

Kocaeli Üniversitesi

Eğitim Dergisi

E-ISSN: 2636-8846
2022 | Cilt 5 | Sayı 2
Sayfa: 560-587



**Kocaeli University
Journal of Education**

E-ISSN: 2636-8846
2022 | Volume 5 | Issue 2
Page: 560-587

Okulların eğitim finansmanının karanlık yüzü: Okul yöneticilerinin finans kaynağı sağlama sürecine ilişkin görüşlerinin incelenmesi

The dark side of financing schools: Examining school administrators' views on the process of providing financial resources

Soner Polat,  <https://orcid.org/0000-0003-2407-6491>
Kocaeli Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, spolat@kocaeli.edu.tr

Emre Esen,  <https://orcid.org/0000-0002-7304-3285>
Milli Eğitim Bakanlığı, emreesen24@hotmail.com

ARAŞTIRMA MAKALESİ

Gönderim Tarihi
20 Temmuz 2022

Düzeltilme Tarihi
19 Ekim 2022

Kabul Tarihi
24 Ekim 2022

Önerilen Atıf

Recommended Citation

Polat, S., & Esen, E. (2022). Okulların eğitim finansmanının karanlık yüzü: Okul yöneticilerinin finans kaynağı sağlama sürecine ilişkin görüşlerinin incelenmesi. *Kocaeli Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 5(2), 560-587.
<http://doi.org/10.33400/kuje.1146282>

ÖZ

Bu çalışmada, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı kamu okullarında görev yapan okul yöneticilerinin aynı ve nakdi gelir kaynağı sağlama sürecindeki karanlık yüzünün ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Nitel araştırma yönteminde yapılandırılan bu çalışmada olgubilim deseni kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu 2021-2022 eğitim öğretim yılında Kocaeli İl Milli Eğitim Müdürlüğünde görev yapan 12 (11 erkek, 1 kadın) okul yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplamak için araştırmacılar tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Araştırmada toplanan veriler, nitel veri analiz yöntemlerinden biri olan içerik analizi kullanılarak değerlendirilmiştir. Okulların; sivil toplum kuruluşları, Milli Eğitim Müdürlüğü, veliler, hayırseverler ve diğer kurumlardan aynı gelir kaynakları olduğu tespit edilmiştir. Okulların nakdi gelir kaynaklarının Milli Eğitim Müdürlüğü, okul aile birlikleri ve diğer nakdi yardımlardan oluştuğu görülmüştür. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre okulların çeşitli aynı ve nakdi gelir kaynaklarının olduğu fakat bu gelir kaynaklarının okul yöneticileri tarafından yeterli bulunmadığı görülmüştür. Okul yöneticilerinin bütçe yetersizliği nedeniyle bağışlardan ve velilerden oluşan aynı gelir kaynakları oluşturdukları görülmüştür. Ayrıca sosyal etkinliklerden, yayınevlerinden, çocuk kulüplerinden, bağışlardan, giyim mağazalarından, fotoğraf çekiminden, mezuniyet törenlerinden, geri dönüşümden, organizasyon şirketlerinden ve diğer kaynaklardan oluşan nakdi gelir kaynaklarının olduğu tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin aynı ve nakdi gelir kaynağı sağlama sürecinde ağırlıklı olarak olumsuz duygu ve düşünce içerisinde oldukları ve bu süreçte çeşitli zorluklarla karşılaştıkları görülmüştür.

Anahtar Sözcükler: okul yöneticisi, karanlık yüz, eğitimin finans kaynakları

ABSTRACT

The aim of this study is to reveal the dark side of school administrators working in public schools affiliated to the Ministry of National Education in the process of providing in-kind and cash income resources. The phenomenology design was used, which was structured in the qualitative research method. The study group of the research consists of 12 (11 male, 1 female) school administrators working in Kocaeli Provincial Directorate of National Education in the 2021-2022 academic year. A semi-structured interview form developed by the researchers was used to collect data in the study. The data collected in the research were evaluated using content analysis, which is one of the qualitative data analysis methods. It has been found out that schools have in-kind income sources from non-governmental organizations, the Directorate of National Education, parents, philanthropists and other institutions. It has been observed that the cash income sources of the schools consist of the Directorate of National Education, school parent associations and other cash aids. According to the findings, schools have various in-kind and cash income resources, but the school administrators do not see these income resources sufficient. It has been seen that school administrators create in-kind income resources consisting of donations and parents due to the lack of budget. In addition, there are cash income resources consisting of social events, publishing houses, children's clubs, donations, clothing stores, photo shoots, graduation ceremonies, recycling, organization companies and other resources. School administrators mainly have negative feelings and thoughts in the process of providing in-kind and cash income resources and they encounter various difficulties in this process.

Keywords: school administrators, dark side, financial resources of education

GİRİŞ

Eğitim, bireyin ve toplumun gelişmesini, kültürel değerlerin korunması ve gelecek nesillere aktarılmasını sağlayan, ekonomik kalkınmaya katkıda bulunan (Güngör & Göksu, 2013), kişiliğin gelişmesine yardım eden ve bireyi yetişkin yaşamına hazırlayan (Tezcan, 1985) çok önemli bir süreçtir. Eğitimin amaçlarına bakıldığında çok kapsamlı bir süreci ifade ettiği görülmektedir. Eğitim kurumlarının bu amaçları gerçekleştirmesi için çeşitli kaynaklara ihtiyacı vardır. Bireyin ve toplumun gelişiminde önemli bir etken olan eğitime ayrılan bütçeler, ülkelerin eğitime ne kadar önem verdiklerinin en önemli göstergesidir.

Eğitim kurumlarının amaçlarına ulaşabilmesi için bütçelerinin iyi yönetilmesi veya bütçelerin yetersiz kaldığı durumlarda yeni kaynakların oluşturulması gerekmektedir. Bu noktada eğitim finansmanı kavramı ortaya çıkmaktadır. Eğitim finansmanı, eğitim için gerekli olan parasal kaynakların kim veya kimler tarafından sağlanacağı ve hangi yöntemlerle nerelere harcanacağı ile ilgilidir (Sağ, 2021). Güngör ve Göksu'ya (2013) göre eğitim finansmanı, eğitim öğretim sürecinin işleyişi için gerekli olan parasal kaynakların sağlanması ve dağıtım işlemidir.

Eğitim kurumlarının kamu ve özel sektör aracılığıyla elde ettiği çeşitli finans kaynakları bulunmaktadır. Türkiye'de eğitim kurumlarının başlıca finans kaynaklarını; merkezî yönetim bütçesinden ayrılan pay, il özel idareleri bütçesinden ayrılan kaynaklar, ulusal ve uluslararası kurum kuruluşlardan sağlanan hibe, kredi ve burslar, gerçek ve tüzel kişilerin bağışları, okul-aile birlikleri gelirleri oluşturmaktadır (MEB 2019-2023 Stratejik Planı, 2022). 222 sayılı İlköğretim ve Eğitim kanununun 76. maddesine göre ilköğretim okullarının gelir kaynaklarını şöyle sıralayabiliriz:

- Her yıl Devlet gelirlerinin % 3'ünden az olmamak üzere Devlet bütçesinden yapılacak yardımlar,
- Özel idare bütçelerine yıllık gelirlerinin en az % 20'si oranında konulacak ödenekler,
- Köy okullarına gelir sağlamak üzere, tahsis edilen araziden ve okul uygulama bahçesinden elde edilen gelirler hariç köy bütçelerine her yıl genel gelirlerinin en az % 10'u oranında konulacak ödenekler,
- Kanuna göre verilecek para cezaları,
- Gelirleri sıbyan, mahalle tıfıl okullarıyla medreselere ve diğer ilim müesseselerine tahsis edilmiş bulunan mazbut vakıflar hasılatından her yıl Vakıflar Genel Müdürlüğünce bütçe ile tespit edilecek gelirlerle mütevelliler tarafından idare olunacak vakıflardan ayrılacak hisseler,
- Kamu ve özel kurumlar, dernekler veya hayırsever kimseler tarafından yapılacak her türlü mal, para bağışları ve vasiyetler,
- Faizler,
- Hurdaya çıkacak okul eşya ve levazımının, işe yaramayacağı anlaşıldığından veya yenisi yapıldığından satılmasına karar verilen okul binaları enkazının veya okul yerinin değiştirilmesi dolayısıyla bu kanuna göre istifade edilemeyecek durumda kalan arsa ve tarlaların satışından elde edilecek paralar,
- Sözleşmeler gereğince kısmen veya tamamen yerine getirilmeyen okul yapım işleri müteahhitlerinden alınacak gecikme ve benzeri tazminat ve müteahhitlerin irat kaybolunacak teminat akçeleri (MEB, 2022).

Bu finans kaynaklarının yanı sıra Millî Eğitim Bakanlığı'nın (MEB) 2023 Vizyon Belgesinde, MEB'in diğer bakanlıklarla yapacağı iş birlikleri ve projelerle, hayırseverlerin yapacağı bağışların daha etkili yönetilmesiyle, okulların gelişim hedefleriyle uyumlu okul bütçesi oluşturulmasıyla ve mesleki teknik kurumlarının donanımlarının iyileştirilmesiyle döner sermayeyi yeni bir modele kavuşturarak finansal kaynaklarını artırmayı ve çeşitlendirmeyi hedeflemektedir (MEB 2023 Vizyon Belgesi, 2022). Eğitim kurumlarının kamu ve özel sektör desteğiyle çeşitli finans kaynaklarının olduğu görülmektedir. Ancak bu kaynaklar eğitim kurumlarının ihtiyaçlarını karşılayamamaktadır. Korkmaz'a (2005) göre eğitim kurumlarının

kendilerinden beklenen eğitim hizmetlerini yapabilmeleri için gerekli parasal kaynakları sağlamada ciddi sorunlar yaşamaktadırlar. Ayrıca okulun bütçesi olmadan fiziksel ortamın düzenlenmesi ve geliştirilmesini beklemek oldukça güçtür (Özer, Demirtaş & Ateş, 2015). Eğitim kurumlarının giderlerinin her geçen yıl hızlı bir şekilde arttığı görülmektedir. Giderlerin karşılanabilmesi için verilen ödenekler de yıllara göre azalma eğilimi göstermektedir. Bu durumda resmi yollarla karşılanamayan okul giderleri, resmi olmayan yollarla elde edilen finans kaynakları ile giderilmektedir (Menteşe, Üstün & Gökdelen, 2012). Okulların fiziki, sosyal ve kültürel yönlerinin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi noktasında devletin karşılayamadığı gereksinimleri velilerin tamamlaması gerekmekte (Hoşgörür & Arslan, 2014) ya da okul yöneticileri kendi kaynaklarını oluşturmak zorunda kalmaktadırlar.

Eğitim kurumlarının hizmetlerini eksiksiz yapabilmeleri ve artan eğitim talebine karşılık verebilmeleri için eğitime ayrılan bütçenin artması gerekmektedir. Eğitime yeteri kadar kaynak aktarılması durumunda eğitim hizmetleri amaçlarına ulaşamayacak ya da aksaklıklar meydana gelecektir. Türkiye’de bütçeden eğitime ayrılan payın yetersiz olması ve kaynakların adil dağıtılmaması, örgün eğitim kurumlarındaki eğitim hizmetlerinin aksamasına neden olmaktadır. Bu sebeplerden dolayı okullar ihtiyaçlarını karşılamakta ve finansal sorunları çözmekte çaresiz kalmaktadırlar. Okul yöneticileri, ihtiyaçları karşılamak ve finansal sorunları çözmek için çözüm yolları aramaktadırlar (Hoşgörür & Arslan, 2014). Burada en büyük görev okul yöneticilerine düşmektedir. Çünkü eğitim kurumlarının finans kaynaklarının okulların hedefleri doğrultusunda sağlanması, saklanması, değerlendirilmesi ve gerektiğinde kullanılması okul yöneticisinin bilgisi dâhilindedir (Balyer, 2012). İlköğretimde kaynak sıkıntısı olduğu bir gerçektir. Okul yöneticileri bu kaynak yetersizliğini çözebilmek ve daha fazla kaynak sağlayabilmek için değişik arayışlara girmektedirler (Sarıbal Altuntaş, 2005). Okul aile birlikleri bina, personel ve araç gereç giderlerini devletin karşıla(ya)madığı durumlarda ortaya çıkararak farklı çözüm yolları üretmektedirler (Özdemir, 2018). Kavak, Ekinci ve Gökçe (1997) tarafından yapılan çalışmada, Ankara kent merkezindeki ilköğretim okullarının kendilerine ayrılan bütçenin dışında 27 çeşit gelir kaynağı oluşturdukları görülmüştür. Okullardaki finans kaynağı sorununun diğer ülkelerde de yaşandığı görülmektedir. Örneğin, Nijerya’da yapılan bir çalışmada okulların kaynak sorununu çözmek amacıyla çeşitli öneriler sunulmuştur. Bu önerilerden bazıları; mevcut kaynakların bir araya getirilmesi ve kullanımı, ihtiyaç duyulan malzemelerin komşu okullardan ödünç alınması, uygulamalı derslerde komşu okullar ile ortak ders yapılması, okula ait yerlerin kiraya verilmesi, tarımsal faaliyetlerin yapılmasıdır (Akindele, 2013). Kenya’da yapılan bir çalışmada okul yöneticilerinin, okulun ihtiyaçlarını karşılamak ve ihtiyaç sahibi öğrencilere yardım etmek amacıyla fidanlık, domuz ve tavşan yetiştiriciliği yaptığı ve mezun olan başarılı öğrencilerden bağış topladıkları tespit edilmiştir (Sabwami, Areba & Abenga, 2020).

Okul yöneticileri kurumlarına finans kaynağı bulmak amacıyla çeşitli etkinlikler ve faaliyetler yapmaktadırlar. Bu etkinlik ve faaliyetlerin bir kısmı okul aile birliği üzerinden yapılırken bazıları ise sadece okul yöneticilerinin kendi bildiği yollarla yapılmaktadır. Okul yöneticilerinin bu davranışları, Joe Luft ve Harry Ingham tarafından geliştirilen Johari Penceresi ile açıklanabilir. Johari Penceresi modeli, bir gruba üye olan kişilerin davranışları hakkında bilgi vermektedir. Johari Penceresi modeli, “açık alan, kör alan, saklı alan ve bilinmeyen alan” olmak üzere dört alandan oluşmaktadır. Alanların ayrılmasının mantığı, davranış, duygu ve motivasyon ile ilgili farkındalıktır. Farkındalıklar değiştikçe, kişilerin psikolojik durumuna göre duygu, motivasyon ve belirli bir davranış doğrultusunda kişilerin Johari Penceresinde bulunduğu alanda değişmektedir (Koca & Erigüç, 2017).

