

أهم استراتيجيات التكوين لتطوير الكفاءات وبلوغ أفضل درجات الجودة في مجال التعليم

The most important training strategies for developing competencies and achieving the best levels of quality in the field of education

د. بوعزيز فريد¹

جامعة أحمد بن بلة، وهران 1.

islamaymen2018@gmail.com

تاريخ الوصول 2022/12/23 القبول 2023/05/03 النشر على الخط 2023/06/05

Received 23/12/2022 Accepted 03/05/2023 Published online 05/06/2023

ملخص:

أصبح التكوين اليوم من أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسات التعليمية لتحقيق مستوى مرغوب من الاستقرار والكفاءة؛ باعتباره عملية منظمة تُمكن الفرد من إتقان مهنته واكتساب مهارات ومعارف. إدراك الجزائر أنّ الارتقاء بالمستويات التعليمية، والرفع من كفاءة المُكوِّنين خصوصاً، لا يتأتى إلا من خلال الاهتمام بالعنصر البشري، جعلها تتبنى سياسة تكوينية خاصة. إلا أنّ المسألة لا تنصّب على وجود التكوين بقدر اهتمامها بجودته ومدى مساهمته في تطوير الكفاءات، فالسؤال الذي يُطرح عندئذ هو: كيف يُسهم التكوين في تطوير الكفاءات وبلوغ أعلى درجات الجودة في المؤسسات التعليمية؟ ويمكن القول أنّ تحقق هذا مرهون باعتماد استراتيجيات تكوين تُبنى على تحديد الأهداف والاحتياجات التكوينية ونوع التكوين وبرامجه على اختلاف المستويات التعليمية، مروراً بأساليبه وتقييم العملية التكوينية. فالتكوين أولاً وأخيراً ليس بالشيء الاعتيادي، بل عملية تسير وفق أسلوب علمي ومخطّط دقيق ينعكس بالإيجاب على أداء المؤسسات ونجاح المنظومة وتحقيق الأهداف المرجوة.

نحاول في هذه الورقة البحثية تسليط الضوء على أهم استراتيجيات التكوين كحلقة من حلقات تطوير هذه الكفاءة وبلوغ أفضل درجات الجودة.

الكلمات المفتاحية: التكوين، الكفاءة، تطوير الكفاءات، الجودة، التعليم.

Abstract:

Training has become today one of the most important means that educational institutions rely on to achieve a desired level of stability and efficiency, as it is an organized process that enables the individual to master his profession and acquire skills and knowledge. Algeria's realization of utmost educational levels and competence of trainers in particular can only be achieved by paying attention to the human element, which made it adopt a special training policy. However, this issue does not focus on the existence of training as much as it is concerned with its quality and the extent of its contribution to the development of competencies. The question that arises then is: how does training contribute to developing competencies and achieving the highest levels of quality in educational institutions? It can be said that achieving this depends on adopting training strategies. It is based on defining the goals and formative needs, the type of training and its programs at different educational levels, passing through its methods and evaluating the formative process. Formation is not an arbitrary thing, but rather a process that proceeds according to a scientific method and a precise plan that reflects positively on the performance of institutions, the success of the system, and the achievement of the desired goals.

In this paper, we try to shed light on the most important training strategies as one of the cycles of developing this competence and achieving the best levels of quality.

Keywords: training, competence, competencies development, quality, education.

مقدمة

أدت التغيرات والتحوّلات التي شهدها مختلف المجالات ومجال التعليم على وجه التحديد في الآونة الأخيرة، اهتمامًا منقطع النظير من قبل الدول بالموارد البشري، باعتباره عنصرا أساسيا وقوة دافعة لفعالية أي مؤسسة، ذلك أنّ توفر رؤوس الأموال وامتلاك التجهيزات وحدها لم يعد كافيًا، وأنما من الضروريّ تواجد العنصر البشري المؤهل. استيعاب الجزائر لهذه الحقيقة، جعلها تهتم بتنمية رأس مالها البشريّ على مستوى المؤسسات التعليمية، من خلال التكوين باعتباره وسيلة للاستثمار، وأحد الأدوات الأساسية في ذلك، فشيّدت المعاهد والجامعات...

بذلت الجزائر غداة الاستقلال خصوصًا جهودا كبيرة من أجل تكوين عدد كبير من الأساتذة والمعلمين، لسدّ النقص على مستوى المؤسسات التعليمية، إلا أنّ ذلك لم يعكس أو يُترجم ثمرة تلك الجهود المبذولة من حيث كفاءة وفعالية مواردها البشرية (الأستاذ والطالب)، نتيجة ظهور هوة بين مستوى التعليم ومخرجاته، وعدم الموازنة والتوفيق بين المتغيّرات الداخلية والخارجية للمؤسسات التعليمية بسبب التحوّلات والتطوّرات السريعة، ما تطلّب إعادة النظر في سياسة التكوين والاستراتيجيات القديمة المتبعة لرأب الصدع، فالأمر لم يعد يتعلّق بتكوين مواردها البشرية بقدر ما يتعلّق بجودته ومساهمته في تطوير تلك الكفاءات، حتّى تكون قادرة على مواجهة التحدّيات ومسايرة المستجدّات، فتحقيق أهداف المؤسسات التعليمية أصبح منوطا بمدى جودة كوادرها البشرية، ولن يتأتّى ذلك إلا من خلال اعتماد استراتيجيات تكوين جديدة مُحكّمة من شأنها تطوير كفاءات المعلم والمتعلّم وبلوغ أعلى درجات الجودة.

انطلاقا من تأثير استراتيجيات التكوين على كفاءة الأستاذ والطالب على حد سواء، تتبلور أهمية معالجة هذا الموضوع، فالدراسة تُظهر مدى نجاعة التكوين ودوره الفعّال في إعداد الفرد (المعلّم والمتعلّم) والمساهمة في الرفع من أداء المؤسسات التعليمية إذا ما اعتمدت استراتيجيات معيّنة.

إشكالية الدراسة

يُعدّ المورد البشري المحرك الأساسي في عملية التنمية على اختلاف المؤسسات وتنوعها. بيد أنّ عدم توفّر المؤسسات التعليمية تحديدا على المورد البشري المؤهل والذي يتكّيف مع التحوّلات يُعتبر ضعفا ونقصا من شأنه الحيلولة دون الأهداف المنشودة، من هنا جاءت الحاجة إلى التكوين باعتباره آلية تساعد الفرد على التزويد بالمعارف والمهارات.

من أجل رفع كفاءة المورد البشري في التعليم والإحاطة بالظروف والتحكّم أكثر في وسط سريع التغيّر، وجب النظر إلى التكوين من منظور استراتيجي بعيدا عن كونه نشاطا روتينيا؛ ذلك أنّ نجاح التكوين وتحقيقه لأعلى درجات الجودة في المؤسسات التعليمية، لن يتأتّى إلا بممارسة علمية موجهة مرتبطة باستراتيجيات معيّنة؛ حري أن يُستند إليها خصوصا في ظلّ السرعة والتقلبات - على كافة الأصعدة - التي يشهدها هذا العصر.

بناء على ما سبق تسعى الدراسة للإجابة عن السؤال الجوهرى الآتي: كيف يُسهم التكوين في تطوير الكفاءات وبلوغ أعلى درجات الجودة في مجال التعليم؟.

إجابةً عن الإشكالية الرئيسية المطروحة استوجب الأمر بسط تساؤلات ثانوية أخرى: هل مستوى درجات الجودة في التعليم علاقة بطبيعة التكوين؟ ما هي أنماط التكوين التي يمكن أن تساعد على تطوير الكفاءات وبلوغ أعلى درجات الجودة في التعليم؟ هل للتكوين المستمر علاقة برفع مستوى الجودة في التعليم؟ ما هو واقع استراتيجية تكوين الكفاءات على مستوى المؤسسات التعليمية بالجزائر؟.

الدراسات السابقة

وُجِدَتْ عِدَّةُ دراساتٍ سلَّطت الضوء على التكوين، لكن معالجتها له تتباين عن بعضها البعض تبعاً لاختلاف الزاوية التي يُنظر منها. غير أنّ الملاحظ عموماً على هذه الدراسات أنّ جُلّها متعلّق بالجانب الاقتصادي والتجاري والتسيير العقاري، وبعضها الآخر مرتبط بالمستوى الجامعي؛ نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:

- دراسة مخلوف فتيحة مذكرة ماستر في علوم التسيير 2016م/2017م

جاءت هذه الدراسة بعنوان "استراتيجية تكوين وتدريب العمال في المؤسسة"، حيث قامت الباحثة بدراسة مؤسسة ميناء مستغانم كحالة، وحاولت من خلال هذه الدراسة إظهار مدى تطبيق وممارسة التكوين وإبراز البعد الاستراتيجي له على مستوى هذه المؤسسة، لتتوصل الباحثة في الأخير إلى أن التكوين شرط ضروري لتحسين قدرات ومهارات الفرد، لكن الخيارات متعدّدة أمام المؤسسة لوضع سياسة للتكوين أو التدريب بالاعتماد على التكوين الداخلي أو اللجوء إلى التكوين الخارجي.

- دراسة حمداش نسيم، أعراب غنية، مذكرة ماستر في علوم التسيير 2018م، 2019م

عاجلت الدراسة "دور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة" حيث حاولا صاحبا البحث تتبّع العلاقة بين مفهوم التكوين وتنمية الكفاءات البشرية، من خلال توزيع استبيان، لتتوصل الدراسة إلى أنّ تنمية الكفاءات البشرية تتحقّق بوجود تكوين فعّال للعاملين.

- دراسة جمال زلاقي وزكان أحمد، مجلة الاقتصاد والإحصاء التطبيقي، المجلد 19، العدد 1، 2022م

وُسمت هذه الدراسة بـ "أهمية تنمية الكفاءات في المؤسسات الجامعية وأثارها على التعليم العالي بالجزائر"، حيث هدفت إلى تحديد أهمية تنمية الكفاءات التدريسية وأثرها على الجودة التعليمية. ومن خلال توزيع الاستمارات على هيئة التدريس واستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لمعرفة علاقة الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل (تنمية الكفاءات) والمتغير التابع (الجودة التعليمية). توصلت الدراسة في الأخير إلى أنّ تنمية الكفاءات لها أهمية بالغة في تحقيق الجودة التعليمية.

- دراسة عيسات محمد، داتو سعيد عيماد، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 17، العدد 1، 2022م.

كانت هذه الدراسة تحت عنوان "دور التكوين والتدريب في تنمية الكفاءات" حيث حاولا صاحبا الدراسة تحديد عملية الانتقال من وظيفة الموارد البشرية إلى الاهتمام بالكفاءات وتنميتها عن طريق التدريب والتكوين، وقد خلصت دراستهما الميدانية بأنّ التكوين والتدريب لدى المؤسسات محلّ الدراسة متوسط، لا يرقى إلى المستوى المطلوب، لذا عليها بذل مجهودات أكثر في تنمية مواردها البشرية وكفاءاتها.

أهداف الدراسة

ترمي الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

. إظهار البعد الاستراتيجي للتكوين في المؤسسات التعليمية.

. إبراز أهم استراتيجيات التكوين في تطوير الكفاءات وبلوغ درجات عليا من الجودة.

منهج الدراسة

اقتضت الإشكالية المطروحة اعتماد المنهج الوصفي الذي يتلاءم مع طبيعة الموضوع في جانبه النظري خصوصا، من خلال تشخيص ووصف عام لعملية التكوين، وإبراز أنماط تكوين الكفاءات في الجزائر، والتعرض لأهم الاستراتيجيات المعتمدة في ذلك. وبلورة العلاقة بين هذه الاستراتيجيات وتطوير الكفاءات وبلوغ أفضل درجات الجودة في مجال التعليم.

إجابة على الإشكالات الرئيسة والتساؤلات المطروحة جاءت هذه الورقة البحثية لتسليط الضوء على أهم استراتيجيات التكوين من خلال المحاور التالية:

أولا. ماهية التكوين.

ثانيا. البعد الاستراتيجي للتكوين.

ثالثا. استراتيجية تكوين كفاءات التعليم (الأستاذ والطالب) في الجزائر.

رابعا. جودة التكوين الاستراتيجية لتطوير الكفاءات في المؤسسات التعليمية.

خامسا. أهم متطلبات التكوين لتطوير الكفاءات وبلوغ أعلى درجات في المؤسسات التعليمية.

أولا. ماهية التكوين

لإدارة الموارد البشرية عموما دور فعال في انخفاض أو زيادة أداء الفرد والمنظمة، وبناءً على ذلك أصبح التكوين ضرورة حتمية في كل القطاعات؛ باعتباره أحد المقومات الأساسية في إعداد وتأهيل الفرد، وتحقيق أهداف المؤسسة، خصوصا مع المستجدات والتغيرات التي فرضت نفسها. فما من يوم يمرّ إلّا وتتأكد وتزيد معه أهمية التكوين؛ ونظرا لأهميته رام الكثير إلى إعطاء تعريف له مُعَرِّجين على أنواعه وأساليبه وخطواته.

1. تعريف التكوين

برزت عدّة تعريفات للتكوين منها:

. التكوين نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم".¹

وقيل: "هو عمل مخطط يتكوّن من مجموعة برامج مُصمّمة من أجل تعليم الموظف واكتسابه معارف وسلوكيات ومهارات جديدة، متوقّع أن يحتاجها في أداء مهام، أو وظائف جديدة في المستقبل، والتأقلم والتعايش مع أيّة مستجدات أو تغيرات تحدث في البيئة

¹ . محمد عبد الباقي صلاح الدين، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية، 2001م، ص 69.

وتؤثر على نشاط المؤسسة¹. وعبر عنه آخرون بكونه العملية المنظمة والمستمرّة التي تُكسب الفرد معرفة أو مهارات أو قدرات أو أفكار².

كما عُرّف بأنّه مجموعة الظروف أو المواقف المستخدمة لزيادة مستوى أداء بعض الوظائف الإنسانية بوسائل التكوين³. وهناك من رأى بأنّه "مجموعة من نشاطات التعلّم المبرجة بهدف إكساب الفرد والجماعات المعارف والمهارات والاتجاهات التي تساعدهم على التكيف مع المحيط الاجتماعي المهني من جهة، وتحقيق فعالية التنظيم الذي ينتمون إليه من جهة ثانية⁴. ويبدو أنّ التعريف الذي ذكره علي محمد عبد الوهاب أفضل التعاريف، من أنّه: "عملية منظمة ومستمرّة محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محدّدة، سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محدّدة، حالية أو مستقبلية، يتطلّبها الفرد والعمل الذي يؤديه المؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير"⁵.

فهذا التعريف أشار إلى أنّ التكوين عملية منظمة ومستمرّة تستند إلى تخطيط، بإتباع منهج علمي بعيد عن العشوائية والاعتباطية، وهو بذلك ليس غاية، وإنما وسيلة لتحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمة أو المؤسسة. كما أبرز التعريف ضرورة رصد الاحتياجات وتحديدّها، وهذا الأمر يُعدّ مرحلة مهمّة من مراحل التكوين كما سنرى.

2. أنواع التكوين

هناك العديد من الأنواع للتكوين، تختلف تبعًا لِغاية ومكان وبرامج التكوين المُراد أو المطلوب، وللمنظمة أو المؤسسة السلطة الواسعة في اختيار النوع الذي يتماشى مع متطلّباتها وأهدافها وقدراتها...، ويمكن القول أنّ هذه الأنواع في مجال التعليم تحديدا لا تخرج عن الأنواع الثلاثة التالية:

أ. التكوين الأولي: يتمّ هذا التكوين في المعاهد ومراكز التكوين، وفي الجامعات ويتمثّل في تحسين مستوى الموظّف ونوعيته وإعداده لممارسة الوظيفة. ولقد حرصت الدولة الجزائرية في السنوات الأخيرة على إعطاء أهمية كبيرة للتكوين الأولي، بحيث وضعت لذلك كلّ الإمكانيات المادية والمالية لإنجاح العملية، فقامت بإعداد برامج تكوين متنوّعة واهتمّت بالجانب التطبيقي والتدريبي في العملية، ومازالت تسعى للبحث عن تطوير مناهج التكوين وأساليبه⁶. وتجدر الإشارة إلى أنّ الجزائر تخلّت عن التكوين الأولي الذي يحدث في المعاهد التكنولوجية، تبعًا للسياسة الجديدة التي انتهجتها وزارة التربية الوطنية، وأصبح معها التكوين الأولي يتمّ في الجامعات، وحدّدت مدّته بحسب كلّ طور، ففي الطور الابتدائي ثلاث سنوات، وفي المتوسط أربع سنوات، وفي الثانوي خمس سنوات.

¹. عقيلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل، عمان، 2005م، ص 43.

². عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الحكيم، لبنان، 1996م، ص 229.

³. حمود السيد أبو النيل، أسس علم النفس الصناعي، دار النهضة، بيروت، 1985م، ص 67.

⁴. بوحفص عبد الكريم، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010م، ص 37.

⁵. محمد علي عبد الوهاب، التدريب والتطوير: مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1981، ص 19.

⁶. أحلام حملة، التكوين أثناء الخدمة وعلاقته بدرجة ممارسة أساتذة المرحلة الابتدائية بمدينة عين البيضاء لإستراتيجيات التدريس الحديثة من وجهة نظرهم، مذكرة ماستر، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016م، 2017م، ص 25.

ب . التكوين المتواصل: يُعتبر التكوين المتواصل امتدادا للتكوين الأولي، وهو مرحلة ضرورية، وهامة من مراحل تكوين المعلم، ومتممة للمرحلة الأولى، لذا سُميت بالتكوين المتواصل، ويدوم هذا التكوين حتى الترسيم أو ما يُسمى بالثبوت ومدته سنة واحدة، وقد يستمر أكثر من ذلك إذا لم ينجح المعلم في امتحان الترسيم. وقد شرع في تطبيق هذا النوع من التكوين ابتداء من السنة الدراسية 1974، 1975م.¹

ج . التكوين أثناء الخدمة: هو ذلك التكوين الذي يتلقاه المعلمون من يوم ترسيبهم إلى يوم تقاعدتهم، بحيث تُغطي هذه المرحلة كل حياتهم الوظيفية النشيطة، عن طريق المتلقيات والندوات والتربصات وحلقات البحث والدراسة وغيرها من الأنشطة العلمية الهادفة الأخرى التي تساعد على تجديد المعلومات.² وتُجدر الإشارة إلى أنّ هذا التكوين لا يقتصر على الاطلاع على المستجدات، بل لجزر أو تعويض النقص في التكوين الأولي، ويعتبر هذا النوع من التكوين ضرورة ملحة في التعليم، نظرا لتغيّر المناهج وتطور التقنيات والأساليب التي تستدعي تكويننا مستمرا.

3. أساليب التكوين

تتعدّد الأساليب المستخدمة في التكوين، ويتحدّد نوع الأسلوب على حسب طبيعة وأهداف التكوين وبرنامجه وخصائص المتكوّنين، والظروف المحيطة أو السائدة، فضلاً عن الإمكانيات المادية المتاحة. ويمكن استعمال أكثر من أسلوب واحد، بل هو الأفضل؛ ولعلّ من أهم هذه الأساليب استخداما وشيوعا:

أ . أسلوب المحاضرة: يعتمد هذا الأسلوب على قيام المكوّن بإلقاء المادة التكوينية بشكل رسمي ومباشر في مواجهة المتكوّنين، وتُستخدم هذه الطريقة من أجل إيصال المعلومات، وما يتعلّق بقواعد وإجراءات وطرق أداء العمل للحاضرين، بشكل مباشر، ولأكبر عدد ممكن من المتكوّنين، وفي أقصر السبل وبأقلّ تكلفة، كما يتوقّف نجاح هذا الأسلوب على كفاءة المُحاضر وتمكّنه من الموضوع، وقدرته على إيصال المعلومات للمتكوّنين والتأثير فيهم.

وعلى الرّغم من أنّ المحاضرة من أكثر الأساليب شيوعا وأقدمها، إلاّ أنّه عيب عليها أنّها تفشل في تحقيق عنصر الممارسة والتطبيق أثناء المحاضرة، وعدم المشاركة الجماعية من قبل المتكوّنين، كما أنّها لا تعطي ضمانا كافيا على أنّ جميع الحضور يتابعون المُحاضر ويفهمون موضوع المحاضرة.

ب . أسلوب تمثيل الأدوار: يقوم المكوّن في هذا الأسلوب بعرض المشكلة والخلفية العلمية لها ومبادئها، ثمّ يعطي المكوّن مجموعة المتكوّنين مثلا عمليا، على أن يقوموا هم بتنفيذه، وهذه الطريقة ما هي إلاّ محاولة لتقليد الواقع، وذلك بأخذ المشكلة من هذا الواقع وتكوين الدارسين على مواجهتها.³

¹ . قاسم بوسعدة ، تكوين المعلمين وإشكاليته، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية المجلد2، العدد2، 2011م، ص298.

² . زيتوني نعيمة، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تنمية كفايات التدريس لدى معلمي المرحلة الابتدائية دراسة ميدانية بمدينة أم البواقي، مذكرة ماستر، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2014م، 2015م، ص25.

³ . بن عليّة زبيدة، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية دراسة ميدانية بمؤسسة تيندال بالمسيلة، مذكرة ماستر، علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، المسيلة، 2013م، 2014م، ص28.

ج . أسلوب دراسة الحالات: تُستخدم هذه الطريقة لاكتساب مهارات تحليلية بحيث يواجه المشارك مواقف عملية يطلب منه تحليلها، اتخاذ القرار المناسب واختيار أسلوب العلاج، وهذه الطريقة فوائد لما لها من تأثير على السلوك المستقبلي للمتكوّن.¹

د . أسلوب المناقشة: يعتبر أسلوب المناقشة أسلوب دراسي وتكويني ناجح، وله ميزة كبيرة على أسلوب المحاضرة في أنّها توفر تغذية عكسية من التحكّم في سير المناقشة وتوجيهها نحو الموضوعات المهمّة والابتعاد بها عن الأمور الجانبية، وتوفّر المناخ لتبادل الآراء ووجهات النظر بجدية تامّة، وتميز الآثار التي تُحدثها المناقشة بنوع الثبات، حيث يشارك جميع المتكوّنين في النتائج التي يتم التوصل إليها وتتيح الفرصة لتنمية الاتجاهات السليمة نحو التعاون والعمل الجماعي والتفاوض واكتساب المهارات وتبادل التجارب وممارسة الأساليب الديمقراطية في حل المشكلات. ويلعب المكوّن دورا مهما في نجاح هذا الأسلوب من خلال قدرته على إدارته للمناقشة بصورة منظّمة وعلى عدد المتكوّنين في حلقة النقاش ولمدة زمنية ملائمة للموضوع.²

هـ . أسلوب تكوين الحساسية: من وسائل التكوين الحديثة والتي أثارت الكثير من النقد ما يسمّى بتكوين الحساسية، حيث يهدف إلى زيادة حساسية الفرد بتكوينه الشخصي وطرق تعامله مع الآخرين، ووسيلته في ذلك المناقشات المفتوحة الموجهة بين أعضاء مجموعة صغيرة من المتكوّنين، يتبادلون الرّأي في شخصياتهم ويتلقى كل منهم رد فعل الآخرين لأرائه الشخصية.³

و . الوسائل السمعية والبصرية والتكنولوجية: تُستخدم هذه الطريقة الوسائل السمعية والبصرية الحديثة وما قدفتها التكنولوجيا اليوم من أجهزة العرض، فيديو، التلفاز،... وقد أثبتت هذه الوسائل نجاعتها في ميدان التعليم وغيره من الميادين.

4. خطوات ومراحل عملية التكوين

للتكوين خطوات ينبغي مراعاتها، وهي مراحل مفصلية في العملية التكوينية أهمّها: تحديد الاحتياجات التكوينية، تصميم البرامج التكوينية وتنفيذها، تقييم العملية التكوينية، نوجز بيانها فيما يلي:

أ . مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية

يُعتبر التكوين وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة، وفعاليتها ونجاحه مرتبط باستخدامه في موضعه الصحيح، ممّا يستلزم ضرورة تحديد احتياجات التكوين في المؤسسة.

وتُعرّف الاحتياجات التكوينية بأنّها مجموعة من التغيّرات والتطوّرات المطلوب إحداثها في معلومات الموظّفين، ومهاراتهم، وسلوكياتهم، لرفع كفاءتهم بناء على احتياجات لازمة، ولتغلّب على المشاكل التي قد تعترض سير العمل في المؤسسة ممّا يعرقل

¹ . حمداش نسيم، غانية أعراب، دور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية. دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محمد أولحاج. البويرة، 2018م، 2019م، ص 14.

² . بن شعبان سميرة، دور التكوين في تحسين أداء العاملين، دراسة ميدانية بمديرية التربية - ولاية قالملة-، مذكرة ماستر، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945م، قالملة، 2018م، 2019م، ص 41.

³ . صحراوي عبد الله، مقومات تنمية كفاءات تسيير المؤسسات التعليمية في ظل الثقافة المحلية ومفاهيم الجودة الشاملة. التكوين والتدريب، أطروحة دكتوراه، قسم علم النفس وعلوم التربية والأورطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الدكتور محمد ملين دباغين، سطيف، 2015م، 2016م، ص 130.

تنفيذ السياسة العامة في مجال الإنتاج والخدمات.¹ كما يمكن النظر إلى الاحتياجات التكوينية على أنّها الفارق الموجود بين القدرات والسلوكيات لأداء مهمة أو التحكّم في منصب وبين القدرات والسلوكيات الفعلية التي يمتلكها الفرد الذي يعمل في هذا المنصب في فترة معينة، ومنها فإنّ الحاجة إلى التكوين هي حين يشعر العامل أو المؤسسة بأنّ هناك نقص، وهو ما يُعبّر عنه بالحاجة إلى التكوين أو الاحتياجات التكوينية.² وهناك أساليب عدّة تتمكن من خلالها المؤسسة من الكشف عن احتياجاتها التكوينية منها: تقييم الأداء، الاختبارات، المقابلات والاستقصاءات، التحليل...³

ب. مرحلة تصميم البرامج التكوينية وتنفيذها

على ضوء تحديد الأهداف يتمّ تصميم البرامج التكوينية، ويُعتبر تصميم البرامج التكوينية العملية التي يتمّ بموجبها تحويل الاحتياجات التكوينية إلى خطوات عملية من خلال تصميم برنامج يلبي ما حدّدته الاحتياجات من نقص في المعلومات والكفاءات والمهارات، فهي حلقة وصل بين مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية ومرحلة تنفيذ البرنامج التكويني، حيث يتم من خلالها تحديد الموضوعات التكوينية، ودرجة عمق وشمول هذه الموضوعات بالإضافة إلى الأساليب التكوينية.⁴ ويتضمّن تصميم برنامج التكوين عدّة موضوعات أهمّها: تحديد المحتوى التكويني، تحديد طرق التكوين، تحديد طرق التكوين والأدوات المساعدة فيها، تحديد المكوّنين، وضع نظام لتطبيق ومتابعة برنامج التكوين. ويعدّ منهاجا جيّدا إذا ما كان نابعا من بيئة واقعية مراعيًا للظروف وخصوصية المجتمع ومتفتحا عن العالم.

بعد مرحلة تصميم برنامج التكوين تأتي مرحلة تنفيذ البرنامج، وهي مرحلة مهمّة باعتبارها مرحلة التجسيد الفعلي والميداني للبرنامج. ويتطلّب تنفيذ هذه المرحلة تحديد الإجراءات التالية: إعداد الجدول الزمني للبرامج، تجهيز وإعداد مكان التكوين، متابعة المكوّنين والمتكوّنين.⁵

ج. مرحلة تقييم العملية التكوينية

يُتّخذ بتقييم العملية التكوينية قياس مدى تحقيق البرامج التكوينية للأهداف المقرّرة في خطة التكوين، وهذا من أجل تطوير هذه البرامج تلبية للاحتياجات التكوينية.⁶ وتُعتبر هذه المرحلة مهمّة للفرد والمؤسسة، فبالنسبة للأفراد، فإنّ التقييم يقوم بتدعيم مقدرة الأفراد نحو اقتراح معايير تغيير وتحسين لم تكن مُدرجة أو مُستعملة ضمن أهداف التكوين، كما أنّه يعطي إمكانية التحقق من أنّ

¹ . العربي محمد أمين، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، مذكرة ليسانس، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2013م، 2014م، ص18.

² . بن عليّة زبيدة، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية دراسة ميدانية بمؤسسة تيندال بالمسيلة. المرجع السابق، ص28.

³ . بن شعبان سميرة، دور التكوين في تحسين أداء العاملين، المرجع السابق، ص41.

⁴ .. جفري بلال، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008م، 2009م، ص92.

⁵ . عمري آمنة، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، دراسة ميدانية بوحدة نفضال لتوزيع وتخزين الغاز، أم البواقي، مذكرة ماستر، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية. جامعة العربي بن مهيدي. أم البواقي، الجزائر، 2014م، 2015م، ص52.

⁶ . بن عليّة زبيدة، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، المرجع السابق، ص28.

الفرد قد استفاد من التغيرات المراد تحقيقها في التكوين والتي تمّ تحضيره لها، لذلك فإنّ التقييم يساعد المتكوّن على تحديد الموضوع الذي يناسبه لاستغلال ما تحصّل عليه من خلال التكوين من معارف ومهارات، لا سيما وأنّ التقييم شرط ضروري وأساسي لضمان فاعلية التكوين في تحسين كفاءة الأفراد وتدعيم الثقة لديهم، أمّا أهمية التقييم بالنسبة للمؤسسة فيسمح بتحقيق الممارسة الجيدة، ويظهر هذا من خلال متابعة المؤسسات لنشاطاتها عبر لوحات القيادة، حيث يتمّ أخذ القرار حول معايير تصحيحية في حالة الانحراف بالمقارنة مع الأهداف، كذلك فإنّ هذه المتابعة الدورية تقلّل من درجة الخسارة المتوقعة.¹

وبهذا يمكن القول أن عملية تقييم العملية التكوينية تهدف إلى:

. معرفة الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج.

. تحديد ومعرفة مدى نجاح المتكويين في قيامهم بعملية التكوين ونقل المادة التكوينية.

. إعطاء صورة واضحة عن مدى استفادة المتكويين من التكوين.

. صلاحية طرق وأساليب التكوين المستخدمة.

. يمكن بواسطة التقييم الوقوف على الجوانب التنظيمية و الإدارية.

ولا شك أنّ معايير ومقاييس التقييم تتنوّع بتنوّع أهداف البرنامج التكويني، ويمكن ذكرها فيما يأتي:

. ردة فعل المشتركين في برنامج التكوين.

. التعلّم الذي اكتسبه المتكوّن.

. سلوك المتكوّن في العمل.

. النتائج على مستوى المنظمة.²

ثانيا . البعد الاستراتيجي للتكوين

تلجأ الكثير من المؤسسات إلى التكوين كآلية لتحقيق أهدافها، مستندة في ذلك إلى استراتيجية معيّنة تُجسّد من خلالها رؤيتها؛ وقد منحت عدّة منظمات كبرى اهتماما كبيرا باستراتيجية التكوين لما لها من أثر على أداء الفرد والمؤسسة.

1 . المقصود باستراتيجية التكوين

استراتيجية التكوين هي خطوات إجرائية منتظمة ومتسلسلة، بحيث تكون شاملة ومرنة ومراعية لطبيعة المتكويين، والتي تمثل الواقع الحقيقي، لتحقيق مخرجات مرغوب فيها. وقد عرّفت كوثر كوجك ذلك فقالت: "خطة عمل عامّة توضع لتحقيق أهداف معيّنة، ولتمنع تحقيق مخرجات غير مرغوب فيها."³ فالمقصود باستراتيجية التكوين التكيّف مع المستجدات التي تطرأ على الساحة العالمية

¹ . بن شعبان سميرة، دور التكوين في تحسين أداء العاملين، المرجع السابق، ص41.

² . مخلوف فتيحة، استراتيجية تكوين وتدريب العمال في المؤسسة. دراسة حالة لمؤسسة ميناء مستغانم، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2016م، 2017م، ص62.

³ . جرو حميدة، مواهبة استراتيجية التكوين المهني لمتطلبات الشغل من وجهة نظر إداري وأساتذة مؤسسات التكوين المهني بولاية بسكرة، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاجتماعية. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014م، 2015م، ص4.

ومواجهة وملاحقة التغيرات المتسارعة، من خلال الاستثمار في العنصر البشري بتنمية القدرات وإعداد الكوادر الفنية والإدارية، وتطوير وتحسين طرق وأساليب الأداء عن طريق وضع خطط وبرامج مُنَهَّجة ومرحلية.¹ وبهذا، فإنّ استراتيجية التكوين في التعليم يعنى بها مجموع الخطط التي توضع وتُتبع للاستخدام الأمثل للموارد البشرية وتحقيق الأهداف المنشودة على مستوى المؤسسات التعليمية.

2. الأهداف الاستراتيجية للتكوين

في ظلّ التغيرات والتقلبات على مختلف الأصعدة والمجالات التي يعيشها العالم، سجّلت المنظمات بما فيها المؤسسات التعليمية انخفاضاً وتراجعا في مستوى الأداء والإنتاج...، ما جعلها تعيد النَّظْر في استراتيجياتها، فعكفت على تعديلها وتبني الجديد منها من خلال النَّظْر في إدارة الموارد البشرية. ذلك أنّ المؤسسات التي تُستخدم استراتيجية موارد بشرية مُتكاملة، يكون أدائها أفضل في مجال تحقيق مستويات جودة عالية وتطوير أداء أفرادها، وهذا التغير يؤثّر على استراتيجية أنشطة الموارد البشرية ومنها التكوين، حيث أنّ أغلب المؤسسات في العالم تنفق مبالغ طائلة عليه، من أجل رفع سوية الأداء، ممّا ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها، ومن أهمّ الجوانب التي يجب مراعاتها في العملية التكوينية اختيار الاستراتيجية المناسبة لذلك.² فتحديد استراتيجيات التكوين يرسم ملامح العملية التكوينية على اختلاف المستويات والمراحل التعليمية، مما يُسهم تطبيقها وتنفيذها تحقيق أهداف أبرزها:

- تطوير وتسليح المتكويين بالمعرفة والمهارات اللازمة وصولاً إلى الأهداف المنشودة للمؤسسة.
- تحقيق فقرة نوعية تُسهم في إحداث نهضة تعليمية على مستوى جميع المسارات.
- مواكبة التطورات والتقنيات والمفاهيم الحديثة والتعاطي معها.
- إحداث تغيير عميق الأثر في العملية التعليمية من خلال اكتساب - تصحيح - إضافة (معرفة، مهارة، سلوك).
- تبني الأساليب والطرق المبتكرة في تقديم التكوين بما يضمن تحقيق الأهداف.
- تأهيل وإعداد كوادر مهنية جديدة قادرة على تسلّم زمام القيادة في المستقبل.³

3. بناء استراتيجية تكوين الموارد البشرية

يتضمّن بناء استراتيجية تكوين الموارد البشرية تطوير الآليات اللازمة لتنفيذها وتحقيق أهدافها ومنها، الرّبط بين عملية تكوين الموارد البشرية وبين استراتيجيات وخطط وبرامج عمل المنظّمة، تجميع أنشطة تكوين الموارد البشرية لتحقيق التكامل ورفع مستوى كفاءة التنفيذ.

إنّ استراتيجية تكوين الموارد البشرية لها موضوعات هامة لها علاقة وصله بكفاءة تكوين الموارد البشرية منها:

¹. إبراهيم رمضان إبراهيم الديب، استراتيجيات تحديث وتفعيل التدريب في المؤسسات التعليمية، دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات التعليمية في دولة قطر، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال الدراسات العليا، 2009م، ص42.

². روشام بن زيان، أثر استراتيجية التكوين على تطور المؤسسات الاقتصادية بمنطقة بشار، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 5، العدد 8، 2015م، ص231.

³. إبراهيم رمضان إبراهيم الديب، استراتيجيات تحديث وتفعيل التدريب في المؤسسات التعليمية، المرجع السابق، ص 42.

. تسطير برنامج خاص بالتكوين على المدى المتوسط والبعيد.

. وضع برامج للمتابعة الميدانية.

. مراجعة واقتراح تطوير نظم وفرض التكوين وتنمية الموارد البشرية، ومسارات التقدم الوظيفي.¹

كما يسترشد ويرتكز بناء استراتيجيات التكوين بمبادئ وأسس حتى يكون ناجحا وأكثر فعالية، نوجزها فيما يأتي:

. التكوين نظام كامل له مدخلات وعمليات أو أنشطة ومخرجات (تشمل المُدخلات العناصر البشرية من مكونين ومكونين وعناصر مادية من أموال تجهيزات، وعناصر معنوية من مهارات وسلوكيات) أما العمليات، فهي الأنشطة والأعمال التي يشتمل عليها التكوين والتي تهدف إلى تحويل المُدخلات إلى مخرجات، وتشمل الأهداف والبرامج والإمكانات، نقل المعارف والخبرات والتجارب والسلوكيات والقيم، متابعة التكوين، تقييم الأداء التكويني) أما المخرجات هي ناتج تحويل المُدخلات وتشمل زيادة معدلات الأداء وتحسين طرق العمل وتطوير المهارات.²

. صياغة رؤية المنظمة باعتبارها كيان يهدف إلى استثمار التفكير الاستراتيجي.

. تهيئة الفرص للمكون والمتكون للمشاركة في اقتراح استراتيجيات وتطوير النظم وتأمين مناخ من الانفتاح الفكري الذي يحفزهم على التفكير.

. تشجيع الأفراد على التفكير والابتكار والتجديد من خلال تقديم الحوافز المختلفة.³

. الاستمرار بهدف إبقاء المعلم أو الأستاذ على وعي دائم بالتطورات الجديدة في نظام التعليم وتوسيع معارفه ومهاراته.

. تنوع أساليب التكوين، واعتماد الاتجاهات الحديثة في تطوير أساليب التكوين.⁴

. التكوين عملية هادفة: حيث يتوجب وضع أهداف واضحة وواقعية لعملية التكوين تكون قابلة للتحقيق ومحددة تحديدا دقيقا من حيث الموضوع والزمان والمكان ومن حيث الكم والكيف والتكلفة.

4-المرونة: إذ يجب أن يتطور نظام التكوين وعملياته خاصة فيما يتصل بالأدوات والوسائل والأساليب مع التطورات التي تحدث على هذه الأصعدة، وضرورة تكوين المكونين على استيعاب هذه التطورات وتوظيفها في العملية التكوينية.⁵

ثالثا . استراتيجية تكوين كفاءات التعليم في الجزائر

أولت المنظومة التربوية الجزائرية عناية كبيرة بعملية التكوين، واعتبرته حقا مشروعاً وأمرأ أساسياً لكل موظف ينتمي إلى قطاعها، واهتمت بصفة خاصة تكوين المعلم أو الأستاذ وجعلته من أولوياتها؛ باعتبارها المورد البشري الأكثر قيمة في هذا التنظيم، ويظهر هذا

¹ . هادف حيزية، إستراتيجيات تكوين وتنمية الموارد البشرية كمدخل فعال في زيادة القدرة التنافسية للمنظمات الاقتصادية، مجلة دراسات وأبحاث. المجلد 6، العدد 16، 2015م، ص8.

² . عمري آمنة، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، المرجع السابق، ص52/ جغري بلال، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات، المرجع السابق، ص92.

³ . مخلوف فتيحة، استراتيجية تكوين وتدريب العمال في المؤسسة، المرجع السابق، ص 62.

⁴ . جريّ خضير عباس، العياوي عباس دحام، الجودة في إعداد وتدريب المعلمين وتطويرهم، الإصدار 1، الدار الجامعية للنشر، وزارة التعليم العلي والبحث العلمي، العراق، 2017م، ص43.

⁵ . زيتوني نعيمة، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تنمية كفايات التدريس لدى معلمي المرحلة الابتدائية، المرجع السابق، ص25.

جليًا من خلال المعاهد والجامعات التي شيدتها لتكوين أساتذة ومعلمين جزائريين، وتخصيص منح لمزاولة التكوين على مستوى مختلف جامعات العالم، وكذا التكوين عن بعد، بالإضافة إلى النصوص القانونية التي سنتها في هذا الإطار بعد الاستقلال كما هو الحال بالنسبة للأمر 35.76 المؤرخ في 16 ربيع الثاني 1396هـ الموافق لـ 16 أبريل 1976، المتعلق بتنظيم التربية والتكوين¹ حيث جاء في المادة 49 منه: التكوين عملية مستمرة لجميع المرين على جميع المستويات. ومهمته أن يتيح الحصول على تقنيات المهنة واكتساب أعلى مستوى من الكفاءة والثقافة والوعي الكامل بالرسالة التي يقوم بها المرين والالتزام السياسي الدائم بمبادئ الثورة". وزيادة على هذا قامت الدولة الجزائرية بتنصيب وتشكيل لجان متابعة وإشراف على تنفيذ برامج التكوين، كما هو الحال بالجامعة باعتبارها أعلى هرم، حيث صدر قرار وزاري رقم 932 مؤرخ في 28 جويلية 2016 يحدد كفاءات تنظيم المرافقة البيداغوجية لفائدة الأستاذ الباحث حديث التوظيف.

لا يخفى على أحد الوضعية الصعبة والمزرية التي كانت عليها الجزائر عقب استرجاع حريتها وسيادتها على كافة الأصعدة، خاصة ما تعلق بالتربية والتعليم، نظرا لتفشي الأمية وقلة المعلمين آنذاك. الأمر الذي حتم عليها تبني استراتيجية مستعجلة وإرساء قواعد تقضي بها على الجهل والأمية، وتفتح مجال التعليم للمواطنين، مُسَخِّرة لذلك كل ما تملكه من إمكانيات مادية وبشرية، حيث بلغ الأمر بالنسبة لتوظيف فئة المعلمين في هذه المرحلة إلى التوظيف المباشر لكل شخص يعرف الكتابة والقراءة من غير تكوين. لتلجأ الجزائر في هذه الفترة الحرجة إلى نمطين من التكوين للتأهيل والالتحاق بوظيفة التعليم، تكوين استثنائي ينصب على منح تكوين ثقافي مهني في مراكز التكوين الثقافي والمهني ومراكز تحسين المستوى، وتكوين أثناء الخدمة من خلال التربصات والأيام التربوية. أما النمط الثاني من التكوين فيتعلق بالتكوين العادي للمعلم الذي كان يتم في دور المعلمين حيث لم تكن فترة التكوين تتجاوز السنة الواحدة، وقد خضع هذا النمط لإصلاحات وتعديلات متتالية في مضامينه وبرامجه ومدته وقوانينه حتى يستجيب لاحتياجات المجتمع، ولقد تم التركيز في هذا النمط من التكوين على المشاهدة والمحاكاة لمعلمين مطبقين ومتمرسين تم تقديم دروس من خلال التقليد للنماذج المشاهدة. ومع نهاية الستينيات أنشأت السلطات الجزائرية المعاهد التكنولوجية للتربية لتكوين معلمي المرحلة الابتدائية وأساتذة التعليم المتوسط.

وفيما يخص أساتذة التعليم الثانوي فقد كانت البداية سنة 1964 بصدور المرسوم التنفيذي رقم 64.134 المتضمن إنشاء المدرسة العليا للأساتذة بالقبة، والتي كانت مهمتها الأساسية تكوين أساتذة لمرحلة التعليم الثانوي بشعبتيه الأدبية والعلمية، وهذا في ظل الاحتياجات الكبرى المسجلة في هذا السلك من الأساتذة، وتبع ذلك إنشاء مدارس عليا متخصصة في تكوين أساتذة التعليم التقني. ولقد شهد ميدان تكوين المعلمين والأساتذة في الجزائر تطورات مستمرة ومتلاحقة، حيث كان الاهتمام في البداية منصبا على توفير أعداد كبيرة من المعلمين والأساتذة الجزائريين لتلبية الطلب، فالهدف كان منصبا على الكم، وبعد الثمانينيات شهد الميدان قفزة نوعية بالانتقال إلى الاهتمام بالنوعية والكفاءة وقد تمت عملية إصلاح لسياسة تكوين المعلمين والأساتذة بإعادة هيكلية مؤسسات التكوين ومراجعة مضامين التكوين ومدته.²

¹ الأمر 35.76 المتعلق بتنظيم التربية والتكوين، المؤرخ في 16 ربيع الثاني 1396هـ الموافق لـ 16 أبريل 1976، الجريدة الرسمية الجزائرية. العدد 33.

² حديد يوسف، تصور لتكوين المعلمين بالجزائر في ضوء معايير التمهين، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 25، العدد 4، 2014م، ص 280.

فالتّواجد للمنظومة التربوية الجزائرية يجدها مرت بمراحل إلى أن وصلت ما عليه الآن، وفي كلّ مرحلة يتأكد أن المورد البشري هو المحرك الأساسي في تركيبها وتطويرها، ويعتبر الأستاذ أو المعلم أهم مورد فيها، وإدراك الجزائر لهذه الحقيقة جعلها تتبنى سياسة واستراتيجية خاصة في تكوين الأساتذة والمعلمين، مركزاً في ذلك على نوعية التكوين، ويظهر هذا جلياً من خلال اعتمادها أصحاب الشهادات الجامعية العليا كالمجستير والدكتوراه في تكوين الأساتذة، بعد أن تمّ غلق المعاهد التكنولوجية بعد سنة 1997م. لتشهد الجزائر بعد سنة 2000م استراتيجية أخرى للمنظومة التربوية ضمّنتها مجموعة من الإصلاحات، شملت البرامج والمواقيت والأساليب ... وأصبح معها التوظيف في المدارس الابتدائية على أساس شهادة البكالوريا إضافة إلى ثلاث سنوات تكوين جامعي أولي، وأساتذة التعليم المتوسط يوظفون على أساس شهادة البكالوريا زائد أربع سنوات جامعية، أمّا بالنسبة للأساتذة التعليم الثانوي فهم يوظفون على أساس شهادة البكالوريا زائد خمس سنوات جامعية تكوين جامعي أولي، ويتمّ التكوين الجامعي لهم جميعاً على مستوى المدارس العليا للأساتذة، وفي السنة الأخيرة من التكوين تقوم وزارة التربية الوطنية بما أنّها القطاع المستخدم على تنظيم مجموعة من التبرصات الميدانية في المؤسسات التربوية على اختلاف مستوياتهم. كما عملت وزارة التربية الوطنية في الآونة الأخيرة إلى فرض التكوين أيضاً على أساتذة التوظيف المباشر أي الذين يتمّ توظيفهم عن طريق المسابقة، وذلك بتخصيص ميزانيات ومراكز تكوينية على مستوى كلّ الولايات وبالتعاون مع أساتذة جامعيين. كل هذا من أجل تكوين أساتذة يتفاعلون بشكل جيّد مع الإصلاحات القائمة في المنظومة التربوية، وكذلك من أجل ضمان اندماجهم وتكيفهم بسهولة ومرونة في المؤسسات التربوية. كما عمدت الوزارة على ممارسة التكوين أثناء الخدمة سواء داخل المؤسسات تحت إشراف مدير المؤسسة في إطار الندوات التربوية الداخلية أو خارج المؤسسة تحت إشراف مفتش المادة من خلال الندوات والملتقيات الخارجية، وحتى تتم هذه العمليات التكوينية دون تأثر العمل التربوي للأستاذ تمّ تخصيص نصف يوم تربوي في جدول استعمال الزمن الأسبوعي له كاستجابة لهذا النوع من العمليات. كلّ هذا يأتي في سياق اهتمام الوزارة المعنية بتكوين مواردها البشرية (الأساتذة) واستجابة للتطوّرات الحاصلة في شتى المجالات التربوية والعلمية والتكنولوجية.¹ ونفس الأمر يقال عن التوظيف في الجامعة، فالتوظيف فيها يكون لحملة شهادة الماجستير أو الدكتوراه وبعد خضوعهم لمسابقة ونجاحهم فيها، ولا يقف الأمر عند هذا الحد، فقد قامت وزارة التعليم والبحث العلمي في الجزائر بإصدار تعليمية لجميع المؤسسات الجامعية تحمل رقم 932 المؤرّخة في 28 جويلية 2016م، تقضي بإخضاع جميع الأساتذة المساعدين قسم "ب" لدورات تكوينية طيلة السنة الأولى من التوظيف، والتي يكون فيها الأستاذ حاملاً لصفة متربّص، ليحوز بعد هذه الفترة قرار التثبيت في المنصب. ويأخذ تكوين الأساتذة الجامعيين الجدد أحد الصورتين، أولها حضور الأساتذة الجامعيين للحصص على مستوى الجامعة، وثانيها التكوين عن بعد، كلّ ذلك وفق برامج تخضع لمعايير معينة تتماشى مع المتغيرات الحاصلة وظروف المؤسسة.

¹. غزال موسى، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسات التربوية أستاذ التعليم المتوسط نموذجاً، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017م، 2018م، ص02.

رابعاً . جودة التكوين الاستراتيجية لتطوير الكفاءات في المؤسسات التعليمية

أقرّ الكثير من الباحثين والمفكرين بأنّ التكوين أصبح في الوقت المعاصر ضرورة وقضية رئيسية في التعليم، نظراً للتغيرات السريعة، وأصبح معها الاهتمام أكثر بالجودة فضلاً على تقديم الخدمة. وتحقيق الجودة في التعليم وتطويره للكفاءات يتوقف على عوامل منها مدى جودة التكوين والاستراتيجيات المعتمدة، والأمر عندئذ يتعلّق بتجويد المُدخلات والمخرجات والعمليات.

1. تعريف الجودة والتطوير

أ. تعريف الجودة: تباينت تعريفات الجودة بين الباحثين والمفكرين، تبعاً لاختلاف وجهات النظر ودلالات استعمالها داخل كلّ منظمة، ومن تعريفاتها:

. عرّفها معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي بأنها: " أداء العمل الصحيح وبشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسين الأداء." وعرّفها المنظمة العالمية للتّقييم على أنّها مجموعة من الصفات والخصائص التي تتمتع بها سلعة أو خدمة ما تؤدي إلى إمكانية تحقيق رغبات معلنة أو مفترضة ضمناً.¹ كما عرّفها الجمعية الأمريكية لرقابة الجودة أنّها مجموعة من المميزات والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تجعلها قادرة على تلبية حاجات الزبائن.² وهناك من عرّف الجودة في التعليم أنّها: " مجموعة من المعايير والخصائص الواجب توافرها في جميع عناصر العملية التعليمية في المؤسسة التربوية وذلك فيما يتعلق منها بالمدخلات والعمليات والمخرجات التي من شأنها تحقيق الأهداف المطلوبة للفرد والمؤسسة والمجتمع وفقاً للإمكانات المادية والبشرية."³

وبهذا فإنّ الجودة في هذا المجال تتضمن مجموعة من الخصائص والسمات التي تعبر بدقّة وشمولية عن جوهر التربية وحالاتها بما في ذلك أبعادها من مدخلات وعمليات ومخرجات قريبة وبعيدة وتغذية راجعة، بالإضافة إلى التفاعلات المتواصلة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة والمناسبة لمجتمع معيّن، وعلى قدر سلامة الجوهر تتفاوت مستويات الجودة.⁴

ب. تعريف التطوير: هو التحسين وصولاً إلى تحقيق الأهداف المرجوة بصورة أكثر كفاءة. أي تحسين العملية التربوية وصولاً إلى تحقيق الأهداف التربوية المنشودة بصورة أكثر كفاءة. إذاً هو: التحسين ورفع كفاية العملية التربوية أو النظام ككل في تحقيق الأهداف المرجوة.⁵

¹ . قادة يزيد، شليل عبد اللطيف، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية. دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 3، العدد 1، 2011م، 2012م، ص196.

² . شناف خديجة، و بلخيري مراد، معايير ضمان جودة التعليم العالي. عرض لبعض النماذج العالمي. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 5، العدد 4، 2017م، ص 241.

³ . البوهي رأفت عبد العزيز، الجودة الشاملة في التعليم، دار العلم والإيمان، دار الجديد، مصر، 2018م، ص 05.

⁴ . جريّ خضير عباس، العلياي عباس دحام، الجودة في إعداد وتدريب المعلمين وتطويرهم، المرجع السابق، ص 43.

⁵ . فاروق أحمد. (16، 05، 2010م)، مفهوم التطوير التربوي وفلسفته، تاريخ الاطلاع، 05 /11/ 2022م،

ج . المقصود بتطوير الكفاءات: تجدر الإشارة أولاً إلى أنّ الكفاءة تعددت تعريفاتها، ومن جملة التعاريف التي تتماشى مع الموضوع أنّها القدرة على استعمال المهارات والمعارف الشخصية في وضعيات جديدة داخل إطار الحقل المهني.¹ والتعريف الإجرائي الذي نبتغيه للكفاءة في هذه الورقة البحثية هو قدرة الأستاذ والطالب على استعمال المهارات والمعارف الشخصية بشكل جيد في مواجهة ومعالجة وضعيات ومشكلات جديدة في العملية التعليمية التعلمية. أمّا تطوير الكفاءات، فيقصد به مجموع النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للكفاءات (الأستاذ والطالب)، برفع قدراتهم الخاصة، بإنجاز المهام الموكلة إليهم وذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم، استعداداتهم، واتجاهاتهم.² ويُعدّ التكوين وعاء يحتضن أهمّ تلك النشاطات التعليمية، ووسيلة فعّالة لإعداد الفرد وتميئته للقيام بمهامه بكلّ كفاءة عالية، إلا أنّ ذلك منوط بمدى جودة هذا التكوين.

2 . جودة التكوين

لتحقيق تكوين فعّال ومؤثّر في إطار المنظومة التربوية المتكاملة لأنشطة وفعاليات تنمية الموارد البشرية، فإنّه توجد مجموعة من الأمور المهمة التي ينبغي أن تراعى في تحقيق التكوين على وفق معطيات الجودة، نذكرها فيما يأتي:

- . أهمية التكامل بين التكوين وبين باقي عمليات إدارة العملية التعليمية.
- . اندماج أطراف عملية التكوين ليشكّلوا فريق عمل متكامل متفاهم.
- . انطلاق التكوين من نظرة استراتيجية تربط أهداف وفعاليات التكوين وبين استراتيجيات العملية التعليمية وأهدافها.
- . تطوير تقنيات التكوين من خلال التقنيات المعاصرة للمعلومات والاتصالات.
- . أهمية استعمال التكوين بمثابة الحضانة لتفجير طاقات وإمكانات الفرد مع إتاحة الفرصة له لاستثمارها في الأداء.³
- . فالجودة في التكوين تشمل محاور وعوامل فاعلة من مدخلات وعمليات ومخرجات.

3. محاور إدارة جودة وتطوير التكوين للكفاءات في المؤسسات التعليمية

يُمثّل الفهم الصحيح لعناصر العملية التكوينية أولى الخطوات الرئيسية لتطوير الكفاءات وبلوغ أعلى درجات الجودة، ويمكن تحديد أهمّ هذه العناصر والمحاور فيما يلي:

أ . المتكوّن أو الطالب: يُعتبر الطالب (المتعلّم) محور عملية التعليم والتعلّم، إذ يتم بناء شخصية الطالب بما يمتلك من معارف ومهارات وقيم لتأهيله علمياً واجتماعياً وثقافياً، كما يتمّ تقويم الطالب في ظلّ المخرجات التي تتحقّق لديه في الجوانب الدراسية والسلوكية.

¹ . سواعدي حديجة، استراتيجية التكوين وعلاقته برفع الكفاءات التنظيمية بالمؤسسة الجامعية دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع، المسيلة، 2020م / 2021م، ص 20.

² . قرواط يونس، صلاح محمد، زلاقي حنان، تطوير الكفاءات البشرية والمزايا الناجمة عنها، التدريب والتعلم كآلية لتطوير الكفاءات البشرية، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 4، العدد2، 2019م، ص86.

³ . جريّ خضير عباس، العليايوي عباس دحام، الجودة في إعداد وتدريب المعلمين وتطويرهم، المرجع السابق، ص 43.

ب . المكوّن (المعلم أو الأستاذ): يُعدّ المعلّم عنصراً أساسياً في العملية التعليمية، يتوقف نجاح المؤسسة التعليمية في تحقيق أهدافها على مقدار ما يبذله من نشاط ومقدار ما يمتلكه من تمكّن في مادته العلمية واقتدار في إيصالها ورغبة في إعطائها. لذلك ينبغي أن توفر له فرص النمو المهني المستمر من خلال التكوين الفاعل والمستمر.

ج . البرامج والمناهج الدراسية: يجب أن تعكس البرامج والمناهج التعليمية الأهداف التربوية التي تلبي حاجات الطلبة والمجتمع وأن تكون واضحة ومستندة إلى معايير تعكس متطلبات الحاضر والمستقبل.

د . التقييم: ينبغي أن تتنوع أساليب تقويم أداء الطلاب وأن تسهم هذه الأساليب في التعليم والإفادة من التغذية الراجعة، ويشترط كذلك أن يتّصف المقومون بالشفافية والعدالة والموضوعية في أساليبهم وتمكين الطلاب من مناقشة علاماتهم ومراجعتها، وكذلك قدرة هذه الأساليب التقييمية المستخدمة على تحديد مستويات الطلاب وقياس مخرجات التعليم.

هـ . الإنفاق التعليمي: يمثّل تمويل التعليم مدخلاً بالغ الأهمية من مُدخلات أي نظام تعليمي وبدون التمويل اللازم يقف نظام التعليم عاجزاً عن أداء مهامه الأساسية، ولاشك أنّ جودة التعليم على وجه العموم تمثل متغيراً تابعاً لقدر التمويل التعليمي في كل مجال من مجالات النشاط، ويعدّ تدبير الأموال اللازمة للوفاء بتمويل التعليم أمراً له أثره الكبير في تنفيذ البرامج التعليمية المخطط لها.¹

فالجودة في التكوين تشمل عوامل أهمّها:²

1. المُدخلات: من حيث جودة استجابة المناهج والأنشطة لحاجات المتعلمين والمجتمع ومتطلبات الحياة، وكذا جودة تكوين هيئة التدريس، بما فيه من توافر البيئة والوسائل بما يخدم العملية التعليمية التعلّمية.
2. العمليات: فعالية الطرائق والأساليب المستعملة في إنماء الكفايات والقيم المنشودة، وانفتاح المؤسسات على المحيط وتفاعلها معه.
3. المخرجات: جودة النتائج التي يتحصل عليها المتعلمون والمتعلمات من خلال مؤشرات كارتفاع نسبة النجاح في الاختبارات والامتحانات، وكذا نجاح المتخرجين والمتخرجات في الحياة العملية والوفاء بمتطلباتها المتجددة...

خامساً . أهمّ متطلبات التكوين في المؤسسات التعليمية لتطوير الكفاءات وبلوغ أعلى درجات الجودة.

حتى تأتي عملية التكوين ثمارها وتُنمّي الكفاءات، ولا يكون هناك تبديد للمال والوقت، ينبغي وضع استراتيجية تشتمل على ما يلي:

1. تحديد الأهداف العامة للتكوين: يجب أن تكون الأهداف المراد تحقيقها مرسومة وواضحة وواقعية قابلة للتحقيق تعبر عن طبيعة المجتمع وتطلّعاته، فمن خلال الأهداف يتم توجيه الجهود والحكم على العملية التكوينية بعد تنفيذها بالنجاح أو الفشل، فهي مقياس للتقييم.

¹ . قادة يزيد، شليل عبد اللطيف، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية، المرجع السابق، ص 196.

² . حسن اللحية، عبد السلام الضريس، بلعيد القبالي، مشروع المؤسسة في المرجعيات الأساسية لإصلاح نظام التربية والتكوين، الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين لجهة الرباط سلا زمر زعير، وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي، المغرب، 2009م، 2010م، ص 8.

2. تحديد احتياجات التكوين: حتى تكون العملية التكوينية مرتكزة على أساس علمي ومحققة لأهدافها، ينبغي تحديد الاحتياجات التكوينية، كونها خطوة ومرحلة هامة من مراحل التخطيط للتكوين وعنصر أساسي في العملية التكوينية، فإهمال قياس أو قصور في تحديد الاحتياجات التكوينية بالأسلوب العلمي ينعكس سلبا على العملية التكوينية، ذلك أنّ نجاح البرنامج التكويني وتحديد المخرجات مرتبط على الدقة في تحديد الاحتياجات التكوينية، فعلى أساسها يتم رسم سياسة التكوين وتصميم البرامج والمناهج لتحقيق الأهداف المنشودة.

3. تصميم البرامج والمناهج بما يتماشى مع الواقع: تمثل العملية التكوينية ترجمة للأهداف، وكلّ هدف هو استجابة وسدّ لاحتياج تكويني، وهذه الأهداف يتم تحقيقها وفق برنامج بناء على تحديد الاحتياجات التكوينية، من خلال مناهج يشتمل على مواد وموضوعات موجهة للمتكونين، ويعدّ المنهاج العمود الفقري للعملية التكوينية، وحتى يكون هذا المنهاج جيدا ذا فعالية، ينبغي أن يكون مؤسسا أو نابعا من بيئة واقعية مناسبة للاحتياجات ومتسما بالحدثة من خلال ردم الهوة بين الواقع الحالي والتطلعات المستقبلية. فالحتوى العلمي للمناهج يعدّ عاملا مؤثرا في تنمية كفاءات المتعلمين وتحقيق أهداف العملية التعليمية التعليمية.

4. إعداد المكونين وحسن اختيارهم: من الاستراتيجيات التي أولتها الدول اهتماما بالغاً اليوم إعداد المعلم أو الأستاذ باعتباره مكوّنا، لإدراكها أنّ من معايير الحكم على مستوى التعليم في أيّ دولة هو مستوى برامج إعداد المكوّن وتكوينه معلما كان أو أستاذا، وعلى هذا يعدّ التكوين الجيد للأستاذ وحسن اختيار المكونين في التكوين (تماشياً مع طبيعة التكوين والتخصّص...) من المتطلبات الأساسية الواجب توفرها لتحقيق الأهداف من عملية التكوين.

5. التنوع في أساليب التكوين: تلعب الأساليب المستخدمة في التكوين دورا هاما في عملية التكوين وتحقيق نتائج أفضل، ولانتقاء أنسب هذه الأساليب ينبغي مراعاة اعتبارات أهمها نوعية المادة التعليمية التي ستنقل للمتكونين والمستوى التعليمي أو الوظيفي.

6. تحديد زمان ومكان التكوين: يعتبر الوعاء الزماني من الموارد المتاحة والجوانب المهمة لعملية التكوين، فالتكوين له وقت يبدأ وينتهي فيه، فهو متعلق بمدة محدودة، وفعالية التكوين تتوقف على الوقت الذي استغرقه، فينبغي استثماره بالشكل الأمثل. ونفس الأمر يقال عن مكان أو موقع التكوين والذي بطبيعة الحال يتأثر بنوع التكوين (داخلي أو خارجي) والإمكانيات المرصودة له من تجهيز القاعات التي يزاول فيها المتكونين تكوينهم، والوسائل والمقاعد... فتوفر مثل هذه الأمور ينعكس بالإيجاب على عملية التكوين.

7. تقييم العملية التكوينية: من خلال هذه المرحلة يمكن تحديد قياس مستوى التغيرات والوقوف عند مواطن القصور والضعف في البرنامج التكويني، ما يدفع إلى إدخال تحسينات على البرنامج التكويني ومن ثمّ تطويره وتلبية الاحتياجات التكوينية.

8. التكوين المستمر: التكوين ليس نشاطاً مؤقتاً لحلّ مشكلة ما، بل عملية ضرورية ومستمرة، فالمكوّن مهما كان إعداداً وتأهيله يبقى بحاجة إلى تنمية وتطوير معارفه وقدراته وأدائه، نظراً للتحوّلات التي تطرأ على مختلف الميادين، ممّا يستلزم منه مواكبتها، ولا يتأتى له ذلك إلاّ بالتكوين الذي يعدّ استثماراً لا يجب أن يتوقف، تماشياً مع التطوّرات الحاصلة التي يعيشها العالم عموماً.

خاتمة

من خلال الورقة البحثية تتجلى الأهمية القصوى لتنمية الموارد البشرية في المرحلة المعاصرة، حيث أصبحت ضرورة حياة المؤسسات التعليمية. وقد بدّلت الجزائر جهوداً كبيرة في تكوين وإعداد أساتذة ومعلّمين جزائريين، لإدراكها أنّ المصدر الحقيقي لثروة أي أمة لم يعد يقتصر على بنائها وتشبيدها للمعاهد والمدارس والجامعات، بل في بناء مواردها البشرية المؤهلة وتطويرها للكفاءات عن طريق التكوين؛ كونه وسيلة أساسية للاستثمار ومن أهمّ السبل للتطوير وتحقيق الأهداف... الأمر الذي يزيد من أهمية التكوين وأولويته خصوصاً أنّه في قلب كلّ إصلاح.

نجاح المؤسسات التعليمية يتوقّف على نوعية تكوين الأساتذة والمعلّمين، ومدى تكيّفهم مع التحوّلات الجارية، فضلاً على سدّهم لاحتياجات تلك المؤسسات. وحتىّ يكون هذا التكوين ناجحاً فعّالاً ينبغي أن يسير وفق أسلوب علمي، من خلال اعتماد استراتيجيات معيّنة من شأنها تطوير تلك الكفاءات وبلوغ درجات أعلى من الجودة؛ وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج والاقتراحات نبيّن أبرزها فيما يلي:

أولاً. نتائج الدراسة

- ✓ التكوين استراتيجية مهمّة، خصوصاً في المؤسسات التعليمية لإعداد كفاءات بشرية مؤهلة مؤكّبة للتغيّرات.
- ✓ تتعدّد أنواع التكوين وتختلف تبعاً لإغاية ومكان وبرامج التكوين...، ويمكن حصرها في: التكوين الأولي، التكوين المتواصل، التكوين أثناء الخدمة.
- ✓ استراتيجية التكوين في التعليم يُعنى بها مجموع الخطط والآليات التي توضع وتُتبع للاستخدام الأمثل للكفاءات البشرية وتحقيق الأهداف المنشودة على مستوى المؤسسات التعليمية.
- ✓ تحديد استراتيجيات التكوين يرسم ملامح العملية التكوينية على اختلاف المستويات والمراحل التعليمية، ما يجعل تنفيذها يُسهم في تحقيق الأهداف بفعاليّة.
- ✓ التكوين نظام كامل له مدخلات وعمليات أو أنشطة ومخرجات.
- ✓ اعتمدت الجزائر في التكوين غداة الاستقلال على إستراتيجية تركز على تكوين عدد كبير من أساتذة ومعلمين جزائريين لسدّ النقص أو العجز آنذاك.
- ✓ انتهجت الجزائر بعد سنة 2000م استراتيجية أخرى للمنظومة التربوية ضمّنتها مجموعة من الإصلاحات، شملت البرامج والمواقيت والأساليب مركّزة في ذلك على نوعية التكوين وجودته.
- ✓ الفهم الصحيح لعناصر العملية التكوينية أولى الخطوات الرئيسة لتطوير الكفاءات وبلوغ أعلى درجات الجودة.
- ✓ من أهمّ عناصر العملية التكوينية: المتكوّن (المتعلم)، المكوّن (المعلم)، برنامج التكوين، أساليب التكوين، التقويم.

- ✓ تتم عملية التكوين وفق ثلاث خطوات أساسية تتلخّص في: تحديد الاحتياجات التكوينية، تصميم البرامج التكوينية وتنفيذها، تقييم العملية التكوينية.
- ✓ يُعدُّ تحديد الاحتياجات التكوينية الأساس في صناعة التكوين، فإهمال قياس أو تحديد الاحتياجات التكوينية بالأسلوب العلميّ أو عدم تحديدها بدقة ينعكس سلبيًا على العملية التكوينية ككل، فعلى أساسها يتمّ رسم سياسة التكوين وتصميم البرامج والمناهج لتحقيق الأهداف المنشودة.
- ✓ يُعتبر تصميم البرامج التكوينية مرحلة تحويل الاحتياجات التكوينية إلى خطوات عملية، فهو بذلك ترجمة فعلية للأهداف التي يسعى التكوين إلى تحقيقها.
- ✓ يتمّ رصد التغيرات والوقوف على مواطن القوة والضعف في العملية التكوينية من خلال مرحلة التقييم.
- ✓ من أهمّ متطلبات التكوين لتطوير الكفاءات وبلوغ أعلى درجات الجودة في المؤسسات التعليمية: تحديد الأهداف العامة للتكوين، تحديد احتياجات التكوين، تصميم البرامج والمناهج بما يتماشى مع الواقع، إعداد المكونات وحسن اختيارهم، التنوع في أساليب التكوين، تحديد زمان ومكان التكوين، تقييم العملية التكوينية، التكوين المستمر.

ثانيا. المقترحات

- انطلاقاً من النتائج المقدّمة من جهة وبالنظر لمستجدات الحياة والتحوّلات السريعة التي تُعرّفها مختلف القطاعات من جهة أخرى، نتوجّه بالاقتراحات التالية:
- ✓ الاعتماد على التكوين بصفة مستمرة، فهو من أنجع الأساليب الحديثة التي تُسهم بشكل كبير في تنمية الكفاءات البشرية وصقل القدرات وتحقيق الأهداف.
- ✓ ضرورة استخدام الأساليب الحديثة واستخدام أكثر من أسلوب في العملية التعليمية التعلّمية.
- ✓ الأخذ بعين الاعتبار اقتراحات وآراء المعلمين والأساتذة في تصميم البرامج التكوينية، لمعرفة احتياجاتهم، وأهمّ المشاكل والعراقيل في ذلك.
- ✓ رفع تقارير عن عملية التكوين تبيّن إيجابياته ومواطن الخلل.
- ✓ اختيار مواضيع برامج التكوين تستجيب لطبيعة المتكويّن والمجتمع وتطلّعاتهم المستقبلية.

المصادر والمراجع

الكتب

1. إبراهيم رمضان إبراهيم الديب، استراتيجيات تحديث وتفعيل التدريب في المؤسسات التعليمية، دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات التعليمية في دولة قطر، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال الدراسات العليا، 2009م.
2. بوحفص عبد الكريم، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010م.
3. البوهي رأفت عبد العزيز، الجودة الشاملة في التعليم، دار العلم والإيمان، دار الجديد، مصر، 2018م.
4. جريّ خضير عباس، العلياوي عباس دحام، الجودة في إعداد وتدريب المعلمين وتطويرهم، الدار الجامعية للنشر، وزارة التعليم العلي والبحث العلمي، العراق، الإصدار 1، 2017م.
5. حسن اللحية، عبد السلام الضريس، بلعيد القبالي، مشروع المؤسسة في المرجعيات الأساسية لإصلاح نظام التربية والتكوين، الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين لجهة الرباط سلا زمور زعير، وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي، المغرب، 2009م، 2010م.
6. حمود السيد أبو النيل، أسس علم النفس الصناعي، دار النهضة، بيروت، 1985م.
7. عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الحكيم، لبنان، 1996م.
8. عقيلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل، عمان، 2005م.
9. محمد عبد الباقي صلاح الدين، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية، 2001م.
10. محمد علي عبد الوهاب، التدريب والتطوير: مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1981م.

المذكرات والرسائل الجامعية

1. أحلام حملة، التكوين أثناء الخدمة وعلاقته بدرجة ممارسة أساتذة المرحلة الابتدائية بمدينة عين البيضاء لإستراتيجيات التدريس الحديثة من وجهة نظرهم، مذكرة ماستر، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016م، 2017م.
2. بن شعبان سميرة، دور التكوين في تحسين أداء العاملين، دراسة ميدانية بمديرية التربية - ولاية قلمة-، مذكرة ماستر، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945م، قلمة، 2018م، 2019م.
3. بن عليّة زبيدة، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية دراسة ميدانية بمؤسسة تيندال بالمسيلة، مذكرة ماستر، علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، المسيلة، 2013م، 2014م.
4. جرو حميدة، موامة استراتيجية التكوين المهني لمتطلبات الشغل من وجهة نظر إداري وأساتذة مؤسسات التكوين المهني بولاية بسكرة، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاجتماعية. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014م، 2015م.
5. جفري بلال، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008م، 2009م.
6. همداش نسيم، غانية أعراب، دور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية. دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، 2018م، 2019م.
7. زيتوني نعيمة، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تنمية كفايات التدريس لدى معلمي المرحلة الابتدائية دراسة ميدانية بمدينة أم البواقي، مذكرة ماستر، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2014م، 2015م.
8. سواعدي خديجة، استراتيجية التكوين وعلاقته برفع الكفاءات التنظيمية بالمؤسسة الجامعية دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع، المسيلة، 2020م / 2021م.

9. صحراوي عبد الله، مقومات تنمية كفاءات تسيير المؤسسات التعليمية في ظل الثقافة المحلية ومفاهيم الجودة الشاملة . التكوين والتدريب، أطروحة دكتوراه، قسم علم النفس وعلوم التربية والأورثونوميا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الدكتور محمد أمين دباغين، سطيف، 2015م، 2016م.
10. العربي محمد أمين، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، مذكرة ليسانس، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2013م، 2014م.
11. عمري آمنة، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، دراسة ميدانية بوحدة نفضال لتوزيع وتخزين الغاز، أم البواقي، مذكرة ماستر، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية. جامعة العربي بن مهيدي. أم البواقي، الجزائر، 2014م، 2015م.
12. غزال موسى، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسات التربوية أستاذ التعليم المتوسط نموذجاً، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017م، 2018م.
13. مخلوف فتيحة، استراتيجية تكوين وتدريب العمال في المؤسسة. دراسة حالة لمؤسسة ميناء مستغانم، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2016م، 2017م.

المجلات العلمية

1. حديد يوسف، تصور لتكوين المعلمين بالجزائر في ضوء معايير التمهين، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 25، العدد 4، 2014م.
2. روشام بن زيان، أثر استراتيجية التكوين على تطور المؤسسات الاقتصادية بمنطقة بشار، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 5، العدد 8، 2015م.
3. شناف خديجة، و بلخيري مراد، معايير ضمان جودة التعليم العالي. عرض لبعض النماذج العالمي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 5، العدد 4، 2017م.
4. قادة يزيد، شليل عبد اللطيف، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية. دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 3، العدد 1، 2011م، 2012م.
5. قاسم بوسعدة، تكوين المعلمين وإشكاليته، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية المجلد 2، العدد 2، 2011م.
6. قرواط يونس، صلاح محمد، زلاقي حنان، تطوير الكفاءات البشرية والمزايا الناجمة عنها، التدريب والتعلم كآلية لتطوير الكفاءات البشرية، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 4، العدد 2، 2019م.
7. هادف حيزية، إستراتيجيات تكوين وتنمية الموارد البشرية كمدخل فعال في زيادة القدرة التنافسية للمنظمات الاقتصادية، مجلة دراسات وأبحاث. المجلد 6. العدد 16، 2015م.

مواقع الانترنت

1. فاروق أحمد. (16، 05، 2010م)، مفهوم التطوير التربوي وفلسفته، تاريخ الاطلاع، 05 /11/ 2022م، <https://esraa-2009.ahlamountada.com/t3309-topic>

الأوامر والنصوص التنظيمية

1. الأمر 3576 المؤرخ في 16 ربيع الثاني 1396هـ الموافق لـ 16 أبريل 1976 المتعلق بتنظيم التربية والتكوين. الجريدة الرسمية الجزائرية. العدد 33.
2. القرار الوزاري رقم 932 مؤرخ في 28 جويلية 2016 المحدد لكيفيات تنظيم المرافقة البيداغوجية لفائدة الأستاذ الباحث حديث التوظيف.