الإطار المرجعي

للتجديد التربوي

نسخة تجريبية - يونيو 2021

المركز الوطني للتجديد التربوي والتجريب

المركز الوطني للتجديد التربوي والتجريب

73، شارع مولاي إسماعيل، حسان - الرباط - الهاتف: 343 726 537 (0) 212+ الفاكس: 097 734 537 (0) 212+ البريد الالكتروني: cnipe@men.gov.ma

https://men-gov.ma

"... وفي هذا الصدد، ينبغي إعادة النظر في مقاربتنا، وفي الطرق المتبعة في المدرسة، للانتقال من منطق تربوي يرتكز على المدرس وأدائه، مقتصرا على تلقين المعارف للمتعلمين، إلى منطق آخر يقوم على تفاعل هؤلاء المتعلمين، وتنمية قدراتهم الذاتية، وإتاحة الفرص أمامهم في الإبداع والابتكار، فضلا عن تمكينهم من اكتساب المهارات، والتشبع بقواعد التعايش مع الآخرين، في التزام بقيم الحرية والمساواة، واحترام التنوع والاختلاف.

إن الأمر لا يتعلق إذن، في سياق الإصلاح المنشود، بتغيير البرامج، أو إضافة مواد أو حذف أخرى، وإنما المطلوب هو التغيير الذي يمس نسق التكوين وأهدافه. وذلك بإضفاء دلالات جديدة على عمل المدرس لقيامه برسالته النبيلة، فضلا عن تحويل المدرسة من فضاء يعتمد المنطق القائم أساسا على شحن الذاكرة ومراكمة المعارف، إلى منطق يتوخى صقل الحس النقدي، وتفعيل الذكاء، للانخراط في مجتمع المعرفة والتواصل. وفي هذا الصدد، ندعو الحكومة للعمل في هذا الاتجاه، من خلال التركيز على ضرورة النهوض بالمدرسة العمومية، إلى جانب تأهيل التعليم الخاص، في إطار من التفاعل والتكامل ..." *مقتطف من خطاب جلالة الملك بتاريخ 20 غشت 2012 بمناسبة ذكرى ثورة الملك والشعب.*

الفهرس

الفهرس 1

مقدمة 2

أولا: الإطار النظري للتجديد التربوي 4

1.الجهاز المفاهيمي 4

2.أهمية التجديد التربوي وأهدافه 5

1.2. أهمية التجديد التربوي 5

2.2. أهداف التجديد التربوي 6

3.المجالات ذات الأولوية 7

1.3. المجالات المتمركزة حول النموذج البيداغوجي 7

2.3. المجالات المتمركزة حول حكامة التدبير التربوي 7

4.موجهات التجديد التربوي وأبعاده في المدرسة المغربية 7

ثانيا: الإطار التطبيقي للتجديد التربوي 10

1.التجديد التربوي ونهج القيادة 10

2.التأطير المؤسساتي 11

3.مداخل إرساء ثقافة التجديد التربوي 16

1.3.التكوين الأساس والتكوين المستمر 16

2.3.التأطير والمصاحبة والمواكبة 16

3.3.مشروع المؤسسة 16

4.3.الشراكة والانفتاح على المحيط 17

5.3.البحث والتطوير 17

4.المبادئ الموجهة لإرساء التجديد التربوي والخطوات المنهجية للتجريب 17

1.4. المبادئ الموجهة 17

2.4. الخطوات المنهجية للتجريب 18

خاتمة 20

بيبليوغرافيا 21

https://men-gov.ma

مقدمة

في ظل التحولات المجتمعية المتسارعة وما تفرضه من تحديات على جميع المستويات، بات من الضروري مواصلة إصلاح منظومة التربية والتكوين من خلال بلورة استراتيجية وطنية للتجديد التربوي تسهم في تقديم حلول مبتكرة للمشاكل الحقيقية للمدرسة المغربية مع مراعاتها المبادئ والأسس والمكتسبات، ونهجها مقاربة تشاركية في تحديد معالم مدرسة الغد، مدرسة تجمع بين المحلية والعالمية وتكون في مستوى تطلعات البلاد السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

ولكي تحقق هذه الاستراتيجية أهدافها ينبغي أن تنبثق من التوجهات الملكية؛ التي دعت إلى تطوير المدرسة المغربية من خلال جعلها فضاء لتنمية القدرات وحفز الإبداع والابتكار وصقل المهارات، وتشجيع روح الانفتاح والتفاعل، والانخراط في عالم المعرفة والتواصل والاندماج في سوق الشغل والمساهمة في الارتقاء الفردي والجماعي. كما يتعين ملاءمتها ومقتضيات الرؤية الاستراتيجية للإصلاح 2015-2030، التي شددت على مبادئ الإنصاف والجودة والارتقاء بالفرد والمجتمع، وكذا مع مشروع القانون الإطار الذي أعدته الحكومة - ضمانا لتفعيل الرؤية الاستراتيجية- والذي ينص في كثير من مواده على تشجيع وحفز قيم النبوغ والتميز والابتكار، ويحث على تجديد المقاربات البيداغوجية والأدوات الديداكتيكية وطرائق التدريس، وتحديث نظام التوجيه المدرسي والمهني وتجديد آلياته وأدواته، فضلا عن إحداث بنيات تعنى بالتجديد والملاءمة المستمرين للمناهج والبرامج والتكوينات، وإرساء مختبرات للابتكار وإنتاج الموارد الرقمية.

وقد أولت المنظومة التربوية المغربية باستمرار اهتماما كبيرا للتجديد التربوي الذي واكب سيرورة الإصلاحات قبل وبعد اعتماد الميثاق الوطني للتربية والتكوين، لتشهد سنة 2011 إعطاء دينامية قوية للتجديد عبر تنظيم سلسلة من الورشات والملتقيات لتدارس وتعميق التفكير في موضوع التجديد التربوي، ومن خلال بناء تصورات والتصديق عليها من لدن فريق مكون من خبراء دوليين ووطنيين.

