



Okulların Mali Durumlarına ve Bütçe Yönetiminde Yaşanan Sorunlara İlişkin Müdür Görüşleri

Yrd. Doç. Dr. Niyazi Özer
İnönü Üniversitesi, Türkiye
niyazi.ozer@inonu.edu.tr

Doç. Dr. Hasan Demirtaş
İnönü Üniversitesi, Türkiye
hasan.demirtas@inonu.edu.tr

Öğrt. Fidel Ateş
Gaziantep MEM, Türkiye
fidelates@gmail.com

Özet

Bu araştırmanın temel amacı, okulların mali durumunu ve bu alanda yaşanan sorunları okul müdürlerinin görüşlerine dayalı olarak belirlemektir. Araştırmada; okulların gelir kaynakları ve giderleri ile okullarda bütçe yönetimine ilişkin yaşanan sorunlar, okul müdürlerinin bütçe yönetimine ilişkin sahip olması gereken yeterlilikler, okul-aile birliklerinin okul bütçesine katkısı ve okulların giderlerini karşılayabilecek kaynakların oluşturulması için yol ve yöntemlerin neler olabileceğinin belirlenmesi alt amaçlar olarak alınmıştır. Nitel araştırma yöntem ve tekniklerinden yararlanılan bu çalışmada, verilerin elde edilmesi için farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanılmasını sağlayan olgubilim deseni kullanılmıştır. Araştırmanın verileri, odak grup görüşmesi tekniği kullanılarak toplanmıştır. Araştırma sonucunda araştırmaya katılan okul müdürlerinin büyük bir çoğunluğunun okulların giderlerinin gelirlerinden fazla olduğu, okul müdürlerinin bütçe yönetimine ilişkin pek çok alanda sorunlar yaşadığı, okul-aile birliklerinin okula katkılarının okul yönetimlerine sorun oluşturduğu görüşünde oldukları belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Okul, Okul bütçesi, Bütçe yönetimi, Okul müdürleri

GİRİŞ

Eğitim sürecinin gerçekleştiği okullar, bireylere toplumun kültürel birikimlerinin aktarıldığı, bireyin sosyalleştiği ve bir ülkenin geleceğinin inşa edildiği yapılarıdır. Okul, bir eğitim sisteminin sınırında, uçta, ilk düzeyde somut örgütlenmesidir (Açıkalın, 1998). Okullar, bir eğitim sisteminin eylemsel sınırlarını ve çevresini belirler. Bu nedenle okulların işleyişi, bir bütün olarak eğitim sistemlerinin başarısı açısından oldukça önemlidir. Ancak sistem kuramı açısından bakıldığında okul; girdileri, işleme süreci, sonuçları ya da çıktıları açısından diğer örgütlerden farklılaşmaktadır (Şişman ve Turan, 2004). Okulun kendine özgü farklılıkları, yönetiminin de farklı olmasını zorunlu kılmaktadır. Okulu ve yönetimini bir işletme gibi düşünmek, eğitimin ve okulun doğasına uygun değildir. Çünkü okul aynı zamanda, bütün paydaşlarının birbirleri ile etkileşim ve iletişim içinde oldukları bir toplum, ortak bir yaşama ve öğrenme alanıdır (Turan, 2015).

Yaşayan örgütler olarak okullar, eğitimsel amaçlara ulaşma doğrultusunda etkinliklerini sürdürürken; hem fiziksel ortam hem de öğrenci ve personel ihtiyaçlarından kaynaklanan pek çok gereksinimi karşılamak durumundadır. Merkeziyetçi anlayışla şekillenmiş okul sistemimizde, okul yöneticisi merkezi otoritenin okuldaki temsilcisi konumundadır (Şimşek, 2002). Böyle bir yapıda okulun söz konusu bu gereksinimlerini karşılamak büyük ölçüde okul yöneticilerinin





sorumluluğu olarak görülmektedir. Ancak herhangi bir bütçesi olmayan okullarda bu ihtiyaçların karşılanması ve çözümlerin üretilmesi zorunluluğu eğitim sistemimizin önemli bir problem alanı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu soruna çözüm önerilerinin geliştirilebilmesi için öncelikli olarak farklı ülkeler ve Türkiye'deki eğitimin finansman yapısının incelenmesi yararlı olacaktır.

Dünyada ve Türkiye'de Eğitimin Finansmanı

Okulların finansmanına ilişkin yaklaşımlar ülkeden ülkeye farklılıklar gösterebilmektedir. Avrupa Birliği içinde yer alan ülkeler incelendiğinde, bazı ülkelerde (Belçika, Çek Cumhuriyeti, Baltık Ülkeleri, İrlanda, İtalya, Slovenya, Slovakya, İsveç ve Birleşik Krallık) okullara yüksek seviyede mali özerklik verildiği görülmekte iken; kısmen benzer bir durumun var olduğu Macaristan ve Polonya'da okulların finansmanla ilgili çoğu kararı üst yetkililerin onayına tabidir (Eurydice Network, 2012: 49), Almanya'da kamu okullarının giderleri eyaletler ve komünler arasında sorumlulukların paylaşılması esasına dayalı olarak finanse edilir. Okulların kendi bütçe içi fonlarını kullanma imkânı son dönemlerde okul yasasında yapılan düzenlemelere dayalı olarak artmıştır. Birçok eyalette, okullar yönetici birimler tarafından kendilerine tahsis edilmiş bulunan bütçe içinden bir ya da daha çok gider için (öğrenme ve öğretme ihtiyaçları gibi) kendi kaynaklarını kullanma kararı verebilmektedir. İngiltere'de ise Bakanlıktaki ilgili birim (Education Funding Agency) tarafından yapısal düzenlemeler çerçevesinde okullara bütçe aktarımının olduğu görülmektedir (Eurydice Network, 2012).

İrlanda, Endonezya, Uruguay, Tayland, Ürdün, Malezya'da okulların kaynakları kullanım kararları %75-100 oranında merkezi yönetim tarafından alınmaktadır. Bu kararlar Hindistan'da %100 ve Güney Kore'de %83 oranında eyalet-bölge yetkilileri tarafından; Avusturya, Danimarka, Finlandiya, Norveç, ABD, Şili ve Çin'de %65-%100 oranları arasında yerel yönetimler tarafından ve İsveç'te %75, Yeni Zelanda'da %58, Hollanda'da %50 oranında okul tarafından alınmaktadır (Aytaç, 2004). Bu bağlamda okulların finansmanlarında okula dayalı, yerel yönetimlere/bölgelere dayalı ve merkezi yönetime dayalı olmak üzere üç farklı anlayışın tercih edildiği söylenebilir. Ancak ülkeler arası farklılıklar olmakla birlikte, kaynakların daha etkili ve verimli kullanılmasını, şeffaflığı ve hesap verilebilirliği arttırmak amacıyla çoğu ülkede yerel yönetimlerin kaynak tahsisinde daha etkili olduğu söylenebilir.

Merkezi olarak örgütlenen eğitim sistemimizde, örgün ve yaygın eğitime ilişkin her türlü karar Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) tarafından alınmaktadır. Bu anlamda eğitim sistemimiz içinde yer alan kamu okullarının finansmanı da devlet aracılığıyla yapılmaktadır. Her yıl belirlenen merkezi devlet bütçesinden ayrılan pay eğitim ve öğretim hizmetlerinin yürütülmesi amacıyla bakanlığa gönderilmektedir (Son iki yıla ait bütçe için bkz. Tablo 1). Bakanlığın bütçe dışında da kaynakları bulunmaktadır. MEB 2010-14, stratejik planında eğitimin başlıca finans kaynakları olarak merkezi yönetim bütçesinden ayrılan pay, il özel idareleri bütçesinden ayrılan kaynaklar, eğitime katkı payı gelirleri (bütçeleştirilen gelirler), dış ülke ve kuruluşlardan





sağlanan dış krediler, burslar ve bağışlar, halkın (kişi ve kuruluşlar olarak) eğitime katkıları, bağışları ile okul-aile birliği gelirleri sayılmaktadır (MEB, 2009).

Tablo 1:

*MEB'nin 2014-2015 yıllarına ait bütçe dağılımı**

Ödenek Türü	2014 Yılı Bütçesi (TL)	Bütçe İçindeki Payı (%)	2015 Yılı Bütçesi (TL)	Bütçe İçindeki Payı (%)	Artış Oranı (%)
Personel Giderleri	38.261.980.610	% 68.68	42.234.718.000	% 68.12	%10.38
S.G.K. Dev. Pir. Giderleri	5.940.776.000	% 10,66	6.603.091.000	% 10,65	%11.14
Mal ve Hiz. Alım Giderleri	4.599.639.000	% 8.25	5.828.441.000	%9.40	%26.71
Cari Transferler	1.677.322.000	% 3.01	1.803.918.000	% 2,90	%7.54
Sermaye Giderleri	5.192.300.000	% 9.32	5.494.000.000	% 8.86	%5.81
Sermaye Transferleri	32.800.000	% 0.05	36.080.000	% 0.05	%10.0
Toplam	55.704.817.610	% 100	62.000.248.000	% 100	%11.30

*Kaynak: MEB (2014)

