



ISSN 1304-8120 | e-ISSN 2149-2786

**Araştırma Makalesi \* Research Article**

## Okul Yöneticilerinin Eğitimde Toplam Kalite Yönetimine İlişkin Algılarının İncelenmesi

### Investigation of The Perceptions of School Administrators on Total Quality Management in Education

**Sakine ÇETİN**

MEB, Öğretmen

serin.sakine@gmail.com

Orcid ID: 0000-0003-2560-7880

**Niyazi CAN**

Prof. Dr., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı

niyazican46@gmail.com

Orcid ID: 0000-0003-4373-0719

**Öz:** Toplam Kalite Yönetimi çağdaş ilkeleriyle eğitim örgütlerinin sorunlarına yeni bir yaklaşım getirmiş olup etkisinin uzun vadede görülmesi sabırlı bir yönetim gerektirir. Bu bağlamda çalışmada, okul yöneticilerinin eğitimde toplam kalite yönetimine ilişkin algılarını incelemek amaçlanmıştır. Araştırma, betimsel tarama modeli şeklinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evrenini 2020-2021 eğitim öğretim yılında Şanlıurfa ili Akçakale, Harran ve Siverek İlçe Millî Eğitim Müdürlüklerine bağlı anaokulları, ilkokullar, ortaokullar ve liselerde görev yapan 491'i müdür ve 806'sı müdür yardımcısı olmak üzere toplam 1297 okul yöneticisi, örneklemini ise evren içerisinde okul türlerinden seçkisiz bir şekilde elde edilen 307 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Veriler, "Toplam Kalite Yönetimi Algılama Ölçeği" kullanılarak toplanmıştır. Araştırmada frekans (f), yüzde (%), aritmetik ortalama, standart sapma değerleri SPSS ve Jamovi Programı kullanılarak hesaplanmıştır. Anlamlılık kontrolü için farklılıklar arası hata payı 0,05 manidarlık düzeyinde sınanmıştır. Araştırmanın sonucunda okul yöneticilerinin toplam kalite yönetimine ilişkin algılarının yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Ayrıca okul yöneticilerinin toplam kalite yönetimine ilişkin algılarının yöneticilik türü, cinsiyet ve kıdem değişkenleri açısından istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmışken yönetici olarak çalışma süresi bakımından anlamlı farklılık bulunduğu belirlenmiştir. Söz konusu sonuçlar farklı çalışmalarla karşılaştırılarak tartışılmış ve bu doğrultuda öneriler geliştirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Toplam kalite yönetimi, okul, yönetici, müdür, kalite algısı.

**Abstract:** Total Quality Management has brought a new approach to the problems of educational organizations with its contemporary principles, and its long-term effect requires patient on management. In this context, it is aimed to examine the perceptions of school administrators on total quality management in education. This research is a descriptive survey. The population of this research consists of 1297 school administrators, 491 of whom are principals and 806 are deputy principals, working in kindergartens, primary schools, secondary school and highschools within Akçakale, Harran and Siverek District National Education Directorates of Şanlıurfa in the 2020-2022 academic year; Sampling of this research consists of 307 school administrators who is chosen randomly inside the population. Total Quality Management Perception Scale" was used as data

Geliş Tarihi:27.05.2022

Kabul Tarihi:12.12.2022

Yayın Tarihi:31.12.2022

**Atıf:** Çetin, S., & Can, N. (2022). Okul yöneticilerinin eğitimde toplam kalite yönetimine ilişkin algılarının incelenmesi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(3), 1124–1135. Doi:

10.33437/ksusbd.1122064

---

gathering tool. Average, frequency (f), percentage (%), arithmetic mean, standard deviation values were determined by using data from this research with SPSS and Jamovi programs. Error margin was tested at the level of 0.05 for relevance control. As a result it was determined that school administrators' perceptions of total quality management were at a high level. While it was observed that the perceptions on total quality management of these school administrators were not show significant variation in reference to managerial status, gender and occupation senior but there was a significant variation according to working time as administrators. These results were discussed by comparing them with different research and suggestions were developed in this direction.

**Keywords:** Total quality management, school, administrator, manager, quality perception.

---

## GİRİŞ

İnsanlık tarihinde çeşitli dönüm noktaları vardır. Bunlardan ilki tarım toplumu olarak yerleşik hayata geçilmesidir. İkincisi ise sanayi toplumunun oluşmasıdır. Makine ile üretim bir dönüm noktası olmuştur. Ancak insanlık bununla yetinmeyip, gelişmeyi hızla sürdürmüş ve seri üretime geçmiştir. Teknolojideki bu gelişme sayesinde insanların ihtiyaçları hızlı bir şekilde karşılanabilmektedir. Fakat bu durum rekabeti artırmış ve işletmelere, ayakta kalabilmek için ürün veya hizmetleri kısa sürede ve yüksek kalitede sunma zorunluluğu yaratmıştır.

Kalite, insanlık tarihi boyunca varlığını sürdüren, üretimden ticarete kadar birçok alanda ele alınan ve sürekli gelişen bir kavram (Topçu ve Özdem, 2022: 1752) olmakla birlikte tüketicilerin ihtiyaçlarını sürekli ve tam olarak karşılayabilecek ürünleri/hizmetleri en ekonomik biçimde üretmek ve sunmak şeklinde tanımlanabilir (Kovancı, 2001: 3). Bu noktada kalite, kuruluşların ve müşterilerinin taleplerini karşılayan ürünleri ya da hizmetleri en iyi şekilde ortaya koymak için, bünyesinde bulunan bireylere ve çalışma gruplarına; yönetimde, hedefe seferber etmede, koordinasyonu sağlamada, eş güdülemede bütünsel yaklaşım şeklinde uyguladıkları stratejidir (Gencel, 2001: 170). Bunun için çalışanları üretimdeki aşamaların hepsine dâhil ederek işe ilgilerini ve oryantasyonlarını sağlamak, toplantılarda fikirlerini önemsemek, sorunlara çözüm odaklı yaklaşım sergilemek ve finansal varlıkları doğru biçimde kullanmak kalite yönetiminde önemli unsurlardır. Çünkü kalitenin amacı müşterinin ya da tüketicinin memnuniyetini, kâr elde etme düşüncesinden daha önde tutarak ve bu düşünceyle kaliteyi birleştirerek en iyi ürünü ortaya koyabilmektir (Ertuğrul, 2006: 92). Böylelikle kalite yoluyla kesintisiz üretkenlik artışı sağlama hedeflenmektedir (Özel, 2016: 265).

Bu hedef iş dünyasına Toplam Kalite Yönetimi anlayışını getirmiştir. Toplam Kalite Yönetimi müşteri kalite tatminini ve kalitenin ekonomik maliyetlerini pratik ve en iyi yolla sağlamak amacıyla kuruluşun çalışma alanlarının bilgilerini, makinelerin ve insanların koordinasyonunu sağlamak, yönetsel ve teknik prosedürleri bir arada ve etkili bir biçimde kullanmak, kurumun iş alanında çalışma yapısını yönetmek maksadıyla ortak karar verme şeklinde tanımlamak mümkündür (Öztürk, 2009: 15). Toplam Kalite Yönetimi, kuruluşun her bir basamağında bulunan işgörenlerin ekip ruhu ve uyum içinde çalışmasını anlatmakla birlikte, çalışanların bir ast değil ortak olarak görülmesini ifade etmektedir. Toplam Kalite Yönetiminde müşteri ihtiyaçları ile kuruluşun amaçlarını bir bütün olarak kabul edilir (Can, 2018: 21; Güzel ve Aykol, 2017: 1107).

Ayrıca Toplam Kalite Yönetimi'nin başarılı bir şekilde uygulanması ve istenilen sonuca ulaşılması için Toplam Kalite Yönetimini oluşturan ilkelerin bütün işgörenler tarafından benimsenmesi, doğru anlaşılması, bir bütün şeklinde ele alınması ve uygulanması gerekir. Nitelikli bir Toplam Kalite Yönetimi'nin; müşteri ya da tüketici odaklı hareket, üst yönetimin liderliği, eğitim, tedarikçilerle ilişkiler, sürekli kendini yenileme ve gelişim, işgörenlerin sürece katılımı gibi temel unsurlara sahip olması gerekmektedir (Turan, 2011: 13).

Özellikle tüm işgörenlerin sürece katılımı, Toplam Kalite Yönetimine inanmaları ve bağlı kalmaları programının başarıya ulaşması açısından büyük önem taşımaktadır. Bu doğrultuda kuruluş üyelerinin tamamının, hem içinde buldukları sistemlerin ve süreçlerin sürekli iyileştirilmesine katkıda bulunmaları hem de öneriler geliştirerek ve kararlara katılarak aktif bir biçimde rol almaları beklenmektedir. Böylece gelişim sağlanabilir ve büyük hedeflere ulaşmak, performanstaki sürekli gelişmeyle mümkündür. "Sürekli gelişme (Kaizen)" kavramı, adından da anlaşıldığı gibi hiç durmayan

bir gelişim süreci demektir. Bir hedefe ulaşıldığı zaman daha yüksek ürün, hizmet ve süreç verimliliğini amaçlayan hedefler belirlenir. Çünkü şirket şu anda ne kadar iyi işler yapıyor olursa olsun, seneye daha iyisini, beş yıl sonra çok daha iyisini yapabilir. Bu nedenle hiçbir standart ulaşılabilecek son nokta olarak kabul edilmez, sürekli gelişme ve iyileşme ana amaç olarak görülür. Bu suretle yavaş değişim gösteren rakiplere karşı üstünlük sağlanabilecektir (Özel, 2016: 269; Peker, 1993: 179; Şimşek ve Nursoy, 2002: 27).

Toplam Kalite yaklaşımının bir diğer yönü ise müşteri ya da tüketici odaklı olmaktır. Başka bir ifadeyle verilen ürün ve hizmetle müşteri memnuniyeti sağlanması anlayışıdır. Toplam Kalite Yönetiminde müşteri memnuniyeti kâr sağlamaktan önce gelir. Zaten müşteri memnun kaldığında kârlılık, sağlıklı büyüme, uzun vadede rekabet gücü gibi hedefler de doğal olarak elde edilmiş olunur. Bütün bu süreçte Toplam Kalite Yönetimi uygulamasının hedefe ulaşabilmesi üst yönetimin kilit eleman rolünü üstlenmesine bağlıdır. (Şimşek ve Nursoy, 2002: 25-36).

Toplam Kalite Yönetiminin etkisinin uzun vadede görülmesi sabırlı bir yönetim ve profesyonelce bir yaklaşım gerektirir. Yöneticilerin, Toplam Kalite Yönetimi'nde hedeflenen kaliteye ulaşabilmesi için işgörenlerle, tedarikçilerle ve müşterilerle iletişim kurma zorunluluğu bulunmaktadır. Üretimle ilgili atılacak olan ilk adımdan başlayarak ürünün/hizmetin müşteriye sunulacağı son noktaya kadar en fazla sorumluluk yöneticilerdedir. Dolayısıyla kalite yönetimi anlayışının işgörenler tarafından benimsenmesinde ve uygulanmasının sağlanmasında da yönetici büyük sorumluluk sahibidir. Ulaşılması istenen hedefleri ve uygulanacak stratejileri belirleyen, bunları yazılı halde onaylanmış bir misyon ve vizyona dönüştüren, bu stratejiyi özümseyerek sistematik olarak uygulanan bir programla bakış açısı kazanan ve ayrıca süreç ve sonuç bakımından değerlendirmeye sahip bir yönetici örgütün kalite uygulamalarında arzu edilen başarıyı sağlayabilecektir (Açan, 2016: 28; Uluğ, 2002: 52).

Ayrıca Yöneticinin çalışanlarıyla da iyi bir iletişim içinde olması Toplam Kalite Yönetimi açısından önem taşımaktadır. Bu bağlamda çalışanların kendi duygularına ve fikirlerine değer verildiğini bilmelerinin; yöneticilerine karşı olan güven duygusunu artıracakı söylenebilir. Çalışanlara iş ortamının güven vermesi ve yöneticilerinin kendilerini önemsemesinden ötürü kendilerini yöneticilerine ve işlerine karşı daha fazla sorumlu hissetmelerini sağlayabilir. Aksi durumda liderlerine yönelik güven duygusu oluşmayan bireylerin motivasyonlarının düşük olacağı için sorumluluk alma çabasının da düşük olacağı beklenen bir durumdur. Yöneticileriyle iletişimleri çalışan-yöneten ilişkisi çerçevesinde gerçekleşecektir. Bu da kalite yönetiminde gerekli olan çalışanın kurumunu benimsemesine ve ekip ruhunun oluşmasına engel olacaktır. Yönetici ve çalışan arasında güven duygusunu sağlamada ve arttırmada, olumlu iletişim kurmada etkili olan faktörlerin; yöneticinin işgörene karşı yaklaşımı, tutumu, bilgi paylaşımı, işgörenin hatalarına karşı olumsuz eleştiriden ziyade yapıcı ve rehberlikçi yaklaşım uygulamaları olduğu söylenebilir. Kurum liderinin genel ahlak kurallarına ve adalete uygun hareket etmesi hem insanî hem de liderlik yönüyle ilgilidir. Bu tutum yöneticinin aldığı kararların kabulünü de kolaylaştırır. Bu sebeple çalışan üzerinde yöneticinin tutumu ve davranışları oldukça etkilidir (Toprak vd., 2017: 109).

Benzer şekilde okul yöneticilerinin de personelinin beklentilerini önemsemek, personelin değişime karşı kaygılarını yok etmek, mesleki değerlere ulaşmak, öğretmen ve öğrencilerle her zaman etkili iletişim sağlamak, gerçekçi, etkin ve işlevsel vizyon sahibi olmak, tüm personeli yönetim süreçlerine katmak, personele güven duymak, personeli sürekli öğrenme için desteklemek, eğitim ve öğretimde her daim bilimselliği önde tutan bir okul kültürü oluşturmak gibi tutumlarda bulunması gerekmektedir (Bayrak ve Ağaoğlu, 1998: 24; Cafağlı 1998: 123). Eğitim örgütlerinde motivasyonun artırılmasında ve başarının sağlanmasında okul yöneticileri önemli rol oynamaktadır (Eraslan, 2022: 30). Çünkü okul yöneticileri bir anlamda okulda liderlik rolünü üstlenen, öğretmenleri etkileyen, onları yönlendiren, belirli bir amaç için toplanmalarını sağlayan, ikna edebilen, motive eden, yapılan etkinliklerde takım liderliği rolünü üstlenen ve onlara rehberlik yapan kişilerdir (Ertürk, 2022: 815).

Bu bağlamda eğitim kurumlarında yöneticilik yapan kişiler eğitim kalitesinin iyileştirilmesinde büyük öneme sahiptir (Ertaş ve Kotboğa, 2022: 135). Dahlgaard vd., (1995) Eğitimde Toplam Kaliteyi; paydaşların hepsinin sistemin aktif üyesi olarak yer edindiği, kurumlardaki üretim süreçlerinde gerçekleştirilen iyileştirmelerle artan müşteri doyumunun oluşturduğu eğitim kültürü olarak tanımlamaktadır. Tanımda da görüldüğü üzere eğitimde kaliteden bahsederken paydaşların katılımı,

müşteri memnuniyeti ve süreçlerin sürekli iyileştirilmesi esastır. Bu faaliyetleri gerçekleştirebilmek için yöneticilerin kalite uygulamasını sahiplenmesi, insan kaynaklarını etkin bir şekilde yönetmesi ve liderlik özellikleri göstermeleri gerekmektedir (Köksal, 1998: 53).

Eğitim hizmetlerinde somut bir ürün ya da hizmet yoktur ve eğitimde kaliteden bahsedilebilmesi, eğitim kurumlarının paydaşlarına gerekli standartta hizmeti vermesine bağlıdır. Bu sayede bireyler ihtiyaç duyulan eğitim yetkinliğine ulaşan kişiler olarak hayatlarını sürdürebilirler. Eğitim kurumlarında örgüt kültürünün yapısı ve buna paralel olarak değişiklik gösteren farklı ürünler eğitim kurumlarını diğer örgütlerden ayırmaktadır (Çelik, 2000: 28). Hizmet kalitesi, müşteri ihtiyaçlarının karşılandığı ve geliştirildiği bir mekanizmadır. Bir öğrencinin eğitime bağlanması ve başarılı olması için zevkli bir öğrenme ortamının oluşturulması gerekmektedir (Serin ve Aytekin, 2009: 97). Bunun için en önemli öncüllerden biri kaliteli bir eğitim programının oluşturulmasıdır. Çünkü eğitim programı okullarda kalitenin sağlanabilmesi için Deming'in PUKÖ döngüsünün ilk basamağını oluşturur. PUKÖ döngüsü kısaca; Planla, Uygula, Kontrol Et, Önlem Al sözcüklerinin baş harflerinden oluşan kalite süreçlerinde sürekli iyileşme amacıyla kullanılan bir yönetim metodu şeklinde tanımlanabilir (Yazıcı, Ünal ve Çulhaoğlu, 2022: 2). Söz konusu döngünün her aşamasında okul yöneticileri kilit rodedir.

Eğitim programlarının nitelikli olması sürecin sağlıklı olmasının önemli unsurlarından birisidir. Bir eğitim programında kaliteden bahsedebilmek için programın; süreklilik, yararlılık, planlılık, etkin katılım ve eğitimde fırsat eşitliği gibi temel ilkelere sahip olması gerekir. Eğitimin sürekliliği; kurumda uygulanan program haricinde herhangi bir değişiklik ortaya çıktığında işgörenlerin yeni duruma uyum sağlamasında kolaylık sağlar. Eğitimin yararlılığı; eğitime yapılan harcamalar ile eğitim sonunda sağlanan kazanç arasında kıyas yoluyla değerlendirme eğitimin faydasını ortaya koymada önemli basamaktır. Eğitimde fırsat eşitliği; kurumdaki bütün işgörenlerin eşit koşullarda işletmeye katkısını sağlamak gerekir. Eğitimde işgörenler arasında fırsat eşitliğini sağlamak, örgütün tüm alanlarında kalitenin gelişimini sağlar ve devamlı kılar. Plânlı eğitim; eğitimde yapılan plânlama ile yapılacak olan etkinliklerin nedenini, kim tarafından yapılacağını, kime yönelik ve nerede olacağını, ne tür kazanımlar elde edeceğinin bilinmesi açısından ışık tutar. İlgili bireylerin etkin katılımı; süreç sonunda arzu edilen başarıyı sağlamak için, kendisine eğitim uygulanan bireylerin, etkinliğin yararına ve önemine inanmış, kendi istekleriyle katılım sağlamış olmaları gereklidir (Geylan, 2007: 105- 106).

## Önem ve Amaç

Eğitim ve kalite ayrılmaz iki unsurdur. Bir kurumdaki işgörenler bilgi ve beceri bakımından gelişmedikçe, kurumdaki işgörenlerin katkısı ve desteği olmadıkça söz konusu kurumda kalitede gelişme ve değişme görülemez (Özçakar, 2010:110). Kalite için eğitime eğitimde ise kaliteye ihtiyaç vardır. Yeni nesilleri şekillendiren eğitim kurumlarında kalitenin sağlanması önem taşımaktadır. Kalite ancak üst yönetimde imal edilir, tüm kurum tarafından benimsenir ve bütün süreçlerde uygulanırsa amacına ulaşabilir. Bu nedenle öncelikle kurum yöneticilerinin kalite algıları önemlidir. Ulaşılabilen alan yazınla sınırlı olmak üzere okul yöneticilerinin toplam kaliteye ilişkin görüşlerinin incelendiği sınırlı sayıda araştırmanın bulunduğu görülmektedir. Bu noktadan hareketle araştırmada okul yöneticilerinin eğitimde toplam kalite yönetimi algılarının incelenmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır:

1. Okul yöneticilerinin toplam kalite yönetimine ilişkin algıları hangi düzeydedir?
2. Okul yöneticilerinin toplam kalite yönetimine ilişkin algıları yöneticilik statüsüne göre değişmekte midir?
3. Okul yöneticilerinin toplam kalite yönetimine ilişkin algıları cinsiyete göre değişmekte midir?
4. Okul yöneticilerinin toplam kalite yönetimine ilişkin algıları kıdeme göre değişmekte midir?
5. Okul yöneticilerinin toplam kalite yönetimine ilişkin algıları yönetici olarak çalışma sürelerine göre değişmekte midir?

## YÖNTEM

Bu bölüm araştırmanın modelini, evren ve örneklemini, verilerin toplanma sürecini ve analizinde yararlanılan testleri içermektedir.

### Araştırma Modeli

Okul yöneticilerinin toplam kalite algılarının çeşitli değişkenler açısından incelendiği bu araştırma nicel bir çalışma olup tarama modelinde gerçekleştirilmiştir. Bu model geçmişte ya da günümüzde var olan bir durumu, var olduğu şekliyle betimlemeyen ve tanımlamayı amaçlayan araştırma yaklaşımıdır (Karasar, 1998: 77). Bu modelde, belirli bir zaman kesitinde çok sayıda obje ve denekten elde edilen verilerin analizi yoluyla araştırma problemlerine yanıt aranır (Arseven, 2001: 104). Bu çalışma kapsamında tarama modeline uygun olarak; okul yöneticilerinin toplam kaliteye ilişkin algı düzeyleri belirlenmeye çalışılmış ve yönetici algılarının demografik değişkenler yönünden farklılaşma durumları incelenmiştir.

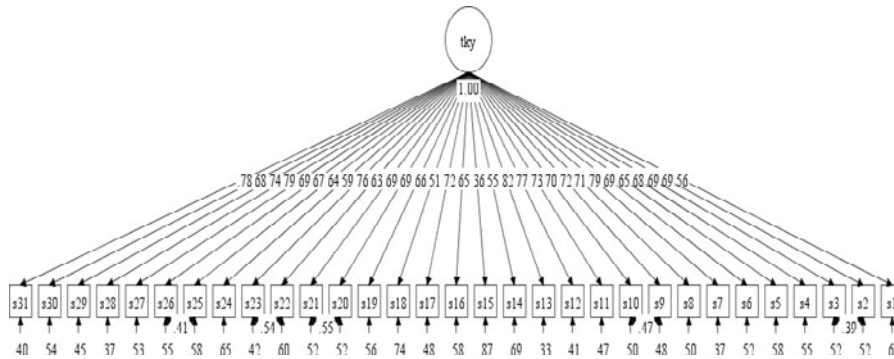
### Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2020-2021 öğretim yılında Şanlıurfa ili Akçakale, Harran ve Siverek İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerine bağlı anaokulu, ilkökul, ortaokul ve liselerde görev yapan yöneticiler oluşturmaktadır. Bu ilçelerdeki toplam yönetici sayısı 491'imüdür ve 806'sı müdür yardımcısı olmak üzere toplam 1297'dir. Büyüköztürk vd., (2017) tarafından %95 güven aralığında ve 0.5 örnekleme hatası ile verilen formüle göre; söz konusu evrenden 296 yönetici örneklem büyüklüğü açısından yeterli olmaktadır. Araştırma evrenindeki yöneticilerin tamamına ulaşılması hedeflendiğinden ayrıca bir örneklem seçimine gidilmemiştir. Pandemi önlemleri nedeniyle yöneticilere elektronik ortamda ölçme araçları ulaştırılmış ve 307 adet dönüt alınabilmektedir.

Araştırma örneklemine dahil edilen katılımcıların, %35,8'i okul müdürü, %64,2'si müdür yardımcısından oluşmaktadır. Katılımcıların %15,6'sı kadın, %84,4'ü erkektir. Katılımcıların %53,1'i 1- 5 yıl arası, %30'u 6- 10 yıl arası, %16,9'u ise 11 yıl ve üstü kıdeme sahiptir. Katılımcıların yönetici olarak çalışma sürelerine bakıldığında ise %84'ü 1- 5 yıl arası ve %16'sı 6 yıl ve üzeri çalışma süresine sahiptir.

### Verilerin Toplanması

Araştırma verileri, Emresezer (2016) tarafından geliştirilen "Toplam Kalite Yönetimi Algılama Ölçeği" ile elde edilmiştir. Ölçek; her maddenin karşısında bulunan "Kesinlikle katılıyorum" ile "Kesinlikle katılmıyorum" aralığında olmak üzere "Beşli Likert" şeklinde derecelendirilmiştir. Emresezer (2016) ölçeğin Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) katsayısını 0.92'olarak hesaplamıştır. Bu çalışmada ise Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) katsayısının 0.96 olduğu belirlenmiştir. Ayrıca ölçeğin tek faktörlü yapısını doğrulamak için bu çalışma kapsamında toplanan veriler üzerinde Doğrulayıcı Faktör Analizi yapılmıştır. Model uyumunun değerlendirilmesinde  $\chi^2/sd$ , CFI, TLI, RMSEA ve SRMR değerleri kullanılmıştır (Çelik ve Yılmaz, 2014; Sümer, 2000; Şimşek, 2007; Tabachnick ve Fidell, 2001). Yapılan analiz sonucunda, elde edilen madde faktör yük değerlerini gösteren diyagram Şekil 1'desunulmuştur.



Şekil 1. Toplam kalite yönetimi algılama ölçeğine ait diyagram model

Şekil 1 incelendiğinde ölçeğe ait madde faktör yük değerlerinin .36 ile .82 arasında olduğu görülmektedir. Ayrıca modele ait uyum indekslerinin bazılarının kabul edilebilir düzeyde bazılarının ise kabul edilebilir düzeylere yakın olduğu belirlenmiştir ( $\chi^2/sd=3.88$ , CFI= .84, TLI=.83, RMSEA= .09, SRMR= .06).

### Verilerin Analizi

Verilerin analizi için SPSS ve Jamovi istatistik programlarından yararlanılmıştır. Araştırma verilerinin analizine geçilmeden önce kullanılacak değişkenlerin normallik dağılımı, çarpıklık katsayısı yöntemiyle incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda çarpıklık (skewness) değeri ve basıklık (kurtosis) değeri “Toplam Kalite Yönetimi Algılama Ölçeği” için sırasıyla “-.651” ve “.837” olarak hesaplanmış, tüm değerlerin +1 ile -1 aralığında bulunduğu ve dağılımın normal olduğu kabul edilmiştir. +1 ile -1 aralığı dağılımın normal olduğunun kabulü için yeterlidir (Büyüköztürk, 2017:40). Veri analizlerinde değişkenler için aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri belirlenmiştir. Değişkenlere ilişkin alınan puanların demografik özellikler bakımından farklılaşma durumunu belirlemeden önce ise homojenlik varsayımı sınanarak parametrik testler olan t-Testi ile Non parametrik testlerden olan Mann-Whitney U testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) testi kullanılmıştır. Parametrik testlerde anlamlı farkın derecesini belirlemek için Cohen-d hesaplaması yapılmıştır. Dağılımlardan elde edilen sonuçlar tablo halinde sunulmuş, yorumlanarak gerekli çözüm önerileri getirilmiştir.

### BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde araştırma kapsamında belirlenen problemlere ilişkin istatistiksel bulgulara yer verilmiştir.

#### Okul Yöneticilerinin Toplam Kalite Yönetimi Algılarına İlişkin Bulgular

Araştırmanın ilk problemine ışık tutması için okul yöneticilerinin toplam kalite yönetimine ilişkin algı düzeylerini belirlemek amacıyla katılımcılardan elde edilen puanların ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1.** Okul yöneticilerinin toplam kalite yönetimine ilişkin algı puanlarının ortalama ve standart sapma değerleri

Ölçek	N	X	Ss
Toplam Kalite Yönetimi Algılama Ölçeği	307	3,90	0,65

Tablo 1’de görüldüğü gibi, okul yöneticilerinin toplam kalite yönetimi algı düzeylerini belirlemek amacıyla yapılan analiz sonuçlarına göre katılımcıların aritmetik ortalamalarının ( $\bar{x}=3,90$ ) yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aritmetik ortalamasının 3,40- 4,19 aralığında olması toplam kalite yönetimi algılarının “katılıyorum” düzeyinde olduğunu göstermektedir (Emresezer, 2016: 79). Bu durumda okul yöneticilerinin toplam kalite yönetimi algılarının yüksek olduğu söylenebilir.

#### Okul Yöneticilerinin Toplam Kalite Yönetimi Algılarının Yöneticilik Statüsü Bakımından Farklılaşma Durumuna İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin Toplam Kalite Yönetimi algı düzeylerinin yöneticilik statüsüne göre farklılaşma durumunu belirlemede kullanılacak uygun istatistik testini belirlemek için normallik ve homojenlik varsayımları sınanmıştır. Araştırmanın verilerin analizi kısmında belirtildiği üzere yapılan normallik testinde “Toplam Kalite Yönetimi Algılama Ölçeği”ne ilişkin alınan puanlarının +1 ile -1 aralığında bulunduğu ve dağılımın normal olduğu görülmüştür. Varyansların homojenliğini belirlemek için de Levene’s testi yapılmıştır. Yapılan Levene’s testi sonucunda Toplam Kalite Yönetimi Algılama Ölçeği’ne (Levene’s F=.001), ilişkin varyansların dağılımlarının homojen olduğu görülmektedir ( $p>.05$ ). Varsayımlar sağlandığı için parametrik testlerin yapılmasına karar verilmiş ve yapılan bağımsız gruplar için t-Testi sonuçları Tablo 2’de sunulmuştur.

**Tablo 2.** Okul yöneticilerin toplam kalite yönetimi puanlarının yöneticilik statüsüne göre bağımsız grup t-testi sonuçları

Yöneticilik Türü	İ	$\bar{X}$	İs	Sd	T	p
Müdür	.10	3,98	52			
Müdür				305	1,76	,07
Yardımcısı	197	3,85	,66			

Tablo 2’de görüldüğü üzere okul yöneticilerinin eğitimde toplam kalite yönetimini puanlarının yöneticilik statüsüne göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t-testi sonuçlarına göre, müdür ve müdür yardımcılarının toplam kalite yönetimi algı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı anlaşılmaktadır ( $t=1,76$ ;  $p>.05$ ). Başka bir ifade ile yöneticilik statüsünün katılımcıların eğitimde toplam kalite yönetimine ilişkin algı düzeylerini etkilemediği sonucuna varılmaktadır.

### Okul Yöneticilerinin Toplam Kalite Yönetimi Algılarının Cinsiyet Değişkeni Bakımından Farklılaşma Durumuna İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin Toplam Kalite Yönetimi algı düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşma durumunu belirlemede kullanılacak uygun istatistik testini belirlemek için normallik ve homojenlik varsayımları sınanmıştır. Araştırmanın verilerin analizi kısmında belirtildiği üzere yapılan normallik testinde “Toplam Kalite Yönetimi Algılama Ölçeği”ne ilişkin alınan puanlarının +1 ile -1 aralığında bulunduğu ve dağılımın normal olduğu görülmüştür. Varyansların homojenliğini belirlemek için de Levene’s testi yapılmıştır. Yapılan Levene’s testi sonucunda Toplam Kalite Yönetimi Algılama Ölçeği’ne (Levene’s  $F=9.481$ ), ilişkin varyansların dağılımlarının homojen olmadığı görülmektedir ( $p<.05$ ). Varsayımlardan birisi sağlanmadığı için nonparametrik testlerin yapılmasına karar verilmiş ve yapılan Mann-Whitney U testi sonuçları Tablo 3’de sunulmuştur.

**Tablo 3.** Okul yöneticilerin toplam kalite yönetimi puanlarının cinsiyet değişkenine göre mann-whitney U testi sonuçları

Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	Mann-Whitney U	P
Kadın	48	152.38	7314		
Erkek	259	154.30	39964	6138	.89

Tablo 3’de görüldüğü gibi, okul yöneticilerinin eğitimde toplam kalite yönetimini algı düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre, kadın ve erkeklerin toplam kalite yönetimi algı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı anlaşılmaktadır ( $U=6138$ ;  $p>.05$ ). Başka bir ifade ile bu değişkenlerin katılımcıların eğitimde toplam kalite yönetimine ilişkin algı düzeylerini etkilemediği sonucuna varılmaktadır.

### Okul Yöneticilerinin Toplam Kalite Yönetimi Algılarının Kıdem Değişkeni Bakımından Farklılaşma Durumuna İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin Toplam Kalite Yönetimi algı düzeylerinin yöneticilik statüsüne göre farklılaşma durumunu belirlemede kullanılacak uygun istatistik testini belirlemek için normallik ve homojenlik varsayımları sınanmıştır. Araştırmanın verilerin analizi kısmında belirtildiği üzere yapılan normallik testinde “Toplam Kalite Yönetimi Algılama Ölçeği”ne ilişkin alınan puanlarının +1 ile -1 aralığında bulunduğu ve dağılımın normal olduğu görülmüştür. Varyansların homojenliğini belirlemek için de Levene’s testi yapılmıştır. Yapılan Levene’s testi sonucunda Toplam Kalite Yönetimi Algılama Ölçeği’ne (Levene’s  $F=1.843$ ), ilişkin varyansların dağılımlarının homojen olduğu görülmektedir ( $p>.05$ ). Varsayımlar sağlandığı için parametrik testlerin yapılmasına karar verilmiş ve yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 4’te sunulmuştur.

**Tablo 4.** Okul yöneticilerinin toplam kalite yönetimi puanlarının kıdem değişkenine göre tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları

Kıdem	N	ss	Varyansın	Kareler	Sd	Kareler	F	P
		$\bar{x}$	Kaynağı	Toplamı		Ort.		
1-5 yıl	163	3,90	,64	G. Arası	0,04	2	,02	
6-10 yıl	92	3,91	,66	Gruplar İçi	129,62	304	,42	,05
11 ve üzeri	52	3,97	,65	Toplam	129,66	306		,95
Toplam	307	3,90	,65					

Tablo 4'te görüldüğü gibi okul yöneticilerinin eğitimde toplam kalite yönetimi algı durumlarının kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) tekniği uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda kıdem değişkenine göre toplam kalite yönetimi algı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı anlaşılmaktadır ( $F = 0,05$ ;  $p > .05$ ). Başka bir ifade ile bu değişkenlerin katılımcıların eğitimde toplam kalite yönetimine ilişkin algı düzeylerini etkilemediği sonucuna varılmaktadır.

#### **Okul Yöneticilerinin Toplam Kalite Yönetimi Algılarının Yönetici Olarak Çalışma Süresi Değişkeni Bakımından Farklılaşma Durumuna İlişkin Bulgular**

Okul yöneticilerinin Toplam Kalite Yönetimi algı düzeylerinin yöneticilik statusüne göre farklılaşma durumunu belirlemede kullanılacak uygun istatistik testini belirlemek için normallik ve homojenlik varsayımları sınanmıştır. Araştırmanın verilerin analizi kısmında belirtildiği üzere yapılan normallik testinde "Toplam Kalite Yönetimi Algılama Ölçeği"ne ilişkin alınan puanlarının +1 ile -1 aralığında bulunduğu ve dağılımın normal olduğu görülmüştür. Varyansların homojenliğini belirlemek için de Levene's testi yapılmıştır. Yapılan Levene's testi sonucunda Toplam Kalite Yönetimi Algılama Ölçeği'ne (Levene's  $F=0,244$ ), ilişkin varyansların dağılımlarının homojen olduğu görülmektedir ( $p > .05$ ). Varsayımlar sağlandığı için parametrik testlerin yapılmasına karar verilmiş ve yapılan bağımsız gruplar için t-Testi sonuçları Tablo 5'de sunulmuştur.

**Tablo 5.** Toplam kalite yönetimi puanlarının yönetici olarak çalışma süresi değişkenine göre bağımsız grup t-testi sonuçları

Yöneticilik Süresi	N	$\bar{X}$	Ss	Sd	t	P	Etki Büyüklüğü (Cohen-d)
1- 5 yıl	258	3,93	,64	305	2,15	0,03*	0,3
6 ve üstü	49	3,72	,66				

\* $p < 0,05$

Tablo 5'te görüldüğü gibi, okul yöneticilerinin eğitimde toplam kalite yönetimi algı durumlarının, yönetici olarak çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t-testi sonuçlarına göre, yöneticilik süresi ile eğitimde toplam kalite yönetimi algı durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ( $t=2,15$ ;  $p < .05$ ). Bu sonuca göre, 1-5 yıl aralığında yöneticilik süresi olan okul idarecilerinin eğitimde toplam kalite yönetimi algılarının ( $\bar{x}=3,93$ ), 6 yıl ve üstü yöneticilik süresine sahip okul idarecilerine göre ( $\bar{x}=3,72$ ) daha olumlu olduğu ancak bu farkın etki derecesinin (Cohen-d= 0.3) zayıf olduğu görülmektedir (Yıldırım ve Yıldırım, 2011:1120).

#### **TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER**

2020-2021 öğretim yılında Şanlıurfa ili Akçakale, Harran ve Siverek İlçe Millî Eğitim Müdürlüklerine bağlı anaokulu, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan yöneticilerin eğitimde toplam kalite yönetimine yönelik algı durumlarını ölçmek ve görev türü, cinsiyet, kıdem, yöneticilik



süresi değişkenleri açısından incelemek amacıyla yapılan bu araştırmanın sonucunda yöneticilerin toplam kalite yönetimi algılarının yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır. Bu sonuç yöneticilerin toplam kalite algılarının yüksek düzeyde ölçüldüğü araştırma sonuçlarıyla benzerlik gösterirken (Kocatepe, 2010; Sazlık ve Kavas, 2015), orta düzeyde ölçüldüğü araştırma sonuçlarıyla ise farklılık göstermektedir (Sönmez 1999, Türkmen 2006, Yenel vd. 2008, Şentürk ile Türkmen2009). Araştırmalarda orta ve yüksek düzeyde sonuçlar elde edilmesi, MEB'in Kasım 1999'da başlayan proje ile Toplam Kalite Yönetimini taşra ve merkez teşkilatında yürütmesinin ve ardından da "Taşra Teşkilatı TKY Uygulamaları" konulu 2008 yılında yayınlanan genelge ile desteklemesinin etkisi olduğu söylenebilir (MEB, 2002 ve MEB, 2008).

Söz konusu sonuçlar arasındaki farklılığın ise toplam kalite yönetimine ilişkin algının zamanla gelişmesinden kaynaklı olduğu söylenebilir. Post-modern yönetim yaklaşımı içinde gelişen Toplam Kalite Yönetimi yeni bir kavramdır. Hizmet sektörüne uygulanması ise çok daha yeni olan bu kavramın algılanmasına yönelik yapılan araştırmaların yılları göz önüne alındığında 1999, 2006, 2008 ve 2009 yılları orta seviye diyebileceğimiz bir düzeyde iken zamanla birlikte, 2010, 2015 ve 2020 yıllarında yapılan araştırmalarda yüksek seviyede algılanma oranına sahip olmuştur. Bu duruma MEB'in "Taşra Teşkilatı TKY Uygulamaları" konulu genelgesinin (MEB, 2008) ve verilen hizmet içi eğitimlerin olumlu yönde katkısı olduğu düşünülebilir.

Bu çıkarımı destekler şekilde; Saraç'ın (2010) araştırmasında, toplam kalite yönetimine ilişkin eğitim alan yöneticilerin, Deming'in toplam kalite yönetimi ilkelerine yönelik daha yüksek algı düzeyinde oldukları saptanmıştır. Araştırmacı bu durumu eğitim alan yöneticilerin toplam kalite yönetimi konusunda daha bilinçli olmaları, toplam kalite yönetiminin herkesin vazifesi olduğunu düşünmeleri ve bu nedenle toplam kalite yönetimi ilkelerine daha çok önem vermelerinden kaynaklanabileceğini belirtmiştir. Ayrıca Bütün (2015) "Mesleki ve Teknik Eğitim Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi" adlı araştırmasında eğitim yöneticilerinin Toplam Kalite Yönetimine ilişkin bilgilerini MEB'in düzenlediği seminerlerle ve diğer kurumların çalışmalarını takibi ile kazandıklarını ortaya koymuştur. Bu nedenle hizmet içi eğitimler yoluyla kavramın özümsemesi daha da artırılabilir ve böylece daha yüksek oranda toplam kalite yönetimi algısına sahip olunabilir.

Araştırmada okul yöneticilerinin eğitimde toplam kalite yönetimi algılarının yöneticilik statüsü değişkeni bakımından anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Fakat Buğday (2010)'ın "İlköğretim Okullarında Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Okul Yöneticileri Açısından Değerlendirilmesi (Kâğıthane İlçesi Örneği)" adlı çalışmasında okul müdürlerinin müdür yardımcılara oranla daha yüksek Toplam Kalite Yönetimi algısına sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Müdürlerin, müdür yardımcılara oranla daha fazla seminer almaları farkındalık düzeylerini artırmış olabilir. Bu tespiti destekler nitelikte Karasu (2007) araştırmasında, okul yöneticilerinin diğer çalışanlara oranla daha çok Toplam Kalite Yönetimi bilgi düzeyinin ve yeterliliğinin olduğunu saptanmış bu durumun yöneticilerin daha fazla seminer almasından kaynaklı olduğunu belirtmiştir.

Ayrıca bu araştırmada okul yöneticilerinin eğitimde toplam kalite yönetimi algılarının mesleki kıdem değişkeni bakımından anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Ancak Buğday (2010)'ın çalışmasında mesleki kıdem arttıkça Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının okul gelişimine etkisine olan inancın azaldığı sonuçlarına ulaşılmıştır. Buğday (2010)'ın çalışmasının aksine Bayraktar (2014)'ın meslek liselerinde çalışan yöneticilerle yapmış olduğu çalışmasında 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip yöneticilere oranla daha fazla mesleki kıdeme sahip yöneticilerin Toplam Kalite Yönetimine ilişkin görüşlerinin daha olumlu olduğunu saptamıştır. Araştırmacı bu sonuca yönelik oryantasyon çalışmalarının yapılması önerisini getirmiştir. Meslek liselerinin farklı işleyişlerinin olması böyle bir gerekliliği ve sonucu doğurabilir.

Araştırmada okul yöneticilerinin eğitimde toplam kalite yönetimi algılarının cinsiyet değişkeni bakımından anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Buğday (2010)'ın, Kocatepe (2010)'nin ve Türkmen (2006)'in yapmış olduğu araştırmalarda da cinsiyet değişkeni toplam kalite yönetimi algı düzeyi için istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Bu yönüyle çalışmanın sonuçlarıyla örtüşmektedir.

Araştırmada okul yöneticilerinin eğitimde toplam kalite yönetimi algılarının, yönetici olarak çalışma süresi değişkenine göre etki derecesi küçük olmakla birlikte anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. 1-5 yıl aralığında yöneticilik süresi olan okul yöneticilerinin eğitimde toplam kalite yönetimi algılarının, 6 yıl ve üstü yöneticilik süresine sahip okul idarecilerine göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonucu destekler şekilde; Buğday (2010)'ın araştırmasında yöneticilik kıdemi ile okul yöneticilerinin Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarına inançlarının ters orantılı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yine Kocatepe'nin (2010) yaptığı çalışmada da yöneticilik süresi istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuş ve 1-5 yıl yöneticilik süresine sahip olan okul idarecilerinin daha uzun yöneticilik süresine sahip olan idarecilere oranla toplam kalite yönetimi algıları daha yüksek çıkmıştır. Bu durum iki grup arasında nispeten daha yeni olan okul yöneticilerinin yeniliğe daha açık olmasından kaynaklanabilir. Yeni bir kavram olan toplam kalite yönetimi, nispeten daha eski olan yöneticiler tarafından daha az benimsenmiş olabilir.

## Öneriler

1. Araştırmamızın ilk bulgusu okul yöneticilerinin Toplam Kalite Yönetimine ilişkin algılarının yüksek düzeyde çıkmasıdır. Nispeten daha eski çalışmalarda orta düzeyde çıkan sonuçlara göre yıllar içinde Toplam Kalite Yönetimine ilişkin algının geliştiği söylenebilir. Bu gelişmeyi hızlandırmak ve çok yüksek düzeyde toplam kalite yönetimine ilişkin algı düzeyi elde edebilmek için öncelikle yöneticiler olmak üzere kavramalarının benimsenmesi sağlanmalıdır. Bunun için toplam kalite yönetimine ilişkin eğitimler sayı ve nitelik bakımından artırılmalı, tüm paydaşların (yönetici, öğretmen, personel, öğrenci, veli) bu eğitimlerden yararlanması sağlanmalıdır. Bu bağlamda okul- çevre iş birliği artırılmalıdır.

2. Okul yönetimi, Toplam Kalite Yönetimi ilkeleri çerçevesinde okulla ilgili kararların alınması sürecinde okulun paydaşlarını yönetime katmalıdır. Bu noktada okul aile birliği, öğrenci temsilcileri, öğretmenler ve personellerin etkin katılımı sürecin uygulanmasında ve kararların kabulünde kilit rol oynayacaktır.

3. Okullardaki Toplam Kalite Yönetimine yönelik algı düzeyleri okulun diğer paydaşları (öğretmen, personel, öğrenci, veli) açısından da incelenebilir.

4. Araştırmada 5 yıldan daha uzun çalışma süresine sahip okul yöneticilerinin Toplam Kalite Yönetimi algı düzeyleri daha az çalışma süresine sahip yöneticilere oranla nispeten daha düşük çıkmıştır. Bu nedenle 5 yıldan daha uzun süre yöneticilik yapan personellere yönelik hizmet içi eğitim yapılabilir.

## KAYNAKLAR

Açan, H. İ. (2016). *Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Uygulama*, [Yüksek lisans tezi], İnönü Üniversitesi.

Arseven, A. (2001). *Alan Araştırma Yöntemi*, Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.

Bayrak, C. ve E. Ağaoğlu. (1998). İlköğretim Okullarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimine İlişkin Görüşleri. *Eğitim Yönetimi*. (13), 23-37.

Bayraktar, B. (2014). *Meslek Liselerindeki Yöneticilerin Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Görüşleri*, [Yüksek lisans tezi], Marmara Üniversitesi.

Buğday, İ. (2010). *İlköğretim Okullarında Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Okul Yöneticileri Açısından Değerlendirilmesi (Kâğıthane İlçesi Örneği)*, [Yüksek lisans tezi], Beykent Üniversitesi, İstanbul.

Bütün, H. (2015). *Mesleki ve Teknik Eğitim Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi*, [Yüksek lisans tezi], Düzce Üniversitesi.

Cafoğlu, Z. (1998). Öğretmen açısından kaliteli okul. *Milli Eğitim Dergisi*, 4, 122-127.

Can, N. (Ed.). (2018). *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Pegem Akademi

- Eraslan, H. (2022). Okul Müdürlerinin Sergilemiş Olduğu Vizyoner Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki: Adıyaman Örneği. *Temel Eğitim Dergisi*, 16, 28-41.
- Ertaş, H. ve Kotboğa, A. (2022). Okul Müdürlerinin Sergilediği Yaratıcı Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri, *Asya Studies*, 6(21), 135-146.
- Ertuğrul, İ. (2006). *Toplam Kalite Kontrol*. Ekin Kitabevi.
- Ertürk, R. (2022). “Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Motivasyonel Dil ile Lider Üye Etkileşimi Kalitesi Arasındaki İlişki”, *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 811-826.
- Gencil, U. (2001). Yükseköğretim Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Akreditasyon. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(3), 164-218.
- Geylan, R. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Güzel, D., Aykol, S. (2017). Toplam Kalite Yönetimi ve Uygulamaları: Kalekim Örneği. *Journal of Human Sciances*, 14(2), 1105-1116.
- Kaptan, S. (1999). *Bilimsel araştırma teknikleri*. Gazi Yayınları.
- Karasar, N. (1998). *Bilimsel Araştırma yöntemi*. Nobel yayın dağıtım
- Karasu, M. (2007). *Eğitimde Toplam Kalite Yönetiminin Mesleki ve Teknik Orta Öğretim Kurumlarında Uygulanma Durumları*, [Yüksek lisans tezi], Gazi Üniversitesi.
- Kocatepe, Ş. (2010). *Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Okul Yöneticiler Tarafından Algılanması*, [Yüksek lisans tezi], Maltepe Üniversitesi.
- Kovancı, A. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi*, Sistem Yayıncılık.
- Köksal, H. (1998). *Kalite Okullarına Geçişte Toplam Kalite Yönetimi*, Dünya Yayınları.
- MEB. (2008). *Taşra Teşkilatı TKY Uygulamaları* Konulu Genelge, Sayı:123137, MEB: Ankara.
- MEB. (2002). *Millî Eğitim Bakanlığı Taşra Teşkilatı Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Projesi Kılavuzu*, MEB: Ankara.
- Özçakar, N. (2010). Bir Kamu Kuruluşunda Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 39(1), 106- 124.
- Özel, M. (2016). *Yöneticilik dersleri*, Küre Yayınları.
- Öztürk, S. A. (2009). *Hizmet Pazarlaması*, Ekin Basın Yayın Dağıtım.
- Peker, Ö. (1993). “Toplam Kalite Yönetimi”, *TODAİE Amme İdaresi Dergisi*, 1(5), 179.
- Saraç, B. (2010). *Edwards Deming’ in TKY İlkelerinin İlköğretim Okullarında Uygulanmasına Yönelik Öğretmen ve Yönetici Algıları*, [Yüksek lisans tezi], Pamukkale Üniversitesi.
- Sazlık, H., Kavas, E. (2015). Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okullarda Toplam Kalite Yönetimi Uygulamasının Okul Yöneticileri Açısında Değerlendirilmesi (Afyonkarahisar Örneği), *Turkish Studies*, 10(14), 657-680.
- Serin, H., AYTEKİN, A. (2009). Yüksek Öğretimde Toplam Kalite Yönetimi, *Bartın Orman Fakültesi Dergisi*, 11(15), 83-93.
- Sönmez, N. (1999). *Özel ve Resmi Genel Lise Müdürlerinin Toplam Kalite Yönetiminin Genel Liselerde Uygulanabilirliğine İlişkin Görüşleri*, [Yüksek lisans tezi], Hacettepe Üniversitesi.
- Şentürk, H., Türkmen, Ö. (2009). İlköğretim Okullarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Algıları, *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12, 128-142.

Şimşek, M., Nursoy, M. (2002). *Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçümü*. Hayat Yayıncılık.

Topçu, E. ve Özdem, G. (2022). Üniversite Personelinin Kalite Süreçleri Algısının İncelenmesi: Giresun Üniversitesi Örneği, *Trakya Eğitim Dergisi*, 12(3), 1750-1767.

Toprak, L.S., Şentürk, Ş.K., Kılıç, G. (2017). Yöneticilerin Çatışma Yönetme Yöntemleri ile Yöneticiye Duyulan Güven Arasındaki İlişki: Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Bilimi Dergisi (JOBS)*, 5(2), 105-133.

Turan, M. (2011). *Toplam Kalite Yönetiminin Çalışanların Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkileri: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma*. [Yayımlanmış yüksek lisans tezi], Beykent Üniversitesi.

Türkmen, Ö. (2006). *İlköğretim Okullarında Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Müdür ve Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi (Diyarbakır İli Örneği)*, [Yüksek lisans tezi], Dicle Üniversitesi.

Uluğ, M. (2002). *Örgütlerde Grup Yönetiminin Toplam Kalite Yönetimi Üzerine Etkisi*, [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi], Atatürk Üniversitesi.

Yazıcı, S., Ünal, F. ve Çulhaoğlu, Ö. (2022). Kalite Süreçlerinde PUKÖ Döngüsü: Dış Değerlendiricilerin Görüşlerine Göre Türk Üniversitelerinin Yeterlik Düzeyleri, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20, 1-26.

Yenel, İ. F., Çolakoğlu, T., Demir, İ. (2008). Ortaöğretim Kurumlarında Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliğine İlişkin Yöneticilerin Görüşleri Üzerine Bir Araştırma, *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 2(2), 111-120.

Yıldırım, C. (1966). *Eğitimde Araştırma Metotları*. Akyıldız Matbaası.

Yıldırım, H. ve Yıldırım, S. (2011). Hipotez Testi, Güven Aralığı, Etki Büyüklüğü ve Merkezi Olmayan Olasılık Dağılımları Üzerine, *Elementary Education Online*, 10(3), 1112-1123.