

# مجلة علوم التربية

دورية مغربية متخصصة

- منظور جديد للقيادة التربوية بالمغرب
- تصور جديد لمهنة وهيئة التدريس
- سيكولوجية المتطرف الانتحاري
- التكوين المستمر بقطاع التعليم المدرسي
- لماذا ندرس اللغة الأمازيغية في المدرسة المغربية؟



العدد التاسع والثلاثون - يناير 2009



# التكوين المستمر بقطاع التعليم المدرسي من أجل نظام كفيل بتحقيق الفعالية المنشودة

احمد القصور والعربي الهداني \*

## ملخص

يكتسي التكوين المستمر أهمية بالغة في جميع القطاعات العمومية والخصوصية بصفة عامة. وفي قطاع التربية والتكوين بصفة خاصة. وبالنظر إلى التحولات الجارية على الصعيد العالمي، حيث أصبح المورد البشري ثروة نادرة تحقق التفوق الاستراتيجي، لم يعد التكوين المستمر ترفاً فكرياً أو نشاطاً مناسباتياً عابراً. وإنما جزءاً أساسياً من دمج النظام العام للعمل. وأداة فعالة للرفع من مستوى كفايات العاملين في بنية إدارية أو مقاولية أو تربوية معينة. ومادامت الرسالة المهمة الأساسية لوزارة التربية الوطنية والتعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي هي تربية وتكوين الموارد البشرية على الصعيد الوطني. فإنه من الضروري أن تتوفر على نظام متطور للتكوين المستمر. الوضع الحالي يقتضي ضرورة إرساء نظام للتكوين المستمر بقطاع التربية الوطنية يستجيب لمتطلبات رفع التحديات الدولية ويراعي المعايير الجارية بها العمل عالمياً (الجودة والفعالية). ويتسم بالاستمرارية والقدرة على التكيف والتلاؤم مع المستجدات والاستجابة للحاجيات الوطنية الواقعية.

كلمات مفاتيح: التكوين المستمر. الموارد البشرية. الكفايات. قطاع التعليم المدرسي

## 1. تقديم

تفرض التحولات العالمية والوطنية إيلاء أهمية قصوى للتكوين المستمر لا سيما في قطاع التربية والتكوين. إن تأهيل الموارد البشرية على الصعيد الوطني يرتبط بتأهيل هذا القطاع من خلال إرساء نظام متطور للتكوين المستمر في قطاع التعليم المدرسي - موضوع هذا المقال -

إن المنهج المنطقي يفرض اعتماد رؤية واقعية للوضع الراهن قبل التأسيس لمشروع تصور نظام للتكوين المستمر. ويقتضي الأمر الوقوف على مكانم القوة والضعف للتدبير الحالي للتكوين المستمر بقطاع التربية الوطنية لتحديد طبيعته وإشكاليته. وفي هذا المقال سوف نتناول مفهوم التكوين المستمر باعتباره المفهوم

\* باحثان تربويان

الناظم للمقال. إضافة إلى مفهوم النسق أو النظام. ونختتم بعرض تصور لنموذج يتلائم وطبيعة الموارد البشرية بالقطاع.

## 2. مفهوم التكوين المستمر ودلالاته في النصوص الوطنية

يستعمل التكوين المستمر كمصطلح « للتعبير عن جميع أنواع وأشكال التعليم أو التكوين لصالح جميع الذين غادروا نظام التربية في مستوى معين كيفما كانت المستويات ومارسوا مهنة ما أو تحملوا مسؤوليات البالغين في مجتمع ما » (Baudin, 1996). كما يستدل به « على كل الأنشطة النظرية والتطبيقية المنظمة من طرف جهاز رسمي لفائدة فئات معينة من المدرسين إما في أوقات عملهم أو خارجها. انطلاقاً من أهداف واضحة ومحددة، غايتها الرفع من مستوى قدراتهم الفكرية والمهنية... » (الفارابي وآخرون، ص150). وإلى جانب ذلك نجد في بعض المعاجم المتخصصة في التكوين المهني والتقني « مصطلح التكوين المهني المستمر » الذي يقصد به تكوين ما يتم تنظيمه من طرف مؤسسات التعليم أو يتمحور حول اكتساب و تعميق المعارف المهنية والتكنولوجية وتجديد التقنيات وتطوير المهارات (Baudin, 1996). كما أنه يتم تداول مصطلح التدريب للدلالة على كونه يشكل « التنمية المنتظمة لنموذج من المعرفة والمهارات والاتجاهات لشخص ما لكي يؤدي الأداء الصحيح للواجب أو للعمل الذي سند إليه، وهو غالباً ما يتكامل بزيادة واستمرارية التعلم » (بدوي وكمال مصطفى، 215).

ومن خلال هذه التعريفات، يمكن استخلاص أن التكوين المستمر مصطلح يشمل جميع الأنشطة المنظمة في مجال التكوين والموجهة للعاملين في جهاز أو تنظيم أو إدارة أو مقاول. وهو عملية منظمة بمبادرة وتحت إشراف جهاز رسمي ينطلق من أهداف واضحة ومحددة. وهو بذلك يعتبر المؤثر الأساسي في كفايات العاملين المستفيدين للرفع من مستواها أو تغييرها لتلائم المستجدات وتساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

أما على الصعيد الوطني، فإن التكوين المستمر قد حظي بأهمية لدى المسؤولين على المستوى التشريعي والتنظيمي. فقد صدر بالجريدة الرسمية عدد 5386 بتاريخ 11 ذو الحجة 1426 (يناير 2006) مرسوم يتعلق بتقديم تصور للتكوين المستمر لفائدة موظفي وأعوان الدولة انطلاقاً من أربعة أهداف. يتمثل الهدف الأول في تأهيل الموظفين والأعوان بتلقينهم تكويناً نظرياً وتطبيقياً قصد إعدادهم لمزاولة المهام المطابقة لهذا التكوين. أما الهدف الثاني فيتعلق باستكمال خبرة الموظفين والأعوان استجابة للتطورات التقنية والتحول التي تعرفها الإدارة العمومية. بينما يرمي الهدف الثالث إلى تحسين كفاءات وخبرات الموظفين والأعوان لولوج مناصب تتطلب مؤهلات جديدة أو لمزاولة أنشطة مهنية مختلفة، والهدف الرابع يشمل إعداد الأطر العليا لتولي مهام النصوص والتأطير والتدبير والتوجيه بالإدارة العمومية.

و تدعو المادة الثانية من المرسوم إلى ضرورة تحديد استراتيجية للتكوين المستمر بقرار للسلطة الحكومية المكلفة بتحديث القطاعات العامة وذلك على ضوء اقتراحات لجنة تنسيق التكوين المستمر وبعد استشارة المجلس الأعلى للتربية العمومية. وتشكل المادة الثالثة إطاراً عاماً وضابطاً معيارياً لممارسة التكوين المستمر



بالقطاعات العمومية. بحيث تلزم كل قطاع على حدة بوضع مخطط للتكوين المستمر خاصا به بناء على استراتيجية حكومية للتكوين المستمر. ويتجلى الجانب المعياري للمرسوم في تحديد مكونات المخطط.

وإذا اعتبرنا صدور هذا المرسوم أمرا إيجابيا وبمقاربة شمولية لتدبير هذا النشاط، فإن الأهم من ذلك هو الجانب الإجرائي والذي يطرح أكثر من سؤال من خلال الواقع الحالي الصعوبات التي تعترضه. كما يمكن أن نساأل هل تمتلك المصالح المكلفة بتدبير التكوين المؤهلات والموارد المتنوعة للقيام بدورها حتى تضع سياستها في إطار سياسة شاملة للقطاع الحكومي.

والميثاق الوطني يعتبر التكوين المستمر عاملا أساسيا لتلبية حاجات المقاولات من الكفايات ومواكبتها في سياق عولمة الاقتصاد وفتح الحدود وتمكينها من اعتماد نهج تنمية المؤهلات تبعا للتطورات التكنولوجية وأعطى الإنتاج والتنظيم الجديدة (المادة 52). ومن ثمة دعا الميثاق إلى إرساء نظام للتكوين المستمر يعني «بجميع المجموعات، سواء تلك التي هي قيد التوظيف أو المهدة بفقد وظائفها» (المادة 53). كما أكد على وجوب «تطوير أقطاب مختلفة من التكوين المستمر كي يشمل مأجوري المقاولات العمومية والخاصة وموظفي الإدارات والجماعات المحلية، وكذا المجموعات التي تعاني من التهميش أو النقص في التأهيل» (المادة 53). وحسب المادة 55 من الميثاق، فإن نظام التكوين المستمر سيرتكز على عمليات متنوعة الأشكال «تتجلى في ضبط حصيلة الكفايات التي تمكن المتعلم من إثبات مكتسباته المهنية وتحديد حاجاته في مجال التكوين».

وبغرض إصلاح الوطني الحالي للتكوين المستمر، فقد أشار الميثاق إلى ضرورة إصدار قانون يعتمد الآليات الموجودة ويتسم بروح التعبئة والمبادرة الشخصية بتوفير رصيد زمني تكويني يتم تدبيره في إطار مهني. بناء على اتفاقيات جماعية تهتم جميع الشعب المهنية يتفاوض عليها الشركاء الاجتماعيون (المادة 57). ومن بين الأمور التي شددت المادة 57 على وجوب تحديدها في هذا القانون هي اعتبار التكوين حقا وواجبا مدى الحياة. وأشار إلى ضرورة تشجيع عمليات التكوين المستمر من خلال منح «موارد قارة مكونة من رسم التكوين المهني...» (المادة 58). كما حددت المادة 59 أفضا لعمليات التكوين المستمر يتمثل في «بلوغ هدف إشراك 20 في المائة من مجموع العمال والمستخدمين والموظفين سنويا في عملية التكوين المستمر».

## 2.2 التكوين المستمر، من النشاط الاختياري إلى الحق والواجب

أعطى الميثاق الوطني للتربية والتكوين أهمية بالغة للتكوين المستمر. وبصفة خاصة للفئات التي تضطلع بالرسالة التربوية النبيلة (المربون، الأساتذة بمختلف درجاتهم). ويمكن رصد النقطة النوعية التي جاء بها الميثاق من خلال الوقوف على رفعة لقيمة التكوين المستمر من مجال التدبير العادي الاختياري إلى جعله حقا من حقوق الموارد البشرية العاملة في قطاع التربية والتكوين. وجاء في المادة 17 من الميثاق أن من حق المربين والمدرسين «أن يستفيدوا من تكوين أساسي متن ومن فرص التكوين المستمر حتى يستطيعوا الرفع المتواصل من مستوى أدائهم التربوي والقيام بواجبهم على الوجه الأكمل». كما جعلته هذه المادة في مقدمة الواجبات

والمسؤوليات المرتبطة بمهمة المربين. مما يبرز البعد التفاعلي والتكاملي بين مسؤولية الدولة والمسؤولية الفردية لجميع العاملين في القطاع، وخاصة منهم الأساتذة والمربين.

ومن هنا فإن الميثاق يعتمد كوثيقة مرجعية لقيادة سيرورة الإصلاح بقطاع التربية والتكوين. ومن أهم المفاهيم التي حكمت تصور واضعي الميثاق نجد مفهوم الجودة من خلال المادة 133 التي ربطت بين التكوين المستمر وجودة عمل المدرسين وتجديد المدرسة. وتنص الفقرة الأولى من هذه المادة على أن «تجديد المدرسة رهين بجودة عمل المدرسين وإخلاصهم والتزامهم. ويقصد بالجودة التكوين الأساسي الرفيع والتكوين المستمر الفعال والمستديم، والوسائل البيداغوجية الملائمة والتقييم الدقيق للأداء البيداغوجي». وبذلك يمكن أن نستنبط الميثاق من خلال اعتمادي نظام للجودة كاحدى مكوناته الأساسية والفعالة بكونه قد أسس لنظام جزئي يندرج ضمن نظام شامل هو النظام التربوي المغربي.

## 2.2 تنظيم التكوين المستمر

لم يتوقف الميثاق الوطني عند إبراز أهمية التكوين المستمر و ربطه بجودة عمل المدرسين، بل تعدى ذلك لتفصيل القول في الجوانب التنظيمية لدورات التكوين المستمر وأهدافها وحصصها ومقرات إقامتها. هكذا، جاءت المادة 136 لتؤكد أولا على مبدأ الشمولية حيث إن التكوين المستمر حق لجميع أطر التربية والتكوين «على اختلاف مهامها أو المستوى الذي تزاوّل فيه». كما ميزت بين نوعين من التكوين المستمر وإعادة التأهيل. نوع أول على شكل حصص سنوية قصيرة لتحسين الكفاءات والرفع من مستواها مدتها ثلاثون ساعة يتم توزيعها بدقة. ونوع ثاني على شكل حصص لإعادة التأهيل بصفة معمقة تنظم على الأقل مرة كل ثلاث سنوات. وبالإضافة إلى تحسين كفايات أطر التربية والتكوين، وسعت المادة 136 من مجال تحديد أهداف التكوين المستمر لتنظم على أساس الأهداف الملائمة للمستجدات التعليمية والبيداغوجية. والدراسة التحليلية لحاجات الفئات المستهدفة. وآراء الشركاء ومقترحاتهم بخصوص العملية التربوية من آباء وأولياء وذوي الخبرة في التربية والاقتصاد والاجتماع والثقافة. أما على صعيد فضاءات التنظيم. فقد أكد الميثاق على مبدأ القرب من خلال إقامة الدورات التكوينية «في مراكز قريبة من المستفيدين وذلك باستغلال البنايات والتجهيزات التربوية والتكوينية القائمة في الفترات المناسبة خارج أوقات الدراسة».

## 3. التكوين المستمر في سياسة قطاع التربية الوطنية

تشكل سنة 2006 محطة أساسية تجسد الأهمية الاستراتيجية التي بدأ التكوين المستمر يحظى بها في سياسة وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي (قطاع التربية الوطنية). ويتمثل ذلك على الخصوص في وضع برنامج للتكوين المستمر (2006) وتخصيص غلاف مالي قدره 85 مليون درهم بينما لم تكن ميزانية الوزارة تخصص شيئا يستحق الذكر في السنوات السابقة. وتعتبره الوزارة «مدخلا أساسيا



لتأهيل الموارد البشرية. وهو ما يقتضي التعامل مع المجال باحترافية كبيرة تعطي للتكوين محتوى ملموسا وللإصلاح نفسا متجددا<sup>1</sup>.

أناطت المادة رقم 26 من المرسوم رقم 17 ( 382.02.2 يوليوز 2002 ) بمديرية الموارد البشرية وتكوين الأطر مجموعة من المهام ذات الصلة المباشرة بمجال التكوين وهي:

- 1 - إعداد السياسة التربوية الوطنية في مجال تكوين الأطر.
- 2 - الإشراف على تنظيم التكوين في مؤسسات تكوين الأطر التعليمية العاملة في قطاع التربية الوطنية.
- 3 - السهر على تنفيذ استراتيجيات التكوين الأولي والتكوين المستمر لمختلف فئات موظفي الوزارة.
- 4 - تشجيع و تتبع البحث التربوي في مؤسسات تكوين الأطر.
- 5 - الإشراف على التدابير القمينة بالمساهمة في تسهيل إدماج المتدربين في الحياة المهنية.

و يستشف من هذه المهام أن المرسوم قد أوكل تحديد الجوانب السياسية (سياسة تكوين الأطر) والإستراتيجية لمديرية الموارد البشرية وتكوين الأطر (قسم استراتيجيات التكوين)، فضلا عن الإشراف و تتبع التنفيذ. وهذا ما يدعو إلى إعطاء الأهمية للبنيات الإدارية المكلفة بهذه المهام باعتبارها الأداة التي سترسم السياسات وتضع الاستراتيجيات وتتبعها في الواقع. كما تنيط المادة 16 بمديرية الارتقاء بالرياضة المدرسية مهمة تنظيم التكوين المستمر لمؤطري الرياضيين المدرسين. وفي شتنبر 2007 ثم إحداث الوحدة المركزية لتكوين الأطر. هذا فيما يتعلق بالصعيد المركزي. أما على الصعيد الجهوي. أوكل المرسوم المنظم للأكاديميات للمصالح الجهوية المختصة « مهمة إعداد سياسة التكوين الأولي والتكوين المستمر لفائدة الموظفين التربويين والإداريين والتقنيين والسهر على تنفيذها<sup>2</sup> » و يندرج هذا الاختيار في إطار سياسة اللامركزية واللامركز بقطاع التربية الوطنية التي نص عليها الميثاق الوطني للتربية والتكوين. و شرع في تنفيذها تدريجيا في جميع المجالات.

في هذا الصدد أكد تقرير إخباري صادر عن وزارة التربية الوطنية أنه « تم الشروع في مباشرة عملية تعيين خريجي مراكز التكوين داخل نفس الجهة حسب الحاجيات على مستوى النيابات والجماعات مع وضع سياسة للتكوين المستمر لفائدة مختلف الأطر وإعداد برنامج للتكوين... » (رسالة التربية و التكوين. فبراير 2006. ص 21). وقد سبق للميثاق الوطني للتربية والتكوين أن دعا إلى توحيد مختلف مؤسسات إعداد أطر التربية والتكوين على المستوى الجهوي. وذلك بغية تعبئة كل الإمكانيات المتاحة من أجل بلوغ مجموعة من الأهداف من بينها تنظيم دورات التكوين المستمر طبقا للمادة 136.

أما على صعيد مؤسسات تكوين الأطر. تتوفر وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي (قطاع التعليم المدرسي) على خمسة أنواع من مراكز تكوين الأطر التربوية والإدارية. وقد أوكلت لها المراسيم التنظيمية الخاصة بكل واحدة منها مهام خاصة بالتكوين المستمر<sup>3</sup>.

#### 4. الوضعية الراهنة لممارسة وتدبير التكوين المستمر

لا يختلف مسؤولو قطاع التربية الوطنية على أن إشكالية التكوين المستمر تطرح نفسها بحدّة. وإذا كان التكوين المستمر يشكل حلا لمعضلة ما تقتضي تنظيّمه، فإن ممارسته على أسس غير صحيحة وبعتماد طرق تقليدية قد يؤدي إلى نتائج عكسية. وتتميز مشاكل تدبير التكوين المستمر بكونها ترتبط بجوانب متعددة ومتشابكة وعميقة. فعلى مستوى التصور العام يلاحظ هناك اضطراب في تدبير أنشطة التكوين المستمر يتجلى في ضعف أنشطة التكوين وفي تدبيرها دون اعتماد منهج علمي متطور. وفي تعدد المتدخلين مع غياب التنسيق المنتظم. وفي تنظيم دورات بشكل موسمي وغير منتظم. أما على المستوى التشريعي، فرغم وجود بعض المراسيم المتعلقة بالتكوين المستمر والإطار العام الممثل في الميثاق الوطني للتربية والتعليم، فإن الفراغ الذي يعترى جوانب تدبير التكوين كالجانب التنظيمي، والتمويلي، والتسييري، والتدبري للموارد البشرية يعتبر العامل الأساسي في غياب ممارسة متطورة للتكوين المستمر.

وعلى مستوى الإمكانيات المادية فإن ضعفها يشكل عاملا يحول دون تطور التكوين المستمر بقطاع التربية الوطنية. فنقادم الوسائل الديدانكيتكية وقلة الموارد لا يشجع على تنظيم الدورات التكوينية بجودة عالية، مما يعطي انطباعا سلبيا لدى المتدربين قد يؤدي إلى عزوفهم عن المشاركة الفعالة. أما الجانب المتعلق بتدبير عمليات التكوين المستمر فإن جودته تقتضي السهر على إنجاز جميع العمليات على أسس علمية ومنهجية محكمة. ويلاحظ بقطاع التربية الوطنية غياب دراسات منتظمة على مستوى الأكاديميات الجهوية لتحديد حاجيات جميع الأطر من التكوين، مما ينعكس سلبا على إنجاز دورات التكوين المستمر بجودة عالية. أما فيما يتعلق بمراقبة عمليات التكوين وتقييم الكفايات وتشكيل قاعدة معطيات حول المتكويّنين. واعتماد دفاتر التحملات، فإنها تقنيات لا تستعمل إلا نادرا. يشكل التكوين المستمر بقطاع التربية الوطنية أحد الملفات الشائكة والعويصة. فضخامة القطاع وتعقد طبيعة الأنشطة وضعف الإمكانيات المخولة - في السنوات السابقة - وغياب العقل الناظم والجامع وتشتت الإدارات، كلها عوامل موضوعية وذاتية تحول دون بروز نظام يتميز بخصوصيات تجعله قاطرة أساسية لترسيخ الجودة بقطاع التربية والتكوين.

من خلال بحثنا المعتمد على التأمل والدراسة والتجربة. عن الفراغات التي تعترى ممارسات التكوين المستمر بقطاع التربية الوطنية، وقفنا على أهم فراغ. يمكن أن نعتبه بفراغ تركيبي يتجلى في غياب النظام الجامع والشامل. ترجع قلة أنشطة التكوين المستمر. وضعف ممارستها وعدم انتظامها إلى غياب سياسة وطنية تنبثق عنها إستراتيجية واضحة المعالم تعكس رؤية موحدة. ولا يكفي أن يتم صياغة مبادئ عامة تبقى سجيّنة خطابات مناسبة دون أن تعمل على تأطير الممارسات التكوينية في مختلف جوانبها. وفي غياب هياكل تنظيمية ناجعة وفعالة. وشروط أساسية. ومنهجية محكمة. ومبادئ ذات قيمة مجتمعية. فإنه يستحيل بلورة سياسة وطنية للتكوين المستمر تفرض ذاتها كقيمة وطنية مقبولة ومتوافق عليها جماعيا.

وإذا كان من أهم خصائص التنظيم الفعال وجود هياكل تنظيمية تتميز بالاستمرارية النسبية والاستقرار ضمنا لاستمرار سير الأعمال بوتيرة متتابعة ومنتظمة. فإن هذه الخاصية تعيب في حالة التكوين المستمر بقطاع



التربية الوطنية إلى درجة أن البنية المكلفة بهذا النشاط عرفت عدم الاستقرار بشكل مستمر خلال السنوات الأخيرة. كما يلاحظ تداخل المهام والاختصاصات والقيام بدورات تكوينية بشكل منعزل. وترتب عن الخلل الهيكلي التنظيمي خطورة القيام بدورات تكوينية ذات مردودية رديئة وبجودة ضعيفة، حيث يسيطر هاجس صرف المبالغ المالية المرصودة للتكوين المستمر دون إعارة الاهتمام لمدى انسجامها مع توجهات الوزارة ومع الضوابط العلمية والمنهجية المتطورة بغية تحقيق أهداف التكوين المستمر بفعالية عالية. وهذا يؤثر سلباً على تطوير كفاءات تدبيرية و تنظيمية عالية متخصصة في التكوين، مع غياب ذاكرة وقاعدة معطيات متطورة في الموضوع. كما يلاحظ غياب ضوابط قانونية تفرض على الجهات التي تقوم بدورات تكوينية تأسيس برامجها على دراسات علمية مصادق عليها من طرف جهاز مركزي له سلطة علمية وإدارية معترف بها. وبذلك تبقى الحقوق والواجبات المتعلقة بالتكوين المستمر حبرا على ورق في النصوص والوثائق التي وضعتها الوزارة كإطار لممارستها في هذا المجال بينما تغيب الضمانات لوضع التكوين المستمر من بين أولويات تدبير الشأن التربوي. ويرتبط ذلك بعوامل متداخلة كغياب نظام لتقييم الحاجيات، ومراجع للوظائف والكفايات. وغياب هندسة التكوين وغياب نظام للتقييم الميداني. ويتمثل الخلل الكبير في غياب سلسلة مركبة من حلقات متكاملة ومتفاعلة فيما بينها.

أما على المستوى المالي فإن تخصيص ميزانية ضئيلة للتكوين المستمر في السنوات الماضية يعكس ضعف الاهتمام به وثبوت اعتباره نشاطاً ثانوياً داخل منظومة التربية و التكوين<sup>4</sup>. فإلى جانب غياب ميزانية قارة ومنتظمة مخصصة إلى تمويل الدورات التكوينية لا يقل غياب رؤية واضحة للحاجيات وللثغرات المستهدفة أهمية لتقدير الغلاف المالي المطلوب لإنجاز هذه الأنشطة. كما يمكن أن نتحدث عن فراغ قانوني يفرض رصد ميزانية معينة بناء على مؤشرات معقولة لتمويل أنشطة التكوين مما يؤدي إلى تذبذبها وعدم استمراريتها وانتظامها. في هذا الإطار تبرز أهمية صياغة سياسة للتمويل واضحة المعالم تضع جميع مصادر التمويل في تصور موحد منضبط إلى قواعد علمية و منهجية.

## 5. اقتراح مشروع نظام للتكوين المستمر

### 5.5 تحديد مفهومي النسق والنظام

تفيد كلمة نسق في المعاجم العربية ما كان على طريقة نظام واحد. أو ضم الأشياء بعضها إلى بعض على السواء. في حين. تفيد كلمة نظم ضم الشيء إلى بعضه. وهو التأليف (بوحسن. 2004). ومن ثمة فإن ما يجمع بين النسق والنظام هي الصفات العامة التي تفيد الضم والجمع و العطف في هيئة مستقيمة ومتناسقة. وما يميزهما هو كون النسق عاماً والنظام خاصاً إذ يمتد النسق في اللغة وفي وضعيتها في أي خطاب كان. بينما النظام يكاد يختص بشكل أو مادة معينة (بوحسن. 2004). وفي التعريف الاصطلاحي للنسق نجد أنه يمثل «مجموعة من العناصر المتفاعلة فيما بينها» (Bertalaufy, 1956). أو «مجموعة من العناصر الموجودة في حالة تفاعل ديناميكي ومنظمة على شكل هرمي معين» (DeRosnat, 1975).



ومن هنا نستخلص أن النسق يتكون من مجموعة من العناصر المتفاعلة التي تبرز أهمية العلاقة بين العناصر وخصائصها المميزة. والنسق يخضع لتنظيم ذاتي داخلي يسعى لتحقيق غاية معينة هي التي تحدد كيفية تنظيمه واستغلاله، ولا يمكن أن يكون مطلقا على ذاته بل عليه أن يفتح حيث يستقبل من محيطه مدخلات واعد مخرجات (فتوحي وآخرون، 2003). وفي هذا السياق، يؤكد ادكار موران (2004) أنه لا يمكن فهم النسق منطقيا إلا بتضمينه المحيط الذي هو بالنسبة له حميمي و غريب في آن ويشكل جزءا منه مع كونه خارجا عنه ليخلص إلى أن العلاقة الأساسية بين الأنساق المفتوحة و نسقها البيئي تتميز بطبيعة مادية طاقة، وتنظيمية، وإعلامية. إذا كان النسق في حالة توازن دائم نسبيا، فإن كل اختلال في عنصر من عناصره يعرض التوازن الكلي إلى عدم الاستقرار بحثا عن توازن آخر. وبذلك يشكل مفهوم النسق العمود الفقري للمقاربات الحديثة لتدبير الموارد البشرية و لتدبير التكوين بصفة خاصة. وان أي إصلاح أو إقلاع حقيقي للتكوين المستمر بوزارة التربية الوطنية يجب أن ينطلق من مراجعة دقيقة لمدى وجود نظام يشتغل بشكل نسقي للقيام بمختلف الوظائف بفعالية عالية و تقديم مختلف الخدمات بجودة مرتفعة. في هذا السياق، نقترح تقديم احد النماذج لنظام التكوين المستمر.

## 2.5. نظام التكوين المستمر حسب التحليل التعديلي للنظام

انطلاقا من التحليل التعديلي لأنساق التدبير<sup>5</sup> قدم ج. سويير نموذجاً لنظام التكوين داخل المقولة مؤسسا على فكرة النسق. يشمل هذا النظام أربعة وظائف أساسية لاشتغاله: 1. وظيفة القيادة التي تسهر على ضمان استمرارية حياة النظام و تطابق النظام مع مرامي المنظمة. كما تضمن انسجام النظام مع الأنظمة الأخرى. 2. وظيفة التنظيم التي تسهر على تكييف النظام - الجزئي للتنفيذ و إنجاز التقويمات. 3. وظيفة المراقبة التي تسهر على إخبار القيادة و جهاز التنظيم بالبيانات الأساسية لتعديل الاعوجاج. 4. وظيفة التنفيذ التي تسهر على ضمان تحويل المدخلات إلى مخرجات و المنجزات. ترتبط مختلف الوظائف بعلاقات تبادل ديناميكي لتأمين استمرارية النظام.

يشتغل نظام التكوين اعتمادا على وظائف أساسية تناولها ج سويير بالتفصيل و نقترح طرحها باستعمال

الجدول التالي:

العلاقات	المهام	الوظائف
<p>– مع وظيفة المراقبة: تتوصل وظيفة القيادة بالمعلومات حول المنجزات فتشكل رويبتها حول المنجزات.</p> <p>– مع وظيفة التنظيم: تمد وظيفة القيادة وظيفة التنظيم بالمعلومات الضرورية لتكثيف الإنجازات.</p> <p>– مع المنظمة: تتوصل بالوسائل ومتطلبات تطبيق سياساتها وتقدم لها الحصيلة.</p>	<p>– الحفاظ على ملائمة نظام التكوين مع المحيط الداخلي للمنظمة.</p> <p>– التوقع والاستباق للتوجهات المستقبلية (دور وفائي).</p> <p>– السهر على وضع هيكلية كفيلة بترشيد الكفايات والتكاليف.</p> <p>– التنظيم من أجل ضمان الأداء الأفضل للنظام.</p> <p>– التنشيط قصد تحقيق التلاقي والانسجام مع الأنظمة الأخرى.</p>	القيادة
<p>– مع البيئة الخارجية: تمسك المعلومات حول اكراهات البيئة الخارجية</p> <p>– مع وظيفة المراقبة: تتوصل بالبيانات حول المنجزات (المخرجات)</p> <p>– مع وظيفة القيادة: تتوصل بالأوامر والمنتظرات</p> <p>– مع وظيفة التنفيذ: تخطط للعمليات وتضبط الإنجازات</p>	<p>التخطيط والبرمجة لعمليات التكوين.</p> <p>– التعديل/التقويم والتكثيف لوظيفة المنجزات.</p> <p>– بناء على التغييرات في بيئة المنظمة أو على مستوى عناصر جهاز التنفيذ.</p>	التنظيم
<p>– مع وظيفة التنظيم: تتلقى المخططات والاقتراحات</p> <p>– مع وظيفة المراقبة: تقدم لها البيانات حول المنجزات</p> <p>– مع البيئة الخارجية: مسك المعلومات حول المتطلبات</p>	<p>– تنفيذ مخططات التكوين.</p> <p>– إنجاز العمليات ذات الصلة بإعداد مخططات التكوين وإنجاز عمليات التكوين.</p>	التنفيذ
<p>– مع وظيفة التنظيم: ترسل إليها البيانات حول الإنجازات</p> <p>– مع وظيفة التنفيذ: تتوصل منها بالمعلومات حول الإنجازات</p>	<p>– مسك المعلومات المختلفة بقصد مقارنة المنجزات مع المعايير المحددة والأهداف المسطرة ورصد الفوارق.</p> <p>– إخبار القيادة والجهاز المنظم بنتائج عملية المراقبة والتدقيق.</p>	المراقبة



## تطبيق نظام ج. سويير على التكوين المستمر بقطاع التربية الوطنية

يمكن تطبيق نظام سويير على التعليم المدرسي من اجل اقتراح تصور لنظام مناسب. في هذه الحالة ينبغي التمييز بين النظام الجزئي ( على مستوى الأكاديمية الجهوية للتربية والتعليم ) والنظام على المستوى الوطني المتضمن للأنظمة الجزئية.

تعتبر وظيفة القيادة على المستوى الوطني بمثابة الضامن لانسجام الكل ولتحقيق جودة التكوين جهويا ووطنيا. توكل إليها المهام التالية:

• وضع السياسة الوطنية للتكوين المستمر التي ستشكل الإطار العام لممارسة التكوين مركزيا و جهويا ومحليا.

• السهر على ضمان اشتغال النظام بشكل فعال بناء على المعطيات التي توفرها له وظيفة المراقبة المركزية.

العنصر الثاني في النظام المقترح يتمثل في وظيفة التنظيم على المستوى الوطني. تقوم بالمهام التالية:

• وضع برامج لأنشطة التكوين المستمر لفائدة الموظفين التابعين للمصالح المركزية وكذلك التكوينات بين الأكاديميات ذات الصبغة الخاصة.

• تقديم الخدمات الضرورية المتعلقة بأنشطة الإنجاز لجعل وظيفة التنفيذ على المستوى الجهوي تشتغل بالشكل المطلوب.

بعد الإنجاز تبعا للإستراتيجية التي تضعها وظيفة القيادة، يتطلب تأمين إنجازات بجودة عالية مراقبة تنفيذ الأعمال و الأنشطة. هنا تظهر أهمية وظيفة المراقبة التي بالمهام التالية:

• السهر على إخبار القيادة المركزية بالحصيلة المنجزة حول التكوين المستمر الذي يمارس على الصعيد الوطني والجهوي.

و أخيرا، تقوم وظيفة التنفيذ على المستوى الوطني بمهمة إنجاز أنشطة التكوين على المستوى المركزي وبين الأكاديميات في حدود معينة.

هذا فيما يتعلق بنظام تدبير التكوين المستمر على المستوى الوطني. يمكن تصور نظاما شبيها له على المستوى الجهوي. فيتم تحديد مهام وظيفة القيادة على المستوى الجهوي في النقاط التالية:

♦ وضع سياسة التكوين المستمر على صعيد الأكاديمية.

♦ السهر على ضمان استمرارية النظام الجهوي للتكوين المستمر وانسجامه مع النظام الكلي النظام الوطني للتكوين المستمر.

تسهر على تنظيم التكوين المستمر على المستوى الجهوي وظيفة التنظيم التي تتلخص مهامها في:

♦ السهر على تدبير عمليات الإنجاز على مستوى الجهة.

♦ إنجاز التقييمات لتحقيق سير فعال لإجراءات التكوين المستمر.

بعد وضع برامج أنشطة التكوين. تسهر وظيفة التنفيذ على المستوى الجهوي على ضمان إنجازها. وأخيرا، تقوم وظيفة المراقبة على المستوى الجهوي بمسك المعلومات المتعلقة بأنشطة التكوين على مستوى الأكاديميات والأهداف المحققة والموارد المستعملة، الخ. كما تعمل على تقويم المعلومات الضرورية لوظيفتي التنظيم على المستوى المركزي والجهوي.

### 5.6 تأهيل المصالح المكلفة بتدبير التكوين

ترتبط جودة تدبير الفعل التكويني بشكل كبير بجودة المصالح التي تسهر على تدبير أنشطة التكوين في جميع مراحلها. وان إيلاء التكوين المستمر موقعا مركزيا داخل المنظومة التربوية يتطلب إعادة النظر في موقع مصلحة تدبير التكوين في علاقاتها مع باقي المصالح وفي طرق اشتغالها وفي منظومة تدبيرها. وفي نفس السياق يعتبر تنظيم برامج تكوين الموظفين العاملين بهذه المصالح من الأولويات بقصد تأهيلهم وتوظيفهم بشكل فعال للقيام بالوظائف المتنوعة المرتبطة بسيرورة التكوين. وتتميز المواد التي ينبغي أن تتمحور حولها برامج التكوين لفئة مدبري التكوين بخصوصيات معينة. بحيث تتطلب مستوى عال من القدرات الفكرية والاستيعاب وتقنيات تنتمي إلى فئات مختلفة من التخصصات كهندسة التكوين وتدبير الشراكة وتدبير الشبكات وتدبير الموارد البشرية والتواصل.

إن التصور الحديث لتدبير التكوين يقتضي وضع أنظمة للعمل بالمصالح التي تسهر على تدبير التكوين على شاكلة المنظمة المتعلمة. ونقصد بهذا المفهوم وضع أنماط تنظيمية تسرع من تطور الكفايات داخليا وباستمرار بغية مواجهة المتطلبات المتطورة لتدبير ناجح لأنشطة التكوين. من المعلوم أن تطور التكوين داخل المنظمات يتم في سياق ظهور المنظمات المتعلمة – organisations apprenantes –. هي بدورها برزت إلى الوجود تبعاً لتطور مناهج الجودة الكاملة. هذا يعني أن تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة يقتضي كلاً لها الانشغال بممارسة الأعمال والقيام بالأدوار بجودة عالية. يقول الان مينيو: «إن مصطلح المنظمة المتعلمة تطلق على المنظمات المتميزة بالمرونة والليونة وسرعة الاستجابة وفي تكييف مستمر مع انتظارات محيطها» (Alain Meignant, 1997, p. 411). ويرى أن داخل هذا النوع من المنظمات، تتمثل ادوار الأطر في التنشيط و بث التجديد والإبداع والتكوين والتحفيز. ما يميز هذه الأنماط. انه «ليس ذكاء و معرفة بعض الأشخاص هي التي تحدد أعمال الآخرين وإنما يحددها شكل معين من الذكاء الجماعي يحدثه أنماط من التنظيم التي تتيح التعلم المستمر.» (ibid . p.411).

ما أحوج المصالح المكلفة بتدبير الموارد البشرية والتكوين أن تؤسس على شاكلة المنظمات المتعلمة لمواجهة الحاجيات المستمرة المتعلقة بتدبير المعرفة والكفايات والمعلومات والقيام بالدراسات المتطورة وإدخال



التقنيات الحديثة للتدبير بقصد الوصول إلى مستوى من التطور يوازي إن لم نقل يتفوق على ما عليه الدول المتقدمة إداريا واقتصاديا.

## 6.6 المصادر المالية ليزانية التكوين المستمر

تعتبر قضية التمويل من المشاكل العويصة التي حالت دون تنظيم دورات للتكوين المستمر في السنوات السابقة بوزارة التربية الوطنية. وإن اعتبار التكوين المستمر كاستثمار يقتضي التعامل مع تمويل أنشطته بعقلية اقتصادية. يقتضي هذا المنطق تدبير عملياته وتقييمها انطلاقا من قياس مردوديتها والتكاليف التي تترتب عنها. إن الاقتناع برهان التكوين المستمر يتطلب ترجمة ذلك إلى التفكير في تخصيص مصادر قارة للتمويل. في هذا السياق نلح على:

- 1 - ضرورة عقلنة التمويل وصرف الاعتمادات على مستوى الأكاديميات. حيث يجب أن يصاحب سيرورة اللامركزية واللامركز اعتماد صيغ للتكوين تراعي محدودية وإمكانات كل أكاديمية. ولتحقيق تدبير فعال للتكوين، يتوجب نهج الأساليب الملائمة لمضاعفة آثار التداريب على كفايات الموظفين على مستوى الجهة (...).
- 2 - يمكن أن يعتبر توسيع مفهوم التاثير ليشمل التكوين حلا مساعدا قد يقلص من مصاريف تنظيم التكوين. تصرف أموال مهمة على المدربين المساهمين في عمليات التكوين. وإن عقلنة صرف ميزانية التكوين على المنشطين و التاثير لمن شأنها أن تساهم في تحقيق وفورات مهمة. كما أن استثمار كفايات الأطر بعد إخضاعهم لتكوين بيداغوجي يمكنهم من تاثير الموظفين في إطار دورات للتكوين كفيل بتغطية جزء من الحاجيات إلى التمويل.
- 3 - كما ينبغي وضع المعونات الدولية في إطارها الصحيح مرتبطة بإستراتيجية الوزارة و تابعة لها. ينبغي أن توضع الشراكات مع الهيئات الدولية والمعونات من المؤسسات التمويلية - إن اقتضى الحال - في إطار اولويات ومخططات القطاع بدل أن تستجيب لاولويات تملئها مصالح دول أجنبية.
- 4 - إن تخصيص نسبة مئوية من الكتلة العامة لأجور موظفي القطاع للتكوين المستمر قد يساهم في ضمان استقرار في مستوى الميزانية الممنوحة للتكوين. يقتضي الاقتناع بالدور الاستراتيجي للتكوين المستمر تخصيص نسبة مئوية من الكتلة العامة للأجور من ميزانية قطاع التربية الوطنية من اجل تمويل التكوين المستمر بالقطاع.

## الخلاصة

يتوقف نجاح سير اشتغال أي نظام للتكوين المستمر على اعتماد مبادئ وقواعد تضمن له الاستمرارية والفعالية والتوازن. نلخص أهمها فيما يلي:

- يحكم النظام عمليات التكوين المستمر. فهي تدخل في إطار الكل (النظام) ولا تمارس في عزلة عنه.
- الخروج من المؤقت إلى المستمر. من التكوين الظرفي إلى التكوين المنظم والمستمر في الزمن الطويل (الكيفية المستمرة ضد الكيفية المناسباتية).
- الاحترافية: الرفع من احترافية و كفاءة الفاعلين في التكوين المستمر. يقتضي نجاح سير النظام مهنية الممارسة.

- النظام أداة لتحقيق أهداف سياسة التكوين المستمر.

- تآزر الجهود والمهام والوظائف المتفرقة لبناء فعل تكويني للقيام بممارسات للتكوين المستمر فعال.

- يتم إتباع منهجية تقوم على مبدأ الإشارك الحكيم للفاعلين في صياغة سياسة وطنية للتكوين المستمر.

- ويجب اعتبار الضوابط العلمية في تأسيس سياسة التكوين المستمر. تقسم هذه السياسة إلى مستويات زمنية مختلفة طويلة الأجل و متوسطة الأجل و قصيرة الأجل. يتم اعتماد مراجع أصيلة و استراتيجية في صياغة سياسة التكوين - السياسة التربوية. وخبرة الفاعلين المشاركين. والسياسة الحكومية في مجال التكوين المستمر.

## المراجع

- المرسوم رقم 2.05.1366 صادر في 29 من شوال 2 ( 1426 ديسمبر 2025). الصادر بالجريدة الرسمية عدد 5386 بتاريخ 11 ذو الحجة 12 ، 1426 يناير 2026).

- جريدة صوت الناس . مارس 2006 . بلاغ لوزارة التربية الوطنية بمناسبة لقاء وزير التربية الوطنية مع مديري الأكاديميات والنواب.

- المرسوم رقم 2-00-1016 الصادر في 7 ربيع الآخر 1426 ( 29 يونيو 2006)

- رسالة التربية والتكوين. نشرة إخبارية تصدرها وزارة التربية والتعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي. العدد 20 يناير - فبراير 2006.

- خالد بنيشو. 2003. المهام الإدارية والتربوية بقطاع التربية الوطنية. منشورات صدى التضامن.

- الميثاق الوطني للتربية والتكوين. 2000.

- احمد بوحسن. 2004. العرب وتاريخ الأدب. دار توبقال للنشر.

- عبد الرحمان التومي. 2003. الكفايات مقارنة نسقية. مطبوعات الهلال. وجدة.

- ادغار موران. الفكر والمستقبل مدخل إلى الفكر المركب. دار توبقال للنشر. ترجمة احمد القصور و منير

الحجوجي.

- تنظيم واختصاصات الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين. وزارة التربية الوطنية والشباب المملكة المغربية.

مطبعة وزارة التربية الوطنية والشباب.



- الجريدة الرسمية عدد 14-5024 جمادى الأولى 1423 (25 يوليو 2002)
- عبد اللطيف الفاربي وآخرون. 1949 معجم علوم التربية . مصطلحات البيداغوجيا والديداكتيك. مطبعة النجاح الجديدة. ط1.
- احمد زكي بدوي و محمد كمال مصطفى. 1984. معجم مصطلحات القوى العاملة. مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية.
- يعتبر المرسوم رقم 2.88.293 الصادر في 3 غشت 1989 بإعادة تنظيم المدارس العليا للأساتذة هذه المدارس مؤسسات لتكوين الأطر العليا للتعليم و البحث. حيث تهدف أساسا إلى تكوين و استكمال خبرة أساتذة التعليم الثانوي التأهيلي و كذا أساتذة مراكز و مؤسسات التكوين التابعة لقطاع التربية (خالد بنيشو. 2003. ص33). و من المهام التي تضطلع بها هي تنظيم دراسات و حلقات إعادة التكوين لصالح أساتذة التعليم الثانوي و التأهيلي و أساتذة مراكز التكوين التابعة للقطاع. في مجال التكوين المستمر. يؤكد المرسوم رقم 2.85.331 الصادر في شعبان 1407 (6 أبريل 1987)، على إعادة تنظيم مركز تكوين مفتشي التعليم في الاتجاه التالي: - يعهد للمركز بتنظيم دورات و أطوار دراسية و تدرييب لاستكمال الخبرة. - يمكن أن تحدث بالمركز خلايا للبحث و التكوين المستمر ( خالد بنيشو. 2003. ص.35). يسند المرسوم رقم 2.85.723 الصادر في 7 شعبان 1407 (6 أبريل 1987) بإحداث مركز التوجيه و التخطيط التربوي لهذا المركز مهمة استكمال تكوين أطر التوجيه و التخطيط التربوي ( خالد بنيشو. 2003. ص.37). حسب المرسوم رقم 2.84.500 الصادر في 28 مارس 1986 بإعادة تنظيم المراكز التربوية الجهوية. فإنها تضطلع بمهمة استكمال خبرة أساتذة التعليم الثانوي الإعدادي ( خالد بنيشو. 2003. ص39). تضطلع مراكز تكوين المعلمين و المعلمات. حسب ما جاء في المرسوم رقم 2.79.265 بتاريخ 25 أبريل 1980 بمهمة استكمال خبرة أساتذة التعليم الابتدائي ( المعلمون و المعلمات سابقا) (خالد بنيشو. 2003. ص.41).

- Alain Meignant, 1997, Manager la formation, les éditions Liaisons, France.
- Bernard Baudin, 1996, lexique de la formation professionnelle et technique, les éditions logiques.
- Joel DeRosnat, Le macroscope, 1975.
- Edgar Morin, 1997, réforme de pensée, transdisciplinarité, réforme de l'université » communication au congrès international « quelle université pour demain ? vers une évolution transdisciplinaire de l'université » ( Locarno , suisse, 30 avril – 2 mai 1997) www.geocities. Com / pluri versu
- Jaques soyer, 1998, fonction formation édition d'organisation collection personnel, ANDCP
- Jean kuperhole, Alain mor, François pietre, développer de nouvelles formes de formation : les systèmes flexibles. éditions liaisons, 1993.
- P. Birnbaum, f. chazel, théorie sociologique, PUF, Thémis sciences sociales.
- Dictionnaire, 1992, le Robert, paris.