

تصور مقترح لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الثانوي بالجزائر

حروش رفيقة

أستاذة محاضرة (ب) بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة الجزائر 3

ملخص :

يهدف هذا المقال إلى وضع تصور مقترح لتطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الثانوي في الجزائر، وذلك بالارتكاز على نتائج تشخيص واقع الإدارة في هذه المؤسسات والتي نلتمس فيها مجموعة من نقاط القوة والمتمثلة أساسا في التسيير بطريقة المجالس التي تضفي على العمل في هذه المؤسسات نوع من التسيير التشاركي الذي يعتبر مبدأ من المبادئ الأساسية لأسلوب إدارة الجودة الشاملة، كما نعمل على وضع إجراءات عملية تصحيحية لتحسين نقاط الضعف فيها من خلال توعية جميع أطراف الجماعة التربوية بضرورة التغيير نحو الجودة الشاملة.

يرتكز التصور المقترح على إنشاء ثلاث لجان للجودة في مؤسسة التعليم الثانوي تتمثل في لجنة توكيد الجودة ولجنة ضبط الجودة ولجنة إدارة الجودة، حيث يكون عملها موازي أو متماشيا مع عمل المجالس في المؤسسة، كما أنّ التطبيق الفعلي لهذا الأسلوب الجديد لا يكون دفعة واحدة ولكن عبر مراحل متسلسلة وواضحة تبدأ بمرحلة التوعية ثم مرحلة التنظيم فمرحلة التطبيق وفي الأخير مرحلة التقويم.

الكلمات الدالة: الجودة - إدارة الجودة الشاملة - مؤسسات التعليم الثانوي بالجزائر.

Résumé:

Le présent article vise à mettre en place une proposition pour l'application du model du management de la qualité globale dans les établissements d'enseignement secondaire en Algérie, ce qui est basé sur le diagnostic de la réalité de management de ces institutions dont on a constaté qu'il y a des points forts, vus essentiellement dans la direction par les conseils, qui ont marqué le travail dans ces institutions par un type d'un management participatif, qui est l'un des principes essentiels du management de la qualité globale. Et pour cela nous allons nous atteler à mettre des procédures opérationnelles correctives pour améliorer les faiblesses excitantes par la sensibilisation de toutes les parties de la communauté éducative concernant la nécessité du changement vers la qualité globale.

La conception proposé est basée sur la création de trois comités pour la qualité dans l'établissement de l'enseignement secondaire : le premier comité pour la garantie de la de la qualité, le deuxième comité pour le contrôle qualité et le troisième comité du management de la qualité. Leur travail se fait en parallèle avec celui des conseils dans l'établissement. Alors que l'application effective de cette nouvelle méthode sera d'une façon graduelle, par des étapes successives et claires commençant par l'étape stade de la sensibilisation, l'étape de l'application et en dernier lieu l'étape du redressement.

Mots clefs: Qualité - management de la Qualité Globale - Etablissements d'enseignement secondaire en Algérie.

Summary:

This article aims to develop a proposal for the implementation the model of global quality management in secondary schools in Algeria. That management is

based on the diagnosis of the reality of these institutions that have particular strengths, seen primarily by councils, which marked the work in these institutions by a type of participatory management as one of the essential principles of global quality management. Therefore, we will work to set corrective operational procedures to improve existing weaknesses by raising awareness of all parties in the educational community regarding the need to change into the overall quality.

The proposal is based on the creation of three committees for quality in the establishment of secondary education: the first committee to guarantee quality, the second committee to control quality and the third committee to manage quality. Their work is done in parallel with that of the councils in the facility. The effective implementation of this new approach is gradual by successive and clear steps starting with the stage of awareness, the stage of implementation, and finally the corrective stage.

Keywords: Quality - Global Quality Management - Secondary schools in Algeria.

مقدمة:

إن تفاوت المستوى الاقتصادي بين الدول لا يعود إلى تفاوت الإمكانيات المادية والموارد الطبيعية بقدر ما هو راجع إلى اختلاف مستويات التطور التربوي بينها، وبعبارة أخرى فالتنمية اليوم ليست مشكلة اقتصادية بحتة بقدر ما هي مشكلة بشرية متوقفة على ما هو متوفر لدى الدول من كفاءات بشرية قادرة على الإبداع والتطور في شتى مجالات الحياة.

وقد بذلت الجزائر في هذا المجال جهودا معتبرة لتوفير هذه الطاقات والكفاءات من خلال الاهتمام بقطاع التربية والتعليم وتطويره وإصلاحه، حيث أوكلت مهمة تربية وتعليم النشء إلى مؤسسات تربوية تعمل على تطبيق السياسات التعليمية والمناهج التربوية، إلا أن ما نلاحظه في

هذه المؤسسات هو تمسّكها الكبير بالممارسات الإدارية القديمة والعقيمة التي تنعكس سلبا على أداء العاملين فيها وعلى أداء المؤسسة ككل، ولهذا فإننا نرى أنّ الإدارة المدرسية في الجزائر تمثل عائقا في سبيل أي تطوير تعليمي منشود.

وباعتبار مؤسسات التعليم الثانوي بالجزائر حلقة الوصل بين التعليم الأساسي والتعليم العالي، وجب علينا الاهتمام بجودة مخرجاتها لضمان جودة مدخلات التعليم الجامعي من جهة والحصول على الكفاءات المطلوبة لتحقيق التنمية الشاملة للبلاد من جهة ثانية، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بالتخلي عن الممارسات القديمة والتقليدية وتعويضها بأساليب إدارية معاصرة، والأسلوب المقترح في دراستنا هذه هو إدارة الجودة الشاملة الذي نعتبره الأسلوب القادر على تجويد جميع عناصر النظام المتمثلة في المدخلات والعمليات والمخرجات.

مما سبق يمكننا طرح السؤال الرئيسي التالي:

ما التصور المقترح لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الثانوي بالجزائر؟

وسعيا منا للإجابة عن هذا السؤال ارتأينا دراسة المحاور التالية:

أولاً: الإطار المفاهيمي والفلسفي لإدارة الجودة الشاملة.

ثانياً: تشخيص واقع الإدارة في مؤسسات التعليم الثانوي بالجزائر.

ثالثاً: تصور مقترح لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في هذه المؤسسات.

نستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يساعدنا على معرفة النظام القانوني الذي تسير عليه مؤسسات التعليم الثانوي في الجزائر، وتحليل أهم مكوناته ثم مقارنتها بمبادئ أسلوب إدارة الجودة الشاملة لمعرفة نقاط القوة والتركيز عليها عند التطبيق، واستخراج نقاط الضعف لاقتراح التصحيحات الممكنة لها.

أولاً: الإطار المفاهيمي والفلسفي لإدارة الجودة الشاملة

ترتكز دراستنا هذه على نظرية معاصرة في الإدارة ألا وهي "إدارة الجودة الشاملة" التي أصبحت اليوم أسلوباً معتمداً من طرف أغلب المؤسسات في العالم التي تصبو إلى تحقيق الجودة في جميع عملياتها، كما أصبحت المسلك الأساسي لتحقيق جودة المنتج والحصول على شهادة الجودة العالمية، وهو ما يدعونا أولاً وقبل أي شيء إلى التطرق إلى المفاهيم الأساسية المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة من حيث مفهومها، ومبادئها، وأهمية تطبيقها.

