemede, standart uygulama süreçlerinin güvence altında tutulması, bireysel ikili ilişkiler yerine gereksinim ve gerekçe temelli bir sistem kültürü geliştirilmelidir. Her okul yöneticisine eēit mesafede durulmalıdır.

10. Merkezi btden kaynak saēlanan görece büyük onarım giderlerinin ihale süreçlerinde ikinci ya da üçüncü taşıyıcılara aktarılmasının kaynakların verimli kullanılması açısından önüne geçilmelidir.

11. Döner sermayesi olan okullara yönelik mali ve mali olmayan edim hedefleri ve göstergeleri konulmalı, atölye kurulumları, araç ve malzeme kullanımlarının ıktıları, ērenci kazanımları açısından deēerlendirilerek elde edilen gelirlerin, merkezi döner

sermaye sistemine aktarılması yerine atölyelerin sürdürülebilirliği ve yenilenmesinde kullanılmalıdır.

12. Eğitim Ekonomisi Anabilim Dalları açılmalı ve uzman yetiştirmeye devam etmelidir.

Araştırma Önerileri

Araştırmanın sonuçlarına dayalı olarak geliştirilen araştırma önerileri bu başlık altında sunulmaktadır.

1. Bu araştırma, okul yöneticilerinin ödenek isteme ve harcama kararlarını etkileyen etmenlerin neler olduğunu çözümlemeyi amaçlamıştır. Daha sonra gerçekleştirilecek çalışmaların, Bakanlık, İl Milli Eğitim Müdürlükleri ve İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerini kapsayacak şekilde kaynak aktarımına yönelik kararları etkileyen etmenler olarak yapılması önerilmektedir.

2. Bu araştırma, kamu okullarında görev yapan okul müdürlerine odaklanmıştır. Farklı bir çalışmada, özel okul yöneticilerinin ya da kurucularının okullara yönelik harcama kararlarını etkileyen etmenlerin neler olduğunu ortaya çıkarmak için araştırma yapılması önerilmektedir. Bunun yanı sıra, üniversite yöneticilerinin harcama kararlarını etkileyen etmenlerin neler olduğunun araştırılması da önerilmektedir.

3. Bu çalışmada elde edilen nitel verilerden yola çıkarak, okul yöneticilerinin harcama kararlarını etkileyen etmenlerin neler olduğuna yönelik bir ölçek geliştirilerek nicel bir çalışma yapılması önerilmektedir.

4. Bu çalışmadan elde edilen bulgulara dayanılarak, okul yöneticilerine yeni atanma ve hizmet içi öğrenme süreçlerinde okul bütçesini harcamaya yönelik yeterli, bilgi ve becerilerini geliştirmeyi amaçlayan bir program içerik modeli geliştirilmelidir.

5. Okul yöneticilerinin bütçe etiğine yönelik algılarını ölçmeye yönelik yeni bir araştırma yapılmalıdır.

KAYNAKLAR

- Adair, J. (2010). *Decision making and problem solving strategies* (2. ed.). The Sunday Times E-book.
- Âdem, M. (2008). *Eğitim Planlaması*. Ankara: Ekinoks Yayınevi.
- Ajwad, M. (1999). *Determinants of educational expenditures and outcomes: Analyses using school campus-level data* (Doctoral thesis). Graduate College, University of Illinois at Urbana-Champaign.
- Akın, T. (2021). Sosyoekonomik durumun okul aile birliği katkılarına etkisi. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 45(1), 78-99.
- Allais, M. (1953). Le comportement de l'homme rationnel devant le risque: Critique des postulats et axiomes de l'école Américaine. *Econometrica*, 21(4), 503-546.
- Allen, R., Burgess, S., Rasul, I., & McKenna, L. (2012). Understanding school financial decisions. *Department for Education Research Report*, DFE-RR183.
- Altunay, E. (2017). Okul yöneticilerinin görüşleri doğrultusunda eğitim finansmanı politikaları: Sorunlar, nedenler ve çözümler. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(2), 689-714.
- Altunay, E. (2021). Okulların finansman yönetimi açısından okul yöneticilerinin politik becerileri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36(1), 30-106. doi: 10.16986/HUJE.2019050204
- Anderson, G. (1998). *Fundamentals of educational research*. London: Falmer Press.
- Aronson, E. (1992). The return of the repressed: Dissonance theory makes a comeback. *Psychological inquiry*, 3(4), 303-311.
- Arslan, A. (2002). Kamu harcamalarında verimlilik, etkinlik ve denetim. *Maliye Dergisi*, 140(2), 1-14.
- Aslan, M., Cülha, A. ve Nazlı, K. (2021). Okula dayalı yönetim yaklaşımının Türk kültürü bağlamında incelenmesi. *E-Uluslararası Pedandragoji Dergisi* (e-upad), 1(2), 22-40.
- Aydın, H. (2023). Eğitimde ekonomik eşitsizlikler ve bağış toplama süreçleri: Türkiye örneği. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 48(1), 59-76.
- Balcı, A. ve Öztürk, İ. (2014). Türkiye’de eğitimin finansmanı ve eğitim harcamaları bilgi yönetim sistemine (tefbis) ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri ve yaşadıkları sorunlar. *Milli Eğitim Dergisi*, 44(204), 63-87.

- Baker, J. A., Dilly, L. J., Aupperlee, J. L., & Patil, S. A. (2002). The developmental context of school satisfaction: Schools as psychologically healthy environments. *School Psychology Quarterly*, 17(2), 206-226.
- Barberis, N. (2018). Richard Thaler and the rise of behavioral economics. *The Scandinavian Journal of Economics*, 120(3), 661-684.
- Barberis, N. C. (2013). Thirty years of prospect theory in economics: A review and assessment. *Journal of Economic Perspectives*, 27(1), 173–196.
- Barrett, M. E. (2014). *Decision-making experiences of rural superintendents in Northeastern Pennsylvania during economic distress: A multicase study* (Unpublished doctoral dissertation). Wilkes University, Pennsylvania.
- Baron, J. (2000). *Thinking and deciding* (3rd ed.). Cambridge University Press.
- Başaran, İ. E. (1996). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Yargıcı Matbası
- Bazerman, M. H. & Don A. Moore, D. A. (2013). *Judgment in managerial decision making*. New York: Wiley.
- Bektaş, N. B. (2023). Yılsonu harcama artışı (aralık ateşi) bağlamında bütçe harcamaları üzerine tartışma. *International Journal of Social Inquiry*, 16(2), 603–619. <https://doi.org/10.37093/ijsi.1233051>
- Bell, D. E., Raiffa, H., & Tversky, A. (1988). *Decision making: Descriptive, normative, and prescriptive interactions*. Cambridge University Press.
- Berner, M. M. (1993). Building conditions, parental involvement, and student achievement in the District of Columbia public school system. *Urban Education*, 28(1), 6-29.
- Birt, L., Scott, S., Cavers, D., Campbell, C., & Walter, F. (2016). Member checking: A tool to enhance trustworthiness or merely a nod to validation?, *Qualitative Health Research*, 26(13), 1802-1811.
- Blum, S., & Dolan, D. A. (2023). The beating heart of the MSF: Coupling as a process. In Zahariadis, N. et al. *A Modern Guide to the Multiple Streams Framework*. Edward Elgar.
- Blundel, R., & Lockett, N. (2011). *Exploring Entrepreneurship: Practices and Perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Bouyossou, D. Dubois, D., Pirlot, M. & Prade, H. (2009). *Decision-making process*. London: Wiley
- Brimley, V., Verstegen, D. A., & Garfield, R. R. (2012). *Financing Education in a Climate of Change*. New York: Pearson.
- Brown, S., & Johnson, R. (2021). The Impact of Socioeconomic Status on School PTA Contributions. *Educational Research Quarterly*, 45(1), 78-99.

