

# Genel Liselerde Bütçe Yönetimine İlişkin Karşılaştırılmalı Bir Çözümleme<sup>1</sup>

Ece ÖZDOĞAN-ÖZBAL<sup>2</sup>

## ÖZET

Bu araştırmada Türkiye'deki genel liselerin gelir ve giderlerinin betimlenmesi, genel liselerde görev yapmakta olan okul müdürlerinin yeterlik, etkinlik, katılımcı bütçe, hesap verebilirlik, saydamlık, esneklik boyutlarında bütçe yönetimi konusundaki görüşlerinin ortaya konulması, okullarda bütçeden kaynaklı yaşanan sorunların belirlenmesi ve çözüm önerilerinin belirlenmesi, okulların bütçe yönetimi süreçlerinin okul bileşenlerinin (okul müdürü, öğretmen, öğrenci, veli, okul aile birliği üyesi) okul yaşantılarına yansımalarını onların deneyimlerinden yola çıkarak çözümlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma kapsamında Türkiye'deki genel liselerde bütçe yönetimini okul müdürlerinin görüşleri doğrultusunda betimlemek ve okul bütçe uygulamalarının okul bileşenlerinin gündelik yaşantılarına yansımalarını onların deneyimlerinden yararlanarak ortaya çıkarmak için nicel ve nitel araştırma yöntemleri birlikte kullanılmıştır. Araştırma tarama modelindedir. Araştırmanın nicel kısmında örneklem sayısı 1180 olarak belirlenmiştir. Belirlenen örneklemde araştırmacı tarafından geliştirilen "Bütçe Yönetimi Konusunda Anadolu Lisesi Müdürlerinin Görüşleri Anketi" ile veriler toplanmıştır. Araştırmanın nitel kısmında ise örnekleme türü olarak maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılarak üç farklı sosyo ekonomik bölgedeki okullardan 60 kişiyle (12 okul müdürü, 12 öğretmen, 12 öğrenci, 12 öğrenci velisi ve 12 okul aile birliği üyesinden), araştırmacı tarafından oluşturulan yarı yapılandırılmış görüşme formları ile veriler toplanmıştır. Araştırma sonucunda Milli Eğitim Bakanlığı tarafından tüm okullara belirli bir ödenek sağlandığı ancak sağlanan ödeneğin yeterli olmadığı ve harcama prosedürü ile ilgili sıkıntılar yaşandığı, okul müdürlerinin ve okul bileşenlerinin görüşlerine göre okulun kaynaklarının sınırlı olduğu ve bölgeler arası farklılıklar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bulgular doğrultusunda okulların bütçe yapılanmalarının bütçe kaynaklı sorunlarını giderecek şekilde yeniden yapılanmasına gereksinim duyulduğu görülmektedir.

*Anahtar Sözcükler:* Eğitim finansmanı, Eğitim harcamaları, Bütçe, Bütçe yönetimi, Genel liseler

<sup>1</sup> Bu makale, yazarın Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Ekonomisi ve Planlaması Doktora Programı'nda Prof. Dr. Kasım Karakütük danışmanlığında tamamladığı "Genel Liselerde Bütçe Yönetimine İlişkin Karşılaştırılmalı Bir Çözümleme" isimli doktora tezinden üretilmiştir.

<sup>2</sup> Dr. - Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi - eozdogan@ankara.edu.tr

## GİRİŞ

Eğitim olanaklarının ne ölçüde sunulabildiği, eğitime yeterince kaynak ayrılıp ayrılmaması ile ilgilidir. Eğitime kaynakların ne oranda ayrıldığını belirlerken, eğitim için yaratılan kaynakların Gayri Safi Milli Hasıla (GSMH) içindeki payı, farklı öğretim düzeylerinde okullaşma oranları, okula giden nüfusun çağ nüfusunun cinsiyete göre dağılımı gibi göstergelerin kullanılması olanaklıdır. Kaynakların eşitlikçi ve adaletli dağıtılıp dağıtılmadığı, eğitime katılanları ve kaynak dağıtım süreçleri nedeniyle katılmayanları bireysel ve kurumsal düzeyde ilgilendirmektedir. Eğitim kaynaklarının yetersizliği sonucunda oluşan adaletsiz durumu azaltmak için ek gelir kaynakları oluşturma çabasına girilmektedir. Eğitim sektörü o kadar büyüktür ki, okullar için ek gelir elde etmek yıllardır politika yapımcılar için çok zor bir çalışma olmuştur (Guthrie, 1997).

Okullar kendilerine ayrılan kamu kaynaklarının yanı sıra başka kaynakları oluşturmak için girişimlerde bulunmaktadır. Hükümetlerin okullar için ek gelir elde etmek amacıyla yaptığı uygulamalar vergiler üzerine odaklanmaktayken okulların farklı kaynak bulma çabalarına girdikleri gözlenmektedir. Kamu okulu finans mekanizmaları bölgeden bölgeye farklılık gösterir ve genellikle son derece karmaşıktır. Genellikle okul bütçesine hükümetler az bir oranda katkı sağlar ve bütçenin geri kalanı, (öncelikli olarak yerel emlak vergileri yoluyla artırılan) yerel katkı payları ile devlet katkıları (esasen devletin gelir vergileri ve satış vergileri yoluyla artırılanlar) arasında eşit olarak dağıtılır (Howell, & Miller, 1997).

Okullara kaynak sağlamada sosyo-ekonomik farklılıklar ailelerin okullara sağladıkları katkılar ile okullarda yerini almaktadır. Yeterli ve iyi eğitim görmüş ana-babalar, çocuklarının eğitim gördüğü okullara, okul aile birlikleri ve özel bağışlar yoluyla para toplayarak katkı sağlamaktadırlar (Brighouse, 2007). Kozol'un (2005) "The Shame of the Nation" isimli çalışması, Birleşik Devletler'in beş anakent alanlarındaki kaynak dağılımının eşitsizlik düzeylerini ve ayrıca bu alanlardaki okul bölgeleri arasındaki (dolayısıyla okullar arasındaki) sosyo-ekonomik ayrımı gösteren bir ek içermektedir. Araştırma sonucunda çok yüksek düzeyde çocuk yoksulluğu olan okul bölgelerinin finansmanının görece olarak düşük olduğu, düşük çocuk yoksulluğu oranına sahip bölgelerde ise öğrenci başına yüksek fonlara sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum okullar arasındaki kaynak dağılımındaki eşitsizliğin çocukların gelecek yaşantılarında da etkili olduğunu desteklemektedir.

Okullar açısından kaynakların oldukça önemli olduğu düşünüldüğünde okulların bütçe ve bütçe yönetim süreçlerinin derinlemesine incelenmesine gereksinim duyulmaktadır. Bütçe yasal bir dayanağı ve harcama prosedürünü beraberinde getirmektedir. Bütçe kadar bütçenin yönetimi de yasal sorumluluğu gerektirmektedir. Bütçe yönetimi, ekonomik ve toplumsal etkinliği birlikte sağlayacak kamusal yeğlemelerin oluşması için gerekli ortamı yaratır (Karakütük, 2012, s. 305) ve bütçenin dengeli ve hesap verilebilir şekilde dağıtılmasına yön verir. Bütçe yönetiminde devletin hangi anlayışı benimsediği, hangi hizmetlere kaynak aktarılacağı açısından önem taşır. Bu nedenle bütçe yönetimi, kurumların kaynak yönetimleri açısından önemlidir.

Okul bütçeleme sistemi, okulların en yüksek başarıya ulaşmaları için okullar ayrılmış olan kaynakların nasıl harcanacağı onusunda karar verirken esnekliğe ve daha büyük öneme

sahip olacakları anlamına gelir (Poston, 2010). Okul temelli bütçeleme ile okulların sahip oldukları sorumlulukların arttığından söz edilebilir. Okul temelli bütçeleme ile bir zamanlar merkezileştirilen gücün okul alanına dağıtılmasıdır (Wohlstetter, & Kirk, 1995). Okulların bütçe yönetim süreçleri okulların bütçelerine ilişkin süreçlerde kaynakların nasıl yatırıma yönleneceği ve nasıl ayrılacağı en önemli konulardan biridir. Bu sorunu çözmek için, 1990'lı yılların okul finansmanı, mâli eşitsizliklerin ötesine geçmeli ve öğrenci sonuçları, eğitim ilerlemesi ve eğitim finansmanı arasındaki bağlantıları belirlemelidir (Odden, 1992).

