



Eğitim Yönetiminde Kalite Anlayışının Geliştirilmesine Yönelik Girişimlerin İncelenmesi

Metin Çağlar

MEB Eğitim Yöneticisi

metincaglar1973@gmail.com, ORCID:0009-0001-3251-8903

Ebru Coşkun şahin

MEB Eğitim Yöneticisi

ebrusahin34@hotmail.com, ORCID:0009-0001-0509-3167

Özet

Bu çalışmanın amacı, eğitim yönetiminde kalite anlayışının geliştirilmesine yönelik girişimlerin incelenmesidir. Kalite kavramı her şeyi kapsayan çok komplike bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Kalite, alıcının ödemeyi kabul edecek fiyatla memnunluk verecek ürünün tasarlanması ve üretilmesi için müşterinin gelecekteki ihtiyaçlarının ölçülebilir veriler hâline söz konusudur. Kalitelilikle ilgili yapılan incelemelerde genellikle nihai mâl ya da hizmetin kalitesi algılanmış lâkin daha sonraları görüşün yetersiz olduğu anlaşılmıştır. Yıllara göre değişen kalitelilik anlayışı günümüzde daha çok, “ürünün kullanıldığı sürece çokça fayda sağlaması” biçiminde değişme göstermiştir. Kalitelilikle ilgili tüm faaliyetlerin birey tarafından etkilendiği görölmektedir. Yaşamımızın her alanında yer alan olgu şeklinde kalite ister sanayi sektöründe olsun ister hizmet sektöründe, devamlı gelişen, kimi zaman yaratılan, kimi zaman ulaşılmak istenen tanımdır. Kaliteliliğin yaratılmasıysa ancak, o ölçüdeki vasıflara haiz insanlarca gerçekteşirilir. Kalitelilik anlayışı global gelişmelere paralel şeklinde ölkemizdeki çalışma kurumlarında da hızla yayılan

yönetim modelidir. İlk şeklinde endüstriyel işletmelerde ortaya çıkmasına rağmen, günümüzde tüm sosyal iş ve işleyişlerde ve özellikle de eğitim kurumlarında birer düzlem özelliği biçiminde uygulanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Eğitim Yönetimi, Kalite Anlayışı, Kültürel Süreç

Examination of Initiatives Aimed at Improving the Understanding of Quality in Educational Management

Abstract

The aim of this study is to examine the initiatives aimed at improving the understanding of quality in educational administration. The concept of quality comes across as a very complicated process that covers everything. Quality is the measurable data of the customer's future needs for the design and production of a product that will satisfy the buyer with a price that the buyer will accept to pay. In the examinations conducted about the quality, the quality of the final goods or services was generally perceived, but later it became clear that the opinion was insufficient. The concept of quality, which varies according to the years, has changed more today in the form of “the product provides a lot of benefits as long as it is used”. It is seen that all activities related to quality are influenced by the individual. Quality in the form of a phenomenon that takes place in every aspect of our life, whether in the industrial sector or in the service sector, is a definition that is constantly developing, sometimes created, sometimes desired to be achieved. The creation of quality is carried out only by people who have the qualities to that extent. The understanding of quality is a management model that is spreading rapidly in working institutions in our country in parallel with global developments. Although it first appeared in industrial enterprises in its original form, today it is applied in all social affairs and operations, and especially in educational institutions, in the form of a plane feature.

Key Words: Educational Management, Understanding of Quality, Cultural Process

Giriş

Ortaöğretim kuruluşlarımızın gelişen dünyaya ayak uydurması, devamlı kendini yenileme sürecini başlatması, öğrenciyi merkez yapan öğretim düzlemini benimsemesi, öğrencilere öğrenmeyi öğretmesi, düşünme ve çalışmaya yönlendirmesi, belirlenen hedefe ulaşabilmesi için modele ihtiyaç vardır. Bu model “Toptan Kalitelilik Yönetimi”dir.

