

Okul Örgütünün Finansal Kaynaklarının Yönetimi Sorunu (Yatağan İlçesi Örneği)

The Problem of Managing Financial Resources in School Organizations (The Sample of Yatağan District)

Vural Hoşgörür¹

İsmail Arslan²

Özet: Dünyanın hemen hemen her yerinde eğitime olan talebin giderek arttığı görülmektedir. İnsanların toplumsal ve ekonomik hedeflere uygun yetiştirilmesi ve geliştirilmesi, geçmişe oranla günümüzde daha fazla önem taşımaktadır. Ülkelerin gelişmişlik düzeyleri nitelikli insan kaynaklarına ve ürettikleri teknolojiye bakılarak ölçülmektedir. Eğitim hizmetlerini eksiksiz olarak sağlayabilmek ve artan eğitim talebini karşılayabilmek için, eğitime ayrılan kaynaklarda da artış olması gerekir. Eğitime yeteri miktarda kaynak aktarılmaması, eğitimin amaçlarına ulaşmasında olumsuzluklara ve aksamalara neden olabilmektedir. Ülkelerin eğitime ayırdığı kaynak miktarı, o ülkenin genel ekonomisi içinde eğitimin yerinin ve öneminin de bir göstergesi olmaktadır. Türkiye’de bütçeden eğitime ayrılan paydaki yetersizlik ve adil olmayan kaynak dağılımları, örgün eğitim kurumlarındaki eğitim ve öğretim faaliyetlerini olumsuz etkilemektedir. Bunun sonucunda da, okullar ihtiyaçlarını karşılamakta ve finansal sorunlarını çözmekte çaresiz kalmakta ve kendi finans kaynaklarını yaratarak çözüm bulma yoluna gitmektedirler. Kavak, Ekinci ve Gökçe (1997: 103-104) tarafından yapılan bir araştırmada, Ankara kent merkezindeki ilköğretim okullarının bütçeden ayrılan kaynakların dışında kendilerinin 27 çeşit gelir kaynağı yarattıkları anlaşılmıştır. Tarama modelinde desenlenen bu çalışmanın amacı okul müdürlerinin görüşlerine dayalı olarak okulun finansal sorunlarını ve bu sorunların nasıl yönetildiğini ortaya koymaktır. Araştırmanın verileri Muğla İli Yatağan İlçesinde çalışmakta olan 15 okul yöneticisinden araştırmacılar tarafından geliştirilmiş ölçme aracı yolu ile toplanmıştır. Araştırma bulgularına göre, okullar kaynak yetersizliği nedeni ile zor durumdadır. Her okulun kendine özgü ayrı bir bütçesi yoktur. Okullar kendilerine kaynak yaratma konusunda sorunlar yaşamaktadır.

Anahtar sözcükler: Okul örgütü, okul bütçesi, bütçe yönetimi, eğitim finansmanı

Abstract: It is seen that the demand of education is increasing in almost all parts of the world. Now it is more important to train and improve people in accordance with the social and economical targets. Qualified human resources and the produced technology are the accepted indicators of a developed country. To be able to provide the educational services accurately and meet the increasing demand for education, there should be an increase in financial resources of education as well. Inadequate financial resources in education may lead to problems in reaching the educational objectives. The allocation of financial resources to education in a country is an indicator of the importance that is given to education. In Turkey, the inadequate budget allocation for education and unfair distribution of resources is affecting the educational facilities negatively. Therefore, schools have problems to meet their needs and solve their financial problems. A study that was conducted by Kavak, Ekinci and Gökçe (1997; 103-104), it is indicated that primary schools create 27 different resources for themselves apart from the resources that are allocated for them from the budget. In this study which is designed by using survey method, it was aimed to reveal financial problems in schools and how these problems are managed according to the viewpoints of school administrators. The data was collected from 15 school administrators in Muğla, Yatağan district by means of an instrument that was designed by the researchers of this study. According to the findings, schools are in distress because of the inadequate financial resources. There are no separate budgets for every school and they have problems in finding resources for themselves.

Keywords: School organizations, school budget, budget management, educational finance

GİRİŞ

Bu çalışmada okul örgütünün finans kaynaklarının yönetimi tartışılmıştır. Türkiye’de son zamanlarda eğitim sektörü ile ilgili değerlendirmeler yapılmakta, eğitime ayrılan paylar ve eğitimin sektörel büyüklüğü tartışılmaktadır. Öğretme ve öğrenme davranışları gerçekleştirilen eğitim sisteminin en alt fakat en temel kademesi olan okullara devletin yeteri kadar kaynak ayırması gerekirken, ayrılan kaynakların maalesef istenilen düzeyde gerçekleşmediği söylenebilir. Fiziki kapasite ve öğrenci adedi bakımından sürekli olarak gelişen eğitim sektörü bu kaynak yetersizlikleri nedeni ile çeşitli sıkıntılar yaşamaktadır. Özel okullar hariç (dayanağını 625 sayılı yasanın oluşturduğu

¹ Yrd.Doç Dr.,Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Fakültesi, vuralhosgorur@mu.edu.tr

² Öğretmen,Muğla İl Millî Eğitim Müdürlüğü,elaarslan09@hotmail.com

söz konusu okullar yasada özel okul işletmeleri olarak ifade edilmektedir.) kar amacı gütmeyen devlet okullarında hizmetlerin sosyal devlet anlayışına uygun ve kaliteli bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için yeteri kadar hatta daha fazla kaynak ayrılarak devlet tarafından desteklenmesi gerekmektedir.

2008-2009 öğretim yılı ile 2012-2013 öğretim yılları arasındaki beş yıllık bir süreç incelendiğinde Türkiye’de Milli Eğitim Bakanlığına (MEB) bağlı örgün eğitim kurumlarının sayısında, yaklaşık olarak okul öncesi eğitimde %34, Temel eğitimde (ilkokul+ortaokul) %4, ortaöğretimde ise (genel+mesleki) %30’luk bir artış yaşandığı görülmektedir. 2008 yılında 22 milyar 915 milyon 565 bin Türk lirası olan MEB bütçesi, 2013 yılında yaklaşık olarak %120 artarak 47 milyar 496 milyon 378 bin 650 Türk lirası olarak belirlenmiştir. MEB bütçesinin 2008 yılında 2.41 olan milli gelire oranı 2013 yılında 3.02’ye, MEB bütçesinin Merkezi bütçeye oranı 2008 yılında 10.30 iken 2013 yılında 11.76’ya yükselmiştir (MEB, 2013). Bu artışlara karşın 2007-2012 yılları arasında derslik sayısı (2007 yılında 15.728 olan derslik, 2012 yılında 18.706 olmuş) %18 artabilmiştir. MEB yatırım bütçesi de 2008 yılındaki yatırım bütçesine göre (%5.66) 2013 yılında yaklaşık %19 artış göstererek %8.33’e ulaşmıştır. Bütçe rakamlarındaki artışa bakılarak bu artışların orantılı dağıtıldığı ve yeterli oldukları söylenemez.

