



# Özel Öğretim Kurumlarında Stratejik Finansal Yönetim Uygulamaları

**Sevgi Salman**

MEB Eğitim Yöneticisi

[masal39014163@gmail.com](mailto:masal39014163@gmail.com), ORCID:0000-0002-3925-3519

## Özet

Bu çalışmada özel öğretim kurumlarında stratejik finansal yönetim uygulamalarının incelenmesi amaçlanmaktadır. Her ne kadar küresel finans şirketleri ölçeğinde bir görünürlüğe ve istihdam olanaklarına sahip olmadıkları düşünülürse de, özel öğretim kurumları gerek yurt içinde gerekse de yurt dışında ekonomik büyüme anlayışına, istihdam olanaklarının artırılmasına ve toplumsal kalkınmaya yönelik katkıları dolayısıyla canlı ve üretken bir ekonomik modelin esasını oluşturmaktadır. Bundan dolayı bilhassa 1980'den sonra tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de işletme, iktisat ve yönetim alanlarında araştırmacı ve uzmanların ilgisi özel öğretim kurumlarına yönelmiştir. Bu çerçevede özel öğretim kurumları hem gelişmiş ülkelerde hem de gelişmekte olan ülkelerde esneklik, üretkenlik, inovasyon ve dinamizmin kaynağı şeklinde genel kabul görmüştür. Özel öğretim kurumları ile ilgili alanyazın irdelendiğinde şimdiye dek yapılan araştırma, inceleme ve çalışmaların oldukça önemli bir yekun oluşturduğu görülmektedir. Özel öğretim kurumlarının finansal mekanizmaları ülke yönetimleri arasındaki farklılaşma, sektörel ve finansman özellikleri ve ülke yönetimlerinin değişik gelişmişlik düzeyleri ile açıklanmaktadır. Ülkelerin ekonomik esaslarından ve finansal temel yapılarından biri olan özel öğretim kurumları aynı sahada çalışan sermayesi güçlü şirketler ile rekabet ortamında önemli avantajlara sahiptir.

**Anahtar Kelimeler:** Özel Öğretim Kurumu, Eğitim İşletmeciliği, Finansal Yönetim

## **Strategic Financial Management Practices in Private Educational Institutions**

### **Abstract**

In this study, it is aimed to examine the strategic financial management practices in private educational institutions. How they do not have visibility on the scale of the global financial companies and employment opportunities, considering that private education institutions domestically and abroad, as well as an understanding of economic growth, increasing employment opportunities for their contributions to economic and social development model constitutes the basis for vibrant and productive. For this reason, especially after 1980, the attention of researchers and experts in the fields of business administration, economics and management in our country, as well as all over the world, has turned to private educational institutions. In this context, private educational institutions have been generally accepted as a source of flexibility, productivity, innovation and dynamism in both developed and developing countries. When the literature related to private educational institutions is examined, it is seen that the research, examinations and studies carried out so far constitute a very important unit. The financial mechanisms of private educational institutions are explained by the differentiation between national administrations, Doctoral and financing characteristics, and different levels of development of national administrations. Private educational institutions, which are one of the economic principles and financial basic structures of countries, have significant advantages in a competitive environment with companies with strong capital working in the same field.

**Key Words:** Private Educational Institution, Educational Management, Financial Management

### **Giriş**

Günümüz koşullarında pek çok ülke ekonomik sisteminde mühim bir yer tutan, çoğu ülkede ise nerede ise ekonomik sistemin önemli bir bölümünü meydana getiren özel öğretim kurumlarının önemi gün geçtikçe artmaktadır (Koçel, 2018: 116).

Özel öğretim kurumları ile ilgili önemin artması ve konunun anlaşılması ile beraber özel öğretim kurumları özelinde yapılan çalışmaların ve araştırmaların miktarında süratli artışlar meydana gelmiştir (Porter, 2017: 51).

Ekonominin temelini meydana getiren unsurlardan biri olan özel öğretim kurumlarının diğer

şirketlerinden ayrışmasını sağlayan hususiyetler bulunmaktadır. Bunların en mühimi bunların çalışma ve aile yaşamının beraber olmasıdır. Çünkü genel olarak özel öğretim kurumları aile şirketi olarak kurulmakta ve varlığını bu şekilde sürdürmektedir (Koçel, 2018: 127).

Özel öğretim kurumları ile ilgili bu durumun avantajı olduğu gibi bir takım dezavantajı da vardır. Dezavantajından en mühimini bunların aile içersindeki anlaşmazlık sebebi ile çok uzunca ömürlü olmaması oluşturmaktadır. Bunun ortadan kalkması amacı ile şirket içersinde bir takım çalışma, plan, proje, program ve uygulamaların yapılması gerekmektedir (Barutçugil, 2018: 19).

Alanyazındaki birçok çalışmaya baktığımızda konuyla ilgili daha çok özel öğretim kurumlarının finans yönetim anlayışının stratejik anlamda ne şekil uygulandığının araştırıldığı görülmektedir.

Çağımızda sürekli değişen ve dönüşen teknolojik gelişmeler çerçevesinde yeni ekonomi modelinde dünya genelinde özel öğretim kurumlarında yaşanan finansal problemlere kalıcı ve sağlıklı nihai çözümler getirilememesi bu tür şirketlerin açmazı olarak ortaya çıkmaktadır (Porter, 2017: 58).

Özel öğretim kurumları özelinde yaşanan bu durumun özel öğretim kurumlarının ekonomi sahasında faaliyet yürüten değişik işletmeler ile olan rekabet gücünü azalttığı gözlemlenmiştir (Barutçugil, 2018: 22).

Özel öğretim kurumlarının uluslararası 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 sonucu ortaya çıkmaktadır (Koçel, 2018: 139).

### **Kavramsal Çerçeve**

Özel öğretim kurumları temelde her ne kadar sahadaki uygulamalarda yetkin çalışmalar yürütseler de finans konusunda zaman zaman birtakım sorunlar ve zorluklarla karşı karşıya kalmaktadırlar (Barutçugil, 2018: 27).

Özel öğretim kurumlarının finansal piyasalardaki gelişmeleri yakın perspektiften izleyememesi, bankalardan kredi alımlarında karşılaştığı konfirmasyon problemleri, kredi hacimlerinin yetersiz

## *Özel Öğretim Kurumlarında Stratejik Finansal Yönetim Uygulamaları*

ve maliyetlerinin aşırı ölçüde fazla olması, likidite piyasalarına girememesi, farklı finans kaynaklarından faydalanmaması ve değişik bir finansman departmanlarından yoksun olması bu işletmelerin yetkin finans yönetim anlayışına sahip olmasının önündeki engeller olarak karşımıza çıkmaktadır (Koçel, 2018: 148).

Szonyi'ye (1991) göre, ülkeler bazında ulusal ekonomik yapının mühim bir kısmına özel öğretim kurumlarının egemen olması kesinlikle tesadüf değildir. Bu süreç güçlü sermayeye sahip firmalarca meydana getirilen lütufkâr politika veya ülke yönetimin onlara destek programlarının neticesinde oluşmuş bir durum değildir (Porter, 2017: 68).

Özel öğretim kurumları genel anlamda güçlü sermayeye sahip birçok firmadan çok daha fazla avantaja sahiptir. Günümüzdeki sermayesi güçlü olan firmaların pek çoğu, evveleminde başarılı liderlerin süreci sağlıklı ve düzgün yönetmesi neticesinde bir kurumken şimdi sermayesi güçlü firmalar hâline gelmiştir (Koçel, 2018: 158).

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

1980'den sonra bundan dolayı bilhassa tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de de işletme, iktisat ve yönetim alanlarında araştırmacı ve uzmanların ilgisi özel öğretim kurumlarına yönelmiştir.

Özel öğretim kurumları bu çerçevede hem gelişmiş ülkelerde hem de gelişmekte olan ülkelerde esneklik, üretkenlik, inovasyon ve dinamizmin kaynağı şeklinde genel kabul görmüştür (Porter, 2017: 70).

### **Alanyazın Çalışmaları**

Özel öğretim kurumları ile ilgili alanyazın irdelendiğinde şimdiye dek genel geçer müşterek bir özel öğretim kurumları tanımlamasının bulunmadığı görülmektedir.

Yurttadur ve Kaya (2012), buna karşın özel öğretim kurumları 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.

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

Özel öğretim kurumlarının tanımını yapan Yılmaz'a 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.

Şimşek'in (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 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, Tüm ülkeler, özel öğretim kurumlarının önemini ve bunların ekonomik büyüme, sosyal birleşme, istihdam, bölgesel ve yerel kalkınmaya sağladığı katkıların farkındadır.

Müftüoğlu'na göre, özel öğretim kurumlarının sahip olduğu söz konusu önemden dolayı ülke yönetimleri, sağlam ve sağlıklı bir özel öğretim kurumları 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 ekonomik büyümeye katkısını beş madde halinde şu şekilde sıralamaktadır: İstihdam yaratmaları, değişimlere hızla uyum

## *Özel Öğretim Kurumlarında Stratejik Finansal Yönetim Uygulamaları*

sağlamaları, ürün farklılaşmasına olanak sağlayabilmeleri, girişimciliği teşvik etmeleri, büyük işletmelere ara mal temin etmeleri.

Akgemci'ye (2001) göre, ülke ekonomisinin esaslarından ve temel yapılarından biri olan özel öğretim kurumları sermayesi çok daha güçlü olan şirketler ile rekabet ortamında önemli avantajlara sahiptir.

Akgemci'ye göre söz konusu bu avantajlar şunlardır: Müşteriler ve çalışanlar ile daha yakın ilişkiye girebilmek, onlarla birlikte işleri yürütme ve pazarlama, üretim ve hizmet konularında daha esnek olabilmektir.

Yine ona göre, KOBİ'ler daha az yatırım ile daha fazla ürün çeşitliliği ve üretim miktarı yakaladıkları gibi gelen taleysel değişikliklere 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 atlatmayı başarırlar.

### **Özel Öğretim Kurumlarının Stratejik Finansal Yönetimi**

Özel öğretim kurumlarının hedeflerine ulaşmasını sağlayacak ve özel öğretim kurumları arasındaki iletişimi arttıracak sistemin kurulması, çalışanlar arasındaki güven duygusunun gelişmesine yardımcı olur, fakat gerekli yöntemlerin hazırlanması için zaman lazımdır ve yatırım gereklidir (Koçel, 2018: 148).

Özel öğretim kurumları yönetimi tarafından alınan kararların uygulanmasını sağlayan en mühim araç stratejik finansal yönetim sürecinin sağlıklı ve düzgün bir şekilde oluşturulmasıdır (Tetik, 2015: 11).

Özel öğretim kurumları finansal süreci, özel öğretim kurumları içersinde iş gören veya işveren konularıyla dahil oldukları işle alakalı konular hakkında kuralları ve kendilerinden beklenenleri açık bir şekilde içerir (Barutçugil, 2018: 18).

Hazırlanan finansal yönetim sürecinin dinamik ve esnek olması, özel öğretim kurumları ve işin ihtiyaçları doğrultusunda belirli aralıklarla revize edilmesi ve yeniden düzenlenmesi gereklidir (Koçel, 2018: 178).

Özel öğretim kurumlarında temel olarak finansal yönetim iş ve kurumun birbiriyle etkileşiminin nasıl olması gerektiğini belirten politikalardan oluşur. Özel öğretim kurumlarına ait değer yargıları ve felsefeler de içerisinde yer alır (Kırım, 2017: 38).

Özel öğretim kurumlarının finansal süreçleri en geniş açıdan bakıldığı zaman, özel öğretim kurumları alakalı ve özel öğretim kurumlarının diğer şirketler ile ilişkisiyle alakalı bir kısmı yazıya dökülmüş olan bir kısmı yazılı olmayan kurallar olarak tanımlanabilmektedir (Köprülü, 2011: 30).

Özel öğretim kurumları daha çok ailesel ilişkiler ile kurulan şirketlerdir. Aileye evlenme yoluyla veya kan bağıyla girerek ailenin soy ismini taşımaya başlayan bireylerin, gerek aile içi ilişkilerde gerek de aileden olmayan kişilerle olan ilişkilerinde ve de şirketle alakalı durumlarında rehberlik görevi üstlenen, ailenin üyelerince benimsenen, ayırım yapılmaksızın bütün aile için geçerli olan, ihlal edilmesi hâlinde belirlenmiş müeyyideleri olan değer ve kurallar manzumesi şeklinde ifade edilebilir (Porter, 2017: 71).

Bu tanımlama dikkat edilirse yazısız öğeleri de içermektedir. Zamanla meydana gelen norm denilen ilkeler, devamlı uygulanarak özel öğretim kurumları üyelerinin bu konuda bilinçlenmesini sağlar ve uyma zorunluluğu yaratır (Koçel, 2018: 184).

Karpuzoğlu'na (2014: 16) göre; özel öğretim kurumları üyeleri tarafından uyulması gereken kuralları gösteren stratejik finansal yönetim süreçleri içeriği üç ana başlık altında irdelenebilir.

Bu başlıklar; aileye, kuruma ve finansal süreçlere yönelik düzenlemeler olmak üzere sıralanabilir:

Aileyle alakalı düzenlenecek konular:

- a. Aileye ait soy ismini kullanmanın getirdiği sorumluluklar,
- b. Yardımseverlik,
- c. Sosyal sorumlulukla alakalı konular,
- d. İletişimin geliştirilmesi,
- e. Aile toplantıları,
- f. Evlilik öncesi sözleşmelerin düzenlenmesi,
- g. kâr paylarının dağıtılması,

## *Özel Öğretim Kurumlarında Stratejik Finansal Yönetim Uygulamaları*

h. Vasiyetin hazırlanması,

1. Ölüm, boşanma, ayrı yaşama, sakatlanma, evlilik, evlilik dışı çocuklar/birinci evliliklerden olan çocuklar,

j. Temel değerler,

k. Aile ilişkileri.

Özel öğretim kurumları ile alakalı düzenlenecek konular aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

a. Liderlik ve yönetim şekli,

b. Girişimci tarafından başkalarına devredilen işlerin gerçekleştirilmesi,

c. Gelecek kuşaklara devir,

d. Azınlık-çoğunluk hisselerinin değeri,

e. Aktif-pasif hissedarların hakları ve sorumlulukları,

f. Hisselerin devredilmesi ve satılması,

g. İşletme adına borçlanma veya işletmeye borçlanma,

h. İşletme değeri,

1. Yeniden yatırımlar,

j. Varisin seçimi ve hazırlanması,

k. Beklenmedik ölüm veya iş göremezlik,

l. Emekli olduktan sonraki şartlar,

m. Profesyonel yöneticilerin hakları, sorumlulukları ve çalışma koşulları,

n. Akrabaların hakları, sorumlulukları ve çalışma koşulları,

o. Şirketin gelirinden, adından ve kariyer olanaklarından faydalanma.

Stratejik finansal yönetim süreçleri ile alakalı düzenleme konuları:



- a. Amaç,
- b. Kapsayıcılık,
- c. Finansal değişiklikleri,
- d. Yaptırımlar,
- e. Karar mercii,
- f. Uygulama prosedürü,
- g. Görev ve sorumluluklar (Karpuzoğlu, 2014: 17-21).

Özel öğretim kurumları finansal süreçlerinin sağladığı avantajlar ve dezavantajlar aşağıdaki gibi sıralanabilir.

Özel öğretim kurumlarının stratejik finansal yönetim süreçlerinin sağladığı avantajlar şunlardır:

- a. Aile bireylerini yönlendirir, rehberlik yapar,
- b. Aile üyeleri arasındaki iletişimin güçlenmesini sağlar,
- c. Ailenin haiz olduğu temel değerlerin kuşaktan kuşağa aktarımına yardımcı olur,
- d. İşbirliğini ve yardımlaşmayı artırır,
- e. Taraf olmaz, güven ortamı yaratır,
- f. Ailenin öncelik ilerini belirler,
- g. Üst düzey yönetimde bulunan kişilerin, şirket imkanlarını yalnızca kendileri için fayda sağlayacak şekilde kullanmalarının önüne geçer,
- h. Adalet duygusunun oluşmasını sağlar,
- ı. Aile üyelerinin daha sadık olmasını sağlar,
- j. Aile bağlarını kuvvetlendirir.

Özel öğretim kurumlarının stratejik finansal yönetim süreçlerinin sağladığı dezavantajlar

şunlardır:

- a. Hazırlanması için zaman gereklidir,
- b. Bütün aile bireylerinin hemfikir olduğu anayasa hazırlamak güçtür,
- c. Esnek olmayabilir (Ankara Sanayi Odası, 2017: 87-88).

## **Sonuç**

Sonuç olarak, özel öğretim kurumlarının var olan finans yönetim anlayışı problemlerinde verimliliğin artırılması amacıyla yapılan alanyazın araştırmaları incelendiğinde çoğunlukla yoğun olarak banka kredilerinden daha fazla ve kolaylıkla faydalanılmasına imkan sağlayacak hususlar üzerinde durulmuştur.

Söz konusu bankaların verecekleri krediler kanuni sorumluluk ve yükümlülüklerin haricinde tutularak, fonlama ve vergilendirme istisnaları ile kredilerin oran ve maliyetlerinin ucuzlatılması gerekmektedir.

Özel öğretim kurumlarının işletme döngülerini düzenli ve sağlıklı bir şekilde sağlamalarının en önemli yolu alacakları kredilerdir. Krediler özel öğretim kurumları için can suyu ölçüsünde değerlidir.

Bankalar gibi devlet de bu işletmelere katkı sunmalı, onlara bu hususta destek olmalı, onları düşük faiz oranlı krediler ve hazine arazilerinden faydalandırmalı, onlara teknolojik ürünlerin ithalatında esneklikler ve kolaylıklar sağlamalı, onların sermaye piyasalarına daha kolay girebilmelerinin önünü açmalıdır.

Özel öğretim kurumları özelinde kayıt altına alınmayarak ülke ekonomisine zarar veren her türden girişim ve sektörel formları ekonomi kaldırılarak özellikle ihracata dönük teşvik ve yatırımlar arttırılmalıdır.

Finans yönetim 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, örneğin alternatif finans tekniklerinin kullanımı konusunda özel

öğretim kurumlarına düşük maliyetli kurslar düzenlenerek giderilmelidir.

### **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

## *Özel Öğretim Kurumlarında Stratejik Finansal Yönetim Uygulamaları*

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.