



T.C.
GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

İLKÖĞRETİME DAİR FİNANSAL ÇIKARIMLAR: TÜRKİYE'DEN
VE AVUSTRALYA'DAN STRATEJİK PLANLAMA
DENEYİMLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Artun Kerem CANAZ

TOKAT
Haziran, 2015



**T.C.
GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**İLKÖĞRETİME DAİR FİNANSAL ÇIKARIMLAR: TÜRKİYE'DEN
VE AVUSTRALYA'DAN STRATEJİK PLANLAMA
DENEYİMLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Artun Kerem CANAZ

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Erdal KÜÇÜKER

**TOKAT
Haziran, 2015**

ETİK SÖZLEŞME

Bu belge ile bu tezdeki bütün bilgi toplama ve raporlaştırma sürecinin Gaziosmanpaşa Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Tez Yazım Kılavuzuna, genel akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak gerçekleştirildiğini; bu tez çalışmasını “intihali engelleme” programı ile taradığımı, bana ait olmayan tüm bilgi, düşünce ve bulgulara atıf yaptığımı ve kaynağını gösterdiğimi beyan eder, sorumluluğun tarafıma ait olduğunu kabul ederim.

Tarih:

Artun Kerem CANAZ

JÜRİ İMZA SAYFASI

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğüne,

Artun Kerem CANAZ'ın İlköğretime Dair Finansal Çıkarımlar: Türkiye'den ve Avustralya'dan Stratejik Planlama Deneyimleri adlı çalışması 29.06.2015 tarihinde jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı'nda yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Adı Soyadı

İmza

Başkan: Prof. Dr. L. Işıl ÜNAL

Üye (Tez Danışmanı): Yrd. Doç. Dr. Erdal KÜÇÜKER

Üye : Yrd. Doç. Dr. Gülay ASLAN

Onay

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

27/07/2015

Yrd.Doç.Dr.

Ömer Faruk SÖNMEZ

Enstitü Müdürü

**Bu yüksek lisans tezi, 2014/81 proje numarası ile Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Bilimsel Araştırma Projeleri Birimi tarafından desteklenmiştir.**

ÖNSÖZ

Bu araştırmada, stratejik planlamanın Türkiye’de ilköğretim okullarındaki uygulanışı, uzun süredir stratejik planlama yapılan Avustralya’daki örneğiyle okul finansmanı özelinde kıyaslanmış ve çeşitli çıkarımlarda bulunulmuştur. Araştırma, okulların stratejik plan ve bütçe yönetimi ilişkisini nasıl kurduğunu, gelirlerini ve giderlerini analiz etmiştir.

Eğitimin herkes için temel bir hak olduğu düşüncesi benimsenerek yürütölmüş bu araştırmada, analize konu edilen okulların finansal işleyişlerini ve planlama çalışmalarını, eğitimin parasız olarak ve kamusal bir hizmet şeklinde sunulması gerektiğini esas alan bir bakış ağısıyla incelemek amaçlanmıştır.

Bu çalışmanın, yapılacak yeni araştırmalara kaynak teşkil edebilmesi dileğiyle...

TEŞEKKÜR

Öncelikle, yaklaşık bir buçuk yıl boyunca gece gündüz yalnız bıraktığım ve ihmâl ettiğim kızım Begüm ve eşim Dilek'e, sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum. Bu araştırmayı mümkün kılan, günün her saati telefonlarımı ve elektronik postalarımı yanıtlayan, her iletişime geçtiğimizde bana bir şeyler katan danışmanım Yrd. Doç. Dr. Erdal KÜÇÜKER'e teşekkür ederim. Yüksek lisans öğrenimim boyunca beni güdüleyen Yrd. Doç. Dr. Gülay ASLAN'a ve paha biçilmez katkıları için Prof. Dr. L. Işıl ÜNAL'a teşekkür ederim. Prof. Dr. Nejla KURUL ve Prof. Dr. Hasan Hüseyin AKSOY'a teşekkür ederim. Bu araştırma için okullarının kapılarını bana açan okul müdürlerine, teşekkür ederim.

Artun Kerem CANAZ

ÖZET

İLKÖĞRETİME DAİR FİNANSAL ÇIKARIMLAR: TÜRKİYE'DEN VE AVUSTRALYA'DAN STRATEJİK PLANLAMA DENEYİMLERİ

Canaz, Artun Kerem

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Erdal Küçüker

Haziran 2015, xvi + 172 sayfa

Bu araştırmanın amacı, Çiçek İlkokulu (Melbourne, Avustralya) ile Güneş İlköğretim Okulu'nu (Tokat, Türkiye) stratejik planlama süreçleri ve okul bütçesi yönetimi açılarından karşılaştırmaktır. Araştırmada, iki okulun stratejik planlarının okul yönetimi ve bütçe süreçleriyle olan ilişkisi ile gelir kaynakları ve gider kalemleri incelenmiştir. Araştırma, bir doküman incelemesi çalışmasıdır. Araştırmada dokümanlardan elde edilen veriler görüşme ve yazışma yöntemleriyle analize konu olan iki okulun müdürlerinden toplanan verilerle desteklenmiştir. Araştırmada veriler önce betimlenmiş, ardından belirlenen ölçütlerle analiz edilmiş ve yorumlanarak raporlaştırılmıştır.

Araştırmanın veri toplama aşamasında, görüşme/yazışmaların gerçekleştirilmesi ve doküman toplanması eş zamanlı olmuştur. Araştırmacı tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak Güneş İlköğretim Okulu Müdürü ile yüz yüze, Çiçek İlkokulu müdürü ile mektupla görüşülmüştür. Doküman incelemesine tabi tutmak için, her iki okuldan stratejik planlama ve okul bütçesiyle ilgili belgeler temin edilmiştir.

Araştırma sonuçları, Çiçek İlkokulu'nda okul yönetiminin stratejik planlar üzerinden yürütüldüğünü, okuldaki her tür planlama çalışmasının stratejik plan esas alınarak yapıldığını, ortaya koymuştur. Güneş İlköğretim Okulu'nda ise, stratejik planın okul yönetiminde kullanılmadığı, büyük oranda okulun yatırım donatım ihtiyaçlarının sıralandığı bir belge niteliğinde olduğu, okulun söz konusu ihtiyaçlardan doğan maliyetleri karşılamak için ek özel finansman arayışına girdiği görülmüştür.

Çiçek İlkokulu'nun, yeterli miktarda kamusal kaynak alabildiği ve okul yönetiminin kaynakları kullanma konusunda yasalar çerçevesinde geniş bir hareket

alanına sahip olduğu anlaşılmıştır. Güneş İlköğretim Okulu ise cari giderleri için yeterli kamu kaynağı alamamaktadır. Pek çok cari giderin karşılanmasında, okulun kullanımına açık tek gelir kaynağı okul-aile birliğı bütçesidir.

Anahtar Kelimeler: Eğitim Planlaması, Eğitimde Stratejik Planlama, Okul Bütçe Yönetimi, Karşılaştırmalı Eğitim

ABSTRACT**FINANCIAL INFERENCES ON PRIMARY EDUCATION FUNDING: STRATEGIC
PLANNING SAMPLES FROM TURKEY AND AUSTRALIA**

Canaz, Artun Kerem

Master of Science, Department of Educational Administration, Supervision, Planning
and Economics

Supervisor: Asst. Prof. Dr. Erdal Küçükler

June, 2015, xvi + 172 pages

The aim of this study was to compare Çiçek Primary School (Melbourne, Avustralya) and Güneş Primary School (Tokat, Türkiye) in terms of their strategic planning processes and school budget management. Relationship of schools' strategic plans with their school administration, budgeting, income and expenditure were analysed in the study. The method of the study was document analysis. Data from documents was supported with statements of school headmasters that gathered through interviewing and corresponding. The data was described, analysed according to certain criteria and interpreted respectively, finally reported.

Interviewing, corresponding and collecting documents were simultaneously managed. A semi structured interviewing form was used to get opinions of the headmasters. Documents on strategic planning and budgeting were analysed.

The study revealed that Çiçek Primary School was administered through its strategic plan. All levels planning were managed under the school strategic plan. As for Güneş Primary School, it was found out that strategic plan did not have any impact on administration of the school, it mainly included projects for construction and building improvement and the school had to look for extra private sources of funding for these projects.

It was found out that Çiçek Primary School received sufficient amount of public funding and the school administrators were broadly authorised to use these funds. On the other hand, the amount of public funding that Güneş Primary School received for recurrent expenses was insufficient. Budget of parent-teacher association was the only source of income which was available for these expenses.

Keywords: Educational Planning, Strategic Planning in Education, School Budget Management, Comparative Education

Işığım, hayat kaynağım, kara gözlü kelebeğim BEGÜM'e...

İÇİNDEKİLER TABLOSU

ETİK SÖZLEŞME.....	i
JÜRİ İMZA SAYFASI	ii
ÖNSÖZ	iv
TEŞEKKÜR.....	v
ÖZET	vi
ABSTRACT.....	viii
İÇİNDEKİLER TABLOSU	xi
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xv
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xvi
BÖLÜM I.....	1
GİRİŞ	1
Problem Durumu.....	1
Araştırmanın Amacı.....	7
Araştırmanın Önemi.....	8
Sınırlılıklar	9
BÖLÜM II.....	11
KAVRAMSAL ÇERÇEVE	11
Stratejik Planlama ve Okul Bütçesi ile İlgili Alanyazın	11
Kamu Yönetimi Alanındaki Neo-liberal Gelişmeler.....	11
Stratejik Planlamanın Eğitim Alanına Girişi.....	16
Avustralya ve Victoria Eyaletinde Stratejik Plan Uygulamaları ve Okul Bütçesi Yönetimi	18
Avustralya’da Eğitim Finansmanı.....	26
Victoria Eyaletinde Devlet Okullarında Bütçe Kavramı ve Gelir Kaynakları	45
Türkiye’de İlköğretim Okullarında Stratejik Planlama Uygulamaları ve Okul Bütçe Yönetimi.....	57
Türkiye’de Eğitim Finansmanı	64
Victoria Eyaletinde ve Türkiye’de Devlet Okullarındaki Stratejik Planlama ve Bütçe Yönetimi Uygulamalarının Karşılaştırılması	76
İlgili Araştırmalar.....	79
Stratejik Planlama İle İlgili Araştırmalar	79
Okul Bütçe Yönetimi İle İlgili Araştırmalar	81
BÖLÜM III.....	83
YÖNTEM.....	83

Araştırma Yaklaşımı	83
Analize Konu Olan Okullar	83
Veri Toplama Süreci	84
Verilerin Çözümlemesi	86
BÖLÜM IV	88
BULGULAR	88
Çiçek İlkokulu ve Güneş İlköğretim Okulu'nda Stratejik Planlama Süreçleri ve Karşılaştırması	88
Çiçek İlkokulu'nun Stratejik Planlama Süreçleri.....	88
Güneş İlköğretim Okulu'nun Stratejik Planlama Süreçleri.....	92
Çiçek İlkokulu'nun ve Güneş İlköğretim Okulu'nun Stratejik Planlama Süreçlerinin Karşılaştırılması	95
Çiçek İlkokulu'nun Okul Bütçe Yönetimi Süreçleri.....	96
Çiçek İlkokulu'nun ve Güneş İlköğretim Okulu'nun Okul Bütçe Yönetimi Süreçlerinin Karşılaştırılması	120
BÖLÜM V	125
TARTIŞMA	125
BÖLÜM VI.....	131
SONUÇ VE ÖNERİLER	131
Sonuçlar	131
Öneriler	138
Eğitim Planlaması Uygulamalarının Geliştirilmesine İlişkin Öneriler	138
Araştırmacılara Öneriler.....	139
KAYNAKÇA.....	140
EKLER.....	151
EK-1 Çiçek İlkokulu 2013 Yılı ÖKAP Bütçe Dökümü (2013 Student Resource Package Budget Details).....	151
EK-2 Çiçek İlkokulu 2013 Yılı Bütçe Yönetim Raporu (2013 School Budget Management)	153
EK-3 Güneş İlköğretim Okulu 2012-2013 Öğretim Yılı Maaş/ Ek Ders Listelerinden Örnekler.....	160
EK-4 Güneş İlköğretim Okulu 2012-2013 Öğretim Yılı Faturalarından Örnek.....	162
EK-5 Güneş İlköğretim Okulu 2012-2013 Öğretim Yılı OAB Gelir ve Gider Cetvellerinden Örnekler.....	164
EK-6 Çiçek İlkokulu Görüşme Soruları.....	166
EK-7 Güneş İlköğretim Okulu Görüşme Soruları.....	169
EK-8 Özgeçmiş.....	172

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo No		Sayfa
1	Avustralya'da Federal Hükümet ve Eyalet/Bölge Hükümetlerince Eğitime Yapılan Kamu Harcamaları	31
2	Avustralya'da Federal Hükümet ve Eyalet/Bölge Hükümetlerince Eğitim Kademelerine Yapılan Kamu Harcamaları	32
3	Avustralya'da Federal Hükümet ve Eyalet/Bölge Hükümetlerince Gider Kalemlerine Göre Yapılan Kamu Eğitim Harcamaları	34
4	Avustralya'da Devlet Okullarının Tüm Gelir Kalemleriyle Birlikte 2010 Yılı Toplam Gelirleri	35
5	Avustralya'da 2010 Yılında Devlet Okulları için Yapılan Net Yatırım Harcaması	36
6	Avustralya Federal Hükümeti Ulusal Ortaklık Projeleri	40
7	2009-2013 Yıllar Arasında Milli Eğitim Bakanlığı Bütçesinin Gider Kalemlerine Dağılımı	67
8	Çiçek İlkokulu'nun 2011-2014 Stratejik Planı ve 2013 Yılı Bütçesi Arasındaki İlişkiye Dair Bir Örnek	91
9	Güneş İlköğretim Okulu 2011-2014 Stratejik Planı Hedef –Maliyet Tablosundan Kesit	93
10	Çiçek İlkokulu'nun 2013 Yılı Bütçesini Oluşturan Gelirler ve Miktarları	97
11	Çiçek İlkokulu'nun 2013 Yılında Tüm Ödenek Kalemleriyle Birlikte ÖKAP Kapsamında Aldığı Ödenek Miktarları	98
12	Çiçek İlkokulu'nun 2013 Yılında Öğrenci Ödeneği Kapsamında Aldığı Finansman Yardımı ve Miktarları	99
13	Çiçek İlkokulu'nun 2013 Yılında Okul Ödeneği Kapsamında Aldığı Finansman Yardımı Miktarları	100
14	Çiçek İlkokulu'nun 2013 Yılında Planlı Teşebbüs Ödeneği Kapsamında Aldığı Finansman Yardımı ve Miktarları	101
15	Çiçek İlkokulu'nun 2013 Yılında Federal Hükümet Ulusal Ortaklık Projesi Kapsamında Aldığı Hibeler	102
16	Çiçek İlkokulu'nun 2013 Yılındaki Toplam Nakit Gelirleri ve Miktarları	102
17	Çiçek İlkokulu'nun 2013 Yılındaki Toplam Kredi Gelirleri ve Miktarları	103
18	Karşılandığı Kaynağa Göre Çiçek İlkokulu'nun 2013 Yılı Giderleri	104
19	Çiçek İlkokulu'nun 2013 Yılı Toplam Giderleri	105
20	Çiçek İlkokulu'nun 2013 Yılı Cari Giderleri	106
21	Çiçek İlkokulu'nun 2013 Yılı Yatırım-Donatım Giderleri	107
22	Çiçek İlkokulu'nun 2013 Yılında Öğrenci Başına Yaptığı Harcama Miktarları	107
23	Güneş İlköğretim Okulunun 2013 Yılı Bütçesini Oluşturan Gelirler ve Miktarları	110
24	Güneş İlköğretim Okulu'nun 2013 Yılı Giderleri	114
25	Güneş İlköğretim Okulu'nun Gider Kalemleri Bunların Miktarları, Karşılandıkları Bütçe ve Toplam Giderlerdeki Oranları	115
26	Güneş İlköğretim Okulu'nun 2013 Yılında Genel Bütçeden Karşıladığı Giderleri	116
27	Güneş İlköğretim Okulu'nun 2013 Yılında İl Özel İdare Bütçesinden	117

	Karşılıdığı Giderleri	
28	2013 Yılı Güneş İlköğretim Okulu'nun 2013 Yılında OAB Bütçesinden Karşılıdığı Giderleri	118
29	Çiçek İlkokulu ve Güneş İlköğretim Okulu'nun 2013 Yılı Gelir Kaynakları	121
30	Çiçek İlkokulu'nun ve Güneş İlköğretim Okulu'nun Cari ve Yatırım-Donatım Giderleri ile Bunları Oluşturan Kalemler	123

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil No		Sayfa
1	Victoria Eyaletindeki Devlet Okulları İçin Hazırlanmış Stratejik Plan Hazırlama Kılavuzundan Stratejik Niyet ve Hedef Durum Örneği	25
2	Öğrenci Kaynak Aktarım Paketi İçerisindeki Ödenek Kalemleri ve Bunların Payı	49
3	Milli Eğitim Bakanlığı Stratejik Plan Şablonunun Bölümleri	62
4	Eğitimde Stratejik Planlama “Okul/Kurumlar İçin” Adlı Kılavuzdan Amaç, Hedef, Faaliyet ve Performans Göstergesi Örneği	63

KISALTMALAR LİSTESİ

- ABD: Amerika Birleşik Devletleri
AB: Avrupa Birliği
Ar-Ge: Araştırma Geliştirme
AUD: Avustralya Doları
BİMER: Başbakanlık İletişim Merkezi
GZFT: Güçlü ve Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler
İKY: İnsan Kaynakları Yönetimi
KBS: Kamu Bilgi Sistemi
KDV: Katma Değer Vergisi
MEGEP: Milli Eğitimi Geliştirme Projesi
NAPLAN: The National Assessment Program – Literacy and Numeracy
OAB: Okul-Aile Birliği
ODTÜ: Orta Doğu Teknik Üniversitesi
OECD: Organization for Economic Cooperation and Development
ÖKAP: Öğrenci Kaynak Aktarım Paketi
PEST: Politik, Ekonomik, Sosyo-kültürel, Teknolojik
PPBS: Planlama Programlama Bütçeleme Sistemi
PPBDS: Planlama Programlama Bütçeleme Değerlendirme Sistemi
STK: Sivil Toplum Kuruluşu
TEFBİS: Türkiye’de Eğitimin Finansmanı Bilgi Sistemi
TKY: Toplam Kalite Yönetimi
UNESCO: The United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
USD: Amerikan Doları
YKİ: Yeni Kamu İşletmeciliği

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problemi, amacı, önemi, sınırlılıkları ve ilgili alanyazın üzerinde durulmuş, araştırmaya konu olan kavramlar tanımlanmıştır.

Problem Durumu

Stratejik yönetim anlayışı ve stratejik planlama, okulun yalnızca işlevi üzerinden değil, eğitim bileşenlerine yenilerini ekleyerek ve bunları okulla olan ilişkisine göre iç ya da dış paydaş şeklinde ayırarak, etkileşim içerisinde olduğu bu kişi, kurum ve kuruluşlar çerçevesinde ele alınmasına dayanmaktadır. Okul, geleceğini çok sayıda iç ve dış paydaşın belirlediği, var olmak için mücadele etmek zorunda olan, duvarları olmayan, bulunduğu çevreyle bütünleşmiş ve buradan beslenen bir yapı olarak görülmektedir.

Stratejik planlama esasen, neo-liberal ekonomi politikalarının beraberinde getirdiği Toplam Kalite Yönetimi (TKY) anlayışının bir parçasıdır. TKY anlayışı, günümüzde neo-liberal ekonomik işleyişi benimsemiş ya da bu yolda ilerleyen ülkelerdeki en hâkim veya hâkim kılınmaya çalışılan kamu yönetimi anlayışıdır (Özer, 2005; Coşkun, 2011). TKY ve stratejik planlama ilkeleri, günümüzde neredeyse hiç sorgulanmaksızın diğer kamu kurumlarında olduğu gibi eğitim kurumlarının da temel yönetim esasları olarak benimsenmekte, başarıya ulaşmanın yolları TKY uygulamalarında aranmaktadır (Aslan ve Küçüker, 2011).

Altmışikinci Hükümet Programı (2014, s. 79), Onuncu Kalkınma Planı (2013, m. 137, 139, 143, 144, 161), Milli Eğitim Bakanlığı 2015 Performans Programı (2015, s. 17, 18, 53), gibi yasal metinlerde, “küreselleşerek küçülen dünyada, okulların katı bürokrasi ve merkeziyetçiliği aşarak, artan rekabet ortamıyla iyice belirsizleşen geleceğe hazırlıklı olabilmeleri, değişen şartlara ayak uydurabilmeleri ve fırsatları yakalayabilmeleri” için, okulların esnek bir yapıda olmaları gerektiği iddia edilmektedir. Böylelikle, okul yöneticisi ve öğretmenlerin, stratejik yönetim anlayışı içerisinde daha “hizmet odaklı”, esnek bir biçimde ve hesap verebilirlik ilkesine uygun olarak çalışacaklarına inanılmaktadır (Milli Eğitim Bakanlığı, 2014a, s.1, 9, 42, 44).

Ancak çizilen bu olumlu tabloda, stratejik planlama anlayışının, eğitimin bir hak olmaktan çıkartılarak, okulöncesi eğitimden yükseköğretime kadar, maliyetini bu hizmeti alanların ödemeleri gereken bir mala dönüştürülmesinde araç olarak kullanıldığı göz ardı edilmektedir (Ünal, 2010, s. 34-35-123-124; Aslan ve Küçüker, 2011; Kurul, 2012, s. 342-344). Çünkü Milli Eğitim Bakanlığı ve çeşitli yabancı eğitim bakanlıklarına ait yayınlar incelendiğinde, okulların kaynak yaratmasının stratejik plandaki rolüne yapılan vurgular göze çarpmaktadır (Milli Eğitim Bakanlığı, 2010a, s. 72; Department of Education and Early Childhood Development, 2011a).

Stratejik yönetim anlayışının öngördüğü yapısal dönüşüm, devlet okullarının devlet tarafından finansal açıdan daha da yalnız bırakılmasına sebep olmaktadır. Okullardan, ihtiyaç duydukları mali kaynakları kendi çabalarıyla elde etmelerini istemek, devletin elini eğitime finansman sağlamaktan tamamen çekmek istediğini göstermektedir. Böyle bir ortamda, devlet okullarında öğrencilere eşit şartlarda eğitim verilmesi zorlaşmaktadır. Milli Eğitim Bakanlığı ve çeşitli uluslararası yayınlarda okullardan, stratejik planlarda yer alan amaçlarını belirlerken, okulun bulunduğu çevrenin genel gelir durumu ve okulun sahip olduğu kullanılabilir gelir gibi ekonomik çevre değişkenlerine göre hareket etmeleri istenmektedir (Milli Eğitim Bakanlığı, 2010a, s. 35; Department of Education and Early Childhood Development, 2014a, s. 3).

Bu istek aynı zamanda, eğitim yönetiminde ve finansmanında yerleşmenin de ön plana çıkarılmak istendiğinin bir göstergesidir. Yerelleşme, esasen Dünya Bankası, OECD ve AB'nin müdahaleleri üzerinden biçimlenen, neo-liberal bir dönüşüm sürecidir. Yaygın tanımıyla yerelleşme, devlet içerisinde yukarıdan aşağıya bir yetki aktarımıdır. Ancak, neoliberal küresel örgütlere göre yerelleşme, kamu gücünün devletten topluma, asıl olarak özel sektöre devredilmesidir (Güler, 2003). Bu çarpıtılmış yerelleşme anlayışı, bir kamu hizmeti olan eğitimi de etkilemektedir. Neoliberal kimliğiyle eğitimde yerelleşme, halkın karar verme sürecine katılımı ve demokratik, çoğulcu bir anlayışla öğrenci ihtiyaçları doğrultusunda şekillendirilen okul tesisleri, öğretim kadroları ve öğretim programları sunmakla ilişkili değildir. Eğitimde yerelleşme, okulları mali özerkliğe sahip ve artık ne yönetim şekli, ne de finansman kaynaklarıyla kamusal olarak nitelendirilemeyecek işletmelere dönüştürmenin bir aracı olmuştur. Bu bağlamda stratejik planlamanın, eğitimde yerelleşme ve özelleştirme hamlelerinin bir parçası olduğu söylenebilir (Küçüker ve Gürbüz, 2012).

TKY ve stratejik planın okullarda uygulanmasına rehberlik etmesi için yayımlanmış kılavuzlarda, okullardan kendi imkânlarıyla sağladıkları kaynaklarla

hizmet vermelerinin yanı sıra, rekabetçi bir bakış açısı ile bu kaynakları çevresindeki okulları her konuda geride bırakarak öne geçmek için kullanmaları da beklenmektedir (Department of Education and Early Childhood Development, 2010a, s. 6; Milli Eğitim Bakanlığı, 2010, s.10). Bu anlayışla, bir yandan bireyciliğe ve bireysel yeteneklerin farklılığına dayanan rekabet temelli değerler bireylere kazandırılmakta, diğer yandan sistemin kendi içinde taşıdığı eşitsizlikler yoluyla toplumsal sınıflar/kesimler arasındaki eşitsizlikler yeniden üretilmektedir (Ünal ve Özsoy, 1999, s.41). Böylece, bireyin gelişimini, özgürleşmesini, toplumsallaşmasını, maddi ve fikrinsel anlamda üretken olmasını, ürettiklerini toplumla paylaşmasını sağlayan, yaratıcı bir süreç olarak sunulabilecek eğitim (Özsoy, 2004), öğrencileri ayrıştıran bir hâl almaktadır. Bu rekabetçi anlayış mükemmellik kavramını ön plana çıkartarak hakkaniyet gözetmeyen, geride kalanın kaybettiği, elitist bir sistemin oluşmasına hizmet etmektedir (Hedley, 1995, s. 139).

TKY ve stratejik yönetim modelleri, hizmet alanların memnuniyeti üzerine kurulu olduğundan, eğitim hizmeti alan öğrencileri de müşteri olarak adlandırır (Schwartzman, 1995; Milli Eğitim Bakanlığı, 2010a, s. 23). Öğrencilerin, müşteri olarak nitelendirilmeleri, eğitimi iş dünyasının terimleriyle doldurarak, dönüştürme çabalarının bir yansımasıdır. Böylesi bir anlayışla, öğrenci kavramı yeniden tanımlanır. Öğrenciler, yani müşteriler, kendi bireysel faydalarını ya da zenginliklerini en üst düzeye çıkarma çabasında olan, çıkarıcı ve rasyonel kişilerdir (Gül, 1999, s. 78). Hâlbuki kamu hizmetlerinin amacı toplumun ihtiyaçlarını nitelikli bir biçimde karşılamaktır. O yüzden kamu alanında bu kavramların bir karşılığı yoktur. Okulların asıl amaçlaması gereken kâr elde etmek ve müşteri memnuniyeti sağlamak değil, öğrencilerine daha nitelikli eğitim yaşantıları sunabilme kapasitelerini artırmak olmalıdır.

Tam bu noktada kamu hizmeti kavramının erozyona uğratıldığı gerçeğiyle karşılaşılmaktadır. Çünkü müşteri olmak, aldığı hizmet karşılığında bir bedel ödemeyi gerektirir. Öte yandan, kamu hizmetlerinden, yalnızca bedelini ödeyebilenler değil, tüm vatandaşlar faydalanır (Ardıç, 1999, s. 60). O halde yararlanıcılarının, karşılığında ödeme yaptığı bir hizmet artık kamu hizmeti olarak adlandırılmaz. Eğitim de bir kamu hizmeti olmaktan, planlı bir biçimde çıkartılmaktadır. Bu anlayış içerisinde, eğitim hizmetinden yararlananların belirli oranlarda bu hizmetin bedelini ödemeleri beklenir (Devlet Planlama Teşkilatı, 1995. s. 30; Department of Education and Early Childhood Development, 2014e). Devlet okullarının sağladığı zorunlu eğitim hizmeti dahi yasal metinlerde “parasız”, fiilen ise özel finansmana dayalı olarak verilmektedir (Ünal,

1996, s. 342; Townsend, 1998, s. 199). Böyle bir anlayış, devlet okullarında eğitim hakkına erişimdeki nitel eşitsizlikleri daha da artırmaktadır (Fitzclarance, Kenway ve Collier, 1998, s. 219; Ünal, Özsoy, Yıldız, Güngör, Aylar ve Çankaya, 2010, s. 3).

Liberal bir yorumla çarpıtılmadığında fırsat eşitliği, yeterli çaba gösterecek olan herkese, gizilgücünü tüm yönleriyle geliştirme ve daha insanca bir yaşam sürdürmede eşit hak tanıma anlamını taşır. Gerçek anlamda fırsat eşitliği ancak sınıfsız ve seçkinsiz bir toplumda gerçekleştirilebilir (Ünal ve Özsoy, 1999, s.40). Öğrencilerin sosyo-ekonomik olarak farklı okullarda ve sınıflarda ayrıştırıldığı ve aldıkları eğitimin niteliğinin, doğrudan velilerin maddi imkânlarıyla orantılı olduğu bir ortamda fırsat eşitliği kavramı anlamını kaybetmektedir. Günümüzün eğitim alanyazınındaki anlamıyla fırsat, başkalarından farklı ve ayrıcalıklı sonuçlara ulaşma vaadidir. Bu sebeple fırsat eşitliği, haksızlık ve eşitsizliği beraberinde getirecektir (Özsoy, 2004).

Toplam Kalite Yönetimi, stratejik yönetim ve stratejik planlamanın Türkiye’de kamu alanındaki geçmişine bakıldığında, bu kavramların kamu yönetiminde ilk kez Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı ile telaffuz edildiği görülür (Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, 1995, s. 33). Milli Eğitim Bakanlığındaki ilk TKY uygulamaları, bundan birkaç yıl sonra merkez teşkilâtında başlamıştır (Milli Eğitim Bakanlığı, 1999a).

Stratejik yönetim anlayışının kamu alanında yaygınlaştırılmasını öngören Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planının yayımlanmasının ardından (2000, m. 203), Milli Eğitim Bakanlığı taşra teşkilâtı da TKY çalışmalarıyla tanışmıştır (Milli Eğitim Bakanlığı, 2002, s. 8). Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunuyla, tüm kamu kurumlarının faaliyetlerini hazırlayacakları stratejik planlar doğrultusunda yürütmeleri zorunlu hale getirilmiştir (m. 9). Bu kanunla, Milli Eğitim Bakanlığının teşkilât yapısı stratejik planlama hazırlayacak ve uygulayacak biçimde yeniden düzenlenmiştir (m.17). Bu düzenlemenin ardından, okullarda TKY çalışmaları 2005 yılında (Milli Eğitim Bakanlığı, 2005), stratejik planlama ise 2010 yılında fiilen başlamıştır (Milli Eğitim Bakanlığı, 2010b).

Türkiye’de 1995 yılında başlayan TKY ve stratejik planlamanın eğitim alanına girişi sürecinde etkili olan kararlar, kalkınma planları ve eğitimi doğrudan ilgilendirmeyen diğer kanunî metinler içerisinde yer almıştır. Bu da eğitimdeki bu ciddi yapısal değişikliklerin temel sebebinin değişen ekonomi politikaları olduğunu işaret etmektedir. Türkiye’de eğitim alanında TKY ve stratejik planlamaya geçilmesinde uluslararası küresel güçlerin ve ulusal sermayenin rol oynamış olması da, aynı durumun bir göstergesidir. Yerli ve yabancı sermaye, Türkiye’ye Millî Eğitim Bakanlığının TKY

ve stratejik planlamaya geçişi veya eğitim sisteminde kendilerinin istedikleri türden yapısal değişikliklerin yapılması için kredi ve teknik destek sağlamıştır (Karataş, 2009; Aslan ve Küçüker, 2011).

Okullar, 2011-2014 yılı stratejik planlarını hazırlarken, Milli Eğitim Bakanlığının hazırladığı Eğitimde Stratejik Planlama “Okul/Kurumlar İçin” adlı kılavuzdaki esas almışlardır (Milli Eğitim Bakanlığı, 2010a). Stratejik planlama bu kaynakta “Okul bütçesinin, ortaya konulan amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için kullanılabilmesine ve hesap verme sorumluluğuna rehberlik eden kılavuz” olarak tanımlanmaktadır (Milli Eğitim Bakanlığı, 2010a, s. 9). Eğitim ekonomisi uzmanları da stratejik planlamayı amaçlar ile parasal kaynakların okulun önceliklerine göre eşleştirilmesi şeklinde ifade etmektedirler (Kurul, 2012, s. 290). Her iki tanımdan da, stratejik planlamada okulun belirli gelir kaynaklarına sahip olması gerektiği anlaşılmaktadır. Ancak Türkiye’de ilköğretim okullarının nasıl finanse edildiği incelendiğinde, stratejik planla okul bütçesi arasında bir bağ kurmanın her okul için anlamlı ve mümkün olmadığı görülmektedir.

Türkiye Cumhuriyeti Anayasasında, devlet okullarındaki ilköğretim eğitiminin parasız olduğu yazılıdır (m. 42). Ayrıca çeşitli yasa, yönetmelik ve diğer yasal metinlerde de ilköğretime kamu finansmanı ayrılmasıyla ilgili çeşitli maddeler vardır (İlköğretim ve Eğitim Kanunu, 1961, m. 76; İlköğretim ve Eğitim Kanunu, Millî Eğitim Temel Kanunu, Çıraklık ve Meslek Eğitimi Kanunu, Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun İle 24.3.1988 Tarihli ve 3418 Sayılı Kanunda Değişiklik Yapılması ve Bazı Kâğıt ve İşlemlerden Eğitime Katkı Payı Alınması Hakkında Kanun, 1997, Geçici madde 1; Motorlu Taşıtlar Vergisi Kanunu, Finansman Kanunu, Gelir Vergisi Kanunu, Katma Değer Vergisi Kanunu İle 4306 ve 4481 Sayılı Kanunlarda Değişiklik Yapılması ve Kurumlar Vergisi Kanunu, 2000, m. 8). Ancak, ilköğretim okulları yasalarda belirtildiği şekilde ödenek alamamakta bu sebeple de okulun ihtiyaçları için özel finansmana kaynaklarına yönelmektedirler (Kurul, 2012, s. 314).

Türkiye 2011 yılında ilköğretim kademesinde, öğrenci başına yapılan yıllık kamu harcamasında otuz sekiz OECD ülkesi arasında otuz beşinci sırada, ilköğretim kademesinde özel finansman kaynaklarının kullanımında ise otuz altı ülke arasında sekizinci sırada yer almıştır (OECD, 2014a). Bu sıralamalar, ilköğretim okullarına yeterli kamu yardımı sağlanmadığını ve özel finansman kullanımının ciddi boyutlara ulaştığını göstermektedir. İlköğretim okullarına verilen kamu ödeneği, kadrolu personel giderlerinin genel bütçeden karşılanması (İlköğretim ve Eğitim Kanunu, 1961, m. 78),

ders kitaplarının yine genel bütçeden karşılanarak öğrencilere ücretsiz dağıtılması (Millî Eğitim Bakanlığı Ders Kitapları ve Eğitim Araçları Yönetmeliği, 2012 m. 24), okulun enerji ve iletişim giderlerinin il özel idaresi bütçesi kullanılmak suretiyle Milli Eğitim Müdürlükleri tarafından ödenmesi, yine il özel idare bütçesinden karşılanmak üzere okullara Milli Eğitim Müdürlükleri tarafından kısıtlı miktarda temizlik ve çeşitli sarf malzemeleri verilmesi (İlköğretim ve Eğitim Kanunu, 1961, m. 78) ve büyük tadilat/onarımların 13.01.1984 tarih ve 173 sayılı "Onarım ve tadilat teklifleri" konulu 1984/10 sayılı Genelge gereği Millî Eğitim Müdürlükleri tarafından yaptırılması ile sınırlıdır.

İlköğretim okulları yetersiz kamu finansmanı karşısında, öğrencilerden para toplamak zorunda kalmaktadırlar. Temizlik malzemeleri, tebeşir ve sınıf defterleri gibi olmazsa olmaz malzemeler dahi, velilerden toplanan paralarla oluşturulan OAB bütçelerinden alınmaktadır (Kayıkçı ve Akan, 2014; Memduhoğlu ve Meriç, 2014; Polat, 2015). OAB gelirleri arasında, vakıf ve derneklerden sağlanacak yardımlar ile dış kaynak/projelerden elde edilecek gelirler, Milli Eğitim Bakanlığınca okul bütçesinde payı olması gereken, okulun gelirlerini artıran yeni gelir kalemleri olarak sunulmaktaysa da (Millî Eğitim Bakanlığı, 2010, s. 100) gerçekte, özellikle kantin kira geliri olmayan okullar için, velilerin yaptığı bağışlar okul bütçesinin en önemli gelir kaynağıdır (Karakütük, 2012, s. 342). Öğrencilerinin sosyo-ekonomik düzeyi düşük olan okulların çok az ya da hiç bağış toplayamadığı göz önünde bulundurulduğunda (Özmen ve Yalçın, 2011), bu okulların stratejik planlarıyla ilişkilendirebilecekleri bir bütçelerinin dahi olmadığı gerçeği ile karşılaşılır. Bu durumda 2010-2011 öğretim yılı başında, köylerde ve büyük yerleşim yerlerinin yoksul mahallelerinde hizmet veren ilköğretim okulları ile başka sebeplerle velilerinden para toplayamayan tüm okullara hayali bütçelerle, okul yönetiminde herhangi bir yol gösterici özellik taşıması mümkün olmayan stratejik planlar hazırlatıldığı çıkarımını yapmak yanlış olmayacaktır.

Okulların ilk stratejik planlarının yürürlüğe girdiği tarih olan Ocak 2011'den itibaren okul yöneticileri ve öğretmenlerin stratejik plan algıları ile planların hazırlanış biçimini ele alan bazı çalışmalara göre de stratejik plan, Türkiye'deki kamuya bağlı ilköğretim okullarında Bakanlık ve Milli Eğitim Müdürlükleri istediği için yapılan, okuldaki iş yükünü artıran, okulun yönetiminde herhangi bir işlevi olmayan bir angaryadır (Özen, 2011; Zincirli, 2012; Arslan ve Altınışık, 2013; Engin, 2013).

Türkiye'de okullar stratejik planlama çalışmalarına Eylül 2010 itibariyle başlamışlardır. İlk stratejik plan dönemi 31 Aralık 2014 itibariyle tamamlanmıştır. Bu

sebeple okul bütçe yönetimini stratejik planlar yoluyla gerçekleştirmek, Türkiye'deki devlet okulları için yeni sayılabilecek bir deneyimdir. Alanyazında, TKY ve stratejik planlamaya dair yapılmış çalışmalar okul yöneticileri ve öğretmenlerin, stratejik planlama algularına yöneliktir. Stratejik planlama ve içerdiği özel finansman ağırlıklı bütçe kestiriminin, okullarda neleri değiştirdiğini tam olarak görmek için, stratejik planlama ile okul bütçe yönetimi arasında doğrudan bağ kuran çalışmaların ortaya konulması gerekmektedir.

İlköğretim okullarında yaşanan ödenek eksikliğinden kaynaklı sıkıntılar ve alanyazındaki boşluk dikkate alınarak, Türkiye'deki ilköğretim okullarında, okul bütçe yönetiminin stratejik planlar üzerinden gerçekleştirildiği ve okul finansmanının stratejik yönetimin ilkelerine göre sağlandığı ilk dönem olan 2011-2014 yıllarından bir yıllık kesit alınarak incelenmesi, aynı kesitin Türkiye'deki okullarda bugün yaşanan değişimleri uzun süre önce geçirmiş, Batılı bir ülkedeki bir devlet okulundan da alınarak karşılaştırılması ve bu yolla, Türkiye'de ilköğretim okullarının finansmanı ve planlama çalışmalarıyla ilgili bazı önerilerde bulunulması gerekli görülmüştür.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, stratejik planlamayı ilk kez uygulamaya başlayan Türkiye'den bir ilköğretim okulu (Güneş İlköğretim Okulu) ile bu konuda daha deneyimli bir ülke olan Avustralya'dan bir ilköğretim okulunu (Çiçek İlkokulu), stratejik planlama süreçleri ve okul bütçesi yönetimi açılarından inceleyerek, çeşitli çıkarımlarda bulunmaktır. Araştırma, stratejik planlama süreçleri ve okul bütçe yönetimini okulların işleyişinde birlikte ele almakta ve bunları Avustralya gibi eğitim yönetimi alanında az tanınan Batılı bir ülkeden seçilmiş bir okulla kıyaslamaktadır.

Araştırmada aşağıdaki sorulara yanıt aranmaktadır:

1. Her iki okulun stratejik planlama süreçleri (hazırlık, uygulama ve değerlendirme) nasıl işlemektedir? Okulların stratejik planlama süreçleri arasındaki benzerlik ve farklılıklar nelerdir?
 - a. Okulun stratejik planını kim/kimler hazırlamıştır?
 - b. Bu kişi/kişiler kim tarafından ve hangi esaslara göre belirlenmiştir?
 - c. Stratejik plan ne zaman ve ne kadar sürede hazırlanmıştır?
 - d. Stratejik planda yer alan faaliyet/projelerin maliyeti ne kadardır?
 - e. Stratejik planda öngörülen maliyetler hangi kaynaklardan karşılanmıştır?

f. Stratejik plan hazırlanırken hangi kurum, kuruluş, doküman ve uzmanlardan yararlanılmıştır?

g. Stratejik plan hangi bölümlerden oluşmaktadır?

h. Stratejik planın okul yönetimindeki işlevi nedir?

i. Stratejik planın uygulanmasında kimler, hangi görevleri üstlenmiştir?

j. Stratejik plan ne sıklıkla değerlendirmeye tabi tutulmuştur?

k. Okul, stratejik planın uygulanmasından hangi kişi, kurum ve kuruluşlara karşı sorumludur?

2. Her iki okulda okul bütçesi nasıl oluşturulmakta ve yönetilmektedir?

a. Bütçe hazırlıkları nasıl yapılmaktadır?

b. Bütçe ile stratejik plan arasındaki ilişki nasıl kurulmaktadır?

c. Okul bütçesi hangi esaslara göre kullanılmaktadır?

3. Her iki okulun 2013 yılı gelirleri, gelir kaynakları, gelir kaynaklarını çeşitlendirme ve okulun gelirlerini artırma konularında okul yöneticilerinin olanak ve yetkileri arasındaki benzerlik ve farklılıklar nelerdir?

4. Her iki okulun gider kalemleri, miktarı, harcama yapma süreçleri ve okul müdürlerinin ihtiyaca göre gider kalemlerini çeşitlendirme olanak ve yetkileri ile bu konuda sorumluluk/inisiyatif alma durumları bakımından benzerlik ve farklılıklar nelerdir?

Araştırmanın Önemi

Türkiye'deki kamu ilköğretim okulları, giderek artan öğrenci sayısı karşısında nicelik ve nitelik olarak yetersiz kalmaktadır. Eğitim finansmanı sistemindeki süregelen aksaklıklar, eğitime ayrılan kamu kaynaklarının azaltılması amacını taşıyan yönetim ve planlama anlayışları ile bir araya gelerek ilköğretim okullarını daha da zor bir duruma düşürmektedir. Batılı ülkelerin eğitim sistemlerinde yaklaşık otuz yıl önce tecrübe edilmeye başlamış, Türkiye'de de yirmi yıllık bir geçmişe sahip olan okullardaki neo-liberal dönüşüm sürecinde okullara nasıl ve ne kadar kamu finansmanı sağlanacağı, Toplam Kalite Yönetimi ve stratejik yönetim anlayışının ilkelerine göre belirlenmektedir.

Stratejik yönetim anlayışı, Batılı ülkelerde de eğitime ayrılan kamusal kaynakların azalmasına sebep olmuştur. Ancak bu ülkelerde, geçmişte olduğu gibi bugün de eğitime Türkiye'den daha fazla kamusal kaynak ayrılmaktadır. Miktarı yeterli

olmasa da, Batılı ülkelerde okullara, tüm ihtiyaçları için kamu finansmanı sunulmaya devam edilmektedir.

Türkiye’de okulların tüm gider kalemlerine karşılık gelecek şekilde kamu kaynağı alamamaları en çok ilköğretim okullarını etkilemektedir. Çünkü bu okullar, personel giderleri dışındaki cari giderleri için, oldukça sınırlı kamu kaynağı alabilmekte ve bu giderleri öğrencilerden toplanan paralar başta olmak üzere çeşitli özel finansman kaynaklarına başvurarak karşılamaya çalışmaktadırlar. Birbirinden farklı çevrelerde kurulu okullar, farklı gelir seviyesindeki öğrencilere hizmet vermekte, öğrencilerden topladıkları paraların ve diğer özel finansman kaynaklarının miktarları da farklılık göstermektedir. Sonuç olarak ortaya, kamuya bağlı olmasına rağmen fiziki şartları ve öğretim imkânları birbirinden farklı okullar çıkmaktadır.

Türkiye’deki tüm okullarda 2011 yılından beri stratejik planlama çalışmaları yapılmakta, okullar stratejik planlarında yer alan amaçlara ulaşmak için, belirli maliyetleri olan faaliyet/projeler gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar. Stratejik yönetim anlayışı ve stratejik planlama, bir yandan mevcut giderlerini dahi karşılamakta zorlanan ilköğretim okullarının kamusal finansman kaynaklarını azaltmakta, diğer yandan da bu okulların giderlerine yenilerini eklemektedir. Bu durum karşısında ilköğretim okullarının finansman sisteminin, okulların ilk stratejik plan dönemleri üzerinden incelenmesi, güncel bir gereksinim olarak kendini hissettirmektedir.

Bu sebeple, resmi bir ilköğretim okulunun okul bütçe yönetimini stratejik planlama çalışmaları üzerinden gözlemlenerek, bu süreçlerin Batılı ülkelere birinden bir okulla kıyaslanması ve çeşitli yorumlarda bulunulmasının, Türkiye’de resmi ilköğretim okullarının finansmanına dair bir durum değerlendirmesi yapmak açısından faydalı olabileceği düşünülmektedir.

Sınırlılıklar

1. Araştırma, Çiçek İlkokulu ve Güneş İlköğretim Okulu’nun stratejik planlama çalışmaları ve okul bütçesi yönetimi ile sınırlıdır.

2. Okullara ait stratejik planlama ve bütçe yönetimine ilişkin veriler, 2013 yılı ile sınırlıdır.

Tanımlar

1. Stratejik Planlama: Kurum, kuruluş ve işletmelerin mevcut durumlarının çeşitli analiz yöntemleriyle tespit edildiği ve kuruluş ilkeleri ile planlanan sürede ulaşılmak istenen kâr seviyesi ya da hizmet kalitesi esas alınarak oluşturulan amaçlara ulaşmak için kullanılacak kaynak ve yöntemlerle yürütülecek faaliyet/projelerin esnek bir bakış açısıyla bir araya getirildiği, performans ve hesap verebilirlik ilkeleri üzerine kurulu planlama modelidir.

2. Okul Bütçesi: Bir yıl içinde, okula bir ya da birkaç kaynaktan gelmesi beklenen gelirlerin ve bu gelirler kullanılarak karşılanacak giderlerin yazıldığı olduğu tasarı.

3. Avustralya Federal Hükümeti: Avustralya'daki 6 eyalet ve 2 bölgenin bağlı olduğu, parlamento içerisindeki ulusal hükümet.

4. Yerel Yönetim: Avustralya'da ulusal parlamento ve hükümete bağlı olan, Avustralya Anayasasının belirlediği ölçülerde özerk, parlamento içerisindeki hükümet.

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde Toplam Kalite Yönetimi, stratejik planlama ve okul bütçe yönetimi, ilgili alanyazın içerisinde incelenmiştir.

Stratejik Planlama ve Okul Bütçesi ile İlgili Alanyazın

Bu başlık altında, Türkiye ve Batılı ülkelerde kamu yönetimi alanında gerçekleşen yapısal değişimler, eğitim planlaması ve okul bütçe yönetimi çerçevesinde tartışılmış, Türkiye’de ve Avustralya’da kamuya bağlı ilköğretim okullarına ait gelir ve giderler incelenerek çeşitli karşılaştırmalar yapılmıştır.

Kamu Yönetimi Alanındaki Neo-liberal Gelişmeler

Stratejik planlama modern yapısal özellikleriyle, uzun dönemli bir plan olarak ilk kez 1950’lerin ortalarında Amerika Birleşik Devletleri’nde (ABD) büyük şirketler ve holdingler tarafından kullanılmıştır. O zamandan beri, dünya çapında yaygın kullanım alanı bulmuş, şirketlerin yönetim anlayışlarında benimsedikleri ve tercih ettikleri bir model haline almıştır (Steiner, 1997, s. vii). Stratejik planlamanın devletlerce kamu yönetiminde kullanılmaya başlanması ise, ekonomik krizlerin körüklediği köklü politik dönüşümler, devlet yönetimindeki anlayış değişiklikleri ve yeni düşünce akımlarının ortaya çıkışına paralel olarak gerçekleşmiştir. Stratejik plan anlayışının dünya çapında eğitim alanına ilk girmeye başladığı yıllar olan 80’li ve 90’lı yıllar, eğitimcilerin eğitim üzerindeki görüşlerinin değersizleştirildiği ve eğitimle ilgili alınan kararların politik ve ekonomik faktörlerce şekillendirildiği yıllardır (Bearey, 1991, s. 19).

Bu sebeplerden ötürü, TKY ve stratejik planlamanın eğitim örgütlerine nasıl bir yönetim anlayışı getirdiği ve bu anlayış içerisinde eğitim, okul, öğrenci, öğretmen ve genel olarak kamu hizmeti kavramlarının nasıl yeniden tanımlandığını daha iyi anlayabilmek için, stratejik planlamanın kamu planlaması ve eğitim planlaması literatürlerine girişine göz atmak yararlı olacaktır.

Yeni Kamu İşletmeciliği (YKİ)

1970'lerden başlayarak yaşanan ekonomik krizlerin ardında, devletin sosyal ve ekonomik yaşamda büyük rol almasının ve bürokratik usullerle işleminin olduğu düşünülmüştür. Devletin etkin ve verimli hale getirilmesi, yeni ihtiyaçlara cevap verecek şekilde yeniden formüle edilmesi gerektiği düşüncelerinden hareketle, “girişimci-işletmeci devlet” temelli bir devlet anlayışı ön plana çıkmaya başlamıştır. Bu yeni yaklaşım “işletmecilik”, “kamu işletmeciliği” ve “piyasa temelli kamu yönetimi” gibi kavramlarla ifade edilen Yeni Kamu İşletmeciliği (YKİ) paradigmasıdır (Özel ve Eren, 2008, s. 74). Kamuda idare (administration) yerine yönetim (management) kavramını kullanan bu model, içerik olarak işletme yönetiminde kullanılan kavram ve yöntemleri kamu yönetimine aktarır (Demirel, 2006).

YKİ'nin bakış açısına göre, Max Weber'in esaslarını ortaya koymuş olduğu ve temelleri yasal rasyonel bürokrasi modeline dayanan geleneksel kamu yönetimi anlayışı, bireyi merkeze almayan, hiyerarşik, merkezîyetçi, şekilsel ve dışa kapalıdır. Devletin doğrudan mal ve hizmet ürettiği bir örgüt modelini başarısız olarak nitelendiren YKİ, yönetim anlayışının merkezine, piyasa merkezli rasyonelliği koymaktadır (Eryılmaz, 2001, s. 237). YKİ'nin öngördüğü yeniden yapılanma ve dönüşüm öylesine kapsamlıdır ki, adeta devletin rolü ve kamu hizmetleri yeniden tanımlanmaktadır (Güzelsarı, 2004, s.1). Bu yüzden, devlet artık “etkin devlet” vasfıyla varlığını sürdürmelidir. Etkin devlet, toplumun mutlu ve sağlıklı bir hayat sürdürebilmesi için gerekli olan mal ve hizmetlerin sunumu ile piyasanın büyümesini sağlayacak yasal zemini ve kuruluşları oluşturur. Buna göre devlet, ekonomik ve toplumsal gelişim ile kalkınmayı kendisi gerçekleştirerek değil, bir ortak ve kolaylaştırıcı olarak sağlar (World Bank, 1997, s.1).

Toplam Kalite Yönetimi (TKY)

YKİ anlayışında, devlet tarafından verilen hizmetlerde aranılan özellik standartlara uygunluk değil, kalitedir. Üretilen mal veya hizmetin kaliteli olabilmesi için, sürecin de kaliteli olması gerekir. YKİ'nin kalite anlayışı, “ölçülebilen yönetim değerleri” olarak tanımlanabilir. YKİ'nin kaliteli ürün için kaliteli süreç yönetimi sağlamadaki enstrümanı Toplam Kalite Yönetimidir (TKY) (Karataş, 2009). TKY, bir kurum/kuruluşun planlama, üretim, dağıtım, satış ve satış sonrası destek gibi yönetim ve

üretim süreçlerinin tümünde, işlevsel ve stratejik eşgüdüm içerisinde, müşteri memnuniyetini en üst seviyeye çıkarmayı amaçlayan bütüncül bir yönetim anlayışı şeklinde tanımlanabilir (Desseler, 2012, s. 339).

TKY'nin en önemli fikir babası Amerikalı istatistikçi W. Edwards Deming'tir (İpek, 2014, s. 124). Üretim ve hizmetlerdeki kalite anlayışı, kuramsal olarak ilk kez Deming'in İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra Japonya'yı ziyareti sırasında, vermiş olduğu bir dizi konferans sırasında gündeme gelmiştir. Deming bir örgütte kalitenin gelişiminin sistematik bir yaklaşımla sağlanabileceğini ifade etmiş, üretilen hizmet ve ürünün kalitesini artıracak, TKY'nin de birçok kavramını kapsayan on dört ilke belirlemiştir (Numanoğlu, 2001). Bu ilkeler için bkz. (Livvarçin ve Kurt, 2012, s. 100-101).

TKY kavramı ise, ilk kez 1957 yılında Armand V. Feigenbaum tarafından kullanılmıştır. Feigenbaum'a göre toplam kalite bir işletmenin pazarlama, satış, tasarım ve üretim gibi tüm bölümlerinin kalite kontrolünde görev almasıdır (İpek, 2014, s. 123). TKY, Post-Fordist ve esnek üretim süreçlerinin yönetim modeli olarak geliştirilmiştir (Aslan ve Küçüker, 2011). 1960'ların sonundan itibaren, ekonomik büyümenin yavaşlaması, Fordizmin yaşadığı krizin bir sonucu olarak giderek artan sayıda işçinin işten çıkarılması, toplam talepteki düşüş, verimlilik ve kârlılığın düşüşü ile yüksek enflasyon gibi kapitalist ekonomide yaşanan sorunlar, 1970'lerde yaşanacak krizin habercisi olmuştur. Bu krize çözüm olarak da neo-liberal ekonomi politikaları ortaya atılmıştır. Bu politikaların üretim modelini, esnek üretim biçimi, tam zamanında üretim uygulamaları ve yalın üretim bütünselliği oluşturmaktadır. Post-Fordist üretim sisteminin, işçiler, işverenler, satıcılar ve tedarikçilerden oluşan üretim sürecinin bileşenleri arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi için kullanılan yönetim modeli de TKY'dir. Kapitalizmin girdiği kriz esnek üretim sistemlerini beraberinde getirmiş, TKY de bu sistemi işler tutacak yönetim ve kontrol mekanizması olmuştur (Yılğör, 1999).

TKY anlayışının merkezinde bulunan mükemmellik modelinin ikinci kriterini, stratejik planlama oluşturur (Küçüker ve Aslan, 2011). Tüm çalışanların katılımıyla, kalite üzerine yoğunlaşarak uzun vadede müşteri tatminini başarmayı amaçlayan TKY uygulamaları, bir stratejik plan dahilinde faaliyet göstermeyi gerektirir. Bu sebeple, müşteri/yararlanıcı memnuniyetini çizilen vizyon doğrultusunda ortak hareket ederek sağlamayı amaçlayan stratejik planlamanın, kaliteli ürün ve hizmet vermede temel teşkil ettiği ifade edilmektedir (Küçüksüleymanoğlu, 1999).

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY)

YKİ ve TKY anlayışları doğal olarak personel yönetimini de etkilemiş, İKY 1970'lerin sonlarından başlayarak (Selamoğlu, 1998, s. 571) personel yönetiminin yerini almış, çalışanlarla ilişkili tüm iş ve işlemleri içine alan kavram haline gelmiştir. İKY, bireylerin tüm deneyim, bilgi, yeterlilik ve inisiyatif alma eğilimlerini, çalıştıkları firma/kurum ile özdeşleştirerek hareket etmelerini esas alan (Barney, 1995), personel ilişkilerini kurumsal bir biçimde algılayan, kurumun sahip olduğu örgüt kültürüne uyan personel politikalarını belirleyip uygulayarak, örgüt yönetiminde kilit konumda yer alan bir yönetim ağı olarak tanımlanabilir (Fındıkçı, 1999, s.14).

Yeni anlayış ve yönetim modeli ile birlikte, kurumunun stratejik planında yer alan hedeflere ulaşmak için sorumluluklarını tam olarak yerine getiren, yaptığı işin daha verimli yapılabilmesi ve iş süreçlerinin geliştirilmesi hakkında sürekli akıl yoran, belirlenmiş çeşitli sistematik katılım yöntemleri ile düşüncelerini ve becerilerini sisteme katan yeni bir çalışan davranışı sergilenmesi öngörülmektedir. İKY'nin kamu personel yönetimine getirmek istediği değişiklikler, çalışma hayatını her yönüyle etkileyecek türdendir. İKY'nin, kamu kuruluşlarında da tüm çalışanlar tarafından paylaşılan ortak bir kurum kültürü oluşturulmasında ve çalışanların motivasyonunun artırılmasında gerekli olduğu düşünceleri söz konusudur.

İş güvencesinin içeriği de bu anlayışla değişim içerisine girmiştir. Klasik kamu personel yönetimindeki istihdam anlayışı, "hizmitsiz memuriyet" olarak adlandırılmakta, sürekli koruma kalkanına sahip ve ücret esaslı ömür boyu memuriyet statüsü verimsiz bulunmaktadır. İKY atama ve yükselmelerde, çalışanın görevini başarıyla yerine getirmesini esas alan objektif ve somut ölçümlerin kullanılmasını önermektedir. İKY'ye göre ücretlendirme, esnek bir yaklaşımla verimli ve nitelikli personele daha fazla maaş verilmesini sağlayacak biçimde düzenlenmeli (Saran, 2004, s. 295-297), kadro türü olarak da statü hukukundan sözleşme hukukuna geçilmelidir (Al, 2002, s. 172).

İKY anlayışı, dünyada olduğu gibi Türkiye'de de kamu alanında kabul görmeye başlamıştır. Milli Eğitim Bakanlığı Personel Genel Müdürlüğü, 2011 yılında çıkarılan Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun hükmünde Kararname ile İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü adını almış, birimin görev ve yetkileri İKY anlayışına göre yeniden düzenlenmiştir (m. 20). Benzer değişiklikler Diyanet İşleri Başkanlığı Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun ile Bazı Kanunlarda Değişiklik

Yapılmasına Dair Kanun ile Diyanet İşleri Başkanlığında (m.7), Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanununun ile de Tapu Kadastro Genel Müdürlüğünde (m.5) gerçekleştirilmiştir.

