



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

وحدة مراجعة أداء مؤسسات التدريب المهني  
تقرير المراجعة

معهد البحرين للتكنولوجيا  
المنامة - مملكة البحرين

تاريخ المراجعة: 21-23 ديسمبر 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 .....
7	القدرة على التحسن .....
9	ملخص الدرجات الممنوحة .....
10	الأحكام الرئيسية والتوصيات .....
10	جوانب القوة .....
10	الجوانب التي تحتاج إلى تطوير .....
12	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 مقار مؤسسات التدريب بواسطة فرق من المراجعين الذين تم اختيارهم وتدريبهم بعناية. إن جميع مؤسسات التدريب معنية بترشيح 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.

### وصف المعهد

تأسس معهد البحرين للتكنولوجيا في عام 2001 من قبل بنك البحرين للتنمية، لتقديم التدريب في مجال تقنية المعلومات، بالتعاون مع كبار الشركاء العالميين في قطاع تقنية المعلومات ، يقدم المعهد دورات تقنية المعلومات المعتمدة من الخارج، والدورات المعتمدة من مؤسسة التدريب والدورات غير المعتمدة في مجالات تطبيقات الحاسب الآلي، إدارة قواعد البيانات، أنظمة التشغيل، عمليات الحاسب الآلي، التدريب الفني، تصميم الجرافيك ، وتصميم وإدارة مواقع الإنترنت.

يعتبر معهد البحرين للتكنولوجيا مركز تدريب معتمد لكل من مايكروسوفت(Microsoft)، أوراكل(Oracle)، اكسيوترين (ExecuTrain)، شركة نظم معلومات الكمبيوتر (CISCO)، احترافي انترنت معتمد (CIW)، شهادة برنامج إعداد فني تصليح وتجميع الكمبيوتر (CompTIA) ، والرخصة الدولية لقيادة الكمبيوتر (ICDL). كما يعد المعهد مركزاً معتمداً للامتحانات Prometric testing centre، والشريك الذهبي لمايكروسوفت. وتستمر الدورات ما بين 10 ساعات إلى 80 ساعة. وخلال عام 2009، بلغ عدد المتدربين المسجلين بالمعهد 498 متدرباً، نسبة المكفولين منهم من الشركات والجهات الحكومية قرابة 80% .

يزاول المعهد أنشطته من مقره الكائن بالمنامة، ويقوم بإدارته فريق مكون من الرئيس التنفيذي، ورئيس المبيعات، ومدير الشؤون المالية والموارد البشرية، ومدير تطوير الأعمال، وموظفي الإدارة، وستة مدربين يعملون بنظام الدوام الكامل.

## 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 منسوبي المعهد، والمتدربين، والمدربين، وأرباب الأعمال.

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

#### الدرجة 4: دون المرضي

يعتبر معهد البحرين للتكنولوجيا، من المعاهد ذات الفعالية غير المرضية عموماً. وفيما يحقق المتدربون مستوى إنجاز مرضٍ، فقد ظهرت عملية التعليم وجودة القيادة والإدارة بشكل دون المرضي، أما جودة البرامج ومستوى الدعم والإرشاد للمتدربين، فقد ظهرت بمستوى مرضٍ.

يكتسب معظم المتدربين مستوى مرضياً من المهارات والمعارف المهنية ، وخلال عام 2009، حقق المتدربون مستوى جيداً في الدورات المعتمدة من مؤسسة التدريب بنسبة نجاح بلغت 92% ، ويتم قياس وتقييم مستويات إنجاز وتقدم المتدربين في هذه الدورات بطريقة ملائمة من خلال تطبيق مجموعة مناسبة من التمارين والامتحانات العملية، وتختلف معدلات الإنجاز في الدورات المعتمدة من الخارج، حيث يحقق المتدربون مستوى مرضياً في دورة مسؤولي إداري نظم معتمد Certified System Administrator (CSA) المكفولة من قبل تمكين (صندوق العمل)، بينما يحققون مستوى ضعيفاً جداً في دورة الرخصة الدولية لقيادة الكمبيوتر (ICDL)، بنسبة 5%، وفيما تعتبر نسبة استمرارية المتدربين مرضية في جميع الدورات بمعدل 90%، وكذلك نسبة حضور المتدربين مرضية في جميع الدورات أيضاً، ويتم حفظ سجلات دقيقة للحضور، تعد المواظبة ضعيفة، ولا يقوم المدربون أو الموظفون بتسجيل تأخير، أو مساءلة المتدربين.

تعتمد نسبة 50% تقريبا من دورات المعهد على معدل الحضور، حيث يحصل المتدربون الذين يحضرون نسبة 80% من ساعات الدورة على شهادة حضور الدورة، بصرف النظر عن اكتسابهم المهارات المطلوبة، ويتم نقلهم إلى المستوى التالي دون إجراء التقييم المناسب لمستوى إنجازهم في الدورات.

يعتبر المدربون العاملون بالمعهد من المدربين المعتمدين، ويتمتعون بالخبرة الواسعة والمعرفة بتدريس دورات تقنية المعلومات، ومع ذلك، تستخدم قلة من المدربين مجموعة كافية من طرق التدريس لإشراك أو تحفيز المتدربين على المشاركة في الدروس، حيث تعتمد معظم حصص التدريب على طريقة التلقين مما لا يترك سوى مساحة ضئيلة للتفاعل مع المتدربين أثناء الحصص، أو تشجيعهم على المشاركة بفعالية في المناقشات، وفيما تتم مشاركة أهداف الدروس وخططها مع المتدربين في معظم حصص المعلومات، ويعتمد المدربون على برامج عمل موحدة مقدمة من الجهة المانحة لدورات تقنية المعلومات إلا أن هذا الأسلوب لا يلبي الاحتياجات المختلفة للمتدربين، وتتم عملية التقييم الأولي للمتدربين بناءً على طلب أرباب الأعمال فقط، بينما يخفق معظم المدربين في تلبية احتياجات المجموعات المختلفة أو المتدربين من الأفراد بفعالية.

تتم مراقبة مستوى أداء المتدربين بطريقة ملائمة في بعض الدورات، مثل الدورات التي تنظم برعاية من قبل تمكين (صندوق العمل) وإحدى الجامعات المحلية؛ أما في الدورات الأخرى، فلا تتم مراقبة مستوى تقدم المتدربين وإنجازهم عن كثب، ولا يحصل المتدربون على التغذية الراجعة الكافية بشأن أعمالهم، كما لا يحتفظ المعهد بسجلات فعالة لمستوى تقدم المتدربين، أو يزودهم بالتغذية الراجعة كتابة.

يقدم المعهد مجموعة جيدة من الدورات المعتمدة من مايكروسوفت Microsoft ، مع إتاحة الفرص للتدرج لمستويات متقدمة للمتدربين وتمكينهم من اكتساب المؤهلات الدولية في تقنية المعلومات، وتحظى مجموعة الدورات المقدمة برضا كل من المتدربين وأرباب الأعمال، ويتأكد المعهد من استلام المدربين وأرباب الأعمال نبذة مختصرة قبل بدء الدورات، وبوجه عام، يوفر المعهد كتب أصلية ومناسبة للمتدربين من الشركاء الدوليين، وتتسم بالجودة المرضية، بيد أن معظم المدربين يقيدون أنفسهم بتدريس مواد الدورات فقط، ولا يقدمون أنشطة إثرائية كافية لتعزيز خبرة التعلم. تعتبر إجراءات المعهد الخاصة بتقييم احتياجات السوق المحلية غير كافية، وتعتمد على علاقات فريق المبيعات مع العملاء إلى حد كبير، وكذلك لا يتم توثيق الاتصالات مع أرباب الأعمال أو مراجعتها من قبل الإدارة.

تقدم الإدارة وموظفو المبيعات المعلومات المفيدة، ومقدمة عن الدورة للمتدربين؛ كما يقدم المدربون الإرشاد بصورة غير منتظمة بشأن فرص العمل، والدعم الشخصي للمتدربين، ويوفر المعهد بيئة عمل آمنة للمتدربين، ومقار حديثة مجهزة بأحدث تقنيات نظم اتصالات المعلومات، وفيما لا تتوفر سياسة للصحة والسلامة بالمعهد، يوفر الموقع الإلكتروني للمعهد المعلومات الكافية عن الدورات، ويتم تحديثه بشكل جيد.

تركز بيانات رؤية معهد البحرين للتكنولوجيا ورسالته على مستويات إنجازات المتدربين بطريقة ملائمة، وتتم مشاركتها مع الموظفين وعرضها على الموقع الإلكتروني للمعهد، ومع ذلك، تفتقر الخطة الإستراتيجية للمعهد إلى التفاصيل، ولا تشكل أهدافها تحدياً كافياً للموظفين، كما تحدد الأهداف دون تخصيص للأفراد أو تحديد مواعيد نهائية لتنفيذها، ولم يتضح للمراجعين مدى مراقبة التقدم في تنفيذ هذه الخطة.

يفتقر المعهد إلى طريقة منتظمة لمراقبة مستويات إنجاز المتدربين وتقديمهم، حيث تعتبر البيانات المقدمة لأغراض هذه المراجعة غير متناسقة، باستثناء البيانات الخاصة بالدورات المقدمة لكل من تمكين (صندوق العمل) ، وإحدى الجامعات المحلية.

لا تتم مراقبة أداء المدربين أثناء الحصص بشكل كافٍ، ويفتقر المعهد إلى نظام لقياس مدى الأداء الناجح للمدربين في الحصص، أو توجيههم بشأن طريقة تحسين الأداء، وعلى الرغم من سعي المعهد إلى الحصول على التغذية الراجعة من المتدربين في نهاية الدورة، فإنه لا يتم تلخيص التغذية الراجعة لتحسين جودة ما يتم تقديمه من دورات، ومن ناحية أخرى، يوظف المعهد مدربين معتمدين من ذوي الإلمام الكافي والخبرة الواسعة بمجالات تخصصاتهم، ويحصل المدربون على الأنشطة التطويرية المفيدة المتعلقة بمجال عملهم بين الفينة والأخرى، بيد أنه لا يتم التخطيط لها بشكل جيد أو ربطها بنظام إدارة الأداء بالمعهد.



## القدرة على التحسن

### الدرجة 4: دون المرضي

حقق معهد البحرين للتكنولوجيا نسبة ملائمة من اعادة التسجيل من نفس أرباب الأعمال والتي بلغت 20% والذين يشكلون نسبة 80% من مجموع المتدربين في الدورات، ومع ذلك، انخفض إجمالي المتدربين بنسبة 8% ما بين عامي 2008 و2009 مقارنة بالأعوام السابقة، ويملك المعهد الموارد الكافية لمزاولة أنشطته بما فيها المدربين المعتمدين، وكفاية موظفي الإدارة والمقار المجهزة بأحدث التجهيزات والمعدات.

قام المعهد بإعداد بعض خطط التحسن الملائمة، وتشمل الانتساب إلى جهات الاعتماد الدولية، مثل معهد احترافي إدارة المشاريع (PMP)، ولهذا الغرض، فقد أسس المعهد أول مركز معتمد للاختبارات Prometric testing centre للاختبارات الطبية، وإدارة المشاريع، في منطقة دول مجلس التعاون الخليجي، كما يعترف المعهد إضافة البرامج المصممة محلياً مثل برنامج تطوير رواد الأعمال والتدريب على نظم تقنية المعلومات للأشخاص من ذوي الإعاقات، ولكن، لا تستند جدوى طرح هذه البرامج إلى تحليل شامل لاحتياجات السوق، أو فهم دقيق لاحتياجات أرباب الأعمال. يقوم فريق المبيعات بزيارة بعض أرباب الأعمال، ولكن لا يحتفظ بسجلات دقيقة لهذه الزيارات، كما لا تقوم الإدارة العليا بتحليل النتائج التي أسفرت عنها.

تعتبر أنظمة المعهد الرامية إلى تحسين جودة التدريب وأداء موظفيه غير ملائمة؛ وكذلك نظام ضمان الجودة للمعهد، حيث لا تتم مراقبة جودة التدريب أو قياسه، ولا يتم الربط بين أداء المدربين ومستوى إنجاز المتدربين، ولا تحدد أهداف للمدربين لأجل تحسين إنجازات المتدربين، إضافة إلى عدم جمع بيانات الإنجاز أو حفظها بطريقة منظمة، وفيما قام المعهد مؤخراً بإدخال نظام جديد للتقييم، لا تستخدم التغذية الراجعة من المتدربين، بعد استكمال الدورات، في تخطيط عمليات التحسين بشكل فعال.

تتسم استمارة التقييم الذاتي التي تم استيفائها لأغراض هذه المراجعة بعدم الشمولية، ولا تستند إلى أدلة كافية، كما كانت مساهمة الإدارة العليا ضئيلة جداً في عملية التقييم الذاتي، وكذلك، تتسم استمارة

التقييم الذاتي، وفي جميع الجوانب، بالمبالغة في منح الدرجات لأداء المعهد، مما يلقي بظلال من الشك على قدرة الإدارة على تشخيص الجوانب التي تحتاج إلى تطوير ومعالجتها.

## ملخص الدرجات الممنوحة

الدرجة	الحكم بوجه عام
4: دون المرضي	فعالية المعهد
4: دون المرضي	القدرة على التحسن
	<b>نتائج المراجعة</b>
3: مرضٍ	ما مدى إنجاز المتدربين؟
4: دون المرضي	ما مدى فعالية التدريب؟
3: مرضٍ	ما مدى تلبية برامج التدريب لاحتياجات المتدربين وأرباب الأعمال؟
3: مرضٍ	ما مدى دعم المتدربين وإرشادهم؟
4: دون المرضي	ما مدى فعالية القيادة والإدارة في رفع إنجاز جميع المتدربين ودعمهم؟

## الأحكام الرئيسية والتوصيات

### جوانب القوة

- تحقيق مستوى إنجاز في الدورات المعتمدة من مؤسسة التدريب: في الدورات المعتمدة من مؤسسة التدريب، والتي تمثل نسبة 24% من أعمال المعهد في عام 2009، تعتبر نسبة النجاح جيدة، وقد بلغت 92%. ويتم قياس إنجازات المتدربين في هذه الدورات وتقييمها بصرامة من خلال تطبيق التمارين والامتحانات العملية.
- تقديم مجموعة من الدورات المعتمدة من مايكروسوفت (Microsoft): يقدم المعهد مجموعة جيدة من البرامج المعتمدة من مايكروسوفت، والتي تمكن المتدربين من الحصول على المؤهلات الدولية في مجال تقنية المعلومات، وتوفر الكثير من فرص التقدم للمستويات المختلفة، وتشمل هذه الدورات مجموعة الدورات الجديدة لمايكروسوفت والدورات الجديدة التي تم تدشينها مثل Silverlight.

### الجوانب التي تحتاج إلى تطوير

- مراقبة مستوى تقدم المتدربين في معظم الدورات والتغذية الراجعة المقدمة لهم بشأن مستوى التقدم: بالنسبة لدورات المتدربين غير المكفولين من أرباب الأعمال، لا يحتفظ المعهد بسجلات واضحة لمستوى تقدم المتدربين أو التغذية الراجعة، ويقوم المدربون بمنح الدرجات لمستوى أداء المتدربين بمقياس يتكون من (A- D) على أساس تقديرهم الخاص بشأن مشاركة المتدربين في الفصول، وبناءً على نتائج التمارين العملية في الفصول، ولا توجد آلية موضوعية للتحقق من صحة هذه الدرجات، حيث لا يتم تكليف المتدربين بأداء واجبات تمنح عليها درجات، كما لا تقدم التغذية الراجعة الكتابية للمتدربين لإبلاغهم بشأن مستوى التقدم، والجوانب التي بحاجة إلى تحسين.

- **إستراتيجيات تلبية الاحتياجات الفردية للمتدربين:** على الرغم من قياس قلة من المدربين لمستوى فهم المتدربين في بداية الدورة، من خلال طرح الأسئلة المفتوحة، تلبية قلة منهم الاحتياجات المتنوعة للمتدربين من الأفراد أو المجموعات بشكلٍ فعال، وفي حالات نادرة، يتم التخطيط للدروس على أساس التقييم الأولي للمعارف والمهارات السابقة للمتدربين، وفي إحدى الحالات، قام المعهد بتمديد مدة إحدى الدورات عندما اكتشف المدرب أن مهارات المتدربين دون المستوى المطلوب، ويتم إلقاء الدروس في معظم الحصص كوحدة متكاملة وفقاً لهيكل الدورة المقدم من الجهة المانحة؛ وفيما لا يُقدم الدعم الكافي للمتدربين الأقل قدرة دائماً، لا تشكل الدروس تحدياً فعالاً للمتدربين الأكثر قدرة.
- **إستراتيجيات التعليم:** يوظف معظم المدربين مجموعة غير كافية من طرق التدريب لإشراك أو تحفيز المتدربين على المشاركة في الدروس، حيث تعتمد حصص التدريب على طريقة التلقين إلى حد كبير، مما لا يترك سوى مساحة ضئيلة للمشاركة مع المتدربين أو التفاعل معهم أثناء الحصص؛ ومن ثم يتسم المتدربون بالسلبية خلال معظم الحصص، ولا يتم تشجيعهم أو تحفيزهم على المشاركة بفعالية في المناقشات. كما لا توفر الحصص الفرص الكافية للعمل الجماعي، ولا يُشجع المتدربون على العمل بشكلٍ جماعي.
- **جمع وتحليل بيانات إنجاز المتدربين:** لا تقوم الإدارة العليا لمعهد البحرين للتكنولوجيا بمراقبة مستويات إنجاز المتدربين بطريقة منتظمة؛ حيث تعتبر البيانات المقدمة لأغراض هذه المراجعة لا يعتمد عليها بشكل كافٍ لقياس مستويات التقدم والإنجاز للمتدربين في الكثير من الدورات، باستثناء البيانات الخاصة بالدورات المقدمة لكل من تمكين (صندوق العمل) وإحدى الجامعات المحلية.
- **أنظمة مراقبة وتحسين جودة التدريب:** على الرغم من ملاحظة المدربين الجدد لمرة واحدة في أعقاب توظيفهم بالمعهد مباشرة، لا تقوم الإدارة بمراقبة أدائهم بعد ذلك، أو ملاحظة حصص التدريب لتزويد المدربين بالتغذية الراجعة بشأن طريقة تحسين أدائهم، كما لا يحصل المدربون على التغذية الراجعة إلا في حالات وقوع المشاكل، ولا يتم تسجيل أو استخدام هذه التغذية الراجعة في التخطيط للتحسين.

## التوصيات

من أجل تحسين الأداء، يجب على المعهد:

- تطوير نظام لتسجيل مستويات تقدم المتدربين، ومراقبتها وتحليلها، وضمان حصول المتدربين على التغذية الراجعة المناسبة.
- إجراء عمليات التقييم الصارمة قبل وبعد استكمال جميع الدورات.
- زيادة مجموعة استراتيجيات التعليم المستخدمة في الدورات.
- وضع نظام لتسجيل مستويات إنجاز المتدربين وتحليلها واستعمالها في التخطيط للتحسين.
- تطوير نظام لضمان الجودة لمراقبة ما يتم تقديمه بالمعهد من دورات وبرامج وتحسينه.