1. مفهوم الجودة وإدارة الجودة الشاملة

لقد أكدت تعاليم الدين الإسلامي على الجودة وسبقت علماء الإدارة المعاصرين والمندائين بتطبيقها في مجال العمل، فقد وجهت السنة النبوية إلى العمل المتقن، وعدم الغش فيه، وإلى إعطاء الأجر في الوقت المناسب وإلى التشاور وإشراك الرعية في اتخاذ القرارات.⁽¹⁾

في حين أنّ الاهتمام بفكرة الجودة على مستوى الأداء والإنتاجية بدأت مع الإحصائي الأمريكي شيوارت **Shewart*** الذي تمخضت أبحاثه عن وضع مدخل للتطوير المستمر عرفت بدائرة شيوارت المتمثلة في "الخطّة، والعمل، والمراجعة، والتنفيذ" وغايتها جودة الإنتاج.⁽²⁾

إنّ ظهور إدارة الجودة الشاملة بشكل واضح وعلمي لم يكن إلا على يد **إيدوارد ديمينج E.D.**** **Deming** في الأربعينيات من القرن الماضي، والذي حدّد أربعة عشر مبدأ يمكن لإدارة مؤسسة

*. شيوارت ولتير اندرو **Shewhart, Walter Andrew** 1891 . 1967 ، عالم الرياضات والإحصاء الأمريكي، قدم نموذجاً إحصائياً لضبط الجودة ينطوي على قوة هائلة في زيادة القدرات الإنتاجية للعاملين، قدم كتابه عام 1931 "الضبط الاقتصادي لجودة المنتجات المصنعة" الذي كان نقطة البداية لقيادة عملية تشكيل أو تأسيس نظرية الجودة المعاصرة وممارستها في العالم الصناعي.

(2) رعد حسن الصرن، كيف تتعلّم أسرار الجودة الشاملة، دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة، دمشق، 2001، ص15.

** . ويليام ادوارد **ديمينج (W. Edwards Deming)** (1900-1993) هو مهندس تصنيع أمريكي، حصل على الدكتوراه في الرياضيات والفيزياء. قام بطرح نظريته المسماة بدائرة ديمينج التي بناها على أربعة محاور (خطط - نفذ - افحص - باشر). وهو أستاذ بجامعة نيويورك، سافر لليابان بعد الحرب العالمية الثانية بناءً على طلب الحكومة اليابانية لمساعدة صناعاتها في تحسين الإنتاجية والجودة. وكان ديمينج - كاختصاصي متمكن ومستشار نابغة - ناجحاً في مهمته لدرجة أن الحكومة اليابانية أنشأت في عام 1951 م

إنتاجية أو خدمية الأخذ بها لتحقيق التميز في كفاءة الأداء وجودة المخرجات، وقد ابتكر ديمينج دائرته المشهورة: خطّط، ونفّذ، وتفحص، وتصرف (PDCA)، وهي تطوير لدورة شيوارت، وقد تبنت الشركات اليابانية مبادئه ووضعت جائزة باسمه "جائزة ديمينج"، حيث حققت المنتجات اليابانية سمعة كبيرة، وأصبحت رمزا للجودة الدائمة والمنشودة من قبل المجتمعات.⁽³⁾

طوّر "ديمنج" أربعة عشر مبدءاً لتحسين الجودة والتي تتطلب طرائق السيطرة الإحصائية

و المشاركة والتعليم والتحسين الهادف وهي:

- تحديد الهدف من تحسين المنتج ، التكيف مع الفلسفة الجديدة للإدارة ، تقليل الاعتماد على الفحص، استخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة، التوقف عن النظر إلى المشروع من خلال السعر، التحسين المستمر لعملية إنتاج السلع و الخدمات، إيجاد التكامل بين الأساليب الحديثة و التدريب، تحقيق التناسق بين الإشراف و الإدارة، إبعاد الخوف، إزالة الحواجز الموجودة بين الإدارات، تقليل الشعارات، اعتماد فرق العمل، إزالة العوائق في الاتصالات، إقامة البرامج التطويرية.⁽⁴⁾

كما وضع "ديمنج" سبعة أمراض قاتلة للجودة وهي:

عدم ثبات الغرض لتخطيط المنتج والخدمة، النظر إلى الأرباح القصيرة المدى، عدم تقييم الأداء، عدم المرونة بالإدارة، استخدام الإدارة المرئية دون النظر إلى الأرقام المجهولة أو الحقيقية، تكاليف علاجية عالية، تكاليف قانونية عالية أيضاً.⁽⁵⁾

جائزة أسمتها باسمه (جائزة ديمينج) تمنح سنوياً للشركة التي تتميز من حيث الابتكار في برامج إدارة الجودة. وقد عُرف "ديمنج" بلقب "أبو الجودة" في اليابان.

(3) - سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة (تطبيقات على الصناعة والتعليم)، دار صفاء، عمان،

2007، ص 29.

(4) - عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، ط1، دار الغرب الإسلامي، بيروت، ص 103.

سوسن شاكر، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 58.(5)

ويرى "كاورو شيكا"*** أن إدارة الجودة الشاملة هي ثورة فكرية في الإدارة، وأن الوظائف الرئيسية لقائد الجودة في المؤسسة تتمثل في امتلاكه رؤية عن الجودة الشاملة لمؤسسته، والتزاما واضحا لتحسين هذه الجودة، كما أنه يكون قادرا على إيصال رسالة الجودة إلى الآخرين مع ضمان أن حاجات المستفيد هي محور سياسات المؤسسة وممارستها، كما يمتلك رؤية وتخطيطا استراتيجيا يقود المؤسسة إلى التجديد والتحسين المستمر، كما أنه ملزم ببناء فرق عمل فعالة ووضع آليات مناسبة لمراقبة النجاح وتقويمه مع تطوير أنظمة وإجراءات جودة فعالة.⁽⁶⁾

هذا بالنسبة للمؤسسة الإنتاجية فكيف يكون الأمر في المؤسسة التعليمية؟

2- إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية:

إنّ تحقيق الجودة في المؤسسة التعليمية يتطلب منها تبني الجودة كإستراتيجية لتحقيق أهدافها، وأن تتوفر على قيادة ذات معرفة بإدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تحقيقها، وأن يحقق كل عامل في المؤسسة التعليمية أعلى معدلات الجودة في مجال اختصاصه، وتطبيق فلسفة التحسين المستمر للمدخلات والعمليات وبالتالي الوصول إلى جودة المخرجات، وعلى هذا الأساس فإنّ المؤسسات التربوية وطبيعة العمل فيها يختلف عن المؤسسات الإنتاجية، الأمر الذي يدعونا إلى إعادة صياغة المفاهيم المتعلقة بالجودة الشاملة وخاصة ما يتعلق بـ: مفهوم الجودة في التعليم، ومنتج العملية التعليمية، والمستفيدون الداخليون، والمستفيدون الخارجيون.

ليس من السهل تحديد **مفهوم الجودة في التعليم** لأن التعليم ليس سوقا أو مصنعا للسلع، وهو متعدّد الأغراض وبالتالي فإن الجودة في التعليم تمثل كل ما يؤدي إلى تطوير القدرات الفكرية

***. كاوروايشيكوا Kaorulshikaw (1915م - 1989م)، من الرواد اليابانيين في مجال الجودة، وكان والده (اشيرو) رئيسا لجمعيتين يابانيتين شهيرتين هما: اتحاد المنشآت الاقتصادية اليابانية. الاتحاد الياباني للعلوم والهندسة. وساعدته مكانة والده العلمية والعملية أن يلتقي بعدد كبير من العلماء من خارج اليابان وداخلها، وحضور المحاضرات القيمة التي كان هؤلاء العلماء يلقونها. وتخرج إيشيكوا من جامعة طوكيو عام 1939م تخصص كيمياء تطبيقية، وحصل في عام 1952م على جائزة ديمنج تكريماً له على إسهاماته في مجالا لجودة.

(6) - عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 73.

والمهارية لدى المتعلمين، وكل ما يؤدي إلى تحسين مستوى الفهم والاستيعاب، ويزيد من قدراتهم على حل القضايا، والمشكلات التي تواجههم، أما **منتج التعليم** أو منتج المؤسسة التربوية فهناك من يعتبره أنه المتعلم نفسه لأن التعليم عملية تحوّل الطالب من مادة خام إلى كيان شخصي ذي خبرات وتجارب ومهارات، وعلى هذا الأساس فإن عملاء المؤسسات التعليمية هم الذين يستفيدون من الخريج.

مستفيدون خارجيون مباشرون وهم المؤسسات التعليمية المستقبلية لخريجي هذه المؤسسة وأوليا غير أننا لا يمكن استبعاد الطالب من المستفيدين من الخدمة التعليمية فهو المستفيد من الخدمة داخل المؤسسة وخارجها من خلال تمكينه من إشباع حاجاته وتلبية متطلبات حياته، ولهذا يمكن تحديد المستفيدين بثلاثة أصناف كالتالي:

- **مستفيدون داخليون** وهم التلاميذ والأساتذة والإدارة والعمال أي كل الأفراد العاملين في المؤسسة التعليمية، أي الفاعلون في هذه المؤسسة.
- **ء الأمور.**

- **مستفيدون خارجيون غير مباشرين** وهم الهيئات التشريعية، المجتمع.⁽⁷⁾

كما يمكن تحديد مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية في سبعة مبادئ أساسية والتي لا تختلف في مجملها عن مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية، و تتمثل فيما يلي:

(7) - صالح ناصر عليّات، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية (التطبيق ومقترحات التطوير)، دار الشروق، عمان،

المبدأ الأول: تحقيق رضا المستفيد

ترتكز إدارة الجودة الشاملة على تحقيق رضا المستفيد باعتباره أساس الجودة، وللقيام بذلك هناك عدة خطوات ينبغي إتباعها وهي:

التعرف على المستفيدين، و ترجمة الاحتياجات إلى معايير جودة المخرجات، وتصميم العمليات الموصلة لإنتاج مخرجات تستوفي شرط المعايير المذكورة، وتنفيذ العمليات مع مراقبة ومتابعة مسارات التنفيذ، وتقييم الخطوات السابقة مع التدخل الفوري لتصحيح أية عيوب أو خلل يظهر في التنفيذ⁽⁸⁾.

المبدأ الثاني: القيادة التربوية الفعالة

تحتاج منهجية إدارة الجودة الشاملة إلى قيادة إدارية ذات خصائص معينة وأسلوب خاص في قيادة مسار التغيير، فالمسؤولية الملقاة على عاتق القائد الإداري في ظل هذا المنهج الجديد مسؤولية جسيمة، فالقائد الإداري هو الذي يتخذ القرار حتى في صورة الإدارة بالمشاركة أين يتخذ القرارات من طرف فرق العمل إلا أن هذه القرارات لا تجد مجالا للتطبيق ما لم تكن محل موافقة من القائد، إضافة إلى أن القائد هو الذي يرجع إليه أمر تحفيز مرؤوسيه، والقائد الذي يخدم منهج إدارة الجودة الشاملة ويزيد من فرص نجاحها هو القائد المرفقي الذي يؤمن بأن الإدارة الحديثة تقتضي المرونة والاستجابة للتغيرات السريعة والتكيف معها، وهنا يمكن القول أن جودة القيادة الإدارية تعد لبنة أساسية في وضع إدارة الجودة الشاملة موضع التطبيق العملي وحصد أكبر فرص النجاح⁽⁹⁾.

(8) – Shojishiba, Alan Graham, David Walden, **TQM : 4 révolutions du management**, Dunod, paris, 1997 , p 258.

(9) - وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص103.

المبدأ الثالث: التقييم الذاتي وتحسين الأداء

يعتبر التقييم الذاتي ركيزة أساسية من أجل تحسين الأداء وذلك عن طريق قياس أداء الفرد والمؤسسة. وتؤكد إدارة الجودة الشاملة على التقييم الذاتي كطريق يؤدي إلى التحسين المستمر، فالأفراد الناجحون هم الذين يقيمون سلوكهم قبل أن يقيموا سلوك الآخرين، ويحسنوا من أدائهم قبل أن يطالبوا بتحسين أداء الغير، حيث أنّ ممارسة التقييم الذاتي على مستوى الأفراد وعلى مستوى المؤسسة التربوية التي تتبع إدارة الجودة الشاملة من شأنه أن يثير العديد من القضايا ذات الصلة المباشرة بتحسين الأداء.

كما أن التقييم الذاتي على مستوى الإدارة المدرسية غالبا ما يؤدي إلى أن تتبنى هذه الإدارة مجموعة من الأدوات المتعددة والمتمثلة في: توفير الإدارة المناسبة للأزمات في المجالات التي تنشأ فيها المشكلات، وتطوير تنمية العاملين الذين يسعون بطريقة إيجابية نحو الفرص التي تنقلهم إلى أسلوب آخر للتشغيل، و التشاور بين المديرين وبين العاملين من أجل تحديد واضح للأهداف والمهام، و إرساء آليات اتصال فعالة، وزيادة الوعي باستراتيجيات المؤسسة طويلة المدى، وتنشيط طرح الأفكار الخاصة بالتحسين، و تعزيز ثقافة التحسين المستمر وزيادة وعي العاملين، و بناء مقاييس الأداء وتحديد مؤشرات مناسبة لكل عملية من العمليات، وإجراء عمليات القياس والتعرف على اتجاهات الأداء واتخاذ التصحيحات اللازمة في الوقت المناسب، و تصميم نظام توثيق كامل لإدارة الجودة الشاملة من خلال تسجيل كل مؤشرات الأداء ووضع ملخصات منتظمة حول المشروعات والمهام وأهم النجاحات والإخفاقات وأسبابها.

المبدأ الرابع: العمل الجماعي وتشكيل فرق العمل:

يعتبر العمل الجماعي من السمات المميزة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وكلما ساد المؤسسة التربوية مفهوم العمل الجماعي كلما دعم ذلك من ثقافة الجودة في المدرسة، وذلك انطلاقا من أن فاعلية المجموع أعظم من مجموع فعاليات الأفراد كل على حدة، وأن التعاون وروح

الفريق القائمة على الانفتاح والاحترام المتبادل والانتماء وانصهار الفرد في المجموع من شأنها جميعا أن توفر المناخ المدرسي الذي تنشده إدارة الجودة الشاملة.

المبدأ الخامس: تفويض السلطة:

إن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتوقف على مشاركة العاملين بمختلف مستوياتهم، وهذه المشاركة هي نوع من تفويض السلطة، وبالنسبة للمؤسسة التربوية فإن المدير الناجح هو الذي يقوم بتنظيم بيئة العمل من أجل أن يشاركه السلطة المدرسون والتلاميذ، إذ أنه بانتقال السلطة إلى المدرس يقوم باتخاذ القرارات باتصال وثيق مع تلاميذه وليس فقط مع الإدارة المدرسية.

ويتم تفويض السلطة إما للأفراد مباشرة أو لفرق العمل، ويؤدي هذا التفويض إلى مزيد من الإسراع في مواجهة المشكلات والمزيد من الابتكارات والإبداع والاندماج في عملية صياغة أهداف الجودة المنشودة.

المبدأ السادس: إيجاد بيئة تساعد على التوحيد والتغيير:

إن وحدة الرؤيا للأفراد العاملين في المؤسسة التربوية من تلاميذ وأساتذة وإدارة وكل العاملين فيها نحو الأهداف البعيدة والقريبة للمؤسسة ونحو السياسات والإستراتيجيات ونحو الموارد وكيفية استخدامها، ومن خلال معرفة كل منهم لدوره ومهامه وما عليه من واجبات فإن هذه الجهود كلها تصب في مسار واحد لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية.

كما أن المناقشات وتبادل الخبرات فيما بين الأفراد وفرق العمل في المؤسسات التربوية دون قيود ولا تحفظات، سيؤدي إلى استشعار جوانب النقص أو الخلل التي قد تعتري الأداء في أي مرحلة من مراحل العمل والمبادرة إلى اتخاذ ما يلزم لتصحيح هذه النواقص من خلال تبني واستحداث ما يلزم من تغيير في أساليب وطرق العمل على مختلف الجبهات.

