



سنتعرف على بعض القضايا الواجب مراعاتها عند تنفيذ التدريب، وتشخيص أوجه القصور في برامج التدريب الحالية، وتحديد العوامل التي تؤثر في نجاح التدريب، وأساليب التدريب أنواعها وآليات اختيارها والنشاط التدريبي ومعايير التدريب الفعال.

الكاتب : د. محمد العامري عدد المشاهدات : 12987 february 3, 2024



## تنفيذ التدريب وأساليبه

قضايا تراعى عند تنفيذ التدريب

ينعكس نجاح تنفيذ برنامج التدريب إيجاباً على مرحلة التقييم التي تلي التنفيذ، لذلك تعد هذه المرحلة هامة، وهناك قضايا ينبغي مراعاتها لنقل ما تم التخطيط له إلى حيز العمل ولضمان حسن التنفيذ، وأهم هذه القضايا:

(١) إعداد الجدول الزمني للبرنامج: ويتضمن ذلك ما يأتي:

تحديد موعد بدء البرنامج والجلسات التدريبية وموعود الانتهاء، والحرص على حسن إدارة وقت الجلسات بحيث تبدأ وتنتهي في الوقت المحدد لها.

توزيع جلسات التدريب خلال فترة البرنامج.  
تنسيق التابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة.  
**(2) المرافق والتسهيلات:** ويتضمن ذلك ما يأتي:

اختيار مكان التدريب الملائم.  
تصميم طريقة جلوس المتدربين.  
تحديد المستلزمات الضرورية للتدريب.  
**(3) تجهيز المطبوعات:** ويتضمن ذلك ما يأتي:

استلام المطبوعات من القائمين عليها.  
توزيعها على المتدربين وفقا لخطة البرنامج التدريبي.  
**(4) ما يتعلق بالمتدربين:** ويتضمن ذلك ما يأتي:

التنسيق مع رؤسائهم في العمل لتسهيل مشاركتهم في التدريب.  
التعرف عليهم بشكل جيد وإدماجهم في البرنامج التدريبي، ومراعاة الفروق الفردية بينهم واحترام قدراتهم.  
المساعدة في حل مشكلاتهم.  
إعداد قاعدة بيانات عن المتدربين، تشمل على أسمائهم ومؤهلاتهم ووظائفهم وعنوانينهم، والمهامات التدريبية التي تم تكليفهم بها ونتائجهم في الاختبارات المختلفة الكتابية أو الأدائية.  
**(5) ما يتعلق بالمدربين:** ويتضمن ذلك ما يأتي:

الاتصال بهم في الوقت الملائم.  
تذكيرهم بمواعيد التدريب، وتسهيل وصولهم إلى مكانه في الوقت المحدد للتدريب.  
توفير المستلزمات التي يطلبها المدرب، مثل: المواد التدريبية والوسائل المساعدة في التدريب.  
دفع المكافآت المالية التي يستحقها المدرب في الوقت المناسب.  
**(6) افتتاح البرنامج التدريبي:** ويتضمن ذلك ما يأتي:

افتتاح في الوقت المناسب.  
شرح أهدافه ومتطلباته.

التعرف على توقعات المشاركين والأخذ بتوقعاتهم المعقولة.

### **أوجه القصور في برامج التدريب**

يلمس المتفحص لواقع التدريب، وخاصة كثير من برامج تدريب المعلمين في أثناء الخدمة التي تتم في العالم العربي، أوجه قصور عديدة يتمثل أهمها فيما يأتي (سلام، 1996، ص61):

الافتقار إلى إستراتيجية واضحة المعالم ومتافق عليها لتدريب المعلمين في أثناء الخدمة.  
افتقار سياسة التدريب إلى الشمول في معالجة حاجات التدريب ومتطلباته واعتمادها على المعالجة الجزئية لعمليات التدريب.  
إغفال الجانب الأدائي التطبيقي في برامج التدريب الحالية، حيث يكون التركيز على الجانب المعرفي.  
التركيز على الجوانب التربوية على حساب الجوانب الأكademie في عمليات التدريب، حيث أنه كثيراً ما يكون التركيز على أساليب التدريس، والتخطيط للدروس، واستخدام الوسائل التعليمية وأساليب التقويم، ويكون نصيب الجوانب الأكاديمية ضئيلاً.  
عدم اتباع أساليب علمية في رصد حاجات المعلمين وتقديرها، والاعتماد على الانطباعات التي كثيراً ما تكون وجهات نظر شخصية وغير دقيقة، فتأتي برامج التدريب مكررة و تعالج عموميات المهنة.  
عدم مسيرة التدريب للتطورات العلمية والتربية الحديثة مما يولد الشعور لدى المتدربين بأن التدريب لا يضيف شيئاً جديداً إلى خبراتهم.

- ويشير حمدان (1991، ص 16-19) إلى مجموعة من أوجه القصور والمشاكل التي تعاني منها بعض البرامج التدريبية في العالم العربي، ومن هذه الأوجه ما يأتي:
- (1) افتقار إدارات التدريب إلى الهوية المميزة ضمن المؤسسات التابعة لها، وإلى استقلالية القرار بوجه عام، لذلك تبدو هذه الإدارات تائهة في ارتباطاتها وتبنياتها القانونية الرسمية وفي المسؤوليات التي تكلف بها.
  - (2) غياب موازنة خاصة للتدريب، وقد يعود ذلك إلى افتقار إدارات التدريب إلى الهوية والاستقلالية.
  - (3) انعدام الموضوعية في الترشيح للتدريب والمتابعة وتقييم أثر التدريب.
  - (4) الاهتمام بالكم دون النوع في التدريب وفي المتربين المتخرين.
  - (5) غموض الرؤيا الواضحة لدى بعض المؤسسات المتخصصة بالتدريب.
  - (6) فقدان الأسس العلمية السليمة في تصميم البرامج التدريبية وتطويرها.
  - (7) قصور الدراسات الخاصة بتحديد حاجات التدريب.
  - (8) عدم مطابقة بعض البرامج التدريبية لحاجات الفئة المستهدفة في التدريب وطبيعتها وبيئتها.
  - (9) عدم مواكبة بعض البرامج التدريبية لروح العصر.
  - (10) افتقار تقويم البرامج التدريبية للأسس العلمية السليمة من حيث صلاحيتها وفعاليتها التدريبية.
  - (11) انعدام المتابعة بعد تخرج المتربين من البرامج التدريبية.
  - (12) انخفاض مستوى التأهيل العام للمتربين والضعف الكمي والنوعي للجهاد الفني والتنفيذي لبرامج التدريب.
  - (13) عدم مشاركة المدربين في تصميم برامج التدريب وتطويرها.
  - (14) تدني الوعي بأصول التدريب بين المشرفين على إدارات التدريب والمدربين.
  - (15) ارتباط مفهوم التدريب لدى بعض المتربين بالحوافز المادية والترقيات، فنجدهم يحرصون على الالتحاق بالتدريب للحصول على الترقية إلى وظيفة أعلى، أو لتغيير جو المؤسسة التي يعملون فيها، وليس للسعى إلى تحسين أدائهم الوظيفي.

### العوامل المؤثرة في نجاح التدريب

إن الخطوة الأساسية الأولى لتحقيق نجاح البرنامج التدريبي هي دراسة وتفحص واقع البرنامج التدريبية المعهول بها حالياً، وتشخيص أوجه القصور وجوانب الضعف فيها، بالإضافة إلى تشخيص جوانب القوة، وبالتالي التدخل لمعالجة أوجه القصور من جهة والتخطيط لجعل التدريب جزءاً من عملية متكاملة تستهدف تنمية العاملين مهنياً وعلمياً وتربوياً وثقافياً في حلقات متواصلة.

إذاً أخذنا برامج تدريب المعلمين في أثناء الخدمة كمثال على البرنامج التدريبي، فإن هناك مجموعة من العوامل الأساسية التي يؤدي توافرها ومراعاتها في التدريب إلى نجاحه، ويزيد عدم توافرها من احتمالات ظهور سلوكيات سلبية من قبل بعض المتربين تحول دون تحقيق النشاط التدريبي لأهدافه بصورة فعالة، ويترتب عليها تعويق عملية التعلم لباقي المتربين.

وفيما يأتي أهم العوامل التي تؤثر في إنجاح التدريب:

- (1) اعتماد إستراتيجية شاملة وواضحة المعالم للتدريب توضح فلسفة التدريب وسياساته وأهدافه، وتوارد على

النمو الذاتي للمعلم بما يجعله قادراً على مواصلة التعليم وتنمية مهاراته وقدراته.

(2) الاهتمام بالجانب الأدائي التطبيقي في برامج التدريب بحيث يرتبط التدريب بالعمل، وأن يوجه إليه وفي بحاجاته.

(3) اتباع أساليب علمية دقيقة في تحديد حاجات المعلمين الحقيقة وتقديرها وتحليلها.

(4) انطلاق التدريب من حاجات الفرد وصادرات العمل، وارتباط المادة التدريبية باهتمامات المتدرب.

(5) وضع برامج التدريب على أساس الكفايات الازمة توافرها في المعلم بعد اجتياز التدريب.

(6) توفير برامج تدريبية مستمرة ومتنوعة ومرنة وقدرة على مسيرة التدريب للتغير الذي يطرأ على المعارف أو المهارات أو الاتجاهات أو مشكلات العمل وتحدياته.

(7) توفير الدعم المستمر للتدريب من قبل الإدارة، وتوفير المصادر والإمكانات الازمة، وإيجاد المناخ وبيئة العمل المناسبين، وتقليل حدة القلق والتوتر وخلق جو من المودة والألفة بين المدرب والمتدربين.

(8) اختيار أساليب التدريب الأكثر فعالية والمناسبة لإمكانات المتدربين وقدراتهم، والتي تراعي الفروق الفردية بينهم، وتساعدهم على عملية التعلم.

(9) اعتماد سياسة لحفظ المتدربين على الاستفادة القصوى من التدريب وتعزيز إحساس المتدربين بالإنجاز، والاقتراب من تحقيق الهدف مع كل نشاط تدريسي.

(10) إتاحة الفرصة للمتدربين لتطبيق ما تعلموه في عملهم، وتقديم الدعم والمشورة لهم، والعمل على توفير الخبرات المباشرة التي تتيح الفرصة للمتدرب لبذل الجهد في البحث والتفكير.

(11) متابعة المتدربين أثناء التدريب، وبعد عودتهم إلى موقع العمل، لمساعدتهم في حل المشكلات التي قد تواجههم أثناء تطبيق ما تعلموه، والاحتفاظ بقاعدة معلومات عن المتدربين.

النجاح يجلب مزيداً من النجاح، فاحرص على توفير العوامل التي تضمن لك نجاحك في التدريب

### متابعة تنفيذ البرنامج التدريسي

يحتاج الأمر من القائمين على البرنامج التدريسي (مدير مركز التطوير التربوي والمشرفين على الدورات التدريبية في ميادين عمل وكالة الغوث) والمدربين في ورشات العمل والدورات التدريبية أن يقوموا بمتابعة تنفيذ البرنامج خطوة خطوة، وعلى مدار أيام البرنامج، وتعني المتابعة التأكيد المستمر من أن تصميم البرنامج يتم تنفيذه كما خطط له، والتحقق من أن كل الأمور تسير على ما يرام.

وفيما يأتي أمثلة على الأنشطة الخاصة بالمتابعة اليومية لتنفيذ البرنامج التدريسي (ماهر، 1996):

حل المشاكل الطارئة على تنفيذ البرنامج، مثل تأجيل جلسة التدريب، أو عدم توافر وسائل تعليمية، أو علاج مشاكل بين المدرب والمتدربين، أو مشاكل بين المتدربين أنفسهم، أو توفير مدرب بديل في حال مرض أحد المدربين أو عدم تمكنه من الوصول.

توفير الوسائل المساعدة في التدريب والمواد التدريبية.

الحفاظ على الجدول الزمني للبرنامج والالتزام به قدر الإمكان.

متابعة حضور المتدربين والتزامهم، وتوفير سبل الراحة للمتدربين.

التأكد من ملاءمة قاعة التدريب لنوع التدريب وأسلوبه.

### أسلوب التدريب: أسس اختياره ومؤشراته النوعية

أسس اختيار أسلوب التدريب

ليس ثمة أسلوب تدريب مثالي واحد يصلح لكل المتدربين والظروف والمواقف، لذلك تتوافر مجموعة متنوعة من أساليب التدريب، ويتوقع من المدرب الفعال أن يمتلك مخوناً من أساليب التدريب المختلفة، ليختار من هذا المخزون الأسلوب أو الأساليب الملائمة في ضوء مجموعة من الأسس ومعايير مثل: مستوى المتدربين، وعدهم، وقدرات المدرب، ومهاراته، وطبيعة الأهداف التدريبية، وطبيعة المهمة التدريبية (نظيرية أو عملية حركية) والوقت المتوافر للتدريب وموازنة التدريب (حمدان، 1991).

وتبين قائمة الرصد الآتية مجموعة من الأسس ومعايير التي يتم في ضوئها اختيار أسلوب التدريب:

**أسس اختيار الأسلوب التدريسي**      نعم      لا

\* هل يتوافق الأسلوب مع الأهداف التدريسية؟

\* هل يلائم الأسلوب التدريسي موضوع التدريب ومتواه؟

\* هل يلم المدرب بالأسلوب، ولديه الخبرة والقدرة على تطبيقه فاعلية؟

\* هل يلائم الأسلوب التدريسي نفع تعلم المتدربين؟

\* هل بلائم الأسلوب التدريسي خبرة المتدرب وخلفيته التعليمية؟

\* هل سرّم في تلية حات المتدرب الدراسه؟

\* هل يكُن الأسلوب على المتداول ومشكلة شكل نشط؟

\* هل يعد الأسلوب واقعياً وممكناً في ضوء الوقت المتاح للتدريس؟

\* هل للأسلوب الدراسى حم المجموعة وقاعة الدراسة؟

\* هل ينسجم الأسلوب مع القيم والثقافة السائدة في المجتمع؟

\* هل يعد الأسلوب ملائماً من حيث التكلفة المترتبة على المواد الدراسية، وتنمية مهارات التدريس، والمصادر الالكترونية له؟

\* هل يتوافق الأسلوب مع تسوييات التدريب وتقنياته ومصادره؟

كلما كثرت الإجابات بنعم في قائمة الرصد المتعلقة بأسس اختيار أسلوب التدريب، كان هذا الأسلوب أكثر ملاءمة.

ويراعي المدرب أن يكون مرتنا في اختيار أسلوب التدريب، وأن يكون قادراً على التحرك بحرية تامة بين أسلوب واحد ثابت، بل يختار الأسلوب الذي يرى أنه يناسب الموقف التدريسي ومتغيراته.

## المؤشرات النوعية لأسلوب التدريب المناسب

تتوافر في أسلوب التدريب المناسب مجموعة من المؤشرات النوعية، ويتم في ضوء توافر هذه المؤشرات اتخاذ القرار المتعلق بمدى ملائمة أسلوب التدريب ومناسبيته وأهم هذه المؤشرات هي (نزل، ١٩٩٨):

مراعاة مجموعة من القواعد العامة مثل: التدرج من المعلوم إلى المجهول، ومن البسيط السهل إلى المركب الصعب، ومن المحسوس إلى المجرد، ومن الخاص إلى العام، ومن الكل إلى الأجزاء.

توظيف مصادر التعلم المتواوفرة في البيئة التعليمية / التعليمية لتنفيذ النشاطات التدريبية. إظهار أسلوب التدريب على شكل خطوات متسلسلة ومتكاملة.

مراعاة الأساس النفسي للمتعلم / للمتدرب بحيث تراعي فاعليته ونشاطه الذاتي وتتوفر له الدافعية الداخلية، وفرص النجاح وتنمي الانضباط الذاتي لديه وتراعي صحته النفسية.

مراعاة الفروق الفردية بحيث تراعي تنوع كل من مصادر التعلم والمهمات التعليمية، والأهداف وأساليب التقويم، وتتيح الوقت الكافي للتعلم.

تنمية العلاقات الجيدة بين الأشخاص (العلاقات البينشخصية) من خلال إتاحة فرص التعاون بين المتدربين، وتبادل الاحترام، وتقدير الأفكار والمشاعر والأخطاء، والتواصل في الموقف التدريسي بشكل فعال وإيجابي.

تنمية القدرة على التفكير الإبداعي، من خلال إتاحة الوقت الكافي للتفكير والتعبير عن الأفكار، وممارسة مهارات التفكير المختلفة واللجوء إلى الأسئلة المفتوحة.

تبسيط الخبرة للمتدربين وإثثار من الأمثلة والتدريبات والتشبيهات.

توفير بيئة صفية إيجابية، ومساندة للتعلم، بحيث تشجع النمو الفردي والاجتماعي، وتسنتمر الوقت بشكل فاعل، وترتبط التعلم بالحياة العملية، وتحترم إمكانات المتدربين وقدراتهم، ويشيع فيها إشعار المتدربين بالنجاح.

## أساليب التدريب والأنشطة التدريبية

### أساليب التدريب

هناك مجموعة من أساليب التدريب المختلفة التي يتصرف كل منها ببعض المزايا ويعاني من بعض جوانب

القصور، ويمكن أن يتحقق كل أسلوب تدريسي أقصى فائدة له عند تطبيقه بهدف إكساب المتدربين مهارة أو

معرفة معينة، ويصبح أقل فائدة عند استخدامه في مهارة أو معرفة أخرى.

وبما أنه لا يوجد أسلوب تدريسي مناسب لكل الموقف، فإنه من الأفضل الجمع بين عدة أساليب معاً في التدريب. إذ يسهم هذا الجمع في نجاح البرنامج أو النشاط التدريسي لأسباب عديدة أهمها:

1) تتطلب الأهداف المختلفة من حيث المجال (المعرفي والوجداني والنفسدركي والاجتماعي) والمستوى (في المجال الواحد) والمتداخلة في كثير من الأحيان، الجمع بين أساليب تدريبية مختلفة تساعد في تحقيق أكثر من هدف.

2) تتطلب أنماط المتدربين المختلفة الموجودة في مكان واحد، والفرق الفردية بينهم، الجمع بين أساليب تدريبية مختلفة لتلبی حاجات كل نمط، وتشير دافعيته ورغبته في التعلم والمشاركة.