Türkiye’de son yıllarda genel bütçeden eğitime ayrılan paylar analiz edildiğinde, zorunlu eğitim süresinin öncelikle 1997 yılında sekiz yıla ve daha sonra 2012 yılında da 12 yıla çıkarılmasına paralel bir şekilde, eğitime devlet bütçesinden ayrılan payın her yıl düzenli bir şekilde arttığı görülmektedir. Merkezi devlet bütçesi içerisinde MEB’na ayrılan pay 2013 yılında %11,76 , 2014 yılında %12,76 ve 2015 yılında ise %13.10 düzeylerinde artış göstermiştir (MEB, 2014). MEB bütçesi 2014 yılında bir önceki yıla oranla %17.28 ve 2015 yılında ise bir önceki yıla oranla %11.30 düzeyinde artmıştır. Ancak her ne kadar bütçeden eğitime ayrılan payların oranları artsa da, gayri safi hasıladan eğitime ayrılan payın AB ülkelerine oranla nispeten düşük olduğu ifade edilebilir. Örneğin Avrupa Birliği ülkelerinde gayri safi hasıllarının ortalama %5 civarındaki kısmının eğitime ayrıldığı belirtilmektedir (Eurydice Network, 2012: 87). Oysa ülkemizde 2013 yılı verilerine göre gayri safi milli hasıladan eğitime ayrılan oran % 3,02 iken, bu oran 2014 yılında %3,24 düzeyine yükselmiştir (MEB, 2014). Bununla birlikte MEB’nın 2014 ve 2015 yılına ait bütçeleri incelendiğinde bütçenin en büyük kısmının personel giderlerine ayrıldığı görülmektedir. 2015 yılı bütçesi incelendiğinde toplamda bütçe içinde personel giderleri (%68.12) ve sosyal güvenlik (%10,65) ödemelerinin % 78.77 oranında bir paya sahip olduğu ve bu kalem dilimlerinden geriye kalan miktar ile bakanlığın hizmet yürüttüğü görülmektedir. Mal ve hizmet alımı gibi giderlere ise çok cüzi rakamların kaldığı söylenebilir. MEB 2015 yılı bütçe sunuşunda okullaşma oranının ve derslik sayısının artırılmasına yönelik girişimlerde artış olacağı ifade edilmiştir. Zorunlu eğitim süresinin on iki yıla çıkarılması bakanlık bütçesi içinde yatırımların daha çok okul ve derslik yapımı olarak gerçekleşeceğini göstermektedir. Türkiye’de okul yaşındaki genç nüfusun fazlalığı, plansız yapılaşma, nüfus hareketleri ve maddi yetersizlikler gibi pekçok nedenden dolayı (Özmen ve Yalçın, 2011), kamusal





kaynaklar eğitimi finanse etmeye yetmemekte ve/veya mevcut kaynaklar etkin bir şekilde kullanılamamaktadır (Koç, 2007).

Kamu kesiminin, gerek yasalarda öngörülen miktarda ödeneği ayırmaması ve gerekse eğitime taleple oranlı parasal kaynak aktarmamasıyla eğitimde ciddi bir finansman sorunu yaşanır olmuştur (Tural, 2002). Eğitim sistemi içerisinde okullara doğrudan bir ödenek tahsisatı yapılmamakta, okulların yakacak, elektrik, su, ulaştırma vb. bazı giderleri devlet tarafından karşılanmakta, ihtiyaç duyulan malzemelerin alımı merkezi birimler tarafından yapılmaktadır. Bunların dışında kalan boya, badana, tamirat, temizlik, araç gereç ve kırtasiye alımı, bilgisayar ve fotokopi makinelerinin bakım ve onarımı, yardımcı personel ücretleri ve sosyal etkinlik giderleri gibi birçok ihtiyacın karşılanması konusunda okulların kendi başlarının çaresine bakmaları beklenmektedir (Borazan, 2010). Bu durum eğitim kurumlarında yütülen eğitim-öğretim faaliyetlerinin niteliğini olumsuz etkilemektedir. Örneğin Çinkır (2010) tarafından yürütülen bir çalışmada okul müdürlerinin bütçe konusunda en fazla sorun yaşadıkları üç konu; okulun özerk bir bütçesinin olmaması, devlet bütçesine sağlanan eğitim katkılarının okullara yansıtılmaması ve maddi kaynak yetersizliği olarak belirlenmiştir. Benzer biçimde Gümüşeli (2009) çalışmasında ilköğretim okulu müdürlerinin temel problemleri arasında en ön sırada bütçe oluşturma ve okulun genel hizmetlerinin yönetimi olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Korkmaz (2005:433) tarafından yapılan bir araştırmada ise temizliğin ilköğretim okullarında yaşanan önemli problemlerden birisi olduğu, okulların maddi yetersizlikler nedeniyle öğrencilerine temiz bir çevre ve hijyenik ortam sağlamada ciddi sıkıntılar yaşadıkları bulgusuna ulaşılmıştır. Aksu ve arkadaşları (2006:66) tarafından yapılan çalışmada, okul yöneticilerinin bir öğretimsel lider olarak, okulun finansmanını sağlamak için veli ve öğrencilerle, üst yöneticilerle parasal konularda karşı karşıya kalmalarından hoşlanmadıklarını belirtmişlerdir. Erdem (2007: 271) tarafından yapılan bir diğer çalışmada, sınıf öğretmenlerinin kendilerine, okul adına öğrencilerden para toplattırılmasını sık karşılaşılan problemler içerisinde ifade ettikleri bulgusuna ulaşmıştır. Yine Koçak (1991) tarafından okul ile aile arasındaki iletişim engellerini belirlemeye dönük çalışmada, velilerden istenen paranın öğretmen ve yöneticiler tarafından bir iletişim engeli olarak görüldüğü belirlenmiştir.

Kamu kaynaklarından ayrılan ödeneklerle ihtiyaçlarını karşılayamayan eğitim kurumları, ihtiyaçlarını karşılamak için kamu dışından finans desteği sağlamanın yollarını aramaktadırlar (Özmen ve Yalçın, 2011). Özellikle ilk ve ortaokulların gelir kaynakları incelendiğinde bu durum daha net bir şekilde görülebilir. Bugün okulların başlıca gelir kaynağı okul aile birliklerine yapılan bağışlar-yardımlar ve kantin gelirleridir. Okul-aile birliği yönetmeliğinde belirtilen esaslar doğrultusunda okulların kendi gelir kaynaklarını oluşturmaları beklenmektedir (MEB, 2012). Okul aile birlikleri 2005 yılında yayınlanan ilgili yönetmelikle aktif hale getirilmiş ve esas itibarıyla okullara maddi kaynak sağlamak amacıyla kurulmuşlardır (MEB, 2005). Okullar bir taraftan okul-aile birlikleri aracılığıyla kaynak yaratırken, bu kaynaklarının belirli bir oranını ise ilgili yönetmelik (MEB, 2012) gereğince





defterdarlık/mal müdürlükleri, ilçe ve il milli eğitim müdürlükleri hesabına aktarmaktadırlar. Bu açıdan bakıldığında her ne kadar eğitimin zorunlu ve parasız olduğu belirtilse de, genel olarak okul giderlerinin finansmanı velilerden toplanan bağış ve aidatlar ile karşılanmaya çalışılmaktadır (Gümüseli ve Hacıfazlıoğlu, 2009:191). Ancak okulların okul-aile birlikleri aracılığıyla mali kaynak yaratma çabaları, ailelerin sosyo ekonomik düzeylerinin oldukça farklılık gösterdiği Türkiye gibi ülkelerde okuldan okula farklılık göstermektedir. Sosyo-ekonomik düzeyi düşük olan çevrelerde bulunan okulların gelir sağlamada yaşadığı olumsuz durum göz önüne alınmamaktadır. Okulların okul-aile birliği ekseninde kaynak yaratmaya yönlendirilmeleri sosyo-ekonomik düzeyi düşük ve yüksek çevrelerdeki okullar arasında eşitlik ilkesi doğrultusunda adaletsiz bir durum yaratabilecek ve bu da öğrencilere farklı biçimlerde yansiyabilecektir. Örneğin Özdemir (2011) Ankara ilinde okul aile birlikleri üzerine yaptığı araştırmada, sosyo-ekonomik düzey yükseldikçe okul aile birliklerinin elde ettiği gelirin yükseldiği bulgusuna ulaşmıştır. Aynı araştırmada, üst sosyo-ekonomik düzeydeki okullarda, otopark, halı saha, yemekhane, spor salonları gibi alanlardan elde edilen gelirlerle, okul ihtiyaçlarını karşılamada farklı finans kaynaklarının oluşturulabildiği belirlenmiştir.

Türkiye’de eğitim giderlerinde eşitliği ve etkililiği sağlamak ve böylelikle daha iyi eğitimsel sonuçlara ulaşmak için öncelikle okulların bütçe sistemlerinde düzenlemeye gidilmesi gerekmektedir. Okulların gelir kaynaklarının bütçe kapsamında değerlendirilememesi, kaynakların verimli bir şekilde kullanılmasını engellemektedir. Bu da merkeze bağımlılığı yükseltmekte, her türlü değişim ve yenilik hareketlerinin okul dışındaki güçler tarafından getirilmesine zemin hazırlamaktadır (Aytaç, 2000). Bununla birlikte Türkiye gibi merkezi yönü ağır basan eğitim sistemlerinin bulunduğu ülkelerde özellikle işgören alma, yetiştirme, okul programı ve bütçesini kararlaştırma gibi yetkilerin merkezde toplanmış olması; müdürün eğitim ve öğretim, yetiştirme, değerlendirme ve ödüllendirme gibi öğretim liderliği etkinlikleri üzerindeki kontrolünü önemli ölçüde sınırlandırmaktadır (Gümüseli, 1996). Okulların amaçlarını gerçekleştirmek üzere ellerindeki madde ve insan kaynaklarını etkili ve verimli kullanmak durumunda olan okul müdürleri, çoğu zaman maddi olanakların yetersizliği nedeniyle eğitsel amaçlara ulaşmakta güçlük yaşamaktadır. Bu bağlamda okul müdürlerinin okulların mali durumuna ve bütçe yönetiminde yaşadıkları sorunların neler olduğuna ilişkin görüşlerinin belirlenmesi önemli görülmüştür.

Bu araştırmanın temel amacı, okulların mali durumunu ve bu alanda yaşanan sıkıntıları okul müdürlerinin görüşlerine dayalı olarak belirlemektir. Araştırmada bu bağlamda; 1) Okulların gelir kaynakları ve giderlerinin neler olduğunun, 2) Okullarda bütçe yönetimine ilişkin yaşanan sorunların, 3) Okul müdürlerinin bütçe yönetimine ilişkin sahip olması gereken yeterliliklerin neler olduğunun, 4) Okul-aile birliklerinin okul bütçesine katkılarının nasıl değerlendirildiğinin, 5) Okulların giderlerini karşılayabilecek kaynakların nasıl oluşturulabileceğinin belirlenmesi amaçlanmıştır.





YÖNTEM

Bu araştırma, okulların mali durumunu ve bu alanda yaşanan sıkıntıları belirlemeye yönelik nitel bir çalışmadır. Çalışmada farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanılmasını sağlayan olgubilim deseni kullanılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Araştırmanın verileri, odak grup görüşmesi tekniği kullanılarak toplanmıştır.

