



Özel Liselerin Rekabetçi Dünyasında Devlet Liselerini Yönetmek

Tamer SARI*

• **Geliş Tarihi:** 18.11.2021 • **Kabul Tarihi:** 30.01.2022 • **Çevrimiçi Yayın Tarihi:** 30.01.2022

Öz

Eğitim kurumlarında ürün veya hizmette kaliteyi artırma fırsatı olarak kullanılması gereken rekabet eşit olmayan şartlarda yürütüldüğünde taraflardan birinin etkililiğini ve istekliliğini düşürebilir. Yapılan yasal düzenlemelerle artan özel liselerin rekabetçi yaklaşımları karşısında devlet liseleri başarılı öğrencilerini kaybetmeye başlamıştır. Bu gerekçeyle, devlet liselerinin bu rekabette eşit şartlara sahip olmaları için güçlendirilmesi gereken yönlerin belirlenmesi önemlidir. Olgu bilim desenindeki bu nitel çalışmanın amacı özel ve devlet liselerinin müdürlerinin bakış açısından özel liselerin yarattıkları rekabetçi yaklaşımın devlet liselerine etkisini belirlemektir. Araştırma sonuçlarının rekabet ortamında devlet liselerinin güçlendirilmesi çalışmalarında politika belirleyiciler için katkı sağlaması beklenmektedir. Araştırmanın verileri bireysel görüşme tekniği kullanılarak toplanmıştır ve verilerin analiz aşamasında içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular devlet lisesi müdürlerinin müfredat esnekliği, inisiyatif kullanma ve insan kaynaklarını belirleme konularında güçlendirilmesi gerektiğine işaret etmektedir. Özellikle sosyoekonomik gerekçelerle özel lise olanaklarından yararlanamayan öğrencilerin erişim sağlayabileceği bazı devlet liselerinin dönüştürülmesi ve özel amaçlı devlet liselerinin rekabete uygun hale getirilmesi önerilmiştir.

Anahtar sözcükler: rekabet, özel lise, devlet lisesi, okul güçlendirme

Atıf:

Sarı, T. (2022). Özel liselerin rekabetçi dünyasında devlet liselerini yönetmek. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 55, 203-225. doi:10.9779.pauefd.1025754

* Öğr. Gör. Dr., Pamukkale Üniversitesi, Yabancı Diller Yüksekokulu, ORCID: 0000-0003-3752-9277
tamersari@pau.edu.tr

Giriş

Rekabet ortamında kendilerini güçlendirmeyi hedefleyen özel liseler başarılı öğrencileri ve velilerini ikna çabasına girmişlerdir. Liselerini diğer özel liseler arasında başarılı göstermeyi hedefleyen özel liseler devlet liselerinde eğitimlerine devam eden başarılı öğrencileri liselerine çekmek için farklı yöntemler kullanmışlar ve bu öğrenciler üzerinden kendi liselerini başarılı göstermeyi amaçlamışlardır. Sınav başarısına göre öğrenci kabul eden devlet liseleri başarılı öğrencilerini kaybetmeye başlamış ve bu durum karşısında kendi başarıları kamuoyunda tartışılmaya başlanmıştır (Başdemir, 2012).

Aynı işi farklı kaynaklar veya yöntemler kullanarak yapmaya çalışan en az iki kuruluş arasında rekabet olması beklenir. Rekabet rakip ile yapılan ve rakipten kaynaklanan kalite düzeyi ile güçlenen bir kalite yarışı olarak değerlendirilmelidir. Muhatapı yok etmeye çalışmak rekabet değil düşmanlık olarak bilinir çünkü yok etmezsem yok edirim anlayışı kullanılır (Cündioğlu, 2021). Mikroekonomik teoriye göre rekabet piyasa verimliliğini artırmayı hedefler (Misra, Grimes ve Rogers, 2012). Bu durum benzer hizmeti veren liseler arasında da kaliteyi artırmak için geçerlidir. Ancak iki kamu lisesi arasında yapılan rekabet akademik ve sosyal başarı çerçevesinde ele alınırken, özel liselerin kendi aralarında ve kamu liseleri ile yaptıkları rekabet özellikle özel liseler bakımından ekonomik pazar olarak ele alınmıştır.

Eğitim kavramının özel sıfatıyla tanımlanması sosyoekonomik düzeyi yüksek ailelerin çocuklarını farklı eğitim alanlarında geliştirme istekleriyle başlamış ve bu sıfat özel öğretmenlerle yapılan dersler için kullanılmıştır. İlerleyen dönemlerde devlet desteği veya yatırımcıların ilgisini çekmesiyle kurumsallaşarak özel okullar eğitim hayatına girmiştir. Bu tanımlamalarda kullanılan özel sıfatı yalnız bir kişiye, bir şeye ait veya ilişkin olan anlamından devlete değil, kişiye ait olan, hususi, resmî karşıtı (TDK, 2021) anlamıyla kullanılmaya başlanmıştır. Bu tanımlarda özel sıfatı her ne kadar devlete ait olmayan anlamı taşısa da Türkiye’de özel okullar Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) kontrolünde açılır ve denetlenir (MEB, 2007).

Sanayi devriminin etkisiyle oluşan insan gücü ihtiyacını karşılaya yönelik devlet okullarının (Soydan, 2013) aksine özel okullar daha çok sanat, edebiyat ve ekonomi alanında eğitimlere öncelik vermiştir. Önceleri sadece burjuvazi ailelerin çocuklarına hizmet veren özel okullar orta gelir seviyesi artan ailelerin de çocukları için tercih etmeleri sonucu sayıca yaygınlaşmıştır. Özel okulların eğitim kalitesi ve sosyal olanakları cumhuriyetin ilk yıllarından itibaren bu okulların cazibe merkezi olmasını sağlamış ve birçok özel okul

öğrenci seçimi için farklı ölçütler kullanmıştır (Uygun, 2003). Bu ölçütler arasında akademik, spor veya sanatsal başarı ölçütleri sayılabilir. Devlet liselerinden farklı işleyişi ve özel ailelerin çocuklarının kabul edildiği algısının artırdığı istem Türkiye’de özel okulların ekonomik şartlara bağlı olarak yaygınlaşmasına neden olmuştur.

Ancak bu durum 2015 yılında özel dershanelerin kapatılması ve özel okullar için özendirilmelerin kullanılmasıyla değişmiştir. 2014-2015 eğitim öğretim yılında Türkiye’de toplam özel okul sayısı 8.291 olarak belirlenmişken (MEB, 2015), 2019-2020 eğitim öğretim yılında sayı 13.870’a ulaşmıştır (MEB, 2020). Vakıf destekli özel okullar dışında kalan ve özel girişim kapsamındaki okulların varlıklarını devam ettirebilmeleri gelirleriyle mümkün olmaktadır. Bu durum özel okulların öğrenci sayılarını artırmak ve kontenjanlarını doldurmak için artık sektör olarak gördükleri eğitimi rekabetçi bir ortam olarak kullanmalarına neden olmuştur.

Alan Yazın Taraması

Eğitimde rekabet konusunda farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Özel okulların eğitim sisteminde yer alması ve istek görmesinin eğitim konusunda devletlerin yetersiz kalması (Eden, 2012) olarak yorumlayan görüşler ortaya çıkmıştır. Diğer taraftan özel okulların varlığını kamunun eğitimden yasal ve sosyal olarak sorumlu olduğu algısına rağmen, eğitim sistemlerindeki süregelen merkezîyetçilik nedeniyle devletin eğitim rolünün azaldığı (Kaptzon ve Yemini, 2018) düşüncesi savunulmaya başlanmıştır.

Eğitim alanında özel okulları yatırım aracı olarak gören diğer bir yaklaşım özel okulların rekabet gücünü piyasa ya da pazar teorisi ile açıklamaya çalışmışlardır (Pizarro ve Davies, 2017). Bu yaklaşıma göre piyasa teorisi kapsamında özel okul ya da devlet okulu gözetmeksizin başarının ödüllendirilmesi ve başarısızlığın cezalandırılması kabul görmüştür. Diğer bir ifadeyle, piyasadaki en zayıf rakipleri seçmek ve tüm örgütsel yapısını etkili bir şekilde dönüştürmek gerekmektedir. Piyasa ya da pazar görüşünün benimsenmesini eleştiren diğer bir çalışmada (Garipağaoğlu, 2015) ise öğrenci başarısına dayalı pazar payını artırmak için bazı özel okul yöneticileri tarafından benimsenen pazarlama teknikleri ele alınmış ve bu yöntemler etik kapsamında tartışılmıştır.

Özel okulların varlığının devlet okullarını güçlendirmek için bir rekabet fırsatı olarak kullanılmasını öneren araştırmacılar (Howell ve Peterson, 2002) devlet okulu yöneticilerinin eğitim programlarını ve finansal koşullarını öğrenciler için çekici hale getirerek öğrenci kaybının önlenebileceğini savunmuşlardır. Diğer bir rekabet modeli olarak ise Besley ve

Ghatak (2005) tarafında merkeziyetçi olmayan hem özel okulların hem de devlet okullarının kamu gereksinimlerini karşılayacak şekilde kendilerine daha özel görevler belirlemelerine olanak sağlayan eğitim politikalarının oluşturulması önerilmiştir. Farklı görevler benimseyen okulların bu görevleri yerine getirmek isteyen öğretmen grubuyla çalışmasında kolaylık sağlayacağı ve sonuç olarak kamu gereksinimlerinin daha etkili bir şekilde karşılanabileceği savunulmuştur.

Bu bağlamda yapılan araştırmalarda devlet okulu yöneticilerinin en az bir özel okulu kendilerine rakip olarak gördükleri ve rekabet etmek için politika yapıcılar tarafından kendilerine eşit koşulların sağlanması durumunda rekabete hazır oldukları belirtilmiştir (Jabbar ve Li, 2016). Eşit koşulların sağlanması ise eğitimin merkezi politikalara bağlı kaldıkları koşullarda sadece yöneticilere rekabet hakkı verilmesiyle sağlanamaz (Besley ve Ghatak, 2005) rekabet yetkisinin yanı sıra ayrıca belirlenen okul misyonunda görev almak isteyen öğretmen grubunun belirlenmesi gerekecektir. Bu durum istekli, ortak amaç doğrultusunda görevini daha etkili yapan bir insan kaynakları oluşturmaya katkı sağlayabilir. Shon ve Jilke (2021) özel okulların oluşturduğu rekabet ortamının doğru kullanılmasıyla devlet okullarının performanslarının artabileceğinin belirtmişlerdir. Sonuç olarak oluşturulacak eşit koşulların sağlayacağı rekabetin doğru yönlendirilmesiyle hem özel liseler hem de devlet liseleri bu rekabetten olumlu etkilenebilir.

Eğitim alan yazın incelendiğinde lise başarısının genellikle öğrencilerin akademik başarısı ile ilişkilendirildiği görülmektedir. Türk eğitim sisteminde özel liselerin varlığı başlangıçta özel liselerin kendi aralarında rekabeti ve devamında özel liselerle devlet liselerinin öğrenci başarısı temelli rekabeti görülmektedir. Ancak bu rekabet son yıllarda lise başarısının lise kaynaklı olmasından çok başarının aktarımı ile sağlanmasına ve devlet liselerinden başarılı öğrencilerin özel liselere aktarımına dönüşmüştür. Bu durum devlet liselerinin başarılı öğrenci kayıplarına ve özel liselerin kendi ürettikleri başarıdan daha çok devlet liselerinin ürettiği başarıyı kullanmalarına yol açmıştır. Özel liseler ve devlet liseleri başarı aktarımına dayalı rekabet bakımından ve bu rekabet karşısında devlet liselerinin tepki potansiyelleri bakımından araştırılmamıştır. Araştırma ele aldığı rekabet ortamının Türk eğitim sisteminde özel ve devlet liselerinin toplum gözünde başarılı algılanmasının arkasında yatan gerekçeleri belirlemeye çalışması bakımından önemlidir. Ayrıca çalışma devlet liselerinin özel liselerle rekabet konusunda zayıf yönlerini ve bu yönleri neden olan eğitim politikalarını belirlemeye çalışarak devlet liselerinin rekabet güçlerinin artırılmasına yönelik eğitim politikalarının belirlenebilmesi bakımından da katkı sağlayacaktır.

Araştırmanın Amacı

Yapılan yasal düzenlemelerle artan özel liselerin rekabetçi yaklaşımları karşısında devlet liseleri başarılı öğrencilerini kaybetmeye başlamıştır. Dolayısıyla, olgu bilim desenindeki bu nitel çalışmanın amacı özel ve devlet liselerinin müdürlerin bakış açısından özel liselerin yarattıkları rekabetçi yaklaşımın devlet liselerine etkisini belirlemektir. Bu kapsamda özel liselerin rekabet aracı olarak devlet liselerinden başarılı öğrencileri kendi bünyelerine katma yöntemlerine ve bu uygulamanın devlet liselerine yansımalarını belirlemeye odaklanılmıştır. Araştırmanın soruları aşağıda verilmiştir.

1. Devlet Lisesi ve özel lise müdürleri rekabet konusundaki deneyimlerini nasıl anlamlandırmaktadırlar?
2. Lise müdürlerinin görüşlerine göre özel lise ve devlet liselerinin rekabette güçlü ve zayıf yönleri nelerdir?
3. Devlet Lisesi ve özel lise müdürlerinin özel liselerin öğrenci kazanmak için kullandıkları yöntemleri hakkındaki deneyimlerini nasıl anlamlandırmaktadırlar?
4. Devlet Lisesi müdürleri özel liselerin rekabetçi yaklaşımları karşısında hissettikleri sınırlılıkları nasıl yorumluyorlar?

Yöntem

Bu çalışmada, özel liselerin oluşturduğu rekabet ortamında devlet liselerinin durumlarını özel ve devlet lisesi müdürlerinin görüşlerinden yararlanarak belirlemek amaçlanmıştır. Bu gerekçeyle araştırmada, nitel araştırma tekniklerinden belirli bir olguyu kendi yaşantıları yoluyla deneyimleyen kişilerin ayrıntılı bilgilerine başvurulmasını sağlayan olgu bilim deseni (Creswell, 2019) kullanılmıştır.

Katılımcılar

Çalışmanın katılımcıları belirlenirken nitel araştırmacıların çoğunlukla tercih ettikleri amaçlı (ölçüt) örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Amaçlı örneklemede, araştırmacılar, örnekleme dahil edilecek vakaları ölçütlere ilişkin yargılarına dayanarak seçerler. Bu şekilde, araştırmanın özel ihtiyaçlarına yönelik yeterli bir örneklem oluştururlar (Cohen, Manion ve Morrison, 2007). Bu çalışmanın temel ölçütü katılımcıların merkezî sınav puanına göre Liselere Geçiş Sistemi (LGS) sınav sonuçlarına göre öğrenci kabul eden devlet liselerinin (Fen Liseleri, Sosyal Bilimler Liseleri, Mesleki ve Teknik Anadolu Liseleri) müdürleri ve Özel Fen Lisesi, Anadolu Lisesi ve Meslek Liselerinin kurucu/kurucu temsilcisi/kampüs

müdürü olarak belirlenmiştir. Bu araştırma, özel liselerde kurucu/kurucu temsilcisi/kampüs müdürü (çalışmanın devamında müdür olarak anılacaktır) ve devlet liselerinde müdür olarak görev yapan iki farklı gruptan seçilen toplam 12 katılımcıyla yürütülmüştür. Çalışmanın katılımcılarını özel lise sektöründe beş yılı aşkın bir süredir müdür olarak görev yapan altı kişi, en az beş yıldır devlet liselerinde müdürlük yapan altı yöneticiden oluşturmaktadır. Katılımcılara ilişkin bilgiler Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. *Çalışmanın Katılımcılarına Ait Bilgiler*

Katılımcı No	Cinsiyet	Lise Türü	Lise Niteliği	Lise Öğrenci Kapasitesi	Müdürlük Kıdemi/Yıl
K1	E	Devlet L.	Anadolu Lisesi	450	8
K2	E	Devlet L.	Mes. ve Tek. Anad. Lisesi	520	7
K3	K	Devlet L.	Fen Lisesi	503	13
K4	E	Özel L.	Fen Lisesi	400	15
K5	E	Özel L.	Fen Lisesi	400	11
K6	K	Özel L.	Anadolu Lisesi	980	11
K7	K	Devlet L.	Anadolu Lisesi	1400	16
K8	E	Özel L.	Fen Lisesi	240	15
K9	K	Özel L.	Fen Lisesi	280	13
K10	E	Devlet L.	Mes. ve Tek. Anad. Lisesi	772	22
K11	K	Devlet L.	Sosyal Bil. Lisesi	549	14
K12	E	Özel L.	Mes. ve Tek. Anad. Lisesi	383	7

Tablo 1’de görüldüğü üzere, araştırmanın katılımcılarını devlet lisesi müdürlerinin üçü kadın, üçü erkektir; katılımcılardan özel lise müdürlerinin ikisi kadın, dördü erkek yöneticilerden oluşmaktadır. Devlet lisesinde görev yapan müdürlerin ikisi Fen Lisesi, ikisi Anadolu Lisesi ve ikisi Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesinde görev yapmaktadır. Özel lise müdürlerinin dördü Fen Lisesi, biri Anadolu Lisesi ve biri Meslek lisesinde görev

yapmaktadır. Araştırmaya katılan lise müdürlerinin en az 7 yıl, en çok 22 yıl yöneticilik deneyimleri olduğu görülmüştür.

Veri Toplama Araçları ve Verilerin Toplanması

Araştırmanın verileri bireysel görüşme tekniği kullanılarak toplanmıştır. Görüşmede kullanılmak üzere araştırmacı tarafından hazırlanan ve beş alan uzmanından alınan görüşlerle son şekli oluşturulan “Özel ve Devlet Lisesi Müdürlerinin Rekabet Hakkında Görüşleri Formu” kullanılmıştır. Görüşme formunda müdür ve lise bilgilerinden oluşan birinci bölümde dört ve araştırmanın özüne yönelik hazırlanan yedi soru kullanılmıştır. Görüşme formunda “Özel liselerle devlet liseleri arasında rekabet olduğunu düşünüyor musunuz?”, “Özel liselerin devlet liseleri ile rekabette güçlü/zayıf oldukları konular nelerdir?”, “Devlet liselerinin özel liselerle rekabet konusunda güçlü/zayıf yanları nelerdir?” gibi katılımcıların anlama ve yanıtlama konusunda rahat olabilecekleri sorular kullanılmıştır. Görüşme öncesinde soruların tamamının katılımcılar tarafından incelenmesi istenmiş ve soruların yanıtlanması konusunda gönüllüğün esas olduğu ve diledikleri zaman görüşmeyi sonlandırabilecekleri bilgisi paylaşılmıştır. Araştırmanın E-93803232-622.02-71167 sayılı etik kurul izni katılımcılarla paylaşılmış ve görüşmenin ses kaydının alınması için form üzerinde yazılı onaylar alınmıştır. Görüşmeler araştırmacı tarafından randevu alınarak yüz-yüze gerçekleştirilmiştir. Görüşme ikincil, üçüncül alt sorularla desteklenmiştir. Görüşme süresi 30-45 dakika olarak belirlenmiştir. Alınan ses kayıtları bilgi kaybını önlemek için aynı gün ya da ertesi gün dijital ses dönüştürücü kullanılarak yazıya dökülmüştür. Elde edilen yazılı metin ses kaydı tekrar dinlenerek gereken düzeltmeler yapılmıştır.

Verilerin Analizi

Verilerin analiz aşamasında içerik analizi yöntemi kullanılmış ve her katılımcıya bir kod verilmiş analiz sürecinde bu kodlardan yararlanılmıştır. Tüm görüşme formları bir araya getirilerek önce iki kez okunmuş, ardından katılımcıların yanıtlarından dikkat çekici olan ifadeler belirlenmiştir. Görüşme esnasında katılımcıların yanıtları arasında farklı bir alt koda ilişkin bilgiler kullanılmışsa bu bilgiler ilgili kod altında toplanmıştır. Kodlar arasında ilişkiler kurularak kategoriler ve kategoriler arasında ilişki kurularak üst kategoriler oluşturulmuştur. Katılımcıların kişisel bilgilerini gizli tutmak amacıyla her bir katılımcı için oluşturulan kodlama katılımcı sırası (K1, K2), cinsiyeti kadın (K), erkek (E) ve görev yeri devlet (D), özel (Ö) şeklinde belirlenmiştir, (K1-E-D) kodu katılımcının devlet lisesinde görev yapan erkek müdür olduğunun anlaşılmasını sağlayacak şekilde oluşturulmuştur. Olgu bilim araştırmalarının özel durumları dikkate alınarak bütünlük yaklaşımı sağlamak

(Gürbüz ve Şahin, 2017) için ayrıntıların gözden kaçması engellenmiştir. Bu kapsamda elde edilen kategoriler araştırmanın problem ve alt problemleri birer tema olarak kabul edilmiş ve temalar altında toplanmıştır. Temalar benzer içeriklerin bir araya getirilmesiyle oluşturulmuştur. Aynı zamanda, araştırma sürecinde elde edilen tüm veriler, araştırmacı dışında, iki eğitim yönetimi alan uzmanı tarafından incelenmiş ve ayrı ayrı kodlanmıştır. Kodlamaların farklılıkları ve görüş ayrılıkları ham veriler üzerinden tekrar incelenerek görüş birliği sağlanmıştır.

Araştırmanın Güvenirlik ve Geçerliliği

Daha çok nicel çalışmalar için kullanılan geçerlik ve güvenilirlik yerine nitel araştırmalarda Lincon ve Guba (1985) tarafından inanılabilirlik, aktarılabilirlik, tutarlılık ve doğrulanabilirlik gibi ölçülebilir ölçütler ve nitel geçerlik derecelerinin kullanılması önerilmiştir (akt. Creswell, 2019).

İnandırıcılığın sağlanması için bu çalışma kapsamında katılımcılardan telefonla randevu alınmış ve randevu görüşmesi esnasında araştırmanın amacı ve kullanılacak sorular hakkında bilgi verilmiştir. Görüşme soruları konusunda katılımcıların görüşleri alınmış ve ekleme çıkarma yapma konusunda önerileri dikkate alınmıştır. Görüşme mekânının belirlenmesi konusunda katılımcıların kendilerini rahat hissedebilecekleri ortamlara beraber karar verilmiştir. Araştırmanın etik kurul izni alındığı ve araştırmacının daha önceki çalışmaları paylaşarak inandırıcılığın artırılması sağlanmıştır. Ayrıca görüşme öncesinde görüşme sorularının bulunduğu görüşme formunun ve etik kurul izin yazısının katılımcılar tarafından incelenmesi sağlanmış, ses kaydı için izin ve görüşmeye gönüllü katılımı gösteren bölümlerin onayı alınmıştır. Görüşme süresi katılımcılara bildirilmiş ve süreye uyularak katılımcıların zaman kayıpları önlenmiştir.

Araştırmanın aktarılabilirliğinin sağlanması için yöntem bölümünü araştırmanın ilgili süreçlerinin ayrıntılarını aktaracak şekilde oluşturulmuştur. Bu kapsamda katılımcıların belirlenmesi, veri toplama ve nitel analiz süreçlerinin nasıl yapıldığı mümkün olduğunca ayrıntılı anlatılmıştır. Aktarılabilirliğin sağlanması, araştırmacılar ve okuyucular için benzer çalışmaları karşılaştırmalarına olanak sağlanması için gayret edilmiştir.

Tutarlılığın sağlanması için görüşme esnasında katılımcıların ifadeleri “açıklar mısınız?”, “bunu mu kastettiniz? gibi sorularla yanlış anlaşılmanın önüne geçilmiş ve katılımcının gerçekte ifade etmek istediği konu anlaşılmaya çalışılmıştır. Kodlama esnasında

elde edilen kodların ilgili alan yazın ile tutarlı olmasına özen gösterilmiştir. Ayrıca elde edilen kodlar hakkında iki eğitim yönetimi alan uzmanından görüş alınmıştır.

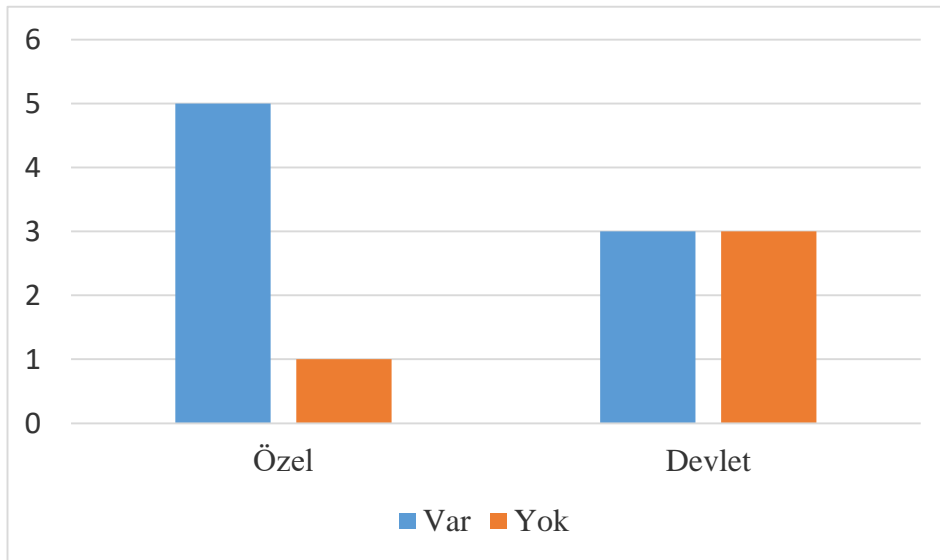
Araştırmanın doğrulanabilirliğinin sağlanması için araştırmanın tüm aşamaları ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Bulguların kodlama ve temaların belirlenmesi aşamasında farklı uzmanlardan görüş alınmış ve gerek duyulduğu durumlarda katılımcılardan tekrar görüş alınmış ve açıklayıcı doğrudan alıntılar kullanılarak temaların daha anlaşılır olmasına gayret edilmiştir.

