

# التعليم الخصوصي بين إكراه الجائحة وإصلاح منظومة التربية والتكوين

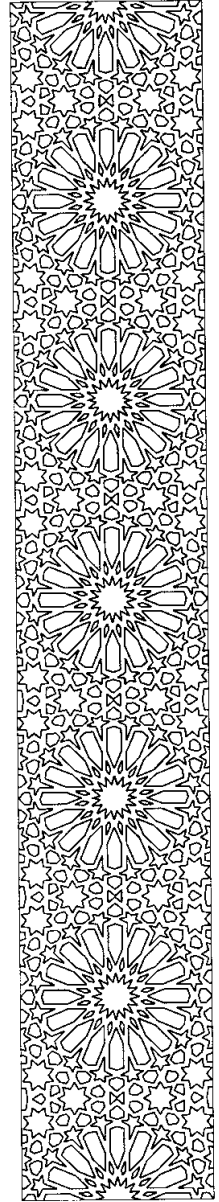
حنان المراكشي

أستاذة البعثة الفرنسية، عضو المركز الأكاديمي  
للدراسات الثقافية والأبحاث التربوية

●● الباحثة الدكتورة حنان المراكشي، في ترصد لإكراهات الجائحة والتعليم الخصوصي؛ تمكنت عبر تحليلها الموضوعي لهذا الوضع المركب لقطاع التعليم الخصوصي بالمجتمع المغربي من إمارة اللثام عن الجشع المريب لأرباب التعليم الخصوصي في تواطؤ صامت للجهات المعنية والمسؤولة عن منظومة التربية المغربية!

تحت طائلة التغليفات السيمانطقية المُشكّلة وفق تمثلات براءة حول التعليم الخصوصي، انصاعت الأسر على إثر ذلك للاستغلال اللامشروط من طرف قطاع التعليم الخاص...؛ ولما أمت بالجميع ضائقة الجائحة؛ تبين الأبيض من الأسود، وتطابرت شضايا المرايا الزائفة وحَصَصَ الحق وأميط اللثام عن المكشوف، وظهر أن ما كان خفيا أعظم. ذلك أن كل الآمال التي كانت تعقدها أسر المتعلمين على قطاع التعليم الخاص، تبخرت بين عشية وضحاها؛ ويين بالملموس أن هذا القطاع الاجتماعي والوطني والإنساني، متروك لأناس همهم الوحيد، هو الاغتناء الفاحش!

إنها الإشكالية العويصة التي ترصدت لها الباحثة بكل جرأة وموضوعية؛ مبرزة أن «التعليم حق من حقوق الفرد، يجب ربطه بالعدالتين الاجتماعية والمجالية، وإبعاده عن منطق القواعد التجارية والريح المادي، الذي يعتبر مشروعا في كل استثمار؛ لكنه في قطاع كالتعليم، ينبغي أن يكون محكوما بأفق وطني، يلزم الدولة بإخضاعه لسلطتها وعدم تركه مجالا مفتوحا أمام الممارسات غير التربوية التي تسيء للمنظومة التربوية برمته»، وللمواطنين والمواطنات بأجمعهم. ●●



احتل التعليم الخصوصي مكانة مِهْمَة في كافة البرامج الإصلاحية الوطنية، التي قادها المغرب من أجل النهوض بمنظومتنا التربوية؛ إذ جعله الميثاق الوطني للتربية والتكوين شريكا حقيقيا إلى جانب الدولة في الرفع من جودة القطاع وتوسيعه. لهذا الغرض، سطرت مجموعة من الإجراءات والتدابير اللازمة لتنظيمه ومراقبته وتقييمه، مع تشجيع الاستثمار فيه بشكل مباشر. وبناء عليه، جاء تطوير وتنوع التعليم الخاص من بين المشاريع المندمجة لتفعيل الرؤية الاستراتيجية 2015-2030؛ فكان الهدف العام من المشروع المندمج رقم 6، هو جعل التعليم الخاص شريكا للتعليم العمومي في التعميم وتحقيق الإنصاف، وتفرعت عن هذا الهدف أهداف خاصة تحدد في :

- وضع الإطار القانوني والمرجعي لتأطير الترخيص وضمان معايير الجودة والمراقبة والتقييم.
- الرفع من مساهمة القطاع الخاص في تعميم التعليم الإلزامي لاسيما بالمجال القروي.
- وقد تم حصر النتائج المنتظرة في ما يلي :
- مراجعة القوانين المنظمة للتعليم الخاص.
- إعداد دفاتر تحملات جديدة حسب نوعية الاستثمار التربوي ومواصفاته ومجاله الجغرافي.
- وضع نظام خاص للافتحاص المنتظم البيداغوجي والتدبيري لمؤسسات التعليم الخاص.
- مشاركة التعليم الخاص في توفير التربية والتعليم والتكوين لأبناء الأسر المعوزة وذوي الإعاقة والأوضاع الخاصة.
- الاستفادة التعليم الخاص من تحفيزات الدولة.
- وأما بخصوص التدابير فتمثلت في :
- التزام التعليم الخاص بتوفير حاجاته من الأطر التربوية.
- التزام مؤسسات التعليم الخاصة المستفيدة من التشجيعات والمزايا بتطبيق رسوم التسجيل والدراسة والتأمين.

## 1. دعائم الرؤية الاستراتيجية بشأن التعليم الخاص :

كان لزاما التذكير بدعائم الرؤية الاستراتيجية بشأن التعليم الخاص، والتي انبثق عنها مجموعة من البرامج والمشاريع، أهمها القانون الإطار 51-17، تنفيذا للتعليمات الملكية الموجهة للحكومة في 20 ماي 2015، والرامية إلى إرساء مدرسة جديدة منفتحة أمام الجميع، تتوخى تأهيل الرأسمال البشري، تستند إلى المساواة وتكافؤ الفرص والجودة، بغية تحقيق الهدف الأسمى المتمثل في الارتقاء بالفرد والمجتمع. وهكذا تمت صياغة الإصلاح في إطار قانون تنظيمي تعاقدي وطني ملزم، يحدد الرؤية على المدى البعيد. خاصة بعد المصادقة عليه في مجلس وزاري بتاريخ 20 غشت 2018، لإقراره قانونا ملزما للجميع، لتفعيل مقتضياته ومباشرة الإصلاحات في المدى الزمني المخصص، في منأى عن إكراهات الزمن السياسي أو ضغط التوافقات السياسية.

## 2. التعليم الخصوصي وإكراهات جائحة كورونا :

كل ما سبق ذكره، يؤكد بما لا يدع مجالاً للشك، أن القطاع الوصي يعتبر التعليم الخاص شريكا أساسيا في المجهودات الساعية إلى التعميم الشامل والمنصف للتعليم، خاصة على مستوى التعليم الإلزامي. والحقيقة أن ظروف جائحة كورونا التي ألمت بالعالم، أظهرت عكس ما قلناه. حيث فجرت هذه الأخيرة أزمة غير مسبوقة بين أولياء أمور التلاميذ وأرباب المدارس الخاصة في المغرب، بسبب الضائقة المالية التي عانت منها غالبية الأسر وتعذر أداء واجباتها لفائدة هذه المؤسسات، خاصة بعد قرار إغلاق المدارس بداية شهر مارس المنصرم، والذي اتخذته الوزارة الوصية إجراء وقائيا وتدبيريا احترازيا للحد من تفشي العدوى. فكان اللجوء اضطراريا إلى خيار التعلم عن بعد لضمان الاستمرارية البيداغوجية.

استمر مسلسل «شد الحبل» بين الطرفين، رغم محاولة الوزارة لعب دور الوساطة وتقريب وجهات النظر، لإيجاد حلول مناسبة، على أساس أن التعليم الخصوصي يعد شريكا ومكملا للتعليم العمومي ويقدم خدمة عمومية، وأن المصلحة الفضلى للمتعلّمين والمنتعلمين فوق كل اعتبار ؛ لكن هذه المحاولات لم تحسم في الإشكال بالجرأة الكافية التي انتظرها كل طرف. فكلاهما يرى نفسه متضررا ؛ إذ أن امتناع أولياء الأمور عن أداء الواجبات الشهرية كاملة، مرده إلى أن ما قدم لأبنائهم من تعليم عن بعد لا يرقى إلى المستوى المطلوب، إضافة إلى تضرر معظم أرباب الأسر بشكل كبير من الجائحة، إثر توقف الأنشطة المهنية والخدماتية بسبب الحجر الصحي. في المقابل، طالبت المدارس الخاصة الأسر بالأداء، مبررة ذلك بالتزامها بتقديم الدروس عن بعد، ومؤكدة تأثرها هي الأخرى بالجائحة، لدرجة أن بعضها صار مهددا بالإفلاس. لعبة الشد والجذب هذه أوصلت الأمور - في بعض الحالات - إلى القضاء، خاصة بعد إعلان السيد الوزير أن مهمة الوزارة في هذا الملف لا يمكنها أن تتجاوز حدود الوساطة، ولا يمكنها التدخل فيما هو مادي بالنسبة للمدارس الخصوصية لعدم وجود سند قانوني ؛ وهو ما أُنذر بهجرة جماعية غير مسبوقة لتلاميذ التعليم الخصوصي نحو التعليم العمومي، والذي بلغ برسم الموسم الدراسي 2020-2021، 140 ألفا و250 تلميذا وتلميذة، مقابل 52 ألف منهم في السنة المنصرمة<sup>(1)</sup>؛ الشيء الذي سيعمل حتما على إفشال كل مجهودات الدولة التي بذلت في السنوات الأخيرة، للتخفيف من حدة الاكتظاظ وانعكاساته السلبية على جودة التعلّيمات بالمدرسة العمومية.

إن هذا الوضع الذي أفرزته الجائحة يدفعنا إلى تبني تصور إشكالي، وتأسيس أفق للتساؤل، نستطيع عبره التحاور والنقاش حول مشروع التعليم الخصوصي، وكشف معالم المشكل الذي عرّته الأزمة الصحية، والتي أماطت اللثام عن مختلف القضايا الشائكة المرتبطة به.

(1) تصريح السيد وزير التربية الوطنية والتكوين المهني والتعليم العالي والبحث العلمي يوم الاثنين 9 نونبر 2020، أمام لجنة التعليم في مجلس النواب في سياق تقديم مشروع ميزانية وزارة التربية الوطنية لسنة 2021.

### 3. تساؤلات حرجة حول التعليم الخصوصي :

لعل السؤال الجوهرى الذي يفرض نفسه في هذا المقام هو : هل فعلا الاستثمار في التعليم الخصوصي يكون بهدف تقديم خدمة عمومية أم أنها خدمة مؤدى عنها، لا تعترف إلا بالجانب الربحي فقط ؟

وهل يمكن القول إن تدبير هذا القطاع لظروف الجائحة يوحي فعلا بكونه شريكا استراتيجيا للوزارة في تقديم الخدمة التربوية وفي النهوض بالمنظومة وتجويدها بالمملكة، أم هو شريك مع وقف التنفيذ ؟؟

عرفت الساحة التعليمية ببلادنا تناسل مؤسسات خصوصية، يتفاوت تمددها الجغرافي داخل المدن والحواضر خاصة ؛ ذلك أن الإغراء المادي والتجاري والتحفيز الجبائي جعل منها سوقا سهلة الولوج ؛ علما أن المشرع اختار تحرير التعليم وخصصته، وفسحت بذلك الدولة المجال للاستثمار فيه تحت ضغط صندوق النقد الدولي والبنك العالمي وتداعيات الأزمة الاقتصادية المحلية والعالمية ؛ الشيء الذي جعلها تسير في اتجاه الانسحاب أو رفع اليد عن دعم الكثير من القطاعات التي تظن أنها تنهك خزintها العامة بما فيها التعليم. فسمحت للخواص بإنشاء مؤسسات ومدارس ومعاهد وجامعات خاصة، ووضعت لهم تشريعات ونصوص قانونية محفزة ومشجعة. وأبدى العديد من الخبراء استياءهم العميق من هذه السياسة، لأنها تضرب في العمق المنظومة التربوية بشكل عام، لاسيما في ظل عدم وجود رقابة على الرخص الممنوحة، والانفلات الذي يعيشه القطاع، والذي كشفت عنه الأزمة الصحية الحالية بشكل جلي.

في الواقع، فالتعليم الخصوصي قدم نفسه كبديل يعول عليه، لكن في غياب رؤية إصلاحية واضحة للمدرسة العمومية الغارقة في الاكتظاظ والاختلالات ؛ حيث أصبحت الجودة في التعليم من نصيب من يدفع أكثر ؛ مما أفرز هذا الكم من المؤسسات الخاصة مختلفة الأشكال والنماذج، تستقطب أولياء الأمور - مكرهين - بحثا عن تعليم أفضل لأبنائهم، في مقابل تحمل التكاليف الباهظة وغير المقننة ؛ الشيء الذي يزيد من توسيع الهوة بين فئات المجتمع، خصوصا وأن السواد الأعظم من الآباء لا قدرة له على أداء تلك المبالغ. وحتى إن فعلوا يكون ذلك على حساب استقرارهم المادي والاجتماعي. فأين هو مبدأ التعميم والإنصاف المتحدث عنه ؟ ألا يصح القول إن التعليم الخاص يقاتل من الأزمة التي تعيشها المدرسة العمومية ؟؟ بدليل أنه لم يفوت على نفسه الاستفادة من الظروف العصيبة التي أفرزها انتشار فيروس كورونا المستجد. فمراسلة رابطة أرباب مدارس التعليم الخاص إلى رئيس الحكومة فور إحداث صندوق الدعم المخصص للفئات المتضررة من كوفيد19، ودعوته إلى اعتبار هذا القطاع من القطاعات الهشة التي يجب دعمها، أثارت ردود أفعال غاضبة، استنكرت هذا الفعل جملة وتفصيلا ؛ فعوض الانخراط الفعلي في حملة التضامن الوطني، والمساهمة في محاربة الوباء الفتاك الذي غير مجرى العالم ككل، اختارت التسابق وراء ما ستحصده من غنائم. ولما تهاطلت عليها الانتقادات اللاذعة، لجأت إلى رفع رسالة اعتذار مدعية فيها عدم توفيقها في صياغة مطالب القطاع الملحة، وأن هدفها الحقيقي هو دعم بعض المستخدمين الذين ادعت أنها عجزت عن صرف رواتبهم، مؤكدة على حرصها الدائم على مصلحة

المتعلمين، ومساهمتها في تحديث وتطوير منظومة التربية والتكوين. كما أبدت استعدادها التام للقيام بالواجب الوطني، عن طريق التبرع لفائدة الصندوق، ووضع فضاءات مؤسساتها رهن إشارة السلطات المعنية كلما دعت الضرورة إلى ذلك.

#### 4. جشع أرباب التعليم الخصوصي :

من حيث الشكل، يبدو هذا التصرف نبيلاً، إلا أنه في الحقيقة يخفي جشع وانتهازية أصحابه، سرعان ما انكشفت بعد فترة وجيزة (شهر تقريباً)، إذ أعلن معظم مالكي هذه المؤسسات حرباً ضروساً على أمهات وأباء وأولياء التلاميذ، وسارعوا إلى مراسلتهم قصد تسديد ما بذمتهم من أقساط شهرية؛ ضاربين عرض الحائط تراجع مداخل الكثير من الأسر أو توقفها نهائياً، جراء إعلان السلطات العمومية منذ 20 مارس 2020 حالة الطوارئ الصحية. والأدهى من ذلك، أن هناك من طالب حتى بواجبات النقل المدرسي والإطعام التي لم يستفد منها التلاميذ منذ إغلاق المدارس في 16 مارس 2020، رافضاً أية مرونة في التسديد، ومهدداً بعدم إعادة تسجيل الأبناء خلال الموسم الدراسي القادم. وهناك أيضاً من لجأ إلى توجيه إنذارات قضائية للآباء، بحجة أن المؤسسة عليها التزامات مالية تجاه المستخدمين؛ مع العلم أن الكثير من هؤلاء استفادوا من دعم الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي.

هذه الاستفزازات وغيرها، أشعلت فتيل الصراع بين الطرفين - باستثناء بعض المؤسسات التي توصلت إلى إيجاد حل مع أولياء الأمور عبر إعفاء بعضهم وتقديم تسهيلات لآخرين -؛ مما زاد الوضع تعقيداً، وطرح إشكالية الإطار القانوني للالتزامات والعقود المبرمة بينهما، كما كشف عن تغول هذا القطاع والانفلاتات التي يعرفها، من تسيب وتضارب في الأئمنة وعدم مراقبة المناهج والمقررات...؛ وغيرها من المشاكل التي تضرب بعمق مبدأ الحكامة الجيدة في قطاع حساس وأساسي في التنمية كالتعليم.

إن الحديث عن التعليم الخصوصي كشريك فعلي، يستدعي مجموعة من المقترضات القانونية، كما ينبغي أن يكون مؤسساً على ضوابط محددة، وأن يكون هناك تعاقد سليم، يهدف بالأساس إلى النهوض بالمنظومة التربوية ببلادنا وإصلاح أعطابها؛ هذه الأعطاب التي لا يخلو منها التعليم الخصوصي، ولم تكن وليدة لحظة كوفيد 19؛ ولكنها نتيجة تراكم العديد من الاختلالات، التي لم تستطع الدولة الحسم فيها. ونذكر منها على سبيل المثال لا الحصر :

##### 4.1. فوضى الأسعار وارتفاعها :

مع انطلاق كل موسم دراسي، تتعالى أصوات الآباء وأولياء الأمور، منددة بارتفاع رسوم التسجيل والتأمين والزيادة في الأسعار دون مذهبم بفواتير ووثائق ثبوتية؛ لكن هذه الأصوات سرعان ما تبخ وتخرس؛ لأن قطاع التعليم الخاص لا يخضع للمراقبة من طرف الدولة في هذا الجانب؛ ذلك أن القانون رقم 06-00 بمثابة النظام الأساسي، لا ينص على إمكانية تقنين وضبط أسعار التمدريس من قبل الوزارة المعنية، فتحصر دورها فقط في التأكد من مدى استفادة التلاميذ من التأمين بهذه المدارس دون التدخل في قيمته؛ علماً أن القسط المرجعي للتأمين المدرسي بالتعليم العمومي، لا

يتجاوز 10 دراهم عن كل تلميذ. وهو ما ينتج عنه تسبب كبير في تحديد المبالغ المالية المستخلصة من الآباء، والتي تختلف من مؤسسة إلى أخرى، ومن حي إلى آخر، ومن مدينة إلى أخرى...، فمثلا في المدن الكبيرة كالرباط والدار البيضاء ومراكش وفاس...، هناك مؤسسات تلتزم كل تلميذ ما بين 2000 إلى 3000 درهم شهريا، ناهيك عن رسوم التسجيل والأدوات المدرسية والنقل والإطعام، وبين الفينة والأخرى نجد بعضها يغري الآباء والأمهات ببرامج مستوردة، تبتزهم في نفقات إضافية بدعوى الانفتاح على المحيط وتحقيق تعليم ذي جودة عالية.

إن خضوع واجبات التمدرس في التعليم الخصوصي المغربي لحرية الأسعار والمنافسة، يتنافى تماما مع الأهداف المسطرة له، والمتمثلة في توسيع قاعدة مساهمته في رفع تحديات تعميم الخدمة العمومية باعتباره شريكا أساسيا. وهنا لا بد من التأكيد على أن اختيار العديد من الأسر لتدريس أبنائها في مؤسسات التعليم الخاص، ليس من باب الترف أو التفاخر؛ ولكنه هروب من المدرسة العمومية التي فقدت بريقها، والكثير من مقوماتها التربوية الهادفة، وأضحت تزرع تحت وطأة اختلالات بنيوية وهيكلية جمّة: اكتظاظ الأقسام، الخصاص الحاد في الموارد البشرية، الهدر المدرسي، العنف بكل أشكاله، البنيات التحتية المهترئة، ضعف التكوين المستمر... إلخ. هذا الواقع المرّ هو الذي أسقط الأسر المغربية في شرك لوبيات التعليم الخاص، وجعل منهم ضحايا الابتزاز والاستفزاز. إذن، ألم يحن الوقت بعد لوضع حد لهذه الفوضى في الكلفة والمصاريف التي تبلغ في بعض مؤسسات القطاع الخاص أثمانه خيالية بالنظر إلى القدرة الشرائية للمواطن المغربي؟ ألا من منقذ بعد أن رفعت الوزارة الوصية الراية البيضاء واعترفت بوجود فراغ قانوني يزكي الوضع؟

يبدو أن الجواب يحتاج إلى إرادة وجرأة من قبل مسؤولي القطاع؛ لأن الأمر لا يقتصر فقط على التباين الحاصل في الأسعار والزيادات العشوائية والمتكررة كل سنة؛ وإنما يصل ذلك إلى عدم الإشارة إلى مبالغ التأمين في فواتير الأداء المسلمة للآباء، في خرق سافر للقانون وتحويل لهذه المؤسسات إلى سوق تجارية متهافئة على الربح السريع، على حساب المواطنين البسطاء، الذين يضطرون إلى تقليص نفقاتهم اليومية أو إلى القروض لتدريس أبنائهم؛ علما أن معظم هذه الأسر تقتنع من أجورها ضريبة التعليم العمومي الذي تركته قسرا لتؤدي نفقات الخصوصي.

في هذا الصدد، أقر السيد وزير التربية الوطنية سعيد أمزازي، أن المؤسسات التعليمية الخصوصية تعرف تباينا كبيرا في الرسوم التي تفرضها، والتي تشمل واجبات التمدرس والتأمين والنقل المدرسي والإطعام في بعض الحالات؛ لكنه صرح بعدم إمكانية التدخل لتقنين هذه الرسوم، إذ أوضح أن المشكل يكمن في القانون المؤطر للتعليم الخصوصي المعتمد منذ 2000، والذي لا يمنح للوزارة هذه الصلاحية. لقد كان من نتائج هذا الاضطراب الذي يعرفه المشهد التعليمي بالمغرب هو سيادة الفوضى التنظيمية، ناهيك عن تحويل قطاع اجتماعي كالتعليم إلى سلعة خاضعة للعرض والطلب، وهو ما يتنافى مع مبدأ الديمقراطية الذي أقره الدستور الجديد؛ إذ «تم تحويل التربية والتعليم من رسالة سامية إلى سلعة تجارية؛ وهي عملية تؤدي إلى تشييء التربية والتعليم بعد تشييء الإنسان نفسه؛ حيث يحولهما إلى بضاعة استهلاكية تباع وتشتري، وتخضع لقانون العرض والطلب، ويستطيع البعض الحصول عليها؛ بينما يعجز البعض الآخر عن ذلك، وتتعرض في بعض الحالات للغش كأي سلعة أخرى. وفي هذه العملية، يصبح الهدف الأسمى للتربية هو الربح؛ ويتم تسويقها

والترويج لها بأساليب شتى مشروعة وصادقة في بعض الأوقات، وابتهاجها الكذب والتزوير في أوقات أخرى»<sup>(1)</sup> -على حد تعبير محمد عادل التريكي-

#### 4.2. التعليم الخاص والشراكة المزعومة :

إن الشراكة المزعومة بين التعليم العام والخاص، والتي تتحدث عنها الوثائق الرسمية، ينسبها غياب البعد التنفيذي الإجرائي نسفاً، ويفقدها موضوعيتها ويدفعنا للشك في جديتها ؛ هذا الشك يغذيه أيضاً تغييب مبدأ ربط المسؤولية بالمحاسبة، الذي لا نرى له أثراً في هذا القطاع. وقد ورد في تقرير المجلس الأعلى للتعليم «الأطلس التربوي للتعليم الخصوصي بالمغرب 2018»، أن التعليم الخاص لا يستجيب إلى الحدود الدنيا مما عبر عنه الميثاق، وما أقرته الرؤية الاستراتيجية. إنه -استناداً إلى الإحصائيات الواردة في التقرير- يكرس اللامساواة ويرسخ الفروقات الاجتماعية ؛ فهو شبه منعدم في المناطق الفقيرة للمملكة، وكأن مستثمريه غير معينين باحترام شروط التماسك الاجتماعي، وتحسين جودة العرض التربوي، وتحقيق التميز والإنصاف وتكافؤ الفرص، والإسهام في تحسين ظروف التمدن في المناطق التي تعاني من الخصائص، خاصة في المناطق القروية وشبه الحضرية... هدفه الأسمى هو البحث عن فضاءات الربح !!!

عطفاً على ما سبق، ينبثق سؤال من تضاعف ما جاء في بنود القانون الإطار، وهو: هل استجابت المدارس الخاصة للشروط المتفق عليها، والتي تضمن مشاركتها الحقيقية في قاطرة التنمية المنشودة ؟

نقرأ في المادة (13) : «تلتزم مؤسسات التربية والتعليم والتكوين التابعة للقطاع الخاص، في إطار من التفاعل والتكامل مع باقي مكونات المنظومة بمبادئ المرفق العمومي في تقديم خدماتها، والمساهمة في توفير التربية والتعليم والتكوين لأبناء الأسر المعوزة وللأشخاص في وضعية إعاقة وكذا الموجودين في وضعية خاصة... كما تلتزم المؤسسات المذكورة في أجل لا يتعدى أربع سنوات بتوفير حاجاتها من الأطر التربوية والإدارية المؤهلة والقارة. وتحدد بنص تنظيمي شروط ونسبة مساهمة مؤسسات التربية والتعليم والتكوين التابعة للقطاع الخاص في تقديم خدماتها بالمجان للفئات المذكورة».

نجد في المادة (14) حديثاً عن «نظام تحفيزي لتمكين هذه المؤسسات من المساهمة في مجهود التعليم الإلزامي، وتحقيق أهداف التربية غير النظامية، والمساهمة في محاربة الأمية ولاسيما بالمجال القروي، وشبه الحضري، والمناطق ذات الخصائص...»

الظاهر أنه، لا بد من تسريع آليات إخراج الاتفاقية - الإطار إلى مجال الفعل والأجراً ؛ مع إعقاب ذلك بالمراقبة التربوية والمحاسبة. آنذاك يمكننا الحديث عن شراكة فعلية يحكمها القانون، هادفة إلى إرساء مدرسة بهوية واحدة، أساسها الجودة والإنصاف وتكافؤ الفرص، تليق بهذا الوطن وتؤهل أبنائه وبناته لولوج القرن الحادي والعشرين من أوسع الأبواب، ومواجهة تحديات الألفية الثالثة بسلاسة وأمان.

(1) التريكي محمد عادل، ظاهرة التسليع التربوي التعليمي بالمغرب مظاهره... أسبابه، نشر في «أون مغربية» بتاريخ 2012-02-15.

## 5. اللامساواة وعدم تكافؤ الفرص : إلى أين !؟

أثار موضوع تكافؤ الفرص التعليمية اهتمام العديد من الباحثين والمهتمين بشؤون التربية والتعليم ؛ من حيث تحديد مفهومه وجوانبه وكيفية تطبيقه. ولهذا المصطلح عدة مرادفات في العلوم التربوية والاجتماعية وهي: إلزامية التعليم ومجانبة التعليم وديموقراطية التعليم والمستمر...<sup>(1)</sup>. وقد عرفه أحد الباحثين بأنه توفير الفرص التعليمية لكل فرد، مع ضرورة تنوعها وإيجاد الأجواء الملائمة، والأسباب الداعمة داخل المؤسسة التعليمية، والتي تمكن كل فرد من الاستفادة من هذه الفرص المتكافئة في تنمية قدراته واستعداداته ومواهبه، إلى أقصى حد يمكن أن تصل إليه، مهما كانت خلفيته الاجتماعية وأوضاعه الاقتصادية، وما يرتبط بهذه الخلفية وتلك الأوضاع من عوامل نفسية وأكاديمية<sup>(2)</sup>.

لم يعد هذا المفهوم مقتصرًا على المساواة في حق التعليم لكل الأفراد ؛ ولكنه اتسع ليشمل المساواة في الفرص التي تمكن المتعلم (ة) من النجاح والتخرج ؛ فتكافؤ الفرص في التعليم، يتضمن بالإضافة إلى التكافؤ في فرص القبول والالتحاق، التكافؤ في فرص الاستمرار فيه والنجاح والتحصيل والاستمرارية به حتى بعد التخرج<sup>(3)</sup>. بعيدا عن تلك النخبوية والفئوية التي ينتقدها كل من بودلو C.Baudelot واستابليه R.Estabet ؛ إذ يصفان المدرسة بأنها إيديولوجية وطبقية وغير ديموقراطية، تكرر التفاوت الطبقي، لوجود شبكتين لانتساب الطلاب إلى المدارس ؛ يحددهما الفصل بين العمل اليدوي والعمل الفكري ؛ ثم التعارض بين طبقة مسيطرة وأخرى خاضعة للسيطرة<sup>(4)</sup>. وتعد اتفاقية اليونسكو بهذا الشأن صكا رئيسيا، يتضمن المبادئ الأساسية لعدم التمييز وتكافؤ الفرص في التعليم، هذه الاتفاقية التي تبين في المادة 4 على وجه التحديد، التزامات الدول الأطراف في الاتفاقية، بأن تضع وتطبق وتطور سياسة وطنية، تستهدف عن طريق أساليب ملائمة للظروف والعرف السائد في البلاد دعم تكافؤ الفرص والمساواة في المعاملة في أمور التعليم<sup>(5)</sup>.

حدد الميثاق الوطني للتربية والتكوين المبادئ الأساسية للنظام التعليمي المغربي، ونص على ضرورة تحقيق مبدأ المساواة وتكافؤ الفرص بين المغاربة قاطبة ؛ وهو ما يفرض أن تضع الدولة خدماتها وإمكاناتها التربوية بشكل متساو أمام الجميع. إذ جاء في المادة 12 منه : «أن يعمل نظام التربية والتكوين على تحقيق مبدأ المساواة بين المواطنين وتكافؤ الفرص أمامهم، وحق الجميع في التعليم، إناثا وذكورا، سواء في البوادي أو الحواضر، طبقا لما يكفله دستور المملكة».

(1) شبل بدران، (2000) ديموقراطية التعليم في الفكر التربوي المعاصر، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، مصر.

(2) الحبيب عبد الرحمان (2004)، دور كليات المجتمع في تحقيق تكافؤ الفرص التعليمية، مجلة العلوم التربوية/جامعة الملك سعود، مجلد 17، ص 622.

(3) الدهشان جمال علي (2015) ضمن ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي العربي التاسع، التعليم والعدالة الاجتماعية المنعقد بجامعة سوهاج، مجلة الثقافة والتنمية ع 91 ص 9.

(4) بوستيك مارسيل (1986)، العلاقة التربوية، ترجمة محمد بشير النحاس، المنظمة العربية للتربية والثقافية والعلوم، تونس ص 21-24.

(5) الأمم المتحدة (2011)، تعزيز وحماية جميع الحقوق الإنسانية والمدنية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والحق في التنمية، مجلس حقوق الإنسان، الدورة 17.



يتضح جليا أن مكافحة التمييز في مجال التعليم، يمثل حجر الزاوية للدفع بعجلة التنمية المستدامة إلى الأمام. فموجبه يصير التعليم حقا من الحقوق الجوهرية التي تضمن كرامة الفرد وتحميه من كل أشكال الإقصاء والاستغلال. وهو ما يحتم على الدولة تأمين التعليم الإلزامي والمجاني لكافة أبنائها وبناتها دون استثناء. والحقيقة التي لا مفر منها، هي أن نظامنا التعليمي المغربي يفتقر إلى الآليات الضرورية لدمقرطته وضمان العدالة الاجتماعية داخله. مدارسنا تتخبط في أزمة تمايزات واختلافات فيما يخص جودة منتوجها ومستوى خدماتها مقارنة مع بعضها البعض. فالحديث عن عدالة تعليمية في ظل هذا البون الشاسع بين المعلمين العمومي والخصوصي، أمر شائك من حيث عدد المتعلمين والتجهيزات وظروف العمل وطريقة إعداد المتعلمين للامتحانات الإشهادية (مثلا في الباكلوريا يتفرغ تلاميذ التعليم الخاص لتهييء مواد الامتحان الوطني دون غيرها)؛ أضف إلى ذلك حمى الساعات الإضافية، التي أصبحت شبه إجبارية، لم تنفع معها المذكرات (الشكلية) وحملات الوعيد والتهديد الوزارية. وهذا في حد ذاته ضرب لمبدأ المساواة الذي يتحدث عنه الإصلاح، وربط الخيار العلمي ربطا عضويا بين الديمقراطية وإصلاح المنظومة التربوية، منطلقا من مقولته «لا ديمقراطية من دون تربية ولا تربية من دون ديمقراطية». يقول: «غير خاف أن أي نظام تربوي حين يسعى إلى ترسيخ قيم الديمقراطية من دون بوصلة علمية: عملية وإنسانية؛ سيزل ببحث عن مسالك الإصلاح من دون جدوى، رغم ما قد ينفقه ماديا ورمزيا وما قد يكلفه زمنيا ومعنويا»<sup>(1)</sup>. ولا يمكن إغفال ما أفرزه فيروس كوفيد19 من متغيرات في المجال التربوي، وخصوصا أعمال التعليم عن بعد، الذي اتخذ وسيلة لمتابعة الدراسة؛ إذ أضحى الوسيط الرقمي بمنصاته المختلفة، مستودعا للمعارف والعلوم والأنشطة الموجهة للمتعلمين؛ رغم أن العديد من المؤسسات التعليمية وكذلك أغلب الأسر المغربية، غير مهيأة لهذا النوع من التدريس سواء على مستوى الجاهزية التقنية وتوفير البنية التكنولوجية اللازمة، أو على مستوى القدرة على تتبع أبنائهم، خاصة في المرحلة الابتدائية. مما سيجعلنا أمام متخرجين بمواصفات متباينة حسب سلم الترقى الاجتماعي والتموقع الطبقي الذي ينتمي إليه كل واحد منهم. الأمر الذي يدفعنا للتساؤل بمرارة: هل نحن أمام مدرسة مغربية واحدة بهوية واحدة، أم أننا أمام مدارس متعددة بتعدد الانتماء الجغرافي والطبقي؟

مما لا شك فيه أن المنظومات التعليمية الرائدة في العالم، تبني أساسا على ديمقراطية التعليم من خلال تعميم وتوحيد المناهج والمقررات، في أفق تجويد العرض البيداغوجي، على الرغم من تنوعها في الأشكال والمضامين، أي جعله شعبيا يستفيد منه الجميع بدون استثناء أو إقصاء، فتحتوي المدرسة بين جدرانها الفقراء والأغنياء بطريقة عادلة ومتساوية، تتكافأ فيها الفرص للجميع.

إن هذا المبدأ يبدو في ظل الظروف الراهنة بعيد المنال؛ لأن المتاجرة بهذا القطاع وتسليعه، بوجود قطاعين عام وخاص، يعمل على خلق مجتمع غير متوازن في الطبقات الاجتماعية؛ كما أن ما يعيشه معظم المغاربة من إقصاء وتهميش بسبب عوامل متعددة، اجتماعية واقتصادية ومجالية، يكرس هذا التمايز؛ لأن الخدمات المعروضة في التعليم العمومي ليست بنفس جودة وقيمة

(1) العلمي الخمار، (2005)، مستقبل التربية والثقافة في المغرب، مدرسة الكفايات وكفايات المدرسة، السياق والتحويلات، مطبعة النجاح الجديدة، ط 1، ص 5.

نظيرتها في المؤسسات الخصوصية؛ بل إننا نجد هذا التفاوت حتى في المؤسسات الخصوصية نفسها. والطبيعي أن تكون المدرسة أداة للوصول إلى الارتقاء الاجتماعي، دون تمييز طبقي. وأن تكون الحظوظ للظفر بالثروة والسلطة على قدم المساواة. في هذا الصدد، نبه الغالي أحرشوا إلى الانعكاسات والأخطار الاجتماعية المصاحبة لكل ممارسة تربوية تميز في الحقوق والخدمات بين الأطفال والشباب المغاربة؛ إما بسبب أصلهم الجغرافي (أرياف - حواضر) أو انتمائهم الاقتصادي - الاجتماعي (فقراء - أغنياء / غير محظوظين - محظوظون) أو بسبب جنسهم (ذكور - إناث) أو بفعل نوع تعليمهم (أصيل - عصري / عمومي - خاص / وطني - أجنبي). فمخاطر هذه التفرقة إن لم يتم كبحها أو مواجهتها في مهدها، ستتقوى وتتفاقم بالتأكيد لتعبر عن نفسها في المستقبل المنظور؛ وقد بدأت بعض بوادرها تلوح في الأفق، عبر تهديدات جدية وحقيقية لاستقرار المغرب وسلمه الاجتماعي<sup>(1)</sup>.

لذلك، فترسيخ هذا المبدأ في منظومتنا التربوية، يجب أن يكون تديرا شموليا يخرط فيه القطاعان معا، وأن يعمل على تنزيله فعليا؛ بعيدا عن الشعارات الزائفة والماركوتينج، بهدف توفير تعليم وطني واحد ومدرسة واحدة بمنهاج تعليمي واحد يلبي حاجيات المجتمع وتطلعاته؛ لأن الانتشار السريع للتعليم الخصوصي والدعم الذي يحظى به من طرف الدولة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، على حساب المدرسة العمومية، وبالنظر إلى وضعه الحالي وطريقة تديره ومراقبته، ثم استمراره في استنزاف الطاقات البشرية العمومية في الساعات الإضافية؛ سيزيد من تعميق الأزمة وتكريس سياسة التفاوت واللامساواة في المنظومة التربوية خاصة والمجتمع عموما. لقد آن الأوان لوضع الأسس واللبات الأولية التي تيسر عملية إرساء ديموقراطية نسبية - داخل المدرسة المغربية. وإلى ذلك الحين، يبقى سؤال العدالة والشمولية مطروحا على وعي الدولة والنخب.

## 6. عدم تفعيل دور جمعيات آباء/أمهات وأولياء التلاميذ :

تعتبر جمعيات آباء وأولياء التلاميذ فاعلا أساسيا في أية منظومة تربوية، لأنها تلعب دور الوسيط بين المؤسسات التعليمية والأسر، وتعمل على تنشيط الحياة المدرسية؛ وخصها الميثاق الوطني بمكانة متميزة، إذ اعتبرها شريكا ومحاورا في تدبير شؤون المؤسسة وجعلها فضاء جذابا للعملية التربوية ومجالا لتكريس روح المواطنة ومبادئ التضامن؛ لكن الملاحظ أن عملية تأسيس هذه الجمعيات بالقطاع الخصوصي - للأسف - تعرف عدة عراقيل بالرغم من توجيه وزارة التربية الوطنية للمذكرة رقم 80 المتعلقة بتأسيس جمعيات الآباء والأولياء بمؤسسات التعليم الخصوصي في 24 يونيو 2003، والمذكرة رقم 03 بتاريخ 4 يناير 2006، بشأن تفعيل دور جمعيات آباء وأولياء التلاميذ، والتي تحث على توفير جميع الشروط لكي تنجح هذه الجمعيات الشريكة في تحقيق أهدافها المنصوص عليها في الميثاق.

لا يجادل اثنان في كون الأسرة هي النواة الأساسية للمجتمع؛ لذلك، يعد الانخراط الفعلي والمستدام لأسر التلاميذ والتلميذات في الشأن التربوي، محددًا أساسيا في ضمان حسن اضطلاع

(1) أحرشوا الغالي، (2017)، المدرسة ورهان الديموقراطية في المغرب، مجلة المدرسة المغربية، المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي، عدد مزدوج 8/7، ص 65.

المدرسة بوظائفها، وفي إنجاح مشاريع إصلاحها ؛ وهو ما أكدته أيضا نتائج الدراسات التي تعنى بتقييم مكتسبات التلاميذ (PNEA, PIRLS, TIMSS) ؛ حيث خلصت إلى أن عددا من العوامل المفسرة للنجاح الدراسي توجد داخل بيت المتعلم. من هذا المنطلق، تشكل هذه الجمعيات وسيطا لتنظيم العلاقة بين الأسرة والمدرسة، وجسرا للتواصل المستمر بينهما.

إلا أن نتائج البحث الميداني الذي أجراه المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي سنة 2019، كشفت عن محدودية كبيرة في إحداث هذه الجمعيات بالمؤسسات التعليمية الخاصة ؛ وفي هذا السياق، خلص تحليل نتائج الاستمارات الموجهة إلى بعض مديري الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين، إلى أن 87.36% من المؤسسات التعليمية الخاصة الموجودة في دائرة نفوذ هذه الأكاديميات، لا توجد بها جمعيات لآباء وأمهات وأولياء التلميذات والتلاميذ. وذلك ما أكده المشاركون(ات) في جلسات التفكير والمناقشة، الذين عزوا عدم حرص أرباب هذه المؤسسات على تأسيس هذه الجمعيات في مؤسساتهم، إلى ضعف الوعي بأهميتها، أو خوفهم من تحولها إلى إدارات منظمة تتدخل فيما يعتقد أنه شأن يخص إدارة المدرسة دون غيرها<sup>(1)</sup>.

هذه الإشكالات التي تعترى واقع هذه الجمعيات داخل المؤسسات الخصوصية، هو جزء لا يتجزأ من أعطاب المنظومة التربوية ككل ؛ فتأكيد التصريحات الرسمية والمذكرات الوزارية على أنها شريك أساسي للمؤسسة التعليمية، يبقى شكليا لا يتجاوز حدود القول ؛ مما يعيق كل تطور منشود ؛ فالقرارات تتشابه مع الأفكار، وهما في حد ذاتهما لا قيمة لهما من الناحية العملية ؛ فلن يصبح القرار مفيدا إلا إذا تم تنفيذه على أرض الواقع، على أمل أن يتم تنفيذه بكفاءة مع تحقيق النتيجة التي يرغب فيها<sup>(2)</sup>.

إن طغيان الجانب الربحي على نظيره التربوي داخل هذه المؤسسات، دفعها إلى تجاهل دور مؤسسة الأسرة في إعداد شخصية الفرد، وتمكينه من التكيف مع متطلبات السلوك المدني الذي تبنيه المدرسة كمؤسسة منفتحة على محيطها الاجتماعي. ويقوم هذا التفتح على تصور جديد لعلاقة المدرسة بمحيطها الاقتصادي والاجتماعي، وخصوصا لعلاقتها بالمجتمع المحلي. وينبني هذا التصور على ضرورة تجاوز وضعية الانغلاق والانعزالية المرتبطة بالنظرة الوظيفية الضيقة للمدرسة باعتبارها مكان للتعليم فقط. إن التفتح هو جزء من مشروع تربوي طموح لدمج المدرسة في الحياة ؛ وذلك بواسطة رفع الحواجز والأسوار بجعل «المحيط» موضوعا «للتربية»، وجعل «التربية» تترك آثارا إيجابية في «المحيط»<sup>(3)</sup>.

والحقيقة أن اللجوء إلى تأسيس تنسيقيات لآباء تلاميذ القطاع الخاص، لملء الفراغ الذي أفرزه غياب الجمعيات المعنية بهذه المؤسسات، خلال مرحلة التوتر التي عرفتها العلاقة بين الأسر وأرباب

(1) المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي، جمعيات آباء وأمهات وأولياء التلميذات والتلاميذ شريك أساس في تحقيق مدرسة الإنصاف والجودة والارتقاء، تقرير رقم 19/6، يونيو 2019، ص 19.

(2) فريدريك أرناندر (2014)، كلنا قادة، القيادة ليست منصبا بل أسلوب تفكير، مكتبة جرير بوكستور، المملكة العربية السعودية، ط 1، ص 222.

(3) جماعة من المؤلفين (1996)، إشعاع المدرسة على محيطها، وزارة التربية الوطنية، مطبعة النجاح الجديدة، الدار البيضاء، ص 26.

المؤسسات الخصوصية، يفرض على الوزارة الوصية - أكثر من أي وقت مضى - ضرورة تجنيد وسائلها لفرض احترام المذكرات التي تنص على تأسيس تلك الجمعيات، مع تدارك الفراغ القانوني في هذا السياق، من خلال وثيقة القانون الإطار التي تعقد عليها الآمال في إرجاع الأمور إلى نصابها. وهي تنص في المادة 22 على ضرورة إصدار نص تنظيمي تحدد بموجبه قواعد اشتغال وأدوار ومهام جمعيات أمهات وآباء وأولياء التلاميذ في علاقتها بمؤسسات التربية والتكوين. وحسب تقرير المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي رقم 6/2019، يتوجب على هذا النص التنظيمي أن يستحضر جملة من الأمور أهمها :

- استحضار خصوصية هذه الجمعيات وارتباطها بالسلطة الحكومية المكلفة بالتعليم المدرسي، مقارنة بغيرها من جمعيات المجتمع المدني.
- تحديد مفهوم الولاية على التلميذ(ة) أو أكثر وشروط ممارستها بالنسبة لغير الآباء والأمهات.
- إلزام المؤسسات عمومية كانت أم خاصة، بفسح المجال أمام إحداثها.
- مقتضيات تتعلق بطريقة تشكيلها وتنظيمها وتدريبها، وتدقيق أدوارها ومهامها داخل المؤسسات التعليمية.
- توضيح علاقاتها، وتمويلها، وآليات دعمها من قبل الدولة والشركاء.

إنه لا يمكن إنكار دور جمعيات الآباء في النهوض بالمنظومة التربوية ومواكبة ورش الإصلاح الذي تقوده الدولة ؛ سواء تعلق الأمر بمساعدة المؤسسات على القيام بمهامها ماديا ومعنويا أو بربط جسور التواصل بين الأسرة والمدرسة. لذلك، يجب تفعيل مهامها من خلال تعزيز الترسانة القانونية بمجموعة من الآليات لتمكينها من أن تكون فاعلة على أرض الواقع وقادرة على المبادرة، في أفق شراكة فاعلة ومستديمة للنهوض بالشأن التربوي وتطويره إلى ما يؤهل الجيل الصاعد لتحدي رهانات الألفية الثالثة. فمتى سينتهي هذا الانغلاق البيروقراطي الذي تمارسه لوبيات التعليم الخصوصي في وجه هذه الجمعيات؟ وحدها الأيام القادمة كفيلة بالرد على هذا السؤال وغيره.

### • على سبيل الختم :

إن وضع التعليم الخصوصي بالمغرب والحراك المجتمعي الذي أفرزته الجائحة حوله، يفرض بإلحاح فتح نقاش جاد وجريء تستحضر فيه وظائف هذا التعليم وغاياته وأهدافه، ووضع المادي والضريبي، ثم الجوانب البيداغوجية والديداكتيكية والتدبيرية المرتبطة به. على اعتبار أن التعليم حق من حقوق الفرد، يجب ربطه بالعدالتين الاجتماعية والمجالية، وإبعاده عن منطق القواعد التجارية والربح المادي، الذي يعتبر مشروعا في كل استثمار ؛ لكنه في قطاع كالتعليم، ينبغي أن يكون محكوما بأفق وطني ومواطن، يلزم الدولة بإخضاعه لسلطتها وعدم تركه مجالا مفتوحا أمام الممارسات غير التربوية التي تسيء للمنظومة التربوية برمتها.

## • المراجع

- 1 - أحرشاو الغالي، (2017)، المدرسة ورهان الديمقراطية في المغرب، مجلة المدرسة المغربية، المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي، عدد مزدوج 8/7.
- 2 - الأمم المتحدة (2011)، تعزيز وحماية جميع الحقوق الإنسانية والمدنية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والحق في التنمية، مجلس حقوق الإنسان، الدورة 17.
- 3 - التريكي محمد عادل، ظاهرة التسليح التربوي التعليمي بالمغرب مظاهره...أسبابه، نشر في «أون مغربية» بتاريخ 2012-02-15.
- 4 - الحبيب عبد الرحمان (2004)، دور كليات المجتمع في تحقيق تكافؤ الفرص التعليمية، مجلة العلوم التربوية/جامعة الملك سعود، مجلد 17.
- 5 - الدهشان جمال علي (2015) ضمن ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي العربي التاسع، التعليم والعدالة الاجتماعية المنعقد بجامعة سوهاج، مجلة الثقافة والتنمية ع 91.
- 6 - الرؤية الاستراتيجية للإصلاح 2030-2015 الصادر عن المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي.
- 7 - العلمي الخمار، (2005)، مستقبل التربية والثقافة في المغرب، مدرسة الكفايات وكفايات المدرسة، السياق والتحويلات، مطبعة النجاح الجديدة، ط 1.
- 8 - القانون الإطار رقم 17.51 الصادر بالجريدة الرسمية عدد 6805 بتاريخ 19 غشت 2019.
- 9 - المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي «الأطلس المجالي التربوي للتعليم الخصوصي» 2018.
- 10 - المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي «جمعيات آباء وأمهات وأولياء التلميذات والتلاميذ شريك أساس في تحقيق مدرسة الإنصاف والجودة والارتقاء» تقرير رقم 6/2019 يونيو 2019.
- 11 - بوستيك مارسيل (1986)، العلاقة التربوية، ترجمة محمد بشير النحاس، المنظمة العربية للتربية والثقافية والعلوم، تونس.
- 12 - تصريح السيد وزير التربية الوطنية والتكوين المهني والتعليم العالي والبحث العلمي يوم الاثنين 9 نونبر 2020، أمام لجنة التعليم في مجلس النواب في سياق تقديم مشروع ميزانية وزارة التربية الوطنية لسنة 2021.
- 13 - جماعة من المؤلفين (1996)، إشعاع المدرسة على محيطها، وزارة التربية الوطنية، مطبعة النجاح الجديدة، الدار البيضاء.
- 14 - شبل بدران، (2000) ديموقراطية التعليم في الفكر التربوي المعاصر، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، مصر.
- 15 - فريديريك أرناندر (2014)، كلنا قادة، القيادة ليست منصبا بل أسلوب تفكير، مكتبة جرير بوكستور، المملكة العربية السعودية، ط 1.