Diğer ülkelerde olduğu gibi okulların bütçe yönetimlerinde yaşanan sıkıntılara ilişkin Türkiye'deki durumun değerlendirilmesi önem taşımaktadır. Bütçe ve bütçe yönetimi ile ilgili süreçlere okul yöneticilerinin etkin olarak katılım sağladığı günümüzde, eğitim sürecine yön veren bütçe ve bütçe yönetimi süreçleri bu denli önemli iken gerek yasal düzenlemeler gerekse yapılan araştırmalar en önemli eğitim örgütleri olan okulların bütçeleri üzerine yoğunlaşmamışlardır. Oysa bütçeden kaynaklanan sorunların en aza indirgenebilmesi için öncelikle durumun derinlemesine, okulun tüm bileşenlerinin görüşleri alınarak araştırılmasına gereksinim duyulmaktadır. Ancak, Türkiye'deki genel liselerin finansman yapılarının ortaya konulması, bütçeleri ve bütçe yönetimleri nedeniyle okul bileşenlerinin okul yaşantılarının etkilenip etkilenmediğinin, bütçelerinin ve bütçe yönetim süreçlerinin ne tür sorunlara kaynaklık ettiğinin, farklı sosyoekonomik düzeydeki okulların bütçeleri (gelir ve giderleri) bir araştırmaya konu edilerek incelenmemiştir. Bu durum, araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

Araştırmanın amacı, genel liselerin gelir ve giderlerinin betimlenmesi, görev yapmakta olan okul müdürlerinin yeterlik, etkinlik, katılımcı bütçe, hesap verebilirlik, saydamlık, esneklik boyutlarında bütçe yönetimi konusundaki görüşlerinin ortaya konulması, bütçe yönetimi kaynaklı yaşanan sorunları belirlenmesi ve okulların bütçe yönetimi süreçlerinin okul bileşenlerinin (okul müdürü, öğretmen, öğrenci, veli, okul aile birliği üyesi) okul yaşantılarına yansımalarının onların deneyimlerinden yola çıkarak çözümlenmesi amaçlanmıştır.

## YÖNTEM

Bu araştırma kapsamında Türkiye'deki genel liselerde (Anadolu liseleri) bütçe yönetimini okul müdürlerinin görüşlerine dayanarak betimlemek ve bütçe uygulamalarının okul bileşenlerinin gündelik yaşantılarına yansımalarını onların deneyimlerinden yararlanarak ortaya çıkarmak için nicel ve nitel araştırma yöntemleri birlikte kullanılmıştır. Araştırmada lise düzeyindeki okulların seçilmesinin nedeni ise Türkiye'de yalnızca lise düzeyindeki okullara doğrudan bir bütçe ayrılıyor olmasıdır.

Araştırmanın ilk bölümü liselerde görev yapmakta olan okul müdürlerinin yeterlik, etkinlik, katılımcı bütçe, hesap verebilirlik, saydamlık, esneklik boyutlarında bütçe yönetimi konusundaki görüşlerini betimlemek, yaşanan sorunları ortaya koymak ve çözüm önerilerini betimlemek üzerine planlanmıştır. Araştırma tarama modelindedir. Araştırmacı tarafından geliştirilen anket aracılığı ile nicel verilerin toplanması gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümünde ise liselerin bütçe yönetimi süreçlerinin okul bileşenlerinin (okul müdürü, öğretmen, öğrenci, veli, okul aile birliği üyesi) okul yaşantılarına yansımalarını onların deneyimlerinden yola çıkarak çözümlenmesi planlanmıştır. Araştırmanın nitel bölümü olgubilim (fenomenoloji) desenine uygundur. Fenomenolojik çalışma birkaç kişinin bir fenomen veya kavramla ilgili yaşanmış deneyimlerinin ortak anlamını tanımlar (Creswell, 2016). Araştırmada da okul bileşenlerinin bütçe yönetimi süreçleri ile ilgili yapılan görüşmelerde paylaştıkları yaşanmış deneyimlerinin yer almasından dolayı araştırma olgubilim (fenomenolojik) desenine uygundur.

### **Evren, Örneklem ve Çalışma Grubu**

Araştırma kapsamında nicel ve nitel yöntemlerin kullanılıyor olmasından dolayı araştırmada evrenden örneklem alınmış ve çalışma grubu oluşturulmuştur.

#### *Evren ve Örneklem*

Araştırmanın evren birimlerini, 2015-2016 öğretim yılında Türkiye’de öğretim yapan 2322 Anadolu lisesinin müdürü oluşturmaktadır. Araştırmanın evrenini oluşturan resmi Anadolu liselerinin müdürlerinin sayısı çok fazla olduğundan araştırmada örneklem alma yoluna gidilmiştir. Hedef evreni temsil edecek örneklemin belirlenmesi için tabakalı örnekleme yöntemi kullanılarak örneklem alınmıştır (Apaydın ve diğerleri, 2002). Örneklemdaki tabakaların belirlenmesinde ise örneklem sayısının İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırmasında yer alan Düzey 1, Düzey 2 ve Düzey 3’e göre dağılımlar esas alınmıştır. Her ile temsili oranında örnekleme yer verilmiştir.

Cochran (1977, 75)’ın örneklem formülü kullanılarak % 2 kabul edilebilir hata oranı için örneklem büyüklüğü 1180 olarak belirlenmiştir. Örneklem kapsamında Türkiye’deki 81 ilden 1180 okul müdürünün yanıtladığı anketler ile değerlendirmeler gerçekleştirilmiştir.

Araştırma kapsamında örnekleme yer alan 1180 okul müdürünün % 3,4’ü kadın iken, % 96,6’sı erkektir. Örnekleme yer alan okul müdürlerinin % 18,4’ü Tarih, % 17,6’sı Türk Dili ve Edebiyatı, % 13,4’ü Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi, % 9,2’si Coğrafya, % 6,9’u Fizik, % 6,2’si Matematik, % 5,8’i Beden Eğitimi, % 5,5’i Kimya, % 5,2’si Biyoloji, % 3,6’sı Felsefe Grubu Öğretmenliği, % 1,8’i İngilizce, % 1,3’ü Almanca, % 1,4’ü Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık, % 1,2’si İmam Hatip Meslek Dersleri öğretmeni, % 0,4’ü Fransızca, % 0,4’ü müzik, % 0,3’ü ise Bilişim Teknolojileri alanlarında görev yapmaktadır. Okul müdürlerinin ağırlıklı olarak sosyal bilimler alanlarından olduğu görülmektedir.

Okul müdürlerinin % 72,5’i lisans, % 26,5’i yüksek lisans ve % 1,0’i doktora mezunudur. Araştırma örnekleminde yer alan okul müdürlerinin % 34,0’ü 1-5 yıl arası, % 22,6’sı 6-10 yıl arası, % 17,8’i 11-15 yıl arası, % 11,0’i 16-20 yıl arası, % 14,6’sı ise 21 yıl ve üzeri deneyime sahiptirler.

#### *Çalışma Grubu*

Araştırmanın nitel verileri elde etmek amacıyla bir çalışma grubu oluşturulmuştur. Araştırmanın çalışma grubu oluşturulurken, okul bileşenlerinin (okul müdürü, öğretmen, öğrenci, veli ve okul aile birliği üyesi) bütçe yönetimi ve bütçeden kaynaklanan sorunların okul yaşantılarına etkileri ile ilgili görüşlerini ortaya koymak amacıyla “amaçlı örnekleme

tekniki” kullanılmıştır. Bu doğrultuda görüşmeler sırasında en yüksek (maksimum) çeşitliliği sağlamak için üst, orta ve alt sosyoekonomik bölgelerdeki 60 kişiyle; 12 okul müdürü, 12 öğretmen, 12 öğrenci, 12 öğrenci velisi ve 12 okul aile birliği üyesi ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Belirtilen sayılar, araştırmayı ilgilendiren tüm bileşenleri (okul müdürü, öğretmen, öğrenci, veli) temsil etmesi ve araştırma sırasında bu kişilerle yapılan görüşmelerde araştırma amaçları doğrultusunda yeterli bilgi sağlandığından araştırma 60 kişi ile sınırlandırılmıştır.

### **Veri Toplama Araçları**

Araştırmanın nicel verileri araştırmacı tarafından geliştirilmiş olan 33 maddeden oluşan “Bütçe Yönetimi Konusunda Anadolu Lisesi Müdürlerinin Görüşleri Anketi” ile toplanmıştır. Araştırmanın nitel verilerinin toplanması için ise araştırmacı tarafından yarı yapılandırılmış görüşme formları geliştirilmiştir. Veri toplama araçlarının kapsam geçerliliğinin sağlanması için 20 alan uzmanı ve 3 ölçme değerlendirme uzmanının görüşü alınmıştır. Araştırmanın nitel boyutunda ise verileri kodlama sürecindeki güvenilirliği için sabit karşılaştırma yaklaşımı kullanılmıştır. Bu yaklaşıma göre verilerin kodlanması sürecinde belirli bir kategoriye kodlanan görüşme verileri ile daha önce aynı kategoriye kodlanan aynı kişiye ait veriler birbirleriyle karşılaştırılmaktadır (Glasser & Strauss, 1967; Akt. Türnüklü, 2000). Buna ek olarak aynı kategoriye kodlanan farklı kişilere ait veriler birbirleriyle karşılaştırılarak araştırmacının verilerin kodlanması sürecinde tutarlı ve güvenilir olması sağlanmaktadır.

