

## رفع نجاعة أداء المدرس

عبد اللطيف الفحصي  
أستاذ التعليم الثانوي التأهيلي  
المختبر الجهوي للبحث التربوي

ملخص: مع تطور العصر وتنامي حاجات مجتمعات المعرفة، وباعتبار المدرس قطبا هاما في هذا التطور خاصة مع ما عرفته الأنشطة المهنية للمدرس من تحول، فقد أصبحت هناك ضرورة ملحة إلى مدرس يبني باستمرار كفاياته المهنية خلال المسار المهني، وما يتطلبه ذلك من إجراءات لتحسين المردودية. يمكن التأكيد في بعض من جوانب هذه الإجراءات على ضرورة وضع خطط للتكوين المستمر المستديم، مع تفعيل آليات قرب للتشخيص والتتبع، دون إغفال دور التقويم والتوجيه المستمر في سياق تشاركي، وتشجيع البحث العلمي في المجال التربوي والمهني، وتحسين جودة الحوافز المادية والمعنوية للمدرس ...

Résumé: Actuellement, le champ éducatif montre avec force le besoin des sociétés en matière de savoir. L'enseignant s'érige en pôle important de développement et acteur principal dans les transformations que connaissent les activités professionnelles. Il est nécessaire pour les enseignants d'inscrire leur action pédagogique dans un processus de formation ininterrompu en mesure de développer de façon efficace leurs compétences professionnelles, seules garantes d'une meilleure productivité. Pour cela, il faut insister sur une mise en place d'une planification rationalisée qui se base sur la formation continue et permanente ainsi que sur une mise en action des outils de proximité relatifs au diagnostic et au suivi. Il ne faut pas, bien entendu, passer sous silence le rôle de l'évaluation et de l'orientation continue dans une perspective participative. Il faut aussi encourager la recherche scientifique et académique dans le domaine éducatif et professionnel et améliorer la qualité des motivations matérielles et morales de l'enseignant.

## تمهيد

المسار المهني من مواكبة وتحيين دائمين، تحصينا من كل سلبية قد تؤثر على النجاعة في أداء المدرس.

يمكن القول إن مهنة التدريس عملية منهجية يتلقى فيها كل فرد نوعاً ما من التعليم، ويبقى للمدرس فيها الرسالة الأسمى، والتأثير الأبلغ، فهو الذي يشكل العقول أو ما يمكن تسميته بمهندسة العقل البشري، ويحدد القيم والتوجهات، ويرسم إطار مستقبل الأجيال. لكن في غياب تكوين ينمي به كفاياته أمام تطور طرق التدريس ووسائله وأمام ثورة المعلومات، كيف يمكن رفع مستوى النجاعة في أداء المدرس؟

### 1. التكوين المستمر المستديم:

أشار الميثاق الوطني للتربية والتكوين<sup>(2)</sup>، إلى أن المدرسين الممارسين مدعوون إلى تحيين معارفهم ومهاراتهم من خلال الاستفادة من مخطط تكوين مستمر ملائم يمكنهم من الرفع من مستوى ممارستهم التربوية ومن القيام بمهامهم على أفضل وجه، وينبغي هذا المخطط على تحليل الاحتياجات التي تتطلبها المهنة انطلاقاً من أهداف ومضامين تتلاءم مع التطورات الحاصلة في الميدان، وهكذا يكون التكوين المستمر عاملاً أساسياً لتحسين نجاعة أداء المدرس ودعم مساره المهني. لكن كيف؟

إنّ العناية بتكوين المدرس ضرورة حتمية لرفع نجاعته

وتطوير كفاياته المهنية وتطعيمها بكفايات أخرى تنحو به نحو مزيد من الاحتراف في عمله، فمن حقوق المدرس تأهيله تأهيلاً يمكنه من أداء رسالته التربوية باقتدار، ولن يتحقق ذلك ما لم تنطلق أي خطة للتكوين من مداخل أساسية في تأهيل المدرسين، فالتغيرات المتسارعة التي يعيشها مجتمع المعرفة ألزمت أن التكوين لم يعد مرتبطاً بمرحلة أو فترة زمنية معينة أو بمكتسبات ثابتة، وإنما أصبح التكوين ثقافة ينبغي التشجيع بها، وترافق الإنسان

