



**KAYNAK BAĞIMLILIĞI KURAMI ÇERÇEVESİNDE ÖZEL
OKULLARIN YÖNETSEL SÜREÇLERİNİN İNCELENMESİ**

Asiye Aksulu Köse

DOKTORA TEZİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI

GAZİ ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

ŞUBAT, 2025

TEZ TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU

Bu tezin tüm hakları saklıdır. Kaynak göstermek koşuluyla tezin teslim tarihinden itibaren altı (6) ay sonra tezden fotokopi çekilebilir.

YAZARIN

Adı : Asiye
Soyadı : Aksulu Köse
Bölümü : Eğitim Yönetimi
İmza :

Teslim Tarihi : .../.../2025

TEZİN

Türkçe Adı : Kaynak Bağımlılığı Kuramı Çerçevesinde Özel Okulların Yönetmel Süreçlerinin İncelenmesi

İngilizce Adı : Examination of The Administration Processes of Private Schools within The Framework of Resource Dependence Theory

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Tez yazma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyduğumu, yararlandığım tüm kaynakları kaynak gösterme ilkelerine uygun olarak kaynakçada belirttiğimi ve bu bölümler dışındaki tüm ifadelerin şahsıma ait olduğunu beyan ederim.

Yazar Adı Soyadı: Asiye Aksulu Köse

İmza:

JÜRİ ONAY SAYFASI

Asiye Aksulu Köse tarafından hazırlanan “Kaynak Bağımlılığı Kuramı Çerçevesinde Özel Okulların Yönetsel Süreçlerinin İncelenmesi” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından oy birliği ile Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı’nda Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Prof. Dr. Ferudun Sezgin

(Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Gazi Üniversitesi)

.....

Başkan: Prof. Dr. Temel Çalık

(Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Gazi Üniversitesi)

.....

Üye: Prof. Dr. Murat Gürkan Gülcan

(Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Gazi Üniversitesi)

.....

Üye: Prof. Dr. Ali Çağatay Kılınç

(Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Karabük Üniversitesi)

.....

Üye: Doç. Dr. Zeki Öğdem

(Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Ankara Müzik ve Güzel Sanatlar Üniversitesi).....

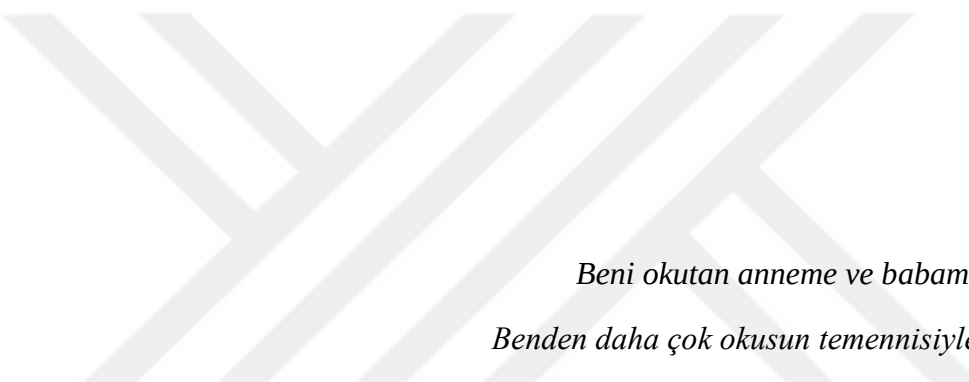
Tez savunma tarihi: 04 / 02 / 2025

Bu tezin Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı’nda Doktora tezi olması için şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Prof. Dr. Şaban Çetin

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

.....



*Beni okutan anneme ve babama minnetle,
Benden daha çok okusun temennisiyle oğluma...*

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans döneminde başlayıp doktora eğitimim sürecinin her aşamasında sonsuz sabrı, bilgisi, deneyimi ve liderliği ile akademik hayatı bana tanıtan ve sevdiren, bana her zaman destek olan, yol gösteren, zor zamanlarımda ilham verip motive eden değerli hocam, danışmanım, sayın Prof. Dr. Ferudun Sezgin'e her şey için yürekten teşekkürlerimi sunarım. Tezimin her aşamasında değerli görüş, öneri ve destekleri için, tez izleme komitemde yer alan değerli hocalarım Prof. Dr. Murat Gürkan Gülcan ve Prof. Dr. Ali Çağatay Kılınç'a çok teşekkür ederim. Ayrıca süreç boyunca görüş ve önerileriyle tezimin geliştirilmesine destek olan tüm akademisyenlere teşekkürü borç bilirim.

Araştırmama gönüllü olarak katılarak ve samimiyetle destek vererek paylaşımlarıyla araştırmamın temelini oluşturan, etik ilkeler doğrultusunda adlarını belirtmediğim değerli özel okul kurucu, kurucu temsilcisi ve yöneticilerine sonsuz teşekkürler.

Hayatım boyunca olduğu gibi, bu süreçte de bana manevi desteğini her zaman hissettiren, başarılarımla her zaman gurur duyan, beni yetiştiren ve hala yetiştirmeye devam eden sevgili anneme ve babama sevgi, saygı ve şükranlarımı sunarım. Akademik hayatım boyunca yanımda desteğini ve anlayışını her zaman hissettiğim sevgili eşim Hakan Köse'ye teşekkür ederim. Son olarak, hayatımın tüm süreç ve zamanlarında yanımda olan, bu hayatı beraber yürüdüğüm, canım oğlum Saffan Kaan Köse'ye varlığı ve sağlığı için minnettarım.

Asiye Aksulu Köse

Ankara – Şubat 2025

KAYNAK BAĞIMLILIĞI KURAMI ÇERÇEVESİNDE ÖZEL OKULLARIN YÖNETSEL SÜREÇLERİNİN İNCELENMESİ

(Doktora Tezi)

Asiye Aksulu Köse
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
Şubat 2025

ÖZ

Türk eğitim sistemi içinde bulunan özel okulların veliler tarafından tercih edilme nedenleri, bir başka deyişle veli beklentileri ve seçiciliği, özel okulları rekabet ortamında varlıklarını devam ettirebilmek için kaynaklarını etkili bir şekilde kullanarak kaliteli bir eğitim-öğretim hizmeti sunmak durumunda bırakmaktadır. Belirli bir ücret karşılığında eğitim-öğretim hizmeti veren kurumlar olmaları sebebiyle, özel okulların nitelikli bir eğitim-öğretim hizmeti sunma sürecinde eğitim yönetiminin yanı sıra işletmecilik ve ekonomi gibi alanlardan da faydalanma ihtiyacı ve zorunluluğu doğmaktadır. Bu bağlamda, eğitimdeki rekabetçi ortamı oluşturan özel okulların, işletme ve ekonomi alanları ile ilişkili olan kaynak bağımlılığı kuramı çerçevesinde incelenmesi ve değerlendirilmesi bu araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Araştırma nitel araştırma niteliğinde olup betimsel fenomenoloji (olgubilim) deseninde tasarlanmıştır. Araştırmada öncelikle kaynak bağımlılığı kuramına ilişkin literatüre dayalı bilgi ve açıklamalar sunulmuş, ardından özel okullar kaynak bağımlılığı kuramı çerçevesinde özel okul yöneticisi ya da kurucularının kaynak bağımlılığı olgusuna ilişkin deneyimleri üzerinden ortak anlam üretebilme amacıyla incelenmiştir. Araştırmanın evrenini Ankara merkez ilçe sınırları içinde bulunan farklı yapı ve türdeki özel okulda görev yapan on beş özel okul yöneticisi oluşturmaktadır. Katılımcılarla görüşmelerin tümü yüz yüze yapılmış ve görüşmelerde yarı-yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşmelerden elde edilen veriler, “betimsel analiz” tekniğiyle analiz edilmiştir. Araştırma verilerinin analizinde, geçerli ve güvenilir sonuçlara ulaşmak için inandırıcılık, transfer edilebilirlik, güvenilirlik ve doğrulanabilirlik kapsamında çeşitli stratejiler kullanılmıştır. Veri

analizleri sonucunda ulaşılan bulgular doğrultusunda, özel okulların ihtiyaç duyduğu kaynaklar, bunları elde etme süreç ve zorlukları, çevrelerine olan bağımlılıkları ve bu bağımlılıkları yönetebilme stratejileri üzerine değerlendirmeler yapılmıştır. Araştırmanın sonuçları şu şekilde sıralanmaktadır: Özel okulların var olabilmek ve varlıklarını devam ettirebilmek için ihtiyaç duydukları stratejik kaynaklar, maddi ve maddi olmayan (soyut) kaynaklar olarak ayrışmakta olup maddi kaynaklar (tangible assets) fiziki, materyal ve finansal kaynaklar kategorilerinde incelenmiştir. Materyal kaynaklar kategorisinde özel okulların ders-araç gereç ve ekipman olarak donanımlı oldukları, kitap, ek yayın ve dijital yayınların üretim ve temininde ayrışmış oldukları gözlemlenmiştir. Özel okullar için eğitim-öğretim ücretinin en önemli finansal kaynak olduğu, ardından sırasıyla yemekhane-kantin, kitap-yayın, kıyafet-üniforma, servis, kermes/kitap standı, etkinlikler ve mekân kiralama gibi diğer gelirlerin geldiği ve özel okulların devlet desteği ya da teşviği ve bağış gelirinin elde edilmediği bulgusuna ulaşılmıştır. Soyut kaynaklar (intangible assets) ise *itibar, insan kaynağı, ayrıcalıklı öncü uygulamaları, okula bağılılık ve aidiyet ve kültür* olarak sıralanmaktadır. Özel okullar için en önemli stratejik kaynakların *eğitim-öğretim uygulamaları, okul özelliği, yönetim, insan kaynağı, okul iklimi ve itibar* olduğu bulgulanmıştır. Bu kaynakların kendileri içinde bir döngüye sahip olup nitelikli insan kaynağı ile sağlanan nitelikli eğitim-öğretim hizmeti sonucu elde edilen güç ve itibar ve bu itibar sonucu okulun tercih edilme oranının yükselmesi ile en önemli finansal kaynak olan eğitim-öğretim ücretinin daha kolay elde edilebilmesini sağladığı görölmektedir. Özel okulların kaynak temin etme yöntemleri incelendiğinde özel okulların çevrelerine bağımlı olduğu kaynaklar fiziki kaynaklar kategorisinde okul binası, materyal kaynaklar kategorisinde tüm araç-gereç ve ekipman, finansal kaynaklar kategorisinde eğitim-öğretim ücreti, kıyafet-üniforma, yemekhane, kantin, kitap-yayın ve servis gelirleri, soyut kaynaklar kategorisinde ise insan kaynağı olarak bulgulanmıştır. Özel okulların eğitim – öğretim ücreti ve kıyafet-üniformadan sonra en çok kitap-yayın, yemekhane ve servis hizmetlerinde dışarıdan hizmet alma yoluyla çevrelerine bağımlı oldukları, kaynak bağımlılığını en çok bu alanlarda yaşadıkları sonucuna varılmıştır. Özel okulların kaynak bağımlılığını azaltmada yararlandıkları en başarılı stratejilerin *ileriye ve geriye dönük dikey birleşme, itibar yönetimi, politik eylem ve yönetim kurulu ve kurucular* olduğu görölmüştür. Özel okulların en az başvurdukları stratejiler olarak ise *ortak girişim ve stratejik iş birlikleri, üst düzey yönetici değişimi ve kooptasyon* olarak bulgulanmıştır. Özel okulların kaynak bağımlılığına ilişkin görüşler değerlendirildiğinde, kaynak bağımlılığının *finansal, yemek, servis, kitap-yayın* gibi sunulan *hizmetler, yasal düzenlemeler, insan kaynağı ve materyal* bağlamında olduğu görölmüştür. Özel okul yöneticilerinin kaynak bağımlılığı konusunda diğer özel okul yöneticilerine önerileri, güçlü, başarılı, adanmış ve profesyonel bir yönetici olabilmek, nitelikli eğitim-öğretim ve nitelikli insan kaynağı ile güçlü bir itibar edinebilmek ve kendi kaynaklarını mümkün olduğu oranda kendilerinin üretebilmeleri olarak özetlenebilir. Ayrıca araştırma kapsamındaki özel okul yöneticilerinin, kaynak bağımlılığını aslında kaçınılmaz bir olgu olarak gördükleri, bu bağımlılığı azaltmanın her zaman mümkün olmayacağını ve aslında mümkün olması da gerekmediğini, kendi kaynaklarını üretebilmenin yanında dış kaynak kullanımının da yararlı olabileceği, sadece bağımlılığın güç ve özerkliği azaltmayacak doğrultuda doğru yönetilebilmesinin önemli olduğunu düşündükleri sonucuna

varılabilir. Çalışmanın, eğitim yönetimi alanı bilgi birikimine kaynak bağımlılığı kuramı özelinde katkı sağlayacağı düşüncesinin yanı sıra özel okulların yönetim ve işletimine farklı bir perspektiften yaklaşarak hem özel okul kurucu ve yöneticilerine hem de yasa koyuculara farklı görüş ve öneriler sunulması hususunda yararlı olacağı düşünülmektedir.



Anahtar Kelimeler : Kaynak bağımlılığı, özel okullar, okul işletmeciliği, eğitim yönetimi.
Sayfa Adedi : xx + 282
Danışman : Prof. Dr. Ferudun Sezgin

**EXAMINATION OF THE ADMINISTRATION PROCESSES OF
PRIVATE SCHOOLS WITHIN THE FRAMEWORK OF RESOURCE
DEPENDENCE THEORY**

(Ph.D Thesis)

Asiye Aksulu Kose

GAZI UNIVERSITY

GRADUATE SCHOOL OF EDUCATIONAL SCIENCES

February 2025

ABSTRACT

With the aim of sustaining their existence in a competitive educational environment, the reasons why private schools in Turkish education system are preferred by parents, in other words parents' expectations and selectivity, pressure the private schools to provide a high-quality education and teaching through utilising their resources effectively. As private schools are institutions that provide education and teaching for a certain fee, there is a need and obligation for private schools to benefit from fields such as business administration and economics, as well as educational management, in the process of providing a qualified teaching and education. In this context, the purpose of this research is to analyse the private schools, which create a competitive environment in education, within the framework of resource dependence theory related to the fields of business and economics. This qualitative study adopts a descriptive phenomenological design and explores the experiences of private school administrators or founders with regard to the phenomenon of resource dependency. In the study, information and explanations based on the literature on resource dependency theory were presented firstly, and then private schools were examined within the framework of resource dependency theory in order to produce common meaning through the experiences of private school administrators or founders regarding the phenomenon of resource dependency. The population of the study consisted of fifteen private school administrators working in private schools of different structures and types located within the borders of Ankara central district. All interviews with the participants were conducted face-

to-face and a semi-structured interview form was used in the interviews. The data obtained from the interviews were analysed with the 'descriptive analysis' technique. In the analysis of the research data, various strategies were used within the scope of credibility, transferability, reliability and verifiability to reach valid and reliable results. In line with the findings of the data analyses, evaluations were made on the resources needed by private schools, the processes and difficulties in obtaining them, their dependence on their environment and their strategies for managing these dependencies. The results of the research are listed as follows: The strategic resources that private schools need in order to exist and continue their existence are divided into tangible and intangible resources, and tangible resources are analysed under the categories of physical, material and financial resources. In the category of material resources, it has been observed that private schools are well-equipped in terms of teaching aids and equipment, and they are differentiated in the production and supply of books, supplementary publications and digital publications. It was found that tuition fees are the most important financial source for private schools, followed by other revenues such as cafeteria-canteen, books-publications, clothes-uniforms, services, bazaar/book stand, events and venue rental, and that private schools do not receive government support or incentives and donation income. Intangible assets are reputation, human resources, privileged pioneering practices, commitment and belonging to the school, and culture. It was found that the most important strategic resources for private schools are educational practices, school characteristics, management, human resources, school climate and reputation. These resources have a cycle within themselves and it is seen that the power and reputation obtained as a result of the qualified education and training service provided by qualified human resources and the increase in the preference rate of the school as a result of this reputation enable the most important financial resource, education and training fee, to be obtained more easily. When the resource procurement methods of private schools were analysed, it was found that the resources that private schools are dependent on their environment are school building in the category of physical resources, all tools and equipment in the category of material resources, tuition fees, clothing-uniforms, cafeteria, canteen, book-publication and service revenues in the category of financial resources, and human resources in the category of intangible resources. It was concluded that private schools are most dependent on their environment by outsourcing books-publications, cafeteria and services, and that they experience resource dependency most in these areas after education and training fees and clothing-uniforms. It is concluded that the most successful strategies used by private schools to reduce resource dependency are forward and backward vertical mergers, reputation management, political action, and board and founders. The least common strategies used by private schools were found to be joint ventures and strategic collaborations, senior management exchange and co-optation. When the views on the resource dependency of private schools were evaluated, it was observed that resource dependency was in the context of financial, catering, services, services such as books and publications, legal regulations, human resources and materials. The recommendations of private school administrators to other private school administrators regarding resource dependency can be summarised as being a strong, successful, dedicated and professional administrator, gaining a strong reputation through high-quality education and teaching and

qualified human resources, and being able to their own resources as much as possible. In addition, it can be concluded that the private school administrators within the scope of the research see resource dependency as an inevitable and unavoidable phenomenon, that it will not always be possible to reduce this dependency and that it is not necessary to be possible, that outsourcing can be beneficial as well as producing their own resources, and that it is crucial to manage dependency in a way that preserves the school's autonomy and power. Besides the idea that the study will contribute to the knowledge of the field of educational management in terms of resource dependency theory, it is thought that it will be useful in presenting different opinions and suggestions to both private school founders and administrators and legislators by approaching the management and operation of private schools from a different perspective. This study aims to contribute to the field of educational management by offering new insights on resource dependence theory and providing valuable perspectives for private school founders, administrators, and policymakers.

Key Words : Resource dependence, private schools, school management, education administration.

Page Number : xx + 282

Supervisor : Prof. Dr. Ferudun Sezgin

İÇİNDEKİLER

TEZ TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU	i
ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI	ii
JÜRİ ONAY SAYFASI	iii
TEŞEKKÜR	v
ÖZ	vi
ABSTRACT	ix
İÇİNDEKİLER	xii
TABLolar LİSTESİ	xvii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xix
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ	xx
BÖLÜM I	1
GİRİŞ	1
Problem Durumu	1
Araştırmanın Amacı	12
Araştırmanın Önemi	12
Sınırlılıklar	14
Sayıtlar	14
Tanımlar	14

BÖLÜM II.....	15
KAVRAMSAL ÇERÇEVE	15
Kaynak Bağımlılığı Kuramı	15
Kaynak Bağımlılığının Bileşenleri	19
Çevre.....	20
Kaynak	23
<i>Kaynak Türleri.....</i>	<i>26</i>
<i>Kaynak Özellikleri.....</i>	<i>28</i>
Güç.....	29
Örgütler Arası İlişkiler ve Bağımlılık	31
Kaynak Bağımlılığını Yönetme ve Azaltma Stratejileri	33
Dikey / Simbiyotik Bağımlılıkların Yönetimi	33
Yatay / Rekabete Dayalı / Kommensalistik Bağımlılıkların Yönetimi.....	36
Özel Okullar	39
Dünya'daki Eğitim Sistemlerinde Özel Okulların Yeri	41
Türkiye'de Özel Okullar	50
Türkiye'de Özel Okulların Tarihsel Gelişimi	52
Eğitim Kurumları İşletmeciliği.....	55
Türkiye'de Okulların Kaynakları, Kaynak Temini ve Eğitim Finansmanı.....	60
Türkiye'de Özel Okul Yatırım Teşvikleri.....	70
Kaynak Bağımlılığı Kuramı Çerçevesinde Özel Okullar	72
Dikey / Simbiyotik Bağımlılıkların Yönetimi	80
Yatay / Rekabete Dayalı / Kommensalistik Bağımlılık Yönetimi	83

BÖLÜM III	85
YÖNTEM.....	85
Araştırmanın Modeli	85
Araştırmanın Katılımcıları	87
Katılımcılar ile ilgili Demografik Bilgiler	89
Araştırmanın Veri Toplama Araçları	92
Araştırma Verilerinin Analizi	93
Geçerlik ve Güvenirlik.....	94
İnandırıcılık	95
Transfer Edilebilirlik.....	97
Tutarlılık	98
Doğrulanabilirlik.....	99
Araştırmacının Rolü	99
BÖLÜM IV	101
BULGULAR	101
Özel Okulların Stratejik Kaynakları	101
Maddi Kaynaklar (Tangible Assets): Fiziki, Materyal ve Finansal	102
Fiziki Kaynaklar.....	102
Materyal Kaynaklar	104
Finansal Kaynaklar	106
Soyut Kaynaklar (Intangible Assets).....	109
Güç.....	113
Stratejik Kaynaklar	116

Özel Okulların Kaynak Temin Etme Yöntemleri	121
Özel Okulların Kendilerinin Üretebildiği Kaynaklar	124
Özel Okulların Çevrelerine Bağımlı Olduğu Kaynaklar	129
Özel Okulların Kaynak Bağımlılığını Azaltma Stratejileri	137
Dikey Bağımlılıkların Yönetimi	137
<i>İtibar Yönetimi</i>	139
<i>Kooptasyon – Okul Aile Birlikleri</i>	146
<i>Ortak Girişim ve Stratejik İşbirlikleri</i>	151
Yatay Bağımlılıkların Yönetimi.....	154
<i>Yönetim Kurulu</i>	155
<i>Politik Eylem</i>	160
<i>Üst Düzey Yönetici Değişimi / Devri</i>	167
Özel Okulların Kaynak Bağımlılığını Azaltmada En Başarılı Stratejileri	171
Özel Okul Yöneticilerinin Kaynak Bağımlılığı Kuramına İlişkin Görüş ve Önerileri	176
BÖLÜM V	185
TARTIŞMA SONUÇ VE ÖNERİLER	185
Tartışma	185
Özel Okulların Kaynakları	185
<i>Maddi Kaynaklar: Fiziki, Materyal ve Finansal</i>	186
<i>Soyut Kaynaklar</i>	192
<i>Stratejik Kaynaklar</i>	195
Özel Okulların Kaynak Temin Etme Yöntemleri	197

Özel Okulların Kendilerinin Üretebildiği Kaynaklar	198
Özel Okulların Çevrelerine Bağımlı Olduğu Kaynaklar	200
Özel Okulların Kaynak Bağımlılığını Azaltma Stratejileri	205
<i>Dikey Bağımlılıkların Yönetimi</i>	205
<i>Yatay Bağımlılıkların Yönetimi</i>	212
Özel Okulların Kaynak Bağımlılığını Azaltmada En Başarılı Stratejileri	220
Özel Okul Yöneticilerinin Kaynak Bağımlılığı Kuramına İlişkin Görüş ve Önerileri	224
Sonuçlar	230
Öneriler	243
KAYNAKLAR	245
EKLER	274
Ek 1. Katılımcı Bilgilendirme ve Yazılı İzin Formu	275
Ek 2. Anket ve Görüşme Formu	276
Ek 3. İl Milli Eğitim Müdürlüğü Araştırma İzni Belgesi	280
Ek 4. Gazi Üniversitesi Etik Komisyonu Onay Belgesi	281

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. 2023 – 2024 Eğitim-Öğretim Yılı Devlet ve Özel Okul Sayıları ve Bu Okullarda Bulunan Öğrenci ve Öğretmen Sayıları.....	54
Tablo 2. Okulların Gelir Kaynakları	66
Tablo 3. Finansal Yönetim Döngüsüne Göre Özel Okul ve Devlet Okulu Arasındaki Farklar ve Benzerlikler	69
Tablo 4. Katılımcıların Demografik Bilgileri	89
Tablo 5. Katılımcıların Okulları ile İlgili Bilgiler	91
Tablo 6. Fiziki Kaynaklar Kategorisi ve Alt Kategorileri	102
Tablo 7. Okulların Farklılaştığı Fiziki Kaynaklar.....	103
Tablo 8. Materyal Kaynaklar Kategorisi ve Alt Kategorileri.....	104
Tablo 9. Okulların Farklılaştığı Materyal Kaynaklar	105
Tablo 10. Finansal Kaynaklar Kategorisi ve Alt Kategorileri	106
Tablo 11. Finansal Kaynaklar Sıralaması.....	107
Tablo 12. Finansal Kaynaklar Kategorilerinin Katılımcılara Göre Sıralama Dağılımı ..	108
Tablo 13. Soyut Kaynaklar Temasının Katılımcılara Göre Dağılımı.....	109
Tablo 14. Özel Okulları Güçlü Kılan Özellikler	113
Tablo 15. Stratejik Kaynaklar Temasının Katılımcılara Göre Dağılımı	117
Tablo 16. Özel Okulların Finansal Kaynaklarını Temin Etme Yolları.....	123

Tablo 17. <i>Özel Okulların Kendi Üretebildikleri Kaynaklar</i>	125
Tablo 18. <i>Özel Okulların Kendi Üretebildikleri Kaynaklarda Farklılaşması</i>	126
Tablo 19. <i>Özel Okulların Çevrelerine Bağımlı Oldukları Kaynaklar</i>	130
Tablo 20. <i>Özel Okulların Çevrelerine Bağımlı Oldukları Kaynaklarda Farklılaşması</i>	130
Tablo 21. <i>Özel Okulların İnsan Kaynağı Temin Süreçleri</i>	132
Tablo 22. <i>Eğitim-Öğretim Kademeleri</i>	138
Tablo 23. <i>Özel Okullarda İtibarı Etkileyecek / Arttıracak Çalışmalar</i>	141
Tablo 24. <i>Özel okullarda Okul Aile Birlikleri</i>	147
Tablo 25. <i>Ortak Girişimler ve Stratejik İşbirlikleri</i>	152
Tablo 26. <i>Özel Okullarda Yönetim Kurulları</i>	156
Tablo 27. <i>Politik Eylem</i>	161
Tablo 28. <i>Özel Okullarda Yönetici Değişimi ve Devri</i>	168
Tablo 29. <i>Kaynak Bağımlılığını Azaltma Stratejileri</i>	172
Tablo 30. <i>Katılımcıların Kaynak Bağımlılığına İlişkin Görüşleri</i>	176
Tablo 31. <i>Katılımcıların Kaynak Bağımlılığına İlişkin Önerileri</i>	180

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. İşletmenin iç ve dış çevresi	21
Şekil 2. Eğitim kurumlarında finansal yönetim döngüsü	67



SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

MEB

Milli Eğitim Bakanlığı

OECD

Ekonomik Kalkınma ve İş birliği Örgütü
(Organisation for Economic Co-operation and
Development)

ÖÖKK

Özel Öğretim Kurumları Kanunu

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmaya konu olan problem durumu açıklanmış olup araştırmanın amacı ve önemi vurgulanmış ve ardından araştırmanın sınırlılıkları, sayıltıları ve araştırmada geçen tanımlara yer verilmiştir.

Problem Durumu

Türkiye’de özel okulların mevcut durumu ve geleceği, eğitim sistemine yansımaları doğrultusunda her zaman ve hatta artarak daha fazla önem kazanan bir tartışma ve araştırma alanı olmuştur. Bu bağlamda özel okulların Türk eğitim sistemindeki yeri ve önemi üzerine yapılan çalışmalarda önemli bir artış gözlemlenmektedir. Yapılan bir çalışmaya göre, özel okulların kendi iç dinamiklerini ve süreçlerini iyileştirmek, toplumsal beklenti ve ihtiyaçları daha etkili karşılamak, öğrenci ve velilerin daha fazla memnuniyetini sağlamak adına kendi öz değerlendirmelerini yapacakları bir araştırma ve geliştirme süreci tasarımları gerekmektedir (Özel Öğretim Derneği [ÖZDER], 2020). Dolayısıyla, özel okullara bu araştırma ve geliştirme imkânını sunmak ve özel okulların amaç, yapı, süreç ve iklim boyutlarında niteliğinin artırılmasına katkı sağlamak amacıyla özel okulların yönetsel ve örgütsel süreçlerinin farklı açılardan incelenmesi önemlidir.

Türkiye’de özel okullar, ihtiyaç dâhilinde devletin mali yetersizliklerine özel teşebbüsler aracılığıyla destek olarak mevcut eğitilmesi gereken nüfus kapasitesinin yükünü sadece devlet okullarına bırakmamak aksine yükü paylaşarak destek olmak amacıyla ortaya

çıkmiştir (Peker, 1988). Resmî okullar (devlet okulları), parasız ve giderleri devlet bütçesinden karşılanan okullar olarak tanımlanırken özel okullar gelir ve giderleri gerçek veya tüzel kişiler tarafından karşılanan, sahipleri gerçek veya tüzel kişiler ya da yardım kuruluşları olabilen, belirli bir ücret karşılığında anaokulundan üniversiteye kadar eğitim-öğretim hizmeti sunan, bu süreçlerde Millî Eğitim Bakanlığı (MEB) tarafından denetlenen ve tüm faaliyetlerini 5580 sayılı Öğretim Kurumları Kanunu'na göre yürüten özel öğretim kurumlarıdır (Millî Eğitim Bakanlığı [MEB], 2021; Memduhoğlu, 2008; Uygun, 2003). Bu tanıma bakıldığında, devlet okulları ve özel okulların sadece kaynak temini açısından farklılık gösterdiği düşünülebilir; ancak tabidir ki devlet okulları ve özel okullar arasında kaynak temininin de zemin hazırladığı öğretmen ve öğrenci başarısı, akademik ve sosyal gelişim için sunulan imkânlar, sağlıklı ve güvenli okul iklimi, etkili veli iletişimi, örgütsel yapı, müfredat ve personel özlük hakları bakımından birçok farklılık görülmektedir. Bu farklılıklara dayalı olarak literatürde özel okullarda yönetim desteği, öğrencilerin hazır bulunuşluğu ve okulun fiziki donanımının iyi olması sebebiyle öğretim programını uygulamada kullanılan yöntem ve teknik bakımından farklılık olduğuna (Ünsal & Çetin, 2019) ve ayrıca özel okulların eğitim süreçlerini teknoloji ile bütünleştirerek öğrenme ortamlarında öğrenci ve velilerine çeşitli araştırma, inceleme ve değerlendirme imkânı sunarak nitelikli eğitim ve öğretim beklentilerini karşılamaya çalışmakta olduklarına dair araştırma sonuçları bulunmaktadır (Subaşı & Dinler, 2003).

Türkiye’de özel okulların artışı ve yaygınlaşması özellikle 1960’lı yıllarda yapılan politik düzenlemelerle hız kazanmıştır. 1961 Anayasası’nda belirtilen “*eğitim ve öğretimin devletin gözetiminde ve denetiminde serbest olduğu*” ilkesi ile özel okulların kurulmasına ilişkin gerekli yasal güvence sağlanmış ve 60’lı yıllara kadar durağan şekilde seyreden özel okullaşma süreci hızlanmıştır. Devletin finansal kaynak yetersizliği ve eğitilecek çağ nüfusunun fazlalığı sebebiyle Özel Öğretim Kurumları konusu 1962 yılında toplanan VII. Milli Eğitim Şûrasında ilk kez bir gündem maddesi olarak ele alınmış olup şûrada özel okulların yaygınlaştırılması adına gerekli yasal düzenlemelerin yapılması gerektiği gündeme

alınmıştır (MEB, 2019). 1965 yılında özel öğretim kurumlarının açılışı, yönetimi ve denetimi ile ilgili hükümleri içeren 625 sayılı *Özel Öğretim Kurumları Kanunu* çıkarılmıştır.

Bu hukuki düzenlemeler ve teşvikler ile 1980'li yıllarda özel okulların sayısında artış yaşanmıştır. Bu artışın nedeni olarak, kapitalizm anlayışının getirisiyle kamusal malların özelleştirilerek eğitim, sağlık, sosyal güvenlik gibi pek çok kamusal hizmetin piyasalaştırılması gösterilmektedir. Eğitim alanı da söz konusu neoliberal politikalarla birlikte piyasaya açılmış ve eğitim devletin tekelinden çıkmıştır. Neoliberal eğitim politikalarının hayata geçirilmesini kolaylaştıracak gerekli şartların oluşturulması için öncelikle yasal güvenceler sağlanmıştır. İlk olarak 1982 Anayasası ile özel ilk ve orta dereceli okulların kanunla düzenlenecek esaslara bağlı olacağı kabul edilmiş (md. 42), 1985 yılında ise, özel öğretim kurumlarının açılışını ve işleyişini düzenlemek amacıyla yönetmelik çıkarılmıştır. 1988 tarihli ve 326 Sayılı Kanun Hükmünde Kararnameyle özel öğretim kurumlarına öğrenci ücretlerinin belirlenmesinde serbestlik tanınmış olup bu düzenlemeyle eğitim alanının tamamıyla piyasaya ve rekabete açılması kolaylaştırılmıştır (Uygun, 2003).

Türkiye’de özel öğretim kurumlarının niceliksel olarak artış göstermesinde 2014 yılı ayrı bir önem taşımaktadır. Bu yılda 6528 sayılı Millî Eğitim Temel Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun ile dershanelerin kapatılması veya özel okullara dönüştürülmesine ilişkin hukuki süreç başlatılmıştır. Yine 2014 yılında uygulanmaya başlanan ve çocuklarını özel okula göndermek isteyen Türkiye Cumhuriyeti vatandaşlarına MEB tarafından verilen eğitim ve öğretim desteği de aileleri özel okullara yönlendirmiştir (Özel Öğretim Kurumları Kanunu [ÖÖKK], 2014). Devlet okullarına bir alternatif olarak özel okulların açılması ve ailelere çocuklarını özel okullara göndermeleri için bakanlık tarafından maddi destek sağlanması, ailelerin özel okula ilgi ve taleplerini artırmıştır. Özel okullara yapılan bu teşvik ve eğitim – öğretim desteği 2019 – 2020 eğitim – öğretim yılından itibaren yürürlükten kaldırılmıştır (MEB, 2019). Yine de bu teşvik ve desteğin, belli bir dönem için bile olsa amacına ulaştığını ve daha fazla öğrencinin özel öğretime katılmasını sağladığını söylemek mümkündür.

Türk Eğitim Sistemi içinde ciddi bir yük üstlenen ve devlet tarafından desteklenen özel okullara ilişkin olarak, 2023 Eğitim Vizyon Belgesi'nde özel okulların kalite odaklı gelişmesi vurgulanmış ve özel öğretim kurumlarıyla ilgili bürokrasinin azaltılması, özel öğretimde haksız rekabetin engellenmesi ve özel-resmi eğitim kurumları arasında iş birliği mekanizmalarının kurulması hedeflenmiştir (MEB, 2018). Benzer olarak, 2019 – 2023 MEB Strateji Planı'nda uluslararası standartlar gözetilerek tüm okullarımız için destekleyici bir özel öğretim yapısına geçilmesi amacı belirlenmiş olup özel öğretime devam eden öğrenci oranları artırılarak özel öğretim kurumlarının yönetim ve denetim yapısının güçlendirilmesi hedeflenmektedir. Ayrıca özel sektörün eğitim yatırımlarını desteklemek amacıyla yasal düzenleme yapılması ve tedbir mekanizmalarının geliştirilmesi vurgulanmıştır. 2024 – 2028 MEB Strateji Planı'nda ise “Toplumsal tüm kesimlerinden daha çok öğrencinin özel okullara erişim imkânını artırmaya yönelik mekanizmaların geliştirileceği ve politikaların gerçekleştirileceği” hedefi yer almaktadır. 12. Kalkınma Planı'nda da özel öğretim kurumlarında ihtiyaç sahibi çocuklar için ayrılan ücretsiz kontenjanların kullanım oranını artırmaya yönelik çalışmalar ve özel öğretimde niteliğin artırılması için etkin izleme ve değerlendirme çalışmalarının yürütülmesi ile özel öğretimde yeni modeller geliştirilerek bu alanda kamunun denetleyici rolünün güçlendirilmesi hedefleri yer almaktadır. Eğitim politikaları kapsamında belirlenen bu hedefler ve özel öğretim alanına ilişkin düzenlemeler, özel okulların eğitim sistemi içindeki yerlerini sağlamlaştırarak varlıklarını devam ettireceklerini gösterir niteliktedir.

Eğitimde özelleştirme politikalarının yanı sıra her geçen gün artan veli ilgi ve talebi doğrultusunda da özel okulların sayısı artmaya devam etmektedir. Tarihsel süreçte sadece burjuvazi ile yükselişe geçen orta sınıfa yönelik seçkin bir eğitim-öğretim hizmeti sunan okullar olarak kurulmuş olmalarına rağmen günümüzde özel okullar, salt üst ve üst orta sınıfın çocuklarına hitap eden, nitelikli ve ayrıcalıklı bir eğitim-öğretim hizmeti sunan ve sayıca sınırlı okullar değildirler (Aslan, 2019). Bursluluk imkânları ile her bütçeye hitap edebilen özel okul bulabilme imkânı, özel okulları artık farklı gelir seviyesine sahip ailelerin de devlet okullarının karşısında alternatif olarak tercih edebilecekleri okullar haline

getirmiştir. Özel okullara olan bu talebin sebepleri arasında özel okulların fiziki olarak yüksek standartlara sahip olması, eğitim alanında uluslararası yaklaşımları uygulamaları, kaliteli eğitim vermeleri, teknolojiyi yakından takip etmeleri, ulusal ve uluslararası sınavlara katılma imkânları, göstermiş oldukları başarılar, yabancı dil eğitimindeki başarıları, sosyal ve sportif etkinlikleri, teknoloji ile bütünleşik eğitim süreçleri, etkin rehberlik çalışmaları, veli işbirliği, deneyimli ve donanımlı eğitim kadrosu ve özgün program uygulaması bulunmaktadır (Açıkalın, 1989; Çelikten, 2010; Çobanoğlu, 2011; Dikbaş, 2008; Erdoğan, 2005; Eyüpoğlu, 2002; Mermertaş, 2014; Parlar, 2006; Subaşı & Dinler, 2003). Velilerin özel okulları tercih etme nedenlerinin başında özel okullarda okuyan öğrencilerin akademik başarısının devlet okullarına göre daha yüksek olduğuna yönelik veli algısı (Akın, Şimşek & Erdem, 2007) ve özel okulların ulusal ve uluslararası sınavlarda devlet okullarına göre daha başarılı olması gelmektedir (Berberoğlu & Kalender, 2005; Uysal, 2017). Benzer bir araştırma sonucuna göre de özel okulların tercih edilmesinde rehberlik hizmetlerinin yeterliliği, yabancı dil eğitiminin başarılı olması, eğitim kadrosunun eğitim ile ilgili gerekli bilgi ve deneyime sahip olması, ders dışı etüt uygulamasının ve sınavlara hazırlık çalışmalarının olması, sınıfların eğitim ortamına uygunluğu ve ikinci yabancı dil eğitimi vermesi gibi hususlar yer almaktadır (ÖZDER, 2020).

Özel okulların ailelerin okul tercihlerini etkileyen sebepleri, ailelerin beklentilerini anlayabilmesi, özel okulların rekabetçi ortamda varlıklarını büyüyerek ve gelişerek devam ettirebilmeleri açısından önem taşımaktadır (Karakülâh, 2019). Özel okul tercihinde seçeneklerin sayısı ve velilerin seçiciliği arttıkça özel okulların müşteri profillerini zenginleştirmek ve pazardan daha fazla pay alabilmek için eğitim yönetimi ile eğitim ekonomisi alanlarındaki yeni bilgileri pratiğe aktararak hızlı bir değişim yaşamak durumunda kalmaları aşikârdır (Hesapçioğlu & Nohutçu, 1999). Özel okulların veliler tarafından tercih edilme nedenleri, bir başka deyişle veli beklentileri ve seçiciliği özel okulları rekabet ortamında varlıklarını devam ettirebilmek için kaynaklarını etkili kullanarak kaliteli bir eğitim-öğretim hizmeti sunmaya, eğitim yönetiminin yanı sıra işletmecilik ve ekonomi gibi alanlardan da faydalanmak durumunda bıraktığı söylenebilir. Bu bağlamda,

eğitimdeki rekabetçi düzenin bir getirisi olarak görülen özel okulların (Çimen & Karadağ, 2020), işletme ve ekonomi alanları ile ilişkili olarak kaynak bağımlılığı çerçevesinde araştırılmasının özel okulların yönetsel süreçlerinin daha iyi anlaşılması yönünde literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Rekabetin kaliteyi artıracağına ve müşterinin menfaatine olacağına dair görüş işletme alanının genel kabul gören varsayımlarından biridir (Stucke, 2013). Teorik olarak eğitim sektöründe hizmet alan müşterinin veli/öğrenci, hizmet veren tedarikçinin ise okullar olduğu düşünüldüğünde, eğitim sektöründe artan rekabetin de eğitim kalitesi ile veli/öğrenci memnuniyetini artırması beklenir (Belfield, 2003). Eğitimde kalitenin artırılması için yapılan uygulamalar, okulların işleyiş biçimlerini etkilemekte ve okullar arası rekabeti teşvik etmektedir. Söz konusu rekabet ortamında özel okullar kaynaklarını etkili bir şekilde yönetmek ve sahip oldukları kaynaklarla en kaliteli eğitimi sunarak hayatta kalma mücadelesi vermektedir. Birçok özel okul varlıklarını sürdürebilmek için gereken öğrenci kaydını gerçekleştirmek amacıyla pazarlama ve promosyon çalışmalarını önemli ölçüde artırmıştır (Lubienski, 2005). Bazı okullar rekabetçi baskılara karşı koymak ve bu baskılardan korunmak adına kendilerini diğerler okullardan farklı kılan güçlü özelliklerini ön plana çıkarmaya çalışırken bazıları da bütçelerini daha farklı ve değişik uygulamalar için kullanmayı seçerek rakipleriyle mücadele yoluna gitmiştir (Arsen & Ni, 2012; Ghosh, 2010). Sonuç olarak tüm özel okulların nihai hedefi, mevcut kaynakları ile eğitimde verimliliği ve kaliteyi artırarak rekabet koşullarında hayatta kalabilmek ve açık sistem döngüsü içinde kaynaklarının devamlılığını sağlayabilmektir.

Kaynak temini ve çevre ile etkileşimleri açısından farklılık gösterecekler de tüm eğitim kurumları açık sosyal sistemlerdir. Okullar açık sosyal sistem modeline göre değerlendirildiğinde, girdiler, dönüşüm süreci, çıktılar, geri bildirim ve çevre öğeleri çerçevesinde ele alınmaktadır. Açık bir sosyal sistem olarak okul, çevresinden enerji, bilgi, madde ya da malzeme almak durumundadır (Göksoy, 2018). Okul girdileri, öğrencinin okul ortamında karşılaştığı insan kaynağı ve fiziksel olanakların, öğretim programlarının, süreç ve yöntemlerin, örgütsel kültürün tamamını kapsayan bir kavramdır (Tural, 2002). Bir diğer

ifadeyle, okulların girdileri bilgi, insan, materyal, enerji ve para gibi kaynaklardan oluşmaktadır. Okulların en önemli girdisinin öğrenci olduğu düşünüldüğünde, devlet okullarının öğrenci kazanma ya da başka bir ifadeyle öğrenci kaydı alma zorunluğu ve ihtiyacı olmamaktadır. Ancak, özel okulların en önemli finansal kaynağının eğitim-öğretim ücreti olduğu gerçeği, özel okulları öğrenci kaydı alabilmek için farklı stratejilere yönlendirmektedir. Bu anlamda özel okullar, kendilerini diğerlerinden farklı kılan, varlıklarına ayrıcalık katan, diğerleri tarafından kolayca temin edilemeyecek ya da kopyalanamayacak bir itibara, markaya sahip olmak durumundadır. Bir örgütün iç ve dış paydaşlarının örgüte dair davranış ve tutumlarının oluşturduğu algı bütünü olarak tanımlanan itibar, yönetilerek geliştirilebilen bir süreç ve sürecin sonunda elde edilen bir sonuçtur. Dülger ve Acar (2017), okuldaki itibarın okulun iç-dış paydaşları ve toplumun okul ile ilgili tüm algılarının toplamı olduğunu ifade etmiştir. Bir marka değeri taşıyan, başarılı okul olarak iyi bir itibara sahip olan özel okullar öğrenci kaydı alma konusunda her zaman bir adım önde olmakta ve bu okullar sadece varlıklarını sürdürebilmekle kalmayıp piyasada iktidar sahibi olmaktadır. Önen (2016) hizmet sektöründe faaliyet gösteren özel okullar arasında birçok farklı markanın yer aldığını ve kendi aralarındaki yoğun rekabet ortamında ancak hizmet deneyiminde fark ve ayrıcalık yaratmayı başarabilen okulların ön plana çıkacağını ifade etmiştir. Özel okullar, önemli bir soyut kaynak olarak görülen itibarı (Ezer, 2015) elde edebilmek için kaliteli bir eğitim-öğretim hizmeti sunmak, bu hizmeti reklam yaparak pazarlamak ve şeffaflık, hesap verebilirlik ve güvenilirlik konusunda taviz vermemek durumundadır. Özel okullar için itibar, çevreyle olan kaynak bağımlılığı ilişkisinde önemli bir güç unsurudur.

Açık sistemler olarak okullar, girdilerini temin edebilmek için çevrelerine bağımlıdır ve varlıklarını sürdürebilmek için bu girdileri temin etmek, etkili ve nitelikli eğitim-öğretim süreci içerisinde kaliteli ve verimli çıktılara dönüştürmek durumundadır. Devlet okulları, diğer bir ifadeyle insan kaynakları, fiziksel, finansal ve materyal kaynaklar (Ekonomik Kalkınma ve İş birliği Örgütü [OECD], 2018) olarak ifade edilen söz konusu bu girdileri temin edebilmek açısından devletin sorumluluğunda olup tüm bu kaynaklar, ölçüsü ve

yeterliği tartışılsa da devlet tarafından sağlanmaktadır. Özel okullar ise, devlet okullarına kıyasla kaynak temini açısından çevresel belirsizliklere ve rekabete çok daha duyarlı, tehditlere çok daha açık durumdadırlar. Özel okulların kaynaklarının çoğunu kendilerinin sağlamak durumunda oldukları düşünüldüğünde kaynak temini ve devamlılığı için çevreleri ile olan etkileşimleri ve çevreye olan bağımlılıkları üst düzeydedir. Bu bağlamda, özel okulların *Kaynak Bağımlılığı Kuramı* çerçevesinde araştırılmasının özel okulların farklı bir perspektiften anlaşılması hususunda eğitim yönetimi alanına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Son yıllarda özellikle işletme alanıyla ilişkili olarak üzerinde çalışılan kaynak bağımlılığı kuramı, örgütlerin kaçınılmaz bir şekilde çevreye bağımlı oldukları ve varlıklarını ne şekilde devam ettirebildikleri üzerine odaklanmaktadır. Kurama göre, örgütler varlıklarını sürdürebilmek için çevrelerinde bulunan diğer gruplar ve örgütlerle takas ilişkisine girmektedir ve bu takas ilişkileri para, fiziksel kaynaklar, bilgi ve sosyal meşruiyet olabilmektedir (Pfeffer & Salancik, 2003). “Kaynak bağımlılığı kuramı” kavramı ilk kez Aldrich ve Pfeffer’in (1976) ortak çalışmasında kullanılmış olmasına rağmen bu yaklaşımın stratejik yönetim ve örgüt teorisi alanlarında etkileyici bir teori olmasının temeli Jeffrey Pfeffer ve George Salancik’in (1978) *Örgütlerin Dışarıdan Kontrolü: Kaynak Bağımlılığı Bakış Açısı* kitabının yayınlanması ile olmuştur (Hillman, Withers & Collins, 2009).

Kaynak bağımlılığı kuramı, açık sistem kuramına dayanmaktadır ve kuramın temel noktası; örgütlerin kaynaklarını sağlama hususunda kendi kendilerine yeterli olamayacağı, örgütlerin sürekli gereksinim duyduğu ve sağlamak zorunda olduğu kaynak ya da kaynakların var olduğu; bunların ise çevreden sağlanması gerekliliğidir. Kelgökmen (2012) faaliyetlerini yerine getirmek zorunda olan örgütlerin kaynağı elde etme gerekliliğini kaynak bağımlılığı olarak tanımlamakta ve bu kaynaklara ulaşmak için örgütlerin çevresel faktörlere uyum sağlayarak tüm faaliyetlerini sürdürdüklerini ifade etmektedir. Kurama göre, örgütler hedeflerine ulaşmak ve varlıklarını sürdürebilmek için sahip olduğu ve olması gereken iş gücü, sermaye ve örgütsel kaynakları doğru bir şekilde yönetebilmelidirler (Hüseyinliklioğlu, 2009). Örgütlerin kaynaklarını etkili bir şekilde yönetebilmelerinin örgütü nasıl etkilediğine

ilişkin bir çalışma yürüten Seo (2011), Kore’de kâr amacı gütmeyen örgütlerde kaynak bağımlılığı desenleri, örgütsel davranış ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi incelemiş ve kâr amacı gütmeyen bir örgütün sahip olduğu ya da temin ettiği kaynağın bağımlılık, kıtlık, belirsizlik, çeşitlilik ve rekabet gücü özelliklerinin o örgütün örgütsel davranışını, performansını ve hayatta kalmasını açıkça ya da dolaylı olarak etkilediğini savunmuştur.

Kaynak bağımlılığı kuramı, dış etkenlerin örgütsel davranış üzerindeki etkisini kabul etmekte ve örgüt yöneticilerinin strateji ve eylemlerini, çevresel belirsizlikleri gidermek ve bağımlılığı minimum seviyeye indirmek üzerine kurmaları gerektiğine odaklanmaktadır. Bu noktada önemli olan bir husus da yöneticilerin bağımlılığı azaltmak için ulaşmayı hedeflediği kaynakları kontrol edebilmesidir. Kuramda, güce sahip olanların kaynakları da kontrol ettiği vurgulanmaktadır (Hillman vd., 2009). Kaynaklara sahip olanlar ona ihtiyaç duyanlar üzerinde her zaman bir güce sahip olmaktadır. Bu gücün büyüklüğü ihtiyaç duyulan kaynağın kıtlığı ve kritikliği ile doğru orantılı olarak değişmektedir. Örgütlerin arasındaki bağımlılıkların özelliği sahip olunan güç miktarıyla doğrudan ilişkilidir. Güç arttıkça örgütün bağımlılığı azalmakta, özerklik artmaktadır (Ereş, 2018).

Örgütlerin varlığını devam ettirebilme mücadelesi, kaynak bağımlılığı kuramının temelini, örgütlerin dış çevreyle olan ilişkisi de temel faktörlerden birini oluşturmaktadır. Kaynak bağımlılığı kuramını diğer kuramlardan ayıran en önemli özellik ise çevrenin örgütü ‘ne şekilde’ ve ‘nasıl’ etkilediğidir (Ezer, 2015). Türkiye’de faaliyet gösteren tekstil-konfeksiyon (hazır giyim) sektöründe kaynak bağımlılığı bağlamında dış kaynak kullanımı nedenlerini incelediği çalışmasında Eğilmez (2011), şirketlerin bazı uygulamalarının kaynak bağımlılığı bağlamında güç, bağımlılık, çevresel belirsizlik ve bu alt kavramlar doğrultusunda dış çevrelerini aktif şekilde yönetme eğiliminde bulunduklarını ifade etmiş ve bu durumun kaynak bağımlılığı kuramını destekler nitelikte olduğunu savunmuştur.

Her örgüt için stratejik ve kritik kaynaklar, eksikliği ya da yokluğu durumunda örgütün faaliyetlerini gerçekleştiremeyeceği girdilerdir ve bu sebeple örgütün bu kaynaklara olan bağımlılığını azaltacak stratejiler geliştirmesi gerekmektedir. Pfeffer ve Salancik (2003), örgütlerin çevresel kaynak bağımlılıklarını azaltmak için başvurabilecekleri beş eylem

olduğunu ifade etmişlerdir. Bu eylemler, dikey/yatay birleşme, yönetim kurulları, ortak girişim ve örgütler arası ilişkiler, politik eylem ve üst düzey yönetici değişimi ve devridir. Literatürde bu eylemler üzerine yapılan çalışmalara örnek olarak Fayganoğlu (2019), kaynak bağımlılığı kuramını sosyal ağ kuramı ile ilişkilendirerek yönetim kurullarının çeşitliliğinin kaynak bağımlılığını azalttığı sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca Türkiye’de özel sağlık işletmelerinin kaynak bağımlılığı sebebiyle dışa bağımlı olduklarını, kaynak temini açısından tedarikçi ilişkisinin önemli olduğunu ve özel hastanelerin yaklaşık yarısının sahip oldukları kaynakları etkili kullanamadıklarını saptadığı araştırmasında Uçak (2020), kaynak bağımlılığıyla ilgili belirsizlikleri azaltmak için özel hastanelerin en sık yararlandıkları yöntemlerin “reklam ve halkla ilişkiler”, “iş birliği yapma” ve “sözleşmeli üretim veya hizmet” olduğu sonucuna ulaşmıştır. Fidanboy ve Alan (2013) ise kaynak bağımlılığı ve stratejik iş birliği ilişkisi üzerine yaptıkları çalışmada kaynak özelliklerinin stratejik iş birliği oluşumuna etkilerini araştırmış ve örgütlerin stratejik işbirliklerine girmeden önce, kusurlu hareketlilik, kusurlu taklit edilebilirlik ve kusurlu ikame edilebilirlik olarak kaynak özelliklerinin alt boyutlarını, mevcut örgüt kaynakları açısından göz önünde bulundurmalarının örgütün stratejik işbirliğine girme kararlarını daha sağlıklı bir şekilde vermesine katkı sağlayabileceği sonucuna varmıştır.

Kuramla ilgili çalışmalara örnek olarak Özkoç (2009), otel işletmelerinde örgütsel ideolojinin dolaylı olarak üst yönetimlerce belirlenen kaynak bağımlılığı düzeyine etkisi üzerine çalışmış, Ezer (2015) ise kaynak bağımlılığı çerçevesinde bankacılık sektöründe insan kaynağı ile bankaların performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Öztürk (2017) ise gıda sektöründe yaptığı araştırmasında kaynak bağımlılığı kuramını sosyal ağlar ile ilişkilendirmiş ve örgütlerin alt birimleri arasında kaynak temini sırasında oluşan yüksek bağımlılığı asgari düzeye indirmek ve güç dengesizliğini azaltmak amacıyla alt birimlerin sosyal ilişkilerinde aracılık ilişkilerini kullanma eğiliminde olduklarını tespit etmiştir. İzdaş, (2018) ise su ürünleri sektöründe yaptığı araştırmasında kaynak bağımlılığını azaltma stratejilerinin güncel uygulamalarla beraber örgütsel ekoloji yaklaşımının tanımladığı kesim genişliği kuramı bağlamında sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne etkisini araştırmıştır. Farklı

bir çalışma olarak Öztürk (2019), otomotiv sektöründe yürüttüğü araştırmasında, örgütlerin birbirlerine ve çevrelerine olan bağımlılığın sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü kaynağı olarak stratejik bir seçenek olabileceğini iddia etmiştir. Terzioğlu (2022) ise kaynak bağımlılığı ile tedarikçi performansı arasındaki ilişkide sosyal sermayenin aracılık etkisini incelemiş ve kaynak bağımlılığının sosyal sermayeyi, sosyal sermayenin de tedarikçi performansını dolayısıyla kaynak bağımlılığının tedarikçi performansını pozitif yönde etkilediği sonucuna varmıştır.

Kaynak bağımlılığı kuramını eğitim alanında Jaeger ve Thornton (2005), yükseköğretim düzeyinde çalışmış ve kaynak bağımlılığı ile akademik kapitalizmin araştırma girişi ve kamu hizmeti çabaları üzerindeki etkileri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışmalarının sonucunda, kamu hizmeti için kaynakların kıtlığı ve öğretim üyelerinin bundan kaynaklanan davranış değişiklikleri nedeniyle öğretim üyelerinin kamu hizmeti çalışmalarının doğasının kapsam, ölçek, süreç ve izleyici açısından değiştiğini gözlemlemişlerdir. Kaynak bağımlılığı kuramını yükseköğretim düzeyinde çalışmış bir başka araştırmacı Fowles (2014) ise ABD'deki dört yıllık kamu yükseköğretim kurumlarındaki eğitim ve ilgili faaliyetler için bir gelir kaynağı olarak net öğrenim ücretine kurumsal güven ve kurumsal harcamalar arasındaki ilişkiyi incelemiş ve kurumsal harcamaların gelir modellerindeki değişikliklere oldukça duyarlı olduğu sonucuna varmıştır. Neely (2015) ise ABD'de *No Child Left Behind* yasasının yürürlüğe girmesinden bu yana federal finansmanın yerel okul bölgelerinin idari harcamaları üzerindeki etkisini kaynak bağımlılığı kuramı çerçevesinde incelemiş ve federal gelire daha fazla bağımlı olan bölgelerin zaman içinde idari harcamalarda daha büyük artışlar yaşadığını öne sürerek önemli bir kaynak bağımlılığı etkisi olduğunu gözlemlemiştir. Eğitim alanında kaynak bağımlılığı kuramı ile ilgili yapılan bu araştırmalar eğitim kurumlarının mevcut kaynaklarının ve bu kaynaklara olan bağımlılığının kurumların işleyiş, yönetsel ve örgütsel süreçlerini açıkça ya da dolaylı olarak etkilediğini göstermektedir.

Kaynak bağımlılığı kuramı ile ilgili çalışmalar ve araştırmalar incelendiğinde, çalışmaların özellikle işletme, yönetim ve örgüt alanlarında yoğunlaştığı görülmüş, eğitim ve eğitim yönetimi alanında ise yeterli çalışmaya rastlanmamıştır. Bu bağlamda, gördükleri yoğun ilgi

ve talep sonucu oluşan rekabet ortamı içinde varlıklarını sürdürebilme amacı güden özel okulların yönetsel süreçlerinin kaynak bağımlılığı kuramı çerçevesinde incelenmesi amaçlanan bu çalışmanın, Türkiye’de eğitim yönetimi alanında kaynak bağımlılığı kuramına yönelik çalışmalara katkı sağlayacağı ve kuramsal bilgi birikiminin gelişmesine yararlı olacağı düşünülmektedir. Bu çalışmanın söz konusu kuram çerçevesinde Türkiye’de eğitim yönetimi alanında özel okullarla bilinen ilk araştırma olması ve özel okulların yönetsel süreçlerinin daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacak olması çalışmanın güçlü yanlarını oluşturmaktadır.

Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, kaynak bağımlılığı çerçevesinde özel okulların yönetsel süreçlerinin incelenmesidir. Bu amaca yönelik olarak aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

- 1) Özel okulların ihtiyaç duydukları stratejik kaynaklar nelerdir?
- 2) Özel okullar ihtiyaç duydukları kaynakları nasıl temin etmektedir?
- 3) Özel okullar, ihtiyaç duydukları kaynaklardan hangilerini kendileri üretebilmektedir?
- 4) Özel okullar, ihtiyaç duydukları hangi kaynaklar için çevrelerine bağımlıdır?
- 5) Özel okullar, kaynak bağımlılıklarını azaltmak için ne tür stratejiler kullanmaktadırlar?
- 6) Özel okullar, kaynak bağımlılıklarını azaltmak için kullandıkları hangi stratejilerde daha başarılı olmaktadır?
- 7) Özel okul yöneticilerinin kaynak bağımlılığına ilişkin görüş ve önerileri nelerdir?

Araştırmanın Önemi

Özel okullar geçmişten günümüze tartışmalı kurumlar olmuşlardır. Ancak geçmişte bu tartışmaların birçoğu özel okulların işleyişinden daha çok doğrudan varlıklarına yönelik olan ve “eğitim hakkı”, “eğitimde fırsat eşitliği”, “eğitim özgürlüğü”, “paralı eğitim” ve “eğitim

politikası” gibi başlıklar altında gruplanabilecek ideolojik tartışmalardır (Uygun, 2003). Bugün ise özel okullara dair yapılan tartışmaların çoğunluğu özel okulların varlıklarından ziyade “devletin özel okul sektöründeki rolü”, “özel okul sektöründe rekabet”, “özel okulcuğu teşvik”, “özel okullukluk zihniyeti”, “özel okullarda müfredat özgürlüğü”, “özel okulların eğitim sektöründeki payı”, ve “özel okulların eğitim kalitesi” gibi işleyiş ve yönetsel süreçleri üzerine yoğunlaşmaktadır (Garipoğlu, 2015).

Tüm bu tartışmalar ışığında, özel okullar arasındaki rekabet ve özel okulların eğitim kalitesi, özel okulların elindeki kaynakları en etkili şekilde kullanarak kaliteli bir eğitim hizmeti sunmak, kaynaklarını çevreden temin etme sürecinde bağımlılıklarını azaltarak güç kazanmak ve rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmelerini sağlamaları ile ilintilidir. Bu bağlamda, özel okulların yönetsel süreçlerinin kaynak bağımlılığı kuramı çerçevesinde incelenmesini amaçlayan bu çalışmanın özel okulların yönetsel süreçlerinin doğasını farklı bir perspektiften anlamaya yardımcı olacağı gibi özel okulların işletme ve ekonomi politikalarına da yön verme hususunda etkili olacağı düşünülmektedir.

Türkiye’de kaynak bağımlılığı kuramı ile ilgili özellikle işletme, yönetim ve örgüt alanında pek çok farklı araştırma yapılmış fakat literatürde eğitim yönetimi alanında okulların kaynak bağımlılığı ile ilgili bir çalışmaya rastlanmamıştır. Özel okulların yönetsel süreçlerinin kaynak bağımlılığı çerçevesinde inceleneceği bu çalışmada, özel okulların varlıklarını devam ettirebilmeleri için ihtiyaç duydukları stratejik kaynakların neler olduğu, bu kaynakları nasıl temin ettikleri, kaynak temini açısından çevreye olan bağımlılıklarını azaltmak adına ne gibi stratejiler uyguladıkları ve bu stratejilerin hangilerinde ne ölçüde başarılı olabildikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen veriler ve bulgular, başta özel okul kurucu ve müdürleri olmak üzere, Millî Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı ile Talim Terbiye Kurulu Başkanlığı gibi strateji ve politika geliştiricilere ve özel okul kurma ve yönetme düşüncesine sahip girişimcilere ışık tutacak düzeyde olup eğitim yönetimi alanında kaynak bağımlılığı kuramı ile ilgili literatüre katkıda bulunacak nitelikte olması nedeniyle önem arz etmektedir.

Sınırlılıklar

Araştırma, Ankara ili merkez ilçe özel okullarında görev yapan on beş özel okul yöneticisinin görüşleri ile sınırlı olup araştırma verileri sadece görüşmelerden elde edilmiştir. Görüşme verilerini destekleyecek doküman analizi yapılmamış olması araştırmanın bir sınırlılığı olarak gösterilebilir. Yapılan görüşmelerde katılımcıların kendi kişisel deneyimlerini aktarıyor olmaları ve özel okul yöneticilerinin okullarının iç işleyişleri hakkında detaylı bilgi vermekten kaçınabilmeleri araştırmanın bulguları açısından bir sınırlılık olabilir.

Sayıtlar

Bu araştırma öncelikle özel okulların işleyiş süreçlerinde, özünde işletme alanına özgü olan Kaynak Bağımlılığı Kuramı çerçevesinde örüntüler bulunduğu ve bu örüntüler ve süreçlerin kuramın temel ilkeleri perspektifinde incelendiği temel varsayımına dayanmaktadır. Ayrıca veri toplamak amacıyla kullanılan görüşme formuna yansıtılan cevapların var olan durumu yansıttığı ve bu çalışma için seçilen katılımcı grubunun evreni temsil ettiği varsayılmaktadır.

Tanımlar

Stratejik Kaynak: Rekabet üstünlüğü sağlayan, ayrıcalık katan ve mutlaka sahip olunması gereken kaynak.

Kaynak bağımlılığı: Örgütlerin faaliyetlerini yerine getirmek için ihtiyaç duyduğu kaynağı temin etme gerekliliği ve zorunluluğundan dolayı çevrelerine bağımlı olma durumu.

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde özel okullar ve kaynak bağımlılığı kuramına ilişkin literatür taramasına yer verilmiştir.

Kaynak Bağımlılığı Kuramı

Literatürde kaynak bağımlılığı kuramı, kaynak bağımlılığı yaklaşımı, teorisi ya da perspektifi gibi başlıklar altında bulunmakta olup bu çalışmada kavram; “kaynak bağımlılığı kuramı” olarak ele alınmaktadır. Kaynak, örgütlerin ihtiyacını gideren her türlü girdiyi, kaynak bağımlılığı ise örgütlerin faaliyetlerini sürdürebilmek ve devamlılıklarını sağlayabilmek için bu girdilere olan bağımlılık durumunu tasvir etmektedir (Koç ve Sayılar, 2016). Kuram temelde örgütlerin sürdürülebilirliğinin çevresindeki kritik kaynakları temin etme yeteneklerine bağlı olduğunu ve gereksinim duyulan kaynak akışındaki belirsizliğin azaltılması noktasında örgütlerin çeşitli taktikler ile bağımlılıklarını yönetmeye çalıştıklarını savunmaktadır (Casciaro & Piskorski, 2005, s. 167).

Kaynak bağımlılığı kuramı, örgütleri anlamaya ve açıklamaya çalışan araştırmacıların, örgütlerin işleyiş ve davranışlarını anlamlandırma hususunda örgütlerin salt iç süreçlerine, faaliyetlerine veya yapılarına odaklanmanın yeterli olamayacağını; örgütlerin içinde bulundukları çevrenin de örgütler üzerindeki etkisinin önemli bir araştırma konusu olabileceğinin değerlendirildiği bir dönem olan 1970’lerde ortaya çıkmıştır. Davis ve Cobb (2010)’un “Teorik Kambriyen Patlaması” olarak nitelendirdiği 1970’li yıllar, mikro

araştırma anlayışından makro araştırma anlayışına doğru eğilimin olduğu ve örgüt kuramlarında çeşitlenmenin yaşandığı bir dönemdir. (Davis & Cobb, 2010; Pfeffer, 2005; Sargut & Özen, 2010; Üsdiken & Leblebici, 2009). Bu dönemde ortaya çıkmış olan kaynak bağımlılığı kuramının (Aldrich & Pfeffer, 1976; Pfeffer & Salancik, 1978) dışında işlem maliyeti kuramı (Williamson, 1975), vekâlet kuramı (Jensen & Meckling, 1976), örgütsel ekoloji (Hannan & Freeman, 1977) ve yeni kurumsal kuram (Meyer & Rowan, 1977) gibi farklı örgüt kuramları da literatüre girmiş ve her biri farklı noktalara evrilmişlerdir.

1967 yılında ilk kez yayınladığı *Organizations in Action* isimli çalışmasında Thompson, örgütlerin yapı ve dinamiklerinin amaç, teknoloji, koordinasyon ve çevresel baskı sorununa bağlı olduğunu savunarak koşul bağımlılık kuramının doğuşuna zemin hazırlamıştır. Koşul bağımlılık yaklaşımının özü örgüt içi yapıların şekillenmesi ve tasarımına dayanmakta olup, örgüt yapılarını içsel ve dışsal şartlarla şekillenen bağımlı bir değişken olarak göstermiştir. Bu çalışmanın kapsamındaki kaynak bağımlılığı kuramı da arkasından geldiği koşul bağımlılık kuramı ile ortak bir eğilimi paylaşmakta ve örgütleri iyi yönetmek ve anlamak için sadece örgütün içine odaklanmak yerine faaliyet gösterdikleri dışsal çevreye de odaklanmaları gerektiğini ileri sürmüş, iç sorunlar ve yapısal tasarımla sınırlandırılmış örgüt kuramları fikirlerinin sınırlarını genişleterek alana önemli katkılar sunmuştur (Üsdiken, 2010).

Kaynak bağımlılığı kuramının temeli Thompson’a (1967) dayanmakla birlikte kuramın en kapsamlı şekilde ele alınışı ve bu kuramın stratejik yönetim ve örgüt teorisi alanlarında etkileyici bir teori olmasının temelini 1978 yılında Jeffrey Pfeffer ve Gerald R. Salancik tarafından yazılan “*The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*” kitabı oluşturmuştur (Aldrich & Ruef, 2006; Gilbert, 2005; Koç, 2016). Pfeffer ve Salancik’in, “çevrenin örgütleri ne şekilde etkilediği ve kısıtladığı ve örgütlerin dışsal kısıtlamalara ne şekilde karşılık verdikleri” sorusu üzerine kurgulamış oldukları bu kitap, kurama ilişkin olarak yapılan çalışmalarda yüksek sayıda atıf almış, 2003 yılında Stanford Üniversitesi “İş Dünyası Klasikleri” arasına girmiştir (Casciaro & Piskorski, 2005; Pfeffer & Salancik, 2003; Üsdiken, 2010). Dolayısıyla, literatürde kaynak bağımlılığı kavramının

ilk kez kullanılması ve bir yaklaşım olarak literatüre kazandırılması Aldrich ile Pfeffer (1976) ve Pfeffer ile Salancik (1978)'in çalışmaları ile gerçekleştiği görülmektedir (Aldrich & Ruef, 2006; Davis & Cobb, 2010; Hillman, vd., 2009; Wry, Cobb & Aldrich, 2013).

Pfeffer ve Salancik (2003) çevrenin önemli görülmesini ve örgütler üzerindeki güçlü etkisini savunarak kaynak bağımlılığı kuramını kuramsal olarak açık sistem yaklaşımına dayandırmaktadır. Açık sistem yaklaşımından hareketle, örgütler varlıklarını sürdürebilmek için dış çevrenin finansal (sermaye, yatırımcı), bilişsel (know – how) ve fiziksel (makine, hammadde ve insan gücü) kaynaklarına ihtiyaç duymakta olup bu ihtiyaç, onları bu kaynakların sağlayıcılarına, genel bir ifadeyle çevrelerine bağımlı hale getirmektedir (Kelgökmen, 2012). Bu yaklaşıma paralel olarak Kaynak Bağımlılığı Kuramı, örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmek için tamamen kendi kendilerine yeterli olamadıklarını, ihtiyaç duyulan kaynakların ve fonksiyonların tamamını kendilerinin sağlayamadıklarını ve bu nedenle ihtiyaçlarını çevrelerindeki unsurlardan temin etmek zorunda olduklarını, bir başka ifadeyle çevrelerine bağımlı oldukları görüşünü kabul etmektedir. Örgütler, faaliyetlerini gerçekleştirebilmek ve varlıklarını devam ettirebilmek için çevredeki diğer örgütlerle ve unsurlarla ilişki içine girme ve sürekli bir alışveriş halinde olma durumundadırlar.

Yıllar içinde farklı araştırmacılar Kaynak Bağımlılığı Kuramı üzerine çalışmış, farklı tanımlarla ve kurama yaptıkları farklı vurgu ve kazandırdıkları bakış açılarıyla kuramı zenginleştirmişlerdir. Örneğin Emerson (1962), çevresel kaynaklara bağımlılığının, bilgi, sermaye, malzeme ya da pazarlara erişme gibi örgüt için değerli olarak görülen her şeyi içerebildiğini ifade etmektedir. Davis ve Cobb (2010) ise kaynak bağımlılığı kuramına dair sosyal çevrenin önemi, örgütlerin özerkliklerini artırmak ve çıkarlarını korumak için strateji oluşturmaları ve örgütler için verimlilik veya rasyonelliğin yanında, gücün de önemli olduğu şeklinde kuramın üç temel fikri olduğunu savunmuştur. Daft (2015), kaynak bağımlılığı kuramını; örgütlerin önemli ve gerekli kaynakları temin etmek için diğer örgütlere olan bağımlılıklarını azaltma çabaları ve kaynak elde etmek için çevreyi etkilemeleri olarak tanımlamaktadır. Jones (2017) da benzer olarak bir örgütün hedefinin, çevresindeki kıt kaynakların temini için diğer örgütlere olan bağımlılığını asgari düzeye indirmek ve gerekli

kaynaklara erişebilmek için bu örgütleri etkilemenin yollarını bulmak olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca örgütün kaynak bağımlılığını iki açıdan eş zamanlı olarak yönetebilmesi için örgütün kaynakları elde edebilmesi, diğer örgütler üzerinde nüfuzunu kullanması, çevresindeki diğer örgütlerin ihtiyaç ve taleplerine cevap vermesi gerektiğini ileri sürmektedir. Sayılar (2013), kaynak bağımlılığı kuramını farklı bir şekilde yorumlayarak, örgütlerin de insanlar gibi yaşamlarını sürdürebilmek için dış çevreden satın alınacak ürün ve hizmetler gibi dış kaynaklara ihtiyaç duyduklarını ve bu ihtiyaç duyulan kaynağı temin etmek için de sürekli bir çaba içerisinde olduklarını ve bu açıdan örgütlerin insanlara benzetilebileceğini söylemektedir.

Meydan (2020), kaynak bağımlılığı kuramını açık sistem anlayışını temel alarak örgütlerin çevrelerinden kaynak alması ve sonrasında bu kaynakları işledikten sonra müşterilere satabilmesi gerektiği üzerine odaklanan bir kuram olarak açıklamaktadır. Koçel (2015) ise kaynak bağımlılığını, örgütlerin faaliyetlerini ve varlıklarını devam ettirebilmek için çevrelerinden aldıkları enerji, bilgi, hammadde, yetenek gibi girdileri kullandıklarını ve bu girdilerin kritik derecede önemli olmasında veya temin edilmesinde belirsizlikler yaşandığında örgütün zor durumda kalarak varlığını sonlandırabileceği şeklinde tanımlamaktadır. Benzer olarak Üsdiken (2010), örgütlerin kendi kendilerine tamamen yeterli olamadıklarından ihtiyaç duydukları tüm kaynakları dış çevreden elde edemediklerinde işlevlerini içsel olarak sağlayamadıklarını savunmaktadır. Bu durumda örgütlerin ihtiyaçları için çevredeki diğer örgütlerle ilişki içine girmeleri gerektiğini ve bu ilişkinin çevreyi örgüt için gizemli hale getiren bir unsur olduğunu ifade etmektedir.

Kaynak bağımlılığı kuramı sosyolojiye güçlü bir şekilde dayanmakta olup örgütleri faaliyet gösterdikleri çevrede güçlerini maksimum düzeye çıkarmaya çalışan yapılar olarak tanımlanmaktadır (Kanter, 1979). Örgütün çevresinin ise örgütün varlığını devam ettirmesinde önem taşıyan değerli ve kıt kaynakları içerdiği varsayılmaktadır. Kurama göre örgütler dış çevrelerinde bulunan ve örgütün varlığını devam ettirebilmesinde önem taşıyan dış kaynakları elde etmeye ve elde ettiği bu kaynakları koruma amacıyla yapılarını ve davranışlarını düzenleyerek hem örgüt içinde hem de diğer örgütlerle koalisyon ilişkisi

kurmaktadırlar (Pfeffer & Salancik, 2003). Değişken bir çevrede bulunan örgütler kaynak temininde belirsizlik ile karşı karşıya kalmakta ve örgütler için önemli olan kaynakların temin edilme sürecindeki bu belirsizlik örgütü diğer örgütlere bağımlı hale getirmektedir. Oluşan bu bağımlılık ilişkileri hem örgütler arası hem de örgütün alt birimleri arasında bir güç kaynağı olup söz konusu bu güç örgütsel davranış üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Hillman vd., 2009). Bu nedenle örgütler, diğer örgütlere olan bağımlılıklarını asgari düzeye indirgeyen kaynakları kontrol etmek veya diğer örgütlerin kendileri üzerindeki bağımlılıklarını arttıran kaynakları kontrol altına almak amacıyla diğer örgütlerle takas ilişkisine girmektedirler ve bu da örgütün gücünü belirlemekte ve etkilemektedir (Ulrich & Barney, 1984).

Tüm bu tanımların ve açıklamaların dayandığı temel sav, örgütlerin yaşayan sistemler olduğu ve her yaşayan sistem gibi örgütlerin de hayatlarını devam ettirebilmeleri için çevreleri ile zorunlu bir alışveriş ilişkisi içinde olmaları gerektiği, ihtiyaç duydukları kaynakları temin edebilmek için çevrelerini etkileyebilecek ve diğer örgütlerle rekabet edebilecek güce sahip olmaları ve bağımlılık ilişkilerini doğru stratejilerle yönetmeleri gerektiğidir.

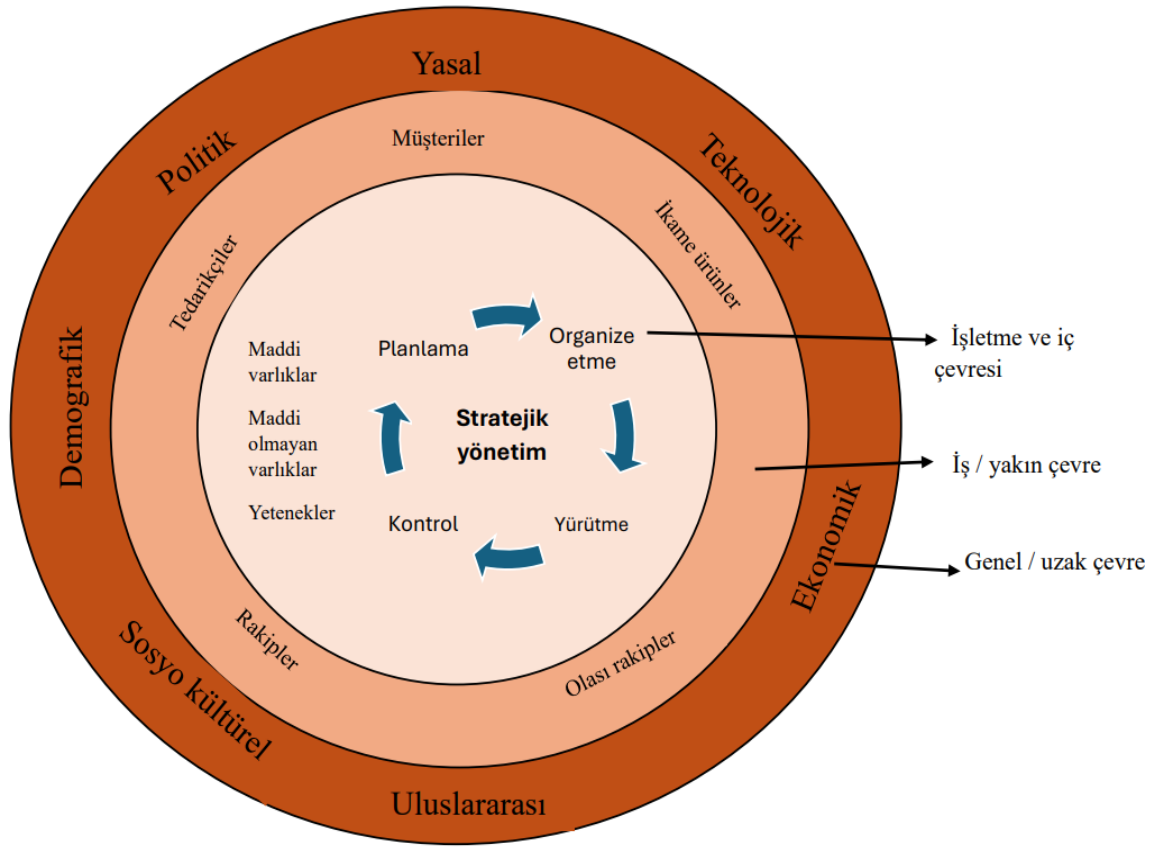
Kaynak Bağımlılığının Bileşenleri

Kaynak bağımlılığı kuramının ana fikri, açık sistemde örgütün çevresinden kaynakları temin etmesi, bu kaynakları kendi faaliyetleriyle işleyerek ürüne dönüştürmesi ve pazara sunarak gelir elde etmesidir (Pfeffer, 2005). Kurama göre örgütün çevresinde bulunan diğer örgütlere karşı güçlü olabilmesi ve rekabet ortamına direnebilmesi için gerekli olan kritik unsur örgütün kaynağa ulaşma sürecinin devamlılık göstermesidir. Bu sürecin sağlıklı bir şekilde işlemesi için esas olan çevre, kaynaklar, güç ve örgütlerle ilişkiler ve bağımlılık kaynak bağımlılığı kuramının bileşenleri olarak sayılmaktadır.

Çevre

Kaynak Bağımlılığı Kuramına göre örgütler özerk varlıklar olmayıp çevrelerindeki daha geniş örgüt ağına bağımlıdırlar ve bu ağ sayesinde hayatta kalabilmek için kaynakları manipüle etmeye çalışmak zorundadırlar (Pfeffer & Salancik, 1978). Örgütler varlıklarını devam ettirebilmek ve amaçlarını gerçekleştirebilmek için kaynaklara ihtiyaç duymakta ve çevresindeki diğer örgütlerin de aynı kaynaklara ihtiyaç duydukları düşünüldüğünde kaynaklara ulaşabilmek için örgütler çevreyi kendi çıkarlarına ve gelecek planlarına uydurmalıdırlar. Her örgütün güç elde edebilmesi ve başka bir örgütle rekabet edebilmesi örgütün hayatta kalabilmesini sağlar ve bu durum çevredeki diğer örgütlerin eylemleriyle sınırlıdır (Delke, 2015). Bu anlamda çevre, örgütler için en temel ve en belirleyici kaynak olarak değerlendirilmektedir.

Açık sistem anlayışı bağlamında değerlendirildiğinde örgütler açısından önemi daha da belirgin bir biçimde ortaya çıkan çevre ile örgütler varlıklarının devamı için sürekli bir etkileşimde bulunmak zorundadırlar. Genel bir tanım ile örgütlerin çevresi genel ve yakın çevre olmak üzere iki farklı çevreden oluşmaktadır. Örgütün yakın çevresinde müşteriler, bayiler, bankalar, devlet ve kamu kuruluşları, faaliyet çevresindeki halk, dernekler, yerel yönetimler, sendikalar, satıcılar, meslek odaları ve rakipler gibi toplum kesimleri yer almaktadır. Örgütün genel çevresi ise müşterileri, tedarikçileri ve diğer paydaşları da kapsayan görev çevresini içine almakta ve kültürden etkilenen politik değerler, ideolojiler ve normlar görev çevresi üzerinde etkili olmaktadır (Eren, 2008).



Şekil 1. İşletmenin iç ve dış çevresi (Ülgen, H., & Mirze, S. K. (2010). *İşletmelerde stratejik yönetim* (5. Baskı). İstanbul: Beta.)

Ülgen ve Mirze'ye (2010) göre, işletmenin dış çevresi yakın ve uzak çevre olarak ikiye ayrılmaktadır. İşletmenin yakın çevresi, iş çevresi olarak da değerlendirilmektedir. İşletmenin genel çevresi ise uzak çevre olarak da adlandırılmaktadır. İşletmenin genel çevresi ekonomik, yasal, politik, demografik, sosyokültürel, uluslararası ve teknolojik çevre olarak sınıflandırılmaktadır.

Örgütler, çevreyi kendi algılarına, tecrübelerine, gözlemlerine ve önem verdikleri konuya göre anlamlandırmakta bir başka deyişle “canlandırmaktadırlar” (Pfeffer & Salancik, 2003; Üsdiken, 2010, s. 87). Örgütleri anlamak için örgütlerin canlandırdıkları çevreyi de anlamak önem arz etmektedir. Üsdiken'e (2010, s. 88) göre “örgütlerin faaliyetlerini de çevrenin nesnelliği değil bu canlandırılma belirlemektedir”. Canlandırılan çevre, örgütlerin davranışlarını şekillendirmekte, canlandırılan çevrede yer almayan nesnel dışsal koşullar örgütün çıktılarını, başarısını veya başarısızlığını etkileyebilmektedir. Pfeffer ve Salancik

(2003) çevrenin de zamanla değişebildiğini ve dolayısıyla değişen çevre şartları karşısında örgütlerin de kendilerini değiştirebilmek zorunda kaldıklarını ifade etmektedir. Bu anlamda çevre, örgütler için belirsiz ve dinamik bir yapı olarak tasvir edilmektedir. Thompson (1967) örgüt yöneticilerinin, stratejilerini, bu çevresel belirsizlikleri gidermek, dinamizme karşı güçlü durmak ve bağımlılığı minimum seviyeye getirmek üzerine kurduklarını belirtmiştir. Bu bağlamda yöneticilerin bağımlılığı azaltmak için elde etmeyi hedeflediği kaynakların kontrolü önemli bir husustur.

Çevrenin, *yoğunluk, cömertlik ve karşılıklı bağımlılık* olmak üzere üç önemli unsuru bulunmaktadır (Pfeffer & Salancik, 2003). Örgütün çevresine uyum sağlama sürecinde kimi zaman çevre üstünlük kurabilmekte bazen de örgüt baskın duruma gelebilmektedir. Belirsizliği yüksek bir piyasa ortamında örgüt çevreye karşı kendisini koruyabilmeli ve serbest hareket edebileceği fırsatları yaratmalıdır (Pfeffer & Salancik, 2003). Çevre, örgütün elde ettiği çıktıları etkileyerek davranışlarını ve yaşam döngüsünü etkilemekte olup bu anlamda örgütün oluşumu ya da sonlandırılması gibi değişimler de çevrenin neden olduğu temel dinamikler olarak değerlendirilmektedir.

İçinde bulundukları çevreden kaynaklanan bazı belirsizlikler, örgütlerin kaynaklara olan bağımlılık derecelerini ve buna bağlı olarak alacakları kararları doğrudan etkileyebilmektedir. Bu belirsizlikler *çevresel bağlılık, çevresel dinamizm ve çevresel zenginlik* olarak üç başlık altında tanımlanabilir:

1. *Çevresel Bağlılık*: Child'a (1972) göre, çevresel bağlılık bir örgütün düzenlemek ve yönetmek zorunda olduğu ilişkilerin ve bağlantıların sayısına ve çeşidine vurgu yapmaktadır. Bu ilişki ve bağlantıların sayısı ne kadar fazla ve çeşitliyse, örgüt bu ilişki ve bağlantıları yönlendirip kontrol etmekte o kadar zorlanmaktadır. Dolayısıyla, çevresel bağlılığı azaltmanın örgütlerin davranışlarını ve yönetsel süreçlerini kolaylaştıracağı yönünde olumlu bir etkisi olacağı söylenebilir.
2. *Çevresel Dinamizm*: Aldrich'e (1979) göre, çevresel dinamizm bir örgütün çevresinin hangi hızda ve ne ölçüde değiştiğiyle ilgilidir. Eğer bir örgüt, ihtiyaç duyduğu kaynakları

nasıl ve nereden temin edebileceği ve hangi müşteriye hangi fiyattan satabileceği konusunda uzun vadeli tahminler yaparak bunları stratejik planlar dâhilinde uygulamaya koyabiliyorsa, o zaman bu çevrenin durağan olduğu ve çevresel dinamizmin de düşük olduğu söylenebilmektedir. Eğer örgüt, bu hususlarda tahmin yürütemiyorsa, bu durumda çevresel dinamizmin yüksek olduğundan bahsedilebilir. Bilişim sektörü gibi teknoloji yoğun sektörlerde çevresel dinamizm, teknolojinin baş döndürücü hızdaki değişiminden dolayı çok yüksektir. Çevresel dinamizmin yüksek olması, örgütleri genellikle proaktif bir tavır alarak çevre ile ilgili belirsizliklerini olabildiğince minimize etmeye yönlendirmektedir (Yolsal, 2015). Çevrenin dinamizmine karşı örgütler esnek olabilmeli ve bu dinamizme karşı her zaman farklı planlarla hazırlıklı olarak çevre ile olan ilişkilerini ve bağımlılıklarını yönetebilmelidirler.

3. *Çevresel Zenginlik / Fakirlik*: Çevresel açıdan zengin bir ortamda örgütün ihtiyaç duyduğu kaynaklar bolca bulunmaktadır ve her örgüte yetecek kadar kaynağın bulunduğu bu ortamda örgütün, kaynağı edinmek için diğer örgütlerle rekabet etme zorunluluğu ortadan kalkmaktadır. Çevresel fakirlik (environmental poorness) ise ihtiyaç duyulan kaynağın çok az olması durumudur ve kıt olan kaynaklar için örgütlerin birbirleriyle kıyasıya rekabet etmelerini zorunlu kılmaktadır. Aldrich'a (1979) göre çevresel fakirliğin birbiriyle ilintili iki sebebi vardır: Örgüt ihtiyaç duyduğu kaynakların bol olmadığı bir bölgede faaliyet göstermektedir ve bölgede örgütün ihtiyaç duyduğu az sayıdaki kaynağa ulaşma arzusunda olan başka aktörler de mevcuttur. Çevresel zenginlik ve fakirlik, örgütlerin davranışlarını, gücünü ve faaliyetlerini önemli ölçüde etkilemekte ve özellikle fakirlik durumunda bağımlılık ilişkilerini azaltma ya da etkili yönetmek durumunda bırakmaktadır.

Kaynak

Kaynak, örgütlerin ihtiyacını gideren her türlü girdi ya da örgüte katkı sağlayan her türlü teşvik olarak ifade edilmektedir. Bir başka deyişle, örgütün hizmet ve mal üretebilmek

amacıyla girdi olarak kullandığı tüm unsurlar onun varlıklarıdır. Pfeffer ve Salancik (2003) para, insan kaynağı, bilgi, malzeme, araç, gereç ve hammaddenin örgütleri çevrelerine bağımlı duruma getirebilen kaynaklar olduğunu ifade etmektedir. Örgütler devamlılıklarını sağlayabilmek ve performanslarını artırabilmek için ihtiyaç duydukları hammadde, politik ve sosyal destek, teknoloji, hizmetler, sistemler gibi kaynakların bir kısmını kendi içlerinde sağlayabilirken, diğer kısmı için dışarıya bağımlı olabilmektedirler (Meydan, 2020). Pfeffer ve Salancik'e (2003) göre, "örgütlerin tek bir ürün veya hizmet çeşidi sunmaları, müşterilerine daha fazla bağımlı olmasına veya örgütlerin başlıca ihtiyaç duyduğu tek bir girdinin olması durumunda girdiyi sağlayan tedarikçiye daha fazla bağımlı hale gelmesine neden olmaktadır". Her örgüt kaynak temininde çevresi ile kendi gücü oranında bağımlılık ilişkisi içinde olmak durumundadır ve örgütler, finansal kaynakların yanında, bireylerin veya grupların saygınlığı, politik destek, bilgi, meşruiyet ve teknoloji gibi kaynakların varlığı ile başarı ve yüksek performans sağlamaktadır.

Literatürde bir örgütün hayatta kalması için ihtiyaç duydukları kaynaklara ilişkin farklı açıklamalara rastlanmaktadır. Örneğin, Saidel (1990, 1991) devlet kurumları ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlar için gelirler, meşruiyet, bilgi (teknoloji), erişim, politik destek ve hizmet sağlama kapasitesi olmak üzere altı çeşit kaynak sunmaktadır (akt. Seo, 2011). Yuchtman ve Seashore'a (1967) göre ise "kaynaklar sosyal örgütler tarafından kontrol edilme ya da kullanılma olasılığı bulunan varlıklar olup bu varlıkların kullanımı, örgütün çevresiyle olan ilişkilerinde belirleyici rol oynar". Bu çıkarımdan hareketle ilgili kaynağın belirli bir kişi ya da grup tarafından kontrol edilmesi, kaynağın ne şekilde kullanılacağına karar verilmesi ve bu kaynağı pazarlık unsuru olarak ona gereksinim duyan örgütlerle ilişkilerde kullanılabilmesi gerekmektedir (Gamson, 1966). Örgütler ellerinde bulundurdıkları kaynaklar ya da kaynağı temin etme ve dışarıya sunma faaliyetleri doğrultusunda bağımlılıklarını kontrol ederek piyasada güç kazanmaktadır.

Kaynak Bağımlılığı Kuramına göre örgütlerde kaynaklar, fiziksel, finansal, örgütsel ve insan olarak sınıflandırılmakla birlikte daha genel bir ifadeyle maddi (somut) ve maddi olmayan (soyut) kaynaklar olarak da sınıflandırılabilir. Söz konusu bu kaynakların verimli

kullanılması ve rakipler tarafından taklit edilememesi önemli olup örgütün performansını arttırmak ve rekabet üstünlüğü elde edebilmek için kaynakların ve yeteneklerin artırılması için çaba gösterilmelidir (Conner & Prahalad, 1996). Varlıklar maddi olup olmamalarına göre iki grupta incelenebilir.

Maddi (Somut) varlıklar (Tangible assets): Örgütlerin elle tutulabilen veya görülebilen, örgütlerin bilançolarında da gözlemlenebilen, değerlendirilmesi kolay ve alım-satımı rahatça yapılabilen fiziki varlıklardır. Arsa, bina, hammadde, makina, finansal varlıkları, insan kaynakları, yönetim unsurları ve yapısı, üretilmiş mamul veya yarı mamul gibi unsurlar örgütlerin sahip olduğu maddi varlıkları arasında sayılabilir. Ezer'e (2015) göre "her örgüt bu varlıkların aynılarına veya benzerlerine sahip olabilirler ve maddi varlıklar maddi olmayan varlıklara göre daha kolay taklit edilebilmektedirler".

Maddi olmayan (Soyut) varlıklar (Intangible assets): Örgütün fark edilebilen, ancak kolaylıkla temin veya taklit edilemeyen, genellikle fiziki olmayan, örgüte ve ürünlerine farklılık, ayrıcalık katabilen varlıklardır. Örgütün markası, sahip olduğu patentleri, teknolojik sırlar ve bilgileri, saygınlığı, imajı ve güvenilirliği gibi unsurlar örgütlerin maddi olmayan soyut varlıkları arasında sayılabilmektedir. Soyut varlıklar ayrıca herhangi bir amaç için kullanılan veya kullanılma potansiyeli olan, kullanıldıktan sonra kendini yenileyebilen ve kullanıldığında azalmayıp nicelik ya da nitelik açısından da değişmeyen veya artabilen her şeyi ifade etmektedir. Örgütün sahip olabileceği soyut varlıklar beş şekilde sınıflandırılabilir:

- Teknolojik Varlıklar: Telif hakları, patentler, ticari sırlar.
- Şöhrete Bağlı Varlıklar: Örgütün adı, ünü, markası.
- Stratejik Varlıklar: Diğer örgütlerle rekabetten koruyan farklılık ve ayrıcalıklar (Lisanslar)
- İnsan Kaynakları: Bir örgütte çalışan insanların bilgisi, becerisi ve deneyimi insan sermayesini oluşturmakta olup insan sermayesi bizzat insanın kendisi olduğundan örgütler bu sermayeye sahip olamamakta ve sadece kiralayabilmektedirler (Öge, 2002).

Çalışanlar iş yerinden ayrıldığında insan kaynağı örgütten kopmaktadır. Bu nedenle örgütlerin insan kaynağını etkin kullanmaları, yetiştirmeleri ve korumaya çalışmaları örgütün sahip olduğu entelektüel sermayesinin en önemli unsurlarından biridir. İnsan sermayesi yeniliklerin, yaratıcılığın ve etkili çalışmanın kaynağı olduğu için örgütler için çok önemli olup örgüte sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.

- Yetenekler: Örgütün yetenekleri sahip olduğu insan kaynaklarının özelliklerinin ve becerilerinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Yetenekli insanların örgüt içinde istihdam edilmesi, korunması ve doğru yerlerde görevlendirilmesi örgütün faaliyetlerini, performansını ve başarısını olumlu yönde etkileyecektir.

Barney (1991), kaynak bağımlılığı kuramına göre rekabet üstünlüğü sağlayan temel öğelerin örgütün kendisine ait kaynak ve yetenekler olduğunu; bu kaynakların fiziki sermaye kaynakları, insan sermayesi kaynağı ve örgütsel sermaye kaynağı olarak sınıflandırılabilmesini ifade etmiştir. Para, bina, makine, araç-gereç ve ham maddeler gibi fiziki; eğitim, deneyim, zekâ ve yetenek bileşenleriyle zenginleşen insan sermayesi kaynağı ve örgütün resmi yönetsel süreçlerini ve örgüt içi gruplarla ve örgüt dışı çevresiyle kurduğu resmi olmayan ilişkileri örgütsel sermaye kaynağı olarak tanımlamıştır. Barney'e (1991) göre örgütlerin sahip olduğu tüm kaynaklar sürdürülebilir bir rekabet avantajı yaratmamakta olup bir kaynağın rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için değerli, kıt, taklit edilemez ve ikamesiz olması gerekmektedir. Dolayısıyla, bu dört özelliğin tümüne sahip olan kaynaklar "*stratejik kaynaklar*" olarak nitelendirilebilir.

Kaynak Türleri

Yuchtman ve Seashore (1967) kaynakları, *likidite, süreklilik, evrensellik ve kritiklik* olarak dört ana başlık altında sınıflandırmışlardır:

1. *Likidite*: Örgütün yararlandığı ya da sahip olmayı istediği kaynakların bazıları diğer kaynaklara göre daha kolay takas edilebilme özelliğine sahiptir. Örneğin, kaynak temini sürecinde sıklıkla kullanılan nakit para değiş tokuşu oldukça kolay bir kaynak iken

Çalışanların yüksek iş ahlakı ya da uzmanlığı gibi özelliklerin takas unsuru olarak kullanılma olasılığı oldukça düşüktür.

