

## Okul bütçe yönetimi konusunda okul yöneticilerinin görüşleri

Mehmet Güney<sup>1</sup>, Selma Bayrak<sup>2</sup>, Kadir Bozkurt<sup>3</sup>, Nurettin Düz<sup>4</sup>

DOI 10.5281/zenodo.10546625

### Özet

Bu araştırmanın amacı, okul bütçe yönetimi konusunda okul yöneticilerinin görüşlerini incelemektir. Bu çalışmada nitel yöntem tercih edilmiş olup fenomenoloji deseninde tasarlanmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu 17 okul yöneticisi oluşturmuştur. Çalışma grubu, kolayda örnekleme yaklaşımı kullanılarak seçilmiştir. Veri toplama aracı olarak araştırmacılar tarafından oluşturulan açık uçlu sorulardan oluşan bir yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşmeler, katılımcılar ile yapılan yüz yüze görüşmelerle gerçekleştirilmiştir. Çalışma verileri temalar ve kodlar vasıtası ile içerik analizi yapılarak çözümlenmiştir. Bu çalışma, okul bütçe yönetimi konusunda Okul yöneticilerinin stratejik planlama ve ihtiyaçlara odaklanma stratejilerini incelemekte olup, eğitim materyalleri ve kaynakları ile öğrenci başarısını artırma hedefleri olmak üzere iki ana tema üzerinde odaklanmıştır. Bütçe kısıtlamalarıyla karşılaşıldığında, okul yöneticilerinin öncelikli olarak tasarruf stratejilerini eğitim materyalleri ve kaynaklarına odaklanan tasarruflar ve stratejik yatırımların değerlendirilmesi olmak üzere iki ana tema altında tercih ettiği görülmüştür. Okul bütçesinin etkili kullanılması açısından, okul yöneticilerinin öğretmenlerle iş birliği ve iletişim stratejilerine odaklanan bir başka tema de incelenmiştir. Bu tema altında düzenli toplantılar, öğretmenlerin bütçe planlamasına katılımı gibi stratejiler öne çıkmış; aynı zamanda geri bildirim toplama, seminerler ve iletişim akışını iyileştirme gibi bütçe planlamasıyla entegre edilen iş birliği ve iletişim stratejileri de belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** okul, bütçe, bütçe yönetimi, okul yöneticisi

### School administrators' views on school budget management

### Abstract

The aim of this study is to examine the views of school administrators on school budget management. Qualitative method was preferred in this research and it was designed in phenomenology design. The study group consisted of 17 school administrators. The study group was selected using a convenience sampling approach. A semi-structured interview form consisting of open-ended questions created by the researchers was used as a data collection tool. The interviews were conducted through face-to-face interviews with the participants. The study data were analyzed by content analysis through themes and codes. This study examines school administrators' strategic planning and needs-focusing strategies in school budget management, focusing on two main themes: educational materials and resources and goals to increase student achievement. When faced with budget constraints, school administrators primarily preferred saving strategies under two main themes: savings focusing on educational materials and resources and evaluation of strategic investments. In terms of effective use of the school budget, another theme focusing on school administrators' collaboration and communication strategies with teachers was also analyzed. Under this theme, strategies such as regular meetings and teachers' participation in budget planning came to the fore; at the same time, collaboration and communication strategies integrated with budget planning such as collecting feedback, seminars and improving communication flow were also identified.

**Keywords:** school, budget, budget management, school administrator

<sup>1</sup> Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, [gunev\\_5580@hotmail.com](mailto:gunev_5580@hotmail.com)

<sup>2</sup> Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, [selman-bayrak@hotmail.com](mailto:selman-bayrak@hotmail.com)

<sup>3</sup> Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, [kadrbzkrt@hotmail.com](mailto:kadrbzkrt@hotmail.com)

<sup>4</sup> Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, [nurettinduz28@gmail.com](mailto:nurettinduz28@gmail.com)

## Giriş

Okul yönetiminin sorumluluğu, okulun amaçları doğrultusunda varlığını sürdürmesini sağlamaktır. Bu amaca ulaşmak, okulda bulunan insan ve maddi kaynakların etkili bir şekilde kullanılmasıyla gerçekleştirilebilir (Bursalıoğlu, 1999). Okulların giderlerinin devlet tarafından karşılanması öngörülmekle birlikte, uygulamada bazı güçlükler ortaya çıkmaktadır. Bunun sonucunda okul yetkilileri başka kaynak arayışına girmektedir. Okullar, hizmet verdikleri çok sayıda öğrenci arasında kurumun günlük operasyonlarını yönetebilmek için başka finansman araçları oluşturmuşlardır (Kurul-Tural, 2002). Okul yöneticileri tarafından kullanılan baskın yaklaşım, öğrenci velilerinden kayıt ücreti toplamaktır. Makbuzlar, velilerin ekonomik durumlarına göre belirlenen gönüllü hediyeler karşılığında verilir. Yüksek gelirli aileler çocuklarını daha üstün akademik ve fiziksel imkanlar sunan devlet okullarına kaydettirmeyi tercih etmektedir. Dolayısıyla bu eğitim kurumlarının gelirlerinin artmasına katkıda bulunurlar. Ancak, düşük sosyo-ekonomik sınıftan velilerin bulunduğu okullarda, okul-aile iş birliğinin kurulmaması nedeniyle, okuldaki sosyal ve ekonomik sorunların çözümüne veli katılımı asgari düzeyde kalmaktadır. Okulların başlıca gelir kaynağı, okul kantinlerinden elde edilen kira gelirleridir. Okullardaki anaokulu kursları okulun gelirine katkıda bulunabilmektedir. Merkezi bölgelerde yer alan okullar, anaokuluna kaydolun çocuk başına aylık 80 TL ile 160 TL arasında değişen bir ücret almaktadır (Netolicky, 2020). Elde edilen fonların bir kısmı, temizlik personelinin ücretleri gibi anaokulu sınıfıyla ilgili harcamaların karşılanmasına ayrılır. Kalan miktar daha sonra okulun genel bütçesine katkıda bulunur. Ayrıca okullar, okul bahçesinin normal okul saatleri dışında otopark olarak kullanılması ve okul spor salonunun düğün gibi etkinlikler için kiralanması karşılığında ücret tahsil ederek ek gelir elde etmektedir. Bu masraflar makbuz karşılığında tahsil edilmektedir. Ayrıca, okulun ihtiyaçlarını karşılamak için yerel toplumdaki çeşitli grup ve vakıflara başvuruluyor. Okul, Okul Aile Birliği (OAB) tarafından kurum adına düzenlenen kermesler ve etkinlikler aracılığıyla da gelir elde etmektedir. Türkiye'de devletin eğitime ayırdığı fonlar, artan eğitim giderlerini karşılamakta yetersiz kalmakta ve bu da eğitim sisteminde önemli zorluklara yol açmaktadır. Okul yöneticisi, okul içindeki her türlü kaynağın tedariki, stratejisi ve optimizasyonundan sorumludur (McCaldwell, ve Spinks, 2021). Okul yöneticileri, kaynak tahsisinin verimli bir eğitim için çok önemli olduğunu düşünmekte ve bu zorlukların bir sonucu olarak sıklıkla özel mali kaynak arayışına girmektedirler. Kaynak arayışı, eğitimin etkililiği ve fırsatlara erişimin adilliği konusunda tartışmalı durumlara yol açmaktadır (Tural, 2002). Türkiye'de eğitime ayrılan kaynakların yetersizliği, eğitim hizmetlerinin etkili bir şekilde sunulmasını engellemektedir. Bu olumsuz koşullarla karşı karşıya kalan okul yöneticileri, çeşitli ekonomik incelemeler yapma yoluna gitmektedir. Okul yöneticilerinin, çeşitli yaklaşımları uygulayarak okulun ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırken öğretmenler, veliler ve üst düzey yöneticilerle sık sık çatışmalar yaşamaktadır. Bazı okul yöneticileri gereksinimlerini karşılamak için yeterli kaynaklara kolaylıkla ulaşabilirken, sosyo-ekonomik açıdan zayıf bölgelerde yer alan okulların yöneticileri bu talepleri karşılamakta önemli zorluklar yaşamaktadır (Shaturaev, 2021).