وقد توجت هذه الدينامية بإعداد هذه الوثيقة الإطار لأجل توحيد التصورات في شأن التجديد التربوي، وملاءمته مع الاختيارات السياسية الوطنية ومخططات الإصلاح وحاجات الميدان، مما يجعلها خطوة ذات أهمية كبرى في سيرورة بلورة استراتيجية وطنية للتجديد التربوي، وذلك لكونها تسعى إلى:

- حفز وتأطير النقاش حول التجديد التربوي؛

https://men-gov.ma

- المساعدة على إرساء نهج قيادة تشاركية في مجال التجديد التربوي؛
- تعبئة الفرق المجددة والمبدعة وتشجيعها؛
- تعزيز دينامية للتجديد تعبر عن إرادة التحسين والتكييف المستمرين للنظام التعليمي؛
- المواكبة والدعم المنهجي اللازم لإنجاز المشاريع التربوية التجديدية؛
- توثيق وترصيد وتثمين ونشر الممارسات التجديدية؛
- تشجيع ثقافة التغيير والتجديد التربويين.

وقد صمّم هذا الإطار المرجعي بطريقة تمكّن من وضع التجديد التربوي في إطاره النظري من خلال مقاربة مجموعة من المفاهيم المرتبطة به وتحديد أهدافه وأهميته وموجهاته ومجالاته ذات الأولوية، فضلا عن وضعه في إطاره التطبيقي على مستويات القيادة والتأطير المؤسساتي والخطوات المنهجية لضبط سيرورته.

أولا: الإطار النظري للتجديد التربوي

1. الجهاز المفاهيمي

التجديد التربوي مفهوم إشكالي يستوجب التحديد والتدقيق. فبالعودة إلى التداول اللغوي، نجد عدة مفاهيم ومصطلحات تقترب منه وتتجاور معه في الدلالة مثل الإصلاح والجدّة والتحسين والتغيير والابتكار والإبداع والتكيف مع السياق... وهي كلها تقع في قلب التجديد التربوي، لكن التجديد لا ينحصر في أي منها.

يقترب مفهوم التجديد من مفهوم "**الإصلاح**" من حيث التوجه والقصدية والتخطيط الطوعي للتغيير، لكنه ليس مرادفا له. فالإصلاح تغيير مقصود من طرف أصحاب القرار، منظم بنصوص وتشريعات ويتم تنزيله من قبل الفاعلين، على عكس التجديد الذي هو تغيير يتم اختياره بشكل إرادي دون فرضه على المجتمع التربوي. إنه تغيير يمثل بشكل عام دعما فعالا للإصلاح.

يعتبر **التحديث** تحولا ظاهريا يضفي الجدة على الشيء، بينما التجديد عملية تحول في العمق للقواعد والممارسات والقيم الموجودة.

وإذا كان **التكييف** أو **الملاءمة** جوابا مباشرا عن تغير السياق والظروف، فإن التجديد يحمل حلولا مبتكرة تؤسس - جزئيا أو كليا- لقطيعة مع بعض العادات بغاية الارتقاء بالممارسات.

يختلف **المشروع** عن التجديد من حيث تعرض الثاني للعديد من المخاطر غير المتوقعة، في حين أن المخاطر تكون متوقعة في عملية تدبير المشروع.

كما ميز باحثون بين التغيير الجذري الذي يحدث خلخلة على مستوى القيم المشتركة والتغيير التدريجي الذي لا يزعزع الثوابت ويكتفي بإدخال تحسينات مهمة على الممارسات.

أما في الاصطلاح، فينظر إلى التجديد على أنه سيرورة لبلورة حلول حقيقية وأصيلة، في إطار مبادرات فردية أو جماعية تروم الإجابة عن حاجة ما وإحداث تغيير يخص ميدانا معينا يؤدي إلى تطويره وتحسينه وجعله أكثر فاعلية وإنصافا.

https://men-gov.ma

كما يعرّف بأنه "العمل المقصود والمطور من أجل معالجة مشكلة ما"[1]. إنه "يرتكز على اقتراح طوعي لإدماج ممارسة جديدة (داخل مؤسسة تربوية) بهدف تحقيق فعالية أكبر تجيب عن مشكل لوحظ في المحيط أو بهدف استعمال أمثل للموارد"[2].

تأسيسا على ما سبق، يَعتبر هذا الإطارُ المرجعي التجديدَ التربوي سيرورة وتغييرا طوعيا، إبداعيا يقترح حلولا أصيلة تجيب عن حاجات الفاعلين وتقوِّم اختلالات محددة، لاسيما عند ربطه بسياق إنتاجه. ويتميز أساسا بكونه:

- **يأتي بما هو جديد؛**
- **يقترح تغييرا طوعيا؛**
- **يرتبط بغاية وبرؤية؛**
- **يمثل سيرورة إبداعية؛**
- **يرتبط بسياق إنتاجه.**

كما يَعتبر الممارسات التجديدية في المدرسة المغربية كلَّ إنجاز تربوي مؤسس علميا، أنتجه فرد أو جماعة، يروم تحسين وضع قائم أو تقديم حل لإكراه ما أو التأسيس لممارسة جديدة، خضع أو يخضع للتجريب وأظهر مؤشرات تبين إمكانية إدخاله تحسينات إيجابية على الفعل التربوي أيا كان مجاله، في التدريس والتأطير والتكوين والتقويم والتوجيه المدرسي والمهني والحكامة والتدبير والتسيير وفي تفعيل الحياة المدرسية في شتى مناحيها.

2. أهمية التجديد التربوي وأهدافه

1.2. أهمية التجديد التربوي

يستمد التجديد التربوي أهميته من أنه:

- ينبثق عن الإرادة الفردية أو الجماعية، دون حدوث إملاءات فوقية أو توجيهات ملزمة من القيادة؛

[1]Le GUEN, M. (2002). « Un enjeu pour l'innovation scolaire ». In *Evaluer les pratiques innovantes* (pp 11-14). Paris : CNDP.

