



Okulların Finansman Yönetimi Açısından Okul Yöneticilerinin Politik Becerileri

School Administrators' Political Skills in terms of the Financial Management of Schools

Esen ALTUNAY*

• **Geliş Tarihi:** 05.09.2018 • **Kabul Tarihi:** 07.03.2019 • **Yayın Tarihi:** 11.03.2019

Kaynakça Bilgisi: Altunay, E. (2019). Okulların finansman yönetimi açısından okul yöneticilerinin politik becerileri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. Advance online publication. doi: 10.16986/HUJE.2019050204

Citation Information: Altunay, E. (2019). School administrators' political skills in terms of the financial management of schools. *Hacettepe University Journal of Education*. Advance online publication. doi: 10.16986/HUJE.2019050204

ÖZ: Araştırmanın amacı okul finansmanının yönetimi açısından okul yöneticilerinin politik becerilerinin kullanımına ilişkin görüşlerini ortaya koymak ve öneriler sunmaktır. Araştırmanın deseni olarak nitel araştırma desenlerinden olgubilim deseni ve tümevarımsal bir çözümleme yaklaşımı kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubu amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme yöntemi kullanılarak belirlenmiştir. Okul yöneticiliği görevini sürdüren 20 okul yöneticisi araştırmanın çalışma grubunda yer almaktadır. Araştırmanın sonunda okul yöneticileri eğitimin ekonomik rolü ve finansmanının sağlanmasına ilişkin görüşlerinde "eğitim sistemi bir finansman aracı olarak insan gelişimini temel almalı" temasını vurgulamaktadırlar. Politik becerilerden en çok "ilişki ağı kurma becerisi" ve "kişilerarası etkileme" kullanıldığı belirtilmiştir. Okul finansmanına katkı sağlayan okul çevresinin beklentilerinin yönetiminde en çok "ilişki ağı kurma" daha öne çıkmıştır. Politik becerilerin kullanımında "kişilerarası etkinin kullanımı" en çok vurgulanmıştır.

Anahtar Sözcükler: Politik beceriler, okul yöneticileri, okul finansman yönetimi, okul finansmanı

ABSTRACT: The aim of the study is to present the opinions of school administrators on the use of political skills in terms of the management of school finance and to present suggestions. As a research design, the phenomenological research design, one of the qualitative research methods and inductive research approach were used. Participants were selected by criterion sampling, one of the purposeful sampling methods. 20 school administrators who work as school administrators are in the study group of the research. At the end of the study, school administrators emphasized the theme: "Education should be based on human development." in their views on the economic role of education and the provision of financing. "Networking ability" and "interpersonal influence" were the most widely used political skills. "Networking ability" was more prominent for the management of the expectations of the school environment which contributed to the financing of school. "The use of interpersonal influence" in the use of political skills was most emphasized.

Keywords: Political skills, school administrators, the financial management of schools, school financing

1. GİRİŞ

Ekonomik olanakların kısıtlılığı, eğitimin niteliğini ve sürekliliğini engelleyen en önemli etkenlerden biridir. Bölgeler, iller, hatta aynı il içinde farklı semtlerdeki gelir düzeyleri arasındaki farklılıklar, eğitim olanakları açısından farklılıklar yaratmaktadır. Eğitim sisteminin olanaklarından bireylerin yararlanma düzeyinin düşük olmasının yanında, aynı zamanda yararlananlar açısından da okulların alt yapı ve fiziki donanımı eksikliği, eğitimin niteliksizliği, okuldaki araç-gereç olanaklarının yetersizliği, öğretmen ve derslik açıkları vb. etkenlerin

* Doç. Dr., Ege Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı, İzmir-TÜRKİYE. e-posta: esenaltunay@yahoo.com (ORCID: 0000-0001-8200-8871)

varlığı, eğitim sisteminde bireyler arasında var olan eşitsizlik ve adaletsizlikleri daha da görünür hale getirmektedir (Hoşgörür ve Arslan, 2014).

Koç'a (2007) göre eğitimin toplumun tüm kesimlerine istenilen oranda ve yeterli bir şekilde ulaştırılabilmesi ile nitelikli eğitimin yaygınlaştırılması, eğitim sistemlerinin bütçesinin genel bütçeden aldığı paylarla ilintilidir. Genel bütçeden Milli Eğitim Bakanlığı'na [MEB] ayrılan pay ne kadar artırılsa, toplumun eğitim istemleri ve ihtiyaçları da aynı oranda düzeyde karşılanabilmektedir. Türkiye'de devlet kaynaklarından eğitimin finanse edilmesinde sınırlılıklar yaşanmakta ve kaynakların etkin bir şekilde kullanılmasında sorunlar görülmektedir. Bu durum, Anayasaca devlete verilen görevlerin yürütülmesinin önünde, ciddi bir engel oluşturmakta ve eğitim sorunlarının artmasını hızlandırmaktadır (Alpay, 2011). Doğal olarak genel bütçeden Milli Eğitim Bakanlığı'na [MEB] ayrılan pay, dünyanın diğer ülkelerinde olduğu gibi eğitimin ekonomik rolüne yüklenen anlamla ilişkilidir. Alanyazında eğitimin ekonomik rolüne yüklenen anlam ve eğitime ne kadar kaynak ayrılacağını gösteren farklı eğitim planlaması araçları (yaklaşımları) tanımlanmaktadır.

Eğitimin ekonomik rolüne göre tanımlanan eğitim planlaması araçları arasında toplumsal istem yaklaşımı, üretimin insan gücü gereksinimleri planlaması, getiri oranları analizi, girdi-çıkı modeli, uluslararası karşılaştırmalar modeli, stratejik planlama modeli, vb. araçlar kullanılmaktadır (Davis, 1980). Toplumsal istem yaklaşımı (social demand approach) eğitimi, insanın yaşamsal tüm gereksinimlerinin sağlanmasının önkoşulu olarak görmektedir. Toplumu oluşturan üyelerin gereksinimleri ve beklentileri doğrultusunda eğitim hizmetlerinden yararlanmasının sağlanması, yaşamları için gerekli olan tüm yönlerinin geliştirilmesi nitelikli bir eğitim süreci ile çalışabilme gücü kazanarak üretkenliğini artırmaya dayalıdır (Karakütük, 2016; Özdemir, 2011; Tilak, 2002; Tonbul, 2016). Üretimin insan gücü gereksinimleri yaklaşımına (Man power requirements/ manpower forecasting approach) göre eğitim ekonominin istediği insan gücünü yetiştiren bir araçtır. Bu eğitimin sonunda insanda üretime dönük bilgi ve beceri kapasitesinin gelişimi ile insanın kazancı gelişmektedir (Tilak, 2002; Tonbul, 2016; Vila, 2005). Eğitim planlaması ile toplumsal ve ekonomik gelişme için gereken işgücünün yetiştirilir (Kurul, 2012). Bir başka yaklaşım getiri (verim) oranı (investment/cost benefit approach) yaklaşımıdır. Yaklaşımına göre, eğitim hizmetleri bir yatırım aracıdır (Hesapçıoğlu, 1994; Kurul, 2012). Bu nedenle finansal kaynakların dağıtımında yarar sağlama oranı en yüksek olan kaynağın seçilmesi beklenmektedir (Aydın, 2000). Bireyde üretime dönük bilgi ve becerilerin bütünü kapsayan insan sermayesine yapılan yatırımlar bir getiri olarak yansımaktadır. Birey üretimin bir parçası olduğu sürece getiri oranı, elde ettiği kazançla belirlenmiş olur (Carnoy, 1995; Ergen, 2013; Tilak, 1977; Woodhall, 1974). Girdi-çıkı modeli (input-output analysis) ekonomik sektörlerin birbirinden alacakları girdileri ve elde edecekleri çıktılarını belirlemeye çalışır. Eğitimin bir üretim süreci olarak girdileri ne kadar alması gerektiği incelenir, üretim sürecinde en uygun girdi bileşimleri belirlenmeye çalışılır. Uluslararası karşılaştırmalar modeli (international comparison model) uluslararası verilere dayalı insangücü planlaması yapmaktır. Eğitim alanında yüksek düzeyde gelişme hedefleyen bir ülkenin daha gelişmiş bir ülke ile aynı göstergeleri hedeflemesidir. Stratejik planlama modeli toplumun kaynaklarını kullanan kamu örgütlerinin bu kaynakları işletmelerde olduğu gibi etkin kullanmasını gerektirir. 5018 sayılı Kamu Mali yönetimi ve Kontrol Yasası (2003) ile eğitim örgütleri de stratejik planlama başlamıştır (Karakütük, 2016). Söz konusu yaklaşımlar dikkate alındığında giderek daha büyük bir sorun haline gelen okul ve eğitim gereksiniminin karşılanması açısından hiçbir yaklaşım tekbaşına, eğitim-ekonomi ilişkisini açıklamada yeterli görülmemektedir. Aslında eğitime kamu bütçesinden her yıl artan miktarda kaynak ayrılmaktadır. Ancak eğitimin Milli Gelir içindeki payı fazla değişiklik göstermemektedir. Merkezi bütçe içinde sınırlı, ancak sosyal harcamalar içinde önemli bir paya sahip eğitim harcamaları, aynı zamanda özel sektöre aktarılan kaynakları da kapsayacak şekilde genişlemektedir (Hoşgörür ve Arslan, 2014). Öte yandan girdilerin niteliği ve niceliğini, eğitim teknolojilerini ve eğitim sisteminin yapı ve işleyişini etkilediği için

eğitimin finansmanının sağlanması nicel ve nitel olarak eğitim hizmetlerinin sunumu açısından hem MEB düzeyinde hem de okul düzeyinde büyük önem taşımaktadır.

Eğitimin finansmanı, eğitim hizmeti için gereksinim duyulan mali kaynaklardır. Eğitim finansmanının yönetimi ise kaynakların çeşitli yollardan elde edilmesi sürecidir. Mali kaynakların sağlanması, eğitimle ilgili bütün değişkenlerin dikkate alınarak yönetilmesini gerektirmektedir (Güngör ve Göksu, 2013). Merkezi bütçeden ve MEB bütçesinden mal, hizmet alımı ve yatırımlara, ayrılan paydaki yetersizlik okulları ve yönetimlerini zor durumda bırakmaktadır. Öte yandan insan kaynağını geliştirmek adına eğitime yapılacak her türlü yatırım bugünün ve geleceğin yaşam standardının en önemli belirleyicisidir (Hoşgörür ve Arslan, 2014; Lunenburg ve Ornsteine, 2012). 1969-1980 döneminde kalkınma planlarında eğitim, ilköğretimden üniversiteye kadar kamusal (toplumsal) mal olarak görülmüş ve eğitim harcamalarının devletçe karşılanması planlanmıştır. Ancak 1981 yılından sonra yükseköğretim yarı kamusal (karma) bir mal olarak görülmeye başlanmış ve öğrencilerin de katılımını sağlayan bir finansman uygulaması öngörülmüştür. Yükseköğretimden başlayan ve diğer kademelere genişleyen 1980'den sonra eğitimin özelleştirilmesi, 2001-2023 stratejisinde de eğitimde özel kesimin payının artırılması hedefleri öne çıkmıştır (Karakütük, 2016). Bu değişimlerle birlikte okullarda finansal sorunların yaşanmasının okulun ve gerçekleştirilen eğitimin niteliği ve öğrenci başarısına olumsuz etkileri dikkate alındığında eğitim sistemi genelinde MEB üst yönetiminin çözümler geliştirmesi beklenirken bir taraftan okul özelinde de okul yöneticilerinin çözümler geliştirmesi beklenmektedir. Okulda ekonomik sorunların üstesinden gelinmesi konusunda okul yöneticilerine büyük görevler düşmektedir. Okul için gerekli kaynakların elde edilmesi ve okul yöneticilerinin, okulun önceliklerini belirleyerek, etkili ve verimli kullanılmasını sağlaması gerekmektedir (Alpay, 2011). Nitekim 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununa (2003) göre okul müdürü okulun bütçesinin gerçekleştirme görevlisi olarak, Okul-Aile Birliği Yönetmeliği'nde (2012) birliğin üyesi olarak okula kaynak yaratılması ve aynı zamanda 27. madde de birliğin işlerinin yürütülmesinin denetlenmesi görevleri, MEB Okulöncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği (2014) 68. madde de okul aile birliğince hazırlanan bütçeyi onaylama görevi, ayrıca aynı yönetmelikte tahakkuk, taşınır mal, yazışma, güvenlik, bakım, koruma ve temizlik gibi okul işletmesinin gereği olan mali gelirleri sağlayarak ve harcamaları yaparak yürütmesi gereken görevler de yer almaktadır. Okul yöneticileri bu süreçte okul içinde ve dışında birçok dengeyi gözeterek kararlar almak ve paydaşların beklentilerine yanıt vermek zorunda kalmaktadır. Bu nedenle okulun finansmanına ilişkin görev ve sorumluluklarının yerine getirilmesinde okul yöneticilerinin birtakım beceri ve yeterliklere sahip olması bu sürece katkı sağlayabilmektedir.

