

## TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE STRATEJİK LİDERLİK

**Yıldız Feryat TAŞ**

M.E.B. Buca Ali Kuşçu İlköğretim Okulu

Teknoloji ve Tasarım Öğretmeni

E-posta: [yftas@hotmail.com](mailto:yftas@hotmail.com)

**Doç.Dr.Ali Aksu**

Dokuz Eylül Üniversitesi

Eğitim Fakültesi

### Özet

*Bu araştırmanın amacı, okullarda uygulanan Toplam Kalite Yönetimi ve Stratejik Liderlik uygulamalarına ilişkin öğretmen görüşlerinin belirlenmesi, Toplam Kalite Yönetimi ile Stratejik Liderlik arasındaki ilişkilerin ortaya konması ve bu doğrultuda uygulayıcılara öneriler geliştirmesidir. Araştırma tarama modelinde olup, 2008- 2009 eğitim-öğretim yılında yapılmıştır. Araştırmanın evrenini, İzmir ili merkezinde bulunan 191 ilköğretim okulunda görev yapmakta olan ve okulun kadrosunda bulunan 6320 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmaya tabakalı örnekleme yöntemiyle 4 metropol ilçeden 24 ilköğretim okulundaki 437 öğretmen alınmıştır. Elde edilen veriler sonucunda, okul müdürlerinin stratejilerin belirlenmesine ilişkin uygulamaları başarılı ancak geliştirilmesi gereken düzeyde bulunmuştur. Eğitimde Toplam Kalite Yönetiminin yerleşmesi okul müdürlerinin tutum ve davranışlarına bağlıdır. Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi ve Okullarda Stratejik Liderlik Uygulamaları arasında anlamlı pozitif bir ilişki ( $r=0.59$ ) bulunmaktadır. Okullarda Toplam Kalite Yönetiminin uygulanmasında ve geliştirilmesinde okul müdürlerinin liderlik özelliklerinin oldukça etkili olduğu görülmüştür.*

**Anahtar kelimeler:** *Toplam kalite yönetimi, Stratejik liderlik*

**Alan Tanımı:** Eğitim Yönetimi ve Deneticiliği

## TOTAL QUALITY MANAGEMENT AND STRATEGIC LEADERSHIP

### Abstract

*The aim of this study was to determine the views of teachers about Total Quality Management and Strategic Leadership, the relationship between Total Quality*

*Management and Strategic Leadership out in primary schools and related to this relationship develop suggestions for the practitioners. This descriptive study was carried out in 2008-2009 academic year. The population of the study was 6320 teachers in 191 public primary schools in 4 metropolitan towns in İzmir. The sample was selected through stratified sampling method and the data were collected from 437 teachers in 24 primary schools. According to the analyses, the applications about determining the strategies of school managers are successful about making strategies but it should be improved. The Total Quality Management on education depends on the school managers' approach and behaviors. There is a positive correlation ( $r=0.59$ ) between the teachers' perceptions of Total Quality Management and applications of Strategic leadership in schools. There is The Total Quality Management on education depends on the school managers' approach and behaviors.*