Planlama Anlayışındaki Değişim

Stratejik planlama, yukarıda bahsedilen kamu yönetimindeki anlayış değişikliklerinin yanı sıra, devletlerin makro planlama anlayışını terk etmesiyle de yaygınlaşmıştır. İkinci Dünya Savaşı sonrasında planlama az gelişmiş ülkelerde, kendilerini Batılı ülkeler gibi kalkınmış devletler haline getirecek etkili bir araç olarak görülmüştür. Ancak 1980'lere gelindiğinde, neo-liberal tezler, küreselleşen dünya düzeninde ulusal kalkınmacılığın artık mümkün olmadığını yüksek sesle dile getirmeye başlamıştır. Bu tezlere göre çağı yakalamanın yolu, dünya ekonomisine entegre olmaktır. Bu yeni amaç, 1960'ların büyüme kavramı olan planlamanın terkedilmesine sebep olmuştur. 1980'lerden itibaren tüm dünyada etkili olmaya başlayan neo-liberal akımlar devletin işlevini ve kamusal alanı dönüştürerek, planlamayı da etkilemiş, onu demode bir uygulama olarak nitelendirmiştir. Çünkü kurulmak istenen yeni düzende, devletin ekonomik yaşamdan elini çekmesi, ekonominin doğal piyasa koşulları tarafından şekillendirilmesi esastır. Neo-liberal ekonomi politikalarının öngördüğü kendiliğindenlik ile planlamanın hiçbir şeyi rastlantıya bırakmayan müdahaleci doğası birbirine tamamen zıttır.

Neo-liberal anlayış, toplumun ve ekonominin planlama aracılığıyla yönlendirilmesini totalitarizme eş tutmaktadır. Merkezden planlanan sosyalist ekonomilerin çöküşü, bu iddianın gerçekliğinin bir göstergesi olarak gösterilmiştir. Planlama ancak güçlü ve işlevsel bir devlet yönetimi anlayışıyla mümkündür. Neo-liberal politikalar ise, ekonomik anlamda pasif, izleyici konumunda bir devlet tanımı getirir. Küçültülmüş, zayıf bir devlet, bağlayıcı ve kapsayıcı nitelikte bir planlama yapamayacaktır (Sezen, 1999, s. 66-67).

Küreselleşme süreciyle birlikte serbest piyasa ekonomisi ve tek pazar ideali işlenmiş, liberalleştirme ve özelleştirme politikalarıyla devletin iktisadi gücü zayıflatılmıştır. Bu durum ulusal iktisat politikası araçlarının ulus devletten elinden zamanla alınıp, uluslar üstü kurumlara aktarılmasında etkili olmuştur. Söz konusu politikaların küresel ölçekte uygulayıcısı ise merkez kapitalist ülkelere ait çok uluslu

şirketlerin hesabına çalışan Uluslararası Para Fonu, Dünya Bankası ve Dünya Ticaret Örgütü gibi kuruluşlardır.

Ulus devletin ekonomideki düzenleyici gücünün tasfiye edilmeye başlanmasıyla iktisadi planlama büyük bir itibar kaybı yaşamış, bunun da ötesinde niteliksel bir dönüşüme uğramaya başlamıştır. Bütüncül kalkınma planlaması, yerini stratejik planlamaya bırakırken, planlamanın niteliği de ulusaldan uluslar üstüne doğru kaymıştır. Geleceğin belirsizliği stratejik planlama ile birlikte önem kazanmış, bunun bir sonucu olarak da planları daha esnek bir yapıya dönüştürmek ve gelişmelere göre sürekli yenilemek zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Yani bütüncül planlama anlayışında plan geleceği biçimlendirirken, stratejik planlama anlayışında plan geleceğe göre biçimlenen bir hal almıştır. Planlama çevreye uyum sağlamanın bir aracı haline dönüşmüştür (Soyak, 2003).

Stratejik Planlamanın Eğitim Alanına Girişi

Önceki bölümlerde söz edilen ekonomik çalkantılar ve yeni ekonomik eğilimler planlama ve kamu yönetimi anlayışında dünya çapında, büyük değişimlere yol açarken, çoğunlukla bir kamu hizmeti olarak sunulan eğitimin planlanmasında da çeşitli değişimlere yol açmıştır. Ronald Reagan'ın ve Margareth Thatcher'in 1980'lerin başında iktidara gelmeleriyle neo-liberal ekonomi politikalarının daha da güçlendiği ABD ve İngiltere'de (Atılğan, 2013), stratejik planlamayı bir eğitim planlaması olarak tanıyan kanuni değişiklikler gerçekleştirilmiş, bu durum Avustralya'da da hissedilmiştir (Van Gramberg ve Teicher, 1998).

Stratejik planlamanın ana vatanı sayılabilecek ABD'de eğitim alanındaki ilk stratejik planlama çalışmaları 1970 yılında South Carolina eyaleti Eğitim Bakanlığında başlamıştır. Bundan sekiz yıl sonra Connecticut Eyaleti Eğitim Bakanlığı, on yıl sonra da Alabama Eyaleti Eğitim Bakanlığı ilk stratejik planlarını hazırlamışlardır (Berry, 1994). Ancak ülkede stratejik planlamanın okul düzeyinde kullanılması ve yaygınlaşması sürecini, Ronald Reagan'ın ABD Başkanlığı döneminde, akademisyenler, işadamları, öğretmenler ve okul yöneticilerinin oluşturduğu, Eğitimde Mükemmellik Ulusal Komisyonu adlı araştırma grubunun, 1983 yılında hazırladığı Tehlike Altında Bir Ulus: Eğitim Reformunu Zorunlu Kılan Etkenler (A Nation at Risk: The Imperative for Educational Reform) adlı rapor başlatmıştır (United States Department of Education, 1983).

Bu rapor, eğitimin hakim ulusal sermaye ve Reagan hükümeti tarafından dayatılan neo-liberal ekonomi politikalarınca şekillendirilmesinde bir dönüm noktası olmuştur (Hursh, 2000). Guthrie ve Springer (2009), ABD'deki ilköğretim ve ortaöğretim öğrencilerinin başarılarının yıllar içinde giderek düştüğü, bunun sonucu olarak da ülkenin teknolojik ve ekonomik üstünlüğünü kaybetmeye başladığı sayıltıları üzerine kurulu raporun, gerçekleri yansıtmadığını ifade etmektedir.

Raporun yayınlanmasının ardından, öğrenciler International Business Machines (IBM) yöneticisi Louis Gerstner'in isteği üzerine hazırlanan standart ulusal yeterlilik testlerine tâbi tutulmaya başlamışlardır (Hursh, 2000). Okullardaki mali ve idari hesap verebilirlik, toplum ve aileye dayalı bir biçimde yerel okul kurullarınca sağlanırken, zamanla okullar ve okul bölgeleri için standart temelli ve pek çok bütçe kısıtlaması getiren hesap verebilirlik sistemleri geliştirilmiştir. (Hoy ve Miskel, 2012, s. 275). 1993 yılında Government Performance and Results Act ile tüm ABD eyaletlerindeki devlet okullarını da kapsayacak şekilde, kamu idarelerine stratejik planlama hazırlama zorunluluğu ve çeşitli performans ölçütleri resmi olarak getirilmiştir (m. 306).

İngiltere'de, eğitimin öğrenci kayıt etmek için rekabet etmeye dayanan bir pazara dönüştürüldüğü bir ortamda çıkartılan The Education Act 1987, okul müdürlerine okulun amaç ve hedeflerini belirleme, bu amaç ve hedeflere ne ölçüde ulaşılabilirdiğini denetleyerek bunları yeniden gözden geçirme ve personel gelişimini sağlama sorumluluklarını yüklemiştir (Bell, 2002). Education Act 1988 ile de, İskoçya'dakiler hariç Birleşik Krallık'taki tüm okullara, okul gelişim planı hazırlama zorunluluğu getirilmiştir (m. 166). Bu tarihten itibaren İngiltere, Kuzey İrlanda ve Galler'deki, okulöncesi eğitimden orta öğretim kademesine kadar tüm okullar, kısa süreli okul gelişim planları hazırlamaya başlamışlardır. Birkaç yıllık bir uygulamanın ardından okul gelişim planları, üç yılı kapsayan stratejik planlara dönüşmüştür (Fidler, 2002, s. 85). 2001 yılından itibaren de Eğitim Bakanlığının yayınladığı yönetmelik gereği, bir okulda yer alan tüm zümre öğretmenleri, kurullar, komisyonlar ve tüm diğer çalışanlar, çalışmalarını okullarının stratejik planlarına göre belirleyip yürütmeye başlamışlardır (Department for Education and Skills, 2001, s. 49).

Eğitim alanında stratejik planlama çalışmalarının ABD ve İngiltere'den başlayarak tüm dünyaya yayılması sürecinde, stratejik planlamayı bir planlama modeli olmanın ötesinde, eğitim planlamasının işlevlerini yerine getiren hatta onun yerini alan bir sistem olarak kabul eden görüşler ortaya atılmıştır (Caldwell ve Spinks, 1992, s. 3-8; Kabadayı, 1999; Balcı, 2000; Fidler, 2002, s. 85-86; Çalık, 2003; Çetin ve Ünal, 2011).

Eğitim planlaması, “politik ve ekonomik gerçekleri, eğitim sisteminin bŸyŸme potansiyelini, bŸylece sistemin hizmetinde olduğu Ÿlkenin ve Ÿđrencilerin gereksinmelerini dikkate alarak buna ilişkin politikayı, Ÿncelikleri, dizgenin maliyetini saptamak amacıyla yapılan kestirme girişimleridir” (Becby, 1967, akt: Ādem, 2008, s. 37). Bir Ÿlkede belirlenmiş amaçlara doğrultusunda, bireyin mevcut yeteneklerini geliştirmek ve Ÿlkenin toplumsal, kŸltŸrel ve ekonomik kalkınmasına sağlayacak eğitim olanağını tŸm nŸfusa sağlamak için kamuoyunun katılması ve desteği ile hem kamu hem de Ÿzel eğitim kesimi için de geçerli, toplumsal araştırma ve yŸntem ve ilkelerinin, pedagojik tekniklerin eřgŸdŸmlŸ bir biçimde uygulanması, eğitim planlaması çalışmaları kapsamında mŸmkŸn olmaktadır. (Ādem, 2008, s. 38).

Stratejik planlama ise eğitim planlaması sŸrelerinde, ŸrgŸtŸn mevcut durumunun farklı açılardan gŸrŸlmesinde ve amaçların belirlenmesinde belirli noktalarda yol gŸsterebilecek bir yŸntemdir. Farklı model ve anlayışlarla da eğitim planlaması yapılabilir. Bu sebeple, stratejik planlamayı eğitim planlamasının kendisi değil, eğitim planlamasında kullanılan bir model olarak değerlendirilmek mŸmkŸndŸr (KarakŸtŸk, 2012, s. 173).

Avustralya ve Victoria Eyaletinde Stratejik Plan Uygulamaları ve Okul BŸtesi YŸnetimi

Bu başlık altında Avustralya ve Victoria eyaletinde stratejik planlamanın eğitim alanına girişi ve okul bŸtesi yŸnetimi incelenmiştir.

Avustralya ve Victoria Eyaletinde Stratejik Planlama

Avustralya’da, stratejik planlamanın genel olarak kamu alanına ve eğitim alanına girişi, İngiltere ile aynı dŸnemlere denk gelmektedir (Gramberg ve Teicher, 1998). Zira Avustralya, İngiltere ile aynı kŸltŸrel temellere sahip ve federal monarşi sistemi içerisinde İngiltere’ye bağlı olması nedeniyle (TŸrkiye Cumhuriyeti Kanberra BŸyŸkeliliđi, 2013), İngiltere ile her zaman sıkı ilişkiler içerisinde olmuş, bu durum Ÿlke yŸnetimine de belirli ŸlŸlerde yansımıştır (Yalçınkaya, 1989; Pektaş, 1991). Avustralya’da, federal dŸzeyde kamuda stratejik plan çalışmalarına topyekŸn geçişi emreden herhangi bir kanuni dŸzenleme sŸz konusu olmamış, çeşitli kamu kuruluşlarının stratejik plan dahilinde faaliyet gŸstermeleri için ayrı ayrı zamanlarda

yasal metinler düzenlenmiştir. Federal düzeyde ilk düzenleme, 1985 yılında Avustralya Spor Komisyonu için yapılan, Australian Sports Commission Act'tir. Bu kanunla, Avustralya Spor Komisyonunun, bir yıl içerisinde bir stratejik plan hazırlaması karara bağlanmıştır (m. 10).

Victoria eyaleti özelinde bakıldığında, stratejik yönetim ve TKY anlayışını yansıtan plan türlerinin kamu kuruluşlarında kullanılmasının 1980'lerin sonundan itibaren yasal zorunluluk haline gelmeye başladığı görülür. İlk uygulamalar sağlık alanındadır. Victoria eyaletinde 1988 yılında çıkarılan Victoria Health Services Act uyarınca sağlık hizmeti veren tüm kamu kurumları için, stratejik plan hazırlama ve uygulama zorunlu hale getirilmiştir (m. 65). 1992 yılında çıkarılan State Owned Enterprises Act ile de Victoria eyaletindeki devlete ait tüm işletmeler, bir şirket planı (corporate plan) yaparak, üretimlerinde bu planı esas almaya başlamışlardır (m. 41).

Eyalette eğitim alanında stratejik yönetim anlayışını yansıtan ilk planlar 1992 yılından itibaren The Schools of the Future programı bünyesinde Okul Tüzüğü (School Charter) adı altında yapılmıştır (Department of Education and Early Childhood Development, 2013a, s. 10). Okul tüzükleri, okulların kendilerine hedefler ve öğrenme çıktıklarına dair çeşitli öncelikli gelişim alanları belirledikleri, bütçe, müfredat ve hesap verebilirliğin birlikte ele alındığı üç yıllık planlardır (Department of Education and Early Childhood Development, 2013a, s.7). Aynı tarihlerde, bütçelerini kendilerinin planlayıp kullanabilme yetkisinin verilmesiyle birlikte okullar, Okul Tüzüklerinde yer alan hedeflere ulaşmak ve arzu edilen öğrenme çıktıklarını elde etmek için ihtiyaç duydukları öğretmen kadrosunu belirledikleri ve bu kadro için gerekli bütçeyi planladıkları İşgücü Planlarını (Workforce Planning) yapmaya başlamışlardır. Bu uygulama, o güne kadar merkezi olarak atanan öğretmenlerin, yerel eğitim yöneticilerince işe alınmasını da beraberinde getirmiştir. 1994 yılında, Okul Tüzüğü, İş Gücü planı ve okul bütçesini bir araya getiren Küresel Okul Bütçesi (The School Global Budget) yürürlüğe girmiş, Victoria eyaleti hükümetinin okullara sağladığı finansman yardımı, çeşitli katsayılar, oranlar ve okulların mevcudu esas alınarak hazırlanmış formüller üzerinden hesaplanmaya başlanmıştır. Üzerinde bazı değişiklikler yapılarak Öğrenci Kaynak Aktarım Paketi (ÖKAP) (Student Resource Package) adını alan bu sistem, 2005 yılından beri Victoria eyaletindeki devlet okullarına verilen eyalet hükümeti kaynaklarının dağıtılmasında kullanılmaktadır (Department of Education and Early Childhood Development, 2013a, s.9).

1996 yılında hayata geçirilen Esnek Personel İstihdam Sistemi (Full Staffing Flexibility) ile personel rejimi bugünkü şeklini almıştır. Okul konseylerinin okul müdürlerini, bu ikisinin de Eğitim Müdürlüğü onayıyla öğretmenleri işe aldığı ve işten çıkardığı bu sistemle, öğretmenlik eğitimi almamış kişilerin de öğretmenlik yapabilmesi ve okulun norm kadro esasına göre değil, bütçe büyüklüğü, Okul Tüzüğü ve İş Gücü Planına uygun sayıda öğretmen istihdam etmesi söz konusu olmuştur. 2004 yılında yürürlüğe giren Victoria Public Administration Act ile tüm kamu kurumlarının stratejik plan yapmaları ve buna göre hizmet vermeleri kararlaştırılmıştır (m. 81). 2006 yılında çıkarılarak yürürlüğe giren Education and Training Reform Act ile stratejik plan hazırlamak ve plan dahilinde faaliyet göstermek, tüm okullar için kanuni bir zorunluluk haline getirilmiştir (m. 24).

Victoria eyaletindeki devlet okullarında, eğitim finansmanı ile personel rejiminde köklü değişikliklere neden olarak eğitim planlamasının yerini alan TKY ve stratejik planlamaya, 1992'den itibaren kademeli olarak geçilmiş olsa da, geri planda bu tarihten uzun süre önce başlayan bir paradigma değişikliği ve politik dönüşüm öyküsü mevcuttur (Department of Education and Early Childhood Development, 2013a, s.6). Eyalette stratejik yönetim anlayışına geçilmesinde rol oynayan politik faktörler incelendiğinde, öncelikli olarak yerel yönetimlerin kamu kurumlarının finanse edilmesi ve personel rejimlerinde daha fazla söz sahibi olmalarının, verilen hizmetlerin niteliğini artıracak söylemleri karşımıza çıkmaktadır (Department of Education and Early Childhood Development, 2013a, s.5-8). Burada amacın, okul yönetimlerinin yetki ve sorumluluklarını artırarak okulları “kendi kendini yönetir hale getirmek” olduğu belirtilmektedir (Hedley, 1995, s. 145).

1973 yılında eyalet hükümeti tarafından yayınlanan Karmel Raporu, okulların tüm özneleriyle birlikte, kendi işleyişleri ile ilgili daha fazla söz sahibi olmaları gerektiğini Avustralya'da ilk kez dile getirmiştir (Townsend, 1998, s.95). Victoria eyaletinde de bu anlayışın ilk kıvılcımları 1980'lerin başında kendini göstermiştir. 1983 ve 1987'de Eyalet Eğitim Bakanlığı tarafından hazırlanan çeşitli çalışma raporlarında, etkili bir eğitim sisteminin, okulların ellerindeki kaynakla öğrencilerinin ihtiyaçlarını en iyi nasıl karşılayabileceklerine kendilerinin karar vermelerinin sağlanması ile mümkün olabileceği ifade edilmiştir (Department of Education and Early Childhood Development, 2013a, s. 6).

Bu süreçte bazı akademisyenler ve yazarlar da önemli rol oynamıştır. Eğitim yönetimi alanında çalışan Prof. Dr. Brian J. Caldwell ve eğitimci yazar Jim M. Spinks,

1984 ile 1986 yılları arasında Victoria eyaletinde 1100 farklı okuldan toplam 5000 okul müdürü, veli, öğretmen ve öğrenciye, bu yeni finansman ve yönetim anlayışıyla ilgili seminerler vermişlerdir (Caldwell ve Spinks, 1992, s. 30-31).

Victoria eyaletinde 1992 yılında Jeff Kennett liderliğindeki liberal hükümetin seçilmesiyle, özelleştirme, kamuda istihdamı güvencesizleştirme ve eğitimi piyasa ilkelerine göre şekillendirme çabaları büyük hız kazanmıştır (Gramberg ve Teicher, 1998). O yıllardaki mevcut okul finansmanı modeli, katı merkezîyetçi ve okul müdürlerine elindeki kaynağı hangi alanlara ve eğitimsel amaçlara dağıtacağı konusunda hiç inisiyatif tanımayan bir yapıda olduğu ve okulların birbirinden farklı özelliklerini göz ardı ettiği gerekçeleriyle eleştirilmiştir. Okul müdürlerinin kaynak dağılımına müdahale edemedikleri halde öğrencilerin öğrenme çıktıklarından sorumlu tutulmasının yanlış olduğu ileri sürülerek bu yapı içerisindeki hesap verebilirlik sisteminin de değişmesi gerektiği savunulmuştur.

Öğretmenlerin işe alınması, terfi, tayin, emeklilik gibi tüm iş ve işlemlerinin merkezi bürokrasi ile yapılması, okuldaki öğretmen sayısının norm kadro esasına göre belirlenmesi (ilkokullarda her 21 öğrenciye bir öğretmen), okulun enerji giderlerinin karşılanması ile mal ve hizmet alımlarının merkezi olarak gerçekleştirilmesi, okulların içinde buldukları gerçeklikten uzak bir biçimde okullar adına karar vermek olarak görülmüştür (Department of Education and Early Childhood Development, 2013a, s. 5-8). 1960'ların başından itibaren kullanılan eğitim finansmanı sistemi ve personel rejimi (Department of Education and Early Childhood Development, 2013a, s. Executive Summary), aniden eleştirilerin odağı haline getirilmiş, böylelikle yapılmak istenen köklü değişikliklerin toplumsal psikolojik alt yapısı hazırlanmıştır.

Eğitim yönetimi ve finansmanındaki bu yeni anlayış, Victoria eyaletinde ve tüm Avustralya'da Yeni Zelanda, İngiltere ve ABD'de olduğu gibi okullara ayrılan kaynakların azalmasına sebep olmuştur (Townsend, 1998, s. 212-213). 1996 yılında, okullara ancak bütçelerinin elverdiği sayıda öğretmene ve yardımcı personele sahip olma izni veren Esnek Personel İstihdam Sisteminin uygulanmaya başlamasıyla, Victoria eyaleti genelinde çeşitli kademelerde kamuya bağlı 300 okul kapatılmış, okulöncesi eğitimden, ilk ve orta kademeli devlet okullarında 4500 öğretmenin ve 6500 yardımcı personelin işine son verilmiştir. Azalan okul sayısı, öğretmen başına düşen öğrenci sayısını o döneme kadar görülmemiş oranda artırmıştır (Gramberg ve Teicher, 1998). Bu sistemle okullar en az kaynakla öğrenme çıktıklarını elde etmeye zorlanmış,

sponsorlardan, okula gelir getirecek faaliyetlerden ve öğrencilerden gelecek paralara giderek daha fazla bağımlı hale gelmişlerdir (Townsend, 1998, s. 212-213).

Bu dönemde yapılan bazı çalışmalar, az sayıda öğrencisi olan ve velilerinin sosyo-ekonomik düzeyi düşük olan okulların, iş çevreleri ya da kendi yerelleri ile sözü edilen mali işbirliğini sağlayamadıkları, federal hükümet ve Victoria eyalet hükümeti tarafından sağlanan kaynakların, okulun asgari düzeyde faaliyet göstermesi için dahi yetersiz kaldığını ve bu durumun öğrencilerden para toplanarak telafi edilmeye çalışıldığını ortaya koymuştur. Griffith (1997; akt. Townsend, 1998, s. 200), aralarında Victoria eyaletinin de bulunduğu dört eyalette yürüttüğü çalışmasında, velilerden okul gezileri, okul üniforması ile diğer materyal ve hizmetler için yıllık 2.000 AUD'ye varan miktarlarda paralar alındığı bulgusuna ulaşmıştır. Harland (1997; Townsend, 1998, s. 200) Victoria eyaletinde devlete bağlı yüz atmış yedi adet ilkokulda yaptığı çalışmada benzer giderler için öğrenci başına ortalama 387 AUD para toplandığını saptamıştır.

Victoria Eyaletindeki Devlet Okullarında Stratejik Plan Okul Yönetimi ve Bütçe İlişkisi

Victoria eyaletinde devlet veya özel tüm okulların, Education and Training Reform Act gereği dört yıllık bir stratejik plana ve bu dört yılı ayrı ayrı ele alan yıllık uygulama planlarına sahip olmaları ve bütçelerini bu stratejik planlarda yer alan hedeflere ulaşmak için kullanmaları zorunludur (m.24). Bir okulun yıllık bütçe planı, stratejik planın uygulanması için okula yol gösterici nitelikte bir finansal kılavuz olarak tanımlanmaktadır (Department of Education and Early Childhood Development, 2010b, s. 1).

Bu tanım, Victoria eyaletinde bir okulun stratejik planı ile bütçesi arasındaki ilişkiyi net olarak ortaya koyar niteliktedir. Devlete bağlı ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarının büyük oranda kamu finansmanı ile ayakta durduğu, bu okulların bir bütçe planı ve stratejik plan hazırlayıp bunun uygulanmasını taahhüt ederek bu parayı aldığı göz önünde bulundurulduğunda, söz konusu ilişkinin devlet okulları için daha güçlü olduğu anlaşılmaktadır. Stratejik plan bütçenin hangi ödeneklerden oluşacağını, miktarının ve okulda hangi branşlarda, hangi unvanlarda kaç adet öğretmen istihdam edileceğinin belirlenmesinde etkili öğelerdendir. Stratejik planda belirtilen öncelikler doğrultusunda, kaynak aktarımının ağırlıklı olarak hangi geliştirilebilir alanlara ve programlara yapılacağı belirlenir. (Department of Education and Early Childhood Development,

2010b, s. 2; Department of Education and Early Childhood Development, 2010c, s. 2; Department of Education and Early Childhood Development, 2014a, s. 3).

Öte yandan okul bütçesi ve stratejik plan arasındaki ilişki iki yönlüdür. Stratejik plan her ne kadar bütçenin belirlenmesinde belirli bir etkiye sahipse de, bir okulun bütçe büyüklüğünü belirleyen en önemli faktörler, okulda öğrenim gören öğrenci sayısı ve profili, okulun eğitim kademesi, bulunduğu yerleşim birimi (kır/kent) ve varsa dezavantajlarıdır (Department of Education and Early Childhood Development, 2014b, s. 9-49). Bir okulda yapılabilecek her tür faaliyet ve verilebilecek her tür hizmet, okulun bütçe büyüklüğü kadar olacağından bir okulun stratejik planı hazırlanırken, tahmini bütçe miktarı birinci derecede göz önünde bulundurulur (Department of Education and Early Childhood Development, 2014b, s.3)

Victoria eyaletinde devlet okullarındaki planlama faaliyetleri, stratejik plan ve buna bağlı yıllık uygulama planını içeren okul düzeyinde planlama ile müdürlerin ve öğretmenlerin kendi etkinliklerini planladıkları bireysel planlamadan oluşur. Stratejik plan burada sözü geçen diğer planlamalar için temel teşkil eder (Department of Education and Early Childhood Development, 2010a, s. 5). Victoria eyaletinde devlet okullarının hazırladıkları stratejik planlar, dört yıllık süreçte okulda nelerin nasıl başarılmak istendiğinin anlatıldığı, uzunluğu genellikle 3-4 sayfayı geçmeyen metinler olarak tanımlanabilir (Department of Education and Early Childhood Development, 2011a). Planın bu denli sade olmasının nedeni, planda yalnızca hedeflenen öğrenme çıktılarına ulaşmanın yollarının ele alınması, okul yönetimi ve işleyişiyle ilgili diğer konulara değinilmemesidir (Department of Education and Early Childhood Development, 2010a, s. 5). Victoria eyaletindeki devlet okulları, stratejik planlarını yaparken Victoria Eğitim Bakanlığının kendi internet sitesinde yayınladığı kılavuzu kullanırlar (Department of Education and Early Childhood Development, 2010a, s. 6). Plan misyon, değerler, çevre ve durum analizinden oluşan okul profili (School Profile), amaçlar, hedefler ve temel gelişim stratejileri başlıklarını içeren stratejik niyet (Strategic Intent) ve faaliyetler ile performans göstergeleri başlıklarından oluşan hedef durum (Indicative Planner) bölümlerinden oluşur (Department of Education and Early Childhood Development, 2010a, s. 5-15; Department of Education and Early Childhood Development, 2011a).

Okul profili bölümü, okulun tanıtıldığı ve ana hatlarıyla durum analizinin yapıldığı bölümdür. Kılavuzda durum analizi, okulun geliştirilebilir yönlerini açığa çıkaran bölüm olarak tanımlanmakta ve bu bölümün gerçekçi analizler ve somut deliller

ışığında hazırlanması gerektiği vurgulanmaktadır. (Department of Education and Early Childhood Development, 2010a, s. 6-7).Okullar stratejik niyet bölümüne istedikleri amaç ve hedefleri koymakta serbesttirler. Ancak tüm okullardan aşağıdaki üç ana gelişim alanı (tema) altında en az bir amaç belirlemeleri istenmektedir:

Eğitim-Öğretim (Student Learning): Öğrencilerin sayısal ve sözel becerilerle, okul tarafından belirlenen diğer alanlarda nasıl daha iyi öğrenme sağlayacağı

Eğitim ve Öğretime Hazır Bulunuşluk ve Okul Ortamının Eğitime Elverişli Olması (Student Engagement and Well-being): Öğrencilerin öğrenmeye nasıl motive edileceği ve okul ortamının fiziki açıdan ve diğer açılardan çocukların gelişim özelliklerine nasıl elverişli ve uygun hale getirileceği

Eğitimde Sürdürülebilirlik (Student Pathways and Transitions): Öğrencilerin bir sonraki sınıfa ve bir sonraki eğitim kademesine devam etmelerinin nasıl sağlanacağı (Department of Education and Early Childhood Development, 2010a,s. 8-9).

Görüldüğü gibi bu üç temel gelişim alanı da eğitim-öğretim faaliyetleriyle ilgili olduğu görülmektedir. Kılavuzda, bu üç gelişim alanı için stratejik niyet ve hedef durum bölümleri için çeşitli örnekler verilmiştir. Bu örnekler bakıldığında, planda yer alan tüm amaçların, hedeflerin, temel gelişim stratejilerinin, faaliyetlerin ve performans göstergelerinin doğrudan, Eyalet Eğitim Bakanlığınca öğrencilerin taşınması istenen yeterliliklere ulaşılmasına hizmet edecek nitelikte olduğu görülür. Aşağıda bununla ilgili bir örnek verilmiştir.

Victoria eyaletindeki kamuya bağlı ve özel tüm okullarda 13 yıllık zorunlu öğretimin üçüncü, beşinci, yedinci ve dokuzuncu sınıflarında sınıflarındaki öğrenciler, Ulusal Sayısal ve Sözel Beceriler Değerlendirme Programı (The National Assessment Program – Literacy and Numeracy [NAPLAN]) kapsamında yapılan ve eyalet çapında uygulanan sayısal ve sözel becerileri ölçen testlere tabi tutulurlar (Department of Education and Early Childhood Development, 2013c). Belirli sınıflarda, belirli puanları alan öğrenciler başarılı sayılırlar. Aşağıda eyalet bakanlığı tarafından yayımlanan stratejik plan hazırlama kılavuzundan alınmış, NAPLAN için örnek alınabilecek öneri niteliğinde bölümler verilmiştir (Şekil 1).

Şekil 1. Victoria Eyaletindeki Devlet Okulları İçin Hazırlanmış Stratejik Plan Hazırlama Kılavuzundan Stratejik Niyet ve Hedef Durum Örneği

Gelişim Alanı:	Öğretim
Amaç:	Tüm öğrencilerin sayısal ve sözel becerilerini geliştirmek
Hedef:	Okulun 2010'da % 60,0 olan NAPLAN ortalaması, 2011 yılında % 75,0'a, 2014'te de % 90,0'a yükseltilecektir
Temel Gelişim Stratejisi:	Derslerde konu anlatımında e5 (*) Modelinin kullanılması
Faaliyet:	Belirtilmemiştir
Performans Göstergesi:	2011 yılının 3. döneminin sonuna kadar, tüm öğretmenler ders anlatımında e5 (*) Modelini rutin olarak kullanır hale geleceklerdir

Kaynak: Department of Education and Early Childhood Development, 2010a, s. 9-15

(*) e5 Modeli, ders anlatımında öğrenciyi her aşamada aktif hale getirerek öğrencide derinlemesine öğrenme sağlamak amacıyla, Victoria eyaletinde ilk ve orta kademeli okullarda yaygın olarak kullanılan bir tekniktir (Department of Education and Early Childhood Development, 2014h).

Stratejik niyet bölümü, tüm bileşenleriyle birlikte okul bütçesinin büyüklüğü ve buna bağlı olarak okulda hangi branşlarda kaç öğretmen istihdam edileceğini belirleyen personel planlamasına göre oluşturulur. Bütçenin ilgili kalemlerini aşan faaliyetlerin planda yer almaması gerektiği ifade edilmektedir (Department of Education and Early Childhood Development, 2014a, s.3). Kılavuzda, amaçların, hedeflerin, temel gelişim stratejilerinin, faaliyetlerin ve performans göstergelerinin birbiriyle tutarlı ve gerçekçi bir bakış açısıyla belirlenmesinin son derece önemli olduğu anlatılırken, israftan sakınma ve kaynakları amaca yönelik etkili bir biçimde kullanmanın idari ve mali hesap verebilirliğin sağlanabilmesi için şart olduğu vurgulanmaktadır (Department of Education and Early Childhood Development, 2010a, s. 13). Planın hazırlanması, öğrenciler, veliler, Eğitim Müdürlüğü ve okuldaki tüm personelin birlikte çalışmasıyla gerçekleşen bir faaliyet olarak tanımlanır. Ancak Okul Konseyi, okul müdürü ve Okul Liderlik-Planlı gelişim ekibinin bu konuda öncelikli rol üstlenmesi istenir (Department of Education and Early Childhood Development, (2010a, s. 20).

Yıllık uygulama planları (Annual Implementation Plan), stratejik planlama sürecinin en önemli parçalarındandır. Yıllık uygulama planı, stratejik plandaki üç temel gelişim alanında belirtilen amaçlar ve alt bileşenlerin daha detaylı olarak ele alındığı ve

bunların gerçekleştirilmesi için bir yıl boyunca nelerin yapılacağı belirlendiği planlar olarak tanımlanmaktadır (Department of Education and Early Childhood Development, 2011b, s. 4). Yıllık uygulama planı iki bölümden oluşur:

1. Yıllık Stratejik Niyetler (Annual Strategic Intents), okulun stratejik planında yer alan Stratejik Niyet bölümünün yıllık süreçlere ayrıldığı kısımdır.

2. Uygulama (Implementation), yapılacak etkinlik, faaliyet ve projelerin temel gelişim stratejileri altında detaylı bir biçimde listelendiği ve görev dağılımının net bir biçimde ortaya konulduğu bölümdür (Department of Education and Early Childhood Development, 2011b, s. 5).

Yıllık uygulama planının hazırlanması, okul müdürü, okul konseyi ve okul liderlik -planlı gelişim ekibinin bir önceki yılın yaklaşık olarak ortalarında, yeni bütçe için tahmini okul mevcudu ve öğretmen ihtiyacını belirleme çalışmalarlarıyla birlikte başlar. İkinci okul dönemine denk gelen bu hazırlık, öğretim yılının son dönemi olan dördüncü dönemde tamamlanır. Bu dönem aynı zamanda, okulun hesap verebilirlik kaidelerini yerine getirmek için hazırlamak ve Bakanlığa sunmakla yükümlü olduğu Yıllık İdari ve Mali Performans Raporunun da (Annual Report to the School Community) tamamlandığı dönemdir. Yıllık uygulama planına son şekli verilirken bu rapor birinci derecede göz önünde bulundurulur. Mali veya idari konulardaki değişiklikler bu rapora göre yapılır. Son halini alan plan, okul müdürü ve okul konseyi tarafından imzalanarak yürürlüğe girer (Department of Education and Early Childhood Development, 2011, s. 10). Yıllık uygulama planları çerçevesinde yapılan etkinlikler ve mevcut durum, her yılsonunda hazırlanan Öz Değerlendirme Raporları (School Self-evaluation) ile gözden geçirilir. Bu değerlendirme aynı zamanda bir bütün olarak stratejik planın uygulanmasıyla ilgili eksiklik ve aksaklıkların da ortaya konulabilmesi için yapılmaktadır (Department of Education and Early Childhood Development, 2013f).

Avustralya'da Eğitim Finansmanı

Avustralya eğitim sistemindeki eğitim kademeleri ve bu kademelerdeki programlar, bazı farklılıklar dışında tüm eyalet ve bölgelerde aynıdır. Ülkenin eğitim sistemi, tüm eyalet ve bölgelerde ilköğretim ve ortaokul kademelerinden oluşan ilköğretim (Primary and Secondary Education), ortaöğretim (Senior Secondary Education) ve yükseköğretim (Tertiary Education) kademelerinden oluşmaktadır. İlk ve ortaöğretim

kademeleri, beş ile on altı yaş arasındaki çocuklar için zorunludur. Okulöncesi eğitim beş yaş grubu çocuklara, birinci sınıftan önce bir yıl süreyle hazırlık ya da anasınıfı (Kindergarten/Preparatory) adıyla ilkokullarda verilmektedir. Ülkede üç ve dört yaş grubu çocuklara hizmet veren eyalet/bölge eğitim bakanlıklarına bağlı anaokulları veya anasınıflarının sayısı oldukça azdır. Anaokulları ve anasınıfları genellikle, talebe bağlı olarak yerel yönetimlerce açılabilen veya özel şirketlere ait işletmeler şeklinde hizmet vermektedir.

İlkokul eğitiminin süresi eyalet ve bölgeler arasında farklılık göstermekte, öğrenciler yedi veya sekiz yıl boyunca ilkokul eğitimi almaktadırlar. Ortaokul eğitimi üç ya da dört yıl sürmektedir. Ortaöğretim kademesindeki eğitim süresi ise tüm eyalet ve bölgelerde iki yıldır. Avustralya'daki yükseköğretim sistemi içerisinde fakülteler (Universities) ve mesleki-tekni eğitim okulları (Vocational Education and Training) yer almaktadır (Study in Australia, 2015).

Ülkede ilköğretimin ilk kademesi olan ilkokul, anasınıfı sayılabilecek hazırlık sınıfı ile başlar. İlkokulun süresi eyalet/bölgeler arasında farklılık göstermekte, altı ya da yedi yıl sürmektedir. Avustralya'da ilkokul eğitimi, genellikle tek bir sınıf öğretmeni tarafından verilir. Öğrenciler, her biri on hafta süren dört eğitim dönemi boyunca haftanın beş günü okula giderler. Okullarda öğrencilere Avustralya Ulusal Müfredatında yer alan (Australian Curriculum) Matematik, İngilizce, Fen-Teknoloji, Resim, Sosyal Bilgiler ve Beden Eğitimi derslerinin okutulması zorunludur. Ancak eyalet/bölgelerin dini içerikli dersler, müzik kursları ile ülkede yaşayan ve anadili İngilizce olmayan toplulukların konuştuğu dillerin yabancı dil dersi şeklinde verilmesi konusunda farklı uygulamaları vardır (Australian Bureau of Statistics, 2013).

Ortaokul eğitimi, genellikle ortaöğretim kurumları içerisinde verilmektedir. Öğrenciler altı/yedi yıllık ilkokul eğitiminden sonra, süresi eyalet/bölgelere göre dört ile altı yıl arasında değişen ortaöğretim kademesine geçerler. Burada da Federal Hükümet Eğitim Bakanlığı tarafından okutulması zorunlu dersler vardır ancak müfredat eyalet/bölgeler arasında farklılıklar göstermektedir. Bu okullarda eğitim branş öğretmenlerince verilir. Öğretim yılı on haftalık dört dönemden oluşmaktadır ve öğrenciler haftanın beş günü okul gitmektedirler (Australian Bureau of Statistics, 2013). Avustralya eğitim finansmanı sistemi ise, ülkenin federal yapısı, tüm eğitim kademelerinde çok sayıda özel okul bulunması ve özel okul ya da devlet okulu fark etmeksizin tüm okulların belirli oranlarda kamu finansmanı almaları sebebiyle oldukça karmaşık bir yapıdadır ve eyalet/bölgeler arasında büyük farklılıklar göstermektedir

(Department of Education and Training, 2011a, s. 7). Avustralya Anayasası gereği ülke, kendi gelir kaynaklarına ve belirli ölçülerde özerk ekonomi ve eğitim politikalarına sahip altı eyalet ve iki bölge hükümeti ile bunların üzerinde bir federal hükümet tarafından yönetilir (m. 51). Ülkede eğitim hizmetlerinin maliyeti, hem federal hükümet (Commonwealth) hem de eyalet/bölge hükümetlerince (State governments/Territories) karşılanır (Marginson, 1993, s. 8). Her eyalet/bölgede eğitim hizmetleri, federal hükümetçe belirlenmiş esaslara uygun olarak yürütülse de, eyalet/bölgelerin birbiriyle farklılık gösteren uygulamaları da bulunmaktadır (Clark ve Jha, 2013). Burada öncelikle federal hükümetin devlet okullarına finansal destek sağlama biçimi, ana hatlarıyla incelenecek, ardından da Victoria eyaletindeki devlet ilkokulların finansmanı üzerinde durulacaktır ¹.

Avustralya'da ilköğretim ve ortaöğretim kademesinde, Katolik ve bağımsız olmak üzere iki grupta sınıflandırılan çok sayıda özel okul bulunmaktadır (Australian Bureau of Statistics, 2014a). Federal hükümet ile eyalet/bölge hükümetleri, hem devlet okullarını hem de bu özel okulları, federal hükümetin eğitim finansmanına katılımının esaslarını belirleyen güncel yasal metin niteliğindeki Australian Education Act 2013'e göre, birbirinden farklı şekilde finanse etmektedir(m. 31-72). Ülkede farklı eğitim kademeleri için, oldukça farklı eğitim finansmanı politikaları da söz konusudur. Kamuya bağlı okul öncesi, ilköğretim ve ortaöğretim kurumları arasında dahi bu konuda çeşitli farklılıklar mevcuttur (OECD, 2013; OECD, 2014b). Ayrıca son dönemlerde Avustralya kamuoyunda ve akademik çevrelerde, eğitime ayrılan kamusal kaynaklardaki kesinti ve özel okullara Federal Hükümet ve eyalet/bölge hükümetleri tarafından finansman desteği sağlanmasına devam edilip edilmemesi konularında hararetli tartışmalar yaşanmaktadır. Bu durum da eğitim finansmanı ile ilgili politikalarını etkilemektedir (Morsy, Gulson ve Clarke, 2013; Sellar, Savage, Gorur, 2014; Ashenden, 2014; Lemaire, 2014; Buckingham, 2014; Curtin Students Guild, 2014; Hollander The Guardian, 2014; Australian Broadcasting Corporation, 2014). Örneğin, Ocak 2014 itibarıyla yürürlüğe giren Australian Education Act'te özel okulların kamu kaynaklarıyla finanse edilmesinde net kısıtlamalar mevcutken (m. 52), bir önceki yönetmelik School Assistance Act'te bu durum söz konusu değildir.

¹ Araştırmanın incelediği Avustralya'daki okul, Victoria eyalet yönetimine bağlı bir devlet ilkokulu olduğundan, bu eyaletteki devlet okullarının finansmanı üzerinde durulacaktır.

Devlet okulları tüm Avustralyalılara açıktır ve bu okullarda öğrencilere parasız eğitim verilmektedir (Australian Government Department of Education and Training 2011b, s. 9). Ancak, tüm eyalet/bölgelerdeki ilk ve orta kademeli devlet okullarında, miktarı ve adı değişiklik gösterse de, velilerden kırtasiye malzemeleri, ders kitapları, okul üniforması gibi temel ihtiyaçlar için para alınmakta ve bağış toplanmaktadır (Department of Education and Training, 2011b, s. 14-15). Esasen Avustralya'nın eğitim alanında kullandığı özel finansman oranları OECD ülkeleri ile karşılaştırıldığında, ülkenin tüm eğitim kademeleri birlikte değerlendirildiğinde OECD ülkeleri arasında en fazla özel finansman kullanan altıncı ülke olduğu görülmektedir (OECD, 2014). Bu tablonun oluşmasına neden olan faktörler, eğitim kademeleri özelinde incelenecektir.

Özel finansman kullanımında okulöncesi eğitim kademesi ön plana çıkmaktadır. Ülke 2011 yılında, OECD ülkeleri arasında okulöncesi eğitim kademesinde en çok özel finansman kullanan ikinci ülke olmuştur. Bu alandaki oran OECD ülkelerinde ortalama olarak % 19,0 iken, Avustralya'da % 55,0'dır (OECD, 2014b). Bu oranın bir önceki yıl %44,0 olduğu düşünüldüğünde (OECD, 2013) Avustralya'da okulöncesi eğitim kademesinin finansmanının, hızla artan bir şekilde özel finansmana bağımlı hale geldiği söylenebilir. Ülkede üç yaşındaki çocukların okulöncesi eğitim görme oranı oldukça düşüktür (%18,0). Bu eğitim göstergesindeki OECD ortalaması % 70,0'dır. 2012 yılında, dört yaşındaki çocuklarda bu oran yine üç yaş grubuna kıyasla yüksekse de (%76,0), hala OECD ortalamasının (% 84,0) altındadır. Okul öncesi eğitim kademesinin, zorunlu eğitim kapsamında olmamasının ve bu eğitim kademesine federal ve eyalet/bölge hükümetlerince diğer eğitim kademelerine göre daha az kamu kaynağı sağlanmasının en önemli sebeplerinin, ülkedeki ilkokula başlama yaşı ve ilkokulların programı olduğu söylenebilir (OECD, 2014b). Ülkede okula zorunlu başlama yaşı beştir ve bu Avustralya'yı dünyada ilkokula başlama yaşının en küçük olduğu ülkeler arasına sokmaktadır (World Bank, 2014). Ayrıca ülkede tüm eyalet ve bölgelerdeki ilkokullar, birinci sınıf öncesinde bir yıllık zorunlu okulöncesi eğitim vermektedirler.

Ülkede özel finansman payının yüksek olduğu diğer eğitim kademesi de yükseköğretimdir. 2011 yılında OECD ülkeleri arasında, yükseköğretimin finansmanında kullanılan özel finansman kaynaklarının payı ile ilgili göstergede ortalama %31,0 iken Avustralya'da %54,0 oranında özel finansman kullanımı söz konusu olmuştur (OECD, 2014b). Yükseköğretimdeki bu büyük özel finansman payının sebebi, Avustralya'da yükseköğretimin büyük ölçüde paralı olmasıdır. Sistem içerisinde devlet tarafından sağlanan geri ödemeli ve karşılıksız burs imkânları bulunmakla

birlikte, öğrencilerin büyük çoğunluğu, üniversite öğrenimi için ücret ödemektedirler (Study Assist, 2015). Ayrıca Avustralya'nın yükseköğretimde dünya çapında tercih edilen bir ülke olması, bunun ülkede bir sektör haline dönüşmesine de sebep olmuştur. 2011 yılında Avustralya bu alanda ABD ve İngiltere'den sonra üçüncü sıradadır (UNESCO, 2014). 2010 yılında dünyada yükseköğretim kademesindeki uluslararası öğrencilerin %16,0'ı bu ülkede öğrenim görmektedir (OECD, 2013).

Avustralya'da, devlete bağlı ilk ve ortaöğretim okullarının finansal işleyişi incelendiğinde ise, okulların büyük oranda kamu kaynaklarıyla finanse edildiği görülmektedir (Department of Education and Training, 2013, s. 30-31). Ancak ülkede 2011 yılında ilk ve orta öğretim kademelerindeki özel finansmanın payının OECD ülkeler arasındaki ortalaması % 9,0 iken, Avustralya'da bu oran %16 olarak gerçekleşmiştir (OECD, 2014b). Devlete bağlı ilk ve ortaöğretim kurumlarının % 97,0'a varan oranlarda kamu kaynaklarıyla finanse edildiği Avustralya'da (Department of Education and Training, 2013 s. 30-31), özel kaynakların eğitim finansmanındaki payının bu denli büyük görünmesinin sebebi, ülkede çok sayıda özel okul bulunmasıdır. Avustralya'da ilk ve orta kademedeki toplam 9393 okulun % 24,5'i (2303 adet) özel okuldur ve bu okullarda öğrenim gören toplam 1.270.495 öğrenci, bu okullarda ücret karşılığı eğitim almaktadır (Australian Bureau of Statistics, 2014b). Bu da ülkede ilk ve ortaöğretimin finansmanındaki özel finansman payını yükseltmektedir. Bu payı yükselten diğer bir unsur da Avustralya'da ilköğretim ve ortaöğretim kademesindeki devlet okullarının, aynen yükseköğretimde olduğu gibi, Avustralya vatandaşı olmayan yabancı uyruklu öğrencileri, yabancı öğrenci (Oversea Student) statüsüyle ücretli olarak kabul etmesidir. Eyalet yönetimi tarafından akreditasyon verilen devlete bağlı ilköğretim ve ortaöğretim kurumları, bu yabancı öğrencilere ücret karşılığı eğitim hizmeti sağlamaktadır. Yabancı öğrenciler, devam edecekleri eğitim kademesi ve sınıfa göre yıllık 4.000 ile 30.000 AUD arası ücret ödemekte, bu miktarın yaklaşık % 60,0'ı yabancı öğrencinin öğrenim gördüğü okula kalmaktadır (Study in Australia, 2015).

Sonuç olarak Avustralya'da okulöncesi kademesinde, okula zorunlu başlama yaşının beş yaş olmasından ve ilkokulların bir yıl süreyle okulöncesi eğitim vermesi, bu eğitim kademesine diğer eğitim kademelerine kıyasla daha az kamusal kaynak ayrılmasına yol açmıştır. Ülkede yükseköğretimin paralı oluşu ve üniversitelerin uluslararası öğrenci kabul etmesi, bu eğitim kademesini bir sektöre dönüştürmüştür. İlk ve ortaöğretim kademelerinde çok sayıda özel okul bulunan Avustralya'da, devlet okulları da aynen bir özel okul gibi yabancı öğrencileri ücret karşılığı kabul etmekte, bu

durum ilköğretim kademesindeki özel finansman kullanımını artırmaktadır. Burada özetlenen tüm bu etmenler, Avustralya'nın OECD ülkeleri arasında genel olarak eğitim finansmanında en çok özel finansman kullanan ülkeler arasında yer almasına sebep olmuştur (Department of Education and Training, 2013, s.34-35; OECD, 2013; OECD, 2014b).

Avustralya, 2011 yılında sahip olduğu Gayri Safi Milli Hasıla'nın % 6,0'ını eğitime ayırmıştır. Bu oran o yılki OECD ortalamasına denktir. Aynı yıl ülkede eğitime yapılan toplam kamu harcaması ise %14,0'dır ve bu oran o yılki OECD ortalamasının 1 puan üzerindedir (OECD, 2014b). Aşağıdaki tabloda Avustralya'da 2007 ile 2013 yılları arasında, federal hükümet, eyalet hükümetleri ve birden fazla eyaletin aynı anda yönettiği bölgelerce (Multi-jurisdictional) eğitime aktarılan parasal kaynakların miktarları gösterilmektedir (Tablo1).

Tablo 1. Avustralya'da Federal Hükümet ve Eyalet/Bölge Hükümetlerince Eğitime Yapılan Kamu Harcamaları (Milyon AUD)

Harcama Birimi	2007-08	2008-09	2009-10	2010-11	2011-12	2012-13
Federal Hükümet	18.694	21.905	35.709	33.794	28.728	29.334
Eyalet/Bölge Hükümetleri	35.595	43.322	49.118	49.959	51.026	52.780
Çok Yönetimli Bölgeler	15.600	17.748	18.515	19.996	21.302	22.929
Hükümetler Arası Transfer	18.370	20.609	31.872	28.083	25.204	25.481
Toplam Kamu Harcaması	55.519	62.366	71.469	75.666	75.852	79.563

Kaynak: Australian Bureau of Statistics (2014c). Government Operating Expenses on Education by Level of Government. <http://www.abs.gov.au/ausstats/abs@.nsf/mf/5518.0.55.001>

Tablo 1, Avustralya'da altı eyalet ve iki bölge yönetimi bulunduğu bilgisiyle incelendiğinde, bölgesel ve yerel idarelerin eğitime verdiği finansal desteğin federal hükümete oranla daha fazla olduğu görülmektedir. Federal hükümetin eğitime ayırdığı kaynağın miktarı yıllar içinde dalgalı bir seyir izlerken, eyalet/bölge hükümetlerinin eğitime ayırdığı miktar sürekli olarak artış göstermiştir (Tablo 1). Aşağıda Tablo 2'de ise, yine 2007 ile 2013 yılları arasında federal ve eyalet/bölge hükümetlerince eğitime yapılan toplam finansman desteğinin eğitim kademelerine göre dağılımı verilmiştir (Tablo 2).

Tablo 2. Avustralya’da Federal Hükümet ve Eyalet/Bölge Hükümetlerince Eğitim Kademelerine Yapılan Kamu Harcamaları (Milyon AUD)

	2007-08	%	2008-09	%	2009-10	%	2010-11	%	2011-12	%	2012-13	%
İlköğretim ve Ortaöğretim	30.496	54,9	33.106	53,0	39.102	54,7	40.167	53,0	38.737	51,0	40.625	51,0
Yükseköğretim	20.559	37,0	23.022	36,9	24.197	33,8	26.183	34,6	27.438	36,17	29.097	36,5
Okulöncesi	2.439	4,3	2.983	4,7	3.089	4,3	3.325	4,3	4.216	5,5	4.452	5,5
Öğrenci Taşımacılığı	1.261	2,2	1.326	2,1	1.352	1,8	1.381	1,8	1.401	1,8	1.354	1,7
Bir Eğitim Kademesi İçerisinde Tanımlanmayan Eğitim Hizmetleri	763	1,3	1.930	3,0	3.729	5,2	4.610	6,0	4.060	5,3	4.034	5,0
Toplam	55.519	100,0	62.366	100,0	71.469	100,0	75.666	100,0	75.852	100,0	79.563	100,0

Kaynak: Australian Bureau of Statistics (2014c). Government Operating Expenses on Education by Level of Government.
<http://www.abs.gov.au/ausstats/abs@.nsf/mf/5518.0.55.001>

Tablo 2 incelendiğinde, 2007-2013 arasındaki tüm yıllarda en fazla kaynağın ilk ve orta öğretim için ayrıldığı görülmektedir. Bu kademelere aktarılan kaynağın oranı 2012-2013 yılında eğitime ayrılan toplam kaynağın yarısından fazladır (Tablo 2).

Ülkede, eğitime ayrılan kamu kaynaklarının gider kalemlerine göre dağılımı incelendiğinde, söz konusu giderlerin birbiriyle gayet dengeli olduğu söylenebilir. Aşağıda Tablo 3'te, 2007 ile 2013 yılları arasında, kamudan eğitime ayrılan kaynakların, eğitim alanındaki gider kalemleri arasındaki dağılımı görülmektedir (Tablo 3).

Tablo 3. Avustralya’da Federal Hükümet ve Eyalet/Bölge Hükümetlerince Gider Kalemlerine Göre Yapılan Kamu Eğitim Harcamaları (Milyon AUD)

	2007-08	%	2008-09	%	2009-10	%	2010-11	%	2011-12	%	2012-13	%
Eğitim-Öğretim ve İdari Hizmetler Personel Giderleri	30.172	54,3	32.934	52,8	35.050	49,0	37.233	49,2	39.131	51,5	41.095	51,6
Diğer Personel Giderleri	13.146	23,6	14.810	23,7	15.710	21,9	16.199	21,4	17.450	23,0	18.133	22,7
Demirbaş Yenileme	2.262	4,0	2.442	3,9	2.657	3,7	2 892	3,8	3 233	4,2	3 523	4,4
Cari Giderler	9 611	17,3	11 663	18,7	15 656	21,9	17.087	22,5	15.678	20,6	16.365	20,5
Yatırım/Donatım Giderleri	328	0,5	518	0,8	2.396	3,3	2.256	2,9	359	0,4	447	0,5
Toplam	55.519	100,0	62.366	100,0	71.469	100,0	75.666	100,00	75.852	100,0	79.563	100,0

Kaynak: Australian Bureau of Statistics (2014c). Government Operating Expenses on Education by Level of Government.
<http://www.abs.gov.au/ausstats/abs@.nsf/mf/5518.0.55.001>

Tablo 3 incelendiğinde, Avustralya’da eğitim alanındaki en büyük maliyetin, personel giderleri olduğu görülmektedir. Ancak sırasıyla bunu izleyen, hizmet satın alma, demirbaş yenileme, cari giderler ve yatırım giderlerinin toplamının, 2009-2010 ile 2010-2011 dönemlerinde personel giderlerinden büyük, diğer yıllarda da yaklaşık olarak bu miktara eşit olduğu görülür (Tablo 3).

Avustralya’da okulların cari harcamaları için aldıkları finansman desteği ile yatırım/donatım masrafları için aldıkları mali yardımlar incelendiğinde, devlete bağlı ilkokul, ortaokul ve özel eğitim okullarının büyük oranda kamu kaynakları ile finanse edildiği net biçimde ortaya çıkmaktadır. Ülkede devlet okullarının her türlü ihtiyacına cevap verecek çeşitlilikte bir finansman sistemi olduğu söylenebilir. Australian Education Act 2013 uyarınca, okulların faaliyet göstermesi, eğitim-öğretim etkinliklerini sürdürmeleri için yapmaları gereken tüm harcamalar, cari gider olarak kabul edilmektedir (m. 32). Söz konusu giderlerin çok büyük bir kısmı kamu kaynaklarından karşılanmaktadır. Bu sebeple, devlet okullarının finansmanında özel finansmanın payı oldukça azdır.

Avustralya’da devlet okullarına ayrılan kamu kaynağı büyük oranda eyalet/bölge hükümetlerinden gelmektedir. Aşağıda 2010 yılında ülkede devlet okullarına cari giderlerini karşılamaları için temin edilen kaynakların yukarıda belirtilen gelir kalemleri arasındaki dağılımı verilmiştir (Tablo 4).

Tablo 4. Avustralya’da Devlet Okullarının Tüm Gelir Kalemleriyle Birlikte 2010 Yılı Toplam Gelirleri (Milyar AUD)

Gelirin Kaynağı	Gelirin Miktarı	Toplam Kamu Geliri/Toplam Özel Finansman Geliri İçindeki Oranı (%)	Net Cari Gelir İçindeki Oranı (%)
Federal Hükümet	3.82	15,3	14,4
Eyalet/Bölge Hükümetleri	21.05	84,6	79,8
Toplam Özel Finansman Geliri	1.56	100,0	5,6
Harçlar, Veli Katkısı	0.98	62,8	3,7
Diğer özel kaynaklar	0.58	37,1	2,1
Net Cari Gelir	26.37	-	100,0
Toplam Kamu Geliri	24.87	100,0	94,3

Kaynak: Department of Education and Training (2013). Australian government funding for schools explained: 2013 update. Canberra: Australian Government Department of Education and Training, s. 30.

Avustralya’da 2010 yılında devlet okullarının cari giderlerinin %94,3’ü kamu kaynaklarıyla karşılanmıştır. Bunun %84,6’sı eyalet/bölge hükümetleri tarafından sağlanırken, federal hükümetin devlet okullarının cari giderlerine katkısı ise % 15,3 oranındadır. Harçlar, veli katkısı gibi özel finansman kaynaklarının okulların gelirlerindeki payı % 5,6’dır (Tablo 4).