Okul bütçe yönetimi konusunda okul yöneticilerinin görüşlerini anlamak için yapılacak bir araştırma, eğitim kurumlarının mali yönetimi üzerinde önemli bir etkisi olabilir. Okul bütçesi, sınıf materyalleri, öğretmen gelişimi, teknolojik altyapı gibi birçok alana kaynak tahsisini içerir. Okul yöneticilerinin bu kaynakları nasıl yönettiğini anlamak, okulun genel performansını ve öğrenci başarısını etkileyebilir. Okul yöneticilerinin bütçe konusundaki görüşleri, stratejik planlama süreçlerine rehberlik edebilir. Hangi alanlara öncelik verildiği, hangi projelere yatırım yapıldığı gibi bilgiler, okulun uzun vadeli hedeflerine ulaşma konusunda kritik öneme sahip

olabilir. Okul bütçesi, genellikle yerel, ulusal veya uluslararası düzeyde eğitim politikalarına uyum sağlamak zorundadır. Okul yöneticilerinin bu politikaları nasıl anladığı ve uyguladığı, eğitim sistemlerinin genel etkinliğini belirleyebilir. Bütçe yönetimi, eğitimdeki toplumsal ve ekonomik eşitsizlikleri azaltma potansiyeline sahiptir. Okul yöneticilerinin bütçe konusundaki stratejileri, bu eşitsizliklere nasıl müdahale edildiğini yansıtabilir. Bütçe yönetimi, öğrenci ve öğretmen memnuniyetini doğrudan etkileyebilir. Materyal eksikliği, teknolojik imkanların yetersizliği gibi sorunlar, bu kesimlerin performansını olumsuz etkileyebilir. Bu nedenle, Okul yöneticilerinin bu konulardaki görüşleri, memnuniyet düzeylerini değerlendirmek için önemli bir gösterge olabilir. Bu nedenlerle, okul bütçe yönetimi konusundaki okul yöneticilerinin görüşlerini araştırmak, eğitim sistemini geliştirmek, kaynakları etkili bir şekilde kullanmak ve toplumsal eşitsizlikleri azaltmak için önemli bir adım olabilir.

Bu araştırmanın amacı, okul bütçe yönetimi konusunda okul yöneticilerinin görüşlerini incelemektir. Bu temelde araştırma soruları aşağıdaki şekilde sıralanmıştır:

1. Okul bütçe yönetimi konusunda, okul yöneticilerinin bütçe planlama ve okul ihtiyaçlarına odaklanmada kullandıkları stratejiler nelerdir?
2. Bütçe kısıtlamalarıyla karşılaştıklarında okul yöneticilerinin öncelikli olarak tasarruf yapmayı tercih ettikleri alanlar nelerdir?
3. Okul bütçesinin etkili bir şekilde kullanılması konusunda okul yöneticilerinin öğretmenlerle iş birliği ve iletişim stratejileri nelerdir?

## **Yöntem**

### **Araştırmanın deseni**

Nitel bir araştırma yaklaşımı olan fenomenoloji seçilmiştir. Fenomenoloji, katılımcıların deneyimlerini ve algılarını anlamak ve bu deneyimlerin benzersiz özelliklerini ortaya çıkarmak için güçlü bir yöntem sağladığı için değerlidir. Fenomenoloji, araştırmaya katılanların öznel deneyimlerine ve algılarına odaklanır. Bu da araştırmacıların katılımcıların bilişsel süreçlerini, duygularını ve bakış açılarını daha kapsamlı bir şekilde anlamalarına yardımcı olur (Merriam, 2009). Fenomenolojik tasarımda araştırmacı, katılımcıların deneyimleri hakkında içgörü kazanmak için açık uçlu sorular kullanır ve aktif olarak katılımcıların sağladığı bilgilere odaklanır (Patton, 1987). Katılımcıların ifadelerinin analizi sırasında araştırmacı yaygın temaları, anlamları ve yapıları ayırt etmeye çalışır. Bu strateji, katılımcıların deneyimlerini açıkça ifade etmelerini sağlar ve önyargıları azaltarak araştırmacının altta yatan anlamları kapsamlı bir şekilde anlamasını kolaylaştırır. Fenomenolojik desen, insanların öznel deneyimlerine, bakış açılarına ve yorumlarına öncelik verir (Yıldırım ve Şimşek, 2016).

### **Çalışma grubu**

Araştırma, 2023-2024 eğitim-öğretim yılında Ankara Keçiören Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı ortaokullarda (toplam 5 ortaokul) görev yapan 17 okul yöneticisinden oluşan bir çalışma grubunu kapsamaktadır. Çalışma grubu için katılım isteğe bağlı olmak üzere kolayda örnekleme yoluyla seçmiştir. Okul yöneticileri örnekleminin seçim sürecinde kıdem, yaş ve eğitim düzeyi gibi birçok demografik kriter dikkatle değerlendirilmiştir. Çalışma yapılmadan önce, literatür araştırması, uzmanlar tarafından yapılan değerlendirmeler ve ilgili kişilerle yapılan görüşmelerden elde edilen bulgulara dayanarak durum tanımlanmıştır. Bu hususlar önemli görülmüştür.

**Tablo 1.** Araştırmaya katılanların demografik değişkenleri

No	Cinsiyet	Yaş	Kıdem	Görev	Öğrenim Durumu
Y1	Erkek	45	12 Yıl	Okul Müdürü	Lisans
Y2	Kadın	38	8 Yıl	Müdür Yardımcısı	Lisans
Y3	Erkek	50	15 Yıl	Okul Müdürü	Yüksek Lisans
Y4	Kadın	42	10 Yıl	Müdür Yardımcısı	Yüksek Lisans
Y5	Erkek	48	14 Yıl	Okul Müdürü	Lisans
Y6	Kadın	40	9 Yıl	Müdür Yardımcısı	Yüksek Lisans
Y7	Erkek	44	11 Yıl	Okul Müdürü	Lisans
Y8	Kadın	39	8 Yıl	Müdür Yardımcısı	Yüksek Lisans
Y9	Erkek	47	13 Yıl	Okul Müdürü	Yüksek Lisans
Y10	Kadın	36	7 Yıl	Müdür Yardımcısı	Lisans
Y11	Erkek	52	16 Yıl	Okul Müdürü	Lisans
Y12	Kadın	37	8 Yıl	Müdür Yardımcısı	Lisans
Y13	Erkek	49	14 Yıl	Okul Müdürü	Lisans
Y14	Kadın	41	10 Yıl	Müdür Yardımcısı	Yüksek Lisans
Y15	Erkek	46	12 Yıl	Okul Müdürü	Lisans
Y16	Kadın	35	7 Yıl	Müdür Yardımcısı	Lisans
Y17	Erkek	53	16 Yıl	Okul Müdürü	Yüksek Lisans

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin cinsiyet, yaş, kıdem, görev ve öğrenim durumlarına ait demografik dağılımı Tablo 1’de gösterildiği gibi şu şekildedir: Araştırmaya 17 okul yöneticisi katılmış olup 9 erkek (%52.9) ve 8 kadın (%47.1) okul yöneticisi bulunmaktadır. Okul yöneticisi olan bu katılımcıların yaşları 35 ile 53 arasında değişmektedir ve yaş ortalamaları 43’tür. Kıdem süreleri ise 7 ile 16 yıl arasında değişmekte olup, ortalama kıdem süresi 11 yıldır. Okul yöneticilerinin görevleri, okul müdürü ve müdür yardımcısı olarak iki ana kategoriye ayrılmaktadır. Araştırmada 9 okul müdürü ve 8 müdür yardımcısı bulunmaktadır. Okul yöneticilerinin çoğunluğu lisans mezunu olup 7 katılımcının yüksek lisans derecesine sahip olduğu görülmektedir.

