



**OKUL
YÖNETİCİLERİ**
SCHOOL HEADS

**TÜRKİYE OKUL
YÖNETİCİLERİ RAPORU**

Okullarda Finansal Yönetim ve Bütçe Sorunları

**İbrahim Hakan KARATAŞ
Yasemin OĞUZ COŞKUN**

2023
2024

2025

2026

2027



Okul Yöneticileri Derneği

Türkiye Okul Yöneticileri Raporu- TOYR2024

Okullarda Finansal Yönetim ve Bütçe Sorunları

Eğitimde Eşitsizlik Çıkmazı:

Devlet Okullarında Yetersiz Bütçenin Bedeli ve Okul
Müdürlerinin Taşıdığı Yük

Hazırlayanlar

İbrahim Hakan Karataş

Yasemin Oğuz Çoşkun

Kasım 2024

Okul Yöneticileri Derneği Yayınları: 22
Rapor: 6

TOYR2024

Türkiye Okul Yöneticileri Raporu- Okullarda Finansal Yönetim ve Bütçe Sorunları

Eğitimde Eşitsizlik Çıkmaz: Devlet Okullarında Yetersiz Bütçenin Bedeli ve Okul Müdürlerinin Taşıdığı Yük

İstanbul, Aralık 2024

e-ISBN: 978-625-00-7409-1

Yazarlar

Prof. Dr. İbrahim Hakan KARATAŞ- 0000-0001-5569-014X

Yasemin OĞUZ COŞKUN - 0000-0003-0375-2454

Redaksiyon ve Düzelti

Dr. Gülsen Figen FİİDAN

Kapak Tasarımı

Ahmet KARATAŞ

Bu yayının bütün hakları Okul Yöneticileri Derneğine aittir. Kaynak göstermek şartıyla eserin tümünün veya bir kısmının elektronik, mekanik ya da fotokopi yoluyla basımı, yayımı, çoğaltımı ve dağıtımı serbesttir.

Atıf

Karataş, İ. H., Oğuz Coşkun, Y. (2024). *Türkiye okul yöneticileri raporu 2024- Okullarda finansal yönetim ve bütçe sorunları- Eğitimde eşitsizlik çıkmaz: Devlet okullarında yetersiz bütçenin bedeli ve okul müdürlerinin taşıdığı yük.* Okul Yöneticileri Derneği Yayınları.

Kütüphane Bilgi Kartı

Karataş, İbrahim Hakan; Oğuz Coşkun, Yasemin. Türkiye Okul Yöneticileri Raporu 2024: *Türkiye okul yöneticileri raporu 2024- Okullarda finansal yönetim ve bütçe sorunları- Eğitimde eşitsizlik çıkmaz: Devlet okullarında yetersiz bütçenin bedeli ve okul müdürlerinin taşıdığı yük.*

40 s., 176x250 mm

Kaynakça yok izin yok. ISBN: 978-625-00-7409-1

1. Okul yöneticiliği, 2. Okul yöneticileri, 3. Finansal yönetim, 4.Bütçe, 5. Eğitim politikaları

Takdim

Okul Yöneticileri Derneği, Türkiye’de okul yöneticiliği mesleğinin gelişimine öncülük etmek, meslektaşlarımızın profesyonel becerilerini güçlendirmek ve eğitim yönetimi alanında bilgi üretimine katkı sağlamak amacıyla kurulmuştur. Derneğimiz, üyelerinin özverili çalışmaları ve sahadan elde ettiği verilerle okul yöneticiliği mesleğinin sosyal, mesleki, politik ve ekonomik boyutlarını ele alan projeler üretmektedir.

Derneğimizin önemli çalışmalarından biri de her yıl düzenli olarak yayımladığımız **Türkiye Okul Yöneticileri Raporu** (TOYR) serisidir. Bu raporlarla, Türkiye’de okul yöneticiliği mesleğini güçlendirecek bir ekosistemin inşa edilmesine katkıda bulunmayı amaçlıyoruz. Raporlarımız, sahadan elde edilen verilerin bilimsel değerlendirmelerle analiz edilmesi, mesleğin mevcut durumunun bir fotoğrafının çekilmesi ve politika yapıcılara rehberlik edilmesi amacıyla hazırlanmıştır. Aynı zamanda, meslektaşlarımıza ve bu alanda kariyer yapmayı düşünen adaylara yön gösterici bir kaynak olmayı hedeflemektedir.

Bugüne kadar hazırladığımız raporlar şunlardır:

- **2019:** Türkiye’de ve Dünyada Okul Yöneticiliği
- **2020:** Okul Yöneticilerinin Günlük, Sosyal ve Mesleki Hayatları
- **2021:** Okul Müdür Yardımcıları
- **2022:** Doktoralı Okul Yöneticileri
- **2023:** Kadın Okul Yöneticisi Olmak
- **2024:** Okullarda Finansal Yönetim ve Bütçe Sorunları

Türkiye Okul Yöneticileri Raporu serisinin bu yılki teması, devlet okullarının finansal yönetim süreçleri ve bütçe sorunları üzerine odaklanmıştır. “**Okullarda Finansal Yönetim ve Bütçe Sorunları- Eğitimde Eşitsizlik Çıkmazı: Devlet Okullarında Yetersiz Bütçenin Bedeli ve Okul Müdürlerinin Taşıdığı Yük**” adlı altıncı raporumuzda, okulların finansmanla ilgili yapısal sorunlarını, okul müdürlerinin bu süreçlerde üstlendikleri kritik rol ve sorumlulukları ele aldık. Ayrıca, mevcut sorunların çözümüne yönelik öneriler geliştirerek, kamuoyunun ve karar alıcıların dikkatine sunmayı amaçladık.

Bu rapor, eğitimde finansal yönetim konusunu bir tartışma zemini oluşturarak ele alırken, okullarımızın daha adil ve sürdürülebilir bir bütçe yapısına kavuşması için önemli bir rehber olmayı hedeflemektedir.

Kasım, 2024

Prof. Dr. İbrahim Hakan Karataş

Okul Yöneticileri Derneği

Yönetim Kurulu Başkanı

İçindekiler

TAKDİM	4
YÖNETİCİ ÖZETİ	6
GİRİŞ	7
DEVLET OKULLARININ GELİR VE GİDER KALEMLERİ	9
GELİR KALEMLERİ	9
MERKEZİ BÜTÇE ÖDENEKLERİ	9
YEREL YÖNETİM KATKILARI	10
PROJE VE FONLAR	11
BAĞIŞLAR VE SPONSORLUK GELİRLERİ	11
OKUL KANTİN VE TESİS GELİRLERİ	12
SOSYAL KÜLTÜREL SPORTİF ETKİNLİK GELİRLERİ	12
DİĞER GELİRLER	12
GİDER KALEMLERİ	14
ÖĞRETMEN VE PERSONEL GİDERLERİ	14
ENERJİ, İLETİŞİM VE İNTERNET GİDERLERİ	14
BAKIM ONARIM VE ALT YAPI GİDERLERİ	15
TEKNOLOJİK HARCAMALAR	15
EĞİTİM MATERYALLERİ VE KIRTASIYE HARCAMALARI	15
GÜVENLİK HİZMETLERİ VE TEMİZLİK SARF MALZEMELERİ HARCAMALARI	16
PROJE VE ETKİNLİK GİDERLERİ	16
SOSYAL YARDIM GİDERLERİ	16
OKUL MÜDÜRLERİNİN BÜTÇE YÖNETİMİ İLE İLGİLİ SORUMLULUKLARI	16
OKUL MÜDÜRLERİNİN MALİ KAYNAKLARIN YÖNETİMİNDE KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR	20
KAYNAKLARIN YETERSİZLİĞİ	20
GELİR ÇEŞİTLİLİĞİNİN AZALMASI	21
BÜROKRATİK ZORLUKLAR	22
GİDERLERİN ARTMASI	23
ŞEFFAFLIK VE HESAP VERİLEBİLİRLİK ZORLUKLARI	24
MEVZUAT DIŞI UYGULAMALARIN ZORUNLU HALE GELMESİ	26
OKUL MÜDÜRLERİNİN ÜZERİNDEKİ İŞ YÜKÜ VE BASKI	26
İNSAN KAYNAĞI SORUNLARI	27
OKULUN FİNANS DURUMU İLE BULUNDUĞU ÇEVRE ARASINDAKİ İLİŞKİ	29
OKULLAR ARASI GELİR FARKLILIKLARININ EĞİTİM ÖĞRETİME ETKİLERİ	31
DEĞERLENDİRME	34
ÖNERİLER	36

Tablo 1:Türkiye’de resmi ve özel okul sayıları (2023-2024)	7
Tablo 2:Okul Müdürlerinin Okulda Finans Yönetimi ile İlgili Sorumlulukları	19
Tablo 3: Örnek Okul Aile Birliği 2024-2025 eğitim öğretim yılı tahmini bütçesi	21
Tablo 4: Finans yönetiminde okul müdürlerinin karşılaştığı sorunlar	24
Tablo 5:Okul Müdürlerinin Karşılaştıkları Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik Zorlukları	25
Tablo 6: Müdürlerin Üzerindeki İş Yüğü ve Baskı	27
Tablo 7: İnsan Kaynağı Sorunları	29
Tablo 8:Okulun Finans Durumu ve Bulunduğu Çevre: Öne Çıkan Noktalar	30
Tablo 9:Okullar Arası Gelir Farklılıklarının Eğitim Öğretime Etkileri: Anahtar Noktalar	33
Tablo 10: Sonuçlar	35
Tablo 11: Öneriler	38

Şekil 1: Devlet okullarının başlıca gelir kalemleri	9
Şekil 2: Devlet okullarının başlıca gider kalemleri	14
Grafik 1: Türkiye’de resmi ve özel okul öğrenci sayıları (2023-2024)	7

Yönetici Özeti

Türkiye Okul Yöneticileri Derneği tarafından hazırlanan bu rapor, 2024 yılında okullarda finansal yönetim ve bütçe sorunlarına odaklanmaktadır. Rapor, devlet okullarındaki gelir ve gider kalemlerini ayrıntılı bir şekilde incelemektedir.

Gelir Kaynakları ve Giderler

Devlet okullarında gelir kaynakları; merkezi bütçe ödenekleri, yerel yönetim katkıları, bağışlar, sponsorlar servis ve okul kantin gelirleri gibi çeşitli alanlardan sağlanmaktadır. Okul giderleri ise öğretmen ve personel maaşlarından enerji, iletişim, internet giderlerine, eğitim materyalleri ve güvenlik hizmetlerinden altyapı harcamalarına kadar geniş bir yelpazeye yayılmaktadır.

Okul Müdürlerinin Finansal Yönetim Sorumlulukları ve İş Yükü

Okul müdürleri, okul finansal yönetiminden doğrudan sorumlu olup, bu süreçte karşılaştıkları zorluklarla başa çıkmak zorundadır. Kaynakların sınırlılığı, bürokratik engeller ve artan giderler, okul yöneticilerinin iş yükünü önemli ölçüde artırmaktadır. Müdürler, okul bütçesini denetlemek, kaynakları verimli bir şekilde kullanmak ve okulun finansal sürdürülebilirliğini sağlamak için çeşitli sorumluluklar taşır. Bu sorumlulukların yoğunluğu, eğitimdeki kalitenin artırılması çabalarını olumsuz yönde etkileyebilir.

Finansal Eşitsizlik ve Okullar Arası Farklılıklar

Okullar arasında belirgin finansal kaynak eşitsizlikleri bulunmaktadır. Yerel yönetim katkıları ve bağışların, okulun bulunduğu çevreye göre farklılık göstermesi, daha dezavantajlı bölgelerdeki okulları olumsuz etkilemektedir. Bu eşitsizlikler, eğitimde fırsat eşitsizliğini daha da derinleştirir. Dezavantajlı bölgelerdeki okullar, sınırlı kaynaklarla eğitim materyalleri, öğretmen gelişimi ve teknolojik altyapı eksiklikleri gibi sorunlarla karşılaşmaktadır. Kaynak dengesizlikleri, bu okullarda eğitim kalitesini doğrudan etkilemekte ve eşitsizliğin yeniden üretilmesine neden olmaktadır.

İş Yükü ve Yönetici Baskıları

Okul müdürlerinin üzerindeki iş yükü, finansal yönetimle birlikte pedagojik sorumlulukları da içermektedir. Bu iki alan arasındaki dengeyi kurmak, yöneticilerin üzerindeki baskıyı artırmaktadır. Ayrıca, şeffaflık ve hesap verebilirlik konusundaki zorluklar, okul müdürlerinin işlerini daha da karmaşık hale getirmektedir. Müdürler, eğitim kalitesini artırmaya yönelik çalışmalarda daha fazla destek ve daha esnek bir yönetim yapısına ihtiyaç duymaktadır.

Gelir Farklılıklarının Eğitim Üzerindeki Etkileri

Okullar arasındaki gelir farkları, öğrencilere sunulan eğitim fırsatlarını doğrudan etkilemektedir. Teknolojik altyapı ve eğitim materyalleri açısından yetersizlikler, öğrencilerin eğitimdeki başarılarını sınırlamaktadır. Ayrıca, öğretmenlerin gelişim imkânları da bu farklardan etkilenmektedir. Gelir eşitsizliği, okul yöneticilerinin eğitimi iyileştirme çabalarını engellemektedir.

Sonuç ve Öneriler

Okul yöneticilerinin karşılaştığı zorluklar, kaynak yetersizliği, artan giderler ve eşitsiz gelir dağılımı gibi sorunlarla birleşerek eğitimde fırsat eşitsizliğini derinleştirmektedir. Okul müdürlerinin iş yükü ve üzerlerindeki baskılar, finansal yönetim konusunda daha fazla desteğe ihtiyaç duyulmasına yol açmaktadır. Okullar arasındaki gelir farklarının azaltılması için daha adil bir kaynak dağılımı yapılmalı, şeffaflık mekanizmaları güçlendirilmelidir. Ayrıca, okul müdürlerinin finansal yönetim becerilerinin artırılması, yerel yönetimlerle iş birliği yapılması ve kaynak çeşitliliğinin artırılması gerekmektedir.

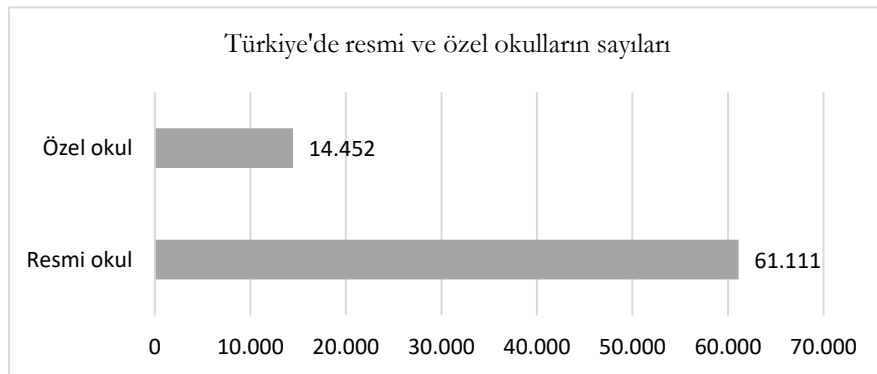
Giriş

Toplumsal bir olgu olan eğitim, felsefesi, politika ve programlarıyla; yöneticisi, öğretmeni, öğrenci ve velisi ile çok sayıda alt sistemden oluşan ve toplumun gelişiminde önemli role sahip olan yapı taşlarından biridir. Eğitime yapılan harcamalar ve eğitim harcamalarının gayrisafi yurtiçi hasılasının (**GSYİH**) içindeki payı, ülkelerin gelişmişlik ölçütleri arasında önemli bir yere sahiptir. Bu hem sosyal hem de ekonomik kalkınmanın temel göstergelerinden biri olarak bir ülkenin insan kaynağını geliştirme konusundaki kararlılığını ve geleceğe yatırım yapma kapasitesini göstermektedir.