Aşağıda Tablo 5’te, 2010 yılında devlet okullarına yatırım/donatım kalemi altında federal hükümet ve eyalet/bölge hükümetleri tarafından sağlanan finansman ve okulların yatırım giderleri için diğer kaynaklardan ellerine geçen net para miktarı verilmiştir (Tablo 5).

Tablo 5. Avustralya’da 2010 Yılında Devlet Okulları için Yapılan Net Yatırım Harcaması (Milyar AUD)

Gelir Kaynağı	Miktarı	Toplam Net Yatırım Geliri içindeki Oranı (%)
Federal Hükümet Finansmanı	5.49	76,1
Eyalet Bölge Hükümetleri Finansmanı	1.58	21,9
Yatırım Finansmanına Dahil Harç ve Ücretler	0.05	0,6
Yeni Okul Kredileri	0.04	0,5
Özel Finansman	0.05	0,6
Toplam Net Yatırım Geliri	7.21	100,0

Kaynak: Department of Education and Training (2013). Australian government funding for schools explained: 2013 update. Canberra: Australian Government Department of Education and Training, s. 33.

Tablo 5 incelendiğinde, okulların yatırım/donatım giderleri için aldıkları finansman içerisindeki kamu kaynağı oranının, cari giderler için aldıkları finansmandakinden daha fazla olduğu görülür. Bu giderlerin yaklaşık olarak tamamı kamu kaynaklarıyla karşılanmaktadır. Bu desteğin federal hükümetçe verilen kısmı, eyalet/bölge hükümetlerinin sağladığı katkıdan daha büyüktür (Tablo 5).

Australian Education Act incelendiğinde, yatırım/donatım giderleri altında okullara çok çeşitli kalemler altında finansman sağlandığı görülür (m. 67). Bunlar aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- Okul tesisinin büyütülmesi, yapılarında değişiklik yapılması, belirli bölümlerin ya da tamamının yıkılması, yenilenmesi, binaya/tesise yeni bölümlerin eklenmesi
- Bu değişiklikler için arazi satın alınması/oluşturulması
- Burada yıkım yapılması
- Binaya/tesise elektrik, su, telefon, internet gaz hatlarının döşenmesi ve buna benzer diğer tüm ihtiyaçlar
- Teknolojik araç/gereçler de dahil olmak üzere binanın/tesisnin donatımı
- Mobilya alımı
- Kütüphane için gerekli her tür materyalin alımı
- Yatırım/donatım bütçesinin kullanılmasından doğan yönetim/denetim giderleri
- Burada adı geçmeyen ancak kanun kapsamında yatırım/donatım giderlerine dahil edilebilecek her tür gider

Avustralya Federal Hükümetinin Devlet Okullarına Finansman Sağlaması

Avustralya'da, Federal Hükümet tarafından eğitime kaynak aktarılması, Avustralya Anayasası (Commonwealth of Australia Constitution Act) gereğidir (m. 96., 122). Bir devlet okulunun ya da özel okulun, Federal Hükümetten finansal destek alabilmesi için, eyalet/bölge eğitim bakanlıkları tarafından onaylanmış, tescilli bir okul olması gerekmektedir. Bu da, örneğin Victoria eyaleti için, bir okulun Education and Training Reform Act 2006 gereği (m. 4), uyguladığı eğitim müfredatının, tesisinin ve personelinin Victoria Eyalet Eğitim Bakanlığınca belirlenen standartlara uygun olması ile mümkün olmaktadır. Bu şartları yerine getirmiş olan okullar, federal hükümetten finansman desteği alabilirler.

Australian Education Act 2013 uyarınca, ilköğretim ve ortaöğretimin Federal Hükümet tarafından finansmanı, okulların ihtiyaçları ve koşulları göz önünde bulundurularak gerçekleştirilmektedir (m. 3). Federal Hükümet desteği, okullara iki tür ödenekle verilir. Bunlardan ilki Ulusal Şartlı Okul Ödeneğidir (National Specific Purpose Payment). Bu ödenek federal hükümetin, yukarıda bahsedilen gerekli şartları sağlayan okullara sağladığı ve okula, sahip olduğu öğrenci sayısına göre verilen temel finansal destektir. Federal Hükümet tarafından okullara sağlanan finansman desteğinin

büyük bir kısmı bu kalem altında verilir. Okullar bu parayı, cari harcamaları ve yatırım/donatım giderleri için kullanırlar.

Ulusal Şartlı Okul Ödeneğinin cari harcamalar ve yatırım/donatım giderleri için verilen bölümleri, okullara farklı esaslara göre hesaplanarak verilmektedir. Ödeneğin cari harcamalar için verilen bölümü, her okulun sahip olduğu öğrenci sayısına göre, öğrenci başına hesaplanan bir taban ödemedden (base amount) ve ek ödemelerden (loading) oluşmaktadır. Bir devlet okuluna yapılacak taban ödemenin miktarı, okulda o yıl öğrenim gören öğrencilerin sayısı, o yıl için yine öğrenci başına hesaplanan standart kaynak aktarım miktarı (Schooling Resource Standart) göz önünde bulundurularak belirlenir. Standart kaynak aktarım miktarı da, okulda öğrenim gören öğrenci sayısı esas alınarak oluşturulmaktadır. Bu miktar belirli zamanlarda yükseltilmekte, böylelikle okullara verilen finansal destekte artış sağlanmaktadır. Standart kaynak aktarım oranı, 2015 yılında devlete bağlı ilkokullar için 9.271AUD'dir (m. 34).

Okullar taban ödemeye ek olarak, buldukları şartlara ve sahip oldukları dezavantajlara göre belirlenen miktarlarda ek ödeme (loading) alırlar. Bu destek mevcudu az, öğrencilerinin sosyo-ekonomik geri kökeni, akademik başarı seviyesi ve İngilizce yeterliliği düşük olan, öğrencileri arasında Aborjin yerlileri ve engelli öğrenciler bulunan okullara sağlanır. Ayrıca bir okulun konumu, yerleşim birimlerine uzaksa ve ulaşımı zorunlu olarak sadece taşıtlarla yapılabiliyorsa, bunun için de federal hükümetten ek ödenek almaktadır (m. 3). Ek ödemeler (uzaklık ek ödemesi ve öğrencisi sayısı ödemesi hariç), okulda öğrenim gören toplam öğrenci sayısı, yukarıda belirtilen dezavantajlara sahip öğrenci sayısı ve standart kaynak aktarım oranı üzerinden hesaplanır (m. 31-39). Okulların konumlarından ötürü alacakları ek ödenekler hesaplanırken de, okulun yerleşim birimlerine uzaklığı, okuldaki toplam öğrenci sayısı ve yine standart kaynak aktarım oranı esas alınmaktadır (m. 40).

Avustralya'da bir ilkokulun açılması ve eğitim vermeye devam edebilmesi için, eğer eyalet kanunları başka bir sayıyı öngörmüyorsa, en az 15 öğrencisi olmalıdır. Öğrenci sayısı 15 ile 300 arasında olan okullar, öğrenci sayısı ek ödemesini kanunla belirlenen oranlarda almaktadırlar (m. 43-44). Okulların yatırım/donatım giderleri için verilen destek ise (capital funding), taban destek oranı (base assistance amount) adı verilen ve bir önceki yıl kamu idareleri için belirlenen yapım/onarım ve donatım maliyet cetveli ile işçilik ücretleri cetveli üzerinden hesaplanmaktadır. Her okul için ayrı ayrı hesaplanan bu miktar, her okula her sene verilmemekte, bir okulun planlanan

ve eyalet/bölge hükümetleri eğitim bakanlıkları tarafından onaylanan donatım, yenileme, tamirat, yeniden inşa gibi giderleri olduğu zaman verilmektedir (m. 67-68).

Devlet okullarının Ulusal Şartlı Okul Ödeneğini alabilmeleri için, Financial Management and Accountability Act gereği federal hükümet ve eyalet/bölge hükümetleri arasında Hükümetler Arası Federal Mali İlişkililer Sözleşmesi (Intergovernmental Agreement on Federal Financial Relations) imzalanır (m. 54). Ardından, bu sözleşmenin çizdiği çerçevede, yine aynı taraflar arasında Ulusal Eğitim Sözleşmesi (The National Education Agreement) isimli ikinci bir sözleşme imzalanır. Bu sözleşme ile okul eğitiminin hedefleri ve çıktıları, Federal Hükümet ve eyalet/bölge hükümetlerinin rol ve sorumlulukları, performans göstergeleri, raporlama usulleri, izlenecek politika ve reformların içerikleri belirlenir (Department of Education and Training, 2013, s. 5). Bölge/eyalet hükümetleri, Federal Hükümet tarafından kendilerine verilen bu kaynağı, Ulusal Eğitim Sözleşmesinde belirlenen hedeflere ulaşmak için nasıl kullanacağını kendileri belirlemektedir (Department of Education and Training, 2013, s.5).

Okulların yararlandığı, Federal Hükümetten gelen ikinci tür gelir de Ulusal Ortaklık Projeleri (National Partnerships) üzerinden verilen hibeler ve Federal Hükümet Özel Ödeneği (Commonwealth Own-Purpose Expenses) adı ile verilen Avustralya hükümetinin bizzat yürüttüğü eğitim programlarına ayrılan fonlardır. Tüm özel okullar ve devlet okulları bu destekten yararlanabilmek için öncelikle, desteğin eğitimsel amaçlar ve malî hesap verebilirlik bakımından esaslarını belirleyen, Ulusal Eğitim Ortaklığı Sözleşmesini imzalarlar (Department of Education and Training, 2013, s. 15). Ulusal Ortaklık Projeleri, genel olarak akademik başarısı düşük ve dezavantajlı öğrenci gruplarının ağırlıkta olduğu okulları destekleyen Federal Hükümet hibe programlarıdır. Bu projeler, sosyo-ekonomik düzeyi düşük olan okulların velilerinin eğitim konusundaki farkındalığını artırmak, okullarda yöneticilerin eğitimsel liderlik yeterliliklerini geliştirmek, az sayıda öğrenciye sahip ya da yerleşim birimlerine uzak konumdaki okulların kurumsal ve malî kapasitelerini geliştirmek gibi farklı amaçlara hizmet etmektedir.

Projelerin özellikleri ve yapıları birbiriyle farklılık göstermektedir. Bazı projeler, eyalet/bölge hükümetleri ve özel/bağımsız okul yetkililerinin eş-finansman sağlamaları koşulu ile gerçekleştirilir. Ödenek, okullara nakit olarak değil, kullanılabilir kredi limiti şeklinde verilir. Kimi projelerde, projenin yürütülmesinde iyi performans gösteren okullara ek ödenek de sağlanabilmektedir. Bu projeler, Federal Hükümet Eğitim

Bakanlığı ve Çalışma Bakanlığı ortaklığıyla yürütülmektedir. Aşağıda 1 Ocak 2013 itibariyle yürütülmekte olan ulusal ortaklık projeleri ve bitiş süreleri verilmiştir (Tablo 6).

Tablo 6. Avustralya Federal Hükümeti Ulusal Ortaklık Projeleri (National Partnerships)

Proje Adı	Bitiş Tarihi
Digital Education Revolution	30.06.2013
Empowering Local Schools	30.06.2014 veya proje tamamlandığında
More Support for Students with Disabilities	30.06.2014 veya proje tamamlandığında
Reward for School Improvement	Ödüllendirme 2015'te yapılacaktır
• Smarter Schools Projects	
Rewards for Great Teachers	2019
Low Socio-economic Status School Communities	30.06.2015
Improving Teacher Quality	31.12.2013
Improving Literacy and Numeracy	31.12.2013
Trade Training Centres in Schools Program	2018
Youth Attainment and Transitions	31.12.2013

Kaynak: Department of Education and Training (2013). Australian government funding for schools explained: 2013 update. Canberra: Australian Government Department of Education and Training, s. 15-16.

Federal Hükümet Özel Ödeneği de (Commonwealth Own Purpose Expenses), çoğu Çalışma Bakanlığı tarafından verilen ve okullara yıllık olarak tahsis edilen finansal destektir. Bu kapsamda verilen paralar, Federal Hükümet Eğitim Bakanlığı tarafından yapılan değerlendirmeler sonucunda ve Çalışma Bakanlığı ile eyalet/bölge hükümetleri arasında yapılan sözleşmeler sonrasında verilmektedir (Department of Education and Training, 2013, s. 17). Avustralya Yükseköğretime Geçiş Projesi (Australian Baccalaureate), Hibe Projeleri (Grants and Awards), Ulusal Okul Papazlığı Programı (National School Chaplaincy and Student Welfare Program), Çevrimiçi Teşhis Araçları Projesi (Online Diagnostic Tools), Kalite Göstergeleri Programı (Quality Outcomes Program), Geleceği Öğret Projesi (Teach Next), 1 Ocak 2013 itibariyle

yürürlükte olan Federal Hükümet Özel Ödeneği programlarıdır (Department of Education and Training, 2013, s. 6).

Federal Hükümet, okullara sağladığı Ulusal Şartlı Okul Ödeneği, Ulusal Ortaklık Projeleri ve Federal Hükümet Özel Ödeneği kalemlerinden oluşan finansman desteğini, doğrudan okullara göndermemektedir. Bu yardımlar, federal hükümet hazinesinden eyalet/bölge hükümetlerinin hazinelerine aktarılmaktadır. Para buradan da Federal Hükümet ve eyalet/bölge hükümetlerinden eğitim finansmanı için kullanılmak üzere gelen kaynakların toplandığı, eyalet/bölge hükümetlerinin yönetimindeki ortak havuza toplanır. Ardından her eyalet/bölge hükümeti, Federal Hükümetle yaptığı sözleşmelerdeki ilke ve prensipler ile kendi bünyesinde ulaşılmak istenen amaçları göz önünde bulundurarak bu parayı havuzdan okullara dağıtır (Department of Education and Training, 2013, s. 22).

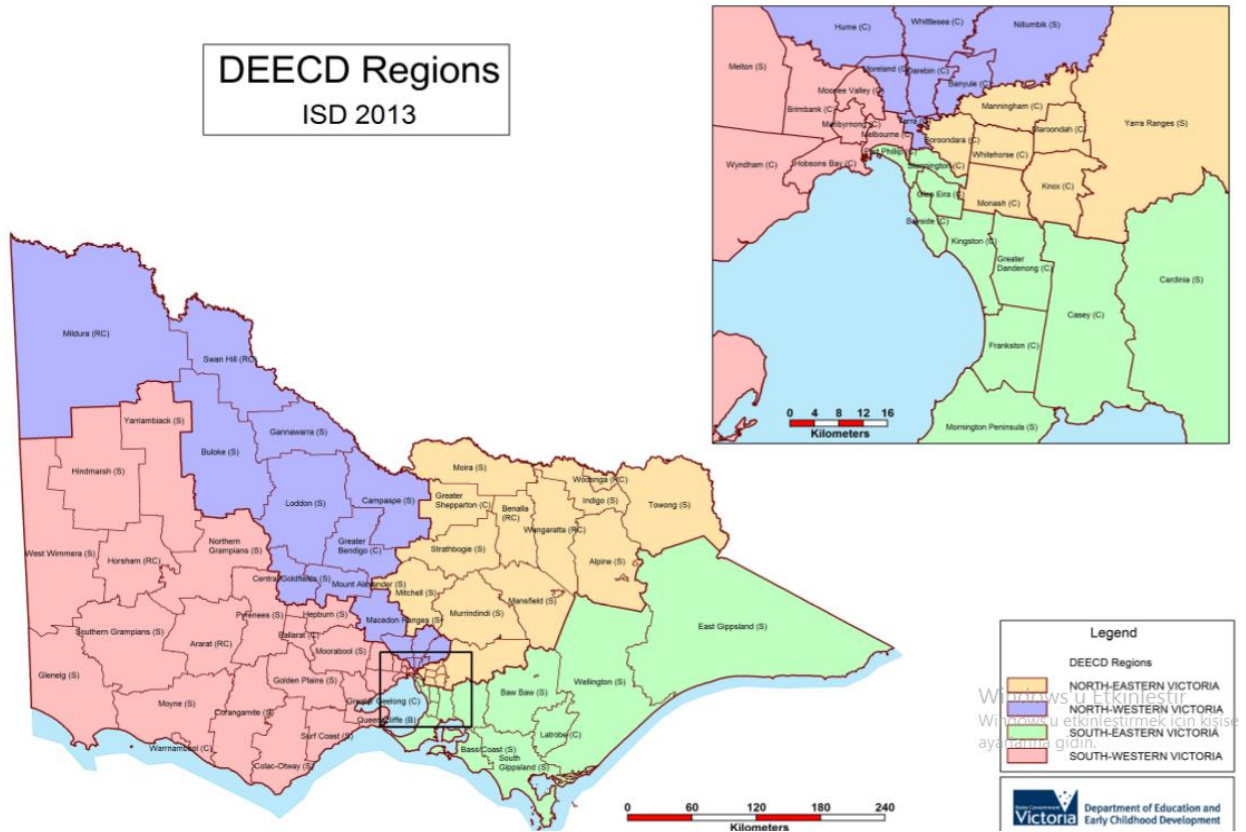
Victoria Eyalet Hükümetinin Devlet Okullarına Finansman Sağlaması

Avustralya'daki devlete bağlı ve özel, ilköğretim ve ortaöğretim kademesindeki okullar, Federal Hükümetten aldıkları finansal desteğin yanı sıra, bağlı buldukları eyalet/bölge idarelerinden de mali yardım alırlar. Okulların cari harcamaları için aldıkları ödeneklerin büyük bir bölümü eyalet/bölge hükümetlerince sağlanır (Department of Education and Training, 2013, s.30). Eyalet/bölge hükümetleri, okullara esaslarını kendilerinin belirlediği şekillerde kaynak aktarırlar (Department of Education and Training, 2013, s. 5).

New South Wales'den sonra ülkenin en fazla okul ve öğrenci sayısına sahip ikinci eyaleti olan Victoria eyaletinde, 2013 yılı Şubat ayı itibariyle 2.226 adet ilk ve orta kademeli okulda, toplam 883.550 öğrenci öğrenim görmektedir. Bu okulların 1.529'u devlet okuludur ve buralarda öğrenim gören öğrenci sayısı 544.683'tür. Eyaletteki 1.130 devlete bağlı ilkokulda 323.086 öğrenci öğrenim görmektedir (Department of Education and Early Childhood Development, 2015c, s. 6). Victoria eyaletinde okulöncesi eğitimden yükseköğretime kadar tüm örgün eğitim kademeleri ve yetişkin eğitiminden Victoria Eğitim Bakanlığı (Department of Education and Early Childhood Development) sorumludur. Eyalet dört eğitim bölgesine ayrılmıştır: Kuzeydoğu Bölgesi (North Eastern Victoria Region), Kuzey Batı Bölgesi (North Western Victoria Region), Güneydoğu Bölgesi (South Eastern Victoria Region) ve Güneybatı Bölgesi (South Western Victoria Region). Güneybatı Bölgesinde üç, diğer üç

bölgede ise ikiye eğitim müdürlüğü (Regional Office) yer almaktadır. Eyaletteki tüm okullar bir eğitim müdürlüğüne bağlı olarak faaliyet gösterirler (Department of Education and Early Childhood Development, 2014c). Aşağıda, Victoria eyaletindeki bu dört eğitim bölgesinin sınırlarını gösteren bir harita görülmektedir.

Resim 1. Victoria Eyaleti Eğitim Bölgeleri



Kaynak: Department of Education and Early Childhood Development (2014c). Regions.<http://www.education.vic.gov.au/about/contact/Pages/regions.aspx>

Victoria eyaletinde okula başlama yaşı beştir. Öğrenciler 30 Nisan itibariyle beş yaşını doldurduğu yıl okula başlar (World Bank, 2014). İlkokul eğitimi, hazırlık sınıfı ile başlar, altıncı sınıfta sona erer. Öğrenciler 16-17 yaşına, yani lisenin son yılı olan on ikinci sınıf bitene kadar, on üç yıllık zorunlu eğitime tabidir (Kennedy, 1998, s. 104-105). Victoria eyaletinde devlete bağlı ilk ve orta dereceli okullarda öğrenciler, Education and Training Reform Act 2006 gereği standart müfredat programı doğrultusundaki dersler, etkinlikler ve rehberlik hizmetlerini içeren eğitimi parasız olarak görmektedirler (m. 2). Söz konusu standart program, Federal Hükümetin onayladığı, Resim, İngilizce, Sağlık ve Beden Eğitimi, Yabancı Dil, Matematik, Fen

Bilimleri, Sosyal Bilimler, Çevre ve Teknoloji derslerinden oluşmaktadır. Mesleki-teknik eğitim sertifikaları veren ortaöğretim kurumlarının verdiği eğitim de bu programa dahildir. Victoria Eğitim Bakanlığı okullara, söz konusu standart eğitim müfredatının uygulanması amacıyla gerekli materyallerin temin edilmesi ve eğitim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi için Education and Training Reform Act 2006 uyarınca temel olarak Öğrenci Kaynak Aktarım Paketi (Student Resource Package) (ÖKAP) adı verilen sistem üzerinden kaynak sağlar (m.4). Ancak devlet okulunda öğrencilerin aldığı bazı hizmetler ve kullandığı bazı materyaller için velilerden okul tarafından ücret istenmektedir. Ayrıca velilerden, okulu desteklemek amacıyla gönüllü olarak bağışta bulunmaları da istenebilir. Okullarda velilerden, Temel Eğitim Materyalleri (Essential Education Items), İsteğe Bağlı Ekstra Hizmetler (Optional Extra Items) ve Bağışlar (Voluntary Financial Contributions) olmak üzere üç farklı ad altında para talep edilmektedir.

1. Temel Eğitim Materyalleri: Kırtasiye malzemeleri, Ev Ekonomisi dersi malzemeleri, seramik malzemeleri, fotoğrafçılık için gerekli araç gereç ve malzemeler okulda forma giyme zorunluluğu söz konusuysa okul forması, ders kitapları diğer temel eğitim materyalleri ile günü birlik geziler, kamp etkinlikleri için seyahat masrafları ve müze/özen yeri giriş ücretleri bu kapsamdadır. Temel eğitim materyalleri, öğrenciye okul tarafından satılabilmektedir. Ancak veliler isterlerse, okulun tedarik edeceği malzemeye aynı nitelikte olması koşuluyla Ev Ekonomisi dersi için alınacak gıda malzemeleri haricindeki materyalleri kendileri de alabilmektedirler.

2. İsteğe Bağlı Ekstra Hizmetler: Okul dergileri ve ders destek ya da müfredat dışı etkinlik niteliğinde ekstra olarak sunulan müzik aleti çalma kursları, ders dışı amaçlar için dizüstü bilgisayar, bilgisayar çıktısı ve internet erişimi, din eğitimi malzemeleri, okul kaza sigortası, konser, tiyatro gösterisi gibi okulda öğrencilerin katılmak, satın almak ya da kullanmak isterlerse para ödeyecekleri etkinlik, hizmet ve materyalleri içerir.

3. Bağışlar: Okulun gönüllü bağış niteliğinde talep ettiği paralardır. Bu bağışlar yerel eğitim müdürlüğünce onaylanmış ve bağışçının ödemekle yükümlü olduğu vergi tutarından düşülmesi koşuluyla, okul tesisine ek bir bina ya da kütüphane inşası, ne için kullanılacağını bağışçıya net olarak bildirmek şartı ile okul tarafından karşılanan

hizmetlere ek olarak sunulmak istenen yeni hizmetler ve bunlar için gerekli materyaller için kullanılan genel amaçlı bağış ve katkılardır. Bu bağışlar, maddi durumu yetersiz öğrencilere kullanılmış okul forması ve ders kitabı temin edilmesi için de kullanılır. Velilerden bağış talebinde bulunurken, kesinlikle baskı ve zorlama yapılamayacağı ve bağış talebinin bir kez, tüm veliler haberdar edilerek yapılacağı belirtilmektedir.

Eğitim Bakanlığı, hiçbir öğrencinin, temel eğitim materyalleri, isteğe bağlı ekstra hizmetler ve gönüllü bağışlar kapsamında okula ödeme yapmadığı gerekçesiyle standart eğitim müfredatına dahil eğitimi almaktan alıkonamayacağını ve bu öğrencilere farklı muamelede bulunamayacağını vurgulu bir biçimde ifade etmektedir (Department of Education and Early Childhood Development, 2014d). Okullar her öğrencinin eğitim hakkından yararlanmasını ve eşit muamele görmesini sağlamakla sorumludurlar. Okul müdürleri, yapılan her tür ödeme ve bağışlara ait kayıtları her zaman gizli tutmak zorundadır. Ayrıca velilerden, temel eğitim materyalleri, ekstra hizmetler ve gönüllü bağışlar kapsamında para istenirken, temel eğitim materyallerinin neler olduğu, bunların fiyatları, bu malzemelerin okul yerine dışarıdan karşılanması tercih edilirse nerelerden temin edilebileceği, ekstra hizmetlerin kapsamı ve bunların ücretleri konusunda velilere yazılı olarak bilgi verilmesi gerekmektedir. Okullar, bu bilgilendirmeyi Bakanlığın internet sitesinde yer alan formu kullanarak ya da kendi oluşturdukları bir form ile yapabilmektedirler. Veliler, kendilerinin belirlediği alternatif şekil ve zamanlarda ödeme yapmak istiyorlarsa, bu konuyu görüşmek üzere okula davet edilirler (Department of Education and Early Childhood Development, 2014d).

Victoria eyaletindeki devlet okullarında öğrenim gören çocuklarının masraflarını karşılamada zorluk çeken velilere destek olmak amacıyla sunulan bazı programlar vardır. İlk ve orta kademeli devlet okullarında, temel eğitim materyallerinin masraflarını karşılamakta günlük çeken öğrencilere, Ekstra Öğrenci Yardımı (The School Kids Bonus) ve Eğitim Destek Yardımı (Education Maintenance Allowance) olmak üzere iki farklı yardım sağlanmaktadır.

1. Ekstra Öğrenci Yardımı: Bu mali yardım, Sosyal Hizmetler Bakanlığı (Department of Human Services) tarafından sağlanmaktadır. Eğitim Müdürlükleri bünyesinde oluşturulan Devlet Okulları Yardım Komisyonu tarafından maddi durumu yetersiz öğrenciler tespit edilmekte, bu öğrencilere okul kitapları, okul üniforması, spor araç gereçleri ve Müzik dersi için gerekli malzemelere ait masraflarının karşılanmasına yardımcı olmak amacıyla destek verilmektedir. İlkokul öğrencilerine yıllık 422,

ortaöğretim kademesindeki öğrencilere ise 842 AUD'ye kadar destek sağlanmaktadır (Department of Education and Early Childhood Development, 2015a).

2. Eğitim Destek Yardımı: Eyalet hükümetinin, maddi durumu zayıf öğrencilerin ağırlıkta olduğu okullara yaptığı para yardımudur. Bu para okullara, sadece maddi durumu yetersiz öğrencilerin ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla verilmektedir. Ancak velilerin söz konusu yardımlara başvurabilmeleri için, öncelikle durumlarını net şekilde ortaya koymaları, okul müdürleri ile alternatif ödeme imkânları ya da temel eğitim materyallerinin alternatif yollardan temini gibi konularda görüşmüş olmaları gerekmektedir. Okul müdürlerinden, ödeme zorluğu çektiğini bildiren velileri hemen yardımlardan yararlandırmak yerine, ikinci el kitap ve okul forması edinme gibi yollara sevk etmeye çalışmaları da istenmektedir (Department of Education and Early Childhood Development, 2015a).

Victoria Eyaletinde Devlet Okullarında Bütçe Kavramı ve Gelir Kaynakları

Victoria eyaletinde ilk ve orta dereceli devlet okulları, personel giderlerinden öğretim araçlarının temin edilmesine kadar bir okulda eğitim hizmeti verilerken karşılanması gereken tüm maliyetler için doğrudan ödenek alırlar. Okulların gelir ve gider hesaplama süreçleri incelendiğinde, bu okulların bütçelerini “Planlama, Programlama, Bütçeleme Sistemi” (PPBS) içerisinde oluşturdukları ve kullandıkları söylenebilir (Kurul, 2012, s. 286; Department of Education and Early Childhood Development, 2014b). PPBS, okulun amaçlarına ulaşmak için parasal kaynakların alternatif kullanım yolları arasında seçim yapmak üzere, yöneticiler ile öğretmen ve diğer eğitim çalışanlarına, planlama, programlama ve bütçeleme konusunda gerekli bilgileri sunan bütünsel bir yaklaşım olarak tanımlanabilir (Kurul, 2012, s. 286). Victoria eyaletinde devlet okullarında bütçe planlama ve yönetiminde, stratejik planda yer alan amaç ve hedefler esas alınmakta, amaçlara götüren alternatif planların maliyetleri hesaplanmaktadır (Department of Education and Early Childhood Development, 2014b). PPBS’de sunulan eğitim hizmetinin somut çıktıları ortaya konulmak zorundadır ve bu sebeple hesap verebilirlik bu sistemin oldukça önemli bir parçasıdır (Burrup, Brimley ve Garfield, 1996, akt; Kurul, 2012, s. 286). Bu sebeple PPBS’ye “değerlendirme” dahil edilerek sistem Planlama-Programlama-Bütçeleme ve

Değerlendirme (PPBDS) şeklinde de adlandırılır (Johns, Morphet, Alexander, 1983: akt. Kurul, 2012, s. 286).

Victoria eyaletinde devlet okulları, maliyetler ve kaynak dağılımlarını stratejik planları doğrultusunda ele alarak örgütsel kararlar vermekte ve öğrenme çıktılarını Ulusal Sayısal ve Sözel Becerileri Değerlendirme Sınavı (National Assessment Program - Literacy and Numeracy [NAPLAN]) gibi ulusal ölçekteki sınavları esas alarak belirlemektedir (Department of Education and Early Childhood Development, 2010a; Department of Education and Early Childhood Development, 2014b). Okullar, hesap verme sorumluluklarını hazırladıkları yıllık idari ve mali performans raporlarıyla yerine getirirler (Department of Education and Early Childhood Development, 2014i, s. 9).

PPBDS, kaynakların kıt olduğu ve bunların maliyet yarar gözetilerek dağıtılması gerektiğini savunur (Johns, Morphet, Alexander, 1983: akt. Kurul, 2012, s. 288). Bu sebeple Victoria eyaletinde 1990'ların başından itibaren eğitim finansmanında benimsenen, liberal ekonomi anlayışının şekillendirdiği uygulamaların bu bütçe sistemini esas alması da anlamlıdır.

Victoria eyaletinde devlet okullarındaki yıllık bütçe hazırlama çalışmaları, planın uygulanacağı yıldan bir önceki yıl başlar. Bütçenin onaylanarak yürürlüğe girmesi uygulanacağı yılın Mart ayında gerçekleşir. Avustralya'da ters mevsim döngüsünden dolayı tüm eyaletlerde okullar Ocak ayında başlayıp, Aralık ayında bitmektedir. Bir öğretim yılı da dört dönemden oluşur (Department of Education and Early Childhood Development, 2015b). Bu sebeple Mart ayı, ikinci dönemin başlarına denk gelmektedir. Çeşitli düzeltmeler söz konusu olabilse de, okul müdürü ve okul konseyi tarafından kabul edilerek onaylandığında, bu bütçe okulun onaylanan yıllık bütçesi olarak yürürlüğe girer (Department of Education and Early Childhood Development, 2014b, s. 5).

Victoria Eyaleti Eğitim Bakanlığı, okulların bu plan dahilinde hareket etmelerinden beklenen yararın, sınırlı gelir kaynaklarından oluşan okul bütçesinin, en etkin biçimde kullanılabilmesi olduğunu ifade etmektedir. Bütçe planı, bütçenin okul stratejik planı uygulanırken nasıl kullanılacağını, okulda yürütülen müfredata ait her bir ders ve programının yürütülmesi için gerekli kaynakları ve bu programları yürütmekle sorumlu çalışanların kimler olduğunu gösteren belge olarak tanımlanmaktadır. Bu planı, gelir-gider dengesini esas alacak biçimde hazırlamak ve uygulamak, okul konseyinin sorumluluğundadır (Department of Education and Early Childhood Development, 2010b, s. 2). Okul konseyi, yıllık okul bütçe planını, kendisine bağlı bir birim olan

finans komisyonuna ve okul müdürüne hazırlatır. Bu plan hazırlanırken özetle aşağıda belirtilen süreçler işler.

Bir sonraki yıl okulun toplam tahmini bütçe büyüklüğü belirlenir. Tüm derslerin bir önceki yılki müfredat programları incelenerek gelecek yılın taslak programı, bu dersler için yapılması gereken tüm harcama kalem ve miktarlarını da içerecek şekilde oluşturulur. Toplam bütçe büyüklüğü, derslerin maliyetleri ve okul stratejik planında belirtilen öncelikler göz önünde bulundurularak, bir sonraki yıl okulda hangi derslerin okutulacağı ve hangi etkinliklerin yürütüleceği belirlenir.

Mevcut bütçe derslere ve etkinliklere dağıtıldıktan sonra, okula ek finansman sağlanması durumunda hangi derslerin ve etkinliklerin müfredata öncelikli olarak ekleneceği belirlenir. Yıllık bütçe tüm ekleriyle birlikte hazırlandıktan sonra, finans komisyonu taslak bütçeyi kontrol etmesi ve onaylayarak eğitim müdürlüğüne göndermesi için okul komisyonuna sunar (Department of Education and Early Childhood Development, 2010b, s. 1).

Victoria eyaletindeki devlet okullarının bütçesi, aşağıdaki gelirlerden oluşur.

- Öğrenci Kaynak Aktarım Paketi
- Federal Hükümet Ödenekleri ve Projeler
- Yerel yönetim ödenekleri
- Bağışlar, okulun düzenlediği/katıldığı gelir sağlayıcı etkinlik ve organizasyonlar ve diğer kaynaklar (Department of Education and Early Childhood Development, 2010b, s. 2).

Victoria eyaletindeki devlet okullarına ait bütçenin, çok büyük bir bölümünü oluşturan ÖKAP'ın (Department of Education and Early Childhood Development, 2010e, s. 1), hangi esaslara göre ve nasıl oluşturulduğu, çalışmada devlete bağlı ilkokullara ait ödenek kalemleri üzerinden detaylı olarak incelenecektir.

Öğrenci kaynak aktarım paketi (ÖKAP)

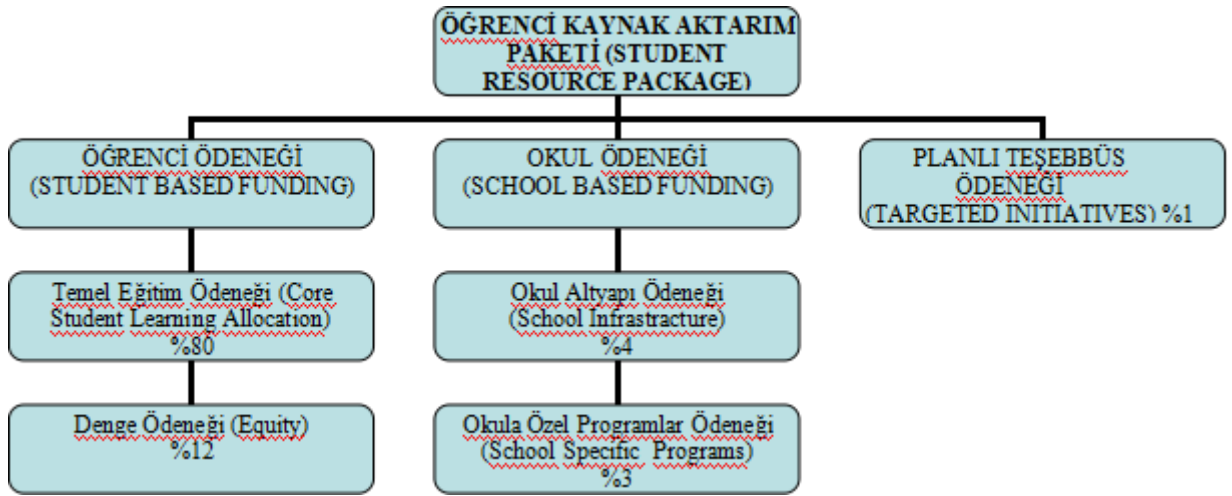
Victoria eyalet hükümeti okullara ÖKAP sistemi üzerinden mali destek sağlamaktadır. ÖKAP, personel maaşları için verilen kredi bakiyesi ve okulun bunun dışındaki tüm diğer ihtiyaçlarını karşılamak için kullandığı nakit paradan oluşmaktadır. (Department of Education and Early Childhood Development, 2010e, s. 2). Temizlik, bakım/onarım, sarf malzemeleri, öğretim materyalleri ve hizmet-içi eğitim giderleri

bütçenin nakit kısmı ile karşılanır (Department of Education and Early Childhood Development, 2013a, s. 11). Eğer okul isterse her dönemin başında kendisine nakit olarak aktarılan bu kaynak, Purchase Card adı verilen kredi kartına yüklenerek kendisine verilir. Okullar, mal ve hizmet alımlarında ödemelerini bu kart ile yapar. Bu kartla yapılan harcamalar da, aynen nakit harcamalardaki gibi belgelendirilir ve kayıt altına alınır (Department of Education and Early Childhood Development, 2012, s. 17).

ÖKAP'ın %90'ını oluşturan kredi bakiyesi ile de (Department of Education and Early Childhood Development, 2014b, s. 5), okulda görevli idareci ve öğretmenlerin maaşları, varsa ek ödemeleri ve sigorta primleri ödenir. Ayrıca izin, okul dışı görev gibi çeşitli sebeplerle okulda bulunmayan öğretmenlerin derslerini doldurmak veya özel eğitim gerektiren bir etkinliğin okulda gerçekleştirilmesi için 30 iş gününü aşmayan sürelerde çalıştırılan vekil öğretmenlere (Casual Relief Teacher) verilen ücretler ödenir. Bu kredi bakiyesi okullara aittir, ancak merkezi olarak kontrol edilir. Bu sistemde, bir okuldaki mevcut personelin maaşlarına ve ek ödemelerine esas tüm bilgileri bulunmaktadır. Okuldaki personelin maaşlarının tam olarak ve zamanında ödenmesinden okul müdürleri sorumludur (Department of Education and Early Childhood Development, 2014b, s. 78).

Okullara, gerektiği durumlarda ÖKAP'ın nakit kısmı ve kredi hesabı arasında geçiş yapma olanağı da tanınmaktadır. Bu durum, bütçe içerisinde “nakit-kredi geçişi” olarak adlandırılır. Söz konusu uygulamayla, okulların personel mevcudunda veya nakit hesabı kullandıkları harcama alanlarında değişiklik olması halinde, okulun bu değişikliklerden olumsuz etkilenmemesinin amaçlandığı ifade edilmektedir. Bir önceki dönemden artan, kullanılmayan para olması halinde, bu miktar yeni dönemde bütçeye eklenerek okulun kullanımına sunulur. Bu miktar bir sonraki öğretim döneminde okula verilecek paradan düşülmez. Ancak eğer bütçe açığı oluşur, yani okul toplam yıllık bütçesinin üzerinde harcama yaparsa, bu miktar bütçenin okula bir sonraki yıl verilecek nakit para veya kredi hesabından düşülür (Department of Education and Early Childhood Development, 2013a, s. 15). Aşağıda ÖKAP içerisindeki ödenekler ve bunların ÖKAP içerisindeki payı verilmiştir (Şekil 2).

Şekil 2. ÖKAP'ın Ödenek Kalemleri ve Bunların ÖKAP İçerisindeki Payı



Kaynak: Department of Education and Early Childhood Development (2014b). The student resource package 2015 guide. Melbourne: State of Victoria Department of Education and Early Childhood Development.

ÖKAP'ın ödenek kalemlerini oluşturan alt ödenekler, Victoria eyaletinde o yıl için eğitim sistemi içerisinde hangi geliştirilebilir alanlara vurgu yapılmak istendiğine bağlı olarak değişiklik gösterse de, ödenek kalemleri genellikle aynı kalmaktadır (Department of Education and Early Childhood Development, 2013b, s. 1-2). ÖKAP, Öğrenci Ödeneği (Student Based Funding), Okul Ödeneği (School Based Funding) ve Planlı Teşebbüs Ödeneği (Targeted Initiatives) adı verilen üç ana ödenekten oluşmaktadır. Bu ödenekler, çeşitli alt ödenek kalemlerini içerir (Şekil 2).

A. Öğrenci Ödeneği: ÖKAP'ın %90'ını oluşturan ve kredi bakiyesi şeklinde okullara verilen öğrenci ödeneği okulların öğretmen, yönetici ve yardımcı hizmetler sınıfında görev yapan tüm personelin maaş giderlerini karşılamaktadır (Department of Education and Early Childhood Development, 2014b, s. 7).

Victoria eyaletindeki devlet okullarında, öğretmen sayılarının belirlenmesi, norm kadro türü bir uygulamaya göre yapılmaz. Bir öğretim yılında okulda hangi branşlarda kaç öğretmenin görev yapacağına, öncelikli olarak ÖKAP'ın büyüklüğü ve stratejik planı göz önünde bulundurularak okul müdürü ve okul konseyi tarafından karar verilmektedir (Department of Education and Early Childhood Development 2013b, s. 116). Öğretmenlerin ders verme görevi dışında derse hazırlanma, mesleki gelişim, araştırma yapma ve öğrenci ya da okulla ilgili diğer işler için ayıracakları süre de öğretmen sayısını belirlemede etkilidir. Çünkü bu çalışmalar da öğretmenlerin asli

görevleri arasında yer almaktadır (Department of Education and Early Childhood Development, 2014a, s. 4). Ayrıca Victoria eyaletinde devlet okullarında öğretmenlik mesleğinde kariyer basamakları sistemi uygulandığından ve farklı basamaklardaki öğretmenlerin maaşları da farklılık gösterdiğinden (Victorian Intitute of Teaching, 2015), bir okulda hangi ünvanlarda öğretmen istihdam edileceği de yukarıda bahsi geçen faktörlere göre değişiklik göstermektedir (Department of Education and Early Childhood Development, 2014a, s. 4). Öğrenci Ödeneği, aşağıda açıklanmış olan “temel eğitim ödeneği” (Core Student Learning Allocation) ve “denge ödeneği” (Equity Funding) adlı alt ödeneklerden oluşmaktadır (Department of Education and Early Childhood Development, 2014b, s. 7).

1. Temel Eğitim ödeneği (Core Student Learning Allocation): Temel eğitim ödeneği altında devlet okullarına beş farklı ödenek sağlanmaktadır.

a. Öğrenci Başına Verilen Ödenek (Student per Capita Funding): ÖKAP’ın en büyük alt ödeneğidir. Bu kapsamda okullara verilecek miktarlar, bir okulun sahip olduğu öğrenci sayısı ve okulun bulunduğu eğitim kademesine (ilköğretim veya ortaöğretim) ait o yıl için öğrenci başına belirlenen katsayı üzerinden hesaplanır. Bu katsayı, hazırlık sınıfından on ikinci sınıfa doğru çıktıkça artmaktadır (Department of Education and Early Childhood Development, 2014b, s. 9).

b. Okul Mevcudu Ek Ödeneği (Enrolment Linked Base): Bu ödenek, az sayıda öğrencisi olan ve aldığı öğrenci başına verilen ödenek, ilgili yıl için belirlenen standardın altında kalan okullara verilmektedir. Bu ödeneğin miktarı, okulun söz konusu standardın ne kadar altında kaldığına göre belirlenir (Department of Education and Early Childhood Development, 2014b, s. 10).

c. Küçük Okul Ödeneği (Small School Base): Eğer bir ilkokulun öğrenci sayısı seksenin altında ise, okul mevcudu ek ödeneğinin yanı sıra her yıl güncellenen oranlarda bu ödeneği de almaktadır (Department of Education and Early Childhood Development, 2014b, s. 11).

d. Kırsal Okul Yardımı (Rural School Size Adjustment Factor): Bu ödenek, öğrenci sayısı iki yüzün altında olan şehir merkezi dışındaki ilkokullara verilmektedir.

Bu okulların şartlarını, şehir okullarıyla eşitlemek amacıyla verildiği ifade edilen kırsal okul yardımı da öğrenci başına hesaplanmaktadır (Department of Education and Early Childhood Development, 2014b, s. 12).

e. Dil Destek Programı (The Language Support Program): Konuşma patoloğu ve psikolog tarafından konuşma bozukluğu teşhisi konulan öğrencilerin bulunduğu okullara, bu öğrencilere özel eğitim öğretim ortamları hazırlanması için verilen ödenektir (Department of Education and Early Childhood Development, 2014b, s. 17).

2. Denge Ödeneği (Equity Funding): Öğrencileri arasında sosyo-ekonomik düzeyi düşük, geçmiş öğrenim hayatında problemler yaşamış, engelli ve İngilizcesi yeterli olmayan öğrenciler bulunan okullara, dört kategoride verilmektedir.

a. Öğrenci-Aile Ödeneği (Student Family Occupation): Bu ödenek, geçmiş eğitim yaşantılarındaki yetersizlikler, eksikler ve ara vermeden doğan kopukluklar ile sosyo-ekonomik durum ve diğer ailevi problemler gibi sebeplerden ötürü, okuma yazma güçlüğü çeken, mevcut başarıları ve öğrenmeye hazır bulunuşlukları diğer öğrencilere göre düşük olan öğrencilerin eğitimi için kullanılır. Öğrenci-aile ödeneği, okullarda bu tür çocukların eğitimini destekleyecek programlar yürütülmesini sağlamaktadır. Bu ödenek, her yıl belirlenen öğrenci-aile ödeneği endeksi üzerinden hesaplanarak okullara dağıtılır (Department of Education and Early Childhood Development, 2014b, s. 19).

b. Beş ve Altıncı Sınıf Ara Ödeneği (Middle Years Equity): Bu ödenek, ilkokullara beşinci ve altıncı sınıfta öğrenim gören ve çeşitli sebeplerle öğrenme güçlüğü çeken öğrencileri için verilmektedir. Ödenek, bu öğrencilerin desteklenmesi için kullanılmaktadır. Ödenğin miktarı, bu nitelikteki öğrencilerin sayısı üzerinden hesaplanmaktadır (Department of Education and Early Childhood Development, 2014b, s. 20).

c. Engelli Öğrenci Ödeneği (Program For Students With Disabilities): Victoria eyaletindeki özel ya da kamuya bağlı tüm devlet okulları, Disability Discrimination Act 1992 uyarınca okul tesisini engelli öğrencilerin rahatça kullanabileceği şekilde hazırlamak ve bu öğrencilerin eğitime erişimini kolaylaştıracak

eğitim programları oluşturmak zorundadırlar (m. 32). Engelli öğrenci ödeneği, devlet okullarına bu zorunluluklarını yerine getirebilmeleri için verilmektedir. Bu kaynak, okullara engelin türü, derecesi ve her yıl yenilenen endekse göre temel eğitim ödeneğine eklenerek verilmektedir (Department of Education and Early Childhood Development, 2014b, s. 24)

d. İngilizce Eğitimi Ödeneği (English as an Additional Language): Bu ödenek okullara, evinde İngilizce dışında bir dil konuşan ve beş yıldan daha az bir süredir Avustralya'daki bir okulda öğrenim gören öğrencileri için verilir. Ödenek hesaplanırken, bu nitelikteki öğrencilerin sayısı ve her yıl yenilenen ilgili endeksler dikkate alınmaktadır. Bu öğrencilerin okuldan/ülkeden ayrılma ihtimallerinin yüksek olduğu belirtilmekte, bu sebeple okullardan bu alanda eğitim programları hazırlar ve uygularken esnek hareket etmeleri istenmektedir (Department of Education and Early Childhood Development, 2014b, s. 33).

B. Okul Ödeneği (School Based Funding): Bu ödenek okul alt yapı işleri ödeneği ve okula özel programlar için ödenek adı verilen iki alt ödenekten oluşmaktadır.

1. Okul Alt Yapı Ödeneği (School Infrastructure): Okul alt yapı ödeneği, altı farklı ödeneğin bir araya gelmesiyle oluşmaktadır.

a. Temizlik Hizmeti Ödeneği (Contract Cleaning): Victoria eyaletindeki devlet okullarında, okuldaki yardımcı hizmetler sınıfında görev yapan çalışanların maaşları bu ödenek kaleminden karşılanır. Ödenek, yalnızca temizlik hizmetini gerçekleştiren çalışanların ücretlerini kapsamakta, temizlik esnasında kullanılan sarf malzemelerini karşılamamaktadır. Temizlik sarf malzemeleri, okul alt yapı ödeneği altında yer alan bir alt ödenek olan, standart temizlik ödeneğinden karşılanmaktadır. Bu ödeneğin miktarı, okulun bulunduğu öğretim kademesi için belirlenen yıllık temizlik gider oranı ile okulun metrekaresi cinsinden belirlenen temizlenebilir alanı üzerinden hesaplanmaktadır. Ayrıca bu alanların kullanımı yani temizlenme sıklığı da ödeneğin miktarı belirlenirken hesaba katılmaktadır. Bu sebeple, iki ayrı temizlik gider oranı mevcuttur. Yıl içerisinde bir okula ait temizlenebilir alanın miktarında, okula yeni bölüm eklenmesi ya da bir bölümün yıkılması/kullanım dışı kalması gibi sebeplerden

kaynaklanan artış ve azalmalar da ÖKAP kapsamında yapılan dönemlik ödemelerden düşülmekte veya eklenmektedir. Ödeneğin miktarı, okulda istihdam edilecek temizlik görevlilerinin sayısını da belirlemektedir (Department of Education and Early Childhood Development, 2014b, s. 39).

b. Zemin Yenileme ve Onarım Ödeneği (Grounds Allowance): Okul tesisindeki tüm taban zeminlerinin yenilenmesi veya tamir edilmesi için verilen ödenektir. Zemin yenileme ödenek oranı ve okuldaki taban zeminin metrekaresi cinsinden miktarı üzerinden hesaplanarak okullara verilmektedir (Department of Education and Early Childhood Development, 2014b, s. 41).

c. Enerji Giderleri Ödeneği (Utilities): Victoria eyaletinde tüm devlet okullarına, elektrik giderlerini karşılamaları için dönemlik olarak nakit para verilmektedir. Bu ödeneğin miktarı, okulların yıllık elektrik tüketim miktarına göre belirlenir. Eyalette, devlet okulları ısınma ve sıcak su ihtiyaçlarını da doğalgaz ile karşılarlar. Okullar doğalgaz giderleri için de, elektrik giderlerinde olduğu gibi ödenek almaktadırlar. Yeni okullara yapılacak gaz tesisatı döşenmesi ya da tesisat yenileme çalışmalarından doğan masraflar da bu ödenek kaleminden karşılanmaktadır (Department of Education and Early Childhood Development, 2014b, s. 45-46).

d. Bakım Onarım Ödeneği (Maintenance): Bu ödenek, bir okul tesisinde yapılacak olan bakım, onarım, yenileme ya da tesise yeni bölümler eklemeye doğan masrafların karşılanması için verilmektedir. Okullardan bu parayı, öncelikli olarak okul tesisi içerisinde sürekli kullanılan alanların kaza, yaralanma ve sağlık sorunlarına sebep olmayacak şekilde kullanıma hazır tutulması amacıyla harcamaları istenir. Okul idarelerinin bakım ve onarım yapılması gereken alanları, gelecek yılın bütçesinin hazırlandığı dönemde belirlemeleri ve bütçeye eklemeleri gerekmektedir. Ödeneğin miktarı, okul tesisinin büyüklüğü ve okuldaki öğrenci sayısına göre hesaplanır. Okul tesisinin şehir merkezine uzak olması ve uygun görülen diğer maliyet artırıcı faktörler de, bütçenin miktarı belirlenirken dikkate alınmaktadır (Department of Education and Early Childhood Development, 2014b, s. 46-47).

e. Periyodik Kontrol Ve Denetim Hizmetleri Ödeneği (Essential Services/Annual Contracts): Okulda yapılan onarım ve yenileme çalışmalarının ilgili mevzuata uygunluğunun denetimi ile okulda kullanılan ısıtıcı, soğutucu, dondurucu, yangın söndürme araç-gereçleri, acil çıkış aydınlatmaları, asansörler, her tür araç-gereç, alet, makine ve cihazların periyodik bakımları, kanalizasyon sistemi, su tesisatı, çöp ve diğer atıklara ait bidonların bakım, periyodik kontrol ve denetimlerinden doğan giderler bu kalemden karşılanmaktadır. Ödeneğin miktarı, okulda bu kapsama giren alet, makine, araç-gereç ve tesisat sayısına göre belirlenmektedir (Department of Education and Early Childhood Development, 2014b, s. 48).

f. Tazminat Ödeneği (Workers' Compensation): Bu ödenek, okul yöneticisi, öğretmen, yardımcı personel ve diğer tüm çalışanların, görev başında geçirecekleri kazalar ve yaralanmaların tazmini için ödenecek parayı kapsamaktadır. Ödenecek miktarlar, kaza/yaralanma türü ve okulun bulunduğu eğitim kademesine göre belirlenmektedir (Department of Education and Early Childhood Development, 2014b, s. 49).

2. Okula Özel Programlar Ödeneği (Programs Specific to Individual Schools): Bu ödenek, çoğu kırsal bölgedeki okulları desteklemek için verilen altı alt ödenekten oluşmaktadır.

a. Konum Endeks Ödeneği (Location Index Funding): Bu ödenek, 20.000 ve daha az nüfuslu bir şehir merkezine en az 25 km uzaklıkta olan, şartları kırsal okul ödeneği almaya uygun olmayan, üç yüzden az öğrencisi olan ilkokullara ve beş yüzden az öğrencisi olan ortaöğretim kurumlarına verilmektedir. Melbourne'daki okullara bu ödenek altında para verilememektedir. Ödeneğin miktarı, okulda öğrenim gören öğrenci sayısı, konum endeksi ve o yıl öğrenci başına verilen katsayıya göre hesaplanmaktadır (Department of Education and Early Childhood Development, 2014b, s. 52).

b. Gezici Kütüphane Ödeneği (MARC/MACC Grant): Victoria eyaletinde, Resim ve El Sanatları öğretmenleri istemeleri durumunda, kırsal kesimdeki, bulunduğu yerleşim biriminde kütüphane olmayan ve az sayıda öğretmenin görev yaptığı okulları, kendi kullandıkları gezici kütüphane araçlarıyla giderek ziyaret etmekte, buralarda önceden planlanan sürelerde kalmaktadırlar. Bu öğretmenlere MARC/MACC

kütüphanecileri denmektedir (Books Illustrated, 2012). Söz konusu ödenek, bu öğretmenlerin gittikleri bir okulda görevli oldukları süre karşılığında alacakları ücret için verilir. Bu ödenek kalemi altında okullara verilecek paranın miktarı, yıllık olarak belirlenen maaş prim katsayısına göre hesaplanır (Department of Education and Early Childhood Development, 2014b, s. 53).

c. Okul Otobüsü Programı (Bus Coordination): Victoria eyaletindeki devlet okullarında, maddi durumu yetersiz ve evi ile okulu arası mesafe 4,8 km ve bundan daha uzak olan öğrencilerin ulaşımı okul otobüsü programı adlı okul servis sistemiyle sağlanır. Bu hizmet, verilen ödeneğin yanı sıra, maddi durumu yeterli ancak okula servisle gelmek isteyen öğrencilerin ödediği ücretlerle sağlanır (Department of Education and Early Childhood Development, 2013e, s. 1-4).

d. Köy Okulu Ödeneği (Country Area Program Grant): Konum endeks ödeneğini almakta olan ilköğretim ve ortaöğretim okulları, eğer nüfusu 5.000 altında olan bir yerleşim biriminde faaliyet gösteriyorsa, bu ödeneği de alırlar. Ödenek, ilkokul/ortaokul ödenek endeksi, okulda öğrenim gören öğrenci sayısı ve okulun Melbourne şehrine kilometre cinsinden uzaklığı üzerinden hesaplanarak verilmektedir (Department of Education and Early Childhood Development, 2014b, s. 53).

e. Bölgesel Alternatif Programlar Ödeneği (Alternative Programs - Region Grants): Bu ödenek ilköğretim ve ortaöğretim kademelerinde, çeşitli sebeplerle okulu bırakma riski olan, standart örgün eğitim programında başarılı olamamış öğrenciler için uygulanan bireyselleştirilmiş eğitim programlarının planlanması ve uygulanması içindir. Bu programların yürütülmesi için okulların yürütülecek programın bütçesi ve müfredatı ile birlikte eğitim müdürlüklerine başvurması ve programın hem eğitim müdürlüğü hem de eyalet Eğitim Bakanlığı tarafından onaylanması gerekmektedir (Department of Education and Early Childhood Development, 2014b, s. 61).

f. Acil Küçük Onarım Ödeneği (Minor Supplement And Urgent Works): Bu ödenek, beklenmedik araç-gereç arızalanmaları ve okul tesisinde oluşabilecek diğer arızalar ortaya çıktığında hızlı bir şekilde tamirat gerçekleştirilebilmesi için verilmektedir. Ödeneğin miktarı, okula verilen bakım onarım ödeneğinin büyüklüğüne göre hesaplanır (Department of Education and Training, 2015, s. 11).

C. Planlı Teşebbüs Ödeneği (Targeted Initiatives): ÖKAP'ın üçüncü ve en küçük paya sahip temel ödeneğidir. Bu ödenek, öğrencileri arasında şiddet eğilimi ve alkol, sigara ya da madde bağımlılığı riski olan okullara, özel uzmanlar istihdam etmeleri için verilmektedir (Department of Education and Early Childhood Development, 2014b, s. 62).