Şekil 1*Johari Penceresi*

	Kişi Biliyor	Kişi Bilmiyor
Başkaları Biliyor	Açık Alan	Kör Alan
Başkaları Bilmiyor	Saklı Alan	Bilinmeyen Alan

Kişinin kendisinin ve başkalarının bildiği bilgiler açık alanı, kişinin kendisinin bilmediği ama başkalarının bildiği bilgiler kör alanı, kişinin kendisinin ve başkalarının bilmediği bilgiler bilinmeyen alanı ve kişinin kendisinin bildiği ama başkalarının bilmediği bilgiler saklı alanı oluşturmaktadır. Okul yöneticilerinin kurumlarına finans kaynağı oluşturmak amacıyla yaptığı bazı davranışlar herkes tarafından bilinmektedir. Herkes tarafından bilinen bu davranışlar Johari Penceresinde açık alana denk gelmektedir. Ayrıca okul yöneticilerinin finans kaynağı sağlarken Johari Penceresinde saklı alana denk gelen sadece kendilerinin bildiği finans kaynakları da vardır. Çetin'in (2019) yaptığı çalışmada okul yöneticilerinin bütçe yetersizliği, personel istihdamı, bakım onarım vb. giderleri ve sosyal-kültürel etkinliklerin planlanması ve icrası gibi mali konularda zorlandıklarını bulmuştur. Okul yöneticileri okulun bütçesinin yeterli olmadığı durumlarda gelir sağlamak amacıyla çeşitli etkinlikler, faaliyetler ve eylemlerde bulunmaktadır. Özünde okulun faydasına olan bu davranışların bir kısmı herkes tarafından bilinirken bir kısmı ise okul yöneticilerinin yetkisi ve görev alanı dışında olduğu için bu davranışları başkalarından saklamak zorunda kalmaktadırlar. Johari Penceresinde saklı alana denk gelen bu davranışların okul yöneticilerinin karanlık yüzünü oluşturduğu söylenebilir. Yapılan bu çalışmada okullara finans kaynağı sağlama sürecinde Johari Penceresinde saklı alana denk gelen okul yöneticilerinin karanlık yüzünü oluşturan davranışlarına odaklanılmaktadır.

Kişi, grup veya örgüt üzerinde olumsuz sonuç ve maliyetlere neden olmak amacıyla bilinçli bir şekilde kişi, grup veya örgüt tarafından yapılan davranışlar örgütlerin karanlık yüzünü oluşturmaktadır (Binboğa, Eğin & Gülova, 2018). Robinson ve Bennett (1995) örgütün karanlık yüzünü oluşturan davranışları, "sapkın davranışlar" olarak ele almışlar ve sapkın davranışları, "belirgin örgütsel normları zedelemek suretiyle örgütün, üyelerinin veya her ikisinin de refahlarını tehdit eden iradi davranışlar." olarak tanımlamışlardır. Gruys ve Sackett (2003) örgütün karanlık yüzünü oluşturan davranışları "üretkenlik karşıtı davranışlar" olarak ele almışlar ve üretkenlik karşıtı davranışları, "bir organizasyon üyesinin, organizasyon tarafından, işletmenin meşru amaçlarına aykırı olarak değerlendirilen tüm irade davranışlar" olarak tanımlamışlardır. Karanlık yüz kavramı genel olarak örgütlerdeki olumsuz davranışları ifade etmekte kullanılmaktadır. Karanlık davranış kavramını araştırmacılar farklı tanımlamalarla açıklamış ve araştırmışlardır. Kavramı;

- Robinson ve Bennett "sapkın davranışlar"
- O'Leary Kelly, Griffin ve Glew "saldırgan davranışlar"
- Giacalone ve Greenberg "anti sosyal davranışlar"
- Skarlicki ve Folger "misilleme"
- Bies, Tripp ve Kramer "rövanş"
- Vardi ve Wiener "uygun olmayan örgütsel davranışlar"
- Fox, Spector ve Miles "üretkenlik karşıtı iş davranışları" adı altında incelemişlerdir (Karaeminoğulları, 2016).

Karanlık davranışlar örgütlerde hırsızlık, sabotaj, geri çekilme, saldırgan davranışlar ve zorbalık, işe gelmeme, isteyken işte olmama, istismar, cinsel taciz, alkol ve madde kullanımı, örgütün suistimali ve yolsuzluk olmak üzere farklı şekillerde ortaya çıkmaktadırlar (Karaeminoğulları, 2016). Araştırmalarda karanlık yüz kavramının genelde örgütlerdeki olumsuz davranışları ifade

etmekte kullanıldığını görülmektedir. Ancak karanlık yüz kavramı her zaman olumsuz davranışlardan oluşmamaktadır. Örgüt yöneticileri bazen görev alanları dışına çıkararak kişisel çıkarı olmadan tamamen örgüte yarar sağlamak amacıyla çeşitli davranışlarda bulunabilmektedirler. Bu davranışlar örgüt, örgüt üyeleri ve örgütün sürekliliği için oldukça önemli davranışlardır. Yöneticiler bu davranışları görev alanları dışında olduğu için gizli ve saklı yapma durumundadırlar. Bu gizli davranışlar da örgütün karanlık yüzünü oluşturmaktadır. Örgütün ve örgüt çalışanlarının faydasına olan bu davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışları ile örtüşmektedir.

Örgütsel vatandaşlık kavramını ilk olarak 1983 yılında Dennis Organ ve arkadaşları kullanılmıştır. Organ (1988) örgütsel vatandaşlık davranışını, çalışanların gönüllü olarak yaptıkları ve sonucunda örgütün bir bütün olarak çalışmalarını etkili bir şekilde sürdürmesini sağlayan görev alanı dışındaki davranışlar olarak tanımlamıştır (Dede, 2017). Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların örgütün etkili olması için gönüllü olarak yaptıkları davranışlardır (Köse, Kartal & Kayalı, 2003). Bu tür davranışlar, çalışanın görevini veya örgütlerin performansını geliştirmek için planlanmış gönüllü, yaratıcı ve yenilikçi eylemleriyle kişinin işini daha istekli yapması ve fazladan sorumluluk almaya gönüllü olmasıdır (Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach 2000). Örgütsel vatandaşlık davranışını farklı yazarlar farklı boyutlarda ele almıştır. Alan yazına bakıldığında en çok kabul gören boyutlandırma Dennis Organ'a aittir. Organ (1997) bu kavramı "yardımseverlik, vicdanlılık, nezaket, sivil erdem ve centilmenlik" olmak üzere beş boyutta ele almıştır.

Yardımseverlik, başkalarına gönüllü olarak yardım etmeyi veya işle ilgili sorunların ortaya çıkmasını önlemeyi amaçlayan davranıştır (Podsakoff vd., 2000). Vicdanlılık, örgütün kaynaklarını koruma, işe devam gibi örgütün iç düzeni ile ilgili konularda örgüt üyelerinden beklenen asgari rollerin ötesinde bir davranış sergilemeye gönüllü olmaktır (Karabey & İşcan, 2007). Nezaket, bir sorun çıkmadan önce diğer çalışanları bilgilendirme ve uyarma davranışdır (Podsakoff vd., 2000). Sivil erdem, örgüte bağlılığı ve üst seviyede ilgi göstermeyi ifade eder (Podsakoff vd., 2000). Centilmenlik, örgüt üyelerinin olumsuz durumla karşılaştıklarında şikayet etmemeleri ve bütün olumsuzluklara rağmen olumlu bir tutum sergilemeleridir (Karabey & İşcan, 2007; Podsakoff vd., 2000). Okul yöneticilerinin, eğitim öğretim faaliyetlerinin aksamaması için finans kaynağı sağlama davranışı örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından yardımseverlik boyutu, kendilerinden beklenen standart rolleri aşarak ek sorumluluklar üstlenmeleri vicdanlılık boyutu, örgüte karşı üst düzey bağlılık göstererek eğitim örgütünün devamlılığı için yaptıkları davranışlar sivil erdem boyutu ve eğitim öğretim sürecinde maddi ve manevi zorluklar karşısında şikayet etmeden çalışmalarına devam etmeleri centilmenlik boyutu davranışları ile örtüştüğü söylenebilir.

Okul yöneticilerinin çalıştığı eğitim kurumlarının verimliliğini artırmak ve gerekli finans kaynağını sağlamak amacıyla fazladan sorumluluk alarak görev alanları dışına çıkmaları onların örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdiklerini işaret etmektedir. Dolayısıyla okul yöneticilerinin bu karanlık davranışları alanyazında tanımlandığı gibi sadece olumsuz davranışlar olarak algılanmamalıdır. Tüm bu bilgilerden yola çıkarak karanlık yüz kavramını, çalışanların görev alanları dışına çıkararak kendilerine, diğer çalışanlara ve örgüte zarar vermek veya onları geliştirmek amacıyla yapılan olumlu ve olumsuz davranışlar olarak tanımlayabiliriz. Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere yöneticilerin karanlık yüzleri sadece olumsuz davranışlardan oluşmamaktadır. Yapılan bu çalışmada okul yöneticilerinin okullarına finans kaynağı oluşturma sürecindeki olumlu karanlık davranışlarına odaklanılmaktadır.

Okul yöneticileri okullarındaki mali işleri yaparken herkes tarafından bilinen gelir kaynaklarını kullanmakta fakat gelir kaynakları yeterli olmadığı durumlarda sadece kendilerinin bildiği bazı finans kaynakları üretmektedirler. Bu araştırmanın amacı, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı kamu okullarında görevli okul yöneticilerinin finans kaynağı sağlama sürecindeki karanlık davranışlarını, okul yöneticilerinin görüşlerine göre belirlemektir. Bu araştırma sayesinde okul yöneticilerinin Johari Penceresinde "saklı alana" denk gelen karanlık davranışlarını ortaya

çıkararak hem literatüre katkıda bulunulacak hem de mali işlerde yaptıkları karanlık davranışlar aydınlatılarak karşılaştıkları sorunların çözümüne ışık tutulacaktır. Okulların finans kaynakları aynı ve nakdi olmak üzere iki kaynaktan oluşmaktadır. Bu doğrultuda, yapılan araştırmada finans kaynakları aynı ve nakdi gelir üzerinden ele alınacaktır. Araştırmanın amacını gerçekleştirmek için aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

- 1) Okul yöneticilerine göre okulların aynı ve nakdi gelir kaynakları nelerdir?
- 2) Okul yöneticileri bütçe yetersizliği nedeniyle aynı veya nakdi gelir kaynağı sağlamak için neler yapmaktadırlar?
- 3) Okul yöneticileri aynı veya nakdi gelir kaynağı sağlama sürecinde;
 - a) Hangi duygu ve düşünceleri yaşamaktadırlar?
 - b) Ne gibi zorluklarla karşılaşmaktadırlar?
 - c) Karşılaştığı sorunları daha aza indirmek için önerileri nelerdir?

YÖNTEM

Bu araştırma, kamu okullarında görev yapan okul yöneticilerinin finans kaynağı sağlama sürecindeki karanlık yüzünün derinlemesine incelenmesi amaçlandığı için nitel araştırma yönteminde yapılandırılmıştır. Araştırmada olgubilim(fenomenoloji) deseni benimsenmiştir. Olgubilim deseni farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı olarak bilgi sahibi olmadığımız konulara odaklanmaktadır (Yıldırım & Şimşek, 2021). Olgubilim deseni günlük yaşantılarımızdaki deneyimlerimizin anlamı ve doğası hakkında derinlemesine bir anlayış kazanılmasını amaçlamaktadır (Patton, 2018).

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu 2021-2022 eğitim öğretim yılında Kocaeli İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nde görevli 12 (11 erkek, 1 kadın) okul yöneticisi oluşturmaktadır. Çalışma grubu, zaman ve mesafe açısından kolay ulaşılabilirliği dikkate alınarak belirlenmiştir. Çalışma grubunun belirlenmesinde, kamu okullarının her kademesindeki durumu ortaya çıkarmak amacıyla amaçlı örnekleme yöntemi ve buna bağlı olarak maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır. Amaçlı örnekleme yöntemi zengin bilgiye sahip olduğu düşünülen durumları çalışırken kullanılmaktadır. Maksimum çeşitlilik örnekleme, görece küçük bir örneklem oluşturmak ve bu örnekleme çalışılan probleme taraf olabilecek kişilerin maksimum derecede çeşitliliğini yansıtmak için kullanılmaktadır (Yıldırım & Şimşek, 2021).

Tablo 1

Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcı Kodu	Yaş	Cinsiyet	Medeni Durum	Mesleki Kıdem	Yöneticilik Kıdemi	Aynı Okulda Yöneticilik Kıdemi	Okuldaki Öğretmen Sayısı	Okul Yerleşkesi	Çalıştığı Kademe
Y1	38	Erkek	Evli	17	14	8	23	Köy	İlk-ortaokul
Y2	52	Erkek	Evli	27	17	3	44	Merkez	İlkokul
Y3	50	Kadın	Evli	28	16	3	33	Merkez	İlkokul
Y4	51	Erkek	Evli	26	15	7	26	Merkez	İlkokul
Y5	50	Erkek	Bekar	26	22	7	38	Merkez	Ortaokul
Y6	35	Erkek	Bekar	13	7	7	29	Merkez	İlk-ortaokul
Y7	49	Erkek	Evli	25	12	9	51	Merkez	İlkokul
Y8	42	Erkek	Evli	17	14	1	20	Merkez	İlkokul
Y9	44	Erkek	Evli	23	17	6	41	Merkez	Ortaokul
Y10	45	Erkek	Evli	22	18	1	16	Merkez	İlkokul
Y11	38	Erkek	Evli	16	5	5	60	Merkez	İlk-ortaokul
Y12	45	Erkek	Evli	21	14	3	58	Merkez	Lise

Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada, olgubilim araştırmalarında kullanılan veri toplama araçlarından biri olan görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşme, sözlü iletişim kanallarıyla veri toplama tekniğidir. Görüşme, genellikle yüz yüze yapılıyor olsa da telefon ve kameralı telefon gibi anında ses ve görüntü sağlayan iletişim araçlarıyla da yapılabilmektedir (Karasar, 2020). Görüşme, kişilerin verilerini, deneyimlerini, duygularını ve görüşlerini ortaya çıkarması açısından oldukça güçlü bir yöntemdir (Yıldırım & Şimşek, 2021). Araştırma kapsamında veri toplamak amacıyla Kişisel Bilgi Formu ve Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu kullanılmıştır.

Kişisel bilgi formu

Araştırmacılar tarafından hazırlanan kişisel bilgi formunda yaş, cinsiyet, medeni durum, mesleki kıdem, yöneticilik kıdemi, aynı okulda yöneticilik kıdemi, okuldaki öğretmen sayısı, okul yerleşkesi ve çalıştığı kademe konularında bilgi alınmak üzere sorular yer almaktadır.

