

YÜKSEK EĞİTİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Doç. Dr. Murat BENGİSU*

ÖZET

İmalat sektöründe ortaya çıkmış olan Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ilkelerinin eğitime uygulanması sırasında çeşitli zorluklar ve yanıtlanması gereken bazı önemli sorular ortaya çıkmıştır. Araştırmalar, TKY uygulamalarının akademik çalışanlar tarafından bürokrasi ve bilimsel özgürlüğe tehdit olarak algılanabildiğini ortaya koymuştur. Ayrıca yüksek eğitimde “müşteri kimdir?”, “paydaşlar kimdir?”, “kaliteyi kim belirler?” gibi yanıtı kişiden kişiye değişen sorular karşımıza çıkmaktadır. Bu makalede Türkiye ve başka ülkelerde yüksek eğitimde TKY uygulamaları ele alınarak ortaya çıkabilen zorluklar açıklanacak ve bazı önemli soruların yanıtları bulunmaya çalışılacaktır.

ABSTRACT

Various difficulties and questions arise during the application of Total Quality Management (TQM) to education. Studies have shown that TQM programs can be regarded as bureaucracy and a threat to scientific freedom by academic personnel. Furthermore, in higher education we are faced with questions such as “who is the customer?”, “who are the stakeholders?”, and “who defines quality?”, whose answers change from one person to another. This article treats TQM programs in Turkey and other countries, discusses certain difficulties that can arise, and tries to answer some of the important questions.

1. Kalite ve Toplam Kalite Yönetimi

Kalite çok genel bir terimdir ve bu yüzden çok sayıda tanımı bulunmaktadır. Kalite müşteri tarafından belirlenir. Müşteri bir ürün veya hizmetten ne bekliyorsa onun gözünde “kalite” odur. “Denetleme” gözüyle kalitenin klasik tanımı “gereksinimlere veya şartnamelere uygunluk”tur. Daha uygun ve hala güncelliğini koruyan bir tanım Juran tarafından verilmiştir: “Kalite kullanıma uygunluktur” (Mitra, 1993). Eğitimde bu tanım daha çok “kalite amaca uygunluktur” biçiminde kullanılabilir (Watty, 2003).

* Endüstri Mühendisliği Bölümü, Yaşar Üniversitesi – İZMİR

Toplam Kalite Yönetimi'nde (TKY) “toplama” en geniş katılımı gösterir. Ürün veya hizmetin kalitesi tüm çalışanların sorumluluğudur. “Kalite” müşterinin beklentilerini karşılamak ve beklentilerin de üzerine çıkabilmektir. Ancak beklentilerin üstüne çıkılırken katma değer ve fiyat düşünölmelidir. “Yönetim” hem yöneticilerin TKY çalışmalarına tam katılımını hem de toplam kalitenin bir yönetim felsefesi veya yönetim modeli olduğunu gösterir.

TKY iç ve dış müşteri beklentilerinin aşılmasını hedefleyen, katılımı ve takım çalışmasını destekleyen, tüm sistem ve süreçlerin sürekli iyileştirilmesini hedefleyen bir yönetim felsefesidir.

Yaklaşık olarak 1920'den 1940'lara kadar olan dönemde denetçiler belirli işlemlerden sonra ürünün kalitesini kontrol etmekle sorumluydu. Standartlar belirlenir ve denetçiler (kalite kontrol sorumluları) ürünün kalitesini bu standartlarla karşılaştırırdı. Uygun olmayan ürünler yeniden işlenir veya ıskartaya ayrılırdı. Bu yaklaşımda kalite, denetçi veya kalite kontrol bölümünün sorumluluğundaydı. Toplam kalite kontrol dönemi Japonya'da 1960'larda başladı (Mitra, 1993). Bu dönemin önemli bir özelliği yavaş yavaş başka bölümlerin ve yönetimdekilerin de kalite kontrol sürecine katılmasıdır. Bugün ISO 9000 gibi kalite güvence sistemleri üretim (örneğin beyaz eşya üreten işletmeler) ve hizmet (örneğin hastaneler) işletmelerinde yaygın olarak kullanılmaktadır. Günümüzdeki TKY felsefesi kalitenin, ürün veya hizmetle dolaylı bile olsa ilişkisi olan herkesin sorumluluğu olduğunu söylemektedir. Kalite güvence, bir ürün veya hizmetin beklentileri karşılaması için planlama ve sistematik çalışmaların gerçekleştirilmesini kapsar.

2. Müşteri ve Paydaşlar

Kalite ve müşteri beklentileri birbirini tamamlayan ve zaman içinde birbirini etkileyen, sürekli değişen olgulardır. Müşteri beklentilerini saptamaya çalışmadan önce müşterinin kim olduğunu belirgin olarak görebilmemiz gerekir. Üretimde müşteri, işletmenin ürettiği malı kullanacak olan başka bir üretici veya tüketim malını satın alacak son müşteridir. Hizmet endüstrisinde müşteri, işletmenin sağladığı turizm, sağlık, bankacılık, danışmanlık gibi hizmetleri kullanan kişi veya kuruluştur.

Kalite, müşteri memnuniyeti ve ürün gibi kavramlar imalat endüstrisinde doğmuştur. Bu

kavramların çoğu hizmet endüstrilerine kolaylıkla uyarlanmıştır. Ancak bazı kavram veya saptamaların olduğu gibi hizmet endüstrilerinde kullanılması uygun değildir. Bunlardan biri imalattaki hammadde → süreç → ürün ilişkisinin hizmet sektörü için uygun bir bakış olmamasıdır. İmalat sektöründe hatasız, standart ürünler üretmek önemli bir hedef olsa da yüksek eğitimin amacı değişim göstermeyen, standartlara uygun öğrenciler mezun etmek değildir.

Eğitim de bir hizmet dalıdır ancak eğitimde müşterinin kim olduğu diğer hizmet alanlarındaki kadar belirgin değildir (Cruickshank, 2003). Öncelikle, eğitimi veren kurumun kamu, vakıf ya da özel olma durumu vardır. Türkiye’de yüksek eğitim, devlet üniversiteleri, vakıf üniversiteleri, vakıf meslek yüksekokulları, askeri yükseköğretim kurumları ve polis akademisi başkanlığı tarafından verilmektedir. KKTC’de ise devlet-vakıf üniversiteleri ve özel üniversiteler yüksek eğitim vermektedir (YÖK, 2007). Vakıf üniversiteleri kar amacı gütmese de bu üniversitelerde okuyan öğrenciler veya velileri bir yıllık lisans eğitimi karşılığında 2007-2008 eğitim yılında 9 bin - 29 bin YTL arasında bir eğitim bedeli ödemektedir. Devlet üniversitelerinde ikinci öğretim programlarında okuyan öğrenciler de ortalama 1200 YTL harç ödemektedir. Dolayısıyla özellikle vakıf üniversitelerine ödenen bir eğitim bedeli ve bunun karşılığında verilen bir eğitim hizmeti sözkonusudur. Ancak bu durumda bile, yüksek eğitimde müşteri ve hizmeti sağlayanın kim olduğu konusunda görüş farklılıkları çıkabilir.

Eğitimde akla gelen ilk müşteri büyük olasılıkla öğrencidir. Öğrencilere müşteri gözüyle bakmak onların her istediğini yapmak anlamına gelmez (Spanbauer, 1995). Bunun yerine, eldeki kaynaklarla olabilecek en iyi eğitimi vermek anlamına gelir. “Müşteri” kavramı bazen “para” olgusunu çağrıştırdığı için öğrenciye müşteri gözüyle bakılmasının sağlıklı olduğu görüşü ortaya çıkabilir. Ancak TKY felsefesi insan odaklıdır ve işletmelerin amacı para kazanmak olsa bile müşterinin sömürülmesi, vahşi kapitalizm gibi bir bakış açısı söz konusu değildir. TKY uzun ömürlü, kalıcı, güvene dayalı, sürekliliği hedefleyen bir ilişki gözetir. Kalitenin “amaca uygunluk” tanımından yola çıkarak eğitimin amacına uygun olması hedeflenmelidir. Örneğin verilen eğitim işverenlerin ve ilgili mesleklerin gereksinimlerini karşılamalıdır. Konu eğitim olduğunda bir eğitim kurumunun tek müşterileri öğrenciler, aileler ve işverenler değil tüm toplumdur.

İki tür müşteri vardır. Dış müşteriler (öğrenciler, aileler, işverenler, genel olarak toplum ve

vergi yükümlüleri) ve iç müşteriler (öğretim üyeleri ve idari personel). İç müşteri bir süreç akışında bir sonraki kişi veya bölümdür. Örneğin bir üniversitede ana süreçlerden biri eğitimidir. Ana süreçlerin birçok alt süreci bulunur. Örneğin günlük eğitimin sağlanabilmesi için öğretim üyesinin üniversiteye ulaşım araçlarıyla gelmesi ve dersi vereceği sınıfa girmesi gerekir. Eğer öğretim üyesine servis hizmeti üniversite tarafından sağlanıyorsa, öğretim üyesi bir iç müşteridir ve taşıma hizmetini sağlayan birim (veya işletme) de tedarikçidir. Bu örnekte öğrenciler dış müşteri veya son müşteridir. Taşımadaki aksama o günkü eğitimi de aksatacak, hem iç hem de dış müşteri şikayetçi olacaktır. Sınıflar dersin başlayacağı saatte herhangi bir nedenle kilitli ise bu da hem iç hem dış müşteriyi rahatsız edecektir.

Üniversiteler yapılan işe göre üç farklı tür hizmet üretebilir: eğitim, araştırma ve topluma hizmet. Bu hizmetlerin müşterisi de farklıdır. Örneğin üniversite araştırma ve topluma hizmet yapıyorsa bunların müşterileri genellikle öğrenci veya velilerden farklıdır. Özellikle bu tür hizmet ve projelerde çalışan üniversite çalışanları hizmet çıktılarının hangi müşteriyi memnun etmeyi hedeflediğini düşünmek zorundadır.

Yüksek eğitimde hizmeti sağlayan, eğitim kurumudur. Ancak eğitim kalitesini belirleyen paydaşlar vardır ve bu paydaşların sağlanacak hizmete katkısı değişebilir. Yüksek eğitimde dört temel paydaş bulunur: devlet/vakıf, üniversiteler, YÖK ve akademisyenler. Bu paydaşların hepsi eğitim kalitesinde etkilidir. Hepsinin, verilen hizmetlerin kalitesinde belli bir payı vardır. Bu paydaşların eğitimde kalite ile ilgili farklı fakat bazı noktalarda örtüşen tanımları vardır.

3. Toplam Kalite Yönetiminin Temel İlkeleri

TKY’de genellikle aranan bazı temel ilkeler şöyle özetlenebilir:

1. Müşteri Odaklılık
2. Liderlik
3. Stratejik Planlama
4. Çalışanların Katılımı/Takım Çalışması
5. Süreç Yaklaşımı
6. Sürekli İyileştirme
7. Verilere Dayalı/Bilimsel Yaklaşım
8. Tedarikçilerle İlişkilerde Karşılıklı Yarar

Bu ilkeler Toyota gibi Japon üretim işletmelerinde bugünkü biçimlerini almıştır fakat yüksek

eğitim gibi hizmet sektörlerine de oldukça uygundur.

3.1. Müşteri Odaklılık

Bu konu Müşteri ve Paydaşlar başlığı altında ayrıntılı olarak incelendiğinden burada tekrar üzerinde durulmayacaktır.

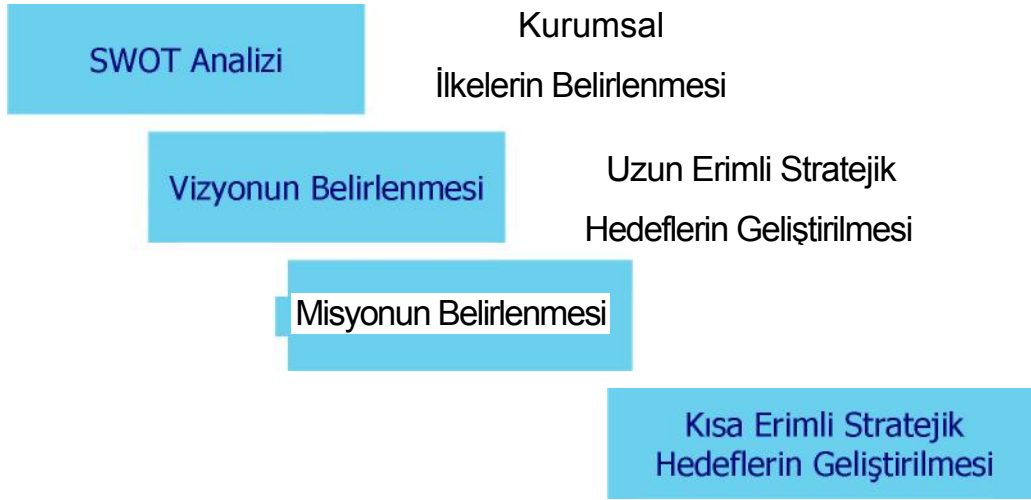
3.2 Liderlik

TKY uygulamalarında yönetimin liderliği,vizyonu ve kalite çalışmalarına doğrudan katılımı başarı için ön koşuldur. Yöneticiler toplam kalite kültüründe çalışanların işlerini kolaylaştıran, destekleyen, gelişmelerine yardımcı olan, yetki ve sorumluluklar vererek daha bağımsız çalışmalarını sağlayan bir rol üstlenir. Kuruluş içinde kaliteyi geliştirebilmek için korku, yasak ve engellerin yönetim tarafından ortadan kaldırılması gerekir. Yönetim TKY'ye olan desteğini açık bir biçimde göstermelidir. Yüksek eğitimde bu destek üniversite genelinde rektörlük, fakülte ve yüksek okul düzeyinde ise dekanlık ve müdürlükler tarafından gösterilmeli ve sürekli olmalıdır.

3.3. Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim, tüm eylem, çalışma ve kararları ilgili alanda başarılı olmayı (etik bir yaklaşım çerçevesinde) garantileyecek olan etkenlere dayalı yönetim biçimidir. Stratejik yöneticinin bakış açısıyla, başarılı olmak için saptanmış hedeflere katkısı olmadan kullanılan kaynaklar boşa harcanmıştır. Katkı ne kadar doğrudansa o kadar iyidir. Stratejik planlama, kurumun şu soruları yanıtlama sürecidir: Biz kimiz? Nereye gidiyoruz? Oraya nasıl ulaşacağız? İş ortamımızdaki fırsat ve tehditler nedir? Stratejik planlama Şekil 1'de gösterilen çalışmaları geliştirmeye yönelik yazılı bir plandır.

Kurumun planı içerdeki gerçeklerle dış koşullar arasında iyi bir uyum sağlamalıdır. İç koşullar kurumun (veya ilgili bölümün) güçlü ve zayıf yönleridir. Dış koşullar iş ortamında bulunan tehdit ve fırsatlardır. Stratejik plan güçlü yönler ve fırsatlardan yararlanmalı, zayıf yönleri ve tehditleri aşmanın yollarını aramalıdır.



Şekil 1. Stratejik planlamanın aşamaları

Vizyon bir kurumun rehberi ve olmak istediği şeyin rüyasıdır. İyi bir vizyon tanımlaması tüm paydaşlar tarafından kolayca anlaşılabilir, kısa ve öz, zorlu fakat ulaşılabilir olmalı ve sayı içermemelidir.

Misyon kurumun kim olduğunu, ne yaptığını ve nereye gittiğini tanımlar. Misyon tanımlaması kısa (yaklaşık bir paragraf) fakat yeterince kapsamlı olmalıdır. Kolay anlaşılmalıdır. Misyon tanımlaması, misyonun nasıl gerçekleşeceğini tarif etmemelidir.

Kurumsal ilkeler misyonun gerçekleştirileceği ortamın çerçevesini çizmelidir. Kurumsal ilkeler bir kurumun değerler sistemini yani kurumsal kültürün temellerini gösterir. Bir örnek verelim: “XYZ kuruluşunda müşteri memnuniyeti en büyük önceliktir”.

Genel (uzun erimli) stratejik hedefler bir kurumun misyonunu ölçülebilir kavramlara döker. Bu hedefler kurumun yöneldiği, üzerinde çaba ve emek harcayacağı hedefleri belirtir. Genel stratejik hedefler sürekli yeniden yazmayı gerektirmeyecek kadar geniş kapsamlı olmalıdır. Öte yandan ölçülebilecek kadar belirgin olmalı ancak sayısal olmamalıdır. Stratejik hedefler doğrudan kurumun misyonuna bağlı olmalıdır. Örnek: “Stratejik Hedef 1. Dünya ölçeğinde yüksek kalitede iletişim hizmetleri vermek. Stratejik Hedef 2. Pazar payını sürekli olarak artırmak”.

Eylem planı (kısa erimli stratejik hedefler) iyi tanımlanmış, belirgin bir çıktının elde edilmesini hedefleyen sonu belirli proje ve çalışmalardan oluşur. Kısa erimli hedefler genel stratejik hedeflerin gerçekleşmesini sağlayan hedefler olmalıdır. Bu hedefler belirgin,

ölçülebilir, belli bir sürede gerçekleştirilebilir olmalıdır. Her hedefin sorumluluğu belirli bir kişide görülmelidir. Her stratejik hedef altında en az bir, fakat genellikle üç veya dört kısa erimli hedef bulunur. Bu hedefler çok genelse bunlar da alt hedeflere veya projelere bölünmelidir.

3.4 Çalışanların Katılımı/Takım Çalışması

Hangi konuda olursa olsun, bir şirketin başarısı ancak çalışanlarının başarısı kadardır. Her düzeyden çalışan, bir kuruluşun öz varlığıdır ve onların tam katılımını sağlamak, yeteneklerini kuruluş yararına kullanmalarını destekler. Şirketin ilerlemesi ancak çalışanların katılımı ile mümkün olabilir. Bu nedenle, çalışanların problem çözme yeteneklerini geliştirmek ve onları iyileşme önerileri üretme konusunda özendirme gereklidir.

Üniversitelerde TKY kültürü yeni yaklaşımlar ve takım çalışmaları gerektirir. Kalıcı ve önemli değişimler ancak üniversite çalışanlarının değişim planlaması ve gerçekleştirilmesine aktif katılımı ile sağlanabilir. Süreçlerin gözden geçirilmesi, sorunların saptanması, temelde yatan nedenlerin bulunup tamamen yok edilmesi takımlar tarafından daha iyi gerçekleştirilir. Takımlar ve çalışanlar sorunlara daha yakın olduğundan genellikle çözümlere de daha yakındırlar.

3.5. Süreç Yaklaşımı

Belirlenen hedeflere ulaşmak için yapılan gözden geçirme, iyileştirme ve yeniden yapılandırma çalışmalarında katma değer sağlayan temel süreçlerin, ilgili süreçlerin ve gereksiz işlemlerin anlaşılabilmesi için süreçlerin somut olarak anlaşılması ve belgelenmesi gereklidir. Bu süreçler belirgin olarak ortaya konduğunda yapılabilecek çok sayıda iyileştirme olduğu anlaşılacaktır. Bu iyileştirmeler genellikle verimliliği artırmaya, israfı azaltmaya ve kaliteli hizmet (ürün) üretmeye yöneliktir.

Yüksek eğitimde süreç yaklaşımına bir örnek verelim. Öğretim üyeleri bir dönem boyunca verilen bir derse bir süreç olarak bakabilir ve aksayan konular ı saptayabilirse bunların çözümü için daha sağlıklı çözümler geliştirebilir. Ders notlarının hazırlanması, dersin anlatımı, öğrencilerin derse katılımı, dersle ilgili bilgi ve başarının değerlendirilmesi ve notların saptanması gibi adımların hepsi sürecin bir parçasıdır.

3.6. Sürekli İyileştirme

TKY konusunda öncü durumundaki Japonya, literatüre *kaizen* kavramını kazandırmıştır. Kaizen Japonca bir sözcük olup sürekli iyileştirme anlamında kullanılmaktadır. Günümüzdeki rekabet koşulları bir kurumun sağladığı hizmet veya ürettiği ürün ne kadar kaliteli olursa olsun, bulunduğu yerde kalmasına, durağan olmasına izin vermemektedir. Kalite ve yeniliğin önemini kavramış kuruluşlar sürekli değişim içindedir. Birçok kuruluş katma değeri olan süreçleri adım adım iyileştirmenin çok etkili bir yöntem olduğunu görmüş ve değişimi kurumsal kültürün bir parçası olarak benimsemiştir.

Sürekli iyileştirmede kullanılan bazı yaklaşım ve yöntemler:

- Takım çalışması
- Kalite çemberleri
- Toplam Üretken Bakım
- Beyin Fırtınası
- Pareto Analizi
- Benchmarking (En İyi Uygulamalar)

Üretim sektörlerinde kullanılan bazı sürekli iyileştirme yöntemleri hizmet sektörlerinde de kullanılabilir. Listede görülen yöntemler bunların küçük bir bölümüdür. Genellikle bütün bu yöntemler takım çalışmasına göre tasarlanmıştır. Bu yöntemlerin bir çoğu yaratıcılığı destekleyicidir ve çalışanların yetenek ve deneyimlerinden etkin bir yarar sağlamak için uygundur.

Verilen eğitim çeşitli yollarla iyileştirilebilir. İyileştirme gerektiren alanları anlamının en iyi yollarından biri dönem sonlarında yapılacak olan öğretim üyesi değerlendirme anketleridir. Sürekli olarak yapılacak anketlerle, yapılacak iyileştirmelerin etkisi de gözlemlenebilir. Bu anketler, öğrencilerin korkmadan dersle ilgili aksaklıkları ve beklentileri bildirebileceği bir ortamda yapılmalıdır. Anketler yönetimin öğretim üyesine karşı silah olarak kullanacağı bir araç değil, öğretim üyesinin kendini ve derslerini geliştirmek için kullanabileceği bir geri besleme kanalı olarak görülmelidir.

3.7. Verilere Dayalı/Bilimsel Yaklaşım

TKY, çeşitli iyileştirme çalışmalarında veya projelerde somut (varsa sayısal) veriler ve sağlıklı bilgiler kullanılmasını gerektirir. Kurumun altyapısı bunu desteklemelidir. Yöneticiler ve proje liderleri eldeki verileri inceleyip ona göre planlama yapmalı, kaynak ayırmalı ve karar vermelidir. Takım çalışmalarında da hedef belirlendikten sonra yapılacak ilk iş sağlıklı verilerin derlenmesidir. Bilim öğreten ve üreten yüksek eğitim kurumlarının aynı bilimsel yaklaşımı tüm çalışmalarında benimsemesi müşteri tarafından arzulanan bir durumdur.

3.8. Tedarikçilerle İlişkilerde Karşılıklı Yarar

Üretimde tedarikçilerden satın alınan hammadde veya parçaların kalitesi o işletmenin ürün kalitesini doğrudan etkilemektedir. Benzer olarak liselerden veya diğer eğitim kurumlarından gelen öğrencinin bilgi ve beceri düzeyi bu öğrencinin başarısını ve mezun olma aşamasına geldiğinde bulunabileceği noktayı önemli ölçüde etkiler. Bu nedenle liselerle yapılacak ortak çalışmalar hem üniversitenin tanıtımına katkıda bulunacak hem de daha yüksek nitelikli insan kaynaklarının yetiştirilmesine destek verecektir. Eğitimde kullanılan ürün veya hizmetlerin gelişiminde de tedarikçilerle iletişim içinde olmak önemli yararlar sağlayabilir. Örneğin bilgisayarla uzaktan eğitim gibi yeni yaklaşımlarda üniversitelerin bu hizmetleri sağlayan kuruluşlarla birlikte çalışması bu tür çalışmaların başarısı için ön koşuldur.

4. Yaşanabilecek Olumsuzluklar

Toplam kaliteye yönelik bazı programların işe yaramaması veya beklenen iyileşmeler yerine istenmeyen sonuçlar doğurması da sözkonusudur. İngiltere’de yapılan bir araştırmada 1990’lı yıllarda üniversitelere yönelik olarak başlatılan geniş çaplı kalite çalışmalarının olumsuz yönleri incelenmiştir. Bu araştırmaya göre yapılan çalışmaların yüksek maliyeti, kalite ile ilgili raporlamaların hesap verme gibi algılanması, bürokrasi, belge ve yazışmaların artması, akademik özgürlük ve yaratıcılığın sınırlanması, aşırı resmi bir yapı oluşması gibi olumsuzluklardan şikayetçi olunmuştur. TKY programlarına gerekli zaman, çaba ve kaynakların aktarılmaması, yönetimin tam anlamıyla çalışmaları desteklememesi, kısa vadede büyük sıçramalar beklenmesi toplam kalite çalışmalarının başarısızlığa uğramasına neden olacaktır. Sadece dışa yönelik reklam amaçlı belgelendirme ve akreditasyon çalışmaları da içeride inandırıcı olmadığından uzun vadede başarısızlığa mahkumdur.

5. Sonsöz

Görüldüğü gibi günümüzde büyük rekabet yaşanan yüksek eğitimde de TKY, diğer hizmet dallarında olduğu gibi bir kurumun başarısı ve sürekliliği bakımından son derece büyük bir öneme sahiptir. Ancak TKY olgusunun iyi anlaşılması ve özellikle eğitim hizmetlerine yönelik gerekli uyarlamaların yapılması gereklidir. Rektörlük düzeyinden başlayarak tüm akademik ve idari insan kaynaklarının TKY konusunda bilinçlendirilmesi, TKY çalışmalarının sahiplenmesi ve başarıya kavuşması için ön koşuldur.

KAYNAKÇA

1. Akbank Eğitim Destek Hattı, <http://www.exi26.com/Article.asp?PageID=1201>
2. R.P. Anjard, Total Quality Management, Work Study, 47 [7] 238-247 (1998)
3. M. Cruickshank, Total Quality Management in the Higher Education Sector: A Literature Review from an International and Australian Perspective, TQM& Business Excellence, 14 [10] 1159-1167 (2003)
4. C. Dilek, Toplam Kalite Yönetimi, Seminer Notları
5. G. Gençylmaz ve S. Zaim, “Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi”, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, 28 [2] 9-35 (1999)
6. D.L. Goetsch ve S.B. Davis, *Quality Management: Introduction to Total Quality Management for Production, Processing, and Services*, Prentice Hall, 2003
7. S.K.M. Ho, From TQM to Business Excellence, Production Planning and Control, 10 [1] 87-96 (1999)
8. A. Mitra, *Quality Control and Improvement*, Prentice Hall, 1993
9. J. Newton, Views From Below: Academics Coping with Quality, Quality in Higher Education, 8 [1] 39-61 (2002)
10. M.S. Owlia ve E.M. Aspinwall, Quality in Higher Education, 7 [2] 161-171 (1996)
11. S.J. Spanbauer, Reactivating Higher Education with Total Quality Management: Using Quality and Productivity Concepts, Techniques and Tools to Improve Higher Education, Total Quality Management, 6 [5-6] 519-537 (1995)
12. K. Watty, When Will Academics Learn About Quality?, Quality in Higher Education, 9 [3] 213-221 (2003)
13. YÖK, http://www.yok.gov.tr/universiteler/uni_web.htm