

المملكة المغربية  
+ⵝⵔⵉⵎⵓⵔ ⵉⵎⵓⵔⵉⵎⵓⵔ  
ROYAUME DU MAROC

المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي  
ⵎⵓⵔⵉⵎⵓⵔ ⵉⵎⵓⵔⵉⵎⵓⵔ ⵉⵎⵓⵔⵉⵎⵓⵔ ⵉⵎⵓⵔⵉⵎⵓⵔ  
Conseil Supérieur de l'Education, de la Formation et de la Recherche Scientifique



# تقرير

الارتقاء بمهن  
التربية والتكوين والبحث والتدبير

ملخص

فبراير  
2018





## تقديم

تشكل مهن التربية والتكوين والتدبير والبحث إحدى الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظومات التربوية، بالنظر لكونها قدرات مؤسساتية وآليات عمل لاستثمار ما يمثله الفاعلون(ات) التربويون(ات) من إمكان بشري حاسم في إحداث التغيير الذي تنشده الإصلاحات التربوية. لذلك، يعد الارتقاء المستمر بها دعامة ضرورية لتطوير هذه المنظومات والرفع من أداء فاعليها التربويين ومردوديتهم، من منطلق كونهم:

- المحرك الأساس للفعل التربوي في مختلف أبعاده المرتبطة بالمهن التربوية ولا سيما التدريس، والتكوين، والتأطير، والبحث العلمي، والتدبير الإداري والمالي، والتوجيه، والتفتيش، والتخطيط، إلخ؛
- محور أداء المدرسة لوظائفها على الوجه الأمثل في خدمة المتعلم(ة)، والرفع المستمر من مردوديتها الداخلية والخارجية؛
- القلب النابض للإصلاح التربوي، الهادف إلى بناء مدرسة الإنصاف والجودة والارتقاء؛
- مصدر خبرة مجتمعية تمتد السياسات العمومية بمختلف أنواع التأطير والتوجيه والاستشارة والرأي بخصوص مختلف المشاريع.

يغطي مفهوم «مهن التربية والتكوين والتدبير والبحث» المعتمد في التقرير مختلف الممارسات والأنشطة ذات الطابع المهني المنظم، التي تتم داخل مؤسسات التربية والتكوين والبحث العلمي، العمومية منها والخصوصية. ويشمل مختلف الهيئات التي ينتظم في إطارها الفاعلون التربويون والفاعلات، خاصة منهم: المربون، والمدرسون، والمكونون، والأساتذة الباحثون، وأطر الإدارة والتدبير، والتوجيه، والتخطيط، والتفتيش (الذين يتجاوز عددهم 320 ألف فاعل تربوي وفاعلة). كما أضحت يتضمن مهناً مستجدة ذات صلة بالدعم النفسي والتربوي، والإنصات والمساعدة الاجتماعية، والتنشيط الثقافي والإعلامي بمؤسسات التربية والتكوين والبحث العلمي، وتدبير وفض النزاعات داخل هذه المؤسسات، وإعادة إدماج المنقطعين، وغير ذلك.

## السياق

يأتي التقرير في سياق تعاني فيه المنظومة الوطنية التربوية من إشكاليات بنيوية تهم الوضعية القائمة لمهن التربية والتكوين والبحث والتدبير، وتبرز أهم تجلياتها في الاختلالات التالية:



أ. اختلالات متعلقة بمهنة وتأهيل الفاعلين، من بين مؤشراتنا: غياب الانسجام بين تحديد الحاجات والخصائص من الأطر التربوية، والتدابير المعتمدة لسد الخصائص؛ عدم انتظام التكوينات التأهيلية وضعف بعضها؛ محدودية التنسيق والتكامل في المهام والأدوار بين المؤسسات التي تتولى التكوين الأساس؛ ضعف في ملائمة المواصفات المهنية للفاعلين التربويين؛ النقص المتزايد في التأطير المهني للفاعلين(ات)؛ ضعف تحصين المهن التربوية من بعض الظواهر ذات الصلة بالتنظيم المؤسساتي، أو المخلة بنبل المهن التربوية وقُدسية الفضاء المدرسي؛ تدني الصورة القيميّة والمكانة الاعتبارية للفاعل(ة) التربوي(ة) لدى المجتمع بشكل عام.

