



Kaynak Bağımlılığı Kuramı Çerçevesinde Özel Okulların Yönetimsel Süreçlerinin İncelenmesi ¹

Asiye Aksulu Köse², Ferudun Sezgin³

Makalenin Türü: Derleme

Özet

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 derleme niteliğinde olup öncelikle kaynak bağımlılığı kuramına ilişkin bilgi ve açıklamalar sunulmuş, ardından özel okulların kaynak bağımlılığı kuramı çerçevesinde incelenmiştir. Söz konusu incelemeler doğrultusunda, özel okulların çevrelerinden ihtiyaç duyduğu kaynakları elde etme süreçleri, zorlukları, çevrelerine olan bağımlılıkları ve bu bağımlılıkları yönetebilme stratejileri üzerine değerlendirmeler yapılmıştır. Özel okulların var olabilmek ve varlıklarını devam ettirebilmek için ihtiyaç duydukları stratejik kaynaklar, maddi ve maddi olmayan (soyut) kaynaklar olarak ayrışmakta olup maddi kaynaklar olarak fiziki, materyal ve finansal kaynaklar, soyut kaynaklar olarak ise insan kaynağı, nitelikli eğitim-öğretim, güç ve itibar olarak sıralanmaktadır. Özel okullar için en önemli stratejik kaynakların eğitim-öğretim ücreti, insan kaynağı, güç ve itibar olduğu görülmektedir. Bu dört kaynak 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 görülmektedir. Çalışmada özel okulların kaynak bağımlılığı yönetme ve azaltma stratejilerinden en çok dikey birleşme, itibar yönetimi, kooptasyon, yönetim kurulu, ortak girişim ve iş birlikleri aracılığıyla politik eylem stratejilerini kullandıkları 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

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

Abstract

The reasons why private schools in the Turkish education system are preferred by parents, in other words, parental expectations and selectivity, force private schools to provide quality education and training services by using their resources effectively in order to survive in a competitive environment. Since they are institutions that provide education and training services for a certain fee, private schools need to benefit from fields such as

¹ Bu çalışma, 16. Uluslararası Eğitim Yönetimi Kongresinde (EYEDDER-16) sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

² Doktorant, Gazi Üniversitesi, asiyeaksulukose@gmail.com, ORCID: 0000-0002-6219-8070 (Sorumlu Yazar/Corresponding Author)

³ Prof. Dr., Gazi Üniversitesi, ferudun@gazi.edu.tr, ORCID: 0000-0002-7645-264X

business administration and economics as well as educational administration in the process of providing quality education and training services. In this context, the purpose of this study is to examine and evaluate private schools, which constitute the competitive environment in education, within the framework of resource dependency theory, which is related to the fields of business and economics. The research is a review and initially, information and explanations on resource dependency theory are presented, and then private schools are analyzed within the framework of resource dependency theory. In line with these examinations, evaluations were made on the processes and difficulties of private schools in obtaining the resources they need from their environment, their dependence on their environment and their strategies for managing these dependencies. The strategic resources that private schools need to survive and sustain their existence are divided into tangible and intangible resources; tangible resources include physical, material and financial resources, while intangible resources include human resources, qualified education and training, power and reputation. The most important strategic resources for private schools are tuition fees, human resources, power and reputation. These four 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 tuition fee, which is the most important financial resource, to be obtained more easily. In the study, it can be concluded that private schools mostly use political action strategies such as vertical mergers, reputation management, cooptation, board of directors, joint ventures and collaborations as strategies to manage and reduce resource dependency. In addition to the idea that the study will contribute to the knowledge in the field of educational administration in terms of resource dependence theory, it is thought that it will be useful in terms of 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.

Keywords: Resource dependence, Private schools, School management, Education administration.

1. GİRİŞ

Türk eğitim sistemi içinde resmî okullar (devlet okulları), parasız ve giderleri devlet bütçesinden karşılanan okullar olarak tanımlanırken özel okullar, sahipleri gerçek ya da tüzel kişiler olabilen ve gelir-giderleri sahipleri tarafından karşılanan, anaokulundan üniversiteye kadar belli bir ücret karşılığında eğitim-öğretim hizmeti veren okullar olarak tanımlanmaktadır. Eğitim-öğretim süreçlerinde özel okulların denetimi Millî Eğitim Bakanlığı (MEB) tarafından yapılmakta olup tüm faaliyetleri 5580 sayılı Öğretim Kurumları Kanunu hükümlerine tabidir (Memduhoğlu, 2008; ÖÖKK, 2007; Uygun, 2003).

Türkiye’de 1960’lı yıllara gelindiğinde özel okullaşma süreci, öncelikle 1961 Anayasası’nda belirtilen “eğitim ve öğretimin devletin gözetiminde ve denetiminde serbest olduğu” ilkesi ile özel okulların kuruluşuna ilişkin gerekli yasal güvence sağlanarak hızlandırılmıştır. Ardından, 1962 yılında toplanan VII. Milli Eğitim Şurasında Özel Öğretim Kurumları ilk kez bir gündem maddesi olarak ele alınmış (MEB, 2019) ve 1965 yılında özel

öğretim kurumlarının açılışı, yönetimi ve denetimiyle ilgili hükümleri içeren 625 sayılı Özel Öğretim Kurumları Kanunu çıkarılmıştır. Bu hukuki düzenlemeler ve teşvikler ile 1980'li yıllarda özel okulların sayısında artış yaşanmıştır. İlk olarak 1982 Anayasası ile ilk ve orta dereceli özel okulların kanunla düzenlenecek esaslara bağlı olacağı kabul edilmiş (m.42); 1985 yılında ise, özel okulların açılışını ve işleyişini düzenlemek amacıyla yönetmelik çıkarılmıştır. 02.06.1988 tarih ve 326 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile özel okullara öğrenci ücretlerinin belirlenmesinde serbestlik tanınmış olup bu düzenleme eğitim alanının tamamıyla piyasaya ve rekabete açılmasını sağlamıştır (Uygun, 2003).

Türkiye’de özel öğretim kurumlarının niceliksel olarak artışında 2014 yılında çıkarılan 6528 sayılı Millî Eğitim Temel Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun ile dershanelerin kapatılması veya özel okullara dönüştürülmesi ile ilgili hukuki sürecin başlatılması önemli bir adım olmuştur. Ayrıca, yine 2014 yılında uygulamaya konan ve Millî Eğitim Bakanlığı tarafından çocuklarını özel okula göndermek isteyen Türkiye Cumhuriyeti vatandaşlarına verilen eğitim ve öğretim desteği de aileleri özel okullara yönlendirmiştir (ÖÖKK, 2014). Özel okullara yapılan bu teşvik ve eğitim – öğretim desteği 2019 – 2020 eğitim – öğretim yılından itibaren yürürlükten kaldırılmış olsa da (ÖÖKK, 2019) bu teşvik ve desteğin, belli bir dönem için bile olsa amacına ulaştığını ve daha fazla öğrencinin özel öğretime katılımını sağladığını söylemek mümkündür.

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. Ayrıca, 2023 Eğitim Vizyonu’nda geçen “Özel öğretim kurumlarında yeni model ve programlar, akreditasyon koşulları dikkate alınarak yeni pilot okullar veya programlar şeklinde yapılandırılacaktır.” hedefi doğrultusunda eğitim alanındaki yeni eğitim yaklaşım, model ve programların Türk eğitim sistemine kazandırılmasında özel okulların öncülük etmesi vurgulanmıştır (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 teftiş yapısının güçlendirilmesi hedeflenmektedir. Ayrıca, özel sektörün eğitim yatırımlarını desteklemek amacıyla yasal düzenleme yapılması ve tedbir mekanizmalarının geliştirilmesi

vurgulanmaktadır (MEB, 2019). Özel öğretim alanına ilişkin mevzuatın yeniden düzenlenmesi ve özel öğretim kurumlarına devam eden öğrencilerin oranını artıracak çalışmalar yapılması hususunda belirlenen hedefler özel okulların eğitim sistemi içindeki yerlerini sağlamlaştırarak varlıklarını devam ettireceklerini gösterir niteliktedir.

Türk eğitim sistemi içinde özel okulların geçmişten günümüze katettikleri yol, mevcut durumu ve geleceği, eğitim sistemine yansımaları doğrultusunda özel okullar 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 ihtiyaçlarını 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.

Açık sistemler olarak okullar, girdilerini temin edebilmek için çevrelerine bağımlıdır ve varlıklarını sürdürebilmek için bu girdileri temin etmek, etkili ve nitelikli eğitim-öğretim süreci sonucunda kaliteli ve verimli çıktılara dönüştürmek durumundadır. Devlet okulları, diğer bir ifadeyle insan kaynakları, fiziksel, finansal ve materyal kaynaklar (OECD, 2018) olarak ifade edilen söz konusu bu girdileri temin edebilmek açısından devletin sorumluluğunda olup tüm bu kaynaklar, ölçüsü ve yeterliği tartışılabilir da devlet tarafından sağlanmaktadır. Özel okulların ise söz konusu olan bu kaynakların 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.

Literatür taramalarına göre, kaynak bağımlılığı kuramına ilişkin çalışmalar daha çok işletme, yönetim bilimi ve organizasyon alanlarında yoğunlaşmakta ve farklı sektörlerde gerçekleştirilmiş çalışmalara rastlanmaktadır. Bu 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 sürecinde oluşan yüksek bağımlılığı ve güç dengesizliğini azaltmak amacıyla alt birimlerin sosyal ilişkilerinde aracılık bağlantılarını kullanma eğiliminde oldukları tespit edilmiştir. 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 incelemişler, 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 araştırmış 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 ulusal ve uluslararası literatür incelendiğinde, çalışmaların özellikle işletme, yönetim ve organizasyon alanlarında yoğunlaştığı görülmekte, dolayısıyla kuramın özellikle eğitim ve eğitim yönetimi alanında daha net anlaşılmasına ve

eğitimle ilişkilendirmesine yönelik bir açık olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda, gördükleri yoğun ilgi ve talep sonucu oluşan rekabet ortamı içinde varlıklarını sürdürebilme amacı güden özel okulların yönetmel süreçlerinin kaynak bağımlılığı kuramı çerçevesinde incelenmesi amaçlanan bu çalışmanın, Türkiye’de eğitim yönetimi alanında okul işletmeciliği ile ilişkilendirilerek 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 yönetmel süreçlerinin daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacak olması çalışmanın güçlü yanlarını oluşturmaktadır.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Kaynak Bağımlılığı Kuramı

Son yıllarda özellikle işletme alanıyla ilişkili olarak üzerinde çalışılan kaynak bağımlılığı kuramı, çevrelerine karşı mutlak bir bağımlılık ilişkisi içinde olan örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri süreci üzerine odaklanmaktadır. Kurama göre, örgütler varlıklarını sürdürebilmek adına çevrelerindeki diğer grup ve örgütlerle para, fiziksel kaynaklar, bilgi ve sosyal meşruiyet gibi ihtiyaçları için takas ilişkisine girmektedirler (Pfeffer & Salancik, 2003).

Kaynak bağımlılığı kuramı, açık sistem kuramına dayanmaktadır ve kuramın temel noktası; örgütlerin kaynaklarını sağlama hususunda kendi kendilerine yeterli olamayacağı, her zaman ihtiyaç duydukları ve sağlamak zorunda olduğu kaynakların var olduğu ve bunların çevrelerinden temin edilmesi gerektiğidir. Faaliyetlerini gerçekleştirmek zorunda olan örgütlerin kaynağı elde etme gerekliliği ve zorunluluğu kaynak bağımlılığı olarak nitelendirilir ve bu kaynaklara erişmek için örgütler çevreleriyle uyum içinde hareket etmelidirler (Kelgökmen İliç, 2012). Kurama göre, örgütler hedeflerine ulaşmak ve varlıklarını sürdürebilmek için sahip olduğu ya da olması gereken insan kaynağı, sermaye ve örgütsel kaynakları etkili bir şekilde yönetebilmelidirler (Hüseyinlioğlu, 2009). Örgütün çevresinde bulunan diğer örgütlere karşı güçlü olabilmesi ve rekabet ortamında dirençli olabilmesi için örgütün kaynağa ulaşma sürecinin devamlılık göstermesi önemli ve kritik bir unsurdur. Bu sürecin sağlıklı bir şekilde işlemesi için esas olan çevre, kaynaklar, güç ve son olarak örgütlerle ilişkiler ve bağımlılık kaynak bağımlılığı kuramının bileşenleri olarak sayılmaktadır.

2.1.1 Çevre

Kurama göre örgütler özerk varlıklar olmayıp çevrelerindeki daha geniş organizasyon ağına bağımlıdırlar ve bu ağ sayesinde hayatta kalabilmek için kaynakları manipüle etmeye çalışmak zorundadırlar (Pfeffer & Salancik, 2003). Çevresindeki diğer örgütlerin de aynı kaynaklara ihtiyaç duydukları düşünülürken kaynaklara ulaşabilmek için örgütlerin çevreyi kendi çıkarlarına ve gelecek planlarına uydurmaları önemlidir. 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.

Örgütün çevresi, yakın çevre-iş çevresi, genel çevre-uzak çevre ve görev çevresi olarak betimlenmektedir. Örgütün yakın çevresinde müşteriler, bayiler, devlet ve kamu kuruluşları, bankalar, faaliyet çevresindeki halk, dernekler, yerel yönetimler, sendikalar, satıcılar, meslek odaları ve rakipler gibi toplum kesimleri yer almaktadır. Örgütün genel çevresi ise; tedarikçileri, müşterileri ve diğer paydaşları da kapsayan görev çevresini de içine almakta ve kültürden etkilenen ideolojiler, politik değerler ve normlar görev çevresi üzerinde etkili olmaktadır (Eren, 2008). Çevre, örgütlerin sadece davranışlarını ve yaşam döngüsünü etkilemez, aynı zamanda örgütün elde ettiği çıktıları da etkileyerek örgütün oluşması ya da yok olması gibi değişimlere sebep olabilmektedir.

2.1.2. Kaynak

Kaynak, örgütlerin ihtiyacını karşılayan her türlü girdi ya da örgüte katkı sağlayan her türlü yardım olarak ifade edilmekte olup bir örgütün hizmet ya da mal üretebilmek için girdi olarak kullandığı tüm öğeler onun varlıkları olarak görülmektedir. Pfeffer ve Salancik'e (2003) göre "insan kaynağı, para, hammadde, malzeme, araç, gereç ve bilgi, örgütleri çevrelerine bağımlı kılabilen kaynaklardır". Saidel (1990, 1991) ise 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). Örgütler devamlılıklarını sağlayabilmek ve performanslarını artırabilmek için ihtiyaç duydukları kaynakların bir bölümünü kendi içlerinde temin edebilirken, diğer bölümü için dışa bağımlı olabilmektedirler (Meydan, 2020). Her örgüt kaynak temininde çevresi ile kendi gücü oranında bağımlılık ilişkisi

içinde olmak durumundadır ve örgütler, finansal kaynaklarıyla birlikte itibar, bilgi, politik destek ve teknoloji gibi kaynakların varlığı ile başarı ve yüksek performans sağlamaktadır.

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 sınıflandırılabilceğini 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.

2.1.3. Güç

Kaynak bağımlılığı kuramının temelini oluşturan bağımlılık ve bağımlılığın yol açtığı güç, Emerson'a (1962) göre sosyal ilişki, aktörler arasında karşılıklı bağımlılığı gerektirmektedir. Karşılıklı bağımlılıkta da aktörlerin birbirini kontrol edebilme veya etkileme çabası söz konusu olabilmektedir. Güç de aslında aktörlerden birinin diğerine bağımlı olması noktasında ortaya çıkmaktadır. Kurama göre, kaynakların az ve kıt olması çevreye bağımlılığı, bol ve kolay bulunabilir olması ise gücü beraberinde getirdiğinden bağımlılık ve güç kavramları örgütlerin faaliyet süreçlerinde çok önemli bir unsurlar haline gelmektedir. 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 ilişkilidir; güç arttıkça örgütün bağımlılığı azalmakta ve özerklik artmaktadır (Ereş, 2018). Örgütlerin sahip oldukları kaynakları koruması, arttırması ya da doğru yönetebilmesi çevrelerine karşı kendilerini daha güçlü kılacak ve bağımlılık ilişkilerini azaltarak daha özerk olmalarına sebep olacaktır.

2.1.4. Örgütler Arası İlişkiler ve Bağımlılık

Örgütler, faaliyet alanlarında bulunan diğer örgütler ve çevresel şartlar ile daimî bir iletişim ve etkileşim halinde olmak durumundadırlar. Örgütler arası ilişkiler, örgütün rekabet

ortamındaki konumunu ve varlığını koruyabilmesi açısından son derece önemlidir. Bir örgüt üretim sağlama sürecinde ihtiyaç duyduğu hammadde, lojistik, pazarlama, insan kaynağı, finans ya da teknoloji gibi kaynakları temin etmek adına başka bir örgütten yararlanmakta, dolayısıyla da o örgütle bir şekilde bağımlılık ilişkisi oluşturmaktadır (Ezer, 2015). Bir örgütün ilişki kurduğu veya ortaklık oluşturduğu örgütlerin faaliyetlerini ve kararlarını dikkate almak zorunda olması kuramın önemli bir özelliğidir (Pfeffer & Salancik, 2003). Zira örgütler birbirlerine bağımlı olma ve bağımlı oldukları örgütlerle uzlaşmaya varmak zorundadırlar. Örgütler arası ilişkilerde, ortaklıklar ve satın almalar sonucu piyasada bulunan iki örgüt birleşirse veya ortaklık kurarsa ortaya piyasada lider konumuna gelen yeni bir örgüt çıkabilir ve diğer örgütlerin birleşen bu iki kaynağa bağımlılıkları artabilir. Aynı şekilde bir örgütün diğerini satın alarak kendi bünyesine katması durumunda da kaynakları iki katına çıkacak ve bu örgütün piyasadaki gücü ve kendisine bağımlı olma durumu artabilecektir.

Pfeffer ve Salancik (2003), örgütlerin belirli kaynaklara bağımlılık düzeyini etkileyen üç etmen olduğunu ileri sürmektedir: 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 ilişkisi olup bu tür bağımlılık ilişkilerinin tedarikçi-üretici veya üretici-satıcı arasında gerçekleşmekte olduğu görülmektedir. Yatay / Rekabete Dayalı / Kommensalistik bağımlılıkta ise tek taraflı bir yarar söz konusudur ve rekabet halinde olan örgütlerin piyasada kıt olan benzer kaynakları elde etmek için mücadele etmelerinden kaynaklanmaktadır.

2.2. Kaynak Bağımlılığını Yönetme ve Azaltma Stratejileri

Örgütler, bağımlılık ilişkilerini yönetme, örgütsel bağımlılıkların yapısını değiştirme ve örgütler arası ortaklaşa yapılar oluşturmaya yönelik stratejilerini “sosyal yaptırımlar ve yasalar” aracılığıyla yönetmeye çalışmaktadırlar (Sayılar, 2013). Literatürde temel olarak Pfeffer ve Salancik (2003), dikey birleşme, ortak girişim ve örgütler arası ilişkiler, yönetim kurulları, politik eylem ve üst düzey yöneticilerin değişimi ve devri olmak üzere örgütlerin çevresel kaynak bağımlılıklarını azaltmak için başvurabilecekleri beş eylem olduğunu ifade

etmişlerdir. Temeldeki bu beş eylemden yola çıkılarak bağımlılıkların yönetimi türlerine göre dikey ve yatay olarak gruplanmış ve detaylandırılmıştır.

2.2.1. 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 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.

İtibar yönetimi, kurama göre önemli bir bağımlılık yönetim stratejisi olarak değerlendirilmektedir. Gamson (1966) itibarın, bir örgüt için para, güç, otorite ve finansal kararlılık kadar önemli bir soyut varlık olduğunu savunmuştur. Söz konusu itibar, örgüt içinde kullanılan maddi bir kaynaktan farklı olarak, kazanıldığı takdirde örgütün ticari eylemlerine olumlu, kaybedilmesi durumunda ise olumsuz etki yaratma potansiyeli olan bir kaynak olarak görülmektedir. Jones da (2017) itibarın, örgütün iş süreçlerinde tedarikçilerin ve müşterilerin güvenini kazanarak elde edilebileceğini ifade etmiş ve bu stratejinin karşılıklı bağımlılığı yönetmenin ve azaltmanın en az resmi olan yolu olduğunu belirtmiştir.

Kooptasyon, dış çevrede önemli olan temsilcilerin bir işletmenin çevreyi yönetme stratejisi kapsamında işletme içinde görevlendirilmesidir. Böylelikle işletmelerin kaynaklara ulaşmayı, işletmeler arası bilgi alışverişini, karşılıklı yükümlülüklerin oluşumunu ve meşruluğu sağlamaya çalıştıkları görülmektedir (Pfeffer & Salancik, 2003). Kooptasyon sürecinde örgüt, önemli rakipleri, tedarikçileri ya da müşterileri gibi faaliyet sürecindeki paydaşlarından bir temsilciyi örgütün yönetim kuruluna dâhil etmek ve temsilci aracılığıyla dış çevresiyle yaşanan belirsizliği minimum seviyeye indirmeyi amaçlanmaktadır (Droll, 2013).

Ortak girişim ve örgütler arası ilişkiler / stratejik iş birlikleri, iki veya daha fazla örgütün ortak bir yasal kuruluşta kaynaklarının bir kısmını bir araya getirerek üçüncü bir örgüt

oluşturması durumudur. Pfeffer ve Salancik (2003), ortak girişim faaliyetinin, yönetilebilir, bağımlılıkların olduğu ve piyasadaki yoğunluğun orta seviyede olduğu durumlarda meydana geldiğini belirtmiştir. Tümer'e (2011) göre ise örgütler kendilerine ait olan yüksek riski diğer örgütlerle paylaşmak ve farklı alanlardaki yetenek ve yeterliliklerini bir araya getirmek için ortak girişim kurmayı istemektedirler.

2.2.2. Yatay / Rekabete Dayalı / Kommensalistik Bağımlılıkların Yönetimi

Yatay birleşme / bütünleşme, bir örgütün aynı piyasada faaliyette bulunan rakip bir örgütü satın alması olup bu yolla örgüt bir rakibini ortadan kaldırarak ihtiyacı olan kaynaklara ulaşım konusunda bir engeli rekabet ortamından kaldırmış olmaktadır. Cook'a (1992) göre, örgütler yatay bütünleşme olarak değerlendirilen birleşme ve satın almalar yoluyla genellikle faaliyette buldukları piyasadaki rekabeti azaltmayı ve aslında piyasadaki tek aktör (tekeli) olarak faaliyet göstermeyi istemektedirler. Piyasada sadece bir tekelin hüküm sürmesi ile örgüt ve çevre ilişkilerine ihtiyaç olmayacağı ve dolayısıyla bağımlılık da ortadan kalkacağı için rekabet ortamı oluşmayacaktır.

Yönetim kurulları, örgütlerin en önemli yönetsel mekanizmalarından biri olan ve pay sahiplerinin çıkarlarını korumak adına işletme ve pay sahipleri arasında aracılık görevi gören, üst yönetimi denetleyen ve stratejik kararlar alan bir platformdur. Kuram çerçevesinde yönetim kurulları örgütlerin kaynak sağlamak için ilişki içinde oldukları çevreyi kontrol etmek amacıyla oluşturdukları bir unsur olarak görülmektedir. Yönetim kurullarının örgütlere kaynak sağlama açısından farklı faaliyetleri yerine getirme, örgütün yasal zeminini oluşturma ve kurul üyelerinin sahip olduğu sosyal sermayelerini aynen bir finansal sermaye gibi örgütün yararı ve çıkarı için kullanma gibi rolleri bulunmaktadır (Pfeffer & Salancik, 2003).

Politik eylem hususunda Pfeffer ve Salancik (2003), örgütlerin, çevresel şartlardan kaynaklanan belirsizliği ve çevrelerine olan bağımlılığı azaltmak ve dış ekonomik koşullarını değiştirmek adına siyasi mekanizmaları kullanarak kendi çıkar ve yararları için daha iyi bir ortam oluşturmaya çalıştığını ileri sürmektedirler. Örgütler, çevreleri tarafından kısıtlanmakla beraber hukuki ve yasal düzenlemeler de örgütlerin varlıklarını sürdürmek için yürüttüğü tüm faaliyetlere, aldıkları kararlara da yansımaktadır. Hükümetin farklı alanlardaki yaptırımları ve zorunlu tuttuğu şart ve düzenlemeler, örgütler açısından çevresel belirsizliklerinin ve kaynak

bağımlılıklarının artmasına sebep olabilmekte ve örgütün talep ettiği kaynağa ulaşmasını zorlaştırmaktadır (Aharoni vd., 1981).

Üst düzey yöneticilerin değişimi ve devri, örgütün yöneticisinin performans olarak yeterli bulunmaması veya liderlik vasfının zayıf olması sebebiyle değiştirilerek yerine yeni bir yönetici atanmasını ifade etmektedir (Yolsal, 2015). Pfefer ve Salancik (2003), üst düzey yönetici değişiklik ve devrini, örgütün çevresel belirsizlik ve bağımlılıklarını yönetebilmek için örgütün içine yönelik yaptığı stratejik bir tepki olarak nitelendirmektedir. Bir örgütteki üst düzey yöneticiler, o örgütün tüm faaliyetlerini kontrol etmekte olup onların kontrol ettikleri bu faaliyetlerin sonucu ortaya çıkan yapı ve süreçler tüm örgütsel organizasyonu etkilemektedir. Bu nedenle, yetersiz bir örgüt performansı ve örgütsel davranışın uyumsuzluğu üst yöneticiye mal edilmektedir ve böyle bir durumu düzeltebilmek için örgüt üst yöneticisini, “örgütün karşılaştığı kritik sorunlarla başa çıkabilen” başka bir yönetici ile değiştirme yoluna gidebilmektedir. Yönetici değişikliği, düşük performans sergileyen bir örgütün bağımlılıklarını azaltma ve yönetme süreçlerini olumlu yönde etkileyeceği düşüncesiyle başvurulan bir stratejidir.

Literatürde söz konusu 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. Türkiye’de özel sağlık işletmelerinde kaynak bağımlılığını araştıran Uçak (2020) ise özel hastanelerin kaynakları için dışa bağımlı olduklarını ve kaynak temini sürecinde tedarikçi ilişkisinin son derece önemli olduğunu belirtmiştir. Ayrıca, özel hastanelerin çoğunlukla sahip oldukları kaynakları etkili kullanmadıklarını tespit etmiş, kaynak bağımlılığı ile ilgili belirsizlikleri azaltmak için de özel hastanelerin en yaygın olarak “reklam ve halkla ilişkiler”, “iş birliği yapma” ve “sözleşmeli üretim veya hizmet” yöntemlerinden yararlandıkları sonucuna ulaşmıştır.

2.3. Kaynak Bağımlılığı Kuramı Çerçevesinde Özel Okullar

Açık sistem anlayışını temel alan kaynak bağımlılığı kuramına göre, örgütler çevrelerinden kaynak almalı; bu kaynakları işledikten sonra müşterilerine hizmet olarak sunabilmeli ve faaliyetlerini ve dolayısıyla varlıklarını devam ettirebilmek için de kaynak temini açısından çevrelerine bağımlı durumda olmaktadır. Bu tanımdan yola çıkarak, özel okulların da açık sistemler olmalarından ötürü sunmaları beklenen nitelikli eğitim – öğretim hizmeti için

çevrelerinden ihtiyaç duydukları stratejik kaynakları temin edebilmeleri ve piyasada varlıklarını sürdürdükleri adına çevreleri ile yüksek düzeyde bağımlılık ilişkisi içinde oldukları ve çevrelerine olan bu bağımlılığı doğru yönetmelerinin son derece önemli olduğu görülmektedir.

Özel okullar bir eğitim kurumu olmalarının yanı sıra bir iktisadi işletme oldukları için varlıklarını devam ettirebilmek ve pazar oranlarını büyütebilmek amacıyla piyasa koşullarıyla rekabet etmeleri gerekmektedir (Şener, 2018). Özel okullar çevrelerinden temin ettikleri bilgi, insan, materyal, enerji ve finansal kaynakları nitelikli bir eğitim-öğretim hizmetine dönüştürerek çevreye sunmak durumundadırlar. Çevrenin örgüt için en temel kaynak olduğu kabulüyle, kendi kaynaklarını kendileri temin etmek durumunda olan özel okulların kaynak temininde devamlılık sağlayabilmek için çevreye son derece bağımlı, çevresel belirsizlik ya da dinamizme karşı duyarlı olmakta ve çevrede bulunan diğer örgütlerle alışveriş ve rekabet ilişkisi içinde bulunmaktadır. Kaynakları için çevrelerine bağımlı olan özel okullar, planlama, organizasyon, personel yönetimi, yöneltme, eşgüdüm, raporlama ve bütçeleme gibi yönetsel süreçlerinde bağımlılığı azaltma ya da etkili yönetme hususunda stratejiler geliştirmeli, çevrenin dinamizmine ve belirsizliğine karşı güçlü durabilmelidir. Bu kapsamda özel okullar kendilerini sürekli olarak yenilemeli ve rekabet ortamında kendilerini güçlü ve ayrıcalıklı kılabacak uygulamalarla fark yaratarak velilerin ilgisini çekmeli, talep ve beklentilerini karşılayarak takdir kazanmalıdırlar (Hanson, 2003). 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, içinde buldukları çevrenin kaynak temini açısından son derece önemli olduğunu ve çevresiyle karşılıklı bağımlılık içerisinde olduğu görülmektedir. Açık sistemli örgütler olan özel okullar, faaliyet gösterdikleri çevreden girdi olarak öğrenci alan ve kurum içinde gerçekleştirilen eğitim sürecinin sonucunda okuyazar 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, eğitimle ilgilenen dernekler ve vakıflar, belediyeler ve okul bölgesinde bulunan esnaflardır. İç çevre bileşenleri ise okul müdürü, öğretmenler, öğrenciler, yardımcı hizmetliler, güvenlik

görevlileri ve memurlar 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 buldukları 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. Oysaki, 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 unsuruna göre değerlendirildiğinde özel okullar kuruldukları yerleşim bölgelerine göre çevrenin yoğunluğundan ya da cömertliğinden yararlanabilirler. Cömert bir çevre, örgütlerin ihtiyaç duyduğu ancak sahip olmadığı finansal, profesyonel ve diğer kaynakları sağlayabilmesi adına önemlidir (Sağbaş & Aygün, 2012). Dolayısıyla, sosyoekonomik 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 kaynak temini açısından kıt ve fakir bir çevre olarak nitelendirilebilir. Dess & 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 önemlidir. 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 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. Kâr amacıyla kurulmuş olan özel okullarda verilen eğitim hizmetinin, ücret karşılığı olduğu bilinen bir gerçektir (Şener, 2018) ve özel okulların eğitim-öğretim ücreti sundukları hizmete, itibara ve piyasadaki rekabet gücüne göre farklılık göstermektedir. Özel okullar ücret kararı verirken verdikleri hizmetin öğrencilere yararını, ücretin kalitenin bir göstergesi olduğunu, hedef kitlenin ödeme gücünü ve özel okul velilerinin okul değiştirmelerindeki en önemli etkenlerinden birinin ücret olduğu gerçeğini dikkate almalıdır (Zeybekoğlu, 2007). Özel okulların sundukları hizmetin kalitesi sürekli ve yeterli bir finansal kaynağa sahip olmalarına bağlıdır. Dolayısıyla özel okulların ücret belirlemede hedef pazarın ilgisini çekecek ve aynı zamanda okulların maliyetine veya zararına işletilmesini engelleyecek stratejiler geliştirmeleri son derece önem arz etmektedir. Her özel okul ücretlendirme konusunda kendi kurumlarına özgü farklı amaçlar taşımakta olup hedefledikleri öğrenci kitlesine ulaşmak ve sahip oldukları öğrenci kitlesini korumak için rakip özel okullardan önce ve hızlı davranmak zorunda kalabilmektedirler (Bümen, 2017). Bu anlamda özel okullar; erken kayıtlarda indirim gitme, kendi öğrencisi için her öğrenim yılı için çeşitli ödeme kolaylıkları uygulama, yemek ya da servis hizmetini ücretsiz ya da indirimli yapma gibi hem mevcut öğrencileri için hem de dışardaki öğrenciyi kazanma amacıyla gerçekleştirilen teşvikleri uygulayabilmektedirler (Şener, 2018). Benzer olarak, özel okullar finansal kaynaklara ulaşabilmek adına kâra geçirici fiyat stratejileri bulma ve hatta okula yeni öğrenci kazandıran velilere okul ücretinde indirim yapma, okul – endüstri iş birliği projelerini geliştirerek okula endüstri kuruluşlarından maddi destek sağlama gibi stratejilerden de yararlanmaktadır (Zeybekoğlu, 2007). 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 eğitim-öğretim eylemlerinin yanında öğrencilerin yiyecek, giyecek, barınma, kırtasiye, ulaşım gibi ihtiyaçlarını da özel okul işletmeleri tarafından sağlanabilmekte ve okullar bu alanlardan gelir elde edebilmektedir.

Özel okulların maddi varlıkları olarak okul binası ve bahçesi, sınıflar, resim ve müzik atölyeleri, spor salonları, bilgisayar ve fen laboratuvarları, bilim merkezi, tasarım-beceri atölyeleri, kütüphane ve yüzme havuzu gibi fiziki imkanları sıralanabilmektedir. Ayrıca, ders kitapları ve test materyallerinden oluşan okulun kullandığı yayınlar, dijital yayınlar ve platformlar, akıllı tahtalar, bilgisayar, tablet bilgisayar gibi dijital araçlar ve yazılım, fotokopi ve yazıcı imkanları, laboratuvar malzemeleri, öğretmen ve öğrencinin kullanımı için kırtasiye malzemeleri de okulların maddi varlıkları olarak gösterilmektedir. Maddi varlıklar okullara çok ayrıcalık katmamakta, aksine kolayca gözlemlenebilir ve taklit edilebilir özellikleri olan varlıklardır. Örneğin, okulların binaları maddi varlıklarıdır 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 ve maddi varlıkları diğer okullar için örnek alınabilmekte ve taklit edilebilmektedir. Kaynak türleri açısından bakıldığında özel okullar için eğitim – öğretim ücreti okulların tüm işletim ve yönetim süreci için gerekli olan stratejik bir kaynak olduğu için örgütün devamlılığını sağlayabilmek adına sürekli temin edilmesi gereken bir kaynak iken ders programı yapmak için satın alınan yazılım programı, bir defa satın alındığında uzun bir süre kullanılabilen olduğundan sürekli temin edilmesi gereken bir kaynak olarak görülmemektedir. Özel okullarda kritik kaynaklara örnek olarak finansal kaynaklar, insan kaynağı, nitelikli eğitim-öğretim ve kurumsal itibar gösterilebilir. Bu dört stratejik kaynak tüm yönetsel ve örgütsel süreçlerin etkili bir şekilde yürütülebilmesi, örgütlerin piyasadaki rekabet güçlerini yükseltebilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri için önemlidir. Yetenekli, deneyimli ve yetiştirilmiş insan kaynağına sahip olmak ve bu kaynağı nitelikli bir eğitim-öğretim hizmeti şeklinde sermayeye dönüştürebilmek okulları çevrelerine karşı güçlü kılmaktadır.

Özel okullar sahip oldukları maddi kaynakları ölçüsünde piyasa ortamında etkin olabilmektedirler. Özel okullar eğitim-öğretim imkânlarını arttırmak, mevcut kapasitelerini geliştirmek ya da fiziki koşullarını iyileştirmek gibi çeşitli sebeplerle finansal desteğe ihtiyaç duymaktadırlar. 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 olmaları gerekmektedir. Böyle bir durumda özel okulların o zamana kadar çevreleriyle ve paydaşlarıyla kurdukları güven ilişkisi ve iletişim önem

kazanmaktadır. Eğer, okul finans kurumları tarafından tanınıyor ve aralarında zaman içinde bir güven ilişkisi oluşmuşsa finansal desteğe ihtiyaç duydukları anda talep ettikleri desteği almalarında sıkıntı yaşamayacaklardır. Özellikle iş dünyasında özel okulların sahip oldukları kurumsal imaj, saygınlık ve itibarları onların somut kaynakları kadar önemli olmaktadır (Aktan, 2007). Sosyal itibar olarak da adlandırılan dış itibar, örgütün faaliyetlerine ilişkin dış paydaşların iç görüşlerinden ve algılarından 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, önemli bir soyut varlık olarak itibara ve güce sahip olmaları onların gerektiğinde her türlü kaynağa ulaşmalarını kolaylaştırır.

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, 2012). 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 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). 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 imkanlar, 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.

Kuramda, Pfeffer ve Salancik (2003) tarafından simbiyotik (dikey) ve kommensalistik (yatay, rekabete dayalı) olarak tanımlanan bağımlılık türlerine ilişkin olarak özel okulların temizlik, güvenlik ya da yemek hizmetlerini dışardan temin etmeleri, bu hizmetleri sunan farklı örgütlerle alışveriş içinde olmaları ve dolayısıyla bu örgütlere bağımlı olmaları simbiyotik bağımlılığa örnek olarak gösterilebilir. Kommensalistik bağımlılığa ise 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'in (2003), örgütlerin çevresel kaynak bağımlılıklarını yönetmek ve azaltmak için başvurabileceklerini savunduğu beş eylem, özel okullar bağlamında aşağıda belirtildiği şekilde dikey ve yatay olarak gruplanmış ve detaylandırılmıştır.

2.3.1. Dikey / Simbiyotik Bağımlılıkların Yönetimi

Dikey birleşme / bütünleşmeye örnek olarak, bir özel okulun anaokulundan üniversiteye kadar her eğitim kademesini kendi bünyesinde bulundurarak hem insan kaynağı hem de fiziki, materyal ve finansal kaynak temini sağlaması 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 dahilindeki 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 mutfak ve yemekhanelerini oluşturarak bu hizmeti eğitim-öğretim kapsamında bir hizmet olarak sunmayı tercih etmektedir (Şener, 2018). Diğer bir ifadeyle söz konusu bu bağımlılığı, dikey birleşme stratejisiyle azaltma yoluna gitmektedir.

İtibar yönetimi, rekabet ortamında var olmaya çalışan özel okullar için oldukça önemlidir. Okulda itibar, okulun iç paydaşları, dış paydaşları ve toplumun okul hakkındaki algılarının toplamıdır (Dülger & Acar, 2017). 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 olmayıp da mali bir sonuca sebep olabilen 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 kolay olmayan bir soyut kaynak olarak özel okullara piyasa koşullarında ciddi rekabet üstünlükleri sunmakta ve 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. Örgütsel itibar yönetimi okullar için, görünürlüklerini ve paydaşlara yakınlıklarını (Odriozola vd., 2015) ve ayrıca güvenlerini (Spear, 2000) artırmak ve kendilerini diğer okullardan farklı kılmak adına bunları sağlamak için en etkili yollardan birisi olarak görülebilir (Tümtürk & Deniz, 2022). 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. İtibarı yüksek, güçlü okulların öğrenci kaydı alabilme kaygısı olmadığı gibi öğrenci ve insan kaynağı seçme lüksü de olduğundan sundukları eğitim-öğretim hizmetini daha etkili ve nitelikli kılabilir. 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.

Kooptasyona örnek olarak özel okullar için okul aile birlikleri gösterilebilir. Okul aile birliği, okul ile aile arasında bütünleşmeyi gerçekleştirmek, veli ve okul arasında iletişimi ve iş birliğini sağlamak, eğitim-öğretimi geliştirici faaliyetleri desteklemek, maddi imkanlardan yoksun öğrencilerin zorunlu ihtiyaçlarını karşılamak ve okula maddî katkı sağlamak üzere kurulur (Çalışkan & Ayık, 2015). Okul aile birliğine okulun belirli kaynakları 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 dahil etmek, onları iç paydaş konumuna getirecek ve çevresel bağımlılığı yönetmek için bir araç olacaktır. Okul-aile birliği, öğrencinin başarısını hedef alan ve öğrencinin öğrenmesinden sorumlu olan her türlü kişi ya da kişileri sürece dahil etmesi açısından son derece önemlidir. Okul aile birliği gerek yönetim konusunda gerekse denetim konusunda yetkili bir birlik olup okulda yaptırım gücüne sahiptir. Okulda yapılan çalışmaların çevreye duyurulması ve geliştirilmesindeki etkisi, öğrencilerin okul dışı yaşantılarının izlenmesi ve gerekli önlemlerin alınmasında ailelerle iş birliği yapma

konusunda etkisi yadsınamaz bir gerçektir (Tuzcuoğlu, 2007). Dolayısıyla, okul aile birlikleri, okulların çevre ile ilişkilerini düzenlemek ve velileri yönetmel ya da örgütsel süreçlere katma yoluyla çevresel bağımlılığı yönetmek için önemli bir strateji olarak değerlendirilebilir.

Ortak girişim ve örgütler arası ilişkiler / stratejik iş birlikleri aracılığıyla özel okullar güçlerini artırma ve bağımlılıklarını azaltma amacıyla Tüm Özel Öğretim Kurumları Derneği (TÖDER), Özel Öğretim Derneği (ÖZDER) gibi ortak girişimler ve platformlar oluşturmakta ve çeşitli kaynakların 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 (TÖZOK) derneğin amaçları şu şekilde belirtilmiştir:

Özel okulların, gelişmesi, yaygınlaşması ve yaşadığı sorunların çözülmesi, eğitim-öğretim alanındaki öncü ve başarılı çalışmaları ile 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, Milli Eğitim Bakanlığı ve teşkilatına, TBMM'ne, hükümete, uluslararası kuruluşlara ve basın aracılığı ile de kamuoyuna ileterek düşünce ve hareket birliği oluşturmaktır (TÖZOK, 2024).

Tüm Özel Öğretim Kurumları Derneği'nin tüzüğünde ise 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 derneğin kuruluş amaçları arasında sayılmaktadır (TÖDER, 2024). Bu kuruluşların çatısı altında özel okulların, kaynak temini hususunda birbirlerini desteklediği ve birlikte ortak bir güç oluşturarak çevrelere karşı daha güçlü olabildiği ve rekabet üstünlüğü sağlayabildikleri düşünülmektedir.

2.3.2 Yatay / Rekabete Dayalı / Kommensalistik Bağımlılık Yönetimi

Bir örgütün aynı piyasada faaliyet gösteren rakip bir örgütü satın alarak kendi bünyesine katması yoluyla gerçekleşen yatay birleşme/bütünleşme, özel okullar bağlamında değerlendirildiğinde, 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. Bu tarz bir birleşmenin, satın almayı gerçekleştiren özel okul için uzun vadede yarar sağlayabileceği gibi, aksi şekilde ilk yıllarda kazançlı olmayabileceğini de göz önünde bulundurmak gerekmektedir; zira fiziksel imkanlar, insan kaynağı ya da itibar konusunda olumsuz etkilenmiş olan bir okulun bu kaynaklarının yeniden kazandırılması ciddi bir maliyet ve zaman gerektirebilir.

Özel okullarda yönetim kurulları, yönetim kurulu başkanı, kurucu genel müdür, genel müdür yardımcıları, akademik kurul, mali işler müdürü, halkla ilişkiler birimi, zümre başkanlıkları, eğitim müşavirleri, AR-GE (Araştırma-Geliştirme) birimleri gibi birimler ve bunlardan sorumlu bireylerden oluşmaktadır (Akdoğan, 1995). Özel okulların yönetim kurullarında eğitimci kurucular ya da kurucu aile üyeleri bulunabildiği gibi eğitim sektörü dışından da üyeler bulunabilmektedir. Bu üyeler 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. Yönetim kurulları özel okullar için kaynak temininde elzem bir yere sahiptir. Okul yönetim kurulu üyeleri, planlama ve bütçelemeye yönelik eğitim ve öğretim etkinliklerinde kullanılan kaynakların dağıtımını yetkisine sahip olabilmektedir (Ekşi & Kaya, 2011). Yönetim kurulu üyelerinin finansal ve itibar güçleri, kurumların kaynak bağımlılıklarını yüksek oranda azaltabilmekte ve kurumları piyasada çok güçlü kılabilir.

Politik eylem, örgütlerin maruz kaldıkları yasal ve politik düzenlemelere karşı başvurmak durumunda kaldıkları bağımlılık yönetme stratejisidir. Kurama göre örgütler için kısıtlayıcı olabilen politik, ekonomik, teknolojik, yasal, kültürel, uluslararası ve demografik çevre gibi hususların okul örgütleri üzerinde de etkileri yadsınamayacak kadar büyüktür. 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 buldukları 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, 2012). Örgütlerin politik eylemlere girişme amacı da bu noktada belirlemekte olup karşılıklı bağımlılığı yasalar ve sosyal yaptırımlar yoluyla yönetmektir. 5580 sayılı Özel Öğretim Kurumları Kanununda, özel okulların denetimine ilişkin olarak, kurumların ve görevli personelin Bakanlık gözetimi ve kontrolü altında

bulunduğu, yapılan denetimlerde de kurumun özel yönetmeliğinin göz önünde bulundurulacağı (md. 11) şeklinde bir düzenleme getirilmiştir. 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 stratejik iş birlikleri kurarak bir politik eylemde bulunma yoluna gitmektedirler.

Özel okullar bağlamında düşünüldüğünde, üst düzey yöneticilerin değişimi ve devri, okulun iklimini, işleyişini, yönetmelik süreçlerini, faaliyetlerini ve dolayısıyla başarısını ve itibarını da etkileyebilmekte ve farklılaştırabilmektedir. 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. Özel okullar için kadro değişikliği ve öğretmen hareketliliğinin çok istendik bir durum olmadığı, veliler tarafından güven kaybına yol açtığı düşünülmektedir. Bağcı ve Gizir (2022) de, özel okul velilerinin beklentilerini inceledikleri çalışmada, velilerin güven beklentilerinin okula, öğretmene ve idari kadroya, okulun kurucusuna duydukları güven ile ilişkilendirdikleri bulgusuna ulaşmıştır. Dolayısıyla, kaynak bağımlılığı yönetme ve azaltma stratejisi olarak üst düzey yönetici değişimi örgüte farklı bir bakış açısı ve yönetim anlayışı getirmesi açısından yararlı olduğu düşünülse de özel okullarda sık yönetici değişimi ve beraberinde gelen öğretmen hareketliliğinin her zaman çok olumlu karşılanmadığı, veli ve okul çalışanları nezdinde güvensizlik yaratabildiği de göz önünde bulundurulmalıdır.

3. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma, özel okulların kaynak bağımlılığı çerçevesinde incelenerek özel okulların piyasada varlıklarını devam ettirebilmek ve rekabet ortamında güçlü kalabilmek adına bağımlılıklarını doğru tespit edebilmelerini ve yönetmelik süreçlerini var olan bağımlılıklarını etkili yönetebilme amacı doğrultusunda planlamaları gerektiğini önermektedir. Özel okulların

sadece eğitim-öğretim hizmeti sunmanın yanında kar edebilen bir kurum da olabilmeleri adına “tercih edilen okul” olma özelliklerine sahip olmaları önemli ve gereklidir (Bağcı & Gizir, 2022). Dolayısıyla, özel okulların hem kendilerini hem de içlerinde buldukları çevreyi doğru analiz etmeleri, hedefledikleri kitlenin kendilerinden belediklerini doğru bir şekilde tespit etmeleri ve bu beklentileri yerine getirerek tercih edilen okul olarak rekabet üstünlüğü kazanmaları önem arz etmektedir.

Araştırma kapsamında, özel okulların kaynak temininde çevreleri ile yüksek düzeyde alışveriş ve bağımlılık ilişkisi içinde oldukları, çevreleri ve birbirleri ile kaynak temini açısından rekabete ve güce dayalı ilişkiler içinde oldukları görülmektedir. Aksi takdirde, yoğun rekabete maruz kaldıkları piyasa ortamında veli ve öğrencilerinin taleplerini karşılayamayan özel okulların varlıklarını devam ettirebilmeleri mümkün görünmemektedir. Verilen eğitim-öğretim ücretinin karşılığı olarak özel okullardan beklenen, eğitimde ve sosyal yeterliliklerde üstün ve etkili bir performans ortaya koymaları ve eğitimin niteliğinin “özel” olmasıdır (Altay, 2019). Ayrıca, itibar ve marka değerinin özel okullar için önemli bir soyut kaynak olduğu ve bu kaynağa sahip olan okulların finansal, fiziksel kaynak ya da insan kaynağına daha kolay ulaşmakta oldukları ve dolayısıyla çevrelerine olan bağımlılıklarını daha kolay yönetebildikleri gözlemlenmektedir. Dolayısıyla, özel okulların var olan bu bağımlılıklarını doğru bir şekilde yönetebildikleri ve bağımlılıklarını azaltabildikleri oranda piyasada güç ve üstünlük sahibi olabildikleri sonucuna varılabilmektedir.

Özel okullar, devlet okullarından farklı olarak kendileri gibi diğer özel okullarla da rekabet ederek varlıklarını devam ettirmek zorundadırlar. Bu sebeple, kendilerini sürekli yenilemek, zayıf ve güçlü yönlerini ortaya çıkararak kendilerini daha da geliştirmek ve diğer özel okullardaki uygulamalardan farklı faaliyetlerde bulunarak bir fark ve ayrıcalık ortaya koyarak “müşteri” olarak görülen velilerin tarafından ilgi, beğeni ve takdir kazanmak durumundadırlar (Hanson, 2003). Başka bir deyişle, veli ve öğrencilerin beklentilerini bilmek ve bunları karşılayarak memnuniyeti sağlayabilmek, özel okulların niteliğinin ve tercih edilirliliğinin artırılması ve dolayısıyla varlıklarını sürdürebilmeleri için bir ön koşul olarak görülmektedir (Çelikten, 2010). Özel okullar akademik alanda olduğu kadar, sanat, spor, kültür ve psikososyal alanlarda da öğrencilerini yetiştirmek ve nitelikli eğitimler vermek zorundadırlar. Özel okulların bu alanlardaki çaba ve başarılarının sonucunda ise bu okullarda eğitim ve öğretimin niteliğinin arttığı (Pulat, 2019) ve nitelikli ve bütüncül bir eğitim-öğretim

hizmeti sunarak piyasadaki rekabet gücünü arttırdığı görülmektedir. Özel okullar rakipleriyle yarışmakta iken, öğrencilerine sundukları eğitim-öğretim hizmetlerini kolaylıkla taklit edilemeyen ve kendi okullarıyla özdeşleşmiş hale getirmeleri gerekmektedir (Karahan, 2006). Özel okulların piyasadaki rekabet gücü ve tercih edilirliliği, kaynak bağımlılığı yönetme ve azaltma stratejilerinden biri olan itibar yönetimi ile yakından ilişkilidir. Özel okullar, kurumsal itibarlarını korumak ve geliştirmek adına öncelikle nitelikli eğitim hizmeti sunmak ve etkili bir itibar yönetimi gerçekleştirmek durumundadır.

Özel okulların ihtiyaç duydukları stratejik kaynaklar, maddi ve maddi olmayan (soyut) kaynaklar olarak ayrışmakta olup maddi (tangible) kaynaklar olarak fiziki, materyal ve finansal kaynaklar, soyut (intangible) kaynaklar olarak ise insan kaynağı, nitelikli eğitim-öğretim, güç ve itibar olarak sıralanmaktadır. Bu stratejik kaynaklar arasında özel okullar, temel olarak finansal kaynağa ihtiyaç duymakta ve temin edebildikleri, sahip olabildikleri finansal kaynak ölçüsünde diğer kaynaklara ulaşabilmektedirler. 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, eğitim katkı payları, ödeme türleri, burs alternatifleri, bağışlar, özel ve kamu sektörü kuruluşlarıyla gerçekleştirilen çalışma ve projeler, farklı sertifika programları, araştırma merkezleri ve devlet destekleri gibi etmenlerin bütçedeki dağılımı ve özel okulların kontenjanı ve fiyatlandırılmasını etkilemektedir (Gümüş & Gergin, 2013). 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 finansal zorluklarla birlikte, en önemli finansal kaynağı eğitim-öğretim ücreti olan özel okullar kaynak temini bağımlılıklarını yönetmekte zorlanmaktadır.

Özel okulların en önemli stratejik kaynakları olan eğitim-öğretim ücreti, insan kaynağı, güç ve itibar olarak bu dört kaynak 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 görülmektedir. Bu döngü içinde insan kaynağının özel okullar için son derece önemli bir soyut kaynak olduğu söylenebilir. Veliler 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 etkilemektedir (Gürşimşek vd., 2003; Pulat, 2019). Benzer olarak, Bozyiğit (2017) de eğitim sisteminin en önemli insan ögesinin öğretmen olduğunu ve velilerin okul seçimlerini belirlemede önemli bir role sahip olduğunu belirtmektedir. Ancak, özel okullarda öğretmenin emek sürecindeki denetim düzeneklerinin yetersizliği, özel okul öğretmenleri açısından mesleğin nitelik ve itibarına olumsuz etkileyebilmektedir (Şener, 2018). Bu bağlamda, özel okulların nitelikli insan kaynağına sahip olabilmeleri, bu kaynağın temininden sonra da devamlılığını sağlamaya yönelik yönetimsel süreçler yürütmeleri önerilmektedir. Özel okullarda nitelikli insan kaynağının temin edilebilmesi ve istikrarın sağlanabilmesi sürecinde çalışan memnuniyetinin kurumun bir üst değeri olarak kabul edilmesi, özlük haklarının korunması ve hatta geliştirilmesi için çaba sarf edilmesinin, kurumun nitelikli eğitim-öğretim hizmeti sunmasına ve sonucunda okulun gücüne ve itibarına olumlu katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

Kaynak temini ve bağımlılığı sürecinde özel okullar eğitim-öğretim hizmetinin yanında öğrencilerin yiyecek, giyecek, barınma, kırtasiye, ulaşım gibi gereksinimlerini de sağlayabilmekte ve sundukları bu yan hizmetlerden de finansal kaynak elde edebilmektedir. Bu hizmetleri kendi imkanları dahilinde sunabilen okullar bu hizmetler için çevreye olan bağımlılıklarını dikey birleşme stratejisiyle azaltmaktadırlar. Ancak özellikle servis ve kitap-yayıncılıkta dışarıya bağımlı olan okullar bu kaynakların temininde oldukça zorlanmaktadırlar. Zira, her özel okulun kendi servis şirketi ya da aracının olması mümkün değildir veya kendi basılı kitap-yayıncılığın üretmesi de ciddi bir emek, maliyet ve zaman gerektirmektedir. Ayrıca, çoğu durumda bu kaynakların dışarıdan temin edilmesinin kaliteyi arttırdığı da söylenebilir. Dolayısıyla, söz konusu bu iki kaynağın temin sürecinde bağımlılığın azaltılmaktan ziyade doğru ve etkili yönetilmesi, güvenilir ilişkiler ve iş birlikleri kurulması ve sağlıklı organizasyon süreçlerinin yürütülmesi önerilmektedir.

Araştırmada, özel okulların kaynak bağımlılığı yönetme stratejilerinden kooptasyon ve yönetim kurullarında da yararlandıkları görülmektedir. Özel okulların okul aile birlikleri ve yönetim kurulları, kaynak temini ve bağımlılığı sürecinde çevreyle ilişkiler geliştirme ve network sağlama, okulun tanıtımı ve itibarını arttırmaya yönelik çalışmalar yapma açısından özel okulların yönetsel süreçlerinde aktif rol oynamaktadır. Söz konusu bu iki stratejinin özel okullar için kaynak bağımlılığını azaltmak için yararlı ve etkili olduğu görülmektedir.

Araştırma çerçevesinde, kaynak temini ve bağımlılığında özel okulların politik ve yasal düzenlemeler bağlamında devlet tarafından yalnız bırakıldığı, yeterli maddi destek ya da teşviğin sağlanmadığı ve devletin özel okullar için belirlediği yasal düzenlemelerin özel okullar için finansal, fiziki ve materyal kaynak ya da insan kaynağı temininde kısıtlayıcı ve zorlayıcı bir rol oynadığı söylenebilir. Özel okulların kuruluşu ve işletimi ile ilgili olarak yüksek maliyetler özel okul işletmecilerinin okullarında farklılık yaratabilecek ve kalite getirebilecek uygulamaları hayata geçirmelerini engellemekte olup tasarruf amacıyla kalite ve nitelik hedefinden feragat etmek zorunda kalmaktadırlar. Ayrıca, kurucu ya da işletmeciler çoğu zaman istedikleri değişiklikleri bakanlığın yasal iznine bağlı olması sebebiyle yapamamaktadırlar (Altay, 2019). Yıllık eğitim-öğretim ücretinin devlet tarafından var olan ekonomik süreç ve enflasyon çerçevesinde belirlenmesi ve özel okulları zarara uğratmayacak oranda olması önem arz etmektedir. Ancak, özellikle son iki yıldır özel okulların ekonomik anlamda zorlandığı ve kaynak temininde çevreye bağımlılıklarının daha da arttığı görülmektedir. Söz konusu bu düzenlemelerin bir diğer olumsuz yanı ise, öğretmenlerin özlük hakları ve çalışma şartları konusunda özel okul kurucularını kendi finansal ölçekleri doğrultusunda bireysel davranmaya teşvik etmesidir. Bu durum da çok büyük oranda özel okul öğretmenlerinin aleyhine sonuçlanmakta ve hak kaybına sebep olmaktadır. 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). Dolayısıyla, devletin özel okullar için hem kurucuları hem de çalışanları açısından koruyucu ve gözetici önlemler alması, yasal olarak destekleyici düzenlemeler yapması önerilmektedir.

Bu noktada özel okulların kendi aralarında görüş ve fikir paylaşımlarında bulunmak, ortak amaçlarla hareket edebilmek ve devletin yasal düzenlemeleri karşısında güç birliği oluşturabilmek adına ortak girişimlerde ve iş birliklerinde buldukları, dernek ve platformlar kurdukları görülmektedir. Bu oluşumlar sayesinde, özel okulların kaynak bağımlılıklarını güç birliği oluşturarak politik eylem stratejisi ile yönetme ve azaltma yoluna gittikleri düşünülmektedir. Özel okullar arasında bu tarz oluşumların rekabet ortamını düzenlemeye yönelik çalışmalar yapması önerilebilir.

Sonuç olarak, özel okulların yönetmelik süreçlerinin kaynak bağımlılığı kuramı çerçevesinde incelendiği bu çalışmada özel okulların kaynak bağımlılığını yönetme ve azaltma stratejilerinden en çok dikey birleşme, itibar yönetimi, kooptasyon, yönetim kurulu, ortak

girişim ve iş birlikleri aracılığıyla politik eylem stratejilerini kullandıkları sonucuna varılabilir. Çalışmanın, eğitim yönetimi alanı bilgi birikimine kaynak bağımlılığı kuramı özelinde katkı sağlayacağı düşüncesinin yanı sıra özel okulların işleyiş 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.

KAYNAKÇA

- Aharoni, V., Maimon, Z., & Segev, E. (1981). Interrelationships between environmental dependencies: A basis for tradeoffs to increase autonomy. *Strategic Management Journal*, 2, 197-208.
- Akdoğan, A. (1995). *Özel okullarda eğitici personel seçimi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aktan, C. C. (2007). *Yükseköğretimde değişim: Global trendler ve yeni paradigmlar*. Yaşar Üniversitesi.
- 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. Tez Ref. No: 574844.
- Ardakoç, İ., & Karataş, İ. H. (2020). Veli ve sosyal çevre. İ. H. Karataş & E. Dede, (Ed.), *Eğitim kurumları işletmeciliği içinde* (s. 315-329). Nobel.
- Arslan, M. L. (2020). İmaj ve algı yönetimi. İ. H. Karataş & E. Dede (Ed.), *Eğitim kurumları işletmeciliği içinde* (s.331-345). Nobel.
- Bağcı, Z. Ç., & Gizir, S. (2022). Özel okul velilerinin okuldan beklentilerinin incelenmesi. D. B. Çevik Kılıç, K. Baş ve M. Ş. Akgül (Ed.), *Eğitimde Araştırma ve Değerlendirmeler içinde* (s. 121-151). Gece Kitaplığı.
- Baransel, S. (2020). *Özel okullar arasında öğretmen hareketliliği*. Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara. Tez Ref. No: 629031.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- 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.
- Bümen, H. (2017). *Eğitim hizmetleri pazarlaması*. Ekin Yayıncılık. Cook, J. (1992). When 2 plus 2 equals 5. *Forbes*, 33(15), 128-129.
- Çalışkan, N., & Ayık, A. (2015). Okul aile birliği ve velilerle iletişim. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(2), 69-82.
- Çelikten, S. B. (2010). *Özel okul velilerinin okul tercihlerini etkileyen faktörler*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. Tez Ref. No: 262380.
- Davies, G., & Chun, R. (2002). Relations between internal and external dimensions. *Corporate Reputation Review*, 5(2/3), 143-159.

- Delke, V. F. (2015) *The resource dependence theory: Assessment and evaluation as a contributing theory for supply management*. Bachelor Thesis. University of Twente, the Netherlands.
- Demirli, Y. (2015). *Türk vergi sisteminde özel okulların vergilendirilmesi ve teşviki*. Yetkin.
- Dess, G. G., & Beard, D. W. (1984). Dimensions of organizational task environments. *Administrative Science Quarterly*, 29, 52-73.
- 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, USA.
- 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.
- 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. Eren, E. (2008). *Yönetim ve organizasyon: Çağdaş ve küresel yaklaşımlar*. Beta Basım.
- Ereş, F. (2018). *Sosyal bilimlerde kuramlar*. Pegem.
- 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. Tez Ref. No: 391170.
- 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.
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Boston: Harvard Business School.
- Fowles, J. (2014). Funding and focus: Resource dependence in public higher education. *Research in Higher Education*, 55, 272-287.
- Gamson, W. A. (1966). Reputation and resources in community politics. *American Journal of Sociology*, 72(2), 121-131.
- Gümüş, S., & Gergin, İ. (2013). *Eğitim hizmetlerinin pazarlanmasında eğitimcilerin toplam kalite yönetimine etkisi*. Hiperlink.
- Gürşimşek, I., Kefi, S., & Girgin, G. (2007). Okulöncesi eğitime babaların katılım düzeyi ile ilişkili değişkenlerin incelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33, 181-191.
- Hanson, E. M. (2003). *Educational administration and organizational behavior*. Boston: Pearson.
- <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=5580&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5> sayfasından 19 Eylül 2022 tarihinde erişilmiştir.
- Hüseyinlikli, 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. Tez Ref. No: 228902.
- 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.

- Jones, R.G. (2017). *Örgüt kuramı, örgüt tasarımı ve örgütsel değişim*. (A. A. Gülova, L. O. Ataç & D. Dirik, Çev.). Ankara: Gazi.
- Karahan, K. (2006). *Hizmet pazarlaması*. Beta.
- Kelgökmen İliç, D. (2012). *Örgütlerarası ilişkilerde güç ve kaynak bağımlılığının yarattığı etkiler ve örgütler arası etkileşim*. Doktora Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir. Tez Ref. No: 302856
- Kırmızı, R. (2014). *Özel liselerin Türk eğitim sistemindeki yerinin iktisadi ve mali açıdan değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın. Tez Ref. No: 366582.
- Memduhoğlu ve K. Yılmaz (Ed.), *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* içinde (s. 1-23). Ankara: Pegem.
- Memduhoğlu, H. B. (2008). Türk eğitim sisteminin genel yapısı (Amaçlar, temel ilkeler ve okul sistemi). H. B.
- Meydan, C. H. (2020). Kaynak bağımlılığı kuramı. H. C. Sözen ve H. N. Basım (Der.), *Örgüt kuramları* içinde (s. 179-204). Beta.
- Millî Eğitim Bakanlığı. (2018). *2023 Eğitim Vizyonu*. <https://tegm.meb.gov.tr/www/2023-vizyonu/icerik/23> sayfasından 15 Kasım 2022 tarihinde erişilmiştir.
- Millî Eğitim Bakanlığı. (2021). *2021 MEB Bütçe Raporu*. https://sgb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2020_12/30125920_2021_BUTCE_SUNUYU.pdf sayfasından 10 Aralık 2022 tarihinde erişilmiştir.
- Millî Eğitim Bakanlığı. (2019). *2019-2023 Stratejik Plan*. https://sgb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2019_12/31105532_Milli_EYitim_BakanIYYY_2019-2023_Stratejik_PlanY_31.12.pdf sayfasından 15 Kasım 2022 tarihinde erişilmiştir.
- 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.
- 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.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2018). *School resources review*. Retrieved from www.oecd.org/education/schoolresourcesreview.htm.
- Özel Öğretim Derneği, (2020). *Türkiye özel okullar araştırması*. <https://www.calameo.com/books/005935047ad1bd7b2ebba> sayfasından 14 Nisan 2022 tarihinden erişilmiştir.
- Özel Öğretim Kurumları Kanunu (Ek madde 1). (2014). *T.C. Resmî Gazete*, 26434, 01 Mart 2014. <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=5580&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5> sayfasından 22 Ocak 2023 tarihinde 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 22 Ocak 2023 tarihinde erişilmiştir.
- Özel Öğretim Kurumları Kanunu. (2007). *T.C. Resmî Gazete*, 26434, 08 Şubat 2007.
- 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. Tez Ref. No: 253287.

- 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. Tez Ref. No: 492165.
- Öztürk, O. (2019). *Firmalar için stratejik bir seçenek olarak bağımlılık: kaynak bağımlılığı kuramına bir katkı*. Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü, Sakarya. Tez Ref. No: 554516.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- Pulat, A. (2019). *İlkokul velilerinin özel okul tercihlerine etki eden faktörlerin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. Tez Ref. No: 544841.
- Sağbaş, M., & Aygün, S. (2021). Kaynak bağımlılığı kuramı ve stratejik yönetimdeki yeri. İçinde *Sosyal bilimlerde akademik çalışmalar 2*. (475-500). Duvar.
- Sayılar, Y. (2013) *Örgüt kuramı: Kaynak bağımlılığı kuramı*. D. Taşçı ve E. Erdemir (Ed.), Anadolu Üniversitesi.
- Seo, J. W. (2011). *Resource dependence patterns and organizational performance in nonprofit organizations*. (Dissertation), Arizona State University, USA.
- Spear, R. (2000). The co-operative advantage. *Annals of Public and Cooperative Economics*, (71), 507-523.
- Şener, M. (2018). *Özel okullarda işletmecilik alanında yaşanan problemler ve çözüm önerileri*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. Tez Ref. No: 541461.
- 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. Tez Ref. No: 720043.
- Tuzcuoğlu, N. (2007). Türk milli eğitiminde okul ve okulu destekleyen sistemler. İçinde A. Oktay (Ed.), *Eğitim bilimine giriş*. (s. 142-169). Pegem.
- Tüm Özel Kurumları Derneği, (2024). <https://www.toder.org/m-3-kurumsal/a-10-tuzuk> sayfasından 15 Ağustos 2024 tarihinde 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.
- Türkiye Özel Okullar Derneği, (2024). <https://www.tozok.org.tr/dernek-tuzuğu> sayfasından 11 Temmuz 2024 tarihinde erişilmiştir.
- 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. Tez Ref. No: 650623.
- 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.
- Yolsal, M. (2015). *Kaynak bağımlılığı kuramı*. Araştırma Önerisi. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Zeybekoğlu, A. (2007). Pazarlama ve özel okullar: Okul müdürlerinin hedef pazarlamadaki rolü. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(1), 173-186.