



تناول التحفيز الوظيفي والتقوين المستمر للأطر التربوية، على ضوء

النظام الأساسي الخاص بموظفي الوزارة المكلفة بال التربية الوطنية

د. مصطفى سماعيلى¹

ملخص

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

كلمات مفتاحية: التحفيز الوظيفي - التقوين 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 بمجاورة التحديات المفروضة عليها، وهذا ما حدا بوزارة التربية الوطنية إلى نهج سياسة تدبيرية 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 يترب عن ذلك من إشباع لاحتاجات الموظفين المختلفة، نظراً 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 إلحاحاً من ذي قبل نظراً للتغيرات المتتسارعة التي تعرفها المنظومة التربوية، بحيث أصبح التحفيز والتكتوين المستمر يطرح ضمن أولويات استكمال الإصلاح التربوي لأجل ضمان جودة أداء جميع الفاعلين التربويين والإداريين على حد سواء، خصوصاً في ظل التحولات والمستجدات التي تعرفها منظومة التربية والتكتوين على مستوى الهيكلة والبرامج وطرق التدريس والوسائل التعليمية الحديثة، ولاشك أن مواكبة هذه التطورات السريعة لن يتّسّع 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 والتكتوين المستمر الفعال للمدرسين وسائر الأطر التربوية والإدارية، باعتباره الأرضية الحقيقة التي تتبلور عليها برامج الإصلاح التربوي، عملت الوزارة الوصية وفق البرامج الحكومية على تثمين الموارد البشرية بوضع تصور شامل للتحفيز والتكتوين المستمر لفائدة موظفيها، بإصدار نصوص تشريعية ومذكرات وزارية، وكان أخيرها النظام الأساسي الخاص بموظفي الوزارة المكلفة بال التربية الوطنية.

لكن الإشكالية المطروحة تتجلى فيما مدى استيعاب واحترام الوزارة الوصية على القطاع لهذه الترسانة التشريعية المنظمة للتحفيز الوظيفي و التكتوين المستمر في ظل الإكراهات العملية والميدانية التي يعاني منها القطاع؟، وكذا أثار التحفيز الوظيفي والآليات التكتوين 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 وأثر على الأداء الوظيفي للأطر التربوية.

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

ويعرف التحفيز، بكونه وسائل (مكافأة) توفرها الإدارة أمام الأفراد العاملين، لتشير 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 أيضاً بأنه مجموعة القوى التي تحرك الأفراد لأن يتصرفوا بطرق أو باتجاهات معينة وهذه القوى تحرّك سلوك العاملين نحو تحقيق هدف أو أهداف محددة.².

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 تدبيرية 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 بتوفير مجموعة من الشروط الموضوعية يجعلهم يقبلون بكل تفان على أداء الوظيفة بمرونة أفضل، ذلك لتحقيق رغباتهم المادية وإشباع حاجاتهم المعنوية، وهو ما يطلق عليه من الناحية العلمية اصطلاح التحفيز والحوافز³، المتمثلة أساساً في

¹ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، 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 (أولاً)، ثم حوافر مرتبطة أساساً بالاعتراف بالجهودات والمكافآت المعنوية والحماية القانونية، كحوافز معنوية (ثانياً).

أولاً: الحوافر المادية

تعد الحوافر المادية للموظف، باعتبارها ذات طابع مالي أو اقتصادي، من أقدم أنواع الحوافر وتميز بالسرعة والفعالية واحساس الفرد بالنتيجة المباشرة لمجهوداته، المتمثلة في إشباع الحاجيات في شكل نقي 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 الحوافر 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 شهرياً ويحدد مقدارها على أساس درجة الوظيفة، وهو الجزء الأساسي من الأجرة ويحدد مقداره حسب الوضعية الإدارية للموظف⁴، كما يتضمن موظفو التربية الوطنية تعويضاً عن الأعباء وتعويضاً عن التأثير، وعلاوة على ذلك، يتضمن أطر التدريس تعويضاً عن التعليم ويتضمن باقي الأطر تعويضاً 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 سنداً قانونياً صريحاً للترقية عن طريق امتحان الكفاءة المهنية كآلية أولى، ثم عن طريق الاختيار كوسيلة ثانية، مع إلزامية الموظف باحترام شروط عامة تصب أساساً في تحقيق الاستحقاق والتنافس بين الموظفين على فرصة الظفر بالترقية، لكون الهدف النبيل من وراء الترقية

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

² مليكة الصرخ، 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 ل24 فبراير 1958، بشأن النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية، ج رع 2372، بتاريخ 21 رمضان 1377 (11 أبريل 1958)، ص 914.

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

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 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، وتتجزء 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 ل24 فبراير 1958، بشأن النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية، ج رع 2372، بتاريخ 21 رمضان 1377 (11 أبريل 1958)، ص 914.

يكمن في تأمين وضعية الموظف الإدارية والمادية عن طريق أخذ بعين الاعتبار مؤهلته والمدة الزمنية التي قضتها في الأكاديمية بمنحه فرصة ولو منصب أعلى¹، وهو 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 بال التربية الوطنية من خلال المادة 45³، قد نص بشكل صريح على الترقية بالشهادات بناء على مبارزة مهنية تفتح سنويًا 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 العادلة للعمل، وتدخل ضمن هذه الفئة تعويض ساعات الدروس الإضافية المنوحة لرجال التعليم والتعويض عن الساعات الإضافية، وهذا ما نصت عليه المادة السابعة من المرسوم رقم 2.24.141 ، والذي حدد المبلغ في 91 درهماً لأساتذة التعليم الابتدائي، والثانوي الإعدادي، والثانوي التأهيلي العاملين بمؤسسات التعليم الثانوي الإعدادي⁴، إضافة إلى التعويض المرتبط بالتكوين المستمر لفائدة موظفي وأعوان الدولة حيث يتلقى الموظفوؤن وأعوان الدولة المعنيون بمتابعة التكوين المستمر إضافة إلى الأجور المطابقة لوضعياتهم النظامية والتعويضات المرتبطة بمزاولة المهام، تعويضاً يومياً عن مصاريف التكوين المستمر⁵.

كما حملت المراسيم المتعلقة بسن تدابير متفرقة تتعلق بالتعويضات المخولة لموظفي الوزارة المكلفة بال التربية الوطنية، تعديلات على مستوى المادة الثانية، المتعلقة بالبالغ الشهري 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 الحلاي الكتاني، الترقية الداخلية للموظفين من الناحية القانونية، المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، ع 27 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 عدد 7277 الصادرة بتاريخ 16 شعبان 1445، (26 فبراير 2024)، ص 1366.

³ انظر المادة 45 من النظام الأساسي الخاص بموظفي الوزارة المكلفة بال التربية الوطنية

⁴ انظر 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 بال التربية الوطنية، ج ع 7277، 16 شعبان 1445، (23 فبراير 2024) ص 1386.

⁵ مرسوم رقم 1366-05-02 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 الأولى.¹

غير أن تدبير التعويضات السالفة، تعرضاً صعوبات قانونية وتنظيمية وتدبيرية 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 تأثيراً في اندفاع الفرد برغبة وإخلاص للعمل، متى كانت الأجر مناسبة وكفيلة بإشباع متطلبات الفرد، وعلى العكس من ذلك فإن الأجر المتدني وغير المكافئ للمجهود المبذول للعمل الذي لا يلبي مطالب الموظف وحاجات عامل مردوده متدني.³

ثانياً: 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 يريد الموظفين في حياتهم المهنية هو الشعور بالأمن والاستقرار في العمل الذي له تأثير كبير على نفسيتهم، حيث نص الفصل 19 من النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية، على الإدارة أن تحمي الموظفين من التهديدات والتهمجات والإهانات والتسييس والتشرك التي قد يستهدفون لها بمناسبة القيام بمهامهم، وتعرض إذا اقتضى الحال وطبقاً 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 والدعوى ضد المتسبيب في الضرر⁴، كما نصت المادة 4 من النظام الأساسي الخاص بموظفي الوزارة المكلفة بال التربية 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 تمتع الموظفين بحق المعاملة المبنية على الاحترام وحفظ الكرامة، ولا يمكن إلزامهم بمزاولة مهام غير تلك المسندة إليهم طبقاً للنصوص التشريعية والتنظيمية

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

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

³ درهوم بن عايض 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 بال التربية 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 التعلمات.

فرص الترقية: تعتبر سياسة الترقية إحدى السياسات الهامة التي تؤثر على أداء الموظفين وعلى معدلات إنتاجيتهم، كما وأنها تساعده على تحقيق رغبات ومتطلبات الموظفين، وهي بمثابة دافع حافز معنوي للأطر التربوية، خاصة فيما يتعلق بالامتحان المهني¹ وكذا فتح باب الترقية بالشهادات² إثر مبارأة 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، ونظراً 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 سنوياً الموظفين الذين يقومون بمبادرات وممارسات متميزة، شهادات للتقدير والاعتراف، منها التشجيع؛ التنوية؛ ميزة الشرف، وتمكن شهادات التقدير والاعتراف بمقرر للسلطة الحكومية المكلفة بال التربية 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 متحققة للرضا الذي تسعى الأطر التربوية بلوغها، والذي يدفعها لتحقيق مستويات أداء عالية، ولا يتم ذلك إلا بوجود نظام حواجز مادي ومعنوي شامل توفره الإدارية، يقود إلى أن تتقبل الأطر محظوظ عملها وبلغ الرضا الوظيفي.

خاصة أن التحفيز مرتبط أساساً 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 بال التربية 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 مبارأة مهنية تفتح سنوياً في وجه الموظفين المرتدين في الدرجة الثانية على الأقل، والحاصلين على إحدى الشهادات أو الدبلومات التالية:-الماستر أو الماستر المتخصص أو دبلوم الدراسات العليا أو دبلوم الدراسات العليا المعمقة أو دبلوم الدراسات العليا المتخصصة:-مهندس الدولة :

-إحدى الشهادات أو الدبلومات المحددة قائمتها طبقاً للمرسوم السالف الذكر رقم 2.12.90 الصادر في 8 جمادي 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 وكيفيات الاستفادة منها بنص تنظيمي"

تقوم بها الإدارة لإثارة رغبة الموظف في مضاعفة جهوده، وبدل طاقاته لأداء عمله في أقصى ما يملكه من مستويات الأداء والمرودية¹، ولتحقيق ذلك فإنه يجب مواكبة حاجيات الموظف المتتجدة باستمرار لتحقيق رضاه الوظيفي.

لذا كان سعي وزارة التربية الوطنية من خلال النظام الأساسي، بلوغ مستوى عال من الكفاءة والفعالية للأطر التربوية بالحرص دائمًا على الحصول على موظفين محفزين، مستخدمة كل الوسائل والطرق المتاحة لها، لبلوغ الرضا الوظيفي لأطراها 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 تعلم الحوافز على تعزيز أنماط مختلفة من السلوك الفردي، كما أنها تشجع الحاجات، وتؤدي إلى تعميم أنماط جديدة للسلوك، وتقوم بتوجيهه في اختياره بين الأنماط السلوكية البديلة²، ومن المؤكد أن الترقية مثلاً تسهم في تشجيع التنافسية نحو الارتفاع الإداري وتحقيق الرضى الوظيفي من خلال أداء إداري يليق بالمرفق العمومي ويخدم المصلحة العامة لإدارات الدولة³، لذلك نجدها تحتل موقعًا متميزًا في تدبير المسار المهني للأطر التربوية بشكل يضمن الاستمرارية في تطور وضعيته الإدارية والمالية طيلة حياته المهنية، وتعمل أي جمود في مركزه القانوني الذي تم تعيينه فيه منذ توظيفه إلى غاية بلوغه التقاعد، مما يولد لديه حافزية في الأداء وتطویر أدائه المهني وشعوره بالرضا الوظيفي.

غير أن عملية التحفيز المادي لابد أن تشوبه مجموعة من المعوقات والمتمثلة أساساً في نظام الأجر والمكافآت، ذلك أن الأجر الذي يكون دافعاً للتحفيز يجب أن توفر فيه مجموعة من الخصائص الضرورية أهمها الكفاية والعدالة⁴، ويقصد بالكفاية أن تكون الأجر قادرة على إشباع جميع الاحتياجات وخاصة الأساسية منها، وهذا ما شاب نظام التحفيز بين الأسلال من داخل النظام الأساسي لموظفي التربية الوطنية وأحياناً بين الأطر في نفس السلك، خاصة أنه كلما تحقق الإشباع إلا وزاد الرضا المهني، وكلما قل الإشباع إلا فقدت الأجر أهميتها وفكر الموظف في الموارد الأخرى التي يمكن الحصول عليها ولو عن طريق الاقتراض⁵، أما العدالة فتتمثل في العدالة من توزيع الأجر 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 السلمي، إدارة الأفراد لرفع الكفاية 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 نعيمي: التحفيز في الوظيفة العمومية المغربية رسالة لنيل درجات الدراسات العليا. وحدة البحث والتكتون في الإدارة العامة. جامعة محمد الأول، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، وجدة، السنة الجامعية 2009-2008، ص 127.

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

التعويضات بين الأطر التربوية يعرف بعض الفوارق سواء بين الأسلال 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 بال التربية الوطنية في بباب التأديب، وإن أحال من خلال المادة 64 من النظام الأساسي على المرسوم 11.58.008¹، فإن المادة 65 من نفس النظام، جا بهت 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 المعنى بالأمر وسجيها، باستثناء العقوبات التي يترب عنها الخروج من أسلال الإدارية، وإن ربطت نفس المادة الإجراء بمقرر للسلطة الحكومية المكلفة بال التربية الوطنية، لذلك فالحوافز السلبية تحدث توازن في عملية التحفيز فهي تذكر العاملين بأنهم إذا كانوا يثابون على الأداء كتحفيز مادي ومعنوي، أو يعاقبون على السلوك السلبي والأداء الضعيف كتحفيز سلي.

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

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

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

¹ نص 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 المترشحين بالإدارات العمومية".

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

ونظراً للأهمية التي يتمتع بها التكوين المستمر داخل المنظومة التربوية، تبقى التساؤلات المطروحة متجلية في مدى استيعاب واحترام الوزارة الوصية على القطاع للترسانة التشريعية المنظمة للتكنولوجيا المستمر وتتنزيلها تنزيلاً سليماً؟ وكيف يمكن الرقي بآليات التكوين المستمر لكساب رهان الإصلاح المنشود للمنظومة التربوية؟ للرفع من جودة التكوين في ظل الإكراهات التي يعاني منها القطاع.

هذا ما سأحاول ملامسته ومقاربته 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 أضحت التكوين المستمر يطرح ضمن أولويات استكمال الإصلاح التربوي لأجل ضمان جودة أداء جميع الفاعلين التربويين والإداريين على حد سواء خصوصاً في ظل التحولات والمستجدات التي تعرفها منظومة التربية والتكنولوجيا على مستوى الهيكلة والبرامج وطرق التدريس والوسائل التعليمية الحديثة.

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

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

¹ الحسين أكram، 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 للفيصل، ص: 60

وهو نفس ما أكدته تقرير المجلس الأعلى للتّعلّيم لسنة 2008 حيث جاء فيه، أن المدرسين لا يتوفرون دائمًا على المؤهلات الالزمة للاضطلاع بمهمّتهم 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 كفایتهم في التدريس¹، وللإشارة فإن نفس نص تقرير المجلس الأعلى باللغة الفرنسية يقول بـ "غياب التكوين المستمر l'absence de formation continue" وليس بمحدوديته فقط، وجاء في تقرير آخر للمجلس الأعلى للتّعلّيم أن المدرسين في المغرب لا يستفيدون أثناء مزاولتهم لمهامهم 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 تبخّرت على أرض الواقع، حيث تخلّت الدولة عن واجب التكوين المستمر، والأدهى من ذلك أنها تخلّت عن واجب التكوين الأساس، حين صرّح أنه: "يتربّ على هذا الخصوص في التكوين والتأهيل نقص في القدرات التدبيرية والبيداغوجية، مما يؤثّر سلبًا على جودة الفعالية الإجرائية للمنظومة بمختلف مستوياتها"³، وعليه فالمارسة التعليمية للمدرسين لم يشملها على العموم تكوين يواكب التطورات الطارئة على المقاربات والتوجهات البيداغوجية الجديدة، فيما يتعلّق بالتكوين المستمر والذي اعتبرته وثيقة الميثاق الوطني للتّربية والتّكوين حقاً لهذه الفئة.

ثم إن الوزارة حين وضع المخطط الاستعجالي 2009-2012 صرحت أنها تنطلق من الميثاق وتروم إعطاء الإصلاح نفسها جديداً، خصوصاً بعد أن لاحظت غياب سياسة فعالة تنطلق من معالجة دقة 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 المدرسوون من تكوين مستمر وفعال يرقى إلى تطلعاتهم وبالتالي لم تتحقق الأهداف المعلنّة.

كما أن التقرير التحليلي الصادر عن المجلس الأعلى للتّربية والتّكوين والبحث العلمي، المتعلّق بتطبيق ميثاق التربية والتّكوين (2000-2013)، أكد على أعطال التكوين المستمر واستدامة الخلل في هذا الأخير بقوله: "تظلّ السياسة المعتمدة في مجال التكوين المستمر غير كافية من عدة نواحٍ"⁵، وأجملها في عدم أخذ التكوين

¹ المجلس الأعلى للتّعلّيم، حالة منظومة التربية والتّكوين وافقها، الجزء الأول، انجاج مدرسة للجميع، التقرير السنوي 2008، ص 34.

² المجلس الأعلى للتّعلّيم، حالة منظومة التربية والتّكوين وافقها، الجزء الرابع، هيئة التدريس، التقرير السنوي 2008، ص 51.

³ وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي، من أجل نفس جديد لإصلاح منظومة التربية والتّكوين، 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 والتّكوين، م، ص 46.

⁵ المجلس الأعلى للتّربية والتّكوين والبحث العلمي: التقرير التحليلي، تطبيق الميثاق الوطني للتّربية والتّكوين 2000-2013 المكتسبات والمعيقات دجنبر 2014، ص 37.

المستمر بعين الاعتبار في الترقية وغياب منهجية دقيقة لتحديد حاجات المدرسين إلى التكوين المستمر، إضافة إلى غياب تبع 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، مرجعه ذلك بالخصوص إلى ضعف الأداء الداخلي والخارجي للمدرسة، إذ اعتبرت الوثيقة أن معظم تلك التجليات نتيجة مباشرة لما أسمته "حدودية نجاعة أداء الفاعلين التربويين وما يعنيه التكوين الأساس والمستمر من نقائص"¹، كما أثارت دباجة خارطة الطريق 2022.2026، ضعف مواكبة تكوين الفاعلين في الميدان²، بذلك يمكن الوقوف عند الشق المرتبط بالتقويم، بصفته السبب المباشر والثقل المتواتر 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 الإصلاح.³.

ينضاف لها جملة من الإكراهات التي يعني منها التكوين المستمر والتي تقف سداً أمام تحقيق الأهداف المرجوة منه، نذكر منها نقص التكوين الأساس الذي هو حجر الزاوية للتقويم المستمر لدى فئات عديدة من الأطر التربوية (التوظيف المباشر، سد الخصاص...) إضافة إلى عدم تفعيل النصوص القانونية والمرجعيات المؤطرة للتقويم المستمر، في ظل غياب شروط تكوين مستمر جيد يراعي حاجيات المكونين كخيار استراتيجي للإصلاح التعليم، إلى جانب كون الدورات التكوينية، يطفى علمها الجانب النظري، وتفتقر إلى إبداع عملي قابل للتطبيق والتكييف مع الواقع العملي، الشيء الذي يؤدي إلى ضياع الجهد والوقت في مقابل استفادة نظرية لا تلبى انتظارات المستفيدن 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، ص.5.

² خريطة الطريق، اثنا عشر التزاماً، من أجل مدرسة عمومية ذات جودة، درستنا ابريل 2022.

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

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

.60

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

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

أولاً: الأساس القانوني للتقوين المستمر بقطاع التربية الوطنية

بدأت أولى إرهاصات اهتمام المشرع المغربي بالتقوين المستمر مع بزوغ فجر الاستقلال، وذلك بصدور المرسوم رقم 2.57.1841 لسنة 1957¹، حيث جاء في فصله الأول ما نصه: "إن الموظفين والأعوان المعينين لمتابعة تمارين أو دروس تقوين أو استكمال خبرة...", لكن الجهد المبذولة في ظل هذا المرسوم كانت مركزة بصفة أساسية حول التقوين الأساس، ولم يعط للتقوين المستمر بعده الحقيقية، فيما أولى قانون الوظيفة العمومية المغربي²، اهتماما بالتقوين المستمر خصوصا في فصله العاشر المعدل والمتمم بالقانون رقم 375.99، حيث جعل من بين مهام المجلس الأعلى للوظيفة العمومية، النظر في جميع مشاريع القوانين الرامية إلى تغيير أو تتميم النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية، وإبداء رأيه حول توجهات السياسة الحكومية في مجال التقوين المستمر لموظفي وأعوان الدولة والجماعات المحلية...³، غير أن الاهتمام بالتقوين المستمر في ظل قانون الوظيفة العمومية المغربي ضئيل، لأنه لم ينبع عن هذا القانون أي إجراء تنظيمي لتوضيح القواعد التي يرتكز عليها التقوين المستمر.

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

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

² ظهير شريف رقم 008-58-1 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 بتنفيذ الظهير الشريف المؤرخ في 26 دجنبر 2000 بتحيين وتميم الظهير الشريف رقم 1.58.008 الصادر في 24 فبراير 1958 بمثابة النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية.

⁴ تم تغيير وتميم الفصل العاشر أعلاه، بمقتضى القانون رقم 99.75 الصادر بتنفيذ 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 لتكوين 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 تزاول فيه، من نوعين من التكوين المستمر وإعادة التأهيل، حرص سنوية قصيرة لتحسين الكفايات والرفع من مستواها، مدتها ثلاثة ثلثاً ساعة يتم توزيعها بدقة وحصص لإعادة التأهيل بصفة معقمة تنظم على الأقل مرة كل ثلاثة سنوات...¹.

ومن القوانين التي اهتمت بالتكوين المستمر، نجد المرسوم الوزاري رقم 2.02.382 في شأن اختصاصات وتنظيم وزارة التربية الوطنية وتحديداً في مادته 26 حيث جاء فيها: "...تناط 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 لتكوين المستمر لفائدة الموظفين التربويين والإداريين ووضعها موضع التنفيذ³، كما أن المرسوم رقم 2.11.672 القاضي بإحداث المراكز الجهوية لمهن التربية والتكوين⁴، أفرد مواد لتكوين المستمر خصوصاً المادة الثالثة، التي نصت على تنظيم دورات لتكوين المستمر لفائدة مختلف فئات موظفي الوزارة والأطر النظامية للأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين، والمادة 33 التي أكدت على مساعدة المراكز الجهوية لمهن التربية والتكوين في تنفيذ وأجراة استراتيجية قطاع التعليم المدرسي في مجال التكوين المستمر بتنسيق مع الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين..."

كما أقرت خريطة الطريق على تعزيز دور هيئة التفتیش في تكوين الأساتذات والأساتذة، 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 والتكوين، 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 2026-2026، إثنا عشر التزاماً، 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

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

فيما النظام الأساسي الخاص بموظفي الوزارة المكلفة بقطاع التربية الوطنية استند على مرتکزات أساسية تهم تحقيق التكامل والفعالية وتعزيز جاذبية المهنة، وربط التكوين المستمر بعملية تقييم الموظفين يجعل التكوين المستمر وجودة الممارسات المهنية أحد محاور التقييم²، كما أن المادة 35 من نفس النظام أنسنت 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.

ثانياً: أليات الرفع من جودة التكوين المستمر للأطر التربية 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 بعيداً عن الوصفات الجاهزة في تحليل إكراهات التكوين المستمر، وبطبيعة الحال فلن يتم هذا إلا بال الوقوف على معيقات السياسة التكوينية الحالية والبحث في أسبابها ومصادرها انطلاقاً 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 بال التربية الوطنية تنص على أنه "يخضع الموظفون، باستثناء المنتسبين منهم إلى هيئة الأساتذة الباحثين في التربية والتكوين، وهيئة متصرف التربية الوطنية، لتقييم سنوي لأداء المهني ينمحور 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: "تُنسَنَد للأساتذة الباحثين في التربية والتكوين المهام التالية:- التدريس بمراكز تكوين الأطر العليا التابعة لقطاع التربية الوطنية، سواء في إطار التكوين الأساسي أو التكوين المستمر، ووفق أنماط التعليم المحددة في النصوص الجاري بها العمل؛..."

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

وواقعية بهدف التنزيل السليم للقوانين المنظمة للتكتون المستمر¹، بهدف إيجاد وسائل وأدوات لتفسير ومعالجة الصعوبات والاختلالات التي تواجه التكتون المستمر في قطاع التعليم، نذكر منها:

. ملائمة البرامج التكوينية لاحتياجات المكتونين وللمستجدات التربوية والتكنولوجية، واختيار مواضيع تستجيب لاحتياجاتهم وتساعدهم على تنمية كفاياتهم المهنية²، عوض أن تفرض عليهم مواضيع لا تفيدهم في شيء، بل تخلق لديهم الملل وتهدر وقتهم ومجهودهم.

- ربط التكتون بتفكير تربوي، يعتمد على تحديد البرنامج وعلى سياسة شمولية تجمع بين التكتون المستمر وأجرأة أهدافه، بتحديد الحاجيات المهنية والتربوية للأطر التربوية، بناء على استبيانات يتم تفريغها من طرف مختصين وتصنيف الأولويات من الحاجيات³.

- جعل التكتون المستمر جزء من الغلاف الزمني السنوي للفاعلين التربويين، مع تخصيص موارد مالية قارة ومشجعة لتمويل برامج التكتون المستمر⁴، مع العمل على إحداث آليات خاصة للتكتون المستمر على مستوى كل مركز جهوي لهن التربية والتكتون.

- تحسيس الأطر التربوية بهاجس التغيير وتوعيتهم بأهداف تجديد وتطوير التعليم مع استشارتهم حول أفضل المقاربات لبلوغ الأهداف، وربط التكتون المستمر الحضوري بالكتون عن بعد باستعمال الوسائل التقنية الحديثة، لأنها يساهم في تيسير التواصل واستفادة الأطر التربوية والإدارية من التكتونين معا خصوصا في المناطق النائية.

إلى جانب سالف الذكر، تعتبر إعادة النظر في صياغة برامج التكتون المستمر من أهم آليات الرفع من جودته، وذلك بإعادة ترتيب الأولويات على مستوى المشكلات الواجب طرحها للنقاش أثناء التكتون، لأن التكتون بصيغته الحالية يراهن في أغلبه على جانب المستجدات الديداكتيكية، دون اعتبار للمتغيرات ذات التأثير الفعال وال المباشر، 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 بالحياء على

¹ يوسف كرواوي، التكتون المستمر بين التأثير القانوني والمعايير الأساسية لمنظومة التربية والتكتون وبين الممارسة الميدانية أي انتظارات؟ مهد الدراسات الاجتماعية والاعلامية، مجلة القانون والمجتمع- العدد الأول ديسمبر 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، التكتون المستمر بين الحاجيات والإمكانيات ورهان التجديد، مجلة علوم التربية ع 55، ص 133.

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

الجدran، 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، ببدء بإصلاح الترسانة القانونية لمنظومة، 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 وحداثة 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 يُعد مشكلة تمس كافة فئات موظفي التعليم.

لذا ينبغي تحفيز وتشجيع الأطر التربوية والإدارية على الانخراط في التكوين باعتباره حقا وواجبا على كل موظف، وربطه بمختلف مراحل تطور المسار المهني، إلى جانب وضع تصور مستقبلي وهيكلي 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 أكرم، تدبير التكوين المستمر ومطلب النجاعة، النداء التربوي، ع 22.23، سنة 2018.
- حسين العماراني: إدارة التعليم العالي والبحث العلمي بالمغرب، ج الأول، ضرورة تقوية القدرات التنظيمية 1996-1997.
- درهوم بن عايش الحارثي، رفع كفاءة العاملين وعلاقتها بالحوافز المادية والمعنوية، د.ط، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1999.
- عبد الحق عقلة، 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 الصروح، 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، مونيكا غاتر آخرون: 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 والتكوين، المجلد 1، ع 1، فبراير 2018..

- يوسف كرواوي، التكوين المستمر بين التأثير 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 الحلبي 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.

- الضحاوية نعيمي: 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 والمعيقات دجنبر 2014.

- المجلس الأعلى للتعليم، حالة منظومة التربية والتكوين وافقها، الجزء الأول، انجاح مدرسة للجميع، التقرير السنوي 2008.

- المجلس الأعلى للتعليم، حالة منظومة التربية والتكوين وافقها، الجزء الرابع، هيئة ومهنة التدريس، التقرير السنوي 2008.

- منجزات وزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة، التقرير السنوي 2015.

- وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي وتكون 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 رع 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 والتكوين، ظهير شريف رقم 1.00.203 صادر في 15 من صفر 1421 (19 مايو 2000)، جريدة رسمية عدد 4798 بتاريخ 21 صفر 1421 (25 مايو 2000).
- القانون رقم 75.99 الصادر بتنفيذ الظهير الشريف المؤرخ في 26 ديسمبر 2000 بتغيير وتميم الظهير الشريف رقم 1.58.008 الصادر في 24 فبراير 1958 بمثابة النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية.
- القانون رقم 99.75 الصادر بتنفيذ الظهير الشريف رقم 1.00.341 بتاريخ 29 من رمضان 1421 (26 ديسمبر 2000)، الجريدة الرسمية عدد 4866 بتاريخ 23 شوال 1421 (18 ديسمبر 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 1366-05-2 صادر في 29 من شوال 1426 (2 ديسمبر 2005) يتعلق بالتكوين المستمر لفائدة موظفي وأعوان الدولة، تاريخ النشر 12/01/2006، الجريدة الرسمية عدد 5386.
- مرسوم رقم 11-672-2 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.
- **الموقع 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/FRoute20222026ar>.