Eğitime kamu bütçesinden her yıl artan miktarda kaynak ayrılmaktadır. Devlet tarafından eğitime ayrılan payların yeterli olmadığı söylenmekle birlikte, Türkiye’de öğrenci sayısındaki hızlı artış ve buna bağlı olarak oluşan derslik ihtiyacı ve eğitim-öğretim araç-gereç ve materyallerine olan gereksinim ve benzeri nedenlerle son bütçe paylarında bu yetersizliğin daha da ciddi boyutlara ulaştığı söylenebilir. Türkiye’de 1.077.933 okulöncesi, 5.593.910 ilkökul, 5.566.986 Ortaokul ve 4.995.623 Ortaöğretim (Genel+Mesleki) öğrencisi olmak üzere 17.234.442 öğrenci örgün eğitim sistemi içinde yer almaktadır. Bu rakama üniversitede öğrenim gören 4.353.542 öğrenci de eklendiğinde Türk Milli Eğitim Sistemi içinde 21.587.984 öğrenci olduğu, bu öğrencilere 869.629 Öğretmen ve 118.839 öğretim elemanının hizmet verdiği düşünüldüğünde eğitim sektörünün büyüklüğü ve önemi ortaya çıkacaktır. Eğitime harcanan kaynakların yeterliliği ve niteliğinin ülkenin kalkınmasında önemi vardır (MEB, 2013).

OECD ülkeleri ile kıyaslandığında, Türkiye’de yapılan kamu kaynaklı eğitim harcamalarının GSYİH’ya oranının en düşük olduğu ülke Türkiye dir. OECD ortalaması %3.5 iken Türkiye’de eğitime yapılan harcamaların GSYİH’ya oranı sadece %1.9 dur (OECD, 2009:202). 2007-2013 yılları arasında artan öğrenci sayısına karşın Milli Eğitim Bakanlığı bütçesinin, ortaya çıkan ihtiyacı karşılayacak kadar artmadığı görülmektedir. Aşağıdaki tabloda son yedi yıl içinde eğitime bütçeden ayrılan pay ve bu payların Milli Gelire oranı gösterilmiştir. Geçtiğimiz yıllar içinde eğitimin finansmanı büyük ölçüde öğrencilerin, dolayısıyla öğrenci velilerinin omuzlarına yüklenmiş gibi görünmektedir. Okul müdürleri yetersiz kaynaklarla okulu ayakta tutabilmek için uğraş vermektedir. Tablo 1’de MEB bütçesinin konsolide bütçeye ve GSYİH’ye oranları verilmiştir.

Tablo 1: MEB Bütçe Payı ve GSYİH’ya Oranı

Yıllar	MEB Bütçesinin Konsolide Bütçeye Oranı (%)	MEB Bütçesinin GSYH’ye Oranı (%)
2007	10.42	2.53
2008	10.30	2.41
2009	10.63	2.93
2010	9.84	2.56
2011	10.91	2.66
2012	10.16	2.75
2013	11.76	3.02

Kaynak: Milli Eğitim İstatistikleri Örgün Eğitim 2012-2013

Tablo 1’de de görüldüğü gibi eğitime bütçeden ayrılan payın son yıllarda rakamsal olarak artmasına karşın 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, özel sektöre kaynak aktarımı nedeniyle azalmış ya da yerinde saymış durumdadır. TÜİK’in (2002) yaptığı bir araştırmaya göre; Türkiye’de eğitim harcamalarının finansman kaynaklarına göre dağılımı şöyledir. Devlet %46.81, yerel idareler %0.70, özel-tüzel kişi ve kuruluşlar %1.55, hane halkı %32.85, uluslararası kaynaklar %0.09 (TÜİK’ten aktaran Apaydın, 2008). Aşağıda Halkın ve Özel İdarenin eğitime yaptıkları katkılar yıllara göre TL cinsinden belirtilmiştir.

Tablo 2: Halkın ve Özel İdarenin Eğitime Katkısı

Yıl	Halk Katkısı (TL)	Özel İdare Katkısı (TL)
2007	251.729.440	1.108.166.147
2008	218.259.319	971.061.840
2009	118.167.971	528.693.606
2010	115.647.348	467.359.930
2011	142.961.205	602.975.259
2012	134.981.052	633.835.580

Kaynak: Milli Eğitim İstatistikleri Örgün Eğitim 2012-2013

Genel bütçeden ve MEB bütçesinden yatırımlara, mal ve hizmet alımlarına ayrılan paydaki yetersizlik okulları zor durumda bırakmaktadır. Oysa insan kaynağını geliştirmek adına eğitime yapılacak yatırımlar günümüzün ve geleceğimizin yaşam standardının en önemli belirleyicisidir (Lunenburg ve Ornsteine, 2012). Okulların bu zor durumu eksikliklerin okul dışı kaynaklardan karşılanmasını gündeme getirmekte bu da devletten eğitim talep eden bireylerin eğitim maliyetini üstlenmede daha çok yükümlülük altına girmeleri anlamını taşımaktadır. Eğitim harcamalarının finansman kaynaklarına göre dağılımı, eğitimde maliyetin faturasının her geçen yıl veliye daha çok yüklendiğini göstermektedir. Tablo 3’de görüldüğü üzere 47 milyar 496 milyon 378 bin 650 TL’lik 2013 MEB bütçesinin %70’i (32.983.039.000 TL) personel giderlerine, %11’i (5.210.407.000 TL) Sosyal güvenlik ve devlet pirim giderlerine harcanmaktadır. Söz konusu bütçeden yatırıma ayrılan pay %8.33 (3.955.000.000 TL) dir.