كل الأنظمة التعليمية تشيد بأن المدرس يشكل أحد العناصر الأساسية في العملية التعليمية التعلمية، لكن بدون مدرس مؤهل أكاديمياً، ومتدرب مهنيّاً يعي دوره الكبير والشامل، لا يستطيع أي نظام تعليمي الوصول إلى تحقيق الأهداف والمرامي المنشودة. ومع الانفجار المعرفي الهائل ودخول العالم عصر العولمة، أصبحت هناك ضرورة ملحة إلى مدرس يتطور باستمرار ليتماشى وروح العصر، مدرس يلبي حاجات المتعلمين والمجتمعات المتزايدة، مدرس يواكب باستمرار التغييرات والمستجدات المتلاحقة، ولنا في تبني بعض الدول مفهوم «التعلم مدى الحياة» خير دليل، إذ يصبح المدرس فيها منتجاً للمعرفة، ومطوراً باستمرار لكفاياته المهنية.

وقد اعترف تقرير المجلس الأعلى للتعليم سنة (2008)<sup>(3)</sup> حول حالة منظومة التربية والتكوين، بالدور الحاسم للمدرس في مشروع الإصلاح، لما له من مكانة خاصة في العملية التربوية، وفي الوقت نفسه دعا إلى إعادة تحديد شروط عمله ومحفزاته، بما أنه ينفرد بتحمل مسؤولية ضمان استمرارية التربية والتكوين وتنمية المهارات من أجل إعداد كفاءات المستقبل.

انطلاقاً من هذا الدور الفعال للمدرس في تحديد وتنمية الرصيد الاجتماعي والثقافي والعلمي والتكنولوجي مما يجعل من مهمته عملاً

نبيلاً بامتياز، فإن هذا الدور يزداد تعقيداً سواء على مستوى علاقته بالأنشطة المهنية أو من خلال تفاعلاته مع العالم المهني، خاصة وأن الأنشطة المهنية للمدرس تعرف تطوراً مستمراً على مستوى تنمية المعارف وتطور التقنيات البيداغوجية والتكنولوجيات الحديثة، وهو ما يتطلب الوقوف عند الكفايات الأساسية التي يجب أن تتوفر لدى المدرس حتى يستطيع القيام بمهامه بالشكل المناسب، وما يتطلبه تطوير هذه الكفايات خلال

**إنّ العناية بتكوين المدرس  
ضرورة حتمية لرفع نجاعته وتطوير  
كفاياته المهنية وتطعيمها بكفايات أخرى  
تنحوبه نحو مزيد من الاحتراف في عمله**

(1) المجلس الأعلى للتعليم «التقرير السنوي حول حالة منظومة التربية والتكوين وآفاقها»، الجزء الرابع / 2008. ص: 13.

(2) الميثاق الوطني للتربية والتكوين، المجال الرابع «الموارد البشرية»، الدعامة الثالثة عشرة «حفز الموارد البشرية، وإتقان تكوينها، وتحسين ظروف عملها، ومراجعة مقاييس التوظيف والتقييم والترقية» 2000 .

يتعين، كما أشير في الميثاق<sup>(4)</sup>، أن يستفيد المدرس من التأطير التربوي، وأن يخضع لتقويم دوري موضوعي لمردوبيته البيداغوجية ولكفاياته التربوية.

نرى هنا أنه على المسؤولين التربويين تتبع المدرس بشكل دقيق وفق منظومة للتشخيص والتتبع والتواصل المستمر، وتزويده بالإرشادات والتوجيهات اللازمة للرفع من مستوى النجاعة في الأداء، مع تزويده بكل ما يستجد في ميدان التربية والتعليم ومساعدته على التخلص من الطرق القديمة، والأخذ بيده لاستخدام

الطرق الحديثة والاستفادة من التقنيات التربوية الميسرة لعمليات التعليم، وذلك من خلال تكوين لجن أو فرق عمل يوطرها المفتشون التربويون للتتبع عن قرب لأداء المدرسين ذوي النجاعة المحدودة، وذلك عبر تقارير يمكن الاصطلاح عليها بتقارير ضمان الجودة، بهدف إعداد خطط تدخل تكوينية مستمرة تعالج الوضعيات المشكلية في الممارسة، وفق منهجية إشراك وتشارك مع أعضاء هذه اللجن.

ولأن التقويم والتوجيه عنصران أساسيان لتحسين العملية التربوية الحديثة، إذ من خلال هذه العملية نتعرف على نقاط القوة والضعف وندرك أيا من المدرسين في حاجة إلى دعم تكويني لتنميته مهنيًا، فإنه من الأجدر أن تتم بشكل مستمر وجماعي يشترك فيها المدرس والموجه والمفتش التربوي والمدير وفق منهجية إشراكية وتشاركية تستثير أكثر فأكثر فضول ورغبات المدرس الذي يجذب أسلوب المشاركة الذاتية في عملية التقييم وتصويب الأخطاء وتجاوز الثغرات. ولعل أهم انعكاس إيجابي لهذه الآلية، هي الرفع من دافعية المدرس في عملية التقويم-التوجيه الذاتي، وكذا رفع الدافعية لديه للعمل والاستمرار في عمله وتطويره بشكل دائم، كما تدفعه إلى التفكير المستمر وتنمي عنده رغبة الابتكار والتجديد، وتساعد على معرفة أحسن بأساليب التدريس المتاحة

طول حياته: «التعلم مدى الحياة».

وحتى يواكب المدرس هذا التطور وكل ما يستجد في عالم التربية والتعليم، أصبح لزاما عليه أن ينظر إلى التكوين على أنه واجب فردي يمكنه من تطوير مهاراته ودعم كفاياته، وتشبع المدرس بهذا التصور الجديد للتكوين يجعله أكثر حرصا على التكوين استجابة لحاجياته المهنية ووفق متطلباته، يمكن من الارتقاء به الى مرحلة يكون فيها المسؤول الأول عن تكوينه. مع ذلك فإنّ هذا التكوين المستمر- في خضم

هذه التحولات- لا يمكن أن نعتبره فقط واجبا فرديا فحسب، بل واجبا جماعيا، فحسب بيرونو، «وجب في عمل كل مؤسسة تربوية أن يتم هذا التكوين في شكل فريق متكامل - فريق بيداغوجي- يخلق نوعا من المسؤولية الجماعية والممارسة المتبصرة في عملية التكوين»<sup>(3)</sup>، سواء من خلال مشروع المؤسسة حيث يتم تحديد حاجيات التكوين الفردية وكذلك الحاجيات الجماعية للفريق التربوي في مجال أو مجالات معينة بهدف تحسين أداء كل مكونات المؤسسة، أو بالتعاون مع مراكز التكوين بالجهة، لترجمة تلك الحاجيات إلى برامج تكوين لفائدة الفريق التربوي تكسبه الكفايات اللازمة لتحقيق أهدافه؛ وبفضل هذا الأسلوب في الاشتغال تصبح المدرسة مؤسسة تكوين وتكوّن.

إن تحقق مثل هذه المبادئ في المنظومة التكوينية حتما سيعزز من التكوين الذاتي والبحث والتطبيق في مجال التدريس ويصقل كفاءة المدرسين ويجعلهم يُقدّمون تعليمًا فعالًا وجيدًا، مما يساهم حتما في تطوير دور المدرسة في المجتمع ويرفع من أدائها ومردوبيتها.

2. تفعيل آليات قرب للتشخيص والتتبع، والتقويم والتوجيه المستمرين:

### أصبح التكوين ثقافة ينبغي التشبع بها، وضرورة ترافق الإنسان طول حياته «التعلم مدى الحياة»

(3) PERRENOUD, Ph. [2001], «Développer la pratique réflexive dans le métier d'enseignement: professionnalisation et raison pédagogique», Paris: ESF, p.66.

(4) الميثاق الوطني للتربية والتكوين، (مرجع سابق).

والامتياز والتميز للأساتذة الفاعلين الأكفاء على صعيد كل مؤسسة تنمية لمواهبهم، وإتاحة الفرصة أمامهم في مجال نبوغهم، والإفادة من قدراتهم وخبراتهم بناء على لجنة تقصّر للتنقيط النزاهة بتنسيق بين الإدارة والمفتش التربوي والنيابة، والأكاديمية والوزارة؛ مع توثيق إنجازاتهم ونشاطاتهم وتجاربهم المتميزة من دراسات وأبحاث وممارسات مهنية رائدة ونحوها، وتعريف الآخرين بها وتعميم الاستفادة منها ولا سيما تلك التي لها أثر مباشر على تحسين مردودية المتعلمين وأداء المدرس والمدرسة؛ مع تفعيل التحفيز الحقيقي لمبدأ إشراك المدرس في القرارات الإصلاحية والحكامة التي تهم العمل التربوي؛

### على المسؤولين التربويين تتبع المدرس بشكل دقيق وفق منظومة للتشخيص والتتبع والتواصل المستمر

- لابد من تمكين المدرس من تدريس تخصصه، مع توخي العدل في توزيع الحصص والمهام داخل المدرسة، إضافة إلى وضع سلم تعليمي تدريجي بحيث يخفض عدد حصص المدرس كلما تقدم به السن، وأن يمتلك المدرس السيادة الكاملة في الصف خلال حصته، وأن يكون نقده أو مؤاخذته من جهة مؤهلة ومُرضية وفق ضوابط متعارف عليها؛
- توفير بيئة مدرسية مناسبة تمكن المدرس من العمل في أجواء ملائمة ومريحة، مثل المباني ذات المواصفات المدرسية الجيدة، وكل ما يتطلبه العمل من وسائل وأدوات تعليمية حديثة تساعد على تحقيق أهداف رسالة التعليم وغاياتها؛
- عقد دورات وندوات وزيارات وحملات توعية في الإعلام والمجتمع لزيادة الوعي لدى الجميع بأهمية دور المدرس وسمو رسالته تجاه الفرد والمجتمع، لتغيير النظرة النمطية للمدرس في أذهان المجتمع وتحولها إلى صورة إيجابية تعيد لرسالة المدرس جلالها ووقارها، وتنصف المدرس، وتبرز الصورة المشرفة له ودوره في بناء الجيل وتربية النشء، مع العمل على زيادة الوعي بين أولياء الأمور والمتعلمين أنفسهم

والملائمة لمجال تخصصه؛ أكثر من ذلك، تعتبر مثل هذه الآليات فرصا للمدرس في صناعة القرارات التربوية وإنجاح الإصلاح من الداخل. وإلا فإن أي برنامج تقويمي-توجيهي لا يستوفي شروط الموضوعية، ولا يخرج من الإطار البيروقراطي التقليدي إلى الإطار الديمقراطي الحديث قد يفقد العملية مصداقيتها ويضعف الحماس وتقل الدافعية ومعها فرص قبول الآراء وتقبل العلاج وتقديم الحلول للمشكلات والصعوبات التي يواجهها المدرس في ميدان عمله.

الأمر هنا ينحو نوعا ما إلى تعزيز استقلالية المدرس في تنظيم عمله، لكن شريطة أن يكون مستعدا لمساءلة ما يقوم به من أجل تحسين كفاياته، وأن يكون قادرا على تقديم

تفسيرات عقلانية لاختياراته التربوية، ولم لا نذهب أبعد من ذلك في إمكانية خضوع المدرس للتقويم من طرف الزملاء الأساتذة وما يمكن أن يثيره من قبول واستحسان ورفع للمعنويات وتوجيه للمسار المهني؛ والأمر نفسه بالنسبة لتقويم الأساتذة من طرف التلاميذ، وإن كان اعتماد مثل هذا النظام له ما يكفي من المعارضين.

### 3. تحسين جودة الحوافز المادية والمعنوية:

- أشار الميثاق الوطني للتربية والتكوين<sup>(5)</sup> إلى أنه ينبغي تخصيص حوافز ومكافآت تتفق وما يقدمه المدرس، على أن يكون هذا التمييز في ضوء معايير دقيقة تراعي درجة الاستحقاق، يمكن أن نترجمها إلى مجموعة من الإجراءات الكفيلة بتحقيق تلك العناصر:
- التعويض (النقدي/الرمزي) عن الساعات الإضافية والأنشطة الإشعاعية والدورات التكوينية التي يؤطرونها، وهو ما سيدفع لرفع حدة التنافس التي ستنعكس إيجابا على جودة منظومة التربية؛
  - اتباع نظام تحفيز معنوي فعال للكفاءات، بتكريم القداماء، وتخصيص شواهد الاستحقاق

(5) الميثاق الوطني للتربية والتكوين، (مرجع سابق).

في مجال تخصصه والتخصصات الأخرى خاصة ذات العلاقة بموضوع تخصصه جنباً إلى جنب مع النمو المهني، من أهمية في تتبع كل جديد، بحيث يصبح مرجعاً لمعلميه وزملائه، وقادراً على تقديم نسيج متناسق وكامل من المعلومات في قالب مهني يرقى بأدائه.

خلاصة القول، إن مثل هذه الإجراءات النوعية من شأنها أن ترفع من درجة التفاني في العمل، والتجنب

التام للتغيبات والتأخرات غير المبررة، وبناء منطق الرضى العام عن المهنة من قبل المدرس الذي سيسعى جاهداً بذلك لترجمة ما اكتسبه خلال التكوينات الذاتية والمستمرة إلى فعل في ممارسته اليومية لمهنة التدريس، مما سينعكس إيجاباً على مردوديته ومردودية المنظومة.

### مراجع

- وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي. اللجنة الخاصة بالتربية والتكوين [2000]. الميثاق الوطني للتربية والتكوين.
- مذكور، علي أحمد. [2005]. معلم المستقبل نحو أداء أفضل. القاهرة: دار الفكر العربي.
- المجلس الأعلى للتعليم [2008]. التقرير السنوي حول حالة منظومة التربية والتكوين وأفاقها. الجزء الرابع: هيئة ومهنة التدريس.
- المجلس الأعلى للتعليم [2013]. مجلة دفاتر التربية والتكوين. العدد الثامن والتاسع: مهام المدرس ورسالته التربوية.
- Institut de statistique de L'UNESCO. [2006]. *Les enseignants et la qualité de l'éducation : suivi des besoins mondiaux d'ici 2015*, Montréal.
- LALLEZ, Raymond. [1995]. *Etude sur la motivation des enseignants*, UNESCO ; secteur de l'éducation. N4.
- PERRENOUD, Philippe. [2001]. *Développer la pratique réflexive dans le métier d'enseignant : professionnalisation et raison pédagogique*, Paris: ESF.

بأهمية احترام المدرس وتقديره وإعطائه الثقة والتعاون معه، بهدف رفع روحه المعنوية، وتهئية الجو النفسي الذي يعينه على تحقيق رسالته السامية، وأن يكون التعامل الوظيفي معه وفق أنظمة تحفظ له احترامه؛

- توفير كرامة المدرس والمدرسة وذلك بالاهتمام بالفضاء المدرسي وفرض الاحترام المطلق لحرمة المؤسسة التي لا يجب أن تخضع إلا لسلطة التربية؛

فحالة الاغتراب التي يعيشها المدرس ناجمة بالأساس عن غياب وسائل التنشيط الحقيقية والفعالة التي تربط المدرس بالمؤسسة التعليمية، كما أن الشعور بالانتماء إلى المؤسسة التعليمية يتطلب عدم حصر وظيفة المدرسة في التدريس كمهمة تقنية تبتدئ داخل الفصل وتنتهي بانتهاء العمل داخله، بل يتجاوز هذا الحد إلى تحويل المؤسسة التعليمية إلى فضاء ثقافي وترفيهي يحس فيه المدرس ببيته الثاني؛

- حل مشاكل الوضعية المادية للمدرس مثل التعيينات البعيدة وتعدد مساطر الانتقال، وتأخير الترقيات وهزلة الأجور؛ فحل ذلك لا محالة سيجعله يؤدي عمله بارتياح وإتقان، لكن وفق آلية دقيقة ومعقولة للتعامل مع المدرس وظيفياً يحدد فيها ضوابط نقله وترقيته ورفع أجره؛

- فتح مجال البحث الأكاديمي في ميادين علوم التربية والديداكتيك في وجه المدرس، مما سيسمح بتكريس ثقافة البحث التدخلي الذي يلعب دوراً أساسياً في تطوير وتنمية الكفايات المهنية للمدرسين وكذا تطوير جودة المنظومة التعليمية والرفع من مردوديتها، نظراً للدور الفعال الذي يلعبه هذا العامل في التكوين المستمر للمدرس<sup>(6)</sup>؛ ولما يكتسبه أيضاً من تيسير لظروف المدرس لمتابعة نموه الأكاديمي المعرفي

(6) فيليب بيرنو. مرجع سابق، ص. 97.