



# المؤسسة الأوروبية للتدريب 1994-2019

## مقدمة

بُنيت أوروبا، منذ بدايتها، على أساس ما أطلق روبرت شومان عليه اسم "أعمال التضامن بحكم الأمر الواقع". وفي الأشهر الأخيرة، اختبر هذا المفهوم كما لم يسبق من قبل. فقد فرضت جائحة كوفيد-19 استجابة غير مسبوقه من الحكومات، واقتضت تقديم المواطنين تضحيات ضخمة لدعم الصالح العام.

وفي هذه الأجواء الضبابية، ارتقى الاتحاد الأوروبي إلى مستوى التحدي. فعلى الرغم من اللحظات الصعبة التي مرت، تظهر بوادر استجابة تقوم على التضامن والتعاون، يمكن أن تكون انطلاقة لبث حياة جديدة في شرايين اتحادنا.

# أعمال التضامن بحكم الأمر الواقع

بينما كان الاتحاد يعزز تضامنه الداخلي، ظل ملتزمًا بشركائه على الصعيد العالمي - لا سيما في دول غرب البلقان، ومنطقة الجوار الأوسع للاتحاد الأوروبي، وإفريقيا جنوب الصحراء - للمساعدة في التغلب على هذه الأزمة، وذلك بالتعاون مع شركاء مثل الأمم المتحدة.

تأتي الذكرى السنوية الخامسة والعشرون للمؤسسة الأوروبية للتدريب (ETF) تذكيرًا في الوقت المناسب بأن الاتحاد الأوروبي واجه تحديات من قبل، وفي كل مرة كان يخرج منها أقوى من ذي قبل. يعمل الاتحاد الأوروبي خارج حدوده لدعم السلام والرخاء سواء في أعقاب سقوط جدار برلين أو تفكك الاتحاد السوفيتي أو نزاعات البلقان أو التعامل مع الفوارق الاقتصادية العميقة في منطقة البحر المتوسط. إننا ندرك أن رفاهيتنا تسير جنبًا إلى جنب مع رفاهية جيراننا.

ولطالما كان البشر محور نهجنا. وهذا جوهر ما وُلدت المؤسسة الأوروبية للتدريب من أجله. إن تطوير الإمكانيات البشرية من صميم رسالة هذه المنظمة الفريدة. فالمعرفة والمهارات تمكن البشر من التكيف مع التغيير والتغلب على التحديات. فهما تتيحان لهم خلق فرص عمل أو إيجادها، وتوفير حياة كريمة لأنفسهم ولأسرهم. كما تعززان الإدماج الاجتماعي وتبنيان المواطنة. على مدى 25 عامًا،

ظلت المؤسسة الأوروبية للتدريب تعمل كسفير للاتحاد الأوروبي، مروجًا لهذه الأجندة في منطقة الجوار الأوسع، وداعمة لها في تطوير أنظمة التعليم والتدريب لديها لتعزيز فرص التوظيف والنمو والإدماج.

بالنظر إلى المستقبل، وإلى انتعاش سوف يعتمد على الاقتصاد الأخضر والاستدامة والتحول الرقمي، تعد المهارات أهم من أي وقت مضى في الاتحاد الأوروبي وخارجه.

سوف يعني تعزيز دعمنا لجيران الاتحاد الأوروبي في السنوات القادمة دورًا أكثر أهمية للمؤسسة الأوروبية للتدريب كمحفز للتغيير وموردًا للاتحاد الأوروبي في استهداف المساعدة لتحقيق أقصى استفادة من الإمكانيات البشرية في الدول الشركاء لنا.

أشكر المؤسسة الأوروبية للتدريب على نشاطها على مدى 25 عامًا، وأتمنى لها كل النجاح في المستقبل، ومواصلة تحقيق الإنجازات ورفع راية الاتحاد الأوروبي الذي يضع البشر على قمة أولوياته.

**ديفيد ساسولي،**  
رئيس البرلمان الأوروبي

# عامًا من دعم تطور الدول من خلال التعلم

# 25

بالنسبة لمن يعيشون في كثير من الدول المجاورة للاتحاد الأوروبي، ظل تشجيعهم على تعظيم إمكاناتهم حلًا بعيد المنال على مدى معظم القرن العشرين. فقد كان البعض يخرج من الفقر المدقع، والبعض الآخر يحطم أصفاد القمع الاستعماري، بينما عانت دول أخرى من حروب مرهقة أو أيديولوجيات سياسية مجددًا، لذلك لم تكن تسخر قوة الإمكانات الفردية للمصالح العام كما نفعل اليوم.

لقد كان تاريخ تلك الدول مختلفًا تمامًا، ولكن في عصر العولمة، أصبحت أهدافها أكثر تقاربًا من أي وقت مضى وباتت أكثر اعتمادًا على بعضها.

واليوم، تشارك معظم الدول المحيطة بالاتحاد الأوروبي في أسواق السلع والأسواق المالية، وكذلك أسواق المهارات والعمل على نحو متزايد. ولتحقيق الازدهار، تمامًا كأى اقتصاد حديث، تحتاج إلى مهارات تُصقل باستمرار وفق أحدث متطلبات مكان العمل. إنها المهارات اللازمة لتعزيز المواطنة والإدماج الاجتماعي.

يساعد الاتحاد الأوروبي جيرانه على تحسين سياساتهم لتطوير المهارات باستمرار. وهذه مهمة المؤسسة الأوروبية للتدريب. وهي الهدف الذي تأسست المؤسسة الأوروبية للتدريب من أجله.

فقد وُلد الاتحاد الأوروبي من رحم الرغبة في تحويل الطاقة التي استنفدتها قرون من الحرب إلى طاقة تُبذل لتحقيق السلام والرخاء. وتأسس على اعتقاد راسخ بأن أفضل طريقة لتحقيق ذلك هي مساعدة المواطنين على تعظيم الاستفادة من إمكاناتهم.

تقتضي مصلحة مواطني الاتحاد الأوروبي ليس مجرد العيش في سلام ورخاء وحدهم، بل والعيش في جوار ينعم بالسلام والرخاء أيضًا. وهذا ما جاءت المؤسسة الأوروبية للتدريب من أجله، لأن ذلك يتطلب أيضًا تعظيم إمكانات الأشخاص في الدول المحيطة بنا.

إن هدف المؤسسة الأوروبية للتدريب هو "الإسهام، في سياق سياسات العلاقات الخارجية للاتحاد الأوروبي، في تحسين تنمية رأس المال البشري من خلال دعم الدول لإنشاء أنظمة تعلم مدى الحياة" (EC 1339/2008).

على مدى 25 عامًا منذ إنشاء المؤسسة، تُقِيم كلمات جديدة بانتظام لإعادة صياغة هذا الهدف وإعادة وضعه في إطاره الصحيح، إلا أن الرسالة الأساسية لم تتغير. وهذه شهادة قوية على أن المؤسسة الأوروبية للتدريب تسد حاجة أصبحت ملحة أكثر من أي وقت مضى.

# المبادرات

08

المقدمة

10

دعم المساعدة الخارجية  
للاتحاد الأوروبي

16

الدعم لتوسيع الاتحاد  
الأوروبي

20

من جهة خبيرة بدولة واحدة  
إلى جهة فاعلة عالمية

32

المشورة والدعم بشأن  
السياسات

38

البقاء على اطلاع على آخر  
المستجدات

42

مخزون خبرات جدير بالتقدير

46

نحو مركز معارف عالمي

52

العقد التالي للمؤسسة  
الأوروبية للتدريب

56

استشراف المستقبل

# المؤسسة الأوروبية للتدريب

## المقدمة

المؤسسة الأوروبية للتدريب لا تعمل في تدريب الأشخاص أو تأهيلهم، بل تساعد الدول والمؤسسات في تدريب الأشخاص وتأهيلهم. وبذلك، يصعب تحديد مقدار تأثير المؤسسة الأوروبية للتدريب في أعداد المستفيدين أو القيمة المضافة على الاقتصاد.

ومع ذلك، من الممكن حصر تأثير المؤسسة الأوروبية للتدريب، لأنها أثرت على حياة الكثيرين وعملهم داخل الاتحاد الأوروبي وخارجه.

وقد طلبنا من 15 من هؤلاء الأشخاص أن يخبرونا كيف وجدوا عمل المؤسسة الأوروبية للتدريب خلال فترات مختلفة على مدى 25 عامًا الماضية. فقد استخدم بعضهم خدمات المؤسسة الأوروبية للتدريب في بروكسل أو روج لها. بينما استفاد بعضهم من خبرة المؤسسة الأوروبية للتدريب أو نقلها في دول شريكة. وآخرون عملوا مع المؤسسة الأوروبية للتدريب كزملاء. بل إن البعض شغلوا مجموعة من المناصب سمحت لهم بإلقاء نظرة خاطفة على غرف إعداد السياسات من منظورات مختلفة.

هذه شهاداتهم الشخصية.

وهي ليست سرًا لتتابع أحداث تاريخ المؤسسة الأوروبية للتدريب. وقد نشرنا اثنتين من هذه الشهادات في وقت سابق، ولا تزال تستحق القراءة، ومن ثم فلا داعي لتكرارها:

فهي تفسير شخصي - وبالتالي يعبر عن صاحبه بالضرورة - للطريقة التي ساعدت بها المؤسسة الأوروبية للتدريب في تشكيل التعلم والتدريب في الجوار.

# دعم المساعدة الخارجية للاتحاد الأوروبي

انبثقت المؤسسة الأوروبية للتدريب من تحت أنقاض الستار الحديدي وجدار برلين. فقد كان المخطط الأولي مرسومًا بالفعل في الأسابيع الأولى من الثورات الكبرى التي شهدت سقوط الأنظمة الشيوعية لأوروبا الوسطى والشرقية كقطع الدومينو بين عامي 1989 و1992.

لقد كانت خطة إنشاء مؤسسة أوروبية للتدريب في الأصل جزءًا من إستراتيجية أوروبية من شقين لدعم تنمية الثروة البشرية في الفترة الانتقالية المحمومة. وقد حُصنت الأموال في الصندوق لبرنامج Phare<sup>1</sup>.

تحقق دعم التعليم العالي عام 1990 مع انطلاق برنامج Tempus، الذي انطلق في بولندا والمجر بسرعة غير مسبوقة. لكن برنامج Tempus بدأ في الوقت الذي كانت المؤسسة الأوروبية للتدريب على وشك أن تصبح وكالة، لذا فإن إطلاق المؤسسة الأوروبية للتدريب نشأ محاطًا بعملية اللامركزية التي كانت جارية لتقريب الاتحاد الأوروبي من المواطنين الذين يخدمهم.

وتمثل أحد الأسباب التي أدت إلى بطء بداية وكالات الاتحاد الأوروبي في وجود قدر كبير من الخلاف حول كيفية تعيينها لمختلف الدول الأعضاء. أما فيما يتعلق بدور المؤسسة الأوروبية للتدريب، فقد رآه البعض امتدادًا إداريًا لخدمات المفوضية الأوروبية في بروكسل. بينما أراد آخرون أن تصبح وكالة متخصصة شبه مستقلة يمكن أن تعتمد عليها خدمات المفوضية. استغرق الأمر عقدًا كاملًا كي تتحول المؤسسة الأوروبية للتدريب أخيرًا إلى وكالة متخصصة شبه مستقلة.

## إستراتيجية

# أوروبية

# من شقين

## لدعم تنمية الثروة البشرية

<sup>1</sup> وكلمة Phare تعني المنارة بالفرنسية. بينما يعبر PHARE عن اختصار لعبارة فرنسية الأصل تعني "برنامج تقديم المعونة لإعادة تشكيل اقتصاد بولندا والمجر". وُضع برنامج Phare عام 1989 لدعم العملية الانتقالية في كل من بولندا والمجر. أما دول المرحلة الانتقالية في أوروبا الوسطى والشرقية، فقد شملها البرنامج في السنوات التالية. وفي عام 1997، أصبح برنامج Phare الأداة الرئيسية أو الأداة التنفيذية لإستراتيجية ما قبل الانضمام للاتحاد الأوروبي.

# وقد أصبحت مصدرًا للمعرفة

## المؤسسة الأوروبية للتدريب هي إحدى واجبهات الاتحاد الأوروبي في دول أوروبا الشرقية

يقول: "المؤسسة الأوروبية للتدريب هي أحد أوجه الاتحاد الأوروبي في دول أوروبا الشرقية التي أعمل معها". مضيئًا: "ولم يكن الأمر كذلك، على الأقل، عندما عملت في تورينو؛ فلم تكن المؤسسة الأوروبية للتدريب مركز خبرة. وقد أدركنا مشاريع وطبقنا خبرة الاتحاد الأوروبي. لقد كانت المؤسسة الأوروبية للتدريب مركزًا للأشخاص الذين يعرفون من لديهم المعرفة. واليوم، هم أشخاص لديهم معرفة".

**ستيف سادلر** جاء إلى المؤسسة الأوروبية للتدريب عام 1995 للعمل في أذربيجان وأرمينيا وجورجيا. وعبر العديد من المنعطفات، انتهى به الأمر إلى التعاون مع المؤسسة الأوروبية للتدريب مرة أخرى، واليوم كقائد فريق مسؤول عن تنسيق الشراكة مع دول أوروبا الشرقية<sup>2</sup> في مديرية سياسة الجوار الأوروبية ومفاوضات التوسع (DG NEAR). يقول إن الفرق بين عامي 1995 و2020 شاسع للغاية وشديد التباين.

يتضح كثيرًا أيضًا أن هذا انطباع **لويس براتس**، الذي يشرف على عمل المؤسسة الأوروبية للتدريب من المديرية العامة للعمل والشؤون الاجتماعية والإدماج الاجتماعي في بروكسل، والذي ينسق المشاركات إلى المؤسسة الأوروبية للتدريب لجميع خدمات المفوضية الأخرى من خلال عملية تسمى الحوار المنظم؛ ما يضمن انعكاس الأولويات السياسية للاتحاد الأوروبي في أعمال المؤسسة الأوروبية للتدريب.

يقول: "إن خبرة المؤسسة الأوروبية للتدريب وأنشطتها ضرورية للنشطة للاتحاد".

مضيئًا: "لقد أثبتت المؤسسة الأوروبية للتدريب أنها ذات قيمة مضافة هائلة، فمع تزايد مسؤوليات المفوضية الأوروبية، دون تزايد عدد الموظفين، فقدنا خبرة معينة، لقد أصبحنا إدارة من الموظفين غير المتخصصين تتطلب تدخل الآخرين. لكن روعة المؤسسة

الأوروبية للتدريب تكمن في أنها منذ نشأتها قبل 25 عامًا، أصبحت مصدرًا للمعرفة. وهذا يستحق التقدير لهذه الإدارة لأن أشخاص مثلنا، لا يمكنهم معرفة الكثير".

ثم يردف قائلاً: "وخلال ذلك، ذهبت المؤسسة الأوروبية للتدريب في الاتجاه الآخر، فحتى عندما كانت لا تزال تدير مشاريع للمفوضية الأوروبية في أواخر تسعينيات القرن العشرين، بدأت في اكتساب فهم عميق للهياكل الداخلية للدول الشريكة الأولى والإستراتيجيات المطلوبة التي تحتاجها لتطوير أنظمة تعليم وتدريب فعالة.

بالطبع، في عالم مثالي، يجب أن يكون لدى المفوضية عشرات الوكالات مثل هذه؛ لكن لدينا واحدة فقط ونحن نستفيد منها. فهي مركز المعرفة داخل الإدارة في مجال خبرتها على وجه التحديد".

"على سبيل المثال فقط، عندما نزر الوزارة في الجبل الأسود لمناقشة إصلاحات التعليم والتدريب الضرورية، نلقى كل احترام؛ حيث يأخذون الإصلاحات على محمل الجد، ويستمعون إلينا لأن لدينا المعرفة. ونحن لدينا المعرفة لأن المؤسسة الأوروبية للتدريب تملك المعرفة. إننا نعرف المشكلات والجهات الفاعلة، وما يجب القيام به لأن المؤسسة الأوروبية للتدريب طورت علاقات العمل الممتازة هذه؛ ونحن نؤمن هذا الأمر للغاية".

<sup>2</sup> الشراكة مع دول أوروبا الشرقية (EaP) هي مبادرة الاتحاد الأوروبي التي تحكم علاقته مع دول ما بعد الاتحاد السوفيتي مثل أرمينيا وأذربيجان وبيلاروسيا وجورجيا ومولدوفا وأوكرانيا. حيث تهدف الشراكة مع دول أوروبا الشرقية إلى أن تكون وسيلة لمناقشات إستراتيجية التجارة والاقتصاد واتفاقيات السفر، وغيرها من القضايا بين الاتحاد الأوروبي وجيرانه في أوروبا الشرقية. وعلى نطاق أوسع، تعزز حوارًا مشتركًا تسوده الديمقراطية والرخاء والاستقرار وزيادة التعاون للطرفين المعنية جميعها.

# المهارات واللاقتصاد

## الروابط بين

**رأي لورانس ميريديث** أيضًا عمل المؤسسة الأوروبية للتدريب من منظورات مختلفة جدًا. واليوم، هو مدير الشراكة مع دول أوروبا الشرقية في مديرية سياسة الجوار الأوروبية ومفاوضات التوسع (DG NEAR)، لكن في الفترة من 1997 إلى 2000، كان مسؤول القطاع المعني ببرنامج عمل المؤسسة الأوروبية للتدريب في "DG XXII". DG XXII كان الاسم الذي أطلق على المديرية العامة للتعليم والثقافة في تلك الأيام.

يردف قائلا: "بالعودة إلى تلك الأيام، كان علينا تشكيل جماعة ضغط مع الأشخاص من العلاقات الخارجية للحصول على المال للوكالة والاستفادة من خدماتها. والآن أنا أحد المسؤولين الذين يستخدمونها.

لقد كانت المؤسسة الأوروبية للتدريب جزءًا من الموجة الثانية من الوكالات ومن نواح كثيرة كانت الموجة الأولى الجادة من الوكالات. فقد كان مستوى المناقشات: ماذا سيفعل هؤلاء الأشخاص؟ لقد كانت مخصصة لها موازنة تشغيل صغيرة بلغت

3 ملايين يورو، وكان الموظفون والأجهزة المصرف الرئيسي لتلك النفقات؛ لذا كانت الاستجابة الطبيعية من أماكن أخرى في بروكسل هي السماح لموظفي الوكالة بإدارة البرامج.

واليوم، يمكن النظر إلى الوضع باختلاف أكبر.

نظراؤنا في أوروبا الشرقية يولون أهمية كبيرة للمؤسسة الأوروبية للتدريب، حيث تعد جهة فاعلة راسخة. ففي النهاية، فإن فترة 25 عامًا تمثل مسارًا مهنيًا كاملًا لمعظمنا! لقد أصبحت جزءًا من دورة برامج الاتحاد الأوروبي في مجال راسخ وهو: الروابط بين المهارات والاقتصاد - استشراف مستقبل سوق العمل وتهيئته. كما تقدمت قضية رأس المال البشري إلى مستوى أعلى بكثير في الأجندة السياسية مما كانت عليه قبل 25 عامًا.

من تقرير الحالة الراهنة (STATE OF PLAY)

# مهارات موحدة

تستحوذ المؤسسة الأوروبية للتدريب أيضًا على سلسلة

**قضى جيرون ويليمز** عدة سنوات في البعثة الأوروبية في العاصمة الأذربيجانية باكو، كرئيس للتعاون، حيث أشرف على مجموعة مساعدات الاتحاد الأوروبي في دولة شريكة تحظى بأهمية إستراتيجية. وقد عاد الآن إلى بروكسل، أيضًا في مديرية سياسة الجوار الأوروبية ومفاوضات التوسع (DG NEAR)، ولا يزال يعمل مع الشراكة مع دول أوروبا الشرقية. وبذلك، لديه خبرة مباشرة في العمل مع المؤسسة الأوروبية للتدريب في سيناريوهات مختلفة.

يقول جيرون: "إحدى أروع مزايا العمل مع المؤسسة الأوروبية للتدريب أنها مؤسسة تابعة للاتحاد الأوروبي،

فهي لا تعيش على المشاريع بالمعنى التقليدي للكلمة؛ إذ عادة ما يكون نشاط المؤسسة الأوروبية للتدريب أطول من دورة المشروع المعتادة؛ لذلك يمكن لخبراء المؤسسة الأوروبية للتدريب لبناء شبكة علاقات رئيسية وزيارات متكررة لإجراء مناقشات مع نظرائهم الرئيسيين. وتستحوذ المؤسسة الأوروبية للتدريب أيضًا على سلسلة لمحات موجزة من تقرير تحليل الحالة الراهنة في الدول التي تعمل بها. أخيرًا وليس آخرا، يمكن للمؤسسة الأوروبية للتدريب مساعدة البعثة في مشاريع لا تسير أحيانًا في الاتجاه الصحيح بنسبة 100%. وبسبب خبرتها العميقة، يمكن للمؤسسة الأوروبية للتدريب المساعدة في صياغة برامج ومشاريع جديدة تتماشى مع أهداف أوسع وأجندة التنويع الاقتصادي الأوسع".

"بالنسبة لي، كانت المؤسسة الأوروبية للتدريب دائمًا شريكًا أساسيًا ومرنًا للغاية. وعندما احتجنا، كبعثات، إلى سلطات لفهم المشكلات المطروحة بشكل أفضل، كانت المؤسسة الأوروبية للتدريب سريعة دائمًا في

الاستجابة؛ ما ساعدنا على اقتراح برامج قوية وعروض تقديمية مثيرة للاهتمام. ويمكن أن يساعدنا ذلك في التأثير على تطوير السياسات في الاتجاه الصحيح. يمكن أن تُحدث مشاركة المؤسسة الأوروبية للتدريب أيضًا فرقًا كبيرًا عندما تعمل الوزارات جميعًا في ركائزها الرأسوية المنفصلة، ولا تجلس حول نفس الطاولة للتحدث، مثلًا، عن أنظمة معلومات سوق العمل، وهو مجال لا يتعلق بوزارة العمل فقط. لقد تمتعت المؤسسة الأوروبية للتدريب بقوة إقناع بفضل وصولها الفوري إلى الخبرة العالمية والممارسات الجيدة من جميع أنحاء أوروبا".

دولة أخرى من دول الشراكة مع دول أوروبا الشرقية هي جورجيا، حيث بدأت وزارة التعليم والعلوم والثقافة والرياضة إصلاحًا عميقًا للتعليم والتدريب المهنيين في عام 2013. **إيرينا تسيرودزي** رئيسة قسم التعليم المهني بالوزارة الجورجية. وتتطابق وجهة نظرها مع وجهة نظر جيرون ويليمز.

حيث تقول: "ساعدنا شركاؤنا في الاتحاد الأوروبي كثيرًا في إكمال الجولة الأولى من الإصلاحات في جورجيا بنجاح.

ففي هذه السنوات الخمس أو الست الأخيرة من التحول الأساسي، ساعدتنا المؤسسة الأوروبية للتدريب في تحديد أفضل الممارسات من الاتحاد الأوروبي، وعلى هذا النحو كانت أول مؤسسة تعرّفنا بالكثير من الابتكارات التي قدمناها.

لقد ألهمونا، لكنهم لم يكتفوا بتقديم توصيات لمرة واحدة لنا، بل كانوا معنا طوال الطريق أثناء التدريب والتقديم والتنفيذ والتقييم".



# الدعم لتوسيع الاتحاد الأوروبي

على الرغم من أن "المؤسسة الأوروبية للتدريب لأوروبا الشرقية والوسطى" أنشئت رسميًا عام 1990، إلا أن الأمر استغرق حتى عام 1995 حتى تنطلق المؤسسة الأوروبية للتدريب في تورينو.

في ذلك الوقت، كان الاتحاد السوفيتي قد تفكك إلى 15 دولة مستقلة، وتحولت المجموعة الاقتصادية الأوروبية إلى الاتحاد الأوروبي، وقد تم بالفعل توقيع اتفاقيات شراكة مع بولندا والمجر ورومانيا وبلغاريا وجمهورية التشيك وسلوفاكيا المنفصلتين حديثًا. فقد شهدت تلك السنوات تغيرات جيوسياسية عميقة.

لذلك، منذ البداية، سيتمثل جزء كبير من عمل المؤسسة الأوروبية للتدريب في إعداد القائمة المتزايدة باستمرار للدول المرشحة لاستيفاء متطلبات الانضمام إلى الاتحاد الأوروبي.

وفي الواقع، غيّر برنامج دعم الاتحاد الأوروبي للدول المنضمة، وهو برنامج Phare، مساره عام 1997 ليصبح من ذلك الحين فصاعدًا يعمل فقط على المشكلات التي لا تزال تستدعي الاهتمام في كل دولة خلال الفترة التي سبقت الانضمام.

في البداية، كان دعم المؤسسة الأوروبية للتدريب للانضمام إلى الاتحاد الأوروبي صعبًا بعض الشيء لأن التعليم العام لم يكن جزءًا مما أصبح يُعرف باسم تشريعات الاتحاد الأوروبي - وهي مجموعة القواعد واللوائح التي يجب على الدول تبنيها لتكون جاهزة للانضمام إلى الاتحاد الأوروبي. وكان التدريب المهني، من ناحية أخرى، قائمًا إلى حد ما فقط. وبشكل عام، كانت سياسة التعليم مادة حساسة وظلت مسألة سيادة وطنية في كل دولة من الدول الأعضاء.

لكن إستراتيجية لشبونة غيرت ذلك بعمق<sup>3</sup>. ففي مجلس لشبونة لعام 2000، اتفق رؤساء الدول الأوروبية على دور أكثر هيكلية للتعليم والتدريب في التنمية الاقتصادية للاتحاد الأوروبي.

قال الراحل **بيتر دي رويج** قرب نهاية فترة توليه منصب مدير المؤسسة الأوروبية للتدريب عام 2004: "فقط بعد مجلس لشبونة، انتقل تطوير التعليم والتدريب المهني إلى المكانة التي يستحقها حقًا في أجندات السياسة الأوروبية".

مضيفًا: "الآن يوجد اتفاق واسع على أهمية تكييف التعليم والتدريب وفق احتياجات مجتمع يُعنى بالمعرفة. يوجد أيضًا اتفاق مفصل حول الارتقاء بالتعاون الأوروبي في التعليم والتدريب المهني من خلال العملية التي بدأت في كوبنهاغن عام 2002. ونتيجة لذلك، لدينا اليوم فرصة ممتازة لإعداد الدول أعضاء المستقبل بشكل أفضل للانضمام".

أصبح هذا الإعداد أحد أحجار الزاوية لعمل المؤسسة الأوروبية للتدريب في العقد التالي؛ لأنه يتطلب نوعين من الخبرة، كان الجمع بينهما فريدًا تمامًا.

لمساعدة الدول في الإعداد لعضوية الاتحاد الأوروبي، كان على المؤسسة الأوروبية للتدريب أن تخطط لتحليل الحالة الراهنة في كل دولة بدقة شديدة: من أين أنت، وما الذي تحقق، وما المنظمات الدولية الأخرى التي كانت تفعل ما تفعله على الأرض، والأهم من ذلك، ما إمكانياتها. قد يبدو ذلك غريبًا اليوم، ولكن في كثير من الأحيان كانت هذه معلومات تفيد بأن الحكومات المنتخبة حديثًا لا تستطيع استغلال كل إمكانياتها. لقد كان جمع المعلومات المتعلقة بالتعليم والتدريب وسوق العمل - وتطوير القدرات مع السلطات الوطنية لجمع المعلومات الخاصة بها - أحد الأنشطة الأساسية في السنوات الأولى.

وفي الوقت نفسه، كانت المؤسسة الأوروبية للتدريب بمثابة مبعوث الاتحاد الأوروبي، على سبيل المثال من خلال البرنامج التحضيري الخاص الكبير للمشاركة في الصندوق الاجتماعي الأوروبي (SPP-ESF)، والذي أصبح أحد أهم إسهامات المؤسسة الأوروبية للتدريب في عملية الانضمام في الموجة الأولى من

الدول المرشحة. لقد أنشأ مشروع SPP-ESF معاهد تدريب وطنية في كل دولة، وقدم تعليمات لحوالي 3000 موظف في منظمات غير حكومية ولدى السلطات الوطنية والإقليمية والمحلية.

لكن شرح ما كان متوقعًا من الدول المرشحة في المجالات المتعلقة بتنمية رأس المال البشري كان هدفًا متحركًا؛ حيث اكتسبت بعض التطورات المهمة جدًا في الاتحاد الأوروبي زخمًا في العقد الأول من وجود المؤسسة الأوروبية للتدريب - وعلى الأخص عملية كوبنهاغن التي أطلقت عام 2002.

وهذا المزيج من الخبرة الذي طُوّر في تورينو منذ عام 1995 قد ساعد الدول المرشحة الأولى على التحرك نحو الانضمام، بل وأدى أيضًا إلى بدء عمليات الإصلاح في الكثير من الدول الشريكة الأخرى. حيث أمكنها استعارة وتكييف المخططات الأولية من الدول الأوروبية التي واجهت تحديات مماثلة للغاية، ما يجنبها الاضطرار إلى إعادة الخوض من الصفر في أمور منتهية بالفعل. وحتى اليوم، يُستفاد من هذه التجربة في جميع أنحاء منطقة الجوار الأوروبية، حيث تستعد الدول الجديدة للانضمام أو الارتباط الوثيق مع الاتحاد الأوروبي.

الارتقاء بالتعاون الأوروبي في

## التعليم والتدريب لمهنيين

<sup>3</sup> وقد وُضع المخطط الأولي لدعم الاتحاد الأوروبي لإصلاح التعليم والتدريب المهني في أوروبا الوسطى والشرقية في فرقة العمل المعنية بإدارة الموارد البشرية عام 1989. وقد كانت فرقة العمل هي ما تمخضت عنه المديرية العامة DG XXII للمفوضية الأوروبية، والمعروفة اليوم باسم المديرية العامة للتعليم والثقافة.

**يشرف ماركو فوكاسينوفيتش** على التعاون الدولي والتكامل الأوروبي في وزارة التعليم في الجبل الأسود. وقد عمل مع المؤسسة الأوروبية للتدريب طوال 17 عامًا قضاها في الوزارة، قبل أن ينفصل الجبل الأسود عن صربيا عام 2006. ويتذكر أن الكثير من العمل الذي قام به طوال تلك السنوات كان جديدًا لدرجة أنه بالكاد يمكن التفكير فيه كتخصيص للانضمام، بالرغم من أنه كان يسمى دعم ما قبل الانضمام.

يقول: "لقد قمنا بالكثير من التخطيط وفق أداة IPA<sup>4</sup> في البداية، أولاً مع أناس تازيا فيتسي، التي تشغل الآن منصب رئيس العمليات في المؤسسة الأوروبية للتدريب، وبعد ذلك مع أنتوني جريبين، خبير المؤسسة الأوروبية للتدريب. لقد كان كل شيء جديدًا علينا. كان أحد البرامج يتعلق بتطوير إطار وطني للمؤهلات. وبعد سبع سنوات، أصبحنا نقوم بالإحالة إليها. كان الأمر يبدأ دائمًا بسبب الأهمية. وكانت المؤسسة الأوروبية للتدريب جيدة في ذلك: تستمع إلينا وتُقنعنا بالحجج أيضًا، ولا تضغط علينا. والأهم من ذلك كله، تُظهر لنا الصورة الأكبر".

"على مر السنين، نفذنا الكثير من المشاريع مع شركاء دوليين. وقد جاء البعض بخبراء. وجاء آخرون بما يسمونهم خبراء. لكن المؤسسة الأوروبية للتدريب كانت تتمتع دائمًا بهذا المستوى الفائق من المصداقية. وبصرف النظر عن كان يمثل المؤسسة الأوروبية للتدريب هنا، فلن نشك أبدًا في خبرته".

**صافط جيركساليو**، من كوسوفو، هو المؤسس المشارك والأمين العام الحالي لمندى استثمار غرف غرب البلقان الستة، وهو مبادرة مشتركة لغرف التجارة والصناعة في ألبانيا والبوسنة والهرسك وكوسوفو والجبل الأسود ومقدونيا الشمالية وصربيا.

يقول صافط جيركساليو: "أعتقد أن عمل دول غرب البلقان من أجل عضوية الاتحاد الأوروبي استثمار جيوسراتيجي في أوروبا مستقرة وقوية وموحدة، مضيئًا".

"يجب أن يكون الانضمام قائمًا على الجدارة ولم نصل إليه بعد، ولكن يتم إحراز تقدم جيد جدًا في جميع دول غرب البلقان. بصفتي رجلًا منهمكًا في الأمر على مدار العام بأكمله، فأنا على اتصال دائم بالشركات والمؤسسات في منطقتنا، وأثناء تقدمها، يمكنني التعرف على بصمة المؤسسة الأوروبية للتدريب في كل مكان تقريبًا".

"صحيح أنه على الرغم من الانتعاش الاقتصادي الجيد في المنطقة، لا يزال وضع سوق العمل يزخر بالتحديات، مع بطء وتيرة خلق فرص العمل واستمرار ارتفاع معدلات البطالة، لا سيما بين الشباب والنساء. إننا بحاجة ماسة إلى سياسات تعليمية تستجيب لمتطلبات الاقتصادات الشاملة في المنطقة. وأحد هذه المطالب الرئيسية هو التعاون بين قطاع التعليم والتدريب المهنيين والقطاع الخاص. وهذا مضمّن مباشرة في برامج المؤسسة الأوروبية للتدريب".

خلال سنوات التعاون مع المؤسسة الأوروبية للتدريب، كان لدى صافط جيركساليو انطباع بأن العمل أصبح أكثر تعقيدًا وأقل جمودًا.

"مقارنة بالماضي، أصبحت المؤسسة الأوروبية للتدريب أكثر انفتاحًا على الأفكار الجديدة من جانبنا. وسوف يُساعد ذلك على تحقيق التأثير المرجو".

ففي الواقع، كان أحد أروع الدروس المستفادة في تورينو على مدى الأعوام الـ 25 الماضية هو أن الاستماع للآخرين يأتي غالبًا بثمار في التعلم أكثر بكثير من الاستماع للنفس فقط. لكننا نتقدم على أنفسنا.

## التحضير للصناديق الهيكلية من الاتحاد الأوروبي

في سبتمبر 1998، دعت المفوضية الأوروبية المؤسسة الأوروبية للتدريب إلى إدارة البرنامج التحضيري الخاص للصندوق الاجتماعي الأوروبي (SPP-ESF). شكل المشروع، بميزانية 2.1 مليون يورو، جزءًا من حزمة برنامج Phare البالغة 60 مليون يورو والمصممة لمساعدة الدول المرشحة في أوروبا الوسطى والشرقية على بناء هيكل مؤسسي مناسب لمواكبة قوانين الاتحاد الأوروبي وأنظمتها، وخصوصًا للتحضير للوصول إلى الصناديق الهيكلية للاتحاد الأوروبي.

### أصبح البرنامج أحد الإسهامات الرئيسية للمؤسسة الأوروبية للتدريب في عملية انضمام الدول المرشحة إلى الاتحاد الأوروبي.

وقد ساعد المشروع الدول المنضمة في الجولات الأولى من توسيع الاتحاد على التحضير للوصول إلى الإمكانيات الهائلة للصناديق الهيكلية الأوروبية. فقد أنشأ معاهد تدريب وطنية في كل دولة، وقدم تعليمات لحوالي 3000 موظف في منظمات غير حكومية ولدى السلطات الوطنية والإقليمية والمحلية.

وقد نُفِّذ البرنامج على ثلاث مراحل.

<sup>4</sup> IPA هي أداة تقديم المساعدة في مرحلة ما قبل الانضمام للاتحاد الأوروبي. وهي إطار دعم الاتحاد الأوروبي للإصلاحات في الدول المنضمة إليه. وتنتهي دورته الثانية (بقيمة 11.7 مليار يورو) عام 2020. ولقد حُطت لدورة ثالثة خلال الفترة من 2021 إلى 2027.

# من جهة خبيرة بدولة واحدة إلى جهة فاعلة عالمية

لذلك قد يكون تقديم المؤسسة الأوروبية للتدريب إلى جمهور لم يسمع بها من قبل مهمة شاقة.

ومما يزيد الأمور تعقيدًا، أن إحدى أولى الشبكات المهمة التي أنشأتها المؤسسة الأوروبية للتدريب في الدول الشريكة التي لم تكد تعرف أي أحد ولا يكاد أحد يعرف المؤسسة الأوروبية للتدريب بها، كانت شبكة مرصد يُساء فهم اختصاصها باستمرار. فالمرصد، كما هو معروف، هي أماكن ينظر منها علماء الفلك إلى النجوم.

إحدى النقاط المتداولة عند شرح المؤسسة الأوروبية للتدريب في التسعينيات كانت أنها لا تعمل في الاتحاد الأوروبي، ولا توفر التدريب، وليست مؤسسة.

لقد استغرق كل شيء الكثير من الشرح، وكثيرًا ما شعر موظفو المؤسسة الأوروبية للتدريب أن مجرد أخذ الأمر على محمل الجد يمكن أن يكون صراخًا شاقًا. حتى الإشارات الواردة من بروكسل حول توجه الوكالات يمكن أن تشكل خلطًا بين الحين والآخر.

بصفته رئيس وحدة سياسة التعليم والتدريب المهني في المديرية العامة للتعليم والثقافة، كان غوردون كلارك مسؤولًا بشكل مباشر عن علاقات المفوضية مع المؤسسة الأوروبية للتدريب في تلك الفترة الحرجة بين عامي 1999 و2005. داخل المفوضية الأوروبية، كانت هناك وجهات نظر أكثر تباينًا حول أدوار الوكالات، حيث رأت بعض المديريات العامة أنها ذراع تنفيذية تُستخدم في إدارة البرامج، بينما أراد البعض الآخر تطويرها إلى مجامع فكر.

يقول جوردون كلارك: "عندما طورنا، في عام 2002، إستراتيجية الاتحاد الأوروبي للتعليم والتدريب المهني من خلال عملية كوبنهاغن، أتاح ذلك فرصًا لكل من المركز الأوروبي لتطوير التدريب المهني (Cedefop) والمؤسسة الأوروبية للتدريب لتطوير خبراتهما على نحو أكبر".

"رأى مدير المؤسسة الأوروبية للتدريب بيتر دي رويج ذلك، ووظف أشخاصًا لتعزيز خبرة الوكالة، لكن هذه كانت مبادرته، ولم تحظ بدعم عام في بروكسل. كانت تسيطر على بروكسل مدرستان فكريتان. بل كانت، في الواقع، مدرستان فكريتان داخل "المديرية الأم"، والتي كانت في ذلك الوقت لا تزال تسمى المديرية العامة للتعليم والثقافة. وقد خسرت المدرسة القديمة تدريجيًا".

"وفي النهاية، كان نيكولاس فان دير باس، الذي شغل منصب المدير العام للتعليم والثقافة بين عامي 2000 و2005، منفتحًا جدًا للتصديق على المؤسسة الأوروبية للتدريب كمركز للمعرفة، بدلًا من كونها بيتًا للمسؤولين. وتدرجيًا كانت تدب فيها بعض مظاهر الحياة".

فرص لكل من

## CEDEFOP

وال

## مؤسسة الأوروبية للتدريب

لتطوير خبراتهما بشكل أكبر

# الكتلة الحرجية للخبرة

**بورهين شقرون هو** مدير قسم السياسات وأنظمة التعلم مدى الحياة في منظمة اليونسكو. وعمل في المؤسسة الأوروبية للتدريب حتى عام 2010. وهو يتفق على أن إيصال رسالة المؤسسة الأوروبية للتدريب في العقد الأول لم يكن سهلاً دائماً، لكنه لا يعتقد أن هذا كان فقط نتيجة عدم المعرفة بالمؤسسة الأوروبية للتدريب.

”لم تكن المؤسسة الأوروبية للتدريب هي ما يرفض الأشخاص الاستماع إليه، بل كانت الرسالة. رسالة أهمية التعليم والتدريب المهني! لم يكن الموضوع جذاباً على الصعيد السياسي. لقد كان يُعتبر مسازاً غير لائق“.

بالنسبة للمفوضية الأوروبية، تغير ذلك عندما دفعت إستراتيجية لشبونة التدريب عدة درجات في سلم الأولويات السياسية. تغيير تكتيك بهذا الحجم في منتصف التحضيرات لانضمام حوالي عشرة دول تطلب وكيلاً يساعد على تقسيم ذلك على الدول الشريكة. وحدث أن كان يوجد وكيل على استعداد لتولي هذه المهمة وهو: المؤسسة الأوروبية للتدريب.

يقول بورهين شقرون: ”كانت توجد هذه الكتلة الحرجية من الخبرة التي رعتها المؤسسة الأوروبية للتدريب من خلال الاستثمار والتوظيف وسنوات من العمل، ما وضعها في أفضل مكانة لتصبح لاحقاً مهماً“.

”حتى ذلك الحين، كانت المؤسسة الأوروبية للتدريب تعمل على مسارين مختلفين: أحدهما لإدارة المشاريع وآخر للخبرة. وقد تخلت عن أحد هذين عندما أعيدت صياغة تفويض المؤسسة الأوروبية للتدريب قبل 15 عامًا، ويجب علينا الاعتراف بمساهمة المديرية السابقة موريل دُنبار حينئذٍ.“

يدرك **جوردون كلارك** نقطة التحول هذه أيضًا. ”بعد 2005 بضع سنوات، وبعد أن غيرت وضعي في بروكسل، عدت إلى المؤسسة الأوروبية للتدريب لحضور اجتماع. أظن أن الأمر كان يتعلق بأطر التأهيل. أتذكر أنني أعجبت حقًا بخبرة الزملاء في موضوعات مثل ريادة الأعمال والتوجيه المهني والتعلم القائم على العمل. لقد نالوا بالتأكيد مكانة متميزة في هذا المجال، وهو كان له صلة تتجاوز المناطق المجاورة فقط“.

لقد استندت الخبرة إلى أدلة، تم جمع جزء منها من خلال شبكة المراصد، التي ذكرناها سابقاً.

فقد كانت المراصد خطوة أولى مهمة في هذه العملية الطويلة للحصول على الأدلة التي ستصبح حجر الزاوية الثاني في عمل المراصد كان يتعدى كونه مهد التعليم والتدريب ومراقبة سوق العمل في عدد كبير من الدول التي تمر مرحلة انتقالية في محيط الاتحاد الأوروبي. فقد تمخضت عن المراصد مؤسساتٌ وليدة بقيت حتى يومنا هذا.

المهنيين. لقد أدت المشاركات الصادرة عن مختلف فعاليات المؤسسة الأوروبية للتدريب التي تعود إلى تسعينيات القرن العشرين إلى إطلاق جهود تحديث وطنية كبرى، كما دشنت شراكة اجتماعية في التعليم والتدريب المهني، وإطارًا وطنيًا للمؤهلات، ومعايير مهنية، والانتقال إلى البرامج القائمة على الكفاءة، والأساليب الجديدة للعلم والتعليم المتمحورة حول الطالب، على سبيل المثال، لا الحصر“.

”في البداية، جاء معظم دعم المؤسسة الأوروبية للتدريب في شكل مشاريع. وكان ذلك يعني الدعم المباشر للأنشطة مثل ورش العمل وجولات الدراسات. بعد ذلك، انتقل الدعم إلى مستوى مشورة الخبراء والوصول إلى المنشورات والمشاروات التي كانت تقدمها المؤسسة الأوروبية للتدريب دائمًا من تلقاء نفسها. لقد أصبحت المؤسسة الأوروبية للتدريب مركز خبرة حقيقيةً بالنسبة لنا“.

”ولكن حتى اليوم، تعد المؤسسة الأوروبية للتدريب مصدرًا رئيسيًا للمعلومات والخبرات ذات الصلة في جوانب متنوعة من تطوير التعليم والتدريب المهني. والأهم من ذلك، أنها أيضًا بمثابة صديق وزميل. نظرًا لكونها جزءًا من مشروع المراصد الوطنية للمؤسسة الأوروبية للتدريب، نقلت منظمنا ثقافة التعلم المكتسبة من المؤسسة الأوروبية للتدريب إلى عملياتنا الخاصة، وبعد ذلك إلى عمل مركز دراسات التعليم والتدريب المهني. وتمثل جزء من هذه الثقافة الجديدة في استمرار التطوير المهني لموظفينا والذي كنا نقدمه منذ البداية. لقد حاولنا نشر ثقافة التطوير المهني هذه لزملائنا عبر نظام التعليم والتدريب المهنيين“.

## تتعاظم من خلال الاستثمار والتوظيف

يجب أن تكون **أولغا أولينيكوفا** واحدة من الأشخاص الذين عملوا لأطول فترة مع المؤسسة الأوروبية للتدريب. وهي مديرة مركز دراسات التعليم والتدريب المهنيين في موسكو.

تقول: ”المؤسسة الأوروبية للتدريب جزء من تاريخ منظمتي، وجزء مهم منها“.

مضيفة: ”بفضل المؤسسة الأوروبية للتدريب، تحول المرصد الوطني للتعليم والتدريب المهنيين إلى مركز لدراسات التعليم والتدريب المهنيين. وهو الآن كيان قانوني روسي يحظى بمكانة عالية“.

”في وقت سابق، اعتادت المؤسسة الأوروبية للتدريب تنفيذ مشاريع وتنظيم العديد من الفعاليات في روسيا، ما جعلها شريكًا في البحث وخبيرًا محنًا في أنشطة التحديث في مجال التعليم والتدريب

يتذكر **ماركو فوكاسينو فيتش** من وزارة التعليم في الجبل الأسود بوضوح أيضًا كيف تغير دعم المؤسسة الأوروبية للتدريب تدريجيًا.

”في البداية، كان زملأنا في المؤسسة الأوروبية للتدريب مجرد رُسل ووسطاء ذوي خبرة من الاتحاد الأوروبي ودول أخرى في الجوار الأوروبي. وعلى مر السنين طورنا قدرتنا الخاصة. لقد تغيرت مشاركة المؤسسة الأوروبية للتدريب على مدى مسيرتنا. فقد أصبحت مشاركة في تصميم البرامج، كما تقدم الاستشارات. كما بدأت أيضًا في مساعدتنا في سرد قصتنا. لقد كانت منارة لنا“.

”اليوم، دور المؤسسة الأوروبية للتدريب في الجبل الأسود هو دور داعم غالبًا، وليس على قدم المساواة تمامًا حتى الآن، لكنه يشارك في التفكير فيما يمكن القيام به. إنها موجودة لمد يد العون“.

في أعقاب هذا التحول من تبادل المعرفة إلى بيت الخبراء الذي ظهر في العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، ظهر تحول آخر مثير للاهتمام. إنه تحول تدريجي لدرجة أن قلة قد لاحظوه بوعي وهو: ارتباط بيت الخبراء هذا ببيت خبرة.

أحد الموضوعات المتكررة في جميع روايات الشهود عن هذه الفترة هو أن الناس يتذكرون الأفراد الذين أحدث تفانيهم فرقًا في دول شريكة معينة أكثر من المؤسسة الأوروبية للتدريب ككل. لقد تذكروا الموظفين، ولم يتذكروا المنظمة. لكن الأمر لم يعد كذلك.

# الحوكمة من أجل رفع قابلية التوظيف في منطقة المتوسط

يستنسخ مشروعان جديان - أحدهما يتعلق بالزراعة والصناعة الزراعية في فاس-مكناس والآخر يشمل تصدير المنتجات المحلية من منطقة ريحانة شبه الصحراوية - مشروع GEMM ويستفيدان من نتائجها بالكامل، من حيث الحوكمة متعددة المستويات، والمراقبة الإستراتيجية والتشغيلية؛ لمساعدة المنظومة المتكاملة في اتخاذ القرار. لقد تلقوا 3 ملايين يورو كتمويل من الوكالة الفرنسية للتنمية. ومفتاح الحفاظ على هذا الزخم، حسب السيد السلاسي سَنُو، هو إشراك القطاع الخاص بطريقة منهجية.

”من خلال نهج المنظومة المتكاملة، الذي تشارك فيه جميع الجهات الفاعلة معًا، يمكنك الحصول على استجابة أكثر مرونة في بيئة متغيرة باستمرار. في الدول المتقدمة، الناس معتادون على العمل معًا؛ ولكن في دول كدولنا، لا يحدث ذلك بشكل طبيعي، لذلك يتعين عليك العمل مع الأشخاص عن كثب في المشاريع متعددة الجهات الفاعلة“.

بالنسبة للمغرب، جاء برنامج GEMM في الوقت المناسب؛ فقد كانت البلاد في خضم إستراتيجية لامركزية إقليمية، منطلقًا من قطاع السيارات المزدهر بالفعل هنالك. وقد مثل هذا طفرة هائلة في الوظائف الحقيقية التي تتطلب مؤهلات معينة.

حيث قامت الجهات الفاعلة الإقليمية باختيار طنجة-تطوان للمشروع التجريبي، حيث توجد مصانع رينو-نيسان وبيجو-سياتروين والكثير من مورديها. دعم برنامج GEMM شبكة حوكمة تعاونية، وعمل على الجمع بين أفضل الممارسات التي يمكن استنساخها في مناطق أخرى. وكان أحد نتائجها المباشرة إنشاء مرصد الفروع (Observatoire des Branches) تحت رعاية منظمة أرباب العمل، الاتحاد العام لمقاولات المغرب. يجمع المرصد البيانات ويحللها، وعلى حد تعبير رئيسه **محمد السلاسي سَنُو**، ”يسلح القطاع الخاص بآليات التنمية الإستراتيجية“.

يضيف قائلاً: ”من خلال التحليل الاقتصادي والهيكل والبيئي والثقافي على المستوى الإقليمي، يمكننا العمل على ابتكار ”تخصصات ذكية“ - أي قطاعات يمكن أن تكون قاطرات تقود المنطقة“.

”عليك التحضير لاحتياجات المهارات والتنوُّ بها، وإنتاجها في الوقت الحقيقي - وهذا هو التحدي الرئيسي“.

كان برنامج الحوكمة من أجل رفع قابلية التوظيف في منطقة المتوسط (GEMM) برنامجًا على مستوى المنطقة يشمل ثماني دول في شمال إفريقيا والشرق الأوسط. وقد جرى البرنامج من عام 2013 إلى عام 2016. في كل دولة، ساعدت المؤسسة الأوروبية للتدريب على التقريب بين الحكومة الوطنية والسلطات الإقليمية والقطاع الخاص ومؤسسات التدريب والخدمات الاجتماعية. وبتوجيه من المؤسسة الأوروبية للتدريب، أعدوا مشاريع تجريبية لاستكشاف طرق جديدة لحوكمة التعليم والتدريب.

للتدريب هم الأشخاص الذين عملوا معهم بشكل مباشر. لقد كانت المؤسسة الأوروبية للتدريب مجموعة أفرادها، وليست منظمة بكيان واحد. وقد أصبح تغيير ذلك على رأس أولوياتي كمدير m. لم تكن مؤسسة بحثية بها طلاب دكتوراه. وإنما كنا مؤسسة أبحاث عملية. ولم نحسب نجاحنا بعدد المقالات المنشورة، وإنما بالنتائج التي تحققت في الدول الشريكة“.

”أحد الأشياء التي قدمناها كان التناوب بين الدول، حيث ينتقل الموظفون من بلد إلى آخر. ولا يزال الأمر كذلك. لقد أرسلنا ذلك إشارة مفادها، أيا كان من يأتي إلى بلدك، فهو مدعوم من المؤسسة الأوروبية للتدريب“.

أنها مجموع موظفيها الذين التقيت بهم. عندما جئت إلى تورينو، خلال سنوات عملي كمراقب في المجلس التنفيذي، تعرفت على مؤسسة أوروبية للتدريب مختلفة تمامًا. بل كان الأمر أكثر من ذلك بكثير. كان يوجد الكثير من الأشخاص المختلفين. في رومانيا، لم تكن على اتصال بهذا العدد الكبير. كانت لديهم خبرة في دول أخرى ولديهم وجهات نظر مختلفة. كما كانوا يجيدون أشياء أخرى بطرق مختلفة“.

”عندما عُينت مديرة جديدة في عام 2009، وجدت نفسي فجأة في موقف أحتاج فيه إلى القيام بالأشياء التي طالما طلبت من المؤسسة الأوروبية للتدريب القيام بها ولم يكن الأمر سهلًا دائمًا. لقد كان أكثر من مجرد العمل على تحسين التعليم والتدريب المهنيين. فجأة اضطررت إلى العمل من أجل علاقات المؤسسة الأوروبية للتدريب ولم تكن هذه مهمة سهلة، عندما كان كل ما يعرفه الناس عن المؤسسة الأوروبية

عرفت **مادلين سيربان**، التي أصبحت ثالث مديرة للمؤسسة الأوروبية للتدريب في عام 2009، هذا من خلال تجربتها الشخصية في العمل مع المؤسسة الأوروبية للتدريب في بلدها الأم رومانيا منذ عام 1996.

”كان لدي بعض الأشخاص الرائعين في المؤسسة الأوروبية للتدريب الذين عملت معهم خلال الفترة التي قضيتها في رومانيا، ولكن هذا أظهر أيضًا ضعفًا في أول 10 أو 15 عامًا من عمل الوكالة؛ فقد كانت المؤسسة الأوروبية للتدريب منظمة أفراد. في بروكسل، وكذلك في الدول الشريكة، كانوا يعرفون من هم أعضاء المؤسسة الأوروبية للتدريب، ولكن لم يكونوا يعرفون ما المؤسسة الأوروبية للتدريب“.

”كنا محظوظين في رومانيا - فقد عملنا مع صفوة الصفوة من موظفي المؤسسة الأوروبية للتدريب: كانوا أشخاصًا ملتزمين للغاية عملوا معنا كأصدقاء ناقدين. لكن كان يُنظر إلى المؤسسة الأوروبية للتدريب على

## لقد عملنا مع صفوة الصفوة من موظفي المؤسسة الأوروبية للتدريب

## إعلان كوبنهاغن

2002



بدء طرح اليورو



إعلان كوبنهاغن بشأن  
تعزيز التعاون في  
مجال التعليم والتدريب  
المهنيين

## مركز الخبرة

2001

هجوم إرهابي على مركز  
التجارة العالمي

برنامج الاتحاد الأوروبي  
للمساعدة المجتمعية وإعادة  
الإعمار والتنمية والاستقرار  
(EU CARDS) لدول غرب  
البلقان

2000

تبدأ المؤسسة الأوروبية  
للأوروبية للتدريب  
العمل في دول غرب  
البلقان



إستراتيجية لشبونة

## منطقة البحر الأبيض المتوسط

1998

تمتد التغطية الجغرافية  
للمؤسسة الأوروبية للتدريب  
جنوبًا إلى منطقة البحر  
الأبيض المتوسط

يؤكد رؤساء الاتحاد  
الأوروبي على أهمية  
التوظيف والتدريب

تبدأ مناقشات عضوية  
الاتحاد الأوروبي لدول أوروبا  
الوسطى والشرقية

1997

## دول غرب البلقان

1996

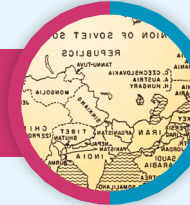
تبدأ المؤسسة  
الأوروبية للتدريب  
العمل في دول غرب  
البلقان

دخول السوق  
الأوروبية الموحدة  
حيز التنفيذ

## الاتحاد السوفيتي السابق

1995

تبدأ المؤسسة الأوروبية  
للتدريب العمل مع دول  
الاتحاد السوفيتي السابق



عملية برشلونة لجنوب  
وشرق البحر الأبيض  
المتوسط

## المؤسسة الأوروبية للتدريب بنورينو

1994

افتتاح المؤسسة  
الأوروبية للتدريب في  
تورينو بإيطاليا، بقيادة  
بيتر دي رويج



برنامج المساعدة  
التقنية لكونولث  
الدول المستقلة  
(Tacis) التابع للاتحاد  
الأوروبي

1991

انهيار الاتحاد  
السوفيتي والحرب  
في يوغوسلافيابرنامج  
التعليم العالي  
Tempus

1990

اقترح المجلس  
الأوروبي إنشاء  
مؤسسة تدريب  
أوروبية في قمة  
ستراسبورغ لحكم  
الدول المستقلة  
حديثًا المجاورة للاتحاد  
الأوروبي



سقوط جدار برلين

## قمة ستراسبورغ

1989

برنامج الاتحاد  
الأوروبي Phare

## منصة المؤهلات

2011

إطلاق منصة  
المؤهلاتالربيع العربي يهز  
المنطقة العربية

## عملية تورينو

2010

إطلاق عملية تورينو

تقرير "مهارات  
جديدة من أجل  
فرص عمل  
جديدة"الإطار المرجعي الأوروبي  
لضمان جودة التعليم والتدريب  
المهنيين

## معاهدة لشبونة

2009

تصبح مادلين سيربان  
مديرة المؤسسة  
الأوروبية للتدريب

معاهدة لشبونة

تنمية رأس المال  
البشري

2008

إعادة صياغة  
اللوائح التنظيمية  
تعيد تعريف مجال  
نشاط المؤسسة  
الأوروبية للتدريب  
على أنه "تنمية  
رأس المال  
البشري"رومانيا وبلغاريا  
تنضم إلى  
الاتحاد الأوروبيأدوات جديدة للاتحاد  
الأوروبي

2007

تغير المؤسسة  
الأوروبية للتدريب  
نهجها بما يلائم  
أدوات الاتحاد  
الأوروبي الجديدةأدوات جديدة تدعم  
أهداف المساعدة  
الخارجية للاتحاد  
الأوروبييدخل بروتوكول  
كيوتو للحد من  
الاحتباس العالمي حيز  
التنفيذ

2005

تصبح موريل دُنبار  
مديرة المؤسسة  
الأوروبية للتدريبإرشادات الاتحاد  
الأوروبي بشأن النمو  
والوظائفتنضم إلى الاتحاد  
الأوروبي 10 دول جديدة

2004

تصبح موريل دُنبار  
مديرة المؤسسة  
الأوروبية للتدريبيناقش أعضاء المنتدى  
الاستشاري للمؤسسة  
الأوروبية للتدريب نتائج  
العمل لأكثر من 10  
سنوات في إصلاح  
التدريب المهني

2003

المنتدى الاستشاري  
للمؤسسة الأوروبية  
للتدريب

## تبادل المعارف والمهارات

## مستقبل العمل والمهارات

## أجندة مهارات جديدة

## سبعة مشاريع إستراتيجية

## الذكرى العشرون

2020



2019

إطلاق منصة  
التواصل الاجتماعي  
في Open Space  
الذكرى الخامسة  
والعشرين لتأسيس  
المؤسسة الأوروبية  
للتدريب



SKILLS  
FOR THE  
FUTURE  
Managing Transition

2018

مؤتمر رفيع  
المستوى  
للمؤسسة الأوروبية  
للتدريب حول  
مستقبل العمل  
والمهارات



التعليم والتدريب  
والتعلم مدى الحياة  
في ركيزة الاتحاد  
الأوروبي للحقوق  
الاجتماعية

2017

سيراز  
أونستيني  
يصبح مديرًا  
للمؤسسة  
الأوروبية  
للتدريب



توافق قمة الاتحاد  
الإفريقي والاتحاد  
الأوروبي على  
الاستثمار في  
الشباب والمهارات

2016



أجندة مهارات  
جديدة لأوروبا



2015

يعتمد عمل  
المؤسسة  
الأوروبية  
للتدريب على  
سبعة مشاريع  
إستراتيجية



استنتاجات ريفيا بشأن  
التعليم والتدريب  
المهنيين



أهداف التنمية  
المستدامة التي وافقت  
عليها الأمم المتحدة

20  
EUROPEAN  
TRAINING  
FOUNDATION  
ANNIVERSARY

2014

تحتفل المؤسسة  
الأوروبية  
للتدريب بذكرى  
تأسيسها  
العشرين



كرواتيا تنضم إلى الاتحاد  
الأوروبي



التحالف الأوروبي  
للتدريب المهني

2013

جهد عالمي  
للمهارات وتدبير  
لدعم المهاجرين



إعادة التفكير في  
التعليم: الاستثمار في  
المهارات لتحقيق نتائج  
اجتماعية واقتصادية  
أفضل

2012



منح جائزة نوبل  
للسلام للاتحاد  
الأوروبي



# المشورة والدعم بشأن السياسات

لقد بدأنا هذا المنشور بالنظر في كيفية دعم المؤسسة الأوروبية للتدريب الخدمات الخارجية للاتحاد الأوروبي. ودون هذا التفويض، ما كانت المؤسسة الأوروبية للتدريب لتكون أبدًا.

لكن خارج بروكسل، تشتهر المؤسسة الأوروبية للتدريب بماهية دعمها أكثر من شهرتها بتفويضها الداخلي بالاتحاد الأوروبي: سياسة ونظام تنمية رأس المال البشري في الدول التي تتلقى دعمًا من الاتحاد الأوروبي لهذا الغرض. ومع ذلك، يوجد ارتباط معقد بين التفويض والماهية.

فبعد عقد من جمع المعارف حول موضوع كان في نظر الكثيرين من صانعي السياسات في ذلك الوقت غامضًا في أحسن الأحوال وترقًا زائدًا في أسوأها، يمكن القول إن المؤسسة الأوروبية للتدريب أصبحت المستودع الرئيسي في العالم للخبرة في التعليم والتدريب المهنيين في الدول التي تمر بمرحلة انتقالية. والدليل الكلاسيكي على ذلك، أن *الإيكونوميست* استخدمت معلومات المؤسسة الأوروبية للتدريب (المعتمدة رسميًا) لوحدة الاستخبارات الخاصة بها عندما اقتبست بيانات سوق العمل من دول شريكة - دون أن تكون المؤسسة الأوروبية للتدريب على علم بذلك في البداية. وفي فترة زمنية قصيرة نسبيًا، أصبحت شبكة جمع المعلومات التابعة للمؤسسة الأوروبية للتدريب المصدر الأكثر مصداقية لبيانات سوق العمل والتدريب من الدول التي تمر بمرحلة انتقالية في أوروبا الشرقية وآسيا الوسطى، وشمال إفريقيا ودول الشرق الأدنى والأوسط إلى حد ما.

لقد أعطى ذلك المؤسسة الأوروبية للتدريب الزخم الذي احتاجته عندما، كما ذكرنا سابقًا، نقلت إستراتيجية لشبونة للتعليم والتدريب إلى دائرة اهتمام صنع السياسات في تنمية رأس المال البشري.

لجعل شيء ما  
مستدامًا،  
فأنت بحاجة إلى  
عملية  
تعاونية

فقد نقلت هذه الإستراتيجية المؤسسة الأوروبية للتدريب إلى تطوير منهجية يمكن من خلالها للاتحاد الأوروبي مساعدة الدول الشريكة بصورة مستدامة على الانتقال نحو اقتصادات المعرفة، ومواصلة التحول في عالم يتطلب مرونة أكبر من الأفراد والحكومات على حد سواء. أصبح هذا مهد نهج "تعلم السياسة" الذي طُرح لأول مرة في مؤتمر مشكلات التعلم (Learning Matters) عام 2003، ومنذ ذلك الحين أصبح، بشكل أو بآخر، جوهر دعم المؤسسة الأوروبية للتدريب وأكبر قصة نجاح لها.

قد يصبح تعلم السياسة حجر الزاوية الثالث لعمل المؤسسة الأوروبية للتدريب وربما أهم. وربما كان السبب وراء نجاحها هذا عبقرية البساطة.

لقد كانت منهجية تمارس الشيء نفسه الذي تبشّر به. يصبح التعلم مدى الحياة شعار التعليم الجديد، وكان تعلم السياسة بمثابة عملية تعلم مدى الحياة لواضعي السياسات التعليمية.

**تذكر مادلين سيربان** كيف ترددت أصداؤه في رومانيا خلال السنوات الأولى من الألفية الجديدة.

"لقد ساعدتنا المؤسسة الأوروبية للتدريب في تطوير عملية التفكير النقدي والمستقبلي هذه. يعاني الساسة جميعًا من الرغبة في تحقيق نتائج على المدى القصير، لكن المؤسسة الأوروبية للتدريب باقية أكثر من الساسة".

"أصبحت هذه أكبر فائدة من المؤسسة الأوروبية للتدريب: لقد تجاوزت مجرد إعطاء السمكة؛ فقد كان لدى المؤسسة الأوروبية للتدريب الوقت والصبر لتعليمنا كيف نصطاد".

لقد رأت السيدة سيربان أيضًا أن المؤسسة الأوروبية للتدريب كانت شريكًا إستراتيجيًا رائعًا للأصحاب المصلحة في التعليم والتدريب الذين شهدنا تضاربًا في المصالح. فقد ساعدتها على تعلم بعض أسرار المهنة التي يمكنها فيما بعد تقديمها للمؤسسة الأوروبية للتدريب في دول أخرى.

"من المهم تذكر أن التعليم والتدريب المهنيين هو مجال يتعدد به أصحاب المصلحة. لذلك، إذا كنت ترغب في جعل شيء ما مستدامًا، فأنت بحاجة إلى عملية تعاونية. إذا كنت تمثل إحدى المؤسسات المشاركة في هذه العملية التعاونية، فليست أفضل من توضع فيه الثقة، بصرف النظر عما إذا كنت مديرًا أو نقابيًا أو رب عمل أو سياسيًا. وبالتالي، في الحوارات بالغة التعقيد، غالبًا ما كان يوجد دور يؤديه وسيط خارجي محايد. وقد كان ذلك مهمًا بصورة خاصة في ذلك الوقت، لكنه لا يزال كذلك في بعض الدول اليوم".

في جورجيا، كان من الصعب إشراك أصحاب المصلحة.

**تقول إيرينا تسيرودزي:** "شجعنا المؤسسة الأوروبية للتدريب على القيام بذلك من خلال البرامج التجريبية، وقد نجح الأمر، لكنه لم يكن سهلاً".

"في عام 2015، بدأنا ببرنامجين فقط للتعلم القائم على العمل. والآن لدينا 13 برنامجًا، وتشارك فيها أكثر من 60 شركة خاصة".

ساعدت المشاركة الأوروبية في إقناع أصحاب المصلحة بالمشاركة. كما أضافت ثقلًا للطلاب الراغبين في التسجيل. بالطبع لأنه في جورجيا، لم يكن أحد يثق حقًا في ما تعرضه الحكومة".

يتذكر **ماركو فوكاسينوفيتش** أيضًا أهمية المؤسسة الأوروبية للتدريب كوسيط عندما احتاجت وزارته إلى إقناع أصحاب المصلحة بالمشاركة في التغيير.

"مثلت المؤسسة الأوروبية للتدريب جهة تتمتع بمصداقية محايدة، وكذلك بخبرة واسعة معترف بها عالميًا؛ لذلك كان رأي المؤسسة الأوروبية للتدريب مهمًا جدًا لإقناع الأشخاص - والشركاء الاجتماعيين على وجه الخصوص. فإذا ألفت المؤسسة الأوروبية للتدريب بثقلها في الميدان، فهناك فرصة للتوقف عن الكلام وبدء العمل".

يوافق فوكاسينوفيتش على أن إحدى أهم نقاط القوة لتعلم السياسة كانت بالفعل عملية التعلم معًا، لكنه يؤكد أيضًا على مقدار بناء القدرات الشخصية الذي أحدثته، سواء في الوزارة أو بين أصحاب المصلحة الآخرين في التعليم والتدريب.

"بالنسبة إلي، كان التعاون مع المؤسسة الأوروبية للتدريب دائمًا فرصة لبناء كفاءاتي الخاصة كإضافة. لكن عندما بدأت هنا في الجبل الأسود، كوزارة لبلد شاب، كان لا يزال لدينا الكثير لتتعلمه. لقد تم إنشاء الوزارة التي أترأسها [التعاون الدولي] فقط عام 2002. بالنسبة للوزارة، كانت المؤسسة الأوروبية

للتدريب صديقًا ناقدًا، يلفت انتباهنا إلى الأفكار ويساعدنا على فهم القضايا".

لذا، فإن ما تتعلمه من خلال تعلم السياسة لا يقل أهمية عن طريقة تعلمه ومن يعلمك إياه، ويذيع بين الكثيرين صيت المؤسسة الأوروبية للتدريب باعتبارها المنظمة التي جمعت حول طاولة تطوير السياسات أناسًا لم يلتقوا تقليديًا عليها من: أرباب العمل، والنقابات العمالية، بل حتى المدارس التي لم يُطلب منها إبداء رأيها حقًا من قبل. بمرور الوقت، ستأتي المؤسسة الأوروبية للتدريب بالكثير من الأفكار وأنماط التعاون الجديدة.

لقد كانت المؤسسة الأوروبية للتدريب

# صديقًا ناقدًا

لكل من نظام التعليم والتدريب المهنيين والسلطات الإقليمية

# تحول كبير

**روديون كوليشكو** هو مدير تطوير إمكانات العمل في اتحاد أرباب العمل في أوكرانيا. وقد بدأ عمله في تطوير سياسات التعليم عام 2010.

حيث يقول: "دعنا المؤسسة الأوروبية للتدريب إلى اجتماع حول تصميم إطار التأهيل في 2010 أو 2011". "وقد كنا تعرّفنا على موضوع أطر المؤهلات الوطنية من قبل المركز الثقافي البريطاني في العام السابق لذلك، وبالعودة إلى الوراء، جاءت المؤسسة الأوروبية للتدريب في المكان والزمان المناسبين تاريخيًا. لكن لم تكن لدينا أي فكرة عما سيحدث؛ لأننا لم يسبق أن سمعنا عن المؤسسة الأوروبية للتدريب هذه. لقد دُعينا إلى فعالية هنا في كييف".

"وكان كل شيء جديدًا بالنسبة لنا، وفي الواقع للكثير من الآخرين المجتمعين حول الطاولة".

"من بين هذه الأمور التي لم يفكر فيها أي منا قط قبل ظهور المؤسسة الأوروبية للتدريب، كان إعادة النظر في استقلالية المدارس المهنية. لا يزال التعليم والتدريب مركزيين للغاية هنا. لقد كان الفهم الجديد ومعني الاستقلالية مثيرًا للاهتمام؛ وقد شاركت في تصميم جزء من ذلك وتحقيقه باعتباري خبيرًا محليًا وكان ذلك مذهلاً".

"والشيء الآخر هو ما حدث عندما ألغينا بسرعة مركزية تمويل التعليم والتدريب المهنيين في أوكرانيا. لقد احتجنا إلى مشاركات بشأن المسؤوليات الإقليمية والمحلية المطلوبة، ومن بحاجة إلى التدريب. حيث أوضحت لنا المؤسسة الأوروبية للتدريب كيف تم ذلك في دول أخرى. في أواخر عام 2015، تغير النظام مع انتقال الموازنة المركزية إلى السلطات الإقليمية في 24 منطقة. وقد كان ذلك تحولًا كبيرًا، سواء بالنسبة لنظام التعليم والتدريب المهنيين أو للسلطات الإقليمية. والآن تقرر مجالس التعليم والتدريب المهنيين الإقليمية من يتم تدريبهم وكيف يتم تدريبهم وما المؤسسات المطلوبة".

"لا يزال غير موجودين بشكل كامل هناك، ولكن هذا ليس خطأ المؤسسة الأوروبية للتدريب بأي حال من الأحوال؛ فقد كانت مشاركتها في هذه العمليات في الوقت المناسب وفي المجالات المطلوبة تمامًا. ولأكون صريحًا، مرت سنوات كانت فيها المؤسسة الأوروبية للتدريب النافذة الوحيدة التي كانت لدينا لممارسة الاتحاد الأوروبي في التعليم والتدريب المهنيين، والمؤهلات والكثير من القضايا ذات الصلة. لقد كان للمؤسسة نشاط كبير للغاية في دفع الإصلاحات في أوكرانيا".

"واليوم، نحن جزء لا يتجزأ من الشبكات الدولية ولدينا مصادر معلومات أكثر، لكن مرت من قبل سنوات كانت فيها المؤسسة الأوروبية للتدريب أحد المصادر القليلة لأفضل الممارسات. ربما لم نكن جميعًا مستعدين لكل هذه المعلومات، لكننا حققنا غايتنا أخيرًا! إن الإصلاحات الشاملة للغاية التي نعمل عليها الآن، والتي تتمحور حول المدرسة الأوكرانية الجديدة، مبنية إلى حد كبير على الأساس الذي وضعته المؤسسة الأوروبية للتدريب".

## التقدم المحرز في السياسة بالأدلة في آسيا الوسطى

البيانات التي يحصل عليها صانعو السياسات أكثر تفصيلاً، وتقدم أدلة أفضل لاتخاذ مزيد من القرارات بشأن إصلاح التعليم.

وفي قيرغيزستان، أثرت توصيات المجموعة إيجاباً على قاعدة بيانات تعليمية جديدة أدت إلى تحسين جمع البيانات الإدارية التي تقدمها المدارس.

وقد جرى العمل في فرق وطنية في جميع دول آسيا الوسطى مع ممثلي وزارات التربية والتعليم ووزارات العمل والمؤسسات البحثية. إذ اكتسب التعاون الإقليمي بالطابع الرسمي في اجتماع CAEP رفيع المستوى في أستانا، حيث وقّع الوزراء إعلاناً للتعاون المتبادل في المستقبل. وسلطت الوثيقة الضوء على التعاون والحوار في مجالات مثل أطر التأهيل، ومراقبة الجودة واعتمادها، والتوظيف واحتياجات سوق العمل، وطرق التدريس المبتكرة، وتمويل التعليم، ومنع التطرف العنيف، من خلال التعليم والمساواة بين الجنسين.

تجدر الإشارة إلى أن أكثر شركاء الاتحاد الأوروبي نشاطاً في المشروع هم الدول الشريكة السابقة للمؤسسة الأوروبية للتدريب: لاتفيا وبولندا ومؤخراً رومانيا.

ويجري النظر حالياً في استمرارية ذلك.

السياسات القائم على الأدلة في المنطقة، ورفع الوعي بأهمية إستراتيجيات السياسات القائمة على الأدلة العلمية واستخدام بيانات الكم والكيف لتشكيل القرارات ذات الصلة.

كمثال على العمل الذي نُقِّدُ بمساعدة المؤسسة الأوروبية للتدريب، في كازاخستان، وضع الفريق عددًا من استطلاعات الرأي لمقدمي التدريب. حيث سوف تدعم هذه الوسائل تحليل احتياجات التدريب بين المعلمين، وستساعد في تقييم أثر رفع مهارات المعلمين. بدأ مقدمو التدريب الرئيسيون بالفعل في الاستفادة من استطلاعات الرأي هذه.

في طاجيكستان، قدم أعضاء الفريق الوطني عدة اقتراحات حول كيفية تحسين هيكل البيانات الإدارية التي تقدمها المدارس إلى وزارة التربية والتعليم. ونتيجة لذلك، تكون

بعد الاستقلال بما يقارب 20 عامًا، لا تزال المدارس في دول الاتحاد السوفيتي السابق في آسيا الوسطى تجد صعوبة في تلبية احتياجات سوق العمل وإعداد قوة عاملة مجهزة بالمهارات المناسبة للمستقبل. بين عامي 2012 و2019، دعم الاتحاد الأوروبي الحوار الإقليمي حول التعليم بين كازاخستان وجمهورية قيرغيزستان وطاجيكستان وتركمانستان وأوزبكستان من خلال منصة التعليم في آسيا الوسطى<sup>5</sup> (CAEP). والغرض الرئيسي هو إعداد النظم التعليمية لهذه الدول لمستقبل في أسواق الاقتصاد والعمل في ظل العولمة. طوال هذه الفترة، أدت المؤسسة الأوروبية للتدريب دورًا بارزًا في المشروع.

كان أحد الأنشطة التعريفية للمؤسسة الأوروبية للتدريب في منصة التعليم لآسيا الوسطى (CAEP) يتمثل في تعزيز صنع

حيال ذلك، وحصلنا على شهادة أفضل الممارسات، والتي تبيّن أنها نوع من الاعتماد بالصغيرة، ويساعد على إشراك النساء والشباب في الأعمال، ويدير برامج لتطوير المهارات من أجل رفع قابلية التوظيف - وهي ثلاثة موضوعات كانت على رأس أجندة تعاون المؤسسة الأوروبية للتدريب للدول الشريكة في شمال إفريقيا ودول الشرق الأدنى والأوسط.

ومنذ ذلك الحين، ساعدنا تأييد المؤسسة الأوروبية للتدريب مرارًا وتكرارًا على تعميم الأفكار الجديدة. عندما بدأنا العمل مع إرشاد النساء وإشراكهن في التمويل، على سبيل المثال، جعل اعتماد المؤسسة الأوروبية للتدريب لذلك معظم المانحين يبدؤون التفكير في القيام بأمر مماثلة.

”لقد أثرت ندوات المؤسسة الأوروبية للتدريب وفعاليتها حقًا معرفتنا وخبرتنا، كما منحتنا الأدوات التي كان من الصعب الحصول عليها لولا ذلك، كما جلبت لنا تجارب شركاء دوليين ساعدتنا حقًا في التعرف على أساليب ومنهجيات أفضل.“

”ظلت مشاركتنا مع المؤسسة الأوروبية للتدريب تعلمنا أساليب جديدة، وتعزّفنا لتجارب جديدة. حتى في الاجتماع الأخير في تورينو، في أواخر عام 2019، عقدت ورشة عمل وتعرفت على منصة Open Space التابعة للمؤسسة الأوروبية للتدريب، والتي تبدو صيغة واعدة لتبادل الأفكار، فنحن بصدد إعداد شيء مماثل هنا في الأردن.“

في الأردن، يدير **نايف استيتية** مركز تطوير الأعمال منذ عام 2004. يدعم المركز الشركات الصغيرة، ويساعد على إشراك النساء والشباب في الأعمال، ويدير برامج لتطوير المهارات من أجل رفع قابلية التوظيف - وهي ثلاثة موضوعات كانت على رأس أجندة تعاون المؤسسة الأوروبية للتدريب للدول الشريكة في شمال إفريقيا ودول الشرق الأدنى والأوسط.

في البداية، بالنسبة إلى نايف ومركز تطوير الأعمال الخاص به، جاء دعم المؤسسة الأوروبية للتدريب بشكل مختلف تمامًا عن معظم ما سواه.

يقول: ”لم نبدأ أبدًا في إطلاق برامجنا لتكون برامج تجارية؛ بل صممناها -بشكل مخفي غالبًا- بناءً على احتياجات السوق. لقد كانت برامج تفاعلية عملية. لقد آمنت منذ البداية أنه إذا أردنا حقًا إحداث التغيير، فعلىنا إشراك المؤسسات التعليمية في ما نقوم به وتضمين برامجنا في المدارس التي تديرها وزارة التربية والتعليم. في المسار نحو تحقيق ذلك، من الصعب التقليل من دعم المؤسسة الأوروبية للتدريب.“

في عام 2006، شاركنا في مسابقة المؤسسة الأوروبية للتدريب في بروكسل لأفضل الممارسات في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم. لقد كنا متحمسين للغاية

# المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم

<sup>5</sup> منصة التعليم لآسيا الوسطى PEAC 1 للفترة من 2102 إلى 5102 و PEAC 2 للفترة من 5102 إلى 9102.

# البقاء على اطلاع على آخر المستجدات

أدى كل هذا العمل في إنشاء شبكات والجمع بين الكوادر والتعلم الجماعي في النهاية إلى إطلاق ما يسميه لويس براتس "درة تاج المؤسسة الأوروبية للتدريب" - عملية تورينو.

تعد عملية تورينو - التي أطلقت عام 2010 ومرور دورتها الخامسة في عام 2020 - الإطار الذي من خلاله تقدم جميع الدول الشريكة للمؤسسة الأوروبية للتدريب تقارير إلى المؤسسة وبعضها البعض بشأن التقدم والابتكار في التدريب على المهارات. حيث تجري جولة كل عامين لعملية تورينو. لا تختلف الممارسة عما بدأت الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي في القيام به من خلال عملية كوبنهاغن منذ 20 عامًا. فهي تنطوي على عناصر دقيقة للمنافسة والتعلم المتبادل - تعلم السياسات - والتي صمدت أمام الزمن بشكل جيد.

يقول **لويس براتس**: "إنه أمر بسيط للغاية". مضيًا: "أنت تجمع جميع أصحاب المصلحة في دولة ما معًا حول الطاولة، وتجعلهم يتحدثون عن إصلاحات التعليم والتدريب المهنيين. كان لدى بعض الدول الشريكة للمؤسسة الأوروبية للتدريب مخططو تعليم لم يسبق أن تحدثوا مع الشركات من قبل. التعليم والتدريب المهنيين دون التحدث إلى أرباب العمل! فكر في الأمر! إذا كان أرباب العمل الذين سيوظفون خريجينا لا يؤمنون بما نقوم به، فما الذي سنفعله هنا!"

كانت الحكومة تبت في قضايا التدريب. وعلى الصعيد المحلي للغاية، يمكن لأرباب العمل المشاركة، ولكن ليس على المستوى الوطني مطلقًا، وإنما على مستوى اتحادات أرباب العمل".

تعد عملية تورينو أكثر بكثير من "مجرد" جمع كل أصحاب المصلحة في تنمية رأس المال البشري حول الطاولة. لكن على نحو ما، إنها الصيغة الأكثر تنقيحًا لتعلم السياسة.

## كانت الفكرة ثورية للعناية

وأحيانًا يستغرق الأمر بعض الوقت، ولكن في النهاية يشعر معظمهم بالامتنان الشديد لاجتماعات المائدة المستديرة الجديدة هذه".

يبدو الأمر بسيطًا بالفعل، ولكن في العديد من الدول كانت الفكرة ثورية للغاية. ففي أوكرانيا، بالنسبة إلى **روديون كولييشكو** واتحاد أرباب العمل الذي يديره، كان كل نوع من المشاركة في تطوير السياسة جديدًا.

"لقد تعاملنا مع الأمور الكلاسيكية مثل التفاوض الجماعي وما إلى ذلك، ولكن العمل في التعليم والتدريب المهنيين كان جديدًا بالنسبة لنا. في أوكرانيا، وبشكل تقليدي،

"لقد ولد جزء كبير من عملية تورينو من هذه المعضلة. كان على أصحاب المصلحة، بما في ذلك السلطات الوطنية، الاستماع إلى بعضهم البعض، وإيجاد حلول مصممة خصيصًا لتلبية الاحتياجات الوطنية معًا. لقد كان على الحكومات الوطنية الابتعاد عن التعليق السائد، بل السلطوي، الذي يفيد بأنها هي المسؤولة، ومن ثم تعرف ما الأفضل".

"لقد اعتادت المؤسسة الأوروبية للتدريب أن تحمل أفكارًا واضحة للتغيير الضروري، ولكن تمريرها وحسب لن يؤدي إلى تحسن يذكر؛ إذ يجب تنشئة الأفكار محليًا".

من خلال مقارنة الحلول بين الدول النظيرة، حققت عملية تورينو انفتاحًا على البدائل التي تبرهن على أنها تربة أكثر خصوبة للابتكار من التخطيط المركزي،

فقد تمخضت عن المبادئ الأساسية نفسها لمنهجيات التدريس: المعرفة الجديدة تلتصق على أفضل نحو عندما يكتشفها المتعلمون بأنفسهم.

تقول **مادلين سيربان**، التي خرجت عملية تورينو تحت إشرافها إلى النور: "في رومانيا، كانت إحدى المعضلات الكبرى لأصحاب المصلحة مثل المدارس ونقابات العمال وأرباب العمل، تتمثل في صعوبة إقناع صانعي السياسات بالاستماع إلى نصيحة المؤسسة الأوروبية للتدريب".

# أداة للتقييم الذاتي والتفكير الذاتي

تقول **أولغا أولينيكوفا**: "في الاتحاد الروسي، تعد عملية تورينو في الواقع النشاط الوحيد الحالي للمؤسسة الأوروبية للتدريب، لكنها قيمة للغاية". وكأداة للتقييم الذاتي والتفكير الذاتي، تدعم العملية تطوير نظام التعليم والتدريب المهنيين عبر توفير فرصة للمراجعة النقدية لعملياتنا، ومقارنة تطوراتنا وإنجازاتها بتلك الموجودة في دول أخرى".

وهناك أيضًا شيء آخر، تعد عملية تورينو دافعًا للتغيير في الدول الشريكة، ولكنها تتميز بآثار جانبية في شتى الجوانب. تساعد التقارير الوطنية المؤسسة الأوروبية للتدريب نفسها على تنمية خبرتها باستمرار بالطريقة نفسها التي قامت بها المراسد الوطنية في وقت سابق، بينما تساعد التحليلات عبر الدول التي تعدها المؤسسة الأوروبية للتدريب بعد كل جولة على الاستجابة للدور الأساسي الآخر للوكالة الذي ذكرناه في بداية هذا المنشور وهو: جعل المساعدة الخارجية للاتحاد الأوروبي مستنيرة.

"أقول مرة أخرى" لأن الخط المرجعي لم يكن بالغ السوء عندما انهار الاتحاد السوفيتي، ثم تم تجاهله لبعض الوقت في جميع الدول الشيوعية السابقة. والآن، بينما تعمل هذه الدول على تعزيز اقتصاداتها، يوجد إدراك متزايد للإمكانيات غير المستغلة للتعليم والتدريب المهنيين، ليس فقط كملاد أخير للشباب الذين ليست لديهم بدائل، ولكن كجزء من المحرك الذي يدير عجلة الاقتصاد. فلا يكفي الأطباء والمحامون والمبرمجون والمهندسون للحفاظ على دوران عجلة الاقتصاد؛ وإنما تحتاج أيضًا إلى عمال مهرة وجيدين للغاية من: فنيي السباكة واللحام وعمال البناء".

بينما يختلف مستوى مشاركة المؤسسة الأوروبية للتدريب من بلد إلى آخر، إلا أن جميع الدول الشريكة تشارك في عملية تورينو. بل إن بعض الدول تشارك على مستوى إقليمي، حيث تُعد ولايات أو مقاطعات منفصلة تقارير منفصلة عن عملية تورينو. وإحدى هذه الدول هي روسيا.

لذا، فإن عملية تورينو، بشكل عام، هي تمرين على التشارك. ولكن هل تصل إلى حيث يجب أم لا تزال توجد نقاط عمياء تستدعي الاهتمام في المستقبل؟

يقول جieron ويليمز: "يختلف هذا من بلد إلى آخر، ويعتمد على المدى الذي يأتي فيه إصلاح التعليم والتدريب المهنيين على رأس أولوية السياسة، وتدعمه أعلى المستويات الحكومية".

"قبل عشر سنوات، لم يكن إصلاح التعليم والتدريب المهنيين يمثل أولوية في الكثير من الدول الشريكة للمؤسسة الأوروبية للتدريب، وبدعم من الأجنحة الأوروبية الجديدة، ضغطت المؤسسة الأوروبية للتدريب على البعثات وأصحاب المصلحة الأساسيين في جميع الدول لوضعه على رأس الأولويات، والآن، جعلته الدول الستة في الشراكة مع دول أوروبا الشرقية جميعها ضمن أولوياتها مرة أخرى".

رأى **جieron ويليمز** ذلك الجزء من تأثير عملية تورينو في منطقتة، عندما كان لا يزال في منصبه في أذربيجان.

حيث يقول: "تساعد عملية تورينو على شحذ العقول في جميع الدول المشاركة". مضيًا: "إنهم يقارنون تقدمهم النسبي الذي أحرزوه في إصلاحات التعليم والتدريب المهنيين والخطوات التالية لمعالجة عدم تطابق المهارات على نحو مستدام. إنني أرى بصمة المؤسسة الأوروبية للتدريب ليس فقط في الموضوعات المدرجة على الأجنحة السياسية في هذه الدول جميعًا، ولكن أيضًا في طريقة صياغة هذه الأجنحة: من خلال عملية تشمل جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين. وهكذا، فالمؤسسة الأوروبية للتدريب لا تكتفي بتوجيه الدول الشريكة بما يجب فعله، بل تجعلها تصوغه بنفسها بمساعدة جميع الجهات الفاعلة المعنية في عمليات الإصلاح التي تُجريها وبمساعدة نظرائها في دول أخرى من خلال عملية تورينو".

## تساعد عملية تورينو

على شحذ العقول في جميع الدول  
المشاركة

# مخزون خبرات جدير بالتقدير

في حين أن الدور الأساسي للمؤسسة الأوروبية للتدريب هو تشكيل مساعدة الاتحاد الأوروبي في تنمية المهارات في دول خارج الاتحاد الأوروبي، فإن نتائج عملية تورينو يتردد صداها إلى ما هو أبعد من صنع السياسات في بروكسل. فهي تغذي سياسة تنمية رأس المال البشري في الدول والمنظمات الواقعة خارج الولاية الأصلية والأساسية للوكالة.

مع تزايد سرعة العولمة في العالم أكثر من أي وقت مضى، أصبحت المهارات عملة رائجة في أسواق العمل التي تمتد غالبًا إلى ما وراء حدود الدول القومية. وحتى عندما لا تنتقل هذه المهارات ماديًا إلى الخارج مع من يحملونها، فهي لا غنى عنها لرفع قدرة دولهم الأصلية على المنافسة في السوق العالمية.

هذه السوق التجارية العالمية نفسها والحاجة إلى مستوى معين من المواءمة الذي يأتي معها، قد زادا أيضًا بشكل كبير من قيمة خبرة المؤسسة الأوروبية للتدريب. فبعد كل شيء، هذا هو المكان الذي يسطع فيه نجم الاتحاد الأوروبي حقًا: في جعل الناس يعملون معًا ويتعلمون من بعضهم على الصعيد العالمي. لذا فإن عمل المؤسسة الأوروبية للتدريب مطلوب على الصعيد العالمي، ويُنظر إليه كدليل إرشادي أكثر من أي وقت مضى.

تدعم العديد من المنظمات الدولية الآن تنمية رأس المال البشري في الدول التي تعمل معها المؤسسة الأوروبية للتدريب. على مر السنين، تم تطوير علاقات عمل وثيقة مع شركاء دوليين مثل منظمة العمل الدولية - التي لديها بالمصادفة قاعدة تدريب قوية في تورينو، والبنك الدولي ومنظمة اليونيسكو وبالطبع المصرف الأوروبي للإنشاء والتعمير ووكالة Cedefop "الوكالة الشقيقة" للمؤسسة الأوروبية للتدريب. كما نُقِّد الكثير من المشاريع بمساعدة لا تقدر بثمن من وكالات التنمية الوطنية في الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي والتي كانت نشطة تقليديًا إما في المناطق الشريكة للمؤسسة الأوروبية للتدريب، أو على وجه التحديد في تنمية رأس المال البشري. وفي المقابل، غالبًا ما كانت هذه الوكالات التي تقع مقارها في الاتحاد الأوروبي تطلب الأدلة والدعم والخبرة من المؤسسة الأوروبية للتدريب.

إن تنسيق الدعم مع المنظمات والوكالات النظرية أكثر من مجرد ممارسة جيدة ووسيلة لمواجهة الازدواجية. وإذا تم إجراؤها بشكل جيد، فيمكن أن تضيف المساعدة الأجنبية المشتركة قيمة هائلة لكل أنشطة الدعم المنفردة مجمعة.

كمثال بسيط وبما لا يخرجننا عن موضوع الفصل السابق، إذا كان لدى جميع الجهات الفاعلة التي تعمل على دعم تنمية رأس المال البشري في الدول الشريكة للمؤسسة الأوروبية للتدريب إمكانية الوصول إلى تقارير عملية تورينو، فيمكنها توفير موارد بشرية ومالية قيمة كانت لتكون مطلوبة للاختبار على الأرض. كما يمكن أن تساعد هذه الجهات

أيضًا في تأصيل أنشطتها في الممارسة المحلية؛ لأن التقارير يضعها أصحاب المصلحة على الصعيد الوطني داخل الدول.

إذا نسقت الجهات المانحة أنشطتها، ولو على مستوى أساسي، فيمكن للمنظمات المختلفة الاضطلاع بأدوار دعم مختلفة، وربما أكثر تخصصًا. يوجد الكثير من الأمثلة الجيدة على ذلك في تعاون المؤسسة الأوروبية للتدريب مع جهات مانحة دولية أخرى. لقد ذكرنا سابقًا أن المؤسسة الأوروبية للتدريب بصدد توسيع العمل على أطر المؤهلات في أوكرانيا بعد أن طرح المركز الثقافي البريطاني الأمر. وفي الدولة نفسها، تولت الوكالة الألمانية للتعاون الدولي (GIZ) تنفيذ دعم الاتحاد الأوروبي بعد أن ساعدت المؤسسة الأوروبية للتدريب في المخططات الأولية الخاصة بإصلاح السياسات الشامل.

الاتجاه الأخير هو الاتجاه الذي من المرجح أن نرى المزيد من الأمثلة عليه في السنوات القادمة: المؤسسة الأوروبية للتدريب تمهد الأرضية وتساعد منصة وطنية لأصحاب المصلحة في تصميم إطار الإصلاحات ومخططها الأولي (لأنفسهم!)، ثم تمرير التنفيذ الفعلي لمساعدة الاتحاد الأوروبي إلى الدول الأعضاء أو الجهات الفاعلة على الصعيد العالمي.

يعبّر **بورھین شقرون**، الذي انتقل من المؤسسة الأوروبية للتدريب إلى منظمة اليونسكو -وبالتالي لديه وجهة نظر من الجانبين كليهما- عن بالغ تقديره لطريقة عمل المؤسسة الأوروبية للتدريب في الأسرة الدولية للمنظمات المانحة.

”لقد عاد التعليم والتدريب في المجال التقني والمهني إلى الأجنحة، حتى في أهداف التنمية المستدامة؛ التي يوجد فيها هدفان للمهارات حصريًا، وهدف ذو صلة بالمهارات<sup>6</sup>. وقد أصبحت بطالة الشباب مشكلة أكبر، بعد الأزمة المالية بالطبع. لذلك من المهم وضع ديناميكيات المؤسسة الأوروبية للتدريب وعملها في هذا السياق الجديد“.

”بتوفير كتلة حرجة من الخبرة واستمرارية الاستثمار المؤسسي في المهارات وسوق العمل، أصبحت الوكالة جهة فاعلة رئيسية في المناقشة على الصعيد العالمي وعضوًا من النخبة في الفريق المشترك بين الوكالات<sup>7</sup>. وهذا في حد ذاته دليل على أنها الآن إحدى المؤسسات ذات الخبرة الكبيرة في مجالات المهارات والتوظيف. وعلى الرغم من أنها لا تزال محصورة في منطقة جغرافية معينة، إلا أنها لا تزال مصدرًا مهمًا للخبرة النشطة“.

<sup>6</sup> راجع: <https://sustainabledevelopment.un.org/sdg4>

<sup>7</sup> تأسس الفريق المشترك بين الوكالات المعني بالتعليم والتدريب في المجالين التقني والمهني (IAG-TVET) على يد منظمة اليونسكو في عام 2008. راجع: <https://en.unesco.org/themes/skills-work-and-life/interagency-cooperation>

”العمل التعاوني للمؤسسة الأوروبية للتدريب ويونيفوك مثال جيد، فلدينا برنامج تدريب القادة العالمي هذا، والذي نقوم فيه بتدريب قادة التعليم والتدريب في المجالين التقني والمهني. لقد دعونا المؤسسة الأوروبية للتدريب إلى المشاركة في كل من الإدارة والخبرة. في مقرنا الرئيسي في باريس، لدينا تعاون جيد في مبادرات مختلفة تمامًا مثل التعلم القائم على العمل، والتنبيؤ بسوق العمل، وريادة الأعمال، والمؤهلات وتقدير المهارات. تحظى خبرة المؤسسة الأوروبية للتدريب هنا بتقدير واحترام كبيرين“.

## العمل التعاوني

# للمؤسسة الأوروبية للتدريب

و  
يونيڤوك  
مثال جيد

# تجربة الدول مختلفة من عدة دول مختلفة إتشاء وتتمية شبكاتنا الخاصة و

يعود العمل عن كثب مع الوكالات الدولية الأخرى بالفائدة أيضًا على الدول الشريكة للمؤسسة الأوروبية للتدريب.

**أنار بيشمباييفا** هي كبير المفتشين في وكالة التعليم المهني الأولي التابعة لوزارة التعليم والعلوم في جمهورية قيرغيزستان في آسيا الوسطى. وقد بدأت التعاون مع المؤسسة الأوروبية للتدريب عام 1996 عندما أنشئ أحد المراكز في بيشكيك. وقد أصبحت منسقة المرصد. وقد تحول هذا إلى منتدى المبادرات التعليمية الذي لا يزال قائمًا حتى اليوم، وأصبح في النهاية مركزًا لمنظمة اليونسكو-يونيڤوك بمساعدة المؤسسة الأوروبية للتدريب.

تقول أنار بيشمباييفا: ”نظرًا لأن المؤسسة الأوروبية للتدريب تعمل مع منظمات مختلفة كثيرة للغاية، فإنها تساعدنا على إنشاء شبكاتنا الخاصة وتطويرها، والتعرف على تجربة كثير من الدول المختلفة“.

”وإذا كنت تعمل مع وكالة وطنية، فلديك وصول محدود إلى المؤسسات والخبراء الشركاء. لدى المؤسسة الأوروبية للتدريب شبكة كبيرة يمكنها العثور على أفضل ما يناسب الجميع. كان لدينا، على سبيل المثال، مشروع شراكة مع زملاء في سانت بطرسبرج في إطار برنامج تطوير المدارس التابع للمؤسسة الأوروبية للتدريب. فقد تشاطروا التاريخ السوفيتي نفسه، وكانت تجربتهم مماثلة تمامًا لتجربتنا“.

# نحو مركز معارف عالمي

يقول **سيزار أونستيني**، الذي يشغل منصب مدير المؤسسة الأوروبية للتدريب منذ عام 2017:

”توضح روايات الشهود أن إحدى أهم نقاط القوة التي تتمتع بها المؤسسة الأوروبية للتدريب تمثلت في تخصيص الدعم بما يناسب احتياجات كل دولة على وجه الخصوص. ونظرًا لتوقع اتساع نطاق عملها، من ناحية الجغرافيا والموضوعات التي تشملها، خلال السنوات القادمة، فإن التحدي الكبير سيكون استمرار تقديم دعم متميز.“

”من المتوقع أن ينمو استثمار الاتحاد الأوروبي في تنمية رأس المال البشري في ظل إطار التمويل المقبل متعدد السنوات؛ لذلك من المنطقي أن نتوقع الاستفادة من خبرتنا في دعم المساعدة الخارجية للاتحاد الأوروبي. ويعني ذلك أنه علينا اتخاذ خيارات واضحة بناءً على الخبرة التي طورناها خلال 25 عامًا الماضية.“

لقد كانت الكلمات الافتتاحية لمؤتمر مشكلات التعلم (Learning Matters) عام 2003: ”العالم يتغير“.

ونحن نعلم اليوم أن هذا التغيير لم يكن مرحلة محدودة ببداية ونهاية، وإنما سيصبح الثابت الجديد. نعم، فالتغيير يصبح الثابت. لم تعد الجهات الرابحة - سواء كانت من الأفراد أو الشركات أو الدول - هي من تمتلك أكبر قدر من المعرفة أو المهارات، وإنما من يمكنها اكتساب معارف أو مهارات جديدة بسرعة أكبر. بالنسبة للتعليم والتدريب، يعني ذلك أن العملية، وليس نتيجتها، سوف تصبح الهدف المرجو على نحو متزايد.

يقول السيد أونستيني: ”في حين أن تداعيات ذلك هائلة، إلا أنها ليست غير متوقعة“، مضيقًا: ”إنها تطور طبيعي للغاية للتوجه نحو التعلم مدى الحياة الذي غذى إصلاحات التعليم والتدريب منذ بداية هذا القرن. لقد كان لدى المؤسسة الأوروبية للتدريب متسع زمني كبير للتضخيم واستخدامه. وإنما على استعداد لمواجهة التحدي“.

”سوف نواصل العمل عن كثب مع الدول الشريكة لنا والمفوضية الأوروبية والشركاء

على الصعيد العالمي لنفهم بشكل أفضل تأثير التكنولوجيا وغيرها من عوامل التغيير على المهارات، وأثار ذلك على السياسة العامة وحوكمة أنظمة التعليم والتدريب، وكيفية موازنة تقديم التدريب وفق بيئات التعلم ومتطلبات المهارات المتغيرة للشركات والأفراد.“

”في السنوات المقبلة، سترون المؤسسة الأوروبية للتدريب أكثر نشاطًا في مجالات التميز المهني، والتعلم والتعليم الجديد، واحتياجات المهارات للمجتمعات المستدامة والشاملة والموجهة نحو الابتكار.“

استثمار الاتحاد الأوروبي في

رأس المال  
البشري  
من المتوقع أن ينمو



# استمرار التعلم من المهم

## من تجربة الاتحاد الأوروبي

تقول: "أعتقد أنه يجب ألا تصبح وجهة النظر ضيقة للغاية". مضيئة: "إذا ركزنا فقط على التدريب على العمل؛ فسنفقد الثمن قريبًا جدًا. فالتعليم أيضًا يتعلق بالتعلم والقيم؛ لذا أريد أن أرى التعليم والتدريب معًا، علينا أيضًا الصمود في وجه قوى العولمة التي تدفع في هذا الاتجاه".

وترد قائلة: "إننا بحاجة إلى الاستمرار في توجيه اهتمامنا إلى الفرد والمجتمع ككل. حتى في عملية تورينو، كان علينا أن نتذكر أن هذا يتعلق بحياة البشر وسبل عيشهم".

في التعليم والتدريب في المجالين التقني والمهني. نريد أن نستمر في رؤية المؤسسة الأوروبية للتدريب جهة فاعلة نشطة داخل هذا المجتمع العالمي. تتبادل الخبرات وتشارك وتسهم فيها كما هي بالفعل".

تتعلق إحدى النقاط الأخيرة الجديرة بالملاحظة بشأن عمل المؤسسة الأوروبية للتدريب في المستقبل بالخطاب العام حول تنمية رأس المال البشري التي تبدو أنها تقدر المهارات كأصل اقتصادي أكثر من كونها أداة اجتماعية. فهذا ليس توجهًا للمؤسسة الأوروبية للتدريب، وإنما توجه عالمي يمكن الشعور بعواقبه في المؤسسة الأوروبية للتدريب.

**تخشي مادلين سيربان من** أن يأتي اهتمام الاتحاد الأوروبي بالتدريب على المهارات على حساب التعليم.

من وجهة نظر مؤسسة شريكة، لدى **بورلين شقرون من** اليونسكو قناعة أيضًا بأنه سوف يستمر وجود دور وثيق الصلة للمؤسسة الأوروبية للتدريب.

"أعتقد أنه توجد مجالات لا يمكن الاستغناء فيها عن المؤسسة الأوروبية للتدريب. أولاً، من المهم استمرار التعلم من تجربة الاتحاد الأوروبي. إننا بحاجة إلى هذا الجسر بين التطورات في الاتحاد الأوروبي والدول متوسطة الدخل الذي طالما قدمته المؤسسة الأوروبية للتدريب بدقة بالغة. ثانيًا، يمكن للمؤسسة الأوروبية للتدريب مواصلة أداء دور مهم في دعم الدول في إصلاحاتها للمهارات والتوظيف، لا سيما بما يتماشى مع مساعدات الاتحاد الأوروبي؛ لجعلها أكثر كفاءة واستهدافًا لاحتياجات الدول. ثالثًا، تعد المؤسسة الأوروبية للتدريب عضوًا مهمًا في الفريق المشترك بين الوكالات (IAG)

يحدث. إنما ستعمل هذه الاقتصادات أولاً وقبل كل شيء على تطوير منتجات أكثر تقدمًا مما تشارك بالفعل في إنتاجه. وهذا يتطلب تعليمًا وتدريبًا مهنيًا عالي الجودة؛ لذا أولئك الأشخاص الـ 120 في تورينو يتحملون مسؤولية جسيمة في مساعدة هذه الاقتصادات على تطوير هذه المنتجات، والإعداد للاستجابة مناسبة لاحتياجات التنمية هذه من الاتحاد الأوروبي".

**يعتقد لويس براتس** أنه في ظل الأجندة السياسية الحالية، فدور المؤسسة الأوروبية للتدريب في سياسة الجوار في الاتحاد الأوروبي سوف يزداد فقط.

"يوجد تحديان كبيران دائمًا في كل حوار حول مستقبل الاتحاد الأوروبي؛ أحدهما الهجرة، والآخر العولمة. هذه مشكلات معقدة على نحو يصعب تصديقه، ليس بمقدوري أنا وأنت حلها خلال الدقائق الـ 15 القادمة، ولكن ما نعرفه بالفعل هو أنه في معادلة حل هذه المشكلات المعقدة، يوجد عنصر مهم وهو التنمية الاقتصادية للدول المجاورة لنا. ولن يحدث ذلك بتجاوز المغرب فجأة لسويسرا، ولا بأن تصبح تونس أهم مركز لتكنولوجيا المعلومات، فهذا لن

أحدهما  
الهجرة،  
والآخر  
العولمة

# التعلم القائم على العمل

تكون مبادرات المؤسسة الأوروبية للتدريب عادة مستنيرة وفق أجندة تطوير سياسات الاتحاد الأوروبي. ومن الأمثلة الجيدة على مجال الدعم الذي يحظى بكثير من الاهتمام في عمليات تطوير الاتحاد الأوروبي مجال التعلم القائم على العمل.

صلة بجميع مستويات التعليم والتدريب المهنيين - أي التعليم والتدريب المهنيين الأولي وما بعد الثانوي والمستمر. ويمكن تنفيذهما في أي قطاع، من الصناعة إلى الخدمات والزراعة، وهي ذات صلة بشكل خاص بالقطاعات التي تشهد تغييرات هيكلية وتكنولوجية سريعة، أو التي لا تسمح فيها البنية التحتية للمدارس بالتدريب العملي المناسب.

يأتي ذلك في أعقاب زيادة تركيز الاتحاد الأوروبي على التدريب المهني بعد إنشاء التحالف الأوروبي للتدريب المهني (EaFA) عام 2013 واستنتاجات ريفاغ<sup>8</sup> عام 2015. برامج التعلم القائم على العمل ذات

يمكن أن يكون التعلم القائم على العمل توجهاً مربحاً للطرفين؛ حيث يوفر فوائد لجميع أصحاب المصلحة الرئيسيين المعنيين: المتعلمين وأرباب العمل والمجتمع. تشجع المؤسسة الأوروبية للتدريب وتساعد أرباب العمل والشركاء الاجتماعيين وأصحاب المصلحة الآخرين على المشاركة الفعالة في حوكمة نظام التعليم والتدريب المهني لتعديل برامج التدريب بما يلبي متطلبات أسواق العمل الحديثة.

لقد أنتجت المؤسسة الأوروبية للتدريب أدوات ومنشورات تساعد صانعي السياسات والشركاء الاجتماعيين على تطوير التعلم القائم على العمل وتنفيذه، على الصعيد العملي ومن منظور السياسات.

لقد بدأت العديد من الدول الشريكة في تنفيذ مشاريع تجريبية أو إصلاح هيكلية في التدريب المهني أو التعليم المزدوج بدعم من المؤسسة الأوروبية للتدريب. كما تُقدّم المؤسسة المساعدة أيضًا إلى الدول الخمس المرشحة للانضمام إلى الاتحاد الأوروبي من خلال عضويتها في التحالف الأوروبي للتدريب المهني.

في أكتوبر 2018، عقدت المؤسسة الأوروبية للتدريب منتدى الشراكة مع دول أوروبا الشرقية الإقليمية حول التعلم القائم على العمل في مجال التعليم والتدريب المهنيين في مدينة لوبوتا بجورجيا. يتسم البلد بالتناقضات المعتادة لدول أوروبا الشرقية التي تمر بمرحلة انتقالية: الاقتصاد لا يخلق فرص عمل كافية، بينما تشكو الشركات من نقص العمال المؤهلين. وهذا سبب اهتمام القطاع الخاص البالغ في البلد بالتدريب المهني وغيره من أشكال التعلم القائم على العمل.

تقول **إلجوجا ميلادزي** رئيسة اتحاد أرباب العمل في جورجيا: "التعلم في مكان العمل يحسن التكيف مع بيئة العمل ويمنح مهارات عمل أفضل من التعلم في الفصول الدراسية"، مضيفة: "ولا يمكن لأي مؤسسة تعليمية عامة مواكبة التقدم التكنولوجي للأعمال؛ لذلك، فالتعلم القائم على العمل يأتي على رأس أولويتنا، ونحن نعمل بنشاط مع الحكومة والجهات المانحة على تحقيق ذلك".

وفي اجتماع مماثل عُقد بعد عام في مدينة إيفيف الأوكرانية، أشارت **كارمو غوميز**، رئيسة وحدة استخبارات الدول التابعة للمؤسسة الأوروبية للتدريب، إلى أن التعلم القائم على العمل كان عادة المصطلح الموثوق للساسة وصانعي السياسات الحريصين على تقديم روثنة ناجحة لكل الأخطاء المرتكبة في التعليم والتدريب المهنيين. لكن الحصول على تدريب في أثناء العمل ضمن إطار ضمان جودة للتعليم والتدريب المهنيين لم يكن بهذه البساطة.

"هل من السهل جمع أرباب العمل على طاولة مع مقدمي الخدمات العامة للنقاش بشأن تنظيم الطلاب وتمويلهم في أماكن عملهم؟ أجابت بقولها "لا" على المندوبين الذين شملوا مشاركين من كازاخستان، بالإضافة إلى دول الشراكة مع دول أوروبا الشرقية. "ولا يوجد نموذج على مستوى الدول الأوروبية يمكن تصديره، لكننا نعلم فعلاً أن خريجي التعلم القائم على العمل هم أكثر نجاحًا في الحصول على وظيفة".

في الاجتماع نفسه، قال **بترو كورزفسكي**، نائب وزير التعليم والعلوم الأوكراني: "إن التعلم القائم على العمل يمكن أن يساعد الشباب على أن يصبحوا أكثر إبداعًا ونجاحًا، وأنه في السنوات المقبلة تريد الدولة زيادة نسبة خريجي المدارس المهنية من أقل من 20% إلى 45% من طلاب التعليم الجامعي.

كما أضاف: "إن العمل مع صانعي السياسات والوزارات والمدارس وأصحاب المصلحة من سوق العمل أمر ضروري لتحقيق ذلك".

تختلف أولويات دول الشراكة مع دول أوروبا الشرقية لزيادة التعلم القائم على العمل. لقد جعلت أرمينيا إشراك الشركات على رأس أولوياتها، بينما تهدف أذربيجان إلى تصميم إطار قانوني وطني للتعلم القائم على العمل وتبنيه. أما مولدوفا فتعمل على قانون جديد للتدريب المهني.

<sup>8</sup> راجع على سبيل المثال: [www.cedefop.europa.eu/en/news-and-press/news/european-ministers-endorse-riga-conclusions-vet](http://www.cedefop.europa.eu/en/news-and-press/news/european-ministers-endorse-riga-conclusions-vet)

# العقد التالي للمؤسسية للأوروبية للتدريب

”مجالات التميز المهني، والتعلم والتعليم الجديد، والمهارات اللازمة لمجتمعات مستدامة وشاملة وموجهة نحو الابتكار“، التي يشير إليها سيزار أونستيني، مدير المؤسسة الأوروبية للتدريب، بمجالات الاهتمام خلال السنوات المقبلة، تُترجم إلى ثلاثة أنشطة عبر الدولة تجري على مدار عدة سنوات.

وهي تسمى ”مراكز التميز“ و”إنشاء تعلم جديد“ و”معامل المهارات“. وبالطبع، لا يمثل أي من هذه الأنشطة أي شيء خارج نطاق عمل المؤسسة الأوروبية للتدريب تمامًا، لكنها ما سوف تتقارب لأجله عملية جمع المعرفة ونشرها.

## الصلة بالمهارات وتوقعها

## تطوير المهارات واعتمادها

## أداء سياسات التعليم والتدريب وجودتها

إنها جزء من خدمة أساسية تقدمها المؤسسة الأوروبية للتدريب وتسمى ”مركز المعرفة“ - وهي إحدى ثلاث خدمات أساسية تتضافر للتسليم بموجب الخطة الإستراتيجية للأعوام من 2021 إلى 2027. والخدمات الأخرى هما ”المشورة حول السياسة والتدريب على السياسات في مجال التعليم والتدريب“ - ويمثلان تقديم تعلم السياسة و”المراقبة والتشخيص الموثوق بهما“ بناءً على تجارب وخبرات، وبما يغطي، على سبيل المثال، عملية تورينو المستمرة.

موضوعيًا، تحدد الإستراتيجية أن المؤسسة الأوروبية للتدريب ستعزز خبرتها في ثلاث مجموعات شاملة كما يلي:

## الصلة بالمهارات وتوقعها

**يشكّل تزويد المواطنين بالمهارات التي يحتاجونها في المستقبل تحديًا لجميع الدول. ومع ذلك، فهو أمر أيضًا لا بد منه.**

تواجه الدول الشريكة للمؤسسة الأوروبية للتدريب تحديات خاصة، تتراوح من التنافسية الاقتصادية إلى الترابط الاجتماعي. تمثل شفافية المؤهلات وتنقل الأيدي العاملة سمات أخرى يجب أخذها في الاعتبار. سوف تكون المطالب المعقدة لأنظمة التعليم والتدريب -بينما تتناول زيادة قابلية التوظيف والابتكار والشمولية في منظور يستمر مدى الحياة- بمثابة محور عمل خبرة المؤسسة الأوروبية للتدريب.

## تطوير المهارات واعتمادها

**يُعترف بالتعليم والتدريب المهني كركيزة أساسية للتنافسية الاقتصادية وسياسات الإدماج الاجتماعي. ومع ذلك، تغير الطلب على المهارات.**

وبذلك تصبح لديك الطرق التي يتم تطويرها بها. ينصب الآن تركيز أكبر على التعلم من المهارات الحياتية عبر مسارات رسمية وغير رسمية خارج الفصل الدراسي. لقد أصبحت القدرات الأساسية جزءًا لا يتجزأ من التطوير المهني. ويتطلب ذلك إعادة التفكير في تنمية المهارات والاهتمام بالتميز والقدرات الأساسية ومسارات التعلم.

سوف تعمل المؤسسة الأوروبية للتدريب أيضًا على إمكانات الابتكار والتخصص الذكي في القطاعات الاقتصادية الناشئة وكذلك في القطاعات التقليدية. سوف يستهدف عمل المؤسسة الأوروبية للتدريب بشأن توقع المهارات والمؤهلات والمراحل الانتقالية وانتقال المهارات الشمولية والابتكار كعاملين رئيسيين لدفع إجراءاتها والتركيز على زيادة استخدام البيانات الضخمة والأدوات الرقمية وعبر الإنترنت كوسيلة لتضخيم خبرتها ووعيتها. سوف تركز المؤسسة الأوروبية للتدريب على العمل على مستوى النظام، ولا سيما استهداف دعم الإدماج والمساواة والجودة وتنويع الخدمات المقدمة والابتكار.

## أداء سياسات التعليم والتدريب وجودتها

**تشمل السياسات العامة الفعالة في طياتها الحوكمة الرشيدة. يعتمد أداء أنظمة التعليم والتدريب وجودتها على الروابط الوثيقة والتنسيق القوي مع السياق الاقتصادي والاجتماعي.**

سوف تركز المؤسسة الأوروبية للتدريب على إشراك جهات فاعلة ليست تقليدية تمامًا في الحوار حول سياسة المهارات. كما سوف تواصل دعم الشراكات بين القطاعين العام والخاص وتعزيز آليات التعاون.

سوف تركز المؤسسة الأوروبية للتدريب على التميز في تقديم الخدمات داخل المدارس وخارجها، وعلى تعزيز السياسات التي تستهدف تطوير القدرات الأساسية في جميع مراحل التعليم والتدريب. ولتحقيق ذلك، سوف تركز المؤسسة الأوروبية للتدريب على الإجراءات على مستوى السياسات ذات التأثير النظامي من خلال الاستفادة من الشراكات والعمل مع المجتمع المدني والقطاعين العام والخاص.

سوف يظل تعظيم جودة الأنظمة في مواجهة هياكل الحوكمة متزايدة التعقيد هدفًا رئيسيًا لعمل المؤسسة الأوروبية للتدريب.

سوف تشجع المؤسسة الأوروبية للتدريب نهج تدريب على السياسات في الدول المستعدة للمشاركة في إصلاح تحويلي هادف بملكية قوية وقاعدة أدلة كافية تدعم اتخاذ القرار في القطاع.

# سوف تظل المؤسسة الأوروبية للتدريب تؤدي دورها في دعم هذه التحولات؛ ما يضمن أن تسهم تنمية المهارات في مجتمعات تتسم بالاستدامة والشمولية.

## استشراف المستقبل

إننا بحاجة إلى إلقاء نظرة جديدة على التعليم والأدوار التي تؤديها الدولة والقطاع الخاص والشركاء الاجتماعيين والمجتمع المدني فيها. يمكننا أن نرى هذا يحدث بالفعل في أوروبا، لكن يجب أن يمتد ليشمل الدول الشريكة لنا وخارجها، وهنا يمكننا تقديم المساعدة أفضل من أي شخص آخر“.

”نحتاج إلى ضمان أن يكون العمل الذي يعزز مهارات العنصر البشري في صميم إستراتيجيات الاستثمار. كما ندرك أيضًا الحاجة إلى النظر إلى العولمة بشكل مختلف في المستقبل: لا ينبغي أن يؤدي الترابط إلى تنامي الفوارق وإنما إلى رضاء ينعم به الجميع“.

”التعاون الدولي - أحد ركائز عمل الاتحاد الأوروبي وجوهر عمل المؤسسة الأوروبية للتدريب - ويجب أن يركز أكثر على الأشخاص لا على الدول والشركات الكبرى. يجب أن يدعم التعاون الدولي قدرة المواطنين على إحداث التغيير لا معاناتهم من آثاره“.

”أخيرًا، يدعو العقد القادم إلى إعادة التفكير في نماذجنا للتماسك الاجتماعي والإدماج“.

إنه من طبيعة ولاية المؤسسة الأوروبية للتدريب التفكير في المستقبل، طوال الوقت. تُظهر الإستراتيجية التي تم تبنيها مؤخرًا للفترة حتى عام 2027 رغبة لم تتغير في القيام بذلك، من خلال التفكير بجرأة واستيعاب التغيير المستمر.

يعتقد المدير **سيزار أونستيني** أن التحديات التي تواجهنا في العقد المقبل تتطلب إعادة تقييم عميقة للأولويات: ”بالنظر إلى العقد المقبل، يجب إعادة التفكير في نماذج النمو الاقتصادي، مع مراعاة ضرورات الاستدامة والإدماج. إننا على دراية بهذا الأمر وقد تطورت رؤيتنا للمؤسسة الأوروبية للتدريب كعامل للتغيير في هذا الشأن“.

العمل معًا

التعلم من

أجل الحياة

[www.etf.europa.eu](http://www.etf.europa.eu) 

[www.twitter.com/etfeuropa](https://www.twitter.com/etfeuropa) 

[www.youtube.com/user/etfeuropa](https://www.youtube.com/user/etfeuropa) 

[www.facebook.com/etfeuropa](https://www.facebook.com/etfeuropa) 

[www.instagram.com/etfeuropa](https://www.instagram.com/etfeuropa) 

[openspace.etf.europa.eu](http://openspace.etf.europa.eu) 