



هيئة ضمان جودة التعليم و التدريب
Quality Assurance Authority for Education & Training

وحدة مراجعة أداء مؤسسات التدريب المهني
تقرير المراجعة

معهد المعلم
المنامة - مملكة البحرين

تاريخ المراجعة: 10-12 نوفمبر 2009

قائمة المحتويات

1	وحدة مراجعة أداء مؤسسات التدريب المهني.....
2	المقدمة.....
2	وصف المعهد.....
3	نطاق المراجعة.....
4	الحكم بوجه عام.....
4	فعالية المعهد.....
6	القدرة على التحسّن.....
8	ملخص الدرجات الممنوحة.....
9	الأحكام الرئيسية والتوصيات.....
9	جوانب القوة.....
10	الجوانب التي تحتاج إلى تطوير.....
11	التوصيات.....

وحدة مراجعة أداء مؤسسات التدريب المهني

وحدة مراجعة أداء مؤسسات التدريب المهني (VRU) هي إحدى وحدات هيئة ضمان جودة التعليم والتدريب التي تأسست رسمياً، كهيئة وطنية مستقلة، بموجب المرسوم الملكي رقم 32 لسنة 2008 والمعدل بالمرسوم الملكي رقم 6 لعام 2009.

تسعى وحدة مراجعة أداء مؤسسات التدريب المهني للارتقاء بمعايير التعليم والتدريب المهني من خلال مراقبة جودة تقديم مناهج التدريب المهني، وإصدار التقارير بشأنها، وتحديد جوانب القوة والجوانب التي تحتاج إلى تطوير، وتطبيق معايير النجاح، ونشر أفضل الممارسات، وتقديم المشورة للجهات المعنية بما في ذلك وزارة العمل ووزارة التربية والتعليم.

تستند المراجعات إلى "الإطار العام للمراجعة" الذي وضعته وحدة مراجعة أداء مؤسسات التدريب المهني، وتتم المراجعات في مقر مؤسسات التدريب بواسطة فرق من المراجعين الذين تم اختيارهم وتدريبهم بعناية. إن جميع مؤسسات التدريب معنية بتزويج أحد موظفي المؤسسة للمشاركة في الإعداد والتخطيط للمراجعة، وتمثيل المؤسسة خلال اجتماعات فريق المراجعة. يقوم فريق المراجعة بدراسة وتحليل الأدلة قبل إصدار الأحكام ومنح الدرجات حول جودة ما يتم تقديمه في المؤسسة.

تم تحديد الدرجات وفقاً لمقياس مكون من خمس درجات:

وصف الدرجة	التفسير
1: ممتاز	تصف هذه الدرجة مؤسسة التدريب أو نتائجها التي لا تقل عن المستوى جيد في جميع الجوانب أو غالبيتها وتكون هذه المؤسسة أو النتائج نموذجية أو ممتازة في العديد من الجوانب.
2: جيد	تصف هذه الدرجة مؤسسة التدريب أو نتائجها التي تكون أفضل من المستوى الأولي مع ممارسة سليمة على الأقل، ويميزها اتباع بعض المنهجيات أو تحقيق نتائج ناجحة بشكل خاص .
3: مرضٍ	تصف هذه الدرجة مستوى أولي من الملاءمة. يكشف عن بعض الصفات الجيدة، ويخلو من مظاهر الضعف الرئيسية ذات التأثير الملموس على إنجازات عموم المتدربين أو المجموعات الكبيرة منهم.
4: دون المرضي	تصف هذه الدرجة الحالات التي تكشف عن زيادة جوانب الضعف الرئيسية المؤثرة في نتائج المتدربين على جوانب القوة في المؤسسة التدريبية.
5: ضعيف جداً	تصف هذه الدرجة حالات تكشف عن جوانب ضعف كبيرة ورئيسية في كل المجالات أو معظمها ، مرجعها تلك الخدمة الغير ملائمة التي تلقاها المتدربون، وتوجد فيها جوانب ضعف كبيرة ورئيسية في معظم أو جميع المجالات.