1. İlkokul Geliştirme Ödeneği (Primary Welfare): Bu ödenek okullarda çocuk gelişim uzmanları istihdam edilmesi amacıyla verilmektedir. Bu uzmanlar, öğrenciler arasındaki şiddeti engelleyerek okul ortamının tüm öğrenciler için güvenli bir hale getirilmesine katkı sağlamak, davranış bozukluklarını engellemek, öğrencilerin fiziksel ve ruhsal gelişimlerini gözlemleyerek gerektiğinde koruma ve bakım altına alınmalarını sağlamakla sorumludur. Sosyo-ekonomik kökeni zayıf, okulda aile kaynaklı çeşitli sorunlar yaşayan ve bu sebeplerden ötürü okulu bırakma riskiyle karşı karşıya olan öğrencilerin bulunduğu okullar bu ödenekten yararlanmaktadır (Department of Education and Early Childhood Development, 2014g). Bu ödenek okullara, her yıl güncellenen oranlarda öğrenci başına verilen ödeneye eklenerek verilmektedir (Department of Education and Early Childhood Development, 2014b, s. 63)

Victoria Eyaletindeki Devlet Okullarında Gider Kalemleri

Victoria eyaletinde ilk ve orta kademeli devlet okulları, cari ve yatırım donatım giderlerini belirli gider kalemleri altında karşılamaktadırlar. Bu gider kalemleri, okul bütçesinin nakit kısmından ve kredi kısmından karşılanan giderler şeklinde iki gruba ayrılmıştır. Aşağıda nakit giderler ve kredili giderler için verilmiş iki gider kalemi listesi, mesleki okullar ve özel eğitim okulları dışındaki okullar için geçerlidir. Okul bütçesinin nakit kısmından karşılanan giderler şunlardır:

- Okula alınan kitap ve diğer yayınlar (Books & Publications)
- İletişim giderleri (Communication Costs)
- Teknik donanım, kırtasiye ve sarf malzemeleri (Consumables)
- Mesleki gelişim ve hizmet-içi eğitim faaliyetleri (Professional Development)
- Bakım-onarım ve demirbaş alımı (Property Maintenance)

- Yardımcı hizmetler personelinin maaşları ve diğer giderleri (Salaries & Allowances)
- Okula gelir sağlamak amacıyla düzenlenen etkinlikler için yapılan masraflar (Trading & Fundraising)
- Seyahat, iâşe ve ibate giderleri (Travel & Subsistence)
- Enerji giderleri (Utilities)
- Diğer giderler (Miscellaneous Expenses)
- Okul bütçesinin kredi kısmından karşılanan gider kalemleri ise aşağıdaki gibidir:
- Eğitim öğretim hizmetleri ve idari hizmetler sınıfındaki personelin maaş ve ek ödemeleri (Teaching Staff Salaries)
- Eğitim öğretim hizmetleri ve idari hizmetler sınıfındaki personelin sigorta primleri (Payroll Tax)
- Tazminat (Worksafe)
- Emeklilik fonu ödemeleri (Superannuation)
- Vekil öğretmen giderleri (Short/Long Term Leave-Casual Relief Teacher) (Department of Education and Early Childhood Development, 2014i, s. 7-13)

Listeler incelendiğinde, Victoria eyaletinde ilk ve orta kademeli devlet okullarında cari giderlerin ve yatırım-donatım giderlerinin okul bütçesinin hem nakit hem de kredili bölümü kullanılarak karşılandığı anlaşılmaktadır.

Türkiye’de İlköğretim Okullarında Stratejik Planlama Uygulamaları ve Okul Bütçe Yönetimi

Bu başlık altında, Türkiye’de stratejik planlamanın eğitim alanına girişi ve okul bütçesi yönetimi incelenmiştir.

Türkiye’de İlköğretim Okullarında Stratejik Planlama Uygulamaları

Türkiye’de stratejik planlamanın eğitim alanında ilk kez kullanılmasına dair verilebilecek örneklerden biri Orta Doğu Teknik Üniversitesi’nin (ODTÜ) çalışmalarıdır. ODTÜ, 1988 yılında ilk stratejik planını hazırlamıştır. 1995-2005 yılları arasında da iki stratejik plan hazırlayan üniversite, faaliyetlerini bu planlar

doğrultusunda gerçekleştirmiştir (Tokyay, 2004). Tüm ülkede kamu ve eğitim alanının TKY ve stratejik yönetim anlayışıyla tanışması 1995'te yayımlanan Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı ile olmuştur. Bu plan, kamu kurum ve kuruluşlarında stratejik planlamaya geçişi öngören hukuki ve kurumsal değişimin temellerini atmıştır (Yılmaz, 1999; akt. Soyak, 2003). Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planında, Milli Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatını makro düzeyde planlama yapabilecek bir yapıya kavuşturmak için 3797 sayılı Milli Eğitim Bakanlığı Teşkilat Kanunu'nda düzenlemeler yapılacağı ifade edilmektedir (s. 33).

Milli Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatı ve okullardaki ilk uygulamalar, TKY çalışmalarıyla birlikte başlatılmıştır. Milli Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatı için "Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Yönergesi" 1999'da çıkartılmış (Milli Eğitim Bakanlığı, 1999a) bu yönergenin uygulanmasına ilişkin bir proje yürürlüğe konulmuştur. Proje için yayımlanan kılavuzda, TKY ekiplerince orta ve uzun vadeli stratejik planlar yapılacağı ifade edilmiştir (Milli Eğitim Bakanlığı, 1999b, s. 7). Merkez teşkilatının ardından, 2002 yılında da Milli Eğitim Bakanlığı taşra teşkilatında ve okullarda uygulanmak üzere "Milli Eğitim Bakanlığı Taşra Teşkilatı TKY Uygulama Projesi" yürürlüğe konulmuş, okullardan TKY ekipleri kurulması ve bu ekiplerin planlı okul gelişimi çalışmalarını yapacakları mevcut durum analizini esas alarak hazırlayacakları bir stratejik plan dahilinde yürütmeleri istenmiştir (Milli Eğitim Bakanlığı, 2002, s. 8).

Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planında bir adım daha ileri gidilerek, kamuda toplu bir biçimde stratejik yönetim anlayışına geçileceğinin sinyalleri verilmiştir. Planda mali disiplinin sağlanması, kaynakların stratejik önceliklere göre dağıtılması ve etkin kullanılmasını sağlayacak mekanizmalar geliştirileceği ve tüm sektörlerin bir vizyona sahip olmaları gerektiği ifade edilmiştir (m. 203). Stratejik planlamanın, kamu kurumlarının hizmet verirken esas alacakları temel metin olması gerektiğini vurgulayan düzenleme 2003 yılında yapılmıştır. Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunuyla, stratejik plan hazırlama, tüm kamu idareleri için zorunlu hale getirilmiştir (m. 9). Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu İle Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun ile de, Başbakanlık ve Milli Savunma Bakanlığı hariç diğer tüm bakanlıklarda stratejik planlama çalışmalarını yürütmekle görevli Strateji Geliştirme Başkanlıkları kurulmuştur (m. 15). Bu başkanlıklar, araştırma planlama ve koordinasyon hizmetlerine yönelik kurul başkanlıkları, daire başkanlıkları ile şube müdürlükleri yerine geçmiştir (m. 17).

Bu hazırlık dönemimin ardından, Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun stratejik planlamaya ilişkin hükümleri 1 Ocak 2005 tarihinde yürürlüğe girmiştir (Devlet Planlama Teşkilatı, 2006, s. 1). Bundan iki gün sonra, 3 Ocak 2005 tarihinde “Milli Eğitim Bakanlığı TKY Uygulamaları Ödül Yönergesi” uygulamaya konulmuştur. Ödül değerlendirmesinin “Yılın Kaliteli Okulu/Kurumu” kategorisinde, okulun bir stratejik planı olması bir değerlendirme ölçütü olarak yer almıştır (Milli Eğitim Bakanlığı, 2005). Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığının 2006/55 sayılı genelgesi ile Milli Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatı (Milli Eğitim Bakanlığı, 2006), 2010/14 sayılı genelge ile de merkez ve taşradaki tüm tür ve kademelerdeki eğitim kurumları stratejik plan hazırlamaya başlamışlardır (Milli Eğitim Bakanlığı, 2010b).

Milli Eğitim Bakanlığının TKY ve stratejik planlamaya geçiş süreci incelendiğinde, süreçle ilgili planlamanın kalkınma planları üzerinden gerçekleştirildiği (Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, 1995, s. 33; Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, 2000, m. 1199, 1203; Dokuzuncu Kalkınma Planı, 2006, m. 307, 308, 694; Onuncu Kalkınma Planı, 2013, m. 137, 139, 143, 144, 161), eğitim sorunlarının geniş bir platformda gündeme getirilebildiği bir zemin niteliğindeki Milli Eğitim Şûralarında (Deniz, 2001), TKY ve stratejik planlamanın neredeyse hiç gündeme gelmediği görülür. Stratejik planlamadan bahsedilen ilk şûra, 2006’da gerçekleştirilen On Yedinci Milli Eğitim Şurası olmuştur. Burada da stratejik planlamanın kendisi tartışılmamış, ismi eğitimin niteliğini artırmak amacıyla Avrupa Birliği (AB) eğitim programları dahilinde öğrenci ve öğretmenlerin yurtdışı hareketlilikleri için okullarda planlama yapılması gerekliliği ile Milli Eğitim Bakanlığı merkez teşkilâtının görev tanımının yeniden yapılması ihtiyacı üzerinden gündeme getirilmiştir (m. 39, 89).

Eğitim alanında stratejik planlamaya geçişin, eğitime dair politikaların görüşüldüğü platformlarda alınan kararlarla değil de, ulusal ekonomi politikalarının belirlendiği yasal metinlerle sağlandığı görülmektedir. Bu durum, Türkiye’de eğitim alanında TKY ve stratejik yönetim anlayışının benimsenmesinin, ABD, İngiltere ve Avustralya’da olduğu gibi, sahadaki kişilerce önerilen ve ihtiyaçtan doğan revizyon arayışlarının bir sonucu olmadığı, söz konusu geçişin hükümetlerin uluslararası ve ulusal sermayenin ihtiyaçlarını gözeterek ekonomik uyum politikalarını yürürlüğe koyma arzusunun kaynaklandığını göstermektedir. Zira TKY ve stratejik yönetim anlayışının eğitim sistemine girişinde, Dünya Bankası tarafından finanse edilen Milli Eğitimi Geliştirme Projesinin (MEGEP) büyük etkisi olmuştur. Eğitim sisteminin tüm

boyutlarıyla yeniden yapılandırılmasını amaçlayan bu proje, eğitim sistemini gerek kredi verilen alanlarda gerçekleştirilen değişiklikler, gerekse yabancı uzmanlarca verilen rehberlik hizmetleri aracılığıyla uluslararası sermayenin etkisine açık hale getirmiştir (Aslan ve Küçüker, 2011).

Uluslararası kuruluşların yanı sıra, ulusal sermaye de Türkiye’de eğitim alanında TKY ve stratejik planlama anlayışına geçilmesi için çaba göstermiştir. Bu konuda en aktif kuruluş ulusal sermayeyi temsil eden bir dernek niteliğindeki Türkiye Kalite Derneğidir. 1991’de kurulmuş olan Türkiye Kalite Derneği, Siemens’in genel müdür yardımcısı ve kalite güvence yöneticisi, TSE başkanı, Şişecam başkan yardımcısı, Elginkan Holding yöneticisi, Enka Holding kalite koordinatörü, Altınyıldız planlama müdürü, Türk Demirdöküm toplam kalite yöneticisi ve Arçelik kalite planlama ve güvence yöneticisi gibi Türkiye’deki belli başlı sanayi grup temsilcilerinin bir araya gelmesiyle oluşturulmuştur (Türkiye Kalite Derneği, 2001, s. 14). Türkiye Kalite Derneği, TKY’nin eğitim alanında yerleşmesi için Milli Eğitim Bakanlığı ile TKY konusunda çeşitli ortak projeler yürütmüştür. Dernek 1993’te Milli Eğitim Bakanlığının talebiyle Milli Eğitim Bakanlığı üst düzey yöneticilerine ve bir ekibine eğitim vermiştir. Bu ekibin hazırladığı taslak çerçevesinde, Mayıs 1998’de, 22 pilot okulda TKY uygulamaları başlatılmış, uygulama sonuçları raporlaştırılarak Milli Eğitim Bakanlığı Müfettişlerine sunulmuştur. Türkiye Kalite Derneği bu çalışmalarının yanı sıra, TKY uygulamalarında başarılı gördüğü kamu ve özel sektör kurum/kuruluşlarına “Ulusal Kalite Ödülleri” ismiyle ödül verdiği etkinlikte, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullara da çeşitli ödüller vermiştir (Karataş, 2009). Milli Eğitim Bakanlığı da 1999’da, Türkiye Kalite Derneği ile “İyi Niyet Bildirgesi” imzalayarak Ulusal Kalite Hareketine katılmıştır. Böylelikle Milli Eğitim Bakanlığı, TKY’yi tüm okullarda uygulayacağına dair taahhütte bulunmuştur (Türkiye Kalite Derneği, 2001, s. 75).

Türkiye’de İlköğretim Okullarında Stratejik Plan Okul Yönetimi ve Bütçe İlişkisi

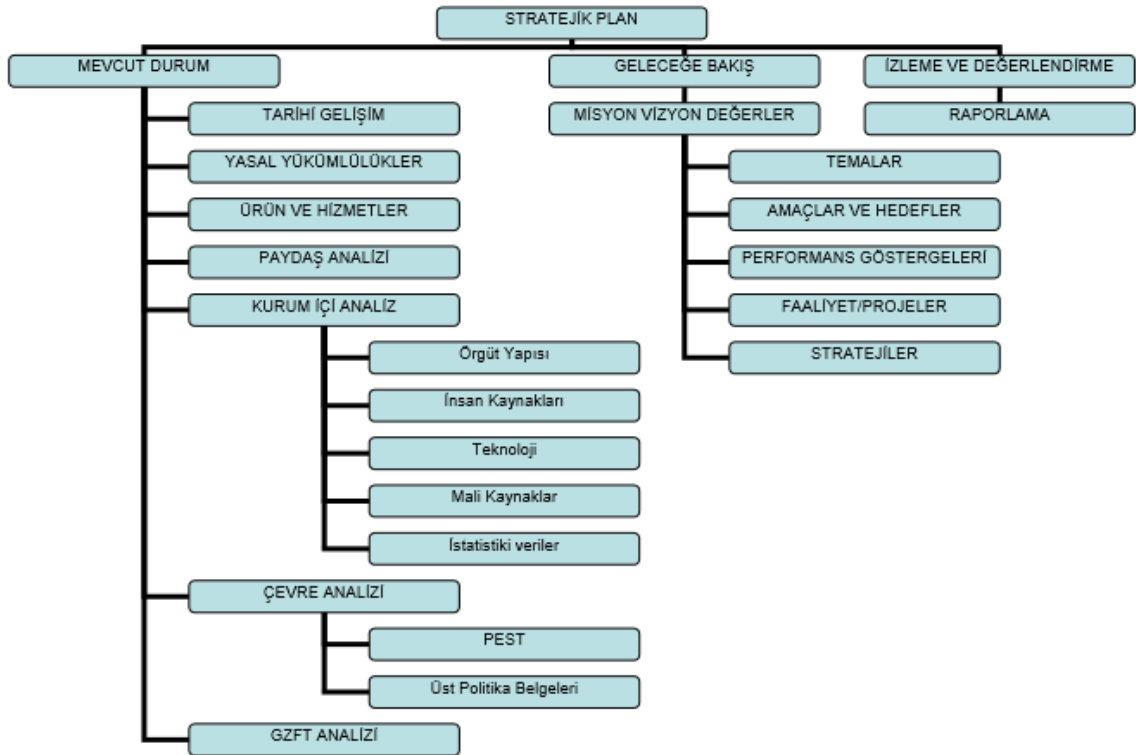
Stratejik plan hazırlamak ve okulun mali işleyişi başta olmak üzere tüm süreçleri bu planda belirtilen esaslara göre yönetmek, Victoria eyaletinde olduğu gibi Türkiye’de de kanunî bir zorunluluktur (Milli Eğitim Bakanlığı, 2010b). Ancak Türkiye’deki ilköğretim okullarına dair yasal çerçeve ve okulların 2011-2014 stratejik planlarını hazırlarken kullandıkları, Milli Eğitim Bakanlığının Devlet Planlama Teşkilatı Stratejik

Plan Kılavuzuna dayanarak hazırladığı (Millî Eğitim Bakanlığı, 2010a, s. 4) Eğitimde Stratejik Planlama “Okul/Kurumlar İçin” adlı kılavuz incelendiğinde, stratejik planın ilköğretim okullarının bütçe yönetimi, personel istihdamı ve öğretim programları gibi konularla herhangi bir ilişkisinin olmadığı görülür.

Türkiye’de ilköğretim okullarının kuruluş ve işleyişine dair esasları belirleyen kanuni metinler İlköğretim ve Eğitim Kanunu, Millî Eğitim Temel Kanunu, Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname, Millî Eğitim Bakanlığı Okul-Aile Birliği Yönetmeliği ve bunlara dayanılarak hazırlanan Millî Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliğidir (m. 1). Bu metinlerde, okullara kaynak sağlanması, bu kaynakların kullanımı, okulların öğretmen ihtiyacının karşılanması, okulda okutulacak derslerin belirlenmesi ve ölçme değerlendirme gibi konulara dair maddeler almaktadır. Ancak söz konusu kanunî metinlerde, okulların bütçe yönetimi, personel rejimi ve müfredatın belirlenmesi ve uygulanması ile ilgili iş ve işlemleri stratejik planlarına göre yürüteceklerine dair herhangi bir madde bulunmamaktadır.

Eğitimde Stratejik Planlama “Okul/Kurumlar İçin” adlı kılavuzda TKY, stratejik yönetim anlayışı ve stratejik planın ne olduğu ve bunlar arasındaki ilişki kavramsal olarak detaylı bir biçimde ele alınmıştır. Ancak, bu kavramların uygulamada okul bütçe yönetimi, personel yönetimi ve müfredat çalışmalarında hangi aşamalarda ve nasıl kullanılacağına hiç değinilmemiştir (Millî Eğitim Bakanlığı, 2010a). Bu sebeple kılavuzun, okul yönetiminde esas alınacak bir stratejik planın hazırlanmasına rehberlik etmediği fakat stratejik planlamayla ilk kez karşılaşan okullara, stratejik yönetim anlayışını ve stratejik planlamayı tanıttığı söylenebilir. Kılavuzda, bir stratejik planın bölümleri aşağıdaki gibidir (Şekil 3).

Şekil 3. Milli Eğitim Bakanlığı Stratejik Plan Şablonunun Bölümleri



Kaynak: Milli Eğitim Bakanlığı (2010a). *Eğitimde stratejik planlama "okul/kurumlar için"*. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı, s. 18.

Plan temel olarak mevcut durum, geleceğe bakış ve izleme değerlendirme bölümlerinden oluşmaktadır. En detaylı bölümün mevcut durum (analizi) olduğu görülür. Bu başlık altındaki en detaylı alt bölüm de kurum içi analizdir (Şekil 3). Burada, planın ilerleyen bölümlerinde kullanılabilecek mali kaynaklara ve okulun teknik donanımına dair bilgilerin bulunduğu bölümler olduğu gibi, planın hiçbir yerinde kullanılmayan ve planda yer alan amaçlarla ilişkilendirilemeyen çeşitli bölümler yer almaktadır. Örneğin kurum içi analiz alt bölümünde yer alan insan kaynakları dağılımı ve bilgisi başlıklı tablonun, okulda görev yapan öğretmenlerin aldığı cezalara ait bilgilerle doldurulması istenmektedir (Milli Eğitim Bakanlığı, 2010a, s. 97). Bu tür bir bilginin, stratejik plan gibi okulun internet sitesine yüklenmek suretiyle herkesin erişimine açık tutulan bir belgede yer alması, kişilik hakları açısından da tartışmaya açık bir durumdur.

Planda çeşitli gelişim alanları (temalar) bünyesinde amaç, hedef, faaliyet ve performans göstergelerinin belirlendiği bölüm, geleceğe bakış bölümüdür. Bu bölümün, kılavuzda ele alınış şekli incelendiğinde, gelişim alanları (temalar), amaç, hedef,

faaliyet ve performans göstergelerine dair verilen örneklerin, ağırlıklı bir biçimde okulun mali kapasitesi ve fiziki alt yapısı ile ilgili olduğu görülmektedir. Örneğin kılavuzda verilen on adet gelişim alanı örneğinden, beşi doğrudan gelir kaynaklarının artırılması ve okulun fiziki imkânlarının geliştirilmesi ile ilgilidir. Doğrudan akademik başarıyı işaret eden örnek sayısı ise birdir (Milli Eğitim Bakanlığı, 2010a, s. 45). Bu oran, amaç, hedef, faaliyet ve performans göstergeleri için verilen örneklerde de aynıdır (Milli Eğitim Bakanlığı, 2010a, s. 51-58). Aşağıda Şekil 4’te, bu örneklerden biri yer almaktadır (Şekil 4).

Şekil 4. Eğitimde Stratejik Planlama “Okul/Kurumlar İçin” Adlı Kılavuzdan Amaç, Hedef, Faaliyet ve Performans Göstergesi Örneği

Tema:	Nitelikli Eğitim Öğretim
Stratejik Amaç:	Bilişim teknolojileri ile ilgili gelişmeleri takip ederek, teknolojiyi eğitim ve öğretimde etkili ve verimli bir şekilde kullanmak
Stratejik Hedef:	Okulumuz BT sınıfının aylık bakım onarımlarını yaparak bilgisayarların hayat sürelerini uzatmak.
Faaliyet/Proje:	BT sınıfının bakım-onarım faaliyeti
Performans Göstergeleri:	Bakımı yapılmış ve kullanılabilir haldeki bilgisayar sayısı

Kaynak: Milli Eğitim Bakanlığı (2010a). *Eğitimde stratejik planlama “okul/kurumlar için”*. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı, s. 56.

Şekil 4’e göre, nitelikli eğitim öğretim teması altında, doğrudan okulun fiziki imkânlarının ve alt yapısının iyileştirilmesine yönelik bir amaç verilmiştir. Söz konusu durumunun, kılavuzda yer alan ve plan hazırlanırken okul ve kurumların göz önünde bulundurmaları istenen üst politika belgelerinde hakim olan okul gelişimi algısından kaynaklandığı söylenebilir. Kılavuzda, Dokuzuncu Kalkınma Planı, Altmışıncı Hükümet Programı Eylem Planı, Orta Vadeli Program (2010- 2012), 2010 Yılı Programı (Milli Eğitim Bakanlığı Alanı), Bilgi Toplumu Stratejisi Eylem Planı, AB Müktesebatına Uyum Programı (Milli Eğitim Bakanlığı Alanı), Vizyon 2023 (Eğitim ile ilgili hedef ve stratejiler alınmıştır), Hayat Boyu Öğrenme Strateji Belgesi Eylem Planı (Milli Eğitim Bakanlığının sorumlu olduğu tedbir maddeleri alınmıştır), Milli Eğitim

Bakanlığı 2010-2014 Stratejik Planı Tema-Amaç-Hedef Tablosunda yer alan eğitim hedefleri verilmiştir. Bu belgelerde yer alan gelişim alanları, amaç, hedef, strateji, faaliyet ve projeler incelendiğinde okulöncesi eğitimden yükseköğretime kadar tüm eğitim kademelerinde, mevcut fiziki şartların iyileştirilmesinin diğer alanlardaki gelişimden daha vurgulu bir biçimde ele alındığı görülmektedir. Sınıfların teknolojik donanımı ve okul tesisinin yeterliği konularında okullar ve bölgeler arasındaki uçurum kapatılarak AB ve OECD ülkeleri standartlarına ulaşılma konusundaki isteğin özellikle altı çizilmektedir. Ayrıca fiziki imkânların geliştirilmesinde dernek, vakıf, sanayi kuruluşları ve velilerle işbirliği kurularak bu süreçte özel finansman kaynaklarının daha yoğun kullanılmasıyla ilgili ifadeler en çok dile getirilen konulardır (Milli Eğitim Bakanlığı, 2010a, s. 143-177).

Türkiye’de Eğitim Finansmanı

Türkiye’de eğitim sistemi Millî Eğitim Temel Kanunu uyarınca örgün öğretim ve yaygın eğitim şeklinde iki bölümden oluşmaktadır. Örgün eğitim, okulöncesi eğitim, ilkokul ve ortaokul kademelerinden oluşan ilköğretim, ortaöğretim ve yükseköğretim basamaklarını içermektedir (m. 18). Ülkede okula zorunlu başlama yaşı altıdır ve ilkokul, ortaokul ve lise öğrenimi zorunludur. Okulöncesi eğitim isteğe bağlıdır ve zorunlu ilköğretim çağına gelmemiş üç, dört ve beş yaş grubundaki çocukların eğitimini kapsamaktadır (m. 19). İlköğretim eğitimi, 6-14 yaş grubundaki çocukların eğitim aldığı, ilkokul ve ortaokul kademelerini içeren eğitim basamağıdır (m. 22). Ortaöğretim, en az dört yıllık genel, meslekî ve teknik liselerde verilen eğitimi ifade etmektedir (m. 26). Yükseköğretim ise, en az iki yıllık yükseköğrenim veren eğitim kurumlarının tümünü kapsamaktadır (m. 36).

Ülkede ilkokul ve ortaokul kademelerinden oluşan ilköğretim eğitimi sekiz yıl sürer (m. 22). Dört yıl süren ilkokul kademesinde öğrenciler Türkçe, Matematik, Hayat Bilgisi, Fen Bilimleri, Sosyal Bilgiler, Yabancı Dil (İngilizce) ve Din Kültürü ve Ahlâk Bilgisi, Görsel Sanatlar, Müzik, Oyun ve Fiziki Etkinlikler ve Trafik Güvenliği derslerini alırlar (Milli Eğitim Bakanlığı, 2013a). Milli Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği uyarınca Yabancı Dil (İngilizce) ve Din Kültürü ve Ahlâk Bilgisi derslerini branş öğretmenleri, diğer dersleri sınıf öğretmenleri verir (m. 43).

İlköğretim eğitiminin ikinci dört yılı ortaokul kademesidir. Ortaokul kademesindeki okullar, ortaokullar ve kız/erkek imam-hatip ortaokulları olmak üzere iki türdedir. Bu kademedeki tüm dersler Milli Eğitim Bakanlığı Okulöncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği'ne göre branş öğretmenleri tarafından verilmektedir (m. 43). Her iki tür okulda da, Türkçe, Matematik, Fen Bilimleri, Sosyal Bilgiler, T.C İnkılap Tarihi ve Atatürkçülük, Yabancı Dil (İngilizce), Din Kültürü ve Ahlâk Bilgisi, Görsel Sanatlar, Müzik, Teknoloji ve Tasarım dersleri zorunlu olarak verilmektedir. Ayrıca öğrenciler, Din, Ahlak ve Değerler, Dil ve Anlatım, Yabancı Dil, Fen Bilimleri ve Matematik, Sanat ve Spor, Sosyal Bilimler başlıklı kategorilere ayrılmış dersler arasından seçmeli dersler almaktadır (Milli Eğitim Bakanlığı, 2013a).

Türkiye'de 2014 yılı itibariyle, okulöncesi, ilköğretim ve ortaöğretim kademelerinde toplam 83,204 okulda 17.532.988 öğrenci öğrenim görmektedir. Bu okulların 79.651 adedi devlet okuludur ve buralarda öğrenim gören öğrenci sayısı toplam 14.969.981'dir. Diğer bir deyişle ülkede yükseköğretim kademesi hariç, diğer tüm eğitim kademelerindeki okulların % 95,7'si devlet okuludur ve bu eğitim kademelerindeki öğrencilerin de % 85,3'ü devlet okullarında eğitim almaktadır (Milli Eğitim Bakanlığı, 2014b, s. 14-17). Devlet okullarının finansmanı, büyük oranda kamu kaynaklarıyla sağlanmaktadır. Neo-liberal ekonomi politikaları, okulların finansmanında özel finansman kullanımını ön plana çıkarsa da, devlet okullarının geçmişten günümüze büyük oranda kamu finansmanı ile hizmet verdiği söylenebilir (Kurul, 2012, s. 295).

Ülkede devlet okullarına olduğu gibi, özel okullara da kamu finansmanı sağlanmaktadır. Yakın zamanda gerçekleştirilen kanuni düzenlemelerle okulöncesi, ilköğretim ve ortaöğretim kademelerindeki özel okulların finansmanında, kamusal kaynakların da kullanılması söz konusu olmuştur. Bu sebeple Türkiye'de özel okulların finansmanından söz ederken konuyu özel okulların doğrudan kamu finansmanı almaya başladıkları yıl olan 2014 öncesi ve sonrası dönem şeklinde ele almak anlamlıdır. Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planından itibaren, özel okulların eğitimin niteliğini artıracığı, bu sebeple de teşvik edilmeleri gerektiği söylemi artan bir vurguyla kalkınma planlarında yer almış (Küçükler, 2008), özel okullara Kurumlar Vergisi Kanununa göre faaliyet göstermeye başladığı ilk beş hesap döneminde vergi muafiyeti uygulanmıştır (m. 4). Ancak 2014 yılına kadar bu okulların temel finansman kaynağı, öğrencilerden aldıkları eğitim ücretleri olmuştur. Millî Eğitim Bakanlığı Özel Öğretim Kurumları Yönetmeliğinde 2012 yılında gerçekleştirilen değişiklikle, okulöncesi, ilköğretim ve

ortaöğretim kademesindeki özel okullara, “eğitim öğretim desteği” adı altında, okulda öğrenim göreceğ öğrenciler için eğitim kademesine ve diğere etkenlere göre değişen miktarlarda kamu finansmanı sağlanması kararlaştırılmış, yani özel okullara doğrudan kamu finansmanı sağlanması kanunî dayanak kazanmıştır (Ek Madde 1). Bu değişikliğin ardından yayımlanan Onuncu Kalkınma Planında da özel sektörün eğitim kurumu açması konusunda kolaylaştırıcı ve destekleyici düzenlemeler yapılmasının artarak devam edeceği ifade edilmiştir (Onuncu Kalkınma Planı, 2013, m. 156).

Özel okullara kamu kaynağı aktarılmasının esaslarını belirleyen ve uygulamayı başlatan yasa değişikliği 2014 yılında gelmiştir. Millî Eğitim Temel Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun ile okulöncesi, ilköğretim ve ortaöğretim kademelerindeki özel okullara, kayıt ettikleri öğrencilerin eğitim ücretlerinin belirli bir kısmının devlet tarafından ödenmesi suretiyle kamu finansmanı sağlanmasına başlanmıştır (Ek Madde 1). Aynı kanunla, özel okula dönüşecek dershanelere yirmi beş yıl süreyle arsa tahsis edilmesi, vergi indirimi/gelir vergisi stopajı desteği, düşük maliyetli kredi, sigorta primi desteği, Katma Değer Vergisi (KDV) istisnası ve bina inşası, donatım gibi yatırım maliyetleri için destek sağlanması kararlaştırılmıştır (Geçici Madde 16). Kanun, 2014-2015 öğretim yılında uygulamaya konulmuş, 2014-2015 Eğitim ve Öğretim Yılında Özel Okullarda Öğrenim Gören Öğrenciler İçin Eğitim ve Öğretim Desteği Verilmesine İlişkin Tebliğ ile okulöncesi, ilköğretim ve ortaöğretim kademelerinde özel okula gidecek, toplam 250.000 öğrenciye yaklaşık 488.037.500,00 TL destek verilmiştir.

Türkiye’de yükseköğretim finansmanı incelendiğinde, devlet üniversitelerinin doğrudan kamu finansmanı aldığı görülür (Milli Eğitim Bakanlığı, 2013c, s. 122). Vakıf üniversitelerine ise, Vakıf Yükseköğretim Kurumları Yönetmeliği uyarınca emlak vergisinden muaf olma ve üniversite bünyesinde kurulacak eğitim-öğretim ve araştırma tesisleri, öğretim üyesi lojmanları, öğrenci yurtları, sosyal ve kültürel tesisler için hazineye veya kamu tüzel kişilerine ait arazi ve tesisler tahsis edilmesi yoluyla destek verilir (m. 28-29). Devlet üniversiteleri doğrudan kamu finansmanı alsa da, öğrenciler için yükseköğretim parasız değildir. Birinci öğretim, açık öğretim, uzaktan öğretim ve ikinci öğretim öğrencilerinin ödeyecekleri öğrenim ücreti tutarları, her yıl yeni öğretim yılı başlamadan yayımlanan Yükseköğretim Kurumlarında Cari Hizmet Maliyetlerine Öğrenci Katkısı Olarak Alınacak Katkı Payları ve Öğrenim Ücretlerinin Tespitine Dair Karar ile belirlenir ve öğrencilerden ilk kayıt ve kayıt yenileme esnasında tahsil edilir (m. 3). Katkı payı ve öğrenim ücreti, birinci öğretim öğrencileri için, yıllık toplam

öğrenci hizmet maliyetinin % 3,8'i ile % 14,7'si arasında değişmektedir. Açık Öğretim Fakültesi öğrencileri yıllık toplam öğrenci hizmet maliyetinin % 38,8'ini, uzaktan öğretim ve ikinci öğretim öğrencileri % 50'sini ödemektedirler (I ve II sayılı cetveller).

Ülkede eğitime ayrılan bütçenin, bütçe içerisindeki temel gider kalemlerine dağılımı incelendiğinde, bu dağılımın dengeli olmadığı görülür. Aşağıdaki tabloda, 2009-2013 yılları arasında Milli Eğitim Bakanlığı bütçesinden, yatırım giderleri, cari giderler ve personel giderlerine ayrılan miktarlar verilmiştir (Tablo 7).

Tablo 7. 2009-2013 Yıllar Arasında Milli Eğitim Bakanlığı Bütçesinin Gider Kalemlerine Dağılımı (TL)

Yıl	Milli Eğitim Bakanlığı Bütçesi	Cari Gider Miktarı ve Milli Eğitim Bakanlığı Bütçesi İçindeki Oranı	%	Yatırım Gideri ve Milli Eğitim Bakanlığı Bütçesi İçindeki Oranı	%	Personel Gideri ve Milli Eğitim Bakanlığı Bütçesi İçindeki Oranı	%
2013	47.496.378.650	776.077.077	1,6	3.955.000.000	8,3	42.765.301.573	90,0
2012	39.169.379.190	633.835.580	1,6	2.600.000.000	6,6	35.935.543.610	91,7
2011	34.112.163.000	602.975.259	1,7	1.995.625.000	5,8	31.513.562.741	92,3
2010	28.237.412.000	467.359.930	1,6	1.785.327.000	6,3	25.984.725.070	92,2
2009	27.446.778.095	528.693.606	1,9	1.256.188.195	4,5	25.661.896.294	94,4

Kaynak: Milli Eğitim Bakanlığı (2014b). *Milli eğitim istatistikleri örgün eğitim 2013/14*. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı, s. 230-231.

Tüm yıllarda en büyük gider kalemi personel giderleri olmuştur. Bu gider kalemine ayrılan pay tüm yıllarda Milli Eğitim Bakanlığı bütçesinin % 90,0'ından fazladır. İkinci sırada yatırım giderleri yer alır. Milli Eğitim Bakanlığı bütçesinden bu gider kalemine verilen pay yıllar içerisinde artış göstermiştir. Ancak yatırım harcamaları için ayrılan miktar, en yüksek olduğu yıl olan 2013'te dahi, Milli Eğitim Bakanlığı bütçesinin % 8,3'üne karşılık gelmiş ve aynı yıl Milli Eğitim Bakanlığı bütçesinin % 90,0'ını kapsayan personel giderlerinin, 10/1'i seviyesine bile çıkamamıştır. Son sırada yer alan cari giderler için ayrılan pay, genel olarak sürekli bir azalma göstermiş ve tüm yıllarda % 2,0'ın altında kalmıştır (Tablo 7).

Türkiye’de Kamu İlköğretim Okullarının Finansmanı

Türkiye’de 2014 yılı itibariyle, ilköğretim kademesindeki okulların % 95,5’ini (43.508 adet) kamuya bağlı ilkokul ve ortaokullar oluşturmakta ve bu eğitim kademesindeki öğrencilerin% 96,6’sı devlet okullarında eğitim görmektedir (Milli Eğitim Bakanlığı, 2014b, s. 14).Türkiye’de, ilköğretimin devlet okullarında parasız olduğu Türkiye Cumhuriyeti Anayasasında belirtilmektedir (m. 42). Buradan ilköğretim finansmanının, kamu gelirleriyle sağlanacağı anlaşılmaktadır. Çeşitli yasa, yönetmelik ve diğer yasal metinlerde, doğrudan ilköğretim finansmanına dair çeşitli maddeler bulunmaktadır. İlköğretim ve Eğitim Kanununda, her yıl devlet gelirlerinin en az %2,0’ı, Özel İdare gelirlerinin her yıl en az %20,0’ı, köy gelirlerinin en az %10,0’ı oranında konulacak ödenekler ve diğer gelirlerin ilköğretim için ayrılacağı ifade edilmiştir (m. 76).

İlköğretim ve Eğitim Kanunu, Millî Eğitim Temel Kanunu, Çıraklık ve Meslek Eğitimi Kanunu, Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun İle 24.3.1988 Tarihli ve 3418 Sayılı Kanunda Değişiklik Yapılması ve Bazı Kâğıt ve İşlemlerden Eğitime Katkı Payı Alınması Hakkında Kanun ile (Geçici madde 1) 2011 yılına kadar, Radyo Televizyon Üst Kurulu tarafından yayın kuruluşlarının reklam gelirlerinden alınan pay kadar ayrıca hesaplanacak tutarda eğitim katkı payı alınmıştır. Aynı madde uyarınca, 488 sayılı Damga Vergisi Kanununa ekli (1) sayılı tablonun "IV-Makbuzlar ve diğer kâğıtlar" başlıklı bölümünün (2) numaralı fıkrasının (b), (c), (d) ve (e) bentleri uyarınca tahsil edilen damga vergisinin, 492 sayılı Harçlar Kanununa ekli (8) sayılı tarifenin "VI-Meslek erbabına verilecek tezkere, vesika ve ruhsatnamelerden alınacak harçlar" başlıklı bölümünün (15) numaralı fıkrasının (a) ve (b) bentleri, (16) numaralı fıkrasının (a), (b) ve (c) bentleri ile "Finansal faaliyet harçları" başlıklı XI’inci bölümünün (10) numaralı fıkrası hükümlerine göre tahsil edilen harçların, 6802 sayılı Gider Vergileri Kanununun 40’inci maddesine göre tahsil edilen şans oyunları vergisinin % 25’i, 31.12.2010 tarihine kadar (30.3.212 - 6287/13 md.) ilköğretim ve ortaöğretim hizmetlerinde kullanılmak üzere Milli Eğitim Bakanlığı payı olarak ayrılmıştır.

Motorlu Taşıtlar Vergisi Kanunu, Finansman Kanunu, Gelir Vergisi Kanunu, Katma Değer Vergisi Kanunu İle 4306 ve 4481 Sayılı Kanunlarda Değişiklik Yapılması ve Kurumlar Vergisi Kanununa Bir Geçici Madde Eklenmesi Hakkında Kanun ile (m. 8) 2011 yılına kadar vergi beyannamelerinden, motorlu taşıt kayıt ve tescil

işlemlerinden, çeşitli şans oyunu kuponlarından, silah taşıma, bulundurma ruhsatları ve av tezkerelerinden, yurtiçi uçak biletlerinden, borsa işlemlerinden, GSM abonelerinden, yayın kuruluşlarının reklam gelirlerinden, gayrimenkul tapu işlemlerinden eğitim katkı payı alınmıştır.

Ancak hükümetlerin, ilköğretim kademesi için, yasalarla öngörülen miktarda ödeneği ayırmaması ve eğitim için taleple orantılı kaynak aktarmamasıyla ciddi bir finansman sorunu ortaya çıkmaktadır. Doğrudan kamu ödeneği verilmeyen ilköğretim okullarının imkânları, eğitim almak için gelen öğrenci kitlesinin ihtiyaçları karşısında yetersiz kalmakta, bu sebeple okullar öğretimi sürdürmek için özel finansman kaynağı arayışına girmektedirler (Kurul, 2012, s. 314).

Türkiye, ilköğretimin kamu kaynaklarıyla finanse edilmesi konusunda, OECD ülkeleri arasında oldukça geridedir. Ülke, 2011 yılında ilköğretim kademesinde öğrenci başına yapılan yıllık kamu harcamasında otuz sekiz ülke arasında, 2.218 dolar ile otuz beşinci sıradadır. OECD ülkeleri arasında öğrenci başına yapılan yıllık kamu harcamasında ise yıllık ortalama 8.296 dolardır. Yine 2011’de tüm eğitim kademeleri için yapılan toplam eğitim harcamasında da, Türkiye gayri safi milli hasılasının %4,0’ını eğitime ayırarak, %6,0 olan OECD ortalamasının altında kalmış ve sıralamadaki otuz yedi ülke arasında son sırayı almıştır.

Ancak Türkiye, eğitimde özel finansman kullanımını açısından OECD ülkeleri arasında oldukça üst sıralarda yer alır. 2011 yılı verilerine göre, ilköğretim kademesinde özel finansman kaynaklarının kullanım oranı bakımından yapılan sıralamada Türkiye % 13,0 ile % 9,0 olan OECD ortalamasını aşarak otuz altı ülke arasında sekizinci sırada yer almıştır (OECD, 2014a).

Türkiye’de Kamu İlköğretim Okullarında Bütçe Kavramı Gelir Kaynakları ve Gider Kalemleri

Türkiye’de kamu ilköğretim okullarının bütçeleri, genel bütçe gelirleri, il özel idaresi gelirleri ve Okul Aile Birliği gelirlerinden oluşmaktadır (Milli Eğitim Bakanlığı, 2010a, s. 30). Bu gelirlerin her biri farklı gider kalemlerini karşılamakta ve birbirinin yerine kullanılamamaktadır (İlköğretim ve Eğitim Kanunu, 1961, m 78; Milli Eğitim Bakanlığı Okul Aile Birliği Yönetmeliği, 2012,m. 17). Aşağıda, okul bütçesini oluşturan bu üç ögenin hangi kaynaklardan oluştuğu ve okul tarafından hangi giderler için kullanıldığı incelenmiştir.

Genel bütçe: Okullarda görevli eğitim-öğretim ve yardımcı hizmetler sınıfındaki kadrolu personelin maaşları İlköğretim ve Eğitim Kanunu uyarınca genel bütçeden ödenmektedir(m. 78). Bu personelin ek ders ücretleri ve ücretli öğretmenlerin maaşları da Millî Eğitim Bakanlığı Yönetici ve Öğretmenlerinin Ders ve Ek Ders Saatlerine İlişkin Karar uyarınca genel bütçeden karşılanır (m. 22). Genel bütçeden karşılanan diğer gider kalemi de, Millî Eğitim Bakanlığı Ders Kitapları ve Eğitim Araçları Yönetmeliği uyarınca öğrencilere ücretsiz olarak dağıtılan ders kitaplarıdır(m. 24).

İl özel idare bütçesi: Bu bütçe, İlköğretim ve Eğitim Kanunu uyarınca genel bütçeden Milli Eğitim Bakanlığına aktarılan kaynakların il özel idarelerine dağıtılması buradan da il/ilçe Milli Eğitim Müdürlüklerine verilmesiyle oluşur (m. 77). Yani bu bütçe hem para, hem de Bakanlık tarafından illere gönderilen aynı yardımları içerir (m. 84). İl özel idare bütçesi ilköğretim okullarının elektrik, su, internet ve doğalgaz faturalarını karşılamakta, telefon faturaları, ikinci internet hattı ve mesaj servisine ait giderleri ise karşılamamaktadır. İlköğretim okullarına bu bütçe kapsamında temizlik ve kırtasiye malzemeleri, okul yöneticileri ve memur tarafından kullanılacak bilgisayarlar, fotokopi makinesi, yazıcı, sıra, masa, sandalye ve yazı tahtası gibi donatım ve sarf malzemeleri verilirken, dolap, perde, tebeşir, tahta kalemi, sınıf defteri, sınıf kitaplığı, yoklama kâğıdı, elbise askısı, bilgisayar, projektör, yansı perdesi, çöp kutusu gibi sınıflarda ihtiyaç duyulan diğer malzemeler verilmemektedir. İlköğretim ve Eğitim Kanunu'na göre, okulların personel giderleri dışındaki tüm diğer cari giderlerinin il özel idare bütçesinden karşılanması gerekmektedir (m. 78). Ancak uygulamada böyle olmamakta, il özel idare bütçesi okulların bazı cari ihtiyaçlarını karşılarken, bazılarını karşılamamaktadır. İlköğretim okullarına yapılan aynı yardımlar düzensiz aralıklarla verilmektedir ve bu yardımlar okulların ihtiyacını karşılamaktan çok uzaktır (Silman, 2005).

İlköğretimin okullarındaki bakım onarım ve yenileme gibi yatırım giderleri, il özel idare bütçesine,13.01.1984 tarih ve 173 sayılı "Onarım ve tadilat teklifleri" konulu 1984/10 sayılı genelge gereği İnşaat ve Emlak Grup Başkanlığı tarafında tahsis edilen ödenekle karşılanmaktadır. Ancak ilgili genelge uyarınca, her tür bakım onarım ve yenileme gideri bu kapsamda değerlendirilmez. Sadece okul ve çevre imkânları ile yapılamayacak büyüklükteki onarım ve tadilat işleri il özel idare bütçesinden karşılanır.

Genelgede, okulun bakım ve küçük onarımlarının, öncelikle okulun kendi imkânları ile çevreden sağlanan imkânlar, okul personeli ve öğrenciler tarafından yapılması istenmektedir.

İl özel idare bütçesi, mevcut durumda ilköğretim okulları için yeterince etkin bir biçimde kullanılamazken, son yıllarda durumu daha da kötüleştirecek bazı kanuni düzenlemeler gerçekleştirilmiştir. İl Özel İdare bütçesi, İlköğretim ve Eğitim Kanunu ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun ile ortaöğretim kurumlarının da arsa temini, binalarının yapım, bakım ve onarımı ile diğer ihtiyaçlarının karşılanması için kullanılmaya başlanmıştır (Ek madde 4).

Okul-Aile Birliği Bütçesi: OAB'ler, Milli Eğitim Bakanlığı Okul-Aile Birliği Yönetmeliğinde, okul ile aile arasında bütünleşmeyi gerçekleştirmek, veli ile okul arasında iletişimi ve iş birliğini sağlamak, eğitim ve öğretimi geliştirici faaliyetleri desteklemek, okulun ve maddi imkânlardan yoksun öğrencilerin eğitim ve öğretimle ilgili zorunlu ihtiyaçlarını karşılamak üzere okullar bünyesinde tüzel kişiliği haiz olmayan birlikler olarak tanımlanmaktadır(m. 5). Bu tanımdan, OAB'lerin elde edeceği gelirlerin okul bütçesinin bir parçası olduğu anlaşılmaktadır. Genel bütçe ve il özel idare bütçesinin, ilköğretim okullarının ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kaldığı göz önünde bulundurulduğunda, OAB bütçesinin ilköğretim okullarının ihtiyaçlarının yerine getirilmesinde oldukça önemli bir yere sahip olduğu ortaya çıkmaktadır. Araştırmada OAB bütçelerinin gelir kaynakları ve gider kalemleri detaylı bir biçimde incelenmiştir.

1. İlköğretim Okullarında Okul-Aile Birliği Bütçelerinin Gelirleri: Millî Eğitim Bakanlığı Okul-Aile Birliği Yönetmeliğinde OAB'nin gelirleri, ayni, nakdî, şartlı/şartsız bağış ve yardımlar, okulların bünyesindeki kantin ve benzeri yerlerin işlettilmesi, gerektiğinde işletilmesinden elde edilen gelirler, kamu kurum ve kuruluşları, özel hukuk tüzel kişilikleri ve gerçek kişilerin, örgün ve yaygın eğitim kurumları bünyesinde eğitim ve öğretimin yapıldığı saatler dışında gerçekleştirecekleri sosyal, kültürel, sportif, kurs, proje, sınav, toplantı, kampanya ve benzeri gelir getirici etkinliklerden sağlanan gelirlerle diğer gelirler olarak sıralanmaktadır (m. 15). Söz konusu gelir kaynakları, Türkiye'de Eğitimin Finansmanı ve Eğitim Harcamaları Bilgi Yönetim Sisteminde (TEFBİS) alt başlıklar halinde yer almaktadır. Aşağıda TEFBİS'te yer aldığı şekliyle, bir ilköğretim okulunun OAB bütçesini oluşturan gelir kalemleri görülmektedir.

- Bağışlar/Yardımlar
 - Aynî bağış
 - Nakdî bağış
 - Öğrenciye yapılan aynî bağış
 - Öğrenciye yapılan nakdî bağış
- İşletilebilir Alan Gelirleri
 - Okul bahçesindeki çay bahçesi geliri
 - Diğer işletilebilir alan gelirleri
 - Kafeterya işletme geliri
 - Otopark işletme geliri
 - Halı saha işletme geliri
 - Yüzme havuzu işletme geliri
 - Konferans/toplantı salonu işletme geliri
 - Fitness salonu işletme geliri
 - Kantin işletme geliri
 - Spor salonu işletme geliri
 - Çok amaçlı salon işletme geliri
- Kira Geliri
 - Kafeterya geliri
 - Fitness salonu kira geliri
 - Halı saha kira geliri
 - Konferans/toplantı salonu kira geliri
 - Kantin kira geliri
 - Otopark kira geliri
 - Spor salonu kira geliri
 - Çok amaçlı salon kira geliri
 - ATM kira geliri
 - Okul bahçesindeki çay bahçesi geliri
 - Diğer kira gelirleri
- Etkinlik Organizasyon Gelirleri
 - Etkinlik organizasyon gelirleri
 - Kurs/etüt ücretleri gelirleri
- Faiz Gelirleri

- Banka faizi gelirleri
- Aktarım Gelirleri
 - Aktarım gelirleri
- Diğer Gelirler
 - Açık Öğretim ortaokul/lise öğrenci kayıt ve dönem yenileme geliri
 - Sınav ücretleri gelirleri
 -

Bu listeye bakıldığında ilköğretim okullarının çok çeşitli gelir kaynaklarına sahip olduğu düşünülebilir. Ancak OAB'lerin en büyük gelir kaynağı velilerin yaptığı bağışlardır. Özdemir'in (2011) Ankara'daki ilköğretim kurumlarının OAB gelir ve gider kompozisyonlarını ortaya koyduğu çalışmasının bulgularına göre OAB gelirlerinin yaklaşık dörtte üçlük bölümü (%69,1) bağış gelirlerinden oluşmaktadır ve bağış gelirlerinin % 76,2'i de velilerin yaptığı bağışlardır. Bunu % 16,1 ile okul bünyesindeki kantin, açık alan, salon ve benzeri yerlerin işletilmesinden veya kiralanmasından gelen gelirler izlemektedir. Bu gelir kaleminde en büyük pay % 54,7 ile kantin gelirleridir.

Kermes ve şenlikler tek başına bu gelir kaleminin % 47,7'sini oluşturmaktadır. Üçüncü sırada da % 14,0 ile sosyal, kültürel, sportif, kurslar, proje, kampanya ve benzeri etkinlikler yer almaktadır. Diğer gelirlerin OAB bütçesi içerisindeki payı ise % 0,8'dir. Zoraloğlu, Şahin ve Fırat'ın (2005) İzmir'deki ve Altuntaş'ın (2005) Van'daki ilköğretim okullarını konu alan çalışmalarında da aynı gelir kalemleri, benzer sıralamalarla OAB'nin en büyük gelir kaynakları olarak verilmiştir.

2. İlköğretim Okullarında Okul Aile Birliği Bütçelerinin Giderleri: OAB'den karşılanacak giderler Okul Aile Birliği Yönetmeliğinde, taşınırlar/demirbaşlar/tüketim malzemeleri şeklinde genel olarak sınıflandırılmaktadır (m. 18). TEFBİS'te ise OAB bütçesinden karşılanan çok sayıda gider kalemi, alt gider kalemleriyle birlikte yer almaktadır. Söz konusu gider kalemleri aşağıda sıralanmıştır.

- Personel gider ve ödemeleri (güvenlik hizmetlerinde ve diğer yardımcı hizmetlerde dışarıdan hizmet alımı var ise)
- Kırtasiye ve büro malzemeleri alımı
 - Eğitim araçları alımı
 - Materyal basımı

- Yayın ve basım giderleri
- Basılı yayın ve matbu evrak alımları
- Enerji alımları
 - Isınma-yakacak giderleri
 - Ulaşım araçları yakıt giderleri
- Dayanıklı tüketim malzemeleri
 - Demirbaş alımı
 - Bilişim araçları alımı
 - Mutfak gereçleri alımı
 - Mefruşat giderleri
 - Sınıf donatım malzemeleri alımı
- Yiyecek ve içecek alımı
- Mal ve malzeme alımı
 - Temizlik malzemeleri alımı
 - Spor malzemeleri alımı
 - Etkinlik/organizasyon mal ve malzemeleri alımı
 - Ödül malzemeleri alımı
 - Müzik malzemeleri alımı
 - Laboratuvar malzemeleri alımı
 - Bahçe alanı malzemeleri alımı
 - Personel giyecek alımı
 - Bakım/onarım malzemeleri alımı
- Hizmet alımları
- Genel hizmetler
- Genel giderler
- Sabit giderler
 - İnternet faturası, elektrik faturası, su faturası, sabit telefon faturası
 - Bina sigortası giderleri
 - Tanıtım ve temsil ağırlama giderleri
 - Banka giderleri
- Bakım/onarım giderleri
 - Elektrik tesisatı onarım giderleri
 - Su tesisatı bakım/onarım giderleri

- Bilişim araçları bakım/onarım giderleri
- Araç bakım/onarım giderleri
- Mutfak gereçleri bakım/onarım giderleri
- Genel onarımlar
- Kalorifer tesisatı onarım giderleri
- Öğrenci hane halkı ve diğer yardımlar
 - Öğrenci kırtasiye yardımı
 - Yarışma proje giderleri
 - Öğrenci temel gıda yardımı
 - Nakdî yardım
 - Öğrenci giyim yardımı
 - Yemek yardımı
 - Diğer kurum ve kuruluşlara yardımlar
- Kurumlara yapılan aktarım ve ödenekler
 - Milli Eğitim Müdürlüklerine aktarım
 - Vergi ödemeleri
 - Diğer kurumlara aktarımlar
- Uluslararası fon giderleri
- Kurumlara yapılan aynî bağışlar

TEFBİS'te yer alan bu gider kalemleri incelendiğinde göze ilk çarpan unsur, gider kalemlerinin İlköğretim ve Eğitim Kanun gereği il özel idare bütçesi kullanılarak Milli Eğitim Müdürlüklerinin karşılaması gereken cari giderler ve yatırım donatım giderlerine ait olmasıdır. Bu gider kalemleri, tamamen özel finansman kaynaklarının bir araya gelmesiyle oluşan OAB bütçesine yüklenmiştir. Özdemir'e göre (2011), OAB bütçesinden karşılanan bu gider kalemlerinden en büyüğü %43,7 ile personel gider ve ödemeleridir. Bunun % 98,2'si de personel maaşları ve sigorta ödemeleri içindir. Bu personeller, okullarda en çok temizlik hizmeti vermektedir (Zoraloğlu, Şahin ve Fırat, 2005). İkinci sırada %16,8 pay ile bilişim teknolojiler, bunların sarf malzemeleri ve bakım/onarımına ait masraflar yer almaktadır. Bu kalem içerisindeki en büyük pay % 65,0 ile bilişim araçları alımıdır. Üçüncü sırada yer alan ve giderler içerisinde %14,9 oranında yer kaplayan bakım ve onarım masraflarında en çok kaynak aktarılan alan % 23,4 ile zemin ve duvar onarımıdır.

OAB bütçesinin büyük kısmının okulun cari giderlerinin karşılanmasında kullanılması, yönetmelik gereği maddi imkânlardan yoksun öğrencilerin eğitim ve öğretimle ilgili zorunlu ihtiyaçlarını karşılamakla da sorumlu olan OAB'lerin (m. 5), bu öğrencileri görmezden gelmesine neden olmaktadır. Yoksul öğrencilerin ihtiyaçları için ayrılan pay, OAB bütçesinde en düşük gider kalemini (%0,70) oluşturmaktadır (Özdemir, 2011). Bu durum yoksul öğrencilerin karşılaştıkları güçlükleri daha da artırmaktadır. Çünkü ihtiyaç sahibi öğrencileri, düzenli bir biçimde destekleyecek diğer kamu kaynaklı yardımlar hem çok az öğrenciyi kapsamakta, hem de günümüz şartlarında çok yetersiz kalmaktadır. Örneğin Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığının verdiği “Şartlı Eğitim Yardımı”, nüfusun en yoksul % 6,0'lık kesiminde yer alan ve maddi imkânsızlıklar nedeniyle çocuklarını okula gönderemeyen ailelere, çocuklarının okula devam etmeleri şartıyla yapılmaktadır. Yardımın miktarı 2014-2015 öğretim yılında ilköğretime devam eden erkek öğrenciler için aylık 35 TL, kız öğrenciler içinse 40 TL'dir (Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı, 2014).

OAB gelirlerinin bir ilköğretim okulunun en önemli gelir kaynağı haline geldiği mevcut kamu ilköğretim okulları finansman sistemi, okullar ve öğrenciler arasında eşitsizliklere yol açmaktadır. Giderek daha fazla özel finansmana bağımlı olmaya başlayan bu sistemde, eğitim ortamlarının fiziki şartları bir okuldaki velilerin sosyo-ekonomik gücüyle doğru orantılıdır. İlköğretim kademesinin tamamen parasız olmadığı, artık yasal metinlerde de karşımıza çıkmaktadır. İlköğretim ve Eğitim Kanunu ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun yedinci maddesi uyarınca da ilköğretimin parasız olduğuna dair ifade, Milli Eğitim Temel Kanunundan çıkartılmıştır. Buradan anlaşılan, ilköğretimin her vatandaş için zorunlu olduğu ama parasız olmadığıdır. Bu durumda Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı ile eğitimin üst kademelerinden itibaren başlatılan, eğitimde özel fon kullanımındaki artışın (Ünal, 1996, s. 345), zorunlu öğretimin ilköğretim kademesine kadar yaygınlaştırıldığını söylemek mümkündür.

Victoria Eyaletinde ve Türkiye’de Devlet Okullarındaki Stratejik Planlama ve Bütçe Yönetimi Uygulamalarının Karşılaştırılması

Bu başlık altında, Victoria eyaletinde ve Türkiye’de devlet okullarındaki stratejik planlama uygulamaları, okul bütçe yönetimi süreçleri ve bu ikisi arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Stratejik Planlama Uygulamalarının Karşılaştırılması

Victoria'da devlet okulları, yaklaşık yirmi yıldır stratejik planlar dahilinde faaliyet göstermektedir. Bu sebeple, stratejik plan ve bütçe planı hazırlama ve uygulama konusunda okulda ve eğitim müdürlüğünde kimlerin hangi rolleri üstleneceği net şekilde bellidir. Stratejik plan, bütçe planı ve personel planlaması birbiriyle iç içe, ilişkili konumdadır ve okul yönetiminin en önemli unsurlarıdır. Stratejik plan, okul yönetimiyle ilgili tüm alanlarla ilgili düzenleyici maddeler içerir ve okulda yapılacak tüm diğer planlama çalışmalarına kaynak teşkil eder (Department of Education and Early Childhood Development, 2010a).

Türkiye'de ise stratejik planlama çalışmaları devlet okulları için yenidir. Bu çalışmalar, okul yönetim süreçlerinden kopuk bir vaziyettedir. Stratejik plan kılavuzunda okullardan, Güçlü ve Zayıf Yönler Fırsatlar ve Tehditler analizi (GZFT) ve Politik Ekonomik Sosyal ve Teknolojik analizler (PEST) yaparak yakın geleceğini görmeleri istenmektedir. Ancak bir okulun işleyişini düzenleyecek her tür kararın merkezi olarak verildiği, okul yönetimlerinin sadece işletmen görevi gördüğü bir sistem içerisinde, ne yerel eğitim yöneticileri, ne de okul müdürleri bölgeye ve okula özgü kararlar alamamaktadır.

