

21. Yüzyıl Okul Yönetiminde Mali Sürdürülebilirlik ve Kaynak Yaratma Stratejileri

Yasin Demirci¹

Özet

Bu çalışma, 21. yüzyıl okul yönetiminde **mali sürdürülebilirlik** ve **kaynak yaratma stratejilerini** kuramsal ve uygulamalı boyutlarıyla incelemektedir. Eğitim, bilgi ekonomisinin merkezinde yer alan bir kamu hizmeti olarak yalnızca bireysel bir hak değil; ekonomik büyüme, toplumsal adalet ve demokratik istikrarın temel belirleyicisi hâline gelmiştir. Bu bağlamda mali sürdürülebilirlik, yalnızca gelir–gider dengesini koruma değil; aynı zamanda **kaynak çeşitlendirme, dijital şeffaflık, paydaş katılımı** ve **etik yönetim** ilkelerini bütünleştiren bir kurumsal kapasite göstergesidir.

Araştırma, eğitim finansmanının tarihsel evrimini **kamu finansmanı, insan sermayesi, neoliberal** ve **sosyal yatırım** modelleri çerçevesinde tartışmakta; bu modellerden hareketle “karma denge modeli”ni önermektedir. Türkiye’deki eğitim finansmanı sistemi, 5018 sayılı Kanun’un getirdiği merkeziyetçi yapıyla tanımlanmakta; bu durum okul bazlı mali özerkliği sınırlamaktadır. Ancak **Türkiye Yüzyılı Maarif Modeli (TYMM, 2023)**, okul yöneticilerini mali liderlik, kaynak çeşitlendirme ve toplumsal katılım ekseninde yeniden konumlandırarak bu yapısal sınırlılıkları aşmayı hedeflemektedir.

Sonuç olarak, mali sürdürülebilirlik yalnızca ekonomik bir zorunluluk değil; aynı zamanda pedagojik ve etik bir liderlik alanıdır. Okul yöneticileri, 21. yüzyılın değişen koşullarında mali kaynakları stratejik biçimde yöneten, dijital şeffaflığı sağlayan ve toplumsal güveni pekiştiren **mali liderler** olarak konumlanmalıdır. Çalışma, bu yönüyle Türkiye’nin eğitim sisteminde mali sürdürülebilirliğe ilişkin hem kuramsal hem de politika temelli yeni bir çerçeve sunmaktadır.

1 Dr, MEB, yasindemirci77@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-8665-4261

1. GİRİŞ

Yirmi birinci yüzyıl, eğitim sistemlerinin yalnızca öğretimsel değil, aynı zamanda yönetsel, mali ve toplumsal boyutlarda da yeniden yapılandığı bir dönemdir. Küresel ölçekte yaşanan dijital dönüşüm, ekonomik dalgalanmalar ve toplumsal beklentiler, eğitim kurumlarının varlığını sürdürebilmesi için **finansal dayanıklılığın** önemini her zamankinden daha görünür kılmıştır. Artık okullar, yalnızca bilgi aktaran kurumlar değil; aynı zamanda kendi kaynaklarını yönetebilen, paydaşlarıyla iş birliği kurabilen ve mali açıdan sürdürülebilir modeller geliştirebilen **öğrenen organizasyonlar** olarak değerlendirilmektedir.

Bu dönüşüm, eğitim yöneticilerinin rollerinde köklü bir paradigma değişimini de beraberinde getirmiştir. Geleneksel yönetim anlayışında okul müdürleri çoğunlukla bürokratik işleyişin yürütücüsü konumundayken; günümüzde bu rol, **stratejik liderlik**, **kaynak yaratma** ve **mali sorumluluk** boyutlarını da içeren çok katmanlı bir liderlik formuna evrilmiştir. Eğitimde kaliteyi koruyabilmenin ve fırsat eşitliğini sağlayabilmenin yolu, artık yalnızca pedagojik mükemmeliyetten değil, aynı zamanda **sürdürülebilir mali yönetim becerisinden** geçmektedir.

Bu çerçevede, eğitim kurumlarının mali sürdürülebilirliği, hem kurumsal güvenin hem de toplumsal adaletin temel göstergesi hâline gelmiştir. Okulların finansal özerkliği, dijital şeffaflık düzeyi ve kaynak çeşitliliği, günümüzde eğitimde başarıyı belirleyen kritik değişkenler arasında yer almaktadır. Özellikle ekonomik krizler, salgınlar ve küresel rekabet ortamı, mali kaynakların etkin yönetilmesini zorunlu kılmış; bu durum, okul yöneticilerinin **mali liderlik** rollerini daha da belirginleştirmiştir.

Bu bağlamda çalışmanın temel amacı, eğitim kurumlarında mali sürdürülebilirliğin hem kuramsal temellerini hem de uygulama modellerini bütüncül biçimde ele almak; ayrıca **Türkiye Yüzyılı Maarif Modeli (TYMM)** vizyonu çerçevesinde mali liderliğin, kaynak yönetiminin ve yönetim ilkelerinin nasıl geliştirilebileceğini tartışmaktır.

1.1. Girişin Amacı ve Bağlamı

Eğitim, 21. yüzyılın bilgi, teknoloji ve sürdürülebilir kalkınma ekseninde şekillenen toplumlarında yalnızca bireysel bir hak değil; aynı zamanda ekonomik büyüme, toplumsal adalet ve demokratik istikrarın temel belirleyicisidir (UNESCO, 2025). Eğitimin niteliği ile bir ülkenin rekabet gücü arasındaki ilişki, artık yalnızca pedagojik süreçlerle değil, eğitim kurumlarının **finansal sürdürülebilirlik** kapasitesiyle de doğrudan bağlantılıdır. Çünkü mali açıdan güçlü ve stratejik planlama yapabilen eğitim kurumları, öğretim kalitesini artırma, dijital dönüşüme yatırım yapma ve kriz dönemlerinde öğrenmenin

sürekliliğini sağlama konusunda daha yüksek bir direnç gösterebilmektedir (OECD, 2024; World Bank, 2023).

Mali sürdürülebilirlik, genel anlamda bir kurumun gelir ve gider dengesini koruyarak faaliyetlerini uzun vadede sürdürebilme yeteneği olarak tanımlansa da, çağdaş eğitim sistemlerinde bu kavram çok daha geniş bir içerik taşımaktadır. Günümüzde mali sürdürülebilirlik, yalnızca bütçe disiplini değil; **kaynak çeşitlendirme, risk yönetimi, dijital şeffaflık, toplumsal paydaş katılımı ve etik yönetim** ilkelerini de kapsamaktadır (Bush, 2019; UNESCO, 2025). Bu nedenle eğitim kurumları için sürdürülebilir mali yönetim, sadece finansal bir zorunluluk değil, aynı zamanda kurumsal güvenin ve toplumsal sorumluluğun bir göstergesi hâline gelmiştir.

UNESCO'nun *Education Finance Global Report* (2025) verilerine göre, eğitim kurumlarının sürdürülebilir finansman kapasitesi, ülkelerin eğitim eşitliği hedeflerine ulaşabilmesinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Özellikle düşük ve orta gelirli ülkelerde, finansman yetersizliklerinin en fazla erken çocukluk ve zorunlu eğitim kademelerinde hissedildiği; bu durumun öğrenme kayıplarını artırdığı saptanmıştır. Dünya Bankası'nın *Education Finance Watch 2023* raporu da benzer biçimde, eğitim yatırımlarının ekonomik getirisinin yüksek olduğunu ancak fonlama mekanizmalarının verimsizliğinin bu getiriye sınırladığını ortaya koymaktadır. Bu nedenle, "her ek bir doların nereye harcandığı" sorusu, artık eğitim ekonomilerinin merkezinde yer almaktadır (World Bank, 2023).

Bu gelişmeler, eğitim yöneticilerinin rollerinde de köklü bir dönüşüme yol açmıştır. Geleneksel olarak okul müdürleri, çoğu zaman idari ve bürokratik görevleri yerine getiren yöneticiler olarak tanımlanırken; günümüzde bu rol, **mali liderlik** ve **stratejik yönetim** boyutlarını içeren bir liderlik formuna evrilmiştir (Leithwood & Sun, 2021). Artık okul yöneticilerinden, kaynak planlaması yapabilen, paydaşlarla iş birliği geliştiren, mali riskleri yönetebilen ve kurumsal hedefleri mali araçlarla uyumlu hâle getirebilen vizyoner liderler olmaları beklenmektedir. Bu bağlamda "mali liderlik", yalnızca bütçe yönetimi değil, aynı zamanda öğrenme fırsatlarını artırmak için kaynakların en etkili biçimde kullanılmasını sağlayan etik bir sorumluluk alanıdır (Bush, 2019).

COVID-19 pandemisi, eğitim sistemlerinde mali sürdürülebilirliğin ne kadar kritik olduğunu açık biçimde göstermiştir. Salgın sürecinde birçok ülke eğitim harcamalarını artırmasına rağmen, dijital altyapı eksiklikleri ve bütçe dengesizlikleri nedeniyle öğrenme kayıpları derinleşmiştir. OECD (2024) verileri, kriz dönemlerinde dayanıklı mali mekanizmalar kuran ülkelerin (örneğin Finlandiya, Kanada, Güney Kore) hem öğretim kalitesini hem de kurumsal güveni koruyabildiğini göstermektedir. Bu durum, mali

sürdürülebilirliğin yalnızca finansmanla değil, **kurumsal kapasite** ve **liderlik kalitesi**yle doğrudan ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır.