Politik bir yapı olan okullarda finansman yönetimi paydaşlar ve yetkililer açısından çatışma alanlarından birisidir. Okulun finansmanı Türkiye'de büyük ölçüde devlet finansmanına dayanmaktadır (Yıldırım, 2013; Karakütük, 2016). Ancak eğitimin finansmanında fiilen özel finansmanın çok önemli bir yeri vardır. Çünkü yasalarla eğitim finansmanı ile ilgili kaynaklar belirlenmiş olsa da çoğunlukla ödenek yetersizliği nedeniyle öngörülen kaynakların sağlanmasında okul yönetimleri kendi çözümlerini üretmek zorunda kalmaktadır (Ünal, 1996; Kurul, 2012). Bu nedenle okul yöneticilerinin çalıştıkları okulun bütçesini yönetmede yeterlik kazanmış ve duyarlı olmaları beklenir. Ayrıca okulun araç-gereç, demirbaş, bina vb. varlıkların edinilmesi okulun ekonomik kaynakları ile satın alınmaktadır. Kamu kaynağının kullanılmasında parasal saydamlık, hesap verme sorumluluğu, edime dayalı bütçeleme yapma ve çok yıllık bütçeleme ilkelerine uygunluk kaynakların etkili, ekonomik, verimli ve hukuka uygun olarak elde edilmesi, kullanılması, muhasebeleştirilmesi ve kötüye kullanımının önlenmesini gerektirir. Bu süreçte okul yöneticilerinin kendilerini geliştirmesi gerekmektedir. Örneğin mal-hizmet satın alma ve yapım işlerinin, 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu ve 4735 sayılı Kamu İhale Sözleşmeleri Yasası'na göre yürütülmesi okul yöneticilerinin hukuksal yeterliğini (Karakütük, 2016); yıllık bütçenin yanı sıra, çeşitli kaynaklardan elde edilen nakdi ve

ayni yardımların "Eğitimin Finansmanı ve Eğitim Harcamaları Bilgi yönetimi Sistemi (TEFBİS)"ne kayıt edilmesi bilgi teknolojileri kullanımı yeterliğini (Çalık ve Kurt, 2009; Yıldırım, 2013); kamu kaynaklarına ek olarak gelir elde etme, gönüllü vatandaş ve kurumların yardım yapmalarının sağlaması için (Yıldırım, 2013) okulun paydaşlarına sorumlu ve duyarlı davranmasını, onları kolay ikna etmesini, okulun üyeleri ile birlikte hareket etmesi ve sinerji oluşturmasını ve yeni ilişkiler ve bağlantılar geliştirmesini gerektirir. Öte yandan okulun finansman kaynağı sorunlarını çözmeye zaman zaman öğrenci velilerinin okul yöneticilerine güven sorunu yaşadığı bilinmektedir (Çalık ve Kurt, 2009). Özetle çatışmanın kaçınılmaz bir olgu olduğu okul finansmanın yönetimi çok değişkenli bir süreçtir. Bu süreçte okul yöneticilerinin kendilerinin ve başkalarının davranışlarını yorumlama, analiz etme ve muhakeme etme kabiliyetleri önem taşımaktadır. Öte yandan okuldaki birçok karar, elde edilen ve elde edilecek kaynaklarla ilgili (Şişman, 2014). Bu bağlamda okul yöneticilerinin bu süreci yönetmesinde destek sağlayabilecek becerilerinden biri "politik beceriler" olabilir.

Okul farklı amaçlara sahip olan bireylerin bir araya geldiği ve farklı değerlerin geliştirildiği (Gökçe, 2014) örgütlerden birdir. Okulun amacına ulaşabilmesi için tüm çalışanlarının okulun politikaları ve amaçları etrafında birleştirilerek okullarına kendilerini adanmaları ve bağlılıklarının sağlanması gerekmektedir (Can, 2013; Koşar, 2016). Bu anlamda okul yöneticileri okulun farklı ilgilere sahip üyelerini amaçlar doğrultusunda birleştirebilmeli, güç dengelerini iyi kullanabilmeli ve kendisini geliştirebilmelidir. Bolman ve Deal'in (1991) yönetim kuramına göre örgüt; yapı, insan kaynağı, örgütsel politika ve kültürel semboller boyutlarından oluşmaktadır. Bu yapı için örgütsel amacın nasıl gerçekleştireceğini bilen ve ilgililere açıklayan, gereksinimleri, ilgileri ve güç dengelerini iyi değerlendiren, gücünü dikkatli kullanan ve örgütü etkileyen örgüt dışı gruplarla iyi ilişkiler geliştirerek çatışmaları etkili yönetebilen yöneticiler (Bolman ve Deal, 2003) gerekir. Dolayısıyla örgütler, güç ve iktidara sahip olma konusunda, bireylerin çatışma yaşadığı alanlar olmaları nedeniyle yöneticinin görevi farklı olan bireyler arasında etkili tartışma alanı yaratma, uzlaşma ve koalisyonu sağlama ve sürdürmektir (Bolman ve Deal, 1991; Şişman, 2014; Tanrıoğen, Baştürk ve Başer, 2014). Bir örgüt olarak bu dinamiklerin benzer olduğu okullarda finansman yönetimi açısından okul yöneticilerinin politik becerilerinin kullanımı sürece katkı sağlayıcı bir unsur olabilmektedir. Ancak politik beceri kavramının kökeni oldukça eskilere 1900'lü yılların başlarına dayanmasına rağmen uygun bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan yeterlilikler pek de iyi bilinmemektedir (Yıldıztaşı, 2017).

Ferris, Davidson ve Perrewé'e (2005) göre politik beceri "başkalarını etkileme bilgisini kullanma, başkalarının kişisel ve örgütsel hedeflerini zenginleştirecek şekilde davranmadır." Ortaya çıkan gereksinimlere göre sosyal zekanın kullanılması ve buna göre davranışların şekillendirilmesi ve uyarlanmasıdır. Politik beceri kişilerarası etki, sosyal zeka, samimi görünme ve ilişki kurma becerilerinin toplamıdır (Ferris, Treadway, Kolodinsky, Hochwarter, Kacmar, Douglas ve Frink, 2005). Bir başka tanıma göre politik beceri, "birinin diğer bireylere ilişkin bilgisini kullanarak onları, kendisinin ya da örgütün hedefleri doğrultusunda davranış geliştirmeleri yönünde etkileme yeteneğidir" (Ahearn, Ferris, Hochwarter, Douglas ve Ammeter, 2004). Politik becerinin kullanımı veya davranışın ortaya çıkması örgütsel yaşamın önemli bir göstergesidir (Mayes ve Allen, 1977; Mintzberg, 1985; Pfeffer, 1981). Aynı zamanda bireylerin örgütün içindeki dengelerin farkında olduklarını göstermektedir. Mintzberg'e (1983) göre örgüt içerisinde etkili ve başarılı olabilmek için bireylerin öncelikle politik niyet taşımaları ve bu niyetle davranışta bulunmaları gerekmektedir (Akt. Atay, 2010). Politik beceriye sahip yöneticiler değişimlere çabuk uyum sağlayabilmekte, diğer çalışanları kazanmakta ve böylece onları etkileyerek kontrol altına alabilmektedirler. Bu şekilde yöneticiler söz konusu etkiyi ve kontrolü, örgütün güçlendirilmesi, böylece olumsuzlukları ve stres faktörlerini mümkün olduğunca azaltmaya çalışmaları şeklinde gösterebilmektedir (Akçakanat ve Uzunbacak, 2017; Özdemir ve Gören, 2015). Dolayısıyla etkili olabilmek adına istenilen sonuçlara ulaşılabilme

politik beceriyi getirmektedir. Politik becerinin geliştirilebilir bir yapıya sahip olması (Perrewé ve Nelson, 2004; Yıldıztaşı, 2017) okul yöneticilerinin de politik becerilerini geliştirebilmesi açısından önem taşımaktadır. Okulun yönetim süreçleri açısından özellikle etkileme sürecinde okul yöneticilerinin politik becerileri sürece katkı sağlayabilmektedir. Okul yöneticilerinin politik becerilerinin gelişmiş olması hem kendilerini hem de başkalarını iyi analiz etmesini sağlayarak yönetim sürecinin etkililiğini de artırabilmektedir.

Alanyazın incelendiğinde genel bütçeden okullar için belirlenen miktarın okulların gereksinimlerini karşılamaktan uzak olduğu görülmektedir (Kurt, 2012). Giderek büyüyen bir eğitim sistemi içinde eğitime ayrılan kaynakların sınırsız olmadığı düşünüldüğünde, eğitimde içsel kaynakların sağlanmasının gereği öne çıkmaktadır. Okul yönetim süreci açısından da finansmanın sağlanması okul yöneticilerini en çok zorlayan etkenlerden biridir. Bu nedenle, eğitim hizmeti üretiminin etkinliği ile kullanılan kaynakların miktarı arasındaki dengenin kurulması sorunu (Ergen, 2013) okul yöneticilerine önemli sorumluluklar yüklemektedir. Okulun finansman yönetiminde okul yöneticilerinin okul üyelerinin desteğini ve güvenini kazanabilmesinde ikna, manipülasyon ve müzakere gibi becerileri iyi kullanabilmesi gerekmektedir. Sözkonusu beceriler politik beceriler arasında yer almaktadır. Çalışma yaşamında politik beceriler gitgide daha önemli hale gelmektedir çünkü araştırmalara göre bireylerin politik becerileri, kendileri ve ekiplerinin performanslarını olumlu etkilemektedir (Liu, Ferris, Zinko, Perrewé, Weitz ve Xu, 2007; Ng, Eby, Sorensen ve Feldman, 2005). Lvina, Maher ve Harris (2016) çalışmalarında, bireylerin politik becerilerinin ekip etkililiğini ve ekibe olan güveni şekillendirdiğini tespit etmişlerdir. Dolayısı ile alan yazında politik beceriler yönetici ve okul açısından da önemli görülmektedir. Politik beceriye sahip yöneticilerin okul üyeleri ile olumlu ilişkiler içinde bulunmaları (Akt. Uğurlu ve Bostancı, 2017) okul ortamının da daha etkili ve verimli olmasına katkı sağlaması beklenebilmektedir. Öte yandan alanyazında okul finansmanında okul yöneticilerinin politik becerilerini ele alan bir araştırmaya erişilememiştir. Ancak okul yöneticilerinin politik becerileri (Akçakanat ve Uzunbacak, 2017; Çıtak, 2011; Güleş, 2016; Uğurlu ve Bostancı, 2017; Yavuz ve Tokmak, 2009; Yıldıztaşı, 2017) ya da eğitim finansmanını (Alpay, 2011; Altunay, 2017; Altuntaş, 2005; Hoşgörür ve Arslan 2014; Özer, Demirtaş ve Ateş, 2015) temel alan tekil çalışmalar bulunmaktadır. Bu bağlamda eğitim finansmanı yönetimi açısından okul yöneticilerinin politik becerilerinin kullanımına ilişkin görüşlerini inceleyen bu çalışmanın alana katkı sağlayacağı umulmaktadır. Bu doğrultuda araştırmanın amacı eğitim finansmanı yönetimi açısından okul yöneticilerinin politik becerilerinin kullanımına ilişkin görüşlerini belirlemektir. Bu amaca erişmek için oluşturulan alt problemler şöyledir:

1. Okul yöneticilerinin eğitimin ekonomik rolü ve bu rolün gerçekleşmesi için finansmanın nereden sağlanacağına ilişkin görüşleri nelerdir?
2. Eğitim finansmanı yönetimi açısından okul yöneticilerinin politik becerileri nelerdir?
3. Okul yöneticileri tarafından okul çevresinden finansmana katkı sağlayanların beklentilerinin yönetimi nasıldır?
4. Okul finansmanının yönetimi açısından yöneticilerin politik becerilerinin kullanımı nasıldır?

2. YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada okul yöneticilerinin eğitim finansmanı yönetimi açısından politik becerilerinin kullanımı konusundaki görüşlerini ayrıntılı bir şekilde inceleyebilmek amacıyla nitel araştırma desenlerinden olgubilim (fenomonoloji) deseni ve tümevarımsal bir çözümleme yaklaşımı kullanılmıştır. Nitel araştırma öncelikli olarak nitel verilerin (kelimeler, resimler,

imgeler gibi sayısal olmayan veriler) toplanmasına dayalı ampirik araştırma yaklaşımı olarak tanımlanmaktadır. Olgubilim deseni bir fenomenin bireylerin ya da belli bir grubun deneyimleri açısından tanımlanmasını temel almaktadır. Deneyimlenen fenomenlerin belli bir kişi veya kişiler için anlamı, yapısı ve özü belirlenmeye çalışılır (Christensen, Johnson ve Turner, 2015). Bu bağlamda nitel çalışmalar yeni ve beklenmedik bulgulara götürebilir. Ayrıca nitel veri araştırmacılara başlangıç kavramlarının ötesine geçme ve çalıştıkları konunun kavramsal alt yapısına katkı sağlama noktasında destek sağlayabilmektedir (Miles ve Huberman, 2016).

2.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunun belirlenmesinde amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Çalışma grubuna dahil edilme ölçütleri araştırmacı tarafından önceden belirlenmiştir. Çalışma grubunda araştırmanın amacına yönelik olarak 2016-2017 eğitim-öğretim yılında İzmir İli'nde okul yöneticiliği görevini yürüten 20 okul yöneticisi yer almaktadır. Okul kademeleri açısından dengeli bir dağılım olması amacı ile 10 ilköğretim okulu ve 10 ortaöğretim okulunda görevli ve 2016-2017 eğitim öğretim yılı itibari ile en az beş yıl deneyimli olmak temel ölçütlerdir. Çalışma grubunda ilköğretim ve ortaöğretim okullarının belirlenmesinin nedeni her ikisinin de karma finansman modelinden benzer şekilde etkilenmesidir. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (2003) ile birlikte tüm okul kademelerinde yıllık bütçe hazırlanmasına geçilmiştir. Aynı zamanda 2017-2018 öğretim yılı ile birlikte eksik olan okul kademelerinin temel harcamaları kayıt altına alınarak belirli ödeneklerin sağlanmasına başlanmıştır. Çalışma grubunun çeşitli özelliklerine göre dağılımları Tablo 1'de verilmektedir.

Tablo 2: Çalışma grubunun özellikleri

Değişkenler		N	%
Cinsiyet	Kadın	4	20
	Erkek	16	80
Okul kademesi	İlköğretim	10	50
	Ortaöğretim	10	50
Yöneticilikteki kıdem	1-5 yıl	4	20
	6-10 yıl	2	10
	11-15 yıl	4	20
	16-20 yıl	8	40
	21 yıl ve üstü	2	10
Yaş	30-39 yaş	7	35
	40-49 yaş	3	15
	50 yaş ve üstü	10	50
Toplam		20	100

Tablo 1'e göre katılımcıların çoğunluğunun erkek (n=16, %80), genellikle 50 yaş ve üstü (n=10, %50), yöneticilikteki kıdemlerinin 16-20 yıl (n=8, %40) olduğu ve okul kademelerinin dengeli bir dağılıma sahip olduğu görülmektedir.

2.3. Veri Toplama Aracı

Bu çalışmada veriler yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme için araştırmanın veri toplama aracının geliştirilmesinde öncelikle araştırma probleminin ana hatlarının ortaya konması amacıyla alan yazın taraması yapılmıştır. Görüşme formunda okulun finansman yönetimi açısından okul yöneticilerinin politik becerilerinin açıklanmasına yardımcı olacak araştırma soruları belirlenmiştir. Formda yer alacak sorular hazırlanırken amaca odaklı, anlaşılabilir ve kolay, ancak yönlendirmelerden ve çok boyutlu olmasından kaçınılarak yöneticilerin yanıtlamada zorlanmayacakları açık uçlu sorular hazırlanmıştır. Hazırlanan görüşme formu, Eğitim Yönetimi alanında uzmanlığı olan iki öğretim üyesine uzman görüşü için sunulmuş ve öneriler doğrultusunda araştırmacı tarafından gerekli düzeltmeler yapılarak kullanılmıştır. Görüşme formunda yer alan sorulardan ikisi şöyledir: "Okula mali kaynak sağlamak için ne tür etkinliklerde bulunuyorsunuz ve bu etkinliklerde ne tür

politik becerilere ihtiyaç duyuyorsunuz, neden?", "Okul finansmanına katkı sağlayan okul çevresinin beklentilerini nasıl yönetiyorsunuz?" Görüşmelerde katılımcılara sorular sorulmadan önce eğitimin ekonomik rolü konusundaki eğitim planlaması yaklaşımları ve okul çevresinin beklentilerinin yönetimi konularında bilgi verilmiştir.

Görüşme formunun katılımcıların düşüncelerini ve sorunlarını saptama amacına uygunluğunu belirlemek için ilk aşamada pilot uygulama yapılmıştır. Araştırmanın pilot uygulaması 2016–2017 öğretim yılı bahar döneminde ilköğretim ve ortaöğretim okullarında 2 okul yöneticisi ile gerçekleştirilmiştir. Pilot uygulamadan sonra alınan görüşler doğrultusunda, görüşme formlarında değişiklikler yapılmıştır. Soruların anlaşılabilirliğine, algılanmasına ve yanıt verilebilir olmasına bakılarak formlara son şekli verilmiştir.

Araştırmada nitel veri toplama süreci sonucunda okuyucunun "doğal genelleme" yapabilmesi bir başka deyişle araştırmanın dış geçerliği (aktarılabirlik) için araştırma sürecinde katılımcılar ve bağlam konusunda detaylar verilmektedir (Christensen, Johnson ve Turner, 2015). Yarı yapılandırılmış görüşmelerin sürelerinin uzun tutulması, uzman incelemesi ve katılımcı geribildirim alınması ile araştırmanın iç geçerliği (inandırıcılık) sağlanmaya çalışılmıştır. Raporda doğrudan alıntılar kullanılarak yani katılımcıların düşüncelerini anlatırken kullanılan dilin hem onların kullandığı dile hem de araştırma sırasında alanda tutulan notlara yakınlığını gösteren "yorumlama geçerliği" de dikkate alınmıştır (Christensen, Johnson ve Turner, 2015). İç güvenilirlik tutarlık incelemesi ile, dış güvenilirlik (teyit edilebilirlik) iki uzman tarafından gerçekleştirilen teyit incelemesi ile sağlanmıştır. Araştırmada elde edilen verilerin analizinde kullanılan kavramsal çerçeve, araştırmacının konumu, veri kaynağı olan çalışma grubu ve analiz yöntemleri ile ilgili ayrıntılı açıklamalara yer verilerek araştırma sürecinin güvenilirliği desteklenmektedir. Buna ek olarak bir başka araştırmada karşılaştırmalar yapılabilmesine imkân sağlayabilecek şekilde araştırmanın ham verileri saklanarak "dış güvenilirlik" artırılmaya çalışılmıştır.

2.4. Verilerin Analizi

Nitel verilerin çözümlenmesi disiplinli bir çalışma ve yaratıcılık gerektirmektedir (Patton, 1987). Bu araştırmada verilerin analizinde betimsel analiz ve içerik analizi kullanılmıştır. Betimsel analiz için analiz öncesi alt problemler ve alanyazın doğrultusunda tema listesi belirlenmiştir. Analize başlarken bu temalar dikkate alınarak veriler gruplara atanmıştır. Araştırma kapsamında elde edilen verilerin çözümlenmesinde kodlama yoluyla verilerin altında yatan kavramları ve bu kavramlar arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak (Yıldırım ve Şimşek, 2013) amaçlandığı için içerik analizi türlerinden tümevarımcı analiz temel alınmıştır. İçerik analizi için verilerin azaltılması, verilerin sunumu ve sonuç çıkarma-doğrulama aşamaları (Miles ve Huberman, 2016) göz önünde bulundurulmuştur. Bireysel görüşmelerden elde edilen nitel verilerin ses kayıtları yazıya geçirilerek veri setine ulaşılmıştır. Kodlama aşamasında veri seti araştırmacı tarafından kesintisiz okunmuş ve kodlar belirlenmiştir. Alan yazında belirlenen kodlarla taslak olarak ilk kodlama yapılmış; daha sonra kod listesinde yer almayan ancak veri setinde anlamlı bulunan veri birimleri de uygun kavram ya da söz öbekleriyle etiketlenerek kod listesi geliştirilmiştir. Daha sonra temaların oluşturulması, hiyerarşik olarak sıralanması ve en son olarak alt problemlerle bu temaların ilişkilendirilmesini şeklinde yürütülmüştür.

Berg ve Lune'e (2015) göre içerik analizi için verilerin kodlanmasında iki yol kullanılabilir. İlki verilerde karşılaştırılabilir yüzeysel yapının açık içerik kodlaması, ikincisi ise verilerde fiziksel olarak sayılamayan ancak mesajlarla ortaya konulan derin yapısal anlamların örtük içerik olarak kodlanmasıdır. Bu araştırmada verilerin kodlanmasında hem açık hem de örtük içerik kodlanması kullanılmıştır. Aynı zamanda Berg (1983), Merton (1968), Berg ve Lune (2015: 391) ile Miles ve Huberman'ın (2016: 253) da belirttiği gibi içerik analizinde kelimeler (terimler), temalar, karakterler, paragraflar, öğeler, kavramlar ve semantik "sayılabilir" unsurlardır. Bir görseldeki kalıplar ve sembollere bakarken bir metinde "söz

dizimi" incelenir. Bu nedenle "temalar" araştırma dokümanının farklı yerlerinde konumlanmış olabileceğinden araştırmacılar sadece, paragrafın belirli noktasındaki birincil temayı ya da belirlenmiş tüm temaları sayabilir. Nitel araştırmaların temel problemi bireylerin, ilişkilerin, grupların ve kurumların durumlarındaki değişimi güvenilir biçimde yansıtan, bir ya da daha çok sonucu ilgilendiren verilerin nasıl seçilerek gösterileceğidir (Miles ve Huberman, 2016). Bulguların sunumunda alıntı seçiminde açıklayıcılık (temaya uygunluk), çarpıcılık (farklı görüş), çeşitlilik ve uç örnekler ölçütleri dikkate alınarak desteklenmektedir. Araştırma verilerinin analizi sonucunda ortaya çıkan temalar Tablo 2'de görülmektedir.