2. *Süreklilik:* Örgüt gereksinim duyduğu kaynakların bazılarını sürekli olarak dışarıdan temin etmek zorunda kalırken, bazı kaynaklar bir kez temin edildikten sonra örgüt içinde herhangi bir değer kaybetmeksizin uzun süre saklanabilmekte ve örgüt bu kaynaktan istediğı ölçüde faydalanabilmektedir. Örgüt üretimi için ihtiyaç ve gereklilik olan hammaddeyi tedarikçi pazarlarından sürekli temin etmek zorundayken bir yazılım programını bir kez satın alındıktan sonra yıllarca kullanılabilmektedir.
3. *Evrensellik:* Bazı kaynaklar istisnasız tüm örgütler için gerekli ve zorunludur ve bu kaynaklar olmadan örgütün ticari bir faaliyette bulunması olanaksızdır. Tüm örgütler, işleri yürütecek insan kaynağına, işlerin yapılabilmesi için bilgisayar ve ofis gereçleri gibi fiziki donanım ve makinelere, personelin bu donanımı ve makineleri kullanabilmesi için gerekli bilgiye (know – how) ve finansmana (nakit para, banka kredisi vb.) ihtiyaç duymaktadırlar. Bu kaynakların tüm örgütler için zaruri olmalarından dolayı evrensel özellikte oldukları söylenebilmektedir.
4. *Kritiklik:* Örgütler için tüm kaynakların az ya da çok belirli bir öneme sahip olmasıyla birlikte kaynağın kritiklik düzeyi örgütün bu kaynağı önemli bir pazarlık unsuru olarak kullanabilmesine ve böylece de diğer örgütlerle olan ilişkilerinde kendine yarar sağlamasına bağlıdır. Güner ve Gürler'e (2011) göre, "firmalar iş birliğine gidip ortaklık kurdukları vakit, kritik kaynağı / kaynaklara hangi firma sahip ise o firma, ortaklığın geleceğine dair planları belirlemede, yeni yatırımlarla ilgili karar almada vb. konularda daha çok söz sahibi olacaktır". Benzer olarak Sayılır (1999), kritik kaynak sahipliğı ile bu kaynağına sahip örgütün rekabet gücü arasında doğru orantılı bir ilişki olduğunu ifade etmektedir. Şöyle ki, kritik kaynağına sahip olan bir örgüt, ortaklıkta azınlık hissesine sahip olsa bile bu durum onun rekabet gücünü etkilemeyecek ve ortaklığın kontrolünü elinde tutmasına engel teşkil etmeyecektir. Dolayısıyla, kritik kaynağına sahip olan örgütlerin bu kritik kaynağına ihtiyaç duyan diğer örgütler üzerinde güç sahibi olması ve piyasada bağımlılık ilişkileri açısından avantajlı konuma gelmesi kaçınılmazdır.

Kaynak Özellikleri

Das ve Teng'e (2000) göre "örgütler sahip oldukları kaynaklar *kusurlu hareketlilik, kusurlu taklit edilebilirlik ve kusurlu ikame edilebilirlik* olmak üzere üç temel özelliğe sahiptirler":

1. *Kusurlu Hareketlilik*: Das ve Teng (2003) hareketliliği, kaynakları ilgili pazarda takas etme kolaylığı olarak tanımlamaktadır. Bazı kaynaklar diğer örgütlerle ticaret ilişkilerinde takas edilebilecek özelliğe sahip olmamasından dolayı bu kaynakların kusurlu hareketliliğe sahip olduğu söylenebilir. Örnek olarak, örgütün piyasadaki itibarı değiş-tokuş edilemeyeceğinden bu kaynak için kusurlu hareketlilik söz konusudur. Fidanboy ve Alan da (2013), kaynağın kusurlu hareketliliğinin örgüte sürdürülebilir avantaj sağlayan bir özellik olduğunu belirtmişlerdir. Kusurlu hareketlilik sayesinde, ticari getirisi olmayan kaynak, örgüt içinde uzun süre kullanılmaktadır.
2. *Kusurlu Taklit Edilebilirlik*: Örgütün kaynaklarının rakipleri tarafından tam olarak taklit edilememesi durumu kusurlu taklit edilebilirlik olarak tanımlanmaktadır. Eğer örgütün kaynakları bir şekilde rakipleri tarafından taklit edilebiliyorsa, bu durum örgütün ticari faaliyetlerini sürdürebilmesini orta ve uzun vadede olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Morgan & Hunt, 1999). Örgütün ürettiği standart ürünler gibi somut kaynakların taklit edilmeleri, örgütün geliştirdiği müşteri ilişkileri yönetimi tekniği gibi soyut kaynaklara göre çok daha kolaydır (Fidanboy & Alan, 2013). Das ve Teng'e (2000) göre örgütler somut ve soyut kaynaklarının kusurlu taklit edilebilirliklerini koruyabilmek için, resmî kurumlara başvurup kaynağın mülkiyet hakkını (lisans, patent, marka hakkı vb.) almaktadırlar. Böylece rakipleri, ilgili kaynağı, kendi rızaları olmadan kullanamamaktadırlar. Örgütler için marka, kusurlu taklit edilebilir özelliğe kaynağa örnek olarak gösterilebilir.
3. *Kusurlu İkame Edilebilirlik*: Morgan ve Hunt'a (1999) göre, "örgütler rakiplerine karşı sürdürülebilir avantajlarını korumak adına, kaynaklarının kolayca ikame edilmemesini istemektedirler". Diğer bir deyişle, örgütler kendi sahip oldukları kaynakların ihtiyaç duyulduğu takdirde başka örgütler tarafından kendilerinden temin edilmesini, farklı bir

örgütün piyasada kendisine alternatif olarak görülmesini istememektedirler. Barney (1991), kaynak ikamesinin iki şekilde gerçekleşebileceğini belirtmektedir: Birincisi, A örgütü ihtiyaç duyduğu ve temin edemediği B örgütünün ürettiği bir kaynağın benzerini C örgütünden ikame edebilmektedir. İkincisi ise, örgütlerin birbirinden çok farklı kaynakları, bazı özel durumlarda ikame kaynak olarak kullanılabilir. Örneğin, A örgütünün ürettiği bir ürün, tamamen farklı bir sektörde faaliyet gösteren ve farklı bir ticari faaliyette bulunan B örgütü için ikame edilebilir kaynak durumunda olabilir.

Güç

Güç, en basit olaydan en karmaşığına kadar tüm örgütü etkileyen başlıca unsurlardan biridir ve örgütler çevrelerinde ve piyasa ortamında gücü ellerinde bulundurmak istemektedirler. Davis ve Cobb'a (2010) göre güç ve bağımlılığın kaynağı, gücün nasıl kullanıldığı ve güce bağımlılığın yönetim açısından anlamı araştırmacılar için her zaman ilgi çeken konular olmuştur. Literatürde örgüt ve güç kavramının, 'bir örgütün gücü', 'bir örgüt içindeki güç' ve 'bir örgüt içindeki bireylerin gücü' gibi farklı boyutları ile incelendiği görülmektedir. Örgütler ellerinde bulundurdıkları güçleri doğru şekilde kullandıkları sürece piyasada var olma süreleri uzamakta ve sürdürülebilir rekabet avantajlarını da devam ettirebilmektedirler (Coşkun & Aydın, 2007). Örgütler rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü elde etmek, pazar paylarını artırmak, ürün ve hizmet kalitesini iyileştirmek, daha fazla müşteri elde etmek gibi birçok amaç ve hedefi gerçekleştirebilmek amacıyla sahip oldukları kaynakları etkili ve verimli kullanmaya yönelmektedir (Karakulle, 2024). Örgütler sahip oldukları güç çerçevesinde çevrelerine rekabet üstünlüğü sağlayabilmekte ve hayatta kalabilmektedirler.

Kaynak bağımlılığı kuramının temelini oluşturan bağımlılık ve bağımlılığın yol açtığı güç kavramı, ilk olarak Emerson (1962) tarafından çalışılmıştır (Davis & Cobb, 2010; Provan, Beyer & Kruijtbosch, 1980). Emerson (1962) güç ve karşılıklı bağımlılığı şu şekilde açıklamıştır:

Sosyal ilişki, aktörler arasında karşılıklı bağımlılığı gerektirmekte ve karşılıklı bağımlılıkta aktörlerin birbirini kontrol edebilme veya etkileme çabası söz konusu olabilmektedir. Güç de

aslında aktörlerden birinin diğerine bağımlı olması noktasında ortaya çıkmaktadır. Bir aktörün, diğer bir aktör için önemli olan ve farklı bir yerde bulunamayan kaynakları elinde bulundurması, o aktörü güçlü kılmaktadır (s. 35).

Ezer'e (2015) göre, kaynak değişimi sürecinde ortaya çıkan karşılıklı bağımlılık sebebiyle güç faktörü öne çıktığında buradaki güç; diğerlerini etkileyebilme ve karşı taraf için değerli kaynakları elde etme ya da kontrol edebilme gücünü de içermektedir. Örgütlerin birbirlerine olan bağımlılık derecelerini güç önemli ölçüde belirlemekte ve etkilemektedir. Bir örgütün çevresindeki diğer örgütler için de önemli olan bir kaynağa sahip olması ve o kaynağı kontrol edebilmesi o örgütü piyasada güçlü kılmaktadır. Dolayısıyla gücü elinde bulunduran örgütün her zaman çevresine ve diğer örgütlere daha az bağımlı olduğu görülmektedir. Kuram içinde güç kavramı örgütler arası ve örgüt içi bağlamda ele alınmaktadır. Gretzinger (2008), örgütler arası bağlamdaki güç mübadelesini şu şekilde formüle etmiştir: A örgütünün B örgütüne bağımlılığı ne kadar fazla ise A'nın B üzerindeki yaptırım gücü o kadar azdır. B örgütü A için kritik öneme sahip ne kadar çok kaynağı kontrol ediyorsa, A'nın B'ye bağımlılığı o ölçüde artar. A'nın bu kritik kaynakları edinmek için B dışında ne kadar az alternatifi var ise, A'nın B'ye bağımlılığı o ölçüde artar.

Bu durumda Emerson'a (1962) göre, A örgütü, B örgütüne olan bağımlılığını azaltmak için bu kaynağın kullanımından, üretim sürecinin aksaması ve satış gelirlerinin azalması pahasına vazgeçebilir; A kendisini B'ye bağımlı kılan kaynakların muadillerini C, D gibi farklı örgütlerden temin etme yoluna gidebilir ya da A örgütü, B'nin kendisinden temin ettiği kaynakları daha önemli hale getirebilir ve böylece bu kaynakların B için kritikliği artacağından, A'nın B'ye olan bağımlılığı azalabilir. Ayrıca B örgütü kendi elindeki kaynakları vermek yerine A örgütüne alternatif kaynak kanalları yaratabilir.

Örgüt içi bağlamdaki güç kavramı ise örgütün alt birimleri arasındaki güç-uzlaşma-çatışma-rekabet ilişkileri ile ilişkilidir. Kurama göre örgütün alt birimleri arasında bir iş birliği ya da uzlaşma söz konusu olmayıp aksine her bir alt birim diğerleriyle rekabet içinde olduğundan çatışma yaşanabilmektedir. Böylesi bir durumda örgüt için kritik olan kaynakların elde edilmesinde en çok payı olan bölümler, örgüt içinde diğer birimlere göre daha çok güç elde edebilecektir (Provan, vd., 1980). Dolayısıyla, daha çok güç sahibi olan bölümlerin diğerleri

üzerinde baskınlık kurabilmesi rekabet ve çatışma ortamı yaratabilmektedir. Önemli olan bu rekabet ve çatışma ortamının örgüt için yararlı ve üretken bir ortama dönüştürülebilmesidir.

Kaynak bağımlılığı kuramında kaynakların kıtlığı ya da azlığı çevreye bağımlılığı ve kaynağın bolluğu ise gücü beraberinde getirdiğinden kuramda güç ve bağımlılık kavramlarının örgütlerin yaşamında çok önemli olduğu görülmektedir. Ereş'e (2018) göre, kuram, gücü elinde bulunduranların kaynakları kontrol ettiğini vurgulamaktadır. Kaynaklara sahip olanlar ona ihtiyaç duyanlar üzerinde her zaman bir güce sahip olmaktadır ve bu gücün büyüklüğü ihtiyaç duyulan kaynağın kıtlığı ve kritikliği ile doğru orantılı olarak değişmektedir. Örgütler arasındaki bağımlılıkların niteliği sahip olunan güç miktarıyla yakından ilişkili olup güç arttıkça örgütün bağımlılığı azalmakta ve özerklik artmaktadır. Örgütsel sürekliliğin sağlanması için gerekli olan kaynaklar rakipler tarafından da önemli görüldüğünden kaynağa hâkim olan örgüt rakiplerini savunmasız veya bağımlı duruma getirmektedir (Zengin, 2023). Örgütler, kendilerine rakiplerini daha bağımlı duruma getirmeye uğraşırken aynı zamanda rakiplerine karşı da kendilerini bağımsız duruma getirmeye çalışmaktadır. Çevrede değişimi başlatmak, rakiplerin faaliyetlerini etkilemek ve daha fazla güç elde etmek için önemli kaynakları kontrol edebilme konusunda örgütlere güç kazandırmaktadır (Karakulle, 2024). Örgütlerin sahip oldukları kaynakları koruması, artırması ya da doğru yönetebilmesi çevrelerine karşı daha güçlü kılacak ve bağımlılık ilişkilerini azaltarak daha özerk olmalarına ve diğer örgütlerin kendilerine daha çok bağımlı olmalarına sebep olacaktır.

Örgütler Arası İlişkiler ve Bağımlılık

Örgütler, çevresel koşullar ve çevrelerinde bulunan diğer örgütler ile sürekli bir etkileşim halindedirler ve örgütlerin birbirleriyle olan bu ilişkileri gerek örgütün pazardaki konumunu gerekse varlığını devam ettirebilmesi açısından son derece önemlidir. Aktif faaliyette bulunan bir örgüt üretimini sağlayabilmek için, insan kaynağı, hammadde, pazarlama,

lojistik, finans ya da teknoloji gibi farklı kaynakların en az bir tanesini temin etme hususunda başka bir örgütten yararlanmakta, o örgüte bir şekilde bağımlı olmaktadır (Ezer, 2015).

Kaynak bağımlılığı kuramına göre örgütler birbirlerine bağımlı olmak durumundadır ve bağımlı olduğu örgütlerle uzlaşmak zorundadırlar. Dolayısıyla örgütler, kendi yönetim süreçleri için ilişki içinde bulundukları ya da ortaklık kurdukları örgütlerin kararlarını da göz önünde bulundurmak zorunluluğuna sahiptir (Pfeffer & Salancik, 2003). Örgütler arası ikili ilişkilerde önce ortaklıklar veya satın almalar ortaya çıkmaktadır. Piyasada bulunan iki örgüt birleştiği veya ortaklık kurduğu takdirde ortaya piyasada lider konumuna gelebilecek yeni bir örgüt çıkabilir ve bunun sonucunda diğer örgütlerin birleşen bu iki kaynağa bağımlılıkları daha da artabilir. Benzer durum satın almalar için de geçerli olup bir örgüt diğerini kaynakları ile kendi bünyesine katarsa kaynakları iki katına çıkabilecektir ve doğru düzenlemelerle söz konusu bu örgüt piyasadaki kalıcılığını arttırabilecektir.

Pfeffer ve Salancik'e göre (2003), örgütlerin belirli kaynaklara bağımlılık düzeyini etkileyen üç etmen bulunmaktadır: Birincisi kaynağın örgüt için önemi, ikincisi kaynağın kıtlığı ve son olarak o kaynağın kontrolü için örgütler arasındaki rekabettir. Bu etmenlerin üçü birlikte bir örgütün belirli bir kaynak için sahip olduğu bağımlılık düzeyini belirlemektedir.

Pfeffer ve Salancik (2003), bağımlılık türlerini simbiyotik (dikey) ve kommensalistik (yatay/rekabete dayalı) olarak ikiye ayırmıştır. Dikey / Simbiyotik bağımlılık, dayanışma ile karşılıklı çıkarların korunduğu ve her iki tarafın da fayda sağladığı bağımlılık türüdür. Örgütsel anlamda ise simbiyotik bağımlılık, bir örgütün çıktısının bir başka örgüt için girdi olarak ifade edilmesidir. Bu tür bağımlılık ilişkileri üretici ile tedarikçi veya satıcı ile üretici arasında gerçekleşmektedir. Yatay / Rekabete Dayalı / Kommensalistik bağımlılıkta ise tek taraflı bir yarar söz konusudur ve birbirleriyle rekabet içinde olan örgütlerin piyasada az bulunan benzer kaynakları elde etmek için giriştikleri mücadelede kaynaklanmaktadır.

Kaynak Bağımlılığını Yönetme ve Azaltma Stratejileri

Literatürde temel olarak Pfeffer ve Salancik (2003), örgütlerin çevrelerine olan kaynak bağımlılıklarını azaltmak için başvurabilecekleri beş eylem olduğunu ifade etmişlerdir. Bu eylemler, birleşme, ortak girişim ve örgütler arası ilişkiler, yönetim kurulları, politik eylem ve üst düzey yöneticilerin değişimi ve devridir. Temeldeki bu beş eylemden yola çıkılarak bağımlılıkların yönetimi türlerine göre dikey ve yatay olarak gruplanmış ve detaylandırılmıştır.

Dikey / Simbiyotik Bağımlılıkların Yönetimi

Dikey Birleşme / Bütünleşme: Bir örgütün kaynak aldığı ya da kendi ürettiği ürünü kaynak olarak sunduğu örgütü satın almasıdır. Dikey birleşme, ileriye ve geriye yönelik olarak iki farklı biçimde gerçekleşebilmektedir. Örgüt, ürettiği ürünün bir hammaddesinin üretiminden kendisine ulaşmasına kadar geçen evrelerde yer alan diğer örgütlerle birleşirse “*geriye yönelik*”, ürettiği ürünün kendisinden çıkıp son kullanıcıya ulaşmaya kadar geçen evrelerde yer alan örgütlerle birleşirse “*ileriye yönelik*” dikey birleşme gerçekleşmiş olmaktadır (Ereş, 2018). Örgütsel birleşmeler, rekabeti azaltmak, her iki girdi kaynağına da sahip olarak bağımlılığı yönetmek ve stratejiler geliştirerek mübadele içinde olduğu örgütlere olan bağımlılığını azaltmak açısından örgütler için yararlı olmaktadır. Bağımlılık ne kadar büyükse, birleşmenin gerekliliği, olasılığı ve yararı o kadar büyük olacaktır. Dikey birleşme konusunda Tucker ve Wilder (1977) yaptığı çalışmada örgütlerin dikey birleşme ile maliyetleri düşürme amacını gerçekleştirmeyi beklediklerini; Bernhardt (1977) da örgütlerin dikey birleşme yoluna giderek – uzun süreli sözleşme ya da satın alma ile – talepteki belirsizlikleri azaltma yoluna gidebildiklerini belirtmektedir. Dikey bütünleşmenin pazarda güç kazanma ya da maliyetleri düşürme amacıyla gerçekleştirildiği görülmekte olup geriye doğru dikey birleşme ile işletmeler gereksinim duydukları sınırlı kaynakları güvence altına almakta ve aynı zamanda bazı durumlarda pazara yeni girecek olan işletmelerin sınırlı kaynaklara ulaşımını engelleyerek pazara girecekleri belirleme hakkına sahip olmaktadır.

İleriye doğru olan dikey birleşmede ise sınırlı sayıda olan ürün dağıtıcıları üzerinde tekelleşmeye gidildiğinde dağıtımcıların pazara yeni giren işletmelerin ürünlerini dağıtmaları güçleşecektir (Scherer, 1971).

İtibar Yönetimi: Gamson'a (1966) göre itibar (reputation), bir örgüt için para, güç ya da finansal istikrar kadar önemli bir kaynak olup buradaki itibar, örgüt içinde kullanılan fiziksel bir kaynak olmaktan ziyade, örgütün ticari faaliyetlerine olumlu, firmanın itibar kaybına uğraması durumunda ise olumsuz etki sağlama potansiyeli olan bir kaynak olarak değerlendirilmektedir. Benzer bir yaklaşımla Jones (2017) da itibarın, iş süreçlerinde gerek tedarikçilerin gerekse müşterilerin güvenini kazanmakla elde edilebileceğini vurgulayarak bu stratejinin tedarikçi ya da müşterilerle olan karşılıklı bağımlılığı yönetmek için en az resmi olan yol olduğunu savunmuş ve itibarı sağlama yolunun da yüksek kalitede ürünler üreterek bunları müşterilere adil fiyattan satmakla gerçekleştirilebileceğini ifade etmiştir.

Kooptasyon: Kooptasyon, örgütün dış çevresel koşulların belirsizliğinden kaynaklanan kaynak bağımlılığını aşmak için kullandığı politik bir araçtır. Kooptasyon sürecinde örgüt, önemli rakiplerinden, tedarikçilerinden ya da müşterilerinden bir temsilciyi şirketin yönetim kuruluna dâhil etmektedir. Buradaki amaç; temsilci vasıtasıyla, ilgili dış çevreyle (rakip, tedarikçi, müşteri vb.) yaşanan belirsizliği asgari düzeye indirmeye çalışmaktır. (Droll, 2013). Örgütün kendi özel çevresindeki tedarikçiler ve müşteriler gibi sorunlu güçleri tarafsız hale getirerek, bunları örgüt içine, kendi tarafına çekmesi kooptasyona bir örnektir. Böylece onlara örgüt işleyişinde roller vererek iç paydaş konumuna getirmektir.

Örgütler, kaynak bağımlılığı açısından kendilerini kısıtlayan tedarikçileri veya müşteri yoğunluğu yüksek olan yöneticileri, onların desteklerini almak, iletişim kurmak, etkilemek, yönlendirmek ve enformasyon sağlamak niyetiyle kendi yönetim kurullarına davet edebilirler. Bu eylem, kaynak kısıtlarını aşmaya dönük stratejilerden biri olarak kabul edilmektedir. Bir örgütün kamu ihalelerinde örgütün eski bir meclis üyesini ya da üst düzey bir kamu görevlisini yönetim kurulunda görevlendirmesi kooptasyona örnek olarak gösterilebilir (Koç & Sayılar, 2016). Chen, Dyball ve Wright (2009) yönetim kurullarına kooptasyon yoluyla yeni yöneticilerin atanmasının şirkete yeni dış bağlantılar sağlayacağını

belirtmişlerdir. Bu bağlantılar sayesinde firma, daha önce deneyimlemediği yeni pazarlara girme şansı yakalamakta, bu pazarlara yatırım yapabilmekte, böylelikle de faaliyet gösterdiği alanları çeşitlendirme veya arttırma şansına sahip olmaktadır. Üretim – hizmet sunulan alanların çeşitlenmesi veya artması, tek bir iş koluna bağlı olmanın sebep olacağı kaynak bağımlılığını ve finansal riskleri azaltmaktadır.

Ortak Girişim ve Örgütler arası İlişkiler / Stratejik İş Birlikleri: Ortak girişim iki ya da daha fazla işletmenin ortak bir yasal kuruluşta kaynaklarının bir bölümünü bir araya getirerek üçüncü bir örgüt oluşturması durumudur. Jones (2017), iki farklı örgütün kaynaklarını birleştirerek üçüncü bir örgüt kurmalarını ortak girişim olarak tanımlamıştır. Pfeffer ve Salancik (2003), ortak girişimin, sektördeki yoğunlaşmanın orta düzeyde olduğu ve bağımlılıklara sahip durumlarda ortaya çıktığını belirtmiş, ortak girişimde bulunan örgütlerin ebeveyn, yaratılan ortak girişimlerin ise evlat olarak değerlendirilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir.

Tümer’e (2011) göre örgütlerin ortak girişim kurmalarının en önemli nedeni, kendilerine ait olan yüksek riski paylaşmak ve örgütün farklı alanlardaki yeteneklerini bir araya getirme isteği iken Pfeffer ve Salancik’e (2003) göre ortak girişimin ana nedeni bağımlılıktan kurtulma ve belirsizliği azaltmadır. Bunu yapabilmek için örgütün diğer örgütlerle oluşturduğu ortak girişimdeki amaçları önemli kaynaklara sahip olmayı sağlamak ve diğer örgütlerin bu kaynaklara erişimini engelleyerek ya da kısıtlayarak gelecekte karşılaşabileceği muhtemel bir kaynak bağımlılığına karşı örgütünü güvence altına almaktır. Ortak girişimlerde örgütler arasındaki iş birliği, mülkiyet ya da hisse ortaklığı derecesine kadar ilerlemiştir. Belirli bir alanda, belirli bir işi ya da projeyi birlikte gerçekleştirmek için örgütler yetenek ve varlıklarını bir araya getirerek yeni bir isim ve kimlik ile yeni bir örgüt kurmakta olup birleşmelerden farklı olarak iş birliğini gerçekleştiren ana örgütlerin kendi kimlikleri ve faaliyetleri de ayrıca varlıklarını sürdürmeye devam etmektedir. Söz konusu bu yeni girişimin varlık amacı, ana örgütlerin tek başlarına yapmakta zorluk yaşayabilecekleri ya da gerçekleştiremeyecekleri belirli proje ya da işlerin ortaklaşa yapılmasını sağlamaktır (Terzioğlu, 2022). Ortak girişimler, işletmelerin kaynak

bağımlılığını aşmalarında yardımcı olmaktadır. Ortak girişimde diğer başka amaçlar bulunmakla birlikte, her bir ortağın bilgi paylaşarak pazarlara ve kaynaklara ulaşması amaçlanmaktadır. Ancak bu yapılırken her bir ortağın ortak girişim kapsamında belirli yükümlülükleri üstlendikleri ve bu nedenle de her bir ortağın bağımsızlığından bir ölçüde fedakârlık ettiği görülmektedir (Butler & Sohod, 1995).

Boyle (1968) ortak girişim terimini iki ya da daha fazla ortak örgütün yeni bir örgütsel oluşum yaratması olarak açıklar (Boyle, 1968; akt. Pfeffer & Salancik, 2003). Pfeffer ve Salancik (2003) ise yaratıcı şirketleri “ebeveyn şirketler” yaratılan şirketi “yavru şirket” olarak tanımlayıp, ortak girişimi ebeveyn şirketin sahip olduğu ve kontrol ettiği yeni ve ayrı bir örgütsel varlığın yaratılışı olarak açıklar. Bu yeni varlık aldığı yatırım hariç ebeveynlerini hiçbir mali ve yasal yükümlülük altına sokmadan borca girebilir, sözleşme imzalayabilir veya kendi adına başka faaliyetler üstlenebilir. Ortak girişim ebeveyn şirketlere bilgi akışını çeşitli yollarla sağlayabilmektedir (Pfeffer & Salancik, 2003). Ortak girişimin yönetimi ebeveyn şirketlerde alınan kararlara bağlı kalarak, fiyat, ürün hedefi ve politikalar oluşturur ve ebeveyn şirket yöneticileri ortak girişim şirketinin insan gücünü birlikte oluştururlar. Bu yüzden ortak girişim birbirine bağımlı şirket yöneticilerin buluşabileceği bir forum haline gelir. Yasal olarak ebeveyn şirketler arasındaki rekabet azalır ve bilgi paylaşımının yanı sıra varlıklar birleştirildiği için aralarında bir bağ kurulur.

Yatay / Rekabete Dayalı / Kommensalistik Bağımlılıkların Yönetimi

Yatay Birleşme / Bütünleşme: Bir örgütün aynı pazarda faaliyet gösteren rakip bir örgütü satın alması yoluyla gerçekleşen yatay birleşme / bütünleşme ile örgüt bir rakibini ve dolayısıyla kaynaklara ulaşım konusunda bir engeli rekabet ortamından kaldırmış olmaktadır.

Yönetim Kurulları: Örgütlerin, en önemli yönetsel mekanizmalarından biri olan ve pay sahiplerinin çıkarlarını korumak adına işletme ve pay sahipleri arasında aracılık görevi gören yönetim kurulları, üst yönetimi denetleyen ve stratejik kararlar alan bir platformdur. Pfeffer

ve Salancik (2003), yönetim kurulundaki üyelerin örgüte dört farklı şekilde katkı sağladığını ifade etmişlerdir: 1) *tavsiye ve fikir verme, danışma şeklinde bilgiler sağlama*, 2) *örgüt ve çevresel belirsizlik arasındaki bilgi kaynaklarına erişim sağlama*, 3) *kaynaklara ulaşmada referans olma*, 4) *örgüte ve yapılan etkinliklere yasallık (meşruiyet) sağlama*. Alan yazında kaynak bağımlılığı kuramı kapsamındaki yönetim kurulları ile ilgili çalışmalarda yönetim kurulunun büyüklüğü ve yapısının kurulun kritik kaynaklara ulaşmasında temel gösterge olarak değerlendirildiği görülmüştür (Hillman vd., 2009). Fayganoğlu (2019) örgütlerin kaynak teminlerini gerçekleştirmede yönetim kurullarında bulunan bireylerin sosyal ağlarından yararlanmakta olduğunu ve kalabalık ve bürokratik yönetim kurulları yerine az sayıda ancak kilit ve zengin kaynağa sahip bireylerden oluşan yönetim kurullarının daha işlevsel olacağı ve örgüte kaynak temini ve bağımlılığı konusunda daha yararlı olacağını ifade etmiştir. Kaynaklara ulaşabilmek için yönetim kurulu üyelerinin sahip olduğu sosyal ağların yararlı olabildiği görülmekte olup işletmeler yönetim kurulu üyelerinin seçiminde sosyal sermayesi fazla olan kişileri tercih edebilmektedir (Meydan, 2020).

Politik Eylem: Pfeffer ve Salancik (2003), örgütlerin, çevresel koşullardan kaynaklanan belirsizliği ve karşılıklı bağımlılığı azaltmak için siyasi mekanizmalar yoluyla, kendi çıkarları için daha iyi bir ortam yaratmaya çalıştığını ve dış ekonomik koşullarını değiştirmek için siyasi araçları kullanabileceğini ileri sürmektedirler. Örgütler, sadece çevreleri tarafından kısıtlanmamakta, aynı zamanda hukuk, meşruiyet ve politik sonuçlar, örgütün hayatta kalma, büyüme ve güvenliğini sağlama amacıyla çevrelerini değiştirmek için yaptıkları faaliyetlere ve aldıkları kararlara da yansımaktadır. Devlet müdahalesi, örgütün ekonomik refahını ve güvenliğini etkilemeye başladığında örgütler politik aktivitelere katılma eğiliminde olmakta ve bu politik eylemleri gerçekleştirirken devletin düzenlemelerini şekillendirerek kendi aktif çevrelerini yeniden oluşturmaktadırlar.

Hillman ve arkadaşlarına (2009) göre, “örgütler çevrelerini saran belirsizlikten kurtulup kaynaklarına olan bağımlılıklarını azaltmak amacıyla kendi dış çevrelerini mümkün olduğunca yaratmaya çalışır ve bunu da hükümetin aldığı kararları kendi çıkarlarına hizmet edecek şekilde dönüştürecek politik faaliyetler aracılığıyla gerçekleştirirler”. Hükümetin

birbirinden farklı alanlardaki yaptırımları, şart koştuğu standartlar ve zorunlu tuttuğu düzenlemeler örgütün arzuladığı kaynağı edinmesini zorlaştırdığı için örgüt açısından çevresel belirsizliğinin ve kaynak bağımlılığının artmasına yol açmaktadır (Aharoni, Maimon & Segev, 1981). Özetle, kurama göre ekonomik, sosyal, politik ve yasal düzenlemeler örgütler için kısıtlayıcı çevresel koşullar olarak değerlendirilmektedir. Doğrudan devlet ile bir bağımlılıkları olmasa da örgütler devletin aldığı kararlar ve yasal düzenlemelerin sektörel kuralları etkilemesinden ve değiştirmesinden etkilenmektedir. Örgütlerin politik eylemlere girişme amacı da tam da bu noktada belirlemekte olup karşılıklı bağımlılığı yasalar ve sosyal yaptırımlar yoluyla yönetmektir.

Üst Düzey Yöneticilerin Değişimi ve Devri: Örgütün yöneticisinin performansının yeterli bulunmadığı durumlarda değişimini ve yerine yeni bir yönetici atanmasını ifade etmektedir (Yolsal, 2015). Bu değişimin örgütün faaliyetleri açısından yararlı olduğunu ve piyasa tarafından da genellikle olumlu karşılandığını savunan Hillman ve diğerleri (2009) çevresel dinamizmin yüksek ve rekabetin yoğun olduğu sektörlerdeki üst düzey yöneticilerin görev sürelerinin, çevresel dinamizmin düşük ve rekabetin görece daha az olduğu sektörlerdekilere oranla daha kısa olduğunu belirtmişlerdir. Pfeffer ve Salancik (2003), üst düzey yönetici değişikliklerini, örgütün çevresel belirsizlik ve bağımlılıklarla mücadele edebilmek adına örgütün iç yapısına yönelik yaptıkları stratejik bir tepki olarak tanımlamaktadır. Bir örgütteki örgütsel faaliyetleri kontrol eden üst düzey yöneticilerin faaliyetleri sonuçta ortaya çıkan yapıları etkilemektedir. Bu nedenle, zayıf örgüt performansı ve örgütsel davranışın çevre ile uyumsuzluğu üst yöneticiye atfedilmektedir ve örgüt üst yöneticisini, “örgütün karşılaştığı kritik sorunlarla başa çıkabilen” başka bir yönetici ile değiştirerek bu durumu düzeltebilir. Diğer bir deyişle, bir örgütün düşük performans sergilemesi, yöneticinin liderlik vasfının zayıflığına işaret ettiğinden, yönetici değişikliği, pazarın olumlu yanıt verme olasılığını yükseltmektedir. Çevresel rekabetin ve belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda üst yöneticinin görev süresi yıllar içinde kısalmaktadır (Hillman vd., 2009).

Özel Okullar

Bireyin sahip olduğu kapasitesinin geliştirilmesi anlamında evrensel bir hak olan eğitim, toplumların kalkınma ve refah düzeylerini arttırmak için devletlerin vatandaşlarına sunmakla yükümlü olduğu en temel kamusal görev ve hizmetlerden biridir. Kamu erkinin ayırım gözetmeksizin her vatandaşa temel eğitim hizmetini vermekle yükümlü olduğu kabulünü içeren bu yaklaşım, eğitimi bir kamu malı olarak değerlendirmektedir. Ancak devletin eğitim hizmetinde tek sağlayıcılığı; eğitim sistemine ilişkin etkinlik ve verimlilik tartışmaları, hizmetin geniş ölçekli ve yüksek maliyetli doğası, kamu hizmetlerinin küçülme yönündeki eğilimler gibi etkenler yüzünden sürdürülememiştir (Balkan, Savran & Dedeoğlu, 2004). Bunun bir sonucu olarak, eğitim hizmeti sağlayıcısı devletin yanına kâr amaçlı kuruluşlar da eklenmiş ve eğitim özel bir sektör olarak değerlendirilmeye başlanmıştır. Bu gelişmenin özellikle 1980’li yıllarda tüm dünyada yaygınlaşmaya başlayan neo-liberal politikalarla hız kazandığı görülmektedir.

1980’li yıllarda neo-liberalizmin etkisiyle gündeme gelen özelleştirme, piyasalaştırma, ekonomide serbestleşme ve yerelleşme tüm kamu sektörü reformlarının özünü oluşturmuş ve bu süreçteki piyasa-odaklı yeniden yapılanma politikaları, eğitim alanını da etkileyerek eğitimin serbest piyasa koşullarında üretilmesi ve pazarlanması görüşü ortaya çıkmıştır (Grace, 1995). Eğitimin piyasalaştırılması sürecinde *eğitimde yerelleşme* ve bu anlayışın bir sonucu olarak gelişen *okul merkezli yönetim* anlayışı ön plana çıkmıştır. Şişman (2002, s. 63), okul merkezli yönetimi, “okulun fizikî ve insanî kaynaklarını temin etme ve kullanmada daha özerk bir yapıya sahip olması, bu konuda yetkilendirilmesi ve güçlendirilmesi” olarak ifade etmektedir. Eğitim ve okul yönetimini etkileyen eğitimde yerelleşme ve okul merkezli yönetim politikaları, kamusal eğitim anlayışını sarsmış, eğitimin yerelleşmesi sürecinde kamu eğitim harcamalarında bir düşüş meydana gelmiş ve eğitim giderleri giderek öğrenci ve veliler (hizmetten yararlananlar) tarafından karşılanan bir alan haline gelmiştir (Baloğlu, 1990). Bu durum, devlet okullarında velilerden farklı amaçlarla toplanan paralar yoluyla velilerin eğitim hizmetini satın alması anlamına gelmekte iken özel okulların da eğitim sistemi içerisinde daha çok yer bulmalarına gerekçe olarak ifade edilebilmektedir.

Eğitim hizmetinin metalaştırılması, eğitim sisteminin piyasa koşullarına uyumlu hale getirilmesi esasına dayanmakta olup buna göre okullar birer ticari işletme, veli ve öğrenciler müşteriler, yönetici ve öğretmenler ise tedarikçi olarak görülmektedir. Amaç, iyi insan ya da iyi vatandaş yetiştirmek olarak ifade edilmekle birlikte karlılık, etkinlik ve verimlilik gibi klasik işletme ölçütleri önemli ve önceliklidir (Arslan & Çankır, 2020). Eğitim hizmetinin özel bir sektör olarak ortaya çıkışı kendine has bir iş organizasyonu, profesyonel yönetici sınıfı, belli beceri ve yetkinliklerin talebi, karar verme ve uygulama açısından mesleki özerklik, sosyal anlamda yararlı olsa da ticari anlamda yararlı görülmeyen işlere ilişkin piyasa mantığı içerisinde anlamlı bir kurgu ortaya çıkarmıştır. Eğitimin ticarileşmesi olarak da nitelendirilebilecek bu kurgunun temelinde kar güdüsünün temel ölçüt olması yatmaktadır (Randle & Brady, 1997). Eğitimin ticarileşmesi ve eğitim hizmetinin satın alınması anlayışının kabul görmesi, özel okulların meşrulaşmasına ve yaygınlaşmasına neden olmuştur.

Literatürde özel okul, giderleri devlet bütçesi dışında şahıs veya özel bir şirket tarafından karşılanan eğitim-öğretim kurumları olarak tanımlanmakta (Türk Dil Kurumu [TDK], 2023) olup anaokulundan üniversiteye kadar eğitim sisteminin her kademesinde bulunmaktadır. Özel okullar ticari ve kâr amaçlı kurumlar olarak değerlendirilmekle birlikte eğitim-öğretim faaliyetlerini Türk milli eğitimin hedefleri doğrultusunda eğitimin niteliğini yükseltmek amacıyla yürütmek durumundadırlar (Akyüz, 2016). Diğer bir ifadeyle, özel okulların da amaçları arasında 1739 sayılı Türk Milli Eğitim Temel Kanunu, 1. ve 2. maddede belirtilen Türk Millî Eğitimi'nin amaçlarını gerçekleştirmek ve bu amaçlar doğrultusunda yurttaşlar yetiştirme amacı da yer almaktadır (Özdemir & Tüysüz, 2017). Dolayısıyla, Türkiye’de özel okullar devlet okulları ile aynı ulusal düzenleme ve programlara tabi olarak işleyiş göstermekte ve bu işleyiş çerçevesinde kar amaçlarını öncelikle nitelikli eğitim verme yönünde gütmek durumundadırlar, zira nitelikli eğitim ile anılmayan özel okulların sistem içinde varlıklarını uzun süre devam ettirebilme imkânları olamamaktadır. Dolayısıyla, özel okulları sadece kâr amacı güden ticari kurumlar olarak görmek ve bu anlayışla işletmek uzun vadede milli eğitim hedef ve amaçlarından uzaklaşılmasına zemin hazırlayacak ve özel

okulların varlığı tehdit altında olacaktır. Bu anlamda, özel okulların temel hedefi, kar amaçlarının öncesinde milli eğitim amaçları doğrultusunda nitelikli eğitim vermek olmalıdır.

Özel okullar, devlet okulları gibi Millî Eğitim Bakanlığına bağlı olarak faaliyetlerini yürütse de yapı ve işleyiş olarak aralarında birtakım farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıklar genel bir çerçeveye şu şekilde belirtilebilir (Başkaya, 2006): Özel okullar şahıs, ortaklar veya bir kurum tarafından kurulabileceği gibi, resmi okullar devlet tarafından kurulur. Özel okullar kar-zarar hesabı yapmak zorunda olmasına rağmen resmi okullar böyle bir kaygı taşımamaktadır. Özel okullar sunmakta oldukları eğitim-öğretim hizmetleri karşılığında velilerden ilgili yönetmelik doğrultusunda belirledikleri yıllık belirli bir ücret talep etmekte; resmi okullar ise eğitim-öğretimi, Milli Eğitim Kanunu'na göre ücretsiz olarak sunmaktadırlar. Özel okullar istihdam ettikleri öğretmen ve personel ücretlerini kendi kaynaklarınca karşılamaktayken resmi okullar merkezi atama yolu ile istihdam oluşturarak, öğretmenlerin ve diğer personelin ücretleri de kamu bütçesi tarafından karşılanmaktadırlar.

Özel okulların devlet okullarından temel farkı bir işletme statüsüne sahip olmaları ve sahiplerinin kurucu ya da yönetim kurullarından oluşmasıdır. Bu açıdan bakıldığında sahip oldukları işletme fonksiyonlarının tümü rekabet koşulları ve piyasa içerisinde değerlendirilmektedir. Küreselleşmenin beraberinde getirdiği rekabet şartlarında hizmet sunmalarından dolayı, özel okullar değişen çevresel koşullara uyum gösterme, iç müşteri olarak çalışan ve dış müşteri olarak öğrenci-velinin memnuniyetini sağlama, doğru karar süreçleri yürütme ya da nitelikli (vasıflı) çalışan istihdam etme gibi birçok özel işletmecilik kurallarını etkili bir şekilde yerine getirme yeteneğine sahip olmak zorundadırlar (Demirci, Taşkın & Yuca, 2006).

Dünya'daki Eğitim Sistemlerinde Özel Okulların Yeri

Eğitim sistemleri ülkelerin kültürel, ekonomik, sosyal ve siyasal kimlikleri ışığında gelişmekte olup, bu alanlarda yaşanan gelişim ve değişimlerden etkilenecek gerekli görüldüğünde uygun politikalarla sürekli düzenlenmekte ve yeniden şekil almaktadır

(Çimen & Karadağ, 2020). Küreselleşen dünyada yaşanan söz konusu gelişim, değişim ve hâkim ekonomik politikalar sonucu artan piyasalaşma, özelleşme ve rekabet anlayışı açık sistem olma özelliklerinden dolayı eğitim sistemlerini de etkilemekte ve devletleri bu alanda yenilikçi ve rekabete hizmet eden adımlar atmak durumunda bırakmaktadır. Dolayısıyla, diğer pek çok sistemde olduğu gibi eğitim sistemlerinde de piyasalaşma ve özelleşme amaçlı politikalar kaçınılmaz olmaktadır. Bu bağlamda, özel okullar dünya eğitim sistemleri içinde önemli bir yer edinmekte ve devletin kamusal bir görevi olan eğitim yükümlüğünü hafifletme amacına hizmet etmektedir. Türkiye eğitim sisteminde özel okulları kaynak bağımlılığı çerçevesinde incelemeden önce dünya eğitim sistemlerinde özel okulların var oluşlarını ve işleyişlerini incelemenin çalışmaya farklı bir perspektif sağlayacağı düşünülmektedir.

Türkiye’de olduğu gibi dünyada da özel okullar ülkelerin eğitim sistemleri içinde her zaman var olmuş ve talep görmüşlerdir. Devlet okullarının bazen alternatifi olan bazense boşluklarını doldurmakta olan özel okullar sadece Türkiye’de değil Avrupa’da ve dünya genelinde de yaygınlaşan bir olgu olup giderek daha çok ilgi çekmektedirler (Altay, 2019). Dünyadaki birçok ülkede özel okul kavramı, o ülkenin eğitim tarihinde yer almakta olup özel okulların ilk zamanlarında zengin insanların özel öğretmenlerden ders alma faaliyetleri ile ortaya çıktığı bilinmektedir. Sanayi Devrimi’nin, batıda devlet ve özel okul kavramlarının gelişiminde ve özel öğretimin burjuvazinin önemli bir unsuru haline gelmesinde önemli bir rol oynadığı görülmektedir (Ata, 2016).

Amerika’da ve özellikle Avrupa’da, 19. yüzyıl kilise-devlet çatışmasının kaçınılmaz sonucu olarak *devlet, devlet tarafından mali olarak desteklenen bağımlı özel ve devlet tarafından mali olarak desteklenmeyen bağımsız özel okullar* olmak üzere 3 farklı okul türü eğitim sistemleri içinde birlikte yer almakta ve modern özel okulların birçoğu öğrenci ücretleri, bağışlar, sponsorluklar ve ailelerin bağışlarının yanı sıra yerel, bölgesel ve ulusal olarak devlet tarafından da desteklenmektedir (Dronkers, vd., 2003). Genel olarak dünya ve Avrupa’daki özel okullara bakıldığında, bu okulların çoğunun dini tabanlı olduğu ve kendi kaynak temin araçlarının yanında yasal olarak devlet tarafından da desteklendiği

görülmektedir. Bu genel değerlendirmenin ardından ülkelerin özel okullarını incelediğimizde, öncelikle Avrupa Birliği ülkelerinde özel öğretim hususunda farklı uygulamaların bulunduğu gözlemlenmektedir. Örnek olarak, İtalya, Yunanistan ve İngiltere’de zorunlu eğitim düzeylerinde özel okul bulunmamaktayken İspanya’da özel öğretim kurumları her kademede farklıdır ve ortalama özel okul oranı %30 oranındadır. Ayrıca Çek Cumhuriyeti’nde öğrencilerin büyük bir kısmının devlet okuluna gitmekte olduğu, Yunanistan’da öğrencilerin %6’sının isteğe bağlı olarak özel vakıf okullarına devam etmekte olduğu, Finlandiya’da ise eğitim kurumlarının çoğunun belediyeler tarafından idare edilmekte olduğu görülmektedir (Maya, 2006).

Almanya’da özel okul oranının eğitim sistemi içinde yaklaşık %6’lık bir paya sahip olduğu bilinmektedir. Almanya’da özel okullara özellikle okul kitapları olmak üzere öğretim malzemeleri devlet tarafından kısmen ödünç kısmen de ücretsiz olarak verilmektedir. Özel okullardaki eğitimin finansal olarak karşılanmasında Federasyon, Bölgesel ve Yerel otoriteler sorumlu olmasına rağmen sermayenin %90’ı bölgesel ve yerel otoriteler tarafından sağlanmaktadır.

Danimarka’da %10 oranında özel öğretim kurumu bulunmakta olup aileler eğitim-öğretimin ücretsiz verildiği belediyeye ait yerel okullar ile öğretim ücretinin %15’inin aileler tarafından karşılandığı özel okullar arasından özgürce seçim yapabilmektedir. Özel okullar zorunlu eğitim vermeleri ve belli bir kontenjana sahip olmaları şartlarını karşılamak üzere devlet sübvansiyonlarından yararlanmaktadır. Verilen yardım hesaplanırken okulun büyüklüğü, öğrenci sayısına, öğrencilerin yaşına ve öğretmenlerin kıdemine göre değişiklik göstermekle beraber öğrenci başına düşen %85’i kadar bir miktar esas alınmaktadır. Bu yardım okulların bina bakım ve onarım ile idari masraflar için kullanılmaktadır (Alkan, 2018).

Fransa eğitim sistemine bakıldığında, Fransa’da özel öğretimin ortalama %15 civarında olduğu bilinmektedir. Kiliseler birliği tarafından açılan okulların ücretleri devlet katkısı ile karşılanmaktadır. Fransızca haricinde eğitim veren özel okullar olduğu gibi, kilise ve özel kişilere ait okul öncesi, ilk ve ortaöğretim düzeyinde ulusal müfredatı takip eden özel okullar

da mevcuttur. Bu okullar devletten yardım almakta olup özel okulların büyük çoğunluğu devletle öğretmen ücretlerinin ödenmesi ve denetimin bakanlık tarafından yapılmasını sağlayan sözleşme yapmaktadırlar. Devletle sözleşme yapmış olan okulların ücretleri devletten yardım almaları nedeniyle genel olarak çok yüksek değildir. (Özkeskin & Değirmenci, 2013). Ayrıca bazıları uluslararası okullar olan tamamen bağımsız (*hors contrat*) özel okullar (*ecoles prives*) da vardır. Belirli bir dine bağlı okullar da genellikle özeldir ve bu nedenle ücret ödenmektedir (Altın, 2018). Fransa’da özel okullar yıllık harcamalarının yaklaşık onda birini geçmeyecek miktarda yerel idareden ve devletten yardım almakta ve öğrenciler, gerekli şartları taşıdıkları sürece burs, kredi gibi finansal olarak desteklenmektedir (Türkmen, 2002).

İtalya eğitim sisteminde devlet okulları ve devlet onaylı özel okullar bulunmaktadır. Bu özel okullar (*scuole paritarie*) devlet tarafından onaylanan ve denklik verilen özel okullar ve devlet tarafından onaylanan ancak resmi bir denklik hakkı olmayan (*non-paritarie*) özel okullar olarak ayrılmaktadır. İtalya’daki okulların %92,5’i devlet tarafından, %7,5’i ise özel olarak ve kısmen dinsel örgütler tarafından işletilmektedir. Özel okullar ulusal yasal düzenlemelere ve ulusal programlara bağlı olduklarından sınırlı bir özerkliğe sahiptirler. Bu okullara sadece öğretmenlerini seçme hakkı tanınmıştır (Eurydice, 2021).

Avusturya’da ilk ve ortaöğretim düzeyinde kamu/devlet okullarının ağırlıkta olduğu göze çarpmaktadır. Ülkede yaklaşık %10 oranında bulunan özel okullar Katolik Kilisesine bağlıdır ve devlet okullarına nazaran katı disiplin anlayışları ile ünlüdür. Bu okulların bazıları elit kurumlar olarak görülmektedir. Bu okullarda görev yapan öğretmenlerin eğitimi de Katolik Kilisesi tarafından yürütülmektedir (Library of Congress, 2022).

Belçika’da eğitim kurumları *topluluk eğitimi*, *sübvansé edilen kamu eğitimi* ve *sübvansé edilen özel okullar* olarak üç farklı türde görülmektedir. Bu eğitim kurumlarının ilk ikisi “kamu eğitimi” olarak adlandırılırken sübvansé edilen özel okullar “bağımsız – özgür eğitim” olarak adlandırılmaktadır. Bağımsız (özel) okullarda eğitim hizmeti özel bir kuruluş ya da kişi tarafından verilmektedir. Bu okullar genellikle Katolik dini eğitimi veren ya da

dini eğitim vermeyen ancak rasyonalist-hümanist ilkelere dayanan okullardır (Yılmaz, 2018.)

Hollanda’da ise özel okullar devlet okulları ile aynı statüde görülmekte ve özellikle mesleki eğitim alanında özel öğretim verilmektedir. Hollanda’da özel okullara hükümet tarafından ödeme yapılmamakta, bu okullar devletten vergi muafiyeti kazanmaktadırlar. Hollanda’da %70 oranında olan özel öğretim daha çok mesleki eğitim alanında açılan kurslar şeklinde görülmektedir (Kulaksızoğlu, Çakar & Dilmaç, 1999).

İngiltere’de okullar kamu okulları ve bağımsız okullar olarak ikiye ayrılmakta olup bağımsız okullar çoğunlukla 13-18 yaşlarındaki öğrencilerin okuduğu özel okullardır. Bu okullar devletin finansal desteğine dayanmamakta, okullar tarafından kurulan vakıflar veya hayır kurumlarınca desteklenmektedirler. Ayrıca özel okulların bir kısmı kiliseler aracılığıyla kurulmuştur (Kulaksızoğlu vd., 1999).

Tarihsel olarak İrlanda’da özel öğretim kurumları daha baskın olmasına rağmen zamanla devletin eğitim alanına ilgisi artmış ve devlet okullarının sayısı artmıştır. Katolik ve Protestan Kiliseleri birçok durumda yerel düzeyde eğitime ön ayak olmuştur. Ulusal ilköğretim sistemi 1831 yılından bu yana “özel” baskınlığından çıkarak devlet tarafından desteklenmektedir. Sistem geliştikçe devlet okul programları, okul finansmanı, öğretmen maaşları gibi konularda daha çok destek vermeye başlamıştır. Günümüzde çoğu küçük olan ve devlet yardımı almayan özel ilköğretim okullarına %2 oranında öğrenci devam etmektedir. Genellikle dini okullar olan bu özel okullar, velilerin harçlarına ek olarak bağışlar, fon yardımları veya başka özel yardımlarla işletilmektedir. Ortaöğretimde ise daha uzun yıllar özel okulların baskınlığı devam etmiş, son on yılda devlet ortaöğretim alanında da büyük miktarlarda finansal destek sağlamaya başlamıştır. Yine de günümüzde İrlanda’da ilköğretim ve ortaöğretim okullarının büyük çoğunluğu özel olmakla birlikte devletin finansal yardımı ile işlemektedir (İlğan, 2018).

Polonya’da 1991 tarihli reform yasasından itibaren tüm düzeylerde özel okul açılabilir. Polonya’da özel okullar resmi okulların bağlı olduğu yasal statülere göre

yönetilmekte ve hem yerel yönetimlerin bütçelerinden hem de doğrudan hükümet bütçesinden kaynak alabilmektedir (Taşdan, 2018).

Lüksemburg'da özel okulların sayısı çok az olmakla birlikte mevcut özel okullar genellikle Katolik okullardır. Özel okullar geçerli yönetmeliklere, eğitim programlarına, öğretim yöntemlerine ve öğretmen niteliklerine uyma şartlarını karşıladıklarında devletten mali destek alabilmektedirler. Mali destek, devlet okullarında öğrenci başına düşen gider baz alınarak özel okuldaki öğrenci sayısına göre verilmektedir. Devletten para yardımı alamayan özel okullar, eğitim giderleri için öğrenci velisinden kendilerinin belirlediği okul ücretini almaktadırlar. Özel okulu bitiren öğrenciler, devlet okullarındaki öğrencilerle aynı bitirme sınavına girmek şartıyla resmi olarak diploma alabilmektedirler (İlğan, 2018).

Gürcistan'da her çeşit eğitim kurumu, devlet, yerel veya özel olabilir. Özel okullarda eğitim paralıdır ve Gürcü dili, İngilizce ve Fransızca ağırlıklı olup diğer dillerle de eğitim yapılabilmektedir. Sayıca resmilerden çok özel yükseköğretim okulu bulunmaktadır ve öğrenciler yüksek öğretimde paralı olan bu özel okulları tercih etmektedir (Gür, 2018).

Amerika Birleşik Devletleri'nde özel okullar devletten bağımsız ve genellikle dinsel bir grup veya müteveli heyeti tarafından yönetilen okullardır. Bu okullar büyük çoğunlukta kaynaklarını başta öğrencilerden alınan öğretim ücretleri olmak üzere vakıflar, dini kuruluşlar ve diğer bağışta bulunan kişilerden gibi devletin haricindeki dış kaynaklardan temin etmektedirler. Özel okul harcamalarının bir bölümü vergi iadesi olarak devlet tarafından karşılanmakta olup okul kaynaklarının %26'sı devlet tarafından sağlanmaktadır. Ayrıca sağlık hizmetleri, öğrenci taşımacılığı, ders kitapları, yemek gibi harcamalar eyaletlerce karşılanmaktadır (Wang, Rathbun & Musu, 2019).

Kanada eğitim sisteminde özel ilköğretim okulları ve ortaöğretim okulları devlet okullarına alternatif oluşturmak için kurulmuşlardır. Özel okullar yasasına göre, gerekli koşulları sağlamak şartıyla eyaletlerde özel okullar açılabilir. Bu okullardan bazıları belirli pedagojik özellikler göstermektedirler. Montessori okulları gibi belirli amaçlara odaklanmış okullar ya da hokey veya sanat eğitimi vermeyi amaçlayan okullar bunlara örnek olarak

gösterilebilir (Taşdan, 2018). Ayrıca Kanada’da bağımsız özel okullar kapsamında kiliselere ait dini okullar hizmet vermektedir.

Japonya’da özel okullar 1600-1868 yılları arasındaki Edo döneminde devlet okullarına alternatif olarak açılmaya başlanmıştır ve günümüzde özel okullarda okuyan öğrencilerin oranı yaklaşık olarak %10’dur. Japonya’daki eğitim kurumları resmi okullar olarak kabul edilen ulusal ve yerel okullar ile kişiler ya da vakıflar tarafından kurulan özel okullar şeklinde üç gruba ayrılmaktadır (Arıkan, 1996). Japonya’da her kademedede özel okul bulunmakla birlikte özellikle lise ve yükseköğretim dönemlerinde özel öğretim çok gelişmiş durumdadır. 9 yıllık zorunlu eğitim sonrası başlayan 3 yıllık lise eğitimi zorunlu değil ve paralıdır. Devlet eğitim harcamalarını çoğunlukla zorunlu eğitime kaydırmakta, zorunlu olmayan eğitimin tamamını ise paralı olarak sunmaktadır. Özel okullaşmanın Japonya’da yüksek oranda olmasında devlet tarafından verilen her öğrenim seviyesindeki özel okulun kuruluş ve işleyişine yönelik verilen mali desteklerin payı büyüktür. Bu desteklerin okul binası için arsa tahsisi, vergi muafiyeti, okul bina ve donatım kredisi, harcamalarını azaltıcı tedbirler ve ihtiyaç duyan öğrencilere Japon Burs Derneği tarafından burs olduğu görülmektedir (Subaşı & Dinler, 2003).

Krallık dönemlerinden başlayarak Kore eğitim tarihinde yer alan özel okullar günümüzde de Güney Kore eğitim sisteminde önemli rol oynamaktadır. Özel okulların eğitimdeki payı ortaöğretim birinci kademedede %40’lar, ortaöğretim ikinci kademedede %60’lar, yükseköğretimde ise %80’ler civarındadır (Kawachi, 2010). Özel okullar gerekli finansal kaynağını, okul giriş ücretleri ve öğrenci aidatlarından karşılamakta olup özel okullar için vergi muafiyeti ve kredi kolaylığı sağlanmaktadır. Devletin ilk ve ortaöğretim düzeylerinde kamu eğitimini güçlendirme çabalarına rağmen, 2021 yılı verilerine göre Güney Kore’de özel öğretime katılım oranı %75,5 oranındadır (Yoon, 2022). Bu oran, Güney Kore’nin eğitim sisteminde özel öğretimin çok büyük bir paya sahip olduğunu ve dünyada özel öğretimin yaygın olduğu ülkeler arasında olduğunu göstermektedir.

Avustralya, diğer ülkelerle karşılaştırıldığında son derece özelleştirilmiş bir eğitim sistemine sahiptir. Avustralya okullarındaki özel (devlet destekli olmayan) yatırımların oranı, diğer

Ekonomik İş birliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) ülkelerinden %40 oranı ile %16'lık OECD ortalamasına göre çok daha fazladır (Australian Government, 2016). Avustralya'da devlet okulları ve özel okullar olmak üzere iki geniş okul kategorisi bulunmakta ve özel okullar, kendi içinde Katolik okulları ve bağımsız okullara ayrılabilir. Bağımsız okullar Steiner veya Montessori gibi laik eğitim felsefeleri doğrultusunda işletilen okullardır. Ancak, bağımsız okulların çoğunluğu dindar, Anglikan, Protestan, Yahudi, İslam veya mezhepsel olmayan şeklinde sıralanabilmektedir. Özel okullar Avustralya Hükümeti'nden kamu finansmanı almaktadır. Öğrencilerin yaklaşık %33'ü devlet dışı okullara devam etmekte ve yıllık ücretsiz eğitimden 15.000 AUD'ye kadar ücret ödemektedir. Devlet okullarının belirli devlet rehberlerini ve tanımlanmış müfredatı takip etmesi gerekmekte, özel okullar ise belirli standartları karşıladığı sürece kendi derslerini ve müfredatlarını oluşturma özgürlüğüne sahiptirler. Birçok durumda, devlet okulları nadiren yapmakta iken, özel okullar dini eğitim, çoklu dil, sanat ve spor programları gibi ekstra sınıflar sunarak devlet müfredatının ötesine geçebilmektedir.

Endonezya'da temel eğitim özel ve devlet okulları tarafından verilmekte olup özel okullar inanç temelli ve kâr amacı güden olarak ikiye ayrılmaktadır. Ülkede özel okullar genellikle inanç temelli İslami okullardır. Eğitim sistemi içinde %84 oranına sahip devlet okullarının yönetim ve denetiminden Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı sorumlu iken %16 oranındaki inanç temelli özel İslami okullar Din İşleri Bakanlığı'na bağlıdır. İlkokulların sadece %7'si özel okuldur, ancak bu oran ortaokul düzeyinde %56'ya, lise düzeyinde ise %67'ye ulaşmaktadır. Endonezya'da özel öğretimin önemli bir paya sahip olduğu görülmektedir (OECD, 2015).

Singapur eğitim sisteminde özel okullar, devlet okullarını tamamlayıcı rol oynamakta ve bu okulların Eğitim Bakanlığının onayı ile açılıp mevcut düzenlere göre yürütülmesi sağlanmaktadır. Özel okullar genellikle meslek kuruluşları gibi özel örgütler tarafından işletilirken çok azı "çıkarsız" dini, sosyal ya da toplum tarafından işletilmektedir. Anaokulları, özel akademik okullar, dil okulları, İslam dini okulları, yükseköğretim okulları, açık öğretim okulları, özel eğitim okulları, bilgisayar okulları, güzel sanatlar okulları ve

yabancı sistem okulları özel okulları oluşturmaktadır (Apaydın, 2018). Singapur’da eğitimin her kademesinde özel okul bulunmaktadır. 2020 yılı verilerine göre, ülkede %73 oranında devlet okulu bulunurken %27 oranında özel öğretim veren okul bulunmaktadır (Ministry of Education [MOE], 2021).

Tüm bu sayılan ülkelerden farklı olarak, İsviçre’nin eğitim sistemi içinde özel öğretimin önemli bir yeri bulunmamaktadır. Bunun sebebinin Anayasa’nın eğitimi kamu sektörüne vermiş olması olarak görülse de daha önemli sebebi halkın eğitim sisteminden memnun olması ve devlet okullarından farklı bir okul arayışına ihtiyaç duymamalarıdır (Subaşı & Dinler, 2003). Devlet okullarının sağladığı eğitimin yeterli ve kapsamlı görülmesi ve halkın ihtiyaçlarını karşılıyor olması, özel okulların bir alternatif olarak ortaya çıkmasına gerek bırakmamaktadır. Bu da İsviçre eğitim sisteminin ülke için son derece işlevsel, yararlı ve yeterli olduğunu düşündürmektedir.

Özetle, Dünya’daki örneklerle bakıldığında, özel okulların Türkiye’de olduğu gibi birçok ülkenin eğitim sistemleri içinde farklı oranlarda ve farklı amaçlar doğrultusunda yer almakta olduğu gözlemlenmektedir. İlk olarak, ülkelerin çoğunda özel öğretimin dini inanç temelli olduğu, özellikle Avusturya, İrlanda, Lüksemburg, Endonezya ve ABD’de özel okulların büyük oranda dini eğitim veren okullar olduğu göze çarpmaktadır. Ayrıca Kanada, Singapur ve Avustralya gibi ülkelerde özel öğretim, eğitim sistemleri içinde tamamlayıcı ve destekleyici bir işleve sahip olarak var olmaktadır. Bu okullar, dini ya da laik eğitim felsefeleri güden veya sportif-sanatsal eğitim veren kurumlar olup devlet okullarının yetersizliği sebebiyle alternatif olarak tercih edilmemektedir. Dünya genelinde özel öğretimin en yaygın olduğu ülkelerin Japonya, Güney Kore, Hollanda ve Avustralya olduğu görülmektedir. Özellikle zorunlu eğitim sonrası Gürcistan ve Japonya’da yükseköğretim paralı olarak sunulmakta ve özel öğretime devam eden öğrenci sayısının fazla olduğu görülmektedir.

Özel okulların kaynak temini açısından devlet tarafından ne ölçüde desteklendiği de ülkeler arasında farklılık göstermektedir. Türkiye’de olduğu gibi dünyada da özel okulların en temel kaynağı öğrenci ücretleri olup ülkeler farklı oranlarda kamu finansmanından

yararlanmaktadır. Özel öğretime en çok devlet desteği sağlayan ülkeler arasında Almanya, Danimarka, Fransa, Avusturya, Japonya ve Güney Kore örnek gösterilebilir. Diğer ülkeler de vergi muafiyeti ya da kredi kolaylığı gibi desteklerden yararlanabilmektedir.

Dünyadaki özel okul sistemlerini Türkiye ile kıyasladığımızda temel farkın, Türkiye’deki özel öğretimin dini inanç temelli olmadığı, devlet okullarına alternatif oluşturarak devletin eğitim hizmeti sunma yüküne ortaklık ettiği söylenebilir. Türkiye’de zorunlu eğitim süresince ve hatta anaokulundan üniversiteye kadar her kademede MEB’e bağlı, devlet tarafından teşvik edilen ve devlet okulları ile eşgüdüm halinde özel okullar bulunmaktadır. Bu okullar, devlet okulları ile aynı ulusal müfredatı takip etmek ve aynı ulusal bitirme sınavlarına tabi olmak durumundadırlar. Türkiye’deki özel öğretimde dini eğitimin baskın olmadığı, dini eğitim beklentisinden ziyade devlet okullarının yetersiz olduğu ve özel okulların devlet okullarına göre daha nitelikli eğitim verdiği düşüncesi ile veliler tarafından tercih edildiği söylenebilir. Bir diğer fark ise, kaynak temini açısından Türkiye’deki özel öğretimde özel şahıs ya da kuruluşların payı çok büyük olup vergi muafiyeti, faiz desteği ya da yatırım yeri tahsisi gibi hususlarda devletten destek alabilmektedir. Ancak, Danimarka, Fransa ya da Japonya gibi ülkelerde olduğu gibi öğrenci başına belli oranda mali destek almamaktadır. Türkiye’de özel öğretim, devlet okullarına alternatif olarak, devletin eğitim görevi yükünü hafifletmek amacıyla devlet tarafından desteklenen, teşvik edilen ve yaygınlaşması sağlanan bir alandır.

Türkiye’de Özel Okullar

Türkiye’de özel okullar, ihtiyaç dâhilinde devletin mali yetersizliklerine özel teşebbüsler aracılığıyla destek olarak mevcut eğitilmesi gereken nüfus kapasitesinin yükünü sadece devlet okullarına bırakmamak aksine yükü paylaşarak destek olmak amacıyla ortaya çıkmıştır. Özellikle 1980 sonrası özelleşme politikaları çerçevesinde özel okullar devlet eliyle teşvik edilmiş ve sayıca artmıştır. Bu artışın nedeni, kapitalizmin dünyada yaşadığı krizi, kamusal malları özelleştirerek aşmaya çalışması sebebiyle pek çok kamusal hizmetin

özelleştirilmesi olarak görülmektedir. Eğitim alanının söz konusu neoliberal politikalarla piyasaya açılmasıyla, devlet dışında gerçek veya tüzel kişiler tarafından kurulan okullar özel okullaşmayı da niceliksel olarak artırmıştır (Aslan, 2019). Özetle, 1980 sonrasında özel okullaşmanın artışı sağlayan en önemli neden ekonomik olup sermayenin kâr elde etmek amacıyla talebi yüksek kamusal bir hizmet olan eğitimi özelleştirmesidir.

Tarihsel süreçte özel okullar burjuvaziyle yükselişe geçen orta sınıfa yönelik seçkin eğitim veren kurumlar olarak ortaya çıkmış olsa da günümüzde özel okullar sadece belirli bir kesime ayrıcalıklı eğitim-öğretim hizmeti sunan nadir okullar değildirler. Aksine, burs imkânları ile her bütçeye hitap edebilen özel okul bulunabildiğinden özel okullar artık farklı gelir seviyelerindeki aileler için de devlet okullarının karşısında alternatif olarak tercih edilebilecek okullar haline gelmiştir. Son yıllarda özel okullara olan ilginin artmasında “*eğitim politikasının sık sık değişmesi*” ve “*resmi okulların eğitim niteliklerinin zayıf olmasının*” etkisinin büyük olduğu görülmüştür. Özel okullarla ilgili yapılan araştırmalarda özel okulların tercih edilmesinde yabancı dil eğitiminin başarılı olması, rehberlik hizmetlerinin yeterliliği, ders dışı etüt uygulamasının ve sınavlara hazırlık çalışmalarının olması, eğitim kadrosunun eğitim ile ilgili gerekli bilgi ve deneyime sahip olması ve sınıfların eğitim ortamına uygunluğu gibi hususlar yer almaktadır (ÖZDER, 2020). Benzer olarak Özdemir (2016), yaptığı çalışmada velilerin özel okula yönelme nedenlerini iyi bir yabancı dil eğitimi, akademik başarı, güvenlik kaygıları, sosyal ve kültürel beceri kazanması, sportif alanda iyi bir eğitim almaları, tam gün eğitim hizmeti ve özel uygulanan eğitim programları olarak sıralamıştır. Hesapçıoğlu ve Nohutçu (1999), ise çalışmalarında velilerin özel okullardan beklentilerini ve tercih sebeplerini okulun sahibi ya da kurucusunun kim olduğu, öğrenim ücreti ve yıllık artış oranları, okulun kuruluş tarihi, ikinci yabancı dil eğitiminin olması, uygulanan rehberlik hizmetinin verimli olması, verilen spor ve sanat eğitiminin başarısı, okul dışındaki sosyal faaliyetlerin çeşitliliği, İngilizce eğitim sisteminin başarılı olması, sağlıklı ve çeşitli yemekler, STEM uygulamaları, okulun manevi açıdan eğitim veriyor olması, okulun temsil ettiği dünya görüşü, öğrencilerin eğitim ortamlarının uygunluğu, okulun su, elektrik, ısıtma gibi donanım kalitesi ve teknik altyapısı, teknolojiye

verdiği değer ve teknolojik altyapısı, iyi bir güvenlik hizmetine sahip olması, okuldaki temizlik ve hijyen, eğitim programı ve sınavlara hazırlık uygulamaları ve akademik personelin tecrübesi ve donanımı şeklinde sıralamaktadır. Bu sebepler, velilerin devlet okullarında beklentilerinin karşılanmadığı özellikler olarak değerlendirilerek devlet okullarına alternatif arayışlara girmelerine yol açmaktadır.

Türkiye’de Özel Okulların Tarihsel Gelişimi

Türk eğitim tarihine bakıldığında, Cumhuriyetten önce özel okul tarihinin Tanzimat’a dayanmakta olduğu, Tanzimat öncesinde ise özel okullarla ilgili bir çalışma bulunmadığı görülmektedir (Koçer, 1991). Türkiye’de özel okullar batılılaşma hareketiyle birlikte ortaya çıkmış ve 1839 tarihli Tanzimat ile batı tarzındaki okullar kurulmaya başlanmıştır. Günümüz anlamındaki özel öğretimin Türk eğitim tarihinde resmî belgelerde ilk defa yer alması, 1856’da yayınlanan Islahat Fermanı’na dayanmakta olup bu belgeye göre azınlıkların okul açmasına izin verilmiş, Yunanlılara, Ermenilere ve Yahudilere açık eğitim ya da öğretim hürriyeti tanınmıştır (İnal, 2019). Eğitim ve öğretimin devletin denetimi ve kontrolü altına alınması, 1856 Islahat Fermanı, 1869 Eğitim Bakanlığı Genel Kurulu ve 1876’da kabul edilen ilk Türk Anayasası Kanun-ı Esasi ile gerçekleşmiştir. Özel okullar 1869 Maarif-i Umumiye Nizamnamesinde, “*Mekatib-i Umumiye*” ve “*Mekatib-i Hususiye*” şeklinde adlandırılmış olup bu düzenlemedeki “*Mekatibi-i Hususiye*” hükmü, günümüzdeki özel Türk okullarının başlangıç noktası olmuştur (Kaya & Akgün, 1997). Haziran 1873’te Darüşşafaka-i İslamiyye tarafından açılan ve halen Özel Darüşşafaka İlköğretim Okulu ve Lisesi olarak faaliyet gösteren özel okul, günümüz özel Türk okullarının ilk örneği olarak görülmektedir. 1877 yılında kurulan Terakki Vakfı Okulları ve 1885’te Feyz-i Sıbyan adıyla açılan Özel Fevziye Mektepleri de halen faaliyette olan ilk özel Türk okullarıdır (Akyüz, 2016). 1900’lü yıllarda özellikle azınlıklar tarafından açılan Rum, Ermeni ve Yahudi mektepleri ile özel okullar bu dönemde İstanbul’da ve taşrada sayıca artmış, 1903 yılında İstanbul’daki özel okul sayısı 28’e ulaşmıştır. Yabancıların özel öğretim kurumlarını da Bulgar, Macar, Alman, Rus, Sırp, Avusturya ve İranlıların açtıkları görülmektedir. 1900’lü

yılların başında Protestan ve Katolik okullarının sayıları ülke genelinde 300'ü geçmişti. Türkiye'de bu dönemde faaliyette bulunan özel okullar, Özel Azınlık Okulları, Özel Türk Okulları, Özel Yabancı Okulları ve Özel Uluslararası okullardır (Özkaya, 1992).

Cumhuriyetten sonra yabancı okullar ve azınlık okulları eğitimde birliğe aykırı bir unsur teşkil etmeleri ve ortak bir milli amaç geliştirmekten uzaklaştıkları gerekçesiyle tartışma konusu olmuşlar ve bu tartışmaların ışığında eğitimi yabancı öğelerin etkisinden kurtarmak için farklı düzenlemeler yapılmıştır. 3 Mart 1924 tarihli Tevhid-i Tedrisat kanunu ile özel okullar da dâhil tüm okullar Maarif Vekâletine (Eğitim Bakanlığı) bağlanmıştır (Akyüz, 2016). Bu dönemden sonra Cumhuriyet öncesi kurulan yabancı okullar denetim ve kontrol altına alınmış, çoğalmaları ve büyümeleri engellenmiştir. Eğitim ve öğretimde birlik ilkesini gerçekleştirmek adına, her türlü eğitimi bünyesine alan devlet eğitim maliyetini de üstlenmektedir, ancak devletin mali yetersizliklerinden dolayı özel girişimcilerden devlete destek vermeleri istenmiştir (İnal, 2019). Bu talep doğrultusunda, özel sektör ve hükümetin ortak girişimiyle 1928'de Türk Eğitim Derneği (TED) kurulmuştur.

8 Haziran 1965'te 1961 Anayasasına dayanarak "625 Sayılı Özel Öğretim Kurumları Kanunu" adı altında özel okullarla ilgili ilk kanun çıkarılmıştır. Oldukça ayrıntılı hazırlanmış olan bu kanun çerçevesinde Türk, yabancı, azınlık gibi tüm özel okullar ele alınmış ve bu okulların uymak zorunda oldukları genel amaçlar, temel ilkeler, sistem içindeki yerlerinin tayini, görevlendirecekleri öğretmenlerin nitelikleri, okul binaları ve tesisleri, eğitim araç ve gereçleri, eğitim ve öğretim alanındaki görev ve sorumlulukları ayrıntılı olarak belirlenmiştir (Uygun, 2003). 1982 Anayasası gereği sadece üniversitelerin devlet eliyle kurabileceği özel okullar özellikle 1985'ten sonra yasal düzenlemelerle devletçe de açıkça teşvik edilmiştir. Özel okullarla ilgili kanun 1984 tarihli ve 3035 sayılı ÖÖKK ve değişik hükümlerle düzenlenerek devletin özel okullardan hizmet satın alması görüşü pekiştirilmiş ve özel okulların ülke genelinde yaygınlaşmasının önü açılmıştır. 1980'lerden itibaren özel okulların artması için çalışmalar başlamış ve özellikle 1985 yılından itibaren çıkarılan yasalar ve yönetmeliklerle uygulanan teşvikler özel öğretim kurumlarının açılmasını kolaylaştırmıştır (Özkaya, 1992). Türkiye'de özel okulların gelişmesi mevcut durumdaki ihtiyaçlara göre

şekillenmiş olup ailelerin nazarında devlet okullarının eğitim ihtiyacını karşılayamaması ve nitelik olarak yetersiz kalması gibi nedenler velilerin çocukları için daha iyi bir eğitim-öğretim hizmeti alma talebini doğurmuştur. Velilerin özel okullara eğilimlerinin artması sonucunda Türkiye’de özel okullar ülke ekonomisine de bağlı olarak gelişerek büyümektedir.

Türkiye’de özel okulların payı 2014/15 eğitim-öğretim dönemine kadar %3-4 seviyesini aşmamış ancak 2014/15’te dershanelerin dönüşüm sürecinde özel okullara verilen teşviklerin de etkisiyle artmıştır. Özel okullar mevcut durumda hangi bölgede olduklarına bakılmaksızın 5. bölge kapsamındaki yatırım teşviklerinden yararlanabilmektedir. MEB söz konusu teşviklerle özel okulların payının artmasına sağlamıştır. Günümüzde edindiğimiz son verilere göre, 2023 – 2024 yılında Türk eğitim sistemi içinde özel okulların oranının %20’lere dayandığı görülmektedir. Tablo 1 ’de 2023 – 2024 eğitim-öğretim yılına ait özel ve resmi eğitim kurumlarında bulunan güncel öğrenci ve öğretmen sayıları görülmektedir.

Tablo 1

2023 – 2024 Eğitim-Öğretim Yılı Devlet ve Özel Okul Sayıları ve Bu Okullarda Bulunan Öğrenci ve Öğretmen Sayıları

	Okul sayısı	Öğrenci Sayısı	Öğretmen Sayısı
Örgün eğitim toplamı	75 467	18 710 265	1 168 896
Resmi	61 111	15 849 271	993 397
Özel	14 352	1 631 192	175 499
Okul öncesi eğitim	18 866	1 954 202	84 067
Resmi	12 046	1 600 976	56 014
Özel	6 820	353 226	28 053
İlkokul	25 245	5 644 386	308 636
Resmi	23 163	5 294 471	269 858
Özel	2 082	349 915	38 778
Ortaokul	18 850	5 314 796	378 203
Resmi	16 617	4 794 493	336 318
Özel	2 232	366 051	41 885
Ortaöğretim	12 506	5 796 881	397 990
Resmi	9 285	4 159 331	331 207
Özel	3 218	562 000	66 783

*Kaynak: Millî Eğitim Bakanlığı. (2022). *Millî Eğitim Bakanlığı istatistikleri, örgün eğitim, 2023-2024*. https://sgb.meb.gov.tr/www/icerik_goruntule.php?KNO=460 sayfasından erişilmiştir.

Tabloya bakıldığında, toplam 75 bin 467 okul içinde devlete ait okul sayısı 61 bin 111 iken, özel okulların sayısı 14 bin 352 olarak görülmektedir. Bu sayılara göre devlet okulların tüm örgün eğitim sisteminin %81'ini, özel okulların ise %19'unu kapsadığı söylenebilir. Devlet okullarında okuyan öğrenci sayısının ise %84,7'lik bir oran ile 15 milyon 849 bin 271, özel okullarda okuyan öğrenci sayısı %8,7'lik bir oran ile 1 milyon 631 bin 192 olduğu görülmektedir. Ayrıca tabloda Türkiye'de özel okul sayısının en çok olduğu eğitim kademesinin okul öncesi eğitim olduğu gözlemlenmektedir. 2023/24 eğitim- öğretim yılı sonu itibariyle faaliyet gösteren 14 bin 352 özel okulun 6 bin 820'si, oransal olarak yüzde 47'si özel okul öncesi eğitim kurumudur. Bu oransal farkın sebebinin, okul öncesi eğitimin zorunlu olmaması ve devlet okullarında ihtiyacı karşılayacak kadar okul öncesi eğitim kademesinin ve kurumunun bulunmaması olduğu söylenebilir.

Türkiye'de COVID-19 pandemi sürecinde özel okulların sayısında ilk kez ciddi bir düşüş yaşanmış olup MEB'in Mayıs 2021'de açıkladığı verilere göre pandemi döneminde 938 özel okul kapanmış, 882 özel okul ise devredilmiştir. Buna bağlı olarak özel okullarda istihdam edilen öğretmen sayısında da ilk kez düşüş yaşanmıştır (Türk Eğitim Derneği [TEDMEM], 2022).

Çelik'in (2006) ifadesine göre “özel okullar, devletin anayasal bir zorunluluk olarak üstlendiği eğitim yükümlülüğünün hem bir kısmını alarak hem de ödediği vergilerle, sağladığı istihdamla ve yaptığı yatırımlarla ülke ekonomisine katkı sunmaktadır”. Bu anlamda özel okulların, devletin eğitim yükünü azaltmanın yanı sıra nitelikli eğitim hizmeti sunarak ülke eğitim seviyesini yükseltmek ve ekonomik anlamda ülkeye katkı sağlamak gibi önemli faydaları da bulunmaktadır.

Eğitim Kurumları İşletmeciliği

Temel arzusu ekonomide ve toplumsal yaşamda devletin rolünü sınırlandırmak olan neo-liberal iktisadi politikaların hâkim olduğu 1980'li ve 90'lı yıllarda kamusal mal ve hizmet üretimini özelleştirme, yerelleştirme, serbestleştirme ve piyasalaştırma aracılığıyla özel

sektöre devretme çalışmaları başlamıştır. Bu süreçte devlet, kendisine bağlı kamu kurumlarını, serbest piyasa anlayışına göre yeniden yapılandırma çabası içerisine girmiş ve eğitim de dâhil olmak üzere tüm kamu kurumlarının “*etkililiğe, verimliliğe, hesap verebilirliğe ve saydamlığa*” dayalı bir anlayışla yönetilmesi düşüncesi giderek yaygınlaşmıştır (Şentürk, 2010). Böylece geleneksel olarak kamu örgütlerine hâkim olan bürokratik yönetim kültürü yerini işletmecilik kültürüne bırakmaya başlamıştır (Metcalf & Richards, 1987, s. 67). Bu bağlamda, ülkede özellikle 2000’li yıllarda işletmecilik kültürü, yeni – kamu işletmeciliği adıyla kamu yönetiminin temel işleyiş mantığı haline gelmeye başlamıştır (Hood, 1991). Bu yıllarda kamu harcamaları ve kamuda istihdam edilen personel sayısı azaltılmış, kamu hizmet alanlarında özelleştirme hız kazanmış ve hizmet sunumlarında yerellik ön plana çıkmıştır. Bu bağlamda geleneksel olarak özel sektör örgütlerinde uygulanan performans yönetimi, sonuçlara dayalı yönetim ve müşteriye merkeze alan yaklaşımlar kamu örgütlerinde de uygulanmaya başlamıştır. Böylece geleneksel kamu hizmeti sunma anlayışı giderek serbest piyasa şartlarına uyumlu hale getirilmeye çalışılmıştır (Rhodes, 1996).

Bu değişimlerin etkisiyle eğitim alanına okul yönetimi [school administration] yerine okul işletmeciliği [school management] kavramı yerleşmeye başlamıştır. Yönetim yerine işletmecilik kavramının geçmesi, köklü bir değişimi ifade etmekte olup bu noktada okul kamusal bütünün bir parçası olmaktan ziyade kendi başına bir işletme olarak düşünülmekte ve piyasa mekanizmaları aracılığıyla kendi kaynağını yaratması istenmektedir. Buna göre devletin temel sorumluluğundan ve genel bütçeden çıkarılan kamu okulları, özel okullar ile eşit duruma getirilmekte ve piyasa artışlarına terk edilmektedir. Keskin’e (2008) göre “buradaki asıl amacın, eğitimin devletin üzerindeki mali yükünü, yerel yönetimlere, sivil toplum örgütlerine, özel kurum ve kuruluşlara ve asıl olarak ailelere kaydırmak olduğu açıkça görülmektedir”.

Yeni – kamu işletmeciliği çerçevesinde, kamu ve özel kesim örgütleri arasında işletmecilik anlamında iki kesimin yönetsel ve örgütsel yapılarında ilk bakışta varmış gibi görünen farklılıklar günümüz koşullarında aslında anlamını yitirmiş ve her iki kesimde de

işletmecilik usul ve esasları önem kazanmıştır (ştner, 2000). Bunun nedeni, piyasa koşullarındaki gelişmelerin özel kesim ve kamu örgütlerini birbirine benzemeye zorlamasıdır. Özel sektör örgütlerinin günümüzde sadece “kâr” amacı güden ya da başarı kriteri olarak sadece “krlılığın” alındığı yapılar olarak grlemeyeceğı gibi, kamu örgütleri de sınırsız bir g kullanımıyla girdi ve çıktı oranlarını gözetmeden 'denetimsiz' bir biçimde davranabilen varlıklar olarak değerlendirilmemelidir. Dolayısıyla tüm bu nedenlerle kamu ve özel işletmecilik prosedür, amaç ve işlemleri birbirlerinden farklı süreçler olarak görülememektedir (Murray, 1975). Devlet okulları ve özel okullar bağlamında bakıldığında, günümüzde devlet okullarında da işletmecilik anlayışının yaygınlaştığı ve her iki okul türünün de kendi kaynaklarını yaratmak, verimliliğı, etkililiğı ve başarıyı arttırmak ve rekabet ortamında varlığını koruyabilmek amacıyla işletmecilik anlayışı ile ynetildiğı görülmektedir. Nitekim, zdemir ve Bozkurt'un (2015) devlet okullarında çalışan eğitim ve okul yöneticilerinin yeni-kamu işletmeciliğı anlayışına yönelik görüşlerini inceledikleri çalışmada yöneticilerin yeni kamu işletmeciliğine ilişkin ilkeleri yüksek düzeyde benimsedikleri ve yeni kamu işletmeciliğı anlayışının eğitim ve okul yöneticileri arasında yaygın bir şekilde kabul gördüğü genel sonucuna ulaşılmıştır.

Yeni-kamu işletmeciliğinin dayandığı ilkeler okullar bağlamında incelendiğinde ilk olarak insan kaynakları yönetimi anlayışının, Türk eğitim sisteminde eğitim çalışanlarının kamu personel rejimine özgü çakılı kadro uygulaması yerine sözleşme usulü çalışma, norm-kadro ynetmeliğı, ücretli öğretmenlik gibi esnek istihdam anlayışına dayalı çalıştırılması, personelin performansa dayalı olarak ve nicel sonuçlara göre değerlendirilmesi ve sabit maaş uygulamasının ödül ve teşvik sistemiyle değiştirilmesi şeklinde uygulandığı görülmektedir. Bir diğer yeni – kamu işletmeciliğı ilkesi olan kamusal mal ya da hizmet üretiminde ‘hizmet alımı’ usulü ise okullarda son yıllarda özellikle okul temizliğı ve güvenliğı gibi destek hizmetlerinin taşeron firmalardan hizmet alımı yoluyla yapılmaya başlamış olması, sözleşme yoluyla dışardan hizmet alımı kültürünün okullarda yaygınlaşmaya başladığının bir göstergesi olarak değerlendirilebilir (zdemir & Bozkurt, 2015). Yeni-kamu işletmeciliğinin okullar özelinde dikkat çeken bir diğer özelliğı ise okulların gelir getirici ve

girişimci bir anlayışla faaliyette bulunmaları ve okulların rekabet ortamı gereklilik ve şartlarına göre yapılandırılmalarıdır. Bu anlayışla birlikte, “veli-öğrenci” kavramı yerini, “müşteri” kavramına bırakmaya başlamış ve okul yöneticileri okullarını işletebilmek için harcamalar yapmanın yanı sıra kaynak bulma amacıyla gelir getirici faaliyetlerde de bulunmaya başlamıştır (Üstüner, 2000).

Özel okulların işletmelerinde halihazırda uygulanmakta olan bu ilkelerle birlikte, devlet okullarında da piyasa odaklı bir eğitim yönetimi anlayışına geçilmekte olduğu ve bu anlayışın bir sonucu olarak eğitim örgütlerinin amaç, yapı ve süreçlerinin yeniden tanımlanmakta olduğu görülmektedir. İlk olarak, devlet okullarındaki eğitim çalışanları özel sektöre has ilkelere göre istihdam edilmekte ve müşteri odaklı anlayışa göre faaliyette bulunur hale gelmektedirler. Okullar, girişimci bir anlayışla işletilmekte ve okul yöneticileri aynı zamanda bir işletmeci olarak çeşitli eğitim giderleri için kaynak yaratmak sorumluluğunu üstlenmektedir. Son olarak, okul işletmeciliğinde öğrenci memnuniyeti öncelik olarak görülmekte ve eğitim-öğretim hizmetinden yararlanan konumunda olan öğrenciler eğitim giderleri için katkı öder duruma gelmektedir (Özdemir & Bozkurt, 2015).

Okul işletmeciliği, okulun eğitim-öğretimi sağlayabilmesi için sahip olduğu mevcut kaynaklarını okulun verimliliği, etkililiği ve başarısı için etkin ve doğru bir şekilde kullanabilmesi, bu kaynakları koruyabilmesi, temin edebilmesi ve okula daha fazla kaynak sağlayabilmesidir. Okul işletmeciliğinin görev ve sorumlulukları, okulların özelinde olup her okulun kendi ihtiyaçları ve özellikleri doğrultusunda belirlenmektedir. Okulların sahip oldukları finansal, fiziksel, materyal ya da insan kaynakları farklılık göstermekte olduğundan her okulun işletmeciliği birbirinden farklı olabilmektedir. Ancak, tüm okul işletmelerinin ortak ve temel işleyişi *verimlilik, kârlılık, etkililik, hesap verebilirlik, müşteri memnuniyeti* kavramları çerçevesinde gerçekleşmektedir.

Altunay’ın (2021) ifadesine göre “bir işletme olarak okulun yönetilmesinde, okul yöneticilerinin okul finansmanına ilişkin görev ve sorumluluklarını etkili bir şekilde yerine getirebilmek için birtakım beceri ve yeterliliklere sahip olmaları, bu konularda eğitimler almaları önemlidir”. Diğer bir ifadeyle, karşılanması gereken birçok gideri olan bir kurum

olarak okulda, okul yöneticisinin okul finansmanı için farklı kaynaklardan yararlanma, bu kaynakları etkin kullanma, muhasebesinin yapma, hesabını tutma gibi sorumlulukları yerine getirebilmek için okul işletmeciliği alanında yetkin olmaları gereklidir (Şahin, 2000). Özer, Demirtaş ve Ateş'in (2015) okul müdürlerinin bütçe yönetimine ilişkin yeterliliklerini inceledikleri araştırmalarında okul müdürlerinin bütçe yönetimine ilişkin “iyi bir işletmeci olma, lider olma, asgari düzeyde muhasebe bilgisi olma, mevzuata hâkim olma” gibi yeterliklere sahip olması gerektiği ve bunun yanında “vizyon ve misyon sahibi olma, ileri görüşlü olma ve iletişim kurabilme” gibi özelliklerini de sergilemeleri gerektiği bulgularına ulaşılmıştır. Dolayısıyla, okullarda ekonomik sorunların üstesinden gelinmesi, okul için ihtiyaç duyulan kaynakların temin edilmesini ve okulların sahip olduğu tüm kaynaklarının etkili ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlamak gibi konularda okul yöneticilerinin büyük görev ve sorumlulukları bulunmaktadır. Dolayısıyla, okul yöneticilerinin finansal becerilerini geliştirmek amacıyla işletmecilik alanında eğitimler alarak kendilerini geliştirmeleri önemlidir. Zira, bir okul yöneticisinin görev ve sorumlulukları sadece eğitim – öğretim faaliyetlerinin başarılı bir şekilde yürütülmesi ile sınırlı olmayıp okulun işletmecilik esaslarına dayalı olarak yönetilmesini de kapsamaktadır.

Günümüzde okula kaynak yaratmak ve okulun kaynaklarının işletilmesi, okul yöneticilerinin en önemli görevi haline gelmiştir. Okul içinde kaynakların tam kontrolü okulun yönetim kadrosunda olup okula kaynak yaratmak ve kaynakların etkili yönetimi, bir diğer ifadeyle okulları finansal işletme görevi okul aile birlikleri aracılığıyla yerine getirilmektedir. Okullarda finansal kaynak kazandırıcı faaliyetler Okul Aile Birliği Yönetmeliği esaslarına göre yapılmakta olup bu yönetmeliğe göre birliğin gelirleri ayni, nakdi, şartlı ve şartsız bağış ve yardımlardan, kantin ve benzeri yerlerin işlettilmesi veya işletilmesinden elde edilen gelirler ve okulda eğitim öğretimin yapılmadığı saatler dışında gerçekleştirilen faaliyetlerden elde edilen gelirlerden oluşmaktadır. Bu bağlamda velilerin ve yerel halkın eğitim harcamalarına katılımını sağlayan en önemli sistem okul aile birlikleri adına açılmış banka hesapları olarak görülmekte ve bu hesaba yatırılan bağışlar, okulların en önemli gelir kaynağına dönüşmüş durumdadır. Okulların onarım giderleri ile ek bina, bahçe düzenlemesi,

eğitim-öğretim gereçleri, alarm sistemi, kamera sistemi, vb. ihtiyaçları da yine velilerden alınan “zorunlu” ve “isteğe balı” bağışlar yoluyla giderilmektedir. Okul-aile birliğı genel kurulu, banka hesabındaki paradan kullanma-harcama yetkisiyle birlikte, kaynak toplama yetkisine de sahiptir. 2004 yılında Milli Eğitim Temel Kanunu’na getirilen bir değışiklikle okul aile birlikleri, velilerden ve toplumun çeşitli kesimlerinden bağış kabul etme, okul içinde fotokopi, kırtasiye, çay ocağı, kantin, büfe, kırtasiye gibi küçük işletmeler oluşturma ve okula ait spor ve konferans salonu, bahçe gibi çeşitli alanları kiraya verme gibi faaliyetleri yürütecek ‘Okul Aile İşletmeleri’ haline getirilmiş durumdadır (Keskin, 2008).

Türkiye’de Okulların Kaynakları, Kaynak Temini ve Eğitim Finansmanı

Kaynak temini ve çevre ile etkileşimleri açısından farklılık gösterecekler de tüm eğitim kurumları açık sosyal sistemlerdir ve okullar açık sosyal sistem modeline göre değerlendirildiğinde girdiler, dönüşüm süreci, çıktılar, geri bildirim ve çevre öğeleri çerçevesinde ele alınmaktadır. Tural’ın (2002) belirttiğı üzere “okul girdileri, öğrencinin okul ortamında karşılaştığı insan ve fiziksel imkânların, öğretim programlarının, yöntem ve süreçlerin, örgütsel kültürün tamamını kapsayan bir kavramdır” (s. 42). Literatürde okul girdileri, okul bölgesinin sosyo-ekonomik düzeyi, yerleşim yeri, okulun büyüklüğü, düzeyi ve türü, okuldaki eğitim araçlarının niceliğı ve niteliğı, bilgiye erişim olanakları, okulun başarı politikaları, okul iklimi, okul önderliğı, okul-aile ilişkileri, öğretmen özellikleri, sınıf büyüklüğü, sınıf içi öğrenme ortamı ve bireysel çalışma, öğretim ilke ve yöntemleri, okul programının yoğunluğu ve derinliğı gibi değışkenler dâhilinde incelenmektedir (Richards, 1986). Monk (1990) eğitimsel üretim sürecinde okul girdilerini satın alınan ya da kiralanan girdiler şeklinde ayırt etmektedir. Bu ayrıma göre, kiralanan girdiler öğretmenler, yöneticiler ve diğere çalışanlar olup özellikle öğretmenlerin sözel becerileri, deneyimi ve yetiştirilmesi önemli olan okul girdileridir. Okul binaları ve kütüphane, laboratuvar gibi eğitim-öğretim alanlarının nitel ve nicel özellikleri gibi eğitim olanakları, ders kitapları ve diğere basılı materyaller, eğitimsel iletişim araçları ve bilgisayar teknolojisi satın alınan girdiler olarak değerlendirilmektedir.

Göksoy (2018), okulların girdilerinin bilgi, insan, materyal, enerji ve para gibi kaynaklardan oluştuğunu göz önüne alarak okullar için önerilen örnek girdiler ve okul çevre öğelerini genel olarak “işbirliği yapılan kuruluşlar, veliler ve toplum üyeleri, basın ve halkla ilişkiler, ulusal ve uluslararası projeler gibi kurumun paydaşları; yasal-politik çerçeve, hukuksal metinler; insan kaynakları; bilgi iletişim teknolojileri; stratejik planlama ve stratejik amaç, hedef ve stratejiler; vizyon, misyon, temel değerler; eylem planları ve faaliyet alanları; eğitim ve öğretim ortamları, öğretim programları ve planlar; yazılı kaynaklar; maddi kaynaklar; destek hizmetleri; inşaat, emlak-binalar ve tesisler; hayat boyu öğrenme faaliyetleri, kalite çalışmaları, performans değerlendirme, ölçme-değerlendirme sonuçları, sarf malzemeleri, mali durum ve finansman, özel eğitim, rehberlik ve psikolojik danışma hizmetleri, bilgi, liderlik, kurumsal etik, kültür” gibi alanlarda kategorize etmektedir. Tüm bu girdileri temin edebilmek için okullar çevrelerine bağımlıdır ve varlıklarını sürdürebilmek için bu girdileri temin etmek, etkili ve kaliteli eğitim-öğretim süreci içerisinde kaliteli ve verimli çıktılara dönüştürmek durumundadır. Okulların varlıklarını devam ettirebilmeleri için ihtiyacı olan kaynaklar *insan kaynakları, fiziksel kaynaklar, materyal kaynakları ve finansal kaynaklar* olarak dört başlık altında toplanabilir (OECD, 2013).

- a) *İnsan kaynakları*: Öğrenci, öğretmen, okul yöneticileri, yazı işleri, öğrenci ve personel işleri sorumlusu, kurumsal iletişim sorumlusu, muhasebe, danışma, teknik işler sorumlusu gibi birimlerden oluşmakta olan idari personel, IT sorumlusu, güvenlik ekibi, temizlik personeli ve yemekhane-kantin işlerinden sorumlu destek personelinden oluşmaktadır.
- b) *Fiziksel kaynaklar*: Okul binası ve bahçesi, sınıflar, resim ve müzik atölyeleri, spor salonları, bilgisayar laboratuvarları, fen laboratuvarları, STEM merkezi, tasarım-beceri atölyeleri, kütüphane ve yüzme havuzu gibi alanlar okulun fiziki kaynaklarını oluşturmaktadır.
- c) *Materyal kaynakları*: Ders kitapları ve test materyallerinden oluşan okulun kullandığı yayınlar, dijital yayınlar ve platformlar, akıllı tahtalar, bilgisayar, tablet gibi dijital araçlar ve yazılım, fotokopi ve yazıcı imkânları, laboratuvar malzemeleri, öğretmen ve

öğrencinin kullanımı için kırtasiye malzemeleri, eğitim-öğretim sürecinde yararlanılan materyal kaynaklarıdır.

- d) *Finansal kaynaklar*: Devlet okulları için devlet bütçesinden ayrılan pay, özel okullar için ise sunulan eğitim-öğretim hizmeti karşılığında velilerden talep edilen yıllık eğitim-öğretim ücreti okulların en temel finansal kaynakları olarak nitelendirilmektedir. Buna ek olarak, okullar servis, yemekhane ve kantin, kitap, yayın ve kırtasiye, kıyafet gibi unsurlardan gelir elde etmektedir. Ayrıca mekân kiralama, sponsorluk ve kulüp gelirleri de okullara kazanç sağlamaktadır.