Türkiye’de ise eğitim finansmanı sistemi, 5018 sayılı *Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu* çerçevesinde büyük ölçüde merkezî bir yapıya sahiptir. Bu yasa, kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli kullanılmasını, mali saydamlık ve hesap verebilirliği güvence altına almakla birlikte; okul düzeyinde **bütçe özerkliği** açısından kısıtlayıcı yönler taşımaktadır (T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı, 2003). Okul yöneticileri çoğunlukla “harcama yetkilisi” konumundadır; ancak gelir yaratma, fon aktarımı veya öncelik belirleme konularında sınırlı yetkilere sahiptir (Aydın, 2021). Bu durum, özellikle sosyo-ekonomik olarak dezavantajlı bölgelerdeki okulların sürdürülebilir mali kaynaklara erişimini zorlaştırmakta ve eğitimde fırsat eşitliğini tehdit etmektedir.

Millî Eğitim Bakanlığı’nın (2023) **Türkiye Yüzyılı Maarif Modeli (TYMM)**, bu yapısal sınırlılıkları aşmayı hedefleyen yeni bir vizyon sunmaktadır. Model, değer-temelli ve beceri-odaklı eğitimi desteklerken, mali sürdürülebilirliği de sistemin merkezine yerleştirmekte; okul müdürlerini “kaynak yöneticisi” ve “toplumla etkileşim kuran mali lider” olarak konumlandırmaktadır. TYMM’nin stratejik hedefleri, okul düzeyinde **yerel kaynak yönetimi**, **dijital şeffaflık** ve **paydaş katılımı** ilkeleriyle doğrudan ilişkilidir (MEB, 2023). Böylece mali sürdürülebilirlik, yalnızca ekonomik değil; aynı zamanda pedagojik, etik ve toplumsal bir liderlik alanı hâline gelmiştir.

Sonuç olarak, bu çalışmanın amacı; 21. yüzyıl eğitim kurumlarında mali sürdürülebilirliğin teorik ve pratik yönlerini bütüncül bir bakışla irdelemektir. Bu kapsamda çalışmada üç ana hedef gözetilmektedir:

1. Mali sürdürülebilirliği eğitim yönetimi ve liderlik kuramları çerçevesinde kavramsal olarak temellendirmek,
2. Küresel finansman eğilimlerini Türkiye’nin eğitim sistemiyle karşılaştırmalı biçimde incelemek,
3. Türkiye Yüzyılı Maarif Modeli bağlamında mali liderlik, kaynak çeşitlendirme ve yönetim kapasitelerini değerlendirmek.

Bu doğrultuda, ilerleyen alt bölümlerde hem uluslararası eğilimler hem de Türkiye’nin kurumsal bağlamı analiz edilerek, mali sürdürülebilirliğin okul yönetimi açısından taşıdığı anlam derinleştirilecektir.

1.2. Eğitim Finansmanının Küresel Evrimi ve Yönetişim Dinamikleri

Eğitim finansmanı, tarihsel olarak devletin temel sorumluluk alanlarından biri olarak görülmüş; 20. yüzyılın büyük bölümünde “kamusal mal” anlayışı içinde, merkezi bütçeler aracılığıyla yürütülmüştür (Woodhall, 2019). Bu dönemde eğitim, toplumun her kesimine eşit fırsatlarla sunulması gereken bir kamu hizmeti olarak ele alınmış, devletin finansman rolü “eğitimde fırsat eşitliğinin teminatı” olarak yorumlanmıştır. Ancak 1980’lerden itibaren dünya genelinde yaşanan ekonomik yeniden yapılanma, **Yeni Kamu Yönetimi (New Public Management, NPM)** anlayışının yükselişi ve neoliberal politikalar, eğitim finansmanında köklü bir paradigma değişimine yol açmıştır (Hood, 1991).

Bu dönüşümle birlikte eğitim sistemleri, yalnızca kamu kaynaklarına dayalı bir yapı olmaktan çıkarak, **çok-aktörlü ve çok-katmanlı** finansman mekanizmalarına yönelmiştir. Günümüzde eğitim harcamaları; devlet, yerel yönetimler, özel sektör, sivil toplum kuruluşları ve ailelerin katkılarından oluşan karma bir yapıya sahiptir (OECD, 2024). Bu yapı, bir yandan kaynak çeşitliliği ve yenilikçi finansman araçları açısından avantaj sağlarken; diğer yandan da **eşitlik, hesap verebilirlik ve sürdürülebilirlik** sorunlarını beraberinde getirmiştir.

1.2.1. Küresel Eğilimler ve Yeni Finansman Modelleri

UNESCO’nun *What You Need to Know About Education Financing* (2025) raporuna göre, dünya genelinde eğitim için harcanan kamu kaynaklarının oranı GSYİH’nin ortalama %4,2’sine ulaşmıştır. Ancak bu oran bölgesel olarak büyük farklılıklar göstermektedir. Yüksek gelirli OECD ülkelerinde kamu eğitim harcamaları GSYİH’nin yaklaşık %5,5’ine denk gelirken; düşük gelirli ülkelerde bu oran %3’ün altına düşmektedir (UNESCO, 2025). UNESCO, özellikle Afrika ve Güney Asya ülkelerinde “öğrenme krizi”nin finansman açığıyla doğrudan ilişkili olduğunu vurgulamaktadır. Bu ülkelerde erken yaşta okulu bırakma oranları, yetersiz kaynak tahsisi nedeniyle artmaktadır.

World Bank (2023) verilerine göre, düşük ve orta gelirli ülkelerde 2030 yılına kadar eğitim sektöründe yıllık yaklaşık **97 milyar dolar finansman açığı** bulunmaktadır. Bu açık, öğretmen maaşları, dijital altyapı yatırımları ve okul binalarının iyileştirilmesi gibi temel ihtiyaçların karşılanmasını zorlaştırmaktadır. Bu nedenle, Banka eğitim finansmanında üç temel eksen önermektedir:

1. **Etkinlik (efficiency):** Mevcut kaynakların daha verimli kullanılması,

2. **Eşitlik (equity):** Harcamaların dezavantajlı gruplara yönlendirilmesi,

3. **Dayanıklılık (resilience):** Krizlere karşı mali sistemlerin güçlendirilmesi.

OECD'nin *Education at a Glance 2024* raporu da benzer şekilde, eğitim finansmanının artık yalnızca “ne kadar harcandığı” değil, “nasıl ve kim için harcandığı” üzerinden değerlendirildiğini belirtmektedir. Bu rapora göre, ülkelerin uzun vadeli başarıları, eğitim bütçelerini sadece artırmalarına değil, aynı zamanda **hedefli harcama planlaması** yapmalarına bağlıdır. Özellikle dijital dönüşüm yatırımları, öğretmen niteliğini geliştiren programlar ve erken çocukluk eğitimi, finansman öncelikleri arasında öne çıkmaktadır (OECD, 2024).

1.2.2. Yönetişim Dinamikleri: Hesap Verebilirlik ve Katılım

Eğitim finansmanındaki dönüşümün en belirgin yansımalarından biri, yönetim anlayışındaki değişimdir. Geleneksel merkezi bütçe modeli, hesap verebilirlik açısından güçlü olsa da yerel ihtiyaçlara duyarlılık bakımından zayıf kalmaktadır. Bu nedenle birçok ülke, **okul temelli bütçeleme (school-based budgeting)**, **katılımcı planlama**, **toplum destekli fonlama** ve **açık veri sistemleri** gibi uygulamalara yönelmiştir (UNESCO, 2025; Bush, 2019).

Yeni Kamu Yönetimi anlayışı, eğitim finansmanında **performans ölçümü** ve **çıktı odaklılık** ilkelerini öne çıkarmıştır. Hood (1991), NPM'nin temel özelliklerini “verimlilik, rekabet, esneklik ve hesap verebilirlik” olarak sıralar. Bu modelin eğitim sektörüne yansımaları, okulların mali performansının ölçülmesi, kaynakların sonuçlara göre yeniden tahsisi ve yerel düzeyde karar alma süreçlerinin güçlendirilmesi şeklinde olmuştur. Ancak bu durumun beraberinde getirdiği risklerden biri, “hesap verme”nin “bütçe baskısı”na dönüşmesi ve pedagojik önceliklerin mali göstergeler karşısında geri planda kalmasıdır (Leithwood & Sun, 2021).

Dijitalleşme süreci, yönetimde şeffaflık ve izlenebilirlik açısından yeni fırsatlar yaratmıştır. Dünya Bankası ve UNESCO'nun ortak projelerinde, eğitim harcamalarının dijital platformlar üzerinden izlenmesi, fonların belirli hedef gruplara yönlendirilmesini kolaylaştırmaktadır. Örneğin, Kenya ve Filipinler’de uygulanan “Open Education Budget Tracker” sistemleri, okul yöneticileri, öğretmenler ve velilerin bütçe kullanımına doğrudan erişmesini sağlamaktadır (UNESCO, 2025). Bu tür uygulamalar, mali şeffaflığın artmasıyla birlikte **toplum temelli denetim** mekanizmalarını da güçlendirmektedir.