Okullarda yapılan stratejik planların, eğitim öğretim faaliyetleriyle olan ilişkisi de zayıftır. Stratejik plan kılavuzunda yer alan gelişim alanlarının çok azı eğitimin niteliğini artırmaya odaklanmaktadır. Bunlar da, her öğretim kademesi ve her bir sınıf için merkezi olarak belirlenmiş olan müfredat programlarının içeriğine bir müdahalede bulunmamakta, sadece müfredat dışı etkinlikler üzerinden öğrencileri destekleyebilmektedir.

Okul Bütçe Yönetimi Uygulamalarının Karşılaştırılması

Victoria eyaletinde 1980'lerin başında itibaren başlayan, başta bütçeleme konusu olmak üzere devlet okullarının kendi işleyişlerinde daha fazla söz sahibi olmaları gerektiği söylemleri, 1990'ların başında hızlı bir biçimde eyleme dönüştürülmüştür (Townsend, 1998, s. 95). Art arda gelen kanuni değişikliklerle okul müdürlerinin ve okul konseylerinin stratejik plan hazırlayarak, okul bütçelerini planlama ve kaynak dağılımı ile personel istihdamını bu çerçevede gerçekleştirme sorumluluğunu taşıdıkları,

okulların alacağı kamu finansmanının miktarının temelde öğrenci sayıları esas alınarak belirlendiği bugünkü sisteme, 1996 yılı itibariyle tamamen geçilmiştir (Department of Education and Early Childhood Development, 2013a, s. Executive Summary). Victoria eyaletindeki bu sistemde, az sayıda öğrenciye sahip ve özel finansman kullanma imkânı kısıtlı olan okullar, Federal Hükümet ve Eyalet Hükümetinden eğitim hizmetini sürdürmeye yetecek miktarda kamu finansmanı alamamaktadır. Bu okullar kaynak yetersizliğinden kapanabilmekte ya da başka okullarla birleştirilmekte, kapanan ve birleştirilen okulların öğrencileri başka okullara gitmek zorunda kalmaktadır. Okul yöneticileri, öğretmenler ve tüm diğer okul çalışanları da işlerini kaybedebilmektedir. (Marshall, 2006).

Öte yandan, Victoria eyaletinde devlet okullarının gelir kaynakları incelendiğinde, bu okulların hala % 97 oranında kamu kaynaklarıyla finanse edildiği ve bu finansman okulların her tür ihtiyacı için kullanılabilirdiği görülmektedir. Yoksul öğrenciler için eğitim sistemi içerisinde etkin biçimde işleyen bir sosyal yardım hizmeti mevcuttur. Okullar tesislerini, engelli öğrencilerin kullanımına uygun hale getirmek için tamamen kamu kaynaklarını kullanmaktadırlar.

Türkiye'deki kamuya bağlı ilköğretim okulları bütçelendirme faaliyetleri bakımından Victoria eyaletindeki devlet okulları ile karşılaştırıldığında, Türkiye'de çelişkiler yumağı içerisinde yaklaşık otuz yıl farkla aynı dönemlerden geçildiği görülmektedir. İlköğretim okullarının mali işleyişi göz önünde bulundurulduğunda, Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunundan başlayarak ve Eğitimde Stratejik Planlama "Okul/Kurumlar İçin" adlı kılavuzda devam eden "kaynakların etkin ve verimli biçimde kullanımı" vurgusunun, uygulamada bir karşılığı olmadığı anlaşılmaktadır.

Genel bütçe yalnızca personel giderlerini ve öğrenci ders kitaplarını karşılamakta, il özel idare bütçesi okulun bazı sabit giderlerini ödemekte ve okullara sınırlı miktarda aynî destek sağlamaktadır. Okulun cari giderleri için kullanılan OAB bütçesi de, çoğu zaman öğretim yılı sona ermeden sıfırlanmaktadır. Yani ortada etkin ve verimli biçimde kullanılabilecek bir kaynak yoktur. Ancak bu ve buna benzer ifadelerin satır araları, Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planından itibaren eğitim finansmanı alanında gerçekleştirilen değişiklikler göz önünde bulundurularak okunduğunda mesaj nettir; "Okullar kendi kaynaklarını yaratmalıdır." Okullardan, çevre analizleri yaparak kendi yerlerinde sanayi kuruluşları, ticaretle uğraşan kişiler ve sivil toplum kuruluşlarıyla

(STK) iletişime geçmeleri ve buralardan okula aynî ve nakdî kaynak sağlamaları beklenmektedir.

İlgili Araştırmalar

Alanyazında, Türkiye’de okul yönetiminde stratejik planlama uygulamaları üzerine yapılmış çok sayıda çalışma mevcuttur. Ancak bu çalışmalar, okul yöneticilerinin veya öğretmenlerin stratejik planlama ve uygulama süreçleri ile stratejik planlamanın okullarda uygulanabilirliğine ilişkin görüşleri ile sınırlıdır. Alanyazın taramasında ilköğretim okullarının finansmanına dair çeşitli çalışmalara da rastlanmıştır. Söz konusu araştırmalarda, ilköğretim okullarındaki finansal işleyiş ve bazı finansman modelleri üzerinde durulmuş, okul finansmanı ve stratejik plan arasındaki ilişkiler araştırılmamıştır.

Avustralya eğitim yönetimi alanyazınında ise, eğitimde stratejik planlama ve okul bütçe yönetimi ile ilgili sınırlı sayıda çalışmaya ulaşılabilmektedir. Victoria’da ve genel olarak Avustralya’da 1990’lı yılların başında hız kazanan eğitimde yerelleşme, mali özerkleşme ve stratejik yönetimi benimseme süreçlerine dair az sayıda çalışmanın bulunduğu, bunların da dar bir zaman aralığına sıkıştığı görülmektedir. Blackmore ve Thorpe (2003), Victoria’da neo-liberal hükümetlerin medyayı algı yönetimi için başarılı bir biçimde kullandıklarını ve bu sayede velilerin, öğretmenlerin, okul yöneticilerinin ve akademisyenleri eğitim alanındaki kayıplara karşı düşük seviyede tepki vermelerini sağladıklarını ifade etmiştir. Aşağıda Türkiye’de ve Avustralya’da yapılmış söz konusu araştırmalardan bazılarına değinilmiştir.

Stratejik Planlama İle İlgili Araştırmalar

Çetin (2012) çalışmasında, eğitim kurumlarında çalışan tüm personelin stratejik planlama ve yönetime bakış açısını araştırmıştır. Araştırma, tarama deseninde betimsel bir çalışmadır. Araştırmanın evrenini Denizli il merkezinde bulunan 100 ilköğretim okulu, 40 lise ve 10 özel eğitim kurumu olmak üzere toplam 150 eğitim kurumu oluşturmuştur. Çalışmada, 3584 yönetici ve öğretmen anket formu doldurmuştur. Araştırmanın sonuçlarına göre, stratejik planlama hakkında eğitim almış yöneticilerin bilinç düzeyleri eğitim almamış öğretmenlere göre daha yüksek ve stratejik planlama ile ilgili tutumları da daha olumludur. Stratejik yönetimde karşılaşılan sorunlar ise, geleneksel yönetim anlayışının hâkim olması, okul gelişim ve yönetim ekibinin etkin

olarak çalışmaması, yöneticilerin başarılı olan personeli onore etmemesi ve okullarda iş yükünün fazla olması şeklinde sıralanmıştır.

Ayrancı (2013), Kadıköy ilçesinde görev yapmakta olan okul yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama süreçlerine ilişkin görüşlerini incelemeyi amaçladığı çalışmasının örneklemini 2012-2013 eğitim-öğretim yılında Kadıköy ilçesinde görev yapan 149 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Tarama modelinde desenlenmiş bu çalışmada, okul yöneticilerinin stratejik planlama hakkında olumlu görüş içerisinde oldukları, stratejik planlamanın gerekli, faydalı ve kullanışlı olduğunu düşündükleri ortaya çıkmıştır. Ancak planların hazırlanmasında ve uygulanması bazı sorunlarla karşılaştıkları ve uzman ekip desteğine ihtiyaçları olduğu belirlenmiştir. Ayrıca yöneticiler öğretmenlerin stratejik planlama hakkında isteksiz olduğu düşüncesindedirler.

Bulut'un (2014) tarama modeli ile yaptığı çalışması, yöneticilerin okullarda stratejik planlamaya ilişkin algılarını ve okullardaki mevcut stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşlerini ve yöneticilerin okullarda stratejik planlamaya ilişkin algıları/inançları ile okullardaki mevcut stratejik planlama uygulamaları arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Çalışma, 2012-2013 eğitim-öğretim yılında Tekirdağ ilindeki merkez okullarında görev yapan toplam 65 okul/kurum yöneticisini kapsamıştır. Araştırmada, yöneticilerin stratejik planlama konusunda olumlu bir algıya sahip oldukları, buna karşın mevcut stratejik planlama uygulamalarının amacına uygun olarak yürütülmediğini düşündükleri; ayrıca yöneticilerin stratejik planlama algıları ile okullardaki mevcut stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşleri arasında zayıf bir ilişki olduğu görülmüştür.

Yolcu'nun (2014), Bartın ili ortaöğretim kurumları okul yöneticileri ile öğretmenlerinin stratejik planlama uygulamalarının okul gelişim süreçlerine sağladığı katkılarla ilgili düşüncelerini değerlendirdiği araştırması, tarama modelindedir. Araştırmanın örneklemini 23 ortaöğretim kurumunda görev yapan her okuldan 2 yönetici ve 8 öğretmendir. Araştırmada, eğitim kurumlarında stratejik planlama fikrinin genel olarak kabul gördüğü ancak, planın okullarda uygulanış biçiminden ve yöneticilerden kaynaklı tereddütler olduğu anlaşılmıştır.

Zincirli (2012), ilköğretim okullarındaki öğretmen ve okul yöneticilerinin stratejik planlamanın uygulanabilirliğine yönelik görüşlerini değerlendirmeyi amaçlayan, evrenini Elazığ ili il ve ilçe merkezlerindeki ilköğretim okullarında görevli toplam 3323 öğretmen ve 354 okul yöneticisinin oluşturduğu bir çalışma yapmıştır.

Tarama modelinde desenlenmiş bu çalışmaya göre öğretmen ve yöneticiler stratejik planlamanın okullarda uygulanmasının olumlu sonuçlar doğurabileceğini düşünmekte ancak bunun uygulanabilirliğine şüpheyile yaklaşmaktadırlar.

Kantos (2009) çalışmasında, stratejik planlamanın ilköğretim okullarında uygulanabilirliği konusunda yönetici ve öğretmen görüşlerini ortaya koymayı amaçlamıştır. Tarama modeli niteliğinde olan araştırmanın evrenini Ankara ili merkez ilçelerinde bulunan ilköğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenler oluşturmuştur. Çalışmanın sonuçlarına göre, stratejik planlama süreçleri konusunda yönetici ve öğretmenler daha fazla eğitime tabi tutulmalıdır.

Gould (1996) yaptığı deneysel çalışmada, eğitimde stratejik planlama çalışmalarında öğrenci sayısının daha doğru bir biçimde tahmin edilebilmesi için yeni bir akış modeli ortaya koymaktadır. Araştırmada, psikolojideki kültürel-tarihi ekol ve etkinlik teorileri esas alınmıştır.

Abolghasemi'nin (1997) betimsel çalışmasında, okullardaki yönetim modeli, planlama faaliyetleri, okul kültürü ve vizyonu arasındaki ilişki ve bu dört kavramın okul müdürünün kendi okul vizyonu algısına olan etkisi araştırılmıştır. Çalışma, Sdney şehrinin Doğu Metropol bölgesindeki 28 farklı lisede görev yapan toplam 293 okul müdürü ve öğretmen üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın bulgularına göre okul vizyonu ve okuldaki yönetim modeli, planlama faaliyetleri üzerinde oldukça etkilidir. Okul vizyonunu şekillendiren en temel unsur da okuldaki yerleşik kültürdür.

Okul Bütçe Yönetimi İle İlgili Araştırmalar

Newcombe (2001) öğretmenlerin, okul bütçe planının okul temelli finansman sistemi çerçevesinde hazırlanması sürecine katılım düzeylerini, gerçekteki katılım düzeyi ve okul müdürlerinin arzu ettiği katılım düzeyi üzerinden incelemeyi ve bu sürece katılım düzeyiyle okuldaki karar verme süreçleri arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Bu kavramsal çalışma, New South Wales eyaletindeki 141 farklı okuldan 231 öğretmen üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, öğretmenlerin okul bütçe planının okul temelli finansman sistemi çerçevesinde hazırlanması sürecine katılımını belirleyen en önemli faktör, öğretmenlerin okul müdürüne güven duyup duymamalarıdır. Öğretmenlerin, okul müdürü başta olmak üzere okul yönetiminin, finansal kararlar verilirken, gerekli noktalarda kendilerine söz

hakkı tanıyacaklarına inandıkları okullarda, öğretmenler kaynak dağılımı konusunda üst düzey sorumluluk almaktadırlar.

Taşar (2009), meta analiz ve nitel çalışma temelinde desenlediği araştırmasında, Türkiye’de eğitim finansmanı kullanım biçiminin değiştirilerek, talep kanalından kullanıma geçilmesi konusunda ilköğretim okulu müdürlerinin görüşlerini belirlemeyi amaçlamıştır. Çalışma, Adıyaman il merkezindeki ilköğretim okullarının müdürlerini kapsamıştır. Bulgular eğitim için ayrılan finansmanın, talep kanalından kullanımı konusunda dünyadaki uygulamaların olumlu sonuçlar verdiği ve okul müdürlerinin uygulama örneklerinin Türkiye’de de olumlu sonuçlar vereceğine inandıklarını göstermektedir.

Koç (2012), araştırmasında ilköğretimin kurumlarının finansmanında okul aile birliği modelinin incelenmesini amaçlamıştır. Bu nitel çalışmada, 2011-2012 eğitim ve öğretim yılında Nevşehir İli Merkez ilçesinde bulunan kamuya bağlı okulların müdürleri, öğretmenleri, okul aile birliği başkanları ve velilerle görüşülmüştür. Araştırmada, Milli Eğitim Bakanlığı tarafından okul aile birliği gelir kaynaklarının kayıt altına alınmasında sağlıklı bir sistemin oluşturulamadığı ve öğretmenlerin okul yönetimleri tarafından okul aile birliği adına para toplamaya zorlandığı bulgularına ulaşılmıştır.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, verilerin hangi kaynaklardan, nasıl toplandığı ve analiz edildiği açıklanmıştır.

Araştırma Yaklaşımı

Çalışmanın yöntemi nitel araştırma yöntemlerinden doküman incelemesidir. Doküman incelemesi yöntemi, araştırılması hedeflenen olgu veya olgulara dair bilgi içeren yazılı materyallerin analizini kapsar (Yıldırım ve Şimşek, 2011 s. 187).

Araştırmada, genel amaç ve alt amaçlar çerçevesinde iki aşamadan oluşan bir çalışma yapılmıştır. İlk önce, araştırmada tartışılacak TKY, stratejik planlama ve okul bütçe yönetimi kavramları, ilgili alanyazın ve güncel eğitim finansmanı politikaları üzerinden tanımlanmış ve birbirleriyle ilişkilendirilmiştir.

Ardından araştırmada, genelden özele doğru giden bir karşılaştırma yapılmıştır. Öncelikle kavramsal çerçeve bölümünde Avustralya ve Victoria, stratejik planlama uygulamaları ve eğitim finansman politikaları bakımından Türkiye ile karşılaştırılmıştır. Daha sonra da, araştırmanın alt amaçlarında verilen soruları cevaplamak amacıyla Çiçek İlkokulu ile Güneş İlköğretim Okulu stratejik planlama çalışmaları, okul bütçeleri, gelir kaynakları ve gider kalemleri açılarından karşılaştırılmıştır. İki düzeyde yapılan bu karşılaştırmalı analizler sonucu ulaşılan bulgular, tartışma bölümünde alanyazın ışığında tartışılmış ve çalışmanın son bölümünde getirilen önerilere zemin hazırlamıştır.

Analize Konu Olan Okullar

Araştırmada analize konu olan okullar, Güneş İlköğretim Okulu (Tokat) ve Çiçek İlkokulu'dur (Melbourne). Okulların gerçek isimleri verilmemiş, bunun yerine takma adlar kullanılmıştır. Güneş İlköğretim Okulu, sponsorlar aracılığıyla okul tesisinde pek çok iyileştirme ve yenileme çalışması yaptırmıştır. Okul finansmanında başvurduğu bu yöntemle, stratejik yönetim ve planlama çalışmalarının nasıl ilişkilendirildiği araştırılmaya değer bulunmuştur. Okul, farklı sosyo-ekonomik kökene

sahip öğrencilerden oluşmaktadır ve bunun okulun finansal işleyişine etkisi olabileceği düşünülerek araştırmada bu okul tercih edilmiştir.

Çiçek İlkokulu Avustralya'nın Victoria eyaletinde, Melbourne kentinde faaliyet göstermektedir. 1992 yılında hizmete açılan okulda, araştırmanın ele aldığı dönem olan 2013 yılında hazırlıktan altıncı sınıfa toplam 616 öğrenci öğrenim görmüştür.

Avustralya'daki eğitim finansmanı, ülkenin federal yönetim yapısı dolayısıyla kendine özgüdür. Hem federal hükümet hem de eyalet/bölge hükümetleri, kendi belirledikleri esaslara göre eğitim finansmanını gerçekleştirirler. Çiçek İlkokulu'nun bulunduğu Victoria eyaletinde de, devlet okulları uzun yıllardır stratejik planlar doğrultusunda yönetilmektedir. Bu yönleriyle Çiçek İlkokulu, Victoria eyaleti ve Avustralya, eğitim finansmanı ve eğitim planlaması yönlerinden incelemeye değer bulunmuştur.

Veri Toplama Süreci

Araştırmanın verilerinin elde edildiği yazılı belgeleri, kavramsal çerçevede kullanılan belgeler ve Çiçek İlkokulu ile Güneş İlköğretim Okulu'na ait belgeler şeklinde iki grupta toplamak mümkündür. Kavramsal çerçevede, TKY anlayışı ve stratejik planlamanın Batılı ülkeler ve Türkiye'de kamu planlaması ve eğitim planlaması alanlarına girişi, bu yönetim ve planlama anlayışlarının söz konusu ülkelerdeki eğitim finansmanı politikalarına etkisi ve Avustralya, Victoria ve Türkiye'de ilköğretim kademesi özelindeki mevcut eğitim finansmanı işleyişi ele alınmıştır. Bu bölümde kullanılan belgeler, OECD, Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK), Avustralya İstatistik Bürosu (Australian Bureau of Statistics) ve Milli Eğitim Bakanlığı Örgün Eğitim İstatistikleri, stratejik planlamanın kamu alanında kullanılmasıyla ilgili ulusal ve uluslararası yasal metinler ile Milli Eğitim Bakanlığı ve yabancı eğitim bakanlıklarının stratejik planlama ve okul bütçe yönetimi kılavuzlarıdır. Ayrıca TKY, stratejik planlama ve okul bütçe yönetimine dair yerli ve yabancı alanyazında yer alan kitap, tez ve makaleler de bu belgeler arasında sayılabilir.

İkinci grup belgeler ise, Çiçek İlkokulu ile Güneş İlköğretim Okulu'nun stratejik planlama ve okul bütçe yönetimi süreçlerine dair belgelerdir. Bu belgelerde iki grupta ele alınabilir. İlki, Çiçek İlkokulu ve Güneş İlköğretim Okulu'nun stratejik planlama süreçlerine dair belgeler olan stratejik plan, eylem planı ve değerlendirme raporlarıdır.

Okulların adlarının açığa çıkmaması için, söz konusu belgeler araştırmanın eklerinde gösterilmemiş ve bu belgelere ait internet adresleri verilmemiştir.

İkinci tür belgeler ise, her iki okulun bütçe yönetimi süreçlerini, bütçelerini oluşturan kaynaklarını ve gelir gider miktarlarını incelerken kullanılan bütçe planları, maaş/ek ders listeleri, faturalar diğer gelir gider dokümanları, mali/idari rapor belgeleri vb. belgelerdir.

Her iki okuldan elde edilen dokümanlar asıl (birincil) kaynaklardır. Çiçek İlkokulu'na ait dokümanlar, Avustralya'da tüm eyaletlerde bir öğretim yılı ile bir takvim yılı yaklaşık olarak denk geldiği için, Ocak 2013 ile Aralık 2013 arasındaki döneme aittir. Türkiye'de ise bütçe yılı ile öğretim yılı birbiri ile uyumlu değildir. Bu sebeple, bir öğretim yılı bütçe açısından incelenirken, öğretim yılının ikinci yılı ile aynı bütçe yılının birbiri ile eşleştirilmesi yoluna gidilir. Burada esas alınan, öğretim yılı içerisindeki ayların, öğretim yılını oluşturan iki takvim yılı arasındaki dağılımıdır. Öğretim yılının ilk yarısında Eylül, Ekim, Kasım ve Aralık olmak üzere dört ay bulunmasına karşın ikinci yarısında Ocak, Şubat, Mart, Nisan, Mayıs ve Haziran olmak üzere okulların açık olduğu altı ay bulunmaktadır. Bu çerçevede, bir takvim yılında eğitime ayrılmış cari bütçenin, örneğin 2013 yılı bütçesinin çoğunluğu, 2012-2013 öğretim yılı için kullanılmış olmaktadır. Sonuç olarak Güneş İlköğretim Okulu'nun 2013 bütçesi de, Temmuz 2012 ile Haziran 2013 (2012-2013 Eğitim-Öğretim Yılı) arasındaki gelir ve giderleri gösteren dokümanlar üzerinden incelenmiştir. Çiçek İlkokulu'na ait gelir ve giderlerle ilgili belgelerdeki rakamlar, Avustralya Doları (AUD), Güneş İlköğretim Okulu'na ait belgelerdeki rakamlar ise Türk Lirası (TL) cinsindedir. Araştırmanın bulgular bölümünde, iki okula ait verileri karşılaştırılabilir hale getirmek için Güneş İlköğretim Okulu'na ait belgelerdeki sayılar AUD'ye dönüştürülmüştür.

Araştırmada, bu belgelerden elde edilen verileri çeşitlendirmek ve araştırmanın geçerliliğini güçlendirmek için Çiçek İlkokulu ve Güneş İlköğretim Okulu müdürlerinin, stratejik planlama ve okul bütçe yönetimi süreçleriyle ilgili görüş ve deneyimlerine de yer verilmiştir. Araştırmacı tarafından edebiyat taramasına dayalı olarak geliştirilmiş görüşme formu kullanılarak görüşme ve yazışma yöntemleriyle veri toplanmıştır. Görüşme formunda yer alan sorular, uzman görüşü için eğitim yönetimi alanında çalışan Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Fakültesi öğretim üyelerinden Yrd. Doç. Dr. Gülay Aslan ve Yrd. Doç. Dr. Uğur Akın'a gönderilmiş, alınan dönüt çerçevesinde sorulara son hali verilmiştir.

Güneş İlköğretim Okulu'na 06.05.2014 ile 30.05.2014 tarihleri arasında on kez gidilmiş, okul müdürüne görüşme formunda yer alan sorular yöneltilmiş (EK-11) ve okulun stratejik planlama uygulamaları ve bütçe yönetimiyle ilgili dokümanlar temin edilmiştir. Görüşmeler okul müdürünün izni ile dijital ses kayıt cihazı ile kaydedilmiştir.

Çiçek İlkokulu'nda yerinde inceleme yapabilmek amacıyla, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Birimine ödenek başvurusunda bulunulmuş ancak birimin politikaları nedeniyle bu başvuruya onay verilmemiştir. Bu sebeple Çiçek İlkokulu okul müdürü ile elektronik posta üzerinden mektupla görüşme sağlanmıştır ancak bazı sorulara cevap alınamamıştır. Form okul müdürüne 14.07.2014 tarihinde gönderilmiştir. Okul müdürü, formu dijital ortamda doldurarak, 28.07.2014 tarihinde elektronik posta üzerinden araştırmacıya geri gönderilmiştir. Araştırmacı, araştırma boyunca çeşitli zamanlarda elektronik posta yoluyla okul müdürüne toplam on dört soru daha sormuştur. Okulun stratejik planlama süreçleri ve finansmanına dair belgeler, okul müdürü tarafından dijital formatta internet üzerinden araştırmacıya gönderilmiştir. Ancak okul müdürünün programının yoğunluğundan ve istenilen belgelerin bazılarının basılı halde olmasından dolayı belgelerin tümüne ulaşamamıştır. Bu boşluk, eldeki belgeler ve alanyazın taraması yoluyla kapatılmaya çalışılmıştır.

Verilerin Çözümlemesi

Araştırmanın verileri temel olarak, kamu sektöründe ve eğitim alanında stratejik planlama, eğitim finansmanı ve okul bütçe yönetimine dair Türkiye ve Victoria eyaletindeki yasal metinler ve Çiçek İlkokulu ile Güneş İlköğretim Okulu'na ait stratejik planlama çalışmaları belgeleri ve okulların gelir ve giderlerini gösterir belgeler üzerinden çözümlenmiştir. Araştırmada temel olarak bu belgeler doküman incelemesi yöntemiyle analiz edilirken, görüşme soruları ile toplanan Çiçek İlkokulu ve Güneş İlköğretim Okulu'nun müdürlerinin görüşleri de, belgelerden elde edilen verileri güçlendirmek ve yasal zemin ile sahadaki uygulamaları karşılaştırabilmek amacıyla kullanılmıştır. Okul müdürlerinin görüşleri, genel olarak bulgular bölümünde açıklamalar şeklinde sunulmuş, belirli yerlerde de doğrudan alıntılara yer verilmiştir. Araştırmanın alt problemlerindeki sorulara dair elde edilen verilerin çözümlenmesinde, genel itibarıyla şu üç alt basamak takip edilmiştir:

1. Betimleme: Bu aşamada, belgelerden elde edilen bilgiler okul müdürlerinin ifadeleriyle desteklenerek, araştırmanın alt amaçlarına ilişkin her iki okuldaki durum önce kendi içerisinde, ardından birbiriyle karşılaştırılarak ortaya konulmuştur.
2. Analiz: Betimleme aşamasında ortaya konulan veriler arasındaki ilişkiler, Çiçek İlkokulu ve Güneş İlköğretim Okulu'nun stratejik planlama ve okul bütçe yönetim süreçleri arasındaki benzerlik ve farklılıklar, bu farklılıkların muhtemel sebepleri ve bu farklı uygulamaların okul içerisindeki bazı sonuçları açıklanmaya ve gösterilmeye çalışılmıştır.
3. Yorumlama: Bu aşamada, betimleme ve analiz aşamaları sonucunda elde edilen bulguların ne anlama geldiği tartışılmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR

Bu bölümde Çiçek İlkokulu ve Güneş İlköğretim Okulu'nun stratejik planlama ve bütçe yönetimi uygulamalarına ilişkin olarak görüşme ve belgeler yoluyla toplanmış olan verilerden elde edilen bulgular sunulmuştur.

Çiçek İlkokulu ve Güneş İlköğretim Okulu'nda Stratejik Planlama Süreçleri ve Karşılaştırması

Bu başlık altında, önce Çiçek İlkokulu ve Güneş İlköğretim Okulu'nda stratejik planlama süreçleri ayrı ayrı ele alınacak, ardından birbiri ile karşılaştırılmıştır.

Çiçek İlkokulu'nun Stratejik Planlama Süreçleri

Bu çalışmaya konu olan 2011-2014 yıllarına ait stratejik plan, 2004 yılından beri stratejik planlar doğrultusunda faaliyet gösteren okulun hazırladığı üçüncü plandır. Okulda 2004'ten önce, Okul Tüzüğü ve School Compact (Okul Sözleşmesi) adları altında planlar yapılmıştır. Okul müdürü, bu planların da stratejik planda olduğu gibi TKY anlayışı içerisinde oluşturulduğunu ifade etmiştir. Okul müdürü, stratejik planın okul yönetiminde son derece önemli bir yer tuttuğunu düşünmektedir: *“Stratejik plan, bizim için dört yıllık yol haritasıdır. Yıllık eylem planlarını da biçimlendirir ve okul bütçesinin nasıl kullanılacağını belirleyen temel unsurdur.”*(Çiçek İlkokulu okul müdürü, 28.08.2014 tarihli yazışma). Okul müdürü, ÖKAP ve okul bütçesinin diğer bileşenleri oluşturulurken, bir önceki yılın ÖKAP'ı ve bütçe analizleri ile birlikte yine stratejik planın ve yıllık eylem planının değerlendirildiği raporların esas alındığını eklemiştir. Okul müdürü, planı hazırlayacak ekip üyelerini seçme yetkisinin kendisinde ve Okul Konseyi Başkanında olduğunu, 2011-2014 Stratejik Planının kendisi, müdür yardımcıları, zümre başkanlarından oluşan Okul Liderlik Ekibi (School Leadership Team) ve Okul Konseyi tarafından hazırladığını söylemiştir. Ancak planın hazırlanmasında, bahsi geçen kişi ve birimler birinci derecede sorumluluk taşısalar da, planın okuldaki tüm öğretmenlerin fikirleri doğrultusunda şekillendirildiğini ifade

etmiştir: “Planlarımız, mümkün olduğu kadar herkesin ihtiyaç, beklenti ve hayal gücü doğrultusunda şekillenir.” (Çiçek İlkokulu müdürü, 28.08.2014 tarihli yazışma).

Çiçek İlkokulu’nun Okul Konseyi, müfredat geliştirmeden sorumlu Eğitim Komisyonu (Education Sub Committee), okula gelir sağlayacak faaliyetler düzenlemek ve okul-veli ilişkilerinden sorumlu Dost Veliler Kulübü, tüm öğrencileri, öğretmenleri ve velileri desteklemekten sorumlu Okul Merkezi (The Community Hub) ve Mali Komisyon’dan (Resources Sub Committee) oluşmaktadır. Bu birimler de okulun stratejik planının hazırlanmasına katkı sunmuşlardır. Planın hazırlanmasında okul dışından da destek sağlanmış, Kuzey Bölgesi Eğitim Müdürlüğünde (Northern Regional Office) görevli, Bölge Danışmanı (Regional Advisor) adı verilen, okul müdürlüğü deneyimine sahip bir planlama uzmanından çeşitli tavsiyeler alınmıştır.

Okul, stratejik planını hazırlarken çeşitli yazılı kaynaklara da başvurmuştur. Kuzey Eğitim Müdürlüğü tarafından hazırlanan “Powerful Learning Strategies” ve “Curiosity Booklet” adlı kılavuz kitaplar ile “Powerful Learning: A strategy for systemic educational improvement” adlı kitap (Hopkins, Craig, Munro, 2011), okulun amaç, hedef ve faaliyetleri belirlenirken başvurdukları başlıca kaynaklar olmuştur.

Çiçek İlkokulu’nun 2011-2014 stratejik planı, Eyalet Eğitim Bakanlığının hazırladığı şablon kullanılarak hazırlanmıştır. Planın birinci bölümü, okulun vizyonu, misyonu ve kısa bir çevre analizinden oluşan okul profilidir. Temalar, amaçlar, hedefler ve temel gelişim stratejilerini içeren stratejik niyet bölümü planın ikinci bölümüdür. Bu bölümde Eyalet Eğitim Bakanlığının zorunlu olarak ele alınmasını istediği eğitim öğretim, eğitime hazır bulunuşluk ve eğitimde sürdürülebilirlik temaları dışında bir tema yer almamaktadır. Her tema altında bir adet olmak üzere toplam üç amaç verilmiş, bu üç amaç için de toplam sekiz hedef yazılmıştır. Her hedef, bir adet temel gelişim stratejisi ile somutlaştırılmıştır.

Planın üçüncü ve son bölümü olan hedef durum bölümünde, temel gelişim stratejileri, planın kapsadığı her bir yıl için ayrı olmak üzere, faaliyetler ve performans göstergeleri ile eşleştirilmiştir. Planda faaliyetlerin maliyetleri verilmemiştir çünkü maliyetlendirmenin yapıldığı yer, stratejik planın çizdiği çerçevede doğrultusunda oluşturulan bütçe planıdır. Aşağıda Çiçek İlkokulu’nun stratejik planlama çalışmalarında, stratejik planlama, maliyetlendirme ve hesap verme süreçleri arasındaki ilişkiyi somutlaştırmak amacıyla, okulun 2011-2014 stratejik planı, 2013 Eylem Planı, 2013 Yılı ÖKAP Bütçe Dökümü (EK-1), 2013 Yılı Bütçe Yönetim Raporu (EK-2) ve

2013 Yılı İdari ve Mali Performans Raporu incelenerek oluşturulan bir örnek verilmiştir (Tablo 8).

Tablo 8. Çiçek İlkokulu 2011-2014 Stratejik Planı ve 2013 Yılı Bütçesi Arasındaki İlişkiye Dair Bir Örnek

Amaç (4 yıllık)	Hedefler (4 Yıllık)	2013 Yılı Hedefi	Temel Gelişim Stratejileri	2013 yılı Faaliyet ve Etkinlikler	2013 yılı Performans Göstergeleri	Maliyet (*)	Kaynak	Değerlendirme
Tüm Çiçek İlkokulu öğrencilerinin yeterli düzeyde okuma yazma becerisine ve sayısal becerilere sahip olması	2012’de 5. Sınıf öğrencilerinin %85,0’nın okuma yazma becerilerinde ulusal değerlendirme ölçütlerinde 6 ile 8. basamak arasında yer almaları	2012’de 5. Sınıf öğrencilerinin % 65,0’nın okuma yazma becerilerinde ulusal değerlendirme ölçütlerinde 5 ile 8. basamak arasında yer almaları	Okul genelinde tutarlı ve sürekli bir okuma-yazma ve sayısal beceriler öğretimi yaklaşımı geliştirme	Matematik Dersi Zümre başkanı “Matematik Koçu” görevini yürütecek, “Sayısal Becerileri Geliştirme Programı” yürütecektir. Sınıf öğretmenleri zümre başkanı, öğretmenlerin derslerini e5 modelinde planlamalarını ve anlatmalarını sağlayacaktır.	Planlama ve uygulama çalışmalarının belgelendirilmesi, Sınıf ziyaretleri, program liderleri ve zümre öğretmenleri toplantıları	11.450 AUD	Smarter Schools Ulusal Ortaklık Projesi; Improving Literacy and Numeracy kapsamında okula sağlanan finansman	2013 Yılı Mali ve İdari Performans Raporundaki Sonuç; Okuma Becerileri, Victoria ortalaması ile aynı seviyede. Sayısal Beceriler, Victoria ortalamasından düşük seviyede.

Kaynak: Çiçek İlkokulu 2011-2014 Stratejik Planı. Çiçek İlkokulu 2013 Yılı Eylem Planı. Çiçek İlkokulu 2013 Yılı ÖKAP Bütçe Dökümü (2013 Student Resource Package Budget Details, (EK-1). Çiçek İlkokulu 2013 Yılı Bütçe Yönetim Raporu (2013 School Budget Management, (EK-2). Çiçek İlkokulu 2013 Yılı idari ve Mali Performans Raporu.

(*) Öğretmen maaşları dışındaki, kaynak kitap/dergiler, sarf malzemeleri, öğrenci ve öğretmenler için eğitim materyallerine ait maliyetler.

Program liderleri (Bu amaç için İngilizce ve Matematik dersi zümre başkanları), 2011-2014 yıllarını kapsayan stratejik planda “eğitim öğretim teması” altında öğrencilerin Matematik ve İngilizce yeterlilikleri ile ilgili bir amaç belirlemiş, bu doğrultuda yıllık hedefler ve temel gelişim stratejileri oluşturmuştur. Hedefleri gerçekleştirmek için faaliyet ve etkinlikler planlanmasının ardından, Mali Komisyon faaliyetlerin maliyetlerini hesaplamış ve bunları karşılamada kullanılacak kaynakları belirlemiştir. Planlama çalışmaları tamamlandığında, okul müdürü ve Okul Konseyinin stratejik planı onaylamasıyla birlikte faaliyet ve etkinlikler gerçekleştirilmiş ve yıllık performans göstergelerini oluşturacak biçimde somut çıktılarla belgelendirilmiştir. 2013 Yılı Mali ve İdari Performans Raporu ve Öz Değerlendirme Raporu ile de, stratejik planda belirtilen amaç ve hedeflere ne kadar yaklaşılabilirdiği ortaya konulmuştur. Okul müdürü, 2013 yılı eylem planının uygulanmasında karşılaşılan güçlüklerin ve tespit edilen eksikliklerin 2013 Öz Değerlendirme Raporuna yansıtıldığını ve 2014 yılı uygulama planının bu rapor doğrultusunda şekillendirildiğini belirtmiştir.

Güneş İlköğretim Okulu’nun Stratejik Planlama Süreçleri

Güneş İlköğretim Okulu ilk stratejik planını 2010 yılında hazırlamıştır. Plan, 2011-2014 yıllarını kapsamaktadır. Bu yılları ayrı ayrı ele alan eylem planları hazırlanmamıştır. Plan, Devlet Planlama Teşkilatı Stratejik Plan Hazırlama Kılavuzuna dayanılarak Milli Eğitim Bakanlığı tarafından hazırlanan Eğitimde Stratejik Planlama “Okul/Kurumlar İçin” adlı kılavuzdaki şablon kullanılarak hazırlanmıştır. Planda, kılavuzda verilmiş eğitime erişim, kurumsal kapasite (insan kaynakları ve mali kaynaklar), sosyal kültürel ve sportif çalışmalar, öğretim süreçlerinin niteliği ve rehberlik ve yönlendirme çalışmaları başlıklı temalar, bu beş tema altında on dokuz adet stratejik amaç, otuz adet stratejik hedef ve seksen bir adet faaliyet ve proje yer almaktadır. Okul müdürü, tema ve amaç/hedeflerin, yaptıkları çevre analizi ve GZFT analizleri sonucunda ortaya çıktığını ifade etmiştir. Bu faaliyet/projelerin tahmini maliyetleri planda verilmiş ancak bunların hangi kaynaktan karşılanacağına değinilmemiştir. Aşağıda okulun stratejik planında amaçlarla bunları gerçekleştirmek için kullanılacak kaynakların nasıl ilişkilendirildiğini örneklendirmek için, okulun stratejik planı incelenerek oluşturulmuş bir tablo verilmiştir (Tablo 9).

Tablo 9. Güneş İlköğretim Okulu 2011-2014 Stratejik Planı Hedef –Maliyet Tablosundan Kesit

Tema	Stratejik Amaç	Stratejik Hedef	Faaliyet/Proje	Maliyet	Kaynak	Değerlendirme
Eğitime Erişim	Derslik başına düşen öğrenci sayılarını çağdaş standartlara uygun hale getirmek	Derslik başına düşen öğrenci sayılarını plan dönemi sonuna kadar en fazla 30'a indirmek	Derslik İnşası Projesi	327.000 TL	Belirtilmemiş	Belirtilmemiş

Kaynak: Güneş İlköğretim Okulu 2011-2014 Stratejik Planı

Tablo 9’da, eğitime erişim teması altında bir stratejik amaç, hedef ve proje verilmiştir. Hedefe ulaşmak için gerçekleştirilmesi planlanan maliyeti 327.000,00 TL’dir. Planda bu giderin hangi kaynaktan karşılanacağına değinilmemiştir (Tablo 9). Okul müdürü, hayata geçirebildikleri faaliyet/projelerin büyük çoğunluğunun maliyetini sponsorlar, kalanını da Tokat Belediyesi kanalıyla karşıladıklarını ifade etmiştir. Bu süreçte, il özel idare bütçesinden de yararlandıklarını ifade eden okul müdürü, stratejik planda yer alan amaçları gerçekleştirmek için OAB bütçesini hiç kullanmadıklarını, bu bütçenin okulun sabit giderleri için dahi yeterli olmadığını vurgulamıştır: “*OAB bütçesi okula bile yetmiyor ki biz onu stratejik plana kullanalım!*” (Güneş İlköğretim Okulu müdürü, 21.05.2014 tarihli görüşme). Okulun stratejik planının OAB bütçesi ve genel bütçeyle bir bağlantısı olmamış, il özel idare bütçesinden de sınırlı miktarda yararlanılmıştır. Planın gerçekleştirilebilmesi için sponsorlar vasıtasıyla özel finansman kaynağı yaratılmıştır.

Okul müdürü, gerçekleştirilen ve gerçekleştirilemeyen amaçları değerlendirmek üzere belirli aralıklarla okul bünyesinde toplantılar düzenlediklerini belirtmiştir. Ancak 2013 yılına ait resmi bir değerlendirme raporu bulunmamaktadır. Ayrıca 2012-2013 öğretim yılı veya 2013 yılı sonunda İl Milli Müdürlüğü tarafından böyle bir rapor hazırlanması konusunda bir talep geldiğine dair herhangi bir bilgi ve belgeye ulaşılamamıştır.

Okul müdürü, planı hazırlarken Tokat Milli Eğitim Müdürlüğü'nün ve çeşitli illerde faaliyet gösteren özel okulların stratejik planlarını incelediklerini belirtmiştir. Bunun dışında, Milli Eğitim Müdürlüğü'nün Ar-Ge Biriminin düzenlediği seminerlere katıldıklarını ve (isim vermeden) bazı kitaplardan faydalandıklarını söylemiştir. İlk kez stratejik plan hazırladıkları için, deneyimsiz olduklarını ancak bunu da il çapında düzenlenen stratejik plan hazırlama seminerleriyle yetinmeyip Tokat Milli Eğitim Müdürlüğü'nün Ar-Ge Birimi görevlileriyle yüz yüze görüşerek aştıklarını belirtmiştir: *“Biz baktık o toplantılar yapılmış olmak için, yani bir şey kazandırmayacak. Öğretmen arkadaşlarımı Ar-Ge'dekilerle bire bir görüşürdüm.”* (Güneş İlköğretim Okulu müdürü, 12.05.2014 tarihli görüşme).

Planda, stratejik plan hazırlama ekibinde beş öğretmen, hizmetliler, OAB Başkanı ve kurul üyeleri, veli temsilcileri, mahalle muhtarı, Gaziosmanpaşa Üniversitesi'nden bir öğretim görevlisi ve Tokat'ta faaliyet gösteren bir lisenin müdürünün yer aldığı yazılıdır ve Okul müdürü bu kişilerin pek çoğunun katılımıyla çeşitli toplantılar düzenleyerek, bilgi paylaşımında bulduklarını belirtmiştir. Ancak Okul Müdürü ile yapılan görüşmelerden, planın hazırlanmasında yalnızca dört öğretmen ve Okul Müdürünün görev üstlendiği anlaşılmaktadır. Okul Müdürü bu ekibin doğal üyelerinin, okul rehber öğretmeni, kendisi ve müdür yardımcıları olduğunu, diğer dört öğretmene de kendisinin teklif götürdüğünü belirtmiştir: *“Bu ekibi oluştururken, okul içerisinde ders dışı görevlerde etkin rol alan ve teklifimizi geri çevirmeyeceğini bildiğimiz öğretmenlere yöneldik.”* Okul müdürü, kimseyi bu ekibe isteği dışında dahil etmediğini vurgulamıştır. *“Ben böyle şeylerde seçim yaparken nokta atışı yaparım. Okulun işine koşan, başarılı arkadaşlara teklif götürdüm. Olumsuz cevap verecek arkadaşları bilirim ve hiç onlara gitmem.”* (Güneş İlköğretim Okulu müdürü, 21.05.2014 tarihli görüşme).

Okul Müdürü, okul yönetiminde ve geleceğe yönelik hedeflerin belirlenmesinde esas alınan unsurların neler olduğunu açıklarken okulun stratejik planından hiç bahsetmemiştir: *“Kısa vadedeki planları öğretmenler kurulu toplantısı ile hallediyoruz ve yürütme kurulu toplantıları ile karar veriyoruz. Diğerlerinde de zaten yasa ve yönetmeliklere uygun hareket ediyoruz.”* (Güneş İlköğretim Okulu müdürü, 06.05.2014 tarihli görüşme). Okul Müdürü, yılsonunda düzenlenen kurul toplantısında da ilgili yılın öğrenci başarısını ve öğrencilerin sosyal-sportif etkinliklerini değerlendirdiklerini söylemiştir. Okul Müdürü bu kıyaslamaların hangi kıstaslara göre yapıldığını anlatırken

de stratejik plandan bahsetmemiş, bu konuda esas aldıkları ölçütlerin okulun ilgili alanda bir önceki yıl ki durumu ile Tokat ve Türkiye ortalamaları olduğunu belirtmiştir.

Çiçek İlkokulu'nun ve Güneş İlköğretim Okulu'nun Stratejik Planlama Süreçlerinin Karşılaştırılması

Victoria eyaletinde TKY ve stratejik yönetim anlayışının eğitim yönetiminde kullanılmasının yaklaşık çeyrek asırlık bir geçmişi vardır. Bu anlayışla birlikte kademeli olarak PPBDS benimsenmiş, bir okula kamu kaynağı sağlanması, okulun stratejik planına uygun bir biçimde etkili bir kaynak dağılımı planlayarak faaliyet göstermesi ve belirli ölçütlerde başarı sağlanması şartlarına bağlanmıştır. 1992'de kurulan Çiçek İlkokulu, kuruluşundan itibaren bu sistem içerisinde faaliyet göstermiştir.

Bu bağlamda, Çiçek İlkokulu müdürüyle yapılan görüşmeler ve doküman incelemesi sonucunda elde edilen bulgu, Çiçek İlkokulu yönetici ve öğretmenleri için stratejik planın, okul yönetiminden, dersler özelindeki öğretim yöntemlerine varana kadar okulun tüm işleyişinde referans alınan bir kılavuz olduğudur. Yılsonunda okulun mali performansı ve öğrencilerin akademik başarısı stratejik plan temel alınarak değerlendirilmektedir. Okulun gelir kaynaklarının gider kalemlerine dağılımı ve personel planlaması stratejik plana göre gerçekleştirilmektedir. Planın hazırlanma aşamaları incelendiğinde, hem okulda hem de okul dışında kimlerin hangi noktalarda, nasıl görev alacağını net şekilde belli olduğu görülmektedir. Okul içerisinde oluşturulan komisyonlar, süreç içerisinde eşgüdümlü olarak işlevlerini yerine getirmişlerdir.

Plan hazırlanırken çeşitli akademik yayınlardan ve planlama uzmanlarından yararlanılmıştır. Plan, yönetici, öğretmen ve Okul Konseyi üyeleri dışında, veliler, yardımcı hizmet personelleri, STK'lar, yerel yönetim temsilcilerinin katılımı ile hazırlanmıştır.

Güneş İlköğretim Okulu'nda ise, 2010 yılına kadar stratejik planlama çalışması yapılmamıştır. Okulun ilk hazırladığı plan, 2011-2014 stratejik planıdır. Planın hazırlanma süreci ele alındığında, bazı belirsizlikler söz konusudur. Plan hazırlama ekibinin kimlerden oluşacağı konusunda, Çiçek İlkokulu'ndaki gibi net bir görev dağılımı söz konusu değildir. Güneş İlköğretim Okulu'nda hazırlanan plan, okulun mali ve idari işlerine yön veren maddeler içermemektedir. Çiçek İlkokulu'nda ise stratejik

plan okul yönetiminin her alanında kullanılmaktadır. Güneş İlköğretim Okulu, 2013 yılı ya da 2012-2013 öğretim yılı sonunda stratejik plan çalışmalarıyla ilgili herhangi bir rapor hazırlamamış, böyle bir raporun hazırlanması da Milli Eğitim Müdürlüğü veya Bakanlık tarafından talep edilmemiştir. Çiçek ilkokulu ise, 2013 yılı sonunda hem Eyalet Eğitim Bakanlığı, hem de Federal Hükümet Eğitim Bakanlığına değerlendirme raporları sunmuştur.

Çiçek İlkokulu ve Güneş İlköğretim Okulu'nda Okul Bütçe Yönetimi Süreçleri ve Karşılaştırılması

Bu başlık altında, Çiçek İlkokulu ve Güneş İlköğretim Okulu'nun gelir kaynakları, gider kalemleri, harcama yapma süreçleri her iki okula ait gelir-giderleri gösterir belgeler ve okul müdürlerinin görüşleri üzerinden önce ayrı ayrı analiz edilmiş, ardından iki okulun uygulamaları arasında karşılaştırma yapılmıştır.

Çiçek İlkokulu'nun Okul Bütçe Yönetimi Süreçleri

Bu bölümde, Çiçek İlkokulu'nun okul bütçe yönetimi süreçleri, okulun 2013 yılı bütçesi, bütçenin oluşturulması, bütçenin gelir kaynakları ve okulun giderleri incelenerek analiz edilmiştir.

Çiçek İlkokulu'nun 2013 Yılı Gelirleri

Okulun gelir-giderlerine ait dokümanlar ve Okul Müdürü ile yapılan görüşmeler birlikte değerlendirildiğinde, Çiçek İlkokulu'nun 2013 yılı bütçesinin, federal hükümet, eyalet hükümeti ve yerel yönetimden gelen ödenekler ile velilerden toplanan paralardan oluştuğu görülmektedir. Aşağıda Tablo 10'da, Çiçek İlkokulu'nun 2013 yılına ait toplam gelirini ve bunu oluşturan kaynakları göstermektedir (Tablo 10).

Tablo 10. Çiçek İlkokulu'nun 2013 Yılı Bütçesini Oluşturan Gelirler ve Miktarları

Adı	Miktarı (AUD)	Bütçedeki Payı (%)
ÖKAP	5.656.328,84	85,3
Federal Hükümet Ortaklık Projesi Hibesi	657.315,00	9,9
Federal Hükümet Özel Ödeneği	66.715,00	1,0
Velilerden Alınan Bağışlar, Kamp ve Gezi Ücretleri	228.400,00	3,4
Yerel Yönetim Ödeneği	22.389,00	0,4
Toplam	6.631.147,84	100,0

Kaynak: Çiçek İlkokulu 2013 Yılı İdari ve Mali Performans Raporu

Okulun 2013 yılındaki toplam geliri 6.631.147,84 AUD'dir ve bu gelirler beş farklı kaynaktan gelmektedir. Bu gelir kaynaklarının biri özel finansman kaynağıyken, dördü kamu kaynağıdır. Özel finansman, yani velilerden alınan bağışlar, kamp ve gezi ücretleri okul bütçesinin % 3,4'ünü oluşturmaktadır. ÖKAP, % 85,3 pay ile bütçenin en büyük bölümüdür (Tablo 10).

Çiçek İlkokulu'nda bütçe planı çalışmaları, bütçenin en büyük bölümünü oluşturan ÖKAP üzerinden şekillenmiştir. Okul bütçesinin özel finansman kısmı, bağışlar ve diğer gelir getirici etkinlikler üzerinden yıl içerisinde oluşmuştur. Bu sebeple bütçenin bu bölümü için özel bir planlama yapılmamıştır. Akıllı Okullar: Düşük Sosyo-ekonomik Seviyeli Okullar ve Sayısal ve Sözel Becerilerin Geliştirilmesi adlı Federal Hükümet Ortaklık Projelerinden okula standart miktarda hibe sağlanmıştır. Dolayısıyla bu gelir kaynağının miktarı bellidir. Okul, Ulusal Eğitim Ortaklığı Sözleşmesi imzalayarak, Federal Hükümet Özel Ödeneği kapsamında yine standart miktarda ödenek almıştır. ÖKAP ise, oldukça kapsamlı bir kılavuz rehberliğinde, pek çok değişkene ve faktöre göre hesaplanmıştır. Çok sayıda alt ödeneğin bir araya gelmesiyle oluşmuş ve okulun personel sayısı, unvanı ve okul tesisinde yıl içerisinde gerçekleşen değişikliklere göre de farklılık göstermiş olan Çiçek İlkokulu'nun 2013 ÖKAP bütçesinin hazırlıkları, 2012 yılının dördüncü eğitim döneminde başlatılmıştır. 2013 öğretim yılı ÖKAP bütçe planı, öncelikle 2012 yılı bütçesi ve giderleri, okul stratejik planının ve 2013 yılı eylem planının Okul Program Liderleri (Program Budget Leaders) tarafından incelenmesi, okul önceliklerinin ortaya konulması, 2013 yılı tahmini öğrenci sayısının belirlenmesi, mevcut kullanılabilir bütçenin ve 2013 yılı tahmini cari giderlerin hesaplanması ve taslak bütçenin kontrol için Okul Bütçe Karar Komisyonu (The Resource Committee) gönderilmesi süreçlerinden geçmiştir. Okul

Konseyi temsilcisi (School Council Representative) ve okul müdüründen oluşan bu komisyon, bütçeye son şeklini vererek onay için Eğitim Müdürlüğüne göndermiş, ÖKAP bütçesi 2013 Nisan ayında onaylanarak yürürlüğe girmiştir. Okul müdürü, finansman yönetimi ile ilgili olarak hem kendisinin hem de okul konseyinin yeterli yetkiye sahip olduğunu düşünmektedir. “*Kanuni çerçevede bize bütçe planlama ve harcama yapma süreçlerinde yeterince hareket alanı veriyor.*” Aşağıda Tablo 11’de, 2013 yılında ÖKAP’ı oluşturan üç ana ödeneğin miktarları gösterilmektedir (Tablo 11).

Tablo 11. Çiçek İlkokulu’nun 2013 Yılında Tüm Ödenek Kalemleriyle Birlikte ÖKAP Kapsamında Aldığı Ödenek Miktarları (AUD)

Ödenek Adı	Kredi Kısmı	Nakit Kısmı	Toplam	ÖKAP’taki Payı (%)
Öğrenci Ödeneği	4.978.052,48	338.147,39	5.316.199,87	94,0
Okul Ödeneği	99.682,00	168.984,77	268.666,77	4,7
Planlı Teşebbüs Ödeneği	71.462,00	0	71.462,00	1,2
Krediden Nakite Çevrilen Ödenek	-265.432,00	265.432	-	-
Toplam	4.883.764,48	772.564,16	5.656.328,64	100

Kaynak: Çiçek Primary School 2013 Yılı ÖKAP Bütçe Dökümü (2013 Student Resource Package Budget Details, 2013), (EK-1).

ÖKAP’ı oluşturan en büyük ödenek % 94,0 pay ile öğrenci ödeneğidir. Bunu sırasıyla okul ve planlı teşebbüs ödenekleri takip etmektedir. Personel giderlerini karşılayan ÖKAP’ın kredili kısmından, 265.431 AUD okulun personel giderleri dışındaki cari giderleri ve yatırım/donatım giderleri için kullanılmak üzere daha sonra nakde çevrilmiştir. Böylelikle ÖKAP’ın % 86,0’ı kredili bakiye, % 14,0’ı da nakit gelirlerden oluşmuştur (Tablo 11). ÖKAP’ı oluşturan üç ana ödenek kalemi ve bunları oluşturan alt ödenekler burada detaylı olarak incelenmiştir. Aşağıda Tablo 12’de, tabloda ÖKAP’ın öğrenci ödeneği kapsamında aldığı finansman miktarı alt ödenekleriyle birlikte verilmiştir (Tablo 12).

Tablo 12. Çiçek İlkokulu’nun 2013 Yılında Öğrenci Ödeneği Kapsamında Aldığı Finansman Yardımı ve Miktarları (AUD)

Ödenek Adı	Öğrenci Sayısı	Öğrenci Başına	Kredi Kısmı	Nakit Kısmı	Toplam
------------	----------------	----------------	-------------	-------------	--------

		Ödenek Miktarı			
Temel Eğitim Ödeneği					
Hazırlık ve 1. Sınıf Öğrencileri için verilen ödenek	178	6.395,00	1.069.780,00	68.530,00	1.138.310,00
2. Sınıf öğrencileri için verilen ödenek	84	5.939,00	468.804,00	30.072,00	498.876,00
3., 4., 5. ve 6. Sınıf öğrencileri için verilen ödenek	354	5.443,00	1.811.064,00	115.758,00	1.926.822,00
Okul Mevcudu Ek Ödeneği			29.532,36	1.843,76	31.376,12
Dil Eğitimi Destek Ödeneği			136.623,59	0	136.623,59
Toplam			3.515.803,95	216.203,76	3.732.007,71
Denge Ödeneği					
İngilizce Eğitimi Ödeneği	325	1.425,19	453.141,05	9.722,30	462.863,35
Middle Years Equity (5-9)			101.449,88	5.991,01	107.440,90
Engelli Öğrenci Ödeneği		20.433,25	633.431	0	633.431
Öğrenci-Aile Ödeneği			274.226,60	106.230,32	380.456,92
Toplam			1.462.249,13	121.94,63	1.584.192,17
Toplam Öğrenci Ödeneği			4.978.052,48	338.147,39	5.316.199,87

Çiçek Primary School 2013 Yılı ÖKAP Bütçe Dökümü (2013 Student Resource Package Budget Details, 2013), (EK-1).

Öğrenci ödeneğinin % 70,0'ını temel eğitim ödeneği oluşturmuş, okula bu alt ödenek üzerinden 2013 yılında sahip olduğu 616 öğrenci için 3.732.007,71 AUD finansman desteği sağlanmıştır. Okul az sayıda öğrenciye sahip olduğundan aldığı öğrenci başına verilen toplam ödenek 2013 için belirlenen ortalamanın altında kalmış ve okula, okul mevcudu ek ödeneği verilmiştir. Okul, bünyesindeki konuşma bozukluğu bulunan öğrenciler için de finansman yardımı almıştır. Çiçek İlkokulu'nun, toplam mevcudu seksenin üzerinde olduğu için küçük okul ödeneğini, Melbourne merkezinde bulunduğu ve mevcudu iki yüzün üzerinde olduğu için de kırsal okul yardımını almamıştır.

Okul, öğrenci profilinin taşıdığı dezavantajlar ve çok kültürlü bir yapıya sahip olması nedeniyle denge ödeneği kapsamında yüklü miktarda finansman desteği almış, okulun bu kapsamda aldığı kaynak toplam bütçesinin % 24,0'ını oluşturmuştur. Öğrencilerin % 81,0'ı tek ebeveyn ile yaşamakta ve eğitim destek yardımı almaktadır. Okulun büyük çoğunluğu göçmen ailelerin çocuklarıdır. Öğrencilerinin % 82,0'ının anadili, İngilizce dışında bir dil olan Çiçek İlkokulu'nun aldığı İngilizce eğitim ödeneği, toplam denge ödeneğinin %30,0'ını oluşturmaktadır. Okula, bünyesindeki engelli öğrenciler için verilen ödenek ise, denge ödeneğinin %40,0'ına karşılık gelmektedir. Aşağıda Tablo 13'te, Çiçek İlkokulu'nun 2013 yılında okul ödeneği kapsamında aldığı finansman yardımını oluşturan ödenekler, miktarları ve bu ödeneklerin miktarları hesaplanırken kullanılan katsayılar verilmiştir (Tablo 13).

Tablo 13. Çiçek İlkokulu'nun 2013 Yılında Okul Ödeneği Kapsamında Aldığı Finansman Yardımı Miktarları

Ödenek Adı	Okul Alanı (m ²)	m ² Başına Ödenek Miktarı (AUD)	Kredi Kısmı (AUD)	Nakit Kısmı (AUD)	Toplam (AUD)
Okul Altyapı Ödeneği					
Temizlik Hizmeti Ödeneği -Normal Kullanım	3.261	23.18	0	75.589,98	75.589,98
Temizlik Hizmeti Ödeneği -Normal Kullanım	1.306	4.97	0	6.490,82	6.490,82
Zemin Yenileme ve Onarım Ödeneği	30.490		0	5.488,20	5.488,20
Enerji Giderleri Ödeneği			0	39.712,24	39.712,24
Bakım Onarım Ödeneği			0	29.883,79	29.883,79
Tazminat Ödeneği			99.682,00	0	99.682,00
Periyodik Kontrol ve Denetim Hizmetleri Ödeneği			0	5.655,53	5.655,53
Toplam			99.682,00	162.820,56	262.502,56
Okula Özel Programlar Ödeneği					
Acil Küçük Onarım Ödeneği			0	6.164,21	6.164,21
Toplam			0	6.164,21	6.164,21
Toplam Okul Ödeneği			99.682,00	168.984,77	268.666,77

Kaynak: Çiçek Primary School 2013 Yılı ÖKAP Bütçe Dökümü (2013 Student Resource Package Budget Details, 2013), (EK-1).

Çiçek İlkokulu, 2013 yılında okul ödeneği kapsamında, 99.682 AUD'si kredi, 162.820 AUD'si nakit olmak üzere toplam 268.666.77 AUD ödenek almıştır. Bunun

büyük bölümünü okul altyapı ödeneği oluşturmaktadır. Çiçek İlkokulu'na ait okula özel programlar alt ödeneğinin bu denli az olmasının sebebi, okulun bu alt ödenek kapsamında yalnızca bir kaleme ödenek almış olmasıdır. Okul, Melbourne merkezinde olduğu için konum endeks ödeneğini, gezici kütüphane ödeneğini ve köy okulu ödeneğini almamıştır. Çiçek İlkokulu, öğrencilerinin büyük çoğunluğunun yaşadığı bölgeye 4,8 km'den daha yakın olduğu için, okul otobüsü programı kapsamında ödenek almamıştır. Okulun 2013 yılında standart eğitim programı dışında, okul terki riski olan öğrencilere sağladığı özel bir program yoktur. Bu sebeple bölgesel alternatif programlar ödeneği kapsamında da ödenek almamıştır. Çiçek İlkokulu, okula özel programlar ödeneği kapsamında yalnızca acil küçük onarım ödeneği almıştır (Tablo 13). Aşağıda Tablo 14'te, Çiçek İlkokulu'nun 2013 yılında planlı teşebbüs ödeneğinin ilkokullara verilen türü olan ilkokul geliştirme ödeneği kapsamında aldığı finansman yardımına dair sayısal bilgiler bulunmaktadır (Tablo 14).

Tablo 14. Çiçek İlkokulu'nun 2013 Yılında Planlı Teşebbüs Ödeneği Kapsamında Aldığı Finansman Yardımı ve Miktarları (AUD)

Ödenek Adı	Kredi Kısmı	Nakit Kısmı	Toplam
Planlı Teşebbüs Ödeneği			
İlkokul Geliştirme Ödeneği	71.462.00	0	71.462,00
Toplam	71.462,00	0	71.462,00

Çiçek İlkokulu 2013 Yılı ÖKAP Bütçe Dökümü (2013 Student Resource Package Budget Details, 2013), (EK-1).

Okul planlı teşebbüs ödeneğinin ilkokul geliştirme alt ödeneği kapsamında 71.462 AUD ödenek almıştır. Bu miktarın tamamı kredili hesaptan oluşmuştur (Tablo 14).

Çiçek İlkokulu'nun 2013 yılı bütçesinin ÖKAP'tan sonraki en büyük gelir kalemi, Federal Hükümet Ortaklık Projesi kapsamında alınan hibedir. Aşağıda Tablo 15'te, okulun bu kapsamda aldığı finansman yardımını oluşturan ödenekler ve miktarları görülmektedir (Tablo 15).

Tablo 15. Çiçek İlkokulu'nun 2013 Yılında Federal Hükümet Ulusal Ortaklık Projesi Kapsamında Aldığı Hibeler (AUD)

Adı	Kredili Kısmı	Nakit Kısmı	Toplam
Düşük Sosyo-ekonomik Seviyeli Okullar	479.633	0	479.633

Sayısal ve Sözel Becerilerin Geliştirilmesi	177.937	0	177.937
Toplam	657.315	0	657.315

Kaynak: Çiçek Primary School 2013 Yılı ÖKAP Bütçe Dökümü (2013 Student Resource Package Budget Details, 2013), (EK-1).

Okul 2013 yılında Akıllı Okullar: Düşük Sosyo-ekonomik Seviyeli Okullar ve Sayısal ve Sözel Becerilerin Geliştirilmesi adlı Ulusal Ortaklık projeleri üzerinden finansman desteği almıştır (Tablo 15). Okul bu finansal destekle standart okul müfredatına ek olarak, onların sayısal ve sözel becerilerini geliştirmek ve düşük NAPLAN puanlarını artırabilmek amacıyla öğrencilerinin akademik ihtiyaçları doğrultusunda, onlara ekstra ders imkânı sunmuştur.

Çalışmanın bu bölümünde, Çiçek İlkokulu'nun 2013 yılı bütçesini oluşturan gelir kaynakları, okula verilmiş biçimi (nakit-kredi) bakımından incelenmiştir. Okulun 2013 yılındaki nakit gelirleri aşağıda Tablo 16'daki gibidir (Tablo 16).

Tablo 16. Çiçek İlkokulu'nun 2013 Yılındaki Toplam Nakit Gelirleri ve Miktarları

Adı	Miktarı (AUD)	Nakit Gelirlerdeki Oranı (%)
ÖKAP Nakit	772.564	71,0
Federal Hükümet Özel Ödeneği	66.715	6,0
Velilerden Alınan Bağışlar, Kitap ve Diğer Malzemelerin Satışından Gelen Gelirler, Kamp ve Gezi Ücretleri, Dost Veliler Kulübü (Parents and Friends Club) etkinlikleri	228.400	21,0
Yerel Yönetim Finansmanı	22.389	2,0
Toplam	1.090,068	100,0

Kaynak: Çiçek İlkokulu 2013 Yılı Bütçe Yönetim Raporu (2013 School Budget Management, 2013), (EK-2)

Okulun 2013 yılındaki toplam nakit geliri 1.090.068 AUD'dir. Bu gelirlerin % 79,0'lık kısmı kamu kaynaklı gelirlerden, % 21,0'lık kısmı özel finansman kaynaklarından oluşmaktadır. Nakit gelirlerin % 71,0'ı ÖKAP gelirleridir. ÖKAP'ın nakit kısmı, 507.132 AUD olarak planlanmış ve okula 2013 öğretim yılı eğitim dönemleri başında Şubat, Nisan, Temmuz ve Ekim aylarında dört taksit halinde (Sub Program Quarterly Allocations) verilmiştir. Ancak ihtiyaçtan dolayı, personel giderleri dışındaki cari giderler ve yatırım/donatım giderleri için kullanılmak üzere, ÖKAP'ın

kredili kısmından 265.432 AUD nakde çevrilmiş, böylelikle ÖKAP'ın nakit kısmı 772.564 AUD şeklinde gerçekleşmiştir. İkinci sırada % 21,0'lık pay ile velilerden alınan bağışlar, kamp ve gezi ücretleri yer almaktadır. Okul, 2013 yılında tüm velilerden gelir durumlarına göre 300 AUD ile 400 AUD arasında değişen oranlarda para toplamıştır. Bu paranın miktarını, Okul Konseyi belirlemiştir ve paralar okula bağış şeklinde kabul edilmiştir. Okul, yapılan kitap satışlarından da gelir sağlamıştır. Okulda, okula gelir sağlayacak etkinlikler düzenlemekle sorumlu bir komisyon bulunmaktadır (Fund Raising Group). Bu komisyon, 2013 yılında velilerle birlikte (Parents and Friends Club) çeşitli etkinlikler düzenleyerek okul için gelir elde etmiştir. Okulun federal hükümet özel ödeneği kapsamında aldığı ödenek, nakit gelirlerin % 6,0'ına karşılık gelmektedir. Yerel yönetim tarafından verilen ödenek de % 2,0'lık pay ile son sıradadır. Aşağıda Tablo 17'de, Çiçek İlkokulu'nun 2013 yılındaki kredili gelir kaynaklarını ve bunların miktarlarını gösteren tablo bulunmaktadır (Tablo 17).

Tablo 17. Çiçek İlkokulu'nun 2013 Yılındaki Toplam Kredi Gelirleri ve Miktarları

Adı	Miktarı (AUD)	Kredi Gelirlerindeki Oranı (%)
ÖKAP Kredi	4.883.764,48	84,0
Federal Hükümet Ortaklık Projesi	657.315	16,0
Toplam	5.541.079,48	100,0

Kaynak: Çiçek İlkokulu 2013 Yılı Bütçe Yönetim Raporu (2013 School Budget Management, 2013), (EK-2)

Çiçek İlkokulu'nun 2013 yılı okul bütçesinin % 84,0'ını kredili gelirler oluşturmuştur. Kredili gelirlerin tamamı kamu kaynaklıdır. Özel finansman kaynağı nakit gelirler içinde önemli bir paya sahipse de, bunların toplam okul bütçesi içerisindeki yeri % 3,0'dır. Yani Çiçek İlkokulu'nun 2013 yılı bütçesi, % 97'0 oranında kamu kaynaklarından oluşmaktadır (Tablo 17).

Çiçek İlkokulu'nun 2013 Yılı Giderleri

Çiçek İlkokulu'nun 2013 yılı giderleri, okul bütçesinin hangi bölümünden karşılandığına (nakit, kredi ve proje hibesi) ve türüne göre (cari ve yatırım/donatım)

incelenecektir. Aşağıda Tablo 18’de, okulun 2013 yılında okul bütçesinin nakit, kredili ve proje hibesi bölümlerinden yaptığı harcamalar görülmektedir (Tablo 18).

Tablo 18. Karşılandığı Kaynağa Göre Çiçek İlkokulu’nun 2013 Yılı Giderleri (AUD)

Adı	Gider Miktarı	Giderlerdeki Oranı (%)	Gelir Miktarı	Bütçe Fazlası Miktar	Bütçe İçindeki Oranı (%)
Nakit Hesaptan Karşılanan Giderler	1.000.447,00	16,0	1.090.068,00	89.621,00	8,0
Kredili Hesaptan Karşılanan Giderler	4.783.793,00	76,0	4.883.764,48	99.972,48,00	2,0
Ulusal Ortaklık Proje Hibesinden Karşılanan Giderleri	501.095,00	8,0	657.315,00	156.220,00	24,0
Toplam	6.285.345,00	100,0	6.631.147,48	345.813,48	5,2

Kaynak: Çiçek İlkokulu 2013 Yılı Bütçe Yönetim Raporu (2013 School Budget Management, 2013), (EK-2)

Okulun 2013 yılı toplam gideri 6.285.335 AUD’dır. Bütçenin kredili bölümünden karşılanan giderler toplam giderlerin %76,0’ını oluşturmuştur. Giderlerin % 16,0’ı bütçenin nakit kısmından karşılanmıştır. Geriye kalan % 8,0 ise, okulun Ulusal Ortaklık Projesi kapsamında yürüttüğü çalışmalara ait giderlerdir ve proje hibesinden karşılanmıştır. Bütçeyi oluşturan bölümlerin üçü de yılsonunda fazla vermişlerdir. Okulun 2013 yılı bütçesinin % 5,2’si kullanılmamıştır. En büyük bütçe fazlası hem miktar hem de oran olarak Ulusal Ortaklık Projesi kapsamında verilen hibede olmuş, bu bölümün % 24,0’ı kullanılmamıştır. Miktar olarak ikinci sırada kredili hesap bulunmaktadır ancak bütçe fazlası bütçenin kredili bölümünün büyüklüğüyle kıyaslandığında % 2,0 oranındadır. Artan miktar bakımından son sırada bulunan bütçenin nakit bölümü de % 8,0 oranında bütçe fazlası vermiştir (Tablo 18).

Çiçek İlkokulu müdürü, okul bütçesinin nakit, kredili ve proje hibesi bölümlerinin fazla vermesini, farklı gerekçelerle açıklamıştır. “Okulumuza 2013 yılında Akıllı Okullar: Düşük Sosyo-ekonomik Seviyeli Okullar ve Sayısal ve Sözel Becerilerin

Geliştirilmesi adlı Ulusal Ortaklık Projeleri kapsamında federal hükümet hibesi verildi. Bu projeler için harcadığımız para 501.095 AUD oldu. Hibeden geriye 156.220 AUD kaldı. Bu parayı proje dışında kullanamıyoruz. Bütçemizin nakit kısmının fazla vermesinde ise iki etken söz konusu oldu. Öncelikle, personel giderleri dışındaki bazı cari giderlerin maliyetleri, planladığımızdan daha düşük seviyede gerçekleşti. İlk sebep bu. İkinci etken ise kasıtlı bir durumdu. Okulumuzda 2014 yılında, mesleğe yeni başlamış öğretmenlerimizin eğitimi için formatör öğretmen (teaching coach) istihdam ettik. Bu gideri, 2013 bütçesinin nakit ve kredili kısmından artırdığımız para ile karşıladık” (Çiçek İlkokulu müdürü, 26.03.2015 tarihli yazışma).

Çiçek İlkokulu’nun 2013 yılı giderleri, cari giderler ve yatırım-donatım giderleri şeklinde sınıflandırılarak da incelenmiştir. Aşağıda Tablo 19’da, okulun 2013 yılındaki cari ve yatırım- donatım giderlerinin, alt gider kalemleri, miktarları ve bütçe içerisindeki oranları gösterilmektedir (Tablo 19).

Tablo 19. Çiçek İlkokulu’nun 2013 Yılı Toplam Giderleri

Türü	Miktarı	Toplam Giderlerdeki Oranı (%)
Cari Giderler	5.920.286,00	94,2
Yatırım-Donatım Giderleri	365.059,00	5,8
Toplam Giderler	6.285.345,00	100,0

Kaynak: Çiçek İlkokulu 2013 Yılı İdari ve Mali Performans Raporu, Çiçek İlkokulu 2013 Yılı Bütçe Yönetim Raporu (2013 School Budget Management, 2013), (EK-2)

Çiçek İlkokulu 2013 yılında bütçesinin % 94,2’sini cari giderleri için kullanmıştır. Yatırım-donatım giderleri ise, okulun 2013 yılındaki toplam giderleri içerisinde 5,8 gibi küçük bir paya sahip olmuştur (Tablo 19). Aşağıda Tablo 20’de, Çiçek İlkokulu’nun 2013 yılındaki cari giderlerini oluşturan gider kalemleri miktarları ile birlikte verilmiştir (Tablo 20).

Tablo 20. Çiçek İlkokulu’nun 2013 Yılı Cari Giderleri

Gider Adı	Miktarı	Cari Giderlerdeki Oranı (%)	Toplam Giderlerdeki Oranı (%)
Eğitim Öğretim Hizmetleri ve İdari Hizmetler Sınıfındaki Personelin Maaş ve Ek	4.103.592,00	69,3	65,3

Ücretleri			
Tüm Personelin Sigorta Primleri	205.905,00	3,3	3,2
Tazminat ve İş Güvenliği	109.682,00	1,9	1,8
Tüm Personelin Emeklilik fonu ödemeleri	364.614,00	6,1	5,8
Okula Alınan Kitap ve Diğer Yayınlar	14.858,00	0,2	0,2
İletişim Giderleri	6.583,00	0,1	0,1
Sarf Malzemeleri	127.920,00	2,1	2,0
Mesleki Gelişim ve Hizmet-içi Eğitim Faaliyetleri	24.682,00	0,4	0,4
Yardımcı Hizmetler	236.784,00	3,8	3,8
Personelinin Maaşları			
Okula Gelir Sağlamak Amacıyla Düzenlenen Etkinlikler İçin Yapılan Masraflar	31.029,00	0,5	0,5
Seyahat, İaşe ve İbate Giderleri	3.882,00	0,6	0,5
Enerji Giderleri	49.962,00	0,9	0,8
Diğer Giderler	139.688,00	2,3	2,2
Ulusal Ortaklık Projeleri	501.095,00	8,5	7,8
Toplam	5.920.286,00	100,0	94,2

Kaynak: Çiçek İlkokulu 2013 Yılı İdari ve Mali Performans Raporu, Çiçek İlkokulu 2013 Yılı Bütçe Yönetim Raporu (2013 School Budget Management, 2013), (EK-2)

Çiçek İlkokulu'nun 2013 yılı cari giderleri toplamı 5.920.286 AUD'dir. Bu miktar okulun 2013 yılı toplam giderlerinin % 94,2'sini oluşturmaktadır. Cari giderler içerisindeki en büyük pay % 69,3 ile eğitim öğretim hizmetleri ve idari hizmetler sınıfındaki personelin maaş ve ek ödemeleridir. Okulun 2013 yılındaki ikinci en büyük cari gideri Akıllı Okullar: Düşük Sosyo-ekonomik Seviyeli Okullar ve Sayısal ve Sözel Becerilerin Geliştirilmesi adlı Federal Hükümet Ulusal Ortaklık Projeleri çalışmalarına ait giderlerdir. Öğretmen yeterliliklerini ve okul yöneticilerinin liderlik kapasitelerini geliştirmek, velileri eğitim öğretim süreçleri hakkında bilinçlendirmek ve sürece aktif katılımlarını sağlamak ve öğrencilerin okuma yazma ile sayısal becerilerini geliştirmek amacıyla projeler kapsamında yürütülen faaliyetler için yapılan harcamalar, cari giderlerin % 8,5'ine denk gelmiştir. Personelin emeklilik fonu ödemeleri, % 6,1 pay ile okulun üçüncü büyük gideri olmuştur. Bu gideri % 3,8 pay ile yardımcı hizmetler personelinin maaşları ve % 3,3 pay ile tüm personelin sigorta primi ödemeleri takip etmektedir (Tablo 20).

Okulun sarf malzemeleri için yaptığı harcamalar cari giderlerin % 2,1'ini, enerji giderleri % 0,9'unu, okula gelir sağlamak amacıyla düzenlenen etkinlikler % 0,5'ini, okula alınan kitap ve diğer yayınlar % 0,2'sini, iletişim giderleri % 0,1'ini, seyahat, iaa ve ibate giderleri % 0,06'sını ve diğer giderler % 2,3'ünü teşkil etmektedir (Tablo 20). Aşağıda Tablo 21'de, Çiçek İlkokulu'nun 2013 yılında yaptığı yatırım-donatım harcamaları ve miktarları verilmiştir (Tablo 21).

Tablo 21. Çiçek İlkokulu'nun 2013 Yılı Yatırım-Donatım Giderleri

Gider Adı	Miktarı	Gider Kalemindeki Oranı (%)	Toplam Giderlerdeki Oranı (%)
Bakım-Onarım ve Demirbaş Alımı	365.059,00	100,0	5,8
Toplam	365.059,00	100,0	5,8

Kaynak: Çiçek İlkokulu 2013 Yılı İdari ve Mali Performans Raporu, Çiçek İlkokulu 2013 Yılı Bütçe Yönetim Raporu (2013 School Budget Management, 2013), (EK-2)

Okulda 2013 yılında, yatırım-donatım gideri olarak sınıflandırılabilir tek gider bakım onarım ve demirbaş alımı olmuştur. Bu gider kalemi okulun toplam giderlerinin % 5,8'ine karşılık gelmiştir (Tablo 21). Aşağıda Tablo 22'de, Çiçek İlkokulu'nun planlanan ve gerçekleşen bütçeleri üzerinden öğrenci başına yaptığı harcamayı göstermektedir (Tablo 22).

Tablo 22. Çiçek İlkokulu'nun 2013 Yılında Öğrenci Başına Yaptığı Harcama Miktarları (AUD)

Çiçek İlkokulu'nun 2013 Yılı Öğrenci Mevcudu	616
Planlanan 2013 Cari Bütçesi	6.266.088,65
Planlanan 2013 Öğrenci Başına Birim Harcama	10.172,22
Gerçekleşen 2013 Cari Bütçesi	5.920.286,00
Gerçekleşen 2013 Öğrenci Başına Birim Harcama	9.610,85
Victoria Eyaletinde İlkokullarda 2013 Yılında Öğrenci Başına Yapılan Ortalama Birim Harcama	⁽⁴⁾ 11.763,00

Kaynak: Kaynak: Çiçek İlkokulu 2013 Yılı İdari ve Mali Performans Raporu, Çiçek İlkokulu 2013 Yılı ÖKAP Bütçe Dökümü (2013 Student Resource Package Budget Details), (EK-1), Çiçek İlkokulu 2013 Yılı Bütçe Yönetim Raporu (2013 School Budget Management), (EK-2)

⁽⁴⁾ Victoria eyaletinde ilkokullarda 2013 yılında öğrenci başına yapılan ortalama harcama miktarı (Department of Education and Training, 2015d).

2013 yılında Çiçek İlkokulu'nun 616 öğrencisi bulunmaktadır. Planlanan bütçeye göre öğrenci başına cari harcama 10.172,22 AUD'dir. Gerçekleşen bütçedeysen, bütçe fazla vermiş ve cari giderler planlanandan az olmuştur. Bu sebeple gerçekleşen

öğrenci başına cari harcama da planlanan miktardan daha düşük gerçekleşmiştir. Okul, bütçesinin nakit ve kredili kısmında çeşitli kesintilere giderek tasarruf etmiş, yukarıda bahsedildiği üzere 2014 yılındaki personel giderlerinin bir kısmını 2013 öğretim yılı bütçesinden artırılan para ile karşılamıştır. Çiçek İlkokulu'nun 2013 yılındaki hem planlanan hem de gerçekleşen öğrenci başına cari harcamaları, Victoria eyaletinde ilkokullarda öğrenci başına yapılan ortalama cari harcamadan daha düşük gerçekleşmiştir (Tablo 22). Okul müdürü de okulun ve öğrencilerin ihtiyaçlarını tam olarak karşılamakta zorlandıklarını ifade etmiştir: *“Asla her ihtiyacı karşılayacak kadar para bulamıyoruz.”* (Çiçek İlkokulu müdürü, 28.07.2014 tarihli yazışma).

Güneş İlköğretim Okulu'nun Okul Bütçe Yönetimi Süreçleri

Araştırmanın bu bölümünde Güneş İlköğretim Okulu'nun 2013 yılı gelirleri, giderleri ve bütçe yönetimine dair süreçler, okulun gelirlerini ve harcamalarını gösteren belgeler ile okul müdürüyle gerçekleştirilen görüşmeler ışığında analiz edilmiştir.

Güneş İlköğretim Okulunun 2013 Yılı Gelirleri

Okul müdürü ile yapılan görüşmeler ve okul gelir-giderlerine ait dokümanlar incelendiğinde, okulun belirli bir format ve düzen içerisinde yapılmış 2013 yılına ait resmi bir bütçe planı bulunmadığı görülmüştür. 2010 yılında yapılan okul stratejik planında da, 2013 yılı bütçesi için herhangi bir öngörü yoktur ve planın kapsadığı dört yıl için yapılmış eylem planları (yıllık uygulama planı) mevcut değildir. Ancak okul müdürü, okulda bir önceki öğretim yılında OAB bütçesinden yapılmış harcamaların miktarı göz önünde bulundurularak, yeni öğretim yılındaki giderler için ne kadar kaynağa ihtiyaç duyduklarını hesaplamaya çalıştıklarını ve buna göre kaynak arayışına girdiklerini ifade etmiştir. *“O (cari) giderleri bir önceki sene ne harcamışız ona bakarak hesaplıyoruz.”* (Güneş ilköğretim Okulu Müdürü, 28.05.2014 tarihli görüşme). Bulunması gereken kaynağın miktarını, yani okul bütçesinin büyüklüğünü belirleyen en önemli faktörün, okulda yapılması planlanan tadilat ve yenileme çalışmaları olduğunu söyleyen okul müdürü, 2013 yılının tadilat ve yenileme çalışması yapılmayan bir dönem olduğunu bu sebeple okulun 2013 yılı bütçesinin genelde cari giderler üzerinden şekillendiğini belirtmiştir. Okulun stratejik planında da, hayata geçirilmek istenen

stratejik amaç ve hedeflerin maliyeti verilmiş (457.700 TL), ancak bunların nereden temin edileceği belirtilmemiştir.

Okulda gelirlerle ilişkili sayılabilecek planlama çalışmaları, bir önceki yılki cari giderlere bakarak ilgili öğretim yılında öğrencilerden ne kadar para toplanacağına OAB tarafından belirlenmesi ve öğrenci ders kitaplarının sayılarının belirlenebilmesi için, sınıf seviyesinde tahmini öğrenci sayılarının ve öğretmen ve idareci norm kadro durumunun İl Millî Eğitim Müdürlüğüne bildirilmesinden ibarettir. Öte yandan, okulun bütçe kalemlerinin yapıları ve bunların okula girişi incelendiğinde, gelirler üzerinden bir planlama yapılmasının zaten anlamlı ve mümkün olmadığı görülmektedir. Personel giderlerini karşılayan genel bütçe, maaş isteklerinin her ayın yedisi ile dokuzu arasında, ek ders puantajlarının da her ayın son haftasında dijital ortamda Kamu Bilgi Sistemine (KBS) girilmesi ile yıl içerisinde şekillenmiş, okuldan ayrılan ve okula yeni gelen personel olması ve personelin rapor alması veya izin kullanması gibi faktörler sebebiyle her ay farklılık göstermiştir. İl özel idare bütçesi, iletişim ve enerji giderlerini, okulun aylık/dönemlik sarfiyatlarını gösterir faturalar üzerinden karşılamıştır.

Nakdi bağışlar, kantin kira geliri ve etkinlik ve organizasyon gelirleri olmak üzere üç farklı gelir kaynağından oluşan Güneş İlköğretim Okulu OAB bütçesi de, önceden tahmin edilebilir nitelikte değildir. OAB tarafından öğrenci başına toplanacak paranın miktarı OAB'nin 2012 yılı Eylül ayında yaptığı toplantıda belirlenmiştir. Ayrıca öğrenci başına toplanan parayı hangi öğrencilerin ne zaman getireceği ve 2013 yılında okula münferit bağış yapıp yapılmayacağı da belli değildir. Okul kantini ihalesi öğretim yılının başında, 2012 yılı Eylül ayında yapılmıştır. Kira gelirinin miktarı, Millî Eğitim Bakanlığı Okul-Aile Birliği Yönetmeliği çerçevesinde bilinmektedir (m. 19). Ancak ödemenin peşin mi, taksitli mi yapılacağı da öğretim yılı başında henüz netleşmemiştir. Okula gelir getirmesi için düzenlenen faaliyetlerin planlaması da yıl içerisinde yapılmıştır. Bu nedenle bu faaliyetlerin okula ne miktarda gelir getireceği de belli değildir. Aşağıda Tablo 23'te, Güneş İlköğretim Okulu'nun 2013 yılı bütçesini oluşturan gelirler ve miktarları görülmektedir (Tablo 23).

Tablo 23. Güneş İlköğretim Okulunun 2013 Yılı Bütçesini Oluşturan Gelirler ve Miktarları (TL)

Adı	Miktarı	Gelir Kalemindeki Oranı(%)	Okul Bütçesindeki Oranı (%)
-----	---------	----------------------------	-----------------------------

Genel Bütçe			
Personel Giderleri	1.521.146,95	98,6	92,2
Öğrenci Ders Kitapları	21.459,32	1,4	1,3
Toplam	1.542.607,27	100,0	93,5
İl Özel İdare Bütçesi			
Elektrik Faturası	7.200	13,1	0,4
Su Faturası	4.200	7,6	0,2
Doğalgaz Faturası	42.859,41	78,1	2,5
İnternet Faturası	600	1,0	0,03
Toplam	54.859,41	100,0	3,3
OAB Bütçesi			
Nakdi Bağış	30.141	58,2	1,8
Etkinlik Organizasyon Gelirleri	12.608	24,3	0,8
Kantin Kira Geliri	9.517,5	17,5	0,6
Toplam	51.726,5	100,0	3,2
Toplam Okul Bütçesi	1.649.193,18	-	100

Kaynak: Güneş İlköğretim Okulu 2012-2013 Öğretim Yılı Maaş/Ek Ders Listeleri (EK-3), Güneş İlköğretim Okulu 2012-2013 Öğretim Yılı Faturaları (EK-4), Güneş İlköğretim Okulu 2012-2013 Öğretim Yılı OAB Gelir ve Gider Cetvelleri (EK-5)

Okulun 2013 yılı bütçesi, genel bütçe, il özel idare bütçesi ve OAB bütçesi kapsamındaki gelirlerden oluşmaktadır. 1.649.193,18 TL'lik bütçenin % 93,5'ini genel bütçe, % 3,3'ünü il özel İdare bütçesi, % 3,2'sini de OAB bütçesi oluşturmuştur. Bütçede kamu kaynaklı gelirlerin oranı % 96,8'iken, özel finansmanın payı % 3,2'dir. Tablo 23'teki genel bütçe hanesi, okulun personel giderlerini ve öğrencilere dağıtılan ders kitaplarının maliyetini göstermektedir. Personel giderleri için okula ayrılmış olan kaynak, toplam okul bütçesinin % 92,2'sini oluşturmaktadır. Güneş İlköğretim Okulu öğrencilerine dağıtılan ders kitaplarının maliyeti 21.459,32 TL olmuş, bu rakam okula 2013 yılında genel bütçeden verilmiş kaynağın % 1,3'üne karşılık gelmiştir. Bu maliyet hesaplanırken, 2013 yılında Türkiye'de ilköğretim kademesindeki öğrencilere dağıtılan kitapların toplam maliyeti olan 204.389.156 TL (Milli Eğitim Bakanlığı, 2013c, s. 21), 2012-2013 öğretim yılında Türkiye'de ilköğretim kademesinde öğrenim gören toplam öğrenci sayısı olan 11.160.896'ya bölünmüş (Milli Eğitim Bakanlığı, 2013b, s. 38), çıkan sonuç (18,31 TL), 2013 yılında Türkiye'de ilköğretim kademesinde ders kitapları için öğrenci başına yapılan harcama olarak kabul edilmiştir. Bu rakam, 2012-2013 öğretim yılında Güneş İlköğretim Okulunda ilköğretim kademesinde öğrenim

gören öğrencilerin sayısı (1.117 öğrenci) ile çarpılmış, elde edilen rakam, öğrenci ders kitapları için genel bütçeden bu okula verilmiş miktar olarak kabul edilmiştir. Bu kaynak, okula nakit para şeklinde verilmediğinden, aynı niteliktedir (Tablo 23).

Okul bütçesinin ikinci büyük gelir kaynağı il özel idare bütçesidir. Bu bütçe aslında İl Özel İdareleri Kanunu gereğince genel bütçeden Milli Eğitim Müdürlüklerine aktarılan paradan oluşmaktadır. Tablo 23'te bu bütçe kalemine ait hanede, Güneş İlköğretim Okulu'nun elektrik, su, doğalgaz ve Milli Eğitim Bakanlığı bağlantılı internet hattı kullanımlarından doğan giderler görülmektedir (Tablo 23). Doğalgaz faturası aylık olarak okula gelmiş, okul faturayı üst yazıyla il Milli Eğitim Müdürlüğüne göndermiş, Milli Eğitim Bakanlığı tarafından kendisine İl Özel İdaresinden ayrılan kaynakla faturayı ödemiştir.

Milli Eğitim Bakanlığı bağlantılı internet hattı, elektrik ve su faturaları ise, yine okul adına kesilmiş ancak doğrudan İl Milli Eğitim Müdürlüğüne gönderilmiştir. Bu giderler de yine İl Özel İdare gelirleri ile Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından ödenmiştir. Okul müdürü, bu bütçe kapsamında İl Milli Eğitim Müdürlüğünden temizlik sarf malzemeleri ile kırtasiye ve büro malzemeleri talebinde bulduklarını ancak talep edilen miktarların çok azının karşılandığını ifade etmiştir. *“Üç istiyorsun bir geliyor veya hiç gelmiyor”* (Güneş İlköğretim Okulu Müdürü, 22.05.2014 tarihli görüşme). Okula gönderilen malzemenin cinsi ve miktarı TEFBİS'e girilmiş, okul müdürü de malzeme kabul tutanağı ile söz konusu aynı yardımı teslim almıştır.

Güneş İlköğretim Okulu'nun OAB bütçesi, okul bütçesini oluşturan en küçük gelirdir (Tablo 23). Ancak okul için büyük önem taşımaktadır. Okulu müdürü, okulun personel giderleri dışındaki tüm cari giderlerini ve su, elektrik, gaz tesisatı gibi aciliyet arz eden onarım masraflarını OAB bütçesinden karşıladıklarını ifade etmiştir. İhtiyaç duydukları zaman kullanabildikleri tek para kaynağının OAB bütçesi olduğunu söyleyen okul müdürü, okul bütçesi olarak OAB bütçesini kabul etmektedir. *“İlköğretim okullarında okul bütçesi diye bir şey yok, OAB bütçesi var. Her şey oradan karşılanır.”* (Güneş İlköğretim Okulu Müdürü, 22.05.2014 tarihli görüşme).

OAB bütçesini oluşturan en büyük gelir kaynağı, % 58,2 pay ile bağışlar olmuştur. Bağışlar yıl boyunca ve çeşitli miktarlarda yapılmıştır. Ancak OAB gelirlerine ait belgeler incelendiğinde, bağışların çoğunun ilkokul ve ortaokul kademesindeki her öğrenciden talep edilen, miktarı 2013 öğretim yılı başında OAB tarafından belirlenmiş olan paralardan oluştuğu görülmüştür. Öğrenci başına 40 TL olan

bu paraların girişi, sınıf rehber öğretmenleri adına bazen tek bir öğrenci için, bazen de toplu olarak yapılmıştır. Bağışlar OAB adına açılmış banka hesabında toplanmıştır. Etkinlik organizasyon gelirleri % 24,3 pay ile ikinci sırada yer almış, % 17,5 pay ile kantin kira gelirleri okulun OAB bütçesinin son sırada yer alan geliri olmuştur (Tablo 23). Kantin kira bedeli, işletmeci tarafından eşit olmayan beş taksit halinde ve düzensiz aralıklarla ödenmiştir.

Okulun 2013 yılı bütçesine dahil olmadığı için gelirler arasında gösterilmeyen, ancak Güneş İlköğretim Okulu'nda stratejik planda yer alan faaliyet projelerin nasıl finanse edildiğinin ortaya konulması adına bahsedilmesi gereken bir gelir kaynağı da okulun sponsorlar üzerinden sağladığı destektir. Okul müdürü bu yolla okula sağlanan desteği, 2010 ile 2012 yılları arasında okul bütçesinin genel bütçe kısmından sonra gelen en büyük gelir kaynağı olarak göstermektedir. Okul müdürü, sosyo-ekonomik düzeyi yüksek ve ticaretle uğraşan velilerle bazen de velileri olmayan ancak ilde belirli bir gelir seviyesinin üzerinde olduğu bilinen sanayiciler, iş adamları, banka şube yetkilileri ve esnaflarla görüşmüş, bu kişileri okulda gerekli tadilat ve yenileme masraflarıyla bazı mal ve malzeme alımlarını belirli oranlarda karşılamaya ikna etmiştir. Okul bu yolla 2010 ile 2012 yılları arasında toplam 102.150 TL tutarında tadilat ve yenileme yaptırmıştır. Okul müdürü, okuldaki giderek artan öğrenci mevcudu dolayısıyla sınıfların kalabalıklaştığını, bu sebeple sınıfları iç duvarlarla bölerek daha fazla sayıda derslik elde etmek istediklerini, İl Milli Eğitim Müdürlüğünden gerekli izinlerin çıkması halinde bunu da Milli Eğitim Müdürlüğünü beklemeden sponsorlar aracılığıyla kendilerinin gerçekleştireceklerini ifade etmiştir. Müdür yardımcıları, OAB başkanı ve öğretmenlerden oluşan gayri resmi bir heyete başkanlık eden okul müdürü, öncelikle destek talep edecekleri kişileri işyerlerinde ziyaret etmiştir. Ardından okulda yaptırılmak istenen yenileme ya da tadilat çalışması okulun kendi tercih ettiği kişi ya da firmalara yaptırılmıştır. Son aşamada da hizmeti veren kişi veya firma yetkilileriyle destekçi bir araya getirilmiş, destekçinin ödeme yapması sağlanmıştır. Desteği sağlayan kişi veya firmaların adları pirinç bir levha üzerine yazdırılmış, bu levha kişi ya da firmanın okulda kurulmasına, tadilatına ya da yenilemesine destek sağladığı okul biriminin girişine asılmıştır.

Okul müdürü, insanları okul için para harcamaya ikna etmenin kolay olmadığını, zaman zaman kibar olmayan bir üslupla geri çevrildiklerini ifade etmiştir: *“Öyle herkes hoş geldin de demiyor, kolay değil! Adam niye geldin der gibi davranıp gönderiyor*

bazen. Ama biz bunu okulumuz için yapıyoruz.”(Güneş İlköğretim Okulu Müdürü, 27.05.2014 tarihli görüşme).

Okul müdürü, ilköğretim okul yöneticilerinin okula finansman sağlama konusundaki sorumluluk ve yetkileriyle ilgili olarak da yorum yapmıştır. Gerek Milli Eğitim Temel Kanunu’nda, gerekse İlköğretim Kurumları Yönetmeliği’nde, okul müdürlerinin okulları için kaynak temin etme konusunda sorumlulukları olduğuna dair herhangi bir madde bulunmadığını belirten okul müdürü, hatta (kendi durumunu örnek göstererek) bir müdür OAB’ye bağış istemek ve sponsor aramak gibi okula gelir sağlayacak türden bir çaba içerisine girdiğinde Milli Eğitim Müdürlüklerine ya da Başbakanlık İletişim Merkezi (BİMER) kanalıyla doğrudan Bakanlığa şikâyet edilebildiğini ifade etmiştir. Ancak Bakanlığın, okul müdürlerine tüm okul tesisinin Eylül ayına kadar eğitim-öğretime hazır hale getirilmesi konusunda her yaz sonunda resmi yazıyla hatırlatma yaptığını vurgulayan okul müdürü, ortada büyük bir çelişki olduğunu söylemiştir. *“Para topla, kaynak bul diyen yok ama Eylülde okulu hazır hale getireceksin diyor. Nasıl olacak bu? Neyle olacak?”* (Güneş İlköğretim Okulu Müdürü, 27.05.2014 tarihli görüşme).

Güneş İlköğretim Okulu’nun 2013 Yılı Giderleri

Araştırmanın bu kısmında, Güneş İlköğretim Okulu’nun 2013 yılındaki giderleri, bu giderlerin miktarları ve bütçe içerisindeki oranları incelenmiştir. Aşağıda Tablo 24’te, okulun 2013 yılındaki toplam giderleri verilmiştir (Tablo 24).

Tablo. 24 Güneş İlköğretim Okulu’nun 2013 Yılı Giderleri (TL)

Bütçe Bölümleri	Harcama Yapılan Miktar	Toplam Giderlerdeki Payı (%)
Genel Bütçe	1.542.607,27	93,5
İl Özel İdare Bütçesi	54.859,41	3,3
OAB Bütçesi	51.553,86	3,2

Toplam	1.649.020,54	100,0
---------------	---------------------	--------------

Kaynak: Güneş İlköğretim Okulu 2012-2013 Öğretim Yılı Maaş/Ek Ders Listeleri (EK-3), Güneş İlköğretim Okulu 2012-2013 Öğretim Yılı Faturaları (EK-4), Güneş İlköğretim Okulu 2012-2013 Öğretim Yılı OAB Gelir ve Gider Cetvelleri (EK-5)

Güneş İlköğretim Okulu'nun 2013 yılı toplam giderleri 1.649.020,54 TL tutarındadır. Bu giderler on beş kalemden oluşmaktadır ve genel bütçe, İl Özel İdare Bütçesi ve OAB bütçesi olmak üzere üç kaynaktan karşılanmıştır. Okulun giderlerinin % 93,5'i genel bütçeden, % 3,3'ü il özel idare bütçesinden, geriye kalan % 3,2'lik kısım da OAB bütçesinden karşılanmıştır. (Tablo 24). Diğer bir deyişle okul, 2013 yılında % 96,8 oranında kamu kaynaklarıyla, % 3,2 oranında da özel finansman kaynaklarıyla finanse edilmiştir. Aşağıda Tablo 25'te, okulun gider kalemleri, bunların miktarları, karşılandıkları bütçe ve toplam giderlerdeki oranları verilmiştir (Tablo 25).

Tablo 25. Güneş İlköğretim Okulu'nun Gider Kalemleri Bunların Miktarları, Karşılandıkları Bütçe ve Toplam Giderlerdeki Oranları (TL)

Giderin Adı	Miktarı	Giderin Toplam Giderlerdeki Payı (%)	Giderin Karşılandığı Bütçe
Personel Gider ve Ödemeleri	1.521.147,95	92,2	Genel Bütçe
Isınma Giderleri	42.859,41	2,5	İl Özel İdare Bütçesi

Öğrencilerin Ders Kitapları	21.459,32	1,3	Genel Bütçe
Bakım Onarım Giderleri	19.535,00	1,2	OAB Bütçesi
Kırtasiye ve Büro Malzemeleri	9.748,00	0,59	OAB Bütçesi
Mal ve Malzeme Alımı	9.437,5	0,5	OAB Bütçesi
Dayanıklı Tüketim Malzemeleri	9.035,5	0,5	OAB Bütçesi
Elektrik faturası	7,200	0,4	İl Özel İdare Bütçesi
Su Faturası	4,200	0,2	İl Özel İdare Bütçesi
Güvenlik Hizmetleri ve Yardımcı Hizmetler için Personel Gider ve Ödemeleri	2.769,86	0,16	OAB Bütçesi
Sabit Giderler (Telefon Faturası, Mesaj Servisi ve ikinci internet bağlantısı)	873,00	0,05	OAB Bütçesi
Milli Eğitim Bakanlığı bağlantılı internet faturası	600	0,03	İl Özel İdare Bütçesi
Hizmet Alımları	80,00	0,004	OAB Bütçesi
Kurumlara Yapılan Aktarım ve Ödenekler	75,00	0,004	OAB Bütçesi
Öğrenci Hane Halkı ve Diğer Yardımlar	0,00	0,0	OAB Bütçesi
Toplam Giderler	1.649.020,54	100	-

Kaynak: Güneş İlköğretim Okulu 2012-2013 Öğretim Yılı Maaş/Ek Ders Listeleri (EK-3), Güneş İlköğretim Okulu 2012-2013 Öğretim Yılı Faturaları (EK-4), Güneş İlköğretim Okulu 2012-2013 Öğretim Yılı OAB Gelir ve Gider Cetvelleri (EK-5)

Tablo incelendiğinde, okulun on beş gider kaleminden ikisinin genel bütçeden, dördünün il özel idare bütçesinden, dokuzunun da OAB bütçesinden karşılandığı görülmektedir. Güneş İlköğretim Okulu'nun en büyük gider kalemi, genel bütçeden karşılanan personel giderleridir. Bu giderin toplam giderler içerisindeki payı % 92,2'dir. Bu gideri % 2,5 pay ile İl Özel İdare bütçesinden karşılanan ısınma giderleri takip etmiştir. Üçüncü sırada % 1,3 pay ile maliyetini genel bütçenin karşıladığı öğrenci ders kitapları yer almıştır. OAB bütçesinden karşılanan bakım-onarım giderleri % 1,2 pay ile üçüncü sıradadır. Bu gideri sırasıyla, kırtasiye ve büro malzemeleri giderleri (% 0,59), mal ve malzeme alımı (% 0,5), dayanıklı tüketim malzemeleri alımı (% 5), elektrik faturası (% 0,4), su faturası (% 0,2), güvenlik hizmetleri ve yardımcı hizmetler için personel gider ve ödemeleri (% 0,16), iletişim giderleri (% 0,05), Milli Eğitim Bakanlığı bağlantılı internet faturası (% 0,03), hizmet alımları (% 0,004), kurumlara yapılan aktarım ve ödenekler (% 0,004) takip etmiştir. Okul öğrenci hane halkı ve diğer yardımlar gideri için harcama yapmamıştır (Tablo 25).

Araştırmada okul bütçesini oluşturan gelir kaynaklarının karşıladığı bu gider kalemleri, alt giderleriyle birlikte detaylı olarak incelenmiştir. Tablo 26'da Güneş

İlköğretim Okulu'nun 2013 yılında genel bütçeden karşıladığı giderleri, bunların miktarı, genel bütçe içerisindeki ve toplam giderler içerisindeki payı verilmiştir (Tablo 26).

Tablo 26. Güneş İlköğretim Okulu'nun 2013 Yılında Genel Bütçeden Karşıladığı Giderleri (TL)

Giderin Adı	Miktarı	Giderin Genel Bütçe Giderlerindeki Payı (%)	Giderin Toplam Giderlerdeki Payı (%)
Personel Gider ve Ödemeleri	1.339.652,75	86,0	81,2
Personel Maaşları Ek ders ücretleri	181.495,2	11,7	11,0
Toplam Personel Gider ve Ödemeleri	1.521.147,95	98,6	92,2
Öğrencilerin Ders Kitapları	21.459,32	1,3	1,3
Toplam	1.542.607,27	100,0	93,5

Kaynak: Güneş İlköğretim Okulu 2012-2013 Öğretim Yılı Maaş/ Ek Ders Listeleri (EK-3),

Okulun 2013 yılında genel bütçeden iki gider kalemini karşıladığı görülmektedir. İlki % 98,6 pay ile personel giderleridir. Bunun % 86'lık payını personel maaşları oluşturmuştur. Personel giderleri, % 92,2'lik pay ile toplam giderlerde en üst sıradadır (Tablo 26). Genel bütçeden karşılanan diğer gider de, öğrenci ders kitaplarıdır. Ders kitapları için okul tarafından bir harcama yapılmamış, doğrudan genel bütçeden karşılanan bir aynî yardım söz konusu olmuştur. Millî Eğitim Bakanlığı Ders Kitapları ve Eğitim Araçları Yönetmeliği uyarınca (m. 24), ilkokul ve ortaokul kademelerinde öğrenim gören toplam 1.117 öğrenciye ders kitapları ücretsiz dağıtılmıştır. Aşağıda Tablo 27'de, okulun il özel idare bütçesinden karşıladığı giderleri, bunların miktarı, genel bütçe içerisindeki ve toplam giderler içerisindeki payı verilmiştir (Tablo 27).

Tablo 27. Güneş İlköğretim Okulu'nun 2013 Yılında İl Özel İdare Bütçesinden Karşıladığı Giderleri (TL)

Giderin Adı	Miktarı	Giderin İl Özel İdare Bütçesi Giderlerindeki Payı (%)	Giderin Toplam Giderlerdeki Payı (%)
Milli Eğitim Bakanlığı bağlantılı internet faturası	600,00	1,0	0,03
Elektrik faturası	7,200	13,1	0,4
Su faturası	4,200	7,6	0,2

Isınma Giderleri (Doğalgaz)	42.859,41	78,5	2,5
Toplam	54.859,41	100,0	3,3

Kaynak: Güneş İlköğretim Okulu 2012-2013 Öğretim Yılı Faturaları, (EK-4).

Güneş İlköğretim Okulu'nun Milli Eğitim Bakanlığı bağlantılı internet faturaları, doğalgaz faturaları, elektrik faturaları ve su faturaları İl Özel İdare bütçesinden karşılanmıştır. Bu giderlerin en büyüğü, % 78,5 pay ile ısınma giderleri olmuştur. Isınma giderleri, % 2,5'lik pay ile okulun toplam giderlerinde ikinci sırada yer almıştır. Okulda 2012-2013 öğretim yılında Ekim ile Mart ayları arasında kalorifer kullanılmış ve altı adet doğalgaz faturası ödenmiştir. Elektrik faturaları ikinci, su faturaları üçüncü ve Milli Eğitim Bakanlığı bağlantılı internet faturaları dördüncü sırada yer almıştır (Tablo 27). Aşağıda Tablo 28'de, Güneş ilköğretim Okulu'nun 2013 yılında OAB bütçesinden karşıladığı giderleri görülmektedir (Tablo 28).

Tablo 28. Güneş İlköğretim Okulu'nun 2013 Yılında OAB Bütçesinden Karşıladığı Giderleri

Gider Adı	Miktarı	Giderin OAB Bütçesindeki Payı (%)	Giderin Toplam Giderlerdeki Payı (%)
Personel Gider ve Ödemeleri			
Güvenlik hizmetlerinde ve diğer yardımcı hizmetlerde dışarıdan hizmet alımı için personel gideri	2.769,86	5,0	0,16
Toplam	2.769,86	5,0	0,16

Hizmet Alımları			
Genel Hizmetler	80.00	0,15	0,004
Toplam	80.00	0,15	0,004
Kırtasiye ve Büro ve Malzemeleri			
Kırtasiye malzemeleri	3.663,00	7,1	0,22
Eğitim araçları	5.675,00	11,0	0,34
Materyal Basımı	0.00	0	0
Yayın ve basım	375.00	0,7	0,02
Basılı yayın ve matbu evrak	35.00	0,06	0,002
Toplam	9.748,00	18,9	0,59
Sabit Giderler			
Telefon Faturası, Mesaj Servisi ve ikinci internet bağlantısı	873.00	1,7	0,05
Bina sigortası giderleri	0.00	0	0
Tanıtım ve temsil ağırlama giderleri	0.00	0	0
Toplam	873.00	1,7	0,05
Bakım/Onarım Giderleri			
Genel Onarım	13.354,00	26,3	0,8
Elektrik tesisatı onarım giderleri	0.00	% 0	% 0
Su tesisatı bakım onarım giderleri	1.225,00	2,3	0,07
Bilişim araçları bakım/onarım giderleri	4.860,00	9,4	0,3
Kalorifer tesisatı onarım giderleri	96.00	0,2	% 0.005
Toplam	19.535,00	37,9	1,2
Öğrenci Hane Halkı ve Diğer Yardımlar			
Öğrenci kırtasiye yardımı	0.00	0	0
Yarışma proje giderleri	0.00	0	0
Öğrenci temel gıda yardımı	0.00	0	0
Nakdî yardım	0.00	0	0
Öğrenci giyim yardımı	0.00	0	0
Yemek yardımı	0,00	0	0
Toplam	0.00	0	0
Dayanıklı Tüketim Malzemeleri			
Demirbaş	0.00	0	%0
Bilişim araçları	5.713,5	11	0,3
Mefruşat	3,322.00	6,4	0,2
Sınıf donatım malzemeleri	0.00	0	0
Toplam	9.035,5	17,5	0,54
Mal ve Malzeme Alımı			
Temizlik malzemeleri	2.425,00	4,7	0,1
Spor malzemeleri	1.950,00	3,7	0,1
Etkinlik/organizasyon mal ve malzemeleri	0.00	0	0
Ödül Malzemeleri	0.00	0	0
Müzik malzemeleri	0.00	0	0
Laboratuvar malzemeleri	0.00	0	0
Bahçe alanı malzemeleri	3.010,00	5,8	0,2
Personel giyecek	0.00	0	0
Bakım/onarım mal ve malzemeleri	2.052,5	3,4	0,1
Toplam	9.437,5	18,3	0,5
Kurumlara yapılan aktarım ve ödenekler			
Vergi Ödemeleri	75.00	0,1	0,004
Toplam	75.00	0,1	0,004
Toplam OAB Bütçesi Giderleri	51.553,86	100,0	3,1

Kaynak: Güneş İlköğretim Okulu 2012-2013 Öğretim Yılı Faturaları (EK-4), Güneş İlköğretim Okulu 2012-2013 Öğretim Yılı OAB Gelir ve Gider Cetvelleri (EK-5)

Güneş İlköğretim Okulu'nun OAB bütçesinden 2013 yılında yaptığı harcamalar, TEFBİS modülündeki gider kalemlerine göre incelenmiştir. Okul, OAB bütçesi gider kalemlerinde yer alan dokuz gider kaleminden sekizinde ve bunların alt kalemlerinde harcama yapmıştır (Tablo 28).

Bakım-onarım giderleri, il merkezindeki ilköğretim okulları arasında, en büyük binaya sahip olan okullardan olan Güneş İlköğretim Okulu için, OAB bütçenin en büyük gider kalemi olmuştur. Bu gider kalemi, OAB bütçesinden karşılanan giderler arasında % 37,9, toplam giderler içerisinde de % 1,2'lik bir paya sahiptir. Okulda yapılan bakım onarım giderleri arasında en çok genel onarımlar için harcama yapılmıştır. Bunu sırasıyla elektrik tesisatı onarımı, bilişim araçları bakım onarımı, su tesisatı bakım onarımı ve kalorifer tesisatı bakım onarımı izlemiştir. Kırtasiye ve büro malzemeleri alımı % 18,9'luk payla OAB bütçesinden yapılan ikinci en büyük harcama olmuş, bu gider toplam okul bütçesinde % 0,59 oranında yer tutmuştur. Mal ve malzeme alımı, % 18,3 pay ile OAB bütçesinin en büyük üçüncü gideri olmuştur. Bahçe alanı malzemeleri alımının, bu gider kalemi altında yapılan en büyük harcama olduğu görülmektedir (Tablo 28).

OAB bütçesinden karşılanan en büyük dördüncü gider % 17,5 pay ile dayanıklı tüketim malzemeleri giderleri içindir. Okulun bu gider kalemi altında yaptığı harcama okulun 2013 yılı toplam giderlerinin % 0,54'üne denk gelmiştir. Bu gider kalemi altında bilişim araçları ve mefruşat alımları yapılmıştır. OAB bütçesinin en büyük beşinci gideri % 5,0'lık pay ile güvenlik hizmetlerinde ve diğer yardımcı hizmetlerde dışarıdan hizmet alımı için personel gideridir. Okul 2012-2013 öğretim yılında yardımcı hizmetler sınıfında iki personel çalıştırmıştır. Telefon faturası, mesaj servisi ve ikinci internet bağlantısını içeren sabit giderler % 1,7 pay ile OAB'nin en büyük altıncı gideri olmuştur. Okulun büyüklüğü ve mimarisinden dolayı Milli Eğitim Bakanlığı bağlantılı internet hattı tüm sınıf, büro ve idari odalar için yeterli olmamış, okula yeni bir internet hattı aboneliği alınmıştır. Mesaj servisi de, kurum içi bilgilendirmenin hızlı ve pratik bir yolu olarak görüldüğünden okul tarafından tercih edilmiştir. OAB bütçesinden yapılan harcamalarda son iki sırayı, % 0,15 payla hizmet alımı ve vergi ödemeleri oluşturmuştur. Okul 2013 yılında OAB bütçesinde yer alan öğrenci hane halkı ve diğer yardımlar için harcama yapmamıştır (Tablo 28).

Okul bütçesi 30.12.2013 tarihi itibarıyla 172,64 TL fazla vermiştir. Bu fazla OAB bütçesi içerisinde. Güneş İlköğretim Okulunun 2013 yılında öğrenci başına yaptığı cari harcama 818,20 USD'dir (1.448,87 TL). Bu göstergede, erişilebilen en güncel yıl olan 2011'de Türkiye ortalaması 2.218 USD olarak gerçekleşmiştir (OECD, 2014a, s.4). Bu miktara, sosyal güvenlik kurum ve devlet primi giderleri, cari transferler, sermaye giderleri, sermaye transferleri ve Milli Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatı içerisindeki giderler gibi okulların bütçesine doğrudan yansımaya ancak ülke genelinde öğrenci başına yapılan yıllık cari harcama hesaplanırken toplam giderlere katılan gider kalemleri de dahil olduğundan (MEB, 2013c, s. 112), Güneş İlköğretim Okulu'na ait miktar, Türkiye ortalamasıyla kıyaslanabilir nitelikte değildir.

Çiçek İlkokulu'nun ve Güneş İlköğretim Okulu'nun Okul Bütçe Yönetimi Süreçlerinin Karşılaştırılması

Bu bölümde iki okulun 2013 yılı bütçeleri, bütçe planlama süreci, bütçeyi oluşturan gelir kaynakları, gider kalemleri ve okul bütçesinden harcama yapma süreçleri bakımından ele alınacaktır. Kıyaslama yapabilmek için, Güneş İlköğretim Okulu'nun gelir ve giderlerine ait rakamlar, Merkez Bankası'nın 02.01.2013 tarihli döviz kurlarına göre AUD'ye dönüştürülmüştür (Merkez Bankası, 2013). Aşağıda Tablo 29'da, Çiçek İlkokulu ve Güneş İlköğretim Okulu'nun 2013 yılı gelirleri ile bu gelirlerin miktar ve bütçe kalemleri içindeki oranları verilmiştir (Tablo 29).

Tablo 29. Çiçek İlkokulu ve Güneş İlköğretim Okulu'nun 2013 Yılı Gelir Kaynakları (AUD)

Gelir Kaynağı	Çiçek İlkokulu		Güneş İlköğretim Okulu	
	Miktarı	Okul Bütçesindeki Payı (%)	Miktarı	Okul Bütçesindeki Payı (%)
Özel Finansman	228.400	3,4	27.890,91	3,2
Toplam Kamu Finansmanı	6.402.747,65	96,5	861.353,75	96,9
Federal/Ulusal	724.030	10,9	861.353,75	96,8

Hükümet				
Eyalet Hükümeti	5.656.328,65	85,2	-	-
Yerel Yönetim	22.389	0,4	-	-
Toplam Gelir	6.631.147,65	100,0	889.244,66	100,0

Çiçek İlkokulu 2013 Yılı ÖKAP Bütçe Dökümü (2013 Student Resource Package Budget Details), 2013, (EK-1). Çiçek İlkokulu 2013 Yılı Bütçe Yönetim Raporu (2013 School Budget Management, 2013), (EK-2). Çiçek İlkokulu 2013 Yılı İdari ve Mali Performans Raporu, Güneş İlköğretim Okulu 2012-2013 Öğretim Yılı Maaş/ Ek Ders Listeleri (EK-3), Güneş İlköğretim Okulu 2012-2013 Öğretim Yılı Faturaları (EK-4), Güneş İlköğretim Okulu 2012-2013 Öğretim Yılı OAB Gelir ve Gider Cetvelleri (EK-5)

Çiçek İlkokulu'nun ve Güneş İlköğretim Okulu'nun bütçeleri, kamu finansmanı ve özel finansmanın bir araya gelmesiyle oluşmuştur. Kamu finansmanının bütçedeki oranı her iki okulda da yaklaşık aynıdır. Çiçek İlkokulu'nun kamu gelirleri Güneş İlköğretim Okulu'na göre daha çeşitlidir. Okul, Avustralya'nın yönetim biçiminden kaynaklanan üçlü bir sistem içerisinde federal hükümet, eyalet hükümeti ve yerel yönetimden finansman desteği almıştır. İl özel idare bütçesi, ödeneğini genel bütçeden aldığından, Güneş İlköğretim Okulu'nun kamu finansmanının tamamı tek kaynaktan, yani genel bütçededir (Tablo 29).