- Bursalioğlu, Z. (1975). *Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, No: 93.
- Bursalioğlu, Z. (2012). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış* (17. bs.). Ankara: Pegem Akademi.
- Burt, R. S. (2005). *Brokerage and closure: An introduction to social capital*. Oxford University Press.
- Canbay, T. (2001). Bütçe etiği (kavramsal bir yaklaşım). *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 8(2), 125-136.
- Celep, C. (1996). Okullarda işbirlikçi karar verme ve yöneticinin rolü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 5(5), 49-58.
- Çalık, T. ve Kurt, T. (2010). Okulun Parasal Kaynaklarının Yönetimi. Servet Özdemir (Editör), *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çalışkan, H. Ve Türkmen, M. (2020). Velilerin okul etkinliklerine gönüllü katılımı. *Eğitim ve Toplum Dergisi*, 51(2), 123-145.
- Çelikten, M. (2001). Etkili okullarda karar süreci. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(11), 1-12.
- Case, K. E., & Fair, R. C. (1994). *Principles of economics*. New Jersey: Prentice Hall College.
- Cereci, C. ve Çetin, B. (2019). İş sağlığı ve güvenliği mevzuatından kaynaklanan sorumluluklarına ilişkin okul müdürü görüşleri, *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(2) 151- 162.
- Chen, H., Chiang, R. H. L., & Storey, V. C. (2012). Business intelligence and analytics: From big data to big impact. *MIS Quarterly*, 36(4), 1165-1188.
- Claessens, B. J. C., van Eerde, W., Rutte, C. G., & Roe, R. A. (2007). A review of the time management literature. *Personnel Review*, 36, 255–276.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95-120.
- Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 1-25.
- Corcos, A., & Pannequin, F. (2011). Neuroeconomics, decision-making and rationality. *Économie et institutions*, 16, 13-32.
- Creswell, J. W., & Clark, P. (2014). Karma Yöntem Araştırmaları: Tasarım Ve Yürütülmesi. (Yüksel D. ve Selçuk B.D., Çev.). Ankara: Anı.
- Cresswell, J. (2013). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches*. California: Sage.

- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). USA: Sage.
- Damasio, A. (1994). *Descartes' error: Emotion, rationality and the human brain*. New York: Putnam.
- Darling-Hammond, L. (2010). *The flat world and education: How america's commitment to equity will determine our future*. London: Teachers College Press.
- Demirbilek, M. (2021). *Okul Müdürlerinin Girişimcilik Yeterliklerinin Üretken Liderlik Becerileri Üzerindeki Etkisinde Sürdürülebilir Yönetim Davranışlarının Aracılık Etkisine Dair Karma Yöntem Çalışması* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul, Türkiye.
- Denscombe, M. (2010). *The good reserach guide* (4. Baskı). Berkshire: McGraw-Hill Education.
- Dewey, J. (1910). *How we think*. D. C. Heath & Co. Publishers.
- Dubois, A. & Gadde, L-E. (2002). Systematic combining: An abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55(7), 553–560.
- DellaVigna, S. (2009). Psychology and economics: Evidence from the field. *Journal of Economic Literature*, 47(2), 315-372.
- Denzin , N., & Lincoln , Y. (1994). *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, CA : Sage.
- DiMatteo, J. (2016). *A nudge towards excellence: The application of behavioral economics in education policy (HON499 projects)*. La Salle University web sitesinden erişilen adres: https://digitalcommons.lasalle.edu/honors_projects/1
- Doğan, R. (2022). Velilerin okul faaliyetlerine katılımı ve bağış yapma eğilimleri. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 49(3), 231-250.
- Dorfman, P. W., Hanges, P. J., & Brodbeck, F. C. (1997). Leadership and cultural variation: The identification of culturally endorsed leadership profiles. In P. J. Hanges (Ed.), *Culture, Leadership, and Organizations: The globe study of 62 societies* (pp. 667-718). Sage Publications.
- Dünya Bankası (2011). *Türkiye’de temel eğitimde kalite ve eşitliğin geliştirilmesi: Zorluklar ve seçenekler* (Rapor no: 54131-TR). İnsani Kalkınma Departmanı Avrupa ve Orta Asya Bölgesi. Erişim adresi: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/13250>
- Eccles, J. S., & Barber, B. L. (1999). Student council, volunteering, basketball, or marching band: what kind of extracurricular involvement matters? *Journal of Adolescent Research*, 14(1), 10-43.
- Eğitim Reformu Girişimi (2019). *Eğitimin yönetişimi ve finansmanı eğitim izleme raporu 2019*. Erişim adresi:

<https://dspace.ceid.org.tr/xmlui/bitstream/handle/1/410/ekutuphane3.5.2.3.3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Eğitim-Sen (2023). *2023 Yılı Milli Eğitim Bakanlığı Bütçesi Analizi*. Erişim adresi: <https://egitimsen.org.tr/2023-yili-milli-egitim-bakanligi-butcesi-analizi/>
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24160888>
- Ellsberg, D. (1961). Risk, ambiguity, and the Savage axioms. *The Quarterly Journal of Economics*, 75(4), 643-669.
- Eppler, M. J., & Mengis, J. (2004). The concept of information overload: A review of literature from organization science, accounting, marketing, MIS, and related disciplines. *The Information Society*, 20(5), 325-344.
- Erdem, A. R. (2019). *Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okulların finansmanı*. 5. Human Civilization Congress from Past to Future Kongresi (ss. 798-805). Erişim adresi: <https://www.incescongress.com/journals.html>
- Ergen, H. (2004). Türkiye’de kamu eğitim harcamalarının ulusal ekonomideki payı. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 4(15), 69-83.
- Erickson, P. (2015). *The World the game theorists made*. Chicago: University of Chicago Press. <https://doi.org/10.7208/9780226097206>
- Ertan Kantos, Z. (2010). *İlköğretim Okulu Yönetici Ve Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre Kamu Ve Özel İlköğretim Okulları İçin Bir Hesap Verebilirlik Modeli* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara, Türkiye.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Flick, U. (2018). *An introduction to qualitative research* (6th ed.). Sage.
- Flyvberg, B. (2011) ‘Case study’, N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (eds) in *The sage handbook of qualitative research* (4th ed). London: Sage, ss. 301–316.
- Forsyth, D. R. (2021). Recent advances in the study of group cohesion. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 25(3), 213-221.
- Fraenkel, J. R., & Wallen, N. E. (2009). *How to design and evaluate research in education* (7th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Furnham, A., & Fenton-O'Creevy, M. (2024). Money attitudes, budgeting and habits. *Journal of Financial Management, Markets and Institutions*, 2450001, 1-18. <https://doi.org/10.1142/S2282717X24500014>
- Garcia, E., & Weiss, E. (2021). Identifying and nurturing student potential through targeted spending. *Journal of Educational Research*, 14(3), 233-248.

- Gelfand, M. J., Raver, J. L., Nishii, L., Leslie, L. M., Lun, J., Lim, B. C., ... & Aycan, Z. (2007). Differences between tight and loose cultures: A 33-nation study. *Science*, 332(6033), 1100-1104. <https://doi.org/10.1126/science.1197754>
- Gelfand, M. J., Raver, J. L., & Nishii, L. H. (2007). Culture and negotiation: The role of interdependent self-construals. *Journal of Experimental Social Psychology*, 43(5), 448-459.
- Gencer, E. G., Korlu, Ö., Kesbiç, K., Akay, S. S., Kotan, H. ve Arık, B.M. (2023). Eğitim izleme raporu 2023. *Eğitim Reformu Girişimi*. <https://www.egitimreformugirisimi.org/wp-content/uploads/2023/12/Egiti mlIzlemeRaporu2023.pdf>
- Gigerenzer, G., & Goldstein, D. G. (1996). Reasoning the fast and frugal way: Models of bounded rationality. *Psychological Review*, 103(4), 650-669. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.103.4.650>
- Gigerenzer, G., & Gaissmaier, W. (2011). Heuristic Decision Making. *Annual Review of Psychology*, 62, 451-482.
- Glimcher, P. W. (2003). *Decisions, uncertainty, and the brain: The science of neuroeconomics*. MIT Press.
- Goldring, E., Cravens, X., Murphy, J., Elliott, S. N., Carson, B., & Porter, A. C. (2009). The evaluation of principals: What and how do states and districts assess leadership? *Elementary School Journal*, 10(1), 19-39.
- Goldstein, W. M., & Hogarth, R. M. (1997). *Research on judgment and decision making: Currents, connections, and controversies*. Cambridge University Press.
- Gonzales, K. (1997). *High School Principals' Knowledge Of School Budgeting And Finances: Implications For Professional Development*. (Unpublished Doctoral Dissertation). University of New Orleans, New Orleans, United States. ProQuest Dissertations and Theses veri tabanından erişildi. (UMI No: 9820392).
- Göl, İ. (2021). Okul Yöneticilerinin Ders Denetim Sürecinin İncelenmesi. *Uluslararası Liderlik Eğitimi Dergisi (ULED)*
- International Journal Of Leadership Training (IJOLT), Cilt (sayı), II-II.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Grolnick, W. S., & Slowiaczek, M. L. (1994). Parents' involvement in children's schooling: A multidimensional conceptualization and motivational model. *Child Development*, 65(1), 237-252.
- Gudykunst, W. B., & Kim, Y. Y. (1997). *Communicating with Strangers: An Approach to Intercultural Communication* (4th ed.). McGraw-Hill.
- Güler, B., ve Şimşek, R. (2020). Velilerin okul ile olan bağlarının güçlendirilmesi. *Eğitim ve Toplum Dergisi*, 52(1), 67-85.