Tablo 2: Verilerin analizi sonucu ortaya çıkan temalar

Alt Problemler	Temalar
Okul yöneticilerinin eğitimin ekonomik rolü ve finansmanının sağlanmasına ilişkin görüşleri	Okul yöneticisinin bireysel eğitim ekonomisi görüşü MEB'in eğitim ekonomisine ilişkin bakışı
Eğitim finansmanı yönetimi açısından okul yöneticilerinin politik becerilerine ilişkin görüşler	İlişki ağı kurma Kişilerarası etkileme Sosyal zeka Samimi görünme
Okul yöneticileri tarafından okul çevresinden finansmana katkı sağlayanların beklentilerinin yönetimine ilişkin görüşler	Okul çevresinin beklentisi Beklentileri yanıtlamada kullanılan politik beceri
Okul finansmanının yönetimi açısından yöneticilerin politik becerilerinin kullanımına ilişkin görüşler	Okul dışı çözümler Okul içi çözümler

Tablo 2'de görüldüğü gibi, verilerin analizi sonucunda birinci alt problem doğrultusunda "Okul yöneticilerinin eğitimin ekonomik rolü ve finansmanının sağlanmasına ilişkin görüşleri" başlığı altında "Okul yöneticisinin bireysel eğitim ekonomisi görüşü ve MEB'in eğitim ekonomisine ilişkin bakışı" olmak üzere iki tema bulunmaktadır. İkinci alt problem doğrultusunda "Eğitim finansmanı yönetimi açısından okul yöneticilerinin politik becerilerine ilişkin görüşler" başlığı altında "İlişki ağı kurma, Kişilerarası etkileme, Sosyal zeka ve Samimi görünme" şeklinde dört tema vardır. Üçüncü alt problem doğrultusunda "Okul yöneticileri tarafından okul çevresinden finansmana katkı sağlayanların beklentilerinin yönetimine ilişkin görüşler" başlığı altında "Okul çevresinin beklentisi ve Beklentileri yanıtlamada kullanılan politik beceri" olmak üzere iki tema söz konusudur. Dördüncü alt problem olan "Okul finansmanının yönetimi açısından yöneticilerin politik becerilerinin kullanımına ilişkin görüşler" başlığı altında ise "Okul dışı çözümler ve Okul içi çözümler" olarak iki tema ortaya çıkmıştır. İçerik analizinde temalar temel birimlerdir. Bu araştırmada belirlenen tema, alt tema ve kodlar bulgular bölümünde daha ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

Bu araştırmada katılımcıların görüşleri gizlilik esasına dayalı olarak isimler verilmeden ilköğretim okulu yöneticisi için "İÖY" ve ortaöğretim okulu yöneticisi için "OOY" ile bir rakam kullanılarak (İÖY1, OOY1, ...) kodlanmıştır. Bulguların sunumunda katılımcılar görüşme sorularıyla ilgili birkaç fikir belirttiklerinden tema/kod sayısı katılımcı sayısını aşabilmektedir.

3. BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın alt problemleri göz önünde bulundurularak bulgular dört aşamada aktarılmıştır. Birinci, ikinci ve dördüncü alt problemde verilerin yoğunluğu ve analizin derinliği doğrultusunda temalar ve kodlar olmak üzere iki düzeyde verilmiş, üçüncü alt problemde ise iki düzeyde temalar ve kodlar olarak sunulmuştur.

3.1. Okul Yöneticilerinin Eğitimin Ekonomik Rolü ve Finansmanın Sağlanmasına İlişkin Görüşleri

Araştırmanın birinci alt problemi "Okul yöneticilerinin eğitimin ekonomik rolü ve finansmanının sağlanmasına ilişkin görüşleri nelerdir?" şeklindedir. Bu alt problem doğrultusunda yapılan analiz sonucu elde edilen bulgular "Okul yöneticisinin bireysel eğitim

ekonomisi görüşü" ve "MEB'in eğitim ekonomisine ilişkin bakışı" olmak üzere iki tema altında toplanmıştır. Tablo 3'te okul yöneticilerinin eğitim ekonomik rolüne ilişkin görüşlerine bulgular verilmektedir.

Tablo 3: Okul yöneticilerinin eğitimin ekonomik rolü ve finansmanının sağlanmasına ilişkin görüşlerinin dağılımı

Temalar	Kodlar	N
Okul yöneticisinin bireysel eğitim ekonomisi görüşü	Eğitimin insan gelişimini temel alması	14
	Eğitimin mesleki bir yatırım olması	3
	Eğitimin bireysel bir ihtiyaç olması	3
MEB'in eğitim ekonomisine ilişkin bakışı	Eğitimin mesleki bir yatırım olması	14
	Eğitimin insan gelişimi temel alması	3
	Eğitimin bireysel bir ihtiyaç olması	2
Toplam		39

Tablo 3'de verilen bulgulara göre, eğitimin ekonomik rolü ve finansmanının sağlanmasına ilişkin okul yöneticilerinin görüşlerinin iki temada toplandığı görülmektedir. Okul yöneticilerinin görüşlerinde hem bireysel görüş belirttikleri hem de çalıştıkları kurumu değerlendirdikleri görülmektedir. "*Eğitim finansmanına ilişkin bireysel görüşlerinde*" en çok "*Eğitimin insan gelişimini temel alması*" (n= 14) gerektiğini vurgulamışlardır. Öte yandan "*MEB'in eğitim ekonomisine ilişkin bakışı*" olarak en çok "Eğitimin mesleki bir yatırım olması" şeklinde değerlendirildiği görüşlerin vurgulandığı görülmektedir.

Katılımcıların "Okul yöneticisinin bireysel eğitim ekonomisi görüşü" temasına ilişkin en çok öne çıkan "*Eğitimin insan gelişimini temel alması*" kodudur. "*Eğitimin insan gelişimini temel alması*" kodu ülkenin genel ekonomik sisteminden eğitim kurumlarına ayrılan kaynaklar ve eğitim kurumlarından hizmet alan bireyler açısından eğitsel hedeflerin gerçekleşmesi ve birbiri ilişkisine yönelik okul yöneticilerinin görüşlerini içermektedir. Bu koda ilişkin katılımcı görüşlerindeki bazı alıntılar şöyledir;

"Bana göre eğitimde hedef insan gelişimini karşılamak olmalıdır. İnsan gelişirse eğitim, sağlık, adalet sistemi gelişir, bunlarda donanmışsa birey olarak toplumda yaşamak çok daha kolaylaşacaktır." (İOY9)

"Eğitim, insanın tüm özelliklerini ve alanlarını geliştirir, para kazandırır, ama bu özellikler gelişmezse yine yoksul kalır." (OY9)

Okul yöneticilerinin görüşlerinde bazıları "MEB'in eğitim ekonomisine ilişkin bakışı" temasında en çok "*Eğitimin mesleki bir yatırım olması*" kodunu vurgulamaktadırlar. "*Eğitimin mesleki bir yatırım olması*" kodu MEB'in uygulamalarında ülkenin genel ekonomik sisteminden eğitim kurumlarına ayrılan kaynaklar ve eğitim kurumlarından hizmet alan bireyler açısından eğitsel hedeflerin gerçekleşmesi ve birbiri ilişkisini açıklamaya yönelik okul yöneticilerinin görüşlerini içermektedir. Bu temaya ilişkin okul yöneticilerinin görüşlerinden bazı alıntılar şöyledir;

"Milli Eğitim Bakanlığı ben üstüme düşeni yaptım. Bundan sonrası size ait. Öğrenme için ortam hazırladım. Gerisi bireye ait, diyor. Temel zorunlulukları gerçekleştiriyor. Okul-sanayi-üniversite işbirliği yok." (İOY6)

"Bakanlık eğitime bir yatırım aracı olarak bakıyor. Uygulamada yetersizlikler görülmektedir." (OY9)

"MEB eğitimi, daha çok insana meslek kazandıracak bir araç olarak değerlendirmiştir. Yatırım olarak MEB kendisini düşünüyor. Bu bakış açısı bütçe açısından daha uygun." (OY2)

Araştırmanın bu bulgusu katılımcıların kendileri ve çalıştıkları kurumun genel yönetiminin bakış açılarının birbirlerinden farklı olduğunu düşündüklerini göstermektedir. Bakış açısının farklılaşması okula, finansmanın sağlanmasında okul yöneticilerinin çeşitli

yöntemlerle mali kaynak sağlamasını getirebilmektedir. Bazı okul yöneticileri mali kaynakları sağlamayı görevi olarak görürken bazıları da görmemektedir.

3.2. Eğitim Finansmanı Yönetimi Açısından Okul Yöneticilerinin Politik Becerileri

Araştırmanın ikinci alt problemi "Eğitim finansmanı yönetimi açısından okul yöneticilerinin politik becerileri nelerdir?" şeklindedir. Okul yöneticilerinin görüşlerine göre "Eğitim finansmanı yönetimi açısından okul yöneticilerinin politik becerileri" konusunda "Kişilerarası etkileme, Sosyal zeka, İlişki ağı kurma ve Samimi görünme" şeklinde dört tema ortaya çıkmıştır. Yapılan analiz sonucu elde edilen temalar Tablo 4'de verilmiştir.

Tablo 4: Eğitim finansmanı yönetimi açısından okul yöneticilerinin politik becerileri

Temalar	Kodlar	N
İlişki ağı kurma	Kişilerarası etkileşimler kurma	14
	Okul içi iletişim ağı kurma	9
	Beklentilere dayalı bilgilendirme yapma	3
	Yardım isteme	2
	Başkalarını harekete geçirme	2
	İşbirliği yapma	2
Kişilerarası etkileme	Sosyal sermayeyi kullanma	11
	Bireyleri teşvik etme	7
	İkna etme	5
	Hedefleri geliştirme	3
	Sempatik davranma	2
	Esnek davranma	2
Sosyal zeka	Sosyal durumları algılama için bilgisini kullanma	9
	Empatik davranma	3
	İzleme ve çözüm geliştirme	3
	Başkasını davranışlarını anlama-yorumlama	3
Samimi görünme	İçten davranma	9
	Dürüst davranma	2
	Güven oluşturma	2
Toplam		93

Tablo 4 incelendiğinde okul yöneticilerine göre eğitim finansmanı yönetimi açısından okul yöneticilerinin politik becerilerine ilişkin temalardan en çok "*ilişki ağı kurma*" teması öne çıkmaktadır. İkinci olarak "*kişilerarası etkileme*" teması vurgulanmaktadır. "İlişki ağı kurma" temasında "kişilerarası etkileşimler kurma, okul içi iletişim ağı kurma, beklentilere dayalı bilgilendirme yapma, yardım isteme, başkalarını harekete geçirme ve işbirliği yapma" kodları belirlenmiştir. "*Kişilerarası etkileme*" teması başlığı altında "sosyal sermayeyi kullanma, bireyleri teşvik etme, ikna etme, hedefleri geliştirme, sempatik davranma ve esnek davranma" kodları ortaya çıkmıştır. Üçüncü olarak "*sosyal zeka*" teması altında "sosyal durumları algılama için bilgisini kullanma, empatik davranma, izleme ve çözüm geliştirme ve başkasını davranışlarını anlama-yorumlama." kodları belirlenmiştir. Dördüncü olarak "samimi görünme" teması altında "içten davranma, dürüst davranma ve güven oluşturma" kodları belirlenmiştir.

"*İlişki ağı kurma*" temasında katılımcılar tarafından vurgulanan bazı görüşler "*kişilerarası etkileşimler kurma*" (n=14) kodunda toplanmıştır. Bu kod ile okul yöneticilerinin okulda finansman yönetiminde öğretmen, veli, okulun paydaşları ile etkileşim kurmaları ile görüşleri vurgulanmaktadır. Bu koda ilişkin katılımcılardan birinin görüşlerinden bir alıntı şöyledir;

"3. sınıftaki bir öğrencide başışla ilgili hep sorun oluyordu. Öğretmenlerden birisinin eksik olduğu gün müdür yardımcısını kontrole gönderdim. Hem dersi doldursun, hem ortamı bir yoklasın, hem de öğrencilere başışları sorsun istedim. Çocuğun biri "Bağış ben getirdim, öğretmene verdim." demiş. Açtık baktık. Gelen bağış "sınıf parası" adı altında sınıfa (toner, vb.) harcamışlar."(IOY2)

"*Kişilerarası etkileme*" temasında katılımcılar tarafından vurgulanan bazı görüşler "*sosyal sermayeyi kullanma*" (n=11) kodunda toplanmıştır. "Sosyal sermayeyi kullanma" kodu okul

yöneticilerinin okul toplumunun üyelerinin ve paydaşlarının sahip olduğu potansiyeli kullanma konusundaki becerilerine ilişkin görüşler yer almaktadır. Bu koda ilişkin katılımcıların görüşlerinden bir alıntı şöyledir;

"Öğretmenlerimizi teşvik etmeye çalışıyorum. Hep birlikte kendi aramızda para toplayıp Aile birliğine bağış olarak kayıt ettik. Ödeme gücü düşük öğrencilerin ücretlerini karşılamaya çalışıyoruz. Öğretmenler çevrelerinden öğrencilere burs verebilecek ya da bağışta bulunabilecek kişilerden yardım toplamaya çalışıyor.(OY6)

Okul yöneticilerinin görüşlerinde "Sosyal zeka" temasına ilişkin "Sosyal durumları algılama için bilgisini kullanma" kodu (n=9) öne çıkmıştır. "Sosyal durumları algılama için bilgisini kullanma" kodu okul yöneticilerinin finansman yönetimi açısından okulda yaşanan sorunlarını çözerken bilgisini kullanmasına ilişkin görüşlerini içermektedir. Bu koda ilişkin katılımcıların görüşlerinden bir alıntı şöyledir;

"Öğretmenlerden bir grup kaynakların, devlet tarafından sağlanması taraftarı. Bu yüzden destek sağlamıyorlar. Bağış toplamıyorlar. Ama kapının kolu kırıldığında "Müdür yetiş. Kapının kolu kırıldı." diyor. Diğer grup ise ilgileniyor. Gelecek yıl ilgilenmeyen birkaç öğretmeni sabahçı ve öğlenci aynı sınıfa yazmayı planlıyorum. Böylece sorun olduğunda kendilerinin çözmelerini isteyeceğim."(IOY2)

Okul yöneticilerinin görüşlerinde "Samimi görünme" temasına ilişkin "İçten davranma" kodu (n=9) öne çıkmıştır. "İçten davranma" kodu okul yöneticilerinin finansman yönetimi açısından var olan durumu okul toplumunun üyeleri ve paydaşları ile doğrudan paylaşmasına ilişkin görüşlerini içermektedir. Bu koda ilişkin katılımcıların görüşlerinden bir alıntı şöyledir;

"Her yıl okula boya yaptırıyorum. Velilerden doğrudan boya kutusu şeklinde istedim. "Okulda boya işimiz var, boyaya ihtiyacımız var." dediğimizde sağ olsunlar, yardımcı oluyorlar."(İOY8)

3.3. Okul Finansmanına Katkı Sağlayan Okul Çevresinin Beklentilerinin Yönetimi

Araştırmanın üçüncü alt problemi "Okul yöneticileri tarafından okul çevresinden finansmana katkı sağlayanların beklentilerinin yönetimi nasıldır?" şeklindedir. Bu alt problem doğrultusunda "Eğitim finansmanına katkı sağlayan okul çevresinin beklentilerinin yönetimi" başlığı altında "okul çevresinin beklentisi ve beklentileri yanıtlamada kullanılan politik beceri" olmak üzere iki tema ortaya çıkmıştır. Okul yöneticilerinin görüşlerinin analizi sonucunda elde edilen temalar Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5: Okul finansmanına katkı sağlayan okul çevresinin beklentilerinin yönetimi

Temalar	Alt Temalar	Kodlar	N
Okul çevresinin beklentisi	Okul yönetiminden beklentiler	Somut sonuçlar görme beklentisi	4
		Okula müdahaleci tavır sergileme	2
		İsimlerinin bir yere verilmesi	2
		Ticari beklentiler duyma	2
		Güven duyma	2
	Öğrencilerle ilgili beklentiler	Not beklentisi	3
		Öğrencinin akademik başarısının yükselmesi	2
Ara Toplam			17
Beklentileri yanıtlamada kullanılan politik beceri	İlişki ağı kurma	Kişilerarası etkileşim kurma	5
		Beklentileri önemseme-Açıklama yapma	2
		İletişim ağı kurma yeteneği	2
	Sosyal zeka	Çözümleme yeteneği	4
		Takdir etme	3
	Samimi davranma	Güven verme	3
		İçten davranma	2
Kişilerarası etkileme	Sosyal sermayeden yararlanma		2
		İkna etme	2
Ara Toplam			25
Genel Toplam			42

Genel olarak Tablo 5 incelendiğinde okul yöneticilerine göre okul finansmanına katkı sağlayan okul çevresinin beklentilerinin yönetimine ilişkin görüşlerinde "Beklentileri yanıtlamada kullanılan beceri" temasının daha çok vurgulandığı görülmektedir. Bu temada "İlişki ağı kurma, Sosyal zeka, Samimi görünme ve Kişilerarası etkileme" alt temaları bulunmuştur. Bunların içerisinde "ilişki ağı kurma" (n=9) alt teması daha çok vurgulanmıştır. Öte yandan "Okul çevresinin beklentisi" temasında "okul yönetiminden beklentiler ve öğrenci ile ilgili beklentiler" alt temaları bulunmuştur. Bunların içerisinde "okul yönetiminden beklentiler" (n=12) alt teması daha çok vurgulanmıştır.

"Okul çevresinin beklentisi" temasına ilişkin olarak "okul yönetiminden beklentiler" alt temasının altında "Somut sonuçlar görme beklentisi" (n=4) kodu öne çıkmıştır. "Somut sonuçlar görme beklentisi" kodu çevredeki paydaşların okulun finansmanına katkı sağladıktan sonra okulda nesnel bir değişim gözlemlene veya bu değişimden öğrencilerin yararlanması isteklerine ilişkin okul yöneticilerinin görüşlerini içermektedir. Bu koda ilişkin katılımcıların görüşlerinden birinin alıntısı şöyledir;

"Çok çalışkan bir öğretmenimiz var, kendini kaptırıp bir soru daha çözeyim derken dersi uzattığı oluyor. Komedi dans üçlüsü geldiği gün de dersi uzatmıştı. Velilerden biri akabinde okula gelip "Ben para vermiştim. Okulda etkinlik olmuş, fakat çocuğum, etkinliğe katılmadı." dedi ve ağladı. Bende "En kısa zamanda tekrar onları okulumuza getirmeye çalışacağız." dedim."(IOY2)

"Okul çevresinin beklentisi" temasına ilişkin olarak "Öğrencilerle ilgili beklentiler" alt temasına yönelik olarak en fazla "Not beklentisi" (n=3) kodu vurgulanmıştır. "Not beklentisi" kodu çevredeki paydaşların okulun finansmanına katkı sağladıktan sonra öğrencilerine ayrıcalıklı davranılması isteklerine ilişkin okul yöneticilerinin görüşlerini içermektedir. Bu koda ilişkin katılımcıların görüşlerinden birinin alıntısı şöyledir;

"Okulda kendi çocuğuna yardım edilmesini bekleyebiliyorlar. Emlakçılar odasında çalışan bir velimizin oğlu öğrencimizdi. Okula birtakım konularda yardımcı olmuştu. Çocuğunun sınıfta kaldığını öğrendikten sonra serzenişte bulundu. Davacı oldu. Öğretmenin kendine göre nedenleri vardı..."(IOY5)

"Beklentileri yanıtlamada kullanılan beceri" temasına ilişkin olarak "ilişki ağı kurma" alt temasının altında "Kişilerarası etkileşim kurma" (n=5) kodu öne çıkmıştır. "Kişilerarası etkileşim kurma" eğitim finansmanına katkı sağlayan okul çevresinin beklentilerinin yönetiminde sorunun çözümü için farklı paydaşlara ulaşma, kendini anlama ve bağlantılar kurmaya ilişkin okul yöneticilerinin görüşlerini içermektedir. Bu koda ilişkin katılımcıların görüşlerinden birinin alıntısı şöyledir;

"Okula fayans bağışlanmıştı. Ancak malzemeler kalitesizdi. Bende hemen Belediyeyi işin içine katma gereği duydum ve malzemelerin iyi olmadığını gösterip Belediye'den yardım aldım. Anasınıfında birinci sınıf malzeme kullandık. Yardımseverin eşi de inşaat sırasındayken malzemeleri bizim haberimiz olmadan alıp bir cami inşaatına bağışlamış. Sonradan yardımsever hanımefendi gelip bize "Siz benim malıma nasıl el koyup başka yere verirsiniz" dedi. Sonradan eşinin yaptığı ortaya çıktı." (IOY4)

"Beklentileri yanıtlamada kullanılan beceri" temasına ilişkin olarak "sosyal zeka" alt temasının altında "Çözümleme yeteneği"(n=4) kodu öne çıkmıştır. "Çözümleme yeteneği" kodu eğitim finansmanına katkı sağlayan okul çevresinin beklentilerinin yönetiminde analitik ve esnek bir bakış açısı sergileyerek sorunların üstesinden gelmeye ilişkin okul yöneticilerinin görüşlerini içermektedir. Bu koda ilişkin katılımcıların görüşlerinden birinin alıntısı şöyledir;

"Bağış yaptım, bir sınıfa da ismimi verin." diyen oluyor. Yönetmelikte de yeri var. Mesela kütüphanemi yaptıysa bir tabela asmak, desteğin devamlılığını sağlıyor. Koridordaki televizyonlarımızı da böyle karşıladık. Altlarına "...hediyesidir." şeklinde yazarak onları da mutlu ettik. Böylece tekrar destek istemek için yüzümüz oldu."(OY7)

"Beklentileri yanıtlamada kullanılan beceri" temasına ilişkin olarak "samimi görünme" alt temasının altında "Güven verme"(n=3) kodu öne çıkmıştır. "Güven verme" kodu eğitim finansmanına katkı sağlayan okul çevresinin beklentilerinin yönetiminde şeffaf ve hesap verebilir bir yönetsel anlayış sergilemeye ilişkin okul yöneticilerinin görüşlerini içermektedir. Bu koda ilişkin katılımcıların görüşlerinden birinin alıntısı şöyledir;

"Bağışçılarımız hayırseverliğe yaraşır şekilde davranıyor. Veliye güven vermeye çalışıyoruz ve okul panolarından yapılan yardımların fatura ve makbuzlarını takip etmelerini istiyoruz. Bazen kesilen makbuzları eve yolladığımız oluyor. Zaten sınıf anneleri de toplanan paraların değerlendirilmesine yönelik bilgilendirme yapıyorlar." (İOY3)

"Beklentileri yanıtlamada kullanılan beceri" temasına ilişkin olarak "kişilerarası etkileme" alt temasında "Sosyal sermayeden yararlanma" (n=2) ve "İkna etme" (n=2) kodları ortaya çıkmıştır. "Sosyal sermayeden yararlanma" kodu eğitim finansmanına katkı sağlayan okul çevresinin beklentilerinin yönetiminde yöneticinin okulun üyeleri yada yakın çevresindeki bireylerden finansman sağlamaya ilişkin okul yöneticilerinin görüşlerini içermektedir. "Sosyal sermayeden yararlanma" koduna ilişkin katılımcıların görüşlerinden birinin alıntısı şöyledir;

"Veli bağış yapınca sorun oluyor. Bir süre geçince farklı gözle bakmaya başlıyorlar. Onun için ben çalıştığım süre içerisinde kendi ailem ve eşi iyi olan arkadaşlarımdan destek aldım. Birçok arkadaşımın eşi farklı işlerde çalışıyorlar. Sağ olsunlar okula onların desteği ile hizmet ettiriyoruz." (İOY9)

3.4. Okul Finansmanının Yönetiminde Yöneticilerin Politik Becerilerinin Kullanımı

Araştırmanın son alt problemi "Okul finansmanının yönetimi açısından yöneticilerin politik becerilerinin kullanımı nasıldır?" şeklindedir. Okul yöneticilerine göre "Eğitim finansmanının yönetimi açısından okul yöneticilerinin politik becerilerinin kullanımı" "okul dışı çözümler ve okul içi çözümler" olmak üzere iki temada toplanmıştır. Bu alt problem doğrultusunda yapılan analiz sonucunda elde edilen temalar Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6: Okul yöneticilerinin okul finansmanında politik becerilerinin kullanımı

Temalar	Alt Temalar	Kodlar	N
Okul dışı çözümler	Kişilerarası etkinin kullanımı	Çevre katkısını sağlama	12
		Okul aile birliklerini harekete geçirme	7
	İlişki ağı kurma	Yeni kaynaklar yaratma (sponsor bulma, vb.)	4
		Diğer okullardan ihtiyaçlarını sağlama	3
		Sosyal zekanın kullanımı	Sosyal etkinlik düzenleme
	Okul alanlarını çevrenin kullanımına açma	5	
Ara Toplam			33
Okul içi çözümler	Kişilerarası etkinin kullanımı	İnsan kaynağının desteğini sağlama	4
		Personele sorumluluk verme	2
	Samimi görünme	Beklentileri önemseme-açıklama yapma	2
		Harcamaları öncelik sırasına koyma	2
Ara Toplam			10
Toplam			43

Tablo 6 incelendiğinde okul yöneticilerine göre okul finansmanı yönetimi açısından okul yöneticilerinin politik becerilerinin kullanımına ilişkin görüşlerinde "Okul dışı çözümler" temasının daha çok vurgulandığı görülmektedir. Bu temada "kişilerarası etki, ilişki ağı kurma ve sosyal zekanın kullanımı" alt temaları bulunmuştur. Bunların içerisinde "kişilerarası etkinin kullanımı" (n= 19) alt teması daha çok vurgulanmıştır. Öte yandan "Okul içi çözümler" temasında "kişilerarası etkinin kullanımı ve samimi görünme" alt temaları bulunmuştur. Bunların içerisinde "kişilerarası etkinin kullanımı" (n=6) kodu daha çok vurgulanmıştır.

"Okul dışı çözümler" teması, "kişilerarası etkinin kullanımı" alt temasına ilişkin olarak "Çevre katkısını sağlama" kodu öne çıkmıştır. "Çevre katkısını sağlama" kodu eğitim finansmanı yönetimi açısından okul yöneticilerinin politik becerilerinin kullanımında okulun

paydaşlarının katkısını sağlamaya ilişkin okul yöneticilerinin görüşlerini içermektedir. Bu koda ilişkin katılımcıların görüşlerinden birinin alıntısı şöyledir;

"... Belediyesinde Kültür İşleri Müdür Yardımcısı, okulda birlikte çalıştığımız eski müdür yardımcısı arkadaşım olduğu için ses sistemi istediğimizde okulumuza temin edebiliyoruz. Örneğin tiyatro yapılacaksa biz de iletişime geçip servis temin edebiliyoruz. Okul sigortamızı da bağışçı yardımı ile 15-20 yıldır ödüyorum. Bu da bizi çok rahatlatıyor." (IOY4)

"Okul içi çözümler" teması, "kişilerarası etkinin kullanımı" alt temasına ilişkin olarak "İnsan kaynağının desteğini sağlama" kodu öne çıkmıştır. "İnsan kaynağının desteğini sağlama" kodu eğitim finansmanı yönetimi açısından okul yöneticilerinin politik becerilerinin kullanımında okulun üyelerinin katkısını sağlama ve kaynak bulmasına ilişkin okul yöneticilerinin görüşlerini içermektedir. Bu koda ilişkin katılımcıların görüşlerinden birinin alıntısı şöyledir;

"Öğretmenlerimizin çeşitli projeleri yürütmesini ve o projelere ait paylaşımlarını desteklerim. Sosyal medyada 4000 kişi bizi takip ediyor. Önemli bir rakam. Kitlemize ulaştık. Nisan ayında okuduğunu anlama ile ilgili yarışmada kol saati hediye ettik. Bunun kaynağını gönüllü bağışlarla velilerden sağladık. 8 sınıflarda İngilizceden geri olan bir sınıfa, başarı sağlayınca öğretmen sınıfa sıcak çikolata aldı. Kantin de bu konuda destek oldu. Başarılı öğrencilere hediye verildi." (İOY8)

4. TARTIŞMA ve SONUÇ

Bu araştırma ile eğitim finansmanı yönetimi açısından okul yöneticilerinin politik becerilerinin kullanımı incelenerek, okul yöneticilerinin eğitim finansmanına ilişkin görüşleri, politik becerileri, okul çevresinin beklentilerinin yönetimi ve finansmanı yönetimi açısından okul yöneticilerinin politik becerilerinin kullanımı sunulmaya çalışılmıştır.

Okul yöneticileri eğitimin ekonomik rolü ve finansmanının sağlanmasına ilişkin görüşlerinde hem bireysel olarak hem de kurumsal olarak bir değerlendirme yapmışlardır. "Eğitim finansmanına ilişkin bireysel görüşlerinde" en çok "Eğitimin insan gelişimini temel alması" gerektiğini vurgulamışlardır. Alanyazında bu araştırma bulgusunu doğrudan destekleyen bir araştırma bulgusuna erişilememiştir. Öte yandan okul yöneticilerinin finansman yönetimine ilişkin görüşlerinin belirlendiği Altunay'ın (2017) çalışmasında okulun gelirleri ve finansman kaynaklarının sınırlılığına karşın okul müdürlerinin okulun giderlerinin çoğunlukla "kamu kaynaklarına dayalı olarak ödenmesi" gerektiğini destekledikleri görülmüştür. Özer, Demirtaş ve Ateş'in (2015) çalışmasına göre okulların gelir ve giderleri arasında bir dengesizlik bulunmakta ve giderlerinin gelirleri aşması nedeni ile sorunlar ortaya çıkmaktadır. Saklan ve Erginer'in (2016) çalışmasında okul yöneticileri kamu bütçesi dışında eğitim için özel kişi, kurum ve kuruluşlardan maddi destek alındığını belirtmişlerdir. Hali hazırda yöneticiler, okul öncesi eğitim için kamu bütçesi dışında kaynak oluşturma işini de üstlenmektedirler. Hoşgörür ve Aslan'a (2014) göre, kamu kaynaklarından eğitim ve öğretim için kaynakların okullara dağılımının yetersiz olması nedeni ile okul müdürleri okulun gereksinimlerini karşılamaya çalışırken pek çok alanda kısıtlamalar yapmaktadırlar. Alpay'ın (2011) çalışmasında ise okul müdürlerinin okulun ihtiyaçlarını bütçe dışı kaynaklardan sağladıkları belirtilmektedir. Gümüşeli ve Hacıfazlıoğlu'na (2009) göre genel olarak okulun finansmanı velilerden toplanan bağış ve aidatlar ile karşılanmaya çalışılmaktadır. Altuntaş'a (2005) göre okul müdürleri ilköğretim okullarının finansmanının birinci sırada "devlet tarafından" ikinci sırada, "veliler" ve "devlet, belediyeler, il özel idareleri, gönüllü kuruluşlar ve veliler", üçüncü sırada ise "il özel idaresi" tarafından karşılanması gerektiğini düşünmektedir. Ak'ın (1997) çalışmasında ise kamu bütçesinden ayrılan %4.61'lik payın diğer ülkelerle kıyaslandığında çok düşük olduğu ve özel idare bütçelerinden eğitime ayrılan payın da il düzeyinde eğitime yapılan yatırımları karşılamadığı ifade edilmiştir (Akt. Ergen, 2013). Genel olarak bakıldığında okul yöneticilerinin

görüşlerinde eğitimin ekonomik rolünün "insan gelişimi odaklı bireyin tüm yeteneklerinin geliştirilecek şekilde vurgulanması" sosyal adalet anlayışı sahip olmaları ya da okul finansmanının devlet kaynaklarından sağlanması gerektiğini düşünmeleri ile ilgili olabilir. Öte yandan okul yöneticilerinin MEB ile ilgili vurguları, karma finansman modelinin kullanıldığının gözlenmesi ile ilgili olabilir. Dolayısıyla katılımcıların kendileri ve çalıştıkları kurumun genel yönetiminin eğitim-ekonomi ilişkisine bakış açılarının birbirlerinden farklı gördüklerini göstermektedir. Katılımcılar ile MEB yönetim yapısının bakış açısının farklılaşmasının okula, finansmanın sağlanması söz konusu olduğunda bazı yöneticilerin okula kaynak arama çabasını bazılarının ise çaba göstermemesini getirebileceği söylenebilir.

Okul yöneticilerine göre eğitim finansmanı yönetimi açısından okul yöneticilerinin politik becerilerine en çok "*ilişki ağı kurma*" teması ikinci olarak "*kişilerarası etkileme*" teması vurgulanmaktadır. Alanyazında bu araştırma bulgusunu doğrudan destekleyen bir araştırma bulgusuna erişilememiştir. Ancak Özer, Demirtaş ve Ateş'in (2015) okul müdürlerinin bütçe yönetimine ilişkin yeterlilikleri inceleyen araştırmalarında okul müdürlerinin bütçe yönetimine ilişkin "iyi bir işletmeci olma, lider olma, asgari düzeyde muhasebe bilgisi olma, mevzuata hâkim olma" gibi yeterliklere sahip olması gerektiği ve bazı katılımcıların "vizyon ve misyon sahibi olma, ileri görüşlü olma ve iletişim kurabilme" gibi yeterlilikleri sıraladıkları görülmektedir. Aynı araştırmada genel nitelikteki bu özellikler ile bütçe yönetimi arasındaki ilişkiyi daha net görebilmek için, katılımcılara bu özelliklerin neden belirttikleri sorulmuştur. Katılımcılar ise, okul ihtiyaçlarının karşılanmasında çevre ile kurulan iletişimin ve misyon sahibi olmanın oldukça önemli olduğunu belirtirken bu durumu, etkili ikna ve iletişim becerilerinin okul aيداتlarının toplanmasında ya da veli desteğinin sağlanmasında yararı olduğu ile açıklamışlardır. Öte yandan Ertem'in (2011) araştırmasına göre politik davranışın klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi kültürleri olarak tüm örgüt kültürü tiplerince %12 oranında açıklandığı tespit edilmiştir. Okulların formal yapısı ve bulunduğu koşullar benzer olduğu için farklı okullarda kültür tipi değişse de politik davranış bir gereksinim olarak görülmektedir. Güleş (2016) araştırmasına göre okul yöneticilerinin öğretmenlere yönelik kullandıkları politik taktiklerin kullanım sıklığına göre sıralaması; motive etme, bilgilendirme, çıkarların değişimi, kişisel yakınlığı kullanma, olumlu izlenim oluşturma ve baskı taktikleri olarak belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin ilişki davranışları ve kullandıkları politik taktiklere ilişkin öğretmen görüşleri, bazı demografik özelliklerine göre istatistiksel olarak farklılaşmaktadır. Ayrıca okul yöneticilerinin olumlu ilişki davranışlarının, motive etme ve bilgilendirme taktikleri ile pozitif yönde; baskı taktikleri, olumlu izlenim oluşturma, kişisel yakınlığı kullanma ve çıkarların değişimi taktikleri ile negatif yönde ilişkili olduğu saptanmıştır. Okul yöneticilerinin olumsuz ilişki davranışlarının ise baskı taktikleri, olumlu izlenim oluşturma, kişisel yakınlığı kullanma ve çıkarların değişimi taktikleri ile pozitif yönde; motive etme ve bilgilendirme taktikleri ile negatif yönde ilişkili olduğu saptanmıştır. Mehtap'ın (2011) araştırmasına göre ise politik davranışlar bir bütün olarak ele alındığında özdeşleşme, duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemektedir. Mevcut araştırmada politik becerinin "*ilişki ağı kurma* ve *kişilerarası etkileme*" boyutlarının kullanımı sonucunda okulun üyelerinin kaynak sağlama konusunda "okul yöneticilerine destek sağlamaları" bulgusunu destekler niteliktedir. Çünkü okul yöneticilerinin politik becerileri yükseldikçe okul üyelerinin okula daha çok destek sağlama oranı artabilir. Öte yandan araştırma bulguları göz önüne alındığında eğitim finansmanı açısından politik beceri anlamında okul yöneticilerinin yeni girişimlerde bulunmaktan çok, sahip oldukları olanakları kullandıkları söylenebilir.