Tablo 3: MEB Bütçesi ve Eğitim Yatırımına Ayrılan Pay

Yıllar	MEB Bütçesi (TL)	MEB Yatırım Bütçesi (TL)	MEB Bütçesi Yatırım Payı (%)
2007	21.355.534.000	1.490.000.000	6.98
2008	22.915.565.000	1.296.704.000	5.66
2009	27.446.778.095	1.256.188.195	4.58
2010	28.237.412.000	1.785.327.000	6.32
2011	34.112.163.000	1.995.625.000	5.85
2012	39.169.379.190	2.600.000.000	6.64
2013	47.496.378.650	3.955.000.000	8.33

Kaynak: Milli Eğitim İstatistikleri Örgün Eğitim 2012-2013

Ekonomik olanakların kısıtlılığı, eğitimin niteliğini ve devamını engelleyen en önemli faktördür. Eğitimde devletin eksik bıraktığı, tamamlayamadığı gereksinimleri vatandaşların karşılaması gerekmektedir. Ayrıca, bölgeler, iller, hatta aynı il içinde farklı semtlerdeki gelir düzeyleri arasındaki farklılıklar, eğitime katkı sağlama konusunda da farklılıklar yaratmaktadır. Eğitim

olanaklarından ne ölçüde yararlandığı, eğitimin niteliği, okulların fiziki donanım ve alt yapısı, okuldaki araç-gereç olanakları, öğretmen ve derslik açıkları vb etmenlere bağlı olarak esasen eğitimde var olan eşitsizlik ve adaletsizlik bu duruma bağlı olarak daha da keskinleşmektedir. Işık ve Alpay'ın (2004) bir çalışmada, katılımcıların çok önemli bir kısmı (%80'den fazlası) planlama etkinlikleriyle bütçenin birbirine bağlı olduğunu ve çevresel destek olmadan planlama etkinliklerinin bir anlam ifade etmeyeceğini söylemişlerdir. Katılımcıların yarısından fazlasının yapılan çalışmaların verimliliğine ilişkin olarak olumsuz düşünceye sahip oldukları görülmektedir. Yasal olarak, Türkiye'de okul giderlerinin finansmanı genel bütçe olanakları ile sınırlanmıştır. Genel bütçeden okullar için belirlenen miktar bu okulların gereksinimlerini karşılamaktan uzak olduğu yöneticiler tarafından her fırsatta dile getirilmektedir.

Araştırmanın Önemi

Okullarda yaşanan finansal sorunların okulun ve gerçekleştirilen eğitimin niteliği üzerinde olumsuz etkilere yol açabileceği, öğrenci başarısına olumsuz etkileri olabileceği düşünüldüğünde okulun bütçe sorunlarının yönetimi önemlidir. Alanyazında bu konuda yapılmış az sayıda araştırma bulunmaktadır. Konunun yapılacak çeşitli düzeylerdeki bilimsel çalışmalarla alanyazında tartışılması, soruna bilimsel bakımdan netlik kazanması ve toplumda farkındalık yaratıp çözüm önerileri oluşturulması bakımından önemlidir.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın genel amacı; okul müdürlerinin görüşlerine dayalı olarak MEB'e bağlı okullarda okul örgütünün finansal kaynaklarının yönetimi için yapılanları ortaya çıkarmaktır. Bu genel amaca bağlı olarak aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

- 1) Okul yöneticilerinin okul örgütünün finansal kaynaklarının yönetimine ilişkin görüşleri nelerdir?
- 2) Milli Eğitim Bakanlığınca eğitim ve öğretime ayrılan kaynak ve bu kaynakların okullara dağılımı konusunda müdürlerin görüşleri nelerdir?
- 3) MEB kaynağı dışında okul bütçesini oluşturan diğer kaynaklar nelerdir? Bu kaynaklardan okul için yeterince faydalanabiliyor mu?
- 4) Okulun finans sorunları nelerdir? Bu sorunlar yönetim tarafından nasıl çözülüyor?
- 5) Okulların bütçe sorunlarının çözülmesi için öneriler nelerdir?

Tanımlar

Finansman: Bir girişime işleyebilmesi için gereken para ve krediyi sağlama eylemi.

Okul örgütü yönetimi: Okul işgörenlerinin işbirliği yapmalarını sağlama ve onları iş ve örgüt amaçlarına yöneltme ve faaliyetlerinin tümü.

Gayri Safi Milli Hasıla (GSMH): Bir ülke vatandaşlarının belli bir süre de (genellikle bir yıl) ürettikleri toplam mal ve hizmetlerin belli bir para birimi karşılığındaki değeri.

Gayri Safi Yurt İçi Hasıla (GSYİH): Bir ülkenin ekonomik büyüklüğünün ölçütünden birisidir. GSYM'den farklı olarak ülkede yaşayan yabancıların ürettikleri de dahil olmak üzere, ülke sınırları içinde belli bir zaman içinde üretilen tüm nihai mal ve hizmetlerin para birimi cinsinden değeridir.

Konsolide Bütçe: Konsolide bütçe idareleri olarak adlandırılan genel ve katma bütçeli idarelerin alt bütçelerinin toplamıdır.

YÖNTEM

Bu bölümde araştırma modeli, evren ve örneklem, verilerin toplanması, verilerin çözümü ve yorumlanmasında yapılan iş ve işlemler açıklanmıştır.

Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada, “okul örgütünün finansal sorunlarının yönetimi”ne ilişkin olarak okul yöneticilerinin gerçekleştirdikleri etkinlikleri ortaya koymak için, nicel ve nitel araştırma yöntemleri birlikte (karma bir desenleme modeli) kullanılmıştır. Araştırmanın nicel kısmında tarama, nitel kısmında ise durum çalışması modeli kullanılmıştır. Durum çalışması, güncel bir olgunun kendi yaşam çerçevesi içinde çalışılması ve birden fazla kanıt veya veri kaynağının mevcut olduğu durumlarda kullanılabilir. Durum çalışması araştırmacının “problem durumunu” derinlemesine ve ayrıntılı olarak irdelemek istediğinde kullanılmaktadır (Yin, 2003). Çalışma probleminin nitelenebilmesi için öncelikle ilgili alanyazın incelenmiş, nitel araştırmalarda veri toplama tekniklerinden birisi olan yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak görüşme formu hazırlanmıştır. Araştırmanın güvenilirliği için araştırmacı ve bir alan uzmanı ile sorular ve temalar üzerinde çalışmalar yapılmış daha sonra görüş birliğine varılan durumlar ortaya konulmuştur. Araştırmada açık uçlu sorulardan oluşan bir görüşme formu hazırlanmış ve hazırlanan sorular okul müdürlerine aynı sıra ile sorulmuştur. Konu ile ilgili daha detay bilgiler elde edebilmek amacı ile görüşülen kişilerin bu soruları istedikleri genişlikte yanıtlamalarına izin verilmiştir. (Yıldırım ve Şimşek 2005).

Örneklem

Araştırmanın çalışma grubunu 2012-2013 öğretim yılında Muğla ili Yatağan ilçesinde İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı öğretim kurumlarında görev yapan 15 okul müdürü oluşturmuştur. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin 2’si kadın, 13’ü erkektir. Katılımcıların 5’i ilkökul, 5’i ortaokul, 4’ü lise ve 1’i halk eğitim müdürüdür. Katılımcıların, 13’ü lisans, 2’si yüksek lisans derecesine sahiptir. Müdürlerin 1’i 10 yıldan az, 3’ü 11-15 yıl, 11’i de 16 yıl ve üzeri kıdeme sahiptir. Yöneticilerin 6’sı 16 yıl ve üzeri yönetim kıdemine sahiptir.

