

محاولة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية في الجزائر

أ. حروش رفيقة*

Résumé:

Cet article vise à élaboré une proposition visant à appliquer les principes de la qualité totale dans les établissements éducatifs algériens, et ce, après un diagnostic de la réalité de ces établissements en utilisant l'approche systémique qui nous aide à démanteler le système (l'établissement éducatif) en quatre élément : les entrées (Inputs), les Opérations (processus), les sorties (Outputs), et Feed back

Cette vision est basée sur la création d'un ensemble de comités, à savoir : le Comité de l'assurance qualité, le Comité de contrôle de qualité, le Comité de la gestion de qualité. Ces dernières accompagneront par leurs activités le travail des conseils de l'établissement. L'application de cette vision se fera à travers des étapes enchainés et clair. En commençant par la phase de sensibilisation, suivi par la phase de planification, en suit la phase de mise en œuvre et, enfin, l'évaluation.

المستخلص: يهدف هذا المقال إلى وضع تصور مقترح لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية الجزائرية، وذلك بعد القيام بوصف وتشخيص لواقع هذه المؤسسات باستخدام أسلوب التحليل النظامي الذي يساعدنا على تفكيك النظام (المؤسسة التربوية) إلى مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية راجعة. يرتكز التصور المقترح على إنشاء مجموعة من اللجان على مستوى كل مؤسسة تربوية تتمثل في لجنة توكيد الجودة، ولجنة ضبط الجودة، ولجنة إدارة الجودة، والتي يكون عملها مساندا لعمل المجالس المتواجدة في هذه المؤسسات، كما أن تطبيق هذا التصور يجب أن يكون عبر مراحل متسلسلة وواضحة، حيث تبدأ بمرحلة التوعية ثم مرحلة التخطيط وتليها مرحلة التطبيق وأخيرا مرحلة التقويم.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة - المؤسسات التربوية - تصور مقترح

* أستاذة مساعدة أ، جامعة الجزائر 3.

تمهيد:

إن اختلاف المستوى الاقتصادي بين الدول المتقدمة ونظيرتها المتخلفة لا يعود إلى توفر الإمكانيات المادية والموارد الطبيعية بقدر ما هو راجع إلى اختلاف مستويات التطور التربوي بين هذه الدول، لذلك اهتمت أغلب الدول بالقطاع التربوي لأنه المزود الرئيس لمختلف القطاعات باليد العاملة المؤهلة، ولذا خصصت له أكبر قسط من ميزانياتها، فتربية وتعليم الأفراد في أي مجتمع تبقى من الضروريات الملحة لنموه وتطوره، إلا أن انتشارها وتزايدها لا يجب أن يكون في جانبها الكمي فقط ولكن أيضا في جودتها ونموها النوعي.

والجزائر باعتبارها تسعى إلى تحقيق التنمية الشاملة للبلاد لا تخرج عن هذا السياق، فقد بذلت جهودا معتبرة في مجال التربية والتعليم، حيث قامت بتشييد المدارس لمختلف مراحل التعليم، وخصصت أعلى الميزانيات لهذا القطاع الحساس، وقامت بإصلاحات متتالية في المجال التربوي من أجل تكوين الرأس المال البشري الذي تتوفر فيه الخبرة والمعرفة، وتوفير اليد العاملة لمختلف القطاعات الإنتاجية، وبالرجوع إلى بنك المعطيات الذي توفره وزارة التربية الوطنية كل سنة، فإننا نلمس هذا التطور الكمي من خلال تطور عدد المؤسسات التربوية، وتطور عدد التلاميذ في الأطوار الثلاثة (ابتدائي، ومتوسط، وثانوي)، وتطور عدد هيئة التدريس، وتطور الاعتمادات المالية، من السنة 1964 وهي السنة التي بدأت الجزائر توفر فيها احصائيات عن هذا القطاع إلى غاية سنة 2012، والجدول التالي يوضح ذلك:

السنة الدراسية	1965/1964	1976/1977	1981/1980	2004/2003	2012/2011
عدد التلاميذ في الأطوار الثلاثة	1 313 617	3 383 051	4 135 396	7 894 642	7 614 477
عدد المدارس للأطوار الثلاثة	4 065	8 989	10 425	21 694	24 730
عدد هيئة التدريس للأطوار الثلاثة	31 140	92 202	128 534	329 605	369 679
ميزانية التسيير بآلاف الدينانير	548 908 لسنة 1964	2 412 000 لسنة 1976	4 955 227 لسنة 1980	171 105 928 لسنة 2003	581 612 000 لسنة 2011
ميزانية التجهيز بآلاف الدينانير	170 800 لسنة 1964	392 000 لسنة 1976	231 500 لسنة 1980	31 463 000 لسنة 2003	171 797 500 لسنة 2011

المصدر: المديرية الفرعية لبنك المعطيات، وزارة التربية الوطنية

إلى جانب التطور الكمي السابق والذي تناولناه من خلال محطات أساسية لقطاع التربية أولها أمرية 16 أفريل 1976 التي أدخلت على التعليم إصلاحات تربوية سميت بالتعليم الأساسي الذي كان هدفها هو توفير تعليم قاعدي لجميع أبناء الوطن، كما أنّ من أهدافه الأساسية تعريب التعليم وديمقراطيته وجزأرتة، والذي كان الأداة الأساسية لتحقيق التطور الكمي السابق، ومنه فإنّ ما نلاحظه من تطورات كمية يبيّن الجهد الذي بذلته السلطات الجزائرية لتوفير التعليم لجميع أبناء الوطن من خلال تحقيق ديمقراطية التعليم التي تمثل أحد المبادئ الأساسية لها، كما تبنت الجزائر إصلاحات تربوية أخيرة دخلت حيّز التطبيق في مطلع السنة الدراسية 2004/2003 هدفها هو توفير تعليم وتعلّم نوعي، حيث أنّها تدرك الأزمة التي تطل نوعية التعليم ونتائجها التنموية بحيث أنّها تضعها دائما ضمن الأهداف الاستراتيجية الرئيسية لبرامج إصلاحاتها، إلا أنّ الجهود مازالت بعيدة كل البعد عن المسار الصحيح، والسبب في ذلك يعود إلى منهجية التناول، بحيث أنّ تجزئة الأنظمة الفرعية لنظام التعليم بشكل غير متماسك وأحيانا غير متوازن، وإدخال إصلاحات على نظام فرعي دون الآخر، أدى إلى تناقضات كثيرة، فالإصلاحات التربوية الأخيرة وضعت من بين أولوياتها إصلاح المناهج، والكتب المدرسية، والمواد التعليمية، ونظام التقويم، بدون مراعاة بيئتي

التعليم والتعلم اللتين تطبق فيهما هذه الإصلاحات من تكوين للأساتذة والإداريين، وتوفير الوسائل المادية والمعنوية المساندة لها، وهو ما لا يعكس الترابط والتناسق الفعلي للأنظمة الفرعية لنظام التعليم، بل نجد بعض عناصر التعليم غير مرتبطة بشكل وثيق.