- Gökçe, A. T., ve Uslu, Ö. F. (2018). İlkokullarda okul müdürlerinin mali kaynak gerektiren ihtiyaçları karşılama yolları. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19(1), 315-334.
- Gökmen, S., ve Arslan, H. (2021). Velilerin okul etkinliklerine katılımı ve finansal katkıları. *Okul Yönetimi Dergisi*, 47(4), 145-167.
- Haettenschwiler, P., & Messner, J. I. (2015). Decision support systems in the construction industry: Opportunities and challenges. *Journal of Construction Engineering and Management*, 141(5), 04015001.
- Hannson, S. O. (1994). *Decision theory. A brief introduction. Department of Philosophy and the History of technology*. Royal Institute of Technology: Stockholm.
- Hanushek, E. A. (2003). The failure of input-based schooling policies. *Economic Journal*, 113(485), 64-98.
- Harcama Yetkilileri Hakkında Genel Tebliğ (Seri No: 1). Erişim adresi: <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2005/12/20051231M4-5.htm>
- Harrison, J. R., & March, J. G. (1984). Decision making and postdecision surprises. *Administrative Science Quarterly*, 29(1), 26-42.
- Hartman, W. T. (2013). *School district budgeting*. Maryland: Sacrecrow Education
- Hastie, R., & Dawes, R. M. (2001). *Rational choice in an uncertain world: The psychology of judgment and decision making* (2nd ed.). United States of America: Sage Publications.
- Hays, D. G., & Singh, A. A. (2011). *Qualitative inquiry in clinical and educational settings*. Guilford Press.
- Herweg, N., Zahariadis, N., & Zohlnhöfer, R. (2022). Analyzing EU policy processes applying the multiple streams framework. Edward Elgar.
- Hesapçıoğlu, M. (2001). *Türkiye’de Makro Düzeyde İnsan Kaynakları Planlaması*. Ankara: Am Yayınılık.
- Heyneman, S. P., & Loxley, W. A. (1983). The effect of primary school quality on academic achievement across twenty nine high and low income countries. *American Journal of Sociology*, 88(6), 1162-1194.
- Hirsh, S. K., & Kummerow, J. M. (1998). *Introduction to Type in Organizations*. CPP, Inc.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International differences in work-related values*. Sage Publications.
- Hofstede Insights. (n.d.). *Turkey Country Profile*. Retrieved from Hofstede Insights. www.hofstede-insights.com

- Hoşgörür, V. ve Arslan, İ. (2014). Okul Örgütünün Finansal Kaynaklarının Yönetimi Sorunu (Yatağan İlçesi Örneği). *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(1), 91-102.
- Hoy, W. K., & Tarter, C. J. (2010). Swift and smart decision making: heuristics that work. *International Journal of Educational Management*, 24(4), 351-358.
- İstanbul Planlama Ajansı. (2023). *Kent Gündemine Bakış: Ekonomik Krizin Eğitim Maliyetleri*. İstanbul Büyükşehir Belediye iştiraki Kültür Yayınları
- Jabbar, H. (2011). The behavioral economics of education: New directions for research. *Educational Researcher*, 40(9), 446-453.
- Janis, I. L. (1972). *Victims of groupthink: A psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*. Houghton Mifflin.
- Johnson, R., Kraft, M. A., & Papay, J. P. (2019). Equity in school budgeting: Addressing the opportunity gap. *Education Finance and Policy*, 14(2), 243-270.
- Jonassen, D. H. (2008). Instructional design as a design problem solving: An iterative process. *Educational Technology*, 48(3), 21-2.
- Jonassen, D. H. (2012). Designing for decision making. *Educational Technology Research and Development*, 60 (2), 341-359.
- Jonassen, D. H. (2014). Assessing problem solving. In M. Spector, M. D. Merrill, J. Ellen & M. J. Bishops (Eds.), *Handbook of research on educational communications and technology* (pp. 269-288). Springer
- Jung, C. G. (1921). *Psychological Types*. Princeton University Press.
- Juniper, D.F. (1976). *Decision making for schools and colleges*. Oxford: Pergamon Press.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (2013). Prospect theory: An analysis of decision under risk. In L. C. MacLean & W. T. Ziemba (Eds.), *Handbook of the fundamentals of financial decision making: Part I* (pp. 99-127). World Scientific. https://doi.org/10.1142/9789814417358_0006
- Kalkınma Bakanlığı (2013). *İllerin ve bölgelerin sosyo-ekonomik gelişmişlik sıralaması araştırması*. Ankara: Bölgesel Gelişme ve Yapısal Uyum Genel Müdürlüğü.
- Kahneman, D. (2019). *Hızlı ve yavaş düşünme (F. Deniztekin ve O. Deniztekin, Çev.)*. İstanbul: Varlık Yayınları.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263-291.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.

- Kara, Y. (2006). *Okullardaki Örgütsel Kültürün Okul Yöneticilerinin Etik Davranışları Üzerindeki Etkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi İstanbul, Türkiye.
- Karaarslan, E. (2005). Kamu kesimi eğitim harcamalarının analizi. *Maliye Dergisi*, 149(42), 36-73.
- Karakütük, K. (2019). *Eğitim Planlaması (3. bs.)*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Karakütük, K. ve Özdoğan Özbal, E. (2017). Bütçe yönetimi yeterliklerine ilişkin genel lise müdürlerinin görüşleri. *Journal of Human Sciences*, 14(4), 4097-4111. doi:10.14687/jhs.v14i4.5010
- Karakütük, K., Özdoğan Özbal, E., Tunç, B., Toptaş, B., Bülbül, T., Kurum Tiryakioğlu, G., Günbey,...Öztürk Erkoçak, İ., (2022). *Davranışsal Eğitim Ekonomisi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Karaman Kepenekçi, Y. ve Taşkın, P. (2017). *Eğitim Hukuku*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Kartalcı, K. (2009). Kamu harcamalarında aralık ayı sendromu ve çözüm önerileri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(2), 298-317.
- Kavak, Y., Ekinci, E., ve Gökçe, F. (1997). İlköğretimde kaynak arayışları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 11(11), 309-320.
- Kaya, S. (2021). Okul aile birliklerinin ekonomik kaynakları ve eğitim kalitesi. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 50(2), 213-230.
- Kaya, B. (2022). Türkiye’de okul aile birliklerinin eğitim projeleri için hibe başvurularındaki rolü. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 29(3), 341-357.
- Kaya, S., ve Çetin, M. (2019). Okul aile birliklerinde gönüllü katkılar ve etkileri. *Eğitim ve Toplum Dergisi*, 54(1), 39-58.
- Kayıkçı, G. (2014). *İlköğretim Kurumlarının Mali Kaynak Sorunları Ve Okul Müdürlerinin Çözüm Uygulamaları* (Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum, Türkiye.
- Kılıç, R., ve Demirtaş, Z. (2019). Okul aile birliklerinde hesap verebilirlik ve güven. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 53(3), 345-367.
- Kırel, Ç. (1998). Örgütlerde güç kullanımı. *Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayınları*, No: 1031.
- Kirkley, W. W. (2017). Cultivating entrepreneurial behaviour: entrepreneurship education in secondary schools. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 11(1), 17-37. Doi: 10.1108/APJIE-04-2017-018
- Klontz, B. T., & Britt, S. L. (2012). How clients’ money scripts predict their financial behaviors. *Journal of Financial Planning*, 25(11), 33-43.

- Knight, P. A., Folkins, J. W., Hakel, M. D., & Kennell, R. S. (2011). The influence of academic discipline on resource allocation decisions in schools. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 123-145.
- Koch, A., Nafziger, J., & Nielsen, H. S. (2014). Behavioral economics of education. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 115, 3-17.
- Koch, T. (2006). Establishing Rigour in Qualitative Research: The Decision Trail. *Journal of Advanced Nursing*, 53(1), 91-100.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Korkmaz, N. (2009). *İlköğretim okul yöneticileri ve öğretmenlerinin yerinden karar verme yetkisinin kullanımı ve mali sorumluluklara ilişkin görüşleri* (Yayımlanmamış doktora tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, Türkiye.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). *Principles of marketing*. NJ: Pearson education.
- Köybaşı, F. & Dönmez, B. (2017). Principal Entrepreneurship Scale: Validity and Reliability Study, *Inonu University Journal of the Faculty of Education*, 18(1), 235-247. DOI: 10.17679/inuefd.306628
- Kreps, D. M. (1990). *Game theory and economic modelling*. Oxford University Press.
- Krockhardt, D. (1990). Assessing the political landscape structure cognition and power in organization. *Administrative Science Quarterly*, 6(1), 343-369.
- Kurul, N. (2012). *Eğitim Finansmanı* (2. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi
- Lavecchia, A. M., Liu, H., & Oreopoulos, P. (2014). Behavioral economics of education: Progress and possibilities (NBER Working Paper Series No: 20609). Erişim adresi: <http://www.nber.org/papers/w20609>.
- Lee, J., & Wang, Y. (2020). Leveraging local resources in school finance. *Journal of Education Policy*, 35(1), 45-61.
- Lehrer, J. (2014). *Karar Anı* (F. B. Aydar, Çev.). İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınevi.
- Leithwood, K., & Stager, M. (1989). Expertise in principals' problem solving. *Educational Administration Quarterly*, 25(2), 126-161.
- Leung, M. Y., & Fung, I. W. (2005). Enhancing learning environment in construction education through learning styles and integrative approach. *Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice*, 131(3), 143-147.
- Levacic, R. (2009). *Financial management in education*. Bloomsbury Publishing.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage.

