



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

## وحدة مراجعة أداء مؤسسات التدريب المهني

### تقرير المراجعة

أكاديمية الخليج لتنمية الموارد البشرية

المنامة

مملكة البحرين

تاريخ المراجعة: 8 - 10 مارس 2010

## قائمة المحتويات

---

|   |  |
|---|--|
| 1 | وحدة مراجعة أداء مؤسسات التدريب المهني ..... |
| 2 | المقدمة .....                                |
| 2 | وصف المعهد .....                             |
| 2 | نطاق المراجعة .....                          |
| 3 | الحكم بوجه عام .....                         |
| 3 | فعالية المعهد .....                          |
| 4 | القدرة على التحسّن .....                     |
| 5 | ملخص الدرجات الممنوحة .....                  |
| 6 | الأحكام الرئيسية والتوصيات .....             |
| 6 | جوانب القوة .....                            |
| 6 | 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، ويتم 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 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. |

## المقدمة

### وصف المعهد

تأسست أكاديمية الخليج لتنمية الموارد البشرية، وهي إحدى المعاهد المرخصة من قبل وزارة التربية والتعليم، في عام 1983، لتقديم الخدمات التعليمية والتدريبية. تقدم الأكاديمية العديد من دورات الدبلوم في تخصص واحد، وهي دورات معتمدة من قبل معهد إدارة الأعمال التجارية (ICM)، والدورات التحضيرية للمستويات (AS & A) والمعتمدة من قبل مجلس الامتحانات لجامعة كمبردج.

كما تقدم الأكاديمية الدورات القصيرة المعتمدة داخلياً في دراسات أعمال السكرتارية وتقنية المعلومات، والتي يمكن أن تنظم بصفة فردية أو حضورها ضمن برنامج الدبلوم في إدارة السكرتارية.

خلال عام 2009، بلغ عدد المسجلين بالأكاديمية 212 طالباً، بواقع 42% في دورات معهد إدارة الأعمال التجارية (ICM)، و21% في دورات المستويات (AS & A)، والباقي في الدورات المختلفة المعتمدة داخلياً.

تزاوّل الأكاديمية أنشطتها من مقرها الكائن في العدلية، وتنظم الدورات وبعض الامتحانات في مقرها فيما تنظم امتحانات المستويات (AS & A) في مركز آخر. يتولى مالك الأكاديمية، وهو رئيسها في الوقت ذاته، إدارة فريق العمل الذي يتألف من مدير الشؤون الأكاديمية، ومدير تطوير الأعمال، وأربعة موظفين إداريين، وثلاثة معلمين يعملون بنظام الدوام الكامل، ومجموعة من المعلمين يعملون بنظام الدوام الجزئي.

### نطاق المراجعة

أجريت هذه المراجعة على مدى ثلاثة أيام من قبل فريق مراجعة مكون من أربعة من المراجعين، وخلال المراجعة، قام الفريق بملاحظة حصص التدريس، وتحليل البيانات الخاصة بإنجازات الطلبة، والدورات التي أكملوها؛ والاجتماع مع الموظفين، والطلبة، وأولياء الأمور، وأرباب الأعمال والجهات المعنية.

يوجز هذا التقرير النتائج التي توصل إليها فريق المراجعة خلال مراجعته لما يقدم في أكاديمية الخليج لتنمية الموارد البشرية، وما توصل إليه من توصيات حول ما يجب على المؤسسة القيام به لتحسين الأداء.

#### الدرجة 4: دون المرضي

تعتبر أكاديمية الخليج لتنمية الموارد البشرية من المعاهد ذات الفعالية دون المرضية بوجه عام، وإن ظهرت مجموعة البرامج المقدمة بشكل مرضٍ، إذ حصلت الأكاديمية على تقدير "دون المرضي" في جوانب إنجاز الطلبة، وجودة التدريس، ومدى دعم الطلبة وإرشادهم وفعالية القيادة والإدارة جميعاً.