Bilgi Çağı şeklinde adlandırılan çağımızda insanlar, işletmeler ve bütün topluluksal kurumlar malûmatın yarattığı değişim sorunlarıyla karşı karşıyadır. Kalitelilik bilincini ve hizmetten yararlananların memnuniyetini esas alan Toptan Kalitelilik Yönetimi (TKY), “devamlı gelişim”, “yönetimin liderliği”, “takım çalışması”, “etkili iletişim”, “müşteri odaklılık”, “sıfır hata” vb. ilkeleriyle günümüzde devamlı yaygınlaşan yönetim anlayışı şeklinde ön plana çıkmaktadır.

Bunların yanında Toptan Kalitelilik Yönetimi, mâl ve hizmet kalitesinin geliştirilmesini ve sürece her kesin katılımını sağlayarak, kaliteliliği tüm topluluğa yaygınlaştırmayı ilke edinmektedir. Aslına bakılırsa, Toptan Kalitelilik Yönetimi’ni sadece yönetim anlayışı ya da uygulaması şeklinde görmek yanlış olmaktadır.

Bu faktörler, öğretim sektörünün de girdisiyle çıktısıyla düzlem olduğunu göstermektedir. Bütün bunlardan yola çıkarak Toptan Kalitelilik Yönetimi’nin, düzlem anlayışı içerisinde, Öğretim kuruluşlarında uygulanabilirliği konusu gündeme gelmektedir.

Aslında, öğrenim kurumları, Toptan Kalitelilik Yönetimi düşüncesinin en kolay ve hızlı uygulanabileceği kurumlar şeklinde algılanmalıdır. Bu kurumlarda gerek iç müşteri şeklinde personel kadroları (eğitmen, idari personel), gerekse dış müşteri şeklinde öğrencilerin yaklaşımlarının, Toptan Kalitelilik Yönetimi uygulamalarını tanımaya yönelik alt yapı sorunları yaratmayacağı düşünülmelidir.

Kalitenin Tanımsal Çerçevesi

Geçmiş dönemlerde umumiyetle lüks manasında algılanan ve kullanılmakta olan kalitelilik tanımı birden bire ortaya çıkmış olgu değildir.

Genel şeklinde istenen mâl veyahut hizmetin belirli kalitelilik itimadı ile beklenene uygun şekilde sunulması ve bundan yararlananların memnuniyet duyması manasına gelir.

Eskiden “en güzel”, “en iyi”, “en büyük” gibi sıfatlarla tarif edilen kalitelilik tanımı, bugün klasik manasından daha farklı şekilde sadece mâl veyahut hizmetin kalitesi olmaktan çıkmış, yönetimin kalitesi manasında daha geniş şekilde kullanılmaya başlanmıştır (Özdemir, 2007: 183).

Eğitim Yönetiminde Kalite Anlayışının Geliştirilmesine Yönelik Girişimlerin İncelenmesi

M.Ö. 2150 tarihli Hammurabi Kanunları'nın 229. maddesinde “Bir inşaat ustasının inşa ettiği ev, ustanın yetersizliği ve işini gereği gibi yapmaması nedeniyle yıkılarak ev sahibinin ölümüne yol açarsa o usta öldürülecektir.” olgusu kalitelilik tanımına verilen önemi ilkel biçimde de olsa anlatmaktadır.

Phoenician muayene görevlilerinin hatalı istihsal yapanların elini keserek cezalandırmaları da benzer biçimde kalitelilik anlayışını yansıtmaktadır. Osmanlı Devleti'ndeysen esnaf loncaları kalitelilik anlayışının yerleştiği kurumlar şeklinde göze çarpmaktadır.

Ustalar, hem eğitmen hem de muayene görevlisi idiler. Onlar ticareti, ürünlerini ve müşterilerini çok iyi tanıyorlardı ve yaptıkları işle birlikte kaliteliliği inşa ediyorlardı (Özdemir, 2007: 196).

Ustalar yaptıkları işten ve farklılarını kaliteli iş yapmaları için eğitmekten gurur duyuyorlardı. Yönetim, ağırlık ve ölçü standartları oluşturmuştu. Loncalarda “iş ahlâkı” ile ilgili düzenlemeler de vardı.

Bugün de aynı amaçla “iş rotasyonu” ve “iş zenginleştirme” yöntemleri uygulanmaktadır (Yeşilbayır, 2007: 6-7).

Masaaki Imai'ye göre, kalitelilikten söz edildiğinde, akla ilk gelen genellikle mâl kalitesi olmaktadır. Oysa doğru değildir. İşin üç yapıtaşı vardır: Donanım (hardware), uygulanım kuralları (software) ve birey (humanware).

Kalitelilik insanla başlar. Donanım ve uygulanım kurallarından, ancak birey doğru yerine yerleştirildikten sonra söz edilebilir (Özdemir, 2007: 199).

Sözcük manası şeklinde kalite, Latince “Oulitas” demek olup şeyin nasıl oluştuğunu tabir eden “Oalis” sözcüğünden türetilmiştir. Farklı tabirle kalite; sözcük manasiyle hangi şey için kullanılıyorsa, onun gerçekte ne olduğunu belli etmek amacını taşımaktadır (Çakıl, 2006: 3).

Bu açıdan bakıldığında kalitelilik ne fikirdir ne de maddedir. Lâkin ikisine birden bağlı tanımdır (Halim, 2000: 42).

Bilim adamlarıysa kalitelilik tanımının gelişimini incelemişler ve sonuç şeklinde her kesin üzerinde uzlaştığı manası bulunmadığı kanaatine varmışlardır (Çakıl, 2006: 3).

Türkmen (2006: 17)'e göre, kalitelilikle ilgili yapılan tanımların bazısı şöyledir;

1. Kalite, mâl ya da hizmetin değeridir,

2. Kalite, önceden belirlenmiş bulunan özelliklere uygunluktur,
3. Kalite, ihtiyaçlara uygunluktur,
4. Kalite, kullanıma uygunluktur,
5. Kalite, eksikliklerden kaçınmaktır,
6. Kalite, müşteri beklentilerini karşılamak veyahut onların ilerisine geçmektir.

Çeşitli bilim insanları ve kuruluşlar tarafından da değişik kalitelilik tanımları yapılmıştır (Çakıl, 2006: 4).

Örneğin;

- a. “Kalite, mâl ya da hizmeti iktisadî yoldan üreten ve tüketici isteklerini karşılayan istihsal düzlemidir.” Japon Sanayi Standartları (JIS).
- b. “Kalite, kullanıma ve amaca uygunluktur.” Juran.
- c. “Kalite, ihtiyaçların ne eksik ne de fazla değil tam şeklinde karşılanmasıyla ilgili olup, gerekliliklere ve şartnamelere uygunluktur.” Crosby.
- d. “Kalite, ürünün veyahut hizmetin tüketici ihtiyaçlarını olası olan en iktisadî seviyede karşılamayı amaçlayan mühendislik, imalat, kaliteliliğin idamesi ve pazarlama özelliklerinin bileşimidir.” Feigenbaum.
- e. Genichi Taguchi, kaliteliliği; “Ürünün dağıtımından sonra toplulukta meydana getirdiği en az zarar” şeklinde tanımlar.
- f. Türk Standartları Enstitüsü (TSE) kaliteliliği, “Bir mâl veyahut hizmetin belirlenen veyahut olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toptanı.” biçiminde tanımlar (Özden, 2008: 131).
- g. Avrupa Kalitelilik Kontrol Örgütü ve Amerikan Kalitelilik Kontrol Derneği (EOQC ve ASQC)yse kaliteliliği; “Bir mâl veyahut hizmetin belirli ihtiyacı karşılayabilme kabiliyetlerini ortaya koyan karakteristiklerin tümü” şeklinde tarif etmektedir.

Aslında kalitelilik daha çok hissedilen, yaşanan ve kullanılmakta olan tanımdır (Halim, 2000: 44).

Kalitelilik bir yandan verimlik ve değer; bir yandansa yöneticiler dâhil tüm elemanların uzmanlaşma düzeyi gibi işletme içi bir çok kıstasta belirleyici rol oynarken, sağlık, öğretim, kültür ve ahlâki normlara katkısıyla da topluluklar için vazgeçilmez öge olmuştur.

