

AKREDİTASYON NOTLARI SERİSİ II

Referans Kalite Yönetimi Modellerinin Bağımsız
Dış Değerlendirme ve Akreditasyon Kuruluşlarının
İç Kalite Güvencesi Sistemleri Üzerindeki Etkisi

Şubat, 2020

Bu bilgi notu, **Yükseköğretim Kalite Kurulu Bağımsız Dış Değerlendirme ve Akreditasyon Kuruluşlarının Tanınması ve Yetkilendirilmesi Komisyonu** tarafından hazırlanmıştır.

23 Mart 2020 tarihinde yayımlanacak olan bir sonraki bilgi notu, “Bağımsız Dış Değerlendirme ve Akreditasyon Kuruluşlarında Uluslararasılaşma ve Sınır Ötesi Faaliyetler” konusunu ele alacaktır. Bu konu ile ilgili görüş ve önerilerinizi 05 Mart 2020 tarihine kadar akreditasyon@yokak.gov.tr e-posta adresine iletebilirsiniz.

Kuruluşların öz değerlendirme yetkinliğini geliştiren referans kalite yönetim modelleri, aynı zamanda kuruluşlara iç kalite güvencesi sistemlerini iyileştirmek üzere önemli fırsatlar sunmaktadır.

Özet

Bağımsız dış değerlendirme ve akreditasyon kuruluşlarının faaliyetlerini yürüttükleri yükseköğretim alanındaki değişimler, dönüşümler ve ilerlemeler mükemmellik için kalıcı bir çaba gerektirmektedir. Kuruluşların iç kalite güvence sistemlerinin farklı modellerin bütünleştirilmesine açık olduğu dikkate alındığında, sistemlerin en etkin biçimde nasıl yönetilebileceği konusundaki değerlendirmeler halen devam etmektedir. Bu bilgi notu, ISO 9001 ve Avrupa Kalite Yönetim Çerçevesi (EFQM) referans modellerine dayalı kalite yönetim sistemlerinin, kuruluşların iç kalite güvencelerinin gelişimi üzerindeki etkilerini tartışmayı amaçlamaktadır. Bu açıdan bakıldığında, ISO 9001 ve EFQM gibi referans kalite yönetim modellerinin kuruluşlara; süreçlerin kontrolü, iyileştirme alanlarının tespiti ve kalitenin sistematik bir şekilde geliştirilmesi noktasında önemli fırsatlar sunduğu söylenebilir.

Giriş

Avrupa Yükseköğretim Alanında Kalite Güvence Standartları ve Yönergeleri (ESG), ulusal yükseköğretim kalite güvencesi sistemlerinin

etkinliği ve güvenilirliği için temel standartları belirleyen ve Avrupa'daki ulusal kalite güvence ajansları ile bağımsız dış değerlendirme ve akreditasyon kuruluşlarının birbirleriyle bağlantı kurmasını sağlayan genel bir çerçeve ortaya koymaktadır. ESG, mevcut uygulamaları düzenleyen ve sistematikleştiren makul bir çerçeve sunmasının yanı sıra ulusal ajanslar ile bağımsız dış değerlendirme ve akreditasyon kuruluşlarının dış değerlendirme süreçlerinin de sistematik olarak aynı metodolojiye uygun olmasını sağlamaktadır. ESG ayrıca süreçlerin nasıl yürütüleceğini belirleme serbestliği tanıyarak kuruluşların iç kaliteyi ölçmek için hangi mekanizmaları kullanabileceklerine karar vermelerini de mümkün kılmaktadır. Bu doğrultuda, uluslararası düzeyde kabul görmüş olan ESG, kuruluşların iç kalite güvencelerinin kendi sorumluluklarında olduğunu ortaya koymaktadır. Dolayısıyla kuruluşlar, iç kalite yönetim sistemlerini geliştirirken ISO 9001 ve EFQM vb. kalite yönetim sistemleri arasından referans bir model seçerek iç kalite güvencesi konusundaki çalışmalarını güçlendirebilmektedir.

İç kalite güvencesi sistemleri, kuruluşların kalite ile ilgili temel faaliyetlerini yönetmelerini ve kontrol etmelerini sağlamakta, kalite hedeflerini gerçekleştirmek üzere süreçlerin, planlamanın, belgelendirmenin ve kaynakların organize edilmesinin yöntemini göstermekte ve sunulan hizmetin sürekli iyileştirilmesini teşvik

etmektedir. Bu bilgi notu ile ISO 9001 ve EFQM referans kalite yönetim modellerinin kuruluşların iç kalite güvencesi sistemlerinin gelişimi üzerindeki etkileri genel bir değerlendirme ile ortaya konulmaktadır¹.

ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi ile İç Kalite Güvencesi Sistemi İlişkisi

ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi, iç kalite yönetimindeki iyi uygulamalar konusunda uluslararası bir standart model olarak kabul edilmekte ve küresel ölçekte yaygın olarak kullanılmaktadır. ISO 9001, sürekli müşteri memnuniyetine ve iyileştirmeye dönük bir model olmakla birlikte kuruluşların büyüklüklerine, faaliyet alanlarına veya kamu ya da özel sektör tarafından finanse edilip edilmediklerine bakılmaksızın uygulanabilecek bir dizi genel gereklilikleri içermektedir. Ayrıca, kalite sistemi yönetimini güvence altına alan uluslararası bir sistem olan ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi, biçimsel yönlerin kuruluşla bağlı olması yönüyle esneklik de sağlamaktadır.

Görevlerin ve faaliyetlerin etkinliğinin ölçülmesini ve değerlendirilmesini gerektiren ISO 9001 sisteminin bir diğer gerekliliği, iç denetim yapma yükümlülüğüdür. Bu kapsamda, bir iç kontrol listesi oluşturulmalı ve ISO 9001 standartları iç

değerlendirme raporunun sonuçları ile birlikte iç gerekliliklere uyarlanmalıdır.

ISO 9001 yaklaşımı, odağın uygunluktan hedeflerin gerçekleştirilmesine doğru ilerlediği süreçlere dayanmaktadır. Süreç, bölümlerle ilgili (dikey) görünümü bir kenara bırakarak, kuruluşu süreçler aracılığıyla (yatay olarak) gözlemlemektedir. Kuruluşa farklı bir açıdan bakabilmek, çeşitli alanlar arasındaki koordinasyonu ve iletişimi teşvik etmektedir. Buna ilaveten, ana süreç alt süreçlere ayrıldığı için süreçleri koordine ederken sürekli kontrol mekanizmaları uygulanmaktadır. Böylece, bu faaliyetleri gerçekleştiren birimler veya bölümler arasında koordinasyon sağlanmaktadır.

Kuruluşların, iç kalite güvencesi sistemlerini geliştirmek amacıyla, kalite yönetim sistemleri tesis etmeleri, stratejik bir karar olmanın yanı sıra, önemli bir gereklilik de içermektedir.

Kuruluşların değerlendirme süreçleri, ESG'nin "3.1 Faaliyetler, politika ve kalite güvencesi süreçleri" standardına ve kuruluşların misyonlarına dayalı olmalıdır. Bununla birlikte ilgili süreçler, ESG ve ISO 9001 standartlarındaki tanımları dikkate alınmalıdır. Tam bu noktada, ISO 9001 gereklilikleriyle ESG standartları² arasındaki ilişkiden bahsedilmesi önem arz etmektedir.

¹Buradaki değerlendirmelerin uygulama temelini, İspanya Kalite Değerlendirme ve Akreditasyon Ulusal Ajansı (ANECA) ve Hollanda ve Flandra Akreditasyon Kuruluşu (NVAO) tarafından yapılan çalışmalar oluşturmaktadır.

²İç kalite güvencesiyle ilgili olarak, ESG'nin 3. Bölümü, ulusal ajanslar ile bağımsız dış değerlendirme ve akreditasyon kuruluşlarının profesyonelliklerini, güvenilirliklerini ve şeffaflıklarını sağlamak için kılavuz ilkeler sunmaktadır.

Aşağıda yer alan Tablo 1, ESG ile ISO 9001 standartları arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Her iki model de iç kalite güvencesini sağlamayı amaçladığından, tabloya bakıldığında ESG’de yer alan unsurların çoğunun ISO 9001 standartlarına da dâhil edildiği göze çarpmaktadır. İki model arasındaki temel fark, yasal boyutlardadır. Buna göre ISO 9001 standartlarında, yetkili kamu makamları tarafından tanınma (ESG Standart 3.2) veya ilgili tarafların bağımsızlığı (ESG Standart 3.3) için herhangi bir çağrıda bulunulmamaktadır. ESG, kurumlardaki ve programlardaki değerlendirme çalışmalarına ve dış kalite güvencesine odaklanarak, kuruluşların kalite güvencesi yönergelerini belirlemektedir. ISO 9001 ise, faaliyetlerinden bağımsız olarak, kuruluşların iç kalite güvencelerini daha geniş bir ölçüde kapsamaktadır. Bu nedenle, ISO 9001 ile uyumluluğun dışsal olarak belgelendirilmesi, resmi statü ve bağımsızlık dışında, uluslararası standartların büyük bir çoğunluğuna uygunluk sağlamaktadır.

Tablo 1. ESG Bölüm 3 ve ISO 9001 Standartları Arasındaki İlişkinin Özeti

ESG Bölüm 3: Kalite Güvence Ajansları İçin Standartlar	ISO 9001:2015 Standartları
3.1 Faaliyetler, politika ve kalite güvencesi süreçleri	8. Operasyon 5.2. Politika 5. Liderlik
3.2 Resmi Statü	Hiçbir yasal boyut belirtilmemiştir 4.3. Kalite Yönetim Sisteminin Kapsamının Belirlenmesi 7.5.1. Genel 4.4. Kalite Yönetim Sistemi ve Prosesleri
3.3 Bağımsızlık	Hiçbir yasal boyut belirtilmemiştir
3.4 Tematik Analiz	8. Operasyon
3.5 Kaynaklar	7. Destek 7.1. Kaynaklar
3.6 İç Kalite Güvencesi ve Profesyonel Yönetim	4. Kuruluşun Bağlamı 4.1. Kuruluş ve Bağlamının Anlaşılması 4.2. İlgili Tarafların İhtiyaç ve Beklentilerinin Anlaşılması 4.4. Kalite Yönetim Sistemleri ve Prosesleri 5. Liderlik 5.2.1. Kalite politikasının oluşturulması 5.2.2. Kalite politikasının duyurulması 9. Performans Değerlendirme 9.1. İzleme, ölçme, analiz ve değerlendirme 8.4. Dışarıdan tedarik edilen proses, ürün ve hizmetlerin kontrolü
3.7 Ajansların Dönemsel Dış Değerlendirmeye Tabi Tutulması	4. Kuruluşun Bağlamı 4.1. Kuruluş ve Bağlamının Anlaşılması 4.2. İlgili Tarafların İhtiyaç ve Beklentilerinin Anlaşılması 4.4. Kalite Yönetim Sistemleri ve Süreçleri 8. Operasyon

Standartları süreç yaklaşımına dayanan ISO 9001, etkinliği sağlayabilmek için birbiriyle ilişkili çok sayıda faaliyetin tanımlanmasını ve yönetilmesini gerektirmektedir.

Bu doğrultuda kuruluşların öncelikleri; mevcut süreçlerine, süreç yönergelerine, teknik yönergelere vb. unsurlara başvurarak genel süreç haritalarını oluşturmaktır.

Bir kuruluşun süreç haritası, değerlendirmelerini nasıl gerçekleştirdiğini gösterecek şekilde tasarlanabilir ve kuruluşun değerlendirme süreci üç alt sürece ayrılabilir: (1) Paydaş ihtiyaçlarının ve beklentilerinin analizi, (2) Süreçlerin planlanması, değerlendirme metodolojisinin tasarımı ve değerlendirme programının yürütülmesi için kılavuzların hazırlanması ve (3) Değerlendirmeleri yürütecek değerlendiricilerin/uzmanların seçilmesi ve atanması.

Kuruluşlarda ISO 9001 modeli kullanılarak tesis edilen iç kalite güvencesi sistemi; süreçleri ve alt süreçleri, kaynakları, belgelendirmeyi ve planlamayı koordine etmektedir. Kuruluşlar, genel planlamalarını bu şekilde oluştururken stratejik planları, eylem planları ve yürüttükleri süreçler arasında doğrudan bir ilişki kurmayı başarabilecektir. Kuruluşların planlama süreçleri, tanımlanan diğer süreçlerle birlikte hangi faaliyetlerin kalite güvencesine ait olduğunu belirlemektedir. Dolayısıyla

ISO 9001 modeli çerçevesinde tasarlanan iç kalite güvencesi sistemleri kuruluşlara, kısa vadeli eylem planlarıyla birlikte tüm çalışmalarının gerekliliklere göre gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğini tespit edebilme, bununla birlikte hedeflerin aylık bazdaki sapmalarını hesaplama ve analiz edebilme imkânı da sağlamaktadır.

EFQM Mükemmellik Modeli ile İç Kalite Güvencesi Sistemi İlişkisi

EFQM Mükemmellik Modeli, ISO 9001 kalite yönetim sistemine benzer şekilde, müşteri ihtiyaçlarına ve müşterilerin benimsediği kalite özelliklerine odaklanmaktadır. Bu açıdan bakıldığında EFQM, 9 ölçüte dayanan bir kalite yönetim çerçevesidir. İlgili 9 ölçütten 5'i bir kuruluşun ne yaptığını gösteren *etkinleştiricilerden* ve geri kalan 4'ü ise etkinleştiricilerin sebep olduğu *sonuçlardan* oluşmaktadır. Sonuçlardan alınan geri bildirimler etkinleştiricilerin geliştirilmesine yardımcı olmaktadır.

EFQM, mükemmelliğin liderlik odaklı politika ve strateji yoluyla elde edildiği, bununla birlikte çalışanlar, ortaklık, kaynaklar ve süreçler aracılığıyla ortaya konulduğu varsayımına dayanmaktadır. EFQM'in temelini oluşturan kavramlar; Sonuç Odaklılık, Müşteri Odaklılık,

Liderlik ve Amacın Tutarlılığı, Süreç ve Verilerle Yönetim, Çalışanların Gelişimi ve Katılımı, Sürekli Öğrenme, Yenilikçilik ve İyileştirme, Ortaklık Geliştirme ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk olarak belirtilmektedir.

EFQM Mükemmellik Modeli birçok kuruluş tarafından kendi kendini değerlendirme ve planlama aracı olarak kullanılmaktadır. Kuruluşlar bu modeli; nerede olduklarını, nereye gitmek istediklerini, neyi geliştireceklerini ve oraya nasıl ulaşacaklarını anlamak için kullanmaktadır. Modelin sunduğu çerçeve, gelişim için güçlü yönleri ve alanları, bununla birlikte hedef doğrultusunda yapılması gereken eylemleri belirlemeye yardımcı olmaktadır³.

EFQM modeli, iş sürümünün oluşturulmasından bu yana kalite güvencesi kuruluşlarına uyarlanmaktadır. EFQM modelinde kuruluşlardaki mükemmellik, geleneksel kâr/zarar ölçümleriyle sınırlı değildir ve liderlik, insan/çalışan yönetimi ve memnuniyet gibi alanları da kapsamaktadır. Kuruluşlar açısından mükemmellik;

- Misyona/vizyona ulaşılması,
- Kıyaslama ölçütlerinin ve iç önlemlerin ötesine geçilmesi,
- En iyi uygulama,

- Topluluk anlaşması,
- Düşük maliyetlilik,
- Paydaş memnuniyeti,
- Ulusal ve uluslararası düzeylerde iyi uygulamaların yaygınlaştırılması,
- Öğrenme çıktıları,
- Tüm kaynakların (finansal varlıklar, insan kaynağı) en iyi şekilde kullanılması,
- İstenen ve gerçek algının eşleşmesi,
- İç ve dış paydaş çevrelerinde pozitif atmosfer,
- Değerlendirme ve akreditasyon faaliyetlerinde kalitenin sağlanması,
- Hedeflere ulaşılması olarak ifade edilebilir.

EFQM, yönetimin kalitesini ve paydaşlar ile ilişkilerini tanımlayan politikaları değerlendirmek için farklı araçlar kullanmaktadır. Kalite güvencesi açısından yönetim, liderliğin karmaşık değişikliklerle başa çıkabilmesi için ihtiyaç duyduğu bir araç olarak ifade edilebilir.

EFQM, liderliğin değişimi yönlendirmesine yardımcı olacak güçlü bir araç sağlamaktadır. Puanlar yerine güçlere ve zayıflıklardan ziyade iyileştirmeler alanı üzerine odaklanan EFQM öz değerlendirme yeteneği, kuruluşlara iç kalite güvencesi sistemlerini iyileştirme fırsatı

³Model, ölçüm aracı olarak RADAR Puanlama Matrisinin kullanılmasını önermektedir. RADAR, kuruluşun başarıları olarak sonuçları (Results), planlar ve politikalar olarak yaklaşımı (Approach), yaklaşımların uygulandığı

ölçüde yayılımı (Deployment), bir kuruluşun hem yaklaşımını hem de yaklaşımının yayılımını değerlendirmek ve incelemek için yaptıklarını içeren değerlendirme ve inceleme (Assessment & Review) ifade etmektedir.

sağlamaktadır.

Kuruluşlar, EFQM modelinin ilkelerini kendi örgütsel ihtiyaçlarına göre kişiselleştirebilmektedir. Bu doğrultuda ilk aşamada, kalite alanlarının her biri için yıllık stratejik hedefler ve hedef rakamlar belirlenmelidir. Bununla birlikte kuruluşlar, yılda en az bir defa, değerlendirme verilerinin her bir kalite alanının çalışma grubu tarafından sistematik olarak toplanması kararını alabilir. Değerlendirmelerin niteliği ve tamamlanma düzeyi, belirli kalite alanlarının kalite koordinatörleri tarafından yürütülebilir. Akabinde kuruluşlar, tüm kalite alanları için her yılın stratejik hedeflerini ve hedef rakamlarını içeren bir protokol hazırlayabilirler. Birincil süreçlerin değerlendirme sürelerini belirleyebilmek amacıyla hedefler ve hedef rakamlar kendi aralarında ilişkilendirilebilir. Böylece, zaman içerisinde kuruluşların protokolleri fiili olarak yürürlüğe girecek ve sistematik değerlendirme sürecinin uygulanması safhasına geçilecektir.

Kuruluşlar içerisinde kalite güvencesi çalışma gruplarının oluşturulması süreçleri kolaylaştıracak ve grupların iç değerlendirmeleri kuruluşun bütünü için yönlendirecektir.

Kuruluş içerisindeki her kalite alanının çalışma grubu, kendi kalite alanı ile ilgili yıllık bir kalite raporu hazırlamalıdır. Bu şekilde farklı kalite alanlarında çalışmalar yürüten gruplar tarafından

hazırlanan ayrı kalite raporları, kuruluşların yıllık kalite raporu ile bütünleştirilecektir.

EFQM modelinin kuruluşa temel yararları; planlama, değerlendirme ve iyileştirme süreçlerine yapı kazandırması olarak ifade edilebilir.

Bu modelden yararlanan kuruluşlar, örgütsel süreçlerinin büyük bir çoğunluğunu Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al (PUKÖ) çevrimi kapsamında yıllık olarak izleyebilmektedir. EFQM Mükemmellik Modeli sayesinde kuruluşlarda tutarlı örgütsel süreçler bir araya getirilecek, süreçler çalışanların günlük işleriyle yakından ilişkili hale gelecek, kılavuzların ve yönergelerin uygulanmasında ve acil sonuçlar gerektiren faaliyetlerde etkinlik artacaktır. Bununla birlikte, iç ve dış paydaşlardan daha sistemli ve planlı bir şekilde geri bildirim almak mümkün olacak, kalite kültürünün geliştirilmesine katkı sağlanacaktır.

Tartışma ve Sonuç

21. Yüzyıl kuruluşlarının, giderek daha rekabetçi olan bir kalite güvencesi ortamında ve sınırlı finansman olanakları içerisinde, uygun bir iç kalite güvence mekanizması olarak ISO 9001 veya EFQM Mükemmellik Modeli gibi referans modelleri uygulamaları ve faaliyetlerini iş süreçlerine benzeyen bir mekanizma içerisinde yürütmeleri gerekmektedir. Kuruluşların iç kalite güvencesi sistemlerinde ISO 9001 referans modelini

uygulamaları, bu modele ilişkin standartların kuruluşların planlama, süreçler, süreç kontrolü, analiz ve belgelendirme yoluyla iyileştirme önerilerini nasıl elde ettiklerini ortaya koymaktadır. Çözümünden öte bir araç olarak nitelendirilen ISO 9001 ayrıca neyin, kim tarafından, nasıl, nerede ve ne zaman yapıldığını belirlemektedir. ESG ve ISO 9001 standartları birbirleriyle rekabet etmemekte, tam tersine birbirlerini tamamlamaktadır. Hem ESG'nin uygulanması hem de ISO 9001 standartlarına uygunluk için kuruluş çalışanlarının eğitimi ve iç kalite güvencesi süreçlerine tam katılımları önemli bir gerekliliktir. Kuruluşlar, örgüt yapılarının rekabetçi olmasını ve paydaşlarının memnuniyetlerinin artmasını sağlayacak bir kalite yönetim sistemi geliştirmeli ve ESG'yi referans olarak kullanmalıdır.

EFQM; görev tanımı, liderlik ve yükseköğretimin temel faaliyetleri arasında paylaşılan süreçlere odaklanmaktadır. Bununla birlikte EFQM; planlama, değerlendirme ve iyileştirme süreçlerinin yapılandırılmasında ve PUKÖ çevriminin izlenmesinde önemli kolaylıklar sağlamaktadır. Günümüzde kuruluşların temel faaliyetlerinin iç içe geçtiği dikkate alındığında iç kalite güvencesi sistemlerinin geliştirilmesinde EFQM gibi politika ve yöntemlerin uygulanması, kuruluşların faaliyetlerinin tüm boyutlarında kalitenin sistematik bir şekilde iyileştirilmesine ve artmasına imkân tanıyacaktır.

Sonuç olarak, bağımsız dış değerlendirme ve akreditasyon kuruluşlarının ESG'yi merkeze alan bir yaklaşımla iç kalite güvence sistemlerini referans kalite yönetim modelleri ile güçlendirmesi, kurumsal yapılarının rekabet gücünü artıracak ve paydaş memnuniyetlerini yükseltecektir.

İleri Okumalar ve İncelemeler

- Basir, S. A., Davies, J., Douglas, J., Douglas, A. (2017). The influence of academic culture on quality management system ISO 9001 maintenance within Malaysian universities, *Journal of Higher Education Policy and Management*, 39(3), 320-340.
- Boele, E.B., Burgler, H., Kuiper, H. (2008). Using EFQM in higher education: Ten years of experience with programme auditing at Hanzehogeschool Groningen, *Beitrage zur Hochschulforschung*, 1(30), 94-110.
- Calvo-Mora, A., Leal, A., Roldán, J. L. (2005). Relationships between the EFQM model criteria: a study in Spanish universities, *Total Quality Management & Business Excellence*, 16(6), 741-770, <https://doi.org/10.1080/14783360500077708> (5 Şubat 2020).
- Calvo-Mora, A., Leal, A., Roldán, J. (2006). Using Enablers of the EFQM model to manage institutions of higher education, *Quality Assurance in Education*, 14(2), 99-122, <https://doi.org/10.1108/09684880610662006> (5 Şubat 2020).
- Calvo-Porrall, C., Lévy-Mangin, J. P., Novo-Corti, I. (2013). Perceived quality in higher education: an empirical study, *Marketing Intelligence & Planning*, 31(6), 601-619, <https://doi.org/10.1108/MIP-11-2012-0136> (5 Şubat 2020).
- Davis, J., Hides, M.T., Casey S. (2001). Leadership in higher education, *The TQM Magazine*, 12 (7-8), 1025-1030.
- Doherty, T. L., Horne, T., Wootton, S. (2014). Managing Public Services - Implementing Changes: A thoughtful approach to the practice of management, Routledge, London.
- ENQA (2015). Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG), Brussels, http://www.enqa.eu/wp-content/uploads/2015/11/ESG_2015.pdf (5 Şubat 2020).
- Hides, M.T., Davis, J., Jackson, S. (2004). Implementation of EFQM Excellence Model self-assessment in the UK higher education sector - lessons learned from other sectors, *The TQM Magazine*, 194-201.
- ISO (2015). ISO 9001:2015 (en) Quality Management Systems Requirements, <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:en> (5 Şubat 2020).
- ISO (2019). ISO 9000 family – Quality

- management, <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html> (5 Şubat 2020).
- International Accreditation Forum (IAF) Informative Document: Transition Planning Guidance for ISO 9001:2015, <http://www.iso.org/iso/iafid9transition9001publicationversion.pdf> (5 Şubat 2020).
 - Santiago, P, Tremblay, K. Basri, E., Arnal, E. (2008). Tertiary Education for the Knowledge Society, Volume 1, OECD, Paris.
 - Teeroovengadum, V., Kamalanabhan, T. J., Seebaluck, A. K. (2016). Measuring service quality in higher education: Development of a hierarchical model (HESQUAL), *Quality Assurance in Education*, 24(2), 244–258, <https://doi.org/10.1108/QAE-06-2014-0028> (5 Şubat 2020).
 - Tight, M. (2012), *Researching Higher Education*, Open University Press, Maidenhead.

