أسس ومعايير نظام الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية والتعليمية

د. محمد بن عبدالله البكر

معهد الإدارة العامة – قسم علم النفس، المملكة العربية السعودية.

الملخص:

يعد التعليم أحد الاحتياجات الرئيسية لكافة المجتمعات الإنسانية، لذا دأبت هذه المجتمعات وبشكل مستمر على العمل نحو تطوير المؤسسات التعليمية بما يفي باحتياجات الحاضر ويتلاءم مع معطيات المستقبل. إن اتساع وانتشار الحاجة الملحة للخدمات التعليمية في الوقت الحاضر أضفى أعباء كبيرة على القطاع العام (الدولة) كمصدر (منتج) وحيد لهذه الخدمة، الأمر الذي تطلب قيام القطاع الخاص بمشاركة القطاع العام في المساهمة في تقديم هذه الخدمات التعليمية إلى المستفيدين (العملاء). وهذه المساهمة الواسعة من قبل القطاع الخاص في تقديم الخدمات التعليمية نتج عنها تبلور مفهوم «صناعة التعليم» في السوق (المجتمع)، إضافة إلى أن التغير السريع في البنى العلمية والثقافية والمعرفية والتكنولوجية على مستوى العالم أدى إلى أهمية التقويم والتطوير المستمر لرسالة ونشاطات المؤسسات التربوية والتعليمية سواء المرتبطة في القطاع العام أو الخاص. لذا تهدف هذه الدراسة إلى وضع إطار منهجي لدعم وتقويم مسار جودة العملية التعليمية، وذلك من خلال توظيف المواصفة الدولية للجودة (الايزو 9002) في مجال التربية والتعليم، وتطبيق عناصرها كمعايير لعملية تقويم وقياس مستوى وفاعلية جودة الأداء في المؤسسات التربوية والتعليمية.

مقدمة الدراسة:

يعد مفهوم الجودة قديماً قدم سعي الإنسان في البحث من أساليب وطرق تطوير كيانه الاجتماعي والاقتصادي. وهذا ما يطلق عليه (عملية التطور المرحلي) حيث تتمثل عملية التطور المرحلي بتلك الإجراءات والتغيرات التي يمر بها الإنسان عند انتقاله من مرحلة حياتية ومعيشية معينة إلى مرحلة أخرى تتطلبها المعطيات والظروف الاجتماعية والاقتصادية المتغيرة والمتجددة في واقعه المعاش. واعتماداً على هذا المفهوم يقوم الإنسان بعملية التكيف مع المرحلة المعاشة بما

يتناسب مع معطيات هذه المرحلة من استعدادات وقدرات وإمكانيات، ويعمل جاهداً إلى التطلع إلى مرحلة لاحقة كاستجابة لتجدد واختلاف تطلعه عن المرحلة السابقة. وتعد هذه العملية أحد النواميس الطبيعية التي تحفظ للإنسان استمراريته على هذه المعمورة، إذ تتجدد وباستمرار احتياجات وتطلعات الإنسان، الأمر الذي يفرض تجدد وتنوع الوسائل والطرق والإجراءات التي يتم توظيفها واستخدامها من قبل الإنسان لسد هذه الاحتياجات.

وتبعاً لذلك يسعى الإنسان إلى تجديد وتحديث المعايير والمقاييس التي يستخدمها لتحديد مدى مناسبة وكفاءة وفاعلية هذه الطرق والوسائل والإجراءات، إضافة إلى مدى قدرتها على التواؤم والتوافق مع عملية الإيفاء بمتطلباته وإشباع رغباته وجميع ما يتعلق بسد عنصر الاحتياج لديه. وهو ما يطلق عليه في مفهوم الجودة في الوقت الحاضر (جودة المنتج أو العنصر). إذ تتمثل جودة المنتج أساساً بعملية تحديث وتفعيل الطرق والوسائل والإجراءات المستخدمة في عملية الإنتاج، وهو الأسلوب المستخدم الآن من قبل مختلف المؤسسات والشركات الإنتاجية أو الخدماتية في توظيفها لمنهج إدارة الجودة الكلية (Total Quality Management-TQM).

وحيث أن مفهوم الجودة يعد أحد السمات الأساسية للعصر الحاضر، لذا فإنه يمكن أن يوصف الوقت الراهن بعصر الجودة، وذلك لاتساع استخدام هذا المصطلح في الكثير من جوانب الحياة المعاصرة. فيكاد لا يوجد مؤسسة أو شركة إنتاجية أو خدماتية إلا وتسعى لتوظيف هذا المفهوم أو استخدامه. إلا أنه قد نتج عن هذا التوسع في استخدام مفهوم الجودة، إرتباطه بحالة من سوء الاستخدام أو بحالة من الغموض وتعدد التفسيرات عند البعض. ولعلَّ ذلك راجع إلى الافتقار أو النقص في بلورة المعايير أو المقاييس المحددة لمعنى الجودة في حينه.

وبما أن مفهوم الجودة اقترن في الأدبيات والدراسات الحديثة برؤيا وحكم وتوقعات المستفيدين من المنتج أو الخدمة المقدمة، لذا فقد تناولت معظم التعاريف مفهوم الجودة من حيث قياس أو إختبار التقديرات التقويمية أو القيمية للمستفيدين عن مدى صلاحية وفاعلية المنتج أو الخدمة المقدمة (Taylor and Hill, 1997: 162) وأخذاً بهذا الاعتبار تعرف الجودة بأنها: القدرة الدائمة على تقديم – إنتاج أو خدمة معينة – تتناسب مع احتياجات المستفيدين من حيث سلامة ومتانة وقابلية المنتج للاستخدام (McGoldrick, 1994: 1).

وحيث أن الكثير من تعاريف الجودة يقتضي توافر شرط القدرة على الاستمرار في الأداء، ولأهمية المحافظة على الاستمرارية كمؤشر لتكامل عملية الجودة في الخدمة أو المنتج، تم توظيف مفهوم «إدارة الجودة الكلية» منذ أن قدمه إدوارد ديمن (Edwards Deming) كمنهج تطبيقي متكامل ومحدد لتأطير وتنظيم عملية الجودة.

لذا يتحدد مفهوم إدارة الجودة الكلية في أنه منهج نظري وتطبيقي لعملية متكاملة ومتناسقة من مجموعة من المفاهيم والوسائل والأساليب والخطوات الاجرائية المنظمة، التي تهدف إلى ضمان استمرارية جودة المنتج أو الخدمة المقدمة، وذلك ما يطلق عليه نظام الجودة (Quality System).

وتعد المواصفة الدولية للجودة (الإيزو ٩٠٠٠ – International Standards Organisation ISO 9000) أحد المقاييس الدولية التي يؤخذ بها لتأكيد نظام الجودة (Quality Assurance Systems) لدى نطاق واسع من المؤسسات والشركات العالمية، ولذلك اعتبر الحصول على هذه المواصفة الخطوة الرئيسية الأولى نحو تحقيق نظام الجودة الكلية؛ (Sallis, 1993: 65). لذا نجد أن الكثير من الشركات والمؤسسات الدولية تجد نفسها ملزمة بالأخذ أو بتطبيق عناصر المواصفة الدولية إذا ما أرادت أن تتخذ لنفسها مكاناً منافساً في السوق الدولية وتحافظ على استمرارية ذلك.

إن هذا الاتجاه الكبير من قبل العديد من الشركات والمؤسسات في الوقت الراهن نحو طلب التسجيل للحصول على شهادة المواصفة الدولية للجودة، أعطى هذه المواصفة صفة الإلزام الدولي (Lamprecht, 1992: 8). لهذا تشترط بعض المؤسسات على الشركات الأخرى المتعاملة معها الحصول على شهادة المواصفة الدولية للجودة، فمثلاً تفرض وزارة الدفاع الأمريكية والمؤسسة القومية للطيران والفضاء (NASA) شرط الحصول على شهادة (الايزو ٩٠٠٠) على جميع الشركات المتعاملة معها؛ (Karon, 1996: 62).

مشكلة الدراسة:

أملت اقتصاديات العصر الحاضر ضرورة تقليص الإنفاق العام لمؤسسات الدولة من جانب، وضرورة اتساع وانتشار الخدمات التربوية والتعليمية من جانب آخر. الأمر الذي استلزم أهمية قيام القطاع الخاص بمشاركة الدولة في المساهمة في تقديم الخدمات التعليمية إلى المستفيدين (العملاء).

لذا كثرت وتعددت المؤسسات المساهمة في تقديم الخدمات التربوية والتعليمية، مما نتج عنه قصور ونقص واضح في الضوابط الاجرائية الخاصة بالتقويم والمتابعة لجودة تقديم وإيصال العملية التربوية التعليمية، إضافة إلى محدودية وضعف عملية الإشراف والمتابعة.

لهذا فإن المشكلة الرئيسية لهذه الدراسة تتحدد في الحاجة إلى وضع وبلورة إطار منهجي وتطبيقي لتوظيف عناصر المواصفة الدولية للجودة (ISO 9002) في المؤسسات التربوية والتعليمية كآلية يتم من خلالها تفعيل وتقويم ومتابعة الأداء التربوي والتعليمي لهذه المؤسسات.

أهمية الدراسة:

طُبق مفهوم «إدارة الجودة الكلية» - الذي قدمه إدوارد ديمن (Deming, 1986) في الأصل - في البيئة الإدارية والإنتاجية للشركات والمؤسسات الصناعية والتجارية مما أحدث تغيرات ملحوظة وملموسة من حيث الكفاءة والفعالية في الأداء والإنتاج بغالبية الشركات والمؤسسات التي أخذت بهذا النظام. إلا أن نظام الجودة في الوقت الراهن لم يعد محصوراً من حيث الاستخدام والتوظيف في المؤسسات الصناعية والتجارية فقط، إذ اتسع مجال تطبيقه ليشمل مؤسسات أخرى عديدة، منها مؤسسات القطاع العام والمؤسسات الإدارية المختلفة وكذلك المؤسسات التعليمية، خاصة بعد ما ثبت فاعلية النظام من حيث الرقي بمستوى المؤسسات التي أخذت به.

وتتركز المهام الرئيسية للقائمين على العملية التعليمية سواء كانوا تربويين أو إداريين في البحث المستمر عن الأساليب والطرق التي تهدف وتؤدي إلى تطوير نظام التربية والتعليم، وذلك بما تمليه الظروف والمتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية التي تحدث بوضوح في واقعنا المعاصر بشكل سريع ومفاجئ أحياناً. وكاستجابة لمواكبة التعامل مع هذه المتغيرات دأب الكثير من ذوي الاختصاص في التربية والتعليم بدراسة وتحليل نظام الجودة (TQM)، وذلك بهدف

تقويم مدى إمكانية ومناسبة توظيفه كنظام يعمل به لتفعيل وتطوير أنظمة ومخرجات العملية التربوية والتعليمية. ولقد دعمت الكثير من الدراسات التطبيقية مشروع توظيف وتكييف نظام إدارة الجودة الكلية الخاص بقطاع الصناعة والأعمال في مجال التربية والتعليم (Terry, 1996; Wiedmer, and Harris, 1997).

كما أن بعض الدراسات تناولت وبالتحديد الجوانب الإيجابية لتطبيق نظام إدارة الجودة الكلية في تحديث وتطوير العملية التعليمية، حيث أشار كل من (ابرنثي وسرفاس) إلى أن: «نظام إدارة الجودة الكلية يمكن أن يساعد وبشكل منظم إدارات المناطق والمؤسسات التعليمية على إحداث عملية التغيير والتحديث في النظام التعليمي والمدرسي. وذلك لأن نظرية الجودة هي نظرية منظمة وطريقة متكاملة التطبيق، يتم استخدامها أو توظيفها كآلية أو نظام في أثناء عملية تحليل المعلومات واتخاذ القرارات. كما تركز مبادئ وعناصر مفهوم إدارة الجودة الكلية كنظرية تطبيقية على أهمية تفعيل دور كل شخص في إطار النظام المدرسي والتعليمي من أجل التطوير والتحسين المستمر» (Abernathy and Serfass, 1992: 14).

لذا تكمن أهمية هذه الدراسة في الضرورة الملحة لمواكبة التغيرات الحالية في الجوانب المعرفية والثقافية والعلمية والاقتصادية والاجتماعية المتجددة في عصرنا الحاضر خاصة بعد أن ساهم القطاع الخاص بجزء كبير من القيام بمهام ومسؤولية تقديم الخدمات التعليمية. وباعتبار أن التعليم يعد المحور الرئيسي الذي تتفاعل ضمنه هذه المتغيرات المجتمعية، فإن عملية تأطير وتنظيم جودة النظام التعليمي بحيث يصبح قادراً على التفاعل مع هذه المتغيرات تتطلب وجود منهج أو آلية متكاملة يتم من خلالها تصميم ومراجعة ومراقبة أداء الأجهزة والعناصر والمحتويات المرتبطة بالعملية التربوية والتعليمية مثل: (مستوى التحصيل العلمي، فاعلية وواقعية المناهج التعليمية، كفاءة أداء موصلي الخدمة التعليمية، المشكلات الطلابية، الجهاز الاداري، أساليب وطرق التدريس، النشاطات الصفية، النشاطات اللاصفية، تكلفة الطالب الدراسية إضافة إلى جميع الخدمات التعليمية والمدرسية).

لهذا تبرز أهمية توظيف المواصفة الدولية للجودة (الايزو ٩٠٠٠) بالنسبة للمؤسسات التعليمية (القطاع العام والقطاع الخاص) من جانب والمستفيدين من العملية التعليمية (الطلاب وأولياء الأمور) من جانب آخر كأداة قياسية وتقويمية متكاملة في إرساء مبدأ وتحقيق الجودة المنشودة ومنهجها المتمثل بتطوير مسار العملية التربوية – التعليمية وتفعيلها، وتحقيق أهدافها بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية. كما تبرز أهمية توظيف المواصفة الدولية للجودة كأداة قياسية وتقويمية للعملية التربوية والتعليمية من خلال تخفيف الأعباء والجهود التي تقوم بها المؤسسات التربوية الرسمية في القطاع العام للإشراف والمتابعة على المؤسسات التربوية والتعليمية في القطاع الخاص.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تطبيق وتوظيف المواصفة الدولية للجودة (الايزو ٩٠٠٢) على المؤسسات التربوية والتعليمية وذلك بهدف تحقيق التالي:

١ – الدعم والتطوير المستمر للمؤسسات التربوية والتعليمية.

٢ – رفع مستوى وفاعلية الأداء للمؤسسات التعليمية.

٣ – تحقيق مستوى عالٍ من الجودة في مخرجات العملية التعليمية بما يتوافق مع متطلبات سوق العمل.

٤ – تحقيق مستوى عالٍ من الرضا لدى المستفيدين من العملية التربوية والتعليمية.

٥ – مواكبة التغيرات الدولية من حيث متطلبات الجودة في العملية والتعليمية.

٦ – مواكبة معطيات التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في الوقت الراهن.

٧ – خفض تكلفة العملية التعليمية من خلال التوظيف الأمثل للاستفادة من الطاقات والموارد البشرية والمادية المتاحة.

٨ - دعم وتعزيز مفهوم فرق العمل (العمل الجماعي) خاصة بين العاملين في المجالين التعليمي والإداري.

٩ - دعم وتعزيز الروح المعنوية والدافعية والالتزام الوظيفي عند العاملين.

١٠ - توظيف المبادئ والأساليب الإدارية الحديثة في إدارة المؤسسات التعليمية وذلك من خلال دعم مفاهيم التخطيط المستقبلي، وتعزيز الشعور بالمسؤولية وتوظيف الذات في العمل.

منهج الدراسة:

تعتمد منهجية الدراسة على بعدين رئيسيين هما: ١ - التحليل، ٢ - التطبيق. وتتمثل عملية التحليل في دراسة تحليلية للمواصفة الدولية للجودة من حيث أبعادها المعرفية والفلسفية، والسلسلة المعيارية للمواصفة ومحتوياتها. أما الجانب التطبيقي فيتمثل بعملية توظيف وتكييف عناصر المواصفة الدولية للجودة (الايزو ٩٠٠٢) في حقل التربية والتعليم وذلك من خلال وضع الخطوات التطبيقية لتوظيف المواصفة الدولية في البيئة التعليمية.

الإطار المنهجي لتحليل وتطبيق المواصفة الدولية للجودة (الايزو ٩٠٠٠ - ISO 9000)

يشمل الإطار المنهجي والتحليلي للمواصفة الدولية للجودة على ستة محاور رئيسية:

أولاً - البعد المعرفي والفلسفي للمواصفة:

من المتعارف عليه دولياً أن كلمة (ISO) ترمز إلى المواصفة الدولية للجودة (International Standards Organisation) وقد وضعت في الأساس بهدف تسهيل عملية التجارة الدولية، إلى أن أصبحت ذات تأثير بالغ وكبير على الأسلوب والطريقة التي تتم بها التجارة الدولية، حيث تبلورت كنظام للجودة تشترطه الكثير من المؤسسات والمنظمات والمنشآت الدولية (Marquardt, 1999: 11.2) ويعود المنشأ اللغوي لكلمة الايزو (ISO) إلى الجذور اليونانية، وتعني في الأصل

من حيث المفهوم: الاتساق والتجانس والمماثلة، كما ورد من حيث الاصطلاح في مفهومها اللغوي الانجليزي: Homogeneous, Equales, Uniform - (Hardesky, 1996: 597) لذا فإن هدف الايزو يتمثل في الأصل من خلال وضع إطار متكامل ومنظم يشتمل على معايير دولية متسقة ومتجانسة من حيث العناصر والمبادئ الرئيسية، مما يحقق اتفاقاً وتماثلاً دولياً في النشاط التجاري والصناعي والخدماتي بين الدول من حيث الأخذ والاعتماد على هذه المعايير كنظام دولي ومرجعي للجودة. وتقوم فكرة الاتساق والتجانس على أساس توافر عملية الجودة وبشكل رئيسي في مجموع الأنظمة والخطوات الإجرائية التي تنتهجها المؤسسات والمنشآت أثناء عملية الإنتاج، التصميم، التطوير، التركيب، التجهيز أو الخدمات. وتتلخص أهم المبادئ الرئيسية التي تقوم عليها مواصفة الإيزو ٩٠٠٠ في الآتي:

أ - تناسق وتناسب في الاتجاه الدولي نحو تقدير وتنمية توقعات العملاء فيما يخص جودة المنتج أو الخدمة المقدمة أمر أساسي.

ب - الشروط الخاصة بالمواصفات الفنية أو التقنية لا تحقق وحدها درجة عالية من التطابق مع متطلبات أو شروط المستفيدين (العملاء).

جـ - المعايير الدولية لنظام الجودة تعتبر متممة للمواصفات الفنية أو التقنية من أجل استمرارية الإيفاء أو تحقيق متطلبات المستفيدين (العملاء).

د - نظام الجودة يتأثر بالقيم والثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات والمنشآت والمنظمات.

هـ - نظام الجودة يتأثر بمدى وضوح وتبلور رسالة ورؤية المنظمة بالنسبة للعاملين.

و - نظام الجودة يتأثر بالأسلوب القيادي والإداري المتبع.

ثانياً - سلسلة معايير المواصفة (الإيزو ٩٠٠٠):

تتكون المواصفة الدولية (الإيزو ٩٠٠٠) من مجموعة متعاقبة من المعايير القياسية، وتختلف هذه المعايير فيما بينها باختلاف أهداف التطبيق وكذلك باختلاف طبيعة ونوع النشاط الذي تزاوله المؤسسات أو المنشآت التي تسعى

لتطبيق المواصفة الدولية. وتعد سلسلة الايزو ٩٠٠٠ الأكثر انتشاراً دولياً من حيث التطبيق (Marquardt, 1999: 11.2). ويشير جدول رقم (١) إلى الإطار المعياري والتطبيقي لأهم المواصفات في هذه السلسلة:

جدول رقم (١)

الإطار المعياري والتطبيقي لمواصفات الجودة الدولية(*):

تصنيف المواصفة	عدد العناصر	الإطار المعياري للمواصفة	الإطار التطبيقي
الايزو ٩٠٠١ ISO 9001	٢٠	نظام للجودة: نموذج معياري لتأكيد عملية الجودة في التصميم والتطوير والإنتاج والتركيب والخدمة	المنشآت والمؤسسات ذات النشاط المختص بعملية التصميم والإنتاج والتصنيع والخدمات
الايزو ٩٠٠٢ ISO 9002	١٨	نظام للجودة: نموذج معياري لتأكيد عملية الجودة في الإنتاج والتجهيز والتركيب.	المنشآت والمؤسسات ذات النشاط المختص بعملية الإنتاج والتجهيز والتركيب
الايزو ٩٠٠٣ ISO 9003	١٢	نظام للجودة: نموذج معياري لتأكيد عملية الجودة من خلال التفتيش والاختبار النهائي للمنتج المورد	المنشآت والمؤسسات ذات النشاط المختص فقط بعملية التوزيع والتركيب والتخزين

(*) تصميم الباحث.

ثالثاً - محتويات المواصفة الدولية للجودة:

تحتوي المواصفة الدولية على العديد من العناصر المعيارية التي تستخدم كمحك قياسي لمدى توافر مستوى الجودة في المؤسسات الصناعية والتجارية أو الخدماتية، وذلك لقابلية كل عنصر من عناصر المواصفة للقياس، ونظراً لاختلاف

هدف التطبيق والتوظيف لكل مواصفة، لذا يختلف عدد العناصر الذي تحتويه كل مواصفة عن الأخرى، ويشير جدول رقم (٢) إلى العناصر المعيارية المقررة دولياً لمواصفات الجودة – الايزو – ٩٠٠٣، ٩٠٠٢، ٩٠٠١ – (Lamprecht, 1992: 7).

جدول رقم (٢)
المواصفة الدولية للجودة*

م	العناصر الرئيسية لنظام الجودة	ايزو ٩٠٠١ ISO 9001	ايزو ٩٠٠٢ ISO 9002	ايزو ٩٠٠٣ ISO 9003
١	نطاق مسئولية الإدارة	/	/	/
٢	نظام الجودة	/	/	/
٣	مراجعة العقود والاتفاقيات	/	/	×
٤	ضبط عملية التصميم	/	×	×
٥	ضبط الوثائق والبيانات	/	/	/
٦	المشتريات والتزويد	/	/	×
٧	المنتج المورد من قبل المستفيد (العميل)	/	/	×
٨	تحديد المنتج ومتابعته	/	/	/
٩	ضبط عمليات الإنتاج	/	/	×
١٠	التفتيش والاختبار	/	/	/
١١	أدوات التفتيش والاختبار والقياس	/	/	/
١٢	موقف التفتيش والاختبار	/	/	/
١٣	ضبط حالات عدم التطابق	/	/	/
١٤	الإجراءات التصحيحية	/	/	×
١٥	المناولة والتخزين والتغليف والحفظ والنقل	/	/	/

تابع/ جدول رقم (٢)
المواصفة الدولية للجودة*

م	العناصر الرئيسية لنظام الجودة	ايزو ٩٠٠١ ISO 9001	ايزو ٩٠٠٢ ISO 9002	ايزو ٩٠٠٣ ISO 9003
١٦	سجلات الجودة	/	/	/
١٧	المراجعة الداخلية للجودة	/	/	×
١٨	التدريب	/	/	/
١٩	متابعة الخدمة	/	×	×
٢٠	الأساليب الإحصائية	/	/	/
	مجموع العناصر لكل مواصفة	٢٠	١٨	١٢
تشير علامة (/) إلى اشتراط توافر العنصر في المواصفة وعلامة (×) إلى عدم اشتراط ذلك				

* المصدر: (Lamprecht, 1992).

رابعاً - التطبيق التعليمي والتربوي للمواصفة الدولية للجودة:

مازال نظام تأكيد الجودة الذي أخذ بالانتشار الواسع في قطاع كبير من المؤسسات والمنشآت الإنتاجية والصناعية من خلال تطبيقات المواصفة الدولية للجودة، محدوداً وحديثاً من حيث التطبيق في مجال التربية والتعليم. إذ إن أول استخدام لمواصفة قياسية مقننة للجودة في التربية والتعليم لم يحدث إلا في عام (١٩٩٢)، ذلك عندما أصدرت المؤسسة البريطانية للمعايير (BSI - British Standards Institution) إرشاداتها بالتوجيه نحو تطبيق معايير المؤسسة في مجال التربية والتعليم (Sallis, 1993: 62). ويعود السبب في ذلك إلى أن نظام إدارة الجودة الكلية (TMQ) الذي قدمه إدوارد ديمن (Edwards Deming) قد وجه في الأصل إلى خدمة البيئة الإنتاجية والإدارية للمؤسسات والمنشآت التجارية والصناعية خاصة تلك المرتبطة بالقطاع الخاص. وبما أن المتغيرات الأساسية لنظام الجودة المتعلقة بالمستفيد ومقدمي الخدمة تختلف اختلافاً أساسياً في الحقل التربوي والتعليمي عنها في المؤسسات والمنشآت التجارية والصناعية. حيث إن المدرسة كبيئة متكاملة مقدمة

للخدمة التربوية والتعليمية لا تماثل بيئة المؤسسة التجارية أو المصنع، كما أن الطالب باعتباره المستفيد من خدمة المدرسة يختلف اختلافاً جوهرياً من حيث المفهوم عن المستفيد من إنتاج المؤسسة التجارية أو المصنع، إضافة إلى أن المنتج هو نفسه أيضاً مختلف، فالمنتج أو العائد الصناعي أو التجاري يختلف اختلافاً جذرياً عن المنتج التعليمي (المعرفي) والتربوي. وتتلخص أهم هذه المتغيرات في جدول رقم (٣).

جدول رقم (٣)

متغيرات نظام الجودة الخاص بالتربية والتعليم*

م	المتغير الرئيسي في العملية التعليمية	الإطار التطبيقي والقياسي للمتغير
١	المنتج العائد	مخرجات عملية التربية والتعليم (المعارف، المهارات، القيم).
٢	المستفيد الرئيسي	الطالب/ الطالبة في المراحل التعليمية المختلفة.
٣	المستفيد الثانوي	أولياء الأمور، وذوو العلاقة بالمستفيد الرئيسي.
٤	المستفيد العام	الدولة، المجتمع، سوق العمل.
٥	المستفيد الداخلي	القائمون على العملية التعليمية.

* تصميم الباحث.

لذا فإن أسس فلسفة الجودة في التربية والتعليم قائمة على حقيقة مفادها أن الطالب لا يعد في الأصل هو المنتج العائد، إنما المنتج العائد هو ما يكتسبه الطالب من خلال عملية التربية والتعليم من معارف ومهارات تعمل على التنمية الذاتية لديه في الجوانب التالية:

أ - اكتساب المعارف التي تمكنه من القدرة على الفهم والإدراك العلمي.

ب - اكتساب المهارات التي تمكنه من القدرة على أداء وتشكيل وتصميم الأشياء.

جـ - اكتساب الخبرة والاحتراف مما يمكنه من القدرة على تحديد وترتيب أولوياته في الحياة.

د - اكتساب المبادئ التربوية التي تساعده على أن يكون عضواً مساهماً وصالحاً في المجتمع.

ونظراً لهذا الاختلاف الكبير في مفهوم المستفيد (المستهلك) والمنتج (العائد) والمنتج (المؤسسات والمنشآت) بين مكونات العملية التربوية والتعليمية ومكونات العملية التجارية والصناعية، لذا فإن تطبيق مواصفة الجودة الدولية (الإيزو ٩٠٠٢) يختلف كذلك من حيث توظيف كل عنصر من عناصر المواصفة في مكونات العملية التربوية والتعليمية. وتتمثل التطبيقات التربوية والتعليمية لكل عنصر من عناصر المواصفة الدولية للجودة (الايزو ٩٠٠٢) في جدول رقم (٤).

جدول رقم (٤)

التطبيقات التربوية والتعليمية لعناصر المواصفة الدولية للجودة*

ISO 9002		
	العناصر الرئيسية لمواصفة الجودة	**التطبيقات التربوية والتعليمية**
١	نطاق مسئولية الإدارة	استعداد والتزام الإدارة بتطبيق نظام الجودة.
٢	نظام الجودة	إجراءات وأنظمة الجودة.
٣	مراجعة العقود والاتفاقيات	العقود والتعهدات مع المستفيدين من الخدمة من داخل أو خارج المدارس.
٤	ضبط الوثائق	تنظيم وضبط الوثائق المدرسية.
٥	الشراء والتزويد المدرسي	نظام وإجراءات.
٦	مساهمة المستفيدين من العملية التعليمية	مساهمة الطلاب أو أولياء الأمور في متطلبات العملية التعليمية.
٧	تحديد مستوى تقدم تحصيل الطالب ومتابعته	متابعة مدى تحسن أداء الطلاب.
٨	مراقبة وتقويم العملية التعليمية	متابعة تطوير المناهج واستراتيجية التعلم والتعليم.
٩	التفتيش والاختبار	عملية التقويم والاختبار.

تابع/ جدول رقم (٤)
التطبيقات التربوية والتعليمية لعناصر المواصفة الدولية للجودة*

ISO 9002		
العناصر الرئيسية لمواصفة الجودة		**التطبيقات التربوية والتعليمية**
١٠	وسائل وأدوات التفتيش والاختبار والقياس	مدى اتساق وثبات طرق التقييم والقياس.
١١	موقف وحالة التفتيش والاختبار	ضبط نتائج وإجراءات عملية الإنجاز والأداء.
١٢	ضبط حالات عدم التطابق	إجراءات وطرق تشخيص وتحديد حالات الإخفاق والضعف والقصور.
١٣	الإجراءات التصحيحية	نظام التعامل مع حالات القصور والإخفاق.
١٤	المناولة والتخزين والحفظ والنقل	إجراءات عملية تسهيل تجهيز احتياجات العملية التعليمية (النشاطات الصفية واللاصفية)
١٥	سجلات الجودة	سجلات ضبط الجودة.
١٦	المراجعة الداخلية للجودة	تأكيد وتثبيت إجراءات نظام الجودة.
١٧	التدريب	تحليل وتحديد احتياجات تدريب وتطوير العاملين.
١٨	الأساليب الإحصائية	طرق وأساليب رصد ومراجعة وتقويم نتائج العملية التعليمية.

* المصدر: (Sallis, 1993).

خامساً - الخطوات التطبيقية لعناصر المواصفة الدولية للجودة (الإيزو ٩٠٠٢) في التربية والتعليم:

١	نطاق مسئولية الإدارة العامة
1	MANAGEMENT RESPONSIBILITY
ISO 9002	بلورة سياسة الجودة (الرسالة والقيم) وتحديد إطار الهيكل التنظيمي، أسلوب نظام المتابعة والمراجعة الإدارية.

تتمثل مسئولية الإدارة العامة نحو مشروع الجودة بمدى التزامها بتنفيذ ومتابعة الخطط والإجراءات العملية والعلمية لخطة الجودة، وذلك من خلال المراحل التالية:

١/ ١ - **وثيقة مبادئ سياسة الجودة في التربية والتعليم**: Quality Policy

تتطلب عملية التحديث والتطوير في مختلف المؤسسات والمنظمات الإنتاجية والخدماتية وضع أنظمة وقواعد واضحة ومنطقية وذلك لضمان قبولها والالتزام بتطبيقها واتباعها من جميع منسوبي المؤسسة أو المنظمة. وتتجسد واقعية وعملية هذه الأنظمة والقواعد من خلال كتابة وثيقة سياسة الجودة، بحيث تتضمن هذه الوثيقة ايضاحاً تاماً لرسالة المنظمة وقيمها وثوابتها المتعلقة بجودة الأداء. وتقوم سياسة الجودة في المؤسسات التعليمية والتدريبية على ضرورة التزام جميع العاملين (خاصة الإدارة الإشرافية العليا) برسالة التعليم والتدريب وقيم وثوابت العملية التعليمية من حيث الحرص على جودة الأداء وتحقيق رغبات وتطلعات المستفيدين من العملية التعليمية (المجتمع، الطلاب، أولياء الأمور) ومتابعة مدى تحقيقها من قبل موصلي وناقلي الخدمة التعليمية (المعلمين، المشرفين، المساعدين، في العملية التعليمية).

١/ ٢ - **فاعلية البناء التنظيمي للمنظمة (التنظيم)**: Quality Organization

تتجسد فاعلية البناء التنظيمي للمنظمة بوضوح الهيكل التنظيمي للمدارس الذي تتحدد فيه المهام والمسئوليات الإدارية والتعليمية، حيث يتم توزيع وتحديد الصلاحيات والمسئوليات الإدارية لكل إدارة أو قسم أو وحدة. ولتفعيل أداء الوحدات أو الأقسام المختلفة للبناء - للهيكل - التنظيمي (Organizational Structure) لمؤسسات التعليم الرسمية ومؤسسات مراحل التعليم العام، يتعين تنفيذ الإجراءات التالية:

١/ ٢/ ١- رسم الخريطة التنظيمية للإدارة والأقسام والوحدات الإدارية المختلفة التي تعتمد عليها المؤسسات التعليمية في تحقيق رسالتها وتنفيذ المهام المناطة لها وتوضيح مسارات الاتصال بينها.

١/٢/٢- تصنيف وتحديد المهام والنشاطات الإدارية للإدارات والأقسام والوحدات المحددة في الهيكل التنظيمي.

١/٢/٣- تحديد موظف أو أكثر يسند إليهم مهمة إدارة نظام الجودة والإشراف على تطبيقه، وتدريبهم في هذا المجال.

١/٣ - **المراجعة والمتابعة الإدارية:** Management Review

١/٣/١- المراجعة المستمرة للنظام والإجراءات والتعليمات الخاصة بتطبيق نظام الجودة للتأكد من فعالية ومطابقة التنفيذ.

١/٣/٢- حفظ ملفات ووثائق المراجعة للأنشطة الإدارية والتعليمية عند من تسند إليه مهمة عملية الإشراف على الجودة أو ممثل الإدارة في ذلك.

٢	نظام الجودة
2	QUALITY SYSTEM
إعداد دليل نظام الجودة والتخطيط لتعليمات وإجراءات التنفيذ.	ISO 9002

١/٢ - **دليل نظام الجودة:**

يجب أن يشمل دليل نظام الجودة جميع الأساليب والطرق التي تحقق من خلالها المؤسسات التعليمية رسالتها وخدماتها. كما يجب أن يحدد في الدليل الإجراءات والأنشطة المستخدمة في تحقيق العملية التعليمية وذلك للتمكن من مراجعتها وتقويمها بما يتفق مع مبادئ وأسس نظام الجودة.

٢/٢ - **تخطيط الجودة:** Quality Plan

إعداد خطة تشمل تعليمات وإرشادات تطبيق نظام الجودة ومدى شمولها لأهداف وسياسة الجودة أصلاً.

٣	مراجعة العقود والاتفاقيات
3	CONTRACT REVIEW
الاستقصاء والتحقيق الدقيق لمتطلبات وتساؤلات (أولياء الأمور) ومدى القدرة على الاستجابة والإيفاء بها.	ISO 9002

تحدد مفهوم العقد أو الاتفاقية على أساس طلب فرد أو أفراد من المستفيدين (الطلبة/ أولياء الأمور) الحصول على خدمة أو خدمات معينة ومحدودة تعتبر من مجموع الاختصاصات والمهام التي تقدمها مؤسسات التعليم العام، ويشمل العقد هنا خدمة التربية والتعليم، وتقوم عملية المراجعة والتدقيق للاتفاقيات والعقود على الخطوات التالية:

٣/ ١- مدى استعداد وقدرة المؤسسات التعليمية الرسمية ومؤسسات التعليم العام على توفير الأنظمة المتعلقة بمتطلبات فتح المدارس (الفصول، المعامل، الخدمات) والالتزام بتلك الأنظمة.

٣/ ٢- مدى استعداد وقدرة المؤسسات التعليمية على توفير وتدريس المنهج الدراسي لمختلف المراحل التعليمية للتعليم العام حسب الأنظمة المحددة من قبل المؤسسات التعليمية الرسمية.

٣/ ٣- مدى التطابق والتوافق بين المناهج الدراسية للمراحل التعليمية في المدارس وتلك المقررة من وزارة المعارف.

٣/ ٤- مدى استعداد وقدرة المؤسسات التعليمية الرسمية على توفير الكوادر التعليمية (تدريس وإشراف) لجميع المواد الدراسية في المراحل التعليمية الثلاث للتعليم العام، حسب الأنظمة الخاصة بذلك من حيث الخبرة والمؤهل التعليمي لكل مرحلة من مراحل التعليم العام.

٣/ ٥- مدى توافر نماذج الالتحاق بمراحل التعليم العام (ابتدائي، متوسط، ثانوي) باعتبارها عقداً بين المدرسة وولي أمر الطالب، ولذا يجب أن يوضح فيها التزام واختصاصات ومهام كل من الطرفين.

٣/ ٦- مدى توافر المطبوعات والنشرات المتعلقة بالسياسة والمهام والتعليمات والأنشطة الخاصة بمؤسسات التعليم العام باعتبارها عقداً يجب متابعته بشكل مستمر من قبل الإدارة للتأكد من تطبيقها وتنفيذها من قبل الطرفين (الطالب وولي الأمر/ المدرسة).

ضبط الوثائق والبيانات	٤
DOCUMENT CONTROL	4
تنظيم وضبط عملية إصدار، اعتماد، تغيير أو تعديل الوثائق الرسمية.	ISO 9002

تعتمد المؤسسات والمنظمات الإدارية سواء كانت ذات علاقة بالقطاع العام أو الخاص، العديد من النماذج الرسمية والأدلة الإجرائية في إطار عمليتها الإدارية. وتعد هذه النماذج أو الأدلة وثائق رسمية بحسب مضمونها وطبيعة الأهداف والمحتويات المحددة فيها. وتصنف الوثائق الخاصة بالمؤسسات المرتبطة بالعملية التعليمية إلى فئتين رئيسيتين:

- وثائق متعلقة بالمستفيدين من العملية التعليمية (الطلاب أو أولياء الأمور).
- وثائق خاصة بالمساهمين في العملية التعليمية (معلمون، مشرفون، إداريون، فنيون).

وتعد أهم الوثائق والبيانات (الأنظمة واللوائح والتعليمات) ذات العلاقة بالفئتين الرئيسيتين بالنسبةللعملية التعليمية كالتالي:

- الأنظمة واللوائح الصادرة من قبل المؤسسات التعليمية الرسمية لتعليم البنات والبنين.
- التنظيم الداخلي للمؤسسات التعليمية.
- المنهج الدراسي بكل مرحلة من مراحل التعليم العام.
- لائحة الامتحانات.
- النظام الخاص بتوزيع الدرجات.
- نظام الامتحانات خلال العام الدراسي (الشهري والفصلي أو غير ذلك).
- نظام الامتحان النهائي.

وتقوم عملية ضبط الوثائق والبيانات الرسمية الخاصة بالعملية التعليمية على التنسيق والتنظيم التالي:

٤/ ١ - **إصدار واعتماد الوثائق والشهادات الرسمية**: Document Approval and Issue
وضع نظام واضح ومحدد ودقيق لعملية إصدار أو إلغاء أو قبول الوثائق الرسمية، وذلك بما يتفق مع الأنظمة واللوائح المنظمة لذلك والصادرة من المؤسسات التعليمية الرسمية المختصة بالعملية التعليمية.

٤/ ٢- **تعديل أو تغيير الوثائق الرسمية**: Document Changes and Modification
إعتماد نظام محدد لمراجعة الأنظمة في حال تحديثها أو تغييرها وذلك لمواكبة التغيرات والتعديلات التي قد تطرأ على الأنظمة واللوائح الخاصة بالعملية التعليمية من قبل المؤسسات التعليمية الرسمية المعنية بهذا الأمر مثل:

- نظام القبول.
- نظام التحويل.
- نظام الامتحانات.
- نظام الدرجات.
- نظام النقل بين المراحل.
- نظام الإعادة.
- نظام الإجازات والعطل الرسمية.
- نظام وإجراءات التقارير الطبية.

٥	الشراء والتزويد المدرسي
5	PURCHASING
التقويم الدقيق لموردي مستلزمات العملية التعليمية، وتحديد متطلبات وبيانات عقود الشراء من قبل المؤسسة التعليمية.	ISO 9002

٥/ ١- **الإجراء العام**: General Procedure
تتمثل عملية الشراء والتزويد المدرسي بسد احتياجات ومستلزمات العملية التعليمية للمدارس من خلال نظام يحدد فيه مواصفات وضوابط اختيار أو إقرار (قبول) عملية الشراء والتزويد، سواء كان ذلك يتعلق

بالقوى العاملة (مدرسين، مشرفين، إداريين، مراقبين، فنيين، مستخدمين... إلخ) أو التجهيزات والمستلزمات المدرسية (كتب، أجهزة، معامل ومختبرات، وسائل تعليمية... إلخ). لذا يجب أن تخضع جميع الموارد والعناصر الموردة للمدارس (بشرية/ مادية) لنظام إجرائي دقيق وذلك لتطبيق مواصفات وشروط الجودة في الموارد والعناصر الموردة.

٥/ ٢- **بيانات الشراء والتزويد:** Purchasing Data

٥/ ٢/ ١- **القوى العاملة:**

وضع ضوابط ومعايير محددة لعملية اختبار وتعيين القوى العاملة في مؤسسات التعليم العام (من مدرسين، مشرفين، مراقبين وإداريين، فنيين ومستخدمين) بحيث توضح هذه المعايير عناصر وشروط مبدأ الكفاءة والخبرة بشكل مفصل ودقيق (المؤهلات العلمية، والخبرات، المهارات، الاختصاص المحدد).

٥/ ٢/ ٢- **التجهيزات المدرسية:**

تعد التجهيزات المدرسية عنصراً أساسياً لا غنى للعملية التعليمية الجيدة عنها. حيث يعتبر شرطاً أساسياً في تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية (معارف ومهارات) بشكل متكامل وفعال. وتتمثل أهم قائمة التجهيزات المدرسية (في الغالب) من حيث ارتباطها بالعملية التعليمية بالمستلزمات التالية:

أ - **مستلزمات الأنشطة الصفية:**

وترتبط الأنشطة الصفية بما له علاقة في تحقيق الأهداف الأساسية للعملية التعليمية ذات الطابع المنهجي والمحدد مثل الكتب المدرسية والمراجع العلمية والثقافية العامة أو المختبرات والمعامل كالحاسوب والمختبرات العلمية، أو وسائل الدعم والإيضاح العلمي.

ب - **مستلزمات الأنشطة اللاصفية:**

وتشمل جميع المستلزمات المتعلقة بتحقيق الأنشطة الرياضية والفنية والاجتماعية والترفيهية للطلاب.

٥/ ٣- التأكد والتحقق من عنصر/ عناصر الخدمة المشتراة (التزويد):

Verification of Purchased Product

نظراً لأهمية دور القوى العاملة في مؤسسات التعليم العام (مدرسين، مشرفين، مراقبين، إداريين، فنيين ومستخدمين... إلخ) وكذلك أهمية التجهيزات المدرسية في دفع وتيسير العملية التعليمية، لذا يجب أن تقوم عملية التزويد في هذين الجانبين على أسس موضوعية وعلمية تتضمن جودة وكفاءة العنصر المورد من جانب ومناسبة ومعقولية التكلفة من جانب آخر. علماً أن ذلك لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال اتباع نظام إجرائي يحدد ويوضح الكيفية التي يتم بها انتقاء وتوفير عناصر الخدمة المشتراة (نظام الشراء ونظام التعاقد). كما تشمل عملية التأكد والتحقق من العناصر المشتراة أو المتعاقد عليها، مع وضع نظام يتاح فيه لجهة ما خارج الإطار الداخلي المسئول عن عملية التزويد في مؤسسات التعليم العام بمراقبة ومتابعة الخدمة المشتراة سواء كانت هذه الجهة ممثلة عن طريق مؤسسات التعليم الرسمية أو أولياء الأمور أو هما معاً (إذا كان هناك ما ينص على ذلك).

١	مساهمة المستفيدين من العملية التعليمية
1	PURCHASER SUPPLIED PRODUCT
التجهيزات والخدمات المقدمة من قبل الطلاب وأولياء الأمور.	ISO 9002

لا تنحصر العلاقة بين المدرسة (ابتدائي، متوسط، ثانوي) كمؤسسة تعليمية من جانب وأولياء الأمور من جانب آخر في أن يقوم أولئك بتسجيل أبنائهم في المدرسة فقط وتقوم المدرسة بدور العملية التعليمية والتربوية وبجميع الاحتياجات

والمستلزمات المرتبطة بتحقيق هذا الهدف. إن العلاقة أكبر من هذا الارتباط الثنائي، إذ قد يقوم أولياء الأمور بدور أكبر وأشمل - ويتمثل ذلك الدور - في مساهمة أولياء الأمور بتوفير وسد جزء من الاحتياجات والمتطلبات التي لا غنى للمدارس عنها في سعيها نحو تحقيق هدف العملية التعليمية والتربوية، سواء كانت تلك المتطلبات تتعلق بالشئون الخاصة بالطالب، أو كانت هذه الاحتياجات والمتطلبات جزءاً من الخدمات والوسائل أو الأجهزة التي تستخدمها أو تستعين بها إدارة المدرسة في الوصول إلى الأهداف التعليمية والتربوية.

ونظراً لتعدد هذه المتطلبات يمكن الإشارة إلى أهمها والتي كثيراً ما تستعين بها المدارس سواء كانت ذات صلة من حيث التزويد والمساهمة بوزارة المعارف أو بأولياء الأمور:

- المتطلبات المتعلقة بملف الطالب الصحي.
- المتطلبات المتعلقة بالخدمات الصحية للطالب (داخل المدرسة أو خارجها).
- المتطلبات المتعلقة بوجبة التغذية (سواء كانت إفطاراً أو غداء).
- المتطلبات المتعلقة بالرعاية النفسية والاجتماعية.
- المتطلبات المتعلقة بالرحلات والزيارات الميدانية (سواء كانت تعليمية أو ترفيهية).
- المتطلبات المرتبطة بالمواد الدراسية العلمية والفنية والرياضية (آلة حاسبة، جهاز حاسوب، مستلزمات فنية ورياضية).

وتتوافر الكثير من هذه المتطلبات أو تورد عادة من خلال أولياء الأمور أو المؤسسات التعليمية الرسمية، وتتمثل مهمة المدرسة تجاه هذه المتطلبات من خلال دورين رئيسيين هما:

٦/ ١- دور التحقق من جودة المتطلبات الموردة:

للتحقق من جودة المتطلبات الموردة للمدرسة من قبل المؤسسات التعليمية الرسمية أو أولياء الأمور يتعين على المدارس وضع قائمة معايير محددة ومكتوبة تشمل كل ما يتعلق بالجودة والكفاءة وطبيعة الاحتياج والخبرة، وتقويم المدارس من خلال هذه المعايير والمتطلبات الموردة أو

المساهم بها من قبل الطرف الخارجي (أولياء الأمور أو المؤسسات التعليمية).

٦/ ٢- دور التحقق من المحافظة وصيانة المتطلبات الموردة:

تقوم المدرسة بدور حفظ وصيانة جميع المتطلبات الموردة إليها من قبل الآباء أو وزارة المعارف سواء كانت معلومات أو أدوات أو مستلزمات دراسية، بحيث تحافظ على صلاحيتها للاستعمال وعدم تلفها من خلال أساليب وطرق تخزين حديثة، بحيث تضمن سلامتها وسهولة استرجاعها عند الحاجة إليها.

٧	تحديد مستوى تقدم تحصيل الطالب ومتابعته
7	PRODUCT IDENTIFICATION AND TRACEABILITY
تحديد ومتابعة مخرجات العملية التعليمية.	ISO 9002

تقوم نظرية إدارة الجودة الكلية في التربية والتعليم على حقيقة مفادها أن الطالب ليس هو المنتج العائد في العملية التعليمية إنما تربية وتعليم الطالب من خلال إكسابه المعارف والمهارات والقيم الأخلاقية والجمالية فذلك في الحقيقة هو المنتج العائد للعملية التعليمية. لذا فإن عملية تحديد مستوى تقدم هذا العائد ومتابعته يعد من أهم معايير نظام تأكيد الجودة في العملية التعليمية. لهذا فإن الأرشيف المدرسي الخاص بالطالب يعد العملية الإجرائية المنظمة التي من خلالها يتم تحديد ومتابعة مستوى تقدم الطالب خلال المرحلة أو المراحل التعليمية المختلفة، وذلك عن طريق تدوين وحصر جميع المعلومات المتعلقة بتحصيل الطالب بأسلوب منظم ومصنف تصنيفاً دقيقاً يسهل معه استرجاع المعلومات عند عملية التقويم والمتابعة. وأهم سجلات الأرشيف المدرسي:

٧/ ١- ملف الطالب:

يشمل هذا السجل جميع المعلومات المتعلقة بالطالب من حيث المستوى الأكاديمي، المستوى الصحي، ملاحظات الإشراف التربوي، ملاحظات

إدارة المدرسة، مستوى النشاط والتفاعل الاجتماعي، المخالفات: الغياب، التأخر، اختراق أو تجاوز الأنظمة داخل المدرسة. وتدون هذه المعلومات في نماذج خاصة مصممة لكل مستوى من المستويات السابقة.

٧/ ٢- **سجل طلاب المدارس:**

ويشتمل هذا السجل على قائمة شاملة بأسماء جميع الطلاب المقبولين والمسجلين في المدرسة، ومن ثم يتم تصنيفهم على حسب المراحل والصفوف المدرسية.

٧/ ٣- سجل الجداول الدراسية.

٧/ ٤- سجل التقارير العامة.

٧/ ٥- سجل نتائج الامتحانات الشهرية/ الفصلية أو غير ذلك.

٧/ ٦- سجل نتائج الامتحان النهائي.

٧/ ٧- سجل يحتوي على نماذج وكشوف الدرجات الخاصة بالمعلمين.

٧/ ٨- سجل خاص بقائمة المناهج التعليمية والتربوية.

٨	مراقبة وتقويم العملية التعليمية
8	PROCESS CONTROL
تطوير المناهج من حيث مناسبة الإعداد والتصميم، وتحديث الاستراتيجية الخاصة بالتعليم والتعلم.	ISO 9002

تشمل أسس تقويم ومراجعة العملية التعليمية على جميع الأنظمة والإجراءات والطرق التي تعمل على تفعيل وبلوغ أهداف العملية التعليمية سواء كانت المعارف أو المهارات أو القيم التي يتعلمها الطالب في المدرسة والتي تعمل على بناء شخصيته وتمكنه من التفاعل الإيجابي في محيطه. ولوضع إجراءات وأساليب عملية التقويم للعملية التعليمية ضمن إطار تأكيد الجودة (Quality Assurance) يتعين أن تشمل عملية التقويم وبشكل مستمر المحاور الرئيسية التالية:

٨/ ١- الطلاب:

ويشمل هذا الإطار المراجعة والتقويم المستمر لجميع الأنظمة والإجراءات بشئون الطلاب في المدرسة مثل:

* نظام وشروط التحاق الطلاب في مؤسسات التعليم العام.
* أنظمة وإجراءات تسجيل الطلاب في الفصول المدرسية.
* أنظمة النقل والتحويل من بين مؤسسات التعليم العام.
* الأنظمة المتعلقة بالجزاءات والضوابط السلوكية (الضبط العام).

٨/ ٢-المعلمون:

ويشمل هذا الإطار المراجعة والتقويم المستمر لجميع الأساليب والإجراءات المرتبطة بتفعيل أداء المعلمين مثل:

* طرق وأساليب التدريس المتبعة (الحداثة والفاعلية).
* تقنيات ووسائل التدريس المتبعة.
* الأنظمة المتعلقة بإجراءات وضوابط العمل في مؤسسات التعليم العام.
* مدى وضوح الأهداف التربوية والتعليمية.

٨/ ٣- المشرفون:

ويتضمن هذا الإطار المراجعة والتقويم المستمر لجميع الأساليب والإجراءات المرتبطة بتفعيل أداء المشرفين التربويين لمراحل التعليم العام:

* أسلوب ونظام التوجيه والإشراف التربوي.
* نماذج التوجيه والإشراف التربوي.
* الأنظمة والضوابط الخاصة بجلسة اللقاء التربوي (اللقاء التربوي بين المشرفين والمدرسين) من حيث جدولة: الزمن، الموضوعات، التكرار... إلخ.
* نظام تقويم كفاءة أداء المدرسين.

٨/ ٤- المنهج المدرسي: Curriculum

ويشمل هذا الإطار الإجراءات والأنظمة المتعلقة بالتأكد من مدى إمكانية تحقيق المنهج لأهداف العملية التعليمية وذلك من خلال تتبع وتقويم الخطوات التالية:

* مدى ملاءمة المحتوى لمستوى التلاميذ.
* مدى ملاءمة المحتوى لطرق التدريس.
* مدى وضوح أهداف المنهج بالنسبة للمعلم.
* مدى وضوح أهداف المنهج بالنسبة للطالب.

٨/ ٥- التجهيزات المدرسية:

يدخل في هذا الإطار جميع الإجراءات المتعلقة بمراجعة مدى سلامة وصلاحية التجهيزات المدرسية التالية:

* تقنيات التعليم ووسائل الإيضاح.
* المعامل والمختبرات العلمية.
* الأثاث والتجهيز المدرسي.

٩	التفتيش والاختبار
9	INSPECTION AND TESTINC
استمرارية عملية التفتيش والاختبار خلال العام الدارسي (بداية وأثناء ونهاية العام) وتوثيق نتائج هذه العملية.	ISO 9002

يشمل التفتيش والاختبار جميع الإجراءات المنظمة للعناصر المرتبطة بالعملية التعليمية (الطلاب، المعلمين، المشرفين، المستلزمات المدرسية) وذلك بهدف تحقيق مستوى الجودة لهذه العناصر. وتتم إجراءات الجودة لضبط العناصر المشار إليها (الطلاب، المعلمين، الموجهين، المستلزمات المدرسية) من خلال ثلاثة إجراءات متتابعة لعملية التفتيش والاختبار، وبعد ذلك يتم رصد نتائج عملية التفتيش والاختبار المتعاقبة في نماذج أو وثائق تحفظ في السجلات المخصصة لذلك. وتعد أهم المراحل الإجرائية لعملية التفتيش والاختبار:

٩/ ١- التفتيش والاختبار المبدئي (الأولي): Receiving Inspection and Testing

٩/ ١/ ١- الطلاب:

* التأكد من صحة وثائق الطالب قبل إلحاقه بأحد مراحل التعليم العام.
* اختبار القبول عند التحاق الطالب إذا كان هناك ما ينص على ذلك.
* التأكد من المستوى العلمي للطالب.
* تحديد ما إذا كان الطالب يحتاج إلى برنامج دعم تعليمي إضافي.
* التأكد من صحة وثائق انتقال الطالب من مرحلة إلى أخرى.
* تحديد نظام الامتحانات الشهرية أو الفصلية وأسلوب رصد الدرجات.

٩/ ١/ ٢- المعلمون:

* التأكد من صحة الوثائق العلمية (الشهادات العلمية وشهادات الخبرة) قبل الالتحاق بمؤسسات التعليم العام.
* التأكد من صحة وثائق الاختصاص.
* التأكد من كفاءة وصلاحية المعلم قبل إلحاقه بالمدرسة.

٩/ ١/ ٣- المشرفون:

* التأكد من صحة الوثائق العلمية (الشهادات العلمية وشهادات الخبرة) قبل الالتحاق بالمؤسسات التعليمية الرسمية.
* التأكد من صحة وثائق الاختصاص.
* التأكد من كفاءة وصلاحية المشرف التربوي قبل الالتحاق بالمؤسسات التعليمية الرسمية.

٩/ ١/ ٤- التجهيزات المدرسية:

* التأكد من سلامة وصلاحية المستلزمات العلمية للنشاط الصفي.
* التأكد من سلامة وصلاحية مستلزمات النشاط اللاصفي.

* التأكد من سلامة وصلاحية أجهزة وأثاث مؤسسات التعليم العام (ابتدائي، متوسط، ثانوي).

٩/ ٢- التفتيش والاختبار المرحلي: In-process Inspection and Testing

على أثر اجتياز المرحلة المبدئية للتفتيش والاختبار يتم اتخاذ قرار بشأن إلحاق أو قبول (الطالب/ المعلم/ المشرف) في المدرسة. إلا أن معايير الجودة لا تقف عند هذا الحد بل تتطلب استمرار عملية التفتيش والاختبار في مرحلة لاحقة أي أثناء مباشرة العمل في المدارس وفي فترات مختلفة، خاصة فيما يتعلق بكفاءة وقدرة الأداء وذلك للتأكد من صلاحية وفاعلية أداء المعلم أو المشرف، وكذلك للتحقق من قدرة وضع الطالب الدراسي من خلال الاختبارات الفصلية المنظمة والمتعددة أثناء العام الدارسي إضافة إلى عملية التقويم المستمر للواجبات والأنشطة والتمارين الطلابية.

٩/ ٣- التفتيش والاختبار النهائي: Final Inspection and Testing

في هذه المرحلة يتم التقويم النهائي والذي تتحدد من خلاله مدى كفاءة وجدارة الأداء الوظيفي (التعليم والتوجيه) وتتم عملية القبول بشكل نهائي في المدارس إلا في حال ثبوت ما يخالف ذلك فيما بعد. كما يتضمن إجراء التفتيش والاختبار النهائي جميع ما يتعلق بضوابط اختبارات الطلاب النهائية ونتائجها لكافة المراحل الدراسية ويشمل ذلك:

* نظام لجان الامتحانات والمراقبة.
* إجراء توزيع الطلاب على لجان الامتحانات.
* نظام التصحيح ورصد الدرجات.
* نظام اعتماد وإعلان النتائج.
* نظام اجتياز المراحل التعليمية المختلفة.
* عملية التنسيق مع الأجهزة الرسمية فيما يتعلق بالإشراف على الأنظمة والإجراءات السابقة.

٩/ ٤- السجل الخاص بنتائج إجراءات التفتيش والاختبار:

Inspection and Test Records

يتكون هذا السجل من خلال المعلومات التي تتوافر كنتيجة لمراحل وخطوات التفتيش والاختبار السابق. ويحتفظ بهذا السجل كوثيقة تثبت الإجراءات الخاصة بفحص وتنظيم عملية التفتيش والاختبار.

وسائل وأدوات التفتيش والاختبار والقياس	١٠
INSPECTION, MEASURING AND TEST EQUIPMENT	10
تحديد وتقويم معايير ووسائل التفتيش والاختبار والقياس.	ISO 9002

تعد الوسائل والأدوات المستخدمة في التفتيش والاختبار مقاييس أساسية يتحدد من خلالها مدى جودة وفاعلية نتائج العملية التعليمية التي تتمثل بالأداء والتحصيل العلمي للطلاب في المدرسة. لذا تعد عملية تحديد واختبار وسائل وأدوات القياس الدقيقة والمناسبة لفحص وتقويم العملية التعليمية ذات أهمية قصوى من حيث تأكيد نظام الجودة في مخرجات العملية التعليمية سواء كانت هذه الأدوات والوسائل تستخدم في قياس وتحديد مستوى المشرفين أو المعلمين أو الاختبارات المتعلقة بتحديد أو متابعة مستوى الطلاب خلال العام الدراسي. كما أنه يتعين فحص ومراجعة وسائل وأدوات القياس هذه للتأكد من درجة مصداقية نتائجها وعدم تذبذبها، إضافة إلى الاهتمام بعملية حفظ هذه المقاييس وإسنادها إلى موظف مختص يقوم بعملية الإشراف والتنظيم والمراجعة.

موقف وحالة التفتيش والاختبار	١١
INSPECTION AND TEST STATUS	11
تحديد مواضع التفتيش والاختبار لعناصر العملية التعليمية.	ISO 9002

تتطلب عملية الجودة التحديد الواضح والدقيق لجميع عناصر العملية التعليمية المشار إليها سابقاً (الطلاب، المعلمين، المشرفين، الإداريين، المستلزمات المدرسية) والتي تخضع بواقعها وطبيعتها لعملية التقويم المستمر من خلال عملية التفتيش والاختبار، وذلك بهدف تحديد حالة وموقف التفتيش والاختبار المناسب لهذه العناصر. إذ يساهم ذلك أيضاً في تحديد مواضع الضعف والقصور في مخرجات ونتائج عناصر العملية التعليمية، لهذا يطبق هذا البند على جميع إجراءات التفتيش والاختبار المحددة في إجراءات مراحل البند رقم (٨).

١٢	ضبط حالات عدم المطابقة
12	CONTROL OF NONCONFORMING PRODUCT
ضبط الحالات السلبية المفاجئة ومحاولة السيطرة عليها.	ISO 9002

تتمثل حالات عدم المطابقة بتحديد مواضع الضعف أو القصور في مخرجات العملية التعليمية مثل (الضعف الدراسي لدى الطلاب أو الرسوب في مادة أو مجموعة من المواد الدراسية) عند ذلك يتعين ضبط هذه الحالة أو الحالات لتلافي حالة القصور هذه عن طريق محاولة معالجتها وتصحيحها. ويتخذ في ضبط حالات عدم المطابقة ومعالجتها الإجراءات التالية:

* المتابعة الدقيقة للطلاب لتحديد حالات الضعف وقصور المستوى (العلمي أو السلوكي).
* المتابعة والاتصال بأولياء الأمور لمناقشة مستوى أداء الطلاب.
* التأكد من أن نظام الدعم الطلابي (المساعدة العلمية الإضافية) تقدم في وقتها.
* مراقبة ومتابعة البرامج الخاصة بالدعم والمساندة العلمية الطلابية.
* وجود نظام متكامل ومستمر لمتابعة حصر حالات الغياب.
* وجود نظام محدد لمعالجة والتعامل مع حالات الغياب.

١٣	الإجراءات التصحيحية
13	CORRECTIVE ACTION
تصحيح حالات القصور أو الإخفاق في نتائج ومسار العملية التعليمية التي قد تلاحظ من قبل الإدارة أو أولياء الأمور.	ISO 9002

* أسلوب التعامل مع حالات الغياب.
* أسلوب التعامل مع حالات الضعف عند الطلاب.
* أسلوب التعامل مع حالات الرسوب.
* أسلوب التعامل مع حالات الغش.
* أسلوب التعامل مع حالات عدم الانضباط سلوكياً.
* أسلوب التعامل مع التدقيق والمراجعة الداخلية.
* أسلوب التعامل مع عملية تحصيل الرسوم المدرسية.
* أسلوب الإشراف التربوي.
* أسلوب التوجيه والإرشاد الطلابي.
* أسلوب التعامل مع شكاوى الطلاب وأولياء الأمور.
* أسلوب وطريقة تقويم إجراءات التنظيم الإداري داخل المدرسة.
* أسلوب وطريقة التعامل مع التوجيهات والتعليمات الصادرة من قبل المؤسسات التعليمية الرسمية.

١٤	المناولة والتخزين والحفظ والنقل
14	HANDLING, STORAGE, PACKAGING AND DELIVERY
تحديد الوسائل والوثائق المتعلقة بعملية المناولة والتخزين والحفظ في المؤسسات التعليمية.	ISO 9002

يتناول هذا الإجراء جميع العمليات المرتبطة بتحقيق أهداف العملية التعليمية خاصة تلك المرتبطة بتوفير الخدمات والرعاية والسلامة الطلابية إضافة إلى التجهيزات والمستلزمات الدراسية من خلال الخطوات التالية:

١٤/ ١- الإجراء العام: General procedure

يتمثل الإجراء العام بتحديد جميع الوسائل والطرق الخاصة بإجراءات التناول والحفظ والنقل وكيفية استخدامها والمحافظة عليها.

١٤/ ٢- المناولة: Handling

يتعلق هذا العنصر بالتأكيد على عدم حصول حالة فقدان أو تلف أو تضرر عند استخدام أو تناول الإجراءات التالية:

- الأمن والسلامة.
- تقديم خدمة التغذية.
- الرعاية الطلابية.
- النشاطات الطلابية (ألعاب، مسابقات، رحلات، . . . إلخ).
- تنظيم الجمعيات الطلابية.

١٤/ ٣ - التخزين والحفظ: Storage and Packaging

تشتمل عملية التخزين والحفظ على جميع الإجراءات المتعلقة بتخزين وحفظ المعدات والمستلزمات ذات العلاقة بالعملية التعليمية مثل احتياجات النشاطات اللاصفية كوسائل وأدوات الرياضة والترفيه، إضافة إلى حفظ الوسائل التعليمية والدراسية المساعدة (خاصة تلك القابلة للإعارة منها) وجميع متطلبات الإسعافات الأولية.

سجلات الجودة	١٥
QUALITY RECORDS	15
حفظ وصيانة سجلات الجودة.	ISO 9002

إن عملية ضبط السجلات المدرسية من حيث دقة المعلومات وتوافرها وتنظيمها وكذلك حفظها بالأساليب والوسائل العلمية يعد من المؤشرات الرئيسية لإجراءات عملية تأكيد الجودة. وتعتبر سجلات الطلاب من أهم السجلات المتعلقة بالعملية التعليمية. لذا فإن جودة هذه السجلات من حيث التنظيم والمحتوى يؤكد مدى فاعلية وجودة نظام إدارة مؤسسات التعليم العام

من حيث السعي نحو تحقيق رغبتها في تطبيق واتباع الإجراءات التطبيقية والإرشادية لنظام إدارة الجودة الكلية. ولأهمية هذه السجلات من حيث ارتباطها ببرنامج الجودة، يجب مواكبة الأساليب والطرق العلمية الحديثة في عملية حفظها وتحديثها المستمر، سواء باستخدام الحاسوب أو الأقراص المغنطة (CDR)، إضافة إلى ذلك تتطلب عملية الجودة الاستمرار في المحافظة على سرية وسلامة السجلات من العبث أو سوء الاستخدام أو الإتلاف والضياع وذلك من خلال إسناد مهمة الإشراف والتدوين إلى موظف ذي صلاحية خاصة في إدارة السجلات من أجل منع الأشخاص غير المصرح لهم من الوصول إليها أو الاطلاع على محتوياتها.

١٦	المراجعة الداخلية للجودة
16	INSPECTION AND TESTINC
المراجعة والتدقيق المنتظم لنظام إدارة الجودة.	ISO 9002

يعتمد تطبيق نظام الجودة على العديد من الإجراءات والأنظمة التي تستخدم لتأكيد تحقيق هدف الجودة في المؤسسات والإدارات التي تسعى إلى تطبيق نظام إدارة الجودة لديها. وحيث إن عملية تطبيق نظام الجودة لا تقتصر على المراحل الأولية من نظام التطبيق والتصحيح، فإن الأمر يتطلب الأمر مراجعة وتدقيقاً مستمراً لجميع العناصر في الوحدات التعليمية والإدارية والخدماتية التي أخضعت لنظام الجودة وذلك للتأكد من استمرارية أداء جميع هذه الوحدات حسب المواصفات والمعايير التي حددها نظام الجودة، وملاحظة أي تغيير قد يحدث في هذه الوحدات بحيث يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية الفاعلة إزاءها. ويتعين إسناد مهمة عملية المراجعة الداخلية للجودة إلى أشخاص ذوي كفاءة وقدرة عالية بطبيعة الاختصاص، كما يجب ألا يكون لهم علاقة مباشرة بإجراءات التنفيذ أو بالجهاز أو الوحدات التي يطبق فيها نظام الجودة وذلك للحصول على رؤى وأحكام تقويمية غير متحيزة. علماً أنه من المؤشرات والدلائل الأساسية لكفاءة وقدرة من يسند إليهم عملية المراجعة الداخلية، أن يكون لديهم اطلاع وفهم ووعي شامل لمفاهيم وفلسفة وأنظمة الجودة، ويتحدد ذلك من خلال الخبرة الطويلة أو التدريب الموجه لهذا الغرض. كما أنه يستخدم في

عملية المراجعة الداخلية نماذج خاصة تدون فيها المعلومات المتعلقة بالمراجعة، بحيث يوضح في هذه النماذج إسم الوحدة أو الإدارة الخاضعة للمراجعة والتاريخ وعناصر المراجعة والملاحظات الخاصة بكل عنصر من عناصر المراجعة وكذلك الملاحظات العامة على الوحدة أو الإدارة كما هو موضح في النموذج الآتي:

نموذج المراجعة الداخلية:

الجهة المستفيدة:	مراجعة وتدقيق نظام الجودة	
	المراجعة رقم:	
	المراجع:	
	التاريخ:	ISO: 9002

الوحدة التعليمية/ الإدارية:		
	العناصر	الملاحظات
١		
٢		
٣		
٤		
٥		
٦		
٧		
٨		
الملاحظات العامة		
المطابقة	( ) نعم ( ) لا	
التوقيع		

١٧	المراجعة الداخلية للجودة
17	TRAINING
نظام وسجلات التدريب في الوظائف التعليمية والإدارية والخدماتية.	ISO 9002

تتوقف جودة الأداء في مختلف المؤسسات والإدارات الإنتاجية سواء في القطاع العام أو الخاص وبشكل رئيسي على مدى فاعلية وكفاءة موظفيها، وهذا في أغلب الأحوال لا يتحقق إلا من خلال التدريب المستمر والموجه للعاملين. وبالقدر الذي يكون فيه التدريب مكثفاً وموجهاً نحو مهارات وقدرات محددة ضمن إطار تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية لجميع منسوبي الجهاز أو المؤسسة التعليمية (المدرسين، المشرفين، الإداريين، الفنيين، الخدمات العامة) بقدر ما يؤدي ذلك إلى ارتفاع فاعلية وكفاءة العاملين. وحيث إن فلسفة نظام التدريب تقوم على حقيقة مؤداها - التدريب أساس عملية تحسين وتطوير الأداء الوظيفي، لذا فإن استمرارية التدريب للعاملين سواء في تعديل أو تغيير مهارات معينة أو اكتساب مهارات جديدة يعد مبدأ أساسياً في المشروع الذي يتضمن تطبيق مفاهيم ومبادئ الجودة. وتقوم خطة التدريب في المؤسسات التعليمية على ثلاثة مسارات رئيسية متتالية:

١ - التدريب المبدئي أو التأهيلي لكل من يلتحق بالعمل (مدرسون، مشرفون، . إداريون، فنيون، موظفوا الخدمات)، وذلك لتعريفهم بأنظمة وأساليب وطرق العمل والثقافة التنظيمية للجهاز أو المؤسسة التعليمية.

٢ - التدريب التصحيحي أو التقويمي، حيث تتبلور الحاجة إلى هذا النوع من التدريب بعد مضي فترة زمنية يتمكن من خلالها المشرفون التربويون أو الإدارة ذات الاختصاص من تسجيل ملاحظاتهم التقويمية على أداء العاملين وتحديد مواضع الانحراف أو القصور في الأداء، ومن ثم اقتراح التدريب المناسب لتصحيح حالات القصور أو الانحراف هذه.

٣ - التدريب الذي قد يتطلبه صدور أنظمة، وتقنيات، وأساليب وطرق تعليمية وفنية جديدة، بهدف مواكبة التحديث والتغيير المستمر في متطلبات العملية التعليمية.

٤ - وضع سجلات خاصة بتدريب العاملين (مدرسين، مشرفين، إداريين، فنيين... إلخ) تشتمل على البرامج التدريبية التي تم الالتحاق بها. وكذلك الملاحظات حول البرامج التدريبية المقترح إلحاق العاملين بها. ويتطلب تفعيل عملية التدريب في المؤسسات والأجهزة التعليمية إنشاء وحدة إدارية خاصة بالتدريب تسند إليها مهمة حفظ هذه السجلات ومتابعة احتياجات التدريب والبرامج التدريبية.

١٨	الأساليب الإحصائية
18	STATISTICAL TECHNIQUES
ISO 9002	الأساليب الإحصائية المستخدمة في قياس وضبط عملية تنفيذ وتطبيق الجودة.

تعد المناهج والأساليب الإحصائية من أشهر وأهم الوسائل المستخدمة في متابعة ومراجعة وتقويم أداء العاملين والعملية الإنتاجية بشكل عام، في مختلف المؤسسات والشركات والإدارات في القطاع العام أو الخاص أيما كانت طبيعة نشاط هذه المؤسسات. حيث تعطي المؤشرات الإحصائية دلالات على مدى التقدم أو التطور الحاصل في الجهاز أو منظمة العمل كما أنها أيضاً تشير أو تدل على مدى الانحراف أو القصور في أداء الجهاز أو العاملين. لهذا كان استعمال المناهج والأساليب الإحصائية شائعاً ولعلَّ السبب في انتشار استخدام المناهج والأساليب الإحصائية في المؤسسات التعليمية (خاصة) يعود إلى درجة المصداقية العالية التي تتمتع بها المؤشرات الإحصائية ودلالاتها من حيث دقة ووضوح المعلومات والبيانات في قياس مدى جودة الأداء والإنتاج بهذه المؤسسات مقارنة بالمعايير والأهداف الموضوعة لمستوى الجودة المنشود. لذا يتعين أن يتضمن المنهج الإحصائي عرضاً وتحليلاً للبيانات التالية:

- نتائج الامتحانات.
- معدلات النجاح والرسوب.
- توزيع التقديرات لحالات التفوق أو الضعف.
- حالات الغياب وحالات التأخر.
- تعداد الطلاب في المدارس ونسب توزيعهم على الفصول الدراسية.
- نسبة المدرسين إلى الطلاب.
- المستوى التعليمي للعاملين.
- الفئات العمرية للعاملين.
- مشاركة ومساهمة الطلاب في الأنشطة والبرامج التعليمية.
- معدلات استعداد وقدرة الطلاب على المتابعة والتحصيل.

وتعد نتائج هذه البيانات من المؤشرات العلمية التي يستدل بها على جوانب الضعف أو جوانب القوة (السلبية والإيجابية) في أداء الجهاز أو المؤسسة التعليمية لرسالتها ودورها التربوي والتعليمي، لذا يجب مراقبة ومتابعة هذه البيانات ومحاولة دراسة وتفسير مدلولاتها باستمرار في اجتماعات دورية مخصصة كجزء لا يتجزأ من عملية تأكيد نظام الجودة في المدارس. وهناك العديد من الطرق المستخدمة في عرض ومثيل مسار البيانات إحصائياً مثل:

- خريطة الرسم البياني Run Chart
- خريطة التدفق والانسياب Flow Chart
- خريطة باريتو Pareto Chart
- خريطة السبب والتأثير Cause and Effect Diagrams

ونظراً لأهمية ودلالات المؤشرات الإحصائية من الناحية العلمية، لذا يفترض تحليلها وتفسيرها من قبل ذوي الاختصاص والخبرة في هذا المجال، حيث يترتب على عملية التحليل والتفسير الخاطئ تبعات كبيرة جداً أقلها إعطاء انطباع خاطئ يخالف حقيقة الواقع.

سادساً - دليل معايير الجودة في المؤسسات التربوية والتعليمية:

المعايير التطبيقية للايزو ٩٠٠٢	
١	نطاق مسئولية الإدارة:
١/١	وثيقة ومبادئ سياسة الجودة.
٢/١	فاعلية التنظيم في المنظمة.
٣/١	المراجعة والمتابعة.
٢	نظام الجودة:
١/٢	إعداد دليل نظام الجودة.
٢/٢	تخطيط الجودة.
٣	مراجعة العقود والاتفاقيات.
٤	ضبط الوثائق والبيانات:
١/٤	إصدار واعتماد الوثائق والشهادات الرسمية.
٢/٤	تعديل أو تغيير الوثائق الرسمية.
٥	الشراء والتزويد المدرسي:
١/٥	الإجراء العام.
٢/٥	بيانات الشراء والتزويد.
٣/٥	التأكد والتحقق من عنصر/ عناصر الخدمة المشتراة (التزويد).
٦	مساهمة المستفيدين من العملية التعليمية:
١/٦	التحقق من جودة المتطلبات الموردة.
٢/٦	التحقق من المحافظة وصيانة المتطلبات الموردة.
٧	تحديد مستوى تقدم تحصيل الطالب ومتابعته:
١/٧	ملف الطالب.
٢/٧	سجل طلاب المؤسسة التعليمية.
٨	مراقبة وتقويم العملية التعليمية:
١/٨	الطلاب.
٢/٨	المعلمون.
٣/٨	المشرفون.
٤/٨	المنهج المدرسي.
٥/٨	التجهيزات المدرسية.

المعايير التطبيقية للايزو ٩٠٠٢	
٩	التفتيش والاختبار:
٩/ ١	التفتيش والاختبار المبدئي.
٩/ ٢	التفتيش والاختبار المرحلي.
٩/ ٣	التفتيش والاختبار النهائي.
٩/ ٤	السجل الخاص بنتائج إجراءات التفتيش والاختبار.
١٠	وسائل وأدوات التفتيش والاختبار والقياس.
١١	موقف وحالة التفتيش والاختبار.
١٢	ضبط حالات عدم المطابقة.
١٣	الإجراءات التصحيحية.
١٤	المناولة والتخزين والحفظ والنقل:
١/١٤	الإجراء العام.
٢/١٤	المناولة.
٣/١٤	التخزين والحفظ.
١٥	سجلات الجودة.
١٦	المراجعة الداخلية للجودة.
١٧	التدريب.
١٨	الأساليب الإحصائية.

الخلاصة والتوصيات:

ركزت هذه الدراسة على تحليل نظام الجودة الكلية (TQM) الخاص بقطاع الصناعة والأعمال من حيث المفاهيم الرئيسية والإطار المعياري والقياسي الدولي (ISO 9000) لهذا النظام، وكيفية تكييفه وتوظيفه في العملية التربوية والتعليمية؛ وذلك بهدف تفعيل وتطوير وتقويم أنظمة ومخرجات العملية التربوية والتعليمية. حيث أثبت نظام الجودة فاعليته في دعم المؤسسات والإدارات التعليمية ومكنها من إحداث عملية التغيير والتحديث في النظام التربوي والتعليمي.

كما أسهمت هذه الدراسة في بلورة إطار متكامل للمواصفة الدولية للجودة (ISO 9002) في مجال التربية، إضافة إلى وضع الخطوات الإجرائية لتوظيف مكونات وعناصر هذه المواصفة في تصميم ومراجعة أداء الأجهزة والعناصر والمحتويات ذات العلاقة بالعملية التربوية والتعليمية مثل: التحصيل العلمي، المناهج الدراسية، أداء موصلي الخدمة، المشكلات الطلابية، الجهاز الإداري، أساليب وطرق التدريس، التجهيزات المدرسية، النشاطات الصفية واللاصفية، التكلفة الدراسية للطالب، إضافة إلى الجانب الخدمي والمساعد للعملية التعليمية.

ووفقاً لمراجعة أدبيات نظام الجودة الشاملة وتوظيفها في التربية والتعليم، إضافة إلى تحليل مكونات وعناصر المواصفة الدولية للجودة كمقياس للتحقق من درجة تطابق وتماثل الخدمات التربوية والتعليمية مع المعايير المعمول بها دولياً، فإن أهم توصيات الدراسة تتلخص فيما يلي:

١ - ضرورة الأخذ بمعايير المواصفة الدولية للجودة في بنية ونظام وخدمات التعليم المتعددة.

٢ - ضرورة الأخذ بتطبيقات المواصفة الدولية للجودة في مراحل التعليم المختلفة.

٣ - إعتماد تنفيذ تطبيقات وتعليمات المواصفة الدولية للجودة كأسلوب بديل لعملية الإشراف والمتابعة.

٤ - حث المؤسسات التربوية والتعليمية (حكومية، أهلية) على الحصول على شهادة المواصفة الدولية للجودة.

٥ - تصنيف وتحديد المؤسسات ودور الخبرة المعتمدة رسمياً بمنح وثائق الجودة.

٦ - نظراً لحداثة تناول موضوع نظام الجودة الشاملة وتطبيقاته في حقل الدراسات التربوية العربية، لذا يقترح إجراء المزيد من الدراسات والبحوث التطبيقية في هذا المجال.

المراجع

- Abernathy, P. E., and Serfass, R. W. (1992). ''One District's Quality Improvement Story''. **Educational Leadership,** 50 (3), 14-17.
- Deming, Edwards W. (1986). **Out of the Crisis.** Cambridge: Cambridge University Press.
- Hardesky, Jack (1995). **Total Quality Management Handbook.** New York: McGraw-Hill, Inc.
- Karon, P. (1996). ''Confronting ISO 9000''. **Infoworld,** 29 (July), 61-62.
- Lamprecht, J. L. (1992). **ISO 9000 Preparing For Registration**. Basel: Marcel Dekker, Inc.
- Marquardt, D.W. (1999). ''The ISO 9000 Family of International Standards'' In J. M. Juran and A. B. Grodfrey (Eds.), **Juran's Quality Handbook.** Washington, D. V.: McGraw-Hill (pp.11.1-11.27).
- McGoldrick, Gerry (1994). **The Complete Qualtiy Manual.** London: Pitman Publishing.
- Sallis, A. (1993). **Total Quality Management In Education.** Philadelphia: Kogan Page.
- Taylor, A., and Hill, F. (1997). ''Quality Management in Education''. In A. Harris, N. Beennett, and M. Preedy (Eds.), **Organizational Effectiveness and Improvement in Education.** Philadelphia: Open University Press (pp. 162-172).
- Terry, P. M. (1996). ''Using Total Quality Management Principles to Implement School Based Management''. **Eric** ed 412-590.
- Wiedmer, T., and Harris, V. (1997). ''Implications of Total Quality Management in Education''. **The Educational Forum,** 61 (Summer), 314-318.

TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS

Dr. Mohammed A. Albakr

Assistant Professor, Institute of Public Administration, KSA

Abstract

Educational institutions are one of the most important agencies in society. It is the means whereby society passes beliefs, values, morals, knowledge, skills, and hopes for future. Thus, nowadays, there is a huge demand for educational services at all levels. This demand necessitates the participation of private sector in delivering education beside the public sector. The widely spread participation of private sector (private schools) in providing education created what is being called "educational industries". However, improving quality is a challenging task facing educational institutions these days. Research indicated that the basic tent of quality improvement in education required a continuous process of evaluation and review of the educational performance, issues and practices. Accordingly, in order to manage an incessant change, meet new problems and challenges, encountering educational institutions, this paper presents a complete quality manual, designed to ensure a continual assessment of the educational system. Such assessment entails the application of the International Standards Organization, (ISO 9002).