

تداخل التحفيز الوظيفي والتكوين المستمر للأطر التربوية، على ضوء

النظام الأساسي الخاص بموظفي الوزارة المكلفة بالتربية الوطنية

د. مصطفى سماعيلي¹

ملخص

يعد تدبير الموارد البشرية بالإدارات العمومية ركيزة أساسية لإصلاح وتحسين الوظيفة العمومية، والدفع بها إلى مستوى أرقى يسمح لها بمواجهة التحديات المفروضة عليها، ومن منطلق الوعي بأولوية العنصر البشري في مسلسل اصلاح الوظيفة العمومية، هذا بوزارة التربية الوطنية إلى نهج سياسة تديرية قوامها الاهتمام بالموارد البشرية بما فيها الأطر التربوية، عبر ترسانة قانونية، على رأسها النظام الأساسي الخاص بموظفي الوزارة المكلفة بالتربية الوطنية، وهذا ما حاولنا الوقوف عليه من خلال تحليل النصوص القانونية المؤطرة لنظامي التحفيز والتكوين المستمر، مستنتجين أن امتلاك قوى بشرية محفزة تعمل بكفاءة وفاعلية يساعدها على تحقيق الأهداف، نظرا لما لعملية التحفيز من أهمية مزدوجة، فهي تسعى من جهة إلى تحقيق أهداف تربوية ومن جهة أخرى تهدف إلى إشباع حاجات الموظف المختلفة، بحيث أضحت التحفيز بشقيه المادي والمعنوي يطرح ضمن أولويات استكمال الإصلاح التربوي لأجل ضمان جودة أداء جميع الفاعلين التربويين والإداريين على حد سواء، ينضاف الى ذلك التكوين المستمر، خصوصا في ظل التحولات والمستجدات التي تعرفها منظومة التربية والتكوين على مستوى الهيكلة والبرامج وطرق التدريس والوسائل التعليمية الحديثة، وبغاية تحسين المنظومة التربوية، على الوزارة الوصية العمل على تثمين الموارد البشرية بوضع تصور شامل للتكوين المستمر لفائدة موظفيها من اجل تجاوز الاكراهات التي تطرحها الاصلاحات التربوية سواء على مستوى التجديد في الطرائق البيداغوجيا أو استعمال الوسائل الحديثة في التدريس، ينضاف الى تفعيل الترسنة التشريعية المنظمة للتحفيز المادي والمعنوي، من أجل بلوغ الرضا الوظيفي وتحقيق الغاية من الاصلاحات التربوية.

كلمات مفتاحية: التحفيز الوظيفي - التكوين المستمر - الأطر التربوية - الموارد البشرية

¹ دكتور في الحقوق، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية – وجدة، smmost85@gmail.com

Job Motivation and Continuous Training for Educational Cadres in the Fundamental Law Governing Employees of the Ministry Responsible for National Education

Mostafa SMAILI

Abstract

Managing human resources in public administrations is a fundamental cornerstone for reforming and enhancing the public sector, pushing it to a higher level that enables it to tackle the challenges it faces. Recognizing the priority of the human element in the series of public sector reforms. The Ministry of National Education has placed a significant emphasis on human resource management, particularly concerning educational personnel, understanding its pivotal role in achieving objectives and meeting various needs effectively. Motivation, both in terms of material rewards and morale-boosting initiatives, plays a crucial role in propelling educational reform forward and ensuring optimal performance from all involved stakeholders. Continuous training is also deemed essential, given the evolving landscape of education. Legislative frameworks have been established to govern incentives, with recent attention focused on implementing a foundational system for employees of the Ministry responsible for national education. This system aims to enhance job satisfaction and effectively realize the objectives set forth by educational reforms.

Key words : Job Motivation - Continuous Training - Educational Cadres - Human Resources

مقدمة:

يشكل تطوير منظومة تدبير الموارد البشرية بالإدارات العمومية، من منطلق الوعي بأولوية العنصر البشري في مسلسل إصلاح الوظيفة العمومية، ركيزة أساسية لتأهيل المؤسسات العمومية والدفع بها إلى مستوى أرقى يسمح لها بمجابهة التحديات المفروضة عليها، وهذا ما حدا بوزارة التربية الوطنية إلى نهج سياسة تديرية قوامها الاهتمام بالموارد البشرية بما فيها الأطر التربوية، إذ اعتمدت العديد من الأساليب للدفع بالقوى البشرية إلى بذل المزيد من الجهد والعطاء، معتبرة أن الأطر التربوية أحد العوامل والوسائل الرئيسية لنجاح أو فشل إصلاح المنظومة التربوية.

إذ أن امتلاك قوى بشرية محفزة تعمل بكفاءة وفاعلية يساعدها على تحقيق الأهداف، لما له من تأثير كبير على مستوى الرضا الوظيفي وما يترتب عن ذلك من إشباع لحاجات الموظفين المختلفة، نظرا لما لعملية التحفيز من أهمية مزدوجة، فهي تسعى من جهة إلى تحقيق أهداف تربوية ومن جهة أخرى تهدف إلى إشباع حاجات الموظف المختلفة.

كما أصبحت الحاجة إلى تطوير وتأهيل الموارد البشرية بقطاع التربية الوطنية في عصرنا الحاضر أكثر إلحاحا من ذي قبل نظرا للتحويلات والتغييرات المتسارعة التي تعرفها المنظومة التربوية، بحيث أضحت التحفيز والتكوين المستمر يطرح ضمن أولويات استكمال الإصلاح التربوي لأجل ضمان جودة أداء جميع الفاعلين التربويين والإداريين على حد سواء، خصوصا في ظل التحويلات والمستجدات التي تعرفها منظومة التربية والتكوين على مستوى الهيكلة والبرامج وطرق التدريس والوسائل التعليمية الحديثة، ولاشك أن مواكبة هذه التطورات السريعة لن يتأتى إلا بتكوين مستمر وفعال، عبر جعله عملية مستمرة ومنتظمة ومخطط لها، تهدف إلى إحداث تغييرات في معارف ومهارات واتجاهات وكفايات الأفراد وفق احتياجاتهم الحالية والمستقبلية للأدوار والوظائف التي يقومون بها.

وفي هذا السياق، وبغاية تحسين المنظومة التربوية، من خلال تحقيق الرضا الوظيفي بالتحفيز والتكوين المستمر الفعال للمدرسين وسائر الأطر التربوية والإدارية، باعتباره الأرضية الحقيقية التي تتبلور عليها برامج الإصلاح التربوي، عملت الوزارة الوصية وفق البرامج الحكومية على تثمين الموارد البشرية بوضع تصور شامل للتحفيز والتكوين المستمر لفائدة موظفيها، بإصدار نصوص تشريعية ومذكرات وزارية، وكان آخرها النظام الأساسي الخاص بموظفي الوزارة المكلفة بالتربية الوطنية.

لكن الإشكالية المطروحة تتجلى فيما مدى استيعاب واحترام الوزارة الوصية على القطاع لهذه الترسانة التشريعية المنظمة للتحفيز الوظيفي و التكوين المستمر في ظل الإكراهات العملية والميدانية التي يعاني منها القطاع؟، وكذا أثار التحفيز الوظيفي وآليات التكوين المستمر على الإصلاح المنشود لمنظومتنا التربوية؟

هذا ما سأحاول معالجته من خلال هذا الموضوع، بالتوقف في المطلب الأول عند واقع التحفيز على الأداء الوظيفي للأطر التربوية، ثم أثار التكوين المستمر على الأداء الوظيفي في المطلب الثاني.

المطلب الأول: التحفيز وأثره على الأداء الوظيفي للأطر التربوية.

يعد التحفيز من أهم وسائل تحقيق الأهداف على جميع المستويات سواء في المؤسسات الخاصة أو العمومية، غايته بلوغ أعلى مستويات الأداء الوظيفي وتحسين أداء العاملين وكسب ولائهم وانتمائهم للمؤسسات التي يعملون بها، كما أنه السبيل إلى الرضى الوظيفي.

ويعرف التحفيز، بكونه وسائل (مكافأة) توفرها الإدارة أمام الأفراد العاملين، لتثير بها رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها والتي تحتاج إلى إشباع¹، كما يعرف أيضا بأنه مجموعة القوى التي تحرك الأفراد لأن يتصرفوا بطرق أو باتجاهات معينة وهذه القوى تحرك سلوك العاملين نحو تحقيق هدف أو أهداف محددة².

وعلى غرار مختلف آليات تحفيز الموارد البشرية بالإدارة المغربية، عملت وزارة التربية الوطنية على بلورة آلية تحفيزية للأطر التربوية داخل منظومة التربية والتكوين، إلى جانب آليات تديرية الأخرى، غايتها الرفع من الدافعية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.