**Keywords:** Total quality management, Strategic leadership

**Jel Codes:** M12 – I29

## 1.GİRİŞ

Günümüzde üretimin söz konusu olduğu her yerde yönetim süreci vardır. Bu süreç içinde yaşadığımız yüzyılda incelendiğinde öncelikle klasik yönetim tarzları olarak ortaya çıkan yönetim kuramlarından sonra son yıllara doğru gelindiğinde bu yönetim kuramlarının yerini modern yönetim anlayışlarına bıraktığı görülmektedir. Toplam Kalite Yönetimi, liderlik formasyonuna sahip yöneticilerin yönetiminde müşteri odaklılığını, sürekli gelişmeyi, sürekli eğitimi, katılımcılığı, bir defada en iyisini yapmayı esas alarak, her alanda kaliteyi geliştirmesidir (Akdemir,1992: 79). Stratejik yönetim, değişim mühendisliği gibi adlar altında yeni yönetim teknikleri olarak giderek artan bir şekilde benimsenmeye ve uygulanmaya başlanmıştır (Aktan, 1999: 6). Bunun sebebi olarak içinde yaşadığımız çağdaki hızlı değişimler ve gelişmeler gösterilebilir. Stratejinin geleceğe yönelik bir kavram olması, aynı zamanda ileriye yönelik politikalar üretmesini, güçlerin birleştirilip etkin kullanımını, araçlarda ve amaçlarda uygunluğu sağlamasını, esnek ve tedbirli olmasını da içinde barındırır (Bircan, 2002: 13). Kurum için strateji, örgütün faaliyet sahasını belirler ve örgüt çalışanlarını cesaretlendirir (Eren, 1990: 9).Çalışanların kurum içerisinde kısa zamanda değişime ayak uydurmak zorunda kalması işlerin yavaşlamasına ve bazen de durma noktasına gelmesine sebep olmaktadır. Bu durumlarda yönetimin çalışanları etkilemesi ve çalışanlara yön vermesi açısından önemi ortaya

çıkılmaktadır. Yönetimde yer alan kişiler kurumda etkili olabilmek için iyi bir lider olmalıdır. Toplam kalite yönetimi, hem liderlik hem de yöneticilik becerilerini birlikte gerektiren bir sistemdir. Eğitimde toplam kalite, sürekli gelişme yoluyla tüm işgörenler ve öğrencilerin etkin olarak katılımında buldukları, artan müşteri doyumunu ile betimlenen bir eğitimsel kültürdür (Aksu, 2002: 149).

Yönetimde sıklıkla eş anlamlı olarak kullanılan lider ve yönetici kelimeleri farklı anlamlar taşırlar. Lider, grubu bir araya getiren ve amaçlara doğru güdüleyen insan etmenidir. Stratejik Lider ise örgütte stratejik yönetim sürecinden sorumlu olan kişi ya da kişilerdir (Altınkurt, 2007: 26). Okul yöneticileri stratejileri belirleyen kişi olarak okula yön veren ve tüm okul çalışanlarını etkileyen bir konuma ve öneme sahiptirler. Bu değişim sürecinde okul müdürünün stratejileri belirleyen lider olarak rolü tamamen değişmekte ve toplam kalite yönetimi sürecinde stratejik liderliği okullarda gerekli kılmaktadır (Besler, 2004: 15).

## **2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE STRATEJİK LİDERLİK**

“Kaliteden söz edildiğinde, akla ilk gelen genellikle ürün kalitesi olmaktadır. Oysa bu doğru değildir... 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 (İmai, 1997: 41-42). Bu nedenle kaliteyi arttırmanın temelinde insan ögesi yer almaktadır. Ishikawa'nın geliştirdiği “İstatistiksel kalite kontrolü”, çeşitli “problem çözme teknikleri” ve “kalite çemberleri” uygulamaları TKY alanında büyük gelişim sağlamıştır. Geliştirmiş olduğu Neden-Sonuç diyagramı ile sistemin eksiklikleri ortaya çıkarılmakta ve giderilmektedir. Bu diyagram “balık kılıcı” olarak da adlandırılmaktadır (Cafoğlu, 1996; Peşkircioğlu, 1997). TKY'nin dayandığı felsefe “kaizen” yani “sürekli gelişmedir”. Bu felsefe ile yönetim çalışanlarla birlikte sürekli gelişmeyi gerçekleştirmeye çalışılmaktadır. Sürekli geliştirme Deming'in ileri sürdüğü, Planla, Uygula, Kontrol Et, Düzelt şeklindeki öğelerden oluşan kısaca PUKO olarak da adlandırılan dinamik döngüyle sağlanmaktadır (Özveren, 1997: 13). Toplam Kalite Yönetimi, bir örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için hata önlemeye yönelik sistemleri geliştirip uygulayarak, tüm çalışanların yönetim sürecine etkin bir şekilde katılımı ile kaynakların en etkin şekilde kullanımını amaçlayan yönetim felsefesidir.