Özel finansmanın bütçedeki payı oran olarak her iki okulda da neredeyse aynıdır (Tablo 29). Ancak bütçenin bu bölümü Çiçek İlkokulu için işlev bakımından ÖKAP ve federal hükümet ödenekleri kadar önemli değilken, Güneş İlköğretim Okulu için büyük önem taşımaktadır. Çünkü Güneş İlköğretim Okulu'nun aldığı kamu kaynaklı finansman yalnızca personel, ısınma, Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından onay verilmiş büyük onarımlar ve iletişim giderleri içindir. Okul bunun dışındaki cari giderleri için sınırlı miktarda aynı kamu yardımı almış ancak nakit yardım alamamıştır. Tam bu noktada devreye giren özel finansman, yani OAB bütçesi, temizlik malzemelerinden kırtasiye malzemelerine, bakım onarım giderlerinden eğitim araçları alımına kadar okulun çok çeşitli kalemlerdeki ihtiyaçlarının giderilmesinde kullanılmıştır.

Güneş İlköğretim Okulu müdürünün ifadelerinden, OAB bütçesine gelir sağlamanın kolay ve sorunsuz olmadığı anlaşılmaktadır: “OAB'ye yapılan bağışlarda her şey kitabına uygun ama gene de çok sorun oluyor yıl boyu.” (Güneş İlköğretim Okulu müdürü, 29.05.2014 tarihli görüşme). Okul müdürü, okula bağış yapılması, bağış toplanmasının veliler tarafından şikâyet konusu edilmesi ve hatta yapılan bağışların miktarları gibi konularda en belirleyici etkenin Bakanlığın okul kayıt dönemlerinde bağış toplanmasıyla ilgili takındığı tavır olduğunu vurgulamıştır. Son yıllarda

Bakanlığın bu konuda oldukça sert söylemleri olduğunu ve bunun OAB gelirlerinde geçmiş yıllara oranla düşüş yaşanmasına sebebiyet verdiğini belirten okul müdürü, OAB bütçesine gelir elde etme konusunda mevcut yetkilerini esnetmek zorunda kaldıklarının ve sık sık problemlerle karşılaştıklarının altını çizmiştir: *“Biz ne desek inanmıyor vatandaş, devlet okulunuzun her ihtiyacınızı karşılıyor, siz daha ne parası istiyorsunuz diyor!”* (Güneş İlköğretim Okulu müdürü, 29.05.2014 tarihli görüşme).

Aynı konu Çiçek İlkokulu açısından değerlendirildiğinde, okulun Eyalet Eğitim Bakanlığının çizdiği çerçevede bağış toplayabildiği anlaşılmaktadır. Okul, tüm velilerden birinci döneminin başında, Mart ayında yazılı olarak bağış talebinde bulunmuştur. Tüm bağışçılar ve bağışta buldukları miktarlar gizli tutulmuştur. Okul müdürü, öğrencilerinin % 81,0'ının eğitime destek yardımı aldıklarını hatırlatarak, velilerden istenen paraların Melbourne'daki diğer okullara kıyasla daha düşük miktarda olduğunu belirtmiştir: *“300 ile 400 AUD arası para topladık ancak bu Melbourne genelini düşünürsek çok az bir miktar.”* (Çiçek İlkokulu müdürü, 28.07.2014 tarihli yazışma).

Araştırmada iki okul, giderleri bakımından da karşılaştırılmıştır. Aşağıda Tablo 30'da, Çiçek İlkokulu ve Güneş İlköğretim Okulu'nun cari ve yatırım donatım giderleri ile bunları oluşturan alt kalemler verilmiştir. Tabloda cari giderlere ait kalemler, iki okulun verilerini karşılaştırılabilir hale dönüştürmek adına personel giderleri, sarf malzemeleri ve genel giderler olmak üzere üç gider kalemi altında toplanmıştır (Tablo 30).

Tablo 30. Çiçek İlkokulu ve Güneş İlköğretim Okulu'nun Cari ve Yatırım-Donatım Giderleri ile Bunları Oluşturan Kalemler

Çiçek İlkokulu				Güneş İlköğretim Okulu		
Türü	Miktarı	Gider Kalemindeki Oranı (%)	Toplam Giderlerdeki Oranı (%)	Miktarı	Gider Kalemindeki Oranı (%)	Toplam Giderlerdeki Oranı (%)
Cari Giderler	5.920.286,00	100,0	94,2	873.746,38	100,0	98,2
Personel Giderleri	5.735.821,00	96,9	91,2	821.696,22	94,0	92,4
Genel Giderler	56.545,00	1,0	0,9	30.134,48	3,4	3,4
Sarf Malzemeleri	127.920,00	2,1	2,0	21.915,67	2,5	2,5
Yatırım-Donatım Giderleri	365.059,00	100,0	5,8	15.405,20	100,0	1,7
Bakım-Onarım ve Demirbaş Alımı	365.059,00	100,0	5,8	15.405,20	100,0	1,7
Toplam Giderler	6.285.345,00	100,0	100,0	889.151,59	100,0	100,0

Çiçek İlkokulu 2013 Yılı ÖKAP Bütçe Dökümü (2013 Student Resource Package Budget Details), 2013, (EK-1). Çiçek İlkokulu 2013 Yılı Bütçe Yönetim Raporu (2013 School Budget Management, 2013), (EK-2). Çiçek İlkokulu 2013 Yılı İdari ve Mali Performans Raporu, Güneş İlköğretim Okulu 2012-2013 Öğretim Yılı Maaş/Ek Ders Listeleri (EK-3), Güneş İlköğretim Okulu 2012-2013 Öğretim Yılı Faturaları (EK-4), Güneş İlköğretim Okulu 2012-2013 Öğretim Yılı OAB Gelir ve Gider Cetvelleri (EK-5)

Tablo 30 incelendiğinde, her iki okulun da cari giderlerinin yatırım donatım giderlerinden çok daha büyük olduğu görülür. Her iki okulda da cari giderler toplam giderlerin % 90,0'ından fazlasını oluşturmuş, bu gider kalemi içerisinde de personel giderleri ilk sırada yer almıştır. Personel giderleri hem Çiçek İlkokulu, hem de Güneş İlköğretim Okulu'nda, % 90,0'ı aşan bir payla en büyük gider kalemi olmuştur. İkinci en büyük cari gider, Çiçek İlkokulu için sarf malzemesi alımları iken, Güneş İlköğretim Okulu için genel giderlerdir. Genel giderlerin ve sarf malzemeleri alımının hem cari giderler, hem de toplam giderler içindeki payı Güneş İlköğretim Okulu'nda daha büyüktür. Bu giderlerin, hem cari giderler hem de toplam giderler içerisindeki payı, her iki okulda da % 5,0'ın altında kalmıştır. Yatırım donatım giderlerinin toplam giderler içindeki payı her iki okulda da %2,0'ın altında gerçekleşmiş, Güneş İlköğretim Okulu'nun bu gider kalemine ayırdığı pay, Çiçek İlkokulu'nunkinden daha büyük olmuştur (Tablo 30).

Harcama miktarlarına bakıldığında, Çiçek İlkokulu'nun 616 öğrenci için 6.285.345 AUD, Güneş İlköğretim Okulu'nun ise 1.117 öğrenci için 889.151,59 AUD harcama yaptığı görülür. Diğer bir deyişle, Çiçek İlkokulu'nda öğrenci başına yapılan yıllık harcama 9,610.85 AUD, Güneş İlköğretim Okulu'nda ise 796,01 AUD'dir (Tablo 30).

BÖLÜM V

TARTIŞMA

Bu bölümde elde edilen bulgular, araştırmanın genel ve alt amaçları çerçevesinde konu ile ilgili alanyazın ve geçmiş araştırma sonuçları ışığında tartışılacaktır.

Çiçek İlkokulu'nun gelirlerinin neredeyse tamamını kamu kaynaklı gelirler oluşturmaktadır ve bu gelirler okulun tüm cari giderleri ve yatırım donatım giderleri için kullanılabilir. Okul, standart ulusal müfredatı uygulamaktadır. Ancak, Avustralya'da tüm eyaletlerdeki okullara sağlanan proje hibeleri sayesinde, okul öğrencilerinin öncelikli akademik ihtiyaçlarına göre gelişim alanları belirleyerek müfredatını çeşitlendirebilmiştir. Bunu yaparken özel finansman kullanmamış, doğrudan amaca yönelik kamu kaynaklarına başvurmuştur. Çiçek İlkokulu'nun, öğrencilerin sayısal ve sözel becerilerini geliştirerek düşük NAPLAN puanlarını artırabilmek amacıyla Ulusal Ortaklık Projelerine başvuruda bulunması ve belirli miktarda kamu finansmanı sağlaması bu duruma örnek olarak verilebilir. Bu bulgu, Bandaranayake'nin (2013) Victoria eyaletindeki devlet okullarının mali özerklik içerisinde, kaynaklarını öncelikli ihtiyaçlarına göre kullanabildikleri yönündeki bulgusuyla örtüşmektedir. Öte yandan okul, bazı ihtiyaçlarını karşılayabilmek için belirli harcamalarda kesinti yapmak zorunda kalmıştır. Bu durumun okulu bir alanı geliştirmek ya da belirli bir hizmeti almak için başka hizmetlerden vazgeçmeye ve bazı gelişim alanlarını ikinci plana atmaya mecbur bıraktığı söylenebilir.

Çiçek İlkokulu, öğrenci profilinin oldukça düşük bir sosyo-ekonomik kökeni olması, engelli öğrenci sayısı ve çok kültürlü bir yapıya sahip olması nedenleriyle denge ödeneği kapsamında yüklü miktarda finansman desteği almış, okulun bu kapsamda aldığı kaynak toplam okul bütçesinin % 24,0'ını oluşturmuştur. Ancak bu ödenekler, okulu yukarıda bahsedildiği şekilde tasarruf yapmak zorunda kalmaktan kurtaramamıştır. Okul Müdürü okulun ve öğrencilerin ihtiyaçlarını tam olarak karşılamada zorlandıklarını ifade etmiştir. Ayrıca Çiçek İlkokulu'nun öğrenci başına yaptığı yıllık harcama, Victoria eyaleti ortalamasının oldukça altında bir seviyede olmuştur. Bu bulgular, Griffith (1997), Harland (1997) ve Townsend'in (1998) kamu kaynaklarının okullara, öğrenci mevcudu, öğrenci profili ve okulun konumu gibi her

okul için farklılık gösteren özellikler esas alınarak verilmesinin pek çok okula yeterli ödenek verilmemesine sebep olduğuna dair ulaştıkları sonuçlarla benzerlik taşımaktadır.

Mevcut finansman sisteminin Çiçek İlkokulu üzerindeki olumsuz olarak nitelendirilebilecek diğer bir etkisi, bu sisteminin okulları öğrencilerden para toplamaya ve gelir getirici etkinlikler düzenlemeye, yani okula özel finansman girdisi sağlamaya teşvik etmesidir. Okul, tüm öğrencilerinden bağış talep etmiş ve her öğrenciden en az Okul Konseyinin belirlediği miktarda para toplamıştır. Bu bulgu, Harland'ın ve Griffith'in (1997; akt. Townsend, 1998, s. 200), yaptığı çalışmalarla birebir örtüşmektedir. Bandaranayake de (2013) bu bulgularla benzer şekilde, Victoria eyaletinde devlet okullarında uygulanan bu sistem içerisinde küçük okullara yeterli kaynak sağlanmadığını, bunun da özel finansmanı ön plana çıkardığını ifade etmektedir. Okulun kuruluşu ile okullarda kademeli olarak stratejik yönetim anlayışının benimsenmesi ve okullara hesap verebilirlik çerçevesinde mali özerklik verilmesi aynı tarihlere denk geldiğinden, stratejik planlama ve stratejik yönetim anlayışının ürünü olan farklı adlarla anılan diğer planlar, kuruluşundan beri Çiçek İlkokulu'nun okul yönetiminde etkili olmuştur.

Okulda stratejik planlama çalışmalarındaki görev dağılımının net olmasının ve çalışanların kendi çalışmalarını bu plana dayanarak yapabilmesinin temelinde, stratejik planlamanın okul yönetiminde taşıdığı büyük önemin, okulun stratejik planlamadaki deneyiminin ve bundan kaynaklanan bir kültürün yattığı düşünülmektedir. Matthews, Moorman ve Nusche (2007), bu bulguya benzer şekilde, yerelleşmenin Victoria eyaletinde Avustralya'nın diğer eyaletlerine göre çok daha geniş bir yelpazede gerçekleştiğini ve bunun da okul yöneticilerine üst düzey bir karar verme uygulama alanı yarattığını ifade etmektedirler.

Stratejik planlama, Çiçek İlkokulu'nun okul yönetiminde son derece önemli, personel planlamasına dahi etki eden bir unsurdur. Ancak Çiçek İlkokulu'nun okul yönetiminin merkezinde okul bütçesi bulunmaktadır. Stratejik plan ve okul bütçesi karşılıklı bir etkileşim içerisindeyse de okul bütçesi stratejik planın sınırlarını belirlemektedir. Fazekas (2012) bu durumu, okullara kendi bütçelerini kullanma özerkliği tanıyan yerleşme odaklı okul finansmanı sistemlerinde en belirleyici unsurun, okulun kendi kararları değil, bütçe büyüklüğü olduğunu ifade ederek açıklamıştır.

Güneş İlköğretim Okulu'nun mali işleyişi incelendiğinde, Çiçek İlkokulu gibi büyük oranda kamu finansmanı ile faaliyet gösterdiği görülür. Kadrolu personelin maaş ve ek ödemeleri, enerji ve iletişim giderlerinin büyük bölümü ile büyük onarım ve yenileme çalışmaları kamu kaynaklarıyla karşılanmaktadır. Ancak bunlar dışındaki tüm cari giderler OAB bütçesinden, yani özel finansman kaynaklarıyla karşılanabilmektedir. Özellikle su, elektrik, gaz tesisatı gibi aciliyet arz eden onarım giderleri, temizlik malzemeleri, tebeşir, sınıf defteri, laboratuvar malzemeleri gibi öğretim materyalleri ve yazıcı ve fotokopi makinesi toneri gibi kırtasiye ve büro malzemeleri için kullanabilen tek nakit para kaynağı OAB bütçesidir. Bu bulgu, Özmen ve Yalçın'ın (2011) çalışmasının sonuçlarıyla aynı doğrultudadır.

OAB bütçesini oluşturan gelirler incelendiğinde, bağışların Karakütük'ün (2012, s. 342) ve Özdemir'in (2011) de ifade ettiği gibi OAB bütçesinin en büyük gelir kaynağı olduğu görülmüştür. Buradan anlaşılan, Ünal (2010, s.34-35-123-124), Aslan ve Küçüker (2011) ve Kurul'un (2012, s. 342-344) belirttiği gibi, ilköğretim okullarının cari ihtiyaçları için ödenek alamamaları, bu okullarda öğrenim görenlerin ve ailelerinin, eğitimden doğan maliyetlere belirli oranlarda katkı sağlamak zorunda bırakılmasına sebep olmaktadır.

Okulun bütçesi, 30.12.2013 itibariyle 172,64 TL fazla vermiştir. Bu fazla OAB bütçesi içerisinde yer almaktadır. Okul, TEFBİS'teki OAB bütçesi giderleri arasında yer alan öğrenci yardımı için hiç harcama yapmamıştır. Bu iki bulgu, Özdemir'in (2011) çalışmasıyla aynı noktayı işaret etmekte, okul bütçesinin, yani OAB bütçesinin okulun temel ihtiyaçlarını karşılamaya dahi yetmediğini bu sebeple bu bütçeden, eğitimini sürdürebilmek için maddi desteğe ihtiyaç duyan öğrencilere herhangi bir destek sağlanmadığını göstermektedir.

Milli Eğitim Bakanlığı tarafından hazırlanan Eğitimde Stratejik Planlama "Okul/Kurumlar İçin" adlı kılavuz incelendiğinde, okullara stratejik plan hazırlanmasının amacının, okullara doğrudan eğitimin niteliğini artıracak çalışmaların planlanmasını yaptırmak değil, okullarda devlet eliyle giderilmeyen temel yatırım/donatım ihtiyaçlarının karşılanmasını okulların sırtına yüklemek olduğu düşünülebilir. Bu durum, Güneş İlköğretim Okulu'nda net bir şekilde yaşanmaktadır. Plandaki amaçların maliyetleri, OAB bütçesinden karşılanabilecek büyüklükte değildir ve okulu yeni özel finansman kaynakları arayışına itmiştir. Okul yönetimi, ildeki varlıklı sanayicileri, esnafları, banka şube yöneticilerini ve Tokat Belediyesi

yetkililerini okula çeşitli aynî ve nakdî yardımlarda bulunmaya ikna etmişler ve bu süreçte çeşitli olumsuzluklarla karşılaşmışlardır. Bu durum, OAB'ler ve okul yöneticilerinin günümüzde en önemli görevlerinden birinin de, bu uğurda türlü zorluklar çekseler dahi, okula kaynak sağlamak olduğunu göstermektedir. Milli Eğitim Bakanlığı'nın stratejik yönetim anlayışı ve okul yöneticilerine yüklediği yeni görevler (Milli Eğitim Bakanlığı, 2010a, s. 72), bu okulun mali işleyişinde somut biçimde görünmektedir.

Çalışmada ulaşılan diğer bir bulgu da okulun stratejik planının, okul yönetiminde herhangi bir belirleyici ya da yol gösterici özelliğinin bulunmadığıdır. Okul yöneticileri, okulun fiziki şartlarının iyileştirilmesiyle ilgili hususlar hariç, stratejik planı okul yönetiminin her hangi bir boyutunda kullanmamışlardır. Burada karşılaşılan durum, Engin (2011), Özen (2011) ve Zincirli (2012) ve Arslan ve Altınışık'ın (2013) bulgularıyla benzerlik göstermektedir.

Sonuç olarak bu planın Güneş İlköğretim Okulu'na, kamu kaynaklarının kısıtlı olduğu vurgulanarak, bunları en verimli ve ekonomik biçimde kullanmak ve okulun finansmanında mümkün olduğu kadar çok özel kaynağa yer vermeye teşvik etmek için yaptırıldığı görülmüştür. Ayrıca, müşteri memnuniyeti odaklı bir kamu hizmeti anlayışı yüceltilerek, çalışanların performansına dayalı bir değerlendirmeye tabi tutulmaları gerektiği konusunda okul personeline kulak dolgunluğu oluşturulmaya çalışılmış, böylelikle yönetici ve öğretmenleri iş güvencesinin zayıflatıldığı ve sözleşme hukukuna göre çalışacakları bir geleceğe psikolojik olarak hazırlanması amaçlanmıştır. Çiçek İlkokulu'nda ve Victoria eyaletindeki devlet okullarında 1990'ların başından beri kademeli olarak yaşanan güvencesizleştirme ve eğitime ayrılan kamu kaynaklarının azaltılması süreçleri Türkiye'de de hız kazanmıştır. Devlet okullarında stratejik planlamanın zorunlu hale getirilmesi, ilköğretimin parasız olduğuna dair ifadeyi Milli Eğitim Temel Kanunu'ndan çıkartan İlköğretim ve Eğitim Kanunu ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun (m.7), Milli Eğitim Bakanlığı Okul Aile Birliği Yönetmeliği'nde gerçekleştirilen değişiklikler, okul yöneticilerinin dört yılda bir performans değerlendirmesi ve diğer bazı esaslara göre görevlendirilmeleri uygulamasını getiren Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik (m.10, 16) ve performans değerlendirmesi sonucu başarısız bulunan aday öğretmenlerin görevine son verilmesini öngören Millî

Eğitim Bakanlığı Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği (m. 7), bu sürecin son yıllarda hızlandığını gösteren örnekler olarak verilebilir.

İki okulda da yaklaşık aynı oranlarda kamu kaynağı ve özel finansman kullanılmaktadır. Ancak Çiçek İlkokulu'nun yaptığı her tür harcama, okula sağlanan kamu kaynağı ve özel finansman gelirlerinden oluşan, okul bütçesinden sağlanmaktadır. Okul bütçesinin bu iki gelirden oluşması, 2013 yılında bütçenin kredili kısmından nakit kısmına aktarım yapılması ve bütçenin nakit kısmından tasarruf yapılarak bu miktarın bir sonraki yıl personel giderleri için kullanılması sebeplerinden ötürü, okulun kamu kaynaklarıyla karşılanmayan bir gider kalemi bulunmamaktadır.

Güneş İlköğretim Okulu'nda ise kadrolu personelin maaş ve ek ödemeleri, öğrencilerin ders kitapları, enerji giderleri, telefon faturası hariç iletişim giderleri ve büyük onarım giderleri kamu bütçesinden, bunlar dışındaki tüm cari ve yatırım-donatım giderleri masrafları özel finansmanla oluşturulan OAB bütçesinden karşılanmaktadır. Yani bazı gider kalemleri tamamen kamu kaynaklarıyla karşılanırken, bazıları da yalnızca özel finansman kullanılarak karşılanabilmiştir.

Çiçek İlkokulu'nun öğrenci başına yıllık cari harcaması ile Güneş İlköğretim Okulu'nun yaptığı harcama arasındaki fark oldukça büyüktür. 2013 yılında Çiçek İlkokulu'nun bir öğrencisi için yaptığı harcama, Güneş İlköğretim Okulu'nun 12 öğrencisi için yaptığı harcamaya karşılık gelmektedir. Bu fark, iki ülkedeki farklı maliyetler, para birimlerinin değeri ve alım güçlerindeki farklılıklar ile Çiçek İlkokulu'nun giderlerinde yer alan ancak Güneş İlköğretim Okulu'nun giderlerine dahil olmayan, personelin sağlık ve sigorta prim masraflarıyla açıklanamayacak büyüklüktedir. Söz konusu fark, Güneş İlköğretim Okulu'nun Tokat ilindeki “seçkin” okullarından; Çiçek İlkokulu'nun ise Melbourne'daki “seçkin olmayan” okullardan biri olduğu göz önüne alındığında daha anlamlı olmaktadır. Bu bulgu, OECD sıralamalarında, ilköğretim kademesinde öğrenci başına yapılan harcamalar ve kamu harcamaları bakımından Türkiye ile Avustralya arasında görülen büyük farkın (OECD, 2014), Güneş İlköğretim Okulu ve Çiçek İlkokulu arasında da var olduğunu gözler önüne sermektedir.

Neo-liberal ekonomi politikalarının kamu yönetimini, YKİ, İKY ve TKY kavramlarını kullanarak dönüştürmesi sürecinde, eğitim alanında hem hizmet alanlar hem hizmet verenler çeşitli kayıplara uğramaktadırlar. Eğitim alanındaki en büyük gider kalemi hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkeler için personel giderleri olduğundan,

öğretmenlerin iş güvenceleri performans ve hesap verebilirlik söylemleriyle azaltılmakta, esnek istihdam politikaları üzerinden ücretleri düşürülmektedir. Eğitimin bir kamu hizmeti olmaktan çıkarılması ve bu hizmeti alanların belirli oranlarda ödeme yapmak zorunda bırakılmaları, yerelleşme, okullarda mali özerklik, etkinlik ve verimliliğin artırılması gibi popüler kavramlarla maskelenmektedir.

Gerek stratejik yönetimi ve enstrümanlarını uzun süredir eğitim yönetiminde kullanan Batılı ülkelerde, gerekse Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelere mali etkinliği artırma, performans temelli değerlendirme gibi piyasa ekonomisinin kavramlarının eğitim yönetimine eklenmesi, çalışanlar için iş güvencesinin ve gelirin azalması, öğrenciler için de eğitimin niteliğinin düşmesi ve aldıkları eğitim için artan oranlarda bedel ödemek anlamına gelmiştir (Fredriksson, 2004; Govinda ve Josephine, 2004; Fyfe, 2007). Oysaki eğitim denetimi sistemi etkin bir biçimde işletilerek, eğitime ayrılan kamusal kaynağın miktarı azaltılmadan da, hesap verebilirlik ve etkin mali yönetim sağlanabilir. Öncelikle, eğitimin Anayasa’da yazılı olduğu şekliyle algılanması ve eğitim finansmanına dair kanuni metinlerde yazılı olduğu şekilde eğitime kaynak ayrılması gerektiği düşünülmektedir. Türkiye’deki devlet okulları, liberal demokrasilerin eğitim sistemleri içinde yaklaşık otuz yıl önce geçirmeye başladığı süreçleri 2000’lerin başından itibaren hızlı bir biçimde yaşamaya başlamıştır. Bu süreçten Türkiye’de en çok cari giderleri için sınırlı miktarda kamu finansmanı alabilen ilköğretim okulları etkilenmektedir.

BÖLÜM VI

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma, stratejik planlamayı ilk kez uygulamaya başlayan Türkiye’den bir ilköğretim okulu (Güneş İlköğretim Okulu) ile bu konuda deneyimli bir ülke olan Avustralya’dan bir ilköğretim okulunu (Çiçek İlkokulu) stratejik planlama süreçleri ve okul bütçesi yönetimi açılarından karşılaştırmayı amaçlamıştır.

Araştırmada veriler doküman inceleme yöntemiyle toplanmış, bu veriler görüşme formu kullanılarak elde edilen verilerle desteklenmiştir. Veri toplama sürecinde, Türkiye ve Avustralya’da kamu ve eğitim alanındaki stratejik planlama ile ilgili yasal çerçeve incelenmiş, Çiçek İlkokulu ve Güneş İlköğretim Okulu’nun stratejik planlama çalışmalarına dair metinler ve gelir gider belgeleri toplanmıştır. Elde edilen belgelerin tümü asıl (birincil) kaynaklardır. Belgelere ek olarak, alanyazın taraması doğrultusunda araştırmacı tarafından hazırlanan görüşme formu kullanılarak her iki okulun okul müdürlerinin araştırmanın alt amaçlarındaki konulara dair deneyimleri ve görüşleri öğrenilmiştir.

Araştırmada, genel amaç ve alt amaçlar çerçevesinde iki aşamalı bir çalışma yapılmıştır. Birinci aşamada TKY, stratejik planlama ve okul bütçe yönetimi kavramları, ilgili alanyazın ve eğitim finansmanı politikaları doğrultusunda tanımlanarak birbirleriyle ilişkilendirilmiştir.

İkinci aşamada ise genelden özele doğru bir karşılaştırma yapılarak, ilk olarak Türkiye ile ve Avustralya/Victoria eyaleti, daha sonra Çiçek İlkokulu ile Güneş İlköğretim Okulu arasında stratejik planlama ve bütçe yönetimi uygulamaları bakımından karşılaştırmalar yapılmıştır. Ulaşılan bulgular, tartışma bölümünde alanyazın doğrultusunda tartışılmış, çalışmanın son bölümünde birtakım öneriler getirilmiştir.

Sonuçlar

Araştırmada Güneş İlköğretim Okulu ve Çiçek İlkokulu’nun stratejik planlama ve okul bütçe yönetimi süreçlerinin incelenmesi ve bu süreçlerin işleyişinin iki okul arasında karşılaştırılması sonucu, aşağıda belirtilen sonuçlara ulaşılmıştır.

Çiçek İlkokulu ve Güneş İlköğretim Okulu'nun stratejik plan hazırlama, uygulama ve değerlendirme süreçleri açısından bu okullar arasındaki benzerlik ve farklılıklara dair sonuçlar

Çiçek İlkokulu'nda stratejik plan, okuldaki yönetici ve öğretmenler için yol haritası niteliğindedir. Stratejik plan okul yönetiminden, dersler özelindeki öğretim yöntemlerine varana kadar okulun tüm işleyişinde referans alınan bir kılavuzdur. Okulda yıllık eylem planlarını biçimlendiren ve okul bütçesinin nasıl kullanılacağını belirleyen temel unsur stratejik plandır. Güneş İlköğretim Okulu'nda ise stratejik plan, Çiçek İlkokulu'ndaki gibi bir önem taşımamaktadır. Güneş İlköğretim Okulu'nda hazırlanan stratejik planın, okulun mali ve idari yönetimine, müfredat programlarına ve okulun işleyişindeki diğer süreçlere neredeyse hiçbir etkisi yoktur. Okulda bu konularda kanun ve yönetmelikler esas alınmaktadır.

Çiçek İlkokulu kuruluşundan bu yana stratejik yönetim anlayışını yansıtan türden planlarla yönetildiğinden, okul personeli stratejik planlamada deneyimlidir. Güneş İlköğretim Okulu ise 2010 yılına kadar TKY faaliyetleri haricinde stratejik yönetim anlayışıyla ilişkilendirilebilecek herhangi bir çalışma yapmamıştır. Stratejik yönetim ve planlamayla ilgili okul personelindeki bilgi düzeyi de sınırlıdır. Özellikle planın hazırlanma sürecinde çeşitli belirsizlikler söz konusudur.

Çiçek İlkokulu'nun stratejik planı okuldaki ve okul dışındaki tüm eğitim öznelerinden temsilcilerin katılımıyla hazırlanmış ve uygulanmıştır. Ayrıca planın hazırlanmasında planlama uzmanlarından ve çeşitli akademik yayınlardan faydalanılmıştır. Güneş ilköğretim Okulu'nun stratejik planın hazırlanmasında ise, okulda görevli yönetici, öğretmen, hizmetli, öğrenci ve diğer eğitim öznelerinin çok azı görev almış, plan okul müdürünün liderliğinde birkaç öğretmen tarafından hazırlanmıştır.

Çiçek İlkokulu'nun stratejik planı, eğitim-öğretim, eğitim ve öğretime hazır bulunuşluk/okul ortamının eğitime elverişli olması ve eğitimde sürdürülebilirlik temalarından oluşmakta, plandaki tüm faaliyet/projeler doğrudan eğitimsel hedeflere odaklanmaktadır. Güneş İlköğretim Okulu'nun stratejik planında ise, doğrudan eğitim öğretimle ilişkilendirilebilecek amaç ve hedeflerin sayısı sınırlıdır. Plan, ağırlıklı olarak okulun yatırım/donatım ihtiyaçlarının özel finansman yoluyla karşılanmasına dair amaçları içermektedir. Okulun stratejik planı incelendiğinde, planda yer alan amaçların

çoğunluğunun okul tesisinin onarımı, çeşitli bölümlerin kapasitesinin artırılması, okula yeni donatım malzemeleri ve öğretim materyalleri alınmasına ilişkin olduğu görülür.

Çiçek İlkokulu'nda stratejik plan hazırlanırken, yeni okul bütçesinin hangi kaynaklardan oluşacağı, okula ne miktarda ve ne zaman kaynak girdisi sağlanacağı, okulun gider kalemlerinin ne olacağı ve miktarları, okulun geçmiş yıllardaki öğrenci sayısı ve bütçe planları üzerinden yaklaşık olarak bilinmektedir. Bu sayede okul stratejik planını hazırlarken sınırlarını görme imkânına sahiptir. Güneş İlköğretim Okulunda ise Çiçek İlkokulu'ndaki gibi bir okul bütçesi ve bütçe planı olmadığından stratejik planda yer alan faaliyet/projeler, maliyetlerinin nasıl karşılanacağı bilinmeden planlanmıştır. OAB bütçesinin çok üzerinde maliyeti olan bu faaliyet/projelerin gerçekleştirilmesi için okul sponsor arayışına girmiştir. Planda yer alan gerçekleştirilmiş faaliyet/projelerin büyük çoğunluğunun maliyetini sponsorlar, kalanını da Tokat Belediyesi. Okulun stratejik planının OAB bütçesi ve genel bütçeyle bir bağlantısı olmamış, il özel idare bütçesinden de sınırlı miktarda yararlanılmıştır. Bazı amaçların gerçekleştirilememesinin tek sebebi de kaynak bulunamamasıdır.

Çiçek İlkokulu'nun okul yönetimi süreçlerinde, stratejik planlama, maliyetlendirme ve hesap verme öğeleri arasında oldukça net bir ilişki vardır. Çiçek İlkokulu'nun 2011-2014 yıllarını kapsayan stratejik planında, temalar altında amaçlar belirlemiş, bu doğrultuda yıllık hedefler ve temel gelişim stratejileri oluşturulmuştur. Hedefleri gerçekleştirmek için faaliyet ve etkinliklerin planlanmasının ardından, Mali Komisyon faaliyetlerin maliyetlerini hesaplamış ve bunları karşılamada kullanılacak kaynakları belirlemiştir. Planlama çalışmaları tamamlandığında, okul müdürü, Okul Konseyi ve eğitim müdürlüğü stratejik planı onaylamıştır. Planda yer alan faaliyet ve etkinlikler gerçekleştirilmiş ve yıllık performans göstergelerini oluşturacak biçimde somut çıktılarla belgelendirilmiştir. 2013 Yılı Mali ve İdari Performans Raporu ve Öz Değerlendirme Raporu ile de, stratejik planda belirtilen amaç ve hedeflere ne kadar yaklaşılabilirdiği ortaya konulmuştur. 2014 yılı uygulama planını da bu rapor doğrultusunda şekillendirilmiştir.

Güneş İlköğretim Okulu ise, 2013 yılında stratejik planda yer alan amaçlardan hangilerine ne ölçüde ulaşıldığına dair yerel ya da ulusal düzeyde herhangi bir değerlendirme yaparak rapor sunmamıştır. Ancak stratejik planın hazırlanmasında görev alan ekip, okul içerisinde bir değerlendirme yapmıştır.

Çiçek İlkokulu ve Güneş İlköğretim Okulu'ndaki bütçe kavramı, bütçe planlaması ve bütçe ile stratejik plan arasında kurulan ilişki açısından iki okulun benzer ve farklı yanlarına dair sonuçlar

Çiçek İlkokulu, Victoria eyaletindeki diğer devlet okulları gibi hesap verebilirlik çerçevesinde mali özerkliğe sahiptir. Bu özerklik beraberinde PPBES içerisinde, bütçe planının okul profili ve stratejik plan doğrultusunda hazırlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi sorumluluklarını getirir. 2013 yılı bütçesinin hazırlıkları, 2012 yılının dördüncü döneminde başlatılmıştır. Bütçe planı, 2012 yılı bütçesi ve giderleri, okul stratejik planının ve 2013 yılı eylem planının incelenmesi, okul önceliklerinin ortaya konulması, 2013 yılı tahmini öğrenci sayısının belirlenmesi, mevcut kullanılabilir bütçenin ve 2013 yılı tahmini cari giderlerin hesaplanması ve taslak bütçenin oluşturulması aşamalarından geçmiş ve ardından kabul edilmiştir.

Güneş İlköğretim Okulu'nda ise, belirli bir format ve düzen içerisinde yapılmış 2013 yılına ait resmi bir bütçe planı bulunmamaktadır. 2010 yılında yapılan okul stratejik planında da, 2013 yılı bütçesi için herhangi bir öngörü yoktur ve planın kapsadığı dört yıl için yapılmış eylem planları (yıllık uygulama planı) mevcut değildir. Ancak okulda bir önceki öğretim yılında OAB bütçesinden yapılmış cari harcamaların miktarı göz önünde bulundurularak, yeni öğretim yılındaki cari giderler için ne kadar kaynağa ihtiyaç duyulduğu hesaplanmıştır. Cari giderler yaklaşık olarak aynı miktarlarda gerçekleştiğinden, okul bütçesinin büyüklüğünü belirleyen en önemli faktör, okulda tadilat ve yenileme çalışmalarının yapılıp yapılmamasıdır.

Çiçek İlkokulu ve Güneş İlköğretim Okulu'nun 2013 yılı gelirleri, gelir kaynakları, miktarları, gelir kaynaklarını çeşitlendirme ve okulun gelirlerini artırma konularında okul yöneticilerinin olanak ve yetkileri arasındaki benzerlik ve farklılıklara dair sonuçlar.

Çiçek İlkokulu'nun bütçesi büyük oranda kamu gelirlerinden oluşmaktadır. Okulun 2013 yılı bütçesini oluşturan gelir kalemleri büyüklüklerine göre sıralandığında, eyalet hükümeti tarafından sağlanan desteğin (ÖKAP) ilk sırada yer aldığı görülür. Bunu Federal Hükümet Ulusal Ortaklık Projesi hibesi takip etmiştir. Üçüncü sırada Federal Hükümet Özel Ödeneği yer almıştır. Velilerden toplanan paralar ve okula gelir getirici etkinlikler dördüncü sırada yer almış, son sırayı da yerel yönetimden gelen

ödenekler oluşturmuştur. Bütçe içerisindeki bu gelir kaynakları okul tarafından kredili, nakit ve Ulusal Ortaklık Projesi hibesi şeklinde sınıflandırılmıştır.

ÖKAP olarak adlandırılan eyalet hükümeti ödeneği, kendi içinde çok sayıda alt ödenekten oluşmaktadır. Bu ödenek okula üç temel kategoride verilmiştir. Öğrenci ödeneği bu gelir kaleminin en büyük bölümü olmuştur. Bunu sırasıyla okul ödeneği ve planlı teşebbüs ödeneği takip etmiştir. Öğrenci ödeneğinin miktarı okulun konumu, 2013 yılında okulda öğrenim görececek öğrenci sayısı, bu öğrencilerin sosyo-ekonomik düzeyleri, konuşma bozukluğu ve fiziksel bir engellerinin bulunup bulunmaması, İngilizceye hâkimiyet düzeyleri ve etnik-kültürel geri planlarına göre belirlenmiştir.

ÖKAP'ın ikinci büyük bölümü olan okul ödeneği, okul tesisinin temizlenebilir alanlarının ve bakım onarım gerektiren bölümlerinin büyüklüğü ile okulda bulunan periyodik bakım ve kontrol gerektiren makine, sistem ve teçhizatların varlığıdır. Çiçek İlkokulu'na bu kapsamda, çeşitli oran ve katsayılar kullanılarak hesaplanan belirli miktarda ödenek verilmiştir. Çiçek İlkokulu, yerleşim birimlerine yakın bir konumda olması sebebiyle, ÖKAP içerisinde son sırada yer alan, okula özel programlar ödeneği kapsamında, yalnızca her okula standart olarak verilen acil küçük onarım ödeneğini almıştır.

Okul bütçesinin ikinci en büyük geliri, Federal Hükümet Ortaklık Projesi kapsamında alınan paradır. Okul, 2013 yılında Akıllı Okullar: Düşük Sosyo-ekonomik Seviyeli Okullar ve Sayısal ve Sözel Becerilerin Geliştirilmesi adlı Federal Hükümet Ulusal Ortaklık Projeleri üzerinden finansman desteği almıştır. Çiçek İlkokulu, 2013 yılında tüm velilerden Okul Konseyinin belirlediği miktarda para toplamış, temel eğitim materyallerinin satışından da gelir sağlamıştır. Ayrıca okula gelir sağlayıcı çeşitli etkinlikler düzenlenmiştir. Okulun özel kaynaklardan elde ettiği gelirlerden oluşan bu bölüm, bütçeyi oluşturan beş gelir kaynağı arasında üçüncü sırada yer almıştır. Bunu dördüncü sırada Federal Hükümet Özel Ödeneği ve son sırada yerel yönetimden temin edilen para takip etmiştir.

Güneş İlköğretim Okulu'nun bütçesi de büyük oranda kamu kaynaklı gelirlerden oluşmuştur. Okulun bütçesi, genel bütçe, il özel idare bütçesi ve OAB bütçesi kapsamındaki gelirlerden meydana gelmiştir. Bu gelir kaynaklarının en büyüğü genel bütçe kaynaklı gelirlerdir ve bunun büyük bölümü personel giderleri için kullanılmıştır. Ders kitapları da bütçenin bu bölümünden karşılanmış, öğrencilere ücretsiz olarak dağıtılmıştır.

Okul bütçesinin ikinci büyük gelir kalemi, il özel idare bütçesidir. Okulun elektrik, su, doğalgaz ve Milli Eğitim Bakanlığı bağlantılı internet hattı kullanımlarına ait giderler buradan karşılanmıştır. Okul, yine bu bütçeden karşılanmak üzere, Milli Eğitim Müdürlüğünden temizlik sarf malzemeleri ile kırtasiye ve büro malzemeleri talebinde bulunmuş, ancak talep edilen miktarların çok azı karşılanmıştır. Bu bütçe ildeki yerel kaynaklarla değil, merkezi bütçeden ayrılan pay ile oluşturulduğundan, aslında genel bütçenin bir parçası olarak kabul edilebilir. Ancak okuldaki işlevi ve okulun bu kaynağı kullanım şekli genel bütçeden farklı olduğundan ayrı bir gelir kaynağı gibi değerlendirilmektedir.

OAB bütçesi, 2013 yılında Güneş İlköğretim Okulu bütçesini oluşturan en küçük ancak okulun en önemli kaynağıdır. Öyle ki okul bütçesi denildiğinde, OAB bütçesi akla gelmektedir. Okulun personel giderleri ve il özel idare bütçesinin karşıladığı giderler dışındaki tüm cari giderleri ve büyük onarımlar haricindeki bakım onarım giderleri OAB bütçesinden karşılanmıştır. OAB bütçesini oluşturan en büyük gelir kaynağı bağışlar olmuştur. Bunu sırasıyla etkinlik organizasyon ve kantin kira gelirleri takip etmiştir. Okulun 2013 yılı bütçesine dahil olmadığından gelirler ve giderler içerisinde ele alınmayan, ancak stratejik plandaki faaliyetlerin gerçekleştirilmesini mümkün kılan sponsor finansmanı, 2010 ile 2012 yılları arasında okul bütçesinin en önemli gelir kaynakları arasında yer almıştır. Okul müdürü, sosyo-ekonomik düzeyi yüksek ve ticaretle uğraşan velilerle bazen de velileri dahi olmayan ancak ilde belirli bir gelir seviyesinin üzerinde olduğu bilinen kişilerle görüşmüş, bu kişileri okulda gerekli tadilat ve yenileme masraflarıyla bazı mal ve malzeme alımlarını belirli oranlarda karşılamaya ikna etmiştir.

Kamu finansmanının bütçedeki oranı her iki okulda da yaklaşık aynıdır. Ancak Çiçek İlkokulu kamu gelirlerini, Avustralya'nın yönetim biçiminden kaynaklanan üçlü bir sistem içerisinde federal hükümet, eyalet hükümeti ve yerel yönetimden ayrı ayrı aldığından, bu okulun kamu kaynaklı gelirleri Güneş İlköğretim Okulu'na göre daha çeşitlidir. İl özel idare bütçesi de, ödeneğini genel bütçeden aldığından, Güneş İlköğretim Okulu'nun kamu finansmanının tamamı genel bütçededir.

Özel finansman kaynaklarının bütçedeki payı her iki okulda da oran olarak yaklaşık aynıdır. Ancak bütçenin bu bölümü Çiçek İlkokulu için işlev bakımından ÖKAP ve federal hükümet ödenekleri kadar önem taşımamaktadır. Çünkü okul hem cari, hem yatırım donatım giderleri için kamu desteği alabilmektedir. Güneş İlköğretim

Okulu için ise özel finansmandan oluşan OAB bütçesi hayati derecede önem taşımaktadır.

Türkiye’de yasal metinlerde okul yöneticilerinin okula finansman sağlama konusunda sorumlulukları olduğuna dair herhangi bir madde yoktur. Ancak okullardan yaz sonunda, tüm okul tesisinin Eylül ayına kadar eğitim-öğretime hazır hale getirilmesi istenir. Güneş İlköğretim Okulu müdürü de, OAB’nin belirlediği miktarda ve yönetmelik çerçevesinde bağış toplamış, stratejik plandaki faaliyet/projeler için sponsorlar aracılığıyla özel finansman kaynağı yaratmıştır. Ancak bunlar çeşitli şikâyetlere konu olmuş, okul müdürü çeşitli problemler yaşamıştır. Çiçek İlkokulu’nda ise okul yönetimine gizlilik ve gönüllülük ilkelerine bağlı kalınması koşuluyla, bağış toplama konusunda geniş bir yetki verildiği, okulun da bu yetkiyi kullanarak gelir elde edebildiği görülmüştür.

Gider kalemleri, bunların büyüklükleri, harcama yapma süreçleri ve ihtiyaca göre gider kalemlerini çeşitlendirme olanak ve yetkileri ile bu konuda okul müdürlerinin sorumluluk/inisiyatif alma durumları bakımından iki okul arasındaki benzerlik ve farklılıklara dair sonuçlar

Çiçek İlkokulu’nun 2013 yılı giderlerinin büyük bölümünü cari giderler oluşturmuştur. Cari giderler arasında da en büyük pay çalışanların maaş, ek ödeme, emeklilik fonu ödemeleri ve sigorta primi ödemelerinden oluşan personel giderleridir. Okulun 2013 yılındaki ikinci en büyük cari gideri Akıllı Okullar: Düşük Sosyo-Ekonomik Düzeyli Okullar ve Sayısal ve Sözel Becerilerin Geliştirilmesi adlı Federal Hükümet Ulusal Ortaklık Projesi çalışmalarına ait giderlerdir. Bunu sırasıyla, sarf malzemeleri için yapılan harcamalar, enerji giderleri, okula gelir sağlamak amacıyla düzenlenen etkinlikler, okula alınan kitap ve diğer yayınlar, iletişim giderleri, seyahat, iaşe ve ibate giderleri ve diğer giderler takip etmiştir.

Okul bütçesinin nakit, kredili ve proje hibesi bölümlerinin tümü 2013 yılında bütçe fazlası vermiştir. Ulusal Ortaklık Projeleri kapsamında NAPLAN için 2013 yılında yapılan çalışmaların maliyeti, hibenin miktarından az olduğundan, bütçenin bu bölümü fazla vermiştir. Okul bütçesinin nakit kısmındaki fazlanın nedenleri de, personel giderleri dışındaki diğer bazı cari giderlerin maliyetlerinin planlanandan daha düşük gerçekleşmiş olması ve bütçenin bu bölümünden bir sonraki öğretim yılında kullanılmak üzere para ayrılmak istenmesidir. Bütçenin kredili bölümünün fazla

vermesinin sebebi de bir sonraki öğretim yılında personel giderleri için para ayrılmış olmasıdır.

Güneş İlköğretim Okulu'nda cari giderler, yatırım donatım giderlerinin üstünde gerçekleşmiştir. Güneş İlköğretim Okulu'nda, bazı giderler bütçeyi oluşturan gelir kalemlerinden yalnızca biriyle karşılanırken, bazı giderler de birkaç kalemden karşılanmıştır. Okulun 2013 yılındaki en büyük gideri genel bütçe ve OAB bütçesinden karşılanan personel giderleri olmuştur. İl özel idare bütçesinden karşılanan ısınma giderleri ikinci sırada yer almıştır. Kırtasiye ve büro malzemeleri alımı üçüncü sıradadır ve genel bütçe ile OAB bütçesinden karşılanmıştır. Bunu OAB bütçesinden karşılanan bakım-onarım giderleri izlemiştir. Diğer giderler sırasıyla, il özel idare bütçesi ve OAB bütçesinden karşılanan genel giderler, OAB bütçesinden karşılanan mal ve malzeme alımı, yine tamamen OAB bütçesinden karşılanan dayanıklı tüketim malzemeleri alımıdır. Son sırada yer alan hizmet alımı ve vergi ödemeleri de OAB bütçesinden karşılanmıştır. Okulda, ihtiyaç sahibi öğrencilere destek sağlayan öğrenci yardımı kalemi altında herhangi bir harcama yapılmamıştır.

İki okul, öğrenci başına yapılan yıllık harcama miktarı bakımından kıyaslandığında, Çiçek İlkokulu ile Güneş İlköğretim Okulu arasında uçurum seviyesinde bir fark olduğu görülmektedir. Çiçek İlkokulu'nun 2013 yılında öğrenci başına yaptığı yıllık harcama miktarı, aynı göstergedeki Victoria eyaleti ortalamasının altında kalsa da, Güneş İlköğretim Okulu'nun yaptığı harcama miktarının çok üstündedir.

Öneriler

Araştırma bulgularından yola çıkılarak aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

Eğitim Planlaması Uygulamalarının Geliştirilmesine İlişkin Öneriler

- Okullardaki OAB bütçesinin, yani özel finansmanın ilköğretim okullarının mali işleyişindeki payı, genel bütçe ve il özel idare bütçesinden oluşan kamu finansmanı ile karşılaştırıldığında çok küçük olduğundan, bu gelir kaynağının genel bütçe içine alınarak okullarda velilerden para toplanmasına son verilmesi yoluna gidilebilir.

Araştırmacılara Öneriler

- Okullardaki stratejik plan uygulamaları, planın kapsadığı tüm yılları ele alacak şekilde araştırılarak, okulların planlarında yer alan amaçlara ulaşma düzeyleri ve plan dönemi boyunca yaşanan süreçler ortaya koyulabilir.
- İlköğretim okullarında hesap verebilirlik kavramını okul bütçe yönetimi ve stratejik planlama çerçevesinde ele alan araştırmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Abolghasemi, M. (1997). The relationships between administrative structures, subcultures and school vision in high schools (Order No. 0598407). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (304402477). Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/304402477?accountid=15959>
- Âdem, M. (2008). *Eğitim Planlaması*. Ankara: Ekinoks.
- Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı (2014). Eğitim yardımları. <http://www.sosyalyardimlar.gov.tr/sosyal-yardim-programlarimiz/egitim-yardimlari> adresinden alınmıştır.
- Al, H. (2002). *Bilgi toplumu ve kamu yönetiminde paradigma değişimi*. Ankara: Bilimadamı Yayınları.
- Altmış İkinci Hükümet Programı (2014). Resmi Gazete (07.09.2014). Sayı 29112.
- Altuntaş Sarıbal, Y. (2005). *İlköğretim okullarının finansman ihtiyaçlarını karşılama düzeyleri (Van ili örneği)*.Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.
- Angus, Max, Harriet Olney, John Ainley, Brian Caldwell, Gerald Burke, Richard Selleck, and James Spinks (2004). *The Sufficiency of Resources for Australian Primary Schools*. Department of Education, Science and Training, Commonwealth of Australia, Australia.
- Ardıç, K. (1999, 21-22 Ekim). Kamu yönetiminde sürekli ve köklü değişim aracı olarak toplam kalite yönetimi ve değişim mühendisliği. II. TODAİE Kamu Yönetiminde Kalite Ulusal Kongresinde sunuldu.
- Arslan, M. ve Altmışık, S. (2013). İlköğretim okullarındaki stratejik planların taklitçi eşbiçimlilik düzeylerinin belirlenmesi (Van ili örneği). *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 3(1).
- Ashenden, D. (2014). Audit commission's Gonski landmines. *Eureka Street*, 24(8), 15.
- Atılğan, A. (2013). Neo-liberal köle pazarları. *Siyaset Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(3), 85-116.
- Australian Broadcasting Corporation (2014). Education cuts: Tasmanian schools, colleges to shed jobs. <http://www.abc.net.au/news/2014-11-13/tasmanian-schools-and-colleges-to-lose-full-time-jobs/5887498> adresinden alınmıştır.
- Australian Bureau of Statistics (2013). Primary and secondary education. <http://www.abs.gov.au/ausstats/abs@.nsf/Lookup/by%20Subject/1301.0~2012~Main%20Features~Primary%20and%20secondary%20education~105> adresinden alınmıştır.
- Australian Bureau of Statistics (2014a) Schools. <http://www.abs.gov.au/ausstats/abs@.nsf/Lookup/4221.0main+features100042013> adresinden alınmıştır.
- Australian Bureau of Statistics (2014b). Students. <http://www.abs.gov.au/ausstats/abs@.nsf/Lookup/4221.0main+features42013> adresinden alınmıştır.
- Australian Bureau of Statistics (2014c). Government Operating Expense on Education by Level of Government. <http://www.abs.gov.au/ausstats/abs@.nsf/mf/5518.0.55.001> adresinden alınmıştır.
- Australian Education Act (2013). Government Notices Gazette. (04.07.2013). Sayı: C2013G01010.
- Australian Sports Commission Act (1985). <http://www.comlaw.gov.au/Details/C2004A03116> adresinden alınmıştır.

- Ayrancı, G. (2013). *Okul yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama süreçlerine ilişkin görüşlerinin incelenmesi (Kadıköy ilçesi örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bandaranayake, B. (2013). Formula-based public school funding system in Victoria: An empirical analysis of equity. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 8(2), 191-207.
- Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *The Academy of Management Executive*, 9(4), 49-61.
- Bearey, H. (1991). The restructuring schools and school systems: a comparative perspective. G. Harman, H. Bearey, G. Berkley (Editörler). *Restructuring school management: administrative reorganization of public school governance in Australia*. (s 13-26). Canberra: Australian College of Education.
- Bell, L. (2002). Strategic planning and school management: Full of sound and fury, signifying nothing? *Journal of Educational Administration*, 40(5), 407-424.
- Berry, F. S. (1994). Innovation in public management: The adoption of strategic planning. *Public administration review*, 322-330.
- Blackmore, J. ve Thorpe, S. (2003). Media/ting change: the print media's role in mediating education policy in a period of radical reform in Victoria, Australia. *Journal of Education Policy* 18.6 577-595.
- Books Illustrated (2012). MARC and MACC Conference. <http://www.booksillustrated.com.au/e-news/e-news-july-2013.html> adresinden alınmıştır.
- Buckingham, J. (2014). *School funding on a budget*. St. Leonard: The Centre for Independant Studies.
- Bulut, H. (2014). *Yöneticilerin milli eğitim bakanlığı stratejik planlama uygulamalarına yönelik değerlendirmeleri (Tekirdağ ili örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Caldwell, B. ve Spinks, J. (1992). *Leading the self managing school*. London: RoutledgeFalmer.
- Cobb-Clark, D. ve Jha, N. (2013). *Educational achievement and the allocation of school resources*. Melbourne: The University of Melbourne.
- Commonwealth of Australia Constitution Act (1900). The Gazette (01.01.1901).
- Coşkun, S. (2011). Kamu yönetiminde stratejik plan uygulamaları: ABD örneği. *Amme İdaresi Dergisi*, 44 (1), 113-134.
- Çalık, T. (2003). Eğitimde değişimin yönetimi: Kavramsal bir çözümleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 9(4), 536-557.
- Çetin, H., Ünal, Ö., F. (2011). Bilişim teknolojileri temelli stratejik planlama: Eğitim sektörüne yönelik bir model önerisi. *Gazi Üniversitesi Bilişim Teknolojileri Dergisi* 4 (2011): 12.
- Çetin, H. (2012). *Eğitim kurumlarında stratejik planlama bilinç düzeyi ve stratejik yönetimde karşılaşılan sorunlar: Denizli ilinde bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Çiçek İlkokulu 2013 Yılı Bütçe Yönetim Raporu (2013 School Budget Management), (EK-2).
- Çiçek İlkokulu 2013 Yılı ÖKAP Bütçe Dökümü (2013 Student Resource Package Budget Details), (EK-1).
- Curtin Students Guild (2014). Higher education budget cuts explained. <https://www.guild.curtin.edu.au/Common/ContentWM.aspx?CID=92>

- Department for Education and Skills (2001). *Schools achieving success*. Nottinghamshire: Department for Education and Skills Publications.
- Department of Education and Early Childhood Development (2010a). *School strategic planning guidelines 2011*. Melbourne: State of Victoria Department of Education and Early Childhood Development
- Department of Education and Early Childhood Development (2010b). *What is an annual budget?* Melbourne: State of Victoria Department of Education and Early Childhood Development.
- Department of Education and Early Childhood Development (2010c). *Role of the convenor of the finance sub-committee*. Melbourne: State of Victoria Department of Education and Early Childhood Development.
- Department of Education and Early Childhood Development (2010d). *Finance sub-committee*. Melbourne: Department of Education and Early Childhood Development.
- Department of Education and Early Childhood Development (2010e). *What is the student resource package?* Melbourne: Department of Education and Early Childhood Development.
- Department of Education and Early Childhood Development (2011a). Example primary school strategic plan. Melbourne: State of Victoria Department of Education and Early Childhood Development. https://www.eduweb.vic.gov.au/edulibrary/public/account/operate/saif2011/SP_Primary_School_EXAMPLE_2012-2015_v2.pdf
- Department of Education and Early Childhood Development (2011b). *Annual implementation planning guidelines*. Melbourne: State of Victoria Department of Education and Early Childhood Development.
- Department of Education and Early Childhood Development (2012). *Schools purchasing card*. Melbourne: Department of Education and Early Childhood Development.
- Department of Education and Early Childhood Development (2013a). *The school global budget*. Melbourne: Department of Education and Early Childhood Development.
- Department of Education and Early Childhood Development (2013b). *The student resource package 2014 guide*. Melbourne: State of Victoria Department of Education and Early Childhood Development.
- Department of Education and Early Childhood Development (2013c). National Assessment Program – Literacy and Numeracy. <http://www.education.vic.gov.au/school/parents/primary/Pages/naplan.aspx>
- Department of Education and Early Childhood Development (2013d). *Internal controls for Victorian government schools*. Melbourne: Department of Education and Early Childhood Development.
- Department of Education and Early Childhood Development (2013e). *School bus program policy and procedures*. Melbourne: State of Victoria Department of Education and Early Childhood Development.
- Department of Education and Early Childhood Development (2013f). School self-evaluation. <http://www.education.vic.gov.au/school/principals/management/Pages/aifevaluation.aspx> adresinden alınmıştır.
- Department of Education and Early Childhood Development (2014a). *Recruitment in schools*. Melbourne: State of Victoria Department of Education and Early Childhood Development.
- Department of Education and Early Childhood Development (2014b). *The student resource package 2015 guide*. Melbourne: State of Victoria Department of Education and Early Childhood Development.