وهو ما يجعلنا نبحث مرة أخرى عن أسباب وآليات جديدة ومناسبة لتحسين جودة التعليم وتعظيم فعاليته، مستخدمين في ذلك أسلوب التحليل النظامي الذي يساعدنا على تحليل جميع عناصر العملية التعليمية-التعلمية، واكتشاف مواطن الخلل فيها لمعالجتها وتطويرها، مع توجيه الاهتمام إلى الإدارة المدرسية باعتبارها المعبر الصحيح لأي تغيير، حيث تمثل القوة التي يعتمد عليها لتوجيه أهداف المؤسسات التربوية وأهداف التربية ككل، إذ أنّ التخلي عن الممارسات الإدارية القديمة والبيروقراطية، واستبدالها بأساليب إدارية حديثة، هي في نظرنا الحل الأكيد لتحقيق الجودة في التعليم، والأسلوب المقترح في دراستنا هذه هو أسلوب إدارة الجودة الشاملة (TQM) Total quality management الذي يساعد المؤسسات التربوية على تحقيق جودة مخرجاتها وأيضاً كسب السمعة والتميز، مما يضيف جو عمل جديد بين هذه المؤسسات يتمثل في خلق بيئة عمل تنافسية وإبداعية محفزة لكل الأطراف الفاعلة في العملية التعليمية-التعلمية.

وعلى هذا الأساس تبلور إشكالية هذه الدراسة المتمثلة فيمايلي:

ماهو التصور المقترح لتطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية في الجزائر؟

وبهدف الوصول إلى وضع تصور مقترح لتطبيق (TQM) سوف نتناول تحليل ومناقشة النقاط التالية: أولاً: مفهوم الجودة والجودة الشاملة في العملية التعليمية.

ثانياً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومرحل تطبيقها.

ثالثاً: تشخيص رهن العملية التعليمية-التعلمية في المؤسسات التربوية في الجزائر باستخدام التحليل النظامي.

رابعاً: تصور مقترح لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية في الجزائر.

أولاً: مفهوم الجودة والجودة الشاملة في العملية التعليمية- التعلمية

1. مفهوم الجودة في التعليم:

لقد احتلت قضية الجودة أهمية كبيرة في الآونة الأخيرة، فالتغيرات المتلاحقة في المحيط الاقتصادي والاجتماعي والثقافي ألزمت جميع المنظمات سواء الإنتاجية أو الخدماتية الاهتمام بهذه القضية (الجودة) ووضعها في سلم أولوياتها، كما أنّ ظهور مدخل إدارة الجودة الشاملة يعتبر استجابة لمواجهة هذه التحديات وأحد المقومات الأساسية للوصول إلى تحقيق الجودة الشاملة، فما هو مفهوم الجودة في العملية التعليمية؟

إنّ المفهوم العام والشائع للجودة هو النوعية الجيدة، ويقصد بها الكيف عكس الكم،¹ أما مفهوم الجودة في التعليم فليس من السهل تحديده لأن التعليم ليس سوقاً أو مصنعا للسلع، وهو متعدّد الأغراض لأن الجودة في التعليم تمثل كل ما يؤدي إلى تطوير القدرات الفكرية والمهارية لدى المتعلمين، وكل ما يؤدي إلى تحسين مستوى الفهم

¹ إياد عبد الله شعبان، إدارة الجودة الشاملة، مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز، ط1، دار زهران، عمان، 2009، ص 24.

والاستيعاب، ويزيد من حل القضايا والمشكلات التي تواجههم². كما أنّ منتج التعليم أو منتج المؤسسة التربوية هناك من يعتبره أنّه المتعلّم نفسه لأن التعليم عملية تحوّل التلميذ من مادة خام إلى كيان شخصي ذي خبرات وتجارب ومهارات.

2. مفهوم الجودة الشاملة في التعليم:

إنّ مفهوم الجودة الشاملة في التعليم لا يختلف كثيرا عنه في المنظمات الأخرى، فهو التفاعل والتعامل بكفاءة مع متغيرات عصر يتسم بالتسارع المعرفي والتكنولوجي وتزايد فيه الصراعات والمنافسات بين الأفراد والجماعات والمؤسسات، كما أنّها مجموعة الخصائص والسّمات التي تعبّر بدقة وشمولية عن جوهر التربية في كل أبعادها مدخلات، وعمليات، ومخرجات، وتغذية راجعة، ويذهب البعض إلى أنّ الجودة الشاملة في التعليم تعني الكفاءة والفعالية، وذلك لأن الكفاءة تعني الاستخدام الأمثل للإمكانات التعليمية المتاحة (المدخلات) من أجل الحصول على مخرجات تعليمية محدّدة وفق معايير مضبوطة، أما الفعالية فهي تحقيق الأهداف أو المخرجات المنشودة.

وتأسيسا على ما سبق فإن الجودة الشاملة في التعليم تعني جودة المدخلات والعمليات والمخرجات، وهو ما يستوجب ضرورة استخدام التحليل النظامي لتحقيق ذلك.

² رياض رشا البنا، إدارة الجودة الشاملة : مفهومه وأسلوب إرسائها مع توجهات الوزارة في تطبيقها في مدارس المملكة العربية السعودية، المؤتمر السنوي الواحد والعشرون للتقييم الإعدادي، 24، 25 يناير 2007، ص، ص، 4، 5.

ثانيا: مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطبيقها

1. مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

يرتكز تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ اختلفت في مجموعها من مفكر لآخر، إلا أننا يمكن اجمالها في المبادئ الأساسية التالية وهي مبدأ التركيز على المستفيد حيث أن تحقيق الرضا التام للمستفيد من عمل المؤسسة هو الهدف الأساسي لإدارة الجودة الشاملة، وفي المؤسسة التربوية يعتبر التلميذ هو محور جميع العمليات في المدرسة، ولهذا فالمستفيدون من المؤسسة التربوية هم مستفيدون داخليون ويتمثلون في التلاميذ والأساتذة وجميع العاملين في المؤسسة، أما المستفيدون الخارجيون فهم أولياء الأمور والمؤسسات التربوية المستقبلية للتلاميذ المتخرجين وكل المجتمع بجميع مؤسساته³، ومبدأ التركيز على العمليات ويقصد به تقليل التلف والضياع في العمليات وضرورة السيطرة على جميع العمليات من أجل تحسين الجودة⁴، مبدأ التحسين المستمر الذي يتطلب عمليات مستمرة ومتواصلة من التحسين المستمر التي لا بد أن تشمل جميع الأفراد في المؤسسة وجميع المعدات والموارد والإجراءات، ومبدأ القيادة الفعالة وهي القيادة المؤثرة في الآخرين في المؤسسة التربوية تؤدي إلى تحقيق وحدة الهدف وتوجيه مسيرة التعليم، بالإضافة إلى توفير المناخ التنظيمي المناسب من خلال ايجاد قيم واتجاهات يؤمن بها الجميع، ومبدأ التخطيط الاستراتيجي الذي يقود المنظمة إلى فهم وإدراك المتغيرات البيئية المحيطة بها، بما تمثله من فرص متاحة وتهديدات ومدى انسجامها مع واقع المنظمة

³ مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 331.

⁴ جوزيف جابلونسكي، إدارة الجودة الشاملة (ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني)، مركز الخبرات المهنية بميك، 1996، ص 33.

وظروفها، بما تملك من نقاط قوة وما تعانیه من نقاط ضعف⁵، ومبدأ اتخاذ القرار على أساس الحقائق الذي يستلزم انشاء بنك معلومات تستند عليه المؤسسة في اتخاذ قراراتها، وبالتالي فإن هذه القرارات مبنية على أساس حقائق وبيانات صحيحة وليس مجرد تكهنات واقتراحات أو توقعات مبنية على الرأي الشخصي، ومبدأ مشاركة الأفراد حيث تصبح الجودة مسؤولية الجميع لكونها فلسفة شمولية لا بد من مشاركة جميع الأفراد داخل المنظمة لتحقيق النجاح، أما مبدأ التغذية الراجعة فهو المبدأ الذي يتوافق مع التحسين المستمر بحيث أن تقييم النتائج وتقويمها من خلال الكشف عن الانحرافات وتصحيحها يؤدي دائما إلى تحقيق الجودة في الأداء.

2. مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يمر تطبيق إدارة الجودة الشاملة ووضعها موضع التنفيذ العملي بمراحل متتابعة ومتسلسلة حيث تحتاج المؤسسة إلى التدرج في التطبيق حسب مجموعة من المراحل تتمثل أولا في مرحلة الإعداد وتسمى أيضا بالمرحلة الصفرية وهي مرحلة التوعية بالجودة، حيث تتعلق بتهيئة الأجواء وإعدادها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة⁶، ثم مرحلة التخطيط وتتضمن استخدام المعلومات التي تم جمعها خلال مرحلة الإعداد حيث

⁵ محمود عبد المسلم الصليبي، الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية، دار الحامد، عمان، 2007، ص 23.

⁶ عبد الرحمان توفيق، الدليل المتكامل للجودة الشاملة، سلسلة بميك مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2005، ص 228.

يقوم مجلس الجودة باستعمال كافة الموارد في المؤسسة (البشرية والمادية والمالية والمعنوية) اللازمة للتنفيذ⁷، وبعدها مرحلة التنفيذ وهي مرحلة الترجمة الحقيقية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها، وتجسيدها على أرض الواقع، وأخيرا مرحلة الرقابة والتقييم: حيث يتم بناء أنظمة رقابة يتم بواسطتها قياس الأداء وتقييم الجهود المبذولة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما أن المؤسسة مطالبة بنشر خبرتها في إدارة الجودة الشاملة من خلال المرحلة المتقدمة أو مرحلة نشر الخبرات حيث تقوم المؤسسة بنشر تجربتها ونجاحاتها، وتحفيز العاملين على مواصلة المسيرة.

فهل يمكن تطبيق هذه المبادئ باتباع المراحل المعروفة في المؤسسات التربوية الجزائرية؟، ولكن قبل ذلك ترى ما هو واقع هذه المؤسسات؟

ثالثا: تشخيص رهن العملية التعليمية- التعلمية في المؤسسات التربوية في الجزائر باستخدام التحليل النظامي

1. دواعي تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات

إن واقع المؤسسات التربوية الجزائرية عموما يعاني العديد من أوجه القصور التي نجسدها في الجوانب التالية:

- انخفاض مستوى التحصيل الدراسي لدى التلاميذ، وضعف إعدادهم للحياة العملية.

⁷ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، ط1، دار وائل للنشر، القاهرة، 2004، ص 14.

* المقاربة بالكفاءات هي مذهب بيداغوجي حديث يسعى إلى تطوير كفاءات المتعلمين لمواجهة وضعيات مختلفة، وهي لاتعارض مع البيداغوجية الكلاسيكية، بحيث أنها تسعى إلى تزويد المتعلمين بمعارف متنوعة وتدريبهم أيضا على استغلالها بكفاءة في مواجهة إشكاليات متنوعة، وبهذا فهي نوع من الربط بين المدرسة وعالم الشغل.

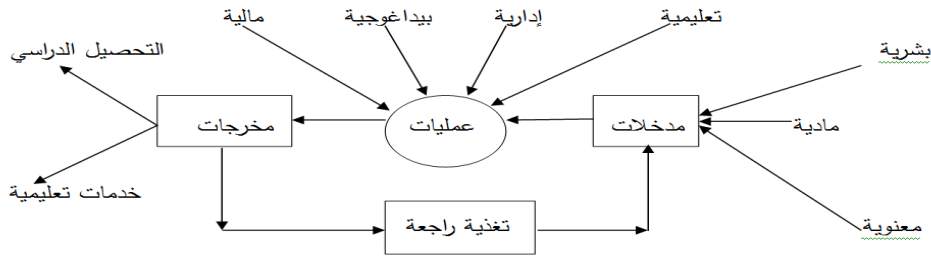
- افتقار الإدارة المدرسية - في كثير من الأحيان - إلى القدرة على تحقيق أهداف المدرسة في تربية أبناء المجتمع وتعليمهم، بل قد تعوق الإدارة ذاتها العاملين في المدرسة على القيام بأدوارهم وأداء وظائفهم بالصورة التي تحرص عليها فلسفة المجتمع في تربية أبنائه.
- عدم ممارسة الإدارة المدرسية بطريقة علمية تركز على التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والمراقبة، بل الاكتفاء بتطبيق مجموعة من القوانين واللوائح ومسك السجلات الإدارية المختلفة مما يجعلها إدارة بيروقراطية عقيمة الجدوى.
- الصراعات والتصادمات الكثيرة بين الإدارة المدرسية والعاملين فيها وخاصة المدير والأساتذة.
- انتشار الدروس الخصوصية تبرهن على عدم الرضا عن الخدمات التعليمية المقدمة في المدارس.
- انتشار العنف والخوف في المدارس بصورة غير طبيعية وظهور السلوكيات غير المرغوبة من قبل التلاميذ ومشاكل النظام داخل المدرسة.
- قصور أنظمة الرقابة داخل المؤسسات التربوية وخاصة رقابة وتقييم أداء الأساتذة.
- المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات وعدم إشراك الهيئة التعليمية فيها بوجه خاص والعاملين في المؤسسة بوجه عام.
- الاختيار غير السليم لمديري المؤسسات التربوية وعدم إعدادهم وتدريبهم للقيام بالمهام القيادية داخل المؤسسة التربوية وخارجها.
- غياب الفهم الكامل والواعي لمعنى القيادة في المؤسسات التربوية ودورها في تحقيق الأهداف.
- عدم الاهتمام بالأفراد داخل المؤسسات التربوية باعتبارهم موارد يجب تحفيزهم وتطويرهم والمحافظة عليهم من أجل تحسين أدائهم.

- غياب الفهم الكامل والواعي لضرورة مشاركة كل الأطراف الفاعلين في المؤسسة التربوية من أجل تحقيق جودة شاملة للتعليم (غياب الفهم الكامل للجودة الكاملة).
 - غياب الأساليب الإدارية الحديثة في المؤسسات التربوية الجزائرية.
- ومنه فإنّ القضاء ومعالجة الاختلالات السابقة يدعوننا إلى تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة كأسلوب حديث لتسيير المؤسسات التربوية الجزائرية.

2. مدخل النظم لتشخيص راهن العملية التعليمية-التعلمية

من أجل تشخيص راهن العملية التعليمية-التعلمية في المؤسسات التربوية الجزائرية وفق مدخل النظم يترتب علينا النظر إلى هذه المؤسسات على أنها نظام شامل يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية التي تتفاعل فيما بينها وتؤثر وتتأثر ببعضها البعض، كما أنه يجب النظر إلى هذه المؤسسات على أنها تتكون من أربعة أجزاء رئيسية هي: المدخلات، العمليات، والمخرجات، والتغذية الراجعة هذه الأخيرة التي تعمل على تحسين النظام والمحافظة على بقاءه واستمراريته، كما أنّ عملية التشخيص هذه تدعوننا إلى وصف وتحليل وتفسير لكل نظام على حدة، والكشف عن الاختلالات التي يعاني منها بهدف الوصول إلى وضع خطة علاجية مناسبة حدّدها في التصور المقترح لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

ويمكن توضيح ذلك بالشكل التالي:



تعتبر المؤسسة التربوية أو المدرسة مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتختص بالتربية والتعليم، توضع تحت وصاية الوزير المكلف بالتربية الوطنية، ويتم احداثها بموجب مرسوم ويتم غلقها بنفس الشكل.

وتتوفر المدرسة على المرافق البيداغوجية والإدارية المساندة لعملية التعليم مثل قاعات التدريس، المخابر، قاعات الإعلام الآلي، المكتبة، قاعات للتوثيق، منشآت وتجهيزات رياضية، ونواد ثقافية وعلمية، وقاعات متعددة النشاطات.

يدير المدرسة في الابتدائيات مدير، أما في المتوسطات فيساعده مجلس التربية والتسيير وفي الثانويات مجلس التوجيه والتسيير، كما تُنشأ في المتوسطات والثانويات مجالس إدارية وبيداغوجية توكل لها مهام محددة من أجل تحسين العملية التعليمية-التعلمية، والذي يبيث في إعداد ميزانية المؤسسة، ويسير شؤون المؤسسة التربوية، إضافة إلى مجلس التنسيق الإداري، ومجالس التعليم، ومجالس الأقسام، ومجلس التوجيه، ومجلس التأديب، ومجلس الصحة المدرسية، حيث أنّ هذه المجالس الموجودة مكلفة بتسيير جميع الشؤون التربوية والإدارية والبيداغوجية ومنه نستنتج أنّ التسيير في هذه المؤسسات يتم بطريقة جماعية تشاركية تعمل من أجل تحقيق رضا المستفيدين من عمل المؤسسة التربوية، وهو ما يتفق مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وخاصة إذا علمنا أنّ هذه المجالس مكونة من المدير رئيساً وأعضاء آخرين مسؤولين بيداغوجياً وتربوياً، وحتى التلاميذ لهم ممثلين في هذه المجالس.

تتمثل مدخلات المؤسسات التربوية في المدخلات البشرية والمدخلات المادية والمدخلات المعنوية، وتشتمل المدخلات البشرية على التلاميذ الذين يتميزون بمرحلة عمرية معينة حسب المستوى الذين ينتمون إليه، وبالتالي فإن خصائص هذه المرحلة يجب تفرغها في أماكنها الصحيحة بتوجيه طاقاتهم العقلية والجسمية، وتزويدهم بكثير من المهارات والخبرات وهو الشيء الذي يجب أن يتوفر في المناهج التعليمية الخاصة بكل مرحلة، كما أنّ هذا يدعو إلى التكفل بتكوين الأساتذة في مجال علم النفس التربوي وتدريبهم على استراتيجيات حديثة للتعليم تركز على تفهم طبيعة المتعلمين

وإتاحة الفرصة لهم للمرور إلى خبرات متعددة ومختلفة، وبالرغم من أنّ الإصلاحات التربوية في الجزائر ركّزت على أنّ التلميذ هو محور جميع العمليات في المدرسة إلاّ أنّ هذا يبقى بعيدا عن الواقع المعيش فالتلميذ مازال لم يحض بالاهتمام الكافي والدليل على ذلك نسبة التسرب المدرسي التي مازالت تشكل إحدى المؤشرات السلبية لنظام التعليم في الجزائر حيث بلغت في السنة الدراسية 2012/2011 نسبة 12,76% في الطور الثانوي وبالضبط في السنة الثالثة ثانوي، وما يدعو للقلق أكثر أنه لا يُعرف توجّه هذا العدد الكبير من التلاميذ، وهو ما يدل على وجود انفصال تام بين نظام التعليم ونظام التكوين من جهة وبين نظام التعليم ونظام سوق العمل من جهة أخرى، كما أنّ التلاميذ في المؤسسات التربوية في الجزائر يتلقون نفس نمط التعليم بدون الالتفات إلى ضرورة فردنة التعليم بأخذ خصوصيات كل تلميذ، وهو ما يجعل التسرب كبيرا لعدم توافق التعليم مع متطلبات البعض أحيانا. أما الأساتذة فإنهم يوظفون على أساس الشهادة المتحصل عليها وعن طريق المسابقة على أساس الاختبارات، ومما يجب الإشارة إليه أن أغلب الأساتذة الموظفين في الأطوار الثلاثة لم يتلقوا تكوينا قاعديا أو تكوينا أثناء الخدمة يؤهلهم لمباشرة مهامهم، وخاصة ما يتعلق بطرق التدريس الحديثة (المقاربة بالكفاءات)* التي تستدعي الكثير من المعرفة والتدريب، وهو النقص الواضح عند أغلب الأساتذة المتخرجين من المدارس العليا فما بالك في الموظفين بطريقة مباشرة⁸. أما المدير فهو العنصر الأساسي الذي يعوّل عليه في متابعة تنفيذ المناهج التعليمية، ولذلك وجب أيضا تكوينه وتدريبه وتأهيله قبل القيام بمهامه، ويقوم المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية بتكوين هذه الفئة بعد

* المقاربة بالكفاءات هي مذهب بيداغوجي حديث يسعى إلى تطوير كفاءات المتعلمين لمواجهة وضعيات مختلفة، وهي لا تتعارض مع البيداغوجية الكلاسيكية، بحيث أنها تسعى إلى تزويد المتعلمين بمعارف متنوعة وتدريبهم أيضا على استغلالها بكفاءة في مواجهة إشكاليات متنوعة، وبهذا فهي نوع من الربط بين المدرسة وعالم الشغل.

⁸ ج.ج.د.ش، القانون الأساسي الخاص بالموظفين المتممين للأسلاك الخاصة بالتربية، الجريدة الرسمية، العدد 59، 2008/10/12، ص3.

النجاح في المسابقة الوطنية وذلك في مجالات متعددة، تربوية وبيداغوجية وإدارية ومالية، إلا أن هذا التكوين مازال يشهد نقصا كبيرا وخاصة في مجال تكوين قيادة قادرة على مواجهة المستجدات والتغيرات المتواصلة. وإلى جانب المدير نجد مصلحة الأمانة والناظر (مدير الدراسات) ومستشار التربية اللذان يعتبران مسؤولان عن المصلحة البيداغوجية، بالإضافة إلى المساعدين التربويين المكلفين بتأطير التلاميذ أثناء الحركة والسهر على احترام قواعد النظام والانضباط داخل المؤسسة التربوية، وهي فئة تعاني نقائص كثيرة عند أداء مهامه نظرا لعدم تلقيها تكوينا أوليا يؤهلها للتعامل مع التلاميذ في مراحل عمرية حساسة. وعن مستشار التوجيه المدرسي والإرشاد المهني فإن عمله يتمثل في مرافقة التلاميذ خلال مسارهم المدرسي وتوجيههم في بناء مشروعهم الشخصي وفق رغباتهم واستعداداتهم ومقتضيات التخطيط التربوي*، أما موظفو المصالح الاقتصادية فهم مكلفون بالتسيير المالي والمادي للمؤسسة وهم أيضا يشاركون في تربية التلاميذ وتكوينهم، وعن موظفي المخابر فهم مكلفون بتحضير التجهيزات العلمية والتكنولوجية والوسائل التعليمية اللازمة المستعملة في الأعمال التطبيقية وذلك بالتنسيق مع الأساتذة. كما أن موظفي التغذية المدرسية مكلفون بالسهر على تطبيق قواعد التربية الغذائية والمشاركة في تحقيق الأهداف التربوية المرسومة للمطاعم المدرسية، بالإضافة إلى الموظفين السابقين نجد أعوان آخرون يعملون على توفير النظافة والأمن في المؤسسة، ويقومون بمهامهم تحت سلطة المدير الذي يضع مخططا لتناوبهم ليلا ونهارا، ويعمل الموظفون السابقون تحت وصاية المدير ورغم أن الكل مشارك في تسيير وإدارة شؤون المؤسسة التربوية من خلال تمثيلهم من طرف أحد الزملاء الذي يتم تعيينه في المجالس السابقة الذكر، إلا أن هذه المشاركة تبقى شكلية نوعا ما، وحتى اجتماعات المجالس في

* التخطيط التربوي هو التنبؤ بسير المستقبل في التربية والسيطرة عليه من أجل الوصول إلى تنمية تربوية متوازنة وإلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية المتاحة، وإلى ربط التنمية التربوية بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة.

المؤسسة التربوية تدار بطريقة بيروقراطية، نظرا لأن الكل يرى أنّ قراراته غير نافذة وغير مأخوذ بها.

أما فيما يخص المدخلات المادية فيمكن حصرها في المبنى المدرسي والمناهج والكتاب المدرسي، ويعدّ المبنى المدرسي من أهم أساسيات العملية التعليمية، وعاملا من عوامل نجاحها حيث أنه يعتبر من المنشطات النفسية لجميع أعضاء الجماعة التربوية، والذي يجب أن يتوفر على جميع الشروط الفنية والتقنية والجمالية حتى يحفّز على الأداء المتميز، كما يجب أن يتوفر على ملاعب للترفيه البدنية⁹، وما يمكن ملاحظته في المدارس الجزائرية أن أغلب المباني المدرسية لا تتوفر على الشروط السابقة الذكر فهي مبنية في أماكن تتصف بكثرة الضوضاء التي تعيق عملية التعلّم، كما أنه ينقصها الكثير من المرافق التي تحفّز التلاميذ على التعلّم وفي مقدمتها الملاعب الرياضية والقاعات المتخصصة للإعلام الآلي والتربية التشكيلية وممارسة النشاطات الثقافية المتنوعة.

أما فيما يخص المناهج فإن دورها أصبح أكثر وضوحا مع الاصلاحات التربوية الأخيرة حيث انتقل المنهاج في الجزائر من المفهوم التقليدي والذي كان يمثل مجموع المعلومات والحقائق والمفاهيم والأفكار التي يدرسها التلميذ في شكل مواد دراسية كان يصطلح عليها اسم البرنامج الدراسي إلى المفهوم الحديث الذي أصبح يتمثل في مجموع الخبرات المخططة التي توفرها المدرسة لمساعدة التلاميذ على تحويل النتائج التعليمية المنشودة إلى أفضل ما تستطيعه قدراتهم، والتي تساعدهم على اتمام نموهم¹⁰، والمنهاج هو العنصر الوسيط بين المعلم والمتعلم وتختلف أساسيات

⁹ فتيحة سالم مختار الشبلي، مواصفات المبنى المدرسي الجيد، مداخلة للملتقى الوطني الأول للتربية والتعليم، 15 و16 سبتمبر 2012 ليبيا، الموقع الإلكتروني: <http://httpfarachablogspotcomblogspot.com>، تاريخ التصفح: 2013/06/20.

¹⁰ جودت عزت عطوي، الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، دار الثقافة، عمان، 2013، ص 174.

بناء المناهج من مستوى تعليمي لآخر، ومن مرحلة عمرية لأخرى، ولهذا فإن كل المنظومات التربوية مطالبة بتفعيل مناهجها، والمناهج في الجزائر أخذت الأولوية في الإصلاح من طرف السلطات العليا باعتبارها العمود الأساسي الذي يُركّز عليه لتحسين الأداء التربوي، إلا أن عدم الاهتمام بإصلاح الجوانب الأخرى أدى إلى ظهور اختلالات كثيرة مازالت المنظومة التربوية تتخبط فيها إلى يومنا هذا.

وقد ركزت المناهج الجديدة على تطبيق المقاربة بالكفاءات*، وهي الطريقة التي تترجم أهمية العناية بمنطق التعلّم المركّز على التلميذ وأفعاله وردود أفعاله إزاء الوضعيات المشكّلة حيث يتدرب التلميذ على التصرف (البحث عن المعلومة، تنظيم وضعيات وتحليلها، إعداد فرضيات، تقديم حلول، الخ...)، إلا أنّ تطبيق ما ورد في هذه المناهج مازال ضربا من الخيال نظرا لأن أغلب الأساتذة لم يزاولوا تكويننا منهجيا يؤهلهم لتطبيق ما وصل إليه علم التربية من مستجدات، وبصفة عامة فإنّ تطبيق الاصلاحات الجديدة في الجزائر لم يسبقها تهيئة للأرضية المناسبة من خلال مرحلة تهيئة لجميع الفاعلين في تطبيق هذه الاصلاحات.

أما التقويم في المناهج الجديدة فقد ابتعد عن الطريقة التقليدية التي تركز على العلامة العقابية وأصبح شكلا من أشكال الضبط للتعلّقات، وضبط للمنظومة التربوية ككل، حيث أن التقويم يجب أن يمس وبصفة دورية كل عناصر المنظومة التربوية مناهج وكتب مدرسية وتكوين الأساتذة، وتسيير المؤسسات التربوية¹¹. . إلخ، كما أنّ مؤسساتنا التربوية مازالت لم تصل بعد إلى هذا النوع من التقويم والدليل على ذلك أن تقييم الاصلاحات التربوية في الجزائر لم تدرج في الحساب إلا بعد مرور

* الكفاءة هي القدرة على تطبيق مجموعة منظمة من المعارف والمهارات والمواقف التي تمكن من تنفيذ عديد من الأعمال، إنها القدرة على التصرف المبني على تجنيد واستعمال مجموعة من الموارد استعمالا ناجعا.

¹¹ ج.ج.د.ش، وزارة التربية الوطنية، اللجنة الوطنية للمناهج، المرجعية العامة للمناهج، مارس 2009، ص21.

عشر (10) سنوات من التطبيق، وهو الخطأ الذي تكون عواقبه كبيرة جدًا على مستوى التلميذ وعلى مستوى المؤسسة التربوية وعلى مستوى المنظومة التربوية ككل.

وفيما يخص الكتاب المدرسي فإنه يمثل الوجه التطبيقي للمنهاج وهو الإطار الذي يحمل صورة المنهاج، لهذا يجب أن يتلاءم مع خصائص المتعلمين في مختلف الجوانب النمائية، ويتوفر على صفات علمية وفنية تقلل الفجوة الموجودة بين الكتاب والمتعلم¹²، وقد خضعت مجموعة من الكتب للتقييم من طرف المعهد الوطني للبحث في التربية حيث تم اكتشاف اختلالات على مستويات كثيرة ولهذا فقد تم سحب عدد من الكتب من التداول في الأقسام نظرا لاحتوائها على ثغرات ونقائص¹³.

أما فيما يخص المدخلات المعنوية والمتمثلة في رسالة المدرسة وغاياتها وأهدافها وثقافتها التنظيمية، حيث أن القانون التوجيهي للتربية يوضح بأن رسالة المؤسسة التربوية هي تكوين مواطن مزود بمعالم وطنية أكيدة، شديد التعلق بقيم الشعب الجزائري، قادر على فهم العالم من حوله والتكيف معه والتأثير فيه، ومتفتح على الحضارة العالمية، أما غايات وأهداف المؤسسات التربوية فهي الغايات التي تخدم وتحقق الرسالة السابقة وهي تجذير الشعور بالانتماء للشعب الجزائري وتقوية الوعي الفردي والجماعي بالهوية الوطنية المتصلة بالإسلام والعروبة والأمازيغية، وترسيخ قيم ثورة أول نوفمبر 1954، وتكوين جيل متشبع بمبادئ الإسلام وقيمه الروحية والأخلاقية والثقافية والحضارية، وترقية قيم الجمهورية ودولة القانون.

كما أن المؤسسات التربوية مطالبة ببلوغ أهداف متنوعة تتمثل في أهداف التربية العامة والتي تشمل إيقاظ الشخصية من خلال الفكر النقدي والإبداع والاستقلالية والتنشئة الاجتماعية والتعاون والتواصل والمشاركة والانتاج الإبداعي، وتعلم النقاش الحجاجي، واكتساب ثقافة عامة ومعارف أساسية يمكن تجنيدها في تعلم كفاءات

¹² بن بسعي محمد، تقييم تعلمات التلاميذ من خلال الكتاب المدرسي في مرحلة التعليم الابتدائي، مجلة بحث وتربية، المعهد الوطني للبحث في التربية، العدد 3، السنة 2012، ص 30.

¹³ بوبكر بن بوزيد، إصلاح التربية في الجزائر، دار القصة للنشر، الجزائر، 2009، ص 153.

التعلم، أما الأهداف المنهجية فتتمثل في اكتساب الطرائق العامة للعمل الفردي والجماعي، والطرائق الخاصة بالموارد، والتحكم في اللغات، والتكوين العلمي والتكنولوجي.

وتعتبر الثقافة التنظيمية للمؤسسات التربوية بمثابة الأساس للنظام الإداري وهي مجموعة القيم والمعتقدات والمبادئ الأساسية ومجموعة السلوكيات التي تقوي تلك المبادئ، ولهذا وجب أن تكون هذه الثقافة هدفها الأساسي التحسين المستمر للعملية التربوية وتحقيق الجودة، وهي ما نسميها في إدارة الجودة الشاملة بثقافة الجودة، إن ما نلاحظه في مؤسساتنا التربوية أنّ هناك جو عمل جماعي مبني على مجموعة من القيم والمبادئ المتفق عليه من طرف جميع الفاعلين في المؤسسة ولكن هذه الأهداف والغايات والرسالة هي عملية مفروضة من طرف السلطات العليا وعدم وجود مشاركة للقاعدة في وضعها وصياغتها، وبالتالي ضرورة إشراك القاعدة في وضع هذه الأهداف والغايات حتى نضمن العمل الدؤوب من أجل تحقيقها.

تتفاعل المدخلات في المؤسسات التربوية من أجل القيام بمجموعة من العمليات التعليمية وهي العمليات الأساسية في النظام (المدرسة) لأنها تسهر على تقديم المناهج للمتعلمين بالطريقة والوسائل المطلوبة، والأساتذة هم المسؤولون بالدرجة الأولى على تنفيذها وتطبيقها، وتساندها في ذلك مجموعة من العمليات الأخرى المتمثلة في العمليات الإدارية والعمليات البيداغوجية والتربوية والعمليات المالية والمادية، التي يقوم بها الطاقم الإداري في المدرسة، تنفذ العمليات السابقة بدقة كبيرة نظرا لوجود تسجيل ومراقبة لجميع العمليات سواء مراقبة داخلية من طرف المسؤول الأول للمؤسسة (المدير) أو من طرف هيئات خارجية المتمثلة في المفتشين الذين يسهرون على متابعة وتوجيه جميع العمليات في المؤسسات التربوية من أجل ضمان تنفيذ السياسة التعليمية في الجزائر.

إنّ كل العمليات السابقة في المؤسسات التربوية تندرج تحت مشروع واحد وهو مشروع المؤسسة، وهو نظام عمل جديد أدخلته وزارة التربية الوطنية في جميع المؤسسات التربوية من أجل تدارك الاختلالات التي يعاني منها التسيير في هذه المؤسسات، وجعلته وسيلة وتقنية فعالة للبحث عن أسباب القصور ومعالجتها وتقويمها.

وقد برزت فكرة مشروع المؤسسة مع صدور المنشور الوزاري رقم 184/94 المؤرخ في 13/08/1994 بعدما تم تنظيم عدة ملتقيات للتحسيس بأهمية المشروع وتوضيح استراتيجيته¹⁴، وكان الهدف من التسيير بمشروع المؤسسة هو تحسين جودة الحياة المدرسية، وتحديد روح المسؤولية، والمبادرة والتفكير، وصياغة سياسة واستراتيجية جديدة لتسيير المؤسسات التربوية، وتجسيد نوع من اللامركزية في الميدان، وتكريس الاستقلالية والتمتع بالشخصية المعنوية والمالية للمؤسسة.

وتأسيسا على ما سبق فإن مشروع المؤسسة هو وسيلة لإدخال المناجمنت Management في الميدان التربوي حيث أنه يرتكز على أربعة دعائم وهي: تحقيق هوية المؤسسة، وتحقيق جودة التعلّم، وتفعيل الحياة المدرسية من خلال الشراكة والتعاون والانفتاح، وتحقيق الحوكمة الإدارية والمالية¹⁵. في حقيقة الأمر أنّ هذا المشروع لقي فشلا ذريعا في الميدان وبقي مجرد تأليف من طرف المديرين يُرسل إلى الجهات الوصية، والسبب في ذلك أنّ المديرين لم يتلقوا تكوينا كافيا لكيفية إعداد المشروع الذي ينبثق من تشخيص دقيق لواقع المؤسسة، ولأهميته فإنّ وزارة التربية

¹⁴ الملتقى الجهوي لولايات منطقة الشمال لتقويم المرحلة الأولى من العمل بمشروع المؤسسة، ثانوية حسيبة بن بوعلي، الجزائر العاصمة، من 20 إلى 22 ماي 1997.

¹⁵ نجم الدين حامة، إعداد وتنفيذ الميزانية والعمليات الحسابية على ضوء مشروع المؤسسة، مداخلة للملتقى الوطني حول واقع وآفاق المقتصد المسير، معهد ابن رشد، تيارت، 03 و04 و05 ماي 2011.

أدخلت في برامج تكوين المديرين ابتداءً من السنة التكوينية الحالية 2014/2013 مادة مشروع المؤسسة لتمكينهم من إعداد وتنفيذ هذا المشروع.

إن العنصر الثالث في النظام هو المخرجات، ومخرجات المؤسسات التربوية هي حصيلة التفاعل بين المدخلات والعمليات، ومن ثم فإن أي قصور فيهما يسبب تخلفاً وقصوراً فيما يمكن أن يحصل عليه النظام من مخرجات، وتتمثل مخرجات المؤسسات التربوية في مستوى التحصيل الدراسي للتلاميذ بالإضافة إلى الخدمات التعليمية المقدمة من طرف المؤسسة، والتحصيل الدراسي هو درجة التعليم النوعي والتعلم الفعلي للتلاميذ، بحيث أنه يضمن حياة التلاميذ لكفاءات تستجيب للتنمية وتمكنهم من تكيف كفاءاتهم بشكل متواصل، وتطوير مهارات جديدة باستمرار وقد أدرجت منظمة اليونسكو أن التعليم النوعي يركز على محورين أساسيين الأول هو التعلم مدى الحياة (بشكل مستمر) سواء في سياق نظامي أو لانظامي، والثاني هو تعلم كيفية التعلم¹⁶، وهو ما يدعونا إلى تبني نظرة جديدة لمخرجات المؤسسات التربوية تركز أساساً على الجودة والتحسين المستمر لها من خلال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لأن مخرجات هذه المؤسسات في الجزائر لم ترق إلى المستوى المطلوب، فما زال التركيز على الكم دون النوع، كما أن عدم رضا المستفيدين من عمل المؤسسات يدعونا إلى البحث عن أسباب ذلك ومراجعتها وتقويمها، ولا يكون ذلك إلا بإدراج العنصر الرابع من عناصر النظام وهو التغذية العكسية أو الراجعة وهو بمثابة عملية قياس (تقييم) وتقويم لما حققه النظام من نتائج بحيث أنها تساعد النظام على الكشف عن الفجوات والثغرات الموجودة والتي حالت دون تحقيق هذه المؤسسات لأهدافها، والانحراف يكون سببه إما عنصراً من عناصر المدخلات أو خللاً في عمليات النظام، ولهذا فإن التغذية الراجعة في المجال التربوي يمكن أن نعبر عنها بالتقويم الذي أصبح مع الإصلاحات الجديدة وتدقيقاً مع القانون التوجيهي للتربية

¹⁶ منظمة اليونسكو، إطار تحليل/تشخيص نوعية التعليم العام، فيفري 2012، على الموقع الإلكتروني unesco.org تاريخ التصفح 2013 /07/15.

عملية تربوية تدرج ضمن العمل المدرسي اليومي للمؤسسة، حيث يحدد ويقاس دوريا مردود كل من التلميذ والمؤسسة المدرسية بمختلف مركباتها¹⁷.

3. نتائج التشخيص:

إنّ التشخيص السابق لراهن العملية التعليمية في المؤسسات التربوية الجزائرية يوصلنا إلى نتائج يمكن إدراجها في شكل نقاط قوة ونقاط ضعف ندرجه فيمايلي:

نقاط القوة:

- تسيّر المؤسسات التربوية بمجالس الأمر الذي يضيف عليها جو العمل الجماعي إذا ما تمّ استغلالها بشكل جيد.
- يشارك التلاميذ في المجالس من خلال ممثلين لهم.
- التلاميذ هم محور جميع العمليات في المؤسسة.
- ادخال مشروع المؤسسة كوسيلة لإدراج المناجمانت في المؤسسات التربوية، وهو ما يساعد على تطبيق الأسلوب المقترح في دراستنا.
- وجود مصالح إدارية وبيداغوجية ومالية يسهر على تسييرها مجموعة من الأفراد يعملون لصالح العملية التعليمية- التعلّمية إذا ما تمّ استغلالها استغلالا جيدا.
- للمؤسسة التربوية رسالة وغايات وأهداف محدّدة بدقّة في القانون التوجيهي للتربية.
- ثقافة الجودة متوفرة في المؤسسة التربوية، لكنّها تحتاج إلى إدخال عنصر التحفيز وخلق جو من المنافسة بين جميع الأطراف (بين التلاميذ، بين الأساتذة، بين المديرين، بين المؤسسات).

¹⁷ وزارة التربية الوطنية، المعهد الوطني للبحث في التربية، مجلة بحث وتربية، التقويم وتطوير المنظومة التربوية، النوعية والفعالية، العدد3، 2012، ص7.

نقاط الضعف:

- التعليم نمطي لا يراعي الفروقات الفردية للتلاميذ (فردنة التعليم).
- عدم وجود معابر تسهّل للتلميذ المتعثّر في مرحلة ما الولوج في التكوين المهني أو عالم الشغل.
- عدم تكوين الأساتذة على المقاربات الحديثة للتعليم (المقاربة بالكفاءات)
- عدم إشراك الجماعة التربوية في وضع رسالة وغايات وأهداف المؤسسة التربوية.
- مخرجات المؤسسات التربوية (التحصيل الدراسي للتلاميذ + الخدمات التعليمية) ما زالت لم ترق إلى الجودة المطلوبة.
- التقويم (التغذية الراجعة) هو العنصر المفقود تماما في النظام.

رابعا: تصور مقترح لتطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية في الجزائر

في ظل فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي تمّ طرحها في البداية، وفي ظل نتائج التشخيص لراهن العملية التعليمية-التعلّمية في المؤسسات التربوية في الجزائر، والتي توصلنا من خلالها إلى أنّ هناك نوع من القصور في مدخلات وعمليات هذه المؤسسات وهو ما يؤدي إلى قصور في المخرجات، بالإضافة إلى وجود مجموعة من نقاط القوة التي تضمن نجاح التطبيق، سنحاول وضع تصور مقترح لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية الجزائرية من خلال مايلي:

1. تشكيل لجان الجودة:

بالإضافة إلى التسيير بالمجالس الموجودة في المؤسسات التربوية فإننا نقترح تشكيل لجان للجودة تتمثل في ثلاث لجان وهي لجنة توكيد الجودة حيث تشدّد على منع الأخطاء قبل وقوعها من خلال: التشديد على المتعلّم ومتطلباته، التشديد على حاجات

المجتمع ومؤسساته، وتحسين المدخلات والعمليات والتائج معا، والتحسين المستمر للعملية التعليمية بإيجاد القنوات الفعالة للاتصال بين المؤسسة التربوية والتلاميذ والمجتمع والمؤسسات التي تتلقى المتعلم بعد تخرجه، ويكون عمل لجنة توكيد الجودة من خلال المشاركة في جميع اجتماعات المجالس السابقة الذكر والتي يكون عملها دائما على التأكيد على ضرورة تحقيق الجودة في جميع عمليات المؤسسة مع الحرص على تحقيق رضا المستفيدين وهم التلاميذ والأساتذة والإدارة وأولياء التلاميذ والمؤسسات المستقبلية والمجتمع ككل، كما تحاول هذه اللجنة تنسيق وتوجيه عمل المجالس بطريقة منهجية وهادفة، كما تعمل لجنة توكيد الجودة على وضع مجموعة من المعايير التي يجب تحقيقها خلال فترة معينة.

أما لجنة ضبط الجودة فتعنى بالمراقبة المستمرة والمراجعة لكل العمليات التي تقوم بها المؤسسة في ضوء معايير محددة، بوضع نظام يتضمن مجموعة من الإجراءات تقيس مدى مطابقة العملية التعليمية للمعايير المحددة سابقا، فعملية ضبط الجودة تتناول أداء الإدارة والأساتذة، وأداء التلاميذ، والمناهج التعليمية وعمليات التعليم، والتجهيزات والمباني، والتائج، فضلا عن تعليمات العمل، وضبط السجلات.

أما لجنة إدارة الجودة فتعمل على وضع نظام إداري متكامل، وطريقة لتطوير جودة التلميذ، وتطوير جودة الأهداف ومحتوى المنهاج، وعملياته، وجودة العاملين في المؤسسة التربوية من مديريين، ومدرسين وضمان عملية تحسين مستمرة قائمة على التخطيط والمشاركة من جميع العاملين تلاميذا وإدارة ومدرسين في تحمّل المسؤوليات لتحقيق الجودة الشاملة في التعليم.

وانطلاقا من المفهوم السابق فإن إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التربوية تشمل على مجموعة من المضامين وهي الحرص على تحقيق رضا التلميذ والمجتمع والمؤسسات التي تستفيد من مخرجات المؤسسة التربوية، واعتماد أسلوب العمل التعاوني واستثمار القدرات والمواهب والخبرات التي يتمتع بها جميع العاملين بالمؤسسة، والحرص والمحافظة على استمرار التحسين والتطوير في الخدمة التعليمية،

والحرص على منع الأخطاء أو جعلها عند أدنى مستوى عن طريق العمل وفق مبدأ أداء العمل الصحيح بشكل صحيح من دون أخطاء من أول مرة.

تعمل اللجان الثلاثة جنبا لجنب مع المجالس الموجودة في مؤسسة التعليم الثانوي، ولكن وظيفتها الأساسية هي توكيد وضبط وإدارة الجودة، كما يجب الإشارة هنا أيضا إلى أنّ تشكيل هذه اللجان في المؤسسة التربوية يكون تطوُّعا من خلال طرح فكرة تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة ككل والعمل على تجسيدها في الميدان بطريقة إجرائية من خلال وضع الحلول العملية لها.

2. مراحل تطبيق التصور المقترح

إنّ التطبيق لا يكون دفعة واحدة ولكن بمراحل متتالية تتمثل في المرحلة الأولى وهي مرحلة التوعية حيث تبدأ بتوعية قادة المؤسسات التربوية بضرورة تحقيق الجودة الشاملة في مؤسساتهم من خلال تدريبهم على هذا الأسلوب الإداري المعاصر، سواءً المديرين الجدد أو المديرين الذين هم في الخدمة عن طريق الندوات والتجمعات والملتقيات العلمية، أما المرحلة الثانية وهي مرحلة التنظيم فيتم أثناءها تكوين اللجان التي تم الإشارة إليها سابقا مع قيام كل لجنة بوضع الإطار العملي الخاص بها بكل حرية وشفافية، هدفه الأساسي هو تحقيق جودة شاملة في جوانب نظام المؤسسة، حيث أنه لا يمكن طرح نظام معياري أو نمطي نظرا لوجود اختلافات متفاوتة بين مؤسسة تربوية وأخرى، أما المرحلة الثالثة وهي مرحلة التطبيق فتكون بوضع موضع التنفيذ جميع مبادئ الجودة الشاملة عن طريق إجرائها إلى عمليات متنوعة وملموسة، حيث تركز على تحقيق رضا المستفيدين، من تلاميذ، وأساتذة، وإدارة، وعمال، وأولياء الأمور، وأخيرا المرحلة الرابعة وهي مرحلة التقويم حيث تتم مقارنة النتائج المرصودة بالمعايير الموضوعية بدايةً، ويكون التقويم دوريا من أجل معرفة فجوة الأداء وتصحيحها.

وما يجب الإشارة إليه أن تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة لا يكون لجميع المؤسسات التربوية المتواجدة في القطر الوطني، ولكن يتم اختيار مجموعة من المؤسسات التي تتوفر على بعض الميزات، منها القيادة الفعالة، ومحيط مساعد على التغيير، والأكثر منها وجود أفراد يتقبلون التغيير ولا يبدون أي مقاومة اتجاهه، ثم وفي حالة نجاح التطبيق يتم التعميم التدريجي بنشر التجربة على المؤسسات الأخرى من خلال توسيع العمليات التي قامت بها المؤسسات الناجحة، وهي ما تسمى بمرحلة نشر الخبرات.

من الملاحظات الهامة التي يجب إدراجها هنا أنّ هذا المقترح لا يكون ناجحاً إلا بوجود دعم من طرف القيادة العليا في المؤسسة وأيضاً من طرف الجهات المسؤولة مثل مديرية التربية ووزارة التربية من خلال وضع جوائز تحفيزية للمؤسسات الناجحة، والتي تقدمها هيئة تعمل على تقييم عمل هذه المؤسسات بطريقة مستمرة وبهذا يتم إرساء جو من المنافسة بين المؤسسات يحوّل عملها من عمل روتيني إلى عمل إبداعي.

الخاتمة: يتبلور مفهوم إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري معاصر حول تجسيده للجودة لجميع عناصر المؤسسة، مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها، حيث يركز على إرساء مجموعة من المبادئ يؤدي تطبيقها إلى تحقيق النجاح والتميز وخاصة إذا تعلق الأمر بالمؤسسات التربوية لمدى مساهمته في تطوير مسار العملية التعليمية وتفعيلها.

إنّ تشخيص رهن المؤسسات التربوية في الجزائر يقودنا إلى وضع تصور مقترح لتطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة فيها مرتكزين على مجموعة من نقاط القوة والمتمثلة أساساً في التسيير بالمجالس الذي يساهم في تحقيق مبادئ الجودة المعمول بها، مع اقتراح انشاء لجان أخرى مساندة ومساعدة لتحقيق نجاح التطبيق تتمثل في لجنة توكيد الجودة، ولجنة ضبط الجودة ولجنة إدارة الجودة، مع الإشارة إلى أنّ التطبيق لا يكون إلا عبر مراحل متعاقبة لأن إدارة الجودة الشاملة ليست جهازاً أو آلة

عندما تضغط على الزر تحصل على النتائج ولكن تتطلب الوعي والإقناع المتواصل والتدريب على العمل.

قائمة المراجع:

- إياد عبد الله شعبان، إدارة الجودة الشاملة، مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز، ط1، دار زهران، عمان، 2009.
- رياض رشا البنا، إدارة الجودة الشاملة : مفهومه وأسلوب إرسائها مع توجهات الوزارة في تطبيقها في مدارس المملكة العربية السعودية، المؤتمر السنوي الواحد والعشرون للتقييم الإعدادي، 24، 25 يناير 2007.
- مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- جوزيف جابلونسكي، إدارة الجودة الشاملة (ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني)، مركز الخبرات المهنية بميك، 1996.
- محمود عبد المسلم الصليبي، الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية، دار الحامد، عمان، 2007.
- عبد الرحمان توفيق، الدليل المتكامل للجودة الشاملة، سلسلة بميك مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2005.
- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، ط1 ، دار وائل للنشر، القاهرة، 2004.
- ج.ج.د.ش، القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية، الجريدة الرسمية، العدد 59 ، 2008/10/12.
- فتيحة سالم مختار الشبلي، مواصفات المبنى المدرسي الجيد، مداخلة للملتقى الوطني الأول للتربية والتعليم، 15 و 16 سبتمبر 2012 ليبيا، الموقع الإلكتروني: <http://httpfarachablogspotcomblogspot.com>، تاريخ التصفح: 20 / 06 / 2013.
- جودت عزت عطوي، الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، دار الثقافة، عمان، 2013.

- ج.د.ش، وزارة التربية الوطنية، اللجنة الوطنية للمناهج، المرجعية العامة للمناهج، مارس 2009.
- بن بسعي محمد، تقييم تعلمات التلاميذ من خلال الكتاب المدرسي في مرحلة التعليم الابتدائي، مجلة بحث وتربية، المعهد الوطني للبحث في التربية، العدد 3، السنة 2012.
- بوبكر بن بوزيد، إصلاح التربية في الجزائر، دار القصة للنشر، الجزائر، 2009.
- الملتقى الجهوي لولايات منطقة الشمال لتقويم المرحلة الأولى من العمل بمشروع المؤسسة، ثانوية حسيبة بن بوعلي، الجزائر العاصمة، من 20 إلى 22 ماي 1997.
- نجم الدين حامة، إعداد وتنفيذ الميزانية والعمليات الحسابية على ضوء مشروع المؤسسة، مداخلة للملتقى الوطني حول واقع وآفاق المقتصد المسير، معهد ابن رشد، تيارت، 03 و04 و05 ماي 2011.
- منظمة اليونسكو، إطار تحليل/تشخيص نوعية التعليم العام، فيفري 2012، على الموقع الإلكتروني : unesco.org تاريخ التصفح 15/07/2013.
- وزارة التربية الوطنية، المعهد الوطني للبحث في التربية، مجلة بحث وتربية، التقويم وتطوير المنظومة التربوية، النوعية والفعالية، العدد 3، 2012.