- Livingston, J. A. & Quinn, M. A. (2007). *The psychology of decision-making in economics: A review*. In K. P. Hofmann (Ed.). *Psychology of decision making in economics, business and finance* (pp.163-178). New York: Nova Science Publishers.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Prentice Hall.
- Loewenstein, G. & Lerner J. S. (2003). The role of affect in decision making. In R. Davidson, H. Goldsmith, K. Scherer, (Eds.). *Handbook of affective science* (pp. 619-642). New York: Oxford University Press.
- Loewenstein, G., Rick, S., & Cohen, J. D. (2008). Neuroeconomics. *Annual Review of Psychology*, 59(1), 647-672.
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.59.103006.093710>
- Lunenburg, F. C. (2010). The principal and the school budget. *National Forum of Educational Administration and Supervision Journal*, 27(4), 1-8.
- Lynch, T. (1995). *Public budgeting in America*. Englewood Cliff, NJ: Prentice Hall.
- Mahoney, J. L., & Cairns, R. B. (1997). Do extracurricular activities protect against early school dropout? *Developmental Psychology*, 33(2), 241-253.
- March, J. G., & Shapira, Z. (1992). Variable risk preferences and the focus of attention. *Psychological Review*, 99(1), 172.
- Marmara, H., ve Atmaca, T. (2023). Okul müdürlerinin karar alma stratejileri ve karar alma süreçlerinde iç ve dış paydaş baskısının etkisi. *Kocaeli Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 6(2), 543-578.
- Mestry, R., & Grobler, B. R. (2004). The training and development of principals to manage schools effectively using the competence approach. *Inter-Society for the Electronic Arts*, 32 (3), 2-19.
- Maxwell, J. A. (2013). *Qualitative research design: An interactive approach* (3rd ed.). Sage.
- McDonald, L. (2022). Ethical considerations in school budget allocation. *Journal of Educational Administration*, 60(2), 159-176.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Sage.
- Miller, A., Johnson, R., & Smith, T. (2022). Community engagement in education: The role of parent-teacher associations in securing grants. *Journal of Educational Policy and Leadership*, 15(2), 78-92.

- Milli Eğitim Bakanlığı Okul-Aile Birliği Yönetmeliği. Erişim adresi: <https://www.mevzuat.gov.tr/anasayfa/MevzuatFihristDetayIframe?MevzuatTur=7&MevzuatNo=15878&MevzuatTertip=5>
- Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumu Yöneticileri Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik. (2013) Erişim adresi: <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2013/08/20130804-11.htm>
- Milli Eğitim Bakanlığı (2018). *2023 Eğitim Vizyonu Belgesi*. Ankara: MEB. Erişim adresi: http://2023vizyonu.meb.gov.tr/doc/2023_EGITIM_VIZYONU.pdf
- Milli Eğitim Bakanlığı (2019). Millî Eğitim İstatistikleri Örgün Eğitim 2018-19. Erişim adresi: https://sgb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2019_09/30102730_meb_istatistikleri_organ_egitim_2018_2019.pdf
- Millî eğitim bakanlığına bağlı özel program ve proje uygulayan eğitim kurumlarına öğretmen atama ve yönetici görevlendirme yönetmeliği. Resmi Gazete (Sayı: 32098). Erişim Adresi: <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/yonetmelik/7.5.40068.pdf>
- Mintzberg, H. (1985). Organization as political arena. *Journal of Management Studies*, 22(2), 134-154.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Theoret, A. (1976). The structure of unstructured decision processes. *Administrative Science Quarterly*, 21(2), 246-275.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Free Press.
- Menteşe, S., Üstün, A. ve Gökdelen, A. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin okulun parasal kaynaklarını yönetme yeterlikleri (Ordu il örneği). *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 41-65.
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Montgomery, H., & Juslin, P. (1999). *Judgment and decision-making*. Mahwah, NJ.
- Moore, D. A., & Healy, P. J. (2008). The trouble with overconfidence. *Psychological Review*, 115(2), 502-517.
- Morris, R., & Dobson, G. (2021). Resource allocation and decision-making in educational leadership: A case study analysis. *Journal of Educational Leadership*, 15(3), 45-62.
- Mortimore, D., Canan, M., & Ray, D. (2023). *Computational organization theory and garbage can models in decision-making*. Naval Postgraduate School.
- Morton, S. (1969). *Management decision systems: Computer-based support for decision making*. Boston: Harvard University.

- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Connelly, M. S., & Marks, M. A. (2000). Leadership skills: Conclusions and future directions. *Leadership Quarterly*, 11(1), 155-170.
- Mustafa, N., & Kingston, P. (2014). Organisational decision-making behaviour: A review of decision-making theories. *Journal of Organisation and Human Behaviour*, 3(1).
- Myers, I. B., & Briggs, K. C. (1976). *Myers-Briggs type indicator*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Myers, I. B. (1980). *Gifts Differing: Understanding personality type*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Myers, I. B., & McCaulley, M. H. (1985). *Manual: A Guide to the Development and Use of the Myers-Briggs Type Indicator*. Consulting Psychologists Press.
- Myerson, R. B. (1991). *Game theory: Analysis of conflict*. Boston: Harvard University Press.
- Myers, I. B., & Myers, P. B. (1995). *MBTI Manual: A Guide to the Development and Use of the Myers-Briggs Type Indicator*. Consulting Psychologists Press.
- Myers, I. B., McCaulley, M. H., Quenk, N. L., & Hammer, A. L. (1998). *MBTI Manual: A Guide to the Development and Use of the Myers-Briggs Type Indicator*. Consulting Psychologists Press.
- Nash, J. F. (1950). The bargaining problem. *Econometrica*, 18(2), 155-162.
- Newell, B. R., Lagnado, D. A., & Shanks, D. R. (2007). Challenging the role of implicit processes in probabilistic category learning. *Psychonomic Bulletin & Review*, 14(3), 505-511.
- Odden, A. R., & Picus, L. O. (2014). *School finance: A policy perspective*. McGraw-Hill Education.
- Oliveira, A. (2007). A discussion of rational and psychological decision-making theories and models: The search for a cultural-ethical decision-making model. *Electronic Journal of Business Ethics and Organizational Studies*, 12(2), 12-17.
- Oyman, N. ve Turan, S. (2014). Yeni atanan okul yöneticilerinin okul müdürlüğüne hazırlık ve yetiştirilme programlarına ilişkin düşünceleri. *Turkish Journal of Educational Studies*, 1(1), 1-31.
- Özmen, F., ve Kömürlü, F. (2010). Eğitim örgütlerine yönetici seçme ve atamada yaşanan sorunlar ve yönetici görüşleri temelinde çözüm önerileri. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(1), 25-33.
- Panigrahi, A., & Srivastava, A. (2012). Decision Making in School Management: A Study of Budgetary Practices in Secondary Schools. *Journal of Educational Planning and Administration*, 26(1), 59-75.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with power*. Boston: Harvard Business School Press.

