



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

وحدة مراجعة أداء مؤسسات التدريب المهني

تقرير إعادة المراجعة

مركز التنمية الإدارية

المنامة

مملكة البحرين

تاريخ المراجعة: 3-5 يناير 2011

قائمة المحتويات

- 1..... وحدة مراجعة أداء مؤسسات التدريب المهني
- 2..... المقدمة
- 2 وصف المعهد
- 2 زيارة إعادة المراجعة
- 3..... الحكم بوجه عام
- 3 فعالية المعهد
- 4 القدرة على التحسن
- 6..... ملخص الدرجات الممنوحة
- 7..... الأحكام الرئيسية والتوصيات
- 7 جوانب القوة
- 7 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 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، وبميزها 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

تأسس مركز التنمية الإدارية (MDC)، وهو أحد المعاهد المرخص لها بالعمل من قِبَل وزارة العمل، في عام 2003. ويُقدم المركز أكثر من 100 تخصص من البرامج المهنية غير المعتمدة في مجالات إدارة الموارد البشرية، والإدارة، والإدارة المالية، والتسويق، والتأمين، والقانون والهندسة إلى الموظفين من الشركات المتنوعة في البحرين ومنطقة الخليج. وتُدرس جميع الدورات باللغة العربية فقط، والغالبية العظمى منها غير معتمد من قِبَل وزارة العمل. وتتراوح مدة معظم الدورات ما بين 10 إلى 20 ساعة. وفي عام 2010، بلغ عدد المسجلين بالمركز 209 متدربين في دورات متنوعة.

يزاول المركز أنشطته من مقره الكائن في المنامة، ويتولى إدارته الرئيس التنفيذي، وهو المالك أيضاً. كما يوظف مديراً لإدارة المكتب، وأربع سكرتيرات، وعشرة مُوظَّفين في فريق المبيعات، ومحاسباً، وثلاثة من موظفي الدعم الفني. إضافة إلى ذلك، يوظف المركز، بنظام الدوام الجزئي، مسئولاً للعلاقات العامة، ومستشار الجودة ومجموعة تربو على مائة مدرب.

زيارة إعادة المراجعة

تمت مراجعة مركز التنمية الإدارية للمرة الأولى في شهر أكتوبر 2009، وحصل على تقدير "غير مرض" بوجه عام. وعلى الرغم من الفعالية المرضية لمجموعة البرامج المقدمة، ومستوى الدعم المقدم للمتدربين وجودة التدريب، ظهرت فعالية القيادة والإدارة للمركز بشكلٍ دون المرضي، في حين لم تتوفر أدلة كافية لمنح الدرجة الخاصة بإنجاز المتدربين. ومن ثم، خضع المركز لإعادة المراجعة لضمان وصول درجة التحسّن في هذه الجوانب إلى المعيار المطلوب.

تتكون إعادة المراجعة من زيارتي متابعة لمدة يوم واحد لكل زيارة، وزيارة أخيرة على مدى ثلاثة أيام. وخلال إعادة المراجعة، قام الفريق بملاحظة حصص التدريب، وتحليل البيانات الخاصة بإنجازات

المتدربين والدورات التي أكملوها؛ والاجتماع مع الرئيس التنفيذي، ومدير المكتب، والمدربين بنظام الدوام الجزئي، وموظفي الإدارة والدعم، والمتدربين وأرباب الأعمال.

يوجز هذا التقرير النتائج التي توصل إليها فريق المراجعة خلال مراجعته لما يُقدَّم في مركز التنمية الإدارية، وما توصل إليه من توصيات حول ما يجب على مؤسسة التدريب القيام به لتحسين الأداء.

الدرجة 4: دون المرضي

في الوقت الحاضر، يعتبر مركز التنمية الإدارية من المعاهد ذات الفعالية دون المرضية بوجه عام، حيث حصل مركز التدريب على تقدير "دون المرضي" في جميع الجوانب باستثناء جانب الدعم والإرشاد المقدم للمتدربين، والذي حاز على تقدير "مرضٍ".

تكتسب قلة من المتدربين المعارف الأساسية فقط؛ فيما يكتسب عددٌ مُعيَّنٌ منهم مجموعة محدودة من المهارات المتعلقة بأماكن عملهم. يقوم المركز بقياس نسبة نجاح المتدربين في الدورات على أساس الحضور فقط، وهذه لا تُعد طريقة صارمة بشكلٍ كافٍ لضمان تحقيق المتدربين للأهداف من الدورات. وعلى الرغم من قيام المركز حديثاً بتنفيذ بعض إجراءات التقييم القبليّة والبعديّة التي تم تنفيذها في دورتين من الدورات المقدمة، فإن هذه الإجراءات تظل غير متوافقة وغير كافية لقياس مستويات تقدم ونجاح المتدربين في الدورات. يلتزم المتدربون بالحضور والمواظبة في الدورات، ومع ذلك، لا يحتفظ المركز بسجلات جيدة للحضور والمواظبة.