المقدمة

وصف المعهد

بدأ معهد المعلم مزاولة أنشطة التدريب في عام 1989، ويقدم مجموعة من البرامج المعتمدة من الخارج، ومجموعة من البرامج غير المعتمدة في مجالات : الصحة، والسلامة، والإدارة، والإشراف، والقيادة، وإدارة الجودة (أيسو9001)، والموارد البشرية، ومهارات التطوير الذاتي، والمهارات الحياتية، وتقنية المعلومات وتطبيقات الحاسوب. كما يقدم المعهد البرامج المعتمدة خارجياً من مجلس الامتحانات الوطنية للسلامة والصحة المهنية (NEBOSH)، وغرفة تجارة وصناعة لندن (LCCI)، والمعهد الملكي للصحة العامة (RIPH)، و هيئة المدراء التنفيذيين (ABE) ومركز كاد في الهند.

وعلى مدى السنوات الثلاث الماضية، بلغت نسبة المتدربين المسجلين في الدورات المعتمدة من الخارج 19%، والمتدربين المسجلين في الدورات غير المعتمدة والتي يتم تقييمها داخلياً نسبة 48%، بينما سجل بقية المتدربين في الدورات القصيرة غير المعتمدة، وتبلغ نسبة المتدربين المكفولين من أرباب أعمالهم، النصف تقريباً، فيما يعتبر المتدربون الآخرون من الدارسين على نفقتهم الخاصة. وفي عام 2008، قام المعهد بتدريب 681 متدرباً في جميع برامجهم.

يوظف معهد المعلم أربعة مدربين يعملون بنظام الدوام الكامل فضلاً عن العديد من المدربين العاملين بنظام الدوام الجزئي، ويتولى إدارة المعهد المدير الإداري بمعاونة خمسة مسؤولين إداريين وموظفي الدعم الذين يعملون بنظام الدوام الكامل، ومعهد المعلم حاصل على شهادة نظام إدارة الجودة الدولي (أيسو - 9001).

نطاق المراجعة

أجريت هذه المراجعة على مدى ثلاثة أيام من قبل فريق مراجعة مكون من أربعة من المراجعين، وخلال المراجعة، قام الفريق بحضور حصص التدريب وتحليل البيانات الخاصة بالمؤهلات التي أنجزها المتدربون والدورات التي أكملوها؛ والاجتماع مع الإدارة العليا، والمدربين، والمسؤولين الإداريين وموظفي الدعم، والمتدربين، وأرباب الأعمال.

يوجز هذا التقرير النتائج التي توصل إليها فريق المراجعة خلال مراجعته لما يقدم في معهد المعلم، وما توصل إليه من توصيات حول ما يجب على مؤسسة التدريب القيام به لتحسين الأداء.

الحكم بوجه عام

فعالية المعهد

الدرجة 3: مرض

يعتبر معهد المعلم من المعاهد ذات الفعالية المرضية، فقد ظهر بشكل مرضٍ إنجاز المتدربين، وفعالية التدريب والتعليم بشكل جيد، وجودة البرامج المقدمة، ومستوى الدعم والإرشاد للمتدربين بشكل مرضٍ، فيما ظهر مستوى قيادة المعهد وإدارته بشكل مرضٍ من حيث تقديم الدعم للمتدربين وتحفيزهم على تحسين مستوياتهم.

في معهد المعلم، يكتسب المتدربون معارف ومهارات وسلوكيات مهنية جديدة، يسهم في اكتسابها ما يجدونه في الدورات من تحفيز وتشويق، مما انعكس على نسبة الاستمرارية العالية التي بلغت 95% في جميع الدورات على مدى السنوات الثلاث الماضية.

وفي الدورات التي يتم تقييمها داخلياً، يحقق المتدربون نسب نجاح عالية تبلغ 92% في المتوسط. وتُقيم هذه الدورات من قبل المدربين، ولا تخضع لأية عملية تدقيق داخلي، أما في الدورات المعتمدة من الخارج، فقد ظهرت نسب النجاح بشكل مرضٍ أو أفضل، ومع هذا، لا يتم، بشكل كافٍ، تقييم إنجازات المتدربين في الدورات غير المعتمدة.