### **Verilerin Toplanması**

Araştırma kapsamında kullanılan “Bütçe Yönetimi Konusunda Anadolu Lisesi Müdürlerinin Görüşleri Anketi” ve yarı yapılandırılmış görüşme formlarının Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı okullarda uygulanabilmesi için Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Genel Müdürlüğü’nden resmi izin alınmıştır. Ayrıca çalışmanın öğrenci boyutunu da içermesinden dolayı çalışmanın etik açıdan da uygulanabilirliğine ilişkin Ankara Üniversitesi Etik Kurul Başkanlığı’ndan Etik Kurul izni alınmıştır.

Verilerin toplanması süreci, Temmuz 2016- Şubat 2017 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın nicel ve nitel verileri örneklem birimlerinin kendilerine yüz yüze ulaşılması ile toplanmıştır.

### **Verilerin Çözümlemesi**

Araştırmanın nicel boyutu ile ilgili verilerin çözümlemesinde araştırmanın problemine ve araştırma sorularına uygun olarak betimsel istatistiklerden frekans, yüzde, ki kare, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), korelasyon analizi ve regresyon analizi gibi istatistiksel teknikleri kullanılmıştır. Araştırmanın nitel boyutu ile ilgili verilerin çözümlemesinde yarı yapılandırılmış görüşme formları ile elde edilen verilerin çözümlemesi için betimsel analiz tekniği kullanılmıştır. Verilerin deşifrelerinin yapılması, kodlanması, temalarının oluşturulması için ise MAXQDA nitel veri analizi programı kullanılmıştır. Okul bileşenlerinden alınan yanıtlar için ayrı olarak kategoriler geliştirilmiş ve geliştirilen bu kategoriler sonucunda değerler uygun grafiklerle sunulmuştur.

**BULGULAR**

Araştırma kapsamında gelir ve giderlere ilişkin bulgular ile yeterlilik, etkinlik, katılımcı bütçe, hesap verebilirlik ve esneklik boyutundaki bulgulara yer verilmiştir.

**Genel liselerin gelir ve giderlerine ilişkin bulgular**

Araştırmanın nicel kısmında okulların gelir ve gider miktarları lise müdürlerine sorulmuş olup liselerinin gelir miktarlarına ilişkin yanıtlardan elde edilen bulgulara Tablo 1’de yer verilmiştir.

Tablo 1. Liselerin gelir miktarlarına ilişkin dağılımlar

Liselerin Gelirleri	0		1-50.000 TL		50.001-100.000 TL		100.001-150.000 TL		150.001-200.000 TL		200.001 TL ve üstü	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
MEB ödeneği	-	-	508	43,1	422	35,8	113	9,6	32	2,7	105	8,9
Okul Aile Birliği Gelirleri	85	7,2	986	83,6	84	7,1	19	1,6	5	0,4	1	0,1
Bağışlar	839	71,1	335	28,4	5	0,4	-	-	-	-	1	0,1
Kira gelirleri	524	44,4	612	51,9	37	3,1	4	0,3	3	0,3	-	-
Yerel yönetim katkısı	1135	96,2	43	3,6	2	0,2	-	-	-	-	-	-
Etkinlik gelirleri	1086	92,0	94	8,0	-	-	-	-	-	-	-	-
Dergi, kitap satışı vb.	1171	99,2	9	0,8	-	-	-	-	-	-	-	-
Gelirler												
Proje gelirleri	1127	95,5	52	4,4	1	0,1	-	-	-	-	-	-
Diğer gelirler	1078	91,3	78	6,6	8	0,7	6	0,5	1	0,1	9	0,8
<i>Toplam</i>	-	-	265	22,4	428	36,3	220	18,6	97	8,2	170	14,4

Tablo 1’de belirtildiği üzere araştırmaya dahil edilen liselerin tümü Milli Eğitim Bakanlığı’ndan ödenek almaktadır. Liselerin % 43,1’i 1-50.000 TL arası, % 35,8’i 51.000-100.000 TL arası, % 9,6’sı 100.001-150.000 TL arası, % 2,7’si 150.001-200.000 TL arası, % 8,9’u 200.000 TL üstü Milli Eğitim Bakanlığı’ndan ödenek almaktadır.

Örnekleme yer alan liselerin okul aile birliği gelirleri incelendiğinde ise % 7,2’sinin gelirin olmadığı görülmektedir. Bu durum okula veliler tarafından ya da okul aile birliği kapsamında herhangi bir mali destek sağlanmadığını göstermektedir. Örneklemedeki liselerin % 83,6’sı 1-50.000 TL arası, % 7,1’i 50.001-100.000 TL arası, % 1,6’sı 100.001-150.000 TL arası, % 0,4’ü 150.001-200.000 TL arası, % 0,1’i ise 200.000 TL üstü okul aile birliği gelirin sahibidir. Okul aile birliği gelirlerinin olmaması ya da düşük düzeyde olması, okulun düşük sosyoekonomik bir bölgede olması ya da okul aile birliği ve okul yöneticisi arasındaki işbirliğinin zayıflığı nedeniyle olduğu düşünülmektedir. Akbaşlı & Kavak (2008) tarafından yapılan araştırmada

velilerin sosyo-kültürel yönden düşük düzeyde olmalarının ve okul aile birliği etkinliklerinde velilerle yeteri düzeyde paylaşımda bulunulmamasının, okul aile birliği görüşlerinin önemli bir etkeni olduğu belirtilmiştir. Özdemir (2011) tarafından gerçekleştirilen çalışmada da okulların sosyo-ekonomik düzeyi yükseldikçe okul aile birliklerinin elde ettiği gelir miktarının yükseldiği sonucuna ulaşılmıştır. Okulların okul aile birliği gelirleri farklı etmenlerden ötürü değişkenlik gösterebilmektedir.

Okullar bağış ve kira gelirlerini okul aile birliği aracılığı ile almaktadır. Ancak bu gelir kalemi kapsamında harcamaları daha ayrıntılı görebilmek için oluşturulan veri toplama aracında kira ve bağış başlıklarına ayrı ayrı yer verilmiştir. Örnekleme yer alan liselerin % 71,1 herhangi bir bağış geliri olmadığını belirtirken, % 28,4'ü 1-50.000 TL arasında, % 0,4'ü 50.001-100.000 TL arasında, % 0,1'i ise 200.000 TL üstü bağış geliri olduğunu belirtmiştir. Okulların kira gelirleri incelendiğinde ise % 44,4'ünün herhangi bir kira geliri bulunmazken, % 51,9'u 1-50.000 TL arasında, % 3,1'i 50.001-100.000 TL arasında, % 0,3'ü 100.001-150.000 TL arasında, % 0,3'ü ise 150.001-200.000 TL arasında kira geliri bulunduğunu belirtmiştir. Kayıkçı ve Akan (2014) tarafından yapılan araştırmada ise araştırmaya dahil edilen çalışma grubundaki ilköğretim kurumlarında görev yapan okul müdürleri kantin kira gelirini, okulların gelir sağladığı tek işletme gelir türü olarak belirtmişlerdir.

Örnekleme yer alan liselerinin % 96,2'si yerel yönetimlerden herhangi bir katkı almadığını belirtirken, % 3,6'sı 1-50.000 TL arasında, % 0,2'si ise 50.001-100.000 TL arasında bir katkı aldığını belirtmiştir. Bu oran yerel yönetimlerin katkısı açısından oldukça az bir orandır. Oysa yerel yönetimlerin eğitime sağlayacağı destek, okulların finans kaynaklarını oluşturma ve zamanında müdahale açısından önem taşımaktadır. Arslan (2013) yerel yönetimlerin eğitim hizmetinde yetki sahibi olması ile yerel olanakların daha iyi kullanılmasıyla finans kaynağı sıkıntısının azaltılabileceğini, mevcut kaynaklar daha etkili ve doğru biçimde, kullanılabileceğini ve eğitim hizmetlerinin sunulmasında halk katılımının ve katkısının artabileceğini belirtmektedir.

Örnekleme yer alan liselerinin okulda gerçekleştirilen etkinliklerden sağladıkları gelirler incelendiğinde % 92,0'ının herhangi bir gelire sahip olmadığı, % 8'inin ise 1-50.000 TL arasında bir gelire sahip olduğu görülmektedir. Liselerin % 99,2'sinin okulda dergi, kitap vb satışından herhangi bir gelir elde etmediği, yalnızca % 0,8'inin 1-50.000 TL arasında gelir sağladığı görülmüştür.

Projelerden sağlanan gelirler incelendiğinde ise liselerin % 95,5'inin projelerden herhangi bir gelir sağlamadığı, % 4,4'ünün 1-50.000 TL arasında bir gelir sağladığı, % 0,1'inin ise 50.001-100.000 TL arasında bir gelir sağladığı görülmüştür. Liselerde gerçekleştirilen projelerin genellikle ERASMUS değişim programları kapsamında gerçekleştirilen projeler olduğu görülmektedir.

Liselerin toplam gelirleri incelendiğinde, tüm liselerin mutlaka belirli bir oranda gelirinin olduğu bunların % 22,4'ünün 1-50.000 TL arasında, % 36,3'ünün 50.001-100.000 TL arasında, % 18,6'sı 100.001-150.000 TL arasında, % 8,2'sinin 150.001-200.000 TL arasında, % 14,4'ünün ise 200.000 TL üstü gelire sahip olduğu görülmektedir. Her lisenin bir ya da birkaç farklı gelir kaynağına sahip olduğu belirlenmiştir. Okulların farklı türden gelir kaynaklarının

olmasının birçok nedeni olabilmektedir. Okulların gelir kaynakları içerisinde buldukları bölgeye, veli profiline, gereksinimlerine, sahip olduğu kaynaklara ve daha birçok gerekçeye bağlı olarak değişebilmektedir. Kavak ve diğerleri (1997) tarafından yapılan araştırmada ilköğretim kurumlarında, dergi, diploma ve karne satışlarından alınan paylar ile kayıt parası, bağış ve Koruma Derneği üye aidatlarının en yaygın (okulların % 50'sinden fazlası) gelir kaynaklarını oluşturduğu görülmektedir. Gökçeli (2014) tarafından yapılan araştırmada okul müdürleri tarafından otuz üç özel gelir kaynağı saptanmıştır. Okul müdürleri tarafından saptanan en önemli gelir kaynaklarına bakıldığında; ilk beş sırayı, zorunlu harcamalar için veliden alınan paralar, gönüllü bağışlar, sosyal etkinliklerden elde edilen gelirler fotokopi parası, temizlik malzemesi masrafları için veliden alınan para oluşturmaktadır. Bu gelir kaynakları okulun gündelik yaşantısı için kısa süreli ve az miktarda gelir kaynaklarını oluşturmaktadır.

Örnekleme yer alan liselerinin toplam gelirlerin arasında sosyoekonomik düzey açısından bir farklılık olup olmadığı incelenmek istenmiştir. Araştırma kapsamında düşük, orta ve yüksek sosyoekonomik düzeyde bulunan okulların toplam gelirlerine ilişkin karşılaştırma yapılmasından dolayı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Analize ilişkin bulgular ise Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo 2. Liselerin içinde bulunduğu sosyoekonomik düzeye göre yıllık toplam gelir arasındaki farka ilişkin ANOVA sonuçları

Sosyo-ekonomik Düzey	KT	df	KO	F	p
Gruplar Arası	216020757123	2	108010378561,5	3,872	0,02*
Gruplar İçi	32834621853540,380	1177	27896874981,77		
Toplam	33050642610663,360	1179			

\*p<.05

Tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre farklı sosyoekonomik düzeyde bulunan okulların toplam gelirleri arasında anlamlı farklılık gözlenmektedir (p<.05). Hangi gruplar arası farklılaşmaların olduğunun belirlenmesi için gruplararası karşılaştırma değerleri incelenmiştir. Gruplararası karşılaştırma sonuçları Tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 3. Okulların içinde bulunduğu sosyoekonomik düzeye göre yıllık toplam gelir arasındaki çoklu karşılaştırmalara ilişkin ANOVA sonuçları

SED	SED	Ortalamalar Farkı	p
Düşük	Orta	-24022,20	,096
	Yüksek	-63031,01	,038
Orta	Düşük	24022,21	,096
	Yüksek	-39008,80	,244
Yüksek	Düşük	63031,01	,038
	Orta	39008,80	,244

Tablo 3'te görüldüğü üzere sosyoekonomik düzey olarak düşük ve yüksek bölgede bulunan okulların toplam yıllık gelir ortalamaları arasında anlamlı farklılık vardır. Yüksek sosyoekonomik bölgelerde bulunan liselerin yıllık ortalama gelirleri, düşük sosyoekonomik düzeydeki okullardan daha fazladır.

Yüksek ve düşük sosyoekonomik bölgelerde toplam gelirlerin arasındaki farkların oluşmasında Milli Eğitim Bakanlığı ödeneği dışındaki gelirlerin önemi büyüktür. Milli Eğitim Bakanlığı tarafından sağlanan ödenek dışında okulların, okul müdürlerinin her öğretim kademesinde kendi çabalarıyla kaynak oluşturmaları içerisinde buldukları ve elde edilen toplam gelirlerin sosyoekonomik çevre doğrultusunda farklılaştığı düşünülmektedir. Kiraz (2014) tarafından Ankara ili içerisinde gecekondu bölgesi ve görece ayrıcalıklı kamu okullarında yapılan araştırmada ise görece ayrıcalıklı kamu okullarının fiziksel olanaklarının hem iç donanımlarının hem de dış görünüşlerinin gecekondu okullarından daha iyi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın nicel boyutunda yer alan örneklemdaki liselere giderlerinin neler olduğu sorulmuştur. Alınan yanıtlara ilişkin bulgulara Tablo 4'te yer verilmiştir.

Tablo 4. Liselerin giderlerine ilişkin dağılımlar

Liselerin giderleri	0		1-50.000 TL		51.000-100.000 TL		100.001-150.000 TL		150.001-200.000 TL		200.001 TL ve üstü	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Personel giderleri	750	63,5	219	18,6	119	10,0	53	4,5	22	1,9	17	1,4
Sosyal güvenlik kurumlarına devlet primi giderler	964	81,7	201	17,0	13	1,1	2	0,2	-	-	-	-
Mal giderleri	-	-	811	68,7	259	21,9	52	4,4	20	1,7	38	3,2
Hizmet giderleri	615	52,1	543	46,0	16	1,3	2	0,2	2	0,2	2	0,2
Menkul mal, gayri maddi hak alım, bakım onarım giderleri	330	28,0	793	67,2	43	3,6	9	0,8	1	0,1	4	0,3
Cari transfer giderleri	1076	91,2	55	4,7	4	0,3	7	0,6	7	0,6	31	2,6
Sermaye giderleri	604	51,2	514	43,6	43	3,6	9	0,8	4	0,3	6	0,5
Diğer giderler	755	64,0	366	31,0	29	2,4	14	1,2	8	0,7	8	0,7
<i>Toplam</i>	-	-	233	19,7	406	34,4	192	16,3	110	9,3	239	20,3

Liselerin giderleri Tablo 4'te görüldüğü üzere personel, sosyal güvenlik kurumlarına devlet primi giderleri, mal giderleri, hizmet giderleri, menkul mal giderleri, cari transfer ve sermaye giderleri olarak değerlendirilmiştir. Bu gider kalemlerinden personel giderlerine ilişkin bulgular incelendiğinde % 63,5'i herhangi bir gideri olmadığını belirtirken, % 18,6'sı 1-50.000 TL arasında, % 10'u 50.001-100.000 TL arasında, % 4,5'i 100.001-150.000 TL arasında, % 1,9'u 150.001-200.00 TL arasında, % 1,4'ü 200.000 TL üzerinde personel gideri olduğunu belirtmiştir. Okul yöneticileri personel giderleri kapsamında yalnız kadrolu çalışan kişiler dışındaki yardımcı personele (memur, hizmetli, güvenlik vb) ilişkin yaptıkları ödemeleri belirtmişlerdir. Bu nedenle % 63,5'i herhangi bir personel gideri olmadığını belirtmiştir. Öğretmenlerin maaş ödemeleri araştırma kapsamında bir karışıklık olmaması ve okulların okul bazlı bütçelemelerinin ortaya konması amacıyla değerlendirmeye alınmamıştır. Ancak özellikle okul bünyesinde belirli bir ücret karşılığı çalıştırılan geçici personelin ödemelerinin belirlenmesi için bu ödeme kalemine yer verilmiştir.

Örnekleme yer alan araştırmacıların % 81,7'si herhangi bir prim ödemesi yapmadığını belirtirken, % 17,0'ı 1-50.000 TL arasında, % 1,1'i 50.001-100.000 TL arasında, % 0,2'si ise 100.001-150.000 TL arasında bir ödeme yaptığını belirtmiştir. Bunun nedeni okulların okul bünyesinde çalıştırdıkları yardımcı personel için prim giderlerini ödeme zorunlulukları olmasıdır. Ödeme yapmadığını belirten okullardan bazılarının gereksinim duydukları personelleri hizmet alımı yolu ile çalıştırma yoluna gittikleri de verilen cevaplar arasında yer almaktadır.

Okulların personel giderlerinin dışında, temizlik giderleri, teknolojik cihazların bakımı ve onarımı gibi eğitim amaçlarını gerçekleştirmede kullanacakları giderleri bulunmasına rağmen, bu giderlerin karşılanmasına ilişkin okullara herhangi bir ödenek gönderilmemektedir (Ebcim, 2016). Okullara gönderilen ödenekler genellikle öncelikli gereksinimlerin (elektrik, su, yakıt vb.) karşılanmasında kullanılmaktadır. Bu nedenle okullar Milli Eğitim Bakanlığı'ndan sağlanan ödenek dışı gelirleri ile okulun bu tür giderlerini karşılamaya çalışmaktadırlar. Oysa okulların en temel gereksinimlerinden birisi temizliktir. Okullarda yeterli kadrolu hizmetli olmamasından dolayı, okul aile birlikleri sezonluk olarak temizlik personeli çalıştırmakta ve asgari ücretin altında kalmayacak şekilde bu kişilere ödeme yapmaktadır. Çalışma yaşamını düzenleyen yasa gereğince kamu kuruluşlarında sigortasız eleman çalıştırılmayacağı için görevlendirilen kişilerin de sigorta primlerinin ödenmesine gereksinim duyulmaktadır. Bu da okullar için ek bir kaynak harcamasını gerektirmektedir. Okulların bu giderlerinin tamamının okulun yarattığı özel finansman kaynaklarından karşılandığı ve çoğu okulun özel finansman kaynaklarının tamamına yakını bu harcamalara kullanmak zorunda kaldıkları bilinmektedir (İlçe, 2003).

