تقويم مؤسسات التربية والتكوين بواسطة افتحاص الجودة

عائشة أنوس
مفتشة تربوية مكلفة بالتنسيق المركزي
وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي

تشكل مقارنة منظومة التربية والتكوين في بلادنا بمنظومات تربوية تنتمي لبلدان أخرى، ونتائج التقارير الدولية والوطنية حول أداء هذه المنظومة، دافعا للتحقق من مستوى الجودة بمؤسساتنا التربوية. ويعد الافتحاص وسيلة أساسية لتشخيص واقع هذه المؤسسات، لأنه الأداة الفعالة للتحقق من جودة منتج أو نظام أو نسق أو مؤسسة ما. فالهدف من الافتحاص، هو التحقق من نجاعة الإجراءات المعتمدة في تحقيق الأهداف المسطرة، و معرفة مدى دراية العاملين أو المسئولين بالمؤسسة، بمعايير الجودة وتطبيقهم لها. كما يمكن أن يكون الافتحاص أيضا أداة لتشخيص مدى فعالية المساطر أو الإجراءات المعتمدة، وتحديد النتائج (أو المخاطر les risques) التي قد تنجم عن عدم مواءمتها للأهداف (أو لمعايير الجودة). وتكمن أهمية الافتحاص بصفة خاصة، في تمكين المؤسسة من اكتشاف نقط ضعفها، ومواطن قوتها التي يمكن تطويرها و دعمها لتحسين الجودة .

في هذا الإطار تمت عملية افتحاص عدد من مؤسسات التربية والتكوين في الموسم الدراسي المنصرم، أشرفت عليها «الوحدة المركزية للارتقاء بجودة التربية والتكوين»، بوزارة التربية الوطنية، وتعد هذه التجربة جديدة في المنظومة التربوية، من حيث المقاربة والأهداف.

مخطط استراتيجي للجودة :

تندرج عملية الافتحاص هذه، ضمن المخطط الاستراتيجي للوحدة المركزية للارتقاء بجودة التربية والتكوين، والذي انطلق ببناء «مرجعية وطنية للجودة» عملت الوحدة من خلالها، على تقديم منظورها الخاص للجودة ومعاييرها، حيث اعتمدت «مفهوم الجودة الشاملة» باعتبارها **«طريقة في تدبير المؤسسة، محورها الجودة وأساسها مشاركة جميع الأطراف، وهدفها النجاح على المدى البعيد من خلال إرضاء جميع الأطراف المعنية وتحقيق المنفعة لجميع أعضاء المؤسسة والمجتمع»**[1].

ويحيل هذا التعريف إلى معيارين، معيار كمي يربط الجودة بالتطبيق الصارم والدقيق لقواعد وقوانين ومقاييس محددة بشكل قبلي، في إطار «تأمين الجودة»، ومعيار كيفي يتعلق بالبناء التدريجي، لثقافة الجودة و بالتحسين المستمر لها.

هذا الاختيار لمفهوم «الجودة الشاملة» أو تدبير الجودة، يعكس المقاربة الشمولية التي تتبناها الوحدة، عن جودة المؤسسة التربوية، إذ لا تقصرها على البرامج أو طرق التدريس، وإنما تربطها بمجموع أنشطة و عمليات وصيرورات التدبير والتسيير، دون إغفال البعد الإنساني والعلائقي في إرساء الجودة وتحسينها، ويتجلى

1- المرجعية الوطنية للجودة مطبعة وزارة التربية الوطنية ص 2 غشت 2009.

ذلك من خلال معايير الجودة ومؤشراتها، المتضمنة في المرجعية المقترحة، والتي تتوزع على العمليات الأساسية في تسيير مؤسسة التربية والتكوين وهي :

- امتلاك رؤيا أو تصورعن الحاجات الآنية والمستقبلية، والتخطيط الاستراتيجي لتلبية هذه الحاجات ؛
- تعريف مواصفات الموارد البشرية والمادية وتدبيرها ؛
- تجديد الممارسات وتنميط الإجراءات والصيرورات الفعالة ؛
- تقييم النتائج والتخطيط للمستقبل .

