

# TÜRKİYE'DE EĞİTİM FİNANSMANI VE OKUL FİNANSMANINDA OKUL YÖNETİCİLERİNİN GÖREV VE SORUMLULUKLARI

Education Finance In Turkey And The Duties And Responsibilities Of The School Administrators In School Finance

Mustafa ÖZDERE<sup>1</sup>

**Reference:** Özdere, M. (2020). "Türkiye'de Eğitim Finansmanı Ve Okul Finansmanında Okul Yöneticilerinin Görev Ve Sorumlulukları", International Journal of Disciplines Economics & Administrative Sciences Studies, Vol:6, Issue:23; pp:686-697.

## ÖZET

Günümüzde yaşanan hızlı değişim ve gelişmeler eğitimin ve okulların rollerinin ve sorumluluklarının sürekli değişmesine neden olmaktadır. Özellikle yaşanan ekonomik sıkıntılar, okulların finansal kaynak sıkıntısı çekmelerine neden olmaktadır. Okulların bu sürekli değişen çevreye adapte olmak, karşılaştıkları sorunları çözmek için yeni yaklaşımlar, stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir. Türkiye'de ilk ve orta düzeyde eğitim finansmanının büyük kısmı (öğretmen maaşları, yardımcı personel, eğitim, öğretim materyalleri vb.) kamu kaynakları tarafından karşılanmaktadır. İyi finans yönetimi bir örgütün amaçlarına ulaşmasında çok önemlidir. Eğitim öğretim süreçlerinin etkililiği ve verimliliğinde, önceden belirlenmiş eğitim, öğretim hedeflerine ulaşmada finansal kaynakların çeşitlendirilmesi ve yeni kaynakların sağlanması oldukça önemlidir. Mevcut sınırlı finansal kaynakların okul içinde etkili bir şekilde yönetilmesinin, eğitimin finansmanında yaşanan sorunlarının belirli bir ölçüde azalmasına yardımcı olacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda okulların finansal kaynaklarının etkili bir şekilde yönetimi, yaşanan finansal kaynak sıkıntılarının üstesinden gelmek için alternatif kaynak arayışına gidilmesi önemlidir. Bu noktada okul yöneticisine önemli görev ve sorumluluklar düşmektedir. Okul yöneticisinden okulun sahip olduğu sınırlı finansal kaynaklarını doğru şekilde yönetmesi, karşılaşılan finansal sorunlara alternatif çözümler üretmesi ve sonucunda okulun eğitimsel hedeflerine ulaşmasını sağlaması beklenmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Eğitim finansmanı, okul yöneticileri, okul finansmanı, finans kaynakları

## ABSTRACT

The rapid changes and developments experienced today cause the roles and responsibilities of education and schools to change continuously. In particular, the economic difficulties experienced cause the schools to have financial resource shortages. Schools need to adapt to this constantly changing environment and develop new approaches and strategies to solve the problems they encounter. The primary and secondary education (teacher salaries, non-teaching personnel, all the expenses related to materials used for teaching and other necessary equipment etc.) is financed mostly by the government in Turkey. Good financial resources management is very important for the organization to achieve its goals. Good financial resources management and providing new resources are very important in the effectiveness and efficiency of schools, in achieving predetermined education goals. It is thought that the effective management of the limited financial resources available within the school will help to reduce the problems related to lack of financial resources to a certain extent. Also, it is important to seek alternative financial resources to overcome financial problems, which requires the school administrators to acquire important duties and responsibilities. It is expected from the school administrator to correctly manage the limited financial resources of the school, to produce alternative solutions to the financial problems encountered and, as a result, to achieve the educational goals of the school.

**Keywords:** Education finance, school administrators, school finance, financial resources

## 1. EĞİTİMİN FİNANSMANI

Eğitim finansmanı; toplumun eğitim talebinin karşılanması, eğitim hizmetinin sunumu amacıyla gerekli fiziki ve finansman kaynakların elde edilme sürecidir (Gümüş & Şişman, 2012). Bu finansal kaynaklar kamu fonları, sınav ve kayıt ücretleri, öğrenci harçları, kitap gibi materyal ödemeleri, özel fon gibi farklı kalemlerden oluşmakta ve ihtiyaca göre farklı bölgeler, iller, eğitim türleri, bireyler ve gruplar arasında dağıtılmaktadır. Eğitimle ilgili bütün değişkenler göz önüne alınarak mevcut finansal kaynakların sağlanması, yönetilmesi gereken önemli bir konudur (Göksu & Göksu, 2013; Güngör ve Göksu, 2013). Eğitimin finansmanı; eğitim hizmetlerinin sağlanması ve öğrenci başarısı için mali kaynakların dağıtımı ve kullanımı ile ilgilidir (Gökçe & Uslu, 2018). Farklı nedenlerden dolayı eğitim hizmetini etkili bir şekilde sağlamada kamu kaynaklarının yetersiz kalması, eğitimde mevcut kaynakların etkili kullanılması, alternatif kaynak bulmak gibi çeşitli sorunlara neden olabilmektedir (Ünal, 1996).

<sup>1</sup> Öğr.Gör.Dr., Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, Niğde/Türkiye  0000-0001-7535-9024

Eğitime harcanan kaynakların yeterliliği ve niteliği bir ülkenin kalkınmasında önemlidir. Eğitimde başlıca finansman türleri vergiler, harçlar, kredi ve burslardır ama eğitimin toplumsal önemi ve kişisel finansmanla yeterli seviyede kaynak sağlanamaması, finansmanın büyük kısmının kamu tarafından karşılanması zorunlu hale getirmiştir (Gümüş & Şişman, 2012). Finansal kaynakların sınırlı olması, verilen eğitim hizmetinin etkililiği, niteliği ve devamlılığını etkileyen en önemli nedenlerden biridir. Eğitimin etkililiğinin yanı sıra sahip olunan finansal kaynaklar, eğitim olanaklarından yararlanılma seviyesi, erişilen eğitimin niteliği, okulların fiziki yapı, donanım, alt yapı, okuldaki araç-gereç olanakları, öğretmen ve derslik yetersizlikleri gibi faktörlere doğrudan ve dolaylı yollardan etkilediği için, eğitimde imkân ve fırsat eşitsizliğinin temel nedenlerinden bir tanesi olarak kabul edilmektedir (Hoşgörür ve Arslan, 2014).

Bir ülkede eğitim sisteminin önceden belirlenmiş hedeflerine ulaşabilmesi ve varlığını devam ettirebilmesi için ihtiyaç duyulan kaynakların sağlanması, yapılacak harcamaların etkili bir şekilde planlanması ve gerçekleştirilmesine ilişkin yaklaşımlar ülkenin eğitim finansmanına ilişkin politikalarının temelini oluşturur (Tonbul, 2016). Eğitim finansmanına ilişkin politikalar devletin sunduğu eğitim hizmetinden ne beklediğine, devlet anlayışı ve kamu politikasına bağlı olarak kamu harcamalarında ağırlığına ve eğitim için parasal kaynakların sağlanma yöntemlerine göre şekillenir ve bu politikalar ülkelere göre farklılık gösterir (Howell & Miller, 1997; Koç, 2007).

Farklı ülkelerin farklı eğitim finansman politikaları vardır ve her ülke içinde bulunduğu ekonomik, sosyokültürel ve politik imkanlar doğrultusunda eğitim finansmanını farklı şekilde yönetmektedir (Göksü, Altun, & Göksü, 2016). Eğitim finansmanının yönetiminde a. doğrudan finansman yönetimi, b. dolaylı finansman yönetimi ve c. karma finansman yönetimi olmak üzere üç model kullanılmaktadır. Doğrudan finansman yönetiminde eğitim salt sosyal bir maldır ve eğitimin örgütlenmesini devlet üstlenir. Eğitim harcamalarının tümü tam kamusal mallarda olduğu gibi kamu bütçesinden, vergilerle karşılanır. Dolaylı (kısmi/özel) finansman yönetiminde eğitim karma bir maldır ve eğitimi devlet ya da özel kesim örgütleyebilir. Eğitim harcamalarının bir kısmı ya da tamamı fiyatlandırılarak harç vb. yollarla vergi yerine eğitimden yararlanan öğrenci ve velilerden alınması yoluyla karşılanır. Öğrencilere verilen kredi, burs gibi yollara onlara satın alma gücü transfer edilir. Karma finansman yönetiminde ise eğitim kaynakları kamu ve özel sektör tarafından finanse edilmektedir, eğitimi devlet ya da özel kesim örgütleyebilir. Devlet eğitim malını sunarken, özel sektöre ayrıcalıklar tanır ve eğitimin özelleştirilmesi sağlanır (Hesapçioğlu, 1994; Güngör ve Göksü, 2013).

Finansal kaynaklar eğitim sisteminin doğrudan girdisi olmamakla beraber, bütün girdilerin sağlanmasının temel kaynaklarındadır (Başaran,2006). Türkiye’de eğitimin finansal kaynakları aşığıdaki şekilde özetlenebilir (Tural, 2002).

Türkiye’de eğitimin finansman kaynakları;

- ✓ Devlet gelirin belli bir oranı
- ✓ İl özel idare bütçeleri yıllık gelirlerinin belli bir oranı
- ✓ Belediye gelirlerinin belli bir oranı
- ✓ Yıllık köy bütçeleri gelirlerinin belli bir oranı
- ✓ Eğitim sistemine doğrudan kaynak sağlama için toplanan vergiler
- ✓ Eğitim alanların ödeyeceği katkı payları ve harçlar
- ✓ Mesleki eğitimde işverenlerin sağladığı fonlar
- ✓ Okul düzeyinde yaratılan diğer parasal kaynaklar
- ✓ Diğer gelirler

Görüldüğü üzere Türkiye’de eğitimin finansmanının büyük bir kısmı kamu kaynaklıdır. Kamunun çeşitli nedenlerle eğitime öngörülen miktarda ödenek ayıramaması ve eğitime olan talep artışına uygun finansal kaynak aktaramaması, ciddi bir finansman sorunu yaşanmasına neden olabilmektedir (Tural,2002). Bu durum zaten sınırlı olan finansal kaynakların okul içinde iyi yönetilmesini önemli hale getirmektedir.

Bir okulda İyi bir finansal yönetim için aşağıdaki unsurlara dikkat edilmesi önemlidir (Mestry, 2004).

- ✓ Yönetim kadrosunun, komitelerin (özellikle finansal komitelerin), okul yönetici ve personelinin sorumlulukları açık bir biçimde tanımlanmalı ve yetki sınırları açık bir biçimde çizilmelidir
- ✓ Bütçe okulun öncelikli eğitim hedeflerini yansıtmalı, mevcut kaynakların etkili kullanımını hedeflemeli, düzenli, etkili bir şekilde kontrol edilmelidir.
- ✓ Okul kendi içinde finansal işlemlerin güvenilirliği ve doğruluğu için sağlam bir iç finans kontrol sistemi geliştirmeli ve uygulamalıdır.
- ✓ Okul hırsızlık, vandalizm ve dolandırıcılık gibi risklere karşı sigortalanmalıdır.
- ✓ Yönetim amaçlı kullanılan bilgisayarlar veri kaybına karşı korunmalı, düzenli olarak güncellenen bir yedek sistemi oluşturulmalıdır.
- ✓ Okul satın alma işlemleri kaliteden ödün vermeden iyi bir pazarlama stratejisi ile gerçekleştirilmeli ve bütün alım satın için okul içinde bir kontrol mekanizması oluşturmalıdır.
- ✓ Bütün demirbaşların kaydı tutulmalı, hırsızlık veya kayıp gibi durumlara karşı yeterince korunmalı ve ayrıca düzenli olarak demirbaş kaydı yapılmalıdır.
- ✓ Okulun bütün maddi girdileri, toplanan paralar faturalandırılmalı, kaydedilmeli ve düzenli olarak bankaya yatırılmalıdır.
- ✓ Okul sadece bir banka hesabına sahip olmalı ve bu hesap üzerindeki işlemler düzenli olarak kontrol edilmeli ve muhasebe kayıtları ile banka kayıtları düzenli olarak karşılaştırılmalıdır.
- ✓ Okul kaynakları etkili bir şekilde yönetilmeli, para akışı sıkı bir şekilde kontrol edilmelidir.

Sonuç olarak, eğitimin finansmanı eğitim hizmeti için gerekli finansal kaynaklara çeşitli yollarla erişime ve bu kaynakların etkili şekilde kullanılması ile ilişkilidir. Ülkelerin gelişmişlik düzeyleri onların eğitim finansman politikalarını şekillendirmektedir. Eicher’e göre (akt: Bircan, 1993) gelişmiş ülkelerde eğitimin finansal kaynağını aile ve firmalar karşılarken, gelişmekte olan ülkelerde ise eğitimi finanse edilmesi yeni vergiler ile ve özel okulların teşvik edilmesi yolu ile sağlanmaya çalışılmaktadır. Okulların sahip olduğu kaynaklar ile verdikleri eğitim hizmetinin etkililiği arasında bir ilişki vardır. Eğitimin finanse edilmesinde yaşanan sınırlılıklar, kaynakların etkin bir şekilde kullanılamaması eğitim sorunlarının artmasına neden olmaktadır. Okullarda ekonomik sorunların üstesinden gelinmesi, devlet kaynaklarının etkili bir şekilde kullanımı, okul için gerekli kaynakların elde edilmesi ve mevcut kaynakların etkili ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlamak gibi konularda okul yöneticilerine büyük görevler düşmektedir (Altunay, 2019).

