

المملكة المغربية



وزارة التربية الوطنية
والتعليم العالي
وتكوين الأطر
والبحث العلمي

للجودة

المرجعية
الوطنية

المرجعية الوطنية للجودة في منظومة التربية والتكوين مشروع في طور التدقيق

أضحى تحقيق الجودة، في مجال التربية والتكوين، من أهم الرهانات التي تعلق عليها الأمم طموحاتها، لتحقيق التنمية الشاملة وذلك باعتبار التربية والتكوين، رافعة أساسية للتنمية، وأحد شروط وضمانات التنمية المستدامة. وقد اهتم الميثاق الوطني للتربية والتكوين، بالجودة كدعامة أساسية من دعائم الإصلاح، من خلال أفراد أحد مجالاته، للحديث عن "الرفع من جودة التربية والتكوين"، ويشتمل هذا المجال على ست دعامات، مما يمثل ثلث دعامات الميثاق، ويركز على "دور المحتوى والمناهج والمكونات البيداغوجية والديداكتيكية لسيرورات التربية والتكوين في تحقيق (هذه) الجودة". ورغم أن الميثاق الوطني للتربية والتكوين، أشار إلى دور باقي دعاماته في بلوغ جودة المنظومة التربوية، فإنه لم يقترح منهجية مضبوطة وواضحة المعالم لتحقيق هذه الجودة، وترك الأمر للقطاعات المعنية للقيام بذلك، لكنه نص صراحة في مادته 13 على "التزام الدولة بالعمل على وضع معايير وأنماط للجودة، في جميع مستويات التربية والتكوين وبتشجيع كل الفعاليات المساهمة في الرفع من جودة ونجاعة منظومة التربية والتكوين".

من هذا المنطلق، تتوخى هذه المرجعية، إعطاء الانطلاقة لصيرورة عمل غايتها إرساء ثقافة الجودة عبر تطبيق منهجية الجودة وتبديرها بمؤسسات التربية والتكوين، وترتكز هذه المرجعية على صياغة تعريف للجودة وتبديرها، باستحضار التعريفات التي حددتها منظمات دولية، كاليونيسيف واليونسكو، واعتماد المعايير الدولية لتدبير الجودة مثل (الإيزو)¹، والتي تفيد أن الجودة الشاملة² "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". بينما يعني تدبير الجودة³ "مجموع الأنشطة المنسقة التي تمكن من توجيه وضبط الجودة داخل المؤسسة".

أما تنظيم ما يصطلح عليه بـ"جوائز الجودة"، في مجال تدبير الجودة، فيهدف إلى تكريس هذه الممارسة، ليس فقط في مجال المقاولات ولكن أيضاً في مجال التربية والتكوين، إذ تعد كل جائزة من هذه الجوائز، نموذجاً قائماً بذاته، له بنيته الخاصة التي تستمد مبادئها من المؤسسين الأوائل لهذا المفهوم، بدءاً باليابان، التي أحدثت أول جائزة، وهي جائزة ديمينغ⁴، ومروراً بالولايات المتحدة عبر جائزة بالدرايغ⁵، وصولاً إلى أوروبا، من خلال جائزة المؤسسة الأوروبية لتدبير الجودة⁶. وقد انخرطت العديد من المؤسسات الحكومية بما فيها قطاعي التربية والصحة في استعمال هذه النماذج، مما أتاح لها اكتشاف أهمية التحسين المستمر للأداء والوقوف على مخاطر اللاجودة

وإذا كان تعريف الجودة و تدبيرها، المشتق من مجال المقولة، قد استمد قوته من تطبيقاته الناجحة داخل هذا المجال، فإن نقله إلى مجال التربية والتكوين وتطبيقه فيه، يستوجب تحليل المفهوم في ضوء خصوصيات هذا الأخير، من أجل حصر محددات الجودة في مجال التربية والتكوين والعوامل المؤثرة فيها، وذلك لضبط معايير تتوافق وتتلاءم مع تلك الخصوصيات. وفي هذا الصدد، كان لا بد من اعتماد تعريف يمنح للمفهوم معنى موحداً وقابلية للقياس، من خلال معايير محددة ودقيقة تغطي مختلف مناحي المجال وتأخذ بعين الاعتبار كل خصوصياته، لذا فإن مرجعية الجودة، الموجهة لمؤسسات التربية

¹ ISO: المنظمة الدولية للمعايير

² TQM بالإنجليزية : Total Quality Management

³ Quality Management

⁴ Deming

⁵ Baldrige

⁶ EFQM

والتكوين ، تستند على مفهوم التقويم الذاتي، باعتباره من أهم الوسائل التي تمكن المؤسسة من قياس إنجازاتها وإدخال التعديلات اللازمة عليها من أجل تحسينها حيث يهدف إلى:

- تمكين مؤسسات التربية والتكوين من القيام بتشخيص دقيق لنقط القوة ومكامن الضعف لديها؛
- تمكين هذه المؤسسات من تحسين عملياتها ومنجزاتها؛
- نشر الممارسات الجيدة في مجال التربية والتكوين.

وتتكون هذه المرجعية من تسعة محاور، و هي التي تشكل المحددات الأساسية للجودة، داخل مؤسسات التربية والتكوين. وقد تم اختيار المعايير التي تتضمنها ، بشكل يسمح بمساعدة مؤسسات التربية والتكوين على استعمال مقاربة مدمجة لتدبير الجودة من خلال :

- تحسين إرضاء حاجات الأطراف المعنية؛
- تحسين فعالية ونجاعة صيرورات⁷ المؤسسة؛
- تحسين الكفايات الفردية والجماعية.

وتعتبر مرجعية الجودة هذه، إطاراً متكاملًا وعملياً للعمل، في إطار تحسين نجاعة مؤسسات التربية والتكوين بهدف الإرضاء المتزايد والمتواصل لمتطلبات وحاجات الأطراف المعنية، يعتمد على ركيزتين أساسيتين هما :

- التصور الذي يقود المؤسسة ويرسم لها طريق المستقبل ؛

- الأداة التي تنجز المخططات وتجسد التصورات على أرض الواقع.

يقوم التصور الذي يقود المؤسسة، من جهة، على الرؤية التي تحدد الوجهة المستقبلية للمؤسسة في إطار المحافظة على القيم المجتمعية وأخذ القيم الإنسانية بعين الاعتبار، كما يعتمد من جهة أخرى، على الإستراتيجية التي تدعم هذه الرؤية، بترجمتها إلى أهداف على المدى البعيد، واختيار الأنشطة والموارد الضرورية لبلوغ هذه الأهداف وذلك من خلال اعتماد قيادة فاعلة وقادرة على التعبئة.

أما الأداة، فتتكون من عمليات التنفيذ مسندة بالموارد حتى تؤدي وظائفها وتثمر المؤسسة النتائج والإنجازات التي ينبغي أن تلبي ضرورة، انتظارات الأطراف المعنية.

وتشكل الموارد البشرية ، قطب الرحى الذي ينبغي تدبيره في إطار التصور الذي تتبناه المؤسسة. كما تعتبر في نفس الآن، محركاً لتلك لأداة ومغذياً لهذا التصور، بطاقة العمل والأفكار المتجددة، كما ينتج عن هذا التفاعل الدينامي بين التصور والأداة عنصراً التمييز والتجديد اللذان يعتبران منبعاً لمشاريع التحسين وخطط المستقبل.

وقد بنيت مرجعية الجودة بمؤسسات التربية والتكوين اعتماداً على المبادئ والموجهات التالية:

- توفر المؤسسة على قيادة استشرافية قادرة على امتلاك رؤية سديدة على المدى البعيد،
- جعل الأطراف المعنية⁸ وفي مقدمتها المتعلم على رأس اهتمامات المؤسسة،
- حرص المؤسسة وأفرادها على التعلم المستمر،
- التقويم الذاتي الهادف إلى التحسين المستمر،

⁷ Process

⁸ (parties intéressées) Stakeholders

- اعتماد التدبير المرتكز على الوقائع والهادف إلى التجديد،
- تفعيل المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للمؤسسة،
- استهداف الفاعلية والنجاحة في جميع العمليات المنجزة،
- إشراك جميع الأطراف المعنية في تدبير المؤسسة،
- اعتماد خطة فعالة للتواصل مع جميع الأطراف،
- اعتماد الشمولية في مقاربة تدبير شؤون المؤسسة.

إن المعايير المعتمدة هي عبارة عن متطلبات موجهة نحو النتائج المنتظرة لكنها لا تفرض أسلوباً معيناً لبلوغ تلك النتائج وذلك لأن المرجعية:

- تركز على النتائج وليس على المساطر والأدوات والبنىات التنظيمية، قصد تشجيع المؤسسات على إبداع مقاربات جديدة قادرة على التكيف مع الشروط المطلوبة؛
- تسمح ببناء الأدوات والتقنيات والبنىات الملائمة حسب خصوصية كل مؤسسة؛
- تركز على التدبير والعمل التشاركي وتشجع وتنمي التفاهم والتشارك والتواصل مع دعم الاختلاف في المقاربات وإبداع مقاربات جديدة.

تشكل هذه الوثيقة إذن، مرجعية لجودة مؤسسات التربية والتكوين، التي يقصد بها كل المصالح الإدارية المركزية والجهوية والإقليمية، ومراكز تكوين الأطر التعليمية، والثانويات الإعدادية والتأهيلية، ومدارس التعليم الأولي والابتدائي ورياض الأطفال، سواء كانت عمومية أو خصوصية حيث تطبق جميع مقتضيات الجودة المتضمنة لهذه الوثيقة على كل أو جزء من هذه المؤسسات. وفي حالة ما إذا كان أحد مقتضيات هذه المرجعية أو أكثر، لا يهم المؤسسة المعنية، فمن الممكن عدم اعتباره شريطة تبرير ذلك. وتجدر الإشارة إلى أن هذه المرجعية تبقى صالحة وملائمة لجميع مؤسسات التربية والتكوين إذ تحدد المقتضيات الواجب احترامها لتلبية حاجات الأطراف المعنية. لكن يبقى من الأهمية بمكان التنبيه، إلى أن مقتضيات المرجعية تتكامل مع المقتضيات التعاقدية القانونية والتنظيمية الجاري بها العمل و لا تعوضها.

إن أعمال المفاهيم المرتبطة بمنهجية الجودة وبتدبيرها في مؤسسات التربية والتكوين يتطلب من هذه الأخيرة اعتماد مجموعة من المقتضيات في مجال تدبير الشؤون التربوية والإدارية. وتغطي هذه المقتضيات مجالات تحديد الالتزامات، ووضع التصورات والخطط، وبرامج الإنجاز، وتنفيذ البرامج، وتدبير الموارد البشرية والمادية، واستثمار نتائج التقييم في تحسين الجودة. ولن يتأتى القيام بهذا التدبير وفق ما تقتضيه الإستراتيجية المسطرة دون احترام تنظيمات إجرائية تخضع هي نفسها لمساطر تأخذ بعين الاعتبار مختلف أبعاد مفهوم الجودة. وقد تم تبويب هذه المرجعية في تسع محاور تغطي مجتمعة مفهوم تدبير الجودة، وتساعد المؤسسة التي تعتمد على تحقيق الجودة الشاملة.

المحاور التسعة:

- 1- بناء الالتزامات على رؤية وقيم
يهتم هذا المحور بالمقتضيات الواجب احترامها من طرف الإدارة المسؤولة عن المؤسسة، للبرهنة على قدرتها في بناء التزاماتها انطلاقاً من رؤية واضحة وقيم محددة، وتقاسمها هذه الرؤية والقيم، مع جميع الأطراف المعنية. ويتأتى احترام مضمون هذا المحور من خلال الوفاء بالمعايير التالية:
- تحديد جميع الأطراف المعنية (، الوزارة الوصية، مفتشين، متعلمين، مدرسين، أباء، الأكاديمية الجامعة....)

- تحديد جميع حاجات الأطراف المعنية، الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والتربوية...، المعلنة أو الضمنية؛
- استحضار جميع حاجات "الأطراف المعنية" وأخذها بعين الاعتبار، في بلورة رؤية المؤسسة، وفي تحديد القيم الواجب دعمها؛
- المحافظة على الهوية الوطنية، مع استحضار الحاجة إلى الاندماج في المجتمع العالمي عند صياغة قيم المؤسسة؛
- إشراك الأطراف المعنية في بلورة رؤية وقيم المؤسسة (تحديد من هذه الأطراف وكيف تم ذلك)؛
- اندراج رؤية المؤسسة ضمن الرؤية المجتمعية؛
- استحضار إمكانات ومؤهلات المؤسسة في تحديد الرؤية؛
- استثمار المعلومات حول مؤسسات مماثلة في الداخل كما في الخارج، في تحديد الرؤية؛
- -التزام "رواد أو مسؤولي التدبير"⁹، اتجاه الأطراف المعنية، من أجل ترجمة رؤية وقيم المؤسسة، على أرض الواقع، التزاماً موثقاً ؛
- -اعتماد مؤشرات تمكن مسؤولي التدبير، من قياس مدى الوفاء بالتزاماتها اتجاه الأطراف المعنية ؛ اعتبار حاجات الأطراف المعنية في بلورة رؤية المؤسسة، وفي تحديد القيم الواجب دعمها؛

2- القيادة والتخطيط الاستراتيجي

يحدد هذا المحور المقتضيات الواجب احترامها من طرف إدارة المؤسسة، لإبراز قدرتها على الانخراط في عمليات أجراً رؤية وقيم المؤسسة وإعطاء المثل لباقي الأطراف المعنية، في هذا الشأن. من خلال إرساء نسق للحكمة قادر على خلق المناخ المناسب لأجراً رؤية المؤسسة ودعم القيم من طرف جميع أعضائها. ويضم هذا المحور الإجراءات الواجب اتخاذها من طرف الإدارة ليتسنى لها وضع التخطيط الاستراتيجي المناسب. ويتطلب احترام مضمون هذا المحور الوفاء بالمعايير التالية:

- ترجمة رؤية وقيم المؤسسة إلى أهداف واضحة؛
- جمع وتوفير المعلومات الكافية، لضمان اتخاذ القرار (لوضع مخطط استراتيجي)، بناء على معطيات ملموسة؛
- إشراك الأطراف المعنية في صياغة الأهداف؛ (تحديد من هي هذه الأطراف وكيف تم ذلك)
- وضع خطة للتواصل من أجل إخبار جميع الأطراف المعنية بالأهداف المسطرة؛
- التحقق من إنجازية الأهداف المتفق عليها؛
- التحقق من أجراً الأهداف دون نقص أو تشويه في جميع المستويات؛
- إعداد المخطط الاستراتيجي بناء على النتائج المنتظرة عن كل هدف ؛
- تحديد العمليات الكفيلة بتحقيق كل نتيجة،
- تحديد الموارد الضرورية لإنجاز كل عملية؛و المدة الزمنية المخصصة لها ؛
- التحقق من الانخراط الفعلي " للإدارة المسؤولة عن التدبير" (أو مسؤولي التدبير) في إعداد وتنفيذ المخطط الاستراتيجي؛
- تحديد الاختصاصات والمسؤوليات، بالنسبة لجميع عمليات ومستويات إعداد وتنفيذ المخطط الاستراتيجي؛
- اعتماد مؤشرات واضحة تمكّن من قياس فعالية المخطط الإستراتيجي، ومدى استيعابه من لدن جميع الأطراف المعنية، ومدى توظيفه في جميع المراحل وفي جميع العمليات؛

- اعتماد نتائج القياس في تصحيح الهفوات المسجلة وضمان تحسين مستمر لصيرورات المؤسسة بما فيها أداء "إدارة التدبير"؛
- اعتماد نتائج القياس لتقييم الإنجازات و مراجعة المخطط الإستراتيجي ؛
- و إعادة ترتيب الأولويات؛
- تشجيع العمل الجماعي وافتتاح المصالح على بعضها؛
- الاعتراف بالأعمال الجيدة والتحفيز عليها؛
- تحديد عمليات القياس والتتبع المواكبة لتنفيذ المخطط الإستراتيجي؛
- استعمال مؤشرات لقياس و تقييم مدى نجاح المؤسسة، وإنجازاتها مقارنة مع مؤسسات مماثلة، وقياس التطور المرتبط بالأهداف على المدى القريب والبعيد مع استحضار الأهداف المرتبطة بنجاح المتعلمين؛
- تقليص مخاطر ووقع أنشطة المؤسسة على البيئة المحيطة؛
- إنجاز التعاملات وفق التشريع وأخلاقيات المهنة؛
- اعتماد العمل الجماعي والمشارك مع الأطراف المعنية، في جميع مراحل وعمليات إرساء المخطط الإستراتيجي، وكذا مع الشركاء الاجتماعيين والاقتصاديين والثقافيين؛.

3- تدبير الموارد البشرية

- يحدد هذا المحور المقترضات الواجب احترامها من طرف المؤسسة، من أجل تخطيط أنشطة مواردها البشرية وتوظيفها وإشراكها والاعتراف بها، الشيء الذي يستوجب تحقيق المعايير التالية:
- تحديد مواصفات الموارد البشرية بعلاقة مع المخطط الإستراتيجي؛
 - تحديد حاجيات التكوين للاستجابة لمتطلبات أجراء المخطط الإستراتيجي ومخططات التحسين؛
 - إعداد برامج تكوين تستجيب للحاجيات ؛
 - تقويم فعالية هذه التكوينات، باعتماد عمليات القياس المناسبة؛
 - تقييم مدى رضا الموارد البشرية مقارنة مع حاجاتها للتكوين؛
 - استعمال نظم التشجيع للحث على تطوير الكفايات والاعتراف لها بذلك؛(تحديد نوعية هذه النظم وطرق التشجيع المعتمدة)
 - الاعتراف بالجهد الجماعي والفردي ؛
 - اعتماد معيار المردودية في عمليات انتقاء وإدماج وتوزيع الموارد البشرية؛
 - التزام العاملين بالمؤسسة بمخططها الإستراتيجي وبمخططات تنفيذه؛
 - إشراك العاملين بالمؤسسة في اتخاذ القرارات؛
 - ضمان الشروط الصحية والوقائية للموارد البشرية؛
 - تقييم فعالية العاملين بتنسيق مع المصالح ذات الاختصاص، واعتماد نتائج التقويم في إعادة انتشار الموارد البشرية؛
 - اتخاذ الإجراءات الملائمة لتسهيل عملية تعويض المدرسين؛(تحديد طبيعة هذه الإجراءات)؛
 - اعتماد مساطر عمل محددة ومضبوطة في تنظيم مختلف الاجتماعات (تحديد نوعية هذه المساطر)،

4- تخصيص وتوزيع الموارد

- يحدد هذا المحور المقترضات الواجب احترامها من طرف المؤسسة ، من أجل تخصيص مواردها وتوزيعها وفقاً لمتطلبات خطتها الإستراتيجية وخطط إنجازها، الشيء الذي يستوجب تحقيق المعايير التالية:

- التخطيط لتوفير الموارد الضرورية في الوقت المناسب لتنفيذ كل عملية أو نشاط مبرمج؛
- استعمال البنيات التحتية الملائمة لإنجاز العمليات و الأنشطة؛
- تنظيم وتوزيع وتهيئ الفضاءات الملائمة؛
- أخذ بعين الاعتبار، الجوانب البيئية المرتبطة بالبنيات التحتية ؛
- إشراك الأطراف المعنية في تحديد الحاجيات لاقتناء مختلف الموارد ؛
- توفر المؤسسة على جرد للمومنين ولائحة بالمومنين المعتمدين؛
- التعاون مع المومنين لضبط مختلف الموارد التي تحتاجها المؤسسة (من حيث النوعية مثلاً)؛
- ولتحسين خدماتهم (كتزويد المؤسسة بالموارد في الوقت المحدد ، الالتزام بالاتفاق ..)؛
- الالتزام بالمساطر والإجراءات المعتمدة ، لتقويم وانتقاء المومنين في مجال الموارد المادية؛
- مراقبة مدى تطابق المعطيات المتضمنة لوثائق الشراء قبل بعثها للمومنين؛
- التحقق وفقاً للمساطر المعمول بها، من مواصفات وصلاحيات الأدوات والأجهزة المقننة ؛ و
- اعتماد تقنيات معدة لذلك،
- ضمان توزيع عادل للموارد وفق الحاجيات المحددة (أقسام ،مصالح، شعب أو مواد دراسية ، تلاميذ ..).

5- التنمية والتجديد

- يحدد هذا المحور المقترضات الواجب احترامها من طرف المؤسسة بهدف ترصيد تجربتها من خلال تنميط الحلول الناجعة وإبراز قيمة القدرة الإبداعية لدى جميع الأطراف المعنية، الشيء الذي يتحقق من خلال المعايير التالية:
- توفر المؤسسة على منهجية مضبوطة وواضحة تمكنها من ترصيد وتنميط الانجازات والحلول الناجعة؛
- توفر المؤسسة على مساطر وإجراءات لوضع أ ومراجعة أو سحب المعايير المعتمدة في عملية التنميط؛
- اعتماد المعايير الدولية لتقييم الإنجازات الفعلية للمؤسسة؛
- تطبيق المعايير الجاري بها العمل في المجال التربوي؛
- إشراك جميع الأطراف المعنية في هذه العملية (التنميط)؛
- تشجيع التجديد -على جميع المستويات - من أجل تطوير المعايير المعتمدة،
- ومواجهة الحاجات المتزايدة والمتغيرة ،
- مواكبة التطورات التي يعرفها العالم؛
- المراجعة المستمرة للمعايير،
- توفر المؤسسة على بنية للبحث والتطوير لدعم التجديد؛
- توظيف التقنيات التوقعية وطرائق للبحث لوضع مخططات مناسبة للمستقبل؛
- إدراج نسبة التجديد كمؤشر في تقويم الموارد البشرية.

6- تطوير فعالية الأداء

- يحدد هذا المحور المقترضات الواجب احترامها من طرف المؤسسة ، من أجل تحديد العمليات التي تخطط وتنفذ من خلالها الصيرورات التي تعتمدها مما يستوجب تحقيق المعايير التالية: - تحديد الصيرورات الأساسية لمختلف العمليات والمراحل، والنتائج المنتظرة منها بالنسبة للمؤسسة وللأطراف المعنية؛

- تحديد متطلبات كل عملية وأثرها على تحقق النتائج المنتظرة؛
- الأخذ بعين الاعتبار التفاعل والتكامل بين العمليات؛
- إعداد جميع الأطراف المعنية لتنفيذ هذه العمليات؛
- تحديد مسؤولية القيادة عن كل عملية ؛
- تتبع ومراقبة تنفيذ العمليات وتقويمها باعتماد أدوات ومؤشرات مضبوطة ؛
- ضمان التحسين المستمر للعمليات والسيروترات وتحسينها؛
- ضمان تطوير وتحسين الخدمات التربوية (المناهج ، البرامج ، الطرائق..)؛ واستجابتها للحاجات و انسجامها مع التوجهات التربوية ؛
- إدماج هذه التحسينات في النظام الشامل لتدبير المؤسسة؛
- ضمان فعالية الأدوات الديدانكتيكية الموظفة من طرف المدرسين؛
- تشجيع استعمال تكنولوجيا الإعلام والتواصل وتطوير طرائق التدريس باعتماد المعلومات ؛
- ضمان التناسق بين مختلف الأنشطة التعليمية؛
- ضمان استفادة المتعلمين من التقويم التكويني المندمج في العملية التعليمية؛
- ضمان تمرس المتعلمين على التقويم الذاتي،
- ضمان التناسق في الإجراءات المرتبطة بالتقويم الإجمالي؛
- تنظيم أنشطة موازية خاصة بالمتعلمين؛
- مشاركة المتعلمين في مباريات ، دولية أو وطنية أو جهوية أو محلية، (في المجال الدراسي أو الرياضي أو الثقافي....)
- التعاون والتنسيق المستمر مع أطر التوجيه التربوي؛
- تدبير عمليات المساعدة والدعم؛(التدبير الزمني ، التدبير المادي واللوجستيكي ؛
- إعداد وتنظيم العمليات والأنشطة التحضيرية للدخول المدرسي؛

- 7- إرضاء الأطراف المعنية في حدود انتظاراتها
- يحدد هذا المحور المقترضيات الواجب احترامها من طرف المؤسسة لضمان إرضاء الأطراف المعنية في حدود انتظاراتها، وذلك عن طريق تحقيق المعايير التالية:
- تحديد جميع الأطراف المعنية (متعلمين ومدرسين وآباء وسوق الشغل ومجتمع...)
 - جمع وتحليل وتقييم المعطيات والمعلومات الضرورية لتحديد حاجات الأطراف المعنية الحالية والمستقبلية؛
 - أخذ حاجات جميع الأطراف المعنية بعين الاعتبار؛
 - تحديد مواصفات المتعلمين عند مداخل أسلاك التربية والتكوين ؛
 - تحديد حاجات المتعلمين الحالية والمستقبلية ؛
 - توزيع المتعلمين على المجموعات أو الفصول الدراسية وفق معايير محددة؛
 - تصنيف المجموعات حسب حاجات المتعلمين أو بناء على معايير أخرى(التميز ،حاجات خاصة ..)؛
 - ضمان الانسجام بين زمن التعلم والمتطلبات التربوية؛
 - اختيار الكتب المدرسية وفق معايير محددة ؛
 - إشراك الأطراف المعنية (مفتشين، مدرسين ، آباء ، ...) في اختيار الكتب المدرسية؛
 - برمجة و دعم الأنشطة الخاصة بتربية المتعلمين على القيم (نسبة هذه الأنشطة في الأسبوع مثلا)؛

- تعزيز ودعم التعاون المستمر بين المتعلمين (من نفس القسم أو من أقسام مختلفة)؛
- اعتماد تدابير خاصة لاستقبال المتعلمين في وضعية صعبة؛
- الاهتمام بالنوادي الأدبية والعلمية والتكنولوجية؛
- استجابة التوجيه لحاجيات و انتظارات الأطراف المعنية و (المتعلمين، الآباء،...)
- اعتماد آليات فعالة للإنصات والتواصل المستمر مع جميع الأطراف المعنية؛
- ضمان سرعة ونجاعة انتشار وتبادل المعلومات بين المؤسسة والأطراف المعنية ؛
- اعتماد معايير و آليات مضبوطة لتقييم مدى رضا الأطراف المعنية وتحقيق انتظاراتها ؛
- تحسين صورة المؤسسة بناء على مدى رضا الأطراف المعنية؛
- وضع الصيرورات المناسبة لمعالجة سريعة للمطالب والتظلمات؛
- اعتماد نتائج معالجة وتحليل المطالب والتظلمات للتحسين الجزئي او الشامل للمؤسسة؛(تحسين الصيرورات ، الموارد ، البنيات ...)
- إشراك ممثلي المتعلمين والآباء في مختلف مجالس المؤسسة؛
- ضمان آليات فعالة وناجعة للتواصل المستمر مع آباء وأولياء المتعلمين؛
- فتح أبواب المؤسسة في وجه الزوار ؛ (مقنن، غير مقنن، جميع الأوقات ، أوقات محددة)
- التعاون مع مؤسسات أخرى؛(تحديد طبيعة التعاون ومجالاته)؛
- تطبيق التنظيمات والتشريعات المعتمدة في العلاقات مع المفتشين والأكاديميات والنيابات والمصالح الإدارية الأخرى بقطاع التربية؛
- طبيعة العلاقات مع مراكز التكوين ؛
- طبيعة العلاقات مع الجمعيات ذات الاهتمامات التربوية؛
- طبيعة العلاقات مع المجالس البلدية والجهوية، ومع العالم السوسيو اقتصادي

8- النتائج والإنجازات

يحدد هذا المحور المقترضات الواجب احترامها من طرف المؤسسة حتى تتمكن تقويم إنجازاتها، وتحديد التحسينات المتحققة، الشيء الذي يستوجب تحقيق المعايير التالية:

- تقييم وقياس نتائج المتعلمين من خلال مؤشرات محددة ؛
- قياس درجة نمو التفكير المنطقي لدى التلاميذ؛
- قياس درجة التمكن من التعبيرين الشفهي والكتابي لدى التلاميذ؛
- قياس درجة تطور قدرات التلاميذ على إنجاز العمل الشخصي؛
- قياس نسبة النجاح في الامتحانات؛
- تحديد نسبة المتعلمين الذين يتابعون دراستهم في السلك الموالي؛
- تحديد نسبة تقليص التكرار والانقطاع عن الدراسة؛
- تحديد نسبة الانحراف عن مؤشر النجاح؛(الانحراف بالمعنى الإحصائي)؛
- قياس مدى تحسن النتائج مقارنة مع النتائج السابقة؛
- مقارنة النتائج بنتائج مؤسسات مماثلة؛
- تقييم النتائج قياسا إلى معايير دولية ؛
- تحديد نسبة ارتفاع أعداد المتعلمين الذين يلجون المستويات العليا؛
- تقييم و قياس مدى رضا الأطراف المعنية؛
- تقييم نتائج إشراك الأطراف المعنية وأثر ذلك على المؤسسة ونتائجها؛
- تقييم نتائج تدبير الميزانية والتحكم في الموارد المالية و ضبط التكاليف ؛

- تقييم نتائج الإنجازات وقياس مدى فعالية الصيرورات المعتمدة على مستوى جميع العمليات المرتبطة بالتخطيط والتدبير والتنميط والتجديد..، ومدى فعالية أسلوب العمل الجماعي و المرن..؛
- قياس تطور الكفايات المهنية للموظفين ؛ وفق معايير محددة؛ (معايير تقييم الأداء المهني مثلا)
- تقييم نتائج قياس تطور الكفايات المهنية للموظفين واستثمارها في تحسين الأداء المهني ؛
- تقييم نتائج قياس مدى رضا الموظفين؛
- تقييم نتائج قياس إنجاز و أجرأة مختلف العمليات، بالنظر إلى إمكانات المؤسسة وقدرتها ،على وتلبية حاجات الأطراف المعنية و تحسين خدماتها، على جميع المستويات التربوية واللوجيستية؛
- تقييم نتائج قياس فعالية عمليات الدعم ،
- تقييم إنجازات وخدمات المومنين والشركاء على جميع المستويات ؛
- تقييم نتائج قياس نجاعة وفعالية إستراتيجية المؤسسة وخطط تنفيذها؛
- تقييم نتائج قياس شفافية التدبير المالي الداخلي والخارجي من طرف المدققين الداخليين والخارجيين؛
- تقييم مدى استجابة المؤسسة للتوصيات المقترحة من طرف المدققين الداخليين والخارجيين ؛
- تقييم نتائج قياس مدى الالتزام بأخلاقيات المهنة و مدى ثقة الأطراف المعنية في إدارة المؤسسة؛
- تقييم نتائج قياس مدى تطبيق المساطر والقوانين؛
- تقييم نتائج قياس حس المواطنة والمسؤولية الاجتماعية لدى المؤسسة؛

9- التحسين والإعداد للمستقبل

- يحدد هذا المحور المقترضات الواجب احترامها من طرف المؤسسة ليتسنى لها بلورة مشاريعها التحسينية والتحضير للمستقبل، وذلك عبر تحقيق المعايير التالية:
- تهيئ مخططات عمل لحل المشكلات التي تواجه المؤسسة بمختلف المستويات،
 - اعتماد منهجية واضحة و فعالة لمعالجة هذه المشكلات ؛
 - تنظيم الموارد البشرية لمعالجة هذه المشكلات؛
 - تقويم الحلول المعتمدة في ضوء التغييرات المحدثة؛
 - توثيق جميع الحلول والتغييرات الحاصلة؛
 - اعتماد نتائج حل المشكلات في مشاريع التحسين؛
 - تحديد معايير مضبوطة لانتقاء مشاريع التحسين؛
 - إشراك الأطراف المعنية في حل المشكلات وفي أنشطة التحسين ؛
 - إعداد المشاريع المستقبلية في ضوء المعطيات السابقة؛
 - ضمان الانسجام بين الرؤية والخطة الإستراتيجية والمخططات المستقبلية؛
 - ضمان قابلية المخططات المستقبلية للإنجاز.