Araştırma kapsamında okulların mal giderleri incelendiğinde örnekleme yer alan tüm okulların mal giderinin olduğu görülmektedir. Okulların % 68,7'sinin 1-50.000 TL arasında, % 21,9'unun 50.001-100.000 TL arasında, % 4,4'ü 100.001-150.000 TL arasında, % 1,7'si 150.001-200.000 TL arasında, % 3,2'si 200.000 TL ve üstü mal gideri gerçekleşmektedir. Mal alımları kırtasiye, büro malzemeleri alımları, baskı ve cilt giderleri, su ve temizlik malzemeleri, enerji alımları, yiyecek, içecek, giyim-kuşam alımları ve spor malzemeleri, özel malzeme alımları, laboratuvar malzemesi ve diğer alımları içermektedir. Bu nedenle bu giderler tüm

okulların gereksinim duyduğu giderlerin başında gelmektedir.

Hizmet giderleri incelendiğinde % 52,1'i herhangi bir hizmet gideri olmadığını belirtmiştir. Okulların % 46,0'ı 1-50.000 TL arasında, % 1,3'ü 50.0001-100.000 TL arasında, % 0,2'si 100.001-150.000 TL arasında, % 0,2'si 150.001-200.000 TL arasında, % 0,2'si ise 200.000 TL üstü hizmet giderine sahiptir. Okulların böyle bir giderinin olmaması, bu tür bir hizmete gereksinim duymadığı anlamını taşımamaktadır. Yetersiz bütçe, öncelikli gereksinimler gibi birçok nedenden dolayı hizmet giderine aktarımda bulunamama nedeniyle bu harcama kalemine harcamada bulunulmadığı düşünülebilir.

Menkul mal, gayri maddi hak alım, bakım onarım giderleri incelendiğinde ise örnekleme yer alan okulların % 28.0'ı böyle bir giderinin olmadığını belirtmiştir. Bunun yanı sıra % 67,2'si 1-50.000 TL arasında, % 3,6'sı 50.001-100.000 TL arasında, % 0,8'i 100.001-150.000 TL arasında, % 0,1'i 150.001-200.000 TL arasında, % 0,3'ü 200.000 TL üzerinde menkul mal, gayri maddi hak alım, bakım onarım giderlerine sahiptir. Menkul gayri maddi hak alım, bakım onarım giderleri büro ve işyeri malzemeleri, makine teçhizat, makine bakım onarım malzemeleri ve diğer bakım ve onarımları kapsamaktadır.

Liselerin cari transfer giderleri incelendiğinde % 91,2'sinin cari transfer giderinin bulunmadığı görülmektedir. % 4,7'sinin 1-50.000 TL arasında, % 0,3'ünün 50.001-100.000 TL arasında, % 0,6'sının 100.001-150.000 TL arasında, % 0,6'sının 150.001-200.000 TL arasında, % 2,6'sının ise 200.000 TL üstü cari transfer giderinin olduğu görülmektedir. Cari transfer giderleri ise, bütçe dışındaki kurumların cari nitelikli olan giderlerini finanse etmek amacıyla bütçeden yapılan karşılıksız ödemelerini göstermektedir (Dayar ve Esenkar, 2008). Cari transferler hanehalkı transferleri, görev zararları, yurtdışı transferleri gibi giderleri içermektedir.

Sermaye giderleri mamul mal alımları, gayri maddi hak alımları, bilgisayar yazılımı alımları, büyük onarım giderleri ve benzeri giderleri kapsamaktadır. Örnekleme yer alan okulların sermaye giderleri incelendiğinde % 51,2'sinin sermaye giderinin bulunmadığı görülmektedir. % 43,6'sının 1-50.000 TL arasında, 3,6'sının 50.001-100.000 TL arasında, % 0,8'inin 100.001-150.000 TL arasında, % 0,3'ünün 150.001-200.000 TL arasında, % 0,5'inin ise 200.000 TL üstü gideri olduğu görülmektedir. Okulların cari ve sermaye nitelikli harcamaları valiliklerden ya da il özel idarelerinden yapılmış olabileceğinden okul müdürlerinin yanıtları bu şekilde gerçekleşmiştir.

Okul müdürlerinin % 36.0'ı diğer başlığı altında belirtilen giderlerden farklı giderlerinin de olduğunu belirtmiştir. Bunların % 31'inin 1-50.000 TL arasında, % 2,4'ünün 50.001-100.000 TL arasında, % 1,2'sinin 100.001-150.000 TL arasında, % 0,7'sinin 150.001-200.000 TL arasında, % 0,7'sinin ise 200.000 TL üstü farklı giderlerinin olduğu görülmektedir. Diğer giderler incelendiğinde bunların proje giderleri, etkinlik giderleri, pansiyon giderleri başlıkları altında toplandığı görülmektedir.

Liselerin toplam giderleri incelendiğinde, % 19,7'sinin 1-50.000 TL arasında, % 34,4'ünün 50.001-100.000 TL arasında, % 16,3'ünün 100.001-150.000 TL arasında, % 9,3'ünün 150.001-200.000 TL arasında, % 20,3'ünün ise 200.000 TL üstü gidere sahip olduğu görülmektedir. Okullar gelirleri oranında harcamalar yapmaktadırlar ancak yaptıkları

harcamaların miktarı onların tüm gereksinimlerinin karşılandığının bir göstergesi değildir. Bu nedenle okulların gereksinimlerini karşılayabilecekleri oranda gelire sahip olmaları önem taşımaktadır.

Özer ve diğerleri (2015) tarafından gerçekleştirilen araştırmada okulların giderlerinin çok fazla olduğu ve gider kalemlerinin yakıt, elektrik, su, telefon, onarım, demirbaş alımı, hizmet alımı, temizlik malzemesi alımları, kırtasiye malzemeleri, çoğaltım malzemeleri alımı şeklinde olduğu tespit edilmiştir. Okulların bu tür giderlerini karşılayıp karşılayamamaları eğitim sürecinin sağlıklı devam edebilmesi açısından önem taşımaktadır.

### Yeterlik boyutunda bulgular

Örnekleme de yer alan liselerin bütçeleri incelenmiş ve Milli Eğitim Bakanlığı tarafından sağlanan ödeneğin toplam giderleri karşılama durumu ile okulların sahip oldukları toplam gelirlerin toplam giderlerini karşılama durumuna ilişkin bulguların frekans ve yüzdeleri değerlendirilmiştir. Bulgular Tablo 5'te yer almaktadır.

Tablo 5. Milli Eğitim Bakanlığı tarafından sağlanan ödenek ve liselerin sahip oldukları toplam gelirin toplam giderlerini karşılama durumuna ilişkin bulgular

	n	%
<i>MEB Ödeneklerinin Toplam Giderleri Karşılama Durumu</i>		
Karşılanamamakta	1019	86,4
Karşılanmakta	161	13,6
<i>Toplam</i>	<i>1180</i>	<i>100</i>
<i>Toplam Gelirin Toplam Giderleri Karşılama Durumu</i>		
Karşılanamamakta	448	38
Karşılanmakta	732	62
<i>Toplam</i>	<i>1180</i>	<i>100</i>

Tablo 5'te görüldüğü üzere Milli Eğitim Bakanlığı'ndan sağlanan gelir liselerin yalnızca % 13,6'sının toplam giderlerini karşılayabilmektedir. Bu durum okulların ek gelirlere gereksinim duyduğunu ortaya koymaktadır. Bunun yanı sıra okulların toplam gelirlerinin toplam giderlerini karşılama durumları incelendiğinde örnekleme de yer alan okulların % 38,0'ının giderlerini karşılayamadığı görülmektedir. Bu durum okulların gelir kaynaklarının, giderlerini karşılamada yetersiz kaldığı şeklinde yorumlanabilir. Zoraloğlu ve diğerleri (2005) tarafından yapılan araştırmada öğretim kadrosu dışında bulunan hemen hemen tüm gereksinimler özel kaynaklarla karşılanmakta ve gelirlerin gereksinimleri karşılamada yeterli olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın nitel boyutunda elde edilen bulgular araştırmanın nicel bulgularını destekler niteliktedir. Çalışma grubunda yer alan katılımcıların liselerindeki bütçenin ne oranda yeterli olduğunu düşündüklerine ilişkin bulgular Tablo 6'da yer almaktadır.