وتقع أساليب التدريب على خط متصل، يمثل طرفه الأول التدريب الفعال، ويمثل طرفه الثاني التدريب الروتيني العادي. وسوف يتم التعرض للتدريب الفعال لاحقاً، وفي هذا الموضع يمكن تمييز هذين النوعين من التدريب بشكل أولي كما يأتي:

* المدرب محاضر في معظم الوقت ومنشغل عن المتدربين وغير معني بتحفيزهم	* المدرب ميسر و منشط ومحفز
* المتدربون غالباً ما يكونون سلبيين ومشاركتهم قليلة ومحدودة	* مشاركة فعالة وكبيرة من المتدربين
* غالباً ما تكون التغذية الراجعة سطحية وشكلية ومؤجلة	* يتم تزويد المتدربين بتغذية راجعة فعالة بأشكالها المختلفة
* جلوس المتدربين في صفوف تحدّى تفاعلاً لهم ومشاركتهم.	* جلوس المتدربين بشكل يتيح لهم التفاعل والمشاركة
* المحاضر هو الخبرير وموضوع التدريب واحد.	* خبرة المشاركين ذات قيمة ويمكنهم تبادل الأفكار والخبرات مع الآخرين.
* يتم توجيه التدريب دون مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين.	* يتم مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين عند تصميم النشاط التدريسي وإدارته
* الاتصال في اتجاه واحد، عمودي هابط، من المدرب إلى المتدرب.	* الاتصال في جميع الاتجاهات

فيما يأتي مجموعة من الأساليب التي يمكن للمدرب استخدامها في التدريب، وعددتها 28 أسلوباً، مع وصف موجز لكل منها بالإضافة إلى مزاياه وجوانب قصوره (الفتلاوي، 2003؛ شاويش، 2000؛ الحشوة، 1999؛ نزال، 1998؛ الطالب، 1998؛ الخطيب والخطيب، 1997؛ ماهر، 1996؛ توفيق، 1994؛ Miller, 1994)

## (١) أسلوب استمطار الأفكار أو العصف الذهني Brain Storming وصف أسلوب استمطار الأفكار:

أسلوب يستخدم من أجل تنشيط الأذهان وحفز وتوسيع وجمع أكبر عدد ممكن من الأفكار الإبداعية من المتدربين ذات الصلة بموضوع معين خلال فترة زمنية محددة. وهو عملية تفكير بصوت عال تتم في جو تسوده الحرية والأمان حيث لا توجد قيود أو تحفظات حول مصداقية الأفكار التي يمكن أن تظهر. يبدأ المدرب بطرح مشكلة أو سؤال أو موضوع على المتدربين، ويتيح لهم الفرصة للتقدم بأكبر عدد ممكن من الأفكار مهما بدت سخيفة، ويقوم بتسجيل الأفكار على لوح أمام الجميع دون أي تعليق أو مناقشة. ويستمر بالتسجيل حتى تتوقف هذه الأفكار، عندئذ يبدأ مناقشتها وتحليلها مع المتدربين فيقوم بشطب الكلمات والجمل البعيدة عن الموضوع الأصلي، ويعمل على تجميع الأفكار المشابهة أو التي تحمل نفس المعنى، بعد ذلك يتم كتابة الأفكار الرئيسية على لوحة جديدة حسب أولويتها، ودرجة أهميتها بالنسبة للموضوع الأصلي، وهكذا حتى تتوصل المجموعة إلى أفضل فكرة ممكنة للمشكلة قيد البحث.

ويمكن أن تقسم جلسة استمطار الأفكار إلى الخطوات الآتية:

الخطوة الأولى: تحديد ومناقشة الفكرة أو الموضوع، وتزويد المتدربين بالحد الأدنى من المعلومات عن الموضوع، ويمكن كذلك إعادة صياغة المشكلة أو الموضوع إذا لزم الأمر.

الخطوة الثانية: تهيئة جو الإبداع والعصف الذهني، ودعوة المشاركين وتشجيعهم للتحدث عن أفكارهم.

وطرحها مهما بدت غريبة أو مستهجنة.

الخطوة الثالثة: تسجيل الأفكار المطروحة كي يطلع عليها الجميع ودون السماح بتقديم أي نقد أو تعليق أو تقويم لها.

الخطوة الرابعة: مناقشة مزايا كل فكرة وجدواها وأولويتها، ومن ثم تصنيف الأفكار المطروحة كلها في ضوء مجموعة معايير يتفق عليها. فمثلاً قد يتم تصنيفها إلى ثلث مجموعات هي:

(1) أفكار مفيدة وقابلة للتطبيق مباشرة.

(2) أفكار طريفة وغير عملية.

(3) أفكار مستثناة.

ويقوم هذا الأسلوب على أربعة مبادئ أساسية هي:

إرجاء التقويم: فلا يجوز تقويم أي من الأفكار المطروحة في المرحلة الأولى، ولا يجوز إصدار حكم أو تعليق سلبي على أي فكرة مهما كانت.

إطلاق حرية الفكر: أي التحرر مما قد يعيق التفكير الإبداعي من خلال قبول الأفكار جميعها وإطلاق القدرات الإبداعية في جو لا يشوبه الحرج من النقد والتقويم.

الكم قبل الكيف: المطلوب توليد أكبر قدر ممكن من الأفكار دون الالتفات لنوعيتها حتى إذا بدت غريبة أو غير منطقية، فالكمية تولد النوعية لاحقاً.

البناء على أفكار الآخرين: تصبح الأفكار المقترنة حقاً شائعاً يستطيع أي متدرج اقتباسها وتوليد أفكار أخرى منها أو تعديلها بالحذف أو الإضافة.

وينبغي أن يتبعه المدرب إلى بعض العوائق التي تعترض أسلوب استمطار الأفكار وي العمل على إزالتها أو التخفف من حدتها، ومن هذه العوائق ما يأتي:

تبني المتدرج لطريقة واحدة من التفكير والنظر إلى الأشياء.

الشعور بضرورة التوافق مع آراء الآخرين وأفكارهم.

التسليم الأعمى بالافتراضات.

التسرع في الحكم على الأفكار الجديدة والغريبة ورفضها.

الخوف من اتهامات الآخرين لأفكارنا بالتفاهة أو السخافة.

الخوف من الفشل.

وفيها يأتي بعض الإرشادات لتشجيع المتدربي على المشاركة في عملية استمطار الأفكار ولضمان أن تسير هذه العملية بشكل جيد ومثمر:

(1) عقد جلسة استمطار الأفكار خلال فترة يكون المتدربيون في أوج نشاطهم الذهني.

(2) إعلام المشاركيين بأن جميع الأفكار مرحب بها؛ حيث أن أهم القواعد الأساسية لاستمطار الأفكار هي ما يعرف بالفكر الحر أو التفكير الحرية.

(3) تحديد الموضوع أو المشكلة بوضوح وتذكير المشاركيين بها كلما دعت الحاجة.

(4) مراعاة تنوع المجموعة ما أمكن ذلك، والأخذ بالاعتبار تقارب الأفراد من حيث مكانهم وإنماهم بالموضوع كي تناج حرية المشاركة للجميع دون قيود.

(5) تسهيل مواجهة المتدربي لبعضهم بعضاً لكي يناقشوا بحرية وفعالية، ويساعد في ذلك جلوسهم حول طاولة مستديرة.

(6) تخفيض عدد المشاركيين لتحقيق مشاركة أوسع في النقاش ولتسهيل إدارة المدرب للجلسة والتحكم فيها، ويعد أفضل عدد لذلك ما بين 5-7 أفراد.

**7) توزيع المشاركين إلى مجموعات صغيرة، تقوم كل منها باستمطار الأفكار لوحدها، إذا كان عددهم كبيراً لتاح لهم الفرصة بالمشاركة، وكذلك إذا كانوا يتعرضون لهذه الأسلوب لأول مرة ولا خبرة سابقة لديهم في ممارسته.**

**8) تخصيص زمن كافٍ للجلسة يتيح للجميع فرصة المشاركة دون ضغط أو إرهاق.**

**9) تسجيل كل الأفكار التي يطرحها المشاركون مهما بدت سخيفة أو غريبة، وعدم تقويمها أو التعليق عليها أو انتقادها، وتمكين الجميع من الاطلاع عليها.**

**10) توفير وسائل مختلفة لطرح الأفكار سواء بكتابتها على أوراق ولصقها على الحائط أو اللوح أو باستخدام شفافات.**

### **ميزايا أسلوب استمطار الأفكار:**

يتيح الفرصة للمتدربين للتعبير بحرية ولممارسة التفكير الإبداعي.

يشجع المتدربين على المشاركة الفعالة لأن القواعد التي يسيرون وفقها تحميهم من النقد السلبي والسخرية.

يشد انتباه المشاركين ويساعد في إيجاد مناخ صفي حيوي ونشط متفاعل.

يظهر وجهات نظر عديدة ومختلفة تجاه مشكلة أو موضوع معين.

يتعلم المتدربون قبول اختلاف وجهات النظر.

يساعد في جمع أكبر قدر من الأفكار حول موضوع محدد وخلال فترة زمنية قصيرة نسبياً.

لا يستلزم هذا الأسلوب جهوداً كبيرة في الإعداد والتحضير.

**جواب قصور أسلوب استمطار الأفكار:**

يصعب تطبيقه مع عدد كبير من المتدربين عندما يراد إشراك الجميع في النقاش، ويصعب تطبيقه في عدد صغير منهم؛ لأن الآراء المطروحة قد لا تكون شاملة.

يحتاج مدرباً يتصرف كقائد ميسر ومسؤوليته معرفة فيما إذا اتبعت الإجراءات المتفق عليها في هذا الأسلوب.

### **2) أسلوب المشروع project**

#### **وصف أسلوب المشروع:**

أسلوب تدريسي يساعد محوره المتدرب، ويكون دور المدرب واضحاً في بداية العمل ثم ينقل هذا الدور تدريجياً إلى المتدربين مع بدء عملهم الفعلي، حيث يصبح دور المدرب مقتضاها على التنظيم والمتابعة إلى جانب مساهمه الفاعلة في مجال تسهيل وتذليل العقبات التي تعترض المتدربين أثناء تنفيذهم المشروع، وتقوم فكرة هذا الأسلوب على إعطاء المشاركين فرصة كافية لعرض إبداعاتهم وأفكارهم الخلاقية.

ويسمح المشروع في تنمية قدرات ومهارات المتدربين /المشاركين، وربط المنهاج التعليمية بحياتهم و حاجاتهم من خلال قيامهم بتنفيذ فكرة ما عملياً بشكل فردي، أو في مجموعات وتقديم تقرير عنها.

ويفضل أن يقوم المتدربون باختيار مواضيع المشروعات التي تهمهم والمرتبطة بحاجاتهم.

ويعرف المشروع بأنه مجموعة من الأنشطة والفعاليات المنظمة، التي يتربّب عليها إنجاز مهمة محددة في فترة زمنية محددة يوظف المتدربون من خلالها مجموعة من الخبرات التعليمية في مجالاتها المختلفة المعرفية والنفسية والحركية والوجدانية التي تم تدريّبهم عليها (جابر، 2001، ص 138).

وينبعي على المدرب الانتباه إلى الأمرين التاليين:

إن فشل المتدرب في إنجاز المشروع أو حتى شعوره بأنه قد يفشل يترك أثراً سلباً على نفسيته وعلى اتجاهاته. لذلك يفترض

أن يكون المشروع في حدود قدرات المتدرب وإمكاناته. يوجد لدى المتدربين حساسية تجاه النقد الذي يوجه لإنجازاتهم. لذلك يراعى كيفية تزويدهم باللغزية الراجعة الملائمة.

### مراحل المشروع:

يمر المشروع بمجموعة من المراحل على النحو التالي:

- (1) اختيار المشروع: يفضل أن تناح الفرصة للمتدرب ليختار المشروع الذي يهمه ويرغب في تنفيذه، بحيث يكون مرتبطاً بموضوع التدريب، وفي نطاق قدرات وإمكانات المتدرب.
- (2) التخطيط للمشروع: يضع المتدرب في هذه المرحلة خطة مفصلة واضحة ومحددة، تبين سير العمل في المشروع والإجراءات الالزمة لإنجازه في إطار زمني يتم الاتفاق عليه بين المدرب والمتدرب.
- (3) تنفيذ المشروع: يتم في هذه المرحلة ترجمة خطة المشروع إلى واقع عملي.
- (4) تقويم المشروع: يتم في هذه المرحلة تقويم المشروع ذاتياً من قبل المتدرب، أو المتدربين الذين شاركوا في تنفيذه، ومن قبل المدرب الذي يشرف على المشروع (تقويم خارجي). وتتم عملية التقويم في ضوء مجموعة من المعايير المتفق عليها مسبقاً بين المدرب والمتدربين.

### ومن أهم معايير تقويم المشروع ما يأتي:

أولاً: المعايير المتعلقة بموضوع المشروع وفكرته:

وضوح فكرة المشروع.  
ارتباط فكرة المشروع بموضوع التدريب.  
أهمية فكرة المشروع للمنظمة أو للمجتمع.  
ثانياً: المعايير المتعلقة بأهداف المشروع:

وضوح أهداف المشروع.  
واقعية الأهداف وقابليتها للتحقيق.  
تحديد الأهداف.  
تنوع الأهداف.  
ثالثاً: المعايير المتعلقة بأنشطة المشروع:

انتهاء الأنشطة إلى الأهداف.  
ملائمة الأنشطة للمتدربين أو للفئة المستهدفة.  
قابلية الأنشطة للتنفيذ في الوقت المتاح.  
استثمار الأنشطة لمصادر المتوفرة محلياً.  
تنوع مستوى الأنشطة.  
تكامل الأنشطة وترابطها.  
رابعاً: المعايير المتعلقة بتوثيق المشروع:

وجود خطة واضحة ومحددة للمشروع.  
وجود ملخص للمشروع مثل أشرطة فيديو وخرائط.  
خامساً: المعايير المتعلقة بعرض المشروع وتقديمه:

وضوح العرض.  
إثارة العرض للاهتمام.

التزام الفئة المستهدفة في العرض.  
سير العرض وفق خطة معدة مسبقاً.  
وضوح أدوار المشاركين في العرض.  
تسلسل العرض وسيره بشكل منطقي.  
**أغراض استخدام أسلوب المشروع:**

تعزيز فرص التعلم من خلال الممارسة المنتجة الهدافه.  
تدعيم وتبثيت المعرفة التي اكتسبها المتدربون.  
إتقان المهارات الأدائية التي يتضمنها البرنامج.  
تقويم اتجاهات المتدربين وتحصيلهم.  
تنمية مجموعة من المهارات لدى المتدربين مثل مهارات التعامل مع الآخرين، والعمل الجماعي، وتحمل المسؤلية، واتخاذ القرارات والاعتماد على النفس.

### **مزايا أسلوب المشروع:**

يعتمد على منهج التعلم النشط، ويتيح للمتدرب فرصة ممارسة التعلم الذاتي وتوسيع دائرة اهتماماته خارج دائرة جلسة التدريب.

ينمي لدى المتدرب ثقته بنفسه ويشجعه على الإبداع وتحمل المسؤلية.  
يتتيح الفرصة لمشاركة كبيرة من قبل المتدربين ويخلق بينهم روح المنافسة.  
يصلح لإثارة الإبداع والابتكار لدى المتدربين.  
يربط الجانب النظري بالجانب العملي.  
يكسب المتدرب مهارات متنوعة عقلية مثل الاستقصاء والتقويم، ومهارات عملية مثل التجريب والتركيب، ومهارات اجتماعية مثل العمل في فريق والتعاون والاتصال، ومهارات إدارية مثل إدارة الوقت والتخطيط.

### **جوانب قصور أسلوب المشروع:**

يحتاج أسلوب المشروع لوقت طويلاً قد يمتد لساعات أو أيام أحياناً، لذلك فهو يلام الدورات التدريبية الطويلة.  
يواجه المدرب صعوبة في تقويم المشروع.  
لا يصلح المشروع كأسلوب تدريسي لجميع الموضوعات.  
توجد لدى المتدرب عادة حساسية شديدة تجاه الانتقادات الموجهة لتنفيذ المشروع.  
إذا فشل المتدرب أو شعر أنه فشل في أداء المشروع، فقد يفقد الثقة في دوره.

## **3) أسلوب المناقشة Discussion**

### **وصف أسلوب المناقشة:**

تعد من أساليب المشاركة الجماعية التي تشرك المتدربين في استكشاف موضوع معين، يتم في المناقشة تشجيع المتدربين على الانخراط النشط والمشاركة الإيجابية في التعلم من خلال تبادل الأفكار والآراء بين المتدربين من جهة، وبين المدرب من جهة أخرى، يكون المجال مفتوحاً أمام جميع المتدربين للمشاركة في المناقشة ويكون دور المدرب تسهيل هذه العملية.  
ويوجد للنقاش عدة أشكال منها:

النقاش الموجه الذي توجهه مجموعة من الأهداف المحددة.  
النقاش المفتوح النهاية الذي يتيح للمتدربين فرصة التعبير عن آرائهم بحرية.  
النقاش المقيد الذي يتحكم فيه المدرب ويطرح أسئلة تتطلب إجابات محددة متقاربة.  
مجموعات النقاش المكثف الذي يناقش فيه المتدربون في مجموعات صغيرة موضوعاً معيناً بصورة مكثفة خلال مدة محددة ثم يعرضون ما توصلوا إليه.

نقاش الخبراء الذي يقوده مجموعة من الخبراء يعرضون فيه أفكارهم حول موضوع ما ويشارك فيه المتدربون بطرح أفكارهم ومداخلاتهم وأسئلتهم.

النقاش الجماعي الذي يثير فيه المدرب موضوعا للنقاش يشترك فيه جميع المتدربين.

ويلعب المدرب دوراً حيويا في قيادة النقاش وتسهيله وتوجيهه وتغطيته بأفكار، وإثارته بأسئلة وتلخيص الأفكار الرئيسية التي طرحت فيه.

وفيما يأتي بعض الأفكار السريعة المفيدة (Tips) للمدرب الذي يدير نقاشا:

حدد الغرض من النقاش ووضحه للمشاركين.

وجه النقاش نحو الهدف وأعده إلى مساره كلما لاحظت انحرافه عنه.

اتفق على قواعد النقاش وضوابطه مع المتدربين قبل البدء بالنقاش.

أتح المجال للمتدربين للتعبير عن آرائهم ووجهات نظرهم حتى لو كانت مخالفة أو مغايرة لما تطرّحه.

أغلق النقاش بشكل لبق في الوقت المناسب ولخص الأفكار الرئيسية التي طرحتها المتدربون واربطها معًا لبناء فهم مشترك.

تدخل لإزالة التوتر الذي قد يبرز نتيجة النقاش بين بعض المتدربين.

أضف جوا من الحيوية والفرح على النقاش.

استمع بشكل فعال للمتحدث، واتصل مع بشكل غير لفظي عن طريق العين والرأس.

احتفظ بحد أدنى من المداخلات المباشرة وتجنب الظهور كخبير.

اختلف بلطف مع بعض أفكار المتدربين لإثارة المزيد من النقاش وتغطيته بوقوده الفكري.

اظهر تقديرك لمشاركات المتدربين ومعلوماتهم وحافظ على اهتمامهم وانتباهم.

### **نشاط دوائر التركيز:**

يمكن اللجوء إلى نشاط دوائر التركيز لِإكساب المتدربين القدرة على تطوير مهارات الاتصال والنقد والتحليل واسترجاع المعلومات وتوظيفها.

تجلس في هذا النشاط مجموعة صغيرة من المتدربين على شكل حلقة دائرة، ثم تجلس مجموعة أخرى منهم خارج الحلقة الأولى على شكل حلقة ثانية. يعطي المدرب المتدربين في الحلقة الداخلية الدائمة موضوعا أو مشكلة ليقوموا بمناقشتها وتبادل الآراء حولها، ويقوم المتدربون في الحلقة الخارجية بمراقبة ما يجري من نقاش، ويستطيع أي منهم الانتقال إلى الحلقة الداخلية والتدخل بفكرة أو ملاحظة أو توجيه ثم العودة إلى مكانه.