[2]GARANT, M. (1996). « Modèles de gestion des établissements scolaires et innovation ». In M. Bonami et M. Garant (dir). *Systèmes scolaires et pilotage de l'innovation. Emergence et implantation du changement* (pp 57-87). Bruxelles: De Boeck..

https://men-gov.ma

- يعتمد منهجية تتوفر فيها الشروط العلمية المتعارف عليها في مجتمع البحث العلمي التربوي؛
- يتبنى مقاربة تشاركية تدمج مختلف الفاعلين التربويين، مع ضمان التفاعل بينهم؛
- يتضمن عناصر الديمومة والاستمرارية والتطوير المستمر؛
- يواكب المستجدات التربوية والاتجاهات الحديثة في التربية؛
- ينفتح على الواقعين الاقتصادي والاجتماعي وآفاقهما المستقبلية؛
- يتجاوز جميع أشكال الحتمية والدغمائية التي تعادي التغيير والتطوير؛
- ينبع من الطموح التربوي الذي يرفض تصور المشاكل عقبات لا يمكن التغلب عليها، وإنما عناصر بناءة وضرورية للإصلاح والتطوير؛
- يستثمر ميولات ومجالات تفوُّق الفاعلين المجددين واهتماماتهم؛
- يحفز على التفكير النقدي الفردي أو الجماعي؛
- يصاحب بفعالية النموذج التربوي المتمركز حول المتعلم.

2.2. أهداف التجديد التربوي

تستهدف المنظومة من خلال التجديد التربوي تحقيق ما يلي:

- المساهمة في تنقيح وتحسين البرامج والمناهج والتكوينات؛
- تحسين العرض التربوي وتجويد التعلمات والارتقاء بها نحو الأفضل؛
- خلق الدافعية والحافزية لدى مكونات المنظومة التربوية وضمان التفاعل بين عناصرها؛
- جعل المدرسة أكثر جاذبية لمرتاديها وتأمين انفتاحها على المحيط السوسيو اقتصادي، واستدامة التعلم والتكوين؛
- الرفع من الفعالية من أجل مزيد من الضبط والتعديل والتحسين والتدبير الأمثل للتوقعات وإدارة المخاطر؛
- المساهمة في الرفع من المردوديتين الداخلية والخارجية للمنظومة التربوية؛
- إدماج منهجيات جديدة وابتكار نماذج وأدوات لحل المشكلات والتغلب على العقبات؛
- مصاحبة ودعم الممارسات التربوية، ووضع الفاعلين التربويين في دينامية التحليل التبصري من أجل التجويد والتحسين؛

- إذكاء روح التحدي والرفع من القدرة التنافسية للمنظومة التربوية الوطنية.

تتجلى أهمية التجديد التربوي في تجاوزه لكل ما يعيق العملية التعليمية التعلمية في شموليتها وانفتاحه على كل الطموحات والتطلعات التربوية التي تجعل من الصعوبات والعقبات فرصا متاحة في سيرورة التطور والإصلاح مع مراعاة ثوابت المنظومة وغاياتها الكبرى والمجالات ذات الأولوية.

3. المجالات ذات الأولوية

يهتم التجديد التربوي بالمجالات والمواضيع المحددة كأولويات في السياسة التربوية الوطنية، آخذا بعين الاعتبار خصوصيات مؤسسات التربية والتكوين ومصالح المتعلمات والمتعلمين وطموحاتهم وانتمائهم اللغوي والثقافي وكل ما هو محلي وسياقي.

في هذا الإطار، وانطلاقا من السياق الحالي وواقع المنظومة التربوية يمكن التمييز بين نوعين من المجالات ذات الأولوية:

1.3. المجالات المتمركزة حول النموذج البيداغوجي

يندرج تحتها تخطيط التعلمات، وديداكتيك المواد، والطرائق البيداغوجية، والممارسات التربوية، والأدوات الديداكتيكية، وطرائق التقويم التربوي، والتوجيه المدرسي والمهني، والحاجات الخاصة بالمتعلمين، وإدراج الخصوصيات الجهوية والمحلية في البرامج، وأنشطة الحياة المدرسية، وإدماج حقوق الإنسان ومقاربة النوع....

2.3. المجالات المتمركزة حول حكامة التدبير التربوي

تشمل مشاريع المؤسسات، والتخطيط التربوي، والدعم البيداغوجي، والانتقال بين الأسلاك التعليمية بما فيها سلك التعليم الأولي، والتربية الدامجة، وأدوار الفاعلين التربويين، وأشكال التأطير والتتبع و الشراكات...

4. موجهات التجديد التربوي و أبعاده في المدرسة المغربية

إذا كان التجديد، كما سبقت الإشارة إلى ذلك سالفا، اجتهادا وفعلا طوعيا يستجيب لحاجة ميدانية ولسياق خاص ولا يتم فرضه بقانون، فإنه لا يتوقف على مجرد وجود مجددين متطوعين ومبادرين، وإنما يتطلب حضور رؤية شاملة

ومنهجية منسجمة وتعبئة الفاعلين الذين يقودون التغيير ويخططون لتجديد الممارسات ويتولون مواكبة ودعم المبادرات التجديدية وتثمينها.

ولكي يتم نشر ثقافة التجديد بين الفاعلين وإعطاء دينامية قوية للاستراتيجية الوطنية للتجديد التربوي داخل المنظومة، وجب أخذ الموجهات الآتية، المتكاملة فيما بينها، بعين الاعتبار:

- الاشتغال من داخل المنهاج التربوي الرسمي؛
- استحضار نتائج الدراسات التقويمية والتقارير الوطنية والدولية؛
- ملاءمة الممارسات التجديدية مع التوجهات الكبرى للرؤية الاستراتيجية للإصلاح؛
- تعزيز استقلالية المؤسسات التعليمية ومراكز التكوين والبحث؛
- توفير هامش من الحرية يسمح بالإبداع والابتكار؛
- تشجيع الشراكات مع الهيآت والمنظمات على مختلف المستويات؛
- وضع أسس قانونية وتشريعات تحفز التجديد وتحميه؛
- وضع آليات لمواكبة المشاريع التجديدية داخل الأقسام الدراسية والمؤسسات التعليمية من قبل رؤساء المؤسسات وهيئة التفتيش؛
- وضع آليات لتقويم المشاريع المجددة.

