



Özel Öğretim Kurumlarında Yönetmel Süreç Uygulamaları

Sevgi Salman

MEB Eğitim Yöneticisi

masal39014163@gmail.com, ORCID:0000-0002-3925-3519

Özet

Bu çalışmada özel öğretim kurumlarında yönetmel süreçlerin incelenmesi amaçlanmaktadır. Yönetmel süreçler bilindiği gibi kamu veya özel ayrımı olmaksızın tüm kurum ve kuruluşlarda vazgeçilmez bir sistem bütünlüğünü ifade etmektedir. Özel öğretim kurumlarındaki yönetmel süreçler kurumun tek başına var olabilmesi ve varlığını sürdürebilmesi için gereklidir. Yönetmel süreçlerin özel öğretim kurumlarında ayrı bir yeri bulunmaktadır. Zira özel öğretim kurumlarında yönetmel süreçler finansal yönetim anlayışı ile iç içe geçmiş durumdadır. Finansal yönetim aile şirketleri özelinde daha çok kurulan özel öğretim kurumlarında öne çıkmaktadır. Lokal, rejyonel ve global ölçekli kurulan özel öğretim kurumlarında yönetmel süreçlerin takibi finansal yönetim süreçlerinin takibi kadar zor ve karmaşık bir durumdur. Aile şirketleri çerçevesinde konuya yaklaşıldığında finansal yönetim anlayışının özel öğretim kurumlarının yönetmel süreçlerine doğrudan etkisinin olduğu görülmektedir. Bu durum özel öğretim kurumlarında finansal yönetim erkinin gücüyle doğru orantılı olarak birtakım olumlu ve olumsuz süreçleri de beraberinde getirebilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Özel Öğretim Kurumu, Yönetim Kurulu, Yönetmel Süreç

Managerial Process Applications in Private Educational Institutions

Abstract

In this study, it is aimed to examine the managerial processes in private educational institutions. As is known, managerial processes express an indispensable system integrity in all institutions and organizations

without distinction of public or private. Managerial processes in private educational institutions are necessary for the institution to exist and maintain its existence alone. Managerial processes have a separate place in special educational institutions. Because in private educational institutions, managerial processes are intertwined with the understanding of financial management. Financial management comes to the fore in private educational institutions established more specifically for family companies. The follow-up of managerial processes in private educational institutions established on a local, regional and global scale is as difficult and complex as the follow-up of financial management processes. When the subject is approached within the framework of family companies, it is seen that the understanding of financial management has a direct impact on the managerial processes of private educational institutions. This situation can bring about a number of positive and negative processes in private educational institutions in direct proportion to the strength of financial management power.

Key Words: Private Educational Institution, Board of Directors, Managerial Process

Giriş

Özel öğretim kurumlarının yerel, bölgesel ve küresel ölçekte yoğunlaşan rekabet sürecinde yaşamını ikame ettiremeyecekleri düşüncesinden hareket ile söz konusu özel öğretim kurumlarının yönetsel süreçlerini, finans yönetim anlayışlarını sağlıklı değerlendirerek, yaşadıkları problemlere uzun vadeli, yapıcı, verimli ve düzgün çözüm önerileri sunmaları gerekmektedir.

Özel öğretim kurumlarının yönetsel süreçleri takip ederken finans piyasalarındaki gelişmeleri süreklilik arz eden şekilde izleyememesi, finans kuruluşlarından kredi alımlarında karşılaştığı konfirmasyon problemleri, kredi hacimlerinin yetersiz ve maliyetlerinin aşırı ölçüde fazla olması, likidite piyasalarına girememesi, özel öğretim kurumlarının yönetsel süreçler konusunda yetkin finans yönetim anlayışına sahip olmasının önündeki engeller olarak karşımıza çıkmaktadır (Koçel, 2018: 142).

Ülkeler bazında ulusal ekonomik yapının mühim bir kısmına Szonyi'ye (1991) göre, özel öğretim kurumlarının egemen olması bir tesadüf değildir. Bu süreç güçlü sermayeye sahip firmalarca meydana getirilen tedirici politika veya ülke yönetimin onlara destek programlarının neticesinde oluşmuş bir durum değildir.

Genel anlamda özel öğretim kurumları güçlü sermayeye sahip birçok firmadan çok daha fazla

Özel Öğretim Kurumlarında Yönetsel Süreç Uygulamaları

avantaja sahiptir. Mevcut durumda sermayesi güçlü olan firmaların pek çoğu, başarılı liderlerin süreci sağlıklı ve düzgün yönetmesi neticesinde küçük bir özel öğretim kurumu iken şimdi sermayesi güçlü özel öğretim kurumu hâline gelmiştir.

Özel öğretim kurumları OECD'ye (2006) göre, ekonomik büyüme anlayışına, istihdam olanaklarının arttırılmasına ve toplumsal kalkınmaya yönelik katkıları dolayısıyla canlı ve üretken bir ekonomik modelin esasını oluşturmaktadır.

Özel öğretim kurumları 1980'den sonra tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de de işletme, iktisat ve yönetim alanlarında araştırmacı ve uzmanların ilgisini çekmiştir. Bu çerçevede özel öğretim kurumları hem gelişmiş ülkelerde hem de gelişmekte olan ülkelerde esneklik, üretkenlik, inovasyon ve dinamizmin kaynağı şeklinde genel kabul görmüştür.

Alanyazın irdelendiğinde şimdiye dek genel geçer müşterek bir özel öğretim kurumu tanımlamasının bulunmadığı görülmektedir. Bu konuda düşüncelerini ortaya koyan araştırmacılar bulunmaktadır.

Buna karşın Yurttadur ve Kaya (2012), özel öğretim kurumu tanımı konusunda, ülke yönetimleri arasındaki farklılaşmayı, sektörel ve finansman özellikleri ve ülke yönetimlerinin değişik gelişmişlik düzeyleri ile açıklamaktadır. Buradaki tanımlamanın içeriğinde kullanılan iki esas ölçüt bulunmaktadır ki, bunlar nicel ve nitel ölçütlerdir.

Aynı şekilde Yılmaz da (2007) nicel ve nitel ölçütlere dikkat çekerek, bu ölçütlerin tanım yapılırsa iken model oluşturduğu gibi tanımda kullanılacak standartların oluşmasını da sağladığını belirtmektedir.

Ona göre, tanımlama esnasında göz önüne alınacak nicel ve nitel ölçütler kişilere, kurumlara, ülkelere ve zamanlara göre değişiklikler gösterecektir. Bazen yalnızca nicel ölçütler kullanılır iken, bazen de yalnızca nitel ölçütler kullanılacaktır, hatta bazı durumlarda her iki ölçütün birlikte kullanılacağı durumlar olabilecektir.

Tanımlama esnasında kullanılan nicel ölçütler işletmeyle ilgili olan ve sayısal şekilde ifade edilebilen değerleri kapsamaktadır. Nitel ölçütlerse işletme veya sermaye sahibinin kendisi veya işletmesinden kaynaklı olan özelliklerce şekillendirilmektedir.

Yılmaz gibi Şimşek'in de (2002) üzerinde önemle durduğu nicel ölçütler arasında; iş yerinde çalışan işçi sayısı, makine aparatı ve ağırlığı, aylık ve yıllık satış miktarı, üretim hacmi, kâr-zarar

oranı, pazar özelinde işletmenin ana sektördeki payı ve fiziki kapasitesi gibi rakamsal olarak kolaylıkla ölçülebilen ve kişiden kişiye değişmeyen değerleri gösteren ölçütlerdir.

Hacıevliyagil'e (2006) göre, özel öğretim kurumlarının yönetsel süreçleri nispeten esnek ve daha küçük yapıları ile hızla değişen bölgesel ve küresel konjonktüre kolaylıkla uyum sağlayabilmeleri ve aparatlarını bu yönde kanalize edebilmeleri gelişmiş ülkeler ile gelişmekte olan ülkeler açısından büyük önem oluşturmaktadır.

Müftüoğlu'nun (1989), günümüzden çeyrek asırdan uzun süre önce belirttiği gibi, ülkeler, özel öğretim kurumlarının yönetsel süreçlerinin öneminin ve bunların ekonomik büyüme, sosyal birleşme, istihdam, bölgesel ve yerel kalkınmaya sağladığı katkıların farkındadır.

Ona göre, özel öğretim kurumlarının yönetsel süreçlerinin sahip olduğu söz konusu önemden dolayı ülke yönetimleri, sağlam ve sağlıklı bir kurum yapısının; ekonomik gelişmenin, siyasal istikrarın ve toplumsal huzurun vazgeçilmez şartı, birlik ve beraberliğin teminatı, refahın en önemli güvencesi ve temel taşlarından biri olduğunun farkına varmıştır.

Ankara Ticaret Odası (ATO, 2007), özel öğretim kurumlarının yönetsel süreçlerinin ekonomik büyümeye katkısını beş madde halinde şu şekilde sıralamaktadır: İstihdam yaratmaları, değişimlere hızla uyum sağlamaları, ürün farklılaşmasına olanak sağlayabilmeleri, girişimciliği teşvik etmeleri, büyük işletmelere ara mal temin etmeleri.

Ülke ekonominin esaslarından ve temel yapılarından biri olan özel öğretim kurumları Akgemci'ye (2001) göre, sermayesi güçlü şirketler ile rekabet ortamında önemli avantajlara sahiptir. Bu avantajlar şunlardır: Müşteri ve çalışanlar ile daha yakın ilişkiye girebilmek ve pazarlama, üretim ve hizmet konularında daha esnek olabilmektir.

Yine ona göre, özel öğretim kurumlarının yönetsel süreçleri daha az yatırım ile daha fazla ürün çeşitliliği ve üretim miktarı yakaladıkları gibi gelen talep değişikliklerine daha hızlı ve kolay cevap vererek çözüm üretirler ve sermaye akışı, işletme fonksiyonu, ekonomik dalgalanma ile yaşanabilecek krizleri esnek ve nispeten küçük yapısal formları sayesinde daha az zarar ile atlattıkları başarırlar.

ÖZEL ÖĞRETİM KURUMLARININ YÖNETSEL SÜREÇLERİ

Özel öğretim kurumlarının yönetmel süreçlerinin izlendiği yönetim kurulunun ilgilendiği konular işletmenin tamamıyla alakalı ve işletmenin geleceğinde mühim derecede etkili olan konulardır.

Özel öğretim kurumlarının yönetim kurumlarının temel konuları aşağıda da yer aldığı şekilde özetlenebilir (Koçel, 2018: 184-185):

- a. Karın dağıtılması,
- b. Borçlanma konuları,
- c. Performansın değerlendirilmesi,
- d. Örgütsel düzenlemeler,
- e. Ürünleri yenileme ve çeşitlendirme,
- f. Pazarın yenilenmesi ve geliştirilmesi,
- g. Büyümeyle alakalı hedefler,
- h. Satışların hacmi,
- ı. Yeni yatırımlar,
- j. Profesyonel yöneticilerin ve aile bireylerinin uyumlaştırılması,
- k. Varisin belirlenmesi, ve
istihdam edilmesi.
- l. Ücretlendirmelerin yapılması,
- m. Temel politikaların saptanması,
- n. Gelecek perspektifinin oluşturulması,
- o. Üst düzey yönetim kadrosunun hazırlanması.

Özel öğretim kurumlarının yönetmel süreçlerinde pay sahibi olan kişilerin genel kurulda vermiş

oldukları yetkinin sınırları içersinde, mevzuat, esas sözleşme, şirket içindeki düzenleme ve politikalar çerçevesinde yetkilerini ve sorumluluklarını kullanarak işletmeyi temsil eder (Koçel, 2018: 185).

Yönetmel süreçler kavramı, yönetim kuruluyla aynı anlamı taşımamaktadır.

Yönetim kurulunun sorumlu olduğu konular aşağıda sıralanmıştır:

- a. Yönetim planlarının yapılması,
- b. Stratejik risk planını oluşturmak,
- c. Şirketin stratejilerini gözden geçirmek,
- d. Şirketin değerlerini gelecek nesillere aktarmak,
- e. Fikir ve düşüncelerin paylaşılması için bir şirket forumu oluşturmayı önermek,
- f. Şirketi kararlı olması için desteklemek,
- g. Şirketin hisse sahipliği gibi eğitim programlarına katılmasına destek olmak,
- h. Yönetimde rehber görevi üstlenmek,
- ı. Şirketin var olma sebebini doğru yürütmek,
- j. Şirket yönetiminde katılımıcılığı sağlamak (Ankara Sanayi Odası, 2017: 79-80).

Özel öğretim kurumlarının ailesel bağlarını ve bu bağların şirket açısından taşıdığı değeri daha önce yukarıda da belirtmiştik. Bu durum yönetmel süreçlerde önemli bir aşama olarak ortaya çıkmaktadır (Koçel, 2018: 187).

Özel öğretim kurumlarının mülkiyet aşamaları arasındaki değışiklik bir anda gerçekleşmez. Ancak aşamalar arasındaki geçiş tahmin edilen tipik zamanlarda meydana gelir. Devir planlamasının sebep olacağı gerilimli ortama hazırlıklı olunmalıdır (Porter, 2017: 51).

Sağlıklı bir devretme süreci için dikkate alınması gerekli bir takım noktalar bulunmaktadır. Bunlar üç başlık altında şu şekilde irdelenmektedir (Köprülü, 2011: 41-43):

Özel Öğretim Kurumlarında Yönetsel Süreç Uygulamaları

Devralacak kişilerin hazırlanma düzeyi

- a. Eğitim düzeyi
- b. Yetiştirilmesi
- c. İş deneyimi
- d. Motivasyonu
- e. Giriş pozisyonu
- f. İşletmede çalışma süresi

Kurum üyeleri arasındaki ilişki

- a. İletişim
- b. Güven
- c. Sadakat
- d. Şirket keşmekeşliği
- e. Akraba rekabeti
- f. Kıskançlık
- g. Uyuşmazlık

Paylaşılan değerler, planlama ve kontrol

- a. Devir planlaması
- b. Vergi planlaması
- c. Yönetim kurulu
- d. Danışmanlık müessesesi
- e. Şirket meclisi

Özel öğretim kurumlarının yönetsel süreçleri bağlamında, devir işlemi bir değişim durumu olduğundan şirkette hâlihazırda bulunan norm ve beklentileri değiştirme ihtimali bulunmaktadır ve bu durum da gergin bir ortam doğuracağından zor bir süreç yaşanacaktır (Özalp, 2014: 142).

Yönetsel süreç sisteminde yer alan her birey ve kurum bu organizasyon yönetiminde sadece bir alanda yer alır. Hususiyetleri bakımından bu alanlar farklı şekillerde ve alanlarda tanımlanmaktadır.

Bu alanlar aşağıdaki şekilde görülebilmektedir:

- a. Şirkete üye, hisse sahibi değil ve şirkette görev almamaktadır,
- b. Hisse sahibi ama şirket üyesi değil ve işletmede görev almamaktadır,
- c. İşletmede görev almakta fakat hisse sahibi ve yönetim kurulu üyesi değildir,
- d. Şirket üyesi ve hisse sahibi ama işletmede görev almamaktadır,
- e. Hisse sahibi, işletmede görev alıyor ama yönetim kurulu üyesi değil,
- f. Şirket üyesi, hisse sahipliği yok ama işletmede görev alıyor,
- g. Şirket üyesi, hisse sahibi ve işletmede çalışmaktadır (Ankara Sanayi Odası, 2017: 72-72).

Özel öğretim kurumlarında çalışanların kuruma duydukları psikolojik bağlılık, örgütsel bağlılık olarak ifade edilir. Kişinin işine karşı beslediği ilgi, gösterdiği sadakat ve kurumsal değerlere olan güçlü inançlar bağlılık kavramını ortaya çıkarır (Alayoğlu, 2013: 77).

Aşağıdaki üç faktör örgütsel bağlılığı karakterize etmektedir. Bunlar:

- a. Kurumsal amaç ve değerleri benimseme, inanma.
- b. Kurumun başarılı olması için çaba sarf etmeye istek duymak.
- c. Kurum üyeliğinin devam ettirilmesi için güçlü istek duymadır.

Özel öğretim kurumlarının yönetsel süreçlerinde kuşaklar arasında çatışmaya sebep olan birden

Özel Öğretim Kurumlarında Yönetsel Süreç Uygulamaları

fazla husustan bahsedilebilmektedir. Bu hususları aşağıdaki biçimde sıralayabiliriz (Ankara Sanayi Odası, 2017: 41-44):

a. Özel öğretim kurumlarında doğal organizasyon yapısı olduğundan yani genellik ile büyük olan aile bireyi veya şirketin girişimcisi patron olduğundan kendi kültürlerini işe yansıtırlar ve değişime karşı kapalı olmaktadır.

b. Özel öğretim kurumlarının yönetsel süreçlerinde yönetimde görev alan aile üyelerinin sorumlulukları ve yetkileri kesin olarak belirlenmemektedir.

c. Kurucu şirketi bırakacağı bireylere güven duymamaktadır. Bilhassa eski kuşakla yeni kuşak arasında ciddi görüş farklılıkları olmaktadır

d. Şirkete daha ilişik ve işini severek yapan bireylerin çoğunlukla ilk kuşaktan kişiler olduğu düşünülmektedir. Bu ayrım sonraki nesillerde daha belirgin olarak ortaya çıkmaktadır. Hususiyetle dördüncü nesle kadar gelebilen özel öğretim kurumlarında bu dönemdeki aile üyeleri kendi kariyerlerini ve çıkarlarını şirketin önünde tutmaktadırlar.

e. Özel öğretim kurumlarında ilk neslin değişimler karşısında katı bir tutum sergilemesi, harcama konularına gayet kısıtlı bir bakış açısıyla yaklaşması daha sonraki neslin kendi yönetim biçimini şirkette göstermesini zorlaştırmaktadır.

f. Özel öğretim kurumlarında kuşaklar arası çatışmaların başka bir nedeni de, kurucunun şirkette yerine geçecek kişiyi yetiştirme hususunda bilinçsiz hareket etmesidir.

Özel öğretim kurumlarının yönetsel süreçlerinde hususiyetle yaşça büyük olan çocuklar kabiliyetleri ve gelecekle alakalı düşünceleri önemsenmeden girişimci tarafından yerine geçecek kişi olarak görülür ve bu doğrultuda eğitim aldırılır. Fakat iş hususunda daha kabiliyetli ama yaş olarak küçük olan çocuğa böyle bir şans tanınmamaktadır (Koçel, 2018: 189).

Bu durum özel öğretim kurumlarının yönetsel süreçlerinde yukarıda ifade edilen olumlu ve güçlü yönlerle tezatlık oluşturan bir durum olarak karşımıza çıkmakta ve özel öğretim kurumlarının işleyişini olumsuz etkileyerek şirketi güçsüz bir hale getirmektedir (Porter, 2017: 58).

Sonuç

Sonuç olarak globalleşen dünyanın evrimsel ekonomi modelinde küre genelinde özel öğretim kurumlarının yönetsel süreçlerinde yaşanan finansal problemlere çözüm geliştirilemediği sonucuna ulaşılmıştır.

Özel öğretim kurumlarının yönetsel süreçlerinin piyasadaki farklı işletmeler ile olan rekabet gücünü azalttığı ayrıca gözlemlenmiştir.

Özel öğretim kurumlarının yönetsel süreçlerinin yerel, bölgesel ve küresel ölçekte yoğunlaşan rekabet sürecinde yaşamını ikame ettiremeyecekleri düşüncesinden hareket ile bu işletmelerin finans yönetim anlayışlarını sağlıklı değerlendirerek, yaşadıkları problemlere uzun vadeli, yapıcı, verimli ve düzgün çözüm önerileri sunmaları gerektiği sonucuna varılmıştır.

Özel öğretim kurumlarının yönetsel süreçlerinin işletme döngülerini sağlıklı bir şekilde sağlamalarının en önemli yolu alacakları kredilerdir. Finans kuruluşları gibi kamu gücü de özel öğretim kurumlarına katkı sunmalı, onlara bu hususta destek olmalı, onları düşük faiz oranlı krediler ve hazine arazilerinden faydalandırmalı, onlara teknolojik ürünlerin ithalatında esneklikler ve kolaylıklar sağlamalıdır.

Özel öğretim kurumlarının yönetsel süreçleri bağlamında kayıt altına alınmayarak ülke ekonomisine zarar veren her türden girişim ve sektörel formlar ortadan kaldırılarak ileriye dönük teşvik ve yatırımlar arttırılmalıdır.

Finans yönetimi anlayışı hususunda yetersiz ve eksik bilgi birikimine sahip olan özel öğretim kurumlarının özellikle üniversite ve enstitülerle işbirliği halinde söz konusu işletmenin sermaye formu, kredilendirme, yetkilendirme, bütçelendirme ve diğer finans konularındaki bilgi birikimi eksiklikleri eğitim yoluyla giderilmelidir.

Özel öğretim kurumlarının yönetsel süreçlerinin var olan finans yönetim anlayışı problemlerinde verimliliğin arttırılması amacıyla yapılan alanyazın araştırmaları incelendiğinde çoğunlukla yoğun olarak finans kuruluşlarının kredilerinden daha fazla ve kolaylıkla faydalanılmasına imkan sağlayacak hususlar üzerinde durulmuştur.

Özel öğretim kurumlarına finans kuruluşlarının verecekleri krediler kanuni sorumluluk ve yükümlülüklerin haricinde tutularak, fonlama ve vergilendirme istisnaları ile kredilerin oran ve

Özel Öğretim Kurumlarında Yönetmel Süreç Uygulamaları

maliyetlerinin ucuzlatılması gerekmektedir.

Böylece özel öğretim kurumlarının yönetmel süreçleri sağlam temeller üzerine oturtulmak suretiyle gerek yerel ölçekte gerekse de global ölçekte özel öğretim kurumlarına verilen destek arttırılmalıdır.

Kaynakça

Akgemci, T. (2001). Özel Öğretim Kurumlarının Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler, Ankara: Akdem Yayını.

Akyüz, Y. Türk Şirketinde Finans Yönetimi, İstanbul, Alfa Yayınları, 2016.

Alayoğlu, N. Özel Öğretim Kurumlarında Yönetim ve Kurumsallaşma, İstanbul, Müsiad Yayınları, 2013.

Ankara Ticaret Odası (ATO), (2007). Basel II, Özel Öğretim Kurumlarının Kredi Riski ve Derecelendirilmesi, Ankara.

Clayton, N. Şirket Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Yönetim, Çev. Mehmet Zaman, İstanbul, Hayat Yayınları, 2020.

Dinçer, Ö. Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 6. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, Mart 2013.

Eren, E. Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, Beta Yayınları, 2014.

Findikçi, İ. Özel Öğretim Şirketleri, İstanbul, Alfa Yayınları, 2018.

Hacıevliyagil, N. (2016). Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 14 (3): 32-50. doi:10.11611/JMER193780

Karlöf, B. Çağdaş Yönetim Kavramları ve Kalkınma Modelleri, Çev. Eshar Kütevin - Ziya Kütevin, İstanbul, İnkılâp Kitabevi, 2013.

Karpuzoğlu, E. Büyüyen ve Gelişen Şirketlerde Kurumsallaşma, 2.Baskı, İstanbul, Hayat Yayınları, 2014.

Müftüoğlu, T. (1989). Türkiye’de Özel İşletmeler, A.Ü. Siyasal Bilimler Fakültesi, 2. Baskı: 35.

Norton, D. Balanced Score Card: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek, Çev. Serra Egeli, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2019.

Organisation For Economic Co-Operation And Development (OECD), (2006). The Sme Financing Gap (Vol. I): Theory And Evidence, Oecd Publications.

Özgen, H. İnsan Kaynakları Yönetimi, Adana, Nobel Yayıncılık, 2020.

Porter, M. E. Rekabet Stratejisi, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2017.

Sabuncuoğlu, Z. İşletme, 6. Baskı, Bursa, Furkan Ofset, Ekim 2015.

Sebilcioğlu, F. Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında: Şirket Yönetim Rehberi, İstanbul, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları, 2017.

Szonyi, A. (1991). Small Business Management Fundamentals Limited, Toronto: McGraw-Hill Ryerson Limited.

Şimşek, M. (2002). Ekonominin Lokomotifi ve Olmazsa Olmazları, İstanbul: Alfa-Aktüel Kitabevi, Melisa Matbaacılık.

Tetik, N. Özel Öğretim Kurumlarının Yapısal Sorunları, İstanbul, Atlas Yayın Dağıtım, 2015.

Ülgen, H. İşletmelerde Stratejik Yönetim, 5. Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayım, Ekim 2020.

Üzün, C. Şirketlerde Yönetim ve Halkla İlişkiler, İzmir, Dokuz Eylül Yayınları, 2014.

Yıldız, A. Özel Öğretim İşletmelerine Tavsiyeler, Sistem Yayıncılık, 2018.

Yılmaz, H. (2007). Eğitim Finansmanı Sorunlarının Diğer Sektörlerle Karşılaştırmalı Analizi: Bodrum Örneği. Mufad-Muhasebe ve Finansman Dergisi, 33: 162-170.

Yurttadur, M. ve Kaya, F. (2012). A Research On Impact Of The Capital Structure And Financing Cost Of Small And Medium Sized Enterprises (Sme) On Growth. African Journal Of Business Management, 6 (3): 1076-1088.