



Özel Öğretim Kurumlarında Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması

Alper Tuncay

Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Yöneticisi

alpertuncay2727@gmail.com

ORCID:0000-0002-0115-3845

Özet

Millî Eğitim Bakanlığı, resmi ve özel öğretim kurumlarında, kalitenin öneminin farkında olarak 20 yıldır Toptan Kalite Yönetimi Uygulama Projesini gerçekleştirmektedir. Projenin özel okul ve kurumlar üzerinde yaptığı etki ve var olan durum, çalışmalarda harcanan emek açısından önemlidir. Toptan Kalite Yönetiminin çağdaş katılımcı yönetim anlayışında bütün kamu kurumlarında olduğu gibi Millî Eğitim Sistemimizde de alışma ve uygulama süreci yaşanmıştır. Eğitim programlarının değişimi, öğrenci merkezli eğitim programlarının uygulanması da Toptan Kalite Yönetimi'nin uygulanması sürecinde olumlu bir gelişmedir. Toptan Kalite Yönetimi felsefesini benimsemiş lider yöneticilerin bulunduğu, sürekli gelişmenin hedeflendiği, küçük ama devamlı ileriye doğru adımların atıldığı, tam katılımın sağlandığı bir çalışma ile Toptan Kalite Yönetimi uygulamalarının başarıya ulaşmaması mümkün değildir.

Anahtar Kelimeler: Eğitim Yönetimi, Toptan Kalite Yönetimi, Özel Öğretim Kurumları

Implementation of Total Quality Management in Private Educational Institutions

Summary

The Ministry of Education as a school, or even aware of the importance of quality in the classroom for more than 20 years of Total Quality Management Implementation Project realized. There are schools and institutions, its impact on the project and the situation is important in terms of labor spent on studies. Total Quality Management in all public institutions, as well as contemporary participatory management approach and implementation of the national education system in the process of habituation occurred. Exchange of training programs, the implementation of student-centered educational programs is a positive development in the process of implementation of Total Quality Management. Where leading executives adopted the

philosophy of Total Quality Management, continuous improvement targeted, small but continuous steps were taken forward, with one study achieved full participation is not possible to reach the success of Total Quality Management practices.

Key Words: Education Management, Total Quality Management, Private Educational Institutions

Giriş

İnsanlar yaşamın hızlı değişimi karşısında uyum sorunu yaşamakta ve yaşamlarını destekleyecek, öğrenme gereksinimlerini karşılayacak yapılanmalar talep etmektedir. Bir zamanlar sadece üretim sektörünün temsil ettiği kalite kavramı artık günümüzde yaşamın her alanında bir ihtiyaç haline gelmiştir (Ensari, 2019).

Eğitim de bu anlamda kalite arayışının başında gelmeye başlamıştır. Bu durumun bilinci ile Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) birçok eğitimi geliştirme çalışması başlatmıştır. Bu gelişmenin temelinde Milli Eğitimi Geliştirme Projesi yatmaktadır (Şişman ve Turan, 2013).

Milli Eğitimdeki kalite çalışmaları, Toptan Kalite Yönetimi Yönergesi ile tüm birimlere ulaştırılmış olan MEB Personel Genel Müdürlüğü Yönetimi Geliştirme Dairesi Başkanlığının (YÖDGED) Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları ile ilgili genelgeleri ve uygulamaların taşraya yayılmasını sağlayan projeler doğrultusunda yürütülmektedir (Dökmen, 2019).

MEB'İN 1987 yılında başlattığı Toptan Kalite Yönetimi'ne (TKY) geçiş, Okul Gelişim Modeli ve Müfredat Laboratuvar Projeleri örgüt yapısında ve eğitim anlayışında yeni bir yapılanmaya geçişin ilk basamaklarıdır. Bu doğrultuda merkez teşkilatında her birimde Kalite Kurulları ve Kalite Geliştirme Ekipleri (KKKGE) oluşturulmuş, merkez ve taşra teşkilatı yöneticilerine eğitimler verilmiştir (Ensari, 2019).

