

# TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE LİDERLİK

**Kemal KAYIKÇI**

izmir Milli Eğitim Müdürlüğü  
ilköğretim Müfettişi

*Toplam Kalite Yönetimi Liderliğinde gerek işgörenlerin sürekli eğitimi ve onlara gelişme fırsatının sağlanması sonucunda motivasyonlarının artırılması; gerekse müşteri memnuniyetinin ön planda olması, çalışanlara ve insanlara verilen değeri vurgulamaktadır. Bunun yanında işgörenlerin performansının sürekli yükseltilmesi ve ürün kalitesindeki artış daha önceki liderlik kuramlarında da belirtilen örgüte yönelimi vurgulamaktadır. Toplam kalite yönetimi anlayışı örgütsel amaçları gerçekleştirilmede formal kuralları uygulamaktan çok, çalışan insanları etkilemeye dayanmaktadır. Bir başka ifade ile Toplam Kalite Yönetimi örgütte her aşamada "liderliğe" dayanmaktadır.*

Son zamanlarda özellikle gümrük duvarlarının yıkılması ile ülkelerin gerek teknoloji, gerekse diğer mal ve hizmet üretimi alanındaki rekabeti artmıştır. Bu da müşteriye daha fazla memnun etme, daha kaliteli mal ve hizmet üretme sorununu beraberinde getirmiştir. Bu ortamda rekabet eden kurum veya işletmeler ayakta kalabilmek, pazarda başarılı olmak için mal ve hizmet üretiminde "**müşteriyi memnun etme**"yi hedeflemiş, bunun için "**kalite**" unsurunu ön plana çıkarmışlardır. Gerek müşteriye memnun etme, gerekse yüksek kalite hedefine ulaşma düşüncesi yeni liderlik anlayışını da beraberinde getirmiştir. Toplam Kalite Yönetimi (TKY) liderliğinin bu anlayışa hizmet ettiği söylenebilir. TKY'ne geçmeden önce toplam kalite yönetimi anlayışını ve temellerini ortaya koymakta yarar görülmektedir.

## **Toplam Kalite Yönetimi Anlayışının Gereği ve Ortaya Çıkışı**

Önceleri sanayi ve teknoloji alanında başlayan kalite arayışı ve TKY Anlayışı "bilgi çağı" olarak kabul edilen günümüzde, gerek teknolojinin gelişimi, gerekse teknolojinin kullanımı konusunda "**personel geliştirme**" çabalarına katkıda bulunmaktadır. Piyasaya eleman yetiştirme, toplumun

ihtiyaç duyduğu, kalifiye eleman ihtiyacını karşılama görevini üstlenen eğitim kurumları, verimli ve etkili bir işleyiş için son zamanların popüler yönetim anlayışı olan TKY anlayışına yönelmektedirler.

ilk olarak Amerika Birleşik Devletleri'nde başlayan TKY konusundaki teorik çalışmalar, II. Dünya Savaşı'ndan sonra **Deming**'in Japonya'da verdiği seminerlerden sonra bu ülkede uygulamaya geçmiş ve bütün dünyada kabul görmeye başlamıştır.

Dünya Bankası'nın özellikle gelişmekte olan ülkeler için başlattığı eğitimde kaliteyi artırma çalışmaları doğrultusunda, 1990 yılında Türkiye Cumhuriyeti Hükümeti ile Dünya Bankası arasında yapılan bir antlaşmayla, Dünya Bankasının kredi desteği ile ülkemizde "Milli Eğitimi Geliştirme Projesi" bünyesinde 208 okulda "**Müfredat Laboratuvar Okulları Projesi**" uygulamaya geçmiştir (M.E.B,1995.s.46.) Böylece TKY anlayışının, endüstri alanından sonra, eğitim alanında da uygulama ve yaygınlaşma sürecine girdiği söylenebilir.

### **Toplam Kalite Yönetiminin Felsefesi**

Yirminci yüzyılın ikinci yarısı, sanayi ve ticarete "globalleşme" ve "imhacı rekabef'i ön plana çıkarmıştır. TKY sadece ürün ve hizmet kalitesi ile ilgili olmayıp, günümüzün çağdaş bir yönetim anlayışıdır. TKY'nin kurumların rekabet gücünü yükseltmesinin en temel nedenlerinden biri; bir taraftan kaliteyi yükseltirken, diğer taraftan verimi artırmasıdır. Oysa TKY uygulamayan bir kuruluşun kaliteyi yükseltmek için mutlaka maliyeti arttırması gerekir ki, bu da o kuruluşun rekabet gücünü azaltır.

TKY'nin kaliteyi yükseltirken maliyeti düşürmesinin nedenini artık biliyoruz: TKY bir kuruluşun tüm faaliyetlerinde kaliteyi yükseltmeyi hedefler böylece her aşamada oluşması söz konusu hataları önler. Hataların önlenmesi ile kayıplar azalır, fire, iskarta, ikinci kalite ürün, gereksiz stoklar, zaman kayıpları, teslimattaki gecikmeler ve tüm olumsuzluklar ortadan kaldırılır. Bütün bunların sonucunda maliyetler düşer ve müşterilerin beklentileri tam olarak karşılanır. Bütün bunları yapabilmek için kuruluşun yapması gereken iki şey vardır. Bunlar:

1. Gelişme ve yaratıcılık için bütün çalışanların katkısı ve
2. Analiz, problem çözme ve karar verme tekniklerinin sistematik bir biçimde kullanılmasıdır.

TKY'de bu teknik çalışmaların hemen her aşamada bilinçli olarak uygulanması ile gerçekleştirilen çok sayıda "iyileştirme" projesi ile Japonların KAİZEN olarak ifade ettikleri "Sürekli Gelişme" sağlanmış olur. Bunun sonucunda da "yüksek kalite, düşük maliyet" sonucuna ulaşılır (Kavrakoğlu,1998:11).

II. Dünya Savaşı'ndan sonra TKY ile sürekli gelişmeyi benimsemiş olan Japonya ani sıçramalara yol açan teknolojik buluşları çok sınırlı olmasına rağmen sürekli gelişme sayesinde bu gün A.B.D. dahil birçok ülkeyi geride bırakacak ilerlemeler gerçekleştirmiştir. Bunun için temel koşul mevcut durumu yeterli bulmayıp daha ileri götürmektir. Hiçbir sistem kusursuz değildir. Dikkat edilmesi gereken sonuçlar değil **süreçlerdir**. Süreçler başarılı bir şekilde geliştirilirse mutlaka başarılı sonuçlar alınacaktır.