Yarı yapılandırılmış görüşme formu

Araştırmada veri toplamak amacıyla araştırmacılar tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formunun geçerliliğini sağlamak için deneyimli ve uzman kişilerin görüşüne başvurulmuştur. Deneyimli ve uzman kişilerin önerileri doğrultusunda gerekli düzeltmeler yapılmış ve görüşme formu son şeklini almıştır.

Yarı yapılandırılmış görüşme soruları;

- 1) Okulunuzun ayni ve nakdi ne tür gelir kaynakları vardır?
- 2) Okul gelirlerini yeterli buluyor musunuz, yeterli olmadığı durumlarda ayni veya nakdi gelir kaynağı sağlamak için neler yapıyorsunuz?
- 3) Ayni veya nakdi gelir kaynağı sağlama sürecinde yaptığınız etkinlikler ve davranışlar sonucunda hangi duyguları ve düşünceleri yaşamaktasınız? Neden?
- 4) Bu ayni veya nakdi gelir kaynağı sağlama sürecinde ne gibi zorluklar yaşamaktasınız?
- 5) Okulların ayni veya nakdi bütçe yetersizliği yaşamamaları için sizin önerileriniz nelerdir?

Verilerin Analizi

Bu araştırmada toplanan veriler, nitel veri analiz yöntemlerinden biri olan içerik analizi kullanılarak değerlendirilmiştir. İçerik analizi, birbirine benzeyen verileri belirli kavram ve tema çerçevesinde bir araya getirme ve sonrasında okuyucunun anlayabileceği bir biçimde düzenleyerek yorumlamayı ve sonuçlara ulaşmayı amaçlamaktadır. Verilerin analizi; verilerin kodlanması, temaların belirlenmesi, verilerin kodlara ve temalara göre düzenlenmesi ve tanımlanması, bulguların yorumlanması olmak üzere dört aşamada gerçekleşir (Yıldırım & Şimşek, 2021). Bu araştırmada 12 okul yöneticisi ile her biri yaklaşık 30 ile 45 dakika arasında süren görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların ses kaydı alınmasını istememelerinden dolayı görüşmeler sadece yazılı notlar alınarak gerçekleştirilmiştir. Gizliliği sağlamak amacıyla görüşmeye katılan okul yöneticileri (Y) kısaltması yapılarak belirtilmiş ve her bir katılımcıya bir numara verilmiştir. Katılımcılardan elde edilen veriler yazılı notlar halinde kaydedilmiştir. Yazılı olarak kaydedilen notlar bilgisayar ortamına aktarılmış ve 17 sayfadan oluşan görüşme metinleri iki kez dikkatlice analiz edilmiştir. Görüşme formunun her bir sorusu için katılımcıların verdikleri cevaplar dikkatlice okunup düzenlenerek kodlar oluşturulmuştur. Kodların birbiri ile ilişkilerine bakılarak ortak kategoriler, kategorilerin birbiri ile ilişkilerine bakılarak da ortak temalar oluşturulmuştur. Bulgular, katılımcılardan doğrudan alıntılara yer verilerek sunulmuştur.

Geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları

Araştırmanın geçerliliğinin sağlanması amacıyla inandırıcılık ve aktarılabirlik, güvenilirliğinin sağlanması amacıyla tutarlılık ve teyit edilebilirlik gibi birtakım stratejiler kullanılmaktadır (Yıldırım & Şimşek, 2021). Araştırmanın inandırıcılığının (iç geçerliliğinin) sağlanması uzun

Soner Polat, Emre Esen

Okulların eğitim finansmanının karanlık yüzü: Okul yöneticilerinin finans kaynağı sağlama sürecine ilişkin görüşlerinin incelenmesi

sürekli etkileşim, uzman görüşü ve katılımcı teyidi ile gerçekleştirilmiştir. Görüşme öncesinde katılımcılarla iletişime geçilmiş, randevu alınmış ve görüşmeler katılımcıların görev yaptığı okullarda gerçekleştirilmiştir. Böylece katılımcının kendini rahat hissetmesi ve araştırmacıya güven duyması sağlanmıştır. Araştırma öncesinde, sürecinde ve sonrasında nitel araştırma yöntemleri konusunda uzman olan kişilerin görüşleri alınmıştır. Görüşme sorularının belirlenmesi için eğitim yönetimi alanında uzman kişilere başvurulmuştur. Görüşme verileri bilgisayar ortamında düzenlendikten sonra görüşmeye katılan iki katılımcının teyidi sağlanmıştır. Araştırmanın aktarılabilirliğini (dış geçerliliğini) sağlamak amacıyla görüşme notları yazılı olarak not edilmiş ve bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Elde edilen bulgular herhangi bir yorum olmaksızın aktarılmış ve sık sık doğrudan alıntılara yer verilmiştir. Aktarılabilirliğin sağlanması amacıyla örnekleme yöntemi olarak amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmanın tutarlılığını sağlamak amacıyla verilerin kodlanması sürecinde kavramlar ortak bir biçimde ele alınmış ve uzman görüşü alınırken aynı uzmanlara başvurulmuştur. Teyit edilebilirliğin sağlanması amacıyla tüm veri toplama araçları ve kodlama sürecinde kullanılan notlar gerektiğinde uzman ve araştırmacılar tarafından araştırmada ulaşılan yarguların, yorumların ve önerilerin ham verilerden elde edilip edilmediğinin değerlendirilmesi amacıyla saklanmıştır (Yıldırım & Şimşek, 2021).

Araştırma Etiği

Bu araştırmanın planlanmasından, uygulanmasına, verilerin toplanmasından verilerin analizine kadar olan tüm süreçte “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi” kapsamında uyulması belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Yönergenin ikinci bölümü olan “Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler” başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbiri gerçekleştirilmemiştir.

Bu çalışmanın yazım sürecinde bilimsel, etik ve alıntı kurallarına uyulmuş; toplanan veriler üzerinde herhangi bir tahrifat yapılmamış ve bu çalışma herhangi başka bir akademik yayın ortamına değerlendirme için gönderilmemiştir.

Etik kurul izin bilgileri

Etik değerlendirmeyi yapan kurul adı: Kocaeli Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu

Etik değerlendirme kararının tarihi: 28/12/2021

Etik değerlendirme belgesi sayı numarası: E-10017888-020-162285

BULGULAR

Bu bölümde araştırma kapsamında veri toplama aracı ile elde edilen bulgular yer almaktadır.

Okul Yöneticilerine Göre Okulların Ayni ve Nakdi Gelir Kaynakları

Katılımcılardan elde edilen verilere göre kamu okullarının; sivil toplum kuruluşları, Milli Eğitim Müdürlüğü, veliler, hayırseverler ve diğer kamu kurumlarının yaptığı ayni yardımlardan oluşan ayni gelir kaynakları bulunmaktadır. Sivil toplum kuruluşlarının; kılık, kıyafet ve kırtasiye yardımı, malzeme desteği ve bilgisayar, TV, atölye sınıfı ve oyun alanı yapma gibi konularda okullara destek oldukları görülmüştür. Bu konuda görüş bildiren katılımcıların ifadelerinin bir bölümü aşağıda verilmiştir:

Y1: ...sivil toplum kuruluşları okulumuzda yardıma muhtaç öğrencilere kılık kıyafet kırtasiye gibi yardımlarda bulunmakta ancak yeterli gelmemektedir. Yeterli olmamakla beraber zaman zaman malzeme desteği sağlanmaktadır...

Y2: ...kurumlar ayni anlamda ekonomik durumu iyi olmayan öğrencilere kırtasiye, kılık kıyafet yardımında bulunuyorlar. Eğitim dernekleri zaman zaman okulun ihtiyaçlarını (bilgisayar, TV, atölye sınıfı, oyun alanı) karşılamaktadırlar...

Soner Polat, Emre Esen

Okulların eğitim finansmanının karanlık yüzü: Okul yöneticilerinin finans kaynağı sağlama sürecine ilişkin görüşlerinin incelenmesi

Kamu okullarının aynı gelir kaynakları arasında yer alan Milli Eğitim Müdürlüğü, katılımcı Y9'un "...*Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından verilen masa dolap vb. eşyalar alıyoruz...pandemi süresince temizlik malzemeleri verildi.*" ifade ettiği gibi okullara, temizlik malzemeleri ve TV, dolap, masa ve sandalye gibi araç gereçler sağlayarak aynı yardımda bulunmaktadır. Velilerin okullara destek olmak amacıyla meslekleriyle ilgili onarım yaptıkları, durumu iyi olmayan öğrencilere kılık kıyafet ve kırtasiye yardımı ile okula araç gereç yardımı yaptıkları görülmüştür. Bu konuda görüş bildiren katılımcıların ifadelerinin bir bölümü aşağıda verilmiştir:

Y2: *Ekonomik durumu iyi olan veliler, kurumlar aynı anlamda ekonomik durumu iyi olmayan öğrencilere kırtasiye, kılık kıyafet yardımında bulunuyorlar...*

Y3: *Aynı yardım olarak veliler sınıfa veya okula yazıcı, bilgisayar vs. alabiliyorlar... Veliler meslek ilgilerine göre ufak tefek onarımlarda destek alabiliyorlar.*

Tablo 2

Okul Yöneticilerine Göre Okulların Aynı ve Nakdi Gelir Kaynakları

Temalar	Kategori	Kodlar	Katılımcılar
Aynı Gelir Kaynakları	Sivil Toplum Kuruluşlarının Yaptığı Aynı Yardımlar	Kılık, kıyafet ve kırtasiye yardımları Malzeme desteği Bilgisayar, TV, atölye sınıfı ve oyun alanı yapımı	Y1,Y2 Y1,Y8 Y2
	Milli Eğitim Müdürlüğü'nün Yaptığı Aynı Yardımlar	Temizlik malzemeleri TV, dolap, masa, sandalye gönderimi	Y2,Y9 Y4,Y5,Y8,Y9
	Velilerin Yaptığı Aynı Yardımlar	Mesleki ilgileriyle ilgili onarım Kılık, kıyafet ve kırtasiye yardımı Yazıcı, bilgisayar vb. araç gereçler	Y3 Y2 Y3
	Hayırseverlerin Yaptığı Aynı Yardımlar	Hayırseverlerin yaptığı kılık kıyafet yardımı	Y3,Y7
	Diğer Kurumların Yaptığı Aynı Yardımlar	Belediyenin yaptığı araç gereç yardımı	Y5,Y8
Nakdi Gelir Kaynakları	Milli Eğitim Müdürlüğü'nün Yaptığı Nakdi Yardımlar	Ödenekler Enerji, iletişim ve yakacak faturaları Kantin payı hesabından aktarılan para Pandemi döneminde öğrenci sayısına göre aktarılan para Temizlik personeli temini	Y12 Y1,Y2 Y1,Y3,Y6,Y10,Y11 Y2 Y2
	Okul Aile Birliğinin Yaptığı Nakdi Yardımlar	Velilerden toplanan bağışlar Sosyal etkinliklerden elde edilen gelirler	Y1,Y3,Y4,Y5,Y7,Y8,Y10, Y11,Y12 Y3
	Diğer Yapılan Nakdi Yardımlar	Hayırsever bağışları Kantin kira geliri Anasınıfı öğrenci aidatları	Y1,Y8,Y9,Y12 Y2,Y3,Y4,Y5,Y6,Y7,Y9,Y11,Y12 Y3

Katılımcılardan elde edilen verilere göre kamu okullarının katılımcı Y7'nin "...*genelde hayırseverler tarafından mont, ayakkabı ve kırtasiye yardımı yapılmaktadır...*" ifade ettiği gibi hayırseverlerin yaptığı aynı yardımlardan ve katılımcı Y5'in "...*belediyeler vasıtasıyla gönderilen araç gereçler var. Bunlar ihtiyacımız doğrultusunda üst yazı ile talep ediliyor, ilgili kurumlar veya kuruluşlar mevcut durumu değerlendirerek yardımda bulunuyor veya reddediyor...*" ifade ettiği gibi diğer kurumların yaptığı aynı yardımlardan oluşan aynı gelir kaynakları bulunmaktadır.

Katılımcılardan elde edilen verilere göre kamu okullarının gerek Milli Eğitim Müdürlüğü'nün gerek okul aile birliğinin yaptığı yardımlar ile diğer yapılan yardımlardan oluşan nakdi gelir kaynakları bulunmaktadır. Milli Eğitim Müdürlüğü'nün yaptığı nakdi yardımlar; okullara gönderilen ödenekler, enerji, iletişim ve yakacak faturalarının ödenmesi, il ve ilçe kantin payı hesaplarından okullara gönderilen para, pandemi dönemine özgü öğrenci sayısına göre okullara

gönderilen para ve temizlik personeli temini gibi yardımlardan oluşmaktadır. Bu konuda görüş bildiren katılımcıların ifadelerinin bir bölümü aşağıda verilmiştir:

Y1: *Enerji, iletişim, faturalar ve yakacak giderleri okul tarafından karşılanıyor...zaman zaman İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından kantin hesaplarından okul aile birliği hesabına ödenek aktarılmaktadır. Okullar kantin gelirlerinin %10'unu İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'ne aktarıyor. İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü ihtiyacı olan okula destek sağlıyor...*

Y2: *...temel eğitim ödenek işlemleri faturalandırıyoruz bunu Milli Eğitim Bakanlığı İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü üzerinden ödemektedir. ... öğrenci başına belirli miktarda para çıkardı, İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü kullanıyor ve para sadece temizlik malzemesi alımında kullanıldı. İŞKUR üzerinden TYP proje kapsamında personel veriyorlar.*

Okul aile birliğinin veli bağışları ve sosyal etkinliklerden elde ettiği gelirlerle okullara nakdi destek sağladıkları görülmüştür. Bu konuda görüş bildiren Y3'ün ifadelerinin bir bölümü aşağıda verilmiştir:

Y3: *...okullarda okul aile birliğince yapılan etkinlik ve organizasyon gelirleri olabiliyor (kermes, bayanlar matinesi vb.). Yine okul aile birliğince düzenlenen okul gezileri, tiyatro gösterileri ve oyun parkları da olabiliyor. Bunlar da gelir getirici etkinlikler. ...okul aile birliği üzerinden gelen veli bağışları var.*

Ayrıca kamu okullarının, katılımcı Y9'un "...kantin gelirimiz var, ne yazık ki yarı yarıya düştü. Hayırseverler çocuklar için bağış yapabiliyorlar." ifade ettiği gibi hayırseverlerin yaptığı nakdi yardımlar ve kantin kirası ve Y3'ün "...okul öncesi aidatları var." ifade ettiği gibi anasınıfı öğrenci aidatlarından oluşan nakdi gelir kaynakları bulunmaktadır.