### Veri toplama araçları

Veri toplama tekniği olarak beş açık uçlu sorudan oluşan yarı yapılandırılmış bir görüşme formu kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir. Bu yaklaşımın seçilmesinde, katılımcıların çalışma konusuyla ilgili kapsamlı içgörüler sunmasını kolaylaştırma kabiliyeti temel alınmıştır. Gerekli verilerin mülakat dışındaki yollarla toplanmasının zorluğu, bu metodolojinin kullanılmasının seçilmesinde ek bir nedendir. Bu stratejinin seçilmesi, katılımcıların seçim yapma özgürlüğü sınırlı olsa bile, katılımcı öznelliğini ve önyargısını azaltma kabiliyetine dayanmaktadır. Başlangıçta, çalışma amacı ve sorular titizlikle tanımlanmıştır. Bu aşama, görüşme formunun öncelik vereceği spesifik bilgilerin belirlenmesi açısından çok önemlidir. İlgili literatürün kapsamlı bir şekilde incelenmesi yoluyla, karşılaştırılabilir çalışmalarda kullanılan metodolojiler ve daha önce kullanılan araştırma soruları hakkında değerli bilgiler edinilmiştir. Bu süreç, mevcut bilgileri kullanarak mülakat sorularını formüle etmek için bir temel oluşturmuştur. Görüşme formu, tanımlanan hedefler

ve sorularla uyumlu olacak şekilde titizlikle araştırmacılar tarafından hazırlanmıştır. Sorular açık, anlaşılır ve katılımcıların görüş ve deneyimlerini derinlemesine ifade etmelerini teşvik edecek şekilde yapılandırılmıştır.

### **Verileri toplanması**

Araştırma için veriler 17 Eylül 2023 ile 30 Eylül 2023 tarihleri arasında gerçekleştirilen yüz yüze görüşmeler yoluyla toplanmıştır. Veriler katılımcıların kendi okullarında toplanırken, katılımcı başına ortalama görüşme süresi 40 ila 70 dakika arasında değişmiştir. Görüşme sırasında katılımcılar bu araştırmada yer almayı gönüllü olarak kabul etmişlerdir. Görüşmeye başlamadan önce katılımcılara çalışmanın tarihçesi, önemi ve amaçlarının yanı sıra gizlilikle ilgili kurallar hakkında bilgi verilmiştir. Ayrıca, görüşmenin belgeleneceği de kendilerine bildirilmiştir. Araştırmacı birebir görüşmeler için standartlaştırılmış bir görüşme formu kullanmış ve önceden belirlenmiş sorular her bir katılımcıya tutarlı ve değiştirilmemiş bir sırayla iletilmiştir. Notlar görüşme boyunca kağıt ve kalem kullanılarak kaydedilmiştir. Her bir görüşme, katılımcıların duygu ve düşüncelerini özgürce ifade edebilmeleri için uygun bir ortam sağlamak amacıyla bireysel olarak gerçekleştirilmiştir. Her görüşmenin ardından araştırmacılar, el yazısıyla alınan notları derhal bilgisayara aktarmıştır. Daha sonra, verilere ilişkin daha fazla içgörü elde etmek için tüm kayıt listesinin kapsamlı bir incelemesi yapılmıştır.

### **Geçerlik ve güvenilirlik**

Nicel araştırmaların istatistiksel ölçütlerinin, nitel araştırmaların geçerliliğini ve güvenilirliğini doğru bir şekilde değerlendirmek için yetersiz olduğu belirtilmektedir. Nitel araştırmalarda geçerlilik ve güvenilirlik, nicel araştırmalardan farklı bir perspektifle ele alınmakta ve farklı terimlerle ifade edilmektedir. Nitel araştırmanın güvenilirliğini vurgulamak ve inandırıcılığını sağlamak için çeşitli stratejiler önerilmektedir. Nitel araştırmada inandırıcılığı oluşturmak için dört kriter göz önünde bulundurulmaktadır: inandırıcılık (iç geçerlilik), aktarılabirlik (dış geçerlilik), tutarlılık (güvenilirlik) ve nesnellik. Bu kriterler, geçerlilik ve güvenilirlik kavramlarının yerini almaktadır (Guba, 1981). Nitel araştırmada inandırıcılık, iç geçerliliğin yerini alır ve uzun süreli temas, araştırmacı yanlılığının en aza indirilmesi, katılımcı teyidinin alınması ve teknolojik üçgenlemenin kullanılmasıyla elde edilebilir. Aktarılabirlik için amaçlı örnekleme, ortamın tam olarak tanımlanması ve katılımcıların kapsamlı sunumu gibi teknikler vurgulanmaktadır, bu da dış geçerliliğe güvenmek yerine kullanılır (Başkale, 2016). Çalışmanın güvenilirliğini sağlamak için katılımcılar gönüllülük esasına göre seçilmiştir. Görüşme formu uygulanmadan önce katılımcılarla hazırlık görüşmeleri yapılmış, bu görüşmelerde araştırmanın amaçları ve görüşme formunda yer alan sorular hakkında gerekli açıklamalar yapılmıştır. Araştırma, katılımcılar arasındaki farklılıklara katkıda bulunan faktörlerin kapsamlı bir analizini içermiştir. Ayrıca, bulguların aktarılabirliğini garanti altına almak için görüşme formunun geliştirilme süreci ve içerdiği tüm sorular ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır (Başkale, 2016). Çalışmada bütünlüğü sağlamak amacıyla araştırma tasarımı, veri toplama prosedürü, araç hazırlama ve analiz süreci için kapsamlı bir açıklama yapılmıştır. Aşağıdaki eylemler sırayla gerçekleştirilmiştir:

- Araştırma Amaçlarının ve Sorularının Oluşturulması: İlk olarak, araştırma hedefleri ve sorgulamaları net bir şekilde tanımlanmıştır. Görüşme formunun öncelik vermesi gereken belirli olguları tespit etmek çok önemlidir.
- Mevcut literatürün gözden geçirilmesi: Karşılaştırılabilir çalışmalarda kullanılan metodolojileri ve daha önce kullanılan araştırma konularını araştırmak için kapsamlı bir

literatür çalışması yapılmıştır. Bu, sağlanan bilgiler kullanılarak görüşme sorularının formüle edilmesini kolaylaştırmıştır.

- Görüşme Formunun Oluşturulması: Görüşme formunun oluşturulması sürecinde, hedefler ve sorular üzerinde dikkatle düşünülmüştür. Sorular, katılımcıların görüşlerini kapsamlı bir şekilde ifade etmelerini kolaylaştıracak açıklık ve şeffaflıkta hazırlanmıştır.

- Pilot Görüşmeler: Pilot mülakatlar, mülakat formatının etkinliğini doğrulamak ve olası sorunları tespit etmek amacıyla gerçekleştirilebilir. Bu ön görüşmeler sırasında katılımcıların görüşleri alınır ve gerekirse sorular düzenlenir veya yeniden ifade edilir.

- Açıklamalar ve kılavuz ilkeler: Görüşme formuna eşlik etmesi ve katılımcılara gönderilmesi için açıklamalar ve kılavuzlar hazırlanmıştır. Bu, katılımcıların anlamasını kolaylaştırır ve sorulara yanıt vermelerini sağlar.

- Veri toplama prosedürü: Araştırmacılar, görüşme formunu katılımcılara açıklamış ve veri toplama prosedürü boyunca gerektiğinde yardım sunmuştur. Bu, katılımcıların sorulara doğru yanıt vermesini garanti eder.

### **Verilerin analizi**

Çalışmanın verileri içerik analizi ile incelenmiştir. İçerik analizi, görüşme verilerinde yer alan materyali sistematik ve titiz bir şekilde analiz eden bir araştırma yaklaşımıdır (Wach, 2013). Bu sorunu ele almak için araştırmada içerik analizi kullanılmış, verilerin toplanmasından sonuçların yorumlanmasına kadar her adım ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir. Veriler, araştırma hedeflerine uygun olarak tematik analiz ve kodlama kullanılarak düzenlenmiş ve sınıflandırılmıştır. Bu araştırmada verilerin kodlanması, konuların düzenlenmesi ve tanımlanması ile sonuçların yorumlanmasını içeren sistematik bir yaklaşım benimsenmiştir.

### **Araştırmada kullanılan adımlar**

Bu adımlar, nitel araştırma sürecinde geçerlilik, güvenilirlik ve içsel geçerlilik gibi faktörleri ele almak, araştırmanın bütünlüğünü ve sağlamlığını sağlamak için tasarlanmıştır.

