



## **Özel Okul Yöneticilerinin Toplam Kalite Yönetimindeki Önderlik Süreçleri**

**Alper Tuncay**

Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Yöneticisi

alpertuncay2727@gmail.com

ORCID:0000-0002-0115-3845

### **Özet**

Geçmiş dönemlerde genelde çok gösterişli anlamda algılanan kalite kavramı birden bire ortaya çıkmış bir kavram değildir. İstenilen bir ürünün ve hizmetin belli kalite güvencesiyle beklenenlere uygun şekilde sunulması ve bundan yararlananın memnuniyet duyması anlamına gelir. Geçmiş dönemlerde en iyi sunum şeklinde ifade edilen toplam kalite, günümüzde eski anlamdan farklı olarak yalnızca ürünün ve hizmetin kalitesi olmaktan çıkarak yönetim kalitesi çerçevesinde daha geniş anlamda kullanılmaya başlanmıştır. Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi ilkelerini ortaya koyabilmek için sürekli gelişimin sağlanması gereklidir. Özel öğretim kurumlarında bunun için dürüstlük, sabır, ortak görüş, bağlılık ve iş teorisi oluşturulmalıdır. Bu ilkelerin kurumda egemen kılınabilmesi için, kurum içersindeki önemli kişilerin ve birimlerin önceden saptanması, rekabetçi ve kaliteye yaslı bir misyonun geliştirilmesi, iç değerlendirme ve toplam kalite sistemlerinin kurulması, kurum içersindeki işgörenler arası güdülenmenin artırılması, her birim için gerekli ölçümlerin belirlenmesi ve kurum içi denetim, ödüllendirme birimlerinin oluşturulması gerekmektedir

**Anahtar Kelimeler:** Toplam Kalite Yönetimi, Özel Öğretim Kurumları, Özel Okul Yöneticileri

## **Leadership Processes of Private School Administrators in Total Quality Management**

### **Summary**

The concept of quality, which is usually perceived in a very ostentatious sense in past eras, is not a concept that has suddenly emerged. It means that a desired product and service is provided in accordance with what is expected with certain quality assurance and that the beneficiary is satisfied with it. The total quality,

expressed in the form of the best presentation in the past periods, has ceased to be only the quality of the product and service, unlike the old meaning today, and has come to be used in a broader sense within the framework of management quality. In order to be able to put forward the principles of Total Quality Management in education, it is necessary to ensure continuous development. In private educational institutions, honesty, patience, common opinion, commitment, and business theory should be established for this. In order to make these principles dominant in the institution, it is necessary to identify important people and units within the institution in advance, develop a competitive and quality-based mission, establish internal evaluation and total quality systems, increase motivation among employees within the institution, determine the necessary measurements dec each unit and create internal audit, reward units

**Keywords:** Total Quality Management, Private Educational Institutions, Private School Administrators

## **Giriş**

Toplam Kalite Yönetimiyle alakalı yapılan irdelemelerde genelde nihai ürünün ve hizmetin kalitesi algılanmış, fakat daha sonraları bu görüşün yetersiz olduğu anlaşılmıştır. Masaaki Imai'ye göre, kaliteden söz edildiğinde, akla ilk gelen genelde ürün kalitesi olmaktadır. Oysa bu doğru değildir. İşin üç yapıtaşı vardır: Donanım, uygulama kurallari ve insan (Demirel ve Kaya, 2014).

Kalite insanla başlar. Donanım ve uygulama kurallarından, ancak insan doğru yerine yerleştirildikten sonra söz edilebilir (Çetin ve diğerleri, 2011).

Sözcük manası olarak kalite, Latince “Oulitas” demek olup bir şeyin nasıl oluştuğunu ifade eden “Oalis” sözcüğünden türetilmiştir. Başka bir ifade ile kalite; sözcük manası ile hangi şey için kullanılıyorsa, onun gerçekte ne olduğunu belli etmek amacını taşımaktadır (Çakıl, 2016).

Bu açıdan bakıldığında kalite ne bir fikirdir, ne de bir maddedir. Fakat bu ikisine birden bağlı bir kavramdır. Bilim adamları ise kalite kavramının gelişimini irdelemişler ve sonuç olarak herkesin üzerinde uzlaştığı bir manası bulunmadığı kanaatine varmışlardır (Çakıl, 2016).

Yıllara göre değişen kalite anlayışı günümüzde daha çok, “ürünün kullanıldığı sürece çokça fayda sağlaması” şeklinde bir değişme göstermiştir. Kalite ile alakalı tüm faaliyetlerin insan tarafından etkilendiği görülmektedir (Hâlis, 2018).

Yaşamımızın her sahasında yer alan bir olgu olarak kalite, ister sanayi sektöründe olsun ister hizmet sektöründe, devamlı gelişen, kimi zaman yaratılan, kimi zaman ulaşılmak istenen bir kavramdır. Kalitenin yaratılması ise ancak, o ölçüdeki vasıflara sahip insanlarca gerçekleştirilir (Ensari, 2019).

Tıpkı kalite kavramı gibi Toplam Kalite Yönetimi (TKY) de kesin bir tanıma sahip değildir. Bunun yerine kaynaklarda Toplam Kalite Yönetiminin çeşitli tanımlamaları yapılarak farklı özellikleri ön plana çıkarılmıştır (Demirel ve Kaya, 2014).

Gülsoy (2012)'a göre, “Toplam Kalite Yönetimi, küresel rekabet koşullarında işletmelerin varlıklarını sürdürmelerini sağlayacak bir yönetim modeli olarak geliştirilmiştir. Kalite, en kısa biçimde müşteri tatmini olarak tanımlanmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi ise firmanın kaliteye ilişkin müşteri beklentilerini karşılayan bir yönetim sürecidir.”

Dökmen (2019) de “Toplam Kalite Yönetiminin dört temel özelliği olarak, müşteri memnuniyetini, süreçlerin sürekli iyileştirilmesini, kurumda kalite kültürünün oluşturulmasını ve ekonomik etkinlikleri” saymaktadır.

Eğitim toplumların gelişimlerinin en temel dayanağı olarak geçmişten günümüze dek önemini koruyan bir olgudur.

Eğitim; evrenin, yerkürenin, yaşam sistemlerinin ve bilincin hikâyesini bilmek, bu hikâyede insanın rolünü tanımak olarak tanımlanabilir. Eğitimin öncelikli amacı ise, kişilerin bu geniş anlam içersindeki rollerini yerine getirebilmelerini sağlamaktır (Özdemir, 2017).

Günümüzde farklı bir dünya düzeni, küreselleşme, dünyaya açılma, yeniden yapılaşma gibi değişme ve gelişmelerden söz edilirken; bu değişime ayak uydurabilmek için eğitim yoluyla yetiştirilecek bireylerin araştıran, sorgulayan, problem çözebilen, eleştirel düşünebilen, öğrenmeyi öğrenen, bilgiyi üretebilen, yaratıcı, esnek, teknolojiden faydalanabilen, düşündüklerini kolayca ifade edebilen, takım çalışması yapabilen vb. özelliklere sahip olmaları beklenmektedir (Şen ve Erişen, 2014).

Bu koşullar göz önüne alındığında Toplam Kalite Yönetimi, eğitimdeki yaratıcılığın ve modernizasyonun sağlanması için oldukça önemlidir. İkinci Dünya Savaşı'nın ardından Japonya'nın kendisini tekrar inşa etmesi ile sistemleşen bu anlayış, 1980'lerde öncelikle sağlık ve hizmet sektörleri ile bağlantılı endüstri işletmelerinde uygulanmaya konmuş (Gülsoy, 2012),

1990'lar itibariyle de artık sanayi sektöründen farklı olarak sosyal alanda da kendisini göstermeye başlamıştır. Bu süreçte kalite kavramına ve bunun paralelinde toptan kalite yönetimi kavramına rağbet artmıştır (Yıldız, 2019).

Bu sosyal alanlardan belki de en önemlisi; bireye toplumun inanç, değer, standart, yetenek, tutum, yöneliş ve diğer davranış örüntülerini, kısacası toplumun kendisi için meydana getirdiği her şeyi kazandıran eğitim ve okuldur (Dewey, 2008).

### **Özel Okul Yönetiminde Toptan Kalite Yönetimi Süreci**

Özel okul yönetiminde Toplam Kalite Yönetimi anlayışının hayata geçirilebilmesi için ardışık birtakım eylem ve faaliyetlerin yapılması gerekmektedir. Toplam Kalite Yönetimi, bir süreçtir ve uzun bir yolculuğa benzer. Dolayısıyla özel okulların akşamdan sabaha bu anlayışı okul yaşamında yerleştirebilmeleri mümkün olmayıp bu iş oldukça zaman alıcıdır (Demirel ve Kaya, 2014).

Onun için bazı eğitim örgütlerindeki Toplam Kalite Yönetimi uygulama çalışmaları başarısızlıkla sonuçlanmakta, insanlar da bunun yaşama geçirilebilmesi konusunda umutsuzluğa kapılmaktadırlar (Şişman ve Turan, 2013).

(Halis, 2018). Toplam Kalite Yönetiminin ne olup olmadığı konusunda öncelikle yetkin bir ekipten eğitim alınarak okulda bu süreci başlatacak eğitici kadronun yetiştirilmesi gerekmektedir. Dışarıdan alınacak birkaç oturumluk Toplam Kalite Yönetimi eğitimi bu konuda yeterli olmayacaktır Uzun süreli bir eğitim hizmetinin maliyeti de yüksek olacaktır.

Bu nedenle her okulun kendi eğitici kadrolarını yetiştirmesi gereklidir Bu süreçte yapılacak ilk iş, her okulun öncelikle bir ekibi bu amaçla yetiştirmesidir. Bu konuda danışman şirketlerden ya da ilgili alan uzmanı öğretim üyelerinden yardım alınabilir. Ancak öncelikle örgütün kendi kaynaklarını hareket geçirmesi gereklidir. (Demirci, 2018).

Örgütün kendi kaynaklarından da bir lider çıkarması gerekir. Eğitsel liderlik, özel okulun ve burada görevli yöneticinin sorumluluğu olarak görülmektedir: Oysa Toptan Kalite yaklaşımında liderlik, ilgili örgütteki ya da alandaki herkesin sorumluluğudur (Demirel ve Kaya, 2014).

Böyle bir yaklaşımı benimsemiş bir eğitim kurumunda da, yöneticiler, öğretmenler ve diğer çalışanlar kararlar vermekten çekinmezler; onların katkıları ve önerileri memnuniyetle karşılanır ve istenir. Ancak böyle bir eğitim kurumunun öğrencileri, herkese potansiyelinin en üst sınırına erişebilmesini sağlayacak, yeni öğrenme yöntemleri tasarımını gerçekleştirebilecek gerçek eğitim liderleri olarak yetişebilirler (Demirci, 2018).

### **Müfredat Laboratuvar Okul Projesi**

Toptan Kalite yönetimi, bugün ülkemizde Milli Eğitim Bakanlığının tüm birimlerinde yaygınlaşmasını amaçladığı bir yaklaşımdır. Milli Eğitim Bakanlığı, 19 Ekim 1999 tarihinde yayımladığı 2506 sayılı Tebliğler Dergisinde, Toptan Kalite Yönetiminin tüm devlet okullarında ve özel okullarda uygulanmasını istemektedir (Demirel ve Kaya, 2014).

Toplam Kalite Yönetiminin okullarda gerçekleşmesinde “MLO Uygulamalarının Yaygınlaştırılması Yönergesi”ne göre üç aşamalı bir süreç uygulanır. Bu süreçler; ön hazırlık, uygulama ve değerlendirmeden oluşmaktadır (Türkmen, 2019). Şişman ve Turan (2002) bu aşamaların her biri için içeriklerindeki faaliyetlerin uygulamaya geçirilmesi gerektiğini önermektedirler.

Eğitim sistemimizde Müfredat Laboratuvar Okul (MLO) uygulaması ilk kez 1994-1995 öğretim yılında faaliyete geçirilmiştir. Dünya Bankası destekli bu projenin amacı; MLO’larda eğitim sistemi içerisinde araştırma ve geliştirme çabalarıyla ortaya konacak her türlü çalışma için pilot uygulamaların yapılmasının sağlanmasıdır (Demirel ve Kaya, 2014).

Bu modelde özellikle özel okul yöneticileri ve öğretmenlerine önemli yetki ve sorumlulukların verilmesi öngörülmüş, paylaşımcı, işbirliğine dayalı bir okul kültürü egemen kılınmak istenmiştir. MLO’larda Toplam Kalite Yönetimi anlayışı benimsenerek, danışma ve rehberliğe dayalı gelişimsel rehberlik hedeflenmiştir (Şahin, 2006).

MLO projesinin özel okullarda uygulanması için geniş katılımlı Okul Gelişim Yönetim Ekipleri (OGYE) kurulmuştur. OGYE’nin içinde okul idare temsilcisi, öğretmen, öğrenci, veli, sanayi ve ticaret odaları, sivil toplum örgütü temsilcileri yer almaktadır. Burada amaç katılımcılığı geliştirmektir (Çakıl, 2016).

## **Okul Kalite Geliştirme Kurulunun Oluşturulması**

Toplam Kalite Yönetimi, büyük ölçüde ekip çalışmasına dayalı bir yaklaşımdır. Dolayısıyla her aşamada belirli amaçlarla oluşturulmuş ekiplerin kurulması ve işletilmesi gerekli olmaktadır. Bunlardan birisi de okul kalite geliştirme kuruludur (Şişman ve Turan, 2013).

Bu kurul, kamu okullarında olduğu gibi özel okul yönetiminde Toplam Kalite Yönetimine geçiş sürecinde bir üst kurul olup, bu kurulda yer alacak üyelerin öncelikle Toplam Kalite Yönetimi konusunda eğitimcilerin eğitimi için düzenlenecek eğitim programlarına katılmış ve bu konuda bilgi sahibi kişiler olması gereklidir (Demirel ve Kaya, 2014).

Bu üyeler, eğitimin üretiminde ve tüketiminde müşteri konumunda olan herkesten olabilir. Bu kurul, yönetilebilir ve yönetebilir bir büyüklükte 5-10 üyeden oluşabilir. Bu kurulun temel görevi, Toplam Kalite Yönetimini özel okula uygulamak ve etkili sonuçlar almak değil, Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili danışmanlık ve politika belirleme hizmetlerini yürütmek olmalıdır (Demirel ve Kaya, 2014).

Özel okuldaki meslek dersi öğretmenlerinin sayısı 6'dan az ise bunların tamamı KGK'ya üye olabilir. Daha fazla sayıda meslek dersi öğretmeni olan okullarda ise KGK'ya seçilecek öğretmen sayısı, KGK'ya üye olmak için istekli olan öğretmen sayısı ve toplam öğretmen sayısı dikkate alınarak belirlenir. (Şişman ve Turan, 2013).

Kalite Geliştirme Ekipleri (KGE), KGK tarafından hazırlanan okul kalite planı çerçevesinde belirlenen iyileştirme faaliyetlerinin yürütülmesinden sorumlu ekiplerdir. Kısaca, iyileştirme yapılacak konular ve bu iyileştirmelerin gerçekleştirilmesi için yapılacak işlemler Kalite Geliştirme Kurulu tarafından belirlenir, KGE ise Kalite Geliştirme Kurulu Tarafından belirlenen işlemleri gerçekleştirmekle görevlidir (Demirel ve Kaya, 2014).

Toplam Kalite Yönetiminin temel değerlerinden birisi, demokratik katılım ve birlikte sorun çözmedir. Okula ilişkin her türlü problemlerin belirlenmesi ve çözümü için belirli ekiplerin oluşturulması kaçınılmazdır. Bu, şu anlama gelmektedir: Okula ilişkili olan bütün çalışanların okula ilişkin görüşlerinin alınması ve değerlendirilmesi, hem çalışanların memnuniyeti hem de müşteri memnuniyeti açısından hayati bir önem taşımaktadır. (Ensari, 2019).

## **Özel Okul Yöneticilerinin Önderlik Etme Özellikleri**

Genel olarak, eğitsel liderlik, özel okulun ve yöneticinin sorumluluğu olarak görülmektedir: Oysa Toptan Kalite yaklaşımında liderlik, ilgili örgütteki ya da alandaki herkesin sorumluluğudur. Böyle bir yaklaşımı benimsemiş bir eğitim kurumunda da, yöneticiler, öğretmenler ve diğer çalışanlar kararlar vermekten çekinmezler; onların katkıları ve önerileri memnuniyetle karşılanır ve istenir.

Ancak böyle bir eğitim kurumunun öğrencileri, herkese potansiyelinin en üst sınırına erişebilmesini sağlayacak, yeni öğrenme yöntemleri tasarımını gerçekleştirebilecek gerçek eğitim liderleri olarak yetişebilirler (Şen ve Erişen, 2014).

Toplam Kalite Yönetimi sürecinin her aşamasında özel okul yöneticilerinin liderliği olmadan Toplam Kalite Yönetiminin okul yaşamında uygulanabilmesi olanaklı değildir. Liderlik, Toplam Kalite Yönetiminin en önemli öğelerinden biridir. Özel okul yöneticilerinin önderliği olmadan Toplam Kalite Yönetiminin başlatılabilmesi de mümkün değildir.

Lider, Toplam Kalite Yönetimi kültürünü oluşturan, geliştiren ve yücelten kişidir (Başar, 2005). Bir lider olarak okul yöneticilerinden bu süreçte beklenenler, katılımı sağlama, destekleme, kendini okula adama, insanların başarı ve çalışmalarını takdir etmedir.

Özel okul müdüründen, bir eğitim ve öğretim lideri olarak okul tarafından belirlenen stratejik amaçları, okul vizyon ve misyonunu gerçekleştirme, örgütsel performansı en üst düzeye çıkarması beklenmektedir (Türkmen, 2019).

## **Sonuç**

Özel okul yöneticilerinin eğitim yönetiminde toptan kalite yönetimi uygulanmasına önderlik etme süreçlerinin değerlendirilmesine yönelik olarak yapılan bu çalışma Millî Eğitim sisteminin işleyişi hakkında tatmin edici sonuçlar doğurmuştur.

Toptan Kalite Yönetimi özel okul yöneticileri için ayrı fedakârlık yapmalarını gerektiren bir çalışmadır. Bu sebeple başarılı olsun olmasın hakkıyla yapılan her Toptan Kalite Yönetimi

çalışması takdir edilmelidir. Böylece çalışanlara zor ve karmaşık gelen Toptan Kalite Yönetimi uygulamalarında çalışanların motivasyonları artırılmış olur.

Eğitim yöneticilerinin bu bağlamda alt yapı ile ilgili yetersizlikten kaynaklı isteklerini tespit edecek araştırmalar yapılmalı ve Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları için eğitim kurumları yeterli donanıma kavuşturulmalıdır. Bu ve benzeri çalışmalar tüm ülkeyi kapsayacak şekilde ve çok daha nitelikli tarzda genişletilmelidir.

Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarında eğitimin önemi tartışılmazdır. Uygulamalar basit ve anlaşılır düzeye indirilmeli, eğitimlerin nitelikleri ve özellikleri gözden geçirilmelidir. Bu anlamda; geniş zamanlı, öğretmenlere ve yöneticilere felsefe ve uygulamaların kavratıldığı güncel ve kesintisiz eğitimler verilebilir; eğitimler uygulamaya dönük olabilir, örnek özel okul incelemeleri yapılabilir; karmaşıklık yaratan konular tespit edilebilir, bu doğrultuda düzenlemeler yapılabilir.

Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları ile ilgili olarak il ve ilçe milli eğitim müdürlüklerinde var olan koordinasyon büroları etkin hale getirilmelidir. Ayrıca burada tam zamanlı, konunun uzmanı, özel okullara destek olabilecek personel bulunmalıdır.

Veli ve öğrencinin kalite konusunda bilgilendirilmesi, sınıf veli toplantılarının, öğrenci okul meclislerinin gündem maddeleri arasında yer almalıdır. Toplam Kalite Yönetimi çalışmaları kendi kısır döngüsünden çıkarılıp içine veli ve öğrenciyi de alarak genişletilmelidir. Bunun için velileri ve öğrencileri içine alan eğitim programları düzenlenmelidir.

Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarında kilit rol oynayan lider yönetici tutumlar geliştirilmeli, Toplam Kalite Yönetimi açısından bu yöneticiler donanımlı hale getirilmelidir. Özel okullarda oluşturulan kurulların göstermelik olmaktan çıkarılıp daha işlevsel olması için çalışmalar yapılmalıdır.

## **Kaynakça**

Akbulut Taş, M. (2004). Eğitimde Toptan Kalite Yönetim Anlayışına Göre Hizmet İçi Eğitime Katılan Öğretmen Ve Yöneticilerin İş Motivasyonuna İlişkin Durum Ve Görüşlerinin



Araştırılması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Başar, H. (2000). Eğitim Denetçisi. (5. Baskı). Ankara: PegemA Yayıncılık.

Başaran, İ. E. (2004). Yönetimde İnsan İlişkileri. (3.Baskı). Ankara: Nobel Yayınları.

Çağlar, M. ve Reis, O. (2017). Eğitimde Paradigmal Dönüşümler Sürecinde Çağdaş Ve Küryerel Eğitim Planlaması. Ankara: PegemA Yay.

Çetin, C., Akın, B. ve Erol, V. (2011). Toptan Kalite Yönetimi Ve Kalite Güvence Sistemi (ISO 9000-2000 Revizyonu) İlke-Süreç-Uygulama. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Demirel, Ö. ve Kaya, Z. (2014). Eğitimle İlgili Temel Kavramlar. Öğretmenlik Mesleğine Giriş. (5. Baskı). Ankara: PegemA Yayıncılık.

Doğan, E. (2019). Özel Eğitimde Toptan Kalite Yönetimi. Ankara: Academyplus Yayınevi.

Dökmen, Ü. (2019). Evrenle Uyumlaşma Sürecinde Varolmak, Gelişmek, Uzlaşmak. (12. Baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi.

Ensari, H. (2019). 21. Yüzyıl İçin Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı: Toptan Kalite Yönetimi. 21. Yüzyılda Eğitim ve Türk Eğitim Sistemi. (Ed. Oğuz, O - Oktay, A. ve Ayhan, H.). Ankara: Pegem Akademi. 115-147.

Erdoğan, İ. (2014). Eğitimde Değişim Yönetimi. 2.Baskı. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Eroğlu, E. (2016). Sürekli Kalite İyileştirme İlkelerinin Temel Eğitimde Uygulanması. Pamukkale Üniversitesi Dergisi, Sayı: 7, 167-175.

Gülsoy, R. G. (2012). İlköğretim Okullarında Toptan Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi.

Halis, M. (2018). Paradigmadan Uygulamaya Toptan Kalite Yönetimi Ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri: ISO 9002 Kalite Belgesi Çalışmaları. İstanbul: Beta Basım.

İnce, C. (2018). Toptan Kalite Çerçevesinde İşgörenlerin Otel İşletmelerinden Memnuniyetleri Ve Sonuçları Üzerine Nevşehir Yöresindeki 4 Ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. III. Balıkesir Ulusal Kongresi Bildiriler Kitabı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

### *Özel Okul Yöneticilerinin Toplam Kalite Yönetimindeki Önderlik Süreçleri*

Meder, M. (2019). Bilgi Toplumu ve Toplumsal Değişim. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 9, 72-81.

Özdemir, S. M. (2019). Eğitim Kurumlarında Toptan Kalite Yönetimini Olumsuz Etkileyen Etmenler. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 3, 1-23.

Şahin, İ. (2016). İlköğretim Müfredat Laboratuvar Okullarının Okul Geliştirme Süreci Açısından İncelenmesi. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Şen, H. Ş. ve Erişen, Y. (2018). Öğretmen Yetiştiren Kurumlarda Öğretim Elemanlarının Etkili Öğretmenlik Özellikleri. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 1, 99-116.

Şişman, M. ve Turan, S. (2016). Eğitimde Toptan Kalite Yönetimi. (2. Baskı). Ankara: PegemA Yayıncılık.

Türkmen, Ö. (2016). Özel Okullarda Toptan Kalite Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Müdür Ve Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dicle Üniversitesi.

Yaşar, M. (2016). Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Yönetimsel Uygulamalarının Toptan Kalite Açısından Değerlendirilmesi. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yeşilbayır, S. (2017). Toptan Kalite Yönetimi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi.

Yıldırım, C. (2018). Özel Okul Öğretmen Ve Yöneticilerinin Öğretmenlerin Ödüllendirilmesine İlişkin Görüşleri. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, Sayı: 56, 663-690.

Yıldız, E. (2016). İlköğretim Okullarında Toptan Kalite Yönetimi: İskenderun Örneği. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.