Verilerin Toplanması

Araştırmanın nicel kısmında kullanılmak üzere veri toplama aracı olarak 14 maddeden oluşan bir anket formu kullanılmıştır. Veri toplama aracı araştırmanın genel amacı ve alt amaçları esas alınarak geliştirilmiştir, Söz konusu aracın maddeleri var olan durum ile var olması gereken durum arasındaki farkı ortaya koyabilecek biçimde hazırlanmıştır. Hazırlanan aracın, dış geçerliğini sağlamak üzere alan uzmanlarının görüşlerine başvurulmuştur. Alan uzmanlarının eleştirileri doğrultusunda yeniden düzenlenen veri toplama formları okul müdürlerine uygulanmıştır.

Araştırmanın nitel kısmında kullanılmak üzere veri toplama aracı olarak bir görüşme formu geliştirilmiştir. Görüşme formunun geçerliliğini sağlamak için alandaki öğretim elemanlarından, okul yöneticileri ile alanyazından faydalanılmış ve görüşme formu bu kişilerden elde edilen verilere dayalı olarak oluşturulmuştur. Görüşme formu eğitim bilimleri bölümünün farklı bilim dalı öğretim elemanlarına da incelettirilmiş, alınan eleştirilere göre tekrar gözden geçirilerek son hali verilmiştir. Nitel çalışmada kullanılacak görüşme formu 4 sorudan oluşmaktadır. Görüşme formundaki sorular, çalışma grubundaki kişilere yüz yüze görüşmelerde sorulmuş ve bu kişilerin görüşleri tespit edilip test edilmiştir. Görüşme sonunda not edilen hususlar daha sonra görüşme yapılan kişilere gösterilerek kontrol etmeleri istenmiş, böylece katılımcıların da teyidi alınmıştır. Kişilere sorular aynı sıra ile sorulmuştur. Çalışma grubunda yer alan kişilere, kendilerinden toplanan verilerin araştırmadan başka bir yerde ve başka bir amaçla kullanılmayacağı, üçüncü şahıslarla paylaşılmayacağı söylenmiştir. Bu

şekilde davranılarak, herhangi bir endişe veya korkuya kapılmadan görüşlerini samimiyetle ifade etmeleri ve soruları tam bir güven içinde yanıtlamaları sağlanmaya çalışılmıştır. Görüşlerine başvuru alan kişilerin kendilerince önemli gördükleri hususları net bir şekilde açıklamalarını sağlamak amacı ile görüşme sorularına verilen yanıtlarda bir sınırlamaya gidilmemiştir. (Yıldırım ve Şimşek, 2005).

Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması

Araştırmanın nicel kısmında beşli likert ölçeği (dereceli ölçek) dikkate alınarak elde edilen veriler sayısallaştırılmış, kodlanarak bilgisayara yüklenilmiş ve “SPSS (Statistical package program for social sciences)” istatistik programı kullanılarak çözümlenmiştir. Dereceli ölçekte seçeneklerin ağırlıkları “ 1-Hiçbir zaman (1.00-1.79), 2-Nadiren (1.80-2.59), 3-Ara sıra (2.60-3.39), 4-Sıklıkla (3.40-4.19) ve 5-Her zaman (4.20-5.00) şeklinde dikkate alınmıştır. Verilerin, yüzde (%), frekans (f), aritmetik ortalama (\bar{x}) gibi istatistiksel dağılım ölçüleri kullanılarak analizleri yapılmış ve elde edilen bulgular, yorumlanarak raporlaştırılmıştır.

Nitel araştırmalarda toplanan veriler “içerik analizi” tekniği ile çözümlenmiştir. İçerik analizi türlerinden tümevarımcı analiz, kodlama yoluyla verilerin altında yatan kavramları ve bu kavramlar arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak amacıyla yapılmaktadır (Miles ve Huberman, 1994; Yıldırım ve Şimşek 2005). Temel olarak birbirine benzeyen veriler kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirilmiş daha sonra bunlar anlaşılabilir şekilde organize edilip yorumlanmıştır. Araştırmanın verilerinin analizi üç aşamada gerçekleştirilmiştir. a- Öncelikle veriler kodlanmıştır. b- Veriler kodlara ve temalara göre organize edilip tanımlanmıştır. c- Elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

Araştırmanın çözümlenmesi ve yorumlanmasında bir kodlama sistemi kullanılmıştır. Bulgular bölümünde görüşme notları tırnak içinde verilmiş, daha sonra parantez içinde görüşmenin hangi elemana ait olduğu belirtilmiştir. Parantez içinde belirtilen kodlarda ilk rakam görüşme sırasını (1, 2, 3.....), ikinci olarak yer alan harf görüşme yapılan kişinin cinsiyetini (e=erkek, k=kadın), üçüncü olarak bulunan harf okul türünü (İ=ilkokul, O=ortaokul, L=lise) ifade etmektedir.

BULGULAR ve YORUM

Araştırmada, “okul örgütünün finansal kaynaklarının yönetimi sorunu” konusundaki görüşlerinin belirlenmesine yönelik olarak Milli Eğitim Bakanlığı Muğla ili Yatağan ilçesinde görev yapan 15 okul müdürüne araştırmacılar tarafından geliştirilen bir anket uygulanmıştır. Yöneticilerin okul bütçesinin yönetimi hakkındaki görüşleri Tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 4: Okul Bütçesi Yönetimi Hakkında Yönetici Görüşleri

Madde no	Hiçbir zaman		Nadiren		Ara sıra		Sıklıkla		Her zaman		\bar{x}
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1	2	13.33	1	6.66	4	26.66	4	26.66	4	26.66	3.46
2	0	0.00	2	13.33	3	20.00	7	46.66	3	20.00	3.73
3	0	0.00	2	13.33	4	26.66	5	33.33	4	26.66	3.73
4	1	6.66	0	0.00	0	0.00	3	20	11	73.33	4.53
5	0	0.00	4	26.66	3	20.00	7	46.66	1	6.66	3.33
6	1	6.66	0	0.00	1	6.66	4	26.66	9	60.00	4.33
7	0	0.00	0	0.00	2	13.33	3	20	10	66.66	4.53
8	0	0.00	2	13.33	2	13.33	9	60	2	13.33	3.73
9	0	0.00	1	6.66	1	6.66	6	40	7	46.66	4.07
10	0	0.00	0	0.00	5	33.33	9	60	1	6.66	3.73
11	0	0.00	2	13.33	3	20.00	5	33.33	5	33.33	3.67
12	3	20.00	5	13.33	2	13.33	4	26.66	1	6.66	2.67
13	1	6.66	2	13.33	6	40.00	6	40	0	0.00	3.13
14	1	6.66	1	6.66	1	6.66	6	40	6	40.00	4.00

