

## İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN OKULUN PARASAL KAYNAKLARINI YÖNETME YETERLİKLERİ (ORDU İL ÖRNEĞİ)

Sabit MENTEŞE\*  
Ahmet ÜSTÜN\*\*  
Aydan GÖKDELEN\*\*\*

### Öz

Bu araştırmanın amacı İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okulun Parasal Kaynaklarını Yönetme Yeterlikleri'ne ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerini belirlemektir. Araştırmanın evrenini 2009–2010 öğretim yılında, Ordu ili merkezi ve 18 ilçe merkezinde bulunan resmi ilköğretim okullarında çalışmakta olan tüm ilköğretim okulu yöneticileri ve öğretmenleri, örneklemini ise Ordu İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden alınan ilköğretim okulu öğretmen ve yönetici listesinden tarafsız olarak seçilen 121 yönetici ve 444 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada "Tarama Modeli" kullanılmıştır. Veriler araştırmacılar tarafından geliştirilen İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okulun Parasal Kaynaklarını Yönetme Yeterlikleri Anketi ile toplanmıştır.

Verilerin analizinde aritmetik ortalama, standart sapma, dağılımın homojenliği için Shapiro Wilk uyum iyiliği testi uygulanmış ve istatistiksel olarak anlamlı farkın olup olmadığı bağımsız grup sayısı iki olduğunda Mann Whitney U testi, ikiden fazla bağımsız grup olma durumunda Kruskal Wallis testi kullanılmıştır.  $p < 0,05$  için tüm sonuçlar istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir.

Verilerin analizi sonucunda, ilköğretim okulu yöneticilerinin ilköğretim okulu öğretmenlerine göre, okul maliyesi kuram ve ilkelerinde uzmanlık, parasal kaynak sağlamada iç ve dış sistemlerle ilişki kurma ve ekonomi ve muhasebe bilgisi düzeyleri yönünden daha fazla olumlu düşündükleri bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Okul Yöneticisi, Yeterlik, Bütçe, İlköğretim Okulu.

### The Competence of Primary School Principals in Managing the Financial Resources of the School (The Case of Ordu)

#### Abstract

The purpose of this study is to find out principals' and teachers' views on the competence of primary school principals with regard to managing financial resources. The universe of the research is constituted by all principals and teachers working in state primary schools in the city center of Ordu and its 18 town centers in 2009–2010 academic year. The sample of the survey

\* Yrd. Doç. Dr., Tunceli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Tunceli,  
(sabitmenteşe@hotmail.com).

\*\* Doç. Dr., Amasya Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Amasya, (ustunahmet05@hotmail.com).

\*\*\* Mersin Milli Eğitim Müdürlüğü Öğretmen, Mersin, (aydan3456@hotmail.com).

consists of 121 principals and 444 teachers that have been randomly selected from lists of principals and teachers, provided by the Ordu directorate of the ministry of national education. The "Screening Model" has been used in the survey. Data have been collected through the Questionnaire developed by researchers, on the Primary School Principals' Competence of Managing the Financial Resources of Their Schools.

In the analysis of data, the Shapiro-Wilk normality test has been applied for arithmetic mean, standard deviation and homogeneity of distribution. In the case of two independent groups, the Mann-Whitney U test has been applied, and in the case of more than two independent groups, the Kruskal-Wallis test has been applied. For  $p < 0,05$  all results have been accepted as statistically meaningful.

As a result of the analysis of the data, it has been concluded that primary school principals have more positive thoughts than do the primary school teachers with respect to specialization on the theory and principles of schools finances, establishing relations with external and internal systems in raising money and in terms of their level of knowledge on economics and accounting.

**Keywords:** Primary School Principal, Competence, Budget, Primary School.

## I. GİRİŞ

Eğitim sistemimizin örgün boyutunda yer alan okullarımız okul öncesi, ilköğretim, ortaöğretim ve yüksek öğretim okullarıdır. Bu okullarımızdan bazılarının yasalara dayalı oluşturulmuş bir bütçeleri bulunurken, diğer bazılarının ise herhangi bir bütçesi bulunmamaktadır. Bütçeleri olmayan bu okullar okul öncesi ve ilköğretim okullarıdır. Ancak bu okullarımızın resmi ve müstakil bir bütçesi bulunmamasına rağmen, okulun akçeli işlerine ilişkin özellikle kayıt döneminde başlayan ve son bulmayan bir tartışmanın içinde kendilerini bulmaktadırlar. Diğer bir ifade ile bu okullarımızın olmayan bir bütçesine karşılık, yıl içinde zorunlu karşılanması gereken bazı giderlerinin karşılanabilmeleri için çeşitli kaynaklardan para elde etme yoluna gitmektedirler. İşte tam da bu noktada okul yöneticisinin çeşitli kaynaklardan elde ettiği bu paraları hem elde edebilme, hem de elde edilen bu paraları yönetebilme yeterliliği önem kazanmaktadır. Yöneticinin okulun parasal kaynaklarını yönetebilme yeterliliği okulun çevresi ile olan ilişkilerini olumlu ya da olumsuz yönde önemli derecede etkilediği gibi, öğrenci ve velilerin yöneticinin şahsında eğitime karşı tutumlarını da olumlu ya da olumsuz olacak şekilde etkileyecektir. Bu nedenle okul yöneticilerinin okulun parasal kaynaklarını yönetme yeterliliği önemli bir problem olarak ele alınması ve yöneticilerin bu konuda ne durumda olduklarının belirlenmesi gerekmektedir.

Günümüzde eğitimin ve okulların rolleri sürekli değişmektedir. Buna karşılık okulların çeşitli sorunlarla karşı karşıya olduğu ve bunları çözmekte zorlandığı görülmektedir. Kaynak sıkıntısı bu sorunların en önemlilerinden biridir.

Bundan dolayı okul kaynaklarının etkili bir şekilde yönetimi, okulların içinde buldukları kaynak yetersizliği ve diğer sorunların çözümlenebilmesi açısından önemlidir (Çalık ve Kurt 2007: 217).

Yapılan araştırmalar okulların öğretim yılı boyunca karşılaştıkları giderler her geçen yıl çeşitlenerek artma eğilimi göstermektedir. Buna karşılık, bu giderlerin karşılanabilmesi için verilen ödeneklerin ise azalma eğilimi gösterdiği yöndedir. Bu durumda resmi kaynaklarla karşılanamayan okulun giderleri, resmi olmayan ve adına genellikle ek özel gelir kaynakları denilen mali kaynaklar aracılığı ile giderilmeye çalışılmaktadır.

Kavak'ın "İlköğretimde Kaynak Arayışları" araştırmasında, okullarda her öğretim yılı başında okula kayıt parası veya kayıt sırasında alınan gönüllü bağışlar ile başlayan ve eğitime katkı payı, dergi parası ve kitap parası payı, kıyafet satış bağışı, karne parası v.b. adlar altında tüm öğretim yılı boyunca süren bir para toplama olgusuna tanık olduğunu, ayrıca konunun her yıl basın-yayın organları aracılığıyla kamuoyunun gündemine gelmesine ve tartışılmasına karşın, 10-15 yıldan bu yana çözüm bulunamadığını belirtmiştir. Milli Eğitim Bakanlığı da okulların bütçe dışı ek parasal kaynaklar oluşturulmasına izin vermektedir (Kavak, 1997:1).

Süzük'ün "İlköğretim Okul Harcamalarında Genel Bütçe Dışındaki Kaynakların Yerine İlişkin Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Görüşleri (Ankara İli Örneği)" araştırmasında okul yöneticilerinin görüşlerine göre, kayıt parası, karne parası, diploma parası, dergi satışı gelirleri vb. 39 farklı isim altında velilerden para toplanmaktadır. Ayrıca öğretmenlere göre ise toplanan bu paralar velinin okuldan uzaklaşmasına sebep olmakta ve eğitime zarar vermektedir (Süzük, 2002:52).

Zoraloğlu ve arkadaşları 2002 yılında İzmir'de "İlköğretim Okullarında Kaynak Sorunu" adlı araştırmalarında;

- İlköğretim okullarının giderleri büyük ölçüde özel gelir kaynaklarıyla karşılanmaya çalışılmaktadır. Okulların yakıt, elektrik ve su gibi temel gereksinimleri bile kamu tarafından yeterince karşılanmamaktadır.
- İlköğretim okullarında, gelir büyüklüğü bakımından ilk üç sırada gösterilen özel gelir kaynakları arasında "bağışlar" ilk sırayı alırken, ikinci sırada "kantin kira gelirleri" üçüncü sırada ise "anasınıfı ücretleri" yer almaktadır.
- İlköğretim okullarının özel gelir kaynakları gereksinimlerini karşılamada yetersiz kalmaktadır. Okul müdürlerinin büyük çoğunluğu, sağlıklı bir eğitim ortamı oluşturmak için elde ettikleri gelirlerin, gereksinimlerini karşılamadığı sonucuna varmışlardır (Zoraloğlu, 2005: 52).

Özçelik, okulların karşılaştıkları başlıca giderler olarak; okula alınan demirbaşlar, okulun bakım ve onarımı, yangından koruma malzemeleri alımları, laboratuvar malzemeleri, kırtasiye giderleri, büro malzemesi giderleri, sarf edilen malzemeler, temizlik malzemeleri giderleri, hizmetli parası, devamlı güvenlik elemanı giderleri, güvenlik sistemi giderleri, yakıt elektrik telefon internet su sosyal etkinlik masrafları, öğrencilere yapılan yardımlar, yiyecek alımları, giyecek

alımları ve ufak tefek tamirat vb. olarak tespit etmiştir. Bunlardan bazıları genel bütçeden karşılanıyor olsa da, bazılarının neredeyse giderlerinin tamamı genel bütçeden karşılanmamaktadır (Özçelik, 2007, 38-39). Bu durumda okullar ek gelir ya da özel gelir kaynaklarına başvurumaktadırlar. Aynı araştırma sonuçlarına göre, okulların sahip oldukları ek gelir kaynakları ya da giderlerini karşılamak üzere başvurdukları özel gelir kaynaklarına bakıldığında bunların; sergi gelirleri, okul armalı ürünlerin satışlarından elde edilen gelirler, fotoğraf parası, sınav parası, özel günler ve kermeslerden elde edilen gelirler, kantin işletmesinden kazanılan gelirler, kooperatif geliri, okula yapılan gönüllü bağışlar, fotokopi parası, diploma parası, karne parası, eğitime katkı payları, spor parası, sınıf ihtiyaçları için toplanan paralar, okulun donanımı için toplanan paralar ve hafta sonu kursları vb. oldukları görülmektedir (Özçelik, 2009:41). Ancak bu gelir kaynakları hem çeşit ve hem de miktar olarak her okul için aynı düzeyde olduğu anlamına gelmemektedir. Sözelimi gelir düzeyi yüksek bir sosyo-ekonomik çevre ile yoksul sosyo ekonomik çevrede hizmet veren bir okulun aynı gelir ve gider tür ve düzeyine sahip olması beklenemez.