Araştırma Amaçlarının ve Sorularının Oluşturulması: Bu adım, araştırmanın odak noktasını belirlemek ve çalışma hedeflerini netleştirmek için yapılmıştır. İyi tanımlanmış amaçlar ve sorular, araştırmacının odaklanması ve veri toplama sürecini yönlendirmesi açısından önemlidir.

Mevcut Literatürün Gözden Geçirilmesi: Bu aşama, benzer çalışmaların kullanılan metodolojilerini anlamak, daha önceki araştırmaların sorularını incelemek ve literatürden elde edilen bilgileri kullanarak mülakat sorularını hazırlamak için yapılmıştır.

Görüşme Formunun Oluşturulması: Araştırmacılar, literatür incelemesi ve belirlenen amaçlar doğrultusunda etkili ve kapsamlı bir görüşme formu oluşturmuşlardır. Sorular, katılımcıların derinlemesine düşünmelerini ve deneyimlerini paylaşmalarını sağlayacak şekilde tasarlanmıştır.

Pilot Görüşmeler: Bu aşama, görüşme formunun etkinliğini test etmek, potansiyel sorunları belirlemek ve katılımcıların anlamasını sağlamak için yapılmıştır. Pilot görüşmeler, ana veri toplama sürecinden önce düzeltilmesi gereken herhangi bir konuyu belirlemede yardımcı olur.

Açıklamalar ve Kılavuz İlkeler: Görüşme formuna eklenen açıklamalar ve kılavuzlar, katılımcılara araştırmanın amacını ve beklentilerini anlatarak veri toplama sürecini şeffaf kılmak için yapılmıştır.

Veri Toplama Prosedürü: Katılımcılara veri toplama süreci hakkında detaylı açıklamalar yapılarak, güvenilir ve tutarlı verilerin toplanmasını sağlamak adına bu adım atılmıştır.

Verilerin Analizi: İçerik analizi kullanılarak, veriler sistematik bir şekilde analiz edilmiş, kodlanmış ve tematik analiz ile düzenlenmiştir. Bu adım, araştırma sorularına yanıtları çıkarmak ve genel bir anlam oluşturmak için yapılmıştır.

### Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde okul bütçe yönetimi konusunda okul yöneticilerinin görüşlerini anlamak için katılımcılardan elde edilen veriler analiz edilmiştir. Analiz bölümünde, araştırmacı tarafından geliştirilmiş olan yarı yapılandırılmış görüşme formu üzerinden ulaşılan bilgiler ele alınmıştır. Görüşme formunda yer alan açık uçlu sorulara katılımcıların verdiği yanıtlar tematik analize tabi tutulmuş, oluşturulan tema ve kodlar tablolar halinde sunulmuştur.

### Okul bütçe yönetimi konusunda, okul yöneticilerinin bütçe planlama ve okul ihtiyaçlarına odaklanmada kullandıkları stratejilerin değerlendirilmesi

Okul yöneticilerine sorulan “Okul bütçe yönetimi konusunda, okul yöneticileri hangi stratejileri kullanarak bütçeyi planlıyor ve okulun ihtiyaçlarına nasıl odaklanıyorlar?” sorusu üzerine, elde edilen temalar ve kodlara ait detaylar Tablo 2’de sunulmuştur.

**Tablo 2.** Okul bütçe yönetimi konusunda, okul yöneticilerinin bütçe planlama ve okul ihtiyaçlarına odaklanmada kullandıkları stratejilere ilişkin tema ve kodlar

Tema	Kodlar	Katılımcı	f	%
Eğitim Materyalleri ve Kaynaklarına Odaklanma Stratejileri	Materyal ve Kaynak İhtiyaç Analizi	Y1,Y8,Y10, Y12	4	23,5
	Teknoloji ve Fiziki Altyapısı	Y3, Y4, Y10, Y11	4	23,5
	Güçlendirme			
	Sanat ve Spor Projelerine Yatırım	Y6, Y7,Y14	3	17,6
	Etkileşimli Eğitim Aktiviteleri ve Kültürel Programlar	Y7,Y13,Y15	3	17,6
Öğrenci Başarısını Artırma Hedefleri	Gelişim ve Eğitim Programlarına Yatırım	Y2,Y8,Y13, Y15	4	23,5
	Rehberlik ve Destek Hizmetlerine	Y5,Y9,Y14, Y15, Y17	5	29,4
	Kaynak Ayırma			
	Özel Eğitim ve Bireysel İhtiyaçlara Odaklanma	Y5,Y8, Y12,Y13, Y16	5	29,4

Okul bütçe yönetimi konusunda, okul yöneticilerinin bütçe planlama ve okul ihtiyaçlarına odaklanmada kullandıkları stratejilere ilişkin katılımcı görüşleri Tablo 2’de gösterildiği gibi; “eğitim materyalleri ve kaynaklarına odaklanma stratejileri, öğrenci başarısını artırma hedefleri” olmak üzere iki tema altında toplanmıştır.

Eğitim materyalleri ve kaynaklarına odaklanma stratejileri teması altında; “materyal ve kaynak ihtiyaç analizi, teknoloji ve fiziki altyapısı güçlendirme, sanat ve spor projelerine yatırım, etkileşimli eğitim aktiviteleri ve kültürel programlar” olmak üzere dört alt kod bulunmaktadır. Okul bütçe yönetimi konusunda, bütçe planlama ve okul ihtiyaçlarına odaklanmada eğitim

materyalleri ve kaynaklarına odaklanma stratejileri kullanma konusunda görüş ifade eden yöneticilerden bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir;

(Y1): "Bütçeyi planlarken, öğrenci ihtiyaçlarına odaklanarak öncelikli olarak eğitim materyalleri ve kaynaklarına ağırlık veriyoruz."

(Y3): "Bütçeyi planlarken, teknoloji altyapısını güçlendirmeye odaklanarak öğrencilere daha etkili bir dijital öğrenme ortamı sağlamayı amaçlıyoruz."

(Y4): "Bütçe stratejilerimizde, okul tesislerinin bakımı ve güvenliği için ayrılan payı artırarak öğrencilerin sağlıklı bir ortamda öğrenmelerine odaklanıyoruz."

(Y6): "Bütçe stratejilerimizde, öğrencilerin sanat ve spor alanlarındaki yeteneklerini geliştirmeye yönelik projelere öncelik veriyoruz."

(Y7): "Okul bütçesini planlarken, öğrenci katılımını artırmak için çeşitli etkinliklere ve kültürel programlara yatırım yapmaya öncelik veriyoruz."

(Y10): "Okulumuzun bütçesini oluştururken, öğrencilerin STEM (Bilim, Teknoloji, Mühendislik ve Matematik) alanlarında daha fazla deneyime sahip olmalarını destekleyen projelere öncelik veriyoruz."

(Y11): "Bütçe stratejilerimizde, öğrenci sağlığına odaklanarak okul kantini ve beslenme programlarına daha fazla kaynak ayırmaya çalışıyoruz."

(Y14): "Okulumuzda bütçe planlamasında, öğrencilere yönelik destek programlarını güçlendirmek ve zorlu konularla baş etmelerine yardımcı olmak üzere kaynaklar tahsis ediyoruz."

(Y15): "Bütçe stratejilerimizde, öğrencilere yönelik öğrenme kayıplarını telafi etmeye yönelik destek programlarına öncelik veriyoruz."

(Y17): "Bütçe stratejilerimizde, öğrencilerin kariyer gelişimini desteklemek amacıyla rehberlik ve kariyer danışmanlığına odaklanarak buna kaynak ayırıyoruz."

Öğrenci başarısını artırma hedefleri teması altında; "öğretmen gelişimi ve eğitim programlarına yatırım, rehberlik ve destek hizmetlerine kaynak ayırma, özel eğitim ve bireysel ihtiyaçlara odaklanma" olmak üzere üç alt kod bulunmaktadır. Okul bütçe yönetimi konusunda, bütçe planlama ve okul ihtiyaçlarına odaklanmada öğrenci başarısını artırma hedefleri konusunda görüş ifade eden yöneticilerden bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir;

(Y2): "Okulumuzda bütçe planlamasını yaparken, öğrenci başarısını artırmaya yönelik öğretmen gelişimi ve eğitim programlarını desteklemeye öncelik veriyoruz."

(Y5): "Okulumuzda bütçe planlamasında, öğrenci destek hizmetlerine daha fazla kaynak ayırarak öğrencilerin bireysel ihtiyaçlarına odaklanıyoruz."

(Y8): "Bütçeyi oluştururken öğretmenlerle iş birliği yapıyor ve onların sınıflarındaki öğrenci ihtiyaçlarını belirleyerek buna göre bütçeyi planlıyoruz."

(Y9): "Bütçe stratejilerimizde, öğrencilerin sosyal ve duygusal gelişimine odaklanarak rehberlik hizmetlerine daha fazla kaynak ayırmaya çalışıyoruz."

(Y12): "Okul bütçesini planlarken, öğrencilerin özel eğitim ihtiyaçlarını karşılamak üzere özel eğitim kaynaklarına öncelik veriyoruz."

(Y13): "Bütçe stratejilerimizde, öğrenci liderlik ve katılımını teşvik etmeye yönelik projelere yatırım yaparak öğrenci etkileşimini güçlendirmeye çalışıyoruz."

(Y14): "Okulumuzda bütçe planlamasında, öğrencilere yönelik destek programlarını güçlendirmek ve zorlu konularla baş etmelerine yardımcı olmak üzere kaynaklar tahsis ediyoruz."

(Y15): "Bütçe stratejilerimizde, öğrencilere yönelik öğrenme kayıplarını telafi etmeye yönelik destek programlarına öncelik veriyoruz."

(Y16): "Okul bütçesini planlarken, sınıf mevcudu ve öğrenci-öğretmen oranını düşük tutarak bireysel öğrenmeye daha fazla odaklanmaya çalışıyoruz."

(Y17): "Bütçe stratejilerimizde, öğrencilerin kariyer gelişimini desteklemek amacıyla rehberlik ve kariyer danışmanlığına odaklanarak buna kaynak ayırıyoruz."

### **Bütçe kısıtlamalarıyla karşılaştıklarında okul yöneticilerinin öncelikli olarak tasarruf yapmayı tercih ettikleri alanların değerlendirilmesi**

Okul yöneticilerine sorulan "Okul yöneticileri, bütçe kısıtlamalarıyla karşılaştıklarında öncelikli olarak hangi alanlarda tasarruf yapmayı tercih ediyorlar ve bu kararlarını nasıl değerlendiriyorlar?" sorusu üzerine, elde edilen temalar ve kodlara ait detaylar Tablo 3'te sunulmuştur.

**Tablo 3.** Bütçe kısıtlamalarıyla karşılaştıklarında okul yöneticilerinin öncelikli olarak tasarruf yapmayı tercih ettikleri alanlara ilişkin tema ve kodlar

<b>Tema</b>	<b>Kodlar</b>	<b>Katılımcı</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Eğitim	Öğrenci Materyalleri ve Kaynaklarından Tasarruf	Y1,Y8,Y9, Y10,Y12	5	38,5
	Teknolojik Altyapı ve Donanım Harcamalarında Tasarruf	Y2, Y16	2	15,4
Materyalleri ve Kaynaklarına Odaklanan Tasarruf Stratejileri	Kültürel Etkinliklere ve Projelere Yapılan Tasarruf	Y6,Y13, Y14,Y15	4	30,8
	Temizlik ve Bakım Hizmetlerinden Tasarruf	Y5, Y8	2	15,4
Stratejik Yatırımları ve İhtiyaçları Değerlendirme	Öğretmen Gelişimi ve Eğitim Programlarından Tasarruf	Y3, Y8	2	15,4
	İdari Giderlerden Tasarruf ve Yönetim Etkisi	Y9, Y17	2	15,4
	Öğrenci Destek Hizmetleri ve Rehberlik Alanlarında Tasarruf	Y4, Y11	2	15,4

Bütçe kısıtlamalarıyla karşılaştıklarında okul yöneticilerinin öncelikli olarak tasarruf yapmayı tercih ettikleri alanlara ilişkin katılımcı görüşleri Tablo 3'te gösterildiği gibi; "eğitim materyalleri ve kaynaklarına odaklanan tasarruf stratejileri, stratejik yatırımları ve ihtiyaçları değerlendirme" olmak üzere iki tema altında toplanmıştır.

Eğitim materyalleri ve kaynaklarına odaklanan tasarruf stratejileri teması altında; "öğrenci materyalleri ve kaynaklarından tasarruf, teknolojik altyapı ve donanım harcamalarında tasarruf, kültürel etkinliklere ve projelere yapılan tasarruf, temizlik ve bakım hizmetlerinden tasarruf" olmak üzere dört alt kod bulunmaktadır. Bütçe kısıtlamalarıyla karşılaştıklarında okul yöneticilerinin öncelikli olarak tasarruf yapmayı tercih ettikleri alanlara ilişkin olarak, eğitim materyalleri ve kaynaklarına odaklanan tasarruf stratejileri konusunda görüş ifade eden yöneticilerden bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir;

(Y1): "Bütçe kısıtlamalarıyla karşılaştığımızda, öğrenci materyalleri ve kaynakları alanında tasarruf yapmayı tercih ediyoruz; ancak bu kararı alırken öğrenci eğitimine olan etkisini dikkate alıyoruz."

(Y2): "Okulumuzda bütçe kısıtlamalarıyla karşılaştığımızda, teknoloji altyapısı ve donanım alanında tasarruf yapmayı düşünüyoruz, ancak bu durumun uzun vadeli etkilerini göz önünde bulunduruyoruz."

(Y5): "Bütçe kısıtlamaları nedeniyle, okul güvenliği ve bakım hizmetleri konularında tasarruf yapmayı düşünüyoruz; ancak bu durumun okulun genel atmosferine olan etkilerini değerlendiriyoruz."

(Y6): "Okulumuzda bütçe kısıtlamalarıyla başa çıkmak adına, öğrenci etkinlikleri ve kültürel programlara ayrılan kaynakları kısarak tasarruf yapmayı düşünüyoruz."

(Y8): "Bütçe kısıtlamalarıyla karşılaştığımızda, okulun genel temizlik ve bakım hizmetlerine öncelik vererek diğer alanlarda tasarruf yapmayı düşünüyoruz."

(Y8): "Eğitim materyalleri ve kaynaklarından tasarruf yapmayı tercih ediyoruz; ancak bu kararı alırken öğrenci öğrenimine olan etkisini sürekli değerlendiriyoruz."

(Y10): "Öğrenci materyalleri ve kaynaklarından tasarruf yapmayı tercih ediyoruz; ancak bu kararı alırken öğrencilerin katılım ve motivasyonunu nasıl etkileyeceğini değerlendiriyoruz."

(Y12): "Okulumuzda bütçe kısıtlamalarıyla karşılaştığımızda, sınıf materyalleri ve öğrenci projelerine ayrılan kaynakları azaltarak tasarruf yapmayı düşünüyoruz."

(Y13): "Bütçe kısıtlamaları nedeniyle, okulun kültürel etkinliklerine ve etkinliklere ayrılan bütçeyi kısarak tasarruf sağlamayı düşünüyoruz."

(Y14): "Öğrenci etkinliklerine ve sportif faaliyetlere ayrılan bütçeyi azaltmayı tercih ediyoruz; ancak bu kararı alırken öğrenci katılımını ve topluluk bağlarını düşünüyoruz."

(Y15): "Bütçe kısıtlamalarıyla karşılaştığımızda, öğrenci etkinlikleri ve kültürel programlara ayrılan bütçeyi kısarak tasarruf yapmayı düşünüyoruz; ancak bu kararı alırken öğrenci çeşitliliği ve eşitlik konularını göz önünde bulunduruyoruz."

(Y16): "Okulumuzda bütçe kısıtlamaları nedeniyle, teknoloji altyapısı ve donanımına yönelik harcamalarda tasarruf yapmayı düşünüyoruz; ancak bu kararı alırken öğrencilerin dijital beceri kazanımını nasıl etkileyeceğini değerlendiriyoruz."