Tablo 2 incelendiğinde kamu okullarının en çok aynı gelir desteğini Milli Eğitim Müdürlüğünden aldıkları görülmüştür. Fakat okulların temizlik malzemeleri, TV, dolap, masa, sandalye vb. araç gereçlerden farklı olarak birçok ihtiyacı olduğu unutulmamalıdır. Veli bağışları, kantin kira geliri ve buna bağlı olarak il ve ilçe kantin pay hesaplarından aktarılan para okullara nakdi gelir kaynağı sağlamada önemli paya sahiptirler. MEB'in okulların sadece fatura giderlerini ödediği bunun dışında kantin pay hesaplarından çok cüzi nakdi destekte bulunduğu görülmektedir. Okulların; enerji, yakacak ve iletişim giderlerinden farklı olarak birçok giderleri bulunmaktadır. Dolayısıyla nakdi gelir olarak MEB'in okulları incelemesi, bu doğrultuda okulların ihtiyaçlarını gidermesi ve eksiksiz olarak eğitim ve öğretimin devamını sağlaması gerekmektedir.

Okul Yöneticilerinin Bütçe Yetersizliği Nedeniyle Okula Sağladıkları Aynı ve Nakdi Gelir Kaynakları

Görüşmelerden elde edilen veriler analiz edildiğinde, bütün katılımcıların okul gelirlerini yeterli bulmadıkları görülmüştür. Okulların bütçe yetersizliği yaşamamaları için okul yöneticileri görev ve sorumluluklarının dışına çıkarak çeşitli etkinlik ve faaliyetlerde bulunmuşlardır. Bu etkinlik ve faaliyetler okul yöneticilerinin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediklerini göstermektedir. Okul yöneticileri, bütçenin yeterli olmadığı durumlarda aynı gelir kaynakları sağlamak amacıyla okula bağış aldıklarını ve velilerden de aynı yardımlar aldıklarını belirtmişlerdir. Dergi, kitap bağışları, yanlış davranışlarda bulunan öğrencilerden alınan bağışlar ve özel eğitim kurumlarından alınan kılık kıyafet yardımları, bağışlardan oluşan aynı gelir kaynaklarıdır. Bu konuda görüş bildiren katılımcıların ifadelerinin bir bölümü aşağıda verilmiştir:

Y4: *...aynı yardım alacağız. Bir özel okul fakir öğrencilere(20 öğrenciye) bot ve mont yardımı yapacak...*

Y12: *...nakdi gelir olarak kütüphaneye kitap, dergi başışı aldık. Öğrencilerden kullanılması yasak olan telefonları tespit edildiğinde bir top A4 kağıdı karşılığında geri iade ediliyor...*

Okulun kayıt bölgesinde olmayan öğrenci velisinden istenen araç gereçler, okulun pencere cam kilidi, korkuluk ve fileler, perdeler vb. araç gereçleri ve kermes için toplanan gıda ve elektronik eşyalar, velilerden alınan yardımlar aynı gelir kaynaklarını oluşturmaktadır. Bu konuda görüş bildiren katılımcıların ifadelerinin bir bölümü aşağıda verilmiştir:

Soner Polat, Emre Esen

Okulların eğitim finansmanının karanlık yüzü: Okul yöneticilerinin finans kaynağı sağlama sürecine ilişkin görüşlerinin incelenmesi

Y1: ... büyük okullar okul bölgesinde olmayan öğrencileri tespit ediyor, kayıt sırasında şartlar koşuyor, laptop vb ihtiyaç olan malzemeler isteniyor.

Y3: ...veli ya da hayırseverlere başvuruyoruz. Onlara kendi imkanları ölçüsünde pencere cam kilitleri, okul merdiven korkuluk fileleri, tiyatro perdesi gibi ihtiyaçları yaptırдық. Kütüphane perdeleri yaptırmak gibi bir girişimimiz var.

Y5: ... kermeste de yine velilerimizden ve esnaftan yardım istiyorum. Nakdi, kuru gıda, elektronik eşya taleplerimiz oluyor. Okul aile birliği bunları topladıktan sonra okulda kermes yapıyoruz...

Tablo 3

Okul Yöneticilerinin Bütçe Yetersizliği Nedeniyle Okula Sağladığı Aynı veya Nakdi Gelir Kaynakları

Temalar	Kategori	Kodlar	Katılımcılar
Aynı Gelir Kaynakları	Bağışlardan Sağlanan Aynı Gelirler	Dergi, kitap bağışları	Y12
		Yanlış davranışlarda bulunan öğrencilerden alınan bağışlar	Y12
	Velilerden Alınan Aynı Gelirler	Özel eğitim kurumlarından gelen kılık kıyafet yardımı	Y4
		Okulun kayıt bölgesinde olmayan öğrenci velilerinden istenen araç gereçler	Y1
Nakdi Gelir Kaynakları	Sosyal Etkinliklerden Elde Edilen Nakdi Gelirler	Pencere cam kilidi, korkuluk ve fileler, perdeler vb. araç gereç yardımı	Y3
		Kermes için toplanan gıda ve elektronik eşyalar	Y5
		Eğlence Geceleri	Y7
		Kermes	Y1,Y2,Y4,Y5,Y7,Y8,Y10,Y11
		Pilav Günü	Y4
		Çay Günü	Y4
		Geziler	Y1,Y5,Y9,Y11
	Yayınevlerinden Elde Edilen Nakdi Gelirler	Okul Çayı	Y5
		Kahvaltı Günleri	Y5
		Kaynak kitaplar alımı	Y1,Y5,Y7,Y9,Y11
	Çocuk Kulüplerinden Elde Edilen Nakdi Gelirler	Deneme sınavları alımı	Y9,Y11
		Yabancı dil kaynak kitapları alımı	Y9
		Folklor, halk oyunları ve İngilizce kursları	Y2
		Satranç, basketbol vb kurslar	Y8
Bağışlardan Sağlanan Nakdi Gelirler	Spor parası	Y11	
	Veli bağışları	Y1,Y2,Y4,Y5,Y9,Y10	
	Öğrenci bağışları	Y12	
	Velilerin işçilik ücreti almaması	Y4	
	Hayırseverlerin bağışları	Y9	
	Öğretmen başışı	Y11	
	Araç gereç alımında firmadan sağlanan fazla indirim	Y12	
	Diploma ve belge karşılığında alınan başış	Y12	
Giyim Mağazalarından Elde Edilen Gelirler	Okul kıyafeti	Y5,Y11	
	Beden eğitimi kıyafeti	Y11	
Fotoğraf Çekiminden Elde	Normal dönem içerisinde	Y2,Y6	

Soner Polat, Emre Esen

Okulların eğitim finansmanının karanlık yüzü: Okul yöneticilerinin finans kaynağı sağlama sürecine ilişkin görüşlerinin incelenmesi

Edilen Nakdi Gelirler	çekilen fotoğraflar Albümler	Y7
Mezuniyet Töreninden Elde Edilen Nakdi Gelirler	Mezuniyet fotoğrafları Cübbe ve kep kiralama	Y2 Y2,Y7
Geri Dönüşümden Elde Edilen Nakdi Gelirler	Kitaplar Kırılan masa, sıra ve demirler	Y12 Y12
Organizasyon Şirketlerinden Sağlanan Nakdi Gelirler	Film, tiyatro ve sinema gösterileri Okul bahçesine kurulan oyun parkurları Kitap ve oyuncak stantları Yazar Daveti	Y2,Y4,Y6,Y7,Y8,Y10,Y11 Y2 Y7 Y8
Diğer Nakdi Gelirler	Yöneticilerin kişisel çevreleri ile sağladığı gelirler Okul girişi turnike kartları Öğrenci dolap kiralari	Y1 Y5,Y6 Y9

Katılımcılardan elde edilen verilere göre okul yöneticilerinin; sosyal etkinliklerden, yayınevlerinden, çocuk kulüplerinden, bağışlardan, giyim mağazalarından, fotoğraf çekiminden, mezuniyet töreninden, geri dönüşümden, organizasyon şirketlerinden sağlanan nakdi gelirler ve diğer nakdi gelirler olmak üzere toplamda 10 farklı kategoride okullarına nakdi gelir kaynağı sağladıkları görülmüştür. Sosyal etkinliklerden elde edilen nakdi gelirler; eğlence geceleri, kermes, pilav günü, çay günü, geziler, okul çayı ve kahvaltı günleri gibi etkinliklerden elde edilen gelirlerden oluşmaktadır. Bu konuda görüş bildiren katılımcıların ifadelerinin bir bölümü aşağıda verilmiştir:

[Okul gelirlerini yeterli buluyor musunuz?]

Y4: *Yeterli bulmuyorum bir şekilde ihtiyaçları gidermeye çalışıyoruz.*

[İhtiyaçları nasıl gideriyorsunuz?]

Y4: *...kermes yapıyoruz, pilav günü yapıyoruz.*

[Bu etkinliklerden nasıl gelir sağlıyorsunuz?]

Y4: *...her dönem gönüllü öğretmenlerimiz ve okul aile birliği işbirliğinde pilav pişiriliyor ve pilavı öğrencilere satıyoruz. Pirinç ve diğer malzemeleri para vermiyoruz, bu malzemeleri gönüllü veliler veriyor. Çay günü düzenliyoruz. Esnaflara bilet dağıtıyoruz, bu biletler karşılığında okulumuza geldiklerinde pasta-çay veriyoruz...*

Y5: *Okul gelirlerini kesinlikle yeterli bulmuyorum... Örneğin gezi düzenliyoruz. Gezi ücretlerinin %10 kısmını gezi şirketi ile anlaşarak okul aile birliği hesabını aktarıyoruz. Bu etkinlikler okul aile birliği tarafından organize ediliyor... Ayrıca kahvaltı günleri etkinliği(veli-öğretmen-öğrenci birlikte) kermes, okul çayı gibi etkinlikler düzenliyoruz. Kahvaltı günleri ile amacımız veli- öğretmen- öğrenci kaynaşmasını sağlamaktır. Bu etkinlikleri okul aile birliği organize ediyor. Yine kahvaltı ücretinin %10'luk kısmı okula gelir olarak kalıyor. Okul çayı bir yerle anlaşılıyor, kahvaltı ya da brunch şeklinde bir ücret tespit ediliyor, bu gelirin %10'u okul aile birliğine aktarılıyor. Kermeste de yine velilerimizden ve esnaftan yardım istiyorum. Nakdi, kuru gıda, elektronik eşya taleplerimiz oluyor...*

Y7: *... eğlence geceleri de yapılabilir. Annelere yönelik yer tutuyoruz, bilet satıyoruz. Kendileri oraya gidip eğleniyorlar...*

Yayınevlerinden elde edilen nakdi gelir kaynakları; kaynak kitap, deneme sınavı ve yabancı dil kaynak kitapları alımından oluşmaktadır. Bu konuda görüş bildiren katılımcılardan Y9'un ifadelerinin bir bölümü aşağıda verilmiştir:

Y9: ... Geziler, sınavlar, kaynak kitap ve hayırseverlere durumumuzu anlatıp yardım topluyorum... Deneme sınavı için kırtasiye ile anlaşıyorum. Deneme sınavı 4 TL biz 5 TL topluyoruz. 6 sınav yaparsak iyi bir gelir oluyor, diğer türlü pek bir gelir sağlayamıyoruz. Kaynak kitap için kırtasiyelerle anlaşıyoruz. Sattığı fiyat ile veya daha altında bir fiyatla satıyoruz... Yabancı dil kitapları ciddi anlamda bir gelir kaynağıdır. Bu kitaplar piyasada pek bulunmuyor. Raf satışı olmadığı için fiyatı kendin belirliyorsun. Yabancı yayın dil kitapları 600 TL'den yerli yayın dil kitapları 100 TL'den başlıyor. Benim aldığım kitap 120 TL idi biz 200 TL'ye verdik...

Okul yöneticilerinin Y2'nin "...kurslar (folklor, halk oyunları, İngilizce kursları gibi) okul aile birliği üzerinden açarak nakit katkı sağlıyoruz..." ifade ettiği gibi folklor, halk oyunları, İngilizce kurslarından, Y8'in "...çocuk kulüpleri var (Satranç basketbol vb.). MEB yönetmeliğinde belirli ücret alınır yazıyor. Büyükşehirde veliler çalıştığı için çocuklarının 17.00'a kadar okulda kalmasını istiyor. Okul yönetimi de derslerin bitiminden akşama kadar sosyal ve sportif aktivite düzenliyor. Bunun karşılığında velilerden aylık 500 TL ile 1000 TL arasında değişen ücretler alınıyor..." ifade ettiği gibi satranç ve basketbol vb. kurslardan ve Y11'in "...spor parası: Spor ve sosyal etkinlikler kulübü adı altında, okul ihtiyaçları için öğrencilerden toplanan cüzi miktarda gelirler..." ifade ettiği gibi spor parası gibi çocuk kulüpleri açarak okula nakdi gelir kaynakları sağladıkları görülmüştür.

Okul yöneticilerinin bir başka gelir kaynağı ise bağışlardır. Bağışlardan sağlanan nakdi gelir kaynakları; veli bağışları, öğrenci bağışları, velilerin işçilik ücreti almaması, hayırseverlerin bağışları, öğretmen bağışları, araç gereç alımında firmadan sağlanan fazla indirim, diploma ve belge karşılığında alınan bağışlardan oluşmaktadır. Bu konuda görüş bildiren katılımcıların ifadelerinin bir bölümü aşağıda verilmiştir:

Y4: ...velilerden bağış topluyorum. Veli profilim asgari ücret üstü gelirleri olan veliler olduğu için yıllık 60 TL toplayarak ihtiyaçlarımızı gideriyoruz... Bazı esnaf velilerimiz işçilik ücreti almıyorlar.

Y9: ... hayırseverlere durumumuzu anlatıp yardım topluyorum. Velilerden bağış toplamaya çalışıyorum. 580 öğrenci varsa dörtte birinden ancak bağış alıyoruz.

Y12: ...diploma verildiği zaman karşılığında okula bağış yapmaları istenmektedir... sigara içerken yakalanandan maliyeye ödemesi gereken cezayı okul aile birliğine ödemesini istiyoruz. Malı satan adamdan haddinden fazla indirim yaptırıyoruz. Okulumuzdan ayrılmış mezun olmuş kişilerin okuldan belge almaya geldiklerinde belge karşılığında bağış yapmalarını talep ediyoruz.