ظهرت فعالية التدريب والتعليم بالمعهد بشكل جيد، حيث يستخدم المدربون مجموعة واسعة من طرق التدريب والأنشطة الفعالة لتحفيز وتشجيع المتدربين خلال حصص التدريب، كما يتمتع المدربون بالمؤهلات المناسبة والإلمام الكافي بتخصصاتهم المهنية، والذي انعكس بشكل مرضٍ على استخدامهم لأمتثلة من خبراتهم العملية والحياة المهنية في حصص التدريب، إضافة إلى قدرتهم في الربط بين المعرفة النظرية والممارسات الفنية، ويقوم المدربون بتقييم أعمال المتدربين بشكل جيد وتقديم التغذية الراجعة المفيدة لهم، فضلاً عن ذلك، يقوم المدربون بالتخطيط للدروس، وإدارتها بفاعلية، حيث تبدأ

بشكل فعال حصص التدريب بمراجعة مفيدة لما سبق تعلمه من مهارات ومعارف، من خلال طرح الأسئلة ، أو الامتحانات القصيرة؛ وكذلك تلخيص ما تم شرحه في نهاية كل حصة من حصص التدريب.

تستخدم عملية التقييم المبدئي بشكل ملائم عموماً، وتُقيم توقعات وأهداف المتدربين بشكل مناسب، ومع هذا، فقد تم تطبيق نظام تقييم المعارف والخبرات السابقة للمتدربين المسجلين في الدورات غير المعتمدة خلال عام 2009 فقط، ولم تستخدم نتائجه بفعالية حتى الآن في التخطيط لحصص التدريب، حتى يتسنى تلبية الاحتياجات المختلفة للمتدربين.

يقدم معهد المعلم مجموعة مرضية من الدورات غير المعتمدة التي تُقيم داخلياً، والدورات المعتمدة من الخارج، وتتم استشارة أرباب الأعمال قبل بدء الدورات، كما يقوم المعهد بتطوير مناهج بعض الدورات غير المعتمدة وفقاً لمتطلبات أرباب الأعمال، أما الدورات الطويلة والمعتمدة من الخارج فتقدم أنشطة إثرائية غير كافية للتعلم، ولا يقوم المعهد بتقييم احتياجات سوق العمل تقيماً شاملاً للمساعدة في إعداد مجموعة دوراته.

يقدم المدربون والموظفون الدعم الكافي للمتدربين قبل البرامج وخلالها بل وبعد استكمالها في بعض الأحيان، كما تعتبر نظم متابعة حضور وغياب وتأخر المتدربين نظاماً فعالة على وجه الخصوص.

يطبق المعهد إجراءات كافية لضمان توفير بيئة عمل آمنة وصحية لكل من الموظفين والمتدربين، ويتم إطلاع المتدربين على سياسات الصحة والسلامة بالمعهد بصفة دائمة في بداية الدورة ، كما تتم تغطية المتدربين المتواجدين داخل مقر المعهد ببوليصة تأمين ضد الحوادث والإصابات، ويقوم المعهد باتخاذ إجراءات مناسبة لمكافحة انتشار فيروس أنفلونزا الخنازير H1N1، علاوة على تقديره للمتدربين المتفوقين من خلال نشر أسمائهم وصورهم على اللوحات الإعلانية داخل مقر المعهد، وكذلك تتاح الفرصة للمتدربين للإطلاع على مصادر التعلم المناسبة.