- Department of Education and Early Childhood Development (2014c). Regions. <http://www.education.vic.gov.au/about/contact/Pages/regions.aspx>
- Department of Education and Early Childhood Development (2014d). Parent payments in Victorian government schools. <http://www.education.vic.gov.au/school/parents/financial/Pages/parentpayments.aspx#H3N10023> adresinden alınmıştır.
- Department of Education and Early Childhood Development (2014e). Parent payments. <http://www.education.vic.gov.au/school/principals/spag/management/Pages/parentpayments.aspx> adresinden alınmıştır.
- Department of Education and Early Childhood Development (2014g). Primary welfare officer initiative. <http://www.education.vic.gov.au/school/principals/health/Pages/welfareofficers.aspx> adresinden alınmıştır.
- Department of Education and Early Childhood Development (2014h). The e5 instructional model. <http://www.education.vic.gov.au/school/teachers/support/pages/e5.aspx> adresinden alınmıştır.
- Department of Education and Early Childhood Development (2014i). Guidelines for the 2014 annual report to the school community. Melbourne: Department of Education and Early Childhood Development.
- Department of Education and Early Childhood Development (2015a). Education maintenance allowance. <http://www.education.vic.gov.au/school/principals/finance/Pages/ema.aspx> adresinden alınmıştır.
- Department of Education and Early Childhood Development (2015b). Term dates. <http://www.education.vic.gov.au/about/department/pages/datesterm.aspx?Redirect=1> adresinden alınmıştır.
- Department of Education and Early Childhood Development (2015c). *Summary statistics Victorian schools*. Melbourne: Department of Education and Early Childhood Development.
- Department of Education and Early Childhood Development (2015d). Summary statistics Victorian schools. Melbourne: Department of Education and Early Childhood Development.
- Department of Education and Training (2011a). Review of Funding for Schooling Final Report. Canberra: Australian Government Department of Education and Training.
- Department of Education and Training (2011b). *Assessing existing funding models for schooling in Australia*. Canberra: Australian Government Department of Education and Training.
- Department of Education and Training
- Department of Education and Training (2013). *Australian government funding for schools explained: 2013 update*. Canberra: Australian Government Department of Education and Training.
- Demirel, D. (2006). Küresel ekseninde devletin yeni kimliği: Etkin devlet. *Sayıştay Dergisi*. 60
- Deniz, M. (2001). *Millî eğitim şûralarının tarihçesi ve eğitim politikalarına etkileri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Dessler, G. (2012). *Human resource management*. New Jersey: Pearson Education.
- Disability Discrimination Act (1992). Gazette (26.11.1992). Sayı: S346.
- Diyanet İşleri Başkanlığı Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun (2010). Resmi Gazete (13.07.2010). Sayı: 27640

- Devlet Planlama Teşkilatı (2006). *Kamu idareleri için stratejik planlama kılavuzu 2. Sürüm*. Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı.
- Education and Training Reform Act (2006). Government Gazette (28.06.2007). Sayı: G26.
- Education Reform Act (1988). The Edinburgh Gazette (05.08.1988). Sayı: 22397.
- Engin, M. K. (2013). *İlköğretim okulu müdürlerinin hesap verebilirliğe ilişkin görüşlerinin analizi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Eryılmaz, B. (2001). *Kamu yönetimi*. İstanbul: Erkam Matbaası.
- Fazekas, M. (2012). School funding formulas: review of main characteristics and impacts. OECD Education Working Papers, No. 74, OECD Publishing.
- Federal Finances Circular (2011). Council on Federal Financial Relations No. 2011/02.
- Fındıkçı, İ. (1999). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Fidler, B. (2002). *Strategic management for school development: Leading your school's improvement strategy*. London: Sage.
- Financial Management and Accountability Act (1997). Gazette (01.01.1998). Sayı: GN49
- Fitzclarance, L., Kenway, J. ve Collier, J. (1998). The education market. Townsend, T. (Editör). *The primary school in changing times: The Australian experience*.(216-231). Oxon: Routledge.
- Fredriksson, U. (2004). Quality education: the key role of teachers. *Education International*, 14, 1-20.
- Fyfe, A. (2007) The use of contract teachers in developing countries: Trends and impact (Working Paper).
- Gould, E. L. (1996). Interactive decision support systems and activity theory: A population projection flow model for strategic planning in education (Order No. 0577161). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (304322315). Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/304322315?accountid=15959>
- Government Performance and Results Act (1993). Congressional Record, Vol. 139 (1993).
- Govinda, R., & Josephine, Y. (2004). Para teachers in India: A review (Working Paper 2004). New Delhi, India: International Institute for Educational Planning, UNESCO.
- Gözlükaya, T. (2007). *Yerel yönetimler ve stratejik planlama: Modeller ve uygulama örnekleri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Guthrie, J. W. ve Springer, M. G. (2004). A nation at risk revisited: did" wrong" reasoning result in" right" results? at what cost? *Peabody Journal of Education*. 79(1), 7-35.
- Gül, H. (2007). Türkiye’de eğitimde finans sorunu ve nedenleri, Eğitimde Reform ve Finans Sorunu Sempozyumu. Bildiriler Kitabı (Ed. Songül Sallan Gül ve Hüseyin Gül). Isparta, Süleyman Demirel Üniversitesi, Köy Enstitüleri Eğitim Araştırma ve Uygulama Yayınları, No. 1, (s. 181-198).
- Gül, S. S. (1999, 21-22 Ekim). Kamu yönetiminde kalite, piyasa ve müşteri arayışlarının ideolojik temelleri. II. TODAİE Kamu Yönetiminde Kalite Ulusal Kongresinde sunuldu.
- Güler, B. A. (2003). Devlette Reform. BCP. <http://www.birgulaymanguler.net/files/pdf/devletreformu.pdf> adresinden alınmıştır.
- Güneş İlköğretim Okulu 2012-2013 Öğretim Yılı Faturaları. EK-4.
- Güneş İlköğretim Okulu 2012-2013 Öğretim Yılı Maaş/Ek Ders Listeleri. EK-3.

- Güneş İlköğretim Okulu 2012-2013 Öğretim Yılı OAB Gelir ve Gider Cetvelleri. EK-5.
- Güzelsarı, S. (2004). Kamu yönetimi disiplininde yeni kamu işletmeciliği ve yönetim yaklaşimleri. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi GETA Tartışma Metinleri Serisi.
- Han, F. (2013). *İlköğretim okullarının stratejik planlarında belirttikleri zayıf yönler ve bunların giderilmesine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Hedley, Beare. (1995). New patterns for managing school systems. Ever, C., ve Chapman, J. (Editörler). *Educational administration: An Australian perspective*.(s 132-152). NSW, Australia: Allen and Unwin Pty. Ltd.
- Hollander The Guardian (2014). Aggressive cuts to higher education will be disastrous for Australia. <http://www.theguardian.com/higher-education-network/blog/2014/jul/08/funding-cuts-higher-education-disastrous-australia>
- Hoy, W. ve Miskel. C. (2012). *Eğitim yönetimi teori araştırma ve uygulama*. (çev. ed. S. Turan). Nobel Yayıncılık. (Eserin orijinali 2005'te yayımlandı).
- Hursh, D. (2000). Neoliberalism and the control of teachers, students, and learning: The rise of standards, standardization, and accountability. *Cultural Logic*. 4(1).
- 2014-2015 Eğitim ve Öğretim Yılında Özel Okullarda Öğrenim Gören Öğrenciler İçin Eğitim Ve Öğretim Desteği Verilmesine İlişkin Tebliğ (2014). Resmi Gazete (07.08.2014). Sayı: 29081.
- 2014-2015 Eğitim-Öğretim Yılında Yükseköğretim Kurumlarında Cari Hizmet Maliyetlerine Öğrenci Katkısı Olarak Alınacak Katkı Payları ve Öğrenim Ücretlerinin Tespitine Dair Karar (2014). Resmi Gazete (27.09.2014). Sayı : 29132.
- İlköğretim ve Eğitim Kanunu (1961). Resmi Gazete (12.01.1961). Sayı: 10705
- İlköğretim ve Eğitim Kanunu ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun (2012). Resmi Gazete (11.04.2012). Sayı: 28261.
- İlköğretim ve Eğitim Kanunu, Millî Eğitim Temel Kanunu, Çıraklık ve Meslek Eğitimi Kanunu, Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun İle 24.3.1988 Tarihli ve 3418 Sayılı Kanunda Değişiklik Yapılması ve Bazı Kâğıt ve İşlemlerden Eğitime Katkı Payı Alınması Hakkında Kanun (1997). Resmi Gazete (18.08.1997) Sayı: 23084
- İpek, C. (2014). *Yönetim Teorileri, Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. (Editör) H. Memduhoğlu ve K. Yılmaz. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Kabadayı, R. (1999). Stratejik planlama ve eğitim. *Verimlilik Dergisi*, (2)
- Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu (2003). Resmi Gazete. (24.12.2003). Sayı: 25326
- Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun (2005). Resmi Gazete. (24.12.2005). Sayı: 26033.
- Kantos, T. (2009). *Stratejik planlamanın ilköğretim okullarında uygulanabilirliği konusunda Ankara'daki yönetici ve öğretmen görüşleri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı, Eğitim Ekonomisi Bilim Dalı, Ankara.
- Karataş, N. (2009). *Türkiye'de kamu personel sisteminde dönüşüm: Eğitimde tky üzerine bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Karakütük, K. (2012). *Eğitim planlaması*. Ankara: Elhan Kitap.

- Kayıkçı, G. ve Akan, D. (2014). İlköğretim kurumlarının mali kaynak sorunları ve okul müdürlerinin çözüm uygulamaları. *The Journal of Academic Social Science*, 2 (1).
- Kennedy, A. (1998). The early years of schooling. Townsend, T. (Editör). *The primary school in changing times: The Australian experience*.(103-119). Oxon: Routledge.
- Koç, M., H. (2012). *İlköğretim kurumlarının finansmanında okul aile birliği modelinin incelenmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kurumlar Vergisi Kanunu, 2006. Resmi Gazete. (13.06.2006). Sayı: 26205.
- Kurul, N. (2012). *Eğitim finansmanı*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Küçüksüleymanoğlu, E. (1999). *Toplam kalite yönetiminde stratejik planlamanın yeri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Küçüker, E. (2008). *Kalkınma planları kapsamında yapılan eğitim planlarının analizi (1963-2005)*. Yayımlanmamış doktora tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı, Ankara.
- Küçüker, E. ve Gürbüz, A. (2012). Türkiye’de uygulanan dış kaynaklı eğitim projeleri nasıl bir toplumsal dönüşümü hedefliyor? *Milli Eğitim*, 194.
- Lemaire, J. (2014). Curriculum review is a red herring. *Journal of the New South Wales Teachers Federation*, (95), 1.
- Livvarçin, Ö. ve Kurt, D. (Editörler). (2012). *Yönetim biliminde 49 insan 49 teori*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Marginson, S. (1993). *Education and public policy in Australia*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Marsall, W. (2006). Australian state government launches new wave of school closures. World Socialist Website. <https://www.wsws.org/en/articles/2006/04/vedu-a06.html> adresinden alınmıştır.
- Matthews, P., Moorman, H., ve Nusche, D. (2007). School leadership development strategies: Building leadership capacity in Victoria, Australia. A case study report for the OECD activity Improving school Leadership.
- Memduhoğlu, H., B. ve Meriç, E. (2014). Okul müdürlerinin eğitim yönetiminin işlevleri bağlamında yönetim sürecinde karşılaştıkları temel sorunlar. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(33).
- Merkez Bankası (2013). 02.01.2013 Günü Saat 15:30'da belirlenen gösterge niteliğindeki Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası kurları. <http://www.tcmb.gov.tr/kurlar/201301/02012013.xml> adresinden alınmıştır.
- Milli Eğitim Bakanlığı (1984). 13.01.1984 tarih ve 173 sayılı "Onarım ve tadilat teklifleri" konulu 1984/10 sayılı genelge.
- Milli Eğitim Bakanlığı (1999a). Toplam kalite yönetimi uygulama yönergesi.<http://mevzuat.meb.gov.tr/html/74.html> adresinden alınmıştır.
- Milli Eğitim Bakanlığı (1999b). Millî eğitim bakanlığı merkez teşkilatı toplam kalite yönetimi uygulama projesi. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı.
- Milli Eğitim Bakanlığı (2002). *Milli Eğitim Bakanlığı taşra teşkilatı tky uygulama projesi kılavuzu*. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı.
- Milli Eğitim Bakanlığı (2005). TKY Uygulamaları Ödül Yönergesi. http://www.meb.gov.tr/ky/dosyalar/mevzuat/Y%C3%B6nergeler/meb_toplam_kalite_yon_etimi_uygulamaları_odul_yonergesi.pdf Erişim Tarihi 12.10.2014

- Milli Eğitim Bakanlığı (2006). Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı Stratejik Planlama Genelgesi.
http://sgb.meb.gov.tr/str_yon_planlama_V2/Genelgeler/stratejik_planlama_genelgesi.pdf
- Milli Eğitim Bakanlığı (2009). Milli eğitim bakanlığı 2010-2014 stratejik planı. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı.
- Milli Eğitim Bakanlığı (2010a). *Eğitimde stratejik planlama “okul/kurumlar için”*. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı.
- Milli Eğitim Bakanlığı 2010b. Milli Eğitim Bakanlığı İlçe, okul ve kurumlarda Stratejik Plan Dair Genelgehttp://sgb.meb.gov.tr/str_yon_planlama_V2/Genelgeler/genelge14.pdf
- Milli Eğitim Bakanlığı (2010c). Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığının 31.12.2010 tarihli ve B.08.0.SGB0.80.00.00.700.05/7729 sayılı yazısı.
http://sgb.meb.gov.tr/yatirim_performans/TEFBIS.pdf adresinden alınmıştır.
- Milli Eğitim Bakanlığı (2013a). *İlkokullar ve ortaokullar haftalık ders çizelgesi*. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı.
- Milli Eğitim Bakanlığı (2013b). Milli eğitim istatistikleri örgün eğitim 2012/13. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı.
- Milli Eğitim Bakanlığı (2013c). 2014 yılı bütçe sunusu Tbbm genel kurulu. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı.
- Milli Eğitim Bakanlığı (2014a). *Milli eğitim bakanlığı 2015 performans programı*. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı.
- Milli Eğitim Bakanlığı (2014b). *Milli eğitim istatistikleri örgün eğitim 2013/14*. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı.
- Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik (2014). Resmi Gazete (10.06.2014). Sayı: 29026.
- Millî Eğitim Bakanlığı Ders Kitapları ve Eğitim Araçları Yönetmeliği (2012a). Resmi Gazete (12.09.2012). Sayı: 28409.
- Milli Eğitim Bakanlığı Okul-Aile Birliği Yönetmeliği (2005). Resmi Gazete (31.05.2005). Sayı: 25831
- Millî Eğitim Bakanlığı Okul-Aile Birliği Yönetmeliği (2012b). Resmi Gazete (09.02.2012). Sayı: 28199.
- Milli Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği (2014). Resmi Gazete (26.07.2014). Sayısı: 29072.
- Millî Eğitim Bakanlığı Öğretmen Atama Ve Yer Değiştirme Yönetmeliği (2015). Resmi Gazete (17.04.2015). Sayı: 29329.
- Millî Eğitim Bakanlığı Özel Öğretim Kurumları Yönetmeliği (2012c). Resmi Gazete (20.03.2012). Sayı: 28239.
- Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname (2011). Resmi Gazete (14.09.2011). Sayı: 28054.
- Millî Eğitim Bakanlığı Yönetici ve Öğretmenlerinin Ders ve Ek Ders Saatlerine İlişkin Karar (2012). Resmi Gazete (09.10.2012). Sayı: 28436.
- Millî Eğitim Temel Kanunu İle Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun (2014). Resmi Gazete (14.03.2014). Sayı: 28941.
- Morsy, L., Gulson, K., ve Clarke, M. (2014). Democracy, ‘sector-blindness’ and the delegitimation of dissent in neoliberal education policy: a response to Discourse 34 (2), May 2013. *Discourse: Studies in the Cultural Politics of Education*, 35(3), 444-461.

- Motorlu Taşıtlar Vergisi Kanunu, Finansman Kanunu, Gelir Vergisi Kanunu, Katma Değer Vergisi Kanunu İle 4306 Ve 4481 Sayılı Kanunlarda Değişiklik Yapılması ve Kurumlar Vergisi Kanununa Bir Geçici Madde Eklenmesi Hakkında Kanun (2000). Resmi Gazete (30.11.2000). Sayı: 24246.
- Newcombe, G. G. (2001). *Teacher participation and trust in school-based financial decision making* (Order No. 0803881). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (304740440). Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/304740440?accountid=15959>
- Numanoğlu, G. (2001). Eğitimde toplam kalite yönetimi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, (34), 1 (s.113-123).
- Polat, S. (2015). Eğitim politikalarının sosyal adalet açısından sonuçları konusunda yönetici ve öğretmen görüşleri. *Eğitim Bilim Toplum*, 13 (49).
- OECD (2014b). *Australia – country note – education at a glance 2014: Oecd indicators*. OECD.
- OECD (2013). *Australia – country note – education at a glance 2013: Oecd indicators*. OECD.
- OECD (2014a). *Turkey Country Note Education at a Glance 2014: OECD Indicators*. OECD.
- Onuncu Kalkınma Planı (2013). Resmi Gazete (06.07.2013). Sayı 28699.
- On Yedinci Milli eğitim şura kararları* (2006b). Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı.
- Özdemir, N. (2011). *İlköğretimin finansmanında bir araç: okul-aile birliği bütçe analizi (Ankara ili örneği)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özel, M. ve Eren, V. (Editörler). (2008). *Devletin dönüşümü ve yeni dönem kamu yönetimi*. İstanbul: Çizgi Kitabevi.
- Özen, F. (2011). *İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin görüşlerine göre okul geliştirme aracı olarak hesap verebilirlik*. Yayımlanmamış doktora tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Ve Politikası Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Teftişi Bilim Dalı, Ankara.
- Özer, M. A. (2005). Günümüzün yükselen değeri: yeni kamu yönetimi. *Sayıştay Dergisi*, 59, 3-46.
- Özmen, F., ve Yalçın, H. (2011). Devlet ilköğretim okullarının mali açıdan desteklenmesinde velileri bağış yapmaktan uzak tutan nedenler. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. (21) 1.
- Özsoy, S. (2004). Eğitim hakkı: Kendi dilini bulamamış bir söylem. *Eğitim Bilim Toplum*. 2(6), 58-83.
- Saran, U. (2004). *Kamu yönetiminde yeniden yapılanma: Kalite odaklı bir yaklaşım*. Ankara: Atlas Yayınları.
- Schwartzman, R. (1995). Are students customers? The metaphoric mismatch between management and education. *Education-Indianapolis*. 116, (s. 215-222).
- Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (2000). Resmi Gazete (05.07.2000). Sayı: 24100.
- Selamoğlu, A. (1998). *İnsan kaynakları yönetiminin gelişimi*. İstanbul: TÜHİS Yayını.
- Sellar, S., Savage, G. C. ve Gorur, R. (2014). The politics of disagreement in critical education policy studies: a response to Morsy, Gulson and Clarke. *Discourse: Studies in the Cultural Politics of Education*, 35(3), 462-469.
- Sezen, S. (1999). *Devletçilikten özelleştirmeye Türkiye'de planlama*. Ankara: TODAİE.

- Silman, F. (2005). *Amerika ve Türkiye'de iki okuldaki okul yönetimi uygulamaları üzerine karşılaştırmalı bir durum çalışması*. Yayınlanmamış doktora tezi. Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Somel, A. ve Ekiz, C. (2005). *Ab plancılığına geçiş: ön ulusal kalkınma planı”, bölge kalkınma ajansları nedir, ne değildir?* (Editör) M. Turan. Ankara: Yerel Yönetim Araştırma Yardım ve Eğitim Derneği, s. 121-145.
- Soyak, A. (2003). Türkiye'de iktisadi planlama: DPT'ye ihtiyaç var mı? *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 4(2), 167-182.
- State Owned Enterprises Act (1992). Government Gazette (02.12.1992). Sayı: G47.
- Steiner, G. A. (1997). *Strategic planning: What every manager must know*. New York: Free Press.
- Study Assist (2015). Fee-help. <http://studyassist.gov.au/sites/studyassist/helppayingmyfees/fee-help/pages/fee-help-#HowMuchCanIBorrow> adresinden alınmıştır.
- Study in Australia (2015). About Australian education. <http://www.studyinaustralia.gov.au/global/australian-education> adresinden alınmıştır.
- Şanlı, U. (2012). Batık bankaların kamuya maliyeti 31.4 milyar dolar. Milliyet Gazetesi, (23.09.2012). <http://www.milliyet.com.tr/ufuk-sanli-batik-bankalarin-kamuya-maliyeti-31-4-milyar-dolar-101-vatan-yazar-yazisi/>
- Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun (2010). Resmi Gazete (10.12.2010). Sayı: 27781.
- Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu (2014). Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu 'ye intikal eden bankalar. <http://www.tmsf.org.tr/intikaleeden.bankalar.tr> adresinden alınmıştır.
- Taşar, H., H. (2009). *Kamu ilköğretim okullarına ayrılan finansmanın talep kanalından (demand-side) okul-merkezli yönetim temelinde kullanımı: Dünyadaki uygulamalar ve Türkiye projesiyonu*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Gaziantep.
- Tokyay, M. (2004, 9-10 Haziran). *Üniversitelerde stratejik planlama ve performans değerlendirme-ODTÜ deneyimi*. 5. Kamu Kalite Sempozyumunda sunuldu.
- Townsend, T. (1998). Effective resource allocation in the primary school. Townsend, T. (Editör). *The primary school in changing times: The Australian experience*. (195-215). Oxon: Routledge.
- Türkiye Cumhuriyeti Anayasası (1982). Resmi Gazete (20.10.1982). Sayı: 17844.
- Türkiye Cumhuriyeti Canberra Büyükelçiliği (2013). Bilgi notları. <http://www.kanberra.be.mfa.gov.tr/ShowInfoNotes.aspx?ID=153604> adresinden alınmıştır
- Türkiye Kalite Derneği (2001). *Kalitenin seyir defteri*. İstanbul: Türkiye Kalite Derneği Yayınları, No: 32
- UNESCO (2014). Global flow of tertiary-level students. <http://www.uis.unesco.org/Education/Pages/international-student-flow-viz.aspx> adresinden alınmıştır.
- United States Department of Education (1983). *A nation at risk*. Washington, DC: U.S. Government Printing Office.
- Ünal, L.I. (1996). *Eğitim ve yetiştirme ekonomisi*. Ankara: Epar Yayınları.
- Ünal, L. I., ve Özsoy, S. (1999). *Modern Türkiye'nin Sisypnos miti: Eğitimde fırsat eşitliği*. F. Gök (Ed.), 75, (s. 39-72).
- Vakıf Yükseköğretim Kurumları Yönetmeliği (2005). Resmi Gazete (31.12.2005). Sayı: 26040.

- Van Gramberg, B., ve Teicher, J. (1998). Neo-liberalism in Victorian public sector reform. In *Current Research in Industrial Relations: Proceedings of the 12 th AIRRAANZ Conference, Wellington. NZ.*
- Victoria Health Services Act (1988). The Government Gazette (29.06.1988). Sayı: G24
- Victorian Intitute of Teaching (2015). Fully registered teacher. <http://www.vit.vic.edu.au/finditfast/who-are-you/Pages/fully-registered-teacher.aspx> adresinden alınmıştır.
- Victoria Public Administration Act (2004). Special Gazette (21.12.2004). Sayı: 275.
- World Bank (2014). Primary School Starting Age. http://data.worldbank.org/indicator/SE.PRM.AGES?order=wbapi_data_value_2012+wbapi_data_value&sort=asc adresinden alınmıştır.
- World Bank (1997). *World development report: The state in a changing World.* Oxford: Oxford University Press.
- Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1995). Resmi Gazete (25.07.1995). Sayı: 22354.
- Yıldız, Y. ve Ardıç, K. (1999). *Eğitimde toplam kalite yönetimi.* Ankara: Konya Meram Endüstri Meslek Lisesi Matbaası.
- Yılğör, A. G. (1999, 21-22 Ekim). Toplam kalite yönetiminin özel sektör ve kamu kesimi için ortak bir model oluşturabilme potansiyeli. II. TODAİE Kamu Yönetiminde Kalite Ulusal Kongresinde sunuldu.
- Yolcu, K. (2014). *Stratejik planlama olgusunun ortaöğretim kurumlarında algılanışı: Bartın ili örneği.* Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Karabük Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Karabük.
- Zincirli, M. (2012). *İlköğretim okullarında stratejik planlamanın uygulanabilirliğini yönetici-öğretmen görüşleri ve izleme raporlarına göre değerlendirilmesi.* Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Zoraloğlu, Y. R., Şahin, İ. ve Fırat, N. Ş. (2005). İlköğretim okullarında kaynak sorunu. *Eğitim Bilim Toplum Dergisi*.3 (12), 86 – 101.

EKLER

EK-1 Çiçek İlkokulu 2013 Yılı ÖKAP Bütçe Dökümü (2013 Student Resource Package Budget Details)

Department of Education and Early Childhood Development									
Student Resource Package - Budget Details									
Host School									
Budget Type	2013 CONFIRMED	Budget Version		(08/04/2013 2:21 PM)					
School		SFO Index 0.8087							
Type	Primary	Location Index		0.00					
Primary Students	Prep	Grade 1	Grade 2	Grade 3	Grade 4	Grade 5	Grade 6	Ungraded	Total
	84.0	94.0	84.0	89.0	73.0	94.0	98.0	0.0	616.0
	Ref	Students	Rate	Credit	Cash	Total			
Core Student Learning Allocation									
Years Prep - 1 Students	1	178.0	\$6,395.00	\$1,069,780.00	\$68,530.00	\$1,138,310.00			
Years 2 Students	1	84.0	\$5,939.00	\$468,804.00	\$30,072.00	\$498,876.00			
Years 3 - 6 Students	1	354.0	\$5,443.00	\$1,811,064.00	\$115,758.00	\$1,926,822.00			
Enrolment Linked Base	2			\$29,532.36	\$1,843.76	\$31,376.12			
Language Support Program	10			\$136,623.59	\$0.00	\$136,623.59			
				\$3,515,803.95	\$216,203.76	\$3,732,007.71			
English as an Additional Language									
EAL - Level 1	26	73.0	633.19	\$45,252.12	\$970.90	\$46,223.02			
EAL - Level 2	26	175.0	1,266.38	\$216,962.20	\$4,655.00	\$221,617.20			
EAL - Level 3	26	77.0	2,532.77	\$190,926.74	\$4,096.40	\$195,023.14			
				\$453,141.05	\$9,722.30	\$462,863.35			
Middle Years Equity (Years 5 - 9)									
Middle Years Equity (Years 5 - 9)	12			\$101,449.88	\$5,991.01	\$107,440.89			
				\$101,449.88	\$5,991.01	\$107,440.89			
Programs for Students with Disabilities									
New Integration Students - Level 1	15	1.0	6,104.00	\$6,104.00	\$0.00	\$6,104.00			
New Integration Students - Level 2	15	12.0	14,116.00	\$169,392.00	\$0.00	\$169,392.00			
New Integration Students - Level 3	15	12.0	22,283.00	\$267,396.00	\$0.00	\$267,396.00			
New Integration Students - Level 4	15	5.0	30,412.00	\$152,060.00	\$0.00	\$152,060.00			
New Integration Students - Level 5	15	1.0	38,479.00	\$38,479.00	\$0.00	\$38,479.00			
				\$633,431.00	\$0.00	\$633,431.00			
Student Family Occupation									
Student Family Occupation	11			\$274,226.60	\$106,230.32	\$380,456.92			
				\$274,226.60	\$106,230.32	\$380,456.92			
Friday, April 26, 2013 10:34 AM									
BudgetID - 429997									
Page 1 of 2									

School Infrastructure

Contract Cleaning - Normal Use	28	3,261	23.18	\$0.00	\$75,589.98	\$75,589.98
Contract Cleaning - Low Use	28	1,306	4.97	\$0.00	\$6,490.82	\$6,490.82
Grounds Allowance	31	30,490		\$0.00	\$5,488.20	\$5,488.20
Utilities	34			\$0.00	\$39,712.24	\$39,712.24
Maintenance and Minor Works Funding	35			\$0.00	\$29,883.79	\$29,883.79
Essential Services / Annual Contracts	36			\$0.00	\$5,655.53	\$5,655.53
Work Safe	37			\$99,682.00	\$0.00	\$99,682.00
BERC SRP Minor & Urgent Works	35			\$0.00	\$6,164.21	\$6,164.21
				\$99,682.00	\$168,984.77	\$268,666.77

Targeted Initiatives

Primary Welfare	50			\$71,462.00	\$0.00	\$71,462.00
				\$71,462.00	\$0.00	\$71,462.00

TOTAL STUDENT RESOURCE PACKAGE

\$5,656,328.65

Department of Education and Early Childhood Development
 Strategic Programs - Budget Details

Nat'l Partnership

Host School	
Budget Type	2013 CONFIRMED
Budget Version	(08/04/2013 2:21 PM)

School		SFO Index	0.8087
Type	Primary	Location Index	0.00

Primary Students	Prep	Grade 1	Grade 2	Grade 3	Grade 4	Grade 5	Grade 6	Ungraded	Total
	84.0	94.0	84.0	89.0	73.0	94.0	98.0	0.0	616.0

	Ref	Students	Rate	Credit	Cash	Total
--	-----	----------	------	--------	------	-------

Strategic Programs						
Literacy and Numeracy		81		\$177,936.53	\$0.00	\$177,936.53
Low SES School Communities - National Partnership		82		\$478,255.38	\$0.00	\$478,255.38
				\$656,191.91	\$0.00	\$656,191.91

EK-2 Çiçek İlkokulu 2013 Yılı Bütçe Yönetim Raporu (2013 School Budget Management)

School Budget Management - 2013			
015227			
Pay Period: 201310			End Date: 16 Nov 2013
SRP			
Summary	Section 1 Credit	Section 2 Cash	Total
Budget - Current Year	\$5,256,612	\$509,198	\$5,765,810
Surplus B/F from previous year	\$0	\$0	\$0
Credit to Cash Transfers	(\$169,000)	\$169,000	\$0
Cash to Credit Transfers	\$0	\$0	\$0
Total Funds available	\$5,087,612	\$678,198	\$5,765,810
Projected Expenditure	\$4,947,654	\$678,198	\$5,625,852
Projected Balance	\$139,958	\$0	\$139,958
Surplus available to school or deficit to be repaid	\$139,958	\$0	\$139,958
	Surplus	Surplus	Surplus

Section 1 - Credit

Credit Budget Items	Budget	Expenditure Items	Expenditure YTD	Projection to EOY
Years Prep - 1 Students	\$1,089,716	Principal Class	\$117,755	\$135,425
Years 2 Students	\$477,456	Principal Expenditure Adjustment	\$2,560	\$2,945
Years 3 - 6 Students	\$1,844,694	Assistant Principal Class	\$181,399	\$208,912
Enrolment Linked Base	\$30,078	Leading Teacher	\$219,002	\$244,713
Language Support Program	\$139,150	Classroom Teacher 2	\$255,233	\$547,460
Student Family Occupation	\$279,288	Classroom Teacher 1	\$65,235	\$141,475
Middle Years Equity (Years 5 - 9)	\$103,345	Expert Teacher	\$1,176,689	\$1,176,689
New Integration Students - Level 1	\$6,211	Accomplished Teacher	\$697,544	\$698,501
New Integration Students - Level 2	\$186,719	Graduate Teacher	\$90,125	\$90,125
New Integration Students - Level 3	\$272,088	Special Payment	\$12,745	\$14,854
New Integration Students - Level 4	\$154,725	Teaching Practice Supervision	\$1,908	\$1,908
New Integration Students - Level 5	\$39,153	Special School Teacher Allowance	\$26	\$26
EAL - Level 1	\$46,089	Teaching Support Staff	\$272,911	\$317,618
EAL - Level 2	\$220,975	Integration Teacher Aides	\$425,166	\$496,559
EAL - Level 3	\$194,458	Multi-cultural Teacher Aides	\$107,276	\$126,832
Work Safe	\$99,682	Payroll Tax	\$177,560	\$205,905
Primary Welfare	\$72,784	Worksafe	\$93,433	\$109,682
		Superannuation	\$364,614	\$428,025
Total	\$5,256,612	Total	\$4,261,182	\$4,947,654

Projected Current Year	Surplus	\$308,958
------------------------	---------	-----------

Credit/Cash Transfers		(\$169,000)
Projected Balance after Transfers	Surplus	\$139,958

Section 2 - Cash

* Please refer to the Cash Report for your school for a detailed breakdown.

Cash Budget Items	Budget	Cash Grants	Grants Paid YTD	Projection to EOY
Years Prep - 1 Students	\$68,886	Deficit Recovery 2012	\$9,263	\$9,263
Years 2 Students	\$30,240	Cash Grant Total	\$491,669	\$491,553
Years 3 - 6 Students	\$116,466	Balance to Carry Forward to 2014	\$0	\$117
Enrolment Linked Base	\$1,852	Balance Carried Forward from 2012	\$44	\$44
Student Family Occupation	\$106,841	Short Term Leave Reimbursement	(\$32,948)	(\$32,948)
Middle Years Equity (Years 5 - 9)	\$6,022	Short Term Leave Reimbursement	(\$1,450)	(\$1,450)
EAL - Level 1	\$989	LT Leave Premium - Cash	\$42,619	\$42,619
EAL - Level 2	\$4,743			
EAL - Level 3	\$4,174			
Contract Cleaning - Normal Use	\$75,590			
Contract Cleaning - Low Use	\$6,491			
Grounds Allowance	\$5,488			
Utilities	\$39,712			
Maintenance and Minor Works Funding	\$29,884			
Essential Services / Annual Contracts	\$5,656			
BIERC SRP Minor & Urgent Works	\$6,164			
Total	\$509,198	Total	\$509,198	\$509,198

Credit/Cash Transfers	\$169,000
Total Cash Payments	\$678,198

Section 3 - Outside Budget Items

Outside Budget Items	Expenditure YTD
Long Term Leave (TS) - Maternity Leave	\$6,882
Long Term Leave (TS) - LSL	\$10,218
Long Term Leave (NTS) - Maternity Leave	\$13,808
Commonwealth Parental Pay Leave	\$21,846
Pay in Lieu of Long Service Leave	\$266
EBA Agreement	\$63,907
Total	\$116,927

Improving Literacy and Numeracy

Summary	Section 1 Credit	Section 2 Cash	Total
Budget - Current Year	\$177,937	\$0	\$177,937
Surplus B/F from previous year	\$0	\$0	\$0
Credit to Cash Transfers	(\$60,000)	\$60,000	\$0
Cash to Credit Transfers	\$0	\$0	\$0
Total Funds available	\$117,937	\$60,000	\$177,937
Projected Expenditure	\$111,445	\$60,000	\$171,445
Projected Balance	\$6,492	\$0	\$6,492

Surplus available to school or deficit to be repaid	\$6,492	\$0	\$6,492
	Surplus	Surplus	Surplus

Section 1 - Credit

Credit Budget Items	Budget	Expenditure Items	Expenditure YTD	Projection to EOY
Improving Literacy and Numeracy	\$177,937	SP - ImproveLitNum	\$80,795	\$93,455
		OnCosts	\$15,553	\$17,990
Total	\$177,937	Total	\$96,348	\$111,445

Projected Current Year	Surplus	\$66,492
------------------------	---------	----------

Credit/Cash Transfers		(\$60,000)
Projected Balance after Transfers	Surplus	\$6,492

Section 2 - Cash

* Please refer to the [Cash Report](#) for your school for a detailed breakdown.

Cash Budget Items	Budget	Cash Grants	Grants Paid YTD	Projection to EOY
Total	\$0	Total	\$0	\$0

Credit/Cash Transfers	\$60,000
Total Cash Payments	\$60,000

SP - Low SES School Communities

Summary	Section 1 Credit	Section 2 Cash	Total
Budget - Current Year	\$479,378	\$0	\$479,378
Surplus B/F from previous year	\$255	\$0	\$255
Credit to Cash Transfers	\$0	\$0	\$0
Cash to Credit Transfers	\$0	\$0	\$0
Total Funds available	\$479,633	\$0	\$479,633
Projected Expenditure	\$329,650	\$0	\$329,650
Projected Balance	\$149,984	\$0	\$149,984

Surplus available to school or deficit to be repaid	\$149,984	\$0	\$149,984
	Surplus	Surplus	Surplus

Section 1 - Credit

Credit Budget Items	Budget	Expenditure Items	Expenditure YTD	Projection to EOY
Low SES School Communities - National Partnership	\$479,378	Low SES School Communities - National Partnership	\$229,496	\$276,436
		OnCosts	\$44,178	\$53,214
Total	\$479,378	Total	\$273,674	\$329,650

Projected Current Year	Surplus	\$149,728
------------------------	---------	-----------

Surplus B/F from previous year	\$255	Projected Credit Balance	Surplus	\$149,983
--------------------------------	-------	--------------------------	---------	-----------

Wannik Tutorial Program

Summary	Section 1 Credit	Section 2 Cash	Total
Budget - Current Year	\$0	\$4,160	\$4,160
Surplus B/F from previous year	\$0	\$0	\$0
Credit to Cash Transfers	\$0	\$0	\$0
Cash to Credit Transfers	\$0	\$0	\$0
Total Funds available	\$0	\$4,160	\$4,160
Projected Expenditure	\$0	\$4,160	\$4,160
Projected Balance	\$0	\$0	\$0
Surplus available to school or deficit to be repaid	\$0	\$0	\$0
	Surplus	Surplus	Surplus

Section 2 - Cash

* Please refer to the Cash Report for your school for a detailed breakdown.

Cash Budget Items	Budget	Cash Grants	Grants Paid YTD	Projection to EOY
Wannik Tutorial Program	\$4,160	Cash Grant Total	\$4,160	\$4,160
Total	\$4,160	Total	\$4,160	\$4,160

**EK-3 Güneş İlköğretim Okulu 2012-2013 Öğretim Yılı Maaş/Ek Ders
Listelerinden Örnekler**

BANKA ÖDEME NUSHASI

Banka
Birimi
Ay/YIL Haziran 2013

SIRA NO	TC KİMLİK NO	ADI SOYADI	HESAP NO	IBAN	BANKA ADI	HESABA GECECEK TUTAR
TOPLAM						22411,50

22411,50

T.C. Maliye Bakanlığı

BİRLEŞTİRİLMİŞ BANKA LİSTESİ

Muhasebat Genel Müdürlüğü

Muhasebe Birimi Kodu : 60100

Ay : 7

Bütçe Yılı : 2012

Muhasebe Birimi Adı : Tokat Defterdarlık Muhasebe Müdürlüğü

Pers. No	Adı	Soyadı	Bank Hesap No	Iban No.	Maaş Tutarı	TC.Kimlik No
----------	-----	--------	---------------	----------	-------------	--------------

Banka Toplamı : 113.249,95

Birim Banka Toplamı : 113.249,95

EK-4 Güneş İlköğretim Okulu 2012-2013 Öğretim Yılı Faturalarından Örnek

AKSA		DOĞALGAZ TÜKETİM FATURASI	
AKSA TOKAT AMAŞYA DOĞALGAZ DAĞITIM A.Ş. Tokat Şube: Yeşimlik Mah. Okulu Sok. Akça Apt. Zaferanlar Mah. 123 TOKAT Tel: 0358 212 16 48 - Faks: 0358 212 02 48 E-Posta: Halk@aksa.com.tr, Akca@aksa.com.tr, Akca@aksa.com.tr Gün Ağı. No: 258 4466374 Tic. Sic. No: 212 31 37 - Ş. Sic. No: 0358 919 45 87 Tic. Sic. No: 258 4466374		MALİYE T.C. KODU: 34	
İrsaliye No:		Sıra No.: BO662464	
Abone Referans No:		Fatura No:	
Fatura Tarihi: 30/04/2013		Fatura No:	

Son Okuma Tarihi	30/03/2013	Son Endeks	73196
Faturaya Esas Değerler	30/04/2013	Tüketim Bedelleri	74299
Tüketim Miktarı (m ³)	1.103,000	Tüketim Bedeli	1.087,84
Düzeltilme Katsayısı	1,24000	Tük. Bedeli KDV (%18)	197,81
Düzeltilmiş Tüketim	1.367,720	Alacak Tade	0,00
Ortalama Üst Is. Dağılımı (m ³)	9169,431	Uzunluz Kullanım Bedeli	0,00
Tüket. Enerji Mik. (kWh)	14.575,888	Yazma Kapama Bedeli	0,00
Par. Satış Fiyatı (TL/kWh)	0,07532002	KDV (% 18)	0,00
Ort. Par. Satış Fiy. (TL/kWh)	0,07532002	Yuvarlama	0
Diğer		Gecikme Bedelleri	
Diğer Borç	0,00	Gecikme Bedeli	6,50
Diğer Borç KDV	0,00	KDV (% 18)	0,99
Diğer Borç		İLK ÖDEME TARİHİ	SON ÖDEME TARİHİ
Fatura Tutarı	1.301,94	30/04/2013	08/05/2013
AİT ÖLÇÜGÜ DÖNEM		TOPLAM ÖDENECEK TUTAR	
30 MART - 30 NİSAN		1.301,94	

BİNDÜZBİR TL DOKSANDÖRT Kuruş
DEVAM EDEN BORÇ BİLDİRİMİ VE GAZ KESME İHBARİ
Aşağıdaki borçların ödenmemesi halinde gazınız kesilecektir.

Kayıt Kodu	Dönem	Son Ödeme Tarihi	Fatura Tutarı
------------	-------	------------------	---------------

AOTOMATİK ÖDEME=ZIRAAT-YAPI KREDİ-İŞ-İNG-DENİZ-GAR,
İNTİ-TÜRKİYE FINANS-HALKBANK-BANKASYA-AK-VAKIF,NAK
T ÖDEME=VAKIF-AK-HALK-TÜRKİYE FINANS-TAMDAŞ (Ücret
İ) FATURA AD-SOYAD-ADRES BİLGİLERİNİZİ KONTROL ED
İNİZ Doğal Gaz Bilgiçler Konuda 212 31 37 0000
0212 478 66 66 www.aksa.com.tr

AKSA
www.aksa.com.tr



0212 478 66 66 www.aksa.com.tr

Aksa
Doğal Gazlı Jeneratör
Sessiz, Ucuz ve Temiz
"ENERJİ KAYNAĞINIZ"

Güneş İlköğretim Okulu'nun, 01.07.2012 ile 30.06.2013 tarihleri arasındaki elektrik, su ve Milli Eğitim Bakanlığı Bağlantılı İnternet Hattı Fatura Toplamları

Gider Adı	Tutarı (TL)
Elektrik faturası	7.200
Su Faturası	4.200
Milli Eğitim Bakanlığı Bağlantılı İnternet Hattı Faturası	600.00
Toplam	12.000

Okula ait elektrik, su ve Milli Eğitim Bakanlığı bağlantılı internet hattı faturaları, İl Milli Eğitim Müdürlüğünde bulunduğu için, faturalar buraya eklenememiştir. Bu sebeple, ilgili tarihler arasındaki toplam fatura tutarları okul yöneticilerinden öğrenilerek gelir ve gider tablolarına eklenmiştir.

EK-5 Güneş İlköğretim Okulu 2012-2013 Öğretim Yılı OAB Gelir ve Gider Cetvellerinden Örnekler

Kullanıcı Adı	Fonksiyon Kodu	Ötleyen	#İtem Tipi	Ödeme Miktarı# (TL)	Ödeme Tarihi	Evrak No	Kayıt Tarihi
	1.1.1.1		Okula Yapılan Yardımlar (Nakdi)	3.340,00	20.12.2012	2012/220	10.01.2013
	1.1.1.1		Okula Yapılan Yardımlar (Nakdi)	100,00	31.12.2012	2012/219	31.12.2012
	1.1.1.1		Okula Yapılan Yardımlar (Nakdi)	50,00	31.12.2012	2012/218	31.12.2012
	1.1.1.1		Okula Yapılan Yardımlar (Nakdi)	25,00	31.12.2012	2012/217	31.12.2012
	1.1.1.1		Okula Yapılan Yardımlar (Nakdi)	175,00	31.12.2012	2012/216	31.12.2012
	1.1.1.1		Okula Yapılan Yardımlar (Nakdi)	120,00	31.12.2012	2012/215	31.12.2012
	1.1.1.1		Okula Yapılan Yardımlar (Nakdi)	55,00	31.12.2012	2012/214	31.12.2012
	1.1.1.1		Okula Yapılan Yardımlar (Nakdi)	335,00	31.12.2012	2012/213	31.12.2012
	1.1.1.1		Okula Yapılan Yardımlar (Nakdi)	185,00	26.12.2012	2012/212	26.12.2012
	1.1.1.1		Okula Yapılan Yardımlar (Nakdi)	50,00	26.12.2012	2012/211	26.12.2012
	1.1.1.1		Okula Yapılan Yardımlar (Nakdi)	400,00	26.12.2012	2012/210	26.12.2012
	1.1.1.1		Okula Yapılan Yardımlar (Nakdi)	270,00	26.12.2012	2012/209	26.12.2012
	1.1.1.1		Kantin kira geliri	2.182,50	26.12.2012	2012/208	26.12.2012
	1.1.1.1		Okula Yapılan Yardımlar (Nakdi)	50,00	25.12.2012	2012/204	25.12.2012
	1.1.1.1		Okula Yapılan Yardımlar (Nakdi)	450,00	25.12.2012	2012/207	25.12.2012
	1.1.1.1		Okula Yapılan Yardımlar (Nakdi)	50,00	25.12.2012	2012/206	25.12.2012
	1.1.1.1		Okula Yapılan Yardımlar (Nakdi)	250,00	25.12.2012	2012/205	25.12.2012
	1.1.1.1		Okula Yapılan Yardımlar (Nakdi)	50,00	25.12.2012	2012/203	25.12.2012
	1.1.1.1		Okula Yapılan Yardımlar (Nakdi)	50,00	25.12.2012	2012/202	25.12.2012
	1.1.1.1		Okula Yapılan Yardımlar (Nakdi)	350,00	25.12.2012	2012/201	25.12.2012
	1.1.1.1		Okula Yapılan Yardımlar (Nakdi)	350,00	25.12.2012	2012/200	25.12.2012
	1.1.1.1		Okula Yapılan Yardımlar (Nakdi)	20,00	21.12.2012	2012/199	21.12.2012
	1.1.1.1		Okula Yapılan Yardımlar (Nakdi)	50,00	21.12.2012	2012/198	21.12.2012
	1.1.1.1		Okula Yapılan Yardımlar (Nakdi)	110,00	21.12.2012	2012/197	21.12.2012
	1.1.1.1		Okula Yapılan Yardımlar (Nakdi)	70,00	21.12.2012	2012/196	21.12.2012
	1.1.1.1		Okula Yapılan Yardımlar (Nakdi)	95,00	21.12.2012	2012/195	21.12.2012

Sayfa Toplamı#:
52.091,50 TL

Kullanıcı Ad#	Faaliyet Kodu	Ödenen	#/İlem Tipi	Ödeme Miktar# (TL)	Ödeme Tarihi	Evrak No	Kayıt Tarihi
1.1.1.1	1.1.1.1		Genel Onarım#lar	500,00	27.11.2012	2012/62	11.12.2012
1.1.1.1	1.1.1.1		K#rtasiye ve Büro Malzemeleri Al#m#	1.000,00	27.11.2012	2012/61	11.12.2012
1.1.1.1	1.1.1.1		K#rtasiye ve Büro Malzemeleri Al#m#	1.500,00	27.11.2012	2012/60	11.12.2012
1.1.1.1	1.1.1.1		Temizlik Malzemeleri Al#m#	385,00	21.11.2012	2012/59	11.12.2012
1.1.1.1	1.1.1.1		Temizlik Malzemeleri Al#m#	180,00	21.11.2012	2012/58	11.12.2012
1.1.1.1	1.1.1.1		Tan#m ve Temsil A#hlama Giderleri	188,00	19.11.2012	2012/57	11.12.2012
1.1.1.1	1.1.1.1		Genel Onarım#lar	522,00	19.01.2012	2012/56	11.12.2012
1.1.1.1	1.1.1.1		Bak#m Onarım Mal ve Malzemeleri Al#m#	350,00	16.11.2012	2012/55	11.12.2012
1.1.1.1	1.1.1.1		Bak#m Onarım Mal ve Malzemeleri Al#m#	350,00	15.11.2012	2012/54	11.12.2012
1.1.1.1	1.1.1.1		Araç Bak#m- Onarım Giderleri	600,00	15.11.2012	2012/53	11.12.2012
1.1.1.1	1.1.1.1		Bak#m Onarım Mal ve Malzemeleri Al#m#	245,00	15.11.2012	2012/52	11.12.2012
1.1.1.1	1.1.1.1		K#rtasiye ve Büro Malzemeleri Al#m#	1.711,00	09.11.2012	2012/51	11.12.2012
1.1.1.1	1.1.1.1		Genel Onarım#lar	1.150,00	23.10.2012	2012/50	11.12.2012
1.1.1.1	1.1.1.1		Elektrik Tesisat# Onarım#lar#	1.500,00	22.10.2012	2012/49	11.12.2012
1.1.1.1	1.1.1.1		Temizlik Malzemeleri Al#m#	3.292,00	22.10.2012	2012/47	11.12.2012
1.1.1.1	1.1.1.1		K#rtasiye ve Büro Malzemeleri Al#m#	700,00	22.10.2012	2012/48	11.12.2012
1.1.1.1	1.1.1.1		Sabit Giderler	80,00	27.09.2012	2012/46	21.10.2012
1.1.1.1	1.1.1.1		Sabit Giderler	63,75	27.09.2012	2012/45	21.10.2012
1.1.1.1	1.1.1.1		Sabit Giderler	244,00	27.09.2012	2012/44	21.10.2012
1.1.1.1	1.1.1.1		Bak#m Onarım Mal ve Malzemeleri Al#m#	119,99	15.10.2012	2012/43	21.10.2012
1.1.1.1	1.1.1.1		Genel Onarım#lar	550,00	09.10.2012	2012/42	21.10.2012
				Sayfa Toplamı#:			
				47.494,83 TL			

EK-6 Çiçek İlkokulu Görüşme Soruları

Dear Colleagues,

This study aims to comparatively analyze strategic planning and school funding processes of a Victorian primary school and primary school from Tokat, Turkey. To achieve this goal, a survey composed of open-ended questions has been prepared to reveal understanding of strategic planning, importance level of strategic planning in school administration and school funding and financial accountability. Questions are presented under two headlines. Please fill in the survey electronically so that delivering it via internet will be possible. By participating this survey, you will have made contributions to the study. The data from this survey and name of your school will be kept confidential and the data will be used only for this research. Thank you very much.

Kind Regards

Artun Kerem Canaz
Researcher
Gaziosmanpaşa University
Tokat, Turkey

STRATEGIC PLANNING

1. What guides the school staff in school management, school development, determining aims, future vision and plans?
2. Please mention who prepared 2011-2014 Strategic Plan, Annual Implementation Plans (for 2011-2014), program budgets (2011-2014) and Annual Reports (2011-2014)?
3. How was this group of staff selected (assigned) ? Is there a certain rule or legislation which guides administrative staff for this selection? (Could you please send this document if applicable?)
4. What elements/factors were taken into consideration while writing strategic intends, goals, targets and key improvement strategies of 2011-2014 strategic plan? (Student needs, financial status, etc.)
5. Does your school 2011-2014 Strategic Plan include citations and references from documents such as strategic plans or education acts of Regional Education Office, Department of Education or municipality, Victorian Government and Federal Government acts?

6. Are there any other sources used while writing the 2011-2014 strategic plan in addition to above mentioned documents? (Essays, books etc.)
7. Please mention the internal and external stakeholders with whom you collaborated during planning, implementation and evaluation of 2011-2014 strategic plan?
8. Please mention the relation among strategic plan, annual implementation plan and program budget. Were they prepared respectively or at the same time? If they were prepared respectively, what is the sequence?
9. Did you encounter any difficulties while implementing 2011-2014 strategic plan? What difficulties did you encounter? (Financial deficiency, strategical mistakes, employee resistance to understanding of strategic planning, etc.)

SCHOOL FUNDING

1. What criteria do you use for annual calculation and prediction of income and expenditure/new program budget? (Actual budget of the previous year, market research for goods and services required for school, etc.)
2. What are the sources of income of your school?
 - a.) Please list share of these sources in the budget from greatest to least.
 - b.) Do you have real sources? (Stationary, office equipment, classroom equipment, etc.)
 - c.) Do you organize fundraising events such as charity sales?
 - d.) Does your school accept donations from parents or benefactors?
3. Are certain income items used for certain expense items? Is it allowed to use all income items for all expense items?
4. What criteria do you use for determining amount of money allocated for sub programs? Please mention the staff in charge for this decision making and allocation process.
5. Is there a correlation between school size of your school and its budget size? If such a correlation exist, is it directly proportional?
6. Does the budget size of your school change through years?

7. (If applicable) What are the reasons for this change? (Budget cuts, annual implementation plan, etc.)
8. As the school principle, do you find the authority you have for budget administration sufficient? Do you sometimes need to stretch rules when urgent decision making required?
9. Please mention internal and external units which are responsible for supervising financial accountability of your school at local, regional and national level.
10. How often do these units supervise budget administration in your school?
11. Additional comments:

EK-7 Güneş İlköğretim Okulu Görüşme Soruları

Değerli Meslektaşlarım,

Bu araştırmanın amacı, Victoria eyaleti, Avustralya'dan bir ilkokul ile Tokat, Türkiye'den bir ilköğretim okulunu stratejik planlama ve bütçe süreçleri açılarından karşılaştırmaktır. Söz konusu süreçlerin okulunuzdaki işleyişini, sorulara vereceğiniz cevaplar üzerinden incelemek istiyorum. Görüşleriniz, benim dışında hiç kimse tarafından okunmayacak ve değerlendirilmeyecektir. Araştırma raporunda okulların isimleri saklı tutulacaktır. İzinizle görüşme esnasında ses kaydı almak istiyorum. Yardımlarınız ve katkılarınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Artun Kerem Canaz

GOÜ Yüksek Lisans Öğrencisi

STRATEJİK PLALAMA SÜREÇLERİNE DAİR SORULAR

1. Okulunuzun kısa, orta ve uzun vadedeki eğitimsel amaçları ve bunlara ulaşmada atılacak adımlar ne şekilde belirlenmektedir?
2. Öğretim dönemleri başında ve sonunda yapılan öğretmenler kurulu toplantılarında, okulun çeşitli alanlardaki (eğitim-öğretim, spor-sanat, bilim) başarısı hangi kriterlere göre belirlenmektedir?
3. Okulunuzun dönemlik/yıllık gelir-gider tahminleri hangi esaslara göre yapılmaktadır?
4. Stratejik plan hazırlama ekibi üyeleri nasıl belirlenmiştir?
5. Tema ve stratejik amaçlar nasıl belirlenmiştir?
6. Okul stratejik planı hazırlanırken başvuru/atıfta bulunulan yerel ve ulusal üst politika belgeleri nelerdir?
7. Bunlar dışında stratejik plan hazırlanırken okulunuzun başvurduğu herhangi bir başka bir kaynak var mıdır? (Bilimsel makale, kitap vb.)
8. Stratejik planınızı hazırlarken okulunuzun öncelikleri ya da gereksinimleri doğrultusunda, plana yeni bölümler ekleme ya da mevcut bölümleri çıkarma söz konusu olmuş mudur?
9. Planı hazırlama aşamasında herhangi bir kurum/kuruluştan yardım veya rehberlik aldınız mı?
10. Stratejik planınızın hazırlama, uygulama ve değerlendirme aşamalarında işbirliği yaptığımız iç ve dış paydaşlar kimlerdir? (Okul-aile birliği, öğrenci temsilcileri, milli eğitim müdürlüğü vb.)

11. Stratejik planınızı hazırlama aşamasında ne tür zorluklarla karşılaştınız? (Bilgi ve tecrübe eksikliği, personelin stratejik plan anlayışını benimsememesi/direnç göstermesi... vb)
12. Stratejik planınızı uygulama aşamasında ne tür zorluklarla karşılaştınız? (Finansal yetersizlikler, stratejik amaçlara ulaşmada doğru adımların atılamaması, personelin stratejik plan anlayışını benimsememesi/direnç göstermesi ... vb.)
13. Stratejik planınızın amaç, hedef ve faaliyet/projeleri ne sıklıkla gözden geçirilmektedir?
14. Stratejik planınızda yer alan, 19 adet stratejik amaç ve bunları gerçekleştirmek için yapmayı planladığınız faaliyet/projeleri değerlendirdiğinizde, planın kapsadığı son yıl olan 2014 itibariyle, bunların ne kadarını hayata geçirebildiniz?
15. Stratejik planınızdaki faaliyet/projeler hazırlanırken, okul bütçesi göz önünde bulundurulmuş mudur?
16. Faaliyet/projelerin planda yazılı maliyetleri nasıl hesaplanmıştır? (Maliyet analizi, birim maliyet cetvelleri vb.)
17. Stratejik amaçlarınızı gerçekleştirirken, genel bütçe, okul aile birliği ve özel idare gelir kalemlerinden en fazla ve en az hangilerini kullandınız?
18. Stratejik planınızda yer alan stratejik amaçlara ulaşmak için, başka hangi harcama kalemlerinin bütçede yer alması gerektiğini düşünüyorsunuz?

OKUL BÜTÇE YÖNETİMİNE DAİR SORULAR

19. Okulunuzun bütçesi hangi kaynaklardan oluşmaktadır?
20. Bu kaynakların desteği aynî midir, nakdî midir?
21. Bu kaynakların okul bütçesindeki paylarını büyükten küçüğe sıralar mısınız?
22. Okul bütçesini oluşturan her kaynak (Merkezi bütçe/ İl özel idaresi/ Okul Aile Birliği/ Sponsor) her tür harcama (cari giderler, yatırım/donatım ve onarım) için kullanılabilir midir, yoksa bütçenin belirli kaynakları yine belirli harcama kalemlerini karşılamaktadır?
23. Okul bütçenizin büyüklüğü yıllara göre değişiklik göstermekte midir?
24. (Cevap evet ise) Bu değişikliğin sebepleri neler olabilir?
25. Mevcut yasalar ve yönetmelikler, okulunuza kaynak sağlama konusunda siz okul yöneticilerine ne gibi yetki, görev ve sorumluluklar vermektedir?

26. Okul kaynak sağlama konusundaki sorumluluklarınızı ve sahip olduğunuz yetkileri karşılaştırdığınızda, yetkilerinizi bu görevi yerine getirmek için yeterli buluyor musunuz?
27. Okulunuza kaynak sağlarken, söz konusu yetkileri esnetme gerekliliği duyuyor musunuz?
28. Okulunuzda, okul aile birliği bütçesinden harcama yapma sürecinden bahsediniz.
29. Okul bütçesinden ve bunların dışındaki kaynaklardan (sponsor) yaptığınız harcamalar konusunda sorumlu olduğunuz okul içi/dışı ve yerel/ulusal birim/kurul/kurumlar hangileridir?
30. Söz konusu okul içi/dışı birim/kurul/kurumlar, okul bütçesini ne aralıklarla denetlemektedir?
31. Okula yapılan aynî ve nakdî şartlı/şartsız, bağışlar nasıl kayıt altına alınmaktadır?
32. Okulunuzda yardımcı hizmetlerde ve okul güvenliğini sağlamada hizmet satın almakta mısınız? Geçmişte hizmet satın olduğunuz dönemler olmuş mudur?
33. (Cevap evetse) Bu hizmetin bedeli hangi kaynaklardan ödenmektedir/ödenmiştir?

EK-8 Özgeçmiş**ÖZGEÇMİŞ**

Adı Soyadı	Artun Kerem CANAZ
Kişisel Bilgiler	Uyruğu: T.C. Doğum Tarihi ve Yeri: 19.07.1982 / Havza
İletişim Bilgileri	Tel: 0 505 252 61 92 E-posta: artunkeremcanaz@hotmail.com
Öğrenim Bilgileri	Lise: 1994-2000 Havza Anadolu Lisesi Lisans: 2000-2004 Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi İngilizce Öğretmenliği Programı Yüksek Lisans: 2013-2015 Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı
İş Deneyimi	2005-2006: Havza 25 Mayıs PİO İngilizce Öğretmeni 2006-2010: Tokat Merkez Gaziosmanpaşa İlköğretim Okulu İngilizce Öğretmeni 2010-2011: Tokat Milli Eğitim Müdürlüğü Ar-Ge Birimi 2011- halen: Tokat Merkez Gaziosmanpaşa Ortaokulu İngilizce Öğretmeni