Katılımcılardan elde edilen verilere göre okul yöneticilerinin okulda bütçe yetersizliği yaşamamaları için çok çeşitli gelir kaynakları oluşturdukları görülmüştür. Bu kaynaklardan biri de giyim mağazalarından elde edilen nakdi gelirlerdir. Okul yöneticilerinin, okul kıyafeti ve beden eğitimi kıyafeti alımı gibi gelir kaynakları da bulunmaktadır. Bu konuda görüş bildiren katılımcıların ifadelerinin bir bölümü aşağıda verilmiştir:

Y5: ...aynı şey okul eşofmanı için de geçerlidir. Okulumuzun belirlemiş olduğu eşofman takımı var. Bu eşofman takımını normal mağazadan daha uyguna anlaşarak aradaki farkın okula kalmasını sağlıyoruz...

Y11: ...öğrencilerin beden eğitimi kıyafeti(okul isimli-amblemli) aldığı yer/ firma ile yapılan anlaşma üzerine sağlanan gelirler...

Okul yöneticileri, normal dönem içerisinde Y2'nin "...mezuniyet ve normal dönemde fotoğraf çekiliyoruz. Fotoğrafçı ile anlaşıyoruz 15 TL için ama 5 TL okul aile birliğine bağışlıyor." ifade ettiği gibi fotoğraf çekiminden ve Y7'nin "...tiyatro, albüm, kermes vb. faaliyetler yapıyoruz...mezuniyet töreni yapıyoruz, bilet satıp ve kep kiralayarak para kazanıyoruz..." ifade ettiği gibi albüm satışından gelir sağlamaktadırlar. Okul yöneticileri bu gelirlerin yanı sıra fotoğraf çekimi, cübbe ve kep kiralama gibi mezuniyet törenlerinden elde edilen gelir kaynakları oluşturmuşlardır. Bu konuda görüş bildiren katılımcıların ifadelerinin bir bölümü aşağıda verilmiştir:

Soner Polat, Emre Esen

Okulların eğitim finansmanının karanlık yüzü: Okul yöneticilerinin finans kaynağı sağlama sürecine ilişkin görüşlerinin incelenmesi

Y2: *...mezuniyette ve normal dönemde fotoğraf çekiliyoruz. Fotoğrafçı ile anlaşılıyor 15 TL için ama 5 TL okul aile birliğine bağışlıyor.*

Y7: *...mezuniyet töreni yapıyoruz, bilet satarak ve kep kiralarak para kazanıyoruz.*

Katılımcılardan elde edilen verilere göre okul yöneticileri, Y12'nin "*...sene sonunda geri dönüşüm için toplanan kitaplardan gelirimiz vardır. Demir hurdaları, kırılan sıraları satarak okul aile birliğine bağış alıyoruz.*" ifade ettiği gibi kitap, kırılan masa, sıra ve demirlerin geri dönüşümünden nakdi gelir sağlamaktadırlar. Okul yöneticileri organizasyon şirketleri ile anlaşarak film, tiyatro ve sinema gösterileri, okul bahçesine kurulan oyun parkurları, kitap ve oyuncak stantları ve yazar daveti gibi etkinliklerle nakdi gelir kaynakları oluşturmuşlardır. Bu konuda görüş bildiren katılımcıların ifadelerinin bir bölümü aşağıda verilmiştir:

Y2: *...sinema ve tiyatro gibi ücretli etkinlikler yapıyoruz, gelen paranın bir kısmı okul aile birliğine kalıyor. Konferans salonları kullanılıyor. Örneğin 100 kişilik salon var 5 TL ücretli etkinlikler yapılıyor... Oyun parkuru kuruluyor(1 günlük) yarışmalar faaliyetler yapılıyor. Biletleri okul aile birliği satıyor, belirli bir kısmı okula kalıyor...*

Y7: *... kitap, oyuncak satıcıları ile anlaşıp belirli bir yüzde sattığı üzerinden bağış alıyoruz...*

Y8: *... tiyatro gösterileri yapılıyor, yazar davet ediyoruz. Yazarın kitapları satılıyor ondan belirli komisyon alınıyor...*

Okul yöneticileri, kişisel çevrelerini kullanarak, öğrenci dolaplarını kiralarak ve okul girişlerine koydukları turnike girişi için giriş kartı satarak da nakdi gelir kaynakları oluşturduklarını ifade etmişlerdir. Bu konuda görüş bildiren katılımcıların ifadelerinin bir bölümü aşağıda verilmiştir:

Y1: *...kişisel ilişkilerimizle ticaret odaları, belediyeler, sanayi kuruluşları ve işletmeler ile iletişime geçerek aynı veya nakdi yardım talebinde bulunuyoruz. Genelde okulun ihtiyaçlarının %80'ini bu şekilde gideriliyor...*

Y6: *...bunun dışında okula giriş çıkış kimlik kartları, fotoğraf çekilme parası için fotoğrafçı ile belirlenen tutar okulun belirlediği fiyata eklenip yine maddi kaynak sağlamaktadır...*

[Okul giriş çıkış kimlik kartları nedir ve nasıl gelir sağlanıyor?]

Y6: *Öğlen arası bazı veliler çocukların okulda kalmasını istiyor, onlara kırmızı kimlik kartı veriliyor. Diğer öğrencilere yeşil kimlik kartı çıkarılıyor. Maddi durumu yetersiz olan velilerden para topluyoruz.*

Y9: *...öğrencilere kişisel dolap aldırıldı. Mezun olan öğrencilerin dolaplarını yeni gelen öğrencilere 4 yıllığına kiralyoruz...*

Tablo 3'e baktığımızda okul yöneticilerinin bütçe yetersizliği nedeniyle çeşitli ayni ve nakdi gelir kaynakları ürettikleri görülmüştür. Okulların gelir kaynakları incelendiğinde okul yöneticilerinin daha çok nakdi gelir kaynakları oluşturdukları söylenebilir. Okul yöneticileri nakdi gelir kaynağı sağlamak amacıyla en çok kermes, geziler, kaynak kitap alımı, veli bağışları ile film, tiyatro ve sinema gösterileri gibi kaynaklara başvurmuşlardır. Okul yöneticilerinin, bütçe yetersizliği nedeniyle okula gelir sağlamak amacıyla eğlence geceleri, pilav günü, çay günü gibi sosyal etkinlikler, veli, öğrenci, öğretmen ve hayırsever bağışları gibi bağış toplama, çocuk kulüpleri açma, mezuniyet töreninde fotoğraf ve albüm satma ve yayınevleri ile bağış için anlaşma gibi birçok sorumluluğu üstlendikleri görülmüştür. Bu sorumlulukların birçoğu okul yöneticilerinin görev ve yetki alanları dışına çıkmaktadır. Okul yöneticisi Y11'in de "*Angarya bir işte uğraşılıyor, para toplamak tabiri caizse dilenmek yöneticinin görevi değil. İşimizin büyük bir çoğunluğu buna vakit ayırmakla geçiyor...*" ifade ettiği gibi okul yöneticileri eğitim öğretim görevlerine vakit ayıramamaktan şikayet etmektedirler. MEB, okul yöneticilerini görev alanı dışına çıkıp finans kaynakları sağlama zorunluluğundan kurtarmalı ve okul ihtiyaçlarının giderilmesine yönelik önlemler almalıdır.

Okul Yöneticilerinin Ayni ve Nakdi Gelir Kaynağı Sağlama Sürecinde Yaşadığı Duygular ve Düşünceler

Okul yöneticileri okula gelir kaynağı oluşturmak amacıyla çok çeşitli etkinlikler ve faaliyetler yapmaktadırlar. Katılımcılara göre okul yöneticileri bu etkinlik ve faaliyetleri yaparken hem olumlu hem de olumsuz duygu ve düşünce içerisinde bulunmaktadırlar. Tablo 4'e baktığımızda olumlu duygu ve düşünce ifade eden yöneticilerin az sayıda olduğu ve katılımcıların çoğunluğunun olumsuz duygu ve düşünce içerisinde oldukları görülmüştür. Okul yöneticilerinin ayni ve nakdi gelir kaynağı sağlama sürecinde Y8'in "Bu tarz etkinlikleri önemsiyorum. Sadece maddi anlamda düşünmeyin, sosyal ve kültürel etkinlikler yapıyoruz. Maddi boyutu sadece sürdürülebilir olmasını sağlıyor. Bu tarz etkinliklerle eğitim öğretim ortamı çeşitlendirildiği, renklendirdiği için kendimi mutlu hissediyorum." ifade ettiği gibi mutlu hissetme gibi olumlu duygular da yaşadıkları görülmüştür. Katılımcılara göre okul yöneticileri, ayni ve nakdi gelir kaynağı sağlama sürecinde hayal kırıklığı, üzgün hissetme, stres, motivasyon düşüklüğü, huzursuzluk ve kötü hissetme, mesleki doyum sağlayamama, meslekten soğuma ve vicdani rahatsızlık gibi olumsuz duygular yaşamaktadırlar. Bu konuda görüş bildiren katılımcıların ifadelerinin bir bölümü aşağıda verilmiştir:

Y5: Bunları yaparken her şeyden önce vicdani rahatsızlık hissediyorum...

Y7: ... Niye ben para topluyorum, benim işim para toplamak mı? Meslekten soğutuyor.

Y9: ... İşim değil bu benim. Kendimi öğretmen gibi hissetmiyorum. Bazen bir şey almak istiyorum ama gelir yok. Bu çocukların faydasına olan bir şey olduğu için çok üzülüyorum...

Y10: Velilerden ve öğrencilerden para aldığımız ve istemediğiniz için huzursuz ve kötü hissediyoruz.

Y11: ... motivasyonu çok olumsuz etkilemekte, stres hayal kırıklığı gibi umutsuzluklar yaşatmakta.

Katılımcıların çoğunun olumsuz duygu içerisinde oldukları görülmüştür. Olumsuz duyguların ağırlıklı olması, okul yöneticilerinin davranışlarının çoğunun yasal dayanağı olmaması ve eğitim-öğretime çok vakit ayıramamalarından kaynaklanmaktadır.

Tablo 4 incelendiğinde okul yöneticilerinin okula ayni ve nakdi gelir sağlamak amacıyla yaptıkları davranışlar sonucunda olumlu ve olumsuz düşünceler içerisinde oldukları görülmüştür. Olumlu düşünce içerisinde olan iki okul yöneticisi (Y8, Y12) gelir kaynakları oluşturmanın eğitim ve öğretime katkısının olduğunu ifade etmişlerdir. Bu konuda görüş bildiren katılımcıların ifadelerinin bir bölümü aşağıda verilmiştir:

Y8: ...bu tarz etkinliklerle eğitim öğretim ortamı çeşitlendirildiği, renklendirdiği için kendimi mutlu hissediyorum.

Katılımcılardan elde edilen verilere göre okul yöneticilerinin ayni ve nakdi gelir kaynağı sağlama sürecinde olumsuz düşüncelere sahip oldukları görülmüştür. Bu olumsuz düşünceler; etik olmadığını düşünme, hoş olmadığını düşünme, eğitimci imajını zedeleme, adil olmadığını düşünme, görevi olmadığını düşünme ve eğitim-öğretime katkısının olmadığını düşünmedir. Bu konuda görüş bildiren katılımcıların ifadelerinin bir bölümü aşağıda verilmiştir:

Y5: ...adil olmadığını düşünüyorum. Ben eğitimciyim... bu durum profesyonelliğimizi de zedeliyor. Eğitime ket vuruyor. Buna rağmen eğitimde ilerleme sağlayabilmek için okulu daha kaliteli bir hale kavuşturmak için ben ve birçok okul müdürü bu düzene ayak uydurmak zorunda kalıyoruz.

Y7: Sonuçta muhasebeci değiliz. Hoş şeyler değil. Niye ben para topluyorum, benim işim para toplamak mı? Meslekten soğutuyor.

Y9: ...işim değil bu benim, kendimi öğretmen gibi hissetmiyorum. Bazen bir şey almak istiyorum ama gelir yok. Bu çocukların faydasına olan bir şey olduğu için çok üzülüyorum. Ben parayla pulla neden uğraşayım. Etik de değil...

Tablo 4

Okul Yöneticilerinin Ayni ve Nakdi Gelir Kaynağı Sağlama Sürecinde Yaşadığı Duygular ve Düşünceler

Temalar	Kategori	Kodlar	Katılımcılar
Duygular	Olumlu Duygular	Mutlu hissetme	Y8,Y12
		Hayal Kırıklığı	Y11
	Olumsuz Duygular	Üzgün hissetme	Y9,Y12
		Stres	Y11
		Motivasyon Düşüklüğü	Y11
		Huzursuzluk ve kötü hissetme	Y10
		Mesleki Doyum Sağlayamama	Y9
		Meslekten Soğuma	Y7
		Vicdani Rahatsızlık	Y5
Düşünceler	Olumlu Düşünceler	Eğitim-Öğretime Katkısı Olduğunu Düşünme	Y8,Y12
		Etik olmadığını düşünme	Y9
	Olumsuz Düşünceler	Hoş olmadığını düşünme	Y7
		Eğitimci imajını zedeleme	Y5
		Adil olmadığını düşünme	Y5
		Görevi olmadığını düşünme	Y7,Y9,Y11
		Eğitim-Öğretime Katkısı Olmadığını Düşünme	Y5

Katılımcılar ayni ve nakdi gelir kaynağı sağlama sürecinde okul yöneticilerinin meslekten soğuma, stres, motivasyon düşüklüğü ve vicdani rahatsızlık gibi olumsuz duygular; etik ve adil, hoş, eğitime katkısı olmadığını düşünme gibi olumsuz düşünceler içerisinde olduklarını ifade etmişlerdir. Olumlu duygu yaşadıklarını ifade eden okul yöneticisi sayısı olumsuz duygu yaşayan okul yöneticisi sayısına kıyasla daha azdır. Dolayısıyla ayni ve nakdi gelir kaynağı sağlama sürecinin okul yöneticileri üzerinde olumsuz etkileri olduğunu söylemek mümkündür. Okul yöneticisi Y7'nin "*Sonuçta muhasebeci değiliz. Hoş şeyler değil. Niye ben para topluyorum, benim işim para toplamak mı? Meslekten soğutuyor.*" söylediği gibi ayni ve nakdi gelir kaynağı oluşturma yöneticilerin görevi değildir. Bu ayni ve nakdi gelir kaynağı sağlama süreci, okul yöneticilerini asıl görevlerinden uzaklaştırdığı için meslekten soğuma gibi verimliliği düşüren bir sürece itmektedir.