Okul yöneticilerinin okul finansmanına katkı sağlayan okul çevresinin beklentilerinin yönetimine ilişkin görüşlerinde en çok "Beklentileri yanıtlamada kullanılan beceri" temasına bağlı, "*ilişki ağı kurma*" alt temasında görüşler yoğunlaşmaktadır. Alanyazında bu araştırma bulgusunu doğrudan destekleyen bir araştırma bulgusuna erişilememiştir. Yavuz ve Tokmak'a (2009) göre sosyal becerikliliğe sahip, çevresini analiz etmeyi seven ve dışa dönük kişilik

yapısındaki yöneticilerin, çevrelerine karşı diğer bireylere göre daha duyarlı oldukları ile ilgili bilgilere rastlanmaktadır. Buradan hareketle sosyal becerikliliğe sahip yöneticilerin, kurumlarının kişisel gelişimlerine katkı sağlayan yatırımlarını görmezden gelmedikleri ve bu nedenle, kurumlarına karşı yükümlülük duygusuyla bağlandıkları düşünülebilir (Çıtak, 2011). Aydın'ın (2015) araştırmasına göre örgütsel politika ve politik davranışın, örgütsel muhalefeti açıklamaktadır. Bu bulgu, yüksek düzeyde örgütsel politika ve politik davranışın gösterilmesinin örgüt içinde muhalefeti azaltabileceği şeklinde yorumlanabilir. Bu da okulun iç çevresinin dengede kalmasına katkı sağlayabilir. Öte yandan okulun finansman açısından dış çevresi ile sorunları varken iç çevresinin dengede olması okulu güçlendirebilir. Çünkü Özmen ve Yalçın'ın (2011) araştırmasına göre okulun finansman kaynağı açısından velilerden bağış alması, okulların sık sık başvurduğu bir uygulamadır. Öte yandan, çeşitli nedenler velileri bağış yapmaktan uzak tutmaktadır. Bağışların toplanması ve kullanılmasında okul yönetiminin etkisizliğine ilişkin ulaşılan bulgular elde edilmiştir. Üstelik bulgular okul yöneticilerinin, bağışların amacına uygun kullanılması, okul yönetimine duyulan güven eksikliği, farklı isimler altında sıklıkla para istenmesi, toplanan bağışların denetlenmemesi vb. hususlarda özeleştirilme yapmadıklarını da ortaya koymaktadır. Bağışların etkili kullanılmadığına yönelik söylentiler, velilerin söylentiler yoluyla birbirini olumsuz etkilemesi; yazılı ve görsel basının aleyhte haberleri vb. olumsuz propagandanın bağışlar üzerinde olumsuz etkisi bulunmaktadır. Alanyazın ve bu araştırma bulguları okul çevresinin eğitim finansmanına katkı sağlarken olumsuz görüşlerinin öne çıkması nedeniyle okul yöneticilerinin okul çevresinin beklentilerinin yönetiminde en çok yakın çevresinden başlayarak çevresini genişletmeye çalıştıkları ya da risk alma oranlarının düşük olduğunun göstergesi olabilir.

Okul yöneticilerine göre okul finansmanı yönetimi açısından okul yöneticilerinin politik becerilerinin kullanımına ilişkin görüşlerinde en çok "*Okul dışı çözümler*" teması, kişilerarası etkinin kullanımı alt temasına bağlı "*çevre katkısını sağlama*" kodu vurgulanmıştır. Alanyazında bu araştırma bulgusunu doğrudan destekleyen bir araştırma bulgusuna erişilememiştir. Altunay'ın (2017) çalışmasında eğitim finansmanı politikalarının uygulama sorunlarının nedenleri olarak okul yöneticileri "*veliden destek görememe*" temasında "*veli işbirliği sorunu-önyargılı olması*" ve okul aile birliğinin kaynak yaratamaması" görüşlerini belirtmişlerdir. Bu sonuç okula kaynak sağlamanın yaygın bir sorun olduğunu göstermektedir. Bu anlamda okul yöneticilerinin politik becerilerinin kullanılması bu sorunun çözülmesine katkı sağlayıcı bir unsur olarak kullanılabilir. Blickle ve arkadaşlarına (2008) göre politik beceri iş performansını anlamlı bir şekilde yordamaktadır. Ferris ve arkadaşları (2005) ile Semadar ve arkadaşlarına (2006) göre politik beceri yönetimsel performansı anlamlı bir şekilde açıklamaktadır. Dolayısıyla okul yöneticilerinin politik becerileri yönetimsel etkililiğe katkı sağlayan bir unsur olarak değerlendirilebilir. Eryılmaz'ın (2017) araştırmasına göre politik yetisi yüksek katılımcılarda lider-üye etkileşimi daha olumlu gerçekleşmektedir. Politik yetinin, liderin yumuşak güç kaynakları ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü olduğu görülmüştür. Liderin güç kaynakları, lider-üye etkileşimi ve politik yeti üzerinden kurulan regresyon modelinin, iş tatminindeki değişimin %42'sini açıklamıştır. Alanyazın ve bu araştırma bulguları okul yöneticilerinin eğitim finansmanı yönetimi açısından politik becerilerinin kullanımının katkısı konusunda farkındalığının yüksek olmadığını göstermektedir. Ancak araştırma sonuçları politik becerilerin yönetimsel etkililik açısından önemli bir unsur olduğunu ortaya çıkarması okul yöneticilerin finansman sorunlarının çözümü konusunda okul üyeleri tarafından çok desteklenmediğinin göstergesi olabilir.

Araştırmanın problemi doğrultusunda eğitim finansmanı yönetimi açısından okul yöneticilerinin politik becerilerinin kullanımına ilişkin görüşleri değerlendirilmiştir. Okul yöneticilerinin görüşlerinin okullarına finansman sağlamak temelli politik becerileri farkında olmadan kullandığı ve becerileri geliştirme anlamında bir içeriğe sahip olmadığı görülmüştür. Bu bağlamda araştırmanın sonuçları doğrultusundaki öneriler şunlardır:

1. Okul yöneticileri eğitimin ekonomik rolü ve finansmanının sağlanmasına ilişkin görüşlerinde "eğitimin *insan gelişimini temel alması*"nı vurgulamaları nedeniyle okulların finansman sorunlarının aşılmasında eğitimin "temel bir insan hakkı" olduğu için tüm okullarda sosyal adalet anlayışını destekleyecek şekilde bir finansman dağılımı sağlanmalıdır. Öte yandan okul yöneticilerinin MEB ile ilgili vurguları, karma finansman modelinin kullanımına ilişkindir. Bu nedenle tüm okul yöneticilerinin bütçe yönetimi ve bilgi yönetim sistemlerini kapsayacak bir uzmanlık eğitimi alması sağlanmalıdır.

2. Okul yöneticilerinin politik becerilerden en çok "*ilişki ağı kurma*" ve "*kişilerarası etkileme*"yi vurgulamaları okul üyelerinin okula destek sağlamaları ve okul yöneticilerinin yeni girişimlerde bulunmaktan çok sahip oldukları olanakları kullandıklarını göstermektedir. Bu nedenle okul yöneticilerinin eğitim finansmanı konusunda politik becerilerini daha etkili kullanmalarını sağlama konusunda yetkinlikleri güçlendirilebilir. Bu şekilde meşru güçlerine ek olarak elindeki güç kaynaklarının olası etkilerini, bireylerin güncel beklentileri üzerinden değerlendirerek kullanabilirler.

3. Okul yöneticileri okul finansmanına katkı sağlayan okul çevresinin beklentilerinin yönetiminde en çok "*ilişki ağı kurma*"yı tercih etmişlerdir. Okul yöneticileri en çok yakın çevrelerinden başlayarak çevrelerini genişletmeye çalıştıkları ya da risk alma oranları düşük olduklarından okullara kaynak sağlama konusunda tüm üyelere duyarlılık kazandırılmalıdır. Okul yöneticileri, zayıf ilişkiler geliştirdikleri okulun üyelerine daha fazla özerklik ve insiyatif tanımlayarak yakın ilişkide oldukları grubu büyütebilirler.

4. Okul yöneticilerinin finansman açısından politik becerilerinin kullanımında en çok "*çevre katkısını sağlama*"yı vurgulamaları nedeniyle politik becerilerinin kullanılmasının katkısını artırmak için bilinçlendirilmeleri ve hizmet içi eğitimler almaları gerekir. Aynı zamanda okul yöneticilerin finansman sorunlarının çözümü konusunda okul üyelerini daha çok işlevsel kılmak için gerekli düzenlemeler MEB tarafından yapılabilir.

5. Okul yöneticileri finansman yönetimindeki dezavantajlar ile baş edebilmek için okullar arası işbirliğini geliştirecek şekilde tüm paydaşların katılımını sağlayarak sorunlarını değerlendirmeye açabilir ve sistemini şeffaf hale getirebilir. Bu doğrultuda gerekli etkileşimlerin kurulmasında politik beceriler geliştirilebilir. Okul yöneticilerinin politik beceriler konusunda okulun amaçlarını dikkate alarak nesnel bir bakış açısıyla hareket etmeleri, istenilen sonuçlar açısından daha faydalı olabilir.

6. Okullara finansal kaynak sağlanmasında politik becerilerin kullanımı yerel ve ulusal düzeyde farklı örneklemeler, farklı değişkenler veya farklı okul türleri kapsamında öğretmenlerin ve yöneticilerin görüşleri alınarak karşılaştırmalı olarak incelenebilir.

7. Politik becerilerin kullanımında ileride çıkabilecek olan dezavantajları önleyebilmek için (kaynak dağılımı için yaşanacak çekişme, politik guruplaşmalar, vb.) okul sistemin belirsizliği azaltılmalı ve ölçütler ortaya konmalıdır.

5. KAYNAKLAR

- Ahearn, K. K., Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Douglas, C. & Ammeter, A. P. (2004). Leader political skill and team performance. *Journal of Management*, 30, 309-327.
- Akçakanat T. ve Uzunbacak H.H. (2017), Proaktif kişiliğin politik beceri üzerine etkisi. *Business & Management Studies: An International Journal*, 5(3), 786-807
- Alpay, A.G. (2011). *İlköğretim okullarında finansman ile ilgili okul müdürlerinin görüşleri üzerine nitel bir araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi. İstanbul.
- Altunay, E. (2017). Okul yöneticilerinin görüşleri doğrultusunda eğitim finansmanı politikaları: sorunlar, nedenler ve çözümler. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 6(2), 689-714.

- Altuntaş, S. Y. (2005). *İlköğretim okullarının finansman ihtiyaçlarını karşılama düzeyleri (Van ili örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Yüzüncü Yıl Üniversitesi. Van.
- Atay, S. (2010). Geliştirilebilir yönetim becerisi, *Amme İdaresi Dergisi*, 43 (2), 65-80.
- Aydın, M. (2000). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu Basım ve Yayım.
- Aydın, M.A. (2015). *Sınıf öğretmenlerinin örgütsel muhalefet, örgütsel politika ve politik davranış algıları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi. Bolu
- Berg, B. L. ve Lune, H. (2015). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (Çeviri Editörü Hasan Aydın). Konya: Eğitim Yayınevi
- Berg, B. L. (1983). *Jewish identity: Subjective declarations or objective life styles*. Unpublished doctoral dissertation. Syracuse University. Syracuse. NY.
- Blickle, G., Oerder, K.& Summers, J. K. (2010). The Impact on Political Skill on Career Success of Employees' Representatives, *Journal of Vocational Behavior*, 77 (3), 383-390.
- Blickle, G. Meurs, J. A., Zettler, I. Solga, J., Noethen, D., Kramer, J. & Ferris, G.R. (2008). Personality, political skill, and job performance. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 377-387.
- Bolman, L.& Deal, T. (2003). *Reframing organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bolman, L.G. & Deal, T.E. (1991). *Reframing organizations*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Can, N. (2013). Eğitimde insan kaynakları yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. içinde (Editör Niyazi Can). Ankara: Pegem Akademi
- Carnoy, M. (1995). *Rates of return to education*. In Carnoy, M. (Ed.) International encyclopedia of economics of education. Oxford, UK: Elsevier.
- Christensen, L. B., Johnson, R.B. ve Turner, L.A. (2015). *Araştırma yöntemleri: desen ve analiz*. 2. Baskı. (Çeviri Ed. Ahmet Aypay). Ankara: Anı Yayıncılık
- Çalık, T. ve Kurt, T. (2010). Okulun parasal kaynaklarının yönetimi. *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi içinde* (Editör: Servet Özdemir). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çıtak, M. (2011). *Politik yeti ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: yöneticiler üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi. İstanbul.
- Davis, R.G. (1980). *Issues and problems in the planning of education in developing countries.(Planning education for development, v.1)*. Cambridge, MA: Center for Studies in Education and Development, Harvard University.
- Ergen, H. (2013). Türkiye’de eğitimde planlama yaklaşımları ve kullanılan eğitim göstergeleri. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9 (2), 151-167.
- Ertem, M. (2011). *Örgüt kültürü ve politik davranış algılamaları: farklılıklar ve ilişkileri belirlemeye yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Erciyes Üniversitesi. Kayseri
- Eryılmaz, İ. (2017). *Sosyal güç, lider-üye etkileşimi ve iş tatmini ilişkisinde politik yetinin düzenleyici rolü: bankacılık sektöründe bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Manisa Celal Bayar Üniversitesi. Manisa.
- Ferris, G.R., Davidson, S.L., & Perrewé, P.L.(2005). *Political skill at work: Impact on work effectiveness*. Palo Alto, CA: Davies-Black.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C., & Frink, D. D. (2005). Development and validation of the political skill inventory. *Journal of Management*, 31, 126-152.
- Gökçe, F. (2014). *Değişme sürecinde devlet ve eğitim*. 6. Baskı. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık
- Güleş, H. (2016). *Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin ilişki davranışları ve kullandıkları politik taktiklerin incelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi. Eskişehir.