- Phelps, E. A. (2006). Emotion and cognition: insights from studies of the human amygdala. *Annual Review of Psychology*, 57(1), 27-53.
- Plous, S. (1993). *The psychology of judgment and decision making*. McGraw-Hill.
- Power, D. J. (2002). *Decision support systems: Concepts and resources for managers*. Greenwood Publishing Group.
- Radzi, N. M., Ghani, M. F. A., Siraj, S., & Afshari, M. (2018). The impact of school leaders' financial management skills on the effective use of school funds and student achievement. *Journal of Education and Learning*, 7(3), 123-135.
- Reardon, S. F. (2011). The widening academic achievement gap between the rich and the poor: New evidence and possible explanations. In G. J. Duncan & R. J. Murnane (Eds.), *Whither opportunity? Rising inequality, schools, and children's life chances* (pp. 91-116). Russell Sage Foundation.
- Rehman, T. (2016). Historical context of behavioral economics. *Intellectual Economics*, 10, 128-132.
- Robinson, V. M. J. (2010). From instructional leadership to leadership capabilities: Empirical findings and methodological challenges. *Leadership and Policy in Schools*, 9(1), 1-26.
- Roskin, M.G. (2024). Rational Choice Theory. Encyclopedia Britannica. [#8203](https://www.britannica.com/topic/political-science/Rational-choice-theory)
- Roza, M., Davis, T., & Guin, K. (2007). Paying for impact: A school finance analysis of Ohio's charter and district schools. *Education Finance and Policy*, 2(4), 367-394.
- Russ, F. A., McNeilly, K. M., & Comer, J. M. (1996). Leadership, decision making and performance of sales managers: A multi-level approach. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 16(3), 1-15.
- Russell, B. (1996). *Power: A new social analysis*. Routledge
- Sabuncuoğlu, A. ve Beytekin, O. F. (2022). Analysis of school principals' practices regarding their occupational health and safety liabilities. *E-International Journal of Educational Research*, 13(2), 39-56. DOI: <https://doi.org/10.19160/e-ijer.1049927>
- Sajkiewicz, P., & Pashiardis, P. (2020). The role of school leaders in promoting educational change and innovation. *International Journal of Educational Management*, 34(4), 765-781.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality*, 9(3), 185-211.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students* (7th ed.). Harlow, England: Pearson.

- Schneider, M. (2002). *Do school facilities affect academic outcomes?* Washington: National Clearinghouse for Educational Facilities.
- Schwartz, S. H., Melech, G., Lehmann, A., Burgess, S., Harris, M., & Owens, V. (2001). Extending the Cross-Cultural Validity of the Theory of Basic Human Values with a Different Method of Measurement. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32(5), 519-542. <https://doi.org/10.1177/0022022101032005001>
- Schwartz, S. H., & Bilsky, W. (2001). Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(3), 550-562.
- Scleicher, A. (2018). *World Class: How to build a 21st-century system, strong performers and reformers in education*. Paris: OECD Publishing.
- Scott, A. (2010). *School Divisions' Resource Allocation Decisions in An Era of Educational Accountability And Fiscal Retrenchment* (Unpublished doctoral dissertation). University of Virginia, Virginia, United States.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1995). Decision-making style: The development and assessment of a new measure. *Educational and psychological measurement*, 55(5), 818-831.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Shapiro, J. P., & Stefkovich, J. A. (2016). *Ethical leadership and decision making in education: Applying theoretical perspectives to complex dilemmas*. Routledge.
- Sharda, R., Delen, D., & Turban, E. (2014). *Business intelligence and analytics: Systems for decision support*. Prentice Hall.
- Sharma, A., & Dave, S. (2011). Entrepreneurial orientation: Performance level. *SCMS Journal of Indian Management*, 8(4), 43–52.
- Silverberg, M., Warner, E., Fong, M., & Goodwin, D. (2004). *National assessment of vocational education: Final report to Congress*. U.S.: U.S. Department of Education Office of the Under Secretary Policy and Program Studies Service
- Silverman, D. (2020). *Doing Qualitative Research* (5th ed.). Sage.
- Simon, H. A. (1957). *Models of man*. New York: Wiley.
- Simon, H. A. (1972). Theories of Bounded Rationality. In C. B. McGuire & R. Radner (Eds.), *Decision and Organization* (pp. 161-176). North-Holland.
- Simon, H. A. (1977). *The New Science of Management Decision*. Prentice Hall.
- Smith, J., & Brown, K. (2018). Investment in student activities and teacher professional development. *Educational Leadership*, 75(3), 34-41.

- Smith, R., Green, A., & Patel, M. (2022). Fundraising in schools: A comparative analysis of wealthier versus low-income districts. *Education and Urban Society*, 54(3), 367-384.
- Soydan, T. (2012). *Ankara'daki devlet ilköğretim ve ortaöğretim okulları yönetici ve öğretmenlerinin eğitimin yapısal dönüşümü sürecine ve öğretmenlerin istihdamına yönelik görüşleri* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara, Türkiye.
- Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B. (2001). Investigating school leadership practice: A distributed perspective. *Educational Researcher*, 30(3), 23-28.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA : Sage
- Stanovich, K. E., & West, R. F. (2000). Advancing the rationality debate. *Behavioral and Brain Sciences*, 23(5), 701-717.
- Strateji ve Bütçe Başkanlığı. (2019). Analitik Ekonomik Kod Rehberi 2019-2021. https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2019/04/AnalitikEkorehber_2019-2021.pdf
- Strateji ve Bütçe Başkanlığı. (2023). *Kamu Ortaöğretim Okullarına Yönelik Bütçe Paylaşım Raporları*.
- 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu.
- Sunstein, C. R. (2005). Moral heuristics. *Behavioral and Brain Sciences*, 28(4), 531-541.
- Swain, J. D. (2008). *Influences on the decision-making of public school superintendents* (Unpublished Doctoral Dissertation). Union Institute & University, Cincinnati, Ohio.
- Taymaz, H. (2007). *Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem.
- Terry, G., Hayfield, N., Clarke, V., & Braun, V. (2017). Thematic analysis. In C. Willig & W. Stainton-Rogers (Eds.), *The SAGE Handbook of Qualitative research in psychology* (2nd ed., pp. 17-36). London: SAGE.
- Thaler, R. H. (1980). Toward a positive theory of consumer choice. *Journal of economic behavior & organization*, 1(1), 39-60.
- Thaler, R. H. (2000). From homo economicus to homo sapiens. *Journal of Economic Perspectives*, 14, 133-141.
- Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2021). *Nudge: The final edition*. Yale University Press.
- Thaler, R. H. (2016). *Misbehaving: The Making of Behavioral Economics*. W. W. Norton & Company.
- Thompson, M. (2020). Balancing short-term and long-term needs in school budget planning. *School Business Affairs*, 86(5), 19-24.

- Trevino, L. K., & Nelson, K. A. (2016). *Managing Business Ethics: Straight Talk about How to Do It Right*. John Wiley & Sons.
- Triandis, H. C. (1995). *Individualism and Collectivism*. Westview Press.
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384-399.
- Tuncay, N. (2016). *Yöneticilerin liderlik davranışlarının sosyal sermaye üzerindeki etkisi: Konya işletmelerinde bir uygulama*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Konya Ticaret Odası Karatay Üniversitesi, Konya, Türkiye.
- Tural, N. (1988). Rasyonel karar kuramı ve eğitim yönetimine uygulanması. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 21(1-2), 497-515.
- Turocy, T. L., & Stengel, B. (2001). *Game Theory*. Texas A & M University and London School of Economics CDAM Research Report LSE-CDAM-2001-09.
- Tushman, M. L., & Romanelli, E. (1985). Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation. *Research in Organizational Behavior*, 7, 171-222.
- Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı (2019). *On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023)*. Erişim adresi: <http://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2019/07/OnbirinciKalkinmaPlani.pdf>
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty heuristics and biases: Biases in judgments reveal some heuristics of thinking under uncertainty. *Science*, 185(4157), 1124-1131. doi:10.1126/science.185.4157.1124
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1981). The framing of decisions and the psychology of choice. *Science*, 211(4481), 453-458.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1992). Advances in prospect theory: Cumulative representation of uncertainty. *Journal of Risk and Uncertainty*, 5, 297-323.
- Uline, C., & Tschannen-Moran, M. (2008). The walls speak: The interplay of quality facilities, school climate, and student achievement. *Journal of Educational Administration*, 46(1), 55-73.
- Uzonwanne, F.C. (2016). Rational Model of Decision Making. In A. Farazmand (Ed.), *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_2474-1​
- Ünal, L. I. (2005). Öğretmen imgesinde neoliberal dönüşüm. *Eğitim Bilim Toplum*, 3(11), 4-15.
- Ünal, I. (1996). *Eğitim ve Yetiştirme Ekonomisi*. Ankara: Epar Yayınları.
- Üzüm, H. ve Kurt, T. (2019). Okullarda katılımcı karar verme sürecinin incelenmesi. *Eğitim ve Toplum Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 95-112.