Okul Yöneticilerinin Ayni ve Nakdi Gelir Kaynağı Sağlama Sürecinde Yaşadığı Zorluklar

Katılımcılara göre okul yöneticileri ayni ve nakdi gelir kaynağı sağlama sürecinde birbirinden farklı zorluklarla karşılaşmaktadırlar. Katılımcılara göre ayni ve nakdi gelir kaynağı sağlama sürecinde okul yöneticileri; bürokrasiden kaynaklanan zorluklar, velilerle iletişimde yaşanan zorluklar, bağış toplama sürecinde yaşanan zorluklar ve sosyal etkinlikler yaparken yaşanan zorluklar olmak üzere çeşitli zorluklar yaşamaktadırlar. Bürokrasi sürecinden kaynaklanan zorluklar, bürokratik sürecin yorucu olması ve mevzuatın hareket alanını daraltması gibi zorluklardan oluşmaktadır. Bu konuda görüş bildiren katılımcıların ifadelerinin bir bölümü aşağıda verilmiştir:

Y4: *...aynıyat gelirlerinde bürokratik işler bizi çok yoruyor. Milli Eğitim bize çok sıkıntı çıkarıyor. Tanıdığımız biri yoksa istediğimiz ürünü temin etmekte sorun yaşıyoruz...*

Y8: *Mevzuatlar hareket alanımızı daraltıyor, konulan ücret sınırları faaliyetleri işlerliğini ortadan kaldırıyor...*

Tablo 5

Okul Yöneticilerinin Ayni ve Nakdi Gelir Kaynağı Sağlama Sürecinde Yaşadığı Zorluklar

Soner Polat, Emre Esen

Okulların eğitim finansmanının karanlık yüzü: Okul yöneticilerinin finans kaynağı sağlama sürecine ilişkin görüşlerinin incelenmesi

Kategori	Kodlar	Katılımcılar
Bürokrasi Sürecinden Kaynaklanan Zorluklar	Bürokratik sürecin yorucu olması Mevzuatın hareket alanını daraltması	Y4 Y8
Velilerle İletişimde Yaşanan Zorluklar	Diğer okullarla kıyaslama Toplantılara katılımı azaltması Her şeyi bakanlık tarafından verildiğini düşünmeleri Okula olan güveni azaltması Velileri ikna etmekte zorlanması Velilerden gelen sert tepkiler	Y3 Y5 Y3,Y9 Y5,Y7 Y10 Y12
Bağış Toplama Sürecinde Yaşanan Zorluklar	Sürekli aynı kişilerden bağış isteyememe Bağış toplama sürecinde yaşanan psikolojik zorluklar Sivil toplum kuruluşlarının desteğinin az olması Şikayetler Çok vakit alması Bütçenin yine de yetersiz kalması	Y1,Y3,Y6 Y9,Y12 Y12 Y2,Y4,Y5,Y8 Y11 Y2,Y6
Sosyal Etkinlikleri Yaparken Yaşanan Zorluklar	Çok sorumluluk yüklenmesi İzin sürecinin yorucu olması	Y9 Y9

Diğer okullarla kıyaslama, toplantılara katılımı azaltması, her şeyin bakanlık tarafından verildiğini düşünmeleri, okula olan güveni azaltması, velileri ikna etmekte zorlanması ve velilerden gelen sert tepkiler okul yöneticilerinin aynı ve nakdi gelir kaynağı sağlama sürecinde velilerle iletişimde yaşadıkları zorlukları oluşturmaktadır. Bu konuda görüş bildiren katılımcıların ifadelerinin bir bölümü aşağıda verilmiştir:

Y3: *"Devlet okullara para vermiyor mu?" sorusu ile çok karşılaşıyoruz... yetkililer açıklama yapmalı, veli her şeyin bakanlık tarafından yapıldığını düşünüyor. Bazı okullar gelir ve imkan olarak çok iyiler ama diğer okullar yetersiz kaldığı için veliler kıyaslama yapıyorlar (personel ihtiyacı vb.)...*

Y5: *...velilerin toplantılara katılımını azaltıyor ve okula güveni sarsıyor.*

Y10: *Velileri ikna etme, toplanan paraların okul ve öğrenciler ihtiyacı için harcandığı konusunda.*

Y12: *... öğrenci ya da veli talebimizi karşılamadığında sert tepki gösteriyor, tehdit ediyor...*

Katılımcılara göre okul yöneticileri bağış toplama sürecinde; sürekli aynı kişiden bağış isteyememe, bağış toplama sürecinde yaşanan psikolojik zorluklar, sivil toplum kuruluşlarının desteğinin az olması, şikâyetler, çok vakit alması ve her şeye rağmen bütçenin yine de yetersiz kalması gibi zorluklar yaşamaktadırlar. Bu konuda görüş bildiren katılımcıların ifadelerinin bir bölümü aşağıda verilmiştir:

Y2: *Bağış sürecinde şikayetlerle karşılaşabiliyoruz veya gelirler yetersiz kalıyor.*

Y5: *...hem vicdanen sıkıntı yaşıyoruz hem de velilerle bazen sürtüşmeler yaşıyoruz Milli Eğitim Müdürlüğü'ne veya Cimer'e şikayetler oluyor. İnceleme ve soruşturma için müfettişler geliyor. Bu süreç öğretmenlerin ve okul idaresinin motivasyonunu düşürüyor. Velilerin toplantılara katılımını azaltıyor ve okula güveni sarsıyor.*

Y6: *... Sürekli aynı kişilerden talepte bulunamıyoruz.*

Y12: *...öğrenci veya veli ile diyaloga girmek psikolojik olarak hazırlık istiyor ve yorucu oluyor...Okulumu yapay zeka atölyesi kurmak istedim. Üniversiteler, Türkiye ve Almanya'daki sivil toplum örgütlerine mail attım ama herhangi bir geri dönüş olmadı.*

Çok sorumluluk yüklenmesi ve izin sürecinin yorucu olması okul yöneticilerinin sosyal etkinlik yaparken karşılaştıkları zorluklar arasındadır. Aynı ve nakdi gelir kaynağı sağlama sürecinde okul yöneticilerinin pek çok zorlukla karşılaştığı görülmüştür.

Y9: ...geziler çok sorumluluk yüklüyor, izin süreci çok yorucu oluyor. Öğretmen menfaatine olan bir şey değil. Gelir sağladığım yerlerin biri de Milli Eğitim Müdürlüğü, onlara derdimizi anlatmakta zorluk yaşıyoruz...

Okul yöneticileri, okulların gelir kaynakları arasında önemli bir yere sahip olan velilerle iletişimde zorluklar yaşamaktadırlar. Okul yöneticisi Y2'nin "Bağış sürecinde şikayetlerle karşılaşabiliyoruz veya gelirler yetersiz kalıyor." ifade ettiği gibi okul yöneticilerinin aynı ve nakdi gelir kaynağı sağlama sürecinde çok sık şikayetlerle karşılaştığı ve elde ettikleri gelirin yine de yetersiz kaldığı görülmektedir. Okul yöneticileri yapılan bu işlerin asıl görevleri olmadığını düşünmekte ve okulun ihtiyaçlarını gidermek zorunda kaldıkları için bu etkinlikleri yaptıklarını ifade etmektedirler.

Okul Yöneticilerinin Bütçe Yetersizliği Yaşanmaması İçin Önerileri

Katılımcılar, okul yöneticilerinin aynı ve nakdi gelir kaynağı üretmek zorunda kalmamaları ve okulların bütçe yetersizliği yaşamamaları için yasal ve ekonomik düzenlemeye yönelik önerilerde bulunmuşlardır.

Tablo 6

Okul Yöneticilerinin Bütçe Yetersizliği Yaşanmaması İçin Önerileri

Kategori	Kodlar	Katılımcılar
Yasal Düzenlemeye Yönelik Öneriler	Bağışlarla ilgili yasal düzenleme yapılması	Y2
	Harcama yetkisinin okul yöneticilerine verilmesi	Y1,Y8,Y10
	Bürokratik sürecin azaltılması	Y2,Y4
	Yeterli sayıda yardımcı personel verilmesi	Y2,Y5
	Okullara kurs açma yetkisinin verilmesi	Y3
	Okul aile birliğinin etkin ve yetkin hale getirilmesi	Y11
	Toplumun bağış ve sosyal destek konusunda bilinçlendirilmesi	Y12
	Emlak ve inşaat işlerinde doğrudan MEM sorumlu olmalı	Y11
	Özel okullara verilen teşvik gibi teşvikler sağlanmalı	Y9,Y11
	Okulların bütün giderleri bakanlık tarafından karşılanmalı	Y9
	Veli katılımının önü açılmalı	Y3
	Okula ait park, bahçe ve salon gibi yerlerin kiraya verilmesinin önü açılmalı	Y3
	Ekonomik Düzenlemeye Yönelik Öneriler	Ücretsiz kitap dağıtımı yerine belirli miktar ücret alınması
Öğrenci sayısına göre okullara para aktarımı		Y1,Y2,Y7,Y8,Y10
Okulların üretim yapmaları için imkanlar oluşturulmalı		Y5
Okulların ihtiyaçlarına göre bütçe verilmeli		Y3,Y5
Velilerin gelir durumuna göre ücret alınmalı		Y1,Y7,Y12
İmkanları kısıtlı olan okullara öncelik verilmesi	Y4,Y6	

Katılımcılar, okulların bütçe yetersizliği yaşamamaları için yasal düzenlemeye yönelik çeşitli önerilerde bulunmuşlardır. Okul yöneticisi Y1'in "... öğrenci başı para her yıl İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne geliyor ama yeterli değil. Bu ücret artmalı ve İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü yerine okul yöneticisi harcamalıdır..." ifade ettiği gibi harcama yetkisinin okul yöneticilerine verilmesi, okul

yöneticisi Y2'nin "...bağışlarla ilgili yasal düzenleme yapılmalıdır. Eğitimin yerelleşmesini istiyorum çünkü bakanlık ile iletişim uzun ve zor oluyor. Bir takım sorunlar daha kolay çözülür. Okullarda yardımcı personel sayısının yeterli düzeyde olması gerekir." ifade ettiği gibi bağışlarla ilgili yasal düzenleme yapılması, bürokratik sürecin azaltılması ve okullara yeterli sayıda yardımcı personel verilmesi önerilerinde bulunmuşlardır.

Bu önerilerin yanı sıra okullara kurs açma yetkisinin verilmesi, okul aile birliğinin etkin ve yetkin hale getirilmesi, toplumun bağış ve sosyal destek konusunda bilinçlendirilmesi, emlak ve inşaat işlerinde doğrudan MEM'in sorumlu olması, özel okullara verilen teşvik gibi kamu okullarına da teşvikler sağlanması, okulların bütün giderleri bakanlık tarafından karşılanması, veli katılımının önünün açılması ve okula ait park, bahçe ve salon gibi yerlerin kiraya verilmesi önerilerinde bulunmuşlardır. Bu konuda görüş bildiren katılımcıların ifadelerinin bir bölümü aşağıda verilmiştir:

Y3: ...okullara bütçe verilmiyorsa okullara yardımcı olmanın (veli katılımının) önü açılmalıdır. Okul imkanları varsa (konser salonu, park alanı, kiraya verilebilecek mülkler) yaptırılmalıdır. Her okulun spor salonu vb. yerleri kiraya vererek gelirler hem okula hem de diğer okullara aktarılabilir. Okullara yaz mevsimi döneminde kurs açabilme yetkisi verilirse gelir sağlanabilir. "Telaflı de bende varım" projesi gibi okullar kurs verebilmelidir.

Y9: ... okulların tüm ihtiyacının devlet tarafından karşılanması gerekiyor. Bir sistem kurup ihtiyaçları sistem üzerinden alınıp giderilmelidir... devlet özel okula giden her öğrenciye 4000 TL veriyor ama devlet okuluna giden öğrenciye 100 TL vermiyor.

Y11: ...emlak/inşaat aktif bir şekilde çalışmalı, okulun bu konularda görev ve sorumluluğu olmamalı. Okul aile birlikleri mali işler de donanımlı olmalı, aktif bir şekilde çalışmalı ve okula vakit ayırmalı.

Y12: Toplumun, velilerin, girişimcilerin, bağış ve sosyal destek konusunda bilinçlendirilerek eğitim kurumlarına desteklerinin sağlanması gerekir...

Katılımcılar, okul yöneticilerinin bütçe yetersizliği yaşamamaları için ücretsiz kitap dağıtımını yerine belirli miktar ücret alınması, öğrenci sayısına göre okullara para aktarımı, okulların üretim yapmaları için imkânlar oluşturulması, okulların ihtiyaçlarına göre bütçe verilmesi, velilerin gelir durumuna göre ücret alınması, imkanları kısıtlı olan okullara öncelik verilmesi gibi ekonomik düzenlemeye yönelik önerilerde bulunmuşlardır. Bu konuda görüş bildiren katılımcıların ifadelerinin bir bölümü aşağıda verilmiştir:

Y1: Öğrenci başına okullara okul yöneticisinin yetkisinde olacak şekilde ödenek gönderilmesi gereklidir...maddi durumu yeterli olan öğrencilerden az miktarda zorunlu aidat alınmalıdır. Zorunlu aidatlardan muaf olacak şekilde maddi durumu iyi olan velilerden ana sınıfındaki gibi aidat alınmalıdır.

Y4: Acizane tavsiyem kitaplar bedava dağıtılıyor, bedava dağıtılması yerine öğrenci başına kitaplar için 100 TL alınabilir...önce ihtiyacı olan okulların araç gereçleri verilmelidir. Torpil olayı ortadan kalkan. Köy okullarından başlanarak, Veli profili düşük okullardan ihtiyaçları öncelenmelidir.

Y5: Devletin kesinlikle okulların bölge bölge aylık giderleri tespit edip yardımcı personel dahil bir bütçe belirleyip okullara göndermesi gerekiyor...okullara gelir elde edebilmesi için üretim yapma imkanı verilebilir.

Okulların fiziki, sosyal, sportif, kültürel vb. ihtiyaçlarını gidermeleri için aynı ve nakdi gelirlere ihtiyaç vardır. MEB aynı ve nakdi olarak okullara destek olsa da bu destek yeterli gelmemektedir. Bu nedenle okul yöneticileri aynı ve nakdi gelir kaynağı sağlamak amacıyla normal görev ve sorumluluklarından uzaklaşmak zorunda kalmaktadırlar. Okul yöneticileri okulların bütçe yetersizliği yaşamamaları ve asıl görevlerini rahatça yerine getirebilmek için çeşitli önerilerde bulunmuşlardır. Bu önerilerin okulların bütçe yetersizliği yaşamamaları adına önemli olduğu söylenebilir.

Okul yöneticilerinin aynı ve nakdi gelir kaynağı oluşturma sürecinde herkes tarafından bilinen ve yasal olan gelir kaynakları sağlamaları Johari Penceresinde açık alandaki davranışlarını, herkes tarafından bilinmeyen ve yasal olmayan gelir kaynakları sağlamaları ise Johari Penceresinde saklı alan içerisinde bulunan karanlık davranışlarını oluşturmaktadır.