Bulgular

Araştırmada elde edilen bulgular, araştırmanın alt problemleri ile ilgili dört tema altında toplanmıştır. Bu temalar rekabetin anlamlandırılması, liselerin rekabette güçlü ve zayıf yönleri, rekabette özel liseler tarafından kullanılan yöntemler ve devlet lisesi müdürlerinin sınırlılıkları şeklinde belirlenmiştir.

Rekabetin Anlamlandırılması

Özel lise müdürleri ve devlet lisesi müdürlerinin özel ve devlet liseleri arasındaki rekabet konusunu nasıl anlamlandırdıklarına yönelik elde edilen bulgular Şekil 1’de ayrı ayrı verilmiştir.



Şekil 1. Devlet ve Özel lise müdürlerinin rekabete yönelik görüşleri

Şekil 1 incelendiğinde, özel lise müdürlerinin rekabet olduğuna ilişkin algılarının daha belirgin olduğu görülmektedir. Devlet lisesi müdürlerinin özel liselerle aralarında rekabet olma durumuna ilişkin algılarının birbirinden ayırmadığı anlaşılabilir. Özel lise ve devlet lisesi müdürlerinin rekabet algılarına örnek ifadeler aşağıda verilmiştir.

“Çok yok mesela kaç tane lise vardır 40-50 kadar devlet lisesi var sanırım bizim rekabet edebileceğimiz devlet lisesi 1 bilemedin 2 tanedir. Onlarla aramızdaki rekabet konusu da sadece sınavdaki başarı oranıdır” (K4).

“Evet, özel liseler ile devlet liseleri arasında rekabet olduğunu düşünüyorum” (K5).

“Evet, ama hani bu rekabet aslında çok da gerçekçi bir rekabet değil. Yani rekabet derken tabii ki öğrenci kapma yarışı var asıl amacımız bu, yoksa fiziksel koşullar ya da olanaklar anlamında rakip olarak görmüyoruz birçok devlet lisesini” (K6).

“Devlet liseleri kendi aralarında, özel liseler da kendi aralarında biraz rekabet ortamı oluşturuyor diye düşünüyorum” (K9).

“Evet, özel liselerin öğrenci alma niyetleri genelde birbirlerinden değil devlet liselerinden öğrenci almak şeklinde oluyor. Bunun sebebi daha çok kendi liselerindeki eğitim kalitesinin daha farklı stratejiler geliştirip, örneğin inisiyatif olarak bazı kültürel sosyal faaliyetleri azaltarak sadece akademik başarıya yönelmesi velinin de üst kurumlara üniversitelere sadece akademik başarıyla gidilebileceğini düşünmesi bu rekabete zemin hazırlıyor” (K1).

“Her lisenin belki kendi içerisinde de liseler arasında da tatlı bir rekabet illaki olmalı ama özel liseler ekonomik kaygulardan dolayı farklı bir rekabet boyutunun içine de girdiklerini düşünüyorum ben açıkçası” (K7).

“Hayır, ben devletin olanakları ile özel bir lisenin rekabet edebileceğini düşünmüyorum” (K10).

“Öğrenci aktarımı noktasında özellikle belli liseler hedef noktasına koydukları kesin. Çünkü diyorlar ki “ben şu devlet lisesinden öğrenci çektim”, “X devlet lisesindeki öğrenci bizim liseyi seçti” gibi durumları var özel liselerin. Bu konuda ben onları pek çok karşıma almıyorum ama onlar bizimle bayağı uğraşıyorlar en büyük sıkıntımız bu” (K12).

Liselerin Rekabette Güçlü ve Zayıf Yönleri

Özel lise müdürleri ve devlet lisesi müdürlerinin özel ve devlet liseleri arasındaki rekabette birbirlerinin güçlü ve zayıf yönlerini nasıl anlamlandırdıklarına yönelik elde edilen bulgular Tablo 2’de ayrı ayrı verilmiştir.

Tablo 2. Devlet Liselerinin Rekabette Güçlü ve Zayıf Yönleri

	Devlet Lisesi Müdürü	Özel Lise Müdürü	
	Temaları	Temaları	
Devlet Lisesi	Güçlü Yönler	Örgüt yapısı (K1)	Maaş/ kira / sigorta olmaması (K4, K6, K12)
		Lise düzen ve disiplini (K1, K7, K11)	Öğretmen eksikliği yaşanmaması (K5, K9)
		Eğitimde Devlet garantisi (K1, K2, K10)	Öğrenci garantisi (K6, K8, K9)
		Devletin yatırım gücü (K2, K10)	Öğrenci homojenliği (K6, K8, K9)
		Kalabalık Sınıflar (K1, K2, K3, K7, K10, K11)	Öğretmen kadrosunu seçememe (K4, K5, K6, K9, K12)
Devlet Lisesi	Zayıf yönler	Öğretmen kadrosunu (K1, K2, K7, K10)	Bürokrasi (K4, K5, K9, K12)
		Bürokrasi (K1, K2, K3, K7, K10, K11)	Tayin ve atama sistemi (K59)
		İş garantisinin getirdiği hantallık (K7)	Sınırlı ders kaynağı (K5, K6, K9)
		Sınırlı ders kaynağı (K1, K7)	Sosyal olanaklar (K4, K6, K9)
		Yabancı dil eğitimi (K1K3, K7)	Yabancı Dil eğitimi (K5, K6, K8, K9)
		Öğrenci takibi (K1, K2, K7, K10)	

Tablo 2 incelendiğinde; devlet liselerinin devlet lisesi müdürlerine göre algılanan güçlü yönleri arasında “düzen ve disiplin”, “devlet garantisi” ve “devletin yatırım gücü” temaları öne çıkmış. Buna karşın özel lise müdürlerinin algılarına göre devlet liselerinin güçlü yönleri arasında “maaş/kira ve sigorta ödemelerinin olmaması”, “öğrenci garantisi” ve “homojen öğrenci” temaları öne çıkmıştır. Devlet liselerinde görev yapan müdürlerin algılarına göre devlet liselerinin zayıf yönleri “kalabalık sınıflar”, “öğretmen kadrosunu seçememe”, “bürokrasi” ve “öğrenci takibi” konuları öne çıkmıştır. Özel lise müdürlerinin algılarına göre devlet liselerinin zayıf yönleri arasında ise “öğretmen kadrosunu seçememe”, “bürokrasi”, “sınırlı ders kaynağı” ve “yabancı dil eğitimi” dikkat çekicidir. Özel liselerin güçlü ve zayıf yönleri tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3. Özel Liselerin Rekabette Güçlü ve Zayıf Yönleri

Devlet Lisesi Müdürü		Özel Lise Müdürü	
Temaları		Temaları	
Özel Lise	Güçlü Yönler	Sınıf öğrenci sayısı (K1,K2,K3,K7,K10,K11)	Ders programı/müfredat esnekliği (K5,K6, K11)
			Öğretmen kadrosunu seçebilme (K4,K5,K6,K8,K12)
			Akademik başarısı yüksek kadro (K4,K5,K6,K12)
			Sınıf öğrenci sayısının az olması (K4,K5,K6,K12)
			Hızlı karar verme özelliği (K5,K8,K9,K12)
	Zayıf yönler	Ekonomik olanaklar (K1, K3,K10,K11)	Ders kaynaklarının çeşitliliği (K6,K12)
			Sosyal olanaklar (K5,K6,K9)
			Yabancı dil eğitimi (K4,K5,K6,K8,K9)
			Fiziki yapı ve tesisler (K1,K10) Proje (K5,K6,K8,K9,K12)
			Öğrenci kulüpleri (K6,K8,K9)
Öğrenci takibi (K4,K5,K6,K8,K9,K12)			
Zayıf yönler	Patron çalışan ilişkisi Öğrenci müşteri anlayışı Kendini beğendirme kaygısı Disiplin/etik/sistem sorunları Gerçekçi dönüt verilememesi	(K1,K7,K10) (K1,K2,K7) (K1) (K1,K3,K7,K10) (K1,K7)	Kısıtlı öğrenci sayısı (K4,K9)
			Yüksek maliyetler (K6,K12)
			Ekonomi piyasasındaki çalkantılar (K4,K6,K12)
			Öğretmen ders yükünün fazla olması (K4,K5,K9)
			Rekabet ortamındaki etik dışı davranışlar (K8,K12)

Tablo 3 incelendiğinde, devlet liselerinde görev yapan müdürlerin görüşlerine göre özel liselerin dikkat çekici güçlü yönleri “sınıf öğrenci sayısının az olması” ve “ekonomik olanaklar” olarak belirlenmiştir. Özel lise müdürlerinin algılarına göre özel liselerin güçlü yönleri arasında “ders programı/müfredat esnekliği”, “öğretmen kadrosunu seçebilme”, “hızlı karar verme becerisi”, “yabancı dil eğitimi” ve “öğrenci takibi” ön plana çıkmıştır. Devlet liselerinde görev yapan müdürlerin algılarına göre özel liselerin zayıf yönleri arasında “patron çalışan ilişkisi”, “öğrenci müşteri anlayışı”, “disiplin/etik/sistem sorunları” ve “gerçekçi dönüt verilmemesi” öne çıkmıştır. Özel lise müdürlerinin algılarına göre özel liselerin zayıf yönleri arasında “kısıtlı öğrenci sayısı”, “ekonomi piyasasındaki çalkantılar”, “öğretmen ders yükünün fazla olması” ve “rekabet ortamındaki etik dışı davranışlar” gösterilmiştir. Özel lise ve devlet lisesi müdürlerinin algılarına göre belirlenen liselerin güçlü ve zayıf yönlerine yönelik örnek ifadeler aşağıda verilmiştir.

“Aslında öğrencilerin özel liselere yönelmesi son sınıfta daha çok görülüyor. Yani dokuz, on ve on birinci sınıfta bir sorun yok gayet iyi ama özellikle on birinci sınıfın yaz döneminde on ikinci sınıfa başlamadan çocuklarda böyle bir özel liseye yönelme başlıyor. Buradaki en büyük sebep bizdeki ders programı ders çizelgesi olduğunu düşünüyoruz” (K11).

“Devlet liselerinin zayıf yönü olarak birincisi personellerini seçemiyorlar ve gerçi bizde de var ama devlet liselerinde daha fazla bürokrasi var yapacakları her işte ilçe veya il milli eğitime bilgi vermeleri onay almaları ya da izin almaları gerekiyor. Bu zorunluluk devlet liselerindeki müdürlerin harekât alanını kısıtlıyor veya yavaşlatıyor. Güçlü yönleri maaş kira sigorta gibi sorunları yok eksik personel sorunu yaşamıyorlar kendilerinde öğretmen olmasa başka bir liseden görevlendirmeye eksiklerini giderebiliyorlar” (K4).

“Devlet liselerindeki en büyük engel, müdürlerin zaman zaman tayinlerinin çıkması ve liseden ayrılmaları ya da kendi istedikleri eğitim kadrosunu kendi yönetim anlayışlarına göre kurumamak. Lise yönetimi eğer istekli olursa çok büyük üstünlükleri var çünkü devlet olanaklarını kullanabiliyorlar. Eğer devlet olanaklarını kullanmak isterlerse belediyeler, valilikler ya da dernekler aracılığıyla bu olanaklara erişimleri şimdi çok daha kolay oluyor” (K5).

“Özel liselerin rekabette güçlü oldukları taraf şu; fazla özgürler ve özgürlük bazen iyi oluyor. Yani istedikleri zaman ders konusunda, öğretmen konusunda, bizim ise bazı konularda elimiz kolumuz bağlı. Öğrencinin en çok bize şikayet ettiği şey özellikle son

sınıfa doğru geldiğinde belli derslerimiz var bizim öğrenciye lazım olan dersler var bir de öğrencinin angarya gördüğü ama müfredatta olması gereken öğrenciye de verilmesi gereken belli dersler var. Öğrenciler bu dersleri görmek istemiyor. Bu konuda biz zayıf kalıyoruz. Sırf bu yüzden liseyi terk eden öğrenciler oluyor” (K11).

“Devlet liselerinin güçlü tarafı için konuşursak zeki öğrencileri daha rahat alabilmeleri. Çünkü özel liselerde özellikle fen liseleri için öğrenci bulmak devlet liselerine kıyasla biraz daha zor. Devlet liselerinden zayıf olan yönleri ise yabancı dil eğitimi ve yurtdışı ile ilgili kulüp çalışmaları ile ilgili konularda biraz daha zayıf kalıyorlar. Özel liseye istek bu yönden fazla” (K8).

Özel Liselerin Öğrenci Kazanmak İçin Kullandıkları Yöntemler

Özel lise müdürleri ve devlet lisesi müdürlerinin özel ve devlet liseleri arasındaki rekabette özel liselerin devlet liselerinden öğrenci kazanmak için kullandıkları yöntemleri nasıl anlamlandırdıklarına yönelik elde edilen bulgular Tablo 4’de ayrı ayrı verilmiştir.

Tablo 4. Özel Liselerin Kullandıkları Yöntemler

	Devlet Lisesi Müdürü Temaları		Özel Lise Müdürü Temaları	
Ödül	Burs	(K1,K2,K3,K7, K10,K11)	Burs	(K4,K5,K6,K12)
	Ödüllü sınavlar	(K7,K11)		
Başarı	Akademik başarı vaatleri	(K1,K2,K3,K7, K10,K11)	Tam gün eğitim	(K4,K8)
	Öğrenci havuzuna erişim	(K1,K7,K11)	Akademik kadro	(K9,K12)
	Gerçekçi olmayan notlar	(K1,K2,K3,K7, K10,K11)	Ders kaynakları	(K9)
Sosyal olanaklar	Kalabalık olmayan sınıflar	(K1,K2,K11)	Öğrenci takibi	(K5,K6)
	Sportif ve Sanatsal başarılar	(K1)	Ders dışı etkinlikler	(K4,K6)
			Fiziki ortamın etkili tanıtımı	(K5,K6,K12)
			Sosyal olanakların tanıtımı	(K4,K5,K6)
			Reklam gücü	(K6,K8,K12)
		İkili ilişkiler	(K5,K6)	

Tablo 4 incelendiğinde; devlet lisesi müdürlerinin algılarına göre “burs”, “ödüllü sınavlar”, “akademik başarı vaatleri”, “gerçekçi olmayan notlar” ve “sınıf öğrenci sayısının az olması” öne çıkarken, özel lise müdürlerinin algılarına göre öğrenci kazanma yöntemlerinden “burs” etkenini yanı sıra “fiziki ortam”, “sosyal olanaklar” ve “reklam gücü” dikkat çekmektedir. Özel lise ve devlet lisesi müdürlerinin algılarına göre belirlenen özel liselerin devlet liselerinden öğrenci kazanmak için kullandıkları yöntemlere yönelik örnek ifadeler aşağıda verilmiştir.

“Tabii öncelikle veli havuzuna bir şekilde ulaşabiliyorlar. Yaptıkları ödüllü sınavlardan sonra “Çocuğunuz yüzde yetmiş burs kazandı” diyorlar. Ayrıca “butik sınıflarımız var” diyorlar ve birkaç başarılı öğrenciyi ücretsiz kaydedip onları örnek gösteriyorlar. Bu öğrenciler mezun olduklarında çok iyi bölümlere yerleştiriliyor ve bu başarılar sosyal medyada olsun gerek billboardlarda gerekse sosyal alanlarda reklamı yapıyor ama o çocuk belki de altı yedi yıl devlet lisesi kültürü ile yetişmiş son anda ücretsiz alınmış çocuk ve son sene kayıt ediliyor özel liseye ve başarı aktarımı yapmış oluyorlar” (K1).

“En başta sınıf öğrenci sayısı sınıflarda az öğrenci olduğunu iddia ederek onları ikna etmeye çalışıyorlar Onun dışında işte üniversiteye öğrenci gönderme de çok iyi olduklarını iddia ediyorlar” (K2).

“Tabii ki ilk olarak önceliğimiz burs yöntemi bilhassa 8. sınıfta yapılan sınav sonucuna göre öğrencilerin aldıkları puanlara göre tam burs veriliyor yani eğitim ücreti yemek kıyafet servis tamamını karşılamak yoluyla tam puan alan ya da çok yüksek puan alan öğrencilere burslar veriliyor. Bu öğrencileri kazanmak için en etkili yöntemlerden biri lisenin olanakları çok öne çıkıyor. Genelde artık özel liselerin yüzme havuzları, sosyal tesisleri, sağladıkları olanaklar devlet lisesine göre bizim için önemli faktörler. Bunun dışında da çevre yani kişisel ilişkiler yani nasıl söyleyeyim lisemizin sahip olduğu kültür ve çevre diğer veliler de çocuklarının aynı çevrede aynı kültürdeki insanlarla beraber okumasını istiyorlar” (K5).

“Evet, mesela önce bir deneme sınavına katılması için öğrenci yönlendirmenizi istiyorlar. Sınav esnasında öğrencilerin iletişim bilgilerini ve T.C. vatandaşlık numaralarını alıyorlar. Ardından iyi öğrenciler, sınavda başarılı olan öğrencilerle birebir iletişime geçip öğrencileri burslu olarak alıp liselerine kayıt yaptırmak için ikna ediyorlar” (K7).

Devlet Lisesi Müdürlerinin Algıladıkları Sınırlılıklar

Özel liseler ve devlet liseleri arasında yaşanan rekabette devlet lisesi müdürlerinin kendilerini sınırlandırılmış hissettikleri durumları nasıl anlamlandırdıklarına yönelik elde edilen bulgular Tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 5. Devlet Lisesi Müdürlerinin Sınırlılıkları

Sınırlılık Alanı	Sınırlılık Türü	
	İnisiyatif kullanma	(K1,K3, K7,K11)
	Temsil yetkisi	(K1,K10,K11)
Yönetim Sınırlılıkları	Soruşturma kaygısı	(K2,K10,K11)
	Yönetmelikler	(K1,K2,K3,K7,K10,K11)
	Ödenek yetersizliği	(K3.K10.K11)
	Müfredat	(K1,K3,K7,K11)
Öğretim Sınırlılıkları	İnsan kaynakları yönetimi	(K1,K3,K7,K11)
	Ders kaynağı seçimi	(K1,K2,K7,K10,K11)

Tablo 5 incelendiğinde; devlet lisesi müdürlerinin algılarına göre yönetim sınırlılıkları olarak “inisiyatif kullanma”, “temsil yetkisi”, “soruşturma kaygısı”, “ödenek yetersizliği”, “yönetmelikler” ve “inisiyatif kullanma” yer alırken öğretim sınırlılıkları olarak “müfredat”, “insan kaynakları yönetimi” ve “ders kaynağı seçimi” sınırlayıcılar olarak ifade edilmiştir. Özel liseler ve devlet liseleri arasında yaşanan rekabette devlet lisesi müdürlerinin kendilerini sınırlandırılmış hissettikleri durumlara yönelik örnek ifadeler aşağıda verilmiştir.

“Devletin bir örgüt yapısı var. Biz atama kararları ile geliriz ve astımız üstümüz bellidir. Yönetmeliklerin dışına inisiyatif alarak çıkamıyorum. Özel lise olsaydım, burası benim lisem olsaydı düşünüp yapabileceğim şeyler varken beni durduran bazı yönetmelikler var. Bir sınırlandırılmam var mesela yardımcı kaynak konusunda ama ders kitaplarını kastetmiyorum, soru bankaları üzerine konuşuyorum. Bol bol soru

çözmek gerekiyor. Devlet kitaplarımızda sorular çok az ve yeni nesil sorulardan bahsediyoruz ama bizim bol soru örnekleri ile karşılaşmamız lazım bu yetersiz olduğu için dışarıdan kaynak almak isterdim ama arkasından kanun geliyor. Elim Kolum bağlanıyor” (K1).

“Yani şu noktada bazen yaşıyoruz hani basına Milli Eğitim bilgisi dışında demeç vermemiz, bilgi vermeniz, bilgi paylaşımında bulunmamız yasak” (K2).

“Risk alıyorum. İfade vermektan kendimi alamıyorum ama yaptıklarım yönetmeliğe aykırı bir durum değil sadece yöntemlerim farklı oluyor. Bu riski de öğrencilerim için alıyorum bu durumun anlaşılmasıyla beni de anlamış oluyorlar” (K3).

Devlet lisesi ile özel liseler arasındaki en büyük fark, onlar kadrolarından birçok öğretmeni sınava gönderiyorlar. Bu şekilde öğretmenler sınav sorularını görebiliyor. Ertesi gün değil sınav günü öğleden sonra öğrencileriyle sınav sorularını çözüyorlar. Kamudaki birçok öğretmen üniversite sınavının sorularına bakmıyor bile. Kamudaki öğretmenin yaklaşımı atandım ve isteyene kadar da buradayım oluyor. Bu duruma müdahale edilmesi gerekir diye düşünüyorum. Lise müdürü mü seçecek öğretmeni ya da bir başka yöntem de olabilir” (K7).

“Lisemin konumu gereği sosyal tesis yapma olanağım var ama yönetmelikleri aşamıyoruz. Hem ihtiyacı olan öğrenciler için gelir sağlamış hem liseye katkı yapmış oluruz ama yapamıyoruz” (K10).

“Milli Eğitim bazında faaliyetler konusunda “bunu kaldırın çünkü para yok” “şunu çıkarın biraz pahalı” Yani beni en çok tutan ve böyle kısıtlayan şey biraz para meselesi. Burası benim lisem olsa özel lise olsa para sıkıntısı yaşamazdım diye düşünüyorum ve bütün faaliyetleri çok daha iyi şekilde yapacağımı düşünürüm” (K12).

Tartışma

Özel liselerin rekabet aracı olarak devlet liselerinden başarılı öğrencileri kendi bünyelerine katma yöntemlerini ve bu rekabetin devlet liselerine yansımalarını belirlemeyi amaçlayan bu çalışmada 6 özel lise müdürü ve 6 devlet lisesi müdürü olmak üzere 12 lise müdürüyle görüşülmüştür. Araştırma verilerinden elde edilen bulgular araştırma soruları doğrultusunda incelenerek her araştırma sorusu için ayrı temalar oluşturulmuştur.

Birinci araştırma sorusuna ilişkin devlet lisesi ve özel lise müdürlerinin rekabet konusundaki deneyimleri incelenmiştir. Özel lise müdürleri liseler arasında rekabet olduğunu açık bir dille ifade etmişlerdir. Devlet lisesi müdürleri ise özel liselerle devlet liseleri arasında rekabet konusunda ortak bir kanaat belirtmemişlerdir. Elde edilen bulgular özel lise müdürlerinin rekabet konusunda daha kararlı ve rekabetçi olduklarını işaret ederken devlet lisesi müdürlerinin rekabet konusunda kararsız oldukları ve rekabetten uzak durduklarını göstermektedir. Eğitim alanında özel liseleri yatırım aracı olarak gören yaklaşımla (Pizarro ve Davies, 2017) ve özel liselerin varlığını devlet liselerini güçlendirmek için bir rekabet fırsatı olarak kullanılmasını (Howell ve Peterson, 2002) öneren çalışma bulgularıyla farklılaşmaktadır. Devlet lisesi müdürlerinin rekabetten uzak durmalarının gerekçesi devlet temsili ve kamu görevi olarak ifade edilmiş olsa da rekabetin getirileri olarak görülen devlet liselerinin eğitim programlarını ve finansal koşullarını öğrenciler için çekici hale getirerek öğrenci kaybının önlenebileceği devlet lisesi müdürleri tarafından savunulmuştur.

İkinci araştırma sorusu kapsamında özel ve devlet liseleri arasındaki rekabette birbirlerinin güçlü ve zayıf yönlerini nasıl anlamlandırdıklarına yönelik elde bulgular devlet lisesi müdürlerinin algılarına göre devlet liselerinin güçlü yönleri olarak lise düzeni, disiplin ve devlet garantisi gösterilmiştir. Diğer taraftan, devlet liselerinin rekabette zayıf yönleri olarak kalabalık sınıflar, öğretmen kadrosunu seçememe ve bürokrasi gösterilmiştir. Öğrenci takibini zorlaştıran kalabalık sınıflar ve özellikle akademik başarısı yüksek öğretmenlerin görevlendirilmemesi rekabette devlet liselerini zayıf göstermektedir. Devlet liselerinin zayıf yönlerine yönelik algılar Besley ve Ghatak, (2005) tarafından önerilen merkezi yönetim etkisi ve Jabbar ve Li (2016)'nin araştırmalarının öne çıkardığı rekabette eşit koşulların sağlanmamasına yönelik bulgularını desteklemiştir. Devlet lisesi müdürlerinin algılarına göre özel liselerin güçlü yönleri arasında sınıf öğrenci sayılarının az olması ve ekonomik özgürlükleri gösterilirken özel liselerin zayıf yönleri olarak yönetici öğretmen ilişkisinin daha çok patron çalışan ilişkisine ve yönetici öğrenci ilişkisinin satıcı müşteri ilişkisini dönüşmesi gösterilmiştir. Özel liselerin bu yönlerinin düzen ve disiplin sorunlarına neden olması ayrıca zayıf yön olarak değerlendirilmiştir.

Özel lise müdürlerinin algılarına göre devlet liselerinin güçlü yönleri arasında devlet lisesi müdürlerinin maaş, kira ve sigorta ödeme kaygılarının olmaması, müdürlerin liselerine öğrenci bulmak zorunda kalmaması ve liseye kayıt yaptıran öğrencilerin genellikle benzer başarı diliminde olmalarının getirdikleri üstünlükler gösterilmiştir. Özel lise müdürleri

devlet liselerinin zayıf yönleri olarak ise öğretmen kadrosunu seçememe, müfredat belirleyememe ve yabancı dil eğitimlerinin yetersiz olduğunu göstermişlerdir. Devlet liselerinde bürokrasi ve sosyal olanakların yetersiz olması ayrıca rekabette zayıflık olarak algılanmıştır. Özel lise müdürleri özel liselerin rekabette kendilerini güçlü buldukları yönler olarak etkili ve başarılı öğretmen kadrosunu seçebilme, sınıf öğrenci sayılarının az olması ve buna bağlı olarak etkili öğrenci takibi yapabilme, karar sürecinin hızlı işlemesi, müfredat esnekliği ve yabancı dil eğitimi yapabilmeyi göstermişlerdir. Zayıf yönler olarak ekonomik çalkantılar ve buna bağlı olarak yüksek maliyetler, öğretmen ders yükünün fazla olması ve rekabet ortamında kullanılan etik dışı davranışların yoğunluğunu göstermişlerdir. Devlet liseleri ve özel liselerin rekabetinde devlet garantisi ve ekonomik sorunların öne çıkması Pizarro ve Davies (2017) tarafından vurgulanan eğitimin yatırım aracı olarak kullanılması tezini desteklemektedir.

Üçüncü araştırma sorusu olarak özel liselerin devlet liselerinden öğrenci kazanmak için kullandıkları yöntemler incelenmiştir. Hem devlet lisesi müdürleri hem de özel lise müdürlerinin algılarına göre en yaygın kullanılan yöntemler arasında burs vermek, akademik başarı vaatleri ve sosyal ve sportif olanakların kullanımı gösterilmiştir. Elde edilen bulgular literatürde (Garipağaoğlu, 2015) belirtilen pazar payı oluşturma gayreti ve zaman zaman pazar payını artırmak için kullanılan yöntemlerin etik dışı olabileceği yönündeki teorileri desteklemiştir.

Son araştırma sorusu olan devlet lisesi müdürlerinin kendilerini sınırlandırılmış hissettikleri durumlar nasıl anlamlandırdıklarına yönelik soruya yönelik elde edilen bulgulara göre devlet lisesi müdürlerinin hissettikleri sınırlılıklar yönetsel ve öğretimsel sınırlılıklar olarak iki ayrı temaya ayrılmıştır. Yönetsel sınırlılıklar arasında yoğun olarak hissedilen yönetmeliklerden kaynaklanan sınırlılıklar ve bu sınırlılığın sonuçları olarak değerlendirilebilen soruşturma kaygısı bağlayıcı olarak gösterilirken temsil yeteneği ve inisiyatif kullanma sınırlılığının yanı sıra kısıtlı bütçeden kaynaklanan sorunlar rekabete uygun davranmayı engelleyici nedenler arasında görülmektedir. Öğretimsel sınırlılıklar arasında ise insan kaynağını belirleyeme, esnek olmayan müfredat ve sınırlı ders kaynağı gösterilmiştir. Devlet lisesi müdürlerinin kendilerini sınırlayan kaynaklara yönelik algıları Besley ve Ghatak (2005) tarafından önerilen rekabette yeni okul modelinin gerekliliğini desteklemektedir. Besley ve Ghatak (2005) modellerinde okul müdürlerinin kendilerine özgü eğitim alanlarını belirleme yetkisine ve bu eğitim alanında çalışmak isteyen insan kaynaklarını seçme özerkliğinin verilmesini önermişlerdir. Bu modelin getirisi olarak kendi

özel eğitim alanlarını belirleyen ve istekli öğretmen kadrosuyla çalışmanın lise performansını arttıracakı beklenmektedir.

Sonuç

Elde edilen bulgulara göre, özel lise müdürlerinin rekabete daha açık oldukları buna karşın devlet lisesi müdürlerinin kendilerini rekabetçi olarak tanımlamadıkları anlaşılmaktadır. Bunun sebepleri incelendiğinde elde edilen bulgular esas etkenin merkezi eğitim sisteminin getirdiği bürokratik yapı ve buna bağlı olarak temsil yetkisi ve inisiyatif kullanma yetkisinin oluşturduğu sınırlılıklar işaret etmektedir.

Devlet liselerinin sınıflarının kalabalık olması öğrenci takibini zorlaştıran önemli bir etken oluşturmuştur. Öğrencilerin özel liseleri özellikle on bir ve on ikinci sınıflarda tercih etmesi, bir üst eğitim sistemine geçiş ve öğrenci seçme sisteminin devlet liselerinin müfredatlarıyla paralel olmamasından kaynaklanıyor olabilir. Özellikle öğrenci seçme sisteminin kapsamadığı kültür, sanat ve spor derslerinin özel liselerde esnetilerek öğrencilere zaman kazandırılması özel liselerin tercih edilmesine neden olmaktadır. Devlet liselerinin rekabette güçlendirilebilmesi için lise müdürlerine müfredat uygulamalarında inisiyatif kullanma olanağının verilmesi veya öğrenci seçme sınavının içeriğinin değiştirilmesi bu karışıklığı giderebilir.

Araştırmanın öne çıkardığı bulgular özel liselerin karar verme sürecinde hızlı davranabildikleri ve kendi özel amaçlarına uygun öğretmen seçebilmelerinin etkililiklerini artırdığını buna karşın devlet liselerinde hem öğretmen seçme hem de ders kaynağı belirleme konusunda kısıtlayıcı yönetmeliklerin devlet liselerini rekabette zayıflattığını işaret etmektedir. Bu durum sadece Türkiye için değil merkezi eğitim sistemini kullanan diğer ülkeler için de geçerli olabilir.

Araştırma özel liselerin yarattığı rekabet ortamında hem özel lise müdürleri hem de devlet lisesi müdürlerinin yaşantılarına ve yaşantıları sonucunda oluşan algılarına dayanması bakımında ilgili literatüre katkı sağlayabilir. Araştırmanın tasarlanması aşamasında rekabet kavramının gelişim ve değişimin bir aracı olarak kullanılması taraflardan birinin sorumlu veya mağdur olarak değerlendirilmemesi, her iki gruba eşit yaklaşılması genel kamu yararı bakımından önemli olan özel ve devlet liselerinin rollerinin belirlenmesine katkı sağlayabilir.

Öneriler

Araştırmada nitel araştırma tekniklerinden olgu bilim deseni kullanılmış ve veriler özel lise ve devlet lisesi müdürlerinden toplanmıştır. Rekabetin diğer paydaşları olan öğretmenler, öğrenciler ve velilerden toplanan verilerle yapılacak bir araştırma rekabet konusunun daha geniş değerlendirilmesini sağlayabilir.

Öğrenci veya velilerin özel liseleri tercih etme/etmeme nedenlerini belirlemeye yönelik bir araştırma ile özel ve devlet liselerinin öğrenci ve veliler tarafından nasıl algılandığı dolayısıyla liseler arasındaki farklılaşmanın belirlenmesinin politika yapıcılar için yol gösterici olabileceği ön görülmektedir.

Eğitimde özellikle sosyoekonomik gerekçelerle özel lise olanaklarından yararlanamayan öğrencilerin de erişim sağlayabileceği bazı devlet liselerinin dönüştürülmesi veya özel amaçlı ve rekabete uygun devlet liselerinin açılarak eğitim çıktılarının belirlenmesine yönelik devlet projeleri uygulanması devlet liselerinin güçlendirilmesi çalışmalarına katkı sağlayabilir.

Etik Kurul İzin Bilgisi: *Bu araştırma, Pamukkale Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma ve Yayın Etiği Kurulunun 02/07/2021 tarihli E-93803232-622.02-71167 sayılı kararı ile alınan izinle yürütülmüştür.*

Yazar Çıkar Çatışması Bilgisi: *Yazar, bu makalenin araştırması, yazarlığı ve / veya yayınlanmasıyla ilgili hiçbir çıkar çatışması beyan etmemektedir*

Yazar Katkısı: *Makalenin araştırması, yazarlığı ve düzeltilmesine ilişkin katkı ilgili yazar tarafından gerçekleştirilmiştir*

Kaynakça

- Başdemir, H. Y. (2012). Türk Eğitim Sisteminin Yapısal Sorunları ve Bir Öneri. *Liberal Düşünce Dergisi*, (67), 35-52.
<https://dergipark.org.tr/en/pub/liberal/issue/48167/609477>
- Besley, T. & Ghatak, M.. (2005). Competition and Incentives with Motivated Agents. *American Economic Review*, 95(3), 616–636.
<https://doi.org/10.1257/0002828054201413>
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). *Research Methods Education* (5. Baskı). London: RoutledgeFalmer. https://doi.org/10.1111/j.1467-8527.2007.00388_4.x
- Creswell, J., W. (2019). *Nitel araştırmalar için 30 temel beceri*. Özcan H. (Çev.) Ankara. Anı Yayıncılık.
- Cündioğlu, D. (2021). *Dünyada neden hiçbir şey eskisi gibi olmayacak?* [Video]. <https://youtu.be/akn-KmuScLQ>
- Eden, D. (2012). Whose responsibility is it?. The third sector and the educational system in Israel. *International Review of Education*, 58(1), 35-54.
<https://doi.org/10.1007/s11159-012-9272-x>
- Garipağaoğlu, B. (2015). Özel okul sektörü ve etik dışı başarı mühendisliği uygulamaları. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*.16(3), 181-200
- Gürbüz, S., ve Şahin, F. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Ankara. Seçkin Yayıncılık.
- Howell, W. G., & Peterson, P. E. (2002). *The Education Gap: Vouchers and Urban Schools*. Brookings Institution Press.
- Jabbar, H., & Li, D. M. (2016). Multiple choice: How public school leaders in New Orleans' saturated market view private school competitors. *Education Policy Analysis Archives*, 24(94). <http://dx.doi.org/10.14507/epaa.24.2382>
- Kaptzon, A., & Yemini, M. (2018). Market logic at school: Emerging intra-school competition between private and public STEM programmes in Israel. *Education Policy Analysis Archives*, 26(104). <http://dx.doi.org/10.14507/epaa.26.3473>
- Millî Eğitim Bakanlığı (2007). *Özel Öğretim Kurumları Kanunu* (2007). <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5580.pdf>

- Millî Eğitim Bakanlığı (2015). *Milli Eğitim İstatistikleri, Örgün Eğitim 2014-2015*. Ankara https://sgb.meb.gov.tr/istatistik/meb_istatistikleri_organ_egitim_2014_2015.pdf
- Millî Eğitim Bakanlığı (2020). *Milli Eğitim İstatistikleri, Örgün Eğitim 2019-2020*. Ankara https://sgb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2020_09/04144812_meb_istatistikleri_organ_egitim_2019_2020.pdf
- Misra, K., Grimes, P. W., & Rogers, K. E. (2012). Does competition improve public school efficiency? A spatial analysis. *Economics of Education Review*, 31(6), 1177–1190. <https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2012.08.001>
- Pizarro M., R., & Davies, S. (2017). Open competition or balkanized coexistence? The effects of market segments on Toronto private schools. *Education Policy Analysis Archives*, 25(39). <http://dx.doi.org/10.14507/epaa.25.2687>
- Shon, J., & Jilke, S., (2021): The diverse effects of private competitors on public service performance: evidence from New Jersey's school system, *International Public Management Journal*. <https://doi.org/10.1080/10967494.2021.1887016>
- Soydan, T. (2013). Osmanlı'dan Cumhuriyet Dönemine Türkiye'de Temel Eğitimin Gelişmesi ve Finansmanı Sorunu . *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi* , 5 (8) , 53-71 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/ksbd/issue/16223/169906>
- TDK (Türk Dil Kurumu) (2021). *Güncel Türkçe sözlük* içinde. <http://www.tdk.gov.tr/index.php?>
- Uygun, S. (2003). Türkiye'de dünden bugüne özel okullara bir bakış (Gelişim ve etkileri). *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences*, 36(1-14).



Managing Public High Schools in the Competitive World of Private High Schools

Tamer SARI*

• **Received:** 18.11.2021 • **Accepted:** 30.01.2022 • **Online First:** 30.02.2022

Abstract

Competition, which should be used as an opportunity to increase the quality of products or services in educational institutions, can reduce the effectiveness and motivation of one of the parties when it is carried out under unequal conditions. The competitive approach of private high schools, which has increased with the legal regulations, causes public high schools to lose their successful students. For this reason, it is important to determine the aspects that need to be strengthened in order for public high schools to have equal conditions in this competition. The aim of this qualitative study in a phenomenological design was to determine the effect of the competitive approach created by private high schools on public high schools from the point of view of the principals of private and public high schools. It was expected that the results of the research would contribute to the policy makers in the efforts to strengthen public high schools in a competitive environment. The data of the research were collected using the individual interview technique and the content analysis method was applied in the analysis phase of the data. The findings indicated that public high school principals should be empowered in terms of curriculum flexibility, taking initiative and managing human resources. It has been proposed to transform some public high schools that can be accessed by students who cannot benefit from private high school facilities, especially for socioeconomic reasons, and to make special-purpose public high schools suitable for competition.

Keywords: competition, private high school, public high school, school empowerment

Cited:

Sari, T. (2022). Managing public high schools in the competitive world of private high schools. *Pamukkale University Journal of Education*, 55, 203-225 doi:10.9779.pauefd.1025754

* Instructor PhD, Pamukkale University, School of Foreign Languages, ORCID: 0000-0003-3752-9277
tamersari@pau.edu.tr

Introduction

Private high schools aiming to strengthen themselves in a competitive environment have tried to persuade their successful students and their parents. Private high schools, aiming to show themselves more successful than others, used different methods to enroll successful students who continue their education in public high schools. Public high schools that accept students according to the success of the central exam have begun to lose their successful students, and therefore their success has begun to be discussed in public (Başdemir, 2012).

Competition is expected between at least two organizations trying to do the same work using different resources and methods. The competition should be considered as a quality race made with the competitor and strengthened by the quality level produced by the competitors. Trying to destroy the opponent is known as enmity, not competition, because the understanding of destroy or perish is used in enmity (Cündioğlu, 2021). According to microeconomic theory, competition aims to increase market efficiency (Misra, Grimes & Rogers, 2012). This theory is also valid for increasing the quality among high schools providing similar services. However, while the competition between two public high schools was handled within the framework of academic and social success, the competition between private high schools and public high schools was considered as an economic market, especially for private high schools.

The definition of the concept of education with its special title started with the desire of families with high socioeconomic level to develop their children in different educational fields, and this title was used for lessons with private teachers. In the following periods, private schools entered the education life by institutionalizing with the support of the state or attracting the attention of investors. While the adjective private used in these definitions means belonging to or relating to a person, thing (TDK, 2021), it has begun to be used with the meaning of belonging to the person, not the public. In these definitions, although the title of private has the meaning of not belonging to the state, private schools in Turkey are opened and inspected under the control of the Ministry of National Education (MoNE, 2007).

Unlike public schools, which aim to meet the manpower needs created by the impact of the industrial revolution (Soydan, 2013), private schools have given priority to education in the fields of art, literature, and economy. Private schools, which previously served only the children of bourgeois families, have become widespread in number as a result of the preferences of families with an increasing middle-income level for their children. The

education quality and social opportunities of private schools have made these schools a center of attraction since the first years of the history of the Turkish Republic, and many private schools have used different criteria for student selection (Uygun, 2003). These criteria included academic, sports or artistic achievement criteria. The different functioning of public high schools and the increased demand due to the perception that the children of certain families were accepted have led to the expansion of private schools in Turkey depending on the economic conditions.

However, this situation changed in 2015 with the closure of private teaching institutions and the use of incentives for private schools. While the total number of private schools in Turkey was determined as 8,291 in the 2014-2015 academic year (MoNE, 2015), the number reached 13,870 in the 2019-2020 academic year (MoNE, 2020). Except for foundation-supported private schools, it was only possible for private schools to continue their existence with their own income. This situation has caused private schools to use education, which they see as a sector, as a competitive environment in order to increase the number of students and complete their quotas.

Theoretical Background

There are different approaches to competition in education. Opinions have emerged that interpret the inclusion of private schools in the education system and the inadequacy of the states in education (Eden, 2012). On the other hand, despite the existence of private schools and the perception that states are legally and socially responsible for education, the idea that the state's role in education has decreased due to centralization in education systems (Kaptzon & Yemini, 2018) has begun to be advocated.

Another approach that sees private schools as an investment tool in the field of education has tried to explain the competitiveness of private schools with market theory (Pizarro & Davies, 2017). According to this approach, within the scope of market theory, it was accepted that success should be rewarded and failure should be punished, regardless of private or public school. In other words, it was necessary to select the weakest competitors in the market and effectively transform the entire organizational structure. In another study criticizing the adoption of the market view (Garipağaoğlu, 2015), the marketing techniques adopted by some private school administrators to increase the market share based on student success were discussed within the scope of ethics.

Suggesting that the existence of private schools be used as a competitive opportunity to strengthen public schools (Howell & Peterson, 2002), researchers argued that improving the educational programs and financial conditions of public school administrators could prevent student loss. As another competitive model, Besley and Ghatak (2005) suggested that decentralized education policies should be created that allow both private and public schools to set more specific tasks for themselves in a way that meets public needs. It has been argued that schools that adopt different tasks might make it easier to work with a group of teachers who want to fulfill these tasks, and as a result, public needs could be met more effectively.

Studies conducted in this context have stated that public school administrators see at least one private school as their rival and were ready to compete if equal conditions were provided for them by policy makers (Jabbar & Li, 2016). Ensuring equal conditions may not be possible only by giving the right to compete to the managers in conditions where education adheres to central policies (Besley & Ghatak, 2005). In addition to the competition right, it would also be necessary to select the group of teachers who want to take part in the determined school mission. This situation may contribute to the creation of a highly motivated human resource that performs its duties more effectively in line with the common goal. Shon and Gilke (2021) stated that the performance of public schools might increase if the competitive environment created by private schools was used correctly. As a result, both private high schools and public high schools may be positively affected by this competition, by directing the competition that would be created by equal conditions.

When the education literature was examined, it could be determined that high school success was generally associated with the academic success of students. The existence of private high schools in the Turkish education system was initially the competition of private high schools among themselves, then it turned into a competition based on student success between private high schools and public high schools. However, in recent years, this competition has turned into the transfer of successful students from public high schools to private high schools. This situation has caused successful student losses in public high schools and has led private high schools to use the success produced by public high schools rather than their own success. Private high schools and public high schools have not been examined in terms of competition based on success transfer and the reaction potential of public high schools in the face of this competition. This research is important in terms of trying to determine the reasons behind the success of private high schools in a competitive

environment. In addition, the study also contributes to the practitioners in terms of trying to determine the weaknesses of public high schools in competition with private high schools and the educational policies that cause these aspects, and to determine education policies to increase the competitiveness of public high schools.

The Current Study

The competitive approach of private high schools, which increased with the legal regulations, caused the public high schools to lose their successful students. Therefore, the purpose of this qualitative study in the phenomenology design was to determine the effect of the competitive approach created by private high schools on public high schools from the point of view of the principals of private and public high schools. In this context, it has been focused on determining the student transfer methods of private high schools from public high schools and the reflections of these methods on public high schools. The research questions were given below.

1. How do the principals of public high schools and private high schools make sense of their experiences in competition?
2. What are the competitive strengths and weaknesses of private and public high schools, according to the opinions of high school principals?
3. How do the principals of public high schools and private high schools make sense of their experiences about the methods used by private high schools to gain students?
4. How do public high school principals interpret the limitations they feel in the face of the competitive approach of private high schools?

Method

In this study, it was aimed to determine the status of public high schools in the competitive environment created by private high schools by using the opinions of private and public high school principals. For this reason, the phenomenology design was used in the research, which is one of the qualitative research techniques, which enables the detailed information of people (Creswell, 2019) who have experienced a certain phenomenon through their own lives to be consulted.

Participants

While determining the participants of the study, the purposeful (criterion) sampling method, which is mostly preferred by qualitative researchers, was used. In purposive sampling,

researchers select cases to be included in the sample based on their judgments of the criteria. In this way, they create an adequate sample for the specific needs of the research (Cohen, Manion & Morrison, 2007). The basic criteria of this study were determined as private high school principals and the principals of public high schools that accept students according to the results of the Central High School Entrance Exam. This research was conducted with a total of 12 participants selected from two different groups, who worked as founder/founder representative/campus director (hereinafter referred to as principal) in private high schools and principals in public high schools. The participants of the study consist of six people who have been working as principals in private high schools for more than five years, and six administrators who have been principals in public high schools for at least five years. Information about the participants was presented in Table 1.

Table 1. *Information About the Participants*

Participant Number	Gender	School Type	School category	Student Quotas	Seniority /Year
A1	M	Public	Anatolian High School	450	8
A2	M	Public	Technical Anatolian High School	520	7
A3	F	Public	Science High School	503	13
A4	M	Private	Science High School	400	15
A5	M	Private	Science High School	400	11
A6	F	Private	Anatolian High School	980	11
A7	F	Public	Anatolian High School	1400	16
A8	M	Private	Science High School	240	15
A9	F	Private	Science High School	280	13
A10	M	Public	Technical Anatolian High School	772	22
A11	F	Public	Social Sci. High School	549	14
A12	M	Private	Technical Anatolian High School	383	7

According to Table 1, the participants of the research were three female and three male public high school principals, two of the private high school principals were female and four

were male. Two of the public high school principals work at Science High School, two at Anatolian High School, and two at Vocational and Technical Anatolian High School. Four of the private high school principals work in Science High School, one in Anatolian High School and one in Vocational and Technical High School. It was observed that the high school principals participating in the research had a minimum of 7 years and a maximum of 22 years of managerial experience.

Materials (Data Collection Tools)

The data of the study were collected using the individual interview technique. "Private and Public High School Principals' Opinions About Competition Form", which was prepared by the researcher to be used in the interview and was finalized with the opinions of five field experts, was used. In the first part of the interview form, consisting of information on the principal and high school, four questions and seven questions prepared for the scope of the research were used. In the interview form, questions such as "Do you think there is competition between private high schools and public high schools?", "What are the strengths/weaknesses of private high schools in competition with public high schools?", "What are the strengths/weaknesses of public high schools in competition with private high schools?" that the participants could understand and answer comfortably were used. Before the interview, all of the questions were asked to be examined by the participants, and it was shared that volunteering was essential in answering the questions and that they could end the interview whenever they wished. The ethics committee approval of the study, numbered E-93803232-622.02-71167, was shared with the participants, and written consent was obtained on the form for audio recording of the interview. Interviews were conducted face-to-face by making an appointment by the researcher. The interview was supported by secondary and tertiary sub-questions. The duration of the interview was determined as 30-45 minutes. Audio recordings were transcribed the same day or the next day using a digital audio converter to prevent loss of information. The obtained written text and the audio recording of the text were listened again and necessary corrections were made.

Data Analysis

Content analysis method was used in the analysis of the data and a code was given to each participant and these codes were used in the analysis process. All interview forms were brought together and read twice, and then the remarkable expressions from the answers of the participants were determined. If information about a different sub-code was used among the answers of the participants during the interview, this information was gathered under the

relevant code. Categories were established by establishing relations between codes, and upper categories were formed by establishing relations between categories. In order to keep the personal information of the participants confidential, the coding created for each participant was determined as participant order (A1, A2), gender female (F), male (M) and place of duty public (Pu), private (Pr). The (A1-M-Pu) code has been created in such a way that it would be understood that the participant was a male principal working in a public high school. In order to provide an integrated approach (Gürbüz & Şahin, 2017) considering the special situations of phenomenological studies, details were prevented from being overlooked. In this context, the problems and sub-problems of the research were accepted as themes and the categories were gathered under these themes. Themes were created by bringing together similar content. At the same time, all the data obtained during the research process were examined and coded separately by two educational administration field experts, apart from the researcher. The differences and disagreements of the coding were re-examined on the raw data and consensus was achieved.

Reliability and Validity of the Research

Instead of validity and reliability, which is mostly used for quantitative studies, Lincon and Guba (1985) recommended the use of measurable criteria such as credibility, transferability, consistency and confirmability, and degrees of qualitative validity in qualitative studies (as cited in Creswell, 2019).

In order to ensure credibility, an appointment was made with the participants by phone call within the scope of this study. During the appointment interview, information was given about the purpose of the research and the questions to be used. The opinions of the participants on the interview questions were taken and their suggestions about adding or excluding were taken into consideration. In terms of determining the meeting place, the environment in which the participants would feel comfortable was decided together. In order to increase the credibility of the research, the ethics committee approval was obtained and the previous studies of the researcher were shared with the participants. In addition, the interview form containing the interview questions and the ethics committee permission letter were examined by the participants before the interview, and the permission for the audio recording and the approval of the departments showing voluntary participation in the interview were obtained. The duration of the interview was told to the participants and time wastage was prevented.

In order to ensure the transferability of the research, the method section was created to convey the details of the relevant processes of the research. In this context, the determination of the participants, how the data collection and qualitative analysis processes were carried out were explained as detailed as possible. Efforts have been made to ensure transferability and allow researchers and readers to compare similar studies. To ensure consistency, with questions such as “Can you explain?”, “Do you mean this? the statements of the participants were detailed. In this way, misunderstandings were prevented and the subject that the participant actually wanted to express was tried to be understood. During the coding phase, care was taken to ensure that the codes obtained were consistent with the relevant literature. In addition, two educational sciences field experts were consulted about the codes obtained.

All stages of the research are explained in detail in order to ensure the confirmability of the research. Opinions of different experts were taken at the stage of coding the findings and determining the themes. In addition, when necessary, opinions were taken from the participants again and the themes were tried to be clearer by using explanatory direct quotations.

Findings

The findings obtained in the research were gathered under four themes related to the sub-problems of the research. These themes were determined as the making sense of competition, the strengths and weaknesses of high schools in competition, the methods used by private high schools in competition, and the limitations of public high school principals.

Making Sense of Competition

The findings regarding how private high school principals and public high school principals make sense of the competition between private and public high schools were given separately in Figure 1.

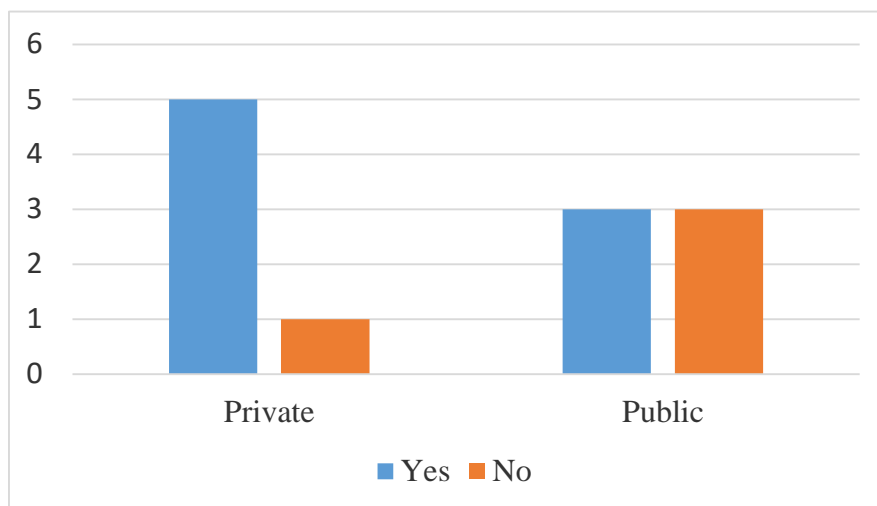


Figure 1. *Opinions of private and public high school principals on competition*

When Figure 1 was examined, it was seen that private high school principals' perceptions of competition were more pronounced. It could be understood that the perceptions of public high school principals that there was competition with private high schools did not differ from each other. Examples of competitive opinions of private high school and public high school principals were given below.

“I don't think so, for example, among 40-50 public high schools, there are only 1 or 2 public high schools where we can compete. The issue of competition between them and us is only the success rate in the exam” (A4).

“Yes, I think there is competition between private high schools and public high schools” (A5).

“Yes, but this competition is actually not a very realistic competition. In other words, when we say competition, of course, there is a race to gain students, this is our main goal, otherwise we do not see many public high schools as competitors in terms of physical conditions or opportunities” (A6).

“I think that public high schools create a competitive environment among themselves and private high schools create a competitive environment among themselves” (A9).

“Yes, the intention of private high schools to admit students is usually from public high schools, not from each other. The reason for this is that the quality of education in their own high schools develops different strategies, for example, by taking initiative and reducing some cultural and social activities and tending to academic success only, and

the parents' thinking that their students can only go to higher institutions and universities with academic success prepares the ground for this competition” (A1).

“Each high school should have competition within itself and between other high schools, but I honestly think that private high schools experience a different competition due to economic concerns” (A7).

“No, I do not think that a private high school can compete with the means of the state” (A10).

“It is certain that they put certain public high schools at the target point in terms of student transfer. Because they say, "I drew students from this public high school", "Student in X public high school chose our high school", etc. In this regard, I do not confront them much, but they compete with us and this is our biggest problem” (A12).

Competitive Strengths and Weaknesses of High Schools

The findings regarding how private high school principals and public high school principals make sense of each other's strengths and weaknesses in the competition between private and public high schools were given separately in Table 2.

Table 2. *Competitive Strengths and Weaknesses of Public High Schools*

		Public High School	Private High School
		Principal Themes	Principal Themes
Public High School	Strengths	Organizational structure (A1)	No salary/rent/insurance (A4, A6, A12)
		Discipline (A1, A7, A11)	Sufficient Number of Teachers (A5, A9)
		State guarantee in education (A1, A2, A10)	Student guarantee (A6, A8, A9)
	Weaknesses	Investment power of the state (A2, A10)	Student homogeneity (A6, A8, A9)
		Overcrowded Classrooms (A1, A2, A3, A7, A10, A11)	Inability to choose the teaching staff (A4, A5, A6, A9, A12)
		Not choosing teaching staff (A1, A2, A7, A10)	Bureaucracy (A4, A5, A9, A12)
	Bureaucracy (A1, A2, A3, A7,	Appointment and (A59)	

	A10, A11)	assignment system	
indifference caused by	(A7)		(A5, A6, A9)
job guarantee		Limited course materials	
Limited course	(A1, A7)		(A4, A6, A9)
materials		Social facilities	
Insufficient foreign	(A1, A3, A7)	Ineffective guidance and	(A5, A6, A8)
language education		counselling	
Ineffective guidance	(A1, A2, A7, A10)	Insufficient foreign	A9
and counselling		language education	

When Table 2 is examined, among the themes of public high school principals, the themes of discipline, state guarantee in education and investment power of the state have drawn attention among the strengths of state high schools. On the other hand, according to the perceptions of private high school principals, "no salary/rent and insurance payments", "student guarantee" and " student homogeneity " themes came to the fore among the strengths of public high schools. According to the principals of public high schools, the weaknesses of public high schools were "overcrowded classrooms", "not choosing teaching staff", "bureaucracy" and "ineffective guidance and counselling". According to private high school principals, among the weaknesses of public high schools, "not choosing teaching staff ", "bureaucracy", "limited course materials" and "insufficient foreign language education" were remarkable. The strengths and weaknesses of private high schools were given in Table 3.

When Table 3 was examined, the remarkable strengths of private high schools, according to the opinions of the principals of public high schools, were determined as "small group classes " and " financial power". According to private high school principals, among the strengths of private high schools, "syllabus/curriculum flexibility ", "choosing the teaching staff", "fast decision-making process", "effective foreign language education" and "effective guidance and counselling " came to the fore. According to the opinions of the principals of public high schools, the weaknesses of private high schools included "founder-teacher relationship", "idea of students-customer", "discipline/ethics/system issues" and "lack of realistic feedback". According to the opinions of private high school principals, "limited number of students", "fluctuations in the economy market", "too much teacher's course load" and "unethical behavior in a competitive environment" were shown among the weaknesses of private high schools.

Table 3. *Competitive Strengths and Weaknesses of Private High Schools*

Public High School		Private High School		
Principal Themes		Principal Themes		
Private High School	Strengths	Small group classes (A1, A2, A3, A7, A10, A11)	Syllabus/curriculum flexibility (A5, A6, A11)	(A4, A5, A6, A8, A12)
			Choosing teaching staff Staff with high academic success (A4, A5, A6, A12)	(A4, A5, A6, A12)
			Fast decision-making process (A5, A8, A9, A12)	(A5, A8, A9, A12)
			Variety of course resources (A6, A12)	(A6, A12)
			Social facilities (A5, A6, A9)	(A5, A6, A9)
			Effective foreign language education (A4, A5, A6, A8, A9)	(A4, A5, A6, A8, A9)
			Physical structure and facilities (A1, A10)	Project capability Student clubs (A6, A8, A9)
	Weaknesses	Founder-teacher relationship (A1, A7, A10) Idea of students-customer (A1, A2, A7) Teachers' appreciation (A1) Discipline /ethics / system issues (A1, A3, A7, A10) Lack of realistic feedback (A1, A7)	Limited number of students (A4, A9)	(A4, A9)
			High costs (A6, A12)	(A6, A12)
			Fluctuations in the economy market (A4, A6, A12)	(A4, A6, A12)
			Too much teacher's course load (A4, A5, A9)	(A4, A5, A9)
			Unethical behaviour in a competitive environment (A8, A12)	(A8, A12)

Examples of the strengths and weaknesses of high schools determined according to the perceptions of private high school and public high school principals were given below.

“Actually, students tend to go to private high schools more in the last year. In other words, there is no problem in the ninth, tenth and eleventh grades, but especially in the summer period of the eleventh grade, children begin to tend to such a private high school before they start the twelfth grade. We think that the biggest reason here is the syllabus of our curriculum” (A11).

“The first weakness of public high schools is that they cannot choose their staff, and there is more bureaucracy in public high schools, they need to inform the district or provincial national education, get approval or get permission for everything they do. This bureaucracy limits or slows down the operating space of the principals in public high schools. Their strengths are; they do not have problems such as salary, rent and insurance; they do not have problems with missing personnel. If they need teachers, they can make up for their deficiencies by assigning them from another high school” (A4).

“The biggest obstacle in public high schools is that the principals are appointed from time to time and leave the high school, or not being able to establish the education staff they want according to their own management approach. If the high school administration is willing, they have a great advantage because they can use the state facilities. If they want to use state facilities, it is now much easier for them to access these opportunities through municipalities, governorships or associations” (A5).

“The side where private high schools are stronger in competition is this; they are too free and freedom is good sometimes. In other words, they can make decisions about the lesson and the teacher whenever they want, but we do not have the authority on some issues. The thing that students complain about the most, especially in the last year, is that we have certain courses that the student needs, and there are also certain courses that should be given to the student that the student does not want to take but should be in the curriculum. Students do not want to take these courses. We are weak in this regard. There are students who drop out of public high school just because of this” (A11).

“Speaking for the strength of public high schools is that they can take smart students more easily. Because it is a bit more difficult to find students in private high schools,

especially for science high schools, compared to public high schools. The weak points of public high schools are that they are a little weaker in matters related to foreign language education and club activities related to abroad. The demand for private high schools is high in this respect” (A8).

Methods Used by Private High Schools to Gain Students

The findings regarding how private high school principals and public high school principals interpret the methods used by private high schools to gain students from public high schools in the competition between private and public high schools were given separately in Table 4.

Table 4. *Methods Used by Private High Schools*

Public High School Principal Themes		Private High School Principal Themes	
Award	Scholarship	(A1,A2,A3,A7, A10,A11)	Scholarship (A4,A5,A6, A12)
	Award-winning exams	(A7,A11)	
Success	Promises of academic success	(A1,A2,A3,A7, A10, A11)	Full day training (A4,A8)
	Accessing student personal information	(A1,A7,A11)	Academic staff (A9,A12)
	Unrealistic grades	(A1,A2,A3,A7, A10,A11)	Course resources (A9)
		Guidance and counselling	(A5,A6)
		Extracurricular activities	(A4,A6)
Social facilities	Non-crowded classrooms	(A1,A2,A11)	Physical environment (A5,A6, A12)
			Social facilities (A4,A5,A6)
	Sports and Artistic achievements	(A1)	Using the power of advertising (A6,A8, A12)
		Bilateral relations	(A5,A6)

When Table 4 was examined, "scholarship", "award-winning exams", "promises of academic success", "unrealistic grades" and "non-crowded classrooms" stand out according to the perceptions of public high school principals, while according to private high school principals, besides the "scholarship" factor, "physical environment", "social opportunities" and "advertising power" draw attention from the methods of gaining students. Examples of the methods used by private high schools to gain students from public high schools were given below.

“Of course, first of all, they can access parent information somehow. After their award-winning exams, they say, "Your child has won a seventy percent scholarship." They also say “we have boutique classes” and enroll a few successful students for free and show them as examples. When these students graduate, they are placed in very good departments and these achievements are advertised on social media, both on billboards and in social areas, but that child, perhaps, was brought up with the culture of public high school for six or seven years, was taken for free at the last moment, and was enrolled in the last year, and transferred success to a private high school.” (A1).

“First of all, they try to convince the parents by claiming that there are few students in the classrooms. Apart from that, they claim that they are very good at sending students to the university” (A2).

“Of course, our first priority is the scholarship method, especially according to the results of the 8th grade exam, full scholarships are given in proportion to the points students get, in other words, scholarships are given to students who get full points or get very high scores by covering the entire education fee, food and clothing service. One of the most effective ways to gain these students is the high school's possibilities. In general, private high schools' swimming pools, social facilities and the other facilities they provide are more important factors for us than public high schools. Apart from this, the environment or organizational climate, personal relations, how can I say the culture and environment of our high school, other parents want their children to study in the same climate with people from the same culture” (A5).

“Yes, for example, they want you to direct students to take a practice test first. During the exam, they get the student's contact information and Turkish citizenship numbers. Then, they get in touch with good students and students who are successful in the exam and convince them to enroll in their high schools with scholarships” (A7).

Limitations Perceived by Public High School Principals

Table 5 indicated the findings regarding how public high school principals make sense of the situations in which they feel limited in the competition between private and public high schools.

Table 5. *Limitations of Public High School Principals*

Limitation Issue	Limitation Type	
Administrative Limitations	Taking initiative	(A1,A3, A7,A11)
	Representation right	(A1,A10,A11)
	Anxiety of being investigated	(A2,A10,A11)
	The regulations	(A1,A2,A3,A7,A10, A11)
	Insufficient funds	(A3.A10.A11)
Teaching Limitations	Curriculum	(A1,A3,A7,A11)
	Human Resources Management	(A1,A3,A7,A11)
	Course resource selection	(A1,A2,A7,A10,A11)

When Table 5 was examined, "taking initiative", "representation right", "anxiety of being investigated", "insufficient funds ", and "regulations" were emphasized as administrative limitations according to the perceptions of public high school principals. As teaching limitations, "curriculum", "human resources management" and "course resource selection" were expressed as limiters. Examples of situations in which public high school principals felt limited in the competition between private and public high schools were given below.

“The state has an organizational structure. We come according to the appointment decisions and the subordinate-superior relationship is clear. I cannot go beyond the regulations by taking initiative. There are certain regulations that stop me from doing things I could do if I were a private high school principal. I have a limitation, for example, in finding supportive course resources. Students need to solve a lot of questions. There are very few questions in our school books and we talk about new generation questions, but we have to encounter plenty of examples of questions, since this is insufficient, I would like to get external resources, but the law does not allow it. I cannot produce a solution” (A1).

“So at this point we sometimes feel it. For example, it is forbidden for us to make statements, give information or share information to the press except with the permission of National Education” (A2).

“I take risks. I can't help but testify, but what I've done is not against the regulations, it's just my methods are different. I take this risk for my students, and once this situation is understood, they understand me as well” (A3).

The biggest difference between public high schools and private high schools is that they send many teachers from their staff to the exam. In this way, teachers can see the exam questions. They solve exam questions with their students on the afternoon of the exam day, not the next day. Many teachers in the public do not even look at the university exam questions. The approach of the teacher in the public is that I am appointed and I am here until I request it. I think this situation should be regulated. The high school principal can choose the teacher or it can be another method” (A7).

“Due to the location of my high school, I have the opportunity to build social facilities, but we cannot exceed the regulations. We can both provide income for students in need and contribute to high school, but we cannot do it” (A10).

“On the basis of National Education, answers such as "cancel this because there is no money" "remove it, this is a bit expensive" are received. So the thing that holds me the most and restricts me like that is a little money issue. I think that if this were my high school, if it were a private high school, I wouldn't have a problem with money and I would think that I would do all the activities much better” (A12).

Discussion

In this study, which aimed to determine the ways in which private high schools gain successful students from public high schools as a means of competition and the reflections of this competition on public high schools, a total of 12 high school principals, 6 private high school principals and 6 public high school principals, were interviewed. The findings obtained from the research data were examined in line with the research questions and separate themes were created for each research question.

Regarding the first research question, the experiences of public high school and private high school principals on competition were examined. Private high school principals

have clearly stated that there was competition between high schools. Public high school principals, on the other hand, did not express a common opinion about the competition between private high schools and public high schools. The findings indicated that private high school principals were more determined and competitive about competition, while public high school principals were indecisive and avoid competition. In the field of education, it differs with the approach that sees private high schools as an investment tool (Pizarro & Davies, 2017) and the study findings suggesting the existence of private high schools as a competitive opportunity to strengthen public high schools (Howell & Peterson, 2002). The reason for public high school principals to stay away from competition was stated as public representation and public duty. Despite this, it has been advocated by public high school principals that student loss could be prevented by making the education programs and financial conditions of public high schools, which were accepted as the benefits of competition, attractive for students.

Within the scope of the second research question, how they make sense of each other's strengths and weaknesses in the competition between private and public high schools was examined. The findings showed that discipline and state guarantee were the strengths of public high schools according to the perceptions of public high school principals. On the other hand, crowded classrooms, inability to choose a teaching staff and bureaucracy were cited as the weaknesses of public high schools in competition. Crowded classrooms that make student counseling difficult, and the lack of appointment of teachers with high academic success were the weaknesses of public high schools in competition. Perceptions about the weaknesses of public high schools supported the findings of the central government effect proposed by Besley and Ghatak (2005) and the lack of equal conditions in competition highlighted by the research of Jabbar and Li (2016). According to the perceptions of the public high school principals, the low number of class students and economic freedom are among the strengths of private high schools, while the weaknesses of private high schools were that the manager-teacher relationship turned into a boss-employee relationship and the manager-student relationship turned into a seller-customer relationship. The fact that these aspects of private high schools cause order and discipline problems is also considered as a weakness.

According to the perceptions of private high school principals, the strengths of public high schools include the fact that public high school principals did not have to worry about paying salaries, rent and insurance, principals did not have to find students for their high

schools, and the students who enroll in high schools were generally in a similar success level. Private high school principals pointed out that the weaknesses of public high schools were the inability to select the teaching staff, the inability to determine the curriculum, and the inadequacy of foreign language education. The effect of bureaucracy and the inadequacy of social opportunities in public high schools were also perceived as weakness in competition. Private high school principals have shown that private high schools can choose effective and successful teaching staff, the low number of students in the classroom, and accordingly, the ability to provide effective student counseling, fast decision-making, curriculum flexibility and foreign language education as the strengths of private high schools in competition. As the weaknesses, they showed the economic uncertainty and accordingly high costs, the high teacher course load and the intensity of unethical behaviors used in a competitive environment. The prominence of state guarantees and economic problems in the competition of public and private high schools supports the thesis of using education as an investment tool, emphasized by Pizarro and Davies (2017).

As the third research question, the methods used by private high schools to recruit students from public high schools were examined. According to the perceptions of both public high school principals and private high school principals, the most commonly used methods were scholarships, promises of academic success, and the use of social and sportive opportunities. The findings supported the theories in the literature (Garipağaoğlu, 2015) that the efforts to create market share and the methods used to increase market share from time to time may be unethical.

According to the findings obtained for the last research question, how public high school principals make sense of situations in which they feel limited, the limitations felt by public high school principals are divided into two separate themes as administrative and teaching limitations. Among the administrative limitations, the intensely felt regulations and the concern of being investigated were shown as binding. In addition, the problems arising from the limited budget as well as the ability to represent and the use of initiative are among the reasons that prevent compliance with competition. Human resource management, inflexible curriculum and limited course resources were cited among teaching limitations. The perceptions of public high school principals towards limiting resources supported the necessity of a new school model in competition suggested by Besley and Ghatak (2005). Besley and Ghatak (2005) suggested in their model that school principals should be given the authority to determine their specific educational fields and the autonomy to choose the

human resources who want to work in this field of education. As a result of this model, it was expected that working with motivated teachers who determine their own special education fields would increase public high school performance.

Conclusions

According to the findings, it is understood that private high school principals are more open to competition, whereas public high school principals do not define themselves as competitive. When the reasons for this are examined, the findings point out that the main factor is the bureaucratic structure brought by the centralized education system and the constraints created by the lack of representation and initiative.

The crowded classrooms of public high schools have been an important factor that complicates the follow-up of student development. The fact that students prefer private high schools, especially in the eleventh and twelfth grades, may be due to the transition to a higher education system and the fact that the student selection system was not in line with the curricula of public high schools. In particular, the removal of culture, art and sports courses, which are not covered by the student selection system, from the curriculum in private high schools and saving students time caused private high schools to be preferred. In order to strengthen the competitiveness of public high schools, giving high school principals the opportunity to take initiative in curriculum implementation or changing the content of the student selection exam can eliminate this inequality.

The findings of the study indicate that private high schools can act quickly in the decision-making process and choose teachers suitable for their own specific purposes, increasing their effectiveness, whereas restrictive regulations in both teacher selection and course resource determination in public high schools weaken the competition of public high schools. This situation may be similar not only for Turkey but also for other countries using the centralized education system.

The research can contribute to the relevant literature in that it is based on the experiences and perceptions of both private high school principals and public high school principals in the competitive environment created by private high schools. In the design phase of the research, it was adopted to use the concept of competition as a tool of development and change. This approach prevented one of the parties from being considered as responsible or victim, and both groups were treated equally. This attitude can contribute

to the determination of the roles of private and public high schools, which are important in terms of general public interest.

Suggestions

Phenomenology design, one of the qualitative research techniques, was used in the research and data were collected from private high school and public high school principals. A research with data collected from teachers, students and parents, who are the other stakeholders of competition, can provide a broader evaluation of competition

It is foreseen that a study to determine the reasons for students or parents to prefer/not prefer private high schools and to determine the differentiation between high schools due to how private and public high schools are perceived by students and parents can be a guide for policy makers.

For policy makers in education, it may be beneficial to transform some public high schools, which can also be accessed by students who cannot benefit from private high schools for socioeconomic reasons. In addition, the establishment of special-purpose and competitive state high schools and the implementation of state projects to determine educational outputs can contribute to the strengthening of public high schools.

Ethical Approval: *This research was conducted with the permission of the Pamukkale University ethics committee with the decision no E-93803232-622.02-71167 dated 02/07/2021*

Conflict Interest: *The author declares that he has no conflict of interest*

Authors Contributions: *The relevant author contributed to the preparation and revision of the article.*

References

- Başdemir, H. Y. (2012). Türk Eğitim Sisteminin Yapısal Sorunları ve Bir Öneri. *Liberal Düşünce Dergisi*, (67), 35-52.
<https://dergipark.org.tr/en/pub/liberal/issue/48167/609477>
- Besley, T. & Ghatak, M.. (2005). Competition and Incentives with Motivated Agents. *American Economic Review*, 95(3), 616–636.
<https://doi.org/10.1257/0002828054201413>
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). *Research Methods Education* (5. Baskı). London: RoutledgeFalmer. https://doi.org/10.1111/j.1467-8527.2007.00388_4.x
- Creswell, J., W. (2019). *Nitel araştırmalar için 30 temel beceri*. Özcan H. (Çev.) Ankara. Anı Yayıncılık.
- Cündioğlu, D. (2021). *Dünyada neden hiçbir şey eskisi gibi olmayacak?* [Video]. <https://youtu.be/akn-KmuScLQ>
- Eden, D. (2012). Whose responsibility is it?. The third sector and the educational system in Israel. *International Review of Education*, 58(1), 35-54.
<https://doi.org/10.1007/s11159-012-9272-x>
- Garipağaoğlu, B. (2015). Özel okul sektörü ve etik dışı başarı mühendisliği uygulamaları. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*.16(3), 181-200
- Gürbüz, S., ve Şahin, F. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Ankara. Seçkin Yayıncılık.
- Howell, W. G., & Peterson, P. E. (2002). *The Education Gap: Vouchers and Urban Schools*. Brookings Institution Press.
- Jabbar, H., & Li, D. M. (2016). Multiple choice: How public school leaders in New Orleans' saturated market view private school competitors. *Education Policy Analysis Archives*, 24(94). <http://dx.doi.org/10.14507/epaa.24.2382>
- Kaptzon, A., & Yemini, M. (2018). Market logic at school: Emerging intra-school competition between private and public STEM programmes in Israel. *Education Policy Analysis Archives*, 26(104). <http://dx.doi.org/10.14507/epaa.26.3473>
- Ministry of National Education (2007). *Özel Öğretim Kurumları Kanunu* (2007). <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5580.pdf>

Ministry of National Education (2015). *Milli Eğitim İstatistikleri, Örgün Eğitim 2014-2015*.

Ankara

https://sgb.meb.gov.tr/istatistik/meb_istatistikleri_organ_egitim_2014_2015.pdf

Ministry of National Education (2020). *Milli Eğitim İstatistikleri, Örgün Eğitim 2019-2020*.

Ankara

https://sgb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2020_09/04144812_meb_istatistikleri_organ_egitim_2019_2020.pdf

Misra, K., Grimes, P. W., & Rogers, K. E. (2012). Does competition improve public school efficiency? A spatial analysis. *Economics of Education Review*, 31(6), 1177–1190.

<https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2012.08.001>

Pizarro M., R., & Davies, S. (2017). Open competition or balkanized coexistence? The effects of market segments on Toronto private schools. *Education Policy Analysis Archives*, 25(39). <http://dx.doi.org/10.14507/epaa.25.2687>

Shon, J., & Jilke, S., (2021): The diverse effects of private competitors on public service performance: evidence from New Jersey's school system, *International Public Management Journal*. <https://doi.org/10.1080/10967494.2021.1887016>

Soydan, T. (2013). Osmanlı'dan Cumhuriyet Dönemine Türkiye'de Temel Eğitimin Gelişmesi ve Finansmanı Sorunu . *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi* , 5 (8) , 53-71 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/ksbd/issue/16223/169906>

TDK (Türk Dil Kurumu) (2021). *Güncel Türkçe sözlük* içinde. <http://www.tdk.gov.tr/index.php?>

Uygun, S. (2003). Türkiye'de dünden bugüne özel okullara bir bakış (Gelişim ve etkileri). *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences*, 36(1-14).