1.2.3. Krizler, Dijital Dönüşüm ve Sürdürülebilirlik

COVID-19 pandemisi, küresel eğitim sistemlerinde finansman açıklarını ve yönetim eksikliklerini daha görünür hâle getirmiştir. 2020–2023 döneminde okulların kapanması, uzaktan eğitime geçişin altyapı maliyetleri ve öğretmen destek programlarının artması, eğitim bütçelerini zorlamıştır (OECD, 2024). Birçok ülke, eğitime ayrılan kaynakların GSYH içindeki payını koruyamadığı için öğrenme kayıpları derinleşmiştir. Buna karşın dijitalleşmeye stratejik yatırım yapan ülkeler, eğitim sürekliliğini sağlamakta daha başarılı olmuştur (World Bank, 2023).

Pandemi sonrası dönemde **sürdürülebilir finansman**, sadece mali istikrar değil, aynı zamanda sosyal dayanıklılık anlamına gelmektedir. Eğitimde sürdürülebilirlik; krizlere dayanıklı mali sistemler, çevrim içi öğrenme yatırımları, enerji verimliliği ve çevre dostu okul tasarımları gibi yeni harcama kalemlerini de kapsar (UNESCO, 2025). Bu yönüyle eğitim finansmanı, Birleşmiş Milletler’in *Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları* (SKA 4) ile doğrudan ilişkilidir.

1.2.4. Sonuç Olarak

Eğitim finansmanının küresel evrimi, 20. yüzyılın “devlet tekeli” anlayışından 21. yüzyılın “çok-aktörlü, veriye dayalı ve katılımcı” modeline geçişi temsil etmektedir. Bu yeni dönemde finansman politikaları, yalnızca ekonomik bir mesele değil, aynı zamanda **demokratik yönetim, eşitlik ve liderlik** konularıyla iç içe geçmiştir. Kaynakların miktarından çok, yönetim biçiminin niteliği belirleyici hâle gelmiştir. Okul yöneticileri, artık sadece harcama yetkilisi değil; aynı zamanda mali sürdürülebilirliği yöneten, toplumla iş birliği kuran, veriye dayalı kararlar alan “mali liderler”dir (Bush, 2019; Leithwood & Sun, 2021).

1.3. Araştırmanın Önemi ve Türkiye Bağlamı

Eğitim finansmanı, her ülkenin ekonomik yapısı, yönetim geleneği ve toplumsal öncelikleriyle yakından ilişkilidir. Türkiye’de bu alan, uzun yıllardır **merkezi yönetim esasına** dayalı biçimde yapılandırılmıştır. Cumhuriyet’in ilk dönemlerinden itibaren eğitim, kamusal bir hizmet olarak görülmüş; finansmanı da büyük ölçüde devlet bütçesinden sağlanmıştır (Aydın, 2021). Bu model, eğitimde eşitliği güvence altına almayı hedeflemiş; ancak zamanla büyüyen öğrenci nüfusu, bölgesel dengesizlikler ve dijital dönüşüm ihtiyaçları, mevcut bütçe yapısının sınırlarını zorlamaya başlamıştır. Özellikle 21. yüzyılın ikinci çeyreğinde, **okul düzeyinde mali özerklik, kaynak çeşitlendirme**

ve **katılımcı yönetim** konuları Türkiye’de eğitim politikalarının öncelikli gündemlerinden biri hâline gelmiştir (MEB, 2023).

1.3.1. Merkezî Yapı ve 5018 Sayılı Kanun’un Etkisi

Türkiye’de kamu mali yönetimi, 2003 yılında yürürlüğe giren **5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu** ile yeniden düzenlenmiştir. Bu yasa, kamu kaynaklarının **etkili, ekonomik, verimli** biçimde kullanılmasını ve **hesap verebilirlik** ilkelerinin kurumsallaşmasını amaçlamaktadır (T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı, 2003). Ancak uygulamada, bu düzenleme okul düzeyinde hem fırsatlar hem de sınırlılıklar doğurmuştur. Yasa ile birlikte okul yöneticileri “harcama yetkilisi” statüsüne kavuşmuş; yani ödeneklerin kullanımından doğrudan sorumlu hâle gelmişlerdir. Buna karşın, kaynak yaratma, gelir çeşitlendirme veya esnek bütçe planlaması yapma yetkileri sınırlı kalmıştır. Sayıştay’ın (2024) Millî Eğitim Bakanlığı Düzenlilik Denetim Raporu, bu yapının sahadaki etkilerini net biçimde ortaya koymaktadır: pek çok okulun ödenek yetersizliği nedeniyle bakım-onarım ve materyal ihtiyaçlarını karşılamakta zorlandığı, ödeneklerin harcama tertipleri arasında aktarılamadığı ve okul-aile birliklerinin gelirlerinin kimi zaman kayıt dışı biçimde yürütüldüğü belirtilmiştir. Bu durum, okul yöneticilerinin mali sürdürülebilirlik açısından karşılaştıkları en temel kurumsal kısıtları göstermektedir.

1.3.2. Yerel Kaynaklar, Eşitsizlik ve Finansman Açığı

Türkiye’de eğitim harcamalarının yaklaşık % 90’ı merkezi bütçeden, geri kalanı ise yerel yönetimler, döner sermaye işletmeleri, okul-aile birlikleri ve hayırsever katkılarından oluşmaktadır (OECD, 2024). Ancak bu dağılım, iller ve sosyo-ekonomik bölgeler arasında belirgin farklılıklar göstermektedir. Yüksek gelirli bölgelerdeki okullar, hem okul-aile birlikleri hem de yerel destekler yoluyla ek kaynak yaratabilirken; kırsal ve dezavantajlı bölgelerdeki okullar çoğu zaman yalnızca merkezi ödeneklere bağımlıdır (Kuvat, 2019). Bu tablo, eğitimde fırsat eşitliğini zedeleyen **bölgesel finansman uçurumunun** varlığına işaret etmektedir. UNESCO (2025) bu tür dengesizliklerin, yalnızca gelir farklarından değil, yönetsimsel kapasite farklarından da kaynaklandığını vurgulamaktadır. Başka bir ifadeyle, kaynakların miktarı kadar, **nasıl planlandığı ve kim tarafından yönetildiği** de belirleyicidir.

Bu bağlamda, okul yöneticilerinin mali sürdürülebilirlik konusundaki **liderlik rolleri** kritik hâle gelmiştir. Bush (2019), çağdaş okul liderliğini yalnızca pedagojik süreçleri değil; finansal, etik ve stratejik kararları da içeren bir alan olarak tanımlar. Türkiye’de yapılan araştırmalar da bu görüşü desteklemektedir: Sipahioğlu (2023) tarafından yürütülen bir çalışmada, lise müdürlerinin büyük çoğunluğunun kaynak yaratma konusunda deneyim

eksikliği yaşadığı; ancak mali liderlik eğitimlerinin bu eksikliği önemli ölçüde giderdiği saptanmıştır. Bu bulgu, okul yöneticilerinin yalnızca “harcama yetkilisi” değil, aynı zamanda **kaynak yöneticisi** ve **toplumsal arabulucu** rollerini de üstlenmesi gerektiğini göstermektedir.

1.3.3. Türkiye Yüzyılı Maarif Modeli’nin (TYMM) Katkısı

Millî Eğitim Bakanlığı’nın 2023 yılında tanıttığı **Türkiye Yüzyılı Maarif Modeli (TYMM)**, eğitim sisteminde değer-temelli bir dönüşüm hedeflemektedir. Model, öğrenciyi bilişsel olduğu kadar ahlaki, estetik ve toplumsal yönleriyle geliştirmeyi amaçlamakta; bu vizyonun gerçekleşebilmesi için okulun kurumsal kapasitesini güçlendirmeyi öngörmektedir (MEB, 2023). TYMM’nin önemli bileşenlerinden biri, **Erdem-Değer-Eylem** çerçevesinde tanımlanan yöneticilik anlayışıdır. Bu yaklaşım, okul müdürlerini yalnızca idari görevlerle değil; **mali, etik ve stratejik liderlik** sorumluluklarıyla donatılmış profesyoneller olarak tanımlar. Böylece mali sürdürülebilirlik, sadece bütçesel bir hedef değil, **ahlaki bir liderlik ilkesi** hâline gelir.

Modelin uygulanabilirliği, okul yöneticilerinin finansal özerkliğini destekleyen mekanizmalarla yakından ilişkilidir. OECD (2024) raporuna göre, okul düzeyinde karar alma yetkisi arttıkça eğitimde performans ve memnuniyet göstergeleri de yükselmektedir. Dolayısıyla Türkiye’de TYMM vizyonunun başarısı, **okul bazlı bütçeleme, yerel paydaş iş birliği** ve **dijital şeffaflık** sistemlerinin geliştirilmesine bağlıdır. Bu sistemler, hem mali disiplini koruyacak hem de yerel düzeyde yenilikçi çözümler üretilmesini teşvik edecektir.

1.3.4. Bu Araştırmanın Katkı Düzeyleri

Bu çalışma üç temel düzeyde önem taşımaktadır:

1. Kuramsal Katkı: Literatürde eğitim finansmanı genellikle makro ekonomik büyüklükler ve kamu bütçesi oranları üzerinden ele alınmaktadır. Ancak okul düzeyinde **liderlik, yönetim ve kaynak çeşitlendirme** unsurları yeterince incelenmemiştir. Bu çalışma, mali sürdürülebilirliği eğitim liderliği perspektifinden ele alarak literatüre mikro düzeyde yeni bir katkı sunmaktadır (Bush, 2019; Leithwood & Sun, 2021).