### **Toplam Kalite Yönetiminin Felsefesi Şöyle Özetlenebilir:**

1. **Temel Amaç:** Varlığını sürdürmek uluslararası rekabet koşullarında ayakta kalabilmektir.
2. **Sağlıklı Bir Altyapı Oluşturmak:** Ayakta kalmanın güvencesi iyi bir örgüt yapısı ve uyumlu bir ekip oluşturma (işbirliği, iletişim bağlılık vb.) kısacası sürekliliğin garantörü olabilecek bir sistem kurma. İnsanlar gelip gidicidir ancak sistem kalıcıdır.
3. **Müşteri Tatmini:** Örgütlerin yaşam kaynağı müşterileridir. Örgütün hedefi müşteri elde etmek ve müşteriyi tutmak için tatmin edici mal ve hizmet sunmaktır. Dış müşteri, işyeri dışındaki kişi ve kuruluşlardır. İç müşteri ise, işyeri içinde birbiriyle bağlantılı iş yapan kişiler. Bir işyerinde bir sürecin kendisinden bir önceki sürecin müşterisi, bir sonraki süreci de kendi müşterisi kabul etmesine dayanan yaklaşımdır. Bir sonraki süreç sizin müşterinizdir. Hedef her iki müşterinin memnuniyetidir, iç müşteriyi tatmin etme müşteriye yönelme yaklaşımının örgüt içindeki tüm işlemlere uygulanmasıdır. Böylece her noktada performans ve kalitenin gelişmesi hedeflenir. Öğrencilerin eğitimi konusunda pek çok müşteri vardır. Bunlardan en önemli olanları şunlardır:
  - a. Öğrencilerin kendileri; Eğitim, onların bundan sonraki yaşamlarını varlık içinde sürdürebilmeleri için gereklidir.
  - b. Öğrenci velileri: Kendilerinin daha iyi yaşamaları için eğitime para harcarlar.
  - c. Geleceğin işverenleri: Öğrencilerin eğitiminden daha fazla faydalanmak için eğitime yatırım yaparlar.

d. Genel olarak toplum: Bunlar devlet bürolarınca temsil edilirler, öğrenciler, yetişkinler ve toplumun diğer fertlerine katkıda bulunmak için eğitim maliyetinin büyük bir kısmını karşılarlar (Tribus, 1994. s.88).

4. **Kalitenin Tanımı:** Kalite, ihtiyaçlara uygunluğun ölçüsüdür. Kalite, müşterinin mal veya hizmetlere karşı tutumudur. Kalite, bir mal veya hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir. Kalite, malın eksiğini bulmak değil, onu eksiksiz üretmektir (Özdemir,1998, s.37). Kalite düşüncesindeki devrim bu açıklamalarla bitmez, o aynı zamanda rol, statü ve fonksiyonlardan ziyade süreç ve ilişki anlamında -iç ve dış müşteri ile tedarikçi- genellikle herhangi birisi için mal ve hizmet üreten bir müşteriyi de içeren anahtar bir kavramı açıklar.

5. **Kalite Özellikleri:** TKY'de kalite özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

- a. Performans: Ürünün kendisinden beklenen işlevi yerine getirme ölçüsü, olan çalışma özelliği.
- b. Güvenirlilik: Belli bir süre içerisinde bozulmama olasılığı.
- c. Uygunluk:Ürünün önceden belirlenen standartlara uygunluğu.
- d. Dayanıklılık: Kullanım süresi.
- e. Servis olanakları: Kolay, hızlı ve güvenilir tamir edilebilme.
- f. Estetik: Müşterinin görünüm, tat, ses vb. algılarının ölçüsü.

Deming:"Bir ayakkabının kalitesi;Herhangi bir kişi için ne anlama gelir? Diye sormaktadır. Uzun süre dayanması mı? Pırıl pırıl parlaması mı? Ayağını rahat hissetmesi mi? Buna ödeyeceği fiyat mı?

6. **Kalite Örgüt Ölçeğinde Bir Süreçtir:** Her çalışan yaptığı işin kalitesinden, sorumludur. Her noktada sürekli olarak daha iyiyi arayan bir düşünce egemendir. Bir zincir en zayıf halkası kadar güçlüdür.

7. **Kalite Herkesin Sorumluluğudur:** Sistem yaklaşımı gereğince herkes kendi işini iyi yapmalı ve diğer çalışanlarla eşgüdüm içerisinde olmalıdır. Herkes kendisinden sonraki aşamada çalışanları bir iç müşteri olarak algılamalı ve onların beklentilerine yanıt vermeli (tatmin etmeli).

8. **Sürekli Gelişme İçin Sürekli Değişmek Gerekir.** Değişimlere uyum sağlamak gereği ve sürekli daha iyiyi arama düşüncesinden kaynaklanır, iyinin de iyisi vardır ve rekabet koşullarında değişmeyen yok olur.

9. **İnsana Verilen Değer:** insan sosyal bir varlıktır. Sadece fizik gücü olarak değil bir beyin gücü olarak değerlendirilmelidir. Bu iş nasıl daha iyi yapılabilir? sorusuna en iyi yanıtı o işi yapan kişi verebilir. Tüm çalışanların örgütsel süreçlere aktif katılımının sağlanması gereklidir.

Her düzeydeki çalışanın gücü ve aktif katılımı olmaksızın gerçek bir gelişme sağlanamaz, insana her zamankinden daha fazla önem verilmelidir, insan TKY'nin başarıya ulaşmasında anahtar unsurdur. Kalite çemberleri ile insanların kendilerini gerçekleştir+melerine ve iş yaşamlarına bir anlam kazandırmalarına fırsat verme, çalışanlara söz söyleme, fikir üretme sorun çözme ve hedef belirleme özgürlüğü sunma, "Bana gereksinme duyuluyor" duygusunu yaşatma olanaklıdır.

10. **Veriler ve İstatistiklerle Çalışma:** Hakkında konuştuğumuz bir şeyi eğer ölçebiliyor ve rakamlarla ifade edebiliyorsak, onunla ilgili bir şeyler biliyoruz demektir. Sistemdeki hata ve aksaklıkları saptamaya yönelik olarak belli aralıklarla veya özel koşullarda kalite denetimleri yapılmalıdır. Denetimlerin kapsamı ve kimler tarafından yapılacağı planlarda açıklanmalıdır (Kavrakoğlu, 1998, s.21).

### **Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinde Yönetimin Sorumluluğu**

Sürekli eğitim, işbirliği ve motivasyon ile geliştirilen insan kalitesi yönetimin gelişmesine, sistemi sürekli geliştiren, tüm çalışanlara değer veren ve geliştiren yönetim de insanların gelişmesine olanak sağlamaktadır. Birbirini besleyen bu iki unsur sayesinde örgütler, rekabette üstün!" . sağlamaktadırlar (Kavak, 1998, s. 13).

Modern Japon sanayi yönetiminin oluşmasına büyük katkıda bulunan, ishikavva, Deming, Juran'ın ısrarla üzerinde durdukları "Yönetim Sorumluluğu" kavramı nedir? Neden bu kavram çok önemlidir? Yöneticiler bu kavramı neden çok iyi bilmek zorundadırlar?

Yönetimin bireye ilişkin sorumlulukları şu şekilde özetlenebilir:

1. **Yeterli Ücret.** Alınan ücret ile yapılan iş arasında denge sağlanarak yapılan iş takdir edilir.
2. **Eğitim:** Kalite eğitimle başlar, eğitimle devam eder. iş için gerekli olan beceriler kazandırılarak iş doyumunun yükselmesi ve ücret artışı sağlanır.
3. **Performans Planlama:** işgören ile kurum arasında karşılıklı sözleşmede tarafların birbirlerinden beklentilerinin açıkça ortaya konması gerekir.
4. **Kariyer Planlama:** işgörene geleceğe yönelik olarak terfi olanakları ya da yeni fırsatlar sunulur ve bu yönde beklentiler oluşturulur.
5. **Öneri Sistemleri:** iş görenlerin zihinsel katılımın sağlayan bir sistem oluşturulur.

6. **Ödül Sistemleri:** Para ödülü, kar paylaşımı, hisse senedi vb. biçimlerde parasal katkı sağlanır.
7. **Manevi Değeri Olan Takdirler:**Büroyu yeniden düzenleme, seyahata göndeme, bültenle ismini duyurma, panolara resim asma, topluluk içinde plaket verme, aferin, eve teşekkür mektubu gönderme, doğum gününü kutlama, vb.

Yönetim kademesinde yer alan her bireyin genel olarak iki temel görevi vardır. Bunlar:

1. Kuruluşun performansını yükseltmeye imkan veren sistemleri kurmak ve geliştirmek.
2. Mevcut sistemi belirlenen hedefler doğrultusunda çalıştırmak.

Başka bir ifade ile sistem geliştirmek ve sistem içinde çalışmak. Sistem geliştirmeye tüm işgörenlerin katılımı sağlanmakla birlikte, temelde yönetim görevi üstlenen kişilerin sorumluluğudur. Diğer işgörenler sisteme dönük öneriler getirirler bile, yetkileri sistemi değiştirmeye yeterli olmayabilir. Yönetim kademesi yükseldikçe, sistem geliştirme yetki ve sorumluluğu da artar. Yarım yüzyılı aşan yönetim danışmanlığı tecrübesine sahip Juran bir kuruluşun performansını sistem ve insan olarak iki faktörün belirlediğini söyler. Bu iki faktörün sonuç üzerindeki etkilerini de genelde %85 ve %15 olarak ifade eder (Kavrakoğlu, 1998, s.17).

Çalışanların sosyal ve psikolojik gereksinimlerini karşılayarak örgüt ile bütünleşmelerini sağlamak, yaratıcılıklarını kullanabilmelerine olanak sağlamak ve katılımcı bir ortam hazırlayarak işleriyle birlikte kendilerini de geliştirmelerine fırsat vermek yönetimin görevidir.

### **Toplam Kalite Yönetimi Liderliği**

Morgan ve Morris (1989), liderliği kurumda önemli rolü olan bir konum olarak değil, saygın bir konum olarak görürler. Onlara göre yöneticiler işleri doğru yapar; liderler doğru işler yapar. Kurum sorumlusu olan liderler (müdürler, baş öğretmenler) sorumluluklarını TKY'de bütün davranışlarında sergilemelidirler. Bu demektir ki, onlar işlerinin gereğini yapmalıdırlar. TKY' ni başarılarını ve memnuniyetlerini yükselten bir yol olarak görmeleri için işgörenleri eğitmeli onlara rehberlik yapmalıdırlar.

Çalışanlar liderlerini, motive eden, yönlendiren, kapasitelerini zorlamaya yönelten biri olarak görmelidir. Lider, işlerin yapılıp yapılmadığını kontrol

## kemal kayıkçı

eden biri değildir. TKY lideri geleneksel okul liderlerine benzemez (Hail et. al, 1986; Morgan and Morris 1989).

### **Toplam Kalite Yönetimi liderliğinde;**

1. Liderlik, hayalle çalışanları yetkilendirmekle, işlerini kolaylaştırmakla ilgilidir, konum ile ilgili değildir.
2. Liderin görevi, meslektaşlarını eğitmek, ayrı görüşleri ve stratejileri bir araya getirip sonuçları tasarlamaktır.
3. Lider işin kendi kendine çözümlenmesi için en uygun yöntemleri kullanmanın ekonomik olduğunu görür.
4. Lider, bütünüyle olaya konsantre olur ve olayı insanların görüşlerinin önünde tutar.
5. Liderler, kritik bir nokta çıkabilir diye ufak şeyleri bile araştırırlar.
6. Liderler meydan okuma (rekabet) ile eğlencenin bir arada olacağına inanır ve eğlencenin de iyi olduğunu düşünürler.

TKY'de liderlik takım çalışmasına dayanmaktadır. Dolayısıyla takım liderliğinin özellikleri üzerinde durmakta yarar görülmektedir. Holland (1996, s.38), "Biz lidersiz takım'arı oluşturmuştuk ve bu takımların içinden doğal liderler çıkmıştı" diyerek, uygulamada liderli veya lidersiz, ne şekilde bir yapı olursa olsun daima bir lider bulunacağını ifade etmektedir.

Wilson ve Wellins (1997, s.8-9), "Ekip Liderliği" adlı çalışmalarında liderin ekip içerisindeki işlevlerini şu şekilde tanımlamaktadırlar:

1. **Güçlü ekiplerin iyi liderlere ihtiyacı vardır.** Ekiplere dayalı bir kültüre geçildiğinde liderlerin bir çok rutin ve tepkisel işi nihayetlendirir ya da ekibe transfer edilir. Bu geçiş başarıyla tamamlanırsa liderlerin yeni ve önemli rolleri oluşur. Çoğu zaman daha faal olmayı gerektiren bu roller, kuruma ve müşterilere fayda sağlayan rollerdir.
2. **Ekiplere geçerken liderler güç kazanırlar:** Liderler ekipleriyle, ekipler de liderleriyle güçlüdürler. Güçlü ve etkili bir lider ekip için olumlu bir faktördür. Geleneksel yapılarda liderler kurum içerisindeki güçlerini, çalışanları yönetmekten alırlar. Ancak, ekiplere geçildiğinde ise bu otoriter güç, destek departmanlarında üreticilerde ve diğer kişileri etkilemek ekip dışında kullanılmalıdır. Bir liderin gerçek gücü, işlevlerin gelişmesini sağlamak, kaynaklar bulmak, engelleri kaldırmak, ekip dışında işleri hareketlendirmek ve ekip bireylerinin gerçek potansiyellerine ulaşmalarını sağlamaktan gelmelidir. Çoğu liderler bu geçişi başarıyla gerçekleştirebilir:

## kemal kayıkçı

3. Yeni liderler açık sözlü olmalıdır. Liderlerin esnek olması ve hataların yapılabileceğini kabul etmesi gerekir.

Hardingham (1997,S.25), iyi bir takım liderinin sorumluluklarını ve uygun hareket tarzını şu şekilde ortaya koymaktadır:

- 0 Takım lideri, takımının hedeflerine ulaşmasını örgütlemekten sorumludur. Bu sorumluluğunu yerine getirmesi için planlama yeteneğinin olması gerekmektedir.
- 0 Takım lideri, takımın ulaştığı sonuçların niteliğinden sorumludur. Üretilenlerin yeterince iyi olması için lider, takım etkinliklerini ölçmeli ve çalışanlara geri bildirim vermelidir. Aynı zamanda takım üyelerinden, takımın "müşterilerinden" ve ilişkide bulunduğu diğer takımlardan da kendisine geri bildirim gelmesini sağlamalıdır.
- 0 Takım lideri, takımın gelişiminden sorumludur. Takım lideri, başlangıçta çalışanlara daha fazla açıklama ve yakın yönlendirme yapmalı ancak daha sonra çalışma olgunlaştıkça bir adım geri çekilmelidir.
- 0 Takım lideri, takımı ile kurum arasındaki ilişkiden sorumludur.

### Liderlerin Sahip Olmaları Gereken Yeni Beceriler ve Motivasyonlar

Liderler, katılımcı bir lider olmanın farklı bir oyun olduğunu ve bu oyunda yeni beceriler ve motivasyonlar geliştirmeleri gerektiğini fark edebilirler. Bu yeni beceriler ikiye ayrılabilir. Katılımcı liderlerin geliştirmeleri gereken taktik beceriler ve yüksek oranda katılımcı ekip çalışmasına dayalı kurumlarda liderlik yapabilmek için gereken stratejik beceriler olarak ikiye ayrılabilir.

### Taktik Beceriler

Yüksek oranda katılım anlayışının benimsendiği kurumlarda, günlük liderlik görevlerinin temeli taktik becerilerdir. Taktik beceriler şunlardır:

- 0 **iletişim.** Etkili iletişim liderliğin kilit sorumluluklarından birisidir.
- 0 **Başkalarının performansını yönetebilmek;** Liderlerin düzenli bir şekilde ekip bireyleriyle birlikte çalışarak performans hedeflerini ve sınırlarını belirlemeleri, performansı değerlendirmeleri ve geribildirim verebilmeleri gerekir.



## kemal kayıkçı

- 0 **Analiz etmek ve karar vermek:** Analiz, bir insanın ilgili bilgileri toparlayabilmesi, düzenleyebilmesi ve sebep sonuç ilişkilerini kurabilmesi anlamına gelir.
- 0 **Eğitici Liderlik:** Başarılı ekip liderleri, eğitici liderliğe yatkındır. Performansın arttırılmasında eğitici liderlik önemlidir ve bu konumdaki kişinin faal olması gerekir. Etkili liderler ekibin başarısını garantiye almak için olaylar gelişmeden ekibini hazırlamış olmalıdır.
- 0 **Sürekli gelişim ve güç kazandırmayı ön planda tutmak:** Hizmette mükemmellik (TKY'de sıfır hata) ve ürün kalitesinin sorumluluğu artık sadece yönetimin hedefi olmaktan çıkmıştır. Ekip liderlerinin başka bir görevi ise, insanların fikir ve katkılarına saygı gösteren bir ortam oluşturarak bireylerin bu fikirleri gerçekleştirmelerine ortam hazırlamak ve kaynak sağlamaktır.

### Stratejik Beceriler

Otoriter olmaya yatkın, katılımcı olmayan liderlerle, yüksek katılım gerektiren ekip çalışmasına dayalı kurumlarda etkili olmayı başarmış liderler arasındaki farkı stratejik beceriler belirler. Bu beceriler şunlardır:

- 0 **Bir vizyona ve değerlere bağlı olarak yönetebilmek:** Vizyon nihai hedeftir ve varmak istediğimiz bir noktanın bir resmi gibidir. Değerler ise bu vizyona ne şekilde ulaşmayı hedeflediğimizi belirler.
- 0 **Güven oluşturmak:** Güvenin önemi açıktır. Savunduğunuz bir şeye aykırı davranmanız insanların size olan güvenini kaybetmelerinin en büyük nedeni olacaktır.
- 0 **Ekip performansını oluşturmak:** Etkili liderler, ekiplerin işe daha baştan doğru yaklaşımlarını sağlayabilen, ekip hedeflerini kurumun genel vizyonu ile özdeşleştiren ve ekibin çalışmasını sağlayabilen kişidir.
- 0 **Öğrenimi kolaylaştırmak:** Yüksek katılımlı bir ekip çalışmasında, çalışanların öğrenmelerini ve gelişimlerini kolaylaştırmak çok önemlidir. Lidere düşen en önemli görev sürekli gelişimi ve öğrenimi destekleyen bir ortam oluşturmaktır. Öğrenimi kolaylaştırmak demek, riske girmenin desteklendiği, başarısızlığın olumlu bir deneyim olarak değerlendirildiği, insanların başkalarının fikirlerine açık oldukları bir **kültür** oluşturmak demektir.
- 0 **Ortaklıklar Kurmak:** Liderler konumlarını koruyarak başarılı olabileceklerine ve kendilerini güvence altına alabileceklerine

## kemal kayıkçı

inanmaktan vazgeçmelidirler. Liderin yeni konumu: Kurum hedeflerine ulaşmada oynayacağı roldür (Wilson ve Wellins., 1997, s.8-9). Bizim işyerimizde herkes tam bir ortakır,biz eşitiz, ortak bir hedefimiz var: Dünyada türünün en büyük şirketini kurmak ve bunu yaparken eğlenmek (Ross Perot,1997,s.3).

Stephan Murgatroyd ve Colin Morgan'ın dediği gibi Toplam Kalite yönetiminde liderlik bir pozisyon değil, fiili bir **fonksiyon** olarak karımıza çıkmaktadır (Murgatroyd ve Colin Morgan, 1994, s.65). Liderlik, yüksek mevki, ayrıcalıklar unvan veya para değil sorumluluktur (Drucker, 1997, s.5). Görüldüğü gibi liderlik, formal olmayan, daha çok etkilemeye, yönlendirmeye dayalı bir işlev olarak ortaya konmaktadır. Hedeflerinizi anladıysanız ve örnek olduysanız, insanları sizin yol göstericiliğinizi izlemeye ve kişisel birimler ve kurumsal düzeyde kurulmuş hedefleri başarmaya ve doğru çalışmaya ikna edeceksiniz. Bununla beraber etrafınızdakileri motive etmek için yapabileceğiniz daha bir çok şey vardır. Aşağıdakiler genellikle yüzyüze ilişkilerde kullanılması gereken önemli kişisel becerilerdir:

- 0 **Tartışma ve kabul etme:** işgörenlerin hissettikleri düşündükleri ve söyledikleri şeylere saygı gösterilerek,kendilerine eşit olarak davranılmasını hak ederler. Tüm bunlar,ne iş yapılıyorsa onun ve daha fazla dahil olmalarına yardım eder. Açıktır ki,çalışanlar,tartışılarak kabul edilmiş amaçları ve hedefleri, empoze edilmiş olanlara göre daha çok ve daha iyi çalışırlar -gerçekte her iki durumda da amaçlar aynı olmasına rağmen,
- 0 **Teşvik etme ve onaylama:** Standartlara ulaşma ve bunu sürdürme de, hedefleri başarma yolunda ilerlemek için çalışanların izlenmesi ve zaman zaman teşvik edilmesi önemlidir. İçten bir övgü ve takdir işareti insanlara başarı duygusu verir ve onlara değerli bir katkıda bulduklarını hissettirir.
- 0 **Gözden geçirme ve değişiklik yapma:** Ekiple çalışırken, düzenli olarak ekip elemanlarının performansları, hedefleri ve standartları değerlendirmeli ve gözden geçirmelidir. Amaçları hedefleri ve standartları, insanların kapasiteleriyle ulaşabilecekleri bir düzeye getirmek için düzenlemeler yapmak gerekmektedir (İain Matland, 1997, s.18-19).

Ross Perot "Etkin Liderler" adlı makalesinde Toplam Kalite Yönetimi Liderliğine uygun liderlik anlayışını betimleyerek şu önerileri getirmiştir:

- 0 **Yetenekli bir ekip kurun:** Çevrenizi sizden daha yetenekli insanlarla sarın. Bir lider olarak yapabileceğiniz en iyi şey uyumlu bir ekip

kurmaktır. Uyumlu bir ekip kurmak için çalışanlarınıza aynı olanakları sunun. Aynı yerde yemek yiyin.

izi **Konuşun, dinleyin, öğrenin, yapın: İnsanlarla birebir ilgilenin.** Bire bir etkileşim oldukça önemlidir. Bu size sağlıklı bir bilgi akışını sağladığı gibi aynı zamanda iletişim kurmayı öğretecektir. Onlara konuşmayı, konuşmaya mecbur kalacakları duruma sokarak öğretin.

0 **Hedeflerinize meydan okuyun:** Liderliğin en zor yanlarından birisi de h şeyin değiştiği ve bu günün ürünlerinin modasının yakında geçeceği. Değişmeyen tek şey değişimdir. Öyleyse bunu keyfe dönüştürün ve değişimin başında gidin. Eğer bunu korkuyla beklerseniz, piyasadan silinirsiniz (Ross Perot, 1997, s.3).

Russ-Eft (1997, s.17), başarılı liderlerin uyguladıkları beş strateji olduğunu öne sürmektedir. Bu stratejiler ise şunlardır:

1. **Bir vizyon oluşturarak, bunu paylaşmak ve vizyonun kalıcılığını sağlayarak bir gelecek oluşturmak:** Bir araştırmada denekler liderlerin geleceği somut bir tablo gibi gördüklerini ve bu tabloda çalışanlarına yer verdikleri belirtiliyorlar. Denekler "Kendileri olmadan bu işin gerçekleşmeyeceğine liderleri tarafından inandırıldıklarını" belirttiler. Vizyonu tanımlarken çalışanların görüşlerini aldığını, onların söylediklerinin değerli olduğuna inandırıldıklarını, liderin, çalışanların rahatlıkla soru sorabilecekleri bir ortam yarattığını, böylece çalışanların zor ve belirsiz dönemlerde işlerin tamamlanması için gereken duygusal bağımlılığı kendiliklerinden yarattıklarını araştırma bulguları ortaya koymuştur.
2. **Müşteri ihtiyaçlarının kurumu yönlendirmesine izin ver:** Araştırmada, liderlik stratejisinde, yapabileceklerinden daha fazlasını yapmak", "Müşteriyi daha iyi tanımak" ve üst yönetimi zorlayacak kadar "müşteriyi savunmak" gibi müşteri adına olumlu yanıtlar gelmiştir. Müşteri ihtiyaçlarının kurumu yönlendirmesine izin veren liderler, tüm çalışanların yaptıkları işe karşı stratejik bakış açısı kazanmalarını ve kurumun var olma sebebini hatırlamalarını sağlamış olurlar.
3. **Herkesin katılımını sağla:** Deneklerin yanıtlarında "Herkesin katkısına değer verdi", "insanların hakkını verdi", "kararlarda artık bizim de katkımız var", "çok iyi bir dinleyiciydi" gibi deneklerin yanıtlarında bu yetki stratejisinin olumlu örneklerini bulabiliriz. Liderler herkesin katılımını sağlayarak çalışanlardan yapabildiklerinin en iyisini alabilirler. Çalışanların kendi alanlarını genişletmelerini birbirlerine daha nazik davranmalarını, yeteneklerini geliştirmelerini, zekalarını kullanmalarını ve yaratıcı olmalarını desteklemiş olurlar. Sonunda insangücünden maximum düzeyde yararlanır.

## kemal kayıkçı

4. **Yatay yönetimi benimse:** Bu durum deneklerce şöyle belirtildi: "Lider,Olayın en önemli yönlerini belirledi,temel bir plan yaptı ve adım adım izlenebilen bir sistem geliştirdi. Proje durmuştu ve birisinin onu tekrar harekete geçirmesi gerekiyordu, aynı problemi yaşayan diğer insanlarla görüştü ve sistemin olmadığı bir ortamda sistem yaratarak iyi bir iş çıkardı". Bu strateji doğru uygulandığında farklı departmanlar ortak bir soruna yöneldiğinden verim ve hız artar.
5. **Kişisel güvenilirlik oluştur:** Liderler yaptıklarıyla "kişisel güvenilirlik" oluştururlar. Deneklerin,bu konuda lidere ilişkin görüşleri: "Sorunları gördü ve hemen ele aldı; Sorunu görmezlikten gelmedi,Bir hata ondan kaynaklanmasa dahi şirketin yetkilisi olarak hatanın sorumluluğunu üstlendi; Çok sinirli biriyle konuşurken bile, yönetici sinirlenmedi ve alınmadı. Ürünün daha erken çıkması için yaşanan baskılara rağmen, kaliteden ödün verilmesine izin vermedi; Bir sorunu çözmek için üst düzey yönetime karşı çıkabildi, herkes onun söylediklerini uyguladı ve ortalık sakinleşti, kargaşaya son verildi,işler toparlandı ve sorunlarla yüzleştirildi, "İnsanlar onun yeteneklerine, yargılarına ve becerilerine güveniyor ve hem proje tamamlandı hem de benim ona bir lider olarak güvenim arttı".

### **Toplam Kalite Yönetiminde Liderliğe İlişkin Performans Göstergeleri**

- 0 Üst yönetim de dahil, tüm yöneticiler Toplam Kalite 'yi sürekli iyileştirme için kuruluşun temel süreci olarak ele almalı ve yönlendirmelidir.
- 0 iletişim açık ve sürekli olmalıdır.
- 0 Yöneticiler, toplam kalite etkinliklerinde örnek model olarak davranmalı ve iyileştirme çalışmalarına katılmalıdır.
- 0 Eğitim çok önem verilen bir süreçtir ve tüm düzeylerdeki personelin eğitilmesi için gerekli kaynaklar ve ortam yönetim tarafından sağlanmalıdır.
- 0 Ücret ve diğer ödüllendirme sistemleri kalite ve ekip çalışmasını özendirilmelidir.
- 0 Yöneticiler iyileştirme ekiplerinin geliştirilmesinde ve desteklenmesinde aktif rol almalıdır.
- 0 işgörenleri Toplam Kalite çalışmalarına katılımdan için her türlü ortam hazırlanmalıdır.
- 0 Yöneticiler çalışanlarla birlikte düzenli olarak iyileştirme süreci ile sonuçlarını incelemelidir.

## kemal kayıkçı

- 0 Tedarikçiler kuruluşun önemli bir parçasıdır ve müşteri tatminini sağlamaya yönelik olarak tedarikçilerle amaç birliği sağlamak için gerekli çalışmalar yürütülmelidir.
- 0 *Tedarikçilere kalite iyileştirme konusunda gerekli danışmanlık hizmeti* verilmeli veya verilmesi sağlanmalıdır.
- 0 Yöneticiler kuruluş dışında da Toplam Kalite felsefesinin yaygınlaştırılması çalışmalarını sürdürmelidir (Bozkurt, 1998, s. 33-34).

### Toplam Kalite Yönetiminde "Eğitici Liderlik"

Toplam kalite yönetiminde personelin ve performansın sürekli gelişimi esastır. Personelin sürekli gelişimi aynı zamanda bir motivasyon aracı olarak görülmektedir. Sürekli gelişimin, daha önce de belirtildiği gibi "**Kaizen**" adı verilen kavram ile ifade edildiği ve bunun, personele verilen "sürekli eğitim" ile sağlandığı belirtilmişti. Bundan dolayı Toplam Kalite Yönetimi liderliği, bir "**Eğitici Liderlik**" tipidir. **Neden Eğitici Liderlik ?** Çünkü;

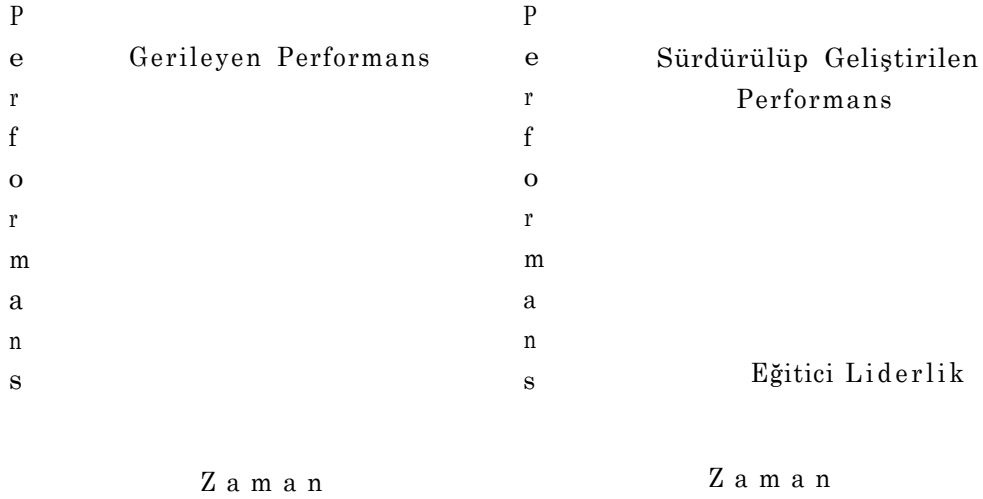
- 0 Yöneticilerin başarısı, kadrolarındaki performansa bağlıdır.
- 0 Eğitici liderlik, onların gündelik görevlerinden bir şeyler öğrenmelerine bilinçli bir şekilde yardım etme sürecidir.
- 0 Eğitici liderlik, öğretmekle gündelik yönetim geribildirim arasındaki alanı doldurur.
- 0 İnsanların gelişmesi, hatta var olan performans düzeylerini koruması için eğitici liderlik zorunludur.
- 0 Eğitici liderlik işe yarar! Sonuçlarını belirlemek olanaklıdır.
- 0 Eğitici liderlik hem yöneticilere, hem çalışanlara, hem de örgüte yarar sağlar.

Eğitici liderlik sadece işler yolunda gitmediği zaman başvurulacak bir yöntem değildir. Takımdan biri bir projeyi başarıyla tamamladığı ya da herhangi bir soruna bulduğu çözüm önerisiyle geldiğinde eğitici liderlik onun başarısını geliştirmeye de yardımcı olacaktır. Hatta bir yöneticinin düne yetiştirilmesi gereken işlerinden bunaldığında onun kendi takımına eğitici liderlik yapması kendi zamanını kullanmasının en iyi yolu olabilecektir. Yöneticilerin başarısı, tümüyle emirlerinde çalışanların performansına bağlıdır. Onların performansının artması yöneticilerin işini kolaylaştıracak ve saygınlıklarını arttıracaktır (Stimson, 1997, s.11-12)..

# kemal kavka

## Eğitici Liderlik Nedir?

Eğitici liderlik, işgörendere, gündelik görevlerini yerine getirirken; rapor yazmak, bölümlerini toplantılarda temsil etmek, soruları yanıtlamak, kendi işlerini kontrol etmek ve başkalarının işlerini kontrol etmek gibi etkinlikleri öğrenmelerinde yardımcı olacaktır. Eğitici liderlik, insanların iş deneyimlerini arttıran bilinçli, önceden tasarlanmış bir **süreçtir**. İşgörenderin performansını geliştirmek bir yana, sürdürmek için dahi zorunlu bir yöntemdir. Yüksek performans keşke gür bir artezyen musluğu gibi olabilseydi ve başlangıçtaki eğitimin ardından her işe koşulduğunda aynı biçimde çağıldayabilseydi. Ne yazık ki yüksek performansın seyrinde genellikle belirli bir seviyeye ulaştıktan sonra yavaş yavaş kimi zaman hızlı bir gerileme görülür; çünkü zaman içinde sıkılma ya da yakınmalar tortu gibi birikerek artezyen borularını tıkamaya başlar, işte bu tortulanmaya izin vermemek için "Eğitici Liderliğe" gerek vardır.



Şekil 1. Eğitici Liderlik ile Geliştirilen Performans  
Kaynak:Nancy Stimson,"Eğitici Önderlik" rota yayınları, 1997,s. 14-15).

Şekil: l'de görüldüğu gibi TKY'de performans yükselmektedir. Görülmektedir ki, Toplam Kalite Yönetiminde Performansın sürekli yükselmesi, personeli ve süreci sürekli gelişmeye dayalı "Eğitici Liderlik" anlayışına dayanmaktadır. Toplam Kalite Yönetiminde "Kaizen" olarak nitelendirilen bu gelişmenin özünde "eğitici liderlik" anlayışı bulunmaktadır.

## **Eğitici Liderliğin Yararları**

### **1. Yöneticiye sağladığı yararlar:**

*1. Dala başarılı ve üretken bir bölüme sahip olurlar.*

- b. İşgörenlere görev verirken, yerine getirileceğine daha büyük güven duyarlar.
- c. Kendi yönetim becerilerini geliştirirler.
- d. İnsan yetiştirme konusunda daha yaygın ve köklü bir üne sahip olurlar.
- e. Yangın söndürmeye daha az zaman ayırıp, kendi zamanlarını kendilerini daha çok geliştirmeleri için kullanma olanağı sağlarlar.
- f. Bunların sonucunda, işlerinde yükselirler ve ücretleri artar.

### **2. Takım Üyelerine Sağladığı Yararlar:**

- a. İşgörenlerin yöneticiler için, bölüm ve örgüt için değer taşıdığını gösterir.
- b. Becerileri gelişir.
- c. Performansları geliştikçe işlerinden sağladıkları doyum artar.
- d. Görevlerine daha çok ilgi gösterirler.
- e. İşlerinde daha çok bağımsızlık ve sorumluluk kazanırlar.
- f. Daha çeşitli, daha ilginç ve başarmanın daha büyük değer taşıdığı görevler üstlenmeye daha hazır olurlar.
- g. Bütün bunların sonucunda daha çok ücret alır ve işlerinde yükselirler.

insanlar bir işi daha iyi anladıkları ve daha iyi yapabildikleri zaman o işten daha çok zevk alırlar. Çünkü işi kötü yapmak, harcanan emeğin ve zamanın boşa gitmesi ve çoğu kez aynı işin sil baştan yeniden yapılması anlamına gelir. Bu nedenle performansı geliştirecek her girişimin kabul görmesi beklenir. Bunlar arasında en sıcak karşılanacak olan da kişilerle teke tek yürütülecek bir eğitici liderlik uygulamasıdır. Eğitici liderliğin yararları ise şunlardır:

### **3. Eğitici Liderliğin Örgüte Sağlayacağı Yararlar:**

- a. Daha hevesli ve daha gelişken elemanlar.
- b. Daha hevesli ve daha gelişken yöneticiler.

- c. Daha kaliteli ürünler ve süreçler.
- d. Daha yüksek kar (Stimson,1997,s.16-17).

### Eğitici Liderlik Ortamları Nelerdir?

1. **İş temelinde gerçekleşir:** Gündelik iş akışındaki her şey, için büyük veya küçük olsun, bir öğrenme fırsatı yaratır Günlük küçük fırsatlar bile sonuçta çok önemli katkılar sağlar. Başarıya giden yolda az ama çok dik basamaklar yerine çok ama alçak basamaklar tırmanışı daha da çok kolaylaştırır. Bu durum **kaizen** de küçük sıçramalar olarak ifade edilmektedir.
2. **Bir görevi tamamlamak:** Eğitici lider ve elemanı ulaşacakları ortak hedeflere sahiptirler. Görevin başarıyla tamamlanmasında ikisinin de payı vardır.
3. **Öğrenme hedefi:** Eğitici liderlerin amacı yalnızca belirli bir görevin tamamlanması değildir. Bundan daha da derindeki hedefi, uzun vadede elemanın becerilerinin geliştirilmesidir. Hem yönetici hem de işgören öğrenme amaçlarının ne kadar bilincini olursa onlara ulaşmak da o kadar kolay olur.
4. **Planlılık:** Önceden planlama yapmanın eğitici liderliğe önemli bir katkısı vardır. Öğrenme hedefleri belirlenmeli, sürekli bunlar göz önünde tutulmalı, ancak ondan sonra, bunları gerçekleştirebilecek fırsatlar kullanılmalıdır.
5. **Güçlü ve zayıf yanlar:** Genellikle geliştirme çabalarımızı insanların zayıf yanları üzerinde yoğunlaştırmız Kuşkusuz işini beceremeyen kişi,onu nasıl yapması gerektiğini öğrenmelidir. Bununla birlikte uygun gelen en düşük düzeye erişildikten sonra, genel performansta en büyük gelişme, elemanların en güçlü yanları üzerinde yoğunlaşıp zaten iyi yapa geldikleri şeyleri daha iyi yapabilmelerini sağlayarak elde edilir.
6. **Ortaklık ilişkisi:** Eğitici liderlik bir insanın öbürüne yapacağı bir şey değildir. Hiçbir öğretmen hiçbir öğrenciyi daha iyi öğrenmeye ya da daha hızlı gelişmeye zorlayamaz. Bu yönetici ve işgören için de böyledir. Mutlaka ortak olarak birlikte çalışılmalıdır. Üstelik de büyük ortak işgören olmalıdır. Birçok açıdan eğitici liderlikte başarılı olmak için olağan örgüt yapısını baş aşağı çevirmemiz zorunludur (Stimson, 1997, s.25-32).

### Eğitici Liderliğe Kimin Gereksinimi Vardır?

Wilson ve Vellins'e (1997,s.8-9) göre yetkilendirilen bir ekip içerisinde çalışan bireyler, özellikle ilk aşamalarda geleneksel bir şirket yapısında



çalışırken ihtiyaç duyduklarından daha fazla "eğitici liderliğe" yönlendirmeye ve ilgiye ihtiyaç duyarlar. Herkesin eğitici liderliğe gereksinimi vardır. Bu gereksinim özellikle şu durumlarda yüksek öncelik taşır:

- 0 Performans geliştirme büyük yarar sağlayacaksa,
- 0 Gelişme sağlanamaması büyük sorunlara neden olacaksa,
- 0 Herhangi biri yeni bir işe, göreve, ya da projeye başlanıyorsa,
- 0 Donanımda, yöntemlerde ya da işlemlerde değişiklik yapılıyorsa.

Astlar kadar üstler de, işgörenler kadar müdürler de eğitici liderlikten yarar sağlarlar. Ekip içi eğitimlik, aynı zamanda ekip kurmanın da en iyi yöntemidir (Stimson, 1997, s.35-36).



Şekil :5.Eğitici Liderlik Gereksinimi

kaynak: Stimson, "Eğitici Önderlik" rota yayınları 1997, s.23

Eğitim olmazsa takım kendini geliştiremez. Bunun için de çalışanlara gerekli yetenek ve kavrayış eğitim ile sağlanmalıdır. Bu alanda verilecek eğitim üçe ayrılır.

## kemal kayıkçı

1. **Teknik Eğitim:** Çapraz eğitim ile takım elemanları birden fazla alanda çalışabilir duruma gelir. Bu aşamada her elemana özel yetenek kazandırılır.
2. **İdari Eğitim:** Kayıt tutma raporlama bütçeleme, çizelgeleme,kontrol ve kendini değerlendirme konuları öğretilir.
3. **Sosyal ilişkiler Eğitimi:** Çevreleriyle ilişki kurmak, dinlemek ve geri beslemenin temelleri öğretilirken, kişiler arası çatışmalar. Ortadan kaldırılmalıdır. Her takım elemanı doğru bilgiyi almayı, gerekli yerlere göndermeyi, üretimi arttırmaya bile bu bilgiyi kullanmayı öğrenmelidir (Keçecioğlu, 1998, s.74).

## K A Y N A K Ç A

- Hardingham.A (1997) "**Takım Çalışması**" Yönetim Dizisi, İlk kaynak yayınları, Ankara.
- Bozkurt,R (1998) "**Toplam Kalite Uygulamasında Performans Ölçümü**" Önce Kalite Dergisi, Haziran -Temmuz yıl 6, sayı26, KalDer Yayını İstanbul.
- Çelik, V (1999) "**Eğitimsel Liderlik**" Pegem Yayınları Doğuş Matbaası, Ankara.
- Darlene,Russ Eft (1977) "**İdeal Lider İdeal İşyeri**" Executive Excellence, Çeviren Elif ikizler, Haziran Yıl 1, sayı:3 İstanbul.
- Demmg. Edvards W. (1998) "**Krizden Çıkış**"çeviren Cem Akaş Kal der yayını., İstanbul.
- Drucker, Peter (1997) **Liderler Düşünselliği Harekete Dönüştürürler**" Çeviren Elif ikizler, Executive Excellence Nisan Yıl:1 s.l.
- Ersen ve Diğerleri(1998) "**Bir Liderlik Yaklaşımı-LİS**" Önce Kalite Dergisi Kal der Yayını yıl:6 sayı : 25 İstanbul
- Fogleman, R, Ronald (1997) "**Değişen Dünyada Liderlik**" Çeviren Elif ikizler, Executive Excellence Nisan Yıl: 1 s.l.
- Gürlek, Bilgehan,T.(1998) "**Toplam Kalite Yönetimi ve Liderlik**" Önce Kalite Dergisi, Kal Der Yayını, yıl :6 Sayı:28,İstanbul,
- Gürol, M.A.,ve Gürlek B.T.(1993) "**Etik Tavr veKalite**" Önce Kalite Dergisi,Kal Der Yayını, yıl :1 Sayı:3,İstanbul,
- Holland. Richard (1996) "**To Lead or Empower**"Çeviren.İşıl Tümerkan,Önce Kalite Dergisi kal - Der yıl:4, Sayı: 16.

## kemal kayıkçı

- Kavak Yüksel (1998) T K Y ve Eğitim Örgütlen" Hacettepe Üniv. İlköğ. Müfettişleri Kursu Ders Notları Ankara.
- Kavrakoğlu. İbrahim. (1998)"Tophım Kalite Yönetimi", Kal-der yayını İstanbul
- Keçecioğlu, T(1998)"Liderlik ve Liderler"Kal Der yayınıİstanbul,
- M.E.B.JE.A.R.G.E.D Müfredat Laboratuar Okulları Modeli(1995). yayını. Ankara
- Murgatroyd. S, and Morgan. C. (1994)"Total Quality Management and School"Philadelphia, Open university Press.
- Matland, İain (1997) "İnsanları Motive Etmek, İyi Bir Lider Olmak,,yönetim dizisiİlk kaynak yayımları,Ankara,
- Northfield.J. "Educative Leadership,Apractical Theory forAdministrators and Managers," Leadership to Promote Quality in Learning 1992,S.88)
- Özdemir. Servet (1998)"Örgütsel Yenileşme"Ankara, Pegem yayını
- Ross, E, Joel (1994) Total Quality Management,Leadership for Total Quality Management"Second edition,Florida Atlantic University
- Ross, Perot (1997) "Değişen Dünyada Liderlik" Çeviren Elif ikizler, Executive Excellence Nisan Yıl: 1 s.l.
- Shaw, Hadley (1995) "Total Quality Management İn Education"Cambridge, Crac D:2
- Stimson Nancy (1997) Eğitici önderlik Çeviren, A.Ünver, Rota Yayınları, İstanbul, Executive Excellence Nisan Yıl: 1 s.l.
- Tribus. Myron (1994) "Total Quaıity Management İn İducation" Devaloping Quality Systems in Education,İl.Nev fetter lane London.
- TÜSİAD "Tebliğler-13-14 kısım 1996" S.Ulusal kalite Kongresi T K Y ve Siyasette Kalite, Kal Der, İstanbul
- Yedievli, S. ve Ersen C."Takım Çalışması Sistematiği\_TAS"Önce kalite Dergisi yıl:5, sayı: 19 Kal -Der Yayını, İstanbul
- Wellms. S. R and Wilson M.J(1997) Executive Excellence, Çeviren Tülay Savaşer Uluç Esen Nisan Yıl: 1 s.2.İstanbul.