مشروع المؤسسة بين التنظير والأجرأة :
ماهي البدائل المثلى لتفعيل« مشاريع المؤسسات بالمدرسة المغربية » ؟

المصطفى الحسناوي*

تقديـم

يعتبر مشروع المؤسسة آلية من آليات تفعيل الحياة المدرسية ، و دعامة من دعائم التجديد التربوي، وهو فلسفة تتوخى الرفع من مستوى التعليم و التحصيل لدى المتعلمين و المتعلمات، والسمو بجودة علاقات المؤسسة التربوية بمحيطها السوسيواقتصادي من خلال انخراط كل الفاعلين سواء من داخل الفضاء المدرسي أو من خارجه ؛ في بلورة مشاريع منسجمة مع حاجيات المتعلمين و المتعلمات و المؤسسة ، و ملائمة لإنتظارات المجتمع المدني المحلي و الوطني.

- فما هو مشروع المؤسسة؟
- و ما الذي ينبغي أن يحققه و يحترمه؟
- ما مفهوم المؤسسة ؟
- و ما المقصود بالمؤسسة التعلمية؟
- ما هو الإطار الإداري والتنظيمي لمشروعالمؤسسة؟
- بماذا يتميز راهن « مشروع المؤسسة « في الجسد التعليمي ببلادنا؟
- ما هي الإكراهات التي يواجهها هذا المشروع؟

وما هي جهود الوزارة الوصية لتجاوزها؟

هل من بدائل قمينة بإنجاح مشاريع المؤسسات التعليمية؟

---

* - باحث تربوي و ممارس بيداغوجي

هذه مجموعة من الأسئلة سأحاول الإجابة عنها من خلال هذه المقالة التربوية المتواضعة ، والتي أعتبرها محاولة نابعة من انشغالاتي اليومية كواحد من المهتمين و الممارسين البيداغوجيين بقطاع التربية والتكوين ، وذلك بغية تقديم بعض الاقتراحات في شأن موضوع «مشروع المؤسسةّ»، ومن أجل ملامسة جوانب هامة من الإكراهات التي تواجهها أجرأة هذا المشروع على أرض الواقع .

تعريف المشروع بشكل عام :

يرتبط هذا المفهوم بالتقدم ، فهو أنموذج للرفع من قيمة النشاط...كما يمكن تعريفه كتصرف توقعي يفترض تخيل زمن المستقبل من خلال بناء متواليات من الافعال و الاحداث الممكنة و المنظمة مسبقا دون معالم صادقة و صحيحة . و هو منظور قائم على مرجعيات فلسفية وثقافية ، و فعل قصدي و صريح ، و هو كذلك فعل فردي وجماعي .[1]

و بالتالي فالمشروع عبارة عن مجموعة من الأنشطة المتكاملة و المبرمجة خلال فترة زمنية محددة ، و في مكان معين ، و ذلك بغية تحقيق أهداف و نتائج محددةو حسب مراحل متتابعة و جد مرتبطة ببعضها .[2]

تعريف المشروع التربوي للمؤسسة :

المشروع التربوي خطة و نظام متوقع تعده المؤسسة التربوية ، و ترسم إجراءات تنفيذه ، و يمكن للمشروع أن يكون متصلا ببنية صغرى مثل المؤسسة ، أو متصلا ببنية كبرى ، أي أن يكون مشروعا تربويا شاملا يتصل بالنظام التربوي ككل .[3]

مشروع المؤسسة إطار منهجي و آلية عملية ضرورية لتنظيم و تفعيل مختلف الإجراءات التدبيرية و التربوية ، الهادفة إلى تحسين جودة العملية التعليمية-التعلمية ، و أجرأة الإصلاحات التربوية داخل كل مؤسسة ، فهو خطة تربوية يعدها المجتمع المدرسي وفق المقاربة التشاركية و مقاربة التدبير بالنتائج ، انطلاقا من منظور محلي شمولي لجودة المدرسة و التعلم المنشودين، في توافق مع الغايات و الأهداف الوطنية و الجهوية .[4]

المشروع التربوي للمؤسسة حسب « شامبرلاند» هو إدماج لمجموعة من المعارف و المهارات قصد تحقيق إنجاز معين أي أنه مجموعة من الأفعال المثبتة مسبقا والمدمجة مع بعضها البعض لتحقيق إنجاز تربوي ؛ يجعل المتعلم (ة) طرفا مسؤولا في بناء معارف ومدارك وكفايات معينة مرتبطة به.

من هذا المنظور يمكن القول : إن المشروع التربوي للمؤسسة هو عبارة عن ممارسة تربوية واستراتيجية معقلنة ، تدخل في إطار التدبير التربوي الهادف إلى إشراك مختلف الشركاء

والمسؤولين عن القطاع ، بهدف ترسيخ استراتيجية اللامركزية واللاتمركز ، وفتح المؤسسة على محيطها الداخلي و الخارجي و النهوض بالعنصر البشري بغية الانخراط في المستقبل بكل تحدياته و أبعاده و امتداداته .[5]

وكل هذا لن يتحقق إلا بالانخراط مع القطاعات الحكومية ومنظمات المجتمع المدني والشركاء الاقتصاديين و الاجتماعيين، وكذا بتعبئة كل القطاعات البشرية والموارد المادية المتوفرة و الممكن توفيرها .[6]

وبالتالي فمشروع المؤسسة هو: " منظور شمولي لرسالة المؤسسة في التربية و التكوين ، ينبثق من المدرسة و محيطها ، و يتيح توافق المعنيين به حول توجهات و قيم وأولويات تؤسس العمل الجماعي ، و هو عبارة عن خطة تربوية منسجمة و متكاملة ، تنطلق من تشخيص الوضعية الحالية و الوضعية المنشودة لتحسين التربية و التكوين بالمؤسسة ، و تتألف هذه الخطة من أهداف و أعمال و أنشطة و موارد ووسائل تترابط فيما بينها .[7]

تعريف المؤسسة بشكل عام :

يعني مفهوم المؤسسة بشكل عام ؛ كل ما هو معطى من الثقافة و كل ما هو موضوع ومثبتمن قبل المجتمع .

و تتميز كل مؤسسة حسب تعريف «مالتفسكي « باشتمالها على ثلاث خصائص رئيسية هي :

إنطلاقها من مجموعة مبادئ قارة أو من قاعدة محددة .

اعتمادها على مجموعة من الأشخاص يطبقون هذه المبادئ و يسهرون عليها .

تميزها بسياسة خاصة لأجرأة المبادئ وفق استراتيجيات محددة و مضبوطة .

و المؤسسة كلمة يحيل مفهومها الاصطلاحي العادي إلى فعل التأسيس و البناء ، أي إقامة شئ ما للمرة الأولى ، كما يراد بها كل ما هو مؤسس ؛ أي منظم و معقلن .[8]

تعريف المؤسسة التعليمية / التربوية :

المؤسسة التعليمية فضاء لتأسيس مجموعة من المبادئ و القيم ، وذلك من أجل تهيئ أفراد قادرين على التكيف و التطوير و الخلق و الابتكار ، و دخول عالم المنافسة و المعرفة الحديثة ، و بالتالي المساهمة في تطوير رأس المال البشري (التنمية البشرية) ، الذي يعتبر محرك التنمية الأساس و عنصرها الأول ، لتحقيق تنمية اجتماعية واقتصادية و علمية شاملة للبلاد .[9]

و ينبغي أن تكون العلاقات الإنسانية بهذا الفضاء / المدرسة قائمة على أساس احترام الأفراد لبعضهم البعض من أجل ضمان الاحترام المتبادل بينهم و تقدير الكرامة و تشجيع الموهبة و

التحفيز على العمل و زيادة الإنتاج ، قال « ألكسندر بيتون « بخصوص نجاح أفراد مؤسسة ما في مشروعهم :" قدرة مجموعة من الأفراد على التكاثف بإصرار و مثابرة لتحقيق هدف مشتركهو أساس نجاح أي مشروع »[10]

الإطار الإداري و التنظيمي لمشروع المؤسسة :

نصت مذكرات التربية الوطنية منذ سنوات مضت :

(المذكرة :73 سنة -1994، المذكرة : 27 سنة -1995، المذكرة 133 سنة -1996، المذكرة -121سنة -2009) على مشروع المؤسسة كآلية لدعم التجديد التربوي في المؤسسات التعليمية، و قدمت نماذج حملت المزيد من الوعود ، لكن سرعان ما انقطع العمل بمشاريع المؤسسات نظرا للتركيز على المفاهيم النظرية و إغفال العمل الميداني ، كما نص الميثاق الوطني للتربية و التكوين في مادته 68 على كون " المدرسة ترمي إلى اكتساب الكفايات التقنية و المهنية والرياضية و الفنية المرتبطة بالأنشطة الاجتماعية و الاقتصادية للمحيط المحلي و الجهوي للمدرسة " كما قامت الوزارة الوصية على قطاع التربية و التكوين بتنظيم منتديات الإصلاح منذ سنة 2005 ، بغية الارتقاء بجودة التعليم ، وذلك في إطار مشاريع المؤسسات ، وسارت المذكرة الوزارية رقم :76 (2005) في نفس الاتجاه حيث أعطت الضوء الأخضر لمجالس التدبير من أجل تشخيص وضعية المؤسسات وصياغة مشاريع لها.

هذا وجاء البرنامج الاستعجالي : 2012-2009 بدوره ليؤكد على أهمية مشاريع المؤسسات، إذ أولى أهمية كبيرة لجمعية مدرسة النجاح و اعتبرها دعامة أساسية لزرع نفس جديد في مسلسل إصلاح منظومتنا التعليمية ، حيث ساهمت هذه الجمعية في نجاح عدد من مشاريع المؤسسات التربوية .

و لتسهيل آليات تفعيل " مشروع المؤسسة " قامت الوزارة الوصية مؤخرا بإطلاق مشروع دعم تدبير المؤسسات التعليمية المغربية (PAGESM) ، و تخويل قيادته لمديرات و مدراء المؤسسات التعليمية ، لكون هذا المشروع يتيح مجموعة من الإمكانيات ؛ كإمكانية التواصل والمصاحبة و الاستشارة بالشكل الذي يمكن المدراء من تدبير أمثل للمؤسسات التعليمية والرفع من جودة خدماتها .[11]

من أجل إعمال مقاربة نقدية واقعية لمشروع المؤسسة بالمدرسة المغربية :

لازال « مشروع المؤسسة «بمنظومتنا التعليمية يراوح نفسه بين سيادة التنظير و نشدان التفعيل، إذ هناك أعطاب أسياسية و إرغامات مازالت سائدة بالمدرسة المغربية – لحد الآن- ؛ منها هيمنة المنظور التقني و الأمني للنسق التعليمي على الجانب التربوي القيمي ، إضافة إلى

غياب التنسيق بين كافة الفرقاء التربويين و الاستهانة بالمشاريع التربوية بشكل عام ، هذا زيادة على عدمالوعي بالمسألة التربوية و التنمية الاجتماعية في بعدها الإنساني .[12]

كما أن اعتماد التدبير بأشكال بيروقراطية روتينية يحول دون نجاح مثل هذه المبادرات الإصلاحية التي تهدف إلى تحقيق الجودة لمنتوجنا التربوي ، ناهيكم عن ضعف مساهمة بعض شركاء المؤسسات في تفعيل « مشروع المؤسسة « خاصة و أن جمعيات المجتمع المدني هي قطب الرحى في كل تنشيط محلي ، و يمكنها أن تقوم بدعم مختلف الأنشطة السوسيوتربوية بالمؤسسات التعليمية . [13]

وفي نفس السياق ، تعد إشكالية ضعف تكوين الموارد البشرية في أي مشروع تربوي جديد من معيقات نجاح أي إصلاح منشود في ميدان التربية و التكوين ، الذي لازال يشكو من استمرار التخطيط بطريقة عمودية ؛ لا تعطى فيها الأولوية للحاجات الملحة للمؤسسات التعليمية ، كماأن التخطيط يقتصر غالبا على الجوانب الكمية و تحديد الأهداف المتوخاة ، دون التركيز على الموارد الضرورية و على المؤشرات النوعية « الكيفية » [14]

إضافة إلى غياب رؤية واضحة ومستقبلية في مجال تدبير بعض المؤسسات التربوية، مما ينعكس سلبا على مختلف الأنشطة بها.

جهود الوزارة الوصية: من أجل تفعيل أمثل لمشاريع المؤسسات التربوية:

لا أحد ينكر الجهود التي بذلتها بلادنا لإصلاح قطاع التربية و التكوين من خلال تفعيلها لمبادئ الميثاق الوطني للتربية و التكوين ، و زرعها نفس جديد في هذا القطاع الحيوي خلال فترة البرنامج الاستعجالي ، و مواصلتها للمسار الإصلاحي حاليا ؛ فالرهانات التي رفعتها حتى وإن لم تحقق المطلوب ، ساهمت في إرساء ثقافة جديدة ، جعلت كل مكونات مجتمعنا المغربي يحس ضرورة انخراطنا جميعا في إصلاح مدرستنا العمومية و التعليم بشكل عام .

ومن بين المنجزات التي يمكن الاستشهاد بها في هذا الصدد ؛ تنظيم ورشات تكونية حول «شبكات الجودة » بتعاون بين وزارة التربية و الوطنية و منظمة « اليونيسف» إيمانا من الوزارة الوصية بكون هذه الشبكات أداة لتشخيص الوضعية القائمة ببعض المؤسسات التعليمية ، لذلك تم التركيز في هذه الشبكات على المقاربات الأربع المعتمدة من قبل " اليونيسف " وهي :

- المقاربة التشاركية .
- مقاربة النوع الاجتماعي
- مقاربة البرمجة (التي تعتمد على حقوق الإنسان) .

- مقاربة التدبير المؤسس على النتائج .

و لهذه الغاية تكونت الفئة المستهدفة من التلاميذ و الأساتذة و الإداريين و شركاء المؤسسة، هذه الاخيرة حاولت الشبكات المذكورة تقديم صور حقيقة عن محيطها وبنيتها التحتية و مواردها البشرية ، و عن العتاد الديداكتيكيو التقويم التربوي و المواظبة و تدبير زمن التعلمات والدعم الاجتماعي و السلوكيات و المواقف وحقوق و واجبات التلاميذ و الأطر التربوية و الإدارية [15]

كما لا يمكن التقليل كذلك من الجهود التي بذلت من قبل الوزارة الوصية لإنجاز عدة أوراش إصلاحية من قبيل إنجاز « جمعيات دعم مدرسة النجاح « و تشجيع المؤسسات التي نجحت في صياغة و تتبع و تنفيذ و تقويم .... « «مشروع المؤسسة» ما دام ذلك يصنف في إطار الجودة و الامتياز و التميز .

بدائل و اقتراحات قمينة بإنجاح « مشاريع المؤسسات التعليمية « بالمدرسة المغربية:

من خلال تتبع بعض الأنشطة المختلفة التي تعرفها مؤسساتنا التعليمية ، يمكن تسجيل مجموعة من الاختلالات أهمها : قلة-إن لم نقل غياب- البناء لفعلي لمشروع المؤسسة ببعض مؤسساتنا التربوية ، و هذا ما يدعونا جميعا إلى التفكير الجدي لتشخيص أسباب إخفاق الكثير من المشاريع المؤسساتية ، في أفق إبراز السبل الكفيلة بالنهوض الشامل بالمدرسة المغربية وفق فلسفة تنموية جذرية .

إن الكلام عن « مشروع المؤسسة « كمشروع بيداغوجي و مؤسساتي و اجتماعي ، يتطلب تدبيرا محكما وديمقراطيا للمشاريع ، و تفعيلا تواصليا للتصورات المختلفة ، و ربطا محكما بين كافة الفاعلين ، و هو ما يعني أن الحكامة التربوية في حاجة إلى تأسيس فعلي و جدي ، لأن غياب تفعيلها يمثل صلب أزمة المنظومة التربوية ، وبالتالي فتفعيل هذه الحكامة هو المدخل الأساس لتحديث المؤسسات التربوية إداريا و قانونيا و بيداغوجيا ،[16]

و في ذات السياق هناك من يربط تحقيق الجودة في التعليم بضرورة إرساء الشراكة الحقيقية مع المدرسة ، و إرساء فلسفة المشاريع و التركيز على المتعلم (ة) باعتباره(ها) القطب الرئيس في العملية التربوية ، و المناداة بجعل المدرسة فضاء خصبا يساعد على تفجير الطاقات الإبداعية و اكتساب المواهب في مختلف المجالات ، لا فضاء للعنف و العنف المضاد .

و لا يفوتنا اقتراح بعض البدائل الأخرى ؟، مثل إقرار التكوين المستمر لفائدة أطر التربية والتعليم، و توفير إطار قانوني لضبط كيفية اشتغال مجالس تدبير المؤسسات التعليمية لتجاوز الصعوبات التي تحول دون أداء مهامها على الوجه المطلوب وتجاوز اعتماد أشكال التدبير البيروقراطي الروتيني في الوسط المدرسي [17]

و أمام صعوبة استغلال استمارة في هذا الموضوع الهام – نظرا لعدم نجاح مجموعة من مشاريع المؤسسات بالبلدة التي أشتغل فيها ، بسبب وجود عدة إكراهات – حاولتُ استثمار آراء مجموعة من الفاعلين التربويين ، الذين دعا بعضهم إلى تكريس " مشروع المؤسسة " داخل الفصول الدراسية، و ذهب بعضهم إلى أهمية صياغة مشاريع تروم محاربة الهدر المدرسي ، وتفعيل أدوار الدعم التربوي ، كما أكد بعضهم على ضرورة استثمار المبادرات و الخبرات المحلية في إنجاح مثل هذه الأوراش التربوية .

كما أشاد البعض الآخر بشبكات الجودة ، لأنها تشكل أداة لتشخيص الوضعية القائمة في المؤسسات التعليمية ، و لكونها تتضمن محاور و مؤشرات لقياس و تقييم جودة هذه المؤسسات، ويمكن اعتبار هذه الأداة منطلقا لصياغة " مشروع المؤسسة " وفق مقاربة تشاركية إشراكية .

لذا ، أصبح ضروريا أكثر من أي وقت مضى ، مواصلة أجرأة مشروع دعم تدبير المؤسسات التعليمية المغربية (PAGESM) ، وذلك من أجل تتبع إنجاز مشاريع المؤسسات التعليمية من قبل المنسقين الإقليميين ، مع الإصرار على أهمية انفتاح المؤسسات التعليمية على الآباء والامهات و الأولياء ، و على مختلف الفاعلين و الشركاء لمعرفة آرائهم و مناقشة مقترحاتهم ؛ ذات الصلة بكل ما من شأنه أن يعود بالنفع على المؤسسة كما حان الوقت لوضع « مشروع المؤسسة « في مساره الصحيح عبر جعله على رأس أولويات المؤسسة التعليمية و تعبئة الموارد و البشرية قصد إنجاحه ، مع ضرورة إخضاع اللجان التي تسهر عليه لدورات تكوينية .[18]

من هذا المنظور ، يمكن اقتراح مجموعة من البدائل ، التي يمكن أن تكون بمثابة خارطة طريق لصياغة و تتبع جميع الخطوات و المراحل الرامية إلى نجاح مشاريع المؤسسات التعليمية، و من بين هذه المقترحات نورد ما يلي :

- توفير الإمكانيات المادية و البشرية التي تضمن نجاح المشروع .
- اقتسام المسؤولية بين الشركاء ، بدل تحميلها إلى جهة واحدة.
- تنويع القرارات و الاستشارات ، بدل إبقائها حبيسة توجه ذاتي أو أحادي .
- إرساء سياسة ترتكز على التكامل بين جميع الفاعلين التربويين.
- إرساء ثقافة التقييم المرحلي.
- نهج التدبير المعقلن للموارد البشرية و المالية.
- اعتماد مبدأ التدرج في العمل مع وضوح المرجعيات.
- إرساء آليات المواكبة و المتابعة الدائمة .

- نهج رؤية واضحة و مستقبلية ، تعتمد على الكيف لا على الكم فحسب .[19]
- اعتماد المقاربة المجددة القاضية بالقطع مع الأساليب الماضية.

المصاحبة وتشجيع سلوك التغيير الإيجابي عن طريق إشراك مختلف المتدخلين،وتشجيع مقاربة مختلفة كلية تقوم على منهجية « المشروع « ...[20]

تخريج عـام:

لقد آن الآوان للتفكير مليا في « مشروع المؤسسة»بوصفه أداةً فاعلة للنهوض بالمؤسسة التعليمية المغربية ، و جعلها حقلا للتجارب ، لذلك يجب على جميع الفاعليين التربويين الإنخراط الكلي و الدائم في هذا المشروع ، كما على المسؤولين على قطاع التربية و التكوين مساندة المدرسين بالتخفيف عن كاهلهم من الساعات الثقيلة و الطويلة داخل القسم ، و عدم إزعاجهم بدعوى المسؤولية في تطبيق المذكرات الوزارية و الأكاديمية و النيابية بغرض التعويض أو سد الخصاص ، في مؤسسات بعيدة أحيانا عن مؤسساتهم الأصلية ، إن شئنا فعلا خلق أجواء مفعمة بالحياة داخل أسوار مدارسنا العمومية. [21]، وذلك من أجل الحصول على أفضل النتائج في المدرسة و الرفع من مستوى التعليم بها ، و تعميق ارتباطها بمحيطها و اندماجها في مجالها الإقتصادي و الاجتماعي و الثقافي[22]

اعتبارا لكون القناعة الراسخة لدى الجميع اليوم ، تتمحور الاستثمار في العنصر البشري كحل أنسب وأمثل للتحقيق التقدم العلمي و الحضاري و الاقتصادي و الأخلاقي لأية أمة من أمم المعمور.

المراجع و الهوامش :

1 -أ.د.عبد الكريم غريب (2006) " المنهل التربوي " الجزء – الثاني – منشورات عالم التربية، مطبعة النجاح الجديدة –الدار البيضاء-ص :781

2 -دليل خاص بتكوين أعضاء جمعيات المجتمع المدني :www.ads.ma

3 -أ.د.عبد الكريم غريب (2006) " المنهل التربوي " الجزء – الثاني –مرجع سابق ص:783

4 -المملكة المغربية ، وزارة التربية الوطنية و التعليم العالي و تكوين الأطر و البحث العلمي – قطاع التعليم المدرسي – المذكرة رقم : 121 في موضوع " مشروع المؤسسة " بتاريخ 31 غشت 2009 ، المرجع " البرنامج الاستعجالي : مشروعE1 P12 «

5 - ذ. نور الدين العوني(2005) « المشروع التربوي و دوره في تنظيم المؤسسة و إشعاعها»

(جريدة الاتحاد الاشتراكي) العدد :8130، الأربعاء 08-12-2005

6 -المملكة المغربية ، وزارة التربية الوطنية و التعليم العالي و تكوين الأطر و البحث العلمي – قطاع التعليم المدرسي – المذكرة رقم : 76 في موضوع " المبادرة الوطنية للتنمية الشرية" بتاريخ 9 يونيو 2005

7 -المملكة المغربية ،وزارة التربية الوطنية و التعليم العالي و تكوين الأطر و البحث العلمي (ورشات مشروع المؤسسة للارتقاء بالجودة والملاءمة : مشروع « ألف «) بتعاون مع الأكاديميات الجهوية و التكوين لجهات الدار البيضاء الكبرى و الشاوية ورديغة و مكناس تافيلالت و الجهة الشرقية ، السنة الدراسية : 2006-2005 ص : 28

8 -ذ. نور الدين العوني(2005) مرجع سابق ، نفس الصفحة

9 -ذ. نور الدين العوني(2005) مرجع سابق ، نفس الصفحة

10 -د. عبد الرحيم تمحري(2013) « شخصية المدرس المغربي : الهوية و التوافق " منشورات مجلة علوم التربية (العدد34) مطبعة النجاح الجديد الدار البيضاء ، الطبعة الاولى: 2013 ، ص : 46-45

11 -ذة- صباح الفيلالي (2014) « اللجنة الجهوية لتنسيق و تدبير مشروع دعم تدبير المؤسسات التعليمية تَجْتَمعُ بكلميم» جريدة « الأحداث المغربية « العدد 5200 ، (الجمعة 7-2-2014) ص:9

12 -ذ- عبد اللطيف الخمسي (2009) « مدرسة النجاح : الحاجة إلى مشروع فعلي للمؤسسة و حكمة تربوية ناجعة « الجريدة الأولى « العدد 416 (الأربعاء23/9/2009) – تربية و تعليم- ص : 8

13 -ذ- محمد مكسي (2009-2008) « مشروع المؤسسة : من التدبير اليومي إلى التدبير بالنتائج) ، - المرشد التضامني – ص: 30

14 -ذ.محمد فاتحي (2001) « التدبير التشاركي رهان الحكامة الجيدة في التربية و التعليم 1/2» جريدة الاتحاد الاشتراكي العدد 9698 (الخميس 3/2/2011) – الملف التربوي ص :10

15 ذ عبد القادر كترة (2012) (أكاديمية الجهة الشرقية : تنظم ورشات تكوينية حول «شبكات الجودة» بتعاون مع وزارة التربية الوطنية و « اليونيسيف «) جريدة « المساء « العدد: 1665 ، الثلاثاء 31/1/2012) –المساء التربوي-ص20

16 ذ- عبداللطيف الخميسي (2009) مرجع سابق ، نفس الصفحة

17 ذ- عزيز التجيتي (2011) « التنظيم الهيكلي مدخل لحكامة الشأن التربوي « جريدة الاتحاد الاشتراكي العدد : 9698 (الخميس 3/2/2011) – الملف التربوي –ص : 9

18 ذة- صباح الفيلالي (2014) مرجع سابق ، نفس الصفحة

19 ذ. محمد بهاوي (2011) ، « الحكامة و تفعيل دور الجهوية في تدبير و تسيير القطاع التربوي « مجلةعالم التربية العدد 20 (ملف الحكامة في التربية و التكوين) ، منشورات عالم التربية – مطبعة النجاح الجديدة –الدار البيضاء ، ص : 425-424-423

20 د. محمد عزيز الوكيلي(2009) « أهم مرتكزات الخطة الإصلاحية الاستعجالية ، الجريدة التربوية ، العدد : 24 (30 ملرس 2009) ص : 9

21 ذ. نور الدين العوني(2005) مرجع سابق ، نفس الصفحة

22 د .محمدالدريج (2005) " تطوير المناهج الدراسية و التحولات في المشهد التربوي المعاصر " ، مجلة التدريس " مجلة كلية علوم التربية ، جامعة محمد الخامس ، السويسي، الرباط " العدد 3 (2005) ص 57