ب. اختلالات تتعلق بالمؤسسة، أهم مظاهرها: هيمنة التدبير الممركز؛ التوزيع الجغرافي اللامتكافئ للموارد البشرية؛ التفاوت الملحوظ في تحقيق استقلالية وظيفية فعلية للمؤسسات؛ النقص الكبير في تشبيك العمل التربوي للهيئات محليا وجهويا، وفي الأداء الجماعي والتنسيق بين الفاعلين(ات) التربويين(ات)؛ ضعف التفاعل مع محيط المؤسسة؛ هشاشة بعض البنيات والفضاءات التربوية، وقلة التجهيزات والموارد.

ج. اختلالات تتعلق بتقييم الفاعلين، أهم تجلياتها: الافتقار لمعايير موحدة ودقيقة؛ غلبة المراقبة التربوية وعدم انتظامها، وربطها بالترقية؛ نقص شديد في تقييم أداء ومردودية المؤسسات التربوية الهيئات المهنية العاملة بها؛ غياب عمليات التقييم الذاتي للفاعلين(ات) التربويين(ات)، رغم وجود بنيات مؤسسية يمكنها تأطير هذه العمليات.

يستحضر التقرير رهانات تعزيز وتطوير النموذج التنموي الوطني، الذي يضع المدرسة في صلب المشروع المجتمعي، ويبوء الفاعلين(ات) التربويين(ات) بها مسؤولية الاضطلاع بأدوار وازنة في تحقيق الإنصاف والحد من الفوارق بين الأفراد والفئات الاجتماعية، وتأمين الحقوق المدنية، على رأسها الحق في التربية والتكوين، وتكوين المواطن، وتيسير ولوج مجتمع المعرفة، والإدماج الثقافي والقيمي، وتحقيق الارتقاء الفردي والاجتماعي.

## الأهداف

إن الأهداف المتوخاة من التقرير، الذي جاء لتعميق توجهات الرؤية الاستراتيجية 2015 – 2030 الخاصة بالارتقاء بالمهن التربوية ضمن إطار يجعل المدرسة تقوم بوظائفها على الوجه الأمثل، تتمثل على الخصوص في ما يلي:

أ. رد الاعتبار لهذه المهن اجتماعيا ومؤسسيا وثقافيا، والتعامل معها وفق منطق الاعتراف والتثمين، لكونها تندرج ضمن مشروع التنمية البشرية والبيئية.

ب.المزاوجة بين حفز الفاعلين(ات) التربويين(ات) وترسيخ حقوقهم، وبين التزامهم برسالتهم التربوية وواجباتهم المهنية والارتقاء بمهامهم وتمكينهم من الظروف الملائمة والمستلزمات الضرورية لمزاولة المهنة النبيلة.

ج. ترسيخ البعد القيمي والأخلاقي للممارسات المهنية، انسجاما مع ما هو متعارف عليها وطنيا ودوليا.

د. تجديد تصور هذه المهن من منطلق التكوين المتين، والمكانة المحورية التي تشغلها مؤسسة التربية والتكوين، كإطار سوسيو-معرفي وثقافي وعلائقي، للفعل المهني، والتفاعل، والتكامل الوظيفي، والمبادرة الخلاقة.

هـ. تمكين المنظومة التربوية الوطنية من فاعلين(ات) تربويين(ات) متسمين بالمهنية وما تتطلبه من تحكم في الكفايات اللازمة وانفتاح على التكنولوجيات الرقمية ومستجدات التربية والتكوين، والوفاء للرسالة التربوية، وتقدير الانتماء للمؤسسة، وتملك الحس النقدي والثقافي وتوظيفه في تطوير الممارسة المهنية، والانخراط الفعال في برامج الإصلاح.