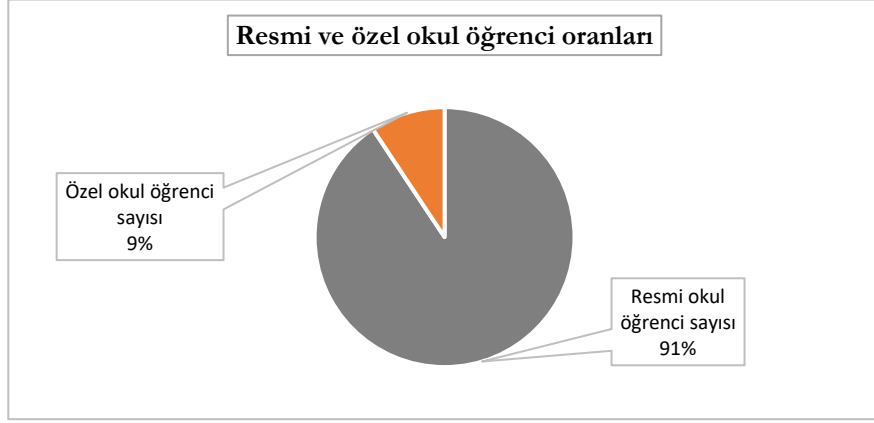
Kaliteli bir eğitim sisteminin temel unsurlarından biri olan finans kaynakları ve bu kaynakların yönetimi, fiziksel altyapının geliştirilmesi ve güçlendirilmesi, eğitim donanım ve materyallerinin sağlanması ve çeşitlendirilmesi, gerekli insan kaynağının istihdamı ve niteliği, destekleyici çalışmaların yürütülebilirliği için hayati bir öneme sahiptir. Yetersiz finansal kaynak, eğitim hedeflerine ulaşmanın önünde önemli bir engelken, mevcut kaynakların dengesiz dağılımı beraberinde eğitimde fırsat eşitliğini zedeleyici birtakım durumların ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

MEB 2023-2024 eğitim öğretim yılı istatistiklerine göre Türkiye'de örgün eğitimde 61 bin 111'i resmî okul, 14 bin 352'si özel okul ve 4'ü açık öğretim okulu olmak üzere toplam 75 bin 467 okul bulunmaktadır.

Tablo 1:Türkiye’de resmî ve özel okul sayıları (2023-2024)



Bu okullarda okul öncesi eğitim, ilköğretim ve ortaöğretim düzeyinde 9 milyon 600 bin 891'i erkek, 9 milyon 109 bin 374'ü kız olmak üzere toplam 18 milyon 710 bin 265 öğrenci örgün eğitim almaktadır. Bu öğrencilerden 15 milyon 849 bin 271'i resmî okullarda, 1 milyon 631 bin 192'si özel okullarda eğitim görmektedir (<https://www.meb.gov.tr/2023-2024-egitim-ogretim-istatistikleri>).



Grafik 1: Türkiye’de resmi ve özel okul öğrenci sayıları (2023-2024)

Kaynak: <https://sgb.meb.gov.tr>

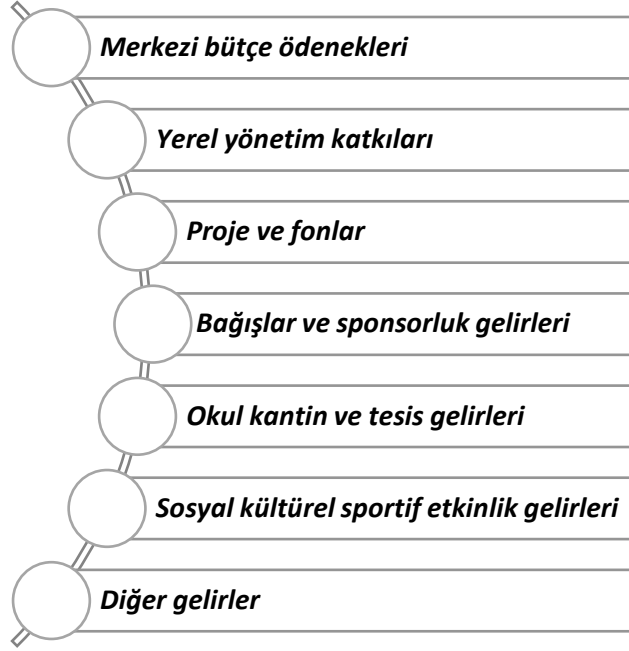
Türkiye’de eğitim sisteminin bel kemiğini oluşturan devlet okulları, milyonlarca öğrencinin eğitime erişimini sağlayarak toplumsal eşitliği ve kalkınmayı desteklemeyi amaçlamaktadır. Ancak devlet okullarının eğitim-öğretim süreçlerini sağlıklı bir şekilde sürdürebilmesi, büyük ölçüde finansal kaynakların doğru planlanması ve etkin yönetimi ile mümkündür.

Türkiye’deki devlet okulları, merkezi bütçeden sağlanan ödenekler, yerel yönetim destekleri, okul aile birlikleri aracılığıyla toplanan gelirler ve diğer çeşitli finansman kaynaklarıyla faaliyetlerini sürdürmektedir. Bu gelir kalemleri, öğretmen maaşlarından altyapı yatırımlarına, eğitim materyallerinden öğrenci etkinliklerine kadar pek çok harcama alanını finanse etmektedir. Ancak okullar arasında gelir kaynaklarının çeşitliliği ve miktarı, genellikle bulundukları bölgenin sosyo-ekonomik durumuna göre farklılık göstermektedir. Bu durum, eğitimde fırsat eşitliğini ve kaliteyi olumsuz etkileyebilmektedir.

Bu rapor, Türkiye’deki devlet okullarının gelir ve gider kalemlerini detaylı bir şekilde incelemeyi, bu kaynakların kullanımını düzenleyen yasal çerçeveyi açıklamayı ve okul müdürlerinin bütçe yönetimindeki kritik rolünü vurgulamayı amaçlamaktadır. Devlet okullarının finansal kaynaklarının etkin ve verimli kullanımı, eğitim sisteminin sürdürülebilirliğini sağlamanın yanı sıra, her öğrenciye eşit fırsatlar sunabilmek adına büyük bir önem taşımaktadır. Rapor, gelir kaynaklarındaki yetersizliklerin eğitim üzerindeki etkilerini ortaya koyarak, bu sorunların çözümüne yönelik somut öneriler sunmaktadır. Bu bağlamda, eğitim politikalarının geliştirilmesine katkı sağlamak amacıyla, karar alıcılara, eğitim yöneticilerine ve diğer paydaşlara rehberlik edilmesi hedeflenmektedir. Aynı zamanda, eğitime ayrılan bütçenin daha adil ve sürdürülebilir bir şekilde dağıtılmasının, fırsat eşitsizliklerini azaltmadaki rolüne dikkat çekilmektedir.

Devlet Okullarının Gelir ve Gider Kalemleri

Gelir Kalemleri



Şekil 1: Devlet okullarının başlıca gelir kalemleri

Devlet okulları işleyişini sürdürebilmesi, eğitim hizmetlerini etkili bir şekilde sunabilmesi ve öğrencilerin ihtiyaçlarını karşılayabilmesi için çeşitli gelir kaynaklarına ihtiyaç duymaktadır. Bu gelir kaynakları büyük ölçüde merkezi bütçeden sağlanan ödenekler, yerel yönetim destekleri ve bağışlarla şekillenmektedir. Ayrıca, okul aile birlikleri ve döner sermaye gelirleri gibi yerel düzeyde oluşturulan finansal kaynaklar da okulların ek ihtiyaçlarını karşılamada önemli rol oynamaktadır.

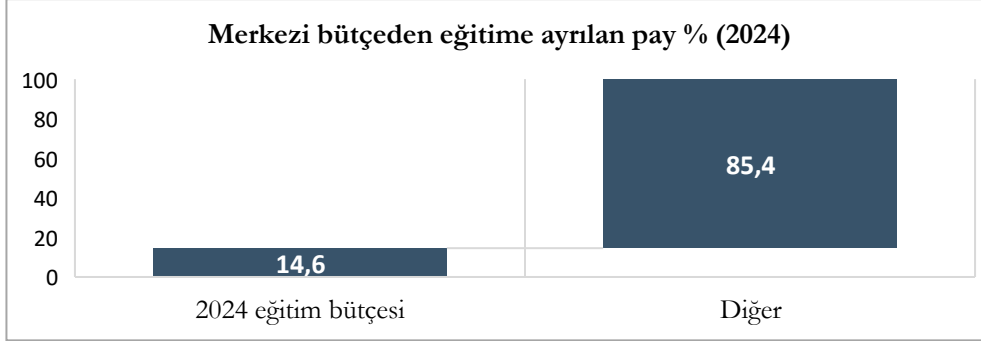
Merkezi Bütçe Ödenekleri

T.C. Anayasası'nın ve 1739 Sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu'nun ilgili maddelerinde eğitimde fırsat eşitliği vurgusu yapılmıştır ve bun göre bireylerin eğitim haklarını kullanabilmeleri için gerekli düzenlemeleri yapma ve tedbirleri alma sorumluluğu devlete aittir. Yine ilgili kanunlarda eğitim hizmetlerinin finansmanının devlet bütçesinden karşılanacağını belirten hükümler bulunmaktadır. 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ise kamu idarelerinin gelir ve giderlerini düzenler. Millî Eğitim Bakanlığı bütçesinden yapılan tahsisler bu kanun çerçevesinde belirlenir, kullanılır ve denetlenir.

Millî Eğitim Bakanlığı (MEB) aracılığıyla merkezi bütçeden sağlanan ödenekler, okulların ana gelir kaynağını oluşturmaktadır. 2024 Yılı Merkezî Yönetim Bütçe Kanunu ile ilgili yapılan açıklamada 2024 yılında en büyük payın bu yıl da eğitime ayrıldığı, toplumun tüm kesimlerini içine alan örgün ve yaygın eğitim hizmetlerini yürütmek için Millî Eğitim Bakanlığı (MEB), Yükseköğretim Kurulu (YÖK), Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi Başkanlığı (ÖSYM), Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK), üniversiteler ve diğer bakanlıklara ayrılan kaynaklarla birlikte eğitim

Devlet okulları, eğitim hizmetlerini sürdürebilmek ve öğrencilerin ihtiyaçlarını karşılayabilmek için merkezi bütçe, yerel destekler ve bağışlardan gelen çeşitli gelir kaynaklarına ihtiyaç duymaktadır.

bütçesinin 1 trilyon 619 milyar 907 milyon 408 bin lira olarak belirlendiği; bu rakamın 2024 yılı merkezi yönetim bütçesinin yüzde 14,6'sını oluşturduğu belirtilmiştir (<https://www.meb.gov.tr/bakan-tekin-tbmm-plan-ve-butce-komisyonunda-bakanligin-2024-yili-butcesine-iliskin-sunum-yapti/haber/31540/tr>).



MEB, merkezi bütçeden ayrılan payla hem kısa vadeli ihtiyaçları karşılayarak hem de uzun vadeli projeleri hayata geçirerek Türkiye'deki eğitim sisteminin işleyişini ve gelişimini sağlamak için çeşitli faaliyetler yürütmektedir. Personel giderleri, eğitim altyapısının geliştirilmesi, eğitim materyallerinin sağlanması, öğrencilere sağlanan sosyal destekler, öğretmen yetiştirme ve geliştirme, özel projeler ve programlar, özel eğitim ve dezavantajlı gruplara destek, mesleki ve teknik eğitim yatırımları, genel harcamalar ve bilgi işlem ve teknoloji altyapısı Bakanlık bütçesinin başlıca harcama kalemlerini oluşturmaktadır.

Bunların yanında okulların temel ihtiyaçlarını karşılamak üzere Bakanlık tarafından, il/ilçe müdürlükleri aracılığıyla ve özellikle de son dönemlerde direkt okullara ödenek tahsisleri yapılmaktadır. Elektrik, su, doğalgaz ve internet giderleri, eğitim öğretime hazırlık ödenekleri, bakım onarım ödenekleri, kırtasiye ve temizlik sarf malzemesi ödenekleri okulların kullanımına açılan ödenekler olmaktadır. Tahsis edilen ödenekler okulları önemli ölçüde rahatlatmakla birlikte kullanımları ile ilgili kısıtlamalar (ödenğin gönderildiği kalemde harcanma zorunluluğu, ödenğin kullanma tarihi vb.) ve ödeneklerin ihtiyacı karşılayacak miktarlarda olmaması okul yönetimlerini zorlamakta, ihtiyaçların tam olarak karşılanmasına imkân vermemektedir.

Yerel Yönetim Katkıları

Belediyelerden ve il özel idarelerinden gelen destekler okulların gelir kaynakları arasında sayılabilmektedir. 5302 Sayılı İl Özel İdaresi Kanunu'na göre İl Özel İdarelerinin eğitim kurumlarına destek sağlama yetkisi bulunmaktadır. Ancak İl Özel İdareleri, 6360 Sayılı Kanun ile büyükşehir olan illerde kaldırılmıştır. Bu kanun, 2012 yılında kabul edilmiş ve 2014 yılında yürürlüğe girmiştir. Kanuna göre, il özel idarelerinin görev ve yetkileri, büyükşehir belediyelerine ve diğer ilgili kamu kurumlarına devredilmiştir. İl özel idareleri şu anda sadece büyükşehir olmayan illerde faaliyet göstermektedir.

5393 Sayılı Belediye Kanunu’nda belediyelerin eğitim faaliyetlerine ve projelerine destek verebileceği belirtilmektedir. Belediyelerin okullara desteği nakdi yardımdan çok temizlik hizmetleri, bakım onarım çalışmaları, ulaşım, etkinlik ve projeler bağlamında olmaktadır. Yerel belediyelerin destek kalemleri ve oranları belediyeden belediyeye farklılıklar göstermektedir.

Proje ve Fonlar

Avrupa Birliği ve TÜBİTAK gibi kaynaklardan sağlanan proje destekleri okullarda belirli faaliyetlerin yürütülmesi amacıyla tahsis edilen hibeler şeklinde olmaktadır. Kalkınma Ajansları Kanunu’na göre Kalkınma Ajansları bölgesel kalkınma projeleri için eğitim kurumlarına fon sağlayabilmektedir. AB destekli projeler için de hibe başvuruları yapılabilmekte ancak bu hibeler belli koşullarda ve sınırlı düzeyde sağlanabilmekte yine sadece tahsis edilen alanda kullanılabilmektedir.

Bağışlar ve Sponsorluk Gelirleri

MEB Bağış ve Yardım Toplama Genelgesi ile eğitim kurum ve kuruluşlarına yapılacak bağış ve yardımların esasları belirlenmiştir. Bu esaslar doğrultusunda özel sektör, sivil toplum kuruluşları, bazı tüzel kişiler ve gerçek kişiler okullara gönüllülük esasına dayanan ayni ve nakdi bağışları yapabilmektedirler. Türk Medeni Kanunu ‘nun ilgili maddeleri vakıf ve derneklerin de eğitim kurumlarına bağış yapmasına izin vermektedir.

Okulların gelirleri arasında yer alan bağışların önemli kısmını veli bağışları oluşturmakta, veliler tarafından yapılan bağışlar önemli bir kaynak olarak öne çıkmaktadır. MEB Okul Aile Birliği Yönetmeliği’ne göre genel olarak Okul Aile Birlikleri gelir kalemleri “***ayni, nakdî, şartlı/şartsız bağış ve yardımlardan, okulların bünyesindeki kantin ve benzeri yerlerin işlettilmesi, gerektiğinde işletilmesinden elde edilen gelirlerinden, kamu kurum ve kuruluşları, özel hukuk tüzel kişilikleri ve gerçek kişilerin, örgün ve yaygın eğitim kurumları bünyesinde eğitim ve öğretimin yapıldığı saatler dışında gerçekleştirecekleri sosyal, kültürel, sportif, kurs, proje, sınav, toplantı, kampanya ve benzeri gelir getirici etkinliklerinden sağlanan gelirlerden ve diğer gelirler***” olarak ifade edilen il, ilçe kantin payı, okul aile birlikleri arası aktarım gelirleri gibi gelirlerden oluşmaktadır.

Başta veliler olmak üzere bağışçılar tarafından yapılan katkılar okulun bulunduğu bölgenin sosyo-kültürel ve ekonomik yapısına göre değişmekte, okulun en önemli gelir kaynağı olan bağışların miktarı dezavantajlı bölgelerde azalmakta veya hiç olmamaktadır. Bağışların azalması ve olmaması ise okulun olanaklarını kısıtlamakta; bu durum eğitim öğretim faaliyetlerine olumsuz yansımakta ve okullar arası kalite farklarının doğmasına ve artmasına neden olmaktadır.

Okul Kantin ve Tesis Gelirleri

MEB Okul Aile Birliği Yönetmeliği'ne göre Okul Aile Birliklerince okula ait kantin ve benzeri yerler kiraya verilebilmekte ya da gerektiğinde işletilebilmektedir. Bu alanların kiraya verilme ya da işletilme usulleri ve muhammen bedelleri Okul Aile Birliği Yönetmeliği esaslarına göre yapılmaktadır. Bu alanların kiraya verilmesi, okullar için önemli bir gelir kaynağı olmaktadır. Bu alanlardan elde edilen gelirlerin bir bölümü ilgili mevzuata göre belli oranlarda ihtiyacı olan okulların ihtiyaçlarının giderilmesinde kullanılmak üzere il ve ilçe müdürlüklerine aktarılmaktadır (%3 arz bedeli, %10 İl MEM, %10'u İlçe MEM). Ancak bu gelirler okuldan okula (okulun bulunduğu bölgenin sosyo ekonomik yapısı, okulun öğrenci sayısı, kiraya verilebilecek alanların okulda bulunup bulunmaması vb.) değişiklik göstermektedir. Okul kantinlerinden elde edilen kira gelirleri aylık 10.000-50.000 TL arasında değişebilmektedir.

Yakın zamana kadar kantin dışında başka bazı alanların da kiraya verilmesi mümkünken son dönemlerde ilgili Bakanlıklar arasındaki uyumsuzluklar ve yapılan bazı değişikliklere bağlı olarak kantin dışında spor salonları, otopark gibi alanlar kiraya verilememekte, bu nedenle okullar bu potansiyel gelir kaynaklarından yararlanamamaktadır.

Sosyal Kültürel Sportif Etkinlik Gelirleri

Okul Aile Birliği Yönetmeliği'nde okulların gelir kalemleri içerisinde “*örgün ve yaygın eğitim kurumları bünyesinde eğitim ve öğretimin yapıldığı saatler dışında gerçekleştirecekleri sosyal, kültürel, sportif, kurs, proje, sınav, toplantı, kampanya ve benzeri gelir getirici etkinliklerinden sağlanan gelirler*” de ifade edilmekte, okullar Okul Aile Birlikleri aracılığı ile bu tür etkinliklerden de gelir edebilmektedir. Ancak bunda da yine temel belirleyici okulun bulunduğu çevrenin sosyo- ekonomik özellikleri olmaktadır.

Diğer Gelirler

Yukarıda ifade edilen gelir kalemleri dışında okulun türü ya da kademesine göre değişen gelir kalemleri de bulunmaktadır.

Okul kademesine göre farklılıklar incelendiğinde resmi okul öncesi kurumlarında ve resmi ilkokul, ortaokul ya da meslek liseleri bünyesinde açılan anasınıflarında 2022-2023 eğitim öğretim yılına kadar aidat olarak ifade edilen, bir dönem kaldırıldıktan sonra 2023- 2024 eğitim yılından itibaren katkı payı olarak yeniden uygulamaya konulan ve ilgili mevzuat gereği her yıl Mayıs ayı içerisinde İl Millî Eğitim Müdürlüklerinde oluşturulan komisyonlarca yemekli ve yemeksiz olarak belirlenen, veliden talep edilen ücret uygulaması bulunmaktadır. Bakanlığın temel amacı okul öncesi eğitimi yaygınlaştırmak olduğundan katkı payları belirlenirken gerçekçi bir maliyet hesabı yapılmamaktadır.

Temel eğitimde ilkokullar ve ortaokullar ile ortaöğretim kademesinin gelirleri merkezi bütçe ve özellikle veli bağışı ağırlıklı olmaktadır. Ancak öğrencinin yaşı büyüdükçe velinin de okulla olan bağı zayıflamakta, bu durum okula yaptığı maddi yardıma da doğru orantılı bir biçimde yansımaktadır. Bunların dışında Okul Aile Birliği Yönetmeliği kapsamındaki diğer gelirler okulun şartlarına göre değişmekle birlikte bu kademeler için gelir kalemi olabilmektedir.

Okul türleri olarak ele alındığında ise meslek liseleri, tarım meslek liseleri, turizm ve otelcilik liseleri, sağlık meslek liseleri gibi bazı liselerin gelir kalemlerinde döner sermaye kaynaklı farklılıklar olduğu görülmektedir. 2490 Sayılı Döner Sermayeli İşletmeler Kanunu ve ilgili yönetmeliklerle düzenlenen döner sermaye sistemi ile mesleki ve teknik liseler gibi bazı devlet okullarında, eğitim sırasında yapılan üretim (mobilya, tarım ürünleri, tekstil, temizlik vb. ürünler) veya verilen hizmetler (tamir, yazılım, turizm vb.) döner sermaye kapsamında değerlendirilmektedir. Bu sistemle öğrencilerin teorik bilgilerini pratiğe dökmesi, piyasa koşullarını öğrenmesi ve okulun bütçesine ek kaynak yaratılması amaçlanmaktadır.

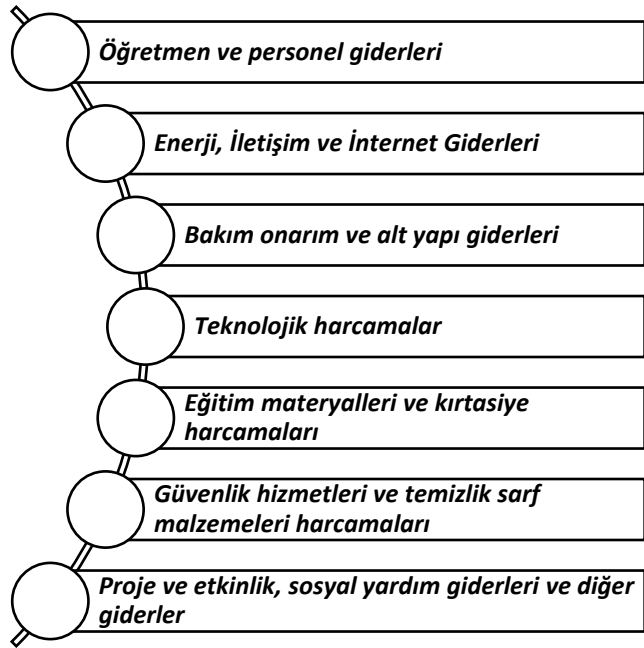
Yine okul türüne bağlı olarak meslek liselerinde ya da teknoloji liselerinde sektör ile iş birliği protokolleri daha fazla olmakta, yapılan sponsorluk antlaşmaları ve sağlanan hizmetler bu okulların olanaklarını artırmalarına imkân sağlamaktadır.

Bunların dışında il ve ilçe milli eğitim müdürlüklerine aktarılan %10'luk kantin paylarının ihtiyaç duyan okullara aktarıldığı aktarım gelirlerini de sınırlı düzeyde olmakla birlikte okulların gelir kalemleri arasında belirtmek gerekmektedir.

Çok düzenli ve sabit olmamak üzere zaman zaman mal ve hizmet alımı yapılan tedarikçilerin de okula katkıları olabilmektedir. Özellikle öğrenci taşıyan servis firmaları resmi olmamakla birlikte, öğrencisini taşıdıkları okula belli aralıklarla bağış yapabilmektedir. Bu tamamen gönüllülük esasına dayalı bir katkı olup, her okul için böyle bir gelir kaleminin olduğunu düşünmek yanlış olur. Ayrıca bu tür bağışlar, genellikle okulun temel ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kalmakta ve mali sürdürülebilirlik konusunda okul yönetimlerine sınırlı bir destek sağlamaktadır. Bazı okullarda servis kullanan öğrenci olmadığından sözleşme imzalanan bir firma bulunmamakta ve bu gelir kalemi de doğal olarak ortadan kalkmaktadır. Diğer yandan, son dönemlerde yaşanan ekonomik sorunlar nedeniyle daha önce çocuğunun okula erişimini servisle sağlayan birçok veli kendi imkanlarıyla bunu sağlamakta ya da toplu ulaşımı tercih etmektedir. Bu durum, okullara yapılan gönüllü bağışların azalmasına yol açarak, mali kaynaklarda daha fazla daralma yaratmaktadır.

Gider Kalemleri

Devlet okullarının temel işleyişini sürdürebilmesi ve kaliteli eğitim hizmeti sunabilmesi için düzenli ve çeşitli harcamalar yapması gerekmektedir. Bu harcamalar, enerji ve ısınma giderlerinden eğitim materyalleri ve temizlik malzemelerine, öğretmen ve personel ödemelerinden altyapı bakım onarımlarına kadar geniş bir yelpazeyi kapsar. Ayrıca teknolojik altyapının geliştirilmesi, internet bağlantıları ve öğrencilere yönelik sosyal projeler ve yardımlar da önemli gider kalemlerindendir.



Şekil 2: Devlet okullarının başlıca gider kalemleri

Öğretmen ve Personel Giderleri

Devlet okullarının gider kalemlerinin başında öğretmen maaşları, sigorta primleri ve ek ders ücretleri ile idari personel ve diğer çalışanların ücretlerini ve diğer mali haklarını kapsayan personel giderleri oluşturmaktadır. Bu personellerden 657 Devlet Memurları Kanunu'na tabi olanlar ile işçi statüsünde olanların özlük hakları merkezi bütçeden karşılanmaktadır. Yine öğretmen açığını kapatmak için başvuru alan ücretli öğretmen uygulaması da merkezi bütçe üzerinden gerçekleştirilmektedir. Personel giderlerinin büyük bir kısmı merkezi bütçeden karşılanıyor olmasına rağmen okulların gider kalemlerinin başında temizlik ve güvenlik personeli için çalıştırılan destek personellerin giderleri oluşturmaktadır. Dönemlik İş-Kur projeleri (TYP, İUP vb.) ile okullara temizlik personeli noktasında destek sağlanmaya çalışılsa da verilen kontenjanların sınırlı ve süreli olması, bu kapsamda çalıştırılacak uygun personelin bulunamaması nedeniyle destek personel sorunu tamamiyle çözülememektedir.

Enerji, İletişim ve İnternet Giderleri

Devlet okulları için enerji (elektrik, su, doğalgaz), iletişim (telefon, faks) ve internet gibi temel altyapı giderlerinin karşılanması kritik öneme sahiptir. Bu harcamalar hem okulun günlük işleyişini hem de öğrencilere sağlanan eğitimin kalitesini doğrudan etkilemektedir. Devlet okullarının bu giderleri merkezi bütçeden karşılanmaktadır.

Bakım Onarım ve Alt Yapı Giderleri

Devlet okullarının personel giderinden sonra en önemli gider kalemini bakım onarım ve alt yapı giderleri oluşturmaktadır. Asansör, doğalgaz, elektrik ve su tesisatlarının belli aralıklarla yapılması gereken bakımları Okul Aile Birliği kaynaklarından ya da okulların oluşturduğu ek kaynaklardan karşılanırken büyük onarım ve değişimler için Bakanlık ödeneği talep edilebilmektedir. Ancak bu kapsamda talep edilen her ödenek gelmediği gibi uzun prosedürler nedeniyle çalışmalar gecikebilmekte ya da aksayabilmektedir. Örneğin soğuk bir kış gününde aniden bozulan bir doğalgaz kazanının bakım ve onarımı aciliyet arz ederken ödeneğin gelmesi aynı ivedilikle olmamaktadır. Okuldaki küçük bakım ve onarım çalışmaları için ödenek temin etmek çoğunlukla mümkün olmamakta ve yine okullar kendi yerel kaynakları ile bu çalışmaları yürütmek durumunda kalmaktadırlar. Bir elektrik düğmesinin, bir tuvalet sifonunun ya da bir kapı kolunun okullarda kullanılma sıklığı göz önünde bulundurulduğunda bunların bakım ve onarımı için gereken bütçenin büyüklüğü de az çok tahmin edilebilir olacaktır.

Teknolojik Harcamalar

2011-2012 öğretim yılında pilot olarak uygulanmaya başlayan ve daha sonra yaygın olarak eğitim sisteminde yer alan, tam açılımı “Fırsatları Artırma ve Teknolojiyi İyileştirme Hareketi” olan FATİH Projesi'nin hayata geçirilmesi ile okullarda teknolojik alt yapı Bakanlık tarafından fazlar halinde yaygınlaştırılmıştır. Bu proje kapsamında fiber internet altyapısı, akıllı tahta, öğretmen ve öğrencilere kısmi tablet ve okullara yazıcı dağıtımları yapılmıştır. Projenin diğer bir ayağını sınıf seviyelerine uygun, güvenilir ve doğru e-içerikler sunmak için oluşturulan ve geliştirilmeye devam edilen EBA platformudur (<http://fatihprojesi.meb.gov.tr/>). FATİH projesinin ilkökul ve okul öncesi fazları henüz tamamlanmamıştır. Diğer yandan okullarda Bilişim Teknoloji (BT) Sınıflarının kurulumu da çoğunlukla Bakanlık kaynaklarıyla ya da Bakanlığın temin ettiği fonlarla yapılmaktadır.

Bunların dışında okulların diğer teknolojik harcamaları okulların oluşturduğu kaynaklarla ve büyük ölçüde de Okul Aile Birlikleri kaynaklarından karşılanmaktadır.

Eğitim Materyalleri ve Kırtasiye Harcamaları

Devlet okullarında eğitim materyalleri harcamaları merkezi bütçeden, yerel kaynaklardan ve okul aile birliklerinin katkılarıyla finanse edilmektedir. Millî Eğitim Bakanlığı, ücretsiz ders kitabı dağıtımı ile tüm öğrencilere ders kitaplarını ücretsiz olarak sağlamaktadır. Bu, merkezi bütçe ile finanse edilen önemli bir kalemdir. Bunun dışında kırtasiye ödeneği belli aralıklarla okullara gönderilmektedir. Laboratuvar ve teknik malzemeler, sanat ve spor ekipmanları, özel eğitim materyalleri de okullarda tamamlanması gereken eğitim materyallerini oluşturmaktadır.

MEB, özellikle ders kitapları, dijital eğitim materyalleri ve laboratuvar donanımları için harcamaların önemli bir kısmını, yıl içerisinde okullara gönderilen ödeneklerle de kırtasiye giderlerini kısmen karşılamaktadır. İhtiyaç duyulan diğer kaynaklar veli bağışlarıyla oluşturulan Okul Aile Birliği bütçesinden sağlanmaktadır. Zaman zaman yerel yönetimler, proje hibeleri, özel sektör, sponsor ve bağışçılar tarafından da materyal desteği sağlanabilmektedir.

Güvenlik Hizmetleri ve Temizlik Sarf Malzemeleri Harcamaları

Öğrencilerin ve çalışanların sağlıklı ve güvenli bir ortamda bulunmalarını sağlamak okulların en öncelikli sorumluluklarından. Bu hizmeti verecek personellerin dışında temizlik ekipmanları, temizlik ve atık yönetimi ürünleri vb. sarf malzemelerinin temini de okullar için önemli harcama kalemlerindendir. Bir kısmı MEB ödenekleri ile eğitim öğretim yılı içerisinde karşılanmakla birlikte ihtiyaç duyulan temizlik sarf malzemeleri Okul Aile Birlikleri gider kalemleri arasında önemli bir paya sahip olmaktadır. Bazı yerel yönetimler de kısmi olarak hizmet ve sarf malzemesi olarak okullara destek sağlamaktadır.

Aynı şekilde güvenli eğitim ortamlarının sağlanması da okulların gider kalemleri arasındadır. Yine personel dışında kamera ve güvenlik sistemlerinin kurulumu, bakımı ve onarımı da belli aralıklarla yapılması gereken işlerdendir.

Proje ve Etkinlik Giderleri

Okullarda yürütülen sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler ile projeler de çoğunlukla bir maliyet oluşturmaktadır. Bazı projeler hibelerle yürütülürken, diğer çalışmaların giderleri Okul Aile Birliği, sponsor desteği gibi okulun oluşturacağı kaynaklardan karşılanmaktadır.

Sosyal Yardım Giderleri

MEB Okul Aile Birliği Yönetmeliği'nin “*Birlik gelirlerinin; okulun bütçe disiplini çerçevesinde, eğitim ve öğretim giderleri ile maddi imkânlardan yoksun öğrencilerin zorunlu ihtiyaçlarına harcanması esastır*” hükmü doğrultusunda ihtiyaç duyan öğrencilerin desteklenmesi de okulların giderleri arasındadır.

Okul Müdürlerinin Bütçe Yönetimi ile İlgili Sorumlulukları

Okul müdürü, okulun gelir ve gider işlemlerini yönetirken bir dizi sorumluluk ve yetkiye sahiptir. Bu görevler, mali kaynakların etkin ve yasalara uygun bir şekilde kullanılmasını sağlamak üzere belirlenmiştir. 5018 Sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren stratejik planlamayı kamu idareleri için zorunlu kılmakta ve okul müdürlerinin mali sorumluluğu bu kanunla başlamaktadır. İlgili

Okul müdürleri, mali kaynakları yasalara uygun, etkili ve verimli şekilde yönetmekle sorumlu olup, 5018 Sayılı Kanun çerçevesinde stratejik planlama ve bütçe yönetimi yükümlülüğüne sahiptir.

kanunda “idarelerinin stratejik planlarının ve bütçelerinin kalkınma planına, yıllık programlara, kurumun stratejik plan ve performans hedefleri ile hizmet gereklerine uygun olarak hazırlanması ve uygulanmasından, sorumlulukları altındaki kaynakların etkili, ekonomik ve verimli şekilde elde edilmesi ve kullanımını sağlamakdan, kayıp ve kötüye kullanımının önlenmesinden, mali yönetim ve kontrol sisteminin işleyişinin

gözetilmesi, izlenmesi ve kanunlar ile Cumhurbaşkanlığı kararnamelerinde belirtilen görev ve sorumlulukların yerine getirilmesinden” sorumludur denilmektedir. Okul yönetimleri de planlama dönemlerinde planlamalarını bu kanun hükümleri ve üst yönetimin planlamaları doğrultusunda stratejik plan hazırlama yükümlülüğüne sahiptir.

MEB Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği'ne göre müdür “*okulun öğrenci, her türlü eğitim ve öğretim, yönetim, personel, tabakkuk, taşınır mal, yazışma, eğitici ve sosyal etkinlikler, yatılılık, bursluluk, taşınalı eğitim, güvenlik, beslenme, bakım, koruma, temizlik, düzen, nöbet, halkla ilişkiler ve benzeri görevler ile Bakanlık ve il/ilçe millî eğitim müdürlüklerince verilen görevler ile görev tanımında belirtilen diğer görevlerin yerine getirilmesini sağlar.*” MEB Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği'nin okul müdürlerinin mali sorumluluklarına dair dolaylı diğer birçok maddesinin yanında bu alandaki sorumlulukları ile ilgili “*Stratejik plan ve bütçe önerilerini gerekçeli olarak hazırlar, ilgili makama sunar, yetkisinde bulunan bütçe giderlerini gerçekleştirir, takip eder, giderlerle ilgili belgeleri, zamanında düzenletir, harcamalarla ilgili azami tasarrufun sağlanmasına özen gösterir*” ve “*Harcama yetkilisi olarak, müdür başyardımcısını veya müdür yardımcılarından birini 10.12.2003 tarihli ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununa göre gerçekleştirme görevlisi olarak görevlendirir*” gibi doğrudan hükümleri bulunmaktadır.

Tüzel bir kişilik olan Okul Aile Birlikleri ile ilgili okul müdürlerinin yetkileri 2022 yılına kadar oldukça sınırlıyken 2022 yılında Okul Aile Birliği Yönetmeliği’nde yapılan değişiklikle yetkileri kısmen artırılmıştır. İlgili yönetmelikte “Okul müdürü, genel kurulun zamanında ve bu Yönetmelik hükümlerine uygun olarak yapılmasını sağlar. Birliğin yaptığı her türlü etkinlik ile iş ve işlemlerin ilgili mevzuata uygunluğunu denetler. Birliğin iş ve işlemleri ile yapılan harcamalarda usulsüzlük veya uygunsuzluk görmesi halinde önce birlik başkanını yazılı olarak uyararak usulsüzlüğün ve uygunsuzluğun düzeltilmesini sağlar. Bu durumun devam etmesi halinde il/ilçe milli eğitim müdürlüğüne durumu bildirerek denetlenmesini talep eder” denilmektedir.

Yukarıda ifade edilenler ve bunların dışında ilgili diğer mevzuat doğrultusunda okul müdürleri eğitim öğretim süreçlerinin yönetimi ile birlikte okulun mali kaynaklarının yönetiminden de **birinci derecede** sorumludur. Bunun için okulun ihtiyaçlarını belirler ve mevcut mali kaynakları

(merkezi bütçe, döner sermaye, Okul Aile Birliği gelirleri) bu ihtiyaçlara göre planlar. Okulun gelir-gider durumunu düzenli olarak analiz ederek bütçe ayarlamaları yapar. Merkezi bütçe ödeneklerinin kullanımında müdür harcama yetkilisidir. Okulun giderlerini onaylama ve harcamaları denetleme yetkisine sahip olan okul müdürü özellikle küçük onarımlar, kırtasiye, temizlik malzemesi gibi günlük ihtiyaçların karşılanması sürecinde harcamaların amacına uygun ve yasal çerçevede yapılmasından sorumludur. Okul Aile Birliği ile iş birliği yaparak elde edilen gelirlerin okulun eğitim ve bakım ihtiyaçlarına uygun bir şekilde harcanmasını sağlar.

Mali kaynakların yönetiminde okul müdürlerinin en önemli sorumluluklarından biri **şeffaflık ve hesap verilebilirlik** tir. Merkezi bütçeden sağlanan ödeneklerin zamanında, usulüne uygun olarak kullanılması ve bunlarla ilgili kayıtların tutulması, harcamaların, bağışların ve elde edilen diğer gelirlerin Okul Aile Birliği gelir-gider defterine veya muhasebe kayıtlarına düzenli olarak işlenmesinin sağlanması, okulun mali durumu hakkında düzenli raporlar hazırlanarak velilere, Okul Aile Birliği'ne ve üst yönetim birimlerine bilgi verilmesi, gelir ve gider kalemlerinin düzenli olarak denetimlere uygun halde bulundurulması ve eksikliklerin giderilmesi okul müdürlerinin mali sorumlulukları içerisinde yer almaktadır.

Okul müdürlerinin acil durum ve özel projeler için kaynak yaratma gibi sorumlulukları da bulunmaktadır. Okul müdürlerinden sosyal sorumluluk projeleri, atölye kurulumu vb. özel projeler için fon sağlama, acil ihtiyaçları için yerel yönetimler, sivil toplum kuruluşları ve özel sektör ile iş birliği yapma, döner sermaye veya hibe projeleri gibi kaynaklardan yararlanmak için başvurularda bulunma, bağışçı ve sponsor temin etme gibi yollarla ek kaynaklar oluşturmaları beklenmektedir.

Okullardaki mali yönetim süreçleri ve sonuçları Bakanlık ve ilgili diğer kurumlar tarafından izlenmekte ve denetlenmektedir. Merkezi bütçeden yapılan tüm harcamalar Hazine ve Maliye Bakanlığı Harcama Yönetim Sistemi (HYS) üzerinden yapılarak kontrolü ve denetimi sağlanmaktadır.

Diğer bir izleme ve denetim mekanizması Millî Eğitim Bakanlığı Türkiye'de Eğitimin Finansmanı ve Eğitim Harcamaları Bilgi Yönetim Sistemi (TEFBİS)'dir. MEB'e bağlı eğitim-öğretim kurumlarının genel bütçe gelirleri dışındaki vatandaş katkıları ile okul kullanım alanlarından elde edilen gelir ve giderlerinin kayıt altına alınması, okul bazında bağışların, katkıların ve harcamaların etkin olarak izlenmesi, harcamalarda şeffaflığın sağlanması, eğitim harcamalarına ilişkin veri üretilmesi Bakanlık tarafından TEFBİS üzerinden yapılmaktadır. TEFBİS kayıtlarının düzenli tutulmasından

Okul müdürleri, eğitim öğretim süreçlerinin yanı sıra mali kaynakların yönetiminden de sorumlu olup, gelir-giderleri analiz ederek kaynakları okul ihtiyaçlarına göre planlar ve yasal çerçevede kullanır.

okul müdürleri sorumludur. Bunların dışında Okul Aile Birlikleri, İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri tarafından belli aralıklarla denetlenmekte ve gerekli durumlarda denetimler Bakanlık müfettişleri tarafından gerçekleştirilmektedir.

Tablo 2: Okul Müdürlerinin Okulda Finans Yönetimi ile İlgili Sorumlulukları

Stratejik Planlama ve Bütçe Hazırlığı	✓ 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'na uygun olarak stratejik plan ve bütçe hazırlamak. ✓ Stratejik plan ve bütçe önerilerini gerekçeli olarak hazırlamak ve ilgili makamlara sunmak.
Kaynakların Etkin Kullanımı	✓ Kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanılmasını sağlamak. ✓ Kayıp ve kötüye kullanımı önlemek.
Harcamaların Yönetimi ve Denetimi	✓ Harcama yetkilisi olarak bütçe giderlerini gerçekleştirme, takip etme ve belgelerini düzenlemek. ✓ Harcamalarda azami tasarrufu sağlamak ve bu süreçlerin yasal çerçevede gerçekleşmesini temin etmek.
Okul Aile Birliği ile İş Birliği	✓ Okul Aile Birliği faaliyetlerinin ilgili mevzuata uygunluğunu denetlemek. ✓ Birliğin harcamalarında usulsüzlük ya da uygunsuzluk durumunda gerekli önlemleri almak ve ilgili mercilere bildirimde bulunmak.
Gelir ve Giderlerin Yönetimi	✓ Merkezi bütçe, döner sermaye ve Okul Aile Birliği gelirlerini okul ihtiyaçlarına göre planlamak. ✓ Gelir ve gider durumunu düzenli olarak analiz ederek bütçe ayarlamaları yapmak. ✓ Gelir ve gider kalemlerinin düzenli olarak muhasebe kayıtlarına işlenmesini sağlamak.
Şeffaflık ve Hesap Verilebilirlik	✓ Harcamaların usulüne uygun şekilde kaydedilmesini sağlamak. ✓ Gelir ve giderler hakkında düzenli raporlar hazırlayarak velilere, Okul Aile Birliği'ne ve üst yönetim birimlerine bilgi vermek.
Ek Kaynak Yaratma	✓ Özel projeler ve acil durumlar için fon sağlama, bağışçı ve sponsor temin etme gibi yöntemlerle ek kaynak oluşturmak. ✓ Sosyal sorumluluk projeleri, atölye kurulumu gibi faaliyetler için yerel yönetimler, STK'lar ve özel sektörle iş birliği yapmak.
İzleme ve Denetim Sistemlerine Uyumluluk	✓ Harcamaların Hazine ve Maliye Bakanlığı Harcama Yönetim Sistemi (HYS) üzerinden yapılmasını sağlamak. ✓ TEFBİS kayıtlarının düzenli tutulmasını temin etmek ve bu sistem üzerinden şeffaflığın sağlanmasına katkıda bulunmak.
Denetimlere Uygunluk	✓ Okulun mali durumunu denetimlere hazır halde bulundurmak. ✓ Millî Eğitim Bakanlığı, İl/İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri ve Bakanlık müfettişleri tarafından yapılan denetimlerde eksiklikleri gidermek.

Okul Müdürlerinin Mali Kaynakların Yönetiminde Karşılaştıkları Sorunlar

Okul müdürleri, mali kaynakların yönetimi sırasında çeşitli sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Bu zorluklar hem sınırlı kaynaklardan hem de yasal, bürokratik ve operasyonel engellerden kaynaklanabilmektedir.

Kaynakların Yetersizliği

Devlet okullarına merkezi bütçeden ayrılan ödenekler, genellikle okulun tüm ihtiyaçlarını karşılamaktan çok uzak kalmaktadır. Belirli ihtiyaçlar için talep edilen ödenekler zaman zaman proforma fatura ile tespit edilen (*satıcı ile alıcı bir kurum arasında, yapılabilecek ticari bir işe dair; ilgili işin niteliğini, fiyatını ve işin süreçlerini göstermeye yarayan bir ön fatura taslağı*) miktarlarla örtüşmemektedir. Okul yöneticileri ihtiyacın tamamıyla karşılanabilmesi için ek kaynak oluşturmak durumunda kalabilmektedir.

Okul müdürleri, mali kaynakların yönetiminde sınırlı kaynaklar, yasal ve bürokratik engeller gibi çeşitli zorluklarla karşılaşmaktadır.

Okulların talepleri dışında özellikle pandemi döneminden itibaren genellikle eğitim öğretim yılı hazırlık döneminde kırtasiye ve temizlik giderlerinde kullanılmak üzere MEB tarafından ödenek aktarımları da yapılmaktadır. Bakanlık tarafından sağlanan kırtasiye ve temizlik ödeneklerinin miktarı okulun öğrenci sayısına göre

değişmekle birlikte çoğunlukla bu kapsamdaki ihtiyaçların giderilmesinde yetersiz kalmakta, sadece birkaç aylık ihtiyaçlar karşılanabilmektedir. Örneğin 1200 öğrenci mevcutlu bir ortaokulda 2024-2025 eğitim öğretim yılı başında gönderilen kırtasiye ödeneği 45.000 TL'dir. Söz konusu okulda kâğıt, toner vb. kırtasiye giderlerinin aylık maliyeti 8-10 bin TL civarındadır. Yine aynı okulda sene başında gönderilen yaklaşık 100.000 TL temizlik ödeneği ile yılın tamamında ihtiyaç duyulacak olan temizlik ekipmanlarının ve sarf malzemesinin karşılanması mümkün olmamaktadır.

Başka bir örnek vermek gerekirse ortalama 1000 mevcutlu bir okulda Okul Aile Birliği ile çalıştırılan 4 personelin maaş, SGK ve vergi giderleri yaklaşık 100 bin TL'dir. Aynı okulun kantin kirasından elde ettiği gelir 9 bin TL civarındadır. Söz konusu okulun kantin kirası dışında sabit bir geliri olmadığından ve personel giderleri için her ay merkezi bütçeden ödenek sağlayamayacağından okul müdürü oluşan açığı başka kaynaklar oluşturarak kapatmak durumundadır. Bu kaynak ise büyük ölçüde velilerin yapmış olduğu zorunlu gönüllü bağışlar olmaktadır. Her okulda bunu sağlamak mümkün olmadığından birçok okul için sadece personel giderleri esas alındığında dahi oluşan bütçe açığını kapatmak imkânsızlaşmaktadır.

Tablo 3: Örnek Okul Aile Birliği 2024-2025 eğitim öğretim yılı tahmini bütçesi

Gelir Kalemi	Gelir Tutarı	Gider Kalemi	Gider Tutarı
Servis bağış	₺75.000,00	Personel maaş SGK+Vergi (Ocak 2024 asgari ücreti üzerinden)	800.000,00 TL
Kantin kira	₺90.000,00	Temizlik ekipmanı, sarf malzemesi	100.000,00 TL
Veli/hayırsever bağış	₺500.000,00	Kırtasiye- büro malzemeleri	70.000,00 TL
Aktarım geliri (İl/ilçe kantin payı)	₺100.000,00	Genel bakım onarım malzeme işçilik	40.000,00 TL
Etkinlik/gezi geliri	₺50.000,00	Elektrik/kamera/ses sistemi bakım	30.000,00 TL
		Su tesisatı bakım onarım	25.000,00 TL
		Asansör bakım onarım	10.000,00 TL
		Öğrenci yardım	20.000,00 TL
		Etkinlik organizasyon, ödül	15.000,00 TL
		Eğitim materyali	15.000,00 TL
		Yayın basım gideri	3.000,00 TL
Tahmini gelir toplamı	815.000,00 TL	Tahmini gider toplamı	1.128.000,00 TL

Yukarıda başka bir ortaokulun 2024-2025 eğitim öğretim yılına ait Okul Aile Birliği tahmini bütçesi örnek olarak paylaşılmıştır. Tahmini bütçe içerisinde yılsonunda okulun yeni eğitim öğretim yılına hazırlanmasına dair giderler (boya badana, yıllık bakımlar vb.) yer almamaktadır. Söz konusu okulda yıl içerisinde velilerden ve diğer bağışçılardan 500.000 TL bağış alınması ön görülmektedir ve bu bağışlar sağlansa dahi 313.000 TL'lik bir bütçe açığı söz konusudur. Ön görülemeyen giderler de düşünüldüğünde ortaya çıkan bütçe açığını kapatmak üzere yeni kaynak oluşturma çabaları okul müdürü için kaçınılmaz olacaktır. Yine aynı tabloda gider kalemleri içerisinde Okul Aile Birliği tarafından çalıştırılan 3 temizlik personelinin yıllık gideri dikkat çekmektedir ve gider kalemleri içerisinde en büyük paya bu kalemin sahip olduğu görülmektedir.

Gelir Çeşitliliğinin Azalması

Yakın zamana kadar okullarda kantin dışındaki alanlar kiraya verilebilirken yapılan değişiklikle kantin dışındaki alanların kiraya verilmesi artık mümkün olmamaktadır. Cumhurbaşkanlığı İdari İşler Başkanlığının 05.07.2021 tarihinde MEB'e gönderdiği yazıda "*Bakanlığımıza tahsis edilen taşınmazlar (okullar) üzerinde yer alan açık alan, salon, okul bahçesi ve benzeri yerlerin, yapılış ve tahsis amaçları dikkate alındığında, bu yerlerin öğretim gün ve saatleri içinde ve dışında öğrencilerin çeşitli amaçlarla zaman geçirdikleri yerler olduğu, bu alanların ticari amaçlarla kiraya verilmesinin öğrenci ve öğretmenler yönünden güvenlik sorunu oluşturabileceği, bu alanların öğretim gün ve saatleri dışında da öncelikle öğrencilerin zamanlarını değerlendirebilecekleri alanlar olarak düzenlenmesinin eğitim öğretimin amaç ve ilkelerine ve kamu yararına daha uygun olduğu değerlendirilmektedir*" denilmiştir. MEB Strateji Genel Müdürlüğü 7 Temmuz 2021 tarihli yazısı ile okulların açık alanlarının kiraya verilmesine imkân tanıyan yazı yürürlükten kaldırılmış, MEB, Okul Aile Birlikleri tarafından işletilecek kantin vb. yerler

dışında kalan açık alanlarda (açık alan, salon vb.) herhangi bir işletme ve işletme faaliyeti gerçekleştirilmemesini istemiştir. Sadece kantin kirası ise okulların ihtiyaçlarının çok küçük bir kısmı karşılanabilirken bu alanlar kiralanabildiği takdirde kiralanan alana, bulunduğu konuma vb. kriterlere göre değişmekle birlikte bazı okulların yıllık 100.000-300.000 TL ek gelir elde etmesi mümkün olmaktadır. Okula ek kaynak sağlayan bu uygulamanın kaldırılması ile bu tür alanlara sahip okulların gelirlerinde önemli bir azalma söz konusu olmuştur.

Kaynak yetersizliği eğitimin her kademesinde kendini göstermektedir. 2024-2025 eğitim öğretim yılı için İstanbul'da yemeksiz anasınıfı katkı payı 650 TL olarak belirlenmiştir. Resmi bağımsız anaokulları fiziki imkânları ve öğretmen kapasitesi sayesinde çocuk kulübü çalışmaları yapabilmekte ve katkı payı ile karşılanması mümkün olmayan ihtiyaçlarının bir bölümünü kulüp gelirlerinden karşılamaktadır. Diğer okulların bünyesinde açılan ve kulüp çalışması yapma imkânı da olmayan okullarda veliden talep edilen katkı payı tüm velilerden alınmış olsa dahi başta personel gideri olmak üzere ihtiyaçların karşılanması için yeterli olmamakta, zaten tüm velilerden alınması da mümkün olmamaktadır. Örneğin İstanbul'da 40 okul öncesi öğrencisi olan bünyesinde anaokulu bulunan bir okulda velilerin %90'nının yemeksiz katkı payını ödediği düşünüldüğünde bir okul için elde edilebilecek maksimum gelir yaklaşık 23.000 TL'dir. Oysa okul öncesi biriminde çalıştırılacak destek personelin asgari ücret üzerinden aylık gideri Ocak 2024 ücreti üzerinden 25.000 TL civarındadır. Yani söz konusu katkı payı sadece personel giderini bile karşılamamaktadır. Yemekli program uygulandığında aylık 1.450 TL olan katkı payı yine maliyetleri karşılamaya yetmemektedir.

Bürokratik Zorluklar

Okullara gerek il/ilçe Milli Eğitim Müdürlükleri üzerinden gerekse doğrudan merkezi bütçeden sağlanan ödenekler belli kalemlere tahsis edilmektedir. Bu durum okul müdürlerinin kaynakları esnek bir şekilde kullanmasını engellemektedir. Örneğin, temizlik personeline ihtiyaç varken bütçenin yalnızca donanım veya materyal için ayrılmış olması, acil ihtiyaçların karşılanmasını zorlaştırabilmektedir.

Diğer yandan, MEB'den beklenen mali desteklerin zamanında sağlanamaması, okullardaki bütçe planlamalarını aksatmakta ve yavaş işleyen prosedürler bu süreci daha da geciktirmektedir. Özellikle acil ihtiyaçların karşılanmasında onay süreçlerinin uzun sürmesi, okul yönetimlerini zor durumda bırakmaktadır. Örneğin, daha önce tüm kontrolleri yapılmış olmasına rağmen Kasım ayı ortasında kalorifer kazanının bozulması, soğuk kış günlerinde bir okul müdürü için tam

Bürokratik kısıtlamalar ve yavaş işleyen prosedürler, okul müdürlerinin acil ihtiyaçları hızla karşılamasını engelleyerek kaynak kullanımında esneklik sağlamalarını zorlaştırmaktadır.

anlamıyla bir kâbusa dönüşmektedir. Böyle bir durumda, müdürün MEB ödeneğini beklemesi mümkün olmadığından, anlık çözüm üretmek için yerel kaynaklara yönelmesi gerekmektedir. Ancak, yüksek maliyetli onarım işleri söz konusu olduğunda, yerel kaynaklarla bu tür sorunları çözmek genellikle imkânsız hale gelmektedir. Bu durum hem okulun fiziksel koşullarını hem de öğrencilerin temel ihtiyaçlarını doğrudan etkileyerek eğitim sürecinin aksamasına neden olmaktadır. Daha hızlı işleyen bir prosedür mekanizması ve acil durumlar için ayrılmış esnek bir ödenek fonu, bu tür sorunların önüne geçilmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

Giderlerin Artması

Temizlik, kırtasiye, enerji, bakım ve onarım gibi temel giderler, ekonomik koşullara bağlı olarak sürekli artmaktadır. Okulun büyüklüğüne veya öğrenci sayısına göre kaynakların yetmemesi sıkça görülmekte, veli desteğinin yetersiz kalması durumunda ise okulun fiziki şartlarını iyileştirme çalışmaları genellikle aksatılmaktadır. Öngörülemeyen masraflar, müdürlerin bütçe planlarını daha da karmaşık hale getirmekte, örneğin asansörün aniden bozulması, su hidroforunun devre dışı kalması veya elektrik tesisatında beklenmeyen bir arıza, zaten sınırlı kaynaklarla denge sağlamaya çalışan okul yönetimini ciddi zorluklarla karşı karşıya bırakmaktadır. Bu gibi durumlarda, bütçe dengeliği sağlayamayan okullarda öncelik sıralaması değişmek zorunda kalmakta ve hatta en temel gereksinimler dahi ertelenebilmektedir. Bu durum, sadece fiziksel koşulların değil, aynı zamanda eğitim kalitesinin de olumsuz etkilenmesine yol açmaktadır.

Okulların hizmet veya mal alımında karşılaşılan önemli bir problem, bazı tedarikçilerin devlet okullarına karşı sergilediği olumsuz tutumlardır. Bazı tedarikçiler, verdikleri mal veya hizmetin bedelini zamanında tahsil edemeyecekleri endişesiyle devlet okullarıyla iş yapmaktan kaçınırken, bazıları da “zaten parasını devlet ödüyor” anlayışıyla piyasa değerinin üzerinde fiyatlar sunabilmektedir. Bu durum, okul müdürlerini hem mali kaynakları verimli kullanma hem de güvenilir tedarikçi bulma konusunda ek bir çaba göstermeye zorlamaktadır. Doğru ve işini düzgün yapan tedarikçilerle çalışmak, okul müdürlerinin yalnızca mali yönetimde değil, aynı zamanda eğitim kalitesini artıracak kaynakların doğru bir şekilde temin edilmesinde de kritik bir öneme sahiptir. Ancak, piyasa şartlarının zorlayıcı olduğu bu tür süreçler, özellikle kaynak sıkıntısı yaşayan okullar için daha büyük bir engel teşkil etmekte ve müdürlerin mali sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasını güçleştirmektedir. Bu sorunların çözümü için kamu okullarının tedarik süreçlerine yönelik daha adil ve şeffaf düzenlemeler yapılması gerekmektedir.

Tablo 4: Finans yönetiminde okul müdürlerinin karşılaştığı sorunlar

Kaynakların Yetersizliği	✓ Merkezi bütçeden sağlanan ödenekler, okulun temel ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kalmaktadır. ✓ Kırtasiye ve temizlik ödenekleri genellikle yalnızca birkaç aylık ihtiyaçları karşılayabilmektedir. ✓ Personel maaşları gibi düzenli giderler, genellikle merkezi bütçeden karşılanamamakta ve velilerden bağış istenmesini zorunlu kılmaktadır. ✓ Okul Aile Birliği gelirleri, okulun tüm harcamalarını karşılamakta yetersiz kalmaktadır.
Gelir Çeşitliliğinin Azalması	✓ Okul açık alanlarının kiraya verilmesinin yasaklanması, önemli gelir kayıplarına yol açmıştır. ✓ Kantin gelirleri, diğer potansiyel gelir kaynaklarıyla desteklenemediğinden bütçe açığı büyümektedir. ✓ Velilerden alınan katkı payları, anaokulu gibi birimlerde dahi temel giderleri karşılayamamaktadır.
Bürokratik Zorluklar	✓ Ödeneklerin yalnızca belirli kalemler için tahsis edilmesi, acil ihtiyaçların karşılanmasını zorlaştırmaktadır. ✓ MEB desteğinin zamanında sağlanamaması ve yavaş işleyen prosedürler, müdürlerin hızlı çözüm üretmesini engellemektedir. ✓ Onay süreçlerinin uzunluğu, özellikle kış aylarındaki ısınma gibi acil sorunlarda ciddi problemlere neden olmaktadır.
Giderlerin Artması	✓ Ekonomik koşullara bağlı olarak temizlik, enerji ve bakım giderleri sürekli artmaktadır. ✓ Öngörülemeyen masraflar (asansör arızası, su hidroforu bozulması gibi) bütçe planlarını bozmaktadır. ✓ Piyasa üstü fiyatlar veren veya devlet okullarına mesafeli yaklaşan tedarikçilerle çalışma zorlukları yaşanmaktadır.
Velilerin Katkılarının Sınırlılığı	✓ Tüm velilerden düzenli bağış alınamaması, bütçe açığını büyütmektedir. ✓ Özellikle ekonomik olarak zayıf bölgelerde veli desteği sağlaması neredeyse imkânsız hale gelmektedir.

Şeffaflık ve Hesap Verilebilirlik Zorlukları

Merkezi bütçeden karşılanan giderler ve sağlanan ödenekler dışında okulların gelir kaynakları arasında veli bağışları önemli bir yere sahiptir. Okul Aile Birliği'nin mevzuatta tanımlanan işlevleri yerine getirebilmesi büyük ölçüde velilerin yaptıkları bağışlara bağlıdır. Okulun finansal yönetimi içerisinde okul müdürünü de en çok zorlayan, zan altında bırakan alan burası olmaktadır. Bağış toplama ve harcama süreçlerinde şeffaflık sağlamak zorunlu olmakla birlikte bu konuda eleştiriler veya yanlış anlamalar, okul müdürlerini zor durumda bırakabilmektedir. Bazı velilerin bağış yapmaya isteksiz olması veya bağışların kullanımıyla ilgili farklı beklentilerde bulunması, bütçe yönetimini karmaşık hale getirebilmektedir.

Tablo 5: Okul Müdürlerinin Karşılaştıkları Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik Zorlukları

Veli Bağışlarıyla İlgili Sorunlar	Harcama Kalemlerinde Şeffaflık Sorunları	Mevzuat Dışı Uygulamaların Zorunluluğu
Velilerin bağış yapma konusundaki isteksizliği ve bağışların kullanımıyla ilgili farklı beklentiler.	Mevzuata uygun olmayan giderlerin karşılanması (ör. çiçek veya plaket harcamaları).	Yetersiz ödenekler nedeniyle okul yönetimlerinin zaman zaman risk olarak mevzuat dışı yöntemlere başvurusu.
Bağış toplama süreçlerindeki eleştiriler ve yanlış anlamalar, okul müdürlerini zor durumda bırakmaktadır.	Temsil ve ağırlama giderlerinin mevzuat dışı sayılması nedeniyle okul müdürlerinin zor durumda kalması.	Kaynak yaratma çabalarının müdürlerin eğitimci kimliklerini zedelemesi.
Bakanlığın bağışlarla ilgili açıklamaları velilerde mesafe yaratmakta ve Okul Aile Birliği'ne güveni zedelemektedir.		Adrese dayalı kayıt sisteminin delinmesi ve kayıt dışı bağış talepleri.
Kayıt dönemlerinde bağışların toplanamaması veya bağışların daha sonra hesaba yatırılması gibi uygulamalar.		Kaynak eksikliği nedeniyle okullarda eşitsizliklerin yeniden üretilmesi.