Sayılan tüm bu kaynaklar, okulların eğitim-öğretim süreçlerini nitelikli ve etkili bir şekilde yerine getirebilmeleri için gerekli ve önemli olan, birbirini tamamlayan ve zenginleştiren kaynaklardır. Daha önce de bahsedildiği gibi, örgütlerin tüm kaynakları sürdürülebilir bir rekabet avantajı yaratmamakta ve bir kaynağın bu özelliğe sahip olabilmesi için kıt, değerli, ikamesiz ve taklit edilemez olması gerekmektedir (Barney, 1991). Combs ve Ketchen, (1999), bu dört özelliğin tamamına sahip olan kaynakların "*stratejik kaynaklar*" olarak nitelendirileceğini ifade etmiştir. Bu bağlamda, okullar için gerekli bu kaynaklar arasında özellikle finansal kaynaklar ve insan kaynakları özel okullar için somut stratejik kaynaklar, itibar ise soyut bir stratejik kaynak olarak değerlendirilebilir. Özel okullar için finansal kaynaklar, giderlerin karşılanabilmesi ve gerekli olan diğer kaynakların temin edilebilmesi için sürekli elde bulunması gereken kaynaklardır. Özel okullar yeterli finansal kaynakları olmadan rekabet ortamında hayatta kalmakta ve dolayısıyla varlıklarını devam ettirme hususunda tehdit altında bulunmaktadır. Bir diğer stratejik kaynak olarak insan kaynakları, özel okulların nitelikli eğitim-öğretim hizmeti sunarak piyasada fark yaratabilmeleri ve itibar kazanabilmeleri için önemlidir. Özel okullar yetenekli, alanında uzman ve deneyimli öğretmen istihdam edebilmek ve piyasadaki iyi öğretmenleri kendi bünyelerine katabilmek için çevrelerine bağımlı olmaktadır. İşe alım süreçleri, etkili istihdam politikaları ve insan kaynakları yönetimi özel okullar için uğraş gerektiren ayrı bir alandır. Öğretmenlerin işe alımında özel okullar, klasik ve subjektif olabilecek prosedürler yerine, adayların bilgi ve becerisinin yanında iletişim becerileri, insan ilişkileri, grupta

uyumlu çalışma gibi özelliklerini de ortaya çıkaracak başarı, yetenek, performans, kişilik ve ilgi testleri gibi objektif prosedürler de kullanarak adayları daha iyi değerlendirmektedirler (Lunenburg & Ornstein, 1996). Bu işe alım ve seçme prosedürlerinin sonucunda başarılı olup işe kabul edilen öğretmenlerin, sınıf içinde daha etkileşimsel yöntem ve teknikler kullanmayı benimsemeleri, öğrencilerin her yönden gelişiminde etkili olmaları ve öğrenci ve velilerle daha sağlıklı iletişim kurmaları kolay olmaktadır (Zeybekoğlu, 2007).

Özel okullar öğretmen istihdamında kendi belirledikleri kriterlere göre seçim yapmakta ve alan bilgisi, çalışılan kurumların özellikleri, iş deneyimleri, görüşmede sergilenen pedagojik yaklaşım, katılmış olduğu seminerler ve eğitimleri belgeleyen diploma ve sertifikalar istihdam sürecinde önemli unsurlar olarak kabul edilmektedir. Özel okullar, aday öğretmenlerini kurumun müdürleri ve kurucu temsilcileri tarafından özgeçmişleri değerlendirilerek ve demo ders izlenerek seçmektedirler (Şener, 2018). Ayrıca işe alımdan sonra özel okulların öğretmenlere çeşitli seminer, kurs ya da programlar sunarak öğretmenlerin yeterliliklerini ve kalitesini yükseltmeyi hedeflemeleri gerekmektedir. Dolayısıyla, özel okullarda nitelikli öğretmen istihdam edebilmek, kaliteli eğitim-öğretim hizmeti sunabilmek ve bunun etkisiyle pozitif bir kurumsal imaj oluşturmak ve kurumsal itibar kazanabilmek adına önemli bir husustur. İnsan kaynağının kalitesi, okulun tüm eğitimsel ve yönetsel süreçlerinde stratejik bir rol oynamaktadır. Öğretmen ve diğer personel giderlerini kendi imkânları ile karşılayan özel okullar, bu hususta güçlü finansal kaynaklara ihtiyaç duymaktadır. Dolayısıyla, finansal kaynak temini özel okullar için en önemli stratejik kaynak olarak değerlendirilebilir.

Gümüş ve Şişman'a (2014) göre, "eğitim hizmetlerinin üretimi ve arzı için gereksinim duyulan tüm bu kaynaklar, eğitim hizmetlerinin sunumu için gerekli olan beşerî ve fiziki üretim faktörlerini sağlayan kıymetler ve parasal kaynaklardır". Finansal kaynaklar eğitim sisteminin doğrudan girdisi olmasa da tüm girdilerin sağlanmasının temel kaynağı olarak önemlidir (Başaran, 2006). Eğitim hizmeti için gereksinim duyulan finansal ve fiziki kaynaklar eğitim finansmanı olarak, eğitim finansmanının yönetimi ise kaynakların çeşitli yollardan elde edilebilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. Finansal kaynakların temin

edilmesi sürecinin, eğitim-öğretimle ilgili tüm sürecin ve değişkenlerin göz önünde bulundurularak yönetilmesi gerekmektedir (Güngör & Göksu, 2013). Eğitim- öğretim süreçlerinin beklendik ve istenilen şekilde yürütülmesi için her şeyden önce yeterli parasal kaynakların sağlanması, arttırılması ve eldeki kaynakların etkili bir biçimde kullanılması gerekmektedir. Okulların amaçlarını gerçekleştirebilmeleri, faaliyetlerini sürekli olarak başarılı bir şekilde yürüterek nitelikli eğitim sunmaları, ihtiyaç duydukları finansal kaynağı temin edebilmelerine bağlıdır. Bu da finans işlevini okulun diğer işlevleri arasında son derece önemli kılmaktadır (Çalışkan & Ayık, 2015). Eğitim-öğretim hizmetinin niteliğinin yükseltilmesi, yaygınlaştırılması ve devamlılığının sağlanması, ancak gerekli kaynakların temin edilmesinin sürekliliğiyle ve yeterli kaynakların kullanımıyla mümkün olabilmektedir. Bu kaynakların bir bölümü devlet tarafından karşılanabileceği gibi bir bölümü de toplumun bireyleri tarafından sağlanabilir. Eğitimin devlet ya da bireysel kaynaklardan finanse edilmesi ve bu finansal paylaşımın ne oranda olması gerektiği, ülkelerin ekonomik yönden gelişim düzeylerine, tercihlerine, eğitim talebinin büyüklüğüne ve verilen eğitimin türüne göre farklı olabilmektedir (Gümüş & Şişman, 2014). Ülkelerin gelişmişlik düzeyleri, eğitim finansmanı politikaları üzerinde belirleyici ve şekillendirici rol oynamaktadır. Bircan’a (1993) göre, “gelişmiş ülkelerde eğitimin finansal kaynağını aile ve kurumlar karşılarken, gelişmekte olan ülkelerde eğitimin finanse edilmesi vergiler ve özel okulların teşvik edilmesiyle sağlanmaya çalışılmaktadır.”

Eğitim günümüzde birtakım aksaklık ya da istisnai durumlar olmasına rağmen hemen tüm ülkelerde çoğunlukla devletin üstlendiği ve finanse ettiği bir kamu hizmeti olmaya devam etmektedir. Temel eğitimin zorunlu olması gerçeği aslında devletin eğitimin finansmanını sağlamasını zorunlu kılsa da eğitim harcamaları incelendiğinde, bina, tesis, donanım gibi yatırım harcamaları ile personel harcamalarının, genellikle devletin bütçesinden karşılanmakta olduğu görülürken; okulun günlük işleyişi sürecinde eğitim hizmetlerinin yürütülmesinde ailelerin ve öğrencilerin de finansmana belirli katılımları talep edilmektedir. Temel ve orta öğretim düzeyinde bu katılım daha az iken yükseköğretim düzeyinde giderek artış göstermektedir. Özel ortaöğretim ve yükseköğretim kurumlarının sayıca artması,

eğitimin bireysel finansman payının da giderek artmasına neden olmaktadır (Gümüş & Şişman, 2014).

Eğitimin başlıca finansman türleri vergiler, harçlar, gönüllü katkılar ve bağışlardır. Eğitimin bir kamu hizmeti olarak kabul edilmesi sebebiyle finansmanı için vergi gelirlerinden yararlanılmaktadır. Eğitimin vergilerle finanse edildiği alanlar daha çok personel giderlerinin karşılanması, fiziksel mekanların oluşturulması ve araç-gereçlerin teminidir. Vergilere benzer olarak harçlar ise sadece belli kamu hizmetlerinden yararlananlardan alınmakta ve hizmetin çok küçük bir kısmını karşılamaktadır. Yükseköğrenim hizmetinden yararlanan üniversite öğrencilerinden alınan katkı payları bu harçlara örnek olarak verilebilir. Kredi ve burslar ise bağışlar ve gönüllü katkıya örnek olarak gösterilebilir (Gümüş & Şişman, 2014).

Türkiye’de ilköğretim okullarının finansman kaynakları 222 Sayılı İlköğretim kanununa göre her yıl devlet gelirlerinin %3’ünden az olmamak üzere devlet bütçesinden yapılacak yardımlar, özel idare bütçelerine yıllık gelirlerinin en az %20’si oranında ve köy okulları için köy bütçesine gelirlerinin en az %10’u oranında konulacak ödenekler en temel kaynaklar olarak belirtilmiştir. Ayrıca para cezaları, özel kurumlar, dernekler ya da hayırseverlerin bağış ve vasiyetleri, okulda geri dönüşüme gönderilen malların satışından elde edilen gelirler ve vakıf gelirleri de ilköğretimin gelir kaynakları arasındadır (Kurt, 2013). Bunlara ek olarak 4306 sayılı kanunla vergi beyannameleri ve SSK sigorta prim bildirimleri ile reklam gelirleri, gümrük beyannameleri, cep telefonu kullanımı, hava yolları iç hat yolcu taşımacılığı ve şans oyunlarından alınan vergiler ve kesintiler aracılığıyla eğitim için yeni finansman kaynakları sağlanmıştır.

Türkiye’de eğitim finansmanı büyük ölçüde kamu tarafından karşılanmasına rağmen, yasalarda belirtilen oranlarda payların eğitime aktarılmadığından ve bütçede artan eğitim talebine paralel bir artış sağlanamadığından eğitimde finansman sorunu yaşanmaktadır. Böyle bir durum karşısında eğitim-öğretimi devam ettirmek zorunda olan okullar özel kaynak arayışlarına yönelmektedirler (Tural, 2002). Tablo 2’de ilköğretim okullarının kamu ve özel finans kaynakları verilmektedir.

Tablo 2

Okulların Gelir Kaynakları

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

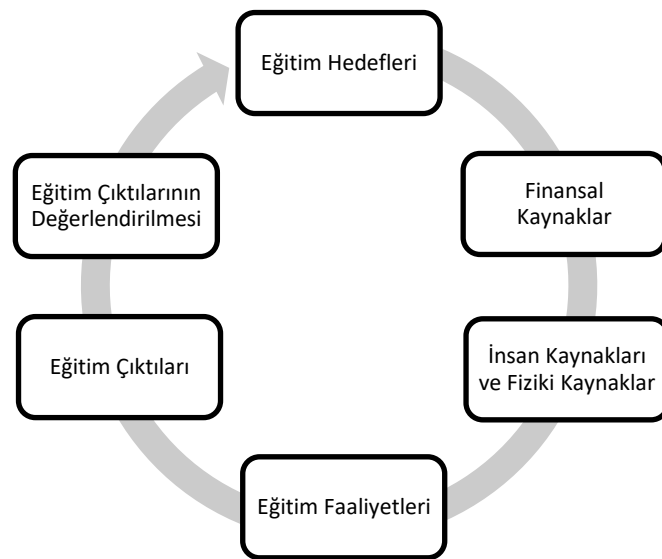
*Kaynak: Aytaç, T. (2004). Okul merkezli bütçe. *Milli Eğitim Dergisi*, 32(162), 115-128.

Tablo 2’de görüldüğü üzere, eğitime finansal kaynak sağlama konusunda eğitim giderlerinin kamu bütçesinden ve eğitim hizmetinden yararlanan öğrenci ve ailelerinden sağlanması üzerine kurgulanmış kamu ve özel olmak üzere iki yaklaşım bulunmaktadır (Balcı & Öztürk, 2004). Tabloya bakıldığında belli başlı özel kaynakların veliler, yerel yönetimler, gönüllü ve özel kuruluşlardan temin edildiği sonucuna varılabilmektedir. Zoraoğlu (2005) okulların özel gelir kaynakları arasında bağış, kantin kira geliri ve anasınıfı ücretinin ilk üç sırada olduğunu ifade etmiştir.

Yamaç (2010) okul aile birliği aracılığıyla elde edilen “nakit bağışlar, kantin kira geliri, okul arması gelirleri, spor kulübü parası, kamu kurum ve kuruluşlardan sağlanan destekler, fotoğraf gelirleri, yetiştirme kursu gelirleri, kooperatif gelirleri, deneme sınavı paralarından kalan paylar, merkezi sistem sınavlarına başvuruda alınan paylar, özel kurum ve işletmelerinden alınan destekler, kayıt parası, kantin işletme geliri, okul kıyafetleri gelirleri, otopark gelirleri” gibi 30 farklı bütçe dışı – özel – gelir kaynağı tespit etmiştir. Benzer olarak Korkmaz (2005) da en yaygın özel gelir kaynaklarını veliler (okul-aile birlikleri); kayıt

parası, gönüllü bağış, yayınevlerinden sağlanan kaynaklar, (okulun kullandığı kitap ve dergilerden okula belirli bir yüzdelik verilmesi, ya da okulun ihtiyacının karşılanması), banka promosyonu, kantin kira gelirleri, okul kooperatifi, okul kıyafetleri satışı (okula ait arma, kravat, rozet vb. satışı ya da belli mağazalar ile anlaşarak okul kıyafetlerinin satışlarından belli miktarlarda bağış ya da okulun bir ihtiyacının giderilmesi), spor parası, karne, diploma parası, ana sınıflarının geliri, okul bahçesinin okul saatleri dışında otopark olarak kullanılması, okuldaki spor salonunun nişan, düğün vb. etkinliklere kiralanması, kermes gelirleri, vakıf ve derneklerden yardım ve kurslar olarak sıralamıştır.

Okulların başarılı olmaları için finansal kaynaklar son derece önemli olduğundan gerek özel okullar gerekse devlet okulları tüm bu sayılan genel ve özel finansal kaynaklarını iyi yönetmek durumundadırlar. Eğitim kurumlarında finansal yönetim, eğitim hizmetleri sunmak ve sunulan bu eğitim hizmetlerinden sonra öğrencilerin başarılı olabilmelerini sağlamak amacıyla paranın dağıtımı ve kullanımı olarak tanımlanmaktadır (Mpolokeng, 2011, s. 21). Okullarda etkili finansal yönetim ile eğitim hedeflerine ulaşılabilen ve eğitim hedeflerine ulaşılabilen ölçüde okullar nitelikli eğitim hizmeti sunabilmekte ve sonucunda başarılı olabilmektedir. Bu döngü aşağıdaki şekilde görülen finansal yönetim döngüsü ile ifade edilmektedir.



Şekil 2. Eğitim kurumlarında finansal yönetim döngüsü

Şekilde görüldüğü gibi, finansal kaynaklar yoluyla temin edilen insan ve fiziki kaynakların eğitim hedeflerini gerçekleştirmek için kullanıldığı açıkça görülmektedir. İnsan kaynaklarının ve fiziki kaynakların etkin kullanımı, doğru finansman yönetimi uygun eğitim faaliyetleri sağlayarak eğitim çıktılarına ulaşılmasını sağlar ve elde edilen eğitim çıktılarıyla döngüsel olarak okullara finansal kaynak elde edilmektedir (Anderson, Briggs & Burton, 2001 s. 24)

Devlet okulları ve özel okullar, aynı finansal yönetim döngüsüne göre faaliyet göstermekte olmalarına rağmen, bu iki farklı türü sahip oldukları ve çevrelerinden temin edebildikleri kaynaklar konusunda birtakım benzerlik ve farklılıklara sahiptirler. Örneğin, devlet okulları, öğretmen maaşlarının ödenmesi, okulun bina ve bakımı, öğrenme materyalleri ve ek hizmetler gibi harcamalarında devlet tarafından finanse edilmekte iken özel okullar bu harcamaları kendi bütçeleri ile karşılamaktadırlar. Tablo 3'te finansal yönetim döngüsü bağlamında özel okul ve devlet okulu arasındaki farklar ve benzerlikler sıralanmaktadır.

Tablo 3

Finansal Yönetim Döngüsüne Göre Özel Okul ve Devlet Okulu Arasındaki Farklar ve Benzerlikler

Döngü Aşaması	Özel Okullar	Devlet Okulları
Finansal Kaynaklar	Özel öğretim ücretleri Diğer finansal kaynaklar	Kamu kaynakları Diğer finansal kaynaklar
İnsan Kaynakları	Öğretmenler, yönetim ve diğer çalışanlar (memur, temizlik personeli vb.) okul tarafından istihdam edilir.	Öğretmenler ve yönetim devlet tarafından atanır. Diğer çalışanlar bazı okullarda devlet tarafından atanırken bazı okullarda okul yönetimi tarafından istihdam edilir. İlgili giderler okul bütçesinden karşılanır.
Fiziksel Kaynaklar	Okul binası okul tarafından alınır. Eğitim araç ve gereçleri okul tarafından satın alınır.	Okul binası devlet tarafından tahsis edilir. Eğitim araç ve gereçleri okul tarafından satın alınır. Eğer okul yönetimi ilave olarak araç-gereç temin etmek isterse bunun için finansal kaynak (bağış gibi) bulmak zorundadır.
Eğitim Faaliyetleri	Öğretmenler tarafından sağlanır.	Öğretmenler tarafından sağlanır.
Eğitim Çıktıları	Öğrenci başarısı Nitelikli öğrenme ve öğretme ortamı	Öğrenci başarısı Nitelikli öğrenme ve öğretme ortamı
Eğitim Çıktılarının Değerlendirilmesi	Veliler ve okul yönetimi tarafından yapılır.	Veliler ve okul yönetimi tarafından yapılır.
Eğitim Hedefleri	Eğitim hedeflerine ulaşıp ulaşılamamasına göre; Okula daha fazla öğrenci kayıt yapılabilir. Bu da ilave kaynak demektir. Okul yönetimi okula daha fazla kaynak ayırabilir.	Eğitim hedeflerine ulaşıp ulaşılamamasına göre; Okula bağışta bulunanlar için motivasyon kaynağı oluşabilir. Okul yönetimi kamu kurumları ve yerel yönetimlerden daha fazla kaynak elde edebilir. Okul aile birliği okul için daha fazla finansal kaynak oluşturabilir.

*Kaynak: Dede, E. (2020). Mali (finansal) yönetim. İ. H. Karataş & E. Dede (Eds.), *Eğitim kurumları işletmeciliği* içinde (s. 77-95). Ankara: Pegem.

Tablodan görüldüğü gibi, finansal ve fiziksel kaynakların temini açısından iki okul türü birbirinden farklılaşmakta, özel okullar bu kaynakları velilerden aldıkları eğitim ücreti ile temin etmekte iken devlet okulları devlet tarafından finanse edilmektedir. Ayrıca her iki okul türünün de eğitim faaliyetleri, eğitim çıktıları ve eğitim çıktılarının değerlendirilmesi hususunda benzer bir işleyişe sahip oldukları görülmektedir. Son olarak, eğitim hedeflerine ulaşılması sonucunda her iki okul türünün de tercih edilirliliği artacağından daha fazla finansal kaynağa sahip olacakları sonucuna varılmaktadır.

Türkiye’de Özel Okul Yatırım Teşvikleri

Türkiye’de, bir takım eleştiri ve olumsuzluklara rağmen özel sektörün eğitime olan katkısının yadsınamaz bir gerçek olduğu görülmektedir. Eğitim alanında geleceğin yapılandırılması ve uygulanabilir hale getirilmesi için özel okul sektörünün devlet destekleri aracılığıyla teşvik edilmesi eğitim niteliğinin artması bakımından önem arz etmektedir (Özdemir & Tüysüz, 2017). Bu bağlamda, özellikle son yıllarda özel okullar devlet tarafından farklı yollarla teşvik edilmekte ve özel okul yatırımları mali açıdan desteklenmektedir.

Özel okullara yönelik teşvikler, 19 Haziran 2012 tarih ve 28328 sayılı Resmî Gazetede yayımlanan 2012/3305 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı (Yatırımlarda Devlet Yardımları Hakkında Karar) ile 20 Haziran 2012 tarih ve 28329 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren “Yatırımlarda Devlet Yardımları Hakkında Kararın Uygulanmasına İlişkin Tebliğ” hükümleri kapsamında uygulanmaktadır (MEB, 2012). 2012/3305 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile resmî gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiş olan yeni teşvik sisteminde eğitim sektörü öncelikli yatırımlar kapsamına alınmıştır ve ilgili karara göre özel okul yatırımcıları 1, 2, 3, 4, ve 5. teşvik bölgelerinde yeni yapılacak özel okullar için 5. Bölge devlet teşvik ve desteklerinden yararlanabilmektedir. 2022 yılı içerisinde de yeni okul yatırımcıları, mevcut okulların kapasitelerinin artırılması veya mevcut okulların yeniden yapılandırılmasına yönelik yatırımlar en az 5. bölge teşviklerinden yararlanabilecektir. Ayrıca üniversite ve yükseköğretim eğitim yatırımları genel teşvik düzeyinde desteklenmektedir (RG-21/08/2020-31220). Yatırım teşvik kapsamında eğitim sektöründeki yatırımlar için devlet tarafından verilen destek ve teşvikler, KDV istisnası, gümrük vergi muafiyeti, kurumlar vergisi istisnası (5 yıl), vergi muafiyeti, sigorta primi işveren muafiyeti, yatırım yeri tahsis, faiz desteği, 5 yıllık emlak vergisi muafiyeti, belediye imar, bina, inşaat harçları muafiyeti ve damga vergisi muafiyeti olarak sıralanmaktadır. Okullara yönelik devlet teşvikleri ile yatırımcılar ve kurucular yatırım maliyetlerinin çoğunu geri dönüş olarak sağlayabilmekte ve yatırım-işletme dönemindeki maliyetlerini asgari düzeye indirebilmektedir. Dolayısıyla özel okul yatırımları için verilen bu destek ve teşvikler, özel

okulların nicel olarak artışını sağladığı gibi kurucular için kazanç ve kaynaklarını korumaları adına da kolaylık sağlamaktadır.

Özel okullara verilen bir diğer destek ve teşvik ise MEB'in, 2015-2019 Stratejik Planı'nda belirttiği üzere, eğitim sektöründeki yatırım yükünü özel sektörle paylaşmak ve özel sektörün eğitimdeki payını arttırabilmek için yararlı olacağı düşünülen teşvik düzenlemelerinden biri 2014-2015 eğitim-öğretim yılında verilmeye başlanan "Eğitim ve Öğretim Desteği" uygulamasıdır. Toplam 5 yıl özel okul sektöründe geçerli olan özel okullarda okuyan öğrencilere verilen eğitim ve öğretim desteği ödeneğinin, ülke genelinde sayısal verilere bakılarak özel okullaşmayı arttırmak yönünde olumlu etkisi olduğu gözlemlenmektedir. Teşvik öncesi 2013-2014 eğitim-öğretim yılında özel öğretimin toplam içindeki payı %10,8 ve öğrenci sayısı oranı %3,9 iken teşvikin uygulanmaya başladığı 2014 yılından 2019 yılına kadar özel öğretimin toplam içindeki payı %17,8'e, öğrenci sayısı ise 8,3'e yükselmiştir. Teşvik öncesi 600-650 bin civarında olan özel okul öğrenci sayısı teşvik uygulamasıyla 1 milyon 300'ü geçmiştir (Altınok, 2019).

Eğitim ve öğretim desteği; bölgenin kalkınmada öncelik derecesi ve gelişmişlik durumu, öğrencinin ailesinin gelir düzeyi, eğitim bölgesinin öğrenci sayısı, desteklenen öğrenci ve öğrencinin gideceği okulun başarı seviyeleri gibi ölçütlere göre belirlenmektedir (MEB, 2021). Bu kriterlere paralel olarak, eğitim ve öğretim desteği verilebilecek okullar da belli kriterler çerçevesinde belirlenmekte olup söz konusu destek tutarı, küçük şehirlerdeki özel okul ücretlerinin %30-40'ını oluşturabilmesi sebebiyle eğitim-öğretim desteği büyük şehirlerden ziyade küçük şehirlerdeki özel okullaşma oranını daha fazla etkilemiştir (Öztürk, 2018).

Eğitim ve öğretim desteği uygulaması eğitim alanında özel sektörü güçlendiren, özel okulların öğrenci bulmasını kolaylaştırabilen ve devlet teşvik uygulamaları arasında veli yönü daha ağır basan bir devlet desteğidir. Özel okulların en önemli kaynağı olan öğrenci kaydı açısından bakıldığında eğitim ve öğretim desteği özel okullar için önemli bir destek olmuştur. Ancak eğitim ve öğretim desteği, 2019 yılında MEB tarafından yapılan 2019-2020 eğitim ve öğretim yılından itibaren özel okullarda ilk defa öğrenim görecektir öğrencilere

eğitim ve ğretim desteği verilmeyeceği, halen özel okullarda bu desteği alan öğrencilerin ise öğrenim gördükleri okulun ğretim kademesi süresi boyunca destekten yararlanabileceği doğrultusundaki açıklamayla kademeli olarak yürürlükten kaldırılmıştır. Sonuç olarak, özel okullara ğrenci yönlendirmek ve özel okullara dolaylı olarak kaynak sağlamaya araç olan eğitim ve ğretim desteği, özel okul ve özel okula giden ğrenci sayısında belli bir süre içinde artışa sebep olduğu ve amacına ulaştığı söylenebilir.

Devletin, eğitim hizmetleri verme hususunda özel sektörü teşvik etmesinin kamunun üzerinde bulunan finansal yükü azalttığı bilinmektedir. Dolayısıyla devlet tarafından özel okul sektörüne yönelik yapılan teşviklerin bütçeyi azaltan kayıplar olmadığı, aksine devlet için daha çok vergi geliri ve istihdamı arttırması söz konusu olduğundan ülke ekonomisine katkıda bulunduğu söylenebilir (zdemir & Tüysüz, 2017). Bu doğrultuda özel okulların eğitim sistemi içinde önemli ve yararlı bir işleve sahip oldukları düşünülmektedir.

Kaynak Bağımlılığı Kuramı çerçevesinde zel Okullar

Kaynak bağımlılığı kuramı, açık sistem anlayışını temel alarak örgütlerin çevresinden kaynak alması ve bu kaynakları işledikten sonra müşterilere satabilmesi gerektiği üzerine odaklanmakta ve örgütlerin faaliyetlerini ve varlıklarını devam ettirebilmek için kaynak temini açısından çevrelerine bağımlı olduklarını savunmaktadır. Bu tanımdan yola çıkarak, özel okulların, sunmaları beklenen nitelikli eğitim – ğretim hizmeti için çevrelerinden ihtiyaç duydukları stratejik kaynakları temin edebilmeleri ve piyasada varlıklarını sürdürebilmeleri adına çevrelerine karşı yüksek düzeyde bir bağımlılık sergilemekte oldukları görülmektedir.

Kuram zel okullar bağlamında değerlendirildiğinde, özel okulların da açık sistemler olmalarından ötürü varlıklarını devam ettirebilmeleri için ihtiyaç duydukları kaynakları temin edebilmek adına çevreleri ile bağımlılık ilişkisi içinde olmaları gerekmektedir. Özel okullar çevrelerinden temin ettikleri bilgi, insan, materyal, enerji ve finansal kaynakları nitelikli bir eğitim-ğretim hizmetine dönüştürerek çevreye sunmak durumundadır.

Çevrenin örgüt için en temel kaynak olduğu kabulüyle, özel okullar kaynak temininde devamlılık sağlayabilmek için çevrelerine karşı güçlü olmaları ve piyasada rekabet üstünlüğüne sahip olmaları önem arz etmektedir. Ayrıca özel okullar, kendi kaynaklarını kendileri temin etmek durumunda olduklarından çevreye son derece bağımlı ve çevresel belirsizlik ya da dinamizme karşı duyarlıdırlar. Ayrıca çevrede bulunan diğer örgütlerle sürekli bir alışveriş ve rekabet ilişkisi içinde bulunmaktadır. Çevrelerinde aynı kaynaklara sahip olmak isteyen diğer özel okullar düşünüldüğünde özel okullar öğrenci kaydı almak, nitelikli öğretmen istihdam edebilmek ya da ihtiyaç duyduklarında çevrelerinden talep ettiklerinde finansal destek sağlayabilmek için güçlü ve saygın bir itibara sahip olmak durumundadırlar. Kaynakları için çevrelerine bağımlı olan özel okullar yönetsel süreçlerinde bağımlılığı azaltma ya da etkili yönetme hususunda stratejiler geliştirmeli, çevrenin dinamizmine ve belirsizliğine karşı güçlü durabilmelidir. Aksi takdirde, kaynak temini devamlılığını sağlayamama ya da yeterince güçlü kalamama riskiyle varlıkları tehdit altında olabilecektir.

Özel okullar kuramın birinci bileşeni olarak verilen *çevre* açısından değerlendirildiğinde, özel okullar için içinde bulundukları çevrenin kaynak temini açısından son derece önemli olduğunu ve çevresiyle karşılıklı bağımlılık içerisinde olduğu görülmektedir. Açık sistemli örgütler, çevre ile etkileşim ve alışveriş halinde bulunan, çevrede meydana gelen değişimlerden etkilenen ve buna uygun olarak değişime uyum sağlamaya çalışan, örgüt işleyişinin düzenlenmesi için çevreye ihtiyaç duyan, çevreden girdi alıp onlara katma değer katarak çevreye tekrar çıktı olarak sunan yapılardır (Hoy & Miskel, 2015). Dolayısıyla, son derece açık sistemli örgütler olarak tanımlanan özel okullar da faaliyet gösterdikleri çevreden girdi olarak öğrenci alan ve kurum içinde gerçekleştirilen eğitim sürecinin sonucunda okuryazar bireyler çıktısı elde eden yapılar olarak görülmektedir (Ardakoç & Karataş, 2020). Eğitim sistemini dolayısıyla okulları etkileyen öğeler eğitim çevresinin bileşenleri olarak nitelendirilmekte ve iç, yakın dış ve dış öğeler olarak sınıflandırılmaktadır. Okullarda etkili olan dış çevre bileşenleri; sosyal ve kültürel gelişmeler, yasalar, ekonomik ve politik gelişmeler, demografik ve teknolojik eğilimler olarak sıralanabilir. Yakın çevre

bileşenleri ise veliler, il-ilçe milli eğitim müdürlükleri, sendikalar, üniversiteler, eğitim ile ilgilenen dernekler ve vakıflar, belediyeler ve okul bölgesinde bulunan esnaflardır. İç çevre bileşenleri ise okul müdürü, öğretmenler, öğrenciler, memurlar yardımcı hizmetliler ve güvenlik görevlileri olarak sıralanabilir (Bozkurt, Bayar & Üstün, 2018). Özel okullar da bu öğelerin tümüyle ilişki içerisinde olup faaliyetlerini sürdürebilmek için her birinden farklı bir kaynak temin etmek durumundadırlar.

Örgütleri bulundukları çevreleriyle ilişkileri bağlamında ‘evcil’ ve ‘vahşi’ olarak iki kategoride incelemiş olan Carlson (1973, akt. Hanson, 2003), devlet okullarını evcil örgütlere örnek göstererek bu tip okulların öğrenci bulmak ya da gereksinimlerini karşılamak için diğer okullarla rekabete girme zorunlulukları olmadığını ifade etmiş, bu okulların varlıklarını devam ettirebilmelerinin performanslarından bağımsız bir durum olduğunu ve hizmet sundukları çevreleri tarafından korunduklarını belirtmiştir. Oysa, ‘vahşi’ karaktere sahip örgütlerin varlıkları güvende olmadığından, piyasa koşullarındaki diğer örgütlerle mücadele ederek varlıklarını korumak zorunda olup bu tip örgütlerin varlıklarını devam ettirmeleri, girdi ve çıktılarının kalitesine, müşterilerinin beklenti ve taleplerinin karşılanmasına ve gösterdikleri performansa bağlıdır. ‘Vahşi’ karaktere sahip örgütler olarak özel okulların da varlıklarını sürdürebilmeleri için, müşteri potansiyelleri tarafından “tercih edilen okul” haline gelmeleri ve bu statülerini devam ettirmeleri gerekmektedir.

Kurama göre çevrenin cömertlik, yoğunluk ve karşılıklı bağımlılık olarak üç önemli unsuru bulunmaktadır. Cömert bir çevre, örgütlerin ihtiyaç duyduğu finansal, profesyonel ve diğer kaynakları sağlayabilmesi adına önemlidir (Sağbaş & Aygün, 2021). Bu unsurlara göre değerlendirildiğinde özel okullar kuruldukları yerleşim bölgelerine göre çevrenin yoğunluğundan ya da cömertliğinden yararlanabilirler. Sosyo-ekonomik düzeyin yüksek olduğu bir yerleşim yeri, özel okullar için yoğun ve cömert bir çevre işlevi görebilmektedir. Benzer şekilde, küçük bir yerleşim alanında bulunan bir ya da iki özel okul için bu çevre cömert olarak nitelendirilebilir. Ancak çok fazla özel okulun bulunduğu bir yerleşim alanına kurulan bir özel okulun diğerleri ile rekabet edebilecek kadar güçlü olması ya da tercih edilebilmek için farklılıklar sunması gerekmektedir. Aksi takdirde bu çevre, özel okullar için

kaynakların birden fazla okul tarafından bölüşülmesi söz konusu olacağından dolayı kaynak temini açısından kıt ve fakir bir çevre olarak nitelendirilebilir. Dess ve Beard'a (1984) göre çevresel dinamizm, çevrenin değişim veya yenilik oranını temsil etmekte olup dinamik bir çevre, örgütü belirsizlik durumuna sürükleyebilir ve örgütün performansını, işleyiş sürecini ve yapısını etkileyebilir. Çevresel dinamizme uyum sağlayabilmek ve çevrenin zenginliğinden yararlanabilmek özel okulların varlıklarını devam ettirebilmeleri için önemli unsurlardır. Özel okullar kendilerini çevreye uydurmalı, çevreye karşı kendini koruyabilmeli ve kaynak temini açısından bağımlılıklarını doğru yöneterek çevresel bağımlılığı kendi yararına yönelik sürdürmelidir.

Kuramın ikinci bileşeni olan *kaynaklar* özel okullar açısından düşünüldüğünde, özel okulların en önemli maddi varlığının finansal kaynakları olduğu görülmektedir. Özel okulların sundukları eğitim – öğretim hizmeti karşılığında velilerden talep ettikleri yıllık eğitim- öğretim ücreti özel okulların en büyük ve önemli finansal kaynağı olup stratejik bir kaynak olarak nitelendirilebilir. Nitekim özel okulların eğitim-öğretim ücreti sundukları hizmete, itibara ve piyasadaki rekabet gücüne göre farklılık göstermektedir. Özel okullar ücret kararı verirken belirlerken ücretin kalitenin bir göstergesi olduğunu, sundukları hizmetin öğrencilere yararını, hedeflerindeki kitlenin ödeme gücünü ve özel okul velilerinin okul değiştirmelerindeki en önemli etkenlerinden birinin ücret olduğu gerçeğini dikkate almalıdır. Özel okulların ücret belirlemede hedef pazarın ilgisini çekecek ve aynı zamanda okulların maliyetine veya zararına işletilmesini engelleyecek stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda İnal (2019), özel okulların ücretlerini belirlerken göz önünde bulundurması ve değerlendirmesi gereken kriterleri, “okulun konumu gereği bulunduğu bölgenin ulaşım, nüfus yoğunluğu, güvenlik gibi açılardan cazip olup olmaması, gider maliyetlerinin miktarı, rakip okulların ücretlerinin ortalaması, hedeflenen veli kitlesinin ödeme gücü, yakın zamandaki hedeflenen yatırım maliyetleri, okulun marka değeri, enflasyon oranı, asgari ücret ve vergilerin baskı oranı” şeklinde sıralamıştır.

Özel okullarda yıllık eğitim-öğrenim ücreti ve diğer ücretlerin, her yıl kurumlarca tespit edilerek ocak ayından itibaren en geç mayıs ayına kadar ilân edilmesi gerekmektedir. Tahsil

edilecek ücretlerin ne şekilde tespit, ilân ve tahsil edileceği yönetmelikle belirlenmektedir. Kurumlar, mevcut öğrenci sayılarının en az yüzde üçünü ücretsiz okutmakla yükümlü olup Bakanlık bu oranı yüzde ona kadar artırılabilir (MEB, 2021). Ayrıca özel okullar eğitim-öğretim ücretine ek olarak, servis, yemekhane ve kantin, kitap, yayın, kırtasiye, kıyafet, mekân kiralama, gezi faaliyetleri, sponsorluk ve kulüp gelirleri gibi unsurlardan da finansal kaynak elde etmektedir.

Özel okulların maddi varlıkları olarak okul binası ve bahçesi, sınıflar, resim ve müzik atölyeleri, spor salonları, bilgisayar laboratuvarları, fen laboratuvarları, STEM merkezi, tasarım-beceri atölyeleri, kütüphane ve yüzme havuzu gibi fiziki imkânları sıralanabilmektedir. Ayrıca ders kitapları ve test materyallerinden oluşan okulun kullandığı yayınlar, dijital yayınlar ve platformlar, akıllı tahtalar, bilgisayar, tablet gibi dijital araçlar ve yazılım, fotokopi ve yazıcı imkânları, laboratuvar malzemeleri, öğretmen ve öğrencinin kullanımı için kırtasiye malzemeleri de okulların maddi varlıklar olarak gösterilmektedir. Maddi varlıklar okullara çok ayrıcalık katmamakta, aksine kolayca gözlemlenebilir ve taklit edilebilir özellikleri olan varlıklardır. Örneğin, okulların binaları maddi varlıklardır ve diğer okullar tarafından benzerleri inşa edilebilir ya da aynı bilgisayarlar ya da fotokopi makineleri birçok okulda bulunabilir. Özellikle güçlü ve itibarı yüksek özel okulların fiziksel varlıkları diğer okullar için örnek teşkil edebilmektedir.

Finansal kaynak temini açısından, bir vakfa bağlı özel okul, sadece öğrenci kaydına ve yıllık ücrete bağlı olmayıp şahıs okullarına göre bu kaynağı edinmeleri çok daha kolay olabilmektedir. Vakıf tarafından desteklenen özel okullar finansal kaynak sıkıntısı yaşamadığından bir özel okulun işleyişi için gereken tüm kaynaklara daha kolay erişebilmekte, nitelikli bir eğitim-öğretim hizmeti verebilmek için daha yetenekli ve deneyimli insan kaynağı istihdam edebilmekte ve zenginleştirilmiş öğretim programları, öğretim materyalleri ve fiziksel imkânlarıyla bu hizmeti daha da ayrıcalıklı kılabilirler.

Özel okullar sahip oldukları kaynaklar doğrultusunda piyasada etkinlik göstermektedirler ve Özdere'nin (2020) ifadesine göre, "özel okulların sahip olduğu kaynaklar ile verdikleri

eğitim hizmetinin etkililiği arasında bir ilişki vardır”. Özel okulların sundukları hizmetin niteliği sürekli ve yeterli bir finansal kaynağa sahip olmaları durumundan etkilenmektedir. Dolayısıyla bu finansal kaynaklara ulaşmak için özel okullar, kurumlarını kâra geçirici ücret stratejileri bulma, okula yeni öğrenci kazandıran velilere okul ücretinde indirim yapma, okul – endüstri iş birliği projelerini geliştirerek okula endüstri kuruluşlarından maddi destek sağlama gibi stratejilere başvurulmalıdır (Zeybekoğlu, 2007).

Okullar eğitim-öğretim olanaklarını arttırmak, var olan kapasitelerini genişletmek ya da fiziki koşullarını zenginleştirmek gibi çeşitli nedenlerle finansal desteğe ihtiyaç duymaktadırlar. Bu gibi durumlarda o zamana kadar çevreleriyle kurdukları ilişki ve iletişim önem kazanmaktadır. Şayet okul finans kurumları tarafından biliniyor ve olumlu olarak tanınıyorsa, zaman içinde aralarında güven ilişkisi inşa edilmiş ise finansal desteğe ihtiyaç duyduklarında hiçbir problem yaşamadan istedikleri desteği çevrelerinden alabileceklerdir. Aktan (2007) okulların sahip oldukları imaj ve saygınlıklarının onların maddi kaynakları kadar önemli olduğunu ifade etmiştir. Söz konusu bu imaj ve saygınlık okulun dış/sosyal itibarını oluşturmaktadır. Sosyal itibar, örgütün faaliyetleri ile ilgili olarak dış paydaşların algılarından ve iç görülerinden oluşan örgütsel itibardır (Tümtürk & Deniz, 2022) ve özel okullar için yönetilmesi önemli olan bir soyut varlıktır. Dolayısıyla özel okulların sundukları kaliteli eğitim sayesinde başarılı ve donanımlı öğrenciler yetiştirme özelliği ile tanınarak ve çevreleri ve özellikle velileriyle kurdukları ilişkide samimiyet ve güveni ön planda tutarak saygınlık kazanmaları onların gerektiğinde her türlü kaynağa ulaşmalarını kolaylaştıracaktır.

Kaynak türleri açısından bakıldığında özel okullar için eğitim – öğretim ücreti *süreklilik* arz eden bir kaynak olmakla birlikte ders programı yapmak için satın alınan yazılım programı sürekli temin edilmesi gereken bir kaynak değildir. Eğitim-öğretim ücreti, özel okulların tüm işletim ve yönetim süreci için gerekli olan stratejik bir kaynak olduğu için örgütün devamlılığını sağlayabilmek adına sürekli temin edilmesi gereken bir kaynaktır. Ancak, yazılım programı bir defa satın alındığında uzun bir süre kullanılabilen olduğu için sürekli temin edilmesi gereken bir kaynak olarak görülmemektedir. Özel okullarda *kritik* kaynaklara örnek olarak finansal kaynaklar, insan kaynağı ve kurumsal itibar gösterilebilir.

Bu üç stratejik kaynak tüm yönetsel ve örgütsel süreçlerin etkili yürütülebilmesi ve piyasadaki rekabet güçlerini yükseltebilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri için önemlidir. Yetenekli, deneyimli ve yetiştirilmiş insan kaynağına sahip olmak ve bu kaynağı bir sermayeye dönüştürebilmek okulları çevrelerine karşı güçlü kılmaktadır.

Das ve Teng (2000) örgütlerin sahip oldukları kaynakların “kusurlu hareketlilik, kusurlu taklit edilebilirlik ve kusurlu ikame edilebilirlik” olmak üzere üç temel özelliğe sahip olduğunu belirtmişlerdir. Bu özellikler sırasıyla özel okullar çerçevesinde değerlendirildiğinde, özel okullar için itibar ve marka değeri kusurlu hareketliliğe sahip bir kaynak olarak nitelendirilebilir, zira bu soyut kaynak kolayca diğer okullar ile değiş tokuş edebilecek bir kaynak değildir. İkinci olarak, özel okulların kendi öğretim programları ya da yazılım programları kusurlu taklit edilebilirlik özelliğe sahip kaynaklarıdır, bu programlara lisans ya da isim hakkı alarak koruduklarında diğer okullar tarafından taklit edilemez ya da izinsiz kullanılamazlar. Son olarak, özel okullar, temizlik, güvenlik ya da yemek hizmetleri için farklı örgütlerden yararlandıklarında bu kaynaklar ikame kaynak olarak nitelendirilebilir.

Özel okullar bağlamında *güç*, tüm kaynakların etkili bir şekilde kullanılarak sunulan nitelikli ve kaliteli eğitim-öğretim hizmeti ve bu hizmet sonucunda özel okulun kazandığı “başarılı okul” imajı, itibarı ve saygınlığıdır. Kurumsal imaj, hedef kitlede oluşan kurum ile ilgili çağrışımlar bütünü olarak tanımlanmaktadır (Davies & Chun, 2002). Bir kurumun en değerli stratejik varlıklarından olan kurumsal itibar ise bir kurumun tüm hedef kitlesine yönelik ve rakipleriyle mukayese edildiğinde genel görüntüsünü oluşturan geçmişteki eylemleri ve gelecekteki görüntüsünün algısal temsidir (Fombrun,1996). Bir okulun kurumsal imajı, o okul hakkında insanların zihinlerinde oluşan algı olarak ifade edilmektedir. Kurumsal imajın pozitif olması, eğitim kurumlarının istedikleri hedef kitleye ulaşabilmeleri, veli memnuniyeti, yönetici ve öğretmenlerin okula olan güvenleri ve bağlılıkları rekabet avantajı sağlama açısından temel oluşturmaktadır (Arslan, 2020). Kurumsal imaj ve kurumsal itibar gücü, her türlü kaynak temininde sürdürülebilir rekabet avantajını da beraberinde getirmekte ve bu gücü elinde bulunduran özel okullar çevrelerine olan bağımlılıklarını daha etkili

yönetebilmektedir. Kurumsal itibarı yüksek olan örgütlerin çevreden elde edecekleri kaynak temini ve paydaş ilişkileri artmakla beraber çevreye olan bağımlılıkları da azalmakta ve böylece örgütün rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü elde etme imkânları artmaktadır (Karakulle, 2024). İtibarı yüksek, güçlü okulların öğrenci kaydı alabilme kaygısı olmadığı gibi öğrenci ve insan kaynağı seçme lüksü de olduğundan eğitim-öğretim hizmetini daha etkili ve nitelikli kılabilir. Finansal kaynağa erişim üstünlüğü, diğer kaynaklara erişimi de kolaylaştırmakta ve okulun çevresel dinamizme ya da belirsizliğe karşı güçlü durabilmesini sağlamaktadır. Özel okullar için güç, en temelde finansal kaynak olmakla birlikte, finansal kaynağın ardından gelen fiziki imkânlar ya da materyal kaynakların tümü eğitim-öğretim sürecini zenginleştirmek için kullanılmaktadır. Finansal kaynak, öğrenci ve insan kaynağı, zenginleştirilmiş eğitim-öğretim süreci, yetiştirilen başarılı bireyler ve sonucunda gelen itibar ve saygınlık döngüsü birbirini takip eden ve besleyen bir süreçtir. Bu döngü sağlıklı bir şekilde sağlandığında, özel okulun piyasada güç ve iktidar sahibi olması, dolayısıyla çevresiyle olan bağımlılık ilişkilerinde güçlü taraf olmasını mümkün kılmaktadır.

Kaynak bağımlılığı kuramında, Pfeffer ve Salancik (2003), bağımlılık türlerini *simbiyotik (dikey)* ve *kommensalistik (yatay/rekabete dayalı)* olarak ikiye ayırmıştır. Dikey / Simbiyotik bağımlılık, dayanışma ile karşılıklı çıkarların korunduğu ve her iki tarafın da fayda sağladığı bağımlılık türüdür. Örgütsel anlamda ise simbiyotik bağımlılık, bir örgütün çıktısının bir başka örgüt için girdi olarak ifade edilmesidir. Bu tür bağımlılık ilişkileri üretici ve tedarikçi veya satıcı ve üretici arasında gerçekleşmektedir. Özel okulların temizlik, güvenlik ya da yemek hizmetlerini dışardan temin etmeleri bu hizmetleri sunan farklı örgütlerle alışveriş içinde olması bu örgütlere bağımlı olması dikey / simbiyotik bağımlılığa örnek olarak gösterilebilir. Yatay / Rekabete Dayalı / Kommensalistik bağımlılıkta ise tek taraflı bir yarar söz konusudur ve birbirleriyle rekabet eden örgütlerin piyasadaki kıt ve benzer kaynakları elde etmek için aralarındaki mücadeleden kaynaklanmaktadır. Özel okulların öğrenci kaydı alabilmek için rekabet içerisinde olmaları ama aynı zamanda birbirlerini kıyaslama fırsatı sunarak bir piyasa ortamı yaratmaları yatay bağımlılık olarak görülebilir.

Kurama göre Pfeffer ve Salancik (2003), örgütlerin çevresel kaynak bağımlılıklarını yönetmek ve azaltmak için başvurabilecekleri beş eylem olduğunu ifade etmişlerdir. Bu eylemler, dikey birleşme, ortak girişim ve örgütler arası ilişkiler, yönetim kurulları, politik eylem ve üst düzey yöneticilerin değişimi ve devridir. Temeldeki bu beş eylemden yola çıkılarak bağımlılıkların yönetimi türlerine göre dikey ve yatay olarak gruplanmış ve detaylandırılmıştır. Dikey / simbiyotik bağımlılıkların yönetimi, *dikey birleşme / bütünleşme, itibar yönetimi, kooptasyon ve ortak girişim ve örgütler arası ilişkiler (stratejik iş birlikleri)* eylemleri; yatay / rekabete dayalı / kommensalistik bağımlılıkların yönetimi ise *yatay birleşme / bütünleşme, yönetim kurulları, politik eylem ve üst düzey yöneticilerin değişimi ve devri* eylemleri aracılığıyla sağlanmaktadır.

Dikey / Simbiyotik Bağımlılıkların Yönetimi

Dikey Birleşme / Bütünleşme: Bir örgütün kaynak aldığı ya da kendi ürettiği ürünü kaynak olarak sunduğu örgütü satın alması olarak ifade edilen dikey birleşme, ileriye ve geriye yönelik olmak üzere iki farklı biçimde gerçekleşebilmektedir. Ereş'in (2018) ifadesine göre "örgüt, ürettiği ürünün hammaddesinin üretiminden kendisine ulaşmasına kadar geçen evrelerde yer alan diğer örgütlerle birleşirse *geriye yönelik*, ürettiği ürünün kendisinden çıkıp son kullanıcıya ulaşmaya kadar geçen evrelerde yer alan örgütlerle birleşirse *ileriye yönelik* dikey birleşme gerçekleşmiş olmaktadır" (s. 329). Bir özel okulun anaokulundan üniversiteye kadar her eğitim kademesini kendi bünyesinde bulundurması hem insan kaynağı hem de materyal ve finansal kaynak temini açısından ileriye yönelik dikey birleşmelere örnek olarak gösterilebilmektedir. Ayrıca özel okulların finansal kaynak sağladıkları eğitim-öğretim faaliyetlerinin yanı sıra sundukları yemek, servis, barınma, yayın, kıyafet gibi yan hizmetleri dışardan temin etmek yerine kendilerinin üretmeleri geriye yönelik dikey birleşmeye örnek teşkil edebilmektedir. Bu hizmetler eğitim-öğretim dâhilindeki bir hizmet ya da ayrı bir hizmet olarak değerlendirildiğinde farklı katma değer vergisi oranı uygulanmakta olup yemekhane hizmetinde daha az vergi oranına tabi olabilmek için birçok özel okul işletmesi kendi mutfak ve yemekhanelerini oluşturarak bu hizmeti

eğitim-öğretim kapsamında bir hizmet olarak sunmayı tercih etmektedir (Şener, 2018). Diğer bir ifadeyle, özel okulların yemek hizmetini dışardan temin etmek yerine kendi yemekhanelerini oluşturmaları geriye yönelik dikey birleşmeye örnek olmakla birlikte söz konusu bu bağımlılıklarını, dikey birleşme stratejisiyle azaltma yoluna gitmektedirler.

İtibar Yönetimi: Dülger ve Acar'ın (2017) belirttiği üzere “okulda itibar, okulun iç ve dış paydaşları ile toplumun okul hakkındaki algılarının toplamıdır” (s.263). Özel okullar, önemli bir soyut kaynak olarak görülen itibarı (Ezer, 2015) elde edebilmek için kaliteli bir eğitim-öğretim hizmeti sunmak, bu hizmeti reklam yaparak pazarlamak ve şeffaflık, hesap verebilirlik ve güvenilirlik konusunda taviz vermemek durumundadır. Maddi olmayan ancak mali bir sonucu olan stratejik bir kaynak olarak tanımlanan itibar (Boyd, Bergh & Ketchen, 2010), sürdürülebilir rekabet avantajı sağlaması sebebiyle özel okullar için stratejik bir kaynak olarak değerlendirilebilir. İtibar, taklit edilmesi zor bir kaynak olarak özel okullara önemli bir rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Özel okullar için itibar hem öğrenci kaydı alabilmek hem de nitelikli insan kaynağı temin edebilmek açısından önemlidir. Piyasada nitelikli eğitim-öğretim sağlama ve başarılı öğrenciler yetiştirme hususunda olumlu itibara sahip bir okulun veliler tarafından tercih edilme olasılığı yüksek olduğundan öğrenci kazanma kaygısı olmayacaktır. Ayrıca çalışma ortamı ve şartları iyi, sağlıklı okul iklimine sahip, öğretmen haklarına saygılı bir özel okulda nitelikli öğretmenler çalışmak isteyeceklerinden insan kaynağı olarak da okul seçici olabilecek ve güçlü bir eğitim kadrosu oluşturabilecektir. Dolayısıyla, özel okullar için itibar, çevreyle olan kaynak bağımlılığı ilişkisinde önemli bir güç unsuru olup itibarın doğru yönetilmesi özel okulların piyasada güç sahibi olabilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri için önemlidir.

Kooptasyon: Örgütün yakın çevresindeki müşteriler ya da tedarikçiler gibi sorunlu güçleri örgüt içine, kendi tarafına çekerek tarafsız hale getirmesi kooptasyon olarak nitelendirilmekte olup buradaki amaç bu güçlere örgüt işleyişinde roller vererek onları iç paydaş konumuna getirmektir. Bu anlamda özel okullar için okul aile birlikleri kooptasyona örnek olarak gösterilebilir. Okul aile birliği, okul ile aile arasında bir bütünleşme sağlamak, veli ve okul arasındaki iletişimi ve iş birliğini güçlendirmek, eğitim-öğretimi geliştirici

faaliyetleri desteklemek, maddi imkânları yeterli olmayan öğrencilerin ihtiyaçlarını karşılamak ve okula maddî katkı sağlamak amacıyla kurulmaktadır (Çalışkan & Ayık, 2015). Okul aile birliğine okulun belirli kaynaklarının temininde aktif rol alacak, okulun işleyişinde eğitim-öğretimin niteliğini artırmak ya da okulun çevre ile ilişkilerini sağlamak için okul yönetimi ile koordineli çalışacak velileri sürece dâhil etmek onları iç paydaş konumuna getirecek ve çevresel bağımlılığı yönetmek için bir araç olacaktır. Okul Aile Birlikleri, okulların çevre ile ilişkilerini düzenlemek ve velileri yönetsel ya da örgütsel süreçlere katma yoluyla çevresel bağımlılığı yönetmek için önemli bir strateji olarak değerlendirilebilir.

Ortak Girişim ve Örgütler Arası İlişkiler / Stratejik İş Birlikleri: Ortak girişim iki veya daha fazla örgütün ortak bir yasal kuruluş adıyla kaynaklarının bir bölümünü bir araya getirerek üçüncü bir örgüt oluşturması durumudur. Özel okullar güçlerini artırma ve bağımlılıklarını azaltma amacıyla bir araya gelerek TÖDER, ÖZDER gibi ortak girişimler oluşturmakta ve çeşitli kaynak temini açısından kendilerini güvence altına almaktadırlar. Bu ortak girişimlerle özel okullar, iş birliği ve dayanışma ortamı kurarak sağlıklı bir rekabet oluşturmayı ve yaşadıkları sorunlara birlikte çözüm bulmayı amaçlamaktadırlar. Türkiye Özel Okullar Derneği Tüzüğü'nde derneğin amaçları özel okulların, gelişmesi, yaygınlaşması ve yaşadığı sorunların çözülmesi, Türk Milli Eğitim Sistemine yaptığı katkılarla kamuoyunda daha çok tanınması, rekabet kurallarına ve Özel Okullar İlkeleri'ne uygun biçimde faaliyette bulunması için gerekli olan çalışmaları yapmak ve bu çerçevede oluşan görüş ve önerileri ilgili mercilere ve basın aracılığı ile kamuoyuna ileterek düşünce ve hareket birliği oluşturmak olarak belirtilmektedir (Türkiye Özel Okullar Derneği [TÖZOK], 2024).

Tüm Özel Öğretim Kurumları Derneği'nin tüzüğünde ise derneğin kuruluş amaçları arasında “özel statüdeki eğitim-öğretim kurumlarının arasındaki iş birliğini ve dayanışmayı sağlamak, resmî ve özel kurumlara karşı üyelerini temsil etmek ve eğitimde kalite ilkesini benimsemek, ulusal ve uluslararası platformlar, birlikler ve eğitim-öğretim alanında tecrübeye sahip kişi ve kuruluşlarla iş birliği yapmak” sayılmaktadır (Tüm Özel Öğretim Kurumları Derneği [TÖDER], 2024). Bu kuruluşların çatısı altında özel okullar, kaynak

temini hususunda birbirlerini desteklemekte ve birlikte ortak bir güç oluşturarak çevrelerine karşı daha güçlü olabilmekte ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmektedir.

Yatay / Rekabete Dayalı / Kommensalistik Bağımlılık Yönetimi

Birleşme / Bütünleşme: Bir örgütün aynı piyasada faaliyet gösteren rakip örgütü satın alması yoluyla gerçekleşen yatay birleşme/bütünleşme ile örgüt bir rakibini ortadan kaldırmış ve kaynaklara ulaşım konusunda bir engeli rekabet ortamından kaldırmış olmaktadır. Özel okullar açısından yatay birleşme, yetersizlikler ya da çeşitli sebepler dolayısıyla kapanan bir özel okulun var olan tüm kaynakları ile farklı bir özel okul tarafından satın alması yoluyla gerçekleşmektedir.

Yönetim Kurulları: Özel okullarda *yönetim kurulları*, “yönetim kurulu başkanı, kurucu genel müdür, genel müdür yardımcıları, akademik kurul, mali işler müdürü, halkla ilişkiler birimi, zümre başkanlıkları, AR-GE birimleri gibi birimler ve bunlardan sorumlu bireylerden” oluşmaktadır (Akdoğan, 1995). Özel okulların yönetim kurullarında eğitim sektörü dışından da bireyler bulunabilmekte ve bu bireyler aracılığıyla özel okullar finansal, teknolojik, lojistik kaynak ya da insan kaynağı temininde çevrelerinden daha kolay yararlanabilmektedir. Özellikle şahıs okullarında ve zincir okullarda farklı meslek gruplarından bireyler olduğu gözlemlenmektedir. Ekşi ve Kaya’nın (2013) ifadesine göre “okul yönetim kurulu üyeleri, planlama ve bütçelemeye yönelik eğitim ve öğretim etkinliklerinde kullanılan kaynakların dağıtım yetkisine sahip olabilmektedir”. Yönetim kurulu üyelerinin finansal ve itibar güçleri, kurumların kaynak bağımlılıklarını yüksek oranda azaltabilmekte ve kurumları piyasada çok güçlü kılabilirler.

Politik Eylem: Örgütler, çevreleri tarafından kısıtlanmanın yanı sıra hukuk, meşruiyet ve politik sonuçlar da örgütün hayatta kalma, büyüme ve güvenliğini sağlama amacıyla çevrelerini değiştirmek için yaptıkları faaliyetlere ve aldıkları kararları etkilemektedir. Devletin yaptırımları ve müdahalesi, örgütün ekonomik refahını ve güvenliğini etkilemeye başladığında örgütler politik eylemlere katılma eğiliminde olmakta ve bu politik eylemleri

yaparken hükümet düzenlemelerini kendi yararlarına olacak şekilde yeniden düzenleyerek kendi aktif çevrelerini oluşturmaktadırlar. Kurama göre kısıtlayıcı çevresel koşullar, ekonomik, sosyal, politik ve yasal düzenlemelerdir. Okullar da faaliyet gösterdikleri çevredeki politik görüşlerden, yasal düzenlemelerden, ekonomik şartlardan, teknolojik gelişmelerden ve diğer faktörlerden doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenmektedirler (Zeybekoğlu, 2007). Yeterlilik seviyesini belirli bir noktaya taşıyabilmiş olan örgütler içinde bulundukları çevrenin şartlarını kendi yarar ve çıkarlarına uygun hale getirmek için yeni hareket tarzları yaratmak ve kendisine engel oluşturabilecek dış öğeleri ortadan kaldırmak isteyeceklerdir (Sağbaş & Aygün, 2021). Örgütlerin politik eylemlere girişme amacı da tam da bu noktada belirmekte olup karşılıklı bağımlılığı yasalar ve sosyal yaptırımlar yoluyla yönetmektir. Özel okullar, devletin kendilerine karşı yaptırımları ve yasal düzenlemeleri ile kaynak bağımlılığı hususunda eğitim-ücretlerinin belirlenmesi, öğretmenlerin özlük hakları ya da kaynak kitap kullanımı gibi birçok farklı alanda zorlanmakta ve kısıtlanmaktadır. Bu kısıtlayıcı ve zorlayıcı yaptırımlar karşısında ise özel okullar bir araya gelerek söz konusu yasal düzenlemeleri kendi yararlarına çevirmek ya da değiştirmek amacıyla herhangi bir politik eylemde bulunamamaktadırlar.

Üst Düzey Yöneticilerin Değişimi ve Devri: Özel okullar bağlamında düşünüldüğünde, yönetici değişimi ya da devri okulun iklimini, işleyişini, yönetsel süreçlerini, faaliyetlerini ve dolayısıyla başarısını ve itibarını da etkilemekte ve farklılaştırmaktadır. Üst düzey yöneticinin değişimi, çoğu zaman alt kademelerdeki personelde de değişimi beraberinde getirmektedir. Bu değişim, okulun yönetsel eylemlerinin etkilenmesine ve okul içinde farklı bir perspektif yaratılmasına neden olmaktadır.

Özel okullar kaynak bağımlılığı kuramı çerçevesinde incelendiğinde, ticari işletmeler olarak faaliyet gösteren bu okulların kaynak temininde çevreleri ile yüksek düzeyde alışveriş ve bağımlılık ilişkisi içinde oldukları, bu bağımlılıklarını doğru bir şekilde yönetebildikleri ve bağımlılıklarını azaltabildikleri oranda piyasada güç ve üstünlük sahibi olabildikleri görülmektedir. Bu bağlamda, araştırmada özel okulların kaynak bağımlılık durumları ve etkili bağımlılık yönetme stratejileri incelenmiştir.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, araştırmanın katılımcıları, veri toplama yöntemi, verilerin toplanması, analiz süreçleri ve yorumlanması çerçevesinde oluşturulan araştırmanın yöntemi kapsamlı bir şekilde açıklanmıştır.

Araştırmanın Modeli

Ankara ili merkez ilçe sınırları içerisinde bulunan özel okulların yönetsel süreçlerini kaynak bağımlılığı çerçevesinde incelemek amacıyla yapılan bu araştırma, nitel araştırma özelliği göstermekte olup fenomenoloji (olgubilim) modelinde desenlenmiştir. Fenomenoloji, farkında olduğumuz ancak ve ayrıntılı bir anlayışa derinlemesine sahip olmadığımız olgulara odaklanmakta (Yıldırım & Şimşek, 2013) ve birçok farklı bireyin bir kavram ya da olgu ile ilgili deneyimlerinin ortak anlamını ortaya çıkarmaktadır (Creswell, 2013). Patton (2018) fenomenolojik araştırmalarda amacın belli bir olaya ilişkin olarak kişilerin deneyimlerinin derinlemesine betimlenmesi olduğunu ifade etmiştir. Fenomenolojik araştırmanın güçlü yönlerinden biri, araştırmacıya yaşanmış bir deneyimi anlama ve anlamlandırma imkânı sunmasıdır. Buna karşın elde edilen bulguların genellemeye elverişli olmaması, uygun katılımcıların belirlenmesinin zorluğu ve araştırmacının önyargısını ölçebilmenin güçlüğü fenomenolojik araştırmanın sınırlılıkları arasında sayılabilir (Giorgi, 1997).

Fenomenolojik araştırmada, bir fenomenin bireylerin ya da belli bir grubun deneyimleri açısından tanımlanmasını temel alarak deneyimlenen fenomenlerin belli bir kişi veya kişiler

için anlamı, yapısı ve özü belirlenmeye çalışılmaktadır (Christensen, Johnson & Turner, 2015). Bu bağlamda nitel araştırmaların yeni ve beklenmedik bulgulara götürebilmesi sebebiyle nitel veri araştırmacılara başlangıç kavramlarının ötesine geçme ve çalıştıkları konunun kavramsal alt yapısına katkı sağlama noktasında destek sağlayabilmektedir (Miles & Huberman, 2016). En kapsamlı anlamıyla fenomenoloji, tek bir kişiye ait olan deneyimlerin toplamına atıfta bulunmaktadır (Giorgi, 1996).

Gözüklenlerin ve yaşanan deneyimlerin çalışılması olarak tanımlanan fenomenoloji, betimsel ve yorumlayıcı-açıklayıcı fenomenoloji olarak iki ana çatı altında incelenebilir (Bakanay & Çakır, 2016). Betimsel fenomenoloji, fenomeni açıklamak ya da yorumlamaktan ziyade betimlemekte olduğundan betimsel, yorumsal fenomenoloji ise fenomenin bireyin gözünden, bireyin dünyasında yorumlama çalışması olduğundan yorumsal fenomenoloji olarak tanımlanmaktadır (Laverty, 2008). Betimsel fenomenolojiye göre, birey fenomene dair sahip olduğu ön bilgileri, yargıları ve kabulleri paranteze alarak sadece fenomene dair gördüklerini ve algıladıklarını tasvir etmekte, herhangi bir yorum ya da açıklama yapmak durumunda değildir. Bu araştırmada, katılımcıların fenomene dair yorum ve açıklamalarından ziyade sadece algıladıkları ve deneyimlediklerini betimlemeleri doğrultusunda ortak bir anlam keşfedilmeye çalışıldığından dolayı araştırma betimsel fenomenoloji çatısı altında modellenmiştir.

Bu çalışmada incelenmek istenen fenomeni, özel okul kurucu ya da yöneticilerinin kaynak temininde yaşadıkları deneyimler oluşturmaktadır. Araştırmada özel okul kurucu ya da yöneticilerinin kaynak temini sürecine ilişkin deneyimleri incelenerek kaynak temini yolları ve stratejileri, çevreleriyle olan kaynak ilişkileri ve bağımlılıkları, kaynak temin sürecindeki bağımlılıklarını azaltma ya da etkili yönetebilme üzerine geliştirdikleri stratejiler, bu süreçte yaşadıkları zorluklar ve bunlara nasıl çözüm ürettikleri ve kaynak temini ve bağımlılığı yönetme sürecinin daha sağlıklı bir biçimde işlemesine yönelik bulguların ve önerilerin üretilmesi amaçlanmaktadır.

Bu bağlamda, araştırmanın özel okulların yönetsel süreçlerini kaynak bağımlılığı çerçevesinde incelemek olan temel amacına uygun olarak, özel okul müdür, kurucu, kurucu

temsilcisi ya da yönetim kurulu üyelerinin konu ile olarak düşünce ve deneyimlerden faydalanarak ortak bir anlam keşfedilmeye çalışılacaktır.

Araştırmanın Katılımcıları

Fenomenoloji araştırmalarında verilerin elde edildiği kaynaklar araştırmanın odaklandığı olguyu yaşayan ve bu olguyu yansıtabilecek ya da dışı vurabilecek bireyler ya da gruplardır (Yıldırım & Şimşek, 2013). Belirli bir insan grubunun deneyimleri ve bu deneyimlere yükledikleri anlamları ortaya çıkarmak amaçlandığında buna en uygun teknik fenomenolojik yaklaşımdır (Creswell, 2013). Katılımcıların seçilmesinde, yaş, cinsiyet, din, etnik yapı, kültürel etmenler, siyasal ve ekonomik faktörler göz önünde bulundurulacağı gibi temelde dikkat edilmesi gereken nokta katılımcıların fenomene ilişkin deneyimlerinin olması ve araştırma sürecine isteyerek ve gönüllü katılmalarıdır (Moustakas, 1994).

Fenomenolojik araştırmalarda amaç araştırma konusuna ilişkin olabildiğince kapsamlı veri ve bilgiyi sağlayacak olan katılımcılara ulaşmak olduğundan amaçlı örneklem seçimi yöntemleri kullanılması önemli görülmektedir (Creswell, 2013). Ayrıca bir fenomenin katılımcıdan katılımcıya nasıl değişebildiğini farklı bakış açılarından ortaya çıkarmak ve fenomenin bireyin siyasi görüşü, sosyoekonomik statüsü gibi kişisel özelliklerinden etkilendiği (Ersoy, 2017, s. 109) düşünüldüğünden dolayı bu çalışmanın katılımcılarının belirlenmesinde amaçlı örnekleme türlerinden biri olan maksimum çeşitlilik örnekleme tekniği kullanılmıştır. Yıldırım ve Şimşek'e (2013) göre "maksimum çeşitlilik örneklemesinde amaç, görece küçük bir örneklem oluşturarak bu örnekleme çalışılan probleme taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmaktır". Buradaki amaç, genelleme yapılabilmesi çeşitlilik sağlamaya çalışılması değil; tam aksine şayet varsa paylaşılan ya da ortak olgular ve ayrılıkları bulmaya çalışma ve problemlerin farklı boyutlarının da olduğunu çeşitlilik gösteren durumlar içinde ortaya koymaktır.

Nitel araştırmalarda katılımcı grubunun büyüklüğü, araştırılacak konunun doğası, çalışmanın deseni, kapsamı ve verilerin çeşidi göz önünde bulundurularak belirlenmektedir.

Araştırma konusu açık, netse ve görüşmelerde bilgi kolayca elde edilebiliyorsa daha az sayıda katılımcı yeterli olabilirken; konu anlaşılması zor ve katılımcılar konu hakkında konuşurken çekiniyorlarsa daha çok katılımcıya ihtiyaç vardır (Morse, 2000). Fenomenolojik araştırmalarda 1 kişiden (Dukes, 1984) 325 (Polkinghorne, 1989) kişiye kadar katılımcının yer aldığı çalışmalar bulunmaktadır (Creswell, 2013). Kleiman (2004) ve Starks ve Trinidad (2007), genellikle bir ile maksimum 10 kişi arasında değişebileceğini önerirlerken; Yıldırım ve Şimşek (2013, s. 71) katılımcı sayısının 10'u geçmemesi gerektiğini, Wilson (2015) ise katılımcı sayısının üçten bire kadar düşebileceğini ve genellikle 6 ile 20 arasında değiştiğini, ancak katı bir kural olmadığını belirtmiştir. Ayrıca fenomenolojik araştırma sürecinde katılımcılar ile uzun süreli ve ayrıntılı birden fazla görüşme yapılması gerekebileceğinden katılımcı sayısının sınırlı olması hatta bu sayının 10'u geçmemesi doğal olarak kabul edilmektedir (Bakanay & Çakır, 2016). Görüldüğü üzere literatürde katılımcıların belirlenme sayıları farklılık göstermekte olup probleme ve fenomene dayalı olarak amaçlı belirlenen katılımcılardan elde edilen bilgilerin doyuma ulaştığı düşünülen sayıdaki katılımcıya kadar görüşmelere devam edilmelidir. Lincoln ve Guba'ya (1985) göre doygunluk ve aşırılık seviyesine ulaşıncaya kadar örnek seçmeye devam edilmelidir. Amaca yönelik örneklemede, örneklem büyüklüğü bilgiler göz önüne alınarak belirlenmektedir. İstenilen amaç daha fazla bilgi elde etmekse seçim, örneklem birimlerinden artık daha farklı bir bilgi elde edilemediği durumda sonlandırılmalıdır. Bu nedenle aşırılık temel ölçüt olmaktadır (Merriam, 2018). Araştırmacı görüşmelerden elde ettiği bilgilerin kendini tekrarladığını gördüğünde görüşmelerini sonlandırabilir.

Bu bağlamda, maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi doğrultusunda, katılımcılar Ankara merkez ilçesinde bulunan özel okullar arasından vakıf, şahıs, franchise ve çok sayıda şubesi olan özel okullardan seçilmiştir.

Katılımcılar ile ilgili Demografik Bilgiler

Araştırmada Ankara ili merkez ilçelerinde bulunan çeşitli özel okullarda görev yapmakta olan ve farklı yöneticilik kademelerinde bulunan 15 özel okul yöneticisi ile görüşülmüş ve söz konusu bu yöneticiler araştırma grubunu oluşturan katılımcılardır. Araştırmanın etik ilke ve kuralları gereği, katılımcıların ve görev yaptıkları okulların gerçek isimleri araştırma raporunda verilmemekte ve katılımcılar K1, K2 gibi K15'e kadar kodlanarak yazılmaktadır. Aşağıdaki tabloda katılımcılara ait cinsiyet, yaş, eğitim durumu, branşı, okuldaki görevi, okul yöneticiliği kıdemi ve şu an çalışmakta olduğu okuldaki hizmet süresi ile ilgili bilgiler verilmektedir.

Tablo 4

Katılımcıların Demografik Bilgileri

	Cinsiyet	Yaş	Eğitim durumu	Branşı	Okuldaki görevi	Okul yöneticiliği kıdemi (yıl)	Şu an çalışmakta olduğu okulda hizmet süresi (yıl)
K1	Kadın	43	Doktora	Fizik	Okul Müdürü	12	5
K2	Erkek	40	Lisans	Tarih	Okul Müdürü	15	2
K3	Kadın	54	YL	İngilizce	Okul Müdürü	10	25
K4	Erkek	60	YL	Sosyoloji	Okul Müdürü	23	2
K5	Kadın	50	Lisans	Biyoloji	Müdür yardımcısı	15	29
K6	Kadın	42	Doktora (Devam ediyor)	Sınıf Öğr.	Müdür yardımcısı	9	12
K7	Kadın	49	Lisans	İngilizce	Lise Müdür Yardımcısı / Yabancı Dil Koordinatörü	21	5
K8	Erkek	48	Lisans	İşletme	Kurucu	20	23
K9	Kadın	28	Lisans	Bilişim	Müdür yardımcısı	2	4
K10	Erkek	47	Doktora	Sınıf Öğr.	Kurucu Temsilcisi	15	22
K11	Erkek	39	YL	Felsefe Grubu	Okul Müdürü	10	8
K12	Erkek	35	Lisans	Fen Bilimleri	Kampüs Müdürü	13	1
K13	Erkek	51	Doktora (Devam ediyor)	Sınıf Öğr.	Kampüs Müdürü	19	4
K14	Kadın	36	Lisans	İngilizce	Okul Müdürü	12	4
K15	Kadın	41	Lisans	Felsefe Grubu	Koordinator Müdür	9	18

Tabloda belirtildiği gibi, katılımcılardan 8 tanesi kadın, 7 tanesi erkek yöneticilerden oluşmaktadır. Katılımcıların yaş dağılımlarına bakıldığında ise sadece 3 yöneticinin 40 yaş altında olduğu ve yaş ortalamasının 44 olduğu görülmektedir. Yöneticilerin eğitim durumları incelendiğinde 8 tanesinin lisans mezunu, 5 tanesinin farklı alanlarda yüksek lisans mezunu olduğu ve bunlardan iki tanesinin eğitim yönetimi alanında doktora eğitim süreçlerinin devam ettiği ve sadece 2 tanesinin eğitim yönetimi alanında doktora eğitim derecesine sahip olduğu görülmektedir. Genele bakıldığında, katılımcılardan yaklaşık yarısının lisans mezunu olması, eğitim yöneticiliği anlamında sadece deneyime dayalı olarak okul yöneticiliği görevine atanmış oldukları, ancak alanla ilgili bir eğitim almadıkları sonucuna varılabilir. Katılımcıların branşlarına bakıldığında ise çeşitli öğretmenlik branşlarında pedagojik formasyona sahip olan öğretmenler olarak lisans eğitimi aldıkları görülmekte, katılımcılardan sadece birinin (K8) ise öğretmenlikten farklı olarak işletme eğitimi aldığı görülmektedir.

Katılımcılardan 6 tanesi okul müdürü, 4 tanesi müdür yardımcısı, 1 tanesi kurucu, 1 tanesi kurucu temsilcisi, 1 tanesi koordinatör müdür, 2 tanesi kampüs müdürü olarak okullarında görev almaktadır. Katılımcıların okul yöneticiliği deneyimi ortalaması 13,6 yıl olmakla beraber en az yöneticilik deneyimi 2 yıl (K9), en çok yöneticilik deneyimi ise 23 yıldır (K4). Gerek okullarındaki görev tanımları gerekse okul yöneticiliği alanındaki deneyimleri göz önünde bulundurulduğunda, katılımcıların araştırma bağlamında görüşme sorularına açıklayıcı ve tatmin edici cevaplar verebildikleri ve araştırma konusu olan özel okullardaki kaynak bağımlılığı hususunda zengin bilgi ve deneyimlerini paylaşabildikleri söylenebilmektedir. Ayrıca katılımcıların şu an çalışmakta oldukları okuldaki hizmet süreleri de okullarının çalışma ortamını ve şartlarını ne düzeyde tanıdıklarını ve deneyimlediklerini göstermektedir. Okullarında 10 yıldan fazla süredir görev yapmakta olan 6 katılımcının, okul içinde farklı görevlerde yer aldıkları ve dolayısıyla okullarının işleyiş ve yönetimine çok daha fazla hakim oldukları sonucuna varılabilir.

Katılımcıların, şu an çalışmakta oldukları okulların türü, yıl bazında faaliyet süreleri ve okul çalışan sayısı ile ilgili cevapları ise aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 5

Katılımcıların Okulları ile İlgili Bilgiler

	Okulun türü	Okulda bulunan eğitim-öğretim kademeleri	Okulun faaliyet süresi (yıl)	Okulun çalışan sayısı
K1	Zincir okul	K8	10	152
K2	Zincir okul	Lise	21	48
K3	Vakıf	K12 (And. & Fen Lisesi)	77	300
K4	Şahıs	K12 (And. Lisesi İng. & Alm. Hazırlık)	5	120
K5	Vakıf	K12 (And. Lisesi)	34	500
K6	Vakıf	K12	92	700
K7	Şahıs	K12 (And. ve Fen Lisesi)	27	200
K8	Şahıs	K12 (And., Fen, Güzel Sanatlar)	27	45
K9	Şahıs	K8	12	35
K10	Şahıs	K12 (And. Lisesi)	22	340
K11	Zincir okul	K12 (And. ve Fen Lisesi)	20	71
K12	Şahıs	K12 (And. ve Fen Lisesi)	2	72
K13	Şahıs	K12 (And. ve Fen Lisesi)	5	90
K14	Zincir okul	K12 (And. ve Fen Lisesi)	6	100
K15	Şahıs	K12 (And. ve Fen Lisesi)	10	280

Araştırma kapsamında yer alan özel okullardan 4 tanesi Ankara ya da İstanbul'da bir genel merkezi bulunan ve Ankara'nın farklı semtlerinde ve Türkiye'nin farklı illerinde şubeleri bulunan zincir okullar grubundandır. Okullardan 3 tanesi üniversite ya da derneğe bağlı vakıf okullarından olup 8 tanesi özel teşebbüs olarak kurulmuş şahıs okullarındandır. Şahıs okullarının kurucuları genelde eğitim sektöründen gelmekte olan öğretmenlerden oluşmakta, ancak 2 tanesi eğitimden farklı olarak inşaat ve sanayi sektörlerden yatırımcı olarak özel okul kurmuş olan şahıslardır. Katılımcıların görev aldığı okullardan sadece 2 tanesi K8 (Anaokulu-ilkokul-ortaokul) düzeyinde eğitim-öğretim vermekte olup, 1 tanesi sadece özel lise kademesinde eğitim vermektedir. Diğer 12 katılımcının okullarında ise K12 (Anaokulu-ilkokul-lise) düzeyinde eğitim verilmektedir. K12 düzeyinde eğitim veren okulların 7 tanesinde hem anadolu lisesi hem de fen lisesi bulunmakta, 3 tanesinde sadece anadolu lisesi bulunmaktadır. Okullardan 1 tanesinde, farklı bir özellik olarak, anadolu ve fen lisesinin yanında bir de özel güzel sanatlar lisesi bulunmaktadır. Bir diğer farklı lise eğitimi veren okul ise K4'ün görev yapmakta olduğu okuldur ve anadolu lisesinde eğitim dili İngilizce ve Almanca olarak ayrılmaktadır. Araştırma grubundaki özel okulların faaliyet süreleri 2 ila 92 yıl arasında değişmekte olup özel okulların faaliyet süresi ortalaması 24,6 yıl olarak

bulunmuştur. Faaliyet süreleri daha uzun olan okullarda görev alan katılımcıların paylaşımlarından, bu okullarda yönetim süreçlerinin daha sağlam temellere oturmuş olduğu söylenebilir. Son olarak, araştırma kapsamındaki özel okulların öğretmen, idari kadro, güvenlik, temizlik, gibi tüm personel olarak çalışan sayılarına bakıldığında, bu sayının 35 ve 700 kişi arasında değiştiği görülmektedir. Araştırma grubu özel okulların ortalama çalışan sayısı 203 olarak bulunmuştur. Katılımcıların paylaşımları, okulların türlerine, eğitim-öğretim kademelerine, faaliyet sürelerine ve kalabalık ve büyük olmalarına göre farklılık ve derinlik gösterdiği sonucuna varılabilir.

Araştırmanın Veri Toplama Araçları

Fenomenolojik araştırmalarda, katılımcıların kişisel özellikleri ve fenomenin niteliği veri toplama sürecini etkilemektedir (Ersoy, 2017). Nitel araştırmalarda temel veri toplama araçlarından olan görüşme, bireylerin gerçekliğe ilişkin algılarına, anlamlarına, tanımlamalarına ve gerçeği inşa edişlerini anlamak için iyi bir yoldur. Aynı zamanda, görüşme, temelde soru sorma ve cevap alma ile ilgili olup özellikle nitel araştırma bağlamında, bundan çok daha fazla anlama sahiptir (Punch, 2014). Bu yüzden görüşme, fenomenolojik araştırmalarda kullanılan başlıca yöntemlerden birisidir. Görüşme, fenomene dair yaşantıları ve anlamları ortaya çıkarmak için araştırmacılara etkileşim, esneklik ve sondalar yoluyla irdeleme imkânı sunmaktadır (Yıldırım & Şimşek, 2013). Fenomenolojik görüşmede, katılımcı fenomeni tecrübe eden bilirkişi konumundadır. Dolayısıyla araştırmacının görüşme esnasında katılımcının rahat edebileceği, dürüst ve kapsamlı bir şekilde cevap vereceği ve doğal ortamın kendiliğinden oluşabileceği bir ortam sunması önemlidir (Smith, Flowers & Larkin, 2009, s. 43). Nitel araştırmalarda görüşmeler genellikle “amaçlı bir sohbet” olarak tanımlanmaktadır. Sohbet niteliğinde gerçekleşen bir görüşmenin amacı büyük ölçüde, katılımcıların kendi deneyimlerini kendi sözcükleriyle anlatmasına izin veren bir etkileşimi kolaylaştırmaktır (Smith, vd., 2009, s. 57).

Bu araştırma için veri toplamak amacıyla görüşmelerde kullanılmak ve görüşmeyi bir çerçevede gerçekleştirebilmek adına yarı-yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmıştır. Görüşme formunun ilk bölümünde demografik bilgileri içeren sorular, ikinci bölümünde ise özel okulların kaynak temini ve kaynak bağımlılığı konusunda detaylandırılmış kapalı ve açık uçlu sorulara yer verilmiştir. Görüşmeler katılımcıların kabulü ve gönüllük esasıyla yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Creswell'in (2013) nitel araştırmalarda uyulması gereken etik kurallara yönelik önerileri doğrultusunda görüşmeye başlamadan önce her bir katılımcıya çalışmaya katılıp katılmama konusunda özgür oldukları, soruları istedikleri gibi cevaplayabilecekleri ve istedikleri zaman görüşmeyi sonlandırabilecekleri belirtilmiştir. Görüşmeler, yasal izinler alındıktan sonra yarı yapılandırılmış görüşme formları ile kayıt altına alınmış ve araştırma sürecinde toplanan veriler, zaman kaybetmeden analiz edilmiştir.

Araştırma Verilerinin Analizi

Nitel veri analizi, üzerinde çalışılan veriyle ilgili anlam üretmek ve veri setinde bulunan olguya ya da kavrama dair açıklamalar geliştirmek amacıyla yapılan bir inceleme ve yorumlama sürecidir. Veri analizi birbirleriyle ve analizle doğrudan ilişkili olan olguları tanımlama, sınıflandırma ve kavramların birbirleriyle olan ilişkilerini betimleme süreçlerini içermektedir (Corbin & Strauss, 2008; Dey, 1993; Maxwell, 2013).

Nitel veri analizi temelde üç adımda gerçekleştirilir: (i) Veri azaltımı; araştırma sonunda elde edilen verilerin seçilmesi, incelenmesi, basite indirgenmesi, özetlenerek dönüştürülmesi; (ii) veri gösterimi; sonuçların ortaya konması için toplanan verilerin düzenlenmiş halini oluşturma; (iii) sonuç çıkarma/doğrulama; nesneler ve olay arasındaki nedensel ilişkileri, örüntüleri, olası yapıları ortaya çıkarma, sonuçları geçerlik bakımından ölçme (Miles & Huberman, 2016).

Nitel araştırmalarda veri toplama, analiz etme ve yorumlama sürecinin ne şekilde yürütüleceği, fenomenolojik ya da gömülü gibi seçilen desene göre farklılık göstermektedir (Bogdan & Biklen, 2007). Fenomenolojik araştırmada ilk veriler toplanır toplanmaz veri

analizi süreci de başlamakta ve fenomenolojik metodolojinin temel kavramlarından olan paranteze alma veya bloklama (bracketing) olarak adlandırılan süreci devreye girmektedir. Bu süreç *Epoché* (*Paranteze alma*) olarak tanımlanmakta ve araştırmacılar tarafından fenomenin tam bir tanımının yazılmasıyla başlamaktadır (Yüksel & Yıldırım, 2015). Paranteze alma, araştırmacının fenomene ilişkin çağrışım, geçmiş bilgi, deneyim, anlayış ve önyargılarını bir kenara bırakması, eğitimi ve kültürel değerleri oluşmuş gündelik yaşamında sergilediği doğal tutumlarını çalışmanın dışında tutmasını ve bloklamasını ifade etmektedir. Fenomenolojik araştırma, fenomeni salt kendi gözlerimizle değil, katılımcıların gözünden tüm gerçekliğiyle görmemize yardımcı olmaktadır. Amaç araştırmacının doğrudan katılımcıya odaklanabilmesi, kendi bilgi, duygu, düşünce ve yargılarının katılımcının eşsiz dünyasına girmesini engelleyerek kişisel görüş ve önyargılarının paranteze almasıdır (Groenewald, 2004, s. 50; Moustakas, 1994, s. 2).

Araştırmada elde edilen veriler betimsel analiz tekniğine uygun olarak analiz edilmiştir. Betimsel analizde elde edilen veriler, daha önceden belirlenen temalara göre özetlenir ve yorumlanır. Betimsel analizin amacı elde edilen bulguları düzenlenmiş ve yorumlanmış bir şekilde okuyucuya sunmaktır (Yıldırım & Şimşek, 2013, s. 256). Elde edilen veriler sistematik ve açık bir şekilde betimlenmiş, bu betimlemeler açıklanmış, yorumlanmış ve neden-sonuç ilişkileri incelenerek birtakım sonuçlara ulaşılmıştır. Nitel araştırmalarda inandırıcılık, aktarılabilirlik, tutarlılık ve teyit edilebilirliğin sağlanması için farklı yöntemler kullanılmıştır (Yıldırım & Şimşek, 2013). Analiz süreci bu kriterlere uygunluk test edilmiş ve verilerin analiz edilmesi neticesinden ulaşılan bulgular araştırma sorusu bağlamında yorumlanmıştır.

Geçerlik ve Güvenirlik

Nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenirlik, veri toplama, analiz ve değerlendirme süreçlerinin etik biçimde yerine getirilmesini gerektirmektedir. Araştırmalarda geçerlik ve güvenirliğin sağlanabilmesi için araştırma kapsamında, nitel araştırmalarda ortaya çıkan

güvenirlik/tutarlılık, doğrulanabilirlik, iç geçerlik/inandırıcılık ve aktarılabilirlik/transfer edilebilirlik/nakledilebilirlik gibi endişelerini ortadan kaldıracak ya da elimine edecek bir dizi strateji belirlenmiştir (Lincoln & Guba, 1985, s. 218). Bu stratejilerin uygulanarak araştırmanın geçerli ve güvenilir şekilde tamamlanmasına ilişkin detaylar aşağıdaki başlıklarda özetlenmektedir.

Geçerlik, bir araştırmada, araştırmayı yapan kişinin öznel yorumlamalarının doğru ve geçerli olduğunu nasıl bildiği sorusunun cevabı olarak tanımlanmakta olup Creswell (2013, s. 410) tarafından nitel araştırmalar için bulguların doğru ya da makul olması şeklinde nitelendirilmektedir. Bu bağlamda Lincoln ve Guba (1985), nicel araştırmalarda geçerlilik olarak ifade edilen kavramı, nitel araştırmalar için detaylandırarak iç geçerlilik kavramına karşılık gelen inandırıcılık (credibility) ve dış geçerlilik kavramı için aktarılabilirlik (transferability) kavramlarını geliştirmiştir. Nitel araştırma özelliği taşıyan bu araştırma kapsamında inandırıcılık ve aktarılabilirliğin sağlanması için kullanılan stratejiler şu şekilde açıklanmıştır:

İnandırıcılık

İnandırıcılık nicel araştırmalardaki iç geçerliğe denk gelen ve araştırma bulgularının gerçeklikle olan uyumu ile ilgili bir kavramdır. Bu bağlamda kavram, araştırma kapsamında incelenen olgunun var olanı göstermesi, gerçekte olanı yansıtmaması veya ifade etmesi anlamına gelir (Merriam, 2018). Bu çalışmada inandırıcılığı artırmak için uygulanan stratejilerden biri çeşitleme tekniğidir. Nitel araştırmalarda geçerlik-güvenirlik hususunda kabul gören stratejilerden çeşitleme (triangulation), farklı özelliklere sahip katılımcıların araştırmaya dâhil edilmesi ile birbirinden farklı algı ve deneyimlerin ortaya koyularak çoklu gerçekliğe ulaşılması açısından önemlidir (Yıldırım & Şimşek, 2013, s. 301) Araştırma kapsamında çeşitleme stratejisi çoklu veri kaynaklarından yararlanılması şeklinde kullanılmış olup birbirinden farklı yapı ve işleyişe sahip özel okullarda görev alan özel okul yöneticisi ya da kurucusu katılımcı grubuna dâhil edilmiştir. Çoklu veri kaynaklarından

faydalanılarak toplanan bilgilerin birleştirilmesi sonucu ortaya çıkan bulguların doğrulanması sayesinde tek bir çalışmaya karşın olası önyargıların etkisinin azaltılması gerçekleştirilmiştir (Bowen, 2019). Ayrıca araştırmanın inandırıcılığını arttırabilmek adına katılımcıların sorularla ilgili daha doğru ve derin paylaşımlarda bulunabilmelerini sağlamak için yapılan görüşmelerin süresinin uzun tutulmuştur. Bu bağlamda, araştırma kapsamında on beş katılımcı ile yapılan görüşmelerin süreleri toplamda 579 dakika olarak tespit edilmiş ve görüşme süresi ortalaması 38,9 dakika olarak bulunmuştur. Görüşmelerin ses kayıtları deşifre edildiğinde ise toplamda 193 sayfa veri edilmiştir.

Araştırmanın inandırıcılığını arttırmak için kullanılan ikinci strateji ise katılımcı doğrulaması (üye kontrolü) tekniğidir. Katılımcıların görüşlerini ve paylaşımlarını yanlış anlamayı ya da yorumlamayı engellemek amacıyla görüşme yapılan katılımcılardan üçüne tekrar ulaşılmış ve kendilerinin paylaşımlarını içeren ses kayıtlarından yazılı hale dönüştürülmüş verileri incelemeleri istenmiştir. Ayrıca kendi görüşleri üzerine yapılan ilk analiz bulguları hakkında onlardan geribildirim istenmiş, görüşlerinin doğru anlaşılıp anlaşılmadığı ve doğru analiz edilip edilmediği hakkında kendilerinin teyidi sağlanmıştır. Söz konusu bu üç katılımcı, genel itibarıyla görüşlerinin analiz sonuçlarındaki bulgulara yansıdığını belirtmişlerdir.

İnandırıcılığı arttırmak için gözetilen bir diğer strateji ise uygun ve yeterli katılımdır. Merriam’a (2018) göre nitel araştırmalarda “araştırmacının ne kadar süre gözlem yapacağı ya da kaç kişiyle görüşme yapması gerektiği” hususunda dikkat edilmesi gereken en temel kural araştırmacının verilerin ve ortaya çıkmaya başlayan bulguların kendilerini tekrar etmeye başladığı, noktayı bir doyum noktası olarak görerek bu noktayı hissedebilmesidir. Bu anlamda araştırma analiz sürecinde verilerin doyum noktasına ulaşma durumu araştırmacı tarafından belirlenmiş ve analizlerde artık benzer kodların ortaya çıkmasının artması ve yeni bir bilginin ortaya çıkmadığı noktada araştırmanın veri toplama süreci on beş katılımcıyla görüşme sonrasında tamamlanmıştır. Ayrıca inandırıcılığı sağlayabilmek adına görüşme süreçleri gönüllü katılım ilkesiyle sağlanmış, görüşmelerin tümü yüz yüze ve katılımcının kendini rahat ifade edebileceği şekilde ve zaman diliminde gerçekleştirilmiştir.

İnandırıcılık kapsamında başvurulmuş son strateji ise, uzman incelemesi tekniği olup araştırmanın tüm süreçlerinde tez izleme komitesinde yer alan öğretim üyelerinden geribildirimler alınmış ve araştırmanın titizlikle incelenerek ve takip edilerek yürütüldüğü ifade edilebilir.

Transfer Edilebilirlik

Nitel araştırmalardaki dış geçerlik kavramının nitel araştırmalardaki eşdeğer kavramı olarak nitelendirilen transfer edilebilirlik / aktarılabilirlik, elde edilen sonuçların benzer gruplara ya da ortamlara aktarılabilme derecesi olarak ifade edilmektedir. Nicel araştırmalarda dış geçerlik, araştırma sonuçlarının evrensel özellik göstererek genellenmesi şeklinde adlandırılabilir. Ancak çoğunluğun genel görüşünü açığa çıkarmaktan ziyade sistematik bir şekilde bir durum veya olgunun derinlemesine anlaşılması amaçlanan nitel araştırmalarda, istatistiksel anlamda bulguların genellenmesi gibi bir amacın söz konusu olmaması araştırma sonuçlarının değersiz veya diğer durumlara aktarılamayacağı anlamına gelmez (Merriam, 2018; Yıldırım & Şimşek, 2013; Yin, 2014). Nitel araştırmada aktarılabilirlik ayrıntılı betimlemenin ve elde edilen kod ve temaların genellenebilirliği ile ilgili olup buradaki söz konusu genelleme durumunun Popper'ın tekrarlanabilirlik ilkesinin gereği olan ve olguların benzer zamanlarda benzeştiği, benzeşen olayların da farklı zamanlarda benzer sonuçlar verebilecek ölçüde evrensel olması ile ilişkilidir (Baltacı, 2018; Creswell, 2013; Guba & Lincoln, 1994).

Bu doğrultuda fenomenolojik desende tasarlanan bu nitel araştırmanın transfer edilebilirliği, elde edilen kod ve temalar çerçevesinde bulguların kuramsal önermelere dönüştürülmesi, benzer durumlara yönelik kuramsal çıkarımlar sunulması stratejileriyle sağlanmaya çalışılmıştır. Ayrıca transfer edilebilirlik kapsamında zengin ve yoğun tanımlamalar stratejisi kullanılmıştır. Merriam (2018) araştırmayı okuyanların kendilerini araştırma kapsamındaki katılımcıların deneyimlerini ve görüşlerini zihinlerinde anlamlandırabilmeleri için koşulların ve özelliklerin ayrıntılı bir tasvirine gereksinim olduğunu belirtmiştir. Bu

strateji kapsamında, bulguların sunumunda zengin doğrudan alıntılar yapılmış ve katılımcıların görüş ve deneyimlerinin ayrıntılı bir şekilde betimlenmesine çalışılmıştır. Böylece çalışmaya ait sonuçların başka bir duruma uyarlanabilmesi veya transfer edilebilmesi olasılığını artırması, okuyucuların katılımcıların deneyimlerini daha iyi anlayabilmesi ve kavrayabilmesi amaçlanmıştır. Ayrıca veri toplama aracı olarak görüşme formunun geliştirilmesinde ve analizlerde ilgili kuram ve kavramlardan yararlanılmış olup bu hususunda transfer edilebilirliği artıran bir strateji olduğu söylenebilir.

Tutarlılık

Araştırma sonuçlarının güvenilirliği ile alakalı bir kavram olan tutarlılık, araştırmada elde edilen bulguların, araştırma tekrar yapıldığında yeniden üretilmesiyle ilgilidir. Nitel araştırmada güvenilirliğin ve tutarlılığın sağlanabilmesi için, nitel veri tabanı kodlanırken tutarlılığın kontrol edilmesi önem arz etmektedir. Bu nedenle veri tabanının araştırmacılar tarafından bağımsız şekilde incelenerek kodlanmasına ve sonuçların karşılaştırılmasına dikkat etmek gerekmektedir (Creswell, 2013, s. 206). Güvenirliği sağlamak için katılımcıların rızası doğrultusunda görüşmelerin tümü ses kaydı alınarak yapılmıştır. Katılımcıların görüşleri bulgular kısmında doğrudan ifadelerle, katılımcıların kendi cümleleriyle sunulmuştur. Ayrıca bulguların sunumunda tablolardan yararlanarak görsel kolaylık sağlanmış ve veri toplama ve analiz aşamalarında dosyaların sürekli yedeklenmesine dikkat edilmiştir.