Kalite Anlayışının Geliştirilmesine Yönelik Girişimler

Tarihî gelişim süresince, Sanayi Devrimiyle birlikte gündeme gelen ilk konu “kalitelilik kontrolü” olmuştur. 1. Dünya Savaşı'nın ortaya çıkardığı koşullar imalat düzlemini eskiye göre daha karmakarışık hâle getirmiş ve kalitelilik kontrol işlevinin alanda uzmanlaşmış kişilerce yerine getirilmesi zorunlu hâle gelmiştir.

“Muayene ve test” şeklinde adlandırılan aşama zamanla istihsal düzleminden ayrılarak örgüt dâhilinde ayrı birim hâline gelmiştir (Kumbasar, 2009: 16). 1924 yılındaysa, Walter Shewhart, seri istihsal ortamında kaliteliliğin iktisadî kontrolü için yöntem olan “İstatistiksel Kalitelilik Kontrol (İKK)” tanımını gündeme getirip ilk defa kontrol kartlarını uygulayan kişidir.

1950'lerdeyse sadece istihsal, muayene ve kalitelilik kontrol bölümlerinin değil, her bölümün kalitelilik kontrolden sorumlu olduğu Toptan Kalitelilik Kontrol tanımı geliştirilmiştir (Erdoğan, 2006: 56).

Feigenbaum'a göre, “Toptan Kalitelilik Kontrol (TKK), organizasyondaki değişik grupların kalitelilik geliştirme, kaliteliliği koruma ve kalitelilik iyileştirme çabalarını müşteri tatminini de göz önünde tutarak istihsal ve hizmeti en iktisadî düzeyde gerçekleştirebilmek için birleştiren yetkin düzlemdir.

Toptan Kalitelilik Kontrol tanımı sadece istihsal aşaması değil, piyasa çalışmasından satış sonrası hizmete kadar tüm aşamaların kalitelilik kontrol kapsamına girmesini ifade etmektedir”.

Kalitelilik kontrol tanımına 1960'larda Ishikawa tarafından yeni boyut eklenmiş ve "Firma Çapında Kalitelilik Kontrol" denilmiştir. Burada hem tüm bölümler hem de tüm çalışanlar kalitelilikten sorumlu tutulmuşlardır (Ensari, 2003: 71).

ABD'deki en yaygın kullanımı şeklindeyse kalitelilik kontrol, mâl ve hizmetlerin kalitesini güvence altına almak için yapılan son muayene ve testler manasına gelmektedir ve ABD'deki birçok kuruluş tarafından kullanılmaktadır (Erdinç, 2006: 56).

Kalitelilik kontrolünde ana amaç, önceden belirlenen standartlara ulaşmaktır. Buna göre geniş manada kalitelilik kontrol, mâl kalitesinin oluşum süresince, çeşitli aşamalarda, ham madde, tasarım, malzeme, mamul, yarı mamul, vetire ve işlemler üzerinde kalitelilik ölçütlerine uygunluğun ve gözlenebilmesi ve yetersizliklerin belirlenerek ortadan kaldırılabilmesi için yapılan faaliyetleri ve uygulanan teknikleri kapsamaktadır (Halim, 2000: 48).

Kalitelilikte Yönetimsel Süreç

Toptan Kalitelilik Yönetimi'nin (TKY) öğretim sektöründe uygulanıma geçmesiyle birlikte alandaki kimi tanımların öğretime göre tanımlanma ihtiyacı da doğmuştur (Doğan, 2002: 17).

Buna göre, Öğretim kuruluşlarında kalitelilik kontrolünün gerçekleştirilebilmesi için ilkin kimi kalitelilik standartlarının geliştirilmiş olması gerekmektedir. Günümüzde giderek öğretimle ilgili ulusal düzeyde olduğu kadar uluslar arası boyutta da standartlar belirleme yönünde çabalar gösterilmektedir.