قامت الإدارة العليا لمعهد المعلم، مؤخراً، بتطبيق العديد من الممارسات التي ساهمت في تحسين فعالية المعهد عموماً، كما ساهمت في تحسين مراقبة أداء الموظفين، وجمع وجهات نظر المتدربين وتحليلها،

ومراقبة إنجازات المتدربين، وبخاصة في الدورات المعتمدة من الخارج. ويقوم المعهد بتقييم إنجازات المتدربين بشكل مرضٍ في الدورات التي تقيم داخلياً، والدورات المعتمدة من الخارج؛ فضلاً على حفظ السجلات الجيد والمراقبة الصارمة من قبل الإدارة، وللتدليل على ذلك، تقوم الإدارة ببحث النتائج المنخفضة بالتفصيل في دورة مجلس الامتحانات الوطنية للسلامة والصحة المهنية (NEBOSH)، وإعداد خطة عمل تفصيلية لتحسين النتائج، كما قام المعهد بتطوير خطط معدة جيداً وبطريقة ملائمة ليحقق، وبشكل منظم، مزيداً من تحسين النتائج، وعلى الرغم من الجهود التي بذلتها الإدارة في الآونة الأخيرة، فإنه لم يتم تطبيق نظام جمع وجهات نظر أرباب الأعمال وتحليلها حتى الآن.

القدرة على التحسن

الدرجة 2: جيد

يتمتع معهد المعلم بسجل جيد من الإنجازات، لاسيما ما حققه المعهد من إنجازات في السنة الماضية. كما أن معهد المعلم حاصل مؤخراً على شهادة نظام إدارة الجودة الدولي (أيسو - 9001)، وقد شهد نظام إدارة الجودة الداخلية، وطرق حفظ السجلات تحسناً ملحوظاً، وتتوفر لدى المعهد آليات نشطة وفعالة لتنسيق أنظمة الجودة.

زاد معهد المعلم من حقيبة دوراته بشكل ملحوظ، وقام بطرح العديد من الدورات المعتمدة من الخارج مثل الشهادات الخاصة بدورات كل من معهد (ABE) وغرفة تجارة وصناعة لندن (LCCI)، بالإضافة إلى ذلك، فقد أضاف المعهد عدداً من الدورات المعتمدة من الخارج والدورات غير المعتمدة في مجال نظم الاتصالات والمعلومات والدورات التجارية الأخرى والمهارات الحياتية في عامي 2008-2009.

في الآونة الأخيرة، قام المعهد بتطبيق نظام تقييم الدورات غير المعتمدة، قبل استكمال هذه الدورات وبعدها، كما تم إعداد استمارة جديدة لقياس تأثير التدريب على أداء المتدربين، ومهاراتهم وسلوكياتهم

في أماكن العمل. ومن المؤمل استخدام هذه الإجراءات الجديدة على نطاق واسع في جميع أقسام المعهد، ومع هذا، لم تلقَ الاستمارة الجديدة لقياس رضا أرباب الأعمال، استجابة جيدة حتى الآن.

يطبق المعهد نظاماً جديداً معداً بشكل حسن لتقييم أداء الموظفين، ويرتبط تقييم أداء المدربين، على وجه الخصوص، بدرجة استمرارية المتدربين في الدورات، ونسب نجاحهم، ورضا المتدربين، والدرجة العامة التي يحصل عليها المدربون من النظام الداخلي لملاحظة الدروس. ويحدد الموظفون أهدافاً فردية تستند إلى خطط المعهد التجارية، ويتم الأسلوب المطور حديثاً لملاحظة الدروس بالمعهد بمعايير واضحة وذات علاقة لتقييم أداء المدربين ويتم ملاحظة المدربين بشكل مستمر كما يتم اطلاعهم على الدرجة الكلية بعد الملاحظة، بيد أنه لم يتم استخدامه بفعالية في تحديد الجوانب التي تحتاج إلى تطوير فيما يتعلق بأداء المدربين.

قام المعهد بإعداد خطط تجارية معدة بشكل جيد تركز على 10 جوانب من مجالات الأعمال؛ لكل جانب عدداً من الإجراءات، والأهداف ومؤشرات الأداء ذات العلاقة؛ بيد أن هذه الخطط تعد جديدة ولم تتم مراقبة أطر تنفيذها حتى الآن، وتحدد استمارة التقييم الذاتي، التي قام المسؤولون في المعهد باستيفائها بالتفصيل، وتلقي الضوء على الجوانب الرئيسية التي تحتاج إلى تطوير بالمعهد. وتعكس استمارة التقييم الذاتي قدرة المعهد على تحليل جوانب القوة والجوانب التي تحتاج تطوير بشكل كافٍ ووافٍ.

وقد تم تجديد الموقع الإلكتروني للمعهد لتوفير الأدلة الإرشادية، الكافية والمفيدة، للمتدربين بشأن البرامج المقدمة، كما قام المعهد مؤخراً بتجهيز جميع الفصول وربطها بشبكة الإنترنت اللاسلكي وحتى يتسنى تحسين دعم المتدربين، يقوم المعهد حالياً بالتأمين على المتدربين ضد الحوادث والإصابات بمقر المعهد، إضافة إلى ذلك، فإن المعهد في مراحل التخطيط لبناء مقر جديد له.

ملخص الدرجات الممنوحة

الدرجة	الحكم بوجه عام
3: مرضٍ	فعالية المعهد
2: جيد	القدرة على التحسّن
	نتائج المراجعة
3: مرضٍ	ما مدى إنجاز المتدربين؟
2: جيد	ما مدى فعالية التدريب؟
3: مرضٍ	ما مدى تلبية برامج التدريب لاحتياجات المتدربين وأرباب الأعمال؟
3: مرضٍ	ما مدى دعم المتدربين وإرشادهم؟
3: مرضٍ	ما مدى فعالية القيادة والإدارة في رفع إنجاز جميع المتدربين ودعمهم؟

الأحكام الرئيسية والتوصيات

جوانب القوة

- **طرق التدريب والأنشطة:** يستخدم المدربون وبشكل جيد مجموعة واسعة من طرق التدريب والأنشطة لتحفيز وتشجيع المتدربين؛ والعمل الجماعي والنقاش المفتوح، والأسئلة المباشرة، ودراسات الحالة، والواجبات المنزلية، والتي كان أثرها جيد على المتدربين. وفي إحدى الحصص، على سبيل المثال، طلب المدرب من المتدربين اختيار موضوع يتعلق بموضوع الدرس، والبحث فيه ومناقشته مع بقية أعضاء المجموعة، وتعتبر وسائل التعلم كافية، وتستخدم بشكل ملائم.
- **تقييم أعمال المتدربين:** يقوم المدربون بتقييم وفحص مدى استيعاب المتدربين بطريقة فعالة في بداية وأثناء الدورات المعتمدة من الخارج والدورات التي يتم تقييمها داخلياً، وذلك عن طريق الأسئلة والأجوبة، وإجراء الاختبارات القصيرة، وعمليات التقييم بعد استكمال الدورات، ويحصل المتدربون على تغذية راجعة مفيدة بشكل فردي أو جماعي، كما يقدم المدربون التغذية الراجعة الكتابية المفيدة والبناءة دائماً بشأن الأعمال الكتابية والامتحانات وواجبات المتدربين.
- **متابعة غياب وتأخر المتدربين:** يقوم المعهد وبشكل فعال بمراقبة ومتابعة غياب المتدربين المكفولين من أرباب الأعمال وتأخرهم، وإصدار تقارير منتظمة عن حالات الغياب والتأخير إلى أرباب الأعمال، ويحصل المتدربون الموظبون في الحضور على جوائز خاصة، ويطلب من المتدربين من ذوي سجل الغياب أو التأخير المتكرر إعداد تقارير عمل لتحسين الحضور والمواظبة.
- **نظام تقييم الأداء:** قام المعهد بتطبيق نظام معد بعناية لتقييم أداء الموظفين الذي يعملون بنظام الدوام الكامل، ويتم تقدير تقييم المدربين، على وجه الخصوص، وعلى أسس واضحة وملائمة، وفقاً لدرجة استمرارية المتدربين في الدورات، ونسب نجاحهم، والدرجة العامة التي يحصل عليها المدربون من النظام الداخلي لملاحظة الدروس، وبعض الجوانب الأساسية

المرتبطة بخطط أعمال المعهد. وتحدد جوانب التطوير الرئيسية لكل موظف بوضوح، ويتم الاتفاق عليها في مطلع العام ، ويعتبر هذا النظام جديداً، ويتم تطبيقه حالياً على الموظفين الذين يعملون بنظام الدوام الكامل فقط.

الجوانب التي تحتاج إلى تطوير

- **قياس إنجازات المتدربين في الدورات غير المعتمدة وتسجيله:** لا يقوم معهد المعلم بقياس وتسجيل مدى تقدم أو إنجازات المتدربين في الدورات غير المعتمدة بطريقة صارمة، حيث يحصل جميع المتدربين الذين يحضرون نسبة 75% أو أكثر من ساعات الدورة على شهادة إتمام الدورة، ويعد هذا الأسلوب غير كافٍ، ولا يعكس، بدقة، مدى إنجاز التقدم أو التحصيل الأكاديمي للمتدربين.
- **الأنشطة الإثرائية في الدورات المعتمدة والدورات التي تقيم داخلياً:** تعتبر الأنشطة الإثرائية في الدورات غير المعتمدة مرضية، وتقدم في شكل التمارين ذات الغرض المحدد التي تضيف إلى خبرة المتدربين ومعرفتهم ، ومع ذلك، تعد الأنشطة الإثرائية غير كافية للمتدربين في الدورات المعتمدة الطويلة.
- **تحليل احتياجات سوق العمل:** لا يقوم المعهد بإجراء تحليل احتياجات سوق العمل بشكل كافٍ وشامل للمساعدة على تحسين مجموعة برامج المعهد. ويعتمد أساساً على المعلومات التي يتم جمعها من خلال استفسارات أرباب الأعمال.
- **جمع وجهات نظر أرباب الأعمال وتحليلها:** لا يقوم المعهد بجمع أو تحليل وجهات نظر أرباب الأعمال بطريقة نظامية، وعلى الرغم من إجراء موظفي المعهد المكالمات الهاتفية مع أرباب الأعمال بين الفينة والأخرى، إلا أنه لا يوجد نظام معمول به لإجراء هذه المكالمات الهاتفية، أو لاستطلاع وجهات نظر أرباب الأعمال واهتماماتهم، وكذلك لا يتم تسجيل أو متابعة هذه الأمور بصفة دائمة، وقد قام المعهد مؤخراً بإعداد استمارة رضا أرباب الأعمال لهذا الغرض، ولكن لم يتم بتعبئتها سوى القليل جداً من أرباب الأعمال.

- استخدام نظام متابعة المدربين: تتم ملاحظة المدربين بشكل منتظم باستخدام نظام ملاحظة ذات معايير واضحة، وذات علاقة بعملية الملاحظة، ومع ذلك، لا يستخدم هذا النظام بفعالية وكفاءة في تحديد السبل التي يمكن بواسطتها تحسين ممارسات المدربين، وتمنح نتائج الملاحظة في شكل درجات فقط، ولا تحدد الجوانب التي تحتاج إلى تطوير.

التوصيات

من أجل تحسين الأداء، يجب على المعهد:

- تطوير نظام موثوق فيه لقياس إنجازات المتدربين في الدورات غير المعتمدة .
- إثراء الدورات بمزيد من الأنشطة التي تثري خبرة المتدربين بالممارسات المهنية الواقعية.
- تحليل احتياجات سوق العمل بطريقة منظمة وشاملة.
- ضمان جمع وجهات نظر أرباب الأعمال وتحليلها بطريقة منتظمة والاستفادة من النتائج في تحسين جودة ما يتم تقديمه.
- استخدام نظام ملاحظة المدربين في تحديد الجوانب ذات العلاقة التي تحتاج إلى تطوير بشكل فعال، وتقديم التوصيات إلى المدربين.