وعندما ينتهي المتدربون في الحلقة الداخلية من عملهم في الوقت المخصص لهم، يتبادلون الموضع مع المتدربين في الحلقة الخارجية الذي يتم تكليفهم بمناقشة موضوع جديد، وهكذا حتى تنتهي المدة المخصصة لهذا النشاط، حيث يقوم المدرب بتلخيص النقاط الرئيسية في النقاش ويفتح باب المناقشة للجميع.

ويراعي في نشاط دوائر التركيز الالتزام بالشروط الآتية (حسنين، 2002):

التقييد بالوقت المخصص لكل حلقة.

يتم تبادل الأدوار بتغيير الموضع للمتدربين في كلتا الحلقتين.

تجنب التشويش من قبل الحلقة الخارجية أو التهكم والسخرية أثناء تفاعل المتدربين في الحلقة الداخلية.

تحدث المتدربين في الحلقة الداخلية بصوت مرتفع والحرص على مشاركة كافة المتدربين فيها.

قيام المدرب بتلخيص النقاط الرئيسية التي ترد في النقاش.

### **مزايا أسلوب المناقشة:**

ينقل المتدرب من الدور السلبي إلى الدور الإيجابي النشط في التعلم، ويتيح له فرصة طرح أفكاره وأسئلته. يتيح الفرصة للمتدربين للتعبير عن آرائهم وينمي لديهم اتجاهات إيجابية، مثل احترام الآخرين، واحترام أفكارهم ، وعدم التسرع في إصدار الأحكام.

يساعد المتدرب على اكتساب مهارات الاتصال والتواصل والاستماع الفعال.

يساعد في الكشف عن ميول المتدربين ووجهات نظرهم.

يساعد المدرب في الحصول على تغذية راجعة تتعلق بأسلوبه في التدريب، ومدى استفادة المتدربين، وطريقة تطبيقهم لما تدربيوا عليه.

## جوانب قصور أسلوب المناقشة:

قد يخرج النقاش أو ينحرف عن المسار المخطط له.

قد يسيطر بعض المتدربين على النقاش، ويحتكرونه، أو قد يعمدون إلى التمسك بآرائهم وعدم الاستعداد لتفيرها. لا يلائم هذا الأسلوب المتدربين الخجولين أو قليلي الكلام.

يحتاج النقاش، خاصة المفتوح النهاية منه، إلى وقت طويل وقد تصعب السيطرة عليه. قد يعمد بعض المتدربين إلى التمسك باتجاهاتهم وآرائهم بدلاً من الاستعداد لتفيرها.

## 4) أسلوب لعب الأدوار Role Play

### وصف أسلوب لعب الأدوار:

أسلوب تدريسي على شكل عرض تمثيلي قصير لتجسيد وتشخيص مشكلة أو موقف، وهو يجمع بين المناقشة والشرح. يقوم على أساس اختيار المتدربين للأدوار التي تلائمهم في موقف تعليمي حقيقي أو افتراضي يتصل بمادة معينة أو فكرة أو موضوع. وقد يمثل الموقف المطروح حدثاً في الماضي أو في الحاضر أو متوقع في المستقبل. وعادة ما يقوم المتدربون بلعب الأدوار في ثنائيات، أو مجموعات صغيرة بصورة تلقائية دون إعداد أو إطلاع على نص مسبق. ويقوم المتدربون بتوضيح فكرة أو مفهوم أو موقف مستخدمين خبراتهم السابقة ومعرفتهم ومهاراتهم الجديدة. وبعد انتهاء لعب الأدوار يفتح المدرب المجال لمناقشة المضامين وال عبر المستخلصة منه.

وتعتبر المناقشة جزءاً هاماً من لعب الأدوار، ويمكن أن تتم من خلال عرض كل متدرب ملاحظاته على ما شاهده على بقية المتدربين، أو من خلال توزيع المتدربين إلى مجموعات عمل لمناقشة ملاحظاتهم والتوصيل إلى ملاحظات مشتركة يعرضها مندوب عن المجموعة أمام بقية المتدربين.

يستخدم هذا الأسلوب بشكل رئيس في المواقف التي تتطلب مواجهة مباشرة، أي المواقف التي يتصل فيها الأفراد معاً في موقف يتطلب العمل. ويصلح عندما يكون الموضوع قريباً من الواقع حيث يكون الموقف التدريسي مفيداً للمتدربين.

تبدأ الجلسة بتقديم المدرب لجميع المشاركين في لعب الأدوار، وبتحديد الإطار العام للموقف الذي سيتمثل أساس لعب الأدوار. وإذا رغب المدرب في زيادة مشاركة الحضور بشكل أكبر، يمكنه أن يعطيهم مهام محددة لتنفيذها خلال فترة تمثيل الأدوار، فمثلاً، يمكن أن يطلب من أحد المتدربين ملاحظة إيماءات الممثلين وملامحهم، بينما يقوم آخر بالاستماع إليهم، وتلخيص النقاط المركزية التي يطرحونها لحل المشكلة.

ويمكن تعميق لعب الأدوار إذا قام المدرب بتغيير الأدوار بين الممثلين خلال المشهد، بحيث يأخذ كل منهم دوراً لزميه بفرض إعطاء وجهات نظر مختلفة. ويمكن أن يتكرر المشهد عدة مرات، إذا لزم الأمر، مع تغيير لاعبي الأدوار في كل مرة.

### ميزاتي أسلوب لعب الأدوار:

بعد لعب الأدوار من أفضل الأساليب في التدريب على المهارات الاجتماعية والإدارية ذات الصلة بالحياة اليومية، ويفيد في التدريب على معالجة المشكلات المتعلقة بالمواقف الإنسانية.

تؤدي مشاركة المتدربين بفعالية في لعب الأدوار إلى زيادةوعيهم وفهمهم للمفهوم أو للموقف المراد نقله وتطوير توجهاتهم نحو مضمونه.

ينمی في المتدربين القدرة على مناقشة الآخرين من زوايا عديدة وإنقاذهم بأساليب فعالة مثل تمثيل الأدوار.

يساعد في تحويل المبادئ والأفكار المجردة إلى مواقف متحركة وحية تستقطب اهتمام المتدربين وتسهل فهمهم لها.

يساعد في تنمية مهارات التواصل وال العلاقات الإنسانية. ويساعد في اكتساب المتدربين الثقة بأنفسهم.

يفيد في تحليل السلوك وفهم وجهات نظر الآخرين ومشاعرهم وتحسس ردود أفعالهم.

يتتيح الفرصة للمتدربين للتدريب على المبادأة والارتجال، واتخاذ القرارات الفورية وتحمل المسؤولية.

هناك إمكانية لانتقال بعض أنماط السلوك الإيجابي الممارس في لعب الأدوار إلى المواقف الحياتية الحقيقة.

يضفي على التعلم جوا من المرح الهاون والموجه، ويشد الانتباه ويركيزه على مهارات محددة.

يعد أسلوبا فاعلا في تعديل السلوك والتعرف على مكامن الخطأ في الأداء.

### جوانب قصور أسلوب لعب الأدوار:

قد يأخذ بعض المتدربين على هذا الأسلوب أنه مصطنع إلى حد كبير، وأنه مجرد هزل وغير جدي مما يؤدي إلى نقل محدود للتغير السلوكي في المواقف الحقيقة.

قد تصعب ممارسته عندما يكون الموضوع غريبا عن خبرة المتدربين.

قد ينشأ عن تطبيقه بعض الملل للمتدربين غير المشتركين في لعب الأدوار خاصة إذا افتقرت المشاكل المستخدمة إلى التنوع أو الصراع بدرجة كافية.

يتطلب جهدا ووقتا في الإعداد والتنفيذ.

قد يصاب المتدربون بالارتباك، وقد يفقدون ثقتهم بأنفسهم.

يصعب تمثيل بعض المواقف والممارسات.

## 5) أسلوب الورشة التدريبية أو المشغل التدريبي Work shop

### وصف أسلوب الورشة التدريبية:

أسلوب تدريبي تقوم فكرته على أساس العمل الجماعي التشاركي، ويتم فيه توزيع المتدربين إلى مجموعات صغيرة تعمل معاً بشكل تعاوني، وخلال فترة زمنية محددة لإنجاز مهمة يتم تكليف المجموعة بها، فيمارس المتدربون أنماط سلوك ومهارات، ويستخدمون مصادر في بيئه مماثلة لبيئة العمل الفعلية. وتقوم ورشة العمل الناجحة على أساس ما هو عملي ومتصل باهتمامات المتدرب وبخبراته. وتتميز بضرورة وصول مجموعة المتدربين بشكل تعاوني إلى نتاج معين مثل حل مشكلة أو إنجاز مشروع أو تطوير أسلوب معين، أو خطة معينة (Miller, 1994).

وتسألزم ورشات العمل التدريبية توفير مجموعة من المصادر مثل المكان الملائم لعمل المجموعات والمقادع المريحة (يفضل أن تكون قابلة للحركة) والوسائل المساعدة مثل الشفافات والبطاقات واللوحة القلابة.

### التخطيط لورشة عمل تدريبية:

لابد لأي مدرب يقوم بالتخطيط لورشة عمل تدريبية من اعتبار الأسئلة الآتية:

(1) ما موضوع ورشة العمل؟

(2) ما الإطار النظري لورشة العمل؟ هل تم إعداده؟

(3) ما الأهداف التي يسعى المدرب إلى تحقيقها من خلال ورشة العمل؟

(4) من هي الفئة المستهدفة؟ وما دور هذه الفئة في التخطيط لورشة وفي تنفيذها وتقديرها؟

(5) ما هي مدة الورشة وما هي الخطة الزمنية لها؟

(6) ما هي الأنشطة التي سيقوم المتدربون بتنفيذها في الورشة؟ وهل سيتم ذلك بشكل فردي أم في

## مجموعات؟

- (7) ما الوسائل والأجهزة التعليمية التي سيحتاجها كل من المدرب والمتدربين في الورشة؟ هل هي متوافرة وظاهرة للعمل؟ وما المصادر غير المتوافرة منها؟
- (8) ما المواد التي تحتاجها الورشة؟
- (9) كيف سيتم التأكد من تحقق أهداف ورشة العمل؟
- (10) كيف سيتم متابعة أثر التدريب في ورشة العمل؟

## مزايا أسلوب الورشة التدريبية:

يتضمن عدة أساليب تدريبية متنوعة في وقت واحد، مثل المناقشة والمحاضرة ولعب الأدوار. يتيح الفرصة للمتدربين للعمل المشترك وبشكل تعاوني في مجموعات. يكتسب المتدربون مهارات النقاش والحوار والاتصال، ويتوفر لهم فرصة تبادل الخبرات. يتبع المنهج العملي أسلوباً في التدريب ويوفر للمتدربين فرصة تجريب الخبرات المكتسبة وفحصها. ينطلق من خبرات المتدربين ويقوم على نشاطهم ومشاركتهم.

## جوانب قصور أسلوب الورشة التدريبية:

قد يسيطر بعض المتدربين على المجموعة ويحتكرون العمل فيها. يحتاج من المدرب مهارة في الإشراف على المجموعات وتقديم إنتاجها.

## 6) أسلوب حل المشكلات Problem Solving وصف أسلوب حل المشكلات:

قد يعيش المتدرب حالة يشعر فيها بأنه أمام موقف أو مشكلة حلها غير جاهز، أو سؤال إجابته مجهولة، أو عائق يقف بينه وبين بلوغ الهدف الذي دده، ويرغب في حل المشكلات (إيجاد الحل للمشكلة أو الإجابة عن السؤال أو التغلب على العائق) عن طريق توظيف ما لديه من معارف ومهارات وخبرات: ولمساعدة المتدربين في حل المشكلات والتمرس بها، فيما يأتي بعض الإرشادات للمدرب:

شجع المتدربين وساعدتهم على تطوير أسلوب نظامي منطقي في تقليل المشكلة، والنظر إليها من زوايا مختلفة، وتوليد الأفكار، والحلول البديلة، ومارسة عمليات التفكير المختلفة. تأكد من إلمام المتدربين وتمكنهم من المعرفة المتعلقة بالمشكلة واللازمة لحلها، وزودهم بما ينقصهم من معلومات خشية أن يصيّبهم الإحباط، واليأس، وشجع المتدربين على شرح أفكارهم وخطواتهم في حل المشكلة. دربهم على توظيف القياس والتعميلات والتشبيهات في حل المشكلات المطروحة، من خلال محاولة وصف أو تذكر أشياء، أو مواقف مشابهة أو رسم صور عقلية للمشكلة وحلها.

## استراتيجية الشجرة في حل المشكلة

تعد شجرة المشكلة إحدى طرق حل المشكلات، وتقوم فكرتها على أساس تمكين المشاركين من إتقان مهارات رصد المشكلة الواحدة وتحليلها، والتمييز بين أسباب المشكلة وأعراضها، والفصل بين المشكلات المختلفة ودراسة العلاقة بينها (حسنين، 2002).

- ويمكن استخدام شجرة المشكلة بأشكال مختلفة. فيما يأتي الإجراءات التي يمكن اتباعها:
- (1) يقوم المدرب بتوزيع المشاركين إلى مجموعات صغيرة.
  - (2) يتم تزويد المجموعات بلوحة ورقية ومجموعة أقلام ملونة.
  - (3) تقوم كل مجموعة بتجزئة اللوحة الورقية إلى قسمين يفصلهما خط أفقي، يخصص القسم السفلي

لجذور المشكلة (أسبابها) والجزء العلوي لفروع المشكلة (أعراضها).

4) تقوم جميع المجموعات بدراسة المشكلة نفسها وتحليلها، وبعد أن تنتهي منها يتم مقارنة أشجار المشكلات للمجموعات المختلفة مع بعضها البعض، بهدف عمل شجرة نهائية تأخذ بالاعتبار جميع العناصر الواردة في الأشجار الفرعية.

(ملاحظة: يمكن أن تقوم كل مجموعة بمعالجة مشكلة مختلفة، أو مشكلة فرعية للمشكلة الأساسية).

#### **مثال على شجرة المشكلة:**

المشكلة الأساسية: تدني نوعية التعليم الأساسي.

المشكلات الفرعية:

تدني مستوى التدريب أثناء الخدمة.

تدني مستوى إعداد المعلمين قبل الخدمة.

تدني معنويات ومستوى أداء المعلمين.

عدم ملائمة المناهج لحاجات الطلبة والمجتمع.

ضعف اهتمام الأهالي بتعليم أطفالهم.

يمكن توزيع المشكلات الفرعية على مجموعات صغيرة، تقوم كل مجموعة بدراسة إحدى المشكلات من حيث تحديد أسبابها وأعراضها. بعد ذلك تعرض المجموعات ما توصلت إليه، ويقوم المدرس بمساعدة المتدربين بنسخ صورة عن أسباب المشكلة الرئيسية وأعراضها، مستعيناً بما عرضته المجموعات.

#### **ميزايات أسلوب حل المشكلات:**

يتمشى أسلوب حل المشكلات مع طبيعة عملية التعلم التي تقتضي وجود هدف يسعى المتدرب / المتعلم لتحقيقه.

ينهي لدى المتدربين روح الاستكشاف والتقصي والبحث.

يساعد المتدربين في تكوين مهارة مواجهة المشكلات الحياتية وتنمية مهارات حل المشكلات.

#### **جوانب قصور أسلوب حل المشكلات:**

يتطلب اتصاف كل من المدرس والمتدرب بخصائص معينة مثل حب الاستطلاع والتساؤل، والعمل بمثابة لساعات طويلة، والمرنة في التعامل مع المشكلات والاستعداد للمجازفة. يستهلك كثيراً من الوقت. تستلزم جهداً كبيراً من المدرس في صياغة المشكلة وإعدادها.

### **7) أسلوب التعلم التعاوني Cooperative Learning**

#### **وصف أسلوب التعلم التعاوني:**

يقوم التعلم التعاوني على توزيع المتدربين إلى مجموعات صغيرة غير متجانسة من حيث مستواهم وخبراتهم وإمكاناتهم. يتراوح عدد أعضاء المجموعة بين 2-6، وينخرط كل عضو فيها في التعلم أدوار محددة وواضحة من أجل بلوغ هدف مشترك.

ويكون التعلم تعاونياً إذا توافرت فيه العناصر الآتية:

الاعتماد الإيجابي المتبادل: وهذا يعني شعور كل عضو في المجموعة أن عليه العمل بجد لإنجاز المهمة المطلوبة، فالنجاح نجاح للجميع، والفرد لا يستطيع أن ينجح دون أن تنجح مجموعته.

المسؤولية الفردية: وهذا يعني أن كل عضو في المجموعة مسؤول عن إنجاز المهمة الفرعية المكلف بها، وفي ذات الوقت مسؤول عن العمل الكلي الذي تقوم به مجموعته. وهذا يتطلب أن يدعم أعضاء المجموعة بعضهم بعضاً لمساعدة أنفسهم

ويكون التعلم تعاونياً إذا توافرت فيه العناصر الآتية:  
الاعتماد الإيجابي المتبادل: وهذا يعني شعور كل عضو في المجموعة أن ع ليه العمل بجد لإنجاز المهمة المطلوبة، فالنجاح نجاح الجميع، والفرد لا يستطيع أن ينجح دون أن تنجح مجموعته.  
المسؤولية الفردية: وهذا يعني أن كل عضو في المجموعة مسؤول عن إنجاز المهمة الفرعية المكلفت بها، وفي ذات الوقت مسؤول عن العمل الكلي الذي تقوم به مجموعته، وهذا يتطلب أن يدعم أعضاء المجموعة بعضهم بعضاً لمساعدة أنفسهم على تحقيق المهمة الرئيسية الكلية للمجموعة والمهمات الفرعية للأعضاء.  
التفاعل بالمواجة: من الضروري أن يتفاعل أعضاء المجموعة مع بعضهم بعضاً لفظياً وعملياً ليتمكنوا من إنجاز المهمة المحددة لمجموعتهم وتحقيق أهدافها.

مهارات التواصل والعمل الزمبي: إذ لا يكفي أن يوضع المتدربون في مجموعات لنقل أنهم يتعلمون تعاونياً. إن التعلم التعاوني يتطلب تدريب المشاركيين على مهارات العمل في فريق، ومهارات التواصل بين الأشخاص.  
المراقبة والمعالجة: يتطلب التعلم التعاوني قيام أعضاء المجموعة بتحليل الجودة التي أتسم بها العمل وتحقق فيها الهدف، ودرجة استخدامهم للمهارات الاجتماعية.

### مزايا أسلوب التعلم التعاوني:

تسهيل شعور المتدربين نحو أنفسهم ونحو مدربهم وزملائهم.  
زيادة الدافعية الداخلية للتعلم.  
تطوير مهارات التواصل والتعاون والعمل في فريق، والنقاش لدى المتدربين.  
**جوانب قصور أسلوب التعلم التعاوني:**

يتطلب وقتاً طويلاً لكي يتقن المتدربون التعلم تعاونياً.  
قد يفشل التعلم التعاوني إذا حدث خلل في واحد أو أكثر من عناصره.  
يتطلب من المدرب مهارة خاصة في تقويم التعلم التعاوني، وتقويم أداء المجموعات التعاونية.