Ayrıca 2001 yılının başında bakanlığın web sayfasında Toplam Kalite Yönetimi tanımlanmış, Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının gerekçesi, amaçları, sağlayacağı yararlar ve Toplam Kalite Yönetimi uygulama projesi çerçevesinde MEB tarafından yapılan ve planlanan çalışmaların bir özeti sunulmuştur (Meder, 2019).

Bu araştırma ile günümüzde halen süren Toptan Kalite Yönetimi çalışmalarının özel okul ve kurumlara etkisi, çalışmaların durumu ve her şeyden önce yönetici tutumlarının tespit edilmesi amaçlanmıştır (Şen ve Erişen, 2014).

Toptan Kalite Yönetiminin Tarihsel Arka Planı

Geçmişte genellikle çok lüks anlamında algılanan kalite kavramı birdenbire ortaya çıkmış bir kuram geliştirme veya iyileştirme yöntemi değildir. Genel olarak istenen bir ürün veya hizmetin belirli kalite güvencesi ile beklenene uygun olarak sunulması ve bundan yararlananların memnuniyet duyması anlamına gelir (Ensari, 2019).

Eskiden “en güzel”, “en iyi”, “en büyük” gibi sıfatlarla tarif edilen kalite kavramı, bugün klasik anlamından daha farklı olarak sadece ürün veya hizmetin kalitesi olmaktan çıkmış, yönetimin kalitesi anlamında daha geniş olarak kullanılmaya başlanmıştır (Gülsoy, 2012).

M.Ö. 2150 tarihli Hammurabi Kanunları'nın 229. maddesinde “Bir inşaat ustasının inşa ettiği bir ev, ustanın yetersizliği ve işini gereği gibi yapmaması nedeniyle yıkılarak ev sahibinin ölümüne yol açarsa o usta öldürülecektir.” olgusu kalite kavramına verilen önemi ilkel bir şekilde de olsa anlatmaktadır (Dökmen, 2019).

Phoenician muayene görevlilerinin hatalı üretim yapanların elini keserek cezalandırmaları da benzer biçimde kalite anlayışını yansıtmaktadır. Osmanlı Devleti'nde ise esnaf loncaları kalite anlayışının yerleştiği kurumlar olarak göze çarpmaktadır. Ustalar, hem eğitmen hem de muayene görevlisi idiler. Onlar ticareti, ürünlerini ve müşterilerini çok iyi tanıyorlardı ve yaptıkları iş ile birlikte kaliteyi inşa ediyorlardı (Özdemir, 2017).

Ustalar yaptıkları işten ve başkalarını kaliteli iş yapmaları için eğitmekten gurur duyuyorlardı. Yönetim, ağırlık ve ölçü standartları oluşturmuştu. Loncalarda “iş ahlakı” ile ilgili düzenlemeler de vardı. Lonca sisteminde usta çırak ilişkileri dolaysız bir nitelik taşıymaktaydı.

Ayrıca usta, yerine adam yetiştirmek zorundaydı. Lonca sisteminde işçi, üretim sürecinin her aşamasında çalıştığı için “işin tümünü görebilmekte” ve hammaddeden başlayarak mamulün bitimine kadar her konuyu bilmekteydi. Bugün de aynı amaçla “iş rotasyonu” ve “iş zenginleştirme” yöntemleri uygulanmaktadır (Yeşilbayır, 2017).

Toptan Kalite Yönetiminin Kavramsal Çerçevesi

Toptan Kalite Yönetimiyle ilgili yapılan incelemelerde genellikle nihai ürün ya da hizmetin kalitesi algılanmış, fakat daha sonraları bu görüşün yetersiz olduğu anlaşılmıştır. Masaaki Imai'ye göre, kaliteden söz edildiğinde, akla ilk gelen genellikle ürün kalitesi olmaktadır. Oysa bu doğru değildir (Ensari, 2019).