TKY'nin temel bileşenlerini şu şekilde ele almak mümkündür (Marşap, 1996; Kozak, 1998): Katılım ve Motivasyon, Araştırma ve Geliştirme, Liderlik ve

Vizyon, İletişim ve İşbirliği, Eğitim ve Gelişim, Örgüt Kültürü'dür. Okullarda eğitim gerçekleştirilirken eğitim süreci bilinçli olarak yaşanmaktadır. Bu süreçlerde görülebilecek her olumsuzluk (kalitesizlik) eğitimin kalitesini olumsuz yönde etkileyecektir. Bu açıdan bakıldığında eğitimde belli bir kalitenin yakalanması gerekmektedir.

Şişman ve Turan (2002:77), okul yönetiminde TKY süreci için üç aşamalı bir model önermişlerdir. Eğiticilerin eğitimi ile başlayan ön hazırlık aşaması, okul yönetici ve öğretmenlerinin eğitimi ile sürmekte; bunu okul kalite geliştirme kurulu ve takımlarının oluşturması izlemekte; varolan okul profilinin çıkarılması ile sona ermektedir. Kalite konusunda Deming'in getirdiği önemli ilkelerin okula uyarlanmış hali, demokratik atmosfer, destekleyici liderlik, takım çalışması, amaç birliği, öğrenci performansının ve başarısının düzenli analizi, sürekli gelişme ve okulun müşterilerinin belirlenmesidir (Schmoker, 1993: 388). TKY'nin okulda gerçekleşmesinde temel rolü üstlenecek olan kişiler esas işi yani eğitim ve öğretimi gerçekleştiren öğretmenler olacaktır. Kurum içerisinde yer alan herkesin güçlü ve donanımlı kılınmasıyla tüm sistem başarısı artacaktır. Yeni yönetim modellerinin ideologları arasında sayılan Peter Drucker'in dediği gibi, "bir zincirin gücü, en zayıf halkanın gücü kadardır"(Drucker, 1993).

TKY uygulamalarında amaç ve hedef tayini, politika oluşturma, kaynakların dağıtımı ve kurumun işlerlik göstereceği konuların belirlenmesi konusunda yetkiye sahip yönetime büyük sorumluluklar düşmektedir. Etkili ve verimli hizmet verilmesini sağlayacak biçimde "Yönetim-Organizasyon" yapısını iyileştirmek, hizmet verenlerin daha etkili ve verimli çalışmalarının temini TKY anlayışı ile giderilebilmesi mümkün olacaktır (Tuncer, 2004: 15). TKY, hem liderlik hem de yöneticilik becerilerini birlikte gerektiren bir sistemdir. Bu nedenle okul lideri olarak okul müdürünün okul içindeki liderlik uygulamaları büyük öneme sahiptir. Bu nedenle stratejik liderlik ele alınmış ve okullarda TKY uygulamasındaki önemi araştırılmıştır.

Strateji, Davies (2004) tarafından, kendisine karşı güncel faaliyetleri değerlendirme, geleceği görebilen bir bakış açısı ve şablona yönelik güncel hareketleri değerlendirebilme olarak tanımlanmaktadır. Liderlik, Bush ve Glover (2003) tarafından; Hedeflenen amaçların gerçekleştirilmesi üzerine etkili liderlik süreci belirgin kişisel ve uzmanlık değerlerini temel alan okulun vizyon başarısı için, çalışanlara ilham verme ve desteklemeyi içermek olarak tanımlanmıştır (akt. Davies, 2004: 30). Bir başka deyişle liderlik " belirli amaçları gerçekleştirmek için diğer kişileri etkileme sürecidir" (İlgar, 2000: 57). Sullivan'a göre *stratejik*

*liderlik*; amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi örgütü temel anlamda var eden mantıklı ve iyi düşünülmüş faaliyetleri yönetmek ve denetlemektir (akt. Besler, 2004: 18 ). Dinçer, stratejik lideri, bir işletmenin veya stratejik iş biriminin stratejisini oluşturma, uygulama ve değerlendirmeyi kapsayan yönetim sürecinden sorumlu kişi olarak tanımlamaktadır (Dinçer, 1998: 352).