Türkiye’de Eğitimin Finansmanı ve Eğitim Harcamaları Bilgi Yönetim Sistemi' (TEFBİS) Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim – öğretim kurumlarının bütün kaynaklardan elde ettiği gelir ve yapılan harcamaların kayıt altına alınması için geliştirilmiş bir sistemdir. Bu sistem ile okullara yapılan bağış gibi bütün finansal girdilerin il, ilçe millî eğitim müdürlükleri ve Millî Eğitim Bakanlığı tarafından ilenmesi, tüm girdi ve çıktılarının raporlarının düzgün şekilde tutulması hedeflenmektedir. Okul aile birliği başkanının sisteme veri girişi yetkisinin tanındığı bu sistemde kurumlar gelir ve giderlerini <http://tefbis.meb.gov.tr/giris.aspx> adresinden kaydedebilmektedirler.

Okul aile iş birliği başkanına sisteme giriş yetkisinin verilmesi ile şeffaflık ilkesi doğrultusunda velinin okul veya kuruma olan güveninin artacağı ve sonucunda aynı ve nakdî bağışların artacağı, bağışların devamlılığının sağlanacağı düşünülmekte ve ayrıca gönüllülerin yaptıkları bağış ve katkının harcanmasına/kullanımına ilişkin süreci takip etmelerinin hem bir hak hem de güdüleyici bir faktör olacağına inanılmaktadır.

## 2. OKULLARIN GELİR KAYNAKLARI

Okullar önceden belirlenmiş eğitim, öğretim hedeflerine ulaşmak için çok çeşitli kaynaklara ihtiyaç duymakta ve etkililik ve verimlilik için bunları karşılamak zorunda kalmaktadır. Ancak herhangi bir bütçesi olmayan okulların kendi başlarına bu ihtiyaçları karşılaması ve çözüm üretmesi ciddi bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır (Özer, Demirtaş, & Ateş, 2015). Türkiye’de ilköğretim okullarının finansman kaynakları 222 Sayılı İlköğretim kanununa göre aşağıdaki gibi belirlenmiştir (Kurt, 2013):

- ✓ Her yıl devlet gelirlerinin %3’ ünden az olmamak üzere devlet bütçesinden yapılacak yardımlar,
- ✓ Özel idare bütçelerine yıllık gelirlerinin en az %20’si oranında konulacak ödenekler,
- ✓ Köy okullarında, gelir sağlamak üzere tahsis edilen arazi ve okul bahçesinden elde edilen gelirlerle birlikte köy bütçesine her yıl genel gelirlerinin en az %10’u oranında konulacak ödenekler,
- ✓ Para cezaları
- ✓ Özel kurumlar, dernekler veya hayırseverlerin yapacağı mal, para bağışlar ve vasiyetler
- ✓ Okulun parası varsa bunun faiz gelirleri,
- ✓ Okulda hurdaya ayrılan malların satışından elde edilen gelirler,
- ✓ Vakıf gelirlerinden ayrılacak hisseler de ilköğretimin gelir kaynakları arasındadır.

4306 sayılı kanunla vergi beyannameleri, SSK sigorta prim bildireleri, gümrük beyannamelerinden, reklam gelirlerinden, cep telefonu kullanımından, hava yolları iç hat yolcu taşımacılığında ve şans oyunlarından alınan vergiler ve kesintiler ile yeni finansman kaynakları sağlanmıştır

Fakat mevcut kaynaklarla giderlerini karşılamakta zorluk çeken okullar, özel finansman kaynakları yaratmak durumunda kalmışlardır (Tural,2002). Tablo1’de ilköğretim okullarının kamu ve özel finans kaynakları verilmektedir.

Tablo 1. Okulların gelir kaynakları (Aytaç, 2004)

Kamu Kaynakları	Özel Kaynaklar
Köy bütçesinin %10	Dernek gelirleri (okul yaptırma, onarım ve öğrenci koruma dernekleri vb.) Okul-aile birliklerinin faaliyetlerinden elde edilen gelirler
İl özel idare bütçesinin %20’si	Vakıflar /vakıf gelirleri
Genel ve katma bütçe	Özel okul işletmeleri (yıllık öğrenim ücreti ya da okul aidatı olarak, öğrenim ödentisi
Eğitime katkı payı (4306 sayılı yasa gereği)	Eğitime katkı payı (Toplanan paraların %75’i okula kalmakta)
Özel Tüketim vergisinden ayrılan kaynaklar (4760 sayılı yasa gereği)	Döner sermaye işletmeleri (Karın %75’i okula kalmakta)
	Okul kooperatifi, eğitim etkinlikleri, kurs, öğrenci ulaşımı, kantin, yarışma, sergi, imalatçı veya mağazalardan alınan bağışlar vb. kalemlerden okula kalan pay
	Kitap, dergi, diploma, karne, öğretim malzemeleri vb. satışlarından okula kalan pay
	Halk (kişi ve kuruluşlar) katkıları-bağışlar, bağış kayıt parası, okul aidatı, spor parası gelirlerinden okula kalan pay
	Okulların kiraya verdiği işletme ve mallardan okula kalan pay (otopark, kantin vb.)

Tablo 1’de görüldüğü gibi okulların kamu kaynakları ve özel kaynaklar olarak gruplandırılabilir iki genel gelir kaynağı vardır. Eğitime maddi kaynak sağlama konusunda kamu ve özel olmak üzere genel olarak iki yaklaşım vardır. İlk yaklaşım eğitim giderlerinin kamu bütçesinden, ikinci yaklaşım ise eğitimde maddi kaynakların, yararlanan öğrenci ve ailelerinden sağlanması fikri üzerine kurgulanmıştır (Balcı & Öztürk, 2004). Okullar kendi bütçeleri olmamasına rağmen, günlük giderlerini çeşitli kaynaklardan (resmi olmayan özel gelir kaynaklarından) karşılamaya çalışmaktadırlar (Yalçın & Akan, 2018). Devlet ödeneklerinin yetersiz olması nedeniyle okullar ek özel gelir kaynakları ile gelir sağlanmaya çalışılmaktadır (Menteşe, Üstün, & Gökdelen, 2012). Fakat en belli başlı kaynakların veliler, yerel yönetimler, gönüllü ve özel kuruluşlar olduğu görülmektedir (Öztürk, 2002).

Kurt (2013) okulların başlıca gelir kaynaklarından olan genel bütçe, il özel idare bütçesi, köy bütçesi, öğrenci ödentisi, okul aile birliği, okul döner sermaye işletmesi, bağışlar ve diğer kaynaklar hakkında şu bilgileri vermektedir:

- ✓ Genel Bütçe; Eğitim anayasal bir hak olduğu için, kamu kaynaklarından (genel bütçe) eğitime pay aktarılır.
- ✓ İl Özel İdare Bütçesi; Genel bütçeden ilköğretim için ayrılan bir kısım ödenek, doğrudan illi milli eğitim müdürlüklerine değil, illerin özel idare bütçesine yardım olarak aktarılır ve eğitime harcanır.
- ✓ Öğretim Ödentisi; Öğrencilerden alınan harçlardır ve özel okul ve üniversitelerin ana gelirini oluşturmaktadır. Devlet tarafından işletilen ya da ilkokulların bünyesinde kurulan anaokulları ve anasınıflarından elde edilen gelir bu kapsamda değerlendirilmektedir.
- ✓ Döner Sermaye; Bir okulda (özellikle meslek liseleri) eğitimin bir parçası olarak yapılan üretim uygulamaları için kullanılan paradır.
- ✓ Bağışlar; Bir okula hayırseverler, yardım kuruluşları, STK’lar vb. tarafından para, mal, araç-gereç gibi gönüllü olarak farklı şekillerde verilen kaynaklardır.
- ✓ Okul Aile Birliği; Aile ve okul arasında iş birliğini, bütünleşmeyi sağlamak, veli ve okul arasında iletişimi geliştirmek, okuldaki eğitim ve öğretim faaliyetlerini desteklemek, maddi durumu kötü olan öğrencilerin zorunlu ihtiyaçlarını karşılamak ve okula maddi kaynak sağlamak üzere kurulmuşlardır. Haziran 2005 tarihli 2573 sayılı Tebliğler Dergisinde yayınlanan okul aile birliğinin kaynak yönetimine ilişkin görev ve yetkilerinden bazıları şu şekildedir:
  - Kurs ve sınavlar, seminer, müzik, tiyatro, spor, sanat, gezi, kermes vb. etkinlikler için okul yönetimi ile iş birliği yapmak,
  - Okulun bina, tesis, derslik, laboratuvar, atölye, teknoloji sınıfı, salon ve odaları ile bahçe ve eklentilerin bakım ve onarımlarının yapılmasına, teknolojik donanımların yenilenmesine, geliştirilmesine, ek tesis yaptırılmasına, eğitim-öğretime destek sağlayacak araç-gereç ve yayınların alımına katkıda bulunmak,
  - Eğitim öğretim faaliyetleri dışındaki zamanlarda okulun derslik, spor salonu, kütüphane, laboratuvar ve atölyeleri gibi eğitim ortamlarının kamu yararı doğrultusunda kullanımını sağlamak,
  - Okulun ihtiyaçlarını karşılamak için mal ve hizmet satın almak,
  - Okula yapılan ayni ve nakdi bağışları kabul ederek kayıtlarını tutmak; sosyal, kültürel etkinlikler ve kampanyalar düzenlemek; kantin, açık alan, salon ve benzeri yerleri işletmek veya işletmektir.
- ✓ Diğer Kaynaklar; Okuldaki kooperatif, kantin gibi satış yerlerinden; kitap, dergi gibi yayınlardan; okulun kiraya verdiği mallarından, okulun yaptığı temsil, yarışma, sergi gibi

eğitim etkinliklerinden; satışı yapılan öğrenci yapısı ürünlerden, bunlara benzer diğer etkinliklerden sağlanan finansal kaynaktır (Kurt, 2013).

Türkiye’de eğitim son derece merkezî bir bütçeleme sistemine sahiptir. Eğitim bütçesi; bir okulun, bir yıl süreyle işleyebilmesi için yapılacak harcamaları gösteren; olası gelir ve giderlerin kaydedildiği bir belge ve maddi kaynakların sağlanmasına ve harcamasına izin veren bir parasal kaynak planıdır (Kurt,2013; Taymaz,2003). Türkiye’de eğitim finansmanı büyük ölçüde kamu tarafından karşılanmasına rağmen, okullar artan eğitim talebine paralel bir bütçe artışı sağlanmadığı için özel kaynak arayışına gitmek zorunda kalmaktadırlar (Tural, 2002). Okullar için kaynak sıkıntısı önemli bir sorundur ve okulun kaynaklarının etkili bir şekilde yönetimi, okulların içinde buldukları kaynak yetersizliği ve diğer sorunların çözümü için üstünde durulması gereken bir konudur (Çalık & Kurt, 2007). Maddi kaynakların zamanında ve yeterince sağlanamaması, etkili yönetimi bir okulun etkililiği ve verimliliği için önemlidir; bu nedenle eğitime ayrılan maddi kaynakların doğru bir biçimde harcanması gereklidir (Başaran, 1996;Taymaz, 2003).

Türkiye’de eğitim finansmanı büyük ölçüde kamu finansmanından karşılanmaktadır. Okulların yakıt, elektrik ve su gibi temel gereksinimleri bile kamu tarafından yeterli bir şekilde karşılanamamaktadır (Zoraoglu, 2005). Ödenek yetersizliği, öngörülen kaynakların eğitim talebini karşılayacak biçimde yeterince ve zamanında sağlanmaması, enflasyon nedeniyle paranın değer kaybı gibi çok çeşitli nedenlerle okullar yaşadıkları finansman sorununun üstesinden gelmek ve kendi başlarının çaresine bakmak zorunda kalmaktadırlar (Kurt, 2013). Kaynakların sınırlı olması, zamanında gelmesi veya belirli harcama kalemlerine kaynak ayrılmaması gibi nedenlerle günlük okullar giderlerini büyük ölçüde özel gelir kaynaklarıyla karşılamaya çalışılmaktadır. Okulların özel gelir kaynakları arasında bağışlar, kantin kira gelirleri ve anasınıfı ücretleri ilk üç sıradadır fakat okulların özel gelir kaynakları okulların gereksinimlerini karşılamakta yetersiz kalabilmektedir (Zoraoglu, 2005).

Okulların kaynak yaratma konusunda oldukça yaratıcı oldukları görülmektedir. Okullar okul öncesi ana sınıfı ve anaokulunda öğrencilerin temel bakım ihtiyaçlarının karşılanabilmesi verilen bakım hizmetinden, okulların okul aile birlikleri aracılığıyla gerçekleşen ayni ve nakdi bağışlar, yardımlar, işletilebilir alan gelirleri, kira geliri, etkinlik organizasyon gelirleri, faiz gelirleri ve döner sermaye işletmelerinin gelir elde etmektedirler (Balcı & Öztürk, 2004). Ayrıca Okul-Aile birlikleri aracılığıyla ayni ve nakdi bağışlardan, okulların bünyesindeki kantin, açık alan, salon vb. yerlerin işletme gelirlerinden, sosyal, kültürel, sportif kurslar, proje vb. gelirlerden maddi kaynak elde etmeye çalışmaktadırlar. Yamaç (2010) okul aile birliği aracılığıyla elde edilen (nakit bağışlar, kantin kira geliri, okul arması gelirleri, spor kulübü parası, kamu kurum ve kuruluşlardan sağlanan destekler, fotoğraf gelirleri, yetiştirme kursu gelirleri, kooperatif gelirleri, deneme sınavı paralarından kalan paylar, merkezi sistem sınavlarına başvuruda alınan paylar, özel kurum ve işletmelerinden alınan destekler, kayıt parası, kantin işletme geliri, okul kıyafetleri gelirleri, otopark gelirleri vb.) 30 farklı bütçe dışı gelir kaynağı tespit etmiştir.

En yaygın özel gelir kaynaklarından bazıları (Korkmaz, 2005);

- ✓ Veliler (Okul-aile birlikleri); kayıt parası, gönüllü bağış,
- ✓ Yayınevlerinden sağlanan kaynaklar (okulun kullandığı kitap ve dergilerden okula belirli bir yüzdelik verilmesi, ya da okulun ihtiyacının karşılanması)
- ✓ Banka promosyonu
- ✓ Kantin kira gelirleri
- ✓ Okul kooperatifi
- ✓ Okul kıyafetleri satışı (okula ait arma, kravat, rozet vb. satışı ya da belli mağazalar ile anlaşarak okul kıyafetlerinin satışlarından belli miktarlarda bağış ya da okulun bir ihtiyacının giderilmesi)

- ✓ Spor parası
- ✓ Karne, diploma parası
- ✓ Ana sınıflarının geliri
- ✓ Okul bahçesinin okul saatleri dışında otopark olarak kullanılması
- ✓ Okuldaki spor salonunun nişan, düğün vb. etkinliklere kiralanması
- ✓ Kermes ve geceler düzenlemek
- ✓ Değişik vakıf ve derneklerden yardım
- ✓ Kurslar

İlköğretim hizmetlerinin kamu kaynaklarından karşılanmayan ya da karşılanamayan giderlerini karşılamak için öğrenci velilerine yüklenilmesi yönünde bir eğilimden söz edilmektedir (Kavak, Ekinci, & Gökçe, 1997). Okulların bağış yoluyla velilerden katkı sağlamaya çalışmaları, sıklıkla eleştirilen ve devlet anlayışının zedelenmesine neden olan bir durumdur (Özmen & Yalçın, 2011). Okulların mali açıdan desteklemekte veliler de isteksizlik göstermekte, alınan bağışlar şikâyet konusu olmaktadır. Veli bağışları alternatif önemli bir kaynak olmasına rağmen, okul aile arasındaki ilişki ve iş birliğini olumsuz yönde etkilemektedir. Okullarda sene başında okul kayıt parası veya gönüllü bağış, karne parası, diploma parası, dergi satış vb. farklı isimlerde tüm yıl boyunca velilerden para toplanmaktadır (Süzük, 2002; Kavak, Ekinci, & Gökçe, 1997). Velilerden farklı başlıklar altında para toplamanın yanı sıra okullar giderleri karşılamak için sergi gelirleri, okul armalı ürünlerin satışı, fotoğraf parası, sınav parası, özel günler, kermesler, kantin işletmesinden kazanılan gelirler, kooperatif geliri, okula yapılan gönüllü bağışlar, fotokopi parası, diploma parası, karne parası, eğitime katkı payları, spor parası, otopark, halı saha, yemekhane, spor salonları gelirleri, sınıf ihtiyaçları için toplanan paralar, okulun donanımı için toplanan paralar, hafta sonu kursları vb. çeşitli şekillerde maddi gelir elde etmeye çalışmaktadır (Balcı & Öztürk, 2004; Hoşgörür & Arslan, 2014; Kayıkcı, 2014; Özçelik 2009; Yolcu, 2007; Özer, Demirtaş, & Ateş, 2015; Zoraoglu, Şahin, & Fırat, 2004).

Türkiye’de yaşanan kaynak sıkıntısının diğer ülkelerde de yaşandığı görülmektedir. Örneğin Nijerya’da yapılan bir çalışma okulların yaşadıkları kaynak sorunlarını aşma adına mevcut kaynaklarını birleştirmelerini, iş birliği yapmalarını bir çözüm olarak sunmaktadır. Bu çalışmada ihtiyaç duyulan ekipman, insan kaynağı, deney malzemelerinin diğer okullardan ödünç alınması, uygulama derslerinin birleştirilmesi, öğretmen yetersizliği olan derslerin birlikte işlenmesi, birlikte ve toplu alışverişler ile okulların pazarlık gücünün artırılması, tarımsal yatırımlar yapılması, okul binalarının ve araçların kiralanması, okulda üretilen ürünler ile diğer okulların desteklenmesi gibi öneriler sunmaktadır (Akindele, 2013). Bir başka çalışmada ise kırsal kesimlerdeki okulların kaynak sorunlarını aşmak için bölgesel işletmeler, örgütler ile iş birliği yapılması, çeşitli hizmetlerin sağlanmasında öğrencilerden ya da gönüllülerden yararlanılması, uzman personel, materyal ve diğer kaynaklar için diğer okullarla iş birliğine gidilmesi önerilmektedir (Inman-Freitas, 1991).

Bugün okulların başlıca gelir kaynağı okul aile birliklerine yapılan bağışlar yardımlar ve kantin gelirleridir. Okulların okul aile birlikleri aracılığıyla mali kaynak yaratma çabaları, ailelerin sosyoekonomik düzeylerine göre farklılık göstermektedir (Özer, Demirtaş, & Ateş, 2015). Okulların elde ettikleri gelir okulun bulunduğu çevrenin sosyoekonomik özelliklerine göre farklılık göstermektedir (Özçelik, 2007). Okulun bulunduğu sosyal çevrenin özellikleri, elde edilen gelirin miktarını, gelirin miktarı da okulda sunulan eğitim hizmetinin niteliği etkilemektedir. Bu bağlamda eğitimde fırsat ve olanak eşitsizliği ortaya çıkmaktadır (Kayıkcı, 2014).

Okulların sağladığı özel kaynaklarda okulun çevresinin sosyoekonomik durumuyla benzerlik göstermekte ve okullar arasında fırsat eşitsizliği doğurmaktadır (Tural, 2002). Özmen ve Yalçın (2011) okulların buldukları bölgenin sosyoekonomik ve sosyokültürel özelliklerine göre okulların elde ettikleri gelirlerin farklılaştığı gerçeği göz önünde bulundurularak, özellikle fakir bölgelerde

bulunan okullara daha fazla finans sağlanması gerektiğini belirtmektedir. Benzer şekilde Altunay (2017) okullarda mali kaynaklar bakımından bölgeler ve okullar arası oluşan farklar nedeniyle öğrencilerin öğrenme fırsatlarının olumsuz etkilendiği ve bu durumun eğitimde imkân ve fırsat eşitliği için engel olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca sınırlı olan kaynakları ile bütçe yönetimi gerçekleştirmeye çalışan okul yöneticilerinin ciddi zorluklarla baş etmek durumunda kaldıklarını ve eğitim kurumlarında finansman temelli yaşanan sorunların belirlenmesinin önemli olduğunu vurgulamaktadır.

Okullara doğrudan ödenek verilmemesi, kendi bütçelerinin olması, temel giderler dışındaki ihtiyaçların merkezden karşılanmaması gibi durumlar okullar için sorun yaratmaktadır. Ayrıca okullar kendi kaynaklarını yaratmaya çalışırken, yetersiz olan kaynaklar okullara bazen geç aktarılmakta, kaynaklar okullara adil dağıtılmamakta ve kaynak dağıtımında kurumların ihtiyaçları göz önüne alınmamaktadır (Hoşgörür & Arslan, 2014). Bu nedenle okulun mali yapısının düzeltilmesi, sistemli ve verimli bir şekilde çalışması için bütçeden eğitime daha fazla pay ayrılması, payların doğrudan okullara yönlendirilmesi ve okul merkezli bir yönetim anlayışının benimsenmesi önemlidir (Özer, Demirtaş, & Ateş, 2015).

Eğitim politikalarının niteliği (eğitim politikaları, merkeziyetçi tutum, okulun finansal sorunlarına yeterince önem verilmeme vb.) planlama eksikliği (gerçek ihtiyaçların doğru bir şekilde belirlenmemesi, yanlış harcamalar yapılması vb.) veliden yeterli destek görememe (yetersiz okulaile işbirliği, velilerin olumsuz tutum ve algıları, okul-aile birliğinin kaynak üretmemesi vb.) bütçe yönetiminde yetersizlik (bütçe hazırlama, yönetme vb. konularda uzman bilgisi eksikliği, yerel ekonomik durum, ödemelerin düzensizliği, yetersizliği vb.) gibi nedenlerle okullar ciddi finansal sorunlar yaşamaktadırlar. Okullarda yaşanan finansman temelli sorunlara etkili çözümler sunmak eğitimde fırsat ve olanak eşitliği için önemlidir. Bu nedenle devlet bütçesinden eğitime ayrılacak kaynaklar artırılmalı, kamu eğitim bütçesinde ilköğretime ayrılacak payın artırılması, özel ilköğretim kurumları yaygınlaştırılması, belediyelerin ilköğretime kaynak tahsis etme konusunda isteklendirilmesi, ilköğretim kurumları açma ve işletme yükümlülüğü alması, kamu kaynaklarının yetersiz olması nedeniyle velilerden eğitim giderlerine katılımının desteklenmesi, bu süreçte velilerin işin içine dahil edilmesi, okula dayalı veli örgütlerinin (koruma derneği, okul-aile birliği) daha iyi çalışır hale getirilmesi, okuluna sahip çıkan aktif veli teması işlenmesi ve en önemlisi kaynakların etkin kullanılmasının sağlanması önerilebilir (Kavak, Ekinci, & Gökçe, 1997). Ayrıca, MEB okul ödeneklerinin okulun bulunduğu çevre ve velilerin ekonomik düzeyine göre dağıtılması, parasal kaynak sağlama, harcama ve denetleme süreçlerinin etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi ve denetiminde okula dayalı veli örgütlerinin aktif hale getirilerek çevrenin karar sürecine dahil edilmesi, okulun parasal kaynakları dahil ihtiyaçlarının karşılanabilmesi için yerel yönetimin aktif bir rol üstlenmesi yönünde tedbirler alınması gibi girişimlerde bulunulabilir (Menteşe, Üstün, & Gökdelen, 2012).

Okullar finansman bağlamında karşılaştıkları sorunların çözümünde gerçekçi olmalı, aileleri bilgilendirmeli, onların desteğini aramalıdır. Veliler ekonomik durumları el verdikçe okula yardım etmeli, okulun imkanları (okul spor salonunun okul dışı zamanlarda ücretli olarak halka açılması, halka açık faaliyetler, kurslar sunmak vb.) halka sunulmalıdır. Okulun gelirini arttırmak için ayrıca mahalli idarelerin aldıkları vergilerden belli bir düzenleme ile bir miktarının o bölgenin eğitim kurumlarına aktarılması sağlanabilir (Korkmaz, 2005). İlköğretim okulları için ilköğretim fonu oluşturmalı, bu fonda para toplama ve harcama yetkisi il milli eğitim müdürlüklerine verilmeli, toplanan paranın %80' i milli eğitim müdürlüklerinde kalmalı, %20 si bakanlık hesabına aktarılmalı, bu fon için sağlanacak gelir kaynağı basın aracılığıyla halka duyurulmalı ve halk aydınlatılmalıdır. Ayrıca okul fonunu oluşturacak paranın toplanması ve harcanmasında yetki okul yöneticisine, okul koruma derneğine, ilçe milli eğitim müdürlüğünün temsilcilerinden oluşacak komisyona verilmesi sağlanabilir (Ataklı, (1993). Bunların yanı sıra öğrenci ve derslik sayısına bağlı olarak merkezi bir bütçenin oluşturulması, velilerden belirli miktarlarda aidat talep edilmesi, yerel yönetimlerin bütçelerinden okullara belirli oranlarda pay ayrılması, ücretsiz sağlanan kitap



gibi eğitim araçları için alım gücü olan ailelerden ücret talep edilmesi ve bu finansal kaynağın okul bütçesine dahil edilmesi, okulun sahip olduğu fiziksel imkanların farklı şekillerde değerlendirilerek kaynak elde edilmesi, kantin gelirlerinin artırılması için girişimlerde bulunmak gibi yollarla kaynak sağlanma yoluna gidilebileceği belirtilmektedir (Özer, Demirtaş, & Ateş, 2015).

### 3. YÖNETİCİ GÖREV VE SORUMLULUKLARI

Merkezi eğitim sistemlerinde, okulun finansal kaynaklarını yönetmekten sorumlu olan yöneticiler, okulun masraflarının ne olduğunu, parayı nasıl yöneteceklerini bilemeyebilirler ve para bir dış kaynaktan geldiği için bunu kendi işleri gibi görmeyebilirler (Knight, 1993). Fakat devletin, öğretmen maaşlarını ödemek, okulun bina, öğrenme materyalleri, hizmet ve okulun bakımı için kaynak sağlamak gibi durumların haricinde okulun kaynakları üzerinde çok az kontrolü vardır. Bu nedenle okulun finansal kaynaklarını etkili bir şekilde yönetmek bir okul yöneticisinin en önemli görevlerinden birisidir. Okul içinde kaynakların tam kontrolü okulun yönetim kadrosundadır. Bu bağlamda finans yönetimi konusunda okul yöneticisinin sahip olduğu finansal beceriler, okulun belirlenmiş hedeflerine ulaşması, öğretim ve eğitim kalitesinin gelişmesi için finansal kaynakları etkin bir şekilde yönetmesi için önemlidir (Mestry, 2004; Mestry & Bisschoff, 2009).

