مذكـــرة

09 مارس 2022

015X22

إلى السيدات والسادة
مديرة ومديري الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين
المديرات والمديرين الإقليميين
المفتشات والمفتشين
المستشارات والمستشارين في التوجيه التربوي
مديرات ومديري المؤسسات التعليمية
الأستاذات والأساتذة بالمؤسسات التعليمية

الموضـــوع : تأطير دمج مكون التوجيه المدرسي والمهني ضمن مشروع المؤسسة.

المراجـــع : - القانون-الإطار رقم 51.17 المتعلق بمنظومة التربية والتكوين والبحث العلمي، الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.19.113 بتاريخ 7 ذي الحجة 1440 (9 غشت 2019)؛

- القرار الوزاري رقم 062.19 بتاريخ 7 أكتوبر 2019 في شأن التوجيه المدرسي والمهني والجامعي؛
- المذكرة الوزارية رقم 105.19 بتاريخ 8 أكتوبر 2019 في شأن الارتقاء بالممارسة التربوية في مجال التوجيه المدرسي والمهني والجامعي بالثانويات الإعدادية والثانويات التأهيلية؛
- المذكرة الوزارية رقم 106.19 بتاريخ 8 أكتوبر 2019 في شأن إرساء العمل بالمشروع الشخصي للمتعلم بالثانويات الإعدادية والثانويات التأهيلية؛
- المذكرة الوزارية رقم 087.21 بتاريخ 6 أكتوبر 2021 في شأن تعميم العمل بمشروع المؤسسة المندمج.

سلام تام بوجود مولانا الإمام دام له النصر والتأييد.

وبعد؛ انسجاما مع أحكام القانون الإطار رقم 51.17 المتعلق بمنظومة التربية والتكوين والبحث العلمي، ولاسيما تلك المتعلقة باعتماد مشروع المؤسسة أساسا للتنمية المستمرة للمؤسسات التعليمية وتدبيرها الناجع، باعتباره الإطار المنهجي الموجه لمجهودات جميع الفاعلين التربويين والشركاء، والآلية العملية الضرورية لتنظيم وتفعيل مختلف العمليات التدبيرية والتربوية بهدف تحسين جودة التعلمات، والآلية الأساسية لأجرأة السياسات التربوية داخل هذه المؤسسات مع مراعاة خصوصياتها ومتطلبات انفتاحها على محيطها؛

واعتبارا لكون المؤسسة التعليمية بنية من بنيات التوجيه المدرسي والمهني وفق ما ينص عليه القرار رقم 062.19 المشار إليه في المراجع أعلاه، يتعين أن تنهض بواجبها في مساعدة المتعلمين على التوجيه، وذلك عبر تركيز الفعل

التربوي على مواكبة المشاريع الشخصية للمتعلمين باستثمار المدخل التربوي البيداغوجي، والمدخل التخصصي، والمدخل التدبيري، وإشراك الأسر والانفتاح على المحيط الاجتماعي والتكويني والمهني والاقتصادي وتقوية الشراكة مع مكوناته، مع إدراج التوجيه المدرسي والمهني كمكون إلزامي ضمن مشروع المؤسسة؛

واستنادا إلى كون التوجيه المدرسي والمهني مدخلا من مداخل تحسين جودة التعلمات كغاية لمشروع المؤسسة طبقا لمقتضيات المذكرة رقم 087.21 المشار إليها في المراجع أعلاه؛ أعدت الوزارة وثيقة تأطيرية بهدف تيسير ودعم وتأطير المؤسسات التعليمية في ما يتعلق بدمج مكون التوجيه المدرسي والمهني في مشروع المؤسسة، وذلك بما **يضمن ارتقاءها بوظيفتها التوجيهية وربطها بباقي وظائفها بُغية تجويد التعلمات، عبر تطوير معارف ومهارات وكفايات المتعلمين وقدراتهم على تنمية مساراتهم الدراسية والمهنية والحياتية في إطار مشاريعهم الشخصية، وتجويد البيئة المدرسية والتربوية بجعلها حاضنة ومواكِبة لهذه المشاريع، ومنفتحة على محيطها الاجتماعي والتكويني والمهني والاقتصادي بما يدعم هذه المشاريع.**

وتحقيقا للأهداف المنشودة من هذه الوثيقة التأطيرية، يتعين العمل بالموجهات الأساسية الآتية:

- اعتبار المشروع الشخصي للمتعلم إطارا للتعلم، وأحد أبعاده من زاوية المهارات الحياتية، وكذا آلية لاستشراف حاجات المتعلمين وخصوصياتهم في استحضار لمتطلبات محيطهم الاجتماعي والاقتصادي، وآلية للتدبير الذاتي للمسار الدراسي لتحقيق النجاح الأكاديمي والاندماج الاجتماعي والمهني؛

- إرساء بيئة مدرسية تربوية ميسرة لانخراط المتعلم في سيرورة تدبير المسار الدراسي والمهني والحياتي والمشروع الشخصي، والتزامه بها باعتبارها سيرورة ذاتية ونمائية تتطلب رأسمالا كفايتِيّاً ومهاريّاً؛

- تعزيز انفتاح المؤسسة التعليمية على محيطها الاجتماعي والتكويني والمهني والاقتصادي، وتقوية إشراك الأسر في مختلف أنشطة المؤسسة بما يدعم المشاريع الشخصية للمتعلمين؛

- إرساء الفعل الجماعي في مجال التوجيه المدرسي والمهني وضمان التقائية وتكامل أدوار مختلف الفاعلين حول تدبير المسار الدراسي والمهني والحياتي للمتعلم ومواكبة مشروعه الشخصي بيداغوجيا وتخصصيا وتدبيريا حسب مهامهم ومجالات تدخلهم، وأُسريا عبر تعبئة الأسر وإشراكها لهذا الغرض؛

- إشراك المستشار في التوجيه التربوي المكلف بالمؤسسة الثانوية كعضو قار في لجنة قيادة مشروع المؤسسة، وتفعيل أدواره في مختلف مجالسها باعتباره مستشارا تقنيا لها في مجال التوجيه المدرسي والمهني.

وبالنظر لأهمية توحيد الرؤى وتأطير مختلف التدخلات التي من شأنها تفعيل مدخل التوجيه المدرسي والمهني ضمن مشروع المؤسسة، باعتباره مدخلا من مداخل تجويد التعلمات، وركيزة من ركائز منظومة النجاح في المسار الدراسي والمهني والحياتي للمتعلم، أهيب بكم العمل، كلٌّ من موقعه واختصاصاته، بالتصور الوارد في الوثيقة التأطيرية رفقته، وتوسيع التواصل بشأنه مع كل الفاعلين المعنيين، واعتماده موضوعا ومرجعا أساسيا في التكوين المستمر لفائدتهم بما يحقق الأهداف المرجوة. والســـــلام.

وزير التربية الوطنية والتعليم الأولي
والرياضة
شكيب بنموسى

المملكة المغربية
ⵜⴰⴳⵍⴷⵉⵜ ⵏ ⵍⵎⵖⵔⵉⴱ

وزارة التربية الوطنية
والتعليم الأولي والرياضة
ⵜⴰⵎⴰⵡⴰⵙⵜ ⵏ ⵜⵎⴰⵡⴰⵙⵜ ⴰⵏⴰⵎⵓⵔ
ⴷ ⵓⵎⵎⵏⴰⴷ ⴰⵎⴰⵡⴰⵙ ⴷ ⵜⵙⵏⵙⵉⵜ

دمج مكون التوجيه المدرسي والمهني في مشروع المؤسسة

وثيقة تأطيرية

فبراير 2022

الوحدة المركزية للتوجيه المدرسي والمهني

فهرست

تقديم 5

تحديدات مفاهيمية 9

مفهوم مشروع المؤسسة 9

مفهوم التوجيه المدرسي والمهني 9

مفهوم الدمج 11

رهانات دمج مكون التوجيه المدرسي والمهني في مشروع المؤسسة التعليمية 15

مواصفات البيئة المدرسية في ظل إرساء العمل بالمشروع الشخصي للمتعلم 15

التواصل من أجل التنمية منطلق إرساء الفعل الجماعي في مجال التوجيه المدرسي والمهني بالمؤسسات التعليمية 21

مداخل لدمج مكون التوجيه المدرسي والمهني في مشروع المؤسسة وفق منهجية DEPART 29

المشروع الشخصي للمتعلم مدخل لتجويد التعلمات 29

محطة الانطلاقة 32

محطة التشخيص 33

محطة تحديد الأولويات 35

محطة التخطيط 36

محطة التتبع والتقويم 37

محطة الانتقال 38

أهم المراجع المعتمدة 41

تقديم

تعتبر المؤسسة التعليمية نواة منظومة التربية والتكوين وحلقتها الأهم، حيث يتم من خلالها الانتقال من أنساق حياتية أسرية ومجتمعية إلى نسق مؤسستي منظم زمانا وفضاء وموارد لتقديم مختلف الخدمات التربوية والتعليمية التعلمية إعمالا لمبدأ القرب في أفق تحقيق الاندماج الثقافي للمتعلم، وتيسير اندماجه وتفاعله الإيجابي مع محيطه. كما تبقى المؤسسة التعليمية القناة الأساسية في تفعيل السياسات التربوية ذات الأبعاد الوطنية والجهوية والمحلية في إطار سياسة اللامركزية واللاتمركز في تدبير هذه المنظومة على المستوى المجالي.

وتبعا لهذه الأهمية والدور المحوري للمؤسسة التعليمية في النظام التربوي المغربي، ركزت المرجعيات الوطنية للإصلاح على أهمية دعم استقلالية هذه المؤسسة من خلال تبني مقاربات تشاركية وتعاقدية في الحكامة والتدبير. فقد دعت الرؤية الاستراتيجية للإصلاح إلى إرساء نظام للحكامة الترابية للمنظومة في أفق الجهوية المتقدمة، عبر تحديد واضح للسلط والأدوار والمهام وكيفية توزيعها على كل المستويات ولاسيما من خلال إسناد مسؤولية تدبير منظومة التربية والتكوين، عبر تفويض الصلاحيات والمهام في إطار الاستقلالية والتعاقد والمحاسبة، إلى البنيات الجهوية ثم الإقليمية وصولا إلى المؤسسات التعليمية، وعبر استكمال تفعيل اللامركزية واللاتمركز وخاصة ما تعلق بدعم استقلالية بنيات التدبير وتأهيلها للقيام بأدوارها ومنها المؤسسات التعليمية عبر مشروع المؤسسة [1].

كما أشار التقرير العام للنموذج التنموي إلى ضرورة جعل المؤسسات تتحمل مسؤولياتها لكي تصبح محركا للتغيير ولتعبئة الفاعلين، واقترح تبني مقاربة تشاركية ودامجة لتدبير التغيير بهدف تجاوز حالات المقاومة وخلق دينامية للتقدم انطلاقا من أرض الواقع [2]. كما دعا هذا النموذج، في سياق حديثه عن مشروع "نهضة تربوية مغربية"، إلى حل مبتكر لإشكالية مقاومة التغيير التي صادفتها محاولات إصلاح المنظومة التربوية المغربية، وذلك من خلال عكس منطق التغيير الذي لا ينبغي أن يُفرض من الأعلى،

[1] المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي، "من أجل مدرسة الإنصاف وتكافؤ الفرص والجودة والارتقاء - رؤية استراتيجية للإصلاح 2015-2030، ص-ص. 45-46.

[2] المملكة المغربية، "النموذج التنموي الجديد - تحرير الطاقات واستعادة الثقة لتسريع وتيرة التقدم وتحقيق الرفاه للجميع - التقرير العام"، أبريل 2021، ص. 95.

بل أن يبدأ طواعية من قبل الأطراف الفاعلة في هذا المجال والذين يتعين عليهم تنفيذه بشكل يومي داخل المدارس [3].

وفي هذا السياق، يعتبر مشروع المؤسسة التعليمية الآلية المنهجية في التدبير التي تعكس خصوصياتها وهويتها وثقافتها التنظيمية في سياق تجويد التعلمات وتنزيل وأجرأة مختلف البرامج والمشاريع التربوية، كما أنه ترجمة لمختلف مقاربات التدبير والحكامة المتمركزة حول الشراكة والتعاقد والتدبير بالنتائج. وقد اعتبرت الرؤية الاستراتيجية للإصلاح [4] أن من شأن مشروع المؤسسة أن يحفز مشاركة جميع الأطراف المعنية في النهوض بهذه الأخيرة، ودعت إلى مأسسته، مع تحديد دور كل طرف في إطار فرق عمل تربوية وتدبيرية يشترك فيها المتعلمون والمدرسون ومدبرو المؤسسة أساسا، بتعاون مع الأولياء والمحيط. كما عزز القانون-الإطار 51.17 توصية الرؤية الاستراتيجية الداعية إلى إرساء استقلالية المؤسسة التعليمية باعتماد مشروع المؤسسة أساسا لتنميتها المستمرة وتدبيرها الناجع [5].

وقد عملت الوزارة بشكل متواصل على تطوير مشروع المؤسسة وتأطيره بما يساهم في تحقيق الغايات المنتظرة من مأسسته وإرسائه، حيث أصدرت بخصوصه العديد من الوثائق المرجعية، ودلائل العمل، والمذكرات التنظيمية رام آخرها [6] تعميم العمل بمشروع المؤسسة، كصيغة جديدة تستحضر شمولية ونسقية الفعل التربوي. فإذا كان المنظور المحلي للمؤسسة هو تحسين جودة التعلمات وتحقيق النجاح الدراسي للمتعلمين، فإن جميع المداخل والوظائف والعمليات والسيرورات الأخرى يجب أن ترتبط عضويا مع هذا المنظور.

وهكذا، وباعتبار الوظيفة التوجيهية للمؤسسة التعليمية إحدى وظائفها الأساسية في سبيل تجويد التعلم والتعلمات عبر مدخل المشروع الشخصي للمتعلم [7]، وتفعيلا لإلزامية دمج مكون التوجيه المدرسي والمهني ضمن مشروع المؤسسة [8]، ودعما وتأطيرا لجهود المؤسسات التعليمية للإيفاء بهذا المطلب،

---

[3] المملكة المغربية، "مجموع المذكرات الموضوعاتية والرهانات والمشاريع المقترحة في إطار النموذج التنموي الجديد - الملحق رقم 2"، أبريل 2021، ص. 88.

[4] الرؤية الاستراتيجية للإصلاح - مرجع سابق، ص. 46.

[5] الرؤية الاستراتيجية للإصلاح - مرجع سابق، ص. 46 والمادة 40 من القانون الإطار 51.17 المتعلق بمنظومة التربية والتكوين والبحث العلمي، الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 113 صادر في 7 ذي الحجة 1440 (9 أغسطس 2019).

[6] المذكرة الوزارية رقم 087.21 بتاريخ 6 أكتوبر 2021 بشأن تعميم العمل بمشروع المؤسسة.

[7] يُعتبر المشروع الشخصي للمتعلم حسب النموذج التنموي الجديد مؤشرا من مؤشرات النجاح المدرسي كمعيار من معايير جودة المؤسسات (مجموع المذكرات الموضوعاتية والرهانات والمشاريع المقترحة في إطار النموذج التنموي الجديد ص.ص: 88-89).

[8] المادة 39 من القرار الوزاري رقم 062.19 بتاريخ 7 أكتوبر 2019 في شأن التوجيه المدرسي والمهني والجامعي.

تهدف هذه الوثيقة إلى تقديم موجهات ميسرة لتملك المطلوب مؤسساتيا على المستوى المفاهيمي أولا، على مستوى الرهانات المتعلقة بهذا الدمج ثانيا، ثم على مستوى مداخله المنهجية أخيرا.

تحديدات مفاهيمية

1. مفهوم مشروع المؤسسة

نص القانون الإطار 51.17 على ضرورة إرساء استقلالية المؤسسات التعليمية باعتماد مشروع المؤسسة أساسا لتنميتها المستمرة وتدبيرها الناجع [9]، وذلك باعتباره "الآلية العملية الضرورية لتنظيم وتفعيل مختلف العمليات التدبيرية والتربوية الهادفة إلى تحسين جودة التعلمات لجميع المتعلمين، والأداة الأساسية لأجرأة السياسات التربوية داخل كل مؤسسة للتربية والتكوين مع مراعاة خصوصياتها ومتطلبات انفتاحها على محيطها..." [10].

ويبقى مشروع المؤسسة كذلك آلية وحيدة وملزمة لتدبير وحكامة المؤسسات التعليمية، وأداة للتعاقد معها، يتعين تنزيله، وفق مقاربة مندمجة وتشاركية، عبر برنامج عمل ثلاثي السنوات يتضمن مختلف العمليات التي تروم تجويد التعلمات لدى المتعلمين والمتعلمات باستهداف المداخل الرئيسية للجودة، والمتمثلة في الحياة المدرسية، والدعم المدرسي، والتوجيه المدرسي والمهني، والدعم التربوي والاجتماعي والنفسي، إلى جانب التجهيزات البيداغوجية [11].

2. مفهوم التوجيه المدرسي والمهني

التوجيه المدرسي والمهني وظيفة لمواكبة نضج وميول وملكات المتعلمين واختياراتهم التربوية والمهنية [12]، وهو مكون من مكونات النموذج البيداغوجي الذي يُعدَّ جوهر عمل المؤسسة التعليمية وأساس اضطلاعها بوظائفها كاملة [13].

ويشمل التوجيه المدرسي والمهني، وظيفيا ومؤسسيا، مجموع الخدمات والأنشطة التربوية الموجّهة للمتعلمين، وكذا مجموع الآليات والمساطر والموارد التي يتم توظيفها من طرف مختلف الفاعلين

[9] المادة 40 من القانون الإطار 51.17 - مرجع سابق.
[10] المادة 2 من القانون الإطار 51.17. - مرجع سابق.
[11] المذكرة الوزارية رقم 087.21 - مرجع سابق.
[12] المادة 99 من الميثاق الوطني للتربية والتكوين.
[13] الرافعة 12 - الرؤية الاستراتيجية للإصلاح 2015-2030 - مرجع سابق.

والبنيات، بهدف مساعدتهم على التوجيه كحق من حقوقهم المكفولة، وواجب من واجبات المؤسسات التعليمية تجاههم، وذلك باعتبار هذه المساعدة سيرورة تربوية تبتدئ منذ التعليم الابتدائي وتهدف إلى مواكبة المتعلمين في سيرورة مشاريعهم الشخصية ذات الصلة بالدراسة والتكوين أو الاندماج المهني [14].

وباعتبار المؤسسة التعليمية بنية من بنياته [15]، يبقى التوجيه المدرسي والمهني وظيفة من وظائفها ترتكز على تفعيل العمل بالمشروع الشخصي للمتعلم وعلى تقديم خدمة مواكبته بمختلف مداخلها:

- **المدخل التربوي البيداغوجي الموكول لهيئة التدريس من خلال:**
  - المواكبة التربوية البيداغوجية 16 التي تقوم على مساعدة المتعلم على الاندماج في الحياة المدرسية، والنجاح المدرسي، وتمكينه من اكتساب المعارف والمهارات والكفايات الضرورية لمساعدته على تنمية مساره الدراسي والمهني والحياتي في إطار سيرورة مشروعه الشخصي؛
  - استثمار الأنشطة الصفية في إطار البرامج الدراسية المقررة، والأنشطة اللاصفية في برامج عمل المؤسسة، لتصريف أهداف التوجيه المدرسي والمهني.
- **المدخل التخصصي الموكول للمستشارين في التوجيه التربوي[17] من خلال:**
  - المواكبة التخصصية المباشرة بأبعادها الثلاثة المتمثلة في الإعلام المدرسي والمهني، والاستشارة، والمواكبة النفسية الاجتماعية، في إطار مقاربة تفاعلية بينها من جهة، ومع محيطها المؤسسي من جهة ثانية، ومع حالات التوجيه من جهة أخرى؛
  - المواكبة التخصصية غير المباشرة عبر تقديم الدعم التقني والاستشارات اللازمة للمؤسسة لتيسير قيامها بوظيفتها التوجيهية.

[14] المواد 1، و2، و3 من القرار الوزاري رقم 062.19 - مرجع سابق.
[15] المادة 30 من القرار الوزاري رقم 062.19 - مرجع سابق.
[16] يمكن الرجوع إلى الإطار المرجعي للمواكبة التربوية البيداغوجية للمشروع الشخصي للمتعلم لمزيد من التفاصيل.
[17] يمكن الرجوع إلى الإطار المرجعي للمواكبة التخصصية للمشروع الشخصي للمتعلم لمزيد من التفاصيل.

- **المدخل التدبيري الموكول لأطر الإدارة التربوية[18] من خلال:**

- إرساء الشروط الضرورية لتفعيل المواكبة التربوية البيداغوجية، والمواكبة التخصصية للمشروع الشخصي للمتعلم، وضمان نجاحهما؛
- إرساء البيئة المدرسية الملائمة والحاضنة لمواكبة المشاريع الشخصية للمتعلمين، ولاسيما عبر:
  - تفعيل العمل بمشروع المؤسسة المتضمن للتوجيه المدرسي والمهني كمكون إلزامي؛
  - تفعيل أدوار مجالس المؤسسة في إدماج بعد التوجيه المدرسي والمهني في آليات اشتغالها؛
  - تعزيز انفتاح المؤسسة التعليمية على محيطها بما يدعم المشاريع الشخصية للمتعلمين؛
  - الحرص على إشراك الأسر في تتبع تمدرس ومواكبة المشاريع الشخصية لأبنائها؛
  - الحرص على تفعيل مسطرة التوجيه المدرسي والمهني ببُعديها التربوي والإداري؛
  - إعمال آليات التتبع المنتظم للمشاريع الشخصية للمتعلمين وفق ما تتطلبه سيرورة تطورها، واستثمارها في مساعدتهم على الاختيار واتخاذ القرار في إطار مسطرة التوجيه المدرسي والمهني الجاري بها العمل.

3. مفهوم الدمج[19]

يستند مفهوم الدمج في سياق مشروع المؤسسة إلى مبادئ المقاربة النسقية التي تُعتبر المؤسسة التعليمية في إطارها نسقا من البنيات والعناصر والمكونات المتكاملة والمتداخلة فيما بينها، بحيث يؤثر كلُّ تغيير يطال أحدها في الباقي.

ووفق مقاربة المشروع ومن منظور نسقي كذلك، يشير مفهوم الإدماج في مجال الإدارة والتسيير إلى معانٍ متعددة منها:

[18] يمكن الرجوع إلى الإطار المرجعي للوظيفة التوجيهية للمؤسسة التعليمية لمزيد من التفاصيل.

[19] يمكن الرجوع إلى بعض دلالات هذا المفهوم ضمن بحث لنيل دبلوم مفتش في التوجيه التربوي بمركز التوجيه والتخطيط التربوي بالرباط تحت عنوان "مستلزمات إدماج مكون التوجيه في مشاريع المؤسسات الثانوية التأهيلية"، السعيد تبرقايت، 2014.

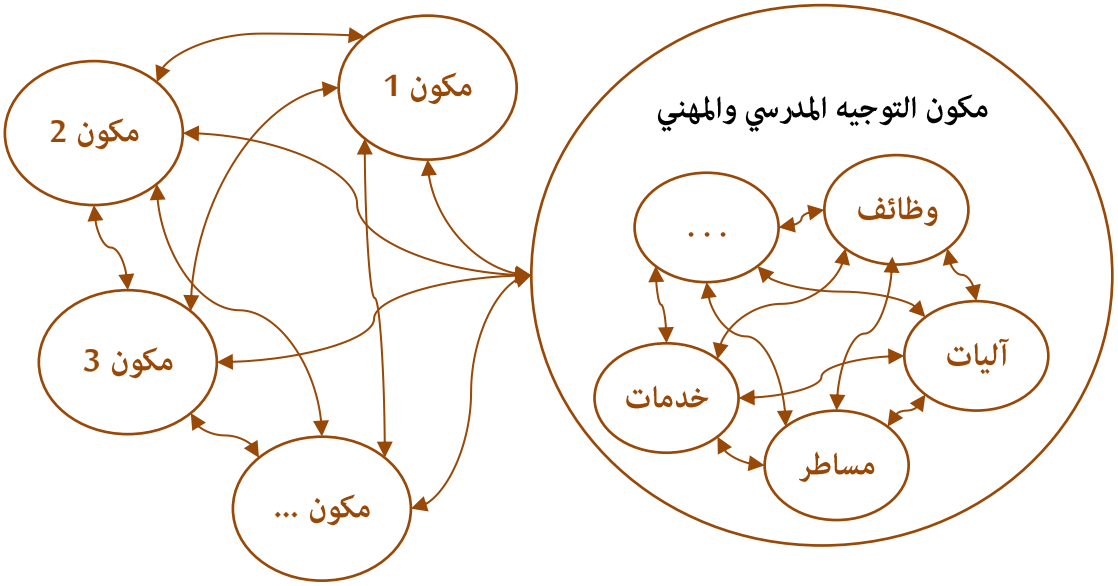
- التدبير الأفقي للمشروع الذي يشير إلى تعدد الأبعاد والتكامل فيما بينها؛
- التنسيق المتناغم لأفعالِ مختلفة.

وعموما، يمكن الحديث عن ثلاثة محددات تتحكم في سيرورة الإدماج ليأخذ معنى الدمج وهي:

- الارتهان أو التبعية البينية لمختلف العناصر المراد إدماجها بحيث تُشكل نسقا كُلِّيا يتعدى مجرد تجميعها معا، إلى وجود تفاعلات وتأثيرات متبادلة بين هذه العناصر مرتبطة بوظيفة النسق (الكل أكبر من مجموع الأجزاء كمبدأ للمقاربة النسقية)؛
- الدينامية بحيث لا ينحصر الأمر داخل مفهوم الإدماج عند التبعية البينية بين عناصر النسق، إذ من شأن ذلك ألا يضعنا داخل منطق الفعل، بل توجد أيضا دينامية يتم داخلها تحريك كافة هذه العناصر المرتهنة ببعضها البعض والتنسيق بينها، بحيث توجد علاقات سببية دائرية بينها تجعل من كل تغيير على أحدها محدثا لتغييرات على العناصر الأخرى؛
- الاستقطاب، بحيث تتم عملية التحريك لهدف محدد يتمثل بصفة خاصة في إنتاج معنى محدد.

:: خلاصات أساسية ::

مشروع المؤسسة آلية لتدبير نسق مؤسساتي من الوظائف والخدمات والآليات والمساطر المشكلة لمكون التوجيه المدرسي والمهني في تفاعل مع باقي المكونات.



دمج مكون التوجيه المدرسي والمهني ضمن مشروع المؤسسة التعليمية هو تجويد لحكامة هذا المكون محليا من خلال جملة من التدابير الأساسية.

- إرساء بيئة مدرسية وتربوية لمواكبة المشاريع الشخصية للمتعلمين؛
- التواصل والتنسيق المتناغم بين مختلف المتدخلين في مواكبة المشاريع الشخصية للمتعلمين؛
- ربط وظيفة التوجيه المدرسي والمهني بباقي الوظائف التي تضطلع بها المؤسسة بما يروم تجويد التعلمات عبر تطوير معارف ومهارات وكفايات المتعلمين وقدراتهم على تنمية مساراتهم الدراسية والمهنية والحياتية في إطار مشاريعهم الشخصية.

رهانات دمج مكون التوجيه المدرسي والمهني في مشروع المؤسسة التعليمية

1. مواصفات البيئة المدرسية في ظل إرساء العمل بالمشروع الشخصي للمتعلم

✹ المشروع الشخصي للمتعلم سيرورة ذاتية

يتأسس مفهوم المشروع الشخصي للمتعلم، في مجال التوجيه المدرسي والمهني، على تفاعل إيجابي بين الذات والمحيط، مما يجعله سيرورة ذاتية وداخلية للمتعلم، ذهنية ووجدانية ونفسية واجتماعية، مع إسقاطات مستقبلية لمساره الدراسي والمهني يعمل على عقلنتها باستمرار. ولهذه السيرورة المتجددة والممتدة في الزمن تمظهرات خارجية تتجلى أساسا، في مبادرة المتعلم للاستفادة من خدمات التوجيه المدرسي والمهني والجامعي، وانخراطه في مختلف الأنشطة التربوية المنبثقة عنها أو غيرها ذات الصلة بمشروعه، وسعيه إلى توثيق سيرورة تفكيره في مشروعه، وتفاعله الجدي مع المساطر الجاري بها العمل في هذا المجال.

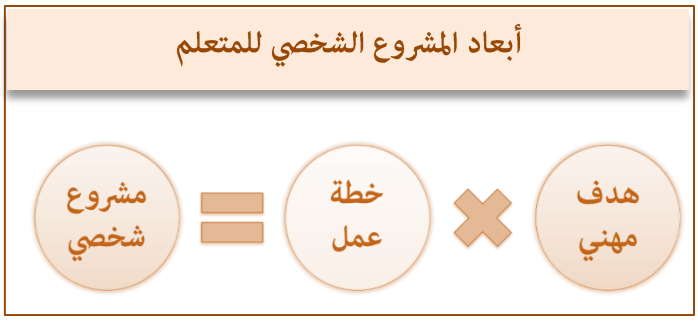
ويُنظر من هذا المنطلق إلى المتعلم بكونه نشيطا، ومنشغلا بمشروع شخصي ذاتي، لكنه ليس وحيدا منفردا، بل هو في تفاعل مستمر مع الآخر عبر مختلف الأنساق والبيئات الاجتماعية التي يحيى ضمنها (الأسرة - المدرسة - الحي...)، والتي يُنظر إليها من زاوية الحواجز التي تحول دون حفز المتعلم على الانخراط في سيرورة تنمية مساره الدراسي والمهني والحياتي في إطار مشروعه الشخصي، أو من زاوية الميسرات التي تعزز هذا الانخراط والالتزام.

أهم مواصفات البيئة المدرسية الملائمة للعمل بالمشروع الشخصي للمتعلم كسيرورة ذاتية هي كونها تؤمن بالتعدد والاختلاف البنَّاء وتشجعهما.

✹ المشروع الشخصي للمتعلم سيرورة نمائية

يحيل المشروع الشخصي للمتعلم على السيرورة التي ينخرط فيها هذا الأخير من أجل تحديد هدف مهني يطمح إلى تحقيقه، وتحديد المسارات الدراسية والتكوينية المؤدية إليه، وخطته الشخصية لبلوغه،

والخيارات البديلة في حالة تعثره في الوصول إلى هذا المبتغى، وكل ذلك في إطار منطق تكامل استراتيجي بين ماضيه وحاضره، وبين طموحاته وأهدافه الدراسية والتكوينية والمهنية المستقبلية.



ويتم إرساء العمل بالمشروع الشخصي للمتعلم بالمؤسسات التعليمية ومؤسسات التكوين المهني والتعليم العالي في فترتين اثنتين متكاملتين:

- فترة أولى تقوم على إعداد المتعلم لبناء مشروعه الشخصي عبر تمكينه من المعارف والمهارات التي تؤهله للانفتاح على المحيط وبناء وتحقيق مشروعه الشخصي. وتتعلق هذه الفترة بسلك التعليم الإلزامي المتكون من مرحلتي التعليم الابتدائي والإعدادي. وتتوج هذه الفترة باعتماد مسطرة التوجيه المدرسي والمهني المتضمنة لمحطة أولى تربوية تهدف إلى مساعدة المتعلم على تدقيق اختياراته الدراسية والتكوينية الأولية استنادا إلى جملة من المعطيات المتعلقة به (أهدافه وميوله المهنية - أداؤه وميوله الدراسية...)؛
- فترة ثانية تخصص لمواكبة المتعلم في تحقيق مشروعه الشخصي عبر مساعدته على توطيده ودعم عمله وتمكينه من المهارات التي تيسر اندماجه الاجتماعي والمهني. وتهم هذه الفترة سلك التعليم الثانوي التأهيلي إلى جانب أسلاك التكوين المهني والتعليم العالي.

ويتدرج العمل بالمشروع الشخصي للمتعلم عبر الأسلاك التعليمية، وحسب مستوى نضج ميول المتعلم، في أربعة مراحل مؤسسية، مفصولة منهجيا ومتداخلة إجرائيا، تستهدف كل واحدة منها تمكينه من معارف ومهارات متعلقة بعدد من المجالات ذات الصلة به وبمحيطه بمختف مكوناته.

ويُنظر من هذا المنطلق إلى المتعلم بكونه حاملا لمشروع شخصي في طور النمو والنضج والتحقق، وهو بحاجة إلى وضعيات حياتية متعددة تيسر هذا النمو والنضج.

أهم مواصفات البيئة المدرسية المتناسبة مع هذا المنظور كونها نشيطة، ومنفتحة، ومفعمة بالحياة.

✸ المشروع الشخصي للمتعلم سيرورة ذاتية ونمائية تتطلب رأسمالا كفايتياً ومهارياً

يقتضي الانخراط في سيرورة المشروع الشخصي للمتعلم توفر هذا الأخير على رأسمال كفايتيَ ومهاريً يمكنه من التفاعل المنهجي والمنظم مع محيطه المتغير، ومن استشراف مستقبله الدراسي والمهني والحياتي في ظل هذا التغير، إذ ليس كل المتعلمين قادرين على هذا الانخراط، بل هم في حاجة إلى مواكبة تربوية بيداغوجية وبيئة مدرسية حاضنة ومواكبة تتيح لهم تملك الرأسمال المذكور، والذي يرتكز على مجالات أربع للكفايات والمهارات الأساسية الآتية:

- مجال كفايات منهجية التعلم، التي تقوم على تعزيز قدرات ومهارات المتعلم المرتبطة بالعمل الذاتي، من قبيل تحديد الأهداف ومعايير الأداء والنجاح، وبذل الجهد الضروري والمثابرة لتحقيقها، والتقويم الذاتي للأداء الدراسي ومنهجيات العمل والمهارات والمعارف غير المدرسية...؛

- مجال كفايات منهجية الاستعلام، التي تقوم على تنمية مهارات وقدرات المتعلم على البحث الذاتي عن المعلومات التي يحتاجها، من مثل اعتماد استراتيجيات للبحث، واختيار المصادر الملائمة، وانتقاء المعلومات والحكم على صلاحيتها عبر معايير مضبوطة، واستخراج الروابط بين الأهداف / المهام والمعلومات المكتشفة، واعتماد المعلومات المستخرجة للإجابة عن التساؤلات المستقبلية، وإعادة استثمارها في سياقات جديدة...؛

- مجال كفايات معرفة الذات والتموقع في المحيط، والتي تقوم على دعم مهارات وقدرات المتعلم على تحديد تموقعه بالنسبة لمحيطه الاجتماعي والمدرسي والمهني والاقتصادي... انطلاقا من معرفته بذاته بمختلف أبعادها المعرفية، والنفسية، والوجدانية، والقيمية. ومن هذه المهارات والقدرات تملك طرق لاستكشاف المحيط، وتحديد وترتيب الميول والاهتمامات الشخصية في علاقتها به، وإدراك تأثيراته على الإنجازات والاختيارات الخاصة، والوعي بالتموضع الشخصي الحالي ضمنه، واستشراف التموضعات المستقبلية فيه...؛

- مجال كفايات الإسقاط في المستقبل، والتي تقوم على تقوية مهارات وقدرات المتعلم على ممارسة التفكير الاستشرافي وتملك رؤية مستقبلية، من قبيل بلورة أسئلة استشرافية بشأن المسار والمستقبل

الدراسي والمهني والحياتي، وتملك أهداف مهنية وشخصية، وتصور السيناريوهات وتقدير المآلات والرهانات المستقبلية، ووضع خطط العمل للوصول للأهداف المحددة، وتحديد فعاليتها وحدودها، واستبصار الجهد المطلوبة لتنفيذها، وتكييفها مع السياقات والإكراهات، وتوقع أهداف وسيناريوهات بديلة...

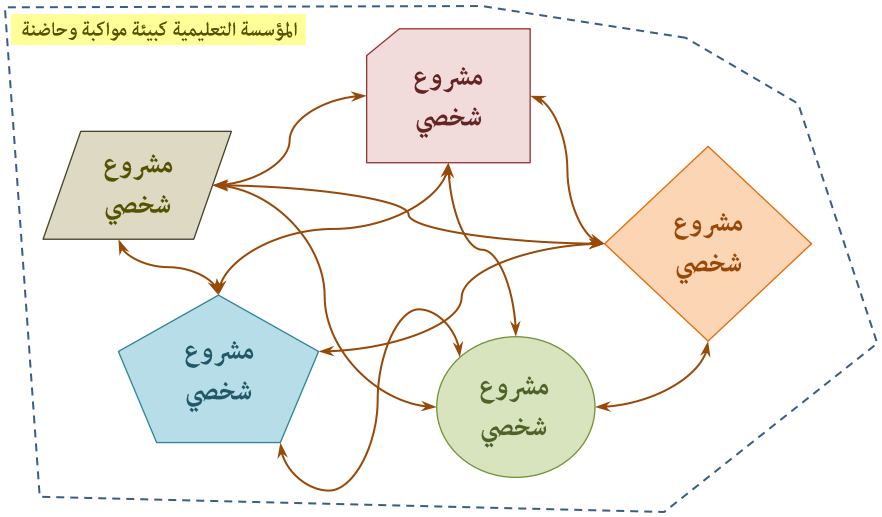
ويُنظر من هذا المنطلق إلى المتعلم بكونه بحاجة إلى الانخراط في أنشطة صفية ولاصفية مخططة بشكل يتيح له عبرها اكتساب الرأسمال الكفايتيَ والمهاريً المذكور.

أهم مواصفات البيئة المدرسية المتناسبة مع هذا المنظور كونها منظمة زمانا وفضاء وموارد بشكل يتيح المجال لاكتساب الرأسمال الكفايتيَ والمهاريً.

:: خلاصات أساسية ::

مشروع المؤسسة آلية تدبيرية يمكن من خلالها التخطيط لإرساء بيئة مدرسية مواكبة وميسرة لانخراط المتعلمين في سيرورة مشاريعهم الشخصية.

تفاعل المشاريع الشخصية للمتعلمين كسيرورات ذاتية ونمائية متنوعة في بيئة مدرسية حاضنة وملائمة



مواصفات البيئة المدرسية المواكبة والميسرة لانخراط المتعلمين في سيرورة مشاريعهم الشخصية، ومشاريع الإصلاح ذات الصلة.

مواصفات البيئة المدرسية

- بيئة تتيح الحرية في التعبير والتواصل الأفقي بين مختلف مكونات المجتمع المدرسي؛
- بيئة تتوفر على آلية لليقظة والرصد المستمر للتمثلات السلبية حول التكوينات والمهن وتقوم بمعالجتها؛
- بيئة تقدر التنوع في القدرات والميول والمشاريع الشخصية وتشجعه؛
- بيئة تيسر اكتساب الكفايات المستعرضة والمهارات الحياتية على مستوى التنظيم التربوي والمادي، وعلى مستوى مختلف الأنشطة الصفية والمندمجة؛
- بيئة مفعمة بالحياة من خلال ديمومة واستمرارية الأنشطة وتنوعها؛
- بيئة مفعمة بالحياة من خلال انفتاحها على محيطها الاجتماعي والاقتصادي والمهني؛
- بيئة تقوم بإرساء خدمات المواكبة بمختلف أنواعها وتيسر استفادة المتعلمين منها؛
- بيئة تستحضر المشاريع الشخصية للمتعلمين وامتداداتها في مساطر الانتقاء والانتقال والتوجيه؛
- بيئة تعتمد على طرائق متعددة للتعليم والتعلم؛
- بيئة تتيح المجال لتقييم الذكاءات المتعددة والمهارات الحياتية لدى كل فرد؛
- بيئة يسود فيها الأمان وتتيح المجال لتقدير الذات والثقة بالنفس؛
- بيئة تجعل التعلم ذا معنى للجميع من خلال ربطه بالحياة...

أحكام القانون الإطار ذات الصلة المباشرة بهذه المواصفات

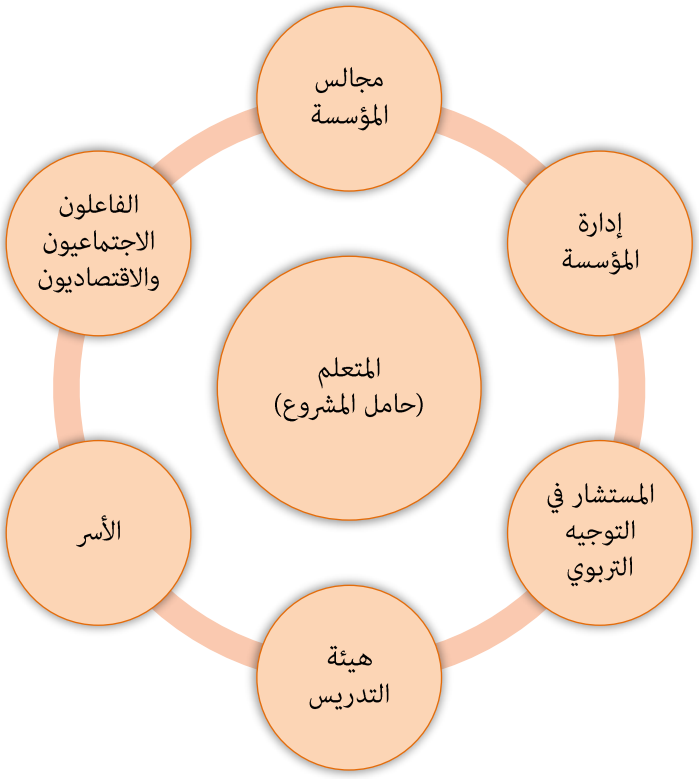
- المراجعة الشاملة لنظام التوجيه المدرسي والمهني والإرشاد الجامعي؛
- تمكين الأطفال في وضعية إعاقة أو وضعيات خاصة من التمدرس؛
- تطوير النموذج البيداغوجي؛
- الارتقاء بالحياة المدرسية؛
- تعزيز إدماج تكنولوجيا الإعلام والاتصال في التعليم؛
- تحسين وتطوير نظام التقويم والدعم المدرسي والامتحانات؛
- تطوير الحكامة ومأسسة الإطار التعاقدي؛
- تعزيز تعبئة الفاعلين والشركاء حول المدرسة المغربية.

2. التواصل من أجل التنمية [20] منطلق إرساء الفعل الجماعي في مجال التوجيه المدرسي والمهني بالمؤسسات التعليمية

✹ الفعل الجماعي في مجال التوجيه المدرسي والمهني بالمؤسسات التعليمية

يقتضي الفعل الجماعي، في مجال التوجيه المدرسي والمهني، تضافر جهود جميع المتدخلين في المؤسسة التعليمية وفي عالم الشغل، من أجل تلبية حاجات المتعلمين المتعلقة بتنمية مسارهم الدراسي والمهني والحياتي من خلال مشاريعهم الشخصية.

الفاعلون في مجال التوجيه المدرسي والمهني بالمؤسسة التعليمية



[20] يمكن الاستئناس ببعض المفاهيم المتعلقة بهذه المقاربة ضمن المرجع الآتي:
"Communication pour le développement - un guide pratique », Direction du développement et de la coopération (DDC), Département fédéral des affaires étrangères DFAE, Suisse, Juillet 2016.
(Source : https://www.eda.admin.ch/dam/deza/fr/documents/publikationen/Diverses/Communication-for-development-Manual_FR.pdf).

وعموما تتوزع أدوار هؤلاء الفاعلين كما يلي:

- **مجالس المؤسسة:** تتبنى الفعل الجماعي في مجال التوجيه المدرسي والمهني، وتدمجه في مشروع المؤسسة، وتحرص على توفير جميع الشروط اللازمة لإنجاحه من خلال:
  - استحضار مكون التوجيه المدرسي والمهني ضمن انشغالاتها؛
  - وضع آليات للتنسيق والتواصل بين مختلف المتدخلين؛
  - وضع رؤى وتصورات حول التنظيم الزمني والفضائي للمؤسسة بما يتيح للمتعلمين التفاعل مع مستلزمات سيرورة مشاريعهم الشخصية استئناسا وبناء وتوطيدا؛
  - عقد شراكات ذات صلة بمجال التوجيه المدرسي والمهني؛
  - تيسير الزيارات الاستكشافية للمقاولات والمؤسسات التكوينية...
- **إدارة المؤسسة:** تسهر على جعل خدمات مواكبة المشروع الشخصي للمتعلم بمختلف أبعادها، التربوية البيداغوجية والتخصصية والتقنية الإدارية، في قلب الرسالة التربوية للمؤسسة في تكامل مع خدمات التربية والتعليم عموما، وذلك من خلال مجموعة من الإجراءات منها أساسا:
  - السهر على التنزيل السليم لمشروع المؤسسة؛
  - أجرأة برامج الأنشطة التربوية؛
  - تحديد المهام والمسؤوليات الخاصة بكل متدخل من المتدخلين المعنيين؛
  - إحداث خلية للتتبع والتقويم؛
  - خلق آلية تواصلية مع الآباء والفاعلين الاجتماعيين والاقتصاديين...
- **المتعلم:** هو الفاعل الأول المسؤول عن مشروعه الشخصي، ومن ثَمّ يجب عليه أن يكون نشيطا في سيرورة التعلم وسيرورة تنمية مساره على حد سواء، وذلك من خلال العمل على ما يلي:
  - الاستفادة من تجاربه وتعلماته في تحديد نقاط قوته وضعفه وقيمه وانتظاراته؛

- المشاركة في أشغال المجالس التلاميذية ومجلس التدبير ومختلف اللجان التي يتمتع فيها بالعضوية باعتباره حاملا لمشروع شخصي؛
- الانخراط بجدية وفعالية في مختلف الأنشطة والعمليات ذات الصلة بمشروعه الشخصي، سواء داخل القسم أو خارجه، داخل المؤسسة أو خارجها...

- **المستشار في التوجيه التربوي:** يسهر على تقديم خدمات المواكبة التخصصية المباشرة للمتعلمين من إعلام واستشارة ومواكبة نفسية اجتماعية في تكامل تام مع باقي أبعاد المواكبة، وعلى القيام بتدخلات المواكبة التخصصية غير المباشرة ومنها على الخصوص ما يلي:

- تنسيق جميع العمليات والأنشطة المتعلقة بالتوجيه المدرسي والمهني المنجزة بالمؤسسة، والحرص على دعمها للمشاريع الشخصية للمتعلمين؛
- المساهمة في تنسيق تدخلات الفاعلين في مجال التوجيه المدرسي والمهني بالمؤسسة؛
- تقديم استشارات لهم على امتداد سيرورة دمج مكون التوجيه المدرسي والمهني في مشروع المؤسسة إعدادا وتنزيلا وتقويما...

- **هيئة التدريس:** إذ الأساتذة هم المسؤولون بشكل يومي عن تعليم وتربية التلاميذ، وبالتالي فهم الأقرب إلى إعطاء معنى للتعلمات، في مختلف أبعادها المعرفية والمهارية والذاتية والاجتماعية، ونسج العلاقة اللازمة بينها من جهة، وبينها وبين سياقاتها المهنية والحياتية من جهة أخرى. وبدون أن يكونوا أخصائيين في مجال التوجيه المدرسي والمهني، فإنهم يساهمون بعدة أشكال في مواكبة المشاريع الشخصية للمتعلمين ولاسيما من خلال إكسابهم عددا من الكفايات والمهارات الحياتية، التي تشكل رأسمالا كفايتيا ومهاريا دعما لمشاريعهم الشخصية، وذلك بالتعاون والتنسيق فيما بينهم كأساتذة مواد متكاملة، وبينهم وبين المستشار في التوجيه التربوي وباقي المتدخلين؛

- **الأسر:** تلعب دورا مهما في إرساء الفعل الجماعي، إذ بالإضافة إلى مواكبة وتتبع أبنائهم على ضوء مشاريعهم الشخصية، تساهم الأسر في مجال التوجيه المدرسي والمهني عبر عضوية جمعية آباء وأمهات وأولياء التلاميذ في مجالس المؤسسة، كما تنخرط في مجمل أنشطة الحياة المدرسية كمهنيين وأشخاص موارد؛

- **الفاعلون الاجتماعيون والاقتصاديون:** حيث يساهمون في الفعل الجماعي في مجال التوجيه المدرسي والمهني من خلال حضورهم مجالس المؤسسة، وعبر تدخلاتهم في مجال الإعلام المدرسي والمهني والجامعي، وتيسيرهم للزيارات الاستكشافية التي يقوم بها التلاميذ للمؤسسات الاجتماعية والأوساط المهنية...

✸ "التواصل من أجل التنميةC4D " كمنطلق أساسي في إرساء الفعل الجماعي

مقاربة التواصل من أجل التنمية نهج استراتيجي قائم على الواقع لتعزيز التغيير الاجتماعي والسلوكي بما من شأنه تحقيق نتائج مشروع أو برنامج ما، وتنبني على جملة من المبادئ أهمها:

- الانطلاق من الحقائق والارتكاز على النتائج؛
- تعزيز مشاركة وانخراط جماعة الفاعلين المحليين في مشاريع وبرامج محلية؛
- ضرورة تحليل السياق والعلاقات السببية في وسط اجتماعي ما قبل وضع أي مخطط تواصلي؛
- الحلول تنبثق من الجماعات والفاعلين المحليين؛
- التغيير ليس فرديا دائما، بل هو جماعي واجتماعي كذلك؛
- الفئة المستهدفة بالتواصل هي مشاركة فيه بالضرورة.

✸ أهمية التواصل من أجل التنمية في سياق مشروع المؤسسة عبر مدخل التوجيه المدرسي والمهني

تكمن الأهمية الاستراتيجية لتبني هذه المقاربة، على مستوى مشروع المؤسسة عموما، في ضمان الانخراط الفردي والجماعي في المشروع بشتى مكوناته، والترافع حوله، وذلك من أجل النجاح في بلورته وتنزيله وتقويمه، وبالتالي تحقيق أهدافه.

أما تبني هذه المقاربة بالنسبة لمدخل التوجيه المدرسي والمهني فله عدة مبررات أهمها كون إرساء بيئة مواكبة للمشروع الشخصي للمتعلم بالجودة المطلوبة يستلزم:

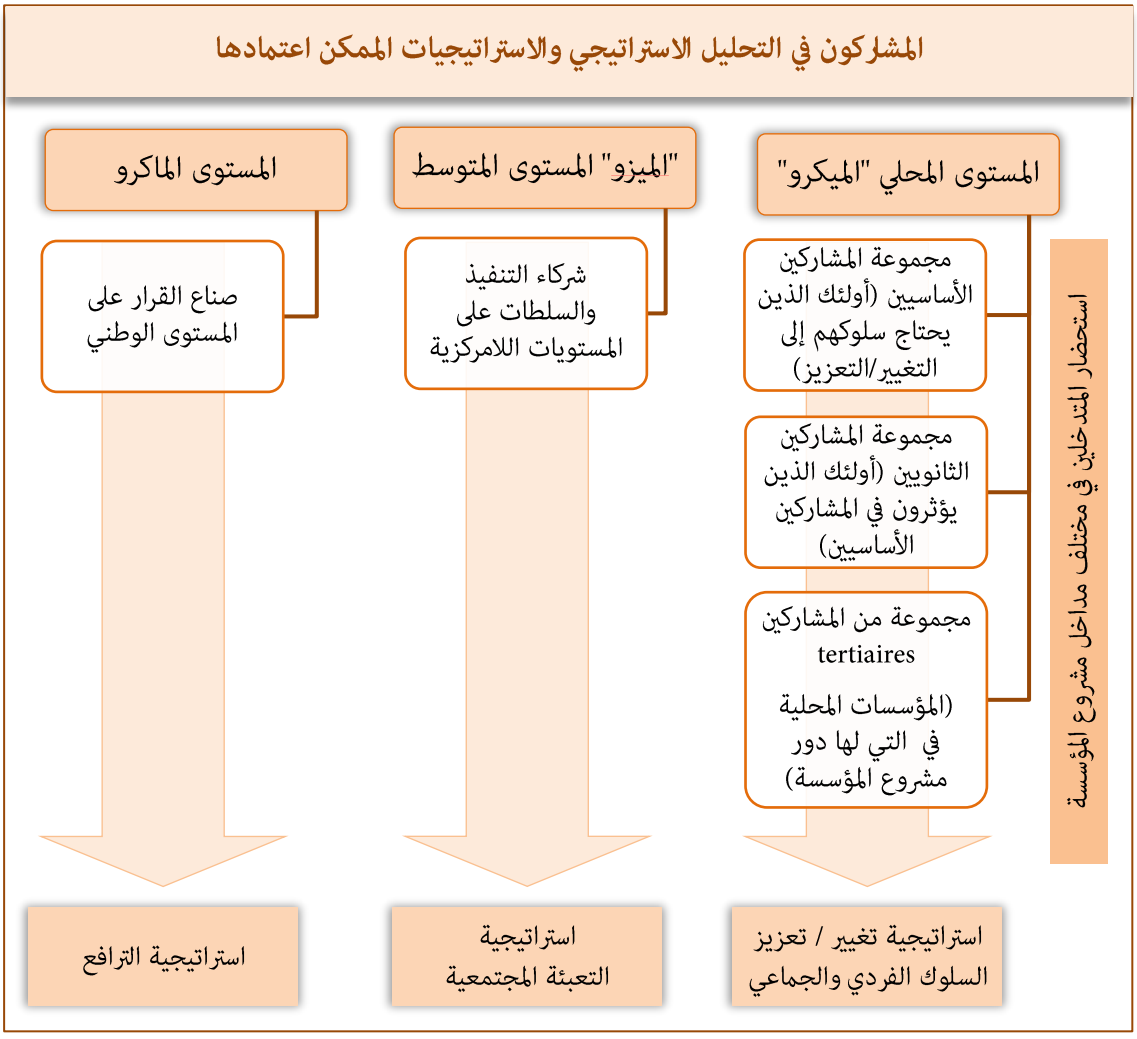
- تغيير سلوك المتعلم من منطق الاتكالية واللامبالاة إلى منطق الفاعلية والانخراط والالتزام؛
- إحداث تغييرات في الممارسات ومواقف الفاعلين بالمؤسسة التعليمية؛

- تغيير في مواقف الفاعلين الخارجيين وصانعي القرار على مختلف المستويات.

✸ أهم محطات العمل بمقاربة التواصل من أجل التنمية

يشمل التواصل في سياق مشروع المؤسسة مختلف مراحله الكبرى (الإعداد والتنزيل والتقييم) ويستلزم العمل بمقاربة التواصل من أجل التنمية الاشتغال على ثلاث محطات متناسقة ومتكاملة:

- **إجراء التحليل الاستراتيجي** كمحطة أولى تقوم على تحديد المشاركين (وهم الأطراف المعنية بالمشروع) وتحليل سلوكاتهم في أفق تغييرها باعتماد استراتيجيات ملائمة:



وبالنسبة لمدخل التوجيه المدرسي والمهني، يمكن استحضار المتعلمين، والأساتذة، والمستشار في التوجيه التربوي، والإدارة التربوية، والأسر، والفاعلين الاجتماعيين والاقتصاديين، والجماعات المحلية، والجمعيات التي تشتغل في المجال، والمديرية الإقليمية، والأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين، والمصالح المركزية للوزارة... كمشاركين يتم الاشتغال على تصنيفهم وفق مقاربة تشاركية حسب المستويات الثلاثة المذكورة، الميكرو والميزو والماكرو.

وبالنسبة لكل مشارك من هؤلاء المشاركين، يتم التحليل الاستراتيجي لسلوكاته ومواقفه وأدواره وممارساته في مجال التوجيه المدرسي والمهني، ولاسيما من زاوية إرساء البيئة المواكبة للمشاريع الشخصية للمتعلمين، من خلال عدد من الأسئلة الموجهة، ومنها أساسا:

- ما هي السلوكات والمواقف والممارسات الحالية لهذا المشارك؟
- ما هو السلوك/ التغيير المنشود لدى هذا المشارك؟
- ما هي فوائد تبني هذا السلوك / التغيير من طرف المشارك؟
- ما هي المعيقات والمخاطر التي قد تحول دون تحقيق هذا السلوك / التغيير لدى المشارك؟
- ما هي العوامل المساعدة على تحقيقه لديه؟
- ما هي مصادر المعلومات ووسائل الإعلام الأكثر موثوقية والأكثر استعمالا واستحسانا من طرف هذا المشارك لهذا الغرض؟

- **وضع وتنفيذ المخطط التواصلي الاستراتيجي** المصاحب لمشروع المؤسسة، من خلال استثمار خلاصات التحليل الاستراتيجي، بحيث تشتغل المؤسسة على ذلك باعتماد العناصر الآتية بالنسبة لكل مشارك من المشاركين المعنيين:

- الأهداف / النتائج المنتظرة (السلوك والممارسة المنشودة لدى المشارك)؛
- الأنشطة التواصلية / الرسائل الموجهة لهذا المشارك؛
- الوسائل والوسائط التواصلية الأكثر ملاءمة لهذا المشارك؛

- المسؤول عن الإنجاز (لجنة التواصل ومنسقها)؛
- فترة الإنجاز.

نموذج المخطط التواصلي

المشاركون	الأهداف / النتائج	الأنشطة / الرسائل	الوسائل والوسائط	المسؤول عن الإنجاز	فترة الإنجاز

وتجدر الإشارة إلى أن:

- الهدف / النتيجة يجب أن يركز على التغيير (الموضوع) وليس الفعل (الفاعل الخارجي): مثال بدل الصياغة التالية "إخبار المتعلمين بأنشطة مكون التوجيه المبرمجة في مشروع المؤسسة"، يتم استعمال الصياغة البديلة: "ينخرط (جميع أو نسبة ما أو فئة ما) المتعلمون في الأنشطة المواكبة لمشاريعهم الشخصية"؛
- يصعب تغيير أو تعزيز السلوك بنشاط تواصلي معزول أو محدود في الزمن، بل يجب برمجة الأنشطة أفقيا (موازاة) وعموديا ومراعاة متغير التنويع واستثمار نتائج التحليل الاستراتيجي.

- **تتبع وتقييم المخطط التواصلي الاستراتيجي**، حيث تعتبر هذه العملية جد مهمة بالنظر لكونها تمدنا بتغذية راجعة حول مدى التغييرات التي طرأت على الواقع الملموس، بما يمكننا من اتخاذ التصويبات المناسبة في حينها، وهي بدورها بحاجة إلى تخطيط بالنسبة للمشاركين المعنيين باعتماد العناصر الأساسية الآتية:

- تذكير بالأهداف / النتائج المسطرة في إطار المخطط التواصلي؛
- مؤشرات التتبع المعتمدة لرصد مدى تحقق هذه الأهداف / النتائج؛
- وسائل التحقق من مدى بلوغ هذه الأهداف / النتائج؛

- الجهة المسؤولة عن جمع المعطيات وتحليلها؛
- نوع تقارير التتبع المفروض إعدادها والجهة المسؤولة عن ذلك؛
- فترة إنجاز التتبع حسب الأهداف مع فترة إصدار التقارير.

نموذج مخطط تتبع وتقييم المخطط التواصلي

المشاركون	الأهداف / النتائج	مؤشرات التتبع	وسائل التحقق	الجهة المسؤولة عن جمع المعطيات وتحليلها	نوع التقارير والجهة المسؤولة عنها	فترة الإنجاز / إصدار التقارير

وتتم مراعاة بعض الموجهات في صياغة مخطط التتبع والتقييم، مثل:

- بناء مؤشرات التتبع من خلال تحليل فعل التغيير المصرح به في الهدف. **مثال:**
  - الهدف: ينخرط جميع المتعلمون في الأنشطة المواكبة لمشاريعهم الشخصية؛
  - المؤشرات: عدد تلاميذ السنة الثالثة إعدادية الذين انخرطوا في النادي التربوي الموجه (برسم...) - نسبة المتعلمين الذين طلبوا الإعلام والاستشارة لأكثر من ثلاث مرات في السنة - نسبة المتعلمين الذين قاموا بتنظيم لقاءات مع مهنيين...
- بخصوص التحقق، يجب أن تكون المؤشرات قابلة للقياس (دراسات - استقصاء آراء - الوثائق...) وذلك لضمان مصداقية المعلومة حول تغيير / تعزيز السلوك؛
- أهمية التقارير وتقاسمها في عمليات التقويم، وكأرضية للتواصل والشراكة.

مداخل لدمج مكون التوجيه المدرسي والمهني في مشروع المؤسسة وفق منهجية DEPART

1. المشروع الشخصي للمتعلم مدخل لتجويد التعلمات

✸ المشروع الشخصي للمتعلم أحد أبعاد التعلم من زاوية المهارات الحياتية

ترتكز المهارات الحياتية على تعدد أبعاد التعلم، دون أن يقتصر دورها على **البعد المعرفي الإدراكي** فحسب، بل يتعداه إلى:

- **البعد المهاري العملي** من خلال وضع التعلم النظري موضع التنفيذ في السياقات اليومية، استجابة لمتطلبات سوق الشغل المتغيرة باستمرار في ظل مجتمع المعرفة؛
- **البعد الفردي الذاتي** الموجّه لتحقيق الذات والنمو الشخصي والتمكين الفردي بما يسمح بتحقيق المشروع الشخصي؛
- **البعد الاجتماعي** المرتبط بتعزيز التعلم من أجل العيش المشترك والمواطنة وقيم العدالة والديمقراطية، بما يحقق التماسك الاجتماعي والتنمية المستدامة.

✸ المشروع الشخصي للمتعلم إطار للتعلم بالمؤسسات التعليمية

يعرف القانون الإطار 51.17 بشأن منظومة التربية والتكوين والبحث العلمي التعلم مدى الحياة بكونه "كل نشاط يتم في أي لحظة من لحظات الحياة بهدف تطوير المعارف، أو المهارات، أو القدرات، أو الكفايات في **إطار مشروع شخصي** أو مهني أو مجتمعي" [21]. كما يُعتبر المشروع الشخصي للمتعلم، في سياق النموذج التنموي الجديد، مكونا من مكونات المنظومة المتكاملة للنجاح المدرسي باعتباره أساس

[21] القانون الإطار 51.17. - مرجع سابق - المادة 2.

نظام التوجيه المدرسي والمهني الذي يسمح للمتعلمين بإيجاد مساراتهم الدراسية المتوافقة مع ميولاتهم وقدراتهم [22]، إلى جانب كونه كذلك معيارا من معايير الجودة للمؤسسات التعليمية [23].

ويمكن فهم كون المشروع الشخصي للمتعلم إطار يتم فيه التعلم من خلال وظائفه التالية:

- **استيعاب التعلم بعمق**، حيث إن الوضعية التعليمية التي يتم ربطها بمشروع شخصي دراسي أو مهني أو حياتي، هو وضعية ينغمس فيها المتعلم بشكل أعمق، ومن ثم ترتقي لتصبح وضعية حياتية بكامل دلالاتها؛

- **إعطاء معنى ودلالة للتعلم**، إذ يذهب العديد من علماء النفس إلى أن التعلم الفعال هو الذي يكون له معنى في بيئة المتعلم. ذلك أن التعلم الدال يسمح للمتعلم بربط المحتويات والمضامين بمشروعه الشخصي الذي يعطيه المعنى والدلالة، ومن ثَمّ يتم استدماج هذه المحتويات بشكل منظم، ونشيط، وقصدي، وأصيل؛

- **ضمان انشغال المتعلم في كُلِّيته**، حيث إن اندماج المتعلم في كليته في الحياة المدرسية رهين بمدى تلبية حاجاته التربوية في عموميتها، والتي يعبر عنها هو بنفسه من خلال إنجازاته وإسقاطاته المستقبلية التي يلخصها مشروعه الشخصي.

ومن خلال هذه المقدمات، وباعتبار تجويد التعلمات هي الرؤية والمنظور المحلي لمشاريع المؤسسات التعليمية، يمكن استخلاص ما يلي:

- كلما اشتغلت المؤسسة التعليمية على الإرساء الفعلي للعمل بالمشروع الشخصي للمتعلم، ساهمت بالضرورة في تجويد التعلم؛

- الإرساء الفعلي للعمل بالمشروع الشخصي يقتضي توفر المؤسسة التعليمية على المواصفات، وإرساء الوظائف والخدمات، وإعمال الآليات والمساطر، المحددة جميعها بالنصوص التنظيمية الجاري بها العمل في مجال التوجيه المدرسي والمهني، وذلك لكي تصير هذه المؤسسة بيئة مواكبة وميسرة لانخراط المتعلمين في سيرورة مشاريعهم الشخصية والتزامهم بها.

[22] التقرير العام للنموذج التنموي الجديد - مرجع سابق ص. 94.

[23] مجموع المذكرات الموضوعاتية والرهانات والمشاريع المقترحة في إطار النموذج التنموي الجديد - الملحق رقم 2، ص. 89.

المشروع الشخصي للمتعلم مدخل لتجويد التعلمات

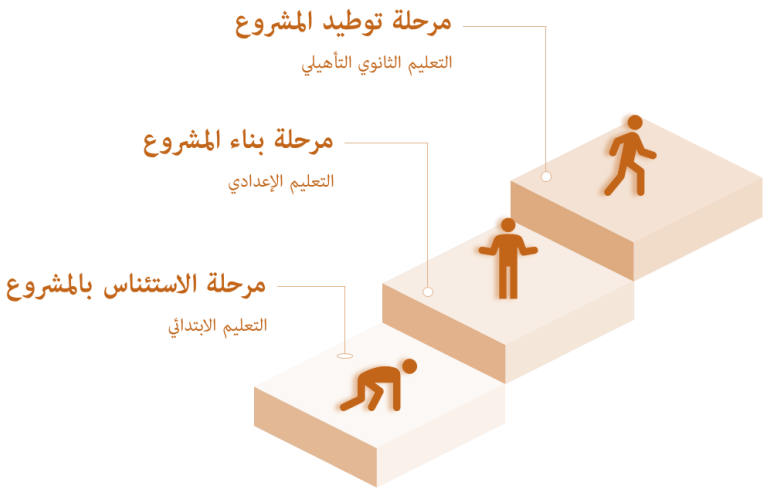
إدماج مكون التوجيه المدرسي والمهني في مشروع المؤسسة التعليمية كنسق من الوظائف والخدمات والآليات:

- تهيئة البيئة المدرسية الميسرة لانخراط المتعلمين في سيرورة مشاريعهم الشخصية والتزامهم بها؛
- إرساء بيئة المواكبة بمكوناتها الثلاث: التربوية البيداغوجية، والتخصصية، والتقنية الإدارية؛
- إرساء الفعل الجماعي في مجال التوجيه المدرسي والمهني عبر المدخل التربوي البيداغوجي والمدخل التخصصي والمدخل التدبيري؛
- اعتماد مسطرة للتوجيه المدرسي والمهني مبنية على المشروع الشخصي للمتعلم؛
- إشراك الأسر في تتبع تمدرس أبنائها ومواكبة مشاريعهم الشخصية؛
- الانفتاح على العالم المهني كوسط حيوي للمشاريع الشخصية للمتعلمين...

إرساء العمل بالمشروع الشخصي للمتعلم كسيرورة ذاتية ونمائية تتطلب رأسمالا كفايتيا ومهاريا.

المشروع الشخصي للمتعلم مدخل لتجويد التعلمات.

مع مراعاة خصوصيات مراحل المشروع الشخصي للمتعلم حسب خصوصيات كل سلك تعليمي



2. محطة الانطلاقة DEPART

يقتضي انطلاق عمليات إعداد مشروع المؤسسة، تحيين آليات التدبير بالمؤسسة من مجالس المؤسسة، والمجالس التلاميذية، وجمعية دعم مدرسة النجاح، وجمعية أمهات وآباء وأولياء التلاميذ... وتفعيلها، وتحديد مختلف الأطراف المعنية، فضلا عن إرساء فريق قيادة المشروع.

وفيما يتعلق بمدخل التوجيه المدرسي والمهني كأحد مداخل مشروع المؤسسة، تستوجب مرحلة الانطلاق جملة من المستلزمات والإجراءات منها:

- تحيين خريطة القطاعات المدرسية للتوجيه من طرف المديرية الإقليمية بشكل يضمن إسناد كل مؤسسة إعدادية وثانوية تأهيلية إلى مستشار في التوجيه التربوي للقيام بخدمة المواكبة التخصصية للمشاريع الشخصية للمتعلمين، وتقديم الدعم التقني للمؤسسة عبر تقديم الاستشارات الضرورية لمختلف الفاعلين الإداريين والتربويين بها، والعضوية في مجلسها التربوي ومجلس تدبيرها ومجالس الأقسام بها، وتنسيق مختلف العمليات والأنشطة ذات الصلة بمجال التوجيه المدرسي والمهني التي تُنظم بها من طرف مختلف الفاعلين؛
- تحيين خريطة المناطق التربوية للتفتيش في مجال التوجيه التربوي بشكل يضمن استفادة جميع المؤسسات الإعدادية والثانويات التأهيلية من التأطير اللازم في هذا المجال بما يدعم مجهوداتها للارتقاء بوظيفتها التوجيهية عبر مشروع المؤسسة أساسا؛
- تعمل إدارة المؤسسة خلال هذه المرحلة على التنسيق والتواصل الدائمين مع المستشار في التوجيه التربوي العامل بالمؤسسة، بصفته عضوا رسميا في فريق قيادة المشروع، ومستشارا تقنيا لها؛
- إسناد الأقسام للأساتذة الرؤساء المكلفين بتقديم خدمة المواكبة التربوية البيداغوجية للمشاريع الشخصية للمتعلمين وفق المقتضيات التنظيمية الجاري بها العمل بهذا الشأن؛
- قيام فريق قيادة مشروع المؤسسة بالتحديد الشمولي لمختلف الأطراف المتدخلة والمعنية بمكون التوجيه المدرسي والمهني، الداخليين منهم والخارجيين؛

- قيام فريق قيادة مشروع المؤسسة بوضع مخطط تواصلي من خلال مقاربة "التواصل من أجل التنمية" حول مشروعه المؤسسة عموما، ومكون التوجيه المدرسي والمهني ضمنه بشكل أخص؛
- يمكن لفريق قيادة مشروع المؤسسة، في إطار مهام التواصل الموكلة إليه مع كل الهيئات المعنية بالمشروع، طلب الاستفادة من تدخلات تأطيرية للمفتش في التوجيه التربوي ذات الصلة بمدخل التوجيه المدرسي والمهني خلال مختلف مراحل إعداد وتنزيل وتقييم مشروع المؤسسة...

3. محطة التشخيص DEPART

يسهر فريق قيادة مشروع المؤسسة، تحت إشراف مدير المؤسسة ومجلس التدبير، بتعبئة مختلف الأطراف قصد إجراء تشخيص تشاركي لوضعية المؤسسة، وتحليل محيطها الداخلي والخارجي قصد الكشف عن مواطن القوة التي يمكن تعزيزها وترسيخها، ومكامن الضعف التي يتوجب البحث عن حلول للإشكالات التي تطرحها.

ويمكن لفريق القيادة أن يقوم بتشخيص وضعية كل مدخل / مكون من مداخل مشروع المؤسسة على حدة، ثم يعمل على تحديد ورصد التقاطعات بينها في أفق تحديد الأولويات المندمجة.

وبالنسبة لمدخل التوجيه المدرسي والمهني، وكباقي المداخل، فالتشخيص يتأثر بوضعية المؤسسة عموما من حيث مواردها البشرية والمادية المتاحة، والطرائق البيداغوجية المعتمدة بها، وبيئتها التربوية عموما، بالإضافة إلى معطيات الخريطة المدرسية المحددة لبنيتها التربوية، وكذا من حيث محيطها الاجتماعي، والتكويني، والمهني، والاقتصادي.

ومن جهة أخرى، يختلف تشخيص وضعية مكون التوجيه المدرسي والمهني من مؤسسة إلى أخرى باختلاف ما راكمته المؤسسة من إنجازات على مستوى الارتقاء بوظيفتها التوجيهية. فإذا اعتبرنا نمطين من مؤشرات التشخيص، أحدهما يهم مؤشرات سيرورة إرساء بنيات وآليات ووظائف بيئة المواكبة، ويمكن تسميتها بمؤشرات السيرورة، والآخر يهم مؤشرات سيرورة نماء المشاريع الشخصية للمتعلمين، ويمكن تسميتها بمؤشرات جودة التعلم ذات الصلة بمكون التوجيه المدرسي والمهني، فالمؤسسات التي راكمت إنجازات على مستوى الارتقاء بوظيفتها التوجيهية ستعتمد أكثر على النمط الثاني.

فعلى سبيل المثال:

- تشخيص وضعية فضاء التوجيه المدرسي والمهني، أو تشخيص كيفية استفادة المتعلمين من المواكبة التربوية البيداغوجية أو المواكبة التخصصية، هي مؤشرات للسيرورة؛
- تشخيص وضعية الكفايات المستعرضة الأربع المشار إليها أعلاه لدى المتعلمين، أو تشخيص مدى انسجام جانبياتهم مع المسالك الدراسية التي يتابعون دراستهم بها، هي مؤشرات لجودة التعلم.

ويمكن أن يشمل تشخيص وضعية مكون التوجيه المدرسي والمهني الأبعاد والمجالات التالية:

- البيئة المدرسية الميسرة لانخراط المتعلمين في سيرورة مشاريعهم الشخصية؛
- الأنشطة الصفية والمواكبة التربوية البيداغوجية بالنسبة للتعليم الإعدادي والتعليم الثانوي التأهيلي، ومادة المهارات الحياتية بالنسبة للتعليم الابتدائي؛
- المواكبة التخصصية بالنسبة للتعليم الإعدادي والتعليم الثانوي التأهيلي؛
- مساطر التوجيه المدرسي والمهني؛
- الأندية التربوية الموجَّهة؛
- إشراك الأسر في مواكبة المشاريع الشخصية لأبنائها؛
- الانفتاح على العالم المهني...

وفيما يتعلق بالمؤشرات المعتمدة في التشخيص، فينبغي أن تنطلق تلك المتعلقة بالسيرورة من مواصفات البيئة المدرسية المواكِبة كما هي محددة أعلاه [24]، وأن تسمح بتشخيص وضعية التقدم في إرساء بنيات وآليات ووظائف هذه البيئة، فيما ينبغي أن تخضع صياغة المؤشرات المتعلقة بجودة التعلم إلى الموجهات الأساسية الآتية:

- تشخيص حالة المشاريع الشخصية للمتعلمين من حيث تعددها ونموها...؛
- تشخيص وضعية الرأسمال الكفايتي والمهاري لدى المتعلمين؛

[24] يمكن الرجوع إلى هذه المواصفات ابتداء من الصفحة 13 أعلاه.

- تشخيص وضعية المواكبة التخصصية بخدماتها الثلاث [25] من حيث الإقبال عليها، والاستجابة للطلب عليها، وأثرها...؛
- تشخيص وضعية الأندية التربوية الموجَهة من حيث تنوعها، وإقبال المتعلمين على الانخراط فيها، وإسهاماتهم في إطارها...؛
- وضعية انخراط الأسر في مواكبة المشاريع الشخصية لأبناهم، من حيث إقبال الأمهات والآباء والأولياء على طلب مقابلة الأساتذة الرؤساء والمستشار في التوجيه التربوي، ومشاركتهم في اللقاءات والأنشطة المنظمة بالمؤسسة بهذا الخصوص...؛
- وضعية انخراط المتعلمين ومساهماتهم في الأنشطة المتعلقة بالانفتاح على المحيط الخارجي للمؤسسة، ولاسيما العالم المهني...

نموذج جذاذة تشخيصية لوضعية مكون التوجيه المدرسي والمهني بالمؤسسة

الأبعاد والمجالات	مؤشرات السيرورة	مؤشرات جودة التعلم (سيرورة نماء المشاريع الشخصية للمتعلمين)	التقاطعات المحتملة مع مكونات أخرى لمشروع المؤسسة

4. محطة تحديد الأولويات DEPART

من خلال نتائج التشخيص الخاصة بكل مدخل / مكون من مداخل ومكونات مشروع المؤسسة، والتقاطعات والدينامية المرصودة فيما بينها، وباعتبار تجويد التعلمات المبتغى النهائي لهذا المشروع، يتم تحديد أولويات المشروع من خلال جملة من المعايير، منها أساسا:

- استحضار خصوصيات المؤسسة التعليمية؛
- مدى القرب / البعد من المنظور المحلي الخاص بتجويد التعلمات؛

[25] الإعلام والاستشارة والمواكبة النفسية الاجتماعية.

- القابلية للأجرأة والتنفيذ؛
- أن تكون الأولوية مقبولة ومتوافقا حولها وأكثر رضا لدى جميع المعنيين بالمشروع؛
- أن تكون الأولوية مثيرة للاهتمام ومشجعة على الانخراط...

وبخصوص مكون التوجيه المدرسي والمهني، فباعتماد عناصر وأبعاد التشخيص المشار إليها أعلاه [26]، واستحضار تقاطعاته مع باقي المكونات، وكونه موضوعا لفعل جماعي داخل وخارج المؤسسة التعليمية، فيمكن إخضاعه للمعايير سالفة الذكر بشكل تشاركي، والتي من شانها أن تجعل من إرساء العمل بالمشروع الشخصي للمتعلم إحدى الأولويات المهمة في تجويد التعلم، خصوصا إذا تم إعداد وتفعيل مخطط تواصلي وفق المقترحات الواردة في هذه الوثيقة.

ويبقى لفريق القيادة ومختلف المعنيين بمشروع المؤسسة القرار الفصل في ترتيب هذه الأولوية ضمن باقي الأولويات المرصودة، حسب الخصوصيات المحلية لكل مؤسسة.

5. محطة التخطيط DEPART

يتم بشكل نسقي تخطيط الأنشطة والعمليات التي تستجيب للأولويات المحددة سلفا، والتي بدورها تكون نابعة من نتائج التشخيص وتحليل مكامن القوة والضعف، والفرص والإكراهات.

وبالنسبة لمكون التوجيه المدرسي والمهني، فيمكن استحضار مختلف الأنشطة والعمليات التي تستجيب لما تم رصده من معطيات على مستوى إرساء بنيات وآليات ووظائف المواكبة، بحيث تشكل جملة من عمليات تنسيقية وتدبيرية وتنظيمية ذات صلة بهذه البيئة، والتي تكتسي أولوية من مثل:

- اقتراح آليات للتنسيق بين الأساتذة الرؤساء والمستشار في التوجيه التربوي والإدارة التربوية؛
- اقتراح آليات لتدبير إحالات المتعلمين بين المستشار في التوجيه التربوي والأساتذة الرؤساء؛
- اقتراح محطات وعمليات لتدبير مسطرة التوجيه المدرسي والمهني؛

[26] يمكن الرجوع إلى هذه الأبعاد والمجالات ابتداء من الصفحة 32.

- اقتراح آليات لإشراك الأسر في تتبع ومواكبة المشاريع الشخصية لأبنائها؛
- اقتراح آليات للانفتاح على العالم المهني من شراكات، وزيارات استطلاعية، وتداريب استكشافية...

أما الأنشطة والعمليات التي تستجيب لما تم رصده من معطيات على مستوى تجويد التعلم، فهي كل الأنشطة والعمليات ذات الأولوية التي يتوجب أن ينخرط فيها المتعلمون بشكل مباشر بما ييسر نماء مشاريعهم الشخصية، والمتعلقة أساسا بما يلي:

- الموارد والطرائق التعليمية المعتمدة في أنشطة التعلم الصفي؛
- أنشطة المواكبة التربوية البيداغوجية التي تروم تنمية كفايات المتعلمين التي رُصد فيها ضعفهم؛
- الأنشطة التي تحفز المتعلم على الانخراط أكثر في سيرورة مشروعه الشخصي والالتزام بها؛
- تدخلات المواكبة التخصصية التي تستجيب أكثر لمعطيات خارطة المشاريع الشخصية للمتعلمين، وخصوصيات المحيط السوسيو-اقتصادي...

نموذج جذاذة الأنشطة والعمليات المتعلقة بمكون التوجيه المدرسي والمهني بالمؤسسة

الأبعاد والمجالات	أنشطة وعمليات إرساء بنيات وآليات ووظائف المواكبة بجميع أبعادها	أنشطة وعمليات تجويد التعلمات	التقاطعات المحتملة مع مكونات أخرى لمشروع المؤسسة

6. محطة التتبع والتقويم DEPART

يتطلب مشروع المؤسسة تحديد مؤشرات باعتبارها علامات تنير طريق التتبع والتقويم واتخاذ القرا ر، من خلال الاطلاع المنتظم على مقدار التغيير أو التقدم الحاصل في تجاوز الصعوبات والإشكالات المرصودة خلال مرحلة التشخيص من أجل تحقيق الأولويات التي تروم في الأخير تجويد التعلمات بالمؤسسة التعليمية.

واستنادا إلى ما تمت الإشارة إليه في المحطات السابقة، يمكن تصنيف هذه المؤشرات ارتباطا بمدخل التوجيه المدرسي والمهني إلى مؤشرات للتتبع وأخرى للنجاعة والأثر كما يلي:

- مؤشرات التتبع التي تكشف عن وضعية إنجاز الأنشطة والعمليات المبرمجة، سواء تلك المتعلقة بالسيرورة، أو بجودة التعلم ذات الصلة بمكون التوجيه المدرسي والمهني، ومنها أساسا:
  - عدد الأندية التربوية الموجهة التي تم إرساؤها برسم فترة زمنية معينة؛
  - عدد الأنشطة التربوية المنجزة برسم فترة زمنية محددة؛
  - نسبة الأقسام المستفيدة من تأطير الأساتذة الرؤساء...
- مؤشرات النجاعة والأثر التي تعتبر امتدادا لمؤشرات جودة التعلم في مرحلة التشخيص، وتنصب حول مدى قدرة مشروع المؤسسة على حفز نماء وتطور المشاريع الشخصية للمتعلمين حسب السلك التعليمي، وبالتالي فهي يكشف عن مدى مساهمة مدخل التوجيه المدرسي والمهني في تجويد التعلمات. ومن هذه المؤشرات على الخصوص:
  - نسبة المتعلمين المتملكين للرأسمال الكفايتي والمهاري للمشروع الشخصي [27]؛
  - نسبة المتعلمين الذين لديهم انسجام بين اختياراتهم الدراسية والتكوينية والمهنية وجانبياتهم؛
  - مدى تكافؤ نسب النجاح الدراسي حسب المسالك الدراسية والمسارات المهنية؛
  - مدى تكافؤ نسب التميز (أعداد الميزات) حسب المسالك الدراسية والمسارات المهنية.

7. محطة الانتقال DEPART

تقوم محطة الانتقال على استثمار حصيلة المشروع المنتهي والدروس المستخلصة منه لإعداد مشروع جديد مطور، وبالتالي فهي محطة لتدبير التغيير والمرور من حالة راهنة إلى حالة منشودة استنادا إلى الرصد السنوي لمؤشرات جودة التعلمات للمقارنة بين ما هو حاصل وما هو مستهدف.

[27] يمكن الرجوع إلى تفاصيل هذ الرأسمال الكفايتي والمهاري ابتداء من الصفحة 15.

وارتباطا بمكون التوجيه المدرسي والمهني، تشكل نهاية دورة المشروع المندمج فرصة للوقوف عند التطور الحاصل في إرساء بيئة مدرسية مواكبة وميسرة لنماء المشاريع الشخصية للمتعلمين، واتخاذ قرارات تعزيزية أو تصحيحية للانتقال إلى مشروع آخر وبيئة مدرسية أكثر خصوبة ومواكبة لهذا النماء.

كما تشكل نهاية دورة المشروع المندمج فرصة لتقييم جودة التعلمات من خلال:

- تتبع مسارات المتعلمين الذين انتقلوا إلى سلك تعليمي آخر أثناء تنزيل المشروع، ومدى نجاحهم في بناء أو توطيد أو تدقيق مشاريعهم الشخصية؛
- مدى استئناس متعلمي التعليم الابتدائي، الذين تزامنت نهاية دورة المشروع المندمج مع انتقالهم إلى التعليم الثانوي الإعدادي، بمفهوم المشروع الشخصي واستعدادهم لبناء مشاريعهم؛
- مدى بناء متعلمي السلك الثانوي الإعدادي، الذين تزامنت نهاية دورة المشروع المندمج مع انتقالهم إلى التعليم الثانوي التأهيلي، لمشاريعهم الشخصية؛
- مدى توطيد متعلمي السلك الثانوي التأهيلي، الذين تزامنت نهاية دورة المشروع المندمج مع انتقالهم إلى التعليم العالي، لمشاريعهم الشخصية.

أهم المراجع المعتمدة

- المملكة المغربية، وزارة التربية الوطنية، الكتاب الأبيض، الجزء 1: "الاختيارات والتوجهات التربوية العامة المعتمدة في مراجعة المناهج التربوية"، 2002.
- المملكة المغربية، المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي، "من أجل مدرسة الإنصاف والجودة والارتقاء، رؤية استراتيجية للإصلاح 2015-2030"، 2015.
- المملكة المغربية، اللجنة الخاصة بالنموذج التنموي، "النموذج التنموي الجديد، تحرير الطاقات واستعادة الثقة لتسريع وتيرة التقدم وتحقيق الرفاه، التقرير العام"، أبريل 2021.
- المملكة المغربية، اللجنة الخاصة بالنموذج التنموي، "النموذج التنموي الجديد، تحرير الطاقات واستعادة الثقة لتسريع وتيرة التقدم وتحقيق الرفاه، الملحق رقم 2: مجموع المذكرات الموضوعاتية والرهانات والمشاريع المقترحة في إطار النموذج التنموي الجديد"، أبريل 2021.
- القانون-الإطار رقم 51.17 المتعلق بمنظومة التربية والتكوين والبحث العلمي، الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 113 صادر في 7 ذي الحجة 1440 (9 أغسطس 2019).
- المرسوم رقم 2.02.376 الصادر في 6 من جمادى الأولى 1423 (17 يوليو 2002) بمثابة النظام الأساسي الخاص بمؤسسات التربية والتعليم العمومي، كما وقع تغييره وتتميمه؛
- القرار الوزاري رقم 62.19 (7 أكتوبر 2019) بشأن "التوجيه المدرسي والمهني والجامعي".
- المذكرة الوزارية رقم 022.17 (6 مارس 2017) بشأن "تنظيم العمل بالقطاعات المدرسية للتوجيه"؛
- المذكرة رقم 105.19 (8 أكتوبر 2019) في شأن "الارتقاء بالممارسة التربوية في مجال التوجيه المدرسي والمهني والجامعي بالثانويات الاعدادية والثانويات التأهيلية".
- المذكرة 106.19 (8 أكتوبر 2019) في شأن "إرساء العمل بالمشروع الشخصي للمتعلم بالثانويات الإعدادية والثانويات التأهيلية".

- المذكرة 114.19 (8 أكتوبر 2019) بشأن "الأستاذ الرئيس بالثانويات الإعدادية والثانويات التأهيلية".
- المذكرة الوزارية 047.20 (18 شتنبر 2020) بشأن "تفعيل أحكام القانون الإطار 51.17"؛
- المذكرة الوزارية رقم 87.21 (6 أكتوبر 2021) بشأن "تعميم العمل بمشروع المؤسسة"؛
- المملكة المغربية، وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني والتعليم العالي والبحث العلمي، "المواكبة التربوية للمشاريع الشخصية للمتعلمين، تكوين الأساتذة الرؤساء بالتعليم الثانوي- الإطار المنهجي للتكوين"، ماي 2020.
- المملكة المغربية، وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني والتعليم العالي والبحث العلمي، "دليل الحياة المدرسية"، دجنبر 2019.
- المملكة المغربية، وزارة التربية الوطنية والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، "**مجزوءات ملاءمة التعلم للحياة**"، 2009.
- "حقيبة مشروع المؤسسة" - برنامج التعاون مع وكالة حساب تحدي الألفية - المغرب (مسودة).