

# حوكمة التعليم والتدريب المهني في منطقة جنوب وشرق البحر المتوسط



## GEMM

الحوكمة من أجل القابلية  
للتوظيف في منطقة حوض  
المتوسط



أعد هذا التقرير توم ليني بناء على البيانات المجمعة، وفقاً لمنهجية مشروع الحوكمة من أجل رفع قابلية التوظيف في منطقة المتوسط التابع لمؤسسة التدريب الأوروبية لتخطيط حوكمة التعليم والتدريب المهني. وقد خضعت هذه النسخة النهائية للتحريـر والإعداد للنشر بواسطة ج. مانويل جالفين أريباس (مؤسسة التدريب الأوروبية). وقد تم التنسيق للعملية بأكملها بواسطة مؤسسة التدريب الأوروبية، ومدير المشروع السيد عبد العزيز جعواني.

وقد تم تمويل المشروع بدعم من المفوضية الأوروبية. ويعبر هذا المنشور عن آراء المؤلف وحده. ولا تتحمل المفوضية أو مؤسسة التدريب الأوروبية أو أي من مؤسسات الاتحاد الأوروبي الأخرى أي مسؤولية عن استخدام المعلومات الواردة في هذا الدليل.

مؤسسة التدريب الأوروبية، 2016  
يُسمح بإعادة استخدام هذه المادة لكن ليس للأغراض التجارية، وشريطة ذكر المصدر.



# حوكمة التعليم والتدريب المهني في منطقة جنوب وشرق البحر المتوسط

# المحتويات

4	ملخص تنفيذي
10	1. مقدمة
10	1.1 رؤية عامة
12	2.1 المنهجية
14	2. السياق الإقليمي لجنوب وشرق المتوسط: القضايا الرئيسية
14	1.2 النزعات الديموغرافية: الطفرة في الفئة الشبابية السكانية
14	2.2 الاضطراب السياسي
14	3.2 تطلعت اقتصادية محفوفة بمخاطر أكثر
15	4.2 التفاوتات الاقتصادية الاجتماعية
15	5.2 التقسيم الطبقي المرتفع في أسواق العمل
15	6.2 توظيف الشباب أحد التحديات الملحة
16	7.2 الاستثمار في تنمية الموارد البشرية
16	8.2 استقطاب المهارات
17	9.2 غياب قطاع مزدهر للمشروعات الصغيرة والمتوسطة
17	10.2 تحديد ومقارنة الدول في المنطقة
	3. السمات والتحديات الرئيسية لحوكمة التعليم والتدريب المهني في منطقة جنوب وشرق المتوسط:
20	الإدارة والريادة والشراكة
20	1.3 ثلاثة نماذج لإدارة الأنظمة الفرعية للتعليم والتدريب المهني في المنطقة
22	2.3 دور التعليم والتدريب المهني في تشكيل خطط التنمية الوطنية واستراتيجيات تنمية الموارد البشرية
23	3.3 كيف يشارك الشركاء الاجتماعيون في صناعة سياسات التعليم والتدريب المهني؟
25	4.3 ثقافة الإدارة المركزية
26	5.3 الحوكمة المركزية في مقابل الابتكار الإقليمي والمحلي: التطورات السياسية على المستوى دون الوطني
26	6.3 زيادة المسؤوليات الإدارية على مستوى مقدمي التدريب
29	4. ماليات وتمويل التعليم والتدريب المهني
29	1.4 القضايا الرئيسية للشفافية
29	2.4 مصادر الماليات للتعليم والتدريب المهني الأولي
31	3.4 تمويل مقدمي التدريب
32	4.4 ماليات التدريب المهني المستمر

34	5. ضمان جودة التعليم والتدريب المهني.....
35	1.5 تحديد احتياجات سوق العمل من المهارات.....
35	2.5 رقابة الجودة وضمان الجودة للمناهج والمؤهلات.....
36	3.5 تفتيش ومتابعة جهات توفير التدريب.....
37	4.5 تحول نحو مقارنة لضمان الجودة؟.....
	6. ربط التحسينات في الحوكمة بالأولويات الاجتماعية: زيادة قابلية توظيف النساء والشباب من خلال
39	التعلم المستمر مدى الحياة.....
39	1.6 الحوكمة الجيدة متعددة المستويات وتحدي التعلم المستمر مدى الحياة.....
40	2.6 الشباب والنساء: الفئات المعرضة لخطر الاستبعاد.....
41	3.6 الجمع بين الحوكمة الجيدة متعددة المستويات، والمقاربة المدفوعة بالطلب والتركيز على التعلم مدى الحياة.....
42	7. النتائج: التداعيات الرئيسية للحوار السياسي والتنفيذ.....
47	الملاحق.....
48	الملحق 1. لقطة من وظائف الحوكمة حسب الدولة.....
59	الملحق 2. الحوكمة متعددة المستويات: الأطراف والتقييم.....
61	الملحق 3. التهميش المزدوج للتعليم والتدريب المهني في المغرب العربي.....
62	الملحق 4. تصنيف آليات التنسيق للتعليم والتدريب المهني وصناعة السياسات المهنية.....
63	مسرد المصطلحات الأساسية في حوكمة التعليم والتدريب.....
68	المراجع.....

# ملخص تنفيذي

## سياق التقرير والغرض منه

بات الاعتراف بالحوكمة الجيدة متعددة المستويات والتطوير الفعال للتعليم والتدريب المهني في منطقة جنوب وشرق المتوسط على نطاق واسع باعتبار أن له قوة كبيرة في سوقي الاقتصاد والعمل فضلاً عن أن لها دوراً مهماً لتوذيده. وتتسم المنطقة ككل بالنمو المتسارع لفئة الشباب - وبالتالي للساعين للوظائف - وهذا في تباين قوي مع الأعداد المحدودة لفرص العمل الجيدة التي تنشأ في سوق العمل.

ولهذا آثار مناوئة بصفة خاصة على فرص الشباب الصغير، والذي بات يشكل بالفعل فئة تعاني حرماناً كبيراً وتواجه صعوبات في الالتحاق بسوق العمل فضلاً عن مستقبلها الغامض. وهذه قضية مزعجة على ضوء عدد الشباب من خارج دائرة التعليم والعمل والتدريب في المنطقة. وعلاوة على ذلك، نجد أن معدلات مشاركة النساء في سوق العمل في بلدان منطقة جنوب وشرق المتوسط، ورغم أدائهن الجيد في أنظمة التعليم في دول المنطقة، من بين أقل المعدلات في العالم.

ومن المتوقع الآن أيضاً أن يكون التعليم والتدريب المهني مبتكراً من حيث مساعدة المتعلمين على اكتساب مجموعة واسعة من المهارات والكفاءات المشتركة بين التخصصات والمهارات الفنية، والاستجابة للاحتياجات المتغيرة لسوق العمل من المهارات. ورغم ذلك، لا يتمتع التعليم والتدريب المهني بمكانة جيدة لدى المتعلمين أو أسرهم أو أرباب العمل في دول المنطقة.

ويعد هذا التقرير الإقليمي المشترك بين الدول أحد المخرجات البحثية المبكرة لمشروع الحوكمة من أجل رفع قابلية التوظيف في منطقة المتوسط الذي تنفذه المؤسسة التدريب الأوروبية<sup>1</sup>. ويهدف المشروع الإقليمي إلى زيادة المشاركة العمودية والأفقية والتنسيق من جانب أصحاب المصلحة في التعليم والتدريب المهني في صناعة سياسات التعليم والتدريب المهني، وذلك في كافة مراحل دورة السياسات من أجل إرساء نماذج وإجراءات حوكمة محسنة. ويتمثل الطموح في دعم التحسينات في صلاحية وجودة أنظمة التعليم والتدريب المهني، وذلك لتعزيز قابلية التوظيف للنساء والشباب في سياسة الجوار الأوروبية للمنطقة الجنوبية.

## وضع مخطط حوكمة التعليم والتدريب المهني في منطقة جنوب وشرق

### المتوسط

يعد هذا التقرير هو المحصلة الرئيسية للتخطيط والتحليل والتقييم الذاتي لحوكمة التعليم والتدريب المهني في تسعة من بلدان المنطقة<sup>2</sup>. وقد ركز التخطيط على ثلاثة مجالات سياسية رئيسية لحوكمة التعليم والتدريب المهني الأولي والتدريب المهني المستمر، وهي: التخطيط والإدارة، المالية والتمويل، وضمان الجودة. ويقع التأكيد على تحليل أدوار ووظائف أطراف القطاعين العام والخاص المختلفة التي تلعب - أو بوسعها أن تلعب - دوراً رئيسياً في حوكمة التعليم والتدريب المهني.

وعلاوة على ذلك، مثلت أنشطة التخطيط فرصة لتدعيم - من خلال آلية تشاركية - التنسيق بين الأطراف في هذه البلدان ولبناء أساس متين للتعاون من خلال تحديد تحليل مشترك. كما يستعان بالدراسة أيضاً في توفير المعلومات اللازمة لأنشطة بناء القدرات والمشروعات التجريبية المحلية التي تشكل جزءاً من المرحلة الثانية من مشروع الحوكمة من أجل رفع قابلية التوظيف في منطقة المتوسط.

<sup>1</sup> ويمكن الإطلاع على مزيد من المعلومات عن مشروع الحوكمة من أجل رفع قابلية التوظيف في منطقة المتوسط (GEMM) على الرابط: [www.etf.europa.eu/web.nsf/pages/GEMM](http://www.etf.europa.eu/web.nsf/pages/GEMM)

<sup>2</sup> الدول والأقاليم هي المغرب والجزائر وتونس وليبيا ومصر والأردن وإسرائيل وفلسطين ولبنان. لا يجوز تأويل اسم «فلسطين» كاعتراف بدولة فلسطين، وذلك بدون إخلال بالمواقف الفردية للدول الأعضاء إزاء هذه القضية.

وتقوم المنهجية المستخدمة على منهجية الحوكمة متعددة المستويات لمؤسسة التدريب الأوروبية، والتي تم تطويرها في عامي 2013 و2014، والتي عملت فيها مؤسسة التدريب الأوروبية (بدعم من خبراء وطنيين معينين) بشكل وثيق مع اللجان الوطنية الممثلة لأصحاب المصلحة من القطاعين العام والخاص في الدول التسع المشاركة<sup>3</sup>.

## أبرز نتائج عملية التخطيط

تتمثل وظائف الحوكمة الرئيسية للتعليم والتدريب المهني التي تمت تغطيتها في هذا التقرير في: (1) التخطيط والإدارة، (2) المالية والتمويل و(3) ضمان الجودة.

### التخطيط والإدارة

باتت الحكومات في أنحاء المنطقة تعترف تدريجيًا بأن للتعليم والتدريب المهني دور مهم يلعبه في تحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية، ومن ثم في دعم خطط التنمية الوطنية واستراتيجيات تنمية الموارد البشرية. ومع ذلك، وبرغم المحاولات الكثيرة للوزراء المباشرين وهيئات التعليم والتدريب المهني لإصلاح الجوانب المتنوعة لعملية توفير التعليم والتدريب المهني مع التركيز على جانب أوسع (كإصلاح المناهج، وطرح مجموعة جديدة من المؤهلات أو طرح تعليم وتدريب مهني جديد أو مجلس جودة الخ)، كان يغيب عن ذلك توافر مقاربة شاملة. وبالفعل، نجد أن الإصلاحات التي تركز على مجموعة قليلة من القضايا المعزولة تميل لأن تكون أقل نجاحًا عن المتوقع، وقد ثبت كثيرًا أن من الصعب تحقيق تحسينات ملموسة من خلال سياسات التعليم والتدريب المهني في المنطقة.

فحتى في البلدان التي أنشئت فيها أكثر المقاربات شمولية إزاء الإصلاح، ثبتت فيها صعوبة التنفيذ الناجح. ونجد مثالاً على ذلك في التدريب المدفوع بالاحتياجات والقائم على الكفاءة في تونس والمغرب. وعليه، يظل للتعليم والتدريب المهني مكانة اجتماعية متدنية في نفوس الناس ويراه أرباب الأعمال باعتباره ذي فعالية أقل، ويظل الخيار الثاني من جانب المتعلمين وأسرهم، كما يفتقر للميزة الابتكارية، ويفشل في تحسين المعروض من المهارات وإشباع الطلب. وكل هذه المشكلات تندرج ضمن الحواجز التي يتعين التغلب عليها.

وتميل الإدارات أو الوكالات الحكومية المركزية (سواء في وزارات التعليم أو العمل أو التعليم العالي أو في الوزارات 'التدريبية' الأخرى، كالزراعة أو الصناعة) لامتلاك سلطة مركزية حصرية فيما يتعلق بالقرارات التي تتناول جوانب كالمناهج التدريبية والإدارة والتمويل والمؤهلات والاعتماد والمكافآت وتدريب المعلمين. وتملك الإدارات والوكالات الحكومية المتولية لإدارة توفير التعليم والتدريب المهني في كافة بلدان المنطقة إجراءات عالية المركزية. ويشكل هذا عائقًا أمام المشاركة في الحوكمة متعددة المستويات للتعليم والتدريب المهني<sup>4</sup>.

### ثلاثة نماذج لتنظيم وإدارة التعليم والتدريب المهني على المستوى الوطني

يمكن تصنيف بلدان المنطقة إلى ثلاثة أنواع من إدارة التعليم والتدريب المهني.

- النوع 1: تملك إحدى الوزارات القيادية المسؤولة الكاملة عن إدارة التعليم والتدريب المهني (كالمغرب والجزائر وتونس ولبنان).
- النوع 2: تُدار أنظمة فرعية مختلفة بواسطة وزارات مختلفة، وتحقق إحدى المجالس التنسيقية تماسكًا أكبر بين النظم الفرعية (كالأردن).

<sup>3</sup> قدمت اللجان الوطنية المعلومات الأولية وقدرة على الإطلاع على المعلومات الثانوية وعلى مصادر المعلومات المهمة الأخرى. وكانت الأنشطة الأولية الرئيسية هي التخطيط والتقييم الذاتي والتحقق، وفي كل حالة تم وضع تقرير وطني بدعم من أحد الخبراء الدوليين. والتقارير الوطنية التسع هي المصادر الرئيسية للبيانات لهذا التقرير القطري. وكل هذه المستندات (المنهجية، والتقارير القطرية) وغيرها من المستندات متوافرة على الصفحة الجماعية لمشروع GEMM على الرابط التالي: <https://connections.etf.europa.eu/communities/service/html/communityview?communityUid=ccdd8022-1c23-42ac-8699-608048458814>؛ انظر القسم 1 من هذا التقرير للإطلاع على تعليقات للحكومة الجيدة متعددة المستويات في التعليم والتدريب المهني. انظر أيضًا جالفين أريباس (2012).

<sup>4</sup>

النوع 3: يتم تشغيل نظم فرعية مختلفة للتعليم والتدريب المهني من خلال وزارات كالتعليم والصناعة والتعليم العالي، إلا أنه لا توجد هيئة تنسيقية (مثل مصر وإسرائيل وليبيا) حيث يخضع التعليم والتدريب المهني الأولي والتدريب المهني المستمر لوزارات مختلفة (فلسطين).

وتنزع بلدان النوع 3 إلى التحول في ترتيباتها للحكومة إلى النوعين 1 أو 2.

ويتفاوت تنظيم وإدارة التعليم والتدريب المهني وفقاً لما إذا كانت مسؤولية ذلك تقع على عاتق وزارة وحيدة أو عدة وزارات ووكالات مختلفة، ومع مجلس تنسيقي أحياناً. ولكل نوع من الأنواع الثلاثة، تشير الأدلة إلى أنه متى شاركت عدة وكالات من القطاع العام بشكل منفصل في جوانب حوكمة التعليم والتدريب المهني، نجد أن الفجوات والتقاطعات في المسؤوليات والأدوار والمسارات تشكل سمة بارزة وباعثة على اختلال النظام بأكمله.

### النزعة المركزية لإدارة التعليم والتدريب المهني

تشير القرائن إلى أن المقاربات الراهنة إزاء التعليم والتدريب المهني تتسم بالجمود، وهذا ما يعني أيضاً أن المسارات المتوافرة للمتعلمين غير مرنة في كافة البلدان. وعلاوة على ذلك، فإن أنظمة التعليم والتدريب المهني معزولة ومهمشة بدرجة كبيرة عن النظم الفرعية الأخرى للتعليم، وهو ما يجعل من الصعب مقارنة تطورات تعليمية مستمرة مدى الحياة وأكثر تكاملاً وانفتاحاً.

ويشهد التدريب في القطاع الخاص نمواً في المنطقة. ففي بعض البلدان (كلبنان والأردن والمغرب)، يدير القطاع الخاص عددًا كبيراً من المؤسسات التدريبية، والمتوقع أن تتبع القواعد المعينة التي وضعتها الدولة. ويعد التدريب المهني غير الرسمي أحد قطاعات النشاط الكبيرة في أنحاء المنطقة، ويقع خارج إطار قنوات التعليم والتدريب والرفاه الاجتماعي الرسمية.

وتعد الإدارة عالية المركزية لأنظمة التعليم والتدريب المهني هي الترتيب المهيمن في البلدان، ورغم أن هناك إقراراً متنامياً بعدم إمكانية إدارة نظام فعال للتعليم والتدريب المهني من قبل إدارة مركزية. وفي معظم الحالات في أنحاء المنطقة، تعني أنظمة الحوكمة المركزية أن المبادرات المحلية قادرة على النجاح فقط إذا حازت موافقة السلطات المركزية. وعلى المستوى الأفقي، لا يشارك الشركاء الاجتماعيون وأصحاب المصلحة الآخرين من القطاع الخاص بشكل مناسب في صياغة السياسات أو في تنفيذ ومراجعة مراحل السياسة.

وقد تم إطلاق مجموعة من المبادرات اللامركزية بشكل تجريبي في أنحاء المنطقة. ورغم ذلك، ليس لأي من المشروعات التجريبية بعد أثر في إحداث نقلة مؤسسية للحكومة الجيدة متعددة المستويات في التعليم والتدريب المهني.

وهذا ما يؤدي لتأكيد متنام على الحوار والشراكة بين أصحاب المصلحة. وقد حددت الحكومات في كافة البلدان في جنوب وشرق المتوسط شركاء اجتماعيين وأشركتهم إلى مدى معين في الحوار. وقد يكون ذلك من خلال مجالس وإجراءات رسمية، كالهيئات ثلاثية الأطراف (المغرب والجزائر وتونس وفلسطين) أو أحد مجالس التعليم والتدريب المهني (وبخاصة، مجلس التشغيل والتدريب والتعليم المهني والتقني في الأردن) أو من خلال الترتيبات الأكثر تخصيصاً (مصر وإسرائيل، وإلى حد أقل، ليبيا ولبنان).

### غياب آليات التشاور ذات المشاركين المتعددين في دورة سياسة التعليم والتدريب المهني

يتم الحوار بين أصحاب المصلحة بصورة رئيسية في المرحلة المبكرة من صياغة السياسات، مع مشاركة قليلة في التنفيذ أو المراجعة أو التقييم. ومن الناحية العملية، يوضح وجود المجالس الشريكة والمشاورات أن هناك حواراً، ولكن القطاع العام يظل ممانعاً لتقاسم عمليات صناعة القرار. وبالفعل، هناك حاجة لعدد متزايد من آليات التنسيق لتحسين المشاركة الفعالة متعددة المصالح - والتنفيذ - في مراجعة وتقييم صناعة سياسات التعليم والتدريب المهني.

وينتظم أرباب الأعمال في هيئات تمثيلية. ورغم ذلك، فإن مشاركتهم السياسية في حوار وإصلاح التعليم والتدريب المهني يتفاوت في أنحاء المنطقة. وفي العديد من البلدان، يتم دعم المنظمات التمثيلية لأرباب الأعمال لرفع مستوى إلمامها بقطاع التعليم والتدريب المهني ومشاركتها في دورة السياسات. وفي بعض البلدان، تباشر الاتحادات التجارية دوراً نشطاً، ولكن في غالبية الحالات تكون غائبة بدرجة كبيرة عن حوار التعليم والتدريب المهني. كما أن الاستثمار في دعم قدرات ومشاركة المنظمات التمثيلية لأرباب العمل يشكل تحدياً.



وفي البلدان التي تستعمل فيها الضرائب على التدريب المهني لدعم توفير التدريب المستمر (كالمغرب<sup>5</sup> والجزائر وتونس ومصر والأردن)، تنزع منظمات أرباب الأعمال للاضطلاع بدور أكثر بروزاً في توفير هذا التدريب. ورغم ذلك، وحتى عندما يوجد هناك حوار، تمنح الوزارات في إعطاء الشركاء الاجتماعيين دوراً نشطاً أو إدارياً. وعلاوة على ذلك، يظل مجال التدريب المهني المستمر يعاني من نقص النمو والتهميش في أنحاء المنطقة، ويفتقر لإدارة وأهداف وسياسات واضحة.

بعض العلامات الدالة على مشاركة أكبر من جانب أصحاب المصلحة الإقليميين والمحليين

حاز البُعد الإقليمي لحوكمة التعليم والتدريب المهني أرضية في بعض البلدان، ولم يكن مدفوعاً بالسلطات المركزية، بل بالأقاليم المتطلعة لسد الفجوة بين عالم العمل وتوفير التدريب. وتشير الأدلة إلى وجود زيادة في عدد المشروعات والمبادرات التي تشرك المستويات دون الوطنية للحوكمة بشكل أكثر استباقية (في بعض البلدان على الأقل). وتعطي المغرب وتونس أولوية للإصلاحات من خلال المستوى الإقليمي كهدف سياسي وطني، بينما في الجزائر ومصر والأردن وفلسطين وإسرائيل ولبنان، تم إطلاق برامج توظيف ومشروعات تدريبية كثيرة لتلبية الاحتياجات التوظيفية والتدريبية المحلية.

ورغم ذلك، وباستثناء إسرائيل، والتي لشبكات التعليم ومقدمي التعليم والتدريب المهني بها دور راسخ في المبادرات التدريسية والتعليمية، من الصعب على أصحاب المصلحة تطوير مقاربة أكثر محلية لصناعة القرار في الأنظمة عالية المركزية.

ومن بين المخاطر المرتبطة بالمشروعات التجريبية صغيرة النطاق (في الدول المعقدة كمصر، وحيث يتسم التعليم والتدريب المهني بالتمزق، وفي دول كفلسطين والمعتمدة بدرجة عالية على المساعدات الخارجية) هو أن المشروعات الناجحة لا يتم توسيع حجمها، أو أنها تختفي بمجرد انتهاء تمويل المشروع. وفي ثماني دول في المنطقة، نجد قلة من المسؤولين عن صناعة القرار الإداري تؤول للمدراء على المستوى المحلي في المنشآت التدريبية.

ولكل هذه المقاربات القدرة على إنتاج حلول مبتكرة، وإن يكن مع عائقين هما: صعوبة تطوير مقاربة إقليمية متكاملة ومستدامة وهي التي تستلزم استقلالية كبيرة في نظام عالي المركزية، والمخاطرة بأن المشاريع التجريبية صغيرة النطاق لن يتم توسيعها. كما أن هناك قلة من المسؤولين عن الابتكار والمحولة إلى مستوى المنشأة التدريبية في أي من بلدان جنوب وشرق المتوسط، ربما باستثناء إسرائيل.

## التمويل والاعتمادات

تهيل إجراءات التمويل ورصد الاعتمادات المالية لأن تكون ذات طبيعة مركزية. وهي تخضع للرقابة في كافة البلدان، ولكنها غالباً ما تفتقر للشفافية، ولا يتسنى الاطلاع على المعلومات الخاصة بها من جانب كل من أصحاب المصلحة والباحثين. وفي الوقت الحالي، وبرغم المبادرات الفردية، ثمة مؤشرات قليلة على أن الحكومات تستعد لتحويل أي قرارات إدارية مهمة أو نزع المركزية منها في مجال التمويل إلى المستويات الأكثر محلية، باستثناء، مثلاً، متى كان هناك تركيز قوي على الأقلية (مثل المغرب وتونس).

ويعتمد تمويل التعليم والتدريب المهني بصورة أساسية على العائدات الوطنية والتمويل العام. وتعد مساهمة التمويل الذاتي الخاص من المدارس الخاصة سمة مهمة في بعض البلدان القليلة (كإسرائيل)، برغم أن حجم ذلك يعتمد على نصيب القطاعين العام والخاص من السوق التدريبية.

<sup>5</sup> تم رفع مسودة قانون بشأن التدريب المهني المستمر، والذي ينص على تخصيص 30% من ضرائب التعليم والتدريب المهني، مؤخراً إلى مجلس الوزراء. وتقترح هذه المسودة يومية على الأقل من التدريب للعاملين بالمشروعات وإنشاء وكالة لإدارة هذا الصندوق.

وبرغم ذلك، وفي توفير التعليم والتدريب المهني العام، تشكل الرسوم التي يدفعها الطلاب وأسرهـم نسبة صغيرة من تمويل التعليم والتدريب المهني. ويتم إنفاق نحو 90-80% من ميزانيات التعليم والتدريب المهني العام على الرواتب، وهو ما يترك مجالاً محدوداً للابتكار في أحد مجالات التوفير التي كثيراً ما تعاني من نقص التمويل. وفي أي حال، فإن القيود على الميزانيات الوطنية تعني أنه، وبالإستثناء الجزئي لليبيا وإسرائيل، يشكل نقص تمويل نظام التعليم والتدريب المهني مشكلة ملحة وهيكلية في كافة بلدان المنطقة. ومع ذلك، بذلت بعض البلدان جهوداً مهمة لإدخال إصلاحات في مجال التعليم والتدريب المهني والتي قد تكون لها تداعيات إضافية من حيث موارد التعليم والتدريب المهني العامة في الأعوام المقبلة (مثل المغرب وفلسطين).

وهناك ضرائب فاعلة على أرباب الأعمال أو ضرائب تدريبية في بعض البلدان (مثل الجزائر والمغرب وتونس ومصر والأردن). وفي هذه الحالات، تكون هذه العائدات موجهة في الأغلب إلى التدريب المهني المستمر، وهو أحد المجالات المهملة في العادة. ومع ذلك، فإن المبالغ الموزعة، وحتى الوضعية القانونية والضرائب، تكون مقيدة. فمثلاً، هناك حوار سياسي دائر في المنطقة بين الحكومة وأرباب الأعمال حول طبيعة وأهداف هذه المصادر للإيرادات وحول الطرق التي يمكن بها جعل النظام أكثر فعالية (كما هو الحال في الجزائر والمغرب). وفي الأردن، تتسم وضعية الضرائب على أرباب الأعمال بعدم وضوحها نتيجة لقضية قانونية مطولة.

وتأتي آليات التمويل (والتي يتلقى من خلالها المزودون ميزانياتهم المخصصة) على أساس تقليدي متكرر المدخلات. ولا يُمنح مقدمو الخدمات التدريبية أي حوافز تكون مكملة لدخلهم من خلال بيع البضائع أو الخدمات، أو لتحسين فعاليتهم وأدائهم ونتائجهم. ورغم ذلك، وفي عدد صغير من البلدان، ثمة سياسات قيد النظر أو يتم طرحها لاستخدام التمويل كآلية لتوليد مخرجات محسنة. وفي هذا الصدد، قد يكون طرح عملية وضع الميزانية بواسطة الأهداف في تونس والمغرب خطوة مهمة إلى الأمام، برغم أن غياب أي منهجية وبيانات واضحة لنظام معلومات إدارة التعليم والتدريب المهني يعوق فعاليتها.

## ضمان الجودة

يأتي ضمان الجودة في المنطقة مرتبباً في الغالب بالإجراءات الرقابية، وهو يركز على مدخلات كمتطلبات البناء وعدد المعلمين الموظفين. وفي البلدان التي توجد فيها العديد من النظم الفرعية للتعليم والتدريب المهني، كمصر والأردن وإسرائيل وفلسطين، تسري إجراءات مختلفة لرقابة الجودة. وتميل رقابة الجودة لأن تكون إحدى الوظائف المركزية للوكالة أو الوزارة الحكومية المسؤولة. وتميل المقاربة المتخذة إزاء رقابة الجودة للاعتماد بقوة على الممارسات المهيمنة للوزارة المعنية. وعليه، فإن النظم الفرعية للتعليم والتدريب المهني التي تتبع وزارات التعليم والعمل والتعليم العالي عادة ما تكون لها معايير وثقافات جودة مختلفة. وكما يفيد القسم السابق حول إدارة التعليم والتدريب المهني ضمناً، ثمة اهتمام محدود، وإن يكن متنامياً، في الوقت الحالي بتطوير مقاربة مشتركة قائمة على الشراكة.

وتشير رقابة الجودة إلى الإجراءات التدقيقية المصممة للتحقق من التمسك بالمعايير والمتطلبات التنظيمية، مع قلة الاهتمام، أو عدمه، بتحسين الأداء.

ويشير ضمان الجودة إلى مجموعة أوسع من المعايير والمتطلبات والإجراءات التي تهدف لضمان التمسك بالمتطلبات وإرساء ثقافة وإجراءات يمكن من خلالها تحسين أداء النظام ونتائجه. ثمة اهتمام سياسي متنام بإجراءات ضمان الجودة للإسهام في النتائج كالتحسينات المنهجية ورفع المعايير وجعل التعليم والتدريب المهني أكثر استجابة، وتحسين قابلية الخريجين للتوظيف.

وعلى مدار الأعوام القليلة الماضية، أصبحت كافة الدول في المنطقة أكثر التزاماً بتطوير مقاربة إزاء أنظمتها للتعليم والتدريب المهني، والتي يظهر فيها ضمان الجودة كمكون قوي. إن إصلاح المؤهلات الحالية، وتحديد الحاجة لمؤهلات جديدة، وتجديد المناهج التدريبية وتطوير أطر مؤهلات وطنية جميعها أدوات فكرت فيها الحكومات وبدأت في تطويرها في هذا الصدد.

وعليه، فإن هيئات ضمان الجودة (كمركز الاعتماد وضمان الجودة في الأردن، والهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في مصر)، يتم إنشائها، أو تم إنشائها مؤخراً، في بلدان عديدة. طورت تونس مقاربات تفصيلية إزاء ضمان الجودة في إطار تنفيذ مقارنة مبنية على الكفايات في عملية التعلم والتعليم والتدريب المهني. وتحرص إسرائيل على إخضاع مناهجها الوطنية وامتحاناتها وتفتيشاتها للرقابة المركزية من أجل ضمان الجودة فيما يتعلق بالتوفير والإصلاحات والمبادرات، بينما تمارس الشبكات التعليمية والهيئات والمزودين المحليين درجة كبيرة من الاستقلالية في جوانب أخرى.

وقد جربت الكثير من البلدان، ومنها الأردن ومصر، تطوير معايير جديدة لطرح مؤهلات ومقررات جديدة بعد الإصلاح للتعليم والتدريب المهني، ومبنية بشكل أكبر على الاحتياجات المحددة والمدروسة لسوق العمل من المهارات. وقد تم اعتبار تطوير إطار مؤهلات وطني كشرط أساسي لتطوير معايير الجودة في معظم البلدان في أنحاء المنطقة. ويجب أن نتذكر أنه لا يوجد إطار مؤهلات وطني عامل بالكامل في أي مكان في المنطقة، لذا فإن النوايا السياسية التي تكمن وراء التطوير لم يتم بعد تجربتها واختبارها. وفي كل مكان، تشكل معايير وجودة وصلاحيّة تدريب المعلم المهني قضايا وتحديات كبرى، على نحو ما يمثل توفير وفعالية التطوير المهني المستمر.

والخلاصة من ذلك أنه بينما توجد علامات واضحة على التأكيد المتزايد على ضمان الجودة، إلا أن المبادرات التي انطلقت حتى الآن كانت محدودة. وعلاوة على ذلك، فإن غياب نظم المعلومات السوقية ونظم معلومات سوق العمل يمنع تطوير مقارنة لضمان الجودة في كافة البلدان، بدون استثناء.

## النتائج

يحدد تحليل النتائج في الدول التسع سبعة مؤشرات لتشكيل الحوار السياسي وجعله أولوية وتنفيذ إصلاحات حوكمة التعليم والتدريب المهني في منطقة جنوب وشرق المتوسط:

- تحسين التعاون والتنسيق بين السلطات الحكومية الوطنية المسؤولة عن كافة جوانب نظام التعليم والتدريب؛
- المشاركة بشكل أكثر عمقاً مع الشركاء الاجتماعيين والمجتمع المدني (وبخاصة القطاع الخاص) في كافة أجزاء دورة سياسات التعليم والتدريب المهني لتحسين مواءمة المعروض من التدريب والتعليم المهني مع الطلب من سوق العمل؛
- تفويض صناعة القرار للمستويات الأكثر ملاءمة وتجربة النقل والتحويل الملائم لبعض جوانب صناعة القرار والمسائلة للمستويات الإقليمية والمحلية، وتشمل جهات تقديم التعليم والتدريب المهني؛
- إشراك مجتمعات المعلمين والمدربين وجهات توفير التعليم والتدريب المهني (ومنهم الشركاء الاجتماعيين) في الإصلاح التأهيلي والمنهجي من خلال آليات تشاور رسمية وغير رسمية، للتحويل إلى مقارنة أكثر اعتماداً على الكفاءة إزاء التدريس والتعلم؛
- ضمان التنسيق الفعال لربط الأنظمة الفعالة للتعليم والتدريب من أجل التحويل نحو مسارات متماسكة ومرنة لتلبية احتياجات التعلم طوال الحياة الخاصة بالمواطنين؛
- دعم تخصيص الهادف للموارد وطرح مقاربات أكثر ابتكاراً للتمويل من أجل تلبية تحدي تأمين التمويل الكافي للتعليم والتدريب المهني؛
- خلق إطار وثقافة لضمان وإدارة الجودة تشمل مختلف المجالات السياسية للتعليم والتدريب المهني.

# 1. مقدمة

## 1.1 رؤية عامة

يقدم هذا المستند تحليلاً يغطي عدة بلدان للوضع الراهن فيما يتعلق بحوكمة التعليم والتدريب المهني في تسعة بلدان في جنوب وشرق المتوسط والتي تشارك في مشروع الحوكمة من أجل رفع قابلية التوظيف في منطقة المتوسط التابع لمؤسسة التدريب الأوروبية. وهو يطرح مراجعة واضحة للتحديات التي تواجهها هذه البلدان في إطار سعيها لتحسين مخرجات التعليم والتدريب المهني من خلال إدارة وشراكة أفضل على المستويات الوطنية والمحلية<sup>6</sup>.

وقد تم إعداد التقرير بصورة أساسية من المعلومات الأولية التي تم جمعها باستخدام عملية تخطيط، وتم استكمالها بواسطة مصادر ثانوية<sup>7</sup>. كما يستفيد التقرير كذلك من المدخلات التي تمت مناقشتها واعتمدها في المؤتمر الأول لمشروع مؤسسة التدريب الأوروبية الإقليمي الذي عقد في بروكسل في مارس 2014<sup>8</sup>. وقد وضع التقرير ليخاطب صناع سياسات التعليم والتدريب المهني في المنطقة، ومنهم الشركاء الاجتماعيون ومجتمع الأعمال والأخصائيين بالتعليم والتدريب المهني وغيرهم من الممارسين والخبراء.

من أجل مساعدة القراء على فهم التطورات الحاصلة، تم توفير كم هائل من الأمثلة (الكثير منها في الملحقات) لإظهار الكيفية التي تتعامل بها دول معينة مع قضايا حوكمة معينة. ومتى أمكن، توضح المربعات والجدول التقدم الذي تحرزه البلدان فيما يتعلق بقضية أو تحدي معين.

إن مهمة تحسين الحوكمة بحيث يستطيع نظام التعليم والتدريب المهني أن يحسن أداءه بات أمراً معترفاً به على نطاق واسع باعتباره منطلقاً مهماً إذا كان للتعليم والتدريب المهني أن يطرح المؤهلات مطلوبة بقوة، والكفاءات الرئيسية وإصلاحات مهارات سوق العمل ذات الصلة بسوق العمل. وفي هذا الصدد، ستكون المشاركة الفعالة لأصحاب المصلحة من كل من القطاعين العام والخاص في صناعة سياسات التعليم والتدريب المهني وتسليم المهارات، على مستوى الحوكمة الرأسيّة والأفقية، تحدياً حاسماً في الأعوام المقبلة في كل من الدول المشاركة.

وقد وقع الاختيار على ثلاث وظائف للحوكمة للنظر والاعتبار في هذا التقرير: (1) الإدارة والتنسيق الإجمالي للتعليم والتدريب المهني و(2) المالية والتمويل و(3) ضمان الجودة. ويأتي التأكيد على تحديد وتحليل الوضع الراهن، فضلاً عن تحسين حوكمة التعليم والتدريب المهني من أجل تأمين نتائج أفضل لمتعلمي التعليم والتدريب المهني، وتحقيق مطابقة أفضل بين طلب سوق العمل على المهارات والمهارات التي يكتسبها المتعلمون. وثمة تركيز على الأولويات الرئيسية لتحسين قابلية توظيف الشباب وعلاج فجوة الجنسين من خلال تحسين الفرص المتاحة للنساء.

في البداية، من المفيد أن يكون لديك تعريف عام للحوكمة الجيدة متعددة المستويات في التعليم والتدريب المهني<sup>9</sup>. وفقاً لمؤسسة التدريب الأوروبية، يمكن تعريف ذلك كـ 'نموذج لإدارة صناعة سياسات التعليم والتدريب المهني بناء على إجراءات منسقة للإشراك الفعال لأصحاب المصلحة في التعليم والتدريب المهني من القطاعين العام والخاص على كافة المستويات الممكنة (الدولية والوطنية والقطاعية والإقليمية/المحلية، ومستوى المزودين) لوضع الأهداف والتنفيذ والمتابعة والمراجعة. تهدف الحوكمة

<sup>6</sup> تستخدم كل دولة مصطلحاتها ومختصراتها الخاصة. ولأغراض الوضوح، يُستخدم مصطلح 'التعليم والتدريب المهني' (VET) باعتباره المصطلح الشائع في أجزاء هذا التقرير، وباستثناء المواضع التي يُشار فيها إلى مجلس أو موقف معين.

<sup>7</sup> تتمثل المصادر الرئيسية للأدلة لهذا التحليل متعدد الأقطار في تقارير البلدان التسعة التي تم إعدادها لتخطيط حوكمة التعليم والتدريب المهني في كل بلد. وتعتمد التقارير الوطنية بصورة رئيسية على المعلومات الأولية (بالنسبة لمصر، تم وضع مسودة ميكروفيش قطري بناء على مراجعة وتحليل لنقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر).

<sup>8</sup> وقد تلقى المؤتمر الذي عُقد في مارس 2014 تقريراً موجزاً متعدد الأقطار حول حوكمة التعليم والتدريب المهني في المنطقة. وقد طرح التخطيط والنتائج الموجزة حافزاً للمؤتمر، والذي استطاع المشاركون فيه لاحقاً المضي بالتحليل قدماً. وقد تضمن ذلك تحديد أولويات بناء القدرات لتحسين حوكمة التعليم والتدريب المهني. ويشار للمؤتمر بـ 'مؤتمر بروكسل لعام 2014' أو 'مؤتمر بروكسل الذي عقد في 2014' في صفحات هذا التقرير. ولجزء من المعلومات حول أول مؤتمر إقليمي لمشروع الحوكمة من أجل رفع قابلية التوظيف في منطقة المتوسط وينبع مؤسسة التدريب الأوروبية، انظر:

[www.etf.europa.eu/web.nsf/pages/GEMM](http://www.etf.europa.eu/web.nsf/pages/GEMM)

<sup>9</sup> ولمجموعة تفصيلية من التعريفات، انظر مسرد المصطلحات.

الجيدة متعددة المستويات في التعليم والتدريب المهني إلى تعزيز تفاعل ومشاركة أصحاب المصلحة مع تحسين صلة ومساءلة وشفافية وتماسك وفعالية وكفاءة سياسات التعليم والتدريب المهني<sup>10</sup>.

وعليه، فإن مبدأ التبعية - أي تخصيص القرارات الإدارية للمستوى الذي يمكن إجراؤها عنده على النحو الأكثر فعالية - هو مفهوم أساسي في الحوكمة متعددة المستويات. تقوم حوكمة التعليم والتدريب المهني الفعال متعددة المستويات على التفاعلات الرأسية والأفقية الاستيعابية بين أصحاب المصلحة. ويعني التنسيق الرأسي لحوكمة التعليم والتدريب المهني الجيدة متعددة المستويات تواصل فعال وعلاقة متبادلة بين أعلى وأقل مستويات الحكم، والتي، ووفقاً للسياق، قد تعني المستويات الوطنية ودون الوطنية (الإقليمية) أو المحلية (البلديات، والإقطاعات الخ). ويشير البُعد الأفقي لحوكمة التعليم والتدريب المهني إلى ترتيبات التعاون بين مجموعة من كل من الأطراف العامة والخاصة في سياق الحوار الاجتماعي الحاصل في المجالات السياسية المختلفة للتعليم والتدريب المهني أو تنمية المهارات.

كما تحترم الحوكمة متعددة المستويات أيضاً مبادئ الحوكمة الرشيدة، أي ضمان الإدارة الفعالة للموارد والمشكلات العامة، وتوفير القيمة مقابل المال والاستجابة للاحتياجات الحيوية للمجتمع والاقتصاد. وبهذه الصفة، تتعزز الحوكمة متعددة المستويات بمبادئ الانفتاح والمشاركة العامة والمساءلة والفعالية والتماسك. إن عملية الحوكمة متعددة المستويات للتعليم والتدريب المهني هي عملية ديناميكية ولا ينبغي أن تقلل بأي شكل كان من المسؤولية السياسية (مهيأة من المؤسسة الأوروبية للتدريب (2013ج)).

وتعد الحوكمة الجيدة متعددة المستويات أحد جوانب إصلاح التعليم والتدريب المهني التي اعتبرت المفوضية الأوروبية ووكالاتها مقاربة شراكة اجتماعية مرنة متعددة المستويات وتسهم في الإصلاح الناجح، إلى جانب تأكيدها القوي بشكل خاص على الابتكار على المستوى الإقليمي والمحلي. وبناء على طلب الدول الشريكة والذي عبرت عنه في عملية تورينو للأعوام 2010 و2011)، تدافع مؤسسة التدريب الأوروبية وتدعم هذه المقاربة بالشراكة مع المنظمات الدولية المشاركة في مجال التعليم والتدريب المهني (مؤسسة التدريب الأوروبية، 2011ب).

وقد أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تقارير حول أنظمة التعليم والتدريب المهني في الكثير من البلدان المختلفة وطورت مؤخرًا مقاربة تستخدم تحليل الفجوات في تحليل الحوكمة متعددة المستويات (شاربيت، 2011). وقد حددت منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو) تطوير الحوكمة القوية والفعالة متعددة الأطراف في كامل أجزاء دورة السياسات باعتباره واحدًا من عدد من الأولويات المهمة والمتربطة التي يجب التطرق إليها إذا أردنا لإصلاح التعليم والتدريب المهني أن يحقق النجاح المنشود (اليونسكو، 2012)، وقد بحث مؤخرًا أهمية تدريب وتعليم المدرسين وتنظيمهم باعتباره أحد الجوانب المهمة لتحديث التعليم والتدريب المهني في المنطقة العربية (اليونسكو، مستقبلاً).

وقد اختار برنامج نهج النظم من أجل نتائج تعليمية أفضل (SABER) التابع للبنك الدولي، والذي تتعاون فيه العديد من الوكالات الدولية الكبرى، واحدًا من موضوعاته الرئيسية حوكمة تطوير قوة العمل (البنك الدولي، 2014). وفي منطقة جنوب وشرق المتوسط، نجد التقارير الخاصة بالأردن ومصر والمغرب وفلسطين<sup>12</sup>. وتولي هذه التقارير تأكيدًا قويًا على تقوية حوكمة التعليم والتدريب المهني. وقد ساهمت منظمة العمل الدولية على مدار الأعوام، بشكل كبير في إشراك الشركاء الاجتماعيين، وكذلك، وهو الأهم، في تحليل حوكمة المالية والتمويل فضلاً عن احتياجات الفئات ذات الأولوية (انظر، بصفة خاصة، جاسكوف (2006)).

كما يُنظر من نتائج الدراسة المطروحة في هذا التقرير كذلك أن تشكل موردًا مفيدًا لمزيد من العمل على تحسين قدرات أصحاب المصلحة في التعليم والتدريب المهني في المنطقة. وعلى المستوى المحلي، سيهدف بناء القدرات إلى زيادة قدرة وكفاءة مقدمي خدمات التدريب وغيرهم من أصحاب المصلحة المشاركين في تطوير المهارات لتحسين التعاون من أجل الاستجابة لاحتياجات سوق العمل المحلية، فضلاً عن المشروعات التجريبية التي تم إطلاقها في إطار مشروع الحوكمة من أجل رفع قابلية التوظيف في منطقة المتوسط.

<sup>10</sup> مؤسسة التدريب الأوروبية استنادًا إلى كيدفوب (2011) ولجنة الاتحاد الأوروبي للمناطق (2009).

<sup>11</sup> للمزيد من المعلومات عن عملية تورينو التابعة لمؤسسة التدريب الأوروبية:

[www.etf.europa.eu/web.nsf/pages/Torino\\_process](http://www.etf.europa.eu/web.nsf/pages/Torino_process)

<sup>12</sup> تتوافر التقارير القطرية لتطوير قوة عمل نهج النظم من أجل نتائج تعليمية أفضل (SABER) على الرابط:

<http://saber.worldbank.org/index.cfm?indx=9&pd=7>

ويتمثل الهدف الرئيسي للمشروع في زيادة المشاركة الرأسية والأفقية لأصحاب المصلحة في التعليم والتدريب المهني في صناعة السياسات في كامل أجزاء الدورة السياسية للتخطيط والتطوير والتنفيذ والمراجعة. ومن المتوقع أن يؤدي ذلك إلى تحسن مستوى المسؤولية عن نماذج الحوكمة، وكذلك، ومن خلال تقوية الشراكات واستهداف الأنشطة، تحسين صلة وجودة نظم التدريب المهنية وإسهامها في زيادة قابلية النساء والشباب للتوظيف.

تم تفصيل هذا التقرير على النحو التالي. عقب هذه المقدمة، والتي تتضمن شروحات تتناول المنهجية المستخدمة، يورد القسم الثاني تقاريراً حول الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والديمقراطية وجوانب العمل الخاصة بمنطقة جنوب وشرق المتوسط. وي طرح القسم 3 نتائج عملية التخطيط والسمات الأساسية لأول مجال سياسي مختار، وهو الإدارة والتنسيق الكلي للتعليم والتدريب المهني. بالإضافة إلى ذلك، يبحث القسم التحديات الرئيسية التي تم تحديدها لحوكمة التعليم والتدريب المهني في المنطقة.

يتناول القسمان 4 و5 بدورهما سمتين بارزتين مهمتين للحوكمة الحديثة واللتين كانا محل اهتمام عملية التخطيط: تمويل التعليم والتدريب المهني، وضمان جودة التعليم والتدريب المهني.

يعود القسم 6 إلى أحد الموضوعات الرئيسية لكامل منطقة جنوب وشرق المتوسط. حيث يناقش بشكل أعمق التحديات المشتركة التي تقابلها الحكومات وأصحاب المصلحة ومزودي خدمات التعليم والتدريب المهني مع سعيهم لتحسين حوكمة التعليم والتدريب المهني من أجل تحقيق إصلاحات وتحسينات منهجية قادرة على مواجهة الاختلال في الفرص الوظيفية بين الجنسين (وضع النساء) ووضع الشباب في المنطقة. ويعد وجود مقاربة مدفوعة بالاحتياجات إزاء إصلاح التعليم والتدريب المهني ومقاربة أكثر اعتماداً على الكفاءات إزاء التعليم والتدريب المهني شيئاً حيوياً، إلا أن ثمة عنصر ثالث مطلوب هو الآخر في المقاربة الإجمالية وهو: تطوير وتنفيذ مقاربة للتعليم المستمر مدى الحياة للجميع.

ويطرح القسم 7 النتائج الرئيسية للتقرير والقائمة على نتائج الوظائف الثلاث التي تم بحثها، ويبحث مجموعة من الاستراتيجيات والسياسيات التي ينبغي أن تصبح محل تركيز من جانب المناقشات السياسية الإضافية المقرر عقدها من جانب صناع سياسات التعليم والتدريب المهني في منطقة جنوب وشرق المتوسط.

وتطرح الملاحق إزاء التقرير مجموعة من الجداول القطرية وغيرها من الرسوم البيانية من أجل التوضيح التفصيلي لنتائج التخطيط وغيره من النتائج.

## 2.1 المنهجية

تم تطوير عملية تخطيط مشروع الحوكمة من أجل رفع قابلية التوظيف في منطقة المتوسط، والتحليل والتقييم الذاتي لحوكمة التعليم والتدريب المهني بناء على منهجية مؤسسة التدريب الأوروبية وتركز على ثلاث وظائف رئيسية لسياسات وأنظمة التعليم والتدريب المهني الأولي والتدريب المهني المستمر وهي: التخطيط والإدارة الإجمالية، والمالية والتمويل، وضمان الجودة.

وقد تم الإعداد لعملية التخطيط كإجراء لبناء القدرات بهدف رفع وعي أصحاب المصلحة بشأن كيفية تحليل إعدادات حوكمة التعليم والتدريب المهني، ومجالاتها السياسية المختلفة، وتحسين التعاون للعمل في إطار شراكات.

وقد أخذ التخطيط في الاعتبار المستويات المختلفة لإدارة التعليم والتدريب المهني (الدولية والوطنية والقطاعية والمناطقية/ المحلية، ومستويات مزودي التدريب). وقد تركز التأكيد على وصف وتحليل أدوار ووظائف الأطراف المختلفة التي لعبت، أو التي بوسعها أن تلعب، دوراً أساسياً في التعاون بشكل فعال في حوكمة التعليم والتدريب المهني في جميع حلقات دورة السياسة (من صياغة الاستراتيجيات، ومروراً بالتخطيط والتنفيذ والمتابعة والمراجعة، وحتى إعادة صياغتها من جديد). وكانت الأهداف الرئيسية للمراجعة هي:

■ تخطيط نظام حوكمة التعليم والتدريب المهني الأولي والتدريب المهني المستمر في المنطقة، وبخاصة، الوظائف الثلاث: التخطيط والإدارة، والمالية والتمويل، وضمان الجودة؛

■ تحليل وتقييم مواطن قوة وضعف النظام الحالي لحوكمة التعليم والتدريب المهني وتحديد الطرق التي يمكن بها تقوية هذا النظام، مع الإشارة بشكل خاص لدور الحكومة ووكالاتها، والشركاء الاجتماعيين، ومزودي التعليم والتدريب المهني والمجتمع المدني الأوسع؛

- زيادة الوعي والمعرفة والإمكانيات التحليلية والتشاورية لأصحاب المصلحة الرئيسيين فيما يتعلق بأنظمة ونماذج حوكمة التعليم والتدريب المهني من أجل حشد وتعبئة المشاركة متعددة المستويات للأطراف في المنطقة بهدف دعم قابلية توظيف الشباب والنساء؛
  - العمل معًا (مؤسسة التدريب الأوروبية، واللجان الوطنية، والخبراء الوطنيين والدوليين) لإعداد تسعة تقارير وطنية وتقرير عابر للأقطار يتضمن النتائج ذات الصلة والتوصيات السياسية لدعم مزيد من الحوار السياسي؛
  - الإجابة على السؤال العام الخاص بمن يتولى أي نشاط، ومتى وكيف، من أجل دعم الخبراء وصناع السياسات المشاركين في عملية تخطيط مجالات سياسة الحوكمة الثلاث المختارة.
- بدأ تنفيذ المنهجية مع تشكيل اللجان الوطنية للحوكمة من أجل رفع قابلية التوظيف في منطقة المتوسط في البلدان المعنية. وكانت اللجان الوطنية تعتبر مجموعات عمل تشغيلية. وكانت تقدم المعلومات الرئيسية، وتمنح المشورة حول اختيار أكثر المعلومات الثانوية دقة، وسهلت الاستفادة بمصادر المعلومات الأخرى في البلاد. كما شاركت في مرحلة التقييم (الذاتي) المؤسسي، وقدمت آراء حول التقارير الختامية. وعليه، كانت اللجان الوطنية هي أكبر مجموعة داخل البلدان تنفذ مراجعة حوكمة التعليم والتدريب المهني. وكانت اللجان الوطنية تتألف بصفة رئيسية من أهم أصحاب المصلحة في التعليم والتدريب المهني، وهم السلطات الوطنية والشركاء الاجتماعيين والممثلين الآخرين للمجتمع المدني.
- وتضمنت كل مراجعة وطنية لحوكمة التعليم والتدريب ثلاثة عناصر (باستثناء المراجعة الخاصة بمصر، والتي تألفت من مراجعة مكتبية وتحليلاً لمواطني القوة والضعف والفرص والتهديدات):
- الأنشطة التخطيطية: وقد أتاحت تحديد ووصف الأطراف والمؤسسات الرئيسية المشاركة في صناعة سياسات التعليم والتدريب المهني/التدريب المستمر. ويتمثل نطاق عنصر التخطيط في وصف الأدوار والكفاءات والعلاقات في الوظائف السياسية الثلاث.
  - المصادقة على الأنشطة: حيث كانت تتم المصادقة على المعلومات المجمعة في عملية التخطيط بواسطة اللجان الوطنية.
  - التقييم الذاتي: وقد أجري هذا التقييم في مجموعات العمل باستخدام مبادئ ومؤشرات الحوكمة الجيدة متعددة المستويات الخاصة بمؤسسة التدريب الأوروبية (6 مبادئ و25 مؤشر)، ومعززة بتحليل مواطني القوة والضعف والفرص والتهديدات.
- وقد استخدم الخبراء أداة جمع البيانات الخاصة بمؤسسة التدريب الأوروبية لجمع المعلومات والعمل مع اللجان الوطنية لتنفيذ عملية التخطيط. وتشمل الأداة مصفوفات لتخطيط الأطراف؛ وصناديق رئيسية لدعم تصنيف وتنظيم المعلومات حول أطراف التعليم والتدريب المهني، وأدوارهم وآليات التنسيق المستخدمة لدعم صناعة سياسات التعليم والتدريب المهني؛ وصناديق أخرى لجمع البيانات حول الممارسات؛ ومجموعة من الأسئلة لتخطيط قضايا معينة متعلقة بالمجالات السياسية الثلاث لحوكمة التعليم والتدريب المهني؛ وبطاقة أداء للمبادئ الـ 6 والمؤشرات الـ 25 لمؤسسة التدريب الأوروبية (أنظر الملحق 2) ومصفوفة مواطني القوة والضعف والفرص والتهديدات.

## 2. السياق الإقليمي لجنوب وشرق المتوسط: القضايا الرئيسية

إن للوضع الاجتماعي الاقتصادي الراهن في المنطقة أثر كبير على أنظمة التعليم والتدريب الخاصة بالبلدان المعنية، وعلى فرص الشباب في مرحلة انتقالية بين التعليم والدخول المأمول لسوق العمل. إن الوضع خليط من تطورات طويلة الأجل (كالنمو الديموغرافي الذي أدى إلى أعداد ضخمة ومنتامية بشكل متسارع للشباب في المجموعات العمرية المتعاقبة في المنطقة) والتغيرات المفاجئة على غرار الفترة التي تلت الربيع العربي وأثر الأزمة الاقتصادية العالمية التي حدثت بعد عام 2008.

ويقدم لنا التحليل الأخير الذي أجرته مؤسسة التدريب الأوروبية للقابلية للتوظيف في منطقة البحر المتوسط (مؤسسة التدريب الأوروبية، 2013) وللتغيرات في الاستجابات السياسية لتوظيف الشباب في المنطقة (مؤسسة التدريب الأوروبية، 2013) تلخيصًا للنزعات الرئيسية الواردة أدناه.

### 1.2 النزعات الديموغرافية: الطفرة في الفئة الشبابية السكانية

تبلغ أعمار أكثر من 60% من سكان المنطقة أقل من 30 سنة، وهو ما يعني أن السكان في سن العمل ستزداد أعدادهم من 125 مليون إلى 167 مليون بحلول عام 2030. وتضع هذه الطفرة الديموغرافية في التعداد السكاني للشباب ضغطاً على توفير التعليم والتدريب. وهي ذات أثر كبير على فرص الحصول على الوظائف والبطالة، وذلك لأن أسواق العمل في المنطقة لا تنتج ما يكفي من الوظائف لتوفير الفرص الكافية، خاصة للشباب (الأكثر تأهيلاً) وللنساء. وفي وقت لاحق من القرن الحادي والعشرين، سوف يتغير التوزيع السكاني: وقد بدأ ذلك فعلياً في الحدوث في بلدان مثل تونس ولبنان، حيث تناقص متوسط عدد الأطفال في الأسرة بصورة متسارعة على مدار جيل. كما اشتدت الهجرة في سوق العمل للعمال ذوي المهارات العالية والمنخفضة، وذلك في كل من داخل المنطقة وخارجها.

### 2.2 الاضطراب السياسي

تعد الأمواج المتعاقبة من الهجرة المرتبطة بالصراعات من فلسطين والعراق وسوريا أحد نتائج الاضطراب الذي سببه الصراع المسلح والاحتقان في المنطقة (انظر، على سبيل المثال، يونجز (2014)). وكان السخط الشعبي الذي هز العالم العربي في عام 2011 قد تخض عن ثورات في تونس ومصر، وكان له أثر على المغرب والأردن، وترتبت عليه حروب أهلية في ليبيا وسوريا. ورغم أنه لا يزال من المبكر للغاية فهم الآثار الأبعد مدى، إلا أن هذه الثورات عكست حالة السخط الواسع لتنامي الظلم والبطالة والفساد والحكم المستبد والقادة غير المسؤولين<sup>13</sup>.

### 3.2 تطلعت اقتصادية محفوفة بمخاطر أكثر

إن آثار الركود العالمي لعام 2008 والاضطراب السياسي الإقليمي قد جعلت معدلات النمو المرتفعة نسبياً التي كانت تحققها الكثير من البلدان في المنطقة لسنوات معرضة للخطر. وبرغم أن المنطقة كانت بمأمن إلى حد بعيد من الأثر المبدئي للركود الذي أثر على أوروبا والولايات المتحدة، إلا أن معدلات النمو قد تراجعت بشدة. فمن الناحية الاقتصادية، كان أكثر أحداث التراجع درامية في مجال السياحة في بلدان مثل تونس ومصر، وحدث تراجع في التصنيع في البلدان التي كانت لها مبادلات تجارية قوية مع أوروبا، وتراجع في الاستثمارات الواردة من الرأسماليين وتحولات المغتربين. وبغض النظر عن الأزمات، ثمة نزعة طويلة الأجل لاقتصاديات المنطقة للاعتماد بصورة كبيرة على المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وتوليد أعداد محدودة من الوظائف عالية المهارات وعدد غير كاف من الوظائف يكفي المعروض من العمالة.

<sup>13</sup> للاطلاع على تقييم ذاتي إقليمي، انظر Arado، 2014.



## 4.2 التفاوتات الاقتصادية الاجتماعية

من حيث المقارنات الدولية، كمؤشر التنمية البشرية الخاص ببرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تم تصنيف البلدان في المنطقة ضمن التصنيفات المرتفعة والمنخفضة (انظر الجدول 2.2). ورغم ذلك، لم تتم ترجمة الازدهار الاقتصادي الكبير في بلدان المنطقة إلى مساواة في التوزيع، ولا تم استخدامه تحقيق تنمية الموارد البشرية. ويسري هذا على التوزيع الطبقي الاجتماعي، وعلى الفجوة الحضرية الريفية وعلى التفاوت بين الجنسين.

## 5.2 التقسيم الطبقي المرتفع في أسواق العمل

تنقسم أسواق العمل إلى القطاع العام والقطاع الخاص المعاصر والقطاع غير الرسمي التقليدي للاقتصاد. يؤدي المعدل المنخفض لنشاط سوق العمل البالغ 40-50% ومعدل البطالة البالغ 10-15% إلى مستوى منخفض من التوظيف الإجمالي، مع ما متوسطه أقل من شخص واحد في سن العمل بين كل ثلاثة يشغلون وظائف. وتتسم معدلات نشاط الإناث بصفة خاصة بانخفاضها الشديد.

ويهيمن القطاع غير الرسمي في القطاع الخاص، وبحيث أنه، في المتوسط، لا يسهم ثلثي العاملين في المنطقة ولا يستفيدون من الضمان الاجتماعي، وتعد معدلات العمل غير الرسمي أعلى ما تكون بين الشباب صغير السن والعاملين ذوي المستويات التعليمية المنخفضة. وتسود الوظائف الزراعة (غير الرسمية في الغالب) في المغرب، وتتسم بحجمها الكبير في مصر وتونس وبعض البلدان الأخرى. وفي الأماكن الأخرى في المنطقة، تهيمن وظائف القطاع الخدمي، وإن تكن غالبًا في القطاعات منخفضة الإنتاجية كالتجارة في الأشياء الثانوية. ويوفر المجال الصناعي القليل من الوظائف، باستثناء في مجالات التشييد والتعدين والمرافق.

## 6.2 توظيف الشباب أحد التحديات الملحة

في عام 2011، كان نحو ثلث شباب المنطقة في سوق العمل (إما كموظفين أو كساعين للتوظيف)، مقارنة بالمتوسط العالمي البالغ نصف الشباب في أي منطقة. وكان ثلث الشباب في المنطقة في مراحل التعليم والتدريب، وكان الثلث المتبقي خارج دائرة التعليم والعمل والتدريب. ويوضح الجدول 1.2 نسبة الأفراد خارج دائرة التعليم والعمل والتدريب في خمسة بلدان في المنطقة.

الجدول 1.2 الأفراد خارج دائرة التعليم والعمل والتدريب في منطقة جنوب وشرق المتوسط حسب البلد والفئة العمرية (%)

معدل الأفراد		
الفئة العمرية 15-29 سنة	الفئة العمرية 15-24 سنة	
40.5	35.9	مصر <sup>1</sup>
16.6	15.7	إسرائيل
29.0	24.6	الأردن
36.4	30.2	فلسطين
32.2	25.4	تونس

ملاحظات: الأردن وتونس، حسابات مؤسسة التدريب الأوروبية بناء على الدراسات المسحية للنقطة من المدرسة إلى العمل والخاصة بمنظمة العمل الدولية (2012/13)؛ مصر: حسابات مؤسسة التدريب الأوروبية بناء على المسح التتبعي لسوق العمل في مصر 2012؛ فلسطين: حسابات مؤسسة التدريب الأوروبية بناء على الدراسة المسحية لقوة العمل؛ إسرائيل: مستلمة (دراسات قوة العمل) الخاصة بالبلد. العام: 2013 لكافة البلدان باستثناء الأردن ومصر.

وفقاً للدراسة المسحية للفترة الانتقالية التي أجرتها منظمة العمل الدولية بشأن مصر، يبلغ معدل الأفراد خارج دائرة التعليم والعمل والتدريب للفئة العمرية 15-24 سنة هو 31.6% وللجنة العمرية 15-29 نحو 29.0%. ورغم ذلك، فإننا نستخدم بيانات المسح التتبعي لسوق العمل في مصر، والتي لها نتائج شديدة الشبه بتلك المستمدة من قاعدة البيانات الإحصائية المركزية لمنظمة العمل الدولية ILOSTAT. المصدر: مؤسسة التدريب الأوروبية (الشرح خاص بي)

وتشكل النسبة المرتفعة للأفراد خارج دائرة التعليم والعمل والتدريب فاقداً للموارد البشرية، وهو شيء محبط من حيث التقدم والرفاه الشخصي، وتهديداً مستمراً للتماسك الاجتماعي. يمكن تلخيص الخصائص الرئيسية لبطالة الشباب على النحو التالي:

- معدلات مرتفعة من الأفراد خارج دائرة التعليم والعمل والتدريب؛
- معدل نشاط اقتصادي منخفض بين الأعداد المتزايدة من الأفراد الداخلين ضمن الفئة السكانية في سن العمل؛
- مستويات متطرفة من حرمان النساء من الالتحاق بأسواق العمل؛
- معدلات بطالة مرتفعة بين الفئات السكانية الشابة والمتعلمة (ومنهم الحاصلين على درجات جامعية)؛
- الأعداد المرتفعة من الشباب في الوظائف رديئة الجودة ذات القيمة المضافة المنخفضة.

## 7.2 الاستثمار في تنمية الموارد البشرية

على مدار الأربعين عاماً الماضية، استثمرت بلدان المنطقة في التعليم، ورغم استمرار بعض التحديات الكبرى، إلا أن بعض الأهداف الأساسية قد تحققت. فقد كان هناك تقدم كبير في تحقيق أهداف اليونسكو في توفير التعليم للجميع وإلحاق كافة الأطفال في مرحلة التعليم الابتدائي. وتظل هناك قضايا الجودة والتقدم فيما وراء التعليم الابتدائي إلى الثانوي والتعليم والتدريب ما بعد الثانوي، ثم إلى التعليم العالي أو استمرار التعليم والتدريب من خلال وسائل أخرى؛ ورغم ذلك، يعد إلحاق الأطفال بالمرحلة الابتدائية من قصص النجاح المهمة، كما هو الحال مع تراجع الأمية بين فئات الشباب الأصغر سناً. ويتمثل النجاح الأبرز الآخر في المنطقة هو مستويات التحاق وتخرج النساء الشابات في الأنظمة التعليمية (ولكن ليس في أسواق العمل، وهو ما تمت الإشارة إليه بالفعل). ومن بين التحديات العديدة التي يتعين مواجهتها هو النظرة السائدة إزاء التعليم والتدريب المهني باعتباره ذي مكانة اجتماعية ثانوية أو منخفضة، وفي معظم البلدان، باستثناء مصر ولبنان، تتسم نسب الشباب الملتحق بالتعليم والتدريب المهني بالانخفاض.

## 8.2 استقطاب المهارات

يمكن فهم النزعات الراهنة في استقطاب المهارات، والتي تؤدي إلى صعوبات في العثور على الوظائف وإلى نقص في القابلية للتوظيف، بشكل أفضل من خلال التمييز بين الفئات الثلاث التي يتعين التطرق لاحتياجاتها.

- الأفراد المتعلمون ولكنهم عاطلون على العمل يحملون مؤهلات أعلى من الثانوية أو جامعية، ولكنهم لا يحملون المهارات ولا يجدون الفرص الوظيفية التي يحتاجونها. وينطبق هذا بقوة على الأخص على الأعداد المتنامية من النساء اللائي يتمتعن بمستويات تعليمية مرتفعة.
- الشباب ناقص التعليم وغير مؤهل (خاصة الذكور، باستثناء العاملين في الزراعة)، والذين يعملون في وظائف غير مستقرة، إلا القليل من الفرص، أو لا فرص على الإطلاق، لتحسين مستويات مهاراتهم أو مؤهلاتهم، أو تطلعاتهم.
- الأفراد خارج دائرة التعليم والتدريب، خاصة الكثير من النساء، والمعرضين بدرجة كبيرة للتهميش والاستبعاد الاجتماعي، ولا يتمتعون إلا بتعليم ضعيف و/أو متسربين من التعليم، ولهم ظهور منخفض بين الأولويات الاجتماعية والاقتصادية الأخرى.

وتميل أنظمة التأهيل والوصول للتعليم والتدريب في الوقت الحالي لأن تكون عالية الهيكلية وتتسم بدرجة متطرفة من الجمود. ونتيجة لذلك، وبالنسبة للكثير من الشباب، هناك فرص قليلة للاتحاق بمسارات التعليم والتدريب على نحو يلبي احتياجاتهم، وذلك مثلاً إذا لم يكونوا ناجحين في امتحانات القبول بالمدرسة. وهذا الجمود في الأنظمة الحالية يظهر أن هناك تطوراً ضعيفاً، إن لم يكن منعهداً، نحو مقاربات التعلم مدى الحياة، وذلك برغم الفرص التي يمكن للتوفير والتطورات الحالية في تكنولوجيا المعلومات أن توفرها.

## 9.2 غياب قطاع مزدهر للمشروعات الصغيرة والمتوسطة

برغم التوجه السائد في المنطقة نحو الخصخصة، إلا أن المناخ الاقتصادي والتنظيمي غير مشجع على نشوء قطاع مزدهر للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في الأجزاء الرسمية من الاقتصاد. ويذهب البعض إلى أنه في هذا القطاع يمكن الاستفادة بمهارات الكثير من الخريجين الشباب في المنطقة بشكل أكثر قوة. ومع ذلك، تميل الاقتصاديات الرسمية للخضوع لهيمنة الشركات الكبيرة، ولا تأتي الأوضاع المالية والتنظيمية للشركات الناشئة موالية. وعلاوة على ذلك، وبرغم وجود الكثير من المشروعات الصغيرة في القطاع غير الرسمي، إلا أن الوظائف في القطاع غير الرسمي غالباً (وليس دائماً) ما تكون منخفضة المهارات، وتوفر تطلعات ضعيفة للارتقاء المهني. وتقع هذه الوظائف خارج مجال توفير الرفاه التعاقدية وتوفر القليل من حيث الاستفادة الرسمية بالتدريب والتنمية.

## 10.2 تحديد ومقارنة الدول في المنطقة

إلى جانب النظر إلى العوامل والنزعات المشتركة، من الضروري بحث التفاوتات الكبيرة بين الدول المختلفة في المنطقة. وتقدم الجداول 2.2 و 3.2 و 4.2 معلومات حول بعض الدول المعنية فيما يتعلق بمجموعة من المؤشرات، وعلى نحو يتيح عقد المقارنات بين دول المنطقة. ويحدد الجدول 2.2 موقع كل دولة مشاركة في المنطقة على مؤشر التنمية البشرية الخاص بالبرنامج الإنمائي للأمم المتحدة. وتتمثل أحد مزايا مؤشر التنمية البشرية في أنه يحاول تصنيف البلدان على نحو يشتمل على بعض مقاييس جودة الحياة المرتبطة بالصحة والتعليم، فضلاً عن الدخل.

ويوضح التصنيف الإجمالي من بين 186 دولة، إلى جانب توقعات الحياة، ومتوسط الأعوام التي يقضيها الفرد في المدرسة والدخل لكل نسمة، والتي تشكل عناصر مؤشر التنمية البشرية. وقد تم تصنيف إسرائيل ضمن الفئة المرتفعة جداً في التنمية البشرية. وتقع ليبيا ولبنان والجزائر وتونس ضمن الفئة المرتفعة للتنمية البشرية؛ أما الأردن وفلسطين ومصر والمغرب فمصنفة ضمن دول التنمية البشرية المتوسطة<sup>14</sup>.

يقدم الجدول 3.2 تفاصيل أكثر عمقاً حول الأداء المقارن للدول المشاركة في المنطقة. فضلاً عن تقديم تصنيفات دول معينة في مؤشر التنافسية العالمي التابع للمنتدى الاقتصادي العالمي (من بين 148 دولة)؛ ولم يتم جمع البيانات بالنسبة لفلسطين، كما يوضح الجدول أيضاً العديد من المؤشرات الأخرى المستخدمة في مؤشر التنافسية العالمي. وكما نرى، تم إعطاء تصنيف رديء لبعض بلدان المنطقة من حيث شفافية عملية صناعة القرار وأداء التعليم، والرواتب والإنتاجية، والنساء في قوة العمل، والاستفادة من الانترنت والقدرة الإجمالية على الابتكار.

<sup>14</sup> ويجب معاملة هذه المقارنات وغيرها من المقارنات الدولية ببعض الحذر، فبالرغم من أنها تقوم على أفضل البيانات المتاحة، وتم حسابها بأكثر قدر ممكن من الدقة من جانب البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة، إلا أن كل هذه البيانات تستدعي التأويل وتحمل مجازفة اشتغالها على أخطاء.

## الجدول 2.2 التصنيف بلدان جنوب وشرق المتوسط على مؤشر التنمية البشرية التابع للبرنامج الإنمائي للأمم المتحدة (HDI)

البلد	تصنيف مؤشر التنمية البشرية (من بين 186 دولة)	الصحة (توقع الحياة عند الميلاد بالأعوام، 2012)	التعليم (متوسط الأعوام المقضية في المدرسة، 2010)	الدخل (الناتج المحلي الإجمالي للفرد الواحد، PPP دولار، 2005)
تنمية بشرية مرتفعة للغاية				
إسرائيل	ال 16	81.9	11.9	26 224
تنمية بشرية مرتفعة				
ليبيا	ال 64	75.0	7.3	13 765
لبنان	ال 72	72.8	7.9	12 346
الجزائر	ال 93	73.4	7.6	7 418
تونس	ال 94	74.7	6.5	8 103
تنمية بشرية متوسطة				
الأردن	ال 100	73.5	8.6	5 272
فلسطين	ال 110	73.0	8.0	3 359
مصر	ال 112	73.5	6.4	5 401
المغرب	ال 130	72.4	4.4	4 384

ملاحظات: تم جمع البيانات بواسطة البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة من أفضل المصادر المتوافرة على نحو متنسق بقدر الإمكان. PPP. تفاوت القوة الشرائية.

المصدر: البيانات المستمدة من البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة 2013، الصفحات 143-148

## جدول 3.2 الأداء القطري لدول جنوب وشرق المتوسط وفقاً لمؤشر التنافسية العالمي

التصنيف الإجمالي من بين 148 دولة	شفافية صناعة القرار الحكومي	الانصاف بالتعليم الثانوي	الانصاف بالتعليم ما بعد الثانوي	جودة النظام التعليمي	الرواتب والإنتاجية	النساء في قوة العمل (الرجال)	الأفراد المستفيدين من الانترنت	القدرة على الابتكار	مؤشر التنافسية العالمي المرجعي للمؤشر
1.12	5.01	5.02	5.03	7.06	7.10	9.04	12.01	مؤشر التنافسية العالمي المرجعي للمؤشر	
ال 27	ال 76	ال 28	ال 32	ال 56	ال 64	ال 33	ال 31	إسرائيل	
ال 68	ال 40	ال 79	ال 70	ال 27	ال 55	ال 146	ال 81	الأردن	
ال 77	ال 66	ال 103	ال 106	ال 110	ال 67	ال 141	لا ينطبق	المغرب	
ال 83	ال 82	ال 59	ال 71	ال 71	ال 108	ال 136	ال 79	تونس	
ال 100	ال 133	ال 31	ال 76	ال 133	ال 140	ال 148	ال 114	الجزائر	
ال 103	ال 139	ال 87	ال 41	ال 13	ال 56	ال 142	ال 46	لبنان	
ال 108	ال 125	ال 12	ال 47	ال 148	ال 126	ال 135	ال 103	ليبيا	
ال 118	ال 90	ال 102	ال 82	ال 145	ال 131	ال 143	ال 75	مصر	

ملاحظات: لم يتم تضمين فلسطين في مؤشر التنافسية العالمي؛ تم جمع البيانات بواسطة البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة من أفضل المصادر المتوافرة على نحو متنسق بقدر الإمكان.

المصدر: البيانات المستمدة من المنتدى الاقتصادي العالمي، 2013.

يقارن الجدول 4.2 النشاط والبطالة ومعدلات بطالة الشباب للرجال والنساء في كل بلد. تتفاوت معدلات النشاط في سوق عمل الذكور في الدول المختلفة بين 61% إلى 78%، بينما تقل المعدلات النسائية بكثير عند مستويات تتراوح بين 14% و30% من المدهش أيضاً أن النسبة المئوية للشابات العاطلات عن العمل والساعات للعمل أعلى بكثير من كل من نسبة الشباب والنسبة الإجمالية للنساء العاطلات والساعات للعمل. وتزيد نسبة البطالة بين الشباب عنها بين الرجال الأكبر سناً بمرتين أو ثلاث مرات. وهذا هو الحال بدرجة أقل في حالة فلسطين، وبدرجة أكبر بشكل مدهش في حالة تونس.

الجدول 4.2 نسب النشاط والبطالة وبطالة الشباب حسب الجنس (%)

بطالة الشباب		البطالة الإجمالية		نسبة النشاط		
الذكور	الإناث	الذكور	الإناث	الذكور	الإناث	
17.4	16.6	9.9	8.7	24.7	73.6	المغرب
38.1	19.1	19.1	8.1	14.2	68.9	الجزائر
42.3 (الإجمالي)		18.8	11.3	24.8	68.7	تونس
33.9 (الإجمالي)		19.5 (الإجمالي)		30.4	76.8	ليبيا
53.2	22.5	22.7	8.9	23.9	78.2	مصر
49.6	36.8	27.1	23.2	17.4	61.2	فلسطين
48.8	25.2	19.9	10.4	14.1	61.3	الأردن
22.3	21.5	10.0	5.0	23.0	73.0	لبنان

ملحوظة: لم يتم تضمين البيانات الخاصة بإسرائيل في مصدر البيانات. البيانات المستخدمة هنا هي نفسها المستخدمة في المصدر، ولكن بصيغة تنسيق مختلفة.

المصدر: البيانات المجمعة بواسطة مؤسسة التدريب الأوروبية والمقدمة في الجدول 1 في مؤسسة التدريب الأوروبية (2013ز).

### 3. السمات والتحديات الرئيسية لحوكمة التعليم والتدريب المهني في منطقة جنوب وشرق المتوسط: الإدارة والريادة والشراكة

يبحث هذا القسم بشكل أعمق السمات والتحديات والقضايا التي على المحك من حيث الإدارة الإجمالية والمقاربات الاستراتيجية إزاء التعليم والتدريب المهني في بلدان المنطقة. تم أخذ الإدارة والريادة والشراكة على المستوى الوطني والمستويات الأكثر محلية في الاعتبار. يقدم الملحق 1 من هذا التقرير مجموعة تفصيلية من الجداول التي تتيح إجراء مقارنات كاملة بين الدول حول المسائل الرئيسية (هيكل حوكمة التعليم والتدريب المهني، وإعدادات حوكمة التعليم والتدريب المهني على المستوى الوطني، والأدوار في التعليم والتدريب المهني عند المستويات الأدنى)<sup>15</sup>.

#### 1.3 ثلاثة نماذج لإدارة الأنظمة الفرعية للتعليم والتدريب المهني في المنطقة

أرست كل دولة في المنطقة بقوة أعرافا وترتيبات مؤسسية تحدد الكيفية التي تُدار بها الأفرع المختلفة للتعليم والتدريب المهني. ولهذه الأعراف تأثير قوي، إما تمكيني أو مثبط، على الإصلاحات الرامية لتحسين فعالية الحوكمة. وكانت الوزارات وغيرها من هيئات القطاع العام معتادة على الاضطلاع بدور صناعة القرار والإدارة مع قلة الرجوع لشروط أو آراء الأطراف في سوق العمل. وعليه، فإن أنظمة التعليم والتدريب المهني تُدار في معظمها من المركز وكانت تميل للتأثر بالاعتبارات التدريبية لجانب العرض، وليس بالمقاربة المدفوعة بالطلب بناء على الاحتياجات المعينة لسوق العمل من المهارات والمدعومة بالمشاركة الفعالة للشركاء الاجتماعيين وغيرهم من أطراف القطاع الخاص في مجال التعليم والتدريب المهني.

وبناء على تنوع الترتيبات، يمكن تحديد ثلاثة أنواع من المقاربة إزاء تنظيم وإدارة الأفرع المختلفة للتعليم والتدريب المهني الأولي والتدريب المهني المستمر في المنطقة (المربع 1.3).

#### المربع 1.3 طبوغرافيا المقاربات الوطنية إزاء إدارة التعليم والتدريب المهني في منطقة جنوب وشرق المتوسط

ملاحظات	الأمثلة القطرية	الأنواع الرئيسية والخصائص
تتولى وزارة واحدة قيادة التعليم والتدريب المهني الأولي والتدريب المهني المستمر؛ قد تكون الوزارات الأخرى (كالزراعة أو الصناعة) وزارات تدريبية.	المغرب الجزائر تونس لبنان	النوع 1: تخضع صناعة القرار الرئيسية في التعليم والتدريب المهني لسلطة إحدى الوزارات القيادية.
تُدار ثلاثة أنظمة فرعية للتعليم والتدريب المهني تحت وزارات مختلفة. تم رسميًا الإقرار بمجلس التشغيل والتدريب والتعليم المهني والتقني - باعتباره يتولى الدور التنسيقي للقطاع.	الأردن	النوع 2: تتعايش الأنظمة الفرعية المختلفة للتعليم والتدريب المهني وتُدار من قبل وزارات أو وكالات مختلفة. تضطلع إحدى المجالس التي تم إنشائها بشكل قانوني بدور تنسيقي.
في مصر، تم حاليًا تبني مقترح بتنشيط مجلس أعلى لتنسيق أفرع التعليم والتدريب المهني (تحول النوع 3 إلى النوع 2). تم اقتراح مجلس تنسيقي في إسرائيل. في فلسطين، ينهض القرار بجمع كافة التعليم والتدريب المهني تحت سلطة موحدة بمثابة تحول للنوع 1.	مصر ليبيا إسرائيل فلسطين	النوع 3: تُدار الأنظمة الفرعية المختلفة للتعليم والتدريب المهني من قبل وزارات أو وكالات مختلفة. لا يوجد تنسيق إجمالي.

<sup>15</sup> وأحد النقاط المهمة التي يجدر الانتباه إليها في البداية هو أن التخطيط والتوصيفات والتحليلات تقتصر على الجوانب الأكثر رسمية للتعليم والتدريب المهني، بينما يقع التدريب المهني apprenticeship في القطاع غير الرسمي لسوق العمل خارج نطاق هذا التحليل. وعليه، سيتعين بذل المزيد من العمل حول الدور المهم، وإن يكن الأقل خضوعًا للبحث، للمقاربات غير الرسمية إزاء التدريب في القطاع غير الرسمي من أجل الخروج بفهم كامل لكافة جوانب التدريب وعلاقتها بالمجتمع وسوق العمل والاقتصاد والتغير الاجتماعي الأوسع.

تتقاسم مقاربات النوع 1 عددًا من الخصائص. ثمة مسؤولية إجمالية موحدة عن صناعة القرار لنظام التعليم والتدريب المهني الأولي في وزارة أو إدارة أو وكالة واحدة، وهذا يمتد ليشمل إلى مدى كبير التدريب المهني المستمر، وفي بعض الحالات يمتد إلى تنظيم التدريب لدخول سوق العمل. وتوجد هذه المقاربة في الجزائر والمغرب، حيث تقع المسؤوليات عن التعليم والتدريب المهني الأولي والتدريب المهني المستمر على عاتق نفس الوزارة أو الإدارة، وإلى درجة أكبر في تونس، حيث تقع مسؤولية كافة الجوانب الثلاثة للتوفير على عاتق وزارة وحيدة، وإن يكن بشكل مجزأ نوعًا.

وهذا لا يعني أن كافة جوانب توفير التدريب تندرج ضمن وزارة وحيدة. وفي كل من هذه الحالات، تظطلع وزارات أخرى، كالزراعة والصناعة، بمسؤولياتها في توفير التدريب، وبخاصة التعليم والتدريب المهني الأولي والتدريب المهني المستمر. ورغم أنها تباشر العمل بشكل مستقل، إلا أن عليها العمل في إطار المعايير التي حددتها الوزارة القائدة. وفي كل من بلدان النوع الأول المذكورة، كانت السوق التدريبية للقطاع الخاص تشهد نموًا. وبرغم ذلك، تضع الوزارة أو المديرية المسؤولة شروط اعتماد المؤسسات التدريبية الجديدة وغالبًا للمناهج والامتحانات التي يجب على مراكز القطاع الخاص الالتزام بها. وفي حالة المغرب على الأقل، تتسم عملية اعتماد التدريب بكونها أكثر صرامة مع مقدمي خدمات التدريب من القطاعين العام والخاص.

ويمكن فهم الخصائص المميزة لمقاربات النوع 2 على أفضل نحو ممكن في سياق التعليم والتدريب المهني الأولي. وهنا نجد عدة أفرع أو أنظمة فرعية للتوفير، وتندرج ضمن مسؤولية وزارات ووكالات حكومية مختلفة. ورغم ذلك، تم بذل محاولات قوية لتطوير أو المحافظة على درجة من التنسيق والتماسك بين الأنظمة الفرعية المختلفة من خلال التأثير المهيمن لأحد المجالس أو الجماعات التنسيقية التي تحمل تفويضًا رسميًا.

ونجد أوضح الأمثلة على إحدى مقاربات النوع الثاني في المنطقة في الأردن، حيث تتحمل ثلاثة وزارات أو وكالات على الأقل المسؤولية عن جوانب مختلفة التعليم والتدريب المهني الأولي. وكل منها يباشر عمله تحت معايير وتوقعات مختلفة، حيث تصوغ عملية توفير التعليم والتدريب المهني للفئات المختلفة من المتعلمين تحت وزارات التعليم والتعليم العالي والعمل. ويتمثل هدف الإنشاء الرسمي لمجلس التشغيل والتدريب والتعليم المهني والتقني تحت مظلة وزارة العمل في إنشاء هيئة تمثيلية قوية لتنسيق الجوانب المختلفة للتعليم والتدريب المهني.

وتتمثل النية في السماح بتوليد وتنسيق الإصلاحات المدفوعة بالطلب وغيرها من الإصلاحات في أرجاء القطاع، وبحيث يتسنى للتعليم والتدريب المهني أن يلعب دورًا متزايد البروز والنجاح في تحقيق استراتيجيات البلد في التنمية والتشغيل. وبرغم ذلك، وكما توضح أيضًا تجربة المجالس المماثلة خارج المنطقة، لا يزال الإنشاء الناجح لمجلس التعليم والتدريب المهني يواجه تحديات كبيرة في التنسيق لمجال متفاوت نوعًا بالنسبة لأصحاب المصلحة الرسميين وغيرهم من أصحاب المصلحة.

وعلى غرار النوع 2، يتسم النوع 3 أيضًا بأفرع عديدة لتوفير التعليم والتدريب المهني، ولكن ليس له وكالة أو مجلس تنسيقي مهيمن. وهذا يفيد ضمناً إما أن هناك فهمًا وتعاونًا غير رسمي جيد بين الشركاء الرئيسيين أو، وكما هو الحال في العادة، أنه من الصعب تحقيق التعاون والملكية المشتركة للأولويات والإصلاحات الكبرى. تنتمي بلدان عديدة في المنطقة لهذا النوع.

في مصر، جعلت الأفرع المختلفة ومقطوعة التواصل للتعليم والتدريب المهني الأولي من الصعب للغاية تحقيق مشروعات التنسيق والتطوير المشترك في السياق الأوسع لصناعة القرار الحكومي. وهذا لا يعني أنه لا توجد مبادرات أو تطورات حدثت، ذلك أن هناك أمثلة كثيرة على تنفيذ مشروعات تجريبية وتطويرات مهمة. ولكن بدون التنسيق الفعال، أصبح من الصعب العثور على وسائل لتوسيع الإصلاحات المهمة وإضفاء الطابع المنهجي عليها، كما غابت أي قيادة أو تنسيق واضح للتعليم والتدريب المهني. وتشير التطورات الأخيرة في مصر إلى أن المقترحات الرامية لتحقيق التنسيق الأعلى للنظم الفرعية المختلفة في مرحلة التخطيط.

وتضم فلسطين، من ناحية أخرى، وزارتين مختلفتين تتحملان مسؤوليات رئيسية فيما يتعلق بالتعليم والتدريب المهني الأولي. وكان الحوار والتعاون يشكّلان سمات قوية للعلاقة بين القادة المختلفين للتعليم والتدريب المهني. وقد تم تبني مقترح من جانب مجلس الوزراء لوضع الأفرع الكبرى للتعليم والتدريب المهني تحت نظام إدارة وحيد وموحد<sup>16</sup>.

<sup>16</sup> وفي يوم 20 مايو 2014، قرر مجلس الوزراء الفلسطيني إنشاء الوكالة الوطنية للتعليم الفني والتقني والتدريب.

وتضم إسرائيل وزارتين تشاركان بشكل منفصل، ولكن بالتوازي معًا، في إدارة وتنظيم فرعين مختلفين للتعليم والتدريب المهني الأولي. يعد التواصل والتعاون بين الوزارات أمرًا طبيعيًا، وذلك على كل من المستوى الرسمي، والمستوى غير الرسمي بصورة خاصة. وقد دعت رابطة المصنعين، والتي تمثل كافة أرباب العمل الرئيسيين، لإنشاء مجلس لتنسيق الأفرع المختلفة، ويبدو أن هناك دعمًا عامًا لذلك.

وفي البلدان التي ينطبق عليها بشكل وثيق النوعان 2 و3، يبدو أن الوكالات الحكومية تخصص معظم انتباهها وتمويلها للتعليم والتدريب المهني الأولي، بينما يحظى التدريب المهني المستمر باهتمام أقل. وقد يكون ذلك هو الحال أيضًا مع النوع 1. ففي المغرب مثلاً، يتم تحويل قدر كبير من التمويل الذي يُجمع من خلال الضريبة التدريبية إلى التعليم والتدريب المهني الأولي بدلاً من التدريب المهني المستمر (انظر الملحق 1).

## 2.3 دور التعليم والتدريب المهني في تشكيل خطط التنمية الوطنية واستراتيجيات تنمية الموارد البشرية

حددت البلدان في المنطقة أهدافاً وبرامج إجمالية واضحة هدفها تسريع التنمية الوطنية. وقد ترتب على الانفجار السكاني في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وجود مجموعات أكثر ضخامة من الشباب التي تدخل المرحلة الثانوية ومن ثم ترغب في الالتحاق بسوق العمل. وهؤلاء الشباب معرضون لخطر كبير بالاستبعاد إذا لم يتسن لهم العثور على وظائف ملائمة. وفي هذا السياق، بات يتم الإقرار بشكل أوسع بالأهمية الاجتماعية والاقتصادية للتعليم والتدريب المهني.

وعليه، باتت الحكومات في منطقة جنوب وشرق المتوسط تعترف تدريجياً بالدور المحوري للتعليم والتدريب المهني في الإسهام في الخطط التنموية واستراتيجيات تنمية الموارد البشرية، مع سعي الحكومات لاكتساب موطئ قدم أقوى في توسيع الاقتصاد المعرفي العالمي وخلق قوة عمل أكثر مهارة. وعليه، تم تطوير رؤى واستراتيجيات وطنية، وبصفة خاصة، تمت صياغة استراتيجيات لتطوير الموارد البشرية لفترات تمتد لمدة 10 أو 20 عامًا.

وبات ينظر للتعليم والتدريب المهني باعتبار أن له وظائف اقتصادية واجتماعية مهمة. بل بات ينظر إليه باعتباره مسؤولاً عن الإسهام بخلق مزية ابتكارية، بدلاً من أن يكون - كما هو الحال في الرؤية الأبسط والأكثر تقليدية للتعليم والتدريب المهني - كاختيار ثان للشباب الذين تم رفضهم من التعليم العام أو الأكاديمي ما بعد الإلزامي<sup>17</sup>.

وتشير الأمثلة الثلاث التالية إلى الكيفية التي تم بها تحديد هذا التحول في الاستراتيجية وكيف يرتبط الآن التدريب المهني باستراتيجية أوسع (انظر الملحق 1).

- في عام 2008، تبنت الجزائر خطة توظيف وطنية. وفي نفس العام، تم سن تشريع لإصلاح التعليم والتدريب المهني وكان هدفه الأساسي هو تحسين الصلات بين توفير التدريب والاحتياجات لأسواق العمل القطاعية من المهارات من خلال إنشاء مقاربة مدفوعة بالطلب إزاء التعليم والتدريب المهني، على فترة من الزمن.
- وفي عام 2010، أنتجت لبنان، وبرغم التوترات الأوسع المرتبطة بحكومة البلد، إطار استراتيجية تعليمية وطني للفترة 2010-15. وقد أضيف لذلك خطة عمل استراتيجية متعددة الأعوام لإصلاح التدريب المهني (2011).

<sup>17</sup> كما يمكن العثور على تأكيد جديد على أهمية التعليم والتدريب المهني في عمل المنظمات الدولية كالبنك الدولي.



■ وتتمتع الأردن برؤية واستراتيجية تنموية وطنية واضحة تقوم بصورة جوهرية على تنمية الموارد البشرية. وقد تلا ذلك تطوير استراتيجية توظيف وطنية للأعوام 2011-20 من خلال آلية تعاونية، وتبنتها الحكومة. تعطي استراتيجية التوظيف أولوية عالية لتطوير وتحسين التعليم والتدريب المهني.

ورغم ذلك، وجدت بعض البلدان في المنطقة، كمصر، أنه من الصعب التنسيق والاتفاق على مقارنة وطنية مشتركة بين الشركاء الرئيسيين وتتضمن دوراً قوياً للتدريب المهني<sup>18</sup>. وبالمثل، لا تزال ليبيا في مرحلة مبكرة من إعادة الإعمار ولم تطور بعد استراتيجيات وطنية. وفي البلدان مثل مصر وليبيا ولبنان، كانت المقاربات إزاء إصلاح التعليم والتدريب المهني تدريجية وكانت تميل لإشراك مبادرات معينة أو جوانب من الإصلاح، وبدون رؤية منهجية أو برنامج إصلاحي. ورغم أنه من المهم صياغة رؤية واضحة وبعض التخطيط الواسع للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، مع منح التدريب المهني دوراً مهماً، فإن تنفيذ الإصلاحات المرغوبة واختيار أهم المواطنين المعضلة للعمل عليها من أجل تحقيق النجاح هو أمر معقد وأحياناً ما يكون باعثاً على الإحباط.

وقد وضعت تونس والمغرب قضية تطوير التدريب المهني بشكل واضح ضمن سياق استراتيجي أوسع، وتحاولان بصورة خاصة توجيه إصلاحاتهما الكبرى في التعليم والتدريب المهني إلى التطوير المنهجي للتدريب المدفوع بالطلب. ولفترة نحو 20 عامًا، كانت تونس تسعى لإحلال أنظمة التعليم والتدريب المهني التقليدية المدفوعة بالمعروض بمقاربة مدفوعة بالطلب تنطبق بشكل متسق على مجالات الإصلاح المختلفة. وهذا يسري على تحديث المؤهلات والبرامج وعلى الأقل بعض عناصر تدريب المعلمين، وعلى إشراك الشركاء الاجتماعيين، وبخاصة اتحادات أصحاب الأعمال. إن الإصلاح الناجح على نطاق كبير أمر من الصعب تحقيقه في ظل وجود المورد البشرية والمالية المحدودة، والحالة التونسية جديرة بالذكر بسبب درجة النجاح الذي حققتها وبسبب العقبات والإحباطات التي قابلتها.

وفي وثائقها الاستراتيجية والتخطيطية، وضعت فلسطين مؤخرًا برنامجًا إصلاحيًا سوف يكون له - إذا اكتمل - أثر كذلك على الكثير من الجوانب المختلفة للأنظمة التدريبية. وتتسم الاستراتيجية بنطاقها الواسع، وشموليتها وقاسمها في وضع المقاربات إزاء إصلاح وتحديث التعليم والتدريب التقني والمهني. كما تحتوي أيضًا على بعض خطط العمل التفصيلية للتنفيذ ضمن مجالات الاهتمام الرئيسية، وهي صلة سوق العمل، وإشراك أصحاب المصلحة، والأطر المنهجية للوظائف والمؤهلات، والصلات بين التعليم والتدريب المهني ونظام التعليم، والأساس التشريعي، ونظام التعليم والتدريب المهني، والتطوير التنظيمي لمؤسسات التعليم والتدريب المهني، وتطوير آليات التدريس والتعلم، وتنمية الموارد البشرية، والاستفادة والمساواة للجماعات المستهدفة، والتمويل وتطوير وضمان الجودة.

وقد تم إعداد الاستراتيجية الفلسطينية (السلطة الوطنية الفلسطينية، 2010) من خلال تعاون بين الوزارتين الرئيسيتين المشاركتين في إدارة التعليم والتدريب المهني والتعاون مع الشركاء الاجتماعيين ووكالات المجتمع المدني، وبدعم الجهات المانحة الدولية الكبرى (مثل وكالة التعاون الألمانية)<sup>19</sup>.

### 3.3 كيف يشارك الشركاء الاجتماعيون في صناعة سياسات التعليم والتدريب المهني؟

إن تمكين الشركاء الاجتماعيين من المشاركة بشكل أكثر فعالية في صناعة سياسات التعليم والتدريب المهني في منطقة جنوب وشرق المتوسط يعد أحد القضايا الرئيسية التي كانت تعمل عليها مؤسسة التدريب الأوروبية، وخاصة خلال الأعوام الأخيرة، وذلك بالتعاون الوثيق مع الدول الشريكة من جنوب المتوسط (انظر مثلاً مؤسسة التدريب الأوروبية (2011)).

<sup>18</sup> وعلاوة على ذلك، وكما أفاد كل تقرير قطري، وكما أكدت الكثير من المساهمات في مؤتمر بروكسيل في مارس 2014، يظل التعليم والتدريب المهني خيارًا ثانيًا في البلدان في أنحاء المنطقة للمتعلمين وغيرهم، ولا ينظر له أصحاب الأعمال باعتباره ذي شأن.

<sup>19</sup> ويمكن الإطلاع على مزيد من المعلومات حول وكالة GIZ على الرابط: [www.giz.de/en](http://www.giz.de/en)

ويظهر تخطيط حوكمة التدريب والتعليم المهني في المنطقة أن ليبيا ولبنان يعدان الدولتان في المنطقة اللتين يوجد بهما أقل مشاركة بين الشركاء الاجتماعيين والسلطات الحكومية التي تدير وتوفر التعليم والتدريب المهني. وعلى الناحية الأخرى من الطيف، ترسخت ترتيبات رسمية لإشراك الشركاء الاجتماعيين في الحوار بشكل جيد في المغرب والجزائر وتونس وفلسطين والأردن.

ولدى إسرائيل ترتيبات مخصصة موسعة، وبعضها غير رسمي، لإشراك أصحاب العمل في نطاق عريض من الحوارات والأنشطة، والتي تشمل العضوية في لجان الموضوعات المتخصصة للتعليم والتدريب المهني. وتُشرك مصر اتحادات أصحاب العمل في بعض الحوارات وكذلك في المبادرات القطاعية والإقليمية، ولكن غياب أي استراتيجية تنسيق وطنية يعمل على تقويض مشاركة أصحاب العمل.

وفي كافة الدول تقريباً، تحظى منظمات أصحاب العمل والاتحادات التجارية الرئيسية بالاعتراف الرسمي لمشاركتها في الحوار والتعاون السياسي للتعليم والتدريب المهني الدائر. وباستثناءات قليلة، نجد أن غرف اتحادات أصحاب العمل - والتي تمثل، في المعظم، أصحاب العمل الرئيسيين في القطاعات المهمة للاقتصاد - هي الأكثر بروزاً في الحوار مع الحكومات بشأن استراتيجية وسياسة وإصلاحات التعليم والتدريب المهني. وتميل الاتحادات التجارية للاضطلاع بدور أقل، أو في بعض الحالات، للغياب بشكل كبير من طاولة الحوار.<sup>20</sup>

وفي معظم الحالات، فإن أفضل وصف لنوع النشاط الذي يشارك فيه الشركاء المجتمعون هو 'الحوار التشاوري'. ويميل هذا الحوار للحدوث مبكراً في دورة السياسة عندما تخضع إحدى السياسات أو الاستراتيجيات للنظر والاعتبار. وعليه، لا يشارك الشركاء الاجتماعيون في العادة في المهام العملية أو مهام التنفيذ ضمن المجالات السياسية للتعليم والتدريب المهني، كالتوجيه المهني، وتوفير المواد والبيئات التعليمية، أو إنشاء أطر المؤهلات الوطنية. وعلاوة على ذلك، لا يشارك الشركاء المجتمعون عادة في تحديد الاحتياجات المهنية لإصلاح المؤهلات.<sup>21</sup>

وعلاوة على ذلك، فإن هناك بعض الأمثلة الواضحة، في أنحاء المنطقة، والتي شاركت فيها اتحادات أصحاب العمل (والاتحادات التجارية) بشكل أكثر قرباً في تطوير الاستراتيجيات الوطنية.

فعلى سبيل المثال، في تونس والمغرب، يشارك الشركاء المجتمعون في عدد كبير من المجالس الوطنية، رغم أن مشاركتهم حتى اللحظة كانت تميل للتركز في المراحل المبكرة من تطوير السياسات. وفي فلسطين، تضمن إعداد استراتيجية جديدة حواراً موسعاً مع أصحاب العمل، وشارك ممثلو أصحاب العمل في مجموعات العمل الفنية التي وضعت عناصر من الاستراتيجية. وإذا تم إنشاء وكالة للتعليم والتدريب التقني والمهني، فإن النية هي تحقيق مشاركة قوية من أصحاب المصالح. وفي الأردن، شارك الشركاء المجتمعون بقوة في إنشاء استراتيجية التوظيف الوطنية، ولهم دور مهم في مجلس التشغيل والتدريب والتعليم المهني والتقني.

ويرى الشركاء المجتمعون أن هيئات الحوار السياسي الوطني معتادة على أن لها الدور والوظائف الحصرية في إدارة ورقابة التعليم والتدريب المهني، وأن هذه الهيئات إما تمنع أو تجد من الصعب التحول لمقاربة أكثر قياماً على المشاركة إزاء الحوكمة. وفي بعض الأحيان، كان يقر بهذا الوضع أيضاً كبار المدراء في الوزارات والوكالات الحكومية.

ومن ثم، فإن الشركاء الاجتماعيين حاضرون في المنطقة، ونشطون في كافة البلدان، ومنظمون (بدرجات متفاوتة من الفعالية). ورغم ذلك، فإنهم في كافة البلدان يحتاجون للانتقال قداماً من دور استشاري على مستوى تطوير السياسات في مجالات معينة، إلى دور أوسع من المشاركة في كافة المراحل الأخرى من دورة السياسة، وبخاصة التنفيذ والتسليم. ولتحقيق ذلك، سيتطلب الأمر استثمارات لدعم تطوير معرفة وكفاءات الشركاء الاجتماعيين.<sup>22</sup>

<sup>20</sup> وكل هذا يتماشى مع احتياجات بناء القدرات المحددة في مؤتمر بروكسيل في مارس 2014، والتي تم مناقشتها في أجزاء هذا التقرير.  
<sup>21</sup> علق العديد من المشاركين في مؤتمر بروكسيل في مارس 2014 بأن الوزارات تتشاور بصورة متكررة مع الشركاء الاجتماعيين بصورة ذات طابع شكلي عنها عن مشاركة أصيلة على مستوى أكثر عمقاً.  
<sup>22</sup> انظر الجداول القطرية في الملحق 1، وبخاصة الصفوف التي تشير إلى وضع وأدوار ووظائف الشركاء الاجتماعيين.

### 4.3 ثقافة الإدارة المركزية

اتسمت إدارة التعليم والتدريب المهني في بلدان المنطقة لفترة طويلة بمقاربتها المركزية. وهذا يتماشى مع النزعات المهيمنة لأعراف وثقافات الإدارة الحكومية في بلدان جنوب وشرق المتوسط. وفي القسم 2 من هذا التقرير، تم التمييز بين البلدان التي يقع فيها نظام التعليم والتدريب المهني ضمن مجال مسؤولية وزارة وحيدة (النوع 1) وتلك التي تُدار فيها أنظمة فرعية مختلفة من جانب وزارات ووكالات مختلفة (النوعان 2 و3). وفي كافة الحالات، فإن العرف السائد يميل إلى إدارة مركزية، مع القليل من المسؤولية المحولة إلى أقل المستويات.

فعلى سبيل المثال، وفي المغرب، لا تزال الإدارة عالية المركزية تمارس سيطرة تفصيلية مستمرة على التوفير الحكومي من خلال العمل الداعم لعدد من الوكالات التنفيذية، كما تمارس أيضاً ضوابط رقابية صارمة على توفير التدريب الخاص بالقطاع الخاص. ولا تزال هذه الرقابة المركزية مستمرة برغم التأكيد في الأعوام الأخيرة على سياسة قوية من الأقلمة.

وفي تونس، توفر الوزارة، وتدعمها في ذلك أربعة وكالات تنفيذية، القيادة والرقابة الوثيقة للنظام بأكمله، وذلك برغم النية لنقل المزيد من المسؤوليات إلى المستوى المحلي. وهنا، تشمل مهام الوزارة الابتكار، وقد يفتح ذلك الباب أمام درجة أكبر من المبادرة المحلية. وفي ليبيا، تمارس الوزارة الرقابة على عملية التوفير الحكومي من خلال هيئة وطنية. ومن المبكر للغاية تقييم مدى إصلاحات المستويات المختلفة من الحوكمة التي قد تظهر أثناء مرحلة إعادة الإعمار.

وتعد مصر حالة نموذجية من حيث أن الرقابة المركزية للأنظمة الفرعية المختلفة للتدريب المهني قد رافقتها غياب تنسيق واستراتيجية إجمالية. وقد ترك هذا في واقع الأمر مجالاً لعدد من المبادرات التي أنشأت أنشطة وطنية أو محلية المستوى بدون التخلي عن الرقابة المركزية المجزأة. وقد أنشأت فلسطين كذلك، ورغم أنها مركزية، عددًا من البرامج والمشاريع التجريبية التي تباشر العمل في مناطق أو قطاعات، وذلك غالبًا من خلال التعاون مع المنظمات القطاعية، ومع المجتمع المدني، وبخاصة مع المانحين الدوليين. ولا تزال إسرائيل تستعين بنموذج عالي المركزية لإدارة جوانب، كالمناهج الوطني، والامتحانات الوطنية والتفتيش الوطني.

ومع ذلك، لا تستبعد الثقافة المركزية الأنشطة على المستويات الأقل: حيث من المتوقع أن تأخذ المناطق والسلطات المحلية المبادرة، بينما يتم تشجيع قادة المدارس أيضًا إلى درجة معينة لأن يكونوا مبتكرين أو لأن ينشئوا المشروعات، وذلك غالبًا بدعم من شبكات مزودي التعليم المستقلين. وتنتقل الأردن بشكل مقصود نحو مقارنة للشراكة الاجتماعية تشجع الابتكار، ولكن العرف المتبع قائم بشدة على ممارسة الرقابة المركزية، وإن يكن في نظام مجزأ.

## 5.3 الحوكمة المركزية في مقابل الابتكار الإقليمي والمحلي: التطورات السياسية على المستوى دون الوطني

كما ذكرنا من قبل، تُعد المقاربة المركزية للإدارة هي المقاربة التقليدية، والفكرة المتكررة، لحوكمة التعليم والتدريب المهني في المنطقة. ولهذا أثر قوي على الطرق التي تُدار بها الأنظمة على المستوى المتوسط، كما هو الحال في المناطق والمدن، وكذلك على أدوار ووظائف الرواد والمدراء والمدرسين، ممن تتسم سلطتهم في اتخاذ قرارات محلية بمحدوديتها الشديدة.

وبرغم ذلك، تشير أي مراجعة تفصيلية للمبادرات المحلية والقطاعية إلى أن هناك تجربة مهمة في أنحاء المنطقة للمشاركة العملية لمنظمات أصحاب العمل في المبادرات المحلية والإقليمية والقطاعية. مع ذلك، هناك بعض الأدلة على حدوث بعض التغيرات في المنطقة فيما يخص المشاركة الأكبر للأطراف المحلية في سياسات التعليم والتدريب المهني<sup>23</sup>.

وقد ترتب على التأكيد المتزايد على استجابة التعليم والتدريب المهني للاحتياجات من المهارات التقنية والتوظيفية لسوق العمل (ومن ثم، التحول من مقاربة مدفوعة بالعرض إلى مقاربة مدفوعة أكثر بالطلب إزاء الإصلاح) ارتفاع في عدد المبادرات على المستوى دون الوطني، والقطاعي، والمحلي (إلى حد معين). ورغم أن هذه المقاربة لم تأخذ الصفة المؤسسية بعد، إلا أن هناك يقيناً بمبادرات وأمثلة أكثر أتى الدافع إليها من المستوى المحلي أو القطاعي.

وتقدم إسرائيل مثلاً جيداً على نظام موجه لمثل هذه المبادرات. ورغم أن الوزارتين الرئيسيتين تمارسان رقابة مركزية على جوانب التعليم والتدريب المهني، فإن شبكات التعليم واتحاد المصنعين والمنتسبين إليهم والسلطات المحلية جميعهم في موقف يمكنهم من قيادة المبادرات والقيام بذلك. وبصفة خاصة، تعد السلطات هي المالك القانونيين للمدارس التي تخضع لوزارة التعليم، ويتم تفويض مسؤوليات كبيرة إلى هذا المستوى. وهذا يعني أن السلطات المحلية تملك صلاحيات مهمة لتوفير التمويل الإضافي (والذي يتفاوت حسب السلطة المحلية)، لتأويل المنهج المدرسي المقرر وطنياً وإنشاء ابتكارات ومبادرات وشراكات محلية.

إن دور شبكات التعليم في إسرائيل (مثل منظمة إعادة التأهيل والتدريب ORT و AMAL<sup>24</sup>) في الوساطة بين المستوى الوطني والأكثر محلية للتوفير وكذلك بين أصحاب المصلحة في القطاع العام والخاص يسهم في واقع الأمر في تحقيق المرونة والابتكار في الترتيبات الخاصة بحوكمة التعليم والتدريب التقني والمهني. وتظهر الأدلة أن بوسع شبكات التعليم مثلاً أن تنشئ تجاربها الخاصة لتحديث البيداغوجيا، ويرتبط بذلك أنها تنفذ قدرًا كبيرًا من التدريب المستمر مع المعلمين الذين يوظفونهم. وبالمثل، فإن اتحاد المصنعين يدافع عن ويضطلع بدور قيادي في مجموعة من الابتكارات والمشروعات، مثل إنشاء مراكز التدريب المهني على أساس الشراكة بين القطاعين العام والخاص مع وزارة الاقتصاد.

ومن حيث السياسة، فلعل المغرب قد اتخذ الموقف الأقوى في المنطقة مع قرارها القاضي بضرورة أن يكون للإصلاح بعداً إقليمياً وأن يكون معداً له. ولا يزال ذلك في مرحلة مبكرة، لذا فليس من الملائم بعد الحكم على الكيفية التي ستعمل بها هذه المقاربة بشكل فعال في نظام كان في السابق عالي المركزية.

## 3.6 زيادة المسؤوليات الإدارية على مستوى مقدمي التدريب

إن نقطة البدء لفهم موقف رواد مدارس التعليم والتدريب المهني من حيث الأخذ بزمام المبادرات واتخاذ القرارات الإدارية المستقلة يتعين أن يكون، وذلك من ناحية المبدأ وعادة من الناحية العملية، أن لمدرء المدارس مجال ضئيل لتحقيق للتطوير والاستقلالية. وهناك استثنائين لذلك. أحدهما في القطاع الخاص للتعليم والتدريب المهني، حيث يعتمد المالك على جذب الطلبة من أجل الحصول على التمويل وحيث قد يكون متوقعاً من مدرء المدارس اتخاذ مقاربة مشارعية. والاستثناء الآخر في إسرائيل، حيث من المتوقع لقادة مدارس التعليم والتدريب المهني الاضطلاع بمسؤولية كبيرة عن التطورات البيداغوجية، حيث واحد من الوزارتين الرئيسيتين يسعى حالياً عن الطرق التي يمكن بها منح الحوافز على الطرق التي يمكن بها دعم المدارس لأخذ المبادرة أكثر.

<sup>23</sup> انظر الجداول القطرية في الملحق 1، وبصفة خاصة إلى الصفوف التي تشير إلى الأدوار والمسؤوليات على المستويات الحكومية والوطنية والمتوسطة والمحلية. ويمكن الإطلاع على مزيد من المعلومات حول هذه الشبكات على الرابط:

<sup>24</sup> <http://en.ort.org.il> و [www.amalnet.k12.il/Amalnet/TopMenu/Amal/About+Amal](http://www.amalnet.k12.il/Amalnet/TopMenu/Amal/About+Amal)

وفي فلسطين، من المتوقع أن يتبع مقدمو التدريب التعليمات حول المسائل المرتبطة بالمقرر الدراسي، ولكن لديهم بعض المساحة في أخذ المبادرة في الإدارة الإجمالية للمدرسة وفي مجالات مثل توجيه النصائح والتوجيه المهني.

وفي لبنان، قد تتم استشارة عدد من المدارس أحياناً حول التغييرات المرادة للمنهج الدراسي، ولكن من المتوقع منها اتباع التعليمات حول جوانب المقررات الدراسية والمؤهلات. ورغم ذلك، وفي مجال المشورة والتوجيه، تتمتع المدارس بحرية تطوير مقارباتها الخاصة.

وفي الأردن، تتمتع الكليات الأهلية، والتي تخضع لقطاع التعليم العالي وجامعة البلقاء التطبيقية، ببعض الحرية في تنظيم أولوياتها الخاصة وطرق التشغيل خلال نظامهم للجان وهيئة الإدارة، وقد أدى ذلك إلى وضع بعض البرامج المبتكرة. ورغم ذلك، لا يتم تشجيع المدارس على أخذ زمام المبادرة، برغم دعم الوزراء للأفكار المقترحة. وقد قاد كل من الديوان الملكي ومنظمات المجتمع المدني مشروعات كانت مؤثرة في نظام التعليم والتدريب المهني الأردني. وفي كل حالة، كانت الجهة المقترحة حريصة على المرور بالقنوات الوزارية الرسمية وضمان تمتعها بالدعم الكامل.

كل هذا يعطي مؤشراً بحدود استقلالية صناعة القرار في مجالات تعيين الموظفين والتمويل والمبادرات البيداغوجية التي تشكل جزءاً من الثقافة التشغيلية في الكثير من أنظمة التعليم والتدريب المهني في المنطقة. وعلاوة على ذلك، يتم تعيين ناظري مدارس التعليم والتدريب المهني بصورة مركزية، ويتم نقلهم غالباً لمناصب أخرى بدون اعتبار لإنشاء إدارة فعالة طويلة الأجل في المدارس الفردية. كما يغلب تعيين المدرسين بصورة مركزية، وذلك في ظروف من الصعب فيها جذب مرشحين جيدين للتدريس المهني. وفي حالات كثيرة، تعاني مدارس التعليم والتدريب المهني إما من زيادة أو نقص أعداد العاملين بها، في الوقت الذي لا يتخذ فيه أي إجراء لتصحيح هذا الوضع.

وعليه، ينبغي أن يكون هناك تأكيد أقوى على المناقشات السياسية التي تتطرق لمسألة كيفية استخدام آليات التنسيق، على نحو أكثر فعالية، لتحسين مشاركة أصحاب المصلحة المتنوعين في صناعة سياسات التعليم والتدريب المهني وتنفيذها ومراجعتها وتقييمها (انظر المسرد). وتشمل هذه الآليات ما يرتبط منها بالتمويل ومقاربات ضمان الجودة<sup>25</sup>.

<sup>25</sup> يمكن تعريف آليات تنسيق صناعة سياسات التعليم والتدريب باعتبارها آليات شراكة هيكلية موجهة بالنتائج، وأدوات سياسية و/أو طرق رامية للدعم الفعال لصناعة سياسات إما التعليم والتدريب المهني الأولي أو التدريب المهني المستمر. ويمكن إنشاء ذلك بواسطة أصحاب المصلحة (من القطاعين العام والخاص) على كل من مستويات الحوكمة الأفقية والرأسية، مع ما لذلك من تداعيات سياسية مُلزمة و/أو غير مُلزمة. وهي في أغلبها ذات طبيعة سياسية أو مالية و/أو فنية. ويتمثل الغرض الاستراتيجي لآليات التنسيق في دعم إنشاء وتنظيم التعاون الفعال بين المستويات المختلفة لصناع قرارات التعليم والتدريب المهني حول المجالات السياسية الرئيسية من أجل تيسير الأداء الأفضل في الإدارة العامة للتعليم والتدريب المهني وتحسين جاذبية وصلة سياسات وأنظمة التعليم والتدريب المهني. مثل هذه الآليات يمكن إنشائها بشكل مخصص أو يتم توجيهها على نحو استراتيجي لدمج وتوحيد عملية تطوير سياسات التعليم والتدريب المستمر في المدى القصير إلى المتوسط/الطويل. للتعريفات، انظر مسرد المصطلحات؛ للاطلاع على رموز آليات التنسيق، انظر الملحق 4.

### المربع 1.3 التحديات الشائعة المؤثرة على حوكمة التعليم والتدريب المهني في منطقة جنوب وشرق المتوسط

- يظل قطاع التعليم والتدريب المهني يعاني حالة من التمزق، وإن يكن بطرق مختلفة في بلدان مختلفة. وتقوم كل وكالة من الوكالات الحكومية المسؤولة بإدارة نماذج ومنهجيات تسليم مختلفة. ولأن الروابط بين مقدمي التعليم والتدريب المهني وسوق العمل محدودة على المستويين الوطني والمحلي، يأتي التدريب مدفوعًا في أغلبه بالعرض. ويقتصر التوفير بصورة أساسية على التعليم والتدريب المهني الأولي، وبحيث أن التدريب المهني المستمر والتدريب لدخول سوق العمل تمثل خصائص ضعيفة في النظام، وهناك القليل من الاعتبار للتعلم المستمر مدى الحياة، إن لم يكن معدومًا.
- يشارك أصحاب العمل والقطاع الخاص في حوكمة التعليم والتدريب المستمر، بيد أن هذا يقتصر في أغلبه على المشاورات العريضة. وعليه، فإن المشاركة العملية لمنظمات أصحاب العمل في أجزاء دورة السياسات ليس أحد سمات حوكمة التعليم والتدريب المهني، ولا تتمتع بدعم جيد. وهذا يعني أن أحد مواطن الضعف الرئيسية لأنظمة التدريب الراهنة هو أن مزودي التدريب لا يلون المتطلبات المهنية لسوق العمل بشكل فعال، نظرًا لأن هناك ارتباط غير كاف بين أصحاب المصلحة على جانبي العرض والطلب.
- تعاني المؤهلات المهنية بقلة التقدير والاهتمام في مجتمعات المنطقة، حيث يتجه جل الاهتمام والتقدير إلى التعليم الثانوي الأكاديمي ثم التعليم الجامعي، حيث يؤدي هذا المسار إلى تقلد وظائف عالية المكانة. وهذا يعني أن صورة وجاذبية التعليم والتدريب المهني تظل منخفضة، وذلك في نظر كل من أصحاب العمل والمتعلمين.
- تسهم صرامة المؤهلات - وغياب المسارات من التدريب المهني إلى الوظائف الأعلى مكانة، ومن برامج التعليم والتدريب المستمر إلى الدراسات الأكثر تقدمًا أو أكاديمية - في ترسيخ النظرة إلى أن مؤهلات التعليم والتدريب المهني توفر إمكانية ضعيفة لتحقيق التقدم في الحياة. وعلاوة على ذلك، فإن فرص التدريب المستمر ضعيفة، وتتسم العقبات أمام العودة إلى التعليم والتدريب بأنها مرتفعة للغاية أمام الكثير من المواطنين.
- تتسم القواعد واللوائح الحكومية بجمودها وتقوم على توجهات عالية المركزية إزاء إدارة التعليم والتدريب المهني، مع نقل القليل من الاستقلالية إلى المستويات الأكثر محلية. وعلاوة على ذلك، تفتقر الإجراءات الإدارية غالبًا للشفافية، ولا تتمتع الإدارة ونظم معلومات سوق العمل بالنمو الكافي الذي يكفل لها خدمة عملية تخطيط وصناعة القرار في التعليم والتدريب المهني.
- يتسم التوفير المالي للتعليم والتدريب المستمر بعدم كفايته من حيث تلبية الاحتياجات التدريبية المعاصرة، كما أن الأسلوب الذي يُنفق به التمويل المقدم لتوفير التدريب من المركز لا يسهم في تحسين أداء النظام والموفرين. وهذا يعني أيضًا أن البيئات والمعدات التعليمية لكثير من المؤسسات التدريبية في حاجة للترقية أو الاستبدال. وبالمثل، يُعد تدريب المعلمين بأنه أحد المجالات المهملة نوعًا والتي تستلزم اهتمامًا كبيرًا.

المصدر: مؤسسة التدريب الأوروبية (مستمدة من التقارير الوطنية التسعة)

## 4. ماليات وتمويل التعليم والتدريب المهني

لأغراض التخطيط والتحليل والتقييم الذاتي لترتيبات حوكمة التعليم والتدريب المهني في البلدان التسع في المنطقة، ولإعداد هذا التقرير، كان مفيداً التمييز بين مصطلحي 'ماليات' و'تمويل'<sup>26</sup>. وتعني 'الماليات' المصادر التي يتم منها تخصيص الأموال للأجزاء المتنوعة من نظام التعليم والتدريب المهني، بينما يمكن تعريف 'التمويل' بأنه منهجيات توزيع الموارد على الموزعين والمخصصات التي يتم إجرائها.

### 1.4 القضايا الرئيسية للشفافية

برزت شفافية المعلومات المالية المتوافرة والمدى الذي تملك إليه البلدان في المنطقة نظم معلومات سوقية كافية تغطي ماليات وتمويل التعليم والتدريب المهني كقضايا رئيسية (فجوات معلوماتية) أثناء مرحلة التخطيط.

وعلى نحو أوسع، هناك القليل من البيانات المنشورة التفصيلية حول ماليات وتمويل التعليم والتدريب المهني في دول معينة. وفي بعض الحالات، لا يمكن تمييز بيانات التدريب عن ميزانية التعليم الإجمالية، حيث تبدو المخصصات في ميزانيات أخرى سراً محاطاً بتكتم شديد ضمن قطاعات أو أقسام أو وزارات المالية. وفي هذه الحالات، من الصعب على أصحاب المصلحة المشاركين في الحوكمة الحصول على معلومات دقيقة عن الجوانب المهمة والدينامية للماليات والتمويل، كما يصعب على الباحثين والخبراء المحليين الحصول على صورة مرجعية. وللتخفيف من قمامة الصورة، يجب علينا القول بأن هذه القضايا تتقاسمها الكثير من البلدان الأخرى.

ورغم ذلك، ينبغي أن يكون ممكناً أن نضع بصورة كمية - وعلى أساس سنوي - مصادر ماليات النظام، والمنهجيات المستخدمة في توزيع المخصصات المالية إلى المراكز، والمستويات الفعلية للتمويل وخطوط الميزانيات المختلفة. وبعض هذه المعلومات، مثل نسبة التمويل الإجمالي الذي يتم إنفاقه على الرواتب، تتوافر في بلدان عديدة، لذا فإن الأمر قد لا يعدو ببساطة مسألة جعل البيانات الموجودة في حوزة أقسام المالية متاحة بشكل أكبر.

ولعل تونس هي البلد الذي اتخذ أكثر الخطوات شمولية لجعل المعلومات متاحة وشفافة في هذا الصدد. وفي المقابل، فقد ثبت أنه من الصعب جمع بيانات متكاملة حول الإنفاق على التعليم والتدريب المهني لإسرائيل، وفي المغرب لا توجد حالياً فكرة عامة ولا بيانات منشورة وموثوقة، ولا توجد وكالة مسؤولة عن إصدار التقارير حول ماليات وتمويل التعليم والتدريب المهني.

ويشير هذا الدليل إلى ضعف كبير في نظم المعلومات السوقية. وحتى لو تم توفير مجموعات منفصلة من البيانات لفئات أو قطاعات فرعية مختلفة لأنظمة التعليم والتدريب المهني، فإن الشفافية الأكبر ستكون وسيلة عون كبيرة للحوكمة الجيدة ولصناعة قرار أكثر فعالية للتعليم والتدريب المهني.

### 2.4 مصادر الماليات للتعليم والتدريب المهني الأولي

يتمثل المصدر الرئيسي للماليات للتعليم والتدريب المهني الأولي في المنطقة من مخصصات الحكومة من الموارد من الضرائب العامة وغيرها من أنواع الدخل. وعلاوة على ذلك، تميل الماليات وإجراءات التمويل في المنطقة لأن تتسم بالمركزية<sup>27</sup>.

<sup>26</sup> في أثناء الإعداد لتخطيط التقارير القطرية التي تشكل أساس البيانات والتحليل في هذا التقرير، وجد أن تفاصيل الماليات والتمويل أكثر سطحية ونقصاً في بعض البلدان عما هو الحال في مجالات أخرى يغطيها البحث. ورغم بعض الصعوبات الفنية الموجودة، من المهم أن يتم إعطاء مجال الماليات والتمويل الأولوية عندما توضع مسائل الحوكمة وتحسينها للمناقشة.

<sup>27</sup> انظر الجداول القطرية في الملحق 1، خاصة الصفوف التي تشير إلى توفير ماليات التعليم والتدريب المهني، والتي تحدد المصادر الرئيسية للتمويل وتحدد المنهجية المستخدمة في تمويل مقدمي التعليم والتدريب المهني.

وفي بلدان عديدة، أفادت التقارير أن المخصصات الحكومية للإنفاق على التعليم والتدريب المهني قد زادت على مدار الأعوام الأخيرة، فيما يبدو أن ماليات القطاع في معظم البلدان تتسم بأنها محدودة، والاستثمارات تكون منخفضة للغاية على نحو لا يكفل مقاربة عصرية ومبتكرة إزاء النظام. وإذا كان الاستثمار ضعيفاً للغاية، فإن جهود التحديث والإصلاح ستتعرّض على الأرجح، بدلاً من أن تنجح.

وتتسم ماليات التعليم والتدريب المهني في المنطقة بالمساهمات المقدمة من الميزانيات (العامة) للدولة والخزانات الحكومية والمناحين (الدوليين)، مع مخصصات ميزانية صغيرة من أصحاب العمل في قلة من الحالات. وفي كافة البلدان، تخضع هذه الترتيبات للتدقيق، ولكنها تفتقر في الغالب للشفافية، ولا يمكن الحصول على المعلومات من جانب أصحاب المصلحة والباحثين (على نحو ما أشرنا في القسم السابق). وبرغم وجود المبادرات الفردية، فلا يوجد حالياً إلا القليل من المؤشرات الدالة على أن الحكومات تُعد لنقل، أو إضفاء اللامركزية على، أي قرارات إدارية مهمة بشأن الماليات إلى مستويات أكثر محلية، باستثناء متى كان هناك تأكيد مثلاً على الأقلمة، كما هو الحال في المغرب.

وعليه، فإن ماليات التعليم والتدريب المهني تعتمد بصورة رئيسية على الموارد الوطنية، وهذا يؤكد على نقطة أن التمويل الحكومي هو المفتاح للاستثمار في أنظمة التعليم والتدريب في المنطقة. وفي القطاع الحكومي لتوفير التعليم والتدريب المهني، تشكل الرسوم التي يدفعها الطلبة وأسرهم نسبة مئوية صغيرة من ماليات التعليم والتدريب المهني. ويُنفق نحو 80-90% من الميزانية على الرواتب، وعلى نحو لا يترك مجالاً كبيراً للابتكار في أحد مجالات التوفير التي تتسم بقلّة التمويل. وفي كل الأحوال، تعني القيود على الميزانية الوطنية أن (وبالاستثناء الجزئي لليبيا وإسرائيل) نقص تمويل نظام التعليم والتدريب المهني هو مشكلة ملحة وهيكلية في كافة البلدان في المنطقة.

يعد الإسهام ذاتي التمويل للمدارس الخاصة سمة مهمة في قلة من البلدان (مثل لبنان) رغم أن مداه يعتمد على النصيب الحكومي/الخاص من سوق التدريب. ومتى كان هناك قطاع خاص موسّع لتوفير التدريب الأولي، فإن إسهامات القطاع الخاص تكون كبيرة ومهمة. وهذا هو الحال بالضبط في دول مثل لبنان وليبيا، وهو الحال بشكل متزايد أيضاً في بلدان كالمغرب وتونس ومصر والأردن، حيث توجد هناك سوق نامية لتوفير التدريب الخاص. وفي هذا الصدد، تشير إسهامات القطاع الخاص إلى الأنشطة التجارية في القطاعات الخاصة وغير الهادفة للربح لعملية توفير التدريب.

وتميل الصناعات وأصحاب العمل إلى تقديم إسهامات صغيرة فقط لتمويل التعليم والتدريب المهني الأولي العام. وهذا يعكس التوقع التقليدي بأن الدولة ستوفر التعليم والتدريب خلال المراحل الإلزامية وما بعد الإلزامية، وأن هذه المجالات ليست من مجالات الصناعة أو أصحاب العمل. وفي البلاد مثل المغرب، وحيث يوجد فرع تدريبي مهني تعاقدى للتوفير، يمكن أن يتوقع من أصحاب الأعمال القيام بالاستثمار من خلال توفير المرافق والتعيين في الأعمال، إن لم يكن من خلال الإسهامات المالية.

وتعد المغرب أيضاً حالة مثيرة للاهتمام من حيث أن نسبة كبيرة من التمويل الذي تم جمعه من خلال الضريبة التدريجية يتم تخصيصه للتعليم والتدريب المهني الأولي وليس لنظام التدريب المهني المستمر. ونجد مثلاً مثيراً آخر هو إسرائيل، حيث يقدم أصحاب العمل إسهاماً كبيراً للتعليم والتدريب المهني الأولي من خلال المشاركة في المبادرات وتوفير المرافق، بينما يتم توفير الدعم العيني لخطة التدريب المهني التعاقدى التي تديرها وزارة الاقتصاد بشكل كبير من جانب القطاع الخاص.

وفي كافة البلدان، يكون من المتوقع قيام الطلبة وأسرهم بتقديم بعض الإسهامات في تكلفة دراساتهم. ومع ذلك، وفي حالات كثيرة، تكون هذه الإسهامات ضئيلة للغاية، وبعض الأفراد، ومنهم المنتسبين للفئات المحرومة، معفيين من إجراء المدفوعات. وعليه، من الآمن أن نخلص إلى أن إسهام الأسر لتمويل تكاليف برامج التعليم والتدريب المهني صغير نسبياً.

وفي معظم الحالات، يتسم إسهام المانحين في تمويل التعليم والتدريب المهني بأنه كبير، وقدر كبير من التعاون الدولي وثنائي الأطراف يتم في أنحاء المنطقة. وفي الوضع الصعب لتمويل التعليم والتدريب المهني في فلسطين، يكون للمنظمات الدولية والتعاون ثنائي الأطراف دور مهم في توفير التمويل للمبادرات والإصلاحات وكذلك، في حالة تعليم وتدريب اللاجئين، لتمويل الأجزاء المهمة للنظام. وتشارك المغرب وتونس ومصر ولبنان في المشروعات الدولية الممولة من المانحين والثنائية.



وتجلب إسهامات المانحين ماليًا إضافية إلى أحد القطاعات التي تعاني نقص الموارد. ورغم ذلك، وكما ذكرنا بالفعل، تتمثل إحدى المشكلات في الأنشطة الممولة من المانحين في أن التمويل محدود زمنيًا ومحدود بالمشروعات، وقد يكون هذا عائقًا أمام تحقيق حلول تراكمية ومستدامة، بمجرد استكمال الماليات لدورتها. كما أن شفافية وفعالية تمويل المانحين تشكل أيضًا مشكلات كبيرة.

وقد بذلت بعض الدول جهودًا مهمة لزيادة موارد التعليم والتدريب المهني في الأعوام الأخيرة. وتفرض بعض البلدان ضرائب أو ضرائب تدريبية على أصحاب العمل، ومنها المغرب وتونس ومصر والأردن. وفي هذه الحالات، يتم في العادة توجيه الإيرادات إلى التدريب المهني المستمر، والذي يعد أحد المجالات المهمة. ورغم ذلك، فإن المبالغ الموزعة وحتى الوضعية القانونية للضرائب والرسوم على أصحاب العمل تواجد قيودًا. وفي الأردن، تأتي وضعية الرسوم الضريبية على أصحاب العمل غير يقينية نتيجة لإحدى القضايا القانونية المطولة.

## 3.4 تمويل مقدمي التدريب

تتسم آليات التمويل التي يتلقى مقدمو التدريب من خلالها ميزانياتهم المخصصة بأنها تأتي على أساس تقليدي قائم على المدخلات المتكررة. ولا يتم إعطاء مقدمي التدريب أي حوافز بشكل يكمل دخلهم من خلال بيع البضائع أو الخدمات، أو لتحسين فعاليتهم أو أدائهم أو نتائجهم. وعليه، فإن نماذج تمويل التعليم والتدريب المهني القائمة في منطقة جنوب وشرق المتوسط لا تخاطب تحسين العلاقة بين المدخلات والمخرجات (الفعالية)، وليست موجهة نحو أن يكون لها تأثير.

من المعروف جيدًا أن الجمع بين الفعالية والتأثير أمر مطلوب من أجل تحقيق تحسين مستدام في نتائج التعليم والتدريب المستمر إلا أننا لا نجد سوى في قليل من البلدان، مثل تونس والمغرب، سياسات قيد النظر أو مطروحة لاستخدام التمويل كآلية لتوليد مخرجات محسنة.

ويبدو أن لكافة البلدان منهجيات معرفة بشكل واضح لتمويل مقدمي التعليم والتدريب المهني. كان هناك أفرع متنوعة للتوفير تأتي تحت وزارات أو سلطات مختلفة، من الشائع أن نجد هناك منهجيات مختلفة لتوزيع المخصصات المالية تستخدم في القطاعات الفرعية المختلفة. فمثلًا، وفي مصر وإسرائيل والأردن، يتبع كل مزود من المزودين الرئيسيين قواعده وإجراءاته المميزة الخاصة لتمويل نصيبه من التوفير.

وينهض تمويل التعليم والتدريب المهني القائم على المدارس في الأردن من خلال وزارة التعليم مثالًا على المنهجية الإدارية المستخدمة ونتائجها. وقد وضعت عملية الموافقة على الميزانية في إدارة التعليم المهني بحيث تأخذ في الاعتبار الاحتياجات التمويلية الفعلية لمراكز التدريب. وتقوم المكاتب الإقليمية المتنوعة بتوزيع نماذج الميزانيات على المدارس، والتي تشير بعدها إلى احتياجاتها من حيث معدات و مواد التدريب. ويُسمح لمدرء المؤسسات بطلب زيادة لميزانية مؤسستهم بنسبة تصل إلى 10%. ويجب على المدرء تقديم مستندات مؤيدة، برغم أن مثل هذه الطلبات لا تمنح إطلاقًا. ويقوم المكتب الإقليمي بإعادة النماذج المعبأة إلى إدارة التعليم المهني، حيث يتم إدخال تعديلات ويوضع مقترح للميزانية ويُرفع إلى إدارة التخطيط والميزانية التابعة لوزارة التعليم. ثم تُرفع الميزانية المؤقتة للوزارة إلى لجننتها التخطيطية، ومن ثم إلى وزارة المالية. ثم تُرفع الميزانية الإجمالية المقترحة للدولة إلى البرلمان والملك. وتُستكمل إجراءات التخصيص للمدارس من خلال المكاتب الإقليمية للوزارة. وعمليًا، تستهلك المرتبات نصيبًا كبيرًا من النفقات الحالية، ويتسم الإنفاق على الأصول الرأسمالية بانخفاضه الشديد. ويظهر غياب التمويل الكافي لتطوير القطاع كذلك في الإجراءات الجامدة وعالية المركزية للإدارة المالية للميزانية المخصصة على مستوى كل من المدارس والإدارات الإقليمية.

ومن الواضح أن إجراءات صناعة الميزانية تتفاوت من بلد لآخر ووفقًا لما إذا كانت المؤسسات التدريبية تأتي تحت سلطة إحدى الوزارات أو الوكالات الحكومية. ففي ليبيا، تتولى وزارتان مختلفتان المسؤولية عن الأقسام، أو الفصول، المختلفة للميزانية المخصصة. وفي المغرب - وكما في عدد من البلدان - حيث تقدم وزارات عديدة تدريبها المتخصص الخاص، يتفاوت متوسط التمويل بدرجة كبيرة على حسب أي الوزارات يتحمل المسؤولية.

وفي مصر، طورت النظم الفرعية المختلفة للتدريب، وتواصل تفعيل، إجراءات الميزانية وفق قواعدها وإجراءاتها الخاصة، ولا توجد قاعدة منطقية إجمالية أو عملية تحديد لمنهجيات الميزانية. وفي إسرائيل، يتم تخصيص الأموال للمدارس من خلال صيغة تقوم على أعداد الطلاب. وهناك منهجية تشغيلية، ولكن لا يبدو أن الصيغة ولا تفاصيل التمويل معلومين على نطاق واسع.

وفي لبنان، يتم إجراء التمويل على أساس كمي أو تاريخي، ويتم القيام به على أساس مخصصات العام السابق مع الإضافات الضرورية. والمثير في الأمر أنه في الوقت الذي أدى فيه ذلك إلى بعض الزيادات في التمويل للمؤسسات، إلا أن النظام الحالي يفشل في احترام الإجراءات الرسمية لوضع الميزانية والتي كان مصدقاً عليها مسبقاً من جانب الحكومة. وفي الواقع، لا يوجد إلا القليل من الشفافية أو الصراحة حول عملية وضع الميزانية.

ومن خلال سماحه بمجموعة من التفاوتات، تعطي لنا الحالة الأردنية فكرة واضحة عن الكيفية التي يمكن أن يعمل بها النظام. كما أنها تثبت أيضاً أن التمويل سوف يفشل على الأرجح في تلبية الاحتياجات عند الأخذ بالتحديث في الحسبان، وأن الإجراءات مركزية وتتسم بالجمود. ولا توجد مساحة تنظيمية أو مالية كبيرة تسمح بأخذ المبادرات من خلال الميزانية عند المستويات الأكثر محلية.

وتعطي تونس مثلاً واضحاً على عمل إحدى صيغ الميزانيات. وتقف الرواتب وراء 81% من ميزانية الدولة وهي تسدد بشكل مباشر من خلال عملية توفير مركزية. وفيما وراء ذلك، تستخدم الوكالة التونسية للتكوين المهني، وهي الإدارة الحكومية المسؤولة، صيغة ميزانية لتمويل المجموعات المختلفة من الطلاب وفقاً للتخصصات المختلفة للتعليم والتدريب المهني، وذلك قيماً على تعريفه مقرر. وعليه، يتم حساب التكاليف لكل فصل، بغض النظر عن عدد الطلاب، ولا يحسب على أساس كل نسمة إلا الجوانب التكميلية كالإعاشة والنوم. كما يتم بعض التوفير المالي في صيغة الميزانية الخاصة بالصيانة والمعدات التكميلية، وللإقرار باحتياجات وأداء بعض المراكز. وتجدر الإشارة كذلك إلى أنه قد تم طرح اعتماد تدريبي في تونس في 2006 لتغطية جزء من تكلفة المراكز التدريبية الخاصة المعتمدة.

كما تثير القضية التونسية كذلك مسألة تقع في قلب قدر كبير من المناقشات المتعلقة بتخصيص ميزانية التعليم والتدريب. ويكمن المقصد الأكبر من وراء الإصلاحات التي تم اتخاذها في تونس على مدار العقدين الماضيين في ضرورة أن يكون التدريب مدفوعاً بالطلب وقائماً على الكفاءة. ومن الأمور المقررة في التخطيط أن الطريقة التي تُوزَع بها المخصصات المالية للمدارس تعد أحد القضايا المهمة في تحفيز ومكافأة الإصلاحات المحلية.

وحتى الآن، لم يكن ممكناً طرح حوافز في منهجية التمويل من أجل دفع الإدارة بناء على الأهداف والنتائج. وتبدو إسرائيل الدولة الوحيدة الأخرى في المنطقة التي أخذت خطوات في هذا الاتجاه. وفي هذا الخصوص، يتم تشجيع المدارس ومراكز التدريب المهني التعاقدية لاستخدام عنصر مبادرة في الأسلوب الذي تنفق به ميزانيتها، وكما أشرنا بالفعل، تبحث وزارة الاقتصاد الوسائل التي تستطيع من خلالها تحفيز ومكافأة مراكزها عندما يتحقق لها مزيد من الاستقلالية<sup>28</sup>.

## 4.4 ماليات التدريب المهني المستمر

كما هو الحال في العديد من البلدان من خارج المنطقة، تتسم ماليات التدريب المهني المستمر في منطقة جنوب وشرق المتوسط بترتيبها المنخفض على قائمة الأولويات للتعليم والتدريب. وفي بلدان قلائل، كالمغرب وتونس، توفر الحكومات بعض التمويل لمبادرات معينة مرتبطة بالتدريب المهني المستمر في المجالات التنموية وقطاعات معينة، أو تكون مستهدفة للفئات ذات الأولوية. وفي بلدان أخرى في منطقة جنوب وشرق المتوسط، تميل الحكومات لتترك تمويل التدريب المهني المستمر للشركات، وهناك القليل نسبياً من الشركات الكبيرة - وهي التي غالباً ما تملك بعداً دولياً لأنشطتها - والتي تشارك بقوة في التدريب المهني المستمر.

<sup>28</sup> انظر الجداول القطرية في الملحق 1، خاصة الصفوف التي تشير إلى توفير ماليات التعليم والتدريب المهني، والتي تحدد المصادر الرئيسية للتمويل وتحدد المنهجية المستخدمة في تمويل مقدمي التعليم والتدريب المهني.

والاستثناء الجزئي لذلك هو متى كانت هناك ضرائب تدريبية. وهذا هو الحال في المغرب وتونس ومصر والأردن. ففي المغرب، وكما أفدنا بالفعل ووفقاً لمسودة القانون، يتم تخصيص 30% من أموال الضرائب التدريبية للتدريب المهني المستمر، بينما يتم نقل بقيتها إلى التعليم والتدريب المهني الأولي. وفي الأردن، ثبتت النزاعات على الوضعية القانونية للضرائب التدريبية تنفيذها لسنوات عديدة.

وفي أنحاء المنطقة، لا يوفر التدريب المهني المستمر فرصاً كافية للمشاركة، ويفتقر للجودة. وهو ليس منهجياً وليس له هيكل واضح. كما إن غياب الأطر التشريعية والمشاركة المتفرقة للشركات والإدارة المشكوك فيها للصناديق الحالية وغياب النظم المعلوماتية للتقييم جميعها تعوق تطوير السياسات والاستثمارات. ويمكن النظر للتدريب المهني المستمر كأحد الجوانب الواضحة للتعليم والتدريب المهني لتشجيع مشاركة الشركاء الاجتماعيين، ولبناء القدرات.

#### المربع 1.4 التحديات الشائعة المرتبطة بماليات وتمويل التعليم والتدريب المهني في منطقة جنوب وشرق المتوسط\*

- نشأت قضايا الشفافية بصفة عامة وكفاية نظم معلومات سوق العمل حول ماليات وتمويل التعليم والتدريب المهني كقضايا أساسية (فجوات معلوماتية).
- يتمثل المصدر الرئيسي لماليات التعليم والتدريب المهني الأولي في كافة البلدان في المنطقة في تخصيص الحكومة للموارد من خلال ميزانية الضرائب العامة وغيرها من مصادر الدخل. وحيثما كان هناك قطاع خاص موسع لتوفير التدريب المبدئي (مثل لبنان)، نجد أن مساهمة التمويل الذاتي للمدارس الخاصة كبيرة. وتشكل إسهامات الصناعة وأصحاب العمل لتمويل التعليم والتدريب المهني الأولي الحكومي عاملاً صغيراً (فيما عدا حالة المغرب). ولا تزال إسهامات المانحين في ماليات التعليم والتدريب المهني كبيرة في معظم الحالات.
- تميل إجراءات الماليات والتمويل في المنطقة لأن تكون مركزية. حيث يتولى الوزراء المشاركون في سياسات التعليم والتدريب المهني إدارة الميزانيات والموافقة عليها، وذلك في بعض الحالات بناء على طلب المؤسسات الحكومية للتعليم والتدريب المهني (لبنان). وتلعب وزارات المالية أو التخطيط دوراً كبيراً في تخصيص التمويل في بعض البلدان (مثل فلسطين وليبيا ومصر).
- تتسم ماليات التدريب المهني المستمر بموقعها المنخفض على قائمة الأولويات للتعليم والتدريب، باستثناء دول قليلة (كالمغرب وتونس)، حيث توفر الحكومات بعض التمويل المجمع من خلال الضرائب التدريبية. وفي دول أخرى في منطقة جنوب وشرق المتوسط، تميل الحكومات لتترك مسألة تمويل التدريب المهني المستمر للشركات.
- تتسم آليات التمويل التي يتلقى مزودو التعليم والتدريب المهني لميزانياتهم المخصصة على أساس تقليدي قائم على المدخلات المتكررة. ومن ثم، لا توجد حوافز تكمل الدخل من خلال بيع المنتجات أو الخدمات، أو لتحسين النتائج والأداء. كما لا توجد نماذج ماليات قائمة تتطرق لتحسين العلاقة بين المدخلات والمخرجات (الفعالية) أو الموجهة لأن يكون لها أثر، من أجل أن تدفع بالإدارة القائمة على الأهداف والنتائج.

\* انظر الجداول القطرية في الملحق 1، خاصة الصفوف التي تشير إلى توفير ماليات التعليم والتدريب المهني، والتي تحدد المصادر الرئيسية للتمويل وتحدد المنهجية المستخدمة في تمويل مقدمي التعليم والتدريب المهني.

## 5. ضمان جودة التعليم والتدريب المهني

تتسم نظم التعليم والتدريب المهني المدفوعة بالعرض بصلتها المحدودة بالمهارات المطلوبة في سوق العمل وبالمعرفة والمهارات التي يحتاجها المتعلمون لكي يتمكنوا من المنافسة على الوظائف أو الاستفادة من المزيد من الفرص التعليمية. ويعي صناع السياسات في منطقة جنوب وشرق المتوسط بذلك عند التخطيط للإصلاحات. وفي هذا الصدد، تحول الاهتمام من المقاربات الأكثر تقليدية إزاء رقابة الجودة، والتي تتحقق بصورة رئيسية من خلال عمليات التدقيق والتفتيش، نحو مقاربات ابتكارية وتنموية وأكثر ارتباطاً بالإصلاح إزاء ضمان الجودة.

وكثيراً ما يرتبط ضمان الجودة في المنطقة بالإجراءات الرقابية (رقابة الجودة). ومع ذلك، تشكل إدارة الجودة بالفعل جزءاً مهماً من أنظمة التعليم والتدريب المهني في المنطقة. ويمكن تعريف إدارة الجودة بأنها 'كافة الأنشطة التي تستخدمها المنظمات لتوجيه الرقابة وتنسيق الجودة. وقد تشمل هذه الأنشطة صياغة سياسة للجودة ووضع أهداف الجودة. وقد تشمل أيضاً التخطيط للجودة ورقابة الجودة وضمان الجودة وتحسين الجودة' (تعريف الأيزو).

وعليه، كانت أنظمة التعليم والتدريب المهني المدفوعة بالعرض والمُدارة مركزياً في المنطقة تؤكد في العادة على تقييم وتدقيق مدخلات عملية التعليم والتدريب المهني. وقد استخدمت أنظمة رقابة الجودة لضمان تلبية اللوائح والمتطلبات، وبدون تأكيد كبير على دعم أداء مزودي التعليم والتدريب المهني أو توليد التحسينات في التعليم والتعلم. ويذهب ضمان الجودة، من جهة أخرى، لأبعد من ذلك: حيث يحدد سلسلة من الأنظمة والأدوات والعمليات النشطة التي هدفها إشراك المجموعة الكاملة من الأطراف في مقارنة أكثر فاعلية من خلال التقييم والتقييم الذاتي. والهدف هو تحقيق أهداف وإصلاحات وتحسين أداء نظام التعليم والتدريب المهني فضلاً عن النتائج التي يحققها المتعلمون. ويشمل ضمان الجودة عنصرًا واضحًا لرقابة الجودة، إلا أن لإجراءاته وأدواته غرضًا أكثر إيجابية واستباقية. وهو يغطي جوانب متنوعة كاعتماد مزودي التدريب والمؤهلات التدريبية (وتشمل متطلبات تدريب المعلمين)، ومواصفات المقرر الدراسي، وتقييم جودة التعليم والتعلم والإدارة، وتحقيق الإصلاحات، والتقييم الدوري لمجمل نظام التعليم والتدريب المهني في سياقه الأوسع.

وقد حددت بعض البلدان تعريفًا عاملاً لضمان الجودة وجوانب السياسات والممارسات التي يعتبرونها ذات أهمية في تخطيطهم للإصلاحات الرامية لإنشاء مقاربة عصرية لضمان الجودة. وقد وافقت فلسطين مؤخرًا، والتي بدأت بها بعض الإصلاحات لنظام التعليم والتدريب المهني على نحو مفكك، على برنامج للإصلاحات يركز على تطوير نظام يقوم على ضمان الجودة. وتولي الاستراتيجية المنقحة في فلسطين تأكيدًا قويًا على أهمية ضمان الجودة وإدارة الجودة كجوانب محددة لكافة الإصلاحات المقترحة، وتنص على أنه 'سيتم استخدام نظام جودة لكافة عناصر نظام التعليم والتدريب التقني والمهني، وتشمل التقييمات الداخلية والخارجية لضمان جودة المخرجات' (السلطة الوطنية الفلسطينية، 2010).

وتشير الاستراتيجية في فلسطين إلى تقوية الروابط بين نتائج التعليم والتدريب المهني ومطالب سوق العمل، ومن ثم تحسين قابلية توظيف خريجي التعليم والتدريب المهني من خلال ضمان التزام المؤهلات بمجموعة من المعايير الموحدة للجودة والمتسقة على كافة المستويات مع أفضل الممارسات الدولية، ومن خلال الاستخدام الفعال والكفاء للموارد المتاحة. وهي تقر بأن لهذا تداعيات كبيرة تدريبية وبنائية للقدرات على كافة المستويات في النظام.

وتؤكد عملية وضع خطط العمل المرتبطة بالاستراتيجية على إنشاء اعتماد وطني ملائم وهيئة لضمان جودة التعليم والتدريب المهني، وتطوير وتطبيق نظام لضمان جودة التعليم والتدريب المهني، وتعزيز ثقافة من الجودة في أجزاء القطاع بأكمله، وتطوير المقررات، والتقييم والاعتماد القائم على معايير الحياة العملية لكافة متعلمي ومتدربي التعليم والتدريب المهني. ويمكن النظر أيضًا إلى العناصر الأخرى من خطة العمل الفلسطينية، وتشمل تطوير آليات تدريس وتعلم جديدة وتدريب محسن للمعلمين، كشيء جوهري وضروري لضمان الجودة وإدارتها.

وفعلياً، تهدف معظم البلدان في المنطقة الآن إلى التركيز على ضمان الجودة أثناء قيامها بإصلاح حوكمتها وأنظمتها للتعليم والتدريب المهني. ويقع التأكيد بشكل متنوع على تحديد وتحقيق الأهداف (تونس والمغرب) وعلى المخرجات (على النحو المنصوص عليه في الخطط الفلسطينية) وعلى النتائج. وتبدأ بلدان أخرى، وكما سيوضح هذا القسم من التقرير، إصلاحات لتحسين جودة التعليم والتدريب المهني، ولكن ربما برؤية أقل شمولية لتطورات ضمان الجودة<sup>29</sup>.

## 1.5 تحديد احتياجات سوق العمل من المهارات

ليس لدى أي دولة من دول المنطقة ترتيبات منهجية كافية قائمة لتحديد المهارات المطلوبة في أسواق العمل المحلية والوطنية والدولية<sup>30</sup>. وبتعبير آخر، ثمة غياب لنظم معلومات سوق العمل والتي تناسب كافة الأغراض في أنحاء المنطقة، وتلك قضية يجب التطرق إليها باعتبارها إحدى الأولويات.

ويجعل هذا الوضع من الصعب للغاية على خطط التعليم والتدريب تحديد المعرفة والمهارات والتوجهات والكفاءات التي سيحتاجها المواطنون مع دخولهم وتقدمهم في أسواق عمل شديدة التغير، الآن وفي المستقبل. وفي بعض الحالات، تتوافر البيانات وقد تُستخدم لجوانب أخرى من التخطيط، ولكن ليس بشكل يفيد صناع سياسات التعليم والتدريب.

وقد حددت المغرب منذ مدة الحاجة لمجموعة فعالة من الأدوات والإجراءات لتحديد احتياجات سوق العمل من المهارات لأغراض تخطيط وإصلاح التعليم والتدريب المهني، ولكن المرصد المخطط والنظام الوطني لتحديد الاحتياجات المهنية لم يتحقق، بالرغم مما يُبذل من عمل كبير في هذا الصدد على المستوى الإقليمي.

وقد بُذلت مجهودات مكثفة في تونس على تطوير أُمّاط مهنية قائمة على الكفاءة مبنية على الاحتياجات المهنية المحددة، بالرغم من أن هذا النشاط يبدو أنه قد عانى صعوبات. ولم يتم إجراء تحليل كهذا في ليبيا. وفي مصر، ثمة تجربة قطاعية موسعة من تحليل الاحتياجات المهنية تقوم على مشروعات منفصلة وأيضاً على عمل وكالة وطنية جديدة. ورغم ذلك، لم تترابط هذه الأفرع المنفصلة بعد لتشكّل مقارنة وطنية ومنهجية شاملة.

وبرغم الخطط المذكورة أعلاه لتطوير ضمان الجودة في فلسطين، لا يوجد حتى الآن نظام معلومات سوق عمل متاح للقائمين على تخطيط التعليم والتدريب المهني. وتعد إسرائيل مثلاً مثيراً للاهتمام في هذا الخصوص، لأن البيانات المستخدمة دولياً لتطوير هذا النظام تتوافر بشكل جاهز، ويتم تتبع نزعات سوق العمل والاحتياجات المهنية لبعض الأغراض، ولكن ليس على نحو مفيد بصفة خاصة لمخططي التعليم والتدريب. وتبني الأردن مجموعة من الأُمّاط المهنية التي تحدد المعرفة والمهارات المطلوبة في سوق العمل. والخطّة هي أن تشكّل هذه الأُمّاط الأساس لمناهج ومؤهلات منقحة، ولكن بدون نظام وطني قائم.

## 2.5 رقابة الجودة وضمان الجودة للمناهج والمؤهلات

تظل مقاييس رقابة الجودة الأكثر تقليدية والقائمة في أنحاء المنطقة - أي استخدام النصوص والمواد التعليمية المعتمدة رسمياً للالتزام بالمقررات المطلوبة وكذلك الإجراءات لتدقيق نفقات الميزانية - قيد الاستخدام، ويظل التدقيق أحد الوظائف المهمة. ومع ذلك، عندما يُضاف البعد الخاص بضمان الجودة، يتسع متطلب الالتزام بالأعراف والتوقعات ليشمل التحسينات المحددة القائمة على الأداء والبيانات الأخرى. والنقطة الأساسية هي أن السعي للتحسينات في أوجه معينة من التدريب وفي أنحاء النظام ككل يشكل جزءاً لا يتجزأ من أي مقارنة تنموية لضمان الجودة.

<sup>29</sup> انظر الجداول القطرية في الملحق 1، وخاصة الصفوف التي تشير إلى تطوير المقاربات لإصلاحات ضمان الجودة.

<sup>30</sup> انظر الجداول القطرية في الملحق 1، وخاصة الصفوف التي تشير إلى تطوير المقاربات لإصلاحات ضمان الجودة.

وقد استخدمت حالة فلسطين أعلاه للإشارة إلى ما يمكن أن تعنيه مقارنة ضمان الجودة بصفة عامة، كما يقدم لنا الوضع الفلسطيني المتعلق بجودة المناهج والمؤهلات مثالاً توضيحياً. وقد تم تطوير المقررات التقليدية للتعليم والتدريب المهني بواسطة الوزارات، وكانت مقتصرة على جانب العرض وعلى المهام التي تستطيع المدارس والكليات أن تحققها بشكل مريح بدون توسيع نطاقها إلى شركات مع الصناعات وسوق العمل. وتدرجياً، بدأ تغير في التأكيد يحدث.

وفي أربعة من محافظات فلسطين، وبدعم من إحدى المنظمات الدولية المانحة، تم إنشاء شركات مع الغرف التجارية بهدف تحسين الروابط بين البرامج المتعلمة والاحتياجات المهنية لسوق العمل التي يستطيع أصحاب العمل المحليون تحديدها. وفي نفس الوقت، يتم إنشاء مشاريع توظيف محلية عديدة كشراكات بين القطاعين العام والخاص لإشراك الغرف التجارية ومدراء ومزودي التعليم والتدريب المهني، من أجل إنشاء أنظمة قادرة على دعم هذه المهام والعلاقات. وقد يكون من الصعب تحقيق ودعم عملية توسيع على مستوى النظام، بيد أن ثمة تحول في الطريقة التي يتم بها وضع المناهج والمؤهلات باستخدام معايير ضمان الجودة.

وعلى مدار عدة سنوات، طورت المغرب على غرار تونس، مقارنة هدفها أن تكون مدفوعة بالاحتياجات وعلى مستوى النظام وقائمة على الكفاءات فيما يتعلق بالمقررات والبرامج والمؤهلات. وقد تم تطوير مشاريع تجريبية قائمة على القطاعات وتقييمها، وتبدو المقاربة في صورتها الإصلاحية جاهزة للتعميم في هذين البلدين.

ورغم أن الطريق لا يزال بعيداً عن تحقيق تحول على مستوى النظام إلى مقارنة لضمان الجودة والكم، إلا أن بعض البلدان قد أنشأت وكالة ريفية المستوى لضمان الجودة. ففي الأردن، يعمل مركز الاعتماد وضمان الجودة بشكل حثيث على أساس قطاع تلو الآخر على تطوير سلسلة من المعايير المهنية، وما يرتبط بها من معرفة وكفاءات، ومقررات، وذلك من خلال المشاركة الوثيقة مع أصحاب العمل.

وفي مصر، تم إنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في عام 2007 تحت سلطة رئيس الوزراء. وقد تركز نشاطها في البداية ولا على توفير وتطبيق إطار جودة لتطوير المقررات والمؤهلات التي تتحمل الوزارات المختلفة المسؤولية عنها. كما تتولى الهيئة كذلك المسؤولية عن تطوير مقارنة مدفوعة بالجودة إزاء جوانب أخرى من توفير التعليم والتدريب المهني.

وفي بعض الدول الأخرى من المنطقة، لا يزال إصلاح وطرح منظور لضمان الجودة للمقررات والمؤهلات مفتقراً للزخم. وفي لبنان، تخضع اختبارات المقررات للرقابة المركزية، وتمت مناقشة تطوير إطار مؤهلات وطني كمقاربة لتحسين كلا من المعايير وضمان الجودة لمؤهلات ومقررات التعليم والتدريب المهني. وفي ليبيا، تواصل المقاربات الراهنة إزاء رقابة الجودة في المناهج الدراسية والمؤهلات وغيرها من المجالات الممارسات السابقة، ولا تزال الخطط الرامية لتحديث وطرح مقارنة قائمة بشكل أكثر على مبادئ ضمان الجودة في مرحلة مبكرة.

## 3.5 تفتيش ومتابعة جهات توفير التدريب

لدى كافة البلدان في المنطقة ما يمكن الإشارة إليه بأنه الأدوات والإجراءات التقليدية للمتابعة، وعنصرًا لضمان الجودة لضمان عمل المزودين المختلفين للتعليم والتدريب المهني وفقاً للقواعد والإجراءات.

وعليه، من الشائع مثلاً أن يكون لديك إجراء ينبغي الالتزام به قبل أن يتسنى إطلاق مركز تدريبي أو تخصص جديد. وفي حالة المغرب، وكما تمت الإشارة بالفعل، تأتي الاشتراطات الخاصة بإنشاء مدرسة جديدة في القطاع الخاص أكثر صرامة عن تلك التي تسري في القطاع العام. ولدى معظم البلدان نوع من اعتماد القطاع الخاص للمدارس في القطاع الخاص. ورغم ذلك، تجدر الإشارة إلى أن هذه الإجراءات تسري فقط عند إطلاق مركز أو تخصص جديد، ولا يوجد متطلب بعدها لإجراء مصادقة مستمرة أو إعادة مصادقة. ومن ثم، فالمصادقة تميل لأن تكون خطوة مبدئية، وفي معظم الأنظمة في المنطقة يوجد تقييم دائم مرتبط بالجودة للمراكز، سواء على نموذج للتقييم الخارجي أو نموذج للتقييم الذاتي، أو على مزيج من الاثنين.

وعلاوة على ذلك، فلدى الدول أنظمة تفتيش قائمة. وهي تميل لأن تكون أعمال تحقق للتأكد من التزام المزودين بالمتطلبات، على النحو المشروح في الفقرة السابقة، مع عامل إضافي أنه في بعض الدول يضطلع المفتشون بالمسؤولية عن تشجيع التنمية المهنية للمدرسين والموضوعات المسؤولين عنها. وهذا هو الحال في المغرب ومصر وتونس ولبنان وإسرائيل. ففي لبنان مثلاً، يجري مقر التفتيش أعمال تفتيش على المدارس، كما أن له دوراً واسعاً في توجيه المدرسين ومتابعة أداؤهم.

وفي حالات عديدة، تنشئ الدول مقاربات جديدة لتقييم توفير التعليم والتدريب المهني ككل، وهذه المقاربات تُعتبر تطورات واعدة من حيث ما تحققه من متابعة النظام بأكمله. وبذلت تونس جهوداً كبيرة في هذا الاتجاه، وإن لم يكن قد حقق كما يبدو إلا نجاحاً جزئياً. وبين عامي 1997 و2007، تم إجراء تقييمات أثر للإصلاحات الكبرى، ولكن تم وقف العمل بها بسبب ما تحتاجه من نفقات كبيرة، مقارنة بالفائدة المحدودة. وقد تم إنشاء ثلاث لجان جديدة لإجراء التقييم، ولكنها لم تكن فعالة إلا جزئياً. وعليه، كانت المتابعة والتقييم ترتبط أكثر ما ترتبط بقضايا وحيدة وكان لها أثر تشغيلي محدود.

وفي مصر، من المزمع أن تدمج الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في النهاية عنصرًا للتقييم داخل النظام، ومدعومة في ذلك بالترتيبات المختصة في كل من السلطات الرئيسية لإدارة التعليم والتدريب المهني.

وفي فلسطين، يفترض أن تدعم الخطط الموصوفة أعلاه تقييم النظام، وقد تم بالفعل إنشاء وكالة لترخيص واعتماد البرامج الجديدة في التعليم العالي، وتشمل دورات فنية تم توفيرها في الكليات الأهلية. وفي إسرائيل، يقع على مقر التفتيش دور تقييم ما إذا كانت معايير مماثلة قد تحققت في الأنواع المختلفة للمدارس، بينما تتحمل الوزارات وشبكات التعليم والسلطات المحلية جميعها مسؤولية دعم وتقييم الجودة في مناطق عملها. وفي الأردن، وبرغم تطوير مجلس التشغيل والتدريب والتعليم المهني والتقني ومركز الاعتماد وضمان الجودة، يفتقر القطاع لمؤشرات أداء رئيسية واضحة ولا يملك في الوقت الحالي آليات مناسبة لمتابعة وتقييم أداء النظام.

كل هذه مؤشرات دالة على أن بلدان عديدة في المنطقة قد بدأت أو تبدأ في تطوير آليات وإجراءات تقييم مرتبطة بالمدخلات.

## 4.5 تحول نحو مقاربة لضمان الجودة؟

كانت المقاربة التونسية إزاء ضمان الجودة داخل برنامج الإصلاح الوطني للتعليم والتدريب المهني مؤثرة في المنطقة، وبخاصة في دول المغرب العربي (الجزائر والمغرب). وقد حددت ليبيا بعض الأدوات المطلوبة، كتطوير إطار مؤهلات وطني، وإجراءات (تشمل مقاربة لمجلس قطاعي وإنشاء مركز لاعتماد ضمان الجودة ومزودي التعليم والتدريب المهني). وبرغم ذلك، فلم تبلغ جهود إعادة الإعمار مستوى متقدماً بشكل كاف بعد لكي يكفل أن تحقق هذه المقاربات في حوكمة التعليم والتدريب المهني الأثر المنشود لها.

ورغم ذلك، تم إعطاء هيئة ضمان الجودة في مصر دوراً من جانب مكتب رئيس الوزراء لطرح مقاربة لضمان الجودة. ورغم ذلك، لا توجد دلائل كافية بعد على إنشاء ثقافة قائمة على ضمان الجودة كبديل عن إنشائها على الضوابط الأكثر تقليدية. وفي كل الأحوال، تأتي الحوكمة الإجمالية للقطاع مبعثرة، ومن الصعب في الوقت الراهن تحقيق مقاربات متماسكة وشاملة إزاء الإصلاح والممارسة.

وتتبنى إسرائيل مقارنة دينامية إزاء الإصلاح وضمان الجودة. ويتمثل الغرض منها في أن تكون المتطلبات الخاصة بالمقررات والاختبارات والتقييم ذات طابع مركزي وأن توفر دوائر التفتيش الوطنية آلية لتوفير وضمان الجودة، بينما سيملك الأطراف المختلفين قدرًا من المسؤولية والاستقلالية التي سيتم تحويلها إليهم. ومع ذلك، لا يوجد بيان بالاستراتيجية والأهداف، كما أن علاقات الشراكة، ورغم كثرتها، غالبًا ما تكون غير رسمية. ويمكن إذا توفرت استراتيجية متماسكة أن تعالج بعض التحديات، وذلك مثلًا من خلال إنشاء نظام معلومات لسوق العمل، وبحيث تستطيع جهات التخطيط للتعليم والتدريب أن تستخدمه للتخطيط للتعليم والتدريب المهني، ومن خلال مقارنة متماسكة إزاء علاج حالة عدم المساواة التي تواجه فئات اجتماعية معينة.

وتعد فلسطين في سبيلها لتخطيط مقارنة أكثر توحيدًا إزاء إدارة وحكومة الأنظمة الفرعية التدريبية وتوسيع وظائف هيئة الاعتماد وضمان الجودة القائمة إزاء التعليم والتدريب المهني. وكما هو الحال مع الإصلاحات الأخرى، سوف يستدعي ذلك دعمًا دوليًا كبيرًا. وعلاوة على ذلك، سيتعين العثور على وسائل لضمان أن تحقق نتائج المشروعات الدولية التغيير المطلوب على مستوى النظام ككل وأن تكون مستدامة على المدى الأطول، بمجرد أن يتناقص الدعم والتمويل المقدمين من المانحين. وفي هذا الصدد، حققت الأردن مزيدًا من التقدم مع إصلاحاتها، وقد تم العمل بالفعل على بعض العمليات والأدوات لمقارنة على مستوى النظام إزاء ضمان الجودة. ويُعد ضمان الجودة أيضًا أحد الموضوعات المهمة الغالبة على تطوير التعليم العالي، ومع الوقت والرؤية الواضحة والتنسيق بين القطاعات الفرعية، تشير العلامات على أن بالإمكان في النهاية تطوير مقارنة لضمان الجودة في الأردن.

وأخيرًا، تملك لبنان خطة عمل طموحة تتضمن مقارنة إزاء ضمان الجودة، بيد أن هذا سيتطلب تطويرًا ثابتًا ومستمرًا في بيئة السياسات والتي اتسمت حتى الآن بحالات من التوقف والرجوع، بدلًا من سياسة تطوير متسقة ومستمرة مع الوقت.

#### المربع 1.5 التحديات الشائعة التي تواجه ضمان جودة التعليم والتدريب المهني في منطقة جنوب وشرق المتوسط\*

- بات الاهتمام في معظم دول جنوب وشرق البحر المتوسط يتحول بشكل مطرد من المقاربات الأكثر تقليدية لرقابة الجودة، والتي تحققت بصورة رئيسية من خلال عمليات التدقيق والتفتيش، نحو مقاربات مبتكرة وتطويرية أكثر ارتباطًا بالإصلاحات لضمان الجودة.
- كانت نظم التعليم والتدريب المهني المُدارة مركزياً والمدفوعة بالطلب تؤكد في الماضي على تقييم وتدقيق المدخلات لعملية التعليم والتدريب المهني. وقد استخدمت نظم ضبط الجودة لضمان تلبية اللوائح والمتطلبات، وبدون تأكيد كبير على دعم أداء مزودي التعليم والتدريب المهني أو توليد تحسينات في التدريس والتعلم.
- لا تملك أيًا من الدول في المنطقة ترتيبات كافية أو منهجية قائمة لتحديد المهارات المطلوبة في أسواق العمل المحلية والوطنية والدولية. وعليه، فلا توجد نظام معلومات سوق عمل قائمة تلائم كافة الأغراض في المنطقة، وهذه أولوية يتعين المضي في علاجها.
- تملك كافة البلدان في المنطقة أدوات وإجراءات تقليدية قائمة للمتابعة كعنصر لرقابة الجودة للتأكد من أن الأطراف المختلفين الموفرين للتعليم والتدريب المهني يتصرفون وفقاً للقواعد واللوائح.
- تنشئ بلدان عديدة (خاصة دول المغرب العربي) مقاربات جديدة إزاء تقييم عملية توفير التعليم والتدريب المهني ككل، وهي مقاربات واعدة من حيث متابعة نظام التعليم والتدريب المهني بأكمله.
- ثمة تحول نحو مقارنة لضمان الجودة وإدارة الجودة في بعض البلدان، خاصة في دول المغرب العربي، حيث يتم إرساء أطر مؤهلات وطنية ومقاربات مجالس قطاعية وهيئات لضمان الجودة.

\* انظر الجداول القطرية في الملحق 1، خاصة الصفوف التي تشير إلى ضمان الجودة.



## 6. ربط التحسينات في الحوكمة بالأولويات الاجتماعية: زيادة قابلية توظيف النساء والشباب من خلال التعلم المستمر مدى الحياة

### 1.6 الحوكمة الجيدة متعددة المستويات وتحدي التعلم المستمر مدى الحياة

تشير الأدلة التي تم جمعها في هذا التقرير إلى أن ثمة حاجة قوية في كل بلد من بلدان منطقة جنوب وشرق المتوسط للانتقال إلى مقارنة أكثر اعتماداً على الطلب إزاء التعليم والتدريب المهني من خلال وضع تأكيد قوي على تحديد وتلبية احتياجات سوق العمل من المهارات ومواءمة مؤهلات ومقررات وبرامج التعليم والتدريب المهني وفقاً لها.

وينبغي أن يشكل هذا جزءاً من استراتيجية شاملة قائمة على الأداء وبناءً على مقارنة قائمة على مشاركة أصحاب عمل متعددين على المستويات الرأسية والأفقية، وذلك من أجل توسيع ذخيرة المهارات والكفاءات المتاحة، إما على أساس مخصص لكل حالة على حده أو كجزء من خطة تنمية وطنية. وقد ينشئ هذا أساساً لتوفير أعداد كافية من الأفراد المهرة لاستبدال الآخرين الذين يغادرون قوة العمل، ومنها من خلال المعاش، وأيضاً لتوريد مرشحين للتوظيف والتوظيف الذاتي لأهمّ الوظائف الجديدة أو المتغيرة في سوق العمل النامية.

ومن منظور المتعلمين، تتسم أنظمة التعليم والتدريب في المنطقة بالجمود، ولا يتغير إلا القليل في الوقت الراهن في هذا الصدد. ويأتي الالتحاق بالتعليم العالي ممكناً في معظم الحالات من خلال اختبارات القبول المدرسية فقط. فإذا ما ضاعت على أحد الشباب فرصة ذلك، فلا تتوافر أمامه فرص ثانية. وبالنسبة للمتعلمين الذين يسلكون الطرق الفنية والمهنية، تتسم المسارات إلى الأشكال الأكثر ديناميكية للتقدم إما بأنها محدودة للغاية أو - وكما هو الحال في الغالب - غير موجودة.

ومن بين أسباب النظرة إلى الكثير من مؤهلات التعليم والتدريب المهني كطريق مسدود هو أنها كذلك بالفعل: حيث لا تتمتع مؤهلات التعليم والتدريب المهني بمكانة اجتماعية كبيرة ولا تسمح بتطلعات إضافية للدراسة أو التقدم. وهو الأمر الذي يسهم بدرجة كبيرة في بقاء المكانة الضعيفة للغاية للتعليم والتدريب المهني مقارنة بالخيارات التعليمية الأخرى في المنطقة<sup>31</sup>.

وبمجرد التحاق الشباب بقوة العمل أو سعيهم للتوظيف، فإنهم يقابلون فرصاً قليلة للغاية للتعلم، وذلك بخلاف تجاربهم العملية في موقع العمل. وتتسم فرص التدريب المهني المستمر بمحدوديتها الشديدة (وتكاد تكون غائبة تماماً في بعض القطاعات). وعلاوة على ذلك، فإن الفرص القائمة تتوافر في الغالب لمن يتمتعون في الأصل بمستوى عال من التعليم ووظيفة مرتفعة.

والنقطة الأساسية هي أن تحديد سياسة للتعلم مدى الحياة عنصر ضروري في أي مقارنة مدفوعة بالاحتياجات وقائمة على الكفاءة إزاء حوكمة التعليم والتدريب المهني. وفي الواقع، يجب تطوير هذه الجوانب الثلاثة - مقارنة مدفوعة بالطلب، ومقاربات أكثر قياماً على الكفاءة إزاء التدريب، ومقاربة عملية واستيعابية إزاء التعلم مدى الحياة - معاً لتشكيل إطار فعال ومستدام يستطيع فيه التعليم والتدريب المهني أن يقدم مساهمة كبيرة في تطوير الموارد البشرية.

<sup>31</sup> انظر الملحق رقم 3 المعنون 'التهميش المزدوج للتعليم والتدريب المهني في المغرب'.

## 2.6 الشباب والنساء: الفئات المعرضة لخطر الاستبعاد

كما شرحنا آنفًا، تواجه الكثير من فئات النساء والشباب في المنطقة أشكال حرمان كبيرة من حيث التوظيف والاستفادة بالتعليم والتدريب. ويعد غياب الفرصة لدخول سوق العمل والفرص القليلة أو مسارات التقدم المتاحة، وأنظمة التعليم والتدريب المتسمة بالجمود، والنهايات المسدودة جميعها عوامل تسهم في الفشل في تلبية احتياجات الفئات المعرضة بشكل متكرر للاستبعاد، خاصة النساء (مؤسسة التدريب الأوروبية، 2010) والشباب (مؤسسة التدريب الأوروبية، 2012).

وثمة مجال كبير لزيادة مشاركة النساء في سوق العمل تماشيًا مع التحسن السريع في أدائهن في النظام التعليمي: ففي دول كثيرة في المنطقة، يفوق عدد خريجات الجامعة من الإناث أعداد الذكور، رغم ميلهن للتخصص في المجالات الإنسانية. وفي هذا الصدد، كان التقدم الذي تحقق على مدار العقدين الماضيين كبيرًا. وبرغم ذلك، تعد مستويات مشاركة النساء في سوق العمل مقارنة بالرجال من بين أقل المستويات في العالم. وبرغم هذه الإمكانية، تأتي مستويات توظيف النساء ضعيفة مقارنة بمستويات نيلهن للدرجات الأكاديمية (كما نرى في القسم 2 من هذا التقرير).

وتواجه النساء فصلًا أفقيًا ورأسيًا في مكان العمل. ويعني الفصل الأفقي أن بعض الوظائف تُعتبر ملائمة للنساء، بينما تظل الكثير من الوظائف الأخرى، والتي تُستبعد النساء منها، محجوزة للرجال فقط. وتأتي أسباب ذلك قانونية جزئيًا وثقافية جزئيًا، وتضرب بجذور عميقة في أعراف سوق العمل والمجتمع. وعلاوة على ذلك، فحتى في المجالات التي تأتي فيها مستويات مشاركة النساء في سوق العمل مرتفعة نسبيًا، تواجه النساء فصلًا رأسيًا، والذي يعني أنهن لا يُعَيَّن للوظائف الإدارية العليا. ولا يتم إرساء المساواة في الفرص في مكان العمل، كما لا يتم تزويد مرافق للسماح بالنساء بالجمع بين مسؤوليات العمل والمسؤوليات الأسرية.

ونتيجة لعوامل ثقافية وغيرها من العوامل، لا يولي إلا القليل من الانتباه للمطابقة بين العرض والطلب في المهارات خاصة فيما يتعلق بالنساء. ويظل توفير الالتحاق بسوق التدريب والعمل للنساء غير كاف، برغم عدد من المبادرات، وتستلزم النقلة من المدرسة للعمل اهتمامًا أكثر تفصيلًا، ودعمًا وتوجيهًا مهنيًا.

وفيما يتعلق بقابلية تشغيل الشباب، ثمة عوامل عديدة تقتضي انتباهًا وثيقًا. ومرة أخرى، من المهم الإقرار بالتقدم الذي تحقق. وبصفة خاصة، يعد المجال مفتوحًا تمامًا للالتحاق بالمراحل المبكرة من التعليم لكلا من الفتيات والفتيات في أنحاء المنطقة، وقد كان ذلك أحد التطورات المهمة على مدار العقدين الماضيين. بالإضافة إلى ذلك، هناك الآن مستوى مرتفع نسبيًا من الاستثمار في قطاع التعليم مقارنة بما هو حاصل في المناطق الأخرى.

ورغم ذلك، تشكل جودة وصلة التعليم والتدريب المقدم تحديات رئيسية من حيث التوظيف والقبالية للتوظيف. وقد سلط هذا التقرير كذلك الضوء على الحاجة لترقية التعليم والتدريب المهني. وهو ما يمكن أن يتحقق فقط من خلال قدر كبير من الاستثمار والريادة الموجهة لتحسين الجودة والمركزة على الفئات المستضعفة.

ويجب أن تتضمن معالجة الوضع سياسات للتوظيف ولسوق العمل النشطة فضلًا عن توفير المهارات من خلال التعليم والتدريب. ويتعين تعميم سياسات التوظيف إذا ما أردنا علاج بطالة ونقص توظيف الشباب. ويجب تحديد دور الخدمات الحكومية بوضوح، وتسخير الأهمية المتزايدة في المنطقة للقطاعات الخاصة وغير الهادفة للربح. كما يجب أن تكون سياسات سوق العمل النشطة مستهدفة بوضوح من أجل تحقيق النتائج المطلوبة. ولهذا تداعيات على الحكومات والشركاء الاجتماعيين وغيرهم من الأطراف على المستويات الوطنية والمحلية؛ كما أن لها تداعيات أيضًا على التعاون الدولي وأنشطة القطاعات الثالثة.

وتعد مشكلة بطالة الشباب وقابليتهم للتوظيف من المشاكل الملحة، وثمة عوائق عديدة تقابلها. ويجب استهداف فئات معينة من أجل تنفيذ أولويات التوظيف على كل من جانبي الطلب والعرض، وذلك للأجلين القصير والطويل. ولهذا السبب، تعد السياسات الواضحة وأطر الإجراءات ومجموعة أنشطة من الشركات التي يستطيع كافة أصحاب المصلحة تولى المسؤولية فيها عناصر ضرورية لتحقيق النجاح.

## 3.6 الجمع بين الحوكمة الجيدة متعددة المستويات، والمقاربة المدفوعة بالطلب والتركيز على التعلم مدى الحياة

من حيث حوكمة التعليم والتدريب المهني، زادت الأهمية المعطاة لمقاربة مدفوعة بالاحتياجات إزاء تطوير التعليم والتدريب المهني ومقاربة قائمة على الكفاءة إزاء المناهج والمؤهلات بدرجة كبيرة، وعلى غرار ما حصل مع الاعتراف بالحاجة لتشكيل شراكات متعددة المستويات وأكثر فعالية مع إشراك الشركاء الاجتماعيين على نحو أكثر استباقية. ومع ذلك، فإن مخططات تعزيز قابلية الشباب والنساء للتوظيف تبلغ في الوقت الراهن نسبة صغيرة من الفئات المستهدفة. وعلاوة على ذلك، يميل التعليم والتدريب المهني للعمل ضمن نطاق نشاطه الخاص، بدون صلات قوية بأنظمة التعليم الأوسع، ويعاني التدريب المهني المستمر بأنه أكثر عرضة للتهميش. ولا يزال هناك غياب لمقاربة منهجية إزاء التعلم مدى الحياة. إن الجمع بين هذه العوامل هو التحدي الرئيسي للحوكمة الجيدة متعددة المستويات في قطاع التعليم والتدريب المهني وفي أرجاء منظومة التعليم.

## 7. النتائج: التداعيات الرئيسية للحوار السياسي والتنفيذ

يغطي هذا التقرير مجموعة من القضايا في وصفه لحوكمة التعليم والتدريب المهني في منطقة جنوب وشرق المتوسط. كما يطور فكرة الحوكمة الجيدة متعددة المستويات في التعليم والتدريب المهني، ويركز على كيفية تحقيق حوار محسن وتنسيق فعال على كلا المستويات الرأسيّة والأفقية في أجزاء دورة السياسة. وتتمثل إحدى الأولويات الأساسية في تحقيق فرص ونتائج محسنة للمتعلمين، ولفئات ليس أقلها الفئات المعرضة لخطر البطالة والاستبعاد، كالشباب والنساء.

وللقضايا التي يغطيها التقرير مسار مشترك، ألا وهو الاعتراف بأن للتعليم والتدريب المهني دور مهم في السوق الاقتصادية وسوق العمل، فضلاً عن دور اجتماعي مهم، كجزء من نظام أوسع للتعليم والتدريب. كما أصبح من المتوقع بشكل متزايد أن يكون التعليم والتدريب المهني مبتكراً من حيث مساعدة المتعلمين على كسب مجموعة واسعة من المهارات المستعرضة والفنية، والتي تشمل مهارات الريادة والتعلم للتصرف في تطورهم الخاص. وعليه، فإن للتعليم والتدريب المهني وظائف اقتصادية واجتماعية وابتكارية.

وبرغم ذلك، لا يتمتع التعليم والتدريب المهني بنظرة تقدير كبيرة من جانب المتعلمين وأسرهم وأصحاب العمل في دول المنطقة. حيث ينظر إليه كخيار ثانٍ ويلقى غالباً التهميش مقارنة بالتعليم الثانوي العام والتعليم العالي. وتأتي فرص التعليم والتدريب المستمر مقيدة (أو غائبة في كثير من الحالات) لكثير من العاملين والساعين للوظائف. وتتم الإصلاحات في حوكمة التعليم والتدريب المهني في معظم البلدان، إلا أنه يمكن اعتبارها 'قيد العمل' على أفضل تقدير، وفي الغالب تكون في مرحلة مبكرة.

وتلخيصاً لما سبق، تشير الوظائف السياسية الثلاث الرئيسية المبسوثة في عملية تحليل الحوكمة إلى أن هناك ثلاثة أنواع من إدارة التعليم والتدريب المهني تتواجد معاً، والتي تنتج أنظمة تعليم وتدريب مهنية عالية المركزية، مع مشاركة ضعيفة من جانب الشركاء الاجتماعيين وغيرهم من الأطراف الخاصة في أجزاء دورة سياسة التعليم والتدريب المهني.

وعلاوة على ذلك، فإن ماليات التعليم والتدريب المهني تأتي موجهة بالمدخلات وتقوم بصورة رئيسية على الإدارة المركزية للموارد والإيرادات الحكومية (باستثناء متى كان قطاع التدريب الخاص بارزاً). وتوجد إجراءات ضبط الجودة في كافة البلدان، وتركز على تدقيق وتفتيش المدخلات، ولكن مع إشارة قليلة للنتائج. ورغم ذلك، فإن تطوير إجراءات ضمان الجودة لكي تسهم في النتائج يعد مسألة ذات أهمية للبلاد في المنطقة.

ورغم ذلك، فإن غياب نظم موثوقة للمعلومات السوقية ومعلومات سوق العمل، والذي ينبغي أن يتضمن النزعات السائدة بالنسبة للمهارات والكفاءات، يمثل فجوة كبيرة في كافة البلدان من حيث المعلومات المطلوبة لتوجيه وتقييم إصلاحات التعليم والتدريب المهني ومتابعة النظم الفرعية.

### استراتيجيات وسياسات الحوكمة المترابطة لأنظمة التعليم والتدريب المهني

تتمثل الحجة والنتائج الأساسية المطروحة في هذا التقرير في ضرورة تطوير مجموعة من السياسات المترابطة وتنفيذها إذا ما أردنا أن يكون أداء التعليم والتدريب المهني أفضل في وظائفه الاقتصادية والاجتماعية والابتكارية، وأن أحد الدعائم التي يمكن الارتكاز عليها في بناء الأداء المحسن ترتبط بالحوكمة الجيدة متعددة المستويات والفعالة. ولكل هذه أوجه عديدة.

ينبغي للإدارة الناجحة لأنظمة التعليم والتدريب المهني وإصلاحها في منطقة جنوب وشرق المتوسط أن تكون قائمة على تنفيذ سلسلة كاملة من السياسات المترابطة، بدلاً من الحلول القائمة على سياسة أحادية. ومن غير المرجح أن يتحقق النجاح المنشود إذا ما ركزنا على سياسة أو سياستين فقط، حتى ولو كانت 'فائقة الجودة'. وفي هذا الصدد، وقياماً على القضايا التي شرحناها مسبقاً، تم صياغة مجموعة من الرسائل الاستراتيجية الأساسية لمزيد من الحوار والتنفيذ السياسي، وذلك على النحو التالي.

## تحسين التعاون والتنسيق بين السلطات الحكومية الوطنية المسؤولة عن كافة جوانب نظام التعليم والتدريب

يرصد التقرير حقيقة ضعف التنسيق بين السلطات الحكومية المسؤولة عن أنظمة فرعية معينة للتعليم والتدريب المهني في العديد من البلدان في المنطقة. ويمكن تحسين صلات الحوكمة بين الأنظمة الفرعية المختلفة بعدة طرق مختلفة، وذلك مثلاً من خلال توحيد وإنشاء مجلس أو وكالة أو مجلس قطاعي أعلى للتعليم والتدريب المهني، أو وضع آليات تواصل وتنسيق محسنة (جماعات تعاون مشتركة بين الوزارات، ولجان توجيهية أو مشتركة، وهيئات ثلاثية الأطراف الخ)<sup>32</sup>. وكل هذا يمكنه أن يساهم في تحسين الأداء الإجمالي لسياسات التعليم والتدريب المهني، والذي يشمل شفافية وفعالية الترتيبات الإدارية المتعلقة بتخطيط وتنفيذ ومراجعة هذه السياسات. ونتيجة لذلك، يمكن لهذه الإجراءات أن تساهم في تحسين بزوغ وصورة ومكانة التعليم والتدريب المهني.

وعلاوة على ذلك، بوسع الإدارة والريادة الأكثر فعالية في مجال سياسات التعليم والتدريب المهني أن تخلق فرصاً لصياغة روابط محسنة بين أنظمة التعليم المهني والعام والعالي. وقد يفتح ذلك في النهاية مسارات أكثر مرونة توفر فرصاً أوسع لأعداد أكبر من متعلمي التعليم والتدريب المهني.

### المشاركة بشكل أكثر عمقاً مع الشركاء الاجتماعيين والمجتمع المدني (خاصة القطاع الخاص) في عناصر دورة سياسة التعليم والتدريب المهني من أجل تحسين عملية موازنة العرض من التعليم والتدريب المهني مع الطلب من سوق العمل

قد يقوم التنظيم والتطوير المناسب لسياسات وأنظمة التعليم والتدريب المهني على النقلة نحو اتخاذ القرارات عند المستويات الأكثر ملاءمة، وتخصيص المسؤوليات الإدارية بشكل مناسب (مبدأ الثانوية). ويجب أن يصبح التحول بعيداً عن الإدارة عالية المركزية، وبدون التقليل من الدور الريادي الاستراتيجي للحكومة، والمقاربة النشطة لتسخير مهارات وإسهامات أصحاب المصلحة كأصحاب العمل والشركاء الاجتماعيين ومنظمات المجتمع المدني، محرراً للتغيير في المنطقة.

وتتمثل الخطوة الأولى في هيكلة الحوكمة متعددة المستويات للتعليم والتدريب المهني في تحديد الجوانب الرأسية والأفقية المهمة للنظام (طبقات أطراف الحكم وسياسة التعليم والتدريب المهني الذين يباشرون العمل في المجالات السياسية المختلفة للتعليم والتدريب المهني). ويتبع ذلك وصفا لماهية - أو ما ينبغي أن يكون عليه - الأطراف صاحبة المصلحة وإشارة لأدوارهم ووظائفهم في المجالات المختلفة لسياسة وممارسات التعليم والتدريب المهني، وفي أنحاء مجمل الدورة السياسية، والعمل بالشراكة مع أصحاب المصلحة الآخرين (من القطاعين العام والخاص) على النحو المناسب (من؟ ماذا؟ كيف؟)<sup>33</sup>.

ويجب أن تعمل الحلول على حل التوترات في أدوار ومسؤوليات الوزارات والهيئات الحكومية المختلفة من خلال تخصيص الوظائف والمسؤوليات المناسبة لأصحاب المصلحة. ويجب لمثل هذه الحلول أن تتضمن عمل أصحاب المصلحة من القطاعين العام والخاص معاً في شراكات راسخة ومبتكرة.

وتشير الأدلة المجمعة في هذه الدراسة إلى أن السلطات الحكومية تشارك بشكل كبير في الحوار المتعلق بالتعليم والتدريب المهني وما يرتبط به من سياسات مع أصحاب العمل والنقابات التجارية في معظم بلدان المنطقة. ومع ذلك، يميل ذلك للحدوث في مرحلة مبكرة فقط من الدورة السياسية ويقتصر على المشاورات العرضية. وبوسع تطوير شراكة وثيقة وأكثر استباقية تشرك منظمات أصحاب العمل والنقابات التجارية أن يخلق آليات ونتائج حوكمة محسنة، خاصة من حيث زيادة صلة التعليم والتدريب المهني باحتياجات وطلبات سوق العمل. ويعد الشركاء الاجتماعيون أصوات مفوضة بالتحدث عن سوق العمل وتحدد مشاركتهم الفعالة أي المهارات والكفاءات مطلوب لتحقيق القابلية الحالية والمستقبلية للتوظيف. وباعتبار آخر، يعد الشركاء الاجتماعيون أطرافاً رئيسية في الإسهام في الموازنة المحسنة بين العرض من التعليم والتدريب المهني مع طلب سوق العمل.

<sup>32</sup> انظر الملحق 4، والذي يوضح تصنيف آليات التنسيق لصناعة سياسات التعليم والتدريب المهني.

<sup>33</sup> تضع أحد أدوات التقييم الذاتي التي ساهمت في عملية تخطيط الدول التسع التي تشكل أساس هذا التقرير سلسلة من المبادئ والمؤشرات التي بوسعها أن تعين على تقييم أداء حوكمة التعليم والتدريب المهني وتحديد مواطن القوة والضعف. وينتظم التقييم الذاتي حول ستة مبادئ للحوكمة الجيدة وهي: الأهمية والصلة، والفعالية، والثانوية/التبعية، والتناسب، والشفافية، والمساواة والمشاركة. وقد يجد أصحاب المصلحة في التعليم والتدريب المهني هذه المبادئ والمؤشرات مفيدة حيث تقيّم بشكل إضافي أنظمة وممارسات الحوكمة الراهنة، ومع سعيهم لإجراء تحسينات من خلال بناء القدرات في كلا من أنظمة ومهارات أصحاب المصلحة. كما أن المبادئ والمؤشرات أداة تقييم مفيدة. وتتمثل الرسالة الأساسية لتطوير حلول الحوكمة المناسبة في ضرورة أن تلائم السياق المعين، وأن يتم تطويرها، بقدر الإمكان، من الممارسات الجيدة القائمة (انظر الملحق 2).

وعليه، فلدى الشركاء الاجتماعيين كذلك (أي أصحاب العمل والنقابات التجارية) إمكانية للعب دور أكبر في بعض الجوانب العملية لإدارة وتوفير التعليم والتدريب المهني. ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال طرح لوائح جديدة لخلق الترتيبات الأكثر فعالية. فمثلاً، قد تتناول التشريعات نوع مقاربات الشراكة الرامية لتطوير السياسات وللتنفيذ والمراجعة. وقد يكون استخدام الآليات غير الملزمة (الأدوات التنظيمية الناعمة) لدعم هذه التطورات أداة في غاية الفائدة كذلك.

ويعد ذلك بمثابة تذكير بأن بوسع القطاع الثالث والمجتمع المدني (وبخاصة أطراف القطاع الخاص) المشاركة بشكل وثيق أكثر في جوانب حوكمة التعليم والتدريب المهني من أجل تحقيق مقاربة أكثر توازناً ومدفوعة بالطلب إزاء تطوير التعليم والتدريب المهني. وقد أثبتت مشاركة القطاع الخاص في التعليم والتدريب المهني أنها في غاية الفعالية في الكثير من أنظمة التعليم والتدريب المهني في أنحاء العالم، وذلك مثلاً في المواضيع التي تخلق فيها أطر السياسات ظروفًا مواتية لمشاركة القطاع الخاص وحيث ترى أطراف القطاع الخاص أن بوسعها العمل كشركاء متساويين (ملاك) في آليات إصلاح وتنفيذ ومراجعة التعليم والتدريب المهني.

### توزيع مسؤوليات صناعة القرار للمستويات الأكثر ملاءمة وتجربة تحويل بعض آليات صناعة القرار والمساءلة المعينة إلى المستويات الإقليمية والمحلية، ومنهم مزودي التعليم والتدريب المهني

حتى في البلدان التي كرس قدرًا كبيرًا من اهتمامها لتطوير بعد إقليمي أو أكثر محلية لصناعة القرار في حوكمة التعليم والتدريب المهني، تميل النظم لأن تتسم بمركزيتها العالية. ويشير ذلك إلى الطرق التي تمارس بها المسؤولية الإدارية: حيث يتم اتخاذ كافة القرارات المهمة على المستوى الوطني ومستوى الوزارات. بيد أن بوسع التعليم والتدريب المهني أن يكون أكثر استجابة للاحتياجات الإقليمية والمحلية إذا ما تم تفويض القرارات الملائمة للمستويات الأكثر محلية.

تتسم هذه المهمة بقسوتها وكثرة متطلباتها. ففي عرف المركزية، قد يتطلب الأمر أن تكون هذه العملية تدريجية مع ضرورة أن ترافقها تدابير مناسبة للتدقيق وضمان الجودة. والمكسب المنتظر من ذلك هو إمكانية اتخاذ القرارات على مستوى يلي بشكل أفضل الاحتياجات الإقليمية والمحلية، وبما يحسن من صلة وفعالية توفير التعليم والتدريب المهني، وهو ما قد يصبح بدوره أكثر جاذبية للشركات.

ومع ذلك، لا تتمتع بلدان المنطقة إلا بخبرة قليلة نسبيًا في توليد المبادرات على المستوى المحلي أو مستوى مزود التعليم والتدريب المهني. ويشكل ذلك أحد التحديات، حيث أنه من المعترف به على نطاق واسع أن الحوكمة الأكثر استقلالية لمدارس التعليم والتدريب المهني هي أمر مفيد لعدة أشياء من بينها تحسين الأداء التعليمي أو لضمان تحقيق التوافق بين توفير المهارات والاحتياجات الفعلية للشركات العاملة في الأسواق الوطنية و/أو أسواق العمل المحلية.

### إشراك تجمعات المعلمين والمدربين ومزودي التعليم والتدريب المهني (ومنهم الشركاء الاجتماعيون) في عملية إصلاح المؤهلات والمناهج من خلال المشاورات والآليات الرسمية وغير الرسمية، من أجل التحول لمقاربة أكثر اعتمادًا على الكفاءات إزاء التدريس والتعلم

أقرت كافة البلدان في المنطقة بالحاجة للبعد عن هيمنة توفير التعليم والتدريب المهني المدفوع بالعرض. وبالتوازي مع ذلك، تملك كافة البلدان إما بعض الخبرة أو خبرة كبيرة في إرساء توفير التعليم والتدريب المهني الأكثر حساسية إزاء احتياجات سوق العمل وللمتطلبات المهنية للوظيف. وقد جاء التقدم الحاصل في هذا الاتجاه حتى الآن إما تدريجيًا أو قائمًا على كل مشروع على حده، باستثناء في حالة عدد صغير من البلدان التي تم فيها اتخاذ تطورات أكثر توسعًا في هذا الاتجاه.

وتنشأ إحدى المشكلات الرئيسية المصاحبة للتحويل إلى مقاربة مدفوعة أكثر بالطلب إزاء التعليم والتدريب المهني عندما يثبت بعدها أنه من الصعب تحويل المعايير الواسعة إلى مقررات وبرامج تدريس وتعلم فعالة، وإلى مؤهلات وعمليات تقييم تعكس المعايير الجديدة. إن ذلك يستلزم عددًا من السياسات والإجراءات الداعمة، خاصة تلك المرتبطة بتدريب المعلمين والتطوير المهني، وزيادة المدارس والمراكز التدريبية، وتطوير الشراكات على المستوى المتوسط والمحلي بحيث يصبح من الممكن وضع مقاربة أكثر قيامًا على الكفاءات إزاء التدريس والتعلم.

ومرة أخرى، نظرًا لأن المرافق والخامات المطلوبة ومهارات المدرسين والمدربين ومدراء المدارس تختلف، وفي بعض الجوانب تأتي أكثر تطلبًا عما يستلزمه التدريس التقليدي للتعليم والتدريب المهني، يتطلب الأمر التخطيط لأعمال التطوير وتنفيذها بعناية، وأن تكون ممكنة في ضمن موارد الميزانية المتوافرة (والأكثر شمولية).

ورغم ذلك، تعد مشاركة مجتمع المدرسين والمدربين ومزودي التعليم والتدريب المهني وكذلك الشركاء الاجتماعيين من خلال آليات التشاور الرسمية أو غير الرسمية في هذه العمليات شرطًا لتحقيق النجاح عندما تخطط الحكومة للتحويل إلى المقاربات الأكثر اعتمادًا على الكفاءة إزاء التدريس والتعلم.

### ضمان وجود التنسيق الفعال بين الأنظمة الفرعية للتعليم والتدريب من أجل خلق مسارات متماسكة ومرنة لتلبية احتياجات التعلم الدائمة للمواطنين

إذا أمكن صياغة روابط محسنة في مجمل وضع الحوكمة بين القطاعات والقطاعات الفرعية للتعليم والتدريب، فإن هذا سيخلق فرصًا لفتح روابط ومسارات بين الأنواع المختلفة من التعليم والتدريب المهني الأولي والتدريب المهني المستمر. وسيكون الغرض الإجمالي خلق الظروف التي يتمتع فيها المواطنون بفرص مرنة لتلبية احتياجاتهم للتعلم وفرصة أفضل للاستجابة للتغيرات السريعة وغير القابلة للتنبؤ والتي تسم الاقتصاديات وأسواق العمل المعاصرة.

ولهذا تداعيات كبرى على المجالات السياسية، ومنها الاستفادة بكافة أنواع المؤهلات والانطلاق حياتيًا منها، وتأطير المناهج التعليمية والبرامج، وطرح مرونة أكثر في الأنظمة بحيث تتم مواءمة فرص التعلم بشكل جيد مع أممات حياة الأفراد وقبودهم، والأنظمة الجيدة للتوجيه، والتسخير الأفضل لتقنية المعلومات والاتصالات.

وبالنسبة للتعليم والتدريب المهني بصفة خاصة، فإن هذا يعني ضمان ارتباط كافة المؤهلات والشهادات بمسارات تقدم مهنية. كما يعني وضع تركيز أكبر للغاية على فرص التدريب المهني المستمر، والذي أظهر التقرير كونه أحد العناصر المهمشة في كافة البلدان (والذي يغيب تمامًا في بعض القطاعات). وعمليًا، وبالنسبة للعمال الشباب والأكثر سنًا الذين في قوة العمل أو يسعون للتوظيف، هناك القليل من الفرص الإضافية لتحسين المهارات والكفاءات، إن لم تكن معدومة.

وبالنسبة للفئات المعرضة للخطر، كالشباب والنساء، والتي تعاني صعوبة في الالتحاق بسوق العمل وبوظائف كريمة، يعد فتح أبواب فرص التعلم مدى الحياة نظيرًا منهجيًا تدعو الحاجة إليه بشدة والمكملة لتوفير مشروعات وخطط وفرص التدريب والتوظيف المفيدة التي تقدم مرة واحدة فقط في الحياة.

ويمكن تحقيق التنسيق العملي المطلوب لربط التعليم والتدريب بالتعلم مدى الحياة من خلال الترتيب للمشاركة الرسمية لأصحاب المصلحة المعنيين في أدوات مثل استراتيجيات التعلم مدى الحياة وأطر المؤهلات الوطنية وسياسات وترتيبات التعلم القائم على العمل والمعايير المهنية.

### دعم التخصيص الهادف أكثر للموارد وطرح مقاربات أكثر ابتكارية إزاء التمويل من أجل تلبية تحدي تأمين قدر كاف من الماليات للتعليم والتدريب المستمر

على الرغم من أن تخصيص الماليات الحكومية للتعليم والتدريب قد تحسن بدرجة كبيرة في عدد من الدول على مدار العقد الماضي، يظل تمويل التعليم والتدريب المهني غير كاف في الأعم الأغلب. ويكمن جانب من التحدي في تأمين المزيد من التمويل الحكومي للتعليم والتدريب المستمر وضمان الاستفادة بالتمويل الدولي وتمويل الجهات المانحة والمحدود زمنيًا على النحو الأمثل والأكثر استدامة. وثمة صعوبة أخرى تكمن في السعي لزيادة في المساهمات المالية التي تقدمها الصناعة لتمويل التعليم والتدريب المهني، وذلك من حيث مصادر التمويل وتوفير المرافق والإدارة والخبرة وكذلك من خلال التعاون بين القطاعين العام والخاص.

ومع الإقرار بعجز أسر كثيرة على السداد، وذلك في منطقة يتسم فيها توزيع الثروة والدخل بعدم المساواة بدرجة كبيرة، من المهم وضع وسائل يستطيع بها المتعلمون ومزودو التدريب والمجتمعات زيادة مساهماتهم. ويمكن تحقيق ذلك جزئياً من خلال تمكين مزودي التعليم والتدريب المهني من توليد الدخل من خلال بيع المنتجات والخدمات التي بوسعهم إنتاجها.

ورغم أن بعض الدول قد بدأت تحديد وسائل يمكن بها للميزانيات المخصصة لمزودي التدريب تحفيز أو مكافأة الممارسات الجديدة وتحقيق الأهداف، إلا أن الإجراءات المركزية الخاصة بوضع الميزانية تقوم على نماذج تقليدية للتمويل والتي لا تحفز الفعالية أو التحقيق المتسق للإصلاحات. وفي معظمها، فإن مثل هذه المقاربات التاريخية القائمة على المدخلات إزاء تمويل توفير التعليم والتدريب المهني لا تتضمن أي حوافز لاستخدام التمويل المتاح المحدود بشكل فعال، كما لا تتضمن تشجيع أو مكافآت للابتكار الناجح.

ورغم ذلك، بدأت بعض البلدان في المنطقة في تجربة صيغ ومنهجيات التمويل الموجهة المخرجات أو القائمة على الأهداف. ورغم أن الكثير من الدول المشاركة قد وجدت أنه من الصعب الإفادة بأي تفاصيل حول تمويل مزودي التعليم والتدريب المهني، فإن هذا أحد مجالات الحوكمة التي سيكون من قبيل المجازفات تجاهلها.

### خلق إطار عمل وثقافة لضمان وإدارة الجودة تتخلل المجالات السياسية المختلفة للتعليم والتدريب المهني

وصف التقرير كيف يمكن تطوير أنظمة التدقيق والمتابعة الحالية (الموصوفة بـ 'رقابة الجودة') وتوسيعها لتشمل جزءاً من الأساس المطلوب لتحقيق نقلة إلى نظام أكثر استباقية وموجهاً بالإصلاحات لضمان الجودة. وكما أقرت العديد من بلدان المنطقة، يتطلب هذا الأمر مراجعة، ويعد تنقيح وتوسيع المعايير والسياسات والإجراءات الراهنة أحد التحديات القائمة. كما يستلزم تحسين القدرات على المستويات المختلفة في النظام بحيث يتسنى للأطراف المشاركة تنفيذ وتقييم ومراجعة المجموعة الكبيرة من السياسات والإجراءات المطلوبة للبرامج الإصلاحية التي تتمتع فيها مقارنة ضمان الجودة بدور بارز. وينبغي إنشاء نظم معلومات سوقية ونظم معلومات سوق العمل إذا أردنا لأنظمة ضمان وتقييم الجودة أن تحقق الفعالية المنشودة.

ويجب لأي مقارنة لضمان الجودة أن تشرك كافة الأطراف وأصحاب المصلحة الرئيسيين للتعليم والتدريب المهني، ويجب أن تغطي مجموعة من السياسات، ومنها مقاربات للمؤهلات والمقررات الدراسية والتقييم والتعليم وتدريب المدرسين والمدربين، والطريقة التي يتم بها إشراك أصحاب المصلحة. ويتخلل ضمان الجودة من الناحية العملية الأوجه الأساسية لأنظمة وإصلاحات التعليم والتدريب المهني والملخصة في أجزاء هذا التقرير: التحول لنظام أكثر قيماً على الطلب، وضمان أن توفير التعليم والتدريب المهني قائم على الكفاءات الفنية والكفاءات الأوسع التي يحتاجها المتعلمون في سوق العمل وفي حياتهم الاجتماعية، وتطوير أنظمة التعليم والتدريب بحيث يصبح التعليم مدى الحياة أحد التطلعات الواقعية لعدد متزايد من المواطنين.

ويقع على عاتق أصحاب المصلحة المشاركين في حوكمة التعليم والتدريب المهني مهمة كبرى في تحديد المقاربات الأكثر ملاءمة وتخللاً إزاء ضمان الجودة ومواصلة بناء القدرات في هذا الصدد. وهذا يستدعي عناية حريصة للنماذج المختلفة وتعلم السياسات لدعم الخيارات السياسية من أجل خلق إطار وثقافة لضمان الجودة.





## الملحق 1. لقطة من وظائف الحكومة حسب الدولة

### العرب

مسؤولية إدارة التكوين المهني من خلال مكتب التكوين المهني وإنعاش الشغل. كما تقدم وزارات أخرى التدريب، على نحو ما يفعل القطاع الخاص والشركات الأكثر حدة بين القطاعين العام والخاص.	التعليم والتدريب المهني الأولي	التيبة التي يديرها التعليم والتدريب المهني بواسطة القطاع الفرعي والسلطات الحكومية المسؤولة
أيضا مسؤولة قطاع التكوين المهني، ولكن مبني في معظمه على مبادرات المقاولات (الشركات). وهو يبدو في تراجع حائيا ومقتصر على المقاولات الكبرى.	التدريب المهني المستمر	
تضع وزارة التشغيل من خلال الوكالة الوطنية لإنعاش التشغيل والكفاءات.	برامج التوظيف	
يؤثر الإجماع على الصاحة للإصلاح تربة خصبة للمبادرات. إلا أن هناك معوقات عديدة، وتشمل تشرذم النظام، والاهتمام موجه بصورة أساسية حائيا للتعليم والتدريب المهني الأولي.	التعليق	
يتمتع التعليم والتدريب المهني الآن بأولوية عالية من خلال الميثاق الوطني للتعليم والتدريب لعام 2000، وفترة عدد هائل من الإصلاحات جار العمل عليها حائيا. وقد تم إنشاء مؤسسات جديدة (ولكن مشرذمة) لتعصين إدارة التعليم والتدريب المهني.	الاستراتيجية الوطنية	وضع وأدوار وظائف الحكومة والشركاء الاجتماعيين
يتمثل الاتحاد العام لمقاولات المغرب أصحاب العمل، والاتحاد نشط في التشغيل والتعليم والتدريب المهني وقد نشر رؤيته لعام 2020. وعمل فيدراليات النقابات التجارية للموظفين (الاتحاد المغربي للشغل، والاتحاد العام للشغالين بالمغرب، والكونفدرالية الديمقراطية للشغل، والاتحاد الوطني للشغل).	الشركاء الاجتماعيين	
تم وضع الاستراتيجية الوطنية للتعليم والتدريب المهني بشكل تعاوني، ويتمتع الشركاء المجتمعون بتمثيل كبير في المجلس الاقتصادي والاجتماعي (2011)، وتستدعي الإصلاحات القطاعية مشاركة أعمق من أصحاب المصالح.	الصوار والتعاون	
تواصل الإدارة عالية المركزية (سابقا) التي تديرها وزارة التكوين والتعليم المهنيين ممارستها وقابها التفصيلية على التوفير الحكومي للتعليم والتدريب المهني من خلال وكالات وهيئات عديدة، وإشراف القطاع الخاص.	الوطني	الأدوار والوظائف على المستوى الحكومي الوطني والمتوسط والمحلي
تعد الأقامة هدفا، وتدعمها في ذلك اللجان الإقليمية لتعصين القابلية للشغل واللجان الإقليمية/القطاعية للتدريب الخاص.	المتوسط	
يلك مزودو التعليم والتدريب المهني في القطاع الحكومي استقلالية قليلة، ورغم أن الحكومة مجزأة، وبرغم الخطط الرامية لنوع المركزية منها، إلا أنها تظل ذات طابع مركزي.	المحلي	
الميزانيات الحكومية (التي يتفقها عدد من الوزارات)، والجزئية التدريبية ونقبات المقاولات (المشروعات) والمساهمات الطالبة، إلى جانب مساهمات الجهات المانحة.	مصادر التمويل	تحويل التعليم والتدريب المهني: تعبئة المصادر الرئيسية لتمويل التعليم والتدريب المهني
لا توجد في الوقت الحالي رؤية عامة أو بيانات منشورة موقوفة حول مآلات وقبول التعليم والتدريب المهني، كما لا توجد هيئة مسؤولة عن إصدار التقارير. وعليه، فمة غياب للشفافية، ويأتي حجم الاتفاق على التعليم والتدريب المهني منخفضا نسبيا. ويتم الإعداد في الوقت الحالي لمقاربة أكثر تماسكا إزاء إدارة الميزانية حسب النتائج (التصرف حسب الأهداف). وتضع العرايب التدريبية لإدارة ثلاثية الأطراف، مع توجيه معظم الإيرادات إلى التعليم والتدريب المهني الأولي.	ملاحظات	
تخصص السلطات المختلفة الاعتمادات التمويلية بطرق مختلفة، وتمنح الأولوية في تخصيص التمويل إلى مستويات التكوين المهني التعاقدية، يقدم قطاع التكوين المهني مساهمة ثابتة، ويضاق إليها الإسهامات الممنوحة إلى المركز التدريبي ومساهمات المقاولات. ويتم صرف الجزئية التدريبية إلى المقاولات من خلال العقود التدريبية.	منهجية التمويل	تعديد المنهجيات المستخدمة لتمويل مزودي التعليم والتدريب المهني
ينفاوت متوسط قيمة التمويل لكل طالب بدرجة كبيرة بين السلطات الموقرة المختلفة في القطاع الحكومي. ولا تتمس إجراءات قبول التعليم والتدريب المهني بالشفافية وتحصل من الصعب رؤية الصورة الكاملة. وتثير عملية تخصيص الاعتمادات المالية مشاكل المساواة، وقد تعرضت الإجراءات الانتقطة في 2011. ويتخطى حجم الطلب على الحصول على التدريب حجم المعروض من الأماكن التدريبية، وهناك مشكلات المساواة لأن عدم مرونة النظام تمنح العاطلين من الحصول على مؤهلات إضافية.	التعليق	

لا يوجد نظام كاف قائم، بالرغم من أن الجانب البلدية المفوضة تجميع دورًا.	نظام معلومات سوق العمل	تحديث الجوانب الحالية لرقابة الجودة وضمان الجودة
حددت الدراسات القطاعية التجريبية الاحتياجات المهنية ووضعت تحديلاً للاحتياجات المهنية ووضع تنفيذ الععد الضخم من أنماط المؤهلات المشورة حاليًا.	المناهج التدريبية والمؤهلات	
قمة إجراءات رسمية قائمة لإطلاق منصات ودورات جديدة في القطاع الحكومي، وتمنح الحكومة مؤهلات رسمية ممنوعة باعتراف وطني. وتلتزم المنشآت التدريبية الخاصة بإنتاج اعتماد أكثر صرامة عن المنشآت الحكومية. وتجرى عملية تقييم نظام التعليم والتدريب المهني كل أربعة أعوام، وهي مدعومة الآن من عدة جهات مثلًا عملية توريثو ومشروع «نهج النظم من أجل نتائج تعليمية أفضل» التابع للبنك الدولي.	التقييم والتفتيش	
كما أشرنا، تم تطوير عدد كبير من الإصلاحات، إلا أن الكثير منها لم يتجاوز المرحلة التجريبية، وعليه، تم إنشاء سلسلة من المبادرات، وهي تتشكل أساسًا حقيقيًا لتحسين جودة النظام. كما تصدر الإشارة كذلك إلى أن أصحاب المصلحة يقررون بالصراحة للانتقال إلى نظام معتمد على مقارنة قائمة على الكفاءة وعلى المعايير وضمان الجودة.	الإصلاحات	وضع المقاربات إزاء إصلاح ضمان الجودة
حتى الآن، لم يتم تطوير سياسة وطنية حقيقية. ومن الممكن تطوير سياسة فعالة لضمان الجودة على المستوى الوطني فقط إذا كانت هناك زيادة استراتيجيَّة واضحة قائمة على رؤية يتقاسمها أصحاب المصلحة الرئيسيون. ويجب أن تسمى الإجراءات والعلميات بصورة متساوية على الأجزاء المختلفة للنظام، ومنها التوفير الحكومي والخاص.	التعليق	
المصدر: مستمدة من التقرير القطري الذي تم إعداد لمشروع الحكومة من أجل رفع قابلية التوظيف في منطقة المتوسط.		

### تونس

تقع المسؤولية عن توفير التعليم والتدريب المهني الأولي على عاتق وزارة التكوين المهني والتشغيل من خلال أربعة هيئات تنفيذية. وتوفر وزارات أخرى عديدة التدريب، وذلك بالتنسيق مع الوزارة، كما ينشط المبرودون من القطاع الخاص أيضًا في هذا المجال.	التعليم والتدريب المهني الأولي	الهيئة التي يدار بها التعليم والتدريب المهني بواسطة القطاع الفرعي والسلطات الحكومية المسؤولة
تقع المسؤولية كذلك عن التدريب المهني المستمر على عاتق وزارة التكوين المهني والتشغيل. وقد تحقق قدر كبير من النمو، وذلك جزئيًا من خلال ضريبة التكوين المهني <sup>34</sup> .	التدريب المهني المستمر	
انضمت برامج الإحراق بسوق العمل تحت مظلة وزارة التكوين المهني والتشغيل، إلا أن توافرها متميز ومنفصل عن الأفرع الأخرى.	برامج التوظيف	
كانت الإصلاحات الكبيرة التي تمت على مدار 20 عامًا تؤكد على مقارنة تدريبية مدفوعة بالطلب وقائمة على الكفاءة. وتظل جودة وصلة وجاذبية التعليم والتدريب المهني واحدة من التحديات القائمة. وتوجد توترات في الروابط التعليمية والتوظيفية والتعليم والتدريب المهني.	التعليق	
أشياء برنامج تأهيل التكوين والتشغيل (منذ عام 1996 وما بعده) إصلاحات مستدامة في التعليم والتدريب المهني (ونصو مقاربة مدفوعة أكثر بالطلب وقائمة على الكفاءة، مع مناهج معاد إصلاحها، واستقلالية مؤسسية أكبر، وتأكيد على ضمان الجودة) مع التزام بمشاركة الشركة الاجتماعية. وتقر الاستراتيجية المنشأة في 2013 بالصاجة لإعادة إطلاق نظام التعليم والتدريب المهني.	الاستراتيجية الوطنية	وضع وأدوار وظائف الحكومة والشركاء الاجتماعيين
يتم تمثيل أرباب العمل في ترتيبات تشاورية ثلاثية الأطراف من جانب الاتحاد التونسي للصناعة والتجارة والاتحاد التونسي للفلاحة والصيد البحري والجامعة التونسية للنزول. ويأتي الاتحاد العام التونسي للشغل ممثلًا للعمال. وقد نشأ شركاء مجتمعون جدد عقب الثورة.	الشركاء الاجتماعيون	
تباشر هيئات استشارية كثيرة العمل، ومنها: المجلس الأعلى لتنمية الموارد البشرية، واللجنة الدائمة لتنسيق التكوين المهني، كما تتم استشارة الشركاء الاجتماعيين كذلك من جانب الهيئات الوطنية.	الحوار والتعاون	
توفر وزارة التكوين المهني والتشغيل الريادة والرقابة لنظام التعليم والتدريب المهني من خلال هيئاتها التنفيذية الأربع؛ وهي معنية الابتكار.	الوطني	الأدوار والوظائف على المستوى الحكومي الوطني والوسيط والمحلي
تضم وزارة التكوين المهني والتشغيل مديريات إقليمية، بيد أنها تتمتع بمراد استقلالية محدودة. كما تبار إجان تدريب إقليمية عملها أيضًا.	المنوسط	
عمليًا، يتمتع المبرودون بسلطة وصول قليلة في نظام يظل مركزيًا حتى حينه. ولم تخرج إلى الوجود بعد مجالس مراكز التكوين المهني التي تم اعتماداتها في الأعوام 1994 و2000.	المحلي	
إمليزيات الحكومية بصفة أساسية، إلى جانب صناديق تشجيع التدريب والتعليم المهني المستخدمة من الضريبة التدريسية، ومساهمات الشركات والطلاب (خاصة في القطاع الخاص).	مصادر التمويل	تمويل التعليم والتدريب المهني: تحديد المصادر الرئيسية لتمويل التعليم والتدريب المهني
كانت هناك زيادة نسبتها 8,6% في ميزانية التعليم والتدريب المهني في الفترة بين عامي 2010 و2012. ويتمتع التدريب بتمويل ضعيف مقارنة بالقطاعات الفرعية الأخرى للتعليم، وتتلقى الوزارات التدريبية للمنتوعة تمويلًا للتدريب. ومنذ عام 2009، تم إطلاق الترتيب للتعريف حسب الأهداف: حيث يتم تقسيم أهداف الميزانية على ضوء مؤشرات الأداء، وتضع لتقييم داخلي وخارجي. ويعد نصف الأداء على التكوين المهني للشركات بدلًا عن التدريب.	ملاحظات	

<sup>34</sup> تم طرح ضريبة التكوين المهني لأول مرة عام 1956 وبناء على ضريبة نسبتها 2% على فاتورة رواتب الشركة (وتبلغ 1% فقط من الشركات الصناعية)، تهدف الضريبة لتشجيع الشركات على الاستثمار في تنفيذ الأعمال التدريبية للعاملين والوظائف بها لكي يتسنى لهم استرداد قيمة الضريبة.

منهجية التمويل	تحديد المنهجيات المستخدمة لتمويل مرويدي التعليم والتدريب المهني
التعليق	
نظام معلومات سوق العمل	تعدد الجوانب الصالحة لرعاية الجودة وضمان الجودة
المقرر الدراسي والمؤهلات	
نظام معلومات سوق العمل	
التقسيم والتفتيش	
الإصلاحات	وضع المقاربات آراء إصلاح ضمان الجودة
التعليق	
المصدر: مستمدة من التقرير القطري الذي تم إعداده لمشروع الحوكمة من أجل رفع قابلية التوظيف في منطقة المتوسط.	
<b>إسبانيا</b>	
التعليم والتدريب المهني الأولي على عاتق وزارة التعليم العالي والبحث العلمي من خلال الهيئة الوطنية للتعليم التقني والمهني، فضلاً عن قطاع خاص كبير.	الهيئة التي يدار بها التعليم والتدريب المهني بواسطة القطاع القومي والساعات الحكومية والمسؤولية
يخضع التدريب المهني المستمر	
برامج التوظيف	
التعليق	
الاستراتيجية الوطنية	وضع وأدوار ووظائف الحكومة والشركاء الاجتماعيين
الشركاء الاجتماعيون	
الحوار والتعاون	
الوطني	الأدوار والوظائف على المستوى الحكومي الوطني والمتوسط والمحلي
الملي	

تتف الرواتب وراء 81% من الإنفاق الحكومي على التعليم والتدريب المهني. وتستخدم الوكالة التروسية للتكوين المهني صيغة ميزانية للجماعات الممولة للطلاب وفقاً للتخصصات المختلفة، ومستخدمة تعريفة محددة. ولا تحسب إلا تكلفة الإقامة على أساس كل نسمة. كما يُستخدم قدر محدود من التمويل أيضاً للصيانة والمعدات التكميلية، وللتعرف على أداء وتصيحات بعض المراكز. وفي عام 2006، تم طرح صك التدريب للطلاب في مراكز التدريب الخاصة.

يُسم نظام التعليم والتدريب المهني الأولي بعدم فعاليته وعدم عدالته: فهو لا يقوم على أعداد الطلاب، ولكن على عدد المجموعات، وهذا يطبق أيضاً على عدد المعلمين والمدربين، نظراً لأن بعض المراكز تضم أعداداً زائدة عن المطلوب من المعلمين؛ بينما تعاني مراكز أخرى نقصاً بسبب الإجراءات المركزية الجامدة التي تقوض أي إمكانية لإعادة نشر المعلمين. ويفتقر نظام التمويل لمعلومات إدارية جيدة للتكامل. وكل هذه العوامل، إلى جانب غياب أي تقييم للمبادرات المتخذة، تشكل عوائق أمام تطوير الإدارة قيماً على الأهداف والنتائج. لا يوجد نظام معلومات كاف قائم، وقد عانت الجهود الرامية لتطوير أرقام قائمة على الكفاءة من صعوبات.

تم وضع كالتالي مؤهلات وكفاءات التعليم والتدريب المهني في إطار شراكة بين الوزارة واتحادات أرباب الأعمال، وذلك بناء على دراسات قطاعية. وقد تم تنقيح أكثر من 400 برنامج، ولكن بدون اعتبار كاف في الغالب ما يستطيع المعلمون والمدربون تحقيقه. ومنذ عام 2008، استهدف تطوير البرامج والمؤهلات الجديدة الالتزام بإطار مؤهلات وطنية، ولكن، مرة أخرى، لم يسر التنفيذ على النحو المراد.

يتم إنشاء منشآت تدريبية حكومية جديدة على أساس تحصيل للاحتياجات، وقد تم إجراء تقييمات أثر فيما بين عامي 1997 و2007، إلا أن تعقيدها واستخدامها المحدود قد أدبأ إلى وقف العمل بها. وقد تم إنشاء ثلاث لجان لإجراء التقييم، إلا أنها ليست فعالة بعد بالكامل. وتظل المتابعة والتقييم منفصلة، والارتفاع بها ناقص، ولا تعمل بشكل كاف. يقع ضمان الجودة في قلب سلسلة من المبادرات المتخذة في تونس، خاصة من خلال برنامج تهيئ التكوين المهني والتشغيل. وبعض السنوات، كان الهدف هو إنشاء نظام قائم على الطلب للتعليم والتدريب المهني، وطرح تطوير التدريب القائم على الكفاءة، وتقوية تجربة العمل والتدريب المهني، وتطوير الشراكات القوية مع القطاعات والشركاء الاجتماعيين على كافة المستويات. وتلتزم معايير ضمان الجودة بمواصفات الأيزو.

يُظهر لضمان الجودة كأحد الجوانب الرئيسية لتطوير التعليم والتدريب المهني في تونس. وقد تُقنذت مبادرات كثيرة، إلا أنها كانت تجريبية عنها منهجية، وكانت المعلومات والتقييمات غير كافية لدعمها. ومن المرجح أن يزداد هذا الأمر تعقيداً بسبب عزلة نظام التعليم والتدريب المهني وغياب مسارات التقدم التي تربطه بالأنظمة الفرعية الأخرى، وبها يترك التعليم والتدريب المهني مهمتها في إسهامه في التعلم المستمر مدى الحياة.

المصدر: مستمدة من التقرير القطري الذي تم إعداده لمشروع الحوكمة من أجل رفع قابلية التوظيف في منطقة المتوسط.

يتم تمويل التعليم والتدريب التقني والمهني الحكومي في الأغلب من جانب الخزينة العامة. وتقدم الجهات المختصة، ومنها البرامج الإجمالي للأمم المتحدة، مساهمتها على أساس كل مشروع على حده. ولا تُفرض ضرائب أو رسوم على أرباب العمل. وقد تقدم سلطات المدينة مساهمات. أما المساهمات التي يقدمها الدارسون فصغيرة.	مصادر التمويل	تمويل التعليم والتدريب المهني؛ تحديد المصادر الرئيسية لتمويل التعليم والتدريب المهني
تقول وزارة المالية الفصل الأول من الميزانية (المرتبات والحوافز) والفصل الثاني (المروقات التشغيلية)؛ وتقول وزارة التخطيط الفصل الثالث (التخطيط التنموية). وتتم عملية وضع الميزانية بدون إشارة كبيرة للأولويات التنموية، وتطالب وزارة التخطيط مؤسسات القطاع العام بتقديم خططها السنوية بدون إعداد إطار عام مقدّمًا. ويضمن المديقون الولايون أن إنفاق الميزانيات يتم حسب الخطة المعتمدة.	ملاحظات	
تتسم الإجراءات بأنها مركبة، ولكنها ليست موجهة إزاء الأولويات. وتوقع مؤسسات القطاع العام خططها السنوية إلى وزارة التخطيط حتى يتم إعداد الميزانية، بالرغم من أنه لم يتم بعد تحديد أي أولويات. وتقوم المديرية العامة بإدارة الميزانية المخصصة للفصلين الأول والثاني وقد تقوم بتفويضها إلى سلطات المستوى المتوسط. وبالنسبة للتطويرات والمشروعات التي وضعها الحكومة على رأس أولوياتها (الفصل الثالث)، فلا يشارك بها سوى الهيئة الوطنية للتعليم التقني والمهني ووزارة العمل. وتوجد ترتيبات حقيقية قائمة. تم إنشاء لجنة لوضع الاستراتيجية الوطنية للأعوام 2014-2030؛ وقد بدأت اللجنة في وضع الأهداف والأولويات الخاصة بالأعوام 2014 و2015. ولا تزال هذه المهمة غير مكتملة، لذا فلم توضع ولم تتابع بعد الأولويات التي ستحدد على أساسها مخصصات الميزانية. ولا يمكن نظار جهات توفير التعليم والتدريب المهني صلاحية لاتخاذ القرارات الخاصة بالميزانية. وتتسبب سياسات التوظيف الخاصة بالنظام السابق في تعيين الكثير من المدرسين الزائدين عن المطلوب في بعض المؤسسات، وبدون أي اشتراط عليهم بالمباشرة الفعلية للعمل. ولا يتسم نظام التمويل بعد بالفعالية أو الشفافية.	منهجية التمويل	تحديد المنهجيات المستخدمة لتمويل مرودي التعليم والتدريب المهني
لا توجد أنظمة معلومات سوق العمل كافية قائمة	نظام معلومات سوق العمل	
تعد المقاربات الراهنة إزاء تطوير ضمان الجودة مرجحًا من المتطلبات السابقة لرقابة جيدة، والذي لا يمكنه الإدارة دورًا القادرة على إدارتها بشكل شامل. وقد طرحت مؤخرًا تدابير لم يتم بعد تجربتها واختبارها بشكل جيد، ولم يتم تنفيذها بشكل كامل.	المناهج التدريبية والمؤهلات التقييم والتفتيش	تحديد الجوانب الصالحة لرقابة الجودة وضمان الجودة
تعمل الهيئة الوطنية للتعليم التقني والمهني في الوقت الراهن على إنشاء مجالس قطاعات، وذلك في قطاع السياحة والصناعة وبنفذة مبدئية. وتمثل الهدف في إشراك الأطراف على كلا من جانبي الطلب والعرض من تطوير المهارات في تعريف المهارات المطلوبة، وبماثل، تتخذ مديرية ضمان جودة التدريب إجراءات لإشراك مؤسسات سوق العمل في تحديد الاختصاصات من المهارات المرتبطة ببرامج التدريب المهني والتي يقترحها مزودو التدريب المحليين من القطاع الخاص.	الإصلاحات	وضع المقاربات إزاء إصلاح ضمان الجودة
يستخدم التصنيف العربي المعياري المهني لعام 2008 في الوقت الحالي، وقد تم بذل بعض الجهود لتطويره، وإن لم يكن تنفيذ، إطار للمؤهلات، وعلى الأجل المتوسط، توجه البنية إلى أن يتحمل كل من مركز ضمان الجودة واعتماد مقدمي التعليم والتدريب ومديرية ضمان جودة التدريب المسؤولة عن ضمان الجودة الخاصة بعبلة وأهمية برامج التعليم والتدريب المهني، بيد أن هذا الدور لم يتم تفعيله بعد.	التعليق	
لاصدر: مستمدة من التقرير القطري الذي تم إعداده لمشروع الحكومة من أجل رفع قابلية التوظيف في منطقة المتوسط.		
<b>مصر</b>		
تشمل وزارة التعليم ووزارة التعليم العالي ومراكز التدريب المهني العالي منفصلة لتوفير وإدارة التعليم والتدريب المهني الأولي. كما تقوم وزارات أخرى بعملية التوفير. وثمة تنسيق فعال ضئيل بين الجهات المختلفة.	التعليم والتدريب المهني الأولي	الكيافة التي يدار بها التعليم والتدريب المهني بواسطة القطاع الفرعي والسلطات الحكومية والمسؤولية
تتصل وزارات عديدة مسؤوليات عن برامج التوظيف.	التدريب المهني المستمر	
تتصل وزارة عديدة مسؤوليات عن برامج التوظيف.	برامج التوظيف	المسؤولية
تتسم إدارة الأنظمة الفرعية بأنها مشتركة، وهناك قدر ضئيل من التعاون الوثيق بين الوزارات. كما تغيب آليات التنسيق التشغيلية الناجحة.	التعليق	
توجد تجربة مهمة، وإن تكن معزولة، لإصلاح التعليم والتدريب المهني من خلال الشراكات التدريبية للمشروعات المطمئة، وتشغيل صندوق تطوير التعليم والمجلس الأعلى للمجالس الفنية الخ. ويرغم ذلك، لا توجد استراتيجية أو آلية تنسيق كلية للإصلاحات. ومن شأن مقترحات الإصلاح أن تحقق تحسّنًا في التنسيق.	الاستراتيجية الوطنية	وضع أدوار ووظائف الحكومة والشركاء الاجتماعيين
كانت منظمات أرباب العمل في السياحة والصناعة والنشيد بارزة لعدة سنوات. ويصطلح أرباب العمل والصناعات الكبرى في قطاعات السياحة والإنشاءات بدور في مجالس التدريب القطاعي والتنمية المهارة وفي الشراكات التدريبية للمشروعات المحلية على المستوى القطاعي.	الشركاء الاجتماعيون	
يوسع المجلس الأعلى لتنمية الموارد البشرية الذي تم إعادة إطلاقه أن يوفر القيادة الاستراتيجية، ومدعومًا بالمجلس الوطني الجديد للتعليم والبحث العلمي، والسلطة الوطنية للتعليم والتدريب التقني والمهني. وهذه من شأنها أن توفر فرصًا لتحسين التعاون بين الوزارات ومشاركة الشركاء الاجتماعيين (والتي لم تكن تتشأ حتى حينه إلا مع كل مشروع على حده، أو كانت غائبة).	الحوار والتعاون	

الوطني	الادوار والوظائف على المستوى الحكومي الوطني والتمويل والمحلي
المتوسط	
المحلي	
مصادر التمويل	
ملاحظات	تحويل التعليم والتدريب المهني: تحديد المصادر الرئيسية لتمويل التعليم والتدريب المهني
منهجية التمويل	تحديد المنهجيات المستخدمة لتمويل مهودي التعليم والتدريب المهني
التعليق	
نظام معلومات سوق العمل	
المناهج التدريبية والمؤهلات	تحديد الجوانب الحالية لرقابة الجودة وضمان الجودة
التقييم والتفتيش	
الإصلاحات	وضع المقايير وأداء، ويتضمن معايير محددة للمقررات والمؤهلات في صورتها بعد الإصلاح. وفي الوضع المنشردم للتعليم والتدريب المهني وحوكمة التعليم، ليس واضحاً بعد مدى الفعالية التي ستكون عليها إصلاحات الهيئة. وبالمثل، أنشأت وزارة التعليم العالي وحدات داخلية بها لضمان الجودة لدعم الكليات الفتيمة.
التعليق	

المصدر: مستمدة من التقرير القطري الذي تم إعداد لمشروع الحكومة من أجل رفع قابلية التوظيف في منطقة المتوسط.

موجب ترتيبات حوكمة التعليم والتدريب المهني التي كانت قائمة في النظام السابق، كانت الأنظمة الفرعية ومعظم المشروعات الكبرى تخضع لرقابة مركزية، وإن تكن مشرذمة، مع عدم وجود آلية صناعة قرار واضحة على مستوى النظام.

تضم الوزارات الرئيسية مديريات في المحافظات ومكاتب في المدن/الأحياء. وينشر الشراكات التدريبية للمشروعات المحلية العمل في بعض المحافظات.

يتمتع مزودو التعليم والتدريب المهني بقدر ضئيل من الاستقلالية المحلية. ورغم ذلك، تضطلع مجالس أمناء الكليات الفنية الخاصة لوزارة التعليم العالي ببعض مسؤوليات صناعة القرار.

تتمثل المصادر الرئيسية في التمويل الحكومي في الميزانية القومية والتمويل المقدم من المشروعات وأنشطة الجهات المانحة الدولية.

يُثل غياب الموارد المالية وضعف تحديد الأهداف كبرى العقبات، وقد يتم تمويل المشروعات من خلال الضرائب التدريبية (حيث من المتوقع أن تسد الشركات التي يعمل بها أكثر من 10 موظفين نحو 1% من صافي أرباحها لصالح الصندوق) أو من خلال الشركات التي تقول بشكل مباشر برامجها التدريبية الخاصة.

تُخصّص وزارة المالية/الخزانة ميزانية لكل وزارة، وذلك في مقارنة تستهدف منح الوزراء سيطرة أكبر على تخصيص الميزانية. وثمة درجة من المشاركة على مستوى الأقاليم والمحافظات. فممثلًا، تقوم وزارة التعليم بتحويل الأموال (والتي أغلبها مخصص للرواتب والتكاليف التشغيلية) إلى المديرات ومن هنالك، تذهب الأموال إلى الإدارات التعليمية، وذلك قبل أن يتم توزيعها على المدارس.

تطور كافة الأنظمة الفرعية المتنوعة للتعليم والتدريب المهني وتشغل إجراءات وضع الميزانية وفقًا لأحرفها الخاصة، ولا يوجد منطوق كلى أو أولويات محددة فيما يتعلق بمنهجيات الميزانية، كما أنها لا ترتبط بأهداف أو نتائج، وفيما يتعلق بتمويل مهودي التعليم والتدريب المهني، فإن النظام يتسم بالمركزية، وتتبع الميزانيات قدرًا ضئيلاً من المرونة، باستثناء عندما يتم إرساء معينة وتوحيدها. فالمعدات مثلًا يتم توفيرها بشكل مركزي.

لا يوجد نظام كاف قائم.

تمود جيدًا، يتولى مركز تطوير المناهج والمواد التعليمية التابع لوزارة التعليم وتصميم وتقديم المناهج والمواد التعليمية الخاصة بالتعليم والتدريب المهني، ويوفر تدريبًا أثناء الخدمة، وتشمل لجان المناهج التعليمية المختصة متخصصين من القطاع الخاص. إلا أن كل هذا عملياً لا يحقق ارتباطاً فعالاً بين برامج التعليم وعالم العمل.

ضم وزارة التعليم هيئة تفتيش، وهي مدعومة كذلك من هيئات للبحوث التعليمية والدراسات والتقويم، ومع ذلك، يظل التوفير السائد للتعليم والتدريب المهني مدفوعاً بالعرض، وبعيداً عن احتياجات سوق العمل. وقد تم إنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في سنة 2007، وكان هدفها طرح مقاربة لضمان الجودة.

من أجل دعم الامتثال لإطار معايير جودة هيئة، أنشأت وزارة التعليم قسم ضمان الجودة ووحدات ضمان الجودة على مستوى المحافظات وعلى المستوى المحلي.

يغطي إطار ضمان الجودة الذي طورته وتبنته الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد مجموعة واسعة من المجالات، ويحدد معايير ومؤشرات أداء، ويتضمن معايير محددة للمقررات والمؤهلات في صورتها بعد الإصلاح. وفي الوضع المنشردم للتعليم والتدريب المهني وحوكمة التعليم، ليس واضحاً بعد مدى الفعالية التي ستكون عليها إصلاحات الهيئة.

تدريب وزارة التربية والتعليم العالي ووزارة العمل أرفع منفصلة من توفير التعليم والتدريب المهني الأولي. وتتولى وكالة الأمم المتحدة لغوث وتشغيل اللاجئين (الأرو) المسؤولية عن تدريب اللاجئين. كما توجد بعض الكليات الأهلية الخاصة وغير الهادفة للربح.	التعليم والتدريب المهني الأولي	الكيافة التي يدار بها التعليم والتدريب المهني بواسطة القطاع الفرعي والسلطات الحكومية المستقلة
لا توجد سياسة متمركزة بشأن التدريب المهني المستمر. وتوفر وزارة العمل هذا التدريب من خلال مراكزها للتدريب المهني، بينما توفر المدارس الثانوية المهنية القليل للغاية منها حيث لا توجد حوافر تدعوها لذلك. وكالة الموارد المجمع من خلال توفير التدريب المهني المستمر تعود إلى وزارة المالية. أما وزارة التربية والتعليم العالي فتوفر هذا التدريب من خلال الكليات الجامعية والأهلية.	التدريب المهني المستمر	
تتضمن الاستراتيجية الوطنية للتشغيل إنشاء مؤسسات عديدة تولى المسؤولية عن برامج التوظيف (وكالة وطنية للتشغيل، وكالة للتعليم والتدريب المهني والتقني، الصندوق الفلسطيني للتشغيل والحماية الاجتماعية). ومن بين هذه البرامج، لا يعمل إلا برنامج صندوق التشغيل.	برامج التوظيف	
يوجد تنسيق وتعاون جيد بين المبرودين الرئيسيين، وهناك مقترح الآن بإدخال توفير التدريب المقدم من وزارة التربية والتعليم العالي ضمن حوكمة موحدة في وكالة جديدة للتعليم والتدريب التقني والمهني. وتتطلع الوكالات الدولية بدور مهم.	التعليم	
بالرغم من أن التعليم والتدريب المهني يمثل أولوية وطنية منخفضة، إلا الجميع يتشاركون الخبرة والرؤية والاستراتيجية الإصلاح، وقد تم تطوير الاستراتيجية المنقحة والصموحة للتعليم والتدريب التقني والمهني لسنة 2010 تحت القيادة المشتركة لوزارة التربية والعمال، وتضم برنامجاً شاملاً وخطّة إجرائية.	الاستراتيجية الوطنية	
يتطلع اتحاد غرف التجارة والصناعة واتحاد الصناعات الفلسطينية، وأحياناً الجمعيات المؤلفة لها، على الأقل جزئياً، بدور الشركاء الاجتماعيين. وتتطلع المنظمات والمدنية والمنظمات النسائية بدور استشاري. وتتسم اتصالات نقابات العمل بأنها أكثر هامشية.	الشركاء الاجتماعيين	
فئة مستوى عال من التعاون والحوار بين وزارات التعليم والعمل وأرباب العمل، ومدعومين بالوكالات الدولية.	الحوار والتعاون	
وفي مايو 2014، وافق مجلس الوزراء على وكالة وطنية واحدة للتعليم والتدريب المهني (الوكالة الوطنية للتعليم والتدريب المهني)، مع مشاركة من أصحاب المصاحبة، ومع موافقة كل من الوزارتين الرئيسيتين للوقرتين للتعليم والتدريب المهني.	الوطني	
بالرغم من أن الوزارتان الرئيسيتان تتعاونان بشكل وثيق، إلا أن الإصلاحات التي تمت حتى الآن جاءت تدريجية، وغالباً غير منقذة بالكامل، ومعتمدة على مساهمات الوكالات الدولية. يتم تنفيذ بعض المبادرات على مستوى المحافظات، مع مشاركة الشركاء الاجتماعيين أو المجتمع المدني، وجار العمل حالياً على مبادرة لإنشاء مجالس محلية للتشغيل والتعليم والتدريب المهني.	المتوسط	الأدوار والوظائف على المستوى الحكومي الوطني والمتوسط والمحلي
على المستوى المحلي (وباستثناء الكليات الأهلية الخاصة وإلى حد ما الكليات غير الهادفة للربح)، يتمتع مزودو التعليم والتدريب التقني والمهني باستقلالية أقل المبادرة أو اتخاذ قرارات المركزية.	المحلي	
يبقى كل التمويل للتعليم والتدريب المهني الأولي من خلال الميزانية العمومية أو أنشطة المانحين؛ أما المساهمات الطلابية فمحدودة. وتتسم الكليات الأهلية الخاصة بأنها ذاتية التمويل. ولا توجد ضرائب أو متطلبات أخرى على أرباب العمل للتدريب المهني المستمر.	مصادر التمويل	تحويل التعليم والتدريب المهني؛ تحديد المصادر الرئيسية لتمويل التعليم والتدريب المهني
تغطي المليات الحكومية المصروفات الثابتة. ويعد نشاط الجهات المانحة عاملاً رئيسياً؛ ويشتمل العائق في أن هذا التمويل قائم على المشروعات. ولهذا تبعاته، كالاتحادية الكبيرة على مصادر مؤقتة لتمويل أعمال التطوير، والموارد التعليمية والوظيفية. وتعد استدامة المشروع بعد اكتماله أحد التحديات الرئيسية.	ملاحظات	
تتسم منهجية التمويل بأنها متينة. وتقوم منشآت مزودي التدريب بتقدير وتسويق احتياجاتها الإنفاقية للعام التالي بشكل صوري. وتضع وزارة التربية والتعليم العالي مطالباتها المالية وتقدمها إلى وزارة المالية. وعلى ضوء نقص الموارد، تأتي المخصصات المسموح بها عادة أصغر بكثير مما هو مطلوب، وتتحول المديرية العامة للمسؤولية عن إجراء التعديلات والمخصصات. وعلى الجانب الآخر، تقدم الجهات المانحة التمويل بناء على كل مشروع على حدة. ويعين على الوزارات الالتزام بالمتطلبات الدقيقية المتخصص عليها في لوائحها.	منهجية التمويل	تحديد المنهجيات المستخدمة لتمويل تمويل التعليم والتدريب المهني
هناك مزودو التعليم والتدريب المهني قدرًا ضئيلاً من الاستقلالية على ميزانياتهم ودخلهم. ويتم تخصيص الميزانيات على أساس المدخلات التطبيقية، وتتسم الموارد بالندرة، وإذا لا يُستخدم التمويل لتحفيز الإصلاح. كما تتسم مساهمات الجهات المانحة من خلال المشروعات الممولة وغيرها من الأنشطة بأنها محدودة زمنياً. ورغم ما تقدمه هذه المساهمات من دعم للمبادرات وتناسب مع أساليب الجهات المانحة في العمل، إلا الطبيعة المؤقتة لهذا التدفق التمويلي المهم تعلق مشكلات، حيث يتم تنفيذ الكثير من أنشطة المبادرات، وتشمل المشروعات والوظيفية، على أساس مؤقت وغير قابل للتجديد.	التعليم	

يوجد نظام معلومات سوق العمل، ولكن استخدامها الفعال في سياق التعليم والتدريب المهني وتنميته المستدامة محل جدل.	نظام معلومات سوق العمل	تعميد الجوانب الصالية لرعاية الجودة وضماني الجودة
تأتي المؤتمرات والمناهج التعليمية التقليدية مدفوعة بجانب الطلب، إلا أن بعض الخطوات الأولى يتم اتخاذها لتغيير وجهة الاعتماد، فملاً تهدف إحدى مشروعات الجهات المانحة لتعزيز الشراكات مع غرف التجارة في أربعة محافظات لتصين الصلات بين البرامج المعلمة وصناعات سوق العمل. كما تجرب مجالس التوظيف المحلي تطوير شراكات محلية بين القطاعين العام والخاص من خلال الغرف المحلية، وذلك من أجل زيادة أهمية وملاءمة برامج التعليم والتدريب المهني بالنسبة للاحتياجات سوق العمل.	المناهج التدريسية والمؤهلات	
بالرغم من أن الآليات الحالية لرعاية الجودة تتناول بصفة أساسية تدقيق وتفتيش المداخلات، ولا توجد مقارنة إقليمية إزاء ضمان الجودة، إلا أن هناك بعض التطورات الجارية. ومن أبرز هذه التطورات الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة (وقد تم إنشائها بلخ الترخيص لمؤسسات التعليم العالي، ومنها الكليات الأهلية واعتماد البرامج والمؤهلات الجديدة بالاستعاثة بمعايير الجودة).	التقييم والتفتيش	
تولي الاستراتيجية المنقحة للتعليم والتدريب التقني والمهني توكيداً قوياً على أهمية ضمان الجودة وإدارة الجودة كجوانب تعريفية لكافة الإصلاحات المقترحة، وتنص على أنه سيتم استخدام نظام للجودة لكافة مكونات نظام التعليم والتدريب التقني المهني، وتشمل التقييمات الداخلية والخارجية لضمان جودة المخرجات؛ وتأتي الإصلاحات حالياً في مرحلة التخطيط. على نحو ما ترى الاستراتيجية، فإن للمقارنة المخبطة تداعيات كبرى من حيث التدريب وبناء القدرات على كافة المستويات، وتشمل إنشاء هيئة مناسبة للاعتماد وضمان الجودة، وتعزيز ثقافة جودة في كامل القطاع، وتدريب المعلمين، وتطوير المقررات الدراسية، والتقييم والاعتماد القائم على معايير الحياة العملية لكافة معلمي ومتدربي التعليم والتدريب المهني.	الإصلاحات	وضع المقاربات إزاء إصلاح ضمان الجودة
تطور وزارة التعليم ووزارة الاقتصاد وتعمل أنظمة متوازنة ومنفصلة للتعليم والتدريب المهني. وتتحمل الأولى المسؤولية الكلية، بينما تستقبل الثانية الشباب غير المؤهلين لمكان في مدارس وزارة التعليم.	التعليق	المصدر: مستمدة من التقرير القطري الذي تم إعداده لمشروع الحكومة من أجل رفع قابلية التوظيف في منطقة المتوسط.
تطور وزارة التعليم ووزارة الاقتصاد وتعمل أنظمة متوازنة ومنفصلة للتعليم والتدريب المهني. وتتحمل الأولى المسؤولية الكلية، بينما تستقبل الثانية الشباب غير المؤهلين لمكان في مدارس وزارة التعليم.	التعليم والتدريب المهني الأولي	الأكاديمية التي يُدار بها التعليم والتدريب المهني بواسطة القطاع الفرعي والسلطات الحكومية المستوارة
حسب الاتفاق، تتناول التقارير المعنية بإسرائيل التعليم والتدريب المهني الأولي فقط.	التدريب المهني المستمر	
حسب الاتفاق، تتناول التقارير المعنية بإسرائيل التعليم والتدريب المهني الأولي فقط.	برامج التوظيف	
يأتي التوفير حكومياً بصفة أساسية. وبناشر كل وزارة عملها بشكل منفصل، ولكن بتواصل واضح، ولكنه غير رسمي في الغالب. وتعد شبكات التعليم خاصة مميزة، وتدير الكثير من مدارس ومراكز التعليم والتدريب المهني.	التعليق	
لا توجد استراتيجية كلية للأنظمة الموازية للتعليم والتدريب المهني والتي تديرها وزارة التعليم ووزارة الاقتصاد. ومع ذلك، تأسست الإصلاحات والابتكارات بشكل ناجح في النظام الفرعية المختلفة.	الاستراتيجية الوطنية	وضع أدوار ووظائف الحكومة والشركاء الاجتماعيين
يتمتع اتحاد المصنعين، والذي يمثل أرباب العمل الكبار، باعتراف الحكومة باعتباره ممثلاً لأرباب العمل. وكثيراً ما يشارك في مجموعة واسعة من موضوعات التعليم والتدريب المهني. هيستاداروبت هو اتحاد النقابات التجارية، ولكنه أكثر هامشية في مجال التعليم والتدريب المهني.	الشركاء الاجتماعيين	
يتكرر الحوار الرسمي وغير الرسمي بين الوزارات وبين اتحاد المصنعين مجلساً عاماً جديداً لتعزيز التعليم والتدريب المهني.	الحوار والتعاون	
كثيراً ما يوصف النظام بأنه مركزي، ورغم أن الوزارتين تعملان بشكل مستقل ولكن متوازن، إلا أن لديهما رقابة مركزية على المناهج والاختبارات العامة والتفتيش، ولديهما أثر تنظيمية متينة.	الوطني	الأدوار والوظائف على المستوى الحكومي الوطني والوسط والملي
تتمتع سلطات المناطق/السلطات المحلية بسلطة كبيرة في إنشاء المبادرات وتوفير التمويل الإضافي لمرودي التعليم والتدريب المهني، كما تعمل شبكات التعليم، والتي تدير الكثير من المدارس، كوسيط وكلمة مستقلة جزيئاً للحكومة.	المتوسط	
رغم أنهم محالبين بالالتزام بشروط مركزية، إلا أن مرودي التعليم والتدريب المهني يُحسون استقلالية محلية كبيرة، فضلاً عن حوافز، لإنشاء الشراكات والمبادرات.	المحلي	

## إسرائيل



بالنسبة لتوفير وزارة التعليم، تعد الحكومة والسلطات المحلية وشبكات التعليم هي مصادر التمويل الرئيسية. وبالنسبة لتوفير وزارة الاقتصاد، تساهم الحكومة وشبكات التعليم وأرباب العمل الكبار.	مصادر التمويل	توفير التعليم والتدريب المهني؛ تحديد المصادر الرئيسية لتمويل التعليم والتدريب المهني
لا توجد ضرائب أو رسوم معينة على أرباب العمل. ولكن اتصاد الصنعتين وأعضائه في مختلف الأفرع يساهمون بشكل مباشر في مبادرات معينة وبرامج تطوير المهارات. وتتصل السلطات المحلية والسلوكية عن البنية التحتية والمعدات، وتقدم مساهمات مالية. كما تساهم شبكات التعليم أيضًا بتمويل بعض عملياتها الخاصة لتوفير، وتشمل التدريب المستمر للمعلمين	ملاحظات	
تدير كل وزارة ميزانيتها الخاصة. ويتم توزيع التمويل على مزودي التعليم والتدريب التقني والمهني من خلال معادلة لكل نسمة والتي تميز وفقًا للتعبئة المقدرة للبرامج المختلفة. وتحدد الميزانية الإجمالية لكل فئة على أساس عدد الطلاب مضمونًا في الميزانية لكل طالب. بالإضافة إلى ذلك، يتم تخصيص الميزانية للمشروعات التي تلبى الاحتياجات الخاصة المحددة، والمبادرات الجديدة. وقد تقوم شبكات التعليم وأرباب العمل والسلطات المحلية بزيادة الميزانيات.	منهجية التمويل	تحديد المنهجيات المستخدمة لتمويل مزودي التعليم والتدريب المهني
يتم تخصيص التمويل للمدارس من خلال معادلة لكل نسمة باستخدام منهجية موضوعية. ورغم ذلك، فإن المهية والمخصصات لا تبدو متساوية للإطلاع من جانب الجمهور الأوسع، ومن ثم لا تتمتع بالشفافية. ورغم أن المخصصات تتم لتلبية احتياجات فئات معينة، إلا أنه قد تمت الإشارة إلى أن هذه المسألة تمثل تحديًا كبيرًا (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية). ومن حيث إدارة الميزانية، تمه حرية تصرف على المستوى المحلي ومستوى الميزانية، وذلك مثلًا للمبادرات والإبتكار البيداغوجي.	التعليق	
رغم توافر البيانات، لا يوجد نظام كاف قائم.	نظام معلومات سوق العمل	
من حيث الجودة، يتسم النظام بالدينامية والتعدد. وتعمل كلا الوزارتين الرئيسيتين بشكل منفصل ولكن بالتوازي مع بعضها. ويضع تعريف المناهج الدراسية (ورقابة الكتب الدراسية) ووضع ورقابة الامتحانات الوطنية جميعها لرفقة الوزارة، والهدف من هذه التدابير أن تضمن مستوى من الجودة والمساواة في النطاق المتنوع للمدارس والفئات السكانية. ولكل مجال لجنة موضوع، وتشمل ممثلين عن الصناعة.	مناهج التدريبية والمؤهلات	تحديد الجوانب الصالحة لرقابة الجودة وضمان الجودة
وبالمثل، يتسم عمل هيئة التفتيش بأنه مستقر على المستوى الوزاري، في محاولة لضمان معايير مماثلة في المدارس من مختلف الأنواع. وكل وزارة هيئة تفتيش وصحة. وفي جوانب أخرى، يتم تقاسم المسؤولية عن ضمان الجودة بين الوزارة وشبكات التعليم والسلطات المحلية.	التقييم والتفتيش	
بالرغم من عدم وجود استراتيجية نظامية وصيدة لضمان الجودة، ولا لتطوير التعليم والتدريب المهني، فإن المقاربة الكلية هي الرقابة المركزية على المناهج الدراسية والتقييمات الوطنية والتفتيش من أجل توفير نوع من الضمانات المركزية، وتشجيع الابتكار والمبادرات عند نقاط مختلفة من النظام ومن خلال أطراف مختلفين، ومزايطين غالبًا بصورة غير رسمية. وتجرى تقييم الإصلاحات سنويًا.	الإصلاحات	وضع المقاربات إزاء إصلاح ضمان الجودة
برغم وجود مقارنة دينامية إزاء الإصلاح وإزاء ضمان الجودة، فلا يوجد بيان واسع وجماعي أوحى بالاستراتيجية والأهداف، كما أن علاقات الشراكة غالبًا ما تكون غير رسمية، وإن تكن موسعة. وهذا الأمر يترك فجوات وتحديات، كالتفاوتات الكبرى في النتائج الاجتماعية المختلفة، وعلى مستوى أكثر فنية، غياب نظام معلومات لسوق العمل.	التعليق	
المصدر: مستمدة من التقرير القطري الذي تم إعداد لمشروع الحكومة من أجل رفع قابلية التوظيف في منطقة المتوسط.		
<b>الأردن</b>		
تتصل وزارة التعليم، ووزارة التعليم العالي (من خلال جامعة البلقاء التطبيقية) ووزارة العمل (من خلال مؤسسة التدريب المهني) المسؤولية عن الأنظمة الفرعية المميرة للتعليم والتدريب المهني، وتتسم عملية التوفير بالتمركز، مع قيام مجلس التشغيل والتدريب والتعليم المهني والتقني، وتحت مظلة وزارة العمل، بتوفير التنسيق. وهناك بعض المبرودين الخاصين والمبرودين غير المبرودين للرج.	التعليم والتدريب المهني	الأكفحة التي يُدار بها التعليم والتدريب المهني بواسطة القطاع العمري والسلطات الحكومية المسؤولة
يأتي التدريب المهني المستمر قائمًا على الشركات الخاصة، والحكومة دور صغير فيها، حيث تتحمل مسؤولية ضئيلة في هذا المجال.	التدريب المهني المستمر	
تحدد الاستراتيجية الوطنية استحقاق مرابي البطالة. وقد أقرت الكيانات العامة مبادرات اعتماد مصغرة ومبادرات تدريب على نطاق صغير.	برامج التوظيف	
مع القنوات العديدة للتوفير وأصحاب المصلحة المتنوعين، يظل التعليم والتدريب المهني منتشرًا، وذلك على الرغم من أن إنشاء مجلس التشغيل والتدريب والتعليم المهني والتقني يعمل على تحقيق بعض التحسينات من حيث استراتيجية وتنسيق التعليم والتدريب المهني.	التعليق	

الاستراتيجية الوطنية	الاستراتيجية الوطنية	وضع وأدوار وظائف الحكومة والشركاء الاجتماعيين
الشركاء الاجتماعيين	الشركاء الاجتماعيين	الأدوار والوظائف على المستوى الحكومي الوطني والمتوسط والمحلي
الحوار والتعاون	الحوار والتعاون	
الوطني	الوطني	
المتوسط	المتوسط	
المحلي	المحلي	
مصادر التمويل	مصادر التمويل	تحويل التعليم والتدريب المهني؛ تحديد المصادر الرئيسية لتمويل التعليم والتدريب المهني
ملاحظات	ملاحظات	تصديق المنهجيات المستخدمة لتمويل مهربي التعليم والتدريب المهني
مهمة التمويل	مهمة التمويل	
التعليق	التعليق	
نظام معلومات سوق العمل	نظام معلومات سوق العمل	تحديد الجوانب الحالية لرؤية الجودة وضمان الجودة
المنهج التدريبي والمؤهلات	المنهج التدريبي والمؤهلات	
التقييم والتفتيش	التقييم والتفتيش	
الإصلاحات	الإصلاحات	وضع المقاربات إزاء إصلاح ضمان الجودة
التعليق	التعليق	
لا يوجد نظام معلومات كاف قائم.	لا يوجد نظام معلومات كاف قائم.	
تعمل أنظمة الاعتماد والجودة ضمن التعليم والتدريب التقني والمهني على النحو التالي: لجنة اعتماد التعليم العالي للتعليم الفني، مركز الاعتماد وضمان الجودة، والذي تم إنشاؤه تحت مظلة مجلس التشغيل والتدريب والتعليم التقني (وزارة العمل)، ووزارة التعليم للتعليم المهني في المدارس.	تعمل أنظمة الاعتماد والجودة ضمن التعليم والتدريب التقني والمهني على النحو التالي: لجنة اعتماد التعليم العالي للتعليم الفني، مركز الاعتماد وضمان الجودة، والذي تم إنشاؤه تحت مظلة مجلس التشغيل والتدريب والتعليم التقني والمهني في المدارس.	
من حيث المساءلة عن النتائج، يفتقر القطاع لهيئات أداء رئيسية، ولا توجد آليات مناسبة لمتابعة وتقييم أداء النظام. ويستخدم مجلس التشغيل والتدريب والتعليم المهني والتقني عملية تقارير توريث التي تقع كل سنتين كأداة للتقييم الذاتي، ويوسع ذلك أن يؤدي إلى تحديد مؤشرات أداء رئيسية، وتكون مدعومة في النهاية بواسطة نظام المتابعة والتقييم.	من حيث المساءلة عن النتائج، يفتقر القطاع لهيئات أداء رئيسية، ولا توجد آليات مناسبة لمتابعة وتقييم أداء النظام. ويستخدم مجلس التشغيل والتدريب والتعليم المهني والتقني عملية تقارير توريث التي تقع كل سنتين كأداة للتقييم الذاتي، ويوسع ذلك أن يؤدي إلى تحديد مؤشرات أداء رئيسية، وتكون مدعومة في النهاية بواسطة نظام المتابعة والتقييم.	
من خلال العمل تحت مظلة مجلس التشغيل والتدريب والتعليم المهني والتقني، يتمثل دور مركز الاعتماد وضمان الجودة في تطوير المنهج التعليمي ومعايير المؤهلات، وذلك لضمان الجودة، وترخيص واعتماد مؤسسات التعليم والتدريب التقني والمهني، وإجراء الاختبارات المهنية ومنح التراخيص للممارسة. ويشرف المركز على تطوير سلسلة من المعايير المهنية القطاعية. ولا تستخدم وزارة التعليم بعد مقارنة مدفوعة بالاحتياجات لتطوير مؤهلات ومقررات التعليم والتدريب المهني؛ حيث تأتي مراجعة المنهج الدراسي مدفوعة بالتعليم صوره رئيسية، ولكن مع بعض التمهيل من عالم العمل.	من خلال العمل تحت مظلة مجلس التشغيل والتدريب والتعليم المهني والتقني، يتمثل دور مركز الاعتماد وضمان الجودة في تطوير المنهج التعليمي ومعايير المؤهلات، وذلك لضمان الجودة، وترخيص واعتماد مؤسسات التعليم والتدريب التقني والمهني، وإجراء الاختبارات المهنية ومنح التراخيص للممارسة. ويشرف المركز على تطوير سلسلة من المعايير المهنية القطاعية. ولا تستخدم وزارة التعليم بعد مقارنة مدفوعة بالاحتياجات لتطوير مؤهلات ومقررات التعليم والتدريب المهني؛ حيث تأتي مراجعة المنهج الدراسي مدفوعة بالتعليم صوره رئيسية، ولكن مع بعض التمهيل من عالم العمل.	
من الممكن لمقارنة أوضاع إزاء ضمان الجودة، ومرتبطة بنظام ضمان الجودة النهائي في التعليم العالي، أن تنشأ مع الوقت، رغم أن هذا يستلزم رؤية وتنسيقًا داخل وبين القطاعات.	من الممكن لمقارنة أوضاع إزاء ضمان الجودة، ومرتبطة بنظام ضمان الجودة النهائي في التعليم العالي، أن تنشأ مع الوقت، رغم أن هذا يستلزم رؤية وتنسيقًا داخل وبين القطاعات.	

المصدر: مستمدة من التقرير القطري الذي تم إعداده لمشروع الحكومة من أجل رفع قابلية التوظيف في منطقة المتوسط.

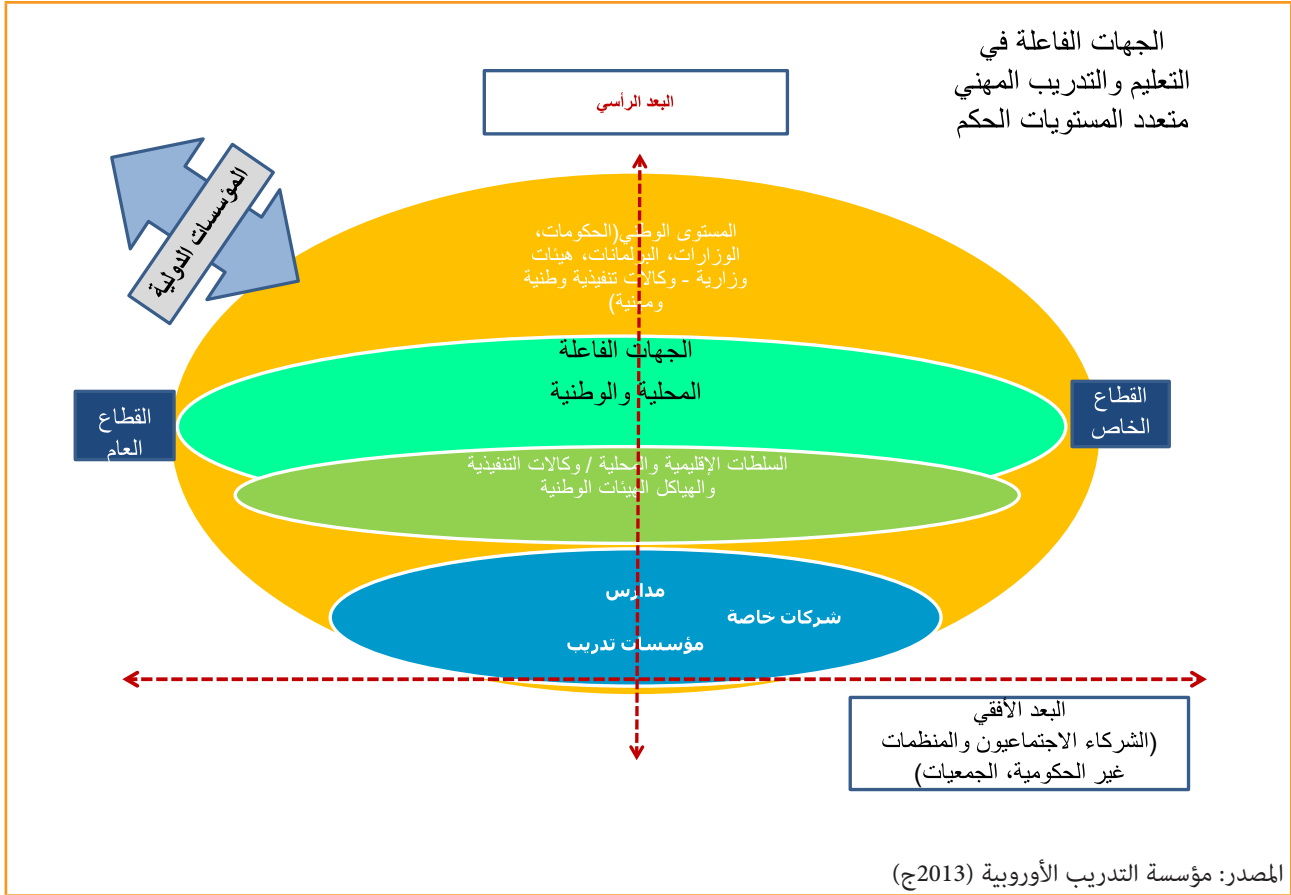
تقع المسؤولية عن التعليم والتدريب المهني على عاتق وزارة التربية والتعليم العالي، وتديرها المديرية العامة للتعليم المهني والتقني. ويتم اعتماد قطاع التدريب الخاص الكبير بواسطة المديرية العامة للتعليم المهني والتقني، بالرغم من أن القطاع يباشر عمله بشكل يتسم بالاستقلالية.	التعليم والتدريب المهني الأولي	الكيافة التي يدار بها التعليم والتدريب المهني بواسطة القطاع الفرعي والسلطات الحكومية المستوية
تشمل مسؤوليات المديرية التدريب المهني المستمر، إلا أنه لا توجد حالياً مبادرات في هذا المجال أو مبادرات مصدودة للغاية. ويتم تنظيم التدريب المهني المستمر بصورة رئيسية بواسطة المجتمع المدني أو بواسطة الشركات الخاصة كما يتم تنظيم بعض المبادرات صغيرة النطاق أيضاً بواسطة الجامعات، ووزارة الشؤون الاجتماعية والمؤسسة الوطنية للاستخدام.	التدريب المهني المستمر	
تطور المؤسسة الوطنية للاستخدام بعض الدورات التدريبية القصيرة حول مهارات معينة. ورغم ذلك، تتسم هذه المبادرات بأنها متقطعة ولا تنضوي تحت استراتيجية أكبر. وتظل إمكانياتها البشرية والمالية في علاج البطالة على نحو فعال محدودة للغاية.	برامج التوظيف	
لم يتم تحديد أو توزيع أدوار ووظائف الوزارة والمديرية العامة للتعليم المهني والتقني بشكل واضح. ويتمتع توفير التعليم في لبنان بالتقدير الكبير له، بينما الأمر ليس كذلك مع التعليم والتدريب المهني. ويفتقر نظام التعليم والتدريب المهني الاستراتيجية متماسكة للتطوير.	التعليق	
ينطبق إطار الاستراتيجية الوطنية للتعليم (2010) و خطة تطوير قطاع التعليم للأعوام 2010-15 على التعليم العام، وليس على التعليم والتدريب المهني. وقد تم اعتماد خطة عمل استراتيجية متعددة الأبعاد لإصلاح التعليم والتدريب المهني في عام 2011. وقد تحقق بعض التقدم، إلا أن الإصلاحات بطيئة، وهو ما يرجع بصورة رئيسية إلى الاضطراب المتكرر في الأحوال الاجتماعية الاقتصادية للاقتصادية البلاد والغياب المستمر للإمكانات من جانب المديرية العامة للتعليم المهني والتقني لدفع الإصلاحات.	الاستراتيجية الوطنية للتعليم	وضع وأدوار ووظائف الحكومة والشركاء الاجتماعيين
يغيب أرباب العمل ومنظمتهم بصورة كبيرة كشركاء رئيسيين في حوكمة التعليم والتدريب المهني، بالرغم من مشاركتهم في بعض المبادرات المعنية. ونادراً ما تظهر النقابات العمالية في الصورة.	الشركاء الاجتماعيون	
يقتصر التعليم والتدريب المهني لريادة قوية. وتأتي الإصلاحات في الأغلب جزئية، ولا تستكمل طريقها بصورة متكررة وصولاً إلى التنفيذ. ويغيب أرباب العمل ومنظمتهم بصورة كبيرة كشركاء رئيسيين في حوكمة التعليم والتدريب المهني، باستثناء في بعض الحالات المعنية كأنظمة المزدوج للتدريب، والمشروعات المشتركة، وأنواع أخرى من المشروعات التي تتسم بأحد أشكال الشراكة مع قطاع الأعمال.	الحوار والتعاون	
تتسم الحوكمة العامة للتعليم والتدريب المهني بأنها مركزية. وتستهل الوزارة السياسات ولها دور في صناعة القرارات الكبرى. وتستهل المديرية العامة للتعليم المهني والتقني السياسات وهي الطرف الاستراتيجي الرئيسي. بينما تظل الحوكمة هشة بسبب الاضطراب المتكرر في الأوضاع الاجتماعية السياسية.	الوطني	الأدوار والوظائف على المستوى الحكومي الوطني والوسيط والمحلي
يخضع أرباب العمل ومنظمتهم بدور هامشي في حوكمة التعليم والتدريب المهني، بالرغم من مشاركتهم في عدة مبادرات معينة. وتظهر تقنيات العمال بشكل ضئيل في الصورة، حتى في المشاورات الخاصة بالتعليم والتدريب المهني.	المتوسط	
على خلاف مزودي التدريب من القطاع الخاص، يتمتع مزودو التدريب من القطاع العام بقليل، إن وجد. من الاستقلالية لاتخاذ القرارات الإدارية الأصلية، وهم يعتمدون على إدارة المديرية العامة للتعليم المهني والتقني.	المحلي	
تعد الميزانية الحكومية العامة هي المصدر الرئيسي للتمويل. ولا يوجد مصدر توفير لتشجيع أرباب العمل على دعم التعليم والتدريب المهني، وذلك مثلاً من خلال الضرائب التدريبية. وتتمتع المدارس بعض الدخل، خاصة من خلال رسوم التعليم والاختبارات.	مصادر التمويل	تمويل التعليم والتدريب المهني؛ تحديد المصادر الرئيسية لتمويل التعليم والتدريب المهني
تتصل وزارة المالية المسؤولة عن وضع إطار الميزانية بالفعل منذ عام 2005، ومنذ ذلك الحين اتبعت الحكومة إجراءً مختلفاً لمقترحات الميزانية السنوية، والتي لم يتم اعتمادها من البرلمان.	ملاصحات	

<p>وفقاً للشرائح، تبدأ عمية تخصيص الميزانية السنوية لتمويل توفير التعليم والتدريب المهني مع قيام المدمرء المطين برفع احتياجاتهم على فؤؤؤ معيارى وتنهى بالمؤؤؤة الرطانية والمملكة. ولم يتم الانترام بهذا الإؤراء منذ عام 2005. وعملياً، يطبق وزير المالية إجراء معروفاً باسم القاعدة الاثنى عشرية. والذي يستتج أؤؤ ميزانية العام السابق لكل وحدة أو إؤارة حكومية، وؤسطها لتناسب التؤويرات (وؤاصة المؤؤفين) وقسمة الميزانية الإؤالية على 12 لتحديد الميزانية الشهرية للؤؤة.</p>	<p>مهنية التمويل</p>	<p>تحديد المهنجات المستخدمة لتمويل مروي التعليم والتدريب المهني</p>
<p>هؤة المقاربة إزاء التمويل هي مقارنة تراكمية أو تاريخية. وهذا يعنى أن الميزانية السنوية المؤصة للمديرية العامة للتعليم المهني والتقني على مدار السنوات المتعاقبة كانت أعلى بنسبة 10% تقريباً عما هي في العام السابق. ورغم ذلك، لا يطلب إلا القليل للغاية من المؤؤلات من أصحاب المصاحة في التعليم والتدريب المهني (أما مزودي التعليم والتدريب أو أرباب العمل) إما بشأن احتياجات ومؤصمات الميزانية، أو على كفاية التمويل. ولأؤه قد تم تبني آية تمويل تاريخية عملياً، فلا يوجد تحليل وؤصح للاحتياجات، ولا توجد آية لاستخدام التمويل المقدم لمزودي التعليم والتدريب المهني كصافر على تحقيق إصلاحات أو نتائج معينة، ولا توجد ميزانية قأمة على صيغة لتشجيع إجراء تؤصمات على مستوى المدرسة أو النظام.</p>	<p>التعليق</p>	
<p>لا يوجد نظام قائم.</p>	<p>نظام معلومات سوق العمل</p>	<p>تحديد الجؤائب الحالية لرؤية الجودة وؤصمات الجودة</p>
<p>لا توجد دورة مبنية لتطوير وتحديث المناهج التدريسية. ويؤرى تقييم الطلبة من خلال الإؤبارات المؤدة على مستوى مركزي. وقد كانت هناك محاولة لتطوير إطار مؤؤلات وطنى لبناني بين عامى 2009 و2012، إلا أن هؤا مؤؤل حاليًا بسبب صعوبات في دفع الإصلاحات التشريعية.</p>	<p>المقرر الدراسى والمؤؤلات التقييم والتفتيش</p>	
<p>هناك بعض تدابير رقابة الجودة القائمة، كالاؤرف بالمدارس التدريسية الخاصة. وتقوم إؤارة التفتيش داخل المديرية العامة للتعليم المهني والتقني بتفتيش المدارس وتؤطع بدور واسع في توجيه المدرسين ومتابعة أدأؤهم. وترتبط التدابير القائمة بالاشكال التقليدية من رقابة الجودة المركزية عنه بالمؤؤلات الرامية لتحسين النتائج من خلال مقارنة لضمان الجودة. تطوير إطار المؤؤلات الوطنى مؤؤل. وقد استهدفت خطة العمل الاستراتيجية متعددة الأؤام للسنوات 2011-14 للتعليم والتدريب المهني مرابحة وتؤديث هيكل وإؤارة التعليم والتدريب المهني، وتقوية الشراكات، ومرابحة التخصصات والمقررات المهنية، وزيادة الموارد البشرية والمالية. وتتضمن خطة العمل النية لإنشاء وكالة لضمان الجودة. ينبغي ربط خطة العمل الطمؤة بمقاربة شاملة واستيعابية إزاء ضمان الجودة. ولم تجرى سوى القليل من المشاورات بشأن خطة العمل، وجاء التنفيذ محدوداً.</p>	<p>الإصلاحات التعليق</p>	<p>ؤصح المقاربات إزاء إصلاح وؤصمات الجودة</p>

المصدر: مستمدة من التقرير القطري الذي تم إعداد لمشروع الحكومة من أجل رفع قابلية التوظيف في منطقة المتوسط.

## الملحق 2. الحوكمة متعددة المستويات: الأطراف والتقييم

### الأطراف في الحوكمة متعددة المستويات



### مبادئ ومؤشرات تقييم وتطوير الحوكمة الجيدة متعددة المستويات

المؤشر	المبدأ	الصلة
(6)---(5)---(4)---(3)---(2)---(1)	تدعم أنظمة الحوكمة دور التعليم والتدريب المستمر في الاقتصاد، وذلك مثلاً من خلال توقع/ مطابقة الاحتياجات المهنية وربط ذلك بالمنهج التعليمية الأكثر قياماً على الكفاءة.	
(6)---(5)---(4)---(3)---(2)---(1)	تدعم أنظمة الحوكمة دور التعليم والتدريب المهني في تحقيق المساواة الاجتماعية، وذلك مثلاً من خلال فتح المجال للتعليم والاعتماد أمام فئات أوسع، أو توسيع التدريب المهني المستمر الخ.	
(6)---(5)---(4)---(3)---(2)---(1)	تشجع أنظمة الحوكمة التعليم والتدريب المستمر على المساعدة في العثور على حلول مبتكرة، وذلك مثلاً من خلال طرح الاستدامة أو المهارات المشريعية و/أو الكفاءات الأساسية.	
(6)---(5)---(4)---(3)---(2)---(1)	تقوم أنظمة الحوكمة بتعبئة آليات المصادر التمويلية والتمويل الفعال على كافة مستويات نظام التعليم والتدريب المهني.	
(6)---(5)---(4)---(3)---(2)---(1)	تستجيب أنظمة الحوكمة لاحتياجات المتعلمين وسوق العمل، وذلك مثلاً من خلال طرح مزيد من المرونة، والربط بين القطاعين الرسمي وغير الرسمي، وتطوير مقاربات أكثر استناداً إلى النتائج النهائية.	
(6)---(5)---(4)---(3)---(2)---(1)	تساعد أنظمة الحوكمة في تحسين المعايير المهنية والتطوير المهني لمعلمي ومدربي التعليم والتدريب المهني.	

(6)---(5)---(4)---(3)---(2)---(1)	تظهر الآراء والملاحظات أن أنظمة الحوكمة الراهنة تدعم توفير التعليم والتدريب المهني وتطبيق الإصلاحات، خاصة على مستوى مزودي التعليم والتدريب المهني.	الفعالية
(6)---(5)---(4)---(3)---(2)---(1)	تدعم حوكمة التعليم والتدريب المهني تحقيق الأهداف التنموية الوطنية وطاقفة من السياسات الأوسع على المستوى الوطني والمتوسط ومستوى المزودين.	التبعية والتناسب
(6)---(5)---(4)---(3)---(2)---(1)	تُصاغ الأهداف استجابة للاهتمامات المشتركة والفجوات السياسية المحددة، مع الأخذ في الاعتبار جدوى الموارد للتطبيق.	
(6)---(5)---(4)---(3)---(2)---(1)	تباشر آليات إدارة وضمان الجودة العمل أو تتطور، وهي تسهم في تحسين معايير الجودة وتطبيق المعايير.	الشفافية
(6)---(5)---(4)---(3)---(2)---(1)	يعترف بإجراءات الحوكمة بأنها فعالة، وذلك عندما توفر قيمة جيدة مقابل المال.	
(6)---(5)---(4)---(3)---(2)---(1)	تُتخذ القرارات عند المستوى الأكثر ملاءمة و/أو عند أقل مستوى لرفع كفاءة تطبيق سياسة التعليم والتدريب المهني.	المساءلة
(6)---(5)---(4)---(3)---(2)---(1)	تظهر الأدلة أن أدوار ومسؤوليات أصحاب المصلحة لا تتضارب ولا تُخلف فجوات في عملية صناعة السياسات.	
(6)---(5)---(4)---(3)---(2)---(1)	كلًا من اللوائح التنظيمية الصلبة (القوانين الخ) واللوائح التنظيمية الناعمة (التوصيات، الآراء، واتفاقيات التعاون الخ) تُستخدم وتطبق عند كل مرحلة ومستوى في دورة السياسات.	المشاركة
(6)---(5)---(4)---(3)---(2)---(1)	تتسم دورة سياسات التعليم والتدريب المهني بأنها عملية مفتوحة تشرك أصحاب المصلحة المحددين ذوي الصلة.	
(6)---(5)---(4)---(3)---(2)---(1)	يتم تنسيق الحوار السياسي ودعمه من خلال المستندات والتقارير والإرشادات الخ.	المشاركة
(6)---(5)---(4)---(3)---(2)---(1)	تلمي نظم معلومات الإدارة وغيرها من البيانات احتياجات الحوكمة الخاصة بأصحاب المصلحة.	
(6)---(5)---(4)---(3)---(2)---(1)	تباشر آليات رسمية وغير رسمية لتشارك معلومات العمل، وبحيث يتم استخدام المعلومات بصورة دورية من جانب أصحاب المصلحة في التعليم والتدريب المهني.	المشاركة
(6)---(5)---(4)---(3)---(2)---(1)	تلتزم ممارسات الحوكمة بالمعايير واللوائح والإجراءات ويتم الاتفاق عليها بواسطة أصحاب المصلحة المختلفين.	
(6)---(5)---(4)---(3)---(2)---(1)	يتم تعريف مسؤوليات الحوكمة وأدوارها ووظائفها بوضوح وتأخذ في الاعتبار النتائج المتوقعة من جانب المستخدمين وأصحاب المصلحة.	المشاركة
(6)---(5)---(4)---(3)---(2)---(1)	يقوم صنع القرار بتقييم واحترام مساهمات وتوصيات أصحاب المصلحة المختلفين للتعليم والتدريب المهني.	
(6)---(5)---(4)---(3)---(2)---(1)	شاركت المجموعة المناسبة من أصحاب المصلحة بشكل تعاوني في أجزاء دورة سياسة التعليم والتدريب المهني.	المشاركة
(6)---(5)---(4)---(3)---(2)---(1)	تشارك الهيئات الحكومية المختلفة (كالوزارات) والمستويات المختلفة للحكم (كالمستوى الوطني/ الإقليمي/ المحلي) بشكل نشط.	
(6)---(5)---(4)---(3)---(2)---(1)	تمكن آليات المشاركة المنسقة (كالحوار الاجتماعي والتشاور والهيئات الاستشارية) أصحاب المصلحة من المشاركة عند النقاط الرئيسية.	المشاركة
(6)---(5)---(4)---(3)---(2)---(1)	يعمل الأطراف المختلفون، على المستويات الرأسية والأفقية، في شركات لتشكيل توقع سياسات التعليم والتدريب المهني والقضايا المرتبطة بالأنظمة (باستخدام منهجيات التبصر مثلاً).	

### الملحق 3. التهميش المزدوج للتعليم والتدريب المهني في المغرب العربي

ثمة خصائص متعددة للتعليم والتدريب المهني ضمن الأنظمة الأوسع للتعليم والتدريب تتسم بالشيوع في دول المغرب العربي (المغرب والجزائر وتونس). وتدلل هذه الخصائص على أن التعليم والتدريب المهني يميل لأن يكون معزولاً عن أنظمة التعليم الأوسع، فضلاً عن تعرضه للتهميش نوعاً.

وفي كل حالة، ترتبط إدارة الأنظمة الفرعية للتعليم والتدريب المهني الأولي والتدريب المهني المستمر ببعضها ارتباطاً وثيقاً وتشكل جزءاً من مسؤوليات وزارة معينة. ومبدئياً، يمكن اعتبار ذلك أحد مواطن القوة. وفي الجزائر، ويشكل التعليم والتدريب المهني الأولي والتدريب المهني المستمر مسؤولية وزارة التكوين والتعليم المهنيين، بينما يأتي التدريب للالتحاق بسوق العمل في إطار مسؤولية وزارة العمل والشؤون الاجتماعية. وفي المغرب، يندرج هذان النوعان من التدريب ضمن مسؤولية مديريةية التدريب، بينما يقع التدريب لسوق العمل تحت مظلة وزارة التشغيل. وفي حالة تونس، تمثل كافة الجوانب الثلاث مسؤولية نفس الوزارة، ولكن التدريب لسوق العمل مميز ومنفصل عن كلا من نوعي التدريب.

ورغم ذلك، ثمة انفصال بين التعليم والتدريب المهني والنظام التعليمي الأوسع. وعلاوة على ذلك، متى تم إنشاء مبادرات مشتركة (وذلك مثلاً لإنشاء بكالوريوس مهني تحت مظلة وزارة التعليم أو بالتعاون بين الوزارتين)، كانت المبادرات في كل حالة غير ناجحة في فتح مسارات تقدم للمتعلمين. ويؤمل أن نقل إدارة التعليم والتدريب المهني في المغرب إلى وزارة التعليم سيكون أكثر نجاحاً في ربط التعليم العام بنوعي التدريب الأولي والمستمر.

وتبدو هذه الخصائص المشتركة سبباً للتهميش المزدوج الذي يعانيه التعليم والتدريب المهني في أنظمة التعليم والتدريب في البلدان الثلاثة. ويتسم التعليم والتدريب المهني بالتهميش مقارنة بالتعليم العام، كما يتعرض التعليم المهني المستمر، وداخل نظام التعليم والتدريب المهني، للتهميش مقارنة بالتعليم المهني الأولي.

ثمة عوامل متعددة تنهض دليلاً على هذا التهميش. حيث يُخصص نصيب صغير من الميزانية العامة لصالح التعليم والتدريب المهني مقارنة بما يخصص للتعليم العام. وتعكس مخصصات الميزانية نسبة كل مجموعة عمرية تأخذ مسار التعليم والتدريب المهني مقارنة بالتعليم العام. وفي كل من الدول الثلاث، يتبع نحو 12% فقط من المجموعة العمرية مسار التعليم والتدريب المهني. وهذا الرقم أعلى إلى حد ما عند الأخذ في الاعتبار الوزارات الأخرى التي تدير التدريب في مجالها المعين، ولكنها تبلغ يقيناً أقل من 20% من المجموعة العمرية. وهذا يفيد ضمناً أن التعليم والتدريب المهني الأولي لا ينتفع به على النحو الأكمل، حيث يتم تطوير السياسات للاستجابة للنزعات الديموغرافية (المشروحة في القسم 2) وللحاجة لإعادة تركيز أهداف أنظمة التعليم والتدريب من أجل تلبية كل من مهارات سوق العمل والاحتياجات الاجتماعية.

كما يستحق الأمر أن نبحث ما إذا غياب الروابط بين التعليم وأنظمة التعليم والتدريب المهني الأولي يشكل أحد الأسباب الأساسية للجودة الضعيفة للمؤهلات المهنية، خاصة عند المستويات المتوسطة (المستويات 3 و 4 من التصنيف الدولي الموحد للتعليم). وهذا ما يترك الدارسين في المسارات المهنية في نهاية التعليم الثانوي الأدنى بدون أمل في العودة للتعليم العام لأنه لا توجد روابط أو مسارات تقدم. ويتعرض طلبة التعليم والتدريب المهني لنقص الحافز بسبب غياب مسارات التقدم المرنة. وعلاوة على ذلك، فإن جودة الأنظمة التدريبية تأتي ضعيفة في كافة الدول الثلاث، وهذا يعكس أنظمة كل من توفير التعليم والتدريب المهني والحوكمة. وتتعرض الجودة للانتقادات على كافة الجوانب، وبما يترك أرباب العمل غير راضين بصورة كبيرة عن مهارات خريجي التعليم والتدريب المهني، مع معاناة نسبة مرتفعة من الشباب الذين لا يملكون مهارات تؤهلهم للعمل من البطالة.

ويتعلق التهميش الثاني بالتدريب المهني المستمر بالنسبة إلى التعليم والتدريب المهني الأولي. ففي كافة البلدان الثلاث، يوجه المدراء المسؤولون معظم انتباههم إلى التعليم والتدريب المهني الأولي. وهذا ينطبق بصورة خاصة في المغرب، حيث يتم تحويل الكثير من الموارد المالية المخصصة للتدريب المهني المستمر إلى توفير التعليم والتدريب الأولي. كما يمكن القول بأن هذا الوضع ينطبق في تونس، حيث لم يعد يزداد عدد أرباب العمل المشاركين في التدريب. وفي الجزائر، لا توجد تدابير قائمة لحشد أرباب العمل على زيادة تدريبهم، بالرغم أن السياسات النشطة لسوق العمل أكثر اكتمالاً بكثير باستخدام آليات أخرى.

وتلخيصاً لما سبق، يحرم غياب الروابط بين الأنظمة الفرعية المختلفة هذه الأنظمة من فرص خلق أشكال تعاون تربطها معاً، ومن تطوير أنشطة تعلم مرنة ودائمة طول العمر للمواطنين، وليس أقلها للنساء والشباب. وبرغم ذلك، من المشجع أن المغرب وتونس تشاركان، أو ستشاركان، في الاستراتيجيات متوسطة وطويلة الأجل. وينبغي أن تتضمن النقاط الأساسية في المقاربة الجديدة بناء روابط قوية بين التعليم والتدريب المهني والأجزاء الأخرى من نظام التعليم والتدريب، وإرساء رؤية عالمية للتعلم مدى الحياة والذي يشمل كافة الأنظمة الفرعية.

المصدر: مستمد من ج. ماسون (2014)

## الملحق 4. تصنيف آليات التنسيق للتعليم والتدريب المهني وصناعة السياسات المهنية

نوع آلية التنسيق	نوع العلاقات المرتبطة	الآليات/الأدوات السياسية	ملاحظات
1. الموجهة بالتشريعات أو المعايير	الشراكة التي توفدها الحكومة	<ul style="list-style-type: none"> <li>تشريعات التعليم والتدريب المهني/التعلم مدى الحياة الوطنية والإقليمية</li> <li>استراتيجيات التعليم والتدريب المهني/التعلم مدى الحياة الوطنية والإقليمية</li> <li>عقود سياسات التعليم والتدريب (اتفاقيات التعاون الثنائية بين الأطراف الوطنية/الإقليمية)</li> <li>الاتفاقيات الوطنية ثنائية أو ثلاثية الأطراف اللوائح التدريبية</li> <li>أطر المؤهلات الوطنية</li> </ul>	<p>قد يشارك الشركاء المجتمعون وغيرهم من أصحاب المصلحة بقوة. وفي بعض الحالات، قد يكونون المستهلكون للسياسة و/أو المستخدمون/المنفذون الرئيسيون للأدوات</p> <p>قد يتم تسليم اللوائح الناعمة و/أو تُستخدم بواسطة كل من أصحاب المصلحة الحكوميين وغير الحكوميين.</p>
2. المؤسسية الموجهة للنصح السياسي	شركات التشاور والنصيحة	<ul style="list-style-type: none"> <li>الوكالات الوطنية للتعليم والتدريب المهني والجهات الإشرافية الأخرى (كسلطات التأهيل)</li> <li>وكالات التطوير الإقليمية</li> <li>مجموعات التعاون بين الوزارية</li> <li>اللجان أو المجالس التوجيهية و/أو المشتركة (الشركاء المجتمعون)</li> <li>مجالس المهارات الوطنية والقطاعية والإقليمية (والجهات الاستشارية الأخرى)</li> <li>الجهات ثلاثية الأطراف</li> <li>المراصد (سوق العمل والتدريب على المستويات الوطنية والإقليمية)</li> <li>شبكات التعليم</li> <li>مجتمعات الممارسة</li> </ul>	<p>تنظم في معظمها حول التحليل السياسي وتحظى بدعمه. وقد يشارك أنواع أخرى من أصحاب المصلحة كمستشارين سياسيين (الشركاء الاجتماعيين والخبراء)</p> <p>قد تضطلع الوكالات الوطنية للتعليم الفني والتقني والتدريب بوظائف تنفيذية بينما تلعب في الوقت ذاته دوراً كمنظمات مظلية لمجموعات العاملة (كمجالس المهارات القطاعية)</p> <p>تنشأ الأدوات التنظيمية القائمة على المعرفة في العادة بعد عمليات تشاور. وقد تكون شبكات التعليم أيضاً موجهة بالمعرفة (وأحياناً ما تكون أيضاً مزودة للمعرفة.</p>
3. موجهة للقطاعات العام والخاص	علاقات (حاكمة) ذاتية التنظيم شركات بين القطاعين العام والخاص تعبئة شركات الموارد	<ul style="list-style-type: none"> <li>ترتيبات الحوار الاجتماعي: اتفاقيات المساومة الجماعية لتطوير المهارات (كاتفاقيات التدريب على المستوى القطاعي أو مستوى الشركة)</li> <li>صناديق التدريب القطاعية وغيرها من آليات التمويل المشترك (كالرسوم والإعانات الضريبية والمنح وحسابات التعلم الفردية الخ)</li> <li>عقود التعلم القائمة على العمل</li> </ul>	<p>تركز بقوة على توفير حلول التمويل (المشترك) لتعبئة موارد إضافية لتسليم توفير المهارات.</p> <p>شركاء اجتماعيون (أرباب عمل) يمثلون المصالح الخاصة. قد يكون لنتائج التعاون وضعية تشريعية (كاتفاقيات المساومة الجماعية)</p> <p>قد يشارك الأطراف الإقليمية والمحلية والقطاعية ومزودو التعليم والتدريب المهني بقوة في صناعة السياسات.</p>
4. موجهة نحو خلق المعرفة	شركات قائمة على المعرفة	<ul style="list-style-type: none"> <li>منهجيات وتقييمات وتحليلات للاحتياجات من المهارات (الوطنية والإقليمية والقطاعية)</li> <li>التنبؤات بالمهارات (الوطنية والإقليمية والقطاعية)</li> <li>المعايير المهنية</li> <li>المؤشرات والمعايير القائمة على الأداء (أنظمة المتابعة)</li> <li>استراتيجيات ودراسات التقييم وغيرها من أدوات المتابعة (كأنظمة المؤشرات)</li> <li>التوصيات، الآراء (المشتركة)، والإعلانات، والبيانات الخ</li> </ul>	<p>تركز على تحليل ومتابعة ومراجعة السياسات لتوجيهه و/أو تشكيل تطوير السياسات.</p> <p>يمكن إنشاء أنظمة أداء متابعة التنسيق وتحسين المساءلة بين الحكومات المركزية والحكومات الإقليمية/المحلية.</p> <p>يمكن تطوير قواعد تنظيمية ناعمة للتأثير على عملية صياغة السياسات وتطبيقها ومراجعتها.</p> <p>يمكن إضفاء المزيد من الطابع المؤسسي على التعاون (كإنشاء مراكز الأبحاث والمراصد واللجان المشتركة واللجان الخ).</p>

المصدر: جالفن أريباس، ج مانويل (بناء على منهجيات مشاريع ETF GEMM وFRAME)



# مسرد المصطلحات الأساسية في حوكمة التعليم والتدريب

المصطلح الأساسي	التعريف
الاستفادة بالتعليم والتدريب	الشروط أو الظروف أو المتطلبات (المؤهلات أو المستوى التعليمي أو الكفاءات أو الخبرة التعليمية الخ) التي تحكم عملية القبول والمشاركة في المؤسسات أو البرامج التعليمية. المصدر: المركز الأوروبي لتطوير التدريب المهني (Cedefop 2011) استناداً إلى اليونسكو (1995)
المساءلة Accountability	الالتزام بإبداء ما يفيد أن العمل قد تم إجراءه وفقاً للقواعد والمعايير المتفق عليها أو بإصدار التقارير بشكل نزيه ودقيق حول نتائج الأداء في مقابل الأدوار و/أو الخطط التي تم التفويض بها. وقد يستلزم ذلك عرضاً حريصاً، ويمكن الدفاع عنه قانوناً، بأن العمل يتسق مع شروط العقد. ملحوظة: قد تشير المساءلة في التنمية إلى التزامات الشركاء بالعمل وفقاً لمسؤوليات وأدوار وتوقعات أداء واضحة التحديد، مع احترام الاستخدام المتعقل للموارد. وبالنسبة للقائمين على التقييم، فإنها تفيد ضمناً المسؤولية عن توفير تقارير متابعة وتقييمات أداء دقيقة ونزيهة وذات مصداقية. وبالنسبة للمدراء وصناع السياسات في القطاع العام، فإن المساءلة تكون أمام دافعي الضرائب/المواطنين. المصدر: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (2002) المتطلب القاضي بأن يجيب المسؤولون أصحاب المصلحة بشأن ممارسة صلاحياتهم وواجباتهم، والتصرف بناء على الانتقادات أو الشروط المطلوبة منهم وتقبل (بعض) المسؤولية عن الفشل، أو عدم الكفاءة أو الخداع. وقد تكون آليات مساءلة المسؤولين بين تنظيمية، كما هو الحال بين أفرع الحكومة؛ أو ضمن المنظمات نفسها، كما الحال بين المشرفين ومرؤوسيه؛ أو فوق تنظيمية، كما هو الحال عندما ترد إحدى المنظمات وموظفيها مباشرة على العملاء أو أصحاب المصلحة. وقد تخاطب آليات المساءلة قضايا من يشغل المنصب وطبيعة القرارات الذي يصدرها من في المنصب. وتستلزم المساءلة حرية في تداول المعلومات، وأصحاب مصلحة قادرين على التنظيم وسيادة القانون. المصدر: البرنامج الإغائي للأمم المتحدة، مسرد المصطلحات الأساسية
جاذبية التعليم والتدريب المهني	قدرة التعليم والتدريب المهني على تشجيع الأفراد على اختيار التعليم والتدريب المهني واعتزال نيل مؤهلات تفتح الباب أمام تطلعات مهنية. تطبيق: تعتمد جاذبية التعليم والتدريب المهني على عوامل عدة، كالصورة الذهنية للتعليم والتدريب المهني وقمائل التقدير الذي تتمتع به مع المسارات الأكاديمية، والمسارات المرنة التي تسمح بالحراك بين التعليم والتدريب المهني والأكاديمي، ومشاركة أصحاب المصلحة في حوكمة التعليم والتدريب المهني، ومنهم الشركاء الاجتماعيين. المصدر: المركز الأوروبي لتطوير التدريب المهني (Cedefop 2011)
الآليات التنسيقية لصناعة سياسات التعليم والتدريب المهني	يمكن تعريف آليات التنسيق لصناعة سياسات التعليم والتدريب المهني كعملية شراكة هيكلية موجهة بالنتائج، أو أدوات سياسية و/أو مناهج للدعم الفعال لصناعة سياسات إما التعليم والتدريب المهني الأولي أو التدريب المهني المستمر ضمن الدورة السياسية. ويمكن إنشاء ذلك بواسطة أصحاب المصلحة (من القطاعين العام والخاص) على كلا من مستويات الحوكمة الرأسمية والأفقية، مع ما لذلك من تداعيات سياسية ملزمة و/أو غير ملزمة. وهي ذات طبيعة سياسية أو مالية و/أو فنية في أغلبها. ويتمثل الغرض الاستراتيجي لآليات التنسيق في دعم إنشاء وتنظيم تعاون عملي فعال بين المستويات المختلفة لصناعة سياسات التعليم والتدريب المهني بشأن المجالات السياسية المهمة من أجل تيسير الأداء الأفضل في إدارة التعليم والتدريب المهني الحكومي وتحسين جاذبية وصلة سياساته ونظمه. ويمكن إنشاء هذه الآليات بصفة مخصصة أو استخدامها على نحو استراتيجي لدمج تطوير سياسيات التعليم والتدريب المهني في المدى القصير إلى المتوسط/الطويل. المصدر: جالفن أريباس (مؤسسة التدريب الأوروبية)، 2012
المجتمع المدني	الأفراد والجماعات، سواء منظمين أو غير منظمين، الذين يتفاعلون في المجالات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، والذين تنظمهم قواعد وقوانين رسمية وغير رسمية. ويقدم المجتمع المدني ثروة دينامية متعددة الطبقات من زوايا النظر والقيم، والتي تسعى للتعبير عن نفسها في المجال العام. منظمات المجتمع المدني هي مجموعة الاتحادات والجمعيات التي ينظم المجتمع المدني نفسه حولها طوعاً والتي قد تمثل مجموعة واسعة من المصالح والروابط، من العرقية والدين، من خلال المساعي المهنية والتطويرية والتفهيبة المشتركة، لقضايا كحماية البيئة أو حقوق الإنسان. المصدر: البرنامج الإغائي للأمم المتحدة، مسرد المصطلحات الأساسية

نزع المركزية هو تحويل السلطة من المستوى المركزي للإدارة إلى مستوياتها الأدنى. وعليه، وعند النظرة الأولى، يشير نزع المركزية إلى المكان أو الموضوع الذي تُمارس فيه سلطات معينة للإدارة التعليمية. ويقع في قلب تحويل الصلاحيات توزيع اختصاصات صناعة القرار بين أطراف الإدارة على المستويات المختلفة.  
المصدر: مستمد من رادو (2010)

نزع المركزية الأفقي يشير أحياناً إلى تركيز الصلاحيات عند مستوى معين من السلطة من خلال تفضيل مستوى أو طرف معين، كالحكومات الذاتية أو المدارس  
المصدر: مستمد من ماكجين (1996)

يسعى نزع المركزية الإدارية إلى إعادة توزيع السلطة، والمسؤولية والموارد المالية الخاصة بتوفير الخدمات العامة بين المستويات المختلفة من الحكم. وهو نقل المسؤولية عن التخطيط والتمويل والإدارة الخاصة بوظائف حكومية معينة من الحكومة المركزية ووكالاتها إلى الوحدات الميدانية للوكالات الحكومية أو الوحدات التابعة أو مستويات الحكم، أو السلطات أو المؤسسات العامة شبه المستقلة، أو السلطات على مستوى المنطقة أو الإقليمية أو الوظيفية. وتتمثل الأشكال الثلاث الكبرى لنزع المركزية الإدارية في عدم التركيز الإداري والتفويض والتنازل عن الصلاحيات.

المصدر: قسم الإدارة العامة وإدارة التنمية التابع لإدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية بالتعاون مع لجنة الأمم المتحدة لخبراء الإدارة العامة (CEPA)

وهو يعد أضعف أنواع نزع المركزية. وهو يشير إلى تحويل صلاحيات إدارية معينة إلى المستويات الأدنى من الإدارة والتابعة مباشرة لوكالة حكومية مركزية. ويتمثل الغرض من تحويل صناعة القرار ببساطة إلى جعلها أقرب من مستخدمي الخدمة. أي أن عدم التركيز الإداري يستهدف زيادة فعالية الإدارة المركزية.  
المصدر: مستمد من رادو (2010)

يعد التفويض شكلاً أكثر شمولية من نزع المركزية. فمن خلال التفويض، تقوم الحكومات المركزية بنقل صلاحيات صناعة القرار إلى منظمات لا تخضع لرقابة كاملة من المركز. ورغم أن هذه المنظمات قد تملك قدرًا كبيراً من حرية التصرف، إلا أن الأساس القانوني لنزع المركزية، في معظم الحال، ضعيف إلى حد ما. وفي حالة التفويض، يأتي نقل صناعة القرار مؤقتاً، وقد تُسحب المهمة المفوضة بسهولة للغاية. وعليه، فنزع المركزية بالتفويض لا يخلق الاستقرار اللازم للتخطيط متوسط أو طويل الأجل، ويتيح مجالاً قليلاً لتعريف (أو إعادة تعريف) أدوار الأطراف عند المستويات الأدنى بوضوح.  
المصدر: مستمد من رادو (2010)

وهو العملية التي بمقتضاها يتم خفض أو إلغاء الرقابة الحكومية المركزية، وذلك كطريقة مميزة لتحويل الصلاحيات إلى الإدارة الأقل مستوى. وفي عملية تخفيف أو إلغاء القيود، يتم تحويل الصلاحيات بطريقة غير مباشرة من خلال توسيع حرية العمل أو الاختيار عند المستويات الأقل. ومع ذلك، فليس الغرض من وراء ذلك بالضرورة إضعاف أو إزالة الرقابة المركزية؛ ففي حالات عديدة، يكون مبرر إلغاء أو تخفيف القيود هو الافتراض بأن القيود الأقل والأبسط تؤدي إلى زيادة فعالية التحكم والرقابة. ويعد هذا المفهوم أحد الأدوات التي يمكن استخدامها مع أي شكل من أشكال نزع المركزية، أو حتى بدون تحويل السلطات أو الصلاحيات. ورغم ذلك، فإن تحويل صلاحيات صناعة القرار لا يمكن أن يتحقق بدون إزالة القيود القديمة أو بدون استبدالها بقواعد إجرائية. وعلاوة على ذلك، فقد يولد نزع المركزية الحاجة لأنواع جديدة من القواعد التنظيمية، كإنشاء معايير جودة للخدمات التي لم تعد تُدار مركزياً.  
المصادر: Radó & Halász (2001) و Radó (2010)

التحويل أو التنازل هو نقل الصلاحيات الخاصة بوظائف عامة معينة إلى مستويات دون وطنية أو منظمات مستقلة. وأبرز خصائص هذا التحويل هو طبيعته القانونية؛ حيث يتم على أساس تشريعي قانوني. ويعد التحويل أو التنازل هو الشكل الأوسع لنزع المركزية من حيث أن تحويل الصلاحيات عن المسائل المالية أو الإدارية أو البيداغوجية يكون دائماً ولا يمكن إبطاله على هوى المسؤولين.  
المصدر: Fiske (1996) و Radó (2010)

في معظم الحالات، لا يكون التحويل ببساطة هو صلاحية صناعة القرار التي يتم نقلها إلى الحكومات الإقليمية أو الحكومات الذاتية المحلية أو إلى المدارس؛ بل يكون تحويل مهام إلزامية معينة تستتبع التزامات معينة في صناعة القرار.  
المصدر: رادو (2010)

هي الدرجة التي يتحقق إليها أحد الآثار المخطط لها، وذلك عادة بدون إشارة إلى التكاليف. وتكون الأنشطة المخططة لها فعالة إذا ما تحققت هذه الأنشطة. وبالمثل، تكون النتائج المخطط لها فعالة إذا ما تحققت هذه النتائج فعلياً.  
المصدر: مستمد من المركز الأوروبي لتطوير التدريب المهني (Cedefop) و ISO (2000)

القدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية أو الفردية. وتستلزم الفعالية كفاءة؛ وحساسية واستجابة لاهتمامات إنسانية معينة ملموسة؛ والقدرة على التعبير عن هذه الاهتمامات، وصياغة الأهداف لعلاجها وتطوير وتنفيذ الاستراتيجية الرامية لتحقيق هذه الأهداف.  
المصدر: البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة، سرد المصطلحات الأساسية

<p>العلاقة بين النتائج المتحققة (المخرجات) والموارد المستخدمة (المدخلات). ويمكن تعزيز الكفاءة من خلال تحقيق المزيد بنفس الموارد أو بأقل منها. ويمكن تعزيز كفاءة أي عملية أو نظام من خلال تحقيق المزيد أو الحصول على نتائج أفضل (المخرجات) بنفس الموارد أو بأقل منها (المدخلات).</p> <p>المصدر: المنظمة الدولية للمعايير: الأيزو (2000)</p>	<p>الكفاءة Efficiency</p>
<p>الماليات financing: هي الكيفية التي تجمع بها الميزانية من أجل تمويل نظام التعليم والتدريب المهني (حيثما يأتي المال). وتشير الماليات إلى العمليات المختلفة لجمع وتأمين الموارد لكافة أنواع النفقات للتعليم والتدريب المهني الأولي والمستمر.</p> <p>التمويل funding: الكيفية التي يتم بها توزيع الميزانية ضمن أنظمة التعليم والتدريب المهني الأولي والمستمر (حيثما يذهب المال). ويشير التمويل إلى القواعد والإجراءات والآليات التي يتم من خلالها تخصيص المال إلى مزودي التدريب للأجزاء المختلفة من النظام</p> <p>المصدر: مؤسسة التدريب الأوروبية (2013b)</p>	<p>الماليات والتمويل Financing and funding (التعليم والتدريب المهني الأولي والتدريب المهني المستمر)</p>
<p>يجب أن تضمن الحوكمة إدارة الموارد والمشكلات الحكومية بشكل فعال وكفاء وذلك استجابة للاحتياجات الملحة للمجتمع. وتعتمد الحوكمة الفعالة على المشاركة الحكومية والمسائلة والشفافية والفعالية والتماسك.</p> <p>المصدر: المركز الأوروبي لتطوير التدريب المهني (EuroVoc Thesaurus)، بناء على (2008 Cedefop)،</p> <p>ممارسة الصلاحيات السياسية والاقتصادية والإدارية في إدارة شؤون أي بلد على كافة المستويات. وتعد الحوكمة مفهومًا محايدًا يتألف من الآليات والعمليات والعلاقات والمؤسسات المعقدة التي يصوغ المواطنون والمجموعات من خلالها مصالحهم ويمارسون حقوقهم والتزاماتهم، ويسوون خلافاتهم.</p> <p>المصدر: البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة، مسرد المصطلحات الأساسية</p> <p>تشير الحوكمة، وباعتبارها 'نشاط الحكم'، بصفة عامة إلى العملية التي تستخدم بها عناصر في المجتمع النفوذ والسلطة، وذلك للتأثير وتفعيل السياسات والقرارات التي تؤثر على الحياة العامة.</p> <p>المصدر: EuroVoc Thesaurus</p> <p>تتألف الحوكمة من القواعد والعمليات والسلوكيات المرتبطة بالجوانب الإجرائية والهيكلية والوظيفية والأدائية للحكم.</p> <p>المصدر: Benz (2004)</p>	<p>الحوكمة Governance</p>
<p>نموذج لإدارة صناعة سياسات التعليم والتدريب المهني ويقوم على الفعل المنسق من أجل الإشراف الفعال لأصحاب المصلحة العاملين في مجال التعليم والتدريب المهني من القطاعين العام والخاص على كافة المستويات الممكنة (الدولية والوطنية والقطاعية والإقليمية/المحلية، ومستوى المزودين) من أجل وضع وتنفيذ ومتابعة ومراجعة الأهداف. وتهدف الحوكمة الجيدة متعددة المستويات في التعليم والتدريب المهني إلى تقوية تفاعل ومشاركة أصحاب المصلحة هؤلاء مع تحسين الصلة والمسائلة والشفافية والتماسك والكفاءة والفعالية لسياسات التعليم والتدريب المهني.</p> <p>المصدر: مؤسسة التدريب الأوروبية استنادًا إلى المركز الأوروبي لتطوير التدريب المهني (2011 Cedefop) ولجنة المناطق (2009)</p> <p>إشراك ومشاركة المجتمع المدني في صياغة وتطبيق ومتابعة الاستراتيجيات الرامية للتطوير التعليمي.</p> <p>المصدر: اليونيسكو (2002)</p>	<p>الحوكمة في التعليم والتدريب</p>
<p>يركز الاتحاد الأوروبي على خمسة مبادئ تشكل قوام الحوكمة الجيدة: الصراحة، والمشاركة والمسائلة والفعالية والتماسك. وكل مبدأ من هذه المبادئ مهم من أجل إرساء حوكمة أكثر ديمقراطية وتسليم أكثر فعالية للسياسات العامة.</p> <p>المصدر: اللجنة الأوروبية (2001)</p> <p>يمكن تعريف الحوكمة الجيدة بأنها ممارسة الصلاحيات الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون بلد معينة على كافة المستويات. وهي تتألف من الآليات والعمليات والمؤسسات التي يصوغ من خلالها المواطنون والمجموعات مصالحهم ويمارسون حقوقهم القانونية ويلبون التزاماتهم ويسوون اختلافاتهم.</p> <p>المصدر: البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة (1997)</p>	<p>الحوكمة الجيدة</p>
<p>الإدارة الشفافة والمسؤولة لسياسات وأنظمة التعليم والتدريب لأغراض جعل التعليم والتدريب والتعليم والتدريب المهني VET جذابًا ومرتبطة بالتميز من أجل تحسين صورته. وتحتاج الحوكمة الجيدة في التعليم والتدريب والتعليم والتدريب المهني لتسهيل التطبيق الصحيح للسياسات بطرق تتسم بالفعالية والشفافية والمسائلة والمساواة والتماسك، مع وضع آليات لاستيعاب - وعلى كافة المستويات الممكنة - أصحاب المصلحة من القطاعين العام والخاص (كالشركاء الاجتماعيين والمجتمع المدني ومزودي التدريب وأصحاب الشركات والممثلين الإقليميين والمحليين الخ) في تطوير وتمويل وتطبيق البرامج ذات الجودة المضمونة ضمن إطار سياسات التعليم والتدريب.</p> <p>وتتألف الحوكمة الجيدة في التعليم والتدريب المهني من ستة مبادئ وهي: الصلة بالواقع، والفعالية، والتبعية والنسبة والتناسب، والشفافية، والمسائلة والمشاركة.</p> <p>المصدر: جالفن أريباس (مؤسسة التدريب الأوروبية)، 2012</p>	<p>الحوكمة الجيدة في التعليم والتدريب والتعليم والتدريب المهني</p>

الحوكمة متعددة المستويات هي آلية دينامية ذات أبعاد أفقية ورأسية، والتي لا تقلل بأي شكل من الأشكال من المسؤولية السياسية. فعلى العكس، إذا تم تطبيق الآليات والأدوات على نحو صحيح، فإنها تعمل على زيادة المسؤولية والتطبيق المشترك. وبالتعبئة، فإن الحوكمة متعددة المستويات تمثل 'مخطط إجرائي' سياسي عنه أداة قانونية، ولا يمكن فهمه من خلال عدسة تقسيم الصلاحيات وحدها.

المصدر: شमित (2004) (الصفحات 45-74)

وضمن الحوكمة متعددة المستويات، يشير البُعد الرأسي إلى الروابط بين المستويات الأعلى والأدنى من الحكم (فوق الوطني، الوطنية، الإقليمية، المحلية) وتشمل جوانبه المؤسسية والمالية والمعلوماتية. ويشير البُعد الأفقي إلى صيغ التعاون (كالتربيات) بين المناطق، وبين المستويات المحلية (البلديات/المجتمعات الأهلية). ويجب النظر إلى مثل هذه الاتفاقيات كأدوات لتحسين فعالية تسليم الخدمات العامة المحلية وتنفيذ استراتيجيات التنمية. ويثير البعد الأفقي اهتمام خاص، حيث يؤكد على الدور التي ينبغي أن يلعبه الشركاء المجتمعيون والمجتمع المدني العامل بالشراكة والتعاون مع السلطات العامة، في السياق المرغوب للحوار الاجتماعي.

وتأخذ لجنة المناطق التابعة للاتحاد الأوروبي بمصطلح الحوكمة متعددة المستويات ليعني الإجراء المنسق الذي تتخذه الدول الأعضاء بالاتحاد الأوروبي والسلطات المحلية والإقليمية قيماً على الشراكة وتستهدف وضع وتنفيذ سياسات الاتحاد الأوروبي. وهو يؤدي إلى تقاسم المسؤولية من جانب الطبقات المختلفة المعنية للحكم وتدعمه كافة مصادر الشرعية الديمقراطية والطبيعة التمثيلية للأطراف المختلفة المعنية. ومن خلال مقارنة متكاملة، يستتبع المشاركة المشتركة لطبقات الحكم في صوغ السياسات والتشريعات المجتمعية، ومساعدة آليات متنوعة (التشاور، وتحليل الأثر الإقليمي الخ).

المصدر: لجنة المناطق (2009)

يُستخدم المصطلح ليسم كل نوع من أنواع التعاون التي تتم بين أطراف من القطاعين العام و/أو الخاص على نفس المستوى من الحكم (الشراكة الأفقية) أو بين مستويات متنوعة من الحكم (الشراكة الرأسية). ويتفاوت هدف الشراكة وفقاً لكل من المجال السياسي المعين (كالبيئة والتنمية المحلية) والطور السياسي (صياغة وضع الأجندة والتنفيذ الخ).

المصدر: Graziano & Vesan (2008)

مجموعة من المبادئ والتوجيهات والأدوات المشتركة التي طورها المنتدى الأوروبي حول الجودة في التعليم والتدريب المهني (2001-02) ومجموعة العمل الفنية حول الجودة في التعليم والتدريب المهني (2003-05 TWGQ) في سياق عملية كوبنهاجن، وذلك لدعم الدول الأعضاء في تعزيز التحسين المستمر للجودة في أنظمة التعليم والتدريب المهني؛ ومزودي التعليم والتدريب المهني في تحسين العرض التدريبي؛ والأفراد في اكتساب مهارات وكفاءات أفضل.

المصدر: المركز الأوروبي لتطوير التدريب المهني (2011 Cedefop)

الأنشطة التي تتضمن التخطيط والتقييم والإبلاغ وتحسين الجودة، والمنفذة لضمان تلبية التعليم والتدريب (محتوى البرامج، المناهج، تقييم ومصادقة نتائج التعلم الخ) لمتطلبات الجودة التي يتوقعها أصحاب المصلحة. تعليق: يسهم ضمان الجودة في تحقيق تطابق أفضل بين العرض والطلب في التعليم والتدريب. ويغطي ضمان الجودة المستوى الأكبر (مستوى النظام التعليمي) والمستوى المتوسط (مستوى المؤسسات التعليمية الفردية) والمستوى المصغر (مستوى عمليات التدريس-التعلم).

المصدر: المركز الأوروبي لتطوير التدريب المهني (2011)

فحص منهجي ومستقل لتحديد التزام أنشطة الجودة وما يرتبط بها من نتائج بالترتيبات المخطط لها من عدمه، وما إذا كانت هذه الترتيبات يتم تنفيذها بشكل فعال وملائمة لتحقيق لأهداف الجودة من عدمه.

المصدر: المنظمة الدولية للمعايير: الأيزو (1994)

تشمل كافة الأنشطة التي تستخدمها المنظمات لتوجيه ورقابة وتنسيق الجودة. وهذه الأنشطة تشمل صياغة سياسة الجودة ووضع أهداف الجودة. كما تشمل تخطيط الجودة ورقابة الجودة وضمان الجودة وتحسين الجودة.

المصدر: المنظمة الدولية للمعايير: الأيزو (2000)

توفير الموارد، إما الوطنية أو الدولية، لخفض التفاوتات الإقليمية من خلال دعم الأنشطة الاقتصادية (المولدة للوظائف والمولدة للثروة) في المناطق.

المصدر: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (2011)

الحماية (للحقوق الإنسانية والأملاك وغيرها من الحقوق الاقتصادية) والعقاب العادل تحت مظلة القانون. وتهيمن سيادة القانون على الحكومة، وتحمي المواطنين من التصرفات التعسفية للدولة، كما تهيمن على المجتمع بصفة عامة، وتحكم العلاقات بين المصالح الخاصة. وهي تضمن أن يلقي كافة المواطنين معاملة متساوية ويخضعون للقانون بدلاً من هفوات الأقوياء. وتعد سيادة القانون شرطاً أساسياً للمساواة والقابلية للتنبؤ في كل من القطاعين العام والخاص. ويعتمد إرساء واستمرارية سيادة القانون على التوصل الواضح للقواعد، والتطبيق غير المميز والإنفاذ الفعال والطرق القابلة للإنفاذ القانوني والقابلة للتنبؤ لتغيير محتوى القوانين، ومواطنين يرون مجموعة القواعد نزيهة أو عادلة أو مشروعة، ولديهم الرغبة في اتباعها.

المصدر: البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة، مسرد المصطلحات الأساسية

أحد أشكال الإدارة المدرسية والتي تمنح فيها المدارس سلطة صناعة القرار على عملياتها، وتشمل تعيين وطرده العاملين، وتقييم المدرسين والممارسات البيداغوجية. وقد تمنح الإدارة المدرسية المستقلة دوراً مهماً لمجلس المدرسة - الذي يمثل مصالح أولياء الأمور - في تخطيط الميزانية واعتمادها، فضلاً عن التصويت فيما يتعلق بالقرارات المتعلقة بالعاملين. ومن خلال تضمين المجلس المدرسي في إدارة المدرسة، فإن استقلالية المدرسة تعزز المسائلة.

المصدر: Barrera-Osorio et al. (2009)

كافة أنواع المفاوضات أو المشاورات أو تبادل المعلومات بين ممثلي الحكومات وأرباب العمل والعاملين، بشأن قضايا المصلحة المشتركة المتعلقة بالسياسة الاقتصادية والاجتماعية. وقد توجد كعملية ثلاثية الأطراف، أو مع الحكومة كطرف رسمي للحوار، أو قد تتألف من علاقات ثنائية الأطراف فقط بين العمال والإدارة (أو نقابات العمال أو منظمات أرباب العمل)، مع أو بدون مشاركة حكومية غير مباشرة. وقد تكون المشاورات غير رسمية أو مؤسسية، وغالبًا ما تكون مزيجًا من الاثنين. وقد تتم على المستوى الوطني أو الإقليمي أو مستوى المشروعات. وقد تكون بين مهنية أو قطاعية أو مزيجًا من كل هذا.

المصدر: Casale & Arrigo / منظمة العمل الدولية (2005)

مبدأ تنظيمي والذي يتعين على السلطة المركزية وفقًا له أن يكون لها وظائف تابعة (تكميلية) فقط. وهو يعني أن على الحكومات المركزية أن تجري فقط المهام التي لا يمكن إجراؤها بشكل فعال على أحد المستويات الأكثر قربًا، أي تلك المهام القريبة من الفعل الحقيقي وحيث تتوافر المعلومات الضرورية. كما ينطبق على العلاقات التراتبية الأدنى؛ فإذا أمكن إجراء أحد المهام في مدرسة، فلا ينبغي دفع القرار إلى المستوى المحلي الخ

المصدر: مستمد من رادو (2010)

ويسعى مبدأ التبعية لضمان أن القرارات، وفي مجالات المسؤولية المجتمعية غير الحصرية، يتم اتخاذها عند أكثر المستويات ملائمة. ونتيجة لذلك، في هذه المجالات، يجب إجراء الاختبارات لضمان أن الفعل المجتمعي مبرر فيما يخص الخيارات المتاحة على المستوى الوطني أو الإقليمي أو المحلي. ويعد احترام مبدأ التبعية والحكومة متعدد المستويات أمرًا لا فكاك منه؛ فأحدهما يشير إلى مسؤوليات الطبقات المختلفة من الحكم، فيما الأخرى يؤكد على التفاعل بينها.

المصدر: مستمد من لجنة المناطق (2009)

تشارك المعلومات والتصرف بشكل صريح. وتسمح الشفافية لأصحاب المصلحة بجمع المعلومات التي قد تكون حاسمة لإزالة النقاب عن الانتهاكات والدفاع عن مصالحهم. وتتضمن النظم الشفافة إجراءات واضحة لصناعة القرارات العامة وقنوات مفتوحة للتواصل بين أصحاب المصلحة والمسؤولين، وتجعل مجموعة واسعة من المعلومات قابلة للاطلاع عليها.

المصدر: البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة، مسرد المصطلحات الأساسية

يشير التعاون ثلاثي الأطراف إلى كافة التعاملات التي تتم بين الحكومة ومنظمات العمال وأرباب العمل فيما يتعلق بصوغ وتطبيق السياسات الاقتصادية والاجتماعية.

المصدر: Casale & Arrigo / منظمة العمل الدولية (2005)

- Arado (Arab Administrative Development Organisation), The State of Governance and Public Administration in the Arab Countries, Final Statement of the 13th Annual Conference, Amman, 9–11 December 2013. Last accessed June 2015 at: [www.arado.org/conference2015/en/assets/Final\\_Statement\\_13.pdf](http://www.arado.org/conference2015/en/assets/Final_Statement_13.pdf)
- Arrigo, G. & Casale, G. (eds), Glossary of Labour Law and Industrial Relations (with special reference to the European Union), International Labour Office, Geneva, 2005. Last accessed June 2015 at: [www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed\\_dialogue/@lab\\_admin/documents/publication/wcms\\_113920.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_dialogue/@lab_admin/documents/publication/wcms_113920.pdf)
- Barrera-Osorio, F., Fasih, T. & Patrinos, H.A., with Santibáñez, L., Decentralized Decision-making in Schools: The Theory and Evidence on School-based Management, World Bank, Washington, DC, 2009
- Benz, A., Governance-Regieren in komplexe Regelsystemen [Governance in Complex Control Systems], 2004
- Bhatta, G., International Dictionary of Public Management and Governance, M.E. Sharpe, New York, 2006
- Blanpain, R. (ed.), Employment Policies and Multi-level Governance, Wolters Kluwer, The Netherlands, 2009
- Cedefop (European Centre for the Development of Vocational Training), Glossary: Quality in Education and Training, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2011
- Charbit, C., 'Governance of Public Policies in Decentralised Contexts: The Multi-level Approach', OECD Regional Development Working Papers, 2011/04, OECD Publishing, 2011
- Committee of the Regions of the European Union, The White Paper on Multi-level Governance, CoR, Brussels, 2009
- DPADM (UN Division for Public Administration and Development Management) in collaboration with CEPA (UN Committee of Experts in Public Administration), UN Public Administration Glossary, [online]. Last accessed June 2015 at: [www.unpan.org/Directories/UNPAGlossary/tabid/928/Default.aspx](http://www.unpan.org/Directories/UNPAGlossary/tabid/928/Default.aspx)
- ETF (European Training Foundation), Women and Work: Access, Limitations and Potential in Tourism and ICT – Egypt, Jordan and Tunisia, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2010
- ETF (European Training Foundation), Social Partners in Vocational Education and Training in the Southern Mediterranean, ETF, Turin, 2011a
- ETF (European Training Foundation), Torino Declaration, ETF, Turin, 11 May 2011b. Last accessed June 2015 at: [www.etf.europa.eu/web.nsf/Pages/Torino\\_process](http://www.etf.europa.eu/web.nsf/Pages/Torino_process)
- ETF (European Training Foundation), Martín, I. & Bardak, U., Union for the Mediterranean – Regional Employability Review: The Challenge of Youth Employment in the Mediterranean, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2012

ETF (European Training Foundation), 'Employability in the Mediterranean Region', Policy note (2013 updated version), ETF, Turin, 2013a

ETF (European Training Foundation), 'GEMM Project: Data Collection Tool', ETF, Turin, 2013b (unpublished)

ETF (European Training Foundation), Good Multi-level Governance for Vocational Education and Training, ETF, Turin, 2013c

ETF (European Training Foundation), 'Guidance Methodology for Mapping, Self-assessing and Validating VET Governance', working document, ETF, Turin, 2013d (unpublished)

ETF (European Training Foundation), 'Jordan GEMM National Committee: E-TVET in Jordan 2013', ETF, Turin, 2013e (unpublished)

ETF (European Training Foundation), Torino Process 2012: Southern and Eastern Mediterranean, ETF, Turin, 2013f

ETF (European Training Foundation), Youth Employment: Challenges and Policy Responses in the Arab Mediterranean Countries, Briefing note, ETF, Turin, 2013g

European Commission, 'European Governance – A White Paper', COM(2001) 428 final, Official Journal of the European Communities, C 287, 2001, pp. 1–29

EuroVoc, The EU's Multilingual Thesaurus, [online], Publications Office of the European Union. Last accessed June 2015 at: <http://eurovoc.europa.eu/>

Fiske, E.B., Decentralization of Education: Politics and Consensus, World Bank, Washington, DC, 1996

Fortuny, M. & Husseini, J. Al, International Labour Office, Labour Market Policies and Institutions: A Synthesis Report – The Cases of Algeria, Jordan, Morocco, Syria and Turkey, Employment Working Paper, No 64, ILO, Geneva, 2010

Galvin Arribas, J.M. et al., European Training Foundation, 'Good Multilevel Governance in Vocational Education and Training', ETF position paper, ETF, Turin, 2012 (unpublished)

Gasskov, V. (ed.), International Labour Office, Vocational Education and Training Institutions: A Management Handbook and CD-ROM, ILO, Geneva, 2006

Halász, G., 'Decentralizacio es intezmenyi autonomia a kozoktatásban', in Báthory, Z. & Falus, I. (eds), Tanulmányok a neveléstudomány koreből, Osiris, Budapest, 2001

International Labour Office, 'Skills, Employability and Entrepreneurship in the Occupied Palestinian Territories', ILO, Geneva, 2014

ISO (International Organisation for Standardisation), [online]. Last accessed June 2015 at: [www.iso.org/iso/home.html](http://www.iso.org/iso/home.html)

Masson, J.-R., European Training Foundation, 'Gouvernance de la formation professionnelle dans les pays

du Maghreb: Éléments de synthèse' [Governance of vocational training in the Maghreb countries: Synthesis elements], paper prepared for the Brussels Conference 2014, March 2014 (unpublished)

McGinn, N. 'Not Decentralization but Integration', Power and Responsibility in Education – Educational Dilemmas: Debate and Diversity, Vol. 3, Continuum International Publishing Group, London, 1996

OECD (Organisation for Economic Cooperation and Development), Glossary of Key Terms in Evaluation and Results-Based Management, OECD Publishing, 2002

Piattoni, S., The Theory of Multi-level Governance: Conceptual, Empirical and Normative Challenges, Oxford University Press, Oxford, 2010

Radó, P., Governing Decentralized Education Systems: Systemic Change in South Eastern Europe, Open Society Foundations, Budapest, 2010

Schmitter, P., 'Neo-functionalism', in Wiener, A. & Diez, T. (eds), European Integration Theory, Oxford University Press, Oxford, 2004, pp. 45–74

UNDP (United Nations Development Programme), Governance for Sustainable Human Development: A UNDP Policy Document, UNDP, New York, NY, 1997

UNDP (United Nations Development Programme), Human Development Report 2013 – The Rise of the South: Human Progress in a Diverse World, UNDP, New York, NY, 2013. Last accessed June 2015 at: [http://hdr.undp.org/sites/default/files/reports/14/hdr2013\\_en\\_complete.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/reports/14/hdr2013_en_complete.pdf)

UNESCO (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organisation), Educational Governance at Local Levels: Towards Achieving Education for All, International Consultation on Educational Governance at Local Levels, 27–28 February 2001, UNESCO, Paris, 2002

UNESCO (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organisation), Building Skills for Work and Life: Transforming Technical and Vocational Education and Training, working document for UNESCO Third International Congress on TVET, Shanghai, 14–16 May 2012

UNESCO (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organisation), Constructing a Profession of Opportunity: Policies and Practices on TVET Teachers and Instructors in the Arab Region, (forthcoming)

Vesan, P. & Graziano, P., Local Partnership as a New Mode of Governance: A Framework for Analysis, Research Unit of European Governance, URGE working paper 1/2008, 2008

World Bank, SABER in Action: Workforce Development – Matching Education Systems to Workforce Needs, [online], January 2014. Last accessed June 2015 at: [http://wbfiles.worldbank.org/documents/hdn/ed/saber/supporting\\_doc/in\\_actions/SABER\\_Workforce\\_inAction0117.pdf](http://wbfiles.worldbank.org/documents/hdn/ed/saber/supporting_doc/in_actions/SABER_Workforce_inAction0117.pdf)

World Economic Forum, The Global Competitiveness Report 2013–2014, WEF, Geneva, 2013. Last accessed June 2015 at: [www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2013-2014](http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2013-2014)

World Economic Forum, Matching Skills and Labour Market Needs: Building Social Partnerships for Better Skills and Better Jobs, WEF, Geneva, 2014



Youngs, R., From Transformation to Mediation: The Arab Spring Reframed, [online], Carnegie Europe, March 2014. Last accessed June 2014 at: <http://carnegieeurope.eu/2014/03/20/from-transformation-to-mediation-arab-spring-reframed/h4x4>

## مراجع وروابط أخرى

ETF (European Training Foundation), GEMM, [online]. Last accessed June 2015 at: [www.etf.europa.eu/web.nsf/pages/GEMM](http://www.etf.europa.eu/web.nsf/pages/GEMM)

National reports:

Mapping Vocational Education and Training Governance – Israel, Jordan, Lebanon, Libya, Palestine

Cartographie de la Gouvernance de la Formation professionnelle – Algérie, Maroc, Tunisie.

Last accessed June 2015 at: [www.etf.europa.eu/web.nsf/pages/Publications\\_catalogue](http://www.etf.europa.eu/web.nsf/pages/Publications_catalogue)

ETF (European Training Foundation), Entrepreneurial Communities, [online]. Last accessed June 2015 at: [www.etf.europa.eu/web.nsf/pages/entrepreneurial\\_communities](http://www.etf.europa.eu/web.nsf/pages/entrepreneurial_communities)

Regional Conference: Achievements and Potentials of Regional Cooperation, Damascus, 15–16 March 2011, conference report, GIZ, 2011. Last accessed June 2015 at: [http://epp-egypt.net/uploads/resources/2011-03\\_Regional\\_TVET\\_Project-Final\\_event.pdf](http://epp-egypt.net/uploads/resources/2011-03_Regional_TVET_Project-Final_event.pdf)

World Bank, SABER Workforce Development Country Reports. Last accessed June 2015 at: <http://saber.worldbank.org/index.cfm?indx=9&pd=7>





لمزيد من المعلومات

لمزيد من المعلومات حول أنشطتنا:

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

 etfgemm

للاتصال بنا:

[info@etf.europa.eu](mailto:info@etf.europa.eu)