المبدأ السابع: إرساء نظام العمليات المستمرة:

العملية هي مجموعة من الأنشطة المترابطة والمتفاعلة مع بعضها والتي تقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات، وحتى تتمكن المؤسسة التربوية من تحقيق أعلى مستويات الجودة في مخرجاتها، ينبغي عليها إعادة النظر في طرق أداء الأعمال في المؤسسة وإجراء التغييرات اللازمة على العمليات كي تتسجم مع الفلسفة الجديدة للإدارة.

والمقصود بنظام العمليات المستمرة هو النظر إلى المؤسسة التربوية كنظام، وإلى ما يقوم به العاملون فيها كعمليات مستمرة، وبالتالي فإن أي إصلاح مدرسي ينبغي أن يبدأ من تحسين العمليات، ليس هذا فحسب بل والاستمرار في تحسينها على أساس معايير الجودة المتفق عليها، وبدلاً من التركيز على مخرجات العملية التعليمية ينبغي التركيز على العمليات المؤدية لهذه المخرجات.⁽¹⁰⁾

هذا يعني أنّ هذه المبادئ كفيلة بالارتقاء بالمؤسسة من وضعها الحالي إلى وضع آخر أحسن قوامه الجودة، لذا فإننا نرى أهمية قصوى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية.

3- أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية:

إنّ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية يعمل على تطوير مسار العملية التربوية والتعليمية وتفعيلها وتحقيق أهدافها بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية حيث تساهم في تخفيف الأعباء والجهود التي تقوم بها المؤسسة التعليمية في الإشراف والمتابعة والتقييم، كما تكفل للمؤسسة المرونة الكافية لمواجهة التغيرات المتلاحقة والمتسارعة في مختلف النواحي الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والثقافية والاجتماعية، وتعمل على ربط مختلف الأنشطة في المؤسسة بهذه التغيرات، بحيث تؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة، وتحسين نوعية الخدمات

(10) - سوسن شاكر مجيد، مرجع سبق ذكره، ص 186.

وتطوير إجراءات وأساليب العمل، وزيادة قدرة المؤسسة على البقاء والاستمرار، كما تعمل على تقليل الهدر من خلال حسن استعمال الموارد وتقليل التكاليف.

كما تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى التحسين المستمر للعمليات والأنشطة كافة وتحسين مستويات الأداء للمؤسسة التعليمية، من خلال تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وخلق مناخ تنظيمي إيجابي وفعال يوفر فرص النجاح، والتمكّن من حل المشكلات التي تعيق العمل التعليمي بالطرق العلمية من خلال الإجراءات التصحيحية والوقائية لمنع حدوثها مستقبلا، والعمل بأسلوب روح الفريق.

كما تعمل إدارة الجودة الشاملة على زيادة نسبة الإنتاجية، من خلال انخفاض نسبة الرسوب والتسرب عند التلاميذ، وتحسين أداء العاملين بالمؤسسة التعليمية نتيجة التدريب المستمر أثناء العمل وتحفيز المبدعين والمبتكرين والمبادرين في العمل، مما يترتب عنه ارتفاع معدلات النجاح، وزيادة رضا المستفيدين من المؤسسة التعليمية في الداخل والخارج، لكن قبل هذا ما هو واقع تنظيم وتسيير مؤسسات التعليم الثانوي في الجزائر؟

ثانيا: النظام القانوني لمؤسسات التعليم الثانوي في الجزائر

1-تعريف مؤسسة التعليم الثانوي:

الثانوية هي المؤسسة التي تستقبل التلاميذ الذين أنهوا دراستهم بنجاح بمرحلة التعليم المتوسط لتحضيرهم للالتحاق بالتعليم العالي أو التكوين المهني أو عالم الشغل، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتختص بالتربية والتعليم، وتوضع تحت وصاية الوزير المكلف بالتربية الوطنية.⁽¹¹⁾

(11) - ج ج د ش، المرسوم التنفيذي رقم 10-230 المتعلق بتنظيم الثانوية وسيرها، المؤرخ في 2 أكتوبر 2010م، الجريدة

الرسمية، العدد 57، الصادرة يوم 3 أكتوبر 2010م، ص 11.

وتتولى الثانوية مجموعة من المهام تتمثل أساسا في تعزيز المعارف المكتسبة لدى التلاميذ وتعميقها في مختلف مجالات المواد التعليمية، وتطوير طرق وقدرات العمل الفردي والجماعي مع تنمية ملكات التحليل والتلخيص والاستدلال والحكم والتواصل وتحمل المسؤوليات، كما تعمل على توفير مسارات دراسية متنوعة تسمح بالتخصص التدريجي في مختلف الشعب تماشيا مع اختيارات التلاميذ واستعداداتهم حيث تقوم بتحضير التلاميذ لمواصلة الدراسة أو التكوين العالي.⁽¹²⁾

وتتوفر الثانوية على مرافق بيداغوجية وإدارية عديدة تسهل عليها أداء مهامها وتتمثل أساسا في مخابر للأشغال التطبيقية، قاعات للإعلام الآلي، مكتبة، قاعات للتوثيق والإعلام المدرسي، منشآت وتجهيزات رياضية، نواد ثقافية وعلمية، قاعة متعددة النشاطات، كما تزود الثانوية بكل الوسائل التعليمية والتجهيزات التقنية والتربوية.

تعمل الثانويات في الجزائر حسب ثلاثة أنماط، إما بنظام خارجي، أو نصف داخلي أو داخلي والذي يمكن أن تشرك فيه ثانويتين أو أكثر وفق مقتضيات الخريطة المدرسية⁽¹³⁾ حيث تحدّد هذه الأخيرة الثانويات التي تقع في منطقة واحدة وتعمل على إدماجها في نظام داخلي واحد.⁽¹⁴⁾

(12) - ج ج د ش، القانون رقم 04-08 المتضمن القانون التوجيهي للتربية الوطنية، المؤرخ في 23 جانفي 2008، **الجريدة الرسمية**، العدد 04، الصادرة يوم 27 جانفي 2008 م، ص 07.

(13) - الخريطة المدرسية هي وثيقة تهدف إلى تنظيم مواقع إنشاء مختلف أنواع المؤسسات المدرسية العمومية والهيكل المرافقة لضمان أحسن خدمة للشريحة المعنية بالتمدرس، ويرتكز في إعدادها على البيانات الواردة من البلديات والولايات ومديريات التربية، وعلى الاستشارة الدورية بين مصالح الوزارة المكلفة بالتربية والإدارات المعنية (المفتشيات)، والجماعات المحلية.

(14) - ج ج د ش، القانون رقم 04-08، **مرجع سبق ذكره**، ص 18.

2- التنظيم والتسيير:

يدير الثانوية مدير ويسيرها مجلس توجيه وتسيير وتزود بمجالس بيداغوجية وإدارية تتمثل في خمسة مجالس أساسية وهي مجلس التعليم، ومجلس القسم، ومجلس التنسيق الإداري، ومجلس التوجيه، ومجلس التأديب.⁽¹⁵⁾

كما يلحق بالمدير أمانة ويساعده في مهامه ناظر الثانوية (مدير الدراسات)، وموظف المصالح الاقتصادية المكلف بالتسيير المالي، والمستشار الرئيسي للتربية، والمستشار الرئيسي للتوجيه المدرسي حيث يمارس الكل مهامهم في إطار مصلحتين هما المصلحة المالية والمصلحة البيداغوجية، حيث تشرف الأولى على التسيير المالي والمادي لممتلكات المؤسسة، أما الثانية فتقوم بمراقبة ومتابعة مواظبة التلاميذ وعملهم ونتائجهم المدرسية، مع إعلامهم وتوجيههم، والقيام بتنفيذ النشاطات الثقافية والفنية والرياضية داخل المؤسسة وتدعيمها.⁽¹⁶⁾ أما المجالس فهي كالتالي:

2-1: مجلس التوجيه والتسيير:

يتشكل مجلس التوجيه والتسيير من مدير الثانوية رئيسا، وناظر الثانوية نائبا للرئيس، وموظف المصالح الاقتصادية المكلف بالتسيير المالي، والمستشار الرئيسي للتربية أو مستشار التربية، والمستشار الرئيسي للتوجيه المدرسي، وثلاثة (3) ممثلين عن الأساتذة ينتخبهم نظراؤهم، وثلاثة (3) ممثلين منتخبين عن المساعدين التربويين والموظفين الإداريين والعمال المهنيين، ورئيس جمعية أولياء التلاميذ أو ممثله، وثلاثة (3) ممثلين عن التلاميذ من بين مندوبي الأقسام (ممثل واحد عن كل مستوى) ينتخبهم نظراؤهم.

(15) - ج ج د ش، المرسوم التنفيذي رقم 10-230، مرجع سبق ذكره، ص 13.

(16) - ج ج د ش، المرسوم التنفيذي رقم 10-230، مرجع سبق ذكره، ص 13.

إن التركيبة السابقة لمجلس التوجيه والتسيير بالثانوية تعمل على إرساء أسس العمل الجماعي، حيث أن إشراك جميع الفئات العاملة في المؤسسة في عملية اتخاذ القرار تساعد على تحقيق مبدأ الإدارة بالمشاركة، أين يمكن لكل طرف من المجلس أن يدلي بآرائه من أجل التحسين المستمر للعمل وإحداث التغيير اللازم، وبالتالي إرضاء جميع الأطراف المستفيدة من عمل المؤسسة وفي مقدمتها التلاميذ الذين يمثلون محور كل العمليات.

يجتمع مجلس التوجيه والتسيير في دورات عادية ثلاث (3) مرات في السنة على الأقل واحدة منها في بداية السنة الدراسية، كما يمكن أن يجتمع في دورات استثنائية بطلب من رئيس المجلس (المدير) أو بطلب من أغلبية الأعضاء.

وتتخذ قرارات مجلس التوجيه والتسيير بأغلبية أصوات الأعضاء الحاضرين وفي حالة تساوي عدد الأصوات يكون صوت الرئيس مرجحا، حيث تحرر مداوالات المجلس في سجل خاص مرقم ومؤشر عليه من طرف المدير حيث يتم البدء في تنفيذها، إلا ما يتعلق بالمداوالات الخاصة بالميزانية والحساب الإداري وقبول الهبات والوصايا فلا يتم تنفيذها إلا بعد المصادقة عليها من طرف السلطة الوصية.⁽¹⁷⁾

2-2: مجالس التعليم:

تنص المادة الأولى من القرار الوزاري رقم 91-172 المؤرخ في 02/03/1991 والقرار المعدل 06-299 المؤرخ في 17/06/2006 على ضرورة إنشاء مجلس التعليم في كل ثانوية والذي يتكوّن من مدير المؤسسة رئيسا، ونائب المدير المكلف بالدراسات (ناظر الثانوية)، وموظف المصالح الاقتصادية المكلف بالتسيير، والمستشار الرئيسي للتربية، وجميع أساتذة المادة، حيث يجتمع مجلس التعليم مرتين على الأقل في السنة الدراسية، مرة في بداية السنة وأخرى في

(17) - نفس المرجع السابق، ص 12.

نهايتها، ويكلف الأستاذ المسؤول عن المادة أو المواد المتقاربة (بحيث يمكن جمع المواد المتقاربة مثل الفلسفة والشريعة واللغات الأجنبية في مجلس واحد) بمتابعة القرارات والتوصيات المنبثقة عنه.

يعتبر مجلس التعليم إذن إطارا للحوار والتشاور بين جميع أساتذة المادة الواحدة والمواد المتقاربة، كما يمثل فرصة لتحليل وتقييم المناهج التربوية والعمل على اكتشاف الثغرات التي تعاني منها مع معرفة المشاكل التي يواجهها الأساتذة أثناء تنفيذهم لتلك المناهج ومدى موافقتها مع احتياجات التلاميذ ومتطلبات تنمية شخصياتهم، ولهذا طلب المنشور الوزاري رقم 93-254 المؤرخ في 93/11/30 من مديري التربية تشكيل أفواج عمل لحوصلة تقارير مختلف مجالس التعليم للمؤسسات المتواجدة بالولاية وتحويلها إلى الوزارة لاستغلالها في عملية تدريس المواد التعليمية، وهو الشيء الذي يجعل مجالس الأقسام أكثر مصداقية لأن ملاحظتها تتوج بالتطبيق بطريقة رسمية من طرف السلطات العليا، كما أن هذه العملية تضمن التنسيق والترابط بين الإدارة على المستوى المركزي والإدارة على المستوى الإجمالي بحيث يصبح الجميع في خدمة التحسين المستمر للعملية التعليمية، وبالتالي الوصول إلى الجودة المنشودة التي تعتبر هدف الجميع.

2-3: مجلس القسم:

تنص المادة الأولى من القرار الوزاري رقم 91-157 المؤرخ في 1991/02/26 على إنشاء مجالس أقسام لكل قسم تربوي في الثانوية والذي يتشكل من مدير الثانوية رئيسا، ومدير الدراسات، والمستشار الرئيسي للتربية، وجميع الأساتذة الذين يدرسون في القسم المعني، ومستشار التوجيه المدرسي والإرشاد المدرسي والمهني، حيث يجتمع أربع (4) مرات في السنة على الأقل، الأولى في بداية السنة الدراسية وواحدة في نهاية كل فصل دراسي، حيث يقوم بدراسة كل المسائل المتعلقة بالحياة في القسم وذلك بغرض التشاور بين أساتذة القسم والتنسيق فيما بينهم لضمان انسجام أساليب التقييم لعمل التلاميذ، كما يدرس الحصيلة الإجمالية للقسم وتقدير نتائج كل تلميذ مع منح المكافآت أو إسداء العقوبات، وفي الأخير تحليل الحصيلة السنوية لنشاط كل تلميذ على حدة واتخاذ القرارات المناسبة بخصوص مصير التلاميذ من حيث مواصلة الدراسة.

يتم تسجيل مداولات مجلس القسم والقرارات التي يتخذها في محاضر تدون في سجل خاص، وتوقع من طرف جميع أعضاء المجلس، ويجب أن تكون قرارات مجلس القسم عادلة ومنصفة وموضوعية، وتكون قراراته نافذة سواء في المؤسسة الأصلية أو في مؤسسة أخرى ينقل إليها التلميذ، كما تخضع مداولات مجلس القسم للسر المهني.

يعتبر مجلس القسم إذن خلية يقظة في الثانوية بحيث يعمل على اكتشاف الفجوات في التحصيل الدراسي للتلاميذ واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها، لأن تقييم التلميذ يجب أن يرافقه تقويم أيضا، ولكن ما يؤسفنا في ذلك أن الثانويات مازالت تستعمل هذا المجلس لتنقيط التلميذ وحساب المعدلات فقط، بحيث أن الوجه الوحيد لتقييم التلميذ هو النقطة أو العلامة المتحصل عليها من الامتحانات والفروض، أما التقويم المستمر فهو عبارة فقط عن علامة أيضا لا تبين مدى تقدم التلميذ أو تأخره، ولهذا وجب إدراج معايير ومؤشرات جديدة لتقويم التلميذ ومعرفة مدى تقدمه ومدى استيعابه للمادة العلمية أكثر عدالة وإنصاف.

2-4: مجلس التنسيق الإداري:

تنص المادة الأولى من القرار رقم 156 المؤرخ في 1991/02/26 على إنشاء مجلس التنسيق الإداري في كل مدرسة ثانوية لمساعدة مدير المؤسسة في التسيير اليومي للمؤسسة، حيث يكون هذا المجلس الإطار المفضل والطبيعي للتشاور بين أعضاء الفريق الإداري للمؤسسة بالاجتماع مرة على الأقل في الأسبوع، ويتشكل مجلس التنسيق الإداري من مدير المؤسسة رئيسا، ومدير الدراسات، والمستشارون الرئيسيون للتربية، والمسير المالي، ورؤساء الأشغال، حيث تهدف الاجتماعات الأسبوعية لهذا المجلس إلى التعاون المتين والتنسيق الفعال بين جهود جميع أعضاء الجماعة التربوية، وإقامة جو من الثقة داخل المؤسسة، كما تمكن اجتماعات هذا المجلس من مناقشة القوانين والتشريعات والمراسيم واللوائح الصادرة من الهيئات العليا وشرحها ومناقشتها، مع وضع برنامج للأعمال وتقييم المنجزة منها، ومنه فإن مجلس التنسيق الإداري في الثانوية يعمل على تخطيط فعال لكل النشاطات في المؤسسة، وأيضا تقييم مدى تنفيذ النشاطات للأسبوع

السابق، وهو الشيء الذي يساعد على خلق جو من الاستمرارية في العمل، وتوفير قاعدة من البيانات والمعلومات عن مدى تحقيق وإنجاز أهداف المؤسسة.

2-5: مجلس التوجيه والقبول:

يتكوّن مجلس التوجيه في الثانوية من مدير التربية للولاية أو ممثله رئيسا، ومدير الثانوية، ومدير الدراسات، ومدير مركز التوجيه المدرسي أو مستشار التوجيه المكلف بالمقاطعة، والأساتذة مسؤولي الأقسام في السنة الأولى ثانوي حسب كل جذع مشترك، والمستشار الرئيسي للتربية، وأساتذة المواد الرئيسية لكل شعبة من شعب السنة الثانية ثانوي المفتوحة في المؤسسة، وممثل عن جمعية أولياء التلاميذ بالمؤسسة، حيث ينعقد مجلس التوجيه في السنة الثانية ثانوي بعد الانتهاء من اختبارات الفصل الثالث وانهقاد مجالس الأقسام، حيث يتولى مدير مركز التوجيه المدرسي أو مستشار التوجيه المكلف بالمقاطعة مسؤولية أمانة المجلس، بتسجيل القرارات النهائية في محضر يعدّ لذلك، ويوضع في نسختين يوقعه أعضاء المجلس، وتبلغ القرارات النهائية للتلاميذ وأولياءهم في كشف النقاط الخاصة بالفصل الثالث، حيث يحتفظ الأولياء بحق الطعن في حالات محددة، وتكون القرارات النهائية نافذة سواء في المؤسسة الأصلية أو في أي مؤسسة ينتقل إليها التلميذ.⁽¹⁸⁾

2-6: مجلس التأديب:

ينشأ مجلس التأديب في الثانوية من أجل تجسيد الشروط التي تساعد على ازدهار الجماعة التربوية، باقتراح الإجراءات المناسبة لإقرار النظام وتوفير المناخ الملائم لقيام التلاميذ بنشاطاتهم في جو من الصفاء والطمأنينة، كما يقوم بالبحث في المخالفات التي يرتكبها التلاميذ عند إخلالهم بالنظام الداخلي للمؤسسة، وإنزال العقوبات اللازمة بالمخالفين لها، ويتشكل مجلس التأديب من مدير الثانوية رئيسا، وكل الأعضاء الشرعيون والمنتخبون في مجلس التوجيه والتسيير، والأستاذ المسؤول لقسم التلميذ المعني الذي تكون مشاركته استشارية فقط، ويجتمع مجلس التأديب في نهاية كل فصل للإطلاع على الحالة المعنوية للمؤسسة ووضع الانضباط فيها، كما يجتمع عند

(18) - وزارة التربية الوطنية، القرار الوزاري 92-96، المؤرخ في 06/04/1992.

الضرورة بدعوة من مدير الثانوية للفصل في الأخطاء والمخالفات المرتكبة من طرف التلاميذ، وتتخذ قرارات مجلس التأديب بأغلبية أصوات الأعضاء الحاضرين.⁽¹⁹⁾

إن تسيير وتنظيم مؤسسات التعليم الثانوي في الجزائر وفق نظام المجالس يدعو إلى التفاؤل، لأن هذه المجالس هي بمثابة فرق للجودة تشجع على إحداث التغيير والتحسين المستمر للعملية التعليمية في المؤسسة من خلال تفعيل عملها وإيجاد آليات أكثر عملية لها، حتى تمكن جميع أعضاء الجماعة التربوية بالإدلاء بأرائهم ومقترحاتهم سواء كان في وضع رؤية ورسالة للمؤسسة، وتحديد إستراتيجية واضحة لها تعمل على تحقيقها وفق أهداف محددة وإجرائية، وعلى هذا الأساس تحقيق رضا جميع الأطراف المستفيدة من المؤسسة التعليمية والمتمثلة أساسا في مستفيدين داخليين وهم التلاميذ والأساتذة والإدارة والعمال، ومستفيدين خارجيين وهم أولياء التلاميذ والمؤسسات المستقبلية والإدارة العليا والمجتمع بصفة عامة، وبالتالي تحقيق الجودة التي نصبو إليها، ومن خلال التشخيص السابق لواقع الإدارة في مؤسسات التعليم الثانوي بالجزائر فإننا نستخلص مجموعة من النتائج التي ندرجها في نتائج التشخيص.

3- نتائج التشخيص:

من خلال التشخيص الذي قمنا به نتمكن الآن من تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في طريقة تنظيم وعمل مؤسسات التعليم الثانوي، وبالتالي استخدام نقاط القوة كمرتكزات لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في هذه المؤسسات مع إيجاد حلول لمعالجة وتحسين نقاط الضعف فيها.

3-1: نقاط القوة:

- اتخاذ القرارات بالمشاركة من خلال التشاور بين جميع الأطراف الفاعلة في مجلس التوجيه والتسيير.

(19) - وزارة التربية الوطنية، القرار الوزاري رقم 90-173، المؤرخ في 02/03/1990.

- إدارة المؤسسة بطريقة المجالس يضفي عليها نوع من العمل الجماعي واستخدام أسلوب الفرق في العمل الذي نادى بها رواد إدارة الجودة الشاملة.
- وجود مجلس التعليم الذي يهتم بمعالجة الصعوبات التي تظهر في العملية التعليمية من حين لآخر، كما أن أفواج العمل الخاصة بكل مادة والتي يترأسها أستاذ مسؤول تتوفر فيه شرطي الخبرة والكفاءة تساعد على تحسين المناهج من خلال الكشف عن المواضيع الصعبة والتي لا تتوافق مع خصائص التلاميذ في هذه المرحلة، كما أن مجالس التعليم ترتبط بالهيئات التربوية العليا (مديرية التربية) من خلال إرسال تقاريرها الخاصة بكل مادة تعليمية.
- مجلس القسم هو المجلس الذي يمكن اعتباره خلية يقظة بالمؤسسة لأنه يكشف عن فجوات تعلم التلاميذ خلال فصل دراسي معين، وبالتالي وضع التصحيحات اللازمة لها وتحسين أداء التلاميذ، كما أنه يساهم في ربط المؤسسة بأولياء التلاميذ من خلال استدعائهم وتبليغهم بنتائج أبنائهم وحثهم على الاهتمام بهم أكثر.
- مجلس التنسيق الإداري ودوره الهام في التشاور بين أعضاء الفريق الإداري بالمؤسسة من خلال اجتماعاته الأسبوعية، التي يتم تحديد فيها الانحرافات المرصودة عند تطبيق قرارات اجتماع الأسبوع المنصرم.
- مجلس التوجيه الذي يوجه التلاميذ إلى التخصصات المرغوبة لديهم من خلال دراسة دقيقة لقدراتهم وكفاءاتهم، ومدى قدرتهم على مواصلة التخصص المطلوب، ولهذا يجب وضع بطاقة لكل تلميذ تسير مستواه الدراسي من الابتدائي إلى الثانوي.
- وجود سجلات خاصة بكل عملية من العمليات في المؤسسة تدون فيها نتائج المداولات، والاجتماعات.

3-2: نقاط الضعف:

- إنّ عمل المجالس من خلال التنفيذ الحرفي للنصوص التشريعية يطبع عملها بنوع من الروتين إلى درجة أنّ اجتماعاتها صارت غاية في حدّ ذاتها "اجتماع من أجل الاجتماع، وتسجيل محضر الاجتماع" وهو ما يجعلها تبتعد شيئاً فشيئاً عن الهدف الذي وجدت من أجله والمتمثل في كونها الإطار المناسب لطرح ودراسة المشكلات التي تعوق عمل المؤسسة التربوية وإيجاد الحلول المناسبة لها سواء تعلّق الأمر بالتسيير أو الأداء التربوي أو غيرها من المشاكل البيداغوجية والمالية والمادية والاجتماعية.
- عدم وجود تحضير جيّد وتخطيط لعقد اجتماعات هذه المجالس مما جعلها تخرج عن الهدف المحدّد لها.
- لا توجد صرامة في تنفيذ قرارات المجالس مما جعلها تفقد مصداقيتها.
- لا توجد متابعة وتقييم دوري ومستمر للمشكلات العالقة، من طرف جميع الأطراف المشاركة في المجالس وبالتالي اختفاء الدور الحقيقي لها المتمثل في تحسين العملية التعليمية.
- عدم وجود تنسيق وترابط بين المجالس من أجل الوصول إلى تحقيق الهدف المشترك وهو تحقيق رضا التلميذ أولاً .
- عدم كفاية الدورات المحدّدة لاجتماع كل مجلس، فانعقاد اجتماع أي مجلس في دورتين أو ثلاثة في السنة كما نصّ عليها القانون يؤدي إلى بقاء مشاكل كثيرة عالقة بدون إيجاد حلول لها.
- المشاركة الصورية لأعضاء المجالس وظهور صراعات بين الأفراد أثناء الاجتماعات من المظاهر الشائعة فيها.

- غياب التقييم الفعال للمشكلات التربوية والبيداغوجية وتناولها من جانب إداري عقيم يعيق أي تقدّم وتحسين للعملية التعليمية.
 - نقص في تكوين المديرين وعدم قدرتهم على الإقناع والتأثير في الآخرين (غياب الروح القيادية) مما يجعلهم يتهربون من عقد اجتماعات بعض المجالس بصورة دورية وخاصة مجلس التنسيق الإداري المطلوب انعقاده مرة واحدة كل أسبوع على الأقل.
 - عدم الوعي الكافي بأسلوب التسيير بالمشاريع ودوره في تحقيق النجاح والجودة على مستوى المؤسسة ككل واعتباره وثيقة إدارية مطلوبة من طرف السلطات العليا لا غير.
- ومن خلال هذه الموازنة يمكننا وضع واقتراح تصوّر كفيل بتطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في هذه المؤسسات.

ثالثا: تصور مقترح لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في هذه المؤسسات

في ظل فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي تمّ طرحها ومناقشتها وفي ظل نتائج الدراسة التشخيصية لواقع تنظيم وتسيير مؤسسات التعليم الثانوي بالجزائر، والتي توصلنا إلى من خلالها إلى أن هناك الكثير من أوجه القصور في هذه المدارس والتي تحول دون تحقيق جودة شاملة فيها، يجعلنا في حاجة ماسة إلى تطوير وتحديث هذه الإدارة لتتناسب مع تحديات العصر، ولهذا سنحاول الإجابة عن الإشكالية المطروحة بوضع تصور مقترح لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة مستندين في ذلك على نقاط القوة المرصودة مع العمل على تحسين نقاط الضعف.

1-تشكيل لجان الجودة:

بالإضافة إلى التسيير بالمجالس الموجودة في مؤسسات التعليم الثانوي فإننا نقترح تشكيل لجان للجودة تتمثل في ثلاث لجان وهي كالتالي:

1-1: لجنة توكيد الجودة:

إن توكيد الجودة في المؤسسة يعني منع المعيبات ووقوع الأخطاء في المنتج النهائي أو الخدمة وطريقة تقديمها للمستفيدين، فهو نظام يشدد على تحسين جودة المنتج أو الخدمة وزيادة الإنتاجية.

وإذا كان موضوع توكيد الجودة في المؤسسات الإنتاجية موضوعا مهماً يتعلق بسمعة المؤسسة وبقائها واستمراريتها، فإن أهميته في المؤسسة التربوية تكون أكبر وأعظم نظرا لأهمية مخرجات هذه المؤسسات وما لها من دور في تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة التربوية وللنظام التعليمي ككل، ولهذا فإن نظام توكيد الجودة يشدد على منع الأخطاء قبل وقوعها من خلال:

- التشديد على المتعلم ومتطلباته في عملية التخطيط للخدمة التعليمية وتنفيذها.
- التشديد على حاجات المجتمع ومؤسساته.
- التشديد على تحسين المدخلات والعمليات والنتائج معا.
- التشديد على منع الأخطاء قبل وقوعها.
- التحسين المستمر للعملية التعليمية وذلك بإيجاد القنوات الفعالة للاتصال بين المؤسسة التعليمية 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 و الأساتذة و الإدارة و أولياء التلاميذ والمؤسسات المستقبلية و المجتمع ككل، كما تحاول هذه اللجنة تنسيق و توجيه عمل المجالس بطريقة منهجية و هادفة.

- تعمل لجنة توكيد الجودة على وضع مجموعة من المعايير التي يجب تحقيقها خلال فترة معينة.

1-2: لجنة ضبط الجودة:

إن نظام ضبط الجودة في التعليم يعني المراقبة المستمرة والمراجعة التي تقوم بها المؤسسة في ضوء معايير محددة، فهو نظام يتضمن مجموعة من الإجراءات تقيس مدى مطابقة العملية التعليمية للمعايير المحددة سابقا، فعملية ضبط الجودة تتناول أداء الإدارة والمعلمين، وأداء التلاميذ، والمناهج التعليمية وعمليات التعليم، والتجهيزات والمباني، والنتائج فضلا عن تعليمات العمل، وضبط السجلات.

1-3: لجنة إدارة الجودة:

إن إدارة الجودة يعني نظاما إداريا متكاملا وطريقة لتطوير جودة الطالب، وتطوير جودة الأهداف ومحتوى المنهج، وعملياته، وجودة العاملين في المؤسسة التربوية من مديرين، ومدرسين وضمان عملية تحسين مستمرة قائمة على التخطيط والمشاركة من جميع العاملين تلاميذ وإدارة ومدرسين في تحمل المسؤوليات لتحقيق الجودة الشاملة في التعليم.

وانطلاقا من المفهوم السابق فإن إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة التعليم الثانوي تشمل على المضامين الآتية:

- الحرص على تحقيق رضا التلميذ والمجتمع والمؤسسات التي تستفيد من مخرجات المؤسسة التربوية.
- اعتماد أسلوب العمل التعاوني واستثمار القدرات والمواهب والخبرات التي يتمتع بها جميع العاملين بالمؤسسة.
- الحرص والمحافظة على استمرار التحسين والتطوير في الخدمة التعليمية.

- شمولية التحسين والتطوير بحيث تشمل جميع المجالات المتصلة بالعملية التعليمية كالأهداف والهياكل التنظيمية، وأساليب العمل، ونظام التحفيز والإجراءات اللازمة لخلق قنوات جديدة وبرامج التدريب وغيرها.

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

وما يجب الإشارة إليه إلى أنّ اللجان الثلاثة تعمل 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 الثانوية يكون تطوعيا 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 التطبيق:

إنّ التطبيق لا يكون دفعة واحدة ولكن بمراحل متتالية كالتالي:

2-1: المرحلة الأولى وهي مرحلة التوعية:

وتبدأ بتوعية قادة مؤسسات التعليم الثانوي بضرورة تحقيق الجودة الشاملة في مؤسساتهم من خلال تدريبهم على هذا الأسلوب الإداري المعاصر، سواءً المديرون الجدد أو المديرون الذين هم في الخدمة عن طريق الطرق الندوات والتجمعات والملتقيات العلمية، وترسيخ لديهم مجموعة من المبادئ تتمثل فيمايلي:

- الإيمان بحتمية التغيير وكونه ضرورة لا بد منها .
- أهمية المستفيدين من الخدمة التعليمية وضرورة الأخذ بعين الاعتبار رضاهم عنها.

- اعتماد مبدأ العمل الجماعي وتجنب مبدأ الفردية .
- تهيئة المناخ الملائم للارتقاء بالعمل إلى مستويات معينة من الأداء .
- رفض المبادئ والمسلّمات التقليدية في العمل الإداري وقبول أفكار ومفاهيم قد تبدو للوهلة الأولى غير مألوفة .

2-2: المرحلة الثانية وهي مرحلة التنظيم:

ويتم 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 ثانوية وأخرى.

2-3: المرحلة الثالثة وهي مرحلة التطبيق:

وتكون بوضع موضع التنفيذ جميع مبادئ الجودة الشاملة عن طريق أجزائها إلى عمليات متنوعة وملموسة، حيث تركز على تحقيق رضا المستفيدين، ومنه لابد من تحقيق الآتي:

أ- تحقيق رضا التلميذ عن طريق:

- العمل على معرفة مستواه الدراسي عند التحاقه بالثانوية ومساعدته على تلبية احتياجاته المعرفية والثقافية والمهارية.
- توفير الأنشطة التربوية والثقافية والرياضية (الصفية واللاصفية) وخلق الدافعية لديه للتعلم وذلك بوضع بطاقات متابعة خاصة بكل تلميذ تكشف عن أعداءاته باستمرار.
- إشراك التلاميذ في وضع وتجسيد أهداف الثانوية من خلال مشاركته في اجتماعات المجالس.

- تفويض السلطة لبعض التلاميذ باعتبارهم مسؤولي الأقسام لنقل انشغالات زملائهم والعمل على إيجاد حلول لها.

- إشراك التلاميذ في دورات النقاش الخاصة بتحسين أساليب وطرق العمل في المدرسة.
- تحديد الفجوة في عمل التلاميذ من خلال نتائج التقويم المستمر والعمل على تحسينها.

ب- تحقيق رضا الأساتذة عن طريق:

- معرفة احتياجات الأساتذة من تكوين وتدريب والعمل على تلبيتها باستمرار لمساعدتهم على أداء مهامهم على أحسن وجه ممكن.
- العمل على توفير البيئة المساعدة للعمل.
- وضع بطاقات أداء خاصة بكل أستاذ ورصد كل الملاحظات الممكنة حول أدائه من خلال الزيارات الميدانية للكشف عن الاحتياجات التكوينية لديه، ومساعدته على التقويم الذاتي والتحسين المستمر.
- إشراك الأساتذة في وضع وتحقيق أهداف المدرسة من خلال حضور اجتماعات المجالس والإدلاء بآرائهم واقتراحاتهم.
- تفويض السلطة للأساتذة مسؤولي المواد ومسؤولي الأقسام لحل بعض المشاكل التي تعترض عملهم.
- مساهمة الأساتذة بأفكارهم في تغيير وتحسين العمل للوصول إلى مستوى الجودة.
- توفير الوسائط التكنولوجية والتعليمية الحديثة وحث الأساتذة على استعمالها.

ج- تحقيق رضا الإدارة عن طريق:

- وضع دورات تدريبية للطاقم الإداري وخاصة ما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة.
- التقويم المستمر لعملهم وتحفيزهم على أداء مهامهم.

د- تحقيق رضا العمال عن طريق:

- احترامهم وتنقيفهم وتوعيتهم بأهميتهم في خلق جو مناسب لإتمام العملية التعليمية.
- تحفيزهم ماديا ومعنويا بوضع مسابقة للعامل المثالي في المؤسسة.
- تبني سياسة أن الكل يعمل ويشارك ويغير.

هـ- تحقيق رضا أولياء التلاميذ عن طريق:

- تصميم برنامج لمشاركة أولياء التلاميذ في العملية التعليمية عن طريق الاتصال الدوري بهم لمعرفة فجوات التعلم لدى أبنائهم والعمل على تحسينها.
- مشاركة أولياء التلاميذ في إدارة شؤون المدرسة وتفعيل دور جمعية أولياء التلاميذ.
- استخدام البريد الإلكتروني لإرسال كل ما يتعلق بأبنائهم وشؤون المدرسة.

2-4: المرحلة الرابعة وهي مرحلة التقويم:

وتكون من خلال مقارنة النتائج المرصودة بالمعايير الموضوعية بدايةً، ويكون التقويم سنوي من أجل معرفة فجوة الأداء وتصحيحها.

إنّ ما يجب الإشارة إليه أنّ هذا التصور المقترح يبقى نظريا وغير قابل للتطبيق على أرض الواقع إذا لم تُهيأ له البيئة القانونية اللازمة لتطبيقه من جهة، وتوفير الموارد البشرية التي تكون على درجة عالية من الدافعية والتحفيز من جهة ثانية، ضف إلى ذلك ضرورة وجود قواعد مالية عمومية تسمح بإضفاء نسبة من الاستقلالية في التسيير في هذه المؤسسات، ونظرا لأنّ تحقيق التطور الكمّي للتعليم في الجزائر استغرق أكثر من 50 سنة من الاستقلال إلى اليوم، فإنّ التطور النوعي وتحقيق الجودة الشاملة سيتطلب فترة أطول، وهو ما يدعونا إلى ضرورة خلق بيئة تنافسية أولا في مجال التعليم من خلال وضع إستراتيجية واضحة تركز على دعم وتأييد الإدارة العليا من خلال وضع نظام تقويمي لمؤسسات التعليم الثانوي بالارتكاز على مجموعة من المعايير والإجراءات الواضحة لمراقبة مدى كفاءة وفعالية الموارد المستخدمة في المؤسسة لتحقيق الجودة، وإنشاء جائزة وطنية للجودة التربوية الهدف الأساسي منها هو الارتقاء بأداء مؤسسات التعليم الثانوي إلى مستوى أفضل، وخلق مناخ تنافسي بين هذه المؤسسات، وإخراج الإدارة من الإدارة التقليدية إلى دائرة القيادة الإدارية.

ولن يكون ذلك إلا من خلال وجود غطاء قانوني لاسيما في القانون الأساسي لموظفي التربية الذي يحتاج إلى تعديلات كبيرة وهيكلية أهمها جعل التكوين والتدريب المعيار الأساسي للترقية من رتبة إلى أخرى تعمل على خلق الدافعية لدى التربوي والإداري في المؤسسة ودفعه نحو الإبداع والابتكار، واستحداث رتب جديدة لمدير المؤسسة الثانوية تتمثل في رتبة القائد التربوي.

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 تعلّق الأمر بالمؤسسات التعليمية لمدى مساهمته في تطوير مسار العملية التعليمية وتفعيلها.

إنّ تشخيص النظام القانوني لمؤسسات التعليم الثانوي في الجزائر واستخلاص نقاط القوة ونقاط الضعف يقودنا إلى وضع تصور مقترح لتطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة فيها مرتكزين على مجموعة من نقاط القوة والتمثلة أساسا في التسيير بالمجالس الذي يساهم في تحقيق مبادئ الجودة المعمول بها، مع اقتراح إنشاء لجان أخرى مساندة و مساعدة لتحقيق نجاح التطبيق تتمثل في لجنة توكيد الجودة، ولجنة ضبط الجودة ولجنة إدارة الجودة، مع الإشارة إلى أنّ التطبيق لا يكون إلّا عبر مراحل متعاقبة لأن إدارة الجودة الشاملة ليست جهاز أو آلة عندما تضغط على الزر تحصل على النتائج ولكن تتطلب الوعي والإقناع المتواصل والتدريب على العمل، كما أنّ نقاط الضعف المستخلصة يجب أن تعالج بطريقة مستمرة.