وللوقوف على آليات التحفيز وأثرها على الأداء الوظيفي للأطر التربوية، ارتأينا تناول المطلب من خلال الوقوف على واقع التحفيز ضمن النظام الأساسي الخاص بموظفي وزارة التربية الوطنية (الفقرة الأولى)، ثم أثار التحفيز على الأداء الوظيفي (الفقرة الثانية).

الفقرة الأولى: واقع التحفيز من خلال النظام الأساسي الخاص بموظفي الوزارة المكلفة بالتربية الوطنية

يعد التحفيز أحد أهم آليات التدبير الأمثل للأطر التربوية، وهو مرتبط بتوفر مجموعة من الشروط الموضوعية تجعلهم يقبلون بكل تفران على أداء الوظيفة بمردودية أفضل، ذلك بتحقيق رغباتهم المادية وإشباع حاجاتهم المعنوية، وهو ما يطلق عليه من الناحية العلمية اصطلاح التحفيز والحوافز³، المتمثلة أساسا في

¹ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2007 ص 209.

² Jean-Marie Peretti, Gestion des ressources humaines, vuibert édition, France, 2008, p: 107

³ محمد أزداد - عبد الحق شتواني، التحفيز الوظيفي ودوره في تحسين الإداري، رسالة لنيل دبلوم الدراسات العليا المعمقة تخصص الإدارة العامة، جامعة محمد الأول، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، وجدة، السنة الجامعية 2000-2001، ص 2.

الأجور والمرتبات والتعويضات المستخدمة كوسائل لرفع مستوى الرضا الوظيفي، كحوافز مادية (أولا)، ثم حوافر مرتبطة أساسا بالاعتراف بالمجهودات والمكافآت المعنوية والحماية القانونية، كحوافز معنوية (ثانيا).

أولا: الحوافز المادية

تعد الحوافز المادية للموظف، باعتبارها ذات طابع مالي أو اقتصادي، من أقدم أنواع الحوافز وتتميز بالسرعة والفورية واحساس الفرد بالنتيجة المباشرة لمجهوداته، المتمثلة في إشباع الحاجيات في شكل نقدي أو عيني، والوسيلة في ذلك الأجر وملحقاته¹، كما يستفيد الموظف من مجموعة من التعويضات القانونية، كتلك الزيادة المالية التي يقررها المشرع لتضاف إلى المرتب الأساسي للموظف²، إذ تشكل الأجرة أهم تجليات الحوافز المادية، وتشتمل المرتب والتعويضات العائلية وغيرها من التعويضات والمنح المحدثة بمقتضى النصوص التشريعية أو النظامية³.

الراتب: يعتبر أول الحقوق التي ينتظرها الموظف لقاء العمل الذي يؤديه ويكرس له وقته، وتصرف الرواتب شهريا ويحدد مقدارها على اساس درجة الوظيفة، وهو الجزء الأساسي من الأجرة ويحدد مقداره حسب الوضعية الإدارية للموظف⁴، كما يتقاضى موظفو التربية الوطنية تعويضا عن الأعباء وتعويضا عن التأطير، وعلاوة على ذلك، يتقاضى أطر التدريس تعويضا عن التعليم ويتقاضى باقي الأطر تعويضا عن التدرج الإداري⁵.

كما تستند قرارات الترقية، باعتبارها آلية للتحفيز المادي إلى عدة نصوص قانونية وتنظيمية، أساسها الفصل 29 من النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية لسنة 1958 بنصه على أن ترقية الموظفين تشمل الصعود إلى طبقة أو درجة أو رتبة أعلى⁶، إذ شكل ذلك سندا قانونيا صريحا للترقية عن طريق امتحان الكفاءة المهنية كآلية أولى، ثم عن طريق الاختيار كوسيلة ثانية، مع إلزامية الموظف باحترام شروط عامة تصب أساسا في تحقيق الاستحقاق والتنافس بين الموظفين على فرصة الظفر بالترقية، لكون الهدف النبيل من وراء الترقية

¹ حاروش نور الدين، إدارة الموارد البشرية الطبعة الثانية، دار الأمة، الجزائر 2016، ص 143.

² مليكة الصروخ، النظام القانوني للموظف المغربي، مطبعة النجاح الجديدة، الدار البيضاء، غشت 1994، ص 183.

³ الفصل 26 من ظهير شريف رقم 1.58.008 بتاريخ 4 شعبان 1377، الموافق لـ 24 فبراير 1958، بشأن النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية، ج ر ع 2372، بتاريخ 21 رمضان 1377 (11 أبريل 1958)، ص 914.

⁴ <https://www.emploi-public.ma/ar/remuneration.asp> أطلع عليه يوم 2024/01/12 على الساعة الرابعة مساء

⁵ المادة 59 من النظام الأساسي الخاص بموظفي الوزارة المكلفة بقطاع التربية الوطنية، مرسوم رقم 2.24.140 صادر في 13 من شعبان 1445 (23 فبراير 2024)، ج ر عدد 7277 الصادرة بتاريخ 16 شعبان 1445، (26 فبراير 2024)، ص 1366.

⁶ ينص الفصل 29 من النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية على أنه: "تشمل ترقية الموظفين الصعود إلى طبقة أو درجة أو رتبة، وتنجز الترقية بصفة مستمرة من طبقة إلى طبقة، ومن درجة إلى درجة ومن رتبة إلى رتبة بعد رأي اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء ذات النظر.

- ظهير شريف رقم 1.58.008 بتاريخ 4 شعبان 1377، الموافق لـ 24 فبراير 1958، بشأن النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية، ج ر ع 2372، بتاريخ 21 رمضان 1377 (11 أبريل 1958)، ص 914.

يكمن في تأمين وضعية الموظف الإدارية والمادية عن طريق أخذ بعين الاعتبار مؤهلاته والمدة الزمنية التي قضها في الأقدمية بمنحه فرصة ولوج منصب أعلى¹، وهو ما نفس ما نصت عليه المادة 49 و 50 من النظام الأساسي الخاص بموظفي وزارة التربية الوطنية².

ولا يدخل في هذا المعنى، الترقى بناء على الشهادات أو الدبلومات، فالترقية بناء على الشهادات كانت غير مكرسة في النصوص القانونية والتنظيمية المتعلقة بالوظيفة العمومية المغربية، إلا أن النظام الأساسي الخاص بموظفي الوزارة المكلفة بالتربية الوطنية من خلال المادة 45³، قد نص بشكل صريح على الترقية بالشهادات بناء على مباراة مهنية تفتح سنويا في وجه الموظفين المرتبين في الدرجة الثانية على الأقل، والحاصلين على إحدى الشهادات أو الدبلومات المشار إليها في نفس المادة.

المنح والتعويضات: بعودتنا إلى مختلف النصوص المطبقة للفصل 26 من النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية، منها التعويض عن الساعات الإضافية التي تمنح مقابل الأعمال التي يقوم بها بعض الموظفين خارج الأوقات العادية للعمل، وتدخل ضمن هذه الفئة تعويض ساعات الدروس الإضافية الممنوحة لرجال التعليم والتعويض عن الساعات الإضافية، وهذا ما نصت عليه المادة السابعة من المرسوم رقم 2.24.141، والذي حدد المبلغ في 91 درهما لأساتذة التعليم الابتدائي، والثانوي الإعدادي، والثانوي التأهيلي العاملين بمؤسسات التعليم الثانوي الإعدادي⁴، إضافة إلى التعويض المرتبط بالتكوين المستمر لفائدة موظفي وأعوان الدولة حيث يتقاضى الموظفون وأعوان الدولة المعنيون بمتابعة التكوين المستمر إضافة إلى الأجور المطابقة لوضعيتهم النظامية والتعويضات المرتبطة بمزاولة المهام، تعويضا يوميا عن مصاريف التكوين المستمر⁵.

كما حملت المراسيم المتعلقة بسن تدابير متفرقة تتعلق بالتعويضات المخولة لموظفي الوزارة المكلفة بالتربية الوطنية، تعديلات على مستوى المادة الثانية، المتعلقة بالمبالغ الشهرية للتعويض التكميلي عن التعليم، والمادة السادسة المتعلقة بالتعويض التكميلي لبعض الفئات، وبالنسبة للمادة السادسة من ذات المرسوم عرفت إضافة فئة أساتذة التعليم الثانوي التأهيلي العاملين بمؤسسات التعليم الثانوي التأهيلي إلى قائمة

¹ إدريس الحلابي الكتاني، الترقية الداخلية للموظفين من الناحية القانونية، المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، ع27 أبريل 1999، ص 10

² النظام الأساسي الخاص بموظفي الوزارة المكلفة بقطاع التربية الوطنية، مرسوم رقم 2.24.140 صادر في 13 من شعبان 1445 (23 فبراير 2024)، ج ر عدد 7277 الصادرة بتاريخ 16 شعبان 1445، (26 فبراير 2024)، ص 1366.