Tablo 7*Okul Yöneticilerinin Açık Alan ve Saklı Alandaki Davranışları*

Açık Alandaki Davranışlar	Saklı Alandaki Davranışlar
✓ Veli ve hayırsever bağışları	✓ Yanlış davranışlarda bulunan öğrencilerden alınan bağışlar
✓ Kullanılmaz haldeki demirbaşların geri dönüşümünden gelen gelirler	✓ Okulun kayıt bölgesinde olmayan öğrenci kaydı için velilerden alınan bağışlar
✓ Belediye ve sivil toplum kuruluşlarının yardımı	✓ Sosyal etkinliklerden elde edilen gelirler
✓ Okul aile birliği üzerinden velilerin aynı yardım yapması	✓ Kaynak kitap ve deneme alımından elde edilen gelirler
✓ Kantin kirasından gelen gelirler	✓ Diploma ve belge karşılığında alınan bağışlar
✓ Okul öncesi öğrenci aidatları	✓ Okul ve beden eğitimi kıyafetleri alımında firmadan elde edilen gelirler
	✓ Albüm ve fotoğraf çekiminden elde edilen gelirler
	✓ Cübbe ve kep kiralamadan elde edilen gelirler
	✓ Öğretmen bağışı
	✓ Film, tiyatro ve sinema gösterilerinden elde edilen gelirler
	✓ Okul bahçesine kurulan oyun parkurundan elde edilen gelirler
	✓ Yazar davetinden elde edilen gelirler
	✓ Kitap ve oyuncak stantlarından elde edilen gelirler
	✓ Öğrenciye dolap kiralama
	✓ Okul girişi turnike kartı satımından elde edilen gelirler
	✓ Folklor, halk oyunları ve İngilizce kurslarından elde edilen gelirler
	✓ Satranç ve basketbol vb. kurslardan elde edilen gelirler
	✓ Araç gereç alımında firmalardan sağlanan ekstra indirim
	✓ Yöneticilerin kişisel çevrelerinden sağladıkları ek gelirler

Açık alandaki davranışlar, okul yöneticilerinin görev ve sorumlulukları aşmayan ve olumsuz sonuçlara neden olmayan davranışlardır. Saklı alandaki davranışlar ise okul yöneticilerinin görev ve sorumluluklarını aşarak yasal olmayan davranışlarını içermektedir. Okul yöneticilerinin çoğunlukla görev ve yetkilerinin dışına çıkarak okullarına gelir sağladıkları görülmektedir. Bu durum eğitim kurumlarına ayrılan bütçenin yetersiz olması ve okul yöneticilerinin bütçe yetersizliğini ortadan kaldırebilmeleri için yetkilerinin kısıtlı olması ile açıklanabilir.

TARTIŞMA ve SONUÇ

Bu çalışmada okul yöneticilerinin aynı ve nakdi gelir kaynağı sağlama sürecindeki karanlık yüzü aydınlatılmaya çalışılmıştır. Araştırmanın alt amaçları sırasıyla kamu okullarının aynı ve nakdi gelirlerinin neler olduğu, okul yöneticilerinin bütçe yetersizliği nedeniyle başvurdukları aynı ve nakdi gelir kaynakları, okul yöneticilerinin aynı ve nakdi gelir kaynağı sağlama sürecinde yaşadıkları duygu ve düşünceler, okul yöneticilerinin aynı ve nakdi gelir kaynağı sağlama

sürecinde yaşadığı zorluklar ve okulların bütçe yetersizliği yaşamaması için önerilerin neler olduğunu belirlemektir. Okul yöneticileri ile yapılan görüşmeler neticesinde elde edilen veriler analiz edilmiş, analizlerden elde edilen kodlar incelenmiş, kodlardan kategoriler ve kategorilerden de temalar oluşturulmuştur.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre okulların sivil toplum kuruluşlarından, Milli Eğitim Müdürlüğünden, velilerden, hayırseverlerden ve diğer kurumlardan oluşan aynı gelir kaynakları olduğu belirlenmiştir. Aynı gelir kaynakları arasında Milli Eğitim Müdürlüğünün yaptığı “*TV, dolap, masa ve sandalye gönderimi*” önemli bir paya sahip olduğu söylenebilir. Okulların nakdi gelir kaynakları; Milli Eğitim Müdürlüğünün, okul aile birliğinin ve diğer yapılan nakdi yardımlardan oluşmaktadır. Nakdi gelir kaynakları arasında en dikkat çekenleri Milli Eğitim Müdürlüğünün yaptığı “*kantin pay hesabından aktarılan para*”, okul aile birliğinden gelen “*veli bağışları*” ve diğer kaynaklardan gelen “*kantin kirası*”dır. Sarıbal Altuntaş, (2005) çalışmasında genel bütçe ve il özel idare gelirlerinden yakıt, su ve elektrik giderlerinin karşılandığını ifade etmiştir. Schwarzová ve Litschmannová (2019) çalışmalarında Çek Cumhuriyeti’nde Dilbilgisi okullarının “AB hibeleri, Eğitim, Gençlik ve Spor Bakanlığının kalkınma programları, üstün yetenekli öğrencileri destekleyen programlar, il ve belediyeden alınan hibeler”den oluşan kamuya açık gelirlerinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Eğitim kurumlarının birçok gideri olduğu düşünüldüğünde aynı ve nakdi gelirlerinin yeterli olmayacağı aşıkardır. Nitekim Memduhoğlu ve Meriç, (2014) çalışmalarında eğitim bütçesi yönetiminde okul yöneticilerinin en çok Devlet tarafından yeterli bütçe ayrılmamasını sorun olarak gördüklerini ve gelirlerin okul giderlerini karşılamadığını ifade etmişlerdir. Gelirlerin yetersiz olduğu durumlarda okul yöneticileri kendi kaynaklarını oluşturmaya çalışmaktadırlar. Okul yöneticilerinin görevleri dışına çıkarak ek sorumluluklar alması örgütsel vatandaşlık davranışları sergilediklerini göstermektedir

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin tamamı okulun aynı ve nakdi gelirlerini yeterli bulmadıklarını ifade etmişlerdir. Okul yöneticileri bütçe yetersizliği yaşamamak için bağışlardan sağlanan ve velilerden alınan aynı yardım kaynakları oluşturmuşlardır. Okul yöneticilerinin aynı gelir kaynağı yerine daha çok nakdi gelir kaynağı ürettiklerini söyleyebiliriz. Nakdi gelir kaynaklarının; sosyal etkinliklerden elde edilen, yayınevlerinden elde edilen, çocuk kulüplerinden elde edilen, bağışlardan sağlanan, giyim mağazalarından elde edilen, fotoğraf çekiminden elde edilen, mezuniyet töreninden elde edilen, geri dönüşümden elde edilen, organizasyon şirketlerinden elde edilen ve diğer kaynaklardan oluştuğu belirlenmiştir. Nakdi gelir kaynakları arasında sosyal etkinlik türlerinden “*kermes ve geziler*”, yayınevleri kaynağından “*kaynak kitap alımı*”, bağış kaynaklarından “*veli bağışı*”, organizasyon şirketinin yaptığı “*sinema tiyatro ve film gösterileri*”nin diğer kaynaklara göre öne çıktığı söylenebilir. Kavak vd., (1997) çalışmalarında okulların “*dergi satışları*”, “*diploma parası*” ve “*karne parası*” başta olmak üzere 27 farklı özel gelir kaynağı olduğunu belirlemişlerdir. Yamaç, (2010) çalışmasında okul yöneticilerinin 30 farklı özel gelir kaynağı oluşturduklarını bulmuştur. Okul yöneticilerinin en çok kullandıkları özel gelir kaynakları “*gönüllü nakit bağışlar*”, “*okul aile birliği aidatı*” ve “*sosyal etkinliklerden elde edilen gelirler*”dir. Schwarzová ve Litschmannová (2019) çalışmalarında okul yöneticilerinin, “*bağışlar, tamamlayıcı faaliyetler, öğrencilerin üretim faaliyetleri, ders verme faaliyeti, derslik ve spor sahalarının kiralanması*” gibi alternatif kaynaklar oluşturdukları sonucuna ulaşmışlardır..

Okul yöneticilerinin aynı ve nakdi gelir kaynağı sağlama sürecinde olumlu-olumsuz duygu ve düşünce içerisinde oldukları belirlenmiştir. Katılımcılardan Y8 ve Y12 olumlu duygu ve düşünce ifade ederken diğer katılımcıların tamamı olumsuz duygu ve düşünceler ifade etmişlerdir. Katılımcılar Y8 ve Y12 bu sürecin eğitim öğretime katkısı olduğunu düşünürken diğer katılımcılar bu sürecin eğitim öğretime katkısı olmadığını (Y5), görevleri olmadığını (Y7, Y9, Y11) hatta okul yöneticilerinin meslekten soğuduğunu (Y7) ifade etmişlerdir. Buradan yola çıkarak okul yöneticilerinin aynı ve nakdi gelir kaynağı oluşturmaya istemedikleri ve bu durumdan olumsuz bir şekilde etkilendikleri söylenebilir. Demirtaş ve Özer (2014)

çalışmalarında okul yöneticilerinin, veli gözünde “tahsildarlık yapan” ve “okul onarımını yaptıran kişi” kişi olarak görüldüğü sonucuna ulaşmışlardır. Bu olumsuz algılar okul yöneticilerinin asıl işlerinden uzaklaştığını göstermektedir.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre okul yöneticilerinin aynı ve nakdi gelir kaynağı sağlarken bürokrasi sürecinde, velilerle iletişimde, bağış toplama sürecinde ve sosyal etkinlikler yaparken zorluklar yaşadıkları görülmüştür. Aynı ve nakdi gelir kaynağı sağlama sürecinde bağış toplarken yaşanan “şikâyetler” ve “sürekli aynı kişiden bağış isteyememe” okul yöneticilerinin en çok zorluk çektikleri konular olmuştur. Memduhoğlu ve Meriç, (2014) yaptıkları araştırmaya göre okul çevre ilişkisinde okul yöneticilerinin en çok velilerin ilgisizliklerinden ve duyarsızlıklarından yakındıkları sonucuna ulaşmışlardır. Mestry ve Govindasamy (2013) çalışmalarında okul yöneticileri ile okul aile birliği üyeleri arasında finansal kaynakları yönetme konusunda iletişim problemlerinin yaşandığını bulmuşlardır. Okul yöneticilerinin veli ile iletişimde sorunlar yaşadıkları görülmektedir. Dolayısıyla okul yöneticilerinin “iletişim becerilerini” geliştirmeye yönelik hizmet içi eğitimler verilmesi bu sorunun çözümüne katkı sağlayacaktır. Ayrıca okul yöneticilerinin aynı ve nakdi gelir kaynağı sağlama sürecinde şikâyetlerle karşılaştıkları görülmüştür. Bu şikâyetler okul yöneticilerinin motivasyonunu düşürmekte ve eğitim öğretime katkı sağlamasını engellemektedir. MEB’in okullara bütçe vermesi ya da okulların kendi bütçelerini oluşturabilmesinin önünü açması gerekmektedir.

Okul yöneticileri okulların bütçe yetersizliği yaşamamaları adına yasal düzenlemeye ve ekonomik düzenlemeye yönelik bir dizi önerilerde bulunmuşlardır. Yasal düzenlemeye yönelik öneriler; bağışlarla ilgili yasal düzenleme yapılması, harcama yetkisinin okul yöneticilerine verilmesi, bürokratik sürecin azaltılması, yeterli sayıda yardımcı personel verilmesi, okullara kurs açma yetkisinin verilmesi, okul aile birliğinin etkin ve yetkin hale getirilmesi, toplumun bağış ve sosyal destek konusunda bilinçlendirilmesi, emlak ve inşaat işlerinde doğrudan MEM’in sorumlu olması, özel okullara verilen teşvik gibi teşvikler sağlanması, okulların bütün giderlerinin bakanlık tarafından karşılanması, veli katılımının önünün açılması ve okula ait park, bahçe ve salon gibi yerlerin kiraya verilmesinin önünün açılmasıdır. Okul yöneticilerinin ekonomik düzenlemeye yönelik önerileri şunlardır; ücretsiz kitap dağıtımı yerine belirli miktar ücret alınması, öğrenci sayısına göre okullara para aktarılması, okulların üretim yapmaları için imkanlar oluşturulması, okulların ihtiyaçlarına göre bütçe verilmesi, velilerin gelir durumuna göre ücret alınması, imkanları kısıtlı olan okullara öncelik verilmesidir. Hoşgörür ve Aslan’ın (2014) çalışmalarında okul yöneticileri; bütçenin adil dağıtılması, okulların büyüklüğüne ve öğrenci sayısına göre bütçe gönderilmesi ve yerel yönetimlerin de okullara destek olması gibi çeşitli önerilerde bulunmuşlardır. Menteşe vd. (2012) çalışmalarında okulların finans sorunu yaşamamaları için okullara ödenek gönderilirken okul çevresi ve velilerin ekonomik durumunun dikkate alınması, veli örgütlerinin daha aktif kullanılması ve yerel yönetimlerin de destek olması gerektiğini ifade etmişlerdir. Sabwami vd., (2020) çalışmalarında hükümet ve Eğitim Bakanlığının okul yöneticilerinin finansal yönetim becerileri geliştirici politikalar oluşturması gerektiğini ve okul yöneticilerinin okula gelir getirici faaliyetleri araştırmalarını ve uygulamalarını önermiştir.

Podmostko (2000) yeni yüzyılda okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik becerileri sergilemesi gerektiğini ifade etmektedir. Ona göre öğretimsel liderler; öğrenme-öğretme süreçlerine ivme kazandırma, profesyonel gelişim sağlama, verilere dayanarak karar verme ve hesap verme gibi konulara odaklanmalıdır (Akt: Aksoyalp, 2010). Okul yöneticilerinden bu becerileri sergilemesi ve öğretimsel lider olması beklenirken, yöneticilik görevlerinin dışına çıkarak okula finans kaynağı oluşturmaya çalışması rol karmaşası yaşamalarına sebep olmaktadır. Okul yöneticilerinin görevleri net bir şekilde belirlenmeli, yaşadıkları rol karmaşası ortadan kaldırılmalıdır. Böylece kendi işine odaklanan okul yöneticileri, görevlerini daha verimli ve etkili bir şekilde yapabileceklerdir.