Tablo 4'e göre, okul müdürleri, "her zaman" düzeyinde ($\bar{x}=4.53$) okul çalışanlarının görüşlerinden faydalanmakta (Mad.4) ve öğretmenleri bilgilendirmektedir (Mad.7). Aynı şekilde okul müdürleri okul bütçesinin yönetiminde alınan kararlara "her zaman" düzeyinde ($\bar{x}=4.33$) okul çalışanlarını kattıkları (Mad.6) görüşündedirler. Okul müdürleri okul bütçesinin yönetimi ($\bar{x}=3.46$), bütçe sorunlarını çözebilecek becerilere sahip olma ($\bar{x}=3.73$) ve plan yapma ($\bar{x}=4.07$) konularındaki yeterliklerini "sıklıkla" düzeyinde görmektedirler. Usdan'a (2000) göre de, okul müdürlerinin okulda yasal mevzuatı uygulamak, programı yürütmek, okulun personel ve diğer ihtiyaçlarını gidermek, bütçeyi dengeli bir şekilde kullanmak, okulu güvenli bir yer haline getirmek ve toplumla ilişkileri sağlıklı bir şekilde yürütmek gibi rolleri vardır. Okul müdürlerinin bu görevlerini kendi ifadelerine göre yerine getirdikleri söylenebilir.

Mevzuatın okula maddi kaynak temin edilmesi konusunda (Mad.12) yönetime yeterli olanaklar tanınması maddesi ($\bar{x}=2.67$) okul müdürleri tarafından en az katılım gösterilen maddedir. Bu bulguya göre, okula devlet tarafından yeterli kaynak aktarımı yapılmamasının yanında, okulun kendine kaynak yaratmasını da mevzuat kısıtlamaktadır. İfade yerinde olursa okul müdürleri okulun finansmanı konusunda neredeyse elleri kolları bağlı bırakılmışlardır. "Okul bütçesinin yönetimi konusunda herhangi bir problem yaşamam" maddesi ise (Mad.13) okul müdürlerince az katılım gösterilen ($\bar{x}=3.13$) diğer bir maddedir. Esasen okul müdürlerinin bütçe yönetimi konusunda sorunları yoktur. Okul müdürlerinin yaşadıkları sorun yetersiz bütçe için kaynak bulma sıkıntısıdır.

Okul müdürlerinin okul çevresine okul bütçesini "sık sık" ($\bar{x}=3.73$) açıklayıp farkındalıklar yaratmaya çalışmaktadırlar (Mad.10). Okul dışındaki ilgili kuruluşlarla "sık sık" ($\bar{x}=3.67$) işbirliği içine girmektedirler (Mad.11). Castle ve Mitchell (2001), yaptıkları bir çalışmada mevcut işleyiş içerisinde müdürlerin görev ve rollerinden birisinin, okul içi ve çevresiyle olan ilişkileri düzenlemek ve geliştirmek olduğu ifade edilmiştir. Okul müdürlerinin görev ve rollerini uygun şekilde yapmalarına karşın okul dışından maddi destek sağlamalarında sorunlar vardır (Mad.5). Okul müdürleri okul dışından yeterli desteği ancak "ara sıra" ($\bar{x}=3.33$) sağlayabilmektedirler.

Okulda yaşanan finans sorunları eğitim ve öğretim bakımından olumsuz sonuçlar yaratabilmektedir. Okul müdürleri okul bütçesi konusunda (Mad.8) öğrenci velilerini ($\bar{x}=3.73$) "sık sık" bilgilendirmekte ve okulda zaten kıt olan kaynakları etkili kullanmak adına (Mad.14) savurganlığı önlemek için "sık sık" ($\bar{x}=4.00$) sıkı tedbirler almaktadır. Okuldaki ekonomik kaynakların okulun amaçları doğrultusunda sağlanması, saklanması, değerlendirilmesi ve gerektiğinde öncelikler göz önünde bulundurularak kullanılması müdürün bilgisi dâhilindedir. Bu nedenle okul müdürünün eğitim ekonomisi, bütçeleme ve kaynakların kullanımları gibi bazı konularda bilgi sahibi olması gerekmektedir (Dembowski, 2007; NASSP, 2007).

Muğla ili Yatağan ilçesinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda görev yapan okul müdürlerinin (15 müdür) "okul örgütünün finansal kaynaklarının yönetimine ilişkin görüşlerini saptamak amacı ile geliştirilen yarı yapılandırılmış soru formunda yer alan sorular ve bu sorulardan elde edilen bilgiler aşağıda gösterilmiştir.

- MEB tarafından eğitim ve öğretime ayrılan kaynak ve bu kaynakların okullara dağılımı konusunda müdürlerin görüşleri nelerdir?
- MEB kaynağı dışında okul bütçesini oluşturan diğer kaynaklar nelerdir? Bu kaynaklardan okul için yeterince faydalanılıyor mu?
- Okulun finans sorunları nelerdir? Bu sorunlar yönetim tarafından nasıl çözülüyor?
- Okulların bütçe sorunlarının çözülmesi için öneriler nelerdir?

Buna göre,

Devlet tarafından eğitim ve öğretime ayrılan kaynak ve bu kaynakların okullara dağılımı konusunda müdürlerin görüşleri nelerdir? sorusuna 3 okul müdürü yanıt vermemişlerdir. Diğer 13 okul müdürü, devlet tarafından eğitim-öğretim için okullara ayrılan kaynakların yetersiz olduğunu belirtmiştir. Ayrılan yetersiz kaynaklar, okul müdürlerinin pek çok kısıntılar yapması ve titiz çalışmaları ile okulun ihtiyaçlarını ucu ucuna karşılayabilmektedir. Ak (1997) tarafından yapılan bir çalışmada devlet ve özel idare gelirlerinden eğitime ayrılan pay diğer ülkelerle kıyaslanmış ve bütçeden ayrılan ortalama %4.61'lik payın çok düşük olduğu, özel idare bütçelerinden eğitime ayrılan payın da il düzeyinde eğitime yapılan yatırımları karşılamadığı belirtilmiştir. Bu nedenle okullar kendi kaynakları yaratma çabası içindedirler. Okul müdürlerine göre, zaten yetersiz olan kaynaklar okullara bazen geç aktarılmakta, bu durum da zaten sıkıntılı olan okul finansmanını ayrıca zora sokmaktadır. Görüşme yapılan müdürlerden 6'sı kaynakların okullara adil dağıtılmadığını söylemiştir. Kaynak dağıtımında kurumların ihtiyaçları göz önüne alınmamaktadır. Müdürler ile yapılan görüşmelerden alınan bazı örnek yanıtlar aşağıda yanlarına parantez içinde satır numaraları ve kodları yazılarak belirtilmiştir.

“Eğitim-öğretime ayrılan kaynaklar yeterli değil. Ayrılan kaynaklar okulların temel ihtiyaçlarını ancak karşılayabiliyor (14-15)” (1eİ).

“Dağılım eşit değil. İlköğretim okullarının durumu vahim (18-19)” (3kİ).

“Okullara hiçbir kaynak ayrılmıyor, her şey okullar tarafından karşılanıyor (51)” (9eO).

“İlkokul ve ortaokullar özel idare bütçesine bağlı olduğu için yeterli kaynak aktarılamamaktadır (55)” (10eO).

“Eğitime ayrılan kaynakların dağılımında kurumların ihtiyaçlarının karşılanmasında görüşler alınmamaktadır. Ayrılan ödenekler zamanında gönderilmemektedir. Kaynakların dağılımında okulların bildirdikleri ödenek istekleri dikkate alınmamaktadır (59-61)” (11eL).

Eğitimin finansman kaynaklarını; konsolide bütçeden ayrılan kaynaklar, eğitime katkı payı (ilköğretim, 4306 sayılı Yasa gereğince), öğrenci katkı payı (yükseköğretim, 2547 sayılı Yasa gereğince), çıraklık ve meslekî-technik eğitimi geliştirme ve yaygınlaştırma fonundan ayrılan kaynaklar (3308 sayılı Yasa gereğince), döner sermaye işletmelerinden sağlanan gelirler, dernek gelirleri (okul yaptırma, onarım ve öğrenci koruma dernekleri vb), il özel idareleri bütçesinden ayrılan kaynaklar, halk (kişi ve kuruluşlar) katkıları-bağışlar, dış ülke ve kuruluşlardan sağlanan krediler, burslar ve bağışlar, şeklinde ifade etmek mümkündür. MEB bütçesinin 2007-2013 yılları arasında Konsolide bütçe içindeki oranı incelendiğinde, MEB'e ayrılan bütçenin düzenli olarak artış göstermediği inişli çıkışlı bir seyir izlediği görülmektedir. Her ne kadar eğitimin en öncelikli sektör olduğu söylene de, bu istikrarsız, plansız durum bütçenin sektörlere dağılımında eğitimin öncelikli olmadığını bir göstergesidir. Yapılan araştırmalar, okulların öğretim yılı boyunca karşılaştıkları giderlerin her geçen yıl çeşitlenerek artma eğilimi içinde olduğu, buna karşılık devlet tarafından verilen ödeneklerin azalma gösterdiği yönündedir. Bu durumda resmi kaynaklarla karşılanamayan okul giderleri, resmi olmayan ve adına genellikle ek özel gelir kaynakları denilen mali kaynaklar ile karşılanmaya çalışılmaktadır (Menteşe, S. Vd. 2012). Eğitimin toplumsal, siyasal ve ekonomik işlevlerini yerine getirilmesi, eğitime ayrılan kaynakların yeterliliğine ve bu kaynakların etkili ve verimli kullanımına bağlıdır. Ancak bütçede eğitime ayrılan pay eğitim talebini karşılamaya yetmemekte eğitim sisteminin en alt basamağını oluşturan ama işlerin yapıldığı eğitim politikalarının uygulandığı yer olan okullar kaynak yetersizliği nedeni ile asli işlerini bir kenara bırakarak kendi kaynaklarını kendileri yaratma çabası içine girmektedirler. Okul müdürlerinin bu durumdan memnun

oldukları söylenemez. Foley'in (2001) yaptığı bir araştırmada da müdürlerin sadece %23.2'si kaynak bulma rollerine dikkat çekmiştir.

Görüşme yapılan okul müdürleri devletin ayırdığı yetersiz kaynaklardan doğan açığı kapatmak, okuldaki eğitim ve öğretim hizmetlerini yürütebilmek için okul bahçelerini çeşitli etkinlikler için üçüncü şahıslara kiralayarak ve okul kantininden gelirler elde ederek yapmaya çalıştıklarını söylemişlerdir. Okul müdürleri, okulda düzenlenen gezi programlarından arta kalan paralardan okul işleri için yararlanmaktadırlar. Okul müdürleri okula ek gelir sağlayabilmek için okul aile birlikleri aracılığı ile okulda yılsonu eğlenceleri, çaylar, kermesler düzenlemektedirler. Ayrıca, velilerin gönüllü bağışları ve okul çevresinden (belediyeler, sivil toplum örgütleri, özel sektör, meslek odaları, hayırseverler v.b) yapılan aynı ve nakdi yardımlardan faydalanmaktadırlar. Müdürler ile yapılan görüşmelerden alınan bazı örnek yanıtlar aşağıda yanlarına parantez içinde satır numaraları ve kodları yazılarak belirtilmiştir.

“Okul bahçesinin kira gelirleri, okulda yapılan gezilerden kalan paralar, okul aile birliklerinin düzenlediği çay, kermes gibi etkinliklerden, yıl sonu eğlencelerinin düzenlenmesi, çevre şartlarına göre okula yapılan aynı ya da nakdi yardımlar (4-8)” (1eI).

“Okulun hiçbir gelir kaynağı yok ama her şey eksiksiz isteniyor. Maddi olarak çok zor durumdayız (20-21)” (3kI).

“Okul bütçesini okul kantin gelirlerinden tamamlıyoruz (42)” (7eO).

“Sivil toplum kuruluşları, özel sektör, meslek odaları ve kalkınma ajansları (56)” (10eO).

“Veli kaynaklı gelirler ihtiyaçların bir bölümünü karşılarken son zamanlardaki uygulamalar bu kaynakların kurumasına neden olmuştur. Özel ve resmi kuruluşlardan sağlanan kaynakların veli desteği olmadığı için kurduğunu görüyoruz (62-63)” (11eL).

Okul müdürlerinin öğrenci velileri ve çevreden maddi destek sağlama girişimleri okulun toplumdaki statüsünü olumsuz etkilediği gibi, özellikle öğrenci velilerinin kendilerinden para talep edileceği düşüncesi ile okuldan uzak kalmaya özen göstermelerine de neden olmaktadır. Çağdaş okul müdürlerinin gerçekleştirmeleri beklenen rollere dair yürütülen araştırmalar, müdürlerin en temel rollerini kolaylaştırıcı (*faciliator*) olarak tanımlamaktadır (Bartel, 1990; O'Hair ve Reitzug, 1997; Foley, 2001; Hall, 2005). Bu kapsamda Foley (2001) yaptığı araştırmada müdürlerin %77'sinin okulda işleri kolaylaştırma, %30,8'inin zamanı düzenleme, %23,2'sinin ekonomik kaynak bulma ve toplumla ilişkilerin geliştirilmesi rolleri üzerinde durduklarını ortaya koymuştur. Okul müdürlerinin ekonomik kaynak bulma rolünün diğer rollerinden daha az önem içermesi bulgusuna rağmen devlet tarafından eğitime ayrılan yetersiz kaynak ve okulların giderek artan ihtiyaçları okul müdürlerinin velilerle ilişkiler, karar alma, okul bütçesi ve finans konularında daha aktif rol üstlenmelerini de gerektirmektedir.

Görüşme yapılan okul müdürleri devlet tarafından okula yeterince kaynak aktarımı yapılmadığı ve okul gelirlerinin de çok az olması nedeniyle okulun tamir ve tadilatlarında, telefon, elektrik ve su gibi fatura ödemelerinde, yakıt ve kırtasiye giderlerinde, eğitim-öğretimde kullanılmak ve bu hizmetleri yürütmek için gerekli olan araç, gereç ve donanımın temin edilmesinde parasal sıkıntılar yaşandığını ve tüm bu sorunların çözümünün okul müdürünün sorumluluğunda olması nedeni ile zorluklar yaşadıklarını ifade etmişlerdir. 15 kişilik çalışma grubunda tek bir okul müdürü okulunda finansman sorunu olmadığını söylemiştir. Bu soruyu 3 okul müdürü yanıtlamak istememiştir. Okul müdürleri eğitim ve öğretim için olumsuz sonuçları olabilecek bu problemleri çözebilmek amacı ile okuldaki eksikliklerin tamamlanmasını öğrenci velilerinden talep etmekte, hayırsever vatandaşlardan yardım istemekte, hatta müteahhit ve bazı firmalara bedava iş yaptırmaya çalışmaktadırlar. Okulun

kantin gelirleri okulun ihtiyaçlarını karşılamak için kullanılmakta, kıt olan ödenekler mümkün olduğunca verimli kullanılmaya çalışılmaktadır. Okul müdürleri okul çevresini okula yardım için ikna etmeye uğraşmaktadır. Müdürler ile yapılan görüşmelerden alınan bazı örnekler aşağıdadır.

“Okulun boya ve tamiratının yapımında, okulun telefon, elektrik, kalorifer giderleri, bahçe düzenlemesi, ihata duvarı giderleri, kırtasiye malzemesi giderleri, bilgisayar, yazıcı, fax, projeksiyon gibi donanım malzemesi giderleri (9-13)” (1eİ).

“Okulumuzda finans sorunu yok. Çünkü gelirimize göre harcama yapıyoruz (17)” (2eİ).
“Velilerden yardım talep ediyorum. Hayırseverlere başvuruyoruz. Okul olduğu için tamirat işlerini bedavaya yaptırmaya çalışıyoruz (22-24)” (3eİ).

“Ödenekler verimli kullanılarak, veliler ikna edilerek, hayırsever destekleriyle ve kermesler düzenleyerek (71)” (13eL).

Okul müdürleri okul bütçesi ile ilgili sorunların çözümü için devlet tarafından sağlanan bütçenin adil dağıtılması, bütçenin her okulun büyüklüğüne ve öğrenci sayısına göre oluşturulması gerektiği, her okula ayrı bütçe verilmesi, yerel yönetimlerden de okullara bütçe ayrılabilceği şeklinde önerilerde bulunmuşlardır. Görüşme yapılan müdürlerden 5’i bu konu için görüş bildirmezken 8 okul müdürü her okula ayrı bütçe oluşturulmasını istemiştir. Okul müdürlerinin hiçbirinin okulun çevreden elde edebileceği kaynaklar konusunda görüş bildirmemeleri ve öneride bulunmamaları dikkat çekici bulunmuştur. Yapılan görüşmelerden alınan bazı örnekler aşağıdadır.

“Her okulun büyüklüğüne ve öğrenci sayısına göre bütçe verilmeli. Harcamaları ona göre yapın ve hesap verilebilir harcama yapın denebilir. Okullarda oluşturulan komisyonlar harcama yetkisine sahip olmalıdır (25-27)” (3kİ).

“Okulların bütçe sorununun çözülmesi için Milli Eğitim Bakanlığının her okula belli bir bütçe ayırması gerekmektedir (29)” (4eİ).

“Okullara öğrenci sayısına göre müstakil bütçeler verilmeli, yerel yönetimlerden okullara bütçe ayrılmalı ve eşit dağıtılmalı, veli olsun olmasın kişiler eğitime katkı için özendirilmeli (48-50)” (7eO).”

Ödeneklerin talepler doğrultusunda yapılarak işlerin zamanından önce yapılması, yapılmış olan işlerin finansmanını halletmek çok zor (72)” (13eL).

Okulların ihtiyaçlarını en iyi yine okullar bilmektedir. Ancak okullara kaynak aktarımında okullara sorulmamaktadır. Okullara ayrılan ödenekler okulun ihtiyaçlarına uygun olmadığı gibi adil de dağıtılmamaktadır. Okul müdürleri okullarının bütçesi oluşturulurken kendilerine sorulmasını istemektedirler. Bütçe yapım sürecine okulların etkisi sınırlıdır. Zaten kıt olan kaynakların etkili verimli olması isteniliyorsa, okullar bütçe önceliklerinin belirlenmesinde ve harcamalarda yetkili ve sorumlu olmalıdır. Eğitim bütçesinin yapılmasına, okuldan başlanmalıdır (Vollansky ve Bar-elli, 1995: 61; Başaran 1994: 144). Okula örgütünde, maliyet-etkililik arasında ilişkinin kurulamaması, okulların başta personel olmak üzere bina, araç, gereç ve donatım vb. giderlerinin merkezden karşılanması ve okulun kendi kendine yetebileceği bir sistem olmasını sağlayıcı bütçe yapma yetkisi esnekliğinin olmaması mevcut kaynakların da verimli kullanımını olumsuz etkilemektedir (Aytaç, 2000: 9-10).

SONUÇ

Toplumun ve bireylerin istek ve beklentilerini karşılamak üzere kurulan ülke kalkınmasında önemli bir role sahip olan okullar, eğitim hizmetini finanse etmeyi üzerine alan devletin yeteri miktarda kaynak ayırmaması nedeni ile zor durumdadır. Konsolide bütçe içindeki Milli Eğitime ayrılan payda bir istikrar yoktur. Bu istikrarsızlığa bakılarak devletin eğitime özel önem verdiğini söylemek zordur. Devlet bütçesinden bazı sektörler maalesef eğitimde kısıntı yapılarak daha fazla pay elde edebilmektedir. Okula aktarılan ve okulu finanse edecek kaynak kıttır. Ancak okuldan çağın gereklerine uygun olarak nitelikli, eksiksiz eğitim ve öğretim yapması beklenmektedir. Okullar kendilerine aktarılan yetersiz kaynaklara okulu ayakta tutabilmek için ek kaynaklar yaratmak durumunda kalmışlardır. Okulu finanse etmek için kendilerine güçlük kaynak yaratan okullar, Bakanlığın yaratılan bu ek kaynaklardan bazılarını çekinceler koyması nedeni ile bir de bu şekilde sorunlar yaşamaktadır. Okul müdürleri okul bahçesinin kira gelirleri, geziler, çay, kermes gibi etkinlikler, okul kantin gelirleri, bağışlar, özel sektör yardımları gibi çok çeşitli kaynaklardan para sağlamaya çalışmaktadır. Her okulun ayrı bir bütçesi yoktur. Okula kaynak aktarımında okulların görüşleri alınmamaktadır. Kaynaklar okullara adil bir şekilde dağılmamaktadır.

Öneriler

Aynı çalışmada okul müdürlerinden okula kaynak sağlama konusunda önerilerde bulunmaları istenmiştir. Bu öneriler aşağıdaki gibi özetlenebilir:

Eğitime devlet desteği artırılarak devam ettirilmelidir. Eğitim giderlerine velilerin doğrudan katkıları sağlanmalıdır. Her tür gelir ve gider belgeye bağlanmalı ve veli denetimine açık olmalıdır. Okullar yerel yönetimlere devredilmeli ya da özelleştirilmelidir. Her okulun büyüklüğüne ve öğrenci sayısına göre bütçe verilmelidir. Okullarda oluşturulan komisyonlar harcama yetkisine sahip olmalıdır. Okulların bütçe sorununun çözülmesi için Milli Eğitim Bakanlığı'nın her okula belli bir bütçe ayırması gerekmektedir. Yerel yönetimlerden okullara bütçe ayrılmalı ve eşit dağıtılmalı. Eğitime katkı özendirilmelidir. Ödeneklerin okullara zamanında gönderilmesinin sağlanması gerekmektedir.

Bu önerilere ilaveten; okulun bütçe sorunlarını çözmek, okul müdürlerini ve öğretmenleri para toplayan devlet memuru olma konumundan çıkartmak amacı ile, Milli Eğitim Müdürlükleri bünyesinde kaynak bulma, toplama ve bunları harcama sorumluluğu ve yetkisi olan bir ek bütçe fonu oluşturulabilir. Eğitim ve öğretim niteliğinden ödün vermeden öğrenci birim maliyetlerinin azaltılması için çalışmalar yapılabilir. Eğitimde özel sektörün payının artmasının eğitimde fırsat ve olanak eşitliğini giderek daha çok zedelediği düşüncesinden yola çıkılarak, eğitim politikalarının sosyal devlet anlayışını destekler şekilde planlanması ve devletin eğitime desteğini ihtiyaçlara yetecek düzeyde artırarak devam ettirmesi sağlanabilir.

KAYNAKLAR

- Ak, T. (1997). *Türk Eğitim Sisteminin Ekonomik Analizi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.) Eskişehir Anadolu Üniversitesi. Eskişehir.
- Apaydın, Y. (2008). Türkiye'de Yoksulluk ve Eğitim İlişkileri. *İlem yıllık. yıl 3, sayı 3*, ss.49-64.
- Aytaç, T. (2000). *Eğitim yönetiminde yeni paradigmlar okul merkezli yönetim*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Bartell, C.A. (1990). Outstanding secondary principals reflect on instructional leadership. *High School Journal*, 73, 118-128.

- Başaran, i. Ethem. (1994). *Eğitime giriş*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Castle, J. B., & Mitchell, C. (2001). Roles of elementary school principals in Ontario: tasks and tensions, executive summary. *Ontario Principals' Council*, 1-9.
- Dembowski, F. (2007). The Changing Roles of Leadership and Management in Educational Administration, Retrieved from: [http://cnx.org/content/m14280/1.13\(30\), 1-58](http://cnx.org/content/m14280/1.13(30),1-58).
- Er, R. (2006). "Türkiye'de Eğitim Kalitesi", <http://www.ozelokullardernegi.org.tr/haber082.htm>.
- Foley, R.M. (2001). Professional development needs of secondary school principals of collaborative-based service delivery models. *The High School Journal*, 85 (1), 10-23.
- Hall, P. A. (2005). The Principal's Presence and Supervision to Improve Teaching, *SEDL Letter* 17(2), 12-16.
- Işık, H. ve Alpay, A.(2004). Problems Faced in the Process of Strategic Planning in Education: A Study Conducted in Çanakkale. *GÜ, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 24, Sayı 3. 349-363*.
- Kavak, Y., Ekinçi, C. E. ve Gökçe, F. (1997). İlköğretimde Kaynak Arayışları: Bir Araştırma. Ankara: Şafak Matbaacılık Ltd. şti
- Lott, John, (2006). "Eğitim Niçin Devlet Tarafından Sunulmaktadır? Eleştirel Bir Çalışma", (Çev:MetinMeriç)
<http://www.canaktan.org/ekonomi/ozellestirme/kamuekonomisi-genisleme/meric-lott-education.htm>.
- Lunenburg, F.C., Ornstein, A.C. (2012). *Educational administration*. Wadsworth: Cengage Learning.
- MEB (2013). Milli Eğitim İstatistikleri. Ankara.
- Menteşe, S., Üstün, A., Gökdelen, A. (2012). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okulun Parasal Kaynaklarını Yönetme Yeterlikleri (Ordu İli Örneği). *Hitit üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. (5) (2), 43*.
- Miles, M. B., Huberman, M. A. (1994). *An expanded sourcebook qualitative data analysis*. London: Sage.
- Muter, N. B. ve Gökbnar, R. (2006). "21. Yüzyıla Doğru Türkiye'de Eğitim Hizmetlerinin Çağdaştırılması", http://www.canaktan.org/yonetim/toplam_kalite/kamuda-toplam-kalite/muter-egitim-hizmetleri-kalite.pdf.
- NASSP (2007). Changed Role—Preparing For The Future, Changing Role of the Middle Level and High School Leader: Learning from the Past—Preparing for the Future, *National Association of Secondary School Principals*, 61-63.
- OECD (2009). Education at a glance. Paris: OECD.
- O'Hair, M.J., Reitzug, U.C. (1997). Restructuring schools for democracy: principals' perspectives. *Journal of School Leadership*, 7, 266-286.
- Usdan, M. (2000). Leadership for Student Learning: Reinventing The Principalship, *Institute For Educational Leadership*, 1 24.
- Vollansky, A. ve Bar-Elli D. (1995). "Moving Toward Equitable School-Based Management", *Educational Leadership*, Vol.53, No.4, 61.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (göz. geç. 5. basım.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research. design and methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA.: Sage.