Stratejik liderlerin sahip olması gereken organizasyonla ilgili yetenekler: Stratejik olarak yön verebilen; Stratejiyi faaliyete çevirebilen; İnsanları ve organizasyonları düzene sokabilen; Etkili stratejik dönüm noktalarını belirleyebilen; Stratejik becerileri geliştirebilen olma özellikleridir. Stratejik liderlerde görülen kişisel özellikler ise: Şu anla ilgili doyumсузлук ve durmak bilmezlik; Taşıyabilme kapasitesi; Uyum sağlama kapasitesi; Bilgelik özellikleridir(Davies, B. ve Davies, B.J., 2005: 64).

Stratejik liderlerde görülen bu özellikler onları diğer liderlerden farklı kılmaktadır. Bu özellikler kurumun stratejik yönelimini sağlamakta ve örgüte yön vermektedir. *Vizyon*, geleceğin resmini görmektir. Başarılı olabilmesi için stratejik liderin geleceği çok iyi kestirebiliyor olması gerekir. Vizyon, bu günden belli tedbirler alınarak gelecekte nelerin elde edilebileceğini anlatır (Clayton, 1999: 153). Bir örgüt için vizyon, liderin örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli olan enerji ve kaynakları harekete geçirmesidir (Synder, 1994: 74). Vizyon sahibi stratejik liderin kurum misyonunu en iyi bilen kişi olması, içtenlikle benimsemiş olması gerekir ve ancak bu şekilde çalışanlara örgüt misyonunu aktarabilir (Ülgen ve Mirze, 2004: 68).

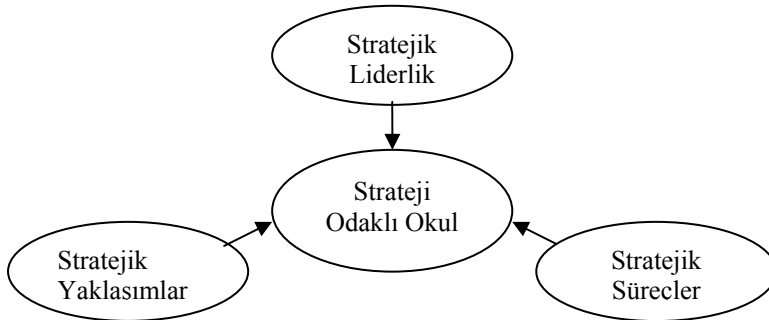
Adair (2004: 93-94), stratejik liderlik uygulamalarını üç halka modeli ile açıklamaktadır(Şekil 1). Modelde stratejik bir liderden temelde üç rol beklenmektedir. Bunlar; ortak amaca ulaşmak, takım kurmak ve insan kaynaklarını geliştirmektir. Adair, bu üç rolü temel alarak, stratejik liderlik uygulamalarını yedi boyutta ele almıştır. Bunlar:

- 1- Teşkilatın tamamı için bir yön belirleme.
- 2- Başarılı bir strateji ve politika izleme.
- 3- Stratejileri uygulama.
- 4- Örgütlenme ve yeniden örgütlenme.
- 5- Örgüt ruhunu ortaya çıkarma.
- 6- Örgütü diğer örgütlere ve topluma bağlama.
- 7- Bugünün liderlerini seçme ve yarının liderlerini yetiştirme.