İşin üç yapıtaşı vardır: Donanım (hardware), uygulama kuralları (software) ve insan (humanware). Kalite insanla başlar. Donanım ve uygulama kurallarından, ancak insan doğru yerine yerleştirildikten sonra söz edilebilir (Çetin ve diğerleri, 2011).

Sözcük anlamı olarak kalite, Latince “Oulitas” demek olup bir şeyin nasıl oluştuğunu ifade eden “Oalis” sözcüğünden türetilmiştir. Başka bir ifade ile kalite; sözcük anlamı 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 incelemişler ve sonuç olarak herkesin üzerinde uzlaştığı bir anlamı 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 ilgili tüm faaliyetlerin insan tarafından etkilendiği görülmektedir (Halis, 2018).

Yaşamımızın her alanında 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 Toptan Kalite Yönetimi (TKY) de kesin bir tanıma sahip değildir. Bunun yerine kaynaklarda Toplam Kalite Yönetiminin çeşitli tanımlamaları yapılarak farklı özellikleri ön plana çıkarılmıştır (Eroğlu, 2016).

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 (Gülsoy, 2012).

Özel Öğretim Kurumlarında Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması

Toplam Kalite Yönetiminin dört temel özelliği olarak, müşteri memnuniyetini, süreçlerin sürekli iyileştirilmesini, kurumda kalite kültürünün oluşturulmasını ve ekonomik etkinlikleri saymak da mümkündür (Dökmen, 2019).

Özel Öğretim Kurumlarında Toptan Kalite Yönetiminin İlkeleri

Türkmen (2006)'e göre, toptan kalite yönetimi ile ilgili yapılan ilkesel tanımların bazıları şöyledir:

1. Toptan Kalite, bir ürün ya da hizmetin değeridir.
2. Toptan Kalite, önceden belirlenmiş bulunan özelliklere uygunluktur.
3. Toptan Kalite, ihtiyaçlara uygunluktur.
4. Toptan Kalite, kullanıma uygunluktur.
5. Toptan Kalite, eksikliklerden kaçınmaktır.
6. Toptan Kalite, müşteri beklentilerini karşılamak veya onların ilerisine geçmektir.

Eroğlu (2016), Toplam Kalite Yönetiminde müşterinin önemine dikkat çekerek, kalite ilkesinden asıl beklenenin ekonomik gerçeklik olduğunu belirtir. Ona göre, pazar geliştirmek, verimliliği arttırmak ve rekabet gücünü yükseltmekle mümkündür. Bunun da en temel yolu müşteri beklentilerinin sağlıklı olarak saptanıp tam olarak tatmin edilmesidir (Dökmen, 2019).

Toplam Kalite Yönetimi çeşitli öğelerden oluşmaktadır. Bunlardan bazıları arasında müşteri odaklılık, edim geliştirme, sürekli süreç denetimi, süreç ve insan kaynakları yönetimi sayılabilir. Toplam Kalite Yönetiminde “önce insan” ve “birey kalitesi” gibi öğelerin de oluşturulması gereklidir (Dewey, 2008).

Bunların yanında yedi önemli ilkesel aşamanın gerçekleştirilmesi de Toplam Kalite Yönetimi için önemlidir. Bu aşamalar şunlardır (Ensari, 2019):

1. Öneri-ödül sisteminin oluşturulması.
2. İstatistiksel kontrol sürecinin yaygınlaştırılması.
3. Açık kapı politikasının uygulanması.

4. Sürekli gelişimin (Kaizen) her yerde ve her zamanda uygulanması.
5. Kalite danışmanlığının benimsetilmesi.
6. Yönetici ve işgören eğitiminin gerçekleştirilmesi.
7. Kalite çemberlerinin oluşturulması.

Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi ilkelerini ortaya koyabilmek için sürekli gelişimin sağlanması gereklidir. Bunun için dürüstlük, sabır, ortak görüş, bağlılık ve Toplam Kalite Yönetimi teorisi eğitim kurumlarında oluşturulmalıdır (Dökmen, 2019).

Bu ilkelerin kurumda egemen kılınabilmesi için, kurum içi önemli kişilerin ve birimlerin önceden saptanması, rekabetçi ve kaliteye dayalı bir misyonun geliştirilmesi, iç değerlendirme ve kalite sistemlerinin kurulması, kurum içindeki işgörenler arası güdülenmenin artırılması, her birim için gerekli ölçünlerin belirlenmesi ve kurum içi denetim, ödüllendirme birimlerinin oluşturulması gerekmektedir (Doğan, 2013).

Özel Öğretim Kurumlarında Toptan Kalite Yönetiminde İşlevi

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 içindeki rollerini yerine getirebilmelerini sağlamaktır (Özdemir, 2017).

Günümüzde farklı bir dünya düzeni, küreselleşme, dünyaya açılma, yeniden yapılanma 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, teknolojiye faydalanabilen, düşüncelerini 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

Özel Öğretim Kurumlarında Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması

Japonya'nın kendini 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 kendini göstermeye başlamıştır (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 Öğretim Kurumlarında Toptan Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği

Eğitimde kalite kavramı birçok anlamı çağrıştıran bir ifade olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü eğitimin kalitesi zamanla değişir, amaçların, işlevlerin ve ortaya koyduğu ürünlerin değişikliğine bağlı olarak zaman içinde farklılaşır. Genel bir tanımla; eğitimin kalitesi, eğitimin amaç ve işlevlerini gerçekleştirme veya başarıma biçimi ve derecesi olarak kabul edilebilir (Gülsoy, 2012).

Eğitim kurumları; amaçları, süreçleri, girdileri ve ürünleri bakımından endüstri örgütleri ile farklılıklar göstermektedir. Bu sebeple endüstri işletmelerinde başarılı uygulama örneklerine rastladığımız Toplam Kalite Yönetiminin, eğitim kurumları açısından aynı şekilde uygulanıp uygulanamayacağı pek çok araştırmaya konu olmuştur (Demirel ve Kaya, 2014).

Ancak araştırmalar neticesinde, yaşanan sıkıntılara rağmen, eğitimde Toplam Kalite Yönetiminin uygulanamayacağı gibi bir görüş öne sürülememektedir. Dolayısıyla günümüzde kabul edilen yaygın görüş; Toplam Kalite Yönetiminin eğitim kurumlarında da uygulanabileceği şeklindedir (Ensari, 2019).

1990'lı yıllar itibariyle sosyal özelliği ağır basan kurumlarda uygulanmaya konan Toplam Kalite Yönetiminin, eğitim kurumlarında da örneklerine rastlamak mümkündür. Milli Eğitim Bakanlığı'nın da günümüzde baz aldığı Avrupa Kalite Vakfı (EFQM) Ödülü, eğitim kurumlarına da verilmektedir (Yıldız, 2019).

Toptan Kalite Yönetiminin eğitim kurumlarına getireceği pek çok fayda bulunmaktadır. Bunlar arasında; öğretmen, öğrenci, eğitim yöneticileri, veliler ve diğer tüm paydaşların ortak bir vizyon ve hedef etrafında bütünleşmeleri sağlanır (Ensari, 2019).

Takım çalışmaları ile paydaşlar arasındaki iletişim güçlenir. Farklı bakış açılarına sahip üyelerce oluşturulan kalite takımları problemlere daha etkin çözüm yolları üretebilir. Bu sayede sistemin tümünde iyileşmeler sağlanabilir. Toptan Kalite mantığı çerçevesinde sadece sonuca odaklanılmaz, sistemin tüm alt süreçleri geliştirilir. Eğitimden beklentisi olan grupların memnuniyeti artar (Türkmen, 2019).