Diğer yandan Bakanlığın bağışlar konusunda kamuoyuna yapmış olduğu açıklamalar velileri okula karşı daha mesafeli hale getirdiği gibi okul yönetimlerinin ve Okul Aile Birlikleri'nin şeffaflığına zarar verecek birtakım uygulamalara başvurmalarına zemin hazırlamaktadır. Örneğin yaz aylarında, daha doğrusu kayıt dönemlerinde Okul Aile Birliği hesaplarına nakit girişi problem olmaktadır. Birçok okul önlem olarak yaz aylarında Okul Aile Birliği hesaplarını para giriş çıkışına karşı bloke ettirmektedir. Çocuğunu okula kayıt ettirmek üzere gelen veli destek konusunda daha gönüllü olurken okullar açıldıktan sonra daha isteksiz davranabilmektedir. Okul yönetimleri ve Aile Birlikleri ya velinin yapacağı bağıştan vazgeçmek durumunda kalmakta ya da hesaba daha sonra yatırılmak üzere bağışı kabul etmek durumunda kalmaktadır.

Zaman zaman harcama kalemleri ile ilgili de yine şeffaflığı ve hesap verebilirliği zedeleyici durumlar yaşanabilmektedir. Okul Aile Birliği kaynakları ile ödenemeyecek gider kalemleri okul yönetimlerini zora sokmaktadır. Bu tür harcamalar için ya kayıt dışı bir miktarın bulundurulması ya da başka bir şeyle faturalandırılması gerekmekte ve böylelikle okul müdürü mevzuat dışı işlem yapmak durumunda kalmaktadır. Okul Aile Birliği hesaplarını inceleyen bir müfettiş bir buket çiçek ya da bir plaket için yapılan harcamayı mevzuata uygun olmayan bir harcama olarak değerlendirebilmektedir. Oysa okula davet edilen bir rol model, bir akademisyen ya da bir konuşmacı için alınan çiçek ya da yaptırılan bir plaket problem teşkil etmemelidir. Nitekim okul

müdürlerinin temsil ve ağırlama gibi bir sorumlulukları da vardır ki Bakanlık TEFBİS sisteminde *temsil ve ağırlama giderleri* bir harcama kalemi olarak tanımlanmıştır.

Mevzuat dışı uygulamaların zorunlu hale gelmesi

Okul müdürlerinden, herhangi bir ek kaynak oluşturulmadan okulun gelir-gider yönetiminde tüm sorumluluklarını yerine getirmesini beklemek, gerçekçi olmayan bir yaklaşım olacaktır. Gönderilen ödeneklerin ya da yapılan bağışların okulların ihtiyaçlarının karşılanmasında yetersiz kalması okul yönetimlerinin ihtiyaçların giderilmesi için kaynak oluşturmak için ayrıca zaman ve çaba sarf etmesine neden olmaktadır. Üstelik kaynak yetersizliği okul yönetimlerinin zaman zaman risk alıp mevzuat dışı uygulamalara da (gönüllü- zorunlu bağış, kayıt bölgesi dışı öğrenci kabulü, sınıf ya da öğretmen seçimi vb.) başvurmasına neden olmaktadır. Okul yöneticilerinin okula kaynak oluşturma çabaları onların eğitimci kimliklerini zedelemekte, hatta onları zan altında bırakmaktadır. Okulda temizlik personeli çalıştırabilmek ya da öğrencilerin güvenliğini sağlamak üzere alınacak bir tedbir için okul yöneticilerinin aldığı riskler velinin nazarında başka karşılıklar bulabilmektedir.

Okul öncesi, ilkököl ve ortaokullarda adrese dayalı kayıt sistemi sosyo-ekonomik açıdan avantajlı veliler tarafından kolay bir şekilde delinebilmektedir. Bu durum eğitimde “stril” okulların ortaya çıkmasını neden olmakta, bu şekilde eğitimde eşitsizlikler yeniden üretilmektedir. Çocuğunu ikamet ettiği bölgedeki okula kaydettirmek istemeyen veli ikametini başka bölgelere taşıyarak, daha

Kaynak yetersizliği, okul yöneticilerini zaman zaman mevzuat dışı uygulamalara iterek hem eğitimci kimliklerini zedelemekte hem de eğitimde eşitsizliklerin yeniden üretilmesine neden olmaktadır.

doğrusu taşımış gibi göstererek istedikleri okulun kayıt bölgesine dâhil olma çabasına girmekte ya da kaliteli okul olarak gördükleri okullara büyük meblağlarda bağışlara razı olmaktadır. Ya da aynı okul içerisinde sınıf ya da öğretmen tercihi ile ilgili talepler bir taraftan okul yöneticilerini zorlarken bir taraftan okula kaynak oluşturmak üzere karşılık bulabilmektedir. Yine yabancı dil ağırlıklı sınıflardaki bazı uygulamalar ortaokul müdürlerinin kaynak yaratmak için başvurdukları yöntemlerden biri olmaktadır.

MEB 2024-2025 eğitim öğretim yılında temel eğitimde 1. ve 5. Sınıf kademelerinde sınıf oluşturma işlemlerini merkezden yaparak söz konusu durumlara müdahale etme gereği duysa da bu uygulama beraberinde başka sorunları getirmiştir.

Okul Müdürlerinin Üzerindeki İş Yüğü ve Baskı

Okul müdürünün zamanının büyük kısmını bir eğitim lideri olarak okuldaki eğitim öğretim süreçlerine ayırması gerekirken okulun finans yönetimine daha fazla zaman ayırmak durumunda

kalmaktadır. Okul Aile Birlikleri tüzel kişilikler olup okul müdürü birliğin çalışmalarını takip etme ve önerilerde bulunma yetkisine sahiptir. Böyle olmasına karşın Okul Aile Birlikleri ile ilgili her türlü denetim okul müdürleri üzerinden yapılmaktadır. Hesap verme zorunluluğu okul müdüründe olunca da birçok okul müdürü Okul Aile Birliği iş ve işlemlerini bizzat gerçekleştirmek durumunda kalmaktadır. Okullarda Okul Aile Birliği'nin mali işlerini gerçekleştirecek yetkinlikte veli olmaması ya da olsa bile gönüllü olmaması okul müdürünün bu görevi de üstlenmesini zorunlu hale getirmekte, gelir-gider dengesinin düzgün bir şekilde kaydedilmesi ve açıklanması büyük bir iş yükü oluşturabilmektedir.

Tablo 6: Müdürlerin Üzerindeki İş Yükü ve Baskı

Müdürlerin Üzerindeki İş Yükü ve Baskı	
Finansal Yönetim Baskısı	Psikolojik Baskılar
Müdürlerin eğitim liderliği yerine finansal yönetimle daha fazla ilgilenmek zorunda kalması.	Müdürlerin kaynak eksikliği nedeniyle eleştirilmesi ve sorumlu tutulması.
Okul Aile Birliklerinin iş ve işlemlerinin müdür tarafından yürütülmesi.	Yerel yönetimler ve özel sektörden destek arayışının ek iş yükü oluşturması.
Velilerden bağış talep etmek zorunda kalma ve yasal/etik sorunlarla karşılaşma.	Okulun finans durumunun okul müdürünün başarısı üzerinde etkileri

Okul müdürleri, kaynak eksikliği nedeniyle hem velilerden bağış talep etmek hem de fon sağlamak için çaba göstermek zorunda kalabilmekte, bu ise yasal ve etik sorunlara yol açabilmektedir. Kaynak yetersizliği nedeniyle okulu düzgün şekilde yönetemeyen müdürler, sorumlu tutulabilmekte ve “*Seni boşuna mı müdür yaptık!*” yaklaşımı okul müdürleri üzerinde psikolojik baskı oluşturabilmektedir.

Okulların yerel yönetimlerden veya özel sektörden destek arayışı, müdürler için ek bir iş yükü oluşturmakta, ayrıca bu tür desteklerin sürekliliği ve eşit dağılımı konusunda sorunlar yaşanabilmektedir.

İnsan Kaynağı Sorunları

Devlet okullarında temizlik, güvenlik, teknik destek gibi alanlarda yetersiz personel bulunması kaynakların öncelikle bu alanlara yönelmesine neden olmakta, bu durum eğitimle ilgili harcamaları kısıtlayabilmektedir.

İş-Kur tarafından yürütülen çeşitli projelerle okullar temizlik personeli açısından desteklenmeye çalışılsa da bu uygulamalar beraberinde başka problemleri doğurmaktadır. Geçmiş yıllarda Toplum Yararına Program (TYP) kapsamında çalıştırılacak olan personeller için belirlenen

kriterlerin ağırlığından ve bu kriterlerde personel bulamamaktan yakınan okullar için 2024-2025 eğitim öğretim yılında uygulamaya konulan İşgücü Uyum Programı (İUP) tam bir kâbusa dönüşmüştür. Bu program kapsamında işe alınacak personelin çalışma süresi 3 gün (22,5 saat) ve toplamda 140 işgünü olarak sınırlandırılmış, ücreti de 7.000 TL'nin altına düşürülmüştür. Okulların haftanın beş günü ve eğitim öğretim yılının tamamında (180 iş günü) temizlik personeline ihtiyaç duyduğu düşünüldüğünde okul yönetimleri iki önemli durumla mücadele etmek durumunda bırakılmıştır. Birincisi bu şartlarda çalışacak personel bulmak, ikincisi eksik kalan günlerde okulun temizliğini ve hijyenini sağlamak. İUP personelinin okullar için bir krize dönüşmesi sonucunda Bakanlığın devreye girmesiyle TYP tekrar hayata geçirilmiş, ancak yine okullara sınırlı düzeyde verilen kontenjanlar sorunun tam olarak çözümü kavuşmasını sağlamamıştır. Üstelik 2025 Mart ayı sonu itibariyle İŞKUR'un belirlediği çalışma sürelerinin sona eriyor olması nedeniyle okulların temizlik personeli ihtiyacı bu tarihten itibaren daha büyük bir krize dönüşecek ve okullar Okul Aile Birlikleri kanalıyla çözüm üretmek durumunda kalacaklardır.

Eksik personelin Okul Aile Birliği'nce tamamlanması personel maliyetleri düşünüldüğünde birçok okul için imkânsız bir çözümdür. 2024 Eylül ayı itibariyle Okul Aile Birliğince asgari ücret karşılığında çalıştırılan bir personelin toplam maliyeti 25.000 TL civarındadır. Kantin kira geliri 10.000 TL civarında olan, velilerinden yeterince destek sağlayamayan ve başka bir gelir kaynağı da olmayan A okulu için personel çalıştırılması mümkün gözükmemektedir. Yeterli personel olmaması temizlik, hijyen ve güvenlik gibi önemli sorunları beraberinde getirmektedir. Sosyal medyada karşılaşılan "B okulunun velileri okulu temizliyor" şeklindeki bir haber okuldaki mali süreçlerle ilgili bir fikri olmayan vatandaşlar için olağandışı bir durum olarak algılanırken okul yönetimleri için krizi yönetmek adına başvurulmuş bir yöntem olabilmektedir.

İş-Kur tarafından çalıştırılan personellerle ilgili okul yönetimlerinin karşılaştıkları diğer bir sorun çalıştırılacak personellerle ilgili belirlenen şartlardan kaynaklanmaktadır. Bu projeler kapsamında daha önce iş hayatında yer almamış, deneyimi olmayan kişiler çalıştırılabilmekte ve süresini tamamlayanlar tekrar görevlendirilememektedir. Dolayısıyla okul yönetimleri bu konuda bir sistem kuramamakta, okulun dinamiklerini bilen, tecrübeli personellerini çalıştıramamakta, her eğitim öğretim yılı başında yeni personel arayışına girmekte, bulunan personeller kısa sürede pes edip işi bırakabilmektedirler. Okul yönetimleri için en meşakkatli işlerden biri öğretmenlerin ders programını yapmaktır. Ancak artık tam zamanlı ya da yarı zamanlı çalışan, 3 gün gelen destek personel için bir çalışma planı yapmak daha da zor bir iş yükü haline gelmiştir. Ayrıca iş hayatında ilk defa yer alan

Devlet okullarında temizlik ve güvenlik personelinin yetersizliği, eğitimle ilgili harcamaları kısıtlamakta ve okul yönetimlerini kriz yönetimine zorlamaktadır

söz konusu personellerin çalışma hayatının gerektirdiği profesyonelliğe sahip olmamaları okul içerisinde personel arasında iletişim problemlerine de neden olmakta, okul müdürü tüm işlerinin içerisinde bir de personel arasında yaşanan uyuşmazlıklarla uğraşmak durumunda kalmaktadır.

Tablo 7: İnsan Kaynağı Sorunları

İnsan Kaynağı Sorunları		
Yetersiz Personel	Personel Maliyetleri	İşgücü Yönetimi Zorlukları
Temizlik, güvenlik ve teknik destek personelinin yetersizliği.	Okul Aile Birliklerinin personel maliyetlerini karşılayamaması.	İŞKUR personelinin deneyimsizliği ve sürekliliğinin sağlanamaması.
İŞKUR tarafından sağlanan personelin çalışma saatleri ve süresindeki sınırlamalar.	Velilerden yeterince destek alınamayan okullarda personel çalıştırmanın imkânsız hale gelmesi.	Yeni personel arayışı ve çalışma planlaması sürecinin zorlukları.
		Personel arasındaki iletişim problemlerinin okul müdürüne ek yük oluşturması.

Okulun Finans Durumu ile Bulunduğu Çevre Arasındaki İlişki

Okulun bulunduğu çevre ile okulun gelir durumu arasında güçlü bir bağ bulunmaktadır. Bu bağ, okulun finansal kaynaklarını ve okulun sunduğu eğitim hizmetlerini doğrudan etkilemektedir. Çevresel faktörler, okulun gelir yaratma kapasitesini, mali kaynaklara erişimini ve okuldaki eğitim kalitesini belirleyen önemli unsurlar arasında yer almaktadır.

Bölgesel farklılıklar mali konularda da ön plana çıkmakta, kırsal bölgelerdeki okulların daha az bağış ve destek alması, kentsel okullara göre daha fazla bütçe zorluğu yaşamalarına neden olabilmektedir. Ancak kentsel bölgelerde de bu farklılıklar öğrenci sayısının fazlalığına ve bundan daha da etkili okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik düzeyine bağlı olarak baş gösterebilmektedir. Sosyo- ekonomik olarak daha iyi durumda olan bölgelerdeki okullar genellikle daha fazla bağış, sponsorluk ve maddi destek alabilmekte, bu tür okullarda, veli katkıları da daha fazla olmaktadır. Sosyo- ekonomik olarak daha düşük bölgelerdeki okullar ise genellikle sınırlı devlet ödeneği ve düşük okul aile birliği gelirleri ile faaliyet göstermektedirler. Temel ihtiyaçlarını karşılamada zorlanan düşük gelirli aileler okula mali destek sağlamakta yetersiz kalırken yüksek gelirli aileler, okulun mali ihtiyaçlarına daha fazla katkı sağlamanın yanında Okul Aile Birliğinin gelir getirici etkinliklerine de daha fazla katılım sağlamaktadırlar.

Okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik düzeyi, okulun gelir kaynaklarını ve sunduğu eğitim hizmetlerinin kalitesini doğrudan etkilemektedir.

Okulun bulunduğu çevre faktörü içinde yerel yönetimin destek sağlamadaki istekliliği ve sürekliliği de ele alınması gereken diğer bir husustur. Bazı yerel yönetimler okulların ihtiyaçları konusunda daha hassas davranırken bazıları ise sınırlı düzeyde bu desteği sağlamaktadırlar.

Okulun bulunduğu çevre ile okulun imajı arasında da önemli bir ilişki vardır. Birçok veli yukarıda da ifade edildiği

gibi temel eğitimde adrese dayalı kayıt sistemine çok bağlı kalmamakta ve *iyi okul, kötü okul* ayrımı yaparak karşılaşılabilecekleri yasal yaptırımları da göze alıp çocuklarını kendilerinin belirledikleri *iyi okullara* gönderebilmek için çeşitli yollara başvurmaktadırlar. Tercih edilen bu okullar velilerden daha fazla destek gördükleri için de diğer okulların önene geçmektedirler. Velilerin nazarında kötü okul imajına sahip olan okul ise sınırlı imkânlarla eğitim öğretim faaliyetlerini sürdürmek zorunda kalmakta ve bu durum bir kısır döngü olarak devam etmektedir. Başka bir açıdan bakıldığında ise çevre ve okulun imajı arasındaki bağlantıyı yine bariz olarak görmek mümkün olmaktadır. Eğitimde yüksek başarı gösteren okullar, genellikle çevredeki gelir düzeyi yüksek ailelerin çocuklarını kabul eden ve dolayısıyla gelir durumu daha iyi olan okullardır. Az gelişmiş çevrelerdeki okullar ise, düşük gelirli ailelerin çocuklarına hitap eden ve dolayısıyla kaynakları sınırlı olan okullardır. Bu durum, okulun imajını ve öğrenci başarısını doğrudan etkilemektedir.

Tablo 8: Okulun Finans Durumu ve Bulunduğu Çevre: Öne Çıkan Noktalar

Okul ve Çevresel Faktörlerin Etkileşimi	✓	Okulun finansal kaynakları ve sunduğu eğitim hizmetleri, bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik düzeyinden doğrudan etkilenir.
Bölgesel Farklılıklar	✓	Sosyo-ekonomik düzeyi yüksek bölgelerdeki okullar daha fazla bağış, sponsorluk ve veli katkısı alırken, düşük gelirli bölgelerdeki okullar sınırlı kaynaklarla faaliyet gösterir.
Ailelerin Ekonomik Desteği	✓	Yüksek gelirli aileler, okulun mali ihtiyaçlarına daha fazla katkı sağlayıp gelir getirici etkinliklere daha fazla katılırken, düşük gelirli aileler bu konuda yetersiz kalır.
Yerel Yönetimlerin Rolü	✓	Yerel yönetimlerin destek sağlamadaki istekliliği ve sürekliliği okulun finansal durumu üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.
Okulun İmajı ve Çevresel İlişki	✓	Veliler, genellikle adrese dayalı kayıt sistemine bağlı kalmadan iyi okulları tercih ederek maddi ve manevi destek sağlar. Bu, iyi imaja sahip okulları daha avantajlı hale getirir.
	✓	Düşük gelirli bölgelerdeki okullar ise sınırlı kaynaklarla faaliyetlerini sürdürmek zorunda kalır ve bu durum bir kısır döngü oluşturur.
Başarı ve Çevresel Etkileşim	✓	Eğitimde yüksek başarı gösteren okullar, genellikle zengin ailelerin çocuklarını kabul eden ve daha iyi finansal kaynaklara sahip olan okullardır.
	✓	Az gelişmiş çevrelerdeki okulların kaynakları sınırlıdır, bu da hem okulun imajını hem de öğrenci başarısını olumsuz etkiler.

Okullar Arası Gelir Farklılıklarının Eğitim Öğretime Etkileri

Okullar arasında çeşitli sebeplerden (bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik ve kültürel durumu, okulun maddi kaynakları ve fiziki olanakları, öğretmen ve personel durumu vb.) kaynaklı farklılıkların olduğu; bu farklılıkların okulda verilen eğitimin kalitesine ve öğrenci başarısına yansıdığı kabul edilmesi gereken bir gerçektir. Bu sebepler arasında okullar arası gelir farklılıklarının, eğitim öğretim süreçlerini ve öğrencilerin akademik başarılarını doğrudan etkilediğini gösteren çok sayıda araştırma mevcuttur. Okulların sahip olduğu finansal kaynaklar, sadece okulun altyapısını değil, aynı zamanda eğitim kalitesini, öğretmenlerin gelişim imkânlarını ve öğrencilerin öğrenme deneyimlerini de şekillendirmektedir. Bu ise eğitimde fırsat eşitsizliğini artırmakta ve toplumdaki sosyal eşitsizlikleri derinleştirmektedir.

Okulların maddi imkânları öğrenciye sunulan hizmetin kalitesini belirlemede ve öğrenme ortamının çeşitlenmesini sağlamada önemli bir etkindir. Özellikle devlet okullarında kaliteli okul/kalitesiz okul ayrımında temel belirleyicinin okulun ekonomik durumunun olduğu söylenebilir. Bu ise velilerin okula olan destekleri ve yaptığı bağışla ilişkili bir durumdur. Veliler tarafından maddi olarak daha fazla desteklenen okullar daha fazla imkân sunabildikleri için kaliteli okul olarak nitelendirilmekte; bu ise okulun dolayısıyla öğrencilerin başarısına olumlu yansımaktadır. Diğer yandan veli desteği sağlayamayan okullar güvenlik, temizlik gibi temel ihtiyaçlarını karşılamakta dahi problemler yaşamaktadırlar. Bu özellikle temel eğitim okulları arasında kalite farklılıklarının derinleşmesine neden olmaktadır.

Sosyal, kültürel, sportif, kurs, proje, sınav, toplantı, kampanya ve benzeri gelir getirici etkinliklerden sağlanan gelirler de öğrenci velilerinin okula olan ilgileri ile orantılı olarak değişmektedir. Bu etkinliklerden sağlanan gelirler temel eğitimin ilk kademelerinde daha fazla olurken yaş grubu büyüdükçe bu tür gelirler azalmaktadır.

Sınırlı kaynaklarla bütçe yönetiminin sorumluluğunu tamamen okul müdürüne yüklemek, görevini yerine getirememesine neden olmakta, okulda temizlik, onarım, kırtasiye gibi en temel ihtiyaçlar aksayabilmektedir. Bu durum okulda verilen eğitimin kalitesine olumsuz yansımaktadır. Kaynak yetersizliği, öğrencilerin ihtiyaçlarının karşılanamaması ve öğretmenlere yeterli materyal desteği sağlanamaması, eğitim sürecinin verimliliğini düşürmekte ve uzun vadede öğrencilerin akademik başarılarını olumsuz yönde etkilemektedir.

Okulların mali kaynakları, eğitim kalitesini, öğrenci başarısını ve öğretmen motivasyonunu doğrudan etkileyerek eğitimde fırsat eşitsizliğini artırmaktadır.

Finansal yapı okul binalarının fiziki yapısını, donanımsal potansiyelini ve teknolojiye erişimini de etkilemektedir. Gelir durumu yüksek okullar, genellikle modern öğretim materyalleri, bilgisayarlar ve ihtiyaç duyulabilecek diğer teknolojik araçlarla teknoloji destekli eğitim verebilmektedir. Ancak gelir durumu düşük okullar, öğretim materyalleri ve teknolojik altyapı konusunda kısıtlı olduklarından öğrencilere dijital okuryazarlık kazandırma ve güncel öğretim yöntemlerine erişim sağlama konusunda yeterli olamamaktadır. Bazı okullar yerel imkanlarla müzik sınıfı, görsel sanatlar atölyesi, drama atölyesi gibi farklı öğrenme alanları oluşturabilirken bazı okullarda Bilişim Teknolojileri sınıfı dahi bulunmamaktadır. Okullar arasında teknolojiye erişim konusundaki farklılıkları asgariye düşürme konusunda FATİH projesi önemli bir fonksiyon üstlenmiştir. Tüm okullar Bakanlık tarafından kademeli olarak teknolojik altyapı ve donanımı açısından desteklenmektedir. Ancak eğitim materyallerinin düzenli olarak güncellenmesi ve eskiyen teknolojilerin yenilenmesi için sürekli bir finansman gerekmektedir.

Okulun gelir durumu öğretmenlerin nitelik ve motivasyonuna da yansımaktadır. Ekonomik durumu iyi okullarda öğretmenler için özel projeler, teşvikler, materyal desteği gibi cazip çalışma koşulları sunulabilirken dezavantajlı okullarda görev yapan öğretmenler düşük motivasyon ve sınırlı kaynaklarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu durum, öğretmenlerin mesleki gelişim fırsatlarına erişimlerini ve sınıfta yenilikçi yöntemler uygulama kapasitelerini de sınırlamaktadır. Dezavantajlı bölgelerde görev yapan öğretmenlerin daha fazla desteklenmesi hem eğitim kalitesinin yükselmesi hem de fırsat eşitliğinin sağlanması açısından kritik bir öneme sahiptir. Sınırlı kaynaklar içerisinde öğretmenleri motive etme görevi de yine okul müdürünün görevleri arasında olmaktadır.

Öğrencilere daha geniş öğrenme fırsatları sunulan ortamlarda akademik başarının arttığını ortaya koyan çeşitli araştırmalar mevcuttur. Finansal farklar akademik başarı arasındaki farkların da derinleşmesine neden olmakta, buna bağlı olarak dezavantajlı okullarda eğitim gören öğrencilerin rekabet gücünü de azaltmaktadır. Öğrencilere sunulan destek çalışmaları, sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerin niteliği ve çeşitliliği yine okulun mali durumuna göre şekillenmekte ve bu öğrencinin sosyal ve kültürel gelişiminde etkilerini göstermektedir. Gelir seviyesi yüksek okullarda öğrenciler, farklı kültürel, sanatsal ve akademik etkinliklere katılma fırsatı bulabilmekte; bu tür etkinlikler, öğrencilerin genel kültürlerini, yaratıcılıklarını ve sosyal becerilerini geliştirmektedir. Gelir seviyesi düşük okullarda ise bu çalışmalar daha sınırlı düzeyde gerçekleşmektedir.

Okulun mali gücüne göre şekillenen tüm bu süreçler, uzun vadede eğitimde fırsat eşitliğini zedelediği gibi toplumsal sınıflar arasındaki uçurumu artırmaktadır. Okullar arası gelir farklılıkları, öğrencilerin sosyal statülerini etkileyebilmekte, düşük gelirli okullarda öğrenim gören öğrenciler, sosyal dışlanma yaşayabilmekte, stigmaya maruz kalabilmekte ve bu da toplumda kendilerini değerli hissetmelerini engelleyebilmektedir. Bu durum, öğrencilerin özgüvenlerinin azalmasına ve

gelecekteki fırsatlara erişimlerinin kısıtlanmasına neden olmaktadır. Eğitimdeki bu eşitsizlikler, sosyal adaletin zedelenmesine ve toplumsal barışın tehdit edilmesine yol açmaktadır.

Tablo 9: Okullar Arası Gelir Farklılıklarının Eğitim Öğretime Etkileri: Anahtar Noktalar

Gelir farklılıklarının eğitim kalitesine etkisi	✓ Okullar arasındaki finansal kaynak farklılıkları, eğitimin kalitesini, öğretmenlerin gelişim olanaklarını ve öğrencilerin öğrenme deneyimlerini doğrudan etkiler.
Eğitimde Fırsat Eşitsizliği	✓ Gelir farkları, eğitimde fırsat eşitsizliğini artırır ve toplumsal eşitsizlikleri derinleştirir.
Velilerin Maddi Katkıları	✓ Maddi destek sağlayan veliler, okulların sunduğu imkanları artırarak kaliteli okul algısını pekiştirirken, destek sağlayamayan velilerin bulunduğu okullar temel ihtiyaçlarını karşılamakta zorlanır.
Gelir Getirici Etkinlikler	✓ Sosyal, kültürel, sportif ve diğer gelir getirici etkinliklerden sağlanan gelir, öğrenci velilerinin ilgisi ile doğru orantılıdır. Temel eğitimde bu gelirler daha yüksekken yaş ilerledikçe azalır.
Sınırlı Kaynakların Yönetimi	✓ Kaynak yetersizliği, okul müdürlerinin yükünü artırır ve temel ihtiyaçların karşılanamaması, eğitimin kalitesine olumsuz yansır.
Fiziksel ve Teknolojik İmkanlar	✓ Gelir seviyesi yüksek okullar modern teknolojilere ve fiziksel altyapıya sahipken, düşük gelirli okullar teknolojik altyapı ve materyallerde sınırlı kalır. ✓ FATİH projesi, okulların teknolojiye erişim farklılıklarını azaltmada rol oynasa da sürekli finansman ihtiyacı devam eder.
Öğretmenlerin Nitelik ve Motivasyonu	✓ Gelir seviyesi yüksek okullarda öğretmenlere teşvik ve cazip çalışma koşulları sunulurken, dezavantajlı okullarda öğretmenler düşük motivasyon ve sınırlı kaynaklarla çalışır.
Akademik Başarı ve Sosyal Gelişim	✓ Gelir farklılıkları, akademik başarı ve sosyal-kültürel etkinliklere katılım fırsatlarında eşitsizliklere yol açar. ✓ Gelir seviyesi yüksek okullarda öğrenciler daha fazla kültürel, sanatsal ve akademik etkinliklere katılarak gelişirken, düşük gelirli okullarda bu imkanlar sınırlıdır.
Uzun Vadeli Etkiler	✓ Gelir farklarının yarattığı eşitsizlikler, eğitimde fırsat eşitliğini zedeler ve toplumsal sınıflar arasındaki uçurumu artırır. ✓ Düşük gelirli okullarda öğrenim gören öğrenciler, sosyal dışlanma, stigma ve düşük öz-değer hissi gibi problemlerle karşılaşabilir.

Değerlendirme

Türkiye'de devlet okullarının gelir kaynakları, merkezi bütçeden MEB tarafından tahsis edilen ödeneklerden, okul aile birliği gelirleri, yerel yönetim desteklerinden, bazı okullarda döner sermaye ve sınırlı düzeyde il/ilçe kantin paylarından tahsis edilen aktarım gelirlerinden oluşmaktadır. Bu kaynaklar, öğretmen maaşları, bina bakım ve onarımı, eğitim materyalleri, temizlik malzemeleri, sosyal etkinlikler ve teknolojik ihtiyaçlar gibi çeşitli gider kalemlerini karşılamak için kullanılmaktadır. Devlet okullarının çoğunluğunda bütçe açığı söz konusudur ve bu bütçe açığını kapatma sorumluluğu okul müdürüne aittir.

Okul müdürleri, devlet okullarının gelir ve giderlerini yönetirken çeşitli zorluklarla karşılaşmak ve bu durum odaklanmaları gereken eğitim öğretim süreçlerine olumsuz yansımaktadır. Finans yönetiminde merkezi bütçeden ödenek temini ve bu ödeneklerin harcanması ile ilgili yaşanan bürokratik süreçler, kaynak yetersizliği, şeffaflık ve hesap verme sorumlulukları ile ilgili karşılaştıkları zorluklar, ek kaynak oluşturma çabaları, buna bağlı olarak maruz kaldıkları eleştiriler ve bunun sonucunda ortaya çıkan motivasyon kaybı, mali süreçlerin oluşturduğu iş yükü ve baskı bunların başlıcalarıdır.

Devlet okullarına merkezi bütçeden gelen ödeneklerin genellikle yetersiz olmakta ve bu nedenle birçok ihtiyaç yerel kaynaklarla karşılanmak zorunda kalınmaktadır. Eğitim-öğretim süreçlerinin aksatmaması ve okulun fiziksel ihtiyaçlarının karşılanmasında Okul Aile Birliği kaynakları ve dolayısıyla veli bağışları önemli bir paya sahip olmaktadır. Ancak bu kaynakların yeterli olmaması veya yasal düzenlemeler çerçevesinde sınırlandırılması, okul müdürlerinin hareket alanını daraltmaktadır.

Müdürlerin öncelikli görevi eğitim liderliği yapmak, öğrenci başarısını artırmak üzere programlar geliştirmek, uygulanmasını sağlamak, değerlendirmek ve denetlemektir. Ancak mali süreçlere odaklanmak, bu asli görevlere ayrılan zamanı ve enerjiyi azalttığı gibi velilerle olan iletişime çoğunlukla olumsuz yansımakta ve bu durum okul müdürünün eğitimci kişiliği zedelenmektedir.

Okul müdürlerinin gelir-gider yönetiminde karşılaştığı bürokratik süreçler ve kaynak yetersizliği, eğitim liderliği rollerine gölge düşürerek öğrenci başarısına odaklanmalarını engellemektedir.