Tablo 6. Çalışma grubunda yer alan kişilerin okullarındaki bütçenin yeterlilik oranına ilişkin bulgular

	Tam olarak	Büyük ölçüde	Kısmen	Az	Hiç
Düşük sosyoekonomik bölgedeki okul aile birliği üyesi	0	0	2	0	2
Orta sosyoekonomik bölgedeki okul aile birliği üyesi	0	1	1	2	0
Yüksek sosyoekonomik bölgedeki okul aile birliği üyesi	1	1	1	1	0
Düşük sosyoekonomik bölgedeki veli	0	0	0	0	0
Orta sosyoekonomik bölgedeki veli	0	0	0	0	0
Yüksek sosyoekonomik bölgedeki veli	0	0	0	0	0
Düşük sosyoekonomik bölgedeki öğrenci	1	0	3	0	0
Orta sosyoekonomik bölgedeki öğrenci	1	1	1	1	0
Yüksek sosyoekonomik bölgedeki öğrenci	3	1	0	0	0
Düşük sosyoekonomik bölgedeki öğretmen	0	0	2	2	0
Orta sosyoekonomik bölgedeki öğretmen	0	1	0	3	0
Yüksek sosyoekonomik bölgedeki öğretmen	2	1	1	0	0
Düşük sosyoekonomik bölgedeki müdür	0	1	2	1	0
Orta sosyoekonomik bölgedeki müdür	0	1	1	2	0
Yüksek sosyoekonomik bölgedeki müdür	0	1	3	0	0

Tablo 6’da görüldüğü üzere okulun bütçesinin tam olarak yeterli olduğunu düşünen okul bileşeni sayısı oldukça azdır. Aynı şekilde okul bileşenlerinden okul bütçesinin hiç yetmediğini söyleyenlerin de sayısı yalnızca ikidir. Okulları bütçesinin belirli oranda yeterli olduğu ancak tam olarak gereksinimleri karşılamadığı söylenebilir.

Okullarda hangi harcamalarda yetersiz kaldığının belirlenmesi için okul yöneticilerine en çok hangi giderlerini karşılamada güçlük çektikleri sorulmuştur. Alınan yanıtlara Tablo 7’de yer verilmiştir.

Tablo 7. Lise müdürlerinin karşılamakta güçlük çektikleri giderler

Karşılamakta Güçlük Çekilen Gider	Sayı	Yüzde
Personel giderleri	220	18,6
Sosyal güvenlik kurumlarına devlet primi giderleri	96	8,1
Mal giderleri (menkul mal, gayri maddi hak alım giderleri dahil)	804	68,1
Hizmet giderleri (bakım onarım giderleri dahil)	429	36,3
Cari transfer giderleri	276	23,4
Sermaye giderleri	27	2,3
Diğer	495	41,9

Çizelge 7’de görüldüğü üzere okul yöneticilerinin % 68,1’i mal giderleri, % 36,3’ü hizmet giderleri, % 23,4’ü cari transfer giderleri, % 18,6’sı personel giderleri, % 8,1’i sosyal güvenlik giderleri, % 2,3’ü sermaye giderleri ve % 41,9’u diğer giderleri karşılamakta güçlük çektiklerini belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin diğer giderler kapsamında belirttikleri giderler ise temizlik hizmeti alımı, güvenlik hizmeti alımı, Fatih projesi kapsamında kullanılan internet

gideri, sosyal etkinliklere ilişkin giderler, bakım onarım giderleri, iş sağlığı ve güvenliği giderleri ve kırtasiye giderleri olarak belirtilmiştir. Saka (2007) tarafından yapılan araştırmada okul müdürleri öğrenci hizmetlerinde, personel hizmetlerinde, eğitim-öğretim hizmetlerinde, yönetsel ve genel hizmetler konusunda orta düzeyde sorun yaşadıklarını belirtmişlerdir.

### Etkinlik boyutunda bulgular

Lise müdürlerine sahip oldukları bütçeyi stratejik planları ne oranda örtüştürerek etkin kullandıklarını öğrenmek amacı ile anket aracılığı ile “Milli Eğitim Bakanlığı’ndan talep ettiğiniz ödenek ile stratejik planda yer alan hedefler ne düzeyde örtüşmektedir?” sorusu sorulmuştur. Elde edilen yanıtlar Tablo 8’de yer almaktadır.

Tablo 8. Milli Eğitim Bakanlığı tarafından talep edilen ödeneğin stratejik planda yer alan hedefler ile ne düzeyde örtüştüğüne ilişkin bulgular

MEB Ödeneğinin Stratejik Planda Yer Alan Hedeflerle Örtüşme Düzeyi	n	%
Az	73	6,2
Kısmen	268	22,7
Orta Ölçüde	484	41
Büyük Ölçüde	331	28,1
Tam olarak	24	2
<i>Toplam</i>	<i>1180</i>	<i>100,0</i>

Tablo 8’de görüldüğü üzere lise müdürlerinin yalnızca % 2’si Milli Eğitim Bakanlığı’ndan aldığı ödeneğin stratejik planda yer alan hedeflerle tam olarak örtüştüğünü belirtirken, % 6,2’si az, % 22,7’si kısmen, % 41,0’ı orta ölçüde, % 28,1’i büyük ölçüde örtüştüğünü belirtmiştir. Milli Eğitim Bakanlığı’ndan sağlanan ödeneğin tam anlamıyla etkin kullanılmadığı yorumunda bulunulabilir.

### Katılımcı bütçe boyutunda bulgular

Lise müdürlerine okulun yıllık bütçe planlamasında, bütçenin talep edilmesi ve gereksinimlerin belirlenmesi sırasında sürece kim ya da kimlerin dâhil olduğu sorulmuştur. Elde edilen yanıtlar Tablo 9’da yer almaktadır.

Tablo 9. Okulun bütçe yönetimi süreçlerinin belirlenmesinde sürece dâhil olanlara ilişkin bulgular

Bütçe Yönetimi Sürecine Dâhil Olan Kişiler	n	%
Okul müdürü ve müdür yardımcıları	354	30,0
Okul aile birliği	25	2,1
Veliler	2	0,2
Okul müdürü ve öğretmenler	193	16,4
Okul müdürü ve okul aile birliği	154	13,1
Okul müdürü ve veliler	38	3,2
Okul aile birliği ve öğretmenler	16	1,4
Öğretmenler ve veliler	6	0,5
Okul müdürü, öğretmen ve okul aile birliği	165	14,0
Okul müdürü, öğretmen ve veli	16	1,4
Okul müdürü, öğretmen ve öğrenci	20	1,4
Okul müdürü, öğretmen, okul aile birliği, veli ve öğrenci	56	4,7
İl/İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü	40	3,4
Milli Eğitim Bakanlığı/Ortaöğretim Genel Müdürlüğü	26	2,2
Belediyeler	6	0,5
Mezunlar Derneği	1	0,1
Hayırseverler	1	0,1
Tüm paydaşlar	61	5,2
<i>Toplam</i>	<i>1180</i>	<i>100,0</i>

Tablo 9’da görüldüğü üzere bütçenin planlanması ve tahsisi aşamalarında okul müdürlerinin % 30’u sürecin yalnız kendileri ve yardımcıları tarafından gerçekleştirildiğini belirtirken, % 16,4’ü okul müdürü ve öğretmenler, % 14’ü okul müdürü, öğretmen ve okul aile birliği ortaklaşa yürüdüğünü, % 13,1’i okul müdürü ve okul aile birliği üyeleri, % 5,2’si tüm paydaşlar, % 4,7’si okul müdürü, öğretmen, okul aile birliği üyesi ve öğrenciler işbirliğinde devam ettiğini belirtmiştir. Okul müdürlerinin % 3,4’ü il/ilçe milli eğitim müdürlükleri tarafından sürecin devam ettiğini belirtirken, % 2,2’si Milli Eğitim Bakanlığı/Ortaöğretim Genel Müdürlüğü’nün de sürece dâhil olduğunu belirtmiştir. Örnekleme yer alan okul yöneticilerinin % 2,1’i yalnızca okul aile birliği yanıtını verirken, % 0,2’si yalnızca veliler yanıtını vermiştir. % 3,2’si okul müdürü ve veliler yanıtını verirken, % 1,4’ü okul aile birliği ve öğretmenler, % 1,4’ü okul müdürü, öğretmen, veli, % 1,4’ü okul müdürü, öğretmen, öğrenci yanıtını vermiştir. Okul müdürlerinin % 0,5’i öğretmenler ve veliler yanıtını verirken, % 0,5’i belediyeler yanıtını vermiştir. % 0,1’i ise hayırseverler yanıtını verirken, % 0,1’i mezunlar derneği yanıtını vermiştir.

Katılımcı bütçe, yöneticilerin bütçesel planlama, eşgüdümleme (koordinasyon) ve denetimi daha etkili şekilde yapabilmeleri için bilginin ve fikirlerin alış-verişini sağlamaktadır (Tanç, & Dikicioğlu, 2012). Katılımcı bütçe aynı zamanda bütçe sürecine dâhil olanların görüşlerinin paylaşılmaya açılması açısından da önem taşımaktadır. Bu nedenle bütçe sürecine katılım önem taşımaktadır.