Sonuç

Toplam Kalite Yönetimine günümüzde yöneltilen eleştirilerin, Toplam Kalite Yönetiminin değişim ve idealleştirme ilkeleri, süreç merkezlik, müşteri memnuniyeti, tam katılımın sağlanması ve takım çalışmaları üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir.

Bunun yanında özellikle özel öğretim kurumlarında olmazsa olmaz bir unsura olan takım halinde çalışma ve dayanışmanın işgören örgütlenmelerini engelleyeceği, işgören kimliğinin geri plana itilmesine ve Toplam Kalite Yönetimi ilkelerinin işgörenlerin birbiri üzerinde denetim ve baskı aracı olarak kullanılma riskine dikkat çekilmektedir. Bu ilkeler şu şekildedir:

Değişim: Toplam Kalite Yönetimi ilkelerinin değişmez olduğu, evrensel nitelik taşıdığı fikri bir yanılsamadır. Ayrıca Toptan Kalite Yönetiminin dayandığı “Kaizen” yani küçük adımlarla ilerleme fikri günümüzün hızla değişen dünyasına uygun görünmemektedir. Toplam Kalite Yönetimi genel olarak Japon kültür ve toplum yapısına uygun olduğu için tüm ülkelerde aynı şekilde uygulanması zordur.

Müşteri Memnuniyeti: Müşterilerin istekleri konusunda her çalışanın fikri değişiklik göstermektedir. Dolayısıyla müşterilerin istek, beklenti ve ihtiyaçlarının tam olarak anlaşılıp, karşılanması mümkün görünmemektedir.

Süreç Odaklılık: Toptan Kalite Yönetimi sonuçlardan ziyade süreçler üzerine yoğunlaşan bir yönetim yaklaşımıdır. Bu ise amaçların yetersizliği sonucu amaçlar araç haline gelmektedir. Amaçlardan sapma, süreçlerde kullanılan resim, grafik, çizelge, tablo vb. dokümanların çoğalmasına, yani kırtasiyeciliğe neden olmaktadır.

Takım Çalışması ve Katılım: Bu noktadaki eleştiri, Toplam Kalite Yönetiminin takım çalışması ilkesinin kaynakları israf ettiği yönündedir. Takım çalışmaları belli kısıtlamalara neden olmakta,

Özel Öğretim Kurumlarında Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması

tüm çalışanlar eşit derecede katılım gösterememektedir. Bir kurumda her çalışanın aynı derecede bilgiye ve yeteneğe sahip olmadığı düşünülürse, katılım konusunda hepsinin aynı performansı göstermesi beklenmemelidir.

Ayrıca karar alma sürecine katılımında genelde alınmış kararlara uyma şeklinde bir eğilim gözlenmektedir. Takım halinde karar alma, takımda ayrışmalara, zaman ve para israfına neden olmaktadır. Takım çalışmalarında sorumluluktan kaçma, denetim güclüğü ve kişisel problemler istenilen verimin alınması yolunda engel teşkil etmektedir.

Kaynakça

Adem, M. (1997). Eğitim Planlaması (3. Baskı). Ankara: Şafak Matbaacılık.

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

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

Bursalıoğlu, Z. (2015). Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama. (8. Baskı). Ankara: PegemA Yayıncılık.

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

Çakıl, R. Z. (2016). Eğitimde Toptan Kalite Yönetimi - İstanbul İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin Eğitimde Kaliteyi Algılayış Düzeyleri. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

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.

Demirci, H. (2018). Toptan Kalite Yönetimi. İstanbul: Kum Saati Yayınları.

Dewey, J. (2008). Okul ve Toplum. Ankara: Pegem Akademi.

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.

Gülsoy, R. G. (2012). İlköğretim Okullarında Toptan Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği. Yayımlanmamış 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.

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.

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.