## 8) أسلوب العرض العملي أو التوضيحي Demonstration وصف أسلوب العرض العملي أو التوضيحي:

تقوم فكرة هذا الأسلوب على أساس أن المهارة المطلوب إتقانها من قبل المتدرب، تتطلب أن يراها تؤدي أمامه بشكل تدريجي خطوة خطوة. فيعرض المدرب، أو متدرب، أو زائر أمام المتدربين مهارة أو مهمة ما مصحوبة بشرح نظري وعملي للخطوات الازمة للقيام بذلك، ويقوم المتدربون بالمشاهدة وتدوين الملاحظات ثم مناقشة أداء المدرب بعد ذلك. وقد يكون العرض حياً أو متلفزاً.  
ويلجأ المدرب لزيادة فعالية هذا الأسلوب إلى تجزئة المهارات، حتى يتمكن المتدربون من إدراك المهمة، ويلجأ كذلك إلى توفير الفرصة للمتدربين للمشاركة في العرض أو تكراره أو اتباع العرض بعمارات فورية للمتدربين. ويمكن تفعيل أسلوب العرض العلمي من خلال ما يأتي (الفتلاوي، 203):

توزيع المتدربين إلى مجموعات متجانسة، وإجراء العرض أمام كل مجموعة وحدها ليكون المدرب أكثر قدرة على فهم المتدربين، والتعرف على أحوالهم ودوافعهم ومن ثم توجيههم حسب قدراتهم.  
تشجيع المشاركة الإيجابية الفعالة للمتدربين من خلال إشراكهم في العرض العملي وفقاً لاستعداداتهم وقابلياتهم، وتکلیفهم بمهام ذات علاقة بالعرض ليقوموا بتنفيذها بعد انتهاءه.  
**مزايا أسلوب العرض العملي أو التوضيحي:**

يساعد في تكوين قدر من الفهم المشترك لدى المتدربين.  
اقتصادي من حيث الوقت والتكلفة وعدد المتدربين الكبير، ويمكن إعادةه عدة مرات حسب الحاجة.

يصلح في حالة وجود عدد كبير من المتدربين ونقص في الأدوات أو الأجهزة.  
يرشد المتدربين إلى كيفية المشاركة في خبرة مشابهة.

يسهم بالعرض المنطقي التدريجي.

يبين الطريقة الصحيحة لأداء المهمة أو المهارة.

### جوانب قصور أسلوب العرض العملي أو التوضيحي:

فرص مشاركة المتدربين في العرض محدودة ولا تشملهم جميعاً.

غير ملائم لتحسين مهارة المتدربين لأن معظمهم يكتفون باللحظة فقط.

قد يكون العرض مملاً فلا ينتبه إليه المتدربون.

أحياناً لا يمكن جميع المتدربين من مشاهدة العرض خاصة إذا لم ينتبه المدرب لذلك.

## 9) أسلوب العرض الشفوي Presentation

### وصف أسلوب العرض الشفوي:

يقوم مدرب أو مجموعة من المتدربين بعرض ما أنجزوه في مهمة معينة تم تكليفهم بها من قبل المدرب أمام زملائهم الذين يقومون بدور الملاحظين. وقد يكون العرض شفهياً فقط أو مصحوباً بوسائل مساعدة. وفي نهاية العرض يقوم بقية المتدربين ومعهم المدرب بإبداء آرائهم ومناقشة العرض.

### ميزات أسلوب العرض الشفوي:

يكتب المتدربين مهارة عرض أعمالهم وإنتاجهم أمام الآخرين. يضفي على التدريب جدية، فعندما يطلب من المتدربين عرض ما أنجزوه فإنهم يهتمون بالعمل ويستقبلون التدريب بجدية أكثر.

يتتيح الفرصة للمتدربين للاطلاع على أعمال زملائهم وتبادل الخبرات معهم.

يثير التنافس بين المتدربين لتقديم أفضل العروض والإنجازات.

يتتيح المجال للمتدربين للتعاون والعمل في فريق.

يتتيح للمتدربين فرصة استخدام تقنيات متعددة مثل الحاسوب وجهاز عرض الشفافات واللوحة الورقية القلابة.

### جوانب قصور أسلوب العرض الشفوي:

تستغرق عروض المتدربين وقتاً طويلاً خاصة إذا كان عددهم كبيراً.

يحتاج من المدرب مهارة خاصة في تقويم العروض.

قد يمانع بعض المتدربين الخجولين المشاركة في تقديم العروض.

## 10) أسلوب دراسة الحال Case Study

### وصف أسلوب دراسة الحال:

الحالة هي عبارة عن وصف لمواقف وأحداث مشكلة حقيقة أو افتراضية (خيالية ولكنها ممكنة الحدوث) مستمدة من سيرة أحد الأفراد أو إحدى المنظمات بما تتضمنه من قضايا ومشكلات.

ويدرس المتدربون، في هذا الأسلوب، بشكل فردي أو مجموعات الحالة التي تعرض عليهم مسجلة على شريط فيديو أو مكتوبة في تقرير أو مقالة أو قصة أو خبر، وتتضمن حقائق وأفكاراً وأرقاماً ومتغيرات تتعلق بالمشكلة. وقد يشترك المتدربون في إضافة بعض العناصر إلى الحالة قبل الشروع بمعالجتها. ثم يقوم المتدربون بتحليل الأحداث المختلفة والقرارات والمعلومات للتوصل إلى استنتاجات أو اقتراحات محددة تتعلق بتفسير المشكلة أو حلها. ويؤدي هذا الأسلوب عادة إلى توجيه التفكير إلى سؤال "ماذا لو؟".

### أهداف استخدام دراسة الحال:

اكتساب المتدربين مهارة اتخاذ القرارات وحل المشكلات.  
تطوير المهارات التحليلية لدى المتدربين.  
تطوير الاتجاهات الإيجابية لدى المتدربين وتنميتها.

### إرشادات للمدرب لاستخدام أسلوب دراسة الحالة بطريقة فعالة:

- (١) حضر جيداً للحالة، ووفر التسهيلات والمتطلبات الالزمة لدراستها.
  - (٢) قدم الحالة ووضحتها للمتدربين مبيناً الأهداف من دراستها.
  - (٣) وضع المطلوب عمله من قبل المتدربين، وثبت ذلك على لوح الأوراق بطريقة واضحة للجميع. وحدد الوقت المتاح، وطريقة كتابة تقرير المجموعة.
  - (٤) قسم المتدربين إلى مجموعات صغيرة تقوم كل منها بدراسة الحالة أو بدراسة جزء منها والتوصل إلى نتائج.
  - (٥) أتيح الفرصة لممثل عن المجموعات لعرض نتائج عمل مجموعة أمام الآخرين، وأنج المعجال لآخرين للنقاش والتعليق.
  - (٦) اختتم عرض المجموعات والمناقشات بتلخيص النتائج العامة.
- كتابة أو تطوير حالة، ينبغي كتابة وصف مختصر ودقيق يشتمل على العناصر الآتية:

القضية الرئيسية: تتعلق بالمشكلة الأساسية التي يجب حلها.  
الموقف: يتناول مجموعة الأحداث والظروف والشخصيات والأفعال والحوار التي نشأت عنها القضية الرئيسية.  
الخلفية: تشير إلى المعلومات الأساسية المتعلقة بمناخ العمل والمتعلقة بموضوع الحالة.  
الوثائق: تتألف من البيانات والمستندات التي تؤيد موقف الحال.

### مزايا أسلوب دراسة الحالة:

يجمع هذا الأسلوب بين النظرية والتطبيق الفعلي من خلال عرض حالات أو مشكلات حقيقة من واقع العمل، ومن خلال التركيز على حل المشكلة بدلاً من حشد المعلومات.  
يمتاز بطول الأثر التدريسي الذي يتحقق في ضوئه حيث تبقى أحداث الحالة وفعالياتها ونتائجها قوية وحية في ذاكرة المتدربين لفترة أطول من الأساليب الأخرى.  
ينمي قدرة المتدربين على قراءة أو دراسة المعلومات، واكتشاف الأسباب والعوامل المتعلقة بمشكلة ما.  
ينمي لدى المتدرب خبرات تحاكي تلك الخبرات الموجودة في الحياة العملية، ويتيح له الفرصة للمساهمة بخبراته، ولتبادل الأفكار والحلول البديلة للمشاكل التي سيواجهها المتدرب في عمله.  
ينمي كفايات المتدربين في التفكير التحليلي وإصدار الأحكام واتخاذ القرارات وتقدير الاقتراحات والتبصر بالمشكلات وقبول إمكانية وجود عدة حلول لها.  
يتتيح فرصة المشاركة وتكامل وجهات النظر وتنمية الحس بقيمة العمل الجماعي في حل المشكلات.

### عيوب قصور أسلوب دراسة الحالة:

قد يولد هذا الأسلوب لدى المتدربين انطباعاً خاطئاً عن العمل الفعلي، فيظنون أن حل المشكلة سهل، ويمكن الوصول إليه في وقت قصير.  
قد يفشل المتدربون في الاستيعاب بأن القرارات التي تتخذ في المواقف الفعلية يمكن أن تختلف عن القرارات المستخدمة في المواقف التدريبية.  
يحتاج المدرب إلى وقت طويل لإعداد الحالة الملائمة، ويحتاج المتدرب إلى وقت طويل لدراستها وتحليلها.  
يحتاج هذا الأسلوب إلى الكثير من المهارة من قبل كل من المدرب والمتدرب، ويصعب تطبيقه في حالة وجود نقص في المعرفة والمهارات الالزمة من قبل المتدربين.  
يجب أن تكون مجموعة المتدربين صغيرة وقادرة على استخدام المهارات المنطقية لتحليل المعلومات.  
يعتمد إلى حد كبير على نشاط المتدربين وتفاعلهم الذي يصعب أحياناً المحافظة عليه عند المستوى المطلوب، كما أن مشاركة المتدربين لا تكون بنفس المستوى نتيجة لفارق الفردية بينهم.

يصعب تلبية الحالة الواحدة لرغبات واهتمامات جميع أفراد المجموعة.

## (١) أسلوب طرح الأسئلة Questioning وصف أسلوب طرح الأسئلة:

يعد أسلوب طرح الأسئلة من الأساليب الشائعة التي يستخدمها المدرب لإثارة تفكير المتدربين، واهتمامهم ودافعيتهم وتوجيههم نحو قضايا معينة وتزويدهم بتغذية راجعة حول إجاباتهم. وهناك عدة تصنيفات للأسئلة التي يمكن أن يستخدمها المدرب كما ذكر الدقاد (١٩٨)، منها تصنيف غالاجر وأشنر (Gallagher & Aschner) الذي صنف الأسئلة إلى الأنواع الآتية:

أسئلة التذكر المعرفي التي تتطلب استدعاء المعلومات التي سبق للمتدرب أن تعلمها واختزناها في ذاكرته. أسئلة التفكير المتقارب أو المتلاقي التي تتطلب تحليلاً وتكاملاً وربطًا بين المعلومات المتوفّرة للتوصّل إلى الإجابة المقبولة.

أسئلة التفكير المتمايز أو المتباعد التي تتبيّح للمتدرب التفكير المبدع دون المألوف والمتعارف عليه من الأفكار، والتي لا توجد لها إجابات معينة هي وصدها الصحيحة دون غيرها.

أسئلة التقويم وإصدار الأحكام التي تتطلّب أن يصدر المتدرب حكمه على الأشياء أو الآراء أو السلوك. وتشتمل الأسئلة المفتوحة بكونها تحتمل أكثر من إجابة، ومشجّعة على النقاش وتبادل الآراء والأفكار. وهناك عدّة أنواع من الأسئلة المفتوحة منها (جرياوي، ٢٠٠١):

الأسئلة الافتراضية التي تساعّد المتدربين على التخيّل، وتنهي قدرتهم على التفكير ببدائل مختلفة.  
مثال: ما الذي يمكن عمله إذا كان المتدربون سلبيين ويفضلون الأساليب التقليدية في التدريب؟

الأسئلة التوضيحية / التلخيصية التي تستهدف توضيح وتلخيص الأفكار والآراء المطروحة من قبل المتدربين، والتأكد من فهم الآخرين لها.

مثال: هل يمكنك توضيح / تلخيص ما ذكرته بصفة مقاومة التدريب؟

الأسئلة التأمليّة التي تستدعي من المتدربين بناء استنتاجات من افتراضات محددة.  
مثال: كيف يمكن أن يساعد هذا الافتراض في حل المشكلة؟

الأسئلة التعزيزية التي تستهدف تعزيز ثقة الطلبة بأنفسهم، من خلال التأكيد على أهمية آرائهم ومشاعرهم.  
مثال: هذا أمر جدير بالاهتمام، ثم ماذا؟

أسئلة استخلاص الرأي التي تساعّد في استخلاص آراء المتدربين.  
مثال: ما رأيك باستخدام أسلوب العصف الذهني في التدريب؟

الأسئلة التوافقية التي توجه لإغلاق النقاش عن طريق دفعه باتجاه اتفاق معين.  
مثال: هل يوافق معظم المتدربين على ذلك؟

الأسئلة السابرة التي يطرحها المدرب عقب الإجابات السطحية أو الفاضحة للمتدربين، بقصد مساعدتهم على إعادة النظر فيها من أجل تصحيحها أو تبريرها أو تطويرها؛ لتكون أكثر دقة أو تفصيلاً أو تدعيمها أو وضوها. وهناك عدّة أشكال لهذه الأسئلة السابرة، وهي:

(١) أسئلة السبر الاستيضاحي التي تطالب بتوضيح الإجابة، أو الإدلاء بمزيد من التفصيات مثل: ماذا تقصد

- (2) أسللة السبر الناقد التي تساعد المدرب على اتخاذ موقف ناقد من إجابته مثل: ما الأسباب التي جعلتك تتخذ هذا الموقف؟
- (3) أسللة السبر التركيزي التي تستخدم لإبراز إجابة صحيحة لمنتدب، أو اتخاذها منطلقاً للتركيز على نقطة معينة مثل: هذا صحيح، ولكن ما انعكاسات ذلك على ...؟
- (4) أسللة السبر التحويلي التي تستخدم لإشراك عدد أكبر من المتدربين في التعبير عن أفكارهم أو آرائهم حول المشكلة المطروحة للنقاش مثل: هل توافق على إجابة زميلك؟
- (5) أسللة السبر التذكيري التي تستخدم لمساعدة المتدرب على التذكر والإجابة، أو التلميح إلى الإجابة. وفيما يأتي بعض الإرشادات التي ينبغي على المدرب مراعاتها لكي يستخدم أسلوب طرح الأسئلة بشكل فعال (جامعة التطوير التربوي العالمي، 1995: الدقاد، 1988).

صياغة الأسئلة بشكل واضح لا يبس فيه، وإعادة صياغتها في بعض الحالات بقصد تضمينها تلميحات تخفف من صعوبتها. طرح أسئلة تستثير تفكير المتدربين، وتحدى قدراتهم، وتنطوي منهم التفكير المتلاقي، والتفكير المتمايز، والتفكير المنطقي.

طرح أسئلة تعرض مشكلة تحتاج إلى حل، بحيث تكون المشكلة شبيهة بالمشاكل التي قد يواجهها المتدربون في عملهم. طرح أسئلة تختبر المهارات وتعززها ولا تكتفي فقط باختبار الذاكرة. طرح أسئلة لا يمكن الإجابة عنها بمجرد النقل المباشر من المادة التدريبية، ولا تكتفي بمراجعة المعلومات التي تمت تغطيتها فقط، وإنما تساعد المتدربين على تكوين أفكار جديدة أو اكتساب خبرة عملية. تدريج الأسئلة في صعوبتها وتسلسلاها وتباعها.

التنوع والموازنة في مستويات الأسئلة. إشراك المتدربين في الإجابة عن الأسئلة وتوزيعها عليهم، وتشجيعهم على طرح الأسئلة، والثناء على أسئلتهم والاستجابة لها.

استخدام الأسئلة السابقة عندما تكون إجابة المتدربين سطحية أو غامضة. الانتظار بعد طرح السؤال لإتاحة الوقت للمتدربين للتفكير التأملبي، وزيادة مشاركتهم، وعدم التسرع في عرض إجابة جاهزة. توفير الجو الآمن للمتدربين لمساعدتهم على طرح أسئلتهم بحرية، والإجابة عن أسئلة المدرب دون خوف من ردود سلبية أو تهكم على أسئلتهم مما بدت سخيفة.

### **مزايا أسلوب طرح الأسئلة:**

إثارة اهتمام المتدربين بالتعلم وتشجيعهم على التفكير. إتاحة الفرصة للمتدربين للتفاعل والتواصل في الموقف التعليمي. الكشف عن المفاهيم الخاطئة لدى المتدربين وعن حاجاتهم التدريبية وعن مستوىهم. فحص مدى فهم المتدربين وعمقه. **جوانب قصور أسلوب طرح الأسئلة:**

تتطلب مهارة كبيرة من قبل المدرب في صوغ الأسئلة الملائمة حسب نوعها والفرض منها وفي توظيف تقنيات طرح الأسئلة. قد يشعر بعض المتدربين بالانزعاج والخوف عند طرح الأسئلة بسبب الخبرة الناتجة عن هذا الأسلوب عندما كانوا لا يستطيعون الإجابة عن سؤال ما، وتعرضهم للسخرية من قبل المعلم أو زملائهم. لا يمكن للمدرب أن يعد الأسئلة السابقة سابقاً، وذلك لطبيعة كونها تبني على إجابات المتدربين، لذلك فهي تتطلب تدريباً عملياً أكبر من ذلك الذي تتطلبه مهارات الأسئلة الأخرى.

## وصف أسلوب الحلقة الدراسية:

أسلوب تدريسي يشتمل على مواضيع تطرح للنقاش بين مدرب أو متخصصين ومجموعة من المشاركين/المتدربين، ويهدف إلى تعليمهم موضوعاً معيناً يحظى باهتمامهم. ويتم تزويد المتدربين بالممواد التعليمية المتعلقة بالموضوع وبخطة عمل تحدد ما هو متوقع منهم عمله قبل حضورهم، وأنباء الحلقة وبعدها. ويدبر النقاش عادةً المدرب. وقد تستعمل الحلقة الدراسية على ورش عمل أو حلقات في مجموعات صغيرة تعقد بالتوازي في وقت واحد كما يحدث عند توزيع المتدربين إلى مجموعات فرعية حسب اهتماماتهم أو اهتماماتهم. وعلى الرغم من أن مشاركة المتدربين تكون محدودة، إلا أن تنوع أساليب العرض والشرح يجعل الاهتمام بها عالياً ويشجع على التعلم.

## ميزايا أسلوب الحلقة الدراسية:

مشاركة المتدربين في النقاش والمحافظة على إثارة الاهتمام.  
إتاحة الفرصة للمتدربين للتع�ق في المفاهيم الأساسية من خلال دراستهم الذاتية للمواد المتعلقة بالموضوع والتوسيع فيه.  
إتاحة المجال للمتدربين لعرض آرائهم ووجهات نظرهم.

## جوانب قصور أسلوب الحلقة الدراسية:

يكون دور كثير من المتدربين هامشياً أو سلبياً.  
تكون درجة تذكر المعلومات قليلة لدى المتدربين.  
أسلوب غير عملي وغير ملائم لتنمية المهارات.