### Hesap verebilirlik boyutunda bulgular

Lise müdürlerine veri toplama aracı olan anketteki maddelerden hangilerinin hesap verebilirlik konusunda okullarının durumunu yansıttığı sorulmuştur. Elde edilen yanıtlara ilişkin dağılımlar Tablo 10'da yer almaktadır.

Tablo 10. Okul yöneticilerinin hesap verebilirliğe ilişkin yanıtlarına ilişkin bulguların dağılımı

Hesap Verebilirlik	n	%
Milli Eğitim Bakanlığı tarafından sağlanan okul ödeneğinin kullanımına ilişkin yazılı belgeler ile hesap verilebilir.	977	82,8
Ödenek dışı bütçe kaynaklarının kullanıma ilişkin hesap verme sorumluluğu Okul Aile Birliği'ne aittir.	547	46,4
Okula ait okul gelir ve giderler TEFBİS sistemi üzerinden erişim sağlayabilecek şekilde raporlanmıştır.	956	81,0
Okulun kamu kaynaklarının harcanma süreçleri şeffaf bir şekilde gerçekleştirilmektedir.	822	69,7
Okul yönetimi tarafından gerçekleştirilen ihaleler, sözleşmeler tüm harcamalara ilişkin süreçler, prosedürler ve alınan kaynaklar hakkında yalnızca resmi makamlara bilgi verilebilir.	446	37,8
Okul bütçesinin kullanımında hakkaniyet ilkesi dikkate alınmaktadır.	581	49,2
Diğer	14	1,2

Tablo 10 incelendiğinde okul yöneticilerinin % 82,8'i Milli Eğitim Bakanlığı tarafından sağlanan okul ödeneğinin kullanımına ilişkin yazılı belgeler ile hesap verilebilir olduğunu, % 81,0'ı okula ait okul gelir ve giderler TEFBİS sistemi üzerinden erişim sağlayabilecek şekilde raporlandığını, % 69,7'sinin okulun kamu kaynaklarının harcanma süreçleri şeffaf bir şekilde gerçekleştirildiğini, % 49,2'sinin okul bütçesinin kullanımında hakkaniyet ilkesinin dikkate alındığını, % 46,4'ünün ödenek dışı bütçe kaynaklarının kullanıma ilişkin hesap verme sorumluluğunun Okul Aile Birliği'ne ait olduğunu, % 37,8'inin ise okul yönetimi tarafından gerçekleştirilen ihaleler, sözleşmeler tüm harcamalara ilişkin süreçler, prosedürler ve alınan kaynaklar hakkında yalnızca resmi makamlara bilgi verilebilir olduğunu belirttiği görülmektedir. Diğer yanıtı işaretleyenlerin (% 1,2) yanıtları ise, öğretmen ve öğrencilere bilgi verildiği, bilgi isteyen herkese hesap verilebileceği, okul bütçesinin acil gereksinimlere harcandığı, yasa ve yönetmeliklerin getirdiği sorumlulukların gerçekleştirildiği, veli toplantılarında velilerin bilgilendirildiği, her üç ayda bir okulun gelir giderlerinin okulda panolarda ilan edilmekte olduğu, tüm alımların hesap verilebilir nitelikte olduğunu, toplam kalite anlayışıyla harcamaların istişareyle sağlandığı, devleti en az zarara uğratmaya çalışıldığı, şeffaf, açık, anlaşılır ve her zaman hesap verilebilir olduğu, ihale komisyonu üyeleri, okul aile birliği denetleme kurulunun incelemeleri yapılması gerektiği, tüm harcamaların belgeli olduğu, tüm alımların sistem üzerinden yapıldığı, velilere bilgi verildiği (2), Sayıştay tarafından denetlenildiği bilgilerine ulaşılmıştır.

Hesap verebilirlik demokratik sistemlerin vazgeçilemez öğelerinden biri olmasının yanı sıra mali açıdan değerlendirildiğinde bir raporlama etkinliğidir (Gedikoğlu, 2012). Eğitim yöneticilerine yeni roller yükleyen hesap verme ile eğitim liderleri, standartların oluşturulması ve iletilmesinden sorumlu olmanın ötesinde, dış çerçevede de yerel beklentiler

ve hesap verme anlayışı oluşturmakla yükümlüdür (Balcı, 2011). Bu nedenle hesap verebilirlik kapsamında eğitim liderlerinin diğer paydaşlar ile işbirliği kurarak çalışmalarını sürdürmesi beklenmektedir.

### Esneklik boyutunda bulgular

Lise müdürlerine ankette yer alan maddelerden hangilerinin bütçenin esnekliği konusunda okullarının durumunu yansıttığı sorulmuştur. Elde edilen yanıtlara ilişkin dağılımlar Tablo 11’de yer almaktadır.

Tablo 11. Okul yöneticilerinin bütçenin esnekliğine ilişkin yanıtlarına ilişkin bulguların dağılımı

Bütçenin Esnekliğine İlişkin Bulgular	n	%
Ödenek gelirleri belirli harcama kalemlerinde kullanılabilir.	905	76,7
Ödenek gelirlerinin kullanımında harcama kalemleri gereksinimlere göre değişebilir	431	36,5
Ödenek dışındaki gelirler belirli harcama kalemlerinde kullanılabilir	354	30,0
Ödenek dışındaki gelirlerin kullanımında harcama kalemleri gereksinimlere değişebilir	326	27,6
Yıl içerisinde beklenmedik bir harcama oluştuğunda, yeniden planlama yapılarak ona kaynak aktarılabilir	244	20,7
Eğitim öğretim yılı başında karşılaştırılan harcama kalemlerinde yıl içerisinde değişiklik yapılamamaktadır	182	15,4
Diğer	11	0,9

Tablo 11’de görüldüğü üzere örnekleme yer alan okul müdürlerinin % 76,7’si ödenek gelirlerinin belirli harcama kalemlerinde kullanıldığını, % 36,5’i ödenek gelirlerinin kullanımında harcama kalemlerinin gereksinimlere göre değişebildiğini, % 30’u ödenek dışındaki gelirlerin belirli harcama kalemlerinde kullanılabilir olduğunu, % 27,6’sının ödenek dışındaki gelirlerin kullanımında harcama kalemlerinin gereksinimlere göre değiştiğini, % 20,7’si yıl içerisinde beklenmedik bir harcama oluştuğunda yeniden planlama yaparak ona kaynak aktarılabilirliğini, % 15,4’ü eğitim öğretim yılı başında karşılaştırılan harcama kalemlerinde yıl içerisinde değişiklik yapılamadığını, % 0,9’u ise diğer yanıtı vermiştir. Diğer yanıtı verenler okul aile birliği harcamalarının eksik kalan alanlarda kullanıldığını, ödeneğin kullanım kalemi inisiyatifinin okul müdürlüğünde olması gerektiğini, ödeneğin istenen kalemlerle değiştirilebilmesi gerektiğini, öncelik sırasına göre kalemler arası geçişler olması gerektiğini, ekonomik rota kapsamında stratejiye uygun harcama yapıldığını, genel bütçeden gelen ödenek kalemlerinin değiştirilemediğini, iş güvenliği harcamaları için okul müdürlerinden kaynak yaratılmasının beklendiği, ödeneklerin sadece gönderildiği ekonomik kodda harcanabildiğini belirtmişlerdir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma sonucunda Milli Eğitim Bakanlığı’ndan sağlanan gelirin liselerin çok azının giderlerini karşılayabildiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum oldukça önem taşımaktadır. Liselerin büyük bir çoğunluğu Milli Eğitim Bakanlığı tarafından sağlanan gelir dışında gelir kaynakları olmaması durumunda giderlerini karşılayamamakta ve bütçenin yetersiz

olmasından kaynaklanan sorunlar yaşamaktadırlar. Karşılama zorluk çekilen giderlerin başında ise mal ve hizmet giderlerinin yer aldığı görülmektedir.

Lise müdürleri, Milli Eğitim Bakanlığı'ndan aldıkları ödeneği kısmen etkin bir şekilde kullanmaktadırlar. Liselerin Milli Eğitim Bakanlığı'ndan aldıkları bütçe stratejik planlamaları ile kısmen örtüşmektedir. Oysa bu durum onların bütçelerinin iyi bir planlama içerisinde gerçekleştirilmediğinin de göstergesidir. Stratejik planlamalarında yer verdikleri hedefleri, bütçe yetersizliği ya da kullanım sırasındaki süreç nedeniyle gerçekleştiremedikleri düşünülmektedir.

Bütçenin katılımcılığı ise ayrı bir açıdan önem taşımaktadır. Liselerin bütçe süreçlerine ağırlıklı olarak okul müdürleri katılım sağlamaktadır. Müdürlerin dışında müdür yardımcıları ve öğretmenlerin katılım sağladığı araştırma sonucunda saptanırken, öğrenci ve yerel yönetimlerin katılımlarının düşük oranda olduğu belirlenmiştir. Okul aile birliği üyeleri ise Milli Eğitim Bakanlığı tarafından sağlanan bütçe dışında oldukça etkili bir role sahiptir. Bazı okullarda bütçe yönetimi süreçlerine sorumlu memur ve sponsorlar da dâhil olmaktadır. Ancak her okulda sorumlu bir memur olmadığından bu durum tüm okullar için geçerli olmamaktadır.