Araştırmanın güvenilirliğini artırmak için denetim izi stratejisine başvurulmuştur. Bu strateji, araştırma tasarımı, araştırma verilerinin toplanması, analizi ve bulguların raporlanması gibi her bir adımın ayrıntılı olarak açıklanması olarak ifade edilebilir (Merriam, 2018; Patton, 2018). Bu doğrultuda, araştırma tasarımı, veri toplama ve analizi süreci detaylı olarak açıklanmıştır. Benzer şekilde Yin'in (2014) önerdiği üzere okuyucuların ilk araştırma sorusundan nihai sonuçlara kadar kanıtların üretilmesi sürecini adım adım izleyebilmesi için kanıt zinciri takip edilmiştir. Bu kapsamda sistematik olarak işlem adımları net bir şekilde

sunulmuş ve bulguların nasıl oluşturulduğu açık bir biçimde açıklanmıştır. Araştırmada elde edilen her bir kanıt ve kaynak bilgisayar ortamında depolanmıştır. Görüşmelerden elde edilen veriler, araştırma soruları çerçevesinde bölümlere ayrılmış, katılımcıların her bir soruya vermiş oldukları cevaplar Excel dosyasında sıralanmıştır. Aynı sayfada alt alta sıralanan cevaplar defalarca incelenerek benzer kod ve temalar oluşturulmuştur.

Araştırmada tutarlılığı sağlama konusunda başvurulacak bir başka strateji teyit edilebilirliktir. Buna göre araştırmacının, ulaşılan sonuçları verilerle sürekli teyit etmesi ve araştırmayı okuyuculara bütünlük ve anlaşılır biçimde sunması gerekmektedir (Yıldırım & Şimşek, 2013). Bu amaçla önerilen teyit incelemesi kapsamında birkaç alt probleme ait yapılan kodlamalar ve ilgili ham veriler bir uzmanın görüşüne sunulmuştur.

Doğrulanabilirlik

Nitel araştırmalarda güvenilirliğin önemli ölçütlerinden doğrulanabilirlik, nicel araştırmalarda dış güvenilirliğin bir karşılığı olarak ifade edilmektedir (Guba & Lincoln, 1994; Merriam, 2018). Nicel araştırmalarda nesnellik olarak bilinen doğrulanabilirliğin nitel olarak gerçekleştirilen araştırmalarda sağlanabilmesi için Merriam'a (2018) göre araştırmacının kendine ait önyargılarını, ön kabullerini, eğilimlerini ve varsayımlarını açıklamasını gerektirmektedir. Patton'ın (2018) araştırmacı inanılabilirliği Merriam'ın (2018) ise araştırmacının duruşu olarak ifade ettiği araştırmacının nesnelliğinin sağlanabilmesi için nitel araştırmada bir araç olarak araştırmacı ile ilgili bazı bilgilerin raporda yer alması gerekmektedir (Patton, 2018). Bu bağlamda araştırmacının özel okullarla ilgili deneyiminin verileri analiz etme ve netleştirme sürecinde bir takım ön bilgi ya da eğilimlerini yansıtmış olabileceği söylenebilir.

Araştırmacının Rolü

Fenomenolojik araştırma sürecinin tüm aşamalarında sürecin içinde aktif bir rolde olan araştırmacı, soruları hazırlamak, verileri toplamak, analizi yapmak ve yorumlara ulaşmak

görev ve sorumluluğunu üstlenmektedir. Nitel veri toplama araçlarından biri olarak kabul edilen araştırmacı (Corbin & Strauss, 2008; Creswell, 2013), soruları, gözlemleri ve yorumlarıyla veri analizinin odağında bulunmaktadır. Patton'a (2018) göre, "araştırma süreci tamamen araştırmacının becerilerine, geçmişine, içgörüsüne ve zekâsına bağlıdır". Araştırmacı analiz sürecinde mümkün oldukça dürüst ve tarafsız olmaya özen göstermelidir (Corbin, 2008, 2016; Patton, 2018). Bununla birlikte araştırmacının veri toplarken ya da veriyi incelerken tamamen tarafsız olamayacağı ve kaçınılmaz olarak süreçte aktif olacağı da bilinen bir gerçektir (Kuş, 2012; Patton, 2018); çünkü araştırmacı nitel veri toplama esnasında ortamı gözlemleme, sözel ve sözel olmayan iletişimi algılama imkânı bulmakta ve iyi bir araştırmacı olarak gerekli durumlarda soruları değiştirerek ve düzenleyerek istenilen cevapları elde edebilmektedir (Neuman, 2007). Araştırmacı bu durumların ve kendi düşüncelerinin farkında olmalı ve elinden geldiğince tarafsız olmaya çalışarak veriyi temiz tutmaya özen göstermelidir (Patton, 2018). Araştırma sürecinin veri toplama bölümünden ziyade araştırmacı özellikle veri analizi ve yorumlamada objektif olmaya çalışmalıdır.

Bu araştırmada, araştırmacı, özel okullarla ilgili olan birtakım ön bilgi ya da eğilimlerini mümkün olduğunca yansıtmamaya çalışmış, yine de sahip olduğu ön bilgi ya da deneyimleri verileri analiz ve yorum sürecinde etkileyici olduğu düşünülebilir. Araştırmacı, bu durumun farkında olarak özellikle veri toplama sürecinde objektif olmaya çaba göstermiş, görüşmeler esnasında, katılımcıları yönlendirmek ya da görüşlerine müdahale etmekten kaçınmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR

Bu bölümde, özel okul yöneticileri ile yapılan görüşmeler sonucu elde edilen araştırma verileri çözümlenmekte ve katılımcıların görüşleri alt problemler çerçevesinde betimsel analize göre incelenmektedir. Bu süreçte her bir alt problem kapsamında yer alan sorular için, ilgili alan yazın ve katılımcı görüşleri çerçevesinde kategori ve kodlar oluşturulmuş, her bir kategori ve kod için katılımcı görüşleri deşifre edilmiş, ulaşılan bulgular tablolastırılarak sunulmuş ve katılımcı görüşlerine doğrudan alıntılarla yer verilmiştir. Elde edilen bulgular yorumlanmış ve ilgili alan yazın çerçevesinde tartışılmıştır.

Özel Okulların Stratejik Kaynakları

Araştırmanın birinci alt problemi olan “*Özel okulların sahip oldukları kaynaklar ve stratejik kaynakları nelerdir?*” sorusuna ilişkin olarak katılımcılara okullarında sahip oldukları maddi, soyut ve stratejik kaynakları ortaya çıkarma amacıyla sorular sorulmuştur. Ayrıca kaynak bağımlılığı kuramı bileşenlerinden güç unsuruna ilişkin olarak katılımcılardan okullarını güçlü, farklı ve ayrıcalıklı kılan kaynak ve özellikleri de stratejik kaynak çatısı altında açıklamaları istenmiştir. Bu amaçla katılımcılara yedi farklı soru sorulmuş ve alınan cevaplar maddi, soyut, stratejik kaynaklar ve güçlü kılan kaynaklar/özellikler temaları çerçevesinde incelenmiştir.

Maddi Kaynaklar (Tangible Assets): Fiziki, Materyal ve Finansal

Özel okulların sahip oldukları maddi kaynaklar teması incelendiğinde, fiziki, materyal ve finansal kaynaklar kategorileri bulunmuştur. Bu kategoriler sırasıyla aşağıdaki şekilde incelenmiştir.

Fiziki Kaynaklar

Fiziki kaynaklar kategorisinde katılımcılara “Okulunuzun fiziki kaynakları nelerdir?” sorusu yöneltilmiş ve katılımcılar, fiziki kaynaklar olarak okul binaları, derslikler, laboratuvarlar, atölyeler, yemekhane, kütüphane, spor salonları, yüzme havuzu, bahçe, konferans salonu (çok amaçlı salon) gibi eğitim-öğretim alanlarını sıralamışlardır. Aşağıdaki tabloda katılımcıların verdikleri bilgilere göre fiziki kaynaklar kategorisi adı geçen eğitim-öğretim alanları alt kategorilerine göre betimlenmiştir.

Tablo 6

Fiziki Kaynaklar Kategorisi ve Alt Kategorileri

<i>Tema</i>	<i>Kategori</i>	<i>Alt kategoriler</i>
Maddi kaynaklar	Fiziki kaynaklar	Okul binası
		Derslik
		Laboratuvar
		Atölye
		Çok amaçlı salon (konferans salonu)
		Diğer
		Kütüphane
		Spor salonu
		Yüzme havuzu
		Bahçe
		Yemekhane

Katılımcılardan elde edilen bilgilere göre, araştırma kapsamındaki tüm özel okulların, sayıları ve ebatları değişmekle birlikte, tüm fiziki donanıma sahip derslikler, fen alanları ve bilişim laboratuvarları, görsel sanatlar, müzik ve drama atölyeleri, kütüphane, yemekhane, spor salonu, bahçe ve konferans salonu ya da çok amaçlı salon olarak adlandırılan eğitim-öğretim alanlarının tümüne sahip oldukları görülmektedir. Ancak, özel okulların sahip olunan fiziki kaynaklar kategorisinde okul binası ve yüzme havuzu alt kategorilerinde ayrılmakta oldukları ve bazı okulların *Diğer* alt kategorisi olarak belirtilen kaynaklara sahip

olmayla birlikte farklılık yarattıkları gözlemlenmektedir. Özel okulların birbirlerinden farklılaştıkları fiziki kaynaklar aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 7

Okulların Farklılaştığı Fiziki Kaynaklar

	Okul binası	Yüzme havuzu	Diğer
K1	Kendine ait	-	Bilim müzesi, aynalı dans salonu
K2	Kira	-	-
K3	Kendine ait	-	-
K4	Kendine ait	+	-
K5	Kendine ait	-	-
K6	Kendine ait	+	Spor-sanat merkezi, amfi tiyatro, stadyum
K7	Kendine ait	+	-
K8	Kira	-	-
K9	Kira	-	Uyku odası, akıl oyunları sınıfı
K10	Kendine ait	+	-
K11	Kendine ait	+	-
K12	Kendine ait	+	Jimnastik salonu, Bateria sınıfı
K13	Kendine ait	+	Jimnastik sınıfı
K14	Kira	+	Buz pateni pisti
K15	Kendine ait	+	Eskrim, okçuluk ve jimnastik salonları, aynalı dans salonu

Tabloya göre, araştırmaya katılan 15 özel okuldan sadece 4 tanesinin (K2, K8, K9, K14) okul binasının kira olduğu, diğer 11 tanesinin okul binalarının ise okul sahiplerine ait olduğu görülmektedir. Tabloda görülen bir diğer farklılaşma ise okullarda yüzme havuzu bulunması hususundadır. Araştırma yapılan 15 okuldan 6 tanesinin (K1, K2, K3, K15, K8, K9) yüzme havuzu bulunmamakta, 9 tanesinin ise yüzme havuzu bulunmaktadır. Okulunda yüzme havuzu bulunan katılımcılardan K15, okulda biri yarı olimpik olmak üzere 3 adet yüzme havuzu olduğunu belirtirken bir diğer katılımcı K4, hijyen ve yaş grubu özellikleri sebebiyle yüzme havuzunun ortaokul ve lise kademelerinde kullanımda olmadığını, sadece anaokulu ve ilkokul öğrencileri tarafından kullanıldığını ifade etmiştir.

Araştırma bulgularına göre özel okullar arasında farklılık yaratan diğer unsurlar ise bilim müzesi, spor-sanat merkezi, amfi tiyatro, stadyum, anaokulu öğrencileri için uyku odası, akıl oyunları sınıfı, jimnastik salonu, bateri sınıfı, buz pateni pisti, eskrim ve okçuluk salonları olarak sıralanmıştır.

Materyal Kaynaklar

Katılımcılar, materyal kaynaklar kategorisinde okullarında eğitim-öğretim süreçlerinde ihtiyaç duydukları ve kullandıkları kaynakları aşağıdaki tabloda verildiği şekilde sıralamışlardır.

Tablo 8

Materyal Kaynaklar Kategorisi ve Alt Kategorileri

<i>Tema</i>	<i>Kategori</i>	<i>Alt kategoriler</i>	
Maddi Kaynaklar	Materyal kaynaklar	Tahta	Kitap
		Akıllı tahta	Ek yayın
		Ders araç - gereçleri	Dijital yayın
		Sıra – Sandalye	MEB kitabı
		Teknolojik donanım	İngilizce Yayın
		Bilgisayar	

Katılımcılar, materyal kaynaklar kategorisinin tahta, akıllı tahta, ders araç-gereçleri, sıra-sandalye, teknolojik donanım ve bilgisayar olarak belirlenen alt kategorilerinin tümüne okullarında fazlasıyla ve üst düzeyde sahip olduklarını ve bunları dışarıdan temin ettiklerini belirtmişlerdir. Ayrıca katılımcılar Milli Eğitim Bakanlığı onaylı, ülke müfredatına yönelik devlet okullarında okutulmakta olan kitaplara ek olarak çok daha fazla sayıda ve çeşitte kitap ve yayından yararlanmakta olduklarını ifade etmişlerdir. Araştırma kapsamındaki özel okulların, kitap, ek yayın ve dijital yayın alt kategorilerinin üretim ve temininde ayrılmış oldukları gözlenmiş olup bu kaynaklar hususundaki ayrışma, aşağıdaki tabloda net olarak görülmektedir.

Tablo 9

Okulların Farklılaştığı Materyal Kaynaklar

	MEB Kitabı	Kitap	İngilizce yayın	Ek yayın	Dijital yayın
K1	+	Kendi	Kendi / Dışardan	Kendi / Dışardan	Türkçe (kendi) / Yabancı dil (dışardan)
K2	+	Dışardan	Dışardan	Kendi / Dışardan	-
K3	+	Dışardan	Dışardan	Dışardan	Dışardan
K4	+	Dışardan	Dışardan	Dışardan	Dışardan
K5	+	Kendi	Dışardan	Kendi /Dışardan	Dışardan
K6	+	Kendi	Kendi / Dışardan	Kendi /Dışardan	Dışardan
K7	+	Dışardan	Dışardan	Dışardan	Dışardan
K8	+	Dışardan	Dışardan	Dışardan	Dışardan
K9	+	Dışardan	Dışardan	Dışardan	Dışardan
K10	+	Dışardan	Dışardan	Kendi / Dışardan	Dışardan
K11	+	Kendi	Kendi /Dışardan	Kendi /Dışardan	Dışardan
K12	+	Dışardan	Dışardan	Dışardan	Dışardan
K13	+	Kendi	Dışardan	Kendi /Dışardan	Türkçe (kendi) / Yabancı dil (dışardan)
K14	+	Kendi	Kendi /Dışardan	Kendi /Dışardan	Dışardan
K15	+	Kendi / Dışardan	Dışardan	Kendi /Dışardan	Dışardan

Tabloya göre, tüm katılımcılar, okullarında MEB onaylı, ülke müfredatına yönelik devlet okullarında okutulmakta olan kitapların tümünü kullanmakta olduklarını ifade etmişlerdir. Bu MEB kitaplarının yanı sıra, K1, K5, K6, K11, K13 ve kısmen K15 olmak üzere 6 katılımcı, derslerde kendi hazırladıkları yayınlarını kullandıklarını belirtmiş, diğer 9 katılımcı ise ders kitaplarını piyasada bulunan kitaplar arasından seçerek kullandıklarını belirtmişlerdir. İngilizce yayınlar hususunda ise sadece 4 katılımcı kendi kendi hazırladıkları kitap ve yayınları kullandıklarını, diğer 11 katılımcı ise yabancı yayınevlerinin İngilizce kitap ve yayınlarını kullandıklarını söylemiştir. Ayrıca K1, K2, K5, K6, K10, K11, K13, K14 ve K15, okullarında hem zümre öğretmenlerinin hazırladığı ek yayınları ya da ders içi materyalleri hem de dışardan ek kaynak kitaplar ve soru bankaları gibi ek yayınlar kullandıklarını ifade etmişlerdir. Bir diğer alt kategoriye ilişkin olarak, hemen hemen tüm özel okullar hem sınıf içinde hem de ev çalışmasında yararlanılmak amacıyla dijital yayın kullanılmaktadır. Dijital yayınlardan, Türkçe derslerden ziyade İngilizce derslerinde daha çok yararlanılmaktadır. Katılımcılardan sadece ikisi, K1 ve K13, kendi Türkçe dijital yayınlarını kullandıklarını ancak yabancı diller ile ilgili dijital yayınları dışardan temin

ettiklerini ifade etmişlerdir. Diğer 13 katılımcı ise, dijital yayın konusunda tamamen dışarı bağımlı olduklarını, piyasadaki farklı dijital yayınları kullandıklarını belirtmişlerdir. Özel okulların ayrışma gösterdiği bu kaynaklar, bağımlılık çerçevesinde araştırmanın ilerleyen bölümlerinde detaylı olarak incelenmektedir.

Finansal Kaynaklar

Katılımcıların, özel okulların maddi kaynakları teması kapsamındaki finansal kaynakları kategorisinde verdikleri cevaplara göre *eğitim-öğretim ücreti, vakıf ödenekleri, devlet destek ve teşvikleri, bağışlar, yemekhane-kantin, kıyafet- üniforma, kitap- yayın ve servis gelirleri, kermes/ kitap standı ve diğer (etkinlikler, mekan kiralama)* kodları oluşturulmuştur. Diğer olarak adlandırılan kodu özel okulların spor salonu, konferans salonu ve yüzme havuzu gibi mekanlarını kiralama, okula dışarıdan getirilen tiyatro, yazar, konser gibi etkinlikler, okul dışına yapılan geziler ya da okul sonrası yapılan sosyal etkinliklerden elde edilen gelirler oluşturmaktadır. Tablo 10’da finansal kaynaklar kategorisine ilişkin kodlar verilmektedir.

Tablo 10

Finansal Kaynaklar Kategorisi ve Alt Kategorileri

<i>Tema</i>	<i>Kategori</i>	<i>Alt kategori</i>	
Maddi Kaynaklar	Finansal kaynaklar	Eğitim-öğretim ücreti	Kıyafet-üniforma
		Vakıf ödenekleri	Kitap-yayın
		Devlet destek ve teşvikleri	Servis gelirleri
		Bağışlar	Kermes / kitap standı
		Yemekhane – kantin	Diğer (etkinlikler, mekan kiralama)
		gelirleri	

Tabloda görüldüğü üzere, finansal kaynaklar kategorisi 10 alt kategori çerçevesinde ele alınmıştır. Katılımcılar, okullarına finansal kaynak elde etme süreçlerinde bu alt kategorilerden farklı önem dereceleri ile bahsetmişler ve okullarının işletimleri için gerekli finansal kaynağın miktarını bu alt kategorilerin belirlediğini ifade etmişlerdir. Katılımcılardan, bu finansal kaynakları önem ve miktar sıralamasına koymaları istendiğinde ise aşağıdaki tabloda verilen sonuçlara ulaşılmıştır.

Tablo 11

Finansal Kaynaklar Sıralaması

	Eğitim- öğretim ücreti	Vakıf ödenekleri	Devlet destek ve teşvikleri	Bağışlar	Yemekhane- kantin	Kıyafet – üniformalar	Kitap- yayın	Servis	Kermes / Kitap standı	Diğer
K1	1	-	-	-	3	4	2	5	-	6 (Etkinlikler)
K2	1	-	-	-	2	3	4	5	6	-
K3	1	5	-	-	4	-	2	3	-	-
K4	1	-	-	-	4	2	3	5	6	7 (Mekan Kiralama)
K5	1	2	-	-	3	4	6	5	-	7 (Mekan Kiralama)
K6	1	5	-	-	2	6	4	3	-	7 (Mekan Kiralama)
K7	1	-	-	-	2	3	-	-	-	4 (Mekan kiralama)
K8	1	-	-	-	2	3	-	4	-	-
K9	1	-	-	-	2	4	3	-	5	6 (Etkinlikler)
K10	1	-	-	-	4	3	2	5	-	-
K11	1	-	-	-	2	3	4	5	-	6 (Etkinlikler)
K12	1	-	-	-	4	3	2	5	6	7 (Etkinlikler)
K13	1	-	-	-	2	4	3	-	-	-
K14	1	-	-	-	-	2	3	-	4(Kitap standı)	-
K15	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Tabloya göre, finansal kaynaklar sıralamasında katılımcıların tümü, sunulacak eğitim-öğretim hizmeti karşılığı için velilerden yıllık olarak talep ettikleri eğitim – öğretim ücretini birinci sıraya komuş ve en önemli finansal kaynaklarının eğitim-öğretim ücreti olduğunu söylemişlerdir. Sıralamaya göre, katılımcıların 7 tanesi yemekhane – kantin, 4 tanesi kitap-yayın, 2 tanesi kıyafet-üniformalar ve 1 tanesi ise vakıf gelirlerinin 2. önemli finansal kaynakları olduğunu belirtmişlerdir. 3. önem derecesindeki finansal kaynak olarak, 6 katılımcı kıyafet-üniformalar, 4 katılımcı kitap-yayın, 2 katılımcı yemekhane-kantin ve yine 2 katılımcı servis gelirlerini 3. sıraya yerleştirmişlerdir. Sıralamadaki 4. önemli finansal kaynak olarak, 4 katılımcı yemekhane ve kantin, 4 katılımcı kıyafet ve üniformalar, 3 katılımcı kitap-yayın, 1 katılımcı servis, 1 katılımcı kermes/kitap standı ve 1 katılımcı diğer gelirlerini söylemiştir. Sıralamada önem derecesine göre 5. Sıraya yerleştirilen kaynağın ise 7 katılımcı tarafından servis, 2 katılımcı tarafından vakıf ödenekleri ve 1 katılımcı tarafından kermes/kitap standı olduğu ifade edilmiştir. 6. sıradaki önemli finansal kaynak ise 3

katılımcıya göre kermes/kitap standı, 3 katılımcıya göre *diğer*, 1 katılımcıya göre kitap ve yayın, 1 katılımcıya göre kıyafet-üniforma gelirleridir. Sıralamanın 7. önemli finansal kaynağı olarak ise 4 katılımcı tarafında diğer gelirler olarak ifade edilmiştir. Ayrıca tabloda görülmekte olduğu gibi, bağışlar ve devlet destek ve teşviği gelirleri, hiçbir katılımcı tarafından, bu gelirleri elde etmedikleri vurgusuyla sıralamaya alınmamıştır.

Tablo 12

Finansal Kaynaklar Kategorilerinin Katılımcılara Göre Sıralama Dağılımı

<i>Kategori</i>	<i>Sıralama</i>	<i>Kod</i>	<i>Katılımcı</i>	<i>n</i>
Finansal Kaynaklar	1.	Eğitim – öğretim ücreti	K1 – 15	15
	2.	Yemekhane-kantin gelirleri	K2, K6, K7, K8, K9, K11, K13	7
		Kitap – yayın gelirleri	K1,K3, K10, K12	4
	3.	Kıyafet - üniforma gelirleri	K2, K7, K8, K10, K11, K12	6
		Kitap – yayın gelirleri	K4, K9, K13, K14	4
	4.	Yemekhane-kantin gelirleri	K3, K4, K10, K12	4
		Kıyafet - üniforma gelirleri	K1, K5, K9, K13	4
		Kitap – yayın gelirleri	K2, K6, K11,	3
		Servis	K8	1
		Diğer	K7	1
		Servis	K1, K2, K4, K5, K10, K11, K12,	7
	5.	Vakıf ödenekleri	K3, K6	2
		Kermes / kitap standı	K9	1
	6.	Kermes/kitap standı	K2, K4, K12	3
		Diğer	K1, K9, K11	3
		Kıyafet - üniforma gelirleri	K6	1
		Kitap – yayın gelirleri	K5	1
	7.	Diğer	K4, K5, K6, K12	4

Finansal kaynaklar ile ilgili tüm bu veri ve bulgular doğrultusunda, tüm özel okullar için eğitim-öğretim ücretinin birinci derecede önemli finansal kaynak olduğu, ağırlıklı olarak 2. sırada yemekhane-kantin gelirleri, 3. sırada kitap – yayın gelirleri, 4. sırada kıyafet - üniforma gelirleri, 5. sırada servis gelirleri, 6. Sırada kermes/kitap standı, 7. Sırada ise diğer gelirlerin olduğu sonucuna varılmaktadır. Ayrıca özel okulların işletme ve yönetim süreçlerinde devlet desteği ya da teşviği gibi bir gelirin finansal olarak hiçbir katkısının olmadığı ve veliler ya da başka bir kurumdan bağış gelirinin elde edilmediği görülmektedir.

Soyut Kaynaklar (Intangible Assets)

Özel okulların sahip oldukları ya da elde etmeye çalıştıkları soyut varlık ya da kaynaklara ilişkin olarak katılımcıların görüşleri *itibar*, *insan kaynağı*, *ayrıcalıklı öncü uygulama*, *kültür* ve *bağlılık* temalarıyla tabloda belirtildiği şekilde açıklanmıştır.

Tablo 13

Soyut Kaynaklar Temasının Katılımcılara Göre Dağılımı

<i>Kategori</i>	<i>Kod</i>	<i>Katılımcı</i>	<i>n</i>
İtibar	Referans	K10, K14, K15	3
	Marka değeri	K1, K5, K10	3
	Veli memnuniyeti	K10, K15	2
	Köklü bir okul olması	K5, K6	2
	Güvenilirlik	K6, K15	2
	Kurumsal olmak	K1, K3, K5	3
İnsan kaynağı	Nitelikli insan kaynağı	K1, K2, K4, K6, K8, K10, K11, K12	8
	Sürdürülebilir insan kaynağı	K3, K7, K13	3
	Yetiştirilmiş insan kaynağı	K3, K4, K10	3
Ayrıcalıklı öncü uygulama	Yabancı dil eğitimi	K5, K11	2
	Sosyal faaliyetler	K5, K10	2
	Sınava hazırlık	K1, K2, K5	3
	Akademik ve yetenek odaklı çalışmalar	K1, K10, K11	3
Kültür	Güçlü okul kültürü	K2, K8	2
	Olumlu iklim	K13	1
Bağlılık	Aidiyet	K7, K11, 13	3
	Büyük aile olmak	K7, K8	2

Soyut kaynaklara ilişkin olarak bulunan kategori ve kodlar incelendiğinde, katılımcıların en çok itibar ve insan kaynağına vurgu yaptıkları görülmekte olup katılımcıların 11 tanesi insan kaynağını, 7 tanesi ise itibarı en önemli soyut kaynak olarak ifade etmişlerdir. Bir diğer önemli soyut kaynak olarak 5 katılımcı ayrıcalıklı öncü uygulamalardan bahsetmiştir. 4 katılımcı okula bağlılık ve aidiyetin önemli bir soyut kaynak olduğunu ifade ederken 3 katılımcı ise kültür kategorisinin üzerinde durmuştur.

İnsan kaynağı kategorisinin, en çok katılımcının görüş bildirdiği ve en önemli soyut kaynak olarak vurgulandığı görülmektedir. 11 farklı katılımcı (K1, K2, K3, K4, K6, K7, K8, K10, K11, K12, K13), insan kaynağını nitelikli insan kaynağı, sürdürülebilir insan kaynağı ve

yetiştirilmiş insan kaynağı şeklinde ayrıştırarak ifade etmiştir. K3, insan kaynağının en önemli soyut kaynak olduğunu ifade ederken şu cümleleri kullanmıştır:

İnsan kaynağı bizim güçlü alanlarımızdan, sirkülasyon olmadığı için çalışanlarda dolayısıyla çok değerlidir bir kurum adına çok değerlidir. Bence zaten kurumsal yapının en önemli özelliği insan. Yetiştirilmiş bir insan kaynağı var. Sürdürülebilir insan kaynağı diyoruz bunun sürekliliğini de sağlayabilmek, kaynağın sürekliliğini sağlayabilmek anlamında.

İtibar kategorisine detaylı olarak bakıldığında, 3 katılımcı (K10, K14, K15) çevreden referans gösterilmenin önemli olduğunu belirterek bunun veli memnuniyeti ve güvenilirlik ile birlikte sağlandığını vurgulamışlardır. K15, soyut kaynakları ile ilgili görüşlerini şu şekilde paylaşmıştır:

Güvenilirlik ve itibar denilebilir. Ciddi anlamda bir veli memnuniyeti ve referansı var. Öyle reklam yapan bir okul değiliz sosyal medyada orada burada vesaire ama dolu kontenjanla çalışıyoruz şu an ve çok büyük ölçüde de hemen hemen tüm kademelerde Haziran ayında kayıtlarımızı dolduruyoruz. Öğrenci alımını kapatırız. Burada çok ciddi anlamda bir güven var. (K15, itibar)

Yine itibar kategorisine ilişkin olarak 3 katılımcı (K1, K5, K10) okullarının marka değerinden bahsetmiş ve K5, marka değerinin, *köklü bir okul olmak ve bunun getirdiği bir güç ve güven* ile oluştuğunu ifade etmiştir. Ayrıca 3 katılımcı (K1, K3, K5) tarafından marka değerine bağlı olarak kurumsal bir yapıya sahip olmanın da itibarı olumlu etkilediği ve okulun işletim ve yönetim süreçlerinde güvenilirliği arttırdığı vurgulanmıştır. K3, kurumsal bir yapıya sahip olmakla ilgili olarak “*Tabii kurumsal olmak bu anlamda bize itibar sağlayan özelliklerden birisi. Bir üniversiteye bağlı olmak, bir hastanemizin olması, otellerin olması, pek çok farklı alanda hizmet veriyor olmak tabii ki bu itibarı da arttırıyor.*” ifadelerini kullanmıştır.

Katılımcıların ifadelerine göre itibar, farklı unsurlardan beslenmekte ve oluşmaktadır. Özel okulların, referans, güvenilirlik, veli memnuniyeti, köklü bir okul olması, marka değeri ve kurumsal olmak gibi unsurlarla itibar sağladıkları ve bu itibarın okulun bilinirliğini ve tercih edilebilirliğini olumlu yönde etkilediği sonucuna varılmaktadır.

6 farklı katılımcı (K1, K2, K3, K5, K10, K11) ise yabancı dil eğitimi, sosyal faaliyetler, ulusal sınavlara hazırlık ve kodlama-robotik, yaratıcı yazarlık, okuma-yazma taramaları,

sportif ve kondisyonel ölçümler gibi akademik ve yetenek odaklı çalışmalar gibi ayrıcalıklı öncü uygulamalarının önemli soyut kaynakları olduğunu ifade etmiştir. K1, ayrıcalıklı öncü uygulamaları olarak *kendi yazılımlarını, kodlama-robotik ve STEM çalışmalarını ve ulusal sınavlara yönelik kapsamlı akademik çalışmalarını* saymıştır. Benzer olarak K5, *yabancı dil eğitimi, sosyal faaliyetleri ve 12. Sınıflara yapılan üniversite sınavına yönelik etüd sistemini* vurgulamıştır.

3 farklı katılımcı ise, okullarındaki kültür ve iklimi önemli bir soyut kaynak olarak belirtmiştir. K8, okulundaki en önemli soyut kaynağı olarak güçlü okul kültürünü ve bağları şu sözlerle ifade etmiştir:

Valla şöyle ben bir kere çok güçlü bir okul kültürümüz, bir bağımız olduğunu düşünüyorum. Tabi ciddi bir seneye yayılmış, Ankara için 30-35 sene dediğiniz zaman önemli bir zamandır. Dolayısıyla öğretmenlerle de velilerimiz ve mezunlarımızla da inanılmaz güzel bir bağımız var. Bunu çok önemsiyoruz. Sürekli buralardalar. Ya bizim herhalde en büyük kazancımız bu. Dünyanın hemen hemen her yerinde çocuklarımız var. İkinci nesil, mezunlarımızın çocukları yavaş yavaş başlayacaklar, mezun edip okulda şu anda öğretmen olarak çalışan öğrencim var.

Bir diğer kategori olarak bağlılık, katılımcılar tarafından çalışanların aidiyeti ve büyük bir aile olmak çerçevesinde değerlendirilmiştir. K5, büyük aile olmayı insan kaynağı kategorisi ile bağlantılı olarak şu sözleriyle açıklamıştır:

Biz büyük bir aileyiz deriz, ...hep şeffaflık, dürüstlük söz konusudur. O yüzden öğretmen sirkülasyonu fazla değildir. Gelen öğretmen 20-25 sene çalışır, bir bağlılık söz konusudur. Çünkü saygı en önemli unsurlardan biri, dürüstlük ve şeffaflık diğer unsurlar. Bir arada aile olmanın huzurunu ve keyfini yaşıyoruz, bunu bize yaşatan en başta yönetim kurulu. İnsan kaynağı kesinlikle en üst nokta.

Soyut kaynaklar ile ilgili tüm görüşme notlarına bakıldığında, katılımcıların çoğunun birden fazla kategoriden birbirleriyle ilişkili olarak bahsettikleri görülmekte ve dolayısıyla soyut kaynakların birbirleri ile ilişkili olduğu, birbirlerinden beslendikleri ve birbirlerini olumlu ya da olumsuz etkileyebildikleri sonucuna varılmaktadır. Katılımcılar, özellikle insan kaynağını diğer kategoriler ile ilişkilendirmiş ve insan kaynağını her zaman merkeze alarak açıklamalarda bulunmuştur. Örneğin K2, en önemli soyut kaynağını, nitelikli insan kaynağını okulun kültürünü ve itibarını oluşturmakla bağdaştırırken K10 ise, en önemli

soyut kaynakları olarak insan kaynağı, itibar ve öncü uygulamalar kategorilerini birleştirerek değerlendirmişlerdir.

21 yıldır devam etmekte olan ve ciddi anlamda sadece Ankara değil, ülke genelinde ismi bilinen bir kurum olmanın gereği getirisi de bu kurumun belli bir kültüre sahip olmasıdır. Bu kültür de kendi içinde kendisi insan kaynağıyla yerine getirmiştir. Nitelikli kişilerin çalışması, çalıştırılması ve belirli hedefler doğrultusunda güdülenmesidir. (K2, insan kaynağı-kültür-itibar)

İnsan kaynağı, okulumuzun bir itibarı var, fakat bu itibar kurulduğu yıldan itibaren olan bir itibar değil. İnsan kaynağının nitelikli olmasıyla beraber öncü uygulamaları kurumun içerisinde gerçekleştirmiş olması, ayrıcalıklı öncü uygulamalar itibarı getirmiştir. Dolayısıyla birbiriyle ilintili ilişkili üç tane şey söylüyoruz burada. Önce insan kaynağı, insan kaynağının nitelikli uygulamaları neticesinde de itibar gelmiştir. Bu çerçevede baktığımızda bu üçünü sayabilirim ben. (K10, insan kaynağı, itibar ve öncü uygulamalar)

Benzer olarak, K13 ise en önemli soyut kaynağının insan kaynağı olduğunu, aidiyet ve olumlu iklim ile bağdaştırarak açıklamıştır:

Aslında okuldaki en büyük kaynak insan kaynağı. İnsanların huzurlu bir ortam içerisinde çalışmış olmaları, okul taraftarı haline gelebilmeleri önemli. Bağlılık, aidiyet, okula bağlılık anlamında olabilir. İçeride bir huzur olursa açıkçası okulun gücü artıyor. Evet olumlu iklim sağlarsa bu gerçekleşiyor mu? Evet, gerçekleşiyor. En önemli şey olumlu iklimin oluşması. Olumlu iklim olduğu zaman insanlar şey yapıyor. Mesela bizim okulumuzda her zaman tatlı bir ilişki söz konusu. Şöyle söyleyeyim, biz insanlarla planlı çalışıyoruz, gününde ve zamanında işlerin yapılmasını istiyoruz ama hiç bir zaman mobbing uygulamıyoruz. Bizim ile görüşme her zaman açık iletişime dayalı. Dolayısıyla ulaşılabilir olunca meseleler çözülünce fikir alınca eğitimin içerisinden gelen insan olup o deneyimleri karşılıklı paylaşırsa bu olumlu iklimin oluştuğunu düşünüyorum.

Dolayısıyla, katılımcıların, en önemli soyut kaynak olarak insan kaynağını merkeze koyup diğer kategorilerle ilişkilendirerek ifade etmiş olması, aslında özel okulların yönetsel ve örgütsel süreçlerinde insan kaynağının son derece önemli bir role sahip olduğunu göstermektedir. Nitelikli, yetiştirilmiş ve sürdürülebilir insan kaynağına sahip özel okulların tüm yönetim ve işletiminde doğrudan ya da dolaylı olarak insan kaynağından olumlu yönde etkilendikleri ve eğitim-öğretim süreçlerinde de bunun yararını gördükleri sonucuna varılabilir.

Güç

Katılımcılara, okullarının piyasa ortamında farklılık ve ayrıcalık yaratarak tercih edilme sebebi olmalarını sağlayan ve dolayısıyla onları çevrelerine karşı güçlü kılan kaynakları ve özellikleri ortaya çıkarmak amacıyla “Okulunuzu güçlü kılan özellikler nelerdir? Hangi varlık ya da kaynaklarınızın okulunuzu güçlü kıldığını düşünüyorsunuz?” sorusu yöneltilmiştir. Yöneticilere göre okullarını güçlü kılan kaynak ve özellikler aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 14

Özel Okulları Güçlü Kılan Özellikler

Kategori	Kod	Katılımcı	n
Okul özelliği	Vizyon	K8, K15	2
	Tarih / Köklü geçmiş	K6, K7	2
	Fiziki özellikler	K4, K10	2
	Eğitim-öğretim ücreti	K9	2
	Butik okul olması	K9	2
	Şubeleşmiş / Şubeleşmemiş olması	K11, K15	2
Eğitim – öğretim uygulamaları	Ulusal sınavlara hazırlık	K1, K2, K14	3
	Yabancı dil	K1, K4, K14,	3
	Özgün yayınlar	K1, K14	2
	Farklı eğitim planlamaları	K5, K10, K11, K13	4
	Sosyal faaliyetler	K5, K13	2
İnsan kaynağı	Öğretmene verilen değer	K2, K3, K5, K9, K10, K12, K15	7
	Özlük hakları	K3, K5, K6	3
İtibar	Marka değeri	K5, K6, K7	3
	Kurumsallık	K3, K7	2
	Referanslar	K8	1
	Üniversitenin varlığı	K3, K5	2

Tabloya göre, özel okulları güçlü kılan kaynak ve özelliklere ilişkin cevaplar, *eğitim-öğretim uygulamaları*, *insan kaynağı*, *itibar* ve *okul özelliği* olmak üzere 4 farklı kategori altında toplanmıştır. Bu kategorilerin katılımcılar arasındaki dağılımlarına bakıldığında, 9 katılımcının okul özelliği, 8 katılımcının eğitim-öğretim uygulamaları, 8 katılımcının insan kaynağı ve 5 katılımcının itibar kategorisine vurgu yaptığı görülmektedir. Katılımcılardan 4 tanesi (K1, K12, K13, K14, K15) sadece tek bir kategoriden bahsederken 11 tanesi birden fazla kategoride okullarını güçlü kılan kaynak ya da özellikten bahsetmişlerdir.

K1 ve K14, sadece eğitim-öğretim uygulamalarının okullarına güç kattığını ifade etmiş ve bu uygulamaları ulusal sınavlara hazırlık, yabancı dil ve özgün yayınlar olarak detaylandırmıştır. K1, okulunu güçlü kılan özelliğın olarak ulusal sınavlara hazırlık olduğunu, “*Sınava hazırlık kaynaklarımız ve süreçlerimiz. Sınava hazırlıyoruz dediğimiz anda bu sizin için aslında önceliğı sınava hazırlık olan bir veliyse çok güçlü bir kaynağıımız haline geliyor. Sonrasında tabi her velinin yine de özel okulu tercih etme sebebi yabancı dil.*” şeklinde ifade etmiştir. K13 de benzer olarak *farklı eğitim planlamaları ve sosyal faaliyetlerin okullarını ayrıcalıklı ve güçlü kıldığını* belirtmiş ve sadece eğitim-öğretim uygulamaları kategorisine değinmiştir. K12 ise bu soruya “*Öğretmenlerim. Başka bir cevabı yok bunun. Öğretmenler ve dolayısıyla nitelikli eğitim.*” cevabını vererek öğretmenlerinin okuluna güç katan en önemli kaynak olduğunu ifade etmiş ve sadece insan kaynağı kategorisine vurgu yapmıştır.

Bu 4 katılımcı haricindeki diğerk tüm katılımcılar birden fazla kategoride yer alan kaynak ya da özelliğın okullarını güçlü kıldığını ve ayrıcalık yarattığını ifade etmişlerdir. Örneğın, K2 eğitim-öğretim uygulamaları kategorisindeki *ulusal sınavlara hazırlık* ve insan kaynağı kategorisindeki *öğretmene verilen değeri* güçlü kılan özellik olarak ifade etmiştir. K3 ise insan kaynağı kategorisindeki *öğretmene verilen değerk ve özlük hakları* ve itibar kategorisindeki *kurumsallık ve üniversitenin varlığı* özelliklerinin okulunun güçlü yanı olduğundan bahsetmiş; insan kaynağına ilişkin olarak “*İnsan kaynağının bizde özlük hakları çok önemlidir. Hiçbir şekilde hak kaybı olmaz. Sigortası en üstten yatar, brüt maaş üzerinden yatıyor ve maaşlarda nettir. Öğretmen eline ne geçeceğini bilir.*” ifadesini kullanmıştır. K4, eğitim-öğretim uygulamalarından *yabancı dil* ve okul özelliğından *fiziki özellikler* alt kategorilerinin okulunun güçlü özellikleri olduğunu belirtirken, K8 itibar kategorisinden referansların ve okul özelliğı kategorisinden vizyonun okuluna güç kattığını şu sözlerle ifade etmiştir:

Bizim vaadimiz hep şu oldu. Çocukların ilgi alanları, yetenekleri, becerileri doğrultusunda yetiştirme vaadi verdik. Ben bir kişı bile olsa mesela dil sınıfı açıyorum. Ya da ne bileyim bir kişı bile müzik sınıfı o sene açıyorum. Çünkü ben o vaadi vermişim. Bu çocuğın buna

becerisi var. Yeteneği ve tutkusu bu hayali bu. Hep beraber burada işte 45 kişi o çocuğu o hayaline ulaştırmak için çaba gösteriyor. En güçlü olduğumuz taraf herhalde bu. (K8 – vizyon)

Benzer olarak K15 de, vizyonun okuluna güç ve farklılık kattığını “*Vizyon anlamında farklı. Amaç kesinlikle para kazanmak değil. Öğrenci yararına ve işini iyi yapmak olunca başarı kendiliğinden geliyor zaten. Eğitimin öncelikli olması, vizyon.*” sözleriyle ifade etmiş ve deneyimli ve tecrübelerle öğretmenlerle çalışmanın öneminden bahsederek insan kaynağı kategorisinden *öğretmene verilen değer*in de okulunu güçlü ve ayrıcalıklı kıldığını savunmuştur. K15, ayrıca okulun öğrenci sayısı anlamında nicel bir büyüme göstermiş olmasına rağmen şubeleşmemesini, tek bir okul olarak kalmasını da okulun güçlü bir özelliği olarak sıralamıştır. Şubeleşmemeyi okulunu güçlü kılan bir özellik olarak savunan K15’in aksine, K11 okulunun pek çok farklı ilde şubesinin bulunmasının okulunun güçlü bir özelliği olduğunu “*Her ilde olması büyük bir artı, güven veriyor. Velinin atıyorum tayini çıktı, tayini çıktığı zaman okul derdine düşmüyor Kars’a da çıksa orada Kars’ta bu okul olduğunu biliyor.*” sözleriyle savunmuştur.

K6 ve K7, okullarını güçlü kılan özellikler hususunda benzer cevaplar vermiş olup, her ikisi de marka değerinden ve okullarının sahip olduğu köklü geçmişinden, tarihinden bahsetmiştir. K6, okulunun köklü geçmişini şu sözlerle ifade etmiştir:

Geçmişi kavramının çok önemli olduğunu düşünüyorum. Bu okul için tarihi diyebiliriz, okulun tarihi çok fazla. Sportif, sanatsal alanda pek çok başarıya imza atmış, mezun vermiş, mezunlarının toplum hayatında çok iyi yer edindiğini görüyorsunuz. Mesela bunlar önemli, güçlü kılan yanlarından biri olduğunu düşünüyorum açıkçası. (K6 – tarih/köklü geçmiş)

K6, ayrıca insan kaynağının özlük haklarına da değinerek okulunun farklı bir gücüne vurgu yapmış, K7 ise kurumsallığın da okuluna güç kattığını belirtmiştir. K10 da benzer olarak farklı eğitim planlamaları, öğretmene verilen değer ve okulunun fiziki imkânlarının okuluna güç kattığını şu sözlerle savunmuştur:

Okul binalarımızın kendimizin olması, okul binalarımızın okul olarak tasarlanması, okullarımızın yaşayan bir okul olarak sergilenmesi düzenlenmesi. Şu an okullarımızın koridorlarına da baksanız sınıflarına da baksanız orada öncü uygulamaların ya da eğitim öğretim alanındaki çalışmaların izlerini rahatlıkla görebilirsiniz. Bu bizi güçlü kılıyor. Öncü uygulamalar, farklı eğitim-öğretim planlamaları ve insan kaynağını çok iyi geliştirmemiz,

öğretmenlerimize ciddi yatırım yapıyoruz. (K10 - eğitim planlamaları, öğretmene verilen değer, fiziki imkânlar)

K9, diğer katılımcılara benzer olarak öğretmene verilen değer okulu güçlü kılan bir özellik olduğunu ifade etmiş, ancak farklı bir cevap olarak, okulunun butik okul olmasının ve eğitim-öğretim ücretinin okuluna güç ve ayrıcalık kattığını şu sözlerle ifade etmiştir:

Veli fiyatımızı bir avantaj olarak görür tabii ki. Çünkü etrafımızda 3 tane kurumsal büyük okul var, arkamızda butik bir tane daha okul var. Onun da yüzme havuzu olduğu için bizden daha fazla ücreti, bizim havuzumuz olmadığı için ücret olarak onlardan daha uygundur. Çevredeki okullara göre evet fiyatımız uygun. (K9 – Eğitim-öğretim ücreti)

Son olarak K5, insan kaynağı kategorisinden öğretmene verilen değer ve özlük hakları, itibar unsuru olan marka değeri ve üniversitenin varlığı ve dahası farklı eğitim planlamalarının okulunun güçlü yönleri olduğunu ifade ederek tüm katılımcılar arasında en çok güç katan ve farklılık yaratan özellik ya da kaynaktan bahseden katılımcı olmuştur.

Tüm bu bulgular doğrultusunda, katılımcıların en çok vurgu yaptığı kategorinin *okul özelliği* olmasıyla birlikte *öğretmene verilen değer ve farklı eğitim uygulamalarının* çok sayıda farklı katılımcı tarafından üzerinde durulduğu görülmektedir. Dolayısıyla, insan kaynağı ve farklı eğitim-öğretim uygulamalarının özel okulları çevrelerine karşı güçlü kıldığı ve piyasada farklı ve ayrıcalıklı konuma getirdiği söylenebilir.

Stratejik Kaynaklar

Özel okulların sahip olduğu stratejik kaynaklar konusunda katılımcılara okullarında *değerli, kıt, taklit edilemez ve ikamesiz* olma özelliğine sahip stratejik kaynakların neler olduğu sorulmuş ve stratejik kaynaklarının neler olduğuna ilişkin verilen cevaplar doğrultusunda aşağıdaki tabloda belirtilen kategori ve kodlar oluşturulmuştur.

Tablo 15

Stratejik Kaynaklar Temasının Katılımcılara Göre Dağılımı

<i>Kategori</i>	<i>Kod</i>	<i>Katılımcı</i>	<i>n</i>
Eğitim-öğretim uygulamaları	Yabancı dil	K1, K5, 14,	3
	Farklı öğretim programları	K12, K13, K14	3
	Sosyal faaliyetler (spor-sanat)	K5, K15, K11	3
	Yüksek kaliteli öğrenim hedefleri	K7	1
	İnovatif yayınlar ve yazılım	K1	1
Okul özelliği	Fiziki imkânlar	K4, K11, K15	3
	Butik bir okul olması	K9, K12	2
	Değişime hızlı uyum sağlayabilen	K10	1
	Öğrenci-öğretmen merkezli	K7	1
Yönetim	Vizyoner kurucu	K8, K10	2
	Eğitimci yönetim kurulu	K13, K15	2
	Üniversiteye bağlı vakıf okulu olması	K3, K5	2
İnsan kaynağı	Deneyimli öğretmenler	K2, K12, K15	3
	Güçlü ekip	K8, K10	2
Okul iklimi	Sosyal bağ ve değerler	K6, K7	2
	Güçlü bir kültür	K6	1
	Ekibin okulu sahiplenmesi	K12	1
	Çalışma ortamının sağlığı	K6	1
İtibar	Marka değeri	K5, K6	2

Tabloda görüldüğü üzere, katılımcılar stratejik kaynaklara ilişkin olarak farklı hususların üzerinde durmuş olup verilen cevaplar doğrultusunda insan kaynağı, yönetim, okul özelliği, okul iklimi, itibar ve eğitim-öğretim uygulamaları olmak üzere 6 farklı kategori oluşturulmuştur. Katılımcılardan sadece 4 tanesi tek bir kaynağı stratejik olarak belirtirken 11 tanesi birden fazla stratejik kaynağa sahip olduklarını ifade etmiştir. Buna göre, birbirinden farklı 8 katılımcı eğitim-öğretim uygulamaları, 7 katılımcı okul özelliği, 6 katılımcı yönetim, 5 katılımcı insan kaynağı, 3 katılımcı okul iklimi ve 2 katılımcı itibar kategorisine vurgu yapmışlardır.

Katılımcıların ifadeleri incelendiğinde, K1'in sadece kendi yazılımlarını ve inovatif yayınlarını stratejik kaynak olarak gösterirken K2 sadece insan kaynağını stratejik kaynak olarak ifade ettiği görülmüştür. Benzer olarak, K3 bir üniversiteye bağlı vakıf okulu olmasının stratejik olduğunu savunmuş ve K9, “*Butik bir okul olmamız, öğrenci sayımızın az olması sonucu ilgi, alaka ve sıcaklık hakim okulda.*” sözleriyle çok kalabalık olmayan butik bir okul olmasını stratejik bulduğunu ifade etmiştir.

Bizim okulumuzun stratejik kaynaklarına hemen kendi yazılımını söyleyebilirim, veliyle öğrencinin öğretmeninin kullandığı bir dijital platform. Bizim kullandığımız soru bankaları aynı zamanda bu platforma da yüklü, sınav sonuçlarını performansını veli oradan çok aktif, katılımcı bir şekilde izleyebiliyor. Çocuklar eksik olduğu, tekrar konu anlatım videolarını izleyebiliyorlar. Yeni sorulara yönlendirilebiliyorlar. Öğrencinin kullanımıyla da gelişen yapay zeka tabanlı bir program. Elindeki veri arttıkça yığın veri oldukça öğrencinin hemen yanında, özel ders öğretmeni gibi bir şey, bence çok stratejik bir kaynak. Ayrıca, yine değerli, kıt, taklit edilemez ve ikamesiz özellikli inovatif yayınlar diyebilirim. Örneğin düşünme becerileri ya da yeni nesil düşünmeye yönelik soru tarzını barındıran kitapları. Yaratıcı yazma kitapları, STEM kitapları, kodlama ve robotik kitapları gibi böyle inovatif yayınlar bence stratejik kaynaklar. (K1 -inovatif yayınlar ve yazılım)

Bizim kurumumuz yaklaşık 21 yıldır faaliyet gösterdiği için geçmişten gelen bir eğitim kültürü, eğitim sistemi ve anlayışı var. Bunda her şeyden önce öğretmenin temel alınarak öğretme ürünlerimizin geliştirilmesi, kendilerini her yönde sabit kalmadan durağan kalmadan geliştirmelerini öngörüyor. Dolayısıyla insan kaynağı çok stratejik bence. (K2 – insan kaynağı)

Diğer katılımcılar ise birden fazla stratejik kaynağa sahip olduklarını ifade ederek farklı kategoriler üzerinde durmuşlardır. Örneğin K4, yabancı dil ve okulun fiziki imkânlarını stratejik kaynak olarak belirtmiş, K5 ise yabancı dilde yapılan eğitimi, okulun sosyal faaliyetlerini ve marka değerinin stratejik olduğunu şu sözleriyle ifade etmiştir:

İngilizcesinin mükemmel olması. Müfredattan dolayı yabancı dil yapılan eğitim sonucu buradan çocuklar İngilizceleri çok yüksek seviyede mezun oluyorlar, yabancı dil hakimiyeti çok fazla, akademik dili biliyorlar, Fizik, kimya, biyoloji, matematik falan da İngilizce gördükleri için de üniversiteye gittikleri zaman daha farklı oluyor, lisede çok ciddi bir yabancı dil eğitimi var. Sonra çok değerli sosyal faaliyetler mevcut. Bizim çocuğumuz buradan çok öz güvenli mezun oluyor. Şöyle diyor ya da bazısı mesela ben bilmem ne okulundayken beni kimse tanımıyordu büyüklerin arasında ama ben ...kolejine gidiyorum deyince'lü bilmem kim geldi diyorlar, isim, marka değeri çok yüksek bu anlamda. (K5 – yabancı dil, sosyal faaliyetler, itibar)

K7, *yüksek kaliteli öğrenim hedeflerini*, veli merkezli olmaktan ziyade *öğrenci ve öğretmen merkezli olmayı* ve okulda çalışanlar arasındaki *bağlar ve değerleri* stratejik kaynaklar olarak birleştirerek ifade etmiştir. K8 ve K10 ise, ortak bir şekilde stratejik kaynak olarak *vizyoner bir kurucuya ve güçlü bir ekibe sahip olmanın* önemine vurgu yapmış, ancak K10 bu iki kaynağa ek olarak *değişime hızlı adapte olmayı* da stratejik kaynaklarına şu sözlerle eklemiştir:

Özellikle eğitim öğretim alanında vizyoner bir kurucuya sahip olmamız aslında bizim stratejik kaynaklarımızdan birisi. Oradan elde ettiğimiz ya da onun telkin ettiği vizyonla okul, değişime hızlı uyum sağlayabilen bir yapıya sahip, öğrenen bir okul. Farklı sektörlerdeki değişimleri

yakından takip edip bunun eğitim ortamlarını nasıl bütünleştirilebileceği yönünde bir Ar-Ge koordinatörlüğümüz var. Örnek veriyorum yapay zekayla ilgili olarak şu an öğretmenlerimiz yapay zekayla ders planlarını yapabilir, yapay zekayla ölçme sonuçlarını yorumlayabilir. Bu çerçevede baktığımızda değişime hızlı uyum sağlamak bizim stratejik kaynaklarımızdan birisi. Ayrıca, çekirdek kadro olarak da güçlü bir ekibin olması da stratejik kaynaklarımızdan birisi olabilir. Zira tabi okul yöneticilerinin ve Ar-Ge koordinatörlüğündeki çalışanların yenilikçi olmaları ve bu çerçevede öğretmenleri beslemeleri bizim stratejik kaynaklarımızdan biri olarak sayılabilir. (K10 – vizyoner kurucu, güçlü ekip, değişime hızlı uyum sağlayabilen)

K11, okulun spor-sanat ağırlıklı bir okul olarak *sosyal faaliyetlerini ve fiziki imkânlarını* stratejik kaynak olarak belirtirken, K12 *butik bir okul olmak, deneyimli insan kaynağı ve “Ekibin okulu sahiplenmesi, bence en önemli stratejik kaynağım bu benim”* sözleriyle ekibin okulu sahiplenmesini stratejik kaynakları olarak ifade etmiştir. K14 ise, yabancı dil eğitiminin önemli bir stratejik kaynak olduğunu vurgulamış ve eğitim-öğretim uygulamalarının da tercih edilme ayrıcalığı yarattığı için stratejik olduğunu şu sözlerle açıklamıştır:

Bence en önemlisi aslında eğitim sistemi. Çünkü hep şu soruyla karşılaşıyoruz. Bir sürü özel okul var. Bir sürü devlet okulu var. Sizi farklı kılan ne? Farklı kılan noktada eğer ben de matematiği işte 2 saatte belirli kazanımları kazandıracak şekilde öğretiyorsam x koleji de öğretiyorsa x koleji benimle yarı yarıya daha indirimli bir rakamdaysa oraya gitmeyi isteyecektir. Ben şayet aynı rakamdaysam birebir eşit bile olsak neden orayı ya da beni seçeceği noktasındaki karar, eğitim sistemi bence etkili bu konuda. Eğitim sisteminden kastım tabi ki de Milli Eğitim düzeyinde standart bir sistem var ama zaten o standardın dışına çıkabildiği ölçüde veli tercih etme ihtiyacı hissediyor. Ayrıca bizim için dil eğitimi de çok önemli stratejik bir kaynak (K14 – yabancı dil eğitimi, farklı öğretim programları).

K13 de benzer olarak, ders saatleri içinde yapılan kulüp ve topluluk eğitimleri gibi eğitim-öğretim uygulamalarını stratejik kaynak olarak sıralamış, bunun yanı sıra da eğitimci bir yönetim kuruluna sahip olmanın da bir stratejik kaynak olduğunu şu sözlerle ifade etmiştir:

Biz bu okulları kurmadan önceki bir araştırma dönemi var. Bizim okulumuz sadece eğitim işiyle uğraşan bir kurum ve biz kurum olarak farklı bir okul yapısı kurabilmek için 5 akademi kurulu üyesi ve 5 yönetim kurulu üyesi bir de benimle beraber oluşmuş bir 8 ya da 10 kişilik bir eğitim kadrosuyla beraber, eğitim yöneticiliği kısmıyla ilgili bir kadro kurulması söz konusu oldu ama ilk önce tabii ki yönetim kurulu. Kendileri 30 yıla yakındır eğitim işiyle uğraşıyorlar. Bunlar genellikle dershanecilik ve eğitim yayıncılığı sektörlerinde uğraşıyorlardı. Ama okulculuğa dönüş ve okulla ilgili işlemleri yapmayla ilgili de 2010lu yıllardan sonra onlarda da bu türlü bir düşünce gelişmiş. Dünyanın çeşitli yerlerindeki farklı okulları, farklı yerlerdeki farklı vakıfların

okullarını inceleyerek Türkiye'de de farklı okullara bakarak daha farklı ya da ön plana çıkacak bir sistemi nasıl kuruyoruz diye aslında düşünceleri gelişmiş. (K13 – eğitimci yönetim kurulu)

Eğitimci bir yönetim kuruluna sahip olmanın önemli bir stratejik kaynak olduğunu vurgulayan bir diğer katılımcı K15, okulu için “eğitimcilerin okulu, eğitimcilerden oluşan üst kadro, kurucu zaten eğitimci” ifadelerini kullanmış, ayrıca deneyimli öğretmenlerle çalışma, sosyal faaliyetlere programlarında yoğun olarak yer verme ve fiziki imkânları da diğer stratejik kaynakları olarak sıralamıştır. Son olarak K6, sahip olduklara stratejik kaynaklara ilişkin olarak okul iklimi ve itibar kategorilerine vurgu yaparak, çalışma ortamının sağlığı, güçlü kültür, güçlü itibar ve sosyal bağ ve değerler olmak üzere 4 farklı stratejik kaynakları (varlıkları) olduğunu şu şekilde ifade etmiştir.

Aslında çok köklü bir okul, biraz böyle sırtını geçmişine yaslayabiliyor bu anlamda. Şöyledir ya, daha çok alanda ilk olan daha akılda kalıcıdır ve daha çok büyümeye açık hale gelir. Daha çok otorite o ilk olanın elinde olur genelde, biraz böyle bir gücü var okulun, ciddi bir kültür var. Kesinlikle bu çalışanlar arasında da böyle, mezunu arasında da böyle, hepimiz bu kurumun çalışanı olmaktan, buraya ait hissetmekten gerçekten gurur duyarız, onur duyarız. Burada kalmayı, burada çalışmayı hep böyle tercih ederiz. Ve şöyle bir yanı da var, çalışan açısından bakıldığında da mesela bizim özlük haklarımızla ilgili her zaman çok yerindedir her şey, hiçbir zaman aklımıza işte paramızın eksik yatacağı işte sigortamızın düşük olacağı gelmez. İnsan kaynağı memnuniyeti çok fazladır. İtibar ya da marka değeri, taklit edilemezlik de eklenebilir aslında buna. Bizim için güçlü kültür ve güçlü itibar önemli stratejik kaynaklar. O kültür böyle ya aile üyelerinin en büyüğü de bu okuldan, torunu da bu okula geliyor. Buranın mensubu olsun, buranın mezunu olsun, sosyal bağ çok kuvvetli. (K6 - çalışma ortamının sağlığı, güçlü kültür, güçlü itibar ve sosyal bağ ve değerler)

Tüm bu ifadeler doğrultusunda, özel okul yöneticilerinin okullarında sahip oldukları stratejik kaynakların en çok okul özelliği ve eğitim-öğretim uygulamaları ile ilgili olduğu görülmekte ve fiziki imkânlar, yabancı dil, farklı öğretim programları ve sosyal faaliyetlerin en çok vurgu yapılan stratejik kaynaklar olduğu sonucuna varılmaktadır. Dolayısıyla, bu kaynakların özel okullar açısından değerli, kıt, taklit edilemez ve ikamesiz, bir diğer deyişle stratejik kaynak oldukları söylenebilmektedir.

Özel Okulların Kaynak Temin Etme Yöntemleri

Özel okullar eğitim-öğretim hizmeti sunma süreçlerinde ihtiyaç duydukları kaynakları çevrelerinden temin etme ya da çevrelerine olan bağımlılığı azaltabilmek amacıyla bazı kaynaklarını da kendileri üretme yoluna gitmektedirler. Araştırmanın ikinci problemi olan “*Özel okullar ihtiyaç duydukları kaynakları nasıl temin etmektedir?*” sorusuna bu ifade çerçevesinde cevap aranmıştır.

Özel okulların kaynaklarını ortaya çıkarmayı amaçlayan araştırmanın birinci sorusunun bulgularına göre özel okulların fiziki kaynakları, *okul binası, derslik, laboratuvar, atölye, çok amaçlı salon (konferans salonu), spor salonu, kütüphane, yüzme havuzu, bahçe, yemekhane* olup materyal kaynakları ise, *tahta, akıllı tahta, ders araç-gereçleri, sıra-sandalye, teknolojik donanım, bilgisayar, kitap, ek yayın, dijital yayın, MEB kitabı, İngilizce yayın* olarak belirlenmiştir. *Eğitim-öğretim ücreti, yemekhane – kantin, kıyafet – üniforma, kitap – yayın, servis kermes/kitap standı, etkinlikler ve mekan kiralama gelirleri* ise özel okulların finansal kaynakları olarak sıralanmıştır. Ayrıca, özel okulların soyut (intangible) kaynakları *itibar, insan kaynağı, ayrıcalıklı öncü uygulama, kültür ve bağlılık* olarak bulgulanmıştır.

Araştırmanın birinci sorusundaki bulgulara göre, araştırma kapsamındaki tüm özel okulların yukarıda belirtilen fiziki kaynaklara sahip olduğu, sadece okul binası ve yüzme havuzu alt kategorilerinde ayrılmakta oldukları ve bazı okulların *Diğer* alt kategorisi olarak belirtilen bilim müzesi, spor-sanat merkezi, amfi tiyatro, stadyum, anaokulu öğrencileri için uyku odası, akıl oyunları sınıfı, jimnastik salonu, bateri sınıfı, buz pateni pisti, eskrim ve okçuluk salonları gibi alanlara sahip oldukları görülmüştür. Araştırmaya katılan 15 özel okuldan sadece 4 tanesinin okul binasının kira olduğu, diğer 11 tanesinin okul binalarının ise okul sahiplerine ait olduğu saptanmıştır. Araştırma yapılan 15 okuldan 6 tanesinin yüzme havuzu bulunmamakta, 9 tanesinin ise yüzme havuzu bulunmaktadır. Özel okullar sahip oldukları alanlarla eğitim-öğretim hizmeti sunmakta olup okul binası hariç diğer hiçbir eğitim-öğretim alanını dışardan kiralayarak söz konusu fiziksel kaynağı dışardan temin etmemektedir.

Katılımcıların birinci soruda belirttiği üzere, materyal kaynaklar kategorisinin tahta, akıllı tahta, ders araç-gereçleri, sıra-sandalye, teknolojik donanım ve bilgisayar olarak belirlenen alt kategorilerinin tümüne okullarında fazlasıyla ve üst düzeyde sahip oldukları görülmüştür. Katılımcılar, bu kaynakları dışardan satın aldıklarını, hiçbirini kendileri üretmediklerini ifade etmişlerdir. Ancak, Milli Eğitim Bakanlığı onaylı, ülke müfredatına yönelik devlet okullarında okutulmakta olan kitaplara ek olarak çok daha fazla sayıda ve çeşitte kitap ve yayından yararlanmakta olduklarını ifade etmişler ve özel okulların bu kaynakların temininde ve üretiminde ayrılmış oldukları gözlemlenmiştir. 6 katılımcı, derslerde kendi hazırladıkları yayınlarını kullandıklarını belirtirken, diğer 9 katılımcı ise ders kitaplarını piyasada bulunan kitaplar arasından seçerek kullandıklarını belirtmişlerdir. İngilizce yayınlar hususunda ise sadece 4 katılımcı kendi hazırladıkları kitap ve yayınları kullandıklarını, diğer 11 katılımcı ise yabancı yayınevlerinin İngilizce kitap ve yayınlarını kullandıklarını söylemiştir. Ayrıca 9 katılımcı, okullarında hem zümre öğretmenlerinin hazırladığı ek yayınları ya da ders içi materyalleri hem de dışardan ek kaynak kitaplar ve soru bankaları gibi ek yayınlar kullandıklarını ifade etmişlerdir. Katılımcılardan sadece ikisi, kendi Türkçe dijital yayınlarını kullandıklarını ancak yabancı diller ile ilgili dijital yayınları dışardan temin ettiklerini ifade etmişlerdir. Diğer 13 katılımcı ise, dijital yayın konusunda tamamen dışarı bağımlı olduklarını, piyasadaki farklı dijital yayınları kullandıklarını belirtmişlerdir. Bu bulgular doğrultusunda, özel okulların kitap-yayın hususunda dışarı bağımlı olma durumlarının farklılık gösterdiği ve çoğunlukla bu kaynağı dışardan temin ettikleri sonucuna varılmaktadır.

Özel okullar finansal kaynaklarını ise eğitim-öğretim ücreti, yemekhane – kantin, kıyafet – üniforma, kitap – yayın, servis, etkinlikler ve mekan kiralama gelirlerinden karşılamakta olup tüm özel okullar için eğitim-öğretim ücretinin birinci derecede önemli finansal kaynak olduğu, 2. sırada yemekhane-kantin gelirleri, 3. sırada kıyafet - üniforma gelirleri, 4. sırada servis gelirleri, 5. sırada etkinlikler ve mekan kiralama olduğu görülmüştür. Katılımcıların ifadelerine göre, özel okullar söz konusu bu finansal kaynakları dışardan temin etme ya da

kendileri üretme hususunda farklılaşmaktadırlar. Aşağıdaki tabloda katılımcıların, finansal kaynakları temin etme yolları detaylı bir şekilde verilmektedir.

Tablo 16

Özel Okulların Finansal Kaynaklarını Temin Etme Yolları

<i>Tema</i>	<i>Kategori</i>	<i>Katılımcı</i>	<i>n</i>
Eğitim – öğretim ücreti	Dışardan	K1 - K15	15
	Kendine ait	K1, K7, K9, K12	4
Yemekhane geliri	Dışardan	K2, K3, K4, K5, K6, K8, K10, K11, K13, K14, K15	11
	Kendine ait	K3, K7, K10, K12	4
Kantin geliri	Dışardan	K1, K2, K4, K5, K6, K9, K11, K13, K14, K15	10
	Yok	K8	1
Kıyafet-üniforma geliri	Kendine ait	-	0
	Dışardan	K1 - K15	15
Kitap-yayın geliri	Kısmen dışardan	K1, K2, K5, K6, K10, K11, K13, K14, K15	8
	Tamamı dışardan	K3, K4, K7, K8, K9, K12	7
	Kendine ait	K12	1
Servis geliri	Dışardan	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K13, K14, K15	11
	Kısmen dışardan	K10, K11	2
	Yok	K9	1
Mekan kiralama geliri	Var	K4, K5, K6, K7	4
Etkinlik geliri	Var	K1, K9, K11, K12	4

Tabloda görüldüğü üzere, araştırma kapsamındaki tüm özel okulların bu gelir kaynakları arasından eğitim-öğretim ücreti ve kıyafet-üniformada tamamen çevrelerine bağlı olup bu kaynakları kendileri üretememektedirler. Diğer gelir kaynaklarında ise kendileri üretme ve dışardan temin etme şeklinde ayrılmaktadırlar. Yemekhane kategorisinde 4 katılımcı (K1, K7, K9, K12) kendi yemekhaneleri olduğunu ve dışardan hizmet almadıklarını ifade ederken 11 katılımcı (K2, K3, K4, K5, K6, K8, K10, K11, K13, K14, K15) yemekhane hizmetinde dışarı bağımlı olduklarını belirtmiştir. Kantin gelirlerine bakıldığında ise 1 katılımcı kantinleri olmadığını ifade ederken 4 katılımcı kantinlerinin kendilerine ait olduğunu, 10 katılımcı ise bu hizmeti dışardan aldıklarını söylemiştir. Kitap-yayın kategorisinde ise hiçbir katılımcı bu kaynağı tamamen kendileri ürettiklerini savunamamış, sadece 8 katılımcı (K1, K2, K5, K6, K10, K11, K13, K14, K15) oranları değişmekle birlikte kısmen dışarı bağımlı

olduklarını ve 7 katılımcı (K3, K4, K7, K8, K9, K12) bu kaynağı kendileri üretemediklerini, tamamen dışarı bağımlı olduklarını ifade etmiştir. Servis gelirinde ise 1 katılımcı (K12) tamamen kendi servis araçlarıyla bu hizmeti sağlayarak gelir ürettiğini belirtirken 2 katılımcı (K10, K11) hem kendi araçları olduğunu hem de dışardan araç temin ettiklerini söylemiştir. 1 katılımcı (K9) servis hizmeti sunmadıklarını ifade ederken diğer 11 katılımcı (K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K13, K14, K15) servis hizmetini tamamen dışarıdan sağladıklarını belirtmiştir. Son olarak, katılımcılar arasında mekan kiralama (K4, K5, K6, K7) ve etkinliklerden (K1, K9, K11, K12) gelir elde eden sadece dörder farklı katılımcı bulunmaktadır.

Özel okulların soyut kaynakları olarak belirlenen ayrıcalıklı öncü uygulama, kültür ve bağlılık ise okulların sundukları eğitim-öğretim hizmeti sunma süreçlerinde kendilerinin ürettiği kaynaklar (varlıklar) olup bu sayılanlar neticesinde de bir diğer soyut kaynak olan itibarı elde edebilmektedirler. Araştırmanın birinci sorusunda katılımcılar tarafından en çok vurgulanan, en çok önem atfedilen ve diğer soyut varlıkların temelini oluşturan soyut kaynak olan insan kaynağı ise özel okullar tarafından dışardan temin edilmekte ve sonrasında kendi bünyelerinde insan kaynağının gelişimine ve aidiyetine dair hizmet-içi çalışmalar yapılmaktadır. Araştırmada, özel okulların dışardan temin ettikleri kaynaklar bölümünde insan kaynağı temin etme süreçleri detaylı olarak işlenecektir.

Özel Okulların Kendilerinin Üretebildiği Kaynaklar

Araştırmada incelenen özel okulların, sahip oldukları ve ihtiyaç duydukları kaynakların temini hususunda birbirlerinden ayrıştıkları gözlemlenmekte olup bazı özel okulların, dışarı bağımlılıklarını azaltmak amacıyla birtakım kaynaklarını dışardan temin etme yerine kendileri üretmeyi tercih edebildikleri görülmüştür. Özel okulların kendilerinin üretebildikleri kaynaklar aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 17

Özel Okulların Kendi Üretebildikleri Kaynaklar

<i>Kategori</i>	<i>Alt kategoriler</i>	
Fiziki kaynaklar	Okul binası	
Materyal kaynaklar	Kitap-yayın	
Finansal kaynaklar	Yemekhane gelirleri	Servis gelirleri
	Kantin gelirleri	Mekan kiralama
	Kitap-yayın gelirleri	Etkinlikler
Soyut kaynaklar	İtibar	Ayrıcalıklı öncü uygulama
	Kültür	Bağlılık

Tabloya göre, özel okullar fiziki kaynakları arasından okul binası hariç, diğer hiçbir eğitim-öğretim mekanını kiralayarak dışardan temin etmemekte, diğer fiziki kaynaklarının tümünü kendi imkânları oranında okullarında sahip olmaktadır. Okul binasının kira olup olmaması hususunda çevreye bağımlı olabilmektedirler. Materyal kaynakları arasından ise sadece kitap-yayın alt kategorisinde kaynak temini açısından farklılık göstermekte, diğer tüm materyal kaynakları dışardan temin etmektedirler. Benzer şekilde finansal kaynakları arasından eğitim-öğretim ücreti ve kıyafet-üniformalar temininde tamamen çevrelerine bağımlı olmakla birlikte yemekhane, kantin, servis, kitap-yayın, mekan kiralama ve etkinlikler gibi kategorilerde çevrelerine bağımlı olmayan ve bu kaynakları kendi üretme yoluna giden özel okullar olduğu görülmüştür. Özel okullar soyut kaynakları açısından da ayrışmakta olup eğitim-öğretim uygulamaları, itibar, kültür ve bağlılık gibi değerlerini kendileri üretmekte olup insan kaynağını tamamen dışardan temin etmektedir.

Araştırmaya katılan özel okulların, söz konusu bu kaynakların üretimi ve temini hususunda nasıl ayrıştıkları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 18

Özel Okulların Kendi Üretebildikleri Kaynaklarda Farklılaşması

Kategori	Alt kategori	Katılımcı	n
Fiziki kaynaklar	Okul binası	K1, K3, K4, K5, K6, K7, K10, K11, K12, K13, K15	11
Materyal kaynaklar	Kitap-yayın	K1, K2, K5, K6, K10, K11, K13, K14, K15	9
Finansal kaynaklar	Kitap-yayın gelirleri	K1, K5, K6, K10, K11, K13, K14, K15	8
	Kantin gelirleri	K1, K3, K7, K10, K12	5
	Yemekhane gelirleri	K1, K7, K9, K12	4
	Mekan kiralama	K4, K5, K6, K7	4
	Etkinlikler	K1, K9, K11, K12	4
	Servis gelirleri	K10, K11, K12	3
	İtibar	K1, K3, K5, K6, K10, K14, K15	7
Soyut kaynaklar	Ayrıcalıklı öncü uygulama	K1, K2, K5, K10, K11	5
	Bağlılık	K7, K8, K11, K13	4
	Kültür	K2, K8, K13	3

Tabloya göre, araştırmaya katılan özel okullardan 11 tanesi fiziksel kaynaklar kategorisinden okul binalarının sahibi konumunda olup 4 tanesi okul binası kiralarak finansal anlamda çevrelerine bağımlı durumundadırlar. K10, okul binaları ve fiziki kaynakları ile ilgili olarak “3 okul binamız da kendimize ait. Birisi yaklaşık 25.000 metrekare kapalı alana, birisi 20.000 metrekare birisi, 13.000 metrekare kapalı alana sahip 3 okul binası da kendimize ait. Tabii ki donanımlar tam.” sözleriyle fiziki kaynaklarının kendilerine ait olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca K1 de fiziki kaynaklar konusunda dışarıya bağımlılıkları olmadığını, tüm kaynakların kendilerine ait olduğu şu sözlerle ifade etmiştir:

Binamız, okul binamızın tamamı bizim mesela. Burada hiçbir kaynak bağımlılığımız yok. Kira vermiyoruz. Dolayısıyla binanın içerisindeki tüm fiziki donanım, kaç tane derslerimiz varsa 15 derslik ilkokulda hazır, tüm ihtiyaçlarıyla 17 derslik ortaokulda, 6 derslik okul öncesinde, fen laboratuvarı, 2 adet kodlama ve robotik laboratuvarı, yine bilim müzesi. Bunlar çok değerli. Fiziki kaynaklar ilk etapta aklıma gelen tabii ki tüm sınıflardaki o teknolojik donanım, akıllı tahtalar, ayrıca her bir öğretmene verilen bilgisayarlar (K1 – fiziki kaynaklar).

Materyal kaynaklar kategorisinden ise 9 katılımcı, kendi kitap ya da yayınlarını üretmekte olduklarını, dışardan sadece ek yayın ya da yabancı dil kaynaklarını elde edebildiklerini ifade etmiştir. K8, kitap-yayın ihtiyacı için dışarı bağımlı olmadıklarını, büyük oranda kendi kitap ve yayınlarını kullandıklarını şu sözlerle belirtmiştir.

Kitap-yayın ihtiyacımızı bizim eğitim kurumlarının zaten yardımcı kaynak anlamında markaları çok fazlasıyla var. Bizim okulumuzda Milli Eğitim kaynakları kesinlikle kullanılması zorunlu. Milli Eğitim kaynaklarının hepsinin müfredatıyla beraber kitapları kullanıyoruz ama bunlara yardımcı kaynak olarak da kendi geliştirmiş olduğumuz yayınlarını kullanıyoruz. Kendi markamız olan online sistemi kullanıyoruz. İçerisinde soru havuzlarının olduğu bir sistemi kullanıyoruz. Kendi dijital içeriklerimizi kullanıyoruz. (K8 – materyal kaynak)

Benzer olarak K10 da, kitap – yayın hususunda dışarıya kısmen bağımlı olduklarını, kendi kaynaklarını üretebildiklerini şöyle ifade etmiştir:

Kitap-yayın kendimizin de var, dışarıdan da temin ediyoruz. İngilizceler dışarıdan. Özellikle ortaokul düzeyinde sınava hazırlık yönünde gerçekleştirilen yayınlar dışarıdan da temin ediliyor. Kendi hazırladığımız var, 5. Sınıflarda ödev kitaplarımız kendimize aittir. Bunlar özel tasarım şeylerdir. Hem doğrudan öğretim modeli ve çoklu zeka tekniklerine göre hazırlanmıştır. Bunlar bizim özel hazırladığımız bununla birlikte çoktan seçmeli soruların bulunduğu kaynaklar da dışarıdan temin edilebilir farklı yayınlar izlenebilir. (K10 – materyal kaynak)

Finansal kaynaklar kategorisine ilişkin olarak 4 katılımcı kendi yemekhane hizmetlerini sunarak yemekhane gelirlerini ve 5 katılımcı kendi kantinlerini işleterek kantin gelirlerini kendileri üretebilmekte olduklarını belirtmişlerdir. Bu katılımcılardan biri olan K7, *“Yemekhane - kantin kendi bünyemizde, taşeron hizmet almıyoruz. Özel aşçımız var. Fetuçini ve pizza herşeyi kendi yapıyor. Hiçbir biçimde bağımlı değiliz.”* sözleriyle bu gelirleri kendileri üretebildiklerini savunmuştur. Ayrıca K9, okulda kantin hizmeti verilmediğini söyleyerek yemekhane ile ilgili *“Kendimiz alıyoruz ürünlerimizi, aşçımız yukarıda kendi yapıyor. Aşçı bu okulun bünyesinde olan bir insan başka firmadan gelmiyor.”* sözleriyle dışa bağımlı olmadıklarını ifade etmiştir. Benzer olarak K1, *“Kantin hizmetinde bağımlı değiliz. Okulun bir alt kurumu ile çalışıyoruz. Ne yemekhane ne kantini biz ihale yapıp başkalarına vermiyoruz, burada dışarıya bağımlı değiliz.”* sözleriyle hem yemekhane hem de kantin hizmetinde dışarı bağımlı olmadıklarını paylaşmıştır.

Kitap – yayın gelirlerine bakıldığında ise, materyal kaynaklar bölümünde açıklanmış olan kitap – yayın kaynağını kendileri üretebilen okulların bu gelirlerinin tamamen kendilerine kaldığı, bu kaynakları kısmen dışardan temin ettikleri görülmektedir. Katılımcılardan 8 tanesi (K1, K5, K6, K10, K11, K13, K14, K15), kendi kitap ve yayınlarını üretebildiklerini belirtmişlerdir. K14, *“Kitap ve yayınların tamamı bize ait. İngilizce yayınlarda özgün, biz*

dördüncü sınıftan itibaren uluslararası Oxford müfredatını kullanıp Oxford kitaplarını da ekliyoruz ama 1-2-3 ve anaokulundakilerin tamamı özgün yayınlar.” sözleriyle ve K1, “Kitap ve yayında hemen hemen bağımlı değiliz. Çok az sayıda, çoğu ders kitabını kendisi yazıyor.Hani az sayıda yabancı yayın alıyordur ama alıyordur tabii, çünkü ikinci yabancı dil kitapları var. TMSF de bağımlı değiliz.” sözleriyle kitap – yayın kaynağı konusunda bu kaynakları kendileri üretebildikleri için dışarı tamamen bağımlı olmadıklarını belirtmişlerdir.

Servis gelirleri konusunda, araştırma kapsamındaki 15 okuldan 1 tanesinin (K9) servis hizmeti olmayıp sadece 3 okulun (K10, K11, K12) kendi servis araçlarının da olduğu ve servis hizmetinde tamamen dışarı bağımlı olmadıkları görülmektedir. K10, servis hizmeti ile ilgili olarak “Servisler kendisine ait, kendi araçları, üniversitesi ile birlikte, bazen araç kir alıyor ama şirket kendisinin. Şöyle ki, kendi servis şirketi var dışarıdan da araç temin ediyor.” cümleleriyle servis hizmetinde kısmen dışarı bağımlı olduklarını belirtmiştir. K12 de, servis hizmeti ile ilgili şu şekilde paylaşımda bulunmuştur:

Servis hizmetini kendimiz sağlıyoruz. Servis araçlarımız var. Eğitim şirketi adına 3 tane araç aldık. Servis kangren, inanılmaz problem. O yüzden zaten kendimiz yapıyoruz. (K12 – Servis gelirleri)

Bir diğer finansal kaynak olarak mekan kiralama gelirleri konusunda 4 katılımcı (K4, K5, K6, K7) okullarında bulunan fiziki imkânları kendi kullanımlarında olmadığı zamanlarda çevrelerine kiralarak gelir elde ettiklerini ifade etmiştir. K6, okulun mekanlarını kiralarak kendilerine gelir üretebildiklerini şu sözlerle ifade etmiştir:

Mesela zaman zaman sahnemiz dışarıdan gelen konserlere vesairelere kiralanabiliyor. Böyle bir yan gelir olabiliyor. Okulun havuzu var, tesisleri var bunlar zaman zaman kiralanabiliyor. Yine kampüs alanı içinde daha çok mezunlara, velilere hizmet eden yada dışarıdan gelip üye olanlara açık bir tesisimiz var, sportif faaliyetler yapabileceği açık yüzme havuzunun olduğu. (K6 – mekan kiralama)

Benzer olarak K4 de, “Spor salonunu mesela voleybol basketbol antrenmanlarına kiraltıyoruz. Hani hafta sonları burada çalışıyorlar. Yüzme havuzumuzda öyle akşamları hafta sonları işte bir firma tarafından kullanılıyor.” sözleriyle mekan kiralamayla gelir üretebildiklerini vurgulamıştır.

Etkinlikler kategorisinde ise 4 katılımcı (K1, K9, K11, K12), okula dışarıdan getirilen etkinlikler, okul dışına yapılan geziler ve okul saatleri dışında yapılan sportif-sanatsal etkinliklerden gelir elde edebildiklerini belirtmişlerdir. K9, “*Hani işte bu seramik oluyor, ebru, boyama oluyor, bubble şov oluyor, tiyatro oluyor. Biz bir yüzde yetmişini oraya veriyorsak yüzde otuzu bize kalıyor, hani oradan birazcık ücret alıyoruz.*” sözleriyle etkinliklerden okullarına gelir üretebildiklerini ifade etmiştir. Benzer olarak K12 de etkinlikler ve kış okulları sayesinde okullarına kazandırdıkları finansal kaynağı şu şekilde ifade etmiştir:

Biz mesela gezi tiyatro etkinliği bir yapıyoruz ya çok iyi para kazanıyoruz oradan hocam. Acayip bir para kazanırız. Şöyle söyleyeyim, mesela ingilizce tiyatro gelecek bize, biz mutlaka %50 bandında kar marjı koyup veliden öyle alırız. Oradaki hizmet bedeli ya da bir servisle bir yere gidecek diyelim çocuk servis firmasına sorarız. Ne kadara götüreceksiniz? 75 der mesela biz 150 toplarız gibi. Bir de mesela kış okullarından iyi para kazanıyoruz biz, iyi bir gelirimiz vardır. Kendi öğretmenlerimiz veriyor, hem öğretmenlerimiz kazanıyor, hem biz kazanıyoruz, badminton, futbol, basketbol, voleybol, görsel sanatlar, piyano bateri, gibi (K12).

Son olarak, araştırmaya katılan özel okullar soyut kaynakları (varlıkları) olarak paylaştıkları *ayrıcılık öncü uygulama, itibar, kültür ve bağlılık* gibi değerlerini kendileri üretmekte olup tüm bu soyut kaynakların merkezine koydukları insan kaynağını ise dışardan temin etmektedirler. İnsan kaynağı haricindeki soyut kaynakların okulların kendilerine özgü varlık ve değerleri olduğu kabulüyle bu kaynakları kendileri üretebildikleri ölçüde çevrelerine karşı daha bağımsız ve piyasadaki rekabet ortamında daha güçlü olabildikleri sonucuna varılabilir.

Özel Okulların Çevrelerine Bağımlı Olduğu Kaynaklar

Özel okullar, ihtiyaç duydukları her kaynağı kendilerinin üretebilmeleri mümkün olmadığından çevrelerine bağımlı olmak durumunda kalmaktadırlar. Özel okulların kendilerinin üretemediği ve çevreye bağımlı oldukları fiziki, materyal, finansal ve soyut kaynaklar kategorileri altında aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 19

Özel Okulların Çevrelerine Bağımlı Oldukları Kaynaklar

<i>Kategori</i>	<i>Alt kategoriler</i>	
Fiziki kaynaklar	Okul binası	
Materyal kaynaklar	Kitap-yayın	
Finansal kaynaklar	Eğitim – öğretim ücreti	Kıyafet - üniforma
	Yemekhane gelirleri	Kitap-yayın gelirleri
	Kantin gelirleri	Servis gelirleri
Soyut kaynaklar	İnsan kaynağı	

Tablodan anlaşıldığı üzere, özel okullar fiziki kaynaklar kategorisinde okul binası, materyal kaynaklar kategorisinde kitap-yayın, finansal kaynaklar kategorisinde eğitim-öğretim ücreti, kıyafet-üniforma, yemekhane, kantin, kitap-yayın ve servis gelirleri, soyut kaynaklar kategorisinde ise insan kaynağı temini hususunda çevrelerine bağımlı durumdadırlar. Araştırma kapsamındaki özel okulların bu kaynaklarda çevreye bağımlılık durumları aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 20

Özel Okulların Çevrelerine Bağımlı Oldukları Kaynaklarda Farklılaşması

<i>Kategori</i>	<i>Alt kategori</i>	<i>Katılımcı</i>	<i>n</i>
Fiziki kaynaklar	Okul binası	K2, K8, K9, K14	4
Materyal kaynaklar	Kitap-yayın	K2, K3, K4, K7, K8, K9, K12	7
Finansal kaynaklar	Eğitim-öğretim ücreti	K1 – K15	15
	Yemekhane gelirleri	K2, K3, K4, K5, K6, K8, K10, K11, K13, K14, K15	11
	Kantin gelirleri	K2, K4, K5, K6, K8, K9, K11, K13, K14, K15	10
	Kıyafet – üniforma gelirleri	K1 – K15	15
	Kitap-yayın gelirleri	K2, K3, K4, K7, K8, K9, K12	7
	Servis gelirleri	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K13, K14, K15	11
Soyut kaynaklar	İnsan kaynağı	K1 – 15	15

Tabloya göre, araştırmaya katılan tüm özel okulların finansal kaynaklar kategorisinden eğitim-öğretim ücreti ve kıyafet-üniforma gelirleri ve soyut kaynaklar kategorisinden insan kaynağı temini için çevrelerine tamamen bağımlı oldukları görülmektedir. Diğer kaynakların temininde ise okulların çevreye bağımlılıkları değişkenlik göstermektedir.

Fiziki kaynaklar kategorisinde, daha önceki bölümlerde de belirtildiği üzere, okul binalarının kira olduğunu belirten ve bu anlamda finansal anlamda dış bağımlılık gösterdiklerini ifade eden 4 katılımcı (K2, K8, K9, K14) bulunmaktadır. K8, “*Şöyle binalar kira, ben bir işletmeci olarak kira olmasının daha avantajlı olacağını düşünüyorum.*” ifadesiyle okul binalarının kira olduğunu farklı bir açıdan değerlendirmiştir.

Materyal kaynaklar kategorisinin kitap-yayın alt kategorisinde ise 7 katılımcı (K2, K3, K4, K7, K8, K9, K12) kendi kaynaklarını üretmediklerini, tüm kitap-yayın ihtiyacı için çevrelerine bağımlı olduklarını belirtmişlerdir. K9, “*Kitap ve kırtasiyenin hepsini dışarıdan alıyoruz. Herhangi bir üretimimiz ya da basımımız, yayınumuz yok. Dönem başında anlaşılırız, kırtasiyeyle ya da bir yayıneviyle, ürünleri velilerimize teslim ederiz, satışını yaparız.*” sözleriyle kitap-yayındaki çevreye bağımlılıklarını bu şekilde ifade etmiştir. K2, kitap-yayın hususunda şu şekilde görüşünü paylaşmıştır:

Yayınlar konusu çok hassas bir konu. Çok özverili bir süreç içeren bir şey olduğu için örnek veriyorum yaklaşık 5 yıldır oluşturduğumuz bir birimimiz var. Kendi yayınlarımızı oluşturmak adına ama 5 yıldır hâlâ bir sonuca ulaşamadık. Çünkü bu çok sancılı ve çok uğraş gerektiren, tecrübe gerektiren bir süreç. O yüzden dışarıya çok bağımlıyız açıkçası yayınlar konusunda. (K2 – kitap-yayın)

Finansal kaynaklar kategorisinin yemekhane gelirleri alt kategorisinde 11 katılımcı (K2, K3, K4, K5, K6, K8, K10, K11, K13, K14, K15) yemekhane hizmetini dışardan temin ettiklerini ve finansal olarak çevrelerine bağımlı olduklarını belirtmişlerdir. K6, bu bağımlılıklarını “*Yemekhane var ama bu hizmeti taşeron firma aracılığıyla alıyoruz. Okulun kendi yemekhanesi yok. Yemekhanesinde pişmiyor. Hani dışarıdan hizmet alınıyor. Taşeron firma okulda pişiriyor, okul personeli değil bir firma okula yemek yapıyor.*” sözleriyle ifade etmiştir. K3 de benzer bir ifadeyle “*Okulumuzda yemekhane hizmeti var. Yemeği dışarıdan taşıma yöntemiyle alıyoruz. Kendi mutfağımız yok dolayısıyla biraz seçim şansımızı azaltıyor.*” çevreye bağımlılıkları ile ilgili görüşlerini bildirmiştir. Kantin gelirleri ile ilgili olarak da 10 katılımcı (K2, K4, K5, K6, K8, K9, K11, K13, K14, K15) dışarıdan bir firmayla anlaşarak hizmet aldıklarını ve çevrelerine bağımlı olduklarını söylemiştir. Kitap-yayın gelirleri hususunda ise, materyal kaynaklarda da belirtildiği üzere, 7 katılımcı (K2, K3, K4,

K7, K8, K9, K12) kendi kaynaklarını üretmedikleri için finansal olarak çevreye bağımlılıkları olduğunu ifade etmişlerdir. Servis gelirleri ile ilgili görüşlerinde, katılımcılardan 11 tanesi (K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K13, K14, K15) kendi servis şirketlerinin ya da araçlarının olmadığını, bu hizmeti dışarıdan bir servis firması aracılığıyla sunduklarını ve dolayısıyla dışarı bağımlı olduklarını belirtmişlerdir. K1, servis hizmetindeki bağımlılıklarını “*Serviste dışarıya bağımlıyız, %100, bunu ihale edip başka firmalara veriyoruz. İşte o yüzden de mesela servis hizmeti bizim en az müdahil olabildiğimiz, hangi güzergahı konulacak, konulmayacak, hangi serviste kaç öğrenci olacak? buraya müdahil olamıyoruz. Burada tamamen dışarıya bağlıyız, bağımlıyız.*” sözleriyle ifade etmiştir.

Soyut kaynaklar kategorisinde tüm katılımcılar insan kaynağını dışardan temin ettiklerini ve tamamen dışarı bağımlı olduklarını ifade etmişlerdir. Katılımcıların ifadelerine göre, özel okullar, insan kaynağını temin etme süreçlerinde birbirlerinden farklılık göstermektedirler. Bu farklılıklar, katılımcıların ifadelerine göre oluşturulmuş olan *duyuru, uygun özgeçmiş seçimi, işe alım, diğer özel okullarla işbirliği ve üniversitelerle işbirliği* kategorileri çerçevesinde aşağıdaki tabloda sunulmaktadır.

Tablo 21

Özel Okulların İnsan Kaynağı Temin Süreçleri

<i>Kategori</i>	<i>Kod</i>	<i>Katılımcı</i>	<i>n</i>
Duyuru	Kendi web sitesinden ilan vermek	K3, K5, K6, K7, K10, K11	6
	Sosyal medya kanalıyla ilan vermek	K2, K3, K6, K9, K12, K14, K15	7
	Sosyal bağ / network / şahsi bağlantı	K1, K4, K7, K8, K9, K11, K12, K13	8
Uygun özgeçmiş seçimi	Okulun kendi İK havuzu	K3, K5, K6, K11	4
	İnsan kaynakları birimi	K1, K2, K4, K5	4
	Kariyer siteleri	K1, K2, K4, K7, K8, K9, K10, K11, K13, K14, K15	11
İşe alım süreci	Mülakat	K1 – K15	15
	Yazılı sınav	K6, K15	2
	Örnek ders anlatımı	K1, K3, K5, K6, K10, K11, K15	7
	Seçim kurulu / komisyon	K2, K3, K6, K15	4
	Deneyim kriteri	K3, K6	2
	Yabancı dil şartı	K6	1
Diğer özel okullarla işbirliği	Özgeçmiş paylaşımı	K1, K3, K12, K14	4
	Referans	K1, K4, K5, K11, K15	5
	Görüş alışverişi	K2, K10, K12, K13	3
Üniversitelerle işbirliği	Stajyer öğretmen	K10, K13	2
	Mezun öğretmen	K1, K4, K7, K10, K11	5

Tabloda görüldüğü üzere, planlama doğrultusunda ihtiyaç duyulan insan kaynağı için özel okullar uygun insan kaynağını seçmek için ilan vererek bu ihtiyacı duyurmakta ve ardından uygun özgeçmiş seçme ve işe alım prosedürlerini uygulamaktadır. Bu prosedürleri gerçekleştirirken de farklı yollarla diğer özel okullarla ve üniversitelerle işbirliği içerisine girmektedirler. İhtiyaç duyulan insan kaynağının duyurulması aşamasında özel okullar *kendi web sitesinden ilan vermek, sosyal medya kanalıyla ilan vermek ve sosyal bağlarını ve şahsi bağlantılarını kullanmak* yollarıyla öğretmen arayışına girmektedirler.

Araştırma kapsamındaki özel okulların yöneticileri ile yapılan görüşmelerde, katılımcıların 6 tanesi (K3, K5, K6, K7, K10, K11) kendi web sitelerinde ilan verdiklerini, 7 tanesi (K2, K3, K6, K9, K12, K14, K15) sosyal medya kanalıyla ilan verdiklerini ve 8 tanesi (K1, K4, K7, K8, K9, K11, K12, K13) sosyal bağ ve şahsi bağlantılarını kullanarak duyuru yaptıklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca K10'nun "*Hem kendi web sitemizden başvurular alırsız hem de kariyer net ve farklı sitelere ilanlar verimiz.*" ve K7'nin "*Yeni-bir-iş.com, kariyer.net gibi yerlerde ilanlarımızı veriyoruz. Okulun web sayfasında veriyoruz. İstihdam konusunda bu kaynaklardan yararlanıyoruz. Son 2-3 yıldır da yöneticiler olarak linkedin sayfalarında iş alımlarımızı yapıyoruz ama şahsi networkümüzü ciddi anlamda kullanarak doğru tespitle öğretmen alımlarını yapmaya çalışıyoruz.*" ifadelerine göre farklı yolları birlikte kullanan katılımcılar da bulunmaktadır. Tüm katılımcıların ifadelerinden yola çıkılarak, özel okulların insan kaynağı ihtiyacını duyururken en çok sosyal bağ ve şahsi bağlantılarını kullandıkları sonucuna varılabilir. K9, "*Öğretmenlerimiz genelde arkadaş çevresi ya da o onun tanıdığı gibi oluyor. Çalışanlarımız, personelimiz için de öyle geçerli. Öğretmenlerimize ilanlar veriyoruz belli sayfalarda, kariyer sitelerinde ilanlar veriyoruz, ama önceliğimiz birbirinin tanıdığı, referansı gelen öğretmenlerimiz ya da personellerimiz oluyor.*" sözleriyle bu sonucu destekler nitelikte paylaşımda bulunmuştur.

Uygun özgeçmiş seçimi kategorisine bakıldığında, 4 katılımcı (K3, K5, K6, K11) okullarında başvuruların kabul edildiği ve özgeçmişlerin toplandığı bir İK (İnsan Kaynakları) havuzu olduğunu, 4 katılımcı (K1, K2, K4, K5) işe alım prosedürlerinin yürütüldüğü bir insan kaynakları birimi olduğunu ve 11 (K1, K2, K4, K7, K8, K9, K10, K11,

K13, K14, K15) katılımcı sosyal medya üzerindeki kariyer sitelerinden uygun özgeçmiş seçtiklerini belirtmiştir. K1, uygun özgeçmiş seçimi sürecini *“Bir insan kaynakları birimimiz var, okula yeni bir insan kaynağı temin etmemiz gerekiyorsa öncelikle süreçlerimizde insan kaynağı birimizden uygun özgeçmişler isteriz, bu özgeçmişlerden okul için uygun olanları eleyip görüşmeye çağırırız.”* sözleriyle özetlemiştir. Benzer şekilde K4 de *“Kurumsal birimimiz var, onlara biz ihtiyaç söylüyoruz mesela diyoruz ki fizik öğretmeni ihtiyacı var, onlar bize özgeçmişleri verir. Hepsine bakıyoruz diyoruz ki şunları şunları şunları bir mülakata çağıralım, görüşelim filan diye.”* sözleriyle kurumsal insan kaynakları birimi üzerinden özgeçmiş seçimi yaptıklarını ifade etmiştir. K5 ise *“Bu süreçleri insan kaynakları müdürlüğü yapıyor. Buna biz çok karışmıyoruz. Bizim kendi sitemizde ilanımız var, ilana çıkıyoruz. Öğretmenler oraya başvuruyor, havuz var, havuzdan davet ediyorlar, görüşme yapılıyor.”* sözleriyle duyuru ve uygun özgeçmiş seçimini insan kaynakları birimi ve okulun kendi havuzu aracılığıyla yaptıklarını ifade etmiştir. K14 ise *“Kariyer sitelerinden tüm kurum olarak yararlanıyoruz, özel bir İK sayfası yok. Biz genelde Yeni-Bir iş aracılığıyla ilanları açıyoruz.”* diyerek kariyer sitelerinin uygun özgeçmiş seçiminde kendileri için önemini vurgulamıştır.

İşe alım süreci kategorisinde, tüm katılımcılar uygun özgeçmiş seçiminden sonra adaylara randevu verilerek görüşmeye çağrıldığı ve müdür, müdür yardımcısı, koordinatör, zümre başkanı gibi ilgili kişiler aracılığıyla görüşme yaptıklarını ifade etmişlerdir. 2 Katılımcı (K6, K15) adaylara yazılı sınav yaptıklarını ve bu sınavın bir kriter puanı olduğunu belirtmişlerdir. 7 katılımcı ise (K1, K3, K5, K6, K10, K11, K15), adayların uygun bir ortamda örnek ders anlatımı yapmalarını istediklerini belirtmiştir. Katılımcıların 4 tanesi (K2, K3, K6, K15), işe alım sürecini yöneten bir seçim kurulu ya da komisyonları olduğunu söylemişlerdir. Örnek olarak K2, *“Biz kendi okulumuzdaki zümre başkanlarımızdan oluşan bir öğretmen seçim kuruluyla insan kaynaklarının belirlediği adayları birebir görüştürürüz, görüşlerini alırız ve zümre başkanlarımızdan aldığımız bilgi doğrultusunda konuyu genel kurula taşır, en üst kademedeki genel kurul başkanımızın kararıyla sonuçlandırırız.”* ifadesiyle seçim kurulundan bahsetmiştir. K3 ise, *“Daha sonrasında seçilen CV ile iletişime*

geçiliyor, önce bir ön görüşmeye çağırılıyor. Ön görüşme de olumlu geçerse demo ders anlatımına davet ediyoruz. Bir komisyonumuz var. Hem o ders anlatımına göre puanlamaya göre komisyon sonucuna göre öğretmen alımını o şekilde yapıyoruz.” sözleriyle işe alım sürecini özetlemiştir. K3 ayrıca işe alım sürecinde deneyim kriterini vurgularken, K6 hem deneyim hem de bazı branşlar için yabancı dil şartını vurgulamıştır. K6, tüm işe alım süreci şu şekilde anlatmıştır:

Bizim okul insan kaynağını da yine kendine özgü bir süreçle yürütüyor. Herhangi bir yere kariyer net vesaire gibi bir bağlılığı yok. Okulun kendi bir İK havuzu var, alım zamanları ilan yapıyor sosyal medya kanalıyla, okulun web sayfası vesaire kanalıyla duyuru yapıyor. Başvuran adaylar havuza CVlerini bırakıyor ve sonrasında İK bir ön tarama yapıyor. Okulun beklentileri var, 5-6 yıl olmalı sınıf öğretmeni örnek veriyorum işte yabancı dil şart arıyorsa onu ekliyor. Bu CV ye uygun olanlar önce yazılı bir sınava tabi oluyor, alan sınavı, sonrasında o sınavda bir baraj belirleniyor işte 70 50 60 neyse branşa göre de değişiklik gösterebiliyor. O sınavın yanı sıra bir de yazılı sınav oluyor. Kendi alanından açık uçlu bir sınava tabi oluyor. Bunları geçtikten sonra canlı bir sınıfta ders anlatımı yapıyor. Onu geçince tekrar son bir görüşme mülakat yapıyor ve öğretmenin alımı gerçekleşiyor. (K6 – işe alım süreci)

Diğer özel okullarla işbirliği kategorisinde 4 katılımcı (K6, K7, K8, K9) herhangi bir görüş bildirmezken diğer 11 (K1, K2, K3, K4, K5, K10, K11, K12, K13, K14, K15) katılımcı özgeçmiş paylaşımı, referans ve görüş alışverişi yollarıyla özel okullarla işbirliği ve iletişim halinde olduklarını belirtmişlerdir. K1, K3, K12, K14 olmak üzere 4 katılımcı, ihtiyaç duyduklarında sosyal ağlarını kullanarak diğer özel okulların yönetici ya da öğretmenleri ile özgeçmiş paylaşımına girebildiklerini ifade etmişlerdir. K3, özgeçmiş paylaşımını “CV paylaşımı yapıyoruz tabii birbirimizden istiyoruz. İstendiği zaman da veriyoruz. Size görüşmeye gelip de olmayan varsa ekstra CV gönderir misiniz diye ya da ben soruyorum arkadaşşıma İngilizce alanında var mı başvurunuz diye. O anlamda özel okullar birbirini destekliyor.” sözleriyle örneklemiştir. K1 ise özgeçmiş paylaşımı konusunda sosyal bağın önemini şu şekilde vurgulamıştır.

Eğer müdürün diğer özel okulların yönetici veya öğretmenleriyle ilgili sosyal sermaye biriktirdiyse o sosyal bağların varsa hemen telefon açıp gerçekten şöyle bir öğretmene ihtiyacım var, bu alanda öğretmene ihtiyacım var. Hakikaten kaynak gelebilir ama eğer müdürün, böyle bir bağları yoksa örnek veriyorum işte başka bir şehirden Ankara'ya yeni geldi. Kimseyi tanımıyor. O zaman işlemez bu sistem. Bu tamamen kişinin becerisiyle ilgili bir şey. (K1 – Özgeçmiş paylaşımı)

5 katılımcı (K1, K4, K5, K11, K15) ise, diğer özel okullarla ilişkilerinin adayın özgeçmişinde yazan referanslar özelinde olduğunu ifade etmiştir. K11, *“Diğer özel okullarla ilişkimiz referanslardan ibaret.”* ifadesiyle bu durumu özetlemiştir. K15 ise diğer özel okullarla referans kontrolü yaptıklarını *“Soruyoruz tabi referanslarda yer alıyorsa sorabileceğimiz bir bağlantımız varsa soruyoruz. CV isteme gibi olmuyor. Genelde de başvurmuş, daha önce o okulda çalıştığını görüyoruz. Referans isteyebiliyoruz.”* sözleriyle ifade etmiştir.

Katılımcılardan 5 tanesi ise (K2, K10, K12, K13) diğer özel okullarla ilişkilerinin sosyal bağları sayesinde görüş alışverişi düzeyinde olduğunu belirtmiştir. K10, bu konu ile ilgili şu paylaşımda bulunmuştur:

Diğer özel okullarla ilişkiniz nasıldır dersiniz, tabi birbirimizin öğretmenlerini ayartmak şeklinde değil ama her öğretmenin mutlu olduğu yer vardır, olmadığı yer vardır. Ankara'daki pek çok özel okulun kurucusuyla da yöneticileriyle görüş alışverişinde bulunuruz. Örnek veriyorum ha tabii ki a okulundan bize başvurmuş birisi varsa buna bir izniniz var mıdır diye ben sorarım. Onlar da bana sorarlar. Bu çerçevede bir ilişkimiz var. (K10 – görüş alışverişi)

K2 ise diğer özel okullarla işbirliği içinde olmanın önemini şu sözleriyle vurgulamıştır:

Özel okullar tabelalardaki isimler farklı olsa da aynı işi yaptığımız için aynı sorunları yaşadığımız veya aynı gelişmeleri kaydettiğimiz ilerlediğimiz için onlarla iş birliği içinde olmak bizim için son derece önemli. Bir okul müdürü olarak çevremdeki diğer okullarla tatlı bir rekabetin biz de olsa oranın okul müdürleriyle sürekli iletişim halindeyimdir, ziyaret ederim, onlar beni ziyaret eder ve sorunlarımız genel sorunlar olduğu için birlikte düşünüp birlikte öz değerlendirme yaparız. Bu önemli bir konu. Çevre ile etkileşim halinde olmak, haberdar olmak çok önemli. Bu bizi de daha geliştiriyor. Yaptığımız işi daha iyi yapmamızı sağlıyor ama öğretmen istihdamı çok çok hassas bir konudur. (K2 – görüş alışverişi)

Üniversitelerle işbirliği kategorisinde 6 katılımcı (K1, K4, K7, K10, K11, K13) üniversitelerle stajyer ya da mezun öğretmen talep etme ilişkisine girdiklerini ancak 9 katılımcı üniversitelerle insan kaynağı temini hususunda işbirliği yapmadıklarını ifade etmişlerdir. Katılımcıların ifadelerine göre, üniversitelerle öğretmen istihdamı için işbirliği yürüten özel okulların daha çok sınıf, İngilizce ve PDR bölümlerinde destek istedikleri görülmüştür. 2 katılımcı (K10, K13) üniversitelerden farklı branşlarda stajyer öğretmen desteği kabul ettiklerini belirtmiş olup 5 katılımcı (K1, K4, K7, K10, K11) üniversitelerden

daha çok yetiştirilmek üzere mezun öğretmen talep ettiklerini ifade etmişlerdir. K4, üniversitelerle ilişkilerini “*Şöyle üniversitelerle işbirliğimiz var mesela PDR öğretmeni için üniversiteleri rehberlik bölümleriyle ilişkimiz var. Onlar referans oluyorlar bize oradan mezun öğrencilerle ilgili.*” sözleriyle özetlemiştir. K10 ise üniversitelerle hem stajyer hem de mezun öğretmen temini konusunda işbirliklerini şu şekilde ifade etmektedir:

Evet, 3 farklı üniversite ile... Özellikle sınıf öğretmenliği ve ingilizce alanlarında bir darlık, bir sınırlılık yaşanır. Dolayısıyla fakültelerin, eğitim fakülteleri dekanlarıyla bu stajyer öğretmen almak ve mezun öğrenci almakla ilgili ciddi bir iş birliğimiz var. Oralardan bize dördüncü sınıf öğrenciler gelir. Birkaç gün bizim okulumuzda stajyerlik yaparlar. İstekli olan ve kendisine güvenen bazı 4. sınıf öğrencileri bizim etüt çalışmalarına katılırlar. Orada da mentor öğretmenleriyle bu çalışmaları gerçekleştirirler. Her sene 3 tane sınıf öğretmenliğinden mezun olmuş, sınıf vermediğimiz 3 sınıf öğretmeni çalışır. Bizde bir sonraki ya da birkaç yıl içerisinde sınıf alabilecek şekilde. Dolayısıyla buradan bir öğretmen yetiştirme geleneğimiz var. (K10 – üniversitelerle işbirliği)

K13 ise üniversitelerle işbirliğini ve stajyer öğretmen istihdamında yaşadıkları zorlukları şu şekilde paylaşmıştır:

Üniversitelerden bazı branşlara yönelik okulumuzda istihdam etmek, onları çalıştırma konusunda biz irade geliştiriyoruz. Ama özellikle sınıf öğretmenliği ihtiyacı ya da ingilizce ihtiyacında bunun gibi öğretmenler açıkçası pek bu süreçlere girmiyorlar. Yani stajyer pozisyonunda da olsa girmek istemiyorlar genelde. Fakat kurumsal olarak hiç ücret vermediğimiz bir kişiyi kurumumuzda çalıştırmıyoruz. Bir sınıf öğretmeni ben burada bir yarım dönem çalışıp ya da bir yıl çalışıp bir sonraki sezon sınıf alabilir miyim? Evet, bunlara kapımız açık oluyor fakat onlar da devlet ataması hızlı olacak diye zaten bu süreçlere girmiyorlar. Üniversitelerle konuşuyoruz. Özellikle ingilizce de üniversitelerin ingilizce öğretmenliği bölümleriyle konuşarak oradaki tanıdığımız profesörlerimizle konuşarak bir ingilizce öğretmeni bulabilme krizimizi veyahut da sıkıntımız olacağını paylaşıyoruz. Bu türlü çalışmayı yapıyoruz. (K13 – üniversitelerle işbirliği)

Özel Okulların Kaynak Bağımlılığını Azaltma Stratejileri

Dikey Bağımlılıkların Yönetimi

Dikey Birleşme / Bütünleşme: Bir örgütün kaynak aldığı ya da kendi ürettiği ürünü kaynak olarak sunduğu örgütü satın alması olarak ifade edilen dikey birleşme, ileriye ve geriye

yönelik olmak üzere iki farklı biçimde gerçekleşebilmektedir. Bir özel okulun anaokulundan üniversiteye kadar her eğitim kademesini kendi bünyesinde bulundurması hem insan kaynağı hem de materyal ve finansal kaynak temini açısından *ileriye yönelik dikey birleşmelere* örnek olarak gösterilebilmektedir. Ayrıca özel okulların yemek hizmetini dışardan temin etmekten ziyade kendi yemekhanesini oluşturması *geriye yönelik dikey birleşmeye* örnek teşkil edebilmektedir. Dikey birleşme / bütünleşme için verilen bu tanım çerçevesinde, araştırma kapsamındaki özel okulların çevrelerine olan bağımlılıklarını azaltmak amacıyla başvurdukları ileriye ve geriye dönük dikey birleşmeler sırasıyla incelenmiştir.

Özel okullar çevrelerine bağımlı oldukları en önemli finansal kaynak olarak eğitim-öğretim ücretini, çevrelerinden aldıkları öğrenci kaydı ile sağlamakta, bu kaynağın devamlılığını da farklı eğitim-öğretim kademelerini bünyelerinde barındırarak ve var olan öğrenci kaydını bir sonraki yıla taşıyarak, bir diğer ifadeyle bu finansal kaynağı kendileri üreterek gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar. Kaynak bağımlılığı kuramında ileriye yönelik dikey birleşme olarak tanımlanan bu durum, araştırmaya katılan özel okulların yöneticilerinin ifadelerine göre incelenmiş olup okulların bünyelerinde bulundurdıkları eğitim-öğretim kademeleri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 22

Eğitim-Öğretim Kademeleri

<i>Kategori</i>	<i>Alt kategori</i>	<i>Katılımcı</i>	<i>n</i>
Anaokulu	4 yaş	K1, K3, K4, K5, K6, K7, K9, K10, K11, K12, K14, K15	12
	5 yaş	K1, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12, K13, K14, K15	14
İlkokul	1-2-3-4. sınıf	K1, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12, K13, K14, K15	14
Ortaokul	5-6-7-8. sınıf	K1, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12, K13, K14, K15	14
Lise	Fen lisesi	K1, K3, K6, K7, K10, K12, K13, K14, K15	9
	Anadolu lisesi	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K10, K11, K12, K13, K14, K15	14
	Güzel sanatlar lisesi	K8	1

Tabloya göre, araştırma kapsamındaki okullardan 14 tanesi 5 yaş düzeyinde anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise kademelerinde eğitim vermekte olup bunlardan 12 tanesi 4 yaş düzeyinde anaokulu eğitimi vermektedir. Bu okullar arasından 8 tanesi hem anadolu lisesi hem de fen lisesine sahip olmakla birlikte ortaokuldan sonra 2 farklı lise türünde eğitim-öğretim hizmeti sunarak piyasada varlık göstermektedir. Tüm okullar arasında 1 tane özel okulun ise hem anadolu lisesi hem de güzel sanatlar lisesi türünde eğitim vererek piyasada bir ayrıcalığa sahip olduğu görülmektedir. Özel okulların kendi bünyelerinde birden fazla eğitim – öğretim kademesi bulundurarak eğitim-öğretimde devamlılığı sağlaması, eğitim-öğretim ücretinin dolayısıyla finansal kaynağın da devamlılığını sağlaması açısından önemlidir. Bu kaynağın bağımlılığı, bu şekilde ileriye dönük birleşme yöntemi ile yönetildiği söylenebilir.

İtibar Yönetimi

Kaynak bağımlılığını azaltma stratejilerinden biri olan itibar yönetimi, özel okullar için, çevreyle olan kaynak bağımlılığı ilişkisinde önemli bir güç unsuru olup itibarın doğru yönetilmesi özel okulların piyasada güç sahibi olabilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri için son derece önemlidir. Araştırmaya katılan özel okul yöneticilerine okullarının itibarına ilişkin “Okulunuzda bulunan öğretmen ya da çalışanların okulunuzun itibarına nasıl etki ettiğini düşünüyorsunuz?” ve “Okulunuzun itibarını ve saygınlığını etkileyecek/arttıracak ne gibi çalışmalar yapıyorsunuz?” olmak üzere iki farklı soru yöneltilmiştir.

Sorulan ilk soruya katılımcıların tümü okullarında bulunan öğretmen ya da çalışanlarının okullarının itibarı üzerinde yüksek düzeyde etkisi olduğunu ifade etmiş ve bu konuda benzer görüşler paylaşmışlardır. K2, “Ancak nitelikli insanlarla nitelikli insanlar yetiştirilir.” ifadesiyle öğretmenlerinin sunulan eğitim-öğretim hizmetindeki önemini ve nitelikli olmalarının gerekliliğine vurgu yapmıştır. Farklı katılımcılar, insan kaynağının okulun itibarına etkisini aşağıdaki cümleleriyle anlatmışlardır:

Güçlü bir insan kaynağı olunca okulun itibarını da güçlendiriyor, kurumsallık kazandırıyor. Kesinlikle bence zaten en değerli, size itibar kazandıran o, “yaptığı işin aynası” dediğiniz

gibi uygulayıcılar çok önemli. Yani siz yönetici olarak idareci olarak bir model çizersiniz ama onu uygulayan layığıyla yapmıyorsa eğer o model hiçbir işe yaramaz. Dolayısıyla orada insan kaynağının bunu güzel uyguluyor olması sanıyorum bizim için çok değerli olduğu için de çok sevmiyoruz bu şekilde kan kaybı yaşamayı ve ona göre yatırım yapıyoruz. (K3 – itibar)

Çok ciddi anlamda itibarda etkilidir okul çalışanı veya öğretmen. Çünkü hem okul içinde hem okul dışındaki etik ya da etik olmayan davranışlar, okulları etkiler. Kullandığımız sosyal medyadaki resimler veya ifadeler dahi biz öğretmenlere geri dönüşü vardır. Kurumun adını zedelememek için öğretmenlerin de dikkatli olması lazım. (K7 – itibar)

Çok yüksek düzeyde etki ettiğini düşünüyorum. Yani okul çalışanları okulu direkt temsil eden kişiler, her yerde temsil ederler, doğal temsilidir, etmiyorum diyemez kimse, okulun güvenliği de okulu temsil eder. Dolayısıyla onun yaptığı bir hata, kötü davranış, okulun ismine mal edilir, işte bu kişi'de çalışıyor Öğretmenin yaptığı herhangi bir davranış yorum, özel hayatıyla bile ilgili olsa direkt okulun yüksek düzeyde itibarına etki eder. Yani şu hiçbir zaman kişiselleştirilmiyor. Bu kişiyi bu okul çalıştırmamalı. Bu kişi bu okulu temsil etmemeli. Hemen okula döner, kişi özelinden çıkar. O yüzden bütün öğretmenler ve bütün çalışanlar okulun itibarını yüksek düzeyde etkiliyor. (K1 – itibar)

Şey derler ya bizim eğitimde bir jargon vardır. Bir okul müdürü kadar, bir müdür öğretmenleri kadar vardır. Benim öğretmenlerim iyiye ben iyiyim, çalışanlarım iyiye ben iyiyim. Öğretmenim kötüye ben ağızla kuş da tutsam şey yapamam. Çünkü günde 8 saat çocuklarla muhatap olan öğretmenim, temizlikçim, danışmam. Ben zaten çok kısıtlı sürelerde muhatap oluyorum. Hem eğitim hem iletişim hem geri bildirim işte öğretmenin, personelin, danışmanın, yemekhanenin, veliye, öğrenciye yaklaşımı şeklinde iyi öğretmenlerle çalışmak, iyi personellerle çalışmak gerçekten olumlu etkiliyor. (K12 – itibar)

Öğretmenlerin her birisi eğitim fakültesinden mezundur, pedagojik formasyonları vardır, atamaları yapılmıştır, iyi maaş alırlar ve iyi bir çalışma gerçekleştirirler dolayısıyla. Lider kadronun da mesleki gelişme verdiği önemle birlikte onlar da işlerini en iyi şekilde yapmak durumundadırlar dolayısıyla işlerini iyi yaparlar. Öğretim uygulamalarını başarılı bir şekilde yerine getirirler. Dolayısıyla öğretmenlerimizin bu çerçevede nitelikli olması, evet okulumuzdaki insan kaynağının nitelikli olmasından kaynaklı okulumuzun bir itibarı vardır. (K10 – itibar)

K5 ise insan kaynağının itibara etkisinin çok büyük olduğunu söyleyerek okula alınan öğretmenlerin kurum işleyiş ve kültürü hususunda bir oryantasyon programına tabi tutulduğunu, öğretmenin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi için çalışmalar yapıldığını ve tüm öğretmenlerin kurum kültürüne uygun davranmasının okulun itibarını olumlu yönde etkilediğini şu sözleriyle ifade etmiştir:

Zaten bizim çalışan el kitaplarımız var, yönetmeliklerimiz var, prosedürlerimiz var, onlara uymak zorundalar. Öğretmen geldiği zaman, ilk başladığında oryantasyon yapıyoruz. İlk başladığı gün işte ölçme değerlendirmeden tutun da bilgi işleminden, rehberlik danışma, oradan

herkesten bir eğitimden geçiyor. Performans değerlendirme sistemimiz var, buraya girdiğinde zaten öğretmen ne olması gerektiğini biliyor. Yeni gelen öğretmenleri müdür yardımcılara dağıtıyorlar. Biz onların herşeyini takip ediyoruz, mentorü oluyoruz. Sene içindeki bütün her türlü davranışlarını zaten bir sorun varsa onlara söylüyoruz. Zümre başkanı çok görüşüyor, derslerini gözlemler. İlk geldikleri ay içinde muhakkak onların bir dersine girilir. Bir başka arkadaşının dersine gidip gözlem yapmak zorundadır. Kendi dersinin videosunu çekmek zorundadır. Akranını değerlendirir, kendi videosunu izler. Onu da değerlendirip formlarımız falan var bir sürü yani o zaman içinde yoğunuluyor zaten zümrede hani uzun zamandır çalışan insanlar olduğu için zümre başkanı da yönlendiriyor. Kılık kıyafete dikkat etmeliler. Belli bir dress codeları var, kot giyemezsin, falan gibi prosedürlerimiz var, (K5 – itibar)

Katılımcıların bu ifadelerine göre, özel okulların en önemli soyut kaynağı olan insan kaynağının okulunu itibarı üzerinde son derece etkisi olduğu, öğretmenlerin davranışlarının ve kurum kültüre uygun hareket etmesinin okul itibarını olumlu etkilediği sonucuna varılabilir.

Araştırmaya katılan özel okul yöneticilerine okullarının itibarına ilişkin olarak sorulan “Okulunuzun itibarını ve saygınlığını etkileyecek/arttıracak ne gibi çalışmalar yapıyorsunuz?” sorusuna yönelik görüşler aşağıdaki tabloda analiz edilmektedir.

Tablo 23

Özel Okullarda İtibarı Etkileyecek / Arttıracak Çalışmalar

<i>Kategori</i>	<i>Katılımcı</i>	<i>n</i>
Sosyal medya	K1, K3, K4, K8, K9, K11, K13	7
İnsan kaynağı	K1, K5, K6, K7, K14	5
Etkinlikler	K3, K4, K14, K15	4
Nitelikli eğitim	K2, K8, K10, K13	4
Veli referansı	K8, K9, K10	3
Reklam	K13, K14	2
Kurumsal anlaşmalar	K11	1
Protokol ziyaretleri	K12	1

Tabloda belirtildiği üzere, katılımcılar okullarının itibarını etkileyecek ya da arttıracak çalışmaları *nitelikli eğitim, sosyal medya, veli referansı, reklam, insan kaynağı, etkinlikler, kurumsal anlaşmalar ve protokol ziyaretleri* olmak üzere toplam dokuz kategori altında tasvir etmişlerdir. Bu kategoriler arasında farklı katılımcılar tarafından en çok sosyal medya kategorisine vurgu yapılmış olup 7 farklı katılımcı (K1, K3, K4, K8, K9, K11, K13) okulun itibarını olumlu yönde etkilemek ya da arttırmak için sosyal medyayı aktif kullandıklarını

ifade etmişlerdir. Katılımcılar, yaptıkları eğitimsel çalışmaları tanıtmak ve çevreye duyurmak için sosyal medyayı aktif kullandıklarını ve bunun günümüzde önemli ve pratik bir duyuru-tanıtım aracı olduğunu ifade etmişlerdir. K1 sosyal medya kullanımı ile ilgili şu ifadeleri kullanmıştır:

Okulun kendi sosyal medya sayfalarını tabii çok aktif ve itibarlı kullanmaya çalışıyoruz. Biz kimiz, ne yapıyoruz, neler yapmaktayız? Reklam görünür olma temsil etme aslında daha çok çünkü aslında bu okulun sayfasını yine okulun velisi takip ediyor. Reklamdan ziyade aslında bu bir bence vitrin gibi. Okulun panosunun dijital hali, okulda yapılanların dijital hali, hani biz şunu yaptık bunu yaptık, buraya gittik, sınıfta böyle çalışmalar yaptık gibi (K1).

K11 ise sosyal medya kullanımının önemini ve yaygınlığını şu sözleriyle vurgulamıştır:

Sosyal medya kullanımı çok aktif oluyor, mesela bizde bir yönetici genel müdürlükten gelen bir görseli paylaştığı zaman hemen bütün okuldaki öğretmenler, çalışanlar whatsapp güncellemelerinde de sosyal medyalarında da anında paylaşırlar. Burada da yine çalışan bağlılığı (K11).

K4 ise sosyal medya aracılığıyla kampanyalara katılarak okullarının adını duyurduklarını şu sözlerle ifade etmiştir:

Sosyal medyayı kullanıyoruz. Orada özellikle sosyal medya şeylerimizi çok önem veriyoruz. Yani düzgün olmasına, ondan sonra çeşitli mesela deprem gibi durumlarda ya da belli felaketlerde filan okul adına çeşitli bağışlar yapıyoruz, kampanyalar açıyoruz (K4).

Katılımcılar arasından beş farklı katılımcı (K1, K5, K6, K7, K14), okullarının itibarını etkileyen ya da arttıran kategorilerden ikinci olarak en çok insan kaynağı kategorisine vurgu yapmış ve okullarında çalışan personelin doğru seçimi ve okulun kültürüne uygun davranmasının okulun itibarını arttırdığını savunmuştur. K1, insan kaynağının tutum ve davranışlarını okulun itibarı ile şu şekilde ilişkilendirmiştir:

Çalışma arkadaşlarıma her daim özenli davranıp özenli yaşamamız ve okulumuzu temsil ederken çok daha dikkatli ve özenli olmamızı telkin edecek, bunu onları ikna edecek çalışmalar yapıyorum. Şimdi sosyal medya çağındayız, örnek verecek olursam biraz daha somut, her birimizin özellikle okul çalışanı öğretmen olarak sosyal medya hesaplarına çok özenli davranmasına, bunu okulu temsil edecek şekilde kullanılmasını bir performans çıktısı olarak değerlendiriyorum. Aslında hep gündemimizde ve buna uygun olmadığını düşündüğüm paylaşımlar olursa direk uyarıyoruz, bunları kaldırıyoruz zaman zaman (K1).

K5 de benzer olarak öğretmenlerin okulun itibarını etkileyecek tutum ve davranışları ile ilgili şu ifadeleri kullanmıştır:

Öğretmenlerimiz sosyal medya kullanabilirler ama okulla ilgili paylaşım yapamazlar. Çocukla arkadaş olamazlar, mezun olmadığı sürece. Evet öyle arkadaşlık falan hani o instagram'da falan yok. Bazılarının şeyi açık oluyor, sayfası, öğrenci takip edebilir, yani onun farkına varmayabilir ama öğrencimiz mezun olmadan arkadaş olmamamız gerekiyor. Hediye alamazlar. Ondan sonra kendi öğrencilerimize dersine girse de girmese de özel ders vermemeleri gerekiyor (K5).

K6 ise insan kaynağının okula aidiyeti ve uyumu için yapılan çalışmalar ile okulun kültürünün okulun itibarı için önemli olduğunu şu şekilde ifade etmiştir:

Kendi okulumun özelinde şunu söyleyebilirim, çok böyle dışa dönük, dışarıya reklam yaparak kendi itibarını sağlam ve kalıcı kılma kaygısı olan bir yer değil burası. Onu da işte biraz geçmişine yaslanmak. Yani o geçmişten besleniyor olmak da çok ilişkili ama kurumun kendi içinde işte yeni gelen personelin, çalışanların aidiyetini yükseltmek için mesela okulu tanıtan etkinlikler yapılır, okul müzemi vardır. Okulun içinde oralara gidilir, oryantasyon sürecinde o adaptasyonu sağlayacak, onun kendini daha ait hissetmesini sağlayacak çalışma ve etkinliklere yer verilir. Dışarıdan çok daha ziyade kendi içinde kendi bünyesine aldığı yeni kişilere biz nasıl bir okuluz, ne bekliyoruz, ne üretiyoruz? (K6)

K7 de insan kaynağının ve okulun kültürünün okulun itibarını etkilediğini şu sözleriyle belirtmiştir:

Biz yeni gelen öğretmenlerimize oryantasyon yaptığımızda yazılı olmayan kanunlarımızdan bahsediyoruz. Kurallarımız nettir kesindir bunlara uymalarını bekliyoruz. Bu çerçevede zaten yaşamaya okulun içinde nefes almaya alışınca öğretmenler otomatik olarak günlük sürecin içine giriyorlar. Dolayısıyla yönetim kurulu bir rol model, okul idarecileri rol model, gerek giyinmekten gerek davranışlardan üsluptan rol model önce en üsttekiler oluyor, sonra öğrenciye geçiyor. Rehberlik çalışmaları çok önemli bu noktada veli ile birlikte çalışmak çok önemli. Değerlerimizin hepsini velilerimizin de kabul etmesi gerekiyor ki bizim okulda verdiklerimizi evde de devam ettirebilelim. Zaman içinde sıkıntı olduğunda zaten o öğrenciler veya veliler eriyip gidiyorlar (K7).

Katılımcılar, okullarının itibarını etkileyen ve arttıran diğer bir kategori olarak etkinlikler kategorisini vurgulamış ve bu etkinlikleri okul tanıtım günleri, sempozyumlar, konferanslar, veli-öğretmen eğitim seminerleri, yarışmalar, geziler, bilim şenlikleri, yıl sonu etkinlikleri, belirli günler ve milli bayramlardaki törenler olarak sıralamışlardır. Bu etkinliklerin okulun tanıtımı için önemli olduğunu ve itibarını olumlu yönde etkilediğini savunmuşlardır. Etkinlikler kategorisini vurgulayan dört farklı katılımcının ifadeleri (K3, K4, K14, K15) aşağıda belirtilmektedir.

Tanıtım günlerimizi yapıyoruz ama tabii bizde okul birbirini takip ettiği için anaokulundan mezun olan ilkokula geliyor, ilkokuldan mezun olan ortaokul liseye gidiyor olduğu için tanıtıma

çok ihtiyaç duymuyoruz açıkçası. Ek anaokulu tanıtımı yapıyoruz çünkü zaten oradan gelen öğrenciden sonra dışarıdan alacağımız çok az bir kontenjan kalıyor. O da çabuk doluyor. Görüşme yapıyoruz, gelene anlatıyoruz, tanıtıyoruz okulumuzu ama yer varsa alıyoruz (K3).

İtibarlı, çeşitli konferanslara katılıyoruz. Okulumuz orada temsil ediliyor. yurt dışı geziler düzenliyoruz, çeşitli etkinlikler düzenliyoruz, bilim şenliği gibi yarışmalar gibi. Tanıtım günleri var, anaokulu ilkokul için var, pek ortaokul lisede yapmıyoruz da anaokulu ilkokulda yapıyoruz. Ve onun dışında yani milli bayramlarda, önemli günlerde de işte etkinlikler yapıyoruz. Kâh okul içindeki okul dışında o şekilde çalışmalar var (K4).

Seminerleri, öğretmen gelişimlerini önemsiyoruz yönetici gelişimlerini önemsiyoruz. Her yıl mutlaka bir yabancı diller zirvesi, müdür zirvesi, rehber öğretmenler zirvesi yapılır. Genelde güzel hoş otellerde, öğretmenlerin de gitmelerinden keyif alabilecekleri yerlerde bilgilendirme seminerleri yaparız. Bunu önemsiyoruz. Onun dışında öğretmenler günü gibi öğretmenlerimizin aslında hatırlanmayı ve kutlanmayı kutlamayı çok kıymetli buldukları zamanlarda naçizane onlara gönüllerini hoş edecek şeyler, kendilerini değerli hissedebilecekleri şeyler yapmaya çalışıyoruz (K14).

Reklam yok okulumuzla ilgili eğitime önem veriyoruz. Sempozyumlara, organizasyonlara önem veriyoruz. Sosyal sorumluluk projelerine önem veriyoruz. Bunlar da okulun itibarına katkı sağlıyor (K15).

Katılımcılardan dört tanesi (K2, K8, K10, K13) okullarında verdikleri nitelikli eğitimin okullarının itibarını etkilediğini ve arttırdığını savunmuş ve eğitimin niteliğini ve kalitesini arttıracak çalışmaların okullarının itibarına da doğrudan etki edeceğini ifade etmişlerdir. K10, nitelikli eğitim çalışmalarının veliler tarafından referans alındığını ve okulun itibarını nasıl etkilediğini şu sözleriyle ifade etmiştir:

Tabii bu çerçevede okul itibarlı bir okul ki her geçen gün öğrenci nüfusunu nicelik olarak arttırmıştır. Fakat nicelikle beraber burada yapılan nitelikli çalışmaların aslında niceliği doğurduğunu söyleyebiliriz. Bu da başlı başına özellikle çocukların yaşamda başarı elde edebilmesi için çok yönlü bir eğitim almaları. Bu sayılabilir. Çocukların değişen dünyaya ayak uyduracak şekilde kulüp çalışmalarına katılmaları söylenebilir. Kendilerini doğru düzgün ifade edebilecek çocukların yetişmesi. Bu itibara katkı sağlıyor olabilir. Bununla birlikte herhangi bir çalışma yapılacak ise örnek veriyorum. Hani şimdi son zamanlarda işte yapay zekayla ilgili çalışmalardan bahsedersek işte bu da bizim öncü uygulamalarımızdan birisi olacak ya da oluyor şu anda. Okul içerisinde bu türden nitelikli çalışmaların yapılmasıyla ve bunların duyurulmasıyla bu dışarıdan gelen bir itibar, bunu biz her yıl yaptığımız konferanslarla ya da billboardlarla ya da sosyal medya çalışmalarıyla gerçekleştiren bir okul değiliz. Burada bizim veli grubumuzu oluşturan ya da öğrenci sayısının artmasını sağlayan temel etkenlerden bir tanesi nitelikli bir okul olmamız ve kulaktan kulağa yayılan ya işte ben çocuğumu verdim çok mutluyum diyen velilerin sayıca çok olması aslında (K10).

K2 de benzer olarak okulun itibarını eğitim kalitesine bağlamış ve bunu insan kaynağı ve reklam ile ilişkilendirerek şu şekilde görüş bildirmiştir:

Okulumuzun itibarını ve saygınlığını arttırmak için her şeyden önce eğitim kalitemizi arttırmaya çalışıyoruz. Bu soru aslında gene aynı cevaba geliyor ama insan kaynağından tutun eğitimin niteliğine, niceliğine kadar çeşitli çalıştaylar düzenliyoruz. Bu çalıştaylarda öğretmenlerimize söz veriyoruz. Onlar anlatıyorlar. Çünkü onlar işin mutfağında olan kişiler. Onların görüşlerini alarak genel kurulumuza bazı görüş ve öneriler sunuyoruz. Oradaki üyelerimiz değerlendiriyorlar ve öncü kararlar alabiliyorlar. Karar değişikliğine gidebiliyorlar. Mezun kaliteniz ya da mezunlarımızı gönderdiğiniz okullar da saygınlığı etkiliyor ve bunun reklamı da yapıyor tabii (K2).

K13 ise, eğitim faaliyetlerinin okul itibarı üzerindeki etkisini reklam ve sosyal medyayı da kapsayarak şu ifadeleri kullanmıştır:

Reklam faaliyetinde bulunan bölge için yer yer girdiğimiz reklam faaliyetleri ya da sponsorlu instagram reklamları tarafına girebiliyoruz. Yaptığımız bir faaliyeti paylaşmak anlamında olabilir. Reklam anlamında tabi ki kayıt arttırmaya yönelik çalışmalar olabilir. Ama bunun dışında daha çok velileri yetiştirmeye, öğrencileri yetiştirmeye yönelik, etkin insanları, konusuna hakim insanları okulumuza davet ederek belli bir plan ve periyotta eğitimler vererek okulun ve ailenin yetiştirilmesi, velinin yetiştirilmesi, öğrencinin yetiştirilmesi, kendimizin yetiştirilmesiyle ilgili olarak bir faaliyet içerisinde tutarak çok boyutlu bir eğitim faaliyeti yapmaya çalışıyoruz (K13).

Katılımcılardan üç tanesi (K8, K9, K10) okullarının itibarını en çok veli referansı ile etkilendiğini ya da arttığını ifade etmiş ve K8 “*Benim çok reklam veren bir yapım yok. Çok da inanmıyorum, bizim en büyük reklamımız, referanslar, velilerin söylediği 2 cümle sizin milyarlarca liralık yapacağınız reklamların çok ötesinde oluyor.*” sözleriyle veli referansının önemine vurgulamıştır. K9 ise benzer olarak veli referansının okul itibarı üzerindeki etkisini şu sözlerle anlatmıştır:

Sosyal medya kullanıyoruz ama reklamımızı bize veli yapıyor. Daha çok veli memnun olursa veli getiriyor. Bize reklamdan instagramdan gördüğü gün işte sizi takip ettim geldim diye bir şey görmüyoruz. Biz de paylaşımlarımızı yapıyoruz, düzenli paylaşımlar yapılıyor ama velinin ya da öğretmenin tanındığının olması daha büyük bir etki bizim için (K9).

Okulun itibarını etkilemek ve arttırmak için yapılan çalışmalarda reklam kategorisinden sadece iki katılımcı bahsetmiş olup K14 “*Reklama önem veririz. Bireysel, şube bazlı reklam vermiyoruz, kurumsal reklam veriyoruz adı altında, o verdiğimiz reklam burayı da referans alıyor başka bir kampüsü de başka şehirdeki kampüsü de referans alıyor.*

Televizyon kanallarında genelde büyük reklamlar çıkar.” sözleriyle reklamın önemini vurgulamıştır.

Son olarak, okulun itibarını etkileyecek çalışmalar niteliğinde sadece bir katılımcı (K11) kurumsal anlaşmalar yaptıklarını “*Kurumsal görüşmeler ve anlaşmalar yapılıyor, kendimizi gidip o kurumlara anlatıyoruz. reklamlarımız oluyor.*” sözleriyle ifade ederken bir katılımcı da (K12) protokol ziyaretleri yaparak okullarını tanıtmak ve itibarını arttırmak için çalışmalar yaptıklarını şu şekilde dile getirmiştir:

Mesela geçen sene Koleji dediklerinde o neymiş diyordum ben. Hiç duymamıştım ama bu seneye beraber Ankara'da bilinirliğimizi bayağı arttırdık. Çünkü Çankaya bölgesinde okulu tanıttık. Bizzat gittim hepsini ziyaret ettim, vali, vali yardımcısı, emniyet müdürü, genel müdür yardımcısı, bütün protokolü gezdik, bir sürü protokol ziyareti yaptık (K12).

Kooptasyon – Okul Aile Birlikleri

Örgütün kendi özel çevresindeki müşteriler ya da tedarikçiler gibi sorunlu güçleri örgüt içine yani kendi tarafına çekmesi ve örgüt işleyişinde roller vererek iç paydaş konumuna getirmesi olarak tanımlanan kooptasyona örnek olarak, özel okullar için Okul Aile Birlikleri gösterilebilir. Okul Aile Birliği'ne okulun belirli kaynaklarının temininde aktif rol alacak, okulun işleyişinde eğitim-öğretimin niteliğini artırmak ya da okulun çevre ile ilişkilerini sağlamak için okul yönetimi ile koordineli çalışacak velileri sürece dâhil etmek onları iç paydaş konumuna getirebilir ve çevresel bağımlılığı yönetmek için önemli bir strateji olarak görülebilir. Bu bağlamda, araştırma kapsamındaki katılımcılara okullarında okul aile birliklerinin yerini, önemini, aktifliğini ve işlevselliğini ortaya çıkarmak amacıyla “*Okulunuzdaki okul aile birliği faaliyetleri hakkında ne düşünüyorsunuz?*”, “*Okul aile birliği okulunuzda ne tür faaliyetlerde bulunmaktadır?*” ve “*Hangi kaynakların temininde okul aile birliğinin desteğini ya da yararını görüyorsunuz?*” soruları sorulmuş ve verilen cevaplar ve paylaşılan görüşler aşağıdaki tabloda verildiği şekilde analiz edilmiştir.

Tablo 24

Özel okullarda Okul Aile Birlikleri

<i>Kategori</i>	<i>Katılımcı</i>	<i>n</i>
Aktif	K3, K4, K6, K7, K10, K15	6
Aktif değil	K1, K2, K5, K8, K9, K11, K12, K13, K14	9
Aktif olmalı	K8, K13	2
Aktif olmamalı	K12	1
Sosyal faaliyetler / Yardım kampanyaları	K1, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K13, K14, K15	11
Finansal destek	-	0
İş birliği / Veli paydaşlığı	K1, K3, K6, K7, K10, K13	5
Network	K2, K10	2

Tabloya göre, araştırma kapsamındaki 15 katılımcıdan 6 (K3, K4, K6, K7, K10, K15) tanesi okullarında okul aile birliklerinin aktif olarak faaliyet gösterdiğini, 9 (K1, K2, K5, K8, K9, K11, K12, K13, K14) tanesi ise çok aktif olmadıklarını, resmi prosedür olarak okulda yer aldıklarını ifade etmişlerdir. 11 katılımcı ise (K1, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K13, K14, K15), dereceleri farklı olmakla birlikte okullarında faaliyet gösteren okul aile birliklerinin hiçbir şekilde finansal destek sağlamadığı sadece sosyal etkinlikler aracılığıyla yardım ve bağış kampanyaları düzenleyerek faaliyet gösterdiklerini söylemişlerdir. 5 farklı katılımcı (K1, K3, K6, K7, K10, K13) da okul aile birlikleri ile ilgili olarak veli paydaşlığı ve iş birliğini vurgulamış, 2 katılımcı (K2, K10) ise network sağlayarak okula katkıda bulunduklarını ifade etmişlerdir. Katılımcılardan 2 tanesi (K8, K13) okul aile birliklerini önemseydiğini ve okullarda aktif olmasının gerekliliğini savunurken, 1 tane katılımcı (K12) kesinlikle okullarda aktif ya da var olmaması gerektiğini savunmuştur.

Tüm katılımcıların görüşleri doğrultusunda özel okullarda okul aile birliklerinin okulun işletimi için herhangi bir finansal destek sağlamadıkları, velilerden halihazırda alınmakta olan eğitim-ücretinin üzerine okul aile birlikleri vasıtasıyla bir gelir edilmediği sonucuna varılmaktadır. Okul aile birlikleri özel okullarda sadece yardım ve bağış kampanyaları amacıyla kermes, konser, sergi gibi sosyal faaliyetler düzenleyerek okul adına çevre kuruluşlara yardım etme misyonu taşımakta oldukları görülmektedir. Bunun yanında özel okullarda okul aile birliklerinin, veli iş birliği ve veli paydaşlığı misyonuyla yemekhane ya

da servis denetimi, okul yönetimi ile ilgili bir şikâyet/fikir paylaşımı hususunda velileri temsil ederek okul yönetimi ile görüşme ve yönetime katılma gibi bir misyonları da olduğu ifade edilmiştir. Okul aile birliklerinin söz konusu faaliyet ve misyonlarına yönelik olarak okullarında okul aile birliklerinin aktif olmadığını ifade eden 9 katılımcıdan biri olan K11, *“Okul aile birliği çok fazla aktif değil herhangi bir para toplanması yapılmıyor, bazı kararların altına da imza atmaktan başka bir işlevi yok, herhangi bir yararını şu ana kadar görmedim.”* diyerek okul aile birliklerinin sadece prosedürde işlediğini ve yararlı olmadığını savunmuştur. Benzer olarak K9 ve K14 de okul aile birliklerinin aktif olmadığını ve kâğıt üzerinde kaldığını şu sözlerle ifade etmişlerdir:

OAB ile velilerimizle çok bir ilişkimiz olmuyor. Öyle bir aktifliğimiz yok. Yardım kampanyaları olduğu zaman tabii LÖSEV ya da herhangi bir vakıf kuruluşuna yardım yapacağımız zaman katkı sağlıyorlar ama bizim önderliğimizde oluyor. Evet OAB seçimimiz var, öğrenci velilerimiz var, normal imzalarımızı topluyoruz, resmen belirliyoruz, ne olması gerektiğini anlatıyoruz. Bu kısımda desteklerini istiyoruz ama çok aktif değiller (K9).

Okul aile birliği faaliyeti hiç yapmıyoruz. Aslında tamamen kâğıt üzerinde bir okul aile birliği sürecimiz oluyor. Özel okul olduğumuz için kaynak noktasında veliden beklediğimiz bir süreç yok ancak sosyal sorumluluk bazlı projeleri olursa orada katkılarını sunmalarını ve ihtiyaç sahiplerine ulaştırmayı hedefliyoruz. Onun dışında bir beklentimiz yok (K14).

K1 ise okul aile birliğinin okullarında sadece yardım kampanyaları ve veli iş birliği hususlarında işlevsel olduğunu şu ifadeleri ile anlatmıştır:

Okul aile birlikleri kamu okullarına veya farklı özel okullara belki kaynak temin etmede yardımcı olmak için kurulmuş bir yapı ama bizim okulumuzda böyle işlemiyor. Oldukça biçimsel buradaki okul aile birliği dolayısıyla da herhangi bir faaliyette bulunmuyor. Tabii yemekhane denetimleri gerçekleştirebilir, servis hizmetlerini denetleyebilir. Ama kaynak temininde okul aile birliğinin hiçbir desteğini biz istemiyoruz. Zaten buna ihtiyaç duymuyoruz. Özel okul olduğu için zaten tamamen veli finanse ediyor. Kaynak teminini okul aile birliğinden beklemeyiz. Ama ne olur, bir orman yangınında ağaç dikme projesi olur. Velilerimizin katılımını istediğimiz ya da bir deprem felaketi sonrası bir yardımlaşma, bir seferberlik. Burada okul aile birliğinin tüm velilerinin katılımını sağlamak için bence iyi bir kaldıraç olarak görmek mümkün. Finansal bir desteği yok ama sosyal anlamda diğer velilerle iletişim sağlamak. Bir iş birliği, iş gücü, veli paydaşlığı oluşturmak için (K1).

K2 ise, okul aile birliğinin okulunda çok aktif ve verimli olmadığını, sadece sosyal etkinliklerde network sağlamak için fayda sağlayabildiğini şu sözlerle anlamıştır:

Okul aile birliği genelde özel okullarda devlet okullarındaki kadar çok aktif olmasa da var olmaktadır, bulunmaktadır. Ama devlet okullarında olduğu kadar bir katkısının ve veriminin olduğunu düşünmüyorum. Okulumuzun sosyal faaliyetlerinde ve eğitim öğretimle ilgili olan kısımlarda da yapılacak tüm faaliyetlerde de velilerimizden seçilen üyeler olduğu için okul aile birliği onların imkânları ve faydaları ölçüsünde planlamalara dâhil oluyor. Maddi anlamda olmasından daha ziyade imkânları olur hale getirmede oluyor. Örnek veriyorum, bir şehir dışı gezisi yapılacaksa konaklama ihtiyaçları noktasında bir bağlantısı olan bir okul aile birliği üyemiz varsa bize daha uygun koşullarda bir otel ayarlayabiliyor ya da gezilecek görülecek ya da ulaşım anlamında etkisi olan velilerimiz veya okul aile birliği üyemiz yardımcı olmaya çalışıyor. Network sağlıyorlar aslında finanstan ziyade (K2).

Katılımcılardan 6 tanesi (K3, K4, K6, K7, K10, K15) okul aile birliklerinin finansal destek sağlamadığını ancak okul işleyişinde aktif ve sosyal etkinliklerde yararlı olduğunu, veli iş birliği ve dayanışması açısından okul yönetimine fayda sağladığını ifade etmiştir.

Bizim okul aile birliğimiz, sosyal katılım gösteren bir birlik. Herhangi bir mali yükümlölükleri yok. Herhangi bir katkıları da olmuyor okula ama faydalı buluyorum. Okul-aile iş birliği herkes için çok önemli. Dolayısıyla etkinlikler düzenleyip ya da diğer velilerden aldıkları önerileri bizlerle paylaşıp bir ara makam gibi oluyor. Ona göre çözüm üretiyoruz ama herhangi bir mali yükümlölükleri yok. Bir mali işlem ve işleyiş de yok. Kermes yapılırsa da yardım amaçlı kermes yapılıyor. Kimin için düzenledilerse oraya yardım yapıyorlar. Okul için kullanılmıyor, sadece sosyal iş birliği, aile işbirliği (K3).

K6 ise okul aile birliklerinin yemekhane ve servis gibi hizmetlerin denetiminde okul yönetimi ile veli paydaşlığı ve yardım kampanyaları yürütme hususunda aktif olduğunu şu sözlerle dile getirmiştir:

Bizde okul aile birliği etkindir. Aslında hemen hemen pek çok faaliyeti onlar ortak olmaya çalışırlar. Mesela servis ve yemek hizmetlerinin denetim ayağında onlar da bulunur. Mutlaka onların da katkısı olur. Veliden gelen şikâyet ya da talepler olduğuunda onlar devreye girerler okul yönetiminden önce. Veli şikâyetlerini takip eder dikkate alırlar, geri dönüş yapmaya çalışırlar ama finansal konuda çok etkili değildir bizim okul aile birliğimiz. Zaman zaman okul aile birliğinin özellikle burs fonlarını, okulun bağılı olduğu derneğin burs fonlarına katkıda bulunacak çeşitli faaliyetler olur, kermesler düzenleyebiliyorlar, bunun gibi aktiviteler de etkinler. Bu kermeslerden elde edilen gelirler burs fonuna aktarılıyor, ihtiyacı olanlara ulaştırılmak üzere (K6).

K7, okul aile birliklerinin okul işleyiş ve yönetiminde çok aktif olduğunu ifade etmiştir:

Okulu aile birliğimiz, aktif düzenli çalışmaları söz konusu öğrencilerle ve öğretmenlerle bir araya gelip özel günlerde özellikle bizimle olurlar. Aktif olarak her hafta okulda onlar için tahsis edilmiş odada buluşurlar. Tüm günlerini okulda geçirirler. Okul idarecileriyle ve yönetimiyle bir arada çalışmaya devam ederler. Bizim para kazanmamız söz konusu değil. Ancak geçen sene

oluşan depremde ön ayak olup yardım kampanyalarını toplayıp yönlendirenler okul aile birliği üyeleri oldu (K7).

K10, okul aile birliklerinin okullarında etkili ve etkin olduklarını, yardım kampanyaları düzenleme ve network sağlama hususunda okul yönetimine katkı sağladıklarını ifade etmiş, ayrıca okulun hesap verebilirliği noktasında yararlı olduğunu şu sözleriyle savunmuştur:

Evet okullarımızda OAB var. Yönetmelik gereği kurulan aile birlikleridir bunlar ve orada her sene sezon başında seçimler gerçekleştirilir ve o aile birlikleri özellikle okulun herhangi bir sürecine katkıda bulunmakla ilgili bir kermes düzenleyebilir, etkinlik yapabilir. Buradan elde ettikleri gelirlerle öğretmenler gününde öğretmenlere hediye almak konusunda katkıda bulunabilirler. Ve yine okul aile birlikleri özellikle bu salgın döneminde kendi networklerini kullanarak sağlık bilim kurulunun oluşturulmasıyla ilgili çok büyük katkılarda bulundular. Öğretmenlerin mesleki gelişim etkinliklerinde yine aile üyeleri kendi networklerini önerebilirler. Bazı aile birlikleri çocuklara birtakım konularda spesifik bilgiler verme konusunda etkin rol alabilir. Örneğin, bir çocuk doktoru küçük çocuklara özellikle sağlıklı bir yaşam sürme konusunda destek sağlayabilir. Bu anlamda bize katkıda bulunurlar. Okul aile birliklerinin, özellikle okulun hesap verebilirliği konusunda etkin rol oynadıklarını söyleyebilirim (K10).

Katılımcılardan iki tanesi özel okullarda okul aile birliklerini yararlı bulduğunu ve okullarda daha fazla etkin olması gerektiğini savunmuş, K8 şu şekilde anlatmıştır:

Özel okulların kanayan yarası orası ben çok arzu ediyorum. Kaynak yaratmaları açısından değil ama okulun eğitim süreçlerinin geliştirilmesi vizyonunun işte o birlik beraberliğin kurulması açısından falan önemli bulurum. Butik bir okuluz biz küçük bir okuluz. Dolayısıyla böyle çok kitlesel olmadığımız için zaten bütün öğrencileri ve velileri çok yakın tanıyoruz. Sürekli iletişimimiz oluyor ama aktif bir okul aile birliği bizim okullarda zor, çünkü geliri zaten veli kendisi karşılıyor. Bunun dışında bir kaynak geliştirmek için herhangi bir istekleri de çok bulunmuyor. Zaman zaman çok nadir yardım kampanyaları yapıyorlar, onları da biz okul içerisinde yine sosyal etkinlikler olarak yapıyoruz. Çeşitli kurumlara yardımlar sadece, dolayısıyla çok aktif olmuyor özel okullarda maalesef (K8).

K13 ise okul aile birliklerini devlet okulları ile kıyaslayarak özel okullarda da çok önemli olduğunu ve daha aktif olmaları için çaba gösterdiklerini şu sözleriyle ifade etmiştir.

Benim 20 yıllık deneyimimde ve devletteki yöneticilik deneyimimde okul aile birliklerinin çok faydası vardı. Etkili olan okul aile birlikleri ve kurulmuş olan ekipler okullara çok büyük fayda sağlıyorlardı güvenlik, temizlik, finans, ihtiyaçlar ve organizasyonlar konusunda. Bunlar çeşitli yardım faaliyetleri de olabilir, okuldaki bir alanın geliştirilmesi faaliyeti de olabilir. Bir kütüphanenin kurulması olabilir, konferans salonu kurulması olabilir ya da okulun büyük etkinliklerinin planlanması, bahar şenlikleri olabilir. Bu ve bunun gibi şeylerde çok faydasını görüyorduk. Özel okullukta benim karşılaştığım gördüğüm şey okul aile birlikleri bu konuda zayıf kalıyor. Fakat biz kurumsal olarak geçen yıldan itibaren çok ciddi bir şekilde okul aile

birliğinin etkililiğini artırma konusunda bir irade geliştirerek bu yılki seçimlerden sonra okul aile birliğiyle 15 günde bir toplantılarımızı yapıyoruz. Okul geliştirme süreçleri, okulda yapılacak faaliyetlerle ilgili karşılıklı iştişare ile beraber okulda bir veli akademisi, veli seminerlerini daha etkili yapabilmek için onlarla beraber çalışıyoruz. Aynı zamanda yine yardım faaliyetleri gibi etkinliklerde okuldaki okul aile birbirinin faydasını görüyoruz. Okulda aslında nabızı tutan velidir. Bir okul karakteriştiği oluşturabilmek adına da okul aile birliklerini etkin kullanma konusunda irade geliştiriyoruz. 2 merkez kampüsümüzde bu yıl bu konuya çok hassasiyet gösteriyoruz (K13).

Katılımcılardan K12 ise okul aile birliklerinin okullarda çok aktif olmaması gerektiğini, velilerin okulun işleyiş ve yönetimine müdahil olmaması gerektiğini şu sözleriyle anlatmıştır:

Özel okullarda okul aile birliğinin ben çok aktif olmaması gerektiğini düşünen bir yöneticiyim. Yani veli okula girmemeli çünkü özel okullarda bence veli okula girdiği zaman işin rengi değişiyor. Okul aile birliği adı altında olsa da biz destek sağlıyoruz size deseler de veli o zaman sanki özel okulun yöneticisiymiş gibi bir söz sahibi oluyor, söz sahibi olduğu zaman da bir bakıyorsunuz bir süre sonra hocam şu öğretmenimiz derse geç kaldı, niye geç giriyor'a dönüyor konu. Hele ki özel okullarda okul aile birliği başkanlarının bir de şöyle garip talepleri oluyor. Bana bir oda verin, verelim; bana bir sekreter verin, tamam, onu da verelim bana bilgisayar verin telefonda verelim, önüne geçemiyorsunuz. Dolayısıyla veli kesinlikle bu okul sınırlarının dışında kalmalı. Randevusuz okula girmemeli. Okul aile birliği denen şey de özel okulda bence olmamalı çünkü okul aile birliğinin mantığı devlet okullarının aslında döner sermaye ve maddi süreçlere katkıdır. Özel okulun buna ihtiyaçı yok. Dolayısıyla okul aile birliği aktif olmamalı bence özel okullarda (K12).

Ortak Girişim ve Stratejik işbirlikleri

Ortak girişim iki ya da daha fazla örgütün ortak bir yasal kuruluşta kaynaklarının bir bölümünü bir araya getirerek üçüncü bir örgüt oluşturması olarak düşünüldüğünde, özel okulların güçlerini artırma ve bağımlılıklarını azaltma amacıyla bir araya gelerek TÖDER (Tüm Özel Öđretim Kurumları Derneđi), ÖZDER (Özel Öđretim Derneđi), Ankara Eđitim Platformu gibi birlikler oluşturmaları ve çeşitli kaynak temini ačíısından kendilerini daha güçlü kılma çabaları ortak girişim ve stratejik işbirliklerine örnek olarak gösterilebilir. Bu ortak girişimlerle özel okullar, iř birliği ve dayanışma ilişkisi kurarak sağlıklı bir rekabet ortamı oluşturmayı ve yaşadıkları sorunlara birlikte çözüm bulmayı amaçlamaktadırlar. Bu kuruluşların çatısı altında özel okullar, kaynak temini hususunda birbirlerini desteklemekte

ve birlikte ortak bir güç oluşturarak çevrelerine karşı daha güçlü olabilmekte ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmektedir.

Araştırma kapsamında katılımcılara ortak girişimler ve stratejik iş birlikleri ile ilgili olarak “Okulunuzun herhangi bir ortak girişimde bulunduğu kurum ya da kuruluşa üyeliği var mıdır? Var ise, birlikte ne gibi çalışmalar yapıyorsunuz? Bu kurumların okulunuza kaynak temini açısından ne gibi yararları olduğunu düşünüyorsunuz?” soruları sorulmuş ve verilen cevaplar doğrultusunda aşağıdaki tabloda belirtilen sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 25

Ortak Girişimler ve Stratejik İşbirlikleri

Kategori	Katılımcı	n
Üyelik var	K3, K6, K7, K8, K10, K13, K14, K15	8
Üyelik yok	K1, K2, K4, K5, K9, K11, K12	7
Network sağlama	K3, K8, K15	3
Güç oluşturma	K6, K13,	2
Tanınma - itibar	K7, K15	2
Eğitim ve paylaşım ortamı	K3, K8, K10, K14, K15	5
Yurtdışı işbirlikleri	K7, K8	2
Yararlı	K3, K7, K13, K14, K15	5

Tabloya bakıldığında, araştırma kapsamındaki özel okullardan 8 tanesinin (K3, K6, K7, K8, K10, K13, K14, K15) TÖZOK, TÖDER, Ankara Eğitim Platformu gibi kuruluşlara üye olduğunu, 7 tanesinin (K1, K2, K4, K5, K9, K11, K12) ise hiçbir kuruluşa üye olmadığı görülmektedir. Üyeliği olan okullar, bu kuruluşlara üye olmanın kurumlarına network sağlama, politikalara ve piyasaya karşı güç oluşturma, tanınma ve itibarı arttırma, eğitimler düzenleme, bilgi ve görüş paylaşımı için ortam yaratma gibi yararlar sağladığını ifade etmişlerdir. Ayrıca iki tane katılımcı (K7, K8) okullarının yurtdışı kuruluş ve üniversitelerle iş birliği yaparak farklı bir vizyonda daha zengin bir eğitim imkânı sunduklarını belirtmişlerdir. 5 farklı katılımcı (K3, K7, K13, K14, K15) bu kuruluşlara üye olmanın son derece yararlı olduğunu savunurken 1 tane katılımcı (K12) bu kuruluşların kuruma hiçbir yararının olmadığını aksine zarar verebildiğini düşünmektedir. K12, bu görüşünü şu sözlerle ifade etmiştir:

Biz herhangi bir dernek ya da platforma katılmıyoruz. Genel merkezin aldığı karar. Marka sahibi bu tarz organizasyonların kuruma katkıdan ziyade zarar verdiğini düşündüğü için katılmıyoruz. Kendi görüşüme gelecek olursak yani üye olmanın artışı var mı? Bence yok, böyle bir derneğe ya da böyle bir platforma üye olduğunuz zaman platformun size sağladığı network, onun karşılığında platformun sizden beklentileri de çok farklılaşıyor ve uç noktalara götürüyorlar. Bu da bence okulların yararına değil, zararına olan bir şey. O tip platformlarda amaç bir birliktelik sağlayıp bir güç birliği oluşturmak değil zaten (K12).

Ortak girişim ve stratejik iş birlikleri çerçevesinde kurulan bu kuruluşlara üye olmanın yararı olduğunu düşünen K3 ise, bu kuruluşlar sayesinde farklı okullar ile network oluşturma ve eğitimler aracılığıyla fikir ve görüş paylaşımı yapabilme açısından katkılarını şu şekilde belirtmiştir:

Türkiye Özel Okullar Birliği Derneğine üyeyiz. Bir de Ankara eğitim platformu üyesiyiz. İşbirliği şöyle, özel okulların birbirleri arasında bir iletişim kurulmuş oluyor. En azından birbirimiz hakkında bilgimiz oluyor. Ortak etkinlikler planlanıyor. Bunlar öğretmen eğitimleri olabiliyor ya da sempozyumlar yapıyorlar. Yenilikleri birlikte görme, paylaşma imkânımız oluyor. Onun dışında kaynak aktarımı şeklinde bir farklılık, network sağlıyor insan kaynağı için. Oradan CV'ler de geliyor bize, paylaşıyorlar ihtiyacı olan okul varsa diye (K3).

K15, bu kuruluşlarla birlikte çalışmanın eğitimler düzenleme, fikir paylaşımında bulunma ve itibarı artırma gibi yararlarından şu sözleriyle bahsetmiştir:

Kesinlikle yararı var. Bilinirlik anlamında, marka bilinirliği anlamında katkı sağlıyor. Onun dışında eğitim sektörünün içerisinde kararları, resmi yönetmelikleri, mevzuatları birlikte değerlendirme şansları bulunuyor. Etkinliklerde bütün okullar bir araya gelip birlikte etkinlik düzenleyebiliyorlar. En son cumhuriyetin 100. yıl kapsamında bir etkinliğimiz oldu. Ankara geneli resmi-özel okullarda bir şiir kompozisyon, kısa film yarışması düzenledik. Böylelikle devlet okullarına da hitap ettik. Orada da bir sosyal yardımlaşma görevi vardı. Aslında devlet okullarının öğrencilerimizi, velilerimizi ağırladık. Onun dışında en son temel eğitim sempozyumunu okulumuzda gerçekleştirdik. Türkiye'nin her yerinden ciddi sayıda eğitimci, öğretmen, özel okul sahibi kurucusu ve yöneticilerini okulumuzda ağırlamış olduk. Bunların hepsi bilinirliği arttıran faaliyetler tabi (K14).

K13 ise bu kuruluşlarla çok aktif bir ilişki içinde olduklarını belirtmiş, insan kaynağı paylaşımında yararlı olmadığını ancak politikalara karşı ortak bir güç oluşturduğunu aşağıdaki sözleriyle paylaşmıştır:

Okullarımız platformlarla işbirliği içerisinde, onların toplantılarına katılıyoruz. Onlar bir sınav uygulaması yaparsa biz de yapıyoruz. O platformlarla yakın ilişki içerisindeyiz. İnsan kaynağı temininde ya da finansman olarak birbirlerine çok faydalarının olduğunu düşünmüyorum. Açıkçası bir tatlı rekabetin olduğunu düşünüyorum orada. Fakat bunların faydasını da

görüyorum. Özel okulluk anlamında bu platformların devlet karşısındaki görüşmeler anlamında bir güç olabildiklerini görüyorum. Özel Öğretim Genel Müdürlüğünde görüşüyorlar, onları toplantılarına çokça çağırıyorlar. Onlarla istişare yapmaya yönelik çalışmalarda bulunuyorlar. Bakanları ziyaret ediyorlar. Aslında böyle bir sosyal etki anlamında en büyük şey öğretmenlerin özellikle özlük hakları konusundaki geliştirme süreçlerine de set örüyorlar diye düşünüyorum ben (K13).

K8 ise yurtiçi platformlara üyeliğinin yanısıra yurtdışı kuruluşlarla da ortaklıklar kurulduğunu şöyle ifade etmiştir:

Evet Türkiye Özel Okullar Derneği üyesiyiz. Ben yönetimdeyim aynı zamanda. Ankara eğitim platformu diye bir platformumuz var. Ankara menşeli okullarımızın yaklaşık 20-22 köklü okulun bir araya geldiği bir birliktelik o. Bunun yanında Amerika Birleşik Devletleri'nde birlikte çalıştığımız iş ortaklığı yaptığımız University of var, çift diploma programımız var. Güzel sanatlarla ilgili olarak Ankara ve Kıbrıs'taki çeşitli üniversitelerle zaman zaman birlikte çalışmalar yapıyoruz. Workshoplar ya da geziler olsun, faydalanabiliyoruz bu tür imkânlardan mümkün olduğu kadar; çocuklara vizyon kazandırabilecek, geniş bakış açısı kazandırabilecek, farklı kaynaklardan yararlanacakları alternatifler sunmaya çalışıyoruz. İnsan kaynakları çalışmalarına katılırız. Genç öğretmenlerle tanışırız, yardımcı olmaya çalışırız falan elbette o network sağlar (K8).

Sonuç olarak, ortak girişim ve stratejik işbirlikleri çerçevesinde özel okulların geliştirdikleri ortaklıklar ve kuruluşlara olan üyeliklerinin özel okullara itibar ve güç kattığı, eğitim ve dayanışma ortamı sağlayarak birbirlerinden öğrenme ve paylaşımda bulunma imkânı sağladığı ve olumlu ilişkilerle networklerini geliştirdiği sonuçlarına varılabilir.

Yatay Bağımlılıkların Yönetimi

Yatay Birleşme / Bütünleşme: Bir örgütün aynı pazarda faaliyet gösteren rakip örgütün satın alması şeklinde gerçekleşen yatay birleşme/bütünleşme ile firma bir rakibini ortadan kaldırmış ve kaynaklara ulaşım konusunda bir engeli rekabet ortamından kaldırmış olmaktadır. Bu doğrultuda, yetersizlikler ya da çeşitli sebepler dolayısıyla kapanan bir özel okulun var olan tüm kaynakları ile farklı bir özel okul tarafından satın alması özel okullar açısından yatay birleşmeye örnek gösterilebilir. Araştırma kapsamında katılımcılara, yatay birleşme ile ilgili olarak “Okulunuz herhangi bir sebepten dolayı faaliyetini sonlandırmış farklı bir özel okulu kaynaklarını bünyesine katarak birleşme ya da bütünleşme

deneyimlemiş midir? Evet ise bu deneyimi kaynak temini açısından nasıl değerlendirirsiniz?” sorusu sorulmuş ve 1 katılımcı (K12) hariç diğer tüm katılımcılar böyle bir deneyim yaşamadıklarını, herhangi bir özel okulu kaynakları ile kendi bünyelerini katmadıklarını ifade etmişlerdir. K12 ise böyle bir deneyim yaşadığını ancak bunun yararı olduğu kadar olumsuzlukları olduğunu da şu şekilde savunmuştur:

Evet aldık. ... Kolejiydi geçen sene, biz o okulu öğrencisi, yöneticileri, öğretmenleri komple devraldık. O zaman artıları da vardı, eksileri de vardı. Şimdi ... Koleji kapandı ve kapandıktan sonra tabi velilerin okula negatif bir algısı vardı. Sonuçta özel okul battı gözüyle bakıyor veli ama aslında ... Koleji batmadı, Ankara'dan çekildi. Çünkü Ankara'da kâr etmeyeceğini düşündü. O yüzden de geri çekti markasını. Ondan sonra Koleji o binayı öğrencileriyle devraldı ve oraya ciddi bir maddi yatırım yaptı. Öğretmen maaşları artırıldı yönetici maaşları artırıldı. Okulun bütün fiziksel şartları iyileştirildi, tadilatlar hızlıca yapıldı. Dolayısıyla bu devir süreci çok maliyetli işler, finansal olarak eğer bir gücünüz yoksa bu sizi mahveder. Elinizdekenden de olmanıza sebep olur. Bu devralma işi kaynaklar açısından yararlı olsa bile ilk başta bu yapılan yatırımların geri dönmesi için ilk 2 yıl zaten cepten gider, üçüncü yılda artık artıya dönmeye başlar (K12).

Tüm katılımcıların görüşlerine istinaden, farklı bir özel okulu kaynakları ile birlikte satın almak ve kendi bünyesine katmak olarak değerlendirilebilecek yatay birleşmenin özel okulların çok tercih ettiği bir bağımlılık yönetim stratejisi olmadığı, bu stratejinin kuruma kısa vadede soyut ya da somut anlamda kazanç getirmediği aksine itibar ve gelir kazanmak için belli bir çaba ve zaman gerektirdiği düşünülebilir.

Yönetim Kurulu

Yönetim kurulu, okulların okul müdürü ve müdür yardımcılarının oluşan okul yönetim ekibinden ziyade okulun kurucu ve ortaklarından oluşan, finans, işletme ve kaynak temininden sorumlu üst yönetim olarak tasvir edilmektedir. Özel okulların yönetim kurullarında eğitim sektörü dışından da bireyler bulunabilmekte ve bu bireyler aracılığıyla özel okullar finansal, teknolojik, lojistik kaynak ya da insan kaynağı temininde çevrelerinden daha kolay yararlanabilmektedir. Özellikle şahıs okullarında ve zincir okullarda farklı meslek gruplarından bireyler olduğu gözlemlenmektedir. Kaynak bağımlılığı kuramı çerçevesinde en önemli bağımlılık yönetme stratejilerinden biri olan yönetim kurulları ile

ilgili olarak katılımcılara “Okulunuzda okul yönetimine ve işletimine aktif olarak katılan bir yönetim kurulu bulunmakta mıdır? Evet ise, hangi üyelerden/kimlerden oluşmaktadır? Evet ise, okul yönetimi ve işletimine dair hangi kararlara katılmaktadır? Yönetim kurulunun kaynak temini açısından yararlı olduğunu düşünüyor musunuz?” soruları sorulmuş ve paylaşılan görüşler doğrultusunda aşağıdaki tabloda verilen kategoriler oluşturulmuştur:

Tablo 26

Özel Okullarda Yönetim Kurulları

Kategori	Kod	Katılımcı	n
Varlığı	Var	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K10, K11, K12, K13	11
	Yok	K8, K9, K14, K15	4
Üyeleri	Eğitimci üyeler	K1, K2, K4, K5, K10, K13,	6
	Aile üyeleri	K1, K7, K9, K10, K12	5
	Yatırımcı	K8, K10, K11, K12	4
	Vakıf yönetimi	K3, K5, K6	3
	Genel merkez	K1, K11	2
Etkisi	Tüm yönetim süreçlerinde etkili	K2, K4, K5, K6, K7, K10, K13	7
	Sadece okul işletiminde etkili	K1, K3, K11, K12	4

Tabloya göre, araştırma kapsamındaki özel okullardan 11 tanesinin (K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K10, K11, K12, K13) bir üst yönetim kurulu bulunmakta iken 4 tanesinin (K8, K9, K14, K15) yönetim kurulu olmadığı görülmektedir. Ayrıca 5 katılımcı (K1, K7, K9, K10, K12) yönetim kurullarının aile üyelerinden oluşmakta olduğunu, 2 katılımcı (K1, K11) genel merkez adı altında bir yönetim kurulları olduğunu, 3 katılımcı (K3, K5, K6) vakıf yönetiminin bir yönetim kurulu oluşturduğunu, 4 (K8, K10, K11, K12) katılımcının yatırımcı ortakları tarafından oluşan yönetim kurulları olduğunu ve 6 (K1, K2, K4, K5, K10, K13) katılımcının eğitim sektöründen üyelerle oluşan yönetim kurulları olduğu görülmektedir. Tabloda belirtildiği üzere, 7 katılımcı (K2, K4, K5, K6, K7, K10, K13) yönetim kurullarının okullarının tüm yönetim süreçlerinde etkili ve yararlı olduklarını, 4 katılımcı (K1, K3, K11, K12) ise sadece okulun finansal olarak işletiminde etkili olduğunu ifade etmişlerdir.

Yönetim kurulu olmayan okullarda okulun yönetimi ve işletimi sadece kurucu, okul müdürü ve müdür yardımcıları tarafından sağlanmakta olup K8 bu durumu “Okul müdürleri, müdür

yardımcıları ve ben yoğun bir şekilde bu süreçlerle ilgili birlikte çalışıyoruz. Ayrıca bir yönetim kurulumuz yok. Şahıs okulu zaten burası herhangi bir vakfa bağlı değil.” sözleriyle anlatırken K9 ise “Kurucularımız ve müdürlerimiz var. Dışarıdan başka kimse yok. 2 kurucumuz ve iki kampüsün müdürü. Kurucumuzun biri diğer kampüs müdürü, kurucumuzun eşi de bu kampüs müdürü zaten hem müdürlük hem de kuruculuk yapıyorlar.” sözleriyle ifade etmiştir. K15 ise “Bizim kurucumuz aynı zamanda genel müdürümüz, eğitim öğretim faaliyetlerini genel müdürümüz liderliğinde yürütüyoruz ayrı bir yönetim kurulu yok. Kurucu-genel müdür, koordinatör müdür, okul müdürleri.” sözleriyle okul yönetiminin ayrı bir yönetim kurulu tarafından sadece kurucu-genel müdür, koordinatör müdür ve kademelerden sorumlu okul müdürleri tarafından yürütüldüğünü belirtmiştir. Yönetim kurulu olmayan okulların daha çok şahıs okulları olduğu ve öğrenci sayısı olarak küçük okullar olduğu sonucuna varılabilir.

Yönetim kuruluna sahip okulların ise kendi içlerinde genel merkeze bağlı okullar, vakıf yönetimi olan okullar ve yatırımcı ortaklı okullar olarak ayrılmakta oldukları görülmektedir. Genel merkeze bağlı okullarda yönetim kurulları kurucu, icra kurulu, yatırımcı, genel müdür ve eğitim, finans, satın alma gibi farklı birimlerden sorumlu genel müdür yardımcılarının oluşmakta ve bu kurul okul iç yönetim süreçlerinden ziyade okulun işletimi ile ilgili üst düzey kararlar almaktadır. Genel merkeze bağlı okullara örnek olarak K1, eğitimci bir kurucu tarafından kurulmuş ve aile üyelerinin de içinde bulunduğu icra kurulu, eğitimden sorumlu, finanstan sorumlu gibi farklı birimlerden oluşan bir yönetim kuruluna sahip, çok sayıda şubesi olan bir okul olduklarını ve bu kurulun üst düzey kararlar olarak yönetimin tüm sürecine katılmadığını şu sözleriyle ifade etmiştir:

Burası bir zincir okul ve genel merkez olarak yönetim kurulu var. Genel müdür, genel müdür yardımcılarının oluşan ve bir icra kurulu da var. Fakat buradaki kişiler okul yönetimi ve işletimine aktif olarak katılmazlar. Okul yönetimiyle ilgili olarak kararları yine okul müdürü ve okul müdür yardımcıları verir. Onun dışında danışma kurulu gibi bir yönetim kurulumuz yok. Kaynak temini açısından okulun kullanacağı kaynakları aktif olarak yönetim kurulu belirliyor. Yani genel müdür, genel müdür yardımcıları yine finanstan sorumlu Genel Müdür Yardımcısı, eğitimden sorumlu Genel Müdür Yardımcısı. Kitaplar, ders araç gereçleri. Bunların hepsini biz okul yönetimi olarak tek başımıza karşılamaya çalışmıyoruz. Yönetim kurulu bunları karşılıyor. Kaynak temini açısından yararlı olduğunu düşünüyorum. Yoksa bu dertlerin hepsi okul

müdürüne kalır. Okul yönetimine çok katılmayıp okul işletimine çok katılıyorlar. Okulun iç işlerine katılmayıp işletimine, işletme yönetimine çok katılıyorlar (K1).

K3 de vakıf yönetimi olarak bir yönetim kuruluna sahip olduklarını ve bu kurulun daha çok okulun işletme süreçlerinde daha aktif olduklarını şöyle belirtmiştir:

Vakıf okulu olduğumuz için bir yönetim kurulumuz var.Yönetim Kurulu Başkanı var. Üniversitede bizimle ilgilenen birimdeki sorumlular ve genel müdürümüz var. Yönetim kuruluna tabii ki dönem dönem rapor veriliyor ancak mali işler söz konusu olduğu zaman yönetim kararı olarak geliyor bize. Onun dışında işleyişte daha özerkiz. Daha çok aslında okulun işletimine karışıyorlar ama eğitim öğretim kısmına, yönetim kısmına çok karışmıyorlar. Yararlı olduğunu düşünüyorum tabii ki çünkü hem finans konusunda yardımcı oluyor hem de hitap ettiğimiz alanı genişletiyorlar. Bir şekilde bilinirliği artırıyor (K3).

K12 ise eğitim sektöründen farklı mesleklere sahip aile üyelerinin yatırımcı ortaklığı ile kurulmuş bir okul yönetim kuruluna sahip olduklarını, eğitim öğretim süreçlerinden ziyade işletme ilgili kararlarda aktif ve yararlı olduklarını şu sözleriyle savunmuştur:

Yatırım ortaklığı olarak kurulmuş kolej. Bizim yatırımcılarımız, kurucularımız, kurucu temsilcilerimiz var. 3 kişiler. Eğitim öğretim süreçlerine müdahil olmazlar sadece mali süreçlerle ilgili toplantılar yapılır. Onu da okulun kampüs müdürüyle istişare ederler, kararlar alınır, kampüs müdürü de sahada uygular. Veli iletişimi noktasında kurucular, veli ile sıcak teması seven kurucular. Ama bu şu demek değil. Okul müdürlerini ya da okuldaki yöneticileri ekarte edip, okul yönetmeye kalkışan kurucular değiller. Sadece onlardan geri bildirim alıp onları ekiple paylaşırlar. Hiçbiri eğitimci değil, 3 kardeşler, avukat, işletmecisi ve ekonomist; eğitim sektörüne girmişler. Bir iddiaları var eğitimde, her çocuğun iyi eğitim alma hakkı vardır diye iyi bir iddiaları var. Çok çok yararları var. Maddi olarak zaten hiçbir sıkıntı yaşatmıyorlar. İşletme ile alakalı tecrübelerini bize aktarıyorlar. Eğitim yöneticiliği bambaşka bir konu, eğitim işletmeciliği bambaşka bir konu, normal işletmecilik bambaşka bir konu. Kampüs müdürlerini de eğitim işletmecisi olarak seçmeye çalışıyorlar. Hem eğitimi yönetebilecek hem de işletmeyle onu harmanlayabilecek yöneticiler seçmeye çalışıyorlar. Dolayısıyla biz işin hem işletme boyutuna bakıyoruz hem de eğitim boyutuna bakıyoruz. İşletme kısmıyla alakalı çok resource sağlıyorlar ama eğitimle alakalı kısımlarda biz onlara yol gösteriyoruz aslında. Eğitimde doğrusu budur (K12)

K10 ise okullarının eğitim sektörünün yanısıra farklı meslek grubuna sahip aile üyelerinden oluşan bir yönetim kurulu olduğunu ve okulun tüm yönetim ve işletim süreçlerinde bu kurulun etkili ve yararlı olduğunu şu şekilde aktarmıştır:

Evet bulunuyor. 4 kişilik bir yönetim kurulu. Okul bir şahıs okulu ve aile üyelerinin ortaklığında kurulan bir okul. Yönetim kurulu da aile üyelerinden oluşuyor. Eğitim öğretim süreçlerine dâhil olan kararlar, inşaat, bakım onarım, tamir işlerine birisi bakar. Birisi eğitim öğretimle ilgili

meselelere bakar. Bir tanesi de bütçe oluşturma konusunda okul yönetimine katkı sağlar ama kararları genellikle birlikte gerçekleştirdikleri toplantılarda alırlar. Yönetim kurulu toplantılarına katılmazlar okul müdürleri. Yararlı olduğunu düşünüyorum. Özellikle servis görüşmelerinde, eğitim öğretim kaynaklarının belirlenmesinde, satın almasında, inşaatla alakalı organizasyonların yapılmasında herkes kendi networkünü kullanır (K10).

K2, eğitimcilerden oluşan yönetim kurullarının okulun tüm yönetim süreçlerinde aktif ve yararlı olduğunu şu şekilde anlatmıştır:

Kurucu üye ve 4 tane genel müdür yardımcısından oluşan bir kurulumuz var. Genelde okulumuzun eğitim öğretimle ilgili bütün kararları o kurulda yapılan toplantılar sonucunda alınır. Tüm kararlar, maddi ve eğitim süreciyle ilgili ve idari anlamda her karar orada ortak bir toplantı sonucunda alınır. Kesinlikle yararlı olduğunu düşünüyorum (K2).

K6 ise, yönetim kurulu olarak vakıf yönetimine bağlı olduklarını, yönetim kurulunun tüm yönetim süreçlerinde aktif olduğunu ve bu kurulun yararlı ve güven verici olduğunu şu sözleriyle ifade etmiştir:

Evet vakıf okulu, vakıf yönetimimiz var. Vakıf başkanı ve bir genel müdürlüğe tabiyiz biz, vakıf yönetimi daha çok genel müdürle iletişim halinde, kararlar ya da uygulanacak prosedürler önce vakıfta tartışılıyor, konuşuluyor. Genel müdürlük aracılığıyla da okullara ulaştırılıyor. Başkan, 2. başkan, genel sekreter, genel sayman, 4 üye ve vakıf denetim kurulu yönetim kurulunu oluşturmaktadır. Hemen hemen her konuda çok aktif katılıyorlar ama finansal konularda tabi ki çok daha baskınlar. Eğitim öğretim faaliyetleri daha çok genel müdüre bağlı. Aslında bizde vakıf yönetiminin finans üzerinde etkisi çok daha yüksek. Eğitim öğretim ayağında da genel müdürün etkisi çok daha yüksek. Ama tabii ki vakıf onayını da alıyor. Şöyle aslında burası çok büyük bir okul ve çok fazla kaynağı var, maddi olarak çok güçlü. Okulun sahip olduğu aslında paranın yönetilmesi açısından böyle bir vakıf yönetiminin olması, personelin özlük hakları bağlamında doğrudan muhatap olabileceği bir vakıf yönetiminin olması bizler için aslında iyi bir şey, iyi bir avantaj.

Yönetim kurulu ile ilgili olarak tüm katılımcı görüşleri değerlendirildiğinde, yönetim kurullarının özel okulların eğitim-öğretim süreçlerinin yönetimine çok fazla müdahil olmadıkları, ancak işletme yönetiminde oldukça aktif oldukları, eğitimci üyelerden oluşan yönetim kurullarının ise okulların eğitim-öğretim süreçlerindeki kararlara daha çok katıldıkları sonucuna varılabilir. Ayrıca yönetim kurulları kaynak bağımlılığı kuramı çerçevesinde incelendiğinde özel okulların finansal ve insan kaynağı temininde, network sağlama, tanınırlığı arttırma ve itibar kazanma hususlarında okullara yarar sağladıkları

görülmektedir. Sonuç olarak, yönetim kurulları özel okullar için önemli bir kaynak bağımlılığı yönetme stratejisi olarak değerlendirilebilir.

Politik Eylem

Kurama göre örgütler çevresel koşullar tarafından olduğu kadar ekonomik, sosyal, politik ve yasal düzenlemeler tarafından da kısıtlanmaktadır. Devletin müdahalesi ile oluşan hukuk, meşruiyet ve politik sonuçlar, örgütün güvenliğini ve ekonomik refahını etkilemeye başladığında örgütler politik eylemlere katılma eğiliminde olmakta ve bu politik eylemlerde bulunurken hükümet düzenlemelerini şekillendirerek kendi aktif çevrelerini oluşturmaktadırlar. Örgütlerin doğrudan devletle bir bağımlılıkları olmasa da devletin aldığı kararlar ve yasal düzenlemeler sektörel kuralları etkilemekte ve değiştirmekte olduğundan tüm örgütler yasal düzenlemelerden dolayı ya da doğrudan etkilenmektedir. Örgütlerin politik eylemlere girişme amacı da tam da bu noktada belirlemekte olup karşılıklı bağımlılığı yasalar ve sosyal yaptırımlar yoluyla yönetmektir. Okullar da faaliyette bulundukları çevrede hâkim olan ekonomik şartlardan, yasal düzenlemelerden, politik görüşlerden, teknolojik gelişmelerden ve diğer faktörlerden doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenirler (Zeybekoğlu, 2007). Özel okullar, devletin kendilerine karşı yaptırımları ve yasal düzenlemeleri ile kaynak bağımlılığı hususunda eğitim-ücretlerinin belirlenmesi, ücretsiz/burslu öğrenci politikaları, öğretmenlerin özlük hakları ya da kaynak kitap kullanımı gibi birçok farklı alanda zorlanmakta ve kısıtlanmaktadır. Bu kısıtlayıcı ve zorlayıcı yaptırımlar karşısında ise özel okullar bir araya gelerek söz konusu yasal düzenlemeleri kendi yararlarına çevirmek ya da değiştirmek amacıyla ortak girişimlerde bulunarak birlikler ve dernekler kurabilmektedir. Bu girişimler, politik eylem örnek olarak gösterilebilir. Özel okulların tabi olduğu ve maruz kaldığı yasal düzenlemeler ve bu düzenlemelerin özel okulları nasıl etkilediği, karşılığında özel okulların ne gibi eylemlerde bulunduklarını ortaya çıkarmak amacıyla araştırma kapsamındaki katılımcılara “Okulunuz kaynak temini ile ilişkili olarak ne gibi politik ya da yasal düzenlemelere tabidir? Bu düzenlemeleri daha çok kısıtlayıcı mı yoksa kolaylaştırıcı

olarak mı değerlendirirsiniz?” soruları yöneltilmiştir. Alınan cevaplar ve paylaşılan görüşler, aşağıda belirtilen tabloda analiz edilmiştir:

Tablo 27

Politik Eylem

<i>Kategori</i>	<i>Kod</i>	<i>Katılımcı</i>	<i>n</i>
Yasal düzenlemeler	Bürokrasi	K5, K6, K8, K9, K10, K11, K15	7
	Öğretmen özlük hakları	K3, K4, K12, K14, K15	5
	Eğitim-öğretim ücreti	K1, K4, K10, K15	4
	Ücretsiz /burslu öğrenci politikası	K1, K7, K10	3
Yasal düzenlemelerin okullara etkisi	Kısıtlayıcı	K1, K4, K5, K6, K7, K14	6
	Zorlayıcı	K3, K9, K10 K11, K12	5
	Farklılaştırıcı	K9, K13, K14, K15	4
	Kolaylaştırıcı	K1, K2, K9	3
	Destek olmaması	K7, K13	2
Politik eylem	Ortak girişimler aracılığıyla bakanlık görüşmeleri	K3, K15	2

Tabloda belirtildiği üzere, katılımcıların ifade ve görüşlerinden yola çıkılarak özel okullar, *bürokratik iş ve süreçler (7)*, *öğretmenlerin özlük hakları ve ücret düzenlemeleri (5)*, *eğitim-öğretim ücretlerinin artış oranları (4)* ve *kayıtlı öğrenci sayısı oranında ücretsiz/burslu öğrenci politikası (3)* gibi yasal düzenlemeler yoluyla devlet tarafından müdahale görmekte ve kontrol altında tutulmaktadır. Katılımcılar, söz konusu bu yasal düzenlemelerin okullarına *zorlayıcı (7)*, *kısıtlayıcı (6)*, *farklılaştırıcı (4)*, *kolaylaştırıcı (3)* ve *destek olmaması (2)* yönünde etkilediğini ifade etmişlerdir. Bu devlet müdahalesi ve kontrolüne karşılık olarak ise özel okulların kaynak bağımlılığı kuramı çerçevesinde değerlendirildiğinde *ortak kuruluşlar aracılığıyla bakanlık görüşmeleri (2)* yaparak politik eylemlere girdiği söylenebilir.

Yasal düzenlemelere ve bu düzenlemelerin okullarına etkilerine istinaden, katılımcılardan 7 tanesi (K5, K6, K8, K9, K10, K11, K15) özellikle devlet okullarının işleyişini ilgilendirdiği kadar özel okullar için geçerli olmayan bürokratik iş ve süreçlerin kısıtlayıcı ve zorlayıcı olduğunu belirtmiştir. Katılımcıların kısıtlayıcı ve zorlayıcı yasal düzenleme olarak en çok vurguladığı bürokrasi hususunda K8, bürokratik işlerin özel okulların özerkliğini ya da

biricikliğini kısıtladığını, farklı ve öncü uygulamalar yapmalarını zorlaştırdığını ve devletin yeterli desteği sağlamadığını ifade etmiştir:

Çok bürokratik işlerle uğraşıyoruz. Bunu belki şöyle yanıtlamak lazım, Türkiye'de aslında özel okullar özel okul değil. Sahibi bulunan devlet okuludur çünkü bir özerkliğiniz yok. Şimdi ben farklı bir program uygulamak istesem perişan olurum. Aynı merkezden tek programın bütün ülke çapında uygulanıyor olmasıyla birlikte siz de aynı programdasınız, aynı içeriktesiniz, buralarda sıkıntı var. Bürokratik işler çok fazla, aynı öğretmen için 2 okul arasında atama yapacaksınız. 50 tane kâğıt kürek aynı şeyi bir daha baştan yap gönder yapıyorsun falan. Yani bence en büyük sıkıntı biraz daha okulun o biricikliğini ortaya çıkarabilme alternatiflerini sunabilmek. Bizde o yok bürokraside. Biraz daha özel okulların farklı alanlarda çocuk yetiştirebiliyor olması lazım. Her Anadolu Lisesi üniversite hazırlık haline gelmemesi lazım, işte renk koymanız gerek, güzel sanatlarınız olsun. Şimdi havacılık gibi bir şeyler var ama bunları yaparken kaliteli ve iyi yapalım. Bir kurum alternatif koyuyorsa hakkıyla biraz da destek de vermek lazım. (K8).

K5 de kısıtlayıcı bürokratik işlere örnek olarak, okullarındaki herhangi bir değişiklik ile ilgili mutlaka bir izin/onay süreci olması gerektiğini ve bürokrasiye takıldıklarını şu sözleriyle belirtmiştir:

Zaten okulların bağlı bulunduğu bütün yasal prosedürlere biz de tabiyiz. Milli Eğitime her anlamda bağlıyız ve alınan kararlara göre kısıtlayıcı ya da kolaylaştırıcı olabiliyor açıkçası. Burası çok büyük bir okul ve adından kaynaklı mesela x okulunun yaptığı bir uygulama için gidip milli eğitimden izin almasına gerek kalmaz ama bizim bir konuda, bir hareketlilik yaratabilmemiz için mutlaka bir izin, onay gerekiyor. Her okulun kendine özgü küçük okullarda mesela öğretim programını farklılaştırıyor. Kendisine göre izin aldıklarını ben pek düşünmüyorum ama biz böyle bir hareketliliğe gittiğimiz anda bunun mutlaka bir izine tabi olması gerekiyor (K5).

K10 ise özel okulların MEB'e bağlı olduğu ve denetim gördüğü alanlarda bürokrasinin kısıtlayıcı ve zorlayıcı olduğunu şöyle anlatmıştır:

Özel okullar belirli bir düzene, denetime sahip olmalı evet. Açılmasıyla ilgili işte yaklaşık bir 9-10 kalem işi yerine getirmen lazım. İşte röleve planları vesaireler... Açıldıktan sonra içerideki birtakım değişimler çerçevesinde örnek veriyorum açılıştaki görsel sanatlar atölyesi ya da laboratuvar dediğin yere sınıf koyuyorsun. O teftişte mesela hayati bir hata olmamasına rağmen yaklaşık 100.000 liralık ceza alan okullar biliyorum. Dolayısıyla bu teftişlerde böyle bir durum var. Politik uygulamalar genelde özel okulların işini kolaylaştırmıyor, zorlaştırıyor (K10).

K9, bürokratik işlerin ve MEB'in yasal düzenlemelerinin özel okullar için hem kolaylaştırıcı hem de zorlayıcı olduğunu, özel okulların her ne kadar MEB'e bağlı olsalar da devlet

okullarından farklı yönetim ve işletim sistemleri olabileceğini göz önünde bulundurmaları gerektiğini şu sözleriyle vurgulamıştır:

Kolaylaştırdığı oluyor, zorlaştırdığı oluyor. Bu evrak işleri bizi çok zorluyor, kâğıt işleri. Bilmediğimiz, ilk defa uyguladığımız şeylerde de yönlendirici oluyor tabi ki uygulama kısmında. Zorlaştırdığı yönler de oluyor, yönlendirdiği faaliyetleri de oluyor bize, %50 diyebiliriz. Devlet okullarından ayrılmak istemiyoruz ama yönetimin devlet okullarındaki gibi olmadığını da bilmelerini istiyoruz aslında. MEB bazı yerlerde devlet okullarının yaptığı şeyleri yapmamızı istiyor ama yapmıyoruz onları, mesela yazı geliyor, bizimle hiç alakası yok ama özel okullar da yapsın diyor. Biliyor bizim yapmayacağımızı ya da bir böyle şey olmadığını (K9).

Özel okulların maruz kaldığı bir diğer yasal düzenleme olarak, öğretmenlerin özlük hakları ve ücret düzenlemeleri hususunda 5 farklı katılımcı (K3, K4, K12, K14, K15), özel okul öğretmenleri ile devlet okulu öğretmenlerinin arasında maaş farklılıkları olduğunu, devletin özel okul öğretmenlerine aynı hakları sunmadıkları, özel okul öğretmenlerinin hem MEB'e hem de İş Kanunu'na bağlı olarak çalışmalarının ikilik yarattığı ve farklılaştırıcı olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir. Örnek olarak K3 sözleriyle yasal düzenlemelerin özel okullar için özellikle öğretmenlerin özlük hakları hususunda kısıtlayıcı ve zorlayıcı olduğunu ifade etmiştir:

Geçen bir toplantıya katıldım, İlçe Milli Eğitim müdürümüz dedi ki, siz adınız her ne kadar özel okul da olsa işleyiş bakımından devlet okullarıyla aynı şeye tabisiniz. Dolayısıyla oradaki bütün yönetmelik maddeleri bizi de bağlıyor. Herhangi bir ayrım yok. Sadece orada bizi zorlayan şöyle bir şey oluyor, evet, eğitim öğretimde artık alıştık. Milli eğitime bağlı olarak yürütüyoruz her şeyi ama mesela öğretmenler aslında 657, insan kaynağı kısmında hem oraya bağlısınız hem özel iş kanununa bağlıyız. Onlar mesela zorlayıcı faktörler oluyor bize (K3).

K12 ise, 2014 yılında 5580 ÖÖKKnda özel okul öğretmenlerinin ücretlerinin devlet okulu öğretmenlerinden daha az olmamasını içeren maddenin değişmesi sonucu özel okul öğretmenlerinin haklarının olumsuz etkilendiğini şu şekilde belirtmiştir:

Zorlaştırıyor ama yasal düzenlemelerin tabi revize edilmesi lazım. Yani özlük haklarının devletteki öğretmenle özel sektörde çalışan öğretmenin denk olması lazım. Kanundaki madde değişimi, MEB'den daha az alamaz ifadesi değiştikten sonra işler değişti. İşçi kanunu evet yani, işçi miyiz, öğretmen miyiz, eğitimci miyiz? Bunun da yasayla netleştirilmesi gerekiyor. Bunun içinde bir çalışma yapılır diye ümit ediyorum (K12).