**Şekil 1. Stratejik Liderlik Uygulamaları: 3 Halka Modeli (Adair, 2004: 93)**



Okullarda, stratejik süreçler, gerçek değişim için güç ve gerçekçi strateji oluşturmada kritik bir öneme sahiptir. Stratejik süreçlerin "Nasıl"ı, okul için stratejik bir yön ve faaliyeti inşa eden dört öğeye bölünebilir. Bu süreç öğeleri: kavramsallaştırma, insanları çekme, açık şekilde ifade etme ve yerine getirmedir. Bu stratejik yönün verilebilmesi ise okulun strateji odaklı olması ile gerçekleşecektir.



**Şekil 2. Strateji Odaklı Okulun Öğeleri (Davies B. ve Davies Br., 2006: 121).**

Stratejik liderin diğer süreçleri yönlendirecek ve gerçekleşmesini sağlayacak en önemli kişi olarak şekilde yer aldığı görülmektedir. Stratejik liderlik, hizmetlerin gelişiminde kişisel yetenekler kadar, okulun verdiği hizmetleri yükselten ve yaratıcı düşünceleri besleyen kabul edilebilir bir atmosfer yaratmalıdır (Baron ve

Henderson, 1995: 22).Eğitimin güncel durumu bir kriz noktasına dayanmıştır. Reform önerileri, okulların ve uygulayıcı öğretmenlerin yeniden yapılanmaya ihtiyaç duyduğunu vurgulamaktadır(Lewis, 1989: 56). Bu durum bütün uygulayıcıların eğitici faaliyetlerde karar vermede liderlik rollerine sahip olması gerektiğini varsaymaktadır.

### **2.1.Yöntem**

Araştırma tarama modelinde betimsel bir araştırmadır. Araştırmanın evrenini 2008-2009 eğitim öğretim yılında İzmir İlinin 4 büyük metropol ilçesindeki devlet ilköğretim okulu öğretmenleri oluşturmaktadır. İzmir ilinde 4 metropol ilçede, 191 ilköğretim okulu ve 6320 öğretmen bulunmaktadır. 4 metropol ilçeden, 24 ilköğretim okulunun 437 öğretmeni araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Araştırmada tabakalı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada Aksu (2008) tarafından geliştirilen “Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Anketi” ve Altinkurt (2007) tarafından geliştirilmiş olan “Öğretmenlerin, Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Görüşleri Anketi” kullanılmıştır. Ölçme aracı toplamda 80 maddeden oluşmaktadır. Araştırma analizleri SPSS programında yapılmış, x , Tek Yönlü Varyans Analizi, t testi, Pearson korelasyonu gibi istatistiksel testlerden yararlanılmıştır (Büyüköztürk vd, 2008).

### **2.2. Bulgular**

Öğretmenlerin toplam kalite yönetimi algıları ve stratejik liderlik uygulamalarına ilişkin algıları arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek için yapılan Pearson korelasyonu Tablo 1’ de görülmektedir.

Tablo 1’de İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimi ve alt boyutlarının Stratejik Liderliğe ilişkin algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi pearson korelasyon tekniği ile yapılmıştır. Bu incelemeye göre korelasyon değeri  $r = 0.59$  ile öğretmenlerin eğitimde toplam kalite yönetimi ve okullarda stratejik liderliğe ilişkin görüşleri arasında pozitif yönlü orta dereceli bir ilişki olduğu görülmektedir.

**Tablo 1. İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimi Ve Alt Boyutlarının Stratejik Liderliğe İlişkin Algularına Yönelik Pearson Korelasyon Çarpımı Sonuçları**

	Kalitenin Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi	Kaliteyi Geliştirmede Liderlik	Okulla İlgili Herkesin Katılımını Sağlamak	İnsan Kaynakları Yönetimi	Eğitimde Toplam Kalite Genel	Stratejik Liderlik Genel
Kalitenin Ölçülme ve Değerlendirilmesi	1	0.75	0.78	0.78	0.94	0.54**
Kaliteyi Geliştirmede Liderlik	0.75	1	0.80	0.84	0.91	0.57**
Okulla İlgili Herkesin Katılımını Sağlamak	0.78	0.80	1	0.72	0.88	0.52**
İnsan Kaynakları Yönetimi	0.78	0.84	0.72	1	0.87	0.58**
Eğitimde Toplam Kalite Genel	0.94	0.91	0.88	0.87	1	0.59**
Stratejik Liderlik	0.54**	0.57**	0.52**	0.58**	0.59**	1

(\*\*)Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2 yönlü)

### 3. SONUÇ

Toplam Kalite Yönetiminin okullarda uygulanması esnasında stratejik liderliğin çok önemli olduğu ve okullardaki liderlerin tutum ve davranışlarına bağlı olarak sürecin geliştiği görülmektedir.