Türkiye Cumhuriyetinin hem 1961 hem de 1982 anayasalarında İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi'ni destekler şekilde eğitimin ilköğretimden yüksek öğretime kadar bir hak olduğu ve parasız olduğu ayrıca, halkın eğitim gereksinimlerini sağlamanın devletin ödevi olduğu belirtilmiştir.

Dünyada neredeyse tüm ülkelerde devlet bütçelerinin eğitimin ana finansman kaynağını oluşturduğu gözlenmektedir. Okullar, sahip oldukları insan ve madde kaynakları aracılığıyla amaçlarına ulaşmaya çalışırlar. Okulların başarılı olarak işlemesi parasal durumları ile yakından ilgilidir. Okul için gerekli olan maddi kaynaklar zamanında ve yeterince sağlandığında okulun başarılı olma olasılığı artar. Maddi imkânlar ihtiyacın altına düşer ve gerektiğinde sağlanmazsa okulun sunacağı hizmetlerde de azalmalar olacaktır (Taymaz, 2007: 215).

Eğitim yönetiminde hemen her işin yapılması paraya dayanır. Paranın yönetimi eğitim yönetiminin temelidir. Eğitim yönetiminde başarının kuralı, eğitime ayrılan her kuruşun düzgünce harcanmasıdır (Başaran, 1996: 157).

Her yöneticinin birinci derecede amacı ve rolü kurumda var olandan daha iyi ve fazlasını sağlamaktır. Bunun için okul yöneticisinin hem okul içindeki çalışanlarla hem de çevre ile iyi ilişkiler içerisinde olması gereklidir. Yöneticinin uğraşmak durumunda olduğu okul problemleri; müfredat programı, okulun imkânları, organizasyonu, personel ve mali durumdur. Bu problemler içerisinde yöneticilerin en çok zorlandıkları, sıkıntı yaşadıkları durum da mali durumdur. Eğitim yöneticisinin bu sorunları çözebilmesi için bir takım yeterliklere sahip olması gerekir. İnsan kaynaklarının ve mali kaynakların en çok kullanıldığı yer olan okullarda "Okul Yöneticilerinin Okulun Parasal Kaynaklarını Yönetme Yeterlikleri"ne ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri bu anlamda, bu araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

Yeterlik bir işin gerektiği yerde ve gerektiği zamanda yapılmasıdır. Bireydeki gizil güçlerin yani bireyde var olan özelliklerin edime dönüştürülmesidir (Başar, 1993: 80).

Yeterlik, hem düşünsel çabaları gerektirdiğinden bilişsel güce, hem de bedensel çabaları gerektirdiğinden devinimsel güce dayanır. Yeterliğin işe koşulmasında güvenilirliği, dayandığı bilgi ve becerilerin bilimsel olmasına bağlıdır (Başaran, 2006: 204).

## II. OKUL YÖNETİCİSİNİN YETERLİKLERİ

Yönetici yeterliği, genel eğitim, iletişim ve birlikte çalışma becerisi, astlarını motive edebilme, kişilik sahibi olma, amaca erişmede kararlılık, yabancı dil bilme, strese dayanıklılık, esneklik, toplumsal bilince sahip olma, kendinden emin olma gibi ölçütlere uygun olmayı gerektirmektedir (Uysal-Sezer, 1993). Başarılı ve kaliteli bir okulun başında, eğitim ve öğretim alanında başarılı bir yönetici vardır. Etkili bir yönetim olmaksızın okullar sağlıklı ve başarılı çalışamazlar. Bu nedenle yöneticiler iyi seçilmelidir (Çağlayan, 2003: 77). Yöneticiler okulların can damarıdır. Okulu yönetme yetkisi okul müdürlerine aittir. Yeterlik alanları bir kişinin belli bir makamın görevlerini yerine getirebilmesi için göstermesi gereken yeterlikleri kapsayan alanlardır. Yeterlik bu alanlar bütününden meydana gelir. Bir makamda gösterilecek en düşük etkinlik için gerekli olanlar kritik yeterlik alanlarıdır. Bu kritik alanlarda yeterli olmayan yönetici, makamın gerektirdiği rolü oynamada başarısız kalacaktır (Bursalıoğlu, 1981: 5). Eğitim yöneticisi; öğretmen, iş gören, öğrenci, veli, çevre liderleri, çevredeki yerel yöneticiler, merkez örgütü ve politikacılar gibi farklı eğitim ve kültür düzeyinde bulunan ve farklı beklentileri olan öğelerle ilişkiler kurmak, onların çelişkili beklentilerini bağdaştırarak demokratik yönetimi sürdürmek zorundadır (Kaya, 1993: 132). Eğitim yöneticisinin önünde duran bu güçlükler, onun bazı becerileri ve yetenekleri taşımasını zorunlu kılmaktadır. Etkili bir eğitim yöneticisinin taşıması gereken yeterlikler bazı yazarlarca üçe ayrılmaktadır. Bunlar teknik, insani ve kavramsal yeterliklerdir (Açıkgöz, 1994: 9).

## III. EĞİTİMİN FİNANSMANI

Modern devletin oluşumu ile beraber eğitim giderek kamu faaliyeti olarak geliştiğinden, finansmanda önemli ölçüde kamu ekonomisi kapsamında görülmüştür. Ancak kamunun eğitime en fazla müdahale ettiği, finansmanını tümüyle karşıladığı dönemlerde ve rejimlerde bile kamu dışı kaynakların eğitim için kullanıldığı görülmektedir. Bu durum özellikle geleneği olan köklü eğitim kurumları ve din eğitimi için söz konusudur. Eğitimin finansmanı başlıca üç kaynaktan karşılanmaktadır. Bunlar; kamu kurumları, özel sektör (gönüllü kuruluşlar ve ticari kurumlar) ve halkın veya tüzel kişilerin gönüllü olarak veya mali

teşvikler neticesinde yaptıkları aynı veya nakdi bağışlar ile zorunlu katkılardır (TDV, 1996).

Eğitim finansmanı sadece bir kaynak sorunu olmayıp ülkenin ve eğitimin makro şartları ile ilişkili geniş bir alandır. Ülkenin kamu yönetimi sistemi ve ekonomik gelişmişliği ile sektörler arasında kaynakların dağıtımı, eğitimin yönetim ve karar verme süreci, demografik yapı ve nüfus artış hızı, sosyal, kültürel, ekonomik ve politik özendirme ve engellere bağlı olarak oluşan eğitim talebi, eğitimin finansmanını doğrudan veya dolaylı olarak belirlemektedir. Diğer taraftan eğitimin finansman sorununu bir kaynak sorunu olarak daraltılması durumunda; kaynağın miktarı ve yeterliği ile beraber kaynağın kullanımı da bu kapsama alınmak zorundadır (Kale, 2012).

Bu faktörlere ilave olarak eğitim finansmanını politik çevre de etkilemektedir. Ülkenin siyasi tercihi eğitimin finansman kaynaklarını belirlemektedir. Özel sektörü teşvik eden veya engelleyen bir siyasi tercih, özel sermaye birikiminin eğitime yönelmesi ile doğrudan ilgilidir (TDV, 1996).

Eğitimde toplumsal talep arttıkça ve bu hizmeti sağlamada kamu kaynakları yetersiz kaldıkça eğitim finansmanı önemli bir sorun olmaktadır. Fakat finansman sorununun ortaya çıkışını, yalnızca talep artışına bağlamak doğru değildir (Ünal, 1996: 303).

1980'lerden itibaren ve tüm dünyada eğitimin finansmanı için yeni enstrüman arayışları (özellikle yükseköğretimde özel fon kullanımı) öne çıkmıştır. Eicher, eğitimin finansmanının “gelişmiş ülkelerde aile ve firmalara, gelişmekte olan ülkelerde ise yeni vergiler konulması ve özel okulların teşvik edilmesine doğru yöneldiğini ortaya koymaktadır (Koç, 2007: 40).

Tural (2002) eğitimin finansmanının nelere yanıt aradığını şu şekilde ifade etmiştir;

- Eğitimden doğan maliyeti kim karşılamalıdır?
- Çeşitli öğretim tür ve düzeylerinde kamusal ve eğitime devlet ne düzeyde destek vermelidir?
- Eğitime kamu desteği, farklı hükümet düzeyleri (federal, eyalet ve yerel düzeyler ya da merkezi ve yerel yönetimler) arasında nasıl dağıtılmalıdır?
- Eğitim maliyetinin ne kadarı vergi yükümlüsünden, ne kadarı eğitimden doğrudan yararlananlarca karşılanmalıdır?

Parasal kaynakların nereden ve nasıl sağlanacağı eğitim finansmanının temel sorunlarından biridir. Eğitime ayrılacak parasal kaynakların sağlanma yöntemleri, büyük ölçüde ülkenin yönetim biçimine özellikle eğitim yönetimi yapısına göre farklılaşabilmektedir. Eğitime merkezi hükümetler, eyalet hükümetleri, yerel yönetimler, özel kuruluşlar, gönüllü kuruluşlar, öğrenci ve aileleri parasal girdi sağlayabilmektedir (Levin, 1987: 426 ve IIEP: 2-4, akt. Tural, 2002). Eğitim finansman sistemlerinin değerlendirilmesinde geleneksel olarak kabul edilen ve birbirleriyle ilişkili üç ana ölçüt vardır. Bunlar; sağlanan eğitim hizmetlerinin yeterli düzeyde olup olmadığı, eğitim kaynaklarının dağılımının

etkin olup olmadığı ve yine kaynak dağılımının adil olup olmadığıdır (Benson, 1994: 79). Eğitimin finansmanı ile ilgili çeşitlenme eğilimi ile birlikte, kamu harcamalarının ağırlığı da sürmektedir. Devletin yaptığı, eğitim harcamaları eğitim hizmetinden ne beklediği kadar, devlet anlayışına ve kamu politikasına bağlıdır (Koç, 2007: 40–41).