Odak grup görüşmelerinde, grup dinamikleri katılımcıların sorulara verdikleri yanıtların kapsamını ve derinliğini etkileyen önemli bir değişkendir. Odak grup görüşmelerinin bu özelliği, zengin bir veri seti oluşturulmasına yardımcı olması açısından önemlidir (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Bu nedenle, araştırma verilerinin toplanmasında bireysel görüşmeden ziyade, odak grup görüşmesi tercih edilmiştir. Odak grubun üyeleri ve oluşturulması tartışılacak konuya bağlıdır. Ancak katılımcıların bireysel görüşmelerde olduğu gibi amaçlı örnekleme yoluyla belirlenmesi önerilmektedir (Merriam, 2013:91-92). Odak grup görüşmelerinde üyeler belirlenirken, araştırılan konuya ilişkin benzer deneyimlere ve bakış açlarına sahip olan (Given, 2008; Hatch, 2002; Patton, 2002) 6-10 kişilik homojen bir grup oluşturulması önerilmektedir (Merriam, 2013:91-92). Bu çalışmada katılımcılar belirlenirken Malatya İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nde görev yapan 3 maarif müfettişinin de görüşü alınarak okul bütçesine ve maliyesine ilişkin tecrübeleri olan deneyimli okul müdürleri belirlenmiştir. Belirlenen okul müdürleri ile telefon görüşmesi yapılarak araştırmanın amacı ve yöntemi hakkında kısaca bilgi verilmiştir. Telefonla görüşme yapılan okul müdürlerini tamamı araştırmaya gönüllü olarak katılmayı kabul etmişlerdir. 12 okul müdürü ile aynı anda yapılacak görüşmelerin sorun oluşturabileceği düşünüldüğünden, iki odak grup görüşmesi yapılmasına karar verilmiştir. Alınan randevular doğrultusunda birinci grupta yer alan müdürlerle 03 Mart 2014 tarihinde, ikinci grupta yer alan müdürlerle ise 12 Mart 2014 tarihinde görüşmeler yapılmıştır. Birinci grupta yer alan 6 katılımcının yöneticilikteki kıdem ortalaması 26 yıl iken ikinci grupta yer alan müdürlerin ortalama çalışma süresi 6.3 yıldır. Katılımcıların tamamı erkek olup, dördü yüksek lisans, geriye kalan 8'i ise lisans mezunudur. Odak grup görüşmesi sürecinin yapılandırılmasında Yıldırım ve Şimşek (2005) tarafından önerilen ölçütler dikkate alınmıştır. Bu süreçte öncelikle araştırmanın amacı ve görüşme formunda yer alan sorular gözden geçirilmiştir. Görüşmeler yapılmadan önce katılımcılara ses kayıt cihazı kullanılacağı belirtilmiş, yapılan görüşmelerin sonunda kayıtların katılımcılar tarafından dinlenebileceği, isteğe bağlı olarak kısmen ya da tamamen silinebileceği ifade edilmiştir. Görüşmelerde ikinci yazar yönetici, diğer yazarlar ise kayıt cihazlarının kontrolü ve önemli görülen tartışmaların not edilmesi görevlerini üstlenmiştir.

Okul müdürleriyle yapılan görüşmelerden elde edilen veriler betimsel analiz tekniği kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz sürecinde öncelikle, görüşmeler esnasında alınan notlardan da faydalanılarak ses kayıtları çözümlenip metin haline getirilmiştir. Çözümleme yapıldıktan sonra, ses kayıtları ikinci kez dinlenmiş ve





yapılan çözümler kontrol edilmiştir. Bu aşamadan sonra yapılan çözümler, görüşme yapılan her bir okul müdürüne gönderilmiş, yapılan çözümlerin teyit edilmesi sağlanmıştır. Çözümlerde görüşüne başvuru her müdüre birer kod numarası verilmiştir (M1, M2 gibi). Çözümlerin teyit edilmesinden sonraki aşamada, veriler görüşme soruları temel alınarak içerik analizine tabi tutulmuştur. Yapılan analizler esnasında okul müdürleri tarafından belirtilen ve birebir alıntı olarak kullanılabileceği düşünülen ifadeler belirlenmiş, bulguların sunumunda ilgili yerlerde verilmiştir.

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde yöneticilerin görüşme formunda yer alan sorulara verdikleri yanıtlar, araştırmanın amaçları doğrultusunda analiz edilerek sunulmuştur.

1. Okulların Gelir Kaynakları ve Giderleri Nelerdir?

Okulların gelir kaynakları ve giderlerini belirlemek amacıyla yöneltilen “Okullarınızın gelir kaynakları ve giderleri nelerdir?” sorusu yöneltilmiştir. Bu soruya verilen yanıtlardan, müdürlerin okulların gelir kaynakları konusunda bir görüş birliği içerisinde oldukları görülmüştür. Katılımcılar, kantin gelirleri, okul-aile birliğine yapılan bağışlar ve okul bahçesinin otopark ya da düğün vb. etkinlikler için kiraya verilmesi dışında okulda doğrudan gelir sağlayabilecekleri kaynaklarının olmadığını ifade etmişlerdir. Bir okul müdürü ise okul servislerinden alınan kira parasını kaynak olarak kullandıklarını belirtmiştir. Sınırlı olduğu belirtilen gelir kaynaklarına karşılık katılımcılar, okulların giderlerinin çok fazla olduğunu, gider kalemleri olarak yakıt, elektrik, su, telefon, tamirat, demirbaş alımı, hizmet alımı, temizlik malzemesi alımları, kırtasiye malzemeleri, yoğaltım malzemeleri alımını saymışlardır. Katılımcılar gider kalemlerinden “elektrik, su ve yakıt” ile ilgili giderlerin merkezi yönetim tarafından ödendiğini, ancak diğer gider kalemlerinin ise okul yönetimi tarafından karşılanmak zorunda olduğunu belirtmiştir. Gider kalemlerinin bütçe üzerindeki yüklerini belirlemek amacıyla ayrıca katılımcılara “gider kaynakları arasında en fazla meblağ tutanlar hangi kalemlerdir?” sorusu yöneltilmiştir. Bu soruya verilen yanıtlar analiz edildiğinde hizmet alımı, tamirat ve temizlik giderleri, teknoloji malzemelerinin alım, bakım ve onarımının okul müdürleri tarafından ifade edilen ve en fazla gider oluşturan kalemler olduğu belirlenmiştir. Okul müdürlerine göre, okulların gelir ve gider kalemleri arasında bir dengesizlik vardır ve gider kalemlerinin fazla olmasından dolayı sorunlar yaşanmaktadır. Müdürler özellikle son dönemlerde okullarda sıklıkla kullanılan, sürekli gelişen ve değişen teknolojik araç-gereçlerin bakım ve onarım masraflarına bağlı olarak okulların gider kalemlerinde sürekli bir artış olduğunu belirtmişlerdir.





2. Okullarda Bütçe Yönetimine İlişkin Yaşanan Sorunlar

Okul müdürlerinin bütçeyi yönetmede yaşadıkları sorunların neler olduğunu belirlemek amacıyla katılımcılara “Okullarda bütçe yönetimine ilişkin ne tür sorunlar yaşıyorsunuz?” sorusu yöneltilmiştir. Okullara doğrudan mali destek sağlayan bir sistemin olmamasının, okul müdürlerini bütçe oluşturmada ve yönetmede zorlayan en ciddi sorun olduğunu ifade eden katılımcılar, böyle bir sistemin oluşturulmasının gerekli olduğunu belirtmişlerdir. Buna ilişkin olarak M2, “okulların maddi imkânsızlıklar içinde olduğunu”, M1, M8 “yeterli bütçe olmadığından ödemeleri gerçekleştirmekte zorluk çektiklerini”, M6, M11 ise “okulun badanasını, temizliğini, sabununu, tebeşirini nasıl alacağımızı düşünüyoruz. Bunun için herhangi bir ödenek verilmemektedir.” sözleriyle mevcut durumu açıklamışlardır. Bazı katılımcılar yukarıda değinilen maddi sorunları çözmek için uğraşan okul yöneticilerinin, eğitim-öğretimle ilgili diğer görevlerini aksatmak zorunda kaldığı noktada görüş bildirmişlerdir. Bu konuda ilişkin bir katılımcının ifadeleri şöyledir:

“Okul bütçesi ile ilgili yaşadığımız sorunların çözümü, eğitim-öğretimle ilgili diğer görevleri yapmamızı da engelliyor. Bunun için zaman ayıramıyoruz. Mevzuatla sınırlandırılmamız nedeniyle düzene uymak için iş yapıyoruz. Ben eğitim liderliğinin dışında bu saydığım diğer işleri de yapıyorum. En az yaptığımız iş herhalde eğitime liderlik yapmak, vakit kalmıyor.” [M3]

Araştırmaya katılan müdürlerin tamamı, okulların fiziksel ortamına ilişkin yapılan harcamaların okul bütçesini oluşturmada ve yönetmede karşılaşılan önemli bir diğer sorun alanı olduğunu ifade etmişlerdir. Özellikle ilkokullarda görevli okul müdürleri, onarım ve tadilat işlerinin okul bütçesini etkileyen en önemli yüklerden biri olduğunu ifade etmiştir. Bir okul müdürü bütçe yetersizliğinden bakım/onarım işlerinde çalışan işçilerin sigortalarının yapılamadığını, olası bir iş kazası durumunda ise ciddi bir risk yaşanabileceğini ifade etmiştir. Bazı okul müdürleri ise üst yöneticilerin okula ödenek vermedikleri gibi, bütçesizlik nedeniyle okulda aksayan işlerden de okul müdürlerini sorumlu tuttıklarını belirtmiştir. Bu konuda görüş bildiren okul müdürlerinden M1 ve M6'nın konu hakkındaki görüşleri şöyledir:

“...İlköğretim de her şey müdürünün eline bırakılmış..Bundan beş-altı yıl önce [kendi imkanlarımızla] okulun bütün pencerelerini PVC yaptırdık, boya badana yaptırdık. Öncesinde Milli Eğitime dedim ki, gelin yıkılan yerler var tamir edin. Her seferinde okula geldiklerinde dış cephe boyanmalı diyorlar... Bunun için ödenek verilmediği gibi, gelen yöneticiler niye burayı boyamadın? Buranın sıvası neden dökülmüş? Bu cam niye kırık? Bu temizlik niye böyle? Niye tuvalete köpük koymamışsın, sabun koymamışsın? diye serzenişte bulunmaktadırlar.” [M6]

“...Okulda boya olmayacak, yapılamayacak; para vermeyeceksin; telefon parası ödemeyeceksin, sonra hesabını müdüre soracaksın.” [M8]





"...Tamiratla ilgili bizi en çok zorlayan şey tamiri yapan kişilerin geçici sigortalıdır. Örneğin, bir çatı kiremidi aktarırken, bir kişi getiriyorsunuz. Orada Allah korusun bir iş kazası bizim en büyük riskimiz." [M1]

Olmayan bir bütçe ile okulları yönetmek zorunda kaldıklarını belirten bir okul müdürü de, aslında özveri ile çalıştıkları için üst yönetim tarafından takdir edilmeleri gerektiğini, mevcut koşullarda müdürlerin okulu yönetme konusunda başarılı olduğunu ifade etmiştir. Bu konuda M1'in görüşleri şöyledir:

"Şu anki okul yönetimleri [okula] kaynak sağlama konusunda bana oldukça başarılı geliyor. Çünkü seksen küsur yıldır Türkiye Cumhuriyeti okullara ödenek göndermiyor. Ancak seksen küsur yıldır okullarda eğitim öğretim devam ediyor. Demek ki başarılı, eğitim-öğretim yöneticilerin bu başarısı ve özverisi sayesinde yürüyor." [M1]

Katılımcılar, okul bütçesini yönetmede sıklıkla karşılaştıkları sorunlardan birisi olarak veliler ve çevre ile yaşanan problemleri de göstermişlerdir. Katılımcılar, okulların doğrudan bir mali kaynağının olmamasından dolayı velilerden okul-aile birliği aracılığıyla yardım almak zorunda kaldıklarını, ancak bu durumun da okul müdürüne, öğretmenlere ve genel olarak okula ilişkin velilerin algısını olumsuz olarak etkilediğini belirtmişlerdir. Velinin okula mali destek sağlamasının okul yönetimi üzerinde olumsuz etkileri olabileceğini belirten katılımcılardan M1, velilerden alınan yardımlara ilişkin görüşünü "Bir defa öğrenci ya da veliyle para toplama konusunda karşı karşıya gelinmemeli" şeklinde açıklamaktadır. Maddi destek veren velilerin okul yönetimine müdahale etme girişimlerinden rahatsız olduklarını ifade eden bazı müdürler ise durumu şöyle özetlemişlerdir.

"...okul idarecisi veliye muhtaç kalmamalı, veliden herhangi bir şekilde para toplanmamalı, okula ödenek ayrılmalıdır. Veliden para aldığı zaman, beş kuruş olsa bile sana hükmetmek istiyor, senin amirin, senin her şeyin artık. Kızabilir, sövebilir, seni eleştirebilir, öğretmeni yönetebilir, sana yol gösterebilir, artık veli her şey oluyor..." [M6]

"Veli çokbilmiştir, bizden daha iyi bilir zamanı gelince... Okulun boyası ihaleye verilmiştir. Boyanın rengi projeden sorumlu olan kişiler tarafından belirlenmiştir ama bu okulda müdür yok mu? Okulun rengini bile seçememişler diyerek sokaktaki vatandaş bile işimize karışır. Bu anlamda işimize anlayan ve anlamayan herkes karışmaktadır." [M4]

Katılımcılar, güvenlik ve öğrenci disiplini ile ilgili olarak yaşanan sorunların okul bütçesini etkileyen bir diğer sorun olarak belirtmişlerdir. Okul müdürleri okullarının güvenliğini sağlamak için güvenlik görevlisi çalıştırmak zorunda olduklarını, bununda bütçe içinde önemli bir gider kalemi olduğunu ifade etmişlerdir. Bununla birlikte öğrenci disiplin yönetmeliğinin olumsuz etkisini de ön plana çıkaran bazı katılımcılar, okullarında disiplin sorunu oluşturan öğrenciler



üzerinde herhangi bir yaptırım güçlerinin olmadığını ifade etmişlerdir. Bu bağlamda bazı öğrencilerin okul araç ve gereçlerine zarar verebildikleri, ancak zararın karşılanması konusunda ne öğrencilerden ne de velilerden bir şey talep edilemediği belirtilmiştir. M12'nin bu konudaki görüşü şöyledir:

"... Doğru, uyarma, kınama cezaları var ama bu tarz suça yatkın olan çocuklara bu şekilde uyarma ve kınama cezası vermenin bir anlamı da yok... Bu tür çocukların okula verdikleri [fiziksel] zararlar karşısında ne öğrencilere ne de velilerine herhangi bir yaptırım uygulayamıyoruz. Bu da okul yönetimini sıkıntıya sokuyor. Çocuk okulda vuruyor kırıyor dağıtıyor, bir şey yapamıyoruz."
[M₁₂]

Bazı okul müdürleri, bölgesel ya da ulusal düzeyde düzenlenen sportif ve kültürel faaliyetlere katılmayı da bütçe yönetimine ilişkin yaşanan sorunlar arasında ifade etmişlerdir. Okullarının sportif faaliyetlere katılabilmemesindeki güçlüklerini vurgulayan katılımcılar, sınav endeksli okullar olduklarını, mali yetersizliklerden dolayı öğrencilerin bu aktivitelere katılımlarını sağlamada yetersiz kaldıklarını belirtmişlerdir. Zoraloğlu, Şahin ve Fırat (2005) tarafından yürütülen çalışmada da, okulların kaynak yetersizliğinden dolayı sosyal ve kültürel etkinlikleri gerçekleştiremedikleri bulgusuna ulaşmıştır. Bu bulgu, araştırma bulgusunu desteklemektedir. Sportif ve kültürel etkinliklerde başarılı öğrencileri olan bazı okul yöneticileri ise, okul bütçesini olumsuz yönde etkileyeceği endişesi ile öğrencileri üstün performans göstermemeleri konusunda yönlendirdiklerini ifade etmişlerdir. Bu konuya ilişkin bazı katılımcı görüşleri aşağıda belirtilmiştir:

"Bu etkinliklere katıldığımızda yeteri kadar ödenek alamıyoruz. Masa tenisi, halk oyunları ve güreşi veriyor diğerlerini vermiyorlar. Grup müsabakalarında ödenek vermiyorlar. Ancak Türkiye şampiyonasında veriyorlar." [M₂]

"Mesela spora yönlendiriyorsunuz öğrencinizi, takım şampiyon oluyor ilde, başka bir ile götüreceğiniz zaman ancak bir kere gider. Birçok okul müdürü biliyorum. Oğlum birinci olmayın, ikinci olun yeter, kupayı okula getirin, il dışına gitmeyelim. İl dışına gittiğinizde o çocukları sigortalayacaksınız... Bunu birkaç alanda yapmaya kalkarsanız sadece voleybol değil, işte basketbol, hentbol, hiçbir okulun bütçesinin bunu karşılaması mümkün değil." [M₃]

3. Okul Müdürlerinin Bütçe Yönetimine İlişkin Yeterlilikleri

Araştırma kapsamında katılımcılara "okul müdürlerinin bütçe yönetimine ilişkin ne tür yeterliliklere sahip olması gerekir?" sorusu yöneltilmiştir. Bu soruya verilen yanıtlar incelendiğinde, okul müdürlerinin bütçe yönetimine ilişkin "iyi bir işletmeci olma, lider olma, asgari düzeyde muhasebe bilgisi olma, mevzuata hâkim olma" gibi yeterliliklere sahip olması gerektiği yönünde görüş belirtildiği görülmüştür. M2 bu konudaki düşüncesini "ilköğretimde işletme defteri kullanıyoruz zaten. Okul müdürü harcamaların mevzuata uygunluğunu bilmeli, bunun için de kesinlikle bir hizmet içi eğitim almalıdır." Bütün katılımcılar; okul



müdürlerinin özellikle bütçe ve harcamalar konusunda yeterli bilgi ve becerilere sahip olmadığını, bu nedenle müdürlerin yetiştirilmesi amacıyla düzenlenen programlarda bütçe yönetimi ve hukuk konularına ağırlık verilmesi gerektiğini belirtmiştir. Okul yöneticilerinin bütçe yönetimi konusunda hizmet öncesi ya da hizmet içi eğitim almalarının, bu konudaki becerilerini geliştirmelerine yardımcı olabileceği ifade edilmektedir (Gürbüz, Erdem ve Yıldırım, 2013; Işık, 2000). Alanyazın incelendiğinde, konuyla ilgili yapılan araştırmalarda benzer sonuçlar elde edildiği görülmektedir. Örneğin Wildy, Clarke, Styles ve Beycioğlu (2010) tarafından yapılan bir araştırmada, hem Avusturalya'da hem de Türkiye'deki okul müdürlerinin okul bütçesini yönetmede zorluklar yaşadıkları bulgusuna ulaşılmıştır. Balcı ve Çınkır (2002: s. 233) tarafından yapılan çalışmaya katılan okul müdürleri de, hizmet içi eğitim programlarında finansman ve bütçe konularına ağırlık verilmesini gerektiğini belirtmişlerdir.