وضمانا لفعالية أكبر للتجديد التربوي، فإنه من الأجدى أن ينبثق من مشاريع الفُرق التربوية، على اعتبار أن العمل الجماعي عنصر أساسي في تنمية وديمومة التجديد، غير أن لا شيء يمنع من أن يكون التجديد أحيانا بمبادرة شخصية لفرد له حس تجديدي.

كما ينبغي أيضا الأخذ بعين الاعتبار مختلف الأبعاد التي يكتسيها التجديد التربوي لكونه يستهدف مختلف المستويات (المحيط، المؤسسة، القسم)، ونقصد بها:

- البعد الاقتصادي (مردودية التجديد وكلفته)؛
- البعد الاجتماعي (الانصاف والارتقاء بالفرد والمجتمع)؛
- البعد التقني التربوي (استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التعليم)؛

https://men-gov.ma

- البعد التحفيزي (متعة التجديد، تقدير الذات، ثقافة الاعتراف)؛
- البعد القيمي (حقوق الإنسان، المواطنة، البيئة ...).

ويشترط في التجديد المنشود أن يتوجه إلى تغيير العادات المهنية (المقاربات، الممارسات، الأدوات، الوسائط...) ويشجع على تحليل الممارسات الخاصة والتبصر بها المؤدي إلى النماء المهني، ويكسب الفاعلين ثقافة بيداغوجية مواكبة للمستجدات والتغييرات المتلاحقة.

https://men-gov.ma

ثانيا: الإطار التطبيقي للتجديد التربوي

1. التجديد التربوي ونهج القيادة

يكتسي نهج القيادة طابعا أساسيا في تدبير المشاريع التجديدية، فمن خلال القيام بعمليات رصد الحاجات وتحليلها، وتوجيه الفاعلين ومواكبة المشاريع المجددة، وضمان الانسجام على مستوى مختلف المتغيرات، يساهم نهج القيادة بشكل كبير ومباشر في بروز التجديد التربوي وإرسائه بشكل تدريجي. وبذلك "يكتسب نهج القيادة ضمن العدة التجديدية وضعية المحرك المركزي لها"[3].

ومن أجل قيادة ناجعة ومضبوطة للتجديد التربوي، لا بد من اعتماد مقاربات تضمن تحقيق واستدامة التجديد، وفق منظور تشاركي، لتنال رضا كافة المتدخلين، وذلك من خلال:

- بلورة اختيارات منهجية وترجمتها إلى خطوات قابلة للأجرأة؛
- تحليل مختلف متغيرات العدة المراد تصريفها (البنيات، الإجراءات، المتدخلون، المجالات...)؛
- تحديد أدوار هيأة أو هيآت القيادة؛
- تدقيق الوظائف المنوطة بمختلف المتدخلين؛
- دعم المشروع التجديدي واستدامة انخراط المتدخلين من خلال الاعتراف بمجهودات الفرق وتثمينها؛
- التنصيص على آليات جمع ومعالجة واستثمار المعلومة؛
- وضع برمجة زمنية لكل نشاط؛
- ضبط محطات التقويم والمعالجة وإعادة التوجيه (اتخاذ القرارات التي تمكن من التوجه بشكل دائم نحو النتائج المنتظرة).

[3]PERAYA, D., JACCAZ, B. (2004). "Analyser, soutenir, et piloter l'innovation : un modèle ASPI ". In : TICE 2004. Actes du Colloque : *« Technologies de l'information et de la connaissance dans l'enseignement supérieur et l'industrie ».* (pp 283-289).20, 21, 22 octobre 2004. Compiègne : Univ. de technologie.

https://men-gov.ma

هكذا، يوضح نهج القيادة بدقة كافة عناصر الإرساء المؤسساتي ويقدم وصفا متكاملا للتدبير العام لعدة التجديد، ويبين لجميع الفاعلين داخل المنظومة التربوية مختلف البنيات ومستويات التدخل ومهام القيادة.

2. التأطير المؤسساتي

يحتاج التنزيل الأمثل للتجديد التربوي وفق بنيات مؤسساتية إلى تحديد مستويات التدخل ومهام قيادة التجديد التربوي حسب البنيات التربوية/ الإدارية الواردة في الجدول أسفله.

المستويات	البنيات التربوية/ الإدارية	المهام
المركزي (وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني والتعليم العالي والبحث العلمي)	المركز الوطني للتجديد التربوي والتجريب ومديريات القطب البيداغوجي ومراكز التكوين الوطنية والمجلس المركزي للتنسيق	- إعداد الاستراتيجية الوطنية للتجديد التربوي؛ - تعزيز دينامية التجديد التربوي؛ - إعداد الوثائق والنصوص التنظيمية المرتبطة بمجال التجديد التربوي؛ - رصد التجديدات البارزة؛ - قيادة التجديد التربوي على المستوى الوطني؛ - تتبع وتقويم العمليات التجديدية؛ - المصادقة على المبادرات التجديدية؛ - تحفيز وتثمين ومكافأة ودعم المجددين؛ - نشر وتعميم المبادرات التجديدية على الصعيد الوطني والدولي؛ - إحداث وتدبير شبكة التعاون بين الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين والمراكز الجهوية لمهن التربية والتكوين ومراكز البحث والتجديد التربوي في الموضوع؛ - اليقظة المتعلقة بانسجام ودينامية عدة القيادة على كافة المستويات؛