وتحيل هذه المعايير إلى طريقة في تدبير الجودة، تعرف ب Plan-Do-check-PDCA (Act/Adjust) أو ما يعرف بعجلة ديمينغ[2]، التي تشخص المراحل الأساسية لتحسين الجودة، وتبدأ بمرحلة التخطيط والإعداد، تليها مرحلة التنفيذ والعمل ثم التحقق والمراقبة، وأخيرا التعديل والتحسين بوضع مخطط جديد، وهكذا تدور العجلة.

افتحاص جودة المؤسسة التربوية :

قبل انطلاق عملية افتحاص المؤسسات التربوية، قامت الوحدة المركزية للارتقاء بجودة التربية والتكوين، بتنظيم دورة تكوينية في افتحاص الجودة Audit-qualité، بشراكة مع شعبة «تدبير جودة التربية والتكوين» التابعة لليونسكو، في الفترة الممتدة مابين 6 و 9 أبريل 2010، تم فتحها أمام كل الراغبين، من مفتشين وأطر إدارية... أطرها خبراء في الافتحاص، حرصوا على تقديم المعرفة النظرية والعملية، عن الافتحاص وتقنياته عموما وافتحاص جودة المنظومة التربوية خصوصا.

وتوجت هذه الدورة التكوينية، باختبار نظري وعملي أدى إلى اختيار 20 مفتحصا شكلوا «فرق الافتحاص»، التي قامت خلال شهر ماي 2010، بافتحاص ما يقرب من أربعين مؤسسة للتعليم الثانوي ألتأهيلي تتوزع بين الوسط الحضري والقروي وتنتمي لأربع أكاديميات وهي : أكاديمية مكناس-تافيلالت، وأكاديمية الغرب شراردة بني حسن، وأكاديمية الشاوية ورديغة، وأكاديمية سوس ماسة درعة. وتعتبر هذه العملية، تجربة جديدة ومختلفة، عن عمليات افتحاص أخرى خضعت لها مؤسسات التربية والتكوين، إذ لم تستهدف إصدار تقارير عن وصف أو مراقبة حالة أو وضعية المؤسسات ـ موضوع الافتحاص ـ وإنما وجهتها الأهداف الآتية :

- تجريب «مشروع المرجعية الوطنية لجودة التربية والتكوين»، من خلال استمارات افتحاص الجودة، روعي في بنائها، انطلاقا من هذه المرجعية، خصوصية المؤسسة موضوع الافتحاص (أكاديمية أو نيابة أو مؤسسة تعليمية) ؛
- تشخيص واقع المؤسسة و تقييم أدائها، من خلال فحص دقيق لجميع العمليات والإجراءات التي تعتمدها لتحقيق أهدافها (أو الأهداف المحددة من طرف الوزارة) ؛
- نشر وإشاعة ثقافة الجودة بتحسيس المؤسسة المفتحصة، بأهمية المقاربة الشمولية في تدبير الجودة وبالفرق بين مستوى الجودة المتحقق والجودة المنتظرة (معايير الجودة).

منهجية الافتحاص :

تميزت تجربة الافتحاص، التي خضعت لها مؤسسات للتربية والتكوين، بالتزامها بمجموعة

2- يكمن سر الجودة بالنسبة لادوارد دومينغ Edouard Demming (1900 - 1993) في التحسين المستمر للجودة وفي المقاربة النسقية والشمولية للتدبير. وصورة العجلة هي تشخيص لهذه النسقية بحيث أن كل مرحلة من المراحل الأربع تستدعي الأخرى .