Bu soruya ilişkin dikkati çeken bir başka bulgu ise bazı katılımcıların "vizyon ve misyon sahibi olma, ileri görüşlü olma, ve iletişim kurabilme" gibi genel olarak nitelenebilecek kimi yeterlilikleri de müdürlerin bütçe yönetimine ilişkin sahip olması gereken yeterlilikler arasında saymalarındadır. Genel nitelikteki bu özellikler ile bütçe yönetimi arasındaki ilişkiyi daha net görebilmek için, katılımcılara bu özelliklerin neden belirttikleri sorulmuştur. Katılımcılar, okul ihtiyaçlarının karşılanmasında çevre ile kurulan iletişimin ve misyon sahibi olmanın oldukça önemli olduğunu belirtmişlerdir. Örneğin okul ailelerinin toplanmasında ya da veli desteğinin sağlanmasında, ikna ve iletişim becerilerinin çok önemli olduğunu ifade eden M6, "okula gelir sağlamada okul müdürünün konuşma üslubunun önem arz ettiğini bu konuda yeterli olması gerektiğini" belirtmiştir. M11 ise okul müdürünün maddi destek konusunda aileleri ikna edebilecek yeterlilikte olması gerektiğini düşünmektedir. Bazı katılımcılar ayrıca okul müdürlerinin bütçe yönetimine ilişkin yaşadıkları sorunların temelinde profesyonel yöneticiliğe geçilmemesinin olduğu düşüncesindedirler. Bu konuda görüşleri diğer katılımcılarca da desteklenen M2'nin ifadeleri şöyledir:

"Yani profesyonel yöneticiliğe geçmeliyiz. Bunun adımları da belli, yazılmış zaten. Biz yeniden bir şeyi icat etmeyeceğiz. Profesyonel yöneticilik olmalı ve okul müdürü gerektiğinde ertesi gün müdürlüğün elinden alınacağını bilmeli." [M2]

4. Okul Aile Birliğinin Okul Bütçesine Katkısı

Araştırma kapsamında okul müdürlerine yöneltilen bir başka soru; okul aile birliğinin okul bütçesine katkısını nasıl değerlendirdikleridir. Okul müdürlerinin bu soruya verdiği yanıtlara ilişkin yapılan incelemelerde, katılımcıların okul aile birliklerinin gerekliliğine ilişkin olumlu bir bakış açısına sahip oldukları görülmüştür. Ancak okul aile birliği yardımlarının okulların buldukları çevrenin sosyo-ekonomik yapısına göre değiştiğini belirten müdürler, bu durumun eğitimde genellik ve eşitlik ilkesinin gerçekleşmesini engellediğini ifade etmiştir. Şehir





merkezindeki okullar arasında bile veli katkısı ve katılımı açısından ciddi farklılıklar olduğunu belirten M2'nin bu konudaki görüşleri şöyledir.

"Bir sisteme bağlanmalı okulun gelir kaynakları. Şehir merkezindeki veli katkısının sağlandığı iyi bir okulu değil de, köylerdeki, yoksul bölgelerdeki bir okulu düşüneceksiniz. Bu okullara veli desteği olmadığından kaynak başka nereden gelecek?" [M2]

Okul aile birliklerinin konumu ve önemi üzerine görüş bildiren katılımcılardan M3, "okul aile birliklerinin mevcut durumda okula kaynak yaratmak için bir yöntem olarak tercih edildiğini" belirtmiştir. Ancak okul aile birlikleri aracılığıyla toplanan gelirlerin harcama yetkisinin nasıl olması gerektiği konusunda müdürler arasında bir görüş ayrılığı olduğu belirlenmiştir. Bazı müdürler harcama yetkisinin okul müdürlerine verilmemesini bir güvensizlik olarak algıladıklarını, bazı katılımcılar ise okul müdürlerinin yasal sorumluluklarını azalttığı için olumlu gördüklerini belirtmiştir. Bazı katılımcılar ise, okul aile birliği aracılığıyla harcamalar yapılırsa da, yapılacak harcamalara ilişkin son kararın okul müdürü olarak kendilerinde olduğunu ifade etmişlerdir. Bu konulara ilişkin bazı görüşler şöyledir:

"Okul aile birliklerinin varlığı müdürü rahatlatıyor. Okul müdürünü koruyan bir kalkan görevi görüyor. Bir zamanlar okul müdürü bizden para topluyor diye beni şikâyet ettiler. Dediler ki biri ipliğini çekse kırk yama düşer. Eğer o zaman okul-aile birliği olmasaydı, bizim çekeceğimiz sıkıntıyı bir Allah bilir bir de biz bilirdik. Ama orada dedik ki bunlar okul-aile birliği vasıtasıyla alınmıştır, işte makbuzları." M5

"Okul-aile birliğini bulup karar almak zor olur. Adam buluyorsunuz işi yaptırıyorsunuz, daha sonra okul-aile birliğine durumu izah ediyorsunuz. Faturayı gösteriyorsunuz şöyle bir ödememiz var diyorsunuz. Onlarda sizin iyi niyetli olduğunuzu biliyorlar. Yani okul-aile birliği veriyor gibi gözükse de kararları biz veriyoruz." [M3]

"Okulun parasını okul aile birliği kullanıyor ancak etkin olan okul müdürü." [M7]

"Bir nevi davul okul-aile birliğinin, tokmak ise bizim elimizde." [M9]

Okul-aile birliği üyelerinin seçimi sürecine ilişkin görüş bildiren bazı katılımcılar, okul yönetimi olarak uyumlu çalışabilecekleri kişilerin ön plana çıkarılması için seçim sürecine etkide bulunmak zorunda kaldıklarını belirtmiştir. Yapılan incelemelerde katılımcıların bu yöntemi tercih etmelerinin okuldaki işleyişin aksamaması açısından önem arz ettiği düşüncesinde oldukları görülmüştür. Bu konuda bir müdürün görüşleri şöyledir:



“Okul aile birliğinin çalışması noktasında, okul yönetimi etkide bulunuyor. şahsen ben öyle yapıyorum arkadaşlar da öyle yapıyordur. Tabii ki demokratik bir seçim oluyor. Ama seçimin alt yapısını da maalesef biz hazırlamak zorundayız. Yani ben hangi velilerle daha uyumlu bir şekilde çalışırım diye düşünüyorum. Çünkü orada bir uyum problemi olursa, çok değişik şeyler duyuyorum. Bunu art niyetle kullananlar veliler var. Senin yaptığın her şeye her zaman muhalif olan veli de orada olabilir aile birliği içerisinde... Hatta bazen işaret ediyoruz yeleri. Diyoruz ki, falanca kişi bize çok yararlı oldu. Okul aile birliğinde onunla birlikte çalışmak isteriz.” [M4]

Katılımcılar ayrıca süreç içerisinde özellikle üst yöneticilerin yazılı ve görsel medyaya yansıyan söylemlerinin, ğrenci velileri tarafından yanlış anlaşıldığını ve bu nedenle de okula bağış toplama konusunda zorluk yaşadıklarını belirtmişlerdir. Bu konuda M3 “neticede vatandaşın gözünde okul müdürleri para yiyor.” sözleriyle düşüncesini açıklamıştır. Bazı katılımcılar ise yöneticilerin veli bağışları konusundaki söylemleri nedeniyle bağış toplamakta zorluk yaşandığını belirtmiştir. Bu konuda bazı müdürlerin görüşleri şöyledir:

“st yöneticilerin kayıt döneminde okullarda herhangi bir şekilde para toplanmaması yönündeki çağrılar, velilerin bağış yapmasını engellemektedir.” [M3]

“Aslında bakanlık velilerden para toplanmayacak demiyor. Zorla para toplanmayacak, veliler okula bağış yapmaya ikna edilecek diyor. Ama veli diğer kısmını dinlemiyor. Veli diyor ki televizyonda Bakan zorla para toplanmayacak diye açıkladı. Devlet olarak benim gücüm yetmiyorsa ve veliden para topluyorsam [Bakan] diyecek ki, sayın vatandaşım okulun giderlerini benim karşılamam gerekiyor. Ama ben karşılayamıyorum. Ben karşılayıncaya kadar zorunlu giderler için ğrenci başi şu kadar katkıda bulunacaksınız....” [M6]

5. Okul Bütçesine Kaynak Oluşturma

Araştırmada son olarak okul bütçesine kaynak oluştırmada kullanılabilir alternatif yol ve yöntemleri belirlemek amacıyla okul müdürlerine “Okullarımızın giderlerini karşılayabilecek kaynakların oluşturulması için yol ve yöntemler neler olabilir?” sorusu yöneltilmiştir. Okul müdürlerinin bu soruya verdiği yanıtlar incelendiğinde, okul bütçesine kaynak sağlamak için, “merkezi bir bütçe oluşturulması, velilerden belirli bir oranda aidat alınması, yerel yönetimlerin bütçelerinden pay ayrılması, öğrencilere dağıtılan kitapların ücretli olması ve ücretin okula aktarılması, okul bahçe duvarlarının ve web sayfasının reklam amaçlı kullanılması, okul bahçesinin çok amaçlı kullanılması ve kantin gelirlerinin artırılması” önerilerinin geliştirildiği grlmştir. neriler içerisinden, eğitim hizmetlerinden eşit koşullarda faydalanılması açısından okulun kaynaklarının belli bir sisteme bağlanması gerektiği noktasında bütün katılımcılar arasında bir fikir



birliği olduğu gözlenmiştir. Okullara kaynak oluşturulması konusunda okul müdürlerinin büyük bir çoğunluğunun desteklediği bir diğer öneri ise yıl içerisinde bir veya iki defa bütün velilerden belli bir oranda para alınarak okulun bütçesinin oluşturulmasıdır. Bu konuda M2'nin "Okullara derslik ve öğrenci sayısına göre hesaplanan bir bütçe gönderilmeli ve bunu harcama yetkisi de ya okul aile-birliğine ya da okul yönetimine bırakılmalıdır." şeklindeki önerisi tüm katılımcılardan destek görmüştür. M1 ve M2'nin önerileri ise şu şekildedir:

"Öğrenci aidatı uygulanabilir. Okul kurulları toplanır, fakir aile öğrencileri düşünildikten sonra diğerlerinden aylık olarak tahmini bir bütçe yaparak öğrenci başına düşen miktar belirlenir. Bununla da okulun ihtiyaçları karşılanır." [M₂]

"Kaynak sağlamada benim düşüncem yerel yönetimlerden il, ilçe belediyelerinin gelirlerinden bir kısmının toplanıp öğrenci sayısı, derslik sayısına göre belirlenerek okullara paylaştırılmasıdır." [M₁]

Okul müdürlerinin okul bütçesine kaynak oluşturulmasına ilişkin bir diğer önerileri öğrencilere her yıl verilen kitaplardan yararlanılmasıdır. Ücretsiz kitap dağıtımına karşı olmadıklarını belirten katılımcılar, buradan okullara kaynak sağlanabileceğini belirtmişlerdir. Bu öneriye ilişkin M1, M3ve M6'nın görüşleri şöyledir:

"Şimdi burada bir çelişki var. Biz kitapların ücretsiz dağıtılmasına karşı değiliz. Dağıtılсын ancak kitap dağıtılırken, biz bir yandan veliden para topluyoruz. Önce okula ödenek gönderilsin, ondan sonra kitap ücretsiz dağıtılсын. Buna diyeceğimiz yok." [M₃]

"Ücretsiz kitap dağıtılırken okuldaki herkese veriliyor. Ben alacak durumdayken bana da veriliyor, benim hizmetlim alamayacak durumda ona da veriliyor. Bu durumda okullarda alamayacak durumdakilere bu kitaplar bedelsiz verilirken, alabilecek durumda olanlara bedel karşılığında verilirse onun parası da okul idaresine verilebilir. Bu da bayağı bir yekûn teşkil eder. Okulları rahatlatır." [M₁]

"Bu öneriye bende katılıyorum. Hatta fakirler dışında ücretsiz kitap dağıtılmayacak. Kitabı verecek ama parayla satacak. O aldığı parayı okullara ödenek olarak verecek... Okullarda öğrencilerin elini yıkayacak sabunu alamıyorsun, köpüğü alamıyorsun ama kitabı bedava veriyorsun." [M₆]

Katılımcılarca okul bütçesine kaynak sağlamak için sunulan bir diğer öneri ise okul bahçelerine, duvarlarına ve web sayfalarından reklam alınmasıdır. Bazı katılımcıların bu konudaki görüşleri şu şekildedir:

"Okul bahçelerinin reklam amaçlı, sportif amaçlı kullanımı konusunda daha çok serbestlik getirilmesi gerekiyor. Şimdi reklam almayacak okul yok. Bir





ara düşündüm, bahçede her dersane bir stand açsın. Bunun karşılığında da diyelim ki her stand için iki bin lira verilsin. Bir aylığına falan, kayıt zamanları, eğitim öğretimin sona ermesine yakın zaman da olabilir... Okul duvarlarına da reklam alınabilir. Bizde iki bin beş yüz öğrenci var. Bunların karşısına bir reklam konulduğunda etkili olur. Dershanelerle, özel okullarla ilgili reklamlarla gelirler elde edilebilir.” [M₂]

“Okulların web sayfaları da reklam amaçlı olarak kullanılabilir. Bu durum okullara büyük bir mali kaynak yaratabilir.” [M₁]

Okullara kaynak sağlamaya ilişkin reklam gelirlerinin konuşulduğu sırada bir okul müdürü, okula kaynak oluşturma yönündeki bazı girişimlerinin de bürokratik engellere takıldığını ifade etmiştir. Hem kaynak verilmediğini hem de kaynak yaratma girişimlerinin engellendiğini belirten M6'nun bu konuya ilişkin verdiği örnek şu şekildedir.

“Bizim okulun basketbol sahası okul bahçesinin biraz kenarında. Okulla ilişkisi yok gibi de. Birisi geldi dedi ki, buraya halı saha yapalım. Gündüz okul açıkken öğrenciler kullansın, akşamları da ben kiraya vereyim. Kişi bütün tesisi kendisi yapacak ve okula üç dört milyar lira kira verecek. Öğrenci gündüz orayı kullanacak, çamurdan ve yağmurdan kurtulacak. Gece okul dağıldıktan sonra adam orayı kiraya verecek, işletecek. Ama bir taraftan da okulu bekleyecek gece bekçin yok bir şeyin yok. İki defa Milli Eğitim Müdürlüğü'ne yazı yazdım. Bir sefer olumsuz müfettiş raporu geldi. İkinci sefer yine müfettiş istedim. Bu sefer olumlu müfettiş raporu geldi. Ama bu defa yapım şubesini aşamadık. Ben yapamadım. Para ver yok. Bir ışık tut o da yok. Biz ışık tuttuk, yol göster o da yok. Yani hiçbir şey yok.” [M₆]

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Okulların varlık nedeni olan öğrencilerin beklenen düzeyde eğitim öğretim faaliyetlerinden yararlanabilmeleri, çağın gereklerine uygun olarak yetiştirilmeleri eğitim gördükleri ortamların uygun bir şekilde yapılandırılması, yönetilebilmesi ve düzenlenmesi ile gerçekleşebilir. Böyle bir ortamın sağlanmasından birinci derecede sorumlu olan kişi okul müdürüdür. Okul müdürleri, okulda eğitsel amaçların gerçekleştirilebilmesi için ellerindeki madde ve insan kaynaklarını etkili ve verimli bir şekilde kullanmalıdır. Okullarda eğitsel amaçların gerçekleştirilebilmesi için okulun alt yapısının ve binaların fiziksel olanaklarının iyileştirmesi gerekmektedir (Gürbüz, Erdem ve Yıldırım, 2013). Ancak herhangi bir bütçe sağlanmadan fiziksel ortamının düzenlenmesi ve geliştirilmesi konusunda okul müdürlerinin başarılı olmasını beklemek oldukça güçtür. Yapılan araştırmalar bu durumu doğrular niteliktedir. Örneğin Memduhoğlu ve Meriç (2014) tarafından yapılan çalışmada okul yöneticilerinin genel hizmetlerin yönetimi konusunda en çok fiziki yapı, bakım ve onarım ile ilgili sorunlar yaşadığı belirtilmiştir. Demirtaş, Üstüner ve Özer (2007)





tarafından yapılan bir diğer çalışmada ilköğretim okulu yöneticilerinin, okullarının fiziksel koşullarını yetersiz ve sorun kaynağı olarak değerlendirdikleri belirlenmiştir. Bu alanda yaşanan sorunların yanında üst yöneticilerin, velilerin ve maarif müfettişlerinin okuldaki fiziki ortamların iyileştirilmesi yönündeki talepleri ve baskıları, okul yöneticilerinde stres ve tükenmişlik kaynağı olabilecektir.

Bu araştırma ile okulların mali durumunun, bütçe oluşturulurken yaşanan sorunların ve okullara mali kaynak oluşturmak amacıyla neler yapılabileceğinin okul müdürlerinin görüşlerine dayalı olarak belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada alt amaçlar olarak; okulların gelir kaynakları ve giderlerinin neler olduğu, okul bütçe yönetimine ilişkin yaşanan sorunlar, okul müdürlerinin bütçe yönetimine ilişkin ne tür yeterliliklerinin olması gerektiği, okul aile birliklerinin okul bütçesine katkısı, okul bütçesine kaynak oluşturmada yeni yöntemlerin neler olabileceği belirlenmiştir.

Araştırmadan elde edilen bulgulara dayalı olarak, müdürlerin, okul bütçesinin planlanması ve oluşturulması sürecine ayırdıkları zaman ve çalışma gücünün diğer görev ve sorumluluklarını gerçekleştirmelerini olumsuz etkilediği söylenebilir. Okullar, sürekli olarak değişen ve gelişen bir çevrede yaşamını sürdüren, ihtiyaçları olan dinamik bir yapıya sahip örgütlerdir. Okulların yönetiminde bütçe ile ilgili olarak karşılaşılan sorunlar, okul müdürlerinin karşılaştıkları en büyük problemlerden birisi (Gümüşeli, 2009; Erol, 1995) olarak görülmektedir. Katılımcıların görüşleri göz önüne alındığında okulların bütçe oluşturmada birçok sorunla karşılaştıkları anlaşılmaktadır. Katılımcılar okulların “elektrik, su ve yakıt” ile ilgili giderlerinin merkezi yönetim tarafından ödendiğini, ancak diğer gider kalemlerinin ise okul yönetimi tarafından karşılanmak zorunda olduğunu belirtmiştir. Gider kalemlerinin bütçe üzerindeki yükleri açısından bakıldığında ise hizmet alımı, tamirat ve temizlik giderleri, teknoloji malzemelerinin alım, bakım ve onarımının okul müdürleri tarafından en fazla gider oluşturan kalemler olduğu bulgulanmıştır. Bu bulgulara dayalı olarak süreçte okullara doğrudan mali desteğin olmamasının, okulun fiziki ihtiyaçlarının giderilmesinde, çevre ile ilişkilerde, okul müdürlerinin sağlıklı bir şekilde görevlerini sürdürmelerinde olumsuz etkisi olduğu ve bu durumun okulun dinamik yapısında verimliliği nispeten azaltan bir neden olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan müdürlerin tamamı, okulların fiziksel ortamına ilişkin yapılan harcamaların, okul bütçesini oluşturmada ve yönetmede karşılaşılan önemli bir sorun alanı olduğunu ifade etmişlerdir. Özellikle ilkokullarda görevli okul müdürleri, onarım ve tadilat işlerinin okul bütçesini etkileyen en önemli yüklerden biri olduğunu ifade etmiştir. Bazı okul müdürleri ise üst yöneticilerin okula ödenek vermedikleri gibi, bütçesizlik nedeniyle okulda aksayan işlerden de okul müdürlerini sorumlu tuttıklarını belirtmiştir. Okullarının sportif faaliyetlere katılabilmekteki güçlüklerini vurgulayan bazı katılımcılar, mali yetersizliklerden dolayı öğrencilerin bu aktivitelerde üstün başarı göstermemeleri yönünde telkinde bulduklarını belirtmişlerdir. Bazı katılımcılar ise bazı öğrencilerin okul araç ve gereçlerine zarar verebildikleri, ancak mevcut disiplin kurallarının zayıflığı





nedeniyle zararın karşılanması konusunda ne öğrencilerden ne de velilerden bir şey talep edilemediğini belirtmişlerdir.

Okul aile birliğinin işlevine ilişkin bulgular incelendiğinde katılımcıların, okul-aile birliklerinin okulda kaynak sağlamada önemli bir rol üstlendiği, ancak bu durumun özellikle veliler ile olan ilişkileri kısmen olumsuz etkilediği görüşünde oldukları belirlenmiştir. Okul-aile birliklerinin gerekliliğine ilişkin olumlu bir bakış açısına sahip olan katılımcılar, para toplama işlemlerinin okul-aile birliğince gerçekleştirilmesine rağmen, şikayetler, olumsuz bakış açıları ve güvensizlik nedeniyle sorunlar yaşandığını vurguladıkları görülmüştür. Alanda yapılan araştırmalarda ulaşılan sonuçlar bu bulguyu desteklemektedir. Erdem (2007) yaptığı çalışmada okul müdürlerinin de bu durumdan rahatsız olduklarını ifade etmektedir. Aksu v.d. (2006) tarafından yapılan çalışmada da, okul müdürleri kaynak yönetimi boyutunda okulun finansmanını sağlamak için veli, öğrenciler ve üst yöneticilerle parasal konularda karşı karşıya kalmaktan hoşlanmadıklarını belirtmiştir. Zoraloğlu ve diğ. (2004) tarafından yapılan çalışmada da, okullarda para toplamada en büyük problemin güvensizlik olduğu, velilerin paranın okulda amacına uygun harcanıp harcanmadığından kuşkulandıkları için okula para vermeme eğilimde oldukları bulgusuna ulaşmıştır. Araştırmada ayrıca politikacıların ve üst yöneticilerin yazılı ve görsel medyada veli bağışları konusundaki söylemlerinin, okul-aile birlikleri konusunda yaşanan bir diğer sorun olduğu belirlenmiştir. Alanyazındaki benzer araştırmalarda da (Korkmaz, 2005; Zoraloğlu ve diğ., 2004; Aksu ve diğ., 2006; Özgan ve Aydın, 2010; Nural, Kaya ve Kaya, 2013) politikacıların ve bakanlık temsilcilerinin eğitim-öğretim yılı başında yaptıkları açıklamalarının, okul müdürlerini zor durumda bıraktığı sonucuna ulaşılmıştır. Korkmaz (2005), yaptığı çalışmada okulların mevcut durumda politika uygulayıcıların yanlış söylemleri ile zor durumda kaldıkları bulgusuna ulaşmıştır. Zoraloğlu ve diğ. (2004), yaptığı çalışmada okul yöneticilerinin, üst yöneticilerin açık ve net bir tutum göstermediklerini düşündükleri bulgusuna ulaşmıştır. Bıyık (2014), çalışmasında bakanlığın yapmış olduğu açıklamalardan sonra ilköğretim okullarının bağış toplayamadıkları ve bakım ve onarım gibi işleri yapamadıkları sonucuna ulaşmıştır.

Araştırmadan elde edilen önemli bulgulardan biri de, okul müdürlerinin, özellikle bütçe ve harcamalar konusunda yeterli bilgi ve becerilere sahip olmadıklarını, bu nedenle müdürlerin yetiştirilmesi amacıyla düzenlenen hizmet öncesi ve hizmet içi programlarda bütçe yönetimi ve hukuk konularına ağırlık verilmesi gerektiğini ifade etmeleridir. Alanyazında okul müdürlerinin teknik, insan ilişkileri ve kavramsal bazı yeterliklere sahip olması gerektiği belirtilmektedir. Okul bütçesinin oluşturulması ve yönetilmesi, eğitimle ilgili yasal mevzuat, müfredat ve zaman yönetimi gibi teknik konulara ilişkin bilgi ve beceri eksiklikleri, okul müdürlerin hata yapmasına neden olmaktadır (Slater, 2011). Bu nedenle okul müdürü yetiştirmeyi amaçlayan programlarda, müdürlerin bütçe ve benzeri konulardaki teknik becerilerinin arttırılmasına dönük eğitim programlarının düzenlenmesi olası sorunların yaşanmasını engelleyecektir.





Katılımcıların okul bütçesine kaynak sağlamak için, her okulda öğrenci ve derslik sayısına göre merkezi bir bütçe oluşturulması, velilerden belirli bir oranda aidat alınması, yerel yönetimlerin bütçelerinden okullara pay ayrılması, öğrencilere ücretsiz dağıtılan kitapların alım gücü olan aileler için ücretli olarak verilmesi ve verilen bu ücretin okul bütçesine aktarılması, okul bahçesinin, duvarlarının ve web sayfasının reklam amaçlı kullanılması ve kantin gelirlerinin artırılması önerilerini geliştirdikleri görülmüştür. Araştırmada ayrıca varlıklarını sürdürebilmek için kendi öz kaynaklarını yaratma durumu ile karşı karşıya bırakılan okul yöneticilerinin, yaratıcı bazı öneriler ortaya koydukları, ancak bürokratik yapıdan dolayı kaynak yaratmaya ilişkin girişimlerinin de engellendiği anlaşılmaktadır. Bakanlık ve taşra teşkilatı tarafından kaynak verilmediği halde, okul müdürlerinin kaynak oluşturma yönündeki bazı girişimlerinin engellenmesi oldukça düşündürücüdür. Araştırmadan elde edilen bu bulguların, literatürdeki bazı araştırma sonuçlarıyla tutarlı olduğu söylenebilir. Örneğin Çinkır (2010) tarafından yapılan araştırmaya katılan okul yöneticileri de, karşılaştıkları sorunların çözümü için yerel yönetimlerin okullara kaynak aktarması ve okulun özerk bir bütçesi olması önerilerinde bulunmuşlardır. Benzer biçimde Kayıkçı ve Akan (2014) tarafından yapılan araştırmada da, okul müdürleri mali kaynak sorunlarını gidermek amacıyla genel bütçeden kaynak ayrılması, bağışlar, veli desteği vb. boyutlarında önerilerde bulunmuşlardır.

Sonuç olarak eğitim sistemimizde okullara yönelik doğrudan bir ödenek sistemi bulunmamaktadır. Pekçok okulun yakıt, elektrik ve su gibi temel giderleri dışındaki ihtiyaçları karşılanmamaktadır. Günümüzde okullar, velilerin bağışları ve okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin özverili çalışmaları ile yaşamlarını sürdürme durumu ile karşı karşıya kalmaktadır. Bugün gelinen noktada velilerin okul ihtiyaçlarının karşılanmasında önemli bir kaynak olarak görülmesinin, okul ile aile arasındaki ilişkilerin ve işbirliğinin olumsuz yönde etkilenmesine neden olduğu söylenebilir. Bu noktada okulların mali yapısının düzeltilmesi, sistemli ve verimli bir şekilde çalışabilmeleri için, bütçeden eğitime daha fazla pay ayrılması ve bu payların doğrudan okullara yönlendirilerek sistematik bir hale dönüştürülmesi gerekmektedir. Bu anlamda okul merkezli yönetim anlayışının benimsenmesinin ya da okulların ihtiyaçlarının karşılanmasında yerel yönetimlerin yetkili ve sorumlu olmasının faydalı olacağı söylenebilir. Ancak bu anlamda düşünülmesi gereken konulardan biri de okul müdürlerinin bütçe hazırlama ve yönetme konusundaki becerileridir. Okul yöneticilerinin seçim sürecinden sonra okul bütçesini oluşturmada gerekli olan işletme ve muhasebe bilgisi gibi konularda hizmet içi eğitimlere katılımları sağlanmalıdır. Ailelerin okul bütçesine katkısı istenecekse, katkının türü ve düzeyi mutlaka bir sisteme bağlanmalı, okullar arasında ulusal, bölgesel ve yerel düzeyde oluşabilecek eşitsizliklerin yaşanmasına fırsat verilmemelidir.





KAYNAKÇA

- Açıklan, A. (1998). *Teknik ve toplumsal yönleriyle okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Aksu, A., Gemici, Y. ve İşler, H. (2006). İlköğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderliklerine ilişkin görüşler. *Milli Eğitim Dergisi*, 72, 55-71.
- Akyüz, Y. (2001). *Türk eğitim tarihi* (8. Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Aslanargun, E. ve Bozkurt, S. (2012). Okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştığı sorunlar. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 349-368.
- Aydın, M. (2000). *Eğitim yönetimi* (6. Baskı). Ankara: Hatiboğlu Basım ve Yayımları.
- Aytaç, T. (2000). Eğitim yönetiminde yeni paradigmlar: Okul merkezli yönetim. *Ankara: Nobel Yayın Dağıtım*.
- Aytaç, T. (2004). Okulda dayalı bütçe, *Milli Eğitim Dergisi*.162, Erişim: http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/162/aytac.htm
- Balcı, A., & Çınkır, Ş. (2002). Türkiye'de eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi. *21. Yüzyıl Okul Yöneticisinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*, 16-17 Mayıs. Ankara: Ankara Üniversitesi
- Balyer, A. ve Gündüz, Y. (2011). Değişik ülkelerde okul müdürlerinin yetiştirilmesi: Türk eğitim sistemi için bir model önerisi. *Kuramsal Eğitimbilim*, 4 (2), 182-197.
- Başaran, İ. E. (1996). *Türkiye eğitim sistemi*. Ankara:Yargıcı Matbaası.
- Bıyık, E. (2014). İlkokul/Ortaokul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları yönetsel sorunların belirlenmesi: Araklı örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Trabzon: Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bilgin, N. (2006). *Sosyal bilimlerde içerik analizi*, Antalya: Siyasal Kitabevi.
- Borazan, G. (2010). İlköğretim okulu müdürlerinin okullarına finansal kaynak bulmada karşılaştıkları güçlükler ve bu güçlüklerin okula etkilerinin değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Proje Çalışması, Trakya: Trakya Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Çınkır, Ş. (2010). İlköğretim okulu müdürlerinin sorunları: Sorun kaynakları ve destek stratejileri. *İlköğretim Online*, 9(3), 1027-1036.
- Demirtaş, H., Üstüner, M. ve Özer, N. (2007). Okul yönetiminde karşılaşılan sorunların öğrenci ve okul ile ilgili değişkenler açısından incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*,13(51), 421-455.
- Erdem, A. R. (2007). Sınıf öğretmenlerinin karşılaştıkları yönetsel sorunlar ve yönetsel sorunların performansına etkisi konusundaki görüşleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18, 271-286.
- Erol, F. (1995). Okul müdürlerinin görevlerini başarmada karşılaştıkları engeller :Burdur İli Örneği. *Eğitim Yönetimi*, 1(1), Erişim: <http://www.kuey.net/index.php/kuey/article/view/756>
- Eurydice Network. (2012). *Key data on education in Europe 2012*. Education, Brussels:Audiovisual and Culture Executive Agency -European Commission. Erişim: http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/key_data_series/134EN.pdf
- Genç, S. Z. (2005). İlköğretim 1. kademedeki okul-aile işbirliği ile ilgili öğretmen ve veli görüşleri. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 227-243.
- Given, L. M. (Ed.) (2008). *The Sage encyclopedia of qualitative research methods*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Gümüşeli, A. İ. (1996). Okul müdürlerinin öğretim liderliğini sınırlayan etkenler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 6(6), 193-201.
- Gümüşeli, A. İ. (2009). Primary school principals in Turkey: Their working conditions and professional profiles. *International Journal of Social, Education, Economics and Management Engineering*, 3(7), 249 - 256.





- Gümüşeli, A. İ. ve Hacifazlıoğlu, Ö. (2009). Globalization and conflict management in schools. *Cyproit Journal of Educational Sciences*, 4,183-198.
- Gürbüz, R., Erdem, E. ve Yıldırım, K. (2013). Başarılı okul müdürlerinin özellikleri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20, 167-179.
- Haelermans, C., De Witte, K., & Blank, J. L. (2012). On the allocation of resources for secondary schools. *Economics of Education Review*, 31(5), 575-586.
- Hatch, J. A. (2002). *Doing qualitative research in educational settings*. Albany: State University of New York Press.
- Kavak, Y. ve Ekinci, C. E. (1994). Eğitim finansmanı sorunu ve maliyetlerin azaltılmasına ilişkin alternatif stratejiler. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10, 65-72.
- Kayıkçı, G. ve Akan, D. (2014). İlköğretim kurumlarının mali kaynak sorunları ve okul müdürlerinin çözüm uygulamaları. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1, 237-255.
- Koç, H. (2007). Eğitim sisteminin finansmanı. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20, 39-50.
- Koçak, Y. (1991). Okul aile iletişiminin engelleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6, 129-133.
- Korkmaz, İ. (2005). İlköğretim okullarının karşılaştıkları finansman sorunları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14, 429-434.
- Koşar, S., Sezgin, F., ve Aslan, H. (2013). Okul müdürlerinin resmî görev tanımlarının dışında olduğunu düşündükleri işlere ilişkin görüşleri. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(1), 147-164.
- MEB. (2005). Millî Eğitim Bakanlığı okul-aile birliği yönetmeliği. *Resmi Gazete*, Sayı: 25831. Erişim: http://mevzuat.meb.gov.tr/html/25831_0.html
- MEB. (2009). *MEB 2010-2014 Stratejik Planı*, Ankara: MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı.
- MEB. (2012). Milli Eğitim Bakanlığı okul aile birliği yönetmeliği. *Resmi Gazete*, Sayı: 28199. Erişim: <http://mevzuat.meb.gov.tr/html/okulailebirligi/okulaile.html>
- MEB. (2014). *2015 Yılı bütçe sunuşu: TBMM genel kurulu*, Erişim: http://sgb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2014_12/23031518_btesunuu.pdf
- Memduhoğlu, H. B. ve Meriç, E. (2014). Okul müdürlerinin eğitim yönetiminin işlevleri bağlamında yönetim sürecinde karşılaştıkları temel sorunlar. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7 (33), 653-666.
- Merriam, S. B. (2013). *Nitel araştırma: Desen ve uygulama için bir rehber*. (Çev. Ed. S. Turan). Ankara: Nobel Yayınevi
- Nural, E., Kaya, C. D. ve Kaya, Y. (2013). Okul aile birliklerinin işleyişi, sorunlarına ilişkin yöneticilerin, okul aile birliği üyelerinin görüşleri. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 2(4), 58-69.
- OECD. (2010). *PISA 2009 Results: What Students Know and Can Do: Student Performance in Reading, Mathematics and Science*. Paris:OECD.
- Özgan, H. ve Aydın, Z. (2010). "Okul aile işbirliğine ilişkin yönetici, öğretmen ve veli görüşleri" *e-Journal of New World Sciences Academy EducationSciences*, 1C0192, 5, (3), 1169- 1189.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (3rd Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Recepoğlu, E. ve Kılınç, A. Ç. (2014). Türkiye’de okul yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi, mevcut sorunlar ve çözüm önerileri. *Turkish Studies*, 9(2), 1817-1845.
- Rubenstein, R., Schwartz, A. E., Stiefel, L., & Amor, H. B. H. (2007). From districts to schools: The distribution of resources across schools in big city school districts. *Economics of Education Review*, 26(5), 532-545.





- Slater, C. L. (2011). Understanding principal leadership: An international perspective and a narrative approach. *Educational Management Administration & Leadership*, 39(2), 219-227. DOI: 10.1177/1741143210390061
- Şimşek H. (2002). Türkiye’de eğitim yöneticisi yetiştirilemez, 21. *Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu Eğitim Bilimleri Fak. Yay. No.191*, ss.307-312.
- Şişman, M., ve Turan. S. (2004). Eğitim ve okul yönetimi. Eğitim kurumları yönetici adayları seçme sınavına hazırlık ve yetiştirme el kitabı. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tural, N. (2002). *Eğitim finansmanı*, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Turan, S. (2015). İşini bil okuluna sahip ol (s. 74-92). A. Açıkalın, M. Şişman, S. Turan. *Bir insan olarak okul müdürü* (3. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Wildy, H. R., Clarke, S., Styles, I. & Beycioglu, K. (2010). Preparing novice principals in Australia and Turkey: How similar are their needs? *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*. 22 (4), 307-326.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, M.. ve Dönmez, B. (2008). Okul aile birliklerine ilişkin bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (23), 55-71.
- Zoraloğlu, Y. R, Şahin, İ. ve Fırat, N. Ş. (2005). İlköğretim okullarında kaynak sorunu. *Eğitim Bilim Toplum Dergisi*, 3(12), 86-101
- Zoraloğlu, Y.R, Şahin, İ. ve Fırat, N. Ş. (2004). İlköğretim okullarının finansal kaynak bulmada karşılaştıkları güçlükler ve bu güçlüklerin okula etkileri. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 2(8), 4-17.





School Principals' Views on the Financial Conditions of Schools and the Budget Problems

Assist.Prof. Dr. Niyazi Özer
Inonu University, Turkey
niyazi.ozer@inonu.edu.tr

Assoc.Prof.Dr. Hasan Demirtaş
Inonu University, Turkey
hasan.demirtas@inonu.edu.tr

Teacher (M.A.) Fidel Ateş
Gaziantep MNE, Turkey
fidelates@gmail.com

Extended Abstract

Purpose: School administrators may face some problems during daily routine of a school day which can inhibit the quality of educational and instructional activities. Considering the definition of the school management, principals need to manage physical resources and human resources in an effective and productive manner while trying to achieve the goals of the schools and educational system. The budget management and financial issues can be regarded as both cause and solution for physical sources-related problems since principals should meet the needs of school staff and students including heating, lighting, office stationery (paper, chalk etc.), sanitary materials, safety and security measures, maintenance and repairment of the devices and facilities, arranging social and cultural activities etc. Yet, in Turkish education system, most of the schools (especially primary and lower secondary schools) do not have any direct funding opportunities to fulfil aforementioned requirements. Therefore the main purpose of this research is to determine the school principals' views on the financial conditions of the schools and the budget problems they encountered. It was also aimed to explore the participating principals' views on (a) incomes and expenses of the schools, (b) the problems encountered during budget management, (c) required skills for the school principals regarding budget management, (d) effects of parent-teacher associations on the school budget and, (e) alternative methods for covering the expenses of the schools.

Method: A phenomenological, qualitative research design was employed in this study to explore the essence of shared views on the financial problems encountered by school principals. The data was collected using the focus group interviews with the principals of primary (n=6) and secondary (n=6) schools located in Malatya, a city located in the eastern part of Turkey. Before focus group interviews, appointments with all the participants were arranged by phone and consents of principals were granted. Interviews with two focus groups each including six principals, were conducted. At the interviews, the second author moderated the conversations and the other authors took the task of controlling of the recorder and taking notes of important discussions. After the interviews completed, interviews were transcribed and transcriptions were given to each of the participants. In the coding, each interviewed principal were given a code number. Based on the research





questions, content analysis was carried out to identify the themes. Sentences thought to be used as a direct quotation are identified and mentioned in the related parts in findings.

Findings: According to the participating principals, there is an imbalance between the incomes and expenses of the schools. Due to this imbalance, the school principals experience some challenges. Some principals, for example, stated that they devote most of their time and energy to find and arrange financial support to school, and dealing with the financial problems restrain them from fulfilling other important responsibilities such as leading instruction. According to the responses of the participants, the maximum expense items for the schools are include buying security, cleaning and repairment services, maintaining technological devices such as surveillance cameras, computers, and printers. All of the participants stated that schools mostly survive with the financial support of parent-school associations. But some principals also pointed out that, they have some challenges while gaining the support of parents due to negative attitudes and mistrust between schools. One of the important finding of the current study was participants' views on the principals' skills about budget management. Principals of both primary and secondary schools express that they do not have enough knowledge and skills on preparing and managing budget. Therefore they suggested that novice school principals should attend pre-service or in-service education programs including budget management and legal issues. Participating principals also offered alternative ways to improve the school budget including using of school yards, walls and web pages for commercial advertisement purposes.

Discussions & Suggestions: Infrastructures and physical conditions of school environments should be improved in order to realize the educational goals. It is, however, a difficult job for school principals to improve school environments without any financial support. In Turkish education system, most of the schools and also principals are left alone regarding financial issues. Central or local authorities meet only the basic needs of schools including heating, lighting, and water expenses. Therefore schools try to survive and attain the educational goals with the devoted efforts of school principals and teachers with the financial and moral support of parent-school associations. However, using parents as a resource for school budget may have negative effects on school-family relationships. Therefore policy makers should try to find new ways to improve financial conditions of schools. It can be asserted that increasing the allocated money for education from government budget and distributing it to the individual schools in a systematic and fair manner (i.e. such as school size, location, achievement etc.) would have positive effects on schools. Lastly, a school based, democratic, and transparent management approach should be adopted in order to meet the needs of schools.

Keywords: School, School budget, Budget management, Principals