2. Uygulama Katkısı: Türkiye’de okul yöneticilerinin mali karar süreçlerine katılımı sınırlıdır. Bu araştırma, özellikle okul-aile birlikleri, yerel yönetimler ve sivil toplum iş birlikleri yoluyla mali sürdürülebilirliğin nasıl güçlendirilebileceğini göstermeyi hedeflemektedir. Bu yönüyle, eğitim yöneticilerine ve politika uygulayıcılarına **model temelli uygulama önerileri** sunmaktadır.

3. Politika Katkısı: Türkiye’de eğitim sisteminin dönüşümünü hedefleyen TYMM’nin başarısı, mali sürdürülebilirlik kapasitesine bağlıdır. Çalışma, MEB’in 2024–2028 Stratejik Planı’nda yer alan “okul bazlı bütçeleme, dijital mali izleme ve yerel ortaklıklar” hedeflerine doğrudan katkı sağlayacak **kanıta dayalı politika önerileri** geliştirmeyi amaçlamaktadır (MEB, 2023).

1.3.5. Sonuç

Eğitim finansmanı, Türkiye’de artık sadece bir mali yönetim konusu değil; aynı zamanda **liderlik, adalet ve toplumsal kalkınma** meselesidir. Merkezî mali disiplinin sağladığı güvenlik kadar, yerel düzeyde esnekliğin de artırılması gerekmektedir. Bu çalışmanın önemi, eğitim finansmanını bütçe tablolarının ötesine taşıyarak, **okul liderliği ve yönetim perspektifinden** incelemesidir. Böylece hem bilimsel hem de uygulamalı düzeyde, Türkiye eğitim sisteminin sürdürülebilirlik kapasitesine katkı sunmayı hedeflemektedir.

2.KURAMSAL ÇERÇEVE

Eğitim kurumları, günümüzde yalnızca öğretim faaliyetlerinin yürütüldüğü örgütler olmaktan çıkmış; toplumsal beklentilerin, kamu politikalarının ve ekonomik sınırlılıkların kesiştiği karmaşık yapılar hâline gelmiştir. Bu dönüşüm, eğitim yönetimini de geleneksel idari anlayışın ötesine taşıyarak stratejik düşünme, hesap verebilirlik, kaynak yönetimi ve sürdürülebilirlik gibi kavramlarla yeniden tanımlamıştır. Özellikle kamu kaynaklarının giderek sınırlandırılması ve eğitimden beklenen çıktılarının çeşitlenmesi, mali boyutu eğitim yönetiminin ayrılmaz bir parçası hâline getirmiştir.

Kuramsal literatürde sürdürülebilirlik, örgütlerin değişen çevresel koşullar karşısında varlıklarını devam ettirebilme ve temel işlevlerini uzun vadede sürdürebilme kapasitesiyle ilişkilendirilmektedir. Eğitim kurumları açısından bu kapasite, yalnızca pedagojik sürekliliği değil; aynı zamanda mali dengeyi, kaynakların etkin kullanımını ve yönetsel istikrarı da kapsamaktadır. Bu nedenle mali sürdürülebilirlik, eğitim yönetiminde teknik bir bütçe meselesi olmaktan ziyade, kurumsal etkililik ve yönetim kalitesiyle doğrudan bağlantılı stratejik bir alan olarak ele alınmaktadır.

Eğitim yönetimi ile mali sürdürülebilirlik arasındaki ilişki, karşılıklı ve dinamik bir yapıya sahiptir. Etkili yönetim yaklaşımları, kaynakların rasyonel ve amaç odaklı kullanımını desteklerken; sürdürülebilir mali yapılar da yöneticilerin karar alma kapasitesini, liderlik alanını ve okulun uzun vadeli hedeflerini gerçekleştirme gücünü artırmaktadır. Bu bağlamda mali sürdürülebilirlik, eğitim yönetiminin yapısal bir bileşeni olarak değerlendirilmekte ve okul

yöneticilerinin rolünü yeniden tanımlayan temel unsurlardan biri olarak öne çıkmaktadır.

Bu kuramsal çerçeve doğrultusunda izleyen alt bölümde, eğitim yönetimi ile mali sürdürülebilirlik arasındaki ilişki kavramsal ve kuramsal boyutlarıyla ele alınmakta; literatürde öne çıkan yaklaşımlar ışığında bu ilişkinin eğitim kurumlarının işleyişi üzerindeki etkileri tartışılmaktadır.

2.1. Eğitim Yönetimi ve Mali Sürdürülebilirlik İlişkisi

Eğitim yönetimi, çağdaş kamu yönetimi anlayışında yalnızca örgütsel işleyişin düzenlenmesi değil; aynı zamanda kurumun varlığını sürdürebilme kapasitesinin stratejik biçimde yönetilmesi anlamına gelmektedir. Bu bağlamda **mali sürdürülebilirlik**, eğitim kurumlarının vizyon, misyon ve hedeflerini uzun vadede gerçekleştirebilmesi için temel bir ön koşul hâline gelmiştir. Eğitim yönetiminin etkililiği, artık yalnızca öğretimsel çıktılarla değil; kurumun kaynaklarını ne kadar akılcı, şeffaf ve etik biçimde yönettiğiyle de ölçülmektedir.

Yirmi birinci yüzyılda eğitim kurumları, karmaşık mali sistemler, çoklu paydaş ilişkileri ve değişken bütçe dinamikleri içinde faaliyet göstermektedir. Bu nedenle yöneticilerin görevi, sadece mevcut kaynakları harcamak değil, aynı zamanda **kaynak yaratmak, çeşitlendirmek ve sürdürülebilir kılmak** olmuştur. Etkili bir eğitim yöneticisi, finansal kararları pedagojik hedeflerle ilişkilendirebilen, stratejik planlama süreçlerini mali analizlerle destekleyen ve kurumsal öğrenmeyi finansal süreçlerle bütünleştirebilen liderdir.

Mali sürdürülebilirlik ile eğitim yönetimi arasındaki ilişki, bu açıdan çift yönlü bir etkileşime dayanır: Güçlü bir yönetim yapısı mali istikrarı desteklerken, sürdürülebilir mali kaynaklar da yönetim kalitesini güçlendirir. Dolayısıyla bu bölümde, eğitim yönetiminin kuramsal temelleri ile mali sürdürülebilirlik arasındaki yapısal ve işlevsel bağlar tartışılacak; sürdürülebilir yönetim kavramının eğitim kurumlarındaki karşılığı ayrıntılı biçimde ele alınacaktır.

2.1.1. Eğitim Yönetiminin Kuramsal Temelleri

Eğitim yönetimi, örgüt kuramı, liderlik, davranış bilimleri ve kamu yönetiminin kesiştiği disiplinler arası bir alandır. Hoy ve Miskel (2013), eğitim kurumlarını “amaçlı insan toplulukları” olarak tanımlayarak yönetimin yalnızca bürokratik değil, aynı zamanda kültürel ve ekonomik boyutlar içerdiğini vurgular. Eğitim yöneticileri, okulun vizyonunu belirlerken öğretim kalitesini, insan kaynağını ve mali kaynakları birlikte yönetir. Bu bağlamda eğitim yönetimi, mali sürdürülebilirliğin önkoşuludur.

Klasik yönetim teorilerinde (Fayol, 1916; Weber, 1922) yönetim, düzen, hiyerarşi ve denetim esaslarına dayanırken, modern yaklaşımlar (Bertalanffy, 1968; Senge, 1990) sistem düşüncesi, öğrenen organizasyon ve adaptif liderlik kavramlarını öne çıkarır. Senge'ye (1990) göre öğrenen kurum, mali kaynaklarını yalnızca kullanmaz, aynı zamanda finansal süreçlerden öğrenir; böylece bütçe, bir denetim aracı olmaktan çıkar, sürekli gelişim döngüsünün parçası hâline gelir. Eğitim kurumlarının varlığını sürdürebilmesi, bu öğrenme döngüsünü mali süreçlerle bütünleştirmesine bağlıdır.

2.1.2. Sürdürülebilir Yönetim Kavramı

“Sürdürülebilirlik” kavramı ilk olarak çevre politikalarında kullanılmış olsa da, 1990’lardan itibaren kamu yönetimi ve eğitim literatürüne girmiştir (Brundtland Raporu, 1987). Hargreaves ve Fink (2006) eğitimde sürdürülebilir liderliği, “insan, finans ve kültür kaynaklarını tüketmeden yenileyebilme” kapasitesi olarak tanımlar. Sürdürülebilir yönetim, yalnızca mevcut bütçenin dengelenmesi değil, uzun vadede kurumsal değerlerin korunması anlamına gelir. Bu çerçevede mali sürdürülebilirlik, okulun geleceğe yönelik öğrenme kapasitesini finanse etme gücü olarak tanımlanabilir.

Bush (2019), sürdürülebilir yönetimin beş bileşenini belirlemiştir:

1. Stratejik vizyon,
2. Etik liderlik,
3. Katılımcı yönetişim,
4. Kaynak çeşitliliği,
5. Finansal şeffaflık.

Bu bileşenler arasında en kritik unsur, finansal sürdürülebilirliğin örgüt kültürüyle bütünleştirilmesidir. Yöneticinin finansal kararları, kurumun etik değerleriyle çelişmemeli; bütçe planlaması, öğrenme hedefleriyle tutarlı olmalıdır.