## الإطار الاستراتيجي لتأهيل وتجديد المهن التربوية

انطلاقا من ذلك، يقترح التقرير إطارا استراتيجيا للارتقاء بمهن التربية والتكوين والبحث والتدبير، يقوم على ثلاثة مرتكزات يعتبرها المجلس مجالات متداخلة لإطلاق دينامية التغيير، هي:

1. **المهنة** كشرط لازم لتأهيل الفاعلين(ات) التربويين، وفق مواصفات وأدوار وقيم مهنية تستجيب لمتطلبات الجودة وانتظارات المجتمع.

2. **المؤسسة التربوية** القائمة على الاستقلالية وثقافة المشروع والتكامل الوظيفي بين المهن وتنمية الحياة المهنية.

3. **التقييم المندمج** متعدد الصيغ والأساليب.

## المرتكز الأول: المهنة

تشمل مهنة الفاعلين التربويين، باعتبارها سيروية تتشكل عنها هوية مهنية وخبرة تربوية ومجتمعية، ثلاثة أبعاد متكاملة، هي:

• **البُعد الأول:** يحيل على تنمية كفاية الفاعل التربوي المتعلقة بالمبادرة والابتكار والنقد وتطوير الممارسة، في إطار الاستقلالية الوظيفية<sup>(1)</sup>، من خلال تنمية قدراته على التأمل الذاتي (La réflexivité) أو التبصر.

1 يقصد بالاستقلالية الوظيفية حرية المبادرة والاجتهاد في القيام بالمهام والأدوار، بغرض تجويد الأداء، في احترام تام لمقتضيات القوانين والتشريعات والمواثيق المنظمة للمهن التربوية.

• **البُعد الثاني:** يهتم التنظيم الذي تضيفه التشريعات على الأنظمة المهنية المختلفة للتربية والتكوين والتدبير والبحث العلمي، في ارتباط بوظائف المدرسة.

• **البعد الثالث:** يتعلق بالتنظيم الذاتي للفاعلين (ات) التربويين (ات) في إطار جمعيات مدنية وهيئات مهنية ونقابية، تضطلع بأدوار تتلاءم ومتطلبات الإصلاح وتساهم في تعبئة الفاعلين والارتقاء بمهامهم وأدوارهم.

يمر تحقيق هذه المهنة عبر ثلاثة مداخل للتجديد، هي:

### ■ **مدخل الإطار المرجعي الوطني الناظم لأدوار وكفايات الفاعلين التربويين ولقيم رسالتهم التربوية**

الإطار المرجعي للمهن التربوية مُستندٌ أساس ناظم لأدوار ومهام الفاعلين (ات) التربويين (ات)، والقيم المهنية، انطلاقاً من النصوص التنظيمية والتشريعية الضابطة لعمل المؤسسات التربوية. ويتضمن تحديداً لأدوار ومهام الهيئات المهنية العاملة بالمنظومة الوطنية للتربية والتكوين والبحث العلم، وما تتطلبه من كفايات مختلفة.

يُعتمد هذا الإطار المرجعي في وضع أسس التكوين الأساس لكل صنف من أصناف الفاعلين (ات) التربويين (ات)، وإعداد برامج التكوين المستمر الموجهة لفئات مهنيي التربية والتكوين، وتقييم الأداء والمردودية والنتائج التربوي الذي يراكمه الفاعلون التربويون في مجال اشتغالهم.

واعتباراً لكون المنظومة القيمية لمهن التربية والتكوين والتدبير والبحث العلمي خلفية مرجعية مشتركة بين الفاعلين (ات) التربويين (ات)، لكونها تحدد المسؤوليات الأخلاقية والحقوقية، وترسم المعالم القيمية للهوية المهنية للفاعل (ة) التربوي (ة)، فيتعين استجوابها في تحديد الكفايات القيمية للمهن التربوية، وفي بلورة ميثاق الأخلاقيات المهنية للتربية والتكوين والبحث العلمي.

### ■ **مدخل التأهيل لممارسة مهن التربية والتكوين والتدبير والبحث العلمي**

يشمل هذا المدخل نسقاً بأبعاد ثلاثة:

• **الالتحاق بالمهن وولوجها، والمعايير والمواصفات التي تتطلبها هذه العملية، بدءاً بمواصفات الوالح (ة)، وانتهاء بمواصفات مؤسسة التكوين، مروراً بمواصفات المكون بهذه المؤسسة؛**

- التكوين الأساس، من حيث هندسته البيداغوجية، والمؤسسات المتدخلة فيه؛
- الاندماج المهني ودور المؤسسة التربوية في تأمين بنياته وآلياته.

### أ. الإلتحاق

يتم الإلتحاق بمهن التربية والتكوين والتدبير والبحث استنادا إلى جملة من المعايير والشروط المرتكزة بالأساس على ما يلي:

- بالنسبة للوالجين الجدد: الاختيار الواعي للمهنة، والميل الفعلي لمزاومتها، وتملك المعارف والكفايات الضرورية لذلك.
- بالنسبة للمكوّنين بمراكز التكوين: الكفاءة العلمية والخبرة في ميدان التربية والتكوين والبحث، والدراية اللازمة بمختلف استعمالات التكنولوجيات التربوية والرقمية.
- بالنسبة لمؤسسات التكوين والتأهيل: التوافر على الشروط الضامنة للتكوين الجيد، من فضاءات وتجهيزات وموارد بشرية ومادية، ومنفتحة باستمرار على محيطها.

### ب. التكوين والتأهيل

اعتباراً لكون التكوين الأساس والتأهيل المهني مقوما لإزاميا لولوج المهن التربوية، وحقا أساسيا من الحقوق المهنية، وواجبا لازما لمزاومتها، فينبغي أن يكون مسؤولية مشتركة بين مؤسسات التربية والتكوين والبحث العلمي على المستوى الوطني والجهوي (الجامعات ومؤسسات التعليم العالي؛ مراكز تكوين الفاعلين(ات) التربويين(ات)؛ مؤسسات التعليم والتكوين المهني)، في إطار هندسة بيداغوجية تزواج بين التناوب والاحتكاك بواقع الممارسة الميدانية، وتدمج التكوين عن بُعد بشكل مأسس إلى جانب التكوين الحضوري.

في التعليم المدرسي : يُنجز التكوين الأساس والتأهيل المهني للفاعلين التربويين في ثلاث مراحل:

- المرحلة الأولى تتم على مستوى الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، في إطار المسالك الخاصة بالتربية والتكوين (إجازة مهنية وماستر متخصص)، بمساهمة المراكز الجهوية لمهن التربية والتكوين والبحث؛

- المرحلتان الثانية والثالثة تتمان بشكل متزامن بعد التحاق الفاعلين(ات) المستوفين لشروط الولوج بالمؤسسات التربوية، حيث يخضعون لتأهيل مهني في إطار التكوين بالممارسة وبالتناوب بين المؤسسة التربوية التي يشتغلون بها والمركز الجهوي لمهن التربية والتكوين.

في التعليم العتيق : يتعين العمل على مؤسسة التكوين الأساس للأطر التربوية والإدارية العاملة به، وتحديثه بما ينسجم مع منظور التكوين والتأهيل المقدم أعلاه.

في التكوين المهني : يتم إحداث مراكز متخصصة في تكوين وتأهيل الفاعلين الجدد على أساس التكوين بالممارسة والتناوب بين مؤسسة التكوين المهني والمركز المتخصص لتكوين الفاعلين، بمساهمة فاعلة للمقاولات والفضاءات المهنية الشريكة.

في التعليم العالي : المزوجة بين التأهيل البيداغوجي والتأهيل في مجال التخصص، ويتمان على مستوى الشعب الجامعية ومراكز الدكتوراه والهياكل البيداغوجية المعتمدة (من قبيل مراكز البيداغوجيا الجامعية)، التي تتولى مهمة الإعداد المبكر للطلبة الباحثين في إطار سلك إعداد الدكتوراه. ويُنَوَّج تأهيلهم البيداغوجي والبحثي بإعداد بحث أساسي في التخصص المعرفي وبتقرير تكميلي في إحدى قضايا البيداغوجيا الجامعية.

### **ج. الإدماج المهني**

اعتبارا لكون الاندماج المهني الجيد للفاعلين(ات) التربويين(ات) من العوامل الحاسمة في ضمان وتحقيق استقرارهم النفسي والمهني والاجتماعي، فإنه يتعين إحداث بنيات وآليات للإدماج المهني داخل المؤسسات التربوية، تضطلع بمهمة المصاحبة والمواكبة والتأطير.

### **■ مدخل الارتقاء بأدوار الجمعيات المهنية والهيئات النقابية في مهنة الفاعلين(ات) التربويين(ات)**

تشكل الجمعيات المهنية والهيئات النقابية إطارا يساهم في مهنة الفعل التربوي وانفتاح الفاعل(ة) التربوي(ة) على سبل جديدة للتنمية المهنية وحماية الحقوق، إذ تتولى مهام التأطير المهني والاجتماعي لفاعلي(ات) هذه المهن التربوية، والارتقاء بالوعي المهني لديها. لهذا الغرض، يتعين التركيز على الأدوار الفاعلة لهذه التنظيمات في تحقيق أهداف الإصلاح التربوي، والتأطير

الفكري والتربوي والمهني للهيئات العاملة في التربية والتكوين، والإسهام في تخليق الممارسة المهنية، وتحسينها من الظواهر اللامهنية واللاتربوية، وتعزيز الصورة الاجتماعية للهيئة ومكانتها داخل المنظومة التربوية والمجتمع، والإسهام في مواكبة تحولات المهن التربوية، وفي تطويرها.

وفي إطار ملاءمة المهن التربوية والانفتاح على الحاجات الجديدة والمستجدات التربوية في مجال المهن التربوية، يتعين اعتماد سياسة استشرافية تستهدف إحداث مهن جديدة ومأسستها داخل المنظومة التربوية على كافة المستويات (المستوى القانوني، مستوى التكوين، مستوى الطرائق التربوية والبيداغوجية الخاصة والملائمة...).

علاوة على ذلك، يقتضي الإنصاف وضمان الحق في التربية والجودة للجميع، التلاؤم مع الوضعيات الاجتماعية والنفسية المختلفة للمتعلمين (ات)، والعناية المستمرة بالفئات ذات الاحتياجات الخاصة أو الهشة أو الحاملة للهشاشة<sup>(2)</sup>، بإحداث مهن لدعم النشاط التربوي للمدرسة من خارج المنظومة التربوية، وجعلها إحدى الدعائم الاجتماعية لتقليص دوائر الهشاشة المحيطة بها، ولإعادة إدماج هذه الفئات من الأطفال والشباب، ووضعهم في طريق التعلم والاندماج والارتقاء الاجتماعي.

## المرتكن الثاني: المؤسسة بنية أساسية لتنمية الحياة المهنية وتأهيل المهن التربوية

يشمل مفهوم « مؤسسة التربية والتكوين والبحث العلمي » مختلف بنيات وآليات العمل التربوي التي تحتضن كافة أشكال الفعل التربوي والتكويني (عمومية أو خصوصية)، سواء أكانت مدرسية، أم تكوينية، أم مهنية، أم جامعية، وكذا البنيات التي تتولى الإشراف على سير هذه المؤسسات.

في هذا الإطار، يقترح التقرير ثلاثة مداخل للتجديد:

**2** يندرج ضمن هذه الفئات: أطفال في وضعية إعاقة، أطفال المجال القروي والمناطق النائية وضعية اللجوء والوسط شبه الحضري، والأطفال المهددون بالعودة إلى اللاتمدرس، والشحداث الجانحون الذين يتلقون تربية وتعليم خاصين في مراكز مختصة تحت الرعاية القضائية والاجتماعية، أطفال الجاليات المغربية التي استقرت في الوطن، وشرائح من الأطفال في وضعيات صعبة جدا مثل أطفال الطلاق، أطفال متخلي عنهم، أطفال الشوارع، أيتام شديدي العوز، أطفال في وضعيات العمل، أطفال الرحل؛ أطفال في وضعية هجرة شرعية أو غير شرعية...

## ■ مدخل استقلالية المؤسسة كشرط ضروري لتعزيز مبادرات الفاعلين التربويين وتحقيق التكامل الوظيفي

الاستقلالية مقوم أساسي لجودة العمل التربوي بالنسبة للمؤسسات وللعاملين بها، في ارتباط بمشروع المؤسسة. وهي تقتضي «وصاية ذكية<sup>(3)</sup>» تركز على ثقافة المشروع وعلى المسؤولية المشتركة والمتبادلة بين مختلف الفاعلين(ات) على كافة المستويات الوطنية والجهوية والمحلية. ويعتبر التعاقد الوسيلة القانونية والتنظيمية لتحقيق هذه الاستقلالية.

تتطلب الاستقلالية اعتماد نمط للتدبير قائم على القرب وعلى تعزيز المقاربة الصاعدة والأفقية، التي تتخذ مؤسسة التربية والتكوين والبحث العلمي نواة لها، وتجعل الفاعلين(ات) التربويين(ات) بها في صلب أنشطتها وعمليات تحقيقها. ويرتكز هذا النمط على خلق التوازن في تدخلات الفاعلين التربويين على اختلاف مسؤولياتهم، بين المقاربات النازلة والصاعدة والأفقية في إطار التكامل بينها.

## ■ مدخل المؤسسة التربوية باعتبارها إطارا لتقوية التفاعلات والروابط المهنية والإنسانية

المؤسسة التربوية بمفهومها الشامل مجال للتفاعل العلائقي بامتياز، وإطار تتجسد من خلاله رهانات واستراتيجيات الهيئات المهنية أو المجموعات التربوية العاملة بها. لذا، سيكون اعتماد منطق العمل التشاركي في مقاربة مختلف الوضعيات التربوية وسيلة لتقوية الروابط التي تجمع هذه الهيئات، وتعزيز العلاقات فيما بين الفاعلين(ات)، وسيؤثر بشكل كبير على جودة المناخ العام السائد داخل المؤسسة.

## ■ مدخل اعتبار المؤسسة في قلب تدبير الحياة المهنية وتنميتها

### أ. التنمية المهنية الدائمة

من دعائم الارتقاء بالمهن التربوية إقرار التنمية المهنية والتكوين المستمر، باعتبارهما حقا من الحقوق المهنية للفاعلين(ات) التربويين(ات)، وواجباً من واجباتهم في الوقت ذاته. يترتب عن ذلك ضرورة عمل المؤسسات التربوية على تمكين الفاعلين(ات) التربويين(ات) من هذا الحق وتحفيزهم على الانخراط في التنمية المهنية بمختلف صيغها المؤسساتية والذاتية (تكوين مستمر حضوري، تكوين بالمصاحبة، تكوين عن بعد، تكوين ذاتي).

3 صابة تتفاعل من خلالها المقاربة النازلة والمقاربة الصاعدة والأفقية

وتقوم القطاعات المشرفة على التربية والتكوين ببلورة التوجهات الاستراتيجية الكبرى في مجال التنمية المهنية للفاعلين(ات)، تتم ترجمتها على المستويين الجهوي والمحلي، في مخططات للتكوين متعددة السنوات ببرامج عمل تراعي حاجاتهم(ن)، ومتطلبات كل مهنة وكل تخصص.

### **ب. قيادة ناجعة للمسار الوظيفي**

من المفروض أن تركز قيادة المسار الوظيفي للفاعلين(ات) التربويين(ات) أساسا على:

- ✓ تدبير جهوي بتنوع أشكال التوظيف والتدبير، في إطار النهج اللامتكور؛
- ✓ كفايات قيادية مجددة للمسار الوظيفي متمكنة من أساليب تدبير وتتبع الممارسات المهنية التربوية، وتقييمها، وتأطيرها، وتوجيهها، وتنميتها.
- ✓ ترقية مهنية محفزة على الاجتهاد والمواظبة، شريطة ارتكازها على الكفاءة والمردودية التربوية والاستحقاق.
- ✓ حفز الفاعلين(ات) على المستويين المادي والاجتماعي وتثمين أدائهم(ن).

### **ج. مستلزمات المزاولة الناجعة للمهن التربوية**

أخيرا، فإن نجاح المهن التربوية في تأدية أدوارها ومهامها يتوقف على توفير مجموعة من المستلزمات:

- ✓ مستلزمات مادية من بنيات تحتية وتجهيزات ومرافق ضرورية؛
- ✓ مستلزمات تنظيمية من نصوص وأنظمة تشكل تأطيرا قانونيا لمختلف مناحي عمل وتدخلات الفاعلين(ات) التربويين(ات)؛
- ✓ مستلزمات بيداغوجية من مناهج وبرامج تعليمية وتكوينية ملائمة لمختلف الوضعيات ولمتطلبات وحاجات مختلف شرائح المجتمع.

## **المرتكن الثالث: تقييم مندمج لأداء الفاعلين(ات) التربويين(ات) ومردودية مؤسسات التربية والتكوين**

يشكل التقييم المنظم والمنظم للعمل التربوي ولأداء الفاعلين(ات) التربويين(ات) في مختلف المهن، منطلقا أساسيا لترسيخ الوعي بمسؤولياتهم(ن) المهنية، وتأهيلهم المستمر، والتمكين من التتبع المثمر للفعل التربوي داخل المؤسسة. ولأجل الارتقاء بوظائف هذا التقييم المندمج، يقترح التقرير ثلاثة مداخل للتجديد:



## ■ مدخل تقييم الأداء المهني الفردي

ويستند إلى مقتضيات الأطر المرجعية المحددة لأدوارهم(ن) ومهامهم(ن) وكفاياتهم(ن)، حسب المهن والتخصصات، على أن يقوم على مبادئ الإنصاف والاستحقاق، وأن يحتكم إلى شبكات بمعايير ومؤشرات موحدة للتقييم والتنقيط. ويتم إجراؤه بشكل منتظم لمجموع الفاعلين(ات) التربويين(ات). مع العمل على تنويع مصادره بالارتكاز على التنسيق بين مختلف المتدخلين.

## ■ مدخل تقييم العمل الجماعي للهيئات المهنية وأداء المؤسسة التربوية ومردوديتها

يُجرى هذا التقييم الوطني للهيئات المهنية العاملة في مهن التربية والتعليم والتكوين والتدبير والتفتيش والتوجيه والتخطيط والبحث العلمي، خلال مدة زمنية متوسطة (كل أربع سنوات)، تتولى إنجازها هيئة وطنية مستقلة، وذلك بهدف تشخيص الوضع المهني لهذه الهيئات، وتحديد مجالات التدخل للرفع من مستوى أدائها المهني ونجاعته، في استحضار للمعايير الوطنية والدولية المعتمدة في هذا الإطار.

## ■ مدخل التقييم الذاتي للفاعلين والمؤسسات

يقوم الفاعلون(ات) التربويون(ات) بإنجاز تقييمات ذاتية فردية<sup>(4)</sup> لعملهم، يتم عرضها أمام النظراء وفريق العمل الجماعي. كما أن مؤسسات التربية والتكوين مدعوة أيضاً لإنجاز تقييمات ذاتية، بناء على مؤشرات الجودة الكاملة التي يقتضيها تحسين أدائها، وتعزيز موقعها بين باقي المؤسسات.

**4** تستند عمليات التقييم الذاتي الفردي على كفايات التبصر والتأمل النقدي التي وضعها هذا التقرير ضمن الكفايات الأساس لمهنة الفاعلين(ات) التربويين(ات).

## توصيات ختامية

انطلاقاً من اعتبار المجلس تَصَوُّرُه للارتقاء بمهن التربية والتكوين والتدبير والبحث من خلال المهنة والمؤسسة والتقييم، خياراً استراتيجياً لا محيد عنه بالنسبة للسياسات والمبادرات والجهود الرامية إلى تجديد المنظومة التربوية لكي تسهم بفعالية في تحقيق التنمية المجتمعية، فإنه يوصي بما يلي:

### أ. على مستوى المقاربة

- توخي الشمولية في التعاطي مع التوصيات والمقترحات الواردة في التقرير.
- ارتكاز هذا التفعيل على مقومات التدبير الأمثل والقيادة الناجعة الواردة في الرؤية الاستراتيجية للإصلاح 2015-2030 (الرافعة 23).
- اعتماد آلية التعاقد حول مشاريع التغيير وفق الغايات المرسومة في التقرير، علاوة على نهج تدبير قائم على المواكبة والحفز ورصد النتائج والمسؤولية والمحاسبة.
- تعزيز النهج اللامركزي في التدبير.
- تنسيق القطاعات المعنية بالتربية والتكوين والبحث العلمي، عند إعداد التدابير الإجرائية للتفعيل، مع الوزارات المكلفة بتحديث القطاعات العامة، ووزارة المالية، والأمانة العامة للحكومة.
- تجريب التوصيات والمقترحات المهيكلية وفق رزنامة دقيقة وبرنامج محدد.

### ب. على مستوى التفعيل

- تسطير خطة عمل تمتد على المدى القصير أو المتوسط، يتم تخصيصها للتدابير ذات الأولوية.
- إطلاق برنامج لتأهيل الفاعلين(ات) التربويين(ات) المزاولين(ات) حالياً بالقطاعين العمومي والخاص، بحسب خصوصيات كل قطاع من قطاعات التربية والتكوين، وتقويمها في ضوء استشراف المهام والأدوار الجديدة للفاعلين(ات)، كما بلورها هذا التقرير، وحاجات المنظومة التربوية.
- العمل على استكمال سد الخصاص من الفاعلين(ات) التربويين(ات) وتدبير أنجع للموارد البشرية المتوافرة محلياً وجوياً.

- تأمين كافة حقوق الفاعلين(ات) التربويين(ات) المزاولين(ات) حاليا بقطاعات التربية والتكوين والبحث العلمي، سواء العمومية منها أو الخصوصية.
- مباشرة تأهيل المؤسسات التربوية وفق المنظور المقترح في هذا التقرير.
- إرساء الشبكات المحلية والجهوية للتربية والتكوين.
- إرساء التدريجي لكل الشروط التنظيمية والمادية والبيداغوجية.
- إطلاق دراسة لرصد حاجات منظومة التربية والتكوين والبحث العلمي، من المهن الجديدة في أفق إدراجها ضمن منظومة المهن التربوية.







---

ملتقى شارع علل الفاسي وشارع الميليا  
ص.ب 6535، الرباط - المعاهد

Angle avenues AL MELIA et ALLAL EL FASSI  
BP 6535, Rabat - Instituts

---

Tél. : + (212) (0) 537 77 44 25

Fax : + (212) (0) 537 77 46 12