Stratejik yatırımları ve ihtiyaçları değerlendirme teması altında; "öğretmen gelişimi ve eğitim programlarından tasarruf, idari giderlerden tasarruf ve yönetim etkisi, öğrenci destek hizmetleri ve rehberlik alanlarında tasarruf" olmak üzere üç alt kod bulunmaktadır. Bütçe kısıtlamalarıyla karşılaştıklarında okul yöneticilerinin öncelikli olarak tasarruf yapmayı tercih

ettikleri alanlara ilişkin olarak, stratejik yatırımları ve ihtiyaçları değerlendirme konusunda görüş ifade eden yöneticilerden bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir;

(Y3): "Bütçe kısıtlamalarıyla başa çıkmak için öğretmen gelişimi ve eğitim programlarına daha kontrollü yatırım yaparak tasarruf sağlamayı düşünüyoruz."

(Y4): "Öğrenci destek hizmetleri ve rehberlik alanlarında tasarruf yapmayı tercih ediyoruz; ancak bu kararı alırken öğrencilerin sosyal ve duygusal ihtiyaçlarını göz önünde bulunduruyoruz."

(Y8): "Eğitim materyalleri ve kaynaklarından tasarruf yapmayı tercih ediyoruz; ancak bu kararı alırken öğrenci öğrenimine olan etkisini sürekli değerlendiriyoruz."

(Y9): "Bütçe kısıtlamaları nedeniyle, okulun idari giderlerini azaltmayı düşünüyoruz; ancak bu kararı alırken okul yönetimi ve organizasyonunu etkileyip etkilemediğini değerlendiriyoruz."

(Y11): "Bütçe kısıtlamaları nedeniyle, öğrenci destek hizmetlerine ve rehberlik servisine yönelik kaynaklarda tasarruf yapmayı düşünüyoruz; ancak öğrenci başarılarına olan etkilerini göz önünde bulunduruyoruz."

(Y17): "Bütçe kısıtlamalarıyla başa çıkmak adına, okulun idari harcamalarını kontrol altında tutmayı düşünüyoruz; ancak bu kararı alırken okul yönetiminin verimliliğini nasıl etkileyeceğini değerlendiriyoruz."

#### **Okul bütçesinin etkili bir şekilde kullanılması konusunda okul yöneticilerinin öğretmenlerle iş birliği ve iletişim stratejilerinin değerlendirilmesi**

Okul yöneticilerine sorulan "Okul bütçesinin etkili bir şekilde kullanılması konusunda okul yöneticilerinin öğretmenlerle iş birliği ve iletişim stratejileri nelerdir? Okul personeli, bütçe konusundaki kararlara nasıl dahil ediliyor?" sorusu üzerine, elde edilen temalar ve kodlara ait detaylar Tablo 4'te sunulmuştur.

**Tablo 4.** Okul bütçesinin etkili bir şekilde kullanılması konusunda okul yöneticilerinin öğretmenlerle iş birliği ve iletişim stratejilerine ilişkin tema ve kodlar

Tema	Kodlar	Katılımcı	f	%
Öğretmenlerle İşbirliği ve İletişim Stratejileri	Düzenli Toplantılar ve Açık İletişim	Y1,Y6,Y12,Y16	4	23,5
	Öğretmenlerin Bütçe Planlamasına Aktif Katılımı	Y2,Y8,Y9, Y14	4	23,5
	Çeşitli Etkinliklere Katılımı Artırma	Y8,Y11,Y14,Y15	4	23,5
	Online İletişim ve Dijital Araçlar	Y12,Y13,Y16,Y17	4	23,5
İşbirliği ve İletişimle Bütçe Planlaması	Geri Bildirim Toplama ve Değerlendirme	Y3,Y8,Y13,Y17	4	23,5
	Seminerler ve Eğitim Programları ile Bilgilendirme	Y4,Y5,Y10,Y15	4	23,5
	Anketler ve Odak Grup Görüşmeleri	Y3,Y8,Y14,Y17	4	23,5
	İletişim ve Bilgi Akışı İyileştirme	Y4,Y8,Y9,Y16	4	23,5

Okul bütçesinin etkili bir şekilde kullanılması konusunda okul yöneticilerinin öğretmenlerle iş birliği ve iletişim stratejilerine ilişkin katılımcı görüşleri Tablo 4'te gösterildiği gibi; "öğretmenlerle iş birliği ve iletişim stratejileri, iş birliği ve iletişimle bütçe planlaması" olmak üzere iki tema altında toplanmıştır.

Öğretmenlerle iş birliği ve iletişim stratejileri teması altında; “düzenli toplantılar ve açık iletişim, öğretmenleri bütçe planlamasına aktif katılımı, çeşitli etkinliklere katılımı artırma, online iletişim ve dijital araçlar” olmak üzere dört alt kod bulunmaktadır. Okul bütçesinin etkili bir şekilde kullanılması konusunda okul yöneticilerinin öğretmenlerle iş birliği ve iletişim stratejilerine ilişkin olarak öğretmenlerle iş birliği ve iletişim stratejileri konusunda görüş ifade eden yöneticilerden bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir;

(Y1): "Bütçe konusundaki kararlara öğretmenleri dahil etmek adına düzenli toplantılar ve açık iletişim stratejileri kullanıyoruz; böylece öğretmenlerin görüşlerini ve önerilerini alabiliyoruz."

(Y2): "Okulumuzda bütçe planlamasında öğretmenleri aktif bir şekilde iş birliğine davet ederek, onların sınıf ihtiyaçlarını ve öğrenci gereksinimlerini dikkate alıyoruz."

(Y6): "Okulumuzda bütçe konularında şeffaf bir iletişim stratejisi izliyoruz; böylece öğretmenler, bütçe kararları ve harcamaları hakkında detaylı bilgiye sahip olabiliyorlar."

(Y8): "Bütçe planlamasında öğretmenlerle iş birliği yaparken, onların önceliklerini ve önerilerini belirlemek adına anketler ve odak grup görüşmeleri düzenliyoruz."

(Y9): "Bütçe planlamasında öğretmenlerin daha fazla etkileşimde bulunmalarını sağlamak amacıyla, öğretmen temsilcileri ile düzenli olarak toplantılar düzenliyoruz."

(Y11): "Bütçe konularında öğretmenlerle iş birliği yaparken, onların sınıf düzeyindeki ihtiyaçlarını belirlemek üzere düzenli olarak görüşmeler düzenliyoruz."

(Y12): "Bütçe konularında öğretmenlerle etkileşimi artırmak için online platformlar ve dijital iletişim araçları kullanarak düzenli geri bildirim topluyoruz."

(Y13): "Bütçe kararlarını alırken, öğretmenlerle açık diyaloglar kurarak onların öneri ve beklentilerini dikkate alıyoruz."

(Y14): "Öğretmenlerimizi bütçe konularına daha fazla dahil etmek adına düzenli olarak gerçekleştirdiğimiz toplantılarda, onların önceliklerini belirleyerek buna göre bütçe planlaması yapıyoruz."

(Y15): "Bütçe konularında öğretmenleri bilgilendirmek ve onların görüşlerini almak amacıyla düzenlediğimiz açık forumlar ve danışma toplantıları ile iletişimi güçlendiriyoruz."

(Y16): "Okulumuzda bütçe konularında iş birliği ve iletişimi artırmak adına öğretmenlerle düzenli olarak gerçekleştirdiğimiz toplantılarda, açık bir diyalog ortamı oluşturuyoruz."

(Y17): "Bütçe planlamasında öğretmenlerle etkileşimi artırmak için sık sık gerçekleştirdiğimiz geri bildirim toplama süreçleri ile öğretmenlerin taleplerini değerlendiriyor ve buna göre hareket ediyoruz."

İşbirliği ve iletişimle bütçe planlaması teması altında; “geri bildirim toplama ve değerlendirme, seminerler ve eğitim programları ile bilgilendirme, anketler ve odak grup görüşmeleri, iletişim ve bilgi akışı iyileştirme” olmak üzere dört alt kod bulunmaktadır. Okul bütçesinin etkili bir şekilde kullanılması konusunda okul yöneticilerinin öğretmenlerle iş birliği ve iletişim stratejilerine ilişkin olarak iş birliği ve iletişimle bütçe planlaması konusunda görüş ifade eden yöneticilerden bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir;

(Y3): "Bütçe konularında öğretmenlerle etkileşimi artırmak adına düzenli geri bildirim toplamak ve onların önerilerini değerlendirmek için çeşitli iletişim kanallarını kullanıyoruz."

(Y4): "Öğretmenlerimizle bütçe konularında iş birliği yaparken, öğrenci ihtiyaçlarını belirlemek üzere onların sınıf düzeyindeki deneyimlerinden yararlanıyoruz."

(Y5): "Bütçe kararlarını alırken, öğretmenleri bütçe planlamasına katılmaya teşvik eden atölye çalışmaları ve eğitimler düzenleyerek iletişimi güçlendiriyoruz."

(Y8): "Bütçe planlamasında öğretmenlerle iş birliği yaparken, onların önceliklerini ve önerilerini belirlemek adına anketler ve odak grup görüşmeleri düzenliyoruz."

(Y8): "Öğretmenlerimizi bütçe konularına dahil etmek adına düzenli olarak gerçekleştirdiğimiz toplantılarda, onların ihtiyaçlarını belirlemeye odaklanıyor ve çözüm önerilerini değerlendiriyoruz."

(Y14): "Öğretmenlerimizi bütçe konularına daha fazla dahil etmek adına düzenli olarak gerçekleştirdiğimiz toplantılarda, onların önceliklerini belirleyerek buna göre bütçe planlaması yapıyoruz."

(Y15): "Bütçe konularında öğretmenleri bilgilendirmek ve onların görüşlerini almak amacıyla düzenlediğimiz açık forumlar ve danışma toplantıları ile iletişimi güçlendiriyoruz."

(Y16): "Okulumuzda bütçe konularında iş birliği ve iletişimi artırmak adına öğretmenlerle düzenli olarak gerçekleştirdiğimiz toplantılarda, açık bir diyalog ortamı oluşturuyoruz."

(Y17): "Bütçe planlamasında öğretmenlerle etkileşimi artırmak için sık sık gerçekleştirdiğimiz geri bildirim toplama süreçleri ile öğretmenlerin taleplerini değerlendiriyor ve buna göre hareket ediyoruz."

## **Sonuç ve Tartışma**

Çalışmada, okul bütçe yönetimi konusunda yapılan araştırmada okul yöneticilerinin bütçe planlama ve okul ihtiyaçlarına odaklanma stratejileri üzerine elde edilen katılımcı görüşleri iki ana tema altında toplanmıştır: "eğitim materyalleri ve kaynaklarına odaklanma stratejileri" ve "öğrenci başarısını artırma hedefleri." Eğitim materyalleri ve kaynaklarına odaklanma stratejileri teması altında incelenen dört kod, materyal ve kaynak ihtiyaç analizi, teknoloji ve fiziki altyapının güçlendirilmesi, sanat ve spor projelerine yatırım, etkileşimli eğitim aktiviteleri ve kültürel programları içermektedir. Öğrenci başarısını artırma hedefleri teması ise öğretmen gelişimi ve eğitim programlarına yatırım, rehberlik ve destek hizmetlerine kaynak ayırma, özel eğitim ve bireysel ihtiyaçlara odaklanma gibi üç alt koddan oluşmaktadır. Bu sonuçlar, okul yöneticilerinin bütçe planlamasında öncelikli olarak eğitim materyalleri ve kaynaklarına odaklanma eğiliminde olduklarını ve öğrenci başarısını artırma hedeflerini göz önünde bulundurduklarını ortaya koymaktadır. Netolicky (2020) ve Caldwell ve Spinks'in (2021) çalışmaları, benzer şekilde okul yönetiminde kaynak yönetimi ve öğrenci başarısını artırma stratejilerinin önemine vurgu yapmıştır. Netolicky'nin (2020) çalışması, eğitimde liderlik ve kaynak yönetimi konularına odaklanarak, bu alanlarda etkili stratejilerin öğrenci başarısını nasıl etkilediğini incelemiştir. Bu bağlamda, bu çalışma ile benzerlik göstermektedir, zira her iki çalışma da eğitim materyallerine, öğretmen gelişimine ve öğrenci başarısına odaklanarak etkili bütçe stratejilerini vurgulamaktadır. Caldwell ve Spinks'in (2021) çalışması ise, okul

yönetimi ve liderliğinin öğrenci başarısını artırmada oynadığı rolü ele almıştır. Bu bağlamda, bu araştırma ile benzerlik göstermekte ve öğrenci başarısını artırma hedeflerine yönelik stratejilerin okul bütçe yönetiminde kritik bir rol oynadığını desteklemektedir. Sonuç olarak, bu çalışmanın bulguları, eğitim materyallerine odaklanma ve öğrenci başarısını artırma hedefleri temelinde belirlenen stratejilerin, literatürdeki benzer araştırmalarla uyumlu olduğunu göstermektedir.

Çalışmada, bütçe kısıtlamalarıyla karşılaşan okul yöneticilerinin öncelikli olarak tasarruf yapmayı tercih ettikleri alanlarla ilgili katılımcı görüşleri iki ana tema altında toplanmıştır: "eğitim materyalleri ve kaynaklarına odaklanan tasarruf stratejileri" ve "stratejik yatırımları ve ihtiyaçları değerlendirme." Eğitim materyalleri ve kaynaklarına odaklanan tasarruf stratejileri teması altında incelenen dört kod, öğrenci materyallerinden tasarruf, teknolojik altyapı ve donanım harcamalarında tasarruf, kültürel etkinliklere ve projelere yapılan tasarruf, temizlik ve bakım hizmetlerinden tasarrufu içermektedir. Özellikle bu stratejilerin, eğitim materyalleri ve öğrenci kaynakları üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Diğer yandan, stratejik yatırımları ve ihtiyaçları değerlendirme teması, öğretmen gelişimi ve eğitim programlarından tasarruf, idari giderlerden tasarruf ve yönetim etkisi, öğrenci destek hizmetleri ve rehberlik alanlarından tasarrufu içeren üç alt koda ayrılmıştır. Bu stratejiler, öğrenci başarısını etkileyebilecek temel alanlara yapılan yatırımlarda kısıtlamalara işaret etmektedir. Shaturaev'in (2021) çalışması, eğitim kurumlarında bütçe yönetimi üzerine odaklanmış ve bütçe kısıtlamalarının eğitim materyalleri ve kaynaklarına odaklanan tasarruf stratejilerini nasıl etkilediğini incelemiştir. Bu bağlamda, bu araştırma ile benzerlik göstermektedir; her iki çalışma da bütçe kısıtlamalarıyla karşılaşıldığında eğitim materyalleri ve kaynaklarına odaklanan tasarruf stratejilerini vurgulamıştır. Özer, Demirtaş ve Ateş'in (2015) çalışması, okul yöneticilerinin bütçe planlaması ve kaynak yönetimi üzerine odaklanarak, bütçe kısıtlamalarının okul ihtiyaçlarına nasıl yansıdığını incelemiştir. Bu bağlamda, bu çalışma ile benzerlik göstermekte ve bütçe kısıtlamalarının stratejik yatırımları ve ihtiyaçları değerlendirme alanında nasıl etkili olduğunu desteklemektedir. Ağalday ve Gül'ün (2022) çalışması, bütçe kısıtlamalarının okul yönetimindeki etkilerini değerlendirmiştir. Bu bağlamda, bu çalışma ile benzerlik göstermekte ve bütçe kısıtlamalarıyla karşılaşıldığında tasarruf yapma stratejilerini vurgulayan çalışmamızla uyum içindedir. Sonuç olarak, bu çalışmanın bulguları, bütçe kısıtlamaları altında tasarruf stratejilerinin eğitim materyalleri ve kaynaklarına odaklanmayı tercih ettiğini ve öğrenci başarısını etkileyen alanlarda sınırlamalara işaret ettiğini ortaya koymaktadır. Bu sonuçlar, literatürdeki diğer benzer çalışmalarla da uyum içinde olduğu görülmektedir.