#### IV. EĞİTİMİN FİNANSMAN MODELLERİ

Eğitimde finansman biçimleri Hesapçıoğlu (1994) tarafından üçe ayrılmaktadır.

**Doğrudan Finansman:** Burada eğitim salt sosyal mal sayılmakta ve doğrudan sosyal harcamaların tümünü devletçe sağlanan vergilerle karşılanacağı kabul edilmektedir. Burada eğitimin örgütlenmesini devlet üstlenmiştir (Hesapçıoğlu, 1994: 222).

**Kısmi Finansman:** Burada söz konusu eğitim bir karma mal olarak görülmekte ve doğrudan sosyal harcamaların bir kısmı ya da tamamı fiyatlandırılarak harç ve resimlerin öğrencilerden alınması yoluna gidilmektedir (Hesapçıoğlu, 1994: 222).

**Dolaylı Finansman:** Burada da eğitim karma mal olarak görülmektedir. Eğitimi devlet ya da özel kesim örgütleyebilir. Devlet öğrencilere kuponlarla kredi ya da hibeler biçiminde satın alma gücü transfer eder. Öğrenci de bu kuponlarla eğitim kurumuna başvurur (Hesapçıoğlu, 1994: 222).

Türkiye'de eğitimin finansmanına ilişkin gelişmelere bakıldığında gerek OECD raporlarında ve gerekse yıllara göre MEB'nin genel bütçe içindeki payı, hiçbir zaman beklenen ya da olması gereken düzeyde olamadığı görülür. Nitekim OECD'nin 2007 raporlarına göre Türkiye, GSMH'lerinin eğitime yaptığı harcamalar sıralamasında en son sırada yer almıştır. Buna göre, Türkiye'de kamu kaynaklarından, eğitim kurumlarına GSYH'nin %3,6'sı düzeyinde harcama yapmaktadır. En az harcamanın yapıldığı ikinci ülke ise %4 ile Yunanistan olurken, en fazla harcamanın yapıldığı ülke ise %6,7 ile Danimarka'dır. Diğer ülkeler ise şöyle sıralanmaktadır; İsveç %6,5, Portekiz 5,8, Polonya 5,8, Macaristan 5,5, Hollanda 4,6, Güney Kore 4,6, Almanya 4,4, Çek Cumhuriyeti 4,3, İspanya 4,2, İrlanda 4,1 (OECD 2007). Keza ilerleyen yıllarda da bu tablo değişmemiş görünmektedir. 2003–2011 yılları arasında artan öğrenci sayısına karşın Milli Eğitim Bakanlığı bütçesinin, ortaya çıkan ihtiyacı karşılayacak kadar artmadığı görülmektedir. Aşağıdaki tabloda son dokuz yıl içinde eğitime bütçeden ayrılan pay ve bu payların Milli Gelire oranı gösterilmiştir. Eğitime bütçeden ayrılan paylar bu durumun en açık kanıtı niteliğindedir. Üstelik eğitimde bütçeden ayrılan payların ortalama %70'i personel harcamalarına ayrılmaktadır. Geçtiğimiz yıllar içinde eğitimin finansmanı büyük ölçüde öğrencilerin, dolayısıyla öğrenci velilerinin omuzlarına yıkılması bu anlamda kaçınılmaz bir duruma gelmiştir.

**Tablo 1.** Türkiye'de Bütçeden Eğitime Ayrılan Pay ve Eğitim Harcamalarının Milli Gelire Oranı

Yıllar	MEB Bütçesinin Konsolide Bütçeye Oranı(%)	MEB Bütçesinin GSMH'ya Oranı(%)
2005	9.53	3.07
2006	9.50	2.95
2007	10.42	3.40
2008	10.30	3.13
2009	10.64	2.51
2010	9.80	2.74
2011	10.92	2.81
2012*	11.16	2.74

**Kaynak:** Milli Eğitim İstatistikleri Örgün Eğitim 2010–2011

\*2012 Bütçe Kanunu Tasarısı'nda öngörülen miktar

Son yıllarda eğitime bütçeden ayrılan pay rakamsal olarak artmakla birlikte eğitimin Milli Gelir içindeki payının fazla değişiklik göstermemiş olması dikkat çekicidir. Merkezi bütçe içinde sınırlı, ancak sosyal harcamalar içinde önemli bir paya sahip eğitim harcamaları, sosyal harcamaların her geçen yıl azaltılması, daha doğrusu özel kesime yönelik kaynak olarak aktarılması nedeniyle ya azalmış ya da yerinde saymıştır. Öyle ki, Türkiye'de milli gelirden eğitime ayrılan pay, sosyo-ekonomik yapısı itibariyle ülkemizin çok gerisinde olan Barbados Adaları (%7.1), Brunei Sultanlığı (%4.8), Fildişi Sahilleri (%4.6), Kiribati (%11.4), Fiji (%5.2), Vanuatu (%7.3), Honduras (% 4) gibi ülkelerin gerisinde kalmıştır (URL 1). Bu durumu Türkiye'de bütçeden eğitime ayrılan pay ve eğitim harcamalarının milli gelire oranının yıllara göre dağılımında da görmek mümkündür (Tablo-2).

Tablo-2'de, eğitime yapılan toplam kamusal harcamaların Gayrisafi Yurtiçi Hâsıla'ya oranı verilmektedir. Tablodan da anlaşılacağı üzere, eğitime ayrılan toplam kamusal harcamaların GSYİH içindeki payının en düşük olduğu ülke Türkiye'dir. OECD ortalaması %3.5 iken, Türkiye'de eğitime yapılan harcamaların GSYİH'ye oranı sadece %1.9 oranında kalmaktadır. Oysa bu oran Almanya'da %2.8, İspanya'da %2.8, Estonya'da %3.5, Slovenya'da %4, Macaristan'da %3.4, Çek Cumhuriyeti'nde %2.8'dir.

**Tablo 2.** Eğitime Yapılan Kamusal Harcamaların Gayrisafi Yurt içi Hâsıla (GSYH)'ya Oranı

ÜLKE	Almanya	İspanya	Estonya	Rusya	Danimarka	Slovenya	Macaristan	OECD Ort.	Türkiye
<b>Oran (%)</b>	2.8	2.8	3.5	2	4.8	4	3.4	3.5	1.9

**Kaynak:** OECD 2009:202



Tablo-3'de, ilköğretimden yükseköğretime kadar, yıl bazında öğrencilere yapılan ortalama kamusal harcamaların dolar bazındaki karşılığı gösterilmektedir. Buna göre söz konusu yıllık harcama Almanya'da 7.925, Slovenya'da 7.869, Portekiz'de 6.624, Çek Cumhuriyeti'nde 5.174, Rusya'da 2.761 ABD Doları iken, Türkiye'de 1.614 dolardır ve bu harcama 35 OECD üyesi ülke arasındaki en düşük harcama miktarıdır. Oysaki OECD üyesi ülkelerin ortalaması 7.840 dolar'dır. Öğretmenler ve öğrencileri, eğitimden yapılan kısıntılar sonucu mağdur olmakta ve sonuçta eğitimin kamusal niteliği açık biçimde aşınmaktadır.

Görüldüğü üzere eğitim kademelerine göre öğrenci başına harcanan para seçilmiş bazı ülkelere göre oldukça düşük düzeydedir. Ak (1997) tarafından yapılan "Türk Eğitim Sisteminin Ekonomik Analizi" adlı çalışmada; devlet ve özel idare gelirlerinden ayrılan pay, diğer ülkeler ile kıyaslanmış ve bütçeden ayrılan ortalama %4,61'lik payın çok düşük olduğu, özel idare bütçelerinden ayrılan %20'lik payın ise il düzeyinde eğitime yapılan yatırımları karşılamadığı belirtilmiştir. Yine kamu kaynaklarından eğitime ayrılan payın artırılması, hangi koşul altında olursa olsun, eğitimin finansman kaynaklarının her türlü tasarruf genelge ve tedbirleri dışında tutulması gerektiği belirtilmiştir.

Ataklı (1993) yaptığı "Yönetici-Öğretmen ve Velilerin İlköğretimde Gelir Kaynaklarının Çeşitlendirilmesi Üzerine Görüşleri" adlı çalışmasında şu sonuçlara ulaşmıştır:

- İlköğretim okulları için ilköğretim fonu oluşturulmalıdır.
- İlköğretim fonunu oluşturacak paranın toplanma ve harcanama yetkisi İl Milli Eğitim Müdürlüklerine verilmelidir.
- İlköğretim fonunu oluşturan paranın %80'i İl Milli Eğitim Müdürlüklerinde Kalmalı, %20'si Bakanlık hesabına aktarılmalıdır.
- İlköğretim ve okul fonu için sağlanacak gelir kaynağı halka basın aracılığı ile duyurulmalı ve halk aydınlatılmalıdır.
- Okul fonunu oluşturacak paranın toplanması ve harcanmasında yetki okul yöneticisi, okul koruma derneği, ilçe milli eğitim müdürlüğünün temsilcilerinden oluşacak bir komisyona verilmelidir.

Korkmaz (2005) tarafından yapılan "İlköğretim Okullarının Karşılaştıkları Finansman Sorunları" adlı çalışmada şu sonuçlara ulaşılmıştır:

İlköğretim okullarının finansmanında karşılaştıkları problemlerin çözümünde gerçekçi olmak gerekir. Ailelere durum anlatmalı ve onların desteğiyle bu sorunun çözüleceğini açıklanmalıdır. Veliler ekonomik durumları elverdiği ölçüde okullara yardım etmeli ve okulun imkânları halka sunulmalıdır. Okulun gelirini artırmanın bir başka yolu ise okulun imkânlarını daha çok halka sunmaktır. Sözelimi spor salonunun okul dışı zamanlarda ücretli olarak halka açılması gibi..Okullarda halka açık sosyal faaliyetler sunularak (değişik beceri kursları ve

sınava hazırlık gibi) maddi kaynak yaratılabilir. Bu sorunun çözümünde en etkili ve sistematik yaklaşımlardan biride, mahalli idarelerin aldıkları vergilerden belli bir düzenleme ile bir miktarlarını o bölgenin eğitim kurumlarına verilmesi yoluyla okullara mali kaynak sağlanabilir.

Beales (1994) incelemesinde; yöneticilerin özel sektör kaynaklarını en kullanışlı kılmaları için, yöneticilere yardım amacı ile yönetim stratejileri sunmaktadır. Yiyecek içecek servisi, öğrenci taşımacılığı, bina inşaatı konularında özel sektör bir kaynak olarak ele alınmakta ve sonuçta okullara daha fazla özerklik ve yetki verilmesi önermektedir.

**Tablo 3.** İlköğretimden Yükseköğretime Öğrenci Başına Yapılan Kamusal Harcama (ABD Doları)

ÜLKE	Almanya	İspanya	Estonya	Rusya	Danimarka	Slovenya	Macaristan	OECD Ort.	Türkiye
ABD Doları	7.925	7.819	4.126	2.761	10.395	7.869	4.588	7.840	1.614

**Kaynak:** OECD, Education at a Glance, 2009'dan derlenmiştir.

Theobald (1994), devlet okullarının finansal durumunu incelediği çalışmasında; devletlerin çoğunun, vergi verme ile öğrencilerin nitelikli bir eğitime sahip olma arasında denge sağlamaya çalıştıklarını vurgulamaktadır.

Wood (1991) devlet okullarının finansmanında eğitim için sorumluluk paylaşımını incelemiş, lokal vergilerin ve özellikle mülkiyet vergisinin önemi, vergi eşitliği konularını ele almıştır.

Thompson (1991), çalışmasında eğitime kaynak bulmada halk ve kuruluşların yardımları üzerinde durmakta ve vergi mükelleflerinin gücü anlatılmaktadır.

Thom (1991), Ontario'daki zorunlu eğitimin finansmanı üzerine bir çalışma yapmıştır. Mevcut finansman kaynağının; devlet, belediyeler ve eyaletler olduğundan bahsetmiş, etkili finansman modellerini araştırmıştır. Araştırma soruları üç başlık altında toplanmıştır. Bunlar; eğitim yönetimi, bütçe ve gelecek sorunudur. Son yıllarda Ontario'da bölgesel gelirlerin önemli olduğu göz önüne alınarak gelecekte finansman programının nasıl olabileceği araştırılmıştır.

Van Cleve Morris liderliğinde bir grup araştırmacının Chicago Illinois Üniversitesinde 1980 ve 1981 yıllarında yaptıkları araştırmada, okul müdürlerinin kendilerinden beklenen bazı alışlagelmiş görevlerini yapmaktan kaçındıkları ortaya konulmuştur. Çok az okul müdürünün öğretmenlerin ne öğrettiğini gözlemlemeye zaman ayırdığı tespit edilmiştir. Araştırmacı öğretimi değerlendirmenin genellikle çok sevimsiz bir iş olduğu ayrıca başkalarının özellikle

de alanında uzman olan ve çocuk eğitiminden müdür kadar anlayan öğretmenlerin sürekli yargılayan bakışlar altında çalışmasının gerçekten de güç olduğunu gözlemlemiştir (Wooster 1991: 55).

Normalde bütçeden eğitime ayrılan payın ve eğitim harcamalarının milli gelire oranı yıllara göre artış göstermesi gerekmektedir. Çünkü her geçen yıl/gün eğitim ihtiyaçlarının çeşitlenerek artması yanında, eğitim hizmetinden faydalanmak isteyen bireylerde de önemli artışlar gözlemlenmektedir. Yıllara göre bütçeden eğitime ayrılan pay ve eğitim harcamalarının milli gelire oranı incelendiğinde, görüleceği üzere beklenen miktarda artışlar söz konusu olmamıştır. Nitekim Tablo-1'de de bu durumu görmek mümkündür.

Keza eğitim kademelerine göre öğrenci başına harcanan para miktarı da incelendiğinde de okulların mali sorun yaşayacaklarını gösterir niteliktedir (Tablo-4).

**Tablo 4.** Eğitim Kademelerine Göre Öğrenci Başına Yapılan Harcama (ABD Doları)

Ülkeler	İlköğretim	Ortaöğretim	Yükseköğretim	İlköğretimden Yüksek Öğretime
Çek Cumhuriyeti	2.791	4.779	5.711	4.484
Fransa	5.082	8.737	7.322	7.880
Yunanistan	4.595	5.213	4.521	5.135
Macaristan	3.841	3.692	5.607	4.326
İtalya	7.390	7.843	4.812	7.723
Meksika	1.694	1.922	4.834	2.128
Polonya	3.130	2.889	3.893	3.323
Türkiye	1.120	1.808	4.231	1.527

**Kaynak:** OECD, Education at a Glance, 2009: 202.

İlköğretimden yükseköğretime kadar yapılan tüm eğitim harcamaları açısından bakacak olursak; Türkiye'de bir öğrenci için yapılan harcamanın öğrenci başına 1.614 dolarda kaldığı görülmektedir. Tablo-4'de de açıkça görüldüğü gibi Türkiye kişi başı öğrenci harcamaları bakımından hem diğer ülkelerin gerisinde, hem de OECD ortalamasının çok çok altındadır. Öğrenci başına yapılan eğitim harcaması miktarının bu kadar düşük olması, ülkemizde devletin kamu eğitime verdiği önemi göstermesi açısından düşündürücüdür.

## V. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı; İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okulun Parasal Kaynaklarını Yönetme Yeterlikleri'ne ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerini incelemektir. Bu amaçla aşağıdaki soruların yanıtları bulunmaya çalışılmıştır:

1- İlköğretim okul müdürlerin, Okulun parasal kaynaklarını yönetme yeterliğine ilişkin Öğretmen ve yönetici görüşü;

- a) Okul maliyesi kuram ve ilkelerinde uzmanlık,
- b) İç ve dış sistemlerle ilişki ve
- c) Ekonomi ve muhasebe bilgisi yeterlik düzeylerine göre nedir?

2- İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okulun Parasal Kaynaklarını Yönetme Yeterliklerinin “Okul Maliyesi Kuram ve İlkelerinde Uzmanlık”, “İç ve Dış Sistemlerle İlişki” ve “Ekonomi ve Muhasebe Bilgisi” Yeterlik Düzeylerine İlişkin öğretmen ve yönetici görüşleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

## VI. YÖNTEM

### A. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma tarama (survey) modelinde yapılmıştır. Temel amaç “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okulun Parasal Kaynaklarını Yönetme Yeterlikleri”ne ilişkin yönetici ve öğretmen algılarını olduğu gibi ya da var olduğu durumuyla betimlemektir (Karasar, 1995). Veriler, yönetici ve öğretmenlerin araştırmacılar tarafından geliştirilen ankete verdikleri yanıtlardan elde edilmiştir.

### B. Evren ve Örneklem

Araştırmanın çalışma evrenini 2008–2009 öğretim yılında, Ordu ili merkezi ve bağlı 18 ilçe merkezinde bulunan resmi ilköğretim okullarında çalışmakta olan tüm ilköğretim okulu yöneticileri ve öğretmenleri oluşturmaktadır. Ordu il merkezi ve ilçe merkezlerinde çalışan toplam yönetici sayısı 224, öğretmen sayısı ise 2539'dur.

Araştırma örnekleminin belirlenmesinde basit tesadüfî örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Basit tesadüfî örneklemede evreni oluşturan her elemanın örneğe girme şansı eşittir (Arıkan 2004: 141).

Anket, il ve ilçe merkezlerindeki ilköğretim okullarında çalışan toplam 500 öğretmene uygulanmıştır. Bu sayı evrenin tamamı olan 2539 öğretmenin %20'sine denk gelmektedir. Geçersiz sayılan 56 anketten sonra, 444 öğretmen değerlendirilmeye alınmıştır. Bu sayı ise evrenin yaklaşık %18'sine denk gelmektedir.

Anket, il ve ilçe merkezlerindeki ilköğretim okullarında çalışan toplam 126 yöneticiye uygulanmıştır. Bu sayı evrenin tamamı olan 224 yöneticinin %56'sına denk gelmektedir. Geçersiz sayılan 5 anketten sonra, 121 yönetici değerlendirilmeye alınmıştır. Bu sayı ise evrenin yaklaşık %54'üne denk gelmektedir.

### C. Veri Toplama Aracı

Veri toplama aracı olarak araştırmacılar tarafından geliştirilen beşli likert tipi, “okul yöneticilerinin, okulun parasal kaynaklarını yönetme yeterlikleri ölçeği” kullanılmıştır. Veri toplama aracı ile elde edilen verilerin önem düzeylerini belirlemek için Anketteki madde seçenekleri; (1) Hiç, (2) Az, (3) Orta, (4) Çok, (5) Pek Çok şeklinde puanlanmıştır. İstatistiksel işlemler seçeneklerin sahip olduğu bu puanlamaya göre yapılmıştır (Kırcaali 1999: 19).

Ölçeğin geliştirilmesinde birinci aşamada eğitim yöneticilerinin yeterlikleri ve ilköğretimin finansmanı, parasal kaynakları konusunda yerli yabancı kaynaklar incelenerek literatür taraması yapılmıştır. Okul Yöneticileri, öğretmenler, ilköğretim müfettişleri ve alan uzmanlarının da görüşleri alınarak bir madde havuzu oluşturulmuştur. Madde havuzu sonucunda 119 madde olarak düzenlenen anket taslağı uzman görüşüne sunulmuş “içerik geçerliği” (Karasar 1995: 151) sağlanmaya çalışılmıştır. Bu çalışma sonunda, uzmanların eleştirileri doğrultusunda anket taslağında bulunan bazı maddelerin ifadeleri değiştirilmiş ve bazı maddelerde çıkartılarak madde sayısı 45'e düşürülmüştür. Veri toplama aracının geçerli ve güvenilirliğini ölçmek amacıyla (n=226) bir pilot uygulama yapılmıştır.

Varimax rotasyonu kullanılarak mevcut boyut yapısı incelendiğinde maddelerin üç boyutta toplandığı görülmüştür. Birinci boyut “Okul maliyesi kuram ve ilkelerinde uzmanlık”, ikinci boyut “Parasal kaynak sağlamada iç ve dış sistemlerle ilişki kurma”, üçüncü boyut ise “Ekonomi ve muhasebe bilgisi” olarak adlandırılmıştır. Her bir maddeye ilişkin faktör yükünün  $\geq 0,35$  olması önemli kabul edilmiştir. 24 maddeden oluşan birinci boyutun faktör yükleri 0,507 ile 0,688 arasında, 11 maddeden oluşan ikinci boyutun faktör yükleri 0,474 ile 0,668 arasında, 6 maddeden oluşan üçüncü boyutun faktör yükleri ise 0,539 ile 0,844 arasında değişkenlik göstermiştir (Tablo-3). Bu aşamada hiçbir boyuta yüklenmeyen madde bulunmamasına karşın soru bankasında 1, 3, 5. ve 6.maddeler hem birinci boyuta hem de 2.boyuta çapraz yükleme yaptığından (iki faktöre ilişkin yükler arasındaki fark  $<0,10$  olduğundan) bu maddeler değerlendirme dışı bırakılmıştır. Ölçeğin Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) örneklem uygunluk değeri .968, Bartlett testine göre evren korelasyon matrisinin birim matris olmadığı ve küresellik ölçütünün de sağladığı ( $p < 0,001$ ) ve faktörlerce toplam varyansın %62'sinin açıklandığı görülmüştür.

Ölçeğin boyutlarının belirlenmesinin ardından güvenilirlik analizi yapılmıştır. Bunun için her bir alt boyutun iç tutarlık katsayıları hesaplanmıştır. Alt boyutların yeterli derecede güvenilir olduğunun göstergesi olarak Cronbach alfa katsayısının 0,80'in üzerinde olması kabul edilmiştir. Okul maliyesi kuram ve ilkelerinde uzmanlık boyutunun iç tutarlık düzeyi %92,3 olarak, Parasal kaynak sağlamada iç ve dış sistemlerle ilişki kurma boyutunun iç tutarlık katsayısı %92,3 olarak, ekonomi ve muhasebe bilgisi alt boyutunun güvenilirlik düzeyi ise %92,5 olarak saptanmış olup söz konusu katsayılar alt boyutların çok iyi derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Bu durum Tablo-5'de görülmektedir.

**Tablo 5.** Boyutlara İlişkin Soru Sayıları, En Düşük ve En Yüksek Puanlar, Cronbach Alfa Katsayıları, Özdeğerler, Toplam Varyansı Açıklama Yüzdesi

Göstergeler	Okul maliyesi kuram ve ilkelerinde uzmanlık	Parasal kaynak sağlamada iç ve dış sistemlerle ilişki	Ekonomi ve muhasebe bilgisi
Madde Sayısı	24	11	6
En Düşük Puan	24	12	6
En Yüksek Puan	120	55	30
Cronbach Alfa Katsayısı	%92,3	%92,3	%92,5
Özdeğerler	12,663	8,775	6,722
Toplam Varyansı Açıklama Yüzdesi	%28,1	%19,5	%14,9

### Ç. Verilerin Analizi

Bu araştırmada amaca ilişkin olarak oluşturulan alt amaçlara yönelik olarak elde edilen verilerin çözümlenmesinde; dağılımının normale yakın olup olmadığı Shapiro Wilk uyum iyiliği testi ile incelenmiş ve homojen olmadığı anlaşılmıştır. Gruplar arası alt boyut düzeyleri yönünden istatistiksel olarak anlamlı farkın olup olmadığı bağımsız grup sayısı iki olduğunda Mann Whitney U testiyle, ikiden fazla bağımsız grup arasındaki karşılaştırmalarda ise Kruskal Wallis testiyle incelenmiştir. Kruskal Wallis test istatistiği sonucunda farkın anlamlı bulunması halinde parametrik olmayan Çoklu Karşılaştırma testleri kullanılarak farka neden olan grup veya gruplar belirlenmiştir.  $p < 0,05$  için tüm sonuçlar istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir.

## VII. BULGULAR ve YORUM

Bu bölümde yönetici ve öğretmenlerin kişisel bilgileri ile, araştırma örnekleminde yer alan ilköğretim okul yöneticisi ve öğretmenlerden elde edilen veriler üzerinde yapılan analizler sonucunda ulaşılan bulgular ve yoruma yer verilmiştir.

### A. Kişisel Bilgiler

Araştırmaya katılan ilköğretim okul yöneticilerinin %43'ü sınıf öğretmeni, %57'si ise branş öğretmenidir. Yöneticilerin %16,5'i ön lisans, %77,7'si lisans, %5,8'i lisansüstü mezundur. Lisansüstü mezunu yöneticilerin sayısı 7 olduğundan araştırmada bu bölüm lisans mezunlarıyla birlikte değerlendirilmiştir. Lisansüstü mezunu yöneticinin sayısının az olması çalıştığı kurumda en üst noktalardan birine

gelmiş olmalarından yani astların üstü olma konumundan ve nasıl olsa para kazanıyorum, kariyerimde var diye düşünmelerinden kaynaklanıyor olabilir.

Araştırmaya katılan ilköğretim okulu yöneticilerinin %1,7'sinin 1–5 yıl, %11,6'sı 6–10 yıl, %18,2'si 11–15 yıl, %19,8'i 16–20 yıl, %48,8'i 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahiptir. Yöneticilerin sadece ikisinin 5 yıl ve daha az mesleki kıdeme sahip olmasında yönetici atama ve yer değiştirme yönetmeliğinin etkili olduğu söylenebilir. Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği'nin 8. maddesine göre eğitim kurumlarına yönetici olarak atanacaklarda öğretmen olarak belli bir süre çalışma kriteri bulunmaktadır. Bunun yanında mesleki kıdemi 21 yıl ve üzeri olan yöneticilerin çok çıkmasından da yöneticilerin yaş seviyelerinin fazla olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan ilköğretim okulu yöneticilerinin %28,1'i 1–5 yıl, %25,6'sı 6–10 yıl, %16,5'i 11–15 yıl, %18,2'si 16–20 yıl, %11,6'sı 21 yıl ve üzeri yöneticilik kıdemlerine sahiptir. Araştırmadaki ilköğretim okulu yöneticilerinin %60,3'ü eğitim yönetimi ile ilgili kurs ya da seminere katılmış, %39,7'si eğitim yönetimi ile ilgili kurs ya da seminere katılmamıştır. Kurs ya da seminere katılan yöneticilerin eğitim yönetimi ile ilgili kurs ya da seminerlerde bütçe yönetimi ile ilgili konulara yer verilip verilmediğine ilişkin yer verildi diyenlerin oranı %27,5 iken yer verilmedi diyenlerin oranı %72,5'dir. Yöneticilerin parasal kaynak yönetiminde bütçe yönetimi ile ilgili konuları iyi bilmesi gerekmektedir. Çıkan bu sonucun bu konu ile çeliştiği de söylenebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %42,8'i kadınlardan, %57,2'si erkek oluşmaktadır. İlköğretim okulu öğretmenlerinin %47,3'ünün sınıf öğretmenlerinden, %52,7'sinin branş öğretmeninden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %16,9'unun ön lisans, %82,2'inin lisans ve %0,9'unun ise lisansüstü eğitim düzeyine sahip olduğu görülmektedir. Burada da yine lisansüstü mezunu öğretmen azdır ve bu sayı 4'tür. Öğretmenlerinde yine yöneticileri gibi mesleğim var, nasıl olsa para kazanıyorum diye düşünmelerinden dolayı eğitimlerine devam etmek istememelerinden kaynaklanabilir.

Araştırmaya katılan İlköğretim Okulu öğretmenlerinin %14'ü 1–5 yıl, %23,4'ü 6–10 yıl, %24,1'i 11–15 yıl, %16,9'u 16–20 yıl, %21,6'sı 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahiptir.

## **1- Okulun Parasal Kaynaklarını Yönetme Yeterliğine İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri**

### **a) Okul Maliyesi Kuram ve İlkelerinde Uzmanlık Yeterliğine İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşü**

Yapılan araştırmalar, milli eğitim müdürleri bu ara ilköğretim okul yöneticileri alanlarına ilişkin ve özellikle parasal kaynakları yönetmeye ilişkin yönetici davranışlarını sınama yanılma yoluyla kazandıklarını göstermektedir.

Açıklan (1977), “Milli Eğitim Müdürlerinin Yeterlikleri” konulu araştırmasında, milli eğitim müdürlerinin, görevlerinin gerektirdiği alanlarına ilişkin yeterlikleri görevlerini yaparken, kendi kendilerine sınamaya-yanılma yoluyla kazanmaya çalıştıkları sonucuna varmıştır.

Tablo-6 yöneticilerin ve öğretmenlerin verdikleri cevaplara göre incelendiğinde öğretmenlerin en fazla katıldıkları ifadelerin sırasıyla “Sorumluluk sahibi olabilmek” ( $\bar{X}= 3,87$ ), “Parasal harcamalar karşısında alınan hizmetin/ürünün kalitesine önem verebilmek” ( $\bar{X}= 3,69$ ) ve “Girişimci olabilmek” ( $\bar{X}= 3,67$ ) olduğu görülmektedir. Yöneticilerin ise en çok katıldıkları ifadelerin sırasıyla “Sorumluluk sahibi olabilmek” ( $\bar{X}= 4,20$ ), “Parasal harcamalar karşısında alınan hizmetin/ürünün kalitesine önem verebilmek” ( $\bar{X}= 4,18$ ) ve “Şeffaf olabilmek” ( $\bar{X}= 4,17$ ) olduğu görülmektedir.

