



الهيئة الوطنية  
للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب  
National Authority for Qualifications &  
Quality Assurance of Education & Training

## وحدة مراجعة أداء مؤسسات التدريب المهني تقرير المراجعة

معهد ليدرز للتدريب والتطوير

ضاحية السيف

مملكة البحرين

تاريخ المراجعة: 21-23 يناير 2013

## قائمة المحتويات

---

1	وحدة مراجعة أداء مؤسسات التدريب المهني .....
2	المقدمة .....
2	وصف مؤسسة التدريب .....
2	نطاق المراجعة .....
4	ملخص الدرجات الممنوحة.....
5	أحكام المراجعة.....
5	الفعالية بوجه عام .....
6	إنجاز المتدربين .....
7	جودة ما يتم تقديمه .....
11	القيادة والإدارة .....
13	جوانب القوة.....
14	التوصيات .....

## وحدة مراجعة أداء مؤسسات التدريب المهني

إنَّ وحدة مراجعة أداء مؤسسات التدريب المهني (VRU) هي إحدى وحدات الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب (NAQQAET)، التي تأسست رسمياً في عام 2008، بوصفها هيئة وطنية مستقلة تتبع مجلس الوزراء وتخضع لإشرافه. 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 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 أربع درجات:

وصف الدرجة	التفسير
1: ممتاز	تصف هذه الدرجة مؤسسة التدريب أو نتائجها التي لا تقل عن المستوى جيد في جميع الجوانب، وممتازة في غالبيتها.
2: جيد	تصف هذه الدرجة مؤسسة التدريب أو نتائجها التي تكون مرضية على الأقل في جميع الجوانب، وجيدة في غالبيتها. ويميزها اتباع بعض المنهجيات أو تحقيق نتائج ناجحة بشكل خاص.
3: مرضي	تصف هذه الدرجة مستوى أولياً من الملاءمة. ويخلو من جوانب الضعف الرئيسة ذات التأثير الملموس على إنجاز المتدربين، أو مجموعات معتبرة من المتدربين. وقد تكون هناك بعض الجوانب الجيدة.
4: غير ملائم	تصف هذه الدرجة حالات تكشف عن جوانب ضعف رئيسة في بعض المجالات المؤثرة في نتائج المتدربين، وتفوق جوانب القوة في المؤسسة التدريبية.

## المقدمة

### وصف مؤسسة التدريب

تأسس معهد ليدرز للتدريب والتطوير، وهو أحد المعاهد المرخصة من قبل وزارة العمل، في 2009، لتقديم التدريب في المهارات الحياتية، وإدارة الأعمال، ومبادئ الصحة والسلامة، والبرمجة اللغوية العصبية. وتعتبر معظم الدورات المقدمة أساساً من الدورات قصيرة و الغير معتمدة، إلا أن قلة منها تعد دورات معتمدة من الخارج مثل دورات احترافي أعمال معتمد (CBP)، وهايفيلد أوردنج بودي للالتزام بالأنظمة Highfield Awarding Body for compliance.

يزاول المعهد أنشطته بمقره الوحيد الكائن في ضاحية السيف. ويتكون الهيكل التنظيمي للمعهد من المدير الإداري، وهو مالك المعهد أيضاً، ويوظف مدير التدريب الذي يعمل بنظام الدوام الكامل، ويعمل كمدرّب أيضاً، إضافة إلى ثلاثة مسئولين للمبيعات، ومسئولين إداريين، ومنسق التدريب الذي يعمل بصفته مسئول الجودة ومدرباً في المعهد، ومحاسباً وجميعهم يعملون بنظام الدوام الكامل أيضاً. كذلك يوظف المعهد مجموعة تتألف من 25 مدرباً يعملون بنظام الدوام الجزئي.

وخلال العامين الماضيين، بلغ عدد المتدربين المسجلين في المعهد 1666 متدرباً، معظمهم من الموظفين المكفولين من أرباب عملهم.

### نطاق المراجعة

أجريت هذه المراجعة على مدى ثلاثة أيام من قبّل فريق مراجعة مكون من خمسة من المراجعين. وخلال المراجعة، قام الفريق بملاحظة حصص التدريب والأنشطة الأخرى ذات العلاقة، وتحليل البيانات الخاصة بإنجازات المتدربين، والدورات التي أكملوها، وفحص الأعمال التحريرية للمتدربين، والأعمال والمستندات والمواد الأخرى المقدمة من المعهد، والاجتماع مع الموظفين، والمتدربين، وأرباب الأعمال والمدربين.

في زيارة المراجعة السابقة، حاز المعهد على تقدير: "مرضٍ" في الفعالية بوجهٍ عام، وجودة التدريب، والبرامج المقدمة، والقيادة والإدارة، فيما ظهر الدعم والإرشاد بشكل "جيد".

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

## ملخص الدرجات الممنوحة

الفعالية بوجهٍ عام	
الدرجة: 3 مرضٍ	ما مدى فعالية مؤسسة التدريب في رفع مستوى إنجاز المتدربين، وتلبية مجموعة الاحتياجات الكاملة للمتدربين والأطراف ذات العلاقة؟
إنجاز المتدربين	
الدرجة: 3 مرضٍ	ما مدى إنجاز المتدربين؟
جودة ما يتم تقديمه	
الدرجة: 3 مرضٍ	ما مدى فعالية التعليم و/أو التدريب في تعزيز عملية التعلم؟
الدرجة: 3 مرضٍ	ما مدى تلبية البرامج لاحتياجات واهتمامات المتدربين والأطراف ذات العلاقة؟
الدرجة: 3 مرضٍ	ما مدى دعم المتدربين وإرشادهم لتحقيق مخرجات أفضل؟
القيادة والإدارة	
الدرجة: 3 مرضٍ	ما مدى فعالية القيادة والإدارة في رفع إنجاز جميع المتدربين ودعمهم؟

## أحكام المراجعة

### الفعالية بوجه عام

ما مدى فعالية مؤسسة التدريب في رفع مستوى إنجاز المتدربين، وتلبية مجموعة الاحتياجات الكاملة للمتدربين والأطراف ذات العلاقة؟  
الدرجة: 3 مرضٍ

بوجه عام، يُعد معهد ليدرز للتدريب والتطوير، من المعاهد ذات الفعالية المرضية، حيث حازت جميع الجوانب على تقدير: "مرضٍ". يكتسب المتدربون المعارف والمهارات الملائمة ويطورونها، ويحققون مستوى التقدم المتوقع منهم، مقارنة بمستوى التحصيل المسبق لهم. معظم المدربين على إلمام نظري وعملي بمجالات تخصصاتهم، ويوظفون خبراتهم في إثراء عملية التعلم مع تقديم الأمثلة المهنية ذات الصلة. كما يوظف المدربون مجموعة من الطرق والأنشطة التدريبية لإشراك المتدربين وتحفيزهم في الدروس. وفيما تعتبر عمليات التقييم وحفظ السجلات ملائمة عموماً، بيد أنها لا تستخدم نماذج التصحيح، ولا يقوم المعهد دائماً بإحاطة المتدربين علماً بمستوى تقدمهم.

ويقدم المعهد مجموعة مناسبة من الدورات غير المعتمدة وقلّة من الدورات المعتمدة من الخارج في مجالات المهارات الحياتية، ومبادئ الصحة والسلامة، وإدارة الأعمال، واللغة الإنجليزية. ومعظم الدورات المطروحة قصيرة، وتستند إلى احتياجات سوق العمل، على الرغم من أنه لا تتم مراجعتها بطريقة منظمة أو منتظمة. ويقدم المدربون الدعم إلى المتدربين، ويمكن التواصل معهم دائماً. كما يُزود أرباب الأعمال بالتقارير، بيد أنها لا تحتوي على المعلومات الكافية بشأن مستوى الأداء الفردي للمتدربين.

ظهرت قدرة المعهد على التحسن والتطور بشكل جيد؛ ففي خلال العامين الماضيين، قام المعهد بإدخال التحسينات المناسبة على جودة ما يقدمه من دورات، والتي تشمل توظيف المزيد من الموظفين، وتوسعة مجموعة الدورات المقدمة من خلال طرح الدورات المعتمدة من الخارج. وفي عام 2011، أصبح المعهد مركزاً معتمداً لدورات احترافي أعمال معتمد (CBP-USA)، وفي شهر يونيو 2012، منح المعهد الموافقة على طرح دورات هايفيلد أواردينج بودي للالتزام بالأنظمة Highfield Awarding Body for

compliance باعتباره مركزاً معتمداً للتدريب والامتحانات. كما قامت مؤسسة التدريب بالتوقيع على اتفاقية مع أحد الشركاء المحليين في إطار مبادرة تحسين الجودة التي تتضمن مراجعة الأداء العام، وتحسين الخطة الإستراتيجية الحالية للمعهد، على الرغم من أنه من المبكر جداً الحكم على تأثير هذه الخطوة. ولدى المعهد الموارد البشرية والمادية المناسبة التي تمكنه من إدخال التحسينات. وقد زاد عدد المتدربين المسجلين بالمعهد بشكل ملحوظ في الفترة ما بين عامي 2011 و2012 من 573 متدرباً إلى 1093 متدرباً، وتعتبر نسبة تكرار الأعمال جيدة.

## إنجاز المتدربين

ما مدى إنجاز المتدربين؟

الدرجة: 3 مرضٍ

يكتسب المتدربون المعارف والمهارات ذات الصلة ويطورونها، ويحققون مستوى تقدم مرضٍ، مقارنة بمستواهم عند الالتحاق بالدورات. ومن واقع الدروس التي تمت ملاحظتها، فقد تمكنت قلة من المتدربين من تقييم مستوى تقدمهم بشكل ناقد. ويجد المتدربون التحفيز والتشويق في خبرة التعلم المُقدّمة لهم، ولديهم القدرة على العمل بشكل مستقل وتعاوني كقادة أو أعضاء في الفريق عند اللزوم. ويظهر تحليل أعمال المتدربين تحقيق مستوى مرضٍ في معظم الدورات. ويقوم المعهد بتسجيل نسب الحضور والمواظبة، وتعتبر نسبة الحضور مرتفعة، فيما كانت نسب المواظبة محل اهتمام في الدروس التي تمت ملاحظتها. وبوجه عام، تعتبر نسبة الاستمرارية مرتفعة حسب ما هو متوقع في هذا النوع من الدورات والتي في أغلبها ذات الفترات الزمنية القصيرة و القصيرة جداً.

في عام 2012، سجل حوالي نصف عدد المتدربين تقريباً في دورات المهارات الحياتية، فيما سجل الربع في ورش عمل بناء الفرق، والبقية في دورات احترافي أعمال معتمد (CBP-USA)، والبرمجة اللغوية العصبية، وتقنية المعلومات، والصحة والسلامة التي تشمل كلاً من الدورات غير المعتمدة والدورات المعتمدة من الخارج من هايفيلد أواردينج بودي للالتزام بالأنظمة Highfield Awarding Body for compliance. ويتم قياس مستوى إنجاز المتدربين أساساً من

خلال عمليات التقييم القبلية والبعديّة في الغالبية العظمى من الدورات التي تم تنفيذها. وكشف تحليل نتائج الدورات القبليّة والبعديّة النقاب عن أن القيمة المضافة من الدورات تعد مرضية في عام 2012، ولكنها تتنوع بين الدورات. ويحقق المتدربون تقدماً ملائماً في دورات مهارات الكتابة للأعمال التجارية باللغة الإنجليزيّة، ودورات منهج Headway للمبتدئين والمستويات الأساسيّة، بصرف النظر عن حقيقة أن عملية التقييم الأولي تركز على القواعد النحويّة بصفة أساسية.

في الدورات المعتمدة من الخارج، تعتبر نسب النجاح في المستوى الثاني من دورة مراقبة المواد الخطرة على الصحة (COSHH) أعلى من نسبة النجاح على الصعيد الدولي لدورات Highfield، ونسب النجاح في دورة السلامة من الحريق يمكن مقارنتها بنسب النجاح الدوليّة، بيد أن هاتين الدورتين تشكلان نسبة واحد في المائة فقط من إجمالي عدد المتدربين المسجلين في الدورات في عام 2012. أما نسبة النجاح في دورات احترافي أعمال معتمد، فتبلغ 90% مقارنة بنسبة 70% على الصعيد الدولي، وتشكل هذه الدورات نسبة 4% من إجمالي عدد المتدربين المسجلين في الدورات في عام 2012.

في دورات بناء الفريق، أُتيحت لفريق المراجعة فرصة ملاحظة إحدى الجلسات، ومشاهدة عينات من مقاطع الفيديو، وإجراء المناقشات مع المتدربين بشأن فوائد هذه الورش، وإجراء المقابلات مع المتدربين والأطراف ذات العلاقة، والتي عكست جميعاً أن المتدربين يجدون التشويق في الأنشطة الجماعية، ويكتسبون مهارات بناء الفريق المناسبة حسب مستواهم، بيد أنه لا يتم الاحتفاظ ببيانات الإنجاز للمتدربين في هذه الورش.

## جودة ما يتم تقديمه

ما مدى فعالية التعليم و/أو التدريب في تعزيز عملية التعلم؟

### الدرجة: 3 مرضٍ

بوجه عام، ظهرت عملية التدريب بشكل مرضٍ مع وجود بعض الخصائص الجيدة. وحازت غالبية الحصص التي تمت ملاحظتها على تقدير: "مرضٍ"، فيما ظهرت قلة معتبرة منها بشكل "جيد". ولدى

معظم المدربين إمام نظري وعملي بمجالات تخصصاتهم، ينعكس بوضوح على الشرح الدقيق للمفاهيم وتوظيف الأمثلة المهنية ذات العلاقة. وفي العادة، تبدأ الحصص في الوقت المحدد بمراجعة ما تمت دراسته في الحصص السابقة ومشاركة أهداف الدروس. وتعتبر إدارة الوقت مرضية، بيد أنه في قلة من الحصص التي تمت ملاحظتها، استغرقت الأنشطة المقدمة وقتاً أطول من المتوقع. كما تعتبر خطط الدروس الموظفة من قبل المدربين ملائمة، إلا أنها لا تعكس كيفية تلبية الاحتياجات المتنوعة للمدربين. ويوظف المدربون نتائج عمليات التقييم والمسح القبلي بصورة غير رسمية في تقديم الدورات استناداً إلى المعارف المسبقة للمدربين وقطاع الأعمال لهم. وظهرت تلبية الاحتياجات الفردية للمدربين بشكل ملائم، إلا أنه في قلة من الحصص، كان المتدربون من ذوي المستوى الأقل بحاجة إلى المزيد من الدعم والتغذية الراجعة.

تُوظف مجموعة طرق وأنشطة التدريس بطريقة فعالة في إشراك المتدربين وتحفيزهم من خلال التمارين، وأساليب طرح الأسئلة، والأنشطة الجماعية. وفي الدروس الأكثر فعالية التي تمت ملاحظتها، يقوم المدربون بتحدي المتدربين وتمكينهم من الفهم بشكل أفضل. كما يوظف المدربون مصادر التعلم المفيدة لتعزيز خبرة التعلم، والتي تشمل مقاطع الفيديو والصور والمصادر ذات الصلة مثل طفايات الحريق وألعاب التعلم. وتعتبر عمليات التقييم ملائمة في أغلب الدورات؛ ولا يستخدم المدربون نماذج التصحيح في الدورات، ولا تتسم العينات القليلة التي تم تقديمها بالتصحيح الصارم. ومع هذا، وفي أثناء الحصص، يقدم المدربون التغذية الراجعة المفيدة للمدربين، على الرغم من عدم تقييمهم دائماً بشكل ملائم على المستوى الفردي. ويحتفظ المدربون بسجلات نتائج عمليات التقييم القبلي والبعدي للدورات، إلا أنه في ورش عمل بناء الفريق، حيث يوجد نقص في السجلات ذات الصلة، ولا توفر عملية التقييم المعلومات الكافية بشأن مدى تقدم المتدربين وما إذا كانوا في المسار الصحيح لتلبية أهداف الدورة.

**ما مدى تلبية البرامج لاحتياجات واهتمامات المتدربين والأطراف ذات العلاقة؟**

**الدرجة: 3 مرض**

يقدم المعهد مجموعة ملائمة من الدورات غير المعتمدة المصممة داخلياً، إضافة إلى قلة من الدورات المعتمدة من الخارج. وتشمل الدورات غير المعتمدة المصممة داخلياً دورات مبادئ الصحة والسلامة،

والتسويق، والإدارة والمهارات الحياتية وكتابة التقارير التجارية. أما الدورات المعتمدة من الخارج فتشمل دورات البرمجة اللغوية العصبية، ودورات احترافي أعمال معتمد (CBP) ودورات مبادئ الصحة والسلامة من Highfield. كما يقدم المعهد ورش عمل بناء الفريق التي تستند إلى خبرة التعلم التجريبية. وتعتبر هذه الدورات دورات قصيرة بصفة أساسية، وتتراوح مدتها من ست إلى ثمان ساعات، تطرح الدورات على أساس متطلبات سوق العمل والدراسات الوطنية، ويتم التخطيط لها وهيكلتها وتوفير المصادر لها لتلبية احتياجات المتدربين والأطراف ذات العلاقة بشكل ملائم. وقد أثارت قلة من المتدربين والمدرسين موضوع المدة القصيرة للدورات؛ مما جعل من الصعوبة بمكان تغطية كافة الأنشطة. كذلك، يقوم المعهد بتحديث الدورات، ولكن بطريقة غير منهجية أو منتظمة.

تتسم الدورات المعتمدة من الخارج بحُسن الهيكلية لتلبية احتياجات المتدربين وأرباب الأعمال. ويقوم المعهد بمراجعة مواد وأنشطة الدورات غير المعتمدة قبل بدء الدورات؛ لضمان توافقها مع احتياجات الأطراف ذات العلاقة. ومع هذا، لا تتم هيكلية عمليات التقييم القبلية والبعديّة أو شرائح العروض لبيان أهداف الدورات دائماً. وعلى سبيل المثال، في دورة السلامة الكهربائية تدور المادة العلمية حول مقدمة إلى الكهرباء وليس بالأخص حول كيفية السلامة من الكهرباء. وبوجه عام، يتم تعديل أو ترجمة غالبية الدورات غير المعتمدة لتلبية احتياجات الأطراف ذات العلاقة، وكذلك تتوفر ملخصات الدورات مقدماً. وعلى الرغم من أن المعهد يحتفظ بنسخ محدثة لدورات المهارات الحياتية من Velsoft، لا توجد إجراءات ذات علاقة لضمان التحديث المنتظم لهذه الدورات.

يوفر المعهد المصادر الجيدة للبرامج المقدمة، إضافة إلى توفير قاعات التدريب المناسبة، والوسائل التعليمية، والفيديو، وكتيبات Headway المطبوعة، وأجهزة اللابتوب. كذلك، تعتبر مواد دورات Highfield، ومواد التدريب التي يتم شراؤها ذات جودة جيدة أيضاً. وتنفذ الغالبية العظمى من الدورات في أماكن الضيافة المناسبة، ومقار أرباب الأعمال والأماكن الترفيهية الخارجية. وعلى الرغم من أن الدورات المقدمة هي من فئة الدورات قصيرة و القصيرة جداً، يزود المتدربون في بعض الأحيان بالأنشطة الإثرائية مثل المتحدثين من الضيوف وجلسات التأمل في دورات إدارة الضغوط.

يتواصل موظفو التسويق مع أرباب الأعمال من خلال إجراء الزيارات والاتصالات الهاتفية. ويعتبر معهد ليدرز ندوات التسويق التي ينفذها لإجراء الدورات المعتمدة من الخارج، فرصةً لجمع المعلومات بشأن احتياجات التدريب لأرباب الأعمال من خلال توزيع الاستبانات ذات العلاقة.

**ما مدى دعم المتدربين وإرشادهم لتحقيق مخرجات أفضل؟**

**الدرجة: 3 مرضٍ**

بوجهٍ عام، يعتبر الدعم والإرشاد المقدمين للمتدربين مرضياً، حيث يحظى المتدربون بالدعم المناسب أثناء الدورة لمساعدتهم على الإنجاز بشكل أفضل. كما ينفذ المعهد عمليات المسح القبلية المنتظمة عن طريق إجراء المكالمات الهاتفية لتحديد الصعوبات المحتملة للمتدربين المتوقعين، وعلى سبيل المثال، عن طريق مساعدة المتدربين الذين يعانون من صعوبات في اللغة الإنجليزية بتوفير ترجمة مواد الدورات المفيدة لهم عند اللزوم. بالإضافة إلى ذلك، يقدم المعهد التدريب الأساسي الخاص لمساعدة المتدربين من ذوي المستوى الأقل على النجاح في عمليات التقييم البعدية أو الامتحانات النهائية للدورات. كما يُسمح للمتدربين بإعادة الامتحان مجاناً. وبوجهٍ عام، يمكن التواصل مع المدربين خارج ساعات التدريب، ويشجع المعهد المتدربين المتفوقين بتقديم الجوائز لهم في نهاية كل دورة.

تُعد معظم الدورات في أماكن الضيافة الملائمة للغرض، والمجهزة بالأجهزة المناسبة، وتتوفر فيها بيئة التعلم ذات القاعات الواسعة، والوسائل التدريبية والأثاث المريح. كما يمكن للمتدربين الدخول إلى شبكة الإنترنت عن طريق تقنية واي فاي Wi-Fi عند الطلب، كما يوفر الموقع الإلكتروني المناسب للغرض للمعهد المعلومات المفيدة بشأن البرامج المقدمة، والمدربين والفعاليات القادمة. علاوة على ذلك، يتوفر بالمعهد مجموعة من الكتب والمطبوعات ذات الصلة، بيد أنه لا يوجد مكان مخصص لحفظها، ولا يتم إبلاغ المتدربين بوجودها؛ حتى يتسنى استخدامها بطريقة فعالة.

يتسم المعهد بالمرونة في مواعيد الدورات لتناسب احتياجات المتدربين وأرباب الأعمال، حيث تُعقد الدورات في أيام العطلات الأسبوعية، وفي بعض الحالات، في مقر أرباب الأعمال. كما تتوفر ملخصات ومحتويات وخطط الدورات مقدماً إلى أرباب الأعمال الذين يقومون بتوزيعها على المتدربين. ويحظى المتدربون بدعم المدربين الذين يقدمون المساعدة، ويتسمون بروح التعاون، ويقومون بالرد على

استفساراتهم. وعلى سبيل المثال، وفي أحد دورات احترافي أعمال معتمد، تمت كفاءة أحد المتدربين في المستويات الثلاثة الأساسية فقط، ونجح المعهد في الحصول على الكفاءة له، وتسجيله في المستوى الرئيس للحصول على شهادة الدبلوم.

على الرغم من تقديم التغذية الراجعة الشفهية المفيدة أثناء الحصص، فلا يتم إبلاغ المتدربين بمستوى التقدم والجوانب التي تحتاج إلى تطوير بصفة دائمة. وفي أعقاب كل دورة، يقوم المعهد بإرسال تقارير المدربين إلى أرباب الأعمال والتي تتضمن نسب الحضور، والمشاركة العامة، ونتائج التقييم والاختبارات القبليّة والبعديّة للدورات لكل متدرب. ومع هذا، لا يشتمل هذا التقرير على التغذية الراجعة الفردية عن كل متدرب، ولا يتم استكمال قسم التغذية الراجعة الكتابية في هذا التقرير بصورة دائمة. كما يحتفظ المعهد بتقارير التغذية الراجعة للمتدربين، والذي يتم استكماله بعد الدورة، ويحتوي على تفاصيل المشاركة، والتقييم النهائي، والسلوكيات التي تمت ملاحظتها، إلا أنه يتوفر للمتدربين عند الطلب فقط.

## القيادة والإدارة

ما مدى فعالية القيادة والإدارة في رفع إنجاز جميع المتدربين ودعمهم؟

### الدرجة: 3 مرضٍ

لدى القيادة والإدارة فهم عام لجودة ما يقدمه المعهد من دورات، ويركز بيان الرسالة تركيزاً مناسباً على إنجاز المتدربين، وتتوفر أيضاً الخطة الإستراتيجية للمعهد ذات الأهداف المحددة، بيد أن هذه الأهداف تعد مهام تشغيلية وليس بالأحرى أهدافاً إستراتيجية. وفيما تحتوي خطة العمل على أهداف واضحة إلا أنها لا تشتمل على عملية مراقبة مستوى التقدم والتي تتم بطريقة غير رسمية أساساً. ويعتبر الهيكل التنظيمي للمعهد ملائماً للغرض بالنظر إلى عدد المتدربين المسجلين، ونوع الدورات المقدمة. كما يوظف المعهد مدربين أكفاء إلا أن عملية مراقبة أدائهم يجب أن تتسم بمزيد من النقد لضمان تحقيق المزيد من التحسن.

إن معظم المدربين مؤهلون ومن ذوي الخبرات المهنية والتدريبية الكافية، ويتم تهيئتهم وتوزيعهم على الدورات بشكل مناسب. كذلك، يقوم المعهد بمراقبة أداء المدربين من خلال عمليات ملاحظة الدروس الداخلية وتقييم المتدربين في نهاية الدورات. ومع هذا، لا تحتوي استمارات ملاحظة الدروس المستكملة إلى الآن على التفاصيل الكافية، وتركز على التدريب أكثر منه على التعلم، ولا تحدد أغلبيتها الجوانب التي تحتاج إلى تطوير. وتعتبر عمليات التقييم القبلية ذات صلة بأغلبية الدورات، ويوظف المدربون نتائجها - بطريقة غير رسمية - في تقديم الدروس وفقاً لاحتياجات المتدربين، ولكن ليس بالضرورة لتلبية الاحتياجات الفردية للمتدربين.

يقوم المعهد بمراقبة إنجاز المتدربين بشكل ملائم، ويحتفظ بالبيانات ذات الصلة لأغلبية الدورات المقدمة. كما يقوم المعهد بتحليل القيمة المضافة لجميع الدورات في كل سنة، بيد أن هذا التحليل لا يقدم صورة واضحة للتوجهات على مر السنين فيما يتعلق بأنواع الدورات المختلفة. علاوة على ذلك، يتم قياس إنجاز المتدربين في ورش عمل بناء الفريق بطريقة غير رسمية فقط، ولا يتم حفظ السجلات ذات العلاقة. وفي نهاية ورشة العمل، يقوم المعهد بعقد جلسات المناقشة مع المتدربين لبحث ما استفادوه من هذه الورش، إلا أنه لا يتم توثيقها في مستندات. ويعتمد المعهد على مدى التشويق الذي يجده المتدربون في هذه الورش، ومدى طلب أرباب الأعمال عليها باعتبارهما مؤشرين لقياس تأثيرها.

يحرص المعهد على الحصول على وجهات نظر المتدربين بصفة منتظمة وذلك من خلال عمليات التقييم التي يتم جمعها وتحليلها في نهاية الدورات. ومع هذا، يقوم المعهد بجمع التغذية الراجعة من أرباب الأعمال بشأن جودة ما يتم تقديمه - بطريقة غير رسمية - من خلال إجراء الزيارات التسويقية والمكالمات الهاتفية. وعلى الرغم من أن المعهد يحتفظ بعلاقات جيدة مع أرباب الأعمال، فإنه يمكن الاستفادة منها عن طريق جمع التغذية الراجعة بصورة أكثر منهجية لتطوير الفعاليات التدريبية في المستقبل. لدى المعهد إجراءات مناسبة للصحة والسلامة لضمان صحة، وسلامة ورفاهية المتدربين والموظفين. كما يقوم المعهد بإبلاغ المتدربين بالاحتياجات الخاصة بالصحة والسلامة عموماً. وعلى الرغم من أن لدى إدارة المعهد فهماً عاماً لجودة ما يقدمه المعهد، وتحدد استمارة التقييم الذاتي بعض الجوانب التي تحتاج إلى تطوير، إلا أنها تتسم بالمبالغة قليلاً في منح الدرجات في بعض الجوانب.

## جوانب القوة

---

- المدربون مؤهلون ولديهم إلمام جيد بمجالات تخصصاتهم
- مجموعة الطرق وأنشطة التدريس التي يتم توظيفها بفعالية في إشراك وتحفيز المتدربين
- المواعيد المرنة جداً لتقديم الدورات والتي تتناسب احتياجات المتدربين وأرباب الأعمال.

## التوصيات

من أجل تحسين الأداء، فيجب على مؤسسة التدريب:

- تحسين مستويات إنجاز المتدربين في الدورات غير المعتمدة
- ضمان إبلاغ جميع المتدربين بمستوى التقدم لهم والجوانب التي تحتاج إلى تطوير
- تحسين القيادة والإدارة عن طريق ما يلي:
  - تحسين عمليات ملاحظة الدروس الحالية لتزخر بمزيد من المعلومات والنقد
  - ضمان الحصول على التغذية الراجعة من أرباب الأعمال بشأن جودة ما يقدمه المعهد من دورات، والاستفادة منها في تحسين جودة ما يقدمه المعهد بصفة منتظمة
  - ضمان قياس مستوى إنجاز المتدربين، وحفظ السجلات الخاصة بورش بناء الفريق
- ضمان هيكلية عمليات التقييم القبلية والبعديّة وشرائح العروض لتعكس أهداف الدورات.