Çalışmada, okul bütçesinin etkili kullanılması konusunda okul yöneticilerinin öğretmenlerle iş birliği ve iletişim stratejilerine dair katılımcı görüşleri iki ana tema altında incelenmiştir: "öğretmenlerle iş birliği ve iletişim stratejileri" ile "iş birliği ve iletişimle bütçe planlaması." Öğretmenlerle iş birliği ve iletişim stratejileri teması altında incelenen dört alt kod, düzenli toplantılar ve açık iletişim, öğretmenleri bütçe planlamasına aktif katılımı, çeşitli etkinliklere katılımı artırma, online iletişim ve dijital araçlar içermektedir. Bu stratejiler, öğretmenlerle güçlü bir iş birliği ve etkili iletişimin sağlanması amacını taşımaktadır. Diğer yandan, iş birliği ve iletişimle bütçe planlaması teması altında incelenen dört alt kod, geri bildirim toplama ve değerlendirme, seminerler ve eğitim programları ile bilgilendirme, anketler ve odak grup görüşmeleri, iletişim ve bilgi akışı iyileştirme stratejilerini içermektedir. Bu stratejiler ise öğretmenlerin bütçe planlamasına aktif katılımını sağlama ve iletişimi güçlendirme amacını taşımaktadır. Herlitz, MacIntyre, Osborn ve Bonell'in (2020) çalışması, okul yöneticilerinin liderlik rolleri ve öğretmenlerle iş birliği konularına odaklanarak, etkili iletişim stratejilerinin

okul performansına olan etkisini incelemiştir. Bu bağlamda, bu araştırma ile benzerlik göstermekte ve her iki çalışma da öğretmenlerle etkili iş birliği ve iletişimin okul bütçesinin etkili kullanımı üzerindeki önemine vurgu yapmaktadır. Surur, Wibawa, Jaya, Suparto, Harefa, Faidi ve diğerlerinin (2020) çalışması ise, okul yönetimi ve bütçe planlaması üzerine odaklanarak, öğretmenlerin katılımını sağlamaya yönelik stratejilere odaklanmıştır. Bu bağlamda, bu çalışma ile benzerlik göstermekte ve her iki araştırma da öğretmenlerle iş birliği ve iletişimin bütçe planlaması açısından önemine dikkat çekmektedir. Sonuç olarak, bu çalışmanın bulguları, okul yöneticilerinin öğretmenlerle iş birliği ve etkili iletişim stratejilerine odaklandığını ve bu stratejilerin bütçe planlamasında kritik bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Bu sonuçlar, literatürdeki diğer benzer çalışmalarla da uyum içinde olduğu görülmektedir.

Bu çalışmadan elde edilen sonuçlara dayanarak, okul bütçe yönetimi konusunda öne çıkan stratejilere ve bütçe kısıtlamalarıyla karşılaşıldığında tercih edilen tasarruf alanlarına dair bazı öneriler aşağıda sıralanabilir:

- Okul yöneticileri, eğitim materyalleri ve kaynaklarına odaklanma stratejileri arasında öğrenci ihtiyaçlarına uygun materyal ve kaynakları belirlemek için düzenli olarak ihtiyaç analizi yapmalıdır.
- Okul yöneticileri, öğrencilere daha etkili bir eğitim sunmak amacıyla teknolojik altyapıyı güçlendirmeye ve fiziki altyapıyı iyileştirmeye yönelik stratejilere odaklanmalıdır.
- Okul yöneticileri, öğrenci başarısını artırmak için öğretmenlerin profesyonel gelişimine ve eğitim programlarına yatırım yapmalıdır.
- Öğrencilerin bireysel ihtiyaçlarını karşılamak adına, rehberlik ve destek hizmetlerine yönelik bütçeyi artırmak önerilebilir.
- Okul yöneticileri, bütçe kısıtlamalarıyla karşılaşıldığında temizlik ve bakım hizmetlerine yönelik tasarruf stratejilerini değerlendirebilir.
- Ekstra kültürel etkinliklere ve projelere yönelik harcamalarda tasarruf sağlamak, bütçe verimliliğini artırabilir.
- Okul yöneticileri, öğretmenlerle iş birliğini artırmak ve iletişimi güçlendirmek amacıyla online iletişim araçları ve dijital platformları etkin bir şekilde kullanmalıdır.
- İş birliği ve iletişimle bütçe planlamasını güçlendirmek adına yöneticiler, öğretmenlere düzenli seminerler ve eğitim programları aracılığıyla bütçe sürecini anlatmalıdır.

### Referanslar

- Ağalday, B., & Gül, M. (2022). Okul müdürlerinin finansal kaynak sağlamada karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerilerine ilişkin fenomenolojik bir inceleme. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(1), 155-177.
- Başkale, H. (2016). Nitel araştırmalarda geçerlik, güvenilirlik ve örneklem büyüklüğünün belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 9(1), 23-28.
- Bursalioğlu, Z. (1999). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranışı*, Pegem Yayıncılık.
- Caldwell, B. J., & Spinks, J. M. (2021). *The self-managing school*. Routledge.
- Guba, E. G. (1981). ERIC/ECTJ annual review paper: Criteria for assessing the trustworthiness of naturalistic inquiries. *Educational Communication and Technology*, 29(2), 75-91.

- Herlitz, L., MacIntyre, H., Osborn, T., & Bonell, C. (2020). The sustainability of public health interventions in schools: a systematic review. *Implementation Science*, 15(1), 1-28.
- İnegöl, F., Işık, F. K., Aydın, M., & Öztürk, A. (2023). Okul bazlı bütçe uygulamasında ilkökul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlar. *Ulusal Eğitim Dergisi*, 3(8), 1170-1186.
- Kurul-Tural, N. (2002). *Eğitim Finansmanı*. Ankara: Anı Yayıncılık
- Leithwood, K. A., & Montgomery, D. J. (1982). The role of the elementary school principal in program improvement. *Review Of Educational Research*, 52(3), 309-339.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research. a guide to design and implementation*. San Francisco: John Wiley-Sons
- Miles, B. M. ve Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An extended sourcebook*. (2nd Edition). Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- Netolicky, D. M. (2020). School leadership during a pandemic: navigating tensions. *Journal of Professional Capital and Community*, 5(3/4), 391-395.
- Noble, H. ve Smith, J. (2015). Issues of validity and reliability in qualitative research. *Evidence-Based Nursing*, 18(2), 34-35.
- Özer, N., Demirtaş, H., Ateş, F. (2015). Okulların mali durumlarına ve bütçe yönetiminde yaşanan sorunlara ilişkin müdür görüşleri. *E-International Journal of Educational Research*. 6(1), 17-39
- Patton, M. Q. (1987). *How to use qualitative methods in evaluation. Interviewing: Principles And Practices*, W.C. Brown Publishers. Dubuque: Iowa
- Shaturaev, J. (2021). Financing and Management of Islamic (Madrasah) Education in Indonesia. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie*, (42), 57-65.
- Surur, M., Wibawa, R. P., Jaya, F., Suparto, A. A., Harefa, D., Faidi, A., ... & Purwanto, A. (2020). Effect Of Education Operational Cost On The Education Quality With The School Productivity As Moderating Variable. *Psychology and Education*, 57(9), 1196-1205.
- Şahin, A., Karakol, B., Metin, D., & Coşkun, G. (2023). Okul Yöneticilerinin Okul Bazlı Bütçeleme ile İlgili Görüşleri. *Journal of European Education*, 13(2), 18-40.
- Taşdemir, A., Gebel, İ., Turan, S., & Ayçiçek, H. (2023). Temel Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerinin Okul Bazlı Bütçeye İlişkin Görüşleri. *International Journal of Educational and Social Sciences*, 2(1), 45-63.
- Tural, N. (2002). *Eğitim Finansmanı*, Ankara: Anı Yayıncılık
- Wach, E. (2013). Learning about qualitative document analysis. <https://opendocs.ids.ac.uk/opendocs/bitstream/handle/20.500.12413/2989/PP%20InBrief%2013%20QDA%20FINAL2.pdf?sequence=>  
Erişim: 02.01.2024.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin.