

# AMALAN PENGURUSAN KUALITI MENYELURUH DALAM PROSES PENGAJARAN DAN PEMBELAJARAN

Lim Kong Teong\*  
Tang Swee Mei

*TQM merupakan satu falsafah pengurusan yang berkembang secara berterusan berlandaskan idea beberapa orang guru kualiti seperti Deming, Juran, Feigenbaum, dan Ishikawa. Sejak kebelakangan ini, institusi pendidikan juga telah menunjukkan minat dan komitmen terhadap pelaksanaan TQM dalam bidang tertentu, namun penerapan prinsip TQM dalam bidang kurikulum terutama aspek pengajaran masih terhad. Kertas kerja ini bertujuan membincangkan beberapa prinsip TQM yang relevan dan sesuai diterapkan dalam proses pengajaran dan pembelajaran dalam kelas seperti penglibatan secara menyeluruh, komitmen kepada kualiti, fokus kepada pelanggan, kepastian kualiti, mengurus berdasarkan fakta, ganjaran dan pengiktirafan serta kepimpinan pengurusan. Usaha penerapan ini penting untuk mewujudkan budaya kualiti di kalangan pelajar yang bakal memimpin dan mengurus organisasi masa hadapan.*

## Pengenalan

Pengurusan kualiti menyeluruh (Total Quality Management [TQM]) merupakan satu falsafah pengurusan yang berlandaskan idea beberapa orang guru kualiti seperti Deming, Juran, Feigenbaum dan Ishikawa. Konsep TQM telah berkembang pesat apabila timbul kesedaran di seluruh dunia tentang kepentingan kualiti kepada sesebuah organisasi. Anugerah Kualiti *Malcom Baldrige* yang diperkenalkan sejak 1987 telah mengukuhkan lagi pengiktirafan bahawa kualiti perlu diberi tumpuan untuk mengekal dan memperoleh kelebihan bersaing dalam dunia persaingan global (Golhar & Ahire, 1994). Di negara kita, Anugerah Kualiti Perdana Menteri yang mula diperkenalkan pada tahun 1990 telah menunjukkan hasrat kerajaan untuk mengiktiraf dan meningkatkan kualiti dalam semua bidang, sama ada di

---

\* Lim Kong Teong, pensyarah pengurusan operasi, Universiti Utara Malaysia; Tang Swee Mei, pensyarah pengurusan sumber manusia, Sekolah Pengurusan, Universiti Utara Malaysia.

sektor awam inaliu pun swasta. Selain itu, satu garis panduan untuk Pengurusan Kualiti Menyeluruh bagi perkhidmatan awain telah diterbitkan pada tahun 1992. Garis panduan ini bertujuan inenberi panduan dan penerangan tentang pelaksanaan TQM dalain sektor awain (PKPA, 1992).

Walaupiin pada asalnya TQM inerupakan pendekatan yang diainalkan dalam organisasi perindustrian dan pengeluaran, pendekatan ini telah terbukti boleh dilaksanakan dalain semua jenis organisasi termasuk sektor perkhidmatan seperti pendidikan (Harvey, 1993). Menurut Gordon dan Partington (dinyatakan dalain Rowley, 1996), kualiti pendidikan inerujuk kepada kejayaan sesebuah institusi inenyediakan persekitaran pendidikan yang membolehkan pelajar inencapai inatlamat peinbelajaran serta piawaian akademik secara berkesan. Sejak kebelakangan ini, institusi pendidikan telali menunjukkan minat dan komitinen terliadap pelaksanaan TQM dengan inenerapkan prinsip TQM dalain bidang bukan akadeinik dan pentadbiran dengan harapan untuk ineningkatkan kualiti pendidikan institusi masing-masing. Beberapa kajian inenunjukkan baliawa aplikasi prinsip TQM dalain pendidikan telah menambah baik aspek pengajaran, pembelajaran dan reka bentuk kursus (Divoky & Taylor, 1996; Lozier & Teeter, 1996; Potocki et. al, 1994; Schargel, 1996; Winter, 1993). Nainun demikian, usaha penerapan dan pelaksanaan prinsip TQM dalain bidang kurikulum terutaina aspek pengajaran masih terhad (Golhar & Aliire, 1994).

Penerapan TQM dalam proses pengajaran dan peinbelajaran penting untuk inewujudkan budaya kualiti di kalangan pelajar yang bakal inenjadi peinimpin dan pengurus organisasi inasa liadapan. Tambahan pula, dunia pentadbiran dan pengurusan inasa kini lebih inenjurus kepada komunikasi terbuka, penglibatan setiap anggota dalam segala aspek kerja dan penurunan kuasa dalain meinbuat keputusan. Selain itu, setiap individu dalam organisasi digalakkan untuk melibatkan diri dalain pengenalpastian maklumat yang diperlukan, bekerja dalain pasukan, inenunjukkan komitmen yang tinggi dalam inelaksanakan sesuatu tugas untuk inencapai inatlamat bersama, seterusnya dapat inewujudkan budaya yang lebih kondusif ke arah peinbentukan organisasi peinbelajaran.

### **KONSEP TQM**

Tiada satu definisi atau pendekatan khusus untuk TQM. Namun begitu, fokus utaina dalam TQM berlandaskan pelanggan. Deining (1982) inencadangkan bahawa kualiti menceriaikan pe pelanggan, yakni objektif

pengeluaran ialah memenuhi kehendak pelanggan. Seinentara Feigenbaum (1991) pula menekankan bahawa kualiti bukan sekadar terletak pada cirri sesuatu produk tetapi memenuhi jangkaan pelanggan dalam semua aspek pengeluaran dan perkhidmatan selepas jualan produk. Selain itu, Isliikawa (1985) pula berfokus kepada memenuhi kepuasan hati pelanggan. Beliau berpendapat kualiti bukan semata-mata “terbaik” tetapi perlulah “terbaik untuk pelanggan”. Berdasarkan sorotan karya beberapa orang guru kualiti (Crosby, 1992; Deming, 1982; Feigenbauin, 1991; Ishikawa, 1985; Juran, 1989; Oakland, 1993), sebilangan prinsip utama TQM dapat dikenal pasti dan dibincangkan, namun kertas kerja ini hanya meinberi tumpuan kepada beberapa prinsip TQM yang dipercayai relevan dan sesuai untuk diterapkan dalam proses pengajaran dan pembelajaran di dalam kelas iaitu:-

- Penglibatan secara menyeluruh
- Koinitinen kepada kualiti
- Fokus kepada pelanggan
- Kepastian kualiti
- Pengurusan berdasarkan fakta
- Ganjaran dan pengiktirafan
- Kepimpinan pengurusan

### **AMALAN TQM DALAM PROSES PENGAJARAN DAN PEMBELAJARAN**

Laziinnya keberkesanan proses pengajaran dan pembelajaran dinilai dengan menggunakan borang soal selidik penilaian oleh pelajar pada penghujung sesi pengajaran (Guolla, 1999; Marsh, 1987). Walaupun proses peinantauan ini dapat ineinbantu ahli akadeinik untuk mengenal pasti keberkesanan pengajaran secara keseluruhan, namun penilaian ini gagal untuk membekalkan inakluinat untuk penainbahbaikan secara bertenisan sepanjang proses pengajaran dan peinbelajaran. Kajian Barnard (1999) menunjukkan terdapat korelasi yang positif antara amalan TQM dalam proses pengajaran dan pembelajaran dengan persepsi pelajar terhadap keberkesanan pengajaran oleh tenaga pengajar. Selain daripada itu, terdapat kajian yang menunjukkan bahawa amalan TQM dalam proses pengajaran dan pembelajaran dapat memenuhi kepuasan peinbelajaran pelajar (Freed dan Klugman, 1997; GOAL/QPC, 1991). Oleh yang deinikian, amalan prinsip-prinsip TQM dalam proses pengajaran dan peinbelajaran adalah perlu untuk membolehkan proses penambahbaikan berterusan, di samping ineningkatkan keberkesanan pengajaran. Nainun begitu, prinsip-prinsip TQM haruslah

diterap melalui aktiviti dan gelagat peinelajaran pelajar, dan pelajar perlu digalakkan mengambil bahagian yang aktif sepanjang proses pengajaran dan peinelajaran tersebut (Sutton, 1995).

Bahagian seterusnya akan membincangkan strategi yang boleh dilaksanakan sepanjang proses pengajaran dan pembelajaran untuk tujuan penerapan beberapa prinsip TQM yang telah dikenal pasti seperti penglibatan secara menyeluruh, komitmen kepada kualiti, fokus kepada pelanggan, kepastian kualiti, pengurusan berdasarkan fakta, ganjaran dan pengiktirafan serta kepimpinan pengurusan.

### **Penglibatan Secara Menyeluruh**

Salah satu prinsip utaiia dalam TQM ialah penglibatan secara menyeluruh setiap individu dalam organisasi (PKPA, 1992). Untuk ineinastikan penglibatan secara menyeluruh dalain proses pengajaran dan pembelajaran, setiap pelajar akan diletakkan dalam kumpulan tertentu dengan tanggungjawab yang ditetapkan. Pembentukan kumpulan dilihat sebagai satu pendekatan untuk memupuk semangat bekerjasama di kalangan pelajar di samping dapat mewujudkan suasana peinelajaran yang kondusif. Kumpulan yang terdiri daripada dua hingga enam orang pelajar boleh dibentuk dan setiap kumpulan akan memilih topik khusus dari senarai kandungan kursus dan dipertanggungjawabkan deiiigan tugas-tugas tertentu berkenaan topik yang telah dipilih.

Kuinpulan yang dibentuk ini dikenali sebagai kumpulan pakar topik. Antara tugas yang harus dilaksanakan oleh setiap kuinpulan pakar topik ini ialah inenyediakan peta minda yang inerupakan satu ringkasan topik pelajaran secara berajah yang berlandaskan kepada konsep pemetaan. Peta ininda harus disediakan sebaik sahaja selesai pengajaran topik pelajaran tersebut. Kuinpulan pakar topik tersebut juga dikehendaki inembuat persembahan dalain kelas berdasarkan peta minda yang inereka sediakan dan kemudian inengedarkan peta ininda tersebut kepada kumpulan-kumpulan lain dalain kelas. Selain daripada itu, kuinpulan pakar ini juga akan berkekalan sepanjang proses pengajaran dan pembelajaran untuk lain-lain tugas kursus. Setiap individu dalain kumpulan ineinainkan peranan masing-masing ke arah usaha mempertingkatkan kualiti peinelajaran setiap ahli kuinpulan mereka, meinandangan setiap individu dalain kumpulan dapat ineinberi sumbangan tertentu dalam inengejar markah bonus kumpulan yang diberi berasaskan kadar peningkatan pencapaian setiap ahli kuinpulan atau pencapaian yang melepasi inarkah standard yang ditetapkan dalam satu siri ujian atau kwiz.

### **Komitmen Kepada Kualiti**

Komitmen yang jelas dan berterusan kepada kecemerlangan akademik merupakan keperluan asas bagi menjamin keberkesanan usaha penambahbaikan prestasi pelajar. Oleh itu, pada awal peinentukan kumpulan, setiap kumpulan dikeliendaki membentuk matlamat masing-masing untuk kursus yang mereka ikuti. Setiap ahli kumpulan dikehendaki menandatangani kontrak pembelajaran, yang mana pelajar diininta untuk inenentukan sasaran pencapaian yang ingin dicapai serta koinitinennya ke arah pencapaian sasaran tersebut dengan kegagalan sifar sebagai matlamat bersama. Langkah ini sejajar dengan amalan TQM yang menekankan penglibatan dan komitmen setiap individu dalain mengejar kecemerlangan akadeinik (Harvey, 1993).

### **Fokus Kepada Pelanggan**

Setiap pelajar merupakan individu yang mempunyai kehendak dan keperluan tersendiri untuk mencapai keceinerlangan akademik. Oleh itu, kebolehan untuk meinahaini siapakah pelanggan dan apakah keliendak inereka adalah kemahiran penting yang perlu dimiliki oleh setiap ahli kuinpulan pakar topik yang menyediakan peta minda kepada pelajar-pelajar lain dalain kelas. Kumpulan pakar topik akan ineinbekalkan peta minda tersebut kepada kumpulan-kumpulan lain selepas selesai pengajaran sesuatu topik pelajaran tersebut. Ini bermakna setiap kuinpulan pakar topik tertentu akan inenjadi peinbekal kepada pelajar-pelajar lain-dalam kelas yang bertindak sebagai pelanggan.

Selain daripada itu, kumpulan pakar topik juga akan ineinbuat peinantauan kefahaman pelajar-pelajar lain dalam kelas terhadap topik pelajaran tersebut inelalui penggunaan borang pemantauan. Pada masa yang sama, kumpulan pakar topik juga akan inenjadi suinber rujukan bagi pelajar dalam kelas yang inenghadapi masalah berkenaan topik peinelajaran tersebut sebelum inereka merujuk kepada tenaga pengajar. Bermula dari menyediakan peta minda, membuat pemantauan kefahaman pelaiar dalain kelas serta inenjadi suinber rujukan kepada pelajar yang menghadapi inasalah peinelajaran berkenaan topik tersebut, setiap ahli kuinpulan pakar topik akan dapat menghayati kepentingan fokus kepada pelanggan terutamanya untuk memenuhi kepuasan hati pelanggan. Sementara bagi topik-topik pelajaran yang lain, kumpulan pakar topik ini pula akan bertindak sebagai pelanggan. Secara keseluruhannya setiap kumpulan berpeluang memainkan

peranan sebagai pembekal dan juga pelanggan dalam rantaian kualiti tersebut sepanjang proses pengajaran dan pembelajaran (Oakland, 1993).

## **Kepastian Kualiti**

Kepastian kualiti merujuk kepada usaha inewujudkan mekanisma, prosedur dan proses untuk mencegah kecacatan atau kualiti produk yang tidak memenuhi piawaian yang ditetapkan supaya pelanggan sentiasa berpuas hati dengan produk atau perkhidmatan yang disediakan (Harvey, 1993). Tindakan pencegahan dan kawalan perlu diberi tumpuan dalam segala aktiviti sepanjang proses pengajaran dan pembelajaran, dan penekanan yang lebih liurus diberikan kepada usaha mencegah kecacatan dan bukan inebetulkan kesilapan setelah ianya berlaku. Oleh yang demikian, kualiti peta ininda yang disediakan oleh setiap kumpulan pakar topik harus diseinak dan diselia oleh tenaga pengajar dari segi liputan isi kandungan, ketepatan fakta dan kreativiti persembahan idea supaya inenepati piawaian yang ditetapkan sebelum diedarkan kepada pelajar-pelajar lain dalam kelas.

Sepanjang proses mengawalselia kualiti peta ininda yang disediakan oleh kumpulan pakar topik, tenaga pengajar juga liurus inenastikan tahap kefahaman dan penguasaan isi kandungan topik pelajaran oleh setiap ahli kumpulan pakar tersebut. Ini adalah supaya ia dapat inenyakinkan pelajar lain dalam kelas terhadap keupayaan kumpulan pakar topik dan fungsi kumpulan pakar topik sebagai sumber rujukan topik tersebut dapat dilaksanakan dengan berkesan. Selain daripada itu, penilaian oleh kumpulan pakar lain ke atas peta minda yang disediakan oleh setiap kumpulan pakar topik tertentu juga boleh dilakukan untuk inenjainin bahawa kumpulan pakar topik tersebut inenandang serius kualiti peta ininda yang disediakan oleh mereka.

## **Pengurusan Berdasarkan Fakta**

Bagi menjamin kualiti dan prestasi pembelajaran pelajar, tenaga akadeinik harus mengurus proses pengajaran dan pembelajaran berdasarkan data, analisis dan inakluinat yang boleh dipercayai (NIST, 1998). Hasil kutipan inakluinat oleh kumpulan pakar topik tentang kefahaman pelajar terhadap isi kandungan topik pelajaran boleh digunakan untuk memantau keberkesanan proses pengajaran dan pembelajaran, dan pelajar yang bermasalah dalam peibelajaran juga dapat dikesan sebaik sahaja proses pengajaran peibelajaran sesuatu topik selesai. Selain daripada itu, jurang prestasi dapat dikenal pasti dengan inembandingkan prestasi semasa pelajar

dengan sasaran prestasi pelajar dalam kontrak peibelajaran yang dibuat pada peringkat awal proses pengajaran peibelajaran. Usaha secara berterusan perlu dijalankan untuk memantau dan mengkaji semula prestasi pelajar supaya tindakan pembetulan dapat diainbil dengan segera, seterusnya penambahbaikan secara berterusan dapat dilakukan dengan berkesan.

## **Ganjaran Dan Pengiktirafan**

Sistem ganjaran dan pengiktirafan inenainankan peranan yang penting dalam usaha penambahbaikan kualiti (Drown dan rakan, 1994; Freed dan Klugman, 1997). Tujuan sesuatu sistem ganjaran dan pengiktirafan adalah untuk mempengaruhi prestasi individu dan kumpulan dengan memperkukuhkan nilai dan corak kelakuan yang dikeliendaki (Hradesky, 1995). Oleh itu, satu bentuk sistem ganjaran dan pengiktirafan perlu diwujudkan untuk inendorong pelajar ke arah pencapaian inatlamat pembelajaran bersama. Markah bonus boleh diperuntukkan kepada kumpulan inelalui sistem penilaian yang inengainbil kira unsur penambahbaikan setiap ahli kumpulan berdasarkan satu siri ujian atau kuiz yang dijalankan. Dengan perkataan lain, peningkatan pencapaian setiap ahli kumpulan atau pencapaian ahli kumpulan yang melepasi markah standard (yang telah dipersetujui oleh kelas terlebih dahulu) dalam siri ujian atau kuiz yang dijalankan akan diambil kira dalam pengiraan pemberian markah bonus kumpulan tersebut. Selain daripada itu, maklum balas tentang pencapaian pelajar juga harus dikendalikan dengan cekap dan berkesan supaya dapat mendorong pelajar berusaha ineinperbaiki dan inempertingkatkan prestasi mereka secara berterusan.

## **Kepimpinan Pengurusan**

Tenaga pengajar boleh dianggap sebagai pengurus kepada kelas yang diajarnya. Mereka memainkan peranan secara konsisten sebagai fasilitator, mentor, kaunselor dan peiniinpin sepanjang proses pengajaran dan pembelajaran. Kebanyakan usaha TQM gagal adalah akibat daripada kurangnya koinitinen daripada pihak atasan (Brown dan rakan, 1994; Harvey, 1993). Oleh yang demikian, untuk inenjayakan penerapan konsep kualiti di dalam kelas, tenaga pengajar haruslah menghayati nilai-nilai TQM sebelum melaksanakannya dalam proses pengajaran dan pembelajaran. Rancangan kursus serta penyampaian kandungan kursus haruslah dirancang dengan teliti dan inengambil kira semua aspek pengajaran dan peibelajaran, di samping penetapan objektif pengajaran yang khusus. Tenaga pengajar perlu sentiasa

berusaha inenbiinbing pelajar dalam inenyiapkan kerja kursus dan bertindak sebagai pemimpin dalam hal-hal yang memerlukan pembuatan keputusan seperti penilaian, penentuan kandungan kursus, inenyelesaikan pertelingkahan, penyerahan kuasa kepada pelajar secara berkesan dan sebagainya. Selain daripada itu, tenaga pengajar juga harus inenunjukkan minat terhadap kemajuan akadeinik pelajar, ineinberi koinitinen dan sokongan kepada usaha penambahbaikan melalui penetapan sasaran penambahbaikan serta inengagihkan sumber-sumber masa dan tenaga secara cekap dan berkesan dalam usaha inencapai kecemerlangan akademik pelajar.

## RUMUSAN

Budaya pengajaran dan pembelajaran tradisional adalah berlandaskan pencapaian individu pelajar yang inana interaksi sesama pelajar sepanjang proses pengajaran dan peinbelajaran adalah ainat terhad. Ainalan TQM dalam proses pengajaran pembelajaran boleh dilihat sebagai proses transformasi budaya. Menerusi aktiviti yang dilaksanakan dalam usaha inenerap prinsip-prinsip TQM sepanjang proses pengajaran dan pembelajaran, pelajar digalakkan inengambil bahagian dengan aktif dalam proses pengajaran dan pembelajaran, saling bantu-membantu, menunjukkan koinitinen yang tinggi dan berinteraksi untuk menyelesaikan sesuatu masalah yang diberi. Selain daripada itu, kuinpulan pakar yang dibentuk seperti juga kuinpulan kawalan kualiti yang bertujuan menambahbaik kualiti produk, saling bergantung untuk menambahbaik kualiti peinbelajaran setiap ahli kumpulannya. Tainbahan pula, pembentukan kuinpulan dipercayai dapat mewujudkan persekitaran peinbelajaran yang kondusif yang boleh membawa kepada kecemerlangan akadeinik pelajar.

TQM memberi penekanan kepada penambahbaikan secara berterusan dan melihat penambahbaikan kualiti sebagai satu inatlamat yang tiada penghujungnya. Seajar dengan usaha penambahbaikan secara berterusan, sistem markah bonus boleh dibentuk berlandaskan kepada peningkatan pencapaian pelajar berbanding dengan pencapaian sebelumnya. Justeru rakan ahli kumpulan akan berusaha ineinastikan setiap ahli inencapai satu markah standard atau menunjukkan peningkatan pencapaian bagi mencapai matlamat bersama tersebut. Selain daripada itu, tindakan pencegahan dan pembedbetulan bagi proses pengajaran dan peinbelajaran yang tidak memenuhi piawaian yang ditetapkan dapat diambil segera dan secara berterusan, dan rancangan pengajaran menjadi lebih sisteinatik dengan hasil kutipan maklumat tentang kefahaman pelajar dijadikan landasan bertindak.

Pendek kata, penerapan prinsip-prinsip TQM dalam proses pengajaran dan peinbelajaran boleh dilihat sebagai strategi yang berkesan untuk inembudayakan kualiti di kalangan pelajar di samping dapat menggalakkan peningkatan dan penambahbaikan secara berterusan. Ainalan TQM dalam kelas pengajaran haruslah secara menyeluruh dengan perancangan yang teliti. Dengan lain perkataan, kualiti pengajaran dan peinbelajaran dalam kelas bergantung kepada kualiti kepiinpinan dan peiniinpin kelas, yakni tenaga pengajar. Oleh yang demikian, adalah inenjadi tanggungjawab tenaga pengajar untuk inenerap dan membudayakan TQM secara berkesan dalam kelas pengajaran.

## RUJUKAN

- Barnard, J. (1999). Using total quality principles in business courses: The effect on student evaluations. *Business Communication Quarterly*, 62(2): 61-73.
- Brown, M. G., Hitchcock, D. E. & Willard, M. L. (1994). *Why TQM fails and what to do about i*. New York: Richard D. Irwin, Inc.
- Crosby, P. B. (1992). *Completeness: Quality for the 21<sup>st</sup> century*, New York: Dutton.
- Deining, W. E. (1982). *Quality, productivity and competitive position*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.
- Divoky, J. J. & Taylor, R. W. (1996). Modeling change in curriculum: A total quality management perspective, *Total Quality Management*, 7(2): 173-182.
- Feigenbaum, A. V. (1991). *Total quality control* (3<sup>rd</sup> Ed.). New York: McGraw-Hill.
- Freed, J. E. & Kluginan, M. R. (1997). *Quality principles and practices in higher education: Different questions for different times*. Phoenix, Arizona: The Oryx Press.
- GOALIQPC (1991). *Total quality management in higher education: A critical assessmen*. Methuen, MA.

Golhar D. Y. & Ahire S. L. (1994). TQM for business students: An experiential learning approach, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 12(7): 54-64.

Guolla, M. (1999). Assessing the teaching quality to student satisfaction relationship: Applied customer satisfaction research in the classroom. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Summer: 87-97.

Harvey, L. (1993). *Quality assessment in higher education. Collected Papers of the QHE Project*, Birmingham, QHE.

Hradesky, J. (1995). *Total quality management handbook*. New York: McGraw-Hill, Inc.

Ishikawa, K. (1985). *What is total quality control? The Japanese way*. New Jersey: Prentice Hall.

Juran, J. M. (1989). *Juran on leadership for quality: An executive handbook*. New York: The Free Press.

Lozier, G. G. & Teeter, D. J. (1996). Quality improvement pursuits in American higher education. *Total Quality Management*, 7(2): 189-201.

Marsh, H.W. (1987). Students' evaluations of university teaching : Research findings, methodological issues and directions for future research. *International Journal of Educational Research*, 11: 252 – 388.

NIST (1998). *Malcolm Baldrige National Quality Award: 1998 Education criteria for major performance excellence*. Gaithersburg, MD: National Institute of Standards and Technology.

Oakland, J. S. (1993). *Total quality management: The route to improving performance* (2<sup>nd</sup> Ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann.

Pekeliling keinjauan pentadbiran awam. (1992). *Panduan pengurusan kualiti menyeluruh (TQM) bagi perkhidmatan awam*. Kuala Lumpur: MDC Sdn. Bhd.

Potocki, K., Brocato, R. & Popick, P. R. (1994). How TQM works in a university classroom. *The Journal for Quality and Participation*, 17(1): 68-75.

Rowley, J. (1996). Measuring quality in higher education. *Journals Oxford Ltd.*, 2(3): 237-255.

Schargel, F. P. (1996). Why we need total quality management in education. *Total Quality Management*, 7(2): 213-217.

Sutton, J. C. (1995). The team approach in the quality classroom. *Business Communication Quarterly*, 58(1): 48-51.

Winter, R. S. (1993). Applying TQM principles in the classroom, *explorations in teaching & learning*, 3(3): 17, reprinted in Lewis, R. G. (1994). *Total quality in higher education*. Florida: St. Lucie Press.