



## تشديد شروط التوظيف لا يكفي وحده لإصلاح التعليم المغربي

عبد الصمد خضيرى \*

شباط / فبراير 2025

### مقدمة

أعلنت وزارة التربية الوطنية والتعليم الأولي والرياضة، يوم الجمعة 29 تشرين الثاني /نوفمبر لعام 2021، عن فتح الترشح لمباراة توظيف أطر الأكاديميات<sup>1</sup> الجهوية من الأساتذة وملحقي الإدارة والاقتصاد والملحقين الاجتماعيين. ما ميز إعلان هذه المباراة عما سبقه هو إضافة شروط خاصة لم يكن معمولاً بها سابقاً، مثل تحديد سن المترشحين لهذه المباراة بحد أقصى 30 سنة، وإضافة شرط الانتقاء الأولي للمترشحين على أساس الميزة المسجلة في البكالوريا والإجازة، وكذلك عدم الارتباط بعقد شغل في مدارس القطاع الخاص. وهو ما خلق ردود فعل غاضبة بين خريجي الجامعات وطلبة الجامعات. وقد طُبِّقت الشروط ذاتها على مبادرة توظيف الخامس من أكتوبر 2024.

لقد شكلت هذه القرارات استمراريةً لمخطط التعاقد في نظام التعليم الذي اعتمده الوزارة سنة 2016، كحلقة من مسلسل تحجيم الولوج للوظيفة العمومية والإنفاق العام على نظام التعليم، قراراتٍ رأت فيها وزارة التربية الوطنية وسيلة من أجل استقطاب أجود المدرسين وأكثرهم استعداداً لمهنة التعليم، وبالتالي الرفع من جودة وكفاءة التعليم العمومي. وفي المقابل فقد نشأت حركة احتجاجية منذ سنة 2017، تطالب بإدماج أطر الأكاديميات الجهوية في الوظيفة العمومية، وفق النظام الأساسي لسنة 2003.

ازدادت حدة الصراع بين الملتحقين وفقاً لنظام التوظيف الجديد والوزارة الوصية على القطاع، إثر مصادقة الحكومة على النظام الأساسي لموظفي قطاع التربية الوطنية في السادس من أكتوبر 2023، وقد تجاهل هذا النظام الجديد مطالب أساتذة أطر الأكاديميات الجهوية بإدماجهم في نظام الوظيفة العمومية. مما أدخل المدرسة

\* عبد الصمد خضيرى هو طالب دكتوراه في علم الاجتماع والأنثروبولوجيا، جامعة شعيب الدكالي الجديدة، المغرب.

العمومية في سلسلة من الإضرابات والغضب لما يقارب 3 أشهر. ثم ما لبثت التعبئة الاحتجاجية وأن أسفرت عن تعديل النظام الأساسي لموظفي التربية والتكوين وتحسينه، والمصادقة عليه من طرف مجلس الحكومة في 15 فبراير 2024، وخاصة ما أتى به من إضفاء صفة «الموظف العمومي» على الأساتذة في أطر الأكاديميات الجهوية وزيادة قيمة معاشاتهم المدنية وتعديل العديد من المراسيم التي كانت محل خلاف في النظام الأساسي بين المعارضين للنظام الأساسي الجديد والحكومة، بما فيها الوزارة الوصية على القطاع، لا سيما بعد حوارات 10 و26 ديسمبر/كانون الأول لعام 2023.

تعدُّ هذه القرارات، الهادفة لإصلاح التعليم عبر مدخل المدرسين، جزءًا من أجندة سياسية بدأت منذ أواخر التسعينات، وتحديدًا منذ الميثاق الوطني للتربية والتكوين لسنة 1999، الذي يعد أحد مخرجات تطبيق سياسات التقويم الهيكلي لسنة 1983 التي سعت إلى تقليل الإنفاق العام على القطاعات العمومية، كقطاع التعليم.

والحقيقة إن إصلاح التعليم ورفع جودته عمليةً ليس بالإمكان اختزالها في مجرد تشديد شروط التوظيف في القطاع واستقطاب أجود المدرسين؛ أي بتحميل مسؤولية الرفع جودة التعليم وكفاءته على المدرسين. فقد شكل التعليم منذ الاستقلال حقلًا للصراع الاجتماعي، واتسم بعدة مستويات من غياب التكافؤ والعدالة الاجتماعية، سواء بين المجالات القروية والمجالات الحضرية، أو بين الفتيات والفتيان، أو بين خريجي المدارس الخصوصية ذوي المستوى العالي في اللغات الأجنبية وخريجي المدارس العمومية الذين يواجهون صعوبات في إيجاد عمل فيما بعد؛ نتيجة ضعف مستواهم في اللغات الأجنبية، فضلًا عن الصعوبات التي تواجههم في الارتقاء على سلم الحراك الاجتماعي. ناهيك عن استمرار ضعف البنية التحتية المدرسية ومشكلة اكتظاظ الفصول في المدارس العمومية؛ مما دفع إلى ازدياد جاذبية القطاع الخاص في مجال التعليم، في السياق الحالي الذي يشهد تسليعًا متناهيًا للمدرسة وتقهر الثقة في المدرسة العمومية. ستناقش هذه الورقة نظام التوظيف الجديد بالقطاع التعليمي بالمغرب، متوقفةً في البدء عند أصول إصدار هذا القرار وتاريخه، معرّجةً بعد ذلك على نظام التعاقد، ثم مصير حاملي الإجازات الجامعية في ظلّ العمل بهذا النظام، لتتوقف أخيرًا عند الأمان والرضى الوظيفي للأساتذة بالمغرب.

## أولاً: كيف جاء قرار تسقيف شروط التوظيف في التعليم العمومي بالمغرب؟

منذ بزوغ ضوء الاستقلال، شكل إصلاح التعليم العمومي بالمغرب والرفع من جودته وكفاءته قضيةً مركزيةً في السياسات العمومية التي تضعها نصب أعينها المؤسسة الملكية والحكومات المتعاقبة، فضلًا عن الجماعات الترابية المحلية ومؤسسات التربية والتكوين، والشركاء المعنيين بالتربية والتكوين كالقطاع الخاص والجمعيات المدنية والنقابات المهنية. وقد اعتُبرت قضية إصلاح التعليم قضيةً ذات أهمية كبرى بالنسبة لتلك الجهات. وهذا

ما تبرزه مختلف الخطب والرسائل الملكية منذ تولي الملك محمد السادس عرش الحكم.<sup>2</sup> كما كرست الحكومات المتعاقبة تطبيق برامج وإستراتيجيات تهدف إلى إصلاح التعليم والرفع من جودته، في ظل ضعف اندماج الخريجين في سوق العمل، وبروز بوادر تزعزع الثقة في نظام التعليم العمومي. لاسيما مع بدايات الألفية الثالثة التي شهدت اعتماد أجنادات مهمة تهدف إصلاح التعليم المغربي، متمثلةً أساسا في الميثاق الوطني للتربية والتكوين الصادر سنة 1999.

كما شكل تبني سياسة التقويم الهيكلي في المغرب سنة 1983 لحظةً أساسيةً في إعادة النظر في قطاع التعليم بالمغرب، وتبني سياسات إصلاحية بتوصيات من البنك الدولي. وقد تمثلت هذه الإصلاحات أساسا في تخفيض الاعتمادات المرصودة للتعليم من الناتج الداخلي الخام وتحميل الأسر جزءًا من تكاليف التعليم ورفع عدد ساعات عمل المدرسين دون رفع أجورهم وخفض نسبة توظيف المدرسين. كما خُفّضت ساعات تدريس التلاميذ من أجل تقليص عدد الأساتذة.<sup>3</sup> وهكذا رُبط بين مشكلة المدرسة العمومية وأزمته وتدني مستوياتها وبين توظيف المدرسين والحسابات المالية للدولة بخصوص كتلة الأجور وارتباطها بالديون المالية الدولية.

تتجلى ملامح هذا الربط - بين توظيف المدرسين وقضية إصلاح التعليم والرفع من جوته وكفاءته وزيادة ارتباطه بالمحيط السياسي الاقتصادي - في أول أجنادة إصلاحية بعد التقويم الهيكلي، والمتمثلة في الميثاق الوطني للتربية والتكوين لسنة 1999 الذي أعدته اللجنة الملكية الخاصة بالتربية والتكوين. وقد أوصى الميثاق بضرورة تنويع المدرسين والتوجه نحو اعتماد التوظيف بالتعاقد لمدة زمنية قابلة للتجديد.<sup>4</sup> كما نص الميثاق على ضرورة تحسين عمل المدرسين ومراجعة مقاييس تكوينهم المستمر، والحوافز والتقويم والترقية الخاصة بهم. ومن جهة أخرى فقد تضمنت أجنادة رفع الجودة والتكوين بالمؤسسات العمومية والخاصة خططًا لتحسين المناهج والبرامج والكتب والمراجع المدرسية والجدول الزمني وتنويع أنواع التعلم وتوجيه المتعلمين، فضلا عن توجّه لغويّ يتمثل في تحسين تدريس اللغة العربية واستعمالها وإتقان اللغات الأجنبية والانفتاح على الأمازيغية، كما حدث توسّعًا في استعمال التكنولوجيا الجديدة للإعلام والتواصل.<sup>5</sup>

بيد أنّ التقارير التقييمية للميثاق الوطني للتربية والتكوين (1999-2009)، أقرت بفشل الميثاق، لا سيما تقرير "تطبيق الميثاق الوطني للتربية والتكوين والبحث العلمي 2000-2013" الذي أصدرته الهيئة الوطنية للتقويم. إذ كشف هذا التقرير عن أن المدرسة المغربية مازالت تعاني خللاً من ناحية مردوديتها يأتي في شكل ضعف التمكن من اللغات والمعارف والكفايات والقيم. فضلا عن خلل في المردودية الخارجية يتمثل في صعوبة اندماج الخريجين في سوق العمل وعدم قدرة المدرسة المغربية على الانفتاح على محيطها وعلى الابتكارات والتكنولوجيا.<sup>6</sup> وهكذا ارتبطت مشكلة المدرسة العمومية بمشاكل غياب التكافؤ في تعلّم اللغات وفي امتلاك المهارات الكفيلة باندماج الخريجين في سوق العمل، فضلا عن إعادة إنتاج الأوضاع الاجتماعية ذاتها على سلم الحركية الاجتماعية، بحيث يجب أن تركز الإصلاحات على هذه الجوانب أكثر من تركيزها على المعادلات المالية المرتبطة بكتلة الأجور وتقليل الإنفاق العام.

ولمواجهة هذا الفشل، اعتمد المغرب المخطط الاستعجالي لسنة 2009، بهدف تدارك إخفاقات الميثاق. وذلك بعد دعوة الملك في افتتاح الدورة البرلمانية أكتوبر/تشرين الأول 2007 إلى "بلورة مخطط استعجالي لتعزيز ما حُقِّق وتدارك ما فات من خلال التفعيل الأمثل لمقتضيات الميثاق واعتماد الحلول الشجاعة والناجعة لهذا القطاع الحيوي، وذلك بالتشاور والتنسيق مع المؤسسة الدستورية، التمثيلية، للمجلس الأعلى للتعليم"<sup>7</sup>، كما أكده في خطاب العرش بتاريخ 30 يوليو/تموز 2008 عبر دعوته لتفعيل البرنامج وانخراط الجميع فيه بقوة.<sup>8</sup> وركز البرنامج الاستعجالي في خطته لإصلاح التعليم، كما جاء في تقرير المجلس الأعلى للتعليم، على النهوض بالتعليم الأولي وإلزامية التعليم وفتح مجال وأفق جديد لمؤسسات القطاع الخاص ودعمها من أجل تقديم هذه الخدمة العمومية، فضلا عن اعتماد التدبير الجهوي للموارد البشرية والتقليص المتدرج من التدبير الممركز وتنمية مؤهلات وكفايات الفاعلين التربويين، والتوظيف بالتعاقد ومراجعة السياسة اللغوية.<sup>9</sup> كما تبنى البرنامج الاستعجالي بيداغوجيا الإدماج كخيار تربوي، رغم عدم إمام المدرسين بشكل كافي بها.<sup>10</sup> مما أدى إلى استمرار تحميل المدرسين جزءاً من مسؤولية فشل أجنداث الإصلاح، والاستمرار على درب عدم التوجه بشكل مباشر صوب معالجة مشكلة اللاتكافؤ واللاعادلة التي ينتجها التعليم بالمغرب. إذ بقيت المنظومة التربوية تعاني من اختلال العلاقة بين التربية والاقتصاد من جهة، والمدرسة والمجتمع من جهة أخرى، عبر استمرار ارتفاع نسب البطالة بين صفوف حاملي الشهادات واتساع الهوة الاجتماعية من الناحية التربوية واللغوية؛ وبالتالي تزكية موقف المجتمع السلبي من المدرسة رغم جهود الميثاق والبرنامج الاستعجالي.<sup>11</sup>

بعد فشل كلٍّ من الميثاق والبرنامج الاستعجالي في تحقيق أجندة إصلاح التعليم، أصدر المجلس الأعلى للتربية والتكوين الرؤية الإستراتيجية 2015-2030 الخاصة بإصلاح التعليم. وقد جاءت هذه الرؤية بعد خطاب الملك محمد السادس بتاريخ 20 أغسطس/آب 2013 الذي قدم الملك من خلاله تقييماً لقطاع التعليم، مؤكداً على دوره في الاندماج السياسي-الاقتصادي، وعلى ضرورة تعبئة المزيد من الموارد من أجل تحقيق هذه الأهداف، وهو ما حدث بدعوته إلى إعادة إحياء دور المجلس الأعلى للتعليم (المجلس الأعلى للتربية والتكوين حالياً)، باعتباره مؤسسة دائمة ومستقلة للرقابة والتقييم للسياسات العامة المتعلقة بالتعليم.

وقد شكل المُعَلِّم، في مختلف هذه الأجنداث الإصلاحية، مدخلا جوهريا في تحقيق غايات الإصلاح والتحسين. كما حاولت السياسات العمومية الموجهة للتعليم بالمغرب تجويد النظام التعليمي، من خلال عدة إجراءات مست بالأساس اعتماد نظام جديد لتوظيف الأساتذة، كما نص عليه الميثاق الوطني للتربية والتكوين والرؤية الإستراتيجية 2015-2030، والقانون الإطار للتربية والتكوين 17/51. وكلها سياسات دعت إلى ضرورة تشبيب القطاع بأجود الأساتذة، بحيث ينص القانون الإطار على توظيف 200 ألف أستاذ بين عامي 2017 و2030. وذلك من أجل تجديد المدرسة المغربية، ولتجاوز الخصاص والنقص المهول من الموارد البشرية بسبب إحالة عدد كبير من الأساتذة إلى التقاعد والتقاعد المبكر.<sup>12</sup>

## ثانيا: من الاشتغال بنظام الوظيفة العمومية إلى تطبيق نظام التعاقد في التوظيف في التعليم

لقد تلي قرار وزارة التربية الوطنية والتعليم الأولي والرياضة، باعتماد الشروط الجديدة في توظيف المدرسين، انطلاقا ردود فعل غاضبة تُرجمت في شكل مسيرات احتجاجية في عدة مناطق من المغرب، كما توقفت الدراسة في مجموعة من الكليات الجامعية. وقد انضم إلى هذه احتجاجات المجازون والطلبة وأطر الأكاديميات الجهوية معتبرين أن هذه القرارات تشكل استمرارية لمخطط التعاقد في نظام التعليم الذي اعتمده الوزارة سنة 2016، ورأوا فيه جزءا من مسلسل تحجيم الولوج للوظيفة العمومية في نظام التعليم. كما رأى المحتجون في هذه القرارات إقصاء لحقهم في العمل؛ حيث إن قطاع التعليم هو طريقهم الوحيد للحصول على وظيفة في المغرب.

ويعود أصل النقاش حول نظام التوظيف الجديد بالتعليم إلى سنة 2016 عندما اعتمدت الوزارة الوصية على القطاع نظام التوظيف بموجب عقود. وهو النظام الذي تحول فيما بعد، بفعل حركة المحتجين ضده وتوالي أزمة طرد الأساتذة من القطاع، إلى ما سُمي فيما بعد بنظام "الأطر النظامية للأكاديميات"، ثم أُطلق عليه "التوظيف الجهوي". وقد كان الهدف منه تنويع أنظمة تشغيل موظفي التعليم في المغرب والمساهمة في الرفع من جودة التعليم العمومي وفاعليته، بناءً على توجيهات الميثاق الوطني للتربية والتكوين الصادر سنة 2000 والرؤية الإستراتيجية 2015-2030، وما أكد عليه القانون الإطار 17-51، أي قبل إضفاء صفة "الموظف العمومي" على أساتذة أطر الأكاديميات على إثر تجويد النظام الأساسي لموظفي التربية والتكوين والمصادقة عليه في 15 فبراير/شباط 2024، لاسيما بعد موجات الغضب والإضرابات التي عاشتها المدارس العمومية لمدة 3 أشهر. لكن النظام الأساسي لموظفي التربية والتكوين لم يحدد شروط ولوج المدرسين الجدد، ولم يقدم أي نص بخصوص تسقيف سن الولوج إلى التوظيف بالتعليم العمومي، إذ نصت المادة 46 منه على أن «تحدد شروط وإجراءات وبرامج مباريات والمباراة المهنية وامتحانات الكفاءة المهنية، المنصوص عليها في هذا المرسوم، بقرار للسلطة الحكومية المكلفة بالتربية الوطنية تؤشر عليه السلطة الحكومية المكلفة بالوظيفة العمومية».<sup>13</sup>

### جدول 1: عدد الوظائف التي خُلقت منذ 2016 إلى الآن

عدد الوظائف	الموسم الدراسي
11000	2016
24000	2017

17000	2018
15000	2019
15000	2020
17000	2021
15000	2022
20000	2023
16000	2024
154000	المجموع

المصدر: عبد الرفيع زعنون(بتصرف).<sup>14</sup>

ترجع أسباب تطور أعداد هذه المناصب، إذا ما قورنت بفترة ما قبل 2016، إلى انخفاض أعداد الأساتذة بسبب إحالة عدد كبير منهم إلى التقاعد، فضلا عن قبول طلبات التقاعد المبكر النسبي، بدون أن يوازي ذلك خلق وظائف كفيلة بتحقيق التوازن بين كفتي الميزان. لذلك استطاع نظام التوظيف من خلال أطر الأكاديميات تجاوزَ اختلال التوازن هذا نسبياً، بدون التأثير بشكل مباشر على النفقات العمومية للدولة؛ حيث كانت نفقات المدرسين تُحتسب ضمن ميزانية المعدات.

وإذا كان واضعو السياسة الجديدة للتوظيف في قطاع التعليم يزعمون أن الهدف هو رفع جودة مخرجات المدرسة العمومية، فإن مطلب الجودة هذا لا يتحقق فقط بوضع شروط صارمة لولوج المهنة، بقدر ما يرتبط بتحسين المحيط وظروف عمل الأستاذ؛ لضمان إمكانية تدبير المسار المهني بطريقة من شأنها أن تُشجّع على البذل والعطاء.<sup>15</sup>

ترتكز السياسات العمومية العالمية الموجهة للتعليم على ثلاثة معايير أساسية تصبو إلى تحقيق جودة التعليم، المعيار الأول هو كيفية توظيف الأساتذة وانتقائهم وتكوينهم، يرتبط المعيار الثاني بالبنية المدرسية التي يشتغلون بها، ويتجلى الثالث في نظام التقييم والترقية.<sup>16</sup> تتسم هذه الرؤية بغياب النظرة الاستشرافية، وهو ما أدى إلى توظيف الأساتذة على عجل في إطار نظام أطر الأكاديميات؛ مما أثر ذلك على جاذبية المهنة وصورتها في

المجتمع، وخلق توترات بين الفاعلين العموميين والأساتذة تمثلت في احتجاجات طويلة على أساس قواعد التوظيف والتكوين والترقية والأجور. فضلا عن أنّ اختيار مهنة التعليم في المغرب لا يخضع للميول الشخصية أو لجاذبية المهنة، بقدر ما يرتبط بانعدام فرص الشغل أمام الحاصلين على الإجازات الجامعية الأساسية في قطاعات أخرى.<sup>17</sup>

### ثالثا: تشديد شروط توظيف المدرّسين: ما مصير حاملي الإجازات الجامعية؟

لقد لاقت مباراة توظيف أطر التدريس والأطر المختصة بوزارة التربية الوطنية والتعليم الأولي والرياضة، التي أجريت في 5 أكتوبر 2024، إقبالا كبيرا من بين الحاصلين على الشهادات العليا بمختلف الدرجات، الابتدائي والإعدادي والثانوي والأطر المختصة في الإدارة. بيد أنّ هذا الإقبال لا يدل بالضرورة على جاذبية مهنة التعليم بالمغرب، بقدر ما يعكس ارتفاع معدلات البطالة في صفوف حاملي الشهادات العليا. حيث وصلت معدّلات البطالة بين الشباب حاملي الشهادات العليا إلى 20.03% خلال الفصل الأول من سنة 2024، وذلك حسب أرقام المندوبية السامية للتخطيط.<sup>18</sup>

تعد جاذبية مهنة التعليم شرطا جوهريا في عملية في إصلاح التعليم وتجويده.<sup>19</sup> حيث إن تلك الجاذبية تنعكس على المردود المهني والرضا الوظيفي والالتزام والصبر والجودة والمثابرة في مزاولة المهنة.<sup>20</sup> وفي المقابل فإن دوافع الولوج إلى مهنة التعليم بالمغرب تظل مرتبطة بعوامل خارجية، كالحصول على عمل مستقر وعدد ساعات عمل أقل وعطل أكثر مما توفرها الوظائف الأخرى. في حين تقلّ ارتباطات تلك الدوافع بالعوامل الداخلية كخدمة المجتمع وحب المهنة.<sup>21</sup> كما أن الإحصائيات تُظهر أن نسبة 28,2% من الأسر المغربية تفضل أن يعمل أبناؤها في القطاع العام، مقارنةً بنسبة 26,2% بالقطاع الخاص. في حين أنّ نسبة لا تتعدى 8,8% ترغب في أن يمتن أبناؤها مهنة التعليم.<sup>22</sup> وأخيرا فإنّ الحاصلين على نقاط جيدة في البكالوريا يفضلون الدراسة في المدارس العليا ذات الاستقطاب المحدود، وتبقى الجامعة ومعها مهنة التعليم خيارات بديلة في حالة عدم قبولهم في تلك المدارس.<sup>23</sup>

يتّضح إذن أن حقل العمل في التعليم بالمغرب لا يجذب أصحاب الميزات العالية ولا يعد أفضل خيار أمام الحاصلين على الإجازات الجامعية الأساسية. وبالرغم من ذلك فإن وزارة التعليم تربط الشروط الجديدة، التي وضعتها لاجتياز مباراة توظيف الأطر النظامية للأكاديمية، برهانات الجودة وإرجاع ثقة المغاربة لقطاع التربية والتكوين واستقطاب أجود المرشحين لمهنة التعليم.<sup>24</sup> وتعتبر الوزارة أن المؤهلين لاجتياز المباراة مستقبلا هم خريجي الإجازات في التربية، أي أن شروط التوظيف ستقتضي مستقبلا الحاصلين على الإجازات الجامعية الأساسية. ويتوقع أن تصل نسبة الأطر النظامية للأكاديميات الجهوية في أفق عام 2030 إلى أكثر من 80% من الموارد البشرية من أساتذة الوزارة الوصية. ومن أجل ذلك فقد عملت الوزارة على إشراك الجامعات في عملية

تكوين أساتذة المستقبل عبر خلق إجازات في التربية لمرحلتى التعليم الابتدائي والثانوي. وقد بدأ بالفعل العمل بهذا المخطط منذ بداية الموسم الجامعي 2018/2019، وأُريد للجامعات أن تستقبل عدد 5000 طالب سنويًا.<sup>25</sup> فيما بلغ عدد المقاعد المفتوحة برسم السنة الجامعية 2023/2024 قرابة 24315 مقعد للولوج للسنة الأولى أو السنة الثانية والثالثة من الإجازة في التربية.<sup>26</sup> وهكذا فقد أصبحت الجامعات تستقبل ما يزيد عن 20 ألف طالب إجازة في التربية، بدلا من 5000 طالب كما كان مقرراً لتلبية رغبة الوزارة في حصر المباراة على خريجي الإجازات في التربية.

ويطرح مخطط الإجازات في التربية هذا عدة إشكالات من قبيل مدى قدرته على سد النقص في الأساتذة، في ظلّ تعارضه مع القانون الإطار للتربية والتكوين 17.51، الذي يهدف إلى توظيف 200 ألف أستاذ ما بين 2017 و2030، نظرا للحاجة المستمرة للحاصلين على الإجازات الجامعية المهنية أو الأساسية. وهو ما يفرض ضرورة الاستمرار في الاستعانة بأصحاب الإجازات الأساسية والمهنية، ويفرض معه ضرورة إعادة فتح الإجازات المهنية المتخصصة في مواد التدريس، علما بأن الإجازات التربوية المفتوحة حاليا على مستوى الجامعات لا تتضمن كل المواد التخصصية في التعليم الابتدائي أو الثانوي. ومن المهم الإشارة إلى أنّ التمكّن من المواد التخصصية يعدّ جزءًا أساسيًا في فعالية الأستاذ وتحقيق الجودة المرجوة.

إن الاقتصار على الحاصلين على الإجازة في التربية، باعتبارهم المؤهلين الوحيدين لولوج مهنة التعليم مستقبلا، يطرح مشاكل على عدة مستويات. فإلى جانب مشكلتي عدم قدرة الخريجين على سد النقص، وعدم مناسبة مؤهلاتهم للمواد الدراسية التي يُطلب منهم تدريسها، يظل هناك خلل وضبابية فيما يخصّ توظيف أصحاب هذه الإجازات المتخرجين بعد التكوين.<sup>27</sup> كما تجدر الإشارة إلى قلة المؤطّرين في علوم التربية في الجامعات الأمر الذي يحيل بالضرورة إلى صعوبة إمكانية زيادة القدرة الاستيعابية لهذه الإجازات في التربية ذات الاستقطاب المحدود حاليا، كما لا توجد أي ضمانات قانونية بشأن تحسين أجور هؤلاء الخريجين.<sup>28</sup> تدلّ كل تلك مؤشرات على استمرار غياب إستراتيجية واضحة في توظيف الأساتذة في المغرب.

يتضح من هذه البيانات أن سياسة توظيف الأساتذة تخضع لمنطق كمي أكثر من ارتباطها برهانات تحسين المدرسة المغربية. كما يخضع توظيف الأساتذة لتقلبات المناصب المحدثة في إطار قانون الميزانية السنوي. فالتوظيف من خلال الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين يسمح للحكومات المتعاقبة بالتحكم في كتلة الأجور المباشرة للدولة والمحافظة على التزامات المغرب تجاه صندوق النقد الدولي، في إطار خطة الائتمان والسيولة بحيث لا تُحتسب مرتبات موظفي الأطر النظامية ضمن نفقة الموظفين، بل تُدرج ضمن نفقة المعدات.<sup>29</sup> وفي ظلّ استمرار تنظيم المباراة على المستوى الوطني، وتدبير وتخطيط الموارد البشرية بشكلٍ مركزيّ من قبل مديرية الإستراتيجية والإحصائية والتخطيط.<sup>30</sup>

كما أن قرار تسقيف سن اجتياز مباراة الأطر النظامية من شأنه أن يحرم العديد من أصحاب الكفاءات والشهادات العليا من ولوج مهنة التعليم، ومن بينهم هؤلاء الحاصلين على الإجازات في التربية والذين تجاوز سنهم الثلاثين عاما. وإذا كانت الوزارة الوصية على القطاع ترى أن الهدف من وراء هذا القرار هو إتاحة فرصة للأساتذة من أجل الترقى في المهنة والانتقال إلى مسؤوليات تربوية أخرى بدلا من قضاء الأستاذ فترة خدمته حتى التقاعد في مهنة التدريس،<sup>31</sup> فإن الراضين لهذا القرار يعتبرونه تراجعاً عن المكتسبات المحققة في الوظيفة العمومية.<sup>32</sup> لكن ما تغفله الحكومة هو أن تسقيف السن ليس أكثر من إجراء تقني؛ فإصلاح التعليم لن يتأتى بتوظيف الشباب بل بتحسين ظروف العمل.<sup>33</sup>

إن تحقيق الجودة في النظام التعليمي المغربي لن يأتي من خلال إصلاح نظام انتقاء الأساتذة وتوظيفهم وتكوينهم فحسب، بل يجب أن يشمل توفير بنية مدرسية ونظام تقييم وترقية يشجع الأستاذ على العطاء والمردودية والالتزام والمسؤولية. فلا يكفي التأكد من الحافزية في امتحانات الولوج فقط، بل يجب خلق هذه الحافزية تجاه مهنة التعليم من خلال بنية مدرسية مُشجّعة ونظام تقييم وترقية يشجع الأستاذ على الإبداع والاجتهاد، ويعيد للأستاذ مكانته الاعتبارية في المجتمع.

## رابعا: مهنة التعليم والأمن الوظيفي

أعقبت أزمة طرد الأساتذة من أطر الأكاديميات بشكل تعسفي وتوقيفهم عن العمل بدون تعويض قيام حركة احتجاجية في عام 2017 رافضةً لنظام التوظيف هذا.<sup>34</sup> وقد رأت الحركة أنّ هذا النظام يخلق الهشاشة المهنية والخوف من الطرد وعدم الاستقرار.<sup>35</sup> فرغم إصدار النظام الأساسي الخاص بالأطر النظامية للأكاديميات الجهوية سنة 2018 والنظام الأساسي الجديد لموظفي التربية والتكوين في صيغته الأولى في أواخر عام 2023، إلا أن أزمة طرد الأساتذة المعينين في أطر الأكاديميات مازالت قائمة. فقد أعقبت الاحتجاجات على النظام الأساسي الجديد توقيف العديد من المدرّسين الناشطين في التنسيقيات المطلوبة عن العمل وكذا توقيف أجورهم، سواء ضمن أطر الأكاديميات أو كأساتذة يخضعون لنظام التوظيف القديم.<sup>36</sup>

كما يشكل الرضا المهني والوظيفي أحد المقومات الأساسية لتحقيق الجودة والمثابرة في الأنظمة التعليمية. وينبغي أداء الأساتذة في كثير من الأحيان على البيئة المهنية التي يعملون فيها، وعلى علاقاتهم مع زملائهم ومديرهم وتلاميذهم وشعورهم بالانتماء والأمان،<sup>37</sup> فظروف عمل الأستاذ ذات تأثير كبير في تحفيزه.<sup>38</sup> ففي حالة أساتذة أطر الأكاديميات، نجد مثلا أن المديرين يمارسون ضغوطا وسلطوية على هذه الفئة حينما يتعلق الأمر بعدد ساعات العمل وإسناد أصعب الأقسام وفرض التأطير التربوي والقيام بالمهام دون غيرهم.<sup>39</sup> كما أدت سياسة التوظيف الجديدة إلى تبخيس مهنة التدريس وخلق شعور بعدم الاستقرار والنقص إزاء زملائهم

الآخرين.<sup>40</sup> ولا تقتصر هذه الصورة السلبية حول موظفي أطر الأكاديميات في الوسط المدرسي الذي يشتغلون به فحسب، بل تمتد إلى باقي المجتمع أيضا.<sup>41</sup>

إن هذا الوضع القلق والهشّ لأساتذة أطر الأكاديميات قد دفع بكثير منهم إلى اعتبار مهنة التعليم مرحلة انتقالية في انتظار الحصول على وظيفة أفضل. وعلاوة على ذلك فإن الأساتذة يعانون من ضبابية تجتاح مستقبلهم، ضبابية تعود إلى ضبابية نظامهم الأساسي ووضعهم الإداري.<sup>42</sup> كما أن تقديم الاستقالة من أجل اجتياز مباريات التوظيف يُقابل بالرفض في كثير من الأحيان، وإن قُبِلَ فإنَّ صعوبات ترافقه. فالأكاديميات لا تمنح الرخص لأطرها من أجل اجتياز مباريات التوظيف بالجامعات مثلا للحاصلين على شهادة الدكتوراه من الأساتذة.<sup>43</sup>

لقد انتبه النظام الأساسي الجديدة لسنة 2024 إلى هذه الإشكالية وحاول تحسينها، عبر خطوات من قبيل الزيادة في الأجور والسعي إلى تحقيق العدالة الأجرية بين جميع فئات قطاع التربية الوطنية والتنصيب على انتماء جميع الأطر التربوية إلى الوظيفة العمومية، فضلا عن فتح مباراة داخل وزارة التربية الوطنية أمام الأساتذة الباحثين الحاصلين على شهادة الدكتوراه من أجل الترقّي إلى إطار أستاذ باحث.<sup>44</sup> بيد أن النظام الأساسي نفسه قد ترك تحديد شروط الولوج إلى مهنة التعليم بيد السلطة الحكومية.

## خلاصة البحث

لقد حللت هذه الورقة مدى رشادة وعقلانية قرار تشديد شروط التوظيف الجديدة في قطاع التعليم العمومي بالمغرب، وهي الشروط التي شكلت استمراريةً لمخطط التعاقد في القطاع المعتمد منذ 2016، فضلا عن تطرّق الورقة إلى مساهمة هذا القرار في مساعي الإصلاح. وقد خلّص البحث إلى أنّ تشديد شروط التوظيف لا يكفي وحدة لإصلاح التعليم المغربي. إذ لا يغدو هذا القرار كونه مجرد إجراء تقني يجرى من خلاله تقليل الإنفاق العام على قطاع التعليم العمومي، ويخضع للحسابات المالية للدولة بخصوص كتلة الأجور وارتباطها بالديون المالية الدولية. وذلك رغم أنّ الحكومة تراه قرارًا عقلائيًا يهدف إلى تجويد التعليم المغربي وإصلاحه من خلال استقطاب أجود المدرسين وأكثرهم حافزية للمهنة وتشبيب القطاع وتنويع المدرسين وتجاوز نقص الأساتذة الذي خلفته حملات التقاعد المبكر. وقد نتج عن هذا القرار ردود فعل احتجاجية أشارت إلى تضييقه الحق في الولوج إلى الوظيفة العمومية في قطاع التعليم، لاسيما أمام حاملي الإجازات الجامعية الأساسية الذين يتعدّى سنهم 30 سنة.

إن جودة الأنظمة التعليمية في العالم لا تقاس بتشديد شروط اختيار المدرسين وتوظيفهم - من ناحية السن والحصول على الإجازة في التربية بدل الإجازة الأساسية الجامعية - فحسب، وإنما أيضا من خلال تحسين نظام الترقية والتقييم والبنية المدرسية وتحسين ظروف العمل وتحقيق الأمن والرضى الوظيفي. إن السياسات العامة الموجهة لقطاع التعليم بالمغرب يغلب عليها طابع الارتجالية والضبابية بخصوص المؤهلين مستقبلا

للولوج للمهنة وأجورهم ونظام ترقيتهم وتقييمهم، فضلا عما تمتاز به من غياب التوقعية والاستشراف على مستوى سد الخصاص ووفرة المكونين في علوم التربية والقدرة الاستيعابية للجامعات ومدارس المدرسين من أجل تكوين المدرسين الجدد. فقد نتج عن أزمة التقاعد النسبي للأساتذة مثلا توظيف أساتذة بنظام التعاقد، وقد وصلت في بعض المواسم إلى عدم توفر شروط التكوين الزمني الكافي للأساتذة الجدد.

وعلاوة على ذلك فإن مهنة التدريس قد فقدت جاذبيتها التي كانت لها سابقاً، لاسيما بعد فرض نظام التعاقد في التوظيف. وبالتالي فإن السردية التي تزعم أن الغرض من تطبيق الشروط الجديدة في الولوج إلى مهنة التعليم هو استقطاب أجود المدرسين وأصغرهم سناً، تبدو فرضية غير ذات جدوى، خاصة وأن حاملي البكالوريا المتفوقين يفضلون الدراسة في المدارس العليا ذات الاستقطاب المحدود على الدراسة في الجامعات ومدارس تكوين المدرسين. وإذا كان الإقبال على مباراة الولوج إلى التدريس مرتفعاً؛ فإن ذلك نتيجة ارتفاع معدلات البطالة بين صفوف الشباب حاملي الشواهد، فضلا عن الاستقرار الوظيفي الذي يقدمه العمل في القطاع العام، وما يقدمه قطاع التعليم خاصة من عدد ساعات أقلّ وعُطلٍ أكثر.

فضلا عن كل هذا فإن اعتماد سياسة التوظيف الجديدة يُعدّ في حدّ ذاته أحد التطبيقات الجهوية المتقدمة، لكن مباراة التعليم وتخطيطها وتدبيرها مازالت تُصاغ على مستوى مركزيّ. كما أن حقل التعليم بالمغرب يصعب إصلاحه عبر استقطاب أجود المدرسين فحسب، لاسيما وأنه حقل صراع اجتماعي يتسم بعدة مستويات من غياب التكافؤ؛ مما يُعيق الخريجين فيما بعد من تحقيق الارتقاء العادل على سلم الحركية الاجتماعية، خاصة أمام تسليع القطاع وانتشار المدارس الخاصة وخريجها. وبسبب كل ذلك يرى البحث أنه ينبغي على السياسات العامة أن تتوجه نحو إصلاح إشكاليات غياب التكافؤ أكثر من تركيزها على تشديد شروط التوظيف.

## الحواشي:

<sup>1</sup> تجدر الإشارة إلى أن تسمية الأساتذة الجدد في التعليم العمومي المغرب ما بعد 2016 مازال الغموض يلغها، فبعد تسميتهم "المتعاقدين"، أصبح يطلق عليهم "الأطر النظامية الأكاديميات الجهوية"، وبعد النظام الأساسي لسنة 2024، أصبح يطلق عليهم "الموظفون العموميون لدى الأكاديميات الجهوية". وتجنبنا للالتباس فإن الورقة تعتمد على تسمية "أطر الأكاديميات الجهوية" كما جاء في المصادر التي تستند إليها، وذلك نظراً أيضاً لأن الورقة تعد أساساً تعليقا على هذا القرار السياسي الجديد لمباراة توظيف أطر الأكاديميات الجهوية لسنة 2021 وما بعدها.

انظر مثلا: محمد الراجي: " من المستخدمين إلى الموظفين.. مسار طويل ينهي توظيف الأساتذة بالعقدة"، **هسبريس الإلكترونية**، 27 يناير/كانون الثاني 2024، متاح على <https://www.hespress.com/من-الأطر-النظامية-إلى-الموظفين-الحك-1303608.html>

<sup>2</sup> المجلس الأعلى للتربية والتكوين، **خطب صاحب الجلالة الملك محمد السادس -مقتطفات متعلقة بالتربية والتكوين والبحث العلمي: 1990-2022**، تاريخ الزيارة 13/07/2024، متاح على <https://www.csefrs.ma/wp-content/uploads/2022/12/Discours-royaux-1999-2022-10-2022.docx>

<sup>3</sup> " الحلقة الرابعة من سيرورة إرساء وتطوير السياسات التعليمية: المدرسة المتحفزة للبرلة: من التقويم الهيكلي إلى الميثاق "، موقع **أطاك المغرب الإلكتروني**، تاريخ الزيارة: 2021/04/17، متاح على <https://attacmaroc.org> /الحلقة-الرابعة-من-سيرورة-إرساء-وتطور-1/

<sup>4</sup> عبد الرفيع زعنون، **التوظيف بالتعاقد في مجال التعليم بالمغرب: التأثيرات والتوترات**، مبادرة الإصلاح العربي، تاريخ الزيارة: نيسان/أبريل 2024، ص 2، متاح على <https://s3.eu-central-1.amazonaws.com/storage.arab-reform.net/ari/2024/05/03183040/2024-04-05-AR-Abderrafie-Education-1.pdf>

<sup>5</sup> الميثاق الوطني للتربية والتكوين، **الرفع من جودة التربية والتكوين**، الموقع الإلكتروني لوزارة التربية الوطنية والتعليم الأولي والرياضة، تاريخ الزيارة: 2024/07/08، متاح على <https://www.men.gov.ma/Ar/Pages/area3.aspx>

<sup>6</sup> رشيد أوزار، **سياسات التعليم في المغرب: هل تصلح الدولة ما أفسدته الدولة**، مبادرة الإصلاح العربي، تاريخ الزيارة: 2017/10/5، متاح على <https://www.arab-reform.net/ar/publication> /سياسات-التعليم-في-المغرب-هل-تصلح-الدول/

<sup>7</sup> المجلس الأعلى للتعليم، **وجهة نظر المجلس الأعلى للتعليم في البرنامج الاستعجالي المقدم من قبل القطاعات المكلفة بالتربية والتكوين**، تاريخ الزيارة: أكتوبر 2008، ص 3، متاح على [https://www.csefrs.ma/wp-content/uploads/2017/10/avis\\_Plan\\_Urgence\\_ar.pdf](https://www.csefrs.ma/wp-content/uploads/2017/10/avis_Plan_Urgence_ar.pdf)

<sup>8</sup> المجلس الأعلى للتعليم، **وجهة نظر المجلس الأعلى للتعليم في البرنامج الاستعجالي المقدم من قبل القطاعات المكلفة بالتربية والتكوين**، تاريخ الزيارة: أكتوبر 2008، ص 3، متاح على [https://www.csefrs.ma/wp-content/uploads/2017/10/avis\\_Plan\\_Urgence\\_ar.pdf](https://www.csefrs.ma/wp-content/uploads/2017/10/avis_Plan_Urgence_ar.pdf)

<sup>9</sup> المجلس الأعلى للتعليم، **وجهة نظر المجلس الأعلى للتعليم في البرنامج الاستعجالي المقدم من قبل القطاعات المكلفة بالتربية والتكوين**.

<sup>10</sup> سامر أبو القاسم، "البرنامج الاستعجالي.. مقاربة للتعرف على العلاقة بين المنطلقات والأثر الرجعي"، **هسبريس الإلكتروني**، تاريخ الزيارة: 2012/09/19، متاح على <https://www.hespress.com> /البرنامج-الاستعجالي-مقاربة-للتعرف-على-100990.html

<sup>11</sup> سامر أبو القاسم، "البرنامج الاستعجالي: مقاربة للتعرف على العلاقة بين المنطلقات والأثر الرجعي".  
<sup>12</sup> التقاعد المبكر/ النسبي: هو إجراء يتيح لموظفي وزارة التربية الوطنية الاستفادة من التقاعد المبكر بعد قضائهم مدة معينة في مزاولة المهنة، تحدد حالياً في 30 سنة من الخدمة الفعلية.

<sup>13</sup> المرسوم رقم 2.24.140 الصادر في 13 من شعبان 1445 (23 فبراير 2024) في شأن **النظام الأساسي الخاص بموظفي الوزارة المكلفة بالتربية الوطنية**، المادة 46، متاح على [http://www.sgg.gov.ma/BO/AR/3111/2024/BO\\_7277\\_Ar.pdf](http://www.sgg.gov.ma/BO/AR/3111/2024/BO_7277_Ar.pdf)

<sup>14</sup> عبد الرفيع زعنون، **التوظيف بالتعاقد في مجال التعليم بالمغرب: التأثيرات والتوترات**، مبادرة الإصلاح العربي، نيسان/أبريل 2024، ص 3، متاح على <https://s3.eu-central-1.amazonaws.com/storage.arab-reform.net/ari/2024/05/03183040/2024-04-05-AR-Abderrafie-Education-1.pdf>

<sup>15</sup> الهيئة الوطنية للتقييم لدى المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي، **مهنة الأستاذ(ة) في المغرب على ضوء المقارنة الدولية، تقرير موضوعاتي**، ديسمبر/كانون الأول 2021، ص 3.

<sup>16</sup> المصدر السابق، ص 5.

<sup>17</sup> المصدر السابق، ص 99.

<sup>18</sup> بدر الدين عتيقي، " ارتفاع نسب البطالة يضع الحكومة أمام سيناريوهات لمواجهة عقم التشغيل "، **هسبريس الإلكتروني**، 15 مايو/أيار 2024، متاح على <https://www.hespress.com> /ارتفاع-نسبة-البطالة-بضع-الحكومة-أمام-س-1364882.html

<sup>19</sup> على الرغم من أن عدة دراسات في مجموعة من الدول، تشير إلى أن مهنة التعليم، نادراً ما تجذب التلاميذ الحاصلين على أعلى النتائج الدراسية. انظر الهيئة الوطنية للتقييم لدى المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي، **مهنة الأستاذ(ة) في المغرب على ضوء المقارنة الدولية، تقرير موضوعاتي**، ص 8.

<sup>20</sup> المصدر السابق، ص 8.

<sup>21</sup> المصدر السابق، ص 9-10.

<sup>22</sup> المصدر السابق، ص 11.

<sup>23</sup> المصدر السابق، ص 9.

- <sup>24</sup> أحمد العبوبي، "مباراة توظيف المدرسين ومجازفة وزارة التربية الوطنية"، هسبريس الإلكترونية، 04 ديسمبر/كانون الأول 2021، متاح على <https://www.hespress.com/مباراة-توظيف-المدرسين-ومجازفة-وزارة-ا-912171.html>.
- <sup>25</sup> الهيئة الوطنية للتقييم لدى المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي، مهنة الأستاذ(ة) في المغرب على ضوء المقارنة الدولية، تقرير موضوعاتي، ص 26.
- <sup>26</sup> مذكرة ولوج سلك الإجازة في التربية موسم 2023-2024. متاح على [https://www.enssup.gov.ma/storage/publications/espace%20etudiant/2023/CLE\\_2023-2024\\_VF.pdf](https://www.enssup.gov.ma/storage/publications/espace%20etudiant/2023/CLE_2023-2024_VF.pdf)
- <sup>27</sup> الهيئة الوطنية للتقييم لدى المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي، مهنة الأستاذ(ة) في المغرب على ضوء المقارنة الدولية، تقرير موضوعاتي، ص 12.
- <sup>28</sup> المصدر السابق، ص 26.
- <sup>29</sup> المصدر السابق، ص 14-15.
- <sup>30</sup> المصدر السابق، ص 16.
- <sup>31</sup> طنجة 24، "ريان: تسقيف سن الولوج للتدريس ليس جديدا ومعايير التوظيف تنشد مدرسة ذات جودة"، 30 نوفمبر/تشرين الثاني 2021، تاريخ الاطلاع، متاح على <https://tanja24.com/ريان-تسقيف-سن-الولوج-للتدريس-ليس-جديدا/>
- <sup>32</sup> الرباط/الأناضول، "تسقيف سن التوظيف بالمغرب.. رفض شعبي وتشكيك قانوني"، 03 ديسمبر/كانون الأول 2021، متاح على <https://www.aa.com.tr/ar/أخبار-تحليلية/تسقيف-سن-التوظيف-بالمغرب-رفض-شعبي-وتشكيك-قانوني-تحليل-2437405>
- <sup>33</sup> القدس العربي، "جدل متواصل في المغرب حول تحديد سن التوظيف في التعليم: مسؤول حكومي يعتبره نتيجة دراسات عميقة وخبير: سيف ذو حدين"، 12 ديسمبر/كانون الأول 2021، متاح على <https://www.alquds.co.uk/جدل-متواصل-في-المغرب-حول-تحديد-سن-التوظ/>
- <sup>34</sup> - اهريرش سعاد، "كيف اندلعت الأزمة بين أساتذة التعاقد ووزارة التعليم وما هي السيناريوهات المحتملة؟"، 2M، 03 يونيو/حزيران 2021، متاح على <https://2m.ma/ar/news/كيف-اندلعت-الأزمة-بين-أساتذة-التعاقد-ووزارة-التعليم-وما-هي-السيناريوهات-المحتملة->
- [utm\\_campaign=nabdapp.com&utm\\_medium=referral&utm\\_source=nabdapp.com&ocid=Nabd\\_App?/20210409](utm_campaign=nabdapp.com&utm_medium=referral&utm_source=nabdapp.com&ocid=Nabd_App?/20210409)
- <sup>35</sup> - عزيز لعويسي، "أزمة التوظيف بالتعاقد بين نص القانون ولغة الواقع"، هسبريس الإلكترونية، 27 أكتوبر/تشرين الأول 2018، متاح على <https://www.hespress.com/أزمة-التوظيف-بالتعاقد-بين-نص-القانون-و-458527.html>
- <sup>36</sup> انظر مثلا:
- عزيز العطاطري، "مطالب بإيقاف العقوبات الإدارية في حق الأساتذة"، جريدة صوت المغرب الإلكترونية، 8 أبريل/تشرين 2024، متاح على <https://thevoice.ma/مستشار-برلماني-يطلب-إيقاف-العقوبات/>
- عزيز العطاطري، "انطلاق الحسم في ملف 530 أستاذ موقوف بسبب الإضرابات"، جريدة صوت المغرب الإلكترونية، 08 أبريل/تشرين 2024، متاح على <https://thevoice.ma/انطلاق-الحسم-في-ملف-530-أستاذ-موقوف-بسبب-ا/>
- <sup>37</sup> الهيئة الوطنية للتقييم لدى المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي، مهنة الأستاذ(ة) في المغرب على ضوء المقارنة الدولية، تقرير موضوعاتي، ص 54.
- <sup>38</sup> المصدر السابق، ص 65.
- <sup>39</sup> المصدر السابق، ص 57-58.
- <sup>40</sup> المصدر السابق، ص 69-70.
- <sup>41</sup> المصدر السابق، ص 70.
- <sup>42</sup> المصدر السابق، ص 71.
- <sup>43</sup> محمد الراجي، "هذه مطالب الأساتذة المتعاقدون على طاولة الحوار مع وزارة التربية الوطنية"، هسبريس الإلكترونية، 12 فبراير/شباط 2020، متاح على <https://www.hespress.com/هذه-مطالب-الأساتذة-المتعاقد-ين-على-ط-542203.html>
- <sup>44</sup> عبد الناصر ناجي، "النظام الأساسي الجديد لموظفي التعليم: مكتسبات وإشكالات"، مدار 21 الإلكترونية، 22 فبراير/شباط 2024، متاح على <https://madar21.com/218882.html>