Giderek büyüyen bir eğitim sistemi içinde, eğitime ayrılan sınırlı kaynaklarla, okul yöneticileri gerekli maddi kaynakların sağlanmasında kendi çözümlerini üretmek durumundadır. Okul yöneticileri daha etkili bir eğitim için gerekli özel finansal kaynaklar bulmaya çalışmaktadırlar (Tural, 2012). Okul yöneticilerinin finansal kaynak yaratmak için harcadıkları zaman ve enerji, onların okulun diğer işlerine yoğunlaşmalarını, etkili bir şekilde okulu yönetmelerini olumsuz etkileyebilmektedir. Ayrıca, okul yöneticilerin özellikle bütçe ve harcamalar konusunda yeterli bilgi ve beceriye sahip olmamaları, onları ve okulları daha güç bir durumda bırakabilmektedir (Özer, Demirtaş, & Ateş, 2015). Bu gibi nedenlerden ötürü bir işletme olarak okulun yönetilmesinde, okul yöneticilerinin okulun finansmanına ilişkin görev ve sorumluluklarını etkili bir şekilde yerine getirebilmek için birtakım beceri ve yeterliliklere sahip olmaları, bu konularda eğitilmeleri önemlidir (Altunay, 2019). Diğer bir ifade ile birçok karşılanması gereken gideri olan bir kurum olarak okulda, okul yöneticisinin okul finansmanı için farklı kaynaklardan yararlanmak, bu kaynakları etkin kullanmak, muhasebesinin yapmak, hesabını tutmak için okul işletmeciliği alanında yetkin olması gereklidir (Şahin, 2000).

Okul yönetimi, okulun mevcut kaynaklarını kullanarak eğitim hizmetlerinin en etkili ve verimli şekilde sağlanmasından ve okulun kaynak ve bütçesinin etkili bir şekilde yönetiminden sorumludur. Okul işletmecisi olarak okul yöneticisinin gerekli kaynak (bina araç gereç vb.) gereksinimi belirleme, okul binalarının ve tesislerinin etkili ve verimli kullanımını, güvenliğini sağlama, okul gereksinimlerine göre bütçe hazırlayarak öncelikleri belirleme gibi görevleri vardır (Bayrakçı & Dizbay, 2013; Şahin A. E. 2000).

Devletin okullara ayırdığı ödeneklerle okul yönetiminin, öğretim programının gerektirdiği harcamaları karşılaması çok zordur. Okul yöneticisinin okula maddi destek sağlayıcı görevi de vardır (Kayıkçı, 2014). Okul yöneticisi kendilerine gelir oluşturacak girişimlerde bulunurken (halı saha inşa ettirip kiraya verme, okul bahçesini yaz aylarında kiraya verme vb.) (Özmen & Yalçın, 2011) genelde ilk olarak velilere başvurmaktadırlar. Fakat bağışların toplanması ve kullanılmasında okul yönetimine duyulan güvensizlik, bağışların amacına uygun kullanılmaması, sık sık para istenmesi, önceki bağışların etkisiz kullanımı, toplanan bağışların denetlenmemesi gibi düşünceler, söylentiler, haberler velilerin duyarsızlaşmalarına, okula karşı olumsuz bir tutum takınmalarına neden olabilmektedir. Bu nedenle okul yöneticisi çevreyle iyi ilişkiler kurarak, çevrenin desteğini almaya, ailelerin ve toplumun diğer kesimlerinin de okula katkı sağlamaları gerekliliği konusunda farkındalık yaratmaya çalışmalıdır (Özmen & Yalçın, 2011). Diğer yandan, velilerden sürekli kaynak edinmeye çalışmak bir okul yöneticisinin imajının bozulmasına, motivasyonunun düşmesine, mesleki bağlılığının zedelenmesine yol açabilmektedir (Özer, Demirtaş, & Ateş, 2015). Bu durum ayrıca velilerin okula karşı olumsuz duygular beslemelerine neden olabileceği gibi,

okul yöneticileri ve öğretmenlerin bu süreçte oldukça zorluk yaşamalarına sebep olabilmektedir (Aytaç, 2004).

#### 4. SONUÇ

Türkiye’de eğitim finansmanının büyük kısmı kamu kaynakları tarafından karşılanmaktadır. Okulların sadece elektrik, su, yakıt vb. giderlerinin kamu kaynaklarından karşılanırken, okulların gelirlerinin giderlerini karşılamakta yetersiz kaldığı ve diğer harcamaların okulun öz kaynaklarından karşılanmaya çalışıldığı belirtilmektedir. Mevcut sınırlı finansal kaynakların okul içinde etkili bir şekilde yönetilmesinin, eğitimin finansmanında yaşanan sorunlarının belirli bir ölçüde azalmasına yardımcı olacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda okulların finansal kaynaklarının etkili bir şekilde yönetimi, yaşanan finansal kaynak sıkıntılarının üstesinden gelmek için alternatif kaynak arayışına gidilmesi önemlidir. Okul yöneticisinden okulun sahip olduğu sınırlı finansal kaynaklarını doğru şekilde yönetmesi, karşılaşılan finansal sorunlara alternatif çözümler üretmesi ve sonucunda okulun eğitimsel hedeflerine ulaşmasını sağlaması beklenmektedir. Bu durum karşısında okul yöneticileri kaynak oluşturmak için çeşitli yollara başvurmakta, doğrudan kaynak olmaması nedeniyle bütçe oluşturmada sıkıntı yaşamaktadırlar. Bu durum onların işletme ve muhasebe bilgisine sahip olmasını gerektirmektedir. Okul aile birlikleri okulların en önemli gelir kaynaklarıdır ama velilerden sürekli para toplamaya çalışmak okul yöneticisi ve veliler arasındaki ilişkilerin bozulmasına, okul yöneticisinin yıpranmasına, velinin okuldan uzaklaşmasına neden olabilmektedir. Bu nedenle okul finansmanına kaynak oluşturmada okul yöneticileri velilerden elde edilen gelirlerden ziyade, reklam gelirleri, ödenek sistemi, kitapların ücretle dağıtılması, yerel yönetimlerin bütçelerinden pay ayrılması gibi alternatif yollara başvurması ve bu süreçte onların üst yönetim tarafından desteklenmesi gerektiği belirtilmektedir (Ateş, Özer, & Demirtaş, 2011).

#### KAYNAKÇA

- Akindele, I. (2013). Schools Collaboration: an imperative for tackling inadequate funding challenge in primary and secondary education in Nigeria. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 2(2), 229-235.
- Altunay, E. (2017). Okul yöneticilerinin görüşleri doğrultusunda eğitim finansmanı politikaları: sorunlar, nedenler ve çözümler. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(2), 689-714.
- Altunay, E. (2019). Okulların finansman yönetimi açısından okul yöneticilerinin politik becerileri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Advance online publication. doi:10.16986/HUJE.2019050204
- Ataklı, A. (1993). *Yönetici-öğretmen ve velilerin ilköğretimde gelir kaynaklarının çeşitlendirilemsi üzerine görüşleri*. Ankara: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi.
- Ateş, F., Özer, N., & Demirtaş, H. (2011). Okulların mali durumu ve işletme yönetimi açısından yaşanan sorunlar. 20. *Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Burdur: PEGEM.
- Aytaç, T. (2004). Okul merkezli bütçe. *Milli Eğitim Dergisi*(162).
- Balcı, A., & Öztürk, İ. (2004). Türkiye’de eğitimin finansmanı ve eğitim harcamaları bilgi yönetim sistemine ilişkin okul yöneticilerin görüşleri ve yaşadıkları sorunlar. *Milli Eğitim*(204), 63-87.
- Başaran, H. (1996). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Yargıcı Yayınları.
- Bircan, İ. (1993). Eğitimde yeni finansman modelleri ve stratejik planlama. *Eğitim Bilimler Birinci Ulusal Kongresi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi.
- Çalık, T., & Kurt, T. (2007). Okulun parasal kaynaklarının yönetimi. S. Özdemir içinde, *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi* (s. 217-231). Ankara: Nobel .

- Gökçe, A. T., & Uslu, Ö. F. (2018). İlkokullarda okul müdürlerinin mali kaynak gerektiren ihtiyaçları karşılama yolları. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19(1), 315-334.
- Göksu, G., & Göksü, A. (2013). Türkiye'de eğitimin finansmanı ve ülkelerarası bir karşılaştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 20(1), 59-72.
- Göksü, A., Altun, N., & Göksü, G. (2016). Education financing: a comparison between countries. *International Journal of Innovative Research in Education*, 3(3), 110-117.
- Gümüş, E., & Şişman, M. (2012). Eğitimin maliyeti ve finansmanı. E. Gümüş, & M. Şişman içinde, *Eğitim Ekonomisi ve Planlaması* (s. 71-96). Ankara: Pegem Akademi.
- Hesapçıoğlu, M. (1994). *İnsan kaynakları yönetimi ve ekonomisi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Hoşgörür, V., & Arslan, İ. (2014). Okul örgütünün finansal kaynaklarının yönetim sorunu. *Tırakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(1), 91-102.
- Howell, P. L., & Miller, B. B. (1997). Sources of funding schools. *The Future of Children*, 7(3), 39-50.
- Inman-Freitas, D. (1991). *The art of the financial management of rural school districts*. Charleston, WV, and Washington, DC: ERIC Clearinghouse on Rural Education and Small Schools and the American Association of School Administrators.
- Kavak, Y., Ekinci, C. E., & Gökçe, F. (1997). *İlköğretimde kaynak arayışları: bir araştırma*. Ankara: Şafak Matbaacılık.
- Kayıkçı, G. (2014). *İlköğretim kurumlarının mali kaynak sorunları ve okul müdürlerinin çözüm uygulamaları (Bingöl İli Örneği)*. Erzurum: Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Knight, B. (1993). *Financial management for schools*. Oxford: Heineman.
- Koç, H. (2007). Eğitim sisteminin finansmanı. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*(20), 39-50.
- Korkmaz, İ. (2005). İlköğretim okullarının karşılaştıkları finansman sorunları. *Selçuk üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 429-434.
- Kurt, T. (2013). Eğitim finansmanı ve okulda kaynak yönetimi. S. Özdemir içinde, *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi* (s. 295-317). Ankara: Pegem Akademi.
- Menteşe, S., Üstün, A., & Gökdelen, A. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin okulun parasal kaynaklarını yönetme yeterlilikleri (Ordu ili örneği). *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 41-65.
- Mestry, R. (2004). Financial accountability: the principal or the school governing body. *South African Journal of Education*, 24(2), 126-132.
- Mestry, R., & Bisschoff, T. (2009). *Financial school management explained*. Cape Town: Pearson Education.
- Özçelik, U. (2007). *Ortaöğretim okullarının finansman kaynaklarının okul yöneticilerinin görüşlerinden yola çıkarak belirlenmesi*. Ankara: Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Özer, N., Demirtaş, H., & Ateş, F. (2015). Okulların mali durumlarına ve bütçe yönetiminde yaşanan sorunlara ilişkin müdür görüşleri. *E-International Journal of Educational Research*, 6(1), 17-39.

- Özmen, F., & Yalçın, H. (2011). Devlet ilköğretim okullarının mali açıdan desteklenmesinde velileri bağış yapmaktan uzak tutan nedenler. *Fırsat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(1), 57-76.
- Öztürk, S. (2002). *İlköğretim okullarının finansman kaynakları (Ankara ili Polatlı İlçesi örneği)*. Ankara: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Süzük, İ. (2002). *İlköğretim okul harcamalarında genel bütçe dışındaki kaynakların yerine ilişkin okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşleri (Ankara iliş örneği)*. Ankara: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Şahin, A. A. (2000). İlköğretim yöneticilerinin yeterlilikleri. *Eğitim Yönetimi Dergisi*(22).
- Taymaz, H. (2007). *İlköğretim ve ortaöğretim okul müdürleri için okul yönetimi*. Ankara: PEGEMA yayıncılık.
- Tonbul, Y. (2016). Eğitim ekonomisi. E. Toprakçı içinde, *Eğitimbilim: Pedandragoji*. Ankara: Ütopya Yayınevi.
- Tural, N. (2002). *Eğitim finansmanı*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Yalçın, M. S., & Akan, D. (2018). Ortaöğretim finansmanının sağlanmasında kamu kesiminin görev ve sorumlulukları. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1-18.
- Yamaç, U. (2010). *İlköğretim okullarının finans kaynakları*. Denizli: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yolcu, H. (2007). *Türkiye'de ilköğretim finansmanının değerlendirilmesi*. Ankara: Yayınlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Zoraoğlu. (2005). İlköğretim okullarının kaynak sorunu. *Eğitim Bilimleri Toplum Dergisi*, 3(12).
- Zoraoğlu, Y. R., Şahin, İ., & Fırat, N. Ş. (2004). İlköğretim okullarının finansal kaynak bulmada karşılaştıkları güçlükler ve okul etkileri. *Eğitim Bilim Toplum Dergisi*, 2(8), 4-17.