

تجديد الكفايات المهنية للمدرسين(ات) ورهانات الجودة في عالم

الفوكا

الدكتورة حنان المراكشي¹

ملخص:

مما لا شك فيه أن أزمة كورونا أحدثت موجات من الصدمات الاقتصادية، التي تطلبت تعبئة وتوجيه الموارد على مستويات غير مسبوقة، إلا أنه من حسنات هذه الصدمات، أنها كشفت لنا العديد من مظاهر القصور في مجالات عدة، وفتحت أعيننا على حقيقة جوهرية، هي ضرورة الاستثمار في الإنسان وتجهيزه ليتمكن من تجاوز التغيرات الآنية والقادمة. هذه التغيرات المفاجئة التي يصعب التكهّن بها في ظل العالم الذي نعيشه اليوم والحافل بالتعقيدات والغموض والتقلب وعدم اليقين، وهو ما يصطلح عليه بـ (VUCA World). ولقد أثبتت العديد من التجارب والدراسات أن مواجهة هذا العالم المضطرب، لا يمكن أن يتحقق دون تفكير علمي دقيق، يستند إلى رؤية متبصرة وبيانات صحيحة ومنظمة، تساعد على رسم سيناريوهات المستقبل. إذ لا مجال للتخطيط التقليدي والتفكير النمطي المعتاد، في مراحل الفوكا VUCA المتقدمة والمعقدة.

من هذا المنطلق، نقول إن ما يطرحه عالم VUCA من تحديات، يفرض بإلحاح الاهتمام بالمجال التربوي خصوصا، كونه المحرك الأساس للتنمية البشرية المستدامة. لذلك أضحي لزاما تبني مشروع تربوي يطمح إلى بناء نموذج مبتكر لمدرسة حديثة ومنفتحة على كل التغيرات والمفاجآت، ولن يتأتى ذلك إلا بإعداد مدرس متبصر ومؤهل، قادر على مواكبة التغير وإدارته، لا يتوانى عن تفكيك جزئيات ممارساته المهنية، باستخدام التأمل والتفكير والتحليل كآليات إجرائية فعالة يقوم بإعمالها قبل وأثناء وبعد جميع مراحل الفعل التعليمي التعليمي، وهو ما يسمح له بالكشف عن مواطن القوة والخلل في أدائه المهني، ومن ثم العمل على تصويبها وتطويرها بالاستناد إلى معايير المهنة التي تستدمج كفايات متعددة ومتشابهة : معرفية ومنهجية واستراتيجية وقيمية... والتي هي في حاجة إلى التحيين والإغناء والتطعيم باستمرار، حتى تستجيب لتغيرات العصر المتسارعة. هذا البعد التبصري الذي يشجع الفاعلين على مساءلة اختياراتهم التربوية والبحث عن بدائل إجرائية مجددة، يفضي لامحالة إلى تطوير عمليات التعلم والتعليم، ويجعل من المدرس قائدا بالفعل لا بالقوة، يتصف باليقظة والقدرة على التوقع والاستشراف في إدارة وتدبير العلاقات والتفاعلات الصفية. وهذا هو المطلوب في بيئة الفوكا المعقدة والغامضة. فما المقصود بعالم الفوكا ؟ وما هي خصوصيات مهنة التدريس في ظل هذا العالم المعقد والمتغير؟ وأية كفايات مهنية ضرورية لتمكين المدرس(ة) من القيام بأدواره(ها) بشكل فعال في ظل التحديات المطروحة؟

كلمات مفاتيح: عالم VUCA – كفايات مهنية-التكوين- جودة - تجديد.

¹ جامعة السلطان مولاي سليمان، المدرسة العليا للأساتذة – بني ملال – المغرب، h.elmarrakchi@usms.ac.ma

Renewing the professional competencies of teachers and quality stakes in the VUCA world

Abstract:

If the Corona crisis has revealed to us many manifestations of shortcomings in several areas, it has opened our eyes to a fundamental truth, which is the necessity of investing in people and preparing them to be able to overcome current and upcoming changes, which are difficult to predict in light of the world we live in today, which is full of complexities and ambiguities, which is What is called (VUCA World). Confronting this world requires accurate scientific thinking, based on insightful vision and correct and organized data, to draw future scenarios. There is no room for traditional planning and usual stereotypical thinking in the advanced and complex stages of VUCA.

The challenges posed by the VUCA world urgently require attention to the educational field, as it is the main driver of sustainable development. Therefore, it has become necessary to adopt an educational project that aspires to build an innovative model for a modern and open school, and this will not be possible except by preparing an insightful and qualified teacher, capable of keeping pace with change and managing it by dismantling the details of his professional practices through contemplation, thinking, and analysis as effective procedural mechanisms that he implements before, during, and after all stages of action. Educational learning, which allows him to reveal the strengths and shortcomings in his professional performance, based on the standards of the profession that incorporate multiple and intertwined competencies: cognitive, methodological, strategic, and value-based... They need to be constantly updated, enriched in order to respond to the rapid changes of the era. This insightful dimension, which encourages actors to question their educational choices and search for innovative procedural alternatives, inevitably leads to the development of learning and teaching processes, and makes the teacher a leader by action and not by force, characterized by vigilance and the ability to anticipate and anticipate in managing and managing classroom relationships and interactions. This is what is required in the complex and ambiguous environment of Foca. What is meant by the world of VUCA? What are the peculiarities of the teaching profession in light of this complex and changing world? What professional competencies are necessary to enable the teacher to carry out his or her roles effectively in light of the challenges presented?

Keywords: VUCA World - Professional Competencies - Formation - Quality – Renewal.

مقدمة:

لا شك أن عالمنا اليوم يتسم بالعديد من التغيرات الاقتصادية والتطورات التقنية والمعلوماتية المتسارعة، التي تحتّم بناء نظم تعليمية على مستوى عالٍ من الجودة، لتتوافق مع ما يفرضه الإقلاع الحضاري والتنمية الشاملة في القرن الحادي والعشرين.

إن التحديات التي تواجهها المجتمعات العالمية بشكل عام عميقة ومعقدة، يصعب توقع حجمها ودرجة تأثيرها، إذ أن الإقبال عليها والعزم على مواجهتها يولد عدداً مهولاً من الاستفهامات والتساؤلات. والأنظمة التعليمية ليست بمعزل عن كل هذه التعقيدات، مما يستلزم سرعة التحرك في التعامل معها والتكيف مع متغيراتها، لذلك أضحت التجديد التربوي ضرورة لا غنى عنها، لتستمر المؤسسات التعليمية في أداء وظائفها بكيفية سلسة، تسير المتغيرات والاتجاهات التربوية الحديثة.

من هذا المنطلق، بات من الضروري العناية بتأهيل المدرسين (ات) وتنميتهم مهنيًا، بالكيفية التي تمكنهم من التكيف والتفاعل مع المعطيات الجديدة للعصر الرقمي الذي تخطى حدود الزمان والمكان، وتربعت فيه المعرفة على عرش الاقتصاد العالمي، بل وتغيرت فيه معالم المدرسة التقليدية إلى ما يصطلح عليه بالمدرسة الذكية والفصول الافتراضية والتعليم الإلكتروني والمدرسة المحوسبة... ولا جدال في أن التنمية المهنية للمدرس (ة) لها آثارها الإيجابية عليه وعلى المجتمع عامة، فهو الذي يساهم في إنتاج جيل قادر على التعامل مع التحديات التي تواجه مجتمع المعرفة الجديد، يزوده بمهارات ومعارف وخبرات تلي حاجاته الحقيقية، وتساعد على الاكتشاف والتجريب والإبداع، للوصول إلى المعرفة وتوظيفها بشكل فعال في حل المشكلات التي تعترضه في الحياة بشكل عام. ذلك أن مدرسة المستقبل تراهن على المورد البشري، لأنه جوهر العملية التعليمية ومدار جودة مخرجاتها، خصوصاً في عالم الفوكا VUCA WORLD الذي يتميز بكونه متقلبا، غامضا وغير يقيني، الثابت الوحيد فيه هو التغيير.

1- VUCA WORLD المفهوم والنشأة :

من المهم بداية توضيح أن كلمة VUCA هي اختصار مكون من الأحرف الأولى لأربع كلمات، تشير مجتمعة إلى السمات الرئيسية لعالم الفوكا هي: التقلب (Volatility) وعدم اليقين (Uncertainty) والتعقيد (Complexity) والغموض (Ambiguity)، وتستخدم للتعبير عن العمل في بيئة يصعب التحكم فيها لاتصافها بهذه الصفات الأربع.

وقد نشأ الحديث عن هذا المفهوم (VUCA World) من قبل الجيش الأمريكي عام 1989م في نهاية الحرب الباردة، لوصف العالم الغامض شديد الاضطراب والتقلب. وسرعان ما عاد المصطلح إلى الظهور في العشرة

أعوام الأخيرة، لتعززه ظروف الأزمة الصحية "كوفيد 19" ومستجدات الثورة الصناعية الرابعة، وما طرأ على العالم من تغيرات وتعقيدات، تفرض فهم ما يدور فيه أولاً، ثم البحث عن الحلول العملية تبعاً لذلك.

وكان الباحثان "ناتان بينيت" Bennett.N و"جيمس ليموان" Lemoine.J قد تناولا بالشرح والتفصيل العوامل المكونة لهذا المحيط المضطرب، في مقالهما المنشور بهارفارد بزنس ريفيو سنة 2014م، والمعنون بـ "ماذا تعني فوكا حقاً بالنسبة لك؟ ويمكن إجمال هذه العوامل في¹ :

- التقلب (Volatility) وهو يشير إلى حجم المتغيرات المتسارعة والكبيرة، وغير المنضبطة بزمن، مثل اضطرابات الأسعار، وتقلبات أسعار الأوراق المالية وتسعير السلع الأساسية ونحوها. وهي ظاهرة تحدث بشكل متكرر أكثر من الماضي، لذلك يجب أن يكون القادة مستعدين للاستجابة إلى التحديات المستمرة الخارجة عن إرادتهم لحظة وقوعها.
- عدم اليقين (Uncertainty) وهو يعبر عن حالة نقص المعلومات بشأن الواقع الحالي أو الأحداث الحالية، وما سترتب عليها من آثار. فمن الصعب معرفة متى تنجلي الأزمة أو أن نتوقع شكل الأعمال بعد انجلائها كأزمة كورونا مثلاً. إذ تفقد المعلومات الماضية والتجارب السابقة أهميتها في التنبؤ بما سيأتي، وهو ما يفرض على القادة وضع خطط واستراتيجيات رشيقة واتخاذ الإجراءات بسرعة استجابة لأية مشكلة مطروحة.
- الغموض (Ambiguity) وهو عدم وضوح العلاقات السببية وصعوبة تفسيرها، فلا أحد يدري كيف حدث هذا الشيء؟ ولماذا حدث؟ وتنشأ عنها تفسيرات متباينة وآراء متعددة يصعب التأكد منها.
- التعقيد (Complexity) ويعبر عن حالة وجود كم هائل من العلاقات والمتغيرات والمؤثرات، مع ارتباطها بعلاقات سببية يصعب الوصول إليها بسهولة، أو تفسير الترابط بينها، رغم توفر الكثير من المعلومات والبيانات حولها. الشيء الذي يزيد من صعوبة صنع القرار ويؤدي في غالب الأحيان إلى الارتباك.

من الواضح أن عالم الفوكا يصعب التعامل معه ومواجهته، لذلك تم تطوير فوكا برايم (VUCA) Prime من طرف "بوب يوهانسن" Bob Johansen مؤلف كتاب (قادة المستقبل)، إذ ذكر أن القادة في عالم الفوكا يتميزون بأربع صفات، كل صفة يمكن استثمارها لمواجهة عنصر مقابل لها من عناصر الفوكا، وبالتالي اتخاذ القرارات الأقرب والأفضل لصالح سير الأعمال. وهي²:

¹ Bennett, N. and Lemoine, G. J. (2014), What VUCA really means for you, Harvard Business Review, Vol 92, N° 1/2, 2014.

Available at : <https://papers.ssrn.com/5013/papers.cfm?abstractid=2389563>

² Kinsinger, P. and Walch, K. (2012 July 9). Living and leading in a VUCA World. Thunderbird University, Retrieved from :

<https://knowledge.network.thunderbird.edu/research/2012/07/09/kinsinger-walch-vuca/>



- الرؤية (Vision) لمواجهة التقلب (Volatility)، لأن الرؤية أكثر حيوية في الأوقات المضطربة، وإذا استوعب القائد وفريقه رؤيتهم، يمكنهم مواجهة التقلبات بطريقة صحيحة، ومادامت الرؤية حاضرة أمامهم فالوسائل والأنشطة والإجراءات التي تحققها محل للاجتهاد والنظر.
- الفهم (Understanding) لمواجهة حالة عدم اليقين (Uncertainty)، إذ يجب أن يكون القائد قادرا على التوقف والنظر والاستماع إلى ما وراء مجالات خبرته الوظيفية، لفهم التقلب والريادة في الرؤية، وهذا يتطلب منه تواصل مستمر مع الآخرين، لتطوير مهارات العمل الجماعي والتعاون.
- الوضوح (Clarity) في مواجهة التعقيد (Complexity)، من خلال البحث العميق والدراسة لفهم حالة الفوضى في بيئة VUCA والوصول إلى حالة من الضبط للتفاصيل المرتبطة بها،
- الرؤية (Vision) لمواجهة التقلب (Volatility)، لأن الرؤية أكثر حيوية في الأوقات المضطربة، وإذا استوعب القائد وفريقه رؤيتهم، يمكنهم مواجهة التقلبات بطريقة صحيحة، ومادامت الرؤية حاضرة أمامهم فالوسائل والأنشطة والإجراءات التي تحققها محل للاجتهاد والنظر.
- الفهم (Understanding) لمواجهة حالة عدم اليقين (Uncertainty)، إذ يجب أن يكون القائد قادرا على التوقف والنظر والاستماع إلى ما وراء مجالات خبرته الوظيفية، لفهم التقلب والريادة في الرؤية، وهذا يتطلب منه تواصل مستمر مع الآخرين، لتطوير مهارات العمل الجماعي والتعاون.

- الوضوح (Clarity) في مواجهة التعقيد (Complexity)، من خلال البحث العميق والدراسة لفهم حالة الفوضى في بيئة VUCA والوصول إلى حالة من الضبط للتفاصيل المرتبطة بها، وبالتالي اتخاذ القرارات الأقرب والأفضل لصالح سير الأعمال.
- الرشاقة (Agility) في مواجهة الغموض (Ambiguity)، فالرشاقة تحمل معنى المرونة والتحرك السريع لتطبيق الحلول والتجاوب مع المتغيرات بسرعة ووعي وتبصر.

إذن، الرؤية والفهم والوضوح والرشاقة، عناصر متشابكة تساعد على صنع قادة VUCA، قادة لهم بعد نظر، يعرفون أين هم ذاهبون، يظلون مرنين في طريقتهم للوصول إلى هناك، يدركون نقاط الضعف والقوة لديهم، لهم قابلية للتكيف، ينفثون على التغيير، يشجعون العمل بشكل تعاوني ويتعلمون بسرعة... إنها أهم المهارات المطلوبة في قائد يعيش في عالم متقلب، معقد، غامض وغير يقيني.

2- القيادة التربوية في بيئة الفوكا :

الحقيقة إن حالة عدم الثبات التي نعيشها حالياً، ونلمس آثارها كل يوم، صنعت مناخات جديدة، وأنتجت تعقيدات هائلة سقط معها الكثير من المتعارف عليه، مما يدعو الجيل الجديد إلى فهم هذه المناخات واستيعاب اتجاهات جديدة، تمكنه من فهم الواقع والتعايش معه، ولن يتسنى له ذلك إلا إذا كان مزوداً بمهارات عالية وثقافة واسعة وغنية تكفل له التماهي مع تعقيدات مفهوم «الفوكا». هذا المفهوم والذي رغم غموضه، يتيح فرصاً فريدة تبعث على التفاؤل، وتحفز على المضي قدماً نحو فهمه والسيطرة عليه، لذلك ينبغي تجنب المبالغة في التركيز على الخواص الأربع، لأنها قد تصير ذريعة للهرب من المهمة الصعبة، والمتمثلة في بذل الجهد لدراسة تحديات بيئات العمل المعاصرة، وجمع المعلومات حولها لابتكار الحلول المناسبة، والتعامل معها برشاقة.

والمقصود بالرشاقة، السرعة في عملية التفكير، والسهولة والبساطة في وضع الحلول التي تلامس الواقع، إضافة إلى تحسن الأداء وتطوره بمرونة كافية لاستيعاب المتغيرات الجديدة في بيئة متقلبة وغامضة. فلا بد من استيعاب هذا الواقع الجديد، والإقرار بأن الفرص التي يتيحها تختلف بحسب مهارات الأشخاص وقدرتهم على الأداء، وكذا خصوصيات بيئات العمل. ولعل من بين أهم المهارات التي يتطلبها الوضع الحالي: القدرة على التبصر ومواجهة التقلبات بالرؤية، وكسر الأنماط والنماذج الراسخة، ثم تعزيز قيم العمل التعاوني والتحلي بروح الفريق مع تبني سياسة التخطيط بالسيناريو والاستعداد التام لتغيير الخطط متى تطورت الأحداث أو تغيرت، ذلك أنه في مراحل الفوكا المتقدمة والمعقدة التي نعيشها اليوم، لم يعد التفكير النمطي والإجراءات الروتينية صالحة للعمل، لا في مجال التعليم ولا في غيره من المجالات.

بناء عليه، وعلاقة بالأوراش الإصلاحية الكبرى التي تشهدها المنظومة التربوية، فإن عالم VUCA يفرض بإلحاح تبني مشروع تربوي، يطمح إلى بناء نموذج مبتكر لمدرسة حديثة متعددة المستويات، تنهل رسالتها من الإيمان بأن قدرة المجتمعات على التقدم وتحقيق التنمية الشاملة، تستمد من قوة وجودة نظامها التربوي والتعليمي. إنها مدرسة المستقبل التي تنفتح على الجديد من المعارف والمعلومات، وتسير مستجدات العولمة، كما تواكب التغيرات السريعة التي تحدث في العالم. هي مدرسة تفاعلية، تواصلية، ديمقراطية وحداثية، تؤمن بالإبداع والمرونة والتعددية والتعلم الذاتي والتكوين المستمر، لتجديد طرائق العمل تخطيطاً وتديراً وتنفيذاً وتقويماً ومراقبة، مع الاستثمار الأمثل للتكنولوجيات الحديثة والمعلومات.

إن الطموح في بيئة مدرسية لها طبيعتها وأهدافها الخاصة، تتسم بالتعقيد والتغيير، يستدعي صنع قادة قادرين على تحديد معالم المدرسة المرجوة وتوجيه الجهود نحو الارتقاء بالفعل التعليمي. والقيادة التربوية نقصد بها هنا "نوع من العلاقة بين شخص ما وبين بيئته، حيث تكون لإرادته ومشاعره وبصيرته قوة التوجيه والسيطرة على أفراد الجماعة الآخرين في السعي وراء هدف مشترك وتحقيقه"¹. إنه المدرس(ة) القائد المعد إعداداً جيداً والمؤهل أكاديمياً ومهنياً، والمسلح بالمهارات الضرورية التي يتطلها القرن الحادي والعشرون، والتي تجعله قادراً على ممارسة مهنته بفعالية، والإسهام في تكوين جيل المستقبل الذي يعهد إليه إنتاج المعرفة وتوظيفها بكفاءة في جميع مجالات النشاط المجتمعي. وبعبارة أخرى، إنه المدرس(ة) الذي يملك "التصور والنظرة إلى التربية في إطارها العام الذي يرتبط فيه النظام التعليمي بالمجتمع الكبير، وليس نظرة جزئية إلى التعليم في نطاق مرحلة تعليمية أو مادة دراسية"².

2-1- مهارات مدرس(ة) القرن الحادي والعشرين:

لما كان المدرس هو المسؤول الأول عن عمليات التعلم، والركيزة الأساس في إدارة تلك العمليات وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها، فإن عالم الفوكا بمتغيراته المتسارعة، يفرض بإلحاح فتح حوار علمي جاد حول موضوع مهنة المدرسين(ات)، في أفق إعادة صياغة المفاهيم المرتبطة بكيفية إعداد جيل جديد منهم، سواء خلال مرحلة التكوين الأساس أو على امتداد فترة الممارسة المهنية. ونجاح المدرس(ة) في مهمته متوقف على ما يحمله من مهارات، تؤهله لمواكبة التحديات التي تواجه النظام التربوي وتحقيق التربية المستدامة المنشودة في القرن الحادي والعشرين، ومن أبرز هذه المهارات نذكر:

– **مهارات التعلم والتجديد:** تشتمل على مهارات التفكير العليا Higher thinking skills التي هي "مهارات تتطلب الاستخدام الواسع والمعقد للعمليات العقلية، يحدث هذا عندما يقوم الفرد بتفسير المعلومات

¹- عبد الفتاح دويدار (1999)، علم النفس الاجتماعي- أصوله ومبادئه، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ص 24

²- محمد منير مرسى (2001)، الإدارة المدرسية الحديثة، ط 1، القاهرة، عالم الكتب، ص 103

وتحليلها، ومعالجتها للإجابة عن سؤال أو حل مشكلة لا يمكن حلها عن طريق استخدام مهارات تفكير دنيا، وتتطلب إصدار حكم أو إعطاء رأي واستخدام معايير ومحكات متعددة للوصول إلى نتيجة¹. وقد حدد معظم الباحثين هذه المهارات في خمس هي: التفكير الناقد، حل المشكلات، التفكير الإبداعي، التفكير وراء المعرفي (التفكير في التفكير) ثم اتخاذ القرار. كلها مهارات لا غنى عنها، إذ كيف لمدرس(ة) أن يزود تلاميذه بها، إن لم تكن قد أصبحت جزءاً من سلوكه وممارساته الصفية؟ ... فعليه أن يكون جاهزاً للتحدي المطروح أمامه، وهو تعليم التفكير وتنمية مهاراته لدى متعلميه، في أفق خلق جيل من العلماء والمفكرين والمبدعين.

– المهارات الحياتية : أو الكفايات الناعمة Soft skills، وتعتبر ضرورية في تطوير شخصية المدرس(ة)، وهي التي تحدد شكل العلاقات مع الآخرين، والنهج المتبع في الحياة والعمل، كالمرونة والقدرة على التكيف والمبادرة والتوجيه الذاتي والعمل الجماعي والتعامل مع المواقف الضاغطة والتفاعل الاجتماعي والثقافي... وقد حددت اليونسف (2022) مجموعة تتكون من اثني عشرة مهارة حياتية رئيسية، باستخدام نموذج التعلم رباعي الأبعاد : التعلم "أن تعرف" (البعد المعرفي)، التعلم "أن تفعل" (البعد الأدواتي)، التعلم "أن تكون" (البعد الفردي)، والتعلم "من أجل العيش معا" (بعد التعلم الاجتماعي والمواطنة)². لهذا يجب تعزيز قدرات المدرسين والمدرسات في هذا المجال من خلال تزويدهم بالمقاربات التعليمية-التعليمية الكفيلة بتطوير وابتكار أساليب وطرائق تعليمية تدعم التمكن من هذه المهارات. كما يجب أن تشتمل برامج التكوين على وحدات مستعرضة تركز على:

* تعلم المهارة : إذ لابد أن يتعلم المدرس(ة) هذه المهارات ويمارسها ويطورها لديه، قبل أن يبدأ بتعليمها لتلاميذته.

* دمج المهارة : أن يتعلم كيفية توظيفها في ممارساته الصفية من جهة، وكيف يدمجها بفاعلية في السياقات التعليمية المختلفة من جهة أخرى. فالهدف هو فاعلية الاستثمار والتوظيف بالنسبة للمعلم(ة) والمتعلم معا.

* تدريس المهارة : من المفروض أن يكون جميع المدرسين في نهاية التأهيل، مهما كانت تخصصاتهم، قادرين على تدريس المهارات الحياتية لتلاميذهم في سياق المضامين والمحتويات التعليمية، وأن يشعروهم بأهميتها وآثارها الإيجابية، عن طريق تبني مواقف وأساليب متنوعة ومشجعة كالتعلم بالأقران، العمل الجماعي، تسوية الخلافات... وكذا الاستفادة من الوسائل الرقمية كالمنصات والتطبيقات التي تعنى بالمهارات الحياتية.

¹ - العتوم، عدنان يوسف وآخرون (2009)، تنمية مهارات التفكير، دار المسيرة، عمان ط 2، ص 26.

² - اليونسف (2022)، أداة تعليم المهارات الحياتية والمواطنة، تغيير التعليم من خلال تعليم المهارات الحياتية والمواطنة،

<https://www.unicef.org>

* تقويم تعلم المهارة : وهنا يجب على المدرس(ة) أن يعي أهمية وضع التلاميذ في مواقف عملية وحالات ومشكلات، تتطلب اتخاذ موقف أو مواقف معينة لقياس مدى اكتسابهم للمهارة، وأن يبتعد عن الاختبارات التقليدية التي تعتمد التعريف والحفظ والتذكر، فلا فائدة من ذلك إذا لم تتحقق هذه المهارات على مستوى الأفعال والسلوكيات اليومية.

- المهارات الرقمية، Digital Skills حيث لم يعد للمعلم(ة) النمطي أو التقليدي مكانا في النظم التعليمية الجديدة، فقد باتت توظيف الوسائل التقنية وتكنولوجيا المعلومات في العملية التعليمية أمرا لا مناص منه في عصر العولمة والانفتاح، يتيح للمدرس(ة) عرض مادته التعليمية بصورة أكثر فاعلية ومرونة، بحيث يمكن إجراء تعديلات عليها بما يتناسب مع المواقف التعليمية، ومع طبيعة المتعلمين. لذلك فإنه من المهم إعداد المعلم(ة) للقيام بالأدوار والمسؤوليات المتجددة التي يفرضها العصر الرقمي، كونه الموجه لتلاميذه في التعامل مع متغيرات التكنولوجيا الحديثة، والمراقب الفعال لسير العملية التعليمية من خلالها. يزودهم بأساليب واستراتيجيات التعلم الذاتي، ويلعب دور "المحفز على توليد المعرفة والإبداع، ويحث الطلاب على استخدام الوسائل التقنية وابتكار البرامج التعليمية التي يحتاجونها، كما يتيح لهم التحكم بالمادة الدراسية بطرح آرائهم ووجهات نظرهم"¹. ولا غرو أن اكتساب المعلم(ة) لمهارات التعامل مع المستحدثات التكنولوجية، يدعم مهاراته الحياتية أيضا، إذ يشجعه على التفاعل الجاد والخلاق مع مختلف معطيات عصر تقنية المعلومات، ويطور أدواره بما يؤدي إلى توظيف هذه المعطيات، كاستخدام العروض الثابتة والمتحركة والوسائط المرئية والمسموعة والألعاب التفاعلية والمقررات الإلكترونية...، كلها تساعد على تنمية التفكير والتخيل والتحليل والاستنتاج لدى المتعلمين، وتزيد من دافعيتهم للتعلم. كما أنها تجعل بيئة التعليم ممتعة وأكثر حيوية وتشويقا. والواقع أن التحديات الرقمية الجديدة، لا تحتم علينا تكوين مدرس رقمي مستخدم للتقنية فقط، وإنما مصمم للبيئة الرقمية ومطور لبرامجها، وهو ما يقتضي تعليمه بعض لغات البرمجة وتدريبه على إنتاج المحتويات التعليمية الرقمية.

- مهارة إدارة قدرات التلاميذ: وذلك من خلال التدريس المتميز، الذي يركز على استثمار قدرات المتعلمين وتنميتها، وجعل العمل التربوي يواكب التطور العلمي الذي حققته السيكلوجيا المعرفية، بإعطاء الأولوية للمتعلم، وعدم الحكم عليه إذا لم يستجب لإيقاعات تعليمية تعليمية معينة. وتعتبر نظرية الذكاءات المتعددة "Multiple Intelligences Theory" التي توصل إليها العالم الأمريكي "Howard Gardner" سنة 1983م، في كتابه الشهير "أطر العقل" (Frams of mind)، ثم قام بتطويرها عام 1993م، من أهم النظريات التي تخدم هذه المهارة، تختلف عن النظريات التقليدية في نظرتها للذكاء، حيث تنتقد بشدة اختبارات نسبة

¹ - أحمد قنديل (2006)، التدريس بالتكنولوجيا الحديثة، القاهرة، عالم الكتب، ص 174.

الذكاء (I.Q)، وتدعم فكرة التعلم النشط، مبرزة أن الذكاء الإنساني هو نشاط عقلي حقيقي، وليس مجرد قدرة للمعرفة الإنسانية.

لقد انبثقت هذه النظرية من البحوث المعرفية الحديثة، التي برهنت أن البشر يختلفون في القدرات والاهتمامات وبالتالي فهم لا يتعلمون بنفس الطريقة، كما أن العصر الذي نعيشه لا يمكن أن يتعلم الفرد فيه كل شيء يمكن تعلمه. بناء على ذلك فهو يرى أن أي فرد يمتلك ثمانية ذكاءات -معتقدا باحتمال وجود الكثير من المجالات الأخرى التي لم تختبر بعد- هي كالآتي: الذكاء اللغوي، الذكاء المنطقي الرياضي، الذكاء البصري- المكاني، الذكاء الحركي الجسدي، الذكاء الموسيقي، الذكاء الاجتماعي، الذكاء الشخصي، ذكاء التعامل مع الطبيعة. والجدير بالذكر، أن هذه النظرية تؤكد على أن مختلف هذه الذكاءات تعمل بشكل مستقل، وأن كل فرد يختص بتوليفة متفردة من الذكاءات، يطلق عليها البعض (بصمة ذكائية)، هي التي يستخدمها في تعاملاته وفي مختلف المواقف والمشكلات التي تواجهه في حياته. كما أن كل فرد يستطيع أن ينمي ذكاءاته المختلفة وأن يرتقي بها إلى مستوى أعلى، إذا توفر لديه الدافع، وتيسر له التشجيع والتدريب المناسبان.

ونظرا لما تتميز به هذه النظرية من خصوصيات معرفية، فقد أثبتت نجاعتها في الوسط التربوي، كونها تمكن المعلم(ة) من توسيع دائرة استراتيجياته التدريسية، ليصل إلى أكبر عدد من التلاميذ على اختلاف ذكائهم وأنماط تعلمهم. وهي آلية إجرائية ناجعة لتفتيق المواهب الظاهرة والمضمرة، لأنها تؤمن بتعدد الذكاءات لدى المتعلم وتتعترف بالفوارق الفردية، علاوة على أن طرائقها الديدانكية تتسم بالفاعلية والمعنى والتشويق. وهو نفس المبدأ الذي أخذت به البيداغوجيا الفارقية التي ليست نظرية جديدة في التربية أو طريقة خاصة في التدريس، ولكنها روح عمل تتمثل في الأخذ بعين الاعتبار خصوصيات المتعلمين من جهة، والكفايات المستهدفة من جهة أخرى، "تعتمد توزيعا للتلاميذ داخل بنيات مختلفة، تمكنهم من العمل حسب مسارات متعددة، ويشغلون على محتويات متميزة، بغرض استثمار إمكاناتهم ومن ثم قيادتهم إلى التفوق والنجاح"¹.

إن الفروق الفردية بين التلاميذ المنتمين إلى نفس الفصل غالبا ما تكون عديدة ومتنوعة، تنبع أساسا من طبيعة الاختلاف بين البشر، وبالتالي فهي طبيعية في التربية والتعليم، وقد تم استحضارها مع نظريات التربية الحديثة، فأصبحت جزءا من الأداء الصفي لا يمكن الاستغناء عنها في تحصيل جودته، كما أنها مكون من مكونات علم النفس المعرفي ومفهوم من مفاهيم التدريس بالكفايات.

إنه من البديهي الوقوف على الفروق الفردية أثناء الممارسات الصفية، حسب خصوصية المتعلم كفرد له تمثلاته الخاصة وإيقاعه الخاص في التعلم، لذلك فالمدرس(ة) مدعو إلى تكييف طرائقه التدريسية ووسائله

¹ - عبد الكريم غريب (2006)، المنهل التربوي، منشورات عالم التربية، الدار البيضاء، المغرب، ط1، ص 54-55.

المتاحة مع هذه الخصوصيات الفردانية لكل متعلم. هذا التنوع ينبغي أن يشمل أيضا الوسائل والأدوات التعليمية، لتندمج مع الأنماط المختلفة للتعليم، فهناك من التلاميذ من يكفيه الشرح اللفظي فقط وهناك من يتعلم عن طريق الإدراك البصري (رسوم توضيحية، مطبوعات، خطاطات...) أو السمعي (شرائط، حوارات مسموعة...) ومنهم من يتعلم بشكل أفضل عن طريق الممارسة الحسية (تجارب، مشاريع، زيارات ميدانية، مجلة حائطية...). كما أنه لابد من تدبير الزمن المدرسي تبعا لوضعيات التعلم، مع الأخذ بعين الاعتبار أن المتعلمين لا يتعلمون في المدة الزمنية نفسها. لهذا فمن اللازم التعاطي مع هذه البيداغوجيا نظريا وتطبيقيا في التكوينين الأساس والمستمر للمدرس(ة).

- مهارة دعم الاقتصاد المعرفي: Knowledge Economy عرف العالم تحولا اجتماعيا واقتصاديا ملموسا نحو ما يسمى بمجتمع المعرفة، إذ تحولت هذه الأخيرة إلى قوة منتجة، قائمة على الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال. ويتسم الاقتصاد المعرفي بكونه لا يعترف بالمسافات، فهي لا تشكل أي عائق أمام التنمية الاقتصادية. ويقر بأن المعرفة متاحة لكل الأفراد بشكل متزايد، وأن كل فرد في المجتمع هو صانع ومبتكر للمعلومات وليس مجرد مستهلك لها. ويعتبر التعليم أحد ركائز الاقتصاد المعرفي، لذلك فتكوين المدرسين وإعدادهم إعدادا جيدا لهذا العصر، يستدعي إكسابهم مفاهيم ومعارف ومهارات تهيئهم للتعامل مع بيئتهم التعليمية بطرق تربوية حديثة وخبرات تمكنهم من تحقيق الأهداف المنشودة. إن الاعتماد على المعرفة والفكر البشري للتطور والارتقاء في درجات سلم التنمية المستدامة، يستوجب موارد بشرية مؤهلة، ذات مهارات عالية، واعية بمختلف التحديات التي يحملها الاقتصاد الجديد خصوصا في مجال التعليم، لأنه هو الذي يبرئ ويوفر اليد العاملة المبدعة، القادرة على إدماج التكنولوجيات الحديثة في العمل، والتي تحقق الإنتاجية والتنافسية الاقتصادية، لاسيما وأن الأصوات ما فتئت تتعالى لردم الهوة بين المهارات التي تقدمها المدارس لمتعلميها، وتلك التي يحتاجونها في الحياة والعمل. وهو الوضع الذي يفرض تبني استراتيجية دقيقة تركز على الزيادة في مصادر إنتاج ونقل المعرفة على المدى الطويل، أي الاهتمام بالتعلم والتكوين والبحث والتطوير، مع الاعتماد على تكنولوجيا الإعلام والاتصال. لذلك، فالاستجابة لمتطلبات اقتصاد المعرفة والتكيف مع البيئة الجديدة، يفرض مراعاة الآتي¹:

* التعزيز المستمر للتعلم واكتساب المعرفة عبر أساليب وعمليات حديثة ومتطورة.

* تشجيع ودعم الابتكار والإبداع.

* الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والعمل على خلق وتطوير رأس المال البشري بنوعية عالية،

وعلى الدولة خلق المناخ المناسب للمعرفة.

* تغيير آليات العمل لتتناسب مع البيئة الاقتصادية الجديدة.

¹ - محمد دباب (2004)، اقتصاد المعرفة أين نحن منه؟، مجلة العربي، عدد أيار، ص 26.

*تغيير المهارات والمؤهلات المطلوبة للعمل وتطوير كفاءات وقدرات الموارد البشرية بما ينسجم مع التطورات التكنولوجية المتسارعة.

*التركيز على إدارة المعرفة وتفعيل آلياتها وتشجيع الاستثمار فيها لتعزيز خلق المعرفة واقتسامها وتوظيفها...

لقد أضحت المعرفة تشكل موردا هاما من الموارد الاقتصادية للدول، لذلك أضحى التنافس شديدا بينها لتطويع معارفها المتراكمة، والاستفادة منها عن طريق تحديثها وتجديدها باستمرار، خصوصا في ظل التطور السريع لتقنيات المعلومات ونظم الاتصالات وتطبيقاتها الهائلة، في أفق بناء إمكانات متجددة لاقتصاد معرفي يقلل من الاعتماد على الموارد القابلة للاستنزاف، ويحقق مستقبلا مستديما. ولن يتأتى ذلك حتما إلا بتوفير مناخ ملائم لإنتاج المعرفة وابتكارها وإبداعها وليس فقط استهلاكها وتلقيها. ويعتبر التعليم أهم السبل للوصول إلى مجتمع المعرفة المنشود والذي يستوجب إحلال العمل الفكري والعقلي محل العمل العضلي وبدرجة كبيرة.

3- المفاهيم المرتبطة بتجديد الكفايات المهنية :

1-3 مفهوم التجديد التربوي:

يعتبر التجديد التربوي أحد أهم انشغالات الخطابات التربوية الحالية، نظرا لموجات التغيير السريعة التي تعرفها المجتمعات في شتى المجالات، والتي تتطلب المواكبة والتفاعل بشكل أو بآخر، لتحقيق التقدم المنشود.

ويعرف مصطلح "التجديد" بأنه عملية إبداع وإنتاج شيء أو فكرة جديدة والتوليف بين أشياء موجودة من قبل توليفا جديدا¹.

وفي المجال التربوي يعرف بأنه "عملية التغير والتحسين في النظام التعليمي أو جزء منه يهدف إلى رفع كفاءته وزيادة فعاليته، وجعله أكثر ملاءمة لظروف المجتمع الذي يوجد فيه"².

وفي تعريف آخر "تغيير مقصود مخطط له، يرمي إلى تحسين التربية وزيادة كفاية الأداء فيها، يستند إلى البحث العلمي فيكون تطويرا لنتائجه وتطبيقا لها في الواقع، ويأتي ملائما لطبيعة النظام الفاعل فيها، منسجما مع خصائصه، نابعا من باطنه، غير مفروض عليه من خارجه، وينطوي على إضافة إليه في التكوين أو الأداء"³.

1- أركان سعيد خطاب، (2012)، التجديدات التربوية في العملية التعليمية، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد 35، ص 123.

2- نفسه، ص 123.

3- عبد العزيز إبراهيم البسام، (1982)، التجديد التربوي، مفاهيمه ودواعيه، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، إدارة التربية، ص 10.

ويعرف أيضا بكونه "إدخال كل جديد في الأفكار والسياسات والبرامج والطرائق واستراتيجيات التدريس، وكذلك جميع مدخلات البيئة التعليمية القائمة، بشرط أن يحدث تحسنا ملموسا في جودة الخدمة التربوية، وهو العملية الدنيا لابتكار هذه التغيرات والتخطيط لتطبيقها"¹.

من خلال هذه التعريفات، يبدو أن التجديد التربوي يقصد به إدخال عناصر جديدة نظريا ومنهجيا، والاستفادة منها في تحديث وإعادة هيكلة وبناء الأساليب والطرائق والممارسات، بهدف إغناء الخبرة التربوية. ويقترب مفهوم التجديد من عدة مفاهيم تتجاوز معه في الدلالة، مثل الإصلاح والجدة والابتكار والتحسين والتغيير والإبداع والتكيف مع السياق... وهي كلها تقع في قلب التجديد التربوي، لكن التجديد لا ينحصر في أي منها. إنه سيروية وتغيير طوعي، إبداعي يقترح حلولاً أصيلة تجيب عن حاجات الفاعلين وتقوم اختلالات محددة، لاسيما عند ربطه بسياق إنتاجه. ويتميز أساسا بكونه:

- يأتي بما هو جديد.
- يقترح تغييرا طوعيا.
- يرتبط بغاية وبرؤية.
- يمثل سيروية إبداعية.
- يرتبط بسياق إنتاجه².

وعموما يبقى التجديد التربوي حاجة ملحة، أساسها المبادرة إليه والتشجيع عليه وتوفير الوسائل والإمكانات الكفيلة بتحقيقه.

3-2 الكفايات المهنية:

ظهرت العديد من التعريفات لمصطلح الكفاية باعتبارها أحد المداخل التربوية الحديثة المنتشرة خلال النصف الثاني من القرن العشرين، من بينها: "الكفايات المهنية هي مجموعة المهارات والقدرات الوجدانية والمعرفية والمهارية التي يكتسبها المعلم أثناء البرامج الأكاديمية، وتتطور وتزداد مع ممارسة مهنة التعليم وتصبح جزءا من سلوكه، الأمر الذي يمكنه من القيام بعملية التعليم والتعلم بفاعلية عالية"³.

¹ - الجعافرة، عبد السلام يوسف (2013)، التربية والتعليم بين الماضي والحاضر، الطبعة 1 مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ص 197.

² - الإطار المرجعي للتجديد التربوي، المركز الوطني للتجديد التربوي والتجريب، نسخة تجريبية- يونيو 2021.

³ - ربي محمد فخري مقدادي، بثينة مصباح أحمد، (2015) مستوى الكفايات المهنية في ضوء المعايير العالمية لدى معلمي الرياضيات في المرحلة الأساسية وسبل تطويرها، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإنسانية والاجتماعية، مجلد 2، ع 38 ص 258

وتعرف كذلك بأنها "مجموعة من المعارف والمهارات والإجراءات والاتجاهات، التي يحتاجها المعلم للقيام بعمله بأقل قدر من الكلفة والجهد والوقت، والتي لا يستطيع بدونها أن يؤدي واجبه بالشكل المطلوب، ومن ثم ينبغي أن يعد توافرها لديه شرطاً لإجاده في العمل"¹. وفي تعريف آخر: "هي مجموعة من المعارف والمهارات التي يحب على المعلم أن يمتلكها ويمارسها في الموقف التعليمي لتحقيق أهداف العملية التعليمية بفاعلية وإتقان"². إنها "القدرة على أداء عمل أو مهمة ما بفاعلية، أي بأقل ما يمكن من الجهد والتكلفة وبأقصى ما يمكن من الأثر"³.

يبدو من خلال التعريفات أن مفهوم الكفاية لا يقتصر فقط على إلمام المدرس بالمهارات والمعارف، ولكن أن يكون قادراً على توظيفها بطريقة صحيحة طبقاً للمعايير المتفق عليها في الأداء، بمستوى معين من الإتقان وبأقل جهد وفي مدة زمنية مناسبة، بما يضمن تفاعله مع جميع عناصر الموقف التعليمي. وكلها عناصر تتوافق مع متطلبات البيئة التعليمية الحالية في عالم الفوكا.

4- الكفايات المهنية للمدرس(ة) وفق منظور التجديد التربوي:

لم يعد التجديد التربوي خياراً بل ضرورة حتمية، في عالم يتميز بالتقلبات وعدم اليقين والتعقيد والغموض. فكلما كان العالم أكثر تقلباً، كلما تميزت الأوضاع بشكل لا يمكن التنبؤ به أو التعامل معه بالأساليب التقليدية، إذ يتعين على المنظومة التربوية بكل مكوناتها أن تكون ابتكارية ومتجددة في التعامل مع حالة عدم اليقين والاضطرابات الحالية، ولنا في أزمة كوفيد دروس وعبر، حيث غير هذا الفيروس التاجي قواعد اللعبة، وجعل استشراف المستقبل والاستعداد له أمراً استراتيجياً لا محيد عنه، يستوجب إعداد وتطوير قيادات جديدة، لها مهارات وكفاءات عالية الجودة، لزيادة نسبة إمكانية إيجاد الحلول المناسبة في الوقت المناسب، مع التركيز على وضع خطط مرنة بما يكفي للتعلم من أحداث الماضي والتكيف مع الظروف الراهنة ثم توقع التغيرات والمفاجآت التي قد تحدث في المستقبل.

ولعل تجربة التعليم عن بعد في زمن الجائحة، أكدت باللموس أهمية استشراف المستقبل والتنبؤ به، إذ كشفت عن عمق أزمة التعليم الإلكتروني في المدارس، وفتحت نقاشاً حول مدى جاهزية المؤسسات التربوية، وكذا هيئة التدريس لتقبل العملية التعليمية في حلها الجديدة، أي بمواصفات وطرائق مغايرة لما هو مألوف، ووسائل وأدوات حديثة تستدعي توظيف التكنولوجيا الرقمية. إذ بالرغم من الجهود التي بذلت آنذاك من أجل توفير أقسام افتراضية، ومنصات رقمية وبوابات إلكترونية وغيرها، لضمان الاستمرارية البيداغوجية، فإن

¹ - خالد طه الأحمد، (2005)، تكوين المعلمين من الإعداد إلى التدريب، دار الكتاب الجامعي، ص 242.

² - أسامة البطاينة (2007)، تقييم الكفايات التعليمية اللازمة للتعامل مع ذوي الاحتياجات الخاصة، مجلة جامعة دمشق (23)، العدد 1 ص 377.

³ - علي راشد (2002)، خصائص المعلم المعاصر وأدواره، ط 1، دار الفكر العربي، القاهرة، ص 28.

نسبة نجاح هذا النوع من التعليم كانت غير مرضية في مجملها، بسبب العديد من المعوقات، من ضمنها ضعف تأهيل المدرسين(ات) وإعدادهم إعداداً جيداً لتدبير مثل هذه الأزمات على كل المستويات. بل لاحظنا غياب أية خطة مسبقة لمواجهة كل اضطراب محتمل داخل المنظومة، خصوصاً فيما يتعلق بالمناهج والمضامين المحوسبة، ومخزون المحتوى الرقمي والتطبيقات، والدروس المصورة والصفوف الافتراضية... إلخ، الشيء الذي أربك المؤسسات التعليمية وتسبب في نوع من الفوضى والتخبط، وهي نتيجة حتمية لمخططات استراتيجية عالية اليقين، تسير بطريقة خطية دون توقع أي اضطراب، وتفتقر إلى رؤية شمولية متبصرة. فمن غير المنطقي أن نخطط للمستقبل في منأى عن محركات التغيير الداخلية والخارجية، والتي تستوجب التأهب والاستعداد عن طريق وضع سيناريوهات بديلة، تمكن من مواجهة المفاجآت أو التنبؤات الخاطئة بمرونة وتبصر.

يبدو أن التغيرات التي طرأت على المجتمعات بفعل التطورات التكنولوجية لم تفرض ركوب موجة المعلوماتية في المجال التربوي فحسب، وإنما فرضت كذلك صنع قادة تربويين حقيقيين، قادرين على خلق مجتمع المعرفة ومواكبة تحديات القرن الحادي والعشرين. في هذا الإطار، أضحى تزويد المدرس(ة) بالكفايات المهنية ذات جودة عالية، والحرص على تجديد هذه الكفايات وتنميتها باستمرار أمراً لا نقاش فيه. وهو ما أكد عليه الميثاق الوطني للتربية والتكوين في دعامته 13 إذ جاء فيه أن "تجديد المدرسة رهين بجودة عمل المدرسين وإخلاصهم والتزامهم... عبر التكوين الأساس الرفيع والتكوين المستمر الفعال والمستديم... والتقييم الدقيق للأداء البيداغوجي. ويقتضي التزام المدرسين احتضانهم للمهمة التربوية كاختيار واع وليس كمهنة عادية.."¹. وألح تقرير المجلس الأعلى للتعليم بعد أن رصد العديد من الاختلالات، على ضرورة إيلاء عناية كبرى للموارد البشرية، وإعداد برامج وأنشطة تكوينية مكثفة ومستمرة، تركز على تنمية كفايات المدرسين وتطوير ممارساتهم التدريسية بالشكل الذي يجعلهم قادرين على تأدية مهامهم وأدوارهم بفعالية ونجاعة. كما خصص البرنامج الاستعجالي مشروعاً لتأهيل الموارد البشرية وإعادة تكوينها، والإحاطة بكل ما من شأنه أن يدفع بها إلى إنجاز المطلوب بحماس وجدية، وذلك عن طريق وضع سياسة مستدامة في التكوين بشقيه الأساسي والمستمر، تشرف عليها الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين.

لكن وبالرغم من وفرة النصوص والوثائق المرجعية المؤطرة للتكوين في قطاع التربية الوطنية، فإن الإنجازات ظلت محدودة بعيدة عن الأجرأة الفعلية الشاملة. تبعا لذلك، وتفاعلا مع مختلف التقارير التي أجمعت على مكان الخلل في هندسة التكوين المستمر، فقد أولت الرؤية الاستراتيجية وبعدها القانون الإطار اهتماماً بالغاً لضرورة تنزيل فلسفة التكوين المستمر، وتفعيل هندسته التي تنبني على مجموعة من الخطوات الإجرائية والتنظيمية واللوجيستكية والبيداغوجية المحددة، بتنسيق مع الأكاديميات ومراكز التكوين

1- اللجنة الخاصة للتربية والتكوين (1999)، الميثاق الوطني للتربية والتكوين، الفقرة 133، ص 46.

والجامعات¹. وجعل التكوين المستمر إلزاميا وضمن عناصر تقييم الأداء والترقي المهني²، على اعتبار أن "التكوين الأساس لا يمكنه وحده أن يوفر للمدرسين كل الكفايات الضرورية لمواجهة المهام التي تنتظرهم طيلة مساهمهم المهني حاضرا ومستقبلا، لذلك فهم بحاجة إلى تكوين مستمر مناسب يمكنهم من تطوير تكوينهم الأساس واستكمال تأهيلهم"³.

5-هندسة التكوين كمدخل أساس للتجديد المهني:

يلعب التكوين قبل وأثناء الممارسة المهنية دورا أساسيا في الارتقاء بمهارات المدرس ومساعدته على تحسين أدائه المهني. إنه ضرورة لا غنى عنها لإكسابه مناعة تربوية ضد كل ما من شأنه أن يفسد العملية التعليمية أو يعيقها، لاسيما في بيئة الفوكا المليئة بالمتغيرات والمفاجآت. لذلك فمن البديهي أن تخضع هندسة التكوين للتجديد بشكل مستمر، أي أن تخرج عما هو مألوف، كلاسيكي، إلى ما هو مرن متكيف مع الحاجيات الفعلية للمدرسين من جهة، وحاجات المتعلمين من جهة أخرى، والرهانات المؤسسية الكبرى من جهة ثالثة. فالتكوين نشاط يتعامل مع متغيرات، ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب، وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد، ذلك أن الإنسان الذي يتلقى التكوين عرضة للتغيير في عاداته وسلوكه وكذا في مهاراته ورغباته، كما أن الوظائف التي يشغلها المكوّنون تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغير في الظروف والأوضاع الاقتصادية، وفي تقنيات العمل ومستحدثاتها⁴.

إن رهان التطوير والتجديد في هندسة التكوين بأصنافه، وتوسيعه ليشمل كل الفاعلين التربويين، جزء لا يتجزأ من رهانات النهوض بالمنظومة التربوية وإحداها بركب المنظومات المتقدمة، إذ لا جدوى من تأهيل المؤسسات التعليمية وتحديث المناهج والمقررات دون الاهتمام بالمعلم (ة) الذي يمثل العمود الفقري للفعل التربوي. من هنا جاءت الحاجة إلى تمهين تكوين المدرسين (ات)، لأن مصطلح المهنة مرتبط أساسا بالكفاءة والحدق والإجادة في العمل. واقتران التدريس -كممارسة عملية- بمفهوم المهنة، جاء استنادا على أن الممارسة المهنية تقوم بالأساس على المعرفة العلمية وليس انطلاقا من قوالب جاهزة، كما يحدث في الحرف اليدوية المكتسبة عموما بالتجربة والتقليد والتكرار. فالظروف الراهنة تتطلب تدريب المدرس (ة) مهنيا ليعمل وفق قاعدة من المعارف العقلانية، ووفق أعراف المهنة ويستجيب للطلب الذي يقدم له، ويتكيف مع سياق المشكلات المستجدة، بحيث يجيد استخدام كفاياته في كل الوضعيات المعقدة، ويكون قادرا على التفكير والتأمل

2- المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي (2015)، رؤية استراتيجية للإصلاح 2015-2030، الرافعة 9، ص 27.

3- القانون الإطار رقم 17.51 المتعلق بمنظومة التربية والتكوين والبحث العلمي (المادتان 14 و 15) الصادر بالجريدة الرسمية وفق الظهير الشريف رقم 1.19.113 المؤرخ في 7 ذي الحجة 1440 الموافق ل 9 غشت 2019.

1- محمد الدريج (2020)، هندسة التكوين الأساسي للمدرسين وتمهين التعليم منشورات مجلة كراسات تربوية، ص 102.

2- علي السلمي (2005)، إدارة الأفراد والكفاءات الإنتاجية، ط 1، مكتبة غريب للنشر، دار الطباعة، مصر، ص 357-358.

(التبصر) في ذاته وفي أدائه، ليس فقط قبل التدريس وبعده بل أثناءه أيضا، وفي هذه الحال يكون المدرس قادرا على تعديل أدائه كلما اقتضى الأمر ذلك¹.

في ظل كل هذه المتغيرات، تزداد الحاجة إلى ثورة تربوية في مراكز ومؤسسات تأهيل وتدريب المدرسين(ات) لتجديد برامجها من أجل إعداد المدرس(ة) القائد الذي يمتلك مهارات القرن الحادي والعشرين، والتي تؤهله للوقوف بحزم أمام التحديات التي تواجه المنظومة التربوية في عصر الاقتصاد المعرفي.

5-1 التكوين المستمر وآفاق الجودة والتطوير:

لا أحد ينكر أهمية التكوين المستمر في الارتقاء بمهنة التدريس وكسب رهان الجودة الذي تنشده المنظومة التربوية، لتحقيق التنمية المستدامة، والتي قوامها الاستثمار الأمثل للرأس المال البشري. وقد ظهر الاهتمام بهذا الورش الاستراتيجي منذ انطلاق الإصلاحات الكبرى مع الميثاق الوطني للتربية والتكوين (1999)، مروراً بالمخطط الاستعجالي (2009-2012) والرؤية الاستراتيجية (2015-2030)، وصولاً إلى القانون الإطار 51.17. وقد حظي بعناية فائقة من حيث النصوص التشريعية والمذكرات الوزارية والأطر المرجعية المحددة لمهنة التدريس، خاصة في السنوات الأخيرة، إذ تم اعتماد مخطط وطني ومخططات جهوية للتكوين المستمر لضمان جودة أداء جميع الفاعلين التربويين من خلال²:

- مؤسسة التكوين المستمر وتعزيز حكامته.
- جعل التكوين المستمر مواكبا للأوراش الإصلاحية لمنظومة التربية والتكوين، بملاءمته والانتظارات المؤسساتية وحاجات أطر التربية والتكوين.
- جعل التكوين المستمر امتدادا للتكوين الأساس ومتكاملا معه.
- الرفع من نجاعة التكوين المستمر عبر إخضاعه لمعايير الجودة ونظام ضمانها.
- استثمار الإمكانيات التي تتيحها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق تكافؤ فرص الولوج إلى خدمات التكوين المستمر.

إن رهان الجودة في التكوين المستمر، ينبغي أن يكون في صلب الانتظارات المؤسساتية الكبرى، وأن يركز على أساسين اثنين هما: المهنة باعتبارها مدخلا أساسيا للنهوض بأداء الفاعلين التربويين، ومنظومة القيم التي ترسخ التزام الهيئات العاملة في قطاع التربية والتكوين برسالتها التربوية في تكامل بين التمتع بحقوقها وأداء

3- محمد الدريج، (2020)، هندسة التكوين الأساسي للمدرسين وتمهين التعليم ص 8.

2- وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني والتعليم العالي والبحث العلمي، وثيقة الاستراتيجية الوطنية للتكوين المستمر بقطاع التربية الوطنية، مصادق عليها بموجب المقرر الوزاري 031-20 بتاريخ 3 شتنبر 2020، ص 1.

واجبها. وتجدر الإشارة إلى أنه رغم المكتسبات المحققة على مستوى تكوين وتدير الموارد البشرية بالمنظومة التربوية، لازالت هذه الأخيرة تعاني محدودية نجاعة أداء الفاعلين التربويين، نظرا لعدة نقائص واختلالات تشوب الخطوات الإجرائية التي حددتها الوثيقة المرجعية للاستراتيجية الوطنية للتكوين المستمر وهي: تحديد الحاجات، إعداد عدة التكوين، تكوين المكونين وتعزيز كفاياتهم، برمجة وتنظيم التكوين، تقويم التكوينات¹. وللحد من هذه الأعطاب والمعوقات التي ترتبط أساسا بصعوبات التنزيل في بيئة الفوكا المعقدة، يجب مواصلة العمل على:

- وعي جميع الفاعلين بأهمية التغيير والتجديد في المنظومة التربوية.
- احترام النصوص التشريعية والمرجعيات الأساسية المنظمة للتكوين المستمر، وتنزيل مضامينها تنزيلا فعليا قابلا للتكيف مع الإكراهات العملية والميدانية التي يعاني منها القطاع، مع الحرص على ضرورة استفادة جميع الفاعلين سواء في الوسط القروي أو الحضري من تكوين مستمر ذي جودة.
- ملاءمة البرامج التكوينية لحاجات الفاعلين التربويين وإشراكهم في إعدادها لمنحهم الفرصة لاختيار ما يناسب حاجتهم إلى تنمية كفاياتهم المهنية.
- استحضار كفاية التجديد والابتكار في برامج التكوين الأساس والمستمر، مع تفعيل آلية البحث التداخلي واستثمار نتائجه.
- تنظيم ورشات وأيام دراسية دورية بين الفاعلين التربويين من مختلف الأسلاك، قصد تبادل الخبرات العلمية والتربوية فيما بينهم، وتبادل الرؤى حول مختلف ممارساتهم المهنية.
- تجديد العروض التكوينية المقدمة خلال التكوينات، والخروج بها عما هو نظري وديداكتيكي محض إلى ما هو بيداغوجي شمولي ومندمج يشمل مختلف المقاربات الحديثة التي تعنى بالمتعلم في مختلف جوانبه السلوكية والتعليمية والتواصلية.
- الاعتماد على مكونين أكفاء، راكموا خبرات مهمة في المجال، وعلى إلمام تام بالمشاكل والصعوبات التي يواجهها المدرس أثناء ممارساته الصفية، من قبيل: تدني المستوى المعرفي للمتعلمين، ضعف المستوى اللغوي لديهم، الاكتظاظ، المقررات التي تجاوزها الزمن، ضعف البنية التحتية داخل المؤسسات التعليمية، الشغب، العنف...
- العمل على إرساء منهجية دقيقة وشاملة لتقييم التكوينات المنجزة، تقيس نسبة تحقق الأهداف المسطرة، من خلال رصد المؤشرات الدالة على مستوى الرضى عن التكوين، (ظروف الإنجاز، الإجراءات والتدابير

1- وثيقة الاستراتيجية الوطنية للتكوين المستمر بقطاع التربية الوطنية، ص 6

- المتخذة، المحتويات...) ودرجة اكتساب/تنمية الكفايات والمهارات وانعكاسها على سلوكيات المستفيدين داخل بيئاتهم المهنية. على اعتبار أن التكوين عبارة عن "إجراءات وتدابير متناسقة منهجيا، تهدف وضع تصور لعدة تكوين من أجل تحقيق أهداف محددة، فضلا عن تقويم أثر تلك العدة في الممارسات المهنية"¹.
- تنوع صيغ العرض التكويني: حضوري وعن بعد مع تفعيل آلية التكوين عبر المصاحبة الميدانية والذي أثبت نجاعته في العديد من المنظومات التعليمية الناجحة، خاصة بالنسبة للخريجين الجدد لتسهيل اندماجهم المهني.
 - دعم وتقوية منظومة الإعلام الخاصة بالتكوين المستمر لتدبير وتبوع وتقويم مختلف العمليات المرتبطة به سواء على المستوى المركزي أو الجهوي أو الإقليمي، من خلال نظم معلوماتية آمنة يعمل على تحيينها وتطويرها باستمرار خبراء ومتخصصون.
- إن التكوين نشاط مستمر ومتجدد، يهدف إلى بناء وتطوير الكفايات المهنية للمدرس(ة). وفي ضوء هذه الثورة المعرفية والتكنولوجية الهائلة التي يشهدها العالم في القرن الحالي، أصبح الاهتمام بالتأهيل والإعداد الجيد للفاعل التربوي، خطوة حاسمة في برنامج الإصلاح، ليتمكن من أداء مهمته بفاعلية. إنه يمثل أحد أهم مدخلات النظام التربوي، وعلى كاهله تقع مسؤوليات كبرى لتأدية عملياته بكفاءة جيدة². وتجدر الإشارة إلى أن التعويل على التكوين الأساس أو حتى المستمر في التجديد المهني، لا يعدو أن يكون كافيا لتطوير الممارسات الصفية وتجويد الأداء المهني، إذ لابد كذلك من وعي المدرس(ة) بأهمية وفاعلية التكوين الذاتي كآلية شخصية لتطوير معارفه العلمية ومداركه المهنية.

2-5 التكوين الذاتي أساس ممارسة مهنية متبصرة:

يعتبر مفهوم التنمية الذاتية من المفاهيم الحديثة التي لقيت استحسانا كبيرا في عصرنا الحالي المليء بالضغوطات والإكراهات، والتي قد تصيب الإنسان بالإحباط واليأس أحيانا، فهي عملية تعلم وتطوير للمهارات الاجتماعية والعاطفية والعملية التي يحتاجها الفرد حتى يتمكن من تحقيق ما يهدف إليه. والتكوين الذاتي لا يبتعد في مضمونه عن هذا الإطار، إذ يعتبر من الآليات الضرورية المساعدة على استيعاب تطورات العصر ومواجهة التحديات في عالم يسبق الزمن بحجم متغيراته. ولا شك أن تطور الوسائل التكنولوجية الحديثة كان له الأثر البالغ في انتشار هذا النوع من التكوين في أوساط المهنيين، بفضل إتاحتها فرصا عديدة وتسهيلها لعملية التكوين الذاتي.

1- محمد الدريج (2020)، مرجع سابق، ص 12-13

2- ريمون المعلولي (2009)، مناهج التربية البيئية المعرفة والممارسة لدى المدرسين (دراسة ميدانية في التعليم الأساسي، حلقة ثانية مدينة دمشق)، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد 1 و2 ص 139.

ويقصد به ذلك "النشاط التكويني الذي يقوم به الفرد مدفوعا برغبته الذاتية، بهدف تنمية استعداداته وقدراته وإمكاناته، مستجيبا لميوله واهتماماته لما يحقق تنمية شخصيته وتكاملها، والتفاعل الناجح مع مجتمعه عن طريق الاعتماد على نفسه والثقة بقدراته في عملية التكوين"¹.

ويعتمد أساسا على «المهارات التي تنبع من الفرد وقدرته على الإبداع والتعلم الذاتي، دون النظر إلى ما توفره المؤسسة من إمكانيات، وإنما إلى ما يملك من القدرة على تسيير مهاراته باتباع استراتيجية ما في المؤسسة التي ينتمي إليها، وربما هذه المهارات تنزل إلى الميدان لتحقيق شيئا عظيما غير منتظر»².

وقد أثبتت التجارب أن هذا النوع يعد آلية فعالة لتجديد الكفايات المهنية للمدرس (ة)، فهو عملية فردية، يحققها بنفسه اعتمادا على إمكانياته وحاجياته الشخصية، من خلال البحث والاطلاع المستمرين على ما استجد في ميدان التربية والتعليم، مستفيدا من تدفق الوسائل التكنولوجية والمعلوماتية المتاحة.

ولما كانت الممارسة الصفية فضاء خصباً ورئيسياً لتنزيل التصورات والنظريات والمقاربات التربوية على أرض الواقع، فإن التعامل بها ومعها لا ينبغي أن يتوقف عند حد التنزيل، بل يجب أن يتعداه إلى الممارسة التأملية التي أثبتت العديد من الدراسات والأبحاث فعاليتها في التطوير المهني للمدرس (ة). ويقصد بها أن يعيد المدرس (ة) النظر في تصوره لممارساته، وأن ينطلق منها لتعديلها وتطويرها نحو الأفضل. فمتى أقبل على التبصر في ذاته البيداغوجية وفي ممارساته الصفية، لتصحيح جوانب الضعف وتعزيز جوانب القوة فيها، تكونت لديه القناعة بأهمية التكوين الذاتي في تجويد أدائه المهني، ولم لا البحث عن هوية بيداغوجية جديدة تسير متطلبات عصر اقتصاد المعرفة. إذ من الواجب عليه "الانخراط طيلة الحياة المهنية في أنشطة التكوين الذاتي والمستمر والتنمية المهنية، والتصرف وفق تقاليد المهنة ورسالتها النبيلة، والقيام بافتحاص ذاتي للتجربة من خلال التوقف عند كل محطة لتحليل التجربة المهنية ومساءلتها ونقدها بغية تطويرها وتجويدها"³.

إنه لا يمكن تجاهل التعثرات التي واجهتها استراتيجية التكوين المستمر منذ الميثاق الوطني، وتأثرها بالإكراهات البنيوية التي تعاني منها المنظومة التربوية منذ سنوات، لذلك لا يمكن الاعتماد على آلية واحدة لتكوين الموارد البشرية التي تعول عليها برامج الإصلاح، فبالإضافة إلى أهمية تنويع العرض التكويني (حضور- عن بعد) لتسهيل التواصل واستفادة أكبر عدد من الأطر التربوية خصوصا في المناطق النائية، يجب الاعتماد على التكوين الذاتي والعمل على تفعيل وظيفة البحث التربوي التدخلي، واستثمار نتائجه سواء أثناء التكوين

1- ندى عبد الرحيم محامدة (2005) التعليم المستمر والثقيف الذاتي، عمان: دار صفاء، ص 25

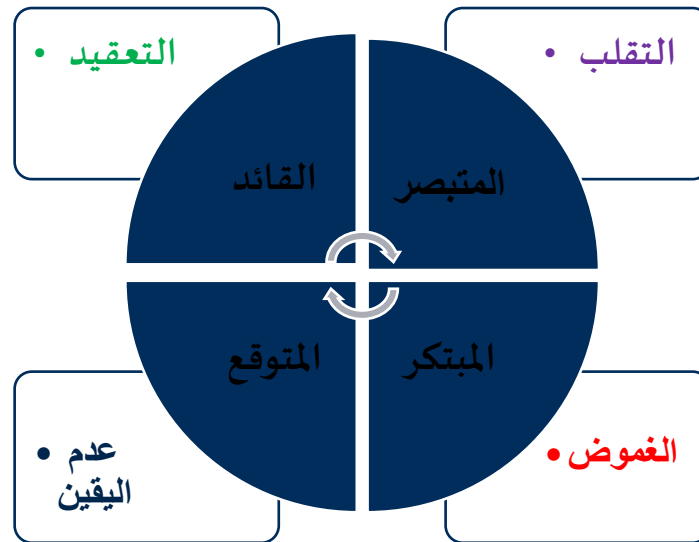
2- Meignat, Alain, La formation, atout stratégique pour l'entreprise. Paris : Editions d'Organisation, 1986, p103 (بتصرف)

2- عبد الله الخياري (2013)، مهام المدرس وكفاياته، ملف مهام المدرس ورسائله التربوية، دفا تر التربية والتكوين عدد مزدوج 8 و9، منشورات المجلس الأعلى للتعليم، مطبعة المدارس، الدار البيضاء، ص 23.

التأهيلي أو على امتداد الحياة المهنية، لما لها من آثار إيجابية على تطوير الحس التبصري المرتبط بتحليل الممارسات الصفية والعمل على تصحيحها وتجويدها.

وفي هذا السياق لابد من الإشارة أيضا إلى دور المصاحبة والتكوين عبر الممارسة في تجويد الأداء المهني للمدرسين وتطويره، بأن يقوم مدرس(ة) مشهود له بالخبرة في التدريس والتواصل بمصاحبة زملائه، يساعدهم في إيجاد حلول واستراتيجيات مناسبة لمشاكلهم المطروحة، ويرافقهم في تطبيقها، دون أية علاقة ترابية أو سلطوية أو تقييمية. وهو ما يسمى أيضا بالتكوين أو التطوير المهني بالنظر، لما له من إسهام في تطوير الممارسات الصفية ودعم عمليات التعلم من جهة، وتشجيع الأساتذة على تبني واستثمار التجديدات التربوية وتعزيز تقاسم التجارب الناجحة وتبادل الخبرات من جهة أخرى.

إن الحاجة إلى مدرس(ة) بمواصفات القرن الحادي والعشرين، غدت ملحة في عالم الفوكا المليء بالتعقيدات والمفاجآت، إذ لابد من إعداد مدرس واع بمختلف التحديات التي تواجهه، مدرس يؤمن بالمهنة ومبدأ التعلم مدى الحياة، تتوفر فيه مواصفات نحددها في الخطاطة التجميعية الآتية:



- المدرس القائد (leader) في محيطه، يتفهم دوره من إشراف وتوجيه ومتابعة وتنفيذ، قادر على مواجهة التعقيدات التي تواجهه سواء كانت فردية أو جماعية.
- المتبصر (Visionary) الذي يمتلك رؤيا تطويرية لذاته المهنية، وبيئة العمل ككل، قادر على تطوير كفاياته المهنية بصورة ذاتية أو نظامية حسب الظروف، مما يؤهله لمواجهة التقلبات الحتمية لعالم الفوكا.
- المتوقع (Expected) أي يستطيع رسم الخطوط العريضة لمستقبل عمله، ومستعد لكل ما قد يحدث من مفاجآت.

– المبتكر (Innovator) وهو الذي يبادر إلى الحصول على المعلومات وتحليلها ودراسة المؤشرات لتحديد البدائل وإيجاد الحلول المناسبة في الوقت المناسب، فلا يبالي بالغموض الذي يكتنف المواقف والوضعيات المختلفة.

والخلاصة أنه لا بد من إعادة النظر في الإجراءات التنفيذية المعتمدة في إعداد معلم(ة) المستقبل، والتأكيد على الاختيار الأمثل للأجيال الجديدة من المدرسين والمدرسات، بالارتكاز أولاً على معايير جديدة ومحددة لولوج المهنة، ثم الرفع من جودة التكوين الأساس، وزيادة الاهتمام بالجانب العملي التطبيقي أثناءه، إضافة إلى إحداث خطة استراتيجية فعالية للتكوين المستمر على امتداد الحياة المهنية، تأخذ بعين الاعتبار حاجات المكوّنين من جهة والمستجدات التربوية والتكنولوجية والعلمية من جهة أخرى. هذه الإجراءات وغيرها تساهم لا محالة في ترسيخ ثقافة التجديد في الوسط التعليمي وكسب الرهانات المعقدة لعالم الفوكا.

على سبيل الختم:

إن الأوراش الإصلاحية الكبرى التي تعيشها منظومتنا التربوية منذ عقود، لا يمكن مجاراتها بمعزل عن التفكير في بلورة منظور إصلاحي تربوي اجتماعي شامل، يحدد بوضوح طبيعة مدرسة المستقبل المنشودة، والتي تقف سدا منيعاً أمام تحديات القرن الحادي والعشرين، لاسيما في عالم متقلب، غير يقيني، معقد وغامض. والثابت أن هذا الطموح الاستراتيجي لا يمكنه أن يتحقق بعيداً عن الاهتمام بالتنمية المهنية للمدرسين، وتجديد كفاياتهم بما يتوافق والتطورات الاقتصادية والتقنية والمعلوماتية المتسارعة.

لقد أحدثت الثورة المعلوماتية وتكنولوجيا الاتصالات المتطورة نظماً تعليمية متنقلة ومدمجة تقوم على أنماط جديدة من المعرفة وتقنيات حديثة للتعليم، الشيء الذي نشأ عنه تغيير جوهري في الأدوار الوظيفية للمدرس(ة)، إذ تحول من ناقل للمعرفة ومصدر وحيد لها إلى موجه ووسيط بينها وبين متعلميه. لذلك بات من الضروري إعدادهم وتأهيلهم للقيام بأدوارهم الجديدة، وتدريبه باستمرار على ما يستجد في الحقل التربوي من نظريات ومقاربات وأساليب... وغيرها، بهدف تجديد كفاياته المهنية أخذاً بمبدأ التعلم مدى الحياة والذي يتماشى ومتطلبات عصر اقتصاد المعرفة.

إننا اليوم أكثر من أي وقت مضى، في أمس الحاجة إلى مدرس(ة)، فاعل تربوي متعدد الكفايات والمهارات: مجدد، متبصر، مبدع، رقمي... يمتلك إرادة قوية لتنمية وتطوير ذاته المهنية، قادر على القيام بالمهام المركبة والمتعددة في آن واحد، يجيد مهارات التفكير الناقد ويبدع الحلول للمشكلات المعروضة أمامه، ويخلق البدائل الممكنة لتجاوزها، متشبعاً بقيم العمل الجماعي والتدبير التشاركي، فمهمته تتعاظم مع مرور السنين، كونه يمثل حجر الزاوية في تطوير التعليم والارتقاء به، وإعداد جيل مؤهل للانخراط الإيجابي والفعال في مشروع التنمية الشاملة.

لائحة المصادر والمراجع:

- أحمد قنديل (2006)، التدريس بالتكنولوجيا الحديثة، القاهرة، عالم الكتب.
- أركان سعيد خطاب، (2012)، التجديدات التربوية في العملية التعليمية، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد 35.
- أسامة البطاينة (2007)، تقييم الكفايات التعليمية اللازمة للتعامل مع ذوي الاحتياجات الخاصة، مجلة جامعة دمشق (المجلة 23) العدد 1.
- الإطار المرجعي للتجديد التربوي، المركز الوطني للتجديد التربوي والتجريب، نسخة تجريبية- يونيو 2021.
- الجعافرة، عبد السلام يوسف (1434)، التربية والتعليم بين الماضي والحاضر، الطبعة 1 مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- العتوم، عدنان يوسف وآخرون (2009)، تنمية مهارات التفكير، دار المسيرة، عمان ط 2.
- القانون الإطار رقم 17.51 المتعلق بمنظومة التربية والتكوين والبحث العلمي (المادتان 14 و 15) الصادر بالجريدة الرسمية وفق الظهير الشريف رقم 1.19.113 المؤرخ في 7 ذي الحجة 1440 الموافق ل 9 غشت 2019.
- اللجنة الخاصة للتربية والتكوين (1999)، الميثاق الوطني للتربية والتكوين، الفقرة 133.
- المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي (2015)، رؤية استراتيجية للإصلاح 2015-2030، الرافعة 9.
- اليونسف (2022)، أداة تعليم المهارات الحياتية والمواطنة، تغيير التعليم من خلال تعليم المهارات الحياتية والمواطنة، <https://www.unicef.org>
- خالد طه الأحمد، (2005)، تكوين المعلمين من الإعداد إلى التدريب، دار الكتاب الجامعي.
- ربي محمد فخري مقدادي، بثينة مصباح أحمد، (2015) مستوى الكفايات المهنية في ضوء المعايير العالمية لدى معلمي الرياضيات في المرحلة الأساسية وسبل تطويرها، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإنسانية والاجتماعية، مجلد 2، ع 38.
- ريمون المعلولي (2009)، مناهج التربية البيئية المعرفة والممارسة لدى المدرسين (دراسة ميدانية في التعليم الأساسي، حلقة ثانية مدينة دمشق)، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد 1 و 2.
- عبد العزيز ابراهيم البسام، (1982)، التجديد التربوي، مفاهيمه ودواعيه، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، إدارة التربية.
- عبد الفتاح دويدار (1999)، علم النفس الاجتماعي- أصوله ومبادئه، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية.

- عبد الكريم غريب (2006)، المنهل التربوي، منشورات عالم التربية، الدار البيضاء، المغرب، ط1.
- عبد الله الخياري (2013)، مهام المدرس وكفاياته، ملف مهام المدرس ورسالته التربوية، دفاتر التربية والتكوين عدد مزدوج 8 و9، منشورات المجلس الأعلى للتعليم، مطبعة المدارس، الدار البيضاء.
- علي السلمي (2005)، إدارة الأفراد والكفاءات الإنتاجية، ط1، مكتبة غريب للنشر، دار الطباعة، مصر.
- علي راشد (2002)، خصائص المعلم العصري وأدواره، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة.
- محمد الدريج (2020)، هندسة التكوين الأساسي للمدرسين وتمهين التعليم منشورات مجلة كراسات تربوية.
- محمد دباب (2004)، اقتصاد المعرفة أين نحن منه؟، مجلة العربي، عدد أيار.
- محمد منير مرسى (2001)، الإدارة المدرسية الحديثة، ط1، القاهرة، عالم الكتب.
- ندى عبد الرحيم محامدة (2005) التعليم المستمر والثقيف الذاتي، عمان: دار صفاء.
- وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني والتعليم العالي والبحث العلمي، وثيقة الاستراتيجية الوطنية للتكوين المستمر بقطاع التربية الوطنية، مصادق عليها بموجب المقرر الوزاري 20-031 بتاريخ 3 شتنبر 2020.
- Bennett, N. and Lemoine, G. J. (2014), What VUCA really means for you, Harvard Business Review, Vol 92, N° 1/2, 2014. Available at : <https://papers.ssrn.com/5013/papers.cfm?abstractid=2389563>
- Kinsinger, P. and Walch, K. (2012 July 9). Living and leading in a VUCA World. Thunderbird University, Retrieved from : <https://knowledge.network.thunderbird.edu/research/2012/07/09/kinsinger-Walch-vuca/>
- Meignat, Alain, La formation, atout stratégique pour l'entreprise. Paris : Editions d'Organisation, 1986.