



GEMM

الحكومة من أجل القابلية
للتوظيف في منطقة حوض
المتوسط

موجز حول المشروعات التجريبية





Print ISBN 978-92-9157-644-9 doi:10.2816/94450

PDF ISBN 978-92-9157-646-3 doi:10.2816/320695

© مؤسسة التدريب الأوروبية، 2016

يُسمح بإعادة استخدام هذه المادة لكن ليس للأغراض التجارية، وشريطة ذكر المصدر.

Printed in Italy

المحتويات

5	مهارات من أجل التنمية المحلية بجنوب وشرق البحر المتوسط
7	المشروعات التجريبية لمشروع الحوكمة من أجل القابلية للتوظيف في منطقة حوض المتوسط
12	الجزائر
13	مصر
14	إسرائيل
15	الأردن
16	لبنان
17	المغرب
18	فلسطين*
19	تونس
21	توصيات
22	قائمة بمجموعة من الاختصارات المذكورة

* هذه التسمية لا ينبغي أن تفسر على أنها اعتراف بدولة فلسطين وقد وضعت دون تحيز لمواقف الدول الأعضاء الفردية من هذه القضية.



Poste 07

Poste 06

ifmi

مهارات من أجل التنمية المحلية بجنوب وشرق البحر المتوسط

يقطن معظم الأفراد وتتبع أغلب المدارس والشركات داخل المدن وحولها، ونتيجة لذلك، تتلقى المناطق الحضرية الجزء الأكبر من الاهتمام أثناء وضع سياسة التعليم والتدريب. وقد يشكل ذلك في الدول التي تعتمد بشكل كبير على التخطيط المركزي مشكلة نظرًا لأن التعليم والتدريب المهني يخدم على الأساس سوق العمل المحلي بشكل أكبر من الجامعات. وقد تكون فرص العمل المحلية البعيدة عن المدن الرئيسية مقصورة على مجرد عدد قليل من القطاعات بخلاف المهن التي يحتاجها الناس في كل مكان، مثل خدمات التجرئة وميكانيك السيارات. وعندما لا يتم تصميم مناهج وبرامج التدريب باللامركزية، يصبح عدم التوافق بين المهارات غالبًا أكثر عمقًا، ويكون له عواقب وخيمة أكثر، خارج المناطق الحضرية الرئيسية.

ومن إحدى العواقب المعروفة لذلك ارتفاع معدلات البطالة، وخاصة بين النساء والشباب وبعيدًا عن المناطق الحضرية. وقد يصبح هذا بدوره حافزًا لمجموعة من المشاكل الاجتماعية الأخرى، مثل الفقر والهجرة والاضطرابات الاجتماعية.

إن السكان المحليين هم أفضل من يعرف ما هو مطلوب محليًا. ولكن ما يحدث في معظم بلدان جنوب وشرق البحر المتوسط هو أن ليس للسكان المحليين تقاليد تتعلق باتخاذ القرارات بشكل توافقي، ويعود ذلك بالتحديد إلى الصبغة المركزية في اتخاذ القرارات. ونظرًا لافتقارهم القدرات، فإن السلطات المركزية ليست متحمسة لتفويض المسؤوليات لهم. ولا بد من كسر هذه الدائرة.

ركزت المبادرات السابقة التي كانت تدعم الحوكمة المحلية للتعليم والتدريب في كثير من الأحيان على المشروعات الأهلية. وقد أدت هذه المبادرات إلى إرساء بعض القدرات المحلية، ولكن غالبًا ما كانت تفتقر إلى الأساس المطلوب لتحقيق الاستدامة لأنها تجاوزت السلطات المركزية التي كان دعمها ضروريًا لاعتماد هذه التغييرات.

ولمعالجة ذلك، طلبت المفوضية الأوروبية في عام 2012 من مؤسسة التدريب الأوروبية تصميم مشروع يعمل على تحسين حوكمة نظم التعليم والتدريب المهني في تسعة دول في المنطقة. وقد استجابت المؤسسة بتقديم مقترح مشروع حول الحوكمة من أجل القابلية للتوظيف في منطقة حوض المتوسط. وقد نفذ المشروع خلال الفترة من يناير 2013 إلى أغسطس 2016.

وقد صُمم المشروع حول ثلاثة محاور أساسية؛ وهي: (1) رسم الخرائط نظم حوكمة التعليم والتدريب المهني الحالية وتحليلها، (2) بناء القدرات لأصحاب المصلحة الوطنية والمحلية المشاركين في الحوكمة متعددة المستويات، (3) المشروعات الرائدة الصغيرة التي تركز على الإجراءات والخاصة بكل بلد وتعالج جودة وأهمية التعليم والتدريب المهني على المستوى دون الوطني.

ينظر هذا المنشور في المقام الأول في الدروس المستفادة من المشروعات الرائدة، إلا أنه مع الممارسة العملية، اتضح أن هذه المشروعات ترتبط ارتباطًا وثيقًا بمشكلات بناء القدرات، وكما سترى في وصف المشروع، تمتد جذور العديد من المشكلات التي واجهتنا إلى الافتقار إلى القدرات وقد كان الكثير من التقدم المحرز نتيجة مباشرة لتحسين الحوار أو بناء القدرات.

كانت المشروعات الرائدة فرصة لاختبار نماذج الحوكمة التي تعمل على مستويين: المحلي والوطني. وبينما قامت الشركات على اتفاقيات تعاون رسمية بين الشركاء المحليين ذوي المصلحة المشتركة في مجالي التعليم والتدريب، إلا أنه كان لها صلة قوية بشركات وطنية بين السلطات المعنية والمنظمات الأم التي تمثل أرباب العمل والشركاء الاجتماعيين.

وفي الكثير من الأحيان، كان للسلطات المحلية وأرباب العمل والشركاء الاجتماعيين تجربة محدودة للغاية أو معدومة فيما يتعلق بالقيام بدور فاعل في حوكمة التعليم والتدريب. ولذا كان أحد الأهداف الهامة للمشروعات مساعدتهم في القيام بذلك.





المشروعات التجريبية لمشروع الحوكمة من أجل القابلية للتوظيف في منطقة حوض المتوسط

وكانت العمليات الفعلية لتحديد المشروعات وإطلاقها ونشرها هي المكونات الجوهرية لجميع المشروعات وجزء هام من بناء القدرات من خلال مشروع الحوكمة.

الدروس المستفادة

اختبرت المشروعات الرائدة أشكالاً مختلفة من هياكل الحوكمة متعدد المستويات للتعليم والتدريب المهني. وقد تم تجربة بعض هذه المشروعات واختبارها في بيئات مختلفة للغاية ولكن لم تستخدم مطلقاً في البلد المعني. بينما كانت بعض المشروعات الأخرى عبارة عن أشكال مختلفة من النماذج التي تم تجربتها من قبل في بيئات مختلفة أو على نطاق مختلف. وقد كان القاسم المشترك بينها جميعاً، هو أنها تجري على مستويين -المستوى الوطني وعلى المستوى المحلي، مع وجود صلة قوية بين المستويين. ومن هنا استخلصت أقوى الدروس المستفادة.

يجب أن تُضفى على الشراكات صفة رسمية

إذا كنا قد تعلمنا من المشروعات الرائدة أمرين حاسمين حول الشراكات الخاصة بحوكمة التعليم المهني والحكم التدريب في دول جنوب وشرق البحر المتوسط؛ فهما أن الشراكة متعددة المستويات ناجحة وأن التكوين الدقيق لهذه الشراكات وتقسيم الأدوار والمسؤوليات قد يختلف إلى حد كبير بناء على الإطار المحدد.

تنجح الشراكة متعددة المستويات نظراً لأنها تلبى متطلبين من المتطلبات الأساسية الأكثر أهمية للتحسين المستدام لملاءمة التعليم والتدريب المهني وهما: أولاً، ضمان إشراك السلطات المركزية التي تمتلك عادة سلطة اتخاذ القرار في الدول المعنية. فلاستدامة الابتكار المحلي، لا يمكن التقليل من شأن أهمية ختم موافقة هذه السلطات. ثانياً، ضمان تطبيق المعرفة المحلية في تنمية التعليم والتدريب المحلي. وتعتبر هذه المعرفة لا غنى عنها في أي إطار تدريبي، بيد أنها تعتبر أكثر أهمية في الإطارات المحلية التي قد يكون سوق العمل الخاص بها أضيق نطاقاً بكثير من الخاص بالمناطق الحضرية الأكبر حجماً.

وقد أظهرت المشروعات كذلك أنه سيكون من الأفضل تكريس الشراكة المحلية في التشريعات القائمة، حيث إنها الطريقة المثلى لتسيير الأمور. وإلا فلا بد من إضفاء الصفة الرسمية على التعاون بطرق أخرى. وتعتبر النقطة الأساسية هنا هي أنه إذا تم اتباع الاستدامة كما يجب، فلا بد من إضفاء الصفة الرسمية على الشراكة بدلاً من الارتجال.

ولأن المشروعات الرائدة بصفة عامة لا تتخطى في كثير من الأحيان مرحلة التجربة وتبقى دون أي إجراءات متابعة، فقد نظرت المشاريع الريادية التي نُفذت في إطار مشروع الحوكمة في التحديات التي قد تواجهها مثل هذه المبادرات إذا ما وقع تطبيق نتائجها في مناطق جغرافية أخرى أو قطاعات مختلفة.

استندت التصميمات الثمانية للمشروعات الرائدة على احتياجات الدولة. وقد تم اختيارها على المستوى الوطني والموافقة عليها ومناقشتها مع الشركاء المحليين، بما في ذلك مقدمي خدمات التدريب والسلطات المحلية، وأرباب العمل والشركاء الاجتماعيين والمنظمات غير الحكومية. وتفاعلت الشراكات المحلية مع الشراكات الوطنية من خلال منظومة قامت فيها اللجان الوطنية بدور لوح التوجيه لإدارة وتنسيق المشروعات المحلية. ومن أجل مواءمة المشروعات الرائدة للاحتياجات الخاصة بكل دولة، نظمت لجان الحوكمة التي وضعت في إطار المشروع ورشات عمل ومناقشات ضمن مجموعات لتحديد أنشطة المشروع الريادي والشركاء. وقد صُممت جميع المشروعات الرائدة على مستوى محلي واعتمدها اللجان الوطنية لضمان الاتساق الوطني والمسارات المرجوة لاستدامتها.

شُكلت لجان وطنية لمتابعة تنفيذ المشروع في جميع الدول الشريكة. وقد نسقت هذه اللجان أنشطة المشروع بالتعاون مع وأشرفت على إدارة المشروعات المحلية. وقد تشكلت اللجان من أهم أصحاب المصلحة الوطنيين في مجال التعليم والتدريب المهني، وهم عادة: السلطات ومنظمات أرباب العمل والشركاء الاجتماعيين.

غطت المشروعات المختلفة طائفة واسعة من المجالات. وقد تم اختيار هذه المجالات لأهميتها المحلية وامتدت بدءاً من الزراعة وصولاً إلى تجارة التجزئة ومن السيارات إلى النقل اللوجستي ومن التشييد إلى السياحة.

وفي حين ركزت جميع المشروعات على المواءمة بين العرض والطلب المحلي على المهارات، وضع ستة من المشروعات في الواقع أدوات خصوصية لهذا الغرض. فنظر أحد المشروعات (بلبنان) في التوجيه المهني والتوجيه بشأن التوظيف بينما نظر أحد المشروعات النهائية (بفلسطين) في طرق لتتبع الخريجين.

صممت معظم المشروعات ونفذت بالتعاون مع الشركاء الاجتماعيين والمنظمات غير الحكومية والوكالات الحكومية وقد ارتكز بعضها على نتائج مشروعات سابقة. وشاركت جميع بعثات الاتحاد الأوروبي بشكل مباشر في تحديد وتصميم المشروعات الرائدة. وتم التشاور مع المنظمات الدولية الأخرى مثل الوكالة الألمانية للتعاون الدولي، ومنظمة العمل الدولية والبنك الدولي ومؤسسة أنا ليند لتصميم بعض من المشروعات الرائدة.

كانت المشروعات في إسرائيل والأردن ولبنان والمغرب وفلسطين وتونس قادرة على إقامة نهج تعاونية للإدارة، مما ساهم في نجاحها والمسارات المحتملة لاستدامتها. لأسباب مختلفة (انظر الملف المصغر للمشروع في المرفق)، ظلت المشروعات في مصر والجزائر بالمرحلة الرائدة حيث ستكون هناك حاجة إلى مزيد من العمل من أجل تعزيز الشراكات والمضي قدماً بالعمل المنجز وخلق الظروف الملائمة لرفع مستواه.

تظل استقلالية المدارس تحدياً

إن النهج المركزي لإدارة التعليم والتدريب المهني في الدول الشريكة لمشروع الحوكمة يحد من استقلالية مقدمي خدمات التدريب في التجربة والابتكار واتخاذ قرارات مستقلة ووضع آليات تعاون مرنة مع الصناعة المحلية.

ولزيادة أهمية وقوة جاذبية التعليم والتدريب المهني، يجب أن يكون مقدمو التدريب المحلي قادرين على صياغة إجابات محلية لتلبية الاحتياجات المحلية. ولا يمكنهم القيام بذلك إلا إذا تعاونوا بشكل وثيق مع سوق العمل الذي يخدمونه، والذي سيكون عادة محلياً أيضاً. ولكن يتطلب هذا التعاون واتخاذ التدابير بناء على نتائجه أيضاً مجالاً للمناورة أكبر من المجال الذي ترغب معظم السلطات المركزية في دول جنوب وشرق البحر الأبيض المتوسط حالياً في تقديمه.

وقدمت بعض المشروعات الرائدة لمقدمي الخدمات وشراكاتها استقلالية أكبر بكثير من قدر الاستقلال الممنوح لهم في النظم التقليدية مما أدى على الفور إلى نتائج مشجعة. واستهدفت البرامج التدريبية الجديدة التي قدمت في الأردن ولبنان وفلسطين على سبيل المثال الاحتياجات الملحة التي تم معالجتها بشكل سيئ حتى الآن، كما أظهرت مدى استفادة أهمية العرض الخاص بالتدريب من زيادة الاستقلال.

وفي هذا السياق، لا بد من الإشارة إلى التمويل كذلك، على الرغم من أنه لم تركز أي من المشروعات تحديداً على ذلك. إذا آلت بعض من سلطات اتخاذ القرار لأصحاب المصلحة المحليين بينما استمر اتخاذ جميع قرارات التمويل على المستوى المركزي، فمن المرجح أن يؤدي هذا لإحباط الجهود. قد تكون حرية تخصيص مجموعة التمويلات وحرية توليد أموالها الخاصة من العوامل المحفزة بشكل كبير على الابتكار المحلي كما هو واضح من الأمثلة مثل نظام المدارس المنتجة في مصر. والعكس صحيح كذلك، كما يمكن أن نرى في المشروعات التي لا يزال التقدم بطول للحصول على تمويل يتجاوز النفقات الأساسية تماماً عملية مرهقة للغاية. ويمكن لهذا كله التثبيط من الدافع للمشاركة في ممارسات مبتكرة.

ففي إسرائيل، أنشأ المشروع التجريبي لأول مرة منصة رسمية وهي اللجنة الوطنية للتعليم و التدريب المهني والفني، خاصة بالحوار بين جميع أصحاب المصلحة ذوي الصلة بالتعليم و التدريب المهني والفني، كما كان إنشاء منصة وطنية رسمية للحوار في الدول الأخرى أمراً جديداً يجسد تحسناً كبيراً في توقعات الاستدامة لبعض من نتائج المشروع.

وقد أظهرت جميع المشروعات أن هناك نقصاً في الأطر القانونية والدعم السياسي فيما يتعلق بإنشاء وإدارة شراكات المشروعات. ويعتبر توافر كلا الأمرين ضرورياً. وقد تكون الشراكات إما مرتبطة بالهيكل الاقتصادية أو الصناعية (القائمة على القطاعات) وبقيادة منظمات القطاع، أو يتم تشكيلها كمجلس تعليم وتدريب مهني المحلي متعدد القطاعات أو لجنة وتديرها هيئة تعليم وتدريب مهني عامة (القائمة على النظام). ومع ذلك في كلتا الحالتين، من المهم خلق شراكات تقوم على أصحاب المصلحة المتعددين الذين يمثلون كلا من جانبي العرض والطلب من المهارات، فضلاً عن الشركاء الاجتماعيين أو المنظمات الأخرى التي تعزز اهتمام الطلاب والعاملين.

يمكن لدعم الشركاء المحايدين، مثل المنظمات غير الحكومية أو المنظمات الدولية التي يكون لها باع طويل في العمل في قطاع التعليم والتدريب المهني الوطني أن تضيف قيمة إلى سبل التنمية المبتكرة. ويعتبر المثال الأبرز على ذلك من المشروعات الرائدة مشروع لبنان، حيث بُني على العمل واسع النطاق للمعهد الأوروبي للتعاون والتنمية. واستفادت المشروعات في الأردن وفلسطين بشكل ملحوظ من إشراك المنظمات الدولية التي كان لها سجل حافل في الدول.

يجب أن يكون لجميع الشركاء أدوار وأهداف وتوقعات واضحة وواقعية وذات صلة

يحتاج أصحاب المصلحة المشاركين إلى أدوار ومسؤوليات واضحة، ويجب أن تكون هذه الأدوار والمسؤوليات مرتبطة بالمصالح والوظائف المهنية. فتتخصص المدارس في التدريس، بينما يتميز أرباب العمل بتحديد احتياجات سوق العمل، ويمكن أن يغدوا متميزين في التدريب. فلجميع أصحاب المصلحة مهام يتفوقون بها ويجب عليهم الاعتراف والثقة بتفوق الشركاء الآخرين في مهامهم كذلك.

تعتبر النقطة الأساسية هنا هي الثقة، والتي غالباً ما يجب أن تبنى من أساس أنه لا يوجد تقاليد لشراكة واسعة النطاق من قبل.

الدعم السياسي ضرورة أساسية

إن زيادة الاستقلال والاعتراف الأساسي الحقيقي للحاجة الدائمة والملحة لزيادة الأهمية المحلية للتعليم والتدريب المهني يتطلب دعماً سياسياً. وقد يبدو الأمر بسيطاً، إلا أنه غالباً ما يكون أكبر عقبة تقف في طريق الابتكار الذي نحن بأشد الحاجة إليه.

وبعد أن استفاد مشروع الحوكمة من التجارب السابقة، فقد بذل جهداً واعياً للتغلب على هذه العقبة في كل المشروعات الرائدة من خلال إنشاء مستويين من الشراكة: وطني وآخر محلي. وقد تم إضفاء الصفة الرسمية على كليهما وكذلك على طريقة تفاعلهما. وقد نشدت هذه المنظومة شعوراً بالملكية المشتركة.

ولا يمكن التقليل من أهمية الحصول على الدعم المبكر من السلطات على جميع المستويات. تفيد المشروعات الرائدة أن مشاركتهم في المناقشات حول الأهداف والقطاعات المستهدفة وأعضاء المشروع حسنت دعمهم خلال مرحلة التنفيذ، والأهم من ذلك، زادت من أثر واستدامة نتائج المشروع.

إن التنسيق الوثيق الدائم مع لجان الوطنية للمشروع قد عزز الصلة بين الجهود المحلية والوطنية كما أدى في لبنان والأردن والمغرب وفلسطين وتونس إلى ظهور فوائدها عرضية وطنية لنتائج المشروع.

بناء القدرات أمر لا بد منه

يتطلب تحول من المسؤوليات من المستوى المركزي إلى المستوى المحلي بناء القدرات لدى كلا الجانبين. فيجب أن يبدأ تنفيذ المهام التي لم تنفذ محلياً على الإطلاق على مستوى محلي الآن. ولكن لا يقتصر بناء القدرات على الجهات الفاعلة المحلية فحسب. كما يجلب المزيد من الاستقلال الحاجة إلى زيادة المساءلة، مما يتطلب عادة تعلماً لدى كلا الطرفين: أولئك الذين تؤول إليهم مهام معينة ويحتاجون إلى مراقبتها وأولئك الذين يحصلون على هذه المهام.

وبالمثل، فإن تحول المسؤوليات من المدارس إلى أصحاب المصلحة (المحليين) الآخرين يتطلب بناء القدرات بين أصحاب المصلحة الآخرين.

وفي الحقيقة، إن إشراك المدارس وأرباب العمل المحليين في أشكال جديدة للحوكمة هي عملية تستغرق وقتاً طويلاً وتتطلب مهارات مثل مهارات التفاوض ومهارات إدارة المشروعات ومهارات الاتصال التي قد لا تكون متوافرة محلياً في بداية الشراكة. ويجب تنمية هذه المهارات.

من بين العديد من النتائج المختلفة لأنشطة التعلم والمشاركة لمشروع حوكمة تحسين القدرة على العمل في دول البحر المتوسط، أدى بناء القدرات إلى فهم أفضل لأدوار ومسؤوليات مختلف الجهات المعنية المحلية والوطنية، وأهمية التشكيل والإدارة الصحيحة لشراكات محلية مستدامة ومرنة للتعليم والتدريب المهني ذي الصلة.

وتظهر المنهجية المستخدمة لتقييم بناء القدرات أن هذه نتيجة مشتركة لجميع المشروعات. وتطبق على كل من حوكمة التعليم والتدريب المهني الوطني والمحلي والحوار كما أنها أثرت على صناع القرار وأرباب العمل والشركاء الاجتماعيين ومقدمي خدمات التدريب.

وقد منحت المشروعات المشاركين الخبرة العملية في تطوير واستخدام أدوات مختلفة لجمع وتحليل واستخدام معلومات سوق العمل لتحسين التعليم والتدريب. وفي المشروع الريادي في الأردن بشكل خاص، رفعت أنشطة بناء القدرات أيضاً الوعي بأهمية جمع واستخدام البيانات الخاص بمشاركة المرأة.

تنمية شراكة حقيقية عملية بطيئة

يعتبر تغيير الناس الذين اعتادوا على تلقي الأوامر ممن هم أعلى سلطة إلى منبع من الحلول المبتكرة أمراً ضرورياً، بيد أنه طموح ويستغرق وقتاً طويلاً. ويعتبر إقناع الاختصاصيين في مجال الإنتاج والخدمات بالمساهمة في تدريب موظفيهم المستقبلين، والموظفين لدى منافسيهم المباشرين يتطلب تغييراً كبيراً في عقليتهم.

ولا سيما في الدول التي تجزئ مسؤولية التعليم الفني والمهني، لا بد من التغلب على العقبات الأخرى، مثل الصراع على السلطة بين مختلف الجهات المسؤولة من القطاعات المختلفة من التعليم والتدريب المهني.

ويجب تنمية هذه القدرات. فلا يمكن زرعها. وكذلك الحال مع الثقة والشراكة التي لا بد من تميمتها لا فرضها. ومعاً، تستطيع هذه العناصر تغيير العقلية. ولكن يحتاج هذا إلى الوقت، وليس هنا سوى عدد قليل للغاية من الطرق المختصرة.

عززت كافة المشروعات الرائدة المشاركة النشطة من جانب أصحاب المصلحة المحليين - بدءاً من السلطات وصولاً لأرباب العمل - في تحديد وصياغة أنشطة المشروع، وفي تنفيذها ونشرها، وتخطيط استدامة نتائج المشروع. وأظهرت هذه التجربة أن من المهم للغاية مواصلة رفع الوعي بين أرباب العمل المحليين والشركاء الاجتماعيين حول أهمية الاستثمار في تنمية المهارات.

وفي جميع المجالات، أظهرت الشراكات التي تم تشكيلها ضمن المشروعات الرائدة أنها ستحتاج إلى وقت وجهد متواصل ليصبح الحوار فعالاً ومستداماً. وعلى الصعيد الإيجابي، فقد أظهرت أيضاً أن الاهتمام المكتسب تدريجياً بعمل شراكات محلية زاد باطراد المشاركة من أصحاب المصلحة المحليين والوطنيين الآخرين. وقد اكتسب المشروعات التي اتسمت بالبطء في البداية، مثل المشروع في مصر، الزخم بسرعة مذهلة ما أن تزايد الانتباه لها.

تطوير أدوات فعالة

أظهرت المشروعات الرائدة أن الأدوات المتعلقة بتحليل سوق العمل لا تزال تفتقر إلى الكثير في معظم البلدان. ويشمل ذلك كل من توقع المهارات، وكذلك العمليات والأدوات الضرورية لملاءمة التدريب مع متطلبات سوق العمل.

وفي بعض الأحيان لا يتم جمع البيانات على الإطلاق. وفي الأغلب، يتم جمع البيانات ولكن لا يتم دمجها وإتاحتها للاستخدام. ففي بعض الأحيان يتم جمع البيانات عن طريق العديد من المصادر المختلفة مما يؤدي إلى تضاربها وتقليل قيمتها الإحصائية إلى حد كبير. وبدون استثناء تقريباً، وجمع البيانات بيد أنها تفتقر إلى بعض المعايير الأساسية التي تجعلها صالحة للاستعمال لتحسين التعليم والتدريب المهني.

لذا، باختصار، لا يزال هناك حاجة شاملة تقريباً لجمع البيانات وأدوات التحليل المناسبة وقد وضعت كافة المشروعات الرائدة هذه الأدوات. وركز البعض على تحديد الثغرات في المهارات وتخطيط العرض الحالي من فرص التدريب، بينما ركز البعض الآخر على تتبع أداء الخريجين وتوجيه طلاب في خياراتهم الخاصة التدريب والمهنة. وقد وضع المشروع في تونس ودعم عملية محلية تسمى «التكوين للإدماج»، التي تُشرك أرباب العمل وخدمات التوظيف والمدارس والتي قدمت التدريب لحدوث التخرج.

وفي بعض الحالات، تم وضع الأدوات لتحليل وتقليل الفجوات بين العرض والطلب على المهارات المحلية وتطويرها خصيصاً للمشروعات الرائدة، وفي بعض الحالات الأخرى تم موازنة بعض الأدوات الوطنية أو الدولية الموجودة بالفعل لاحتياجات المشروعات.

وقد كان من الدروس الملاحظة هنا أن استعمال الأدوات الموجودة أمر يستحق العناء، كما يمكن استخدامها في سياق محلي أو موازنة النهج والمنهجيات والأدوات الوطنية اللازمة للملاءمة. وقد تم ذلك، على سبيل المثال، في المغرب لدعم منطقة طنجة تطوان، حيث تم تحليل الخلل في المهارات باستخدام نموذج معدّل من الأدوات الوطنية.

وفي جميع الحالات، تم الإسهاب في وصف الأدوات والمنهجيات ومناقشتها والمصادقة عليها من قبل فرق المشروع التي تشكلت من جميع أصحاب المصلحة ذوي الصلة.

وتتسم العديد من الأدوات التي تم تطويرها من خلال المشروع بكونها عامة بالقدر الذي يجعلها تتطلب قليلاً من الموازنة ليرتم نشرها بشكل أوسع على القطاعات أو المناطق أو حتى الدول الأخرى. وهذا أمر مهم للغاية حيث إنه يعزز بشكل كبير من استدامة نتائج المشروع.

تظل المساواة بين الجنسين تحدياً

على الرغم من أن التقرير المتعلق بتحليل الحوكمة يبيّن بوضوح إلى الحاجة إلى معالجة انخفاض مشاركة الإناث في سوق العمل في المنطقة، إلا أنه كان من الصعب إدماج نهج وتدابير تحقيق المساواة بين الجنسين في المشروعات الرائدة. وقد تم التركيز بوجه خاص على قابلية التوظيف للإناث وفهم إدماجهم في سوق العمل في المشروعين الأردني والفلسطيني.

كما أدخل المشروع الإسرائيلي كذلك البيانات المتعلقة بالمساواة بين الجنسين في منهجية للتنبؤ بسوق العمل والتي تم تطويرها في إطار المشروع. أما عن القطاعات المختارة في المشروعات الرائدة الأخرى فكان يهيمن عليها الرجال بشكل تقليدياً. إن التركيز المحدود على المساواة بين الجنسين يظهر أنه لا يزال هناك الكثير مما يتعين القيام به لتحسين إدخال الجوانب الجندرية لا في الأدوات التي تم تطويرها واستخدامها، مثل منهجيات جمع البيانات ونهج التوجيه المهني والأدوات فحسب، وإنما في تكوين وأولويات شركات التعليم والتدريب المهني المحلية كذلك.

التنظيم المؤسسي وتعميم للاستدامة

على الرغم من أن نتائج المشروعات الرائدة متنوعة، إلا أنه تظهر الحاجة المشتركة لاستمراريتها واستدامتها في جميع الدول. ويمكن جمع المسارات والإجراءات المقترحة بمحورين أساسيين:

(أ) التنظيم المؤسسي للشراكات المحلية؛

(ب) رفع مستوى النتائج إلى المستوى الوطني.

وينبغي النظر إلى أنه في معظم الحالات يتم الجمع بين المحورين، مما يعني أن إضفاء الطابع المؤسسي للشراكات قد يشمل التعميم الوطني لها والعكس بالعكس. وتقدم الأمثلة أدناه السمات البارزة لاستدامة المشروعات الرائدة.

أ. التنظيم المؤسسي للشراكة المحلية

من أجل الإشراف وتنفيذ المشروعات الرائدة وتنسيقها، تم تشكيل لجان محلية مخصصة تتماشى مع مبادئ الحوكمة متعددة المستويات، وقد تضمنت جميع الجهات الفاعلة ذات الصلة والمعنية.

طوال فترة تنفيذ المشروع، حازت هذه اللجان تدريجياً الاهتمام وزيادة المشاركة. وقد أظهر تنفيذ بعض المشروعات الرائدة أن التنظيم المؤسسي يتطلب تنفيذ آليات وإجراءات محددة تؤدي إلى نموذج شراكة مستدامة. وتحتاج كذلك إلى استعداد الحكومات المركزية لمنح مساحة أكبر للشراكات المحلية لتغدو أكثر نشاطاً وفاعلية.

وحتى الآن، تتضمن الأولويات التي حددتها الجهات الفاعلة المحلية: أ) توسيع نطاق مشاركة أصحاب المصلحة الآخرين ذوي الصلة؛ ب) التزود بأدوات مثل المرادف؛ ج) الاستفادة من دعم بناء القدرات. وتسير دولتين بشكل واضح في هذا الاتجاه، وهما: المغرب وتونس. ويمكن ربط هذا بعملية التحول المستمرة إلى اللامركزية فيما يتعلق بالتعليم والتدريب المهني والتوظيف في كلتا الدولتين.

وعلاوة على ذلك، وفي كلتا الدولتين، قرر الاتحاد الأوروبي متابعة ومواصلة تطوير التجربة الملموسة للمشروعات الرائدة من خلال مشروعات ثنائية.

أما الجزائر، فبالنظر إلى النطاق الوطني وأهمية المشروع الريادي ونظرًا لإحجام وزارة التكوين والتعليم المهنيين عن المصادقة ونشر النتائج النهائية (التوجيه الوطني والأدوات المتعلقة بالاحتياجات التدريبية للمؤسسات)، فإن بعثة الاتحاد الأوروبي ستقترح على وزارة العمل إدراجه في برنامج دعم ملاءمة التأهيل والتكوين مع متطلبات سوق العمل القادم (AFEQ) (ويتم تنفيذ هذا البرنامج بالتعاون مع وزارات التكوين والتعليم المهنيين والتعليم والتعليم العالي).

تعتمد إسرائيل، حيث تم تطوير نهج وأدوات تحليل احتياجات المهارات الإقليمية، إنشاء منصة مؤسسية محلية تعمل على تقديم تقارير منتظمة بتوصيات حول مواءمة وتحليل احتياجات المهارات والتي من شأنها تقديم أفكار وطنية حول إنشاء شركات محلية.

ومن المحتمل أن تسير مصر في هذا الاتجاه على الرغم من الحاجة إلى مزيد من التحليل عندما يصل المشروع لمرحلة أكثر تقدمًا.

ب. رفع مستوى نتائج المشروع التجريبي إلى المستوى الوطني

قاد الاهتمام الواضح بقيمة المنهجيات والأدوات والمنتجات التي تم تطويرها من خلال المشروعات الرائدة إلى عدة مقترحات تُؤ إلى تعميم استخدامها على المستوى الوطني أو توسيع نطاقها للمحليات الأخرى.

وفي حالة الأردن، يخطط المشروع التجريبي للتنظيم المؤسسي وتوسيع نطاق شراكة المشروع للمحليات والجهات الفاعلة الأخرى. ففي معهد الزرقاء للتدريب، سيتم تشكيل اللجنة المحلية لهذا المشروع التجريبي «رسميًا» وتوسيعها لتشمل ممثلي القطاعات الأخرى لتقديم المشورة بشأن الدورات والمناهج. كما أنه من المقرر بالفعل أنه سيتم تقديم الدورة التدريبية التي تم تنفيذها بدعم من مشروع الحوكمة في معاهد تدريبية الأخرى.

وفي لبنان، دعم المشروع الريادي إنشاء مكاتب الإرشاد المهني (GEOs) في 6 من مدارس التعليم والتدريب المهني العامة. وللمرة الأولى في لبنان، صدر قرار وزاري باستحداث الدرجة الوظيفية ووظيفة مسؤول مكتب إرشاد مهني. ويوفر هذا الإطار القانوني لتعميم هذه الوظيفة لجميع مدارس التعليم والتدريب المهني في البلاد وقد أظهرت الجهات المانحة بالفعل اهتمامها بمواصلة هذه المبادرة. ويتضمن أحد عناصر المشروع الذي يموله الاتحاد الأوروبي (CLOSER) أنشطة محددة لتعميم وتوحيد خدمات مكاتب الإرشاد المهني.

وفي فلسطين وضع المشروع التجريبي نموذجًا وأدوات لتتبع دراسات الخريجين (البرمجيات مجانية الاستخدام) على جميع مستويات نظام التعليم، بما في ذلك التعليم والتدريب المهني. وقد تم إدراج هذا المشروع بالفعل في نظام رصد وتقييم التعليم والتدريب المهني الوطني. وفي عام 2016، سوف يتم تعميم هذا النموذج في جميع مدارس التعليم والتدريب المهني من خلال دعم مؤسسة التدريب الأوروبية، الوكالة الألمانية للتعاون الدولي والوكالة البلجيكية للتعاون الفني.

وإلى جانب إنجازات المشروع المذكورة أعلاه، فقد قدمت تجربة المشروع الريادي بعض الدروس الهامة المستفادة.

تطوير الشراكة المحلية والوطنية في آن واحد

أظهرت التجارب السابقة مرة بعد أخرى أنه ليس من المحتمل أن يكون للإصلاحات المحلية للتنمية المحلية أثر كبير ما لم يكن هناك دعم وطني لذلك. وبالمثل، فإنه من المرجح أن تصبح الإصلاحات الوطنية للتنمية المحلية دون الدعم المحلي مهمة شاقة طويلة الأمد.

قدمت معظم المشروعات الرائدة أدلة دامغة على أنه لا يتم تحقيق أفضل نتائج إلا بالمنظومات التي يشعر فيها جميع الشركاء بالمسؤولية نحو أجزاء العملية المتعلقة بهم ومن ثم يجدون من الأسهل عليهم الاعتراف والإقرار بمسؤولية الشركاء الآخرين عن أجزاء أخرى متعلقة بهؤلاء الشركاء من نفس العملية. ولا ينطبق ذلك على مختلف أصحاب المصلحة في كل مستوى منها فحسب وإنما بين المستويات المختلفة كذلك. وإذا تمكنت منظمات شراكات أصحاب المصلحة المحلية والوطنية من العمل معًا على أهداف مشتركة، مثل التنمية الإقليمية، فستجد كل منها احترام عمل وإنجازات الآخرين أمرًا أسهل عليها.

ويبدو أن للأساس الرسمية متعدد المستويات الذي قامت عليه المشروعات الرائدة إمكانات واعدة لإطار للإصلاحات المستدامة في حوكمة التعليم والتدريب المهني والذي تحتاج إليه دول المنطقة على نحو ملح لتحسين فرص العمل لشبابهم.

المشروعات الجزائر - مواءمة التدريب مع الاحتياجات الفعلية لسوق العمل

وقد نسق الصندوق هذا المشروع بالتعاون الوثيق مع وزارة التكوين والتعليم المهنيين. وشاركت الشركات في اختبار منهجية وأدوات تحليل الاحتياجات التدريبية.

وتم اختبار المنهجية والأدوات محليًا، ثم مواءمتها وتكييفها لتصبح قابلة للتطبيق بشكل عام وعلى نطاق وطني أوسع. وقد تلاءم ذلك مع خطط التنمية لدى الصندوق، والتي توجه إلى علاقات أوثق مع المؤسسات المحلية، والتطوير اللامركزي للتدريب وإنشاء وكالات إرشاد محلية في جميع أنحاء البلاد.

إن تنفيذ نتائج المشروع عبر الجزائر الآن بانتظار مصادقة وزارة التعليم والتكوين المهنيين الجزائرية، والتي لا زالت في وقت كتابة هذا التقرير معلقة.

لطالما تقدم التعليم والتدريب المهني الجزائري مدفوعًا بالتخطيط الوطني، بأكثر من المطالب المحلية الفعلية. وتدعو زيادة التغيرات في سوق العمل الآن لتعاون وثيق بين مقدمي خدمات التدريب المحلي والمؤسسات وذلك لمواءمة فرص التدريب بالاحتياجات الفعلية لسوق العمل المحلي.

وتدير الوزارة الجزائرية المسؤولة عن التعليم والتدريب المهني وكالة عامة مع المستشارين الذين يحافظون على العلاقة مع أرباب العمل ويحسنونها. ويطلق عليها الصندوق الوطني لتنمية التدريب والتكوين المستمر. وقد كان مستشارو الصندوق البالغ عددهم 13 هم المستهدفون الأساسيون للمشروع الريادي الجزائري.

ويتركزه في الأصل على منطقة البليدة في شمال وسط البلاد، ساعد المشروع مستشاري الصندوق في وضع منهجية ومبادئ توجيهية لتقييم الاحتياجات التدريبية للشركات والأدوات اللازمة لترجمتها إلى خطط تدريبية.



مصر - الإجابات المحلية على الشتات الوطني

في حين شكلت التجزئة الوطني تحديات، كان التعاون المحلي الذي بدأ من خلال المشروع مشجعاً للغاية في الواقع. ودعم المرصد الإقليمي لمدينة السادات المشروع التجريبي من البداية. وساعدت جمعية المستثمرين المحليين في إنشاء صلات مع المؤسسات المختارة لدراسة الاحتياجات التدريبية. كما دعمت تنفيذها. وقد تم تقديم كل هذا الدعم على أساس تطوعي. وقدم هذا الدعم المحلي القوي حجة قوية لتعزيز اللامركزية. يمكن للتعاون المحلي الاستفادة من الالتزام والمشاركة الشخصية. ويمكن لهذا بدوره، أن يلغي بصورة فعالة القيود المفروضة بسبب التردد المؤسسي.



وتناول المشروع التجريبي المصري التعليم والتدريب المهني في قطاع الأغذية الزراعية في محافظة المنوفية، شمال غرب القاهرة.

ويهدف المشروع لمنصة تعاون واسعة، تجمع وزارات التعليم (العام) والتعليم والتدريب الفني والمهني والشركاء الاجتماعيين ومراسد سوق العمل الوطنية والإقليمي ومقدمي التدريب. وهدف إلى بناء شراكة إقليمية لتحديد الاحتياجات من المهارات والثغرات في التوظيف في مجال الصناعات الغذائية وإيجاد سبل معالجة ذلك.

وقد صممت وزارة التربية والتعليم المشروع، الذي كان يتطلع لمعالجة تحديين رئيسيين من تحديات قطاع التدريب الفني والمهني في مصر، وهما: عدم وجود تحليل منهجي لاحتياجات المهارات في سوق العمل والاستخدام غير الكافي لنظام المدارس المنتجة.

وبالبدء بالأخيرة، تمتلك العديد من المدارس المهنية في مصر خطوط إنتاج فعلية لإعداد الطلاب لأعمالهم. تم إدارة بعض من خطوط الإنتاج هذه من قبل المدارس من خلال مشروع راس المال، والذي يعود تاريخه إلى خمسينات القرن العشرين. أما المنظومة الأحدث فيشار إليها بالمدارس المنتجة، والتي تجد مستثمراً من القطاع الخاص يدعم التدريب والإنتاج، ولكنه يستفيد منها بعض الأرباح كذلك.

وقد حلل المشروع الريادي كلتا المنظومتين وقيم إمكاناتهما فيما يتعلق بتطوير المهارات ذات الصلة بسوق العمل. وباختصار، خلص المشروع إلى أن تاريخهما الطويل يمنحهما إمكانية قوية ويبدو أنه يمكن استغلال ذلك بشكل أفضل في المدارس المنتجة بسبب مصالح مستثمري القطاع الخاص بها. أما مدارس مشروع رأس المال التي نظر فيها المشروع فقد عانت من حقيقة أنه لا يوجد معلمون تحت سن 55 عاماً، وأن عبء العمل يسمح لهم بالكاد ببعض الوقت على خط الإنتاج، وأن نظام تمويل المدارس بمصر يجعل المدرسة عملية ربح وإنفاق ما يتجاوز بنود ميزانيتها العادية عملية مرهقة.

وقد أظهر الهدف الخاص بمنصة التعاون الواسعة العديد من التحديات الناجمة عن تجزئة التعليم والتدريب في مصر. فكان من الصعب تحقيق التعاون بين المؤسسات الوطنية. تم التوقف عن إكمال دراسة تغطي قطاع الأغذية الزراعية في محافظة المنوفية عند تعذر الوصول إلى البيانات الموجودة لأسباب إجرائية. وقد ألمح هذا بدوره إلى مشكلة أخرى، وهي: إن معظم البيانات المطلوبة لتحليل سوق العمل موجودة بالفعل، ولكن يقوم بجمعها وإدارتها هيئات مختلفة تفتقد إلى تقاليد العمل في إطار تشاركي.

إسرائيل - إضفاء الصفة الرسمية على الشراكات

وعُرضت النتائج الأولية لهذا المشروع التجريبي خلال ورشة عمل وطنية في ديسمبر 2015. وقد أشعل ذلك نقاشًا واسعًا حول الأدلة اللازمة لتغذية مسؤولي إصلاح التعليم والتدريب الفني والمهني في إسرائيل بالمعلومات، لذلك قررت اللجنة الوطنية عقد اجتماع آخر بعد شهر واحد حين تم اتخاذ القرار بمواصلة المشروع الريادي على أساس التمويل الذاتي. وينبغي أن تكون إحدى الأولويات الأولى تخطيط الإصلاحات مع المدارس الرائدة وتطوير أو تكييف أو تحديد أدوات وأساليب دعم مواءمة المهارات التي يمكن تطبيقها في بعض مؤسسات التعليم المشاركة.

وقد تم الاستفادة بالكثير من الدروس من خلال هذا المشروع المتواضع والفعال. وقد كان من أبرز هذه الدروس هو مدى أهمية حوكمة التعليم والتدريب المهني لإضفاء الصفة الرسمية للشراكة بين جميع أصحاب المصلحة، لم يشمل ذلك المدارس وشركاء سوق العمل فحسب وإنما سلطات التعليم المحلية والوطنية كذلك.

في الواقع، إذا كانت هناك إرادة سياسية، سيمكن لهذا النهج الموضوع رسميًا والتعاوني لاتخاذ القرارات بشأن التعليم والتدريب المهني أن يكون له تأثير كبير في السياسات الوطنية. فهو يقدم وسيلة لإشراك جميع أصحاب المصلحة ويتغلب على بعض المشاكل المرتبطة بالطرق السابقة للتعاون والتي تطغى عليها الصبغة الارتجالية.



يجد العديد من أرباب العمل في إسرائيل من الصعب توظيف المهنيين من المستوى المتوسط لملء الوظائف الشاغرة الحالية. وتعتبر المشكلة أسوأ في جنوب البلاد، حيث يزداد الفقر عن المناطق الأخرى وترتفع معدلات البطالة. وبالرغم من موجود وظائف شاغرة إلا أن المدارس المهنية الحالية لا يمكن أن توائم الطلب، ويعزى ذلك جزئيًا إلى الفجوة القائمة بين ما يدرس في المدارس، وما هو مطلوب في سوق العمل. كنتيجة لذلك، تقل شعبية مدارس التعليم والتدريب المهني بشدة.

وانطلق المشروع الريادي الإسرائيلي لمعالجة هذه المشكلة عن طريق زيادة إشراك جميع شركاء سوق العمل في مجال التعليم. وقد عمل المشروع على سبيل تجربة محلية في جميع أنحاء مدن أسدود وبئر سبع وعسقلان، ولكن لم يتم وضعه بطريقة يمكن، أو من المحتمل أن تتكرر في مناطق أخرى من البلاد.

وكانت النقطة المحورية للمشروع هي اللجنة الوطنية للتعليم والتدريب المهني والفني، التي تم تشكيلها لإضفاء الصفة الرسمية على الشراكة بين السلطات وشركاء سوق العمل والمدارس. وأثناء المشروع التجريبي، أشرفت هذه اللجنة على تنفيذ الأنشطة التي تم تنسيقها وإدارتها محليًا. وقد حظي المشروع بالدعم الكامل من الوزارات وشبكات التعليم ذات الصلة والتي تقدم برامج التعليم والتدريب المهني، ومجالس العمال الإقليمية للاتحاد العام للعمال، وجمعية مصنعي إسرائيل، ومديري المدارس من العديد من المعاهد التعليمية الرئيسية التي تقدم التعليم والتدريب المهني في جنوب إسرائيل.

وقد قرر الشركاء في المشروع لأول مرة جمع معلومات عن التناقض بين عرض وطلب سوق العمل. ففي إسرائيل، يوجد الكثير من الإحصائيات بيد أنها لا تكون ملائمة لذا ساعد في إكمال البيانات الموجودة الدراسات المسحية المحلية لأرباب العمل ومديري ومعلمي مدارس التعليم والتدريب المهني. وفي الوقت نفسه، قام المشروع بتخطيط هيكل التعليم والتدريب الفني والمهني الموجودة في جنوب إسرائيل.

وكان أحد النتائج الرئيسية لهذه الممارسات أن غالبية النقص في المهارات كان في المهن الفنية والمتوسطة في القطاعات التقليدية، وليس في المهن التي تتطلب تعليمًا عاليًا. وأظهر المشروع التجريبي مدى الملاءمة بين سوق العمل والتعليم والتدريب الفني والمهني في (جنوب) إسرائيل بحاجة إلى تحسين، ويبدو أن من أفضل الوسائل لتحقيق ذلك استخدام التدابير السياسية التي تدفع لتوثيق التعاون بين التعليم والصناعة. ومن الممكن أن تكون إحدى المجالات المحورية لإصلاح التعليم والتدريب الفني والمهني التعلم القائم على العمل ومعلمي تحسين المهارات وتحسين ملاءمة المناهج وتمية المهارات الأساسية والشخصية.

الأردن - معالجة توظيف المرأة

وقد تم تقديم مشروع التدريب التجريب القائم على المدارس والذي استمر أربعة أشهر من خلال ورشة عمل حول بيع التجزئة في معهد الزرقاء للتدريب بالمواد التعليمية التي تم وضعها أيضًا من خلال المشروع. وأعقب ذلك تدريب لمدة شهرين في موقع العمل تحت إشراف بالمحلات التجارية والمؤسسات المحلية، بعد منهجية التمرين المهني الخاصة بمؤسسة التدريب المهني. ومن بين أول 19 متدربًا، كانت هناك 17 امرأة.

وأخيرًا، تم التحقق من فعالية البرنامج التدريبي من خلال دراسة تتبع. واستنادًا إلى منهجية مؤسسة التدريب الأوروبية لدراسات التتبع، تحلل ما إذا كان المتدربون قد وجدوا فرص العمل التي يمكن ربطها بالتدريب الذي تلقوه وعمًا إذا كان قد منحهم التدريب الإعداد المناسب لهذه الوظيفة.

وقد كان من أحد أهم الدروس المستفادة من هذا المشروع أن الإصلاح في حوكمة وإدارة مؤسسات التدريب المهني يتطلب بناء قدرات موظفي الإدارة المحلية، فضلاً عن الإرادة السياسية لتفويض مزيد من السلطات.

وقد أكد معهد الزرقاء للتدريب أنه سيواصل العمل مع شراكة محلية بقطاع بيع التجزئة. والأهم من ذلك، سيتم تطبيق نموذج المشروع التجريبي بشراكات جديدة مع أصحاب المصلحة المحليين لبرامج تدريبية أخرى لمعهد الزرقاء للتدريب. وأخيرًا، سيتم اعتماد المناهج الدراسية للبرنامج التدريبي للبيع والتجزئة من قبل مركز الاعتماد وضمان الجودة وسوف يتم تنفيذها في معاهد أخرى تابعة لمؤسسة التدريب المهني وفقا لاحتياجات أصحاب العمل المحلية في مختلف محافظات البلاد.

في الأردن، يعتبر نحو 60% من الباحثين عن عمل تحت سن 25 عامًا. وفي الواقع، فإن بطالة الشباب هي أحد التحديات الرئيسية في البلاد. أما البطالة بين الفتيات فتبلغ ما يقرب من ثلاثة أضعاف نظرائهن من الرجال، على الرغم من أن 76% من الفتيات الباحثات عن عمل حاصلات على الشهادات المتوسطة أو العليا. ويشير ذلك إلى أنه لا توجد وظائف أو أن الباحثين عن عمل غير مؤهلين بشكل كافٍ لملء الوظائف الشاغرة الحالية.

وبالنسبة لقطاع مبيعات التجزئة في محافظة الزرقاء في الأردن، شرق العاصمة عمان، بدأ السبب الأخير هو الأرجح. وقد انطلق مشروع الحوكمة لتحسين الموازنة بين التدريب والاحتياجات الفعلية لقطاع تجارة التجزئة من خلال تشجيع توثيق التعاون بين أرباب العمل والمدربين المحليين.

وفي الأردن، يتم تخطيط برامج التدريب عادة وتصميمها وتقييمها مركزياً من قبل مؤسسة التدريب المهني، التي تدير شبكة من مدارس التعليم والتدريب الفني والمهني في جميع أنحاء البلاد. ولذلك تم إنشاء شبكة حوكمة تعاونية حيث لم يتم تمثيل أصحاب المصلحة المحليين فحسب بل وجميع الهيئات الوطنية ذات الصلة. وتولت لجنة المشروع المحلية إدارة المشروع مسترشدة باللجنة الوطنية والتي تشكلت من ممثلين من جميع مؤسسات القطاع العام ذات الصلة، وعدد من المنظمات الدولية. وتشكلت لجنة المشروع المحلية من أرباب العمل المحليين في قطاع البيع بالتجزئة، وغرفة تجارة الزرقاء، والبلدية ومعهد الزرقاء للتدريب.

وقد وضعت الشبكة منهجًا تدريبيًا لبيع التجزئة. في حين كان للمنهج جذور تعود للمعايير الوطنية القائمة، إلا أنه تم التحقق من صحة هذه المعايير بالنسبة لملاءمتها المحلية من قبل أرباب العمل المحليين والعاملين ذوي الخبرة وذلك باستخدام استبيان تحليل الاحتياجات التدريبية الذي وضعه مكتب منظمة العمل الدولية في عمان. وفي نهاية المطاف، اختار المشروع برنامجًا يمزج بين التعلم القائم على العمل والتعلم في المدارس.



لبنان - توجيه الطلاب نحو عالم العمل

وقد اختار مسؤولو الإرشاد وتواصلوا مع الشركات المحلية، وقاموا بتخطيط احتياجات التوظيف لمهن محددة والتعرف على ملفات المهارة المطلوبة لهذه المهن المحددة. وسيكون تحديث وزيادة هذه المعلومات من خلال تعليقات الشركات إحدى من مهامهم المستمرة. وسوف تستخدم هذه المعلومات لمساعدة الطلاب على اختيار مسارهم المهني ولمواءمة الوظائف الشاغرة مع المرشحين.

وقد استفاد المشروع إلى حد كبير منذ البداية بخطة مناسبة تتسم بحوكمة فعالة وكفاءة مع وجود إطار للتعاون بين أصحاب المصلحة المحليين والوطنيين. وقد تبين أن وجود فهم مشترك وواضح للأنشطة وأهداف قابلة للتحقيق يغدو عاملاً محفزاً قوياً لجميع الشركاء. وضعت الوزارة الأساس لتوسيع شبكة مكاتب الإرشاد المهني عن طريق وضعها في إطار قانوني، وتعيين المسؤولين رسمياً بوصف وظيفي واضح وتوفير مكتب تنسيق في الوزارة. وتقتضي الخطة طويلة الأمد وضع مكاتب إرشاد وتوظيف في جميع المدارس.

ولكن قد تكون هذه عملية صعبة. فلا يعد الحفاظ على شراكات مثمرة بين المدارس والجهات الفاعلة في سوق العمل دائماً أمراً سهلاً، ولكن يمكن أن يتحسن إذا وضعت المكاتب الإجراءات لتقييم منهجي لخدماتها، سواءً من قبل الطلاب وأرباب العمل السابقين. ويمكن أن يساعدهم ذلك على بناء دليل على تأثيرهم وتقدير سوق العمل لأنواع معينة من المتخرجين.

حتى بداية المشروع الريادي بلبنان، لم تتمكن مدارس التعليم والتدريب المهني العام اللبنانية من القيام بشيء سوى القليل لتسهيل انتقال طلابهم من المدرسة إلى سوق العمل. ففي بلد يعمل أقل من ربع السكان تحت سن 25 ويلجأ نحو 30٪ منهم إلى الهجرة للعثور على عمل، هذا يعد مشكلة. ويمكن للتوجيه السليم وتقديم المشورة، ودعم ذلك ببحوث حول سوق العمل الحالي، أن يساعد الطلاب على اختيار مسارات تدريبية للكفاءات والمهن التي يكثر الطلب عليها.

وقد أنشئت حديثاً بدعم من مشروع لوكالة التنمية الفرنسية «المعهد الأوروبي للتعاون والتنمية» مكاتب إرشاد مهني في مدارس التعليم والتدريب المهني اللبنانية الخاصة. وقد استقبل ذلك على نحو إيجابي حتى أن المشروع التجريبي سعى إلى أن يحدو حذوها في المدارس العامة.

وقد تم تنسيق هذا المشروع من قبل مؤسسة التدريب الأوروبية بالتعاون مع المعهد الأوروبي للتعاون والتنمية، وهو منظمة غير حكومية محلية، تعمل في مجال التعليم والتدريب المهني والتوظيف. كفل ذلك استخدام أساليب مجربة وحصول المشروع على الختم الرسمي للموافقة عليه. ساعدت غرفة التجارة والصناعة والزراعة في بيروت وجبل لبنان في إنشاء صلات مع الشركات.

وقد تم تحديد ستة مدارس نموذجية لتجريب البرنامج. في هذه المدارس، تم تعيين مسؤول مكتب إرشاد مهني من قبل الوزارة، وخضع هؤلاء المسؤولون للتدريب في مجال الإرشاد المهني، واستخدام أدوات وأساليب التوظيف، وأبحاث السوق وتحليل الاحتياجات المحلية، وأساليب الاتصال. وساعد المشروع في تطوير قاعدة بيانات ليتم ملؤها بمعلومات حول الطلاب الحاليين والخريجين والشركات ذات الصلة. كما دعمت كذلك تحليلاً للمهارات الحالية المطلوبة في سوق العمل والوظائف الشاغرة المتاحة.



المغرب - ربط الأدلة المحلية بالسياسة الوطنية

كما بين المشروع أيضًا الحاجة إلى بناء القدرات بين الشركاء الذين لديهم مصلحة قوية في أنشطة بعضهم البعض، مثل المدربين وأرباب العمل، ولكن لم يسبق التعاون لاكتساب مزيد من القوة.

وباختصار، لا بد أن يتسم التواصل بين أصحاب المصلحة المحليين بالانفتاح مع مشاركة البيانات والمعلومات. ولا بد أن تكون قيادة الشراكات المحلية ديناميكية، وأن تعمل على إشراك جميع أصحاب المصلحة بشكل هادف، وأن تكون قادرة على إقناع صناع القرار بأن عملهم لا غنى عنه.

وسيحتمل أصحاب المصلحة الوطنيين إلى تقديم دعم ملموس للتنمية المحلية. وستكون هناك حاجة للتواصل الفعال بين المستويات الوطنية والمحلية، ويجب أن تكون مشاركة كل من شركاء القطاع العام والخاص على أساس رسمي ودائم، ومكرسة في التشريع.

يتسم نظام التعليم والتدريب المهني المغربي بالمركزية وكالات حكومية وطنية تتخذ تقليديًا دورًا قياديًا في وضع السياسات وتنفيذها. وقد نما إجماع قوي مؤخرًا بين الجهات الفاعلة في القطاع العام والقطاع الخاص على أنه لا بد من تحسين حوكمة التعليم والتدريب المهني، كما لا بد من تكوين شراكة أوثق وأكثر وضوحًا ولا بد أن يصبح النظام بأكمله أكثر فعالية واستجابة.

استغل مشروع الحوكمة هذا الإجماع المتنامي من خلال إنشاء شبكة حوكمة تعاونية رسمية لجميع الجهات المعنية المحلية الرئيسية في منطقة جغرافية محددة واحدة وبأثنين من المجالات المحددة. تم تفويض الشبكة بمراجعة مدى الملاءمة المحلية لفرص التدريب الحالية وتحسينها. وفي وقت لاحق، تشكلت تجارب المشروع في مجموعة من الممارسات الجيدة التي يمكن استخدامها في أي مكان آخر في البلاد.

استقر المشروع على منطقة طنجة-تطوان وضيق من نطاقها على مجالي صناعة السيارات والخدمات اللوجستية. وتم دعم الشراكة المحلية الواسعة التي تشكلت من أصحاب المصلحة العامة والخاصة من قبل لجنة المشروع الوطني ذات النطاق الواسع كذلك. ومعًا، تأكدوا من تحقيق الأهداف المحددة.

وقد طُوّر المشروع الأدوات اللازمة لتحديد احتياجات المهارات لدى سوق العمل، لتحديد وتقييم خدمات التدريب الحالية المتوفرة وتعزيز الروابط بين التدريب المتوفر واحتياجات المهارات التي تم تحديدها. وقد غطت الأخيرة بشكل واضح احتياجات المهارات الناشئة كذلك. وقد استفادت الدراسات إلى حد كبير من أساليب تحليل احتياجات المهارة التي سبق تطويرها وتجربتها في المغرب مثل المقاربة القطاعية للاحتياجات من المهارات الذي تبناه قطاع التكوين المهني. وقد بُني المشروع الريادي في المغرب على مشروع التنمية المحلية المدعوم من مؤسسة التدريب الأوروبية في وقت سابق.

قدم هذا العمل دليلاً على الثغرات التي كان من الصعب تجاهلها، مثل الحاجة إلى تدريب أفضل لوظائف الإدارة الإشرافية والمتوسطة والحاجة إلى مزيد من التدريب في المهارات الشخصية وإدارة الجودة.

وحسّن إنشاء شراكة العمل الإقليمي الاتصال والتعاون في مجال التدريب واحتياجات المهارات والتوظيف بين جميع أصحاب المصلحة. وقد أظهر عملها بوضوح أن الشراكة تعتبر أداة قوية لإدارة التعليم والتدريب الفني والمهني، سواءً كان ذلك محليًا أو وطنيًا. ولكن لا يمكن للشراكة أن تعمل دون التزام سياسي، حيث لا تستطيع لشراكات تحقيق أهدافها إلا مع وجود إرادة سياسية واضحة للاعتراف بالأدلة التي تتوصل إليها وتعمل بناء عليها.



فلسطين - تطوير التتبع

وبدعم من مؤسسة التدريب الأوروبية، طور خبراء تكنولوجيا المعلومات نظام الإنترنت الذي يمكن استخدامه لنظام التتبع.

وستأتي النتائج الأولى بعد التخرج في عام 2016. وسيتم نقلها لصانعي السياسات في الوزارات المعنية بحيث يتمكنون من استخدام النتائج عند اتخاذ قرارات بشأن مواءمة المناهج الحالية وبدء برامج جديدة. ولكن ستساعد النتائج أيضًا مديري المدارس ومديري مؤسسات التعليم والتدريب الفني والمهني في تحديد مجالات المشاكل التي تتطلب توثيق التعاون مع الشركات المحلية ومؤسسات سوق العمل.

يرتبط المشروع الريادي ارتباطاً وثيقاً بمشروع أوسع، بمشاركة مؤسسة التدريب الأوروبية، يتم من خلالها إدخال نظام رصد وتقييم التعليم والتدريب الفني والمهني بفلسطين. سيتم تضمين نتائج مشروع الحوكمة في هذا النظام. وسيتم تنفيذ النموذج تدريجياً في جميع مؤسسات التعليم والتدريب الفني والمهني الفلسطينية، وتوفير التعليقات المستمرة على الانتقال من التعليم إلى العمل. وفي نهاية المطاف يجب ربط نظام التتبع أو دمج نظام معلومات سوق عمل ذي نطاق أوسع.

في حين أن إنجازات مشروع الحوكمة في فلسطين كبيرة ومشجعة، فمن المسلم به كذلك أن أي نظام كهذا يتطلب شراكة واسعة النطاق ومرونة محلية، كما يتطلب بعض التغييرات العميقة في حوكمة التعليم والتدريب الفني والمهني بشكل عام. وعلى وجه الخصوص، يجب تعزيز جهود اللامركزية وينبغي لهذه الجهود اللامركزية دعم المشاركة المحلية لأرباب العمل والشركاء الاجتماعيين في تقييم الاحتياجات من المهارات وتحسين ملاءمة التعليم والتدريب الفني والمهني.

ويطلب معرفة ما إذا كان يتم استيفاء هذا الهدف أم لا مراقبة وثيقة لكيفية بلاء الطلاب المتخرجين في سوق العمل الذي يدخلونه. وقد أثبت تتبع الطلاب بعد التخرج كونه أداة فعالة لهذا الغرض، ولكن لم تستخدم دراسات التتبع قط على المستوى الوطني في فلسطين. وقد سعى مشروع الحوكمة لإدخال هذه الدراسات وتعليم الأفراد كيفية استخدامها والأهم من ذلك مساعدتهم في العمل بناء على نتائجها.

ولمنح المشروع الدعم اللازم، ليس في المدارس فحسب وإنما من سلطات اتخاذ القرار كذلك، تم حوكمته من خلال هيكل مزدوج، مع مجموعة أساسية من الممثلين عن الوزارات وأصحاب المصلحة الاجتماعية بوصفها لوحة القيادة ولجنة مشروع مع ممثلي المؤسسات الخمس عشرة التي قامت بتجريب نظام تتبع المشروع وكانت مسؤولة عن تنفيذ المشروع الفعلي.

اخترت المجموعة الأساسية للمؤسسات الخمس عشرة من مختلف أنحاء الضفة الغربية. ولم تشمل المدارس العادية العامة فحسب، بل والمدارس التي تديرها وكالة الأمم المتحدة لغوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين والمنظمات غير الحكومية المختلفة.

أعدت المدارس قواعد البيانات مع معلومات الاتصال بالطلاب المتخرجين في عام 2016 في حين طُوّر المشروع نظام تتبع الخريجين على أساس النماذج القائمة التي تم تطويرها بشكل مشترك من قبل مؤسسة التدريب الأوروبية، والمركز الأوروبي لتطوير التدريب المهني ومنظمة العمل الدولية. تم تخصيص النماذج وترجمتها إلى اللغة العربية. واستفادت كلتا المجموعتين من تدريب بناء القدرات المكثف. وساعدت ورش عمل الأفراد العاملين في المجال من فهم تصميم المسح، وفهم مواضيع الرصد والتقييم واستخدام الأهداف والمؤشرات، وزيادة قدرتهم على وضع السياسات، وتحديد الأهداف، وإجراء الدراسات التحليلية.



تونس - الخروج بالشراكة الإقليمية من الإطار النظري لعالم واقعي

وقد أطلق المشروع مبادرة تدريب تجريبي وتلمذة صناعية للباحثين عن عمل. وشمل ذلك تحديد الفئة المستهدفة من الباحثين عن عمل وتحليل مؤهلاتهم، ثم تصميم التدريب اللازم في المهارات الفنية والشخصية على حد سواء على أساس الاحتياجات الفعلية لسوق العمل المحلي. تلقى الباحثون عن عمل التدريب والتوجيه والدعم المصمم حسب الاحتياجات والذي بإمكانه ضمان فرص عمل في مهن محددة حيث حدد أرباب العمل وجود وظائف شاغرة بها. وقد أسفر هذا الربط بين أرباب العمل وتحليل سوق العمل وتدريب الباحثين عن عمل من خلال المشروع التجريبي الإقليمي عن نتائج رائعة.

كان نموذج الشراكة المطور عامًا بشكل يسمح بتكراره في مناطق أخرى. في الواقع، إذا أمكن الاتصال بين مختلف القطاعات والصناعات الأخرى فستتمكن من الاستفادة من هذه الشراكات كذلك. ومن أجل التيسير على الآخرين عملية الاستفادة من النتائج الإيجابية للمشروع، وقد تم وضع صحيفة وقائع للمشروع. وتصف نهج المشروع الخاص بمواءمته وتطبيقه في المناطق أو القطاعات.



منذ تسعينات القرن العشرين، تركزت الإصلاحات في نظام التعليم والتدريب المهني التونسي على تطوير المقاربة المبنية على الكفاءات في التعليم والتدريب، وبداية لنهج التعلم مدى الحياة والتركيز المتزايد على ضمان الجودة. والآن يعتبر التحدي الرئيسي هو كيفية إيلاء المزيد من المسؤولية لمقدمي خدمات التدريب وإشراك أرباب العمل المحليين والشركاء الاجتماعيين على نحو أفضل.

وفي بلد ونظام يتمحور حول التخطيط المركزي والهيكل القيادي، لا يعد ذلك بالأمر الهين. وبعيدًا عن الحكومة المركزية، في المدارس وبين السلطات المحلية، يفتقر الأفراد ببساطة إلى القدرة على الاستجابة بشكل أكثر فعالية إلى الاحتياجات المحلية، ولأنهم يفتقرون إلى ذلك، يقل احتمال تفويض السلطات المركزية للسلطة. ويتطلب كسر هذه الدائرة المفرغة تنمية القدرات.

وقد تم تصميم المشروع الريادي في تونس لتحقيق ذلك، وتشكيل هياكل شراكة وطنية ومحلية موازية لتحسين التدريب في قطاعين محددين في منطقة واحدة محددة. كانت المنطقة المختارة هي قابس، على ساحل البحر المتوسط في وسط تونس. وكان القطاعان المنشود معالجتهما هما التشييد والصيانة.

بالعمل بشكل وثيق مع مؤسسة التدريب الأوروبية، أنشأت وزارة التكوين المهني والتشغيل مجموعتي شراكة واسعة النطاق مع أرباب العمل والشركاء الاجتماعيين، ومقدمي التدريب وغيرهم من أصحاب المصلحة. أولاً، اللجنة الإقليمية تعمل محليًا في منطقة قابس. وتقدم التقارير إلى اللجنة الوطنية، والتي تضم ممثلين من الوزارة ومجموعة من الشركاء الاجتماعيين. وعملت اللجنتان معًا بشكل وثيق.

بالعمل من خلال هذه الشراكات، تم إجراء تحليل احتياجات سوق العمل الدقيق في قطاعي التشييد والصيانة. ولما كان أحد الأهداف المحددة للمشروع التونسي في الواقع توظيف مجموعة من الباحثين عن العمل، فقد أعقب ذلك تطوير وتقديم التدريب المناسب من قبل شركاء التدريب المهني المعنيين.

وكما أشرنا سابقًا، كانت تنمية القدرات أحد الأركان الأساسية للمشروع. وقد كان أحد الأهداف الهامة للأنشطة التدريبية والتوجيهية المديرية الإقليمية للتدريب المهني والتوظيف، والتي احتاجت لإدارة المشروع محليًا. وتضمنت جهات أخرى مثل مستشاري التوظيف ومستشاري التدريب، ومديري الموارد البشرية الذين كانوا بحاجة إلى التدريب على منهجيات تحديد احتياجات المهارات وترجمتها إلى احتياجات تدريبية.



توصيات

يمكن استخلاص الدروس المستفادة من المشروعات الرائدة في مجموعة واضحة من التوصيات الخاصة بدمج النتائج أو المتابعة.

4. يجب على كل من الدول الثماني المشاركة إعداد خطة استدامة واضحة لمنصات الشركات التي أنشأتها المشروعات الرائدة، سواء كان ذلك بمنظومتهم الحالية أو في شكل معدل. فيما حدد مشروع الحوكمة المسار نحو تفاعل أفضل بين المستويين الوطني والمحلي للحوكمة، فستحتاج جميع البلدان إلى إجراءات متابعة مخصصة لتعميم نتائجها على القطاعات والمناطق الأخرى.

5. كانت المساواة بين الجنسين أولوية ذكرت صراحة في أهداف المشروع. وقد ذكرت بصفتها واحدة من القضيتين المتشعبتين، بينما كانت الأخرى التنمية المحلية، وقد نصت وثائق مشروع حوكمة تحسين القدرة على العمل في دول البحر المتوسط بوضوح على أن «تُحث المشروعات الرائدة على معالجة نوعية وملاءمة التعليم والتدريب المهني وخاصة من حيث فرص العمل للمرأة». ومع ذلك، كانت المساواة بين الجنسين نقطة تركيز واضحة بواحد من المشروعات الرائدة فحسب وهو المشروع الريادي بالأردن. ولا بد من إيلاء الأولوية لمعرفة السبب وراء ذلك وما يمكن القيام به لتحسين الوضع في المستقبل.

1. يمكن بل وينبغي رفع مستوى معظم المشاريع الرائدة أو تكرارها لتشمل قطاعات أو مناطق أخرى. وينبغي دراسة متطلبات تعزيز المنصات التي تم إنشاؤها حديثاً أو تمديدتها للحوار والتنسيق في تنمية المهارات. ينبغي أن يكون هذا الدمج متسقاً مع التخطيط الحالي لنماذج الحوكمة المحسنة. ولاستمرار أنشطة المشروع التجريبي وتأثيره المستدام، فمن الأهمية تطبيق التنظيم المؤسسي على هذه الشركات وإنشاء آليات محددة لدعم عملياتها. ويتطلب ذلك أيضاً استعداد الحكومات المركزية لمنح مساحة أكبر للشركات المحلية لتتعدو أكثر نشاطاً وفاعلية.

2. في الأنشطة المستقبلية المتعلقة بتحسين الحوار مع أصحاب المصلحة وحوكمة التعليم والتدريب الفني والمهني، ينبغي إخطار أصحاب المصلحة من المستوى المركزي (المؤسسات العامة والشركاء الاجتماعيين) وإشراكهم من أجل تحسين الصلة بين الجهود المحلية والوطنية. وقد أدى نهج الشراكة إلى صياغة مقترحات المشروعات التي تلائم بشكل أفضل جهود الإصلاح الوطنية. إن المشاركة والدعم من السلطات المركزية يحسن بوضوح جدوى الشركات المحلية، ويعزز التكامل بين الإجراءات مما يحسن من احتمالات ارتفاع معدل بقاء المبادرات الجديدة إلى ما بعد المرحلة الرائدة.

3. من بعض أهم النتائج الإيجابية للمشروعات الرائدة هي جمع واستخدام معلومات وبيانات سوق العمل المحلية. فيعتبر الفهم أفضل لمتطلبات المهارة وثغراتها شرطاً مسبقاً للتنمية الاقتصادية المحلية والإقليمية الناجحة. ويتطلب فهم الطلب من المهارات توثيق التعاون مع أصحاب المصلحة الذين يحتاجون بالفعل لهذه المهارات. وتوفر معلومات سوق العمل أساساً قوياً للتفاعل والتعاون مع هذه أصحاب المصلحة. ويجب أن يدمج تخطيط المهارات وتحليلها في سياسات التعليم والتدريب المهني المحلية والإقليمية، إن لم يكن في جميع سياسات التعليم والتدريب المهني.

قائمة بمجموعة من الاختصارات المذكورة

GEMM	الحكومة من أجل القابلية للتوظيف في منطقة حوض المتوسط
ETF	مؤسسة التدريب الأوروبية
EU	الاتحاد الأوروبي
GIZ	الوكالة الألمانية للتعاون الدولي
ILO	منظمة العمل الدولية
NGO	منظمة غير حكومية
SEMED	جنوب وشرق البحر المتوسط
VET	التعليم والتدريب المهني





مؤسسة التدريب الأوروبية وكالة تابعة للاتحاد الأوروبي
تساعد الدول النامية والدول التي تمر بمرحلة انتقالية على
زيادة إمكانات ثروتها البشرية من خلال إصلاح نظم
التعليم والتدريب وسوق العمل في سياق سياسات
العلاقات الخارجية للاتحاد.

Website: www.etf.europa.eu

Twitter: www.twitter.com/etfeuropa

YouTube: www.youtube.com/user/etfeuropa

Facebook: www.facebook.com/etfeuropa