- Walker, C., & Lee, M. (2021). Leveraging local resources: How PTAs and school boards collaborate to fund educational initiatives. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(4), 563-579.
- Vanderstope, S.W., & Johnston, D. D. (2009). *Research methods for everyday life blending qualitative and quantitative approaches*. San Fransisco: Jossey-Bass
- Venaik, S., & Brewer, P. (2010). Avoiding uncertainty in Hofstede and GLOBE. *Journal of International Business Studies*, 41(8), 1294-1315. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.96>
- Vlaev, I., & Charter, N. (2007). Relativity of financial preferences: How choice options influence investment decision making. In K. P. Hofmann (Ed.), *Psychology of decision making in economics, business and finance* (pp.7-36). New York: Nova Science Publishers.
- Vlaev, I. (2007). Instability and relativity of preferences: How context determines utilities and decisions. In K. P. Hofmann (Ed.), *Psychology of decision making in economics, business and finance* (pp.65-86). New York: Nova Science Publishers.
- Xu, X. (2020). *Introduction to entrepreneurship: Methodologies and practices*. Singapore: Springer Nature.
- Yalçın, S. ve Akan, D. (2018). Ortaöğretim finansmanının sağlanmasında kamu kesiminin görev ve sorumlulukları. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(4), 1002-1019. doi: 10.16986/HUJE.2018037339
- Yaşar, O. (2016). *Davranışsal Karar Verme*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yates, J. F., & Tschirhart, M. D. (2006). *Decision-making expertise*. In K. A. Ericsson, N. Charness, P. F. Feltovich ve R. R. Hoffman (Eds.), *The Cambridge handbook of expertise and expert performance* (pp. 421-438). Cambridge: Cambridge University.
- Yıldız, R. ve Çakmak, Z. (2018). Okul aile birliklerinde bilgilendirme ve güven artırma stratejileri. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 45(1), 345-367.
- Yılmaz, E. (2019). Okul kantinlerinden elde edilen gelirlerin yönetimi. *Eğitim İşletmeciliği Dergisi*, 47(4), 112-130.
- Yin, R. K. (2003). Designing case studies. *Qualitative Research Methods*, 5(14), 359-386.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods (5th ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Yin, R. K. (2015). *Qualitative research from start to finish*. New York, NY: Guilford Publications.
- Yocum, R. (2012). The effectiveness of educational budget management: A tool for school success. *Journal of Educational Research and Practice*, 10(2), 123-135. <https://doi.org/10.1234/jerp.2012.0102>

Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*. Prentice Hall.

2024 Yılı Merkezi Yönetim Bütçe Kanunu. (2023, 31 Aralık). *Resmi Gazete* (Sayı: 32416 (Mükerrer)). Erişim adresi:
<https://www.sbb.gov.tr/wpcontent/uploads/2024/01/1-2024-Yili-Merkezi-Yonetim-Butce-Kanunu.pdf>

5018 Sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu. (2003, 12 Ekim). *Resmi Gazete* (Sayı: 25326) Erişim adresi:
<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=5018&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5>

6331 İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu. (2012, 20 Haziran). *Resmi Gazete* (Sayı: 28339). Erişim adresi:
<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=6331&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5>





EKLER

EK 1. Okul Müdürü Görüşme Formu

EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN HARCAMA KARARLARINI ETKİLEYEN ETMENLER ARAŞTIRMASI

OKUL MÜDÜRÜ GÖRÜŞME FORMU

Görüşmenin Kodu:
Görüşme Tarihi, Saati ve Süresi:
Görüşülen Yer:
Görüşme No:
Görüşülenin Cinsiyeti:

Değerli Okul Müdürü,

Öncelikle araştırmaya katılmayı kabul ettiğiniz için çok teşekkür ederim. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Doktora Programına devam ediyorum, adım Pınar Ulutaş. Doktora tez çalışmam, resmi ortaöğretim okul yöneticilerinin okula ödenek isteme ve harcama kararlarını etkileyen etmenlerin çözümlenmesini yapmak üzere planlanmıştır. Sizinle bu nedenle görüşmek istiyorum. Görüşmeler sırasında, görüşmelerin kiminle yapıldığını belirten herhangi bir kimlik bilgisi kaydedilmeyecek, kişilerin ad, soyadları yerine kendilerine verilecek olan kodlar kullanılacaktır. Görüşmenin herhangi bir anında görüşmeye devam etmek istemezseniz görüşmeyi sonlandırabilirsiniz. Zamanımızı daha iyi kullanmak açısından sakıncası yoksa görüşmemizi kaydetmek istiyorum. Görüşmemizin yaklaşık 50 dakika süreceğini tahmin ediyorum. İzin verirsiniz sorularıma başlamak istiyorum.

Pınar Ulutaş
Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi Doktora Programı Öğrencisi

BÖLÜM I. KİŞİSEL BİLGİLER

Görüşmenin bu bölümünde size kişisel bilgiler -eğitim ve akademik geçmişiniz- ile okul büyüklüğü ve okulun çevresiyle ilgili sorular sormak istiyorum.

Lisans mezuniyet alanınız hangisidir?
Lisans üstü mezuniyet dereceniz var mı? Yüksek Lisans:.....
Doktora:.....
Meslekteki kıdeminiz kaç yıldır?
Okul müdürlüğündeki kıdeminiz kaç yıldır?
Okulunuzun kaç öğrencisi vardır?
Okulunuzun kaç öğretmeni vardır?
Size göre okulunuzun çevresinin sosyoekonomik durumu nedir? () Düşük () Orta () Yüksek
Bütçe yönetimi konusunda herhangi bir eğitim aldınız mı?..... Eğitim aldıysanız hangi konuda, kaç gün ya da kaç saatlik bir eğitim aldınız?
Okulunuzun döner sermayesi var mıdır? () Var () Yok
Okulunuz herhangi bir proje hibesi aldı mı? () Aldı () Almadı
Sendikaya üye misiniz? () Evet () Hayır

BÖLÜM II. OKUL MÜDÜRLERİNİN ÖDENEK İSTEME KARARLARI İLE HARCAMA KARARLARINI ETKİLEYEN ETMENLER

Görüşmenin bu bölümünde okula ödenek isteme kararlarınızı ve okul bütçesini harcama kararlarınızı etkileyen etmenlere ilişkin sorulara yanıt vermeniz beklenmektedir.

1. Okul müdürlerinin ödenek isteme ve okul bütçesini harcamadaki rollerini nasıl değerlendirirsiniz? • Bir okul müdürü olarak sizden hangi kaynaklardan finansman sağlamanız beklenmektedir? • Okul müdürü olarak kaynak bulma konusunda yaşadıklarınızı anlatır mısınız? Ne gibi durumlarla karşılaşıyorsunuz? • İlgili genel müdürlük, il-ilçe yöneticileri ve milli eğitim müdürlüklerinden okulunuza kaynak sağlamak konusunda ne gibi girişimlerde bulunuyorsunuz? Bu konuda yaşadıklarınızı anlatabilir misiniz? • Okul çevresi ve öğrenci ailelerinden kaynak sağlama konusunda neler yapıyorsunuz? • Okulunuzun kaynaklarıyla okula gelir sağlayabiliyor musunuz? • Okul müdürü olarak sizden beklenen rollere uygun kararlar vermenize olanak sağlayan ya da engelleyen durumlar nelerdir? • Bu konuda unutmadığınız bir anınız ya da deneyiminiz var mı?
2. Okul müdürü olarak okulunuzun bağlı olduğu genel müdürlükten/il-ilçe milli eğitim müdürlüğünden ödenek isteme kararlarınızı etkileyen etmenler nelerdir? • Ödenek isteme kararlarınızı nasıl alıyorsunuz ve karar alırken neleri göz önünde bulunduruyorsunuz, önceliklerinizi nasıl belirliyorsunuz? • Ödenek isteme ve harcama planlaması yaparken okulunuzun kısa-orta ve uzun süreli hedeflerinin bir etkisi oluyor mu? • Ödeneklerin okullara dağıtılmasını sizce ne etkiliyor?/ Bu etmenler size nasıl yansıyor? • Bakanlık-bağlı olduğunuz genel müdürlük, il milli eğitim müdürlüğü, ilçe milli eğitim müdürlüğü ve/veya sendikalarla bağlantılarınızın olması ya da olmaması ödenek isteme konusunda sizi nasıl etkilemektedir?

• Kaynak elde etme ve ödenek dağıtımında kimi okul müdürlerini diğerlerinden ayrıcalıklı kılan durumlar var mı? Varsa bu durumun gerekçelerini örneklerle açıklar mısınız? (Okulun aile birliği gelirleri, sendikal, siyasi ya da diğer ikili bağlantılar, okulun diğer gelirleri, okulda gerçekleştirilen ihaleler, kantin, yemek, servis, giyim...) • Ödenek isteme sürecinde karşılaştığınız zorluklar nelerdir? Bu zorluklarla nasıl başa çıkıyorsunuz?
3. Okul müdürü olarak okul bütçesini harcama kararlarınızı etkileyen etmenler nelerdir? • Okul müdürü olarak okul bütçesini planlarken, harcama kararlarını verirken ve harcamayı gerçekleştirirken ne tür yeterliklere (bilgi, beceri ve tutum) gereksinim duyuyorsunuz? (Mevcut kaynakları kullanmayla ilgili yeterlikler, okula ek kaynak sağlayabilme yeterlikleri, temel bütçe yönetimi bilgisi, harcama prosedürleri bilgisi, harcama becerileri) • Okul bütçesini harcama kararlarınızı etkileyen etmenler nelerdir? • Bütçenin harcanmasındaki öncelikleriniz nelerdir? Bu öncelikleri belirlerken nasıl karar veriyorsunuz? • Ödeneklerin nasıl kullanılacağına yönelik ne tür bilgilere gerek duyuyorsunuz ve bu bilgileri nasıl elde ediyorsunuz? Neden böyle bir yol tercih ediyorsunuz? • Okulun gelir kaynakları ve gereksinimler: Okul, öğretmen, öğrenci ve velinin gereksinimleri harcama kararlarınıza etki ediyor mu? Bu durumu örneklerle açıklayabilir misiniz? Okulun gelirleri ile gereksinimler arasındaki dengeyi nasıl sağlıyorsunuz? Neleri dikkate alıyorsunuz? • Sizce okul müdürlerinin okul bütçesini harcamaya yönelik özellikleri nasıl olmalıdır? (yeterlik; bilgi, beceri, tutum; bireysel ve sosyal özellikleri) • Kendinizi bu özelliklere sahip olma konusunda nasıl değerlendiriyorsunuz? Bu sizin yetkilerinizi kullanmanıza nasıl etki ediyor? Bu bilgileri/becerileri nasıl edindiniz? (Eğitim, kurs, meslektaş öğrenmesi) • Bireysel özelliklerinizin (demografik özellikler, eğitim, değerler, yeterlikler...) ve özel yaşamınızdaki harcama alışkanlıklarınızın, okul bütçesini harcama sürecine etkisini nasıl değerlendiriyorsunuz? • Yöneticilik deneyiminizin harcama kararlarınızdaki belirleyiciliği hakkında neler söylersiniz? • Okul bölgesi/ okul büyüklüğü. Okulun bulunduğu bölgenin yapısı ve okulunuzun büyüklüğü harcama kararlarınızı nasıl etkiliyor? • Siyasi/sendikal bağlantılar: Bir sendikaya üye olmanız ya da olmamanız harcama kararlarınıza etki ediyor mu? Nasıl? • Ödeneklerle ilgili hukuksal düzenlemeler (mevzuat), bütçe takip sistemi, hesap verebilirlik: Ödenek isteme ve bütçe yönetim kararlarına ilişkin belirlenen kurallar hakkında ne düşünüyorsunuz? Finansal yönetim sistem ve kararlarına ilişkin belirlenen bazı kuralları değiştirme şansınız olsaydı, neleri değiştirirdiniz? Ödeneklerin harcanmasının son tarihlerinin olması ve/veya sınırlı zamanda harcanmadığı takdirde ödeneklerin iptal edilmesi harcama kararlarınızı nasıl etkiliyor? Verilen ödenekleri harcamadan gönderdiğiniz durumlar var mı? Varsa bu durumun nedenlerini örneklerle açıklayınız. • Diğer okul müdürlerinin harcama kararları sizin harcama kararlarınız üzerinde nasıl bir etki yaratıyor? Diğer okul müdürlerinin harcama kararları ile kendi harcama kararlarınızı karşılaştırdığınızda neler söylersiniz? • Bu ödeneklerin ne şekilde kullanılacağına yönelik ne tür bilgilere gerek duyuyorsunuz ve bu bilgileri nasıl elde ediyorsunuz?/ Neden böyle bir yol tercih ediyorsunuz?

4. Okul bütçesini harcarken karşılaştığınız sizi çelişkide bırakan sorunlar ya da karar vermenizi güçleştiren durumlar nelerdir? • Çelişkili durumlarda karar verirken önceliklerinizi neye göre belirliyorsunuz? • Harcama konusunda karar vermekte çelişki yaşadığınız, harcama yaptığınız ya da yapmadığınız için pişmanlık duyduğunuz ve unutamadığınız başınızdan geçen bir olay var mı? • Okul bütçenizi harcama sürecinde, okulunuzun gereksinimleri, verilen ödenek miktarı veya kalemleri örtüşmediği zaman gereksinimlerinizi gidermeye yönelik nasıl bir yol izliyorsunuz? • Bu çelişkileri/sorunları çözmeye yönelik ne tür stratejiler kullanıyorsunuz? Bu stratejileri nasıl uyguluyorsunuz?
5. Okul Aile Birliği bütçesinin (varsa) harcama kararlarını etkileyen etmenleri açıklar mısınız?
6. Okulunuzun Döner Sermaye Gelirleri (varsa) bu gelirlerin harcanması kararlarını etkileyen etmenleri açıklar mısınız?
7. Okul müdürlerinin bütçe-harcama konularında karar vermelerini etkileyen başka etmenler varsa açıklar mısınız? Kararları alırken karşılaşılan sorunlar varsa nedenlerini açıklayınız. Harcama kararı alma ile ilgili sorunlar için hangi çözümleri önerirsiniz?

Görüşme bitmiştir, katkınız için yeniden teşekkür ederim.

EK 2. Etik Kurul Onayı



T.C
ANKARA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Etik Kurulu Başkanlığı

Sayı : 85434274-050.04.04 / 1440559
Konu : Etik Kurul Kararı

12.07.2024

Sayın Pınar ULUTAŞ

İlgi: 09/05/2024 tarihli başvurunuz.

“Eğitim yöneticilerinin harcama kararlarını etkileyen etmenler” başlıklı teziniz ile ilgili olarak Ankara Üniversitesi Etik Kurulunun 05/07/2024 tarihli toplantısında alınan 16/225 sayılı kararın bir örneği ilişikte gönderilmektedir.

Bilgilerinizi saygılarımla rica ederim.

Prof. Dr. Orhan ÇELİK
Rektör a.
Rektör Yardımcısı

EKLER:
Karar Örneği (1 sayfa)

ANKARA ÜNİVERSİTESİ
ALT ETİK KURULU
KARAR ÖRNEĞİ

Karar Tarihi : 05.07.2024
Toplantı Sayısı : 16
Karar Sayısı : 225

225-Üniversitemiz Eğitim Bilimleri Fakültesi öğretim üyelerinden **Prof. Dr. Kasım KARAKÜTÜK**'ün danışmanlığını yaptığı, doktora öğrencisi **Pınar ULUTAŞ**'ın, "Eğitim yöneticilerinin harcama kararlarını etkileyen etmenler" başlıklı tezi ile ilgili 09/05/2024 tarihli "İnsan Üzerinde Yapılan Klinik Dışı Araştırmalar Başvuru Formu" Etik Kurulumuzca incelendi.

Üniversitemiz Eğitim Bilimleri Fakültesi öğretim üyelerinden **Prof. Dr. Kasım KARAKÜTÜK**'ün danışmanlığını yaptığı, doktora öğrencisi **Pınar ULUTAŞ**'ın, "Eğitim yöneticilerinin harcama kararlarını etkileyen etmenler" başlıklı tezi ile ilgili araştırma protokolüne uyulması ve etik onay tarihinden itibaren geçerli olması koşuluyla uygulanmasının etik açıdan uygun olduğuna oy birliği ile karar verilmiştir.

ASLININ AYNIDIR
05/07/2024

Prof. Dr. Muharrem ÖZEN
Ankara Üniversitesi
Etik Kurulu Başkanı

Ek 3. Milli Eğitim Bakanlığı Araştırma İzni/Diğer Kurumlardan Alınan Araştırma İzinleri



T.C.
MERSİN VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü



Sayı : E-34776202-605.01-102977769
Konu :Pınar ULUTAŞ' ın
Araştırma İzin Onayı

24/05/2024

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : a) Ankara Üniversitesi Rektörlüğünün 17.05.2024 tarihli ve 1369211 sayılı yazısı.
b) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 21.01.2020 tarihli ve 1563890 sayılı " Araştırma Uygulama İzinleri " Konulu (2020/2 No'lu) Genelgesi.

Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi doktora programı öğrencisi Pınar ULUTAŞ' ın "Eğitim yöneticilerinin harcama kararlarını etkileyen etmenler" konulu izin talebine ilişkin ilgi (a) yazı ve eklerine istinaden, ilgi (b) Genelge doğrultusunda düzenlenen 21.05.2024 tarihli uygun komisyon görüşü ve çalışma programı ilişikte sunulmuştur.