## (12) أسلوب التعلم في مجموعات صغيرة (Buzz group) وصف أسلوب التعلم في مجموعات صغيرة

يقوم المتدربون في هذا الأسلوب بالعمل في مجموعات صغيرة ثنائية أو أكثر لتحقيق هدف معين من خلال مشاركة أكبر عدد منهم، وتزداد مشاركة أعضاء المجموعة كلما كانت المجموعة أصغر عدداً. ويمكن أن تقوم كل من المجموعات الصغيرة المختلفة بأداء تلك المهمة، أو قد تقوم المجموعات المختلفة بأداء مهام مختلفة في نفس الوقت بحيث تكون هذه المهامات فرعية ومتكمالة في مهمة رئيسة.  
ويراعي المدرب عند توزيع المتدربين إلى مجموعات صغيرة توضيح المهمة وأهدافها لهم قبل البدء بالعمل، وتحدي الوقت المخصص لعملهم ومداولاتهم في المجموعة، ويقوم المدرب بمتتابعة عمل المجموعات دون التدخل مباشرةً إلا حين الطلب أو الحاجة، ويوفر لها التسهيلات والمصادر الازمة. ويفضل أن يتاح المدرب للمتدربين فرصة عرض ما أجزوه من خلال العمل في المجموعة.

ويتبين على المدرب الانتباه إلى بعض العوائق التي قد تعرّض العمل في مجموعات وأن يعمل على إزالتها أو التخفيف من آثارها السلبية. ومن هذه العوائق ما يلي:

جلوس عدد من المتدربين داماً في مجموعة واحدة.  
هيمنة متدرب على بقية أفراد المجموعة واحتكار النشاط وحده.  
الاتجاهات السلبية لبعض المتدربين نحو العمل التعاوني والعمل في مجموعات.  
الوقت الطويل الذي تحتاجه المجموعات لعرض نتائج عملها.

ويواجه المدرب مجموعة من التحديات عند عمل المتدربين في مجموعات صغيرة، ومن هذه التحديات:  
**1)** كيف يمكن مراقبة تقدم المجموعة وإنجازها لمهمتها؟ وكيف يمكن إدارة المجموعات وإدارة مهامها؟  
**2)** كيف يمكن تقييم أداء المتدرب وأداء المجموعة؟

(3) كيف يمكن التغلب على سلبية المتدربين نحو التعلم والعمل في مجموعات صغيرة؟ وكيف يمكن مساعدتهم على فهم أهمية العمل في مجموعات بالنسبة لهم واجتهم إلى ذلك؟ ويمكن اتباع أساليب التقويم الآتية لأداء الأفراد في المجموعات أو لأداء المجموعة ككل:

### أساليب لتقويم أداء الأفراد في المجموعة

اختيار عشوائي من بين أفراد المجموعة لعرض عمل المجموعة أمام الجميع أو لتخليص ما قامت به مجموعته. مطالبة أفراد المجموعة بتطبيقات عملية تقدم في وقت لاحق حلو المهارات التي تعلموها.

صياغة بعض النشاطات بشكل فردي لتقدير بعدها من تنفيذ النشاطات الجماعية في المجموعة.

### أساليب لتقويم أداء المجموعة الصغيرة:

تكليف المجموعات بعرض أعمالها أمام بقية المجموعات وتقويم أدائها وفق معايير يتم الاتفاق عليها مع المتدربين. ملاحظة أداء المجموعة أثناء انهاكها في العمل.

تكليف المجموعات بكتابه تقرير خططي عما قاموا بإنجازه، وتبادل هذه التقارير بين المجموعات.

### ميزاًياً أسلوب التعلم في مجموعات صغيرة:

يتتيح الفرصة لكل متدرب للمشاركة.

يتتيح المجال لتبادل الآراء والخبرات والتجارب والمعرفات بين أعضاء المجموعة.

يتتيح للمتدربين فرصة اكتساب مهارة التواصل مع الآخرين، والعمل والتعاون معهم في مجموعات صغيرة.

يعود المتدربين على المواقف الحياتية والعملية التي تتطلب منهم العمل في مجموعات صغيرة.

### جوانب قصور أسلوب التعلم في مجموعات صغيرة:

وجود فروق فردية بين أعضاء مجموعة المتدربين من حيث سرعة التعلم، والدافعية للتعلم والاهتمامات والخبرات.

محاولة بعض المتدربين من لديهم قدرة وجراة أكثر على الحديث السيطرة على المجموعة واحتكار العمل فيها وتهميشه الآخرين.

صعوبة اندماج المتدربين الخجولين ومشاركتهم الآخرين.

يتطلب من المدرب بذل جهد كبير في الإعداد والتحضير المستيقظ لعمل المجموعات ومتابعة فعالياتها وتقويمها.

## Short Lecture (13) أسلوب المحاضرة القصيرة

### وصف أسلوب المحاضرة القصيرة:

المحاضرة القصيرة هي عرض شفوي في موضوع معين يقدمه فرد لمجموعة ما. ويلعب المدرب الدور الرئيس حيث توجد لديه المعرفة والمعلومات عن الموضوع، ويقوم بتقديم معلومات لمتدربين يستمعون إليه ويسجلون ملاحظاتهم، وقد يتبع الحديث نقاش وقد لا يتبعه.

يؤكد معظم المتدربين، خاصة ذوي الخبرة منهم، أنهم نادراً ما يستخدمون أسلوب المحاضرة كما لو أن استخدامها يعد تقليلاً من خبرة المدرب أو إلمامه بأساليب التدريب. إن أسلوب المحاضرة لا يقل أهمية عن الأساليب التدريبية الأخرى، فالمحاضرة، خاصة القصيرة منها، قد تكون هي الطريقة المثلث في بعض الحالات مثل تلك التي تتطلب نقل تجارب الآخرين أو الاستفادة من خبراتهم، وكذلك تحفيزهم لاتباع منهج علمي محدد.

وتتسم المحاضرة القصيرة بالتركيز على نقطة محددة، أو نموذج، أو عرض لخطوات محددة، أو استعراض لمجموعة محددة من الأفكار التي تهم المتدربين وتحاطب احتياجاتهم. وقد يلجأ المدرب إلى هذا الأسلوب

في بداية الجلسة التدريبية بهدف تحديد الإطار النظري لموضوع التدريب أو لتحديد المفاهيم والمصطلحات التي سيتم استخدامها أثناء عملية التدريب (توفيق، 1994 أ).

يعتمد نجاح هذا الأسلوب على براعة المدرب وقدرته على تنظيم أفكاره وعرضها بطريقة مشوقة على المتدربين.

فيما يأتي مجموعة إرشادات يقترح على المدرب اتباعها ومرااعاتها عند تطبيق أسلوب المحاضرة القصيرة لزيادة فعاليتها في تحقيق أهدافها:

التعرف جيداً على الفئة المستهدفة من حيث الخليفة الوظيفية والتعليمية حتى يتمكن المدرب من إعداد بعض الأمثلة القريبة من خبراتهم.

المرونة والاستعداد لإمكانية التبديل والتغيير في موضوع المحاضرة إثر مداخلة غير متوقعة من أحد المتدربين. الحرص على بدء المحاضرة بداية إيجابية من خلال تقديم متوازن ومتزن من المدرب لنفسه وللموضوع وتحفيزهم وإثارة اهتمامهم.

التنشيط المستمر للمتدربين، والمحافظة على انتباهم، واهتمامهم من خلال استخدام المرح والأمثلة الواقعية، والنماذج المحددة، والتأكيد بأهمية الموضوع، وتغيير نبرات الصوت والتركيز على النقاط التي تثير الاهتمام، والبعد عن العموميات.

الإيجاز في المحاضرة قدر الإمكان، فكلما زادت المحاضرة وطالت، كلما قلل اهتمام المتدربين وتضاءل انتباهم.

توظيف مهارات التقديم والعرض لتفعيل المحاضرة، وتعلق هذه المهارات بالاتصالات الشفهية، والحركة الجسدية، ونبرات الصوت، واستخدام الأسئلة، والسيطرة على الوقت.

استخدام بعض وسائل العرض مثل اللوحة القلابة وجهاز عرض الشفافات والحاوسوب. إتاحة المجال للمتدربين للنقاش أثناء المحاضرة أو بعدها.

### ميزاًياً أسلوب المحاضرة القصيرة:

يتم فيها تغطية حجم كبير من المادة التدريبية.

أسلوب ملائم في حالة وجود عدد كبير من المتدربين لتزويدهم بأفكار وحقائق كثيرة في وقت واحد. سهولة التنظيم والتحكم في الوقت.

سهولة توصيل المعلومات إلى المتدربين بلغة سليمة وواضحة.

تعطي المدرب فرصة التأثير العاطفي على المتدربين. يمكن دمج المحاضرة بأساليب تدريبية أخرى.

### جوانب قصور أسلوب المحاضرة القصيرة:

يكون الاتصال غالباً في اتجاه واحد، ويكون المتدربون في وضع المستقبل السلبي غير النشط وتكون مشاركتهم وفرصهم في النقاش وتبادل وجهات النظر محدودة.

تعد المحاضرة وسيطاً تدريبياً غير فعال لتنمية المهارات والاتجاهات، وتركز على مستوى تذكر المعلومات. تكون فترة تركيز المتدربين قصيرة، ويشعرون بالملل إذا لم يكن موضوع المحاضرة مشوقاً أو إذا كان المدرب غير بارع في جذب الحضور.

## (14) أسلوب المعرض Exhibition

### وصف أسلوب المعرض:

يستخدم المعرض كوسيلة تدريبي يتعلم من خلاله المتدربون بالعمل، ويعرضون مهاراتهم وما أنتجوه من أجل إتاحة الفرصة لآخرين للتعلم، وتبادل الخبرة، والحصول على تغذية راجعة منهم.

ولإقامة أي معرض لابد من تحديد أهدافه والفئات المشاركة فيه وتقديم نتاجات المعرض باستخدام أدوات تقويمية ملائمة مثل الاستبيان والمقابلة واللحاظة، وكذلك تحديد المكان والزمان الملائمين.

ويستطيع المدرب توظيف المعارض، سواء التي ينظمها المتدربون الذين يشرف عليهم أو التي يتم تنظيمها

من قبل آخرين، كمصادر للتعلم. ويمكن أن تقوم مجموعات المتدربين بتنظيم معرض بسيط يشتمل على أوراق العمل، وأوراق اللوح القلاب التي أنتجوها وألصقوها في داخل قاعة التدريب.

#### ميزاًياً أسلوب المعرض:

وسيلة لتبادل الخبرات والتعلم من الآخرين ومصدر للتعلم.

وسيط لتوصيل المعلومات لأعداد كبيرة.

تتيح فرصة المشاركة لعدد كبير من المتدربين.

تخلق جواً غير مألف وتكسر الروتين [٢].

#### جوانب قصور أسلوب المعرض:

فادته محدودة في إكساب الذين يشاهدون المعرض مهارات عملية.

مثال: معرض للوسائل التعليمية التي ينتجه المتدربون في ورشة عمل حول الوسائل التعليمية. أو معرض للملصقات التي ينتجه المتدربون في ورشة عمل حول حقوق الإنسان.

### 15) أسلوب تدريب الحساسية Sensitivity Training وصف أسلوب تدريب الحساسية:

تعرف الحساسية بأنها نوع من الاستجابة لمثيرات يتعرض لها الفرد في مواقف الحياة المختلفة خاصة المواقف الصعبة التي ترافقها ضغوط العمل (حسنين، 2002).

يهدف التدرب على الحساسية إلى مساعدة المتدرب، خاصة شديد الحساسية، كي يصبح واعياً لتأثير تصرفاته على الآخرين بغض النظر إتاحة الفرصة أمامه لتفجير أنماطه السلوكية التي لم يكن يعتقد أنها ذات تأثير سيء على الآخرين. وهو يهدف كذلك إلى تعريف المتدرب على آراء الآخرين فيه بعد أن تزال الحاجز الطبيعية والاجتماعية المنفعلة التي تخفي حقيقة العلاقات الاجتماعية بين الناس.

ويستخدم أسلوب تدريب الحساسية بشكل رئيس في التدريب على العلاقات الإنسانية. حيث يعد أسلوب ملائماً لتعليم المتدرب من خلال دراسة تأثير سلوكه على غيره من الأفراد وتأثير سلوكياتهم عليه. وتقوم فيه مجموعات صغيرة من المتدربين (8-12 فرداً) بمصارحة بعضهم بعضاً بأرائهم في سلوك كل منهم تجاه الآخر، مع مراعاة الصراحة الكاملة وتداعي الأفكار. ويتم التركيز في هذا على الأسلوب على العمليات (Processes) وليس المحتوى، ولا تعد المعرفة هدفاً له.

#### يتم وضع المتدربين في مواقف يحدث فيها ما يأتي:

يكون سلوك كل فرد في المجموعة عرضة للدراسة والتعليق من قبل زملائه.

يتم دراسة سلوك المجموعة أو المجموعات ككل.

يكون دور المدرب محدوداً إلى أقصى حد، بحيث لا يتدخل أو يقاطع أو يوجه. وهو يلعب دور العالم النفسي أو الباحث الاجتماعي، ويحتاج إلى تلقى تدريب خاص على ذلك. ومن المهم أن يتم حل المشكلات التي تظهر لدى مجموعة المتدربين قبل انصرافهم.

ويصلح أسلوب تدريب الحساسية في بعض الحالات مثل (Miller, 1994):

(١) عندما يحتاج المتدربون إلى النمو في مجالات مثل معرفة الذات أو إدراكيهم لذاتهم كأعضاء في مجموعة لها تأثير على الآخرين.

(2) في حالات بناء الفريق.

(3) في حالات تطوير المهارات القيادية أو الإشرافية.

### نشاط المقعد الساخن

يعد المقعد الساخن من الأنشطة التي يمكن استخدامها في مجال التدريب على خفض درجة الحساسية، حيث يقوم المدرب بصياغة الموقف الساخن ثم يتم تعريض المتدرب أو مجموعة المتدربين لهذا الموقف، يتبع ذلك قذف سيل من الأسئلة والتأثيرات المعدة والمدروسة بقصد إثارة المشارك والتعرف إلى الجوانب التي أثارته (ما هي؟ ومتى؟ ولماذا؟) والجوانب التي لم تثره وملاحظة استجابته للتعرف إلى مواطن الحساسية لديه (حسنين، 2002).

### مزايا أسلوب تدريب الحساسية:

يزيد قدرة المتدرب على فهم حقيقة سلوكه على الآخرين وتأثير سلوكياتهم عليه. يزيد تقبل المتدرب لسلوك الآخرين بسلوكهم واتجاهاتهم وانفعالاتهم، لوجودهم معه في مكان واحد لفترة زمنية محددة.

يزيد من المعرفة الخاصة بالكيفية والأسباب التي تؤدي إلى سلوك الأفراد مسلكاً معيناً في أدائهم لأعمالهم. يساعد في زيادة افتتاح الفرد على الآخرين، وتزيد من مهارة التعامل معهم وإنجاز العمل بمساعدةهم.

يعد طريقة قيمة لتعليم المتدربين مهارة الاتصال والتواصل مع الآخرين.

يساعد المتدرب على تصحيح سلوكه تجاه الآخرين، والبحث عن السلوك المناسب للتعامل معهم. يؤدي إلى التقارب بين أفراد الجماعة وفهم مشاعرهم ومشاكلهم والطرق البديلة للحل.

يساعد في إشاعة روح التعاون بين العاملين، والتمهيد لعمليات التغيير في الأنظمة والتنظيم.

### جوانب قصور أسلوب تدريب الحساسية:

يحتاج إلى مدرب ماهر وخبرير في تطبيق هذا الأسلوب.

هناك كثير من الأشخاص لا يتقبلون النقد الصريح الموجه لهم.

من المحتمل أن ينهاي بعض المتدربين الذين هم أكثر حساسية من الآخرين وأقل ثقة بأنفسهم، وقد يصابون بالإحباط. هناك صعوبة في تقويم النتائج من وراء تنفيذه.

يصعب التنبؤ بردود فعل بعض المتدربين الذين يتعرضون للمواقف.

قد تظهر بعض الصعوبات إذا اعتبر المتدرب أن ما تعلمه عن نفسه غير مقبول.

### 16) أسلوب البريد الوارد (In Basket In Troy)

#### وصف أسلوب البريد الوارد:

يعد أسلوب البريد الوارد أحد الأساليب التدريبية الهامة التي تستهدف تدريب الأفراد الإداريين على كيفية اتخاذ القرارات في موقف العمل العادي.

ويستعين المدرب بهذا الأسلوب في البرامج التدريبية لمحاكاة وتمثيل عباء العمل اليومي الذي يقوم بعض الأشخاص خاصة المدير. وال فكرة الرئيسة له تكمن في وضع المتدرب

في موقع مشابه لما يدور في الواقع العملي وتقمصه للدور الذي يقوم به المشرف أو المدير.

يهدف هذا الأسلوب التدريبي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها ( توفيق، 1994 ):

مساعدة المتدربين على اكتشاف نقاط القوة والضعف في مجالات التخطيط والتنظيم والمعارضة الإدارية. تحسين وتطوير قدرات المتدربين ومهاراتهم في حل المشكلات واتخاذ القرارات.

إتاحة الفرصة للمتدربين لمعارضة المهارات الإدارية في موقف محدد.

تزويد المتدربين بتغذية راجعة عن مستوى أدائهم في المواقف الإدارية.

يقوم المتدرب في أسلوب البريد الوارد بأخذ رزمة من الملفات والأوراق والمراسلات والتقارير المماثلة لتلك التي

يحتاجونها في مواقف العمل الفعلية (المحتوى الواقعي للبريد الوارد). ثم يقوم بفحص البريد وتحليله وتصنيفه حسب أهميته ثم اتخاذ إجراءات أو القرارات التي يراها مناسبة بشأن كل جزء من أجزاء العمل مع الأخذ بالاعتبار الوقت المتأخر المحدود وضغط العمل، ويقوم المتدرب بتسجيل الملاحظات والتعليقات والمذكرات وكل ما يتلخصه من قرارات بالإضافة إلى النتائج، ثم يناقشها إما مع المدرب أو مع زملائه، ومن خلال تلك المناقشات يتعلم كيفية التعامل مع المشاكل وبصورة صحيحة ومتكاملة (Roe, 1991).

يتكون تمرين البريد الوارد من ثلاثة أجزاء رئيسية هي (توفيق, 1994 أ):

- (١) إرشادات للمتدربين: وتتضمن تعريف التمرين والمعلومات الازمة.
- (٢) محتويات البريد الوارد: وتشتمل على الخطابات والمراسلات والبرقيات والأوراق الأخرى التي يشملها بريد المدير.

(٣) إرشادات المدرب: وتتضمن الإرشادات والمعلومات الازمة لإدارة التمرين وتوجيههم.

#### مزايا أسلوب البريد الوارد:

يتصف بالمرونة بحيث يمكن تصميم التمرين لتحقيق أهداف معينة وإمكانية تعديله ليتناسب مع أنشطة محددة ومع المستوى الذي يتطلبه التدريب.

يصلح لتزويد المتدرب بمفهوم واضح عن المشكلات العملية وحلولها.

يكشف عن قدرات المتدربين ومهاراتهم في حل المشكلات واتخاذ القرارات، ويفيد في تطوير الاتجاهات الإيجابية نحو العمل. تساعد محاكاة الموقف العملي على تحويل التعلم من مرحلة التدريب إلى مرحلة العمل الفعلي.

يساعد في الحصول على تغذية راجعة حول تقدم المتدرب.

يزود المتدربين بأسلوب يلائم التعامل مع البريد الوارد.

#### جوانب قصور أسلوب البريد الوارد:

يمثل الوقت عبئاً على المتدرب ومصدراً للضغط، إذ يتطلب منه اتخاذ عديد من القرارات وإنجاز كثير من الأعمال في وقت محدد. هناك اختلاف في طرق قياس النتائج، ويجب أن يتم مقارنة النتائج بطريقة لا تؤدي إلى فقد المتدرب الضعيف ثقته. أسلوب فردي في اتخاذ القرارات يعاب عليه محدودية فرصة المشاركة الجماعية والتفاعل بين المتدربين.

#### 17) أسلوب مناقشة الخبراء Panel Discussion

##### وصف أسلوب مناقشة الخبراء:

لقاء يتم بين عدد من الخبراء وبين المتدربين، وذلك للقيام ببعض عمليات التقديم والعرض القصيرة أو الإجابة عن الأسئلة التي يطرحها المتدربون والتي ترتبط بموضوعات هؤلاء الخبراء وتخصصاتهم.

##### مزايا أسلوب مناقشة الخبراء:

يلاءم كثيراً التدريب على الاستراتيجيات المعرفية أو في تغيير الاتجاهات.

##### جوانب قصور أسلوب مناقشة الخبراء:

يحتاج لمدرب قادر على إدارة مثل هذا النوع من النقاش.

#### 18) أسلوب المحاكاة Simulation

##### وصف أسلوب المحاكاة:

يقوم أسلوب المحاكاة على إتاحة الفرصة للمتدربين للتعامل مع مشكلة أو حالة أو موقف شبيه إلى درجة

كبيرة جدًا بما يوجد أو قد يوجد في بيئة العمل، ويمكن استخدام الكمبيوتر وتكنولوجيا الفيديو في هذا الأسلوب.

#### مزايا أسلوب المحاكاة:

يوفر الفرصة للمتدربين لمعايشة مواقف أقرب ما يمكن إلى ما يصادفونه في حياتهم العملية. قوية بطأ المتدربين في توقع نوع المشكلات التي يمكن أن تظهر في عملهم وطرق معالجتها. توفر الفرصة لتنمية قدرة المواجهة والتصرف السريع في المواقف، واتخاذ القرارات الملائمة.

#### عيوب قصور أسلوب المحاكاة:

تحتاج إلى وقت وجهد في الإعداد والتدريب. يصعب في بعض الحالات توفير جميع مستلزمات التدريب. ارتفاع كلفة أسلوب المحاكاة. تحتاج إلى مدرب يقوم بدور الميسر أو المقيم.

### 19) أسلوب الحل التابعي للمشاكل Action Maze

#### وصف أسلوب الحل التابعي للمشاكل:

يتم في هذا الأسلوب تقدم وصف مكتوب لحدث أو موقف معين يتبعه قائمة بالتصفات البديلة. يقوم المتدربون بتحليل الحدث والتصفات والتقديرات بالتقديرات بخصوص التصرفات الواجب اتباعها، ويقوم المدرب بإرشادهم حتى يكتشفوا نتائج قراراتهم (Miller, 1994).

#### مزايا أسلوب الحل التابعي للمشاكل:

يفيد هذا الأسلوب كثيراً في التدريب على كيفية تحديد المشاكل وعلاجها، واتخاذ القرارات.

### 20) أسلوب نمذجة السلوك Behavior Modeling

#### وصف أسلوب نمذجة السلوك:

يعتمد هذا الأسلوب على نظرية التعلم باللحظة والتقليد. ويتم بتعریض المتدربين لصورة نموذجية لأداء وتنفيذ عملية معينة يقوم بها هؤلاء المتدربون في الواقع مع توضیح الخطوات المتتابعة لها بصورة منطقية. فيقوم المدرب بالأداء الفعلي ويدور الفرد النموذجي ثم يطلب من المتدربين أن يقوموا بتقليد الأداء النموذجي، ويقدم المدرب تغذية راجعة حتى يتمكن المتدرب من أداء نفس الدور النموذجي (Maeer, 1996).

ويمكن أن يصاحبه هذا الأسلوب استخدام أشرطة الفيديو لعرض الأداء النموذجي وفي عرض خطوات الأداء وشرحه.

#### مزايا أسلوب نمذجة السلوك:

يفيد هذا الأسلوب في تثبيت الأداء النموذجي ويساعد في نقله للممارسة الفعلية.

**وصف أسلوب المباريات الإدارية:**

تعد الممارسة الإدارية تعرينا بمفهوم نموذجاً مصغراً لواقع معين مستمد من البيئة الإدارية، إذ يتم فيها خلق موقف تدريسي يشابه إلى حد بعيد موقف العمل الطبيعي. ويُشبه هذا الأسلوب دراسة الحالة، إلا أن الممارسة ما هي إلا حالة كبيرة الحجم تشتمل على أبعاد متكاملة للمشكلة، ويطلب من المتدربين القيام بأدوار معينة في الممارسة ويتصارعون ويتحدون قرارات في ضوء ما هو متاح لهم من معلومات (ماهر، 1996).

**خطوات أسلوب المباريات الإدارية (المغربي وآخرون، 1995):**

يتم في البداية تعريف المتدربين بأسلوب المباريات الإدارية الذي يتكون من عدة جولات، وكيفية تطبيقه، واحتساب النقاط والنتائج، ثم توزيعهم إلى مجموعات صغيرة.

تمثل كل مجموعة إدارة وحدة إدارية معينة (مثل إدارة مدرسة)، وتعطى المجموعات في بداية الممارسة معلومات محددة ومعددة مسبقاً عن الوحدة الإدارية التي يمثلونها، وعن الأفراد والمؤسسات الذين يتم التعامل معهم وعن ظروف عمل هذه الوحدة. ويطلب من كل مجموعة توزيع الاختصاصات والأعمال بين أفرادها، وتقرر لنفسها أهدافها وسياسات تسترشد بها في اتخاذ القرارات.

تقوم المجموعات في ضوء البيانات والمعلومات المتوفّرة لديها باتخاذ قرارات معينة، بعد ذلك يقوم المدرب بالتجول بين المجموعات لتدوين القرارات التي اتخذها، وتحسب نتيجة كل قرار بناء على طريقة محددة مسبقاً يعرفها المدرب فقط. ويقوم المدرب بتزويد المجموعات بمعلومات إضافية مفاجئة وغير متوقعة والطلب منها تعديل القرارات في ضوء المعلومات الجديدة.

يكمل المدرب مرة أخرى التجول بين المجموعات للاطلاع على قراراتها وتزويدها بمعلومات إضافية. وهكذا تعاد الجولة لمراحل وتضاف معلومات إضافية في كل جولة.

في نهاية الممارسة يتم احتساب مجموع النقاط التي حصلت على كل مجموعة وإعلان المجموعة الفائزة. وبعد ذلك يتم إجراء تقويم عام للممارسة وقرارات كل مجموعة والتعليق على نوع القرارات التي تبنتها المجموعات، وتحديد الأخطاء التي وقعت فيها للتلافيا مستقبلاً في الحياة العملية.

**ميزات أسلوب المباريات الإدارية:**

يفيد هذا الأسلوب في إكساب المتدربين مهارة النظر إلى الأمور بصورة شاملية. وهو يهدف إلى تدريب المشاركيين على (عليوه، 2001؛ شاويش، 2000؛ توفيق، 1994 أ):

التحفيظ المستمر لاتخاذ القرارات، والتوقيت السليم لها والإحساس بنتائجها.

التنظيم المرن لجهود الجماعة لمراعاة الظروف المتغيرة، والتدريب على اتخاذ القرارات في ظل الظروف الطارئة أو المفاجئة. استخدام الأدوات التحليلية المساعدة لعملية اتخاذ القرارات وتحليل ردود الفعل لها. وكذلك تحديد الأخطاء، واقتراح الحلول لتلافي هذه الأخطاء مستقبلاً.

**جوانب قصور أسلوب المباريات الإدارية:**

احتمال عدم مناسبة هذا الأسلوب لخبرات المتدربين واهتماماتهم.

يحتاج هذا الأسلوب إلى خبرات على مستوى عال في هذا المجال من قبل المتدربين.

عدم تقديره للحاجات الفردية.

قد لا يسمح ضغط الوقت بالتفكير والتحليل المنطقي.

احتمال تكون انطباعات خاطئة عن الممارسة، وصعوبة التأكد من صدق تمثيل نموذج الممارسة التي تمت لل الواقع.

وجود شك في إمكانية تطبيق أثر التدريب في موقع العمل.

المهتمين بمهمة ما أو موضوع ما للتداول في الاتجاهات والتكنولوجيا الحديثة المتعلقة بموضوع اهتمامهم. أما المعنى الثاني ف يتعلق بالبيئة التعليمية أو الإدارة الصحفية، وهو يشير إلى اجتماع يضم مجموعة من الناس بغرض تحليل موضوع ما أو مشكلة محددة أو لوضع خطة عمل.

ويمكن أن يصاحب هذا الأسلوب أساليب تدريبية أخرى مثل المحاضرة والعرض التوضيحي وحلقات النقاش، ولكن الأسلوب الأكثر شيوعاً والذي يتخلل المؤتمرات هو النقاش بين المشاركين في المؤتمر.

### مزايا أسلوب المؤتمرات:

يفيد هذا الأسلوب في تحديث معارف المشتركين فيه ومعلوماتهم، وإطلاعهم على أحدث المستجدات في مجال اهتمامهم.

### 23) أسلوب التدريب باستخدام الحاسوب Computer - Based Training وصف أسلوب التدريب باستخدام الحاسوب:

يتم هذا التدريب عبر الحاسوب كوسیط، ويهم تم بتلبية بعض الحاجات التدريبية على أساس فردي. ويشرط في هذا التدريب معرفة المدرب والمتدربين بكيفية استخدام الحاسوب وتوفير العدد اللازم من أجهزة الحاسوب.

### مزايا أسلوب التدريب باستخدام الحاسوب:

يحاكي الواقعية ويشجع المتدربين على التعلم من خلال العمل.  
يوفر بيئة تفاعلية تحفز المتدرب.

يفيد في إكساب المتدرب بعض المهارات الفنية المتعلقة باستخدام الحاسوب.

### جوانب قصور أسلوب التدريب باستخدام الحاسوب:

لا يغنى عن وجود المدرب الذي يستطيع تحسس حاجات المتدرب وتقديمه وتفاعل معه.  
لا يغنى عن التعلم الذي يتم من خلال التواجد في بيئه اجتماعية تضم المتدربين معاً وتسهل تفاعلهم وتلهمهم من بعضهم بعضاً.

يستلزم جهداً في التحضير والمتابعة، ويؤخذ عليه ارتفاع تكلفته أحياناً.

### 24) أسلوب التعلم بالأحاجية Jigsaw Learning وصف أسلوب التعلم بالأحاجية:

يتكون هذا الأسلوب من مجموعة الخطوات الآتية (الخشوة، 1999):

1) يقسم الموضوع إلى مWARES جزئية.

2) يقسم المتدربين إلى مجموعات صغيرة لدرس كل مجموعاً موجهاً واحداً بحيث تصبح المجموعة كبيرة فيه.

3) يعاد توزيع المتدربين على مجموعات صغيرة جديدة مكونة من مندوب واحد من كل مجموعة من المجموعات السابقة، أي تصبح كل مجموعة جديدة مكونة من مجموعات المتدربين الذين يعد كل منهم خبيراً في أحد المواضيع الجزئية، ولا يعرف الكثير عن المواضيع الجزئية الأخرى، ويحتاج المتدربون أن يعلموا بعضهم بعضاً ليروا الصورة كاملة (لذلك سمي بأسلوب الأحاجية أو أسلوب وضع الأشياء الصغيرة معاً لتكون شيئاً كبيراً متاماً).

4) يعود المتدربون إلى مجموعاتهم الأولى حاملين ملاحظات المجموعات الأخرى على ما توصلوا إليه في المرحلة الأولى، وتناقش هذه الملاحظات.

- (5) ينتهي النشاط بنقاش ختامي يركب المواضيع الجزئية في كل جديد.
- دور المدرب في أسلوب التعلم بالأحاجية:**
- (1) التحضير الجيد للموضوع والم الموضوعات الجزئية.
  - (2) تبسيط طريقة التنفيذ على المتدربين وتقديم الإرشادات الازمة لهم مثل كيفية تشكيل المجموعات وإعادة تشكيلها، وضرورة تسجيل الملاحظات وخلاصات النقاش.
- مزايا أسلوب التعلم بالأحاجية:**

يوفّر المشاركة الواسعة والحيوية ويبعد الملل.

يوفر فرصة التعلم الذاتي لكل متدرب.

يساعد في رفع نسبة ما يتذكّره المتدربون.

**جوانب قصور أسلوب التعلم بالأحاجية:**

يحتاج لوقت طويـل.

قد يحدث تشتت وخروج عن الموضوع.

يُضيـع جـزء من الوقت في تشكيل المجموعات وإعادة تشكيلها وتكوين مجموعات جديدة.

## 25) أسلوب التعليم المتبادل Reciprocal Teaching

### وصف أسلوب التعليم المتبادل:

- أسلوب يتعاون فيه المتدربون / المشاركون في مجموعات صغيرة لفهم نص معين من خلال تبادل أدوار محددة، وتوجيهه أربعة أنواع من الأسئلة لبعضهم البعضاً. وهذه الأسئلة هي (الحسوة، ١٩٩٩):
- (1) أسئلة استيضاـحـية: يتم طرح هذه الأسئلة بـغـرض الاستفهام والاستيضاـحـ عن شيء لا يفهمـه المـتدـربـ.
  - (2) أسئلة فـحـصـ: لـفـحـصـ فـهـمـ الآخـرـينـ لـفـقـرـةـ أوـ فـكـرـةـ مـحـدـدـةـ.
  - (3) أسئلة تنبـؤـ: تتطلب هذه الأسئلة التنبـؤـ بما سيـحدـثـ فيـ فـقـرـةـ لـاحـقـةـ مـنـ النـصـ.
  - (4) أسئلة تـلـخـيـصـ: تـسـاعـدـ المـتـدـرـبـينـ عـلـىـ التـحـكـمـ فـيـ تـعـلـمـهـمـ عـلـىـ أـمـلـ أنـ يـسـتـطـعـ المـتـدـرـبـ اـسـتـخـدـامـ هـذـهـ الأـسـئـلـةـ أـلـنـاءـ القرـاءـةـ وـحـدهـ وـدـونـ مـسـاعـدـةـ الآخـرـينـ.

## 26) أسلوب التدريب المصغر Micro Training

### وصف أسلوب التدريب المصغر:

- تقوم فـكـرـةـ هـذـاـ أـسـلـوـبـ عـلـىـ أـسـاسـ التـدـرـيـبـ عـلـىـ مـهـارـةـ وـاحـدـةـ مـحـدـدـةـ فـيـ وقتـ مـحـدـدـ. وـغالـباـ ماـ يـتمـ التـوـثـيقـ باـسـتـخـدـامـ أـجـهـزةـ التـصـوـيرـ (ـالـفـيـدـيـوـ)ـ حيثـ توـثـقـ فـعـالـيـاتـ المـوـقـفـ التـدـريـيـ ليـتمـ إـطـلاـعـ المـتـدـرـبـ عـلـيـهاـ لـاحـقاـ بـغـرضـ تـحـدـيدـ المـتـدـرـبـ لـنـقـاطـ الـضـعـفـ فـيـ الـأـدـاءـ سـوـاءـ كـانـ وـحـدهـ أوـ بـمـسـاعـدـةـ المـدـرـبـ. وـبـعـدـ تـحـدـيدـ نـقـاطـ الـضـعـفـ يـمارـسـ المـتـدـرـبـ الـمـهـارـةـ مـرـةـ ثـانـيـةـ مـعـ تـوـثـيقـ المـوـقـفـ التـدـريـيـ ثـمـ يـعادـ عـرـضـ الـفـيـلـمـ،ـ وـهـكـذاـ حـتـىـ يـتـمـكـنـ مـنـ إـتـقـانـ الـمـهـارـةـ الـمـطـلـوـبـةـ بـشـكـلـ كـامـلـ (ـحـسـنـيـ،ـ ـ٢ـ٠ـ٠ـ٢ـ).

**شروط التدريب المصغر:**

- (1) تحـدـيدـ الـمـهـارـةـ تـحـدـيدـاـ دـقـيقـاـ.

- (2) تحديد المهامات التي تدل على امتلاك المتدرب للمهارة.
- (3) تهيئة المتدرب للموقف التدريسي وإعلامه بموعد التصوير.
- (4) توفير المستلزمات الفنية والتقنية.
- مزايا أسلوب التدريب المصغر:**

يوفر تغذية راجعة فورية للمتدرب.

يعد أسلوباً ملائماً لتعلم المهارات.

يساعد المتدرب في تحديد نقاط ضعفه وقوته.

**جوانب قصور أسلوب التدريب المصغر:**

يحتاج لوقت طويل.

قد يشعر بعض المتدربين بالحرج لعلمهم أنه سيتم تصويرهم.

لا يلائم تدريب مجموعات كبيرة من المتدربين إذا كان الوقت ضيقاً.

تلزم توفير تقنيات فنية مثل كاميرا الفيديو وجهاز العرض وتقنيات الإضاءة والصوت.

## 27) أسلوب السلم أو الدرج The Ladder

**وصف أسلوب السلم:**

يوظف هذا الأسلوب للتدريب على المهارات بصورة بطيئة وتدرجية، حيث يقوم المدرب بتغطية ما أمكن من الجوانب التفصيلية للمهارة الواحدة، وبعد أن يتتأكد من تمكن المتدربين وإتقانهم لهذه المهارة من حيث المعرفة والتطبيق، ينتقل إلى مهارة أخرى، وهكذا حتى ينتهي من مجموعات المهارات كاملة (حسنين، 2002).

ويفيد توظيف هذا الأسلوب في برامج تدريب المعلمين والمعلمات وتأهيلهم، حيث يتم تدريتهم على مجموعة من المهارات الدقيقة بالدرج حتى يتمكنوا من المهارة الواحدة قبل أن ينتقلوا إلى المهارة الآتية.

**إرشادات لتطبيق أسلوب السلم في التدريب:**

- (1) تحديد المهارة الكلية أو الجامعية والمهارات الفرعية لها تحديداً دقيقاً (يمكن إشراك المتدربين في عملية تحديد المهارات الفرعية).
- (2) تناول مهارة فرعية واحدة فقط وتدريب المشاركون عليها حتى يتقنوها، وتزويدهم بتغذية راجعة فورية.
- (3) بعد التأكد من أن المشاركون قد تمكّنوا من تلك المهارة الفرعية، يتم الانتقال إلى مهارة فرعية جديدة.
- وهكذا حتى يتم تغطية المهارة الكلية.
- مزايا أسلوب السلم في التدريب:**

يوفر تغذية راجعة فورية للمتدرب.

يعد أسلوباً ملائماً لتعلم المهارات.

يراعي الفروق الفردية بين المتدربين ويتيح فرصة تعلم المهارة للجميع كل حسب سرعته.

تسهل عملية قياس نتائج التدريب وتقويمها.