Finans yönetimi okul müdürlerinin eğitim liderliği rolüne gölge düşürdüğü gibi mali konulardaki bürokratik süreçlerin karmaşıklığı müdürlerinin zaman yönetimi konusunda da sorunlar yaşamasına neden olmaktadır. Ödeneklerin talebi, takibi, harcamaların onaylanması, belgelenmesi ve denetlenmesi süreçlerinde yoğun bir iş yüküyle karşılaşan müdürler, okuldaki eğitim süreçlerine daha az zaman ayırmabilmektedir.

Gelir gider arasındaki farklar ve oluşan bütçe açığını kapatma zorunluluğu okul yönetimlerini mevzuat dışı birtakım uygulamalara zorunlu kılmaktadır. Bu ise okul yönetimlerinin şeffaf yönetim yaklaşımlarına zarar vermektedir. Okul müdürlerinin hesap verme sorumluluğu, mali yönetimde şeffaflık ve güven sağlamak açısından önemli olmakla birlikte mevcut sistemde kaynak yetersizliği, ek kaynaklar oluşturma zorunluluğu, yetki ve sorumluluk arasındaki dengesizlikler nedeniyle bir sorun haline gelebilmektedir. Okul müdürleri, kısıtlı kaynaklarla ihtiyaçları karşılamaya çalışırken, bütçede eksiklikler veya harcama sorunları ortaya çıktığında hesap verebilirlik daha da zorlaşmaktadır. Müdürlerin, hesap verebilme sorumluluğuna rağmen gelir oluşturma veya harcamaları esnek şekilde yönlendirme konusunda sınırlı yetkilere sahip olması, önemli bir dengesizlik yaratmaktadır. Özellikle yerel gelir kaynaklarına erişim ve bağış toplama gibi konularda okul müdürlerinin hareket alanı kısıtlanmaktadır.

Mali kaynakların yönetimi özellikle ekonomik açıdan dezavantajlı bölgelerde görev yapan müdürler için daha belirgin bir sorun haline gelmektedir. Okullar arası gelir farklarından kaynaklanan eşitsizlikler söz konusudur ve bazı okul müdürleri olmayan bütçeyi yönetmek durumunda kalmaktadır. Kaynak oluşturulmadan bütçe yönetimi sorumluluğu yüklemek, müdürlerin eğitim kalitesini artırmak yerine kriz yönetimiyle uğraşmasına neden olmaktadır. Maddi olanakları kısıtlı okullarda görev yapan müdürler, temizlik, bakım-onarım, eğitim materyalleri gibi temel ihtiyaçlar için dahi yeterli kaynak bulmakta zorlanmaktadırlar. Bu okullarda eğitim öğretimin kalitesini artırmaya yönelik çalışmalar sınırlı kalmakta, mali sürdürülebilirliği ve eğitimde fırsat eşitliğini olumsuz etkileyen durumlar ortaya çıkmaktadır.

Tablo 10: Sonuçlar

✓	Devlet okulları merkezi bütçe, yerel yönetim, okul aile birlikleri ve diğer sınırlı kaynaklardan gelir sağlıyor.
✓	Bütçe açığı, okul müdürlerine ek mali sorumluluklar yüklüyor.
✓	Bürokrasinin karmaşıklığı ve kaynak yetersizliği, müdürlerin eğitim liderliği görevlerini olumsuz etkiliyor.
✓	Gelir-gider dengesizliği ve hesap verebilirlik süreçleri zorluklar yaratıyor.
✓	Dezavantajlı bölgelerdeki okullarda kaynak yetersizliği daha belirgin.
✓	Okullar arası gelir farkları eğitimde fırsat eşitsizliğini yeniden üretiyor.
✓	Müdürler, bütçe açığını kapatmaya çalışırken kriz yönetimine odaklanmak zorunda kalıyor.
✓	Mali süreçlere odaklanma, müdürlerin eğitim liderliği ve öğrenci başarısı üzerindeki etkisini azaltıyor.
✓	Velilerle iletişim ve müdürlerin eğitimci kimliği zarar görüyor.

Öneriler

Eğitimde finansal farklılıklar, eşitsizlikleri beraberinde getirmekte; bu ise hem bireysel hem de toplumsal düzeyde derin etkiler yaratmaktadır. Eğitim, sadece bireysel başarıyı değil, aynı zamanda toplumsal kalkınmayı da şekillendirdiği için, bu eşitsizliklerin ortadan kaldırılması büyük önem taşımaktadır. Eğitimde fırsat eşitliğini sağlamak için okullar arasındaki gelir farklılıklarının azaltılması, okul kaynaklarının adil bir şekilde dağıtılması ve her öğrencinin ihtiyacı olan desteği alabileceği bir eğitim ortamının oluşturulması gerekmektedir.

Eğitime ayrılan payın artırılması, toplumun her kesimine olumlu yansıyacak bir yatırımdır. Eğitim kalitesinin yükseltilmesi, sadece bireylerin yaşam standartlarını artırmakla kalmaz, aynı zamanda ülkenin sürdürülebilir kalkınmasını ve uluslararası rekabet gücünü de destekler. Bu nedenle, eğitime ayrılan bütçenin artırılması bir lüks değil, bir gereklilik olarak görülmelidir.

Merkeziyetçi finansman sisteminin alternatifi olan ve Kanada, İngiltere gibi bazı ülkelerde uygulama örnekleri olan **okul bazlı bütçeleme** ile okullar arası gelir farklılıklarının azaltılması sağlanabilir. Okulların bütçelerinin merkezi yönetim yerine yerel düzeyde, okulun ihtiyaçlarına ve

Okul bazlı bütçeleme modeli, okulların ihtiyaçlarına göre kaynakların daha verimli kullanılarak gelir farklılıklarının azaltılmasını ve eğitimin yerel önceliklere göre şekillendirilmesini sağlayabilir

önceliklerine göre belirlenmesini sağlayan finansal yönetim modeli olan okul bazlı bütçeleme ile eğitimin yerel ihtiyaçlara göre şekillendirilmesi ve kaynakların daha verimli kullanılması sağlanacaktır. MEB'in, finansal eşitsizliklerin etkilerini düzenli olarak analiz etmesi ve çözüm odaklı politikalar geliştirmesi de mali kaynakların yetersizliğinden ya da dengesiz dağılımından kaynaklı eşitsizliklerin giderilmesinde önemli rol oynayacaktır.

Okulların, belediyeler, sivil toplum kuruluşları ve özel sektörle daha güçlü iş birlikleri yapması teşvik edilebileceği gibi özellikle yerel yönetimlerin okullara sağladıkları desteğin miktarını ve çeşidini güvence altına alan yasal düzenlemelere ihtiyaç vardır. Okullara sağlanacak destek yerel yönetimlerin inisiyatifinden çıkarılıp zorunlu görevler arasında yer almalıdır.

Kamu-özel sektör iş birliği artırılarak, dezavantajlı okullara sponsor destekleri artırılmalı, sivil toplum kuruluşları, okullar aracılığı ile gerçekleştirdikleri resim şiir yarışmaları gibi sosyal sorumluluk projeleri yerine bu alanda sosyal sorumluluk projeleri geliştirmeye teşvik edilmelidir.

Okulun bulunduğu çevrenin, okulun gelir durumu üzerinde belirleyici bir rol oynadığı göz önünde bulundurularak eğitimde fırsat eşitsizliğine neden olabilecek etkenlerin önüne geçebilmek için dezavantajlı bölgelerdeki okulların destek miktarları artırılmalıdır. Kırsal ve dezavantajlı

bölgelerdeki okullara daha fazla kaynak aktarılmalı; bu bölgelerde kaynak oluşturma baskısı azaltılmalıdır.

Okul müdürlerinin finans yönetimi ile ilgili sorumlulukları ve bu konuda karşılaştıkları sorunlar bağlamında bakıldığında;

Okul müdürlerinin mali kaynakların yönetimi ile ilgili karşılaştıkları sorunlar, müdürlerin yalnızca yönetsel değil, aynı zamanda mali yükümlülükler açısından da büyük bir sorumluluk altında olduklarını göstermektedir. Okul müdürlerinin bu görevlerini etkili bir şekilde yerine getirebilmeleri için esnek bütçe kullanımına ve eğitim odaklı yönetim modellerine ihtiyaç bulunmaktadır.

Eğitim sisteminin sürdürülebilir bir şekilde iyileştirilmesi için, müdürlerin mali sorumluluklarını destekleyecek daha güçlü destek mekanizmaları oluşturulmalıdır. Ödeneklerin kullanımındaki katı kurallar gevşetilerek müdürlerin ihtiyaçlara göre harcama yapabilmesi sağlanmalıdır. Okul müdürlerine, kaynakların kullanımında daha fazla esneklik ve inisiyatif tanınmalı, hesap verme yükümlülüğü bu yetkilerle dengelenmelidir. Okul müdürü ek kaynak yaratmak üzere mevzuat dışı uygulamalara başvurmak ve risk almak durumunda bırakılmamalıdır.

Zamanlarının ve enerjilerinin önemli bir kısmını eğitim öğretim süreçleri yerine mali kaynakların yönetimine ayırmak durumunda kalan okul müdürleri, mali yönetim ve bütçe planlaması konusunda düzenli olarak eğitilmeli ve teknik destek almalıdır. Diğer yandan okullarda, mali işleri yönetmek üzere uzman personelin istihdam edilmesi düşünülebilir.

Okul Aile Birliği ve diğer paydaşlar, mali süreçlere daha fazla dahil edilerek, hesap verme sürecinin paylaşılması sağlanmalıdır. Okul Aile Birliği kaynaklarının yönetiminde okul müdürünün yetki ve sorumlulukları “*Davul birinin boynunda, tokmak bir başkasının elinde ...*” halk deyiminde ifadesini bulmaktadır. Bu ise yine gereksiz iş yüküne sebep olmaktadır. Bu nedenle okul müdürlerinin Okul Aile Birliği iş ve işlemlerinde de yetki ve sorumluluklarını dengeleyici düzenlemelere ihtiyaç bulunmaktadır.

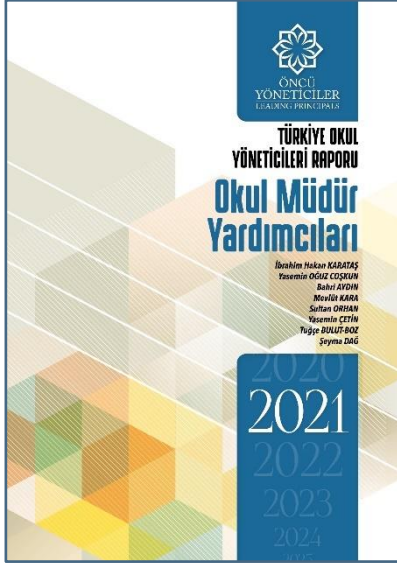
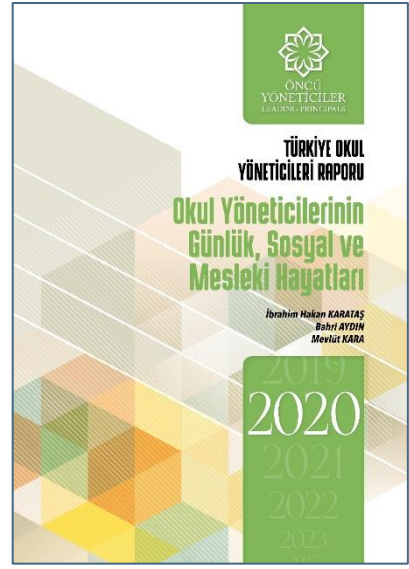
Üst yönetimler bağışlar ve okullara destek konusunda kamuoyuna yaptıkları açıklamalarda gerçekçi bir yaklaşım sergilemelidir. Aksi yönde yapılan açıklamalar okul müdürlerinin eğitim liderliği sıfatlarını zedeleyerek velilerle olan iletişimlerine olumsuz yansımakta, hatta zaman zaman isnada varan söylemlere sebebiyet vermektedir. Bu tür yaklaşımlar, hem okul müdürlerinin moral ve motivasyonunu düşürmekte hem de okulların ihtiyaçlarını

Okul müdürlerinin mali sorumluluklarını desteklemek için esnek bütçe kullanımına olanak tanınmalı ve hesap verebilirlik yetkiyle dengelenmelidir.

karşlamak için gereken desteklerin azalmasına yol açmaktadır. Gerçekçi ve destekleyici açıklamalar hem velilerle hem de diğer bağışçılarla daha güçlü bir iş birliği ortamı oluşturabilir.

Tablo 11: Öneriler

Kamu-Özel Sektör İş birliği	✓ Dezavantajlı okullar için sponsor destekleri ve sosyal sorumluluk projeleri artırılmalıdır.
Müdürlerin Yetki ve Destek Mekanizmaları	✓ Müdürlere esnek bütçe kullanımı ve harcama yetkisi verilmelidir. ✓ Mali yönetim süreçlerinde uzman personel istihdamı sağlanmalıdır. ✓ Okul müdürlerine mali yönetim eğitimi ve teknik destek sağlanmalıdır.
Paydaş Katılımı ve Şeffaflık	✓ Okul Aile Birliği ve diğer paydaşlar, mali süreçlere daha fazla dâhil edilmelidir. ✓ Müdürlerin mali süreçlerdeki yetki ve sorumluluk dengesi iyileştirilmelidir.
Gerçekçi İletişim ve Kamuoyu Yaklaşımları	✓ Üst yönetimler bağışlar ve destekler konusunda gerçekçi açıklamalar yapmalıdır. ✓ Müdürlerin eğitim liderliği rolleri zedelenmeyecek şekilde kamuoyu bilgilendirmesi yapılmalıdır





**OKUL
YÖNETİCİLERİ**
SCHOOL HEADS

TÜRKİYE OKUL YÖNETİCİLERİ RAPORU

Okullarda Finansal Yönetim ve Bütçe Sorunları

Okul Yöneticileri Derneği'nin önemli çalışmalarından biri de her yıl düzenli olarak yayınladığımız Türkiye Okul Yöneticileri Raporu (TOYR) serisidir. Bu raporlarla, Türkiye'de okul yöneticiliği mesleğini güçlendirecek bir ekosistemin inşa edilmesine katkıda bulunmayı amaçlıyoruz. Raporlarımız, sahadan elde edilen verilerin bilimsel değerlendirmelerle analiz edilmesi, mesleğin mevcut durumunun bir fotoğrafının çekilmesi ve politika yapıcılara rehberlik edilmesi amacıyla hazırlanmıştır. Aynı zamanda, meslektaşlarımıza ve bu alanda kariyer yapmayı düşünen adaylara yön gösterici bir kaynak olmayı hedeflemektedir.

Bugüne kadar hazırladığımız raporlar:

- 2019: Türkiye'de ve Dünyada Okul Yöneticiliği
- 2020: Okul Yöneticilerinin Günlük, Sosyal ve Mesleki Hayatları
- 2021: Okul Müdür Yardımcıları
- 2022: Doktoralı Okul Yöneticileri
- 2023: Kadın Okul Yöneticisi Olmak

Türkiye Okul Yöneticileri Raporu serisinin 2024 teması, devlet okullarının finansal yönetim süreçleri ve bütçe sorunları üzerine odaklanmıştır. "Okullarda Finansal Yönetim ve Bütçe Sorunları - Eğitimde Eşitsizlik Çıkmazı: Devlet Okullarında Yetersiz Bütçenin Bedeli ve Okul Müdürlerinin Taşıdığı Yük" adlı altıncı raporumuzda, okulların finansmanla ilgili yapısal sorunlarını, okul müdürlerinin bu süreçlerde üstlendikleri kritik rol ve sorumlulukları ele aldık. Ayrıca, mevcut sorunların çözümüne yönelik öneriler geliştirerek, kamuoyunun ve karar alıcıların dikkatine sunmayı amaçladık.

2024

2025

2026

www.okulyoneticileri.org.tr

bilgi@okulyoneticileri.org.tr

(0505) 019 70 59

[f](#) [t](#) [i](#) [o](#) [okulyoneticileri](#)