Yine Tablo-6 yöneticilerin ve öğretmenlerin verdikleri cevaplara göre incelendiğinde öğretmenlerin en az katıldıkları ifadelerin sırasıyla “Yapılan harcamaları düzenli olarak okul panosunda teşhir edebilmek” ( $\bar{X}= 3,06$ ), “Kaynak oluşturmayı kolaylaştıracak etkenleri belirleyebilmek” ( $\bar{X}= 3,41$ ) ve “Risk alabilmek” ( $\bar{X}= 3,42$ ) olduğu görülmektedir. Yöneticilerin ise en az katıldıkları ifadelerin sırasıyla “Yapılan harcamaları düzenli olarak okul panosunda teşhir edebilmek” ( $\bar{X}= 3,56$ ), “Kaynak oluşturmayı kolaylaştıracak etkenleri belirleyebilmek” ( $\bar{X}= 3,64$ ) ve “Okul arazisi ve bahçesinden gereğince yararlanabilmek” ( $\bar{X}= 3,65$ ) olduğu görülmektedir.

### **b) İç ve Dış Sistemlerle İlişki Kurma Yeterliğine İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşü**

Okulun parasal kaynakları sorununu çözmeye yalnız başına *Okul Maliyesi Kuram ve İlkelerinde Uzmanlık* yeterli görülmemektedir. Ataklı 1996'nın bu konuda yaptığı “Yönetici-Öğretmen ve Velilerin İlköğretimde Gelir Kaynaklarının Çeşitlendirilmesi Üzerine Görüşleri” adlı çalışmasında şu sonuçlara ulaşmıştır:

- İlköğretim okulları için ilköğretim fonu oluşturulmalıdır.
- İlköğretim fonunu oluşturacak paranın toplanma ve harcanma yetkisi İl Milli Eğitim Müdürlüklerine verilmelidir.
- İlköğretim fonunu oluşturan paranın %80'i İl Milli Eğitim Müdürlüklerinde kalmalı, %20'si Bakanlık hesabına aktarılmalıdır.
- İlköğretim ve okul fonu için sağlanacak gelir kaynağı halka basın aracılığı ile duyurulmalı ve halk aydınlatılmalıdır.

Okul fonunu oluşturacak paranın toplanması ve harcanmasında yetki okul yöneticisi, okul koruma derneği, ilçe milli eğitim müdürlüğünün temsilcilerinden oluşacak bir komisyona verilmelidir.

Korkmaz (2005) tarafından yapılan “İlköğretim Okullarının Karşılaştıkları Finansman Sorunları” adlı çalışmada ise; okulların finansmanında karşılaştıkları



**Tablo 6.** Öğretmen ve Yönetici Görüşlerine Göre Okul Maliyesi Kuram ve İlkelerinde Uzmanlık Faktörüne İlişkin Ortalama Puanları

Madde Sıra No	MADDELER	ÖĞRETMEN		YÖNETİCİ	
		$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
1	Sorumluluk sahibi olabilme,	3,87	0,91	4,20	0,71
2	Görüş ve eleştirilere açık olabilme,	3,60	1,04	4,10	0,82
3	Girişimci olabilme,	3,67	1,04	3,94	0,80
4	Karşılaştırma yeteneğine sahip olabilme,	3,69	0,93	4,04	0,76
5	Parasal harcamalar karşısında alınan hizmetin/ürünün kalitesine önem verebilme,	3,74	0,94	4,18	0,76
6	Şeffaf olabilme,	3,59	1,02	4,17	0,77
7	Yapılan harcamaları düzenli olarak okul panosunda teşhir edebilme,	3,06	1,17	3,56	1,05
8	Katılımcı olabilme,	3,50	0,98	3,91	0,80
9	İhtiyaçlarını yerinden tespit edebilme,	3,61	0,91	3,93	0,74
10	En yararlı ihtiyaçları alabilme,	3,66	0,93	4,07	0,66
11	Bireyler ve gruplar arası olumlu ilişkiler kurabilme,	3,61	0,93	4,02	0,82
12	Okula ilişkin eleştirileri değerlendirerek gerekli tedbirleri alabilme,	3,58	0,92	3,83	0,72
13	İşletme, donatım, ikmal ve depolama işlerini sistemli yürütebilme,	3,55	0,92	3,70	0,71
14	Harcamaların okul üyeleri (öğretmen, öğrenci ve veli) üzerinde yaptığı etkileri değerlendirebilme,	3,50	0,95	3,86	0,76
15	Engeller ve başarısızlıklar karşısında cesaretli olabilme,	3,62	0,95	3,96	0,62
16	Risk alabilme,	3,42	1,07	3,88	0,91
17	Ekonomi bilgisine sahip olabilme	3,51	1,01	3,63	0,85
18	Öğretmen, öğrenci ve diğer personelin bilgi ve becerilerinden yararlanabilme,	3,58	0,99	3,94	0,79
19	Okul arazisi ve bahçesinden gereğince yararlanabilme,	3,50	1,01	3,65	1,01
20	Parasal kaynaklar ile ilgili okul toplumunu etkileyebilecek yeni konu ve eğilimleri öğrenip, görevli personele açıklayabilme,	3,45	0,98	3,79	0,72
21	Okul üyeleri ile (öğretmen, öğrenci, veli ve diğer personel) sürekli toplantılar yaparak "ihtiyaçlar" konusunda onların görüş ve fikirlerini alabilme,	3,43	1,04	3,81	0,92
22	Kaynak oluşturmayı kolaylaştıracak etkenleri belirleyebilme,	3,41	0,96	3,64	0,78
23	Harcamaların okul çevresi üzerinde yaptığı etkileri değerlendirebilme,	3,46	0,89	3,80	0,79
24	Harcamaların eğitim sistemi üzerinde yaptığı etkileri değerlendirebilme,	3,54	0,94	3,97	0,87

problemlerin çözümünde gerçekçi olmak gerektiğini belirtmektedir. Ailelere durum anlatmalı ve onların desteğiyle bu sorunun çözüleceğini açıklanmalıdır. Okulun gelirini artırmanın bir başka yolu ise okulun imkânlarını daha çok halka sunmaktır. Sözelimi spor salonunun okul dışı zamanlarda ücretli olarak halka açılması gibi. Okullarda halka açık sosyal faaliyetler sunularak (değişik beceri

kursları ve sınava hazırlık gibi) maddi kaynak yaratılabilir. Bu sorunun çözümünde en etkili ve sistematik yaklaşımlardan biri de, mahalli idarelerin aldıkları vergilerden belli bir düzenleme ile bir miktarlarını o bölgenin eğitim kurumlarına verilmesi yoluyla okullara mali kaynak sağlanabilir. Wood (1991) devlet okullarının finansmanında eğitim için sorumluluk paylaşımını incelemiş, lokal vergilerin ve özellikle mülkiyet vergisinin önemi, vergi eşitliği konularını ön plana çıkarmıştır.

Tablo-7'de yöneticilerin ve öğretmenlerin verdikleri cevaplara bakıldığında, öğretmenlerin en fazla katıldıkları ifadelerin sırasıyla “Okuldaki harcamaların hangi alanda yapılacağını (teknolojik, fiziksel, program, araç-gereç) belirleyebilme” ( $\bar{X}= 3,62$ ); “Parasal kaynak sağlayıp uygulamada yer alan kişilere tam destek ve güven verebilme” ( $\bar{X}= 3,59$ ) ve “Gelir ve giderler ile ilgili oluşabilecek olumsuzlukları giderebilme” ( $\bar{X}= 3,59$ ) olduğu görülmektedir. Yöneticilerin ise en çok katıldıkları ifadelerin sırasıyla “Okuldaki harcamaların hangi alanda yapılacağını (teknolojik, fiziksel, program, araç-gereç) belirleyebilme” ( $\bar{X}= 3,86$ ), “Parasal kaynak sağlayıp uygulamada yer alan kişilere tam destek ve güven verebilme” ( $\bar{X}= 3,84$ ) ve “Okul ve çevre güçlerinden yararlanabilme” ( $\bar{X}= 3,79$ ) olduğu görülmektedir.

Yine Tablo-7'de yöneticilerin ve öğretmenlerin verdikleri cevaplara göre incelendiğinde öğretmenlerin en az katıldıkları ifadelerin sırasıyla “Farklı sivil toplum kuruluşları ile ilişki kurarak onların kaynaklarının okula aktarılmasını sağlayabilme” ( $\bar{X}= 3,21$ ), “Okul, aile, iş, toplum, hükümet ve yüksek eğitim ile parasal kaynak sağlayıp uygulama konusunda başarılı ortaklık modelleri hakkında fikir sahibi olabilme” ( $\bar{X}= 3,35$ ) ve “Kamu kaynak ve fonlarından uygun bir şekilde yararlanabilme” ( $\bar{X}= 3,35$ ) olduğu görülmektedir. Yöneticilerin ise en az katıldıkları ifadelerin sırasıyla “Kamu kaynak ve fonlarından uygun bir şekilde yararlanabilme” ( $\bar{X}= 3,22$ ), “Farklı sivil toplum kuruluşları ile ilişki kurarak onların kaynaklarının okula aktarılmasını sağlayabilme” ( $\bar{X}= 3,31$ ) ve “Okul, aile, iş, toplum, hükümet ve yüksek eğitim ile parasal kaynak sağlayıp uygulama konusunda başarılı ortaklık modelleri hakkında fikir sahibi olabilme” ( $\bar{X}= 3,49$ ) olduğu görülmektedir.

### c) Ekonomi ve Muhasebe Bilgisi Yeterliğine İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşü

Tablo-8'de yöneticilerin ve öğretmenlerin verdikleri cevaplara göre incelendiğinde öğretmenlerin en fazla katıldıkları ifadenin “Gelirlerin tamamını kayıt altına alabilme” ( $\bar{X}= 3,95$ ), “Harcamaların tamamını kayıt altına alabilme” ( $\bar{X}= 3,94$ ) ve “Tasarruflu olabilme” ( $\bar{X}= 3,92$ ) olduğu görülmektedir. Yöneticilerin ise en çok katıldıkları ifadenin “Gelirlerin tamamını kayıt altına alabilme” ( $\bar{X}= 4,33$ ), “Harcamaların tamamını kayıt altına alabilme” ( $\bar{X}= 4,27$ ) ve “Muhasebe işlerini düzenli yürütebilme” ( $\bar{X}= 4,17$ ) olduğu görülmektedir.

**Tablo 7.** Öğretmen ve Yönetici Görüşlerine Göre Parasal Kaynak Sağlamada İç ve Dış Sistemlerle İlişki Kurma Faktörüne İlişkin Ortalama Puanları

Anket Madde No	MADDELER	ÖĞRETMEN		YÖNETİCİ	
		$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
1	Okul ve çevre güçlerinden yararlanabilme,	3,48	0,96	3,79	0,82
2	Parasal kaynakları yöneten ekibi denetleyebilme,	3,58	0,91	3,76	0,94
3	Okul, aile, iş, toplum, hükümet ve yüksek eğitim ile parasal kaynak sağlayıp uygulama konusunda başarılı ortaklık modelleri hakkında fikir sahibi olabilme,	3,35	0,99	3,49	0,91
4	Farklı sivil toplum kuruluşları ile ilişki kurarak onların kaynaklarının okula aktarılmasını sağlayabilme,	3,21	1,07	3,31	0,97
5	Kamu kaynak ve fonlarından uygun bir şekilde yararlanabilme,	3,35	0,98	3,22	1,05
6	Toplumun okuldan beklentilerini sürekli değerlendirebilme,	3,57	0,95	3,90	0,70
7	Okul üyeleri ile birlikte uygulanabilir bir harcama modeli geliştirebilme,	3,37	1,04	3,57	0,92
8	Okuldaki harcamaların hangi alanda yapılacağını (teknolojik, fiziksel, program, araç-gereç) belirleyebilme,	3,62	0,98	3,86	0,97
9	Parasal kaynak sağlayıp uygulamada yer alan kişilere tam destek ve güven verebilme,	3,59	0,97	3,84	0,79
10	Gelir ve giderler ile ilgili oluşabilecek olumsuzlukları giderebilme,	3,59	0,92	3,74	0,86
11	Velilerin okulun parasal giderlerine katılımını sağlayabilme,	3,48	0,94	3,50	0,80

Yine çizelge (Tablo-8) yöneticilerin ve öğretmenlerin verdikleri cevaplara göre incelendiğinde, öğretmenlerin en az katıldıkları ifadelerin sırasıyla “Önceliklerin etkin bir biçimde kullanılabilmesi için, maliyet-yarar analizleri yapabileme” ( $\bar{X}= 3,69$ ), “Okulun alım-satım komisyonlarını kurarak çalıştırabilme” ( $\bar{X}= 3,83$ ) ve “Muhasebe işlerini düzenli yürütebilme” ( $\bar{X}= 3,84$ ) olduğu görülmektedir. Yöneticilerin ise en az katıldıkları ifadelerin sırasıyla “Önceliklerin etkin bir biçimde kullanılabilmesi için, maliyet-yarar analizleri yapabileme” ( $\bar{X}= 3,92$ ), “Okulun alım-satım komisyonlarını kurarak çalıştırabilme” ( $\bar{X}= 4,12$ ) ve “Tasarruflu olabilme” ( $\bar{X}= 3,14$ ) olduğu görülmektedir.

Nitekim Aydın (2000)'nin çalışmasında, öğretim ve program geliştirme, öğrenci işleri, çevre-okul liderliği, öğretmen işgören hizmeti, okul binası ve alanı, ulaşım, örgüt ve yapı, okul bütçesi ve işletme yönetimini, eğitim yönetiminde yeterli örüntüsünün kritik görev alanları olarak belirlemiştir (Aydın,2000). Şahin (2000) ise yaptığı “ilköğretim okulu yöneticilerinin yeterlilikleri” adlı çalışmasında 97 yeterli maddesini öğretim liderliği, araştırma ve mesleki gelişim, insan kaynaklarının yönetimi, okul-çevre ilişkileri, iletişim, öğrenci işleri, okul işletmeciliği, kişilik özellikleri gibi başlıklar altında incelemiştir (Şahin, 2000). Ulaştığı sonuçlar itibarı ile Şahin, okul yöneticilerinin okul işletmeciliği yönündeki yeterliği, diğer yeterliklere göre oldukça önemli görülmüştür. Çünkü okul herşeyden önce bir çok gideri olan ve bu giderlerinin mutlaka karşılanması gereken bir kurumdur. Farklı kaynaklardan elde edilmeye çalışılan parasal kaynakların bir muhasebesinin yapılması ve tutulması hem yasal ve hem de okul işletmeciliği için önemlidir.

**Tablo 8.** Öğretmen ve Yönetici Görüşlerine Göre Ekonomi ve Muhasebe Bilgisi Faktörüne İlişkin Öğretmen ve Müdürlerin Ölçek Ortalama Puanları

Anket Madde No	MADDELER	ÖĞRETMEN		YÖNETİCİ	
		$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
1	Harcamaların tamamını kayıt altına alabilme,	3,94	0,90	4,27	0,76
2	Gelirlerin tamamını kayıt altına alabilme,	3,95	0,89	4,33	0,70
3	Önceliklerin etkin bir biçimde kullanılabilmesi için, maliyet-yarar analizleri yapabilme,	3,69	0,92	3,92	0,70
4	Muhasebe işlerini düzenli yürütebilme,	3,84	0,88	4,17	0,77
5	Tasarruflu olabilme,	3,92	0,89	4,14	0,83
6	Okulun alım-satım komisyonlarını kurarak çalıştırabilme,	3,83	0,97	4,12	0,80

## 2- İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okulun Parasal Kaynaklarını Yönetme Yeterliklerinin “Okul Maliyesi Kuram ve İlkelerinde Uzmanlık”, “İç ve Dış Sistemlerle İlişki” ve “Ekonomi ve Muhasebe Bilgisi” Yeterlik Düzeylerine İlişkin Farkın Anlamlılığı

İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okulun Parasal Kaynaklarını Yönetme Yeterlikleri'ne İlişkin Yönetici ve Öğretmen Algılarının Ortalaması, Standart Sapması ve “Mann Whitney U-Testi” Sonuçları Tablo-9'da verilmiştir.

Tablo-9 incelendiğinde, okul maliyesi kuram ve ilkelerinde uzmanlık faktörü ile ilgili olarak yöneticiler okul maliyesi kuram ve ilkelerinde uzmanlık faktöründeki davranışları yöneticilerin  $\bar{X} = 63,7$  oranında; öğretmenler ise bu faktördeki davranışları yöneticilerin  $\bar{X} = 72,5$  oranında sergilediklerini düşünmektedirler. Okul maliyesi kuram ve ilkelerinde uzmanlık faktörü ile ilgili olarak yönetici ve öğretmenlerin algıları arasındaki fark istatistiksel bakımdan anlamlı bulunmuştur ( $p < 0,001, p < 0,05$ ).

**Tablo 9:** İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okulun Parasal Kaynaklarını Yönetme Yeterlikleri'ne İlişkin Yönetici ve Öğretmen Algılarının Ortalaması, Standart Sapması ve “Mann Whitney U-Testi” Sonuçları

Boyutlar	Grup	N	$\bar{X}$	S	z	p	Anlamlılık Düzeyi
Okul maliyesi kuram ve İlkelerinde uzmanlık	Öğretmen	444	63,7	19,85	-4,571	<0,001	Anlamlı p<.05
	Yönetici	121	72,5	14,11			
	Toplam	565					
Parasal kaynak sağlamada iç ve dış sistemlerle ilişki kurma	Öğretmen	444	61,8	19,66	-2,090	0,037	Anlamlı p<.05
	Yönetici	121	65,9	15,20			
	Toplam	565					
Ekonomi ve muhasebe bilgisi	Öğretmen	444	71,6	19,82	-3,655	<0,001	Anlamlı p<.05
	Yönetici	121	79,0	15,03			
	Toplam	565					

Okulun parasal kaynaklarının yönetimi, eldeki mali kaynakların amaçlar doğrultusunda kullanılması sürecidir. Bu sürecin amaca uygun yönetimi, önemli bir yönetici yeterlik alanıdır. Nitekim Thom (1991), Ontario'daki zorunlu eğitimin finansmanı üzerine yaptığı çalışmada; mevcut finansman kaynaklarının devlet, belediye ve eyaletler olduğu ve bu kaynaklardan elde edilen paranın okulun amaçları doğrultusunda yönetimi, okulun yönetsel, bütçe ve gelecek sorunu ile doğrudan ilişkili olduğu sonucuna varmıştır.

Tablo-9 incelendiğinde “parasal kaynak sağlamada iç ve dış sistemlerle ilişki kurma” faktörü ile ilgili olarak yöneticiler parasal kaynak sağlamada iç ve dış sistemlerle ilişki kurma faktöründeki davranışları yöneticilerin  $\bar{X} = 61,8$  oranında; öğretmenler ise bu faktördeki davranışları yöneticilerin  $\bar{X} = 65,9$  oranında sergilediklerini düşünmektedirler. Parasal kaynak sağlamada iç ve dış sistemlerle ilişki kurma faktörü ile ilgili olarak yönetici ve öğretmenlerin algıları arasındaki fark istatistiksel bakımdan anlamlı bulunmuştur ( $p < 0,037, p < 0,05$ ).

Tablo-9 incelendiğinde “Ekonomi ve muhasebe bilgisi” faktörü ile ilgili olarak yöneticiler ekonomi ve muhasebe faktöründeki davranışları yöneticilerin  $\bar{X} = 71,6$  oranında; öğretmenler ise bu faktördeki davranışları yöneticilerin  $\bar{X} = 79,0$  oranında sergilediklerini düşünmektedirler. Ekonomi ve muhasebe bilgisi

faktörü ile ilgili olarak yönetici ve öğretmenlerin algıları arasındaki fark istatistiksel bakımdan anlamlı bulunmuştur ( $p < 0.001$ ,  $p < 0,05$ ).

