



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

إدارة مراجعة أداء مؤسسات التدريب المهني تقرير المراجعة

معهد سكور للتدريب
المنامة
مملكة البحرين

تاريخ المراجعة: 25-27 نوفمبر 2013
VO099-C2-R063

قائمة المحتويات

1.....	إدارة 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
7.....	إنجاز المتدربين
8.....	جودة ما يتم تقديمه
12.....	القيادة والإدارة
15.....	جوانب القوة
16.....	التوصيات

إدارة مراجعة أداء مؤسسات التدريب المهني

إنَّ إدارة مراجعة أداء مؤسسات التدريب المهني (DVR) هي إحدى إدارات الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب (QQA)، التي تأسست رسمياً في عام 2008، بوصفها هيئة وطنية مستقلة تتبع مجلس الوزراء وتخضع لإشرافه. تسعى إدارة 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 إدارة 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 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 الرئيسية 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 رئيسية في بعض المجالات المؤثرة في نتائج المتدربين، وتُفوق جوانب القوة في المؤسسة التدريبية.

المقدمة

وصف مؤسسة التدريب

تأسس معهد سكور للتدريب في شهر سبتمبر 2011، وهو أحد المعاهد المرخصة من قبل وزارة العمل لتقديم دورات في المهارات الحياتية، والإدارة، واللغة الإنجليزية، وأساسيات الصحة والسلامة. وتعتبر جميع الدورات المقدمة في المعهد دورات مصممة داخلياً وغير معتمدة.

ويتألف مجلس أمناء المعهد من ثلاثة أعضاء مسئولين عن تقديم الاستشارات ذات العلاقة بشأن احتياجات سوق العمل والدورات. ويقوم المدير الإداري، وهو المالك، بالإشراف على المعهد، ويعمل رؤساء جميع الأقسام تحت رئاسته. كما يوظف المعهد ثلاثة موظفي تسويق؛ يعمل أحدهم بنظام الدوام الكامل، واثنان بنظام الدوام الجزئي، إضافة إلى مسئولين إداريين؛ يعمل أحدهما بنظام الدوام الكامل، والآخر بنظام الدوام الجزئي، علاوة على مدقق داخلي ومدقق خارجي. ويظهر الهيكل التنظيمي أن مؤسسة التدريب تعتمد توظيف موظف تسويق جديد يعمل بنظام الدوام الجزئي، ومدرسين يعملان بنظام الدوام الكامل. كما يستعين المعهد بمجموعة مكونة من 15 مدرساً يعملون بنظام الدوام الجزئي حسب الحاجة.

خلال العامين الماضيين، بلغ عدد المتدربين المسجلين في المعهد 197 متدرِّباً، سجل منهم 25 متدرِّباً في ثلاث دورات، تم طرحها في عام 2011، و118 متدرِّباً في 13 دورة، تم طرحها في عام 2012، وعدد 54 متدرِّباً في خمس دورات تم طرحها في عام 2013، حتى تاريخ إجراء هذه المراجعة. ويعتبر جميع المتدربين من الكبار، ومن العاملين في المؤسسات الحكومية والخاصة.

نطاق المراجعة

أجريت هذه المراجعة على مدى ثلاثة أيام من قبَل فريق مراجعة مكون من أربعة من المراجعين. وخلال المراجعة، قام الفريق بملاحظة الحصص والأنشطة الأخرى ذات العلاقة، وتحليل البيانات الخاصة

بإنجازات المتدربين، والدورات التي أكملوها، وفحص أعمالهم التحريرية، والأعمال والمستندات والمواد الأخرى المقدمة من المعهد، والاجتماع مع الموظفين، والمتدربين، وأرباب الأعمال والمدربين.

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

ملخص الدرجات الممنوحة

الفعالية بوجه 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

يعتبر معهد سكور للتدريب، من المعاهد ذات الفعالية المرضية بوجه عام، وكذلك حازت جميع الجوانب الأخرى على التقدير نفسه، حيث يكتسب المتدربون المعارف والمهارات المناسبة، وتحقق الغالبية العظمى أهداف الدورات، ويحرزون مستوى التقدم الملائم، مقارنة بمستواهم عند التحاقهم بالدورات. ومع هذا، لا تحقق قلة من المتدربين المستوى المتوقع منهم. وبينما تعتبر غالبية المدربين أكفاء، ولديهم إلمام بمجالات تخصصاتهم، يعتبر المدرب هو محور العملية التعليمية في طرق التدريب المستخدمة في الغالب، مع إتاحة فرص قليلة لمساهمة المتدربين في الحصص، حيث تعتبر مشاركة المتدربين في الحصص هامشية. وتعتبر طرق التقييم ملائمة، ويتم الاحتفاظ بسجلات مستوى تقدمهم، وتحديثها من قبل المدربين. كذلك، تعتبر مصادر التعلم ملائمة، ويتم الاستفادة منها بطريقة مناسبة في الحصص. علاوة على ذلك، يرتبط المعهد بعلاقات ملائمة مع أرباب الأعمال، ويتم الاستفادة منها بشكل ملائم في طرح الدورات. وتنتم الدورات بالهيكل المناسب، وتلبي مصادر التعلم احتياجات المتدربين والأطراف ذات العلاقة. وبينما تتم مراجعة مواد الدورات بين حين وآخر، إلا أن الدورات تفتقر إلى الأنشطة الإضافية لدعم وتعزيز خبرة التعلم المقدمة للمتدربين.

وعلى الرغم من تقديم الدعم والإرشاد المناسبين للمتدربين لتحقيق مستوى إنجاز أفضل في الدورات، بيد أن ذلك يتم بطريقة عشوائية. وبينما يحتفظ المعهد بتقارير مفيدة وذات صياغة جيدة عن أداء المتدربين، بيد أنه لا تتم مشاركتها مع المتدربين أو أرباب الأعمال. وكذلك، تفتقر التقارير التي تتم مشاركتها مع أرباب الأعمال إلى التفاصيل الكافية. ويقوم المعهد بإطلاع المتدربين على مستوى تقدمهم من خلال

تقديم التغذية الراجعة الشفهية أثناء الأنشطة الصفية، وعلى الرغم من ذلك، فهناك قلة من المتدربين ليست على دراية بمستوى تقدمهم أو الجوانب التي تحتاج إلى تحسين.

تقوم الإدارة بإجراء بعض جوانب التخطيط الإستراتيجي، ولكن بطريقة غير منتظمة أو شاملة بدرجة كافية. وبينما تتم مراقبة مستويات إنجاز المتدربين وتحليلها بطريقة ملائمة، إلا أن عملية التدقيق الحالية غير فعالة في تحديد القضايا المهمة في التقييم. وبينما يوظف المعهد مدرّبين أكفاء ويقوم بمراقبتهم بدرجة كافية، إلا أن نظام ملاحظة الدروس الداخلي الذي تم إدخاله في الآونة الأخيرة يركز على ما يقوم به المدرب في الحصة، وليس على جودة تقديمه لمواد الدورة ومدى فعالية هذه العملية. كما تفتقر التغذية الراجعة المقدمة إلى المعلومات، ونادرًا ما تحدد الجوانب التي تحتاج إلى تحسين. ولدى المعهد سياسات وممارسات خاصة بجوانب الصحة والسلامة. وقد ألقى فريق المراجعة الضوء على بعض الأمور، وقام المعهد باتخاذ الإجراءات الفورية لاستيفائها.

ظهرت قدرة المعهد على التحسن والتطور بشكل مرض، حيث تم - بناءً على التغذية الراجعة من المتدربين - الانتقال مؤخرًا إلى مقر جديد أكثر ملاءمة. وقد شرعت الإدارة في الاتصال مع معهد القيادة والإدارة (ILM) في المملكة المتحدة للاعتراف بالمعهد باعتباره مركزًا معتمدًا للتدريب لتقديم الدورات المعتمدة خارجيًا. بالإضافة إلى ذلك، فقد قام المعهد بالتواصل بخصوص تقديم مجموعة من دورات اللغة الإنجليزية؛ كجزءًا ممنوح حق الامتياز من قبل مدرسة دولية للغة الإنجليزية. وعلى الرغم مما ورد أعلاه، فمن السابق لأوانه الحكم على أثر هذه المبادرات على فعالية مؤسسة التدريب بوجه عام.

قام المعهد بإعداد سياسات وإجراءات واضحة ذات علاقة بالتدريب والتعليم، ولديه إجراءات كافية لضمان الجودة؛ لمراقبة جودة ما يقدمه من برامج ودورات. لدى المعهد خطة إستراتيجية ذات علاقة، ويمتلك الموارد البشرية والمادية المناسبة للمتكمين من أجل إدخال التحسينات، إلا أن وجود خطة عمل مهيكلتة سوف يعطي المعهد قدرة أفضل على التطور والتحسين. ومع هذا، تعتبر نسبة تكرار الأعمال جيدة، وانخفض عدد المتدربين المسجلين من 118 متدربًا في عام 2012، إلى 54 متدربًا حتى تاريخ زيارة المراجعة الحالية، حيث توقفت الأنشطة التدريبية للمعهد لبعض الوقت بسبب تغيير مقره.

إنجاز المتدربين

ما مدى إنجاز المتدربين؟

الدرجة: 3 مرضٍ

بينما تحقق الغالبية العظمى من المتدربين الأهداف من الدورات، إلا أن مستوى إنجاز قلة منهم يعد أقل من المتوقع. كما يكتسب المتدربون المهارات والمعارف المهنية المناسبة وذات الصلة، حيث كانت مشاركتهم ومستوى فهمهم في الحصة التي تمت ملاحظتها ملائمين، بل أعرب معظم المتدربين الذين تمت مقابلتهم أن التدريب يلبي احتياجات عملهم وحياتهم الشخصية أيضاً. يقوم المعهد بقياس مستوى إنجاز المتدربين من خلال عمليات التقييم البعدية والتي تشكل 50% من مجموع الدرجات، في حين تشكل أعمال المتدربين الأخرى، ومشاركتهم وحضورهم نسبة الـ 50% الأخرى. وإحراز النجاح في الدورة، يجب أن يحصل المتدرب على نسبة 50% من الدرجات بشكل عام. وتعتبر عمليات التقييم القبليّة والبعدية ذات علاقة. كما يقوم المعهد بقياس مستوى تقدم المتدربين، وهو عبارة عن الفرق بين عمليات التقييم القبليّة والبعدية، وتظهر السجلات التي يحتفظ بها المعهد أن الغالبية العظمى من المتدربين يحققون مستوى تقدم مرضٍ مقارنةً بمستواهم عند التحاقهم بالدورات، في حين تحقق قلة منهم مستوى تقدم غير كاف. وبأخذ مستوى المتدربين في الاعتبار عند التحاقهم بالدورات، وطرق التقييم، وطرق التدريب، فإنهم يحققون مستوى تقدم ملائم بوجه عام.

يتسم المتدربون بالانتباه، ويجدون التشويق في خبرة التعلم المقدمة لهم في المعهد بشكل عام، بيد أن قلة منهم يتسمون بالتحفيز الذاتي. وعند إتاحة الفرص لهم، يتمكن المتدربون من العمل باستقلالية وبشكل تعاوني، إلا أنه في الحصة التي تمت ملاحظاتها، لا تقدم كافة الأنشطة المخطط لها. علاوة على ذلك، فقد اقترح بعض المتدربين تخصيص المزيد من الوقت للمناقشة والأنشطة، بناء على التغذية الراجعة التي تم جمعها من قبل المعهد. كما يتمكن بعض المتدربين من تقييم مستوى تقدمهم أثناء الأنشطة، ويقومون بتحدي المدربين، بل تحدي بعضهم البعض. بالإضافة إلى ذلك، يطلب من المتدربين استكمال "استمارة التقييم المرحلي" لتقييم المعارف التي اكتسبوها وقدرتهم على تنفيذ ما تعلموه. وفي معظم العينات المقدمة إلى فريق المراجعة، توافق التقييم الذاتي مع مستوى تقدم المتدربين ودرجاتهم.

تعتبر نسبة الاستمرارية مرتفعة، وتبلغ 99% حسب المتوقع في الدورات القصيرة. ويحتفظ المعهد بسجلات الحضور والمواظبة، والتي تظهر حضورهم بصفة منتظمة. وقد كشفت الحصص التي تمت ملاحظتها النقاب عن أن الغالبية العظمى من المتدربين يصلون في المواعيد المقررة للحصص التدريبية، بيد أن قلة منهم يصلون إلى الحصص متأخرين دون مساءلة من المعهد. وتتراوح نسبة الحضور بين 80-100% في جميع الدورات التي تم طرحها في الأعوام من 2011 إلى 2013.

جودة ما يتم تقديمه

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

الدرجة: 3 مرضٍ

يوظف المعهد مدربين أكفاء ومن ذوي الخبرة النظرية في مجالات تخصصاتهم المهنية؛ الأمر الذي يتجلى في الحصص التي تمت ملاحظتها، حيث يقدم المدربون الشرح الوافي للمفاهيم، إضافة إلى الأمثلة المهنية ذات العلاقة. ومع ذلك، يفنقر قلة من المدربين إلى سنوات الخبرة في العمل، أو في التدريب. وعلى الرغم من التزام المدربين بخطط الدروس ذات العلاقة التي تتضمن الموضوعات المعترزم شرحها، بل في بعض الأحيان الأنشطة ذات المواعيد المحددة، فإن هذه الخطط لا تستند إلى نتائج عمليات التقييم القبليّة أو المستمرة لتلبية الاحتياجات المحددة للمتدربين. وفيما تبدأ معظم الحصص في المواعيد المحددة، وباستذكار ما سبق شرحه في الحصة الماضية، ومشاركة الموضوعات مع المتدربين، إلا إنها تفتقر إلى إدارة الوقت في بعض الحصص، حيث استغرقت مراجعة الحصة الماضية وبعض الأنشطة وقتاً أطول من الوقت المخصص لها.

يعتبر المدرب هو محور طرق التدريب المستخدمة في الغالب، مع مشاركة محدودة من قبل المتدربين. وتُظهر دفاتر المتدربين أنه لا يتم تنفيذ جميع الأنشطة المخطط لها. وبوجه عام، يقدم المدربون الحصص التي تلبي احتياجات المتدربين من ذوي المستوى المتوسط، مع تقديم الدعم للمتدربين من ذوي

المستوى الأقل. ومع ذلك، لا يتم تحدي المتدربين من ذوي القدرات الأعلى بدرجة كافية. وفي معظم الحالات، يوظف المدربون الأسئلة البسيطة والمباشرة لتقييم مستوى فهم المتدربين؛ مما قد يعوق مستوى تعزيز فهمهم وتحسين قدراتهم.

يقوم المدربون بتقييم أعمال المتدربين من خلال عدد من أدوات التقييم المناسبة، حيث توظف عمليات التقييم القبلية والبعديّة ذات العلاقة لقياس القيمة المضافة. علاوة على ذلك، يستخدم المعهد "استمارة التقييم المرحلي" التي يُطلب من المتدربين فيها تقييم مستوى تقدمهم بنسبة مئوية فيما يتعلق بتحسين معارفهم. كما يتم قياس مستوى التقدم من خلال عمليات التقييم المستمرة التي تدمج في دفاتر المتدربين ومشاركتهم. ومع هذا، وفي بعض الحالات القليلة، يتم تقييم مستوى فهم المتدربين بشكل غير كافٍ. تعد التغذية الراجعة الشفهية والكتابية المقدمة للمتدربين غير تفصيلية، ولكنها تعد بناءة أكثر في دورات اللغة الانجليزية، حيث يزود المتدربون بالتغذية الراجعة الفعالة بشأن الجوانب التي تحتاج إلى تحسين. كما يحتفظ المدربون بنتائج عمليات التقييم التكوينية والختامية دائماً، ويتم تحديثها بصفة منتظمة لمراقبة مستوى تقدم المتدربين، بيد أن درجات دفاتر المتدربين غير دقيقة دائماً بشكل يعكس جودة أداء المتدربين. وفي بعض الأنشطة، تعتبر بعض الدرجات غير رسمية، وتخضع لتقدير المدرب. علاوة على ذلك، ينظم المعهد ترتيباً خاصاً للمتدربين الذين لم يتمكنوا من حضور عمليات التقييم البعديّة بسبب التزامات العمل، حيث يتم إجراء عمليات التقييم البعديّة عبر المكالمات الهاتفية، بيد أن هذه الممارسة غير موثوق فيها بدرجة كافية.

توظف مصادر ومواد التعلم المتوفرة بدرجة كافية في تقديم الدورات، والتي تشمل عرض البيانات، واللوحات القلابة، بل في بعض الأحيان الصور ذات الصلة، ومقاطع الفيديو، والألعاب التعليمية.

ما مدى تلبية البرامج لاحتياجات واهتمامات المتدربين والأطراف ذات العلاقة؟

الدرجة: 3 مرضٍ

يقدم المعهد مجموعة مناسبة من الدورات القصيرة غير المعتمدة في مجالات الإدارة، والمهارات الحياتية، بالإضافة إلى عدد قليل جداً من الدورات في اللغة الإنجليزية، وأساسيات الصحة والسلامة التي تلبى

احتياجات المتدربين والأطراف ذات العلاقة. وتقدم الدورات استناداً إلى "استمارة بدء دورة تدريبية"، التي ترسل إلى قائمة أرباب الأعمال المتوفرة حالياً لدى المعهد للتعرف على احتياجاتهم التدريبية؛ بالإضافة إلى الاستعانة بالدراسات الوطنية التي نفذتها تمكين، ووجهات نظر أعضاء مجلس الأمناء من الأخصائيين ذوي الخبرة والإلمام الواسع باحتياجات سوق العمل، وكذلك بناءً على طلب أرباب الأعمال والمتدربين. وتوظف النتائج المحصلة من الطرق الواردة أعلاه في طرح وهيكلة الدورات المقدمة بدرجة ملائمة. فعلى سبيل المثال، قام المعهد بتصميم دورة "الموظف المحترف" لتلبية الاحتياجات الخاصة بأحد أرباب الأعمال؛ ومن ثم تم تنظيم هذه الدورة أربع مرات لعملاء آخرين بعد ذلك. وفي الآونة الأخيرة، شرع المعهد في إجراء تحليل احتياجات التدريب (TNA) لأرباب الأعمال إلا أن أثر هذه الممارسة لم يتضح إلى الآن.

تتوفر مصادر التعلم الكافية للبرامج لتلبية احتياجات المتدربين والأطراف ذات العلاقة، وتشمل مصادر التعلم هذه المجسمات، والألعاب التعليمية، ومقاطع الفيديو. بالنسبة للدورات التي تنظم خارج مقر المعهد، فقد قام المعهد مؤخراً بإعداد قائمة مراجعة مفيدة للدورات التدريبية التي تستخدم قبل وأثناء وبعد الدورة؛ لضمان توافر جميع مصادر التعلم المطلوبة، ويقوم بإبلاغها إلى الأطراف المعنية وتوفيرها عند اللزوم. وتعتبر معظم مواد الدورات المقدمة ذات هيكل مناسب. ويقدم المدربون عروض الباوربوينت التي تزخر بالمعلومات التفصيلية، والرسومات البيانية، والأنشطة الكافية باللغتين العربية والإنجليزية. ومع ذلك، تفتقر الدورات إلى الأنشطة الإضافية التي تدعم وتعزز خبرة التعلم للمتدربين. ويقوم المعهد بمراجعة وتحديث مواد الدورات فقط عند طلب أي دورة تدريبية؛ لتلبية احتياجات المتدربين والأطراف ذات العلاقة.

ما مدى دعم المتدربين وإرشادهم لتحقيق مخرجات أفضل؟

الدرجة: 3 مرضٍ

يحظى المتدربون بالدعم والإرشاد المناسبين لمساعدتهم على تحقيق مستويات إنجاز أفضل. ومع هذا، فإن الدعم والإرشاد المقدمان للمتدربين يتمان بطريقة عشوائية. وفي اليوم الأول من كل دورة تدريبية، يزود المتدربون ببرنامج التهيئة المناسب الذي يتضمن المعلومات العامة عن مؤسسة التدريب والتجهيزات

المتوفرة في المؤسسة، وخطة تقديم الدورات وطرق التقييم، وسياسة الحضور والمواظبة والإرشاد بشأن احتياطات الصحة والسلامة. يقدم المدربون الدعم المناسب إلى المتدربين داخل فصول الحصة التدريبية. وتتم ترجمة مواد الدورات إلى اللغة العربية؛ لكسر حاجز اللغة لدى المتدربين. بالإضافة إلى ذلك، تستفيد مؤسسة التدريب من أداة تقييم يطلق عليها اسم: "حالة المتدرب"، والتي وجدت في عدد من ملفات الدورات لتقييم المتدربين الذين لم يتمكنوا من حضور عمليات التقييم البعيدة للدورات؛ بسبب التزامات العمل. ومع هذا، يعتبر تنفيذ هذه العملية غير فعال، حيث تمنح الدرجات على أساس المكالمات الهاتفية مع المتدرب. وقد أعرب بعض المتدربين الذين تمت مقابلتهم عن رضاهم عن الدعم المقدم لهم، كما يجدون من الموظفين والمدربين التعاون و الترحاب وحسن التواصل معهم.

تتوفر ملخصات الدورات لأرباب الأعمال قبل بدء الدورات التدريبية، إلا أن في قلة من الدورات تكون بعض الأهداف غير ملائمة. كذلك، يقوم المعهد بإطلاع الأطراف ذات العلاقة على مجموعة الدورات المقدمة بطريقة منتظمة، وذلك من خلال النشرات الإعلانية، ورسائل البريد الإلكتروني، والمكالمات الهاتفية والزيارات إلى أرباب الأعمال. ومع ذلك، لا يوفر الموقع الإلكتروني للمعهد الذي تم تدشينه مؤخرًا التفاصيل الكافية.

ترسل تقارير حضور المتدربين أثناء الدورات بصورة منتظمة إلى أرباب الأعمال الذين يتم إطلاعهم على مستوى إنجاز موظفيهم عند استكمال الدورات. ومع هذا، تفنقر تقارير أداء المتدربين الحالية التي ترسل إلى أرباب الأعمال إلى التفاصيل، حيث تشمل الدرجات المتعلقة بالحضور، والمشاركة العامة، وعمليات التقييم القبليّة والبعدية فقط. وفي الوقت الحاضر، يحتفظ المعهد "بتقرير أداء المتدرب" لكل متدرب على حدة. ويتسم هذا التقرير بحسن الصياغة. وبالإضافة إلى ما ورد أعلاه، فإنه يتضمن تقييم السمات الشخصية للمتدربين، وسلوكياتهم وتفاعلهم مع زملائهم في الفصل. ومع ذلك، يفنقر التقرير إلى التغذية الراجعة بشأن الجوانب التي تحتاج إلى تحسين، ولا تتم مشاركته مع المتدرب أو أرباب الأعمال. كما يُزود المتدربون بالتغذية الراجعة الشفهية بشأن التمارين والأنشطة التي تُنظم أثناء الحصة التدريبية، إلا أن قلة من المتدربين ليست على دراية بمستوى تقدمهم الفردي أو الجوانب التي تحتاج إلى تطوير.

تنظم الدورات إما في مقر مؤسسة التدريب أو مقر أرباب الأعمال أو أماكن الضيافة. ويعتبر مقر وتجهيزات المعهد مناسبة للغرض، ويتوفر عدد من الفصول المناسبة والمجهزة بالوسائل التعليمية، فضلا

عن توافر الأثاث، والتهوية ومكيفات الهواء. ومع ذلك، يُقيد تصميم بعض الفصول الدراسية من تنفيذ بعض الأنشطة الصفية. وتتسم ترتيبات تقديم الدورات بالمرونة؛ لتناسب مختلف الأطراف ذات العلاقة. كما يمكن لأرباب الأعمال اختيار مكان تنظيم الدورة، ومواعيدها ولغة التدريب، إلا أن قلة من المتدربين صرحوا بعدم رضاهم عن مكان الدورة ومواعيدها.

القيادة والإدارة

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

الدرجة: 3 مرضٍ

بوجه عام، ظهرت فعالية القيادة والإدارة بشكل مرضٍ؛ فلدى المعهد بيان رسالة واضح ويركز بشكل مناسب على المتدرب، وتتم مشاركته مع الموظفين والمدرّبين. كما طور المعهد خطة إستراتيجية تحتوي على أولويات محددة وذات صلة، كما يشكل بعضها تحدياً كافياً، إلا أن الإطار الزمني لها يمتد إلى عشر سنوات فيما لم يتم وضع خطط العمل؛ لضمان مراقبة التنفيذ ومستوى التقدم فيها. وفيما تبذل بعض الجهود في هذا الصدد، إلا أنه لا توجد خطط عمل تتص على المسؤوليات الواضحة والأطر الزمنية ومؤشرات الأداء.

بالنظر إلى نوع الدورات المقدمة وعدد الطلبة المسجلين فيها، يعتبر الهيكل التنظيمي لمؤسسة التدريب مناسباً، ويتسم مسئول الإدارة العليا بالكفاءة والخبرة المهنية وخبرة التدريس المناسبة أيضاً.

تتوفر إجراءات الصحة والسلامة المناسبة، ويزود المتدربون بالإرشاد ذي العلاقة في بداية كل دورة تدريبية. وقد ألقى فريق المراجعة الضوء على بعض الأمور البسيطة في المبنى الجديد، وقامت الإدارة باتخاذ الإجراءات الفورية حيال هذه الأمور.

يتم تقييم مستويات إنجاز المتدربين في جميع الدورات، والاحتفاظ بالبيانات ذات الصلة. كما يتم تحليل مستويات إنجاز المتدربين في كل دورة، وجمع النتائج لتشكيل وجهة نظر عامة بشأن التوجهات على مدى السنوات. ومع هذا، تعتبر عملية التدقيق الحالية سطحية وغير فعالة في تحديد القضايا المتعلقة بالتقييم أو التصحيح. علاوة على ذلك، فهي تشمل عينات من أعمال المتدربين المصححة فقط.

تعتبر أغلبية المدربين مؤهلين وأكفاء ومن ذوى خبرات العمل المناسبة، ويقوم المعهد بتوزيعهم على الدورات بطريقة مناسبة، مع تقديم برنامج تهيئة بشأن رؤية ورسالة المعهد، والإجراءات المتبعة، ولا سيما تلك المتعلقة بتقديم التدريب وطرق التقييم. وتعد الإدارة الاجتماعات مع المدربين - عند اللزوم - لمناقشة القضايا المتعلقة بالتدريب مثل: نتائج الدورات، ومعايير التقييم، وملاءمة الأنشطة المستخدمة في التدريب، وحفظ السجلات.

تتم مراقبة أداء المدربين من خلال الزيارات العرضية التي يقوم بها المدير الإداري والتغذية الراجعة من المتدربين. كما تم وضع نظام ملاحظة الدروس الرسمي في الآونة الأخيرة. ومع هذا، تركز الاستمارة المستخدمة لهذا الغرض على ما يقوم به المدرب في الحصة، وليس على فعالية ما يقدمه بالأحرى. ولا تتسم الاستمارات المستكملة بالمعلومات الكافية، ونادرًا ما تحدد الجوانب التي تحتاج إلى تطوير.

وعلى الرغم من تقييم خبرة التحصيل المسبقة للمتدربين بطريقة مناسبة، فإنه لا يتم تحليل أو الاستفادة من نتائجها بطريقة مناسبة. ويطلب من المتدربين استكمال استمارة أهداف المتدرب، والتي تجمع المعلومات المتعلقة بأمكان عمل المتدربين وأهدافهم المهنية. كما يقوم المعهد بإجراء عملية التقييم القبلي لجميع الدورات، إلا أنه لا تتم الاستفادة من نتائجها، ومن استمارات أهداف المتدربين أو تحليلها بدرجة كافية.

يحرص المعهد على جمع التغذية الراجعة من المتدربين بطريقة منتظمة، وتحليلها بطريقة مناسبة. كما يقوم بجمع التغذية الراجعة الشفهية من أرباب الأعمال. وفي الآونة الأخيرة، تم استخدام استمارة لهذا الغرض. ويقوم المعهد بالاستفادة من نتائج التغذية الراجعة بطريقة مناسبة؛ لتحسين جودة ما يقدمه من دورات. كذلك، يرتبط بعلاقات ملائمة مع أرباب الأعمال، ويتواصل معهم بشأن احتياجات التدريب، وتصميم الدورات وفقًا لاحتياجاتهم الخاصة.

لا توفر استمارة التقييم الذاتي التي تم تقديمها لغرض هذه المراجعة، المعلومات الكافية؛ لتبرير الأحكام الواردة فيها، كما أنها تتسم بالمبالغة في منح الدرجات.

جوانب القوة

- الاحتفاظ بسجلات إنجاز المتدربين، وجمعها، وتحليلها لمراقبة التوجهات على مر الزمن
- جمع، وتحصيل، وتحليل التغذية الراجعة من المتدربين بشأن جودة ما يقدمه المعهد من دورات، والاستفادة منها في تحسين جودة ما يقدمه.

التوصيات

من أجل تحسين الأداء، فيجب على مؤسسة التدريب:

- تحسين مستويات إنجاز المتدربين؛ لضمان تحقيق جميع المتدربين مستوى التقدم الكافي
- تحسين جودة التدريب عن طريق ما يلي:
 - تعزيز طرق التدريب حتى يتسنى إشراك المتدربين وتحفيزهم بشكل أفضل
 - تمكين المتدربين من تعزيز فهمهم وحل المشكلات.
- تحسين جودة القيادة والإدارة عن طريق ما يلي:
 - وضع خطط العمل؛ لضمان المراقبة المنهجية لتنفيذها ومراقبة مستوى التقدم في الإنجاز
 - ضمان إجراء تحليل أفضل لنتائج خبرة التعلم المسبق للمتدربين، والاستفادة الفعالة منها في وضع خطط الدروس؛ لتلبية احتياجات المتدربين المختلفة بشكل أفضل
 - تحسين عملية التدقيق الحالية
 - تطوير استمارة ملاحظة الدروس الداخلية التي تم إدخالها في الآونة الأخيرة؛ للتركيز الملائم على التدريب والتعلم، وضمان أن تتسم ملاحظة الدروس بالنقد الكافي والمعلومات؛ لتعزيز عملية التحسين المستمرة للتدريب.