		- المساعدة والنصح والتأطير المنهجي لبنيات القيادة على باقي المستويات؛ - تشبيك المجموعات البيداغوجية التجديدية على المستوى الوطني والدولي؛ - إعداد البرنامج الوطني السنوي للتجديد التربوي؛ - إعداد التقرير الوطني التركيبي السنوي.
الجهوي (الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين والمركز الجهوي لمهن التربية والتكوين)	قسم الشؤون التربوية ومختبرات البحث بالمركز الجهوي لمهن التربية والتكوين والمجلس الجهوي لتنسيق التفتيش (لجنة مشتركة)	- إحداث لجنة مشتركة دائمة لتدبير التجديد التربوي على مستوى الجهة تتضمن في عضويتها ممثلين عن الأكاديمية ومختلف فرق ومختبرات البحث التربوي في تراب الجهة. - تنبثق عن لجنة التدبير لجن علمية، تسهر على الجوانب العلمية للمبادرات التجديدية. - إعداد الاستراتيجية الجهوية للتجديد التربوي؛ - إعداد البرنامج الجهوي السنوي التعاقدي للتجديد التربوي بين مختبرات البحث بالمراكز الجهوية لمهن التربية والتكوين وقسم الشؤون التربوية بالأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين؛ - تأطير المبادرات التجديدية ومواكبة المجددين. - تقويم المبادرات التجديدية والمصادقة عليها؛ - إعداد التقرير التركيبي الجهوي؛ - تنزيل الاستراتيجية الجهوية للتجديد التربوي؛ - تنزيل البرنامج الجهوي للتجديد التربوي؛ - المساهمة في تتبع العمليات التجديدية على مستوى الجهة؛ - المصادقة على المبادرات التجديدية؛

https://men-gov.ma

		- تثمين ومكافأة المجددين؛ - النشر / التواصل وتعميم المبادرات التجديدية؛ - الأرشفة؛ - ربط العلاقات بين الفرق البيداغوجية المجددة على المستوى الجهوي.
الإقليمي (المديريات الإقليمية والفروع الإقليمية للمركز الجهوي لمهن التربية والتكوين)	مصلحة الشؤون التربوية ومصلحة تأطير المؤسسات التعليمية والتوجيه ومختبرات البحث والمجلس الإقليمي لتنسيق التفتيش	- إعداد الاستراتيجية الإقليمية للتجديد التربوي؛ - إعداد البرنامج الإقليمي للتجديد التربوي؛ - تقويم المبادرات التجديدية والمصادقة عليها؛ - إعداد التقرير الإقليمي التركيبي؛ - تنزيل الاستراتيجية الإقليمية للتجديد التربوي؛ - المساهمة في تقويم المبادرات التجديدية والمصادقة عليها؛ - نشر وتعميم المبادرات التجديدية؛ - الأرشفة؛ - إعداد التقرير الإقليمي المرحلي.
	مجموعة عمل المنطقة التربوية	- رصد القضايا والإشكالات الميدانية ذات الأولوية في المؤسسات التعليمية؛ - تحديد ومعالجة العمليات التجديدية في التخصصات الدراسية والمجالات التربوية داخل المؤسسات؛ - المصادقة على المبادرات التجديدية؛ - تحفيز ومواكبة وتأطير العمليات التجديدية؛ - تقويم العمليات التجديدية؛ - الإشراف على تجريب التجديدات البيداغوجية؛ - نشر وتعميم المبادرات التجديدية؛

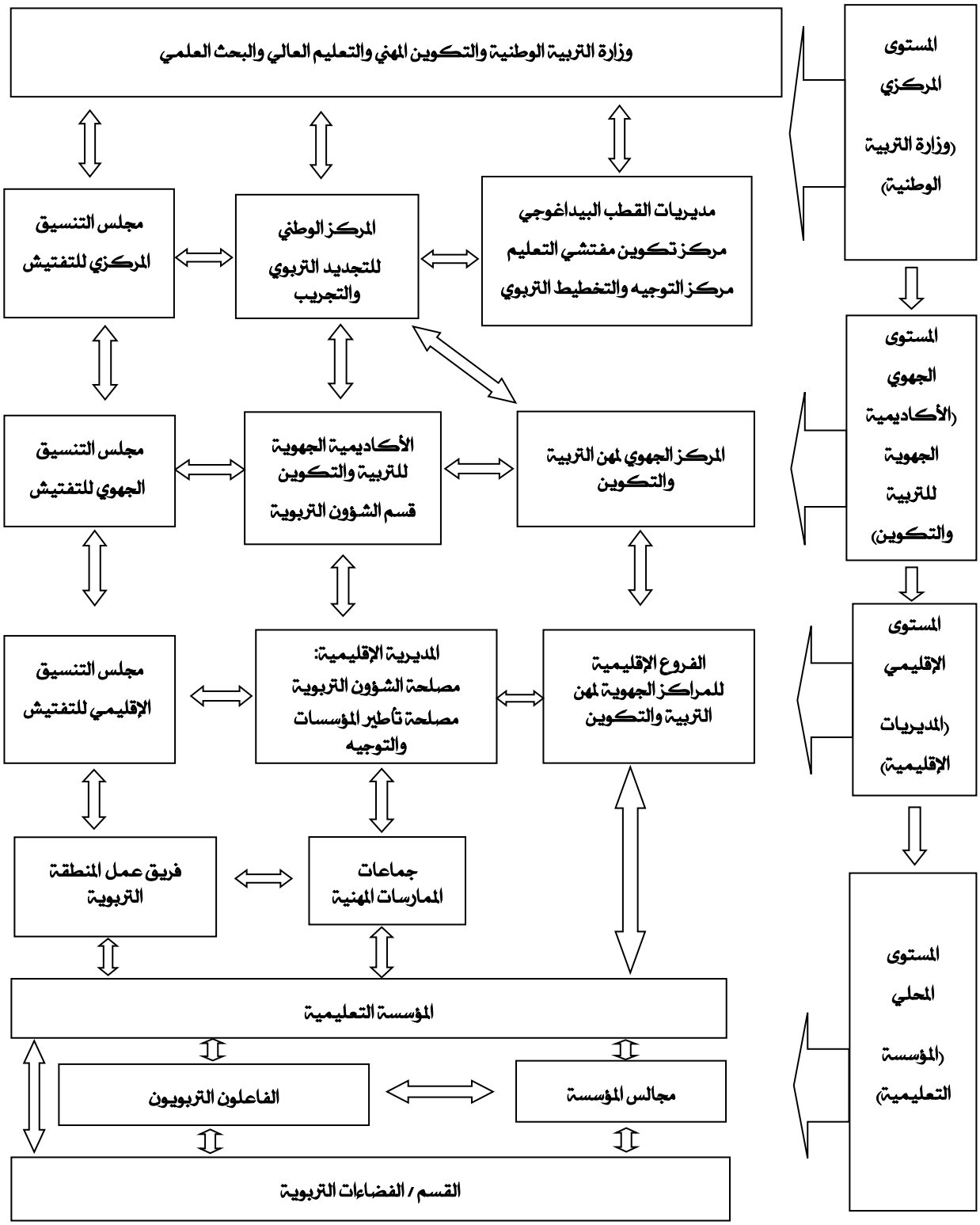
https://men-gov.ma

		- الإسهام في إعداد التقرير الإقليمي الإجمالي؛ - تأطير البحوث التدخلية / الإجرائية.
المحلي (المؤسسة التعليمية)	مجالس المؤسسة مجلس التدبير	- قيادة وتتبع التجديد التربوي على المستوى المحلي؛ - حفز التجديد التربوي؛ - إدماج وتتبع العمليات التجديدية في مشروع المؤسسة؛ - إدماج وتتبع العمليات التجديدية في الحياة المدرسية؛ - تتبع البحوث التدخلية / الإجرائية؛ - الانفتاح على المحيط لدعم وتفعيل التجديد التربوي.
	المجلس التربوي والمجالس التعليمية	- التحسيس بالتجديد التربوي؛ - إعداد مخططات التجديد التربوي؛ - تجريب التجديدات البيداغوجية؛ - استثمار المبادرات التجديدية؛ - إعداد البحوث التدخلية / الإجرائية؛ - رصد حاجيات التجديد في المواد المدرسة.
	الفضاءات المدرسية / الفاعلون التربويون	- إنتاج وبلورة أفكار ومبادرات تجديدية؛ - تنفيذ العمليات التجديدية.

https://men-gov.ma

انسجاما مع البنيات القائمة وتماشيا مع النصوص التنظيمية الجاري بها العمل، يمكن تلخيص الإرساء المؤسساتي للتجديد التربوي كالآتي:

خطاطة الإرساء المؤسساتي للتجديد داخل المنظومة التربوية المغربية



https://men-gov.ma

لضمان الإلتقائية والنجاعة في الأداء، تبقى هذه الخطاطة إطارا لاستيعاب آليات العمل والتنسيق على مختلف المستويات بشكل تفاعلي.

3. مداخل إرساء ثقافة التجديد التربوي

إن المأسسة وبناء الهياكل عمل أساسي، لكنه قد لا ينتج بالضرورة فعلا تجديديا. إذ لا يمكن تفعيل البنيات والهياكل في ظل غياب أو ضعف ثقافة التجديد التربوي في أوساط الأطر والمؤسسات التعليمية والتكوينية؛ لهذا تظل نجاعة المأسسة وأثرها الإيجابي على الممارسة الميدانية رهينة بمدى استحضار عدد من المداخل نجملها في خمسة أساسية لاستنبات ثقافة التجديد وإغنائها باستمرار، وهي مداخل: التكوين الأساس والتكوين المستمر؛ والتأطير والمصاحبة والمواكبة؛ ومشروع المؤسسة؛ والشراكة والانفتاح على المحيط؛ والبحث والتطوير.

1.3. التكوين الأساس والتكوين المستمر

يهم جميع مراكز التكوين لمختلف فئات الأطر (أساتذة، أطر إدارية، مفتشون، مستشارون في التوجيه التربوي...)؛ وذلك من خلال إضفاء نفس تجديدي على برامج ومضامين التكوين والتدريب قصد تمكين العنصر البشري من ثقافة التجديد، وتأهيله ليساهم في نشر هذه الثقافة في محيطه المهني، وضمان انخراطه وتيسيره للمشاريع التجديدية حسب موقعه ومهامه التدبيرية والتربوية. وهو ما يستدعي استحضار كفاية التجديد والابتكار في برامج التكوين، وذلك من خلال وحدات مستعرضة خاصة بالتجديد التربوي ضمن برامج التكوين الأساس والمستمر مع تفعيل وظيفة البحث التدخلي واستثمار نتائجه.

2.3. التأطير والمصاحبة والمواكبة

يتخذ الاهتمام بالتجديد التربوي طابعا متميزا لدى الأطر المكلفة بالتأطير والمصاحبة والمواكبة نظرا لدورها الريادي المؤثر في الممارسات المهنية في الميدان، الأمر الذي يستدعي اعتبار التجديد التربوي من الأولويات المهنية من خلال شحذ ورعاية الملكات والممارسات التجديدية وتأطيرها في الحياة المدرسية. علاوة على إدراج محور التجديد التربوي ضمن برنامج العمل السنوي لهيئات التفتيش.

3.3. مشروع المؤسسة

يعتبر مشروع المؤسسة إطارا تصوريا ومنهجيا يستشرف من خلاله الفاعلون التربويون الوضعية المستقبلية للمؤسسة عبر تصميم خطة لتجويد التعلمات والارتقاء بالمشاريع الشخصية للمتعلمات والمتعلمين. وباعتباره آلية لإبداع الحلول المتفردة في السياق المحلي للمؤسسة سيسهم لا محالة في ترسيخ ثقافة التجديد التربوي واستحضارها كبعد أساس للجودة في الممارسات الصفية وفي الأنشطة المندمجة.