معدلات الاستمرارية بالأكاديمية مرضية بشكل عام و تبلغ 88% عموماً، وقد حققت نسبة 67% من الطلبة في دورات معهد إدارة الأعمال التجارية (ICM) المؤهلات المطلوبة في عام 2009، وهذه تعتبر نسبة مرضية. وما زالت الأكاديمية تمنح بعض الطلبة الذين لم يبلغوا المعيار المطلوب، شهادة الإنجاز بمن فيهم الطلبة من ذوي الحضور الضعيف أو الدرجات المتدنية جداً، ومع ذلك، لم يتم تسجيل أو جمع بيانات إنجاز الطلبة في دورات المستويات (AS & A).

بوجه عام، توظف الأكاديمية معلمين أكفاء ومؤهلين ومن ذوي الخبرة المهنية في مجالات تخصصاتهم، بيد أن قلة منهم تفتقر إلى خبرة التدريس، كما تفتقر طرق التدريس إلى تشويق الطلبة على التعلم، ويعتبر المعلم محور العملية التعليمية في الحصة التي تركز على الامتحانات النهائية بشكل لافت للنظر، كما يقضي المعلمون وقتاً كثيراً في القراءة من النشرات بالإضافة إلى الاستفادة القليلة من الموارد التعليمية والأجهزة البصرية، ويفتقر المعلمون إلى التخطيط الكافي للدروس، و نادراً ما يقومون بمشاركة الطلبة في أهداف الدورة. ولا يقوم المعلمون بالتأكد من فهم واستيعاب الطلبة بشكل كاف.

تقدم الأكاديمية مجموعة مرضية من الدورات المعتمدة داخلياً ومن الخارج، وتتضمن 11 دبلوماً في تخصص واحد في مجالات الأعمال التجارية والإدارة، إضافة إلى مجموعة الدورات الخاصة بالمستويات (AS & A)، وتتوافق الدورات عموماً مع احتياجات وطموحات الطلبة، بيد أنها لا توفر مسارات تقدم ملائمة، وتفتقر إلى محاولات لإثراء محتويات الدورات.

تحصل فئة قليلة من الطلبة على الدعم الإضافي من خلال تزويدهم بمذكرات إضافية، وتتم مراجعة حضور الطلبة في دورات المستويات (AS & A)، ومتابعة حالات الغياب المتكررة مع أولياء الأمور. فضلاً عن ذلك، يتم إجراء التعديلات الدورية لتلبية الاحتياجات الفردية للطلبة، كما يعتبر مقر

الأكاديمية وبيئة التعلم مناسبة للغرض التعليمي، ولكن لا تحفز الفصول الدراسية الطلبة على التعلم، بل هي غير مريحة، كذلك، تفتقر الأكاديمية إلى إجراءات الصحة والسلامة الفعالة، ولا يتم بحث أمور الصحة والسلامة مع الطلبة في بداية الدورات. ويمكن للطلبة التواصل مع موظفي الأكاديمية، بيد أن الاتصالات معهم بشأن الأمور الشخصية، والدورات والمهن غير واضحة، أو غير نظامية بشكل كافٍ.

ترتبط الأكاديمية بعلاقات وثيقة مع الجهات المهنية ذات العلاقة على الصعيدين المحلي والدولي، ولكن لم تحسن هذه الاتصالات من جودة ما يتم تقديمه، إضافة إلى ذلك، لا يتم جمع، وتحليل أو الاستفادة من وجهات نظر الجهات ذات العلاقة واحتياجاتهم بطريقة فعالة، وكذلك، لا تتم مراقبة بيانات مستويات إنجاز الطلبة بشكل كافٍ، ولم يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة حيال ذلك. ولا تقوم الأكاديمية أيضاً بإدارة أداء الموظفين بشكل جيد، أو ملاحظة أداء المعلمين في الفصول.

## القدرة على التحسن

### الدرجة 4: دون المرضي

أخفقت الأكاديمية في تحسين جودة ما يتم تقديمه في السنوات الأخيرة، بل قامت بإيقاف طرح بعض الدورات المعتمدة من الخارج، وعدم الاستمرار في اتباع بعض الممارسات الجيدة، وقد انخفض بوجه عام عدد المسجلين بواقع 39% منذ عام 2007، كما تظهر معدلات الاستمرارية انخفاضاً مطرداً. ولا تولي الأكاديمية الاهتمام بمراقبة إنجاز الطلبة ورفع مستوياتهم على نحو كافٍ.

