المملكة المغربية
ⵜⴰⴳⵍⴷⵉⵜ ⵏ ⵍⵎⵖⵔⵉⴱ
ROYAUME DU MAROC

المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي
ⴰⵙⴳⵎⵉ ⵏ ⵜⵣⵔⴼⵜ ⴷ ⵜⵙⵡⵉⵔⵉⵜ ⴷ ⵜⵙⵏⵙⵓ ⴰⵎⴰⵏⵓⵔ
Conseil Supérieur de l'Education, de la Formation et de la Recherche Scientifique

# إصلاح التعليم العالي
## آفاق استراتيجية

**تقرير رقم 2019/5**

يونيو
2019

المملكة المغربية
ⵜⴰⴳⵍⴷⵉⵜ ⵏ ⵍⵎⵖⵔⵉⴱ
ROYAUME DU MAROC

المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي
ⴰⵙⴳⵎⵉ ⴰⵏⴰⵎⵓⵔ ⵏ ⵜⵙⴳⵎⵉ ⴷ ⵜⵙⵏⵙⵉ ⴷ ⵜⵙⵙⵏⵉⵡⵜ
Conseil Supérieur de l'Education, de la Formation et de la Recherche Scientifique

# إصلاح التعليم العالي
## آفاق استراتيجية

تقرير رقم 2019/5

يونيو 2019

أُعد هذا التقرير من قبل اللجنة الدائمة للبحث العلمي
والتقني والابتكار بمشاركة الهيئة الوطنية للتقييم لدى المجلس.

الايداع القانوني : 2019MO3452

ردمك : 978-9920-785-16-7

تقديم 5
الأسس 9
المقاربة المنهجية 11
عناصر التشخيص 15
رافعات التغيير 19
الرافعة 1. تعليم عال متجدد ومنسجم 20
التوصية 1: تبني هندسة جديدة للنظام 20
التوصية 2: تحسين توجيه الطلبة وخلق الممرات والجسور 21
التوصية 3: العمل بالتوقيت الجزئي في مختلف أسلاك التكوين 23
التوصية 4: اعتماد نظام الوحدات المكتسبة، وترصيد المكتسبات 23
التوصية 5: وضع إطار وطني للإشهاد 24
التوصية 6: دفع الجامعات للانخراط في التمايز والتميز 25
التوصية 7: جعل الجامعة قطبا للتنمية الجهوية 25
التوصية 8: الانخراط الفاعل في رهانات الاقتصاد والمعرفة، والارتقاء بالرأسمال البشري ومجتمع المعرفة 26
التوصية 9: استباق تطور المهن ومتطلبات سوق الشغل المستقبلية 27
التوصية 10: إعادة الأمل للشباب 27
التوصية 11: تعزيز انفتاح الجامعة على التعاون الدولي 28
الرافعة 2. حكامة شاملة واستراتيجية للمنظومة 29
التوصية 1: الحفاظ على اتجاه الإصلاحات في الحكامة الشاملة 29
التوصية 2: تحديد مخطط مديري لإنشاء مركبات أحياء جامعية 29
التوصية 3: ضمان حكامة فعالة للبحث 30
التوصية 4. اعتماد القيادة على أساس مؤشرات موثوق بها 31
التوصية 5: مأسسة بنية التنسيق بين الجامعات 31
التوصية 6: تقويم الوضع وإقامة تخطيط استراتيجي 31
التوصية 7: اعتماد نموذج للتمويل المنصف 32
التوصية 8: تنويع مصادر التمويل والتخفيف من الضريبة على بعض أنشطة الجامعات 32
التوصية 9: خلق مؤسسات من طرف الجامعة 33
الرافعة 3. جامعة مسؤولة وفعالة في إطار الاستقلالية 34
التوصية 1: إقامة قيادة ديناميكية، تشاركية ومبادرة 34
التوصية 2: تعزيز فعالية أجهزة اتخاذ القرار 35
التوصية 3: ربط استقلالية الجامعة بالمساءلة 35
التوصية 4: إرساء تنظيم وهيكل إداري عقلانيين 35
التوصية 5: مباشرة تقييم ذاتي بواسطة بحوث ميدانية موجهة للطلبة واستطلاعات رأي تستهدف الفاعلين 36
التوصية 6: إرساء تقييمات وخلق آليات لليقظة الأخلاقية 36
التوصية 7: إشراك الطلبة في تقييم التعلمات 37
التوصية 8: ربط الحرية الأكاديمية بالمسؤولية 37

الرافعة 4: تكوينات ذات جودة مؤكدة 39
التوصية 1. تحقيق الاتساق بين إصلاح نظامي الإجازة والتعليم الثانوي التأهيلي 39
التوصية 2. الرفع من سقف متطلبات الالتحاق بالتعليم العالي 40
التوصية 3. بلورة محتويات متعلقة بالتنمية الشخصية للطلبة وبالكفايات السلوكية (soft skills) 40
التوصية 4. بلورة هندسة مجددة لمسالك التكوين 41
التوصية 5. الارتقاء بمسالك التكوين بالتناوب 42
التوصية 6. جعل التنظيم البيداغوجي فعالا 43
التوصية 7. الزيادة في أعداد طلبة الماستروتحسين جودة العرض وتنويعه 43
التوصية 8. مأسسة تنظيم الماستروتدعيمه، باعتباره بوابة نحو البحث والتخصص والتشغيل 43
الرافعة 5: إعطاء دفعة للبحث والابتكار 45
التوصية 1. بلورة استراتيجية وطنية للبحث وإرساء حكامة جيدة 45
التوصية 2. تطوير روح البحث العلمي والابتكار بشكل مبكر 46
التوصية 3. تطوير البحث ضمن منظور قائم على تنويع تخصص الجامعات 47
التوصية 4. إرساء تأطير فعال للبحث 47
التوصية 5. تأطير سلك الدكتوراه بواسطة سياسة للبحث العلمي 48
التوصية 6. إعادة تنظيم سلك الدكتوراه من أجل فعالية وجاذبية أفضل 48
التوصية 7. مراجعة التكوينات الإجبارية في الدكتوراه لضمان فعالية أكبر 49
التوصية 8. تعبئة هيئة التأطير والموارد لضمان جودة الدكتوراه 49
التوصية 9. تدعيم تأطير البحث بكفاءات بشرية 49
الرافعة 6. محيط جامعي محفز على ارتقاء المدرسين والطلبة 50
التوصية 1. ربط مهمة التعليم بمتطلبات تحول مهنة المدرس الجامعي وتلك المتعلقة بالتعبئة من أجل الإصلاح 50
التوصية 2. تعزيز التنمية المهنية والبيداغوجية للأساتذة 51
التوصية 3. استراتيجية رقمية لتجاوز الاختلالات 52
التوصية 4. الارتقاء بالجامعات إلى مرتبة ريادة المشروع الوطني للحكومة الالكترونية 52
التوصية 5. تطوير المجال الرقمي من أجل هندسة ومقاربة بيداغوجية أفضل 53
التوصية 6. تطوير أبعاد رقمية جديدة موازية 53
التوصية 7. إحداث مركبات جامعية campus تكون بمثابة فضاءات عيش للطلبة 54
التوصية 8. تعزيز إشراك الطلبة في تطوير حياة جامعية 54
التوصية 9. خلق آليات للحفاظ على الروابط مع قدامى الطلبة 55
التوصية 10. التدبير المتوازن للإكراهات المرتبطة بالخريطة الجامعية وحركية الطلبة 56
الرافعة 7. شروط ملائمة لقيادة التغيير وإنجاحه 58
التوصية 1. تسريع وتيرة إصدار الإطار التنظيمي 58
التوصية 2. إشراك الفاعلين واستثمار درايتهم عبر مقاربة تشاركية (صاعدة) 58
التوصية 3. تعبئة الأطراف المعنية حول جودة نظام التعليم العالي 58
خاتمة 61
ملحق: مفاهيم ومصطلحات 65
ببليوغرافيا 69

# تقديم

يندرج هذا التقرير حول «**إصلاح التعليم العالي: آفاق استراتيجية**»، بشكل مباشر، ضمن امتدادات الرؤية الاستراتيجية للإصلاح 2015-2030، التي أنجزت بعد مسار طويل ومركب من الدراسات والمشاورات التي أجريت داخل المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي، وتم تبنيها بوصفها إطارا مرجعيا لإصلاح مختلف مكونات المنظومة الوطنية للتربية والتكوين، التي تمتد من التعليم الأولي إلى التعليم العالي والبحث العلمي.

يتبنى هذا التقرير، المبادئ والتوجهات الأساسية الثلاثة للرؤية الاستراتيجية للإصلاح 2015-2030: من أجل مدرسة الإنصاف وتكافؤ الفرص والجودة للجميع والارتقاء بالفرد والمجتمع.

خصت هذه الوثيقة المرجعية التعليم العالي، بمجموعة من التوجهات الاستراتيجية، لاسيما على مستوى المستلزمين 16 و17 من الرافعة 5، اللذين حددا جملة من المقتضيات والتوصيات المؤطرة والموجهة لمشاريع إصلاح هذا السلك من التعليم.

تندرج جميع التحليلات وسبل التفكير والتوصيات المتضمنة في هذا التقرير، ضمن روح التوجهات الاستراتيجية للرؤية المذكورة، سواء في بعدها النظري العام المتعلق بمنظومة التربية والتكوين في بلادنا، أم في البعد المتعلق بنظام التعليم العالي، وبتنظيمه، وبالفاعلين في إطاره والمستفيدين منه، وبمحيطه.

يروم هذا التقرير الدفع في اتجاه دينامية نوعية لتطوير نظام التعليم العالي ببلادنا، وفق محددات داخلية وأخرى خارجية.

تحيل المحددات الداخلية على عدد من العوامل الخاصة بنظام التعليم العالي، والتي تؤثر بشكل كبير في سيرورته وتنظيمه، وفي الفاعلين فيه، وفي مردوديته وإنجازاته والتمثل الجماعي له.

يندرج ضمن هذه الفئة من المحددات، عامل التطور الديمغرافي، الذي عرفته الجامعات العمومية المغربية خلال العقود الأخيرة؛ حيث تضاعفت أعداد الطلبة المسجلين في المسالك ذات الاستقطاب المفتوح (بكليات العلوم والآداب والعلوم الإنسانية والحقوق) بست مرات فأكثر، في أقل من خمس عشرة سنة. وقد اعتبرت مختلف الدراسات والتحليلات المتعلقة بالتعليم العالي، بأن نتائج هذا الضغط الديمغرافي على الطاقة الاستيعابية، وعلى مستوى جودة التأطير ومستوى التكوينات والمردودية الداخلية والخارجية للنظام، ومختلف جوانب الحياة الطلابية والجامعية عموما، تشكل الإكراه الرئيسي الذي يواجه التعليم العالي، والذي يغطي على العديد من الاختلالات والنقائص الأخرى، التي يعاني منها هذا السلك.

من بين المحددات الداخلية الأخرى، نجد غياب الانسجام في تنظيم التعليم العالي، الذي يخضع منذ عقدين للقانون 01.00، كما أن مجموعة من مقتضيات هذا الإطار التشريعي لم تتمم بالنصوص التنظيمية المناسبة، رغم التنصيص عليها في القانون المذكور، وهو ما يحدُّ من تطبيق بعض هذه المقتضيات، ويقلص من أثر هذا القانون في الإصلاح.

في مجال التنظيم البيداغوجي، شكل العمل بنظام «إجازة-ماستر-دكتوراه» (LMD)، حجر الزاوية بالنسبة للنموذج البيداغوجي المحدد من طرف القانون 01.00، بهدف التقيد بالمعايير الدولية في هذا المجال، ولاسيما تلك المتعلقة بالتنظيم البيداغوجي المعمول بها في أنظمة التعليم العالي بالبلدان الأوربية (اتفاقية بولونيه Bologne). والحال، أنه رغم تعميم هذه الآلية التنظيمية على مجمل نظام التعليم العالي بالمغرب، إلا أن عددا من القرارات المرتجلة والإجراءات غير المكتملة وانعدام الوضوح، ولاسيما على مستوى مضامين المقاربة المنهاجية والهندسة البيداغوجية والحركية والجسور والممرات التي يُفترض أن تنبثق عن هذا التنظيم الجديد، عملت على الحد من التأثير الإيجابي المنتظر من هذا الإصلاح.

تندرج ضمن هذه الفئة من المحددات الداخلية أيضا، الإشكاليات المتعلقة بجودة التعليم، وبحكامة النظام والموارد البشرية المعبأة، سواء على المستوى الكمي أم الكيفي، إضافة إلى إشكاليات التمويل.

أما المحددات الخارجية فهي تتعلق، في المقام الأول، بتغير أنموذج الطلب الاجتماعي الموجه لمنظومة التربية والتكوين. ذلك أن المغرب انخرط خلال العقود الأخيرة، في إعادة هيكلة عميقة للنموذج التنموي السوسيو-اقتصادي، بفتح أوراش مهيكلة عديدة في مختلف القطاعات (الصناعات، الطاقة، الفلاحة، التكنولوجيات، الخدمات الخ...) التي تهم نشاطه الاقتصادي، من أجل مواكبة أهم ديناميات النمو في العالم. إن هذه التوجهات والاختيارات أدت إلى بروز مطالب وانتظارات جديدة من نظام التعليم العالي، الذي يعتبر الممون الرئيسي للرأسمال وللموارد البشريين، ولهندسة وتأطير الأنشطة السوسيو – اقتصادية للبلاد.

غير أن هذا النظام، وبشكل مفارق، لم يأخذ بعين الاعتبار، سواء من حيث الكم أم من حيث النوع، جميع فرص التشغيل وإمكانات الارتقاء الاجتماعي، التي تتيحها الديناميات الجديدة للأنشطة الاقتصادية الوطنية، وهو ما انعكس سلبا على مردوديته الخارجية، حيث أن مواصفات تكوين عشرات الآلاف من الحاصلين على الشهادات لا تتلاءم مع حاجيات وانتظارات سوق الشغل.

علاوة على ذلك، لم يأخذ نظام التعليم العالي ببلادنا بعين الاعتبار، ازدهار الثورة الرقمية التي تقوم بتشكيل ملامح التطور الاقتصادي العالمي. تجدر الإشارة في هذا الصدد إلى أن هذا التوجه عام في دول الجنوب، وواردٌ أيضا في بعض دول الشمال، التي تأخرت في ربط تنميتها وتنظيمها بمتطلبات الثورة الرقمية، التي تعتبر في الوقت نفسه بمثابة فرص.

تؤكد رافعات التغيير والتوصيات، المتضمنة في هذا التقرير، أهمية هذا الورش وطابعه الاستعجالي، وذلك بالنظر إلى التحديات التي يتعين مواجهتها، والانتظارات القائمة إزاء عملية إصلاح نظام التربية والتكوين والبحث والابتكار في بلادنا.

بالمقابل، توجد أيضا العديد من الحلول وسبل التفكير، إذ أن مجموعة من مؤسسات التعليم العالي في المغرب، التابعة أو غير التابعة للجامعة العمومية، تحقق نتائج ملموسة ومقنعة بالرغم من إكراهات المساطر والمركزية، وبالرغم من جزئية هذه الحلول وعدم ملاءمتها من جانب آخر، فإن الممارسات الجيدة والتصورات المجددة وطرائق تنظيم التعليم العالي على المستوى الدولي، بإمكانها أن تلهم وتعزّز التفكير في النموذج الجديد، الذي يتعين بناؤه للتعليم العالي.

تتعلق إحدى الخلاصات الأساسية المتضمنة في هذا التقرير، بخاصية التعليم العالي والبحث العلمي، الذي يتوجه أكثر فأكثر نحو العولمة. إذ يشكل كل من مجتمع المعرفة والاتصال والاقتصاد والتواصل الرقمي، عواملَ محددة لمجانسة التعليم العالي ومعيَرته. ولا تتناقض هذه المعيرة مع ضرورة تثمين التنوع وملاءمة مضامين التكوينات المقترحة مع السياقات المحلية والسوسيو-اقتصادية، والتي تشكل النظام المحيط بمؤسسات التعليم العالي المعنية. فهي تهم، أساسا، العلاقات بالعلم وبالتكنولوجيا، وبالمساطر وقواعد التنظيم والحكامة والمقاربات والهندسة البيداغوجية، والعلاقات بالمحيط السوسيو – اقتصادي والثقافي، والعلاقات بين الفاعلين، والبعد الاجتماعي للتعليم العالي إلخ.

تشكل هذه المكونات، إذا صح القول، نسقَ اشتغال مؤسسات التعليم العالي في المستقبل حيثما وجدت، والتي باتت تتأثر بشكل كبير بالتكنولوجيات الرقمية. إذ أن هذه الأخيرة تغير جوهر البراديغمات الخاصة بالمقاربة الاستراتيجية لإصلاح منظومة التربية والتكوين عموما ونظام التعليم العالي خاصة، على مستويات الحكامة، وتدعيم تشغيل الخريجين، وإعادة تنظيم فضاءات التعلم، وإعادة بناء العلاقات بين المتعلم ومصادر المعرفة والتأطير البيداغوجي، وعلى مستويات التقييم والإشهاد والعلاقات بالمحيط السويو-اقتصادي والاجتماعي عموما.

إن الجامعة اليوم، تربط، على المستوى الدولي، تطورها بالتحولات الرقمية والابتكار التكنولوجي، وذلك للتكيف مع التحولات العميقة التي تعرفها الحياة الاقتصادية والاجتماعية منذ بدايات القرن الحادي والعشرين. وتعتبر هذه التحولات محددة، لاسيما وأن إيقاعها يتسارع بشكل تصاعدي. وفي إطار المقاربة التي يراد لها أن توجه خارطة طريق الإصلاح في أفق 2030، يجدر بالنموذج المغربي، مثل العديد من بلدان الجنوب، أن يعتبر التحولات الرقمية بمثابة فرصة هائلة وطريق مختصرة لوضع نظام التعليم العالي والبحث والابتكار على سكة التقدم والحداثة، لتفادي فجوة رقمية تهدد بتزايد وتوسيع أشكال عديدة من العجز والتأخر، تراكمت على مر العقود الماضية، لأسباب موضوعية وأخرى ذاتية، مع ما يمكن أن ينتج عن ذلك من تكلفة باهظة.

# الأسس

يستند هذ التقرير إلى الوثائق المرجعية التالية:

**أ- الدستور**، وعلى الخصوص:

- الفصل 31، الذي ينص على « ... استفادة المواطنات والمواطنين على قدم المساواة، من الحق .... في الحصول على تعليم عصري ميسر الولوج وذي جودة...؛ والتكوين المهني والاستفادة من التربية البدنية والفنية»؛
- الفصل 33، الذي ينص على « توسيع وتعميم مشاركة الشباب في التنمية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية للبلاد؛ ومساعدة الشباب على الاندماج في الحياة النشيطة والجمعوية وتقديم المساعدة لأولئك الذين تعترضهم صعوبة في التكيف المدرسي أو الاجتماعي أو المهني»، وتيسير ولوج الشباب للثقافة والعلم والتكنولوجيا، والفن والرياضة والأنشطة الترفيهية، مع توفير الظروف المواتية لتفتق طاقاتهم الخلاقة والإبداعية في كل المجالات»؛
- وكذلك الفصل 168، الذي يخول للمجلس «... إبداء الآراء حول كل السياسات العمومية، والقضايا الوطنية التي تهم التربية والتكوين والبحث العلمي، ...».

**ب- القانون رقم 105.12** المتعلق بالمجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي، ولاسيما المواد 2 و3 و4 التي تخول له مهمة إبداء الآراء وتقييم السياسات العمومية في ميدان التربية والتكوين والبحث العلمي.

**ج- الرؤية الاستراتيجية للإصلاح 2015-2030، من أجل مدرسة الإنصاف والجودة والإرتقاء**، والتي يسعى هذا التقرير إلى تعميق توجهاتها، من خلال رافعات واقتراحات جديدة للتطوير والتحسين.

# المقاربة المنهجية

يتشكل النظام الوطني للتعليم العالي من مكونَين اثنين مرتبطَين مفاهيميا، وعضويا، وبنيويا: التكوين الأكاديمي العالي، من جهة، والبحث العلمي، من جهة ثانية. غير أنه، ولأسباب منهجية صرفة، ترتبط بتقسيم أوراش التفكير داخل هيئات الاشتغال والتداول لدى المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي، وكذلك بحالة تقدم الدراسات والأعمال المتعلقة بتعميق التفكير داخل هذه المؤسسة، حول هذا المكون من منظومتنا التربوية، كان من الضروري، في المرحلة الحالية، الاقتصار في هذا التقرير، على التفكير والتحليل وتقديم توصيات تتعلق بهذا المكون الذي يهم التعليم العالي؛ ومن ثم، وأخذا بعين الاعتبار كون أعمال التشخيص والتقييم والتحليل بلغت مرحلة النضج داخل هيئات المجلس، فإن مكون «البحث العلمي»، الذي يوجد في طور المعالجة، سيكون موضوع تقرير معمق قائم الذات، سينجز وفق مقاربة وجدولة زمنية ملائمتين، في إطار أشغال اللجنة الدائمة المكلفة بدراسة هذه القضايا.

فيما يتعلق بمكون التعليم العالي، فإن المقاربة المنهجية، التي يتبناها هذا التقرير المخصص له، تتمحور حول الرافعات والتوصيات الأساسية التي تأخذ بعين الاعتبار، الأبعاد التالية:

**أ. الارتكاز على مكتسبات تطور التعليم العالي**

ينطلق هذا التقرير أساسا من المكتسبات والإنجازات التي تجليها النتائج الإيجابية لنظام التعليم العالي، وأثرها في تطوير المعرفة، وفي تنمية الاقتصاد، وبشكل أوسع، أثر ذلك في المجتمع المغربي برمته. في هذا الصدد، يتعين إبراز بعض المؤشرات الرقمية، على النحو التالي:

- انتقلت النسبة الخام للتمدرس بالتعليم العالي[1] من 10,3 % سنة 1990 إلى 33,7 % سنة 2017، أي بزيادة تفوق 23 نقطة؛
- ارتفع عدد المؤسسات الجامعية من 43 سنة 1990، إلى 126 سنة 2017؛
- تزايدت ميزانية التعليم العالي، من حوالي 3,6 ملايير درهم سنة 2000، إلى ما يفوق 10 ملايير درهم سنة 2017، أي بزيادة قدرها 178 %؛
- سجلت نسبة الطلبة الممنوحين استقرارا بين 41% و42%، رغم تزايد أعدادهم؛
- احتل التعليم العالي الخاص مكانة داخل النظام برمته، بحوالي 4,4 % من أعداد الطلبة المسجلين بمؤسسات التعليم العالي؛
- تطورت المسالك المهنية بالجامعة، وأضحت تستقبل 2,6 % من العدد الإجمالي لطلبة الاستقطاب المفتوح، و5,4 % من العدد الاجمالي لطلبة الاستقطاب المحدود (سنة 2017)؛
- انتقل عدد طلبة سلك الدكتوراه من 9645 سنة 2001، إلى 29645 سنة 2017، وهو ما شكل قفزة كمية بأكثر من 207% ؛
- ارتقى عدد المنشورات العلمية المُحَكَّمة ب «ويب العلوم Web of Science»، من 520 سنة 1990 إلى 4069 سنة 2017، بزيادة قدرها 682% ؛
- حقق عدد براءات الاختراع بالجامعات قفزة نوعية، بالانتقال من لا شيء، تقريبا، في تسعينيات القرن الماضي، إلى 131 سنة 2016؛

1 إن النسبة الخام للتمدرس بالتعليم العالي مؤشر مستمد من اليونسكو، وهي تشير إلى النسبة المئوية لأعداد الطلبة المسجلين بالتعليم العالي، مقارنة بفئة الشباب في السن النظرية للتمدرس ما بين 18 و22 سنة.

- يتوفر نظام التعليم العالي على إطار قانوني وتنظيمي غني بما فيه الكفاية، يضمن الوضوح، ويحدد المساطر على مستوى التنظيم والتسيير والمساءلة؛
- سمحت المراجعات والإصلاحات الأربعة لنظام التعليم العالي، ما بين سنتي 1997 و2014، للفاعلين الجامعيين، ومسؤولي الوزارة، والنقابة الوطنية للتعليم العالي، بإرساء مقدرة وطنية داخلية على قيادة التغيير، وفق مقاربة تشاركية؛
- أحصيت عدة تجارب ناجحة في مختلف الجامعات المغربية، تتعلق بإحداث المقاولات، والتكوينات عن بعد (MOOCs)، والشراكات، والتكوين المستمر، وبالأعمال الاجتماعية، والأنشطة الثقافية والرياضية إلخ.

في ضوء ما سبق، تتجلى أهمية هذا التقرير في ترصيد إنجازات نظام التعليم العالي المذكورة، والعمل على استشراف المستقبل، عبر سلسلة من التوصيات التي تمت بلورتها في هذا الإطار.

**ب. استهداف البؤر الإشكالية لنظام التعليم العالي واختلالاته ارتكازا على التقييم**

تزاوج المقاربة المتبعة في هذا التقرير، بين التفكير في التعليم العالي، باعتباره حاملا للتقدم من أجل المجتمع المغربي، وبين تصور الرافعات والتوصيات الاستراتيجية. ويرتكز هذا التقرير، في المقام الأول، على تقييم «التعليم العالي بالمغرب: فعالية ونجاعة النظام الجامعي ذي الاستقطاب المفتوح»، الذي بيَّن المكتسبات والاختلالات التي يستهدف هذا التقرير معالجتها.

يستمد هذا التقرير مرجعيته أيضا من أعمال تقييمية أخرى، منجزة حديثا من طرف الهيئة الوطنية للتقييم لدى المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي، تهم بعض أبعاد التعليم العالي، من قبيل الكليات متعددة التخصصات، وسلك الدكتوراه ومراكزه الدراسية[2]، إضافة إلى تقييم نظام الاستقطاب المحدود، الذي يوجد قيد الإنجاز.

قدمت جميع هذه الأعمال التقييمية، علاوة على تحليل النصوص القانونية والتنظيمية، والبحث الببليوغرافي حول الممارسات الدولية والاتجاهات الاستشرافية، عناصر مهمة لتحليل نظام التعليم العالي ببلادنا، واستشراف سبل تطوير أدائه.

ويهدف الاختيار الناظم لصياغة هذا التقرير، على شكل رافعات وتوصيات، إلى تصور الآفاق الاستراتيجية لتطور التعليم العالي في أفق 2030، والتي تم تركيبها ضمن أبعاد استراتيجية كبرى (الرافعات) متبوعة بتوصيات من أجل إحداث التغييرات والإصلاحات التي يستلزمها الأمر.

2 الهيئة الوطنية للتقييم لدى المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي، التقرير الموضوعاتي حول تقييم الكليات متعددة التخصصات: أية سياسة وأي تأثير وأي أفق؟ (أكتوبر 2017)
الهيئة الوطنية للتقييم لدى المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي، التقرير الموضوعاتي حول تقييم سلك الدكتوراه لتشجيع البحث والمعرفة (أكتوبر 2017)

# عناصر التشخيص

لإبراز الواقع الحالي للتعليم العالي بالمغرب، ارتكز هذا التقرير على التقييمات المنجزة من طرف الهيئة الوطنية للتقييم[3]، ولاسيما تقرير «**التعليم العالي بالمغرب، فعالية ونجاعة وتحديات النظام الجامعي ذي الاستقطاب المفتوح**».

وتجدر الإشارة إلى أن الهيئة الوطنية للتقييم، تشتغل حاليا على دراسة تقييمية حول «نظام البحث العلمي بالمغرب»، الذي لا تندرج عناصر معلوماته وتحليله في إطار هذا التقرير حول «التعليم العالي». من جانب آخر، تعمل كل من لجان المجلس والهيئة الوطنية للتقييم على جملة من الجوانب المرتبطة بسلك التعليم العالي، مثل: التعليم العالي الخاص، الكليات متعددة التخصصات ... الخ، حيث ستمكن هذه الأعمال، عند استكمال أشغالها، من تطوير وتحيين تشخيص شمولي للتعليم العالي والبحث العلمي ببلادنا.

لقد كشف تقرير تقييم التعليم العالي (وخصوصا المسالك ذات الاستقطاب المفتوح التي تمثل 88% من مجموع طلبة هذا التعليم) عن العديد من الاختلالات المرتبطة بانسجام التعليم العالي وبالحكامة وبنظام «إجازة-ماستر-دكتوراه» وبهيئة التدريس وبالحياة الطلابية والاستراتيجية الرقمية...

فيما يلي، وبشكل مختصر، أهم تمفصلات هذه العناصر التشخيصية:

- استقبلت **المؤسسات ذات الاستقطاب المفتوح** في السنة الجامعية 2014 – 2015، أكثر من 88 % من طلبة الجامعة، مقابل 12 % فقط بالمؤسسات ذات الاستقطاب المحدود؛
- **انسجام نظام التعليم العالي:** يتميز نظام التعليم العالي المغربي بجمعه بين الجامعات، والمؤسسات غير التابعة للجامعة، والمؤسسات المستقلة، والتكوين المهني لما بعد الباكالوريا. تجدر الإشارة، علاوة على ذلك، إلى أن نسبة الانقطاع عن الدراسة في التعليم العالي الجامعي (ذي الاستقطاب المفتوح)، بلغت 25% في السنة الأولى من الدراسة و40,2% بعد سنتين و20,9% بعد ثلاث سنوات من الدراسة داخل هذا النظام؛
- يعرقل **غياب الجسور** الضامنة للإنصاف وتكافؤ الفرص، تجديدَ نموذج التعليم العالي. وبالفعل، لا يوجد نص تنظيمي كفيل بإرساء الجسور وتحديد كيفياتها، ولاسيما بين التكوين المهني لما بعد الباكالوريا (التقني المتخصص)، وبين الجامعة. فالحالات المستفيدة من هذا الانتقال تبقى نادرة، ومنحصرة في بعض الإجازات المهنية. وعلى العكس من ذلك، فإن الطالب الذي لم يكمل دراسته بالجامعة (خصوصا ذات الاستقطاب المفتوح)، لأسباب متنوعة، لا يتوفر على أي إمكانية لتثمين مكتسباته ووحداته المستوفاة بالجامعة، تسمح له بالولوج لمؤسسة للتكوين المهني للتقني المتخصص؛
- **الحكامة الشاملة والاستراتيجية للنظام:** يشكل التمويل العمومي، المورد الرئيسي للجامعة العمومية (ما بين 70 و97%)، مما يؤثر في قدرة الجامعة على تطوير مواردها المادية ورأسمالها البشري ومن ثم، استقلاليتها. ومنذ صدور القانون 01.00 المنظم للتعليم العالي، سنة 2000، لم تتوفر الجامعة العمومية بعد على هيكل إداري، يسمح لها بالتحديد الدقيق للخدمات والمناصب والمهن، من أجل تحقيق تدبير فعال. علاوة على ذلك، فإن إقرار نظام «إجازة-ماستر-دكتوراه»، يقتضي استقلالية تامة للجامعة، على المستويات البيداغوجية والإدارية والمالية. فالمادة 7 من القانون المذكور، تسمح للجامعة بتثمين رأسمالها وتنويع مواردها، عبر خلق شركات تابعة لها، أو عبر اشتراكات في شركات مع أطراف أخرى، غير أن هذه المقتضيات تظل بعيدة عن التطبيق؛

بقيت الإشارة إلى أن المداخيل المتأتية من المنح المخصصة للبحث، لا تتعدى 10% في أفضل الحالات.

3 وهي أعمال التقييم المنجزة من طرف الهيئة الوطنية للتقييم ذات الصلة بالموضوع، ولاسيما: «تقييم الكليات متعددة التخصصات، أي سياسة، أي تأثير وأي آفاق؟»، تقرير موضوعاتي، أكتوبر 2017، وكذلك تحليل النصوص القانونية والتنظيمية والبحث الببليوغرافي حول الممارسات الدولية والاتجاهات الاستشرافية.

- **الهدر في السلك الأول من التعليم العالي:** سجل سلك الإجازة ذات الاستقطاب المفتوح، الذي عرف «تطورا ديمغرافيا» في أعداده بالمستويات الثلاثة للإجازة، تراجعا مستمرا في نسبة منح الشهادات خلال 3 إلى 4 سنوات، وذلك انطلاقا من السنة الجامعية 2007-2008؛ حيث بلغت أدنى نسبة في السنة الجامعية 2012-2013 وهي 19,1%. أما التكرار، فقد بلغ مستوى مرتفعا في السنة الأولى، بنسبة 19% سنة 2006، واستمر في الارتفاع ليصل إلى 47% في السنة الجامعية 2016-2017. هذه الصعوبة في تجاوز السنة الأولى تشجع على الهدر، إذ أن ربع الطلبة يتخلون عن الدراسة بعد سنة واحدة من التسجيل. هذه النسبة كانت تبلغ 17,4% في السنة الجامعية 2007-2008 لتصل إلى 25,3% في السنة الجامعية 2012-2013. وبشكل عام، فإن ثلث الطلبة في المتوسط فقط، يحصل على الإجازة الأساسية. وهكذا، فقد تراجعت نسبة الإشهاد من 32% بالنسبة لفوج 2007-2008 إلى 27% بالنسبة لفوج 2012-2013. كما أن خُمُس طلبة هذا الفوج الأخير مازالوا مسجلين في الإجازة الأساسية سنة 2017-2018، أي بعد مرور 5 سنوات على أول تسجيل لهم؛
- **انخفاض مستوى الراغبين في الالتحاق بالتعليم العالي:** أظهرت المجموعات البؤرية والورشات المنظمة مع المسؤولين والمدرسين والطلبة، ضعف مستوى الملتحقين بالجامعة من التعليم الثانوي، وهو ما يؤكده البرنامج الوطني لتقييم مكتسبات تلاميذ الجذع المشترك[4]؛
- **مهننة التكوينات:** هو مطلب قوي للمجتمع من أجل ملاءمة التكوينات مع الحاجيات النوعية لسوق الشغل. وقد قدم البرنامج الاستعجالي توجيها للجامعات، من أجل تطوير هذه التكوينات بالمؤسسات ذات الاستقطاب المفتوح، بغرض توفير تكوين أفضل للشباب في مجال الكفايات النوعية والمهارات العملية، بهدف تحسين القابلية للتشغيل لديهم. وهو ما تجسد في الجامعة عبر الإجازة المهنية والماستر المتخصص. ومع ذلك، فإن عدد طلبة الإجازة المهنية في نظام الاستقطاب المفتوح، انخفض بنسبة 6 % ما بين سنتي 2013 و2016، ثم ارتفع بشكل ملحوظ سنة 2017 ليبلغ 14446 طالباً(ة). كما حصل 301 مسلك مهني على الاعتماد في السنة الجامعية 2016-2017. ورغم هذه الزيادة الدالة سنة 2017، فإن عدد طلبة الإجازة المهنية لا يمثل سوى 2,2 % من مجموع طلبة سلك الإجازة بالجامعة سنة 2017 (باستثناء مسالك نظام الاستقطاب المحدود، مثل كليات العلوم والتقنيات)[5]؛
- **العجز في التمكن اللغوي:** سجلت الدراسات التي أجريت سنة 2009 من طرف السلطات العمومية إبان المخطط الاستعجالي، وجود إشكالية على مستوى التحكم في اللغات. فقد لوحظ، بما لا يدعو إلى الشك، أن الطلبة الجدد الملتحقين بالجامعة، غير متحكمين لا في اللغة ولا في تكنولوجيا الاتصال والإعلام (لغة التدريس هي الفرنسية في أغلب مؤسسات التعليم العالي، بينما لغة التدريس بالتعليم الثانوي والتعليم الابتدائي هي العربية)؛
- يتمثل **العجز الرئيسي في تطبيق نظام «إجازة-ماستر-دكتوراه»** بالمغرب، في عدم تبني آلية الوحدات المكتسبة ضمن التنظيم البيداغوجي لهذا النظام. وتقتضي هذه الآلية إقرار عدد من الوحدات المكتسبة في كل سلك «إجازة-ماستر-دكتوراه»، وهي آلية أساسية تسمح بمد الجسور بين الشعب والمسالك الأكاديمية، وبتعزيز حركية الطلبة؛
- بالمقارنة مع سلك الإجازة، **يتميز سلك الماستر بمحدودية أعداد المسجلين فيه**؛ حيث لم تتجاوز نسبة طلبة هذا السلك 4,9 % من مجموع الطلبة الجامعيين في سنة 2016-2017. ومَرَدُّ ذلك إلى محدودية العرض المقدم في هذا المستوى. أما بخصوص نسبة استكمال الدروس بهذا السلك، فإن معظم الطلبة يحصلون على الشهادة،

4 البرنامج الوطني لتقييم مكتسبات تلامذة الجذع المشترك 2016، الهيئة الوطنية للتقييم لدى المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي، فبراير 2017.

5 الهيئة الوطنية للتقييم لدى المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي، التعليم العالي بالمغرب: فعالية ونجاعة وتحديات النظام الجامعي ذي الولوج المفتوح (نونبر 2018)، ص. 39.

وهو ما يترجم نسبة مردودية داخلية هامة. وتكمن العوامل المفسرة لهذا المعطى، في الصرامة التي تتميز بها شروط وسبل ولوج هذا السلك. بالإضافة إلى كون الولوج إلى سلك الماستر مفتوحا على النطاق الوطني، ولا يخضع لمقتضيات الخريطة الجامعية المعمول بها في سلك الإجازة؛

- يمكن إرجاع **ضعف الانتقال من الإجازة إلى الماستر**، إلى ارتفاع «**التدفق**» الديمغرافي على الجامعة، الذي يستدعي بالضرورة إعطاء الأولوية للإجازة، عبر تعبئة عدد كبير من الأساتذة الباحثين لتأطير طلبة هذا السلك. وبالتالي، فإن تفرغ هؤلاء الأساتذة، الذين يستنفدون الغلاف الزمني للعمل في سلك الإجازة، سيكون جد محدود لفتح مسالك للماستر والتدريس بها، خاصة أنه ليس هناك ما يلزم أستاذ التعليم العالي بتأطير أطروحات للدكتوراه أو بناء مسالك للماستر[6]؛
- يُترجَم هذا الضعف في التمفصل بين الإجازة والماستر بمحدودية عدد طلبة الدكتوراه. ذلك أن الوعاء الذي من شأنه أن يمد سلك الدكتوراه بالطلبة الباحثين ضيق جدا، وهو يساهم في ضعف فعالية هذا السلك (الدكتوراه)؛
- حسب هذه التقييمات، فإن صيغ توظيف المدرسين، ليست متلائمة دوما مع المتطلبات الجديدة للمهنة، ولا تضمن دائما مقتضيات حسن الأداء على المستوى البيداغوجي. وهو ما يدعو إلى تجاوز الصيغة المعمول بها حاليا، من أجل التوفر على مدرسين يتمتعون بتكوينات ملائمة لمهنة التدريس، لاسيما في مجال البيداغوجيا والهندسة البيداغوجية والتقييم؛
- لم تتجاوز تكلفة الدعم الاجتماعي للطلبة ضمن ميزانية التسيير بقطاع التعليم العالي والبحث العلمي، 16,2 % في المتوسط، خلال الفترة ما بين سنتي 2008 و2017. كما أن أكثر من ثلاثة أرباع هذه الموارد، مخصصة للمنح (12,3%)، أما الباقي منها فيخصص للأحياء والمطاعم الجامعية (3,9%). من جانب آخر، فإن مدنا هامة مثل الدار البيضاء وأكادير، لا تتوفر إلا على حي جامعي واحد بطاقة استيعابية محدودة، قياسا إلى أعداد الطلبة الجامعيين التي تتجاوز 100 ألف طالب (ة) في كل واحدة من هاتين المدينتين. وعلى العموم، فإن أقل من 50 ألف طالب جامعي يقطنون بالأحياء الجامعية. ولم يتجاوز متوسط عدد الوجبات المقدمة في هذه الأحياء 47 ألف وجبة في اليوم، خلال السنة الجامعية 2015-2016، مقابل عدد إجمالي للطلبة المسجلين في الجامعات المغربية يتجاوز 750 ألف طالب وطالبة؛
- غياب مخطط رقمي مهيكل للتعليم العالي: تتميز الوضعية الحالية للمجال الرقمي في التعليم العالي المغربي بالتفاوت بين المشاريع والتجارب المنجزة في الجامعات، التي طورت بوسائلها الخاصة، تطبيقات ومنصات رقمية داخلية. ذلك أن بعض الجامعات قامت بتصميم وتجريب دروس يتم تلقينها عن طريق الإنترنيت (MOOCs)، فضلا عن بعض الممارسات المحدودة في مجال التعليم عن بعد.

في مقابل ذلك، تتوقع اللجنة الأوروبية، أن الحاجة إلى الخريجين في مجال المهن الرقمية سنة 2020 في أوروبا، على سبيل المثال، يمكن تقديرها بحوالي 800 ألف[7]. كما يتصور المنتدى الاقتصادي العالمي[8] (Word Economic Forum)، من جهته، أن أكثر من ثلث الكفايات الأساسية التي ستصبح مطلوبة في أغلب المهن سنة 2020، ما زالت تعتبر اليوم غير أساسية في العمل. وبما أن المعارف والتكنولوجيات معرضة للتجاوز بسرعة، والمهام يمكن أن تصبح آلية، فإن حاجيات سوق الشغل والمجتمع من حيث الكفايات البشرية، هي الأخرى، ستتغير باستمرار.

6 المرجع نفسه، ص 77.

7 Institut Montaigne. Enseignement Supérieur et numérique, Connectez – vous ? Rapport, Juin 2017.

8 الهيئة الوطنية للتقييم لدى المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي، التعليم العالي بالمغرب: فعالية ونجاعة وتحديات النظام الجامعي ذي الولوج المفتوح (نونبر 2018)، ص. 90.

# رافعات التغييـر

تروم الرافعات والتوصيات المقترحة في هذا التقرير إجراء عدد من التغيرات، من شأنها إحداث دينامية مثمرة، نحو تحقيق تحول في النموذج، الذي بات من اللازم توضيح فلسفته وإطاره المفاهيمي.

## الرافعة 1. تعليم عال متجدد ومنسجم

سجل تقرير الهيئة الوطنية للتقييم لدى المجلس، حول التعليم العالي الجامعي ذي الاستقطاب المفتوح (2018)، ضعف تجانس مكونات التعليم العالي التي تشتغل بشكل معزول من جهة، وتنطوي على تراتبية بين المسالك ذات الاستقطاب المحدود والمسالك ذات الاستقطاب المفتوح، من جهة أخرى. ولا تحظى هذه الأخيرة، التي تستقبل أغلبية الطلبة، بالتقدير من طرف الفاعلين والمجتمع.

تستدعي هذه الاختلالات، المُضِرّة بشكل كبير بنظام التعليم العالي برمته، إعادةَ التفكير في هندسة التعليم العالي، في اتجاه تجانس وتمفصل أفضل بين مختلف مكوناته. من هذا المنظور، يجب أن ينصب المجهود أيضا على تعبئة جميع الوسائل، بغرض التقليص من عجز النظام، وتحسين أدائه بشكل ملموس.

### التوصية 1: تبني هندسة جديدة للنظام

تقتضي تعددية مكونات نظام التعليم العالي، تعزيز الانسجام بين هذه المكونات فنموذج الجامعة المغربية الذي ساد لعقود، كان موجها لتكوين أطر الإدارة العمومية، وكذلك للبحث، رغم أن هذا الأخير ظل نسبيا على الهامش، مقارنة مع التكوين.

وقد عرفت مهام المؤسسات غير التابعة للجامعات (كما ورد في المادة 25 من القانون 00. 01)، والتي أنشئت أساسا لتكوين الأطر العليا بالبلاد، تطورا ملحوظا منذ الاستقلال، علما بأنها لا تستقبل حاليا سوى 3 % من مجموع طلبة التعليم العالي. غير أن التوجه المبدئي الناظم لإرادة السلطات العمومية، غداة الاستقلال، بتخويل مهام التكوين لبعض القطاعات الوزارية (الفلاحة، التجهيز، السياحة، التربية الوطنية الخ...)، أصبح يبدو اليوم متناقضا مع إرادة خلق الانسجام داخل نظام التعليم العالي، وتفادي تشتته.

ذلك، أن محدودية حجم هذه المؤسسات ونمط تدبيرها، إضافة إلى الوصاية المزدوجة (قطاع التعليم العالي فيما يتعلق بالبعد المنهاجي، والقطاع الوصي فيما يرتبط بالجوانب الإدارية والمالية)، من شأنها أن تجعل هذه المؤسسات على هامش ديناميات التنمية المنشودة في نظام التعليم العالي برمته.

ومن ثم، فإن جعل هذه المؤسسات تابعة للجامعات، كما هو الحال بالنسبة لبنيات تكوين أطر التربية الوطنية، أو، على الأقل، ربطها بها في إطار تعاقدي ملائم، من شأنه أن يمنحها الحجم والعمق اللذين يؤهلانها للاستفادة، على الخصوص، من فرص البحث العلمي والابتكار، وفق ما تتيحه النصوص المعمول بها حاليا، أو في أثناء المراجعات المستقبلية لهذه الأنشطة.

لقد تم تصميم الجامعات المغربية المحدثة بعد الاستقلال، وفق النموذج «تكوين-بحث». ومن ثم، فالجامعات هي الفضاءات الأمثل التي يتحقق فيها ويتطور كل من الابتكار والبحث العلمي (الأساسي والتطبيقي)، لذلك على الأساتذة الباحثين تجسيد مهام الجامعة هاته، وأن يجعلوا منها محركا لتطوير التعليم. كما أن غاية البحث والابتكار، ليست وقفا على الإسهام في نشر وحسن استعمال المعارف القائمة وإنتاج المعارف الجديدة، وإنما تمتد، بالضرورة، إلى الاستجابة لحاجات المجتمع، من زاوية فائدتهما، وأهميتهما، وترجمة نتائجهما إلى قيمة لفائدة المجتمع.

منذ سنة 2010، اتجهت الدولة، إلى تنويع نماذج الجامعات. وبذلك تم إنشاء مؤسسات للتعليم العالي تتمتع بوضع الجامعة، في إطار الشراكة بين القطاعين العام والخاص[9]، إلى جانب الجامعة العمومية والمؤسسات الخاصة. ويتعين

9 تمت مأسستها بموجب القانون رقم 86 – 12 بتاريخ 27 دجنبر 2014، 27 دجنبر 2014، المتعلق بعقود الشراكة بين القطاع الخاص والقطاع العام. أنظر أيضا المرسوم رقم 183. 15.2 بتاريخ 24 يوليوز 2015 الذي يحدد لائحة الجامعات والمؤسسات الخاضعة لاتفاق الشراكة بين القطاعين، تحت رعاية الدولة، في مجال التربية والتكوين والبحث العلمي، المعدل والمتمم بالمرسوم رقم 418.16.2 بتاريخ 29 يونيو 2017.

على هذا الصنف الجديد من الجامعات، الذي يحظى بدعم الدولة وبمساهمة الطلبة في تكلفة التكوين، وبحجم ملائم أيضا، أن تشتغل في إطار التكامل والتعاون مع الجامعات العمومية، وأن تساهم في تطوير القطاع. كما يتعين القيام بدراسة ملائمة، وتقييم لمدى إسهام هذا النموذج من المؤسسات في تحسين التعليم العالي والارتقاء بمردوديته، قياسا إلى حجم الاستثمار فيها من قبل الدولة والمجتمع.

ويلاحظ، أن الجامعات الأوروبية، قد بدأت تنعطف، حديثا، إلى نموذج Humboldt، الذي تأسس في القرن التاسع عشر، من أجل إضافة مهام جديدة، غير التكوين والبحث. فالحديث جاري اليوم أساسا، عن مهمة ثالثة للجامعات[10]، انبثقت خلال العقود الأخيرة، والتي تتجه بالجامعة نحو «النموذج المقاولاتي»[11] . فبهذا المعنى، يتعين على الجامعة المغربية أن تشجع إحداث بنيات لديها، تضطلع بمساعدة الطلبة الباحثين الحاملين لمشاريع خلق مقاولات، على إنجاز مشاريعهم هاته.

يتطلب تماسك نظام التعليم العالي سعيا إراديا لتعزيز التعاون بين مختلف القطاعات الوزارية المعنية بقضايا تكوين الكفاءات والموارد البشرية، مع الحفاظ على تنوع المؤسسات والمسارات المكونة لهذا النظام.

ذلك أن هناك جملة من الأبعاد التي تستلزم مقاربات تكاملية في تفعيل السياسة العمومية ذات الصلة بالتعليم العالي، كتوفير الوسائل، وتدبير الموارد البشرية، وتجديد البرامج والتكوينات، ودعم البحث العلمي، وتقديم الدعم الاجتماعي، وتطوير الأنشطة الموازية، وتعبئة العقار، وتبسيط المساطر وتقليص الآجال.

ضمن هذا التصور، سيكون القطاع الوصي مطالبا بالتنسيق مع القطاعات الوزارية الأخرى التي تتدخل في مجال التعليم العالي، بل والحصول على التفويض لتدبير المؤسسات التابعة لهذه القطاعات؛ وهو ما من شأنه أن يسهم في تطوير حكامة هذا القطاع.

لا يتعلق الأمر اليوم إذن، باختيار هذا النموذج أو ذاك، ولكن ببناء نموذج جديد، يستلهم المكتسبات للجامعة المغربية؛ نموذج يصون المهام الكونية للجامعة، مع الحرص على جعلها مهتمة تمام الاهتمام بالرهانات والتحديات ذات الصلة بالتحولات التي تشهدها الساحتان، الوطنية والدولية. هذا، يستلزم إنجاز قفزة نوعية يكون بمقدورها إرساء تنافسية بين الجامعات، في مجال التميز، من أجل الارتقاء بوضعها، وصورتها داخل المجتمع، مع تعبئة الموارد اللازمة لمواجهة هذه التحديات.

## التوصية 2: تحسين توجيه الطلبة وخلق الممرات والجسور

يعتبر غياب آليات ملائمة لتوجيه الطلبة الشباب من بين العوامل المفسرة للهدر الجامعي. والحال، أن مجموع نظام التعليم العالي، كما هو الحال أيضا بالنسبة إلى أسلاك التربية والتكوين الأخرى، أصبح مطالبا باعتماد آليات لمساعدة الطلبة على التوجيه وإعادة التوجيه، خلال مسارهم الأكاديمي، بما يساعدهم على بناء مشروعهم الأكاديمي أو المهني.

إن توجيه التلاميذ يجب أن يتم، في المقام الأول، في التعليم الثانوي التأهيلي. غير أن التقييمات والدراسات التي انصبت على الآليات المعمول بها في هذا المجال، على مستوى منظومة التربية الوطنية برمتها، كشفت عن العديد من الاختلالات والنواقص، سواء على مستوى التوجهات الاستراتيجية، أم على مستوى أجرأة هذه التوجهات. ويعتبر غياب الكفاءات المؤهلة، والكافية عدديا، المكلفة بمهام الاستشارة والتوجيه، بمختلف الأسلاك التربوية، من بين الاختلالات الأكثر ضررا بالنظام في هذا الصدد.

10 هذا الاتجاه يثير نقاشا حادا بين من يعتبرون أن مهمة الجامعة هي التكوين الأكاديمي والبحث، وبين من يرون أن المهمة المقاولاتية وسيلة فعالة بإمكانها تعزيز مهمتي التكوين والبحث وجعلهما أكثر ديناميكية.

11 Zheng P. (2010), The «Second Academic Revolution»: Interpretations of Academic Entrepreneurship, Canadian Journal of Higher Education, 40(2), pp : 35-50. Voir aussi Chanphirun S., Peter S. (2014) Understand the concept of the entrepreneurial university from the perspective of higher education models, Journal of Higher Education, 86(6), pp : 891-908

والحال أن التوجيه التدريجي، يمثّل أحد الشروط الأساسية المساهمة في نجاح التلاميذ وبقائهم داخل المنظومة التربوية. لذلك، يتعين ترسيخ ثقافة التوجيه لدى التلاميذ وآبائهم وأوليائهم، منذ السلك الابتدائي. كما أن التوجيه المضبوط والمعمم، يشكل عاملا مساهما في الحد من الفوارق الاجتماعية بين التلاميذ في اختيار مسالك الدراسة، بالنظر لكون جميع التلاميذ سيتمكنون من الولوج إلى خدمات الإرشاد والتوجيه.

يضطر الحاملون لشهادة الباكالوريا، غالبا، إلى التسجيل في المسالك الجامعية ذات الاستقطاب المفتوح، عندما لا يتم قبولهم في مباريات الولوج للمؤسسات ذات الاستقطاب المحدود. والحال، أن التوجيه يعتبر آلية مهمة لإرشاد الحاصل على الباكالوريا إلى التكوين الذي يلائمه. كما أن آليات التوجيه هذه، يتعين أن تسهم، من حيث المبدأ، في تنظيم تدفقات الطلبة الحاصلين على الباكالوريا، الذين يشاركون في جميع المباريات المتاحة، قبل أن يلتحقوا، بكثافة، بالمسالك ذات الاستقطاب المفتوح، في حال رسوبهم في هذه المباريات. لهذا، ينبغي إقامة توجيه متدرّج، في ضوء الفرص المتاحة أمام الطالب، والتي تسمح له بالتعرف على التكوين الملائم، اعتبارا لمشروعه الأكاديمي والمهني. كما يتعين أن تكون إعادة التوجيه، هي الأخرى، متدرِّجة، تواكب المسار الأكاديمي للطالب، من أجل تقويم هذا المسار، وملاءمته مع قدرات الطالب واستعداداته.

في الاتجاه نفسه، ينبغي تعزيز فرص التكامل بين السلك الثانوي والتكوين المهني والتعليم العالي، بغرض تيسير الانتقال بين هذه المستويات، وترصيد المعارف المكتسبة خلال الثانوي، بوصفها متطلبات أساسية، حسب مسالك التكوين المختارة في التعليم العالي.

تمثل الجسور والممرات القوية والمأسسة، آلية مفضَّلة لتعزيز التمفصل بين مختلف مكونات التعليم العالي. وهي ضرورية للسماح للطلبة بالاستفادة، كلما أرادوا ذلك، من فرص حقيقية للحركية بين هذه المكونات. كما أن من شأنها أن تتيح إمكانية ترصيد مكتسبات الطلبة الراغبين في إعادة التوجيه نحو مسارات ذات طبيعة مهنية، في تلاؤم مع التوجيه المتدرج الذي يستفيدون منه. غير أن نجاح العمل بمبدأ الممرات والجسور هذا، يبقى رهينا بإرساء آلية تضمن الوضوح واعتماد الوحدات المكتسبة Validation des crédits من طرف المتعلمين المعنيين بالأمر.

إن إقامة هذه الممرات والجسور بين نظامي الاستقطاب الفتوح والاستقطاب المحدود، كفيل بالإسهام في تعزيز جاذبية الجامعة بمختلف مكوناتها، وفي تثمين رأسمالها البشري، وتحسين صورة نظام الاستقطاب المفتوح، الذي يعتبر حاليا بمثابة بديل يأتي في المقام الأخير بالنسبة لحاملي الباكالوريا، لاسيما الحاصلين منهم على نتائج متواضعة. ذلك أنه، بفضل نظام للتوجيه، وتخطيط جيد يراعي التطور الديمغرافي، ومشروع شخصي، أكاديمي ومهني محدد، يمكن لمؤسسات الاستقطاب المفتوح أن تستجيب للحاجيات الاقتصادية، ولاسيما تلك المتعلقة بالأوراش الاقتصادية الوطنية الكبرى[12] كترحيل الخدمات، والإقلاع الصناعي، ومخطط المغرب الأزرق Halieutis، ومخطط المغرب الأخضر، إلخ.

عموما، يستدعي تنوع نظام التعليم العالي، إرساء ممرات وجسور بين مختلف المؤسسات والمسالك والمسارات، يتم إقرارها بين كل من الجامعة، والمؤسسات غير التابعة لها، والتكوين المهني، والنشاط المهني.

ولا يتعين أن تكون هذه الممرات والجسور في اتجاه وحيد، بل يتعين أن تسمح بالحركية في جميع الاتجاهات الممكنة. ومن هذا المنطلق، يجب استشراف ممرات وجسور جديدة بين الجامعة والمؤسسات غير التابعة لها، كي تتمكن الأولى من توسيع عرضها التكويني، ليشمل مجالات ظلت إلى حد الآن خارج حقل التكوين الجامعي، كما هو الشأن بالنسبة للزراعة، والعلوم البيطرية، والهندسة المعمارية، والطوبوغرافيا، وعلم الآثار، والدراسات الحضرية...، ويتعين ترسيخ هذه الممرات والجسور، وكيفيات تفعيلها بموجب إطار تنظيمي ملائم.

12 التعليم العالي بالمغرب: نجاعة وفعالية وتحديات النظام الجامعي ذي الاستقطاب المفتوح، الهيئة الوطنية للتقييم، المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي، 2018.

### التوصية 3: العمل بالتوقيت الجزئي في مختلف أسلاك التكوين

يمثل التكوين بالتوقيت الجزئي حلا، من شأنه أن يسمح بما يلي:

- منح الموظفين والمستخدمين فرصة متابعة التكوين بالجامعة وفق إيقاع أبطأ، اعتبارا لنشاطهم المهني؛
- إعمال مبدأ جعل الطالب في مركز العملية التكوينية، وتمكينه من بناء مساره الأكاديمي حسب إيقاعه وقدراته (الذهنية والبدنية والمادية)، وممارسة نشاط مهني بالموازاة مع ذلك؛

يقتضي التكوين بالتوقيت الجزئي، بالنظر إلى طبيعته، ولاسيما، عدم تحديد مدة إتمام الشهادة، ما يلي:

- غلاف زمني محدود في الأسبوع؛
- بنية تحتية رقمية لتلقي الدروس عن بعد؛
- ترتيب زمن التعلم (النهار، المساء، نهاية الأسبوع، عطلة الصيف، الخ)؛
- قدر متزن من العمل ومن الدروس المتعلقة بالمهارات العملية، قصد الاستجابة لحاجيات المهنيين؛
- وضع عتبة للوحدات المكتسبة التي يتعين تحصيلها في كل أسدس، وفي كل سنة، كي لا يظل هذا النوع من التكوين مفتوحا من الناحية الزمنية. إذ يمكن إقرار عتبة 20 إلى 30% مما يتعين تحصيله بالنسبة لطالب متفرغ للتكوين.

إن من شأن إرساء الممرات والجسور، والعمل بنظام الوحدات المكتسبة، وإطار وطني للإشهاد، أن يسمح بالعمل بالتوقيت الكامل وبالتوقيت الجزئي في تقديم العرض التكويني. إلا أن العمل بنظام التكوين في توقيت جزئي، بالمعنى الحقيقي للكلمة، لم ير النور بعد في بلادنا. والحال أنه أضحى ضرورة يمليها تطور المتطلبات المهنية والمالية التي يتعين على الشباب المتعلم، وعلى نظام التعليم العالي برمته، مواجهتها.

### التوصية 4: اعتماد نظام الوحدات المكتسبة، وترصيد المكتسبات

تم إقرار نظام «إجازة-ماستر-دكتوراه» في المغرب، باعتماد آلية الوحدات والفصول ضمن تنظيم التكوينات، لكن دون إتمام هذه العدة بإرساء نظام الوحدات المكتسبة. وتبعا لذلك، فإن جميع الوحدات تعتبر متشابهة، بحيث يتحدد غلافها الزمني بين 45 و50 ساعة من التعليم. وفق هذا المنظور، فإن الطالب، كيفما كان المسلك، أو المسار، أو المؤسسة، مطالب بمتابعة سبع وحدات في كل فصل، خلال الفصلين الأول والثاني، وست وحدات في كل فصل، خلال الفصول 3، 4 و5، 6 من سلك الإجازة. من ثم، فإن الأمر، في الواقع، يتعلق بمجرد استبدال لمفهوم «المادة»، المعمول به سابقا في نظام الإجازة القديم، بمفهوم «الوحدة» في نظام «إجازة-ماستر-دكتوراه». وقد دفع هذا «التوجيه» الاصطلاحي، الجاري به العمل منذ سنة 2003، الوزارة الوصية إلى تقسيم كل «وحدة» إلى «مجزوءات». والحال، أن هذا الإجراء التقني لم يصحح بتاتا الانزلاق الأصلي، وقد تم التخلي عنه نهائيا في السنة الجامعية 2013 – 2014، في الوقت نفسه الذي تمت فيه مراجعة خطاطة الوحدة، التي لا تتلاءم، هي الأخرى، مع فلسفة نظام «إجازة-ماستر-دكتوراه». وهو ما يبرر ضرورة الانتقال إلى العمل بنظام الوحدات المكتسبة.

يعتبر التوافق مع المعايير الأوروبية من بين الأهداف التي سطرت لنظام «إجازة-ماستر-دكتوراه». إذ يسمح هذا النظام للطلبة بترصيد الوحدات وبالاستفادة من فرص الحركية ضمن مسارهم. والملاحظ أن نظام الوحدات تعقد بفعل تنظيم بيداغوجي غير متحكم فيه، ولذلك افتقر إلى الجودة. وإذا كان المغرب قد تبنى نظام «إجازة-ماستر-دكتوراه»، بهدف مسايرة المعايير الدولية، فإن معادلة الشهادات الوطنية رهين بهذه المسايرة، التي تترجم بمعادلة قيمة التكوينات المحصلة، بفضل نظام ترصيد الوحدات المكتسبة. وتبعا لذلك، فإن ترصيد مكتسبات الطلبة، والاعتراف بها يقتضي، أولا، الانتقال من نظام للوحدات إلى نظام للوحدات المكتسبة.

وتقتضي هذه الآلية منح عدد معين من الوحدات المكتسبة لسلك معين؛ حيث يختار الطالب سلة «دروس»، حسب عدد الوحدات المكتسبة الملائمة لها، إلى أن يستوفي العدد المطلوب بالنسبة للسلك المعني. وينبغي أن تتضمن سلة تكوين الطالب أولا، الدروس الرئيسية، التي تشكل قاعدة معارف المادة التخصصية، والدروس الداعمة، التي هي عبارة عن دروس تكميلية أو ثانوية بالنسبة لتخصصه، ثم الدروس الاختيارية، التي تعتبر غير إجبارية، لكنها ترمي إلى تحقيق التنمية الذاتية للطالب، وإذكاء طابع تعددي وأفقي على تخصصه.

ترتكز آلية الوحدات المكتسبة على حمولة العمل الفعلي للطالب، لأن الوحدات والأنشطة غير متكافئتين. وعلى سبيل المثال، فإن اكتساب وحدة واحدة في أوروبا يعادل 20 إلى 30 ساعة عمل (من أنشطة وتعليم)؛ بينما يعادل في الولايات المتحدة الأمريكية 37 ساعة، من بينها 25 ساعة ضرورية من الأنشطة. وفق هذا المنظور، لا تكتسي الوحدة التعليمية قيمتها إلا إذا كانت تطابق، من حيث عدد الوحدات المكتسبة، حمولة العمل التي سيتحملها (أو يقدمها) الطالب من أجل إتمام الوحدة. هكذا، فإن إتمام الإجازة في أوربا، مثلا، يتطلب الحصول على 180 إلى 240 وحدة مستوفاة[13]، بينما يتطلب الحصول على 120 إلى 130 في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد أصبح نظام الوحدات المكتسبة، مؤخرا، يجمع، في العديد من البلدان الأوربية، بين حمولة العمل ومخرجات التعلم (learning outcomes)[14].

إن خطاطة الدروس الرئيسية والثانوية والاختيارية تركز أكثر على التخصص المختار، لكنها تسمح للطالب في الآن نفسه، بالولوج إلى معارف تتجاوز تخصصه. وهو ما يساهم في تشجيع التكوين متعدد أو متداخل التخصصات، لاسيما في سلك الإجازة. ومن مزايا هذه الدروس، المتراتبة فيما بينها، أيضا، أنها تمنح الطالب فرصة اختيار أنشطة من قبيل الفن، والمسرح، والموسيقى، والعمل الاجتماعي، الخ ... مما يعزز وظيفة الجامعة في تحرير الطاقات، من خلال ما يلي: أولا، تزويد الطالب بأنشطة للانفتاح على غرار أنشطة التعلم؛ ثانيا، مساعدة الطالب على إنجاح مشروعه الشخصي ولو كان في منأى عن مشروعه الأكاديمي؛ وثالثا، إذكاء ملكات التخيل والإبداع لديه.

كما أن آلية الوحدات المكتسبة هذه، تتيح إمكانية التمييز بين الدروس، مما يحرر مبادرات الطالب التي تتجسد عبر عمله الشخصي، ومشروعه الفردي وعبر البحث الببليوغرافي، والتعليم عن بعد والندوات الدراسية، والاطلاع بالمكتبة، واستثمار قواعد المعطيات والنشاط التطوعي المواطن، والمشروع المقاولاتي، الخ. وفي آخر المطاف، فإن هذا المنظور ملازم لتمكين الطالب من الاضطلاع بالمسؤولية.

يستلزم تطبيق نظام الوحدات المكتسبة وإنجاحه وتطويره، بكل تأكيد، عدة وسائل، لكنه يتطلب، بالأساس، تنظيما فعالا، وضبطا محكما لنظام المعلومات، كما يقتضي موارد بشرية للتأطير، ونظاما بيداغوجيا مرنا، إضافة إلى تملك نمط جديد في الاشتغال مع الطلبة.

## التوصية 5: وضع إطار وطني للإشهاد

يعتبر وضع إطار وطني للإشهاد ضرورة مسبقة من أجل نجاح النظام البيداغوجي. ذلك، أن هذا الإطار، يسمح بالتوفر على إطار مرجعي واضح للمعارف والمهارات والكفايات الخاصة بكل مستوى من التكوين[15]. كما يستجيب وضع هذا الإطار لمبدأ التكوين مدى الحياة، الذي كرسه الميثاق الوطني للتربية والتكوين[16] والرؤية الاستراتيجية[17].

13 نتج هذا الكم الكبير من الوحدات المكتسبة بأوروبا عن كون الإجازة، في بعض البلدان، تمتد إلى أربع سنوات جامعية (بريطانيا العظمى – أسكتلندا، إسبانيا، تركيا، الخ)، مقابل ثلاث سنوات في بلدان أخرى.

14 European Commission / EACEA / Euridice, 2018. The European Higher Education Area in 2018 : Bologna Process implementation Report. Luxembourg : Publication office of the European Union.

15 نجزت دراسة من طرف الصندوق الأوربي للمؤشرات (ETF) لفائدة الحكومة المغربية، حيث عنون تقريرها ب «الإطار الوطني للإشهاد بالمغرب (CNC)» ونشر في فبراير 2013، والحال أنه لا يوجد إلى حد الآن أي إطار في المغرب.

16 لميثاق الوطني للتربية والتكوين، القسم الأول: المبادئ الأساسية، الغايات الكبرى.

17 الرؤية الاستراتيجية للإصلاح 2015-2030: مرجعيات موجهة والرافعة التاسعة عشرة (تأمين التعليم مدى الحياة).

ويسمح هذا المبدأ بترصيد المكتسبات وتقييمها عندما يقرر الشخص المعني استئناف دراسته (ذلك هو مبدأ ترصيد المكتسبات والتجربة، المعمول به في عدة بلدان).

### التوصية 6: دفع الجامعات للانخراط في التمايز والتميز

يجب أن تسمح سياسة تنويع وتعزيز تجانس نظام التعليم العالي بتطور خاص بكل جامعة، عبر إذكاء الخصوصيات والاندماج في قطب للتميز في المجال أو المجالات التي تتوفر فيها على مؤهلات للاستثمار. ويمكن هذا التمايز من الحصول على خريطة واضحة حول تخصصات الجامعات، ومن ثم، تفادي استنساخ الأنماط، الذي ميز عملية تأسيس الجامعات المغربية خلال عقود. ولا ينبغي لتمايز الجامعات واستقلاليتها أن تمس بحرية الطالب في اختيار جامعته.

في هذا الإطار، يتعين أن تكون الجامعة سباقة لخلق مؤسسات للتميز، مخصصة للتكوين في علوم التربية، وتمكينها من الكفاءات والوسائل اللازمة لمواكبة المنظومة التربوية، التي ستتزايد حاجياتها في المستقبل، بكل تأكيد، سواء في القطاع العمومي أم الخاص، وذلك في استحضار لعملية التكوين في التربية داخل الجامعات، لفائدة قطاع التربية الوطنية.

إن التميز لا ينبغي أن يكون موقوفا على نظام الاستقطاب المحدود، بل ينبغي تبنيه أيضا داخل نظام الاستقطاب المفتوح، من خلال تحسين جودة التكوينات، وتشجيع الابتكار، وخلق مسالك التميز، الكفيلة بجذب أفضل الطلبة الحاصلين على الباكالوريا، إضافة إلى الانفتاح على المحيط الدولي.

### التوصية 7: جعل الجامعة قطبا للتنمية الجهوية

إن من شأن إرساء نظام للحكامة الترابية في التعليم العالي، بالموازاة مع تفعيل الجهوية المتقدمة، أن يسمح بتدقيق توزيع الاختصاصات بين الدولة والجامعات ومؤسسات التعليم العالي. ويشكل تعزيز استقلالية الجامعة، وفق ما هو منصوص عليه سابقا، حجر الزاوية في هذا النظام، الكفيل بضمان حكامة جيدة وتنمية جهوية مستدامة للجامعة.

فالدولة تحدد الاختيارات الاستراتيجية والتوجهات الكبرى والمعايير الوطنية، بينما تتكلف الهيئات الجهوية بالتوجهات الجهوية والمحلية. في هذا الاتجاه، يتعين أن يستجيب العرض التكويني للجامعة، وكذلك مختلف الخدمات والأعمال التي يمكن أن تقدمها هذه الأخيرة، بالدرجة الأولى لانتظارات وحاجات الجهة التي تنتمي إليها الجامعة. ويتعين اعتبار الجهة، المُصدِر الأول للأوامر للجامعة، وكذلك بمثابة المستفيد المباشر من التكوين والبحث من أجل التنمية التي تمنحه الجامعة.

أما بالنسبة لمساهمات الجهة، فيمكنها أن تتخذ عدة أشكال: توفير الأراضي، والمنح المالية، والنقل، والبنيات التحتية والتجهيزات، والمِنح، وعموما، وضع سياسة جهوية معززة لقطاع التكوين والبحث؛ وهو ما من شأنه أن يعطي معنى للطموح الرامي إلى بناء أقطاب جامعية جهوية مندمجة.

تساهم الجامعة، عبر تكوين الخريجين وإنتاج البحث، في تقدم البلاد. ويتعين أن يتجلى تأثير هذا التقدم على مستوى الجهة التي توجد فيها. لتحقيق ذلك، يجب أن تربط الجامعة تطورها بتنمية جهتها، على نحو يمكنها من تحقيق الإشعاع على مستوى مجالها الترابي.

كما يتعين أيضا على هاتين المؤسستين تنسيق جهودهما بشكل أفضل، من أجل تقوية فرص الشغل والاندماج المهني والاجتماعي لخريجي الجامعة. كما ينبغي العمل على ترجمة المقتضيات القانونية الجديدة المتعلقة بالجهوية المتقدمة، بانخراط فعلي أقوى للجماعات الترابية في الهيئات التداولية والاستشارية للجامعة، في إطار تفعيل الصلاحيات الجديدة

للجهة في مجالات التربية، والتكوين المهني، والبحث التنموي، والابتكار[18]، لاسيما عبر توفير إمكانيات مالية أكبر لمؤسسات التعليم العالي الموجودة في ترابها[19].

علاوة على ذلك، وانسجاما مع مقتضيات ميثاق اللاتمركز الإداري الجديد[20]، فإن الجامعة مدعوة لتقوية عمقها الجهوي، بفضل علاقات القرب التي بات بإمكانها أن تقيمها مع مخاطبين وشركاء جهويين (الإدارات الجهوية)، أصبحوا يتمتعون بسلطة تقريرية تسمح لهم بتصريف أفضل للسياسة الوطنية والجهوية في مجال التكوين والبحث، وبضمان جودة أفضل في الخدمات التي تقدمها المرافق العمومية للقرب، في نطاق مجالها الترابي.

وضمانا لنجاح هذا النوع الجديد من الشراكة، يتعين إضفاء الطابع الرسمي عليه، في إطار عقد-برنامج حول الأهداف والوسائل بين الدولة والجهة والجامعة، بغرض تدقيق أدوار ومهام والتزامات كل طرف من الأطراف المتعاقدة.

## التوصية 8: الانخراط الفاعل في رهانات الاقتصاد والمعرفة، والارتقاء بالرأسمال البشري ومجتمع المعرفة

أصبحت المعرفة والعلم مصدرين للقيمة الاقتصادية، ومعيارا لتقدير الرأسمال البشري واللامادي للبلدان[21]. فالبعد التكنولوجي والرقمي القوي، الذي يحملانه اليوم، يجعل منهما عاملين محددين في التنافسية الاقتصادية والتنموية. ولذلك، فالمنظومة التربوية عموما، والتعليم العالي خصوصا، مدعوان، أكثر من غيرهما، لتصور وتفعيل وتطوير التكوين، والبحث العلمي والابتكار، على نحو يسمح بالارتقاء بالثروات اللامادية للبلاد، ومن ثم، بتقوية الرأسمال البشري للوطن. ذلك أن الجامعة أضحت، في هذا السياق، مطالبة بالاضطلاع بدور «مختبر التفكير» (think thank)، الذي يفتح سبل التفكير الاستراتيجي في قضايا الاقتصاد والثقافة وتنمية المجتمع، ويقدم الأفكار بصددها.

في ظل التحولات الكبرى التي يعرفها سوق الشغل؛ حيث تتأثر عمليات وأنماط الإنتاج، وكذلك الكفاءات المنخرطة في سلسلة إنتاج القيمة، بالتحولات التكنولوجية والرقمية العميقة، فإن تنمية الرأسمال البشري القادر على استدماج ومواكبة هذه التحولات، تستلزم مراجعة عميقة وملائمة لصيغ وهندسة تكوين الكفاءات والموارد البشرية، باعتبارها الفاعل الأساس في هذا الانتقال السوسيو – اقتصادي والثقافي الحاسم. كما بات من الضروري القيام بمراجعة عميقة للمناهج، وللهندسة البيداغوجية للتكوينات المقدمة. ويقتضي هذا التجديد على مستوى الهندسة البيداغوجية، اعتماد أشكال متنوعة لاكتساب المعارف والكفايات والتعلم، والعمل بطرائق بيداغوجية مجددة وتفاعلية، علاوة على أسلوب المحاضرة المهيمن، من قبيل «البيداغوجيا الهجينة»، ولعب الأدوار، ودراسة الحالات التطبيقية، و«الوضع في الوضعية»، والمحاكاة الخ.. وتتطلب هذه الهندسة الجديدة، من جانب آخر، إعطاء الأولوية لاستيعاب أساسيات الثقافة الرقمية، والتركيز على المقاربات الأفقية، وعلى المهارات الحياتية (soft skills)، واكتساب القدرة على التكيف، وعلى إدماج المستجدات المرتبطة بمتطلبات سوق الشغل.

وفي ضوء ما سبق، فإن التعليم العالي مطالب بالاضطلاع بأدوار مختلفة تتمثل، بالأساس، في إنتاج ونشر المعلومة؛ التحضير والإعداد للشغل؛ إضافة إلى تكوين المفكرين، والمجتمع برمته.

18 حسب القانون التنظيمي رقم 14 – 111 المتعلق بالجهات وظفت هذه الأخيرة مجموعة من الكفايات مثل: 1) التكوين المهني (المادة 82) بوصفه اختصاصا ذاتيا، 2) البحث التنموي (المادة 91) بوصفه من الاختصاصات المشتركة، 3) التعليم (المادة 94) بوصفه اختصاصا منقولا.

19 انتقلت الميزانية المخصصة للجهات من طرف قانون المالية، تدريجيا من حوالي 4,2 مليار درهم سنة 2016 إلى أكثر من 7,6 مليار درهم سنة 2019 (الصندوق الخاص بمنتوج حصص الضرائب المخصصة للجهات).

20 المرسوم رقم 2.17.618 بمثابة ميثاق وطني للاتمركز الإداري بتاريخ 26 دجنبر 2018، BO رقم 6738.

21 Foray D. (2003), L'économie fondée sur la connaissance, la Découverte et Syros, Paris.

### التوصية 9: استباق تطور المهن ومتطلبات سوق الشغل المستقبلية

تشكل المقاربة الاستشرافية أداة مساعدة على اتخاذ القرار، باعتبارها تفكيرا في المستقبل يسمح بتسليط الضوء على الفعل الحاضر، واستباق التطورات على مستوى المهن والكفايات. ومن ثم، فإنه بات من الضروري تطوير هذه المقاربة ضمن سياسة التعليم العالي واستراتيجيات تنمية الجامعات.

في هذا الإطار، تحرص العديد من البلدان، ولاسيما المتقدمة منها، على وضع آليات لاستشراف المهن والكفايات، تعهد بها إلى مؤسسات مخصصة لهذا النوع من الأنشطة. ويتعين على المغرب استلهام هذه الممارسات المتعلقة بالحكامة الجيدة من أجل تتبع تطورات التعليم العالي على المستويين الوطني والدولي، وممارسة اليقظة الاستشرافية للمهن والكفايات الضرورية، التي يتعين توفيرها وتعبئتها في المستقبل للتدبير والتعبئة في المستقبل. ويمكن أن يشكل مشروع خلق مدن المهن والكفايات في مجموع الجهات، سبيلا ملائما لإرساء بنيات من هذا القبيل.

### التوصية 10: إعادة الأمل للشباب

تشهد نظرة الطلبة تجاه نظام الاستقطاب المفتوح[22]، على خيبة أملهم وتشاؤمهم بخصوص جودة تكوينات هذا النظام. فقد عملت ظروف التعلم داخل هذه المسالك، والبطالة التي تمس العديد من الخريجين، على تشويه صورة الجامعة العمومية برمتها. ويتجلى هذا الشعور أيضا، في الغياب الكبير للحافزية لدى الشباب وفقدان الثقة في نظام التعليم العالي عموما. وهي معطيات يتوجب أخذها بعين الاعتبار، في إطار تثمين التكوينات وتحسين صورة الجامعة المغربية، وذلك عبر ما يلي:

- أخذ انتظارات وطموحات الشباب بعين الاعتبار، سواء من حيث جودة ووجاهة التكوينات، أم من حيث ظروف التعلم. وهو أمر ملح، ولاسيما أن الأجيال الجديدة، المتشبعة بثقافة التواصل الرقمي والتعبير من خلال الشبكات الاجتماعية، لا تتردد في إبداء رأيها حول التكوينات والآفاق المقترحة عليهم؛
- تدعيم قدرات الطلبة، على نحو يمكنهم من التكيف باستمرار مع محيط الشغل المتسم بالتغير والتحول. فالتكوين المحصل بالجامعة يجب أن يحافظ على وظيفته في تحقيق الارتقاء الاجتماعي، لإعادة الأمل للشباب من جديد؛ إذ أن جودة التكوينات، وقيمة الشهادات، والمهارات والقدرات المكتسبة في الجامعة تعزز لدى الطالب الثقة في النفس، وفي المستقبل، وفي قيمة التكوين باعتباره وسيلة لتحقيق الذات، ولبلوغ الارتقاء الاجتماعي.

إن هناك العديد من التدابير الكفيلة بإعادة الثقة في النظام، منها، على الخصوص: مراجعة قائمة ومضامين مختلف الشهادات؛ إدماج مختلف البنيات (شعب، مؤسسات... إلخ.) ضمن مجموعات منسجمة؛ إقامة جسور حقيقية، والعمل بوحدات مشتركة بين المسالك والمؤسسات؛ تحديد متطلبات أساسية (على شكل كفايات) بالنسبة لكل مسلك بالإجازة؛ التعيين على أساس الكفايات بدل الشهادات...

إن الجامعة مدعوة لتلبية الطلب الاجتماعي على المستوى الوطني، وأن تتماشى مع الممارسات الدولية، بتعزيز التكوينات ذات التوقيت الجزئي، بمثابة إسهام في المجهود الرامي إلى تشجيع التعلمات على مدى الحياة.

تُؤمِّن الجامعة العمومية خدمة عمومية؛ فهي بذلك، مدعوة إلى تكوين خريجين أكفاء، ومن ثم، الإسهام في تراكم الرأسمال البشري، وإنتاج وتنمية البحث على نحو يجعلها مستوعبة لمتطلبات مجتمع المعرفة، ومستجيبة لانتظاراته.

من جهة أخرى، يتعين على الجامعة أن تعمل على تشجيع التصديق على الخبرات المكتسبة من التجربة، الذي يمكّن كل شخص، بغض النظر عن سنه أو مستواه الدراسي، من الحصول على تصديق على مكتسبات تجربته (سنة أو أكثر)، في مجال ذي علاقة بالإشهاد المهني المرغوب.

22 المجموعات البؤرية المنظمة مع طلبة نظام الاستقطاب المفتوح، لتهيئ تقرير التقييم.

### التوصية 11: تعزيز انفتاح الجامعة على التعاون الدولي

توجد ثلاثة أصناف من التحولات[23] التي من شأنها التأثير في قطاع التعليم العالي، في عهد العولمة، وكذلك، رسم معالم نموذج الجامعة المنشود في أفق 2030، القائم على الملاءمة، والانفتاح، والابتكار:

- صنف أول، قائم على إدماج الأنظمة الوطنية: بتملك التحولات الناجمة عن العولمة، عبر تكييف الإصلاحات القائمة على الصعيد الدولي، مع السياق الوطني؛
- صنف ثان: مؤسَّس على التطور الالتقائي للأنظمة الوطنية؛ إذ تؤدي الشبكات والمبادلات الدولية إلى مجموعة من التطورات المشتركة بين أنظمة التعليم العالي، التي أضحت تميل إلى الالتقائية. ويمكن الإشارة في هذا الصدد، على سبيل المثال، إلى تدريس اللغات الأجنبية، الرامي إلى تشجيع التبادلات والالتقائية بين الجامعات، سواء على المستوى الموضوعاتي، أم على المستوى التنظيمي للدراسات الأعلى مستوى (سلك الدكتوراه)؛
- وأخيرا، صنف ثالث، يرتبط بالتطور المتوازي للأنظمة الوطنية؛ ذلك أن المجهودات الإصلاحية الموازية التي يقوم بها كل بلد على حدة بشكل مستقل، تراعي الأسس المنطقية الداخلية المتعلقة به، وإقامة روابط مباشرة بين مختلف الأنظمة الوطنية للتعليم العالي.

غير أن تدويل التعليم العالي، لا يعني استنساخ نماذج التجارب الدولية الأخرى وإسقاطها على النموذج المغربي، بل هو عملية تبادل وشراكة ونقل متبادل للمعارف والممارسات الجيدة، في عالم أصبحت فيه معايير جودة الجامعات والتكوينات والبحث والتقييم دولية.

أقامت الجامعات المغربية دوما، شراكات مع جامعات أخرى على المستوى الدولي. لكن، يتعين على هذه الشراكات، في سياق العولمة، أن تستخدم باعتبارها رافعة لتحسين جودة التكوين، وإنتاج وتعزيز البحث العلمي، من أجل الارتقاء بالجامعات المغربية إلى مستوى المعايير الدولية؛ وذلك عبر:

- اعتماد الإشهاد المشترك، من خلال عرض نفس التكوين بالمغرب وببلد آخر، مع تبني نفس المدى القصير أو الطويل خلال التكوين، بالنسبة للطلبة المغاربة، وبالنسبة للطلبة الأجانب بالمغرب؛
- اشتراط امتلاك مستوى متوسط في الإنجليزية بالماستر، ومتقدم بالدكتوراه؛
- إشراك الخبرة الدولية في إعداد بعض المسالك، وفي الهندسة البيداغوجية، واللجوء لبعض المدرسين الزائرين في إلقاء الدروس؛
- اعتماد الإشراف المشترك على البحوث في مستوى الدكتوراه، داخل الجامعات المغربية، من أجل السماح لطلبة الدكتوراه بالاستفادة من تأطير مزدوج (مغربي وأجنبي)؛
- تشجيع الحركية الوطنية والدولية للطلبة المغاربة، واستقبال الطلبة الأجانب بالمؤسسات المغربية، مع وضع الآليات الضرورية لمعادلة الوحدات المكتسبة، والشهادات الأكاديمية، وعرض مسارات ناطقة بالإنجليزية لتوسيع إمكانيات جلب الطلبة الأجانب بأعداد أكبر؛
- عرض إقامة قصيرة المدى، مع برامج ثقافية، على الطلبة الأجانب؛
- إقرار وضع الأستاذ الزائر لفترات قصيرة أو طويلة؛
- إقرار مشاريع للبحث المشترك والشراكات، بهدف الاستجابة لطلبات المشاريع الدولية. لأجل ذلك، يتعين أن تتوفر الجامعات على خلايا مكلفة بهذه الأنشطة، وأن تطور الخبرة في مجال إعداد وتخطيط المشاريع الدولية.

23 التعليم العالي في أفق 2030، الجزء 2: العولمة، منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، 2011، ص 27.

## الرافعة 2. حكامة شاملة واستراتيجية للمنظومة

ينبغي ترجمة الحكامة الجيدة للتعليم العالي، بواسطة سياسة عمومية منسجمة، وتدابير معيارية وإجرائية واضحة وناجعة. كما ترتبط هذه الحكامة بالاتساق بين التدابير المتخذة على المستوى المركزي، والتدابير المتخذة من طرف المكونات التي تشكل مجموع نظام التعليم العالي. وبالعودة إلى مقتضيات القانون 00. 01، المستلهم من التجارب الدولية المرجعية في هذا الإطار، سنجد أن الجامعة تتمتع باستقلالية واسعة، تسمح لها بتحمل مسؤولية حكامتها الخاصة. غير أن الحكامة الشاملة والسياسية، ومن دون أن تكون مركزية ولا توجيهية أكثر من اللازم، لها دور هام في نجاح الإصلاحات بالمغرب، حيث الجامعات فتية حديثة العهد، لا تتعدى أقدمها ستين سنة، وحيث مازالت عملية الإصلاح في طور البناء.

### التوصية 1: الحفاظ على اتجاه الإصلاحات في الحكامة الشاملة

عانى التعليم العالي دوما من تقطع الإصلاحات[24]. والحال، أن السياسة العمومية مطالبة بإدماج مبدأ الاستمرارية في التوجهات الكبرى من أجل إتمام الإصلاحات، مع إدخال التجديدات اللازمة لإحداث القطيعة المطلوبة مع الاختلالات المرصودة. وتعتبر هذه الاستمرارية ضرورية، لأنها تندرج في إطار الرؤية الاستراتيجية 2015-2030، ومقتضيات مشروع القانون - الإطار.

كشفت تجربة العمل بالقانون 00. 01 أن العديد من المراسيم التطبيقية لم تر النور، وذلك بعد 17 سنة من إصدار القانون المذكور. ذلك هو شأن المقتضيات المتعلقة بالتعاقد، وخلق المقاولات، والتقييم الذاتي والتحفيزات الضريبية. ويدعو الإصلاح الموصى به في أفق 2030، إلى العمل من أجل الحفاظ على اتجاه الاصلاحات الاستراتيجية، وحمايتها من احتمالات التغيير بتغير التوجه السياسي لمكونات الجهاز الحكومي، مع اعتماد آليات تنظيمية ديناميكية، قادرة على دمج المستجدات والتكيف معها.

تتمثل مهمة الوصاية في بلورة الاستراتيجية الوطنية، والتشريعات ذات الصلة، وتنظيم وممارسة سلطة الضبط والمراقبة والتقييم. فالجهات الوصية مطالبة بضمان سياسة عمومية للتعليم العالي، وتأمين أوجه الدعم الضرورية، على مستوى الحكومة برمتها، بتنسيق مع مختلف القطاعات المعنية بتطبيق هذه السياسة (المالية؛ الوظيفة العمومية؛ السكنى؛ الأمانة العامة للحكومة...). كما يتعين، من جانب آخر، ضمان تنسيق ناجع بين الاستراتيجيات الوطنية القطاعية واستراتيجيات عرض التكوينات العالية، من أجل تكامل أفضل بين التعبير عن الحاجيات وبين التخطيط للتكوينات الملائمة.

يتمثل الهدف من وراء ذلك، في تزويد سوق الشغل، حسب الإمكان، بالموارد البشرية والكفاءات التي يحتاج إليها.

### التوصية 2: تحديد مخطط مديري لإنشاء مركبات أحياء جامعية

لا يسمح إنشاء مؤسسة للتعليم العالي منعزلة في هذه الجهة أو تلك، بالتأثير الملموس في البعد الاجتماعي والاقتصادي لهذه المنطقة، ولا بضمان تكوين بالمعايير المتعارف عليها، وتشجيع استقرار هيئة التدريس[25] وجودة عملهم. ويجب، بالأحرى التوجه، نحو خلق مركبات أحياء جامعية حقيقية، من أجل توفير بيئة ملائمة للحياة الطلابية وللتعلم الأكاديمي. كما ينبغي ترجمة هذه السياسة بإدماج المكون الجامعي في المخططات المديرية لإعداد الجهات. ويتعين على السياسة العمومية، أن تعيد التفكير بشكل استراتيجي، في تنظيم مركبات الأحياء الجامعية الحالية، وخلق مركبات أحياء جامعية أخرى، مع أخذ المقتضيين التاليين بعين الاعتبار:

24 الهيئة الوطنية للتقييم لدى المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي، تطبيق الميثاق الوطني للتربية والتكوين 2000-2013: المكتسبات والمعيقات والتحديات (2014).

25 الهيئة الوطنية للتقييم لدى المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي، التقرير الموضوعاتي حول تقييم الكليات متعددة التخصصات: أية سياسة وأي تأثير وأي أفق؟ (أكتوبر 2017).

- تنوع المؤسسات، من أجل الاستجابة بشكل أفضل لانبثاق تخصصات جديدة ومهن جديدة، وعدم استنساخ نفس المؤسسات ونفس المسالك على مستوى كل جامعة؛
- خلق جامعات بأحياء جامعية جديدة، ليس فقط من أجل السماح بتعاضد وتجويد الموارد، بل أيضا لتجاوز العزلة والتشتت الجغرافي للمؤسسات، وذلك بهدف استقرار الموارد البشرية في عين المكان. ولا يجب أن ينحصر هذا التجميع في البعد الجغرافي، بل يتعين أن يكون إداريا، قانونيا وبيداغوجيا.

يعتبر المغرب من بين البلدان التي يتأثر فيها مآل المسارات الدراسية كثيرا بالفوارق الترابية[26]، وبالوضع الثقافي والاجتماعي للأسر. ومن ثم، فالاختلاط والعدالة الاجتماعيين يمثلان تحديا أساسيا أمام الجامعة والتعليم العالي بصفة عامة، حيث يتعين على مركبات الأحياء الجامعية campus، في هذا الإطار، أن تعكس بشكل أفضل التنوع الاجتماعي. وبخلاف ذلك، ستكون مركبات الأحياء هذه، محط مساءلة، وسيكون ثمة شرخ بينها وبين سوق الشغل وحاجيات الجهات. ذلك أنه، من شأن مركبات الأحياء الجامعية المستدامة والدامجة في أفق 2030، أن تسهم في الحد من النخبوية، وفي محاربة الإقصاء الاجتماعي والتمييز على أساس النوع، وضمان تكوين الكفاءات المتنوعة الضرورية لتحقيق التنمية على المستويين المحلي والوطني.

أخيرا، ينبغي توضيح السياسة المتبعة إزاء التعليم العالي الخاص في تنوعه: الربحي وغير الربحي، والشراكة بين القطاعين، الخاص والعام، والفروع المحلية للجامعات، والجامعات الخاصة. كما ينبغي توضيح دورها في التوسيع الجغرافي لعرض التكوين وفي الترتيبات التنظيمية القائمة.

### التوصية 3: ضمان حكامة فعالة للبحث

رغم وجود لجنة دائمة بين وزارية للبحث العلمي والتطور التكنولوجي (CPIRSDT)، يفترض فيها قيادة وتنسيق وتوجيه البحث الوطني، فإن القطاعات الوزارية المختلفة، تطور «استراتيجياتها» الخاصة وبرامجها في البحث بطريقة تفتقر إلى التنسيق. ويؤدي هذا العجز في القيادة والتنسيق، إلى تشتت المجهودات وتفرق الوسائل وإلى نتائج متواضعة بالنظر إلى الوسائل المعبأة. ويبدو من المستعجل تجاوز هذا العجز في الحكامة، وهذا النقص في التنسيق بين الفاعلين في مجال البحث، عبر إقامة نظام شامل للحكامة ولتدبير هذا النشاط.

من هذا المنظور، يجب أن تخضع مهام وأنشطة مختلف هيئات الحكامة واتخاذ القرار، إلى منطق منسجم وواضح. ينبغي أن يكون قاسمها المشترك هو العقلنة والتجويد والمرونة في تدبير الموارد المتوفرة، بهدف الرفع من النجاعة، وتيسير تطور إنتاجية وتأثير البحث الوطني.

معلوم أن العديد من المؤسسات والتنظيمات (قطاع التعليم العالي، المركز الوطني للبحث العلمي والتقني، أكاديمية الحسن الثاني للعلوم والتقنيات، وزارة الصناعة، وزارة الطاقة، وزارة الفلاحة، مؤسسة البحث في الطاقة الشمسية والطاقات المتجددة) تمول البحث. لكن توفير الموارد غير منتظم وغالبا ما تكون تأثيراته ضعيفة، نظرا لتشتت المجهودات. في حين أن الممارسات الدولية النموذجية بهذا الخصوص، تتمثل في خلق وكالات وطنية للبحث تنظم بشكل مضبوط إعلانات عروض المشاريع في ارتباط مع استراتيجيتها الوطنية. ويتعين أن تكون هذه الممارسات الجيدة نموذجا لنمط الحكامة الوطنية في هذا المجال.

26 مدرسة العدالة الاجتماعية، مساهمة في التفكير حول النموذج التنموي؛ المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي، ص. 9، 2018

### التوصية 4. اعتماد القيادة على أساس مؤشرات موثوق بها

يجب أن يبرهن التعليم العالي بشكل ملموس، عن تجاوبه مع انتظارات المجتمع. فاستقلالية الجامعات، مرتبطة بمبدأ المحاسبة، وهي تقتضي مواكبة من طرف القطاع الوزاري الوصي، عبر نقل الكفاءات والأملاك مع إقرار آليات التتبع والملائمة.

يتحقق التعاقد وكذلك آلية مواكبة الجامعات في صيغة عقد برنامج متعدد السنوات. وينبغي لهذا التعاقد أن يشترط إنتاج تقرير سنوي عن حصيلة الأنشطة وعن الوضعية المالية للجامعة (سواء كانت عمومية أم مستفيدة من المساعدة العمومية). وبهذه الطريقة، تخضع هذه المؤسسات لمبدأ المحاسبة من طرف المجتمع ومؤسساته التمثيلية. لذلك، يجب أن ترتكز قيادة التعليم العالي على مجموعة من المؤشرات التي تبرز مدى التقدم المنجز. ومن الممكن تحيين تجربة القطاع الوزاري الوصي، الهادفة إلى بلورة مجموعة من مؤشرات التتبع، إبان وضع البرنامج الاستعجالي، لقياس مردودية الجامعات، وذلك لخلق الانسجام على مستوى حكامة المؤسسات.

ينبغي أيضا بلورة مؤشرات تسمح بقياس تأثير السياسات المتبعة من أجل الارتقاء والتميز، بهدف رفع التحديات الاجتماعية والاقتصادية الملحة.

لا يمكن تحقيق عملية تتبع المؤشرات، دون نظام للمعلومات موثوق به ومنسجم، يرفع معطيات الجامعات إلى الإدارة المركزية، فالقرارات السياسية والتوقعات والتخطيط الاستراتيجي، تكون بالضرورة خاضعة لنظام وطني للمعلومات، منسجم وموثوق به، بمثابة أداة لاتخاذ القرار.

### التوصية 5: مأسسة بنية التنسيق بين الجامعات

يقتضي سياق إصلاح وتطوير الجامعة المغربية، تنسيقا وثيقا بين الجامعات، من أجل مواجهة متطلبات الإصلاحات وبلورة حلول بشكل جماعي، للإشكاليات العرضانية المتزايدة، التي تشترك فيها كل الجامعات.

ينبغي أن تكون هيئة رؤساء الجامعات CPU، أو أي هيئة مماثلة، قوة اقتراحية، علاوة على كونها فضاء للتشاور والتنسيق وتقاسم الممارسات الجيدة والتعاون بخصوص الوسائل البيجامعية الخ...

لذلك، يتعين على الهيئة المذكورة، أن تبرز باعتبارها بنية رسمية متوفرة على الوسائل التي تسمح لها بإنجاز مهام واسعة النطاق، تقتضيها عملية الإصلاح في أفق 2030.

### التوصية 6: تقويم الوضع وإقامة تخطيط استراتيجي

يعرف نظام الاستقطاب المفتوح اختلالات تتجلى في الهدر وفي ضعف مردودية المنظومة. وترجع هذه الاختلالات بالأساس، إلى غياب تخطيط استراتيجي لحاجيات التكوين الجامعي ووسائل تلبيتها.

من شأن محدودية طاقة الاستقبال وتأطير الطلبة المسجلين في المسالك ذات الاستقطاب المفتوح أن تؤثر سلبا، في عملية تفعيل الإصلاح. ويجب اتخاذ إجراءات عاجلة من أجل سد هذا العجز، بواسطة مخطط للتقويم، يمتد على مدى ثلاث سنوات، وبوضع الوسائل المالية والبشرية الضرورية رهن إشارة الجامعات المعنية.

في إطار خلق جامعات أو مؤسسات جديدة، ينبغي بلورة وتبني مرجعيات تحدد نسبة التأطير (أساتذة باحثون، مستخدمو الإدارة، تقنيون) والحاجيات فيما يخص البنيات التحتية (عدد الأمتار المربعة بالنسبة لكل طالب / تخصص الخ...). وتوجد معايير في هذا المجال يمكن ملاءمتها مع السياق المغربي. كما تعتبر هذه التهيئة ضرورية من أجل إنجاح تنمية القطاع في أفق 2030.

### التوصية 7: اعتماد نموذج للتمويل المنصف

أسفر تجزؤ نظام التعليم العالي والتراتبية التي تطبعه، عن توزيع غير متكافئ للتمويلات، وعن تمثل سلبي للدراسة بالمؤسسات ذات الاستقطاب المفتوح. والحال، أن الرؤية الاستراتيجية 2015 – 2030، **جعلت من الإنصاف وتكافؤ الفرص أساسا من أسس التربية والتكوين.**

في بلد مثل المغرب، يجب أن يعمل الإصلاح على المزاوجة بين عدة مقومات: الواقعية، وترشيد استخدام الموارد، وتطوير تنافسية الجامعات المغربية على الصعيد الدولي، وتحقيق التضامن بين الفئات الاجتماعية، مع العمل أيضا على الرفع من مستوى الولوجية والجودة لبلوغ مستوى الأداء المطلوب في أفق 2030.

في استحضار للرؤية الاستراتيجية 2015 – 2030، يتعين إذن أن يأخذ نمط التمويل الذي سيعتمد في إصلاح التعليم العالي بعين الاعتبار المقومات التالية:

- **حتمية الإنصاف وتكافؤ الفرص**، الهادفين إلى تفعيل حق كل حاصل على البكالوريا، ووفق معايير محددة، في أن يتم التكفل به في إطار تمويل النظام الجامعي، من طرف الدولة أساسا. ومع ذلك، فقد أضحت ضرورة تنويع مصادر تمويل التربية عموما، والتعليم العالي بوجه خاص، أمرا بديهيا. أما الترتيبات العملية وسبل التفكير، فتظل مفتوحة حول هذه القضية الجوهرية؛
- **حتمية الرفع من مستوى الجودة**، عبر تكوين الكفاءات في تلاؤم مع متطلبات التنمية المعرفية والأكاديمية والاقتصادية والاجتماعية للبلاد في سياق تنافسي. ويتعين أن يكون هذا المقوم مرتبطا ارتباطا تاما بتعبئة التمويلات اللازمة لمثل هذا التحول. ومن المعلوم أنه يجب اعتبار هذا المجهود المالي بمثابة استثمار في تثمين الإمكان البشري، وفي تنمية البلاد؛
- **حتمية الاستعمال الأمثل للموارد المالية**، مع أخذ الزيادات في الميزانية بعين الاعتبار، والبحث عن الآليات الضرورية لتقاسم التكاليف، وإيجاد صيغ التضامن الكفيلة بتنويع مصادر التمويل، والصرف الأمثل لميزانيات التسيير.

### التوصية 8: تنويع مصادر التمويل والتخفيف من الضريبة على بعض أنشطة الجامعات

يقتضي تنويع مصادر التمويل، في المقام الأول، استيفاء تفعيل المقتضيات المحددة في القانون 00. 01، مثل الإعفاء الضريبي للجامعات، وتطوير مواردها الخاصة (التي تمثل مصدرا مهما)، وتطوير التعليم العالي ذي المنفعة العامة، والتحفيز الضريبي في مجال إعداد البنية التحتية الجامعية. ويتعلق الأمر أساسا بمقتضيات القانون 00. 01 المتضمنة في المواد التالية: 83، 84، 85، 86، 87، 88، و89 التي يمكنها أن تشكل مصدرا هاما للتمويل.

يتعين توضيح الإطار القانوني والضريبي للتكوين المستمر؛ إذ على الوزارة الوصية المبادرة بوضع قانون خاص بالتكوين المستمر، لملْء الفراغ الحالي المتعلق بهذا القطاع. ذلك أن هذا النوع من التكوين، لا يتم تدبيره حاليا سوى بمقتضى قرار مشترك بين الوزارة المكلفة بالتعليم العالي والبحث العلمي وتكوين الأطر، ووزارة الاقتصاد والمالية، صادر بتاريخ 16 يناير 2016.

يتعين تطوير المنتجات والمداخيل الناجمة عن أعمال البحث وتقديم الخدمات، خصوصا منها أعمال الخبرة، ومراجعة النظام الضريبي الذي تخضع له كذلك. كما يجب أن تأخذ النصوص التطبيقية للقانون 01.00 بعين الاعتبار، ضرورة تشجيع المدرسين والمؤسسات الجامعية، على تطوير الاستشارة والخبرة المؤسسيتين، وتيسير الحركية باتجاه المقاولات وانطلاقا منها.

يتعين تثمين مخرجات الأنشطة المقاولاتية للجامعة، الناتجة عن المساهمات في الشركات وعن إنشاء المقاولات (المادة 7).

إن من شأن تنمية موارد مالية أخرى، غير تلك المقدمة من طرف الدولة، أن تمنح للجامعات قاعدة تشجعها على تطوير أنشطتها المقاولاتية، وعلى اللجوء إلى القروض الخارجية المنصوص عليها في القانون 00. 01 ضمن مصادر تمويل الجامعات.

### التوصية 9: خلق مؤسسات من طرف الجامعة

يساعد إحداث مؤسسات Fondations من قبل الجامعات، على جلب وتدبير اعتمادات مالية لفائدة تطوير الجامعة، وذلك من خلال القيام بعدد من الأنشطة. وبإمكان المغرب أن يستلهم بعض الممارسات الجيدة في جامعات أجنبية لتكييف نموذج خاص بسياقنا الوطني.

لتشجيع التمويلات التطوعية، يجب أن تستفيد الهبات المقدمة للجامعة من الإعفاء الضريبي. كما يتعين أيضا تحسيس المانحين وتعبئتهم في هذا الاتجاه، هذا مع التأكيد على أن تطوير هذا النوع من التمويل، لا يعني إعفاء الدولة من مسؤولياتها تجاه المرفق العام. لذلك، يمكن التفكير في إجراءات تحفيزية، وسياسة تواصلية ملائمة من أجل تطوير هذا النوع من الدعم المالي، الذي يقدمه مانحون للجامعات المغربية، وتشجيعه مستقبلا.

يمكن لهذه المؤسسات أن تعمل على توفير موارد مالية من خلال تقديم الخدمات، وتدبير صناديق البحث، وإنجاز الخبرة، والقيام بأعمال لصالح الجامعة، مثل التكوين المستمر، كي تضمن للمؤسسة إمكانية توفير خدمات تقوية القدرات والتكوين مدى الحياة لمستخدمي المقاولات ولمختلف الفئات المعنية. وتشكل جمعيات قدماء الخريجين «Alumni»، رافعة أيضا لتعبئة الكفاءات والموارد، وتوطيد شبكة من الشركاء، يمكن للجامعة أن تلجأ إليها من أجل دعم عملها بشكل عام.

## الرافعة 3. جامعة مسؤولة وفعالة في إطار الاستقلالية

تحظى الجامعات عبر العالم، باستقلالية واسعة للقيام بمهامها، على المستويات الإدارية والمالية والبيداغوجية، وتتحمل مسؤولياتها كاملة في هذه المجالات. فماذا عن الجامعة العمومية المغربية؟

إن هذه الأخيرة مازالت تسعى إلى الظفر الفعلي باستقلاليتها، وفق ما يخوله لها القانون 00 .01 في هذا الشأن. تواجه الجامعة عددا من العوائق من أجل تطوير مواردها المالية وتدبيرها، بسبب ثقل المراقبة القبلية، وغياب المرونة في تدبير مسالك التكوين (عند إنشاء المسالك، أو ملاءمتها، أو إغلاقها) واستحالة تدبير الموارد البشرية الخاصة بها داخليا ...

وتعتبر كل هذه الصعوبات عوائق أمام تطوير الجامعة العمومية المغربية ونجاح الإصلاح الجامعي. فاستقلالية الجامعة ضرورية، وذلك من أجل منحها القدرة على التكيف والتفاعل بسرعة مع المحيط السوسيو – اقتصادي المتحول باستمرار، ومواجهة عالم يزداد تنافسية وانفتاحا يوما بعد يوم. إن هذه الاستقلالية يجب أن تكون مقرونة بالمسؤولية تجاه المجتمع، وبالفعالية، وبتطوير عمليات التقييم، وتعزيز انخراط الفاعلين.

### التوصية 1: إقامة قيادة ديناميكية، تشاركية ومبادرة

في سياق يطبعه تزايد أعداد طلبة الجامعات، ينكب رؤساء الجامعات العمومية المغربية أساسا على تدبير الوضعيات الاستعجالية، وعلى إيجاد حلول عملية للإشكاليات المطروحة. والحال، أن مهمة رئيس الجامعة ومسؤوليته تكتسي، فضلا عن التدبير، بعدا استراتيجيا يتمثل في تطبيق رؤية وتوجه، وتعبئة مختلف الجهات المعنية حول الجامعة (networking et lobbying). لذلك، أضحى من الضروري إعادة النظر في مهام رئيس الجامعة، وفي الكفايات المطلوبة لممارسة مسؤولية من هذا القبيل، حيث يشترط توفره على قدرات قيادية فعلية، وأيضا على رؤية ومشروع تنموي يعبئ هيئة التدريس، ويدفع بالجامعة نحو تحسين مستمر لأدائها البيداغوجي والعلمي. كما يتعين أن تشكل الكفاءة والقدرات القيادية المعيار الوحيد لتعيين المسؤولين، وذلك في انسجام مع توصيات الرؤية الاستراتيجية.

يتطلب تدبير الجامعات تدعيم القدرات التدبيرية للفريق المسير (نواب الرؤساء، رؤساء المؤسسات، الكتاب العامون). لذلك، يتعين أن يكون كل شخص، مرشح ليكون عضوا في الفريق المسير للجامعة، متوفرا على كفايات في التدبير الجامعي، كما هو معمول به في بعض الجامعات، على أنه، يمكن الاستناد إلى الخبرة الدولية من أجل توفير مثل هذه التكوينات الإشهادية. ذلك أن اشتراط التوفر على صفة أستاذ التعليم العالي (PES) كما هو منصوص عليه في القانون 00. 01 للترشح لمنصب عميد الكلية، ضروري لكنه غير كاف. وبالموازاة مع الرفع من الشروط المطلوبة للترشح لمنصب عمداء أو رؤساء مؤسسة، ينبغي مراجعة وضعهم وتعويضاتهم، من أجل تحفيز أجود المرشحين، وجذبهم نحو مناصب حكامة وتدبير المؤسسات والجامعات.

يتميز الوضع الراهن بنوع من التنافر ما بين مشروع تنمية الجامعة ومشاريع المؤسسات التابعة لها. والحال، أن انسجام الفريق المسير للجامعة، رهين بوجود تصور موحد ورؤية مشتركة لتنمية الجامعة. ومن شأن التعيين المتزامن للرئيس ولفريقه، أن يساهم في تكريس روح الفريق، وفي التئام الجهاز المسير للجامعة حول مشروع واحد، منسجم، ومشترك، ومتقاسم.

هناك بالفعل عدد من الشروط التي يفترض توفرها عند اختيار رئيس الجامعة، ولاسيما تلك التي تتجسد في مشروعه لتنمية الجامعة، إلا أن المساطر لا تتوقع، بالمقابل، تدابير لقياس النتائج وتقييمها عند نهاية ولايته. ومن هنا، تبرز ضرورة إرساء تدابير تجبر رئيس الجامعة على الحصول على «شهادة إبراء الذمة» عند نهاية ولايته. هذا

المقتضى، الذي تنص عليه القوانين الداخلية للجامعات، يندرج في إطار المساءلة، ويتعين تدعيمه على الخصوص بالمصادقة على حصيلة نهاية الولاية من طرف مجلس الجامعة، والحرص على نشرها.

### التوصية 2: تعزيز فعالية أجهزة اتخاذ القرار

تحد التشكيلة المتضخمة لهيئات حكامة الجامعة من فعاليتها، لذلك، يتعين إعادة النظر في هذه التشكيلة، في اتجاه الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرار. ويشكل إحداث مجلس، على شاكلة مجلس إداري، يضم أعضاء ممثلين للأطراف المعنية، وبأعداد محدودة. سيكون هذا المجلس متمتعا بسلطة القرار على مستوى التوجهات الاستراتيجية للجامعة، ومنح الموارد وتوزيعها (المالية والبشرية...)، والمصادقة على الميزانيات وتنفيذها، وتقييم أداء الجامعة... خيارا يضمن هذه الفعالية.

يجب أن يتوفر رئيس الجامعة على سلطة تقريرية في مجال التدبير، وذلك في إطار مجلس للتدبير يراقب شؤون الجامعة بفعالية، ويضم عددا محدودا من الأعضاء. وينبغي أن تقترن ممارسة هذه السلطة التقريرية بضرورة الخضوع لآلية للمساءلة وتقديم الحسابات السنوية حول أداء الجامعة، ومدى قدرة الرئيس على تعبئة الموارد البشرية والمادية لفائدة الجامعة.

### التوصية 3: ربط استقلالية الجامعة بالمساءلة

من البديهي أن تكون كل استقلالية مرتبطة بتحمل الجامعة للمسؤولية، حيث تقدم هذه الأخيرة الحساب بالاستناد إلى تعاقدها المسبق مع الدولة.

لم يعد مقبولا أن يتم تحميل الجامعة مسؤولية جودة التكوين، ما لم تتوفر على الاستقلالية البيداغوجية والمالية، وعلى حق التصرف في ممتلكاتها المادية واللامادية؛ إذ من شأن هذه الاستقلالية، أن تساعد على إدماج الجامعة داخل الجهة التي تنتمي إليها، كما أنها تنسجم بشكل تام مع توجه المغرب نحو اللامركزية والجهوية المتقدمة.

يتعين تخفيف المساطر المالية حتى تستجيب لمتطلبات تنمية الجامعة، مع الإبقاء على مراقبة مالية بعدية. ذلك أن كل تقييم لنتائج الجامعة ولأدائها، رهين بأهمية الاستثمارات المرصودة في مجال الموارد البشرية والمالية، وبالمرونة التنظيمية في تدبير النفقات كذلك، مع الحرص على إرساء آلية للمساءلة.

رغم أن الجامعات الخاصة، وتلك المندرجة في إطار الشراكة عام/خاص (3P)، تتمتع بالاستقلالية، من حيث الجوهر، فإنها تبقى مطالبة بالخضوع لقواعد المساءلة، بحكم انتمائها لنفس نظام التعليم العالي. وبما أن للتربية والتكوين والبحث العلمي بعدا يتعلق بالأرصدة المادية واللّامادية، فإن الدولة، من منطلق مهام الضبط المنوطة بها، وبحكم كونها تمنح اعتمادات مالية، ستُخضع الجامعات كيفما كان وضعها (عمومية، خاصة، شراكة عام/خاص)، لنفس مقتضيات المساءلة المنصوص عليها في عقود التنمية المبرمة مع الدولة. كما يجب على الجامعات المحدثة في إطار الشراكة عام/خاص، والجامعات الخاصة، أن تنفتح أكثر على الفاعلين والشركاء، لتعزيز مشاركتهم في تحديد الأهداف، والاستراتيجيات، وصيغ تقييم هذه المؤسسات.

### التوصية 4: إرساء تنظيم وهيكل إداري عقلانيين

تعرف الجامعات عجزا كبيرا على مستوى الهيئة الإدارية، تفاقم بعد تحويل 2530 منصبا[27] من الأطر الإدارية، إلى أساتذة باحثين ما بين سنتي 2016 و2019. وإن كانت هذه العملية سعت إلى تدعيم هيئة التدريس، فإنها حرمت الجامعة من كفاءات إدارية مهمة والحال أنها لازمة ولا غنى عنها من أجل حسن سيرها. هكذا، فإن الجامعة تظل في أمس الحاجة إلى كفاءات ورأسمال بشري، كفيل برفع تحدي الفعالية وحسن الأداء.

27 عرض وزارة التربية والتكوين المهني والتعليم العالي والبحث العلمي، أمام الجمعية العامة للمجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي بتاريخ 14 يناير 2019.

في هذا الإطار، يتعين معالجة موضوع الهيكل التنظيمي، من طرف وزارتي المالية والوزارة المكلفة بالتعليم العالي، إذ لا يمكن تصور إجراء تقييم مؤسساتي للحكامة (الداخلية أو الخارجية)، في غياب هذا الهيكل الذي يحدد مهام كل منصب للمسؤولية والأعمال المرتبطة به.

من أجل تدبير أمثل للموارد البشرية، يجب أن يتم تعيين المدرسين على مستوى الجامعة، بوصفها الهيئة والإطار المرجعي لذلك، مع الإبقاء على إمكانية الإلحاق بإحدى مؤسساتها. من شأن هذا الإجراء أن يمكن من تدبير تعاضدي للرأسمال البشري، بمعنى أن الغلاف الزمني للتدريس في مؤسسة الإلحاق، يمكن أن ينجز في مؤسسة أخرى (المادة 5 من المرسوم رقم 793 - 96-2 بتاريخ 19 فبراير 1997). وبالفعل، فإن هذا المقتضى يواجه انتقادات العديد من الأساتذة الباحثين، بحجة أنهم تابعون للمؤسسة التي تم توظيفهم فيها.

## التوصية 5: مباشرة تقييم ذاتي بواسطة بحوث ميدانية موجهة للطلبة واستطلاعات رأي تستهدف الفاعلين

على المستوى السياسي، يتعين أن يتأطر التوجه الناظم للتعليم العالي ببعدين اثنين هما: التعلم المتمركز حول الطالب، ونتائج التعلم. هذان البُعدان يستهدفان الانتقال من بيداغوجيا قائمة على نقل المعارف من اتجاه أوحد، إلى بيداغوجيا متوجهة أكثر إلى ذكاء الطالب، عبر جعله مشاركا في بناء تعلمه من جهة، وتشجيعه على المبادرة وتنمية استقلاليته من جهة أخرى. فوفق هذا المنظور الثاني، يعد الطالب بمثابة فاعل في سيرورة بناء التعلمات التي تستهدف تنمية فضوله الفكري، وتفكيره النقدي، وكفايات البحث والابتكار لديه. على هذا النحو، يمكن للتعليم العالي الاسهام في ارتقاء الفرد والمجتمع، في انسجام مع توصيات الرؤية الاستراتيجية في هذا الشأن.

على المستوى المؤسساتي، يفرض التقييم الذاتي نفسه بقوة أكبر في العديد من الأنظمة الجامعية. ويمكن إنجازه من خلال استطلاع آراء الفاعلين، حول الحياة الجامعية وحول تسيير الجامعة ومحيطها.

يقتضي التقييم الذاتي، الذي يعتبر الطالب فاعلا مركزيا، ومستفيدا رئيسيا من التعليم، إرساء آليات من قبيل البحوث الميدانية الموجهة للطلبة، وذلك من أجل الاستجابة لحاجياتهم، وانتظاراتهم، والعمل على تحسين التعليم. وتبرز هذه البحوث الصعوبات التي يواجهها المعنيون، كما يمكنها أن تقدم معلومات حول التعديلات التي يتعين إجراؤها على التعلمات، وعلى المناهج، ومستوى المعرفة التي ينبغي تلقينها للطلبة.

## التوصية 6: إرساء تقييمات وخلق آليات لليقظة الأخلاقية

لمواكبة الإصلاحات، يتعين على الوكالة الوطنية للتقييم ولضمان الجودة (ANAEQ)، علاوة على اعتماد المسالك والمؤسسات والجامعات، توجيه مجهوداتها نحو تقييم فعالية التكوينات. وينبغي إرساء وإنجاز تقييمات في منتصف مسار المسالك وعند نهايتها، وذلك بشكل منتظم. كما يتعين مواكبة هذه التقييمات بترتيبات تشجيعية لفائدة فرق التكوين.

يهم التقييم الداخلي والخارجي للجودة، النظام الجامعي برمته. لقد قام العديد من الحكومات بإرساء «آليات لضمان الجودة، تهدف إلى تطبيق مجموعة من التوصيات، لتحسين جودة مؤسسة أو برنامج معين»[28]، وذلك دون أن تتوخى بالضرورة إقامة تراتبية بين المؤسسات.

من جهة أخرى، فإن اعتماد معايير للجودة وحسن الأداء قائمة على «مدخلات» و«مخرجات» لتصنيف الجامعات المغربية، مقاربة تظل شبيهة بتلك المعتمدة دوليا.

28 Michaela Martin, Antony Stella , Assurance qualité externe dans l'enseignement supérieur : les options, , Unesco, 2007, http://ifgu.auf.org/media/document/Assurance_qualit%C3%A9_externe_dans_lenseignement_sup%C3%A9rieur_les_options_1.pdf

لضمان حياد أكبر للتقييمات، وإعطائها مصداقية أقوى، والاستفادة أكثر من التجارب الدولية في الموضوع، يجب أن يتم إنجاز هذه التقييمات من قبل فرق تضم خبراء في التقييم، مغاربة وأجانب، كما هو الشأن في بلدان أخرى.

كما ينبغي إنجاز التقييم الذاتي على أساس مؤشرات واضحة وموضوعية، ونشر نتائجه، مع اقتراح مداخل وحلول يمكن أن تستلهمها الجامعة، من أجل تحسين مردوديتها.

إذا كان التقييم الذاتي هو أول حلقة ضمن سلسلة التقييمات المؤسساتية والوطنية، فإنه من البديهي أن يتطلب مثل هذا التقييم منظومة إعلامية موثوقة ومشتركة على المستوى الوطني، بحيث تسمح بإجراء تحليلات تقييمية ومقارنة (أنظر التوصيات في الرافعة المتعلقة بالمجال الرقمي).

نظرا لكون نظام «إجازة-ماستر-دكتوراه» مدخلا للانفتاح والتدويل، فإنه من الضروري التوفر على قائمة تصنيفية لمجالات الدراسة والتخصصات، وذلك من أجل تحقيق هدف مزدوج، يتمثل في الإعلام بشكل أفضل عن التوجه العلمي لمسلك أو لبرنامج تكويني ما، وفي ضبط إنتاج المعطيات الإحصائية وتصنيفها. وتعتبر هذه القائمة ضرورية، خصوصا في ظل انبثاق تخصصات جديدة يصعب تصنيفها وفق التخصصات الكلاسيكية، مما يؤدي إلى فوارق وتباينات في المعطيات. فضلا عن ذلك، فإن عدم تلاؤم هذه القائمة مع المعايير الدولية، قد يحرف استنتاجات المقارنات الدولية. وعلى سبيل المثال، يمثل التصنيف الدولي النموذجي للتربية CITE المحدد من طرف اليونسكو[29]، تصنيف ذي أهمية كبيرة في هذا المجال.

## التوصية 7: إشراك الطلبة في تقييم التعلمات

بدأ العديد من البلدان، ولاسيما الأوروبية منها، في تبني بعض جوانب النموذج الأنجلو- ساكسوني، نحو إشراك الطلبة في تقييم التعليم، وخصوصا أن هذا الحق معترف به من طرف القوانين الداخلية لمجالس الجامعات[30].

أصبح التقييم الصادر عن الطلبة مؤشرا لحسن الأداء، ويلعب دورا في تصنيف الجامعات، حيث تعتبر وجهة نظرهم وتصوراتهم مهمة لتحسين التعلمات ولضمان السير الجيد للجامعة. فكل مؤسسة مطالبة بإرساء آلية لتقييم التعليم من طرف الطلبة. وهو تقييم ضروري لتكييف برامج التكوين، والاستجابة بشكل فعال للحاجيات، وذلك انطلاقا من المبدأ القاضي بكون الطالب هو الفاعل والمستفيد الرئيسي من التعليم. إن من شأن هذا الإجراء، أن يرسخ مقاربة التكوين المتمركز حول الطالب.

## التوصية 8: ربط الحرية الأكاديمية بالمسؤولية

تأسست الجامعة عبر العالم على الابداع والابتكار والحرية الأكاديمية. وتعتبر هذه الحرية أساسية كي تقوم بمهام نقل المعارف، وتكوين أجيال الطلبة، وإنتاج البحث والمعرفة.

لا يمكن أن يكون لهذه الحرية معنى، إلا إذا استفادت منها الجامعة ومحيطها برمته، في احترام لقواعد أخلاقيات المهنة. والحال أننا نجد في بعض الحالات، المنعزلة والمحدودة، ممارسات لا تمت بصلة للقواعد الأخلاقية. وتتجلى في عدم احترام التصميم الوصفي للدروس، وتحويل تعليم المجموعات إلى محاضرات إلقائية، وعدم تحيين مضامين

29 Institut de statistique de l'UNESCO, classification internationale type de l'Education (CITE) : Domaines d'études et de formation de la CITE 2013 (CITE–F), http://uis.unesco.org/default/files/documents/isced-fiellds-of-and-training-2013-fr.pdf.

30 توجد عدة مقاربات في الجامعات الأنجلو – ساكسونية بحسب الغاية المتوخاة، نذكر من بينها:
« Student Opinion of Teaching (SOT), Student Evaluation of Teaching, Student Perception of Teaching ou Tearcher – Course Evaluation »
والهدف من ورائها هو تقييم أداء التعليم وأيضا:
« Student survey of instruction (SST), Student Response to instruction (SRI) ou Student Evaluation of instruction (SEI) »
وهدفها الرئيسي هو تقييم المدرس وبشكل أساسي ضمن دروسه؛ وهناك كذلك:
« Student course Evaluation (SCE), Evaluation system for courses and instruction ou course Evaluation (CE) »
وهدفها هو تقييم الدرس والوسائل المستعملة والمساعدة للمدرس.

الدروس، وغياب الشفافية عن الامتحانات والتقييمات، والسرقات الأدبية من الأطروحات والبحوث، والغش في الامتحانات...

ويعتبر تحصين الجامعة من هذا الصنف من الممارسات، رغم محدوديتها، بمثابة خدمة للمهمة النبيلة للمؤسسة، كما تحافظ بالخصوص على الصورة المحترمة لأغلب المدرسين المنخرطين في الحياة الجامعية.

في هذا السياق، يتعين تقوية الأخلاقيات الجامعية والعلمية داخل الجامعات، سواء كانت عمومية أم خاصة، باعتبارها ضمانة لإقامة مناخ سليم للعمل الجامعي، ولتسيير أكاديمي نزيه ومتقاسم من قبل جميع الفاعلين. والحال، أن هذا لن يتأتى دون إرساء هيئات وآليات على مستوى الجامعات وعلى المستوى الوطني، حيث يمكن، من خلال «لجان للأخلاقيات»، العمل على الارتقاء بهذه القيم داخل الجماعة الأكاديمية، وتوفير آلية لليقظة، يُحتكم إليها عند الحاجة.

## الرافعة 4: تكوينات ذات جودة مؤكدة

كشف تقييم المردودية الداخلية في سلك الإجازة ذات الاستقطاب المفتوح بثلاث جامعات عمومية[31]، عن أن الهدر يقارب 54%. وتؤثر هذه النسبة في أداء الجامعات، كما تعتبر مكلفة بالنسبة للمجتمع وللمالية العمومية. أما أسباب هذه المردودية الضعيفة، فهي متعددة، من بينها ضعف المستوى اللغوي للطلبة، وغياب منهجية العمل، وعدم تلاؤم مضامين التكوين، وغياب تنوع عرض التكوينات، خصوصا المهنية، ومحدودية استعمال التكنولوجيا الرقمية، وضعف مواكبة الطلبة على مستوى التوجيه وبناء مشروعهم الأكاديمي والمهني. يضاف إلى ذلك، عدم وجود ممرات وجسور بين التكوينات، وعدم العمل بمبدأ الترصيد (نظام الوحدات المكتسبة) الذي يسمح بحركية أفقية، وغياب الوسائل البشرية والمالية، وكذلك نقص أو غياب التكوينات في الكفايات السلوكية (soft skills).

يعاني الماستر اليوم، من جهته، من تأثير عجز سلك الإجازة، ويشكل بوضوح الحلقة الضعيفة في النظام، إذ أنه لا يستقبل سوى 5% فقط من طلبة جميع مستويات نظام «إجازة-ماستر-دكتوراه» بالجامعة، مقابل 91 % بالإجازة و4 % فقط بالدكتوراه. وهناك أسباب عديدة مفسرة لهذه الوضعية[32] التي لا تسمح بتقوية الدكتوراه، ولا بمنح الفرصة لعدد أكبر من الحاصلين على الإجازة، كي يتابعوا تكوينهم، ويحصلوا على تأهيلات أعلى.

يتمثل الهدف من التوصيات أدناه في تحسين مردودية تكوينات الإجازة وأدائها، ومن ثم، الارتقاء بالجامعة بكل مكوناتها، مع ترصيد المكتسبات العديدة التي تم إحرازها.

### التوصية 1. تحقيق الاتساق بين إصلاح نظامي الإجازة والتعليم الثانوي التأهيلي

إن عدم رضا المدرسين عن مستوى الطلبة المسجلين في نظام التعليم العالي، خصوصا في المؤسسات ذات الاستقطاب المفتوح، يبين كيف أن مستوى الإجازة يعكس نقائص التكوين في الثانوي التأهيلي، ولدى الحاصلين على البكالوريا. فالعجز اللغوي والمعرفي لهؤلاء الطلبة ينتقل إلى مستوى التعليم العالي. لذلك، لا يمكننا مباشرة الإصلاح في هذا المستوى الأخير، دون أن يشمل كذلك السلك الثانوي التأهيلي، في إطار عملية بيداغوجية منسجمة.

يتعين العمل على معالجة الإشكالية اللغوية لدى تلاميذ البكالوريا (بالنسبة لجميع التخصصات). ذلك أن هذه الثغرات تتراكم على مدى التقدم في مستويات التكوين بالثانوي والعالي. ولا يمكن تجاوزها إلا بالرفع من مستوى التمكن من اللغات في التعليم الثانوي التأهيلي، لضمان القيمة الإشهادية للبكالوريا، وللسماح للحاصلين عليها بالتوفر على كفايات لغوية ملائمة تؤهلهم لولوج الجامعة.

إن تحسين جودة التكوينات في التعليم العالي، رهين بمستوى تكوين الحاصلين على البكالوريا. ذلك أنه لأسباب مرتبطة بالمنطق الإداري، تم دوما تصور إصلاحات التعليم العالي والتربية الوطنية بشكل مجزأ، فنتجت عن ذلك، قطيعة بين أعمالهما. والحال، أن هذا الحاجز لا يمكن تجاوزه، إلا إذا ما تمت مقاربة التكوين بالسنوات الثلاث لكل من الثانوي التأهيلي، والإجازة، باعتباره عملية مستمرة، تستند إلى نظام توجيهي متين ومتدرج.

كما يتعين مراعاة نوعية تكوين الحاصل على البكالوريا، عند ولوجه التعليم العالي أو التكوين المهني بعد البكالوريا. ومن شأن التجميع الحالي للقطاعات الوزارية المكلفة بالتربية والتكوين والبحث، أن يعزز هذا التوجه.

31 الهيئة الوطنية للتقييم لدى المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي، التعليم العالي بالمغرب: فعالية ونجاعة وتحديات النظام الجامعي ذي الولوج المفتوح، 2018.

32 المرجع نفسه.

### التوصية 2. الرفع من سقف متطلبات الالتحاق بالتعليم العالي

يلجأ أغلب الطلبة إلى نظام الاستقطاب المفتوح، لعدم تمكنهم من الالتحاق بنظام الاستقطاب المحدود، القائم على الانتقاء. لذلك، يجب أن يستهدف مجهود تحسين جودة التكوينات الجامعية، بالضرورة، إجازة الاستقطاب المفتوح، التي تستقبل أغلب الطلبة، وذلك بغرض جعلها حلقة قوية ترفع من قيمة التكوين بالجامعة.

لكيلا تتم التضحية بأجيال من خريجي الجامعة غير المتوفرين على مؤهلات كافية، بسبب ضعف مستواهم اللغوي، خصوصا في نظام الاستقطاب المفتوح، وللحد من الهدر، يجب إقرار اختبارات في اللغات العربية والفرنسية والإنجليزية. وينبغي اعتبار التحكم في اللغتين العربية والفرنسية في مستوى الإجازة، ضروريا لمتابعة التكوين بالجامعة. ومن الواضح أنه، نظرا لعدم نجاعة وحَدة «اللغات والمصطلح»، المبرمجة بالفصلين الأول والثاني من الإجازة، فإن الاختبارات المذكورة قد تسمح بالتعرف على الطلبة الذين هم في حاجة إلى الدعم في اللغات. كما يتعين بلورة برنامج للتأهيل اللغوي للطلبة الذين يلجون أبواب الجامعة.

لتجاوز العجز اللغوي، يجب إخضاع الملتحقين الجدد بالجامعة، الذين لا يتوفرون على المستوى اللغوي المطلوب، لتكوين مكثف وللتأهيل. وينبغي تثمين هذا النوع من التكوين في اللغات بتحفيزات إشهادية، وتحويله بالضرورة إلى عدد من الوحدات المكتسبة، لتشجيع الطلبة الجدد على إتقان اللغات.

علاوة على ذلك، يبدو من الضروري إحداث مراكز للغات في كل جامعة، تُحدد مهامها بمقتضى نصوص تنظيمية ملائمة، وتخضع لتنظيم إداري وبيداغوجي خاص، كما يتم تزويدها بالوسائل البشرية المؤهلة، وبالموارد المالية والمادية الكافية، وببرامج رقمية ومضامين للدعم اللغوي، حتى تسهم في التأهيل اللغوي للطلبة.

يجب إخضاع جميع هذه الترتيبات المهيكلة والرامية إلى الرفع من مستوى الملتحقين بالجامعة، لبرمجة زمنية، علاوة على توفير البنية التحتية الضرورية لها، وعُدّة إنجاز الاختبارات، والوسائل والبرامج الرقمية، والمدرسين المتخصصين المكلفين بتأطير الطلبة كذلك.

### التوصية 3. بلورة محتويات متعلقة بالتنمية الشخصية للطلبة وبالكفايات السلوكية (soft skills)

لم تعد الكفايات التقنية وحدها كافية من أجل ولوج الميدان المهني، والإسهام في التنمية الاقتصادية للبلاد، حيث أضحت الكفايات السلوكية، أو العرضانية، أو الحياتية (وهي عبارات مستعملة لترجمة هذا المفهوم الانجلو-ساكسوني)، تستقطب اليوم اهتمام المقاولات والمؤسسات التعليمية على السواء.

تبين العديد من الدراسات أن خريجي الجامعات الذين يفتقرون إلى الذكاء العاطفي والتنمية الشخصية، سيواجهون عدة صعوبات في التكيف ضمن محيط اقتصادي متغير، وسوق للشغل تقتضي مرونة متزايدة وتكيفا مستمرا. لذلك، كان من اللازم على الطلبة متابعة التكوينات التي تهيؤهم للحياة النشيطة والمواطنة. وكما سبقت الإشارة إلى ذلك، فإن التحكم في اللغات هو المفتاح الأول للاندماج الجامعي المعرفي والأكاديمي والمهني والاجتماعي.

تختزل الكفايات الأخرى التي يتعين على الطالب اكتسابها عموما فيما تعودنا على تسميته ب «soft skills» (الكفايات السلوكية)، وفي التنمية الشخصية. بصيغة أخرى، يتعلق الأمر باكتساب قدرات تسمح له بالاندماج اجتماعيا ومعرفيا ومهنيا. ومع ذلك، يتعين في سياق الإكراهات والمعيقات المتعددة داخل الجامعة المغربية، منح مضمون متعدد الأبعاد لما يدعى ب الكفايات السلوكية :

- فقد تبين في نظام الاستقطاب المفتوح، أن الدرس الإلقائي هو الرائج في الممارسة التعليمية، حيث يملي المدرس مضامينه على الطلبة. والحال، أن اكتساب المعارف يتطلب إدماج بعد «تعلم التعلم»، وتطوير طرائق البحث

الإعلامي لبلوغ مصادر المعرفة. ففي العصر الرقمي، أصبحت المعلومات متوفرة، لكن يجب على الطالب أن يتعلم كيفية البحث بدقة داخل المد اللامتناهي للمعلومات، مع القيام باختيارات بروح نقدية. هكذا، فإن أحد أبعاد هذه الكفايات السلوكية، هو منهجية العمل، التي تجعل الطالب مسؤولا عن تعلماته، متوفرا على مشروعه الشخصي الذي يجب أن يحتل مكانا ضمن تكوينه، مع الاستئناس بالعمل داخل فريق وبقيم وأخلاقيات عمل البحث؛

- كيفما كان تخصص التكوين لدى الطالب، فمن الضروري دعمه بإمكانية الاستفادة من درس في التواصل وتناول الكلمة أمام الجمهور، لتطوير قدرته على تنظيم أفكاره، وتبنّيها، قبل عرضها على الآخرين، وعلى ملاءمة خطابه حسب نوعية المتلقي. وبالنسبة للتنمية الشخصية، يجب إدماج أساسيات الثقافة الفنية والأنشطة الثقافية، مثل المسرح والموسيقى والفنون الأخرى، بشكل اختياري، داخل المناهج والتقييمات، من أجل ضمان انخراط الطلبة بشكل كبير، وضمان تأثير إيجابي في تطوير الشخصية؛
- ينبغي تطوير التكوين المقاولاتي لدى الطلبة. وهو ما يسمح لهم باكتساب الكفايات اللازمة لإنجاز مشاريعهم الشخصية، والتحلي بحس المقاولة والتصرف وفقه، واتخاذ المبادرات، والابتكار. ويتعين إدماج هذه التربية داخل التعليم المدرسي وتدعيمها في العالي؛
- يمكن لهذه التكوينات، مثل غيرها، أن تكون عبارة عن وحدات رئيسية أو ثانوية أو اختيارية بحسب المسلك؛
- يستلزم تطوير الكفايات السلوكية المرور عبر ثلاث مراحل : تشخيص كفايات الطلبة الجامعيين باعتماد روائز واستمارات، وبإجراء مقابلات مباشرة معهم، من أجل تحديد مواصفاتهم ذات البعد غير الأكاديمي ؛ استكشاف العرض التكويني الأكاديمي والمهني، والبحث عن التقاطعات مع المهن الحالية، والقطاعات الواعدة، ومختلف المسارات المهنية الممكنة، والتنظيم البيداغوجي للمؤسسات التكوينية، من أجل رصد الكفايات اللازمة بالنسبة إلى كل ميدان؛ إرساء برامج ومجزوءات تكميلية من أجل مساعدة الطلبة على ولوج الحياة المهنية، مع تنويع الطرائق المستعملة: التكوين الأساس والمستمر، المصاحبة، تعزيز الاشتغال في إطار فرق للعمل...

## التوصية 4. بلورة هندسة مجددة لمسالك التكوين

غالبا ما يتم تفسير البطالة بنوع من عدم التلاؤم بين التكوين والشغل، وهو ما يضع كذلك التكوينات بالجامعة محط مساءلة، ويستدعي القيام بالإصلاحات اللازمة. لكن بطالة حاملي الشهادات الشباب بالمغرب، تجد تفسيرها أيضا في عدة عوامل. أولا، إن الاقتصاد المغربي المتميز بنسيج يتشكل في أكثر من 80% من المقاولات المتوسطة، لا يوفر مناصب شغل كافية لحاملي الشهادات المذكورين، ثم، إن مرامي البرامج العمومية للارتقاء بالشغل (إدماج، تأهيل، ومقاولتي) تبدو محدودة[33]، كما أن انخراط المقاولة في تأطير الطالب قبل ولوجه سوق الشغل، عن طريق التداريب، يتسم بالضعف، وأخيرا، فإن على منظومة التربية والتكوين أن تواكب بشكل أدق الديناميات المعرفية والاقتصادية والتكنولوجية. إن تجاوز مسألة البطالة يستلزم، إذن، إيجاد أجوبة لهذه العوامل المختلفة.

يعد التأطير التخصصي والمنهجي للتكوينات، أساسيا في جميع أنظمة التعليم العالي عالية الأداء. ويتعين أن يكون تدريس المواد التخصصية مرفوقا بتحيين للمعارف وللبراديغمات النظرية في كل تخصص. وإذا كان البعد «المعرفي» يشكل جوهر الجامعة، فيجب ربطه أيضا بالبعد العملي الذي يزود الطالب ب «المهارات» اللازمة لسوق الشغل، والذي يأخذ بعين الاعتبار الكفاءات المطلوبة. وهنا تبرز الحاجة في هندسة الإجازات الأساسية، إلى الربط بين البعد الأكاديمي الذي يوفر المعارف، والبعد العملي-الإجرائي لهذه المعارف.

33 Observatoire National du Marché du Travail. Évaluation des programmes actifs de l'emploi : État de l'art et perspectives, 2015 page 3.

يكتسي تكامل التخصصات وتناظمها أهمية خاصة ضمن تكوين الطلبة، لاسيما في مستوى الإجازة. لذلك، يتعين تركيب التكوينات بشكل يسمح بإدراج مواد الإنسانيات والعلوم الاجتماعية، مثل الفلسفة وتاريخ العلوم، داخل تكوينات العلوم والتكنولوجيات. في اتجاه آخر، سيكون من المفيد أيضا إدراج العلوم الرقمية وأسس الروح العلمية، في البرامج العلمية للإنسانيات ولأساسيات العلوم الاجتماعية. كما ان تلقين القيم الأخلاقية داخل جميع التكوينات المعروضة على الطلبة، يعتبر أساسيا.

### التوصية 5. الارتقاء بمسالك التكوين بالتناوب

أظهر تقييم نظام الاستقطاب المفتوح، أن التكوينات المهنية تظل محدودة من حيث عدد الطلبة والخريجين، وليس لها تأثير هام في هذا النظام. صحيح أن التكوينات المهنية بدأت مع إصلاح «إجازة-ماستر-دكتوراه» في السنة الجامعية 2004-2003، وبلغت ذروتها في 2010-2009، مع الإعلان عن المخططات القطاعية والمراجعة البيداغوجية التي تم الشروع فيها انطلاقا من هذا التاريخ، ومن ثم، التعاقد بخصوص هذا الجانب مع الجامعات، في إطار البرنامج الاستعجالي. غير أن تجربة الإجازات المهنية، التي لم تحظ بالتأطير الكافي، أبانت عن محدوديتها، ولم تهم سوى عدد محدود من الطلبة: 2,2% من مجمل طلبة الاستقطاب المفتوح، و5,4 % من مجمل طلبة الاستقطاب المحدود.

أصبحت هناك حاجة وضرورة لتطوير هذه المسالك التي يشكل مضمونها مزيجا ناجحا بين التكوين الأكاديمي والتكوين العملي والمهني. فالأمر يتعلق بتطوير وتدعيم هذه الإجازات بوصفها سبلا ومسارات مهنية تتيح فرصا أكبر لتشغيل الخريجين، وتكوين خريجين بمواصفات وسيطة (البكالوريا + 3)، يحتاج إليها الفاعلون في القطاع الاقتصادي. ويتعلق الأمر أيضا، وخصوصا، باستحضار خارطة الطريق المتعلقة بتطوير التكوين المهني وإحداث "مدن المهن والكفاءات"[34].

تقتضي مهننة المسالك، وضع إطار تنظيمي واضح ومحفز، بشكل مسبق. كما يجب أن تندرج هذه المهننة ضمن سياسة الجامعة، وأن تحدد شروط الولوج، والمضامين البيداغوجية والمهنية، والموضوعات ذات الأولوية، والشركاء، وتتبع الخريجين، والتداريب...

يجب أن يشكل التكوين بالتناوب محركا لعرض التكوين المهني الجامعي، لكونه:

- يعمل على صقل المؤهلات التقنية للخريجين بواسطة هندسة بيداغوجية تمكن الطالب من الانفتاح على المحيط الاقتصادي، بغرض تهييئه بشكل أفضل لسوق الشغل وجعله «قادرا على ممارسة مهنة»؛
- يستقبل أيضا التقنيين المتخرجين من مؤسسات التكوين المهني، المتوفرين على الشروط المطلوبة للولوج، وخصوصا على تجربة مهنية تعتبر مكتسبا لمتابعة التكوين المهني الجامعي؛
- يتيح للمهنيين تكوينا منظما ومتلائما مع أنشطتهم المهنية، يأخذ بعين الاعتبار إكراهاتهم؛
- يضمن الحفاظ على المكتسبات المهنية وترصيدها (نشاط، تدريب، مشروع تقني، ...) وعلى وحدات للتكوين كذلك، من أجل استثمارها عند استئناف التكوين[35].

هكذا، فإن مبدأ التناوب يقتضي إعادة التفكير في فلسفة التكوينات المهنية، لكنه يستدعي في الآن ذاته، مع ذلك، تنظيما إداريا ملائما من أجل تدبيره الداخلي في الجامعة. وإذا كان هناك درس رئيسي مستخلص من تجربة المهننة التي تم الشروع فيها خلال السنة الجامعية 2010-2009، فإنه يتمثل في تجاوز الطابع الشكلي التي أدت إلى الفشل، بدون ترصيد حقيقي لنقط القوة والنجاحات.

34 خارطة الطريق التي تم تقديمها أمام جلالة الملك محمد السادس يوم 4 أبريل 2019.

35 يفترض الاعتراف والمصادقة على المكتسبات والوحدات وجودا مسبقا لنظام اكتساب الوحدات، وإطار وطني للإشهاد.

سيكون هذا التنظيم بفعل ذلك (العمادة بالنيابة، الشعبة، المصلحة...) مكلفا بتتبع وتسويق عرض التكوين المهني. وهي مهام ضرورية لضمان قدرة الجامعة على الاستباق والتكيف مع التغيرات المستمرة التي تميز سوق الشغل.

من جانب آخر، فإن انخراط القطاع الاقتصادي يعتبر حاسما، وذلك من خلال تبليغ حاجياته للجامعات، واستقبال الطلبة بالتناوب، وتأطيرهم، ومنحهم وضعا محددا.

تتطلب المهننة أيضا الانخراط المكثف للمؤسسات التطبيقية المعنية (ذات الاستقطاب المحدود).

### التوصية 6. جعل التنظيم البيداغوجي فعالا

رغم وجود دفتر للضوابط البيداغوجية الوطنية حاليا، فإننا لا نتوفر على أي إجراء يحدد بوضوح دور كل فاعل متدخل في تسيير مسلك التكوين. وهو ما يخلق توترات، بين رئيس الشعبة والمسؤول عن المسلك مثلا، ويحد من الفعالية. كما يؤثر ذلك سلبا في الجودة.

يجب وضع مساطر توضح الأدوار، وتحدد المهام المرتبطة بتدبير مسلك الإجازة وتوزعها. فهناك عدة متدخلين في هذه السيرورة، التي تشمل توجهات السياسة البيداغوجية لمجلس الجامعة، والتدريس، وتصور هندسة المسلك، كما تضم التدبير الإداري لهذا الأخير، وهو تدبير يشارك فيه نائب العميد المكلف بالشؤون البيداغوجية، ورئيس الشعبة، والمسؤول عن المسلك، وعن الوحدة.

### التوصية 7. الزيادة في أعداد طلبة الماستر وتحسين جودة العرض وتنويعه

من الضروري العمل على الحفاظ على توازن مستديم خصوصا في مستوى الماستر، وذلك للرفع من فعاليته وأيضا من فعالية سلك الدكتوراه. ولا يجب أن يكون الانتقال من الإجازة إلى الماستر مغلقا تماما، بل يتعين أن يصبح ولوج هذا المسار أكثر يسرا بالنسبة للطلبة، وذلك بفضل تحسن جودة الإجازة.

ينبغي الدمج بين صنفي الماستر (المتخصص والأساسي). ذلك أن الخاصية المهننة للشهادة تنبثق أساسا من تخصصها ومضمونها. كما يجب دمج الماستر ذاته بالشهادات المماثلة له، إلا في حالة ضرورة الإبقاء على تمايز مبرر.

### التوصية 8. مأسسة تنظيم الماستر وتدعيمه، باعتباره بوابة نحو البحث والتخصص والتشغيل

يجب تأطير وتنسيق عرض الماستر بشكل جيد داخل الجامعة، كي لا ترتبط تكوينات الماستر بأساتذة بعينهم[36]. فالمبادرات المتخذة من طرف المدرسين مشكورة وتستحق الثناء، بل هي ضرورية لتصور وتطوير مسالك الماستر التي يتعين الحفاظ عليها. ومع ذلك، يجب أن يكون عرض التكوين عملا مشتركا ومتماسكا للجامعة. فمن اللازم أن ينخرط هذا العرض في توجهات الجامعة المعنية، وأن يأخذ بعين الاعتبار القدرات الأكاديمية والتجهيزات المتوفرة والشراكات التي يمكن تعبئتها لهذا التكوين، الذي ينبغي أن يتحمل مسؤوليته الفريق برمته. فالأمر يتعلق بنجاح هذا العرض، وبوضوحه، واستمراريته.

من المهم وضع حكامة منسقة للماستر، من أجل السماح بتعاضد الموارد وباستخلاص أفضل ربح ممكن من الإمكان الأكاديمي. بهذا المعنى، يجب أن يقوم مجلس الجامعة بالدور الموكول إليه، في نطاق اختصاصاته، وأن يحرص على وضع آليات للحكامة الجيدة ولتنسيق العرض التكويني.

ينبغي أن يبرز الارتباط الإداري للماستر بالمؤسسة، من خلال نمط تدبيره. ومع ذلك، فإن دروس الماستر يمكن أن تتجاوز حدود الشعب وهياكل البحث؛ ذلك أن عرض الوحدات الذي يتم اقتراحه على الطالب – وفق نظام اكتساب الوحدات–، سيتشكل من وحدات مختلفة، ومن دروس وأنشطة مقترحة من طرف مختلف كيانات الجامعة. ويمكن

36 ألا نقول في اللغة المألوفة بالجامعات «إنه ماستر فلان»؟

أن تشكل هذه الوحدات المشتركة جذعا مشتركا للماستر. أما مزايا هذه المقاربة، فتتمثل في تفادي الإكثار غير المجدي من الوحدات، وتجنب التكرار.

يجب أن ترتبط مسالك الماستر التي تأخذ اسم «ماستر – البحث»، بالبحث في الدكتوراه، وذلك في إطار برنامج بحثي لمراكز دراسات الدكتوراه.

## الرافعة 5: إعطاء دفعة للبحث والابتكار

أولى المغرب في العقدين الأخيرين، اهتماما خاصا للارتقاء بالبحث العلمي والتكنولوجي، وذلك بوضع مختلف الترتيبات لهذا الغرض. على المستوى المؤسساتي، فإن إنشاء اللجنة البين وزارية الدائمة للبحث العلمي والتطور التكنولوجي (2001)، ومراجعة القانون المتعلق بالمركز الوطني للبحث العلمي والتقني (2001)، وإنشاء أكاديمية الحسن الثاني للعلوم والتقنيات (2006)، وإصلاح سلك الدكتوراه ومراكز دراسات الدكتوراه (2008)، وبلورة استراتيجية وطنية لتطوير البحث العلمي في أفق 2025 (2006)، سجلت جميعها إرادة الدولة في منح أهمية خاصة للبحث. وعلى مستوى تخصيص الموارد، فإن الزيادة في حصة الناتج الداخلي الخام المخصصة للبحث، التي انتقلت من 0,3 % سنة 1998، إلى 0,8 % حاليا؛ وكذلك برامج دعم البحث، فهي تسير في الاتجاه نفسه.

لكن هذه البرامج المختلفة، وغيرها من المبادرات، لم تحدث الأثر المطلوب في البحث الوطني، مما يستدعي إعادة التفكير في النظام الوطني للبحث والابتكار، لكي يكون أكثر تماسكا ونجاعة، ولكي يلعب دور محرك للاقتصاد.

من بين نقائص المبادرات والأعمال التي تم اطلاقها خلال العقدين الأخيرين في مجال البحث والابتكار، نجد العجز الملحوظ في الحكامة وغياب التنسيق سواء على المستوى المركزي (القطاعات الوزارية) أم على مستوى المتدخلين في قطاع البحث. مما يؤثر سلبا في اشتغال الهياكل وفي منتوج البحث.

وفضلا عن ذلك، فقد بين تقييم سلك الدكتوراه بالمغرب[37]، الذي أجرته الهيئة الوطنية للتقييم لدى المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي، بناء على الخصوص على تحليل دولي مقارن، أنه على الرغم من المكاسب التي تم ترصيدها نتيجة إعادة الهيكلة التي أجريت في سياق نظام «إجازة-ماستر-دكتوراه»، فإن بعض الاختلالات ما زالت تعيق انتقاله من سلك ل«اكتساب» المعرفة، إلى سلك ل«إنتاجها».

### التوصية 1. بلورة استراتيجية وطنية للبحث وإرساء حكامة جيدة

يعتبر إنتاج البحث مهمة أساسية للتعليم العالي. فهو يسهم في إنتاج المعرفة ويوجه البلاد نحو التقدم. يتوفر المغرب على بضع مؤهلات في هذا الميدان، يجسدها: وجود إطار مؤسساتي، وبنيات للبحث داخل الجامعات، ومجموعة هامة من الباحثين بفضل ترسيخ وضع الأستاذ الباحث، وسلك للدكتوراه داخل الجامعات، وتمويل لا يستهان به للبحث. ومع ذلك، فإن المعطيات المتعلقة بالإنتاج العلمي بالمغرب، أظهرت تراجعا في السنوات الأخيرة[38]، كان له تأثير قوي في جودة نظام التعليم العالي ومردوديته. مما يستدعي ترتيبات عديدة لتطوير إمكانيات البحث التي يتوفر عليها التعليم العالي.

إن بلورة استراتيجية حقيقية للبحث والابتكار على المستوى الوطني، يشكل ضرورة ماسة للبلاد. يتعلق الأمر بسياسة واستراتيجية للبحث العلمي، تحدد التوجهات الكبرى للسياسة الوطنية، والتمويلات التي يتعين رصدها. وحيث أن تطوير البحث من مسؤولية الدولة، ومن أولوياتها، فإنه من الضروري إعادة النظر في الاستراتيجية الوطنية للبحث والابتكار، وإدراجها ضمن الاستراتيجية الشاملة لتنمية البلاد.

في سياق توسعت فيه دائرة العولمة، تستدعي بلورة استراتيجية وطنية، تفكيرا عميقا في الاتجاهات العالمية في مجال البحث التنموي والابتكار (RDI)، وفي الرهانات الوطنية والفرص المتاحة للمغرب. ذلك أن انفتاح البلاد سيسمح لجميع قطاعات الاقتصاد الوطني بالاستفادة من نتائج البحث والابتكار.

37 الهيئة الوطنية للتقييم لدى المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي، التقرير الموضوعاتي حول تقييم سلك الدكتوراه لتشجيع البحث والمعرفة، 2017.

38 على سبيل المثال، أنتج المغرب ضعف ونصف عدد المنشورات العلمية بالجزائر سنة 2000، علما أن هذه الأخيرة أنتجت سنة 2017 ما يقارب المنتوج العلمي بالمغرب مضروبا في واحد ونصف. كما أن الإنتاج العلمي بتونس شكل سنة 2000 نصف الإنتاج المغربي، إلا أنه بلغ في سنة 2017 ما يقارب المنتوج العلمي المغربي مضروبا في واحد ونصف.

وبالفعل، فإن البحث والابتكار (في العلوم الحقة، والتكنولوجيات، والعلوم الإنسانية والاجتماعية) يسمحان برفع التحديات الاجتماعية، والاقتصادية، والتكنولوجية، وتحديات المعرفة، والثقافة، والنمو، والعولمة. فهما يشكلان مفتاح التنمية الاقتصادية، وخلق مناصب الشغل، وحيوية المقاولات والقطاعات الاجتماعية وتنافسيتها، وتحسين جودة الحياة، ورفاهية المواطنين. كما يعتبران أيضا رباط التماسك الاجتماعي والثقافي للمجتمع.

ينبغي أن تسمح مثل هذه الاستراتيجية للمشتغلين بالبحث، بمواكبة التطورات التكنولوجية، والتحكم فيها، والانغماس داخل الشبكات الدولية للبحث والابتكار، من أجل التأثير في المخططات الوطنية للتنمية القطاعية (مخطط التسريع الصناعي، مخطط الطاقة، مخطط المغرب الأخضر...) والمساهمة في الرهانات المعولمة للبحث، وفي أهداف التنمية المستدامة (ODD).

نظرا لكون البحث العلمي رافعة لتقدم الكفاءات والمعارف والأنشطة اللامادية والموارد المالية للجامعة، فإنه من اللازم إرساء حكامة جيدة لهياكل البحث، كي تستفيد بدورها من استقلالية ومرونة فعلية. فالابتكار والبحث التنموي، ضروريان لتطوير أنشطة ذات مردودية عالية بالنسبة للجامعة وللبلاد، في إطار السعي للاندماج في اقتصاد ومجتمع المعرفة. وينبغي أن تكون الموارد المالية المرصودة للبحث مرفوقة بمرونة في التدبير المالي، تأخذ بعين الاعتبار خصوصية البحث في مختلف المجالات: العلوم والعلوم التطبيقية، والتكنولوجيا، والعلوم الإنسانية والاجتماعية، والفنون والآداب. كما يتعين بلورة وتطبيق ترتيبات خاصة بهذا المجال.

يجب العمل على تدعيم سياسة البحث، على المستوى الوطني، عبر التنسيق بين مختلف الأطراف المعنية بالبحث العلمي.

كما يتعين ربط تقييم البحث[39] ب«التدبير العمومي الجديد»، الذي يعتبر اليوم بمثابة مبدأ للحكامة الجيدة، يواكب سير الدولة ومؤسساتها. إن التوفر على معطيات دقيقة حول واقع حال البحث، بفضل التقييم، سيمكن من الرصد الأمثل للاستثمارات في هذا القطاع. في بعض البلدان المتقدمة، يعهد بهذه المهمة إلى قطاع التربية، شريطة وضع إطار مؤسساتي يهيكل الإنتاجات العلمية داخل الجامعات، وييسر إرساء علاقات تبادل بينها وبين النسيج الاقتصادي. ينبغي أن ينبني تقييم البحث على مؤشرات وعلى طرائق ممعيرة، ومندمجة، وقابلة للتطبيق على مختلف أسلاك الدكتوراه.

## التوصية 2. تطوير روح البحث العلمي والابتكار بشكل مبكر

على العموم، فإن استئناس الطلبة بالبحث، لا يتم إلا في مرحلة الدكتوراه. والحال، أن روح البحث وثقافة الابتكار والفضول العلمي، يجب أن تنمى بشكل مبكر، منذ المدرسة الابتدائية. وفي أسلاك الثانوي الإعدادي والتأهيلي، وكيفما كان المسار: علوم، تكنولوجيا، علوم إنسانية واجتماعية، فنون وآداب، ينبغي تلقين التلاميذ طرق البحث عبر المشاريع الشخصية. هكذا، يتعين أن يرسخ الترابط بين التكوين والبحث، منذ ولوج الطالب أبواب الجامعة، وعلى مدى تكوينه. فالبحث هو مسألة منهج، يكتسب على طول المسار الدراسي.

من جهة أخرى، على الدولة تقريب العلوم من التلاميذ والطلبة، بمعنى أن تعمل استراتيجيتها في البحث، على توقع الأدوات والآليات التي تسمح بتطوير الإقبال على العلم والتكنولوجيا في جميع المستويات. ويعتبر أسبوع العلوم محطة مواتية ومحفزة، يتعين إحياؤها، مع الحرص على تقييمها. كما أن التدابير التحفيزية، من قبيل الجوائز والمباريات والمكافآت والميداليات، تعتبر فعالة لإثارة اهتمام الشباب بالعلم والتكنولوجيا، وأيضا لمكافأة المجهودات والابتكارات العلمية والتكنولوجية والمشاريع المجددة[40].

39 أشغال الندوة الدولية: تقييم البحث العلمي: الرهانات والمنهجيات والأدوات، الهيئة الوطنية للتقييم لدى المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي، 6 و7 دجنبر 2017.

40 كانت هناك جائزة كبرى للابتكار والبحث في العلوم والتكنولوجيا وميدالية العلوم والتكنولوجيا (مرسوم رقم 109 – 06 – 2 بتاريخ 3 شوال 1427 (26 أكتوبر 2006)، لكنها ألغيت بعد سنة 2012.

تفترض الروابط العضوية بين التعليم وروح البحث، مراجعة مضامين التعليم وتحيينها، بشكل منتظم، خلال مراحل التكوين العالي، وذلك انطلاقا من التقدم الذي تحقق بفضل البحث، وبفعل النتائج المحصل عليها والتجارب المنجزة. بهذا يمكن أن تكتسي مضامين التعليم المحيَّنة قيمة علمية.

### التوصية 3. تطوير البحث ضمن منظور قائم على تنويع تخصص الجامعات

تُبيِّن تجربة البلدان المتقدمة، أن الجامعات الأكثر شهرة على المستوى الدولي، يعود تاريخ تأسيسها إلى أكثر من قرن؛ مما يعني أنه، للتوفر على رأسمال البحث العلمي، يجب مراكمته عبر الزمن، والاستناد إلى استراتيجية تؤطر هذا التراكم. ولا يمكن تعميم الترابط والتمفصل الناجعين بين التعليم العالي والبحث، على كل الجامعات. لذا، فإن تحديد الاختيارات على المستوى المؤسساتي يعود للدولة، بمعية الجامعات، عبر آلية التعاقد، بخصوص مهمة كل جامعة: جامعة عامة، جامعة متخصصة، جامعة تكنولوجية، جامعة للبحث...

سيكون لاختيارات التنويع و«التصنيف»، المجسَّدة من خلال سياسة واضحة، فضل استهداف الفعل العمومي وتوجيهه، وفقا لمهمة الجامعة، ومن ثم، الرهان على عينة من الجامعات الموجَّهة بشكل مكثف نحو البحث[41]. ولا يتعلق الأمر هنا بتمييز إقصائي، بل بالأحرى، منح تشجيع إضافي للجامعات المتميزة في البحث. يتعلق الأمر أيضا، بتشجيع انبثاق صنف من الجامعات، يشكل نموذجا يحتذى به، وقاطرة للدفع بالجامعات الأخرى نحو الأمام، على نحو يمكن من الارتقاء بالنظام الجامعي برمته.

### التوصية 4. إرساء تأطير فعال للبحث

يعبر مدرسو الجامعات عن ارتباطهم الوثيق بهوية «الأستاذ – الباحث»، ويدافعون عنها بقوة؛ فالتمفصل بين التعليم والبحث، مبدأ مهيكل، ترتكز عليه هوية المدرس بالتعليم العالي وانتماؤه للمهنة. ويتعين جعل هذا الارتباط، محركا لجودة التعلمات وللاندماج في مجتمع المعرفة.

يقتضي نجاح أنشطة البحث، تعبئة مواصفات تأطيرية متنوعة: أستاذ باحث، طالب باحث في الدكتوراه، مهندس، تقني، إداري. ومع أننا نجد، في الوقت الحالي، أن العديد من هذه المهام التأطيرية موكلة إلى الأستاذ الباحث، فإن المواصفات الأخرى، ضرورية أيضا، خصوصا بالنسبة لأنشطة الاستئناس بطرق البحث (في إطار الماستر)، أو لأنشطة البحث التجريبي التي تستجيب لحاجيات التعليم (في الإجازة). والحال، أن مواصفات التقنيين والمهندسين وغيرهم، أصبحت اليوم نادرة أكثر فأكثر داخل الجامعة المغربية. ومعلوم أنه بدونهم، سيكون من قبيل الوهم، إعداد بروتوكولات البحث التجريبي بشكل ملائم، وتسيير الأشغال التطبيقية، وضمان الحفاظ على الأجهزة والأدوات العلمية والتقنية وتحضيرها، وتدبير مشاريع البحث والابتكار، وأخيرا تنشيط مدن الابتكار الجديدة داخل الجامعات.

موازاة مع ذلك، يتعين على السياسة العمومية، أن تعمل على تجديد هرم الدرجات داخل الجماعة الأكاديمية الجامعية، حيث نعاين هيمنة الدرجات العليا (أستاذ التعليم العالي) بنسبة تفوق 41 % من مجموع الأساتذة الباحثين (سنة 2016).

بخصوص البحث، تشكل الموارد البشرية والكفاءات، دون شك، حجر زاوية نظام البحث والابتكار، وغالبا ما يتم إهمال هذا المكون عند بلورة السياسات والاستراتيجية الوطنية لتطوير البحث والابتكار، علما بأنه حاسم لنجاح البيئة العامة في شموليتها. في هذا الصدد، يمكن للجامعة اللجوء إلى تنويع أساليب التوظيف، ولاسيما التعاقد مع طلبة الدكتوراه، والأساتذة الأجانب، والأساتذة الباحثين المغاربة العاملين بالخارج (الجالية العلمية)، أو مع أساتذة زائرين أو مشاركين.

41 ذلك هو شأن ألمانيا مثلا، بخصوص مبادرة التميز التي تمد الجامعات، بعد الانتقاء، بطاقات كبيرة في هذا الإطار.

### التوصية 5. تأطير سلك الدكتوراه بواسطة سياسة للبحث العلمي

يتعين توجيه سلك الدكتوراه وتأطيره بواسطة سياسة وطنية للبحث العلمي، قصد الاستجابة لحاجة التعليم العالي من الأساتذة الباحثين، وتطوير البحث والابتكار. ويُمكِّن إدماج سلك الدكتوراه داخل سياسة البحث، من تحديد التوجه الناظم، والحاجات من طلبة الدكتوراه المسجلين بهذا السلك، في مجالات العلوم، والتكنولوجيات، وعلوم الهندسة، والعلوم الإنسانية والاجتماعية.

كما يتعين أن يكون سلك الدكتوراه في السياق المغربي، مساهما في تنمية البلاد وفي تقدم المعرفة. وينبغي أن تعكس مراكز دراسات الدكتوراه بالجامعات، تمايز كل جامعة في مجال سياسة البحث العلمي في إطار السياسة الوطنية، وأن تعلن عن أقطاب تميزها، وعن خصوصياتها في علاقة بالحاجات النوعية للجهة.

إن سلك الدكتوراه وسط ملائم لتوليد الابتكار، وخلق الثروة البشرية، وتنمية مجتمع المعرفة. فهذا الأخير، مطالب بتوفير الشروط والمحفزات لفائدة الطلبة الذين يهيؤون الدكتوراه، من أجل الابتكار والإبداع والعمل المقاولاتي. لذلك، فإن مراكز دراسات الدكتوراه، مدعوة إلى إقامة شراكات قوية، مبنية على الثقة، مع المقاولات، وخصوصا مع الرساميل – الاستثمارية، وإلى الانفتاح على المجال الدولي، من أجل تيسير اطلاع طلبة الدكتوراه الباحثين بالجامعات المغربية على تطور البحث عبر العالم.

### التوصية 6. إعادة تنظيم سلك الدكتوراه من أجل فعالية وجاذبية أفضل

ينبغي إعادة تكييف تنظيم سلك الدكتوراه، وتوضيح وضعيته ضمن العدد الكبير من الهياكل الإدارية بالجامعة، وذلك من أجل الرفع من فعاليته؛ فهذا السلك، المنتظم في شكل مركز لدراسات الدكتوراه في كل جامعة، يحتاج إلى الاستقلالية، وإلى الموارد اللازمة للقيام بمهامه كاملة، وإلى إطار تنظيمي ملائم لوظيفته. وقد اقترح التقييم المنجز من طرف الهيئة الوطنية للتقييم لدى المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي حول سلك الدكتوراه، تصورا للنموذج المستهدف لمركز دراسات الدكتوراه، كما اقترح فضلا عن ذلك، تحويله إلى مركز دكتوراه أو مدرسة دكتوراه.

ينبغي أن يتمكن سلك الدكتوراه من جذب المواهب، ومن تعزيز روابطها مع البحث العلمي. فعلاوة على الحوافز التي يجب إقرارها، من قبيل: منحة البحث في إطار برنامج محدد، ومنحة المقاولة، يتعين الرفع من قيمة منحة التميز الحالية بشكل دال، وكذلك من عدد المستفيدين منها.

كما أن تنويع المسارات بالدكتوراه، من شأنه المساعدة على جلب المواهب التي تسعى إلى الاستفادة من تكوينات غير تلك «الكلاسيكية». وبالفعل، فإن الدكتوراه المهنية تشكل فرصة لجلب الطلبة الراغبين في القيام ببحث مرتكز على المهارات المهنية. وأخيرا، ينبغي توفير رؤية أكثر وضوحا للطلبة الذين يُحضِّرون الدكتوراه، بخصوص إمكانات التشغيل المتاحة لهم، علما بأن حوالي 90% منهم، يرغبون في العمل داخل قطاع التعليم العالي والبحث العلمي[42].

يجب أن تشكل حركية طلبة الدكتوراه أولوية. وبالفعل، فمن اللازم إدراجها في صلب سياسة الجامعة الهادفة الى الانفتاح الدولي، عبر اعتماد الآليات التي سبق ذكرها (أنظر الرافعة 1). كما تُترجَم بإمكانية إقامة عمليات الإشراف المشترك على الأطروحات مع مؤسسات أخرى على الصعيد الدولي. هكذا، سيكون بإمكان طالب (ة) الدكتوراه تنمية شراكات دولية، وعلاقات تعاون في ميدان البحث العلمي مع باحثين أجانب. من جهة أخرى، من شأن الإشراف المشترك هذا أن يتيح إشهادا مزدوجا، يساعد الخريج على تعزيز قابليته للتشغيل وكذلك حركيته بوصفه باحثا.

42 استمارة موجهة إلى طلبة الدكتوراه أثناء تقييم سلك الدكتوراه من طرف الهيئة الوطنية للتقييم.

## التوصية 7. مراجعة التكوينات الإجبارية في الدكتوراه لضمان فعالية أكبر

عرفت التكوينات الإجبارية والحلقات الدراسية المفروضة على طلبة الدكتوراه منذ إقرارها سنة 2008، في إطار جدول زمني جزافي من 200 ساعة، انحرافا عن هدفها الأصلي مع مرور الوقت. إذ يتم في هذا الإطار إدراج التكوينات العرضانية (حيث الحضور غير ضروري)؛ والحلقات الدراسية والمحاضرات؛ بعضها لا يتم أحيانا المصادقة عليه من طرف مؤطر طالب الدكتوراه، ولا تمس من قريب ولا من بعيد موضوع أطروحة هذا الأخير أو مجال بحثه.

غير أن هذا المكون الذي يساوي أكثر من أربع وحدات تعليمية، ليس خاضعا للتقييم، كما أنه غير مستهدف من أجل خدمة كفايات البحث لدى طلبة الدكتوراه، وتنميتها.

لما كان هذا التكوين أساسيا لنجاح الدكتوراه وأشغال البحث، فإنه من الضروري إعادة النظر في هذه التكوينات الإجبارية، مع اشتراط غلاف زمني من 200 ساعة (أو أكثر) تفرض فيه وحدات متقدمة، تتضمن تكوينات عرضانية، ضرورية للتكوين على البحث بالنسبة لطالب الدكتوراه، وتكوينات نوعية مطلوبة في المجال التخصصي، أو في مادة تخصصية معينة.

ينبغي، عند تحديد عدد الوحدات، تمديدها على فصلي السنة الأولى، وتتويجها بامتحان نهائي، بمثابة شرط قبلي لمتابعة إنجاز الأطروحة، وذلك على غرار الممارسات التي تشهدها عدة بلدان.

## التوصية 8. تعبئة هيئة التأطير والموارد لضمان جودة الدكتوراه

تقترن جودة سلك الدكتوراه بتعبئة، وتحفيز، وانخراط الأستاذ الباحث في تأطير الاطروحات. ولا يوجد في الوقت الحالي أي مقتضى يلزم الأستاذ الباحث المؤهل، أو أستاذ التعليم العالي، بتأطير الأطروحات. لذلك، يتعين إقرار مجموعة من الالتزامات، مثل تأطير أطروحات الدكتوراه بالنسبة لكل أستاذ للتعليم العالي (PES) أو أستاذ مؤهل (PH) بالجامعات والمراكز ومؤسسات البحث[43]. أما مهام الأستاذ الباحث، فينبغي مراجعتها، من أجل تثمين تأطير وازن لطلبة الدكتوراه، وإذكاء آثاره الإيجابية في البحث والابتكار، ونقل وتحيين المعارف والتكنولوجيات.

إن تحديد اشتغال سلك الدكتوراه وكذلك أنشطة التأطير، والإشراف المشترك من طرف المدرسين غير المنتمين إلى الجامعة، ومشاركة المدرسين المغاربة والأجانب في لجان المناقشة Jurys، تعتبر جميعها ضرورية. كما يتعين تيسير حركية طلبة الدكتوراه من أجل إجراء تداريب بالمغرب وبالخارج، ورصد موارد مالية لاستدعاء أساتذة زائرين لتنشيط سلك الدكتوراه. وينبغي على الجامعة، في هذا الصدد، أن تجعل من مراكز دراسات الدكتوراه فضاء للتكوين والبحث، وفضاء لليقظة العلمية ومشتلا حقيقيا للبحث والابتكار العلمي.

## التوصية 9. تدعيم تأطير البحث بكفاءات بشرية

تستدعي الموارد والكفاءات البشرية، خصوصا في العلوم والتكنولوجيا، اهتماما خاصا من طرف السلطات العمومية، والهيئات المكلفة بالبحث والابتكار، من أجل منحها تكوينا ذا مستوى عال، وتحسينها المستمر، وتحفيزها لجلب المواهب الوطنية والأجنبية.

فهذا المورد، هو الضامن للتحكم في المعرفة والتكنولوجيا، ولاستيعابهما وتنميتهما، وجعلهما تساهمان في تطور المجتمع. لذلك، ليس غريبا أن يتجه التنافس العالمي، خصوصا في مجال البحث والابتكار، نحو جلب المواهب في المقام الأول.

43 يبين التقييم في إطار البرنامج الاستعجالي 2009 – 2012، بأن معاهد البحث، التي تتحدد مهمتها في البحث أساسا، هي أقل إنتاجية من المؤسسات الجامعية الأخرى، التي تجمع بين التكوين والبحث.

## الرافعة 6. محيط جامعي محفز على ارتقاء المدرسين والطلبة

### التوصية 1. ربط مهمة التعليم بمتطلبات تحول مهنة المدرس الجامعي وتلك المتعلقة بالتعبئة من أجل الإصلاح

جعلت الرؤية الاستراتيجية 2015-2030 [44] من هيئة التدريس عاملا مفتاحيا لجودة التعليم، مع أخذها بعين الاعتبار للتحولات الجارية داخل هذه المهن. فقد خصصت هذه الرؤية رافعة بأكملها من أجل «تجديد مهن التدريس والتكوين والتدبير»، الذي اعتبر بمثابة «أسبقية أولى للرفع من الجودة»[45].

كما تبين في التقرير التقييمي للهيئة الوطنية للتقييم، حول النظام الجامعي ذي الاستقطاب المفتوح، فإن تحليل النصوص التنظيمية أظهر أن المهام الموكلة إلى الأساتذة الباحثين، تتسم بالعمومية، وبعدم وضوح نمط اشتغالهم وممارستهم، باستثناء تحديد الغلاف الزمني لكل مدرس حسب درجة انتمائه. كمثال على ذلك، لا يوجد أي ترتيب يقتضي من المدرس تطوير طرائقه البيداغوجية، أو اقتراح أنشطة مع الطلبة، خارج الدروس. كما لا يوجد ترتيب يجبر أساتذة التعليم العالي على تأطير أطروحات الدكتوراه، وتهيئ مشاريع للبحث التنموي وتدبيرها.

في هذا الإطار، يجب أن يضع التعليم العالي التميز والاستحقاق في صميم النهوض بهيئة التدريس. ويتعين إرساء آليات وإجراءات للانتقاء، تضمن تجديد هيئة التدريس وتعزيزها بأطر قادرة على رفع تحدي الجودة وإنجاح الإصلاحات. إن جودة البحث، والكفايات البيداغوجية، والتحكم في اللغات، وقابلية العمل ضمن فريق، مع الابتكار والانفتاح على المجال الدولي، هي جميعها خصائص يجب أخذها بعين الاعتبار بالنسبة إلى كل منتسب جديد للمهنة. لذلك، وجب اعتماد توظيف قائم على التميز، مع فتح بعض المناصب أمام الأجانب.

ينبغي أيضا أن ترتكز الأجرة والترقية في المسار المهني على جودة الأداء، الذي حددت معاييره من خلال المهام الجديدة للمدرس (مشروع بيداغوجي ناجح؛ أنشطة وإنتاجات علمية؛ ابتكار؛ تثمين ...).

يتبين من خلال متطلبات المهنة، وجود تفاوت بين المهام الموكلة إلى الأساتذة الباحثين في النصوص التنظيمية، وواقع شروط القيام بهذه المهام. وقد بدأت الفجوة بين التدبير والبحث والتدريس في التقلص، لفائدة الاشتغال بالمشاريع التي تشكل جزأ من مشروع الجامعة أو المؤسسة. ويستدعي هذا التنوع في الوظائف والمهام، إدراج تعريف جديد للمهنة، وإرساء معايير جديدة لتقييم مسار الأستاذ الباحث.

يسمح الإصلاح بإحداث تنوع في المهام والوظائف؛ ويتجلى ذلك في تدريس أعداد كبيرة من الطلبة باستخدام التكنولوجيات التربوية والقاعات متعددة الوسائط، وذلك لتحسين المردودية، وفي اعتماد وسائل رقمية جديدة، لتجاوز العجز الحاصل في المختبرات التجريبية، وفي تدريس الطلبة عن بعد، وتصميم دروس عن بعد وعبر الإنترنيت[46] (MOOCs).

علاوة على ذلك، فإن تبني نظام اكتساب الوحدات، سيؤدي إلى تغيير في أنماط التأطير والتدبير البيداغوجي، مثل المصاحبة، والاشتغال ضمن فرق صغيرة، والمراقبة المستمرة، ومراقبة العمل الشخصي، والتداريب.

لتشجيع المدرسين على تبني مقاربات جديدة، من اللازم وضع تكوينات لمواكبتهم ضمن المتطلبات والكفايات التي يتعين عليهم اكتسابها (مثل، بلورة وتطوير دروس عبر الإنترنيت، والمصاحبة بواسطة الإنترنيت ...).

44 وكذلك التقرير الصادر عن المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي حول مهن المدرسين، 2018.

45 الرؤية الاستراتيجية 2015-2030، الرافعة 9.

46 الملاحظ في فرنسا مثلا، أن مهام ودور الأستاذ الباحث في سياق تزايد أعداد طلبة الجامعة، أدت إلى بلورة سلسلة من التقارير من طرف الدولة. ويؤكد أحدها على تنوع مهام الأساتذة الباحثين وصعوبة ممارسة هذه الأنشطة بإتقان وباستمرار، وعلى غياب الاعتراف للأساتذة الباحثين بإنجاز البعض منها. ويقترح أحد التقارير تصنيف المهام المطلوبة قانونيا من الأساتذة الباحثين في 3 فئات، هي: أنشطة التدريس الصريحة دون تمييز بين التكوين بحضور الطلبة والتكوين عن بعد، وبين الأساسي والمستمر، أنشطة قائمة على النشاط والمسؤوليات الجماعية مثل أنشطة مسؤولي الفرق البيداغوجية واستقبال وافدين جددا، ومهام الهندسة البيداغوجية وتثمين البحث وتركيب برامج دولية، وأنشطة البحث، بما فيها الإشراف على الاطروحات. برنار بيلوك، 11 أبريل 2003: مقترحات من أجل تعديل المرسوم 431 – 84، بخصوص وضعية الأساتذة الباحثين.

يتعلق الأمر بتثمين المهام القائمة على المسؤولية، عبر تحفيز المسؤولين عنها، ووضع آلية للمساءلة: تقارير الأنشطة، ودفاتر وصفية للمنهاج الخاص بالمواد والوحدات(Syllabus) .

يتعين الاعتراف مؤسساتيا بالمهام وبساعات العمل المنجزة من طرف بعض المسؤولين المنخرطين في الإصلاح، إذ أن جودة أدائهم والارتقاء بكفاياتهم في هذا المجال، يتوقفان على هذا الاعتراف. ينبغي، في هذا الصدد، تضمين بعض المسؤوليات المرتبطة برئاسة الشعب والمسالك ومراكز دراسات الدكتوراه، في نصوص تحدد المهام، وحجم ونوعية الأعمال التي تستدعيها (بالإضافة إلى التدريس)، والرواتب التي تؤدى عنها.

### التوصية 2. تعزيز التنمية المهنية والبيداغوجية للأساتذة

يقتضي تطوير الطرائق البيداغوجية والمقاربات، والانخراط في عمليات الإصلاح المستمرة، وتغيير المناهج، كفايات تتجاوز التحكم في تخصص علمي معين. من ثم، فإن إرساء تكوينات في الهندسة البيداغوجية، من شأنه تدعيم قدرات الأساتذة المسؤولين عن الشعب والمسالك في هذا المجال.

سمحت مراجعة الإصلاحات منذ سنة 1997، بما في ذلك إصلاح سنة 2014، برصد غياب الخبرة في مجال الهندسة البيداغوجية، مع العلم بأنها ضرورية لأي إصلاح بيداغوجي، ولوضع برنامج للتكوين وفق منطق المسار، يكون مندمجا، وتكامليا، ومنفتحا، ويحترم التقدم المتسق للتعلم والمهارات والكفايات.

من جانب آخر، ورغم وجود بعض الفِرق والمراكز التي تنظم حلقات دراسية وبحوثا في الديداكتيك والبيداغوجيا الجامعية[47]، فإن التكوينات في هذه المجالات تظل على هامش الممارسات الجامعية، ولا تعتبر ضرورية لنجاح الإصلاح البيداغوجي، ولتطوير كفايات الأساتذة الباحثين. وقد أكدت بعض الدراسات، أن تاريخ البيداغوجيا الجامعية حديث العهد (ثلاثة أو أربعة عقود على الأكثر)[48]، وهو تخصص مندرج ضمن مسعى يهدف، في الوقت نفسه، إلى تدعيم الكفايات البيداغوجية للمدرسين والرفع من جودة التدريس.

زيادة على التميز التخصصي، ينبغي على المدرسين الجدد، البرهنة على كفاءاتهم البيداغوجية، ويمكن تخصيص رافعة تتعلق بالإرشاد أو التدريب monitorat ضمن رافعات التطوير، من أجل ضمان نقل المعرفة والدراية بين الأجيال.

بالفعل، تعتبر المهننة[49] شرطا يضمن تأهيل الفاعلين التربويين وفق مقومات الجودة، وفي انسجام مع انتظارات المجتمع. وهو ما يستلزم مراجعة النصوص المنظمة لمجالي التكوين الأساس والمستمر، من أجل الحد من التشتت الذي يطبعهما، وتوحيد معايير التأهيل، وتحديد شروط التكوين، وتشجيع مجهود البحث والابتكار. من ثم، تبدو ضرورة مأسسة التكوين المهني البيداغوجي، خاصة بالنسبة للمدرسين المساعدين الجدد، خلال السنتين الأوليين بعد ولوجهم الجامعة.

لضمان استدامة هذا الورش، الحيوي بالنسبة لجودة التعليم، واستمراريته وفق روح الرؤية الاستراتيجية، يمكن وضع مخطط لإحداث مؤسسات جديدة للتكوين البيداغوجي (وفق نموذج المدارس العليا للأساتذة والمدارس العليا للتعليم التقني)، مع التوفر على بنية متخصصة في الهندسة البيداغوجية وفي التكوين البيداغوجي (الأساس والمستمر)، لفائدة الأساتذة الباحثين في التعليم العالي.

47 هناك بعض الفرق وبعض المدرسين المهتمين بالبيداغوجيا الجامعية.

48 Jean – Marie De Ketele, « La pédagogie universitaire : un Courant en plein développement ». Revue française de pédagogie, 172, juillet – aout – septembre, 2010, pp. 5-13.

49 الارتقاء بمهن التربية والتكوين والتدبير والبحث، المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي، 2018، ص 42.

### التوصية 3. استراتيجية رقمية لتجاوز الاختلالات

منذ تطبيق القانون 01.00، وقانون الإصلاح البيداغوجي سنة 2003، اتخذت عدة مبادرات من طرف الجامعات لتطوير بيئة رقمية، خصوصا على مستوى التعليم والخدمات التعليمية. وبالرغم من هذه المبادرات، يلاحظ أن هناك صعوبة في انبثاق استراتيجية وطنية شمولية للتعليم العالي[50]، تندرج في إطار سياسة وطنية للتطوير الرقمي واستعماله، ويتم تصريفها على مستوى الجامعات؛ وبما أن هذه المبادرات معزولة، وتصدر أحيانا عن مؤسسة أو هيئة، فإن تأثيرها يظل محدودا، ويختلف من جامعة إلى أخرى.

ليست الاستراتيجية الرقمية على مستوى التعليم العالي، غاية في حد ذاتها، بل هي وسيلة لمواجهة المشكلات التي تحد من تطور هذا السلك، ولإنتاج القيمة. فالتعليم العالي مطالب بالتموقع في طليعة تطوير التكنولوجيات الرقمية، لحل مشكلات الحكامة والشفافية، ولتغيير نمط التنظيم والاشتغال، وللابتكار في المجال البيداغوجي.

تعتبر خارطة طريق سياسية في مجال التطوير الرقمي ضرورية. وينبغي أن تتضمن بوضوح، السياسة الوطنية للتطوير الرقمي، ومخطط تطبيقها وتصريفه في الجامعات، والوسائل التي سيتم رصدها، والأطراف المعنية التي سيتم تعبئتها، والتنظيم الذي سيقام، والترتيبات المطلوبة. وتهدف خارطة الطريق هاته، إلى جعل المجال الرقمي في خدمة التحول الكبير للجامعات، لتجاوز عجزها، ولكي تصبح ذات جاذبية أكبر، من حيث جودة التكوين، والابتكار، والحكامة، والشفافية.

تهدف الرقميات أيضا إلى الاندماج في مجتمع المعرفة والتكنولوجيات، ومواكبة التطور الحاصل في البحث العلمي، وفي الاقتصاد، وفي مجالات التنمية البشرية والبيئية والثقافية. وبالفعل، فإن الجامعات قادرة على تيسير التحول من مجتمع مستهلك للمعرفة إلى مجتمع ينتجها وينشرها، بفضل التمكن من التكنولوجيات الرقمية، وتطور البحث العلمي، وثقافة الابتكار والامتياز.

للدفع بالمجال الرقمي على مستوى التعليم العالي، ينبغي، على غرار ما قامت به بلدان أخرى، إقرار هذه السياسة ضمن قانون. فالتعليم عن بعد، ومسطرة التصديق على الدروس عن طريق الإنترنيت والتعليم الهجين، والتكوين المستمر عبر الإنترنيت، والحكامة الالكترونية، تقتضي جميعها إصدار نص تنظيمي، يكون فيه المجال الرقمي وسيلة لتسريع عملية تحول الجامعات. ومن الممكن أن يتم التطبيق الناجح لمثل هذه السياسة، بمساهمة صندوق الخدمة الأساسية للمواصلات[51] (FSUT).

### التوصية 4. الارتقاء بالجامعات إلى مرتبة ريادة المشروع الوطني للحكومة الالكترونية

ينبغي على التعليم العالي أن يحافظ، بالضرورة، على تقدمه بالمقارنة مع القطاعات الأخرى، كي تتمكن الجامعة، من تأطير التحول الرقمي داخل القطاعات الأخرى للمجتمع، ومن ثم، المساهمة في السيادة الرقمية للبلاد.

يتعين على الجامعة، بفعل الإمكان الذي تتوفر عليه في مجال التكوين والبحث والابتكار، التموقع في طليعة مشروع الحكومة الالكترونية؛ من خلال نظام للإعلام يكون مندمجا، ومعمما، وموثوقا، ومتقاسما بين جميع الجامعات، يسمح بصعود المعطيات إلى المستوى المركزي، وبتثمين هذه المعطيات، ونشرها. ويعتبر مثل هذا النظام ضروريا لتدبير المعلومة، وللتخطيط الاستراتيجي والاستشرافي، وكذلك لاتخاذ القرار، والشفافية.

50 مثلا، أعلن عن فكرة الجامعة الافتراضية في أواسط العشرية الأولى من الألفية الثانية وقد دافع عنها رئيس جامعة، لكنها لم تتحقق أبدا.

51 تم إقرار الخدمة الشاملة للاتصالات عن بعد (SUT) بواسطة القانون 96 – 24 المتعلق بالبريد والاتصالات عن بعد. وهدفها هو المساهمة في تقليص الفوارق في هذا المجال الأخير. ومنذ سنة 2005 أصبحت أنشطة هذه الخدمة مدعمة بحساب مخصوص وهو: صندوق الخدمة الشاملة للاتصالات عن بعد (FSUT). ويتم دعم هذا الصندوق باقتطاع 2 % من رقم المبيعات غير الخاضعة للضريبة والمستخلصة من تكاليف الربط المتبادل للمستفيدين من الشبكات العمومية للتواصل عن بعد (ERPT).

يجب أيضا تطوير المحيط الرقمي للجامعة، عبر أنظمة معلوماتية وتطبيقات موحدة ومعممة على جميع المؤسسات الجامعية. إذ من اللازم أن يكون المجال الرقمي في خدمة الحكامة (من أجل التحكم في سيرورة الدراسة، ومنح الشهادات، وتدبير الدروس والمجموعات، واستعمال زمن الأساتذة)؛ ذلك أن غياب الحلول الموحدة والمدمجة، وعدم التحكم في سيرورة الدراسة، وعدم الإعلان عن الدروس أمام الطلبة والأساتذة، تفتح الباب أمام الانزلاقات واللامسؤولية في إنجاز المهام الموكلة إلى الفاعلين. وبالتالي، يتعين أن يكون الانتقال إلى نظام الوحدات المكتسبة مرفوقا بنظام للتدبير الموثوق والشفاف.

### التوصية 5. تطوير المجال الرقمي من أجل هندسة ومقاربة بيداغوجية أفضل

من الواضح أننا نشهد اليوم، تنامي أهمية تكنولوجيات الإعلام والاتصال التي بدأت تشغل حيزا متزايدا في مجتمعنا. ففي ظل تطبيقاتها المختلفة في تنظيم الشغل، أصبحت في الغالب، تساهم في خلق مناصب الشغل في جميع القطاعات، وتساهم بطريقة لا يستهان بها في النمو الاقتصادي. فالذكاء الاصطناعي، والمنصات الرقمية، والأمن الرقمي، والبيانات الضخمة big data، وكذلك ظهور أدوات تكنولوجية جديدة، ستجعل الثورة الرقمية ذات تأثير كبير في تغيير آفاق الشغل والمهن، بشكل جذري، خلال العقود القادمة.

ضمن هذه السيرورة، سيكون التعليم العالي مضطرا لمواجهة هذا التحول الرقمي؛ فالطلبة، خريجو المستقبل، سيلجون سوقا تنافسية رقمية، حيث سيكون عليهم البرهنة على تكوين جيد، مقترن بالقدرة على الابتكار. من جانب آخر، أصبح المجال الرقمي مدمجا أكثر فأكثر داخل جميع التخصصات، ومن هنا ضرورة الابتكار في تصور هندسة المسالك. مثلا، يتعين تثمين مسالك المؤسسات ذات الاستقطاب المفتوح، عبر إدماج ما هو رقمي، وخلق روابط بين هذا الأخير والموارد التخصصية (مثلا وضع مسالك الإنسانيات الرقمية).

ينبغي أن يساهم المجال الرقمي من الناحية البيداغوجية، في التوفيق بين دمقرطة التعليم العالي والنمو الديمغرافي من جهة، وبين الجودة من جهة أخرى، عبر عرض تكوينات هجينة (حضوريا وبواسطة الإنترنيت)، ووضع إجراءات التصديق على الدروس أو المضامين البيداغوجية، بواسطة خدمة بيداغوجية توفرها المؤسسة للطالب. كما ينبغي وضع أنماط جديدة تزاوج بين الدروس الحضورية، أو بواسطة الإنترنيت، والعمل الشخصي للطالب، من أجل خلق شكل جديد ومبتكر للتكوين.

لا يتوقف الاستخدام الفعال للتكنولوجيات الرقمية على السياسة الوطنية في هذا المجال فقط؛ فمن اللازم أيضا أن يتملك الفاعلون، وأساسا الأساتذة الباحثون، هذه التكنولوجيات ويوظفوها في أنماط التعليم والتعلم التي يمارسونها.

### التوصية 6. تطوير أبعاد رقمية جديدة موازية

إن المشروع القاضي بجعل المجال الرقمي أداة للنهوض بالجامعات، وإقامة حكامة شفافة، وتعليم جيد، وتكوين مبتكر، يقتضي القيام بتطوير متلازم للبنيات التحتية، وللحلول المعلوماتية، ولتكوين المدرسين، والفرق البيداغوجية والتقنيين، والموارد، وللخدمات، والإجراءات، والتنظيم.

لكي يكون المشروع الرقمي وسيلة لإحداث هذا التحول، يجب أن تكون هناك قيادة متملكة للمشروع، وتوجهه نحو حل المشكلات. فمن اللازم على كل رئيس جامعة، وبمقتضى التوصية الأولى للرافعة 3، أن يكون منشطا ومعبئا للمدرسين وللفرق التقنية، من أجل رقمنة تستهدف حل المشكلات التي تعترض الجودة؛ لهذا، يتعين عليه القيام، باعتبار ذلك هدفاً استراتيجياً، بتطوير إمكانيات الأساتذة الباحثين والطلبة، من وضعية استهلاك الرقمي، إلى وضعية انتاج حلول وتقنيات واستعمالات رقمية، لفائدة الجودة والحكامة والتكوينات.

### التوصية 7. إحداث مركبات جامعية campus تكون بمثابة فضاءات عيش للطلبة

تعزز المعاينات العديدة، الحاجة إلى استراتيجيات داعمة لجاذبية الجامعة بالنسبة للطلبة الذين يتعين عليهم الاستفادة من محيط ملائم للحياة الجامعية. ويتعلق الأمر أساسا بهدر الدروس من طرف الطلبة[52]، وبالعنف الموجود ببعض الأحياء الجامعية، وكذلك بالتوترات والنزاعات بين بعض الفصائل السياسية الطلابية.

مفهوم المركب الجامعي أوصت به الرؤية الاستراتيجية في الرافعة 5، المقتضى 17. وهو نفس المفهوم الذي تم أيضا إبرازه بوضوح في تقرير تقييم الكليات متعددة التخصصات، ضمن تحليل كيفي، وآخر متعدد الأبعاد. بالنسبة إلى الطالب، فإن الانتقال من التعليم الثانوي التأهيلي إلى الجامعة، يجب أن يشكل ارتقاء اجتماعيا حقيقيا. والحال، أن التطور الديمغرافي وندرة الأحياء الجامعية، وازدحامها في حالة وجودها، وعدم توفر مساكن كافية، تؤدي إلى تفقير الطلبة، الذين غالبا ما يقطنون بالأحياء الفقيرة. فصعوبات الحياة الطلابية تشجع على الغيابات وعلى الانقطاع الدراسي والهدر الجامعي.

يجب أن تأخذ بعين الاعتبار في التخطيط لتوسيع النظام الجامعي، وفي المخططات المديرية للتعليم العالي، وفي مخططات التهيئة الحضرية، ضرورة تطوير مركبات جامعية مستدامة، وتحسين «جودة عيش» الطلبة داخل الجامعة ؛ ومع أن المركب الجامعي يظل شأنا جامعيا، لكنه يقتضي انخراطا تعاونيا بين مختلف المصالح الإدارية المحلية: الولاية، الجهة، قطاع التعمير، المالية، الشباب، الرياضة ، الثقافة... فعلاوة على التأثير السوسيو-اقتصادي الذي لا يمكن إنكاره للمركب الجامعي على محيطه[53]، فإن له الفضل أيضا في المساعدة على استقرار الموارد الموجودة، وتوفير أحياء جامعية في عين المكان، والمساهمة في التنشيط الرياضي والسوسيو- ثقافي وضمان وسائل النقل...

### التوصية 8. تعزيز إشراك الطلبة في تطوير حياة جامعية

فضلا عن الدعم الاجتماعي، وما يرتبط به من تمويل ونفقات، ينبغي تطوير مقاربة أخرى لدعم الطلبة داخل الجامعات، لجعل هذه الأخيرة فضاء للحياة يساعد على التعلم وعلى التفتح.

- **عبر أنشطة اجتماعية وثقافية ورياضية**

طور مسؤولو الجامعات المغربية، انطلاقا من وعيهم بالتأثير الإيجابي للثقافة في تفتح الطلبة، وحسب الإمكانيات المتاحة، أنشطة اجتماعية وثقافية، عبر القيام مثلا بتنظيم حملات للتوعية الصحية، وورشات خاصة بالثقافة والفنون، وكذلك ملتقيات سنوية، تنظم فيها مهرجانات المسرح والشعر والموسيقى. لذا، يتعين استثمار هذه المكتسبات للانتقال من مقاربة تصنف هذه الأنشطة في خانة شبه أكاديمية، إلى رافعة تسمح للجامعة بجذب الطلبة وبتفتحهم وبتحسين أدائهم.

عديدة هي البحوث[54] التي أبانت عن وجود ترابط قوي بين هذه الأنشطة والأداء الأكاديمي للطالب؛ وبالفعل، فإن الأنشطة المذكورة تسمح، علاوة على أثرها الأكيد في الصحة البدنية والذهنية للطالب، وكذلك في انفتاحه العقلي، بالزيادة الملموسة في قدراته على التعلم وعلى تحسين أدائه والنجاح في تعلماته. ويظل التساؤل مشروعا حول ما يميز فعلا الطلبة الذي تلقوا نفس التعليم، ومروا من نفس التأهيلات، وحصلوا على نفس الشهادات؟ ما دام الأمر يتعلق بنفس الطلبة، فإن الأنشطة الثقافية والرياضية تسهم في إعداد مزاوليها بشكل أفضل للشغل، وتمنحهم، بكل وضوح، تجربة أكبر في العالم الواقعي. ولضمان انخراط أعداد كبيرة من الطلبة في هذه الأنشطة،

52 النتائج التي أظهرتها حالات الجامعات المدروسة من طرف تقرير تقييم الاستقطاب المفتوح ومعطيات قطاع التعليم العالي المعروضة في ملتقى مراكش سنة 2018.

53 تؤكد العديد من الدراسات عبر العالم بخصوص التأثير الاجتماعي والاقتصادي للجامعة في جهتها، على أن ذلك يولد الثروة ومناصب الشغل. أنظر:
Gardner Pinfold Consulting Economics LTD (2011), Economic Impact Analysis : Dalhousie University, Canada.

54 Child A., Hodsdon L., Young D., (2009), What can extra – curricular activities do for you ?, The Higher Education Academy (www.heacademy.ac.uk).

يجب العمل على نقلها من هامش المنهاج والدراسة، إلى وضع يتم فيه تثمينها وإدماجها داخل المناهج وفق آلية لاكتساب الوحدات.

بينت الأبحاث أن انخراط الطالب في هذه الأنشطة، مستحسن من قبل المشغلين؛ ففي أغلب مقابلات التوظيف، يُسأل المترشح عن كفاياته بخصوص العمل ضمن فريق، وحسن التواصل مع الآخرين، وهي مزايا ومؤهلات مكتسبة بفضل التكوين الجيد في اللغات والتواصل، ولكن أيضا بفضل الأنشطة الاجتماعية والثقافية والرياضية مثل: المشاركة في الورشات الثقافية والفنية والرياضية، والتطوع أو خدمة الجماعة. ويجب أن تدمج هذه الأنشطة في الدراسة وفق مبدأ مهيكل، يتم بمقتضاه إدراجها ضمن الغلاف الزمني للطالب، وتبعا لروح وفلسفة «نظام اكتساب الوحدات» المعمول به.

يدعو تطوير الأنشطة الثقافية والرياضية، إلى وضع تصور للبنية التحتية برمتها، وللتأطير اللازم، يكونان ملائمين للمركبات الجامعية، لجعل الجامعة فضاء للتعلم وللحياة.

- **عبر إحداث مهام تنجز لفائدة الجامعة مقابل تعويض مادي**

تظل مشاركة الطلبة في تدبير الجامعة، كما نص عليها القانون 00 .01، محدودة بفعل غياب تمثيلية طلابية وطنية وجهوية منتظمة. ويتعين تقوية مشاركتهم في تسيير الجامعة، بواسطة انخراط أكثر فاعلية، في السير الجيد لهذه الأخيرة.

يتعين تخصيص مناصب بتوقيت جزئي (خلال سنة جامعية أو أسدس) مقابل تعويض مالي، لفائدة الطلبة، وذلك انطلاقا من سنة دراسية معينة، ووفق معايير محددة (مثلا بالنسبة لغير الممنوحين)، وذلك قصد تكليفهم بإنجاز مهام داخل الجامعة. ونذكر من بينها على سبيل المثال: مسؤولية تنشيط ورشات ثقافية، مساعدة الطاقم المكلف بتدبير المكتبة، تقديم المساعدة داخل المختبرات العلمية، المساعدة في تدبير الدراسة، الخدمة الاجتماعية، استقبال المسجلين الجدد واحتضانهم.

إذا كان عمل الطلبة بتوقيت جزئي مؤدى عنه يشكل فرصة أمامهم للحصول على دخل، ولتلبية حاجتهم المالية الضرورية لمتابعة الدراسة، فإنه يسمح أيضا، وبشكل أساسي، بتطوير حس المسؤولية لديهم، واكتساب تجربة الانتقال إلى الحياة العملية، والتحضير للاندماج المهني، والتمرس على الاستقلالية، وتشجيع حركية الطلبة والباحثين. وبإمكان الجامعة أن تطور، بشكل مسبق، في إطار انفتاحها وشراكتها مع المحيط، لائحة محددة سلفا، تخص المؤسسات التي يمكن للطالب، في نهاية سلك الإجازة أو الماستر مثلا، أن يقوم فيها بنشاط مؤدى عنه، ويكون أيضا محتسبا ضمن الغلاف الزمني للوحدات التي سيتم اكتسابها.

### التوصية 9. خلق آليات للحفاظ على الروابط مع قدامى الطلبة

للحفاظ على التواصل مع الطلبة القدامى، ينبغي الارتقاء بجمعيات خريجي الجامعة القدامى ودعمها على مستوى كل جامعة. وتشكل هذه الجمعيات وسيلة مثلى لصقل حس الالتزام والانخراط لدى الطالب، كما تمكنه من تعزيز شخصيته، ومن الاندماج داخل شبكة طلابية تفتح أمامه مختلف الفرص، خلال دراسته أو بعدها.

يدافع الخريجون القدامى، بعد تحولهم لاحقا إلى مهنيين مكلفين بالتوظيف[55]، عن دعم الأنشطة الموازية للأنشطة الأكاديمية، بالنظر إلى الدور الذي لعبته في حياتهم.

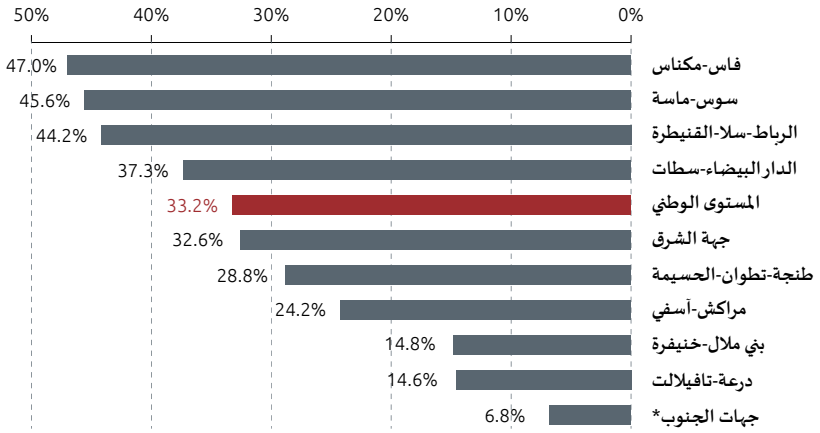
55 Clark G. Marsden R., Whyatt J.D, Thompson L., Walker M. (2015), « it's everything else you do » : Alumni views on extracurricular activiyies and employability, Active learning in Higher Education 12(2), 133-147.

### التوصية 10. التدبير المتوازن للإكراهات المرتبطة بالخريطة الجامعية وحركية الطلبة

هل من الضروري الحفاظ على الخريطة الجامعية التي تلزم الطالب بالتسجيل في إحدى المؤسسات ذات الاستقطاب المفتوح، على مستوى جهته أو حتى مدينته؟ والحال أن هذا الإلزام يلغى عندما ينجح نفس الطالب في الالتحاق بمؤسسة ذات الاستقطاب المحدود. ذلك أن حق الطالب في مقعد داخل الجامعة، أصبح محدودا مع مرور الزمن، بفعل بعض إكراهات الخريطة الجامعية.

ألا تعمل الخريطة الجامعية على الحد من حركية الطالب؟ ثم ألا تغذي بذلك نوعا من العزلة بين الجامعات والجهات؟ مع العلم أن بإمكان هذه الحركية، وعلى عكس ما يُعتقد، أن تكون ملائمة لشروط الحياة، الأسرية أو المهنية، داخل منطقة (جهة) غير تلك التي تفرضها الخريطة الجامعية. ويبين التقييم الجاري للمؤسسات ذات الاستقطاب المحدود أن حوالي نصف الطلبة (46%) الذين تابعوا دراستهم خلال السنة الجامعية 2016-2017، بمؤسسات ذات استقطاب محدود، قاموا بذلك في جهات غير الجهة التي حصلوا فيها على البكالوريا. ولا تتعدى هذه النسبة 20 % بالنسبة إلى الاستقطاب المفتوح المحدد من طرف الخريطة الجامعية.

**الشكل 2: النسبة الخام للتمدرس بالتعليم العالي سنة 2017**




*** تشير «جهات الجنوب» في نفس الوقت، إلى جهة كلميم واد نون، وجهة العيون الساقية الحمراء، وجهة الداخلة وادي الذهب.**

تعتبر النسبة الخام للتمدرس بالتعليم العالي، مؤشرا يدل على قدرة كل جهة على ضمان تمدرس الشباب في السن النظرية من 18 إلى 22 سنة، وعلى انخراطها في تطوير التعليم العالي. وبالنظر إلى هذا المؤشر، تعكس الوضعية الحالية للتعليم العالي تفاوتا بين الجهات فيما يتعلق بالعرض؛ والحال، أن النظام مطالب بأن يكون موجها للتقليص من هذا التفاوت، وللدعم المنصف لعرض التكوين العالي في جميع الجهات، وللزيادة في مشاركة وانخراط الشباب في الدراسات العليا. فهو سيساهم في آخر المطاف، في إنجاح الجهوية المتقدمة.

بغض النظر عن ولوج مؤسسة تعليم عالٍ معينة، فإن هذه الحركية تسمح بتحقيق «توازن» بين الجهات، ذلك، أن في جهات مثل الدار البيضاء الكبرى-سطات أو الرباط-القنيطرة، التي لا يزال بإمكانها جلب العديد من الطلبة إلى نظام الاستقطاب المحدود، يمكن ملاحظة حركية خارجية لا يستهان بها نحو جهات مثل مراكش-آسفي، طنجة-تطوان-الحسيمة ومكناس-فاس وكذلك نحو جامعات أخرى وسط البلاد.

فضلا عن ذلك، يمكن أن يكون لتقليص إمكانيات اختيار الطالب لمؤسسته الجامعية أو حمله على تغيير هذا الاختيار، آثار سلبية في انخراطه ومردوديته وتفتحه. فمن الممكن أن يكون هذا التقليص، الذي يرجع فقط إلى إخفاق الدولة في التدبير الملائم وبطريقة متجددة لتدفق الطلبة الجدد، غير منتج بالنسبة للطالب.

من المسلَّم به، أن رفع الشروط عن الخريطة الجامعية لن يصبح ممكنا، إلا إذا تم ضبط تدفق الطلبة على المستوى الترابي. هذا «التوازن» رهين ب:

- توفير نظام إعلامي شامل وموثوق به؛
- إحداث نظام للتسجيل المسبق بواسطة الإنترنيت، عند نهاية السنة الجامعية، حيث يعبر الطالب عن اختياراته بشكل تراتبي؛
- العمل على الانتقاء المسبق، حسب اختيارات مسار الطالب وقدراته.

## الرافعة 7. شروط ملائمة لقيادة التغيير وإنجاحه

يقتضي كل إصلاح، وضعَ بيداغوجيا لقيادة التغيير. وبالفعل، فإن هذا الأخير، لا يُقبل من طرف الفاعلين إلا إذا ما أخذت الصعوبات التي تحد من تأثيره الإيجابي بعين الاعتبار، من أجل التقليل منها وتجاوزها. والدرس الذي يمكن استخلاصه من سيرورة تطبيق القانون 01.00 ونظام «إجازة- ماستر- دكتوراه»، هو أنه أمام إكراهات، مثل التطور الديمغرافي، وغياب البنية التحتية، وعدم تعبئة الفاعلين، سيكون هناك ميل نحو الحل السهل، وهو العودة التدريجية إلى النظام القديم.

### التوصية 1. تسريع وتيرة إصدار الإطار التنظيمي

يمكن الحكم على فعالية السياسة العمومية بالاستناد الى وتيرة اعتماد الإطار التنظيمي الذي ينبغي أن يرافق تطبيق الإصلاح. وقد ظلت عدة مقتضيات من القانون 00. 01 من دون مراسيم تطبيقية، مما أخّر سيرورة الإصلاح، وتعتبر عملية التكوين المستمر، ونقل الممتلكات، والضريبة، وتثمين الأصول اللامادية، أمثلة على ذلك. كذلك الشأن بالنسبة إلى البرنامج الاستعجالي، الذي لم تتم مواكبته بمراجعة العدة التنظيمية. من جانب آخر، يجب أن يخضع التطور الرقمي، لقوانين تنظيمية، كي يكون رافعة لتحول التعليم العالي، كما سبقت الإشارة إلى ذلك.

أما القانون 00. 01، فيتعين إخضاعه للمراجعة، ليكون منسجما مع دستور المملكة، ومع التطورات والتغيرات التي عرفها التعليم العالي، ومقاييس الجودة والبحث والابتكار خلال العقود الأخيرة.

ينبغي، من جانب آخر، إعطاء الأهمية لمرحلة بلورة الإصلاحات قبل الإعلان عنها، ووضع آليات، وإجراءات، وجدولة خاصة بتطبيقها.

### التوصية 2. إشراك الفاعلين واستثمار درايتهم عبر مقاربة تشاركية (صاعدة)

يؤدي تسارع وتيرة إنتاج المعرفة والإعلام وتداولهما، إلى تغييرات على المستويين الوطني والدولي، يمتد أثرها إلى التعليم العالي؛ ومن هنا ضرورة تبني استراتيجيات للملاءمة والتكييف وللإصلاح المستمر، مع ضمان تعبئة الفاعلين حول هذه الإصلاحات.

تقتضي قيادة التغيير منطقا مزدوجا:

- منطق القيادة، دون أن تكون عمودية على مستوى قراراتها، أي من المركز إلى الجامعات، فهي التي تحدد الأولويات الوطنية، وتضع تخطيطا مقرونا بمقاربة تراكمية ومعبئة؛
- منطق ومقاربة تشاركيان، يتعين أن يواكبا الإصلاحات، ويسمحان بظهور فاعلين على مستوى الجامعات. ذلك أن رؤساء الجامعات ونوابهم، وأعضاء المجالس، والعمداء، والمديرون، ورؤساء الشعب، ومنسقو المسالك، يلعبون دور المنشط مع الأساتذة والهيئة الإدارية والطلبة.

وينبغي أن يتسق هذان المنطقان مع عمليتين استراتيجيتين في طور الانجاز، وهما: اللامركزية (الجهوية المتقدمة) واللاتمركز الإداري (ميثاق اللاتمركز).

### التوصية 3. تعبئة الأطراف المعنية حول جودة نظام التعليم العالي

إن الإصلاح شأن مجتمعي، يستلزم بالضرورة، انخراط العديد من الأطراف المعنية، علاوة على الفاعلين الداخليين للجامعة أو لسلطة الوصاية:

- فالنقابات الممثلة للأساتذة وللمستخدمين، لا ينبغي أن ينحصر دورها في المطالب المهنية، بل يتعين عليها أن تكون كذلك قوة اقتراحية للارتقاء بجودة التعليم العالي؛
- كما تشكل المقاولات طرفا معنيا، وينبغي عليها المساهمة في تقوية جودة التكوينات، وتثمين الجامعة باعتبارها ملكا مشتركا. ويعتبر انخراطها في تصور هندسة المسالك والتكوينات والتداريب، أساسيا لترجمة حاجات القطاع الاقتصادي، واستباقها، والمساهمة في تأطير الشباب؛
- تعتبر الجمعيات العلمية، طرفا معنيا بتطور الجامعة، رغم أن صوتها غير مسموع الآن، إن لم نقل غير موجود. فهذه الجمعيات تشهد على وجود «جماعة» علمية حقيقية متخصصة، وهي تعبر أيضا عن تنظيم جماعي، قادر على ممارسة اليقظة العلمية المؤدية إلى التغيير؛
- يتعين على الجهة، وعلى الجماعات المحلية، ترجمة حاجيات مناطقها على مستوى التكوين والبحث التنموي، والعمل على إشعاع الجامعة بالمجال الترابي المعني؛
- تنشر وسائل الإعلام أخبارا عن الجامعة؛ وغالبا ما تشكل هذه الأخبار صدى للشبكات الاجتماعية، ولا تتطرق سوى للتجاوزات التي يمكن أن تحصل داخل الجامعات، مثل الرشوة أو الغش. والحال، أن الوسائل الإعلامية، طرف معني في هذا المسار نحو الجودة؛ فهي تساهم في التعبئة حول الجامعة، من خلال التركيز على نقط قوة ومكامن ضعف عملية الإصلاح، وأيضا من خلال المناقشات، والتواصل حول التجارب الناجحة والمبادرات المبتكرة، وكذلك حول المنافسات والمباريات العلمية والثقافية لفائدة الطلبة. ويتعين على الجامعة بدورها، الارتقاء بصورتها في وسائل الإعلام، من خلال إنجاح الإصلاحات واحترام أخلاقيات المهنة.

ينبغي على مسؤولي الجامعات، تعبئة هذه الأطراف المعنية حول مشروع الجامعة. ويمكن عقد لقاءات منتظمة على مستوى كل جامعة، بين جميع الأطراف المعنية، لدعم تعبئة موصولة حول عملية الإصلاح ولتعزيز قيادة سيرورته.

# خاتمة

يشكل تقرير المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي حول نظام التعليم العالي، المندرج ضمن أهداف نظام التربية والتكوين والبحث العلمي المحددة في الرؤية الاستراتيجية 2015-2030، مساهمة في تعميق التوجهات الاستراتيجية لهذه الرؤية، فيما يتعلق أساسا، بالجزء الخاص بالتعليم العالي بمختلف مكوناته.

ويستجيب إدراج التفكير في إصلاح التعليم العالي ضمن أولويات أعمال المجلس، من دون إقرار لأي تراتبية بين الأسلاك التربوية، لعدة اعتبارات وجيهة، نذكر من بين أهمها:

- قيمة التعليم العالي وأهميته بوصفه سلكا تتويجيا للمسار التربوي للمتعلمين، يثمّن مجموع مكتسباتهم بشهادات وطنية، تسمح لهم بولوج الحياة المهنية وبالاندماج الاجتماعي؛
- الربط العضوي بين التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار، حيث تشكل جميعها، حاليا وأكثر من أي وقت مضى، رهانات حاسمة في التنافس الدولي على موضوعات إنتاج المعرفة والثروات اللامادية، والاستثمار في الرأسمال البشري؛
- الوضعية الراهنة للتعليم العالي الوطني في شموليته، المتسم بعدة اختلالات ومشاكل موضوعية، ذات صلة بعدم التوازن بين التطور الديمغرافي للمسجلين، المرشح للارتفاع في السنوات المقبلة، والتقدم البطيء لطاقة المؤسسات الاستيعابية، وجمود أعداد المكلفين بالتأطير البيداغوجي والإداري، وقلة الموارد المالية المخصصة لمختلف كيانات التعليم العالي، وخصوصا المسالك ذات الاستقطاب المفتوح، التي تستقبل حوالي 90 % من الطلبة المسجلين بهذا السلك؛
- الشوائب والنقائص التي ميزت تطبيق نظام «إجازة - ماستر - دكتوراه»، باعتباره العمود الفقري لتنظيم التعليم العالي الوطني منذ إصدار القانون 00.01؛
- المردودية الداخلية والخارجية الضعيفة لهذا السلك التربوي، وعدم ملاءمة مواصفات المكونين في إطاره، للحاجيات والتحولات الجارية في سوق الشغل.

هكذا، فإن هذا التقرير عن إصلاح التعليم العالي، حدد، بالاعتماد على دراسات تقييم نظام التعليم العالي الوطني، وخصوصا على التقرير المنجز من طرف الهيئة الوطنية للتقييم لدى المجلس، حول نظام الاستقطاب المفتوح، 7 رافعات و58 توصية من أجل إصلاح اختلالات نظام التعليم العالي، وتحديثه، وتأهيله، كي يقوم بالمهام الموكولة إليه في تنمية بلادنا، التي انخرطت في تنافسية جهوية ودولية، باتت حدتها تزداد أكثر فأكثر.

من هذا المنظور، فإن نظام التعليم العالي مطالب، لكي ينخرط فعليا في هذا المسار، ويندرج ضمن إطار الإصلاح الشامل للمنظومة الوطنية للتربية والتكوين والبحث العلمي، كما تؤطره الرؤية الاستراتيجية للإصلاح 2015 – 2030، بالتحرر من وضعية رد الفعل المتمثلة في التعاطي التجزيئي مع الحالات، استجابة للتحديات الطارئة التي تواجهه. لذلك، يتعين القيام بتفكير عميق، يشكل هذا التقرير منطلَقه المهيكل، الذي ينبغي إغناؤه بمساهمات الهيئات المؤهلة والفاعلين المعنيين، من أجل التوصل إلى خارطة طريق استراتيجية، وطرائق تطبيقية عملية، تأخذ بعين الاعتبار العوامل الرئيسية والمحدِّدة والمُلحّة، التالية:

- ضرورة الانخراط في النموذج التنموي الجديد للمغرب، بتقديم عرض للتكوين متلائم مع تطلعات وانتظارات المشروع المجتمعي المغربي، وحاجيات سوق الشغل، وأهداف الإدماج الاجتماعي لمختلف الفئات المعنية؛
- ضرورة القيام، داخل العرض البيداغوجي، وداخل تنظيم وحكامة مؤسسات التعليم العالي، بإدماج التغيرات العميقة، والتحولات التي وسمت الثورة الرقمية بها جميع قطاعات ومكونات هذا النظام من قبيل: تقدم المعارف الأكاديمية والتكنولوجية، الابتكارات المتعلقة باكتساب التعلمات، والتعلم، والتعليم، أنماط تدبير وحكامة

المؤسسات والتنظيمات، العلاقات بين الفاعلين، تدعيم كفايات التأطير، الارتقاء بشروط الاستقبال، الإيواء والتنشيط داخل الفضاءات المخصصة للطلبة الخ...؛

- ضرورة مراجعة كيفيات ترسيخ مؤسسات التعليم العالي داخل محيطها الترابي، في ضوء تطورات الحكامة الترابية، وعلى خلفية الجهوية المتقدمة، مما يستدعي آليات جديدة للتعاقد بين الجامعات، وبين الدولة والجهة، وكذلك مع الفاعلين الاقتصاديين وعالم المقاولة، والمجتمع المدني، وبيئة مؤسسات التعليم العالي برمتها.

# ملحق: مفاهيم ومصطلحات

يستعمل هذا التقرير مجموعة من المفاهيم المفتاحية المرتبطة بالتعليم العالي ببلادنا. وسيكون من المفيد، التذكير هنا بتعاريف هذه المفاهيم المتكررة في هذا التقرير، استنادا على مصدرين مرجعيين:

- الإطار القانوني للتعليم العالي المتمثل في القانون 00. 01؛
- الرؤية الاستراتيجية للإصلاح 2015 – 2030.

### التعليم العالي

- **حسب القانون 00. 01**، فإن مسؤولية التعليم العالي المؤسس على مبادئ الاحترام والانفتاح، تعود إلى الدولة. وهو لا يشمل سوى القطاعات العمومية والخاصة. كما ينتظم في أسلاك ومسالك ووحدات، ويتوج بشهادات وطنية.
- **حسب الرؤية الاستراتيجية**، فهو يشكل أحد مكونات المنظومة التربوية التي يحيل عليها مفهوم «المدرسة». كما يشكل مرحلة للتعليم بعد الباكالوريا، تتميز باستقلالها الاداري والمالي والأكاديمي والمنظم في أسلاك الإجازة، الماستر والدكتوراه، علاوة على انعدام الحواجز بين هذا التعليم وبين التكوين المهني ومؤسسات البحث.

  وهو إما عمومي، أو خاص أو عتيق.

### الجامعة

- **حسب القانون 00. 01**، فهي عبارة عن مؤسسات عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية وبالاستقلالية الإدارية والمالية، تقوم عادة بتقديم التعليم والتكوينات الأساسية وتمنح الشهادات المتعلقة بها. كما تنظم تكوينات مستمرة لفائدة الأشخاص المنخرطين أو غير المنخرطين في الحياة العملية، من أجل الاستجابة لحاجيات فردية وأخرى جماعية، مع التمتع بالاستقلالية البيداغوجية والعلمية والثقافية. وهي إما متخصصة أو متعددة التخصصات.

  زيادة على التكوينات، الأساسية والمستمرة، بإمكان الجامعات تقديم خدمات مؤدى عنها بموجب اتفاقيات، أو خلق حاضنات للمقاولات المجددة، أو استثمار الشهادات والإجازات وتسويق منتوجات أنشطتها.
- **حسب الرؤية الاستراتيجية**، فهي فضاء لممارسة الحرية الفكرية والأكاديمية، وهي مدعوة لوضع برامج للبحث بشراكة مع الجهات والجماعات الترابية وأيضا مع الهيئات الدولية، في إطار التكامل بين السياسة الوطنية للبحث العلمي والاختيارات العلمية للجامعات، وهنا تبرز الحاجة إلى خلق مرصد لملاءمة المهن والتكوينات الجديدة مع حاجيات سوق الشغل، حيث تقوم بمهامها لتعريف استراتيجية التكوين بمؤسسات التعليم العالي وتكوين الأطر والتكوين المهني.

### الأستاذ الباحث

- **حسب القانون 01.00**، فهو ينتمي إلى مستخدمي الجامعات؛ حيث يعين الأساتذة الباحثون من طرف رئيس الجامعة. وتتخذ القرارات المتعلقة بترسيمهم وترقيتهم وسلوكهم بعد أخذ رأي اللجان متساوية الأعضاء، وباقتراح من اللجان العلمية بالمؤسسات الجامعية المعنية.

  ويضم مجلس الجامعة ثلاثة ممثلين عن الأساتذة الباحثين منتخبين من طرف أقرانهم بكل مؤسسة جامعية. ويمكنهم أيضا أن يكونوا أعضاء بمجلس تنسيق مؤسسات التعليم العالي غير التابعة للجامعات.
- **حسب الرؤية الاستراتيجية:** يشكل الأساتذة الباحثون والأطر العاملة بالجامعات ومؤسسات التعليم العالي هيئة رئيسية داخل المدرسة (كما تتصورها الرؤية)، ومن هنا ضرورة تحديد مهامهم، مع مراعاة التكامل بين

أنشطة التعليم والبحث والتأطير، والأنشطة الموجهة نحو البحث أو المتمركزة حول التدبير، مع التنصيص (...) على تحديد شامل وموحد لمهنة الأستاذ الباحث، وتوضيح مهامه وأدواره الحالية والمستقبلية، والتأكيد على حرية مبادرته في مجالات البيداغوجيا والبحث والابتكار.

**ملحوظة:** للإشارة، فإن وضعية الأستاذ الباحث (كما هو شأن مؤسسات التعليم العالي عموما)، ضمن التصور الوطني كما في الفهم الدولي، مرتبطة بمفاهيم «حرية التعبير» و«الاستقلالية». أنظر بهذا الخصوص قرار المجلس الدستوري الفرنسي بتاريخ 93/7/29 الذي يذكر بأن «وظائف الأساتذة الباحثين تقتضي من حيث طبيعتها ومن أجل مصلحة الخدمة، ضمان حرية التعبير والاستقلالية لهؤلاء الأساتذة».

### استقلالية الجامعة

- **حسب القانون 00. 01 :** تتمتع الجامعات في إطار القيام بالمهام الموكولة إليها، بالاستقلالية البيداغوجية والعلمية والثقافية. ويمكن أن تخضع بعض أنشطة التكوين والبحث لتعاقدات متعددة السنوات، توقع بين الجامعات والدولة.

  ويخضع نظام التعليم العالي في شموليته لتقييم منتظم، يتعلق بمردوديته الداخلية والخارجية ويهم كل الجوانب البيداغوجية والإدارية والبحثية. ويرتكز هذا التقييم، فضلا عن الافتحاصات البيداغوجية والمالية والإدارية، على التقييم الذاتي لكل مؤسسة للتربية والتكوين، وعلى استطلاع مرحلي لآراء الفاعلين التربويين وشركائهم.

- **حسب الرؤية الاستراتيجية**، يتعلق الأمر بمكتسب من مكتسبات الحكامة اللامركزية، يرتبط بالاستقلالية الإدارية والمالية والأكاديمية، في إطار مجال وحدود واحترام الأدوار والمهام؛ هذه الاستقلالية يجب أن تكون مرفوقة بإلزام صارم بالمحاسبة. ومع ذلك، فإن الجامعة لا تتمتع باستقلالية التعيين، الذي يظل محددا بعدد المناصب المالية الممنوحة من طرف الوزارة الوصية.

  وتتجلى هذه الاستقلالية في فتح مسالك جديدة بحسب حاجيات التكوين والبحث المرتبطة بالجهوية.

### مؤسسات التعليم العالي غير التابعة للجامعات

- **حسب القانون 00. 01:** تتخذ مؤسسات التعليم العالي غير التابعة للجامعات شكل مدارس ومعاهد أو مراكز. ويمكنها أن تنتظم في شعب تتوافق مع التخصصات ومجالات الدراسة والبحث.

  وعلى غرار الجامعات، فإن التعليم بهذه المؤسسات ينتظم في أسلاك ومسالك ووحدات، تتوج بشهادات وطنية.

  وهي تمارس مهامها في إطار السياسة الوطنية للتعليم العالي (تكوين أساسي ومستمر، بحث علمي، الخ...)، وتساهم في تطوير التكامل وفي وضع جسور مع المؤسسات الجامعية.

  يتضمن قطاع مؤسسات التعليم العالي غير التابعة للجامعات (EESNRPU) حاليا، 71 مؤسسة مرتبطة بمختلف القطاعات الوصية وذات وضعيات قانونية متمايزة. وتتوزع هذه المؤسسات على 4 أقطاب تكوينية وهي:

  - المؤسسات العلمية والتقنية؛
  - مؤسسات التكوينات الإدارية والاقتصادية والقانونية والاجتماعية؛
  - المؤسسات البيداغوجية؛
  - مؤسسات التكوينات العسكرية والشبه عسكرية.

ولم تتطرق الرؤية الاستراتيجية من جهتها، لمعالجة خاصة لهذه المؤسسات.

# ببليوغرافيا

1. Australian Industry and Skills Committee, AISC. (2017). *Future skills and training: A practical resource to help identify future skills and training.*
2. Beaud, O. (2010). Les libertés universitaires (II). *Commentaire*, 130(2), 469-476. doit : 10.3917/comm.130.0469.
3. Centre International d'Études Pédagogiques, CIEP. (2014). *Éducation et entreprenariat.*
4. المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي (2016)، الثروة الإجمالية للمغرب ما بين 1999 و2013.
5. المجلس الأعلى للتعليم (2008)، حالة المنظومة الوطنية للتربية والتكوين وآفاقها، الجزء الرابع: هيئة ومهنة التدريس.
6. المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي (2017)، التقرير الموضوعاتي حول تقييم الكليات متعددة التخصصات: أية سياسة وأي تأثير وأي أفق؟
7. المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي (2017)، التقرير الموضوعاتي حول تقييم سلك الدكتوراه لتشجيع البحث والمعرفة.
8. المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي(2018)،» مدرسة العدالة الاجتماعية «: مساهمة في التفكير حول النموذج التنموي.
9. المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي (2018)،»الارتقاء بمهن التربية والتكوين والبحث والتدبير».
10. المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي (2017)، الرهانات والمنهجيات والأدوات، أشغال الندوة الدولية.
11. المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي (2018)، التعليم العالي بالمغرب: فعالية ونجاعة وتحديات النظام الجامعي ذي الولوج المفتوح.
12. المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي (2014)، تطبيق الميثاق الوطني للتربية والتكوين 2000-2013: المكتسبات والمعيقات والتحديات.
13. المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي: الرؤية الاستراتيجية للإصلاح 2015-2030: من أجل مدرسة الانصاف والجودة والارتقاء.
14. Debbarh, A. (2013, juin). *Personnel enseignant de l'enseignement supérieur universitaire. Situation actuelle et perspectives à l'horizon 2020 : Cas du Maroc.* Communication présentée au Séminaire régional Tempus sur la gestion des ressources humaines dans l'enseignement supérieur dans les pays du sud de la méditerranée, Nicosie, Chypre. Consultée sur : https://docplayer.fr/4241736-Personnel-enseignant-de-l-enseignement-superieur-universitaire-situation-actuelle-et-perspectives-a-l-horizon-2020-cas-du-maroc.html
15. Gingras, Y. (2003). Idées d'universités : enseignement, recherche et innovation. *Actes de la recherche en sciences sociales,* 148, 3-7. Entreprises académiques. doi: https://doi.org/10.3406/arss.2003.3317.

16. Michaela, M. & Antony, S. (2007). *Assurance qualité externe dans l'enseignement supérieur : les options.* (UNESCO : Institut international de planifi cation de l'éducation). Paris,France.http://ifgu.auf.org/media/document/Assurance_qualit%C3%A9_externe_dans_lenseignement_sup%C3%A9rieur_les_options_1.pdf

17. Observatoire National du Marché du Travail. *Évaluation des programmes actifs de l'emploi : État de l'art et perspectives.*

18. Organisation de Coopération et de Développement Économiques, OCDE. (2011). L'enseignement supérieur à l'horizon 2030. Volume 2, Mondialisation.

19. Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture, UNESCO. (2014). *Domaines d'études et de formation de la CITE 2013 : Manuel accompagnant la Classification Internationale Type de l'Éducation (CITE).* Consulté sur http://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/isced-fields-of-education-and-training-2013-fr.pdf

20. Stuart, M., Lido, C., Morgan, J., Solomon, L., & May, S. (2011). The impact of engagement with extracurricular activities on the student experience and graduate outcomes for widening participation populations. *Active Learning in Higher Education,* 12(3), 203-215. doi : 10.1177/1469787411415081.

21. United Nations Development Programme, UNDP. (2016). Human development for everyone, Human Development Report.

22. Vorley, T. & Nelles, J. (2008). (Re)conceptualiser l'université : le développement institutionnel dans le cadre et au-delà de la « Troisième mission ». *Politiques et gestion de l'enseignement supérieur,* 20(3), 145-165. https://www.cairn.info/revue-politiques-et-gestion-de-l-enseignement-superieur-2008-3-page-145.htm.

23. World Economic Forum. (2016). *The Future of Jobs: Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution.*

ملتقى شارع علال الفاسي وشارع الميليا
ص.ب 6535، الرباط – المعاهد
Angle avenues AL MELIA et ALLAL EL FASSI
BP 6535, Rabat - Instituts

Tél. : + (212) (0) 537 77 44 25
Fax : + (212) (0) 537 77 46 12

www.csefrs.ma