- Gümüşeli, A. İ. ve Hacıfazlıoğlu, Ö. (2009). Globalization and conflict management in schools. *Cyproit Journal of Educational Sciences*, 4,183-198.
- Güngör, G. ve Göksu, A. (2013). Türkiye’de eğitimin finansmanı ve ülkelerarası bir karşılaştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi*. 20 (1), 59-72.
- Hesapçıoğlu, M. (1994). *İnsan kaynakları yönetimi ve ekonomisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Hoşgörür, V. ve Arslan, İ. (2014). Okul örgütünün finansal kaynaklarının yönetimi sorunu (Yatağan İlçesi Örneği).*Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4 (1), 91-1022.
- Karakütük, K. (2016). *Eğitim Planlaması*. Ankara: Pegem Yayıncılık
- Koç, H. (2007). Eğitim sisteminin finansmanı. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, (20), 39-50.
- Koşar, D. (2016). Liderlerin etkileme taktikleri. *Eğitim yönetiminde liderlik: teori, araştırma ve uygulama* içinde. (Editör: Nezahat Güçlü, Serkan Koşar). Ankara: Pegem Akademi
- Kurt, T. (2012). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. (Özdemir, S. Ed.), (295-315). Ankara: Pegem Akademi.
- Kurul, N. (2012). *Eğitim finansmanı*. Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş 2. Baskı. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Liu, Y., Ferris, G. R., Zinko, R., Perrewe, P. L., Weitz, B., & Xu, J. (2007). Dispositional antecedents and outcomes of political skill in organizations: A four-study investigation with convergence. *Journal of Vocational Behavior*,71(1),146-165.
- Lvina, E., Maher, L.P., & Harris, J.N. (2016). Political skill, trust and efficiency in teams. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(1),95-105.
- Lunenburg, F.C.& Ornstein, A.C. (2012). *Educational administration*. Wadsworth: Cengage Learning.
- Mayes, B. T., & Allen, R. W. (1977). Toward a definition of organizational politics. *Academy of Management Review*, 2(4), 672-678.
- Mehtap, Ö. (2011). *Örgüt içi politik davranışların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi. İstanbul.
- Merton, R. K. (1968). *Social theory and social structure*. New York: Free Press
- Miles, M. B. ve Huberman, A. M. (2016). *Genişletilmiş bir kaynak kitap: nitel veri analizi*. 2.Baskı. Çeviri Editörü: Sadegül Akbaba Altun- Ali Ersoy. Ankara: Pegem Akademi.
- Millî Eğitim Bakanlığı Okul-Aile Birliği Yönetmeliği* (2012). Resmi Gazete. Sayı: 28199
- MEB Okulöncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği* (2014). Resmi Gazete. Sayı:29072
- Mintzberg, H. (1985). The organization as political arena. *Journal of Management Studies*, 22, 133-154.
- Ng, T. W., Eby, L. T., Sorensen, K. L. & Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58(2), 367-408.
- Özdemir, M. (2011). Lise yöneticilerinin öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışlarına ilişkin görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 11(4), 1895-1908.
- Özdemir, M. ve Gören, S. Ç. (2015). Politik beceri envanterinin eğitim örgütlerinde geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 21(4), 521-536.
- Özer, N., Demirtaş, H. ve Ateş, F. (2015). Okulların mali durumlarına ve bütçe yönetiminde yaşanan sorunlara ilişkin müdür görüşleri. *e-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*. 6 (1), 17-39.
- Özmen, F. ve Yalçın, H. (2011). Devlet ilköğretim okullarının mali açıdan desteklenmesinde velileri bağış yapmaktan uzak tutan nedenler. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 21 (1), 57-76.
- Patton, M. Q. (1987). *How to use qualitative methods in evaluation*. Newbury Park, CA: Sage.

- Perrewé, P.L., & Nelson, D. L. (2004). Gender and career success: the facilitative role of political skill, *Organizational Dynamics*, 33(4), 366-378.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Boston: Pitman.
- Saklan, E. ve Erginer, A (2016). Türkiye’de okul öncesi eğitime ilişkin politika ve finansman uygulamaları. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (2), 15-44.
- Semadar, A., Robbins, G., & Ferris, G. R. (2006). Comparing the validity of multiple social effectiveness constructs in the prediction of managerial job performance. *Journal of Organizational Behaviour*, 27, 443-461.
- Şişman, M. (2014). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. 8. Baskı. Ankara: Pegem A Akademi
- Tanrıöğen, Z. M., Baştürk, R. ve Başer, M. U. (2014). Bolman ve Deal’ın Dört Çerçeve Kuramı: Müdürlerin Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürü. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36(II), 191-202.
- Tilak, J.B.G. (2002). Education and poverty. *Journal of Human Development*, 3 (2), 191-207.
- Tilak, J. B. G. (1977) Approaches to educational planning and their applications-in India. *Indian Economic Journal*, 24 (3).
- Tonbul, Y. (2016). Eğitimin ekonomisi. *Eğitbilim: Pedandragoji* içinde. (Editör: Erdal Toprakçı). Ankara: Ütopya Yayınevi.
- Uğurlu, E. ve Bostancı, A. B. (2017). Öğretmenlerin politik yetileri ile örgütsel muhalefet düzeyleri arasındaki ilişki. *International Journal of Human Sciences*. 14 (4), 4050-4064.
- Ünal, I. (1996). *Eğitim ve yetiştirme ekonomisi*. Ankara: Epar Yayınları.
- Vila, L. E. (2005). The outcomes of investment in education and people's well-being. *European Journal of Education*, 40, 3-11.
- Woodhall, M (1974). *The investment approach to educational planning*. No. 32 The Fundamentals of Educational Planning: Lecture-Discussion Series. Unesco: International Institute For Educational Planning. Paris.
- Yavuz, E. ve Tokmak, C. (2009). İşgörenlerin etkileşimci liderlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili tutumlarına yönelik bir araştırma, *International Journal of Economic and Administrative Studies*. 1 (2), 17-35.
- Yıldırım, K. (2013). Eğitim ekonomisi ve finansmanı. *Eğitim yönetimi kuram ve uygulama* içinde. Editör: Servet Özdemir. Ankara: Pegem Akademi
- Yıldıztaşı, M. B. (2017). *Politik beceri ile örgütsel tükenmişlik ilişkisinin ortaokul öğretmenlerinin görüşlerine göre incelenmesi (Yalova İli Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi. Ankara.
- 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu (2002). Resmi Gazete. Sayı: 24648
- 4735 sayılı Kamu İhale Sözleşmeleri Kanunu (2002). Resmi Gazete. Sayı: 24648
- 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (2003). Resmi Gazete.Sayı: 25326.

Extended Abstract

In this study, it was aimed to present the opinions of school administrators on the use of political skills in terms of the management of school finance and to present suggestions.

The sub-problems that are tried to be answered in order to reach the purpose of this research are as follows:

1. What are the views of the school administrators on the economic role and the financial sources of education?
2. What are the political skills of school administrators in terms of the financial management of education?

3. How is the management of the expectations of the school environment which contributed to school financing?

4. What are the school administrators' using political skills for the financial management of school?

This study was conducted by the phenomenological research design, one of the qualitative research methods and inductive research approach. A qualitative research is a research method that helps the researcher understand the ideas, experiences and attitudes of individuals deeply. The participants of this study were selected by criterion sampling, one of the purposeful sampling methods. 20 school administrators who work as school administrators at various schools in Izmir, Turkey were in the study group of the research. Data of this study was collected by using a face-to-face interview method with a semi structured interview form developed by the researcher.

It is pointed out that interviewing, which is one of the qualitative methods, is a very powerful way of determining the perspectives, emotions and perceptions of people. Semi-structured interview form prepared by the researcher was used as the data collection tool in the interviews. The form was consisted of the questions related the political skills, political ability, financial management and school financing. The semi-structured interview form was developed by the researcher to obtain comparative results.

The data of the research was gathered via the semi-structured interview form from school administrators who were working in different schools during 2016-2017 academic year. The data was gathered from the participants in their own schools. The questions were asked to the participants by using the same words and tones. It was observed that the participants had given their answers sincerely. In the analysis of the data, both descriptive analysis and content analysis were used. Descriptive analysis was utilized by using direct quotations in order to emphasize the perspectives of the participants. The analysis of data was verified in the framework of activity levels (the decrease of data, the presentation of data, deduction and confirmation).

According to the findings of the research, school administrators' views on the economic role and financial sources of education were collected under two themes: "the school administrators' view on individual educational economy" and "the view of the National Ministry of Education on educational economy". As a result, school administrators emphasized: "Education should be based on human development." in their views on the economic role of education and the provision of financing.

According to the second sub-problem of the research, four themes came out about "the school administrators' political skills in terms of the financial management of education". These are "networking ability", "interpersonal influence", "social intelligence" and "apparent sincerity". "Networking ability" and "interpersonal influence" were the most widely used political skills.

In third sub-problem of the research, two themes emerged as "the expectations of the school environment" and "the political skills used in responding to the expectations" under the heading "the management of the expectations of the school environment which contributed to school financing. As a result, "networking ability" was more prominent for the management of the expectations of the school environment which contributed to the school financing.

According to the last sub-problem of the research, the school administrators' views were collected as "producing solutions within the school" and "producing solutions out of the school" under the heading "The school administrators' using political skills in terms of the financial management of school. In conclusion, among the political skills, "providing environmental contribution to the using of interpersonal influence" was most emphasized.

In the direction of this research problem, the views on the use of school administrators' political skills have been evaluated in terms of the financial management of education. As for the results of this study whose aim is to analyse the school administrators' views on their political skills in terms of school financing, it can be said that school administrators' views are different from those of National Ministry of Education. It can be seen that school administrators use their political skills unconsciously for providing of school financing and this does not mean that school administrators have developed their skills. In this context, according to the results of the research the suggestions are as follows:

In overcoming financial problems for schools, the distribution of financing should be ensured in all schools to support the social justice. "Specialist training" in school administration including budget management and information management systems about school financing should be provided to all school administrators.

School administrators can be empowered to use their political skills more effectively in educational financing. In this way, in addition to their legal power, they can use the possible effects of the power sources by evaluating the individuals' expectations.

All members of the school should be trained to provide school financing since school administrators try to expand their environment by starting from the closest neighbourhood or they take low risk. School administrators can create a group they are in close relationship with by identifying more autonomous and initiative members of the school who can develop weak relationships.