تفتقر الأكاديمية إلى قاعدة الموظفين الثابتة اللازمة لضمان تحسين الأداء؛ وتعتبر معدلات استقالة الموظفين عالية، وتفتقر الاتصالات بين الإدارة العليا والموظفين إلى النظام والتكرار. وعلى الرغم من طرح المزيد من الإجراءات الصارمة في اختيار الموظفين الجدد في الآونة الأخيرة، تعتبر عملية مراقبة أداء المعلمين غير ملائمة، ولم تتم بلورة عملية ملاحظة أداء المعلمين في صيغتها النهائية أو تنفيذها على نحو مناسب.

تأخذ الإدارة العليا القليل من الأفكار الخاصة بالتحسين في الاعتبار، ولكن لم يتم تضمينها في خطط إستراتيجية واضحة، ولم تول الإدارة تحديد الموارد المطلوبة الاهتمام الكافي لتنفيذها أو وضع الأهداف أو عملية مراقبة التقدم، كما لا تقوم الأكاديمية بجمع وجهات نظر الجهات ذات العلاقة

وتحليلها والاستفادة منها، في تحسين الأكاديمية، وتتسم استمارة التقييم الذاتي للأكاديمية بعدم الموضوعية، ولا تظهر قدرة الإدارة العليا على تشخيص وتلبية الجوانب التي تحتاج إلى تطوير.

## ملخص الدرجات الممنوحة

| الدرجة        | الحكم بوجه عام  |
|---------------|---|
| 4: دون المرضي | فعالية المعهد   |
| 4: دون المرضي | القدرة على التحسن   |
|               | نتائج المراجعة  |
| 4: دون المرضي | ما مدى إنجاز الطلبة؟  |
| 4: دون المرضي | ما مدى فعالية التدريس؟  |
| 3: مرضٍ       | ما مدى تلبية البرامج لاحتياجات الطلبة والجهات المعنية؟          |
| 4: دون المرضي | ما مدى دعم الطلبة وإرشادهم؟                                     |
| 4: دون المرضي | ما مدى فعالية القيادة والإدارة في رفع إنجاز جميع الطلبة ودعمهم؟ |

## الأحكام الرئيسية والتوصيات

### جوانب القوة

- لا توجد.

### الجوانب التي تحتاج إلى تطوير

- **الاعتماد الداخلي:** تفتقر الأكاديمية إلى سياسات واضحة لضمان قيام الاعتماد على أسس قوية وتطبيقه بناءً على ما يجري في الواقع. وفيما تتسم عملية التقييم الداخلي بالشمولية، وتُطبق على نحو متناسق، تحصل قلة من الطلبة على درجات ضعيفة جداً في الامتحانات، ومع ذلك، يتم منحهم شهادات الإنجاز في الدورات المعتمدة داخلياً، كما لا توجد درجة صغرى للنجاح، وتصدر شهادات الإنجاز للطلبة الذين يؤدون الاختبارات أو الامتحانات، حتى ولو كانت نسبة حضورهم في الحصص قليلة.
- **مراقبة مستويات تقدم الطلبة وإنجازهم:** تفتقر الأكاديمية إلى التركيز على قياس إنجاز الطلبة ورفع مستوياتهم، وعلى الرغم من احتفاظ المعلمين بالمعلومات حول مستويات تقدم الطلبة وإنجازهم، لا تقوم الأكاديمية باتخاذ أية إجراءات أخرى لمراقبة الطلبة وجمع البيانات عنهم، كما تفتقر إلى تحليل البيانات بشكل ملائم لتمكين الإدارة العليا من تحديد توجهات الأداء أو تحسينها.
- **التقييم الأولي:** تفتقر عملية التقييم الأولي إلى النظام والفعالية، حيث يتم إجراء اختبار تقييمي للطلبة في بعض دورات المستوى (AS) فيما يحاول موظفو الشؤون الإدارية إصدار الأحكام على قدرة الطلبة من خلال سؤالهم عن مؤهلاتهم؛ وهو أسلوب غير ملائم لتحديد الاحتياجات الفردية للطلبة.
- **جودة التدريس:** يستخدم المعلمون مجموعة قليلة جداً من أساليب التدريس، ناهيك عن الاستفادة غير الكافية من الموارد والمساعدات البصرية، ويعتبر المعلم محور العملية التعليمية في الحصص التي تركز على الامتحانات النهائية بشكل لافت للنظر، وبوجه عام، يقضي المعلمون وقتاً كثيراً في القراءة من المذكرات، وندراً ما يتم التعرف على الاحتياجات الفردية للطلبة أو تلبيتها.

- **الصحة والسلامة:** تفتقر الأكاديمية إلى إجراءات فعالة للصحة والسلامة؛ وقد تمثل الإجراءات الوحيد في هذا الصدد في تركيب طفايات الحريق في الآونة الأخيرة، وكذلك، من النادر أن يحصل الطلبة على المعلومات بشأن إجراءات الصحة والسلامة عند بدء الدورات.
- **الإرشاد المقدم للطلبة:** يحتوي الموقع الإلكتروني للأكاديمية على معلومات أساسية حول اختيار الدورات، ومع ذلك، لا يتوفر أي إرشاد ملائم للطلبة بخلاف هذا الأمر، كما تفتقر الأكاديمية إلى موظفي الإرشاد المهني أو الاستشارات الشخصية، كذلك، تختلط الأمور على الطلبة بشأن مسؤولي الاتصال في الأكاديمية في حالة الحاجة إلى المعلومات، ومن أمثلة ذلك، تقديم معلومات غير دقيقة بشأن مواعيد بدء الدورات دائماً، مما يفوت على الطلبة حضور الحصص الأولى في الدورات.
- **مراقبة أداء الموظفين:** لا تقوم الأكاديمية بمراقبة أداء المعلمين والموظفين وملاحظة تطورهم بشكل ملائم، حيث لا تطبق نظاماً دقيقاً وفعالاً لملاحظة أداء المعلمين في الفصول أو تنفيذ عملية تقييم الموظفين، علاوة على ذلك، لا تقوم الأكاديمية بتقييم احتياجات الموظفين للتدريب بشكل فعال، ولا توفر لهم فرص التدريب بشكل كاف.
- **تحليل وجهات نظر الجهات المعنية:** يقوم الطلبة بتعبئة الاستبيانات خلال الدورات وفي نهايتها، ولكن لا يتم تحليل هذه الاستبيانات أو جمع نتائجها، ويشير عدد هائل من الاستبيانات المستوفاة البيانات إلى أمور خطيرة ركز عليها الطلبة. ولا توجد ثمة أدلة على قيام الأكاديمية بمناقشة هذه الأمور أو بحثها، كما لا تسعى الأكاديمية إلى الحصول على وجهات نظر أولياء الأمور وأرباب الأعمال بشكل فعال، ولا تقوم بتسجيل التغذية الراجعة منهم أو تحليلها.

## التوصيات

من أجل تحسين الأداء، يجب على الأكاديمية:

- وضع سياسة منتظمة وصارمة للاعتماد الداخلي وتنفيذها.
- الحرص على تحليل بيانات مستويات إنجاز الطلبة وتقديمهم، والاستفادة منها.
- التقييم الأولي لاحتياجات الطلبة المتنوعة، والاستفادة منها في تخطيط الدروس.
- العمل على إضفاء التشويق على عملية التدريس، وتضمينها الأنشطة الإثرائية المناسبة.
- تنفيذ عمليات تقييم الصحة والسلامة واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة حيال هذا الأمر.
- تحسين جودة وإمكانية حصول الطلبة على المشورة والإرشاد.
- تنفيذ نظام فعال لمراقبة وإدارة أداء الموظفين.
- جمع التغذية الراجعة من الجهات المعنية، وتحليلها، والاستفادة منها.