من القواعد لتي تفرضها أخلاقيات الافتحاص وتقنياته، ومنها تعبير المؤسسة، عن رغبتها في المشاركة في التجربة ومعرفتها المسبقة بأهداف الافتحاص وتاريخه، وبمعايير الجودة والتعاقد بين فريق الافتحاص والمفتحصين، على الشفافية (في تقديم الأجوبة ووثائق الإثبات من طرف المؤسسة) والسرية (من طرف فريق الافتحاص)، واحترام المدة الزمنية المخصصة للافتحاص، وهي يوم واحد ينطلق بجلسة الافتتاح ويختتم بجلسة ختامية مع مسئولي التدبير بالمؤسسة، موضوع الافتحاص. أما المنهجية التي تم اعتمادها في هذه العملية فيمكن تلخيصها في الخطوات الآتية :

- **جمع المعطيات :** بملاحظة ومعاينة مرافق المؤسسات وأنشطتها ؛ ومقابلة مسئولي التدبير بالمؤسسة، من مديرين و رؤساء أقسام ومصالح ؛ وفحص الوثائق التي تثبت فيها جميع العمليات والإجراءات أو تؤكدها (وثائق الإثبات) ؛
- **تحليل المعطيات :** انطلاقا من مقارنة المعطيات والمعلومات والوثائق المحصل عليها، مع معايير المرجعية ومؤشراتها ؛
- **تشخيص حالة المؤسسة :** من خلال تسجيل الفوارق بين العمليات والصيرورات المعتمدة، ومعايير المرجعية، و تحديد أسباب تعثر أو نجاح المؤسسة، بالكشف عن نقط الضعف لديها ونقط التحسين

(أي العمليات والصيرورات التي يمكن تطويرها وتحسينها) ؛

- **تقديم الاقتراحات :** بتوجيه مسؤولي التدبير انطلاقا من نتائج التشخيص، نحو الجوانب التي يمكن استثمارها في تحسين جودة المؤسسة ؛
- **صياغة تركيبة :** من خلال تقرير كتابي، يقدم وبشكل تفصيلي نتائج التشخيص ويشتمل على الاقتراحات والتوجيهات التي يمكن أن تساعد المؤسسة على تحسين تدبيرها للجودة.

إن ما يمكن استخلاصه من هذه التجربة، هو أن «الافتحاص» شكل أساسي من أشكال تقويم المؤسسة التربوية، لكنه شكل خاص من التقويم لأنه :

- ينطلق من «مرجعية» تحدد سلفا معايير ومؤشرات الجودة المطلوبة ؛
- ينصب على الصيرورات والإجراءات ولا يتعلق بالأشخاص ؛
- يعتمد معايير ومؤشرات، قابلة لقياس كيفي أكثر منه قياسا كميا، من خلال المقارنة والتشخيص والتحليل ؛
- يهدف إلى مساعدة المؤسسة، على «فهم» مصادر التعثر و «التعرف» على المعيقات التي تحول دون تحقيقها للجودة المطلوبة وإدراك مواطن قوتها ؛
- يوجه مسئولي التدبير، في المؤسسة، نحو اتخاذ القرارات، التي يرونها مناسبة، لتجاوز التعثرات والمعيقات وتطوير نقط القوة، بأنفسهم.

خلاصة

إن افتحاص الجودة، الذي قامت به الوحدة المركزية للارتقاء بجودة التربية والتكوين، هو تقويم تكويني ـ إن صح التعبير ـ يرمي من خلال عمل تفاعلي وتشاركي، بين فريق الافتحاص وفريق التدبير بالمؤسسة، إلى توجيه المؤسسة التربوية نحو اتخاذ القرارات والحلول الملائمة، لحاجاتها الآنية والمستقبلية، ولمحيطها ولإمكاناتها البشرية والمادية. وهذه خطوة أساسية في إرساء نظام للجودة لن تكتمل إلا بمصاحبة المؤسسة وتتبعها حتى تتمكن من اكتساب الاستقلالية، في التسيير والتدبير وفق معايير الجودة المطلوبة، وهو ما أخذته الوحدة المركزية للارتقاء بالجودة، في برنامج عملها للموسم الحالي.