4.3. الشراكة والانفتاح على المحيط

إن إرساء "مدرسة مجددة" منفتحة على محيطها وقادرة على التفاعل مع السياق الاقتصادي والاجتماعي والعلمي ومؤهلة لمسايرة مستجدات ومتطلبات العصر، يتطلب إبرام مختلف الشراكات والعلاقات مع الهيئات والمؤسسات الدولية والوطنية ذات الاهتمام المشترك، سواء كانت حكومية أو فاعلة في إطار المجتمع المدني.

فالانفتاح يعتبر مقوما أساسيا لأي مدرسة أو مؤسسة تكوينية ترغب في إرساء مناخ محفز للممارسة التجديدية، كما أنه يتيح فرصا نوعية لاستثمار الخبرات وتطوير الأفكار والمشاريع التجديدية وخلق تعاون وشراكة تمكن من التمويل والتجريب. وهي فرص تغذي الثقافة التجديدية بمؤسسات التربية والتكوين، من خلال ربط التعلمات وأنشطة الحياة المدرسية بالمجالات السوسيو مهنية، لما له من أثر إيجابي في حفز المشاريع الشخصية للمتعلمات والمتعلمين وإدماج البعد التجديدي فيها.

5.3. البحث والتطوير

تشكل عملية إدماج البعد التجديدي في أعمال البحث والتطوير، ضمن برامج مختبرات البحث ومراكزه بالجامعات ومراكز التكوين والأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين، مدخلا حقيقيا للتفاعل مع قضايا وإشكالات المنظومة التربوية. نفس الشيء يمكن أن ينسحب على جميع البحوث والدراسات التي تدخل ضمن الاختصاصات والمهام المسندة لفئات من أطر التربية والتكوين، باعتبارها اهتمامات في إطار التكوين الذاتي لجميع الفاعلين التربويين.

4. المبادئ الموجهة لإرساء التجديد التربوي والخطوات المنهجية للتجريب

1.4. المبادئ الموجهة

يتطلب إرساء التجديد التربوي الاستناد إلى مبادئ موجهة أهمها:

- **الإشراك**: فسح المجال أمام كل الفاعلين للمشاركة والانخراط في سيرورة التجديد التربوي؛

- **الالتقائية والتعاضد**: وضع إطار عمل تعاقدي يحدد المهام والالتزامات لمختلف المتدخلين في السيرورة التجديدية، والاستثمار الأمثل للموارد والوسائل المتوفرة؛
- **الملاءمة والاستدامة**: العمل على ملاءمة التجديد التربوي مع حاجات الميدان ومع الاختيارات السياسية التربوية الوطنية، وضمان استدامة المشاريع والأفكار التجديدية الناجعة؛
- **التعبئة والتواصل والإعلام**: تعبئة مختلف الفاعلين للانخراط في إرساء التجديد التربوي، وكذا تعبئة ودعم الفرق المبتكرة والمبدعة، والتعريف بالمبادرات التجديدية على الصعيد الوطني ونشرها؛
- **المرونة والتفاعل**: تحديد الضوابط والمعايير المحددة للعمل التجديدي مما يتيح أوسع مجال ممكن للإبداع والابتكار، وكذا جعل مأسسة التجديد التربوي حاضنة للفعل التجديدي ومحفزة له، من خلال خلق تفاعل تصاعدي وتنازلي بين البنيات المشكلة للهيكلة المؤسساتية؛
- **التثمين والترصيد**: تنظيم مباريات منتظمة لاختيار المشاريع والأعمال التجديدية وتتويجها على المستويين الجهوي والوطني، وتخصيص تحفيزات للأطر والمؤسسات حاملة المشاريع التجديدية، ووضع نظام للتصديق على التجارب والخبرات والكفاءات.

2.4. الخطوات المنهجية للتجريب

وإذ يشكل التجريب حلقة أساسية في سيرورة أجرأة التجديدات التربوية فلابد له من احترام المراحل الآتية:

- تخطيط عملية التجريب، من خلال وضع استراتيجية للتجريب، وإعداد خطط عمل سنوية انسجاما مع التوجهات الوزارية في الموضوع؛
- تنظيم وقيادة التجريب، عبر تشكيل اللجن المركزية والجهوية والإقليمية والمحلية، ووضع لوحات القيادة وتوفير الموارد البشرية والمادية والمالية؛
- تنفيذ عمليات التجريب، وذلك بإنجاز التشخيص المناسب وإعداد أدوات التجريب؛ واختيار عينة التجريب من حيث المادة والمستوى والمجال؛ وتدارس النماذج المقارنة؛ وإطلاق النسخة التجريبية؛ ورصد صعوبات التجريب؛ واستثمار التغذية الراجعة؛ وتحسين النسخة التجريبية بإدخال التعديلات اللازمة؛ والمصادقة على العدة التجريبية؛

https://men-gov.ma

- المواكبة والتتبع، بإعداد الدلائل العلمية؛ وتهيئ دفاتر التحملات؛ وتنظيم الورشات والأيام الدراسية للتقاسم والتطوير؛ وتكوين المشرفين والمكونين؛ وتوفير المضامين ومختلف وسائل الاشتغال؛ واعتماد الخبرات العلمية والتربوية؛ ودراسة تقارير التجريب واستثمارها؛ وعقد شراكات مع مراكز البحث والتجريب؛
- التواصل والإعلام حول التجريب، عن طريق الانفتاح على المحيط التربوي والعلمي؛ والتواصل مع الفعاليات الثقافية والاقتصادية والاجتماعية؛ وتعزيز حضور الصحافة في عملية التجريب؛ وإنجاز أدوات الاتصال المناسبة لمراحل التجريب؛ وفتح نقاش عمومي حول الموضوع؛
- تقويم وتطوير التجريب، بإعداد بطاقات وشبكات التقويم؛ وتعبئة الاستمارات وتحليلها؛ وتطوير العدة التجريبية (الإضافة / الحذف / إعادة الترتيب / الاستبدال)؛ والانتقال من مرحلة التجريب المحدود إلى التجريب الموسع ثم مرحلة التعميم والنشر.

تجدر الإشارة إلى ضرورة اعتماد "نظام لتتبع ومواكبة وتقويم التجديد التربوي" بشكل مندمج ضمن الهيكلة المؤسساتية للإرساء كنظام يمكن من تقييم مدى تقدم الإرساء وتصويب مساره كلما دعت الضرورة إلى ذلك. كما يشكل آلية للمصادقة على المبادرات التجديدية، على أن تتوج عمليات التقويم باعتماد نتائج ومنتوجات التجديد التربوي داخل المنظومة بعد تجريبها وتتبعها والوقوف على أثرها في تحسين الجودة.

خاتمة

يأتي هذا الإطار المرجعي لتوجيه وتطوير التجديد التربوي في لحظة يعرف فيها النظام التربوي المغربي تحولات جديدة وتغيرات نوعية شاملة، تلزمه الاستفادة من العولمة والانخراط فيها بشكل واع ومتناغم وتؤدي به إلى البرهنة على تنافسية دولية في عدة مجالات.

وقد أريد له أن يقدم أجوبة عن الحاجات المستشعرة على مستوى الممارسة التربوية وأن يكون أداة للتكوين والإعلام. فهو يعرّف بالتجديد ورهاناته في تحسين الممارسات البيداغوجية والنجاح المدرسي ويرسم ملامح النموذج التجديدي المناسب للمنظومة التربوية المغربية في السياق الحالي، من حيث أدوار ووظائف مختلف الهيآت ومن حيث مواكبة وتثمين العمليات التجديدية، إلى غير ذلك من النقاط التي حرصت هذه الوثيقة على توضيحها.

إنها وثيقة مهيكلة اجتهدت في تحديد معالم استراتيجية التجديد التربوي، آخذة بعين الاعتبار التطور الذي تعرفه الساحة التربوية والتوجهات العامة لمنظومة التربية والتكوين، مع حرصها على الاستجابة لتنوع اهتمامات الفاعلين واختلاف مجالات اشتغالهم وتعدد مواقعهم. وستبقى وثيقة دينامية ومتجددة منفتحة على الإضافات التي سيفرزها النقاش المستمر داخل المنظومة محليا وإقليميا وجهويا ومركزيا، مع استفادتها من التجارب الدولية ومستجدات البحث التربوي.

إن سياق التحول نحو اللامركزية واللاتمركز يقتضي توفير شروط ومستلزمات النجاح من تمويل ودعم وتحفيز ونشر للتجارب والمبادرات، و**استثمار تكنولوجيات المعلومات والاتصالات** (**منصات رقمية، تطبيقات الكترونية**...) حتى يتنسى مأسسة هذه الثقافة التجديدية وإنجاحها وجعلها في خدمة التغيير التربوي المأمول.

https://men-gov.ma

بيبليوغرافيا

باللغة العربية

- المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي (2015). من أجل مدرسة الإنصاف والجودة والارتقاء رؤية استراتيجية للإصلاح 2015-2030.
- المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي (2014). التقرير التحليلي لتقويم الميثاق الوطني للتربية والتكوين 2000-2013المكتسبات والمعيقات والتحديات.
- المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي (2018). الارتقاء بمهن التربية والتكوين والبحث والتدبير.
- مشروع القانون الإطار رقم 17. 51 المتعلق بمنظومة التربية والتعليم والتكوين والبحث العلمي.
- محمد السيد سعيد (2012). رؤى في تطوير المناهج التعليمية. دار العين للنشر. القاهرة.
- فوزي الشربيني وعفت الطناوي (2010). تطوير المناهج التعليمية. دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان.
- طاهر محمد الهادي محمد (2011). أسس المناهج المعاصرة. دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان.
- محسن عبد علي وسعد مطر عبود (2012). الاتجاهات المعاصرة في بناء المناهج الدراسية. المؤسسة الحديثة للكتاب. لبنان.
- محمود قمبر (2006). دراسات في التعليم العربي وتطويره. ميارا للكتاب العالمي.

باللغة الفرنسية

- ALTER, N., (2000). L'innovation ordinaire, Paris : PUF.
- BONAMI M., GARANT M., (1996). Systèmes scolaires et pilotage de l'innovation, Bruxelles : De Boeck.
- DEMEUSE, M., STRAUVEN, C., avec la collaboration de ROEGIERS, X., (2006). Développer un curriculum d'enseignement ou de formation. Des options politiques au pilotage. Bruxelles : De Boeck.
- HOURST, B., (2014). Former sans ennuyer : concevoir et réaliser des projets de formation et d'enseignement, 4e éd., Paris, Eyrolles.
- JACQUINOT-DELAUNAY G., FICHEZ E., dir., (2008). L'Université et les TIC, Chronique d'une innovation annoncée. Bruxelles : De Boeck.
- KARSENTI, T et BUGMANN, J (Ed.). (2017). Enseigner et apprendre avec le numérique. Montréal: Presses de l'Université de Montréal.
- Le GUEN, M. (2002). « Un enjeu pour l'innovation scolaire ». In Evaluer les pratiques innovantes (pp 11-14). Paris : CNDP.

https://men-gov.ma

- LE MASSON, P., WEIL, B., HATCHUEL, A., (2006). Les processus d'innovation, Paris : Hermès-Lavoisier.
- PERALES, C., (dir.), (2015). Conduire le changement en bibliothèque : vers des organisations apprenantes. Villeurbanne, Les Presses de l'Enssib, 2015.
- PERAYA, D., JACCAZ, B. (2004). "Analyser, soutenir, et piloter l'innovation: un modèle ASPI". In : TICE 2004. Actes du Colloque : « Technologies de l'information et de la connaissance dans l'enseignement supérieur et l'industrie ». (pp 283-289). 20, 21, 22 octobre 2004. Compiègne: Univ. de technologie.
- TADDEÏ, F., (2018). Enseigner au XXIème siècle, Paris : Ed Calmann-Lévy.
- TRICOT, A., (2017). L'Innovation pédagogique : mythes et réalités. Paris : Ed Retz

https://men-gov.ma