Öğretmenlerin kaliteyi geliştirmede liderlik alt boyutuna ilişkin oldukça olumlu görüşler bildirdikleri görülmüştür ve buna bağlı olarak okuldaki kalite anlayışının okul müdürlerine bağlı olarak geliştiği belirlenmiştir. Bu sonuç, Erdinç(2006)' in "Toplam Kalite Yönetimi Yönünden Müfredat Laboratuar Okulları ve Diğer Okullarda Çalışan Öğretmenlerin Nitelikleri ile Okula Yönelik Tutumları arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma" isimli çalışması ile desteklenmektedir. Okullarda toplam kalite yönetimi uygulamalarında kalitenin ölçülmesi ve



değerlendirilmesine ilişkin kalite testi kullanımı düşük düzeyde başarılı bulunmuştur.

İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin toplam kalite yönetimine ilişkin algıları cinsiyete, branşa ve mezuniyete göre incelendiğinde, kaliteyi geliştirmede liderlik alt boyutuna ilişkin kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre daha olumlu görüşlere sahip oldukları belirlenmiştir. Bu durumun Mathieu ve Zajac (1990)' ın yaptığı araştırmada, kadınların erkeklerden daha üst düzeyde örgüte bağlılık gösterdikleri sonucuna bağlanabilir(Balay, 2000: 158).

Okul müdürlerinin stratejilerin belirlenmesine ilişkin uygulamalarının “başarılı ancak geliştirilmesi gereken düzeyde olduğu” sonucuna ulaşılmıştır ve bu durumun merkezi yönetimin yoğunlukta olmasından kaynaklandığı söylenebilir. Okul müdürlerinin etik uygulamalara ilişkin stratejik liderlik uygulamalarının yeterince başarılı olamadıkları ve etik uygulamaları geliştirmeyle ilgili çalışmalarda yetersiz oldukları görülmüştür. Bu sonuç Altınkurt(2007)'un “Eğitim Örgütlerinde Stratejik Liderlik ve Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Uygulamaları” araştırması ile desteklenmektedir. Okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamaları başarılı ancak geliştirilmesi gereken düzeyde bulunmuştur.

Toplam kalite yönetimi ve stratejik liderliğin birbiri ile ilişkisi incelendiğinde aralarında orta dereceli pozitif yönlü bir ilişki olduğu ve birbirlerini oldukça etkiledikleri belirlenmiştir. Her iki sürecin okul içerisine yerleşmesinde süreçlerin paralel gitmesi gerektiğinin önemi ortaya çıkmıştır. Okullarda toplam kalite yönetiminin uygulanmasında ve geliştirilmesinde okul müdürlerinin stratejik liderlik özelliklerinin oldukça etkili olduğu görülmüştür.

## **KAYNAKLAR**

Adair, John . Etkili Stratejik Liderlik. Çeviren: S. Fatih Güneş. İstanbul: Babıali Kültür Yayınları, 2004.

Akdemir, Ali. AT İşletmeleriyle Bütünleşmede Teknolojinin Stratejik Yönetimi,Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1992.

Aksu, Ali . Toplam Kalite Yönetimi ve Vizyoner Liderlik Araştırma Raporu, İzmir, 2008.

Aksu, Mualla. Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi. Ankara: Anı Yayıncılık, 2002.

Aktan, Can. 2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikler. 2) Stratejik Yönetim. İstanbul: T.Ü.G.İ.A.D.1999.

Altinkurt, Yahya. Eğitim Örgütlerinde Stratejik Liderlik ve Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Uygulamaları, Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2007.

Balay, R. "Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı" (Ankara İli Örneği) Yayınlanmamış Doktora Tezi Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000.

Baron, Bennie G., Henderson, Martha V. Strategic Leadership: A Theoretical and Operational Definition, Journal of Instructional Psychology 1995, 22, 2.

Besler, Senem. İşletmelerde Stratejik Liderlik, İstanbul, Beta Yayım ve Basım Dağıtım A.Ş. İstanbul, 2004.

Bircan İsmail, Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon, Planlama, Dergisi, 42. Yıl Özel Sayısı, Ankara: DPT Yayınları, 2002, s.11-19

Cafoğlu, Zuhul. Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, Avni Akyol Ümit Kültür ve Eğitim Vakfı, Yayın No: 3, İstanbul, 1996.  
"Öğretmen Açısından Kaliteli Okul" Milli Eğitim Dergisi, Ankara, Kış'1998, s.122-127.

Clayton, Susan . Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Yönetim, Çev. Mehmet Zaman, İstanbul, Hayat Yayıncılık, 2000.

Davies Barbara J.and Davies Brent . Strategic leadership. School Leadership & Management, Sayı. 24, No. 1, Şubat, 2004. 'Strategic Leadership', in B. Davies (ed.) The Essentials of School Leadership. London: SAGE, 2005.

Davies Barbara J.and Davies Brent , Developing a Model for Strategic Leadershipin Schools, Educational Management Administration & Leadership, 2006 BELMAS Sayı 34(1) 121-139.

Diñçer, Ömer. Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul, Beta Yayım ve Basım Dağıtım A.Ş. 1998.

Drucker, Peter F. Gelecek İçin Yönetim. çev: Fikret Üçcan, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1993.

Erdiñç, Hafize Selda. "Toplam Kalite Yönetimi Yönünden Müfredat Laboratuvar Okulları ve Diğer Okullarda Çalışan Öğretmenlerin Nitelikleri ile Okula Yönelik

Tutumları arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma". Yayınlanmış Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2006.

Eren, Erol. İşletmelerde Stratejik Planlama Ve Yönetim, İstanbul: İstanbul İşletme Fakültesi Yayınları, 1990.

Kozak, Meryem Akoğlan, " Turizm Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi: İlkeler ve Yönetimsel Özellikler İlişkisi Üzerine Bir Araştırma ", Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, 1998.

ILGAR, Lütfü. Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi, İstanbul, Beta Yayıncılık, 2000.

Imai, M. Kaizen.(3. Basım) İstanbul: Brisa Yayını,1997.

Lewis, A. Restructuring America's Schools. Arlington, VA: American Association of School Administrators, 1989.

Marşap, A. Toplam Kalite Yönetiminin Başarılmasında Yaratıcı Düşünce Vizyonunun Önemi", Yöneylem Araştırması ve Endüstri Mühendisliği XVIII. Ulusal Kongresi, İ.T.Ü. Endüstri Mühendisliği, 1996, 201-207, İstanbul.

Özveren, Mina. Toplam Kalite Yönetimi, Temel Kavramlar, Uygulamalar, Alfa Yayınları, İstanbul, 1997.

Peşkirioğlu, Nurettin. Kalite Yönetiminde ISO 9000 Uygulamaları, MPM Yayınları, no:620, Ankara, 1997.

Şişman, M. , Turan, S. Eğitimde Toplam Kalite. (2. Basım). Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2002.

Tuncer, Asunakutlu . TC Sağlık Bakanlığı Türkiye'de Yataklı Tedavi Kurumlarında Kalite Yönetimi, Nihai Rapor, Ankara, 2004.

Ülgen, Hayri ve S. Kadir Mirze. İşletmelerde Stratejik Yönetim. İstanbul: Literatür Yayınları, 2004.