K4 de aynı kanun değişikliğinden bahsederek özel okul ve devlet okulu öğretmenlerinin ücret düzenlemeleri konusunda yasal düzenlemeler yoluyla ayrıştırıldığını ve bu durumun özel okullar için olumsuz etkileri olduğunu şu şekilde değerlendirmiştir:

Örneğin çeşitli çalışma koşulları olarak memur mu işçi mi ona bir şey yapılması lazım. En iyisi Milli Eğitim Bakanlığı, Çalışma Bakanlığı oturup özel okullar için bir ayrı şey hazırlaması gerekiyor. Çünkü bir okul şöyle diyebilir, kardeşim sen işçisin ben sana 14 gün izin veriyorum diyebilir. İş kanunu açısından farklılık olduğundan bir belirsizlik var. Standart zaten yok, eskiden Özel öğretim kurumları kanununda bir madde vardı diyordu ki özel okulda çalışan öğretmenler, devlet okulunda çalışan öğretmenden daha az ücret alamaz, diye onu kaldırdılar. Kaldırınca daha az alır demediler ama kalktığı için doğal olarak asgari ücrete düştü. Ondan sonra da bir daha düzelmedi (K4).

K14, yasal düzenlemelerin özel okullar için kısıtlayıcı olduğunu, özellikle öğretmen özlük haklarının ve ücretlerinin devlet okulu öğretmenleri ile eşit olmadığını şu sözleriyle aktarmıştır:

Bunlar kısıtlayıcı. Çünkü özel okullara yapılan bir takım kesintiler, SGK bazlı olabilir bunlar, en basitinden devlet ödeneği örneği. Devlet öğretmenine yatırılan ödenekle bizim öğretmenimize yatırılan ödenek arasında fark oluyor. Devlet diyor ki bana bundan vergi kes, bu öğretmen de Türkiye Cumhuriyeti öğretmeni, devletteki de öyle. Ama öğretmenin algısından şu bile olabiliyor, okul benden bir miktarını kesiyor. Bu paralar nereye gidiyor? Halbuki hiçbir yere gitmiyor. Devletin istediği vergi kısmını kesiyoruz. Devletteki örneğin 20.000 TL maaş alan birisinin devlete maliyeti 22.000 lirayken, özel okulda 20.000 TL alan birinin özel okula maliyeti 32.000 liraya falan çıkabiliyor diye bir üst yönetici ile konuşmuştuk. O aradaki farkı almak yerine, biz de almayalım o farkı devlet de almasın öğretmene yansıtalım, özel-devlet uçurumunu en azından kaldıralım ortadan.

Katılımcılardan 4 tanesi (K1, K4, K10, K15), özel okullara yönelik yasal düzenlemelerden eğitim – öğretim ücretlerinin artış oranlarının devlet tarafından belirlenmesinin özel okullar için kısıtlayıcı ve zorlaştırıcı olduğunu ifade etmişlerdir. K10, devletin eğitim-öğretim ücretlerinin artış oranına bir sınır getirdiğinde bunun özel okulları ne yönde kısıtladığını ve okulların bu durumda neler yapmak zorunda kaldığını aşağıdaki sözleriyle anlatmıştır:

Son 2 yıldır özellikle, Özel Öğretim Genel Müdürlüğünün ya da Milli Eğitim Bakanlığının okul fiyatlarının belirlemesiyle ilgili, okul ücretlerindeki artışla ilgili. Bu özellikle okulların ekonomik olarak zayıflamasına neden oldu. Yani enflasyonun %110 olduğu bir yerde yaklaşık %32 bir artış yapıldı. Bu sene %65lik bir artış yapıldı. Yine %90 – 95lerdeydi. Önümüzdeki yıl bunu tekrar tefe tüfe bölü 2 artı getirdiler. Dolayısıyla buradaki enflasyon rakamları da şu an için TÜİK'in verdiği 60 civarında falan olacağı söyleniyor. Bu da özellikle yeterli olur mu? Onu da bilmiyorum. Yine %65 civarında bir artış ocak ayı gibi bizi bekliyor. Fakat yine öğretmen

ücretlerine yaklaşık %110 bir artış yapılıyor asgari ücrete gelen zamlarla ilgili. Bu devletin bu çerçevede bir bakış açısı, özel okulların özellikle kaynak bağımlılığına, yayın servis yemek gibi alanlardan gelir elde etmeyi ya da uygun olmayan davranışlara yönlendiriyor. Şöyle ki, bazı okulları duyuyorum. Yani geçtiğimiz yıl işte 9 ders saati yapıyor günde. Bu sene de 9 ders saati yapıyor ama son saatini etüt adı altında yapıyor. Etütler için ilave 20.000 ücret talep ediyor. Şimdi verdiği hizmette herhangi bir farklılık yok ama ismini değiştirip ilave ücretle %65 zam oranını geçmeyi başardılar. Bu mesela bir sıkıntı (K10).

K4 de benzer ifadelerle eğitim-öğretim ücretlerine yönelik yasal düzenlemelerin okullar için kısıtlayıcı ve genellikle veli yararına olduğunu şu şekilde ifade etmiştir:

Örneğin %65 olması kısıtlayıcı bir şey, serbest piyasa anlayışına aykırı bir yaklaşım bu. %65 dersin o zaman tavuk fiyatına da %65 getirmen lazım benzine de %65 getirmen lazım, diyeceksin ki bunları da şu kadar arttırabilirsin diye işte burada veliyi koruyorum ve orada da beni koruman lazım. O yüzden politik düzenlemeler, yasal düzenlemeler genellikle veli yararına olup okulu kısıtlayıcı oluyor ama öte yandan da yine veliye şöyle zarar oluyor, okul da doğal olarak başka bir yerden bunu çıkarmaya çalışıyor, 10 liralık tişörtü 100 liraya satıyor (K4).

K1 ise yasal düzenlemelerin özel okullar için hem kolaylaştırıcı hem de zorlaştırıcı olduğunu ifade ederken eğitim-öğretim ücretleri artış oranlarının devlet tarafından belirlenmesinin rekabet ortamını düzenlediğini, bu yönden hesapverebilirlik anlamında kolaylaştırıcı olduğunu vurgulamıştır.

Hem kısıtlayıcı hem kolaylaştırıcı. Şöyle, eğitim öğretim ücretleri için de evet, bir kısıtlama koyuyor. Milli Eğitim Bakanlığı, yasal düzenlemeyle okul ücretine bu kadar zam yapabilirsin diyor. Örneğin bu kolaylaştırıcı değil, kısıtlayıcı fakat onu koyması belki de aynı şekilde kolaylaştırıcı da olabilir. Çünkü izah etmeniz kolay oluyor. Zammı izah ediyorsunuz diyorsunuz ki bu zam milli eğitimin yasal zammı. Rekabet ortamını da düzenliyor (K1).

Özel okulları bağlayan bir diğer yasal düzenleme de, 5580 sayılı ÖÖKK’nda yer alan “Kurumlar öğrenim gören öğrenci sayısının yüzde üçünden az olmamak üzere ücretsiz öğrenci okutmakla yükümlüdür.” maddesine binaen özel okulların ücretsiz öğrenci okutma zorunluluğudur. Katılımcılardan 3 tanesi (K1, K7, K10) konuyla ilgili görüş bildirmiş olup K10, ücretsiz öğrenci okutmanın özel okula bir yük olduğunu ve geliri azalttığını ifade etmiştir:

Politik-yasal düzenleme olarak okul düzeyinde yüzde üçlük ücretsiz öğrenci okutma zorunluluğu, bunun ciddi manada bir yükü oldu. Bu çerçevede şöyle şeylerin yapılması örnek veriyorum, %50 birine verse, %25 birine verdim ve bunların toplamında okul nüfusunun yüzde üçünü ücretsiz getirdim gibi bir şeyden bahsetmiyor burada. Tam ücretlilikten bahsediyor.

Bunun mesela özellikle okul ücretlerinin 500 kişide 15 kişinin ücretsiz okuması demek. Bu zaten bursluluk vesaire gibi nedenlerle elde ettiğin gelirin azalmasıyla ilgili ciddi bir problem (K10).

Yine ücretsiz öğrenci okutma zorunluluğu ilişkili olarak K7, özel okulların MEB'e bağlı olarak tüm yükümlülükleri gibi bunu da yerine getirdiklerini, ancak devletin özel okullara devlet okulları kadar destek olmadığını belirtmiştir. K7'nin bu açıklamasını devletin yasal düzenlemelerinin özel okullar açısından farklılaştırıcı bir etkisi olduğu yönünde değerlendirilebilir:

Milli Eğitim Bakanlığına bağlıyız. Tabi ki her birimiz özel okul olarak kontenjanlara istinaden öğrenci almakla yükümlüyüz. Başvuru olduğu takdirde tabi ki bunları değerlendirip yapıyoruz. Ancak şunu rahatlıkla söyleyebilirim ki Milli Eğitim Bakanlığının kendilerine bağlı, devlete bağlı okullara sağlamış olduğu imkânların bir kısmından özel okulları da faydalandırması gerektiğine inanıyorum. En azından elektrik, su ve yakıt gibi giderlerde okullara destek olması. Çünkü geçen sene yaşadığımız deprem felaketinde tüm özel okullar o bölgedeki öğrencilere ve devlete destek olurlarken bu sene devletin de mesela o konuda özel okullara destek olmasını tercih ederim bir eğitimci olarak (K7).

K1 ise ücretsiz öğrenci okutma politikasına farklı bir bakış açısıyla yaklaşarak bunun özel okullara zenginleştirici bir etkisi olduğunu ifade etmesi farklı bir bulgudur:

Mevcut öğrenci sayısının yüzde üçü kadar öğrenciyi okul ücretsiz okutmalı. Bu çok kısıtlayıcı değil aslında yani bence sosyal sorumluluğunun bir parçası özel okulların, yine ben bunu kolaylaştırıcıya alırdım. Çünkü özel okulda okumaya gücü yetmeyecek ailelerin çocuklarını da bu şekilde sorgusuz sualsiz yüzde yüz ücretsiz okutulması, zenginleştirici de derim, gerçekten zenginleştirir (K1).

Özel okulların söz konusu bu yasal düzenlemelere karşılık olarak politik eylem olarak değerlendirilebilecek girişimlerden sadece 2 katılımcı (K3, K15) bahsetmiş olup bu eylemlerin ortak kuruluşlarla istişare ile bakanlıkla görüşmeler olduğunu ve bu eylemlerden her zaman çok olumlu sonuçlar alınmadığını şu sözlerle beyan etmişlerdir:

....Bunları da bir şekilde değiştirme şansınız yok, bununla ilgili bağlı olduğumuz dernekler, bu anlamda mutlaka bir şeyler yazıyorlar görüşüyorlar bu talepleri. Ama şu ana kadar böyle bir değişiklik olmadı (K3).

Politik düzenlemeler bizi olumsuz yönde etkileyebiliyor. Bunlarla ilgili özel okullar bir araya gelip politik eylem, kısmen yapılıyor aslında, bazı şeyler yapılmaya çalışılıyor, görüşmeler yapılıyor, genel müdürlükle yapılıyor, bakan yardımcılarıyla yapılıyor. Mesela bu ücret ilanı ile ilgili madde değiştirildi. Tekrar tefe tüfe 2 artı beşe döndürüldü. Şimdi bu devlet memuru bir öğretmen için ödenen sigorta ücretiyle özel okulda ödenen sigortacı ücretleri farklı. Aynı şekilde devletteki gibi uygulanıp en azından o farkın öğretmene verilmesi kısmı ile ilgili görüşmeler

vardı. Bununla ilgili de olumlu adımlar var. Bazen bu görüşmeler sonucu istenilen de gerçekleşebiliyor. Süreç biraz uzuyabiliyor, yıpratıcı olabiliyor (K15).

Elde edilen tüm bulgulara göre, katılımcılar tarafından özel okullara devlet müdahalesi ve kontrolünün sağlandığı yasal düzenlemeler olarak bürokratik iş ve süreçler, eğitim-öğretim ücreti, öğretmen özlük hakları ve ücret düzenlemesi ve ücretsiz öğrenci okutma zorunluluğu sıralanmış olup, bu düzenlemelerin özel okullar için zorlaştırıcı, kısıtlayıcı ve farklılaştırıcı olduğu sonucuna varılabilir.

Üst Düzey Yönetici Değişimi / Devri

Pfeffer ve Salancik'e (2003) göre üst düzey yönetici değişiklikleri, örgütün çevresel belirsizlik ve bağımlılıklarla mücadele edebilmek için örgütün içine yönelik yaptıkları stratejik bir tepkidir. Bir örgütün düşük performans sergilemesi, yöneticinin liderlik özelliğinin yetersizliğini gösterdiğinden, örgüt üst yöneticisini, "örgütün karşılaştığı kritik sorunlarla başa çıkabilen" farklı bir yönetici ile değiştirerek bu durumu düzeltebilir ve yönetici değişikliği, pazarın olumlu yanıt verme olasılığını yükseltmektedir. Özel okullar bağlamında düşünüldüğünde, yönetici değişimi ya da devri okulun iklimini, işleyişini, yönetsel süreçlerini, faaliyetlerini ve dolayısıyla başarısını ve itibarını da etkilemekte ve farklılaştırmaktadır. Üst düzey yöneticinin değişimi, çoğu zaman alt kademelerdeki personelde de değişimi beraberinde getirmektedir. Bu değişim, okulun yönetsel eylemlerinin etkilenmesine ve okul içinde farklı bir perspektif yaratılmasına neden olmaktadır.

Araştırma kapsamında, özel okullarda yönetici değişimi ile olarak katılımcılara "Okulunuzda ne sıklıkta yönetici değişimi olmaktadır? Yönetici değişimi gerektiren sebepler nelerdir? Yönetici değişimi okulun kaynak temini ve yönetimi açısından ne yönde etkili olmaktadır?" soruları yöneltilmiştir.

Tablo 28

Özel Okullarda Yönetici Değişimi ve Devri

<i>Kategori</i>	<i>Kod</i>	<i>Katılımcı</i>	<i>n</i>
Sıklık	Nadiren	K1, K2, K3, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K13, K14, K15	10
	Sıklıkla	K1, K4, K11, K12	5
Yönetici değişimi sebepleri	Performans yetersizliği	K1, K2, K14, K10, K15	5
	Şehir-ülke değişikliği / tayin	K3, K5, K13, K14	4
	Metal yorgunluğu/yılgınlık	K7, K10, K12	3
	Kurum işleyişini aksatma	K2, K12	2
	Özel sebepler	K8, K15	2
	Emeklilik	K6, K7	2
	Ulaşım	K4	1
	İnsan kaynağı	K1, K6, K10, K11, K14	5
Kaynak temini ve yönetimi açısından etkisi	Okul iklimi	K2, K6, K10, K11, K14	5
	Etkisi olmaz	K5, K8, K15	3
	Eğitim-öğretim faaliyetleri	K6, K10	2
	Yenilik	K3, K7	2
	Fiziksel kaynakların temini	K1	1

Tabloya bakıldığında, katılımcılar okullarındaki yönetici değişikliğinin sıklığına ilişkin olarak *nadiren ve sıklıkla* şeklinde iki şekilde cevap vermiş olup 5 katılımcı (K1, K4, K11, K12) okullarında sıklıkla yönetici değişimi olduğunu ifade ederken 10 katılımcı (K2, K3, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K13, K14, K15) okullarında nadiren yönetici değişimi yaşandığını belirtmişlerdir.

Yönetici değişimi olması gereken sebepler ise katılımcılar tarafından sırasıyla *performans yetersizliği, şehir-ülke değişikliği / tayin, metal yorgunluğu / yılgınlık, kurum işleyişini aksatma, özel sebepler, emeklilik ve ulaşım* olarak ifade edilmiş ve tabloda alt kategoriler şeklinde gösterilmektedir. Okullarındaki yönetici değişimi sebebi olarak performans yetersizliğini 5 katılımcı (K1, K2, K14, K10, K15) ve şehir-ülke değişikliği ve tayini de 4 katılımcı (K3, K5, K13, K14) dile getirmiştir. Metal yorgunluk ve yılgınlık, 3 farklı katılımcı (K7, K10, K12) tarafından ifade edilmiş; kurum işleyişini aksatma (K2, K12), özel sebepler (K8, K15) ve emeklilik (K6, K7) alt kategorileri ise 2şer farklı katılımcı tarafından belirtilmiştir. K8, yönetici değişiminin şehir değişikliği ya da kariyer tercihi gibi bir özel sebeple yaşandığını “*Şöyle oldu mesela bir müdürüm İzmir'e taşındı. Ondan önce ilkokulda bir*

müdür, o da bizde 11, 12 sene çalıştıktan sonra Ankara'da başka bir okulda kariyerine devam etme kararı aldı.” sözleriyle ifade etmiştir.

1 katılımcı (K4) tarafından ise ulaşım alt kategorisi, yönetici değişimi için bir sebep olarak gösterilmiştir. K4, okullarında sıklıkla yönetici değişimi olduğunu ve bunun ulaşım sıkıntısı sebebiyle olduğunu “...2 yılda bir değişiklikler oluyor. Müdür yardımcısı değişikliği oluyor, ulaşım ile ilgili. Herhangi bir işte yetersizlik ya da görevini tam olarak yerine getirememesi gibi performansla ilgili bir durum değil” sözleriyle ifade etmiştir.

Son olarak katılımcılar, okullardaki yönetici değişimini kaynak temini ve yönetimine etkisi çerçevesinde değerlendirdiğinde, bu değişimin en çok insan kaynağı (K1, K6, K10, K11, K14) ve okul iklimi (K2, K6, K10, K11, K14) üzerinde etkili olduğunu ifade etmişlerdir. 2 katılımcı (K6, K10), yönetici değişiminin eğitim-öğretim faaliyetleri üzerinde etkisi olduğunu ifade etmiştir.

K10, okullarında çok sık yönetici değişimi olmadığını, olduğunda ise sebebin performans yetersizliği ve yılgınlık olabildiğini, yönetici değişiminin en çok insan kaynağı faktörüne ve okulun eğitim-öğretim faaliyetlerine etki ettiğini, finansal ya da fiziki kaynak temin etme beklentilerinin olmadığını şu sözleriyle savunmuştur:

Okullarımızda çok sık okul müdürü değişmez, örnek veriyorum 2 ilköğretim okulumuzun müdürü 18-19 yıllık çalışanımızdır ve her ikisi de 10 yıllık okul müdürüdür. Birkaç yönetici değişikliği oldu. Orada da sebepler hem performans hem ilgilenme hem içindelik kavramı vardır. Yani okulun içinde yaşamak öğretmenin ne yaptığını, çocuğun ne yaptığını, velinin ne yaptığını bilmekle ilgili, okul müdürü okulun içinde yaşamalı öğrenciyle iletişimi ilişkisi iyi olmalı. Veliyle etkileşimi iyi olmalı. Öğretmenlerin mesleki gelişimlerine katkı sağlamalı, okul öğretmenlerine vizyon sağlamalı. Bu çerçevede özellikle yılmış davranışlar neticesinde okul müdürlerini değiştirdiğimiz olmuştur. Herhâlde bir heyecanı kalmamış, tükenmişlik gibi sebeplerle... Okul müdürlerinin özellikle ekonomik tablolar çerçevesinde bir avantaj sağlaması ya da kaynak temin etmesi bizim çok tercih ettiğimiz bir şey değildir. Okulun yapılması gereken görevleri vardır. Okul müdürü de onları icra eder ama şu türden bir servis bağlantım var da şu türden kaynak bağlantım vardır ya da şu yemekhane ile çalışalım falan gibi konularda çok proaktif olmalarını beklemeyiz. Okul müdürünün öğretmen seçimi, istihdamı, derslerinin izlenmesi, geri bildirim verilmesi konularında özellikle eğitim öğretim konularında biz daha çok aktif olmalarını bekleriz, diğer konularda da karar sürecine dâhil ve bilgi verme alma anlamında konudan haberdar ederiz (K10).

2 katılımcı (K5, K8, K15) ise yönetici değişiminin okullarında etkisini olmadığını, sistemin kendisini devam ettirdiğini savunmuştur. K15, bu hususta şu ifadeleri kullanmış, okulunda yönetici değişiminin nadiren olduğunu ve özel sebeplerden kaynaklı değişimler yaşanaabildiğini dile getirmiştir:

Çok az. Olmuyor diyebilirim. Ben kurulduğundan beri buradayım. İlkokul, lise müdürlerimiz 16 yıldır buradalar. Anaokulu müdürümüz 10 yıldır burada, müdür yardımcılarımız 10 küsur yıldır burada olanlar var. Bizde yönetici-öğretmen sirkülasyonu yok denecek kadar az. Performans yetersizliğinden yönetici değişikliği bir kere ya da iki kere olmuştur. Onun dışında özel sebeplerden dolayı olur. Kuruma etkisi olmaz değişimlerin. Kurum kendisini devam ettiriyor. Bir sistem var. O sistem doğrultusunda süreçler devam ediyor. Yani kişilere bağlı bir sistem söz konusu değil. Yapılacaklar her şey yazılı çizili, yönetmeliklere, yönergeler göre devam ediyor (K15).

2 katılımcı (K3, K7), yönetici değişiminin okullarındaki yönetici bakış açısının değişmesine bağlı olarak yenilik ve farklılık getirdiğini ifade ederken, K7 okullarındaki çok nadir görülen yönetici değişimlerinin daha çok emeklilik sebebiyle olduğunu ve okula yenilik getirebildiğini şu sözlerle anlatmıştır:

Tüm okulu düşündüğümde çok sıklıkla olmaz. İhtiyaç olduğu takdirde yeni kampüslerde idareci ataması olur. Emeklilik olabilir, bazen karar alınma aşamasında uyuşmazlık olabilir ama bu yıllar sonra metal yorgunluğu gibi bir şey. Son zamanlarda bir tanesine rastladım ama ondan öncekilerin emeklilik olduğunu hep biliyorum. Okulun kendine has bir vizyon ve misyonu olduğu için okulda bir ekol vardır, o ekol devam eder. O yüzden çok fazla köklü değişiklik olmaz, yenilikler gelir. İçeriden olan personel olduğu için okulun ekolünü o şekilde devam ettirir (K7).

1 katılımcı (K1), okulundaki yönetici değişimlerinin performans yetersizliğinden yaşandığını, yönetici değişiminin en çok insan kaynağı ve fiziksel kaynakların temini ve yönetimi hususunda etkili olduğunu şu sözleriyle belirtmiştir:

Yönetici değişimi gerektiren sebepler maalesef aslında tek bir sebebe dayanıyor, yöneticinin performansının yeterli bulunmaması. Bu değişim gerektiren bir sebep, bunun için belli bir zaman tanır yönetim kurulu. Duruma göre bir ya da 2 yıl tanır ama 3 yıl tanımaz. Benim şimdiye kadarki izlenimlerim, deneyimlerim 2 yıldan daha fazlasını geçmez, değiştirir. Okulun ihtiyaç duyduğu kaynaklar, ilk kaynak insan kaynağı. Tabii ki burada yönetici değişimi okulun ihtiyaç duyduğu insan kaynağı temini açısından bence çok etkili olur. Bağlantıları güçlü olan yöneticilerin ihtiyaç olduğu zamanda, insan kaynağını eksiksiz bir şekilde okula sağlayabilmesi önemli, mesela bu konuda başarısız bir yönetici varsa eğer hemen onun değişmesi gerekir. Derhal değişmesi gerekir. Evet, okulun bir insan kaynakları birimi var ama okulun ihtiyaç duyduğu insan kaynağını tamamen müdürün oluşturması beklenir. Ondan sonra tabi yönettiği okulun kaynak temini

açısından yine şöyle dönecek olursak, var olan kaynakların iyi kullanımını da buraya katabiliriz. Yöneticinin bakış açısı burayı çok değiştirir. Bir olanla yetinmek vardır bir de onu her zaman daha fazla bir kaynağa dönüştürmeye çalıştırmak, hep yeni, hazır, en kullanılır durumda tutmak. Burada yöneticinin hem o kaynağı temin etmek hem de koruyup geliştirmek ve her zaman etkili kullanmak gibi bir görevi var. Bu bir basketbol topu da oluyor kameralarda oluyor. Bunların aktif etkili kullanılıp kullanılmadığını ya da bu kaynakların israf edilmediğini olması gerektiği gibi kullanıldığını bence her daim kontrol etmesi, gözlemlemesi lazım. O yüzden yöneticinin bakış açısı çok önemli burada (K1).

Katılımcıların tüm görüşleri değerlendirildiğinde, özel okullardaki yönetici değişiminin çok sık olmasının istendik ve tercih edilen bir durum olmadığı, değişim gerektiren en önemli sebebin performans yetersizliği olduğu ve değişimin en çok insan kaynağı yönetim sürecine ve okul iklimine etki ettiği sonucuna varılabilir.

Özel Okulların Kaynak Bağımlılığını Azaltmada En Başarılı Stratejileri

Özel okulların çevreleri ile ilişki içerisinde olmaları durumundan kaynaklanan ihtiyaç duydukları kaynakların temininde çevrelerine olan bağımlılıklarını azaltmak amacıyla başvurdukları stratejilerler birbirleri arasında farklılıklar ve benzerlikler göstermektedir. Araştırma kapsamında, özel okulların kaynak bağımlılıklarını yönetme ve azaltma amacıyla kullandıkları stratejileri belirlemeye yönelik olarak katılımcılara *“Kaynak temininde çevreye olan bağımlılığınızı azaltmak için ne gibi stratejiler uygulamaktasınız? Bu stratejilerden hangilerini en çok ya da sıklıkla kullanıyorsunuz? Bu stratejilerden hangilerinin sizin için zaman ve maliyet açısından daha avantajlı olduğunu düşünüyorsunuz? Bu stratejilerden hangisi sizce çevreye olan bağımlılığınızı azaltmanızda en çok yararı sağlamaktadır?* soruları yöneltilmiştir. Katılımcıların verdikleri cevaplar aşağıdaki tabloda analiz edilmiştir.

Tablo 29

Kaynak Bağımlılığını Azaltma Stratejileri

<i>Kategori</i>	<i>Alt Kategori</i>	<i>Katılımcı</i>	<i>N</i>
Dikey birleşme	İleriye yönelik dikey birleşme	K4, K5, K6, K7, K9, K10	6
	Geriye yönelik dikey birleşme	K1, K2, K3, K4, K10, K13	6
İtibar yönetimi	İlişkiler	K1, K3, K8, K11, K12, K14	6
	İnsan kaynağı sürdürülebilirliği	K10, K14	2
	İkna ve iletişim becerileri	K1	1
Politik eylem	Tedarikçi değişimi	K1, K9	2
	Denetim	K3, K15	2
Yönetim kurulu	Kurul	K5, K7	2
	Kurucular	K9	1
Stratejik işbirlikleri	Fakülte işbirliği	K10	1
	Kurumsal anlaşmalar	K11	1
Yönetici değişimi / devri	Üst düzey yönetici değişimi	K1	1
Kooptasyon	Okul aile birliği	K7	1

Tabloya göre, katılımcılardan 6 tanesinin (K4, K5, K6, K7, K9, K10) ileriye dönük ve 6 tanesinin (K1, K2, K3, K4, K10, K13) geriye dönük olmak üzere toplamda on katılımcının dikey birleşme stratejisine vurgu yaptığı görülmektedir. Katılımcılar, ileriye yönelik birleşme olarak anaokulundan diğer üst kademelere öğrenci geçişinin finansal kaynak olan eğitim-öğretim ücreti hususundaki bağımlılığını azalttığını ifade etmişlerdir. K5, finansal kaynak bağımlılığı ile olarak “Okul içeriden anaokulundan ilköğretim, ilköğretimden ortaokul, ortaokuldan liseye öğrenci kaydı ile kendi kendine yeniliyor.” sözleriyle bu bağımlılıklarını ileriye dönük birleşme stratejisiyle azalttıklarını ifade etmiştir. Benzer olarak K4 de kademeler arası geçişin finansal kaynak bağımlılığını azaltmak adına önemine şu sözlerle vurgu yapmıştır:

Tabii ki kademeler arası geçişlere önem veriyoruz, dışarıdan öğrenci almak yerine kendi kaynağını kullanmak, onu kaçırmamak dışarıya. Onun için şöyle stratejiler yapıyoruz, dördüncü sınıfla ortaokul arasında bir bağ kurmak, onlara ortaokulu tanıtmak, ortaokulla lise arasında çalışmalar yapmak. Böylece çocuk ortaokulda okurken de liseyle ilgili bilgi verip liseye çekmek amaçlı çalışmalar yapıyoruz (K4).

K10 ise, okulun düzeyler arasında kendini kendini besleyen bir okul olduğunu şu sözleriyle ifade etmiştir:

Ana sınıflarımızı beslemekle ilgili olarak okullarımızda 4 yaş grupları açıldı. Buradan yaklaşık bizim ana sınıflarımızda yüze yakın öğrenci var. Bunların yaklaşık 40 tanesi 4 yaş gruplarından gelir, 60 tane ana sınıf öğrencisi arasına bitirirsiniz. Oradan ana sınıfı birleri besler. Dolayısıyla böyle okul düzeyleri arasındaki geçişleri ile kendi kendine, kendi kendini besleyen bir öğrenci kaynağı

var. Dolayısıyla dışarıya çok bir bağımlılığımız yok. Özellikle birinci sınıflarla ilgili beşer şube birinci sınıflarımız var. Ana sınıfından gelen öğrenciler oraları besliyor. Dolayısıyla başladıktan sonra da dördüncü sınıfa kadar devam, dörtten beşe geçişte bursluluklar vesairelerle ortaokula devamlılıkları sağlanıyor. Sekizden dokuza geçişte de benzer bir strateji izleniyor (K10).

Bağımlılığı azaltma stratejisi olarak geriye dönük dikey birleşmeye vurgu yapan altı katılımcıdan K1, kendi kaynaklarını üretmenin öneminden bahsetmiş ve yemek hizmeti ya da kitap temini gibi hizmetleri kendi bünyelerinde sağlamayı önemli bir strateji olarak gördüğünü *“aslında bağımlılığı azaltmak için ilk uyguladığımız strateji kaynaklarımızı kendi bünyemizde temin etmeye çalışmak, yemek gibi kitap gibi kendi kaynağımızı üretiyoruz, bağımlılığı azaltmak için. Kendi kaynağımızı üretmek.”* sözleriyle ifade etmiştir. K10 ise, servis hizmeti konusunda bağımlılıklarını kendi bünyelerinde çözüm bularak azalttıklarını *“Servis konusunda özellikle dışarıya bağımlılığımızı azaltmakla ilgili 17-18 kadar bir araç satın alındı, onlar diğer servis şirketinin kullanımına verildi.”* sözleriyle ifade etmiştir. K13 de benzer olarak, dışardan hizmet almak durumunda oldukları alanlarda sorun yaşadıklarını, bunları kendi imkânları dâhilinde çözüme kavuşturduklarında bağımlılığı azalttıklarını şu sözleriyle savunmuştur:

Dışarıdan aldığımız şeylerle ilgili veya dışarıdan aldığımız hizmetlerle ilgili açıkçası. Eğer bu çevresel bir bağımlılık anlamına geliyorsa onları azaltmakla ve kendi iç bünyemizde yönetmekle bu problemlerin azaldığını görüyoruz. Yemeği kendimiz üretiyorsak ya da bu catering firması da olabilir ama yerinde düzgün bir üretim ve uzun yıllara sahip bir şey yapılırsa bu problemi çözdüğümüzü görüyoruz açıkçası. Kıyafeti biz geliştirip öğrencilerimiz de bir tasarıma girip firma da zamanında bir üretim yapıyorsa onun da etkisini düşürmüş anlamına geliyor (K13).

Tabloda görüldüğü üzere, kaynak bağımlılığını azaltma stratejisi olarak itibar yönetimine toplamda yedi katılımcı vurgu yapmış, bu katılımcılardan altı tanesi ilişkiler (K1, K3, K8, K11, K12, K14), iki tanesi insan kaynağı sürdürülebilirliği (K10, K14) ve bir tanesi ikna ve iletişim becerilerinden (K1) bahsetmiştir. K1, ilişkiler ve ikna – iletişim becerileri ile ilgili olarak şu sözleri sarfetmiştir:

Servisle ilgili problem yaşıyorsak iletişim ve ikna becerileri giriyor devreye, kişiler arası ilişkiler. Servis firması ile yapılan görüşmelerle bir öğrencinin güzergahına servis konulması, öğrencinin oraya alınması bazen ilerlenemiyor ama en azından iletişimle sonuna kadar zorlanıyor. Yapılabilir mi, servis buradan geçebilir mi? gibi ya da üniformayla ilgili. Problem yaşadığımızda veliyi yalnız bırakmıyoruz (K1).

Yine itibar yönetimi ile ilişkili olarak K14 insan kaynağı sürdürülebilirliğinin kaynak bağımlılığını azaltma yönünde önemli bir strateji olduğunu şu sözleriyle belirtmiştir:

Bizde turn-over olayı hesapladığımızda %15 bulmaz bile. Mevcut öğretmen aidiyetini arttıracak çalışmalar yapıyoruz. Nasıl? Ben anaokulu ve ilkokuldan sorumlu olduğum için oradaki öğretmenler ne hissederler? Çünkü hep şunu kendim şahsi olarak düşünüyorum, ben nasıl bir atmosferde, nasıl geri bildirimler alarak çalışmayı tercih edersem çalışma arkadaşlarıma da onu yaşatmaya çalışıyorum. Çünkü benim yapabileceklerim, kaynak noktasında, elimdekileri tutup yeni ihtiyacı mümkün mertebe sayısını arttırmamaya çalışmak, halihazırda zaten bizimle yol yürümüş, yürümeye başlamış olan adaylara, öğretmenlerimize hak ettikleri değeri vererek onların devamlılığını sağlamak (K14 – insan kaynağı sürdürülebilirliği).

K6 ise itibar yönetimi ile veli beklentisini ilişkilendirerek kaynak bağımlılığını azalttıklarını, dikey birleşmenin velinin bir beklentisi olduğunu şu sözleriyle anlatmıştır:

İtibar yönetimi, veli beklentisi bir strateji, bence bunu karşılıyor da okul. Veli çocuğunu anaokulunda koyduğu bir yerden eğitim öğretimi sonlanacağı yere kadar aynı yerde kalmasını istiyor. Aslında bu okul bu hizmeti sağlıyor. Yani anaokulundan bıraktığınızda liseye kadar devam edebilir ve kesintisiz bir devam var. Aynı kampüs aynı alan içerisinde (K6).

Bağımlılığı azaltma stratejilerinden biri olarak politik eylem kategorisinde tedarikçi değişimine ve denetim alt kategorilerine toplamda dört katılımcı tarafından vurgu yapılmış olup tedarikçi değişimi ile ilgili olarak K6, *“Yayınevi değişikliği yaptığımız oluyor memnun kalmadığımız için. Eylül ayından sonra yayınevi değiştirme şansımız olmuyor ama bir sonraki yıl farklı bir yayıneviyle çalışıyoruz.”* sözleriyle kitap temininde yaşadıkları bağımlılığı ne şekilde yönettiklerini ifade etmiştir. K1 ise, servis ve kıyafet hizmetlerindeki tedarikçi değişimi ile ilgili *“Eğer sorunları gideremiyorsak, bu kaynak bağımlılığı, mevcut durumda firmayı değiştiriyoruz ya da kıyafet satışında da aynı şey yapılır. Aslında onun tedarikçisi değiştirilir, üreticisi değiştirilir. Operasyonda çalışanlar değiştirilir gibi.”* sözlerini sarf etmiştir.

Denetim alt kategorisinde ise, K3 *“Çalıştığımız firmalarla şartlarımızı önden belirliyoruz. Sık denetim gerçekleştiriyoruz, sıkıntı geldiğinde gerekli uyarılarla bir şekilde düzeltmelerini istiyoruz.Şimdiye kadar hiç yaptırım yapmak zorunda kalmadık. Onlar da yıllardır çalıştığımız firmalar olduğu için bir şekilde birbirimizi idare ediyoruz aslında.”* sözleriyle; K15 ise *“Görüşmeler yapıyoruz, eğitimler yapıyoruz, resmi işlemler*

yapabiliyoruz. Uyarılardır, tutanaktır, cezadır, yaptırımdır, vs. uygulayabiliyoruz.” sözleriyle servis ve yemek firmalarına denetim yaptıklarını ifade etmiştir.

Diğer bir kategori olan yönetim kurulunu üç farklı katılımcı (K5, K7, K9) bağımlılığı azaltma stratejisi olarak belirtmiş olup katılımcılar kurul ve kurucular olmak üzere iki alt kategoride ifade etmişlerdir. K5, yönetim kurulunun kaynakları ve dolayısıyla bağımlılığı yönettiğini *“Kurula sunuyoruz, böyle bir durum var diyoruz. Onay gelirse bütçe varsa o zaman yapalım diyorlar. Yoksa hayır diyorlar. Yönetim kurulu aslında daha çok çözüyor.”* sözleriyle ifade etmişlerdir. K9 da, *“Kurucularla görüşme yapılıyor, kurucular anlaşıyorlar zaten biz kimlerle anlaştılar, ne kadar anlaştıklarını bilmiyoruz. Kurucularımız anlaşmaları yapıyor. Biz kurucularımızdan düzeltmelerini ya da çözmelerini, temin etmelerini bekliyoruz.”* sözleriyle kaynak bağımlılığını yönetme ya da azaltmada kurucuların etkisini belirtmişlerdir.

Stratejik işbirlikleri yoluyla kaynak bağımlılığını azaltma kategorisinde ise sadece iki farklı katılımcı görüş bildirmiş ve bu görüşler fakülte işbirliği ve kurumsal anlaşmalar alt kategorileri olarak belirtilmiştir. K10, fakültelerle işbirliği ve insan kaynağı sürdürülebilirliği alt kategorilerini şu sözleriyle ilişkilendirmiştir:

Özel bir istihdamla ilgili olarak fakültelerle olan işbirliğimiz öğretmen bulma noktasında bize kolaylık sağlıyor. İçerde herhangi bir işyerini deneyim etmemiş, her sene yaklaşık 7-8 yeni fakülte mezunu öğretmen bizde başlıyor, mesela 10 yıl önce önce stajyer olarak aldığınız öğretmen şu an hala devam ediyor. İnsan kaynağının devamlılığı orada önemli (K10).

Tabloda görülen son iki kategori olarak yönetici değişimi/devri ve kooptasyon ise sadece birer farklı katılımcı tarafından ifade edilmiş olup, K1 yönetici değişimin de kaynak bağımlılığını azaltmak için bir strateji olabileceğini, K7 ise okul aile birliğinin bağımlılığı azaltmak için okullarında yararlandıkları bir strateji olduğunu belirtmiştir.

Katılımcıların tüm ifade ve görüşleri değerlendirildiğinde, özel okullarda kaynak bağımlılığını azaltmak için en çok başvurulan stratejinin ileriye ve geriye dikey birleşme olduğu sonucuna varılabilir. İkinci vurgulanan stratejinin ise ilişkiler, insan kaynağı sürdürülebilirliği ve veli beklentisi alt kategorileri ile itibar yönetimi olduğu, ardından ise

tedarikçi değişimi ve denetim alt kategorileriyle birlikte politik eylemin en çok yararlanılan strateji olduğu söylenebilir. Ayrıca yönetim kurulu ve kurucuların da kaynak bağımlılığını yönetme ve azaltma hususunda etkili olabildiği yargısına varılabilir. Özel okulların en az başvurdukları stratejiler olarak ise stratejik işbirlikleri, yönetici değişimi ve kooptasyon olarak değerlendirilebilir.

Özel Okul Yöneticilerinin Kaynak Bağımlılığı Kuramına İlişkin Görüş ve Önerileri

Araştırma kapsamında katılımcılara özel okullar bağlamında kaynak bağımlılığını tanımlamaları amacıyla “*Kaynak bağımlılığı, kurumların yaşamlarını sürdürebilmek için çevrelerinden kaynak temin etmek zorunda olması ve bu kaynaklar için çevrelerine bağımlı olması durumudur. Özel okulları göz önünde bulundurarak kaynak bağımlılığını siz nasıl tanımlarsınız?*” sorusu yöneltilmiş ve alınan cevaplar tabloda belirtilmiştir.

Tablo 30

Katılımcıların Kaynak Bağımlılığına İlişkin Görüşleri

Kategori	Kod	Katılımcı	N
Bağımlılık	Finansal	K2, K4, K6, K7, K10, K12, K13, K14	8
	Hizmetler	K3, K13, K15	3
	Yasal düzenlemeler	K10, K12, K13	3
	İnsan kaynağı	K13	1
	Materyal	K1	1

Tabloya göre, katılımcılar bağımlılığı finansal, yemek, servis, yayın gibi sundukları hizmetler, yasal düzenlemeler, insan kaynağı ve materyal bağlamında değerlendirmiş olup çevrelerine karşı en fazla bağımlılığı finansal açıdan yaşadıklarını vurgulamışlardır. Sekiz farklı katılımcının belirttiği üzere, özel okullar çevrelerine karşı en fazla öğrenci kaydı ve eğitim-öğretim ücreti sağlama noktasında bağımlı olmakta; bir başka deyişle çevrelerine karşı yüksek düzeyde finansal bağımlılık yaşamaktadırlar. K4, finansal kaynak bağımlılığının özel okullar için önemini ve oluşturduğu rekabet ortamını şu sözleriyle ifade etmiştir:

Özel okulların en önemli kaynağı eğitim öğretim ücreti. O nedenle öğrenci kayıtları en önemli konu. Burada da çok fazla özel okul, dersane açılıyor. Bu yüzden, belli bir maliyeti karşılamak zorunda özel okullar, bu nedenle sıkıntı yaşıyorlar. Pastadan pay almak için, pek çok özel okul kapanıyor ama bundan da ders almayan bir sürü yeni okul açılıyor. O anlamda özel okulların en önemli kaynak bağımlılığı, pastanın giderek daralması, küçülmesi. Bu anlamda öğrenci kapma yarışması. (K4)

K6 da benzer olarak eğitim-öğretim ücretinin özel okulları kamu okullarından farklı kıldığını ve kaynak bağımlılığını finansal bağımlılık çerçevesinde şu sözleriyle açıklamıştır:

Özel okullar bağlamında kaynak bağımlılığı hususunda, işin maddi boyutunun çok önemli olduğunu düşünüyorum. Özel olmanın, kamu okullarından farkı aslında eğitim öğretim hizmeti bağlamında veliden aldığı para yani ücret oradaki farkı yaratıyor. O para olmadan kaynak açısından okuldaki hem insan kaynağının yönetimi hem de eğitim öğretime ayrı beklentilerin yerine getirilmesi çok da mümkün değil. O yüzden aslında o parasal kısmını, kaynak kısmını ve onu sağlayacak araçların çok önemli olduğunu düşünüyorum. Hani öncelik sıralaması yapsam herhalde özel okullar bağlamında onu söyleyebilirim (K6).

K13 ise özel okulların kaynak bağımlılığını, temelde finansal bağımlılık çatısı altında, sağlamak zorunda oldukları eğitim hizmetinin yanı sıra yemek, yayın, kırtasiye gibi hizmetlerle de birleştirerek şu şekilde ifade etmiştir:

Özel okullarda açıkçası kaynak bağımlılığı var. Pek çok şeye kaynak bağımlılığı var. Finansa da kaynak bağımlılığı var. Finansı büyütmek ve geliştirmek, genişletmek anlamında da kaynak bağımlılığı var. Çünkü artık eğitim ve yemek süreci ile yürüyen bir şey değil. Bununla beraber kırtasiye ve yayın gibi şeylerden de gelir elde etmeyle ilgili de finans anlamında bu türlü kaynak ihtiyacı var (K13).

K10 ise özel okulların finansal bağımlılığını, yasal düzenlemelerin belirlemesi ve çoğu zaman da kısıtlayıcı bir ortam oluşturması sonucu oluşan yasal bağımlılık olarak şöyle açıklamıştır:

Kaynak bağımlılığı şimdi şöyle bir şey var, özellikle salgın ve salgının arkasından gelen yüksek enflasyonla birlikte okulların eğitim öğretim ücretlerinden daha farklı gelirlere ihtiyacı oldu. Hatta bizim okul yapmadı böyle bir şey ama diğer giderler ya da vesaire başlığı altında ilave ücretler alan özel okullar oldu. Aslında okullar eğitim öğretim hizmeti veren kuruluşlar, dolayısıyla bu verdikleri hizmetin karşılığıyla öğretmen maaşları ve diğer giderlerini karşılamasını beklersiniz. Fakat son 2 yıldır özellikle işte tefe tüfe bölü 2 + 5 yönetmelikte olan şeyi Milli Eğitim Bakanlığı değiştirdi. Evvelki sene %38, 35- 32 ya da 32, 35 bandında bir artış yapıldı. O ara öğretmen ücretlerine yaklaşık %110 artış yapıldı. Geçtiğimiz yıl %65 sınırı getirildi, dolayısıyla bir özel okulun eğitim öğretim hizmetlerinden aldığı ücretler ile maaşlara harcadığı gidere baktığımızda %60-65 civarında olması beklenirken bu %85-90 hatta %100leri

geçti. Okullar, örnek veriyorum servisten gelir elde etmek, yemekten gelir elde etmek, kılık kıyafet satışından gelir elde etmek, kitap kaynaktan gelir elde etmek, kurslardan gelir elde etmek gibi farklı bir anlayışa gittiler. Çünkü ekonomik olarak sürdürülebilirliği gerçekleştirmek amacıyla böyle bir şey yaptı. Bunun çok doğru olduğunu düşünmüyorum. Çalışan insanların da ekonomik bağımsızlıklarını sürdürebilmeleri için yüksek maaşlara ihtiyaçları var. Dolayısıyla okul bir yerden gelir elde edecek ki öğretmenin maaşını yüksek bir şekilde ve zamanında ödeyebilsin. Dolayısıyla bu bir zorunluluk haline geldi son 2 sezondur. Özel okullarda bu çerçevede baktığımızda örnek veriyorum bir malın alışı vardır, bir satışı vardır. Buradan elde edilecek kâr yıllıkla ilgili söylüyorum, belirli bir oranda olması lazım. Okulun verdiği eğitim öğretim hizmet kalitesiyle ilişkili olarak eğitim ücretlerini arttırmalı ve ona göre fiyatına değer bir hizmet vermeli, yüksek ücret almalı ve bu türden kaynak bağımlılığı gibi konulara çok fazla girmemeli. Çünkü zira veliler bu konuyla ilgili olarak da serzenişlerde bulunabilir. O nedenle bu konuların uygun bir şekilde özellikle şu enflasyonist ortamdan kurtulana kadar dengeli bir şekilde yapılıp her iki tarafın da hem veli cephesinde hem okul cephesinde iktidarlı bir şekilde yönetilmesi gerektiğini düşünüyorum (K10).

K13, özel okulların kaynak bağımlılığını açıklarken insan kaynağı bulma konusunda da çevreye bağımlı olduklarını ve bu noktada zorlandıklarını şu sözleriyle ifade etmiştir:

İnsan kaynağı bulma konusunda, Ankara gibi çok kalabalık olan hatta okumuş yazmışlığı ve üniversite mezuniyeti ya da öğretmen bakımından yeterli düzeyde olan bir ilde bile insan kaynağı bulma konusunda sorunlar var. Yetkinlikler, yeterlilikler, deneyimler, nitelikler gibi. Yetişmiş öğretmenle çalışma, yetişmiş yönetici ya da kat görevlisiyle çalışma konusunda ya da okul güvenliği konusunda sıkıntı yaşanıyor. Açıkçası okul deneyimi olan güvenlik personelinin azlığı bile problem. Çünkü genç insanlarla, çocuklarla, delikanlılarla, genç kızlarla ya da genç öğretmenlerle çalışan bir güvenlik sistemi ya da velilere hitabet anlamında mesela kaynak eksikliğini görüyorum (K13).

Farklı bir görüş olarak K15 ise kaynak bağımlılığının, sağladıkları hizmetler açısından çevreye bağımlı olmak durumunda olmakla oluştuğunu açıklamış, ancak bu durumun sakınılması ya da azaltılması gereken bir durum olmasından ziyade özellikle yayın konusunda bu bağımlılığın olması gerektiğini şu sözleriyle savunmuştur:

Şimdi elbette ki birlikte çalıştığımız, iş birliği yaptığımız, gerek gıda anlamında, yemek anlamında gerek servis anlamında gerek kılık kıyafet, kırtasiye satışlarıyla ilgili firmalar var. Biz eğitimi biliyoruz ve eğitimi yapıyoruz. Eğitim işinden anlıyoruz. Onların hepsini yürütebilmek çok mümkün değil. Elbette ki bu işi daha iyi yapan, profesyonel, bu alanda çalışanlardan destek almak gerekiyor diye düşünüyorum. Yani bağımlıyız evet, olmalıyız da. Bizim ilkokulda kaynak kullanım İngilizce’de yok. Öğretmenlerimiz kendileri yazıyorlar, fasikül oluşturuyorlar. Ödevleri, her şeyleri kendileri yapıyorlar. Tabii biz kendi kaynağımızı kendimiz oluşturmak adına ciddi anlamda buna ayrı bir bütçe ve insan kaynağı ayırmamız gerekiyor. Bu noktada profesyonel bir ekiple çalışılması gerekiyor. Bu bambaşka bir alan ve enerjinin ciddi anlamda o

alana da evrilmesi, harcanması gerekiyor. Dolayısıyla ortaya çıkan sonuçlar istenilen gibi olmaya da bilir. Bu bağlamda, akredite olmuş, profesyonel ya da verimli olan zümrelerin, öğretmenlerin, yabancı kuruluşların vs. onayladığı yayınları kullanmakta bir sakınca yok (K15).

Benzer olarak K10 da, hizmetler konusunda dışarıya bağımlı olduklarını ifade etmiş ancak bu bağımlılığı azaltmanın çok da gerekli olmak zorunda olmadığını şu sözleriyle belirtmiştir:

Yemekle ilgili herhangi bir bağımlılığımız olabilir, bir şirketle çalışıyoruz ama o gider, başkası gelir. Belirli ilkeler çerçevesinde çalışılabilir, bu bir dezavantaj değil. Yayınlarla ilgili olarak özellikle İngilizce kaynaklar İngiltere'den geliyor, zamanında verilen siparişlerle ilgili bir problem yaşanmıyor. Herhalde bu konudaki bağımlılığı azaltmakla ilgili de ciddi bir efor sarf etmek gerekir ama doğru bir politika mıdır, onu bilemedim yalnız. İngilizce kitaplarını da bizimkilerin yazması gibi bir şey söz konusu olur mu? Ama 4 dil becerisi bir hayli zor, çok gerek yok bence (K10).

Özetle, katılımcıların özel okulların kaynak bağımlılığına ilişkin görüşleri değerlendirildiğinde, kaynak bağımlılığını en çok finansal bağımlılıkla açıkladıkları görülmektedir. Söz konusu bu finansal bağımlılığı, sunmak durumunda oldukları yemek, yayın, servis, kıyafet gibi hizmetlerle bağdaştırarak ifade etmeleri, çevreye olan kaynak bağımlılığını özel okullar için kısıtlayıcı ve zorlaştırıcı olarak görmeleri şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca kaynak bağımlılığını, uymak durumunda oldukları politik düzenlemeler ve yasal bağımlılık çerçevesinde açıklamış olmaları da özel okulların kaynak elde etme sürecinde yaşadıkları zorluk ya da kısıtlanmaları bağımlılık olarak değerlendirdikleri düşünülebilir. Son olarak, insan kaynağı bulma konusundaki çevrelerine karşı yaşadıkları bağımlılık da bir diğer kısıtlayıcı bir bağımlılık olarak değerlendirilebilir. Tüm görüşlerin değerlendirilmesinde göze çarpan farklı bir husus ise kaynak bağımlılığının bazı katılımcılar tarafından özellikle servis, yayın, yemek gibi hizmetler açısından yararlı olabileceği, doğru politikalarla yürütüldüğünde azaltılması gereken bir bağımlılık değil, aksine kaliteyi arttıracı bir durum olarak değerlendirilmesidir.

Katılımcıların görüşlerinden yola çıkılarak, kaynak bağımlılığına ilişkin olarak özel okul yöneticilerine önerilerini ortaya çıkarmak amacıyla “*Kaynak bağımlılığına ilişkin olarak özel okul yöneticilerine ne gibi önerilerde bulunabilirsiniz?*” sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların cevapları kategorilere ayrılarak tabloda belirtilmiştir.

Tablo 31

Katılımcıların Kaynak Bağımlılığına İlişkin Önerileri

<i>Kategori</i>	<i>Alt Kategori</i>	<i>Katılımcı</i>	<i>N</i>
Yönetim	Yönetim kurulu	K1	1
	Vakıf yönetimi	K5	1
	Yasal zemine göre hareket etmek	K6	1
Yönetici özellikleri	Güçlü / başarılı yönetici	K8, K12	2
	Adanmışlık ve aidiyet	K8, K15	2
	Profesyonellik	K15	1
	Eğitimci kurucu / yönetici	K15	1
Çevre ile ilişkiler	Ortak girişim	K3, K7, K11	3
	Sosyal sermaye	K1	1
	Üniversite işbirliği	K1	1
	İşbirliği ve dayanışma	K9	1
İtibar yönetimi	Nitelikli eğitim-öğretim	K10, K12	2
	Fiyata değerlik	K10, K15	2
	Hesapverebilirlik	K4	1
Dikey birleşme	Kendilerinin kaynak üretimi	K2, K4, K9, K10	4
İnsan kaynakları	Çalışma ve özlük hakları	K6, K15	2
	Aidiyet	K14	1

Tabloya göre, katılımcıların cevapları *yönetim, yönetici özellikleri, çevre ile ilişkiler, itibar yönetimi, dikey birleşme ve insan kaynakları* kategorilerine ayrıştırılarak açıklanmakta olup en çok vurgu yapılan kategorilerin yönetici özellikleri ve çevre ile ilişkiler olduğu görülmektedir. Yönetici özelliklerine ilişkin olarak güçlü ve başarılı yönetici, adanmışlık ve aidiyet, profesyonellik ve eğitimci bir kurucu ya da yönetici alt kategorileri belirlenmiştir. K8, özel okullarda güçlü ve başarılı yönetici olmanın önemi ve gerekliliğini şu sözleriyle ifade etmiştir:

Valla şöyle çelik gibi siniri olması lazım herkesin, benim ilk aklıma gelen o. Kaynaklarla ilgili sıkıntı yaşanmaz, bir şekilde bulunuyor, asıl sıkıntı, beklentiler çok değişiyor. Çocuklar çok değişti. Öğretmenler çok değişti. Yani standart böyle klişe şeylerle iş yapıyorsanız ve ben bundan para kazanacağım falan diye girdiyseniz bu işe bunun arkası yok. Hemen bırakırsın en kısa sürede. Onun için böyle gerçekten yay gibi sinirleriniz olacak. Kendinizi çok geliştirmeniz gerekiyor. İnsanların ne beklediğini, size ne sorular soracağını, ne isteyeceğini bilerek hareket etmeniz gerekiyor (K8).

K15 ise özel okullarda yönetici özellikleri ve yönetim anlayışını insan kaynakları kategorisi ile ilişkilendirerek kurucunun eğitimci olmasının önemli olduğunu, vizyoner ve idealist eğitimcilerin olması gerektiğini ve profesyonel bir yönetim anlayışının oluşturulmasını vurgulamış, çalışanların özlük haklarının karşılanması gerektiğini şu sözleriyle açıklamıştır:

Şunu söyleyebilirim, ticari bir kaygıyla bu iş yapıldığında ticari kazanç hedef olarak görülüp bu iş yapıldığında sağlıklı bir şekilde devam etmesinin imkânı yok diye düşünüyorum ben. Çok zor, çok emek gerektiren çok kârlı olmayan bir iş belki de yapılan bir iş. Dolayısıyla bu kadar emek verip başka bir iş yapıp daha fazla para kazanılabilir. O yüzden bu noktada bence çok net bir şekilde ideali olan, vizyonu olan eğitimciler tarafından bu işin yapılması gerekiyor. Kurucuların, genel müdürlerin eğitimci olması gerekiyor. Bizim öyle ve biz bunun çok ciddi anlamda artısını görüyoruz. Çok net bir şekilde kişilerin özlük hakları, çalışanların özlük hakları, öğretmenlerin özlük haklarına dikkat edilmesi gerekiyor ve tatmin edilmesi gerekiyor. Bu noktada çalışan kişinin mutlu olmadığı bir yerde başarının olabilmesi gibi bir durum söz konusu kesinlikle değil bana göre. Herkes hak ettiği koşullarda çalışmalı, emeğinin karşılığını almalı diye düşünüyorum. Bütün çalışanlar anlamında bir kurumsallık çok net bir şekilde olmalı diye düşünüyorum. Profesyonellik, sistem dediğimiz şey oluşmalı. Kişilere bağlı sistemler işleyişler kurulmamalı diye düşünüyorum (K15).

Çevre ile ilişkiler kategorisinde beş farklı katılımcı, ortak girişim, sosyal sermaye, üniversitelerle işbirliği, özel okullar arasında işbirliği ve dayanışma alt kategorilerinde görüş bildirmiş olup üç katılımcı ortak girişimi vurgulamıştır. K7 özel okulların ortak girişim ile platformlar aracılığıyla çözüm ve destek arayışına girmeleri gerektiğini “*Bence özel okul yöneticilerinin bağlı olduğu platformlarda ciddi çözüm kararlarını çıkarıp bunu il milli eğitime ya da bakanlığa sunmaları ve birlikte devletten destek almaları için projeler yürütmeleri gerektiğine inanıyorum*” sözleriyle ifade etmiştir. K11 ise özel okulların tek bir çatı altında toplanarak daha güçlü olabileceğini şu sözlerle savunmuştur:

Genel çerçevede tek çatıda buluşabilirler, kuralların belirlendiği gerçekten böyle tek çatıda toplanabilir, daha fazla irtibat halinde olunabilir, daha fazla toplantılar yapılabilir, kriz durumlarında yine bir araya gelip ortak kararlar alabilecekleri bir mekanizma kurulabilir. Büyük balığın küçük balığı yediği ortamlarda çifte standart ve dolayısıyla rekabette adaletsizlik oluyor, bu şekilde de bu minimuma indirilebilir. Tamam bizim gibi çok şubeli okullarda bu çok büyük bir sıkıntı değil, mesela deprem oluyor anında biz kararlar alıyoruz uyguluyoruz işte pandemi oldu anında pazartesi günü geçtik online'a bizim için sıkıntı olmuyor ama burada düşünecek olursak küçük işletmeler büyük sıkıntıya düşüyor adaletsizlik oluyor. Dediğim gibi işte tek çatı altında, maaşlar, fiyatlar konusunda daha güçlü olurlar, tabii ki devletin karşısında alacağı kararlara da daha rahat yön verirler.

Özel okulların kaynak bağımlılığı için bir strateji olarak değerlendirilebilecek ortak girişim konusunda ise K14, farklı bir görüş bildirmiş ve özel okulların rekabet ortamı gerçeği ile karşı karşıya olduklarından ortak girişim ya da dayanışma gibi birşeyin olamayacağını şu sözleriyle ifade etmiştir:

Özel okul yöneticileri bir araya gelip daha güçlü olurlar mı, ben ona inanmıyorum açıkçası, çünkü o rekabet duygusu biz müdürler olarak bunu düşünsek bile kurucuların ya da genel müdürlerin çok da dikkate alabileceği bir şey değil. Çünkü insani bir şey. Herkes hep bana ya da en çok bana şeklinde bir bakış açısına sahip. O yüzden onun sağlanabileceğine çok da güvenmediğim için inanmadığım için saymıyorum o kısmı. Hadi bir araya gelelim, el ele tutuşalım, daha güçlü olalım, birbirimize destek olalım. Hiçbir zaman olmayacak. Herkes kendi okulunu dolduracak (K14).

Katılımcılar tarafından bir diğer vurgulanan kategori ise dikey birleşme olup özel okulların kendi kaynaklarını kendilerinin üretmesinin özel okulları ve yöneticilerini kaynak bağımlılığına karşı daha güçlü kılacağı dört farklı katılımcı tarafından ifade edilmiştir. K4, kendi kaynaklarının üretimini, itibar yönetimi ve hesapverebilirlik ile ilişkilendirerek şu sözleri ile açıklamıştır:

Kendi yemeğini kendisi yapsın :) Aslında evet, kendi kendine yeten okul diye bir şey geliştirmek lazım. Böyle her şeyini yapan. Şöyle, okul eğitim kurumu ama aynı zamanda ekonomik bir kurum. Ekonomik kurumlar birbirine bağımlılık içinde oluyorlar, zam gelince hepsini etkiliyor. Mesela yakıta yapılan zam her şeyi etkiliyor. Okulun doğalgaz harcaması birdenbire artıyor, servis ücretleri artıyor. Yemek pişirme maliyetleri artıyor buna mecburen bağımlı oluyor. Kaynak bağımlılığına ilişkin en iyi şey okulun düzenli bir politikası olması, net bir politikası olması, velileri kandırmaması, veliye net olması, veliye karşı dürüst olması ve söylediği sözleri de yerine getirmesi ya da yapamayacağı şeyleri söylememesi, böyle olunca en azından belli bir düzeyde gidebiliyor okul ve daha kendi kendine yeter hale geliyor (K4).

K9 da benzer olarak kendi kaynaklarını üretmenin özel okullar için bir avantaj olmasını ifade ederken, özel okullar arasında bir yardımlaşma ve dayanışma olmasının önemini şu sözleriyle detaylandırmıştır:

Kendi kaynaklarını kendi üretmeleri bir avantaj. Mesela kitap, şu anda bizim kendi yayınıımız olsaydı ya da öğretmenlerimiz bu kitapları kendileri hazırlasalardı, yıl içinde ne sorularda ne kitaplarda sorun yaşamazdık. Her özel okulun kendi kaynağını hazırlama durumu olsa mesela eğitim açısından daha başarılı oluruz. Sonra özel okulların da kendi aralarında bir bağı olması gerekiyor bence. Tabii ki öğrenci, veli bir yerde müşteri diyelim. Sonuçta arka planda ticaret var ama belli bir yerde de yardımlaşma ihtiyaçları var. Çünkü aynı kulvardayız, aynı eğitimi veriyoruz, aynı işi yapıyoruz. Aynı yerden kazanç sağlıyoruz. O yüzden birbirlerini dışlamak yerine birbirini kabul etme, işbirliği içinde çalışabilirler. Ortak etkinlikler yapılabilir. Mesela 29 Ekim ya da 23 Nisan'da, 5 tane okul var burada ortak bir büyük okulun kampüsünü kullanıp büyük bir etkinlik yapabiliriz. Tabi ki bir yerde rekabet ve kazanç olduğu için buna kurucular pek yanaşmıyor ya da işte birbirini sevmeyen kurucular oluyor. Biz arkadaki okulun müdürüyle iyiyiz, birbirimize öğrenci pasladığımız oluyor. Veli bize uymuyorsa oraya göndeririz, orada sorun yaşıyorsa oradan buraya geliyor. Ama mesela arkadaki okulla hiçbir bağımız yok, ama

onunla da olsaydı, orada çalışamayan öğretmen buraya da gelebilir ya da orada anlaşılamayan çocuk buraya da gelebilir, bu işbirliği içinde yapılabilir ama olmuyor tabi ki (K9).

İtibar yönetimi kategorisinde ise dört katılımcı görüş bildirmiş ve özellikle nitelikli eğitim-öğretimin özel okulların itibarına olumlu katkı sağlayacağını, ihtiyaç duydukları kaynakları daha kolay elde edebileceklerini ve itibarlarını doğru yöneterek bağımlılıklarını azaltabileceklerini ifade etmişlerdir. K10, nitelikli eğitim-öğretim hizmeti ve fiyata değerlik noktasına vurgu yapmış ve şu sözleriyle itibar yönetimi ve kaynak bağımlılığını özetlemiştir:

Şimdi biz burada eğitim öğretim hizmeti veren kuruluşlarız. Verdiğimiz hizmetin fiyata değer olması lazım. Fiyata değerlik burada önemli. Dolayısıyla ana gelir kaynağını ya da okulun buralardan elde ettiği gelirle kendisini döndürmesi lazım. Velilere kolaylık sağlanması ile ilgili olarak yayınlar okul bünyesinde satılabilir. Servis okulun servisi olabilir. Yemek öyle olabilir fakat buralardan daha fazla gelir elde etmek nedeniyle buralardan elde edilecek fahiş karlılığın veliler tarafından çok olgun karşılandığını düşünmüyorum, bu özel okulun karşılaştığı meydan okumalardan birisi. Okul işini, çocukların öğrenebilecekleri ekosistemi doğru düzgün ayarlayıp fiyatına değer bir okul olması için nitelikli öğretim uygulamalarını gerçekleştirecekler ve eğitim öğretim ücretlerini arttırabilecekler, dolayısıyla dışarıya olan bir kaynak bağımlılığını minimum düzeye indirecekler.

K15 de benzer olarak, itibarın özel okulların kaynak bağımlılığı yönetiminde önemli olduğunu, bu itibar yönetiminin nitelikli eğitim-öğretim, nitelikli insan kaynağı, hesapverebilirlik ve fiyata değerlik ile ilişkili olduğunu şu sözleriyle ifade etmiştir:

Dolayısıyla insanlar çocukları için, en değerleri için böyle bir yatırımda bulunuyor. Çocukların bu okullara gönderiyor ise okulu yöneten kişilerin, öğretmenlerin, kurucuların, herkesin karşılığını verebilme noktasında çok büyük bir bilincinin, vicdanının olması gerekiyor diye düşünüyorum. Hakkını verebilmek dediğimiz şey çok önemli. Bir de çok net bir şekilde şunu söyleyebilirim, değerleri olan iyi insanlar yetiştirmek amaç olmalı, sonrası kendiliğinden geliyor. Donanımlı, akademik başarıları yüksek insanlar yetiştirmek amacıyla çalışmalılar ve hiçbir zaman bunun karşılığı zaten olmayacak maddi olarak, bu işe gönül vermiş olmak gerekiyor diye düşünüyorum.

Sonuç olarak, özel okul yöneticilerinin kaynak bağımlılığı konusunda diğer özel okul yöneticilerine önerileri, güçlü, başarılı, adanmış ve profesyonel bir yönetici olabilmek, çevre ile ilişkilerini doğru yönetebilmek ve bir network oluşturabilmek, nitelikli eğitim-öğretim süreci ve nitelikli insan kaynağı ile güçlü bir itibar edinebilmek ve kendi kaynaklarını mümkün olduğu oranda kendilerinin üretebilmeleri olarak özetlenebilir.



BÖLÜM V

TARTIŞMA SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma bulguları literatüre dayalı olarak tartışılmış, ayrıca araştırma sonuçları ve öneriler sunulmuştur.

Tartışma

Araştırma bulguları, araştırma soruları çerçevesinde incelenmiş olup bulgular literatürdeki kaynak bağımlılığı kuramı ve özel okullar ile ilgili çalışmalarla ilişkilendirilmiş ve tartışılmıştır. Öncelikle özel okulların stratejik kaynakları ve kaynak temin etme yöntemleri incelenmiş, ardından özel okulların kaynak bağımlılığı kuramına göre bağımlılık azaltma yöntemleri irdelenmiş ve tartışılmıştır. Son olarak ise, özel okul yöneticilerinin kaynak bağımlılığı kuramına ilişkin görüş ve önerilerine yer verilmiştir.

Özel Okulların Kaynakları

Araştırmada özel okulların kaynakları maddi, soyut ve stratejik kaynaklar olarak kategorilere ayrılmış olup maddi kaynaklar kendi içinde fiziki, materyal ve finansal olarak ayrılmış, kaynak bağımlılığı kuramının güç bileşeni ise soyut kaynaklar dâhilinde incelenmiştir.

Maddi Kaynaklar: Fiziki, Materyal ve Finansal

Fiziki Kaynaklar: Araştırma kapsamındaki tüm özel okulların, sayıları ve ebatları değişmekle birlikte, yeterli fiziki donanımına sahip derslikler, fen alanları ve bilişim laboratuvarları, görsel sanatlar, müzik ve drama atölyeleri, kütüphane, yemekhane, spor salonu, bahçe ve konferans salonu ya da çok amaçlı salon olarak adlandırılan eğitim-öğretim alanlarının tümüne sahip oldukları görülmektedir.

Özel okulların, sahip olunan fiziki kaynaklar kategorisinde okul binası ve yüzme havuzu alt kategorilerinde ayrışmakta oldukları ve bazı okulların *diğer* alt kategorisi olarak belirtilen kaynaklara sahip olmayla birlikte farklılık yarattıkları bulgulanmıştır. On beş özel okuldan sadece dört tanesinin okul binasının kira olduğu, diğer on bir tanesinin okul binalarının ise okul sahiplerine (kuruculara) ait olduğu görülmüştür. Özel okullarda okul binasının kirası bir maliyet oluşturmakta olup eğitim-öğretim ortamının öğrenciler için güvenli ve ilgi çekici olması, zengin öğrenme alanlarını da içermesi gerektiği düşünüldüğünde, okul binasının ısıtma ve soğutması, boyama, resim gibi görsellerle donatılması unsurları da önem kazanmaktadır (Kavak & Ekinci, 1994). Dolayısıyla, okul binasının kira maliyetinin olmaması özel okullar için önemli bir gider kalemini ortadan kaldırmak anlamına gelmekte ve bu harcamanın binayla ilgili diğer unsurlara odaklanılmasını sağlamaktadır. Okul binasının kiralanmış olması, kaynak bağımlılığı kuramı çerçevesinde değerlendirildiğinde finansal anlamda bir bağımlılık oluşturduğu, okulun eğitim-öğretim hizmetlerine ayrılacak finansal kaynağının kısıtlandığı ve okulun finansal gücünü azalttığı söylenebilir. Ancak, katılımcılar arasında işletmeci bir özel okul kurucusu, okul binasının kira olmasının işletmecilik anlayışına göre daha avantajlı olduğunu savunmuştur.

On beş okuldan altı tanesinin yüzme havuzu bulunmamakta, dokuz tanesinin ise yüzme havuzu bulunmaktadır. Katılımcılardan elde edilen genel bir ifadeye göre, okullarda yüzme havuzu bulunması, velilere ve öğrencilere extra bir eğitim alanı ve hizmeti sunması açısından yararlı olmakla birlikte okula bir prestij sağladığı da söylenebilir. *Diğer* unsurlar ise bilim müzesi, spor-sanat merkezi, amfi tiyatro, stadyum, anaokulu öğrencileri için uyku odası, akıl oyunları sınıfı, jimnastik salonu, bateri sınıfı, buz pateni pisti, eskrim ve okçuluk salonları

olarak belirtilmiştir. Bu eğitim-öğretim mekanlarının, nispeten daha büyük binalara sahip okullarda bulunduğu ve öğrencilere daha zengin ve gerçekçi öğrenme ortamları sunmak amacıyla tasarlandığı görülmektedir. Bu alanların özel okullardaki varlığı, velilerin devlet okulları ile kıyaslama yaparak özel okul tercih etmelerinin önemli sebeplerinden biridir. Pulat (2019)'ın velilerin okul tercih sebeplerini etkileyen unsurlar olarak okulun fiziki olanakları, ekonomik kaynaklar, sportif, sanatsal, sosyal, kültürel ve eğitim-öğretim faaliyetlerini sıraladığı çalışması bu bulguyu destekler niteliktedir. Akhan (2009)'ın araştırmasına göre de okulun fiziksel imkânlarının çeşitli ve zengin olması ailelerin özel okulları tercih etme nedenleri arasında gösterilmiştir. Ayrıca Kandemir (2015), devlet okulu öğretmenlerinin özel okullara ilişkin tutumlarını incelediği çalışmasında özel okullarda araç-gereç, dil ve fen, laboratuvarı gibi olanakların yeterli olduğu, ancak devlet okullarında bu olanakların yetersiz olduğunu savunmuştur. Benzer olarak, Çevik (2005), özel okul ve devlet okullarını kıyasladığı çalışmasında, özel okuldaki sportif faaliyetlerin daha çeşitli ve fazla olduğu, futbol, basketbol, voleybol, tenis, yüzme gibi sportif faaliyetlerin yapılabildiğini ve öğrencilerin bu sportif faaliyetler için malzeme ve mekân sıkıntısı çekmediklerini ifade etmiştir.

Özel okullar, nitelikli eğitim-öğretim sağlayabilmek ve piyasada tercih edilme olasılığını arttırmak adına öğrencilerine elverişli ve zengin fiziki kaynaklar sunmak için çaba harcamaktadırlar. Dolayısıyla, bir rekabet ortamında eğitim-öğretim hizmeti sunmayı hedefleyen özel okullar için bu mekanların piyasada farklılık ve ayrıcalık yarattığı ve tercih edilme olasılığını arttırdığı söylenebilir. Özel okulların var olan rekabet ortamında varlığını devam ettirebilmesi için velilere ve öğrencilere diğer okullardan daha çeşitli ve farklı sosyal-sportif etkinlikler sunabilmeleri beklenmektedir. Bu doğrultuda Bağcı ve Gizir (2022), özel okul velilerinin beklentileri üzerine yaptıkları çalışmada katılımcıların özel okuldaki beklentilerinin bu yönde olduğu ve bu etkinlikler için yeterli imkân ve mekâna sahip olmasının önemli olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Benzer olarak, Aydoğan (2012) tarafından yapılan çalışmaya göre; sınıfların büyüklüğü, sınıflardaki öğrenci sayısı, sıraların düzeni, okuldaki mobilya ve döşemelerin kalitesi, okulun ve sınıfların sahip olduğu

teknolojik imkânlar, okul binasının büyüklüğü, kütüphane ve laboratuvar gibi öğrenme ortamlarının bina içindeki yerleri gibi birçok fiziki şartın eğitim-öğretim süreçlerine etki ettiği, öğrenci ve çalışanların davranışlarını önemli ölçüde etkilediği görülmektedir. Nartgün ve Kaya (2016) da özel okullarda okul imajı oluşturma ile ilgili çalışmasında sınıflarda ve koridorlarda materyal zenginliği, konferans ve spor salonu gibi alanlarının olması, oyun alanlarının çeşitliliği ve güvenliği, okulun yeşillendirilmesi gibi konuların veli beklentilerinin karşılanması anlamında önemli olduğunu savunmuştur. Bozyiğit (2017), özel okulların yerleşkesi, binalarının yapısı ve modern mimarisi, kullanılan araç-gereçlerin fiziksel kanıtları oluşturmakta olduğunu ve ilk görüşte bu fiziksel kanıtların göze hoş görünmesinin, hizmet kalitesinin yüksek olduğu izlenimini uyandırabildiğini savunmuştur. Mermer ve Özer'e (2022) göre, "özel okulun sahip olduğu her türlü fiziksel donanım ve altyapı olanakları özel okullar için önemli olan pazarlamanın fiziksel kanıtları boyutunu oluşturmakta olup bu kanıtlar okul bahçesinden, spor tesislerine, konferans salonları ve oyun alanlarına, laboratuvar ve atölyelere, sınıflara hatta okulun çevre düzeni ve iç dekorasyonuna kadar fiziksel görünümünün tüm parçalarını içermektedir". Malik vd. (2015) da okul tesislerinin, velilerin okula ilişkin algılarını etkileyen temel unsurlar olduğunu ve velilerin bu tesislerin varlığından memnun kaldıklarını ifade etmiştir. Dolayısıyla araştırmanın fiziki kaynaklar ve varlıkların önemine dair bulgusu literatür tarafından desteklenmektedir.

Materyal Kaynaklar: Katılımcılar, materyal kaynaklar kategorisinin tahta, akıllı tahta, ders araç-gereçleri, sıra-sandalye, teknolojik donanım ve bilgisayar olarak belirlenen alt kategorilerinin tümüne okullarında fazlasıyla ve üst düzeyde sahip olduklarını belirtmişlerdir. Ayrıca katılımcılar MEB onaylı, ülke müfredatına yönelik devlet okullarında okutulmakta olan kitaplara ek olarak çok daha fazla sayıda ve çeşitte kitap ve yayından da yararlanmakta olduklarını ifade etmişlerdir.

Araştırma kapsamındaki özel okulların, kitap, ek yayın ve dijital yayın alt kategorilerinin üretim ve temininde ayrılmış oldukları gözlenmiştir. Tüm katılımcılar, okullarında Millî Eğitim Bakanlığı onaylı kitapların tümünü kullanmakta olduklarını ifade etmiş, bu MEB kitaplarının yanı sıra, altı katılımcı, derslerde kendi hazırladıkları yayınlarını kullandıklarını,

diğer dokuz katılımcı ise ders kitaplarını piyasada bulunan kitaplar arasından seçerek kullandıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca dokuz katılımcı okullarında hem zümre öğretmenlerinin hazırladığı ek yayınları ya da ders içi materyalleri hem de dışardan ek kaynak kitaplar ve soru bankaları gibi ek yayınlar kullandıklarını ifade etmişlerdir. İngilizce yayınlar hususunda ise sadece dört katılımcı kendi hazırladıkları kitap ve yayınları kullandıklarını, diğer on bir katılımcı ise yabancı yayınevlerinin İngilizce kitap ve yayınlarını kullandıklarını söylemiştir. Sonuç olarak, Türkçe yayınlar hususunda okulların kendilerinin yayın üretebilmesi sonucu kısmen dışarı bağımlı oldukları, ancak İngilizce yayınların üretilmesinin çok daha zor olması sebebiyle yabancı yayınlar hususunda daha fazla oranda dışarı bağımlı oldukları görülmektedir. Diğer bir yandan, bazı katılımcılar ise, İngilizce yayınların dışarıdan temin edilmesinin daha kolay ve yararlı olduğunu, bu yayınların kendileri tarafından hazırlanmasının ciddi emek, zaman ve para kaybı olduğunu ifade etmişlerdir.

Teknoloji kullanımını eğitim-öğretim sürecine dâhil etme noktasında önemli olan dijital yayınlar hususunda ise sadece iki katılımcı, kendi Türkçe dijital yayınlarını kullandıklarını ancak yabancı diller ile ilgili dijital yayınları dışardan temin ettiklerini ifade etmişlerdir. Diğer on üç katılımcı ise, dijital yayın konusunda tamamen dışarı bağımlı olduklarını, piyasadaki farklı dijital yayınları kullandıklarını belirtmişlerdir. Bu bağlamda, özel okulların bu alanda yetkin insan ve yeterli finansal kaynağı bulamadıkları için kendilerinin dijital yayın üretimi noktasında zorlandıkları ve bu kaynağı çok büyük oranda dışarıdan temin ettikleri sonucuna varılabilir.

Özetle, özel okulların materyal kaynaklara sahip olma ve bu kaynakları temin etme açısından devlet okullarından daha üst düzeyde bir çaba sarfettiği ve sundukları eğitim-öğretim hizmetine bu kaynakları yoğun bir şekilde entegre etmeye çalıştıkları görülmektedir. Literatürde araştırmanın bu bulgusunu destekleyen çalışmalara rastlanmaktadır. Örneğin, Ünsal ve Çetin (2019) araştırmalarında, özel okullarda eğitim-öğretim süreçlerinin teknolojiyle bütünleşmiş olduğu, öğrenciler ve velilerin öğrenme ortamlarında araştırma, inceleme ve değerlendirme yapma imkânına sahip olduğunu, devlet okullarında verilen

eğitim süreçlerinde teknolojik gelişmenin ise özel okullara göre daha az olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca Demir'in (2000) araştırmasına göre de laboratuvarlar ve diğer araç-gereçler bakımından donanımlı olması ve teknolojinin yakından takip edilmesi özel okulu tercih eden ailelerin beklentileridir. Alpaykut (2017) ise çalışmasında okulun teknolojik imkânlarının öğrenci velilerinin okul karşı olan memnuniyetlerini en fazla etkileyen faktör olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Finansal Kaynaklar: Katılımcıların, özel okulların maddi kaynakları teması kapsamındaki finansal kaynaklar kategorisinde verdikleri cevaplara göre *eğitim-öğretim ücreti, vakıf ödenekleri, devlet destek ve teşvikleri, bağışlar, yemekhane- kantin, kıyafet – üniforma, kitap – yayın ve servis gelirleri, kermes / kitap standı ve diğer (etkinlikler, mekân kiralama)* alt kategorileri oluşturulmuştur. Finansal kaynaklar ile ilgili tüm veri ve bulgular doğrultusunda, özel okullar için eğitim-öğretim ücretinin birinci derecede önemli finansal kaynak olduğu, ağırlıklı olarak 2. sırada yemekhane-kantin gelirleri, 3. sırada kitap – yayın gelirleri, 4. sırada kıyafet – üniforma gelirleri, 5. sırada servis gelirleri, 6. Sırada kermes/kitap standı, 7. Sırada ise diğer gelirlerin olduğu sonucuna varılmaktadır.

Kâr amacıyla kurulmuş olan özel okullarda en önemli finansal kaynağın eğitim-öğretim ücreti olduğu bilinen bir gerçektir (Şener, 2018) ve özel okulların sundukları hizmetin kalitesi sürekli ve yeterli bir finansal kaynağa sahip olmalarına bağlıdır. Özel okullar ücret kararı verirken sundukları hizmetin öğrencilere faydasını, ücretin kalitenin bir göstergesi olduğunu ve özel okul velilerinin okul değiştirmelerindeki en önemli etkenlerinden birinin ücret olduğu gerçeğini dikkate almalıdır (Zeybekoğlu, 2007). Eğitim-öğretim ücreti, hizmeti sağlayanların özel okulda sunulan hizmetlerin maliyetini göz önünde bulundurarak kâr odaklı düşündükleri, hizmet alıcıların ise satın alacakları hizmet ve okuldan beklentileri ile mukayese edecekleri bir husus olarak değerlendirilmektedir. Lansigan ve diğerlerine (2016) göre burs ya da indirim gibi finansal yardımla dengelenebilen veya azaltılabilen ücret bir okulun tercih edilmesinde önemli bir karar faktörüdür. Friedman, Bobrowski ve Geraci'nin (2006) veli memnuniyetini değerlendirdikleri çalışmalarında ise ebeveynlerin okul memnuniyetinin en çok okul güvenliği, okul bütçesi ve öğretmen niteliği gibi faktörlerden

etkilenmekte olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Dolayısıyla, özel okullar bağlamında memnuniyetin bir boyutu olarak ücret faktörünün etkili olduğu yönünde yorum yapmak doğru olacaktır. Literatürde bulunan bu çalışma sonuçları ve ifadeler araştırmanın eğitim-öğretim ücretinin özel okullar için önemi ve değerini ortaya koyan bulguyu desteklemektedir. Özel okulların en önemli finansal kaynağı olarak veliden talep edilen yıllık eğitim-öğretim ücretinin belirlenmesi ve temin edilmesi sürecinde özel okullar farklı stratejiler ve çözüm arayışlarına yönelmektedir. Bümen'in (2017) ifadesine göre "her özel okul ücret belirleme hususunda kendi kurumları özelinde farklı amaçlar taşımakta ve hedeflenen öğrenci kitlesine ulaşmak, sahip olduğu öğrenci sayılarını elde tutmak için rakip okullardan erken ve hızlı davranmak zorunda kalabilmektedirler". Özel okullar erken kayıt indirimi uygulama, kendi öğrencisi için çeşitli indirimler sağlama, yemek, servis gibi hizmetleri ücretsiz ya da indirimli sunma gibi hem kayıtlı öğrenciyi için hem de hedef kitledeki öğrenciyi kazanma amacıyla gerçekleştirilen teşvikleri uygulayabilmektedirler (Şener, 2018). Benzer olarak, özel okullar finansal kaynaklara ulaşabilmek adına kâr ettiren fiyat stratejileri bulma ve okula yeni öğrenci kazandıran velilere okul ücretinde indirim yapma, okul – endüstri iş birliği projelerinden yararlanarak okula endüstri kuruluşlarından maddi destek sağlama gibi stratejilerden de yararlanmaktadır (Zeybekoğlu, 2007). Özetle, özel okulların en önemli finansal kaynağı yıllık eğitim-öğretim ücreti olup özel okullar bu kaynağa erişmek için öncelikle veli memnuniyeti ve tercih edilme oranını arttırma ve farklı ücret ve pazarlama stratejileri uygulamakta oldukları sonucu görülmektedir.

Finansal kaynaklar kategorisinde birinci ve en önemli kaynak olarak belirlenen eğitim-öğretim ücretinin ardından servis, yemekhane ve kantin, kitap, yayın, kırtasiye, kıyafet, mekân kiralama, gezi faaliyetleri, sponsorluk ve kulüp gelirleri gibi unsurlar gelmektedir. Özel okullar, temelde eğitimi ücretlendirip asıl kazancını bu şekilde elde etse de müşterileri olarak veli ve öğrencilerine sunduğu çeşitli hizmetlerden de para kazanmaktadırlar. Özellikle günümüzde kitapların okul tarafından set halinde satılması, okul formalarının okulun belirlediği ücretle sadece okulun içerisinde satılması ve yemek ve servis ücretleri özel okulların kazanç elde ettiği yan alanlardır (Bozyiğit, 2017). Özel okulların eğitim-öğretim

faaliyetlerinin yanı sıra öğrencilerin yeme-içme, ulaşım, kırtasiye, giyecek gibi ihtiyaçları da özel okul işletmelerince sağlanabilmekte ve okullar bu alanlardan gelir elde edebilmektedir. Bu hizmetler eğitim/öğretim hizmetleri olarak değerlendirildiğinde uygulanması gereken KDV oranının farklılık göstermesi sebebiyle birçok özel okul işletmesi kendi mutfak ve yemekhanesini hizmete açmakta (Şener, 2018) ya da kendi servis araçları ile hizmet sunma yoluna giderek gelir elde etmeyi amaçlamaktadır. Araştırma bulgularına göre, özel okulların yemekhane-kantin gelirlerinin eğitim-öğretim ücretinde sonra ikinci sırada gelen en önemli finansal kaynak olarak gösterilmesi bu bilgi ve ifadelerle örtüşmektedir.

Araştırma bulgularına göre özel okulların finansal kaynak elde ettiği diğer alanlara bakıldığında, özel okulların işletme ve yönetim süreçlerinde devlet desteği ya da teşviği gibi bir gelirin finansal olarak katkısının olmadığı ve veliler ya da başka bir kurumdan bağış gelirinin elde edilmediği bulgusuna ulaşılmıştır. Literatürde özel okulların devlet tarafından finansal olarak desteklenmediği, aksine yatırım maliyetleri ve vergi yükümlülükleri karşısında zorlandıklarına dair çalışmalar, bu bulguyu desteklemektedir. Ağaya (2012), çalışmasında özel okullar üzerindeki vergi yükünün oldukça fazla olduğunu ve Türkiye’deki vergi gelirleri arasında özel okullardan elde edilen vergilerin önemli bir yeri olduğunu vurgulamış, Kayseri ilinde yaptığı araştırmasında il genelinde toplanan verginin yaklaşık %4’ünün ilde bulunan 16 özel okuldan elde edildiği sonucuna ulaşmıştır. Altay (2019) ise birer ticari işletme olarak görülen özel okulların ilk önce vergi yükümlülükleri açısından desteklenmesinin ve eğitimin devlet bütçesinden karşılanan bir yarı kamusal hizmet olduğu düşünüldüğünde, gerekli kaynakların artırılmasıyla birlikte mevcut kaynakların da planlı ve dengeli dağıtılması gerektiğini savunmuştur.

Soyut Kaynaklar

Soyut kaynaklara ilişkin olarak oluşturulan kategoriler incelendiğinde, katılımcıların en çok itibar ve insan kaynağına vurgu yaptıkları görülmekte olup katılımcıların on bir tanesi *insan*

kaynağını, yedi tanesi ise *itibarı* en önemli soyut kaynak olarak ifade etmişlerdir. Bir diğer önemli soyut kaynak olarak beş katılımcı *ayrıcılık öncü uygulamaları* vurgulamıştır. Dört katılımcı *okula bağlılık* ve *aidiyetin* önemli bir soyut kaynak olduğunu ifade ederken üç katılımcı ise *kültür* kategorisinin üzerinde durmuştur.

Tümtürk ve Deniz (2022)'in ifade ettiği gibi “günümüzde örgütlerin piyasadaki sürdürülebilir rekabet avantajlarını sağlamak adına soyut varlıklarını da en az maddi kaynakları kadar önemsemeleri ve üzerinde durmaları gerekmektedir”. Araştırma kapsamındaki katılımcıların görüş ve beyanları da soyut kaynakların özellikle eğitim kurumları açısından önemini ve gerekliliğini vurgular niteliktedir. Katılımcıların, en önemli soyut kaynak olarak insan kaynağını merkeze koyup bunu diğer kategorilerle ilişkilendirerek ifade etmiş olması, özel okulların yönetsel ve örgütsel süreçlerinde insan kaynağının son derece önemli bir soyut kaynak olarak değerlendirildiğini göstermektedir. Nitelikli, yetiştirilmiş ve sürdürülebilir insan kaynağına sahip özel okulların tüm yönetim ve işletim süreçlerinde doğrudan ya da dolaylı olarak insan kaynağından olumlu yönde etkilendikleri ve eğitim-öğretim süreçlerinde de bunun yararını gördükleri sonucuna varılabilir. Literatürde bu bulguyu destekleyen birçok çalışmaya rastlanmaktadır. Bir örgütün insan kaynağı olmadan amaçlarını ve misyonunu yerine getirmesi ve vizyonunu gerçekleştirmesi mümkün olmadığından insan kaynağı örgüt için en önemli kaynak olarak görülmektedir (Yıluzar, 2023). Sermaye ve doğal kaynaklar pasif üretim faktörleri olarak görülürken insan kaynağı maddi kaynakları kullanan, servet biriktiren, sosyo-ekonomik ve politik örgütlenmeyi kuran ve ulusal kalkınmayı gerçekleştiren aktif aktörler olarak görülmektedir (Okechukwu vd., 2016). Sabuncuoğlu ve Tüz (2001) ise diğer örgütlerle karşılaştırıldığında girdisi ve çıktısı insan olan eğitim örgütlerinde insan kaynaklarının daha stratejik bir anlam taşıdığını savunmaktadır. Özel okullar özelinde değerlendirildiğinde ise özel okullarda öğretmen hem eğitimci hem de öğrenciyi okulda tutan temel faktördür. Öğrencileriyle etkinlikler düzenleyen veya dersini eğlenceli hale getirerek keyifli bir öğrenme ortamı sunan öğretmen öğrencisiyle bağ kurmakta ve öğrenci okulundan ayrılmak istememektedir

(Gürbey & Büyük, 2023). Bu anlamda araştırma bulgularının, literatür ile uyumlu olduğu görülmektedir.

Güç: Kaynak bağımlılığı kuramının güç bileşeni, özel okullar bağlamında incelendiğinde, dokuz katılımcı *okul özelliği*, sekiz katılımcı *eğitim-öğretim uygulamaları*, sekiz katılımcı *insan kaynağı* ve beş katılımcı *itibar* kategorisine vurgu yapmış ve bu unsurların okullarını güçlü ve ayrıcalıklı kıldığını ifade etmiştir. Katılımcılardan dört tanesi sadece tek bir kategoriden bahsederken on bir tanesi birden fazla kategoride okullarını güçlü kılan kaynak ya da özellikten bahsetmişlerdir. Katılımcıların en çok vurgu yaptığı kategorinin vizyon, tarih/köklü geçmiş, fiziki özellikler, eğitim-öğretim ücreti, butik okul olması, şubeleşmiş/şubeleşmemiş olması kodlarıyla oluşan *okul özelliği* olmasıyla birlikte *öğretmene verilen değer* ve *farklı eğitim uygulamalarının* da çok sayıda farklı katılımcı tarafından vurgulandığı görülmektedir. Dolayısıyla, okulların bireysel özellikleri, insan kaynağı ve farklı eğitim-öğretim uygulamalarının özel okulları çevrelerine karşı daha güçlü ve farklı kıldığı ve piyasada ayrıcalıklı konuma getirdiği söylenebilir. Bağcı ve Gizir (2022), çalışmalarında katılımcılardan bazılarının okula duyulan güveni okulun kurumsal ya da köklü bir özel okul olmasıyla ilişkilendirirken bazıları butik özel okullarını daha güvenilir olarak gördükleri bulgusuna ulaşmışlardır. Bu bulgu araştırmanın okul özelliği ile ilgili bulgusuyla örtüşmektedir.

Özel okullar bağlamında *güç*, tüm kaynakların etkili bir şekilde kullanılarak sunulan nitelikli ve kaliteli eğitim-öğretim hizmeti ve bu hizmet sonucunda özel okulun kazandığı “başarılı okul” imajı, itibarı ve saygınlığı olarak nitelendirilebilir. Bir kurumun en değerli stratejik varlıklarından olan kurumsal itibar, bir kurumun rakipleriyle mukayese edildiğinde genel imajını meydana getiren geçmiş faaliyetleri ile gelecekteki görüntüsünün algısal temsilidir (Fombrun, 1996). Bir okulun kurumsal imajı, o okul hakkında insanların zihinlerinde oluşan algı olarak ifade edilmekte olup kurumsal imajın pozitif olması, eğitim kurumlarının istedikleri hedef kitleye ulaşabilmeleri, veli memnuniyeti, yönetici ve öğretmenlerin okula olan güvenleri ve bağlılıkları rekabet avantajı sağlama açısından temel oluşturmaktadır (Arslan, 2020). Olumlu bir kurumsal imajın ardından gelen finansal kaynağa erişim

üstünlüğü, diğer kaynaklara erişimi de kolaylaştırmakta ve okulun çevresel dinamizme ya da belirsizliğe karşı güçlü durabilmesini sağlamaktadır. Özel okullar için güç, en temelde finansal kaynak olmakla birlikte, finansal kaynağın ardından gelen fiziki imkânlar, materyal kaynaklar ve insan kaynağı bileşenlerinin tümü eğitim-öğretim sürecini zenginleştirmek için kullanılmaktadır. Finansal kaynak, öğrenci ve insan kaynağı, zenginleştirilmiş eğitim-öğretim süreci, yetiştirilen başarılı bireyler ve sonucunda gelen itibar ve saygınlık döngüsü birbirini takip eden ve besleyen bir süreçtir. Bu döngü sağlıklı bir şekilde sağlandığında, özel okulun piyasada güç ve iktidar sahibi olması, dolayısıyla çevresiyle olan bağımlılık ilişkilerinde güçlü taraf olmasına sebep olacaktır. Bozyiğit (2017)'in de ifade ettiği gibi “bir özel okulu diğer özel okullardan ayrıcalıklı ve farklı kılan en önemli unsurlardan birisi, rakiplerinden daha yüksek kalitede hizmet sunmasıdır ve bu da sunulan hizmetin müşterilerinin beklentisini karşılaması hatta ondan daha üstün olmasıyla mümkün olabilir”. Daha yüksek kalitede sunulan bir eğitim-öğretim hizmeti özel okullara güç, farklılık, ayrıcalık ve dolayısıyla önemli bir rekabet gücü sağlayacaktır.

Stratejik Kaynaklar

Araştırmada stratejik kaynaklara ilişkin olarak, *eğitim-öğretim uygulamaları, okul özelliği, yönetim, insan kaynağı, okul iklimi ve itibar* olmak üzere altı farklı kategori oluşturulmuştur. Katılımcılardan sadece dört tanesi tek bir kaynağı stratejik olarak belirtirken on bir tanesi birden fazla stratejik kaynağa sahip olduklarını ifade etmiştir. Buna göre, birbirinden farklı iki katılımcı itibar, üç katılımcı okul iklimi, beş katılımcı insan kaynağı, altı katılımcı yönetim, yedi katılımcı okul özelliği ve sekiz katılımcı eğitim-öğretim uygulamaları kategorisine vurgu yapmışlardır. Özel okul yöneticilerinin okullarında sahip oldukları stratejik kaynakların en çok eğitim-öğretim uygulamaları, okul özelliği ve yönetim ile ilgili olduğu görülmekte ve fiziki imkânlar, yabancı dil, farklı öğretim programları, sosyal faaliyetler ile insan kaynağı kategorisinden deneyimli öğretmenlerin en çok vurgu yapılan stratejik kaynaklar olduğu sonucuna varılmaktadır. Ayrıca yönetim kategorisinden eğitimci yönetim kurulu ve vizyoner kurucunun farklı katılımcılar tarafından vurgulandığı

görülmektedir. Dolayısıyla, bu kaynakların özel okullar açısından değerli, kıt, taklit edilemez ve ikamesiz, bir diğer deyişle stratejik kaynak oldukları ve özel okulların bu kaynakları sayesinde piyasada farklılık yaratarak tercih edilme oranını arttırdığı ve rekabet gücü kazandığı söylenebilir.

Literatürde özel okullar için stratejik olma özelliği taşıyan bu kaynaklar (varlıklar) üzerine birçok çalışma bulunmaktadır. Bakioğlu ve Bahçeci (2010), okul imajına ilişkin olarak veli görüşlerini inceledikleri çalışmalarında, okulun akademik başarısının, binalarının görünümünün, sosyal olanakların ve yabancı dil eğitiminin velilerin gözünde önemli olduğunu tespit etmişlerdir. Bozyiğit (2017) araştırmasında, özel okulların yabancı dil derslerini ve konuşma dersi saatlerini arttırmasının öğrencilerin yabancı dili kullanabilmesini olanaklı kılmasının önemli olduğunu, ayrıca sosyal aktivitelerin mümkün olduğunca ders programı içerisinde ve ücretsiz olarak sunmasının veliler tarafından beklendiği bulgularına ulaşmıştır. Bağcı ve Gizir (2022) özel okulların rekabet ortamında güçlü olabilmeleri adına velilere ve öğrencilere diğer okullardan daha farklı ve çeşitli sosyal-sportif etkinlikler sunmaları gerektiğini ifade etmiştir. Kuşçu (2012) da okullarda salt sınıf içi akademik eğitim verilmesinin, öğrencilerin kendilerini tanımalarına ve yeteneklerini ortaya koymalarını engelleyebildiğini, dolayısıyla öğrencilerin eğitiminin sosyal ve kültürel etkinliklerle zenginleştirilmesinin önemli olduğunu ifade etmektedir. Stratejik bir kaynak olarak görülen yönetimde vizyoner bir kurucu ya da eğitimci yönetim kurulunun olmasına dair bulguyu Bağcı ve Gizir (2022)'in çalışmasındaki katılımcıların çoğunluğunun, okul kurucusunun eğitimci, vizyoner veya tanınmış olmasına önem verdikleri bulgusu desteklemektedir. Ayrıca insan kaynağının örgütler için stratejik olması üzerine Yılmaz (2023) bir örgütün hayatta kalabilmesi, varlığını devam ettirebilmesi ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlaması için nitelikli ve alanında yetkin insan kaynağını örgütün içinde barındırmasının oldukça önemli olmasından dolayı insan kaynağının örgütler için stratejik bir kaynak olma niteliği taşıdığını ifade etmiştir. Sabuncuoğlu ve Tüz (2001) ise diğer örgütlerle karşılaştırıldığında özellikle girdisi ve çıktısı insan olan eğitim örgütlerinde insan kaynaklarının daha stratejik bir anlam taşıdığını savunmuştur. Ayrıca araştırmalar, velilerin

çocukları için okul arayışına girdiklerinde, kendilerinden sonra çocuklarını emanet edecekleri öğretmenler için detaylı bir araştırma yapmakta ve bu araştırma onların özel okul seçim ve tercihlerini etkilemekte olduğunu göstermektedir (Gürşimşek vd., 2007; Pulat, 2019). Sonuç olarak, fiziki imkânlar, yabancı dil, farklı öğretim programları, sosyal faaliyetler ve deneyimli insan kaynağının özel okullar için stratejik olduğu yönündeki araştırma bulgusu literatür ile uyumlu görülmektedir.

