الوكـالـة الوطنيـة لتقييـم وضمـان جـودة التعليـم العالـي والـبحث العلمـي
ⵜⴰⵡⴽⴰⵍⵜ ⵜⴰⵏⴰⵎⵓⵔⵜ ⵏ ⵜⵣⵔⴼⵜ ⴷ ⵜⵙⵙⵏⵉⵡⵉⵏ ⵏ ⵜⵣⵣⵓⵍⵉ ⴰⵏⴰⵎⵓⵔ ⴰⵙⵙⵏⵉⵡ ⴷ ⵜⵙⵙⵏⵉⵡⵉⵏ ⵏ ⵜⵙⵙⵏⵉⵡⵉⵏ
Agence Nationale d'Evaluation et d'Assurance Qualité
de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
المملكة المغربية

دليل التقييم الذاتي
لمؤسسات التعليم العالي
بالمغرب

الوكالة الوطنية لتقييم وضمان جودة التعليم العالي والبحث العلمي
35 شارع ابن سينا أكدال الرباط- المغرب
+212 537 27 16 07 +212 537 27 16 08 www.aneaq.ma



دليل التقييم الذاتي
لمؤسسات التعليم العالي
بالمغرب

يونيو 2020

محتويات

I. مقدمة 3

II- التقييم المؤسساتي: المبادئ والمنهجية 5

III-قيادة مسلسل التقييم الذاتي 7

III.1 : إعداد التقييم الذاتي 7

III. 2 : تكوين واختصاصات لجنة التقييم الذاتي 7

III.3: تجميع ومعالجة المعطيات 9

VI: تقرير التقييم الذاتي 11

VI.1: أهداف وغايات تقرير التقييم الذاتي 11

VI.2: إعداد تقرير التقييم الذاتي. 11

VI.3: المصادقة على تقرير التقييم الذاتي ونشره. 13

V.خاتمة 14

ملاحق 15

I. مقدمة

يتوخى من هذا الدليل أن يكون أداة موجزة وعملية، وهو موجه إلى مؤسسات[1] التعليم العالي المغربية بهدف مواكبتهم في مسلسل التقييم الذاتي. وقد تم إعداده من طرف الوكالة الوطنية لتقييم وضمان جودة التعليم العالي والبحث العلمي استنادا إلى الدليل المرجعي الوطني للتقييم وضمان الجودة في التعليم العالي طبقا **للمرسوم رقم 16-19-2 صادر في 19 ذو القعدة 1440 (23 يوليوز2019) بتطبيق المادة 5 من القانون رقم 80-12 المتعلق بالوكالة الوطنية لتقييم وضمان جودة التعليم العالي والبحث العلمي.**

ومن أجل مواكبة متطلبات ضمان الجودة والانخراط في الحركية التنافسية التي دخلت الأعراف الأكاديمية في جميع أنحاء العالم، فإن المؤسسات مدعوة بالاستجابة لطلبات الحكومة والمجتمع والمقاولات والأساتذة الباحثين والطلبة المرتبطة بضمان الجودة.

إن أنظمة التقييم الداخلي والخارجي هي متطلبات تشريعية تم التنصيص عليها صراحة في القانون رقم 01-00 المتعلق بتنظيم التعليم العالي، لاسيما المادتين 77 و78:

المادة 77: "يخضع نظام التعليم العالي في مجمله لتقييم منتظم ينصب على مردوديته الداخلية والخارجية ويشمل جميع الجوانب البيداغوجية والإدارية والبحث. ويرتكز هذا التقييم بالإضافة إلى التدقيقات البيداغوجية والمالية والإدارية على التقييم الذاتي لكل مؤسسة للتربية والتكوين وعلى الاستطلاع الدوري لآراء الفاعلين التربويين وشركائهم في أوساط الشغل والعلوم والثقافة والفنون..."

المادة 78: "تضع مؤسسات التعليم العالي العام والخاص نظاما للتفهم الذاتي."

ولقد تم التذكير بذلك في الرؤية الاستراتيجية للإصلاح (2015-2030) التي أعدها المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي، من خلال تحديد أهداف قطاع التعليم العالي، حيث حددت هذه الرؤية في مقوماتها المنهجية من أجل قيادة الإصلاح:

" التتبع اليقظ والتقييم المنتظم، الداخلي والخارجي، لمسار تطبيقات الإصلاح وإنجازاته، من أجل القيام بالاستدراكات الضرورية في أوانها، والتحسين المستمر لنتائج التغير المنشود" .

[1] يقصد بمصطلح "مؤسسة " مؤسسة عليا للتكوين والبحث (عمومية أو خاصة) إما جامعات أو مدارس أو كليات أو معاهد.

وتم تأكيد ذلك في القانون الإطار رقم 51.17 لاسيما المادة 4 منه: *"...اعتماد منهجية التقييم الدوري والمنتظم للمنظومة بكل مكوناتها ومستوياتها من أجل قياس مردوديتها ومدى تحقيق وبلوغ الأهداف المرسومة لها...."*

إن الوكالة الوطنية لتقييم وضمان جودة التعليم العالي والبحث العلمي، وعلى غرار مثيلاتها في دول العالم، هي هيئة مؤسساتية وطنية من بين ما هو مفوض لها، تطوير ثقافة ضمان الجودة، ومواكبة المؤسسات في القيام بالتقييم الذاتي والسهر على ضمان حملات التقييم الخارجي لهذه المؤسسات. من هذا المنظور قامت الوكالة بإعداد هذا الدليل قصد مواكبة المؤسسات المغربية في مسلسل التقييم الذاتي.

II- التقييم المؤسساتي: المبادئ والمنهجية

الهدف من التقييم الداخلي والتقييم الخارجي هو تعزيز القدرات الاستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي، وكذا المساهمة في تطوير الثقافة المؤسساتية للجودة، وذلك من خلال خمس توجهات أساسية تأخذ بعين الاعتبار خصوصيات كل مؤسسة:

- إبراز القواعد والقيم المعلنة والمكتوبة من طرف المؤسسة، وكذا تحديد مهامها وأهدافها وغاياتها؛

- تقديم، وبشكل صريح، آليات التدبير العقلانية للموارد المرصودة من أجل بلوغ الأهداف والغايات المعلنة من قبل المؤسسة؛

- إظهار قدرة المؤسسة على تتبع وتأهيل مسارها خلال الفترة المرجعية (الفترة موضوع التقييم) بالنسبة لكل أنشطتها في تناسق مع الاستراتيجية الوطنية؛

- إبراز آليات القيادة والتزام المؤسسة في إطار مسلسل التحسين المستمر عن طريق المراقبة وضمان الجودة المتاحة والمفعلة بالمؤسسة؛

- إظهار قدرة المؤسسة على صياغة سبل التحسين ذات مصداقية، تدخل في مخططات عملها المتعددة السنوات، والتي تأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة والتهديدات التي يتعين مواجهها.

تجدر الإشارة، إلى أنه يجب عدم الخلط بين التقييم و "حكم القيمة"، وبشكل أقل مع الحكم (*sentence*).

يستند التقييم على الدليل المرجعي الوطني للتقييم وضمان الجودة في التعليم العالي المعد من طرف الوكالة الوطنية لتقييم وضمان جودة التعليم العالي والبحث العلمي، الذي يحدد نطاق التقييم (المجالات والحقول)، والانتظارات (المرجعيات) لمسلسل التقييم والمعايير التي يتعين تطبيقها من أجل تقييم مستوى استجابة المؤسسة. هذا الدليل المرجعي يتمحور حول خمس مجالات رئيسية:

- **الحكامة وتدبير الوظائف الداعمة:** إبراز المؤسسة لاستراتيجيتها على ضوء مهامها وموقعها والتزاماتها. تشمل الحكامة مجموع الهيئات وقواعد وقنوات اتخاذ القرار المستخدمة في إعداد وتدبير استراتيجية المؤسسة.

- **التكوين:** تطوير المؤسسة لعرضها التربوي وإبرازه، والاعلان عن تنفيذه، وكذا سياسة تقييم طلبتها وبرامجها، ودعمها للابتكار البيداغوجي.

- **البحث العلمي:** قيام المؤسسة بتنظيم وقيادة أنشطة البحث العلمي، والسهر على التنفيذ العملي لاستراتيجيتها للبحث والتعاون في هذا المجال بما يتناسب مع إمكانياتها البشرية ووسائلها المادية والمالية.

- **مواكبة الطلبة والحياة الطلابية:** استعمال المؤسسة لمساطر واضحة وشفافة لقبول الطلبة، وتدبير شؤونهم طيلة مسارهم. كما تعمل على دعم تمثيلية الطلبة في الهياكل وفي الأنشطة شبه الجامعية. وضمان تتبع الخريجين وقابلية تشغيلهم،

- **خدمات المؤسسة تجاه المجتمع:** مساهمة المؤسسة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية على المستوى الجهوي والوطني، وانخراطها في الأنشطة المواطنة وتشجيعها.

تقوم الوكالة الوطنية لتقييم وضمان جودة التعليم العالي والبحث العلمي، بناء على تقرير التقييم الذاتي، بتعيين لجنة خبراء خارجيين من أجل القيام بزيارة ميدانية وإجراء مقابلة مع الفاعلين بالمؤسسة، وتقديم تقرير التقييم الخارجي. لا يتضمن هذا التقرير أحكاما بشأن جودة برامج التكوين ولا بشأن جودة البحث العلمي بالمؤسسة، ولكن يتضمن تقديرات تتعلق بتدبير عروض التكوينات وكيفية سيرها، وأنشطة البحث، وكذا حول حكامة والحياة داخل المؤسسة.

إن خبراء الوكالة، معروفون ومعترف بهم نظرا لدرايتهم المعمقة بمؤسسات التعليم العالي المغربية، ونظرا كذلك لتجربتهم في مجال التقييم والافتحاص للعديد من الجامعات والمؤسسات الوطنية والدولية.

إن المسلسل التقييم المؤسساتي تتم على مرحلتين:

المرحلة الأولى: توفير المؤسسة للمعطيات المطابقة للمعايير المحددة مسبقا في الدليل المرجعي الوطني. هذه المعطيات يتم تضمينها في تقرير التقييم الذاتي، والذي يشمل تحيلا نقديا للمعطيات والمعلومات التي تم تجميعها.

المرحلة الثانية: تحليل التقرير الذاتي والمصادقة عليه من طرف خبراء الوكالة، ثم قيامهم بالزيارة الميدانية من أجل إعداد التقرير الخارجي الذي تتم موافاة المؤسسة به، كما يمكن أن يتضمن هذا التقرير اقتراح تتبع ومواكبة المؤسسة في مخططات عملها.

III-قيادة مسلسل التقييم الذاتي

إن عملية التقييم الذاتي تتم وفق مسلسل منظم ومخطط له، حيث أن مجموعة من الفاعلين الذين يضطلعون بأدوار ومسؤوليات محددة يشتغلون ويتواصلون بشكل مستمر. إن الدليل المرجعي يشكل المبادئ التوجيهية التي تشمل كل الجوانب التي لها علاقة بالمجالات الخمس: الحكامة، التكوين، البحث العلمي، مواكبة الطلبة والحياة الطلابية وخدمات المؤسسة تجاه المجتمع.

ولا يجب في أي حال من الأحوال اعتبار هذا الدليل المرجعي الوطني معيارا أو إطارا يتعين على المؤسسة الامتثال له بدقة. ومع ذلك، فإن هذا لدليل المرجعي الوطني يجد أهميته في التوحيد والتوافق حول ممارسة مشتركة للتقييم بين كل المؤسسات.

1.III : إعداد التقييم الذاتي

من أجل حسن تدبير التقييم الذاتي، يتعين وضع تخطيط مفصل لمراحل المسلسل وتنفيذها بدقة (قدر الإمكان)، وذلك بعد مناقشها والمصادقة عليها من طرف مختلف المتدخلين في التقييم الذاتي.

إن رئيس المؤسسة هو منسق مسلسل التقييم الذاتي، بحيث يسهر على احترام وتنفيذ مراحل المشروع منذ انطلاق المسلسل إلى تحرير التقرير النهائي للتقييم الذاتي وتبليغه ونشره، وعليه التأكد من تقدير الوقت والموارد الضرورية لإنجاز مختلف المهام المرتبطة بالتقييم الذاتي.

إن تدبير التقييم الذاتي هي عملية ثقيلة، تتطلب عدة شهور من العمل وموارد بشرية، وبالتالي تستوجب تنظيم محكم من أجل تحقيق الأهداف المتوخاة.

إن تحسيس كل الأطراف المعنية هي خطوة أساسية من أجل حسن سير عملية التقييم الذاتي. يمكن أن تبدأ بمذكرة رسمية لمسؤول المؤسسة تعقبها سلسلة من اللقاءات مع الفاعلين بالمؤسسة قصد شرح دواعي تنظيم هذا التقييم الذاتي مع إبراز غاياته وحيثياته والتخطيط لتنفيذه.

2. III : تكوين واختصاصات لجنة التقييم الذاتي

يتولى مسؤول المؤسسة تكوين لجنة التقييم الذاتي باحترام تمثيلية مختلف الهيئات داخل المؤسسة (مساعدي رئيس المؤسسة، الكاتب العام، الأساتذة الباحثين، الإداريين، الطلبة والشركاء السوسيو-مهنيين إن أمكن ذلك). وتوخيا للفعالية، فإن لجنة التقييم الذاتي يجب ألا تكون جد

مقلصة ولا جد موسعة، وذلك من أجل ضمان جو عمل جاد وديناميةملائمة للمجموعة (يفضل لجنة ما بين 8 و10أشخاص). يشترط في أعضاء لجنة التقييم الذاتي ما يلي:

- المعرفة الجيدة للدليل المرجعي الوطني؛
- القدرة على إنجاز التقييم في الوقت المحدد؛
- القدرة على تحديد الأولويات والتركيز على المواضيع المهمة؛
- القدرة على تجميع المعلومات عن طريق مقابلات فعالة، بالإنصات والملاحظة والاطلاع على التسجيلات والمعطيات؛
- القدرة على التحقق من مدى صحة المعلومات التي تم تجميعها؛
- معرفة كيفية استخدام وثائق العمل وحفظها؛
- إعداد تقرير التقييم الذاتي.

يمكن للمؤسسة عند الاقتضاء، الاستعانة بشخص خارجي مؤهل من أجل تكوين أعضاء لجنة التقييم الذاتي، ومواكبة المؤسسة من أجل إنجاز تقييمها الذاتي على الوجه المطلوب.

إضافة إلى ذلك، يتم تعيين رئيس للجنة التقييم الذاتي، من طرف رئيس المؤسسة، من أجل تنسيق أشغال التقييم الذاتي وضمان السلاسة في المعلومات داخل المؤسسة، وبين مختلف الأطراف المعنية بالتقييم. إذا كانت المؤسسة تتوفر على لجنة الجودة، فإنه من الأولى تعيين المسؤول عنها رئيسا للجنة التقييم الذاتي.

في كل الأحوال، ينبغي أن يكون رئيس لجنة التقييم الذاتي متفرغا طوال فترة مسلسل التقييم الذاتي، ويجب أن:

- يحظى بالتقدير والثقة من طرف كل الفاعلين بالمؤسسة؛
- يتمتع بسلطة التقرير ملائمة مع المسؤوليات المسندة إليه؛
- يكون على دراية جيدة بمنظومة التعليم العالي والبحث العلمي بالمغرب؛
- يكون على دراية بالقضايا المتعلقة بالتكوين والبحث العلمي والإدارة وهيكلة المؤسسة موضوع التقييم.

- يكون مؤهلا للتخطيط لمسلسل التقييم، والتواصل بشأن جدوى وبنود الدليل المرجعي للجودة، وكذا القدرة على تنظيم لجنة التقييم وتسييرها وإسداء النصح لها، وتوقع النزاعات والمشاكل المحتملة وإيجاد الحلول لها.

- يكون مؤهلا لتنسيق مراحل إعداد تقرير التقييم الذاتي.

إن تعيين لجنة التقييم الذاتي يجب ألا يحجب المكانة المهمة والمسؤولية التي على عاتق كل فاعل في تعزيز وتملك ثقافة الجودة بمؤسسته. في هذا الصدد، يجب أن يتم التواصل بشأن أهداف وسبل التقييم الذاتي، وأن تكون مفهومة من طرف كل الفاعلين بالمؤسسة، ويتولى رئيس المؤسسة اختيار الطرق التي يراها مناسبة للتحسيس والتواصل، داخل المؤسسة، بشأن التقدم في مسلسل التقييم الذاتي.

يجب التذكير بأنه كلما كان انخراط الفاعلين في الميدان مهما، وانخراط رئيس المؤسسة ضعيفا، كلما كانت المقاربة غير فعالة. نفس الشيء، كلما كان انخراط رئيس المؤسسة مهما، وانخراط الفاعلين في الميدان ضعيفا، كلما كانت ثقافة الجودة مجرد إجراء تدبيري ومن صنف من الأعلى إلى الأسفل.

إن الوكالة الوطنية لتقييم وضمان جودة التعليم العالي توصي بأن يتم توثيق أشغال لجنة التقييم الذاتي، على الخصوص تحرير محاضر اجتماعاتها.

3.III: تجميع ومعالجة المعطيات

بالرغم من كون هذه المحطة مهمة في مسلسل التقييم الذاتي، إلا أنها لا تخلو من صعوبات بالنظر للتجارب المثارة من طرف العديد من المؤسسات. بالفعل، إن أغلب المؤسسات لا تتوفر على قاعدة معطيات فعالة ومحينة وموثوق بها (نظام معلوماتي مندمج).

لهذا ينبغي التوزيع الجيد لعملية تجميع وتحليل المعطيات بين أعضاء لجنة التقييم، تبعا للمجالات المحددة في الدليل المرجعي الوطني. ويقع على عاتق كل عضو بلجنة التقييم الذاتي، مسؤولية تجميع المعطيات المتوفرة أينما وجدت، واغنائها، عند الاقتضاء، باستطلاعات واستبيانات، الغرض منها على الخصوص قياس درجة رضى مختلف مصالح المؤسسة، ويجب أن تكون هذه الاستطلاعات والاستبيانات مركزة وبالدقة الكافية، حتى تسهل معالجتها ببرامج معلوماتية ملائمة وبالتالي توفير المعلومات المتوخاة.

يتعين على أعضاء لجنة التقييم الذاتي وضع إطار يدرج فيه المجالات موضوع التقييم المسند إليهم، وكذا الحقول المطابقة لها، ومصادر المعلومات أينما وجدت، وتاريخ إنتاج المعطيات. كل هذا يتم بشكل مطابق لدليل التقييم المشار إليه (أنظر الملحق الخاص بأمثلة عن الإثباتات).

يتعين على كل عضو وضع وصف مختصر للحقول المرتبطة بالمجال موضوع التقييم وتقديم تحليل نقدي يستجيب للعناصر المشار إليها أعلاه، وتقديم تحليل SWOT (أنظر الملحق) لهذا المجال، وكذا اقتراح توصيات لتطويره.

يجب أن يكون شكل وطريقة التحرير محددين سلفا مع احترامهما لتيسير عملية فحص وتحرير التقرير النهائي للتقييم الذاتي.

يجب التذكير بأن التحليل النقدي (وليس الوصفي) لكل مجال، يجب أن يكون أيضا دقيقا وموضوعيا.

VI : تقرير التقييم الذاتي

1.VI: أهداف وغايات تقرير التقييم الذاتي

إن تقرير التقييم الذاتي يجب أن يندرج في الآفاق الثلاث التالية:

- أفق شمولي: تعميق المعرفة الذاتية للمؤسسة ونظرتها لذاتها؛
- أفق استراتيجي: التفكير فيما تريد أن تفعله المؤسسة وما تريد أن تكون عليه في مدينتها وجهتها وبلدها وبصفة عامة على الصعيد الدولي، أخذا بعين الاعتبار خصائصها المؤسساتية؛
- أفق عملي: تحليل قدرة المؤسسة على بلوغ الأهداف بالإمكانيات التي تتوفر عليها.

2.VI: إعداد تقرير التقييم الذاتي.

إن تقرير التقييم الذاتي يجمع ويلخص المعلومات التي تم تجميعها خلال مسلسل التقييم الذاتي. ويستحسن أن يكون التقرير منظما وفق هندسة موحدة بين كل المؤسسات من أجل تسهيل قراءته من قبل خبراء الوكالة.

الإطار المقترح لشكل التقرير النهائي:

- تقديم رئيس المؤسسة، من بين ما يعرض فيه، دواعي اختيار التقييم الذاتي ونظرة عامة عن سير المسلسل.
- مقدمة في شقين:

- تقديم المؤسسة من خلال اختيار العناصر المهمة التي تمكن من رسم صورة عن المؤسسة. ويجب أن يكون الوصف مختصرا قدر الإمكان، وكل ما يتعلق بالجداول واللوائح والرسومات يمكن وضعها بالملحق. (مثال للعناصر التي يجب تقديمها: تاريخ احداث المؤسسة، موقعها الجغرافي، منظامها، أعداد وهيكلة الأطر البيداغوجية والإدارية والتقنية، البرامج المقدمة، أعداد الطلبة المغاربة والأجانب وتطورهم خلال الأربع سنوات الأخيرة، عدد طلبة سلك الدكتوراه، عدد بنيات البحث والباحثين، البنيات التحتية، معطيات مالية، لائحة اتفاقيات التعاون والشراكة...)؛

- وصف مسلسل التقييم الذاتي، يعرض فيه تنظيم وسير مراحل المسلسل كما يلي:

  - اختيار وتركيبة لجنة التقييم الذاتي (تقديم الجدول في ملحق التقرير)؛
  - الاجتماعات واللقاءات المنظمة خلال مرحلة التقييم الذاتي (المحاضر في ملحق التقرير)؛
  - مسطرة تجميع المعطيات ومعالجتها، وجمع المعلومات بالطرق الاستكشافية عند توفرها (تقديم نماذج الاستطلاعات والاستمارات في ملحق التقرير)؛
  - الطرق المستعملة في معالجة وتحليل المعطيات؛
  - مسلسل تحرير التقرير؛
  - الاكراهات والصعوبات التي تمت مواجهتها خلال سير عملية التقييم الذاتي؛
  - أمور أخرى.

- متن التقرير، والذي يعتمد على الوصف والتحليل النقدي وتحليل SWOT للمجالات الخمس (دون الحقول) المحددة في الدليل المرجعي الوطني. ومن البديهي فإن بعض حقول الدليل يمكن تجاوزها وذلك حسب خصوصية المؤسسة، كما يمكن إضافة أخرى، وفي كل الأحوال، يجب تقديم التبريرات الضرورية لذلك. وجدير بالذكر أن الدليل المرجعي الوطني هو دليل شامل لكن الإجابة بدقة على كل بنوده غير ملزمة، بل يجب القيام بتشخيص واضح ودقيق لوضعية المؤسسة من أجل تحسين الأداء مستقبلا.

- خاتمة تلخص على الخصوص اسهامات التقييم كتجربة خاضتها المؤسسة، وما تم إنجازه خلال السنوات الأربع الأخيرة، من أجل تحسين جودة تنظيم وسير عمل المؤسسة.

  ويجب أن تعرض الخاتمة نقط القوة وتلك التي تستوجب التحسين، وكذا الفرص التي يجب استغلالها والتهديدات التي يتعين على المؤسسة مواجهتها. إن سبل التحسين المقترحة يتم ترتيبها حسب الأولويات، على المدى القصير وعلى المدى المتوسط.

- قائمة المصطلحات والمختصرات.

- ملاحق تتضمن عناصر واقعية صرفة تجسد محتوى التقرير، وتيسر فهمه من طرف خبراء الوكالة (وثائق تكميلية، أنظمة، دفاتر تحملات، مراجع قانونية، اتفاقيات، لوائح، جداول، رسومات بيانية...).

يختتم تقرير التقييم الذاتي بمقترح مخطط عمل للسنوات الاربع الموالية (أنظر النموذج في الملحق). يجب أن يكون مخطط العمل، الذي يناقش ويصادق عليه بهياكل المؤسسة، ملائما مع المخطط الاستراتيجي للمؤسسة.

توصي الوكالة الوطنية لتقييم وضمان جودة التعليم العالي والبحث العلمي أن يكون تقرير التقييم الذاتي في حدود ثلاثين صفحة (دون الملاحق)،

3.VI: المصادقة على تقرير التقييم الذاتي ونشره.

يستحسن أن تسلم مسودة مشروع تقرير التقييم الذاتي إلى شخص لا ينتمي الى لجنة التقييم الذاتي للإدلاء بملاحظاته واقتراحاته بشأن شكله وجودة تحريره (مسألة الوضوح).

كما يتم إجراء استشارات موسعة في هذا الشأن لدى عينة تمثيلية من الفاعلين بالمؤسسة. ويجب تضمين التقرير النهائي الملاحظات والاقتراحات المهمة لأعضاء مجلس المؤسسة قبل المصادقة عليه.

إن التقرير النهائي للتقييم الذاتي يجب أن يصادق عليه بتضمينه عبارة "تم الاطلاع والموافقة عليه" متبوعة بتوقيعات أعضاء لجنة التحرير ورئيس المؤسسة.

يبعث تقرير التقييم الذاتي في صيغته النهائية (الصيغة الرقمية)من طرف رئيس المؤسسة إلى مدير الوكالة الوطنية لتقييم وضمان جودة التعليم العالي والبحث العلمي، على الأقل شهرا قبل الزيارة الميدانية للمؤسسة.

تعتبر المؤسسة المالكة لتقرير التقييم الذاتي، وبالتالي هي التي تقرر درجة سرية هذا الملف ونشره. بالنسبة للوكالة الوطنية لتقييم وضمان جودة التعليم العالي والبحث العلمي فإنها تتعهد بعدم نشره ما عدا وضعه رهن اشارة لجنة التقييم الخارجي.

تقع مسؤولية التواصل الداخلي والخارجي بشأن تقرير التقييم الذاتي وتتبعه على عاتق رئيس المؤسسة الذي يحدد أساليب ونطاق التواصل. يجب أن يتاح لممثلي المؤسسة المقترحين لمقابلة خبراء الوكالة الاطلاع على تقرير التقييم الذاتي النهائي.

٧.خاتمة

يعتبر التقييم الذاتي جانبا حاسما في الأشكال التدبيرية لكل مؤسسة حيث يمكن من وضع حصيلة غايات ومنجزات المؤسسة ويمكنها من معرفة نقط القوة والنقط التي يتعين تحسينها. ورغم كون تقرير التقييم الذاتي عنصر ضروري للتقييم الخارجي، فإنه مفيد للمؤسسة أيضا لتأكيد أو مراجعة تموقعها واستراتيجيتها، وتوقع التطورات المستقبلية وإشراك مختلف الأطراف المعنية للمؤسسة في إطار خطوة بناءة.

يستعمل الدليل المرجعي الوطني للتقييم وضمان الجودة بالمغرب بالدرجة الأولى، من طرف المؤسسات في مسلسل التقييم الذاتي. ومن أجل مواكبة خطوات المؤسسات، فإن هذا الدليل تم إعداده من أجل مواكبتهم خلال سير المشروع وذلك منذ انطلاق مسلسل التقييم الذاتي إلى حين تحرير التقرير النهائي ونشره.

يقترح هذا الدليل المنهجي مبادئ توجيهية يتعين اخذها كأمثلة، وأن عناصره ليست بالضرورة وجيهة بالنسبة لكل المؤسسات، لذلك يمكن تتميمها من طرف المؤسسات ذاتها بهدف تحديد العمليات التي ترى أنها وجيهة في الميادين التي تم تقييمها، وتعبئة الأطراف المعنية في مسلسل التقييم الذاتي.

بعض النصائح التي يمكن أخذها بعين الاعتبار خلال مسلسل التقييم الذاتي:

- ✓ عدم الخوض في تفاصيل المجالات موضوع التقييم؛
- ✓ عدم التيه امام كمية الوثائق؛
- ✓ عدم الانزعاج من حجم وحداثة أشغال التقييم الذاتي؛
- ✓ إعطاء الاولوية للخطوات التحفيزية والتملك التدريجي لمسلسل التقييم الذاتي؛
- ✓ اختيار لغة مشجعة ومحفزة في التعامل مع بعض مصطلحات الدليل المرجعي الوطني للتقييم وضمان الجودة؛
- ✓ يجب أن يفضي التقييم الذاتي إلى خلاصة تحديد نقط القوة ونقط الضعف في أفق التحسين؛
- ✓ عدم الخوف من التقييم الخارجي الذي سيعقب التقييم الذاتي.

أخيرا، إن مؤسسات التعليم العالي مسؤولة عن إنتاج الجودة، بمعنى أن العمل الأساسي يوجد على مستوى هذه المؤسسات. وكما ورد في اعلان برلين سنة 2003 (في إطار مسلسل بولونيا):*"إن ضمان الجودة تقع بالدرجة الأولى على عاتق مؤسسات التعليم العالي"*.

ملاحق

تحليل SWOT لمؤسسة التعليم العالي

نقط القوة	نقط الضعف
- ما هي الأمور التي نجيد عملها؟ - ماذا يوحدنا؟ - ما هي الموارد التي نتوفر عليها؟ - ماذا يرى فينا الآخرون كنقاط قوة؟	- ما ذا يمكن أن نفعله أحسن؟ - ما هي الموارد التي نحن في حاجة إليها؟ - ما هي الأمور التي يراها فينا الآخرون كنقط ضعف؟
الفرص	**التهديدات**
- ما هي التطورات الخارجية الممكن استغلالها لمصلحتنا؟ - كيف يمكن استغلال قوتنا لتطوير فرص جديدة؟ - هل يمكن تحديد مبادرات خارجية يطورها منافسونا؟	- ما هي التطورات الخارجية التي يمكن أن تضر بنا وبالتالي تلغم نقط قوتنا؟ - هل يمكن لهذه التطورات تعميق نقاط ضعفنا؟ - هل يقوم منافسونا بأمور يجب علينا القيام بها؟

نموذج مخطط العمل

المجال	**ماذا** الإجراء المتعين القيام به	**من** المسؤول	**الموارد** المادية والمالية والبشرية والإعلامية....	**متى**	**الفعالية / النجاعة** نعم / الفارق	**تصحيح الفارق** ماذا- متى