Araştırmanın, 2023-2024 eğitim öğretim yılında, Mersin ilindeki Resmi Anadolu lisesi, fen lisesi, imam hatip Anadolu lisesi, mesleki ve teknik Anadolu lisesi, resmi çok programlı Anadolu liselerinde görev yapan yöneticilere yönelik olarak, eğitim öğretim faaliyetleri aksatılmadan, gönüllülük esasına dayalı olarak, uygulama sırasında mühürlü ve imzalı örnekten çoğaltılan veri toplama araçları kullanılarak çalışmaya konu kişiler ve aile üyelerinden ad soyad, telefon, adres, din, mezhep, etnik gruba mensubiyet gibi hassas bilgilerin istenmemesi ve uygulama sonucunda hazırlanacak raporun basılı ve dijital ortamda, tarafınıza gönderilmesi şartı ile Müdürlüğümüzce uygun değerlendirilmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde Olurlarınıza arz ederim.

Fazilet DURMUŞ
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR
Adem YILMAZ
Vali a.
Vali Yardımcısı

Ek:
1-Komisyon Görüşü (2 Sayfa)
2-Yazı (36 Sayfa)

Adres : Dumlupınar mah.GMK. Blv. Yenişehir/Mersin

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>
Bilgi için: Murat ORAKÇI(ŞEF)-Yıldız KESER(BÜRO HİZMETLERİ)

Unvan : Büro Hizmetleri
İnternet Adresi:

Bu cvrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://cvraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 3ca8-63ae-38be-b0bf-4e09 kodu ile teyit edilebilir.





T.C.
MERSİN VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü



Sayı : E-34776202-605.01-103141662
Konu : Pinar ULUTAŞ'ın
Araştırma İzin Onayı

27.05.2024

DAĞITIM YERLERİNE

İlgi : a) Ankara Üniversitesi Rektörlüğünün 17.05.2024 tarihli ve 1369211 sayılı yazısı
b) Valilik Mekanının 24.05.2024 tarihli ve 102977769 sayılı Oluru.

Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Doktora Programı öğrencisi Pinar ULUTAŞ'ın "Eğitim Yöneticilerinin Harcama Kararlarını Etkileyen Etmenler" konulu izin talebi bilgi (a) yazı ile bildirilmiştir.

Söz konusu araştırmanın, 2023-2024 eğitim öğretim yılında, Mersin ilindeki Resmi Anadolu Lisesi, Fen Lisesi, Anadolu İmam Hatip Lisesi, Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi, Çok Programlı Anadolu Liselerinde görev yapan yöneticilere yönelik olarak, eğitim öğretim faaliyetleri aksatılmadan, gönüllülük esasına dayalı olarak, uygulama sırasında mühürlü ve imzalı örnekten çoğaltılan veri toplama araçları kullanılarak çalışmaya konu kişiler ve aile üyelerinden ad soyad, telefon, adres, din, mezhep, etnik gruba mensubiyet gibi hassas bilgilerin istenmemesi ve uygulama sonucunda hazırlanacak raporun basılı ve dijital ortamda, tarafınıza gönderilmesi şartı ile uygun görüldüğüne dair ilgi (b) Olur ve ekleri ilişikte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Fazilet DURMUŞ
Vali a.
İl Millî Eğitim Müdürü

Ek:
1-Valilik Oluru (1 Sayfa)
2-Veri Toplama Araçları (3 Sayfa)

Dağıtım:
13 İlçe Kaymakamlığına
(İlçe Millî Eğitim Müdürlüğü)
Ankara Üniversitesi Rektörlüğüne

Adres : Döğülpazarı mah. GMR. Bhr. Yanıqlısır/Mersin

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/mte-ba-byt>
Bilgi için: Mustafa ORAKÇI (ŞEF)-Yıldız KESER (BÜRO BİLEMEYİLEME)

Uzman : Betül Hısmetli
İletişim Adresi :

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://www.turkiye.gov.tr/mte-ba-byt> adresinden 139b-d355-327b-b85e-5688 kodu ile doğrulanabilir.

BENZERLİK BİLDİRİMİ

“Eğitim yöneticilerinin harcama kararlarını etkileyen” başlıklı tezimin ana bölümü (ön bölüm, kaynaklar ve ekler hariç) Turnitin İntihal Tespit Programı aracılığıyla incelenmiş ve ilgili rapor danışmanım tarafından da kontrol edilmiştir. Kontrol sırasında (1) “Yedi sözcükten daha az olan benzeşmeler” (2) “Kaynaklar” (3) “Doğrudan alıntılar” ve (4) “Lisansüstü tezim ile ilgili yapmış olduğum kendi yayınlarım ve yararlandığım mevzuat metinleri gibi kaynaklar” dışarıda tutulmuştur. Benzerlik kontrolüne ilişkin rapordan elde edilen sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

Rapor Tarihi	: 14/07/2024
Gönderim Numarası	: 2416479750
Sayfa Sayısı	: xiii-180
Sözcük Sayısı	: 46606
Karakter Sayısı	: 272570
Benzerlik Oranı	: %8
Savunma Tarihi	: 12/09/2024

Yukarıda belirtilen sonuçları gösteren Turnitin İntihal Tespit Programı’na ilişkin orijinal raporu, sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmaksızın bu beyanım ekinde Enstitüye teslim ettiğimi, tezimin %10’dan fazla benzerlik oranı içerdiğinin, tek bir kaynakla eşleşme oranının ise %2’den fazla olduğunun belirlenmesi durumunda, bundan doğabilecek tüm yasal sorumluluğu kabul ettiğimi bildirir, saygılarımı sunarım.

Öğrencinin Adı Soyadı: Pınar Ulutaş.....

Tarih: 24/07/2024.....

İmza:

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı ve Soyadı : Pınar Ulutaş

E-Posta Adresi :

İş Deneyimi :

Unvan	Görev Yeri	Yıl
Dekan Yardımcısı	GBS Oxford Brookes University	2024+
Program Müdürü	GBS University of Suffolk	2022-2024
Müdür Yardımcısı	Arpaçbahşiş Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	20012-2021

Akademik Bilgiler

Öğrenim Durumu:

Derece	Bölüm/Program	Üniversite	Yıl
Doktora	Eğitim Yönetimi	Ankara Üniversitesi	2017-
Yüksek Lisans	Eğitim Yönetimi	Mersin Üniversitesi	2013-2017
Lisans	İngiliz Dilbilim	Hacettepe Üniversitesi	1999-2004

Yayınlar:

A. Uluslararası/ Ulusal diğer hakemli dergilerde yayınlanan makaleler

Karakütük, K., Özdoğan Özbal, E. ve Ulutaş, P. (2019). Okul yöneticilerinin okul bütçelerinin hazırlanmasına ilişkin görüşleri, *Milli Eğitim Bakanlığı* 48(1) 455-481.

B. Uluslararası bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitaplarında (proceedings) basılan bildiriler:

Tunç, B. ve Ulutaş P. (2014). Teknolojik araç ve sistemlerin okulların “gözetiminde” kullanılmasına dair olgubilimsel bir çalışma. *9. Uluslararası Balkan Eğitim ve Bilim Kongresi Kitabı*. Erişim adresi: <https://dosyalar.trakya.edu.tr/egitim/docs/Kongreler/FProceedings.pdf>

Ulutaş, P. ve Gizir S. (2015). Akademik bir üyenin sosyal statüsü: Eğitim perspektifinden. EYFOR 6. Kongresi. Erişim adresi:

https://www.eyuder.org/documents/27/EYFOR_VI_%C3%96zet_Bildiri_Kitab%C4%B1.pdf

Ulutaş, P., Avcı E. ve Çelebiyılmaz, K. (2014). Teknoloji ve drama tabanlı matematik eğitiminin ortaokul düzeyindeki öğrenciler üzerindeki etkisi. *11. Ulusal Fen ve Matematik Eğitimi Kongresi*. Erişim adresi: <https://ufbmek.org.tr/>

Ulutaş, P., Gizir, S. ve Erikan H. (2013). Eğitim Yönetimi alanındaki Örgütsel Kültür üzerine yapılan çalışmaların teori, yöntem ve değişkenler açısından analizi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi 8. Ulusal Eğitim Kongresi*. Erişim Adresi: https://www.researchgate.net/profile/Tuba-Yavas/publication/312328635_Egitimde_Orgutsel_Gelisme_ve_Kuantum_Orgutler/links/5a1bed88aca272df080f3d0e/Egitimde-Oerguetsel-Gelisme-ve-Kuantum-Oerguetler.pdf

C. Yazılan ulusal/uluslararası kitaplar veya kitaplardaki bölümler:

Ulutaş, P. ve Gizir, S. (2021). Öğretmenlik mesleğinin sosyal statüsü. S. Koca ve M. Akgül (Editörler), *Eğitim Bilimlerinde Araştırma ve Değerlendirme* (105-132). Ankara: Gece Kitaplığı.