Özel Okulların Kaynak Temin Etme Yöntemleri

Araştırma bulgularına göre, özel okullar fiziksel kaynakları arasından sadece okul binasını kiralayarak dışarı bağımlı olabilmekte, ancak yüzme havuzu, atölye, laboratuvar ya da spor alanı gibi diğer hiçbir eğitim-öğretim alanı için dışarı bağımlı olmamaktadır. Materyal kaynaklar kategorisinin tahta, akıllı tahta, ders araç-gereçleri, sıra-sandalye, teknolojik donanım ve bilgisayar olarak belirlenen alt kategorilerinin tümü araştırma kapsamındaki özel okullarda bulunmakta olduğunu ifade eden katılımcılar, bu kaynakları dışardan satın aldıklarını, hiçbirini kendileri üretmediklerini ifade etmişlerdir. Kitap-yayın hususunda ise özel okulların dışarı bağımlı olma durumlarının farklılık gösterdiği, hiçbir katılımcının bu kaynağı tamamen kendilerinin ürettiklerini savunmadığı, Türkçe yayınların temin edilmesinde kısmen, yabancı yayınların temininde ise yüksek oranda çevreye bağımlı oldukları sonucuna varılmaktadır. Dolayısıyla materyal kaynaklar konusunda dışa bağımlılığın çok yüksek oranda olduğu görülmektedir.

Finansal kaynak temininde ise özel okulların gelir elde ettikleri kategoriler değerlendirildiğinde, tüm özel okulların eğitim-öğretim ücreti ve kıyafet-üniformada tamamen çevrelerine bağlı olup bu kaynakları kendileri üretmedikleri ve çevrelerine tamamen bağımlı oldukları sonucuna varılmıştır. Yemekhane-kantin, kitap-yayın, servis, mekan kiralama ve etkinlik gibi diğer gelir kaynaklarında ise kendileri üretme ve dışardan temin etme şeklinde ayrışmaktadırlar. Yemekhane kategorisinde dört katılımcı kendi yemekhaneleri olduğunu ve dışardan hizmet almadıklarını ifade ederken on bir katılımcı

yemekhane hizmetinde dışarı bağımlı olduklarını belirtmiştir. Kantin gelirlerine bakıldığında ise on katılımcı bu hizmeti dışardan aldıklarını söylemiştir. Kitap-yayın gelirleri kategorisinde ise sadece sekiz katılımcı oranları değişmekle birlikte kısmen dışarı bağımlı olduklarını ve yedi katılımcı bu kaynağı kendileri üretemediklerini, tamamen dışarı bağımlı olduklarını ifade etmiştir. Servis gelirinde ise on bir katılımcı servis hizmetini tamamen dışarıdan sağladıklarını belirtmiştir. Son olarak, katılımcılar arasında mekân kiralama ve etkinliklerden gelir elde eden sadece dörder farklı katılımcı bulunmaktadır. Sonuç olarak, özel okulların eğitim-öğretim ücreti ve kıyafet-üniformada çevrelerine tamamen bağımlı, yemekhane-kantin ve servis hizmetlerinde yüksek oranda bağımlı ve kitap-yayın hususunda ise kısmen bağımlı olduğu tespit edilmiştir.

Özel okulların soyut kaynakları olarak itibar, insan kaynağı, ayrıcalıklı öncü uygulama, kültür ve bağlılık kategorileri belirlenmiş olup özel okullar insan kaynağı haricindeki diğer soyut kaynaklarını kendileri üretmektedirler. Şöyle ki, okullar ayrıcalıklı öncü uygulamaları ile zenginleştirerek nitelikli insan kaynağı aracılığıyla sundukları eğitim-öğretim hizmeti neticesinde itibar kazanmakta ve okullarında tüm paydaşları açısından bir kültür ve bağlılık ortamı oluşturmaktadırlar. Sahip oldukları bu soyut kaynaklar oranında da piyasada var olabilme ve rekabet edebilme gücü elde etmektedirler. Araştırmanın birinci sorusunda katılımcılar tarafından en çok vurgulanan, en çok önem atfedilen ve diğer soyut varlıkların temelini oluşturan insan kaynağı ise özel okullar tarafından dışardan temin edilmekte ve sonrasında kendi bünyelerinde insan kaynağının gelişimine ve aidiyetine dair hizmet-içi çalışmalar yapılmaktadır.

Özel Okulların Kendilerinin Üretebildiği Kaynaklar

Araştırma bulgularına göre, özel okullar fiziki kaynakları arasından okul binası hariç, diğer hiçbir eğitim-öğretim mekanını kiralayarak dışardan temin etmemekte, diğer fiziki kaynaklarının tümüne kendi imkânları dâhilinde okullarında sahip olmaktadır. Okul binasının ise kira olup olmaması hususunda çevreye bağımlı olabilmektedirler.

Katılımcılardan on bir tanesi fiziksel kaynaklar kategorisinden okul binalarının sahibi konumunda olduğu ve bu anlamda çevreye bağımlı olmadığını ifade etmiştir.

Materyal kaynakları arasında ise sadece kitap-yayın alt kategorisinde kaynak temini açısından farklılık göstermekte; tahta, akıllı tahta, ders araç-gereçleri, sıra-sandalye, teknolojik donanım ve bilgisayar gibi diğer tüm materyal kaynaklarını dışardan temin etmektedirler. Dokuz katılımcı, kendi kitap ya da yayınlarını üretmekte olduklarını, dışardan sadece ek yayın ya da yabancı dil kaynaklarını elde edebildiklerini ifade etmiştir. Dolayısıyla özel okulların kitap-yayın haricinde diğer tüm materyal kaynaklarının temininde çevreye bağımlı oldukları görülmektedir.

Benzer şekilde finansal kaynakları arasında eğitim-öğretim ücreti ve kıyafet-üniforma temininde tamamen çevrelerine bağımlı olmakla birlikte yemekhane, kantin, servis, kitap-yayın, mekân kiralama ve etkinlikler gibi kategorilerde çevrelerine bağımlı olmayan ve bu kaynakları kendi üretme yoluna giden özel okullar olduğu görülmüştür. Dört katılımcı kendi yemekhane hizmetlerini sunarak yemekhane gelirlerini ve beş katılımcı kendi kantinlerini işleterek kantin gelirlerini kendilerinin üretebilmekte olduklarını belirtmişlerdir. Sadece üç katılımcı kendi servis araçlarının da olduğu ve servis hizmetinde tamamen dışarı bağımlı olmadıkları görülmektedir. Mekân kiralama gelirleri konusunda dört katılımcı okullarında bulunan fiziki imkânları kendi kullanımlarında olmadığı zamanlarda çevrelerine kiralarak gelir elde ettiklerini ifade etmiştir. Dört katılımcı ise okula dışarıdan getirilen etkinlikler, okul dışına yapılan geziler ve okul saatleri dışında yapılan sportif-sanatsal etkinliklerden gelir elde edebildiklerini belirtmişlerdir. Sonuç olarak, özel okulların fiziki kaynaklarını kendileri üretebildiği, finansal kaynak olarak ise çok yüksek oranda dışarı bağımlı oldukları görülmektedir. Kaynak bağımlılığının en az olduğu kategorilerin fiziki kaynaklar ve kitap-yayın olduğu sonucuna varılmaktadır.

Özel okullar soyut kaynakları (varlıkları) olarak paylaştıkları *ayrıcılık öncü uygulama, itibar, kültür ve bağlılık* gibi değerlerini kendileri üretmekte olup tüm bu soyut kaynakların merkezine koydukları insan kaynağını ise dışardan temin etmektedirler. İnsan kaynağı haricindeki soyut kaynakların okulların kendilerine özgü varlık, değer ve yetenekleri olduğu

kabulüyle bu kaynakları kendileri üretebildikleri ve sahip olabildikleri ölçüde çevrelerine karşı daha bağımsız ve piyasadaki rekabet ortamında daha güçlü olabildikleri sonucuna varılabilir.

Özel Okulların Çevrelerine Bağımlı Olduğu Kaynaklar

Araştırmada özel okulların fiziki kaynaklar kategorisinde okul binası, materyal kaynaklar kategorisinde kitap-yayın hariç tüm araç-gereç ve ekipmanda, finansal kaynaklar kategorisinde eğitim-öğretim ücreti, kıyafet-üniformalar, yemekhane, kantin, kitap-yayın ve servis gelirleri, soyut kaynaklar kategorisinde ise insan kaynağı temini hususunda çevrelerine bağımlı durumda oldukları bulgulanmıştır.

Araştırma dahilindeki tüm özel okulların finansal kaynaklar kategorisinden eğitim-öğretim ücreti ve kıyafet-üniformalar gelirleri ve soyut kaynaklar kategorisinden insan kaynağı temini için çevrelerine tamamen bağımlı oldukları görülmektedir. Diğer kaynakların temininde ise okulların çevreye bağımlılıkları değişkenlik göstermektedir.

Okul binalarının kira olduğunu belirten ve bu anlamda finansal anlamda dış bağımlılık gösterdiklerini ifade eden dört katılımcı; tüm kitap-yayınları dışarıdan temin ettiklerini, kendi kaynaklarını üretemediklerini ve bu anlamda çevrelerine finansal olarak bağımlı olduklarını ifade eden yedi katılımcı bulunmaktadır. On bir katılımcı yemekhane hizmetini dışarıdan bir firmayla anlaşarak temin ettiklerini ve finansal olarak çevrelerine bağımlı olduklarını belirtmişlerdir. Servis hizmeti ile ilgili olarak ise, on bir katılımcı kendi servis şirketlerinin ya da araçlarının olmadığını, bu hizmeti dışarıdan bir servis firması aracılığıyla sunduklarını ve dolayısıyla dışarı bağımlı olduklarını belirtmişlerdir. Bu ifadelerden yola çıkarak, özel okulların eğitim – öğretim ücreti ve kıyafet-üniformadan sonra en çok, kitap-yayın, yemekhane ve servis hizmetlerinde dışarıdan hizmet alma yoluyla çevrelerine bağımlı oldukları sonucuna varılmaktadır.

Soyut kaynaklar kategorisinde tüm katılımcılar insan kaynağını dışardan temin ettiklerini ve tamamen dışarı bağımlı olduklarını ifade etmişlerdir. Özel okullar, insan kaynağını temin

etme süreçlerinde birbirlerinden farklılık göstermektedirler. Katılımcıların ifadelerine göre bu farklılıklar *duyuru, uygun özgeçmiş seçimi, işe alım, diğer özel okullarla iş birliği ve üniversitelerle iş birliği* kategorileri çerçevesinde incelenmiştir.

Özel okulların insan kaynağı ihtiyacını duyurma ve ilan etme süreçlerinde altı katılımcı kendi web sitelerinde ilan verdiklerini ve yedi katılımcı sosyal medya kanalıyla ilan verdiklerini ifade etmişlerdir. Araştırmanın bu bulgusunu destekler nitelikte, Winter, Ronau ve Munoz (2004) da çalışmalarında özel okulların öğretmen işe alımlarını okulun web sitesi ve sosyal medya üzerinden duyurular ile sağladıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca sekiz katılımcı sosyal bağ (network) ve şahsi bağlantılarını, ilişkilerini kullanarak duyuru yaptıklarını ifade etmiş olduğundan buna göre özel okulların en çok sosyal medya kanalı ile sosyal bağ ve şahsi bağlantılarını kullanarak çevrelerine insan kaynağı ihtiyacını duyurdukları ve arayış içerisine girdikleri söylenebilir.

Uygun özgeçmiş seçiminde ise dört katılımcı okullarında başvuruların kabul edildiği ve özgeçmişlerin toplandığı bir insan kaynakları (İK) havuzu olduğunu, dört katılımcı işe alım prosedürlerinin yürütüldüğü bir insan kaynakları birimi olduğunu ve on bir katılımcı ise sosyal medya üzerindeki kariyer sitelerinden uygun özgeçmiş seçtiklerini belirtmiştir. Katılımcıların ifadelerine göre, özel okulların daha çok kariyer sitelerinden yararlandıkları ve profesyonel bir insan kaynakları biriminin çok yaygın olmadığı sonucuna varılabilir. Erdoğan'ın (2004) İstanbul'da 110 özel okul üzerinde yaptığı araştırmasının sonucunda insan kaynakları yönetimi birimlerinin okul müdürü, genel müdür gibi yöneticilerden oluştuğu ve bu kişilerin insan kaynakları konusunda eğitim almadıkları ortaya konulmuştur. Aynı araştırmanın bir diğer sonucu ise, kurucusu vakıf olan özel okulların kurucusu şahıs olan özel okullara nazaran daha nitelikli insan kaynakları yönetimi uygulamalarına sahip olduğu tespit edilmiştir. Oysaki, insan kaynağının son derece önemli ve değerli olduğu özel okullarda profesyonel olarak oluşturulmuş insan kaynakları biriminin var olması gerekmektedir. Kurumlarda güç-kaynak bağımlılığı ile uyumlu olarak var olan insan kaynakları (İK) departmanlarının oluşturulması örgütsel stratejinin ve insan kaynağının veya istihdam sistemlerinin benimsenmesinde rol oynayabilir (Ouchi, 1977). Güç ve politik bakış

açısına dayanan insan kaynakları departmanı kısıt ve değerli kaynakların kontrolü sebebiyle örgüt içindeki gücünü artıracaktır (Lee, 1994). Dolayısıyla özel okulların rekabet ortamında güçlü olabilmesi ve örgütün insan gücünü nitelikli yönetebilmesi için insan kaynağı yönetimini başarılı bir şekilde yürütmeleri gerekli olmuştur (Argon, 2014).

Özel okullarda öğretmenlerin işe alım süreçlerinde, tüm katılımcılar adaylarla mülakat yaparak değerlendirme yaptıklarını vurgulamış olup iki katılımcı adaylara yazılı sınav yaptıklarını ve bu sınavın bir kriter puanı olduğunu belirtmiş, yedi katılımcı ise adayların uygun bir ortamda örnek ders anlatımı yapmalarını talep ettiklerini ifade etmiştir. Katılımcıların dört tanesi işe alım sürecini yöneten bir seçim kurulu ya da komisyonları olduğunu söylemişlerdir. Bu ifadelerle göre, özel okullarda işe alım süreçlerinin çoğunlukla mülakat ve ardından örnek ders anlatımı yoluyla gerçekleştiği sonucuna varılmaktadır. Yazılı sınavın ise çok yaygın bir uygulama olmadığı, sadece aday talebinin çok yüksek olduğu okullarda başvuru bir uygulama olduğu sonucuna varılabilir. Ayrıca, sadece dört katılımcının işe alım süreçlerinde bir seçim kurulu ya da komisyonun olduğunu belirtmesi, sürecin sadece okul müdürü inisiyatifinde yürütüldüğünü düşündürmektedir. Özel okullarda işe alım aşamalarının aynı şekilde gerçekleştiği bulgusuna Gürbey ve Büyük (2023) de ulaşmış olup araştırmasının sonucunu şu şekilde özetlemiştir:

Özel okulların tamamı iş başvurularını kendi internet sitelerinde yer alan başvuru formlarının doldurulması şeklinde online (çevrimiçi) ve elden CV olarak kabul etmektedirler. Özel okul yöneticilerinin hemen hepsi CV kabulünden sonra başvuru yapan öğretmenle yüz yüze de görüşme yapmaktadır. Mülakat sonrasında adaylardan idareci ve alan öğretmenlerinden oluşan bir komisyona, ders anlatımı yapımları istenmektedir. Bunun yanında özel okullar kendileri ile çalışmak isteyen öğretmenlerinin başvurularını sosyal medya (facebook, instagram, telegram vb.) üzerinden de kabul etmektedir.

Öğretmenlerin işe alım süreçlerinde mülakat ile birlikte örnek ders anlatımı yapımları, öğretmenleri daha detaylı tanımaya, alan bilgisini ölçmenin yanında iletişim ve sınıf yönetimi gibi alanlarda da değerlendirmeye imkân sağlamaktadır. Literatürde öğretmen kalitesinin özel okullar için önemli olduğu ve dolayısıyla öğretmen işe alım süreçlerinde hassas davranılması gerektiği ile çalışmalar mevcuttur (Demir, 2000; Hesapçioğlu & Nohutçu, 1999; Sanders, 2002). Ayrıca öğretmenin işe alım sürecinde klasik ve subjektif

görüşmelerden ziyade, adayların salt bilgi ve becerisini değil; grupla çalışma becerisi, insan ilişkileri ya da çalışma tutum ve davranışları gibi yönlerini de saptayıcı yetenek, performans, ilgi ve kişilik testleri gibi objektif araçlar kullanmanın adayları daha iyi değerlendirmeyi sağlayacağı düşünülmektedir (Lunenburg & Ornstein, 1996).

İnsan kaynağı temininde diğer özel okullarla iş birliği kategorisinde dört katılımcı herhangi bir görüş bildirmezken diğer on bir katılımcı özgeçmiş paylaşımı, referans ve görüş alışverişi yollarıyla diğer özel okullarla iş birliği ve iletişim halinde olduklarını belirtmişlerdir. Bu iş birliğinin, birbirini tanıyan okul yöneticileri arasında özgeçmiş paylaşarak ve aday değerlendirmelerinde birbirleriyle görüş paylaşarak gerçekleştiği, bir başka ifadeyle aslında yine sosyal ağ aracılığıyla ihtiyaç duyulan insan kaynağını temin etme yoluna gittikleri görülmektedir. Bu görüş paylaşımı sürecinde, özel okullar adayların referans olarak yazdıkları kişiler ya da çalışmış oldukları okulların yöneticileri ile iletişime geçmekte ve referans taraması yapmaktadırlar. Gürbey ve Büyük (2023) de çalışmasında fen bilimleri öğretmenlerinin işe alınmaları noktasında başvuru esnasında gösterdikleri referansların önemli bir etkiye sahip olduğu ve özel okul yöneticilerinin referans olarak belirtilen kişileri dikkate aldıklarını ifade etmiştir.

Üniversitelerle iş birliği kategorisinde ise altı katılımcı üniversitelerle stajyer ya da mezun öğretmen talep etme ilişkisine girdiklerini ancak dokuz katılımcının üniversitelerle insan kaynağı temini hususunda iş birliği yapmadıklarını ifade etmişlerdir. İki katılımcı üniversitelerden farklı branşlarda stajyer öğretmen desteği kabul ettiklerini belirtmiş olup beş katılımcı üniversitelerden çoğunlukla yetiştirilmek üzere mezun öğretmen talep ettiklerini ifade etmişlerdir. Katılımcıların ifadelerine göre, üniversitelerle öğretmen istihdamı için iş birliği yürüten özel okulların daha çok sınıf, İngilizce ve PDR bölümlerinden destek istedikleri görülmüştür. Sadece bu bölümlerden destek istemeleri, bu branştaki öğretmenlere özel okullarda fazla sayıda ihtiyaç duyulması, ihtiyacı karşılayacak nitelikte öğretmen bulunmasının zor olması ve bu branşlarda yetişmiş iyi öğretmenlerin okullarda yetiştirilmesinin önemli olması ile açıklanabilir. İnsan kaynağı temininde özel okulların üniversitelerle iş birliğinin sıklıkla başvurulmuş bir yöntem olmadığı araştırmanın

bir bulgusudur. Bunun sebebi olarak genç, yeni mezun, stajyer, deneyimsiz gibi nitelendirmelerle özel okulların bu öğretmenleri yetersiz görmesi ve özellikle sınıf içi uygulamalarda eğitim-öğretimin niteliğini olumsuz etkileyeceğini düşünmeleri gösterilebilir. Bağcı ve Gizir (2022)'in özel okul velilerinin beklentileri üzerine yaptıkları çalışmalarında velilerin okul belirleme sürecinde öğretmen seçme kriterleri olarak onların mesleki yeterliliklerine önem verdikleri, velilerin çoğunluğunun beklentisinin özel okulda yeni mezun öğretmenlerin çalışmasından ziyade mesleki deneyimi fazla olan öğretmenlerin çalışmasının olduğu bulgusu araştırmanın bu bulgusunu desteklemektedir.

Ancak literatürde, öğretmenlerin öğretme-öğrenme sürecini yönetme yeterliliğinin geliştirilmesi ile ilgili olarak yapılan çalışmalar gibi bu bulgunun ve düşüncenin aksini gösteren çalışmalara da rastlanmaktadır. Akbaş (2018), öğretmenlerin yenilenmiş Öğretmenlik Mesleği Genel Yeterlilikleri çerçevesinde algılanan yeterlilik düzeylerinin belirlenmesini amaçlayan çalışmasında, öğretmenlerin tüm yeterlilik alanlarında kendilerini yeterli algılamakla beraber, öğretme-öğrenme sürecini yönetme yeterliliğinin, hizmet süresiyle doğru orantılı olarak arttığı bulgusuna ulaşmıştır. Benzer olarak Şahin (2021) de çalışmasında bu yeterliğin hizmet içerisinde tecrübeyle artırılacağı görüşünü ifade etmiştir. Ayrıca üniversitelerde verilen öğretmen yetiştirme programlarının kuram ve uygulama olmak üzere iki ayrı alanının olması ve bu iki alanın bir denge içinde sağlanması düşüncesiyle, üniversitelerin öğretmen yetiştirme programlarındaki öğrencilere özel okullarda daha fazla uygulama ve staj fırsatlarının verilmesi hem öğretmenlerin mesleki yeterlilik anlamında kendilerini daha çok yetiştirmelerine hem de özel okulların kendi eğitim-öğretim uygulamalarına ve okul iklimlerine uygun öğretmen yetiştirmeleri için bir fırsat olacaktır. Dolayısıyla, özel okulların üniversitelerle iş birliği yaparak kurumlarına yetiştirilmek üzere genç ve yeni mezun öğretmenleri kazandırması hem aday öğretmenler için hem de özel okullar için sürdürülebilir insan kaynağı temini ve yetiştirmesi adına yararlı olacağı düşünülmektedir.

Özel Okulların Kaynak Bağımlılığını Azaltma Stratejileri

Dikey Bağımlılıkların Yönetimi

Dikey Birleşme / Bütünleşme: Araştırma kapsamındaki okullardan on dört tanesi 5 yaş düzeyinde anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise kademelerinde eğitim vermekte olup bunlardan 12 tanesi 4 yaş düzeyinde de anaokulu eğitimi vermektedir. Özel okulların kendi bünyelerinde birden fazla eğitim – öğretim kademesi bulundurarak eğitim-öğretimde öğrenci devamlılığı sağlaması, eğitim-öğretim ücretinin dolayısıyla finansal kaynağın da devamlılığını sağlaması açısından yararlıdır. Anaokulu kademesini tamamlayan bir öğrenci aynı okulun ilkokul, ardından ortaokul ve varsa lise kademesine geçiş sağladığında, o öğrenci özel okul için mevcut öğrenci ve iç kayıt olarak görülmekte ve her yıl eğitim-öğretim ücretini ödeyerek kaydını yenilediğinde önemli bir finansal kaynağın devamlılığını sağlamaktadır. Dolayısıyla sınıf ve kademe geçişleri ile özel okulların eğitim-öğretim ücreti gibi en önemli finansal kaynaklarına olan bağımlılığın bu şekilde ileriye dönük birleşme yöntemi ile azaltmayı hedeflediği söylenebilir. Bu bağlamda özel okullar, mevcut öğrenci sayılarını koruyabilmek ve bir sonraki yıla kayıt yenilemesini gerçekleştirebilmek için öğrenci ve veli memnuniyetini sağlamak durumundadırlar. Veli memnuniyeti, okul tercihinin ve okulda devam etme ya da başka bir okula geçme durumunu etkilemektedir. Özel okullar, piyasadaki paylarını sürdürebilmek ve büyütebilmek ve dolayısıyla tercih edilirliliğini arttırmak adına, özellikle ücretsiz ya da daha uygun alternatiflerden vazgeçerek kendilerini tercih eden veli ve öğrencileri memnun etmelidirler (Cheng & Peterson, 2017). Bu nedenle, eğitim hizmetinin alıcısı konumunda olan öğrenci ve velilerinin beklentilerinin ne kadarının karşılandığını, bir başka deyişle memnuniyetlerini belirlemek, özel okul işletmelerinin sundukları eğitim-öğretim hizmetinin niteliğini arttırabilmeleri, buna bağlı olarak varlıklarını devam ettirebilmeleri ve alternatifler arasından tercih edilen olmaları açısından büyük önem taşımaktadır. Dolayısıyla, veli ve öğrenci memnuniyetinin sağlandığı bir özel okulda veliler hizmet almaya devam etmek isteyecek ve bu da okulun iç kayıt / kayıt

yenileme oranını olumlu yönde etkileyecektir. Sınıflar arası geçiş ile iç kaydın sağlanması ve mevcut öğrencinin elde tutulması ile finansal kaynağa ulaşım kolaylaşacaktır.

Özel okulların finansal kaynak sağladıkları eğitim-öğretim faaliyetlerinin yanı sıra sundukları yemek, servis, yayın, kıyafet gibi yan hizmetleri dışardan temin etmek yerine kendilerinin üretmeleri geriye yönelik dikey birleşmeye örnek teşkil edebilmektedir. Bu hizmetlerden elde edilen gelir özel okullar için eğitim-öğretim ücretinden sonra gelir ettikleri önemli hizmet alanlarıdır ve okulların finansal işletimi için gerekli görülmektedir. Bu hizmetler, özel okulların işleyişinde eğitim-öğretim dâhilindeki bir hizmet olarak değerlendirildiğinde %8, ayrı bir hizmet olarak görüldüğünde ise %18 katma değer vergisi oranı uygulanmaktadır (Demirli, 2015). Dolayısıyla, yeme-içme hizmetlerine %18 yerine %8 oranında katma değer vergisi oranına tabi olabilmek için birçok özel okul işletmesi kendi yemekhanelerini oluşturarak bu hizmeti eğitim-öğretim kapsamında bir hizmet olarak sunmayı tercih etmektedir (Şener, 2018). Bu anlamda araştırma kapsamındaki dört katılımcının kendi yemekhane hizmetini, beş katılımcının da kendi kantin hizmetini sunduklarını belirtmesi geriye dönük birleşmeye dair bulgunun literatür ile uyumlu olduğunu göstermektedir. Ayrıca dokuz katılımcı, kendi kitap ya da yayınlarını üretmekte olduklarını ifade etmesi bu anlamda çevreye bağımlı olmadıklarını ve dikey birleşme ile bağımlılıklarını yüksek oranda azalttıkları sonucuna varılabilir. Sadece üç katılımcının kendi servis araçlarının da olduğunu ifade etmesi ise özel okulların servis hizmetinde çok yüksek oranda dışarı bağımlı olduklarını ve dikey birleşme stratejisinden yararlanamadıkları görülmektedir. Benzer şekilde özel okulların kıyafet-üniformalarının temininde tamamen çevrelerine bağımlı durumda oldukları ve bu bağımlılığı dikey birleşme stratejisi ile azaltamadıkları görülmektedir. Sonuç olarak, özel okullar kitap-yayın, yemekhane ve kantin gibi hizmet alanlarındaki bağımlılıklarını, dikey birleşme stratejisiyle azaltma yoluna gidebilmekte; servis ve kıyafet-üniformalar için olan bağımlılıklarında bu stratejiyi kullanmamaktadırlar.

İtibar Yönetimi: Katılımcıların tümü okullarında bulunan öğretmen ya da çalışanlarının okullarının itibarı üzerinde yüksek düzeyde etkisi olduğunu ifade etmiş ve bu konuda benzer görüşler paylaşmışlardır. Katılımcıların bu görüşlerine göre, özel okulların en önemli soyut

kaynağı olan insan kaynağının doğru yönlendirildiği takdirde, nitelikli eğitim-öğretim uygulamaları ve okul kültürü aracılığıyla okulun diğer bir soyut kaynağı olan okul itibarı üzerinde çok olumlu etkisi olduğu görülmektedir. Özel okullarda çalışan her bir personelin olumlu ya da olumsuz davranışlarının kişilerin özelinden ziyade okulun adına ve saygınlığına etki ediyor olması sebebiyle özel okulların insan kaynağını doğru seçimi, okul kültürüne uygun olarak yetiştirmesi ve yönlendirmesi özel okulların itibar yönetimi açısından üzerinde durulması gereken bir husus olarak değerlendirilmektedir. Araştırmanın bu bulgusu, literatürde örgütsel itibarın oluşumunda ve yönetilmesinde çalışanların kilit rol oynadıklarını (Cravens & Oliver, 2006; Shamma & Hassan, 2009) ve örgütsel itibar oluşturma, onaylama ve koruma konusunda insan kaynağının katkılarının büyük olduğunu savunan çalışmalar (Dreher, 2014; Rokka, Karlsson & Tienari, 2014; Walsh, Schaarschmidt & von Kortzfleisch, 2016) ile desteklenmektedir.

Katılımcılar okullarının itibarını etkileyecek ya da arttıracak çalışmaları sırasıyla *sosyal medya, insan kaynağı, etkinlikler, nitelikli eğitim, veli referansı, reklam, kurumsal anlaşmalar ve protokol ziyaretleri* olmak üzere toplam sekiz kategori altında tasvir etmişlerdir. Bu kategoriler arasında farklı katılımcılar tarafından en çok sosyal medya kategorisine vurgu yapılmış olup yedi farklı katılımcı okulun itibarını olumlu yönde etkilemek ya da arttırmak için sosyal medyayı aktif kullandıklarını ifade etmişlerdir. Okulun tanıtımını ve itibarını arttıracak çalışmalar yapmak için sosyal medyanın kullanımı özel okullar için günümüzde oldukça önem kazanmıştır. Okullar, yapılan etkinliklerin duyurulmasını ve tanıtılmasını sağlamak için sosyal medyadan yararlanmakta olup okulla ilgili yazılan olumlu haberler, okulun halkın gözündeki saygınlığını artıracak ve medyanın ilgisi hedef kitlelere ulaşmak için okullara kolaylık sağlayacaktır (Şener, 2018). Katılımcıların ifade ve görüşlerine istinaden özel okulların sosyal medya araçlarını okullarının tanıtımı ve reklamını yapmak için sıklıkla kullanmakta oldukları sonucuna varılmaktadır.

Beş farklı katılımcı okullarının itibarını etkileyen ya da arttıran kategorilerden ikinci olarak en çok insan kaynağı kategorisine vurgu yapmış ve okullarında çalışan personelin doğru

seçimi ve okulun kültürüne uygun davranmasının okulun itibarını arttırdığını savunmuştur. Dolayısıyla, öğretmenlerin okul itibarının çok önemli bir parçası olduğu görülmektedir. Bozyiğit (2017)'in araştırmasında özel okul velilerinin ilköğretim kademesinde sınıf öğretmenlerine, ortaokul kademesinde ise okulun eğitim kadrosuna önem vermekte olduğu bulgusu bu bulguyu destekler niteliktedir.

Dört farklı katılımcı okullarının itibarını etkileyen ve arttıran diğer bir kategori olarak etkinlikler kategorisini vurgulamış ve bu etkinlikleri okul tanıtım günleri, sempozyumlar, konferanslar, veli-öğretmen eğitim seminerleri, yarışmalar, geziler, bilim şenlikleri, yıl sonu etkinlikleri, belirli günler ve milli bayramlardaki törenler olarak sıralamışlardır. Bu etkinliklerin okulun tanıtımı için önemli olduğunu ve itibarını olumlu yönde etkilediğini savunmuşlardır. Özel okulların hizmetlerinin tanıtımı ve isim bilinirliği için reklam amacıyla kullandıkları araçlar ve tanıtım çalışmaları özel okullar için önemli pazarlama stratejileri olarak görülmektedir. Etkinliklerin ve hizmetlerin tanıtımı için kullanılan bu stratejiler, basılı-elektronik medya kullanımı, mektuplar, broşürler, afişler, posterler, internet siteleri, sergi, konferans, tören, veli-öğretmen toplantıları, okul tanıtım günleri gibi araçlarla okula ait bilgilerin öğrenci ve velilerle paylaşım sürecini içerir (Mermer & Özer, 2022).

Dört katılımcı okullarında verdikleri nitelikli eğitimin okullarının itibarını etkilediğini ve arttırdığını belirtmiş ve eğitimin niteliğini ve kalitesini arttıracak çalışmaların okullarının itibarına da doğrudan etki edeceğini ifade etmişlerdir. Özel okullar okullarını hedef pazarlarına tanıtırken daha çok sundukları eğitim-öğretim hizmetinin kalitesini, bu kalitenin oluşmasında katkıları büyük olan öğretmenleri ve kalitenin göstergesi olarak algılanabilecek fiziki şartları ve ücreti uygun tanıtım araçlarıyla topluma sunmalıdırlar (Zeybekoğlu, 2007). Bu anlamda okul için hizmet kalitesi, öğrenci ve velilerin ihtiyaç ya da beklentilerini tam olarak ve zamanında karşılayabilmek ve gelecekteki beklentilerini aşan eğitim hizmeti verebilmektir. Dolayısıyla, özel okullarda eğitim-öğretim hizmetinin kalitesi, itibarın geliştirilmesi ve sürdürülmesinde önemli bir unsurdur (Dülger & Acar, 2017).

Üç katılımcı okullarının itibarının en çok veli referansı ile etkilendiğini ya da arttığını, veli referansının olumlu ya da olumsuz olarak okul itibarını etkilediğini ifade etmiştir. Şöyle ki,

okuldan memnun olan veliler okulla ilgili olumlu ifadelerde bulunarak çevrelerine okulu tavsiye edebildikleri gibi herhangi bir memnuniyetsizlikte okul itibarına yönelik olumsuz bir algı da oluşturabilmektedirler. Koç (2015)'un belirttiği üzere “müşterinin tatmin olmasının müşteri sadakatine, müşteri sadakatinin de gelecekte elde edilebilecek gelirlerin garanti altına alınabilmesine neden olmakta; memnun müşteri ağızdan ağıza olumlu iletişim yoluyla bu memnuniyeti çevresine de aktarıp işletmenin daha çok müşteri kazanmasını sağlamaktadır”. Özel okullar bağlamında veli referansı çok önemli bir husus olarak görülmekte olup veliler ve öğrenciler beklentileriyle eğitim-öğretim hizmetinin niteliği üzerinde belirleyici olarak, tutum ve davranışlarıyla okulun kalitesi hakkında tatmin düzeylerini dile getirdiklerinde okul açısından doğal bir referans olarak pazarlama görevini üstlenmiş olurlar (Bümen, 2017). Özetle, okulla ilgili veli ve öğrenci memnuniyeti okulun itibarını arttıracak ve veli referansı ile okulun tercih edilme ve kayıt oranı artabilecektir.

Reklam kategorisinden ise iki katılımcı bahsetmiş olup sadece bir katılımcı kurumsal anlaşmalar yaptıklarını, bir katılımcı da protokol ziyaretleri yaparak okullarını tanıtmak ve itibarını arttırmak için çalışmalar yaptıklarını belirtmiştir. 5580 sayılı yasaya göre özel okullar, sadece amaçlarına uygun, etkinlik ve eğitimlerini tanıtıcı nitelikte reklam ve ilân verebilir ve televizyonda reklam ve ilân veremezler. Bu nedenle, özel okulların televizyonlarda reklamları görülmemekte, ancak gazete, e-posta, dergi, radyo, billboard ve internet gibi diğer tüm reklam araçları özel okulların tanıtımı için kullanılmaktadır (Şener, 2018). Ancak araştırmaya göre reklam ve ilan verme özel okullar tarafından çok tercih edilen bir yöntem olarak görülmemek; sadece sosyal medyanın reklam amaçlı kullanıldığı ancak diğer reklam araçlarına çok başvurulmadığı sonucuna varılmaktadır.

Araştırmanın bulgusu olarak sıralanan özel okulların itibarını olumlu yönde etkileyecek unsurlar arasından sosyal medya aracılığıyla etkinliklerin duyurulması ve eğitimin tanıtılması, nitelikli insan kaynağı ile sağlanan nitelikli eğitim hizmetinin özel okulların tanıtımı ve itibarı için önemli ve gerekli olduğu sonucuna varılabilir. Özel okulların kaynak bağımlılıklarını yönetme ve azaltma stratejilerinden itibar yönetimine oldukça önem verdikleri görülmektedir. Literatüre göre örgütsel itibar yönetimi okullar için, paydaşlara

yakınlıklarını, görünürlüklerini (Odriozola, Martin & Luna, 2015) ve güvenlerini (Spear, 2000) artırmak ve kendilerini diğer okullardan farklı kılmak adına bunları sağlamak için en etkili yollardan birisi olarak görülebilir (Tümtürk & Deniz, 2022). Söz konusu bu çalışmalar araştırmanın bulgusunu desteklemektedir.

Kooptasyon – Okul Aile Birlikleri: Araştırma kapsamında on beş katılımcıdan altı tanesi okullarında okul aile birliklerinin aktif olarak faaliyet gösterdiğini, dokuz tanesi ise çok aktif olmadıklarını, resmi prosedür olarak okulda yer aldıklarını ifade etmişlerdir. Okul aile birliklerinin aktif olarak faaliyet gösterdiğini ifade eden altı katılımcı bu birliklerin finansal destek sağlamaktan ziyade okul işleyişinde sosyal etkinlikler düzenleme ve denetimler yapma şeklinde veli iş birliği ve dayanışması açısından aktif olduğunu ve okul yönetimine fayda sağladığını ifade etmiştir. On bir katılımcı ise varlık ve etkinlik dereceleri farklı olmakla birlikte okullarında faaliyet gösteren okul aile birliklerinin hiçbir şekilde finansal destek sağlamadığı sadece sosyal etkinlikler aracılığıyla yardım ve bağış kampanyaları düzenleyerek faaliyet gösterdiklerini söylemişlerdir. Beş farklı katılımcı da okul aile birlikleri ile ilgili olarak veli paydaşlığı ve iş birliğini vurgulamış, iki katılımcı ise network sağlayarak okula katkıda bulunduklarını ifade etmişlerdir. Katılımcılardan iki tanesi okul aile birliklerini önemseydiğini ve okullarda aktif olmasının gerekliliğini savunurken, bir katılımcı kesinlikle okullarda aktif ya da var olmaması gerektiğini savunmuştur.

Katılımcıların görüşleri değerlendirildiğinde, özel okullarda okul aile birliklerinin devlet okulları ile aynı amaç ve misyonda faaliyet göstermedikleri, okula kesinlikle kazanç ya da finansal destek sağlamak gibi bir amaçlarının olmadığı görülmektedir. Yamaç (2010), çalışmasında devlet okullarında okul aile birliği aracılığıyla elde edilen “nakit bağışlar, kantin kira geliri, okul arması gelirleri, spor kulübü parası, kamu kurum ve kuruluşlardan sağlanan destekler, fotoğraf gelirleri, yetiştirme kursu gelirleri, kooperatif gelirleri, deneme sınavı paralarından kalan paylar, merkezi sistem sınavlarına başvuruda alınan paylar, özel kurum ve işletmelerinden alınan destekler, kayıt parası, kantin işletme geliri, okul kıyafetleri gelirleri, otopark gelirleri” gibi 30 farklı bütçe dışı gelir kaynağı olduğunu tespit etmiştir. Söz konusu bu gelirlerin hiçbiri özel okullar için geçerli olmamakla birlikte okul aile

birlikleri özel okulların mali durumlarına hiçbir katkı ya da müdahalede bulunmamaktadır. Araştırmanın bu bulgusu literatür tarafından desteklenmektedir. Zira, araştırmalar okullara kaynak sağlamada önemli bir görev üstlenen okul aile birliklerinin gerekli olması konusunda şüphe olmadığını; ancak veliden para toplama ve toplanan paranın harcanması gibi hassas işlerin şikâyet, olumsuz düşünceler ve güvensizlik yaratarak velilerle ilişkileri olumsuz etkileme ihtimali olduğunu göstermektedir (Demirtaş & Özer, 2014). Dolayısıyla, özel okullara halihazırda belli bir ücret ödemek durumunda olan velilerden okul-aile birlikleri aracılığıyla para toplamak hassasiyet ve güvensizlik yaratmakta, özel okulların tamamen kâr amaçlı ve finans odaklı olarak görülmesine sebep olabilmektedir.

Özel okullarda sadece sosyal etkinlikler aracılığıyla okul adına yardım ve bağış kampanyaları düzenleme, deprem, salgın, orman yangını gibi afetler sonrasında toplumsal dayanışma ve duyarlılık amacıyla bir araya gelme, okul yararına olabilecek çevresel ilişkiler geliştirme ve network sağlama hususunda yararlı olduğu, okulun yemekhane, servis gibi hizmetlerini denetleyerek veli paydaşlığı misyonu ile okulun işleyişinde yer aldığı sonucuna varılabilir. Özel okullarda okul aile birliğinin yemekhane ya da servis hizmetlerinin denetimi hususunda aktif olması Tuzcuoğlu (2007)'nin “okul aile birliği hem yönetim hem de denetim konusunda yetkili bir birlik olarak okulda yaptırım gücüne sahiptir” ifadesi ile desteklenmektedir. Sonuç olarak, özel okullarda okul aile birlikleri okula finansal kaynak yaratmaktan ziyade çevreyle ilişkileri düzenleyen, okulun işleyişini iyileştirmek adına denetimlerde bulunan ve soyut kaynak olarak itibarı olumlu etkileyecek çalışmalar yapan oluşumlar olarak değerlendirilebilir.

Ortak Girişim ve Stratejik İş Birlikleri: Araştırma bulgusu olarak, sekiz katılımcının TÖZOK, TÖDER, Ankara Eğitim Platformu gibi kuruluşlara üye olduğunu, yedi katılımcının ise hiçbir kuruluşa üye olmadığı görülmektedir. Üyeliği olan okullar, bu kuruluşlara üye olmanın kurumlarına network sağlama, politikalara ve yasal düzenlemelere karşı güç oluşturma, tanınma ve itibarı arttırma, eğitimler düzenleme, bilgi ve görüş paylaşımı için ortam yaratma gibi yararlar sağladığını ifade etmişlerdir. Ayrıca iki tane katılımcı okullarının yurtdışı kuruluş ve üniversitelerle iş birliği yaparak farklı bir vizyonda

daha zengin bir eğitim imkânı sunduklarını belirtmişlerdir. Bu kuruluşlara üye olmanın yararları hususunda sadece altı katılımcı görüş bildirmiş olup beş farklı katılımcı bu kuruluşlara üye olmanın son derece yararlı olduğunu savunurken bir tane katılımcı bu kuruluşların kuruma hiçbir yararının olmadığını aksine zarar verebileceğini düşünmektedir.

Kaynak bağımlılığı kuramına göre örgütler, küreselleşen dünyada hayatta kalabilmek ve rekabet edebilmek için biraya gelerek kaynaklarını birleştirme yoluna gitmekte ve stratejik iş birlikleri yoluyla pazara ulaşım, sermaye ve teknoloji değiş tokuşu yapabilmektedir (Phan & Peridis, 2000). Tümer (2011) örgütlerin ortak girişimde bulunmalarının en önemli nedeni olarak, kendilerine ait olan yüksek riski paylaşma ve örgütün farklı alanlardaki yeteneklerini bir araya getirme isteğini vurgulamıştır. Katılımcıların ifadelerine göre ortak girişim ve stratejik iş birlikleri özel okullar açısından değerlendirildiğinde ise özel okullar tarafından çevresel bağımlılıklarını azaltmak için kısmen başvurulmuş bir strateji olarak görülebildiği, ancak rekabet ortamında böyle bir dayanışmanın ve iş birliğinin olabileceğine çok da inanılmadığı ve gerekli görülmediği sonucuna varılmaktadır.

Yatay Bağımlılıkların Yönetimi

Yatay Birleşme / Bütünleşme: Aynı piyasa ortamında faaliyet gösteren rakip bir örgütün daha güçlü diğer bir örgüt tarafından satın alınmasıyla gerçekleşen yatay birleşme/bütünleşmeye örnek olarak yetersizlikler ya da çeşitli sebepler dolayısıyla kapanan bir özel okulun var olan tüm kaynakları ile farklı bir özel okul tarafından satın alınması gösterilebilir. Yatay birleşmeye ilişkin olarak, araştırma kapsamında bir katılımcı hariç diğer tüm katılımcılar böyle bir deneyim yaşamadıklarını, herhangi bir özel okulu satın alarak kaynaklarıyla beraber kendi bünyelerini katmadıklarını ifade etmişlerdir. Böyle bir deneyim yaşadığını ifade eden katılımcı ise bu birleşmenin yararı olduğu kadar finansal ve örgütsel birtakım olumsuzlukları da olduğunu savunmuştur. Literatürde tek taraflı bağımlılığı minimize etmek için örgütlerin rakiplerini satın alması olarak tanımlanan yatay birleşmenin, rekabetçi bağımlılığı azaltırken endüstrinin yapısını yoğunlaştırdığını, benzer örgütler arası

birleşmelerin rekabetçi bağımlılığı azaltırken oluşan büyük örgütün gücünü artırdığını savunan ifadeler bulunmaktadır (Pfeffer & Salancik, 2003; Uçak, 2020). Ancak bu ifadeler özel okullar bağlamında yapılan bu çalışmanın bulgusu ile çelişmektedir. Tüm katılımcıların görüşlerine istinaden, farklı bir özel okulu kaynakları ile satın almak ve kendi bünyesine katmak olarak değerlendirilebilecek yatay birleşmenin özel okulların çok tercih ettiği bir bağımlılık yönetim stratejisi olmadığı, bu stratejinin kuruma kısa vadede soyut ya da somut anlamda kazanç getirmediği aksine itibar ve gelir kazanmak için belli bir çaba ve zaman gerektirdiği düşünülebilir.

Yönetim Kurulu: Araştırmada on bir katılımcı, okullarında bir üst yönetim kurulu bulunmakta olduğunu ifade ederken dört katılımcı okullarında bir yönetim kurulu olmadığını belirtmiştir. Yönetim kurullarının örgütlerde olan varlığı ve örgütlere sağladığı çeşitli faydalar üzerine literatürdeki araştırmalar bu bulguyu desteklemektedir. Pfeffer ve Salancik (1978), yönetim kurullarını kaynak temin etmek zorunda oldukları çevreyi kontrol etmek için kullanabileceği bir unsur olarak görerek kurulların örgüte bilgi akışı sağladığını, kurul üyelerinin örgütlerin kaynak çevresi ile arasında köprü vazifesi gördüğünü, örgütün var olabilmesi için gerek duyulan kaynaklara ulaşımın sağlanması ve bunu güvence altına alması ve örgüte meşruiyet sağlaması adına örgütlerin yönetim kurullarını fonksiyonel olarak kullandıklarını belirtmektedir. Benzer olarak Hung (1998) da kaynak bağımlılığı kuramı çerçevesinde yönetim kurullarının; örgütün dış çevresinde meşruiyet kazanma, örgütün performans hedeflerini gerçekleştirebilmek için bir aracı görevi görme ve diğer örgütleri kontrol edebilme anlamında stratejik bir öneme sahip olduğunu ifade etmektedir. Özel okullarda da yönetim kurullarının kaynak temini ve bağımlılığı konusunda son derece işlevsel olduğu görülmekte, çevre ile ilişkilerin kurulmasında önemli bir unsur olduğu sonucuna varılmaktadır.

Yönetim kurullarının özel okullardaki işleyişi ve yönetim süreçlerine etkililiği hususunda, yedi katılımcı yönetim kurullarının okulların tüm yönetim süreçlerinde etkili ve yararlı olduğunu, dört katılımcı ise okulun eğitim-öğretim alanındaki yönetim süreçlerine müdahil olmadığını, sadece finansal okul işletiminde etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Çankaya ve

Gün (2016)'ün okul merkezli yönetimi ilişkin özel okul yöneticilerinin görüşlerini inceledikleri çalışmada okullarda bütçe planlama ve okulların gelir kaynaklarını oluşturma yetkisinin okul yönetim kuruluna ait olmasının gerektiği bulgusu araştırmanın bu bulgusunu desteklemektedir.

Yönetim kurulunu oluşturan üyelerin nitelikleri hususunda ise altı katılımcı eğitim sektöründen üyelerden oluşan yönetim kurulları olduğunu, beş katılımcı yönetim kurullarının farklı meslek gruplarındaki aile üyelerinden oluşmakta olduğunu, dört katılımcının eğitim haricinde farklı meslek gruplarından yatırımcı ortakları tarafından oluşan yönetim kurulları olduğunu, üç katılımcı vakıf yönetiminin bir yönetim kurulu oluşturduğunu ve iki katılımcı genel merkez adı altında bir yönetim kurulları olduğunu ifade etmiştir. Literatürde yönetim kurullarına ilişkin olarak kurul üyelerinin kimlerden oluştuğu, bu kişilerin iş deneyimleri, üye oldukları dernekler ve sahip olduğu sosyal ilişkiler çerçevesinde etkili olabilecekleri çevrelerin önemli olduğu belirtilmektedir (Sözen & Gürbüz; 2012). Fayganoğlu (2019) çalışmasında örgütlerin, kaynak bağımlılığı ilişkilerini asgari düzeye indirmek için yönetim kurullarına getirdikleri bireylerin sosyal ağlarından faydalanmakta oldukları çıkarımını yapmış ve kurul üyelerinin zengin bir sosyal sermayeye, güçlü-zayıf ağ bağlantılarına sahip olması, veya örgütün herhangi bir sosyal ağı olmaması sebebi ile anılan kişilerin diğer örgütler ile etkileşimde bulunması, bu anlamda aracı görevi görerek güç ilişkilerini örgüt yararına çevirmeleri gibi özelliklerini, yönetim kurulu üyelerinin işlevsel özellikleri olarak ifade etmiştir. Ayrıca Uçak (2020) çalışmasında kaynak bağımlılığı ile ilgili belirsizliği azaltmak amacıyla özel hastanelerin yönetim kurullarına yerel toplum, müşteri ya da rakibi dâhil etmekte oldukları sonucuna ulaşmış, yönetim kurullarını çevresel gerekliliği göz ardı ederek oluşturan kuruluşların daha verimsiz olurken; farklı sektörlerden üye katılımının benimsendiği kurulların çevrenin desteğini almada oldukça başarılı olduğunu vurgulamıştır. Dolayısıyla özel okullarda bulunan yönetim kurullarındaki üye çeşitliği okulların kaynak temininde farklı çevrelerle ilişki içinde olabilme ve farklı sektörlerle sosyal ağlar ilişkisi kurabilmelerine yardımcı olabileceğinden bağımlılığı azaltmak için uygun ve işlevsel bir strateji olarak değerlendirilebilir.

Politik Eylem: Araştırmada özel okulların yasal ve hukuki açıdan hangi alanlarda ya da uygulamalarla etkilendiği ve devlet tarafından müdahale gördüğü konusunda katılımcılar, bu alanların *bürokratik iş ve süreçler, öğretmenlerin özlük hakları ve ücret düzenlemeleri, eğitim-öğretim ücretlerinin artış oranları ve kayıtlı öğrenci sayısı oranında ücretsiz/burslu öğrenci politikası* olduğunu ifade etmiştir. Katılımcılar, söz konusu bu yasal düzenlemelerin okullarına *zorlayıcı, kısıtlayıcı, farklılaştırıcı, kolaylaştırıcı ve destek olmaması* yönünde etkilendiğini ifade etmişlerdir. Bu devlet müdahalesi ve kontrolüne karşılık olarak ise özel okulların kaynak bağımlılığı kuramı çerçevesinde değerlendirildiğinde *ortak kuruluşlar aracılığıyla bakanlık görüşmeleri* yaparak politik eylemlere girdiği şeklinde yorumlanabilir.

Özel okulların maruz kaldığı yasal düzenlemelere ve bu düzenlemelerin okullarına etkilerine istinaden, katılımcılardan yedi tanesi özellikle devlet okullarının işleyişini ilgilendirdiği kadar özel okullar için geçerli olmayan birtakım bürokratik iş ve süreçlerin kısıtlayıcı ve zorlayıcı olduğunu belirtmiştir. Literatürde bu bulguyu destekleyecek çalışmalara rastlanmaktadır. Keser ve Gedikoğlu (2008) araştırmasında okul müdürlerinin bürokratik görevlerine daha fazla öncelik tanımak zorunda kaldığını ve eğitim-öğretime ve okul gelişimine dair görevlerin öncelik bakımından daha çok geri planda kaldığını ifade etmiş, mevzuatın okul müdürleri tarafından aşırı kısıtlayıcı olduğu sonucuna varmıştır. Çetin (2019) da benzer olarak eğitim-öğretimin niteliği ile doğrudan ilişkili olmayan sorunların ve bürokratik işlerin okul müdürleri tarafından öncelikli olarak ele alındığını, bu işlerin okul müdürlerinin eğitim-öğretim süreçlerine odaklanmasını zorlaştırarak okulun asıl varlık nedeni olan eğitim ve öğretime liderlik etme görevinin ihmal edilmesine neden olabildiğini savunmuştur. Altay'a (2019) göre ise "özel okul kurucu ya da işletmecileri çoğu zaman istedikleri değişiklikleri bakanlığın yasal iznine bağlı olması sebebiyle yapamamaktadır". Farklı ve ayrı bir bürokratik iş ve süreç gerektiren denetim konusunda ise İnal (2019) özel okulların işleyişini düzenleyen mevzuatın sadeleştirilmesi gerektiğini ve ayrıca Milli Eğitim, Maliye, Sağlık, Çalışma ve Sosyal Güvenlik gibi farklı bakanlıklar ve yerel yönetim tarafından yapılan denetim ve teftişlerin her bakanlığın kendine özgü yaklaşımıyla yapılmasından dolayı karmaşa yaratabildiğini ifade ederek özel okulları denetleyen ve

onların gelişmesine rehberlik eden etkili bir denetim sisteminin oluşturulması gerektiğini vurgulamıştır.

Özel okulların işleyişinde ve yönetiminde sorun teşkil eden bir diğer yasal düzenleme olarak, öğretmenlerin özlük hakları ve ücret düzenlemeleri hususunda beş farklı katılımcı, özel okul öğretmenleri ile devlet okulu öğretmenlerinin arasında maaş farklılıkları olduğunu, devletin özel okul öğretmenlerine aynı hakları sunmadığı, özel okul öğretmenlerinin hem MEB'e hem de İş Kanunu'na bağlı olarak çalışmalarının ikilik yarattığı ve farklılaştırıcı olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir.

Türkiye'deki yasal düzenlemelere göre, özel okul öğretmenleri 5580 sayılı ÖÖKK'na göre çalışmakta olup bu kanunda özel okullardaki öğretmenlerin özlük haklarıyla ilgili bir hüküm bulunmadığından özel okul öğretmenleri 4857 sayılı İş Kanunu'na tabi tutulmuşlardır. Özel okullar öğretmenleri 2014 yılına kadar devlet okullarında çalışan öğretmenlerle eşit şartlarda tutulmaya çalışılmış ancak bu tarihte 5580 sayılı ÖÖKK'nda yapılan bir değişiklikle *“Okullarda eğitim-öğretim hizmeti yapanlara, kıdemlerine göre (emekliler hariç), dengi resmi okullarda ödenen aylık ile sosyal yardım kapsamındaki ek ödeme tutarlarından az ücret verilemez.”* maddesi yürürlükten kaldırılmıştır. Bu düzenlemeyle özel okul öğretmenlerinin aldıkları maaş ve ücret politikaları ile özlük hakları tamamen okul kurucu ve yöneticilerinin inisiyatiflerine bırakılmış ve özel okul öğretmenleriyle devlet okulunda çalışan öğretmenlerin maaşları arasında farklılıklar oluşmuş ve özel okullardaki öğretmenlerin daha düşük ücretlerle çalıştırılmasına zemin hazırlanmıştır (Çimen & Karadağ, 2020). Dolayısıyla bu yasal düzenleme özel okul yöneticilerini maaş ödemeleri konusunda yalnız ve desteksiz bırakılmasına, öğretmenlerini de mağdur ederek olumsuz yönde etkilenmelerine sebep olmuştur. Oysaki, öğretmenlerin maaşları başta olmak üzere tüm özlük haklarının ve okulların gelir ve giderleriyle ilgili hesaplarının yasal ve gerçek şartlara uygun olarak yapılması MEB tarafından denetlenmelidir (Şener, 2018). Bu anlamda araştırma bulgusu literatürle de desteklenmiş olup bu hususta yeni bir düzenleme yapılması gerektiği sonucuna varılabilir. İnal (2019) da çalışmasının sonucunda özel okullarda görev

yapan öğretmenlere, devlet okulu öğretmenlerine tanınan yeşil pasaport ya da çalıştığı sürelerle göre birebir derece kademe gibi sosyal hakların verilmesi gerektiğini önermiştir.

Dört katılımcı ise, özel okullara yönelik yasal düzenlemelerden eğitim – öğretim ücretlerinin artış oranlarının devlet tarafından belirlenmesinin özel okullar için kısıtlayıcı ve zorlaştırıcı olduğunu ifade etmişlerdir. Farklı bir katılımcı ise eğitim-öğretim ücretleri artış oranlarının devlet tarafından belirlenmesinin hem kolaylaştırıcı hem de zorlaştırıcı olduğunu ifade etmiş, bu düzenlemenin rekabet ortamını düzenlediğini ve bunun da hesap verebilirlik anlamında kolaylaştırıcı olduğunu savunmuştur. Katılımcılardan üç tanesi, kayıtlı öğrenci sayısı oranında ücretsiz/burslu öğrenci politikası konusunda ücretsiz öğrenci okutmanın özel okullara bir yük olduğunu ve gelirlerini azalttığı iddia etmiştir. Bu iddiayı destekleyecek nitelikte bir bulgu İnal (2019)’un çalışmasında görülmekte olup çalışmada özel okulların kontenjanları oranında okutmak zorunda oldukları %3’lük ücretsiz öğrenci giderlerinin bir kısmının devlet tarafından sağlanması gerektiği bulgusuna ulaşılmıştır.

Bu yasal düzenlemelere karşın özel okulların politik eylem olarak değerlendirilebilecek girişimlerinden sadece iki katılımcı bahsetmiş olup bu eylemlerin ortak kuruluşlarla istişare, bakanlık ile görüşmeler olduğunu ve bu eylemlerden her zaman çok da olumlu sonuçlar alınamadığını ifade etmişlerdir. Sayılar’a (2013) göre, “örgütlerin politik eylemlere girişme amacı, karşılıklı bağımlılığın yasalar ve sosyal yaptırımlar yoluyla yönetmektir”. Mullery, Brenner ve Perrin (1995), yaptıkları çalışmada, benzer düzenleyici ortamlardaki örgütlerin kaynak bağımlılığına çare bulmak adına siyasi eylemlere katkı şekillerini gözlemleyerek politik eylem stratejisini desteklemiştir. Ayrıca çevresel bağımlılığı yönetebilme hususunda siyasi eylemlerin faydalarıyla ilgili olan çalışmada Peng ve Luo (2000), Çinli hükümet yetkilileri ve yöneticiler arasındaki sosyal ilişkilerin pazar payını artırmaya yardımcı olduğunu ortaya koymaktadırlar. Ancak bu bulgular, özel okullar bağlamındaki bu çalışmanın bulguları ile örtüşmemektedir. Özel okullar kaynak bağımlılıklarını azaltmak için politik eylem stratejisinden çok fazla yararlanmamaktadırlar.

Sonuç olarak özel okullar, bürokratik iş ve süreçler, öğretmenlerin özlük hakları ve ücret düzenlemeleri, eğitim-öğretim ücretlerinin artış oranları ve kayıtlı öğrenci sayısı oranında

ücretsiz/burslu öğrenci politikası alanlarında yasal düzenlemeler yoluyla devlet tarafından müdahale görmekte olup kontrol altında tutulmaktadır. Özel okulların en fazla bürokratik iş ve süreçler hususunda müdahale gördüğü ve kısıtlandığı görülmektedir. Ayrıca katılımcılardan yedi tanesinin zorlaştırıcı, altı tanesinin kısıtlayıcı, dört tanesinin farklılaştırıcı ve iki tanesinin destek olmadığı yönünde görüş bildirmiş olması, bu yasal düzenlemelerin ve devlet müdahalesinin özel okullar açısından çoğunlukla olumlu etki yaratmadığı aksine yönetim ve işletim süreçlerini olumsuz etkilediği sonucuna varılmaktadır. Politik eylem hususunda ise özel okullar yeterli girişi, katılımı ve iş birliğini gösterememektedirler.

Üst Düzey Yönetici Değişimi / Devri: Araştırma kapsamında görüşleri alınan katılımcılar arasından beş katılımcı okullarında sıklıkla yönetici değişimi olduğunu ifade ederken on katılımcı okullarında nadiren yönetici değişimi yaşandığını belirtmiştir. Yönetici değişimine sebep olan ya da bu durumu gerektiren sebepler ise katılımcılar tarafından sırasıyla *performans yetersizliği, şehir-ülke değişikliği / tayin, metal yorgunluğu / yılgınlık, kurum işleyişini aksatma, özel sebepler, emeklilik ve ulaşım* olarak sıralanmıştır. Performans yetersizliğini beş katılımcı, şehir-ülke değişikliği ve tayinini dört katılımcı, metal yorgunluk ve yılgınlığı üç katılımcı, kurum işleyişini aksatma, özel sebepler ve emeklilik faktörlerinin her birini ise ikişer farklı katılımcı yönetici değişimi ve devri için sebepler olarak göstermişlerdir. Özel okullardaki yönetici değişimi kaynak temini ve kaynak bağımlılığının yönetimine etkisi çerçevesinde değerlendirildiğinde, bu değişimin en çok insan kaynağı ve okul iklimi üzerinde etkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. İki katılımcı ise yönetici değişiminin eğitim-öğretim faaliyetleri üzerinde etkisi olduğunu ifade etmiştir.

Katılımcıların tüm görüşleri değerlendirildiğinde, özel okullardaki yönetici değişiminin çok sık olmasının istendik ve tercih edilen bir durum olmadığı, değişim gerektiren en önemli sebebin performans yetersizliği olduğu ve değişimin en çok insan kaynağı yönetim sürecine ve okul iklimine etki ettiği bulgusuna ulaşılmaktadır. Literatüre göre özel okullarda yöneticiler okulun koordinasyonunu etkili bir şekilde organize etmeli, koordinasyon sürecinde öğretmenlerin rol tanımlarını yapmalı, görev ve sorumluluklarını netleştirmeli ve

öğretmenler için uygun okul iklimi ve atmosferi oluşturmalıdır (Baransel, 2020). Dolayısıyla, yaşanan bir yönetici değişikliği okulun koordinasyonunu, iklimini ve atmosferini olumlu ya da olumsuz etkileyebilecek bir durum olarak nitelendirildiğinde yönetici değişimi alt kademe yöneticiler ve öğretmen değişikliklerini de beraberinde getirebilecektir. Yeni gelen yönetici ya da okul müdürünün, okul iklimini etkilediği düşünüldüğünde, okuldan ayrılan öğretmen ve farklı birimlerden insan kaynağı olabilecek ve bu da özellikle veliler tarafında güven kaybına sebep olabilecektir. Dolayısıyla, okul ikliminde ve insan kaynağında yaşanabilecek söz konusu bu değişimler, itibar yönetimi ile yakından ilişkili olup özel okullardaki insan kaynağının devamlılığı ve sürdürülebilirliği son derece önem arz etmektedir. Bağcı ve Gizir (2022) de, özel okul velilerinin beklentilerini inceledikleri çalışmada, velilerin güven beklentilerini okula, öğretmene, idari kadroya ve okulun kurucusuna duydukları güven ile ilişkilendirdikleri ve öğretmen kadrosunda yaşanan değişimlerin veliler tarafından onaylanmayan bir durum olduğu bulgusuna ulaşmıştır. İnal (2019) da benzer olarak sık öğretmen değişiminin oturmayan bir kurum kültürüne işaret edebileceğini ve yöneticinin sıklıkla değişmesinin de okuldaki süreçlerin devamlılığına ve motivasyona olumsuz etki edebileceğini ifade etmiştir.

Kaynak bağımlılığı kuramına göre, örgüt içinde kararları alan, uygulayan ve süreçleri kontrol eden yöneticilerin örgütsel eylemleri etkilediği, bunun için üst düzey yöneticinin görevden alınması veya yeni bir yöneticinin atanmasıyla çevresel koşulların da değişebileceği düşünülmektedir (Sayılar, 2013). Başka bir ifadeyle, bir örgütün düşük performans göstermesi, yöneticinin liderlik özelliğinin yetersizliği olarak görüldüğü için, yönetici değişikliğinin, piyasanın olumlu yanıt verme olasılığını yükselteceği ön görülmektedir. Kuramın bu varsayımları, özel okullar bağlamında değerlendirildiğinde her zaman geçerli olmadığı ve olumlu sonuçlar doğurabilse dahi yönetici değişiminin beraberinde getirdiği değişiklikler okul için farklı olumsuzluklara da neden olabileceği düşünülmektedir. Sonuç olarak, literatürün de desteklediği gibi, üst düzey yönetici değişimi özel okulların kaynak bağımlılığını azaltma ve yönetme amacıyla sıklıkla başvurdukları bir

strateji olmadığı görülmekte ve çok zorunda kalınmadıkça yönetici değişimin özel okullarda olmaması gerektiği sonucuna varılmaktadır.

Özel Okulların Kaynak Bağımlılığını Azaltmada En Başarılı Stratejileri

Özel okulların kaynak bağımlılığını azaltmak için başvurdukları stratejiler katılımcıların görüşlerine göre değerlendirildiğinde, altı katılımcının ileriye dönük ve altı katılımcının geriye dönük olmak üzere toplamda on iki katılımcının dikey birleşme stratejisine vurgu yaptığı görülmektedir. Katılımcılar, ileriye yönelik birleşme olarak anaokulundan diğer üst kademelere öğrenci geçişinin en önemli finansal kaynak olan eğitim-öğretim ücreti hususundaki bağımlılığı yüksek oranda azalttığını ifade etmişlerdir. Bu anlamda, özellikle anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise kademesine sahip olan okulların finansal bağımlılıklarını öğrenci geçişleri ve iç öğrenci kaydıyla yönetebildikleri ve azaltabildikleri sonucuna varılmaktadır. Geriye dönük dikey birleşmeye vurgu yapan altı katılımcı ise kendi kaynaklarını üretmenin öneminden bahsetmiş olup özellikle yemekhane/kantin, kitap-yayın temini ya da servis gibi hizmetleri kendi bünyelerinde sağlayabilmeyi finansal kaynak bağımlılığını azaltmak için önemli bir strateji olarak gördüklerini ifade etmişlerdir. Dikey birleşme stratejisine çoğunlukla başvuran okulların, dışardan hizmet almak durumunda oldukları yemek, servis, kitap-yayın, üniforma gibi hizmet alanlarında sorun yaşadıklarını, ancak bunları kendi imkânları dâhilinde, okulun alt birimleri olarak hizmet alanı oluşturarak çözüme kavuşturdıklarında bağımlılığı azalttıkları savunmuşlardır. Kaynak bağımlılığı kuramı çerçevesinde Trambly, Cote ve Balkin (2003)'in “bir örgüt için hayati öneme sahip kaynaklar ve süreçler örgütün içinden kontrol edilebilmelidir” ifadesi özel okulların kendi bünyelerinde ihtiyaç duydukları kaynak ve hizmetleri üretebilmesi durumunu desteklemektedir.

Kaynak bağımlılığı azaltma stratejilerinden olan itibar yönetimine toplamda yedi katılımcı vurgu yapmış, bu katılımcılardan altı tanesi ilişkiler, iki tanesi insan kaynağı sürdürülebilirliği ve bir tanesi ikna ve iletişim becerilerinin itibar yönetimi için önemli

olduğunu belirtmiştir. Özel okulların özellikle yakın-uzak, iç-dış çevreleriyle ve eğitim-öğretim süreci için ihtiyaç duyduğu tüm paydaşlarıyla kurdukları ilişkilerin itibar yönetiminde önemli olduğu görülmektedir. Ezer (2015)'in de ifade ettiği gibi “kaynakların temin edilmesi sürecindeki denge ve istikrar tedarikçiler ile olan ilişkilerin etkili yönetilmesine bağlıdır”. Dolayısıyla özel okulların çevreleriyle kurdukları iletişim, ilişki, bir ağa sahip olma ve bu sosyal ağ içerisinde kişileri ikna ve etkileme becerileri kaynakların temininde çok önemli görülmektedir. Altunay (2021), okul yöneticilerine göre eğitim finansmanı yönetimi konusundaki çalışmasında okulun finansman yönetiminde yöneticilerin okul üyelerinin güvenini ve desteğini kazanabilmesinde ikna, manipülasyon ve müzakere gibi politik becerileri iyi kullanabilmesi gerektiği ve bu beceriler arasından en çok "ilişki ağ kurma" ve "kişilerarası etkileme" temalarının vurgulandığı sonucuna ulaşmıştır. Dolayısıyla, özel okul yöneticilerinin okullarının tanıtımını yapma ve özellikle kayıt alma süreçlerinde bu politik becerileri sıklıkla kullanmak durumunda kaldığı görülmektedir. Bu beceriler, özel okul yöneticilerinin sahip oldukları itibarı yönetmede kullandıkları önemli beceri ve stratejilerdir. Ayrıca Karakulle (2024) çalışmasında örgütlerin iç ve dış çevresinde yer alan sosyal gruplar, paydaşlar, rakipler ve diğer örgütler ile etkin bir iletişim sürecinin sağlanmasının örgütlerin rekabet üstünlüğü elde etmelerine katkı sağlayabileceğini savunmuştur.

Araştırma çerçevesinde özel okulların öğretmen ve yönetici değişimlerinin sık yaşanmadığı, bir başka deyişle sahip olduğu insan kaynağını sürdürülebilir kıldığı ölçüde çevresinden ve paydaşlarından güven kazandığı görülmekte ve bunun itibar yönetiminde etkili olduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla, özel okullar için kaynak bağımlılığını azaltmakta özel okulların sahip oldukları itibarı doğru yönetmelerinin başarılı ve etkili bir strateji olduğu sonucuna varılmaktadır. Literatürde bu sonuç ile örtüşen ifadeler rastlanmaktadır. Örnek olarak Şahin'e (2015) göre, “kurumsal itibar yönetimi, örgütün rekabet üstünlüğü elde etmesine ve örgüt performansının gelişmesine katkı sağlayan önemli bir performans göstergesidir”. Ayrıca Karakulle (2024) de kurumsal itibar yönetimi aracılığıyla, örgütün

çevre ile olan iletişiminin kurulmasının sağlanmakta olduğunu ve örgütün hedef kitlelerini tanıma ve örgütü de hedef kitlelerine tanıtmaya olanağı sağlandığını savunmuştur.

Bir diğer strateji olarak politik eylem kategorisinde dört katılımcı, çevreleri tarafından ya da devletin yasal düzenlemeleri tarafından kısıtlandıklarında tedarikçi değişimi ve denetim gibi eylemlerde bulunduklarını ifade etmişlerdir. Katılımcıların bu ifadesi, kaynak bağımlılığı ile ilgili literatürde yer alan, İslam (2003), Macedo ve Pinho, (2006)'nın "ilişkisel değişimde kaynağı kontrol eden tarafın kaynağın kullanımını etkilemesi durumunda, kaynak akışını güven altına almak için müşteri, ilişkisel değişimde güç ve kontrol kazanmak istemekte ve bu müşterinin piyasadaki davranışlarını belirlemekte" olduğu ifadesi ile örtüşmektedir. Katılımcıların, tedarikçiler ile ilişkileri, denetimleri sonucu gerekli görüldüğünde tedarikçinin değişimi özel okulların kendilerini güven altına almak ve güç-kontrol kazanmak için uyguladıkları strateji ve eylemler olarak görülmektedir. Zira para, insan, hammadde, malzeme ve bilginin düşük maliyetle ve istikrarlı temini, faaliyetleri gerçekleştirme ve rekabet avantajı kazanma açısından müşteri için önemlidir (İslam, 2003; Ulrich & Barney, 1984)

Yönetim kurulunu ise üç farklı katılımcı bağımlılığı azaltma stratejisi olarak belirtmiş olup katılımcılar kurul ve kurucular olmak üzere iki farklı alt kategoride ifade etmişlerdir. Özellikle vakıf okullarında yönetim kurullarının çok önemli ve işlevsel olduğunu, kaynak bağımlılığını yönetme ve azaltmada çok yararlı olduğu görülmektedir. Yaşbay ve Ataman (2015), kaynak bağımlılığını yönetmede, yönetim kurulu yapısı ile örgütün finansal performansı arasındaki ilişkiyi incelemiş ve yönetim kurulunda en fazla üyeye sahip olan örgütlerin finansal performanslarında bir artışın olduğunu, üye sayısı az olan yönetim kurullarında ise finansal performansın düşük olduğunu ortaya koymuşlardır. Pfeffer (1973) ise hastaneler üzerine yaptığı bir araştırmada; hastane yönetim kurulunun yerleşim merkezinin niteliğine uygun karar alabildiği ve kaynak yaratabildiğinde hastanenin başarısının arttığını iddia etmiştir. Özel okullar için de yönetim kurulunun varlığı ve niteliği kaynak bağımlılığını azaltmak için yararlı bir strateji olarak değerlendirilmektedir.

Stratejik iş birlikleri ve ortak girişim yoluyla kaynak bağımlılığını azaltma kategorisinde ise sadece iki farklı katılımcı görüş bildirmiş olup bu görüşler fakülte iş birliği ve kurumsal anlaşmalar alt kategorileri olarak belirtilmiştir. Bir katılımcı insan kaynağı temini ve eğitim-öğretim faaliyetlerini zenginleştirmek amacıyla fakültelerle iş birliği yaptıklarını ifade etmiştir. Bir diğer katılımcı da farklı kurumlarla görüşerek kayıt indirimleri için protokol anlaşmaları yaptıklarını belirtmiştir. Araştırma kapsamındaki sekiz katılımcının ortak girişim amaçlı dernek ya da platforma üye olmalarına rağmen, bu ortak girişimleri kaynak bağımlılığını azaltmaya yönelik önemli ve yararlı bir strateji olarak değerlendirmemeleri ilginç bir bulgu olarak değerlendirilebilir.

Özel okulların kaynak bağımlılığını azaltmak için başvurdukları stratejiler arasında yönetici değişimi/devri ve kooptasyon ise sadece birer farklı katılımcı tarafından bahsedilmiştir. Daha önce de belirtildiği gibi, özel okullarda yönetici değişimi, beraberinde getirdiği okul iklimi ve insan kaynağındaki değişim sonucu itibar ve güven kaybına sebep olduğu düşünüldüğünden dolayı çok tercih edilen bir strateji olmamaktadır. Ayrıca kooptasyon stratejisine örnek olan okul aile birliği oluşumları ise özel okullarda çok işlevsel olmadığı için kaynak temini ya da kaynak bağımlılığını azaltma yollarından birisi olarak görülmemektedir.

Sonuç olarak, özel okullarda kaynak bağımlılığını azaltmak için en çok başvuru alan stratejinin ileriye ve geriye yönelik dikey birleşme olduğu sonucuna varılmaktadır. İkinci vurgulanan stratejinin itibar yönetimi olduğu, ardından ise politik eylemin en çok yararlanılan strateji olduğu söylenebilir. Ayrıca yönetim kurulu ve kurucuların da kaynak bağımlılığını yönetme ve azaltma hususunda etkili olabildiği yargısına varılabilir. Özel okulların en az başvurdukları stratejiler olarak ise stratejik iş birlikleri, yönetici değişimi ve kooptasyon olarak değerlendirilebilir. Uçak ve Kaplan (2021) tarafından sağlık sektöründe özel hastanelerde yapılan araştırmaya göre kaynak bağımlılığı ile ilgili belirsizliği asgari düzeye indirmek için hastanelerin yönetim kurulları ve kooptasyondan faydalanmakta olduğu, reklam ve halkla ilişkiler, iş birliği yapma ve yasal anlaşmalar yoluyla bağımlılıklarını yönetme ve azaltma yoluna gittikleri sonucuna ulaşılmıştır. Türkiye'de

turizm sektöründe kaynak bağımlılığına ilişkin olarak yapılan bir diğer araştırmada, Özkoç ve Batman (2012), kaynak bağımlılığını yönetmek için otellerin anlaşmalı şirket ve acentelerle pazarlık görüşmeleri yapma, ticaretle ilgili birliklere katılım sağlama, yönetmelikleri takip ederek haksız rekabeti önleyici yasal mevzuata başvurma gibi stratejiler uyguladıklarını tespit etmişlerdir. Zengin (2023) kaynak bağımlılığının örgütlerde rekabet avantajı üzerine etkisini araştırdığı çalışmasında rekabet şartlarının sanayi kollarına ve sektörlerle göre farklılık gösterdiğini, dolayısıyla kaynak bağımlılığına ilişkin uygulanacak stratejilerin de farklılık göstermek durumunda olduğunu savunmuştur. Bu nedenle işletmeler, özellikle dışsal bağımlılığı azaltmada, iş birliklerine gitme, deneyimli yöneticilere teklif götürme, ticari ilişkileri daha sağlıklı sürdürebilmek için iç bünyelerinde özel birimler oluşturma ve dış kaynak kullanımı gibi stratejilere başvurumaktadırlar. Bu bağlamda, özel okulların kaynak bağımlılığına ilişkin yapılan bu araştırmanın bulgularının literatürle uyumlu olduğu görülmektedir.

Özel Okul Yöneticilerinin Kaynak Bağımlılığı Kuramına İlişkin Görüş ve Önerileri

Katılımcılar, kaynak bağımlılığını *finansal*, yemek, servis, kitap-yayın gibi sundukları *hizmetler*, *yasal düzenlemeler*, *insan kaynağı* ve *materyal* bağlamında değerlendirmiş olup çevrelerine olan en fazla bağımlılıklarının finansal bağımlılık olduğunu vurgulamışlardır. Araştırma kapsamındaki sekiz farklı katılımcı, özel okulların çevrelerine karşı en fazla öğrenci kaydı alma ve eğitim-öğretim ücreti sağlama noktasında bağımlı olduklarını; bir başka deyişle çevrelerine karşı yüksek düzeyde finansal bağımlılık yaşamakta olduklarını belirtmişlerdir. Özel okulların en büyük finansal kaynağı olan eğitim-öğretim ücreti, özel okulların tüm süreçlerini yönetebilmek ve varlıklarını sürdürebilmek için gereklidir, zira özel okulların giderleri devlet tarafından karşılanmamaktadır. Katılımcılar finansal kaynak bağımlılığının özel okullar arasında ciddi bir rekabet ortamı oluşturduğunu ve eğitim-öğretim ücretinin özel okulları kamu okullarından farklı kıldığını ifade etmişlerdir. Dolayısıyla özel okullar finansal kaynağı çevrelerinden edinmek durumunda oldukları için

çevreleriyle yüksek düzeyde bağımlılık ilişkisi içerisinde olmak zorundadırlar. Özel okullar, öncelikle kendi finansal kaynaklarını kendileri üretmek durumunda olduklarından en fazla bu kaynağı temin etmekte zorluk yaşamaktadırlar. Yaşanan finansal zorlukların başında, gerçekleştirilen özel okul yatırımlarının giderek artış gösteren eğitim ve araştırma masraflarını karşılayamaması gelmekte olup öğrenci sayısının belirlenmesi, kayıt ücretleri, ödeme türleri, burs alternatifleri, bağışlar, özel ve kamu sektörü kuruluşlarıyla gerçekleştirilen çalışma ve projeler, sertifika programları, araştırma merkezleri ve devlet destekleri gibi unsurların bütçedeki dağılımı, özel okulların kontenjanını ve fiyatlandırılmasını etkilemektedir (Gümüş & Gergin, 2014). Ayrıca özel okulların, devlet okullarının aksine, reklam, tanıtım, sosyal etkinlik ve fiziki farklılıklar gibi hususlar için de finansal harcamalar yapma zorunlulukları bulunmaktadır (Kırmızı, 2014). Bu etki ve zorunluluklar, en önemli finansal kaynağı eğitim-öğretim ücreti olan özel okulların finansal kaynak bağımlılıklarını yönetmekte zorlanmasına sebep olmaktadır. Dolayısıyla özel okullar söz konusu bu finansal kaynağı temin edebilmek için öncelikle nitelikli ve etkili bir eğitim-öğretim hizmeti sunmaları ve sunulan eğitim-öğretim hizmetinin kalitesine bağlı olarak çevrelerinde itibar ve saygınlık elde etmeleri gerekmektedir.

Katılımcıların özel okulların kaynak bağımlılığına ilişkin görüşleri değerlendirildiğinde, kaynak bağımlılığını en çok finansal bağımlılıkla açıkladıkları ve ikinci sıradaki bağımlılıkları olarak sunmak durumunda oldukları hizmetler açısından bağımlılığı da finansal bağımlılıkla ilişkilendirdikleri görülmektedir. Söz konusu bu finansal bağımlılığı, sunmak durumunda oldukları yemek, yayın, servis, kıyafet gibi hizmetlerle bağdaştırarak ifade etmeleri, bu hizmetlerin sağlanabilmesi için de çevrelerine bağımlı olmak durumunda olduklarını ve bu hizmetlerin de finansal anlamda bağlayıcı olduğu şeklinde yorumlamışlardır. Özel okullar, bu hizmetleri, özellikle kitap-yayın, kıyafet ve servis hizmetini dışarıdan temin etmektedirler ve bu da finansal olarak bir harcama kalemi oluşturmaktadır.

Ayrıca kaynak bağımlılığını, uymak durumunda oldukları politik düzenlemeler ve yasal bağımlılık çerçevesinde açıklamış olmaları da özel okulların kaynak elde etme sürecinde

yaşadıkları yasal zorluk ya da kısıtlanmaları bağımlılık olarak değerlendirdikleri görülmektedir. Devletin uyguladığı politika ve düzenlemeler, özel okulları özellikle finansal kaynak ve insan kaynağı temini ve istihdamı hususunda zorlamaktadır. Katılımcılar bu durumu yasal bağımlılık olarak ifade etmişlerdir. Son olarak katılımcılar çevrelerine karşı yaşadıkları bir diğer bağımlılığı ise insan kaynağı bulma, temin ve istihdam etme, sürdürülebilirliğini sağlama konusunda yaşadıklarını ve bu bağımlılığın kısıtlayıcı olduğunu ifade etmişlerdir.

Tüm görüşlerin değerlendirilmesinde göze çarpan farklı bir husus ise kaynak bağımlılığının bazı katılımcılar tarafından özellikle servis, yayın, yemek gibi hizmetler açısından yararlı olabileceği, doğru politikalarla yürütüldüğünde azaltılması gereken bir bağımlılık değil, aksine kaliteyi arttırabilecek bir durum olarak değerlendirilmesidir. Özel okul yöneticileri, kendilerinin en iyi bildiği iş olan eğitim-öğretim süreçlerine ve bu süreçlerin nitelikli yönetimine odaklanmaları gerektiğini ifade ederek; yeterli bilgi, deneyim, insan gücü ve finansal kaynağa sahip olmadıkları hizmet alanlarında dışardan hizmet ya da ürün almayı zaman, emek ve maliyet tasarrufu olarak değerlendirmektedirler. Özellikle kitap-yayın hizmetinin dışardan karşılanmasının hem eğitim-öğretim sürecini daha etkili kılacağı hem de ciddi bir iş yükü ve maliyetten kurtaracağını savunmuşlardır. Bu bağlamda özel okulların kendilerinin üretemediği ya da üretmemeyi tercih ettiği kitap-yayın, servis, kıyafet-üniformalar ya da yemek gibi hizmetleri dışardan temin etmeleri kaynak bağımlılığı kuramı çerçevesinde dış kaynak kullanımı (outsourcing) olarak nitelendirilmektedir. “Outsourcing” kavramı Oxford English Dictionary’de “bazı mal ya da hizmetleri, bir sözleşme kapsamında örgütün dışındaki bir kaynaktan sağlama” olarak tanımlanmaktadır (Eğilmez, 2011). Dış kaynak kullanımının işletmeler için, ek maliyetlerden kurtulma, zamandan tasarruf elde ettirme, işçilik ya da depolama maliyetlerinde düşüş oluşturma gibi faydaları bulunmaktadır. (Zengin, 2023). Dış kaynak kullanımı, işletmeler arasındaki yoğun rekabet sebebiyle gerek duyulan kaynak ya da hizmetlerin daha ucuza ve daha kaliteli sağlanmasını mümkün kılmaktadır. Tokat ve Şerbetçi’ye (2001) göre, “işletmelerin dış kaynak kullanımı yaparak; işletmenin rekabet avantajı sağlayacak asıl faaliyetleri dışındaki tüm işleri başka işletmelere

yaptırması ve bu şekilde hem kaynak tasarrufu yapma hem de kendilerini daha iyi bildikleri iş üzerinde yoğunlaşma fırsatı bulmaları ve sonuç olarak değişen koşullara hemen yanıt verebilecek esnekliğe kavuşabildiklerini belirtmektedirler”. Yılmaz ve Bedük (2013) dış kaynak kullanımının işletmeler açısından yararlı olup olmadığını araştırdıkları çalışmalarında işletmelerin dış kaynak kullanımından yaygın olarak yararlanmakta olduğunu ve bu yöntemi bir maliyet azaltma, işlem maliyetlerinden kurtulma ve başarı için kaynaklara erişimde riskleri ve belirsizlikleri azaltmaya yardımcı olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Dış kaynak kullanımı eğitim yönetimi alanında değerlendirildiğinde ise yeni – kamu işletmeciliği ilkelerinden biri olan okullarda kamusal mal ya da hizmet üretiminde ‘hizmet alımı’ usulü dış kaynak kullanımına örnek teşkil etmektedir. Son yıllarda özellikle okul temizliği ve güvenliği gibi destek hizmetler için sözleşme yoluyla taşeron firmalardan hizmet satın almak, eğitim alanında da dışardan hizmet alımı (outsourcing) kültürünün yaygınlaştığını göstermektedir (Özdemir & Bozkurt, 2015). Dolayısıyla tüm bu çalışma ve bulgular özel okulların kaynak bağımlılığını yönetme hususunda dış kaynak kullanımını bir strateji olarak gördüğü bulgusunu destekleyici ve açıklayıcı niteliktedir.

Katılımcıların kaynak bağımlılığına ilişkin olarak özel okul yönetici ve kurucularına verebilecekleri önerileri, *yönetim, yönetici özellikleri, çevre ile ilişkiler, itibar yönetimi, dikey birleşme ve insan kaynakları* kategorilerine ayrıştırılarak açıklanmakta olup en çok vurgu yapılan kategorilerin yönetici özellikleri ve çevre ile ilişkiler olduğu görülmektedir. Yönetici özelliklerine ilişkin olarak güçlü ve başarılı yönetici, adanmışlık ve aidiyet, profesyonellik ve eğitimci bir kurucu ya da yönetici alt kategorileri belirlenmiştir. Katılımcıların özel okul yöneticilerinde bulunması gerektiğini düşündüğü ve tavsiye niteliğinde ortaya koydukları bu özellikler, literatürde okul yöneticileri ile ilgili yapılan çalışmalarla uyum göstermektedir. Okul yöneticisinin “okulun dışa yansıyan yüzü olarak okulun vizyon ve aktivitelerini” sunduğunu ifade eden Oplatka (2007) ile okul yöneticilerinin başarısının, büyük oranda okul çalışanlarını etkileyerek okulun amaçları doğrultusunda davranışlar sergilemelerini sağlama yeteneğine bağlı olduğunu savunan Teyfur’un (2011) ifadeleri araştırmanın bu bulgusu ile uyumludur. Ayrıca Taymaz’ın (2011)

de belirttiği gibi “okul yöneticilerinin sahip oldukları bilgi ve beceriler onların görevlerini sağlıklı bir şekilde yerine getirebilmeleri açısından önemli olup okul yöneticilerinin bilgi ve becerilerinin yeterli olması ve okul verimliliğini arttırabilecek çalışmalar düzenleyebilmeleri için öncelikli olarak yöneticilik alanında eğitim almaları gerekmektedir”. Eğitimci bir kurucu ya da yöneticinin özel okullarda varlığı, o okulu sadece ticari kaygılarla ya da kâr amaçlı yönetmekten ziyade eğitime ve öğretime de farklı yaklaşılmasını, yönetim sürecinde eğitimsel ve pedagojik amaçların göz ardı edilmemesine olanak sağlamaktadır. Bağcı ve Gizir (2022)’in çalışmasındaki velilerin okul kurucusunun eğitimci, vizyoner ve tanındık olmasına önem verdikleri bulgusu bu ifadeyi desteklemektedir.

Çevre ile ilişkiler hususunda ise ortak girişim, sosyal sermaye ve iş birliği vurgulanmış olup kuram çerçevesinde çevrenin önemli bir unsur olması ve örgütlerin çevreyle olan ilişkilerinde etkin bir iletişim süreci kurmaları ve yönetmelerinin gerekmekte olduğu gerçeği bu ifadeleri desteklemektedir. Bu bağlamda, çevreyle geliştirilecek stratejik ilişkiler okulun yönetim süreci için son derece önemlidir. Karakulle’ye (2024) göre “stratejik halkla ilişkiler örgütün çevreyle olan ilişkilerinde stratejiler belirleyen, çevrenin beklentilerini çözümleyen, çevrede meydana gelen gelişmeleri takip eden ve elde edilen veriler doğrultusunda örgütün üst yönetimine stratejik kararların alınmasında yol gösteren ve yön veren bir yönetim işlevi sunmaktadır”. Çevreyle ilişkilerde sosyal sermayenin önemine dair Terzioğlu’nun (2022) kaynak bağımlılığı ile tedarikçi performansı arasındaki ilişkide sosyal sermayenin aracılık etkisini incelediği çalışma örnek gösterilebilir. Araştırmacı çalışmada, kaynak bağımlılığının sosyal sermayeyi, sosyal sermayenin de tedarikçi performansını dolayısıyla kaynak bağımlılığının tedarikçi performansını pozitif yönde etkilediği sonucuna varmıştır.

Katılımcılar, özel okulların ortak girişim ile platformlar aracılığıyla çözüm ve destek arayışına girmeleri gerektiğini ifade etmiş, özel okullar arasında bir yardımlaşma ve dayanışma bilincinin olmasının önemini vurgulayarak özel okulların tek bir çatı altında toplanarak daha güçlü olabileceklerini savunmuşlardır. Dolayısıyla özel okulların rekabet ortamında güç kazanabilmeleri adına stratejik halkla ilişkiler ile birlikte ortak girişim, yardımlaşma ve dayanışmaya daha fazla önem vermeleri bazı katılımcılar tarafından

önerilmiştir. Ancak bu önerinin aksini iddia eden katılımcılar da olmuştur. Şöyle ki, iki katılımcı özel okulların karşı karşıya olduğu rekabet ortamı gerçeği sebebiyle aralarında hiçbir zaman ortak girişim ya da dayanışma gibi birşeyin olamayacağını savunmuştur. Yine de stratejik iş birlikleri ve ortak girişimin kaynak bağımlılığını azaltabilmek adına özel okullar tarafından başvurulacak bir strateji olması gerektiği sonucuna varılabilir.

Katılımcılar tarafından vurgulanan bir diğer kategori ise dikey birleşme olup dört katılımcı kendi kaynaklarını kendilerinin üretmesinin özel okulların kaynak bağımlılığını azaltabildiğini savunmuş ve bunu bir öneri olarak sunmuşlardır. Katılımcılar, dışardan aldıkları yemek, servis, kitap, kıyafet gibi hizmetlerde zorlandıklarını, kısıtlandıklarını ve tedarikçi sorunu yaşadıklarını ifade etmiş, kendi kaynaklarının üretiminin bir avantaj olduğunu ve bunun itibar yönetimi ve hesapverebilirlik ile yakından ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. İtibar yönetimi kategorisinde ise yine dört katılımcı görüş bildirmiş ve özellikle nitelikli eğitim-öğretimin özel okulların itibarına olumlu katkı sağlayacağını, ihtiyaç duydukları kaynakları daha kolay elde edebileceklerini ve itibarlarını doğru yöneterek bağımlılıklarını azaltabileceklerini önermişlerdir.

Sonuç olarak, özel okul yöneticilerinin kaynak bağımlılığı konusunda diğer özel okul yöneticilerine önerileri, güçlü, başarılı, adanmış ve profesyonel bir yönetici olabilmek, nitelikli eğitim-öğretim ve nitelikli insan kaynağı ile güçlü bir itibar edinebilmek ve kendi kaynaklarını mümkün olduğu oranda kendilerinin üretebilmeleri olarak özetlenebilir. Ayrıca araştırma kapsamındaki özel okul yöneticilerinin, kaynak bağımlılığını aslında kaçınılmaz bir olgu olarak gördükleri, bu bağımlılığı azaltmanın her zaman mümkün olmayacağını ve mümkün olması da gerekmediğini, kendi kaynaklarını üretebilmenin yanında dış kaynak kullanımının da yararlı olabileceği, sadece bağımlılığın güç ve özerkliği azaltmayacak doğrultuda doğru yönetilebilmesinin önemli olduğunu düşündükleri sonucuna varılabilir.

Sonuçlar

Bu araştırmanın amacı, kaynak bağımlılığı kuramı çerçevesinde özel okulların yönetsel süreçlerinin incelenmesi olup özel okulların kaynak bağımlılığını yönetmek ve azaltmak amacıyla başvurdukları stratejileri ortaya çıkarmaktır. Araştırma sonunda ulaşılan sonuçlar şu şekildedir:

1. Özel okulların maddi kaynakları (tangible assets) fiziki, materyal ve finansal olarak incelenmiştir. Araştırma kapsamındaki özel okulların yeterli fiziki donanım ile farklı eğitim-öğretim alanlarına sahip oldukları bulgulanmış olup özel okulların sahip oldukları fiziki varlıkları ile nitelikli eğitim-öğretim imkânı sunma, tercih edilme olasılığını artırma, rekabet gücü elde etme ve piyasada farklılık ve ayrıcalık kazanmayı amaçladıkları sonucuna varılmaktadır. Özel okulların sahip olunan fiziki kaynaklar kategorisinde okul binası, yüzme havuzu ve bilim müzesi, spor-sanat merkezi, amfi tiyatro, stadyum, anaokulu öğrencileri için uyku odası, akıl oyunları sınıfı, jimnastik salonu, bateri sınıfı, buz pateni pisti, eskrim ve okçuluk salonları gibi alanları ifade eden *diğer* alt kategorilerinde ayrışmakta oldukları görülmüştür.
2. Materyal kaynaklar kategorisinde özel okulların ders-araç gereç ve ekipman olarak donanımlı oldukları, kitap, ek yayın ve dijital yayınların üretim ve temininde ayrılmış oldukları gözlemlenmiştir. Türkçe yayınlarda okulların kendilerinin yayın üretebilmesi sonucu kısmen dışarı bağımlı oldukları, ancak yabancı yayınlarda ve dijital yayın üretiminde daha fazla oranda dışa bağımlı oldukları görülmüştür. Özel okulların materyal kaynaklara sahip olma ve bu kaynakları temin etme açısından devlet okullarından daha fazla bir çaba sarfettiği ve sundukları eğitim-öğretim hizmetine bu kaynakları yoğun bir şekilde entegre etmeye çalıştıkları görülmüştür.
3. Finansal kaynaklar kategorisinde özel okulların *eğitim-öğretim ücreti, vakıf ödenekleri, devlet destek ve teşvikleri, bağışlar, yemekhane-kantin, kıyafet-üniforma, kitap-yayın, servis, kermes / kitap standı, etkinlikler ve mekân kiralama* ile gelir elde ettikleri bulgulanmıştır. Özel okullar için eğitim-öğretim ücretinin en önemli finansal kaynak olduğu, ardından sırasıyla yemekhane-kantin, kitap-yayın, kıyafet-üniforma, servis,

kermes/kitap standı, etkinlikler ve mekân kiralama gibi diğer gelirlerin geldiği görülmüştür. Ayrıca özel okulların finansal kaynak elde ettiği alanlar arasında, özel okulların devlet desteği ya da teşviği gibi bir gelirinin olmadığı ve veliler ya da başka bir kurumdan bağış gelirinin elde edilmediği bulgusuna ulaşılmıştır.

4. Özel okulların soyut kaynakları (intangible assets) olarak önem derecesine göre sırayla *itibar, insan kaynağı, ayrıcalıklı öncü uygulamaları, okula bağlılık ve aidiyet ve kültür* unsurları vurgulanmıştır. En önemli soyut kaynak olarak insan kaynağının merkeze konması ve bunun diğer kategorilerle ilişkilendirilerek ifade edilmiş olması, özel okulların yönetsel ve örgütsel süreçlerinde insan kaynağının son derece önemli bir soyut kaynak olarak değerlendirildiğini göstermektedir.
5. Kaynak bağımlılığı kuramının güç bileşeni özel okullar bağlamında incelendiğinde, vizyon, tarih/köklü geçmiş, fiziki özellikler, eğitim-öğretim ücreti, butik okul olması, şubeleşmiş/şubeleşmemiş olması gibi özelliklerden oluşan *okul özelliği, farklı eğitim-öğretim uygulamaları, insan kaynağı ve itibar* unsurlarının özel okulları rakiplerine karşı güçlü ve ayrıcalıklı kıldığı sonucuna ulaşılmıştır.
6. Özel okulların stratejik kaynakları (varlıkları) *eğitim-öğretim uygulamaları, okul özelliği, yönetim, insan kaynağı, okul iklimi ve itibar* olarak belirlenmiştir. Özel okul yöneticilerinin okullarında sahip oldukları stratejik kaynakların en çok eğitim-öğretim uygulamaları, okul özelliği ve yönetim ile ilgili olduğu görülmekte ve *fiziki imkânlar, yabancı dil, farklı öğretim programları, sosyal faaliyetler, deneyimli öğretmenler, eğitimci yönetim kurulu ve vizyoner kurucunun* en çok vurgu yapılan stratejik kaynaklar olduğu sonucuna varılmaktadır.
7. Özel okulların kaynak temin etme yöntemleri incelendiğinde özel okulların fiziksel kaynakları arasından sadece okul binasını kiralarak dışa bağımlı olabildikleri, diğer hiçbir eğitim-öğretim alanı için dışa bağımlı olmadıkları görülmüştür. Materyal kaynakların temininde ise dışa bağımlı oldukları ve ders araç-gereç ya da ekipmanlardan hiçbirini kendilerinin üretmedikleri bulgulanmıştır. Kitap-yayın hususunda ise özel

okulların dışa bağımlı olma durumlarının farklılık gösterdiği, hiçbir katılımcının bu kaynağı tamamen kendilerinin ürettiklerini savunamadığı, Türkçe yayınların temininde kısmen, yabancı yayınların temininde ise yüksek oranda çevreye bağımlı oldukları sonucuna varılmıştır. Dolayısıyla materyal kaynaklar konusunda dışa bağımlılığın çok yüksek oranda olduğu görülmektedir. Finansal kaynak temininde ise özel okulların gelir elde ettikleri kategoriler değerlendirildiğinde, tüm özel okulların eğitim-öğretim ücreti ve kıyafet-üniformada tamamen çevrelerine bağımlı olup bu kaynakları kendileri üretmedikleri ve çevrelerine tamamen bağımlı oldukları sonucuna varılmıştır. Yemekhane-kantin ve servis hizmetlerinde yüksek oranda bağımlı, kitap-yayın hususunda ise kısmen bağımlı oldukları tespit edilmiştir.

8. Özel okulların soyut kaynakları (varlıkları) olarak *itibar, insan kaynağı, ayrıcalıklı öncü uygulama, kültür ve bağlılık* kategorileri belirlenmiş olup özel okullar insan kaynağı haricindeki diğer tüm soyut varlıklarını kendileri üretmektedirler. Soyut varlıkların temelini oluşturan insan kaynağını ise dışardan temin etmekte ve sonrasında kendi bünyelerinde insan kaynağının gelişimine ve aidiyetine dair hizmet-içi çalışmalar yapmaktadırlar.
9. Özel okulların kendilerinin üretebildiği fiziki kaynaklar incelendiğinde özel okulların okul binası hariç, diğer hiçbir eğitim-öğretim mekanını kiralayarak dışardan temin etmediği, diğer fiziki kaynaklarının tümüne okullarında sahip oldukları görülmüştür. Okul binasının ise kira olup olmaması hususunda çevreye bağımlı olabilmektedirler. Materyal kaynakları incelendiğinde sadece kitap-yayın açısından farklılık görülmüş; diğer tüm materyal kaynaklarını dışardan temin etmekte oldukları bulgusuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla özel okulların kitap-yayın haricinde diğer tüm materyal kaynaklarının temininde çevreye bağımlı oldukları sonucuna varılmıştır. Özel okulların kendilerinin üretebildiği finansal kaynaklar incelendiğinde eğitim-öğretim ücreti ve kıyafet-üniforma temininde tamamen çevrelerine bağımlı oldukları, yemekhane, kantin, servis, kitap-yayın, mekân kiralama ve etkinlikler gibi kategorilerde çevrelerine bağımlı olmayıp bu kaynakları kendileri üretme yoluna gidebildikleri de görülmüştür.

10. Özel okulların fiziki kaynaklarını kendileri üretebildiği, materyal ve finansal kaynak açısından ise çok yüksek oranda dışa bağımlı oldukları; kaynak bağımlılığının nispeten daha az olduğu kategorilerin fiziki kaynaklar ve kitap-yayın olduğu sonucuna varılmıştır.
11. Özel okullar soyut kaynakları (varlıkları) olarak ifade edilen *ayrıcalıklı öncü uygulama, itibar, kültür ve bağlılık* gibi değerlerini kendileri üretmekte olup tüm bu soyut kaynakların merkezine koydukları insan kaynağını ise dışardan temin etmekte oldukları gözlemlenmiştir. İnsan kaynağı haricindeki soyut kaynakların okulların kendilerine özgü varlık, değer ve yetenekleri olduğu kabulüyle bu kaynakları kendileri üretebildikleri ve sahip olabildikleri ölçüde çevrelerine karşı daha bağımsız ve piyasadaki rekabet ortamında daha güçlü olabildikleri sonucuna varılabilir.
12. Özel okulların çevrelerine bağımlı olduğu kaynaklar fiziki kaynaklar kategorisinde okul binası, materyal kaynaklar kategorisinde tüm araç-gereç ve ekipman, finansal kaynaklar kategorisinde eğitim-öğretim ücreti, kıyafet-üniforma, yemekhane, kantin, kitap-yayın ve servis gelirleri, soyut kaynaklar kategorisinde ise insan kaynağı olarak bulgulanmıştır. Özel okulların eğitim – öğretim ücreti ve kıyafet-üniformadan sonra en çok kitap-yayın, yemekhane ve servis hizmetlerinde dışarıdan hizmet alma yoluyla çevrelerine bağımlı oldukları, kaynak bağımlılığını en çok bu alanlarda yaşadıkları sonucuna varılmıştır.
13. Soyut kaynaklar kategorisinde tüm katılımcılar insan kaynağını dışardan temin ettiklerini ve tamamen dışa bağımlı olduklarını ifade etmişlerdir. Özel okulların insan kaynağını temin etme süreçleri *duyuru, uygun özgeçmiş seçimi, işe alım, diğer özel okullarla iş birliği ve üniversitelerle iş birliği* kategorileri çerçevesinde incelenmiştir. Özel okulların insan kaynağı ihtiyacını duyurma ve ilan etme süreçlerinde en çok sosyal medya kanalı ile sosyal bağ ve şahsi bağlantılarını kullandıkları; uygun özgeçmiş seçiminde ise daha çok kariyer sitelerinden yararlandıkları ve profesyonel bir insan kaynakları biriminin çok yaygın olmadığı gözlemlenmiştir. Öğretmenlerin işe alım süreçlerinin çoğunlukla mülakat ve ardından örnek ders anlatımı yoluyla gerçekleştiği, yazılı sınavın ise çok yaygın bir uygulama olmadığı, sadece aday talebinin çok yüksek olduğu okullarda başvuru bir uygulama olduğu ve sürecin bir seçim kurulu ya da komisyondan ziyade

sadece okul müdürü inisiyatifinde yürütüldüğü sonucuna varılmıştır. İnsan kaynağı temininde diğer özel okullarla iş birliğinin, birbirini tanıyan okul yöneticileri arasında özgeçmiş paylaşarak ve aday değerlendirmelerinde birbirleriyle görüş paylaşarak gerçekleştiği, sosyal ağ aracılığıyla ihtiyaç duyulan insan kaynağını temin etme yoluna gittikleri görülmüştür. Üniversitelerle iş birliğinde ise sınıf, İngilizce ve PDR bölümlerinden stajyer ya da mezun öğretmen talep etme gibi bir ilişki olabildiği ancak yüksek oranda bir iş birliğinin olmadığı bulgulanmıştır. İnsan kaynağı temininde özel okulların üniversitelerle iş birliğinin sıklıkla başvuru olan bir yöntem olmadığı araştırmanın bir bulgusudur. Bunun sebebi olarak genç, yeni mezun, stajyer, deneyimsiz gibi nitelendirmelerle özel okulların bu öğretmenleri yetersiz görmesi ve özellikle sınıf içi uygulamalarda eğitim-öğretimin niteliğini olumsuz etkileyeceğini düşünmeleri gösterilebilir.

14. Özel okulların kaynak bağımlılığını azaltma stratejilerinden dikey birleşme / bütünleşmeden oldukça fazla yararlandıkları görülmüştür. Araştırma kapsamındaki özel okulların kendi bünyelerinde birden fazla eğitim-öğretim kademesi bulundurarak eğitim-öğretimde öğrenci devamlılığı sağlaması, eğitim-öğretim ücretinin dolayısıyla finansal kaynağın da devamlılığını sağlaması dikey birleşme olarak değerlendirilmiş ve özel okulların sınıf ve kademe geçişleri ile eğitim-öğretim ücreti gibi en önemli finansal kaynaklarına olan bağımlılıklarını ileriye dönük birleşme stratejisiyle azaltmayı hedeflediği yargısına varılmıştır.

15. Özel okulların finansal kaynak sağladıkları eğitim-öğretim faaliyetlerinin yanı sıra sundukları yemek, servis, yayın, kıyafet gibi yan hizmetleri dışardan temin etmek yerine kendilerinin üretmeleri geriye yönelik dikey birleşmeye örnek teşkil etmektedir ve özel okulların bu stratejiden sıklıkla yararlandığı görülmüştür. Özel okullar kitap-yayın, yemekhane ve kantin gibi hizmet alanlarındaki bağımlılıklarını, dikey birleşme stratejisiyle azaltma yoluna gidebildiği; servis ve kıyafet-üniformalar için olan bağımlılıklarında ise bu stratejiyi çok sık kullanamadıkları görülmüştür.

16. Bir diğer strateji olarak itibar yönetimi hususunda özel okullarda çalışan öğretmen ya da personelin okullarının itibarı üzerinde yüksek düzeyde etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Dolayısıyla özel okulların insan kaynağını doğru seçimi, okul kültürüne uygun olarak yetiştirmesi ve yönlendirmesi özel okulların itibar yönetimi açısından üzerinde durulması gereken bir husus olarak değerlendirilmektedir. Özel okulların itibarını etkileyecek ya da arttıracak çalışmalar sırasıyla *sosyal medya, insan kaynağı, etkinlikler, nitelikli eğitim, veli referansı, reklam, kurumsal anlaşmalar ve protokol ziyaretleri* olarak belirtilmiştir. Özel okulların sosyal medya araçlarını okullarının tanıtımı ve reklamını yapmak için sıklıkla kullanmakta oldukları sonucuna varılmış olup diğer medya araçlarına reklam ve ilan vermenin özel okullar tarafından çok tercih edilen bir strateji olarak görülmediği gözlemlenmiştir. Özel okulların kaynak bağımlılıklarını yönetme ve azaltma stratejilerinden itibar yönetimine oldukça önem verdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

17. Kaynak bağımlılığı azaltma stratejilerinden kooptasyona örnek olan okul aile birliklerinin, özel okullarda sadece sosyal etkinlikler aracılığıyla okul adına yardım ve bağış kampanyaları düzenleme, deprem, salgın, orman yangını gibi afetler sonrasında toplumsal dayanışma ve duyarlılık amacıyla bir araya gelme, okul yararına olabilecek çevresel ilişkiler geliştirme ve network sağlama hususunda yararlı olduğu, okulun yemekhane, servis gibi hizmetlerini denetleyerek veli paydaşlığı misyonuyla okulun işleyişinde yer aldığı sonucuna varılmıştır. Dolayısıyla özel okullardaki okul aile birlikleri okula finansal kaynak sağlamaktan ziyade çevreyle ilişkileri düzenleyen, okulun işleyişini iyileştirmek adına denetimlerde bulunan ve soyut kaynak olarak itibarı olumlu etkileyecek çalışmalar yapan oluşumlar olarak değerlendirilebilir.

18. Ortak girişim ve stratejik iş birlikleri özel okullar tarafından çevresel bağımlılıklarını azaltmak için kısmen başvurulmuş bir strateji olarak görülebildiği, ancak rekabet ortamında böyle bir dayanışmanın ve iş birliğinin olabileceğine çok da inanılmadığı ve gerekli görülmediği sonucuna varılmıştır. Bu sonuca rağmen, özel okul yöneticileri arasından bu girişim ve iş birliklerinin öneri olarak sunulduğu da araştırmanın ayrı bir

bulgusu olarak ortaya çıkmıştır. Araştırma kapsamında en çok farklı görüş ve önerinin ortak girişim ve stratejik iş birlikleri hususunda ortaya atıldığı ve özel okul yöneticilerinin bu konuda çelişkili düşüncelere sahip olduğu görülmüştür.

19. Yatay birleşme / bütünleşmeye örnek olarak, farklı bir özel okulu kaynakları ile satın alma ve kendi bünyesine katmanın özel okullar tarafından çok tercih edilen bir bağımlılık yönetim stratejisi olmadığı, bu stratejinin kuruma kısa vadede soyut ya da somut anlamda kazanç getirmediği aksine itibar ve gelir kazanmak için belli bir çaba, maliyet ve zaman gerektirdiği sonucuna ulaşılmıştır.

20. Özel okullarda yönetim kurullarının kaynak temini ve bağımlılığı konusunda son derece işlevsel olduğu görülmüş, çevre ile ilişkilerin kurulmasında önemli bir unsur olduğu sonucuna varılmıştır. Yönetim kurullarının özel okullardaki işleyişi ve yönetim süreçlerine etkililiği hususunda farklı görüşler ortaya atılmış olup okulların tüm yönetim süreçlerinde etkili ve yararlı olduğu gibi eğitim-öğretim süreçlerinde aktif olmadığını sadece finansal olarak okul işletiminde etkili olduğunu ifade eden katılımcılar olmuştur. Özel okullarda bulunan yönetim kurullarındaki üye çeşitliği okulların kaynak temininde farklı çevrelerle ilişki içinde olabilme ve farklı sektörlerle sosyal ağlar ilişkisi kurabilmelerine yardımcı olabileceğinden bağımlılığı azaltmak için uygun ve işlevsel bir strateji olarak değerlendirilebilir.

21. Araştırmada özel okulların yasal ve hukuki açıdan etkilendiği ve devlet tarafından müdahale gördüğü alanların *bürokratik iş ve süreçler, öğretmenlerin özlük hakları ve ücret düzenlemeleri, eğitim-öğretim ücretlerinin artış oranları ve kayıtlı öğrenci sayısı oranında ücretsiz/burslu öğrenci politikası* olduğunu görülmüş, söz konusu bu yasal düzenlemelerin özel okulları *zorlayıcı, kısıtlayıcı, farklılaştırıcı, kolaylaştırıcı ve destek olmaması* yönünde etkilediği bulgulanmıştır. Bu devlet müdahalesi ve kontrolüne karşılık olarak ise özel okulların kaynak bağımlılığı kuramı çerçevesinde değerlendirildiğinde *ortak kuruluşlar aracılığıyla bakanlık görüşmeleri* yaparak politik eylemlere girdiği şeklinde yorumlanabilir.

22. Özel okulların maruz kaldığı yasal düzenlemelere ve bu düzenlemelerin özel okullara etkilerine istinaden, devlet okullarının işleyişini ilgilendirdiği kadar özel okullar için geçerli olmayan birtakım bürokratik iş ve süreçlerin kısıtlayıcı ve zorlaştıracı olduğu sonucuna varılmıştır. Farklı ve ayrı bir bürokratik iş ve süreç gerektiren denetim konusunda ise özel okulları denetleyen ve özel okulların gelişmesine rehberlik eden etkin bir denetim sisteminin oluşturulması gerektiği vurgulanmıştır.
23. Özel okulların işleyişinde ve yönetiminde sorun teşkil eden bir diğer yasal düzenleme olarak, öğretmenlerin özlük hakları ve ücret düzenlemeleri hususunda özel okul öğretmenleri ile devlet okulu öğretmenlerinin arasında maaş farklılıkları olduğu, devletin özel okul öğretmenlerine aynı hakları sunmadığı, özel okul öğretmenlerinin hem MEB'e hem de İş Kanunu'na bağlı olarak çalışmalarının ikilik yarattığı ve farklılaştırıcı olduğu sonucuna varılmıştır.
24. Özel okullara yönelik yasal düzenlemelerden eğitim – öğretim ücretlerinin artış oranlarının devlet tarafından belirlenmesinin özel okullar için çoğunlukla kısıtlayıcı ve zorlaştıracı olduğu görülmüş olup bu düzenlemenin rekabet ortamını düzenleyerek hesap verebilirlik anlamında kolaylaştırıcı olarak değerlendirildiği de bulgulanmıştır. Ayrıca kayıtlı öğrenci sayısı oranında ücretsiz/burslu öğrenci politikasının özel okullara bir yük olduğu ve gelirlerini azalttığı iddiası ortaya atılmıştır.
25. Bu yasal düzenlemelere karşın özel okulların politik eylem olarak değerlendirilebilecek girişimleri çok vurgulanmamış olup bu eylemlerin ortak kuruluşlarla istişare, bakanlık ile görüşmeler olabildiğini ve bu eylemlerden her zaman çok da olumlu sonuçlar alınamadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu anlamda, özel okulların kaynak bağımlılıklarını azaltmak için politik eylem stratejisinden çok fazla yararlanmadıkları; yeterli girişi, katılımı ve iş birliğini gösteremedikleri bulgulanmıştır. Ancak, araştırma kapsamında politik eylem, özel okullar için çevreleri ya da devletin yasal düzenlemeleri tarafından kısıtlandıklarında tedarikçi değişimi ve denetimi gibi eylemlerde bulunmaları olarak değerlendirilmiştir. Tedarikçiler ile ilişkileri ve denetimleri sonucu gerekli görüldüğünde

tedarikçinin değişimi özel okulların kendilerini güvence altına almak ve güç-kontrol kazanmak için uyguladıkları strateji ve politik eylemler olarak görülmektedir.

26. Özel okullardaki yönetici değişimi kaynak temini ve kaynak bağımlılığının yönetimine etkisi çerçevesinde değerlendirildiğinde, bu değişimin en çok insan kaynağı, okul iklimi ve eğitim-öğretim faaliyetleri üzerinde etkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Yönetici değişimine sebep olan ya da bu durumu gerektiren sebepler ise *performans yetersizliği, şehir-ülke değişikliği / tayin, metal yorgunluğu / yılgınlık, kurum işleyişini aksatma, özel sebepler, emeklilik ve ulaşım* olarak sıralanmıştır. Özel okullardaki yönetici değişiminin çok sık olmasının istendik ve tercih edilen bir durum olmadığı, değişim gerektiren en önemli sebebin performans yetersizliği olduğu ve değişimin en çok insan kaynağı yönetim sürecine ve okul iklimine etki ettiği bulgusuna ulaşılmıştır. Üst düzey yönetici değişiminin özel okulların kaynak bağımlılığını azaltma ve yönetme amacıyla sıklıkla başvurdukları bir strateji olmadığı sonucuna varılmıştır.

27. Özel okulların kaynak bağımlılığını azaltmada yararlandıkları en başarılı stratejilerin ileriye ve geriye dönük dikey birleşme, itibar yönetimi, politik eylem ve yönetim kurulu ve kurucular olduğu sonucuna varılmıştır. Özel okulların en az başvurdukları stratejiler olarak ise ortak girişim ve stratejik iş birlikleri, üst düzey yönetici değişimi ve kooptasyon olarak bulgulanmıştır.

28. İleriye yönelik dikey birleşme olarak anaokulundan diğer üst kademelere öğrenci geçişinin en önemli finansal kaynak olan eğitim-öğretim ücreti hususundaki bağımlılığı yüksek oranda azalttığı, geriye dönük dikey birleşme olarak ise kendi kaynaklarını üretmenin, özellikle yemekhane/kantin, kitap-yayın temini ya da servis gibi hizmetleri kendi bünyelerinde sağlayabilmenin özel okulların finansal kaynak bağımlılığını azaltmak için önemli bir strateji olarak gördükleri sonucuna ulaşılmıştır.

29. Kaynak bağımlılığı azaltma stratejilerinden olan itibar yönetiminde ilişkiler, insan kaynağı sürdürülebilirliği ve ikna ve iletişim becerilerinin önemli olduğu, özel okul yöneticilerinin okullarının tanıtımını yapma ve özellikle kayıt alma süreçlerinde bu

politik becerileri sıklıkla kullanmak durumunda kaldığı ve bu becerilerin, özel okul yöneticilerinin itibarı yönetiminde kullandıkları önemli beceri ve stratejiler olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca özel okulların yönetici ve öğretmen değişimlerini sık yaşanan bir durum haline getirmeyip sahip olduğu insan kaynağını sürdürülebilir kıldığı ölçüde çevresinden ve paydaşlarından güven kazandığı bulgulanmış olup bunun itibar yönetiminde etkili olduğu görülmüştür. Özel okullar için kaynak bağımlılığını azaltmakta itibarın doğru yönetilmesinin başarılı ve etkili bir strateji olduğu sonucuna varılmıştır.

30. Bir diğer bağımlılık azaltma stratejisi olarak politik eylem, özel okullar için tedarikçi değişimi ve denetimi gibi eylemlerde bulunmaları olarak değerlendirilmiştir. Tedarikçilerle ilişkileri ve denetimleri sonucu gerekli görüldüğünde tedarikçinin değişimi özel okulların bağımlılıklarını azaltmada güç-kontrol kazanmak için uyguladıkları strateji ve politik eylemler olarak değerlendirilebilir.
31. Özellikle vakıf okullarında yönetim kurullarının çok önemli ve işlevsel olduğu, kaynak bağımlılığını yönetme ve azaltmada çok yararlı olduğu görülmüş olmakla birlikte özel okullar için yönetim kurulunun varlığı ve niteliği kaynak bağımlılığını azaltmak için yararlı bir strateji olarak değerlendirilmektedir.
32. Stratejik iş birlikleri ve ortak girişim yoluyla kaynak bağımlılığını azaltma hususunda ise farklı görüşlere elde edilmiştir. Ayrıca ortak girişim amaçlı dernek ya da platforma üyeliğe rağmen, bu ortak girişimlerin kaynak bağımlılığını azaltmaya yönelik önemli ve yararlı bir strateji olarak değerlendirilmemesi araştırmanın ilginç bir bulgusu olarak görülmüştür.
33. Özel okulların kaynak bağımlılığına ilişkin görüşler değerlendirildiğinde, kaynak bağımlılığının *finansal*, yemek, servis, kitap-yayın gibi sunulan *hizmetler*, *yasal düzenlemeler*, *insan kaynağı* ve *materyal* bağlamında değerlendirilmiş olduğu, kaynak bağımlılığının en çok finansal bağımlılıkla açıklandığı ve ikinci sıradaki bağımlılık olarak hizmetler açısından bağımlılığın da finansal bağımlılıkla ilişkilendirildiği

görülmüştür. Ayrıca kaynak bağımlılığının, uymak durumunda oldukları politik düzenlemeler ve yasal bağımlılık çerçevesinde açıklamış olmaları da özel okulların kaynak elde etme sürecinde yaşadıkları yasal zorluk ya da kısıtlanmaları bağımlılık olarak değerlendirdikleri bulgusuna ulaşılmıştır. Özel okulların çevrelerine karşı yaşadıkları bir diğer bağımlılık olarak ise insan kaynağı bulma, temin ve istihdam etme, sürdürülebilirliğini sağlama konusunda yaşandığı ve bu bağımlılığın kısıtlayıcı olduğu sonucuna varılmıştır.

34. Tüm görüşler doğrultusunda kaynak bağımlılığının, özellikle servis, yayın, yemek gibi hizmetler açısından yararlı olabileceği, doğru politikalarla yürütüldüğünde azaltılması gereken bir bağımlılık değil, aksine kaliteyi arttırabilecek bir durum olarak değerlendirildiği görülmüştür. Bu bağlamda özel okulların kendilerinin üretmediği ya da üretmemeyi tercih ettiği kitap-yayın, servis, kıyafet-üniforma ya da yemek gibi hizmetleri dışardan temin etmeleri, özel okulların kaynak bağımlılığını yönetme hususunda dış kaynak kullanımını bir strateji olarak gördüğü bulgusuna ulaşılmıştır.

35. Kaynak bağımlılığına ilişkin olarak özel okul yönetici ve kurucularına önerilerde, *yönetim, yönetici özellikleri, çevre ile ilişkiler, itibar yönetimi, dikey birleşme ve insan kaynakları* unsurlarına değinildiği, en çok yönetici özellikleri ve çevre ile ilişkilere vurgu yapıldığı görülmüştür. Yönetici özelliklerine ilişkin olarak güçlü ve başarılı yönetici, adanmışlık ve aidiyet, profesyonellik ve eğitimci bir kurucu ya da yönetici; çevre ile ilişkiler hususunda ise ortak girişim, sosyal sermaye ve iş birliği önerilmiştir. Ancak bu önerinin aksine özel okulların karşı karşıya olduğu rekabet ortamı gerçeği sebebiyle aralarında hiçbir zaman ortak girişim ya da dayanışma gibi birşeyin olamayacağını savunan katılımcılar da olmuştur. Sunulan bir diğer öneri ise dikey birleşme olup özel okulların kendi kaynaklarını kendilerinin üretmesinin kaynak bağımlılığını azaltabildiği savunulmuştur. Sonuç olarak, özel okul yöneticilerinin kaynak bağımlılığı konusunda diğer özel okul yöneticilerine önerileri, güçlü, başarılı, adanmış ve profesyonel bir yönetici olabilmek, nitelikli eğitim-öğretim ve nitelikli insan kaynağı ile güçlü bir itibar

edinebilmek ve kendi kaynaklarını mümkün olduğu oranda kendilerinin üretebilmeleri olarak özetlenebilir.

Özetle, özel okullar için eğitim-öğretim ücretinin en önemli finansal kaynak, insan kaynağının ise en önemli soyut kaynak olduğu, *okul özelliği, farklı eğitim-öğretim uygulamaları, insan kaynağı ve itibar* unsurlarının özel okullara güç kattığı ve stratejik kaynakların (varlıkların) *fiziki imkânlar, yabancı dil, farklı öğretim programları, sosyal faaliyetler, deneyimli öğretmenler, eğitimci yönetim kurulu ve vizyoner kurucu* olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca özel okulların materyal ve finansal kaynak ve soyut kaynaklardan insan kaynağı hususlarında çok yüksek oranda dışarı bağımlı oldukları; fiziki kaynaklar ve kitap-yayın hususunda ise bağımlılığının nispeten daha az olduğu görülmüştür. Özel okulların kaynak bağımlılığını azaltmada yararlandıkları en başarılı stratejiler ileriye ve geriye dönük dikey birleşme, itibar yönetimi, politik eylem ve yönetim kurulu ve kurucular; en az başvurdukları stratejiler ise ortak girişim ve stratejik iş birlikleri, üst düzey yönetici değişimi ve kooptasyon olarak bulgulanmıştır. Kaynak bağımlılığına ilişkin görüşlerde bağımlılığın *finansal, hizmetler, yasal düzenlemeler ve insan kaynağı*nda yaşandığı, bağımlılığın hizmetler açısından yararlı olabileceği ve doğru yönetildiğinde azaltılması gereken bir durum değil, aksine kaliteyi arttırabilecek bir durum olarak değerlendirildiği görülmüştür. Bu bağlamda özel okulların kendilerinin üretemediği ya da üretmemeyi tercih ettiği kaynakları dışardan temin etmeleri, özel okulların kaynak bağımlılığını yönetme hususunda dış kaynak kullanımını bir strateji olarak gördüğü bulgulanmıştır. Kaynak bağımlılığına ilişkin görüşlerde, özel okulların uymak durumunda oldukları politik ve yasal düzenlemelerin de bir bağımlılık oluşturduğu, kaynak elde etme sürecinde yaşanan yasal zorluk ya da kısıtlanmaların yasal bağımlılık çerçevesinde açıklandığı görülmüştür. İnsan kaynağı temini ve istihdam sürecinin de özel okullar için önemli bir dışa bağımlılık unsuru olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Kaynak bağımlılığına ilişkin olarak özel okul yönetici ve kurucularına önerileri güçlü, başarılı, adanmış ve profesyonel bir yönetici olabilmek, nitelikli eğitim-öğretim ve nitelikli insan kaynağı ile güçlü bir itibar edinebilmek ve kendi kaynaklarını mümkün olduğu oranda kendilerinin

üretebilmeleri olarak özetlenebilir. Araştırma kapsamındaki özel okul yöneticilerinin, kaynak bağımlılığını aslında kaçınılmaz bir olgu olarak gördükleri, bu bağımlılığı azaltmanın her zaman mümkün olmayacağını ve mümkün olması da gerekmediğini, kendi kaynaklarını üretebilmenin yanında dış kaynak kullanımının da yararlı olabileceği, sadece bağımlılığın güç ve özerkliği azaltmayacak doğrultuda doğru yönetilebilmesinin önemli olduğunu düşündükleri sonucuna varılabilir.

Özel okulların yönetsel süreçlerinin kaynak bağımlılığı çerçevesinde incelendiği bu araştırma, özel okulların planlama, örgütleme, kadrolama, yönlendirme, koordinasyon, raporlama ve bütçeleme yönetim süreçleri ile şu şekilde değerlendirilebilir: Planlama (Planning) sürecinde, okulların finansal ve insan kaynağına bağımlılığı göz önüne alınarak uzun vadeli stratejik planlamaya ihtiyaçları vardır ve bağımlılığı azaltmak için dikey birleşme, itibar yönetimi ve politik eylem gibi stratejilerin planlanması gerekmektedir. Örgütleme (Organizing) sürecinde, fiziki kaynaklar, eğitim programları ve sosyal faaliyetler gibi stratejik varlıkların etkili bir örgütlenme ile yönetilmesi gereklidir ve yönetim kurulu ve kurucuların etkili organizasyonu, bağımlılığı doğru yönetmek açısından için önemlidir. Kadrolama (Staffing) süreci ise özel okulların en önemli soyut varlıklarından birinin insan kaynağı olduğu düşünüldüğünde, nitelikli öğretmen ve yöneticilerin seçimi, eğitimi ve istihdamı kritik ve önemli bir süreç olarak görülmektedir. Özel okulların insan kaynağı açısından dışa bağımlı olmaları sebebiyle bu bağımlılığı azaltmak için iç eğitim programları geliştirmelidirler. Yönlendirme (Directing) sürecinde okul yöneticileri, öğretmenler ve personelin verimli çalışmasını sağlamak için yöneticilerin liderlik ve rehberlik yapmaları önem arz etmektedir. Yönetimin vizyoner ve profesyonel olması, itibar yönetimi açısından da önemlidir. Araştırma kapsamındaki katılımcıların da önerileri bu doğrultuda olup okul yöneticilerinin güçlü, profesyonel ve başarılı birer lider olmaları gerektiği araştırmanın bulguları arasındadır. Koordinasyon (Coordinating) sürecinde, farklı öğretim programları, yabancı dil eğitimi, sosyal etkinlikler gibi unsurların uyum içinde yönetilmesi gerekir. Ayrıca stratejik iş birlikleri ve ortak girişimler gibi bağımlılığı azaltma stratejileri (örneğin,) koordinasyon ile daha etkili hale getirilebilir. Raporlama (Reporting) sürecinde ise kaynak

bağımlılığı yönetimi için bağımlılık yaşanan alanlarla birlikte eğitim-öğretim süreçlerinin başarısını değerlendirmek adına düzenli analiz ve raporlamalar yapılmalıdır. Finansal ve akademik performansın takip edilmesi, özel okulların sürdürülebilirliğini sağlar. Bütçeleme (Budgeting) süreci özel okullar için hem faaliyetlerini yerine getirebilmek hem de varlığını devam ettirebilmek adına son derece doğru yönetilmesi gereken bir süreçtir. Eğitim-öğretim ücretleri en önemli finansal kaynak olduğu bulgusuyla, ihtiyaç duyulan finansal kaynağın sağlanabilmesi ve var olan kaynağın doğru kullanımı için etkili bütçe yönetimi yapabilmek gerekmektedir. Sonuç olarak, özel okulların kaynak bağımlılığı ve yönetim süreçleri birbirleriyle doğrudan ilişkili olup bu süreçlerin bağımlılık durumlarını etkilediği görülmektedir. Planlama, örgütlenme ve bütçeleme süreçleri finansal ve materyal kaynak bağımlılığı ile ilgili olup kadrolama ve yönlendirme insan kaynağı bağımlılığını yönetmeye yönelik yürütülmekte, koordinasyon ve raporlama ise okulun genel stratejik yönetimini sağlamada kilit rol oynamaktadır.

Öneriler

1. Okul kaynaklarının yönetimi, çevre ile ilişkiler ve personel yönetimi gibi konuları içeren bir okul işletmeciliği dersinin eğitim yönetimi alanı lisansüstü programlarında yer alması, bu alanda daha fazla araştırma-inceleme yapılarak bilgi üretilebilmesine ve üretilen bilginin uygulamaya olumlu katkılar yapmasına imkân sağlayacağı düşünülmektedir.
2. Araştırma bulgusuna istinaden, özel okulda çalışan öğretmenlerin özlük haklarının iyileştirilmesi yönünde çalışmalar yapılması ve devlet öğretmenlerinin yararlandığı imkânlardan özel okul öğretmenlerinin de yararlandırılması maruz kalınan farklılaştırıcı ve ikili uygulamaların azalmasını sağlayacaktır.
3. Özel okulların kontenjanları oranında okutmak zorunda oldukları %3'lük ücretsiz öğrenci giderlerinin bir kısmının devlet tarafından sağlanması, özel okulların yaşadığı finansal zorlukları hafifletebilecektir.

4. Özel okulların servis, yemek, güvenlik, temizlik gibi sunmak durumunda oldukları destek hizmetlerini sağlayan firmalar için özel teşvikler sağlanması özel okulların finansal yükünü ve kaynak bağımlılığını azaltacaktır.
5. Bir ticari işletme olarak sayılan özel okulların öncelikle vergiler açısından desteklenmesi önem arz etmektedir. Özel okul öğrencileri için uygulanan KDV'nin %8'den %1'e indirilmesi ve personel istihdamı için ek ödeme ve meslek tazminatı, aile yardımı gibi giderlerin SGK primlerinden muaf tutulması özel okulları finansal açıdan destekleyecektir.
6. Özel okullar arası sağlıklı bir rekabetin sağlanabilmesi adına bir bölgede açılacak yeni okulların ihtiyaca göre belirlenmesi ve izinlerinin bu doğrultuda düzenlenmesi, çevrenin cömertlik ve zenginlik gibi unsurlarına olumlu etki yapacağı düşünülmektedir.
7. Özel okullar aralarında birlik ve beraberlik sağlayabilmek ve bir dayanışma ortamı oluşturabilmek için ortak girişimlerde bulunmaları için teşvik edilmelidir.
8. Bu araştırmanın en büyük katkısı Türkiye'de eğitim yönetimi alanında kaynak bağımlılığı kuramı ile ilgili ampirik çalışmaların olmaması nedeniyle yol gösterici olabileceğidir.

KAYNAKLAR

- Açıklan, A. (1989). Özel ve devlet liselerinde veli beklentilerinin örgütsel ve yönetsel boyutları. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4, 85-91.
- Ağaya, S. (2012). *Özel öğretim kurumlarında muhasebe ve vergilendirme sistemi: Örnek bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Aharoni, V., Maimon, Z., & Segev, E. (1981). Interrelationships between environmental dependencies: A basis for tradeoffs to increase autonomy. *Strategic Management Journal*, 2, 197-208.
- Akbaş, C. (2018). *Öğretmenlerin yenilenmiş öğretmenlik mesleği genel yeterlilikleri çerçevesinde algılanan yeterlilik düzeylerinin belirlenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Akdoğan, A. (1995). *Özel okullarda eğitici personel seçimi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akhan, A. (2009). *Velilerin özel ilköğretim okullarından beklentileri ve beklentilerinin karşılanma düzeyleri (İstanbul Avrupa Yakası örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akın, F., Şimşek, O., & Erdem, T. (2007). *Toplumsal aktörlere göre eğitim sorunlarına bakış*. Ankara: Türk Eğitim.
- Aktan, C. C. (2007). *Yükseköğretimde değişim: Global trendler ve yeni paradigmlar*. İzmir: Yaşar Üniversitesi.

- Akyüz, Y. (2016). *Türk eğitim tarihi M.Ö. 1000- M.S. 2016* (29.Baskı). Ankara: Pegem.
- Aldrich, H. E. (1979). *Organizations and environments*. New Jersey: Prentice Hall.
- Aldrich, H. E., & Pfeffer, J. (1976). Environments of organizations. *Annual Review of Sociology*, 4, 79-105.
- Aldrich, H., & Ruef, M. (2006). *Organizations evolving*. California: Sage.
- Alkan, A. (2018). Danimarka eğitim sistemi. A. Balcı (Ed.). *Karşılaştırmalı eğitim sistemleri içinde* (s. 238-254). Ankara: Pegem.
- Alpaykut, S. (2017). Öğrenci velilerinin özel okullardan memnuniyet düzeylerinin yapısal eşitlik modeli ile değerlendirilmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(2), 355-368.
- Altay, G. (2019). *Eğitim ve ekonomik büyüme ilişkisinin analizi: Türkiye'deki özel okullar örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Altın, R. (2018). *Fransa. T.C. MEB Mesleki ve Teknik Eğitim Genel Müdürlüğü (MEGEP)*. <http://urn.meb.gov.tr/ulkelerpdf/FRANSA.pdf> sayfasından erişilmiştir.
- Altınok, S. K. (2019). *Eğitim ve öğretim desteğinin özel okullaşmaya etkisinin sosyolojik analizi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Altunay, E. (2021). Okulların finansman yönetimi açısından okul yöneticilerinin politik becerileri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36(1), 90-106.
- Anderson, L., Briggs, A. R., & Burton, N. (2001). *Managing finance, resources and stakeholders in education*. California: Sage.
- Apaydın, Ç. (2018). Singapur eğitim sistemi. A. Balcı (Ed.). *Karşılaştırmalı eğitim sistemleri içinde* (s. 807-830) Ankara: Pegem.

- Ardakoç, İ., & Karataş, İ. H. (2020). Veli ve sosyal çevre. İ. H. Karataş & E. Dede, (Eds.), *Eğitim kurumları işletmeciliği* içinde (s. 315-329). Ankara: Nobel.
- Argon, T. (2014). Supporting human resources in educational institutions: Teacher views on administrator support, Eğitim kurumlarında insan kaynaklarının desteklenmesi: Yönetici desteğine yönelik öğretmen görüşleri. *International Journal of Human Sciences*, 11(2), 691-729.
- Argüden, Y. (2003). *İtibar yönetimi*. İstanbul: ARGE.
- Arıkan, İ. (1996). *Japon eğitim sistemi ve dershaneler*. Ankara: Öz De Bir.
- Arsen, D., & Ni, Y. (2012). The effects of charter school competition on school district resource allocation. *Educational Administration Quarterly*, 49(1), 3-38.
- Arslan, M. L. (2020). İmaj ve algı yönetimi. İ. H. Karataş & E. Dede (Eds.), *Eğitim kurumları işletmeciliği* içinde (s. 331-345). Ankara: Nobel.
- Arslan, M. L., & Çankır, B. (2020). Eğitim ve pazar. İ. H. Karataş & E. Dede (Eds.), *Eğitim kurumları işletmeciliği* içinde (s. 29-41). Ankara: Nobel.
- Aslan A. E. (2019). Türkiye’de özel okullaşma. *BEÜ SBE Dergisi*, 8(1), 263-276.
- Ata, B. (2016). *Ignatius Loyola ve Cizvit okullarının eğitim anlayışı*. Ankara: Pegem.
- Ateş, H. (2001). İşletmeci, girişimci ve verimli yeni bir kamu yönetimi ve devlet anlayışına doğru. *İ. Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 25, 45-59.
- Australian Government. (2016). *Budget 2016-17: Budget Paper No. 1, Statement 5: Expenses and Net Capital Investment*. The Treasury. Retrieved from http://budget.gov.au/2016-17/content/bp1/html/bp1_bs5-01.htm
- Aydoğan, İ. (2012). Okul binalarının özellikleri ve öğrenciler üzerine etkileri. *Milli Eğitim Dergisi*, 42(193), 29-43.
- Aytaç, T. (2004). Okul merkezli bütçe. *Milli Eğitim Dergisi*, 32(162), 115-128.

- Bağcı, Z. Ç., & Gizir, S. (2022). Özel okul velilerinin okuldan beklentilerinin incelenmesi. D. B. Çevik Kılıç, K. Baş & M. Ş. Akgül (Eds.), *Eğitimde araştırma ve değerlendirmeler* içinde (s. 121-151). Ankara: Gece.
- Bakanay, Ç., & Çakır, M. (2016). Phenomenology and its reflections on science education research review. *International Online Journal of Educational Sciences*, 8(4), 161-177.
- Bakioğlu, A., & Bahçeci, M. (2010). Velilerin okul imajına ilişkin görüşlerinin incelenmesi. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, (31), 25-55.
- Balcı, A., & Öztürk, İ. (2004). Türkiye'de eğitimin finansmanı ve eğitim harcamaları bilgi yönetim sistemine ilişkin okul yöneticilerin görüşleri ve yaşadıkları sorunlar. *Milli Eğitim*, (204), 63-87.
- Balkan, N., Savran, S., & Dedeoğlu, S. (2004). *Neoliberalizmin tahribatı*. İstanbul: Metis.
- Baloğlu, Z. (1990). *Türkiye'de eğitim*. İstanbul: TÜSİAD.
- Baltacı, A. (2018). Nitel araştırmalarda örnekleme yöntemleri ve örnek hacmi sorunsalı üzerine kavramsal bir inceleme. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 231– 274.
- Baransel, S. (2020). *Özel okullar arasında öğretmen hareketliliği*. Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Başkaya, B. (2006). *İstanbul ili özel okullarındaki halkla ilişkiler uygulamaları*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Belfield, C. R. (2003). *The effects of competition on educational outcomes*. Washington: ERIC.
- Berberoğlu, G., & Kalender, İ. (2005). Öğrenci başarısının yıllara, okul türlerine ve bölgelere göre incelenmesi: ÖSS ve PISA analizi. *Eğitim Bilimleri ve Uygulama*, 4(7), 21-35.

- Bernhardt, I. (1977). Vertical integration and demand variability. *The Journal of Industrial Economics*, 25(3), 213.
- Bircan, İ. (1993, Eylül). *Eğitimde yeni finansman modelleri ve stratejik planlama*. Eğitim Bilimleri Birinci Ulusal Kongresi'nde sunulmuş bildiri, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi, Ankara.
- Bogdan, R., & Biklen, S. K. (2007). *Qualitative research for education: An introduction to theories and method*. Boston: Allyn & Bacon.
- Bowen, G. A. (2008). Naturalistic inquiry and the saturation concept: A research note. *Qualitative Research*, 8(1), 137-152.
- Boyd, B. K., Bergh, D. D., & Ketchen Jr. D. J. (2010). Reconsidering the reputation-performance relationship: A resource-based view. *Journal of Management*, 36(3), 588-609.
- Bozkurt, E., Bayar, A., & Üstün, A. (2018). Okul yöneticilerinin okul çevre ilişkileri ile ilgili sorunları ve çözüm önerileri. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(3), 2561-2574.
- Bozyiğit, S. (2017). Özel okulların eğitim hizmetlerine ilişkin veli beklentisi ve algısı: Nitel bir araştırma. *International Congress on Politic, Economic and Social Studies*, 2, 521-543.
- Butler, R., & Sohod, S. (1995). Joint-venture autonomy: Resource dependence and transaction costs perspectives. *Scandinavian Journal of Management*, 11(2), s. 159.
- Bümen, H. (2017). *Eğitim hizmetleri pazarlaması*. Bursa: Ekin.
- Casciaro, T., & Piskorski, M. J. (2005). Power imbalance, mutual dependence, and constraint absorption: A closer look at resource dependence theory. *Administrative Science Quarterly*, 50(2), 167-199.

- Chen, R., Dyball, M. C., & Wright, S. (2009). The link between board composition and corporate diversification in Australian corporations. *Corporate Governance: An International Review*, 17(2), 208-223.
- Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, 6(1), 1-22.
- Christensen, L. B., Johnson, R. B., & Turner, L. A. (2015). *Araştırma yöntemleri desen ve analiz* (A. Aypay, Çev. Ed.). Ankara: Anı.
- Combs, J. G., & Ketchen, D. J. (1999). Explaining interfirm cooperation and performance: Toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics. *Strategic Management Journal*, 20, 867-888.
- Conner, K. R., & Prahalad, C. K. (1996). A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism. *Organization Science*, 7(5), 477-501.
- Corbin, J. (2016). Taking an analytic journey. In J. M. Morse, P. N. Stern, J. Corbin, B. Bowers, K. Charmaz & A. E. Clarke (Eds.), *Developing grounded theory: The second generation* (pp. 35-54). New York: Routledge.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research techniques and procedures for developing grounded theory* (3rd Ed.). Los Angeles: Sage.
- Coşkun, R. & Aydın, Ş. (2007, Mayıs). *Örgütsel güç araçsallaştırılabilir mi? Sakarya Üniversitesi örneği, tebliğ, 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde sunulmuş bildirisi*, Sakarya.
- Cravens, K. S., & Oliver, E. G. (2006). Employees: The key link to corporate reputation management. *Business Horizons*, 49(4), 293-302.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. California: Sage.

- Çağatay, A., & Kızılkaya, S. (2021). Stratejik insan kaynakları yönetimi aracının liyakate esas görüşlerle olan ilişkisi: Sağlık çalışanları örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(1), 249- 267.
- Çalışkan, N., & Ayık, A. (2015). Okul aile birliği ve velilerle iletişim. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(2), 69-82.
- Çankaya, İ. & Gün, C. (2016). Okul merkezli yönetime ilişkin özel okul yöneticilerinin görüşleri. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 5(5), 38-43.
- Çelik, Y. (2006). *Özel okulların Türk eğitim sistemine ekonomik katkılarının değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çelikten, S. B. (2010). *Özel okul velilerinin okul tercihlerini etkileyen faktörler*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çetin, Ş. (2019). Okul müdürlerinin karşılaştığı sorunlar: Nitel bir inceleme. *Kastamonu Education Journal*, 27(4), 1637-1648.
- Çevik, S. (2005). *Özel okul ve kamu okullarının spora ayırdıkları finansman ve sportif başarılarının karşılaştırılması (İstanbul ili ortaöğretim okulları örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Çimen, B., & Karadağ, E. (2020). Özel okulda çalışan öğretmenlerin çalışma şartları ve gelecek kaygıları üzerine nitel bir çalışma. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(2), 518-541.
- Çobanoğlu, A. (2011). *Resmi ve özel ilköğretim okullarının okul imajının öğretmen ve veli görüşlerine göre değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Daft, R. L. (2015) *Organization theory and design*. Boston: Cengage.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (2000). A resource-based theory of strategic alliance. *Journal of Management*, 26(1), 31-61.

- Das, T. K., & Teng, B. S. (2003). Partner analysis and alliance performance. *Scandinavian Journal of Management*, 19(3), 279-308.
- Davies, G., & Chun, R. (2002). Relations between internal and external dimensions. *Corporate Reputation Review*, 5(2/3), 143-159.
- Davis, G. F., & Cobb, J. A. (2010). Resource dependence theory: Past and future. *Research in the Sociology of Organizations*, 28(1), 464-481.
- Dede, E. (2020). Mali (finansal) yönetim. İ. H. Karataş & E. Dede (Eds.), *Eğitim kurumları işletmeciliği içinde* (s. 77-95). Ankara: Pegem.
- Delke, V. F. (2015) *The resource dependence theory: Assessment and evaluation as a contributing theory for supply management*. Bachelor Thesis, University of Twente, Overijssel.
- Demir, Z. (2000). *Öğrenci velilerinin beklentileri açısından özel ve resmi ilköğretim okullarının karşılaştırılması (Niğde il örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Demirci, K., Taşkın, E., & Yuca, U. (2006). Öğrenen örgüt/pazarlama yönelimli öğrenen okul boyutlarının analizi: Kütahya ili özel eğitim kurumları uygulaması. *Akademik Bakış*, 9, 1-12.
- Demirli, Y. (2015). *Türk vergi sisteminde özel okulların vergilendirilmesi ve teşviki*. Ankara: Yetkin.
- Demirtaş, H., & Özer, N. (2014). Okul müdürlerinin bakış açısıyla okul müdürlüğü. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 22(1), 1-24.
- Dess, G. G., & Beard, D. W. (1984). Dimensions of organizational task environments. *Administrative Science Quarterly*, 29, 52-73.
- Dey, I. (1993). *Qualitative data analysis: A user-friendly guide for social scientists*. London: Routledge.

- Dikbaşı, İ. (2008). *Veli beklentileri ve karşılanma düzeyleri, özel vakıf okulları örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dreher, S. (2014). Social media and the world of work: A strategic approach to employees' participation in social media. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(4), 344-356.
- Droll, S. E. (2013). *Resource dependency theory and inclusion of foreign nationals on the board of directors of publicly traded Chilean companies: A Multi-case study*. Doctoral Dissertation, Georgia State University, Atlanta.
- Dronkers, J., & Róbert, P. (2003). *The effectiveness of public and private schools from a comparative perspective*. Floransa: European University.
- Dukes, S. (1984). Phenomenological methodology in the human sciences. *Journal of Religion And Health*, 23(3), 197-203.
- Dülger, G., & Acar, O. K. (2017). Özel okullarda kurumsal itibar algısı: Okul paydaşları üzerinde bir araştırma ve model önerisi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(22), 259-277.
- Eğilmez, Ö. (2011). *Kaynak bağımlılığı bağlamında dış kaynak kullanımının incelenmesine yönelik bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Bilecik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bilecik.
- Ekşi, H., & Kaya, M. (2013). Okul merkezli yönetim sistemine ilişkin öğretmen görüşleri. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 33, 45-60.
- Emerson, R. M. (1962). Power-dependence relations. *American Sociological Review*, 27(1), 31-41.
- Erdoğan, İ. (2004). *Özel okullar ve eğitim yönetimi*. İstanbul: Özel Okullar.
- Erdoğan, İ. (2005). *Yeni bir binyıla doğru Türk eğitim sistemi* (4. Baskı). İstanbul: Sistem.
- Eren, E. (2008). *Yönetim ve organizasyon: Çağdaş ve küresel yaklaşımlar*. İstanbul: Beta.

- Ereş, F. (2018). *Sosyal bilimlerde kuramlar*. Ankara: Pegem.
- Ersoy, A. F. (2017). Fenomenoloji. A. Saban & A. Ersoy, (Eds.), *Eğitimde nitel araştırma desenleri içinde* (s. 51- 110). Ankara: Anı.
- Eurydice. (2021). *Welcome to Eurydice!*. https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/organisation-education-system-and-its-structure-39_en
- Eyüpoğlu, R. (2002). *Genel değerlendirme. Özel okullar ve eğitimde kalite* (İ. Erdoğan, Ed.). İstanbul: Özel Okullar.
- Ezer, N. (2015). *Kaynak bağımlılığı teorisi: Türk bankacılığında sistem, performans ve kaynak olarak insan (2002-2013)*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Fayganoğlu, P. (2019). Kaynak bağımlılığı ve sosyal ağ kuramları bağlamında Türkiye'deki şirketlerin yönetim kurulu üyeliklerindeki çeşitlenme. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 29(2), 247-266.
- Fidanboy, C. Ö., & Alan, H. (2013). Kaynak bağımlılığı ve stratejik iş birliği ilişkisi: Kaynak özelliklerinin iş birliği oluşumuna etkileri. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 12(1), 123-145.
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Boston: Harvard.
- Fowles, J. (2014). Funding and focus: Resource dependence in public higher education. *Research in Higher Education*, 55, 272-287.
- Friedman, B. A., Bobrowski, P. E., & Geraci, J. (2006). Parents' school satisfaction: Ethnic similarities and differences. *Journal of Educational Administration*, 44(5), 471-486.
- Gamson, W. A. (1966). Reputation and resources in community politics. *American Journal of Sociology*, 72(2), 121-131.
- Garipoğlu, Ç. (2015). Özel okul sektörü ve etik dışı başarı mühendisliği uygulamaları. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 16(3), 181-200.

- Ghosh, S. (2010). Strategic interaction among public school districts: Evidence on spatial interdependence in school inputs. *Economics of Education Review*, 29(3), 440-450.
- Gilbert, C. G. (2005). Unbundling the structure of inertia: Resource versus routine rigidity. *Academy of management journal*, 48(5), 741-763.
- Giorgi, A. (1997). The theory, practice, and evaluation of the phenomenological method as a qualitative research procedure. *Journal of Phenomenological Psychology*, 28(2), 235-260.
- Göksoy, S. (2018). Eğitimde etkililiğinin artırılabilmesi için sistem modelinin okul ve öğrenme ortamına uyarlanabilirliği. *Uluslararası Liderlik Eğitimi Dergisi*, 3(3), 1-15.
- Grace, G. (1995). *School leadership: beyond education leadership*. London: Falmer.
- Gretzinger, S. (2008). *Strategisches ressourcen-management: Die perspektive des resource-dependence-ansatzes* (Discussion Paper No. 18). Flensburg: Universität Flensburg
- Groenewald, T. (2004). A phenomenological research design illustrated. *International Journal of Qualitative Methods*, 3(1), 42-55.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of Qualitative Research*, 2(105), 163-194.
- Gümüş, E., & Şişman, M. (2014). Eğitimin maliyeti ve finansmanı. E. Gümüş & M. Şişman (Ed.), *Eğitim ekonomisi ve planlaması* içinde (s. 71-96). Ankara: Pegem.
- Gümüş, S., & Gergin, İ. (2014). *Eğitim hizmetlerinin pazarlanmasında eğitimcilerin toplam kalite yönetimine etkisi*. İstanbul: Hiperlink.
- Güner, S., & Gürler, G. (2011, Haziran). *Kaynak bağımlılığı teorisi çerçevesinde stratejik iş birliklerinin değerlendirilmesi: Örnek olay çalışması olarak Toyota-Honda vakaları*. 3. Uluslararası Balkanlarda Sosyal Bilimler Kongresi'nde sunulmuş bildiri (s. 701-705), Saraybosna.

- Güngör, G., & Göksu, A. (2013). Türkiye’de eğitimin finansmanı ve ülkelerarası bir karşılaştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi*, 20(1), 59-72.
- Gür, N. (2018). Gürcistan eğitim sistemi. A. Balcı (Ed.), *Karşılaştırmalı eğitim sistemleri* içinde (s. 411-436) Ankara: Pegem.
- Gürbey, S., & Büyük, U. (2023). Özel okullarda fen bilimleri öğretmeni istihdamı: İşe alım süreci ve beklenen yeterlikler. *Millî Eğitim Dergisi*, 52(239), 2000-2032.
- Gürşimşek, I., Kefi, S., & Girgin, G. (2007). Okulöncesi eğitime babaların katılım düzeyi ile ilişkili değişkenlerin incelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33, 181-191.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82, 929-964.
- Hanson, E. M. (2003). *Educational administration and organizational behavior*. Boston: Pearson.
- Hesapçıoğlu, M. & Nohutçu, A. (1999). Velilerin özel okul tercihlerini etkileyen faktörler ve özel okulların reklam stratejileri. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(11), 183-202.
- Hillman, A. J., Withers, M. C., & Collins, B. J., (2009). Resource dependence theory: A review. *Journal of Management*, 35(6), 1404-1427.
- Hood. C. (1991). A public management for all seasons. *Public Administration*, 69, 3-19.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2015). *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama*. (S. Turan, Çev. Ed.) Ankara: Nobel.
- Hung, H. (1998). A typology of the theories of the roles of governing boards. *Corporate Governance: An International Review*, 6(2), 101-111.
- Hüseyinliklioğlu, A. O. (2009). *Kaynak bağımlılığının savaşlar üzerindeki etkisi: 2. Dünya savaşı sonrasındaki savaşların yönetimi üzerine bir araştırma*. Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

- Islam, M. R. (2003). Transnational corporation-Bangladesh relations: A resource dependence perspective. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 6(3), 354-373.
- İlğan, A. (2018). İrlanda eğitim sistemi. A. Balcı (Ed.), *Karşılaştırmalı eğitim sistemleri* içinde (s. 459-474) Ankara: Pegem.
- İlğan, A. (2018). Lüksemburg eğitim sistemi. A. Balcı (Ed.), *Karşılaştırmalı eğitim sistemleri* içinde (s. 661-682) Ankara: Pegem.
- İnal, O. (2019). *Kamu politikası açısından Türkiye’de özel okullar*. Yüksek Lisans Tezi. Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- İzdaş, H. (2018). Kaynak bağımlılığını azaltma stratejilerinin sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne etkisi üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(2), 312-334.
- Jaeger, A. J., & Thornton, C. H. (2005). Moving toward the market and away from public service? Effects of resource dependency and academic capitalism. *Journal of Higher Education Outreach and Engagement*, 10(3), 53-67.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency cost, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
- Jones, R. G. (2017). *Örgüt kuramı, örgüt tasarımı ve örgütsel değişim*. (A. A. Gülova, L. O. Ataç & D. Dirik, Çev.). Ankara: Gazi.
- Kandemir, Y. (2015). *Devlet okulu öğretmenlerinin özel okullara ilişkin tutumlarının incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Kanter, R. (1979) Power failure in management circuits. *Harvard Business Review*, 57, 65-75.

- Karakulle, İ. (2024). Örgütsel açıdan kaynak bağımlılığı kuramı perspektifinde stratejik halkla ilişkiler üzerine teorik bir inceleme. *Kastamonu İletişim Araştırmaları Dergisi (KİAD)*, (12), 201-218.
- Karakulah, Y. (2019). *Özel sektöre ait okulların tercih edilme nedenleri*. Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Kavak, Y., & Ekinci, C. E. (1994). Eğitimin finansmanı sorunu ve maliyetlerin azaltılmasına ilişkin alternatif stratejiler. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(10), 65-72.
- Kawachi, P. (2010). Lifelong learning in China, Japan, North Korea and South Korea: A role for national open universities. *International Journal of Continuing Education & Lifelong Learning*, 3(1), 35-51.
- Kaya, Y., & Akgün, N. (1997). *Eğitim planlaması ve ekonomisi*. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi.
- Kelgökmen, D. (2012). *Örgütlerarası ilişkilerde güç ve kaynak bağımlılığının yarattığı etkiler ve örgütlerarası etkileşim*. Doktora Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Keser, Z., & Gedikoğlu, T. (2008). Ortaöğretim okul müdürlerinin yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerinin belirlenmesi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 5(2), 1-23.
- Keskin, N. (2008, Mart). *Dünya bankası ve eğitimde yerelleşme: Kamu okullarında işletmecilik*. Küreselleşme ve Demokratikleşme Uluslararası Sempozyumu'nda sunulmuş bildiri (s. 617-624), Akdeniz Üniversitesi, İİBF Yayını Antalya.
- Kırmızı, R. (2014). *Özel liselerin Türk eğitim sistemindeki yerinin iktisadi ve mali açıdan değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

- Kleiman, S. (2004). Phenomenology: To wonder and search for meanings. *Nurse Researcher*, 11(4), 7-19.
- Koç, O., & Sayılar, Y. (2016) Örgüt araştırmalarında kaynak bağımlılığı perspektifi: Kuramsal bir değerlendirme. *İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 27(80), 143-146.
- Koçel, T. (2015). *İşletme yöneticiliği: Modern sonrası güncel kavramlar, yaklaşımlar ve uygulamalar*. İstanbul: Beta.
- Koçer, H. A. (1991). *Türkiye’de modern eğitim doğuşu ve gelişimi (1773-1923)*. Ankara: MEB.
- Korkmaz, İ. (2005). İlköğretim okullarının karşılaştıkları finansman sorunları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (14), 429-434.
- Kulaksızoğlu, A., Çakar, M., & Dilmaç, B. (1999). Türkiye’de ve dünyada özel okulların yapısı ve işleyişi. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 11, 219-232.
- Kurt, T. (2013). Eğitim finansmanı ve okulda kaynak yönetimi. S. Özdemir (Ed.), *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi içinde* (s. 295-317). Ankara: Pegem.
- Kuş, E. (2012). *Nicel-nitel araştırma teknikleri*. Ankara: Anı.
- Lansigan, R., Moraga, S., Batalla, M., & Bringula, R. (2016). School choice considerations and the role of social media as perceived by computing students: Evidence from one university in Manila. *Education and Information Technologies*, 21(5), 1249-1268.
- Laverty, S. M. (2008). Hermeneutic phenomenology and phenomenology: A comparison of historical and methodological considerations. *International Journal of Qualitative Methods*, 2(3), 21-35.
- Lee, M. A. (1994). *Matching human resource strategy to organizational strategy: The behavioral perspective re-visited*. Doctoral Dissertation, Nova Southeastern University, Davie.

- Library of Congress, (2022). *A country study: Austria*. Retrieved from <http://countrystudies.us/austria/77.htm>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. California: Sage.
- Lubienski, C. (2005). Public schools in marketized environments: Shifting incentives and unintended consequences of competition-based educational reforms. *American Journal of Education*, 111(4), 464-486.
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. (1996). *Educational administration: Concepts and practices* (2nd Ed.). California: Wadsworth.
- Macedo, I. M., & Pinho, J. C. (2006). The relationship between resource dependence and market orientation: The specific case of non-profit organizations. *European Journal of Marketing*, 40(5/6), 533-553.
- Malik, S. A., Mushtaq, A., & Jaswal, L. H. (2015). Survey on marketing tactics used to build private school image and increase parents' loyalty. *International Journal of Management in Education*, 9(2), 180-199.
- Maxwell, J. A. (2013). *Qualitative research design: An interactive approach* (3rd Ed.). Los Angeles: Sage.
- Maya, İ. Ç. (2006). AB sürecinde Türkiye ile AB ülkeleri eğitim istatistiklerinin karşılaştırması. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(4), 375-396.
- Memduhoğlu, H. B. (2008). Türk eğitim sisteminin genel yapısı (Amaçlar, temel ilkeler ve okul sistemi). H. B. Memduhoğlu & K. Yılmaz (Eds.), *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi içinde* (s. 1-23). Ankara: Pegem.
- Mermer, S., & Özer, N. (2022). Özel okullarda kullanılan pazarlama taktikleri: Bir ölçek geliştirme çalışması. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(1), 261-274.
- Mermertaş, M. F. (2014). *Özel eğitim kurumlarının tercih nedenleri ile öğrencilerin memnuniyeti arasındaki ilişki: Şırnak örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Merriam, S. B. (2018). *Qualitative research: A guide to design and implementation: Revised and expanded from qualitative research and case study applications in education*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Metcalf, L., & Richards, S. (1987). *Evolving public management cultures* (J. Kooiman & K. A. Eliassen Eds.). London: Sage.
- Meydan, C. H. (2020). Kaynak bağımlılığı kuramı. H. C. Sözen & H. N. Basım (Eds.), *Örgüt kuramları* içinde (s. 179-204). İstanbul: Beta.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83, 41–62.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2016). *Genişletilmiş bir kaynak kitap: Nitel veri analizi* (S. Akbaba Altun & A. Ersoy, Çev. Ed.) Ankara: Pegem.
- Millî Eğitim Bakanlığı (2007). *Özel öğretim kurumları kanunu 2007*. <http://www.mevzuat.gov.tr/Metin1.Asp?MevzuatKod=1.5.5580&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=&Tur=1&Tertip=5&No=5580> sayfasından erişilmiştir.
- Millî Eğitim Bakanlığı. (2012). *Yönetmelik. T.C. Resmî Gazete*, 28239. <http://ookgm.meb.gov.tr/www/yonetmelik/icerik/72> sayfasından erişilmiştir.
- Millî Eğitim Bakanlığı. (2015). *2015-2019 stratejik planı*. https://sgb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2015_09/10052958_10.09.2015sp17.15imzasz.pdf sayfasından erişilmiştir.
- Millî Eğitim Bakanlığı. (2018). *2023 eğitim vizyonu*. <https://tegm.meb.gov.tr/www/2023-vizyonu/icerik/23> sayfasından erişilmiştir.
- Millî Eğitim Bakanlığı. (2019). *2019-2023 stratejik planı*. https://sgb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2019_12/31105532_Milli_EYitim_BakanlYYY_2019-2023_Stratejik_PlanY__31.12.pdf sayfasından erişilmiştir.

- Millî Eğitim Bakanlığı. (2021). *2021 MEB bütçe raporu*.
https://sgb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2020_12/30125920_2021_BUTCE_SUN_UYU.pdf sayfasından erişilmiştir.
- Millî Eğitim Bakanlığı. (2021). *Millî Eğitim Bakanlığı, 5580 sayılı özel öğretim kurumları kanunu*. <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5580.pdf> sayfasından erişilmiştir.
- Millî Eğitim Bakanlığı. (2022). *Millî Eğitim Bakanlığı istatistikleri, örgün eğitim, 2023-2024*. https://sgb.meb.gov.tr/www/icerik_goruntule.php?KNO=460 sayfasından erişilmiştir.
- Ministry of Education. (2021). *Education statistics digest 2021*. Retrieved from <https://www.moe.gov.sg/-/media/files/about-us/education-statistics-digest-2021.ashx?la=en&hash=9E7EFD9B8088817C207F8AE797037AAA2A49F167>
- Monk, D. H. (1990). *Educational finance: An economic approach*. New York: McGrawHill.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. (1999). Relationship-based competitive advantage: The role of relationship marketing in marketing strategy. *Journal of Business Research*, 46(3), 281-290.
- Morse, J. M. (2000). Determining sample size. *Qualitative Health Research*, 10(1), 35.
- Moustakas, C. (1994). *Phenomenological research methods*. London: Sage.
- Mpolokeng, T. E. (2011). *The effectiveness of financial management in schools in the Lejweleputswa education district*. Doctoral Dissertation, Central Univeristy of Technology, Bloemfontein.
- Mullery, C. B., Brenner, S. N., & Perrin, N. A. (1995). A structural analysis of corporate political activity. *Business & Society*, 34, 147-171.
- Murray, M. (1975). Comparing public and private management: An exploratory essay. *Public Administration Review*, 35, 364-371.

- Nartgün, Ş., & Kaya, A. (2016). Özel okul velilerinin beklentileri doğrultusunda okul imajı oluşturma. *Journal of Research in Education and Teaching*, 5(2), 153-168.
- Neely, S. R. (2015). No child left behind and administrative costs: A resource dependence study of local school districts. *Education Policy Analysis Archives*, 23(26), 1-25.
- Neuman, L. W. (2007). *Basics of social research: Qualitative and quantitative approach*. Boston: Pearson.
- Odriozola, M. D., Martín, A., & Luna, L. (2015). The relationship between labour social responsibility practices and reputation. *International Journal of Manpower*, 36(2), 236-251.
- Okechukwu, E. U., Udochukwu, O., & Eze, J. (2016). Application of strategic human resource management in manufacturing organizations in Enugu State. *Ng-Journal of Social Development*, 5(3), 23-33.
- Oplatka, I. (2007). The principal's role in marketing the school: subjective interpretations and personal influences. *Planning and Changing*, 38(3&4), 208-221.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (2013). *Review of policies to improve the effectiveness of resource use in schools (school resources review) design and implementation plan for the review: OECD*. Paris: OECD.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (2015). *Education in Indonesia: Rising to the challenge*. Paris: OECD.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2018). *School resources review*. Retrieved from www.oecd.org/education/schoolresourcesreview.htm.
- Ouchi, W. G. (1977). The relationship between organizational structure and organizational control. *Administrative Science Quarterly*, 22, 95-113.
- Önen, V. (2016). Deneyimsel pazarlama ve özel okul hizmetlerinde bir uygulaması. *International Journal of Academic Value Studies*, 2(6), 1-10.

- Özdemir, A., & Tüysüz, F. (2017). Özel okul yatırımları için Türkiye’deki 81 ilin çok kriterli karar verme yöntemleri ile stratejik analizi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 45, 93-114.
- Özdemir, M. & Bozkurt, S. (2015). Eğitim ve okul yöneticilerinin yeni-kamu işletmeciliği anlayışına ilişkin görüşlerinin incelenmesi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 42, 317-334.
- Özdere, M. (2020). Türkiye’de eğitim finansmanı ve okul finansmanında okul yöneticilerinin görev ve sorumlulukları. *International Journal of Disciplines Economics & Administrative Sciences Studies*, 6(23), 686-697.
- Özel Öğretim Derneği. (2020). *Türkiye özel okullar araştırması*. <https://www.calameo.com/books/005935047ad1bd7b2ebba> sayfasından erişilmiştir.
- Özel Öğretim Kurumları Kanunu. (2007). *T.C. Resmî Gazete*, 26434, 08 Şubat 2007. <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=5580&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5> sayfasından erişilmiştir.
- Özel Öğretim Kurumları Kanunu. (2014). *T.C. Resmî Gazete*, 26434, 01 Mart 2014. <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=5580&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5> sayfasından erişilmiştir.
- Özel Öğretim Kurumları Kanunu. (2019). *Bazı kanun ve kanun hükmünde kararnamelerde değişiklik yapılmasına dair kanun (7180)*. *T.C. Resmî Gazete*, 30822, 27 Haziran 2019. <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=5580&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5> sayfasından erişilmiştir.
- Özer, N., Demirtaş, H., & Ateş, F. (2015). Okulların malî durumlarına ve bütçe yönetiminde yaşanan sorunlara ilişkin müdür görüşleri. *E-International Journal of Educational Research*, 6(1), 17-39.

- Özkaya, N. (1992). *Özel öğretim kurumlarının eğitim sistemindeki ve sosyo-ekonomik yapı içindeki yeri*. İstanbul: Ticaret Odası.
- Özkeskin, E., & Değirmenci, K. (2013). *Fransa eğitim sisteminin Türkiye eğitim sistemiyle karşılaştırılması*. San Francisco: Academia.
- Özkoç, A. G. (2009). *Kaynak bağımlılığının yönetilmesinde örgütsel ideolojinin stratejik rolü: Otel işletmelerine yönelik bir model önerisi*. Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Özkoç, A. G., & Batman, O. (2012). Otel işletmelerinde uygulanan kaynak bağımlılığını yönetme stratejilerinin etkililiğinin ölçülmesi. *E-Journal of New World Sciences Academy*, 7(1), 30-31.
- Öztürk, A. B. (2018). *Özel eğitim sektörü*. (İktisadi Araştırmalar, 15). Ankara: Türkiye İş Bankası.
- Öztürk, M. (2017). *Kaynak bağımlılığı kuramı çerçevesinde örgüt içi güç ilişkileri ve sosyal ağlar: Gıda sektöründe bir araştırma*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Öztürk, O. (2019). *Firmalar için stratejik bir seçenek olarak bağımlılık: kaynak bağımlılığı kuramına bir katkı*. Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü, Sakarya.
- Parlar, H. (2006). *Velilerin özel okul tercihlerini etkileyen faktörler ve özel okulların durumu: Kahramanmaraş örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Patton, M. Q. (2018). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri* (M. Bütün & S. B. Demir, Çev. Ed.) Ankara: Pegem.
- Peker, Ö. (1988). Özel okulların eğitim sistemimiz içindeki yeri ve önemi. *Eğitim ve Bilim*. 12(70).

- Peng, M. W., & Luo, Y. (2000). Managerial ties and firm performance in a transition economy: the nature of a micro-macro link. *Academy of Management Journal*, 43, 486-501.
- Pfeffer, J. (1973). Size, composition, and function of hospital boards of directors: A study of organization – environment linkage. *Administrative Science Quarterly*, 18(3), 349-364.
- Pfeffer, J. (2005). Developing resource dependence theory: How theory is affected by its environment. *Great Minds in Management: The Process of Theory Development*, 65(2), 436-459.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- Phan, P. H., & Peridis, T. (2000). Knowledge creation in strategic alliances: Another look at organizational learning. *Asia Pacific Journal of Management*, 17, 201-222.
- Polkinghorne, D. E. (1989). Phenomenological research methods. In *Existential-phenomenological perspectives in psychology* (pp. 41-60). Boston: Springer.
- Provan, K. G., Beyer, J. M., & Kruytbosch, C. (1980). Environmental linkages and power in resource-dependence relations between organizations. *Administrative Science Quarterly*, 25(2), 200-225.
- Pulat, A. (2019). *İlkokul velilerinin özel okul tercihlerine etki eden faktörlerin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Punch, K. F. (2014). *Sosyal araştırmalara giriş: Nicel ve nitel yaklaşımlar* (D. Bayrak, H. B. Arslan & Z. Akyüz, Çev.). Ankara: Siyasal.

- Randle, K., & Brady, N. (1997). Further education and new managerialism. *Journal of Further and Higher Education*, 21(2), 229-39.
- Rhodes, R. A. W. (1996). The new governance: governing without government. *Political Studies*, 44, 662-667.
- Richards, D. (1986). *Productive and effective schools*. Illinois: AFA.
- Rokka, J., Karlsson, K., & Tienari, J. (2014). Balancing acts: Managing employees and reputation in social media. *Journal of Marketing Management*, 30(7-8), 802-827.
- Sabuncuoğlu, Z. & Tüz, M. (2001). *Örgütsel psikoloji* (3. Baskı). Bursa: Ezgi.
- Sağbaş, M., & Aygün, S. (2021). Kaynak bağımlılığı kuramı ve stratejik yönetimdeki yeri. Ö. Aydın (Ed.), *Sosyal bilimlerde akademik çalışmalar 2* içinde (475-500). İzmir: Duvar.
- Sanders, M.N. (2002). Would privatization Of K-12 schooling lead to competition and thereby improve education. An industrial organization analysis. *Educational Policy*, 16(2), 264-287.
- Sayılar, Y. (2013) *Örgüt kuramı: Kaynak bağımlılığı kuramı* (D. Taşçı & E. Erdemir, Ed.). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Sayılr, A. (1999). Gelişmekte olan ülkelerde kurulan uluslararası çok ortaklı girişimlerde bilgi edinimi ve yerel ortağa yansıması. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 1(1), 29-51.
- Scherer, F. M. (1971). *Industrial market structure and economic performance*. Chicago: Rand McNally.
- Seo, J. W. (2011). *Resource dependence patterns and organizational performance in nonprofit organizations*. Doctoral Dissertation, Arizona State University, Tucson.
- Shamma, H. M., & Hassan, S. S. (2009). Customer and non-customer perspectives for examining corporate reputation. *Journal Producer Brand Management*, 18(5), 326–337.

- Smith, J. A., Flowers, P., & Larkin, M. (2009). *Interpretative phenomenological analysis: Theory, method and research*, California: Sage.
- Sözen, C., & Gürbüz, S. (2012). Örgütsel ağlar. H. C. Sözen & H. N. Basım (Eds.), *Örgüt kuramları (1)* içinde (301-327). İstanbul: Beta.
- Spear, R. (2000). The co-operative advantage. *Annals of Public and Cooperative Economics*, (71), 507-523.
- Starks, H., & Trinidad, S. B. (2007). Choose your method: A comparison of phenomenology, discourse analysis, and grounded theory. *Qualitative Health Research*, 17(10), 1372-1380.
- Stucke, M. E. (2013). Is competition always good?. *Journal of Antitrust Enforcement*, 1(1), 162-197.
- Subaşı, B., & Dinler, A. (2003). *Dünyada ve Türkiye’de özel okullar*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası.
- Şahin, A. A. (2000). İlköğretim yöneticilerinin yeterlilikleri. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 22, 243-260.
- Şahin, Ç. (2015). Kurumsal itibar yönetimi. S. Uğurlu (Ed.), *Günümüzde ve gelecekte stratejik halkla ilişkiler yönetimi* içinde (s. 77-94). İstanbul: Beta.
- Şahin, Ç. (2021). *Hizmet öncesi öğretmen eğitiminin mezun istihdam edilebilirlik göstergeleri ve yeterlikler açısından değerlendirilmesi*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Şener, M. (2018). *Özel okullarda işletmecilik alanında yaşanan problemler ve çözüm önerileri*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şentürk, İ. (2010). *Pierre Bourdieu’nun neo-liberalizm eleştirisi bağlamında eğitim yönetimini yeniden düşünmek*. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11(2), 73-98.

- Şişman, M. (2002). *Eğitimde mükemmellik arayışı*. Ankara: Pegem.
- T.C. Resmî Gazete. (2015, 25 Temmuz). 2015-2016 eğitim ve öğretim yılında özel okullarda öğrenim görecektir öğrenciler için eğitim ve öğretim desteği verilmesine ilişkin tebliğ. *Resmî Gazete*, (Sayı: 29425), s. 125-126.
- Taşdan, M. (2018). Kanada eğitim sistemi. A. Balcı (Ed.), *Karşılaştırmalı eğitim sistemleri* içinde (s. 593-607). Ankara: Pegem.
- Taşdan, M. (2018). Polonya eğitim sistemi. A. Balcı (Ed.), *Karşılaştırmalı eğitim sistemleri* içinde (s. 743-761). Ankara: Pegem.
- Taymaz, H. (2011). *Okul yönetimi*. Ankara: Pegem.
- Terzioğlu, O. (2022). *Kaynak bağımlılığı ile tedarikçi performansı arasındaki ilişkide sosyal sermayenin aracılık etkisi: Eskişehir Organize Sanayi Bölgesindeki KOBİ'lerde bir araştırma*. Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Teyfur, M. (2011). *İlköğretim okul yöneticilerinin uyguladıkları yönetim biçimlerine ilişkin algıları ve velilere göre okul yöneticilerinin yönetim becerilerinin değerlendirilmesi*. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill.
- Tokat, B., & Serbetçi, D. (2001). *İşletmecilik bilgisi*. İstanbul: Avcı Ofset.
- Tramblay M., Cote J., & Balkin D. B. (2003). Explaining sales pay strategy using agency, transaction cost and resource dependence theories. *Journal of Management Strategies*, 40(7), 2003
- Tucker, B., & Wilder, R. P. (1977). Trends in vertical integration in the U.S. manufacturing sector. *The Journal of Industrial Economics*, 25(3), 81.
- Tural, N. (2002). *Eğitim finansmanı*. Ankara: Anı.
- Tural, N. K. (2002). Öğrenci başarısında etkili okul değişkenleri ve eğitimde verimlilik. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1-2).

- Tuzcuoğlu, N. (2007). Türk milli eğitiminde okul ve okulu destekleyen sistemler. A. Oktay (Ed.), *Eğitim bilimine giriş* içinde (s.142-169). Ankara: Pegem.
- Tüm Özel Öğretim Kurumları Derneği, (2024). <https://www.toder.org/m-3-kurumsal> sayfasından 11.08 sayfasından erişilmiştir.
- Tüm Özel Öğretim Kurumları Derneği. (2024). *Tüzük*. <https://www.toder.org/m-3-kurumsal/a-10-tuzuk> sayfasından erişilmiştir.
- Tümer, A. B. (2011). *Örgütsel çevre-stratejiler bağlamında kaynak bağımlılığı ve kaynak temelli teorilere yönelik alan araştırması*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tümtürk, S., & Deniz, L. (2022). Yabancı bir özel okuldaki Türk ve yabancı öğretmenlerin okullarının örgütsel itibar yönetimine ilişkin algıları. *International Journal of Educational Spectrum (IJES)*, 4(2), 1-18.
- Türk Dil Kurumu. (2023). *Türkçe sözlük*. Ankara: TDK.
- Türk Eğitim Derneği. (2022). *2021 Eğitim değerlendirme raporu (TEDMEM değerlendirme dizisi: 8)*. Ankara: TEDMEM.
- Türkiye Özel Okullar Derneği, (2024). *Dernek tüzüğü*. <https://www.tozok.org.tr/dernek-tuzugu> sayfasından erişilmiştir.
- Türkiye Özel Okullar Derneği. (2024). *Dernek tüzüğü*. <https://www.tozok.org.tr/dernek-tuzugu> sayfasından erişilmiştir.
- Türkmen, F. (2002). *Eğitimin ekonomik ve sosyal faydaları ve Türkiye'de eğitim-ekonomik büyüme ilişkisinin araştırılması* (DPT Uzmanlık Tezleri No. 2655). Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı.
- Uçak, H. (2020). *Kaynak bağımlılığı düzeyinin rekabet stratejileri üzerindeki etkisi: Algılanan çevresel belirsizliğin düzenleyici rolü*. Doktora Tezi, Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.

- Uçak, H., & Kaplan, M. (2021). Kaynak bağımlılığı düzeyinin rekabet stratejileri üzerindeki etkisi: Algılanan çevresel belirsizliğin düzenleyici rolü. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 24(1), 151-182
- Ulrich, D., & Barney, J. B. (1984). Perspectives in organizations: Resource dependence, efficiency and population. *The Academy of Management Review*, 9(3), 471-481.
- Uygun, S. (2003). Türkiye’de dünden bugüne özel okullara bir bakış (Gelişim ve etkileri). *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 36(1-2), 107-120.
- Uysal, B. S. (2017). *Velilerin özel okul tercih nedenlerinin incelenmesi (İstanbul Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Ülgen, H., & Mirze, S. K. (2010). *İşletmelerde stratejik yönetim* (5. Baskı). İstanbul: Beta.
- Ünsal, S., & Çetin, A. (2019). Özel okul ve devlet okulunda görev yapmış sınıf öğretmenlerinin öğretim programlarını uygulamada karşılaştıkları farklılıklar. *Kastamonu Education Journal*, 27(4), 1541-1551.
- Üsdiken, B. (2010) *Örgüt kuramları: Çevresel baskı ve talepler karşısında örgütler: Kaynak bağımlılığı kuramı* (S. Sargut & Ş. Özen, Eds.). Ankara: İmge.
- Üsdiken, B., & Leblebici, H. (2009). *Örgüt teorisi, endüstri, iş ve örgüt psikolojisi el kitabı: Örgüt psikolojisi* (N. Anderson, D. S. Öneş, H. K. Sinangil & Viswesvaran, Eds.). İstanbul: Literatür.
- Üstüner, Y. (2000). Kamu yönetimi kuramı ve kamu işletmeciliği okulu. *Amme İdaresi Dergisi*, 33(3), 15-31.
- Walsh, G., Schaarschmidt, M., & von Korfleisch, H. (2016). Employees' company reputation-related social media competence: Scale development and Validation. *Journal of Interactive Marketing*, (36), 46-59.
- Wang, K., Rathbun, A., & Musu, L. (2019). *School choice in the United States: 2019 (NCES 2019-106)*. Washington: NCES.

- Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York: Free.
- Wilson, A. (2015). A guide to phenomenological research. *Nursing Standard*, 29(34), 38-43.
- Winter, P. A., Ronau, R. N., & Munoz, M. A. (2004). Evaluating urban teacher recruitment programs: an application of private sector recruitment theories. *Journal of School Leadership*, 14(1), 85-104.
- Wry, T., Cobb, J. A., & Aldrich, H. E. (2013). More than a metaphor: Assessing the historical legacy of resource dependence and its contemporary promise as a theory of environmental complexity. *The Academy of Management Annals*, 7(1), 441-488.
- Yamaç, U. (2010). *İlköğretim okullarının finans kaynakları*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Yaşbay, H., & Ataman, G. (2015). *Kaynak bağımlılığı kuramı bağlamında yönetim kurulları ve yönetim kurulu bileşiminin örgüt performansına etkisi*. VI. Örgüt Kuramı Çalıştayı'nda sunulmuş bildiri (s. 4-36), Muğla, Bodrum, Türkiye.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma*. Ankara: Seçkin.
- Yılmaz, A., & Bedük, A. (2013). Evaluation of the effect of the outsourcing on resource dependency and transaction cost approach: A research in Konya Oiz, Turkey. *International Journal of Social Science*, 6(6), 1285-1309.
- Yılmaz, K. (2018). Belçika eğitim sistemi. A. Balcı (Ed.). *Karşılaştırmalı eğitim sistemleri* içinde (s. 203-235). Ankara: Pegem.
- Yıluzar, H. (2023). Kaynak bağımlılığı kuramı temelinde stratejik insan kaynakları yönetimi: Teorik bir inceleme. *MAKU SOBED*, (38), 112-129.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5th Ed.). California: Sage
- Yolsal, M. (2015). *Kaynak bağımlılığı kuramı*. Araştırma Önerisi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Yoon, L. (2022). *Private education participation rate in South Korea 2010-2021*. Retrieved from <https://www.statista.com/statistics/1042909/south-korea-private-education-participation-rate/#statisticContainer>
- Yuchtman, E., & Seashore, S. E. (1967). A system resource approach to organizational effectiveness. *American Sociological Review*, 32(6), 891-903.
- Yüksel, P., & Yıldırım, S. (2015). Theoretical frameworks, methods, and procedures for conducting phenomenological studies in educational settings. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry*, 6(1), 1-20.
- Zengin, M. (2023). Kaynak bağımlılığının örgütlerde rekabet avantajı üzerine etkisi: Kavramsal bir inceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 14(40), 1472-1491.
- Zeybekoğlu, A. (2007). Pazarlama ve özel okullar: Okul müdürlerinin hedef pazarlamadaki rolü. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(1), 173-186.
- Zoraoğlu, Y. R. (2005). İlköğretim okullarının kaynak sorunu. *Eğitim Bilimleri Toplum Dergisi*, 3(12).

EKLER



Ek 1. Katılımcı Bilgilendirme ve Yazılı İzin Formu

Sayın Katılımcı,

Bu görüşme formu Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalında, Prof. Dr. Ferudun Sezgin danışmanlığında yürütülen “*Kaynak Bağımlılığı Kuramı Çerçevesinde Özel Okulların Yönetmelik Süreçlerinin İncelenmesi*” başlıklı doktora tezi çalışmasına veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır.

Özel okullar, etkili ve kaliteli bir eğitim – öğretim hizmeti sunabilmek için çeşitli kaynaklara ihtiyaç duymaktadır ve ihtiyaç duydukları stratejik kaynakların elde edilmesi sürecinde çevrelerine bağımlı olmakta ve rekabet ortamı içinde güçlü kalabilmek için kaynak temininde çevrelerine olan bu bağımlılıklarını azaltmaya yönelik strateji ve politikalar geliştirmek durumundadır. Bu bağlamda, bu araştırma özel okul kurucu ya da müdürlerinin bakış açısından, özel okulların stratejik kaynaklarının temin edilmesi sürecinde yaşanan deneyimleri, çevreyle olan bağımlılık ilişkilerini ve bağımlılığı yönetme stratejilerini ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır.

Araştırmamanın amacına ulaşması özenle vereceğiniz cevaplarla sağlanacaktır. Yapılacak görüşmede kişisel bilgi ve görüşlerinizin gizliliği yalnızca araştırmacı ile tez danışmanı ile sınırlı kalacaktır. Çalıştığınız kurum adı araştırmada verilmeyecek olup paylaşımlarınız hiçbir şekilde görevli olduğunuz kurum çalışanları/yöneticileri tarafından okunmayacak ve bilinmeyecektir. Gerçek adınız yerine birtakım kodlar kullanılacak, araştırma sonunda elde edilecek bilgiler bilimsel amaçlı değerlendirilecek ve bu araştırma haricinde erişime açık hiçbir yerde kullanılmayacaktır.

Görüşmemizde, kişisel bilgi anketi ve görüşme soruları olmak üzere iki bölümden oluşan yarı-yapılandırılmış bir form kullanılacaktır. Görüşmemizin yaklaşık bir saat sürmesi düşünülmektedir. Uygun görmeniz ve izin vermeniz halinde, görüşme ses kayıt cihazına kaydedilecektir. Bu durum görüşmeyi daha net ve doğru hatırlamak adına kolaylaştırıcı bir unsur olacaktır. Görüşme sonlandıktan sonra dilerseniz kaydı dinleyebilirsiniz, kayıta yer alan istemediğiniz bilgileri çıkarabilirsiniz. Görüşmeler yazıya aktarıldıktan sonra ses kayıtları imha edilecektir.

Araştırmaya yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Asiye Aksulu Köse

Yukarıdaki metni okudum. Araştırmaya katılmayı gönüllülük esasına göre kabul ediyorum.

Ek 2. Anket ve Görüşme Formu

Bölüm 1 – Kişisel Bilgiler

1. Cinsiyetiniz:
2. Yaşınız:
3. Eğitim durumunuz:
4. Okuldaki görev tanımınız:
5. Okul yöneticiliği kıdeminiz:
6. Şu an çalışmakta olduğunuz okulda hizmet süreniz:
7. Şu an çalışmakta olduğunuz okulun türü:
8. Şu an çalışmakta olduğunuz okulun faaliyet süresi:
.....
9. Şu an çalışmakta olduğunuz okulun çalışan sayısı:

Bölüm 2: Görüşme Soruları

- 1) Kendinizden ve okulunuzdan biraz bahsedebilir misiniz?
- 2) Okulunuz bünyesinde hangi eğitim-öğretim kademeleri bulunmaktadır?
- 3) Okulunuzda okul yönetimine ve işletimine aktif olarak katılan bir yönetim kurulu bulunmakta mıdır?
 - Evet ise, hangi üyelerden/kimlerden oluşmaktadır?
 - Evet ise, okul yönetimi ve işletimine dair hangi kararlara katılmaktadır?
 - Yönetim kurulunun kaynak temini açısından yararlı olduğunu düşünüyor musunuz?
- 4) Okulunuzdaki okul aile birliği faaliyetleri hakkında ne düşünüyorsunuz?
 - Okul aile birliği okulunuzda ne tür faaliyetlerde bulunmaktadır?
 - Hangi kaynakların temininde okul aile birliğinin desteğini ya da yararını görüyorsunuz?

- 5) Okulunuzun herhangi bir ortak girişimde bulunduğu kurum ya da kuruluşa üyeliği var mıdır?
- Var ise, birlikte ne gibi çalışmalar yapıyorsunuz?
 - Bu kurumların okulunuza kaynak temini açısından ne gibi yararları olduğunu düşünüyorsunuz?
- 6) Okulunuzda ne sıklıkta yönetici değişimi olmaktadır?
- Yönetici değişimi gerektiren sebepler nelerdir?
 - Yönetici değişimi okulun kaynak temini açısından ne yönde etkili olmaktadır?
- 7) Okulunuz herhangi bir sebepten dolayı faaliyetini sonlandırmış farklı bir özel okulu kaynaklarını bünyesine katarak birleşme ya da bütünleşme deneyimlemiş midir? Evet ise bu deneyimi kaynak temini açısından nasıl değerlendirirsiniz?
- 8) Kaynak bağımlılığı, kurumların yaşamlarını sürdürebilmek için çevrelerinden kaynak temin etmek zorunda olması ve bu kaynaklar için çevrelerine bağımlı olması durumudur. Özel okulları göz önünde bulundurarak kaynak bağımlılığını siz nasıl tanımlarsınız?
- 9) Okulunuzun çevresini sosyo-ekonomik ve sosyo-kültürel olarak nasıl tanımlarsınız?
- Okulunuz çevresi ile kaynak temini açısından nasıl bir alışveriş ilişkisi içinde bulunmaktadır?
 - Çevre ile ilişkilerinizi ne gibi faaliyet ya da ortaklıklar ile yürütmektesiniz?
 - Okulunuz çevresi ile kaynak temini açısından nasıl bir rekabet ortamı içinde midir?
- 10) Kurumlar için sürdürülebilir rekabet avantajı yaratan bir kaynak, stratejik kaynak olarak değerlendirilmekte ve bir kaynağın stratejik kaynak özelliğine sahip olabilmesi için değerli, kıt, taklit edilemez ve ikamesiz olması gerekmektedir. Bu dört özelliğin tamamına sahip olan kaynaklar "*stratejik kaynaklar*" şeklinde nitelendirilebilir. Bu bağlamda, okulunuz için stratejik kaynakları nasıl tanımlarsınız?
- 11) Okulunuzun fiziki / maddi varlıkları nelerdir?
- 12) Eğitim – öğretim ücreti dışında okulunuzun finansal kaynak getirileri nelerdir?

13) Okulunuzun finansal kaynaklarını miktarına göre 1'den 10'a nasıl sıralandırabilirsiniz?

- Eğitim – öğretim ücreti (.....)
- Vakıf ödenekleri (.....)
- Devlet destek ve teşvikleri (.....)
- Bağışlar (.....)
- Yemekhane ve kantin gelirleri (.....)
- Kıyafet – üniforma (.....)
- Kitap ve yayın (.....)
- Servis gelirleri (.....)
- Kermes / Kitap standı (.....)
- Diğer (.....)

14) Okulunuzun en önemli soyut varlıkları nelerdir? (İnsan kaynağı, itibar, ayrıcalıklı öncü uygulama, patent, lisans, vb.)

- a) Okulunuzda bulunan öğretmen ya da çalışanların okulunuzun itibarına nasıl etki ettiğini düşünüyorsunuz?
- b) Okulunuzun itibarını ve saygınlığını etkileyecek/arttıracak ne gibi çalışmalar yapıyorsunuz?
- c) Okulunuzu diğer özel okullardan farklı kıldığını düşündüğünüz öncü uygulama ya da faaliyetler nelerdir?

15) Okulunuzun insan kaynağını temin etme politikası ve süreçleri nasıldır? Öğretmen istihdamını nasıl / hangi süreçlerle sağlıyorsunuz?

- a) Öğretmen alımı için üniversitelerle iş birliğiniz var mıdır?
- b) İnsan kaynağı temini için kariyer sitelerinden yararlanıyor musunuz?
- c) İnsan kaynağı temininde diğer özel okullar ile ilişkiniz nasıldır?

16) Okulunuzu güçlü kılan özellikler nelerdir? Hangi varlık ya da kaynaklarınızın okulunuzu güçlü kıldığını düşünüyorsunuz?

17) Okulunuz kaynakları arasından hangilerinin temini için dışarı/çevreye bağımlıdır (Yemek, servis, kantin, kitap ve yayınlar, kıyafet – üniforma, vb.)?

- a) Okulunuzda yemekhane / kantin hizmeti var mıdır?
- b) Okulunuzda servis hizmeti sunulmakta mıdır?
- c) Okulunuzun kitap ve yayın ihtiyacını nasıl karşılıyorsunuz?
- d) Okulunuzda üniforma satışı nasıl gerçekleşmektedir?

18) Okulunuza en çok hangi kaynakları temin etmekte zorluk yaşıyorsunuz? Neden?

19) Kaynak temininde yaşadığınız zorluklara nasıl çözümler buluyorsunuz?

- 20) Kaynak temininde çevreye olan bağımlılığınızı azaltmak için ne gibi stratejiler uygulamaktasınız?
- a) Bu stratejilerden hangilerini en çok ya da sıklıkla kullanıyorsunuz?
 - b) Bu stratejilerden hangilerinin sizin için zaman ve maliyet açısından daha avantajlı olduğunu düşünüyorsunuz?
 - c) Bu stratejilerden hangisi sizce çevreye olan bağımlılığınızı azaltmanızda en çok yararı sağlamaktadır?
- 21) Okulunuz kaynak temini ile ilişkili olarak ne gibi politik ya da yasal düzenlemelere tabidir? Bu düzenlemeleri daha çok kısıtlayıcı mı yoksa kolaylaştırıcı olarak mı değerlendirirsiniz?
- 22) Kaynak bağımlılığına ilişkin olarak özel okul yöneticilerine ne gibi önerilerde bulunabilirsiniz?
- 23) Eklemek istediğiniz başka bir şey var mı?

Ek 3. İl Milli Eğitim Müdürlüğü Araştırma İzni Belgesi

Evrak Tarih ve Sayısı: 13.11.2023-E.800135



T.C.
ANKARA VALİLİĞİ
Milli Eğitim Müdürlüğü



Sayı : E-14588481-605.99-88945379
Konu : Araştırma İzni

06.11.2023

GAZİ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

İlgi: a) 30.10.2023 tarihli ve 788007 sayılı yazınız.
b) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 2020/2 nolu Genelgesi.

Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Doktora Öğrencisi Asiye AKSULU KÖSE'nin "**Kaynak Bağımlılığı Kuramı Çerçevesinde Özel Okulların Yönetsel Süreçlerinin İncelenmesi**" konulu tezi kapsamında merkez ilçelere bağlı okullarda uygulanacak olan veri toplama araçları ilgi (b) Genelge çerçevesinde incelenmiştir.

Yapılan inceleme sonucunda, söz konusu araştırmanın Müdürlüğümüzde muhafaza edilen ölçme araçlarının; Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, Milli Eğitim Temel Kanunu ile Türk Milli Eğitiminin genel amaçlarına uygun olarak, ilgili yasal düzenlemelerde belirtilen ilke, esas ve amaçlara aykırılık teşkil etmeyecek, eğitim-öğretim faaliyetlerini aksatmayacak şekilde okul ve kurum yöneticilerinin sorumluluğunda, gönüllülük esasına göre uygulanması Müdürlüğümüzce uygun görülmüş olup, çalışma tamamlandıktan sonra çalışmanın bir nüshasının **30 iş günü içerisinde arge06_arastirma@meb.gov.tr adresine PDF olarak gönderilmesi** gerekmektedir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Yaşar KOÇAK
Vali a.
Milli Eğitim Müdürü

Ek:
Uygulama araçları (3 sayfa)
Dağıtım:
Gereği:
Gazi Üniversitesi
Bilgi:
9 Merkez İlçe MEM

Ek 4. Gazi Üniversitesi Etik Komisyonu Onay Belgesi

Evrak Tarih ve Sayısı: 08.08.2023-E.715370



T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Etik Komisyonu

Sayı : E-77082166-302.08.01-715370
Konu : Bilimsel ve Eğitim Amaçlı

08.08.2023

Dağıtım Yerlerine

Üniversitemiz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı **Doktora Öğrencisi Asiye AKSULU KÖSE'nin, Prof. Dr. Ferudun SEZGİN'in** danışmanlığında yürüttüğü **"Kaynak Bağımlılığı Kuramı Çerçevesinde Özel Okulların Yönetsel Süreçlerinin İncelenmesi"** adlı tez çalışması ile ilgili konu Komisyonumuzun **20.06.2023** tarih ve **12** sayılı toplantısında görüşülmüş olup,

İlgilinin çalışmasının, yapılması planlanan yerlerden izin alınması koşuluyla yapılmasında etik açıdan bir sakınca bulunmadığına oybirliği ile karar verilmiş ve karara ilişkin imza listesi ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi rica ederim.

Araştırma Kod No: 2023 - 800

Prof. Dr. İsmail KARAKAYA
Komisyon Başkanı

Ek:1 Liste
DAĞITIM
Gereği:
Sayın Prof. Dr. Ferudun SEZGİN

Bilgi:
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğüne



GAZİLİ OLMAK AYRICALIKTIR...