Lise müdürleri hesap verebilirlik boyutunda yazılı belgeler, TEFBİS ve farklı türdeki raporlandırmaları kullanmaktadırlar. Müdürlerin çoğunluğu süreci saydam bir şekilde devam ettirmekte ve bir kısmı ise okul bütçesinin kullanımında hakkaniyet ilkesini dikkate almaktadır.

Esneklik, bütçe kapsamında müdürlerin sorun kaynaklarından birini oluşturmaktadır. Lise müdürlerinin büyük bir çoğunluğu ödeneği yalnızca belirli harcama kalemlerinde kullanabilmektedir. Harcama kalemleri arasında geçişlerde zorluk yaşanmakta ve zaman zaman okulun bütçesi olmasına karşın harcama kalemine ilişkin harcama yapamamaktadırlar. Bu nedenden dolayı bütçenin esnekliği, harcama kalemleri arasında gereksinime göre geçişin sağlanması oldukça önem taşımaktadır.

Lise müdürleri ve diğer okul bileşenleri kaynak sağlama konusunda sıkıntı yaşamaktadırlar. Öncelikle okullara sağlanan kaynağın ne tür ölçütler (kriterler) doğrultusunda Milli Eğitim Bakanlığı tarafından sağlandığının belirtilmesi ve okullara ayrılan kaynağın hangi ölçütlere göre ayrıldığı tüm okul müdürlerince bilinmesi gerekmektedir. Bunun için okullara ayrılacak parasal kaynağın ölçütlerinin belirlenmesine gerek vardır.

Okulların özellikle en çok sorun yaşadıkları bakım onarım giderleri konusundaki sorumluluk kısmi olarak yerel yönetimlere devredilebilir. Bu kapsamda belediyelerin coğrafi sınırları içerisinde bulunan okulların bakım onarım çalışmalarından sorumlu olmaları sağlanabilir.

Okulların sorun yaşadıkları bir başka konu, bütçenin zamanında okullara aktarılmaması ya da bütçenin okulların eğitim öğretim yılı içerisinde gerçekleştirilmesidir. Bu durum tüm kamu kurumları için aynı şekildedir. Bunun için okul müdürlerinin süreci daha iyi kontrol edebilmelerini sağlamak amacıyla eğitimler gerçekleştirilebilir.

Okulların sıkıntı duydukları hizmetli personel çalıştırma için okul bileşenlerinin merkezi bir sistem istedikleri görülmüştür. Bu kapsamda İl Milli Eğitim Müdürlüklerine Milli

Eğitim Bakanlığı tarafından sağlanacak bir ödenek kapsamında sürecin İl Milli Eğitim Müdürlükleri tarafından gerçekleştirilmesi sağlanabilir. Okulların yaz dönemi boyunca gereksinimleri de göz önünde bulundurularak, bir yıl içerisinde okullarda çalışılacak hizmetli personelin yapılacak ihale sonucunda belirlenerek okullara görevlendirilmesi sağlanabilir.

Okulların sıkıntı yaşadıkları giderlerden biri olan eğitim materyalleri, Milli Eğitim Bakanlığı tarafından uzman akademisyenlere tarafından hazırlanarak tüm okullara öğretim yılı başında gönderilebilir ve bu şekilde okulların ders materyali gereksinimi karşılanabilir.

Okulların acil gereksinimlerinin karşılanabilmesi için İlçe ve İl milli eğitim müdürlüklerinden ek ödenek istemlerinin olması ve karşılanması gerekmektedir. Bunun için okulların acil gereksinim ödenekleri oluşturulabilir.

Okul müdürlerine ve bütçe yönetiminde görev alan diğer yöneticilere bütçe yönetimi konusunda eğitimler verilebilir.

Plan/program bütçe modeli geliştirilebilir ve bu modelde iyi bir izleme değerlendirme sistemi ile modelin değerlendirilmesi gerçekleştirilebilir. Bütçenin değerlendirilmesinde belirli ölçünler (standartlar) geliştirilerek program temelli bütçe değerlendirmeleri yapılabilir.

Okulların finansman sorunlarının çözümünde gider kalemlerinin ne tür kamu kaynakları tarafından karşılanabileceğine ilişkin araştırmalar yapılabilir.

#### KAYNAKÇA

- Akbaşlı, S., & Kavak, Y. (2008). Ortaöğretim okullarındaki okul aile birliklerinin görevlerini gerçekleştirme düzeyleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 1-21.
- Apaydın, A., Kutsal, A., & Atakan, C. (2002). *Uygulamalı istatistik*. Ankara: Kılavuz Pazarlama Tic. ve San. Ltd. Şti.
- Arslan, Y. (2013). *Yerel yönetimler ve eğitim hizmetleri ilişkisi* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Balcı, A. (2011). Eğitim yönetiminin değişen bağlamı ve eğitim yönetimi programlarına etkisi. *Eğitim ve Bilim*, 36 (162), 196-208.
- Brighouse, H. (2007). Educational justice and socio-economic segregation in schools. *Journal of Philosophy of Education*, 41(4), 575-590.
- Cochran, W. G. (1977) *Sampling Techniques*, 3rd Edition, Wiley Press.
- Creswell, J. (2016). *Nitel araştırma yöntemleri* (Çev: M. Bütün & S. B. Demir). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Dayar, H., & Esenkar, Y. (2008). Analitik bütçe sınıflandırma sistemi ile tahakkuk esaslı devlet muhasebesinin uygulanması ve etkinliği: Maliye Bakanlığı örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 13(2), 263-294.
- Ebcim, G. (2016). *Ortaokullarda temizlik ihtiyaçlarının karşılanma düzeyi* (Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Gedikoğlu, T. (2012). Yükseköğretimde hesap verebilirlik. *Yükseköğretim Dergisi*, 2(3), 142-150.
- Gökçeli, Y. (2014). *Okulların maddi kaynaklarının incelenmesi (Andırın ilçesi örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

- Guthrie, J. (1997). School finance: Fifty years of expansion. *The Future of Children*, 7(3), 24-38. doi:10.2307/1602443.
- Howell, P., & Miller, B. (1997). Sources of funding for schools. *The Future of Children*, 7(3), 39-50. doi:10.2307/1602444.
- İlçe, S. (2003). *İlköğretim okulu yöneticilerinin finansman sorunları İstanbul ili Zeytinburnu ve Bakırköy ilçelerindeki resmi ilköğretim okullarında bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi) Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Karakütük, K. (2012). *Eğitim planlaması*. Ankara: Elhan Kitap.
- Kavak, Y., Ekinci, E., & Gökçe, F. (1997). İlköğretimde kaynak arayışları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 3(3), 309-320.
- Kayıkçı, G., & Akan, D. (2014). İlköğretim kurumlarının mali kaynak sorunları ve okul müdürlerinin çözüm uygulamaları. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(1), 237-255.
- Kiraz, Z. (2014). Okullar arasındaki ayrışmanın çözümlenmesi: Çankaya örneği. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(7), 72-100.
- Kozol, J. (2005). *The shame of the nation: The restoration of apartheid schooling in America*. Broadway Books.
- Odden, A., ed. (1992). *Rethinking school finance: An agenda for the 1990s*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1992, p. 33.
- Özdemir, N. (2011). *İlköğretimin finansmanında bir araç: Okul-aile birliği bütçe analizi (Ankara ili örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özer, Y., Demirtaş, D. & Ateş, Ö., (2015). Okulların mâli durumlarına ve bütçe yönetiminde yaşanan sorunlara ilişkin müdür görüşleri/School principals' views on the financial conditions of schools and the budget problems. *e-International Journal of Educational Research*, 6 (1), 17-39. DOI: 10.19160/e-ijer.17651
- Saka, F. (2007). *Mesleki ve teknik ortaöğretim kurumu müdürlerinin karşılaştıkları yönetim hizmetleri sorunları (Ankara ili örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Tanç, Ş. G., & Dikicioğlu, Z. (2012). Katılımlı bütçe yaklaşımının bütçe tatmini ve bütçe performansı üzerindeki etkisinin araştırılması, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 55, 137-152.
- Türnüklü, A. (2000). Eğitimbilim araştırmalarında etkin olarak kullanılacak nitel bir araştırma tekniği: görüşme, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 6(4), 543-559.
- Zoraloğlu, İ., Şahin, İ., & Şahin Fırat, N. (2005). İlköğretim okullarında kaynak sorunu. *Eğitim Bilim Toplum*, 3(12), 86-101.

**Atf için:**

Özdoğan-Özbal, E. (2017). Genel liselerde bütçe yönetimine ilişkin karşılaştırmalı bir çözümleme. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi - Journal of Educational Sciences Research*, 7(2), 153-170. <http://ebad-jesr.com/>