## VIII. TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

İlköğretim Okulu yöneticilerinin ilköğretim okul öğretmenlerine göre sırasıyla; okul maliyesi kuram ve ilkelerinde uzmanlık, parasal kaynak sağlamada iç ve dış sistemlerle ilişki kurma, ekonomi ve muhasebe bilgisi düzeyleri yönünden daha fazla olumlu düşündüğü tespit edilmiştir ( $p < 0,001$ ;  $p = 0,037$  ve  $p < 0,001$ ). Parasal kaynağın yönetimi ile ilgili yeterliklerini yeterli görmedikleri ve uzmanlıklarına güvenmedikleri okul yöneticileri ile çalışma durumunda olan öğretmenlerin, okulda arzu edilen bir örgüt iklimini oluşturamayacakları söylenebilir. Örgüt kültürü ve değerler sistemi olmadan öğretmenlerin güdülenmesinin güçleşeceğini söylemek mümkündür. Her şeyi bilen, her alanda uzman ve yeterli olduğunu düşünen yöneticinin yanında öğretmenlerin, farklı görüş ve düşüncelerini ifade etmeleri, özgün faaliyetler ortaya koymaları, alternatif yöntemleri denemeleri, özgüven duymaları ve kurumun kaynaklarından gereği gibi faydalanmaları güçleşebilir. Aynı çatı altında ve aynı amacı gerçekleştirmeye çalışan iki gruptan yöneticilerin kendilerini yeterli, öğretmenlerin ise onları yetersiz olarak algılamaları çatışmayı kaçınılmaz kılacaktır. Böyle bir ortamda başarının sağlanmasının da güçleşeceği söylenebilir. İlköğretim okulu yöneticilerinin parasal kaynağı yönetme yeterlikleri konusunda, astları olan öğretmenler algıları, okul yöneticilerinin bu davranışları yeterince gösteremedikleri şeklinde ortaya çıkması, okul yöneticilerinin bu alanda yetiştirilmeleri ve geliştirilmelerinin bir ihtiyaç olduğu şeklinde ifade edilebilir.

Bulgulardan elde edilen sonuçlara göre; ilköğretim okulu yöneticilerinin okulun parasal kaynaklarını yönetme yeterlikleri konusundaki davranışları sergilemede kendilerini yeterli gördükleri; öğretmenler ise yöneticileri ilköğretim okulu yöneticilerinin okulun parasal kaynaklarını yönetme yeterlikleri konusunda yeterli görmedikleri söylenebilir.

Aynı çatı altında ve aynı amacı gerçekleştirmeye çalışan iki gruptan yöneticilerin kendilerini yeterli, öğretmenlerin ise onları yetersiz olarak algılamaları çatışmayı kaçınılmaz kılacaktır. Böyle bir ortamda başarının sağlanmasının da güçleşeceği söylenebilir. İlköğretim okulu yöneticilerinin parasal kaynağı yönetme yeterlikleri konusunda, astları olan öğretmenler algıları, okul yöneticilerinin bu davranışları yeterince gösteremedikleri şeklinde ortaya çıkması, okul yöneticilerinin bu alanda yetiştirilmeleri ve geliştirilmelerinin bir ihtiyaç olduğu şeklinde ifade edilebilir.

Öneriler;

Öğretmen, yardımcı personel, veli ve çevre ile okul yöneticileri arasında açık ve samimi bir iletişimin kurulması gerekir. Bu nedenle bu kesimler arasında bir güven ortamı yaratılarak sağlıklı iletişim sağlanabilir.

Milli eğitim müdürlükleri ilköğretim okullarının ödeneklerini dağıtarken okulun bulunduğu çevre ve velilerin ekonomik düzeylerini dikkate almalıdır.

Parasal kaynak sağlamada harcamaların yapılması ve denetiminde okula dayalı veli örgütleri aktif hale getirilerek çevrenin karar sürecine katılması sağlanmalıdır.

Okulun parasal kaynakları dâhil ihtiyaçlarının karşılanabilmesi için yerel yönetimin aktif bir rol üstlenmesi yönünde tedbirlerin alınması gerekir.

## KAYNAKÇA

- AÇIKALIN, A. (1998), *Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği*, Ankara: Pegem Yayınları.
- AÇIKGÖZ, K. (1994). Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları. İzmir: Kanyılmaz Matbaası.
- AK, T. (1997), "Türk Eğitim Sisteminin Ekonomik Analizi". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- ARLI, M., ve Hamil, N. ( 2001), *Bilimsel Araştırmaya Giriş*, Ankara: Gazi Kitabevi
- ARIKAN, R. ( 2004), *Araştırma Teknikleri ve Rapor Hazırlama*, Ankara: Asil Yayın.
- ATAKLI, A. ( 1993), "Yönetici-Öğretmen ve Velilerin İlköğretimde Gelir Kaynaklarının Çeşitlendirilmesi Üzerine Görüşleri". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi
- AYDIN, M. (2000), *Eğitim Yönetimi*, Hatipoğlu Yayıncılık, Ankara
- BAŞAR, H. (1993), *Eğitim Denetçisi*. Ankara: Pegem Yayınları.
- \_\_\_\_\_ (1996), *Eğitim Yönetimi*, Ankara: Yargıcı Matbaası.
- \_\_\_\_\_ (2006), *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, Ankara: Ekinoks Yayıncılık.
- BEALES J.R., J. O'leory. (1994), "Making School Work Contracting Options For Beter Management Policy", *Study*, No:169". Eric. 29, 4, 43.
- BENSON, C. (1994), *Eğitimin Finansmanı Eğitim Ekonomisi: Seçilmiş Yazılar*, (çev. Yüksel Kavak ve Berrin Burgaz), Ankara: Pegem Yayınları.
- BURSALIOĞLU, Z. (1981), *Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri*, Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- ÇAĞLAYAN, A. ( 2003), *Eğitimde Yönetim, Yönetimde Kalite*, İstanbul: Bilge Yayıncılık.
- ÇALIK, T., ve TÜRKER, K. (2007), "Okulun Parasal Kaynaklarının Yönetimi". *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, (ed. Servet Özdemir), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, ss. 217-231.
- EĞİTİM-SEN. (1998), *Demokratik Eğitim Kurultayı*, 2-6 Nisan 1998, Ankara.
- HESAPÇIOĞLU, M. (1994), *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ekonomisi*, İstanbul: Beta Yayıncılık
- KALE, M. (2012). *Yükseköğretim Finansmanı*.
- KAPTAN, S. ( 1997), *Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri*, Ankara: Tekışık Web Ofset Tesisleri.
- KARASAR, N. ( 1995), *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Ankara: Sim Matbaası.
- KAVAK, Y., EKİNCİ, C. E. ve GÖKÇE, F. (1997), *İlköğretimde Kaynak Arayışları: Bir araştırma*, Ankara, Şafak Matbaacılık

- KAYA, Y.K. (1993), *Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki Uygulama*, Ankara: Bilim Yayınları.
- KIRCAALI, G. (1999). "Ölçme". *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, ss. 13–22.
- KOÇ, H. (2007), "Eğitim Sisteminin Finansmanı". *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, S. 20, ss. 39–50.
- KORKMAZ, İ. (2005), "İlköğretim Okullarının Karşılaştıkları Finansman Sorunları", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, ss. 429–434.
- OECD. (2001), *Education at Glance-2001*, Paris
- \_\_\_\_ (2007), *Education at Glance-2007*, Paris
- ÖNDER, İ. ve S, Özsoy(1998), "Eğitim Finansmanına Özgürlükçü ve Eşitlikçi Bir Yaklaşım", *Eğitimde Kaynak Yaratma ve Kullanımı komisyonu Raporu*, *Demokratik Eğitim Kurultayı* (2–6 Şubat 1998), Eğitim-Sen Yayınları. s. 169–220.
- ÖZÇELİK, U. (2007), Ortaöğretim Okullarının Finansman Kaynaklarının Okul Yöneticilerinin Görüşlerinden Yola Çıkararak Belirlenmesi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Ankara.
- SÜZÜK, İ. (2002), İlköğretim Okul Harcamalarında Genel Bütçe Dışındaki Kaynakların Yerine İlişkin Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Görüşleri (Ankara İli Örneği), Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- ŞAHİN, A.A. (2000), "İlköğretim Yöneticilerinin Yeterlilikleri", *Eğitim Yönetimi Dergisi*, S. 22.
- TAYMAZ, H. (2007), *İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Müdürleri İçin Okul Yönetimi*, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- TDV, (1996), *Türk Eğitim Sistemi "Alternatif Perspektif"*, Türkiye Diyanet Vakfı Yayınları, Ankara.
- THEOBALD, N.D. (1994), "Financial Roadblocks to Renewing and Enhancing Washington's Public Schools". *Eric*, Vol.29, No. 3, ss. 58.
- THOM, J. D. (1991), "Financing Elementary and Secondary Education in Ontario: Toward the Future", *Eric*, Vol. 26, No. 3, ss. 59.
- THOMPSON, C. (1991), "Methods of Financing Educational Facilities in the United States", *Eric*, Vol. 26, No. 6, ss. 57.
- TURAL, N. K. (2002), *Eğitim Finansmanı*, Ankara: Anı Yayıncılık.
- UYSALEZER, B. (1993), "Çağdaş Karizma", *Amme İdaresi Dergisi*, C. 26, S. 4, ss. 3–20.
- ÜNAL, İ. (1996), *Eğitim ve Yetiştirme Ekonomisi*, Ankara: Epar Yayınları
- WOOD, R, S. Honeyman. (1991), "How Public School are Financed Foundations in School Business Management", *Eric*, Vol. 26, No. 7, ss. 62.
- WOOSTER, Martin Morse. (1991), "First Principals: The Leadership Vacuum in American Schools", *Eric*, Vol. 57, ss. 55–61.
- ZORALOĞLU ve diğ. (2005), "İlköğretim Okullarının Kaynak Sorunu", *Eğitim Bilim Toplum Dergisi*, C. 3, S. 12.
- <http://www.egitimhaberleri.biz/2012-yili-egitim-butcesi-temel- ihtiyaclari-karsilamaktan-uzaktır>, (19 Mayıs 2012).



## MEVZUAT

Çıraklık ve Meslek Eğitimi Kanunu 05.06.1986 tarih, 3308 sayılı. Resmi Gazete: 19.06.1986/ 19139.

İlköğretim ve Eğitim Kanunu, T. 05.01.1961, S. 222, (Resmi Gazete, T. 12.01.196, S. 10705).

Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun, T. 30.04.1992, S. 3797, (Resmi Gazete, T. 27.05.1992, S. 21240).

Milli Eğitim Temel Kanunu, T. 14.06.1973, S. 1739 (Resmi Gazete, T. 24.06.1973, S. 14574).

[http://dokuman.tsadergisi.org/dergiler\\_pdf/2011/2011-Nisan/4.pdf](http://dokuman.tsadergisi.org/dergiler_pdf/2011/2011-Nisan/4.pdf). (20 Mayıs 2012).