Okul yöneticilerinin aynı ve nakdi gelir kaynağı sağlama sürecinde çeşitli zorluklarla karşılaştığı ve duygusal olarak bu süreçte yıprandıkları görülmüştür. Okul yöneticilerinin bu durumdan olumsuz etkilenmemesi ve okulların bütçe yetersizliği yaşamamaları için bir dizi öneri aşağıda sıralanmıştır. Uygulayıcılara yönelik öneriler;

- MEB'in okulların fiziki, sosyal, kültürel vb. ihtiyaçlarını tespit etmesi ve bu ihtiyaçları gidermesi gereklidir.
- MEB, okulların ihtiyaçları doğrultusunda öğrenci sayılarına göre okullara bütçe ayırmalıdır.
- MEB, imkanları kısıtlı olan okullara öncelik vermelidir.
- Okullara aktarılacak bütçenin harcama yetkisi okul yönetimine ve okul aile birliğine verilmelidir.
- Okullara gönderilecek olan bütçelerin denetimi için her ilin Milli Eğitim Müdürlüğünde denetim birimi oluşturulmalıdır.
- Milli Eğitim Bakanlığı 08/07/2022 tarihli 53597040 sayılı, "Okul Bazlı Bütçe Harcamaları İşlemleri" konulu resmi yazısında okullara bütçe aktarılacağını duyurmuştur (ogretmenmeb, 2022). Türkiye'de 18.085.943 öğrenci (Milli Eğitim İstatistikleri, 2020) olduğu düşünüldüğünde bakanlığın okullara göndereceği bütçenin tek başına yeterli olmayacağı aşikardır. Bu durumda okullara kendi üretimleri için imkanlar oluşturulmalı ve bu doğrultuda yasal düzenlemeler yapılmalıdır.
- Okullara ait taşınmazların kiralanması için yasal düzenlemeler yapılmalıdır.
- MEB, okulların bakım onarım işlerini yerel yönetimlerle beraber iş birliği içinde yapmalıdır.
- MEB, okullara yeterli derecede yardımcı personel sağlamalıdır.
- Okul ihtiyaçlarının hızlı çözümü adına bürokratik süreç kısaltılmalıdır. Bunun için İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinde ilgili birimler oluşturulmalıdır.

Araştırmacılara yönelik öneriler;

- Bu çalışma Kocaeli ili İzmit ilçesinde görev yapan okul yöneticileri ile yürütülmüştür. Aynı çalışma Türkiye'nin farklı il ve ilçelerinden veya farklı bir ülkeden örneklem alınarak araştırılabilir.
- Bu çalışmadaki sonuçlar, nicel veya karma araştırma yöntemleri kullanılarak kıyaslama ve genelleme yapılabilir.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma Kocaeli ilinde görev yapmakta olan 12 okul yöneticisi ile sınırlıdır.

Destek ve Teşekkür

Yazarlar olarak, araştırmanın gerçekleştirilmesi sürecine yönelik herhangi bir destek ya da teşekkür beyanımız bulunmamaktadır.

Araştırmacıların Katkı Oranı

Araştırmanın yazarları araştırmanın tüm süreçlerine eşit derecede katkı sağlamıştır.

Çatışma Beyanı

Araştırmanın yazarları olarak herhangi bir çıkar/çatışma beyanımız olmadığını ifade ederiz.

Yayın Etiği Beyanı

Bu araştırmanın planlanmasından, uygulanmasına, verilerin toplanmasından verilerin analizine kadar olan tüm süreçte "Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi" Soner Polat, Emre Esen

Okulların eğitim finansmanının karanlık yüzü: Okul yöneticilerinin finans kaynağı sağlama sürecine ilişkin görüşlerinin incelenmesi

kapsamında uyulması belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Yönergenin ikinci bölümü olan “Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler” başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbiri gerçekleştirilmemiştir. Bu bölüm zorunludur.

Bu çalışmanın yazım sürecinde bilimsel, etik ve alıntı kurallarına uyulmuş; toplanan veriler üzerinde herhangi bir tahrifat yapılmamış ve bu çalışma herhangi başka bir akademik yayın ortamına değerlendirme için gönderilmemiştir.

Etik kurul izin bilgileri

Etik değerlendirmeyi yapan kurul adı: Kocaeli Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu

Etik değerlendirme kararının tarihi: 28/12/2021

Etik değerlendirme belgesi sayı numarası: E-10017888-020-162285

KAYNAKÇA

- Akindele, I. (2013). Schools Collaboration: an imperative for tackling inadequate funding challenge in primary and secondary education in Nigeria. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 2(2), 229-235.
- Aksoyalp, Y. (2010). 21. yüzyılda okul yöneticisinin niteliği: öğretim liderliği. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20, 140-150.
- Balyer, A. (2012). Çağdaş okul müdürlerinin rolleri. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(2), 75-93.
- Binboğa, G., Eğin, E. & Gülova, A. (2018). Örgütsel davranışın karanlık yüzü ve Türkçe literatürün incelenmesine yönelik bir araştırma. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 382-399. <https://doi.org/10.29106/fesa.364280>
- Çetin, Ş. (2019). Okul müdürlerinin karşılaştığı sorunlar: Nitel bir inceleme. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 27(4), 1637-1647. <https://doi.org/10.24106/kefdergi.3204>
- Dede, E. (2017). *İş güvencesizliği algısının ve örgütsel güven düzeyinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkileri: devlet ortaokulu ve özel ortaokul öğretmenleri üzerine bir araştırma*. Doktora Tezi. İstanbul Ticaret Üniversitesi.
- Demirtaş, H., & Özer, N. (2014). Okul müdürlerinin bakış açısıyla okul müdürlüğü. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 22(1), 1-24.
- Gruys, M. L., & Sackett, P. R. (2003). Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(1), 30-42. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00224>
- Güngör, G., & Göksu, A. (2013). Türkiye’de eğitimin finansmanı ve ülkelerarası bir karşılaştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(1), 59-72.
- Hoşgörür, V., & Arslan, İ. (2014). Okul örgütünün finansal kaynaklarının yönetimi sorunu (Yatağan ilçesi örneği). *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(1), 91-102.
- Karabey, C. N., & İşcan, Ö. F. (2007). Örgütsel özdeşleşme, örgütsel imaj ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(2), 231-241.
- Karaeminoğulları, A. (2016). Üretkenlik karşıtı iş davranışları. P. Kanten, & S. Kanten (Ed.) *Örgütlerde davranışın aydınlık ve karanlık yüzü* içinde (s. 475-525). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Karasar, N. (2020). *Bilimsel araştırma yöntemleri: Kavramlar ilkeler teknikler*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kavak, Y., Ekinci, E., & Gökçe, F. (1997). İlköğretimde kaynak arayışları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 11(11), 309-320.
- Koca, G. Ş., & Erigüç, G. Sağlık çalışanlarının kişisel açılım ve geri bildirim düzeylerinin johari penceresi modeli ile değerlendirilmesi. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, 64, 343-367.
- Korkmaz, İ. (2005). İlköğretim okullarının karşılaştıkları finansman sorunları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14, 429-434.
- Köse, S., Kartal, B., & Kayalı, N. (2003). Örgütsel vatandaşlık davranışı ve tutuma ilişkin faktörlerle ilişkisi üzerine bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20, 1-19.

- MEB (2021). Milli Eğitim İstatistikleri. Ankara.
- MEB, (2022). İlköğretim ve Eğitim Kanunu. Erişim tarihi: Mart, 30, 2022, <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=222&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=4>
- MEB 2019-2023 Stratejik Planı, (2022). Erişim tarihi: Mart, 15, 2022, http://sgb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2019_12/31105532_Milli_EYitim_BakanlYYY_2019-2023_Stratejik_PlanY_31.12.pdf
- MEB 2023 Vizyon Belgesi, (2022). Erişim tarihi: Mart, 20, 2022, https://www.gmka.gov.tr/dokumanlar/yayinlar/2023_E%C4%9Fitim%20Vizyonu.pdf
- Memduhoğlu, H. B., & Meriç, E., (2014). Okul müdürlerinin eğitim yönetimi işlevleri bağlamında yönetim sürecinde karşılaştıkları temel sorunlar. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(33), 653-666.
- Menteşe, S., Üstün, A., & Gökdelen, A. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin okulun parasal kaynaklarını yönetme yeterlikleri (Ordu il örneği). *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 41-65.
- Mestry, R., & Govindasamy, V. (2013). Collaboration for the effective and efficient management of school financial resources. *Africa education review*, 10(3), 431-452.
- Milli Eğitim İstatistikleri, (2020). <https://sgb.meb.gov.tr>
- Ogretmenmeb, 2022. Erişim tarihi: Ekim, 16, 2022, <https://www.ogretmenmeb.com/images/upload/Okul-Bazl%C4%B1-Butce-Harcama-%C4%B0%C5%9Flemleri-Resmi-Yaz%C4%B1-%C4%B0cin-T%C4%B1klay%C4%B1n%C4%B1z.pdf>
- Organ, D.W., (1997). Organizational Citizenship Behavior: Ifs Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 10, 85-97.
- Özdemir, Y. (2018). *Okul-aile işbirliğinin geliştirilmesine yönelik yönetici görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi. Kültür Üniversitesi.
- Özer, N., Demirtaş, H., & Ateş, Ö. F. (2015). Okulların mali durumlarına ve bütçe yönetiminde yaşanan sorunlara ilişkin müdür görüşleri. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 17-39. <https://doi.org/10.17679/inuefd.1060449>
- Patton, M. Q. (2018). *Nitel Araştırma ve Değerlendirme Yöntemleri*. M. Bütün & S.B. Demir (Çev. Ed.). Pegem Akademi.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.
- Sabwami, K. M., Areba, G. N., & Abenga, E. (2020). Effect of principals' practices of transformational leadership on the management of school financial resources in public secondary schools of Trans-Nzoia County, Kenya. *International Journal of Education and Research*, 8(7), 145-160.
- Sağ, K. Ş. (2021). *Kamu okullarının finansman sorunları ve eğitim öğretime yansımaları*. Yüksek lisans Tezi. Marmara Üniversitesi.
- Sarıbal Altuntaş, Y. (2005). *İlköğretim okullarının finansman ihtiyaçlarını karşılama düzeyleri (Van ili örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Yüzüncü Yıl Üniversitesi
- Schwarzová, P., & Litschmannová, M. (2019). The evaluation of alternative financial resources of secondary education in the moravian-silesian region. XXII. *Mezinárodní kolokvium o regionálních vědách*, 12, 200-208.
- Tezcan, M. (1985). *Eğitim sosyolojisi*. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- Yamaç, U. (2010). *İlköğretim okullarının finans kaynakları*. Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2021). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

In order for educational institutions to achieve their goals, it is necessary to manage their budgets well or to create new resources in cases where the budgets are insufficient. Here, school administrators have the most important responsibility because only they know how to provide, store, evaluate and use the financial resources of educational institutions in accordance with the objectives of the schools (Balyer, 2012).

Some behaviors of school administrators to create financial resources for their institutions are known publicly. These well-known behaviors correspond to open space in the Johari Window. In addition, while providing financial resources, there are also financial resources that only school administrators know, which corresponds to the hidden area in the Johari Window. School administrators are involved in various activities and actions in order to provide income when the school's budget is not sufficient. While some of these behaviors, which are essentially beneficial to the school, are known by everyone, school administrators hide some behaviors from others since they are outside their authority. It can be said that these behaviors, which coincide with the hidden area in the Johari Window, constitute the dark side of school administrators. This research focuses on the behavior of school administrators which constitutes the dark side in the process of providing financial resources to schools, which coincides with the hidden area in the Johari Window.

The aim of this research is to determine the dark behaviors of school administrators working in public schools affiliated to the Ministry of National Education in the process of providing financial resources, according to the opinions of school administrators. With this research, by revealing the dark behaviors of school administrators that correspond to the "hidden area" in the Johari Window, it will both contribute to the literature and shed light on the solution of the problems they encounter by illuminating their dark behaviors in financial affairs. The financial resources of the schools consist of two sources, in-kind and cash. Therefore, financial resources will be discussed in terms of in-kind and cash income in the research. In order to achieve the aim of the research, answers to the following questions were sought:

- 1) According to the school administrators, what are the income sources of the schools in cash and in kind?
- 2) What do school administrators do to provide a source of income in cash or in kind due to the lack of budget?
- 3) In the process of providing a source of income in cash or in kind;
 - a) What feelings and thoughts do school administrators experience?
 - b) What difficulties do school administrators face?
 - c) What are school administrators' suggestions to minimize the problems he encounters?

Method

This research was structured in the qualitative research method as it was aimed to examine the dark side of the school administrators working in public schools in the process of providing financial resources. The phenomenology pattern was adopted in the study. The phenomenology design focuses on issues that we are aware of but do not have in-depth and detailed knowledge of (Yıldırım & Şimşek, 2021). The study group of the research consists of 12 (11 male, 1 female) school administrators working in Kocaeli Provincial Directorate of National Education in the 2021-2022 academic year. A semi-structured interview form developed by the researchers was used to collect data in the study. The data collected in the research were evaluated using content analysis, which is one of the qualitative data analysis methods.

Results, Discussion and Conclusion

The data obtained as a result of the interviews with the school administrators were analyzed, the codes obtained from the analyzes were examined, categories were formed from the codes and themes were formed from the categories. It has been found out that schools have in-kind income sources from non-governmental organizations, the Directorate of National Education, parents, philanthropists and other institutions. The cash income sources of the schools consist of the National Education Directorate, the parent-teacher associations and other cash aids.

All of the school administrators participating in the research stated that they did not see the school's in-kind and cash incomes sufficient. School administrators have created in-kind resources provided by donations and from parents in order to avoid budget insufficiency. It has been determined that cash income sources consist of the income from social activities, publishing houses, children's clubs, donations, clothing stores, photo shooting, graduation ceremony, recycling, organization firms and other sources.

It has been found that school administrators have positive and negative feelings and thoughts in the process of providing in-kind and cash income sources. While the participants Y8 and Y12 expressed positive emotions and thoughts, all of the other participants expressed negative emotions and thoughts.

According to the findings obtained from the research, school administrators have difficulties in the bureaucracy process, communication with parents, fundraising process and social activities while providing in-kind and cash income sources. "Complaints" while collecting donations and "not being able to constantly ask for donations from the same person" were the parts that school administrators had the most difficulty with.

School administrators have made a series of suggestions for legal and economic regulation in order to prevent schools from experiencing budget insufficiency. Suggestions for legal regulation are;

making legal arrangements regarding donations,

- giving the authority to spend to school administrators,
- reducing the bureaucratic process,
- providing sufficient number of auxiliary personnel,
- authorizing schools to open courses,
- making the parent-teacher association effective and competent,
- raising awareness of the society on donations and social support.

School administrators' suggestions for economic regulation are as follows;

- charging a certain amount instead of free book distribution,
- transferring money to schools according to the number of students,
- creating opportunities for schools to produce,
- allocating a budget according to the needs of the schools.