**جوانب قصور أسلوب السلم:**

يستهلك كثيراً من الوقت.

قد يشعر بعض المتدربين بالملل نظراً لقدراتهم العالية في إتقان المهارات أو لمعرفتهم السابقة بها.

## وصف أسلوب الحدث الحرج:

يهدف هذا الأسلوب إلى بيان الفجوة في الأداء أو النقص في إحدى المهارات وكيفية التصرف عند التعرض لحدث حرج مع التركيز على كيفية إدارة هذا الحدث وليس على الحدث نفسه. ويطلب المدرب فيه من المتدربين تحديد حدث واحد أو أكثر من الأحداث الحرجية التي تعرض لها كل منهم بحيث يكون هذا الحدث متعلقاً بمحتوى البرنامج التدريسي أو بطبيعة عمل المتدرب، وتم عملية التحديد بشكل شفهي أو عن طريق الكتابة. ثم يبين المتدرب كيف أدار هذا الحدث وتناول الفرصة لحقيقة المتدربين لعرض خبراتهم في إدارة أحد أحداث حرج مماثلة أو اقتراح كيف يمكن التعامل مع هذا الحدث لو تعرضوا له بأنفسهم. وفي النهاية يلخص المدرب النقاط الرئيسية في كيفية إدارة مثل هذا الحدث الحرج.

## ميزات أسلوب الحدث الحرج:

يساعد في التعرف إلى مناطق الضعف في الأداء.

يوفر الفرصة لتبادل الخبرات حول كيفية التعامل مع الأحداث الحرجية.

يساعد في تطوير مهارات محددة جداً ويسمح في زيادة الحرص لدى المشارك لتفادي الحرج في عمله.

## عيوب القصور في أسلوب الحدث الحرج:

قد يتزداد بعض المتدربين في المشاركة لتخوفهم من التعرض لسخرية الآخرين إذا ذكروا أحدها درجة مرروا بها في حياتهم. استخدام هذا الأسلوب يكون فاعلاً فقط في برامج تدريبية موجهة لمشاركين يعملون في نفس المجال، ويستطيعون تبادل الخبرات حول كيفية التعامل مع أحداث حرجية لها معنى لديهم جميعاً.

## الأنشطة التدريبية

يعرف النشاط التدريسي بأنه تمرين فكري أو تطبيق نفسي ركيزي يمارسه المتدرب من أجل الوصول إلى معرفة جديدة أو اكتساب مهارات جديدة وإتقانها سواء كانت مهارات عقلية أو حركية.

وتتنوع الأنشطة التدريبية وتختلف في قدرتها على تحقيق الأهداف المنشودة بناءً على مدى ارتباطها بالهدف من جهة، ومدى ارتباطها بخبرات المتدربين وإثارتها لدافعيتهم من جهة ثانية. وتتنوع الأنشطة وتختلف باختلاف أساليب التدريب ووسائله. فنشاطات التدريب بأسلوب المحاضرة كثيراً ما تختلف عن نشاطات التدريب بأسلوب دراسة الحالة أو لعب الأدوار أو المشغل التدريسي.

ومهما تنوّعت الأنشطة، فإن هناك معايير يجب أن تتوافق معها ويتم بناء الأنشطة في ضوئها، ومن هذه المعايير:

ارتباط النشاط بالهدف المنشود من التدريب.

وضوح النشاط ودرجته من المعلوم إلى المجهول.

انطلاق النشاط من خبرات المتدربين.

إثارة النشاط لدافعية المتدربين وتفكيرهم واستمتعابهم به.

واقعية النشاط و المناسبته لقدرات المتدربين.

المناسبة النشاط للوقت المتاح للتدريب.

ملاءمة النشاط للمكانات والمصادر المتاحة للتدريب.

تضمين النشاط تطبيقات عملية يقوم بها المتدرب سواء بشكل فردي أو في مجموعات.

مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين من خلال تضمين النشاط تمارين متباينة متفاوتة في المستوى.

## علاقة النشاط التدريسي بأسلوب التدريب

هناك علاقة وثيقة بين النشاط التدريسي وأسلوب التدريب، بل إن النشاط كثيراً ما يختلف باختلاف أسلوب التدريب. وعادة يتم تحديد الهدف التدريسي أولاً ثم تحديد أسلوب التدريب ثانياً ثم البحث عن صيغة مناسبة للنشاطات لتلائم الهدف وأسلوب معاً.

وفيما يأتي مجموعة أمثلة توضح كيفية ارتباط النشاط التدريسي بأسلوب التدريب. وقد تم اختيار موضوع إدارة المجموعات الصغيرة ليكون محوراً لهذه الأنشطة والأساليب.

**أولاً: التدريب على إدارة المجموعات الصغيرة بأسلوب المحاضرة:**

يمكن أن يتضمن أسلوب المحاضرة مجموعة الأنشطة الآتية:

تهيئة المشاركين لموضوع المحاضرة عن طريق تقديم المعلومات مثل أهداف العمل في مجموعات صغيرة، وأدوار الأعضاء فيها، وكيفية التخطيط لهذه المجموعات وتشكيلاها.

إتاحة الفرصة للمشاركين للاستفسار والمناقشة.

تلخيص الأفكار من قبل المدرب وإغلاق المحاضرة.

**ثانياً: التدريب على إدارة المجموعات الصغيرة بأسلوب لعب الأدوار:**

يمكن أن يتضمن أسلوب لعب الأدوار مجموعة الأنشطة الآتية:

اختيار مجموعة من المشاركين للقيام بلعب الأدوار أمام زملائهم.

تكليف بعض الأفراد في المجموعة بأدوار معينة مثل القائد والمنسق والملاحظ ويكون البقية أعضاء.

قيام المدرب بتوضيح الأدوار والمهام المتوقعة من كل دور.

تطبيق عملي للعمل في مجموعات صغيرة وممارسة كل عضو لدوره أمام الآخرين.

الإعلان عن انتهاء نشاط لعب الأدوار، وإجراء نقاش عام يشارك فيه، ويتم فيه توضيح جوانب القوة والجوانب التي تحتاج إلى تحسين في أداء أفراد المجموعة لأدوارها.

**ثالثاً: التدريب على إدارة المجموعات الصغيرة، بأسلوب دراسة الحالات:**

يمكن أن يتضمن أسلوب دراسة الحالات مجموعة الأنشطة الآتية:

يعرض المدرب على المشاركين حالة معينة تتناول بعض الأفراد أثناء عملهم معاً في مجموعة صغيرة وما واجهوه من مشاكل وقضايا وما اتخذوه من قرارات.

يطرح المدرب على المشاركين مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالحالة التي تم عرضها. ومن الأمثلة على هذه الأسئلة:

(1) ما الجوانب الإيجابية في أداء المجموعة؟ وما الجوانب السلبية؟

(2) ما أسباب عدم التزام بعض أعضاء المجموعة بالقرارات التي اتخذتها المجموعة؟

(3) لو كنت مكان قائد/ة المجموعة، كيف تتصرف لمعالجة مشكلة الخلاف التي برزت بين العضويين سالم ويسرى؟

تعرض بعد ذلك الإجابات وتناقش من قبل الجميع.

يغلق المدرب النشاط بملمة الأفكار وتلخيصها بشكل منظم وواضح.

**رابعاً: التدريب على إدارة المجموعات الصغيرة بأسلوب استمطار الأفكار:**

يمكن أن يتضمن أسلوب استمطار الأفكار مجموعة الأنشطة الآتية:

يوضح المدرب مبادئ أسلوب استمطار الأفكار، وخطواته، ويؤدي الجو للإبداع والمشاركة.

يطرح المشكلة بوضوح من خلال طرح سؤال رئيس مثل كيف يمكن إدارة المجموعات الصغيرة بشكل فعال؟ أو طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية المرتبطة بالسؤال الرئيس مثل: ما شروط العمل في مجموعات صغيرة؟ كيف يتم توزيع المتدربين إلى مجموعات صغيرة؟ كيف يتم توزيع الأدوار على أفراد المجموعة؟ كيف يتم تقييم أداء كل من الأفراد والمجموعة؟

يتم جمع الأفكار من المتدربين ثم تصنيفها إلى:

(١) أفكار مناسبة.

(٢) أفكار تحتاج إلى تطوير.

(٣) أفكار مستبعدة لأنها غير واقعية.

خامسًا: التدريب على إدارة المجموعات الصغيرة بأسلوب ورشة العمل أو المشغل التدريسي:  
يمكن أن يتضمن أسلوب ورشة العمل مجموعة الأنشطة الآتية:

يقوم المدرب بإعطاء محاضرة قصيرة عن أهمية العمل في مجموعات صغيرة وفوائدها.

يوضح المدرب للمتدربين المهام المتوقعة منهم كمجموعات ويتأكد من فهمهم لها، ثم يقوم بتوزيع المتدربين إلى مجموعات صغيرة. يقوم المدرب بتوزيع ورقة عمل تتضمن سؤالاً واحداً لكل مجموعة، بحيث تكون الأسئلة مختلفة ولكنها متكاملة، وتناول نفس الموضوع من زوايا مختلفة، ومن الأمثلة على هذه الأسئلة:

(١) ما عوائق العمل في مجموعات صغيرة؟

(٢) كيف يمكن تفعيل المجموعات غير النشطة؟

(٣) ما أهداف العمل في مجموعات صغيرة؟

(٤) ما المهام المتوقعة من كل دور في المجموعة؟

(٥) كيف يمكن تقويم أداء الفرد وأداء المجموعة في نفس الوقت؟

يتم تحديد وقت لعمل المجموعات:

بعد انتهاء الوقت المخصص للمجموعات، يقوم عضو تندبه المجموعة بعرض إجابة مجموعته عن السؤال المخصص لها.

ويتيح المدرب لباقي المجموعات فرصة التعليق على الإجابة وإثراها.

يغلق المدرب ورشة العمل بتلخيص ما توصلت إليه المجموعات، ويوزع عليهم نشرة إثرائية تتناول كيفية إدارة المجموعات الصغيرة بشكل فعال.

## معايير التدريب الفعال

يتميز التدريب الفعال عن التدريب العادي (الروتيني) بتوافق التدريب الأول من مجموعة من المعايير المتنوعة والشاملة. وفيما يلي مجموعة من هذه المعايير التي تفيد المدرب في تقديم تدريب فعال، وتفيد كلاً من المدرب والمشرف على التدريب في الحكم على مدى فعالية التدريب (مشروع تمكين، ٢٠٠٠)

مضمون معيار التدريب الفعال

المعيار

\* التدريب الفعال ليس غاية في حد ذاته بل هو وسيلة غالباً ما تكون ضمن وسائل أخرى لتحقيق النتائج وحل مشكل الأداء.

\* التدريب الفعال مبني على الأداء، فبعد التدريب سيتمكن المتدربون من القيام بمهام لم يكن باستطاعتهم القيام بها من قبل.

\* يتعامل التدريب الفعال مع مشكل الأداء التي يمكن معالجتها عن طريق التدريب، ولا يتعامل مع المشكل التي لا صلة لها بالأداء أو التدريب (مثل الحوافز أو المعدات أو مشكل السياسات الداخلية).

\* يميز التدريب الفعال الفرق بين تحسن أداء المؤسسة وتحسين أداء الأفراد المتدربين.

\* يستند التدريب الفعال على تحليل دقيق الاحتياجات الفئة المستهدفة.

\* يأخذ التدريب الفعال في الاعتبار توقعات كل من المتدرب والمؤسسة التي يعمل فيها ورؤسائه العمل.

1. يركز التدريب الفعال على احتياجات الفئات المستهدفة وهو مبني على أداء هذه الفئات وموجه نحو النتائج.

\* التدرب الفعال مصمم وموضوع بناء على نتائج تقويم الاحتياجات التدريبية.

\* التدرب الفعال مصمم على أساس نموذج تدريب جيد مكون من مراحل متكاملة ومحددة تحديداً جيداً.

\* يقوم التدرب الفعال بغلق الفجوات في الأداء.

\* يحتوى التدرب الفعال على المعارف والمهارات والاتجاهات التي يجب أن يكتسبها المتدرب ليتمكن من تحسين أدائه.

\* يراعي التدرب الفعال تواافق المعرف والمهارات والاتجاهات الجديدة مع العادات والقيم الموجودة.

\* يتم في التدرب الفعال تحليل وسيلة التدرب واختيارها، وتحديد الأساليب والأنشطة التدريبية الملائمة.

2. يبني التدرب الفعال على معايير تصميم جيدة تساعده على تحقيق النتائج المتوقعة.

\* المواد التدريبية محددة الأهداف ومعدة خصيصاً لتناسب مع بيئة و المجال عمل المتدرب.

\* تقدم المواد التدريبية كل المواد المطلوبة لكل من المتدرب والمدرب وكذلك لأغراض عملية التقييم.

\* المواد التدريبية جيدة التنظيم، موضوعة بطريقة منطقية.

\* تشجع المواد التدريبية على وسائل التفاعل المتعددة لتحقيق أعلى معدلات المشاركة والاستفادة للمتدرب.

3. يستخدم التدرب الفعال مجموعة متكاملة من المواد التدريبية تساند الأهداف التي تم تحديدها ولها علاقة وثيقة بال المجال العملي للمتدربين.

- \* يضم التدريب الفعال على أساس مبادئ تعلم الكبار.
- \* يشعر المتربون بوضوح بالفائدة التي تعود عليهم من التدريب (العائد الشخصي والتحفيز).
- \* مصداقية المدرب في التدريب الفعال هو عامل أساسي لنجاح أي نشاط تدريسي.
- \* تضمن المتابعة المستمرة في التدريب الفعال المستوى الثابت لجودة التدريب وتساهم في تحقيق نتائجه.

- \* يعد التدريب الفعال أن أداء المتربين يكون أفضل عند تفاعلهم مع البرنامج التدريسي ورضاهم عنه.
- \* يقيس التدرب الفعال مدى اكتساب المعارف والمهارات، والاتجاهات المطلوبة ويقارن بين مستوى المتربين قبل التدريب وبعده.
- \* يهتم التدرب الفعال بتقييم أثر التدرب وذلك للتحقق من المنجزات والنتائج المتوقعة.

4. يعد التدرب الفعال خصيصاً ليتماشى مع أسلوب تعلم الكبار ومبادئه وتوقعاتهم.

5. يشتمل التدرب الفعال على مستويات مختلفة من التقويم للتحقق من الوصول إلى النتائج المتوقعة.

## إدارة عملية التدرب

تتطلب الإداره الفعالة لعملية التدرب خبرة ومهارات واتجاهات إيجابية من المدرب والتزاماً منه بمجموعة من الأساسيات عند إدارة عملية التدرب، وهذه الأساسيات هي (المركز الفلسطيني، 2000):

(1) خلق بيئه تعليميه نشطة والحفاظ عليها.  
ويتم ذلك عن طريق قيام المدرب بما يأتي:

التعرف على أسماء المشاركيين وتعريفهم على بعضهم بعضاً.  
إيجاد نوع من الوئام والتقارب بين المتربين من خلال أنشطة التاليف وكسر الجمود وبعض التمارين أو الألعاب البسيطة والقصص المضحكه.

الصالق نتاجات المشاركيين على الحائط والرجوع إليها باستمرار.  
المحافظة على انتباه المشاركيين ووقف المناقشات الجانبية.

إتاحة الفرصة للمشاركة والعمل على الحد من سيطرة شخص ما أو مجموعة صغيرة على مجريات النقاش.  
بناء علاقات ملائمة مع المتربين في الاستراحات أو في أوقات التدرب وتطويرها وصيانتها.

(2) الحفاظ على مسار النقاش أو التدرب.

يحدث أحياناً أن يخرج المتربون عن مسار النقاش أو مسار التدرب، فيبدأون في نقاش جانبي أو يخرجون عن موضوع التدرب إلى مواضيع أخرى لا علاقة لها بالتدريب. في هذه الحالة يعمل المدرب على إبقاء النقاش في نفس مسار الموضوع، ويعيد المشاركيين إلى المسار.

يتفق المدرب مع المتربين في بداية التدرب، عندما يقومون بوضع قواعد العمل وضوابط التدرب، على العودة إلى مسار النقاش أو التدرب (إذا تم الخروج عنه) كلما سمعوا المدرب أو أحد المتربين يقول بلفظ: عودة إلى المسار 50 Track.

(3) إعادة صياغة الأفكار.

يقوم المدرب بإعادة صياغة بعض الأفكار التي تصدر عنه أو عن بعض المتربين بفرض توضيحها أو تفسيرها.

#### ٤) تلخيص ما تم تعلمه ومراجعته باستمرار.

يلخص التعلم بعد كل فقرة من فقرات التدريب وذلك لترسيخ الصورة الكلية للتدريب.

إذا كان التدريب يمتد عدة أيام فإن المدرب يبدأ اليوم الثاني بمراجعة ما تم في اليوم السابق تحت عنوان مثل «مراجعة ما تعلمت» ثم يكلف في بداية كل يوم تدريسي مجموعة متنوعة من المتدربين للقيام بعملية المراجعة. هناك عدة طرق أو أساليب يمكن اتباعها لمراجعة التعلم السابق أو الفعاليات السابقة، منها ما يأتي:

#### طريقة فوكس بوب (Vox Pop)

ترجع تسمية هذه الطريقة إلى المصطلح اللاتيني (Vox Populi) ويعني صوت الشعب. وهي طريقة تستخدم لجمع آراء قطاع عريض من المشاركين حول موضوع معين. ويتم ذلك عبر توجيه نفس السؤال لعدد من الناس وتسجيل إجاباتهم.

ومن الأمثلة على كيفية تطبيق هذه الطريقة تقسيم المشاركين إلى مجموعات رباعية، تقوم كل منها بالتفكير بسؤالين متصلين بما تم تعلمه في اليوم السابق وبحيث يكون كل سؤال مفتوح النهاية وتطلب الإجابة عنه رأياً وليس نعم أو لا. ثم تنضم كل مجموعة إلى المجموعة الرباعية المجاورة. فتسأل كل مجموعة الأخرى أسئلتها وتسجل الإجابات ثم يتم تبادل الأدوار. وفي النهاية يطلب المدرب ملخصاً من كل مجموعة حول الأسئلة التي وضعتها والإجابات التي حصلت عليها من المجموعة الأخرى.

#### مراجعة تعلمك الخاص وتقويمه:

يقوم المدرب في هذه الطريقة بتعليق ورقة كبيرة في قاعة التدريب قبل حضور المتدربين، ثم يطلب من كل منهم مراجعة ما تعلمه وتقويمه من خلال الكتابة على هذه الورقة بحيث يذكر ما تعلمه، ويحدد ما يريد أن يعرف المزيد عنه وما الذي يعتقد أنه سار كما يرام وما الذي يرى أنه يحتاج لتحسين، ويكتب ذلك في الخانات المخصصة لذلك كما في الجدول التالي:

الأمور التي أريد أن تحتاج سارتك لتحسين	الأمور التي سارت كمابرام	أريد أن أعرف المزيد عن	لقد تعلمت	أسماء المشاركين
--	-----------------------------	---------------------------	--------------	--------------------

#### مراجعة ما تعلمته زميلك:

يختار كل مشارك زميلاً له ثم يجلسان معاً ويقوم كل منهما بمراجعة ما تعلمته زميله عن طريق طرح السؤالين الآتيين، والاستماع إلى الإجابة: ما الذي تعلمته؟ وما الذي تعتقد أنه سار بشكل جيد؟

#### ٥) مراقبة التدريب والحفاظ على تقدم العمل.

يقوم المدرب بمراقبة العمل والحفاظ على تقدمه ومعالجة أي انحراف عما تم التخطيط له، وتتبع أداء المشاركين والكيفية التي يتقدمون بها.

## ٦ إدارة مهام المجموعات الصغيرة.

يقوم المدرب (أو يبادر المتدربون بناء على إرشادات المدرب) بتقسيم المجموعة الكبيرة إلى مجموعات صغيرة على أساس عشوائي، أو بناء على تخصص المتدربين واهتماماتهم، أو بناء على رغباتهم و اختيارهم . يحدد المدرب لكل مجموعة قائداً أو منسقاً، (ويفضل أن يبادر المتدربون إلى اختياره بأنفسهم) ليقوم بالمهمات الآتية:

- (١) تنظيم النقاش وإدارته أثناء عمل المجموعة بطريقة ديمقراطية تتيح فرصة المشاركة والتعبير للجميع.
- (٢) يتتأكد من التزام المجموعة بالوقت المخصص وعدم الخروج عن موضوع النقاش أو عمما تتطلبه المهمة التي تم تكليف مجموعته بها.

يحدد المدرب لكل مجموعة مقرراً (ويفضل أن يبادر المتدربون إلى اختياره بأنفسهم) ليقوم بالمهمات الآتية:

- (١) تسجيل ما يدور في أثناء مناقشات مجموعة العمل.
- (٢) تلخيص النقاط الهامة من النقاش وكتابتها على لوحة ورقية.
- (٣) عرض عمل المجموعة أمام المشاركيين في أثناء النقاش العام.

إشراك أفراد المجموعة في الرد على أية استفسارات بعد العرض.  
يعطي المدرب المجموعات الصغيرة المتكونة من المتدربين إرشادات واضحة ويفضل أن تكون مكتوبة بحيث تتناول ما يأتي:

- (١) المهمة المطلوب إنجازها.
- (٢) الوقت المخصص لعمل المجموعة.
- (٣) النتاج المتوقع من المجموعة وكيفية عرضه.
- (٤) المصادر المتاحة للمجموعة.
- (٥) معايير تقييم عمل المجموعة ونتائج عملها.
- (٦) يراقب المدرب عمل المجموعات ويتابع تقدمها من خلال التجول بين المجموعات والاطلاع على عملها.

## إدارة العرض الشفوي في التدريب

تتطلب منك عملية التدريب أحياناً أن تقدم عرضاً شفوياً (Presentation) عن إنجازات قمت بها أو نشاط قمت بتنفيذه أو مهمة معينة أو بحث أو دراسة قمت بإعدادها، ويطلب الأمر أحياناً أن يقوم المتدربين أو فريق منهم بعملية التقديم أو العرض أمام مجموعة من المتدربين أو الزملاء. ولكي تنفذ هذا العرض بفعالية ينبغي عليك كمدرس التمكّن من بعض المهارات التي تساعدهك في توصيل الرسالة إليهم بطريقة جذابة.

### العرض الشفوي الفعال

لكي يكون العرض مثيراً للانتباه وفعالاً، فإن هناك بعض المهام التي ينبغي عليك إنجازها قبل القيام به، وتضم هذه المهامات ما يلي (ماهر، 1998):

- (١) إعداد إطار عام لموضوع العرض، وتحديد الأفكار الرئيسية فيه والهدف من كل فكرة، وترتيب الأفكار ترتيباً منطقياً.
- (٢) تحليل الفئة المستهدفة من العرض لتحديد الطريقة أو الأسلوب الذي ستستخدمه في نقل الرسالة إليها.

وتتضمن علمية التحليل الإجابة عن مجموعة من الأسئلة مثل: من هي الفئة المستهدفة وما هي وظيفتها وخصائصها؟ وما هي المعلومات التي تعرفها عن الموضوع؟ وما هي اتجاهاتها نحوه؟

- (٣) تحديد وقت العرض والمكان الذي سيتم فيه، فلا بد من معرفة متى وأين سيقدم العرض؟ وما هي حدود

الوقت المتاح؟ وما هي مواصفات المكان من حيث الشكل والحجم والمحتويات والتسهيلات؟  
٤) تحديد الوسائل المساعدة في العرض والتأكد من توافرها وصلاحتها وملاءمتها.  
أما الإرشادات التي ينبغي اتباعها لتنفيذ عرض فعال فهي الآتية:

اتصل بصرياً بالمتربين وواصل النظر إليهم بعينيك لتشد انتباهم وتنعرف إلى ردود أفعالهم.  
لا تقرأ من الأوراق أو الشفافات بشكل متكرر، ولا تكثُر من استخدام الإحصاءات والأرقام.  
تحدد بصوت واضح وبسرعة ملائمة، وتتأكد من وصول صوتك إلى جميع المتربين.  
استخدام الوسائل المساعدة مثل الشفافات أو اللوحة الورقية أو جهاز العرض المتصل بالحاسوب (Data Show or LCD)، وحاول  
أن تكون كتابتك واضحة ويسهل قراءتها ولا يجعل المعلومات مكتظة.  
استخدم الأمثلة التوضيحية وأعد التأكيد على النقاط الهامة.  
احرص على أن يشتمل عرضك على مقدمة مختصرة، ومحتوى، وخلاصة ونتائج.  
وفيما يتعلق بعرض المتربين، ينبغي على المدرب أن يشجعهم على ذلك وأن يدرِّبهم على مهارات العرض  
الفعالة، وأن يتَّفَهمُ بالخجل أو الارتباك الذي قد يصيب بعضهم خاصة في بداية العرض.

## مراحل العرض الشفوي

يمكن تقسيم عملية العرض الشفوي إلى ثلاثة مراحل، وهي: التهيئة والافتتاح، وبناء وسط أو جسم العرض،  
 وإغلاق العرض. ولكل مرحلة مهاراتها التي يتوقع من المدرب أو يتقنها.

### أولاً: التهيئة والافتتاح

تلعب قضية اختيار المدخل المناسب لتهيئة عرض أو افتتاحها دوراً مهماً في اجتياز المقاومة النفسية  
والقلق لكل من المدرب والمتدرب، وإعطاء انطباع إيجابي عن المدرب والتمويه للتدريب خاصة في اليوم الأول  
من التدريب أو في الساعات الأولى منه. وفيما يلي بعض المداخل التي يستطيع المدرب اختيار المناسب منها  
للموقف التدريسي وللمتدربين بحيث يكون مرتنا ولا يطبق نفس المدخل في كل أنشطة التدريب أو العرض، فما  
يناسب موقف أو مجموعة قد لا يناسب موقعاً آخر أو مجموعة أخرى من المتربين (توفيق، 1995)

#### أهداف المدخل

#### مدخل التهيئة أو الافتتاح

- يهم المدرب بإحداث التعارف بهدف:  
\* إظهار الاهتمام بالمتربين والتعرف على خبراتهم  
واهتماماتهم.  
\* تدعيم العلاقات الاجتماعية بين المدرب والمتدربين  
من جهة، وبين المتربين من جهة ثانية.

#### ١. مدخل التعارف والتعريف.

- بوجه عام مجموعة من الأسئلة ذات العلاقة بموضوع  
التدريب بهدف المساعدة في:  
① التعرف على اهتمامات المتربين وتصوراتهم  
المبدئية.  
② كسر الجمود بين المدرب والمتدربين.

#### ٢- مدخل الأسئلة المفتوحة.

قد يلجم المدرب إلى البدء بمعقدة نظرية مكثفة يبهر بها عقل المتدربين ووتجاذبهم بهدف:  
② توليد إحساس لديهم بالحاجة إلى ما سيطرجه المدرب من معرفة ومهارات برغم ما لديهم من معارف وكفايات، وبرغم موقعهم ومستوياتهم المتقدمة في العمل، وفيه ذلك كثيراً في حالة الإداريين الذي يعتقد الكثيرون منهم أنهم لا يحتاجون إلى التدريب، وأنهم يعرفون أكثر مما يعرف المدرب.

3- مدخل المقدمة  
النظرية المكثفة.

وقد يبدأ المدرب بالانتقال فوراً إلى عرض البرنامج التدريبي ومكوناته بهدف:  
② تحقيق مشاركة فورية من المتدربين.  
③ السيطرة على مشاعر القلق لدى المدرب بالتركيز فوراً على المحتوى.

4- مدخل المقدمة  
المقتضبة المبتورة.

قد يلجم بعض المدربين إلى البدء بتمرين أو أداة تدريبية صعبة أو بسؤال يصعب الإجابة عنه بهدف:  
② توليد شعور لدى المتدربين بالعجز المؤقت عن التفكير من أجل دفعهم إلى الاهتمام بموضوع التدريب وحثهم على المشاركة الايجابية.

5. مدخل الصدمة  
التدريبية

بعد اختيار مدخل التهيئة أو الافتتاح الملائم، ينتقل المدرب إلى تقديم البرنامج التدريبي ومكوناته، ويتضمن ذلك المعلومات الآتية:

- أهداف البرنامج التدريبي.
- إطار عام بالمحتوى.
- وصف لأنواع الأنشطة التدريبية.
- الجدول الزمني.
- توقعات المدرب من المتدربين.
- معلومات أخرى مثل موقع الاستراحة والرسائل التلفونية.

من الممارسات التي يمكن أن تفيد المدرب في خلق الجو المناسب وتدعمه من خلال اللحظات الأولى للانتقال بالمدربين. حدّيثه لهم عن الأفكار ومشاعر القلق والصيرة التي كانت تراوده في أثناء الأعداد للبرنامج التدريبي لضمان تحقيق البرنامج لأهدافه.

## ثانياً: بناء وسط أو جسم العرض

يتم في هذا الجزء من العرضتناول الأفكار الرئيسية فيه بترتيب منطقي، وبشكل بسيط و مباشر، ويراعى أيضاً توضيح متى يتم الانتقال من فكرة إلى أخرى. ويحتاج بناء وسط أو جسم العرض ثلاثة مهارات أساسية (توفيق، 1995):

مهارة التدعيم:

يدعم المدرب أفكاره، ويوضح القضايا التي يعالجها التدريب باستخدام بعض أساليب التدعيم. ويكون التدعيم فعالاً إذا كان مرتبطاً وواضحاً وقوياً بحيث يصدأ أمام المناقشات والأفكار المضادة، ومن الأمثلة على أساليب التدعيم ما يأتي:

الأرقام والإحصائيات والرسوم البيانية.

الحقائق والتعريفات.

الحكايات والخبرات والنواذر المثيرة للاهتمام.

الأمثلة والإيضاحات والتшибعات.

مهارة الانتقال أو الربط:

يمكن الربط بين أجزاء العرض المختلفة والانتقال من جزء إلى آخر باللجوء إلى واحد أو أكثر من أساليب الانتقال والربط، مثل:

الأسئلة والإجابات: إتاحة الفرصة للمتدربين لتجميع أفكارهم وطرح أسئلتهم.

التلخيص البسيط أو المراجعة: قد يطلب المدرب من المتدربين أن يوضحوا ما الذي تعلموه عن طريق إعطاء فكرة أو أكثر مما توصلوا إليه.

الصمت أو التوقف قليلاً: من الممكن أن يوصي الصفت بأن المدرب قد انتهي من أحد أجزاء العرض أو التقديم ويستعد للانتقال إلى الجزء التالي.

مهارة التتابع:

تعد مهارة التتابع أو الترتيب إحدى المهارات الهامة التي ينبغي على المدرب أن يتلقنها ويوظفها في ضم الأجزاء المختلفة في البرنامج التدريسي في كل واحد متكامل. فيما يلي بعض الإرشادات التي تساعدك كمدرب في تحقيق تتابع الموضوع وتسلسله:

ابدأ بنشاط مثير للاهتمام ويجذب انتباه المتدربين.

عند عرض معلومات جديدة، اعرض على المتدربين الصورة الكلية قبل الدخول في التفصيلات. وعند الانتقال إلى التفاصيل حاول ربطها بالصورة الكلية.

حاول أن يدور تتابع أو تسلسل التدريب حول حدث هام وحيوي كمشكلة مطلوبة حلها أو مهمة مطلوب إنجازها بدلاً من أن يدور التتابع حول مفاهيم أو مهارات ينبغي تعلمها.

قبل الدخول في أي مهمة صعبة، نشط المتدربين من خلال تمرين بسيط وجذاب حتى يصبح عرض المهمة الصعبة أكثر قبولاً وفاعلية فيما بعد.

احتفظ بمزيج من الأنشطة التدريبية المتنوعة.

درب على المفاهيم والمهارات السهلة قبل تلك الصعبة أو المعقدة.

اختم النشاط التدريسي بمناقشة عن **ما** وماذا بعد ذلك **ما** حتى يفكرون في أهمية البرنامج التدريسي وفائدة لهم في عملهم وحياتهم.

### ثالثاً: إغلاق العرض

يستطيع المدرب أن يغلق العرض من خلال القيام بواحدة أو أكثر مما يلي:

استخدام عبارات تلفت انتباه المتدربين إلى قرب انتهاء العرض مثل العبارات الآتية: **دعونا نلخص الأفكار الرئيسية لهذه الجلسة** **ما** أو **ما** **إغلاق** هذا الجزء سنقوم بمراجعة ما تم طرحه من أفكار **ما** وغير ذلك من العبارات المشابهة.

مراجعة أهداف التدريب وأنشطته، والأفكار الرئيسية في موضوع التدريب.

ربط فقرات التدريب ببعضها.

تقدير المشاركين على مجهوداتهم وتلطيف الجو مع الذين لم يأخذوا فرطاً كافياً في ذلك اليوم.

تحديد ما الذي ينبغي أن يقوم به المتدربون بعد انتهاء العرض.

فتح المجال للأسئلة.

### إرشادات لتقديم عرض ناجح

فيما يأتي مجموعة من الإرشادات التي تساعدك كمدرب في تقديم عرض ناجح وفعال:

كن طبيعياً وقدم نفسك للمتدربين بدون مبالغة ولا تضفي على شخصيتك أهمية أكثر من الواقع الفعلي.

حدد ما الذي يستحدث عنه وحدد أهم النقاط في ذلك.

حدد الإطار الزمني والتوكيد لسير العرض.

اجذب الانتباه واهتمام المتدربين من خلال توضيح أهمية الموضوع وارتباطه بحاجاتهم وبحياتهم.

حدد كيف سيسير العرض.

أعلن سياستك فيما يتعلق بالتعامل مع أسئلة المتدربين في أثناء العرض. هل ستجيب عنها مباشرة، أم تريد تأجيل الأسئلة

والإجابة عنها إلى نهاية العرض.

وبشكل عام، راع ما يلي عند قيامك بإجراء عرض شفوي:

اهتم جيداً بمظهرك وملابسك.

كن واثقاً من نفسك، ومن تمكنك في الموضوع الذي ستقوم بعرضه.

اجعل عرضك للموضوع يأخذ شكل الحوار المتبدال حتى لا يمل المستمعون.

اجعل عينيك باستمرار على المتدربين وتنقل بينهم بعينيك لكي تعرف ردود أفعالهم واستجاباتهم لما تقول.

تحكم في نبرات صوتك، ولا تجعلها على وتيرة واحدة، واعرف متى وأين ترفعها أو تخفضها.

توقف ثوان قليلة بعد عرض كل فكرة، لكي تستقر في ذهان المستمعين ولكي تلتقط أنت نفسك.

وظف الدعاية والمرج بعنایة في العرض، واحذر من استخدامها في غير أوانها.

استخدم الوسيلة التي تخدم العرض وتساعد في تحقيق أهدافه.

نية المتدربين في بداية العرض إلى أنه سيكون هناك وقت مخصص للمناقشة في نهاية العرض، وذلك حتى يستطيعوا إعداد

الأسئلة والاستفسارات.

استمع جيداً لأسئلة المتدربين وحاول أن تفهمها كما يقصدها السائل.

### تقدير العرض الشفوي

يقوم المدرب الفعال بإجراء عملية تقدير للعروض الشفوية التي يقوم بها بهدف تحسينها وتطويرها

باستمرار. ويعتمد في عملية التقدير على مجموعة من المصادر المتكاملة مثل رد فعل المتدربين

وانطباعاتهم والتغذية الراجعة التي يحصل عليها منهم، وانطباعات زملائه المدربين والتقييم الذاتي في ضوء

معايير محددة.

وفيما يأتي أداة لتقييم العرض الشفوي يمكنك استخدامها للتقييم الذاتي أو لتقييم مهارة أحد المدربين

في العرض الشفوي (حسين، 2001ب؛ 1998) ضع في هذه الأداة إشارة (٤) أمام الدرجة التي تنطبق على سلوك

المدرب في العرض الشفوي. وهذه الدرجات هي:

5: ممتاز 4: جيد 3: متوسط 2: ضعيف 1: ضعيف جداً.

بعد أن تجمع الدرجات المتطابقة مع علامة (٤) حدد مهارة المدرب في العرض الشفوي من خلال المقياس

التالي:

80 درجة فأعلى عرض المدرب ممتاز.

79-65 عرض المدرب جيد.

64-50 عرض المدرب متوسط.

أقل من 50 عرض المدرب ضعيف.

### أداة تقييم للعرض الشفوي

الرقم	المدرب في العرض الشفوي	سلوك العرض الشفوي	ممتاز 5	جيد 4	متوسط 3	ضعيف 2	ضعيف جداً 1
-------	------------------------	-------------------	---------	-------	---------	--------	-------------

استعداد المدرب وإلمامه بمحتوى العرض	1
تهميّة المتدربين للعرض	2
تنبيه المتدربين إلى أهمية الموضوع	3
الانتقال بشكل منطقي من جزء لآخر في العرض	4
إدارة وقت العرض بشكل فعال	5
وجود بداية للعرض وجسم ونهاية	6
الاتصال البصري بالمتدربين والتنقل بالعينين بينهم وعدم التركيز على متدربين محددين بشكل دائم.	7
<u>استخدام وسائل مساعدة في العرض</u>	8
المحافظة على انتباه واهتمام المدربين	9
توظيف المرح في العرض	10

تحمس  
المدرب  
للعرض ونقل  
حمسه  
للمتدربين 11

التحكم  
في نبرة  
الصوت  
وسرعته 12

مخارج  
الصوت  
واضحة  
ومسموعة  
والنطق  
سليم 13

وضوح اللغة  
وخلوها من  
المصطلحات  
الفنية  
المعقدة 14

تنفيذ  
العرض  
بشكل  
طبيعي  
وبهدوء دون  
عصبية أو  
توتر 15

إشراك  
المتدربين  
وإثارة  
دافعيتهم 16

التعبير  
بوضوح عما  
يريد المدرب  
عرضه 17

ثقة المدرب  
بنفسه 18

سير العرض  
بسرعة  
 المناسبة 19

توظيف لغة  
الجسم 20

موضوع  
الأسئلة  
التي  
يطرحها  
المدرب

21

تشخيص  
أسئلة  
المتدربين

22

الإجابة عن  
أسئلة  
المتدربين

23

تقبل  
ملاحظات  
المتدربين

24

إغلاق العرض  
بمهارة

25

## المجموع

### المجموع الكلي

ملاحظات: