

# AUF



الجمهورية اللبنانية  
وزارة التربية والتعليم العالي



# ÉTATS GÉNÉRAUX DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR AU LIBAN

2 mars 2022

Compte-rendu

Document trilingue : Français - Anglais - Arabe  
Trilingual Document: French - English - Arabic  
وثيقة باللغات الثلاث : الفرنسية - الإنكليزية - العربية

# États généraux de l'enseignement supérieur au Liban

2 mars 2022

## SOMMAIRE

---

<b>AVANT-PROPOS</b> .....	3
<b>PROGRAMME</b> .....	4
<b>RÉSUMÉ ET SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS</b> .....	5
<b>COMPTE-RENDU</b> .....	8
Ouverture formelle .....	8
Séance introductive .....	11
Atelier 1.....	15
Atelier 2.....	19
Atelier 3.....	22
Séance de conclusion .....	26

## AVANT-PROPOS

---

Constituant le 4<sup>ème</sup> et dernier volet des consultations nationales consacrées au système éducatif libanais, les « États généraux de l'enseignement supérieur au Liban », organisés par le ministère de l'Éducation et de l'enseignement supérieur et l'AUF, ont eu lieu le 2 mars 2022 au ministère de l'Éducation et de l'enseignement supérieur.

Présidée par le Ministre en présence du Recteur de l'AUF, ces États généraux ont été organisés en poursuivant les objectifs suivants :

- permettre d'établir des éléments de partage et de consensus sur la mutation du système d'enseignement supérieur ;
- permettre une concertation nationale préalable à l'élaboration finale de la stratégie nationale de l'enseignement supérieur sur l'ensemble des défis auxquels fait face le système d'enseignement supérieur en contexte de crise, et sur les principales orientations stratégiques en cours de définition ;
- faciliter l'adhésion ultérieure envers la nouvelle stratégie du Ministère ;
- appuyer le repositionnement des autorités libanaises de l'enseignement supérieur dans leur rôle de pilotage et de régulation ;
- aborder la question de la reconfiguration de l'offre de formation universitaire ;
- aborder le renouvellement de l'environnement juridique de l'enseignement supérieur ;
- exprimer un plaidoyer sur la nécessité de soutenir davantage le système universitaire du Liban ;
- faciliter l'alignement et la cohérence de l'effort international sur les priorités du Ministère.

Le présent document, élaboré par l'AUF, reprend fidèlement l'ensemble des échanges et comprend un résumé exécutif. Disponible en trois langues (arabe, français, anglais), le contenu, destiné aux décideurs politiques, administratifs, universitaires, scientifiques et diplomatiques, a pour but de mettre en exergue l'ensemble des défis soulevés et des propositions exprimées durant ces États généraux, pour éclairer et inspirer les réformes futures du système libanais d'enseignement supérieur.

## PROGRAMME

---

### **Ouverture formelle**

Prof. Slim Khalbous, Recteur de l'AUF, ancien ministre ;  
M. Henri de Rohan-Csermak, représentant l'Ambassade de France au Liban ;  
Mme Costanza Farina, Directrice du Bureau régional de l'UNESCO ;  
M. Saroj Kumar Jha, Directeur régional de la Banque mondiale ;  
S.E. M. Ralph Tarraf, Ambassadeur de l'Union Européenne au Liban ;  
S.E. Dr Abbas Halabi, Ministre de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur.

### **Séance introductive. Exposé des premiers résultats de la stratégie « Consultation for Lebanon Higher Education Project »**

Intervenant : Prof. Ellen Hazelkorn, Expert de l'UNESCO sur l'enseignement supérieur ; Consultant principal de l'UNESCO pour l'élaboration du Plan quinquennal pour l'enseignement supérieur au Liban.

### **Atelier : « Garantir la qualité des formations universitaires au Liban »**

#### Intervenants :

Dr Mazen El Khatib, Professeur à l'Université libanaise, ancien doyen ;  
Prof. P. Salim Daccache, Président de l'Association des universités du Liban ;  
S.E. Dr Abbas Halabi, Ministre de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur.

Modérateur : Pr. Slim Khalbous, Recteur de l'AUF, ancien ministre.

### **Atelier : « Soutenir le système d'enseignement supérieur libanais »**

#### Intervenants :

Dr Fadlo Khuri, Président de l'Université Américaine de Beyrouth ;  
Dr Bassam Badran, Recteur de l'Université Libanaise ;  
Dr Aref el Soufi, Bureau national Erasmus+, MEHE ;  
Mme Agnès de Geoffroy, Attachée de coopération, Ambassade de France au Liban ;  
Mme Orla Colclough, Représentante de la Délégation de l'Union Européenne au Liban ;  
Dr Hana el-Ghali, Spécialiste senior de l'éducation- Banque Mondiale.

Modérateur : Dr Jean-Noël Baléo, Directeur régional AUF Moyen-Orient.

### **Atelier : « Converger vers des formations en adéquation avec les besoins économiques et sociaux »**

#### Intervenants :

M. Paul Abi Naser, Représentant de l'Association des industriels libanais ;  
M. Nicolas Boukather, Président du RDCL ;  
M. Mouhamad Rabah, PDG du Beirut Digital District ;  
Dr Khalil el Khoury, Directeur du CNAM Liban ;  
Prof. P. Talal Hachem, Recteur de l'USEK.

Modérateur : Dr Jean-Noël Baléo, Directeur régional AUF Moyen-Orient.

### **Séance de conclusion : « L'enseignement supérieur au Liban. Vers un système renouvelé »**

Prof. Slim Khalbous, Recteur de l'AUF ;  
S.E. Dr Abbas Halabi, Ministre de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur.

## RÉSUMÉ ET SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS

---

Constituant le 4<sup>ème</sup> et dernier volet des consultations nationales consacrées au système éducatif libanais, les « États généraux de l'enseignement supérieur au Liban », organisés par le ministère de l'Éducation et de l'enseignement supérieur et l'AUF, ont eu lieu le 2 mars 2022 au ministère de l'Éducation et de l'enseignement supérieur.

D'emblée, les « États généraux de l'enseignement supérieur au Liban » sont inscrits dans le cadre de la crise que traverse le pays. Il s'agit de discuter des points de diagnostic et des grandes orientations stratégiques, mais aussi de coordonner l'action entre tous les acteurs, le Gouvernement, les organisations internationales et les opérateurs des différents domaines concernés. « Mais le plus important, c'est la mise en action, sur le terrain, de ce qui est dit aujourd'hui ». L'objectif est de « transformer le visage du système éducatif et universitaire libanais » ; « l'objectif de l'aide internationale n'est pas d'aider le pays à rester en mode survie. Au contraire, il s'agit de lui redonner une structure, un souffle ».

L'UNESCO, qui soutient la mise en place du plan quinquennal pour l'enseignement supérieur, est également prête à fournir un soutien au Parlement sur les questions liées à l'enseignement supérieur, à l'assurance qualité, ainsi qu'aux lois sur l'enseignement supérieur.

Pour la Banque mondiale, assurer la priorité à l'éducation implique d'établir un cadre d'évaluation nationale, d'œuvrer pour la gouvernance et de recruter des professeurs qualifiés. Pour que les jeunes puissent soutenir la compétition internationale sur le marché de l'emploi, il s'agit « d'assurer l'alignement, la continuité et la mise à jour du curriculum ».

Pour l'Union Européenne, la qualité de l'enseignement supérieur doit permettre aux diplômés « de faire partie de la chaîne de production mondialisée ». Le financement de ce secteur doit « commencer en Conseil des ministres où il faudra mener une bataille pour avoir des crédits budgétaires adéquats ».

Le Ministre de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur propose d'élaborer une stratégie évolutive pour réformer et développer le système éducatif. Ceci doit être fait en tenant compte des « mutations locales et internationales, ainsi que des besoins économiques, sociaux, culturels du pays ». Les établissements d'enseignement supérieur doivent diversifier leurs programmes et améliorer leur qualité, tout en « anticipant les métiers et les compétences de demain ». Il est crucial de limiter l'exode des forces vives académiques et scientifiques. Il convient, en outre, de mobiliser les réseaux d' alumni. Enfin, la pression doit être mise pour mettre fin au blocage des fonds universitaires dans les banques libanaises.

Les premiers résultats de la stratégie « Consultation for Lebanon Higher Education Project », élaborée par un groupe d'experts à la demande du ministre de l'Éducation et de l'enseignement supérieur et de l'UNESCO, sont présentés. Le plan de réforme « examine la possibilité que possède le système éducatif de prendre soin de lui-même », l'environnement socioéconomique et financier devant être

durable et compétitif. Parmi les principes dont il faut tenir compte figurent l'innovation, un système de gouvernance solide et de bonne qualité, la collaboration et le partage d'expériences et de ressources, les valeurs d'égalité, de diversité et d'inclusion, de même que le respect de la liberté académique et de l'autonomie institutionnelle. Autres points essentiels, il faut renforcer le lien entre les universités, les employeurs et d'autres acteurs de la société, et établir un observatoire sur les besoins en compétences. La recherche, le développement et l'innovation, ainsi que l'établissement de centres d'innovation, sont également au cœur de la stratégie qui préconise la collaboration entre les universités et le secteur économique. Quant aux apprenants, il faut les aider à améliorer leurs compétences tout au long de la vie. Pour que la mise en œuvre du plan soit à la hauteur des normes internationales, il faudra faire en sorte que les agences d'assurance qualité et que les cadres de qualification soient en place.

Concernant la qualité des formations universitaires au Liban, l'objectif du projet de loi d'assurance qualité préexistant est d'assurer l'éducation supérieure dans le cadre des meilleures pratiques adoptées internationalement, en respectant les mécanismes et les normes internationaux, tout en s'adaptant à la réalité académique libanaise. Ainsi, lorsque l'agence nationale sera établie, « sa mission ne se résumera pas au contrôle et à la diffusion d'une culture de la qualité, mais devra aussi englober l'appui et l'aide à l'accréditation internationale ». Pour que l'agence libanaise soit indépendante et pour qu'elle réussisse sur le plan de la transparence et de l'impartialité, il faut que « l'autorité politique lance et adopte les décrets et décisions nécessaires ». Le chantier est à mettre en place sur le plan législatif et exécutif. Afin de garantir l'assurance qualité, il faut tenir compte de « l'aspect éthique qui immunise le système contre la marchandisation de l'université ». Il faut aussi lutter contre la massification des diplômes qui s'est faite au détriment de la diversification de l'offre, investir dans la recherche et améliorer la qualité de vie des cadres académiques scientifiques.

Toujours en matière d'assurance qualité, il est primordial que l'établissement revoie la vision, la mission et les valeurs fondamentales qu'il veut implémenter. Assurer la qualité de l'enseignement signifie aussi trouver une politique de formation et d'avancement de carrière pour contrer l'exode du cadre enseignant, valoriser la recherche scientifique et établir des centres d'avancement pédagogique.

Concernant le soutien au système d'enseignement libanais, certaines mesures urgentes doivent être prises pour sauver l'enseignement supérieur au Liban. En premier, le ministère doit accepter la responsabilité d'exiger la qualité dans l'enseignement supérieur. En second lieu, le Gouvernement doit trouver des ressources pour investir dans l'enseignement supérieur, de même qu'il doit permettre aux universités qui le souhaitent de « percevoir au moins une partie de leurs frais de scolarité en dollars ou en euros ». L'État doit travailler avec la Banque centrale pour permettre aux étudiants de retirer leur épargne et la dépenser au Liban, au lieu de dépenses pour étudier à l'étranger. Enfin, les partenaires internationaux doivent se mobiliser pour soutenir et préserver la recherche et l'enseignement de qualité, et pour alléger le fardeau des frais de scolarité des étudiants dans le besoin. L'université libanaise, qui doit mener des projets construits avec des entreprises et

inscrits dans des secteurs prioritaires, compte promouvoir le réseautage entre les cadres scientifiques de l'université et le monde socioéconomique.

Il est indispensable que la Direction générale de l'enseignement supérieur du MEHE dispose d'une infrastructure complète, pour assurer la coopération internationale et établir un système national de supervision qui examinerait la qualité des institutions et leur performance dans le pays. Quant aux universités, elles doivent maintenir l'esprit de coopération interuniversitaire, aligner leurs propositions sur leurs stratégies institutionnelles, et définir leurs priorités.

Il faut avant tout « soutenir les partenaires qui le méritent », c'est à dire les universités de qualité affectées dans leur modèle par la crise.

L'enseignement supérieur est soumis à de multiples défis structurels comme l'augmentation du nombre d'étudiants, la qualité de l'éducation, la faible pertinence des programmes par rapport au marché du travail, le faible taux d'activité des femmes, et la capacité de mise en œuvre de la réforme du système.

Converger vers des formations en adéquation avec les besoins économiques et sociaux du pays est également une exigence. « Le nouveau système doit s'appuyer sur la filière vocationnelle ». L'innovation jouant un rôle central dans le redressement économique, doit être institutionnalisée, tout comme un pôle de connexion université-industrie. Il y a urgence à réformer le système d'enseignement supérieur à la lumière de la 4<sup>ème</sup> révolution industrielle. « Les nouveaux talents recherchés par les entreprises sont inexistants ou très rares au Liban ».

Le Liban ne doit pas passer à côté de l'opportunité « de se transformer en un *premium outsourcing hub* », étant donné la recherche de talents dans le domaine. Il s'agit de proposer des formations courtes, créées avec le secteur privé, pour faciliter l'embauche des étudiants.

« Les universités sont appelées à délaisser le modèle d'enseignement passif au profit d'un modèle proactif ». Dans le cadre des nouvelles formes d'apprentissage, figurent les programmes professionnels qui impliquent le monde du travail, les programmes en alternance permettent à l'étudiant de s'insérer dans le monde professionnel, ainsi que les formations techniques courtes.

En conclusion des États généraux, si le ministère fait de son mieux face aux lacunes institutionnelles et législatives, et s'il y a consensus sur la nécessité de création d'une agence d'assurance qualité, « les conditions, la structure, la formation pouvant être matière à débat national. Avec les représentants des universités, on peut aboutir à un projet qui serait concrétisé par une loi ». Les établissements doivent revoir la nature de leurs formations et de leur statut, doivent « être à jour avec l'évolution des domaines académiques et numériques ». Si le soutien de la communauté internationale est nécessaire, « c'est aux acteurs locaux d'innover pour concevoir des solutions ambitieuses et réalisables ».



## COMPTE-RENDU<sup>1</sup>

---

Constituant le 4<sup>ème</sup> et dernier volet des consultations nationales consacrées au système éducatif libanais, les « États généraux de l'enseignement supérieur au Liban », organisés par le ministère de l'Éducation et de l'enseignement supérieur et l'AUF, ont eu lieu le 2 mars 2022 au ministère de l'Éducation et de l'enseignement supérieur.

### Ouverture formelle

Lors de la séance d'ouverture, Slim Khalbous, Recteur de l'AUF, a directement inscrit les « États généraux de l'enseignement supérieur au Liban » dans le cadre de la crise que traverse le pays. « Cette crise nous oblige encore plus à agir », assure-t-il. Face à cette situation, l'AUF a voulu soutenir encore une fois les différents acteurs libanais, à travers une approche caractérisée par l'écoute, l'empathie, l'accompagnement et la solidarité. « C'est vous qui allez trouver les solutions, c'est vous qui allez nous dire comment faire, nous on fera avec vous », poursuit le recteur de l'AUF. Précisant que les difficultés du système éducatif ont précédé la crise actuelle, « la réflexion ne doit pas être seulement à court terme, mais aussi à moyen et long terme ».

Cette journée est ainsi une opportunité pour discuter, selon le Recteur de l'AUF, des points de diagnostic et des « grandes orientations stratégiques qu'il est important d'affirmer, maintenant qu'il y a un gouvernement qui porte cette politique publique ». Il s'agit de proposer une opérationnalisation convergente, pour permettre une action commune. Cette journée est une occasion aussi de coordonner l'action de tous les acteurs - le Gouvernement, les organisations internationales et les opérateurs des différents domaines concernés – chacun devant prendre ses responsabilités. « Il n'y a pas de solution toute faite ou facile. A situation complexe, il y a une multitude de réponses complexes. Le plus important, c'est la mise en action, sur le terrain, de ce qui sera dit aujourd'hui ». L'objectif, « transformer le visage du système éducatif et universitaire libanais ».

Le représentant de l'Ambassade de France au Liban, Henri de Rohan-Csermak, évoque le soutien français au secteur universitaire. Loin de vouloir contribuer à la fuite des cerveaux, il s'agit de former les étudiants libanais en France pour qu'ils reviennent « enrichir le Liban de ce qu'ils auront appris chez nous », souligne-t-il. De même, le représentant de l'Ambassade de France affirme que la politique de bourses et de contribution à la recherche par l'IFPO veut préparer avec les Libanais « l'université et la recherche libanaise de demain ».

Comme les premières étapes de cette consultation l'ont montré, « l'objectif de l'aide internationale n'est pas d'aider le pays à rester en mode survie. Au contraire, il s'agit de redonner une structure, un souffle ». En plus des difficultés financières que traverse le monde de l'éducation et de l'enseignement supérieur, Henri de Rohan-Csermak indique qu'il y a « un sentiment de déclassement intellectuel. Car

---

<sup>1</sup> Ce compte-rendu a été établi par l'AUF sur la base du verbatim des différentes interventions durant les États généraux de l'enseignement supérieur au Liban. Son contenu, qui se veut fidèle, n'engage en responsabilité ni l'AUF ni le MEHE, organisateurs de la manifestation.



derrière les enseignants, leur statut, leur salaire, c'est tout un monde intellectuel, qui est en question ». L'enjeu est de maintenir à son rang historique l'enseignement supérieur. « Il ne s'agit pas moins que d'instruire une génération de citoyens libres et émancipés. Car la liberté de l'enseignement est au cœur de toute démocratie », conclut-il.

Prenant la parole, Costanza Farina, Directrice du bureau régional de l'UNESCO, a rappelé que le secteur de l'éducation est primordial pour l'avancement du pays et de la région. « L'UNESCO a renouvelé son engagement auprès de l'enseignement supérieur, avec ses partenaires, à travers des politiques d'assistance, une expertise technique dédiée, et par la mise en œuvre du nouveau projet de plan quinquennal pour l'enseignement supérieur », explique Costanza Farina, précisant que ce plan est inclusif et s'inspire de la jeunesse. « Nous sommes également prêts à fournir un soutien au Parlement sur les questions liées à l'enseignement supérieur, à l'assurance qualité, ainsi qu'aux lois sur l'enseignement supérieur », ajoute-t-elle.

Saroj Kumar Jha, Directeur régional de la Banque mondiale, affirme que l'éducation est une problématique cruciale aujourd'hui, résultant « de la négligence, de la mauvaise gestion et de la corruption massive à travers le pays ». Il souligne qu'un système éducatif défaillant et des enfants déscolarisés sont des facteurs qui affectent l'économie d'un pays. Au Liban, « cela devrait être une alarme pour tout le monde. Quelque chose doit être fait pour, structurellement, fondamentalement, inverser cela », ajoute-t-il.

Concernant le plan quinquennal, le Directeur régional de la Banque mondiale se désole, en outre, de l'attitude qu'ont adoptée par le passé les Libanais envers la crise. « Nous connaissons le problème ainsi que les solutions depuis bien longtemps. Il n'y a ni volonté politique pour résoudre ces problèmes, ni consensus politique pour s'accorder sur la mise en place de toutes ces solutions. Est-ce que le Liban va connaître un changement dans le secteur de l'éducation suite à ces consultations ? Je l'espère vivement », se permet-il de dire. Il faut ainsi, tout d'abord, établir « un cadre national d'évaluation qui définisse la qualité souhaitée dans le secteur de l'éducation au Liban ». La gouvernance vient en second lieu. « Le système actuel de gestion des universités ne respecte pas les normes et les standards internationaux », affirme-t-il. Pour bien former les étudiants et effectuer un vrai changement, il faut recruter des professeurs qualifiés : « Si vous continuez à employer les gens selon leur confession, vous n'aurez jamais un centre d'excellence. Le mérite doit être le seul critère pour gérer ces centres », avertit le Directeur régional. Sans cette condition, les consultations et les discussions parlementaires ne mèneront à rien. « J'espère que tous les membres du Gouvernement écoutent ce que je dis. Il est très important que ces lois soient adoptées au sein du Parlement, et mises en place », poursuit-il.

De même, pour que les jeunes puissent soutenir la compétition internationale sur le marché de l'emploi, Saroj Kumar Jha ajoute qu'il s'agit « d'assurer l'alignement, la continuité et la mise à jour du curriculum ». L'avenir de ces jeunes dépend aussi des centres d'excellence. « Quel que soit le choix politique, le Liban sera prospère si ces centres assurent leur travail, puisque vous aurez des leaders internationaux et des innovateurs », résume-t-il.

Au cours de son intervention, Ralph Tarraf, Ambassadeur de l'Union Européenne au Liban, met l'accent lui aussi sur l'importance de la qualité de l'enseignement supérieur, qui doit permettre aux diplômés « de faire partie de la chaîne de production mondialisée ». Parmi les questions fondamentales qu'il va falloir aborder figure le financement de ce secteur. « Cela devra commencer en Conseil des ministres, où il faudra mener une bataille pour avoir des crédits budgétaires adéquats », affirme-t-il.

Le plan constitue, en outre, « une étape cruciale pour nous, les partenaires souhaitant soutenir le secteur, afin d'établir une vision claire à travers laquelle nous pouvons nous connecter », ajoute l'Ambassadeur.

Enfin, Abbas Halabi, Ministre de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur, affirme qu'il s'agit de déterminer « comment stabiliser le système éducatif pour éviter son effondrement généralisé à court terme, comment à moyen terme ancrer les fondations d'un rétablissement durable, et comment assurer la viabilité, l'excellence et le rayonnement sur le long terme ». Se pose ainsi le défi de « reconfigurer un modèle plus résilient, efficace, innovant, au service de l'intérêt national ».

Le Ministre propose tout d'abord d'élaborer une stratégie évolutive pour réformer et développer le système éducatif, de même que la vision et la mission des universités. Cela doit être fait en tenant compte des « mutations locales et internationales, ainsi que des besoins économiques, sociaux, et culturels du pays ».

Il invite également les établissements d'enseignement supérieur à diversifier leurs programmes et améliorer leur qualité, tout en « anticipant les métiers et les compétences de demain ». L'enjeu est d'acquiescer « une spécificité identitaire et des avantages compétitifs », de limiter aussi l'exode des forces vives académiques et scientifiques. Dans ce cadre, il est indispensable « d'œuvrer pour une éthique stricte, qui nous immunise contre le fléau de la marchandisation du diplôme universitaire », insiste Abbas Halabi. Il propose, en outre, de mobiliser les réseaux d'alumni. Enfin, il s'engage à peser sur la question des fonds séquestrés : « De mon côté, je mettrai la pression pour mettre fin au blocage des fonds universitaires dans les banques libanaises », annonce-t-il.

Enfin, le Ministre de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur transmet le message du Premier ministre Najib Mikati, assurant que ce dernier « s'engage à ce que le Gouvernement ne ménage aucun effort pour accompagner les transformations nécessaires ».

## **Séance introductive - Exposé des premiers résultats de la stratégie « Consultation for Lebanon Higher Education Project »**

En début de séance, Fadi Yarak, Conseiller à l'UNESCO pour l'éducation dans les pays arabe, présente brièvement la stratégie, élaborée par un groupe d'experts à la demande du Ministre de l'Éducation et de l'enseignement supérieur, et de l'UNESCO. Les experts ont examiné le contexte local de l'enseignement supérieur au Liban, après une série d'exams de tout le matériel disponible au public, ainsi que de consultations auprès de divers acteurs – parents, étudiants, élèves, recteurs, communauté internationale. Selon Fadi Yarak, ces consultations ont mené à la version finale de la stratégie, qu'a examinée un groupe de relecture constitué de partenaires du ministère, avant qu'elle ne soit soumise au Conseil supérieur de l'enseignement, présidé par Abbas Halabi. « Nous espérons que ce plan sera ratifié et adopté avant fin avril », confie le conseiller de l'UNESCO.

Ensuite, Ellen Hazelkorn, experte de l'UNESCO sur l'enseignement supérieur et consultante principale de l'UNESCO pour l'élaboration du plan quinquennal pour l'enseignement supérieur au Liban, entame sa présentation en évoquant les atouts du système d'enseignement supérieur.

Concernant les défis actuels, elle explique qu'ils sont d'ordre structurel, préexistants à la crise économique. Elle en énumère plusieurs dont les gouvernements faibles qui se sont succédés à la tête du pays, les régimes de gouvernance délétères, ainsi que les besoins socioéconomiques non pourvus, l'émigration de talents, les systèmes faibles et sous-développés d'innovation et de recherche, ainsi qu'un modèle de financement inadéquat pour soutenir les établissements et les étudiants.

Elle indique que le plan de réforme « tient compte du capital humain et examine la possibilité que possède le système éducatif de se soutenir lui-même ». L'environnement doit en effet être durable et compétitif. « Des mots qu'on a déjà entendus mais qu'il faut mettre en pratique », alerte-elle.

Sur ce, elle dégage des principes sous-jacents à cette politique. Fondamental pour l'économie nationale et régionale, l'enseignement supérieur doit, en premier lieu, encourager l'innovation dans la formation. Il doit aussi reposer sur un système de gouvernance solide, et être de bonne qualité. La collaboration et le partage d'expériences et de ressources sont par ailleurs essentiels. Quant aux apprenants, tous âges confondus, il faut les aider à améliorer leurs compétences tout au long de la vie. Les universités doivent en outre être appréciées non pas sur la base de ce qu'elles savent faire, mais en fonction des objectifs qu'elles servent. Il convient également d'inclure l'ODD 4 pour promouvoir les valeurs d'égalité, de diversité et d'inclusion, de même que respecter la liberté académique et l'autonomie institutionnelle, qui doivent être contrebalancées par la transparence et la responsabilisation au sein de la société libanaise.

En outre, dans le triangle de responsabilités, la Direction générale de l'enseignement supérieur doit être responsable de la politique et de la stratégie. Le Conseil de l'enseignement supérieur doit, quant à lui, servir d'intermédiaire entre le ministère et les différentes institutions. Il pourrait rendre des comptes en matière d'éducation et d'enseignement supérieur, pilotant le système et en suivi de la performance.

L'experte insiste sur l'importance de fournir des données fiables, vérifiables et transversales, concernant l'ensemble du secteur. « Pour que la mise en œuvre du plan soit à la hauteur des normes internationales, il faut faire en sorte que les agences d'assurance qualité et que les cadres de qualification soient en place. Cela supposera du temps ».

Si certains établissements ont entrepris ce chantier, le système de qualité reste déséquilibré. « Nous avons besoin d'un registre officiel de l'ensemble des universités accréditées pour avoir une idée claire. La Convention de l'UNESCO sur la reconnaissance des qualifications est primordiale », assure-t-elle encore.

Par ailleurs, la pertinence de l'éducation constitue un autre point majeur. Beaucoup de doublons existant dans les formations, il faudra « renforcer le lien entre les programmes, les compétences et les besoins du marché du travail ». Des forums pourraient réunir les universités, les employeurs et d'autres acteurs de la société. Organisés d'une façon régulière, ils doivent permettre d'échanger sur les besoins et l'avenir de l'économie. Il faut, en parallèle, établir un observatoire sur les compétences pour l'avenir et sur les besoins en découlant.

Ensuite, dans le cadre de l'innovation dans les curricula, sont énumérés plusieurs éléments majeurs, comme les études de cas, les apprentissages fondés sur la pratique, les stages, les formations en entrepreneuriat, les micro-certifications ou les apprentissages de long-terme.

Au sujet de la recherche et développement et de l'innovation, l'enseignement doctoral est mis en exergue. « Sans réformes et sans activités de recherche, la qualité continuera à souffrir ». Au-delà du financement, il s'agit d'établir une stratégie et une vision, de définir les domaines où les universités excellent. Afin de profiter des expertises et des expériences des uns et des autres, les établissements doivent unir leurs efforts dans le monde de la compétition scientifique. « Comme beaucoup de personnes font la même chose, il y a besoin d'une approche commune, durable ». Établir des centres d'innovation est également essentiel, au niveau national ou régional. L'experte note encore que les universités doivent collaborer avec les forces économiques. « Les industries ont besoin du savoir, des connaissances et des innovations produites par les établissements ». Les écoles doctorales collaboratives doivent assurer une qualité d'expertise robuste et de haut niveau.

Les services à la société constituent un autre aspect majeur, que les universités doivent inclure dans leur stratégie. Elles y contribuent à travers l'enseignement, les bourses, la recherche, la collaboration et l'engagement civique. Il faut également veiller à assurer l'égalité, la diversité et les objectifs d'inclusion. Chaque université doit en effet viser non seulement le recrutement des étudiants, mais tenir compte aussi de la question du genre, en intégrant les femmes en responsabilité à tous les niveaux, parallèlement au recrutement sur la base du mérite. Il faut, de surcroît, répondre aux besoins des catégories vulnérables et sous-représentées.

Sur le plan de l'internationalisation, il faut profiter du savoir disséminé par le biais du numérique et rejoindre des programmes d'enseignement et de recherche, ou en établir avec d'autres pays et établissements à l'international. Il faut aussi intégrer la responsabilité sociale dans le processus

d'internationalisation. Des questions relatives à l'employabilité, aux services à la société, doivent être reliées au système d'assurance qualité. Pour protéger les étudiants internationaux, il est important d'assurer un régime réglementaire solide.

Enfin, l'experte estime que répondre aux défis de financement implique d'établir un modèle global et durable, en adoptant les bonnes pratiques internationales. Introduites par le Gouvernement, des mesures doivent soutenir l'enseignement supérieur dans le contexte des crises actuelles. « Il faut aussi rechercher un soutien financier pour la maintenance des infrastructures et l'appui aux apprenants avec un bon usage de la technologie de l'information », conseille-t-elle, avant d'ajouter qu'il faut cofinancer les projets de recherche, de développement et d'innovation qui ont un impact et des avantages socioéconomiques directs.

Le plan spécifique de mise en œuvre pour la première année met l'accent sur la gouvernance, tandis que les lois pour l'assurance qualité devraient être révisées. « Entretemps, nous recommandons une révision externe par les agences internationales. Le travail d'une agence et le développement du processus prendra du temps. Je recommande l'établissement d'un comité qui supervisera la mise en place des différentes actions, avec la participation de la diaspora libanaise, ce qui combinera les expertises nationales et internationales », affirme l'experte.

Des questions sont formulées sur l'intérêt d'avoir une seule agence chargée de l'assurance qualité, en proposant de ne pas imposer aux universités de qualité déjà accrédités par des institutions internationales de nouveaux systèmes d'accréditations locales. Les avis sont partagés : « en regardant les meilleures pratiques internationales, il est important d'atteindre une approche commune à travers le système ». Évoquant le « shopping des qualifications », une mise en garde est également formulée contre un système où certaines institutions sont accréditées ou certifiées, alors que la plupart ne le sont pas.

L'État ne devrait pas être le seul contributeur financier de l'Université libanaise. « Le coût de l'éducation doit être évalué d'une façon indépendante ». « Le Ministre de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur et le président de l'UL se sont adressés au Gouvernement. Un projet de loi a été présenté pour que l'UL devienne une université productive ».

Une agence d'assurance qualité doit examiner la qualité des résultats d'apprentissage des étudiants et la qualité des capacités des diplômés, de même que l'impact de l'éducation et la gestion de la recherche. « Ces agences sont indépendantes du Gouvernement mais présentent leur rapport au ministère. Le processus d'assurance qualité est lié à la révision par les pairs. Il s'agit d'un réseau international d'assurance qualité et le Liban doit faire partie de ce système ». Le Conseil des ministres devrait tenir compte des rapports faisant état de violations en matière d'enseignement supérieur. « L'agence est une réponse à une question de souveraineté, pour éviter que les accréditations ou l'assurance qualité ne nous soient imposées par d'autres pays ».

# AUF



الجمهورية اللبنانية  
وزارة التربية والتعليم العالي





## Atelier 1 : Garantir la qualité des formations universitaires au Liban

Il est recommandé d'appliquer une démarche de mise en place de la qualité, qui inclurait les objectifs en commun, la priorisation par rapport à la réalité du Liban, les prérequis à définir, la répartition des rôles et les indicateurs de performance et d'impact. Lors de l'application au niveau national de normes internationales, on est confronté aux contraintes, critiques et intérêts particuliers. Garantir la qualité implique d'aborder les procédures de mise en place des systèmes de qualité qui prennent en considération les spécificités du pays, pour qu'elles soient réellement applicables.

Le Ministre Abbas Halabi admet qu'il y a un chantier à mettre en place sur le plan législatif et exécutif, et que les démarches techniques sont à prendre en considération. « La restauration de l'image d'excellence du système libanais d'enseignement supérieur passe par le processus de reconfiguration de l'écosystème universitaire », note-t-il. Comme point de départ, la question se pose de considérer si le pays a besoin de tant d'universités, alors que la majorité d'entre elles n'a pas défini ni sa vocation ni sa mission. « Transformons la quantité en qualité selon une vision bien élaborée. La massification s'est faite au détriment de la qualité. Elle ne s'est pas accompagnée de la diversification de l'offre de formation, négligeant surtout les formations techniques ». Résultat : des diplômés au chômage, alors que d'autres secteurs accusent un manque de professionnels.

Garantir la qualité des formations demande d'investir dans la recherche scientifique et d'améliorer la qualité de vie des cadres académiques scientifiques, afin de mettre fin à leur exode. En parallèle à tous les aspects techniques de l'assurance qualité, « j'insiste sur l'aspect éthique qui immunise le système contre la marchandisation de l'université et du diplôme », souligne le ministre.

Salim Daccache, intervenant en tant que Président de l'Association des universités du Liban, souligne l'importance de la vision, de la mission et des valeurs fondamentales qu'un établissement entend implémenter. « Il s'agit non seulement d'éthique, mais aussi de moralité ». Les normes de l'université sont celles imposées par l'État dans la loi 285/14. Le recteur relève l'importance du Conseil d'Administration, qui doit être indépendant. « L'assurance qualité et les normes commencent là, en interne, avant qu'elles ne soient des affaires externes. Même si on prend en considération l'internationalisation de ces normes qui pourraient s'appliquer partout, il y a des spécificités internes sur lesquelles il faut travailler », alerte-t-il.

Vu le nombre élevé d'universités, Salim Daccache questionne la qualité de l'enseignement prodigué. « Or une assurance qualité se fait à travers un cadre enseignant compétent et maintenant, avec la crise, nous perdons ce cadre », déplore-t-il. Il s'agit de définir une politique de formation et d'avancement de carrière afin de conserver les enseignants, les titulariser, et d'améliorer leur niveau et leur rendement.

Par ailleurs, le recteur de l'USJ insiste sur la valeur que la recherche scientifique apporte à l'université et au développement du pays. « Dans la recherche, il y a une réalisation de cette assurance qualité ».



Le Président de l'association des universités du Liban affirme, en outre, que chaque université doit posséder son centre d'avancement pédagogique, avec pour objectif d'aider l'établissement à se mettre à jour, à développer les compétences, ou à être proche des étudiants.

Le Recteur de l'USJ alerte toutefois sur le manque des moyens financiers. « Il y a une chute de nos capacités qui est en train d'impacter le niveau ». En parallèle, il attire l'attention sur la baisse de niveau parmi les étudiants venant du scolaire, manquant de compétences méthodologiques et linguistiques. L'assurance qualité doit prendre en considération l'école. « Sauver celle-ci implique sauver l'université ».

Enfin, il estime que le rôle du Conseil supérieur de l'enseignement est primordial. « Il faut accélérer son travail et lui donner la marge qu'il mérite ».

Lors de la dernière intervention de cette séance, Mazen el Khatib, professeur à l'UL et ancien doyen, explique que l'objectif du projet de loi d'assurance qualité « est d'assurer l'éducation supérieure dans le cadre des meilleures pratiques adoptées internationalement, en respectant les mécanismes et les normes internationaux, tout en s'adaptant à la réalité académique libanaise ». Concernant l'établissement de l'agence, elle doit être indépendante, pour qu'elle réussisse sur le plan de la transparence et de l'impartialité, et il faut que « l'autorité politique lance et adopte les décrets et décisions nécessaires ».

Il souligne que les membres du Conseil d'administration de cette agence d'assurance qualité proviendront de l'UL, des universités privées, des syndicats de professions libres, de la chambre du commerce et de l'industrie, en plus d'étudiants et d'experts. En ce qui concerne le Conseil de l'agence, il doit regrouper 7 experts en matière d'assurance qualité et d'enseignement supérieur, y compris le président qui ne doit être lié à aucune institution. Ses membres ne seront pas forcément nommés par les institutions d'enseignement supérieur. Parmi les règles qui doivent régir le travail de l'Agence, les présidences des deux Conseils doivent être séparées et le mandat aux Conseils limité et non-renouvelable. Le Conseil doit respecter l'indépendance et la diversité des systèmes d'enseignement supérieur au Liban, mais aussi les lois et normes reconnues internationalement, et préserver la confidentialité des échanges avec les établissements d'enseignement supérieur. Le choix des membres du Conseil d'administration sera effectué par tirage au sort. L'Agence pourra participer aux réseaux d'assurance qualité internationaux. Enfin, ce Conseil ne peut pas décider de l'ouverture ou de la fermeture d'institutions, sa mission consistant plutôt à préparer des rapports concernant l'évaluation de ces institutions.

Commentant l'établissement de cette agence, Nidaa Abou Mrad, Vice-recteur de l'Université Antonine, soulève le problème de gouvernance de cette agence, vu la réalité du Liban. « Elle doit faire ses preuves avant de l'imposer », estime-t-il.

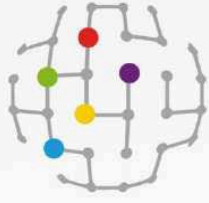
Quant à Nada Moghaizel, doyen honoraire et Déléguée du recteur à l'Assurance qualité et la pédagogie universitaire à l'USJ, elle note qu'il est indispensable que l'agence définisse les critères de la qualité, alors que les universités au Liban suivent différents systèmes. « Il s'agit aussi pour l'agence,

au-delà de sa mission de contrôle, de développer une culture de la qualité », poursuit-elle. « Toutes les institutions doivent s'appropriier les démarches et procéder à une amélioration continue ». En second lieu, concernant la nécessité d'avoir une approche systémique et globale, Nada Moghaizel juge qu'il est impératif de réviser la loi de l'enseignement supérieur de 2014, parce qu'il y a plusieurs points qui freinent la qualité. Elle ajoute qu'il faudrait aussi qu'il y ait alignement entre le permis d'opérer pour un programme et l'évaluation de celui-ci. L'alignement doit être respecté, et ce dans le cadre d'un processus systémique. Enfin, il est essentiel d'élaborer un cadre national pour les qualifications. La qualité d'un programme s'évalue en effet par rapport à ce cadre national.

Pour Slim Khalbous, il se dégage de cet atelier des éléments de convergence, comme l'approche systémique, la nécessité d'une culture de la qualité ou la dimension de l'accréditation internationale qui est inévitable aujourd'hui pour être dans la coopération internationale, au risque que les universités ne soient plus reconnues et sortent du circuit international. Ainsi, lorsque l'agence nationale sera établie, « sa mission ne se résumera pas au contrôle et à la diffusion d'une culture de la qualité, mais englobera aussi l'appui et l'aide à l'accréditation internationale ».

En conclusion, le Ministre déclare qu'en attendant que le plan quinquennal entre en vigueur, il va faire en sorte de demander à toutes les universités de s'autoévaluer. C'est le point de départ.

# AUF



الجمهورية اللبنانية  
وزارة التربية والتعليم العالي



## Atelier 2 : Soutenir le système d'enseignement libanais

« Le Liban a largement fondé sa singularité historique et culturelle sur la qualité exceptionnelle de son niveau éducatif et sur le trilinguisme arabophone, francophone et anglophone de son système éducatif. Aujourd'hui, le système qui a produit cette singularité constitutive de l'identité du pays, est en très grande souffrance en raison de la crise structurelle et de l'effondrement économique et financier que connaît le pays. Tous les établissements ou presque sont en crise budgétaire et doivent limiter les pertes et les risques à court terme tout en établissant une correction de trajectoire vers un modèle économique à recettes et coûts comprimés qui reste encore largement à trouver. L'Université Libanaise, tributaire du budget de l'État, est également en crise budgétaire et n'est plus à même d'assurer ses missions de service public dans des conditions décentes. Les personnels académiques et les enseignants chercheurs du pays courent un risque de paupérisation qui les oblige à trouver des stratégies alternatives de revenus complémentaires ou d'expatriation. La fuite des cerveaux fait craindre encore davantage pour le devenir à court terme du système d'enseignement supérieur. Un appui international est nécessaire, mais non sans conditions. Il doit être temporaire et viser à limiter la dégradation du système d'enseignement supérieur, et par conséquent celle du capital humain » souligne Jean-Noël Baléo.

Prenant la parole, Fadlo Khuri, président de l'AUB, confie qu'à la fin de la guerre civile, « il y a eu un accord malheureux pour supprimer les normes. Cela a provoqué un changement dans l'identité du Liban ». Avertissant du danger qu'encourt le secteur, il commence son intervention en abordant la question de la recherche. « La relance de la recherche n'est pas suffisamment financée. Il y a de bons universitaires. Il faut investir dans la recherche, parce qu'il y a encore un bon pourcentage de gens qui choisissent de rester », insiste-t-il.

Par ailleurs, Fadlo Khuri aborde cinq mesures urgentes que l'AUF, l'UNESCO et le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur doivent prendre pour sauvegarder l'enseignement supérieur au Liban. En premier, le ministère doit accepter la responsabilité d'établir la qualité dans l'enseignement supérieur. « Légaliser les institutions à but lucratif pour entrer dans le secteur de l'enseignement supérieur a été une erreur tragique et catastrophique », déplore-t-il. En second lieu, le Gouvernement doit permettre aux universités de « percevoir au moins une partie de leurs frais de scolarité en dollars ou en euros. C'est à partir de là que nous pouvons commencer à retenir davantage de nos meilleurs et plus brillants professeurs, et offrir une aide financière aux meilleurs étudiants ». La troisième mesure, selon le président de l'AUB, nécessite que l'État travaille avec la Banque centrale pour permettre aux étudiants de retirer leur épargne et la dépenser au Liban, au lieu de dépenses pour étudier à l'étranger. La quatrième mesure consiste à ce que les partenaires internationaux se mobilisent pour soutenir et préserver la recherche et l'enseignement de qualité, et pour alléger le fardeau des frais de scolarité. Et enfin, le Gouvernement doit trouver des ressources pour investir dans l'enseignement supérieur.

Le recteur de l'UL, Bassam Badran, explique que l'université adopte « un plan d'action qui lui permettra de se transformer en un établissement de formation au développement durable et

d'élaborer des dispositifs transversaux pour booster l'économie du savoir dans les domaines du social, de l'environnement, de la culture et de l'économie ». Dans son plan d'action, l'UL travaillera sur l'esprit d'innovation et d'excellence scientifique, et mènera des projets construits avec des entreprises et inscrits dans des secteurs prioritaires comme la sécurité alimentaire, sanitaire, environnementale, ainsi qu'énergétique. L'UL se lancera aussi, selon le recteur, dans des ateliers de travail pour le renforcement des capacités, dans le cadre d'une approche de l'éducation par compétences. « Dans notre planification, on vise à appuyer les formations transversales multidisciplinaires, à travers des projets socioéconomiques. Ceci implique les étudiants et les enseignants-chercheurs dans le processus de la formation au développement durable, en expérimentant des mises en situation dans le monde du travail », poursuit-il.

En outre, Bassam Badran annonce que l'UL compte promouvoir le réseautage entre ses cadres scientifiques et le monde socioéconomique. « Notre établissement devra devenir un partenaire essentiel pour le développement dans le secteur de production ». L'UL doit également promouvoir la technicité et l'intelligence artificielle dans la réalisation des projets de développement durable.

Le recteur assure enfin que l'UL compte établir, avec les partenaires internationaux, un réseau d'études et de développement scientifique et stratégique, à travers sa coopération avec le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur, qui renforcera également les relations de coopération avec les universités privées.

Aref el Soufi, représentant du Bureau national Erasmus+ Liban, exprime le souhait que la direction générale du ministère dispose d'une infrastructure complète, avec toutes les ressources nécessaires pour piloter la coopération internationale, et pour travailler avec le secteur de l'enseignement supérieur au Liban. « Nous avons besoin d'une stratégie d'internationalisation au sein même du ministère », indique-t-il. Il rappelle également la nécessité d'une stratégie nationale. Évoquant les projets et ateliers financés par Tempus ou Erasmus+ dont certains sur l'assurance qualité, il précise que deux projets de renforcement des capacités ont formé plus de 65 experts dans le pays, au cas où le Gouvernement créerait cette agence libanaise d'assurance qualité.

Il dit attendre du ministère « un système de supervision national, ayant des normes claires et transparentes, pour s'adapter à ce secteur caractérisé par son expansion inégale ». Le système de suivi devrait examiner la qualité de ces institutions et leur performance dans le pays. Le projet de renforcement des capacités doit répondre en outre aux besoins de l'université, du marché du travail et de la société. Le ministère doit en diffuser les résultats et conclusions, et ce à un niveau systémique. « Nous voulons un impact au niveau national », précise Aref el Soufi. En parallèle, les universités ont des devoirs à remplir, quant à leurs relations avec la communauté internationale. « Nous voulons qu'elles maintiennent cet esprit de coopération interuniversitaire qui a été créé par les programmes financés par l'UE », poursuit-il.

Par ailleurs, il assure que le programme Erasmus+ continuera à soutenir le secteur de l'enseignement supérieur libanais au moins jusqu'en 2027. Le programme se veut plus international et plus inclusif, et demandera à chaque université de définir ses stratégies, tant qu'elles respectent certaines priorités

génériques globales définies par l'Union européenne, comme la transformation numérique, le pacte écologique, la dimension inclusive, ainsi que l'économie de croissance, en créant de nouveaux emplois.

Répondant aux questions posées par Jean-Noël Baléo sur les priorités des bailleurs de fond et des services de coopération en matière d'enseignement supérieur, et leurs attentes vis-à-vis des universités, Agnès de Geoffroy, Attachée de coopération à l'Ambassade de France au Liban souligne qu'il s'agit « de resserrer les partenariats et soutenir les partenaires qui le méritent », à savoir les universités de qualité affectées dans leur modèle par la crise.

Elle évoque également la question de la qualité, que l'Ambassade de France promeut en soutenant des processus d'accréditation. Toutefois, étant donné le manque de régulation du secteur, Agnès de Geoffroy prévient qu'« il est de la responsabilité des partenaires internationaux de bien définir les universités avec lesquelles ils peuvent signer des partenariats, et celles desquelles il vaut mieux se prémunir.

L'Ambassade accompagne les établissements français dans leur stratégie et leur choix ». Concernant la mobilité étudiante, l'Ambassade « essaie de promouvoir des parcours de réussite, afin d'éviter aux étudiants les parcours compliqués et voués à l'échec. La mobilité est encadrée, faussement associée à la fuite des cerveaux ». Ces programmes sont conçus comme un appui aux stratégies de qualité et d'internationalisation des établissements libanais.

Agnès de Geoffroy évoque enfin la coopération scientifique. « La France est engagée dans les programmes de recherche cofinancés avec le CNRS libanais et les universités ».

Orla Colclough, représentante de la Délégation de l'Union Européenne au Liban, est revenue sur l'importance de l'assurance qualité et de la gouvernance, mais aussi sur le besoin de fonds pour la recherche, ainsi que les compétences numériques. Concernant les compétences requises par le marché du travail, le passage à une forme d'apprentissage hybride au cours des 2 dernières années doit être reconnu par le système d'enseignement supérieur libanais. « C'est de cette manière que s'effectuera désormais l'apprentissage ». La question d'un système équitable d'éducation est essentielle. Comme exemple, elle présente le projet européen HOPES Lebanon qui offre des bourses et des indemnités journalières de subsistance aux étudiants vulnérables au Liban, quelle que soit leur origine.

Les principaux défis de l'enseignement supérieur rencontrés au Liban sont abordés par Hana el Ghali, spécialiste senior de l'éducation à la Banque mondiale. Il s'agit entre autres de l'augmentation du nombre d'étudiants inscrits, de la qualité de l'éducation, de la faible pertinence des programmes par rapport au marché du travail, du faible taux d'activité des femmes, et de la capacité incertaine de mise en œuvre de la réforme du système. « Même s'il y a des lois en attente d'être promulguées, et d'autres obsolètes, il y a du potentiel pour résoudre les problèmes d'assurance qualité », rappelle Hana el Ghali.



Par ailleurs, la Banque mondiale s'engage dans le secteur de l'enseignement supérieur dans la région MENA, à travers des projets et de l'assistance technique, liés à l'employabilité, à l'assurance qualité, au numérique, à la gouvernance, aux systèmes de données et au financement durable. « L'un des moyens consiste à fournir des incitations aux universités pour soutenir le développement de l'employabilité des diplômés grâce à des partenariats avec l'industrie », explique Hana el Ghali. Au-delà des stages, le secteur privé doit s'impliquer dans l'université, siéger à des conseils consultatifs, enseigner ou animer une classe dans l'industrie plutôt qu'à l'université. « Nous ne pouvons plus fonctionner en termes d'enseignement supérieur comme nous l'avions fait dans le passé, nous devons sortir des sentiers battus », poursuit-elle, avant d'insister sur l'établissement, dans les universités, de centres d'excellence alignés avec les priorités économiques du pays.

Au Liban, pour soutenir le secteur, la Banque mondiale collabore avec les universités, développant des plans stratégiques, avec une vision sur les cinq années à venir, et visant aussi une meilleure gouvernance institutionnelle. La Banque mondiale travaille aussi avec le ministère dans deux domaines : en premier, l'élaboration de termes de référence pour le système d'information de gestion de l'enseignement supérieur ; en second lieu, la réglementation du secteur, pour le développement du contenu technique des articles de la loi adoptée en 2014 qui n'avaient pas de décrets d'application ou qui auraient besoin d'une mise à jour.

A la question de Bilal Baraké, enseignant à l'UL, demandant s'il est possible de prévoir des plans d'urgence qui permettraient à plusieurs universités d'affronter les crises, Aref el Soufi répond que « le changement ne peut pas venir de l'extérieur, mais de l'intérieur du système. Le soutien international est seulement complémentaire. C'est vrai qu'on doit agir vite, mais vous devez définir vos priorités et votre plan stratégique ». Jean-Noël Baléo ajoute que les priorités nationales « doivent être édictées par le ministère ».

Le dernier commentaire de la séance est formulé par Sanaa Hajj, responsable du Centre d'employabilité francophone de l'AUF, concernant l'employabilité. « Lorsque les étudiants sont formés dans de bonnes universités qui respectent les normes, ils n'ont pas de difficulté à être recrutés », remarque-t-elle, précisant qu'il « est temps de prendre des décisions concernant les universités qui ne possèdent pas les critères de qualité ».

### **Atelier 3 : Converger vers des formations en adéquation avec les besoins économiques et sociaux du pays**

En introduisant le 3<sup>e</sup> atelier, Jean-Noël Baléo affirme que « le système éducatif libanais dans son intégralité doit se réformer sous l'effet de la crise. Il doit aussi se réformer pour accompagner les besoins en compétences qui naîtront de l'irruption d'un nouveau modèle économique pour le pays, dans un contexte marqué par une offre d'enseignement secondaire et supérieur non en adéquation avec les besoins du marché de l'emploi. L'insertion professionnelle, clé de l'absorption des jeunes diplômés sur le marché de l'emploi, est essentielle et doit être au centre de la politique éducative. Le développement de la formation professionnelle, de la formation par alternance, de formations



techniques courtes, le rapprochement des sphères éducatives et économiques, constituent des réponses possibles et souhaitables voire nécessaires. L'employabilité doit être un thème central et fédérateur pour l'écosystème universitaire, car elle englobe plusieurs grands défis de l'enseignement : la qualité, l'adéquation et l'actualisation de l'offre de formation ; l'insertion professionnelle des diplômés en tant que service universitaire aux étudiants ; l'ouverture des établissements d'enseignement supérieur et de recherche sur leur environnement économique ; et enfin, la responsabilité de l'université vis-à-vis de son environnement social. »

Paul Abi Nasr, représentant de l'Association des industriels libanais, poursuit en exprimant les besoins des milieux économiques. « L'association des industriels a formulé une proposition qui vise à créer un changement radical de l'approche à l'éducation. Le nouveau système doit s'appuyer sur la filière vocationnelle, après l'avoir transformée en un système d'enseignement hybride », annonce-t-il. En d'autres termes, il s'agit d'insérer les étudiants dans le milieu professionnel, parallèlement à leurs études, et de les rémunérer. Au-delà des formations, c'est la culture du travail qu'il faut de nouveau susciter.

Paul Abi Nasr confie que l'Association des industriels libanais souhaite « créer des centres d'excellence professionnels, ainsi que des comités sectoriels, rassemblant les meilleurs professionnels de chaque industrie, pour définir les compétences requises ». Parmi les objectifs, réviser les curricula d'une façon annuelle, et ajuster les programmes pour cibler les besoins du marché. De plus, « nous proposons l'établissement de filières professionnelles dans les universités prestigieuses, et, en joignant les deux voies, on aurait résolu le tabou social », ajoute-t-il.

Enfin, l'innovation jouant un rôle central dans le redressement économique, « nous souhaitons l'institutionnalisation de l'innovation. » La création d'un pôle de connexion université-industrie est proposée, pour informer les industries des projets de recherche, et alerter les universités sur les besoins des industries.

Nicolas Boukather, Président du RDCL, débute son intervention en rappelant l'urgence de réformer le système, à la lumière de la 4<sup>ème</sup> révolution industrielle. « Les nouveaux talents recherchés par les entreprises sont inexistantes ou très rares au Liban. Sciences des données, internet des objets, objets connectés, IA, cloud computing, écosystèmes virtuels, blockchains, industrie du jeu, mobilité... ce ne sont que quelques exemples de ce que le secteur privé recherche aujourd'hui », estime le Président du RDCL. Le Liban n'est pas capable d'effectuer le grand saut sans les réformes, sans non plus un secteur énergétique stable ou sans un bon accès à internet. « Nous plaiderons auprès du FMI pour inclure les réformes dans le système éducatif », poursuit Nicolas Boukather.

Ce dernier ajoute que les formations en alternance internationalement reconnues, les formations techniques courtes, les formations continues, sont également des réponses souhaitables. Le rôle du ministère est par ailleurs de diriger cet effort national. « Au nom du RDCL, nous travaillons à construire les ponts nécessaires et à faciliter les connexions avec les nouveaux entrepreneurs, start-ups et accélérateurs libanais qui ont réussi à construire des technologies de pointe », conclut-il.

Mouhamad Rabah, PDG du Beirut Digital District, évoque quant à lui l'opportunité « de transformer le Liban en un *premium outsourcing hub*, une sorte d'atelier de production, qui serve la région, l'Europe et les États-Unis ». Avec l'énorme augmentation de la demande d'activités d'*outsourcing*, il y a une forte recherche de talents dans le domaine. « Nous sommes en concurrence avec le monde entier. C'est ce qui créera le nouveau Liban ». Cependant, le Gouvernement devrait d'abord définir les secteurs d'excellence. « Sur cette base, nous avons lancé l'Académie BDD, parce que nous avons trouvé un écart entre ce dont les entreprises ont besoin et ce qui est enseigné dans les universités ». Parmi les services offerts, figurent des stages d'étudiants, de l'orientation professionnelle pour des jeunes de 15 à 18 ans, et des formations pilotées par la demande du marché. Bref, il s'agit de créer la formation, puis de former pour embaucher. « C'est le modèle qui devrait être adopté et intégré dans les universités », prodiguant des formations courtes pour tous les étudiants, créées avec le secteur privé, pour faciliter l'embauche.

Le dernier point abordé par Mouhamad Rabah concerne les compétences non techniques. Comme le monde va très vite, « si vous n'êtes pas apprenant d'une façon continue, vous serez laissé pour compte ». Il faut être doté des compétences de base en résolution de problèmes, en intelligence émotionnelle et en communication pour pouvoir évoluer.

Khalil el Khoury, Directeur du CNAM Liban, affirme que le CNAM, par vocation, « est censé répondre aux besoins du marché de l'emploi, à travers sa formation hybride ». Dans le contexte de la crise actuelle, le modèle du CNAM est menacé à cause du manque d'opportunités d'emploi. « Nous avons décidé d'anticiper les solutions à ce problème en menant une enquête réalisée par des enseignants experts du CNAM, subventionnée par l'Agence française du développement, auprès du marché de l'emploi », révèle-t-il. Ses objectifs : identifier les vrais besoins du marché du travail et lancer des formations adéquates, courtes, certifiantes et bien ciblées. Pour réduire les coûts liés à l'investissement dans le matériel et aux déplacements et autres, le directeur du CNAM Liban précise qu'il est « envisagé de monter ces formations en collaboration et en partenariat avec les secteurs du monde de l'emploi, qui assureront l'environnement pour l'entraînement et l'utilisation du matériel ». Même si l'enquête n'est pas encore terminée, les premiers résultats montrent le besoin de compétences pointues dans des domaines spécifiques, plus que des connaissances pluridisciplinaires classiques, acquises dans le cadre de parcours de licence ou master. Enfin, « nous comptons nous doter d'un observatoire du marché de l'emploi, nous permettant de réagir d'une manière rapide », note Khalil el Khoury.

Enfin, Talal Hachem, Recteur de l'USEK, présente lors de son intervention les actions que cette université met en œuvre. « Les universités sont appelées à délaisser le modèle d'enseignement passif au profit d'un modèle proactif, non seulement en formant la main d'œuvre, mais également en interagissant avec le marché du travail ». Il s'agit, selon le recteur, de renforcer les liens entre l'éducation et le marché du travail, de se concentrer sur les formations par compétences au lieu des formations par connaissances, et de créer des formations académiques qui répondent à des problèmes actuels et anticipent des besoins futurs.

Dans le cadre des nouvelles formes d'apprentissages, figurent en premier lieu les programmes professionnels qui impliquent le monde du travail. Ensuite, les programmes en alternance permettent à l'étudiant de s'insérer dans le monde professionnel avant d'être diplômé. Quant aux formations techniques courtes, l'USEK créera son centre de développement des compétences, conçu d'après un modèle à 3 niveaux : former une main d'œuvre hautement qualifiée ; établir un incubateur industriel qui permette de conformer la qualité du travail aux normes internationales ; lancer une application mobile qui permette de promouvoir les personnes formées. Par ailleurs, le partage d'un espace de travail commun favorise les interactions et permet une cohabitation entre les entreprises, les étudiants et les enseignants. Enfin, le Recteur de l'USEK demande au ministère de légaliser et d'institutionnaliser ces initiatives.

A la fin de l'atelier, Tamara Elzein, Directrice de recherche et Directrice du programme de bourses doctorales au CNRS-Liban, Conseillère du Ministre, s'exprime sur la recherche et l'innovation. « La recherche doit toucher à toutes les disciplines, et non seulement au domaine numérique. L'innovation de demain se basera sur ce qu'on appelle actuellement, de par le monde, la grande convergence », souligne-t-elle, avant d'indiquer que « la recherche et l'innovation de l'avenir doivent être interdisciplinaires ». Par ailleurs, elle rappelle que « l'université n'a pas vocation uniquement à nourrir les besoins du marché actuel. Pour anticiper les métiers de demain, il faut également former des penseurs ». Enfin, elle indique que l'innovation ne relève pas que de la responsabilité de l'État mais aussi du secteur économique, avec l'aide de la recherche dans les universités. « Si les entreprises souhaitent demander aux universités des solutions à leurs problèmes, elles doivent contribuer au financement », affirme-t-elle.

Dolla Karam Sarkis, vice-rectrice de l'USJ, confie que les industriels ne sont pas enthousiastes vis-à-vis de « la signature de contrats de formation par la recherche avec les universités ». Il y a des expertises dans les universités, mais pas d'engagement officiel. La vice-rectrice invite les industriels à être davantage présents pour aider à la formation et améliorer les produits, alors que c'est la vocation des chercheurs de mener des projets novateurs.

Pour Mouhamad Rabah, la recherche est indispensable pour innover, et elle doit être portée par le secteur privé avec les universités, mais aussi l'État. « Le Gouvernement peut inciter le secteur privé à investir dans la recherche ». Quant aux micro-certifications, c'est ce dont ont besoin les grandes entreprises technologiques.

Fadi Yarak estime que l'ouverture des universités sur le monde du travail leur génère des revenus et leur permet de devenir des incubateurs pour les startups. Il y a « une nécessité de revoir le cadre légal de l'enseignement supérieur ».

Commentant le sujet de l'observatoire mentionné par Khalil el Khoury, Nada Moughaizel le décrit comme un levier pour l'amélioration des programmes, et propose qu'il soit inclus dans les mécanismes que la stratégie nationale recommande de créer. Ensuite, elle indique que l'articulation entre le marché de l'emploi et les universités doit faire partie du plan de la 1<sup>ère</sup> année de mise en œuvre de la stratégie nationale.

Mazen el Khatib, professeur à l'UL, estime qu'il y a une analogie entre les formations de l'enseignement professionnel et technique et l'enseignement supérieur, d'autant plus qu'il y a « peu de programmes dans l'enseignement supérieur qui sont écrits avec les acquis d'apprentissages, et lorsque l'on en trouve, il n'y a pas un système efficace permettant d'évaluer si ces acquis sont atteints ou pas ».

## Séance de conclusion

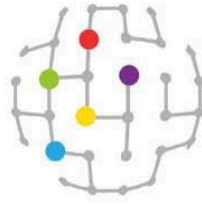
Le Recteur Slim Khalbous effectue un rappel des séquences des États généraux. « Les discussions ont porté sur la nécessité du plan de réforme de l'enseignement supérieur, mais aussi sur la nécessité de prioriser et de faire des choix par rapport à son contenu ».

Le premier atelier a été axé sur la qualité et la garantie de cette qualité. Le débat a dégagé des convergences, comme la nécessité d'avoir une culture de la qualité, ou le choix d'une institution qui puisse la porter, tout en s'inspirant des normes internationales. Le 2<sup>ème</sup> atelier a porté sur le soutien au système, la responsabilité incombant au public et au privé. Le dernier atelier s'est caractérisé par les interventions des chefs d'entreprises et opérateurs économiques. S'en est dégagé le problème de la communication, les universitaires ne sachant pas parler le langage des industriels, alors que ces derniers n'ont pas toujours la capacité de s'adapter aux codes des universités. « C'est aussi un problème de pédagogie », les programmes de formation dans les universités étant encore peu développés concernant l'enseignement des soft skills, les compétences transversales complémentaires à la formation de l'étudiant. Or « réformer les programmes requiert de changer les habitudes des enseignants et leur façon d'enseigner », affirme le Recteur de l'AUF. Rapprocher les mondes éducatif et industriel fait ressortir des questions comme celles de la structure, du mode de gouvernance, de l'aide à l'insertion professionnelle, des avantages fiscaux que l'État peut offrir, notamment à la recherche et au développement.

Enfin, le Ministre de l'Éducation et de l'enseignement supérieur, Abbas Halabi, souligne que le ministère fait de son mieux face aux lacunes institutionnelles et législatives, et que le rôle de l'État est celui d'un régulateur, sans intervenir dans les initiatives privées. Par ailleurs, s'il y a consensus sur la création de l'agence d'assurance qualité, « les conditions, la structure, la formation peuvent être matière à débat national. Avec les représentants des universités, on peut aboutir à un projet qui serait concrétisé par une loi », estime-t-il. Plus généralement, il s'agit, selon le Ministre, de repenser la législation sur l'enseignement supérieur.

Abbas Halabi propose en outre aux établissements de revoir la nature de leurs formations et de leur statut. « Le but est que tous les secteurs d'emplois soient comblés par des diplômés qualifiés. Il faut éviter la surcharge de diplômés chômeurs, surtout lorsque les diplômes ne correspondent pas aux normes de qualité ». Il invite aussi les universités à moderniser leur fonctionnement, qui s'est avéré vulnérable, et à « revoir leur vision et mission, pour être à jour avec l'évolution des domaines académiques et numériques ». Avant de demander un soutien à la communauté internationale, « c'est aux acteurs locaux d'innover, pour concevoir des solutions ambitieuses et réalisables », conclut-il./.

**AUF**



الجمهورية اللبنانية  
وزارة التربية والتعليم العالي



# **NATIONAL FORUM ON HIGHER EDUCATION IN LEBANON**

March 2, 2022

Minutes

# National Forum on higher education in Lebanon

March 2, 2022

## Summary

---

<b>FOREWORD</b> .....	29
<b>PROGRAM</b> .....	30
<b>EXECUTIVE SUMMARY AND SYNTHESIS OF THE RECOMMENDATIONS</b> .....	31
<b>MINUTES</b> .....	34
<b>Official Opening</b> .....	34
<b>Introductory Session</b> .....	36
<b>Session 1</b> .....	40
<b>Session 2</b> .....	42
<b>Session 3</b> .....	45
<b>Closing Session</b> .....	49

## FOREWORD

---

Constituting the 4th and last component of the National consultations dedicated to the Lebanese education system, the "National Forum on Higher Education in Lebanon", organized by the Ministry of Education and Higher Education and the Agence Universitaire de la Francophonie (AUF), took place on March 2, 2022, at the Ministry of Education and Higher Education.

Chaired by the Minister in the presence of the Rector of the AUF, this National Forum was intended to:

- establish elements of sharing and consensus on the evolution of the national higher education system;
- allow a national consultation prior to the development of the final national higher education strategy on all the challenges facing the higher education system in the context of crisis, and on the main strategic orientations currently being defined;
- facilitate alignment with the new strategy of the Ministry;
- support the repositioning of the Lebanese higher education authorities in their steering and regulatory role;
- address the issue of reconfiguring the higher education training offers;
- address the renewal of the legal environment of higher education;
- promote advocacy for the need to further support the higher education system in Lebanon;
- facilitate the alignment and coherence of the international effort with the Ministry's priorities.

This document, prepared by the AUF, faithfully reflects all the exchanges, and includes an executive summary. Available in three languages (Arabic, French, English), the content, intended for political, administrative, academic, scientific, and diplomatic decision-makers, aims at highlighting all the challenges raised and proposals expressed during this National Forum, in order to inspire the future reforms of the Lebanese higher education system.



## PROGRAM

---

### Official opening

*Prof. Slim Khalbous, Rector of AUF, former minister;*  
*Mr. Henri de Rohan-Csermak, representative of the French Embassy in Lebanon;*  
*Mrs. Costanza Farina, Director of the UNESCO Regional Office;*  
*Mr. Saroj Kumar Jha, Regional Director of the World Bank;*  
*H.E. Mr. Ralph Tarraf, European Union Ambassador in Lebanon;*  
*H.E. Dr. Abbas Halabi, Minister of Education and Higher Education.*

### Introductory session. Presentation of the preliminary outcomes of the “Consultation for Lebanon Higher Education Project” strategy

*Speaker: Prof. Ellen Hazelkorn, UNESCO expert on higher education; senior UNESCO advisor on the drafting of a five-year plan for higher education in Lebanon.*

### Session: “Ensuring the quality of university education in Lebanon”

#### Speakers:

*Dr. Mazen El Khatib, Professor at the Lebanese University, former Dean;*  
*Prof. Rev. Salim Daccache, President of the Universities Association of Lebanon;*  
*H.E. Dr. Abbas Halabi, Minister of Education and Higher Education.*  
Moderator: *Pr. Slim Khalbous, Rector of AUF, former minister.*

### Session: “Supporting the Lebanese higher education system”

#### Speakers:

*Dr. Fadlo Khuri, President of American University of Beirut (AUB);*  
*Dr. Bassam Badran, Rector of the Lebanese University;*  
*Dr. Aref el Soufi, National Erasmus+ Office, MEHE;*  
*Mrs. Agnès de Geoffroy, cooperation attaché, French Embassy in Lebanon;*  
*Mrs. Orla Colclough, Representative of the European Union Delegation in Lebanon;*  
*Dr. Hana el-Ghali, Senior education specialist, World Bank.*  
Moderator: *Dr. Jean-Noël Baléo, Regional Director AUF Middle East.*

### Session: “Converging towards programs that meet the economic and social needs”

#### Speakers:

*Mr. Paul Abi Nasr, Representative of the Association of Lebanese Industrialists;*  
*Mr. Nicolas Boukather, President of RDCL;*  
*Mr. Mouhamad Rabah, CEO of Beirut Digital District;*  
*Dr. Khalil el Khoury, Director of CNAM Liban;*  
*Prof. Rev. Talal Hachem, Rector of USEK.*  
Moderator: *Dr. Jean-Noël Baléo, Regional Director AUF Middle East.*

### Closing session: “Higher education in Lebanon. Towards a renewed system”

*Prof. Slim Khalbous, Rector of AUF;*  
*H.E. Dr. Abbas Halabi, Minister of Education and Higher Education.*

## EXECUTIVE SUMMARY AND SYNTHESIS OF THE RECOMMENDATIONS<sup>1</sup>

---

Constituting the 4th and last component of the National consultations dedicated to the Lebanese education system, the "National Forum on Higher Education in Lebanon", organized by the Ministry of Education and Higher Education and the Agence Universitaire de la Francophonie (AUF), took place on March 2, 2022, at the Ministry of Education and Higher Education.

The aim was to discuss diagnostic points and major strategic orientations, but also to coordinate action between all the actors, the Government, international organizations, and the different concerned stakeholders. "The most important thing is to put into action, practically on the ground, what is being said today". The objective is to "transform the face of the Lebanese educational and university system"; "the objective of international aid is not to help the country remain in survival mode but to give it a structure, to give it hope".

UNESCO, which supports the development of a five-year plan for higher education, is ready to offer support to the Parliament on issues related to higher education, quality assurance, as well as higher education legislation.

For the World Bank, prioritizing education means establishing a national assessment framework, working on governance and recruiting qualified professors. For young people to compete internationally in the labor market, it requires "ensuring curriculum alignment, continuity and update".

For the European Union, the quality of higher education must allow the graduates "to be part of the global production chain". The financing of this sector must "begin in the Council of Ministers, where a fight should occur for adequate budgetary allocations."

The Minister of Education and Higher Education proposed to develop an evolving strategy to reform and develop the education system. This should be done taking into consideration "the local and international mutations, as well as the economic, social, and cultural needs of the country". Higher education institutions must diversify their programs and improve their quality, while "foreseeing the professions and skills of tomorrow". It is crucial to limit the exodus of academic and scientific talents. It is also convenient to mobilize Alumni networks. Finally, pressure should be exerted towards ending the blockage of university funds in the Lebanese banks.

The first results of the "Consultation for Lebanon Higher Education Project" strategy, which was developed by a group of experts upon the request of the Minister of Education and Higher Education and UNESCO, were presented. The reform plan "examines the possibility of the education system to support and maintain itself", with the socio-economic and financial environment being sustainable and competitive. The principles that need to be considered include innovation, a solid and good governance system, collaboration and sharing of experiences and resources, values of equality, diversity, and inclusion, as well as the respect of academic freedom and institutional autonomy. Other key points include the need to reinforce the links between universities, employers, and other actors in society, and to establish an observatory of the needed future skills. Research, development, and innovation (RD&I), as well as the establishment of innovation centers, are also at the heart of the strategy which promotes collaboration between universities and the economic sector. As for the

learners, they should be assisted to improve their skills through life-long learning. To ensure that the implementation of the plan complies with international standards, it will be necessary to guarantee that a quality assurance agency and qualifications frameworks are put in place.

Concerning the quality of university education in Lebanon, the objective of the existing quality assurance draft law is to ensure the provision of higher education in the framework of internationally adopted best practices, by respecting international mechanisms and standards, while adapting them to the Lebanese academic context. Thus, when the national agency will be established, “its mission will not be limited to monitoring and disseminating a culture of quality, but also will be to provide assistance to international accreditation”. For the Lebanese agency to be independent and successful in terms of transparency and impartiality, “the political authorities need to initiate and adopt the necessary decrees and decisions” which should be carried out at legislative and executive levels. In order to guarantee quality assurance, it is important to take into consideration “the ethical aspect which immunizes the system against commodification of the university”. It is also necessary to take measures against the massification of degrees which was achieved at the expense of diversification of the education approach, investment in research, and improvement of the quality of life of academic and scientific staff.

Also, in terms of quality assurance, it is crucial for the institution to review the vision, mission, and fundamental values it wishes to implement. Ensuring the quality of education also means finding an education and career advancement policy to counter the exodus of professors and to establish centers of pedagogical advancement.

Regarding the support to the Lebanese education system, some emergency measures need to be taken to safeguard higher education in Lebanon. First, the Ministry should endorse the responsibility for demanding quality in higher education. Second, the Government should find resources to invest in higher education, and should allow universities that wish so “to collect at least part of their tuition fees in US dollars or in Euros”. The State should work with the Central Bank to allow students to withdraw their savings and spend them in Lebanon, instead of spending them on studying abroad. Finally, international partners need to get mobilized to support and preserve research and quality education, as well as to ease the burden of tuition fees on students.

The Lebanese University, which should carry out projects developed with enterprises in priority sectors, intends to promote networking between the university scientific staff and the socio-economic world.

It is essential that the Directorate General of the Ministry gets equipped with a full infrastructure, with all necessary resources, to ensure international cooperation and to establish a national monitoring system which would examine the quality of the institutions and their performance in the country. As for universities, they must maintain the spirit of inter-university cooperation, align their proposals with institutional strategies, and define their priorities.

We need first and foremost to “support the partners who deserve it”, namely quality universities that are affected by the crisis.

Higher education is subjected to many structural challenges such as the increase in the number of students registered, the quality of education, the low relevance of the programs with regards to the labor market, low female labor force participation, and the uncertainty in the capacity to implement the system reforms.

Converging towards programs in line with the economic and social needs of the country is also a requirement. “The new system must be based on the vocational track”. Innovation plays an important role in the economic recovery and must be institutionalized. There is an urgency to reform the higher education system, in light of the 4th industrial revolution. “The new talents that are sought by companies are nonexistent or very rare in Lebanon”.

Lebanon should not miss the opportunity “to transform into a premium outsourcing hub”, given the increasing search for talents in the market. It is a question of offering short training programs, created with the private sector, to facilitate the employment of students.

“Universities are invited to shift from a passive to a more proactive model of education”. Among the new learning modalities, there are short technical courses, vocational programs that involve the labor market, and work-study programs which allow students to get involved in the professional world before graduating.

In conclusion, while the MEHE is doing its best to address institutional and legislative gaps, and if there is consensus on the need for a quality assurance agency, “the conditions, the structure, the training can be subject to national debate. With the representatives of the universities, we can come up with a project that would be enforced by law”. The institutions should review the nature of their programs and their status, and “be up to date as to the evolution of academic and digital domains.” If the support of the international community is necessary, “it is up to the local actors to innovate, to design ambitious but realistic solutions, and to propose feasible actions”.

## MINUTES<sup>1</sup>

---

Constituting the 4th and last component of the National consultations dedicated to the Lebanese education system, the "National Forum on Higher Education in Lebanon", organized by the Ministry of Education and Higher Education and the Agence Universitaire de la Francophonie (AUF), took place on March 2, 2022, at the Ministry of Education and Higher Education.

### Official opening

During the opening session, Slim Khalbous, Rector of the AUF, immediately placed the "National Forum on higher education in Lebanon" in the context of the crisis that the country is going through. "This crisis obliges us to act further", he assured. Faced with this situation, the AUF wanted to further support the different Lebanese actors, through an approach characterized by listening, empathy, support, and solidarity. "It is you who will find the solutions, it is you who will tell us what to do, and we will do it with you", added the Rector of the AUF. Specifying that the difficulties of the educational system preceded the current crisis, "the reflection should not be on the short term, but also on the medium and long term".

According to the Rector of AUF, this day is thus an opportunity to discuss some diagnosis points and the "main strategic orientations which are important to affirm, now that there is a government that carries this public policy". It is a question of proposing a convergent operationalization process, to allow a common action. It is also an occasion to coordinate the action of all actors – the Government, the international organizations, and the operators of the various concerned fields – each of whom must assume their responsibilities. "There are no ready-made nor easy solutions. For every complex situation, there are a multitude of complex responses. The most important thing is to put into action, practically on the ground, what will be agreed on." The objective is "to transform the face of the education and university system in Lebanon."

The representative of the French Embassy in Lebanon, Henri de Rohan-Csermak, evoked the French support to the university sector. Besides the intention to contribute to the brain drain that is happening, the goal is to train Lebanese students in France, for them to come back "to enrich Lebanon with what they will have learnt in our country", he said. Also, the representative of the French Embassy affirmed that the scholarship policy and the contribution to research undertaken by the IFPO aims at preparing "the Lebanese university and research of tomorrow."

As the first stages of this consultation have shown, "the objective of the international aid is not to help the country remain in survival mode. On the contrary, it is to recreate a structure and give hope". In addition to the financial difficulties that the world of education and higher education is facing, Henri de Rohan-Csermak indicated that there is "a feeling of intellectual downgrading. Because behind the teachers, their status, their salary, there is a whole intellectual world that is at stake". The challenge is to maintain higher education at its historical rank. He concluded by saying that "it is nothing less than a matter of educating a generation of free and emancipated citizens. For the freedom of education lies at the heart of any democracy".

Costanza Farina, Director of the UNESCO regional office, recalled that the education sector is crucial for the progress of the country and the region. "The UNESCO has renewed its commitment to higher education, with its partners, through assistance policies, dedicated technical expertise, and through the implementation of the new five-year draft plan for higher education" explained Mrs. Farina, noting

that this plan is inclusive and inspired by youth. “We are also ready to provide support to the Parliament on issues related to higher education, quality assurance, as well as laws on higher education” she added.

Saroj Kumar Jha, Regional Director of the World Bank, said that education is a critical issue today, resulting from “neglect, mismanagement and massive corruption across the country”. He pointed out that a defaulting educational system and out-of-school children are factors that affect a country’s economy. In Lebanon, he said, “this should be an alarming situation to everyone. Something must be done, to fundamentally, structurally, reverse this” he added.

Concerning the five-year plan, the World Bank regional Director lamented the attitude in Lebanon towards the crisis in the past. “We’ve been aware of the problem as well as the solutions for a long time. But there is neither the political will to solve these problems, nor the political consensus to decide the implementation of all these solutions. Will Lebanon see a change in the educational sector after these consultations? I really hope so” he stated. The first step is to establish a “national assessment framework that defines the desired quality that is sought in the educational sector in Lebanon”. Then comes governance, “The current university management system does not respect international norms and standards”, he said. In order to train students well and achieve a real change, qualified teachers must be recruited: “If you continue to recruit based on religious affiliations, you will never attain a center of excellence. Merit should be the only criterion for the management of such centers”. Without this condition, consultations and parliamentary discussions will lead nowhere. “I hope that the Government members are listening to what I am saying. It is very important that such laws are adopted by the Parliament and get implemented”, he added.

Similarly, for young people to be able to compete internationally in the labor market, Saroj Kumar Jha considered that it is a matter of “ensuring the alignment, continuity and updating of the curriculum”. The future of these young people also depends on the centers of excellence. “Whatever the adopted political choice, Lebanon shall only prosper if those centers can ensure their work, since there will be international leaders and innovators” he summarized.

In his intervention, Ralph Tarraf, Ambassador of the European Union to Lebanon, also emphasized the importance of the quality of higher education, which must allow graduates “to be part of the globalized production chain”. Among the fundamental issues that will have to be addressed is the financing of this sector. Thus, he affirmed in this regard that “this should be initiated in the Council of ministers, where a fight should occur for adequate budgetary allocations”.

Moreover, the plan represents “a crucial step for us, the partners who wish to support the sector, to establish a clear vision through which we can connect”, added the Ambassador.

Finally, Abbas Halabi, Minister of Education and Higher Education, confirmed that the challenge is to determine “how to stabilize the education system to avoid its extensive collapse in the short term, how to lay the foundations for a sustainable recovery in the medium term, and how to ensure its viability, excellence and outreach on the long term”. Here comes the challenge to “reconfigure a more resilient, efficient, and innovative model that serves the national interest”.

The Minister proposed first to develop an evolving strategy to reform and develop the education system, as well as the vision and mission of universities. This must be done taking into consideration “the local and international changes, as well as the economic, social, and cultural needs of the country”.

He also invited the higher education institutions to channel their investments towards knowledge production, and to diversify their programs and improve their quality, while “anticipating the professions and skills of tomorrow”. The challenge is to acquire “a specific identity and competitive advantages”, to limit also the exodus of academic and scientific labor forces. In this context, it is essential to “work to have strict ethics, which will immunize the country against the commodification of the university diploma”, insisted Minister Halabi. He also proposed to mobilize alumni networks. Finally, he pledged to influence the issue of the escrow funds, so he announced: “As far as I am concerned, I will put pressure to end the blockage of university funds in the Lebanese banks”.

Finally, the Minister of Education and Higher Education conveyed the message of Prime Minister Najib Mikati, assuring that the latter “is convinced that the upcoming reforms of the higher education sector should contribute to the recovery of the country and that he commits that the Government spare no effort to promote the necessary transformations”.

### **Introductory session - Presentation of the first outcomes of the “Consultation for Lebanon Higher Education Project” strategy.**

At the beginning of the session, Fadi Yarak, UNESCO Senior advisor for education in the Arab countries, briefly presented the strategy which was developed by a group of experts upon request of the Minister of Education and Higher Education and the UNESCO. The experts examined the local context of higher education in Lebanon, after a series of evaluations of the material available to the public, as well as consultations with various actors – parents, students, pupils, rectors, and the international community. According to Mr. Yarak, such consultations have led to the final version of the strategy which was reviewed by a group involving Ministry partners before being submitted to the Higher Education Council chaired by Minister Abbas Halabi. “We hope that this plan will be ratified and adopted before the end of April” said the UNESCO advisor.

Then, Ellen Hazelkorn, UNESCO expert on higher education and UNESCO senior advisor for the drafting of the five-year plan for higher education in Lebanon, started her presentation by mentioning the advantages of the higher education system.

Concerning the current challenges, she explained that they are structural, and have existed even before the economic crisis. She identified many of those challenges, including weak successive governments, deleterious governance regimes, as well as unmet socio-economic needs, emigration of talents, weak and underdeveloped innovation and research systems, and an inadequate funding model to support institutions and students.

She indicated that the reform plan “takes into consideration the human capital and examines the potential the education system has, to support and maintain itself”. The environment must indeed be sustainable and competitive. “There are words that we already have heard, but which should be put into practice” she warned.

Therefore, she identified the principles underlying this policy. Higher education is fundamental for both the national and regional economy and must, first and foremost, encourage innovation in the educational approach. It should be on a solid governance system and be of good quality. Collaboration and sharing of experiences and resources are also essential. Learners of all ages should be supported in improving their skills throughout their lives. Universities should be appreciated not based on what they can do, but rather based on what they serve to. It would be convenient to include SDG 4 to



promote the values of equality, diversity, and inclusion, as well as respect for academic freedom and institutional autonomy, which should be outweighed by transparency and accountability within the Lebanese society.

Furthermore, in the triangle of responsibilities, the General Directorate of Higher Education should oversee policies and strategy. As for the Higher Education Council, it should act as an intermediary between the ministry and the various institutions. It could be accountable for education and higher education, steering the system and monitoring performance.

The expert emphasized the importance of providing reliable, verifiable, and cross-sector data. “For the implementation of the plan to be up to the level of international standards, quality assurance agencies and qualification frameworks should be put in place, which will take time”.

While some institutions have already launched this work, the quality system remains unbalanced. “We need an official record of all accredited universities to have a clear picture about the situation. The UNESCO Convention on the Recognition of Qualifications is essential” she added.

Furthermore, the relevance of education constitutes another major issue. There are many duplications in the different training programs, and it will be necessary to “strengthen the link between programs, skills and the needs of the labor market”. Councils could bring together universities, employers, and other stakeholders. They should be organized on a regular basis to discuss the needs and future of the economy. At the same, an observatory on future skills and the resulting needs must be established

Then, in the framework of curriculum innovation, several major elements were listed, such as case studies, practice-based learnings, internships, entrepreneurship training, micro-credentials or long-term learning.

Concerning research, development and innovation, doctoral education is highlighted. “Without reforms and research activities, quality will continue to suffer”. Beyond funding, it is a question of establishing a strategy and a vision, defining the areas in which universities excel. In order to benefit from each other’s expertise and experiences, institutions should join their efforts in the world of scientific competition. “As many people do the same thing, there is a need for a common and sustainable approach”. Establishing centers of excellence is also essential, at the national or regional level. The expert also noted that universities must collaborate with economic stakeholders. “Industries need the knowledge and innovations produced by educational institutions”. Collaborative doctoral schools must ensure a robust and high level of expertise.

Services offered to society are another major aspect that universities must include in their strategy. They contribute through education, scholarships, research, collaboration, and civic engagement. Equality, diversity, and inclusion goals must be ensured. Each university must aim not only at recruiting students, but also at adapting gender sensitivity, by integrating women in leadership positions at all levels, in addition to considering merit-based recruitment. The needs of vulnerable and under-represented categories should also be addressed.

In terms of internationalization, it is necessary to take advantage of the knowledge disseminated through digital means, and to combine teaching and research programs or establish them jointly with other countries and international institutions. Social responsibility should also be incorporated in the internationalization process. Issues related to employability and services offered to society must be

linked to the quality assurance system. In order to protect international students, it is important to ensure a solid regulatory regime.

Finally, the expert believed that addressing the funding challenges means establishing a comprehensive and sustainable model, by adopting international best practices. Introduced by the Government, measures must support higher education in the context of the current crises. She advised to “seek financial support for the maintenance of infrastructure and the support of learners with good use of information technology”, before adding that RD&I project which have an impact and direct socio-economic advantages should be co-financed.

The specific implementation plan for the first year focuses on governance, while quality assurance laws should be revised. According to the expert, “in the meantime, we recommend an external review by international agencies. The work of an agency and the development of the process will take time. Hence, the establishment of a committee which will oversee the implementation of the various actions, with the participation of the Lebanese diaspora, and which will combine national and international expertise, is recommended”.

Questions were raised about the interest of having one single agency in charge of quality assurance, by proposing not to impose new local accreditation processes on quality universities that are already accredited by recognized international institutions. Opinions were divided: “considering the international best practices, it is important to achieve a common approach across the system”. With the mention of “qualifications shopping”, a warning was also launched against a system in which few institutions are accredited or certified, while most are not.

The State should not be the only financial contributor to the Lebanese University. “The cost of education must be evaluated in an independent way”. “The Minister of Education and Higher Education and the President of the LU addressed the Government. A draft law was introduced to transform the LU into a productive university”.

A quality assurance agency should examine the quality of the students’ learning outcomes and the graduate’s capabilities, as well as the impact of education and research management. “Such agencies are independent from the Government but report to the Ministry. The quality assurance process is linked to peer review. It is an international quality assurance network and Lebanon must be part of this system”.

The Council of Ministers should take into consideration the reports about violations in higher education. “The agency is a response to an issue of sovereignty, to prevent accreditations or quality assurance from being imposed on us by other countries”.



## Session 1: Ensuring the quality of university education in Lebanon

It is recommended to apply a quality implementation approach, which would include common objectives, prioritization in relation to the reality of Lebanon, prerequisites to be defined, distribution of roles and performance as well as impact indicators. When applying international standards at national level, one is confronted with constraints, criticism, and particular interests. Ensuring quality implies to address the procedures for setting up quality systems that take into consideration the specificities of the country, so that they become applicable.

Minister Abbas Halabi acknowledged that there is a work in progress on legislative and executive levels, and that the technical approaches are to be taken into consideration. He noted that “restoring the image of excellence of the Lebanese higher education system requires the process of reconfiguring the university ecosystem”. As a starting point, the question raised is about whether the country really needs such a number of universities, while the majority have not yet defined their vocation nor their mission. “Let’s transform quantity into quality with a well-developed vision. Massification has been made at the expense of quality. It was not accompanied by the diversification of the educational approach, thus neglecting mainly the technical aspect”. As a result, graduates are unemployed, while other sectors suffer from the lack of professionals. Also, Minister Halabi raised the following question: “how can we find this consensus between the local assimilation of our graduates and their expatriation?” He added that “restoring trust requires the recreation of the image of a higher education system that is concerned with the needs of society and its development while ensuring its international reputation, which is often judged by its expatriate graduates”.

Ensuring the quality of education requires investing in scientific research and improving the quality of life of the academic staff, to put an end to their exodus. In parallel to all the technical aspects of quality assurance, the Minister underlined the following: “I insist on the ethical aspect which immunizes the system against commodification of the university and of the diploma”.

Salim Daccache, speaking as the President of the Association of Universities in Lebanon, emphasized the importance of the vision, the mission, and the fundamental values that an educational institution intends to implement. “It is not only a question of ethics, but also a matter of morality”. The university’s standards are those that are imposed by the State by virtue of Law no 285/14. The Rector highlighted the importance of the Board of Trustees which should be independent. He warned by saying: “Quality assurance and standards start here, internally, before they become an external affair. Even if we take into consideration the internationalization of these standards which could be applied everywhere, there are internal specificities that need to be worked on”.

Given the high number of universities, Salim Daccache questioned the quality of education provided. “However, quality assurance is achieved through competent teaching academic staff, and now, with the crisis, we are losing it”. It is a question of defining education and career advancement policies in order to retain teachers, give them tenure, and improve their level and performance.

Furthermore, the Rector of USJ insisted on the value that scientific research brings to the university and the development of the country. “With research, this quality assurance is realized”.

The President of the Association of Universities in Lebanon affirmed that each university should possess its own center of pedagogical advancement, with the aim of helping the institution to update itself, develop its competences, and be close to the students.

However, the Rector of USJ warned about the lack of financial means. “There is a drop in our capacities that is impacting the level of education”. He also drew the attention to the drop in the level of knowledge of students coming from schools, who lack methodological and linguistic skills. Quality assurance should take into consideration the school. “Saving the school means saving the university”.

Finally, he considered that the role of the Higher Council for education is crucial. “We must accelerate its work and give it the space it deserves”.

In the last intervention of the session, Mazen el Khatib, professor at the LU and former Dean, explained that the objective of the quality assurance draft law is “to ensure higher education within the framework of internationally adopted best practices, by respecting international mechanisms and standards, while adapting to the Lebanese academic reality”. The agency to be created should be independent, for it to succeed in terms of transparency and impartiality, and “the political authority should launch and adopt the necessary decrees and decisions”.

He emphasized that the members of the Board of this quality assurance agency will be members representatives of the LU, private universities, orders of freelance professions, the Chamber of Commerce and Industry, in addition to students and experts. As for the Agency Board, it must consist of 7 experts in the field of quality assurance and higher education, including the chairperson who should not be affiliated to any institution. Its members will not necessarily be appointed by the higher education institutions. Among the rules that should govern the work of the Agency is that the chairs of the two Boards should be separate and the mandate should be limited and non-renewable. The Council shall respect the independence and diversity of the higher education systems in Lebanon, as well as the laws and the internationally recognized standards, and preserve the confidentiality of the exchanges with the higher education institutions. The members of the Board shall be selected by random draw. The Agency may participate in international quality assurance networks. Finally, this Board cannot decide the opening or closing of institutions, its mission being rather to prepare reports concerning the evaluation of the academic institutions.

Commenting on the establishment of this agency, Nidaa Abou Mrad, Vice-rector of the Antonine University, raised the problem of the governance of this agency, given the Lebanese context. He considered that “it must prove itself before it is imposed”.

As for Nada Moghaizel, Honorary Dean and Delegate of the Rector for Quality Assurance and University Pedagogy at USJ, she noted that it is essential that the Agency defines the quality criteria, while universities in Lebanon follow different systems. She added that “it is also up to the Agency, in addition to its control mission, to develop a culture of quality. All institutions must take ownership of the process and make continuous improvements”. Second, concerning the necessity to have a systemic and comprehensive approach, Nada Moghaizel considered that it is imperative to revise the 2014 law on higher education, because there are several points that hinder quality. She added that there should be alignment between the permit to implement a program and the evaluation of this program. The alignment should be respected and undertaken within a systemic process. Finally, it is essential to develop a national framework for qualifications. The quality of a program should be assessed based on this national framework.

For Slim Khalbous, elements of convergence emerged from this session, such as the systemic approach, the need for a culture of quality or the dimension of international accreditation which is inevitable to take part in international cooperation, at the risk that universities may no longer be recognized and leave the international circuit. Thus, when the national Agency is established, “its



mission will not be limited to monitoring and dissemination of a culture of quality, but will also include support and assistance for international accreditation”.

In conclusion, the Minister declared that until the five-year plan comes into effect, he will ensure that all universities are required to undertake a self-assessment process. This is the starting point.

## **Session 2: Supporting the Lebanese higher education system**

“Lebanon has largely based its historical and cultural uniqueness on the exceptional quality of its educational level and on the trilingual nature of its educational system (Arabic, French and English). Today, the system that contributed to this singularity of the country’s identity is suffering due to the structural crisis and the economic and financial collapse that the country is going through. Almost all the educational institutions are facing a budgetary crisis and must mitigate the losses and the short-term risks, while rectifying and gearing the trajectory towards an economic model which still needs to be found, under a compressed revenues and costs situation. The Lebanese University, dependent on the State budget, is also facing a budgetary crisis and is no longer able to ensure its public service missions in decent conditions. The academic staff and the researchers in the country are at risk of impoverishment, forcing them to find alternative strategies for supplementary income or consider expatriation. The brain drain raises additional fear for the short term future of the higher education system. International support is necessary, but not without conditions. It must be temporary and aimed at limiting the degradation of the higher education system, and consequently that of the human capital” emphasized Jean-Noël Baléo.

Fadlo Khuri, President of AUB, said that at the end of the civil war, “there was an unfortunate agreement to abolish standards. This caused a change in the identity of Lebanon”. Warning of the danger faced by Lebanon, he began his intervention by evoking the issue of research. He insisted on saying that “the process of recovery of research is not sufficiently funded. There are good university academics. We must invest in research, because there is still a good percentage of people who choose to stay”.

Furthermore, Fadlo Khuri tackled five urgent measures that AUF, UNESCO and the MEHE must take to safeguard higher education in Lebanon. First, the Ministry must accept the responsibility for establishing quality in higher education. He said in this regard that “legalizing for-profit institutions to enter the higher education sector was a tragic and catastrophic mistake”. Second, the Government must allow universities to “collect at least part of their tuition fees in US dollars or Euros. That’s how we can start retaining more of our best and brightest faculty members and offer financial aid to the best students”. The third measure, according the AUB President, requires the State to work with the Central Bank to allow students to withdraw their savings and spend them in Lebanon, instead of spending them on studying abroad. The fourth measure is for international partners to mobilize, support and preserve research and quality education, as well as to ease the burden of tuition fees. And finally, the Government must find resources to invest in higher education.

The Rector of the LU, Bassam Badran, explained that the university is adopting “an action plan which will enable it to adopt sustainable development trainings and develop cross-cutting mechanisms to boost the economy by improving the knowledge about the social, environmental, cultural and economic fields”. In this action plan, the LU will work on the spirit of innovation and scientific excellence, and will carry out projects built with companies in priority sectors such as food security, health, environment, as well as energy. According to its Rector, the LU will also engage in workshops for capacity building, as part of a competence-based approach to education. “In our plan, we aim at



supporting multidisciplinary cross-sectoral training, through socio-economic projects. This involves students and academic staff in the process of training on sustainable development, by experimenting real work life simulations”.

Moreover, Bassam Badran announced that the LU intends to promote networking between its scientific staff and the socio-economic world. “Our institution should become an essential partner for development in the production sector”. The LU must also promote technical know-how and artificial intelligence in the realization of sustainable development projects.

The rector finally assured that the LU intends to establish, with its international partners, a network for studies, scientific as well as strategic development, through its cooperation with the MEHE, which will also strengthen cooperation relations with private universities.

Aref el Soufi, representative of the National Erasmus+ Office Lebanon, expressed the wish to see the Directorate General of the Ministry equipped with a full infrastructure, with all necessary resources to pilot the international cooperation, and to work with the higher education sector in Lebanon. He stated that “We need an internationalization strategy within the Ministry”. He also recalled the necessity for a national strategy. Referring to the projects and workshops funded by Tempus or Erasmus+, some of which on quality assurance, he mentioned that two capacity building projects have trained more than 65 experts in the country, in case the Government would decide to establish this Lebanese quality assurance agency.

He said he expected the Ministry to develop “a national monitoring system, with clear and transparent standards, to accommodate to this unevenly expanded sector”. The monitoring system should examine the quality of these institutions and their performance in the country. The capacity building project must also address the needs of the university, the labor market, and the society. The Ministry must disseminate the outcomes and findings at a systemic level. Aref el Soufi stressed that “We want to have an impact at the national level”. At the same time, universities have duties to fulfill in their relations with the international community. He added that “We want them to maintain the spirit of inter-university cooperation which was created by EU funded programs”.

Moreover, he assured that the Erasmus+ program will continue to support the Lebanese higher education sector at least until 2027. The program is intended to be more international and more inclusive, and will ask each university to define its strategies, should they respect certain comprehensive generic priorities defined by the European Union, such as digital transformation, the ecological pact, the inclusive dimension, as well as the economy growth by creating new jobs.

Responding to questions asked by Jean-Noël Baléo on the priorities of the donors and cooperation sections in the field of higher education, and their expectations vis-à-vis the universities, Agnès de Geoffroy, Attaché of Cooperation at the French Embassy in Lebanon, emphasized that it is a matter of “tightening partnerships and supporting partners who deserve it”, namely quality universities affected in their model by the crisis.

She also mentioned the issue of quality which the French Embassy promotes by supporting the accreditation process. However, given the lack of regulation in the sector, Agnès de Geoffroy warned that “it is the responsibility of the international partners to clearly define the universities with which they can sign partnerships, and those it is better not to consider. The Embassy assists French institutions in their strategy and in their choice”. Concerning student mobility, the Embassy “tries to promote successful paths, in order to avoid complicated orientations that are doomed to fail. Mobility

is framed and falsely associated with the brain drain that is happening”. Such programs are designed to support the quality and internationalization strategies of the Lebanese education institutions.

Finally, Agnès de Geoffroy mentioned scientific cooperation. “France is involved in research programs that are co- financed with the Lebanese CNRS and universities”.

Orla Colclough, representative of the European Union Delegation in Lebanon, returned to the importance of quality assurance and governance, but also to the need for funds to finance research, as well as digital skills. Concerning the skills required by the labor market, the shift to hybrid learning during the past 2 years must be recognized by the Lebanese higher education system. “This is how learning will be done henceforward”. The issue of an equitable education system is essential. As an example, she presented the European project HOPES Lebanon which offers scholarships and daily subsistence allowances to vulnerable students in Lebanon, regardless of their origin.

The main challenges of higher education in Lebanon were tackled by Hana el Ghali, Senior Education Specialist at the World Bank. These include inter alia the increased number of registered students, the quality of education, the low relevance of the programs with regards to the labor market, low female labor force participation, and the uncertainty in the capacity to implement the system reforms. Mrs. El Ghali reminded in this regard that “even though there are laws waiting to be enacted, and others that are obsolete, there is potential to address quality assurance problems”.

The World Bank is engaging in the higher education sector in the MENA region, through projects and technical assistance related to employability, quality assurance, digitalization, governance, data systems and sustainable funding. Mrs. El Ghali explained that “one means is to provide incentives to universities to support the development of employability of graduates through partnerships with the industry”. Beyond internships, the private sector needs to get involved with the university, serve on the advisory boards, and teach class in the industry rather than at the university. She added that “we can no longer operate in terms of higher education as we used to do in the past, we must think outside the box”. She continued by insisting on the establishment of centers of excellence in universities that are aligned with the economic priorities of the country.

In Lebanon, to support the sector, the World Bank is working with the universities to develop strategic plans and improve the institutional governance with a vision for the next five years. The World Bank is also working with the Ministry in two areas: first, the development of terms of reference for the higher education management information system; second, the regulation of the sector, for the development of the technical content linked to the articles of the Law adopted in 2014 that did not have implementation decrees, or which need to be updated.

To a question asked by Bilal Baraké, an instructor at the LU, about whether it is possible to provide contingency plans that would allow several universities to face the crises, Aref el Soufi responded that the “change cannot come from outside, but from within the system. International support is only complementary. It is true that you have to act quickly, but you should also define your priorities and your strategic plan”. Jean-Noël Baléo added that the national priorities “must be set by the Ministry”.

The final comment of the session was made by Sanaa Hajj, the manager of the Beirut Francophone Employability Center of AUF, concerning employability. She noted that “when students are trained in good universities that meet the standards, they don’t face difficulty in being recruited” and mentioned that “it is time to take decisions concerning the universities which do not conform to quality criteria”.

### **Session 3: Converging towards programs that meet the economic and social needs of the country**

Introducing the 3<sup>rd</sup> session, Jean-Noël Baléo stated that “the Lebanese educational system should be reformed in its entirety in view of the current crisis. It must also be reformed to support the needs in terms of skills that will arise from the emergence and adoption of a new economic model in the country, in a context that is marked by a secondary and higher education offers that do not match the needs of the labor market. Professional integration, key to the absorption of young graduates into the labor market, is essential and must be at the center of educational policies. The development of vocational trainings, work-study programs, short technical courses, and bringing together the educational and economic spheres, are possible, desirable, and even necessary responses. Employability must be a central and unifying topic for the university ecosystem, as it encompasses several educational challenges including quality, adequacy, the update of the training offers, the professional integration of graduates as a university service offered to students, the openness of higher education and research institutions to their economic environment, and finally, the responsibility of the university vis-à-vis its social environment.”

Paul Abi Nasr, representative of the Association of the Lebanese industrialists, continued by expressing the needs of the economic community. “The Association of industrialists formulated a proposal that aims to create a radical change in approach to education. The new system must rely on the vocational track, after transforming it into a hybrid education system”. In other words, it is a matter of integrating students in the professional world, along with their studies, and paying their tuition fees. Beyond the training programs, it is the culture of work that needs to be fostered once again.

Paul Abi Nasr continued by saying that the Association of Lebanese industrialists wishes “to create professional centers of excellence, as well as sectoral committees, gathering the best professionals of each industry to define the skills required”. Moreover, he added that “we propose the establishment of vocational tracks within prestigious universities, and by joining both tracks, we would have solved the social taboo”.

Finally, innovation plays a central role in economic recovery: “we hope to institutionalize innovation”. The creation of a university-industry connection is proposed, to inform the industries of research projects, and alert the universities about the needs of the industries.

Nicolas Boukather, President of RDCL, started his intervention by recalling the urgency of reforming the system, considering the 4<sup>th</sup> industrial revolution. He said that “The new talents sought by companies are non-existent or very rare in Lebanon. Data science, Internet of things, connected objects, AI, cloud computing, virtual ecosystems, blockchain, gaming industry, mobility... these are few examples of what the private sector is looking for today”. Lebanon is not able to make the big leap without reforms, without a stable energy sector or without a good internet access. Mr. Boukather added: “We will advocate with the IMF to include reforms of the educational system”.

He also stated that internationally recognized work-study programs, short technical courses, and continuous education are also desirable responses. The role of the Ministry is to lead this national effort. And he concluded his intervention as follows: “On behalf of the RDCL, we are striving to build the necessary bridges and to facilitate connections with the new Lebanese entrepreneurs, startups and accelerators who succeed in building avant-garde technology”.

Mouhamad Rabah, CEO of the Beirut Digital District, evoked the opportunity “to transform Lebanon into a premium outsourcing hub, a kind of production workshop that serves the region, Europe and the USA”. With the huge increase in demand for outsourcing activities, there is a continuous search for talents in the field. “We are competing with the whole world. That is what will create the new Lebanon.” However, the Government should first define the sectors of excellence. “On this basis, we launched the BDD Academy, because we found a discrepancy between what companies need and what is being taught in the universities”. Among the services offered are internships for students, professional orientation for youth between 15 to 18 years old, and market-driven trainings. In short, it is all about creating the trainings, and train to recruit. “This is the model that should be adopted and integrated in the universities”, offering short courses for all students, created with the private sector, in order to facilitate employment.

The last point tackled by Mouhamad Rabah concerned soft skills. As the world is moving fast, “if you are not a continuous learner, you will be left behind”. You should have basic problem-solving, emotional intelligence, and communication skills to be able to grow.

Khalil el Khoury, Director of the CNAM Liban, affirmed that the CNAM is by vocation, “supposed to respond to the needs of the labor market, through its hybrid training”. In the context of the current crisis, the CNAM model is threatened by the lack of job opportunities. “We decided to anticipate solutions to this problem by conducting a survey about the job market done by experts of the CNAM, which was sponsored by the French Development Agency (AFD)” he revealed. It had the following objectives: identifying the real needs of the labor market and launch adequate, short, certifying and well-targeted trainings. To reduce the costs of material, transportation and other expenses, the Director of the CNAM Liban stated that it is “foreseen that such courses would be designed in collaboration and in partnership with the sectors involved in employment, which will ensure the environment for the training and the efficient use of the material”. Even if the survey is not yet completed, the first results show the need for specialized skills in specific fields, rather than multi-disciplinary classical knowledge that is usually acquired in the framework of bachelor or master’s degrees. Finally, Mr. El Khoury noted that “we plan to acquire an observatory of the job market, allowing us to react promptly”.

Finally, Talal Hachem, Rector of USEK, presented during his intervention the actions implemented at Kaslik. “Universities are called to shift from a passive to a more proactive model of education, not only by training the workforce, but also by interacting with the labor market”. It is, according to the Rector, a matter of strengthening the links between education and the labor market, focusing on skill-based trainings instead of knowledge-based trainings, and creating academic trainings that respond to the current problems and anticipate the future needs.

Among the new forms of learning are first the vocational programs that involve the labor market. Secondly, the work-study programs which allow students to enter the professional world before graduating. As for short technical trainings, USEK will create its own center for skill development, designed and based on a 3-level model: train a highly qualified workforce; establish an industrial incubator that will bring the quality of work to the level of international standards; and launch a mobile application that allows the promotion of the trained individuals. Furthermore, sharing a common workspace fosters interactions and allows cohabitation of enterprises, students, and teachers. Finally, the Rector of USEK asked the Ministry to legalize and institutionalize such initiatives.

At the end of the workshop, Tamara Elzein, Research Director and PhD scholarship program Director at the CNRS-Lebanon, and Advisor to the Minister, spoke about research and innovation. “Research

must touch all disciplines, not only the digital field. Tomorrow's innovation will be based on what we currently call around the world, the great convergence" she said, before indicating that "research and innovation of the future must be inter-disciplinary". Moreover, she recalled that "the university's mission is not only to feed the needs of the current market. But also, to anticipate future jobs, we must train thinkers". Finally, she noted that innovation is not on the sole responsibility of the State but also of the economic sector, with the help of research within the universities. She confirmed that "if enterprises wish to ask universities for solutions to their problems, they have to contribute to the funding".

Dolla Karam Sarkis, Vice-Rector at USJ, said that corporates are not enthusiastic about "signing training through research agreements with universities". There is expertise in the universities but no official commitment. Mrs. Karam Sarkis called upon corporates to be more present to help with the training and improve the products, while it is the mission of researchers to conduct innovative projects.

For Mouhamad Rabah, research is essential for innovation, and it must be carried out by the private sector along with universities and the State. "The Government can encourage the private sector to invest in research". As for micro-certifications, it is what large technological enterprises need.

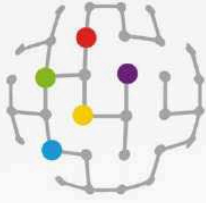
Fadi Yarak considers that exposing universities to the labor market will generate income and allow them to become incubators for startups. There is "a need to review the legal framework of higher education".

Commenting on the subject of the observatory mentioned by Khalil el Khoury, Nada Moughaizel described it as a leverage for the improvement of programs and proposed that it should be included in the mechanisms that the national strategy recommends to create. Then, she noted that the link between labor market and universities should be part of the plan for the first year of implementation of the national strategy.

Mazen el Khatib, professor at the LU, considered that there is an analogy between the vocational and technical training and higher education, especially that there are "few higher education programs that are drafted with learning outcomes, and when they are found, there is no efficient system to assess whether these outcomes are achieved or not."



# AUF



الجمهورية اللبنانية  
وزارة التربية والتعليم العالي





## Closing session

Rector Slim Khalbous recalled the different sequences of the Forum. “The discussions focused on the need for a reform plan for higher education, but also the need to prioritize and make choices pertaining to its content”.

The first session focused on quality assurance. The debate brought out convergences, such as the need to have a culture of quality, or the choice of an institution that can carry it, while taking into consideration international standards. The second session was about the need to support the system, with the responsibility falling on both the public and private sectors. The last session was characterized by the interventions of business leaders and economic actors. It emphasized on the problem of communication, the academic staff not being familiar with the corporate culture, while the latter isn't always adapted to the codes of universities. “This is also a pedagogic problem”, as training programs in universities are still underdeveloped in terms of teaching soft and transversal skills that are complementary for the students' education. However, “reforming the programs requires changing teachers' habits and their teaching methods”, according to the Rector of AUF. Bringing the educational and industrial worlds closer to each other raises questions such as the ones related to structure, the governance mechanisms, the assistance to professional integration, the fiscal advantages that the State can offer, including to R&D.

Finally, the Minister of Education and Higher Education, Abbas Halabi, emphasized that the Ministry is doing its best to address institutional and legislative gaps, and that the role of the State is that of a regulator, without intervening in the private initiatives. Moreover, if there is consensus on the creation of the quality assurance agency, “the conditions, the structure, and the training can be a matter of national debate. With the representatives of the universities, we can reach a project that would be enforced by law”, he said. More generally, according to the Minister, there is a need to rethink the higher education legislation.

Abbas Halabi also proposed that the institutions review the nature of their trainings and status. “The goal is that all employment sectors be filled with qualified graduates. We must avoid any overload of unemployed graduates, especially when the degrees do not match standards”. He also invited the universities to modernize their operations, which have proven to be vulnerable, and “to transform their transformations must address the failures that existed prior to the current context, as well as those generated by the collapse of the country due to the crises that occurred in recent years”. He concluded by saying that before asking for the international community's support, “it is up to the local actors to innovate, to design ambitious but realistic solutions, and propose achievable actions”.

AUF



الجمهورية اللبنانية  
وزارة التربية والتعليم العالي

# الملتقى العام حول التعليم العالي في لبنان

2 آذار/مارس 2022

محضر

## الملتقى العام حول التعليم العالي في لبنان

2 آذار/ مارس 2022

### فهرس

---

تمهيد.....	52
البرنامج.....	53
ملخص وخلاصة التوصيات.....	55
محضر .....	59
الافتتاح الرسمي.....	59
الجلسة التعريفية.....	62
ورشة العمل 1.....	68
ورشة العمل 2.....	71
ورشة العمل 3.....	75
الجلسة الختامية.....	80

## تمهيد

نُظِم الملتقى العام حول التعليم العالي الذي ترأسه الوزير بحضور عميد الوكالة الجامعية للفرنكوفونية لتحقيق الأهداف التالية:

تقدم هذه الوثيقة التي أعدتها الوكالة الجامعية للفرنكوفونية، مجمل النقاشات والتبادلات التي تخللها الملتقى بكل أمانة وتتضمن ملخصاً تنفيذياً. كما يرمي محتوى هذه الوثيقة المتوفرة بلغات ثلاثة (العربية والفرنسية والإنكليزية) والتي تتوجه إلى صانعي القرارات السياسية والإدارية والجامعية والعلمية والدبلوماسية إلى تسليط الضوء على كافة التحديات التي طُرحت والاقتراعات التي قُدمت خلال هذا الملتقى، بهدف إلهام وتوجيه الإصلاحات المستقبلية لنظام التعليم العالي في لبنان.

## البرنامج

### الافتتاح الرسمي

البروفسور سليم خلبوس، عميد الوكالة الجامعية الفرنكوفونية، ووزير سابق؛  
السيد هنري دو روهان سرماك، ممثل السفارة الفرنسية في لبنان؛  
السيدة كوستانزا فارينا، مديرة مكتب اليونسكو الإقليمي في لبنان؛  
السيد ساروج كومار جيها، المدير الإقليمي للبنك الدولي؛  
سعادة السفير رالف طرّاف، سفير الاتحاد الأوروبي في لبنان؛  
معالي الوزير د. عباس الحلبي، وزير التربية والتعليم العالي.

الجلسة التعريفية - عرض أولى نتائج استراتيجية "التشاور من أجل مشروع التعليم العالي في لبنان"  
المتحدث: البروفسور إيلين هازلكورن، خبيرة التعليم العالي لدى اليونسكو وكبيرة مستشاري اليونسكو لوضع  
الخطة الخمسية للتعليم العالي في لبنان.

### ورشة العمل: "ضمان جودة التعليم الجامعي في لبنان"

#### المتحدثون:

د. مازن الخطيب، أستاذ في الجامعة اللبنانية، وعميد سابق؛  
البروفسور الأب سليم دكاش، رئيس رابطة جامعات لبنان؛  
معالي الوزير د. عباس الحلبي، وزير التربية والتعليم العالي.  
الميسر: البروفسور سليم خلبوس، عميد الوكالة الجامعية الفرنكوفونية، ووزير سابق.

### ورشة العمل: "دعم نظام التعليم في لبنان"

#### المتحدثون:

د. فضلو خوري، رئيس الجامعة الأميركية في بيروت؛  
د. بسام بدران، رئيس الجامعة اللبنانية؛  
د. عارف الصوفي، المكتب الوطني لبرنامج إيراسموس بلاس، ووزارة التربية والتعليم العالي؛  
السيدة أنياس دوجوفروا، الملحقة لدى السفارة الفرنسية في لبنان لشؤون التعاون؛

السيدة أورلا كولكلو، ممثلة بعثة الاتحاد الأوروبي في لبنان؛  
د. هناء الغالي، أخصائية أولى في شؤون التعليم لدى البنك الدولي.  
الميسر: د. جان نويل باليو، المدير الإقليمي للوكالة الجامعية الفرنكوفونية في الشرق الأوسط.

ورشة العمل: "التحوّل نحو اختصاصات تحاكي احتياجات البلد الاقتصادية والاجتماعية"  
المتحدثون:

السيد بول أبي نصر، ممثل جمعية الصناعيين اللبنانيين؛  
السيد نقولا بوخاطر، رئيس تجمع رجال وسيدات الأعمال اللبنانيين؛  
السيد محمد رباح، المدير التنفيذي لمنطقة بيروت الرقمية؛  
د. خليل الخوري، مدير المعهد العالي للعلوم التطبيقية والاقتصادية في لبنان؛  
البروفسور الأب طلال هاشم، رئيس جامعة الروح القدس-الكسليك.  
الميسر: د. جان نويل باليو، المدير الإقليمي للوكالة الجامعية الفرنكوفونية في الشرق الأوسط.

الجلسة الختامية: "التعليم العالي في لبنان. نحو نظام متجدّد"  
البروفسور سليم خلبوس، عميد الوكالة الجامعية الفرنكوفونية؛  
معالي الوزير د. عباس الحلبي، وزير التربية والتعليم العالي.



## ملخص وخلاصة التوصيات<sup>2</sup>

انعقد "الملتقى العام حول التعليم العالي في لبنان"، الذي يشكّل الجزء الرابع والأخير من الاستشارات الوطنية المخصّصة للنظام التعليمي في لبنان، بتنظيم وزارة التربية والتعليم العالي والوكالة الجامعية الفرنكوفونية (AUF)، في 2 آذار/مارس 2022 في مقرّ وزارة التربية والتعليم العالي.

منذ البدء، اندرج "الملتقى العام حول التعليم العالي في لبنان"، مباشرة في صلب الأزمة التي يشهدها البلد. إنّها فرصة لمناقشة النقاط التشخيصية و"التوجهات الاستراتيجية الأساسية ولكن أيضًا لتنسيق الجهود بين الجهات الفاعلة كافة - الحكومة والمنظمات الدولية والعاملين في مختلف المجالات المعنية". إنّما الأهمّ هو وضع كلّ ما يصدر عنّا اليوم موضع تنفيذ على أرض الواقع؛ الهدف اليوم هو "تغيير وجه النظام التربوي والجامعي اللبناني" و"المساعدة الدولية لا تهدف إلى مساعدة البلد على البقاء على قيد الحياة بل على العكس المراد منها هو إعادة الهيكلة، وإعطاء نفس جديد".

فالْيونسكو التي تدعم تنفيذ مشروع الخطة الخمسية للتعليم العالي، هي أيضًا مستعدّة لتوفير دعم للبرلمان بشأن المسائل المتصلة بالتعليم العالي، وضمان الجودة، والقوانين الخاصة بالتعليم العالي. بالنسبة إلى البنك الدولي، إنّ منح التعليم الأولوية يعني وضع إطار تقييم وطني، والعمل على تحقيق الحوكمة، واستخدام أساتذة مؤهلين. وكي يتمكّن الشباب من البقاء على مستوى المنافسة الدولية في سوق العمل، لا بدّ من "ضمان مواءمة المناهج الدراسية واستمراريتها وتحديثها".

بالنسبة إلى الاتحاد الأوروبي، لا بدّ لجودة التعليم العالي أن تسمح للخريجين "بأن يكونوا جزءًا من سلسلة الإنتاج المعولم". وإنّ تمويل هذا القطاع "يبدأ من مجلس الوزراء، حيث يتعيّن خوض المعركة للحصول على الاعتمادات اللازمة في الموازنة".

أمّا وزير التربية والتعليم العالي فاقترح وضع استراتيجية تطورية لإصلاح نظام التعليم وتطويره. على أن يجري العمل عليها مع الأخذ في الاعتبار "المتغيرات المحلية والدولية، فضلًا عن احتياجات البلد الاقتصادية

<sup>2</sup> قامت بإعداد هذا الملخص الوكالة الجامعية الفرنكوفونية استنادًا إلى ما ورد في مختلف المداخلات التي تخلّها الملتقى العام حول التعليم العالي في لبنان. لكنّ محتواه، المراد منه أن يكون أمينًا، لا تتحمّل مسؤوليته لا الوكالة ولا وزارة التربية والتعليم العالي، اللتان نظمتا الحدث.

والاجتماعية والثقافية". وينبغي على مؤسسات التعليم العالي أن تتوّع برامجها وتحسّن جودتها، بالتوازي مع "استباق وظائف ومهارات الغد". ومن الضروري جدّاً الحدّ من هجرة القوى الأكاديمية والعلمية الحيّة. ويمكن في ظلّ الأزمة الإستفادّة من شبكات الخريجين. وأخيراً، لا بدّ من ممارسة الضغوط من أجل وضع حدّ لمشكلة أموال الجامعات المجمّدة في المصارف اللبنانية.

تمّ عرض النتائج الأولى لاستراتيجية "التشاور من أجل مشروع التعليم العالي في لبنان" التي وضعها فريق خبراء بناءً على طلب وزير التربية والتعليم العالي ومنظمة اليونسكو. وفحصت خطة الإصلاح "إمكانية أن يقوم النظام التعليمي بالإعتناء بنفسه"، على أن تكون البيئة الاقتصادية الاجتماعية والمالية مستدامةً وتنافسية. ومن المبادئ التي يجب أخذها بالاعتبار الابتكار، ونظام حوكمة متين وذات جودة عالية، والتعاون وتبادل الخبرات والموارد، وقيم المساواة والتنوّع والشمولية، وكذلك احترام الحرية الأكاديمية والاستقلالية المؤسسية. ومن النقاط الأخرى الأساسية، ينبغي تعزيز الرابط بين الجامعات وأصحاب العمل والجهات الفاعلة الأخرى في المجتمع، وكذلك إنشاء مرصدٍ للاحتياجات من المهارات.

يندرج البحث والتطوير والابتكار، وكذلك إنشاء مراكز ابتكار، في صلب الاستراتيجية التي تدعو إلى التعاون بين الجامعات والقطاعات الاقتصادية. أمّا المتعلّمون فلا بدّ من مساعدتهم على تحسين مهاراتهم على مدى الحياة. ولكي يرقى تنفيذ الخطة إلى مستوى المعايير الدولية، من الضروري التأكّد من وجود وكالات لضمان الجودة وأطر التأهيل.

في ما يتعلّق بجودة البرامج التعليمية الجامعية في لبنان، يهدف مشروع قانون ضمان الجودة المقترح سابقاً إلى توفير التعليم العالي في إطار الممارسات الفضلى المعتمدة دولياً، في ظلّ احترام الآليات والمعايير الدولية، والتكيّف مع الواقع الأكاديمي في لبنان. فعندما ستُنشأ الوكالة الوطنية لضمان الجودة، لن تقتصر مهمتها على الرقابة ونشر ثقافة الجودة، بل يجب أن تشمل أيضاً دعم المؤسسات ومساعدتها للحصول على الاعتماد الدولي". ولكي تكون الوكالة اللبنانية مستقلة ولكي تحقق النجاح على مستوى الشفافية والحياد، يجب "أن تقوم السلطة السياسية بإصدار المراسيم والقرارات اللازمة وإقرارها". ينبغي إطلاق ورشة عمل على الصعيدين التشريعي والتنفيذي. أيضاً، لتأمين ضمان الجودة يجب تكريس مفاهيم الأخلاقيات الذي تمنّع النظام ضدّ تسليع الجامعة". كما يجب مكافحة زيادة أعداد الشهادات التي تمّت على حساب تنوّع المجالات وجودتها، والاستثمار في البحث وتحسين مستوى حياة الكوادر الأكاديمية العلمية.

وأيضًا في مجال ضمان الجودة، من الضروري أن تجري المؤسسة التعليمية مراجعة لرؤيتها ورسالتها وماهية القيم الأساسية التي تريد إرسائها. وضمان الجودة يعني أيضًا إيجاد سياسة تكوين وتقديم مهنيّ لمكافحة هجرة الكوادر التعليمية، وإعطاء قيمة للبحث العلمي وإنشاء مراكز تقدم تربوي.

في ما يتعلّق بنظام التعليم اللبناني، لا بدّ من اتّخاذ بعض الإجراءات الطارئة لإنقاذ التعليم العالي في لبنان. فالوزارة يجب أن تقبل أولاً تحمّل مسؤولية فرض الجودة في التعليم العالي. وثانيًا، ينبغي على الحكومة أن تجد موارد للاستثمار في التعليم العالي، كما يجب أن تسمح للجامعات "بتحصيل جزء على الأقل من الأقساط الجامعية بالدولار أو اليورو". وعلى الدولة أن تعمل مع المصرف المركزي للسماح للطلاب بسحب مدخراتهم وإنفاقها في لبنان، بدلاً من الإنفاق على دراستهم في الخارج. وأخيرًا، ينبغي على الشركاء الدوليين أن يحتشدوا لمساندة البحث والتعليم النوعيين والحفاظ عليهما، وتخفيف أعباء الرسوم الدراسية على الطلاب ذوي الحاجة.

كما أنّ الجامعة اللبنانية التي ستقود مشاريع بُنيت مع شركات وندرجت في إطار القطاعات المصنفة كأولوية، تنوي تعزيز التشبيك بين الكوادر العلمية في الجامعة والعالم الاجتماعي الاقتصادي.

من الضروري أن تكون للمديرية العامة للتعليم العالي في وزارة التربية والتعليم العالي بنية تحتية مكتملة، لتقود التعاون الدولي وتنشئ نظامًا وطنيًا للإشراف يأخذ على عاتقه البحث في جودة المؤسسات وأدائها. أمّا الجامعات، فعليها المحافظة على روح التعاون فيما بينها، ومواءمة اقتراحاتها مع استراتيجياتها المؤسسية، كما وتحديد أولوياتها.

يجب قبل كلّ شيء "دعم الشركاء الذين يستحقون" ذلك، أي الجامعات ذات الجودة والتي تأثرت بقوة جراء الأزمة.

يخضع التعليم العالي لتحديات هيكلية متعدّدة مثل زيادة عدد الطلاب المسجّلين، وجودة التعليم، وقلة تلاؤم البرامج مع احتياجات سوق العمل، وانخفاض معدل نشاط المرأة، والتشكيك بالقدرة على تنفيذ إصلاح النظام.

يعتبر التحوّل نحو برامج تعليم متلائمة مع الحاجات الاقتصادية والاجتماعية في البلد شرطًا هو أيضًا. "فالنظام الجديد يجب أن يركّز على المسار المهني". ونظرًا لما للابتكار من دور مركزي في الانتعاش

الاقتصادي، لا بدّ من مأسسة الابتكار، كما إيجاد وسائل تربط الجامعات بالقطاعات الصناعية. وفي ضوء الثورة الصناعية الرابعة، تبرز حاجة ملحة لإصلاح النظام، "فالمواهب الجديدة التي تبحث عنها الشركات مفقودة أو نادرة في لبنان".

يجب ألا يغضّ لبنان الطرف عن فرصة "تحويل لبنان إلى منصة ومركز للتعاقد الخارجي، نظرًا للطلب المتزايد على المواهب في هذا الميدان. لذلك لا بدّ أيضًا من اقتراح برامج تدريبية تعليمية قصيرة، بالتنسيق مع القطاع الخاص، مما يسهّل توظيف الطلاب.

"الجامعات مدعوة للتخلّي عن نموذج التعليم غير الفاعل لصالح النموذج الاستباقي". وفي نطاق أساليب التعلّم الجديدة، تبرز أولاً برامج التمهين التي تخصّ أوساط العمل، وبرامج التدريب بالتناوب أثناء العمل التي تسمح للطلاب بالانخراط في الحياة المهنية، والدورات التدريبية التقنية القصيرة الأمد.

كخلاصة للملتقى، يمكن القول إنّ الوزارة إذا كانت تبذل قصارى جهدها لتملأ الشواغر المؤسسية والتشريعية، وإذا ساد توافق بشأن ضرورة إنشاء وكالة لضمان الجودة، "فإنّ الشروط والهيكلية وعملية التشكيل قد تخضع لنقاش وطني. ويمكن التوصل مع ممثلي الجامعات إلى مشروع يتّخذ شكل قانون". فالمؤسسات عليها أن تعيد النظر في برامجها التعليمية، وأن "ترافق تطوّر الميادين الأكاديمية والرقمية". وصحيح أنّ دعم المجتمع الدولي ضروري، إلاّ أنّه "يقع على عاتق الجهات الفاعلة المحلية ابتداع حلول طموحة إنّما واقعية".

### محضر<sup>3</sup>

انعقد "الملتقى العام حول التعليم العالي في لبنان"، الذي يشكّل الجزء الرابع والأخير من الاستشارات الوطنية المخصّصة للنظام التعليمي في لبنان، بتنظيم وزارة التربية والتعليم العالي والوكالة الجامعية الفرنكوفونية (AUF)، في 2 آذار/مارس 2022 في مقرّ وزارة التربية والتعليم العالي.

#### الافتتاح الرسمي

خلال الجلسة الافتتاحية، اعتبر سليم خلبوس، عميد الوكالة الجامعية الفرنكوفونية، أنّ "الملتقى العام حول التعليم العالي في لبنان"، يندرج مباشرة في صلب الأزمة التي يشهدها البلد، مؤكّداً أنّ "هذه الأزمة تفرض علينا القيام بمزيد من الجهود". وفي مسعاها لمواجهة هذا الوضع، أرادت الوكالة الجامعية الفرنكوفونية أن تقدّم مجدداً الدعم لمختلف الجهات الفاعلة في لبنان، بانتهاج مقاربة تتميّز بالإصغاء والتعاطف والمرافقة والتضامن. وتابع عميد الوكالة قائلاً: "منكم سنأتي الحلول، وأنتم ستخبروننا كيفية تحقيقها، لكننا سنحقّقها معكم". ثمّ أردف "يجب ألاّ نفكّر على المدى القصير فقط، بل على المدى المتوسط والبعيد أيضاً"، مبيّناً أنّ صعوبات النظام التعليمي كانت قد بدأت بالظهور قبل نشوب الأزمة الراهنة.

وبالتالي، يشكّل هذا اليوم فرصة مؤاتية لمناقشة النقاط التشخيصية و"التوجهات الاستراتيجية الأساسية التي يتعيّن التشديد عليها، في ظلّ وجود حكومة اليوم تُعنى بهذه السياسة العامة"، على حدّ قول عميد الوكالة الجامعية الفرنكوفونية. فالمطلوب هو عملية تفعيل مقاربة لإفساح المجال أمام عمل مشترك. كما يشكّل هذا اليوم مناسبةً لتنسيق الجهود بين كافة الجهات الفاعلة - الحكومة والمنظمات الدولية والعاملين في مختلف المجالات المعنيّة - على أن تتحمّل كلّ جهة مسؤولياتها. "لا حلّ جاهزاً أو سهلاً. فلكلّ وضع معقّد جملة استجابات معقّدة. إنّما الأهمّ هو وضع كلّ ما يصدر عنّا اليوم موضع تنفيذ على أرض الواقع". ويبقى الهدف هو "تغيير وجه النظام التعليمي والجامعي في لبنان".

وتحدّث ممثّل السفارة الفرنسية في لبنان، هنري دو سرامك، عن الدعم الفرنسي للقطاع الجامعي. وإذ نفى أيّ رغبة في المساهمة في هجرة الأدمغة، شدّد على أنّ المراد هو إعداد الطلاب اللبنانيين في فرنسا كي

<sup>3</sup> قامت بإعداد هذا المحضر الوكالة الجامعية الفرنكوفونية استناداً إلى ما ورد في مختلف المداخلات التي تخلّتها الملتقى العام حول التعليم العالي في لبنان. لكنّ محتواه، المراد منه أن يكون أميناً، لا تتحمّل مسؤوليته لا الوكالة ولا وزارة التربية والتعليم العالي، اللتين نظمتا الحدث.

يعودوا "لإغناء لبنان بما اكتسبوه من معارف في بلادنا". كذلك أكد ممثل السفارة الفرنسية أنّ سياسة المعهد الفرنسي للشرق الأدنى بشأن المنح الدراسية والمساهمة في البحوث تتطلّع إلى إعداد "الجامعات اللبنانية وأبحاث الغد" بالتعاون مع اللبنانيين.

وكما تبين من المراحل الأولى لهذه المشاورات، فإنّ "المساعدة الدولية لا تهدف إلى مساعدة البلد على البقاء على قيد الحياة، بل المراد منها على العكس هو إعادة الهيكلة، وإعطاء نفس جديد". بالإضافة إلى الصعوبات المالية التي يمرّ بها قطاع التربية والتعليم العالي، أشار هنري دو روهان سرامك إلى وجود "شعور بالتراجع الفكري. لأنّ العالم الفكري الكامن وراء الأساتذة ومكانتهم ورواتبهم هو برتمه موضع تساؤل". ويبقى الرهان في الحفاظ على المكانة التاريخية للتعليم العالي. ثمّ ختم قائلاً: "لا يقلّ شأنًا تعليم جيل من المواطنين الأحرار والمتحررين. لأنّ حرية التعليم هي في صلب أيّ ديمقراطية".

وفي الكلمة التي ألقته كوستانزا فارينا، مديرة مكتب اليونسكو الإقليمي، نكرت أنّ قطاع التعليم يشكّل ركناً أساسياً للنهوض بالبلد والمنطقة. وأوضحت أنّ "اليونسكو جدّدت التزامها بالتعليم العالي، مع شركائها، من خلال سياسات المساعدة، والخبرات التقنية المخصّصة له، وتنفيذ مسودة الخطة الخمسية الجديدة للتعليم العالي"، محدّدة أنّ هذه الخطة شاملة وتستمدّ مقوماتها من الشباب. ثمّ أضافت: "نحن مستعدون أيضاً لتقديم الدعم لمجلس النواب في الشؤون المرتبطة بالتعليم العالي، وضمان الجودة، فضلاً عن القوانين المتعلقة بالتعليم العالي".

وأكد ساروج كومار جيهها، المدير الإقليمي للبنك الدولي، أنّ التعليم يطرح إشكالية بالغة الأهمية اليوم، نتيجة "الإهمال وسوء الإدارة والفساد المستشري في جميع أنحاء البلاد"، مشيراً إلى أنّ تخلف نظام التعليم وتسرب الأطفال من المدرسة هما من العوامل التي تؤثر على اقتصاد البلد. وأضاف قائلاً إنّ، "ذلك يعتبر حتماً بمثابة جرس إنذار للجميع. ولا بدّ من القيام بأيّ جهد لتغيير هذا المسار بشكل بنيوي وأساسي" في لبنان.

في ما يخصّ الخطة الخمسية، أعرب المدير الإقليمي للبنك الدولي أيضاً عن أسفه على الموقف الذي تبناه اللبنانيون سابقاً من الأزمة. وسمح لنفسه بالقول: "طالما كنّا على علمٍ بالمشكلة والحلول. إنّما لا إرادة سياسية لحلّ هذه المشاكل ولا إجماع سياسياً للتوافق على تنفيذ هذه الحلول كلّها. هل يشهد لبنان تغييراً في



قطاع التعليم نتيجة هذه المشاورات؟ أمل ذلك بشدة". فمن الضروري، بالدرجة الأولى، إنشاء "إطار تقييم وطني يحدّد الجودة المنشودة في قطاع التعليم في لبنان". ثم تأتي الحوكمة في المرتبة الثانية. وأكد: "أنّ النظام الحالي لإدارة الجامعات لا يفي بالمعايير والمقاييس الدولية". فلاعداد الطلاب جيداً وإحداث تغيير فعلي، لا بدّ من استقطاب أساتذة مؤهلين، وحذر المدير الإقليمي: "إذا واصلتم توظيف الأشخاص بناءً على انتماءاتهم الطائفية، فلن يكون لكم أبداً مركز امتياز. يجب أن تكون الجدارة هي المعيار الوحيد لإدارة هذه المراكز". بدون الإيفاء بهذا الشرط، لن تصل المشاورات والنقاشات الدائرة في مجلس النواب إلى أيّ نتيجة. وأردف قائلاً: "أمل أن يسمع جميع أعضاء الحكومة ما أقول. من المهمّ للغاية أن يتمّ إقرار هذه القوانين في مجلس النواب، وتطبيقها".

كي يتمكنّ الشباب من البقاء على مستوى المنافسة الدولية في سوق العمل، أضاف ساروج كومار جيهما أنّ المطلوب هو "ضمان مواءمة المناهج الدراسية واستمراريتها وتحديثها". ويعتمد مستقبل هؤلاء الشباب أيضاً على مراكز الامتياز. ثمّ قال في الختام: "أيّاً كان الخيار السياسي، سيعرف لبنان الازدهار إذا قامت المراكز بعملها، بما أنكم ستحظون بقيادة دوليين ومبدعين".

وبدوره، شدّد رالف طرّاف، سفير الاتحاد الأوروبي في لبنان، في مداخلة، على أهمية جودة التعليم العالي، الذي يجب أن يسمح للخريجين "بأن يكونوا جزءاً من سلسلة الإنتاج المعولم". ومن بين المسائل الأساسية الواجب معالجتها تبرز مسألة تمويل هذا القطاع. وأكد: "يجب الانطلاق من مجلس الوزراء، حيث يتعيّن خوض المعركة للحصول على الاعتمادات اللازمة في الموازنة".

وأضاف السفير أنه، إلى جانب التمويل، تشكّل الخطة "خطوة حاسمة بالنسبة إلينا، كشركاء راغبين في دعم القطاع، من أجل رسم رؤية واضحة يمكننا التواصل من خلالها".

وأخيراً أكّد عباس الحلبي وزير التربية والتعليم العالي أنّ المطلوب هو تحديد "كيفية تحقيق استقرار النظام التعليمي لتجنب الانهيار العام على المدى المنظور، وكيفية ترسيخ أسس التعافي المستدام على المدى المتوسط، وكيفية ضمان الاستدامة والتميز والتألق على المدى البعيد". وهنا يكمن التحدي المتمثل في "إعادة تصميم نموذج أكثر مرونةً وفعاليةً وابتكاراً يخدم المصلحة الوطنية".

اقترح الوزير أولاً وضع استراتيجية تطويرية لإصلاح نظام التعليم وتطويره، وكذلك رؤية الجامعات ومهمتها، على أن يجري العمل عليها مع الأخذ في الاعتبار "المتغيرات المحلية والدولية، فضلاً عن الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية لدى البلد".

كما دعا مؤسسات التعليم العالي إلى توجيه استثماراتها نحو إنتاج المعرفة، وتنويع برامجها وتحسين جودتها، مع "استباق الوظائف والمهارات المستقبلية" معتبراً أن الرهان يكمن في اكتساب مؤسسات التعليم العالي "لهوية وخصوصية ومزايا تنافسية"، وكذلك في الحدّ من هجرة القوى الأكاديمية والعلمية الحيّة. وفي هذا الإطار، شدّد عباس الحلبي على ضرورة "العمل من أجل اعتماد أخلاقيات صارمة تحصّنا ضدّ آفة تسليع الشهادات الجامعية". كما اقترح حشد دعم شبكات الخريجين. وأخيراً، تعهّد بتسخير إمكانياته للتأثير على مسألة أموال الجامعات المحتجزة مُعلّناً: "من جهتي، سأمارس الضغوط من أجل وضع حدّ لمشكلة أموال الجامعات المحتجزة في المصارف اللبنانية".

أخيراً، نقل وزير التربية والتعليم العالي رسالة رئيس الوزراء نجيب ميقاتي مؤكداً أنّ الأخير "مقتنع بأنّ الإصلاحات المرتقبة في التعليم العالي ستسهم حتماً في إنعاش البلد وبأنه يتعهّد بالأداء الحكومي جهداً لمواكبة التحولات الضرورية".

## الجلسة التعريفية - عرض أولى نتائج استراتيجية "التشاور من أجل مشروع التعليم العالي في لبنان"

في مستهلّ الجلسة، عرض فادي يرق، مستشار اليونسكو للتربية في الدول العربية، بإيجاز الاستراتيجية التي وضعها فريق خبراء بناءً على طلب وزير التربية والتعليم العالي ومنظمة اليونسكو. وكان الخبراء قد عاينوا السياق المحلي للتعليم العالي في لبنان، بعد إجراء سلسلة استعراضات لجميع المواد المتاحة للعموم، وكذلك بعد مشاورات مع مختلف الجهات الفاعلة - الأهل والطلاب والتلامذة ورؤساء الجامعات والمجتمع الدولي. وقد أفضت هذه المشاورات، بحسب فادي يرق، إلى وضع الصيغة النهائية للاستراتيجية، التي يقوم بمراجعتها فريق مكوّن من شركاء الوزارة قبل عرضها على مجلس التعليم العالي برئاسة عباس الحلبي. وصرّح مستشار اليونسكو: "نأمل أن تتمّ المصادقة على هذه الخطة ويتمّ اعتمادها قبل نهاية شهر نيسان/أبريل".

بعد ذلك، بدأت إيلين هازلكورن، خبيرة التعليم العالي لدى اليونسكو وكبيرة مستشاري اليونسكو لوضع الخطة الخمسية للتعليم العالي في لبنان، عرضها بالحديث عن نقاط القوة في نظام التعليم العالي.

في ما يتعلّق بالتحديات الراهنة، أوضحت أنها ذات طابع بنيوي وتعود جذورها إلى ما قبل ظهور الأزمة الاقتصادية. وكررت العديد منها، بما في ذلك ضعف الحكومات التي تعاقبت على إدارة البلد، وسوء نظم الحوكمة، وعدم تلبية الاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية، وهجرة المواهب، وضعف نظم الابتكار والبحث وتحلّفها، فضلاً عن نموذج التمويل غير الكافي لدعم المؤسسات والطلاب.

وأشارت إلى أنّ خطة الإصلاح "تأخذ في الاعتبار رأس المال البشري وتدرس قدرة نظام التعليم على دعم نفسه بإمكاناته الذاتية". وينبغي أن تكون البيئة مستدامة وتنافسية فعلياً. وحذّرت: "هي كلمات قد سمعناها من قبل إنّما يجب وضعها موضع تنفيذ".

ومن هنا، استخلصت المبادئ التي تركز عليها هذه السياسة. يجدر بالتعليم العالي، وهو ركيزة أساسية للاقتصاد الوطني والإقليمي، أن يشجّع بالدرجة الأولى الابتكار في التدريب. وعليه أيضاً أن يقوم على نظام حوكمة متين وأن يميّز بجودة عالية، مع التشديد على ضرورة التعاون وتبادل الخبرات والموارد. أما بالنسبة للمتعلّمين من جميع الأعمار، فيجب مساعدتهم على تحسين مهاراتهم مدى الحياة. كما ينبغي تقدير الجامعات على أساس الأهداف التي تخدمها لا على أساس ما تُحسِن القيام به. من الأوفق أيضاً إدراج الهدف الرابع من أهداف التنمية المستدامة في التعليم العالي لتعزيز قيم المساواة والتنوع والشمولية، فضلاً عن احترام الحرية الأكاديمية والاستقلالية المؤسسية، التي ينبغي أن يقابلها إرساء الشفافية والمساءلة داخل المجتمع اللبناني.

فضلاً عن ذلك، وضمن مثلث المسؤوليات، ينبغي أن تكون المديرية العامة للتعليم العالي مسؤولة عن السياسة والاستراتيجية، على أن يتولّى مجلس التعليم العالي من جانبه دور الوسيط بين الوزارة ومختلف المؤسسات. كما يمكنه أن يعد تقارير عن التعليم العالي بالإضافة إلى توجيه مؤسسات التعليم العالي ومراقبة أدائها.

شدّدت الخبرة على أهمية توفير بيانات موثوقة وشاملة يمكن التحقق منها بشأن كامل القطاع. "من أجل تنفيذ خطة ترقى إلى مستوى المعايير الدولية، من الضروري التأكّد من وجود وكالات لضمان الجودة وأطر التأهيل. وهذا يستغرق وقتًا".

على الرغم من خوض بعض المؤسسات هذه التجربة، لا يزال نظام الجودة غير متوازن. وأكّدت أيضًا "أننا بحاجة إلى سجل رسمي لجميع الجامعات المعتمدة من أجل تكوين فكرة واضحة عن الموضوع، وأنّ اتفاقية اليونسكو بشأن الاعتراف بالمؤهلات بالغة الأهمية".

إلى جانب ذلك، تطرح ملاءمة التعليم إشكالية بارزة أخرى. ففي ظلّ كثرة الازدواجية في الاختصاصات، من الضروري "تعزيز الرابط بين البرامج والمهارات واحتياجات سوق العمل". لذا، يمكن تنظيم استشارات تضمّ الجامعات وأصحاب العمل والجهات الفاعلة الأخرى في المجتمع. وعند تنظيمها دوريًا، لا بدّ من أن تفتح الباب لمناقشة الاحتياجات ومستقبل الاقتصاد. بموازاة ذلك، ينبغي إنشاء مرصدٍ للمهارات المطلوبة مستقبلاً والاحتياجات الناجمة عنها.

بعد ذلك، وفي إطار الحديث عن تجديد المناهج الدراسية، يتمّ التطرّق إلى العديد من العناصر الأساسية، كدراسات الحالة، أو التعلّم القائم على التطبيق، أو التدريج، أو التدريب على ريادة الأعمال، أو الدورات التعليمية القصيرة أو التعلّم الطويل الأمد.

في ما يتعلّق بالبحث والتطوير والابتكار، يتمّ تسليط الضوء على دراسات الدكتوراه، إذ "في ظلّ غياب الإصلاحات وأنشطة البحث، تظلّ الجودة هي المتضرّر الأكبر". خارج نطاق التمويل، لا بدّ من وضع استراتيجية ورؤية، وتحديد المجالات التي تتفوق فيها الجامعات. ولكي تستفيد المؤسسات من الخبرات والتجارب المتبادلة، عليها أن توحد جهودها في عالمٍ تتحكّم به المنافسة العلمية. "نظرًا إلى قيام العديد من الأشخاص بالعمل ذاته، تدعو الحاجة إلى انتهاج مقاربة مشتركة ومستدامة". ومن الضروري أيضًا إنشاء مراكز تميّز على المستوى الوطني أو الإقليمي. كما تشير الخبرة إلى وجوب تعاون الجامعات مع القوى الاقتصادية، لأنّ "الصناعات بحاجة إلى التجارب والمعارف والابتكارات التي تنتجها مؤسسات التعليم العالي". ويتعيّن على مدارس الدكتوراه التعاونية أن تكفل توفير خبرات على قدرٍ متين وعالٍ من الجودة.

تشكّل الخدمات المقدّمة للمجتمع جانبًا أساسيًا آخر يتعيّن على الجامعات إدراجه في استراتيجيتها. وتساهم فيها من خلال التعليم والمنح الدراسية والبحث والتعاون والمشاركة المدنية، مع حرصها أيضًا على ضمان المساواة والتنوّع وأهداف الشمول. يتعيّن على كلّ جامعة ألاّ تستهدف استقطاب الطلاب وحسب، بل عليها أن تأخذ في الاعتبار أيضًا مسألة النوع الاجتماعي، من خلال إدماج النساء في مواقع المسؤولية على كافة المستويات، بالتوازي مع توظيفهنّ على أساس الجدارة. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي تلبية احتياجات الفئات الهشّة والتي تعاني من نقص التمثيل.

على صعيد التحوّل نحو العالمية، من الضروري الاستفادة من المعارف المنشورة عبر وسائل التكنولوجيا الرقمية والانضمام إلى برامج التعليم والبحث، أو إنتاجها بالتعاون مع البلدان والمؤسسات الأخرى على المستوى الدولي. ينبغي أيضًا دمج المسؤولية الاجتماعية في عملية التحوّل نحو العالمية. كما ينبغي ربط المسائل المتعلقة بقبالية التوظيف والخدمات المقدّمة للمجتمع بنظام ضمان الجودة. ومن الضروري لحماية الطلاب الدوليين إرساء نظام قوي يراعى هذه المسائل.

أخيرًا، رأت الخبيرة أنّ التصديّ لتحديات التمويل تقضي بإنشاء نموذج عالمي ومستدام، من خلال انتهاج أفضل الممارسات الدولية. ومن الأوفق أن تدعم التدابير التي تتخذها الحكومة التعليم العالي في خضمّ الأزمات الراهنة. ونصحت "بالسعي أيضًا للحصول على الدعم المالي من أجل صيانة البنى التحتية ومساندة المتعلّمين الملمّين باستخدام تكنولوجيا المعلومات"، قبل أن تؤكّد مضيغةً على ضرورة التشارك في تمويل مشاريع البحث والتطوير والابتكار التي لها تأثيرات وفوائد اجتماعية واقتصادية مباشرة.

تركّز خطة التنفيذ المحدّدة للسنة الأولى على الحوكمة، فيما يجري العمل على مراجعة القوانين المتعلقة بضمان الجودة. وأكّدت الخبيرة أنه "في غضون ذلك، نوصي بإجراء مراجعة خارجية على يد الوكالات الدولية. لكنّ عمل الوكالة وتطوير العملية سيستغرق وقتًا. لذا، أوصي بتشكيل لجنة تشرف على تنفيذ مختلف الإجراءات بمشاركة الشتات اللبناني، في خطوة تجمع بين الخبرات الوطنية والدولية.

أثيرت تساؤلات حول الجدوى من وجود هيئة واحدة مكلفة بضمان الجودة، مع اقتراح بعدم فرض نظم اعتماد محلية جديدة على الجامعات المعتمدة من قبل مؤسسات دولية. فانقسمت الآراء: "عند الإشارة إلى أفضل الممارسات الدولية، من الأهمية بمكان التوصل إلى نهج مشترك عبر مختلف مستويات النظام". وعندما

جرى الحديث عن "تسوّق المؤهلات"، حدّر البعض أيضًا من نظامٍ تكون فيه بعض المؤسسات معتمدة أو حائزة على شهادة، فيما غالبيتها ليست كذلك.

لا يجوز أن تكون الدولة المساهم المالي الوحيد في الجامعة اللبنانية؛ بل "ينبغي تقييم كلفة التعليم بشكل مستقل". "وقد توجّه وزير التربية والتعليم العالي ورئيس الجامعة اللبنانية إلى الحكومة وتمّ التقدّم بمشروع قانون لتحويل الجامعة اللبنانية إلى جامعة منتجة".

على الهيئة المكلفة بضمان الجودة أن تتحقّق من جودة النتائج التعليمية لدى الطلاب وجودة قدرات الخريجين، بالإضافة إلى أثر التعليم وإدارة البحوث. "تكون هذه الهيئات مستقلة عن الحكومة لكنها ترفع تقاريرها إلى الوزارة. وترتبط عملية ضمان الجودة بالمراجعة التي يقوم بها الأقران. إنها شبكة دولية لضمان الجودة وعلى لبنان أن يكون جزءًا من هذا النظام".

يتعيّن على مجلس الوزراء أن يأخذ في الاعتبار التقارير التي تستعرض المخالفات المرتكبة في التعليم العالي. "ويأتي إنشاء الهيئة ردًّا على موضوع السيادة، لمنع دول أخرى من أن تفرض علينا شروط الاعتماد أو ضمان الجودة".



# AUF



الجمهورية اللبنانية  
وزارة التربية والتعليم العالي



## ورشة العمل 1: ضمان جودة التعليم الجامعي في لبنان

يُوصى باتخاذ خطواتٍ لتعزيز الجودة، قد تشمل الأهداف المشتركة، وترتيب الأولويات بما يتماشى مع واقع لبنان، والمتطلبات الأساسية الواجب تحديدها، وتوزيع الأدوار ومؤشرات الأداء والأثر. عند تطبيق المعايير الدولية على المستوى الوطني، نواجه قيودًا وانتقادات ومصالح خاصة. لذا، يقتضي ضمان الجودة البحث في الإجراءات المتعلقة باعتماد نظم الجودة التي تراعي خصوصيات البلد، كي تكون قابلة للتطبيق على أرض الواقع.

أقرّ الوزير عباس الحلبي بضرورة إطلاق ورشة لهذه الغاية على المستويين التشريعي والتنفيذي، مع أخذ الخطوات التقنية بعين الاعتبار، مشيرًا إلى أنّ "استعادة صورة التميز لنظام التعليم العالي في لبنان تمرّ عبر عملية إعادة رسم المنظومة الجامعية". من هذا المنطلق، فإنّ السؤال المطروح هو البحث في ما إذا كان البلد بحاجة إلى هذا الكمّ من الجامعات، فيما غالبيتها لم تحدّد مهمتها أو رسالتها. "فلنستبدل الكمية بالنوعية وفقًا لرؤية واضحة. لقد تمّ تكاثر الجامعات على حساب الجودة، من دون أن يقترن هذا التكاثر بتوزيع الاختصاصات المعروضة، وبدون إيلاء الإهتمام اللازم بالتدريب التقني بوجه خاص". فكانت النتيجة: خريجون عاطلون عن العمل، فيما تعاني قطاعات أخرى من نقص المهنيين. كما تساءل الوزير الحلبي: "كيف يمكن التوصل إلى توافق بين استيعاب طلابنا المتخرّجين محليًا وهجرتهم؟". وذكر أنّ "استعادة الثقة تمرّ عبر صورة النظام الذي عليه أن يهتمّ بتلبية احتياجات المجتمع وتنميته بالتوازي مع الحرص على سمعته الدولية، التي غالبًا ما يتمّ الحكم عليها من منظور الخريجين المغتربين".

يتطلّب ضمان جودة التعليم الاستثمار في البحث العلمي وتحسين الظروف المعيشية للكوادر الأكاديمية والعلمية، من أجل وضع حدّ لهجرتهم الجماعية. وبموازاة كافة الجوانب التقنية لضمان الجودة، ألمح الوزير إلى "إصراره على الجانب الأخلاقي الذي يحصّن النظام ضدّ تسليع الجامعة والشهادات".

شدّد سليم دكّاش، المتحدث بصفته رئيسًا لرابطة جامعات لبنان، على أهمية الرؤية والمهمة والقيم الأساسية التي تنوي مؤسسات التعليم العالي تحقيقها. "ليست المسألة مسألة أخلاقيات وحسب، بل تشمل القيم أيضًا". تتلخّص معايير الجامعة بتلك التي تنصّ عليها الدولة في القانون 285/14. وشدّد دكّاش على أهمية مجلس إدارة الجامعة، الذي يجب أن يكون مستقلًا. وحذّر من "أنّ ضمان الجودة والمعايير يبدأ من الداخل

قبل أن يصبح شأنًا خارجيًا. حتى لو أخذنا في الاعتبار الطابع العالمي لهذه المعايير التي يصلح تطبيقها في كل مكان، فثمة خصوصيات داخلية ينبغي مراعاتها".

أثار سليم دكاش تساؤلات حول مدى جودة التعليم المقدم في ظلّ تزايد عدد الجامعات. وقال أسفًا "لكنّ ضمان الجودة يتحقق من خلال أفراد الجسم التعليمي الكفاء الذين بتنا نفقدهم اليوم جزاء الأزمة". لذا، لا بدّ من وضع سياسة التدريب والتطوير المهني من أجل استبقاء الأساتذة وتثبيتهم في وظائفهم وتحسين مستواهم وأدائهم.

كما شدّد رئيس جامعة القديس يوسف على ما يحمله البحث العلمي من قيمة للجامعة وتنمية البلد. "فبالبحث يتحقق ضمان الجودة".

وأكدّ رئيس رابطة جامعات لبنان أيضًا على ضرورة امتلاك كلّ جامعة مركزها الخاص للتقدّم التربوي، بهدف مساعدة المؤسسة على تحديث مناهجها، أو تطوير المهارات، أو التقرب من الطلاب. لكنّ رئيس جامعة القديس يوسف حدّر من نقص الإمكانيات المالية. "تراجعت قدراتنا على نحوٍ بات يؤثّر على المستوى". وبموازاة ذلك، لفت الانتباه إلى تراجع المستوى بين صفوف الطلاب الوافدين من المدارس، لافتقارهم إلى المهارات المنهجية واللغوية. لذا، يتعيّن على ضمان الجودة أن يأخذ في الاعتبار المدرسة، لأنّ "صون هذه الأخيرة يعني إنقاذ الجامعة".

أخيرًا، اعتبر أنّ دور مجلس التعليم العالي بغاية الأهمية. لذا، "ينبغي تسريع وتيرة عمله ومنحه الهامش الذي يستحق".

في المداخلة الأخيرة لهذه الجلسة، أوضح مازن الخطيب، أستاذ وعميد سابق في الجامعة اللبنانية، أنّ الهدف من مشروع قانون ضمان الجودة "هو توفير التعليم العالي في إطار الممارسات الفضلى المعتمدة دوليًا، في ظلّ احترام الآليات والمعايير الدولية، والتكيف مع الواقع الأكاديمي في لبنان". أمّا في ما يتعلّق بإنشاء الهيئة، فينبغي أن تكون مستقلة كي تحقق النجاح على مستوى الشفافية والحياد، وأن تقوم السلطة السياسية بإصدار المراسيم والقرارات اللازمة وإقرارها".

وأشار إلى أنّ مجلس إدارة هيئة ضمان الجودة هذه سيضمّ أعضاء من الجامعة اللبنانية والجامعات الخاصة ونقابات المهن الحرة وغرفة التجارة والصناعة إضافة إلى طلاب وخبراء. أمّا مجلس الهيئة، فينبغي أن يضمّ سبع خبراء في مجال ضمان الجودة والتعليم العالي بمن فيهم الرئيس الذي لا يجوز أن يكون مرتبطاً بأيّ مؤسسة ولن يتمّ بالضرورة تعيين أعضائه من قبل مؤسسات التعليم العالي. تنصّ القواعد التي يجب أن ترعى عمل الهيئة على الفصل بين رئاستي المجلسين وعلى أن تكون ولاية المجلسين محدودة وغير قابلة للتجديد. على المجلس احترام استقلالية نظم التعليم العالي في لبنان وتنوّعها، وكذلك القوانين والمعايير المعترف بها دولياً، والحفاظ على سرية المداولات مع مؤسسات التعليم العالي. يتمّ اختيار أعضاء مجلس الإدارة بالقرعة. ويجوز للهيئة المشاركة في الشبكات الدولية لضمان الجودة. أخيراً، لا يجوز لهذا المجلس أن يقرّر فتح مؤسسات أو إغلاقها، بل تتمحور مهمته حول إعداد التقارير المتعلقة بتقييم هذه المؤسسات.

وتعليقاً على إنشاء هذه الهيئة، طرح نداء أبو مراد، نائب رئيس الجامعة الأنطونية، إشكالية حوكمة هذه الهيئة، في ظلّ الواقع السائد في لبنان. ورأى أنّ "عليها إثبات قدراتها قبل أن يتمّ فرضها".

أمّا ندى مغيزل، وهي عميدة فخريّة ومندوبة رئيس الجامعة لضمان الجودة والتربية الجامعية في جامعة القديس يوسف، فأشارت إلى ضرورة أن تحدّد الهيئة معايير الجودة، في ظلّ النظم المختلفة التي تتبّعها الجامعات. وتابعت: "لا تقتصر المسألة بالنسبة للهيئة على مهمتها الرقابية بل تتعدّها لتشمل إشاعة ثقافة الجودة". "على جميع المؤسسات أن تتحكّم بزمام الأمور وأن تعمل باستمرار على تحسين الجودة". ثانياً، وفي ما يتعلّق بضرورة اعتماد نهج شامل وعالمي، رأت ندى مغيزل أنه من الضروري مراجعة قانون التعليم العالي للعام 2014، لأنه يتضمّن عدة نقاط تعوق ضمان الجودة. وأضافت أنه ينبغي أيضاً المواءمة بين ترخيص العمل بالبرنامج وتقييم البرنامج، على أن تتمّ مراعاة المواءمة كجزء من عملية منهجية. أخيراً، من الضروري إعداد إطار وطني للمؤهلات، يتمّ بموجبه تقييم جودة البرامج.

بالنسبة لسليم خلبوس، أنبثق من ورشة العمل هذه تلاقٍ في الآراء، مثل المقاربة المنهجية، وضرورة إشاعة ثقافة الجودة أو بُعد الاعتماد الدولي الذي لا مفرّ منه اليوم للانضمام إلى التعاون الدولي، تحت طائلة عدم الاعتراف بالجامعات وخروجها من الحلبة الدولية. وبالتالي، عند إنشاء الهيئة الوطنية، "لن تقتصر مهمتها على المراقبة ونشر ثقافة الجودة، بل ستشمل أيضاً تقديم الدعم والمساعدة للحصول على الاعتماد الدولي".

في الختام، أعلن الوزير الحلبي أنه سيحرص على مطالبة جميع الجامعات بالتقييم الذاتي ريثما تدخل الخطة الخمسية حيّز التنفيذ. فهذه هي نقطة الانطلاق.

## ورشة العمل 2: دعم نظام التعليم في لبنان

"لطالما استمدّ لبنان فرادته التاريخية والثقافية من الجودة الاستثنائية لمستواه التعليمي ومن نظام التعليم بثلاث لغات، العربية والفرنسية والإنكليزية. لكنّ النظام الذي صنع هذه الفرادة الدامغة لهوية البلد يواجه اليوم أشدّ الصعوبات بسبب الأزمة البنوية والانهيال الاقتصادي والمالي الذي تشهده البلاد. تعاني جميع المؤسسات تقريباً من أزمة مالية تحتمّ عليها أن تحدّ من الخسائر والمخاطر على المدى القصير، فيما تنكبّ على تصحيح مسارها والتوجّه نحو انتهاج نموذج اقتصادي تتقلّص فيه الإيرادات والتكاليف ولا يزال إيجاده بعيد المنال. من جهتها، تعاني الجامعة اللبنانية التي تعتمد على موازنة الدولة أيضاً من ضائقة مالية ولم تعد قادرة على تأدية مهام الخدمة العامة في ظلّ ظروف لائقة. ويتعرّض الأكاديميون من موظفين وأساتذة باحثين في البلد لخطر الإفكار، ما يجبرهم على إيجاد استراتيجيات بديلة لجني مداخيل إضافية أو دقّ باب الهجرة. وتثير هجرة الأدمغة المزيد من المخاوف بشأن مستقبل نظام التعليم العالي على المدى المنظور. من هنا ضرورة الاستحصال على دعم دولي، إنّما تحت شروط. ينبغي أن يكون مؤقتاً وأن يهدف إلى الحدّ من تدهور نظام التعليم العالي، وبالتالي تدهور رأس المال البشري،" على حدّ قول جان نويل باليو.

وفي الكلمة التي ألقاها، أقرّ فضلو خوري، رئيس الجامعة الأميركية في بيروت، بأنه في نهاية الحرب الأهلية، "حصل توافق مشين على إلغاء المعايير. الأمر الذي أحدث تغييراً في هوية لبنان". وتطرّق في مستهلّ مداخلته إلى موضوع البحث، محدّراً من الأخطار المحدقة بالقطاع. وشدّد على "عدم وجود تمويل كافٍ لإطلاق عجلة البحث، مع أنه لا ينقصنا أكاديميون أكفاء. يجب أن نستثمر في مجال البحث، لأنّ نسبة لا يُستهان بها من الأشخاص أثرت البقاء".

بالإضافة إلى ذلك، توقّف فضلو خوري عند خمسة تدابير عاجلة يتعيّن على الوكالة الجامعية الفرنكوفونية واليونسكو ووزارة التربية والتعليم العالي اتّخاذها لصون التعليم العالي في لبنان. أولاً، على الوزارة أن تتحمّل مسؤولية تحقيق الجودة في التعليم العالي. معتبراً بأسى "أنّ الترخيص لمؤسسات ربحية لدخول قطاع التعليم

العالي شكّل خطأً مأساوياً و كارثياً". ثانياً، على الحكومة أن تسمح للجامعات "بتحصيل جزء على الأقل من الأقساط الجامعية بالدولار أو اليورو. فبذلك يُتاح لنا استبقاء عدد أكبر من أفضل وألمع أساتذتنا، وتقديم المساعدة المالية لأفضل الطلاب". أمّا التدبير الثالث، بحسب رئيس الجامعة الأميركية في بيروت، فيستوجب من الدولة أن تعمل مع المصرف المركزي للسماح للطلاب بسحب مدخراتهم وإنفاقها في لبنان، بدلاً من الإنفاق على دراستهم في الخارج. تتمثل الخطوة الرابعة في حشد دعم الشركاء الدوليين لمساندة البحث والتعليم النوعيين والحفاظ عليهما، وتخفيف أعباء الرسوم الدراسية. أخيراً، على الحكومة أن تجد الموارد اللازمة للاستثمار في التعليم العالي.

أوضح رئيس الجامعة اللبنانية، بسام بدران، أنّ الجامعة تتبني "خطة عمل تسمح لها بأن تتحوّل إلى مؤسسة تعليمية للتنمية المستدامة وأن تضع آليات شاملة لتعزيز اقتصاد المعرفة في المجالات الاجتماعية والبيئية والثقافية والاقتصادية". وستسعى الجامعة اللبنانية في خطة عملها إلى بثّ روح الابتكار والتميز العلمي، وإدارة مشاريع معدّة مع الشركات وتندرج ضمن القطاعات ذات الأولوية كالأمن الغذائي والصحي والبيئي وأمن الطاقة. وفقاً لرئيس الجامعة، ستطلق الجامعة اللبنانية أيضاً ورش عمل لبناء القدرات، كجزء من نهج التعليم القائم على تعزيز المهارات. وتابع قائلاً "عند وضع خططنا، نهدف إلى دعم التعليم الشامل لعدة اختصاصات من خلال المشاريع الاجتماعية والاقتصادية. وهذا يقضي بمشاركة الطلاب والأساتذة الباحثين في عملية الإعداد للتنمية المستدامة، من خلال اختبار السيناريوهات في مضمار العمل".

بالإضافة إلى ذلك، أعلن بسام بدران أنّ الجامعة اللبنانية تعترم تعزيز التواصل بين طاقمها العلمي والعالم الاجتماعي والاقتصادي. "يجدر بمؤسستنا أن تصبح شريكاً أساسياً للتنمية في قطاع الإنتاج". وعلى الجامعة اللبنانية أيضاً أن تعزّز استخدام التكنولوجيا والنكاه الاصطناعي في تنفيذ مشاريع التنمية المستدامة.

أخيراً، أكّد رئيس الجامعة أنّ الجامعة اللبنانية تعترم، مع شركاء دوليين، إنشاء شبكة من الدراسات والتطوير العلمي والاستراتيجي، من خلال تعاونها مع وزارة التربية والتعليم العالي، الذي سيعزّز بدوره علاقات التعاون مع الجامعات الخاصة.

أعرب عارف الصوفي، ممثّل المكتب الوطني لبرنامج إيراسموس+ (ERASMUS+) في لبنان، عن أمله في أن تحظى المديرية العامة للتعليم العالي في الوزارة ببنية تحتية كاملة، مزوّدة بكافة الموارد اللازمة لإدارة



جهود التعاون الدولي، وللمعمل مع قطاع التعليم العالي في لبنان. وأشار إلى: "أنا بحاجة إلى استراتيجية التحول نحو العالمية داخل الوزارة نفسها". مذكراً أيضاً بضرورة اعتماد استراتيجية وطنية. وبالحدّث عن المشاريع وورش العمل الممولة من برنامجي تمبوس (Tempus) وإيراسموس+، والمتعلّق بعضها بضمان الجودة، أوضح أنّ مشروعين لبناء القدرات قد تولّيا تدريب ما يزيد عن 65 خبيراً في البلد، تمهيداً لاحتمال إقدام الحكومة على إنشاء هذه الهيئة اللبنانية لضمان الجودة.

وقال إنه يتوقّع من الوزارة إنشاء "نظام إشراف وطني، يعتمد معايير واضحة وشفافة، للتكيّف مع هذا القطاع الذي يتوسّع بشكل غير متكافئ". ينبغي أن يتحقّق نظام رصد جودة هذه المؤسسات وأدائها في البلد، وأنّ يلبّي مشروع بناء القدرات أيضاً احتياجات الجامعة وسوق العمل والمجتمع. ويتعيّن على الوزارة أن تنشر النتائج والاستنتاجات بشكل منهجي. كما أوضح عارف الصوفي: "نريد تحقيق أثر على المستوى الوطني". بموازاة ذلك، يتعيّن على الجامعات الإيفاء بالواجبات التي تترتّب عليها جزاء علاقاتها مع المجتمع الدولي. وتابع قائلاً: "نريدها أن تحافظ على روح التعاون بين الجامعات التي أوجدتها البرامج الممولة من الاتحاد الأوروبي".

بالإضافة إلى ذلك، أكّد أنّ برنامج إيراسموس+ سيستمرّ في دعم قطاع التعليم العالي في لبنان أقله حتى العام 2027. ويهدف البرنامج إلى اتخاذ طابع دولي وشمولي أوسع، ويطالب كلّ جامعة بتحديد استراتيجياتها، ما دامت تراعي بعض الأولويات العامة العالمية التي حدّدها الاتحاد الأوروبي، كالتحول الرقمي والميثاق البيئي والبعد الشامل واقتصاد النمو، عند توفير وظائف جديدة.

ردّاً على أسئلة طرحها جان نويل باليو حول أولويات الجهات المانحة وخدمات التعاون في قطاع التعليم العالي، وما تتوقّعه من الجامعات، أكّدت أنياس دوجوفروا، الملحقّة لدى السفارة الفرنسية في لبنان لشؤون التعاون، على أنّ المسألة تتمحور حول "توثيق الشراكات ودعم الشركاء الذين يستحقونها"، أي الجامعات ذات الجودة التي تأثّر نموذجها بالأزمة.

كما أنها تناولت مسألة الجودة التي تروّج لها السفارة الفرنسية من خلال دعم إجراءات الاعتماد. لكنّ أنياس دوجوفروا، وفي ظلّ قلّة التنظيم في هذا القطاع، حدّرت أنّه "من مسؤولية الشركاء الدوليين أن يحدّدوا بوضوح الجامعات التي يمكنهم توقيع شراكات معها، والجامعات التي يُستحسن الابتعاد عنها، علماً أنّ

السفارة تواكب المؤسسات الفرنسية في استراتيجيتها واختيارها". في ما يتعلق بتقل الطلاب (التبادل الطلابي)، تحاول السفارة "تعزيز مسارات النجاح، من أجل تجنب الطلاب المسارات المعقدة والمحكوم عليها بالفشل. ويخضع التقل لأطر محددة إنما من الخطأ ربطه بهجرة الأدمغة". تمّ تصميم هذه البرامج لدعم استراتيجيات الجودة في المؤسسات اللبنانية وتحوّلها نحو العالمية.

أخيراً، أثارت أنياس دوجوفرو مسألة التعاون العلمي. وذكرت أنّ "فرنسا تشارك في برامج البحث التي تحظى بتمويل مشترك من المجلس الوطني للبحوث العلمية والجامعات اللبنانية".

عادت أورلا كولكلو، ممثلة بعثة الاتحاد الأوروبي في لبنان، وأشارت إلى أهمية ضمان الجودة والحوكمة، وكذلك إلى ضرورة تأمين التمويل للبحوث، فضلاً عن المهارات الرقمية. في ما يتعلق بالمهارات المطلوبة في سوق العمل، يتعيّن على نظام التعليم العالي في لبنان أن يسلم بتحوّله إلى شكل من أشكال التعلّم المدمج في العامين المنصرمين، و"سيخذ التعلّم هذا الشكل من الآن وصاعداً". زد على أنّ مسألة نظام التعليم المنصف هي بالغة الأهمية. وتتجلّى مثلاً من خلال المشروع الأوروبي HOPES Lebanon الذي يقدم منحا دراسية وبدلات المعيشة اليومية للطلاب المحتاجين في لبنان، من أيّ جهة كانوا. تطرقت هناء الغالي، أخصائية أولى في شؤون التعليم لدى البنك الدولي، إلى التحديات الأساسية التي يواجهها قطاع التعليم العالي في لبنان. ونذكر منها زيادة عدد الطلاب المسجلين، وجودة التعليم، وقلة تلاؤم البرامج مع احتياجات سوق العمل، وانخفاض معدل نشاط المرأة، والتشكيك بالقدرة على تنفيذ إصلاح النظام. وذكرت هناء الغالي "بوجود إمكانية لحلّ المشاكل المتعلقة بضمان الجودة بانتظار القوانين المزمع استصدارها وفي ظلّ أخرى بالية".

فضلاً عن ذلك، يشارك البنك الدولي في قطاع التعليم العالي في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، من خلال المشاريع والمساعدة التقنية التي يقدمها في مجالات قابلية التوظيف، وضمان الجودة، والتكنولوجيا الرقمية، والحوكمة، ونظم البيانات، والتمويل المستدام. وقد أوضحت هناء الغالي أنّ "إحدى سبل المشاركة تتمثّل في تقديم حوافز للجامعات من أجل تعزيز إمكانية توظيف الخريجين بعقد شراكات مع المؤسسات الصناعية". خارج نطاق التدرّج، يتعيّن على القطاع الخاص الانخراط في الجامعات أو الانضمام إلى المجالس الاستشارية أو التعليم أو إدارة حصص دراسية في مؤسسة صناعية لا في الجامعة". ثمّ أردفت قائلةً "لم يعد بإمكاننا العمل في قطاع التعليم العالي على النحو السابق، بل علينا التخلّي عن الأساليب

المعهدة لصالح أخرى مبتكرة"، قبل أن تشدّد على إنشاء مراكز امتياز في الجامعات تتماشى مع الأولويات الاقتصادية في البلد.

لدعم هذا القطاع في لبنان، يتعاون البنك الدولي مع الجامعات، ويضع خططاً استراتيجية محدّدة الرؤية للسنوات الخمس المقبلة، ويسعى أيضاً إلى تحسين حوكمة المؤسسات. يتعاون البنك الدولي أيضاً مع الوزارة في مجالين: أولاً، تحديد أسس النظام المعلوماتي لإدارة قطاع التعليم العالي؛ ثانياً، تنظيم القطاع، من أجل إعداد المحتوى التقني لمواد القانون الذي تمّ إقراره في العام 2014 والتي لم توضع لها مراسيم تطبيقية أو قد يتعيّن تحديثها.

وردّاً على سؤال بلال بركة، أستاذ في الجامعة اللبنانية، حول إمكانية وضع الخطط تحسباً لحالات الطوارئ والتي تسمح للعديد من الجامعات بمواجهة الأزمات، أوضح عارف الصوفي "لا يأتي التغيير من خارج النظام، بل من داخله. وما الدعم الدولي إلاّ استكمالاً له. صحيح أنّ المطلوب هو التحرك بسرعة، إنّما عليكم تحديد أولوياتكم وخطتكم الاستراتيجية". ثمّ أضاف جان نويل باليو أنّ "الوزارة هي التي يجب أن تضع الأولويات الوطنية".

أمّا التعليق الأخير على الجلسة فقد أدلت به سناء حاج، مسؤولة مركز التوظيف في الوكالة الجامعية الفرنكوفونية، في حديثها عن قابلية التوظيف. وأشارت إلى أنّ "الطلاب عندما يتابعون دراستهم في جامعات ذات جودة وتفي بالمعايير، لن يجدوا صعوبة في إيجاد وظائف"، موضحةً أنّ "الوقت قد حان لاتخاذ القرارات اللازمة بشأن الجامعات التي لا تعتمد معايير الجودة".

### ورشة العمل 3: التحوّل نحو اختصاصات تحاكي احتياجات البلد الاقتصادية والاجتماعية

في مقدّمة ورشة العمل الثالثة، أكّد جان نويل باليو على "وجوب إصلاح نظام التعليم اللبناني برمّته تحت تأثير الأزمة. ويجب أيضاً إصلاحه لمواكبة المهارات التي سيبرز الطلب عليها نتيجة ظهور نموذج اقتصادي جديد في البلد، في ظلّ سياقٍ يتّسم بالتعليم ثانوي وعالي لا يتماشيان مع احتياجات سوق العمل. يشكّل الإدماج المهني، وهو مفتاح استيعاب الخريجين الشباب في سوق العمل، عنصراً أساسياً وينبغي إدراجه في صلب السياسات التعليمية. لذلك، يعتبر تطوير التدريب المهني، والتدريب بالتناوب أثناء العمل، والتدريب التقني القصير الأمد، والتقارب بين القطاعات التعليمية والاقتصادية، من وسائل الاستجابة الممكنة

والمنشودة، لا بل الضرورية. لا بدّ من طرح قابلية للتوظيف كمحور مركزي وموحد للمنظومة الجامعية، لأنها تحيط بالعديد من تحديات التعليم الرئيسية: جودة التعليم الممنوح وتلائمه وتحديثه؛ ودمج الخريجين في المهن كخدمة جامعية للطلاب؛ وانفتاح مؤسسات التعليم العالي ومعاهد البحث على بيئتها الاقتصادية؛ وأخيراً مسؤولية الجامعات تجاه بيئتها الاجتماعية".

تابع بول أبي نصر، ممثلاً جمعية الصناعيين اللبنانيين، الحديث عن احتياجات الأوساط الاقتصادية. وأعلن أنّ "جمعية الصناعيين أعدت اقتراحاً يهدف إلى إحداث تغيير جذري في نهج التعليم. بعد أن تحوّل إلى نظام تعليمي مدمج، ينبغي أن يركز النظام الجديد على المسار المهني". بمعنى آخر، يقتضي دمج الطلاب في الأوساط المهنية بالتوازي مع استكمال دراستهم، ودفع أجر لهم. وخارج نطاق التعليم، ينبغي العمل على نشر ثقافة العمل مجدداً.

كشف بول أبي نصر بأنّ جمعية الصناعيين اللبنانيين ترغب في "إنشاء مراكز امتياز مهنية، فضلاً عن لجان قطاعية، تضمّ أفضل المهنيين في كلّ قطاع صناعي، لتحديد المهارات المطلوبة". ومن بين الأهداف التي تصبو إليها، نذكر مراجعة المناهج الدراسية بمعدل سنوي، وتعديل البرامج لاستهداف احتياجات السوق. ثمّ تابع قائلاً، إضافة إلى ذلك، "نقترح إنشاء مسارات مهنية في الجامعات المرموقة، ومن خلال الجمع بين المسارين، نكون قد حللنا مشكلة المحظورات الاجتماعية".

أخيراً، ونظراً لما للابتكار من دور مركزي في الانتعاش الاقتصادي، "نتمنى مأسسة الابتكار". ومن هنا جاء الاقتراح بإيجاد صلة وصل تربط الجامعات بالأوساط الصناعية لإعلام الصناعات بمشاريع البحث ولتنبه الجامعات إلى احتياجات الصناعات.

استهلّ نقولا بوخاطر، رئيس تجمع رجال وسيدات الأعمال اللبنانيين، مداخلة مذكّراً بالحاجة الملحة لإصلاح النظام، في ضوء الثورة الصناعية الرابعة. "قالما هوّب الجديدة التي تبحث عنها الشركات مفقودة أو نادرة في لبنان. وما علوم البيانات، وإنترنت الأشياء، والأشياء الموصولة، والذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية، والنظم الإيكولوجية الافتراضية، والكتل المتسلسلة، وصناعة الألعاب، والانتقالية... إلّا بضعة أمثلة لما يبحث عنه القطاع الخاص اليوم"، باعتقاد رئيس التجمع. فلن يكون لبنان قادراً على تحقيق قفزة

نوعية بدون إصلاحات، أو بدون استقرار قطاع الطاقة أو بدون خدمة نوعية للوصول إلى الإنترنت. وتابع نقولاً بوخاطر قائلاً: "سنناشد صندوق النقد الدولي بإدخال إصلاحات في نظام التعليم".

وأضاف الأخير أنّ دورات التدريب أثناء العمل المعترف بها دولياً، والتدريب التقني القصير الأمد، والتعليم المستمر، تعتبر أيضاً من الاستجابات المنشودة. وللوزارة أيضاً دورٌ في توجيه هذا الجهد الوطني. وختم قائلاً: "باسم تجمّع رجال وسيدات الأعمال اللبنانيين، نعمل على بناء الجسور اللازمة وتسهيل التواصل مع رواد الأعمال اللبنانيين الجدد والشركات الناشئة ومسرّعات الأعمال التي نجحت في استحداث تقنيات متطورة".

أمّا محمد رباح، المدير التنفيذي لمنطقة بيروت الرقمية (Beirut Digital District)، فقد تحدّث من جهته عن فرصة "تحويل لبنان إلى مركز بارز للتعاقد الخارجي، وهو نوع من ورش الإنتاج، التي تخدم المنطقة وأوروبا والولايات المتحدة". ففي ظلّ ازدياد الطلب على أنشطة التعاقد الخارجي بشكل هائل، يتوسّع البحث عن المواهب في هذا المجال. "نحن نتنافس مع العالم كلّهُ. وهذا ما سيخلق لبنان الجديد". لكنّ الحكومة مُطالبّة أولاً بأن تحدّد قطاعات الامتياز. "بناءً على ذلك، أطلقنا أكاديمية منطقة بيروت الرقمية، لأننا وجدنا فجوة بين ما تحتاجه الشركات وما تدرّسه الجامعات". وتشمل الخدمات المقدّمة فرص التدرّج للطلاب، وتوفير التوجيه المهني للشباب المتراوحة أعمارهم بين 15 و18 عاماً، والاختصاصات المطروحة بطلبٍ من السوق. باختصار، تتعلّق المسألة باستحداث الاختصاص، ثمّ الإعداد لإيجاد وظيفة. "هذا هو النموذج الذي يجب اعتماده ودمجه في الجامعات"، وتوفير دورات تدريبية قصيرة لجميع الطلاب، بالاشتراك مع القطاع الخاص، لتسهيل توظيفهم.

تتناول النقطة الأخيرة التي أثارها محمد رباح المهارات الشخصية. نظراً إلى التحوّلات السريعة التي يشهدها العالم، "إذا لم تستمرّ في التعلّم، فستتخلّف عن اللحاق بالركب". لذا، من الأوفق التمتعّ بمهارات أساسية، كالقدرة على حلّ المشاكل الذكاء العاطفي والتواصل، للتمكّن من مواكبة التطوّرات.

أكّد خليل الخوري، مدير المعهد العالي للعلوم التطبيقية والاقتصادية CNAM في لبنان، أنّ المعهد بحكم توجهاته المهنية، يُفترض أن يلبي احتياجات سوق العمل، من خلال الدراسة المدمجة التي يوفّرها. لكنّ نموذج المعهد العالي للعلوم التطبيقية والاقتصادية يجد نفسه مهدّداً في خضمّ الأزمة الراهنة بسبب نقص فرص العمل. وكشف "أننا قرّرنا إيجاد حلول استباقية لهذه المشكلة من خلال دراسة استقصائية أجراها

أستاذة خبراء من المعهد، بدعمٍ من الوكالة الفرنسية للتنمية، من أجل سوق العمل". وتمحورت أهدافها حول: تحديد الاحتياجات الفعلية لسوق العمل وإطلاق اختصاصات ملائمة وقصيرة الأمد ومدعمة بشهادات وهادفة تماماً. لتقليص التكاليف الناشئة عن الاستثمار في اللوازم والتنقل وما عداها، أوضح مدير المعهد العالي للعلوم التطبيقية والاقتصادية-فرع لبنان أنه "يمكننا تصوّر توفير هذه الاختصاصات بالتعاون والشراكة مع قطاعات عالم التوظيف، التي توفر بيئة التدريب واستخدام اللوازم". مع أنّ الدراسة لم تنته بعد، تُظهر النتائج الأولى الحاجة إلى مهارات متقدمة في مجالات معينة، أكثر من المعارف التقليدية المتعددة التخصصات، والمكتسبة في إطار شهادة البكالوريوس أو الماجستير. أخيراً، أشار خليل الخوري إلى "أننا نعتزم إقامة مرصد لسوق العمل، يتيح لنا الاستجابة بسرعة".

أخيراً، عرض طلال هاشم رئيس جامعة الروح القدس-الكسليك، في مداخلة، الإجراءات التي اتخذتها جامعتهم. "الجامعات مدعوة للتخلّي عن نموذج التعليم غير الفاعل لصالح النموذج الاستباقي، ليس فقط عند إعداد القوى العاملة بل عند التفاعل مع سوق العمل أيضاً". وفقاً لرئيس الجامعة، تتعلّق المسألة بتوثيق الروابط بين المؤسسات التعليمية وسوق العمل، والتركيز على التدريب بدافع كسب المهارات لا المعارف، واستحداث اختصاصات أكاديمية تستجيب للمشاكل الراهنة وتستبق الاحتياجات المستقبلية.

في نطاق أساليب التعلّم الجديدة، تبرز أولاً برامج التدريب المهني التي تشمل أوساط العمل. تليها، برامج التدريب أثناء العمل التي تسمح للطالب بالانخراط في الحياة المهنية قبل التخرّج. أمّا بالنسبة للدورات التدريبية التقنية القصيرة الأمد، فستقوم جامعة الروح القدس الكسليك بإنشاء مركزها الخاص لتنمية المهارات، المصمّم وفقاً لنموذج من 3 مستويات: تدريب قوى عاملة عالية المهارات؛ وإنشاء حاضنة صناعية لمواءمة جودة العمل مع المعايير الدولية؛ وإطلاق تطبيق للهاتف المحمول يسمح بالترويج للأشخاص المدربين. هذا فضلاً عن أنّ تقاسم مساحة عمل مشتركة يعزّز التفاعل ويسمح بالتعايش بين الشركات والطلاب والأساتذة. أخيراً، طلب رئيس جامعة الروح القدس الكسليك من الوزارة إضفاء الطابع القانوني والمؤسسي على هذه المبادرات.

في ختام ورشة العمل، تطرقت تمارا الزين، مديرة البحوث ومديرة برنامج منّح الدكتوراه لدى المجلس الوطني للبحوث العلمية في لبنان، ومستشارة الوزير، إلى موضوع البحث والابتكار. وشددت على أنّ "البحوث يجب أن تتناول كافة التخصصات وألا تقتصر على المجال الرقمي، وأنّ ابتكارات الغد ستستند إلى ما يُعرّف



حاليًا في جميع أنحاء العالم بالتقارب الكبير"، قبل أن تشير إلى أن "البحوث والابتكارات المستقبلية يجب أن تكون متداخلة التخصصات". فضلًا عن ذلك، ذكرت أن "الجامعات لا تهدف فقط إلى تلبية احتياجات السوق الحالية. بل علينا أيضًا تدريب المفكرين لاستباق مَهَن الغد". أخيرًا، أشارت إلى أن مسؤولية الابتكار ليست محصورة بالدولة وحدها، بل تقع أيضًا على عاتق القطاع الاقتصادي، بمساعدة من منظومة البحوث في الجامعات. مؤكدةً أن: "القطاعات الاقتصادية إذا أرادت أن تطلب من الجامعات حلولاً لمشاكلها فعليها أن تساهم في التمويل".

وكشفت دولاً كرم سركيس، نائبة رئيس جامعة القديس يوسف، أن الصناعيين ليسوا متحمسين لـ"توقيع عقود مع الجامعات للتدريب من خلال البحث". يحصل أن تقدّم الجامعات خبرات للصناعيين إنّما ينقص الالتزام الرسمي. ودعت نائبة رئيس الجامعة الصناعيين لتعزيز حضورهم من أجل المساعدة في إعداد الطلاب وتحسين المنتجات، فيما يتولّى الباحثون مهمة تنفيذ المشاريع المبتكرة.

رأى محمد رباح أن البحوث ضرورية للابتكار، ويجب أن يتولّاها القطاع الخاص مع الجامعات، وكذلك مع الدولة. "يمكن للحكومة أن تشجّع القطاع الخاص على الاستثمار في مجال البحث". أمّا الشهادات الصغرى، فهي تلك التي تحتاج إليها كبريات شركات التكنولوجيا. رأى فادي يرق أن انفتاح الجامعات على عالم العمل يدر دخلاً لها ويتيح لها أن تلعب دور الحاضنة للشركات الناشئة. لذا "لا بدّ من مراجعة الإطار القانوني للتعليم العالي".

وتعليقاً على موضوع المرصد الذي أتى على ذكره خليل الخوري، فقد اعتبرته ندى مغيزل بمثابة رافعة لتحسين البرامج، واقترحت إدراجه في الآليات التي توصي الاستراتيجية الوطنية باعتمادها. ثم أشارت إلى أن الربط بين سوق العمل والجامعات يجب إدراجه في العام الأول من خطة تنفيذ الاستراتيجية الوطنية.

وقد وجد مازن الخطيب، أستاذ الجامعة اللبنانية، أوجه تشابه بين دورات التعليم المهني والتقني والتعليم العالي، سيّما وأنّ "قلّة من برامج التعليم العالي قد صيغت وفق مكتسبات التعلّم المنشودة، وحتى عندما تصاغ وفق المكتسبات، ينقصها نظام فعّال لتقييم ما إذا كانت هذه المكتسبات قد تحققت أم لا".

## الجلسة الختامية

ذَكَرَ عميد الوكالة سليم خلبوس بتسلسل جلسات الملتقى العام. "رَكَزَتِ النقاشات على ضرورة وضع خطة إصلاحية للتعليم العالي، وكذلك على ضرورة تحديد الأولويات والقيام بالخيارات اللازمة في ما يتعلّق بمحتواها".

رَكَزَتِ ورشة العمل الأولى على الجودة وضمان تلك الجودة. وأظهر النقاش وجود تقارب في الآراء، كضرورة إشاعة ثقافة الجودة، أو اختيار هيئة قادرة على تكريسها، مستمّدةً إياها من المعايير الدولية. أمّا ورشة العمل الثانية فقد تطرقت إلى دعم النظام، والمسؤولية الملقاة على عاتق القطاعين العام والخاص، فيما تميّزت ورشة العمل الأخيرة بمدخلات أصحاب المؤسسات والعاملين في القطاعات الاقتصادية. فكشفت عن وجود مشكلة

في التواصل، باعتبار أنّ الأكاديميين لا يجيدون لغة الصناعيين، فيما لا يتمتّع هؤلاء دومًا بالقدرة على التكيف مع قوانين الجامعات. عدا عن أنّ المشكلة هي "أيضًا مشكلة تربوية"، بما أنّ برامج التدريب في الجامعات لا تزال متخلّفة لجهة تعليم المهارات الشخصية، وهي المهارات الشاملة التي تستكمل إعداد الطالب. لكنّ "إصلاح البرامج يتطلّب من الأساتذة تغيير عاداتهم وأساليبهم التعليمية"، على حدّ قول عميد الوكالة الجامعية الفرنكوفونية. وبالتالي، فإنّ تقريب المسافة بين عالمي التعليم والصناعة يطرح أسئلة كتلك المتعلقة بالهيكلية، وطريقة الحوكمة، والمساعدة في الإدماج المهني، والتسهيلات الضريبية التي يمكن أن توفّرها الدولة، للبحث والتطوير بوجه خاص.

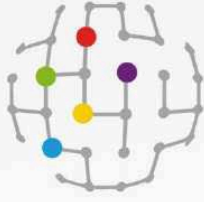
أخيرًا، أكّد وزير التربية والتعليم العالي عباس الحلبي أنّ الوزارة تبذل قصارى جهدها لمعالجة الثغرات المؤسسية والتشريعية، وأنّ الدولة تقوم بدور تنظيمي من دون التدخّل في المبادرات الخاصة. فضلًا عن ذلك، ورغم الإجماع على إنشاء هيئة ضمان الجودة، فإنّ "الشروط والهيكلية وعملية التشكيل قد تخضع لنقاش وطني. ويمكن التوصل مع ممثلي الجامعات إلى مشروع يتّخذ شكل قانون"، على حدّ اعتقاده. فالمطلوب بشكل عام، بحسب الوزير، هو إعادة النظر في التشريعات المتعلقة بالتعليم العالي.

كما اقترح عباس الحلبي أن تقوم المؤسسات بمراجعة طبيعة اختصاصاتها ووضعها؛ "لأنّ الهدف هو ملء جميع القطاعات الوظيفية بخريجين مؤهلين. وتجنّب العبء الزائد الناجم عن الخريجين العاطلين عن العمل، بالأخصّ عندما لا تتوافق شهاداتهم مع معايير الجودة". كما دعا الجامعات إلى تحديث طريقة عملها، التي أثبتت هشاشتها، و"أيضًا تغيير رؤيتها ومهمتها، لتمكّن من مواجهة جميع التحديات التي

نوقشت طوال هذا اليوم، مضيئاً أنّ "هذه التحولات يجب أن تعالج أوجه القصور التي كانت حاضرة منذ ما قبل الأزمات الحالية.

الدعم من المجتمع الدولي، "يقع على عاتق الجهات الفاعلة المحلية ابتداء الأفكار لطرح حلول طموحة إنّما واقعية كما واقتراح إجراءات قابلة للتنفيذ".

# AUF



الجمهورية اللبنانية  
وزارة التربية والتعليم العالي

