



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

## وحدة مراجعة أداء مؤسسات التدريب المهني

### تقرير المراجعة

معهد فلкс ترين للتدريب والتطوير

سند

مملكة البحرين

تاريخ المراجعة: 21 - 23 ديسمبر 2009

## قائمة المحتويات

---

|        |  |
|--------|--|
| 1..... | وحدة مراجعة أداء مؤسسات التدريب المهني |
| 2..... | المقدمة                                |
| 2..... | وصف المعهد                             |
| 2..... | نطاق المراجعة                          |
| 3..... | الحكم بوجه عام                         |
| 3..... | فعالية المعهد                          |
| 5..... | القدرة على التحسّن                     |
| 6..... | ملخص الدرجات الممنوحة                  |
| 7..... | الأحكام الرئيسية والتوصيات             |
| 7..... | جوانب القوة                            |
| 8..... | الجوانب التي تحتاج إلى تطوير           |
| 8..... | 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 المعنية 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 إتباع 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

تأسس معهد فلкс ترين للتدريب والتطوير (Flextrain) في مايو عام 2005 استناداً إلى دراسة للسوق قام بها المالك وزملائه. يقدم المعهد الدورات القصيرة غير المعتمدة في مجال المهارات الإدارية، الاتصالات، والتخطيط، وحل المشكلات والمهارات الحاسوبية. ومنذ عام 2005، بلغ مجموع المتدربين الذين التحقوا بالدورات في المعهد 3687 متدرباً.

يستقطب معهد فلкс ترين المتدربين من الشركات الكبرى في البحرين. كما يلعب دور الوسيط بين معاهد التدريب الأخرى والشركات كلما دعت الحاجة للتدريب في مجالات محددة غير متوفرة بالمعهد. يمتلك فلкс ترين مركزاً واحداً في البحرين في منطقة سند، كما يملك بشكل جزئي فرعين آخرين أحدهما في مدينة الدمام والآخر بمدينة جيزان بالمملكة العربية السعودية.

يقوم بتشغيل المعهد فريق يضم كل من المدير التنفيذي، مسئول تطوير الأعمال، مسئول الموارد البشرية، ومسئول تقييم الجودة، ومسئولين ماليين ومسئولين للتسويق ومسئولين للتدريب ومجموعة من المدربين يعملون بنظام الدوام الجزئي.

### نطاق المراجعة

أجريت هذه المراجعة على مدى ثلاثة أيام من قبل فريق مراجعة مكون من ثلاثة من المراجعين. وخلال المراجعة، قام الفريق بفحص أعمال المتدربين، 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 يقدم في معهد فلкс ترين، وما توصل إليه من توصيات حول ما يجب على مؤسسة التدريب القيام به لتحسين الأداء.

## الحكم بوجه عام

### فعالية المعهد

#### الدرجة 3: مرض

بوجه عام، يعتبر معهد فلكس ترين من المعاهد ذات الفعالية المرضية، وظهر انجاز المتدربين، وفعالية التدريب، والدعم والإرشاد المقدم للمتدربين بمستوى مرضٍ بينما مجموعة البرامج التي يقدمها المعهد والقيادة والإدارة - بالمستوى الجيد.

تعتبر نسب الاستمرارية ونسب النجاح بالمعهد عالية، كما يتم تسجيل الحضور بشكل جيد. يستخدم المعهد عمليات التقييم بشكل ملائم في بداية الدورة التدريبية وبعد إكمالها لقياس مستوى انجاز المتدربين في الدورات التي يحصل بموجبها على شهادات في المهارات وهي تشكل ثلثي الدورات التي يقدمها معهد فلكس ترين. يمتلك معظم المتدربين بالمعهد المهارات الأساسية التي تساعدهم على الأداء بشكل جيد في الدورات. ويكتسبون مهارات ملائمة ويجدون التحفيز الذاتي والتشويق في الدورات المقدمة. وقد ظهر ضعف الانضباط في الدروس التي تمت ملاحظتها. لا يقوم المعهد بإجراء التقييم الأولى حتى بداية الدورة، الأمر الذي لا يتيح للمدربين وقتاً كافياً لأخذ الاحتياجات المختلفة لمجموعة المتدربين بعين الاعتبار.

يعمل بالمعهد مدربون مؤهلون وأكفاء، ويستخدمون أساليب التدريب المختلفة بفعالية لإشراك المتدربين. وفي الدروس التي تمت ملاحظتها، قام المدربون بتقديم التغذية الراجعة المفيدة للمتدربين واستخدام مصادر التدريب المختلفة بشكل ملائم وتمت مشاركة أهداف الدرس مع المتدربين في الغالب. يعد التقييم بعد إكمال الدورة ملائماً لأغراض التدريب، ويتلقى المتدربون التغذية الراجعة الملائمة حول مستويات أدائهم.

يقدم معهد فلنكس ترين مجموعة جيدة من الدورات القصيرة في المهارات الحياتية التي تصمم بشكل جيد لتلبي احتياجات المتدربين وأرباب الأعمال، كما يضع المعهد احتياجات سوق العمل في الاعتبار بشكل مناسب. ويرسل المعهد ملخصات برامج التدريب إلى أرباب العمل ولكنها لا توزع دائماً على المتدربين. ويستخدم المعهد الأنشطة الإثرائية بصورة ملائمة في الدورات لكنه يقدم عدداً قليلاً من البرامج التي توفر مسارات للتقدم بحيث تتاح للمتدربين مزيد من فرص متابعة تقدمهم.

يقدم الموظفون والمدربون الدعم للمتدربين، خلال حصص التدريب وخارجها. ويقدم المعهد فرصاً مفيدة للمتدربين لحضور حصص معادة للدروس التي لم يحضروها. وبينما لا يوفر موقع المعهد على شبكة الانترنت معلومات كافية تتعلق باختيار الدورات، هناك نشرات تفصيلية توفر تلك المعلومات. تعتبر بيئة التعلم والموارد والمرافق بالمعهد مجهزة بشكل مناسب. ويطبق المعهد إجراءات ملائمة للصحة والسلامة على الرغم من عدم إعداد خطة كتابية للصحة والسلامة.

تسعى إدارة المعهد إلى جمع التغذية الراجعة من المتدربين وأرباب الأعمال بفعالية. ويقوم موظفو المعهد بزيارة المتدربين في أماكن أعمالهم ويضعون اعتباراً لتقييم مشرفيهم المباشرين. يرسل المعهد تقارير حول انجازات المتدربين لأرباب الأعمال. يحصل الموظفون على الكثير من فرص التطوير، وقد قام المعهد بتطبيق خطط ملائمة للتطوير كما يملك خططاً إستراتيجية تفصيلية تركز بشكل جزئي على رفع الانجاز ولكن تلك الخطط ليست محددة بإطار زمني.

يوظف المعهد مدربين مؤهلين كما تعقد الاجتماعات الدورية للموظفين ويتم توثيقها. تم إدخال نظام إدارة الأداء مؤخراً بالمعهد وطبق بشكل جزئي. كذلك شرع المعهد مؤخراً في مراقبة أداء المدربين في الصفوف الدراسية من خلال عملية ملائمة. وللمعهد مشاركات مناسبة في خدمة المجتمع، حيث قام بتقديم التدريب للجمعيات والصناديق الخيرية. يخطط المعهد لتدريب 150 من خريجي المدارس الثانوية من الأيتام وتأهيلهم لسوق العمل بالتعاون مع مجموعة من قطاع التجزئة.

## القدرة على التحسن

### الدرجة 2: جيد

قام معهد فلкс ترين بإدخال تحسينات جديدة على ما يقدمه من برامج، كما وظف مسئولاً لتقييم الجودة. ويخضع ثلثا الدورات التدريبية التي يقدمها المعهد حالياً للتقييم قبل وبعد إكمالها، وفي إطار هذا التقييم يقوم المتدربون وأرباب الأعمال بتعبئة استمارات التغذية الراجعة. ويقوم مسئول الجودة بمتابعة هذه العملية. وللمعهد علاقات مترابطة مع أرباب العمل.

انتقل المعهد لمقره الحالي قبل عام واحد ويعمل حالياً على تطوير برنامج إدارة التدريب داخل المعهد، والذي يسمح بأتمتة العديد من عملياته. وقد حصل المعهد على اعتماد من شركة إديكسيل لتقديم المستوى الثاني للشهادة المتوسطة المعتمدة من المؤسسة المهنية البريطانية (BTEC) في تخصص إدارة الأعمال كما أن المعهد بصدد طرح دبلوم مهني في الإدارة من جامعة الزيتونة الأردنية. إضافة إلى ذلك، يعمل المعهد على تحديث موقعه على شبكة الانترنت ليخدم المزيد من المعلومات ويكون أكثر فعالية وتفاعلية. نفذ المعهد في الآونة الأخيرة تمرين في مقارنة وتحليل بيئة الأعمال باستخدام معايير وضعتها مؤسسة عالمية.

يسجل المعهد نسبة جيدة من تكرار قدوم الزبائن ذاتهم - حيث بلغت نسبة 37.5% في عام 2008 ونسبة 42% في عام 2009 - وترتفع نسبة التسجيل لأكثر من الضعف من سنة لأخرى. ويمتلك المعهد الموارد المادية والبشرية لتنفيذ خطط التحسين.

وعلى الرغم مما توفره استمارة التقييم الذاتي من معلومات، فقد اتسمت بالمبالغة في تقييم جودة ما يقدمه المعهد.

## ملخص الدرجات الممنوحة

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

## الأحكام الرئيسية والتوصيات

### جوانب القوة

- **أساليب التدريب:** يوظف مدربو المعهد أساليب متنوعة للتدريب يتم اختيارها بعناية لإشراك المتدربين؛ ويشمل ذلك العمل الجماعي التفاعلي ولعب الأدوار والألعاب الذهنية.
- **تصميم الدورات:** يقوم المعهد بتصميم الدورات التي يقدمها بصورة جيدة لتلبية الاحتياجات المختلفة لأرباب الأعمال. وتتم في الغالب مناقشة مواد الدورات التدريبية مع أرباب الأعمال بشكل منفرد مقدماً وتصمم وفقاً لمتطلباتهم المحددة.
- **السعي لاستطلاع آراء المتدربين وأرباب الأعمال:** يقوم المعهد بجمع التغذية الراجعة من المتدربين ويتم تحليلها بعد كل دورة تدريبية ليتم اتخاذ الإجراءات استناداً على ذلك. كذلك يقوم المعهد بزيارة المتدربين في أماكن أعمالهم لاستطلاع آرائهم ومراجعة استمارات التقييم التي تملأ بواسطة الرؤساء المباشرين للمتدربين، ويسلم تحليل التغذية الراجعة للمدربين. يعقد المعهد اجتماع ربع سنوي للمجموعة الاستشارية لأرباب الأعمال الذين يتعامل معهم المعهد من أجل تبادل الآراء وتقديم المقترحات.

### الجوانب التي تحتاج إلى تطوير

- **قياس انجاز المتدربين في الدورات التي تقود لشهادات الحضور:** تقود ثلث الدورات التي يقدمها المعهد إلى الحصول على شهادات حضور وإكمال الدورات، وتمنح الشهادات للمتدربين الذين يحضرون نسبة 75% أو أكثر من عدد ساعات الدورة، وهذا الإجراء غير ملائم لقياس انجاز المتدربين.

- إجراءات التسجيل والتعامل مع ضعف الانضباط: لا يملك المعهد نظاماً للتسجيل أو التعامل مع حالات ضعف الانضباط، حيث ظهر ذلك في الدروس التي تمت ملاحظتها. تأخرت بداية بعض الدروس وضاع الوقت المحدد للتدريب في استرجاع وتلخيص ما سبق تدريسه للمتأخرين.
- التقييم الأولي: إن الطريقة التي يطبقها المعهد بإجراء التقييم الأولي خلال الساعة الأولى من بداية الدورة لا توفر للمدربين فرصة كافية في التخطيط لدروس التدريب بحيث تؤخذ احتياجات المتدربين المختلفة بعين الاعتبار. وفي بعض الأحيان، يوضع المتدربين على اختلاف قدراتهم أو خبراتهم معاً في نفس الدورة.
- التقييم الذاتي: بالرغم مما تضمنته استمارة التقييم الذاتي من أدلة ملائمة وتحديدها لبعض جوانب التطوير، إلا أنها اتسمت بعدم الدقة في تقدير الدرجات حيث كانت معظم الدرجات المقترحة أعلى من الدرجات التي منحها فريق المراجعة.

## التوصيات

من أجل تحسين الأداء، يجب على معهد فلنكس ترين:

- قياس انجاز المتدربين بطريقة متناسقة وفعالة في جميع الدورات.
- تطبيق نظام لتسجيل وتحسين مستوى الانضباط.
- إجراء عملية التقييم الأولي بطريقة منظمة وقبل وقت كافٍ من بداية الدورة بما يتيح الاستفادة من نتائجها في التخطيط لدروس التدريب.
- التأكد من تنفيذ عملية التقييم الذاتي بصفة منتظمة وبدقة.