

# التقويم المؤسسي

المجزوءة السابعة

أيام 16 - 17 - 18 - 19  
يونيو 2014

إعداد:

مقر العمل	الاسم الكامل
المركز الجهوي لمهن التربية والتكوين بمراكش	محمد فتح الله مصباح
المركز الجهوي لمهن التربية والتكوين بمكناس	نور الدين أمزيان
مدرسة ساحة الشهداء نيابة الرباط	حسن بيطة

## المجزوءة السابعة : التقويم المؤسساتي

### 1. وصف المجزوءة

هذه المجزوءة الخاصة بالتقويم المؤسساتي، تُعنى بوضع تصور ونموذج لتتبع وقيادة مشروع المؤسسة ومشاريع خاصة والتدبير الجاري بها. من أجل ذلك ينبغي الحرص على الانسجام بين أهداف المشروع أو الملف وبين أنشطة إرساء خطة العمل والوسائل التي ينبغي توفيرها. ويمكن استثمار هذه المعطيات من أجل التفسير والتبرير لدى السلطات والمؤسسات الأخرى المعنية عند تقديم تقرير حول الحصيلة بغية المصادقة عليه.

ويعد التقويم المؤسساتي أداة للتحسين المستمر للمؤسسة، باعتباره يساعد على تحليل منظومتها وسيروورها. وهو يُمكن من تتبع وفحص المعطيات وتجميعها وتحليلها وتأويلها. وهذه أمور لا يمكن تجاوزها في تدبير المؤسسات العمومية العصرية، ويمكن استحضارها عند تقديم الحصيلة.

وتُخصص هذه المجزوءة حيزا هاما من أنشطتها لجعل المشاركات والمشاركين يستأنسون بالمنهجيات والوسائل المساعدة لعمل الأطر الإدارية في طور التكوين.

إن تقديم المرجعيات النظرية، التي تدور حول طبيعة التقويم والتقويم المؤسساتي والتقويم الخاص بتقديم الحصيلة والأهداف والمواضيع المرتبطة بهذه العناصر كلها، يسمح بفهم هذه الوظائف التدييرية.

### 2. أهداف المجزوءة

تستهدف هذه المجزوءة ما يأتي:

- تقديم موجز تاريخي حول التقويم المؤسساتي واستعماله في العالم؛
- التعريف بمفاهيم التقويم، والتقويم التنظيمي أو المؤسساتي، ومؤشرات الجودة والإنجاز والمصادقة على الحصيلة بحسب ما تم التعاقد عليه؛
- تحديد موقع وظيفة التقويم ضمن باقي المراحل الأخرى لسيروورة التدبير؛
- تبرير كينونة التقويم وأهدافه ومواضيعه والوسائل، التي ينبغي توفيرها لضمان تدبير جيد لمشاريع وملفات المؤسسات المدرسية؛
- جعل الأطر الإدارية في طور التكوين تستأنس بفهم تقويم المؤسسة المدرسية من أجل تطبيقه وأجراته؛

- تزويد الأطر الإدارية التربوية في طور التكوين داخل المؤسسات المدرسية بوسائل تمكنهم من توفير لوحة قيادة (مؤشرات الجودة والإنجاز) تسمح لهم بتقويم وتفسير وتبرير العمل المنجز من قبل العاملين بالمؤسسة، بغية الوصول إلى الأهداف والنتائج المنتظرة، التي تم التخطيط لها؛
- البحث عن الوسائل المناسبة والكفيلة بتصحيح وتحسين الثغرات المسجلة والمتعلقة بطبيعة المشاكل والصعوبات المعترضة؛
- إعطاء معنى للإشارات والإيماءات التي من شأنها الاعتراف بالمجهودات المبذولة من لدن العاملين ، ونجاحاتهم وتحقيقاتها. كل ذلك بغاية تعبئتهم حول الأهداف المتعلقة بجودة الخدمات ونجاح التلاميذ.

### 3. الكفايات المستهدفة (ملحوظات الوظائف والكفايات)

- بلوغ النتائج المحددة عن طريق استراتيجيات تدبير مناسبة (التدبير المتمحور حول النتائج)؛
- فهم محيط المؤسسة السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي؛
- تنمية رؤية شمولية على المدى المتوسط؛
- تنمية مخطط استراتيجي يراعي الرهانات والعناصر المختلفة للمحيط، وبخاصة مشروع المؤسسة؛
- تقديم رؤية المؤسسة مع إدماج دورها في المجتمع؛
- تشجيع انخراط المساعدين ومختلف الشركاء حول أهداف موحدة؛ لتحقيق مستوى عال من التحفيز والإتقان والتعاون؛
- القدرة على الإنصات، وتعزيز التبادلات الدالة، والعمل على نشر المعلومة وتقاسمها داخل المؤسسة ومحيطها، من أجل تبادل مثمر مرتكز على الثقة والاحترام؛
- التعبير بوضوح عن الأفكار شفويا وكتابيا بشكل يلئم المخاطب؛
- السعي وراء نجاح التلاميذ،
- الصرامة في تتبع القرارات والإجراءات المتخذة؛
- الحرص على تحقيق النتائج المرسومة؛
- الالتزام الأخلاقي؛
- التحلي بالإنصاف.

### 4. النتائج المنتظرة

أن يكون المشاركون والمشاركات، في نهاية هذه المجزوءة، قادرين على:

- فهم المرتكزات النظرية والتطبيقية لأنشطة التقييم وملاءمتها في تدبير مشاريع وملفات مؤسسة مدرسية؛
- إقناع العاملين معهم بأهمية المهمة الموكولة إليهم وأثرها على المؤسسة وعلى تنمية مسارهم المهني الخاص، ورضاهم الشخصي؛
- فهم دينامية التخوفات، ومقاومة التقييم داخل المؤسسة المدرسية؛
- تعرف المواقف الخاصة المتعلقة بأنشطة التقييم، والبحث عن المنهجيات والاستراتيجيات الملائمة لممارسة هذه الوظيفة؛
- التمكن من أدوات (مثل: لوحة قيادة، مؤشرات، معايير القياس، استبيانات) تقود إلى جمع المعطيات الضرورية لتقييم المشاريع والملفات، التي يتحملون مسؤوليتها خلال مدة تدبيرها؛
- استعمال نتائج التقييم لشرح وتبرير القرارات المتخذة والاختيارات المقررة، والنتائج المحصلة؛
- الربط بين التقييم والتعديلات المتخذة عند وضع التخطيط الموالي، بهدف تحسين الخدمات المقدمة للتلاميذ وتفوقهم الدراسي؛
- فهم الروابط بين أنشطة التقييم ونجاحات التلاميذ.

## 5. الموضوعات والمحتويات

- طبيعة التقييم وأهدافه ومقارباته داخل المؤسسة؛
- طبيعة التعاقد وطبيعة الأهداف والموضوعات المستهدفة بشكل رئيس؛
- مفاهيم الجودة والإتقان والمردودية والإنتاجية والنتائج والمساءلة وتميز المؤسسة والنجاحات التربوية والمدرسية؛
- مفاهيم لوحة القيادة ومؤشرات القياس؛
- العناصر المحددة للتقييم المؤسسي؛
- دورة تدبير التقييم المؤسسي والتعاقد؛
- بعض الأدوات الصالحة لمقاربة الحصيلة المؤسسية والتقييم وما تم التعاقد عليه؛
- الدينامية المؤسسية حول منهجية التقييم؛
- المواقف التي تدعم تدبير التقييم والتعاقد (تقديم الحصيلة قصد المصادقة)؛

## 6. الأنشطة المقترحة من أجل بلورة سيناريو دورة التكوين

- تمرين تحديد مسؤوليات أطر الإدارية التربوية وهيأة التدريس وباقي المتدخلين بالمؤسسة لوضع تدبير تعاقدى وحدود مسؤولياتهم؛
- تمرين حول التطبيقات التقييمية الجارية في المؤسسات المدرسية والعمل على التحسينات الممكنة والمرجوة على المدى القصير؛
- تمرين تعرف العناصر الرئيسية لإدراجها ضمن لوحة القيادة للمؤسسة المدرسية؛
- تمرين حول مؤشرات الجودة الرئيسية للتعلمات والحياة المدرسية وتدبير الموارد والعلاقات مع الآباء والمجتمع والأداء المدرسي؛
- تمرين حول الاستراتيجيات التي تسمح لأطر الإدارة التربوية للمؤسسة المدرسية بوضع منهجية للتقويم المؤسساتي يستجيب لانتظارات الوزارة في مجال التعاقد.

## 7. المقاربة التربوية

- تقديم الإطار المرجعي النظري حول المواضيع المطروقة؛
- عروض تربط بين النظري والتطبيقي؛
- وضعيات مقترحة من قبل ممارسين محنكين؛
- دراسة حالات بوساطة أدوات وشبكات التحليل؛
- استثمار التجارب المعيشة من لدن أطر الإدارة التربوية في طور التكوين في مجال التقويم؛
- أنشطة في مجموعات صغرى وتقاسم الخبرات والنتائج بين المكونين وباقي الموارد الأخرى؛
- أشغال تشجع النقل بين الكفايات المستهدفة في إطار المجزوءة وتطبيقاتها المحتملة عند مزاولة المهنة من قبل أطر الإدارة التربوية في طور التكوين؛
- تجميع وتحليل المعلومات بوساطة شبكات الملاحظة والمقابلات، واستهداف التطبيقات الملاحظة داخل وسط التدريب حول دور التدبير المطروق في إطار المجزوءة؛
- تمفصلات المجزوءة مع محتويات التكوينات السابقة وتتبع أشغال المجزوءة من قبل المكون المسؤول عن الفريق؛

## 8. تقويم التعلمات

هذه بعض الاقتراحات التي تساعد على تقويم المكتسبات الواردة في المجزوءة:

- اختبارات حول المفاهيم المطروقة في إطار حصص المجزوءة؛

- إنجاز لوحة قيادة وتعرف المؤشرات الصالحة من أجل إيجاد منهجية تعاقد المؤسسة؛
- العمل على استراتيجية تواصل من أجل تقديم وتبرير أهمية تبني منهجية في التقويم المؤسسي؛

## 9. الوسائل البيداغوجية

- العروض والوثائق المرجعية والشبكات وباقي الأدوات المقترحة من قبل المُكونين في إطار مجزوءة التكوين؛
- دفاتر مجزوءات التكوين المتوفرة في مكاتب المراكز الجهوية لمهن التربية والتكوين، والوحدة المركزية للتكوين المستمر؛

لبطاقة التقنية للمجزوءة

البطاقة التقنية للمجزوءة

الغلاف الزمني	المؤطرون	معايير التقويم التكويني وآليات القياس	بعض المعينات الديداكتيكية والأسناد	نماذج من وضعيات وأنشطة التكوين	الأهداف التكوينية	
					المعارف المتعلقة بها	معارف الفعل ومعارف الكينونة
2 س	الأستاذ المكون	إنتاج تقرير مركبي حول العرض المناقشة	شريط مصغر أو نص حول تاريخ التقويم المؤسسي	عرض ومناقشة يريطان بين النظري والتطبيقي	✓ السياق التاريخي للتقويم المؤسسي؛	تكوين انطباع عام حول موضوع المجزوءة
6 س	الأستاذ المكون	صياغة تعاريف مبسطة وتصنيف المعايير وتمييز المؤشرات.	✓ اسثمار وثائق رقمية أو ورقية من أدبيات التقويم المؤسسي والجودة ✓ اسثمار نماذج واقعية لبعض المؤسسات المدرسية، والمراحل التي قطعتها من أجل الحصول على شواهد الجودة أو التميز.	العمل ضمن ورشات لاستخراج المفاهيم وجردها وتقاسمها	✓ تعرف المفاهيم المتعلقة بالتقويم المؤسسي والجودة: - مفهوم التقويم التطويري للمؤسسة؛ - مفهوم المعيار والمؤشر؛ - مفاهيم: الجودة والإتقان والمردودية والإنتاجية والنتائج والتعاقد وتميز المؤسسة والنجاحات التربوية والمدرسية؛ - نماذج من مقاربات تقويم الجودة [HACCP, ISO 9001, ISO 14000]	تقديم معطيات وتحليلها من أجل التحسيس بأهمية التقويم المؤسسي، والجودة والسعي إلى تحقيقها

4 س	الأستاذ المكون	كتابة تقرير موجز عن أهمية التقييم المؤسساتي في تتبع وتقييم مشروع المؤسسة	استثمار نماذج واقعية محلية أوطنية أو دولية حول إنجازات بعض المؤسسات المدرسية في مجال مشروع المؤسسة	استجماع وثائق من مؤسسات الاستقبال أو مكاتب أو غيرها	✓ تحديد أهمية التقييم المؤسساتي، واستثماره في التدبير العام لمشاريع المؤسسة المدرسية وملفاتها	تجميع المعطيات وتحليلها قصد التحسيس بأهمية التقييم المؤسساتي في تتبع وتقييم مشروع المؤسسة وملفاتها
5 س	الأستاذ المكون	وضع شبكة تتضمن معايير ومؤشرات صالحة لتقييم محور محاو المؤسسة المدرسية	✓ الاشتغال على بعض المؤشرات الدولية أو الوطنية (مؤشر التنمية البشرية / نسب التمدد بالتعليم العمومي بحسب السن الجنس الوسط ...) ✓ مقارنة بعض المؤسسات الحاصلة على شواهد الجودة أو التميز مع غيرها من المؤسسات غير المتميزة قصد استخراج مختلف المعايير والمؤشرات المعتمدة.	العمل ضمن ورشات لتحليل معطيات أو وضعيات معينة باستعمال مؤشرات ملائمة	✓ معرفة المعايير والمؤشرات المعتمدة في التقييم المؤسساتي ✓ الخصائص والمواصفات: الصدق والصلاحية والثبات، العدد المثالي للمؤشرات، القابلية للتكميم، أحادية المعنى، القابلية للقياس، القابلية للاستيعاب من قبل جمهور واسع... ✓ دور المؤشرات: تمكن من المقارنة مع دول أو مؤسسات أخرى، تثير انتباه المسؤولين إلى المؤسسات المدرسية التي تكون في حاجة إلى التحسين	تحديد المعايير والمؤشرات، واستيعاب دورها وأهميتها في التقييم المؤسساتي



5 س	الأستاذ المكون	إنتاج لوحة قيادة تتسم بالشمولية والصلاحية والتنسيقية	جميع الوثائق الممكن استجماعها أو الحصول عليها من مؤسسات التدريب، أو مؤسسات أخرى داخل الوطن وخارجه (مبيانات/ إحصائيات/ روائز/ تقارير...)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ التدريب على إنتاج لوحة قيادة أو تحليلها أو تعديلها</li> <li>✓ جمع نماذج من لوحات القيادة من مؤسسات الاستقبال أو غيرها داخل الوطن أو خارجه، وتحليلها ومقارنتها واستخلاص محاورها،</li> </ul>	<p>المحاور المستهدفة في لوحة القيادة: نقترح استثمار عناصر شبكة تتضمن محاور المرجعية الوطنية للجودة الخاصة بالتعليم والمُعَدَّة من قبل الوحدة المركزية للجودة بوزارة التربية الوطنية، بتعاون مع منظمة اليونيسيف:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ محيط المؤسسة بمعناه الواسع: سياسي، اقتصادي، اجتماعي، ثقافي ...</li> <li>✓ البنية التحتية والتجهيزات: أجنحة الإدارة والتدريس والأنشطة التربوية والرياضية والداخلية والمطعم، والمرافق الصحية، والتجهيزات الأساسية...،</li> <li>✓ الموارد البشرية: (هيئة الإدارة التربوية، التدريس، النظافة والحراسة والبستنة)</li> <li>✓ المناهج والوسائل الديداكتيكية،</li> <li>✓ التقويم التربوي،</li> <li>✓ تدبير الحياة المدرسية: ( مشروع المؤسسة/ مجالس المؤسسة والأندية التربوية والجمعيات التابعة للمؤسسة / تدبير زمن التعلم/ المواظبة...)،</li> <li>✓ الدعم الاجتماعي،</li> <li>✓ سلوكيات ومواقف/ حقوق والتزامات،</li> </ul>	إنتاج لوحة قيادة شمولية للمؤسسة المدرسية تتضمن معايير ومؤشرات خاصة بكل محور
-----	-------------------	--	--	---	---	---

				✓ العلاقات التواصلية...		
3 س	الأستاذ المكون	تقويم مؤسسة أو أكثر، بغية تحديد مكان القوة والخلل فيها.	الاشتغال على تقويم مجالات معينة في بعض مؤسسات التدريب في ضوء مشاريعها وملفاتها الجارية.	التدريب على إنتاج شبكات تقويم خاصة بكل محور من محاور المؤسسة المدرسية: (تقويم التمدريس/تحصيل التلاميذ/العوامل المؤثرة في التعليم والتعلم/تقويم أداء الموارد البشرية بما فيها هيئة التدريس والإدارة التربوية/تقويم المبنى (السلامة والأمان، التصميم، الموقع)، ...	تعرف الأدوات الصالحة لمقاربة الحصيلة المؤسساتية والتقويم وما تم التعاقد عليه؛	أجراة التقويم المؤسساتي
3 س	الأستاذ المكون	استثمار نتائج التقويم في تعديل تخطيط مشاريع قائمة، أو وضع خطة للتعزيز أو الدعم	✓ مخططات المشاريع الخاصة بمؤسسات التدريب؛ ✓ شبكات القياس	استثمار نتائج وسائل القياس من أجل اتخاذ قرارات محددة	الإلمام بطرق وآليات الدعم المختلفة	تعزيز أو ودعم أو تعديل مشاريع المؤسسة المدرسية في ضوء نتائج التقويم
2 س	يمكن أن يتضمن شقين من التقويم: الأول يستهدف المعارف المحصلة، والثاني الكفاية التطبيقية وذلك بإنتاج لوحة قيادة وأدوات ملائمة لقياس مختلف المجالات داخل المؤسسة المدرسية (شبكات/روائز/مبيانات...)					تقويم المجزوة
30 س	مجموع الغلاف الزمني للمجزوة					

ملحوظة: يمكن للأستاذ المكون أن يتصرف في محتويات المجزوءة بحسب حاجيات أطر الإدارة التربوية في طور التكوين، وبحسب الإمكانيات المتوفرة في مركز التكوين ومؤسسات التدريب

## لائحة بعض المراجع

1. Aktouf, Omar (1993). <i>Le management entre tradition et renouvellement</i> (3 <sup>e</sup> éd.). Boucherville : Gaëtan Morin. ( ch. 5 et 15 )
2. Aubégny, J. (1989). <i>L'évaluation des organisations éducatives</i> . Paris, Éditions universitaires.
3. BARNABE, C. (1995). <i>Introduction à la qualité totale en éducation</i> , Québec : Les Éditions Transcontinental inc., 147 p.
4. BARNABE, C. (1998). <i>La gestion totale de la qualité en éducation</i> , Montréal : Les Éditions Logiques, 582 p.
5. Barnabé, Clermont (1995). <i>Introduction à la qualité totale en éducation</i> . Montréal: Éditionstranscontinentales, 147 p.
6. Boisivon, J.-P. (1989). <i>De l'évaluation des résultats à l'évaluation des performances</i> , in Administration et Éducation, n <sup>o</sup> 41, p. 17-22. Paris: AFAE.
7. Bollen, R., Hopkins, D. (1988). <i>La pratique de l'auto-analyse de l'établissement scolaire</i> . Paris: OCDE.
8. Centre pour la recherche et l'innovation dans l'enseignement (1995). <i>Mesurer la qualité des établissements scolaires</i> . Paris: OCDE.
9. Conseil Supérieur de l'Éducation (1999). <i>L'évaluation institutionnelle en éducation :une dynamique propice au développement</i> . Québec : CSE.
10. Conseil régional de prévention de l'abandon scolaire (2009). <i>Être jeune aujourd'hui : habitudes de vie et aspirations des jeunes des régions de la Capitale nationale, Saguenay-Lac-St-Jean et des Laurentides</i> .
11.Éthier, Gérard (1989). <i>La gestion de l'excellence en éducation</i> . Ste-Foy :Presses de l'Université du Québec. (Ch.3, 11 et 12)
12.GRAVEL, M. (2007). <i>Développement organisationnel. Une démarche systémique</i> , Alma : Forgescom Éditeur, 118 p. michelgravel.org

13. Groupe d'action sur la persévérance et la réussite scolaires au Québec(2009). <i>Savoir pour pouvoir : entreprendre un chantier national pour la persévérance scolaire.</i>
14. INSTITUT NATIONAL DE QUALITE DU CANADA (1997). <i>Exercice d'évaluation de la qualité pour le secteur public</i> , Sherbrooke : Institut national de la qualité du Canada, 6 doc.
15. KRUEGER, R.A. (1994). <i>Focus Group: A Practical Guide for Applied Research</i> , California: Sage Publications, 254 p.
16. L'ÉCUYER, R. (1991). « La pratique de l'analyse de contenu: définition, étapes, problèmes et l'objectivation », dans L.P. Boucher (éd.), <i>L'analyse des données qualitatives</i> , Actes du Colloque des programmes de maîtrise et de doctorat en éducation, Université du Québec à Chicoutimi, p. 31-51.
17. Massé, Denis (1989). <i>Gestion des écoles et l'excellence de la performance scolaire</i> , in <i>Information</i> . Vol. 28, n° 3, février 1989.
18. Massé, Denis (1992). <i>L'évaluation dans une perspective de responsabilisation organisationnelle</i> , in <i>L'évaluation en action</i> . Montréal: DinaSensi éd., CEDIM, p. 54-71.
19. Massé, Denis (1992). <i>L'évaluation institutionnelle en transition</i> . Communication dans le cadre du symposium du Réseau international de Recherche en Éducation et Formation. Sherbrooke, Octobre 1992, 27 pages. (Publié par l'Université de Sherbrooke).
20. Massé, Denis. « <i>La gouvernance, la reddition de comptes et l'établissement scolaire</i> » in <i>Le Point en Administration de l'Éducation</i> , volume 11, numéro 3, printemps 2009.
21. Merieu, P. (1989). <i>Évaluation externe ou interne: un faux problème?</i> In <i>Administration et Éducation</i> . Paris: AFAE, n° 41, p. 23-27.
22. Ministère de L'Éducation du Québec ( 2002). <i>Indicateurs de l'éducation</i> .
23. Morin, E.M. <u>et al.</u> (1994). <i>L'efficacité de l'organisation (Théories, représentations et mesures)</i> . Boucherville: Gaétan Morin éd.
24. MUCCHIELLI, A. <u>et al.</u> (1996). <i>Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales</i> , Paris : Armand Collin, 275 p.

25. Nadeau, S. et Violette, M. (1989). <i>Des indicateurs de qualité de l'éducation</i> , In Vie Pédagogique. N° 59, p. 7-12.
26. NSSE ( 1998 ). <i>School Improvement : Focusing on Student Performance</i> . Schaumburg, Illinois.
27. NSSE ( 1998). <i>Indicatorsof Schools of Quality</i> . Schaumburg, Illinois.
28.OCDE (1995). <i>Mesurer la qualité des établissements scolaires</i> . Paris : OCDE
29. Stufflebeam, D.-L., Webster, W. (1988). <i>Evaluation as an Administrative Function</i> , in Handbook of Research on Educational Administration.New York, Longman: N. Boyan, ed., p. 569-601.
30. Wagner, R. (1989). <i>Accountability in Education</i> .New York: Routledge, 156 p.
31. <a href="http://www.acountability.jpam.journal">www.acountability.jpam.journal</a> Hanushek, Eric A. and Margaret E. Raymond (2004). <i>Does School Accountability Lead to Improved Student Performance?</i>
32. <a href="http://www.afides.org">www.afides.org</a> ( Plusieurs textes et articles pertinents sont disponibles)
33. <a href="http://www.ccmd-ccg.gc.ca/leadership/index_f.html">www.ccmd-ccg.gc.ca/leadership/index_f.html</a> (Le leadership)
34. <a href="http://www.crepas.qc.ca">www.crepas.qc.ca</a> . (Recherche sur la persévérance et réussite scolaire)
35. <a href="http://www.cse.gouv.qc.ca/">www.cse.gouv.qc.ca/</a> (Il s'agit du site du Conseil supérieur de l'éducation du Québec. Plusieurs avis et rapports portent sur la gestion en éducation)