³ أنظر المادة 45 من النظام الأساسي الخاص بموظفي الوزارة المكلفة بالتربية الوطنية

⁴ أنظر المادة السابعة من مرسوم رقم 2.24.141 صادر في 13 من شعبان 1445 (23 فبراير 2024) بسن تدابير متفرقة تتعلق بالتعويضات المخولة لموظفي الوزارة المكلفة بالتربية الوطنية، ج ر ع 7277، 16 شعبان 1445، (23 فبراير 2024) ص 1386.

⁵ مرسوم رقم 2-05-1366 صادر في 29 من شوال 1426 (2 ديسمبر 2005) يتعلق بالتكوين المستمر لفائدة موظفي وأعوان الدولة، تاريخ النشر 2006/01/12، الجريدة الرسمية عدد 5386.

الفئات المشمولة بنظام التعويض التكميلي المنصوص عليه في المادة الأولى من المرسوم السالف الذكر، بحيث سيستفيدون من تعويض شهري قدره 646 درهم لأساتذة الدرجة الثانية و758 درهم لأساتذة الدرجة الأولى¹.

غير أن تدبير التعويضات السالفة، تعترضها صعوبات قانونية وتنظيمية وتديرية متعددة لمقتضيات النصوص القانونية والتنظيمية المؤطرة لها، وذلك بشكل يحد من فعالية هاته المقتضيات ويثير عدم رضى شريحة كبيرة من الموظفين على تطبيقات واقع الترقى²، ونشير في هذا السياق أن التعويضات تعتبر من أهم العوامل وأكثرها تأثيرا في اندفاع الفرد برغبة وإخلاص للعمل، متى كانت الأجور مناسبة وكفيلة بإشباع متطلبات الفرد، وعلى العكس من ذلك فإن الأجر المتدني وغير المكافئ للمجهود المبذول للعمل الذي لا يلي مطالب الموظف وحاجات عامل مردوده متدني³.

ثانيا: الحوافز المعنوية

هي تلك الحوافز التي تشبع حاجات الفرد النفسية والسلوكية بهدف رفع معنوياته وتحسين الجو المحيط بالعمل ومن دلائل هذه الحوافز:

- الأمن والاستقرار في العمل: فأهم ما يريده الموظفون في حياتهم المهنية هو الشعور بالأمن والاستقرار في العمل الذي له تأثير كبير على نفسياتهم، حيث نص الفصل 19 من النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية، على الإدارة أن تحمي الموظفين من التهديدات والتهجمات والإهانات والتشنيع والسباب التي قد يستهدفون لها بمناسبة القيام بمهامهم، وتعوض إذا اقتضى الحال وطبقا للنظام الجاري به العمل، الضرر الناتج عن ذلك في كل الأحوال التي لا يضبطها التشريع الخاص برواتب التقاعد وبضمانة الوفاة، حيث أن الدولة هي التي تقوم مقام المصاب في الحقوق والدعاوي ضد المتسبب في الضرر⁴، كما نصت المادة 4 من النظام الأساسي الخاص بموظفي الوزارة المكلفة بالتربية الوطنية على أن تعمل السلطة الحكومية المكلفة بالتربية الوطنية على توفير ظروف وبيئة عمل ملائمة، تستجيب لشروط الصحة والسلامة، سواء بمؤسسات التربية والتعليم والتكوين أو بالبنيات الإدارية⁵، كما نصت المادة 5 من نفس النظام على تمتيع الموظفين بحقوق المعاملة المبنية على الاحترام وحفظ الكرامة، ولا يمكن إلزامهم بمزاولة مهام غير تلك المسندة إليهم طبقا للنصوص التشريعية والتنظيمية

¹ انظر المادة السادسة من المرسوم رقم 2.24.141، م س.

² إدريس الحلابي الكتاني، الترقية الداخلية للموظفين من الناحية القانونية، المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، ع 27 أبريل 1999، ص 20

³ درهم بن عايش الحارثي، رفع كفاءة العاملين وعلاقتهم بالحوافز المادية والمعنوية، د.ط، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1999، ص 37.

⁴ الفصل 19 من النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية.

⁵ الفقرة الأولى من المادة الرابعة من النظام الأساسي الخاص بموظفي الوزارة المكلفة بالتربية الوطنية، م س.

الجاري بها العمل، كما خولت لهم هامش معقول من حرية الإبداع والابتكار في مزاولة المهام، لا سيما في مجال التدريس، من أجل ضمان تدبير أنجع لإيقاعات التعلم وجودة التعليمات.

فرص الترقية: تعتبر سياسة الترقية إحدى السياسات الهامة التي تؤثر على أداء الموظفين وعلى معدلات إنتاجيتهم، كما وأنها تساعد على تحقيق رغبات وتطلعات الموظفين، وهي بمثابة دافع حافز معنوي للأطر التربوية، خاصة فيما يتعلق بالامتحان المهني¹ وكذا فتح باب الترقية بالشهادات² إثر مباراة مهنية سنوي للموظفين الحاصلين على إحدى الشهادات أو الدبلومات المنصوص عليها في المادة 45 من نفس المرسوم.

حوافز فردية: تهدف الحوافز الفردية على تشجيع أو حفز أفراد معينين لزيادة الانتاج كتخصيص مكافأة للفرد الذي ينتج أفضل إنتاج، أو تخصيص جائزة لأفضل موظف، ومن شأنها زيادة التنافس الإيجابي بين الموظفين سعيا لتحقيق إنتاج أكبر والوصول إلى أداء أفضل، ونظرا لأهمية الحافز الفردي داخل منظومة التربية والتكوين عملت الوزارة الوصية على تكريسه من خلال تخصيص جائزة الاستحقاق المهني المنصوص عليها في المادة 61³، كما نصت المادة 62 على منح سنويا الموظفين الذين يقومون بمبادرات وممارسات متميزة، شهادات للتقدير والاعتراف، منها التشجيع؛ التنويه؛ ميزة الشرف، وتمنح شهادات التقدير والاعتراف بمقرر للسلطة الحكومية المكلفة بالتربية الوطنية.

الفقرة الثانية: أثار التحفيز على الأداء الوظيفي.

يؤثر التحفيز على مستويات الرضا الوظيفي للموظفين، لذا يأخذ بعين الاعتبار عند وضع خطط الحوافز أن تكون محققة للرضا الذي تسعى الأطر التربوية بلوغها، والذي يدفعها لتحقيق مستويات أداء عالية، ولا يتم ذلك إلا بوجود نظام حوافز مادي ومعنوي شامل توفره الإدارة، يقود إلى أن تتقبل الأطر محيط عملها وبلوغ الرضا الوظيفي.

خاصة أن التحفيز مرتبط أساسا بحاجيات الفرد التي تتميز بالتجدد، وذلك لأن إشباع حاجيات معينة يفتح الباب أمام حاجيات أخرى وهكذا دواليك، وبالتالي فإن التحفيز هو عملية متعددة ومتنوعة العناصر

¹ المادة 51 من النظام الأساسي الخاص بموظفي الوزارة المكلفة بالتربية الوطنية

² تنص المادة 45 من النظام الأساسي على أنه: "يعين في الدرجة الأولى من إطار أستاذ التعليم الثانوي وأستاذ التعليم الثانوي التأهيلي، على إثر مباراة مهنية تفتح سنويا في وجه الموظفين المرتبين في الدرجة الثانية على الأقل، والحاصلين على إحدى الشهادات أو الدبلومات التالية: -الماستر أو الماستر المتخصص أو دبلوم الدراسات العليا أو دبلوم الدراسات المعمقة أو دبلوم الدراسات العليا المتخصصة: -مهندس الدولة؛

-إحدى الشهادات أو الدبلومات المحددة قائمتها طبقا للمرسوم السالف الذكر رقم 2.12.90 الصادر في 8 جمادى الآخرة 1433 ..."

³ تنص المادة 61 من النظام الأساسي على أنه " تمنح لأطر التدريس ومدراء مؤسسات التربية والتعليم العمومي جائزة للاستحقاق المهني، تحدث وتحدد شروط وكيفية الاستفادة منها بنص تنظيمي"

تقوم بها الإدارة لإثارة رغبة الموظف في مضاعفة جهوده، وبذل طاقاته لأداء عمله في أقصى ما يملكه من مستويات الأداء والمردودية¹، ولتحقيق ذلك فإنه يجب مواكبة حاجيات الموظف المتجددة باستمرار لتحقيق رضاه الوظيفي.

لذا كان سعي وزارة التربية الوطنية من خلال النظام الأساسي، بلوغ مستوى عال من الكفاءة والفعالية للأطر التربوية بالحرص دائما على الحصول على موظفين محفزين، مستخدمة كل الوسائل والطرق المتاحة لها، لبلوغ الرضا الوظيفي لأطرها حيث خصصت مواد من النظام الأساسي كما سلف الذكر غايتها التحفيز، لأن نجاح أي إصلاح لابد أن يكون مرتبط بمدى نجاح عمليات التحفيز التي تقوم بها.

إذ تعمل الحوافز على تعزيز أنماط مختلفة من السلوك الفردي، كما أنها تشبع الحاجات، وتؤدي إلى تعميم أنماط جديدة للسلوك، وتقوم بتوجيهه في اختياره بين الأنماط السلوكية البديلة²، ومن المؤكد أن الترقية مثلا تساهم في تشجيع التنافسية نحو الارتقاء الإداري وتحقيق الرضى الوظيفي من خلال أداء إداري يليق بالمرفق العمومي ويخدم المصلحة العامة لإدارات الدولة³، لذلك نجد أنها تحتل موقعا متميزا في تدبير المسار المهني للأطر التربوية بشكل يضمن الاستمرارية في تطور وضعيته الإدارية والمالية طيلة حياته المهنية، وتمنع أي جمود في مركزه القانوني الذي تم تعيينه فيه منذ توظيفه إلى غاية بلوغه التقاعد، مما يولد لديه حافزية في الأداء وتطوير أدائه المهني وشعوره بالرضا الوظيفي.

غير أن عملية التحفيز المادي لابد أن تشوبه مجموعة من المعوقات والمتمثلة أساسا في نظام الأجور والمكافآت، ذلك أن الأجر لكي يكون دافعا للتحفيز يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الخصائص الضرورية أهمها الكفاية والعدالة⁴، ويقصد بالكفاية أن تكون الأجور قادرة على إشباع جميع الاحتياجات وخاصة الأساسية منها، وهذا ما شاب نظام التحفيز بين الأسلاك من داخل النظام الأساسي لموظفي التربية الوطنية وأحيانا بين الأطر في نفس السلك، خاصة أنه كلما تحقق الإشباع إلا وزاد الرضا المهني، وكلما قل الإشباع إلا وفقدت الأجور أهميتها وفكر الموظف في الموارد الأخرى التي يمكن الحصول عليها ولو عن طريق الاقتراض⁵، أما العدالة فتتمثل في العدالة من توزيع الأجور والتعويضات حسب الاستحقاق بين مختلف فئات الموظفين، غير أن نظام

¹ عبد الحق عقلة، مدخل لدراسة القانون الإداري وعلم الإدارة، الجزء الأول، القانون الإداري، 1998، ص 78.

² علي السلي، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، ط 1، دار المعارف، القاهرة 1998، ص 177.

³ عبد الخالق العلاوي، تدبير المسار المهني للموظف العمومي: نموذج الترقية في الدرجة المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية ع 79-87، 2008، ص 141.

⁴ الضاوية نعيي: التحفيز في الوظيفة العمومية المغربية رسالة لنيل دبلوم الدراسات العليا. وحدة البحث والتكوين في الإدارة العامة. جامعة محمد الأول، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، وجدة، السنة الجامعية 2008-2009، ص 127

⁵ حسين العمراني: إدارة التعليم العالي والبحث العلمي بالمغرب الجزء الأول، ضرورة تقوية القدرات التنظيمية 1996-1997، ص 138.

التعويضات بين الأطر التربوية يعرف بعض الفوارق سواء بين الأسلاك أو داخلها وهذا ما يؤثر سلبا على الأداء والرضا الوظيفي.

إلى جانب الحوافز المادية والمعنوية، تشكل الحوافز السلبية المتخذة لمنع السلوك السلبي كالتكاسل والإهمال وعدم الشعور بالمسؤولية وعدم الانصياع للتوجيهات والتعليمات مدخل لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء، وهذا ما نص عليه النظام الأساسي الخاص بموظفي الوزارة المكلفة بالتربية الوطنية في بباب التأديب، وإن أحال من خلال المادة 64 من النظام الأساسي على المرسوم 1.58.008¹، فإن المادة 65 من نفس النظام، جاءت الحوافز السلبية بحوافز معنوية، حيث نصت على أن الشواهد التقدير تمحو بعض العقوبات منها، التشجيع يمحو عقوبة الإنذار؛ التنويه يمحو عقوبة التوبيخ؛ ميزة الشرف، تمحو آثار العقوبات التأديبية المقيدة في ملف المعني بالأمر وسحبها، باستثناء العقوبات التي يترتب عنها الخروج من أسلاك الإدارة، وإن ربطت نفس المادة الإجراء بمقرر للسلطة الحكومية المكلفة بالتربية الوطنية، لذلك فالحوافز السلبية تحدث توازن في عملية التحفيز فهي تذكر العاملين بأنهم إذا كانوا يثابرون على الأداء كتحفيز مادي ومعنوي، أو يعاقبون على السلوك السلبي والأداء الضعيف كتحفيز سلبي.

وعليه فإن الحوافز المادية والمعنوية وكذا السلبية منها، هي مؤثرات تستخدم لتحريك دوافع الموظفين بشكل عام والأطر التربوية بشكل خاص والتأثير في سلوكياتهم، مما يدفعهم إلى بذل جهد أقصى لتحقيق أهدافهم الشخصية المتمثلة في الرضا الوظيفي، كما يعد التحفيز الطريقة التي من خلالها تعبر الوزارة للموظف على مدى تقديرها لأدائه المتميز وعمله المتقن، وهي إحدى الطرق التي تساعد على نجاح أي إصلاح للمنظومة التربوية، فكلما زادت الحوافز حسن أداء الموظف مما يؤدي مباشرة إلى تحسين الأداء الوظيفي.

المطلب الثاني: التأطير القانوني للتكوين المستمر للأطر التربوية وآليات الرقي به

أصبحت الحاجة إلى تأهيل الموارد البشرية لوزارة التربية الوطنية أكثر إلحاحا من ذي قبل، نظرا للتغيرات المتسارعة التي تشهدها المنظومة التربوية سواء عبر استحداث وسائل تربوية حديثة أو اعتماد مقاربات تعليمية متنوعة تتسم بطابع الحداثة، ولاشك أن مواكبة هذه التطورات لن يتأتى إلا بتكوين مستمر وفعال للأطر التربوية، عبر جعله عملية مستمرة ومنظمة، تهدف إلى إحداث تغيرات في مهاراتهم واكتسابهم كفاياتهم تساهم في رفع أدائهم المهني، خاصة أن المهارات الوظيفية إذا ما تركت دون تجديد، قد يترتب عنها تقادمها وعدم صلاحيتها وعجزها عن مواجهة ما يستجد من تطورات.

¹ تنص المادة 64 من النظام الأساسي على أنه: "تطبق على الموظفين، فيما يتعلق بالتأديب، الأحكام المنصوص عليها في الظهير الشريف المشار إليه أعلاه رقم 1.58.008 الصادر في 4 شعبان 1377 (24 فبراير 1958)، وكذا مقتضيات المرسوم الملكي رقم 62.68 بتاريخ 19 من صفر 1388 (17 مايو 1968) بتحديد المقتضيات المطبقة على الموظفين المتمرنين بالإدارات العمومية".

إذ يعتبر التكوين عملية منظمة ومستمرة تضم مجموعة من الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء عمله الحالي أو في المستقبل¹، فالهدف من التكوين هو تنمية الشخصية ودمج المعرفة بالممارسة وبالحياة، وذلك من خلال مواجهة وضعيات-مشاكل تستدعي الحل².

ونظرا للأهمية التي يتمتع بها التكوين المستمر داخل المنظومة التربوية، تبقى التساؤلات المطروحة متجلية في مدى استيعاب واحترام الوزارة الوصية على القطاع للترسانة التشريعية المنظمة للتكوين المستمر وتنزيلها تنزيلا سليما؟ وكيف يمكن الرقي بآليات التكوين المستمر لكسب رهان الإصلاح المنشود للمنظومة التربوية؟ للرفع من جودة التكوين في ظل الإكراهات التي يعاني منها القطاع.

هذا ما سأحاول ملامسته ومقارنته من خلال إثارة واقع التكوين المستمر بقطاع التعليم في الفقرة الأولى، ثم سبل الرقي بآليات التكوين المستمر بقطاع التعليم في الفقرة الثانية.

الفقرة الأولى: واقع التكوين المستمر للأطر التربوية بقطاع التعليم

يشكل التكوين المستمر والفعال للأطر التربوية والإدارية الأرضية التي تتبلور على أساسها إصلاحات المنظومة التربوية بغية بلوغ الأهداف المسطرة، لذلك أولته وزارة التربية الوطنية وسائر المهتمين بقطاع التعليم عناية فائقة من حيث النصوص التشريعية والمذكرات الوزارية والأطر المرجعية المحددة لمهنة التدريس، بحيث أضحي التكوين المستمر يطرح ضمن أولويات استكمال الإصلاح التربوي لأجل ضمان جودة أداء جميع الفاعلين التربويين والإداريين على حد سواء خصوصا في ظل التحولات والمستجدات التي تعرفها منظومة التربية والتكوين على مستوى الهيكلة والبرامج وطرق التدريس والوسائل التعليمية الحديثة.

إذ رغم الوعي بأهمية التكوين المستمر على المستوى الرسمي، وإعلان الالتزام بتنزيله على أرض الواقع، إلا أن تكرار الوعود والتراجع عنها، فوت على الوزارة الوصية فرصة لإصلاح منظومة التربية والتكوين، وهذا ما أكدته الوثائق والتقارير الرسمية.

ولعل خلاصة تقرير اليونسكو 2010 حول التربية بالمغرب، لم يترك مجالا للشك حين أكد أن التكوين الأساسي للمدرسين بالمغرب لم يتطور منذ سنين متعددة³، ثم أضاف أن ليس هناك أي برنامج للتكوين المستمر مستمد من الحاجات الميدانية يستطيع أن يعوض ذلك النقص الذي يعرفه التكوين الأساسي.

¹ الحسين أكرام، تدبير التكوين المستمر ومطلب النجاعة، النداء التربوي، ع 22.23، سنة 2018، ص 18.

² Pascal Galvani, Auto formation et fonction du formateur, Chronique sociale, Lyon, 1991, p: 59

³ تقرير اليونسكو 2010، حول التربية بالمغرب، دراسة تحليلية للقطاع، ص: 60

وهو نفس ما أكدته تقرير المجلس الأعلى للتعليم لسنة 2008 حيث جاء فيه، أن المدرسين لا يتوفرون دائما على المؤهلات اللازمة للاضطلاع بمهمتهم الفعالة في التأهيل المستمر للمنظومة، فتكوينهم الأساس يتسم في الغالب بنوع من النقص، ثم إن محدودية التكوين المستمر تتحول بدورها إلى عائق أمام الرفع من كفاءتهم في التدريس¹، وللإشارة فإن نفس نص تقرير المجلس الأعلى باللغة الفرنسية يقول ب: "غياب التكوين المستمر *l'absence de formation continue*" وليس بمحدوديته فقط، وجاء في تقرير آخر للمجلس الأعلى للتعليم أن المدرسين في المغرب لا يستفيدون أثناء مزاولة مهامهم من تكوين مستمر مبرمج يهدف إلى إعادة تأهيلهم لمواكبة التطورات الحديثة ذات الصلة بمجال عملهم²، كما أضاف نفس المجلس من خلال تقرير البرنامج الاستعجالي، أن الوعود التي جاءت بها وثيقة الميثاق الوطني قد تبخرت على أرض الواقع، حيث تخلت الدولة عن واجب التكوين المستمر، والأدهى من ذلك أنها تخلت عن واجب التكوين الأساس، حين صرح أنه: "يترتب على هذا الخصائص في التكوين والتأهيل نقص في القدرات التديرية والبيداغوجية، مما يؤثر سلبا على جودة الفعالية الإجرائية للمنظومة بمختلف مستوياتها³، وعليه فالممارسة التعليمية للمدرسين لم يشملها على العموم تكوين يواكب التطورات الطارئة على المقاربات والتوجهات البيداغوجية الجديدة، فيما يتعلق بالتكوين المستمر والذي اعتبرته وثيقة الميثاق الوطني للتربية والتكوين حقا لهذه الفئة.

ثم إن الوزارة حين وضعت المخطط الاستعجالي 2009.2012 صرحت أنها تنطلق من الميثاق وتروم إعطاء الإصلاح نفسا جديدا، خصوصا بعد أن لاحظت غياب سياسة فعالة تنطلق من معالجة دقيقة وشمولية للحاجات على صعيد التكوين المستمر⁴، غير أن التوصيات التي وردت في وثيقة المخطط الاستعجالي لم تنزل على أرض الواقع بالشكل المطلوب والمرغوب فيه، حيث بقيت نظرية صرفة ولم يستفد المدرسون من تكوين مستمر وفعال يرقى إلى تطلعاتهم وبالتالي لم تتحقق الأهداف المعلنة.

كما أن التقرير التحليلي الصادر عن المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي، المتعلق بتطبيق ميثاق التربية والتكوين (2000.2013)، أكد على أعطاب التكوين المستمر واستدامة الخلل في هذا الأخير بقوله: "تظل السياسة المعتمدة في مجال التكوين المستمر غير كافية من عدة نواح"⁵، وأجملها في عدم أخذ التكوين

¹ المجلس الأعلى للتعليم، حالة منظومة التربية والتكوين وافاقها، الجزء الأول، انجاح مدرسة للجميع، التقرير السنوي 2008، ص 34.

² المجلس الأعلى للتعليم، حالة منظومة التربية والتكوين وافاقها، الجزء الرابع، هيئة ومهنة التدريس، التقرير السنوي 2008، ص 51.

³ وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي، من أجل نفس جديد لإصلاح منظومة التربية والتكوين، مشروع البرنامج الاستعجالي، 2009-2012 التقرير التركيبي، يونيو 2008 ص: 76

⁴ وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي، من أجل نفس جديد لإصلاح منظومة التربية والتكوين، م س، ص 46.

⁵ المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي: التقرير التحليلي، تطبيق الميثاق الوطني للتربية والتكوين 2000-2013 المكتسبات والمعوقات دجنبر 2014، ص 37.

المستمر بعين الاعتبار في الترقية وغياب منهجية دقيقة لتحديد حاجات المدرسين إلى التكوين المستمر، إضافة إلى غياب تتبع وتقييم أثر التكوين المستمر على العملية التعليمية التعلمية.

أما وثيقة الرؤية الاستراتيجية للإصلاح 2030.2015، وفي سياق واقع المنظومة التربوية، اعترفت بما أصبح واقعاً وهو فشل التعليم ببلادنا، مرجعة ذلك بالخصوص إلى ضعف الأداء الداخلي والخارجي للمدرسة، إذ اعتبرت الوثيقة أن معظم تلك التجليات نتيجة مباشرة لما أسمته "محدودية نجاعة أداء الفاعلين التربويين وما يعانيه التكوين الأساس والمستمر من نقائص"¹، كما أثارت دباجة خارطة الطريق 2022.2026، ضعف مواكبة وتكوين الفاعلين في الميدان²، بذلك يمكن الوقوف عند الشق المرتبط بالتكوين، بصفته السبب المباشر والثقل المتوارث الذي طالما تناولته المؤسسات الرسمية بالمغرب، وكذا المؤسسات الدولية ذات الاختصاص.

بناء على ما سبق، فقد عانت منظومتنا التربوية على امتداد عقود من غياب ثقافة إشراك الأطر التربوية في الإصلاح، حيث يتم تنزيل الاختيارات والتوجهات من الوزارة إلى المؤسسات بشكل فوق دون إشراك المعنيين الممارسين، وقد ترتب عن تبني الوزارة في كل مشاريعها وبرامجها استراتيجية فوقية من القمة إلى القاعدة، نتج عنها إغفال الحاجات والمصالح والإكراهات التي تواجه الفاعلين في الحقل التربوي في ميدان الممارسة اليومية وهذا من أكبر معطلات الإصلاح³.

ينضاف لها جملة من الإكراهات التي يعاني منها التكوين المستمر والتي تقف سدا أمام تحقيق الأهداف المرجوة منه، نذكر منها نقص التكوين الأساس الذي هو حجر الزاوية للتكوين المستمر لدى فئات عديدة من الأطر التربوية (التوظيف المباشر، سد الخصاص...) إضافة إلى عدم تفعيل النصوص القانونية والمرجعيات المؤطرة للتكوين المستمر، في ظل غياب شروط تكوين مستمر جيد يراعي حاجيات المكونين كخيار استراتيجي لإصلاح التعليم، إلى جانب كون الدورات التكوينية، يطغى عليها الجانب النظري، وتفتقر إلى إبداع عملي قابل للتطبيق والتكيف مع الواقع العملي، الشيء الذي يؤدي إلى ضياع الجهد والوقت في مقابل استفادة نظرية لا تلبى انتظارات المستفيدين في ظل ظروف تربوية ميدانية معقدة تتسم بإكراهات حادة، مما يشكل عائقاً أمام الارتقاء بجودة التعليم، ويعكس التباين الواضح بين التوجهات البيداغوجيا الجديدة وبين الممارسات البيداغوجيا داخل القسم.

¹ المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي، من أجل مدرسة الإنصاف والجودة والارتقاء، رؤية استراتيجية للإصلاح 2030.2015، ص5.

² خارطة الطريق، اثنا عشر التزاماً، من أجل مدرسة عمومية ذات جودة، مدرستنا ابريل 2022.

<https://www.madrastna.ma/ar-MA/pages/feuille-de-route>

³ يوسف عطية، الإصلاحات الكبرى للنظم التربوية والتعليمية بالمغرب: دراسة نقدية، مسالك التربية والتكوين، المجلد 1، ع 1، فبراير 2018، ص

الفقرة الثانية: سبل الرقي بآليات التكوين المستمر للأطر التربوية بقطاع التعليم

إن شرط نجاح أي مشروع تربوي يعود إلى مدى انخراط الأطر التربوية فيه وحماستهم له، ولن يتم ذلك إلا بواسطة إشراكهم عند تخطيط مشروع الإصلاح وضمان تكوينهم المستمر، وفي هذا الإطار يستلزم الأمر تفعيل النصوص القانونية المنظمة للتكوين المستمر (أولاً)، إلى جانب تحديد الآليات العلمية والعملية للرفع من جودة التكوين المستمر للأطر التربوية والتكوين (ثانياً).

أولاً: الأساس القانوني للتكوين المستمر بقطاع التربية الوطنية

بدأت أولى إرهابات اهتمام المشرع المغربي بالتكوين المستمر مع بزوغ فجر الاستقلال، وذلك بصدر المرسوم رقم 2.57.1841 لسنة 1957¹، حيث جاء في فصله الأول ما نصه: "إن الموظفين والأعوان المعنيين بمتابعة تمارين أو دروس تكوين أو استكمال خبرة..."، لكن الجهود المبذولة في ظل هذا المرسوم كانت مرتكزة بصفة أساسية حول التكوين الأساس، ولم يعط للتكوين المستمر بعده الحقيقي، فيما أولى قانون الوظيفة العمومية المغربي²، اهتماماً بالتكوين المستمر خصوصاً في فصله العاشر المعدل والمتمم بالقانون رقم 375.99³، حيث جعل من بين مهام المجلس الأعلى للوظيفة العمومية، النظر في جميع مشاريع القوانين الرامية إلى تغيير أو تنظيم النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية، وإبداء رأيه حول توجهات السياسة الحكومية في مجال التكوين المستمر لموظفي وأعوان الدولة والجماعات المحلية...⁴، غير أن الاهتمام بالتكوين المستمر في ظل قانون الوظيفة العمومية المغربي ضئيل، لأنه لم ينبثق عن هذا القانون أي إجراء تنظيمي لتوضيح القواعد التي يركز عليها التكوين المستمر.

وتجدر الإشارة إلى أن التقرير السنوي لمنجزات وزارة الوظيفة العمومية، أشار إلى التكوين المستمر كأحد الوسائل الأساسية لتأهيل الموارد البشرية بالإدارة العمومية، لذا عملت الوزارة على المراجعة الشاملة لمنظومة التكوين المستمر بإعداد مرسوم حوله⁵.

¹ ملغى بالمرسوم رقم 2.05.1366 بتاريخ 2 ديسمبر 2005 المتعلق بالتكوين المستمر لفائدة موظفي وأعوان الدولة حيز التنفيذ بتاريخ 12 يناير 2006.

² ظهير شريف رقم 1-58-008 بتاريخ 4 شعبان 1377 (24 فبراير 1958) يحتوي على القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية عدد 2372، بتاريخ 21 رمضان 1377 (11 أبريل 1958) ص 914.

³ القانون رقم 75.99 الصادر بتنفيذه الظهير الشريف المؤرخ في 26 دجنبر 2000 بتغيير وتنظيم الظهير الشريف رقم 1.58.008 الصادر في 24 فبراير 1958 بمثابة النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية.

⁴ تم تغيير وتنظيم الفصل العاشر أعلاه، بمقتضى القانون رقم 99.75 الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.00.341 بتاريخ 29 من رمضان 1421 (26 ديسمبر 2000)، الجريدة الرسمية عدد 4866 بتاريخ 23 شوال 1421 (18 دجنبر 2000) ص 250.

⁵ منجزات وزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة، التقرير السنوي 2015 ص: 20.

ولتجاوز هذه الوضعية، عملت وزارة التربية الوطنية على وضع منظومة جديدة للتكوين المستمر لهيئة التربية والتكوين، وكان أهمها الميثاق الوطني للتربية والتكوين، الذي نص في مادته 136، على استفادة أطر التربية والتكوين، على اختلاف مهامها أو المستوى الذي تزاوّل فيه، من نوعين من التكوين المستمر وإعادة التأهيل، حصص سنوية قصيرة لتحسين الكفايات والرفع من مستواها، مدتها ثلاثون ساعة يتم توزيعها بدقة وحصص لإعادة التأهيل بصفة معمقة تنظم على الأقل مرة كل ثلاث سنوات...¹.

ومن القوانين التي اهتمت بالتكوين المستمر، نجد المرسوم الوزاري رقم 2.02.382 في شأن اختصاصات وتنظيم وزارة التربية الوطنية وتحديدًا في مادته 26 حيث جاء فيها: "...تتأط بمديرية الموارد البشرية المهام التالية السهر على تنفيذ استراتيجيات التكوين الأولى والمستمر لمختلف فئات موظفي الوزارة"²، وجاء القانون رقم 07.00 القاضي بإحداث الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين، للتأكيد على التكوين المستمر في مادته الأولى، بالنص على أنه من مهامها إعداد سياسة للتكوين المستمر لفائدة الموظفين التربويين والإداريين ووضعها موضع التنفيذ"³، كما أن المرسوم رقم 2.11.672 القاضي بإحداث المراكز الجهوية لمهن التربية والتكوين⁴، أفرد مواد للتكوين المستمر خصوصًا المادة الثالثة، التي نصت على تنظيم دورات للتكوين المستمر لفائدة مختلف فئات موظفي الوزارة والأطر النظامية للأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين، والمادة 33 التي أكدت على مساهمة المراكز الجهوية لمهن التربية والتكوين في تنفيذ وأجراء استراتيجيات قطاع التعليم المدرسي في مجال التكوين المستمر بتنسيق مع الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين...".

كما أقرت خريطة الطريق على تعزيز دور هيئة التفتيش في تكوين الأساتذات والأستاذة، عبر المصاحبة عن قرب والتدخل خلال التكوين الأساس والمستمر⁵، وهو نفس ما جاء في محور التأطير التربوي من التدابير ذات الأولوية، بإحداث آلية للمصاحبة لفائدة المدرسين للرفع من مستوى أدائهم داخل الأقسام الدراسية⁶، وهو نفس ما أقره قانون- إطار رقم 51.17 المتعلق بمنظومة التربية والتكوين والبحث العلمي والذي نص على أنه "... كما يتعين على السلطات والمؤسسات المعنية المشار إليها في الفقرة السابقة أن تضع بشراكة مع الهيئات

¹ المادة 136 من الدعامة الثالثة عشرة الخاصة بالموارد البشرية، من الميثاق الوطني للتربية والتكوين لسنة 1999 .

<https://www.men.gov.ma/Ar/Pages/area4L1.aspx>

² المرسوم الوزاري رقم 2.02.382، صادر في 6 جمادى الأولى 1423 (17 يوليو 2002) بشأن اختصاصات وتنظيم وزارة التربية الوطنية.

³ المادة الأولى من القانون رقم 07.00 بإحداث الأكاديميات الجهوية للتربية و التكوين، ظهير شريف رقم 1.00.203 صادر في 15 من صفر 1421 (19 ماي 2000)، جريدة رسمية عدد 4798 بتاريخ 21 صفر 1421 (25 ماي 2000) ص 1191.

⁴ مرسوم رقم 2-11-672 صادر في 27 من محرم 1433 (23 ديسمبر 2011) في شأن إحداث وتنظيم المراكز الجهوية لمهن التربية والتكوين، الجريدة الرسمية عدد 6018، الصادرة 02 فبراير 2012.

⁵ الالتزام السادس من خريطة الطريق 2026.2022، إثنا عشر التزامًا، من أجل مدرسة عمومية ذات جودة

<https://www.men.gov.ma/Ar/Documents/FRoute20222026ar.pdf>

⁶ التدبير 15 من المحور السادس الخاص بالتأطير التربوي، التدابير ذات الأولوية <https://www.men.gov.ma/Ar/Pages/MP.aspx>

العامة والخاصة، كل في مجال اختصاصه، برامج سنوية للتكوين المستمر والمتخصص لفائدة الأطر المذكورة، من أجل تطوير مهاراتهم وتحسين مردوديتهم...¹.

فيما النظام الأساسي الخاص بموظفي الوزارة المكلفة بقطاع التربية الوطنية استند على مرتكزات أساسية تهم تحقيق التكامل والفعالية وتعزيز جاذبية المهنة، وربط التكوين المستمر بعملية تقييم الموظفين بجعل التكوين المستمر وجودة الممارسات المهنية أحد محاور التقييم²، كما أن المادة 35 من نفس النظام أسندت للأساتذة الباحثين في التربية والتكوين مهام لتدريس بمراكز تكوين الأطر العليا التابعة لقطاع التربية الوطنية، سواء في إطار التكوين الأساسي أو التكوين المستمر، ووفق أنماط التعليم المحددة في النصوص الجاري بها العمل³، كآلية عملية لتكريس التكوين المستمر للأطر التربوية.

ثانيا: أليات الرفع من جودة التكوين المستمر للأطر التربوية والتكوين.

لا أحد يجحد قيمة التكوين المستمر ودوره في الارتقاء بمهنة التربية والتكوين وبالتالي كسب رهان الإصلاح من خلال الاستثمار الأمثل للرأسمال البشري وخاصة الأطر التربوية، لأن ورش التكوين المستمر ليس مجرد قرار أو تدابير مؤقتة، بل هو سياسة شاملة واستراتيجية عامة لتدبير الموارد البشرية، فالتكوين المستمر الناجح هو الذي ينطلق من حاجيات ومتطلبات المكونين على اعتبار أن عروض التكوين تتم من أجل تعزيز الطلب وليس بغرض تقنيته⁴، فهو قاعدة للإصلاح ينبغي إقامة قطيعة مع الفجوة القائمة بين التنظير والتفعيل حتى لا تبقى قوانين ومرجعيات التكوين المستمر موقوفة التنفيذ.

فالأمر أصبح يتطلب من جميع الفاعلين التربويين والمسؤولين على القطاع، البحث عن بدائل شمولية وعملية بعيدا عن الوصفات الجاهزة في تحليل إكراهات التكوين المستمر، وبطبيعة الحال فلن يتم هذا إلا بالوقوف على معيقات السياسة التكوينية الحالية والبحث في أسبابها ومصادرها انطلاقا من مقاربات تربوية

¹ المادة 39 من قانون - إطار رقم 51.17 يتعلق بمنظومة التربية والتكوين والبحث العلمي.

² المادة 53 من النظام الأساسي الخاص بموظفي الوزارة المكلفة بالتربية الوطنية تنص على أنه "يخضع الموظفون، باستثناء المنتمين منهم إلى هيئة الأساتذة الباحثين في التربية والتكوين، وهيئة متصرفي التربية الوطنية، لتقييم سنوي لأداء المهني يتمحور حول العناصر التالية: -تنفيذ المهام المحددة في هذا المرسوم؛ - جودة الممارسات المهنية، بما فيها استثمار التكوين المستمر؛..."

³ تنص الفقرة الأولى من المادة 35 من النظام الأساسي على أنه: "تسند للأساتذة الباحثين في التربية والتكوين المهام التالية: -التدريس بمراكز تكوين الأطر العليا التابعة لقطاع التربية الوطنية، سواء في إطار التكوين الأساس ي أو التكوين المستمر، ووفق أنماط التعليم المحددة في النصوص الجاري بها العمل؛..."

⁴ أنظر: فليب غابيلي، مارسيل لوبران، مونيك غاتر وآخرون: الممارسات البيداغوجية المعاصرة، ترجمة: عزالدين الخطابي، عبد الكريم غريب، منشورات عالم التربية، الطبعة الأولى 2019، ص 213.

وواقعية بهدف التنزيل السليم للقوانين المنظمة للتكوين المستمر¹، بهدف إيجاد وسائل وآليات لتفسير ومعالجة الصعوبات والاختلالات التي تواجه التكوين المستمر في قطاع التعليم، نذكر منها:

. ملائمة البرامج التكوينية لحاجات المكوّنين وللمستجدات التربوية والتكنولوجية، واختيار مواضيع تستجيب لحاجياتهم وتساعدتهم على تنمية كفاياتهم المهنية²، عوض أن تفرض عليهم مواضيع لا تفيدهم في شيء، بل تخلق لديهم الملل وتهدر وقتهم ومجهودهم.

- ربط التكوين بفكر تربوي، يعتمد على تخطيط البرنامج وعلى سياسة شمولية تجمع بين التكوين المستمر وأجراً أهدافه، بتحديد الحاجيات المهنية والتربوية للأطر التربوية، بناء على استبيانات يتم تفريغها من طرف مختصين وتصنيف الأولويات من الحاجيات³.

- جعل التكوين المستمر جزء من الغلاف الزمني السنوي للفاعلين التربويين، مع تخصيص موارد مالية قارة ومشجعة لتمويل برامج التكوين المستمر⁴، مع العمل على إحداث آليات خاصة للتكوين المستمر على مستوى كل مركز جهوي لمهن التربية والتكوين.

- تحسيس الأطر التربوية بهاجس التغيير وتوعيتهم بأهداف تجديد وتطوير التعليم مع استشارتهم حول أفضل المقاربات لبلوغ الأهداف، وربط التكوين المستمر بالحضور بالتكوين عن بعد باستعمال الوسائل التقنية الحديثة، لأنه يساهم في تيسير التواصل واستفادة الأطر التربوية والإدارية من التكوينين معا خصوصا في المناطق النائية.

إلى جانب سالف الذكر، تعتبر إعادة النظر في صياغة برامج التكوين المستمر من أهم آليات الرفع من جودته، وذلك بإعادة ترتيب الأولويات على مستوى المشكلات الواجب طرحها للنقاش أثناء التكوين، لأن التكوين بصيغته الحالية يراهن في أغلبه على جانب المستجدات اليداكتيكية، دون اعتبار للمتغيرات ذات التأثير الفعال والمباشر، المتمثلة في الجانب التنشيطي وإدارة القسم والجانب الاجتماعي والنفسي للمتعلمين، خصوصا وقد لوحظ في السنين الأخيرة الأوضاع المعقدة لبعض الفئات من المتعلمين في تزايد نسب الإحباط وانعدام الثقة بجدوى الدراسة والانحلال الخلقي والغياب المتكرر وإتلاف المرافق والكتابات المخلة بالحياة على

¹ يوسف كرواي، التكوين المستمر بين التأطير القانوني والمرجعيات الأساسية لمنظومة التربية والتكوين وبين الممارسة الميدانية أي انتظارات؟ معهد الدراسات الاجتماعية والاعلامية، مجلة القانون والمجتمع- العدد الأول دجنبر 2020، ص 67

² عبد اللطيف الجابري، تأهيل الموارد البشرية تقديم ومراجعة عبد الكريم غريب، ط 1، منشورات عالم التربية، مطبعة النجاح الجديدة الدار البيضاء، 2012، ص 12.

³ محمد بادرة، التكوين المستمر بين الحاجيات والامكانيات ورهان التجديد، مجلة علوم التربية ع 55، ص 133.

⁴ المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي: الارتقاء بمهن التربية والتكوين والبحث والتدبير، تقرير رقم 3/2018، ص 61.

الجدران، والتي تعكس في الواقع مشاعر السخط وحالات القلق النفسي والاجتماعي، ناهيك عن مختلف ظواهر العنف والشغب داخل وخارج المؤسسات التعليمية.

خاتمة

خلاصة القول، لا أحد يجحد في أن المغرب قد انخرط في جملة من الإصلاحات استهدفت نظام التربية والتعليم، وبذل جهود كبيرة من أجل الإصلاح، إلا أن التقارير الدولية والوطنية حول الوضع التعليمي، مازالت تنذر بالوضع السلبي لمنظومة التربية الوطنية، مما يؤكد أن جملة من الإشكالات والتحديات مازالت تعيق مسار الإصلاح وتعطل فاعلية هذا القطاع الحيوي، وأن الإجراءات والتدابير المتخذة مازالت بحاجة إلى المراجعة والتقويم، بإشراك كل الفاعلين والمتدخلين حتى يتم استيعاب واحتواء جميع التحديات في شموليتها.

وذلك ما حاولت الوزارة الوصية بلوغه، بدء بإصلاح الترسنة القانونية للمنظومة، ثم الرأسمال البشري، باعتباره مركز أي إصلاح، حيث عملت على تحقيق الرضا الوظيفي للأطر التربوية من خلال عمليات التحفيز المادي والمعنوي لها، إلى جانب ورش التكوين المستمر باعتباره آلية لمواكبة التطورات التي تعرفها منظومة التربية والتكوين سواء من ناحية التجديد البيداغوجي وحدثا الوسائل التعليمية المسيرة للتطور التكنولوجي.

غير أن ذلك لازال يعرف بعض القصور فيما يتعلق في اليات التحفيز المادي بين الأطر الإدارية والتربوية، والتي تعرف تباينا يولد نوع من عدم الرضا لدى الفئات الأقل تحفيزا مما يؤثر على مبدأ الرضا الوظيفي، إلى جانب كون ورش التكوين المستمر يعرف فجوة بين التنظير والتفعيل وجل النصوص التشريعية والمرجعيات الأساسية المنظمة له موقوفة التنفيذ، خاصة أن التكوين المستمر يُعدّ مشكلة تمس كافة فئات موظفي التعليم.

لذا ينبغي تحفيز وتشجيع الأطر التربوية والإدارية على الانخراط في التكوين واعتباره حقا وواجبا على كل موظف، وربطه بمختلف مراحل تطور المسار المهني، إلى جانب وضع تصور مستقبلي وهيكل للتكوين المستمر والعمل بمبدأ التخطيط المبني على معطيات علمية وموضوعية، إضافة إلى برمجة تكوينات مستمرة في التواصل يتولاها خبراء في هذا المجال خصوصا أن الأستاذ في هذا العصر أصبح يتعامل مع عقليات من نوع خاص في عصر تتدفق فيه المعلومة بحيث لم يعد لوحده مالكا للمعرفة، لذا ينبغي أن يكتسب خبرات من نوع خاص ليحافظ على مكانته وهيبته.

لائحة المراجع

الكتب:

- حاروش نور الدين، إدارة الموارد البشرية الطبعة الثانية، دار الأمة، الجزائر 2016.
- الحسين أكرام، تدبير التكوين المستمر ومطلب النجاعة، النداء التربوي، ع 22.23، سنة 2018.
- حسين العمراني: إدارة التعليم العالي والبحث العلمي بالمغرب، ج الأول، ضرورة تقوية القدرات التنظيمية 1996-1997.
- درهوم بن عايش الحارثي، رفع كفاءة العاملين وعلاقتهم بالحواجز المادية والمعنوية، د.ط، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1999.
- عبد الحق عقله، مدخل لدراسة القانون الإداري وعلم الإدارة، الجزء الأول، القانون الإداري، 1998.
- عبد الخالق العلاوي، تدبير المسار المهني للموظف العمومي: نموذج الترقية في الدرجة المجلة المغربية للإدارة المحلية التنمية ع 78-79، 2008.
- عبد اللطيف الجابري، تأهيل الموارد البشرية، تقديم ومراجعة عبد الكريم غريب، ط 1، منشورات عالم التربية، مطبعة النجاح الجديدة الدار البيضاء، 2012.
- علي السلمي، إدارة الأفراد لرفع الكفاية الإنتاجية، ط 1، دار المعارف، القاهرة 1998.
- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- مليكة الصروخ، النظام القانوني للموظف المغربي، مطبعة النجاح الجديدة، الدار البيضاء، غشت 1994.
- Jean-Marie Peretti, Gestion des ressources humaines, vuibert édition, France, 2008.
- Pascal Galvani, Auto formation et fonction du formateur, Chronique sociale, Lyon, 1991.

المقالات:

- فليب غابيلي، مارسيل لوبران، مونيك غاتر وآخرون: الممارسات البيداغوجية المعاصرة، ترجمة: عزالدين الخطابي، عبد الكريم غريب، منشورات عالم التربية، الطبعة الأولى 2019.
- محمد بادرة، التكوين المستمر بين الحاجيات والامكانيات ورهان التجديد، مجلة علوم التربية ع 55.
- يوسف عطية، الإصلاحات الكبرى للنظم التربوية والتعليمية بالمغرب: دراسة نقدية، مسالك التربية و التكوين، المجلد 1، ع 1، فبراير 2018.

- يوسف كرواوي، التكوين المستمر بين التأطير القانوني والمرجعيات الأساسية لمنظومة التربية والتكوين وبين الممارسة الميدانية أي انتظارات؟ معهد الدراسات الاجتماعية والاعلامية، مجلة القانون و المجتمع- العدد الأول دجنبر 2020.
 - المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي، من أجل مدرسة الإنصاف والجودة والارتقاء، رؤية استراتيجية للإصلاح 2015.2030.
 - إدريس الحلابي الكتاني، الترقية الداخلية للموظفين من الناحية القانونية، المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، ع 27 أبريل 1999.
- بحوث جامعية:**
- محمد أزداد - عبد الحق شتواني، التحفيز الوظيفي ودوره في تحسين الإداري، رسالة لنيل دبلوم الدراسات العليا المعمقة تخصص الإدارة العامة، جامعة محمد الأول، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، وجدة، موسم 2000-2001.
 - الضاوية نعيي: التحفيز في الوظيفة العمومية المغربية رسالة لنيل دبلوم الدراسات العليا. وحدة البحث والتكوين في الإدارة العامة. جامعة محمد الأول، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، وجدة، السنة الجامعية 2008-2009.
- التقارير**
- تقرير اليونسكو 2010، حول التربية بالمغرب، دراسة تحليلية للقطاع.
 - المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي: الارتقاء بمهن التربية والتكوين والبحث والتدبير، تقرير رقم. 2018/3.
 - المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي: التقرير التحليلي، تطبيق الميثاق الوطني للتربية والتكوين 2000-2013 المكتسبات والمعوقات دجنبر 2014.
 - المجلس الأعلى للتعليم، حالة منظومة التربية والتكوين وفاقها، الجزء الأول، انجاح مدرسة للجميع، التقرير السنوي 2008 .
 - المجلس الأعلى للتعليم، حالة منظومة التربية والتكوين وفاقها، الجزء الرابع، هيئة ومهنة التدريس، التقرير السنوي 2008.
 - منجزات وزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة، التقرير السنوي 2015.
 - وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي، من أجل نفس جديد لإصلاح منظومة التربية والتكوين، مشروع البرنامج الاستعجالي، 2009-2012 التقرير التركيبي، يونيو 2008.

القوانين والمراسيم

- ظهير شريف رقم 1.58.008 بتاريخ 4 شعبان 1377، الموافق لـ 24 فبراير 1958، بشأن النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية، ج ر ع 2372، بتاريخ 21 رمضان 1377 (11 أبريل 1958).
- مرسوم رقم 2.24.140 صادر في 13 من شعبان 1445 (23 فبراير 2024)، النظام الأساسي الخاص بموظفي الوزارة المكلفة بقطاع التربية الوطنية، ج ر عدد 7277 الصادرة بتاريخ 16 شعبان 1445، (26 فبراير 2024).
- القانون رقم 07.00 بإحداث الأكاديميات الجهوية للتربية و التكوين، ظهير شريف رقم 1.00.203 صادر في 15 من صفر 1421 (19 ماي 2000)، جريدة رسمية عدد 4798 بتاريخ 21 صفر 1421 (25 ماي 2000).
- القانون رقم 75.99 الصادر بتنفيذه الظهير الشريف المؤرخ في 26 دجنبر 2000 بتغيير وتتميم الظهير الشريف رقم 1.58.008 الصادر في 24 فبراير 1958 بمثابة النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية.
- القانون رقم 99.75 الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.00.341 بتاريخ 29 من رمضان 1421 (26 ديسمبر 2000)، الجريدة الرسمية عدد 4866 بتاريخ 23 شوال 1421 (18 دجنبر 2000).
- المرسوم الملكي رقم 62.68 بتاريخ 19 من صفر 1388 (17 مايو 1968) بتحديد المقتضيات المطبقة على الموظفين المتمرنين بالإدارات العمومية.
- المرسوم الوزاري رقم 2.02.382، صادر في 6 جمادى الأولى 1423 (17 يوليو 2002) بشأن اختصاصات وتنظيم وزارة التربية الوطنية.
- مرسوم رقم 2-05-1366 صادر في 29 من شوال 1426 (2 ديسمبر 2005) يتعلق بالتكوين المستمر لفائدة موظفي وأعوان الدولة، تاريخ النشر 2006/01/12، الجريدة الرسمية عدد 5386.
- مرسوم رقم 2-11-672 صادر في 27 من محرم 1433 (23 ديسمبر 2011) في شأن إحداث وتنظيم المراكز الجهوية لمهن التربية والتكوين، الجريدة الرسمية عدد 6018، الصادرة 02 فبراير 2012.
- الميثاق الوطني للتربية والتكوين لسنة 1999.
- قانون – إطار رقم 51.17 يتعلق بمنظومة التربية والتكوين والبحث العلمي.
- المواقع الالكترونية

- <https://www.emploi-public.ma/ar/remuneration.asp>
- <https://www.madrastna.ma/ar-MA/pages/feuille-de-route>
- <https://www.men.gov.ma/Ar/Documents/FRRoute20222026ar>.