



هيئة جودة التعليم والتدريب
Education & Training Quality Authority
Kingdom of Bahrain - مملكة البحرين

إدارة مراجعة أداء مؤسسات التدريب المهني تقرير المراجعة

معهد تطوير الأداء البشري
المنامة
مملكة البحرين

تاريخ المراجعة: 18-21 مارس 2019
VO089-C4-R004

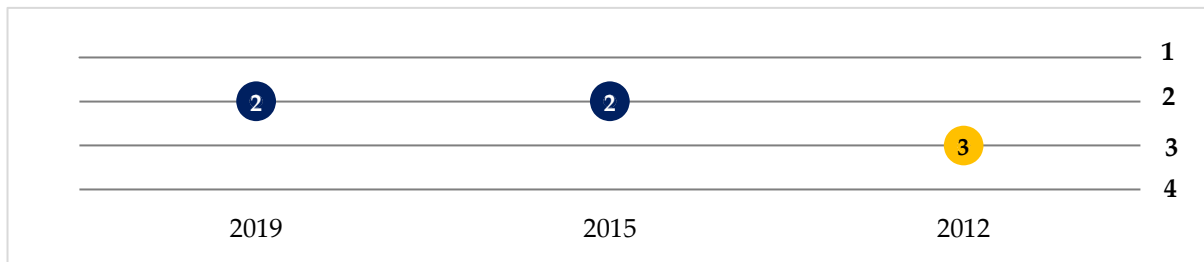
المقدمة

قامت إدارة مراجعة أداء مؤسسات التدريب المهني بهيئة جودة التعليم والتدريب، بإجراء هذه المراجعة على مدى أربعة أيام من قِبَل فريق مراجعة مكون من أربعة من المراجعين. وخلال المراجعة، قام الفريق بملاحظة الحصص التدريبية والأنشطة الأخرى ذات العلاقة، وتحليل البيانات الخاصة بالدورات التي أكملوها، والمؤهلات التي حصل عليها المتدربون، وفحص أعمالهم التحريرية، والأعمال والمستندات والمواد الأخرى المقدمة من المعهد؛ فضلا عن التغذية الراجعة التي تم جمعها من المتدربين، وأرياب الأعمال، والمدرسين وموظفي الإدارة والدعم.

يوجز هذا التقرير النتائج التي توصل إليها فريق المراجعة خلال مراجعته لما يُقدم في معهد تطوير الأداء البشري، وما توصل إليه من توصيات حول ما يجب على المعهد القيام به لتطوير الأداء.

ملخص أحكام المراجعة		
الحكم	المجال	
2	إنجاز المتدربين	المخرجات
2	فاعلية التعليم/ التدريب والتقييم	البرامج والعمليات
2	جودة الدورات/ البرامج	
2	دعم المتدربين وإرشادهم	
3	فاعلية القيادة والإدارة والحوكمة	الإدارة والحوكمة
3	القدرة على التحسن والتطور	
2	الفاعلية بوجه عام	

فاعلية المؤسسة بوجه عام خلال المراجعات الثلاث الأخيرة



4	غير ملائم	3	مُرَضٍ	2	جَيِّدٍ	1	ممتاز
---	-----------	---	--------	---	---------	---	-------

مبررات الحكم

- يُعدُّ المعهد من المؤسسات التدريبية ذات الفاعلية الجيدة بوجه عام، حيث حازت جميع المجالات على تقدير: "جيد"، باستثناء مجال فاعلية القيادة والإدارة والحوكمة الذي حصل على تقدير: "مُرَضٍ".
- يظهر المتدربون سلوكيات إيجابية تجاه خبرة تعلمهم، كما تحقق الغالبية العظمى منهم أهداف الدورات، ويحصلون على الشهادات التي يطمحون إليها في المواعيد المحددة. إلا أنَّ هناك أقلية لا تحرز التقدم الكافي بالنظر إلى مستوى تحصيلهم المسبق، كما أن قلة من المتدربين لا يتقنون عددًا من المهارات الأساسية عند استكمال الدورات.
- في البرامج المعتمدة من جهة خارجية والتي تتسم بحُسن التخطيط والهيكلية، والدورات التي تمنح شهادة اجتياز أو شهادة حضور محلية، يكتسب المتدربون معارف ومهارات مهنية مفيدة جدًّا، تمكنهم من العمل بشكل جماعي أو مستقل، ويتم قياسها من خلال مجموعة من طرائق التقييم التكوينية والختامية الفاعلة، والمتعلقة بأهداف هذه الدورات/ البرامج. كما تلبي هذه الدورات/ البرامج احتياجات المتدربين، والأطراف ذات العلاقة، والتي تم تحديدها من خلال التوظيف الملائم للبيانات المتعلقة باحتياجات سوق العمل المحلية.
- يحظى المتدربون بالدعم والإرشاد الفاعلين والمقدمين من مدربين أكفاء ومؤهلين، ذوي خبرة مهنية؛ لإثراء عملية التدريب، كما يوظف معظمهم مجموعة من طرائق تعلم فاعلة، والتي تساهم في مشاركة غالبية المتدربين، وتسهيل خبرة تعلمهم. ومع ذلك، ففي الدروس الأقل فاعلية، يعتمد عددٌ قليلٌ من المتدربين على توجيهات المدربين بصورة مبالغ، كما كانت أساليب التدريب في قلة من الحصص غير مناسبة لتحفيز المتدربين، ومشاركتهم بفاعلية طوال الحصة.
- يقوم المعهد بمراقبة أداء المتدربين، وحفظ سجلات أدائهم بصفة منتظمة؛ وعلى الرغم من أنه يتم تحليل هذه النتائج، إلا أنه لا يُستفاد منها في مراقبة التوجهات على مر الزمن. كما يقوم المعهد بمراقبة أداء المدربين من خلال عددٍ من الممارسات، إلا أنه لا يتم تطبيقها بشكل كافٍ، أو بصورة متسقة.
- لدى فريق الإدارة رؤية واضحة تركز على طرح الدورات والبرامج ذات الصلة، إضافة إلى التركيز على مراقبة الأهداف الموضوعية بصورة مناسبة، من خلال وضع الخطط التطويرية ذات آليات المراقبة الدورية، والتي يتم الاستفادة منها في أغراض تحسين جودة ما يتم تقديمه، إلا أنه لا توجد لدى المعهد

أهداف واضحة ذات علاقة برفع مستوى إنجاز المتدربين.

القدرة على التحسن والتطور "مُرضٍ"

مبررات الحكم

والاستثمارات ذات الصلة؛ لضمان تجانس الممارسات، كما تم تطبيق عددٍ من قوائم التدقيق. كما قام بتغيير عملية تحليل البيانات بتصميم نظام جديد، وتطوير أوراق العمل؛ لجعل عملية حساب الإحصاءات تلقائية، وأيضاً شراء نظام جديد لإدارة العملاء. كما تم الشروع في تطوير البنية التحتية، وتجهيز مركز لمصادر التعلم.

• حافظ المعهد على نسب نجاح المتدربين المرتفعة في معظم الدورات/ البرامج على مدى الثلاث سنوات الماضية، ونجح في المحافظة على معدل تكرار الأعمال طوال نفس الفترة أيضاً؛ في حين انخفض عدد المتدربين المسجلين في المعهد في دورات المهارات الحياتية التي تمنح شهادة حضور، إلا أنه قام بمبادرة تطويرية جوهرية، من خلال تفعيله برنامج الرخصة الدولية لقيادة الحاسب الآلي (ICDL)، حيث زاد معدل التسجيل بشكل ملحوظ في العام 2017، واستمر على النحو نفسه إلى وقت زيارة المراجعة. ولدى

• منذ زيارة المراجعة الأخيرة، قامت الإدارة بإدخال جملة من التحسينات المناسبة؛ للمحافظة على أداء المعهد بشكل عام، إلا أنه في المقابل تراجع مستوى الممارسات المتعلقة بمجال الإدارة والقيادة والحوكمة مثل التخطيط الإستراتيجي المبني على عملية تقييم ذاتي فاعل ومنتظم. وعلى الرغم من أن المعهد يقوم بإجراء تحليل (SWOT) بصورة سنوية ضمن التخطيط الإستراتيجي، إلا أنه يركز بصورة أكثر على النواحي الإدارية.

• قام المعهد باستيفاء التوصيات الواردة في تقرير المراجعة السابق جزئياً؛ فعلى سبيل المثال، يقوم المعهد حالياً بعملية حفظ السجلات الخاصة بنتائج، ومخرجات طرائق التقييم التكوينية، وتحليل البيانات بناءً على ذلك، إلا أنه ما زال هناك بعض المعايير التي تحتاج لتوصيف أكثر دقة.

• من بين مجموعة المبادرات المناسبة التي قام بها المعهد؛ لتحسين جودة ما يقدمه، تحسين إجراءات توحيد مقاييس ملفات الدورات

تطبيق الممارسات الحالية به، والإجراءات المتبعة فيه.

- قام المعهد بتحسين آليات ضمان الجودة الداخلية، وتحديث دليل ضمان الجودة؛ ومع ذلك، فهي إلى الآن لا تشمل العملية التدريبية كلها. كما أنّ السياسات والإجراءات الحالية لا تتسم بالتفاصيل الكافية، ولا يتم تنفيذها بفاعلية.

- المعهد خطط لتقديم المزيد من الدورات؛ وبصفة أساسية في تقديم برامج تخصصية في الصحة والسلامة واللغات، وتقديم مقررات جديدة ومتقدمة لبرنامج (ICDL).
- يعدُّ الهيكل التنظيمي للمعهد وافيًا للغرض، كما أنه يملك الموارد المادية الكافية. وعلى الرغم من أن بعض الموظفين قد التحقوا بالعمل فيه مؤخرًا، فإنه يتم تدريبهم وتطويرهم، كما أظهر جميعهم المقدرة على معرفة طرائق

جوانب القوة الرئيسية

- اكتساب المهارات والكفايات وتطويرها، والتي تحسن مستويات الغالبية العظمى من المتدربين، وتحقيق أغلبيتهم معدلات إتقان مرتفعة.
- استخدام مجموعة من طرائق التقييم التكوينية والختامية في تقييم مستوى فهم المتدربين ذات العلاقة بأهداف ومحتوى الدورات/ البرامج.
- اتباع آلية فاعلة لتحديد احتياجات المتدربين، ومتطلبات الأطراف ذات العلاقة، ويتم توظيف نتائجها بصورة مناسبة؛ لتطوير جودة ما يتم تقديمه.
- تقديم عددٍ من الدورات/ البرامج المعتمدة من جهات خارجية، والدورات التي تمنح شهادة اجتياز أو شهادة حضور محلية ذات الهيكلية والتخطيط الجيد، والتي يتم إثراؤها بصورة فاعلة؛ لتعزيز خبرة التعلم لدى المتدربين.
- تقديم الدعم والإرشاد الفاعلين للمتدربين؛ لمساعدتهم على تحقيق نتائج أفضل.

التوصيات

- لكي يتحسن معهد تطوير الأداء البشري؛ فيجب:
- ضمان اكتساب المتدربين المزيد من المعارف والمهارات المهنية، وإحراز مستوى التقدم الكافي؛ لتحقيق أهداف الدورات في المواعيد المقررة.
- تعزيز خطط الدروس، وضمان استخدام المدربين مزيدٍ من إستراتيجيات التدريب الفاعلة؛ لمشاركة المتدربين، وتحفيزهم بشكل مثمر طوال الحصة.
- تحسين نظام ضمان الجودة الداخلي؛ ليشمل وضع السياسات والإجراءات التفصيلية والشاملة، وضمان المراقبة الفاعلة، والمستمرة للأداء العام للمدربين، وجودة ما يتم تقديمه في المعهد.
- ضمان تنفيذ عملية تقييم ذاتي صارمة بصورة منتظمة، والاستفادة من نتائجها في التخطيط الإستراتيجي الفعال بهدف رفع مستوى إنجاز المتدربين، وجودة ما يتم تقديمه.

مبررات الحكم

الذي يطمحون إليه في الوقت المحدد. كما تتفق معدلات الإنجاز مع مستويات المعرفة والفهم التي تمت ملاحظتها في أغلب الحصص، حيث يشارك المتدربون أثناء الأنشطة الصفية بفاعلية، ويظهرون مستوى تفاعل جيد مع مدربيهم.

- تعدُّ نسبتا الاستبقاء والنجاح مرتفعتين في الدورات التي تمنح شهادة حضور؛ إذ تبلغ نسبة (99% و98% على التوالي) بحسب تحليل سجل بيانات أداء المتدربين المعد من قبل المعهد، وسجلات مستوى التحصيل؛ وهو أمر متوقع في مثل هذا النوع من الدورات. ويحصل المتدربون في هذه الدورات على شهادات عند حضورهم نسبة 75% من الساعات المعتمدة المطلوبة، وعلاوة على ذلك استكمال عمليات تقييم الدورة بنجاح.
- لدى المعهد عملية تقييم ممنهجة؛ لقياس مستوى الأداء الفردي للمتدربين طوال الدورة باستخدام جملة من طرائق التقييم الفاعلة في معظم الدورات وبالأخص في برنامج الـ (ICDL). كما تُظهر نتائج هذه التقييمات إحرار المتدربين درجات مرتفعة في العادة، وبالتالي تحقيقهم أهداف الدورات. كما تظهر النتائج أيضاً تمكّن المتدربين من استكمال المهام المحددة لهم، وتبين قدرة أغليبيتهم على

- ينمي المتدربون المهارات المهنية، والكفايات المتعلقة بخبرة التعلم في مجالات تكنولوجيا المعلومات والمهارات الحياتية، وبما يتناسب مع مستوى الدورات التي يحضرونها بصورة جيدة. كما يتمكن الغالبية العظمى من المتدربين من استخدام المعارف النظرية المكتسبة ذات الصلة بمحتوى الدورات لاستكمال الأنشطة، أو المهام المحددة لهم بصورة فاعلة.
- أعرب المتدربون عن رضاهم عن مستوى المهارات والكفايات المكتسبة في الدورات التي يحضرونها، كما أشادوا بأن الدورات قد طورتهم حتى على مستوى حياتهم الشخصية. كما أثى الأطراف ذات العلاقة على الدورات وكونها مفيدة للغاية، وساهمت بشكل إيجابي في تحسين المهارات المرتبطة بمكان العمل. كما أنّ هناك مجموعة متميزة من مساهمات المتدربين، وأعمالهم في مركز مصادر التعلم، والتي تعكس مستوى إنجاز عال لمستوى الفهم والمعرفة لديهم.
- يمثل عدد المتدربين في برنامج الـ (ICDL) نسبة 85% من إجمالي عدد المتدربين المسجلين في الدورات المختلفة منذ آخر زيارة مراجعة، حيث تجتاز الغالبية العظمى منهم المقررات المطلوبة للحصول على المؤهل

معدلات حضور وانضباط الغالبية العظمى منهم.

- من واقع الحصة التي تمت ملاحظتها، ومقاطع الفيديو المسجلة التي تم فحصها من قبل فريق المراجعة، يظهر بجلاء أن بعضاً من المتدربين يتحلون بالتحفيز الذاتي، ويجدون التشويق في خبرة تعلمهم، ويستطيعون بيان مستوى تحصيلهم، والتعبير عن آرائهم بشكل ناقد. كما أن أغلب المتدربين يعملون على تعزيز وتطوير ما تعلموه خلال الحصة عن طريق المشاركة في المناقشات، وطرح الأسئلة. كما يقوم المتدربون باستكمال "استمارة الخطط التنفيذية"؛ لبيان قدرتهم على وضع الأهداف لتطبيق ما تعلموه، بيد أن هذه الخطط تتفاوت في جودتها وإمكانية تطبيقها. كما لم يقدم المعهد دليلاً واضحاً لمتابعة تنفيذ هذه الخطط مع المتدربين.

العمل بشكل مستقل، أو تعاوني بطريقة فعالة، في حين تظل هناك فئة قليلة منهم تعتمد بصورة مبالغ فيها على توجيهات المدرسين، ودعمهم في المضي قدماً.

- لدى المعهد آلية واضحة؛ لتقييم مستوى التحصيل المبدئي للمتدربين عند تسجيلهم في الدورة/ البرنامج، والتقدم الذي أحرزوه عند استكمالها. وتكشف المقارنة بين عمليات التقييم القبلية والبعديّة النقاب عن أن الغالبية العظمى من المتدربين يحرزون تقدماً ملحوظاً بالنظر إلى مستويات التحصيل المسبقة عند التحاقهم بالدورات، إلا أن هناك قلة من المتدربين لا يتقنون عدداً من المهارات الأساسية بالصورة المطلوبة، خاصة في دورات الـ (ICDL)، وبالتحديد في مقرري: أساسيات الكمبيوتر وأمن المعلومات، والبعض الآخر يحقق القيمة المضافة الدنيا من الدورات.
- يلتزم المتدربون، ويظهرون سلوكيات إيجابية تجاه خبرة تعلمهم؛ الأمر الذي ينعكس على

الجوانب التي تحتاج إلى تحسين

- إتقان المتدربين المهارات الأساسية بصورة أكبر، خاصة في برنامج الـ (ICDL)، وبالتحديد مقرري: أساسيات الكمبيوتر وأمن المعلومات.
- القيمة المضافة المتحققة من الدورات، بصورة أكبر.

مبررات الحكم

- يوظف المدربون المعارف والخبرات المهنية في مجالات تخصصاتهم، ويقدمون الأمثلة، والحالات الحياتية العملية والواقعية ذات الصلة؛ للربط بين النظرية والتطبيق. الأمر الذي يتضح بجلاء في الحصص، حيث يظهر المدربون عمقاً في معرفتهم بالمواد التي يقومون بتدريسها، من خلال الرد على أسئلة المتدربين بشكل جيد، والإسهاب في الشرح، والملاحظات التي يبديونها على أجوبة المتدربين.
- ومن واقع الحصص التي تمت ملاحظتها، ونماذج مقاطع الفيديو المسجلة، يطبق الغالبية العظمى من المدربين مجموعة من طرائق التعليم الفاعلة مثل أسلوب المناقشة والحوار، لعب الأدوار، والعمل الجماعي التفاعلي. كما يوظفون مصادر ومواد التعلم المتاحة؛ لتسهيل تقديم الحصص، والتي تشمل الاستخدام الفاعل لأجهزة العرض، والعروض التقديمية الواضحة والزاهرة بالمعلومات، ومقاطع الفيديو، وأجهزة الحاسوب المجهزة بالبرامج المراد التدريب عليها. إضافة إلى استخدامهم عدداً كافياً من الأنشطة، والتمارين العملية، والألعاب التعليمية؛ لاستقطاب انتباه المتدربين ومشاركتهم في الحصص؛ بيد أنه، وفي أقلية
- من الحصص التي تمت ملاحظتها، تعدُّ طرائق التدريب غير فعالة بدرجة كافية لمشاركة، وتحفيز المتدربين طوال الحصة.
- تتم إدارة غالبية الحصص بصورة فاعلة؛ إذ تبدأ غالبيتها في المواعيد المقررة لها بمراجعة ما تم تدريسه في الحصص السابقة، ومشاركة أهداف الحصة الحالية مع المتدربين. كما يخصص - في أغلب الأحيان - الوقت الكافي للمتدربين؛ للمشاركة في الأنشطة المختلفة. وفي الخطط التدريبية الأكثر فاعلية، يتم تكييف محتوى الدورات؛ بناءً على رصد، وتحليل احتياجات، وتوقعات المتدربين من البرنامج التدريبي. ومع هذا، ففي عدد من الدورات لم تعكس الخطط ما يتم تنفيذه في الحصص بشكل واضح.
- في أغلبية الحصص، يقوم المدربون بتكييف الإستراتيجيات التدريبية بصورة فاعلة؛ لتوائم أنماط المتدربين المختلفة، ولتلبية احتياجاتهم الفردية أثناء تقديم الحصص، بيد أنه في عدد من الحصص التي تمت ملاحظتها، لا يتم دائماً تحدي المتدربين الأكثر قدرة؛ لتشجيعهم على الاندماج في الحصة بشكل أفضل.
- في عدد من الحصص، يقوم المدربون بتحفيز المتدربين على اكتساب مهارات التفكير العليا من خلال استخدام أساليب طرح أسئلة تحفز

الأحيان بأهداف الدورة، والامتحانات النهائية في الدورات المعتمدة من جهة خارجية.

- يتم تصحيح أعمال المتدربين بدقة في أغلب التقييمات، إلا أن التصحيح في عدد من دورات المهارات الحياتية، والتي تمنح فيها شهادة حضور محلية لم يكن بدقة كافية؛ لعدم توفر تعليمات دقيقة، ومعايير منح درجات واضحة في مفتاح الإجابة؛ تضمن دقة وصرامة التصحيح.

- يحتفظ المعهد بتقارير، وسجلات عن أداء المتدربين، والذي يوضح أداءهم في معايير محددة مسبقاً، ولكنها لا تتسم بالتفاصيل الكافية، ويتم تزويد المتدربين ببعض الملاحظات العامة عن مستوى أدائهم، والبرامج التي يوصى بالالتحاق بها مستقبلاً، إلا أن هذه التغذية الراجعة الكتابية لا تكون بناءة دائماً، أو أنها تبين بدقة الجوانب التي تحتاج إلى تطوير بصورة كافية. وبالمقابل، فإنه يتم تزويد المتدربين بالتغذية الراجعة الشفهية المعززة لمستوى تقدمهم.

المتدربين على التفكير، وإدراج أنشطة ذات علاقة؛ لبناء ثقة المتدربين، وتعزيز خبرة التعلم الذاتي، وخبرة التعلم مدى الحياة، من خلال طرح المناقشات الناقدة، واستخدام أساليب حل المشكلات، والسيناريوهات الواقعية. كما يحظى المتدربون - أحياناً - بفرص لمشاركة خبرة عملهم في بعض المهام والمشروعات، وإعداد وتقديم العروض بشأن الموضوعات المختلفة.

- أثناء الحصص التدريبية، يقوم المدربون - غالباً - بمراجعة فهم المتدربين بصورة فاعلة من خلال التقييمات التجميعية والتكوينية المختلفة، على سبيل المثال، الأنشطة الصفية، والتدريبات العملية، وأساليب طرح الأسئلة المتنوعة، والواجبات، وتقييم الأقران، بالإضافة إلى ذلك، تتوفر طرائق التقييم الختامية للدورات بصيغة عمليات التقييم القبلية والبعديّة للدورات التي تمنح شهادة اجتياز أو شهادة حضور محلية؛ لقياس مستوى إنجاز المتدربين، والتي يتم التحقق منها بشكل مناسب، وربطها في أغلب

الجوانب التي تحتاج إلى تحسين

- فاعلية طرائق التدريب في تحفيز المتدربين طوال الحصة.
- محتوى خطط التدريب، لتعكس بشكل واضح ما يتوقع تنفيذه في الحصة.

مبررات الحكم

تقديم هذه الدورات في تحسين مهارات المتدربين بشكل إيجابي.

• يقوم المعهد بجمع، وتحليل، وجهات نظر المتدربين واهتماماتهم المستقبلية أثناء عملية التسجيل؛ لتقدير الدورات المطلوبة لهم. بالإضافة إلى ذلك، يتم أخذ اقتراحات المدربين في الاعتبار بشأن نطاق الدورات والبرامج المقدمة، وجودتها، وملاءمتها، وقد تم اتخاذ قرارات مناسبة؛ بناء على ذلك. كما يستجيب المعهد لطلبات الأطراف ذات العلاقة في طرح الدورات من خلال وسائل التواصل الاجتماعي، والمواقع الإلكترونية. ويقوم بمتابعة التقارير الخاصة بمشروع الباحثين عن العمل.

• يقوم المعهد كذلك بتحليل الاحتياجات التدريبية المحددة للجهات المختلفة من خلال زيارات متابعة، وإجراء المقابلات، والتواصل المباشر مع أرباب الأعمال. ويقوم أيضاً بإعداد الدورات التعاقدية وفقاً للاحتياجات الخاصة للأطراف ذات العلاقة بطريقة فعالة. كما يتم مراجعة محتوى الدورات في الغالب بالتشاور مع الأطراف ذات العلاقة؛ لتلبية احتياجاتهم الخاصة.

• تُصمم الدورات/ البرامج؛ لتعزيز ودعم خبرة التعلم العملية والنظرية، ويتم تخطيطها

• يقدم المعهد مجموعة من الدورات المحلية القصيرة والقصيرة جداً والتي تمنح فيها الشهادة على أساس الحضور في مجالات القيادة، والإدارة، وتنمية الموارد البشرية، والقانون. كما يقدم المعهد عدداً من الدورات القصيرة والتي تمنح فيها شهادة اجتياز محلية في مجال تقنية المعلومات، و أيضاً مجموعة من الدورات والبرامج المعتمدة من الخارج والتي تؤدي إلى الحصول على الشهادات الممنوحة من قبل المؤسسات الدولية مثل: معهد القيادة والإدارة (iLM) والرخصة الدولية لقيادة الحاسب الآلي (ICDL).

• لدى المعهد ترتيبات فاعلة لتحديد، وتلبية احتياجات المتدربين، ومتطلبات الأطراف ذات العلاقة، كما تستند الدورات المقدمة في المعهد إلى التحليل المفيد، والفهم المثمر لاحتياجات ومتطلبات سوق العمل فيما يتعلق بنوع، ومستوى الدورات/ البرامج، والمهارات المطلوبة عن طريق قنوات عديدة مثل حصر الدورات التدريبية المطلوبة عن طريق إجراء بحثٍ استبباني يُوزعُ أثناء الورش التعريفية، ويوم المهن والمعارض المختلفة. كما تمّ الاستفادة من هذه الممارسات بصورة مناسبة؛ لتطوير ما يتم تقديمه، والتي ساهمت عند

البرامج المقدمة. كما يضم المعهد عددًا كافيًا من المختبرات الملائمة للغرض، والمجهزة بالأجهزة والبرامج المناسبة؛ لتلبية احتياجات المتدربين، ومتطلبات الإعداد المحددة من قبل الجهات المانحة.

- يضمن المعهدُ حداثة الدورات/ البرامج المعتمدة من جهة خارجية، وأنها متوافقة مع متطلبات ومعايير الشركاء الدوليين مثل الـ (ICDL). كما يقوم بمراجعة وتحديث الدورات المصممة داخليًا من قبل المدرب بصورة مناسبة، وإبداء الرأي حول تغطيتها للمحاور المتعلقة بالدورة، إلا أنه ليس هناك معايير واضحة لاعتماد المادة التدريبية. ويوظف المعهد استمارة التغذية الراجعة للبرنامج التدريبي، والتي يذكر فيها المعوقات، والصعوبات، والمقترحات لمراجعة، وتحديث الدورات، إلا أنه لا يمتلك سياسة وإجراءات واضحة ومكتوبة، تتعلق بتصميم، وتحديث، ومراجعة الدورات.

- لدى المعهد ممارسات مناسبة تتعلق باشتراطات القبول في معظم الدورات/ البرامج المقدمة، مثل تحديد الفئة المستهدفة لدورات المهارات الحياتية، ومتطلبات وشروط القبول للدورات التخصصية، بيد أن المعهد يفتقر إلى سياسة مكتوبة وواضحة بهذا الشأن. كما أن العملية المتبعة في عمليات القبول عادلة، ويتم التقيد بالمتطلبات والوثائق المطلوبة. ومن خلال مراجعة الملفات التدريبية، والأدلة المقدمة لفريق المراجعة فإن مستوى المتدربين الملتحقين مناسبٌ لاحتياجاتهم التدريبية، ويتم

وهيكلتها بشكل متسلسل، بحيث يسهل اكتساب المعارف، والمهارات بشكل تدريجي، وبصورة فاعلة. وللدورات توصيفٌ محدثٌ وملائمٌ للغرض، وينصُّ بوضوح على منهج الدورة، وأهدافها، وطرائق التعليم والتقييم المتوافقة معها والتي تُذكرُ فيها بوضوح.

- تنظم مواد التدريب وتغطي أهدافها بشكل جيد، كما يتم تزويدها بالملخصات الزاخرة بالمعلومات، وتعزيزها بأمثلة، ومجموعة تمارين، وأنشطة عملية فردية وجماعية، بل تحتوي أحيانًا على المشروعات؛ لضمان اكتساب المهارات.

- في الدورات التي تمنح شهادة اجتياز أو شهادة حضور محلية، تتم جدولة أغلبية طرائق التقييم بطريقة ملائمة، وتتوافق مع أهداف الدورة بشكل مناسب. كما تزخر شرائح الباوربوينت المصممة محليًا بالتفاصيل، وتُستكمل بأوراق العمل ذات العلاقة باحتياجات سوق العمل في مملكة البحرين بشكلٍ مناسبٍ.

- أمّا في برامج الـ (ICDL)، فإنها تتسم بالمحتوى المحدد، ويتم تعزيزها بأدوات تقييم فاعلة ومتوازنة مصممة محليًا و دوليًا، والتي تتوافق مع أهداف البرنامج المطلوبة. كما يمثل المتدربون المسجلون في هذا البرنامج الغالبية العظمى من إجمالي عدد المتدربين منذ آخر زيارة مراجعة.

- تتوفر مصادر ومواد التعلم الكافية للدورات، والتي تسهل تقديم الدورات بصورة فاعلة بما يتناسب مع عدد المتدربين وطبيعة الدورات/

أخذ مستوياتهم وخلفياتهم عند دمجهم في الدورات في الاعتبار، كما يتم ضبط محتوى ولغة الدورات، عند اللزوم، وفقاً لاحتياجات

المتدربين، والأطراف ذات العلاقة، خاصةً في دورة الـ (ICDL).

الجوانب التي تحتاج إلى تحسين

- سياسة تحديث، ومراجعة الدورات التدريبية، والقبول، والالتحاق بها.

دعم المتدربين وإرشادهم "جيد"

مبررات الحكم

التوصيف للدورات، إلا أن هذه المعلومات يتم مشاركتها مع المتدربين قبل بدء الدورة عن طريق قنوات أخرى أو في أول يوم تدريبي.

- يمكن التواصل مع المدربين وموظفي المعهد عبر البريد الإلكتروني، ومن خلال وسائل التواصل الاجتماعي، والذين يقدمون المشورة المفيدة إلى المتدربين؛ بشأن تقدمهم المهني والفرص المتاحة، ومشاركة المتدربين المعلومات المفيدة بشأن أنظمة وأساليب الامتحانات، بل التواصل، عند اللزوم، مع الجهات المانحة للشهادات.
- تقدم التهيئة المناسبة للمتدربين؛ لتمكّنهم من الاستقرار في الدورات بصورة سريعة، ويتم مشاركة المتدربين اللوائح والأنظمة، وطرائق التقييم، وترتيبات الصحة والسلامة، وإجراءات الدعم والإرشاد، وبيانات التواصل مع المعهد. كما يتم متابعة الحالات التي تحتاج للدعم

- لدى المعهد ممارسات فاعلة لدعم المتدربين وإرشادهم طوال خبرة تعلمهم؛ بغية تحقيق نتائج أفضل، وهناك أمثلة على قصص نجاح تم فيها تقديم الدعم للمتدربين؛ للتغلب على مشكلات التعلم لديهم، وتحسين مستويات أدائهم؛ لتحقيق مخرجات تعلم بصورة أفضل، وبخاصة المتدربين ببرنامج (ICDL). ومع ذلك، لا يمتلك المعهد سياسة شاملة وواضحة، وإجراءات مفصلة ومكتوبة لهذا الغرض، والتي تشمل كافة فئات المتدربين.
- يتم تقديم المشورة والإرشاد الجيدين بشأن اختيار الدورات، ويتم توفير معلومات كافية وحديثة بشأن الدورات/ البرامج المقدمة من خلال توصيفها الجيد، ومسارات تقدمها، والامتحانات والشهادات ذات العلاقة. كما يتم تحديث الموقع الإلكتروني بصفة دورية، إلا أنه يفتقر لتفاصيل أكثر بشأن معلومات

الشخصية؛ كما أنّ هناك حالات أيضًا من تحسن الحضور، والانضباط، وتطوير سلوكيات.

- يستجيب موظفو المعهد بفاعلية لطلبات المتدربين؛ كما تتسم ترتيبات تقديم وجدولة الدورات بالمرونة؛ لتتناسب مع احتياجات المتدربين، ومتطلبات الأطراف ذات العلاقة.
- يقوم المعهد بإثراء أغلبية الدورات/ البرامج بمجموعة من الأنشطة اللاصفية ذات الصلة، باعتبارها وسيلة فاعلة لتعزيز خبرة تعلم المتدربين، وتعزيز إمكاناتهم وقدراتهم. ومن بينها: تنفيذ الأنشطة المختلفة، والزيارات الميدانية لربط التدريب النظري بالواقع العملي، والاستماع إلى المتحدثين الخارجيين، وتنظيم المسابقات.
- يحصل المتدربون على الاستشارات والإرشاد؛ لتطوير المهارات. كما يقوم المعهد بتعزيز المهارات الحياتية للمتدربين مثل: آلية جمع المعلومات، وحل المشكلات، واستخدام مهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتعلم الإلكتروني، وإعداد السير الذاتية بصورة مناسبة.
- لدى المعهد إجراءات منتظمة، ورسمية وواضحة؛ لإطلاع الأطراف ذات العلاقة - على أداء المتدربين طوال الدورة خاصة الأمور المتعلقة بحضورهم وانضباطهم، حيث يقوم المعهد بالتواصل المثمر مع الأطراف ذات العلاقة بصورة فاعلة، ويتم مشاركتهم في التقرير النهائي للدورة، وحيثياتها، ومن بينها تقرير مستوى التقدم والتحصيل لكل متدرب

والمساندة من خلال استمارة خاصة بذلك، وتقديم الدعم الفردي، وأيضًا تطوير المهارات عن طريق تدريبات متنوعة، وتمارين إضافية؛ بناءً على مستوى أداء المتدربين خلال الحصص التدريبية. كما يتم تحفيز المتدربين بصورة أكبر؛ لتحقيق نتائج أفضل من خلال "شهادة المتدرب المتميز" التي تقدم للمتدربين؛ بناءً على معايير واضحة، ومحددة مسبقًا. كما يساهم المعهد بخلق فرص وظيفية ملائمة للمتدربين في بعض الحالات.

- المتدربون المسجلون في شهادة الـ (ICDL) يحظون بالدعم الفاعل، كحصص المراجعة الإضافية عند الحاجة، وتحديد المتدربين المعرضين لخطر الإخفاق من خلال الامتحانات التجريبية، أو الذين أخفقوا في اجتياز المقررات، ويتم توفير الدعم الفاعل لهم؛ وهناك أدلة واضحة وملموسة لمتدربين حققوا نتائج أفضل بعد الدعم المقدم إليهم. كما يتم الاحتفاء بأعمال المتدربين بمركز مصادر التعلم، وهناك مجموعة من المساهمات المعدة من قبل المتدربين والمدربين، ومجموعة من الأسئلة المتنوعة المتعلقة بالامتحانات وكيفية اجتيازها. ويتم أيضًا مشاركة المتدربين من خلال الملخصات المفيدة لكل مقرر، والمهارات الأساسية لكل بند فيها.
- كما يحصل المتدربون على الإرشاد والاستشارات الفردية المفيدة. وقد قدم المعهد عددًا من حالات الدعم النفسي والمعنوي، ودعم المتدربين ممن كانت لديهم بعض الأمور التي تؤثر على عملهم، أو حياتهم

ذوي الاحتياجات الخاصة، ويتم تحديدهم، والتعامل معهم بإيجابية، لاسيما من يعانون من صعوبات التعلم. كما يوفر المعهد الترتيبات الخاصة لدعم هذه الفئة من المتدربين بصورة مناسبة.

في نهاية كل دورة، وكذلك إطلاع المتدربين، كل منهم على حدة، بمستوى تقدمه في الدورة.

- لدى المعهد سياسة مبسطة حول المتدربين من ذوي الاحتياجات الخاصة. كما أن استمارة التوقعات فيها جزءٌ يشير إلى هذه السياسة. كما أن المعهد على دراية بالمتدربين

الجوانب التي تحتاج إلى تحسين

سياسة دعم وتوجيه المتدربين لتحقيق نتائج أفضل بمن فيهم المتدربون ذوو الاحتياجات الخاص.

فاعلية القيادة والإدارة والحوكمة "مُرَضٍ"

مببرات الحكم

الإدارية بصورة أكبر. كما أنه لا يوجد ربط واضح بين مؤشرات الأداء ومخرجات التقييم الذاتي، أو مع أهداف الخطط التطويرية. كما لا يركز فريق الإدارة في تخطيطه الإستراتيجي على الأهداف ذات العلاقة برفع مستوى إنجاز المتدربين.

- تحتوي استمارة التقييم الذاتي التي سلّمت لغرض هذه المراجعة على معلومات مفيدة، وعدد كاف من الأدلة المساندة للمجالين الأول والثاني فقط، إلا أنه لم يتم تحديد أولويات التطوير بالمعهد، أو منح درجات لأي من المجالات بما فيها المعايير ذات العلاقة.
- يحتفظ المعهد بسجلات عن مستوى أداء المتدربين، كما يقوم بتحليل بيانات إنجازهم

- لدى المعهد رؤية ورسالة واضحتين تتم مشاركتها مع الموظفين والمتدربين، وتركزان على تحسين جودة ما يتم تقديمه من دورات.
- يقوم فريق الإدارة بتحديد اتجاهاته الإستراتيجية بصورة دورية من خلال إجراء تحليل (SWOT)، بيد أنه لا يتم تنفيذ عملية التقييم الذاتي بصفة منتظمة لدفع عجلة التطوير والتحسين.
- تم وضع خطط تطويرية سنوية، والتي تتضمن أهدافاً واضحة مع تحديد المسؤولية عن كل منها، وإجراءات العمل، والتي تتم متابعتها بصورة مناسبة من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية التي تم وضعها من قبل فريق الإدارة السابق والتي تركز على النواحي

في برنامج الـ (ICDL) بصورة فاعلة، مقارنة بالدورات التي تمنح فيها شهادة محلية، والتي تتم مراقبة نتائجها بصورة مناسبة. كما يتخذ المعهد الإجراءات الملائمة حيال انخفاض معدلات الإنجاز (إن وجدت)، وتحديد الجوانب التي تحتاج إلى تطوير بعد كل دورة. إلا أنه لا يستفيد من نتائج التحليل باعتبارها وسيلةً لتحديد التوجهات على مر الزمن.

- تحتفظ الإدارة بسجلات مناسبة لمعدلات حضور وانضباط المتدربين في الدورات المختلفة، كما تقوم بمراجعتها، وتحليلها؛ لقياس مدى تحسنها.

- يتم تقييم أداء المدربين بصورة مناسبة من خلال نظام ملاحظة الدروس باستخدام استمارة الجلسة الصفية، والتي يتم تطبيقها في الغالب مع المدربين الجدد، وتتم مشاركة نتائج هذه التقييمات شفهيًا في معظم الحالات. كما يتم مراقبة أداء المدربين من خلال استمارة التغذية الراجعة للبرنامج التدريبي المستكملة من المدربين، وتقرير متابعة البرنامج التدريبي المعبئة من قِبَل منسق البرنامج، كما يعد تحليل التغذية الراجعة من المتدربين أحد أدوات قياس أداء المدربين. ومع ذلك، لا تتسم نتائج هذه التقييمات، أو الزيارات الصفية بالنقد أو التفاصيل الكافية، ولا تسلط الضوء على الجوانب التي تحتاج إلى تطوير بوضوح، كما لا يتم تطبيقها بصورة متسقة، ولا يتم اتخاذ إجراءات تحسينية حيال ذلك.

- فيما يخص الموظفين، يقوم فريق الإدارة بمراقبة أدائهم بدرجة ملائمة، ومشاركتهم الجوانب التي تحتاج إلى تحسين من خلال

التفاعل اليومي معهم، ومن خلال التقييم السنوي، وأيضا التقييم بعد إتمام الفترة التجريبية. كما يحظى الموظفين بفرص التدريب والتطوير المهني ذات العلاقة بعد أن يتم حصر احتياجاتهم التدريبية بصورة سنوية.

- يعدُّ الهيكل التنظيمي الحالي للمعهد ملائمًا للغرض لتحقيق أهدافه، مقارنةً إلى طبيعة ما يتم تقديمه. ولدى المعهد سياسة وإجراءات مكتوبة فيما يتعلق بمعايير ومتطلبات التوظيف، كما تطبق إجراءات مناسبة لتهيئة الموظفين الجدد، وكذلك تهيئة المدربين بصورة مناسبة، وتوزيعهم على الدورات بفاعلية وفق تخصصاتهم.

- موظفو المعهد مؤهلون، كما أن توصيفهم الوظيفي ملائم، وأنَّ المسؤوليات المحددة لهم والأدوار المنوطة بهم لضمان جودة ما يتم تقديمه معروفة جيدًا. كما يتم عقد الاجتماعات المنتظمة لمناقشة القضايا الراهنة المتعلقة بالدورات المقدمة ومسؤوليات الموظفين.

- لدى المعهد دليلٌ لضمان الجودة، والذي يتضمن جملة من السياسات والإجراءات المقرونة بالاستمارات ذات العلاقة. ومع هذا، لا تتسم بالتفاصيل الكافية لتشمل كافة الممارسات الحالية، أو أنها غير شاملة لكل جوانب عملية التدريب، مثل عمليات التدقيق، والتحقق، وملاحظة الدروس. من جانب آخر ينفذ المعهد إجراءات التحقق والتدقيق على الاختبارات القبليّة والبعدية بصورة مناسبة، إلا أنه في بعض الحالات، لا تنفذ بصورة منتجة.

- تُعدُّ بيئة التعلم صحية، وآمنة، وخالية من المخاطر الظاهرة، ومجهزة بعددٍ من الصفوف، ومختبرات الحاسوب الملائمة. كذلك لدى المعهد سياسة عامة عن الصحة والسلامة؛ مصحوبةً بإجراءات وممارسات مناسبة وذات علاقة، ومقرونةً بالأجهزة التي تتم صيانتها بشكل دوري. وفي الآونة الأخيرة حصل اثنان من الموظفين على شهادة في الإسعافات الأولية. كما أن المتدربين والمدرّبين على دراية بتعليمات الصحة والسلامة اللازمة.

- يحتفظ المعهد بعلاقات مثمرة مع عدد من الجهات المانحة للشهادات والأطراف ذات العلاقة، وكذلك مع المجتمع المحلي مثل المعاهد التدريبية، والمؤسسات التعليمية، والقطاعات المختلفة.
- تتوفر ترتيبات مناسبة لجمع وجهات نظر المتدربين أثناء وبعد كل دورة تدريبية، ويتم تحليل نتائجها بصورة دورية وفاعلة، واتخاذ إجراءات التحسين المناسبة بناءً على ذلك. وعلى الرغم من حرص المعهد على جمع التغذية الراجعة من الأطراف ذات العلاقة من خلال قنوات عديدة، إلا أنه لا يتم تحليلها بشكل دوري.

الجوانب التي تحتاج إلى تحسين

- ربط مؤشرات الأداء ومخرجات التقييم الذاتي مع أهداف الخطة التطويرية، وعلاقة الأهداف برفع مستوى إنجاز المتدربين
- تفصيل وتطبيق أدوات تقييم المدرب، والإجراءات التحسينية المتخذة حيال ذلك
- تفصيل السياسات وشموليتها
- فاعلية عمليات التدقيق والتحقق.

الملحق (1): معلومات حول المؤسسة

Human Performance Improvement Institute						اسم المؤسسة (باللغة الإنجليزية)
معهد تطوير الأداء البشري						اسم المؤسسة (باللغة العربية)
وزارة العمل والتنمية الاجتماعية						جهة الترخيص
1997						سنة التأسيس
15 سنة فما فوق						الفئات العمرية للمتدربين
1237	المجموع	736	أنثى	501	ذكر	إجمالي عدد المتدربين للفترة من 2015 حتى تاريخ إجراء هذه المراجعة
<ul style="list-style-type: none"> • برنامج الرخصة الدولية لقيادة الحاسب الآلي (ICDL) • برامج معهد القيادة والإدارة (ilm) في مجال المهارات الحياتية، ومجالات القيادة والإدارة والتدريب 			<ul style="list-style-type: none"> • برامج معتمدة من جهة خارجية 			مجالات التعلم
<ul style="list-style-type: none"> • دورات قصيرة في تقنية المعلومات 			<ul style="list-style-type: none"> • برامج تمنح شهادة اجتياز محلية 			
<ul style="list-style-type: none"> • دورات قصيرة في مجالات القيادة، والإدارة، وتنمية الموارد البشرية، والصحة والسلامة، ومبادئ القانون، والمهارات الحياتية؛ لتطبيقها في موقع العمل 			<ul style="list-style-type: none"> • برامج محلية تمنح شهادة حضور 			
لم يُدرج المعهد بعد في الإطار الوطني للمؤهلات (NQF)						الإدراج المؤسسي
لا ينطبق						قائمة المؤهلات المسكّنة/ المسندة على الإطار الوطني للمؤهلات (NQF)