2.1.3. Eğitimde Mali Sürdürülebilirliğin Boyutları

Eğitim kurumlarında mali sürdürülebilirlik üç temel boyutta ele alınabilir:

1. **Ekonomik Boyut:** Gelir–gider dengesinin sağlanması, bütçe israfının önlenmesi ve uzun vadeli finansal planların hazırlanması.
2. **Sosyal Boyut:** Paydaş katılımı, okul–aile birliği ve yerel yönetimlerle iş birliği yoluyla ortak kaynak yönetiminin sağlanması.

3. Kurumsal Boyut: İç kontrol mekanizmalarının, dijital raporlama sistemlerinin ve stratejik planlama araçlarının kurumsallaştırılması.

Bu üç boyut birbirini destekler. OECD (2024) verilerine göre, okul temelli bütçeleme yapan ülkelerde eğitim çıktılarında ortalama %12–15 artış gözlenmiştir. UNESCO (2025) ise finansal sürdürülebilirliği, “kurumun öğrenme hedeflerini mali araçlarla destekleme yeteneği” olarak tanımlar.

Tablo 1. Eğitim Yönetimi ve Mali Sürdürülebilirlik Bileşenleri

Bileşen	Açıklama	Etkisi
Stratejik Planlama	Uzun vadeli vizyon ve hedeflerin mali planla ilişkilendirilmesi	Kurumsal istikrar
Paydaş Katılımı	Veli, öğretmen ve toplumun karar süreçlerine dâhil edilmesi	Kaynak çeşitliliği
Veri Temelli Yönetim	Kararların mali analiz ve performans göstergelerine dayandırılması	Şeffaflık
Etik Sorumluluk	Bütçe kullanımında adalet ve dürüstlük ilkeleri	Güven ve meşruiyet

Kaynak: Bush (2019), OECD (2024), UNESCO (2025).

2.1.4. Kurumsal Açıklama: Eğitim Yönetimi ve Finansal Sistem Etkileşimi

Eğitim kurumları, açık sistemlerdir; dış çevreden (ekonomi, politika, toplum) girdiler alır, bunları işleyerek çıktılar üretir ve geri bildirim yoluyla kendini düzenler (Hoy & Miskel, 2013). Bu sistemin mali sürdürülebilirliği, hem girdilerin (kaynakların) sürekliliğine hem de çıktıların (öğrenme başarısı, toplumsal güven) etkinliğine bağlıdır. Bu döngü **Şekil 1**'de kavramsallaştırılmıştır.



Şekil 1. Eğitim Yönetimi–Mali Sistem Etkileşimi Modeli

Bu modelde yöneticinin rolü, finansal girdilerle öğrenme çıktılarını optimize eden “denge kurucu” olarak tanımlanabilir. Mali sürdürülebilirlik bu dengenin istikrarlı biçimde sürdürülmesidir.

2.1.5. Sürdürülebilir Yönetimin Eğitim Çıktılarına Etkisi

Finansal sürdürülebilirliğin, eğitim çıktılarına doğrudan etkisi vardır. Leithwood ve Sun (2021), liderliğin öğrenci başarısındaki etkisinin %25’inin mali yönetim kararlarıyla bağlantılı olduğunu göstermiştir. Eğitim kurumlarında dengeli bütçe ve güçlü hesap verebilirlik, öğretmen motivasyonunu ve veli güvenini artırır (World Bank, 2023). Ayrıca dijital bütçe sistemleri (örneğin MEB’in e-bütçe modülü), kaynak kullanımını izlenebilir hâle getirerek mali kayıpları önlemekte ve kurum içi öğrenmeyi desteklemektedir.

Tablo 2. Finansal Sürdürülebilirlik ve Eğitim Çıktıları İlişkisi

Finansal Uygulama	Eğitim Çıktısı	Literatür Kaynağı
Bütçe Özerkliği	Öğrenci performansında artış	OECD (2024)
Kaynak Çeşitliliği	Okul ikliminde güçlenme	UNESCO (2025)
Şeffaflık ve Denetim	Veli güveni ve katılım	World Bank (2023)
Etik Mali Liderlik	Öğretmen motivasyonunda yükselme	Hargreaves & Fink (2006)

2.1.6. Sonuç

Eğitim yönetimi ve mali sürdürülebilirlik arasındaki ilişki, yalnızca bütçesal değil, yönetsel ve etik bir meseledir. Sürdürülebilir bir eğitim sistemi, mali süreçleri öğrenme kültürüyle bütünleştirebilen liderlik kapasitesine dayanır. Dolayısıyla, eğitim yöneticileri artık yalnızca idari görevleri yerine getiren memurlar değil, **finansal sürdürülebilirlik mimarlarıdır**.

2.2. Eğitim Finansmanında Temel Yaklaşımlar ve Modeller

Eğitim finansmanı, yalnızca bütçe oluşturma süreci değil; toplumsal refahın, ekonomik büyümenin ve fırsat eşitliğinin temel belirleyicisidir. Eğitim finansmanının nasıl sağlandığı, kimin tarafından yönetildiği ve hangi değerlere dayandığı, eğitim sisteminin kalitesini doğrudan etkiler (OECD, 2024). Bu nedenle literatürde eğitim finansmanı dört ana kuramsal yaklaşım çerçevesinde incelenir: **kamu finansmanı kuramı**, **insan sermayesi kuramı**, **neoliberal yaklaşım** ve **sosyal yatırım modeli**.

Her bir model, eğitim harcamalarının gerekçesini ve yönetim biçimini farklı değer sistemlerine dayandırır. Bu modellerin karşılaştırılması, ülkelerin eğitim

politikalarını anlamak ve Türkiye bağlamında uygun finansman stratejileri geliştirmek açısından önem taşır.

2.2.1. Kamu Finansmanı Kuramı

Kamu finansmanı kuramı, eğitim harcamalarını kamusal bir yükümlülük olarak görür. Musgrave (1959) ve Samuelson (1954), eğitimi “pozitif dışsallık” yaratan bir **kamusal mal** olarak tanımlamış; bu nedenle finansmanın bireylerin gelirine göre değil, toplumun ortak kaynaklarıyla sağlanması gerektiğini belirtmiştir.

Bu yaklaşım, özellikle gelişmekte olan ülkelerde eğitimde fırsat eşitliğini sağlamanın temel yoludur. UNESCO (2025) raporu, eğitime ayrılan kamusal bütçenin GSYH’nin % 4’ünün altına düşmemesi gerektiğini vurgular. Türkiye’de bu oran 2023 itibarıyla % 4,3 düzeyindedir (MEB, 2023).

Kamu finansmanı modeli, devletin “eğitimin garantörü” rolünü sürdürmesini savunur. Ancak bu model, ekonomik kriz dönemlerinde bütçe baskısına maruz kalabilir. Sayıştay (2024) raporuna göre, Türkiye’de okul ödeneklerinin yaklaşık % 85’i personel giderlerine ayrılmakta; bu durum, yatırım ve yenilik harcamaları için sınırlı alan bırakmaktadır.

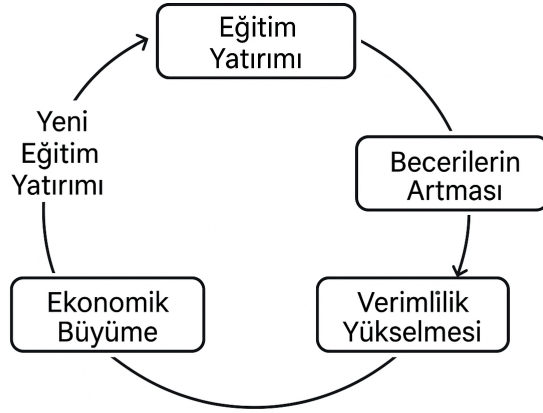
Avantajı: Eşitlik ve kamusal güvence sağlar.

Dezavantajı: Bütçe dalgalanmalarına duyarlıdır ve yerel farklılıkları yeterince gözetmeyebilir.

2.2.2. İnsan Sermayesi Kuramı

Becker (1964) ve Schultz (1961) tarafından geliştirilen insan sermayesi kuramı, eğitimi bireysel ve toplumsal verimliliği artıran bir **ekonomik yatırım** olarak görür. Bu kuram, bireyin eğitim düzeyinin artmasının hem kişisel gelirini hem de ülke üretkenliğini yükselttiğini savunur.

Eğitim yatırımları, uzun vadede vergi gelirlerini artırarak kamusal finansmanı yeniden besler. OECD (2024) verilerine göre, yükseköğretim mezunlarının istihdam oranı lise mezunlarına göre ortalama % 18 daha yüksektir. Bu durum, eğitimin geri dönüş oranını (ROI) kanıtlamaktadır.



Şekil 1. İnsan Sermayesi Döngüsü

Bu döngü, mali sürdürülebilirliğin temel dinamiğini oluşturur. Ancak kuramın sınırlılığı, eğitimi salt ekonomik bir araç olarak ele almasıdır. Sosyal adalet, etik değerler ve kültürel çeşitlilik bu modelin dışında kalabilir. UNESCO (2025) bu nedenle “insan sermayesi” yaklaşımını, “insan gelişimi ve sosyal sürdürülebilirlik” ilkeleriyle tamamlamayı önermektedir.

2.2.3. Neoliberal Yaklaşım

1980’lerle birlikte yükselen neoliberal ekonomi anlayışı, kamu hizmetlerinde verimlilik, performans ve piyasa ilkelerini ön plana çıkarmıştır. Hood (1991) tarafından ortaya konan *Yeni Kamu Yönetimi (NPM)* yaklaşımı, eğitimi “verimlilik odaklı kamu işletmesi” olarak görür. Bu anlayışta finansman, performans göstergeleriyle ilişkilendirilir; okullar arasında rekabet teşvik edilir (Ball, 2012).

Neoliberal model, devletin finansör rolünü azaltıp özel sektör, sivil toplum ve bireysel katkıları devreye sokar. Okul kupon sistemleri (voucher), özel okul destekleri ve bağış teşvikleri bu modelin araçlarıdır. OECD (2024) raporuna göre, İngiltere ve Hollanda gibi ülkelerde okul temelli performans fonları öğrenci başarısını kısa vadede artırmıştır; ancak gelir farkları daha da belirginleşmiştir.

Avantajı: Verimlilik ve performans artışı sağlar.

Dezavantajı: Eşitliği zayıflatır ve sosyoekonomik uçurumu derinleştirir.

Tablo 1. Eğitim Finansmanı Yaklaşımlarının Karşılaştırılması

Yaklaşım	Temel Varsayım	Güçlü Yön	Zayıf Yön
Kamu Finansmanı	Eğitim kamusal bir mal olarak devletçe finanse edilmelidir	Eşitlik ve kapsayıcılık	Bütçe bağımlılığı
İnsan Sermayesi	Eğitim ekonomik bir yatırımdır	Verimlilik ve büyüme	Sosyal adalet boyutu zayıf
Neoliberal	Rekabet verimliliği artırır	Performans ve hesap verebilirlik	Eşitsizlik riski
Sosyal Yatırım	Eğitim sosyal dayanıklılığın temelidir	Uzun vadeli istikrar ve dayanışma	Mali geri dönüş gecikmeli

Kaynak: OECD (2024); UNESCO (2025); Morel et al. (2012).

2.2.4. Sosyal Yatırım Modeli

2000’li yıllarda refah devletinin dönüşümüyle birlikte ortaya çıkan **sosyal yatırım devleti** anlayışı, eğitimi yalnızca ekonomik büyümenin değil, sosyal dayanıklılığın ve toplumsal kapsayıcılığın da aracı olarak görür (Morel, Palier & Palme, 2012).

Bu modele göre, eğitim yatırımları uzun vadede toplumsal bütünleşmeyi ve demokrasiyi güçlendirir. UNESCO (2025) bunu “inclusive and resilient financing” olarak tanımlar: eğitim harcamaları, bireysel yetkinliklerin yanında toplumsal uyum, kadın istihdamı ve dijital becerilerin gelişimini de desteklemelidir.

OECD (2024) verilerine göre, sosyal yatırım modelini uygulayan İskandinav ülkelerinde (Finlandiya, Norveç, Danimarka) eğitim harcamalarının % 15’i yaşam boyu öğrenme programlarına yönlendirilmekte; bu da iş gücü dönüşümünü hızlandırmaktadır. Türkiye’de 2023–2028 MEB Stratejik Planı’nda bu anlayış “öğrenen toplum vizyonu” olarak yer almıştır.

2.2.5. Kuramsal Sentez: Eğitim Finansmanında Denge Modeli

Günümüzde eğitim finansmanında tek bir kuramsal model yeterli değildir. OECD (2024) ve UNESCO (2025) raporları, sürdürülebilir bir sistemin **karma denge modeline** dayanması gerektiğini vurgular:

- Devlet → kamu finansmanı ve eşitliğin teminatı,
- Piyasa → verimlilik ve yenilik,
- Toplum → katılımcı finansman ve sosyal sorumluluk.

Bu dengenin sağlanabilmesi için üç temel ilke gereklidir:

1. **Erişilebilirlik:** Her bireyin eğitim hakkına ekonomik engel olmamalıdır.
2. **Hesap Verebilirlik:** Kamu ve özel kaynakların şeffaf yönetimi sağlanmalıdır.
3. **Dayanıklılık:** Kriz dönemlerinde bütçe istikrarı ve devamlılık güvence altına alınmalıdır.

Türkiye’de 5018 sayılı Kanun, bu üç ilkeyi mali yönetim sistemine kazandırmış; TYMM (2023) ise bunları eğitim liderliğine taşımıştır. Böylece eğitim finansmanı, yalnızca ekonomik bir süreç değil, **değer ve erdem temelli bir yönetim alanı** hâline gelmiştir.

2.2.6. Sonuç

Eğitim finansmanı, bir ülkenin kalkınma stratejisinin aynasıdır. Kamu finansmanı eşitliği, insan sermayesi kuramı verimliliği, neoliberal yaklaşım etkinliği, sosyal yatırım modeli ise dayanıklılığı sağlar. Türkiye’nin hedefi, bu dört paradigmanın güçlü yönlerini bir araya getiren, etik liderlik ve yerel katılımı besleyen karma bir sürdürülebilirlik modelidir.

2.3. Eğitimde Sürdürülebilir Liderlik Yaklaşımları

Eğitim kurumlarının sürdürülebilirliği, büyük ölçüde okul yöneticilerinin liderlik tarzına bağlıdır. Hargreaves ve Fink (2006) sürdürülebilir liderliği, *“insan ve çevre kaynaklarını tüketmeden, uzun vadeli öğrenme kapasitesi oluşturma süreci”* olarak tanımlar. Bu liderlik anlayışı; **dönüşümcü**, **etik**, **dağıtılmış** ve **mali liderlik** yaklaşımlarının bütünleşmesiyle kuramsallaşır.

2.3.1. Dönüşümcü Liderlik

Burns (1978) ve Bass (1990) tarafından geliştirilen dönüşümcü liderlik kuramı, liderin izleyicilerini ilham, vizyon ve anlam aracılığıyla dönüştürmesini öngörür. Okul ortamında dönüşümcü lider, yalnızca idari işleri yürüten kişi değil, değerleriyle rehberlik eden ve değişimi motive eden bir figürdür.

Leithwood ve Sun (2021), dönüşümcü liderliğin öğretmen bağlılığı üzerinde doğrudan, öğrenci başarısı üzerinde dolaylı ama güçlü etkisi olduğunu saptamıştır. Bu tür liderlik, mali sürdürülebilirliği de güçlendirir; çünkü dönüşümcü liderler kaynakları **vizyon temelli** kullanır, paydaş desteğini harekete geçirir.

Tablo 1. Dönüşümcü Liderliğin Eğitim Kurumu Üzerindeki Etkileri

Boyut	Davranış	Etki
Vizyonerlik	Uzun vadeli hedeflerin paylaşılması	Kurumsal motivasyon
Katılım	Öğretmen ve veli desteğinin sağlanması	Kaynak çeşitliliği
Yenilikçilik	Yeni finansal araçların denenmesi	Verimlilik artışı
İlham Vericilik	Etik güvenin güçlenmesi	Paydaş bağlılığı

Kaynak: Bass (1990), Leithwood & Sun (2021).

2.3.2. Etik Liderlik

Etik liderlik, doğruluk, adalet ve sorumluluk ilkeleri üzerine kurulu bir yönetim tarzıdır (Brown & Treviño, 2006). Etik liderler, yalnızca karar verme sürecinde değil, bütçe kullanımı ve kaynak dağıtımında da adil davranarak kurumsal güveni inşa eder. OECD (2024) raporuna göre, etik yönetişimi yüksek olan okullarda finansal kaynakların etkin kullanım oranı %20 daha yüksektir. Etik liderlik, Türkiye Yüzyılı Maarif Modeli'nin (Erdem-Değer-Eylem yaklaşımı) de temelini oluşturur. Bu yaklaşımda, mali karar alma yalnızca rasyonel değil, **erdem temelli bir eylem** olarak tanımlanır.

2.3.3. Dağıtılmış Liderlik

Spillane (2006), dağıtılmış liderliği, yetkinin tek bir yöneticiye değil, tüm örgüte yayılması olarak tanımlar. Bu yaklaşıma göre liderlik, öğretmen ekipleri, veli kurulları ve öğrenci temsilcileri arasında paylaşılan bir sorumluluktur. UNESCO (2025) verileri, dağıtılmış liderlik modelinin uygulandığı okullarda mali kararlara katılımın %30 arttığını göstermektedir. Bu katılım, hem şeffaflığı hem de sosyal dayanışmayı artırır.

2.3.4. Mali Liderlik

Mali liderlik, eğitim yöneticisinin finansal kaynakları stratejik ve etik bir şekilde yönetme yeteneğidir (Bush, 2019). Okul müdürü, yalnızca ödenek dağıtan değil, **kaynak yaratan ve risk yöneten** bir lider olmalıdır. Bu liderlik tipi, 5018 sayılı Kanun'un getirdiği hesap verebilirlik ilkeleriyle uyumludur.

Mali liderin temel rolleri şunlardır:

1. Bütçeyi stratejik hedeflerle ilişkilendirmek.
2. Gelir çeşitliliği yaratmak (bağış, proje, yerel iş birliği).
3. Dijital finans araçlarını kullanmak (e-bütçe, veri analitiği).
4. Etik denetim ve hesap verebilirlik kültürünü yerleştirmek.

Şekil 1. Sürdürülebilir Liderlik Modeli



Kaynak: Hargreaves & Fink (2006); Bush (2019); UNESCO (2025).

2.3.5. Sonuç

Eğitimde sürdürülebilir liderlik, ekonomik kaynakların adil ve uzun vadeli yönetimini etik ve katılımcı değerlerle bütünleştirir. Bu bağlamda okul yöneticisi, artık bir bürokrat değil; değer temelli, finansal bilince sahip bir **değişim mimarıdır**.

2.4. Yönetişim, Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik Çerçevesi

Eğitim kurumlarının etkin, adil ve sürdürülebilir biçimde yönetilebilmesi, yalnızca kaynakların doğru kullanılmasına değil; aynı zamanda karar alma süreçlerinin açık, katılımcı ve denetlenebilir olmasına bağlıdır. Bu bağlamda **yönetişim (governance)**, **şeffaflık (transparency)** ve **hesap verebilirlik (accountability)** kavramları, modern eğitim yönetiminin temel dayanak noktalarını oluşturmaktadır. 21. yüzyılda kamu yönetimi paradigmasında yaşanan dönüşümle birlikte, hiyerarşik ve kapalı yönetim anlayışı yerini çok aktörlü, katılımcı ve bilgiye dayalı yönetim modellerine bırakmıştır. Eğitim sistemlerinde de bu değişim, okul yönetiminden merkezî politika yapım süreçlerine kadar her düzeyde görülmektedir.

Yönetişim kavramı, devletin, sivil toplumun, özel sektörün ve paydaşların karar süreçlerine aktif biçimde katılımını öngörür. Bu modelde okul müdürleri ve eğitim yöneticileri yalnızca idari otoriteyi temsil etmez; aynı zamanda paydaşlar arası dengeyi gözeten, katılımı teşvik eden ve hesap verebilirliği güvence altına alan liderlerdir. **Şeffaflık**, bu sürecin tamamlayıcı unsuru olarak kararların, uygulamaların ve mali işlemlerin açık biçimde paylaşılmasını; **hesap verebilirlik** ise yöneticilerin bu karar ve uygulamalardan sorumlu tutulmasını ifade eder.

Günümüzde eğitim finansmanı, performans yönetimi, kalite güvence sistemleri ve kamu kaynaklarının kullanımı gibi alanlarda yönetim ilkelerinin uygulanması zorunluluk hâline gelmiştir. Özellikle okul temelli yönetim anlayışının güçlenmesiyle birlikte, yöneticilerin mali süreçleri açık biçimde yürütmeleri ve elde edilen sonuçları toplumsal düzeyde paylaşmaları beklenmektedir. Bu durum, sadece mali sürdürülebilirliği değil, aynı zamanda toplumsal güveni ve kurumların meşruiyetini de pekiştirmektedir.

Sonuç olarak bu bölümde, yönetim, şeffaflık ve hesap verebilirlik kavramlarının eğitim yönetimi bağlamındaki teorik temelleri, ulusal ve uluslararası yaklaşımlar çerçevesinde ele alınacak; ardından bu ilkelerin mali sürdürülebilirliğe katkıları tartışılacaktır.

2.4.1. Yeni Kamu Yönetimi ve Eğitimde Yönetişim

1990'lerden itibaren kamu sektöründe etkinlik, verimlilik ve performans ilkelerini öne çıkaran *Yeni Kamu Yönetimi (NPM)* yaklaşımı, eğitim alanında da “yönetişim” kavramını merkeze yerleştirmiştir (Hood, 1991). Rhodes (1996), yönetişimi “devlet, özel sektör ve sivil toplum arasında kurumsal karar sorumluluğunun paylaşımı” olarak tanımlar.

Bu modelde devlet tek aktör olmaktan çıkar; yerel yönetimler, okul aile birlikleri ve STK'lar eğitim karar süreçlerine katılır. Eğitimde yönetim, bütçeleme ve kaynak tahsisini şeffaflaştırarak toplumsal güveni artırır. OECD (2024) verilerine göre, okul bazlı yönetim uygulayan ülkelerde öğrenci başarısı ortalaması %10 daha yüksektir. Bu durum, paydaş katılımının yalnızca demokratik değil, finansal olarak da etkili olduğunu gösterir.

Tablo 2. Yönetişim Modellerinin Karşılaştırması

Model	Tanım	Avantaj	Sınırlılık
Merkezi Yönetişim	Kararlar bakanlık tarafından alınır	Ulusal standart ve denetim	Yerel esneklik zayıf
Yerel Yönetişim	Belediye ve bölgesel kurullar sorumludur	Katılımcılık yüksek	Bölgesel eşitsizlik riski
Okul Bazlı Yönetişim	Okul özerk bütçe yönetir	Verimlilik ve hesap verebilirlik	Kapasite farklılıkları

Kaynak: OECD (2024); UNESCO (2025).

2.4.2. Şeffaflık ve Dijital Denetim

Günümüz kamu yönetimi, şeffaflığı sadece etik bir ilke değil, kurumsal verimlilik aracı olarak görmektedir. *Open Budget Index (2023)* verilerine göre,

bütçe verilerini açık erişime sunmuş ülkelerde vatandaş güveni %15 daha yüksektir.

Türkiye’de 5018 sayılı Kanun ve MEB’in e-bütçe modülü, okul düzeyinde harcamaların takibini dijital ortama taşımıştır. UNESCO (2025) “Education Finance Tracker” uygulamasıyla ülkeler arasında mali karşılaştırılabilirliği artırmaktadır. Bu sistem, yolsuzluk riskini azaltırken veriye dayalı karar alma kültürünü yaygınlaştırır.

2.4.3. Paydaş Katılımı ve Hesap Verebilirlik

Yönetişimin en önemli bileşenlerinden biri hesap verebilirliktir. Eğitim kurumlarında hesap verebilirlik üç boyut içerir:

1. **Yukarıya doğru** (bakanlığa ve devlete karşı mali sorumluluk),
2. **Aşağıya doğru** (veliye ve öğrenciye karşı şeffaflık),
3. **Yatay** (paydaşlar arası etik denge ve denetim).

Bush (2019) hesap verebilirliğin kurumsal meşruiyeti güçlendirdiğini ve liderlik etkinliğini artırdığını vurgular.

Tablo 3. Yönetişim Unsurları ve Finansal Etkileri

Unsur	Açıklama	Finansal Etkisi
Katılım	Paydaşların kararlara katılımı	Kaynak çeşitliliği ve güven
Şeffaflık	Bilgi paylaşımı ve dijital erişim	Yolsuzluk riskinin azalması
Hesap Verebilirlik	Denetim ve performans raporlaması	Etkin kaynak kullanımı
Dijitalleşme	e-bütçe ve veri izleme sistemleri	Hız ve izlenebilirlik

Kaynak: Bush (2019); OECD (2024).

2.4.4. Sonuç

Eğitimde yönetim, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri bir arada uygulandığında, mali sürdürülebilirlik doğal bir sonuç haline gelir. Türkiye’de 5018 sayılı Kanun ve TYMM vizyonu, bu ilkeleri birleştirerek okul temelli yönetim kültürünü yerleştirmektedir. Bu yapı, geleceğin okul liderini hem etik hem dijital yetkinliklerle donatılmış bir **hesap verebilirlik aktörü** olarak tanımlar.

2.5. Türkiye’de Mali Sürdürülebilirliğin Kuramsal Dayanakları ve Genel Değerlendirme

Türkiye’de eğitim finansmanı sistemi, Cumhuriyet’in kuruluşundan günümüze kadar **merkezî yönetim geleneği, kamusal sorumluluk anlayışı ve hesap verebilirlik reformları** ekseninde biçimlenmiştir.

Bu yapının kuramsal temelini üç ana çerçeve oluşturur:

- (1) **5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu,**
- (2) **Millî Eğitim Bakanlığı Stratejik Planları ve TYMM,**
- (3) **Yerel ve toplumsal ortaklık modelleri.**

2.5.1. 5018 Sayılı Kanun ve Yönetişim Reformu

2003 yılında yürürlüğe giren 5018 sayılı *Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu*, kamu kaynaklarının **etkili, ekonomik, verimli ve hesap verilebilir** biçimde kullanılmasını öngörerek Türkiye’de yönetim kültürünü yeniden tanımlamıştır. Bu yasa, “bütçenin amaca uygunluğu” ve “performans esaslı yönetim” ilkeleriyle, mali sürdürülebilirliği yasal güvenceye kavuşturmuştur (T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı, 2003).

Ancak uygulamada iki zorluk öne çıkmaktadır:

1. Okul düzeyinde özerk bütçe yönetimi sınırlıdır; ödenek aktarma yetkisi dar bir idari çerçeveye bağlıdır.
2. Gelir çeşitliliği ve yerel katkı mekanizmaları yeterince kurumsallaşmamıştır.

Sayıştay’ın (2024) MEB denetim raporuna göre, ödeneklerin % 80’i personel giderlerine gitmekte, bakım–onarım ve yenilik yatırımları ise kısıtlı kalmaktadır. Bu durum, 5018’in performans temelli mantığı ile uygulamadaki kaynak dağılımı arasında fark yaratmaktadır.