يوظف المركز مدربين مؤهلين على نحوٍ جيدٍ، ويتمتعون بخبرة مهنية كبيرة في مجالات تخصصاتهم، إلا أنهم لا يقدمون الأنشطة الفصلية الكافية في حصص التدريب، إضافة إلى العمل الجماعي أو الأمثلة المهنية ذات العلاقة لغرض تحسين خبرة التعلم. وقد تم اعتماد عدد قليل فقط من المدربين من قبل وزارة العمل. كذلك يعتبر المدرب هو محور العملية التعليمية في معظم حصص التدريب، مع إتاحة فرصة محدودة للتفاعل أو المشاركة النشطة للمتدربين. إضافة إلى ذلك، يتم استخدام خطط الدروس إلى الحد الأدنى؛ وعلى الرغم من توافر أهداف الدورات، فإنه لا تتم مشاركتها مع المتدربين دائماً. وفي حالة توافر خطط الدروس، فإنها تفتقر إلى التفاصيل الكافية، ولا تحتوي على الأنشطة التي تشجع وتحفز المتدربين. وبالكاد، حصل فريق المراجعة على أعمال المتدربين، والتي لم يتم تقييمها من قبل المدربين بدرجة كافية

من الصرامة، مع احتوائها على القليل من التغذية الراجعة البناءة لإرشاد المتدربين بشأن تحقيق المزيد من التحسن.

يقدم المركز مجموعة كبيرة من الدورات في جملة من التخصصات، ولكن بطريقة عشوائية، وليس استناداً إلى الدراسات المسحية التفصيلية وذات العلاقة بسوق العمل؛ إضافة إلى اعتماد القليل من هذه الدورات من قبل وزارة العمل. وتفتقر معظم الدورات إلى التماسك وفرص التقدم. كذلك، تُقدم الغالبية العظمى من الدورات بدون أهداف أو محتوى واضح. وفيما أعرب معظم أرباب الأعمال عن رضاهم عن الدورات المقدمة، إلا أن قلة معينة من المتدربين ترى أن محتوى الدورات أقل من توقعاتهم. كما تعتبر الأنشطة الإثرائية محدودة للغاية، ويتم تقديمها في قلة من الدورات فقط.

يقدم الموظفون والمدرسون المساعدة للمتدربين بروح ودية، حيث يتلقى جميع المتدربين في بداية الدورات حزمة التدريب التي تشتمل على المعلومات المفيدة عن المركز، وفي نهاية الدورات يحصل المتدربون المهتمون على المجالات الإلكترونية المفيدة، وقائمة بالمراجع الموصى بها. ومع ذلك، لا يحصل المتدربون على الإرشاد والمعلومات الكافية عن اختيار الدورات قبل بدء الدورة. وبينما تتوافر إجراءات الصحة والسلامة المناسبة، ويتم عرضها بمقر المركز، بيد أنه لا تتم مشاركتها دائماً مع المتدربين عند بدء الدورات. وفي حين يتم تحديث الموقع الإلكتروني للمركز بصفة منتظمة، إلا أنه يعلن عن الكثير من الدورات التي لم يتم اعتمادها من قبل وزارة العمل، مثل شهادات الدبلوم المعتمدة من الخارج.

تعتبر الخطة الإستراتيجية للمركز خطة عامة وغير تفصيلية، وتفتقر إلى التركيز الواضح على كيفية قياس إنجازات المتدربين بشكلٍ فعالٍ، ولا تحفز على اتخاذ الإجراءات المناسبة للتحسين؛ وقد كان هذا الجانب أحد أهم الجوانب الواردة ضمن توصيات المراجعة السابقة. وعلى غرار ذلك، لم تجر أية تعديلات على تحسين مراقبة وجودة التدريب منذ الزيارة الأخيرة للمركز. وفي حين طرح المركز برنامج ملاحظة الدروس مؤخراً، إلا أنه لا يتم تطبيقه بصفة منتظمة، كذلك تم ملاحظة القليل من المدربين، وتقدم لهم التغذية الراجعة الشفهية فقط. يوظف المركز المدربين بنظام الدوام الجزئي على أساس معايير مناسبة، إلا أنه لا يحصل دائماً على الموافقة من وزارة العمل بشأن هؤلاء المدربين. إضافة إلى ذلك، لا يقوم المركز بجمع وجهات نظر أرباب الأعمال بطريقة منتظمة. وبينما تم إعداد استبانة العملاء مؤخراً،

إلا أنه لا يتم استعمالها على نطاق واسع. كذلك، تفتقر استمارة التقييم الذاتي إلى التقييم والنقد الذاتي البناء، وتقدم الحد الأدنى من الأدلة، وتتسم بالمبالغة في منح الدرجات.

القدرة على التحسّن

الدرجة 4: دون المرضي

في أعقاب زيارة المراجعة الأولى، لم تقم إدارة المركز باتخاذ الإجراءات الكافية للتعامل مع التوصيات المقدمة، ومن ثمّ لم تتحسن جودة ما يقدمه المركز. كذلك، لا تتسم الخطة الإستراتيجية للمركز بالشمولية أو تقييم جوانب القوة والجوانب التي تحتاج تطويراً على نحوٍ كافٍ. إضافة إلى ذلك، لا تتسم استمارة التقييم الذاتي التي تم تقديمها قبل المراجعة بالمعلومات الشاملة أو النقد الذاتي البناء، وتفتقر أيضاً إلى الأدلة المناسبة، وأخفقت في معالجة الجوانب التي تحتاج إلى تطوير، والتي تم تحديدها في المراجعة السابقة.

على الرغم من زيادة عدد المتدربين المسجلين في الدورات خلال عام 2010 بنسبة 40 بالمائة، مقارنة بعام 2009، فما زالت عملية مراقبة مستويات تقدم وإنجاز المتدربين غير فعالة، إذ لا تتسم المنهجية الحالية بالصرامة، وما زالت نسبة حضور المتدربين في الدورات هي المقياس الوحيد للنجاح. وفي حين نفذ المركز مؤخراً نظام بيانات المتدربين المفيد، والذي يحتوي على المعلومات عن أنشطة المتدربين، إلا أنه لم يتم جمع أية بيانات عن مستوى الإنجاز للمتدربين. وعلى الرغم من جمع التغذية الراجعة للمتدربين بعد استكمال معظم الدورات، وتحليلها جزئياً، فإنه لا يتم تقديم محصلتها إلى جميع الموظفين ذوي العلاقة.

وبينما قام المركز بتوسعة مجموعة دوراته المقدمة من 87 دورة في عام 2009 إلى 98 دورة في عام 2010، إلا أنه قد تم الحصول على موافقة وزارة العمل بشأن القليل منها فقط. كما لا تستند الدورات المقدمة إلى بحوث موثوق فيها عن سوق العمل، على الرغم من كفالة أكثر من ثلث العملاء من الشركات لأكثر من موظف في الدورات المقدمة بالمركز، مما يجعل معدل تكرار الأعمال معدلاً مناسباً.

قام المركز باتخاذ القليل من الخطوات لتحسين جودة ما يقدمه، وتشتمل على الانتقال إلى مقر جديد ذي بيئة تعلم أفضل، إضافة إلى تعيين أكثر من موظف إداري، ومستشار للجودة مؤخراً، والتسجيل للحصول على اعتماد المنظمة الدولية للقياسات " أيزو " خلال عام 2010.

ملخص الدرجات الممنوحة

الحكم بوجه عام	الدرجة الأصلية	درجة إعادة المراجعة
فعالية المعهد	4: دون المرضي	4: دون المرضي
القدرة على التحسن	3: مرضي	4: دون المرضي
نتائج المراجعة		
ما مدى إنجاز المتدربين؟	لا توجد أدلة كافية لمنح الدرجة	4: دون المرضي
ما مدى فعالية التدريب؟	3: مرضي	4: دون المرضي
ما مدى تلبية برامج التدريب لاحتياجات المتدربين وأرباب الأعمال؟	3: مرضي	4: دون المرضي
ما مدى دعم المتدربين وإرشادهم؟	3: مرضي	3: مرضي
ما مدى فعالية القيادة والإدارة في رفع إنجاز جميع المتدربين ودعمهم؟	4: دون المرضي	4: دون المرضي

الأحكام الرئيسية والتوصيات

جوانب القوة

- **توظيف مجموعة من المدربين بنظام الدوام الجزئي من ذوي المؤهلات الجيدة وخبرة العمل ذات العلاقة في مجالات تخصصاتهم:** منذ زيارة المراجعة الأخيرة، قام المركز بتوظيف مجموعة جديدة من المدربين بنظام الدوام الجزئي لتقديم الدورات؛ ويتمتع هؤلاء المدربون بالمؤهلات الجيدة وخبرة العمل ذات العلاقة، والذين تم توظيفهم استناداً إلى معايير توظيف مناسبة.
- **تزويد المتدربين المهتمين بالمجالات الإلكترونية المفيدة:** إضافة إلى الحصول على حزمة التدريب التي تحتوي على المعلومات المفيدة عن المركز، يحصل المتدربون المهتمون في نهاية الدورات، على المجالات الإلكترونية المفيدة، وقائمة بالمراجع المقترح قرائتها.

الجوانب التي تحتاج إلى تطوير

- **اكتساب المتدربين للمهارات المتعلقة بالعمل بشكلٍ محدود:** يعتبر اكتساب المتدربين للمهارات محدوداً، ولا يتعلق دائماً بأماكن عملهم؛ لأن الدورات تقدم معلومات عامة مع القليل من التمارين والأنشطة العملية في الفصول لتطوير هذه المهارات.
- **تنفيذ عملية التقييم الأولى بطريقة غير منتظمة للمتدربين، إضافة إلى إدخالها وتنفيذها مؤخراً، وتنفيذها في دورتين فقط:** تستخدم مؤسسة التدريب "استبانة أولية" في محاولة منها لبدء قياس القيمة المضافة للدورات؛ ومع ذلك، فقد تم استخدامها مؤخراً، وذلك قبل زيارة المراجعة بوقت قصير، ويتم تنفيذها في دورات قليلة فقط.
- **لا توفر الغالبية العظمى من المدربين الأنشطة الصفية الكافية، إضافة إلى العمل الجماعي، والأمثلة المهنية ذات العلاقة:** على الرغم من أن المدربين يتمتعون بالمؤهلات المناسبة، إلا أنهم لا يقدمون حصص التدريب التي تحسّن من خبرة التعلم للمتدربين.

- استخدام خطط الدروس إلى الحد الأدنى: في حالة توافر خطط الدروس، فإنها تفتقر إلى التفاصيل الكافية، ولا تحتوي على الأنشطة التي تشجع وتحفز المتدربين.
- لا تلبي الدورات توقعات قلة معينة من المتدربين: على الرغم من أن معظم المتدربين من المكفولين من أرباب الأعمال، إلا أنهم لا يكونون على دراية بالمحتوى الفعلي للدورات المقدمة دائماً، ومن ثم، لا تلبي الدورات توقعات قلة مهمة من المتدربين.
- الخطة الإستراتيجية عامة وغير تفصيلية: لا تركز الخطة الإستراتيجية للمركز على قياس إنجاز المتدربين، ولا تحتوي على معايير للتقييم، أو أطر زمنية محددة، أو حيازته خطة العمل ذات العلاقة. وقد كان هذا الجانب أحد أهم التوصيات التي سلط فريق المراجعة الضوء عليها في زيارة المراجعة السابقة.
- لا يتم قياس أو مراقبة مستوى إنجاز المتدربين بشكل كاف: إن المنهجية المستخدمة في قياس مستوى تقدم المتدربين أو تحقيق أهدافهم، غير منظمة وغير دقيقة. وعلى الرغم من إعداد المركز مؤخراً قلة من الاستمارات لقياس مستويات إنجاز وتقدم المتدربين، إلا أنها غير متجانسة، ولا تُنفذ بطريقة منظمة في الدورات، كما أن الربط بين الاستمارات غير واضح.
- لا تتم مراقبة جودة التدريب بطريقة منظمة: يتسم برنامج ملاحظة الدروس الذي تم تطويره مؤخراً بعدم الانتظام، إذ تُقدم التغذية الراجعة الشفهية للمدربين فقط، ولا يوجد ثمة دليل على الإجراءات التي يتم اتخاذها لمعالجة أوجه القلق التي تم تسليط الضوء عليها في هذه الزيارات. إضافة إلى ذلك، لا يتم تزويد المدربين بأهداف واضحة ترتبط بإنجازات المتدربين. وعلى الرغم من توافر استمارة تقييم الأداء للمدربين، فإنه لم يتم استخدامها إلى الآن.

التوصيات

من أجل تحسين الأداء، يجب على المركز:

- ضمان اكتساب المتدربين للمهارات المهنية المفيدة
- تنفيذ المزيد من عمليات التقييم الأولي الشاملة لجميع الدورات
- تقديم المزيد من الأنشطة الصفية لإثراء خبرة التعلم
- ضمان التخطيط الفعال لجميع الدروس
- ضمان تلبية الدورات المقدمة لتوقعات وتطلعات المتدربين
- تحسين الخطة الإستراتيجية لتشمل الإجراءات التي تحفز على التحدي، والمساءلة الواضحة والأطر الزمنية ذات العلاقة
- تنفيذ نظام فعال لقياس ومراقبة مستوى إنجاز المتدربين
- ضمان أن يتسم نظام ملاحظة الدروس بمزيد من الصرامة، ومتابعة إجراءات التحسين بشكلٍ مناسب.