Uluslar arası Standartlar Örgütü (ISO) ve Avrupa Birliği Öğretim Komisyonu böyle çabalar içerisine giren kurumların başlıcalarıdır (Ensari, 2003: 78).

Örneğin, Avrupa Komisyonu "Eğitmenlerin ve Öğretmenlerin Öğretim Düzeyinin İyileştirilmesi" konusunda uzman grubu oluşturmuştur.

2004 yılının bahar döneminde, uzman grubun alt grubu, göstergeler ve kıstaslara yönelik daimi grupla işbirliği içerisinde, "eğitmenlerin öğretimindeki gelişimi ve özellikle devamlı mesleki gelişimlerdeki iyileşmeyi ölçmek için uygun göstergelerin geliştirilmesi" konusu ele alınmıştır. Böylece eğitmen öğretiminde kalitelilik kontrolünde belli standartlar yakalanmaya çalışılmıştır (Halim, 2000: 63).

Kuruluş yönetiminin kalitelilik politikasını belirlemesi ve yönetilmesidir. Vetire stratejik planlama, kaynakların belirlenmesi, kalitelilik planlaması, kalitelilik uygulamaları gibi alt vetireleri kaplamaktadır.

Öğretim bakımından bakıldığında kurumda kalitelilik yönetimi söz konusu olduğunda kurum ve öğretimin amaç, misyon ve vizyonunun belirlenmesi, güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya çıkarılması, uzun vadeli stratejik planların yapılması, uygulanımı, değlendirilmesi ve geliştirilmesi gibi vetireleri kaplamaktadır (Şişman ve Turan, 2002: 52).

Kalitelilikte Kültürel Süreç

Kültür, kullanımı kolay olduğ kadar tanımlanması zor tanımdır. Tanım üzerinde yüzlerce tanım yapılmıştır. Örneğin, Türk Dil Kurumu kültürü şu biçimde tanımlamaktadır (Türk Dil Kurumu [TDK], 2005: 1282);

“Tarihî, topluluksal gelişme süreci dâhilinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerlerle bunları yaratmada ve sonraki nesillere iletmede kullanılan, bireyin doğal ve topluluksal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü, hars, ekin.”

Bir kurumda TKY'den söz edebilmek için herşeyden önce o kurumdaki insanlar arasında ortak manaların bulunması gerekmektedir. TKY'nin Japon kültürü gibi ortaklaşa davranımı öne çıkaran ve bireye ilke veren kültürde ortaya çıkması ve yaygınlaşması tesadüf değildir.

Bireyciliğin ve rekabetçiliğin ön plana çıktığı topluluklardaysa TKY başarısızlığa mahkûmdur (Şişman ve Turan, 2002: 52).

Kurumun kültürü herşeyden önce vizyon sahibi yöneticilerin çalışanlarla birlikte belirledikleri amaç ve hedeflerle görev ve sorumlulukların çok iyi belirlendiği (iş tanımları) çalışma prensipleri çerçevesinde oluşmaktadır.

Bu manada, kurum kültürü, kurumda çalışanların davranımlarını yönlendiren normlar, tutumlar, davranımlar, değerler, inançlar, alışkanlıklar ve iş yapma düzlemleri vb. şeklinde tanımlanmaktadır.

Yani kurum kültürü dizi sembol, tören ve mîdden oluşur. Böyle oluşan kurum kültürü kurumda çalışan her kesin yaşam biçimi hâline dönüşmektedir (Millî Öğretim Bakanlığı [MEB, 2007: 18-19).

Toptan Kalitelilik Yönetiminde kültür, kalitelilikle zenginleşerek iş yerinde devamlı teneffüs edilen yeni hava oluşturur. Toptan Kalitelilik Yönetimi anlayışıyla oluşan farklı kurum kültürü çalışanlar için kalitelilik kültürü manasına gelmektedir.

Kalitelilik kültüründe başarmayı birlikte yakalama ve bunun verdiği onur ve gururu birlikte paylaşım vardır. Kurum çalışanlarının tümünün üretilen mâl ve hizmette kaliteliliğin elde edilmesine katılımı esastır. Elbet kalitelilik tasarım süresincen istihsal sürecine kadar olan bütün vetireleri kaplamaktadır. İşte da yeni kurum kültürü demektir (MEB, 2007: 18-19).

Sonuç

Günlük konuşmalarımızda devamlı kullanılmakta olan kalitelilik kelimesi, sonuçta öğretim sektörüne de girmiştir. Kaliteli öğretim (öğretim kalitesi) öğretim kuruluşlarının mevcut imkânlarını en iyi biçimde kullanarak, öğrenciye bilgiye ulaşmayı, bilgi üretmeyi öğreten ve kendi alanında uluslar arası düzeyde rekabet edebilecek yeteneğe haiz bireyler yetiştirme kapasitesidir.

Farklı deyişle, öğrencinin yeteneklerini geliştiren, muhakeme yeteneği kazandıran, kuşku duymayı, eleştirmeyi ve düşünmeyi öğreten öğretim, kaliteli öğretimdir.

Öğretimdeki kaliteliliği etkileyen etmenleriyse; öğrencilerin kalitesi, eğitimcilerin kalitesi, fizikî ortamın ve teknik donanımın kalitesi, sosyo-kültürel ve öğretim faaliyetlerinin yeterliliği, yönetim anlayışı biçiminde sıralanabilir.

Toptan Kalitelilik Yönetimi, MEB tarafından 19 Ekim 1999 tarihinde yayımlanan 2506 sayılı Tebliğler Dergisiyle tüm kurumlarda uygulanımı istenen yönetim yaklaşımıdır.

Böyle çalışma, belirli çevre dâhilinde sınırlı olsa da, öğretim kuruluşlarındaki TKY uygulamalarında karşılaşılan güçlükleri saptamada faydalı olabilir. Ayrıca güçlüklerin nedenlerine ilişkin, bizzat TKY uygulayıcılarının değerlendirmelerinin alınması yaşanan sıkıntıları gidermek adına önemli kaynaktır.

Eğitim Yönetiminde Kalite Anlayışının Geliştirilmesine Yönelik Girişimlerin İncelenmesi

Çalışmanın bulguları, güçlüklerin giderilmesinde, TKY uygulayıcılarına, millî eğitimin yöneticilerine ve başka çalışmacılara yön göstermek adına yararlı olabilir. Çalışmanın sonucu, öğretim kuruluşlarındaki TKY uygulayıcıları adına, yeni yöntemlerin geliştirilmesini ve vetirete iyileştirilmelerin gerçekleştirilmesini sağlayabilir.

Her kurumun kalitelilik iyileştirmeye dönük şeklinde önceden belirlenmiş kalitelilik politikasının olması zorunludur. kalitelilik politikası, geleceğe dönük şeklinde kurumun ne yapması ve nasıl yapması gerektiğine yönelik takım ana varsayımlar şeklinde tabir edilebilir.

Bu varsayım ve politikalar, kurumun vizyonunu ve misyonunu gerçekleştirmeye yardımcı olacak ilkeler şeklinde görülebilir. Kalitelilik politikasında kurumun ürettiği mâl veyahut hizmetlerin kalitesine yönelik ana bakış açısı, çalışanları ve müşterileriyle ilgili görüşleri devamlı geliştirmeye yönelik hedefleri açık biçimde tabir edilir.

Öğretim kuruluşlarının kalitelilik politikası, yerel-bölgesel, ulusal ve uluslar arası boyutlarda öğretim için önceden belirlenen politikaların parçasını oluşturur.

Kaynakça

Atak, M. (2005). Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri Ve Önemi. Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, Sayı: 2, 59-67.

Balcı, A. (2000). Örgütsel Gelişme Kuram Ve Uygulama. Ankara: PegemA Yayıncılık.

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

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

Bursalıoğlu, Z. (2005b). Kurum Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranım. (13. Baskı). Ankara: PegemA Yayıncılık.

Çağlar, M. ve Reis, O. (2007). Öğretimde Paradigmatik Dönüşümler Süresince Çağdaş Ve Küryerel Öğretim Planlaması. Ankara: PegemA Yay.

Çelik, V. (2000). Öğretimsel Liderlik. (2. Baskı). Ankara: PegemA Yay.

Demirel, Ö. ve Kaya, Z. (2004). Öğretimle İlgili ana Tanımlar. Eğitimlik Mesleğine Giriş. (5. Baskı). Ankara: PegemA Yayıncılık.

Doğan, E. (2002). Öğretimde Kalite Yönetimi. Ankara: Academyplus Yayınevi.

Ereş, F. (2004). Öğretim Yönetiminde Stratejik Planlama. Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Öğretim Fakültesi Dergisi, Sayı 15, 21-29.

Eroğlu, F. (2000b). Davranım Bilimleri. (5. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.

Fromm, E. (2004). Yeni Birey, Yeni Topluluk. (10. Baskı). İstanbul: Say Yayınları.

Gizir, S. (2008). Örgütsel Değişim Süresince Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Öğrenme. Mersin Üniversitesi Öğretim Fakültesi Dergisi, Sayı: 2, 182-196.

Gülsoy, R. G. (2007). İlköğretim kuruluşlarında Toptan Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi.

Karşlı, M. D. (2004). Yönetimsel Etkililik. (2. Baskı). Ankara: PegemA Yayıncılık.

Kökçü, İ. (2000). İlköğretim kuruluşlarında Toptan Kalitelilik Yönetiminin Uygulanabilirliği. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Küçüksüleymanoğlu, R. (2007). İlköğretim Örgütlerinde Stratejik Planlama Süreci: Örnek Olay İncelemesi. Öğretimde Politika Analizleri ve Stratejik Çalışmalar Dergisi, Sayı: 1.

Meder, M. (2001). Bilgi Topluluğu ve Topluluksal Değişim. Pamukkale Üniversitesi Öğretim Fakültesi Dergisi, Sayı: 9, 72-81.

Millî Öğretim Bakanlığı (MEB). (2004). Toptan Kalite Yönetimi Uygulamaları Genelgesi. (2004/3).

Ocaklı, V. (2006). İlköğretim kuruluşlarındaki Toptan Kalite Yönetimi Uygulamalarının Eğitimcilerin Güçlendirilmesine Etkilerinin; Eğitimcilerin Algılarına Göre Araştırılması. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özdemir, S. M. (2005). Öğretim kuruluşlarında Kalite Yönetimini Olumsuz Etkileyen Etmenler. Gazi Öğretim Fakültesi Dergisi, Sayı: 3, 1-23.

Özel, A. ve Bayındır, N. (2010). Neyi, Niçin Yapılandıracağız? Öğretime Bakış Dergisi, Sayı: 16, 10-15.

Şahin, İ. (2006b). İlköğretim Müfredat Laboratuvar Kurumlarının Kurum Geliştirme Süreci Bakımından İncelenmesi. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Öğretim Bilimleri Enstitüsü.

Şimşek, M. (2000). Toptan Kalite Yönetiminin Rekabet Gücüne Etkisi. Standard Dergisi, (Kasım).

Şişman, M. (2006). Öğretimde Demokrasi Ve Sosyal Adalet: Türk Öğretim Düzlemi'nin Değişmeyen Miti. Türk Öğretim Düzleminde Yeni Paradigma Arayışları Bildiriler Kitabı. (4-5 Kasım 2006, Ankara). 291-305.

Tamam, S. (2005). İlköğretim kuruluşlarında Kalite Yönetimi kapsamında Performans Değerlendirmeye İlişkin Yönetici Ve Öğitmen Görüşleri. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tevrüz, S. (2008). Güdü Geliştirme. Öğretim Psikolojisi Sempozyum Kitabı. (22-23 Mart 2008, İstanbul). 110-121.

Tezcan, M. (2002). Post modern ve Global Toplulukta Öğretim. Ankara: Anı Yayıncılık.

Türk Dil Kurumu (TDK). (2005). Türkçe Sözlük. (10. Baskı). Ankara: TDK Yayınları.

Yeşilbayır, S. (2007). Kalite Yönetiminde Program ve Süreç. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi.