امتحان الكفاءة المهنية لولوج الدرجة الأولى
من إطار أستاذ التعليم الثانوي الإعدادي
دورة 2025
الموضوع

المملكة المغربية
وزارة التربية الوطنية
والتعليم الأولي والرياضة

المركز الوطني للامتحانات المدرسية وتقييم التعلمات

الاختبار :	دراسة وضعية أو وضعيات مهنية	مدة الإنجاز :	ثلاث ساعات
التخصص :	جميع التخصصات	المعامل	1

تعليمات وتوجيهات هامة للمترشح(ة)

1. يتكون الاختبار: **"دراسة وضعية أووضعيات مهنية"** من **60** سؤالًا، من السؤال Q1 إلى السؤال Q60؛
2. تخصص **ورقة إجابة واحدة** لكل مترشح(ة)، **ولا يمكن تعويض ورقة الإجابة أو تغييرها**؛
3. لكل سؤال **خمسة (5) اختيارات** لأجوبة مقترحة (A, B, C, D, E)، **واحد منها فقط هو الجواب الصحيح**؛
4. في **ورقة الإجابة (Feuille Réponse)**، يقوم المترشح(ة) بتظليل الخانة المقابلة للجواب الصحيح كاملة كما يلي: ■ باستعمال قلم حبر جاف (أزرق أو أسود)؛
5. لا يسمح مطلقًا بالتشطيب أو باستعمال المُبَيِّض (Blanco) في ورقة الإجابة(**Feuille Réponse**) ؛
6. يمنع منعًا كليًا حيازة الهاتف المحمول أو أي حامل لمعطيات رقمية أو مستندات ورقية داخل قاعة الإجراء؛
7. **يعتبر لاغيا كل جواب لا يحترم القواعد المذكورة أعلاه**؛
8. يتم تنقيط كل سؤال من أسئلة الاختبار وفق الصيغة التالية:

- تخصص **نقطة واحدة (1ن)** لكل جواب صحيح عن كل سؤال من الأسئلة العشرة الأولى (من Q1 إلى Q10)؛
- تخصص **نقطة واحدة وربع (1.25ن)** لكل جواب صحيح عن كل سؤال من الأسئلة العشرين الموالية (من Q11 إلى Q30)؛
- تخصص **نقطة واحدة ونصف (1.5ن)** لكل جواب صحيح عن كل سؤال من الأسئلة الثلاثين الأخيرة (من Q31 إلى Q60)؛
- يعتمد تنقيط سالب عن كل جواب خاطئ أو ملغى؛
- يمنح صفر في حالة عدم الإجابة.

وضعية الانطلاق:

كانت مؤسسة الأمل من بين أحدث المؤسسات التعليمية في إحدى ضواحي المدينة، افتُتحت قبل عام واحد فقط، وشرعت هذا الموسم في إعداد **مشروع المؤسسة المندمج**. لذلك بدا المدير عبد القادر متحمسا ومقتنعا بأهمية هذه الخطوة في بناء فريق عمل منسجم، وهو يردد في اجتماعاته أن مشروع المؤسسة المندمج "ليس وثيقة للعرض، بل رؤية للتغيير".

غير أن الفريق البيداغوجي، وعلى رأسه الأستاذ يوسف والأستاذة سلمى، عبّر عن تردد واضح: فيوسف يرى أن المشروع خطوة ضرورية لإعطاء معنى للعمل التربوي، بينما تتساءل سلمى عن إمكانية تنزيله في غياب معطيات دقيقة ومؤشرات موضوعية حول واقع المؤسسة، خاصة أن العلاقات المهنية لا تزال في طور التشكل.

في أول اجتماع للجنة القيادة استحضر المدير **القانون الإطار 51.17** وقرأ مقتطفا يقول: "مشروع المؤسسة هو الإطار المنهجي الموجه لمجهودات جميع الفاعلين التربويين والشركاء، باعتباره الآلية العملية الضرورية لتنظيم وتفعيل مختلف العمليات التدبيرية والتربوية الهادفة إلى تحسين جودة التعلمات لجميع المتعلمين، والأداة الأساسية لأجرأة السياسات التربوية داخل كل مؤسسة للتربية والتعليم والتكوين مع مراعاة خصوصياتها ومتطلبات انفتاحها على محيطها... " (المادة 2).

أحدث النص ارتباكا صامتا بين الحاضرين الذين شككوا في جدوى هذا النهج. تدخل يوسف ليطلعهم على جانب من قراءاته مستشهدا بالباحثين أوبان وكروس (**Jean-Pierre Obin & Françoise Cros**): "لا يوجد مشروع بدون رغبة، وبدون دافع داخلي... وإذا أرادت المؤسسة أن تكون ذات مصداقية في نظر المجتمع، فعليها أن تستند إلى مشروع واضح المعالم. فالمشروع يشكل أداة تنظيمية وثقافية فاعلة، تولّد حركية ديمقراطية حقيقية، يشعر فيها كل فرد، مع الجميع، بأنه مبدع لفعله الخاص... وهذا ينطبق على المدرسين والمتعلمين على حد سواء. وبوصف المؤسسة التعليمية وحدة محلية متجذرة في نسيج من العلاقات الداخلية والخارجية، فإنها تحدد من خلال مشروعها خصوصيتها الوظيفية والاجتماعية. وفي إطار منظور منفتح يقوم على الحوار والمسؤولية، يُعدّ مشروع المؤسسة مشروعا جماعيا بامتياز، وعنصرا أساسيا في المنظومة التربوية. فالفرد يجد فيه مجالا لتحقيق رغبته، والراشد يمنح من خلاله معنى لأفعاله المهنية، والمتعلم يعثر داخله على الفضاء الذي يمكنه فيه أن يصير ما اختار أن يكونه[1]".

تفاعل أعضاء لجنة القيادة بإيجابية مع تدخل الأستاذ يوسف، لكن سلمى تساءلت: "إذا صار المبدأ واضحا، فكيف نتجاوز غموض الممارسة؟، من أين نبدأ العمل ونحن لا نتحكم في منهجية إعداد المشروع، ولا نملك مؤشرات دقيقة بشأن واقع مؤسستنا"؟

ابتسم يوسف وقال: "ربما نجد الجواب في **المذكرة الوزارية 24×014 بتاريخ 06 فبراير 2024، في شأن مشروع المؤسسة المندمج بمؤسسات التربية والتعليم**. فتح الحاسوب وقرأ الفقرة التالية: "مرحلة تشخيص الوضعية :(État des lieux) يتم خلالها تشخيص الوضعية الراهنة للمؤسسة التعليمية، بهدف تحديد مكامن القوة الواجب تعزيزها والجوانب التي تستدعي التصحيح والتطوير، وفق مقاربة تشاركية بين الأطراف المعنية، وذلك باعتماد منظومة المعايير والمؤشرات ... التي تستحضر المحاور الثلاثة: التلميذ(ة) والأستاذ(ة) والمؤسسة، وباستعمال أداة للتقييم الذاتي تمكن من تيسير مهام لجنة القيادة خلال هذه المرحلة، وفق نسق شمولي ومتكامل ومنظم".

ساد صمت قصير داخل قاعة الاجتماع، ثم أعقبه نقاش حاد بين الواقعية والبيروقراطية: هل يشرع الفريق في جمع المعطيات فورا رغم نقص المعرفة والأدوات، أم يؤجل العملية إلى حين التكوين الجهوي المقبل؟ انقسم الفريق بين من يرى أن البداية الفورية ضرورية لتعبئة الجميع، ومن يخشى الوقوع في أخطاء منهجية تضعف مصداقية المشروع.

حاول يوسف التوفيق بين الموقفين قائلا: "المهم هو ألا نخلط بين السرعة والتسرع، فالمشروع يحتاج إلى وضوح الخطوات بقدر ما يحتاج إلى روح المبادرة".

وأردفت سلمى: "وربما يكون هذا الحوار في حد ذاته أول مؤشّر على أننا بدأنا نؤسس لثقافة مشروع حقيقية.

ابتسم المدير وهو يدوّن في محضر الاجتماع عبارةً ستصبح شعار المرحلة: "الانتقال من ثقافة المساطر الإدارية إلى ثقافة المشروع". ثم تمتم في نفسه مبتسما: "لن تنجح المشاريع بالخطط وحدها، بل بثقافة الفريق الذي يصنعها.".

---

[1] Jean-Pierre Obin et Françoise Cros, Le projet d'établissement (Paris : Hachette Éducation, 1991), p. 77.

Q1	ما التصور الذي عبر عنه المدير عبد القادر بخصوص مشروع المؤسسة المندمج؟
A	أنه آلية تنظيمية تُلزم المؤسسة بتنفيذ السياسات التربوية وفق توجيهات الأكاديمية
B	أنه خطوة تقنية تروم ضبط الجداول الزمنية وتدبير الموارد البشرية
C	أنه رؤية جماعية للتغيير تتجاوز البعد الإجرائي نحو بناء ثقافة مهنية مشتركة
D	أنه برنامج مرحلي لتنسيق أنشطة الحياة المدرسية داخل المؤسسة
E	جميع الاختيارات المقترحة أعلاه خاطئة

Q2	ما العامل الأساس الذي جعل الفريق البيداغوجي لمؤسسة الأمل مترددا في الانخراط في المشروع؟
A	عدم وضوح التعليمات الاقليمية المتعلقة بمراحل تنفيذ المشروع
B	نقص المعطيات والمؤشرات الدقيقة حول واقع التعلمات والزمن المدرسي
C	ضعف التنسيق بين المدير والطاقم التربوي حول آليات العمل الجماعي
D	الخلاف حول طبيعة الأولويات البيداغوجية داخل المؤسسة
E	جميع الاختيارات المقترحة أعلاه خاطئة

Q3	ما المقصود من استشهاد الأستاذ يوسف بقول الباحثين أوبان وكروس (Obin et Cros) خلال الاجتماع؟
A	التأكيد على أن نجاح المشروع مرهون بتطبيق دقيق للتوجيهات الرسمية
B	التذكير بأن المشروع عملية تقنية تهم فئة المدرسين والإدارة
C	الدعوة إلى إرجاء المشروع إلى حين وضوح الأدوار والمسؤوليات داخل المؤسسة
D	إبراز أن المشروع فعل مؤسسي تحركه الرغبة المشتركة والمعنى المهني الداخلي
E	جميع الاختيارات المقترحة أعلاه خاطئة

Q4	كيف يمكن تلخيص الموقف الذي عبرت عنه الأستاذة سلمى من المشروع؟
A	المشروع خطوة ضرورية، غير أن تنزيله يقتضي أدوات تشخيص ومؤشرات دقيقة
B	المشروع مبادرة طموحة، غير أنها تتعارض مع واقع المؤسسة المحدود الإمكانات
C	المشروع فكرة إصلاحية، غير أنها ليست واضحة من حيث المنهجية والأهداف العامة
D	المشروع مطلب إداري أكثر منه حاجة مهنية واقعية داخل الممارسة الصفية
E	جميع الاختيارات المقترحة أعلاه خاطئة

Q5	ما العلاقة التي يمكن استنتاجها بين قناعة المدير عبد القادر وموقف فريق قيادة مشروع المؤسسة؟
A	انسجام في الرؤية القيادية يوازيه التمثل البيداغوجي للمشروع
B	تقاطع في النوايا يقابله تباين في تصور سبل الأجرأة والتنفيذ
C	تضاد في الفهم يجعل التنسيق داخل المؤسسة شبه مستحيل
D	توافق سطحي يخفي غياب الثقة بين الأطراف المشاركة في المشروع
E	جميع الاختيارات المقترحة أعلاه خاطئة

Q6	أي من العبارات الآتية تبرز طبيعة التوتر الذي ميز الاجتماع الأول للجنة قيادة مشروع مؤسسة الأمل ؟
A	توتر بين المقاربة التواصلية حول المشروع، والمقاربة التنظيمية في تنزيله
B	توتر بين القيادة الإدارية والقيادة التربوية حول توزيع المهام
C	توتر بين البعد القانوني في بناء المشروع، والبعد البيداغوجي في تحديد الأدوار
D	توتر بين الرغبة في الانطلاق العملي، والتخوف من ضعف الكفاءة المنهجية
E	جميع الاختيارات المقترحة أعلاه خاطئة

Q7	كيف جسد النقاش بين الأستاذ يوسف والأستاذة سلمى عن طبيعة المقاربة التشاركية في المشروع؟
A	من خلال تبادل وجهات النظر دون الحاجة إلى مرجعية واضحة أو مشتركة
B	من خلال إقرار جماعي بأهمية المشروع وضرورة انتظار التكوين الجهوي
C	من خلال جدل بنّاء يزاوج بين الرؤية الفكرية والواقعية المهنية
D	من خلال اتفاق الطرفين على أن المشروع ينبغي أن يبقى تحت إشراف المدير
E	جميع الاختيارات المقترحة أعلاه خاطئة

Q8	ما الذي يمكن استنتاجه من عبارة المدير الختامية: "الانتقال من ثقافة المساطر الإدارية إلى ثقافة المشروع"؟
A	تجاوز منطق الامتثال للأوامر إلى منطق المبادرة الجماعية والتعلم الذاتي
B	تأكيد على تجاوز ربط المسؤولية بالمحاسبة في تدبير المشاريع
C	دعوة إلى تحويل الممارسات الإدارية إلى إجراءات أكثر نجاعة في التتبع
D	مطالبة ضمنية بتوسيع صلاحيات المدير داخل المؤسسة لضمان الانسجام
E	جميع الاختيارات المقترحة أعلاه خاطئة

Q9	لو تم تكليفك بمواكبة فريق مؤسسة الأمل في مرحلة التشخيص، فما أول إجراء ينبغي اقتراحه؟
A	عقد لقاء تواصلي عام لشرح أهداف المشروع المندمج ومراحله الأساسية
B	إعداد خطة عمل سنوية اعتمادا على نتائج التقويم الوطني للمتعلمين
C	بناء أداة التقييم الذاتي لتحديد مكامن القوة والضعف بالمؤسسة
D	تشكيل لجنة محلية لتتبع تنزيل مشاريع المؤسسات المجاورة للاستئناس بتجاربها
E	جميع الاختيارات المقترحة أعلاه خاطئة

Q10	إذا أراد المدير عبد القادر تحويل حماس ورغبة الفريق إلى ممارسة فعلية، فما الإجراء الأنسب لهذه الحالة؟
A	الشروع في إعداد تقرير مرحلي حول سير المشروع
B	توزيع المهام داخل لجنة قيادة المشروع وتحديد خطة عمل
C	طلب موافقة المديرية على المشروع قبل أي خطوة عملية
D	مواصلة التوعية حول المشروع وتعبئة كل الفاعلين والشركاء
E	جميع الاختيارات المقترحة أعلاه خاطئة

Q11	من الناحية البيداغوجية، ما الموقف الأكثر انسجاما مع ما عبرت عنه الأستاذة سلمى خلال النقاش؟
A	الانطلاق التجريبي للمشروع
B	توحيد المفاهيم حول المشروع
C	تأجيل المشروع إلى حين التكوين الجهوي
D	مطالبة المدير بإصدار مذكرة محلية حول المشروع
E	جميع الاختيارات المقترحة أعلاه خاطئة

Q12	ما العنصر الذي يجسد التكامل بين المرجعية القانونية والرؤية التربوية داخل مشروع المؤسسة المندمج كما ورد في الوضعية؟
A	اعتماد المقاربة بالمشاريع كخيار تنظيمي يتكامل مع توصيات الميثاق الوطني للتربية والتكوين
B	تحويل مشروع المؤسسة إلى وسيلة لتتبع الأداء التربوي والإداري والتقويم المالي للمؤسسة
C	تحقيق التكامل بين المقررات الوزارية والقرارات الإدارية المحلية خلال عملية تنزيل المشروع
D	الجمع بين الإطار المنهجي الذي نص عليه القانون الإطار والدينامية الجماعية التي أبرزها أوبان وكروس
E	جميع الاختيارات المقترحة أعلاه خاطئة

Q13	في ضوء ثقافة المشروع، تحيل القيادة التربوية على:
A	مسؤولية المدير في ضبط العمليات الإدارية
B	وظيفة محورية تُمارس عبر التواصل الداخلي
C	فعل يدمج بين المبادرة الفردية والعمل الجماعي
D	ممارسة تنظيمية تهدف إلى إنجاز الوثائق الرسمية
E	جميع الاختيارات المقترحة أعلاه خاطئة

Q14	عند تحليل أسلوب المدير عبد القادر في قيادة النقاش، ما التوصيف الأقرب لطبيعة تدبيره؟
A	تدبير موجه نحو تحقيق الإجماع السريع
B	تدبير تواصلي انتقائي مع الأعضاء الفاعلين
C	تدبير تقني ينحصر في تأويل النصوص القانونية
D	تدبير توجيهي يميل إلى الحسم الإداري
E	جميع الاختيارات المقترحة أعلاه خاطئة

Q15	كيف يمكن تقييم تفاعل الفريق البيداغوجي مع فكرة المشروع خلال مناقشته بمؤسسة الأمل؟
A	تفاعل متردد يُظهر مقاومة ضمنية للتغيير
B	تفاعل نقدي يعبر عن الرغبة في الفهم والمشاركة
C	تفاعل يستند إلى التوجيهات الإدارية
D	تفاعل يسعى لترجمة التعليمات إلى أنشطة
E	جميع الاختيارات المقترحة أعلاه خاطئة

Q16	في لقاء تربوي لتقويم أداء المتعلمين، ركز النقاش على أخطائهم دون رصد أسبابها. ما المقاربة الأقرب إلى روح الممارسة المهنية؟
A	معالجة السلوكيات الفردية للمتعلمين باعتبارها أصل الإشكال التربوي
B	تحليل الأنشطة الصفية باعتبارها مؤشرات لتجويد الفعل البيداغوجي الجماعي
C	تصنيف المدرسين حسب نتائج المتعلمين لتحديد حاجاتهم التكوينية المستجدة
D	برمجة زيارات تفقدية ميدانية تهدف إلى رصد الخلل التربوي بشكل دوري
E	جميع الاختيارات المقترحة أعلاه خاطئة

Q17	اقترح أحد المدرسين أن يصوغ المدير مشروع المؤسسة لتفادي الخلافات داخل الفريق. كيف يمكن تقييم هذا المقترح بيداغوجيا؟
A	وجيه إداريا لأنه يحقق الانسجام ويختصر مراحل الإعداد
B	عملي منهجيا لأنه سيُعتمد من طرف لجنة القيادة
C	محدود تربويا لأنه يتجاوز المقاربة التشاركية
D	مقبول تنظيميا لأنه سيخضع لمصادقة الأكاديمية
E	جميع الاختيارات المقترحة أعلاه خاطئة

Q18	اقترحت إحدى المدرسات إشراك الأسر في تحليل مؤشرات التعثر الدراسي ضمن لجنة القيادة. كيف يمكن تفسير هذا التوجه؟
A	انفتاح مؤسسي قد يُعزز الشراكة المجتمعية لتحسين جودة التعلمات
B	مبادرة تمس بسرية المعلومات داخل المؤسسة التربوية
C	انزياح وظيفي قد يحول الأدوار التربوية إلى تدخلات غير مهنية
D	إجراء غير ضروري ما لم تنص عليه المذكرة التنظيمية صراحة
E	جميع الاختيارات المقترحة أعلاه خاطئة

Q19	خلال مرحلة التشخيص، أصر أحد الأعضاء على الاعتماد بشكل حصري على المؤشرات الكمية. ما الإجراء الأنسب من أجل تشخيص ناجع لوضعية المؤسسة؟
A	اعتماد المؤشرات الكمية لكونها أكثر موضوعية في التقييم المرحلي
B	تأجيل استعمال المؤشرات إلى مرحلة التتبع ضمانا للدقة المنهجية
C	استبعاد المؤشرات الكمية لأنها لا تعكس جودة الممارسات التربوية
D	اعتماد المؤشرات الكمية مع تعزيزها بقراءة نوعية للمعطيات
E	جميع الاختيارات المقترحة أعلاه خاطئة

Q20	في تكوين جهوي حول القيادة التربوية، طلب المؤطر من المشاركين التمييز بين التدبير والقيادة. ما الصيغة الأدق؟
A	التدبير يعني تطبيق القوانين، أما القيادة فترتكز على تعبئة الأفراد نحو الأهداف
B	القيادة تُمارس فقط من طرف المدير، في حين تختص الأطر الإدارية بالتدبير
C	التدبير يُعنى بالمهام الإدارية اليومية بينما القيادة تُعنى بالجانب الإنساني البحت
D	التدبير يتعلق بالجوانب المالية، فيما تتعلق القيادة بالجوانب التربوية
E	جميع الاختيارات المقترحة أعلاه خاطئة

Q21	قدمت لجنة الأنشطة اقتراحا لتنظيم معرض بيئي بشراكة مع الجماعة الترابية. كيف يمكن قراءة هذا المقترح في ضوء ثقافة المشروع؟
A	انفتاح على المحيط يسهم في بناء هوية المؤسسة التربوية
B	نشاط خارجي تكميلي لا يرتبط مباشرة بالمشاريع البيداغوجية
C	مبادرة فردية تُظهر محدودية التنسيق بين مجالس المؤسسة
D	إجراء رمزي يُحقق الإشعاع دون أثر ملموس على جودة التعلمات
E	جميع الاختيارات المقترحة أعلاه خاطئة

Q22	ظهر غموض في توزيع المهام بين أعضاء لجنة القيادة. ما التدبير الأنسب لتصحيح الوضع في ضوء ثقافة المشروع؟
A	إصدار مذكرة داخلية تُحدد المهام الفردية بشكل صريح ودائم
B	تنظيم ورشة تفاعلية لتوضيح الأدوار ضمن رؤية جماعية
C	إحالة الأمر على الأكاديمية الجهوية للحصول على توجيه رسمي
D	تعيين منسق داخلي يتولى توجيه المهام بناء على الخبرة السابقة
E	جميع الاختيارات المقترحة أعلاه خاطئة

Q23	خلال إنجاز مشروع المؤسسة، لاحظت لجنة القيادة ضعف التكوين الذاتي لدى المدرسين. ما الإجراء الأنسب لتدارك ذلك؟
A	تضمين توصية بإدراج التكوين الذاتي في التقرير الختامي بعد إنجاز المشروع
B	تكليف مفتشي المنطقة التربوية ببرمجة دورات تدريبية إلزامية للمدرسين
C	إحالة الملاحظة على مصلحة تدبير الموارد البشرية لتتبع وضعية التكوين
D	إدراج التكوين الذاتي ضمن محاور مشروع المؤسسة كأولوية للتطوير المهني
E	جميع الاختيارات المقترحة أعلاه خاطئة

Q24	طالب بعض المدرسين بتخفيف جداول حصصهم للانخراط وتنفيذ أنشطة مشروع المؤسسة المندمج. ما القرار الأنسب؟
A	قبول الطلب لأن المشاركة تتطلب حيزا زمنيا للاشتغال
B	تأجيل الحسم إلى حين صدور مذكرة تنظيمية مؤطرة
C	رفض الطلب لأن المساهمة في المشروع واجب مهني أصيل
D	إحالة الموضوع على مجلس التدبير لاتخاذ القرار المناسب
E	جميع الاختيارات المقترحة أعلاه خاطئة

Q25	في اجتماع تقويمي حول مشروع المؤسسة، لاحظ المدير أن مداخلات بعض أعضاء لجنة القيادة تحمل عبارات تبريرية أكثر من كونها تحليلية. ما التدخل المناسب في هذه الوضعية؟
A	مطالبة الأعضاء بمراجعة تدخلاتهم لمناقشتها في جلسة لاحقة
B	تعليق الاجتماع إلى حين استكمال المعطيات الإحصائية المتوفرة
C	تقديم المداخلات كتابيا لتمكين المدير من إعداد تقرير إداري مفصل
D	توجيه النقاش نحو مؤشرات الأداء مع ربطها بالسياق المؤسساتي
E	جميع الاختيارات المقترحة أعلاه خاطئة

Q26	اقترح أحد المدرسين إنشاء مجموعة "واتساب" رسمية لتبادل الوثائق المهنية. ما الإجراء الأنسب لضمان تواصل مؤسسي فعال؟
A	قبول الفكرة شريطة تأطيرها إداريا وضمان حماية المعطيات الخاصة
B	رفض الفكرة لأن التواصل الرقمي غير معتمد قانونيا داخل المؤسسات
C	اعتماد التواصل الكتابي تفاديا لأي لبس في تبادل الوثائق
D	ترك إنشاء المجموعة بشكل حر لضمان المرونة والسرعة في التبادل
E	جميع الاختيارات المقترحة أعلاه خاطئة

Q27	رغم توفر الموارد المالية، لم يتم إنجاز بعض الأنشطة المبرمجة في مشروع المؤسسة. ما التفسير الأقرب لهذه الوضعية من زاوية منهجية المشروع؟
A	ضعف التحفيز المهني للأطر المشاركة في تنفيذ المشروع
B	خلل في التخطيط الزمني والتتبع المستمر للأنشطة الميدانية
C	قصور إداري في تنفيذ التعليمات الرسمية للمذكرة التوجيهية
D	عجز في توزيع الموارد المالية والبشرية المتوفرة بالمؤسسة
E	جميع الاختيارات المقترحة أعلاه خاطئة

Q28	عبر أحد الأساتذة خلال تقييم المشروع عن شعوره بعدم التقدير داخل الفريق. ما الموقف المهني الأنسب من طرف مسير الاجتماع؟
A	تحرير محضر بالمداخلة لتضمينها في التقرير السنوي للمؤسسة
B	تذكير المعني بالتزاماته القانونية في أداء مهامه داخل الفريق
C	تجاهل الملاحظة باعتبارها انطباعا شخصيا لا علاقة له بالعمل
D	إبراز أهمية المجهودات المبذولة في نجاح المشروع
E	جميع الاختيارات المقترحة أعلاه خاطئة

Q29	تساءل أحد أعضاء فريق المشروع عن مدى انسجام الأنشطة المنجزة ضمن مشروع المؤسسة مع مؤشرات الجودة المعتمدة. ما القراءة الأنسب لهذا التساؤل؟
A	ملاحظة شكلية تُركز على الجوانب الكمية دون تحليل نوعي
B	انتقاد تنظيمي يكشف ضعف التنسيق بين الفاعلين التربويين
C	ممارسة تقويمية مهنية تعكس وعيا بالعلاقة بين الأداء والنتائج
D	تساؤل عفوي لا يدخل ضمن اختصاص لجنة القيادة التربوية
E	جميع الاختيارات المقترحة أعلاه خاطئة

Q30	في إطار إعداد التقرير الختامي لمشروع المؤسسة المندمج، ما الإجراء الأكثر انسجاما مع ثقافة المشروع ؟
A	صياغة تقرير تركيبي يربط المؤشرات بالقرارات التطويرية المقترحة
B	إعداد تقرير إداري مع تأجيل التحليل النوعي للنتائج أو الممارسات
C	التركيز على الحصيلة المالية والإدارية كمؤشر على الكفاءة التدبيرية
D	اعتماد الخطة السابقة لضمان الاستمرارية الشكلية في التتبع والتقويم
E	جميع الاختيارات المقترحة أعلاه خاطئة

Q31	في مرحلة تتبع تنفيذ المشروع، لاحظت لجنة القيادة أن بعض الأنشطة المنجزة لم تحقق نتائج ملموسة على مستوى المتعلمين. أي مقاربة أنسب لهذه الوضعية وفق روح المشروع المندمج؟
A	اعتبار الإنجاز مؤشرا كافيا على الالتزام التنظيمي للفريق التربوي
B	تعديل منطق التخطيط من مدخل الأنشطة والإجراءات إلى مدخل النتائج والأثر
C	تفسير غياب النتائج بضعف الإمكانات المادية للمؤسسة التربوية
D	اقتراح أنشطة إضافية بشراكة مع أطراف خارجية لتعويض النتائج غير المحققة
E	جميع الاختيارات المقترحة أعلاه خاطئة

Q32	في نقاش حول أدوار مجالس المؤسسات التعليمية، اعتبر أحد المدرسين أن مجلس التدبير هو "الجهة التنفيذية" لمشروع المؤسسة المندمج. ما التقييم الأدق لهذا التصور؟
A	تصور صحيح لأنه المجلس المخول قانونا لتفعيل المشاريع الميدانية
B	تصور ميداني عملي مادام يترجم قرارات لجنة القيادة ميدانيًا
C	تصور إداري تقليدي لكنه ينسجم مع مبدأ ربط المسؤولية بالمحاسبة
D	تصور جزئي لأن المجلس يواكب ويُقوم عملية التنفيذ
E	جميع الاختيارات المقترحة أعلاه خاطئة

Q33	قرر مدير مؤسسة تعليمية تخصيص ساعة أسبوعية للقاءات فريق المشروع. أي تقييم أنسب لهذا القرار؟
A	مبادرة تعكس استقلالية المؤسسة التعليمية
B	تجاوز تنظيمي يتطلب التنسيق المسبق مع المواكب
C	خطوة عملية مقبولة تقتضي موافقة جمعية الآباء
D	قرار إداري صحيح طالما لا يتعارض مع استعمال الزمن
E	جميع الاختيارات المقترحة أعلاه خاطئة

Q34	في مرحلة التشخيص، اعتمدت لجنة القيادة مؤشرات معدة سلفا. أي تقييم أنسب لهذا الاختيار؟
A	مقاربة قبلية تُضعف صدقية التشخيص وأثره التربوي المحلي
B	إجراء منهجي موحد يحافظ على اتساق المعايير الوطنية
C	إجراء آلي متعارف عليه لتجسيد التنوع بين المؤسسات التعليمية
D	خيار تنظيمي منطقي مادام يحقق التجانس على المستوى المحلي
E	جميع الاختيارات المقترحة أعلاه خاطئة

Q35	خلال تتبع إنجاز مشروع المؤسسة المندمج، لاحظ المدير أن النقاش يتركز على المعيقات لا على البدائل. ما الإجراء المناسب الذي ينبغي اتخاذه لتجسيد القيادة التربوية الفاعلة؟
A	مطالبة الفريق برصد جميع العراقيل وتصنيفها
B	تقليص زمن الاجتماعات لتفادي تكرار النقاش غير المنتج
C	إعداد تقرير مفصل بالمعيقات لرفعه إلى الأكاديمية الجهوية
D	تحويل النقاش إلى ورشة جماعية تشخيصية واقتراحية
E	جميع الاختيارات المقترحة أعلاه خاطئة

Q36	في حصة للتقويم الذاتي للمشروع، ركز المدرسون على النقاط السلبية دون توثيق مكامن القوة. ما القراءة الأنسب لهذا الموقف؟
A	ممارسة نقدية إيجابية تعزز ثقافة المحاسبة الداخلية
B	قصور في تملك مفهوم التقويم الذاتي كآلية للتطوير
C	أسلوب عادي في المراحل الأولى من تنفيذ المشروع المندمج
D	استراتيجية منهجية لتحديد أولويات التحسين التربوي
E	جميع الاختيارات المقترحة أعلاه خاطئة

Q37	اعتمد فريق قيادة المشروع نتائج الامتحان الموحد فقط كمؤشر لجودة التعلمات. كيف ترى هذا المؤشر؟
A	مؤشر موضوعي كافٍ لأنه يعكس أداء التلاميذ على نطاق واسع
B	مؤشر مناسب إذا تم دمجه مع معطيات الحياة المدرسية اليومية
C	مؤشر محدود لأنه يُغفل التعلمات العرضانية والكفايات غير المقاسة
D	مؤشر دقيق شرط أن تُقارن نتائجه بالمعدل الوطني العام
E	جميع الاختيارات المقترحة أعلاه خاطئة

Q38	في خضم تنفيذ المشروع، طلبت الأكاديمية تعديل بعض الأهداف لتوحيد المؤشرات الجهوية. ما الإجراء الأنسب للتعامل مع الوضعية ؟
A	مناقشة التعديلات في لجنة القيادة لضمان التلاؤم مع التوجهات الإصلاحية
B	الالتزام الكامل بالتوجيه الجهوي باعتباره ملزمًا قانونيًا للمؤسسات التعليمية
C	تنفيذ التعديلات فورًا حفاظًا على الانسجام الإداري بين المستويات المحلية والجهوية
D	رفض التعديل لأنه يمس مبدأ استقلالية المؤسسة في إعداد وتنفيذ مشروعها المندمج
E	جميع الاختيارات المقترحة أعلاه خاطئة

Q39	قد تصادف عملية ملء استمارة التقييم الذاتي بعض التردد بدعوى أنها شكلية. أي معالجة أنسب لهذا الموقف؟
A	إلزام الجميع بالاستمارة باعتبارها وثيقة رسمية للتقويم
B	تماهي الإدارة مع الموقف والتخلي عن التقييم الذاتي
C	استبدال الأداة بنقاش شفهي أكثر تفاعلاً مع الواقع الميداني
D	تجاوز العملية والانطلاق في عملية البرمجة والتخطيط
E	جميع الاختيارات المقترحة أعلاه خاطئة

Q40	في جلسة عرض حصيلة المشروع، تم التركيز على ما تم إنجازه من أنشطة أكثر مما تحقق كأهداف. أي قراءة مهنية لهذا التوجه؟
A	توجه منسجم مع منطق القيادة التحفيزية التي تثمن الجهد العملي
B	توجه يعكس التباسا بين إنجاز الأنشطة وتحقيق الأهداف
C	توجه طبيعي في المرحلة الأولى من العمل بالمشروع داخل المؤسسة
D	توجه تنظيمي مشروع لأنه يعزز التواصل الداخلي
E	جميع الاختيارات المقترحة أعلاه خاطئة

Q41	أثناء تنفيذ الأنشطة، طلب بعض الأساتذة دعما لوجستيا من جمعية الآباء. ما القرار الأنسب الذي يتعين على المدير اتخاذه؟
A	الموافقة المبدئية مع توثيق الدعم في سجل الشراكة الرسمية
B	رفض الطلب لأن الجمعية ليست طرفا تنفيذيا في المشروع
C	إحالة الطلب إلى مجلس التدبير للمصادقة قبل التنفيذ
D	قبول الدعم شفهيا تسريعا للإجراءات الميدانية
E	جميع الاختيارات المقترحة أعلاه خاطئة

Q42	في مؤسسة تعاني ضعف انخراط المدرسين، تم اقتراح تحفيز معنوي من خلال منح شهادات تقدير. ما تقييمك لهذا الإجراء؟
A	تحفيز شكلي محدود التأثير المهني على المدى البعيد
B	سلوك إداري إيجابي لكنه لا يندرج ضمن ثقافة المشروع
C	مبادرة شخصية مخالفة للمذكرات المنظمة للحوافز التربوية
D	ممارسة رمزية تكرّس ثقافة الاعتراف داخل الفريق التربوي
E	جميع الاختيارات المقترحة أعلاه خاطئة

Q43	قدم فريق قيادة مشروع المؤسسة المندمج تقريرا نهائيا يتضمن بيانات كمية دون تحليل نوعي. ما التقييم الأدق لهذا التقرير؟
A	عمل موثق جيدا يفي بمتطلبات المساءلة الإدارية
B	إنجاز كافٍ إذا كان الهدف توفير قاعدة بيانات للمواكبة اللاحقة
C	تقرير سليم لكنه يغفل القراءة التفسيرية للمعطيات الكمية
D	وثيقة مقبولة لأنها تضمن شفافية في عرض النتائج المحققة
E	جميع الاختيارات المقترحة أعلاه خاطئة

Q44	في نقاش داخلي، تم اقتراح حذف "أنشطة الحياة المدرسية" من المشروع باعتبارها عنصرا ثانويا. أي ردّ أنسب على هذا المقترح من منظور مشروع المؤسسة المندمج؟
A	القبول بالمقترح لأن الأولوية للتعلمات الأساس
B	رفض المقترح لأن الحياة المدرسية رافعة للنجاح المدرسي
C	تأجيل البت في المقترح إلى حين صدور توجيهات رسمية في الموضوع
D	تعويض الأنشطة ببرنامج دعم تربوي للمتعلمين
E	جميع الاختيارات المقترحة أعلاه خاطئة

Q45	في محطة تقييم المشروع خلال منتصف السنة، تبيّن أن الأهداف المرسومة كانت طموحة أكثر من الإمكانات المتاحة. ما القرار الأنسب الذي ينبغي اتخاذه من طرف المؤسسة؟
A	تعديل أهداف المشروع
B	الالتزام بالصيغة الأصلية للمشروع
C	تعليق بعض الأنشطة
D	إعادة صياغة المشروع
E	جميع الاختيارات المقترحة أعلاه خاطئة

Q46	في ختام ورشة حول "التقييم التشاركي للمشروع"، اقترح فريق المشروع اعتماد استطلاع رأي للتلاميذ حول المناخ التربوي بالمؤسسة. ما الموقف المهني الأنسب تجاه هذه المبادرة؟
A	مبادرة تعزز التواصل الأفقي بالمؤسسة
B	خطوة مبتكرة إذا أدرجت ضمن آلية التقويم الذاتي للمؤسسة
C	إجراء تربوي منفتح لا يضمن موضوعية النتائج
D	إجراء غير إداري يتجاوز التسلسل التنظيمي للمسؤوليات
E	جميع الاختيارات المقترحة أعلاه خاطئة

Q47	تربط الرؤية الاستراتيجية بين دور المدرس ومفهوم القيادة البيداغوجية من خلال:
A	أداء المهام التعليمية وفق المناهج الرسمية دون تعديل
B	المشاركة في اتخاذ القرار التربوي داخل مجالس المؤسسة
C	تنفيذ الأنشطة الصفية المقررة مركزياً دون اجتهاد
D	الإشراف المباشر على الأعمال الإدارية المكملة للتدريس
E	جميع الاختيارات المقترحة أعلاه خاطئة

Q48	يُعدّ المدرس في فلسفة مشروع المؤسسة:
A	منفّذا تقنيا للأنشطة المسطرة في الوثيقة التنظيمية
B	إطارا إداريا مكلفا بتجميع المعطيات الميدانية للمؤسسة
C	عضوا استشاريا يقتصر دوره على تتبع إنجاز الأنشطة
D	فاعلا يسهم في تشخيص الوضعية وصياغة الحلول
E	جميع الاختيارات المقترحة أعلاه خاطئة

Q49	خلال تتبع مؤشرات النجاح المدرسي، لاحظت لجنة قيادة المشروع تبايناً حاداً بين نتائج التلاميذ في مختلف المواد الدراسية. ما المقاربة التربوية الأنجع للتعامل مع هذه الوضعية؟
A	تطبيق خطة دعم موحدة تشمل جميع التلاميذ لضمان المساواة
B	تنظيم حملات تواصلية لتفسير أسباب الفوارق بين التلاميذ
C	اعتماد مقاربة تفاضلية تراعي خصوصيات المواد وحاجات المتعلمين
D	إعداد تقرير تفسيري للأكاديمية حول طبيعة الاختلافات المسجلة
E	جميع الاختيارات المقترحة أعلاه خاطئة

Q50	أوصت الأكاديمية الجهوية بإدراج محور "المواطنة الرقمية" ضمن مشروع المؤسسة المندمج. ما اقتراحك الأنسب لفريق قيادة المشروع؟
A	تأجيل التنفيذ إلى الموسم الدراسي المقبل لتجنب تشتيت الجهود
B	تكييف المحور المقترح بما يتلاءم مع أولويات المؤسسة
C	إدماج المحور الجديد فوراً باعتباره توجهاً وزارياً إلزامياً
D	إدراج المحور في الوثيقة دون تنزيله إلى حين التكوين الجهوي
E	جميع الاختيارات المقترحة أعلاه خاطئة

Q51	خلال اجتماع تتبع مشروع المؤسسة، تم رصد ضعف مشاركة الأطر الإدارية المساعدة. كيف يمكن معالجة هذه الوضعية من منظور ثقافة المشروع ؟
A	إشراك الأطر المساعدة تدريجياً لضمان انخراطهم الفعلي
B	إعادة توزيع المهام مجدداً مع تحفيز إداري للأطر المساعدة
C	الاقتصار على الأطر التربوية الفاعلة بالمؤسسة لضمان سرعة الإنجاز
D	برمجة دورات تكوينية للأطر المساعدة قبل إشراكهم في المشروع
E	جميع الاختيارات المقترحة أعلاه خاطئة

Q52	في مرحلة تقييم نتائج المشروع، اعتبر أحد الأعضاء أن "جودة التعلمات" لا يمكن قياسها إلا رقمياً. أي تقييم مهني لهذا الموقف؟
A	فهم علمي دقيق لأن المؤشرات الكمية وحدها تضمن الموضوعية
B	منظور منطقي صارم يتماشى مع مقتضيات التدبير بالنتائج
C	رأي واقعي لأن المعايير الكيفية تظل نسبية ومتغيرة
D	تأويل ناقص للمفهوم يغفل الأبعاد النوعية للتعلم
E	جميع الاختيارات المقترحة أعلاه خاطئة

Q53	أبدى بعض الأساتذة امتعاضهم من استعمال أدوات التقييم الذاتي المقدمة من الإدارة بدعوى أنها تكرار لعملية المراقبة التربوية. كيف يمكن التعامل مع هذا الاعتراض؟
A	إحالة الملاحظة إلى المفتش التربوي لتوضيح أدوار التقويم المركزي
B	التأكيد على أن التقييم الذاتي ليس محاسبة بل تفكير في الممارسة
C	تعليق استعمال الأداة إلى حين توحيد المفاهيم بين الفاعلين
D	استبدال الأداة بتقييم إداري يعتمد التقارير الفصلية الرسمية
E	جميع الاختيارات المقترحة أعلاه خاطئة

Q54	في بداية الموسم الدراسي، واجه فريق قيادة المشروع تأخراً في تفعيل اتفاقية شراكة خارجية بسبب غياب التمويل. ما الإجراء الأنسب لضمان استمرارية المشروع؟
A	تعليق الأنشطة المرتبطة بالاتفاقية إلى حين صرف الاعتماد المالي
B	تعبئة الموارد الداخلية والمؤسساتية لضمان الاستمرارية المرحلية
C	طلب دعم عاجل من الأكاديمية الجهوية عبر مذكرة استثنائية
D	تعديل الأهداف الكبرى للمشروع لتفادي العجز المالي المتوقع
E	جميع الاختيارات المقترحة أعلاه خاطئة

Q55	في مؤسسة متميزة بالأداء الجيد، قرر الفريق إعادة استعمال خطة السنة الماضية مع بعض التعديلات الطفيفة. ما الموقف الأقرب لفلسفة المشروع ؟
A	خيار مقبول لأنه يكرّس الاستمرارية ويحافظ على المكتسبات
B	إجراء تنظيمي عقلاني مادام المشروع السابق ناجحاً في التقييم
C	مقاربة محافظة قد تُقيد الإبداع ولا تواكب متطلبات التطوير
D	منهج إداري رشيد يضمن الاستقرار ويحدّ من استنزاف الجهد
E	جميع الاختيارات المقترحة أعلاه خاطئة

Q56	في تقييم داخلي لنتائج المتعلمين، تم التركيز على نسب النجاح دون تحليل سياقها الاجتماعي والاقتصادي. ما التقييم الأدق لهذه المقاربة؟
A	مقاربة موضوعية لأنها تستند إلى بيانات كمية موثوقة
B	طريقة عملية لتبسيط العرض الإحصائي للنتائج التعليمية
C	ممارسة مهنية مقبولة لضمان سهولة المقارنة بين المؤسسات
D	تحليل ناقص لأنه يغفل العوامل البنيوية المؤثرة في الأداء المدرسي
E	جميع الاختيارات المقترحة أعلاه خاطئة

Q57	اقترحت لجنة قيادة المشروع إدراج أنشطة فنية لتعزيز الانضباط داخل المؤسسة. أي تحليل أقرب للمنطق البيداغوجي؟
A	مبادرة تربوية تدمج الجمال كقيمة داعمة للتربية السلوكية
B	إدماج الفن كوسيلة تأديبية يحفّز التلاميذ على الالتزام بالسلوك القويم
C	إجراء رمزي لا أثر له في ضبط السلوك داخل القسم والمؤسسة
D	خيار إداري بديل عن الإجراءات الزجرية التقليدية
E	جميع الاختيارات المقترحة أعلاه خاطئة

Q58	في اجتماع مع جمعية الآباء، تم طرح فكرة تمويل تجهيز رقمي جديد مقابل تزويد الجمعية بتقارير دورية. ما الموقف الأكثر انسجاماً مع الحكامة التربوية؟
A	القبول مع تمكين الجمعية من التواصل المباشر مع أستاذ المعلوميات
B	الرفض لأن تبادل التقارير يتعارض مع مبدأ استقلالية القرار التربوي
C	التأجيل إلى حين استشارة الأكاديمية بشأن الصيغة القانونية للتعاون
D	الموافقة المبدئية دون توثيق لضمان سرعة الإنجاز الميداني
E	جميع الاختيارات المقترحة أعلاه خاطئة

Q59	أثناء التكوين الجهوي، تم طرح سؤال حول علاقة المشروع المندمج باستقلالية المؤسسة. أي جواب أدق لهذا السؤال؟
A	استقلالية مالية
B	استقلالية بيداغوجية
C	استقلالية وظيفية
D	استقلالية إدارية
E	جميع الاختيارات المقترحة أعلاه خاطئة

Q60	في ختام السنة الدراسية، لاحظ الفريق أن بعض الأهداف المحققة لم تُدرج في التقرير النهائي لضيق الوقت. ما السلوك المهني الأنسب؟
A	تحديث التقرير حتى بعد الإرسال لضمان دقة المعطيات النهائية
B	إضافة ملاحظة تفسيرية لشرح الأسباب والحيثيات
C	قبول الوضع لأنه لا يؤثر في النتائج المرسلة إلى الأكاديمية
D	إعادة صياغة التقرير من جديد وتوثيقه في أرشيف المؤسسة
E	جميع الاختيارات المقترحة أعلاه خاطئة