Yine de 5018, eğitim kurumlarında “hesap verilebilir liderlik” kavramının yerleşmesini sağlamıştır. Okul müdürleri “harcama yetkilisi” statüsü ile sorumluluk üstlenmiş, böylece mali liderlik yönetsel bir yetkinlik alanı haline gelmiştir (Bush, 2019).

2.5.2. Millî Eğitim Bakanlığı Stratejik Planları ve Türkiye Yüzyılı Maarif Modeli (TYMM)

MEB’in 2024–2028 Stratejik Planı ve Türkiye Yüzyılı Maarif Modeli (TYMM), eğitim sisteminde değer temelli, bütüncül ve mali açıdan dayanıklı bir vizyon oluşturmayı hedeflemektedir (MEB, 2023). Model, öğrenciyi bilişsel olduğu kadar ahlaki, duygusal ve toplumsal boyutlarıyla geliştirmeyi amaçlar.

Bu hedefin gerçekleşebilmesi ise finansal sürdürülebilirlik mekanizmalarına dayanır.

TYMM'nin mali yönetim boyutu dört ilkeye dayanır:

1. **Yerindenlik ve Katılımcılık:** Okul temelli bütçeleme ve paydaş katılımı.
2. **Etik ve Değer Odaklılık:** Kaynak kullanımında adalet, dürüstlük ve şeffaflık.
3. **Veri Temelli Karar Alma:** e-bütçe ve veri analitiği temelli performans izleme.
4. **Dayanıklılık ve Kriz Yönetimi:** Afet, pandemi ve ekonomik dalgalanmalara karşı bütçe esnekliği.

OECD (2024) ve UNESCO (2025) verileri, Türkiye'nin 2023'te GSYH'sinin % 4,3'ünü eğitime ayırarak OECD ortalamasına yaklaştığını göstermektedir. Bu artış, TYMM'nin "kalıcı finansal altyapı" hedefiyle örtüşmektedir.

Tablo 1. TYMM'nin Finansal Sürdürülebilirlik Boyutları

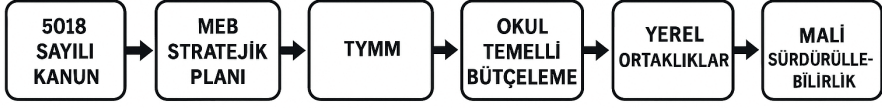
İlke	Uygulama	Beklenen Etki
Yerindenlik	Okul temelli bütçeleme	Kaynak esnekliği
Etik Yönetişim	Değer-Erdem Eylem çerçevesi	Güven ve katılım
Dijitalleşme	e-Bütçe ve veri izleme	Şeffaflık
Dayanıklılık	Risk ve kriz planlaması	Süreklilik

Kaynak: MEB (2023), OECD (2024), UNESCO (2025).

2.5.3. Okul Temelli Bütçeleme ve Yerel Ortaklık Modelleri

Eğitimde mali sürdürülebilirliğin en önemli unsurlarından biri, **okul temelli bütçeleme** yaklaşımıdır. Bu model, bütçe planlama ve kaynak kullanım yetkilerinin okul düzeyine devredilmesini öngörür (OECD, 2024). Yönetici, okulun ihtiyaçlarını yerel önceliklere göre belirler ve ödenekleri performans hedefleriyle ilişkilendirir. Türkiye'de pilot uygulamalar 2021'den itibaren başlamış, 2024–2028 plan döneminde genişletilmesi öngörülmüştür. Bu sistemin başarısı, okul aile birlikleri, yerel yönetimler ve STK'ların katılımına bağlıdır (Aydın, 2021).

Şekil 1. Türkiye’de Mali Sürdürülebilirlik Ekosistemi



Yerel ortaklık modelleri, özellikle kırsal bölgelerde okulun ekonomik ve sosyal dayanıklılığını artırmaktadır. UNESCO (2025) bu uygulamaları “community-based financing” olarak tanımlar ve yerel bağış, kooperatif ve gönüllülük projelerinin uzun vadeli etki yarattığını belirtir.

2.5.4. Kuramsal Bütünleşme ve Geleceğe Yönelik Yorum

Türkiye’nin mali sürdürülebilirlik yaklaşımı, uluslararası modellerin melez bir bileşimi niteliğindedir:

1. **Kamu Finansmanı Modeli** → Devlet garantisi ve eşitlik ilkesi.
2. **İnsan Sermayesi Kuramı** → Eğitimi yatırım olarak gören yaklaşım.
3. **Sosyal Yatırım Modeli** → Eğitimi toplumsal dayanıklılık aracı olarak kabul eden vizyon.
4. **Yönetişim ve Etik Liderlik Yaklaşımı** → 5018 ve TYMM çerçevesinde kurumsallaşan değer temelli yönetim.

Bu karma yapı, Türkiye Yüzyılı Maarif Modeli’nin erdem-değer-eylem felsefesiyle uyum içindedir. Finansal kararlar yalnızca muhasebe tabanlı değil; ahlaki, toplumsal ve stratejik bir boyuta taşınmıştır (Demirci, 2024).

2.5.5. Genel Değerlendirme

Türkiye’de eğitim finansmanının kuramsal çerçevesi üç temel dinamik üzerine kuruludur:

1. **Hukuki dayanak** (5018 sayılı Kanun),
2. **Değer dayanaklı stratejik vizyon** (TYMM),
3. **Katılımcı ve yerel dayanak** (okul temelli bütçeleme ve ortaklıklar).

Bu üçlü yapı, Türkiye’yi finansal disiplin ve değer odaklı liderlik arasındaki dengeye yaklaştırmaktadır. Mali sürdürülebilirliğin geleceği, okul yöneticilerinin finansal okuryazarlık düzeyini artırmalarına ve paydaşlarla şeffaf ilişkiler kurmalarına bağlıdır. Bush (2019) ve Leithwood & Sun (2021) bu bağlamda liderlik yetkinliklerini mali liderlik ve etik yönetimle bütünleştirmenin önemini vurgular.

Sonuç olarak, Türkiye eğitim sisteminde mali sürdürülebilirlik, yalnızca ekonomik bir göstergeden öte; **erdem, değer, katılım ve hesap verilebilirlik** ilkeleriyle inşa edilen yeni bir yönetim paradigmasıdır. Bu paradigma, Türkiye Yüzyılı'nın eğitim vizyonuna kurumsal ve etik bir zemin oluşturmaktadır.

Kaynakça

- Aydın, A. (2021). *Eğitim yönetimi: Kuram ve uygulama*. Ankara: Pegem Akademi.
- Ball, S. J. (2012). *Global education inc: New policy networks and the neo-liberal imaginary*. Routledge.
- Bass, B. M. (1990). *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision*. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press.
- Bertalanffy, L. von. (1968). *General system theory: Foundations, development, applications*. George Braziller.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Brundtland, G. H. (1987). *Our common future*. Oxford University Press.
- Bush, T. (2019). *Educational leadership and management: Theory, policy, and practice*. Sage.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Demirci, Y. (2024). *İstinafkanun yolu: Türk ceza hukukunda yeri, işlevi ve uygulaması*. Ankara: Adalet Yayınevi.
- Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale*. Paris: Dunod.
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2006). *Sustainable leadership*. Jossey-Bass.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). *Educational administration: Theory, research, and practice* (9th ed.). McGraw-Hill.
- Kuvat, S. (2019). *Türkiye’de eğitim finansmanında yerel yönetimlerin rolü*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Leithwood, K., & Sun, J. (2021). *How school leadership influences student learning: A review of empirical research 2000–2020*. *Educational Administration Quarterly*, 57(4), 593–634. <https://doi.org/10.1177/0013161X20969263>
- Millî Eğitim Bakanlığı (MEB). (2023). *Türkiye Yüzyılı Maarif Modeli*. Ankara: MEB Yayınları.
- Morel, N., Palier, B., & Palme, J. (Eds.). (2012). *Towards a social investment welfare state? Ideas, policies and challenges*. Policy Press.
- Musgrave, R. A. (1959). *The theory of public finance: A study in public economy*. McGraw-Hill.

- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2024). *Education at a glance 2024: OECD indicators*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/69096873-en>
- Rhodes, R. A. W. (1996). The new governance: Governing without government. *Political Studies*, 44(4), 652–667. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9248.1996.tb01747.x>
- Samuelson, P. A. (1954). The pure theory of public expenditure. *The Review of Economics and Statistics*, 36(4), 387–389. <https://doi.org/10.2307/1925895>
- Sayıştay. (2024). *Millî Eğitim Bakanlığı düzenlilik denetim raporu (2024)*. Ankara: Sayıştay Başkanlığı.
- Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1–17.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Sipahioğlu, T. (2023). *Okul yöneticilerinin mali liderlik becerileri ve kaynak yönetimi yeterlikleri*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. Jossey-Bass.
- T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı. (2003). *5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu*. Resmî Gazete, 24.12.2003, Sayı: 25326.
- UNESCO. (2025). *Education finance global report 2025: What you need to know about education financing*. Paris: UNESCO Publishing.
- Woodhall, M. (2019). *Education for development: Theory and practice*. Routledge.
- World Bank. (2023). *Education finance watch 2023*. Washington, DC: World Bank Group. <https://doi.org/10.1596/education-finance-watch-2023>
- Weber, M. (1922). *Wirtschaft und Gesellschaft*. Mohr Siebeck.