تنفيذ التدريب وأساليبه

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.

February 2024 3 الكاتب: **د. محمد العامري** المشاهدات: 16,794



قضايا تراعى عند تنفيذ التدريب

ينعكس نجاح تنفيذ برنامج التدريب إيجابا 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:

1) إعداد الجدول الزمني للبرنامج: ويتضمن ذلك ما يأتي:

- تحديد موعد بدء البرنامج والجلسات التدريبية وموعد الانتهاء، والحرص على حسن إدارة وقت الجلسات بحيث تبدأ وتنتهي في الوقت المحدد لها.
- توزيع جلسات التدريب خلال فترة البرنامج.
- تنسيق التتابع 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 عليها بشكل جيد وإدماجهم في البرنامج التدريبي، ومراعاة الفروق الفردية بينهم واحترام قدراتهم.
- المساعدة في حل مشكلاتهم.
- إعداد قاعدة بيانات عن المتدربين، تشتمل على أسمائهم ومؤهلاتهم ووظائفهم وعناوينهم، والمهمات 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 ومتفق 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 الأكاديمية في عمليات التدريب، حيث أنه كثيرا ما يكون التركيز على أساليب التدريس، والتخطيط للدروس، واستخدام الوسائل التعليمية وأساليب التقويم، ويكون نصيب الجوانب الأكاديمية ضئيلا.
- عدم اتباع أساليب علمية في رصد حاجات المعلمين وتقديرها، والاعتماد على الانطباعات التي كثيرا ما تكون وجهات نظر شخصية وغير دقيقة، فتأتي برامج التدريب مكررة وتعالج عموميات المهنة.
- عدم مسايرة التدريب للتطورات العلمية والتربوية الحديثة مما يولد الشعور لدى المتدربين بأن التدريب لا يضيف شيئا جديدا إلى خبراتهم.

ويشير حمدان (1991، ص16- 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 وتبعياتها القانونية الرسمية وفي المسؤوليات التي تكلف بها.

2) غياب موازنة خاصة للتدريب، وق 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 المتدربين المتخرجين.

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 المتدربين من البرامج التدريبية.

12) انخفاض مستوى التأهيل العام للمدربين 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 المتدربين بالحوافز المادية والترقيات، فنجدهم يحرصون على الالتحاق بالتدريب للحصول على الترقية إلى وظيفة أعلى، أو لتغيير جو المؤسسة التي يعملون فيها، وليس للسعي إلى تحسين أدائهم الوظيفي.

العوامل المؤثرة في نجاح التدريب

إن الخطوة الأساسية الأولى لتحقيق نجاح البرامج التدريبية هي دراسة وتفحص واقع البرامج التدريبية المعمول بها حاليا، 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 مهنيا وعلميا وتربويا وثقافيا في حلقات متواصلة.

وإذا أخذنا برامج تدريب المعلمين في أثناء الخدمة كمثال على البرامج التدريبية، 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 المتدربين تحول دون تحقيق النشاط التدريبي لأهدافه بصورة فعالة، ويترتب عليها تعويق عملية التعلم لباقي المتدربين.

وفيما يأتي أهم العوامل التي تؤثر في إنجاح التدريب:

1) اعتماد إستراتيجية شاملة وواضحة المعالم للتدريب توضح فلسفة التدريب وسياسته وأهدافه، وتؤكد على النمو الذاتي للمعلم بما يجعله قادرا 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 الحقيقية وتقديرها وتحليلها.

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

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

6) توفير برامج تدريبية مستمرة ومتنوعة ومرنة وقادرة على مسايرة 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 اللازمة، 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 لحفز المتدربين على الاستفادة القصوى من التدريب وتعزيز إحساس المتدربين بالإنجاز، والاقتراب من تحقيق الهدف مع كل نشاط تدريبي.

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

متابعة تنفيذ البرنامج التدريبي

يحتاج الأمر من القائمين على البرنامج التدريبي (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 التأكد 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 التدريبي (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 مخونا من أساليب التدريب المختلفة، ليختار من هذا المخزون الأسلوب أو الأساليب الملائمة في ضوء مجموعة من الأسس والمعايير مثل: مستوى المتدربين، وعددهم، وقدرات المدرب، ومهاراته، وطبيعة الأهداف التدريبية، وطبيعة المهمة التدريبية (نظرية أو عملية حركية) والوقت المتوافر للتدريب وموازنة التدريب (حمدان، 1991)

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

أسس اختيار الأسلوب التدريبي	نعم	لا
* هل يتوافق الأسلوب مع الأهداف التدريبية؟		
* هل يلائم الأسلوب التدريبي موضوع التدريب ومحتواه؟		
* هل يلم المدرب بالأسلوب، ولديه الخبرة والقدرة على تطبيقه بفاعلية؟		
* هل يلائم الأسلوب التدريبي نمط تعلم المتدربين؟		
* هل يلائم الأسلوب التدريبي خبرة المتدرب وخلفيته التعليمية؟		
* هل يسهم في تلبية حاجات المتدرب التدريبية؟		
* هل يركز الأسلوب على المتدرب ويشركه بشكل نشط؟		
* هل يعد الأسلوب واقعيا وممكنا في ضوء الوقت المتاح للتدريب؟		
* هل يلائم الأسلوب التدريبي حجم المجموعة وقاعة التدريب؟		
* هل ينسجم الأسلوب مع القيم والثقافة السائدة في المجتمع؟		
* هل يعد الأسلوب ملائما من حيث التكلفة المترتبة على المواد التدريبية، وتسهيلات التدريب، والمصادر اللازمة له؟		
* هل يتوافق الأسلوب مع تسهيلات التدريب وتقنياته ومصادره المتاحة؟		

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

ويراعي المدرب أن يكون مرنا في اختيار أسلوب التدريب، وأن يكون قادرا على التحرك بحرية تامة بين أسلوب وآخر، وأن لا يلزم نفسه

بأسلوب واحد ثابت، بل يختار الأسلوب الذي يرى أنه يناسب الموقف التدريبي 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 ملاءمة أسلوب التدريب ومناسبته.وأهم هذه المؤشرات هي (نزال، 1998):

- 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 المتوافرة في البيئة التعليمية/ التعلمية لتنفيذ النشاطات التدريبية.
- إظهار أسلوب التدريب على شكل خطوات متسلسلة ومتكاملة.
- مراعاة الأسس النفسية للمتعلم / للمتدرب بحيث تراعي فاعليته ونشاطه الذاتي وتوفر 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، وتقبل الأفكار والمشاعر والأخطاء، والتواصل في الموقف التدريبي 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 والإكثار من الأمثلة والتدريبات والتشبيهات.
- توفير بيئة صفية إيجابية، ومساندة للتعلم، بحيث تشجع النمو الفردي والاجتماعي، وتستثمر الوقت بشكل فاعل، وتربط 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 يتصف كل منها ببعض المزايا ويعاني من بعض جوانب القصور، ويمكن أن يحقق كل أسلوب تدريبي 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 تدريبي مناسب لكل الموقف، فإنه من الأفضل الجمع بين عدة أساليب معا في التدريب. إذ يسهم هذا الجمع في نجاح البرنامج أو النشاط التدريبي لأسباب عديدة أهمها:

1) تتطلب الأهداف المختلفة من حيث المجال (المعرفي والوجداني والنفسحركي 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، والفروق الفردية بينهم، الجمع بين أساليب تدريبية مختلفة لتلبي حاجات كل نمط، وتثير 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 لاحقا، وفي هذا الموقع يمكن تمييز هذين النوعين من التدريب بشكل أولي كما يأتي:

التدريب الفعال	التدريب الروتيني العادي
* المدرب ميسر ومنشط ومحفز	* المدرب محاضر في معظم الوقت ومنشغل عن المتدربين وغير معني بتحفيزهم
* مشاركة فعالة وكبيرة من المتدربين	* المتدربون غالبا ما يكونون سلبيين ومشاركتهم قليلة ومحدودة
* يتم تزويد المتدربين بتغذية راجعة فعالة بأشكالها المختلفة	* غالبا ما تكون التغذية الراجعة سطحية وشكلية ومؤجلة

* جلوس المتدربين بشكل يتيح لهم التفاعل والمشاركة	* جلوس المتدربين في صفوف تحد من تفاعلهم ومشاركتهم.
* خبرة المشاركين ذات قيمة ويمكنهم تبادل الأفكار والخبرات مع الآخرين.	* المحاضر هو الخبير وموضوع التدريب واحد.
* يتم مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين عند تصميم النشاط التدريبي وإدارته	* يتم توجيه التدريب دون مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين.
* الاتصال في جميع الاتجاهات	* الاتصال في اتجاه واحد، عمودي هابط، من المدرب إلى المتدرب.

فيما يأتي مجموعة من الأساليب التي يمكن للمدرب استخدامها في التدريب، وعددها 28 أسلوبا، 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):

1) أسلوب استمطار الأفكار أو العصف الذهني Brain Storming

وصف أسلوب استمطار الأفكار:

أسلوب يستخدم من أجل تنشيط الأذهان وحفز وتوليد 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 المتشابهة أو التي تحمل نفس المعنى، بعد ذلك يتم كتابة الأفكار الرئيسة 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. فمثلًا قد يتم تصنيفها إلى ثلاث 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 المقترحة حقاً شائعا يستطيع أي متدرب اقتباسها وتوليد أفكار أخرى منها أو تعديلها بالحذف أو الإضافة.

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

- تبني المتدرب 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.

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

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

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

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

4) مراعاة تنوع المجموعة ما أمكن ذلك، والأخذ بالاعتبار تقارب الأفراد من حيث مكانتهم وإلمامهم بالموضوع كي تتاح حرية المشاركة للجميع دون قيود.

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

6) تخفيض عدد المشاركين 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، لتقوم كل منها باستمطار الأفكار لوحدها، إذا كان عددهم كبيراً لتتاح لهم الفرصة بالمشاركة، وكذلك إذا كانوا يتعرضون لهذه الأسلوب لأول مرة ولا خبرة سابقة لديهم في ممارسته.

8) تخصيص زمن كافة 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 بشكل شفوي أو بكتابتها على أوراق ولصقها على الحائط أو اللوح أو باستخدام شفافات.

مزايا أسلوب استمطار الأفكار:

- يتيح الفرصة للمتدربين للتعبير بحرية ولممارسة التفكير الإبداعي.
- يشجع المتدربين على المشاركة الفعالة لأن القواعد التي يسير 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 نسبيا.
- لا يستلزم هذا الأسلوب جهودا 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 مدربا يتصرف كقائد ميسر ومسئوليته معرفة فيما إذا اتبعت الإجراءات المتفق عليها في هذا الأسلوب.

2) أسلوب المشروع project

وصف أسلوب المشروع:

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

ويسهم المشروع في تنمية قدرات ومهارات المتدربين/ المشاركين، وربط المناهج التعليمية بحياتهم وحاجاتهم من خلال قيامهم بتنفيذ فكرة ما عمليا 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 يترتب 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 تدريبهم عليها (جابر، 2001. ص138).

وينبغي على المدرب الانتباه إلى الأمرين التاليين:

- إن فشل المتدرب في إنجاز المشروع أو حتى شعوره بأنه قد يفشل يترك أثراً سيئا 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 بالتغذية الراجعة الملائمة.

مراحل المشروع:

يمر المشروع بمجموعة من المراحل على النحو التالي:

1) اختيار المشروع: يفضل أن تتاح الفرصة للمتدرب ليك يختار المشروع الذي يهمه ويرغب في تنفيذه، بحيث يكون مرتبطا 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 اللازمة 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 ذاتيا 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:

أولًا: 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:

- انتماء الأنشطة إلى الأهداف.

- ملائمة الأنشطة للمتدربين أو للفئة المستهدفة.
- قابلية الأنشطة للتنفيذ في الوقت المتاح.
- استثمار الأنشطة للمصادر المتوافرة محلياً.
- تنوع مستوى الأنشطة.
- تكامل الأنشطة وترابطها.

رابعاً: المعايير المتعلقة بتوثيق المشروع:

- وجود خطة واضحة ومحددة للمشروع.
- وجود ملاحق 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 الهادفة.
- تدعيم وتبيت 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 المسؤولية، 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 المسؤولية.
- يتيح 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 طويل قد يمتد لساعات أو أيام أحياناً، لذلك فهو يلاءم الدورات التدريبية الطويلة.
- يواجه المدرب صعوبة في تقويم المشروع.
- لا يصلح المشروع كأسلوب تدريبي 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، وبينهم وبين المدرب من جهة أخرى، يكون المجال مفتوحا 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 أرائهم بحرية.
- النقاش المقيد الذي يتحكم فيه المدرب ويطرح أسئلة تتطلب إجابات محددة متقاربة.
- مجموعات النقاش المكثف الذي يناقش فيه المتدربون في مجموعات صغيرة موضوعا 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 وتغذيته بأفكار، وإثارته بأسئلة وتلخيص الأفكار الرئيسة التي طرحت فيه.

وفيها 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 تطرحه.
- أغلق النقاش بشكل لبق في الوقت المناسب ولخص الأفكار الرئيسية التي طرحها المتدربون واربطها معاً لبناء فهم مشترك.
- تدخل لإزالة التوتر الذي قد يبرز نتيجة النقاش بين بعض المتدربين.
- أضف جوا من الحيوية والمرح 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 وتغذيته بوقوده الفكري.
- أظهر تقديرك لمشاركات المتدربين ومعلوماتهم وحافظ على اهتمامهم وانتباههم.

نشاط دوائر التركيز:

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

تجلس في هذا النشاط مجموعة صغيرة من المتدربين على شكل حلقة دائرية، ثم تجلس مجموعة أخرى منهم خارج الحلقة الأولى على شكل حلقة ثانية. يعطي المدرب المتدربين في الحلقة الدائرية الداخلية 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 المواقع 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):

- التقيد بالوقت المخصص لكل حلقة.
- يتم تبادل الأدوار بتغيير المواقع 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 الرئيسة 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 تدربوا 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 لتغييرها.
- لا يلاءم 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 بدلًا من الاستعداد لتغييرها.

4) أسلوب لعب الأدوار Role Play

وصف أسلوب لعب الأدوار:

أسلوب تدريبي 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 حدثا 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 والعبر المستخلصة منه.
وتعد المناقشة جزءا هاما 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 والتوصل 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 معا في موقف يتطلبه العمل. ويصلح عندما يكون الموضوع قريبا من الواقع حيث يكون الموقف التدريبي مفيدا للمتدربين.
تبدأ الجلسة بتقديم المدرب لجميع المشاركين في لعب الأدوار، وبتحديد الإطار العام للموقف الذي سيمثل أساس لعب الأدوار. وإذا رغب المدرب في زيادة مشاركة الحضور بشكل أكبر، يمكنه أن يعطيهم مهمات محددة لتنفذها خلال فترة تمثيل الأدوار، فمثلا، 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 دورا لزميله بغرض إعطاء وجهات نظر مختلفة. ويمكن أن يتكرر المشهد عدة مرات، إذا لزم الأمر، مع تغيير لاعبي الأدوار في كل مرة.

مزايا أسلوب لعب الأدوار:

- يعد لعب الأدوار من أفضل الأساليب في التدريب على المهارات الاجتماعية والإدارية ذات الصلة بالحياة اليومية، ويفيد في التدريب على معالجة المشكلات المتصلة بالمواقف الإنسانية.
- تؤدي مشاركة المتدربين بفعالية في لعب الأدوار إلى زيادة وعيهم وفهمهم للمفهوم أو للموقف المراد نقله وتطوير توجهاتهم نحو مضامينه.
- ينمي في المتدربين القدرة على مناقشة الآخرين من زوايا عديدة وإقناعهم 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 والعلاقات الإنسانية، ويساعد في اكتساب المتدربين الثقة بأنفسهم.
- يفيد في تحليل السلوك وتفهم وجهات نظر الآخرين ومشاعرهم وتحسس ردود أفعالهم.
- يتيح الفرصة للمتدربين للتدرب على المبادأة والارتجال، واتخاذ القرارات الفورية وتحمل المسؤولية.
- هناك إمكانية لانتقال بعض أنماط السلوك الإيجابي الممارس في لعب الأدوار إلى المواقف الحياتية الحقيقية.
- يضفي على التعلم جوا من المرح الهادف والموجه، ويشد الانتباه ويركزه 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 الحقيقية.
- 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 الجمعي 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 بيئة 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).

وتستلزم ورشات العمل التدريبية توفير مجموعة من المصادر مثل المكان الملائم لعمل المجموعات والمقاعد 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 للورشة وفي تنفيذها وتقويمها؟

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 وجاهزة 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، ويوفر لهم فرصة تبادل الخبرات.
- يتخذ المنحى العملي أسلوبا 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 وتقويم 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 حدده، 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 وساعدهم على تطوير أسلوب نظامي منطقي في تقليب المشكلة، والنظر إليها من زوايا مختلفة، وتوليد الأفكار، والحلول البديلة، وممارسة عمليات التفكير المختلفة.
- تأكد من إلمام المتدربين وتمكنهم من المعرفة المتصلة بالمشكلة واللازمة لحلها، وزودهم بما ينقصهم من معلومات خشية أن يصيبهم الإحباط، واليأس، وشجع المتدربين على شرح أفكارهم وخطواتهم في حل المشكلة.
- دربهم على توظيف القياس والتمثيلات 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 بعضاً، 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 المدرب بمساعدة المتدربين بنسج صورة عن أسباب المشكلة الرئيسة وأعراضها، مستعينا بما عرضته المجموعات.

مزايا أسلوب حل المشكلات:

- يتمشى أسلوب حل المشكلات مع طبيعة عملية التعلم التي تقتضي وجود هدف يسعى المتدرب/ المتعلم لتحقيقه.
- ينمي 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 المدرب والمتدرب بخصائص معينة مثل حب الاستطلاع والتساؤل، والعمل بمثابرة لساعات طويلة، والمرونة في التعامل مع المشكلات والاستعداد للمجازفة.
- يستهلك كثيرا من الوقت.
- تستلزم جهدا كبيرا من المدرب 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 تعاونيا 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 تعاونيا 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 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 على تحقيق المهمة الرئيسية الكلية للمجموعة والمهمات الفرعية للأعضاء.

- التفاعل بالمواجهة: من الضروري أن يتفاعل أعضاء المجموعة مع بعضهم بعضاً لفظياً وعمليا ليتمكنوا من إنجاز المهمة المحددة لمجموعتهم وتحقيق أهدافها.
- مهارات التواصل والعمل الزمري: إذ لا يكفي أن يوضع المتدربون في مجموعات لنقول أنهم يتعلمون تعاونيا. إن التعلم التعاوني يتطلب تدريب المشاركين 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:

- تسحين 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 طويلًا لكي يتقن المتدربون التعلم تعاونيا.
- 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 اللازمة للقيام بذلك، ويقوم المتدربون بالملاحظة وتدوين الملاحظات ثم مناقشة أداء المدرب بعد ذلك. وقد يكون العرض حياً أو متلفزا.

ويلجأ المدرب لزيادة فعالية هذا الأسلوب إلى تجزئة المهارات، حتى يتمكن المتدربون من إدراك المهارة، ويلجأ كذلك إلى توفير الفرصة للمتدربين للمشاركة في العرض أو تكراره أو اتباع العرض بممارسات 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 وفقا لاستعداداتهم وقابلياتهم، وتكليفهم بمهام ذات علاقة بالعرض ليقوموا بتنفيذها بعد انتهائه.

مزايا أسلوب العرض العملي أو التوضيحي:

- يساعد في تكوين قدر من الفهم المشترك لدى المتدربين.
- اقتصادي من حيث الوقت والتكلفة وعدد المتدربين الكبير، ويمكن إعادته 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.
- يسمح 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 بالملاحظة فقط.
- قد يكون العرض مملا فلا ينتبه إليه المتدربون.
- أحياناً لا يتمكن جميع المتدربين من مشاهدة العرض خاصة إذا لم ينتبه المدرب لذلك.

9) أسلوب العرض الشفوي Presentation

وصف أسلوب العرض الشفوي:

يقوم متدرب 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 شفهيا فقط أو مصحوباً بوسائل مساعدة. وفي نهاية العرض يقوم بقية المتدربين ومعهم المدرب بإبداء آرائهم ومناقشة العرض.

مزايا أسلوب العرض الشفوي:

- يكسب المتدربين مهارة عرض أعمالهم وإنتاجهم أمام الآخرين.
- يضفي على التدريب جديدة، فعندما يطلب من المتدربين عرض ما أنجزوه فإنهم يهتمون بالعمل ويستقبلون التدريب بجدية أكثر.
- يتيح الفرصة للمتدربين للاطلاع على أعمال زملائهم وتبادل الخبرات معهم.
- يثير التنافس بين المتدربين لتقديم أفضل العروض والإنجازات.
- يتيح المجال للمتدربين للتعاون والعمل في فريق.
- يتيح للمتدربين فرصة استخدام تقنيات متعددة مثل الحاسوب وجهاز عرض الشفافات واللوحة الورقية القلابة.

جوانب قصور أسلوب العرض الشفوي:

- تستغرق عروض المتدربين وقتاً طويلًا 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 الحالة Case Study

وصف أسلوب دراسة الحالة:

الحالة هي عبارة عن وصف لمواقف وأحداث مشكلة حقيقية 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 وأفكارا وأرقاما 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 الحالة:

- 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:

1) حضر جيدا للحالة، ووفر التسهيلات والمتطلبات اللازمة لدراستها.

2) قدم الحالة ووضحها للمتدربين مبينا الأهداف من دراستها.

3) وضع المطلوب عمله من قبل المتدربين، وثبت ذلك على لوح ة الأوراق بطريقة واضحة للجميع. وحدد الوقت المتاح، وطريقة كتابة تقرير المجموعة.

4) قسم المتدربين إلى مجموعات صغيرة تقوم كل منها بدراسة الحالة أو بدراسة جزء منها والتوصل إلى نتائج.

5) أتح الفرصة لممثل عن المجموعات لعرض نتائج عمل مجموعته أمام الآخرين،وأتح المجال للآخرين للنقاش والتعليق.

6) اختم عرض المجموعات والمناقشات بتلخيص النتائج العامة.

لكتابة أو تطوير حالة، ينبغي كتابة وصف مختصر ودقيق يشتمل على العناصر الآتية:

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

مزايا أسلوب دراسة الحالة:

- يجمع هذا الأسلوب بين النظرية والتطبيق الفعلي من خلال عرض حالات أو مشكلات حقيقية من واقع العمل، ومن خلال التركيز على حل المشكلة بدلا من حشد المعلومات.
- يمتاز بطول الأثر التدريبي 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 المتصلة 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 التحليلأتي وإصدار الأحكام واتخاذ القرارات وتقويم الاقتراحات والتبصر بالمشكلات وقبول إمكانية وجود عدة حلول لها.
- يتيح فرصة المشاركة وتكامل وجهات النظر وتنمية الحس بقيمة العمل الجماعي في حل المشكلات.

جوانب قصور أسلوب دراسة الحالة:

- قد يولد هذا الأسلوب لدى المتدربين انطباعا خاطئا عن العمل الفعلي، فيظن المتدربون 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 المتخذة 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 اللازمة 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 أحيانا المحافظة عليه عند المستوى المطلوب، كما أن مشاركة المتدربين لا تكون بنفس المستوى نتيجة للفروق الفردية بينهم.
- يصعب تلبية الحالة الواحدة لرغبات واهتمامات جميع أفراد المجموعة.

11) 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 الدقاق (198)، منها تصنيف جالاجر وأشنر (Gallaghar &

Aschner) الذي صنف الأسئلة إلى الأنواع الآتية:

- أسئلة التذكر المعرفي التي تتطلب استدعاء المعلومات التي سبق للمتدرب أن تعملها واختزنها في ذاكرته.
- أسئلة التفكير المتقارب أو المتلاقي التي تتطلب تحليلا وتكاملا وربطا بين المعلومات المتوافرة للتوصل إلى الإجابة المقبولة.
- أسئلة التفكير المتمايز أو المتباعد التي تتيح للمتدرب التفكير المبدع دون المألوف والمتعارف عليه من الأفكار، والتي لا توجد لها إجابات معينة هي وحدها الصحيحة دون غيرها.
- أسئلة التقويم وإصدار الأحكام التي تتطلب أن يصدر المتدرب حكمه على الأشياء أو الآراء أو السلوك.

وتتميز الأسئلة المفتوحة بكونها تحتمل أكثر من إجابة، ومشجعة على النقاش وتبادل الآراء والأفكار. وهناك عدة أنواع من الأسئلة المفتوحة منها (جرباوي، 2001):

- الأسئلة الافتراضية التي تساعد المتدربين على التخيل، وتنمي 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 بصدد مقاومة التدريب؟

- الأسئلة التأملية 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 تساعد 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 الغامضة للمتدربين، بقصد مساعدتهم على إعادة النظر فيها من أجل تصحيحها أو تبريرها أو تطويرها؛ لتكون أكثر دقة أو تخصيصاً أو تفصيلًا أو تدعيما أو وضوحا. وهناك عدة أشكال لهذه الأسئلة السايرة، وهي:

1) أسئلة السبر الاستيضاحي التي تطالب بتوضيح الإجابة، أو الإدلاء بمزيد من التفصيلات مثل: ماذا تقصد بإجابتك؟
2) أسئلة السبر الناقد التي تساعد المدرب على اتخاذ موقف ناقد من إجابته مثل: ما الأسباب التي جعلتك تتخذ هذا الموقف؟
3) أسئلة السبر التركيزي التي تستخدم لإبراز إجابة صحيحة لمتدرب، أو اتخاذها منطلقاً للتركيز على نقطة معينة مثل: هذا صحيح، ولكن ما انعكاسات ذلك على ...؟
4) أسئلة 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) أسئلة 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 (جماعة التطوير

التربوي العالمي، 1995؛ الدقاق، 1988).

- صياغة الأسئلة بشكل واضح لا لبس فيه، وإعادة صياغتها في بعض الحالات بقصد تضمينها تلميحات تخفف من صعوبتها.
- طرح أسئلة تستثير تفكير المتدربين، وتتحدى قدراتهم، وتتطلب 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.
- تكييف الأسئلة وفق مستوى المتدربين وقدراتهم وجعل الأسئلة تتعامل مع حاجات ذات الأولوية.
- تدرج الأسئلة في صعوبتها وتسلسلها وتتابعها.
- التنوع والموازنة في مستويات الأسئلة.
- إشراك المتدربين في الإجابة عن الأسئلة وتوزيعها عليهم، وتشجيعهم على طرح الأسئلة، والثناء على أسئلتهم والاستجابة لها.
- استخدام الأسئلة السابرة عندما تكون إجابة المتدربين سطحية أو غامضة.
- الانتظار بعد طرح السؤال لإتاحة الوقت للمتدربين للتفكير التأملي، 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 مهما 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 مستواهم.
- فحص مدى فهم المتدربين وعمقه.

جوانب قصور أسلوب طرح الأسئلة:

- تتطلب مهارة كبيرة من قبل المدرب في صوغ الأسئلة الملائمة حسب نوعها والغرض 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 السابرة سابقاً، وذلك لطبيعة كونها تبنى على إجابات المتدربين، لذلك فهي تتطلب تدريبا عمليا أكبر من ذلك الذي تتطلبه مهارات الأسئلة الأخرى.

12) أسلوب الحلقة الدراسية Seminar

وصف أسلوب الحلقة الدراسية:

أسلوب تدريبي يشتمل على مواضيع تطرح للنقاش بين مدرب أو متخصصين ومجموعة من المشاركين/ المتدربين، ويهدف إلى تعليمهم موضوعا معيناً يحظى باهتمامهم. ويتم تزويد المتدربين بالمواد التعليمية المتصلة بالموضوع وبخطة عمل تحدد ما هو متوقع منهم عمله قبل حضورهم، وأثناء الحلقة وبعدها. ويدير النقاش عادة المدرب. وقد تشتمل الحلقة الدراسية على ورش عمل أو حلقات في مجموعات صغيرة تعقد بالتوازي في وقت واحد كما يحدث عند توزيع المتدربين إلى مجموعات فرعية حسب

اختصاصاتهم أو اهتماماتهم. وعلى الرغم من أن مشاركة المتدربين تكون محدودة، إلا أن تنوع أساليب العرض والشرح يجعل الاهتمام بها عالياً ويشجع على التعلم.

مزايا أسلوب الحلقة الدراسية:

- مشاركة المتدربين في النقاش والمحافظة على إثارة الاهتمام.
- إتاحة الفرصة للمتدربين للتعمق في المفاهيم الأساسية من خلال دراستهم الذاتية للمواد المتعلقة بالموضوع والتوسع فيه.
- إتاحة المجال للمتدربين لعرض آرائهم ووجهات نظرهم.

جوانب قصور أسلوب الحلقة الدراسية:

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

12) أسلوب التعلم في مجموعات صغيرة (Buzz group) (Learning in small groups

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 مهمات مختلفة في نفس الوقت بحيث تكون هذه المهمات فرعية ومتكاملة 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 بمتابعة عمل المجموعات دون التدخل مباشرة إلا حين الطلب أو الحاجة، ويوفر لها التسهيلات والمصادر اللازمة. ويفضل أن يتيح المدرب للمتدربين فرصة عرض ما أنجزوه من خلال العمل في المجموعة.

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

- جلوس عدد من المتدربين داما 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 مهماتها؟

2) كيف يمكن تقوم 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 وحاجتهم 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 لتلخيص ما قامت به مجموعته.
- مطالبة أفراد المجموعة بتطبيقات عملية تقدم في وقت لاحق حلو المهارات التي تعلمونها.
- صياغة بعض النشاطات بشكل فردي لتقدم بعد الانتهاء 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 انهماكها في العمل.
- تكليف المجموعات بكتابة تقرير خطي عما قاموا بإنجازه، وتبادل هذه التقارير بين المجموعات.

مزايا أسلوب التعلم في مجموعات صغيرة:

- يتيح الفرصة لكل متدرب للمشاركة.
- يتيح المجال لتبادل الآراء والخبرات والتجارب والمعارف بين أعضاء المجموعة.
- يتيح 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 ممن لديهم قدرة وجرأة أكثر على الحديث السيطرة على المجموعة واحتكار العمل فيها وتهميش الآخرين.
- صعوبة اندماج المتدربين الخجولين ومشاركتهم الآخرين.
- يتطلب من المدرب بذل جهد كبير في الإعداد والتحضير المستبق لعمل المجموعات ومتابعة فعالياتها وتقويمها.

13) أسلوب المحاضرة القصيرة Short Lecture

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 نادرا ما يستخدمون أسلوب المحاضرة كما لو أن استخدامها يعد تقليلا 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 المثلى 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 وتخاطب 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 ومراعاتها عند تطبيق أسلوب المحاضرة القصيرة لزيادة فعاليتها في تحقيق أهدافها:

- التعرف جيدا 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 انتباههم، واهتمامهم من خلال استخدام المرح والأمثلة الواقعية، والنماذج المحددة، والتذكير بأهمية الموضوع، وتغيير نبرات الصوت والتركيز على النقاط التي تثير الاهتمام، والبعد عن

العموميات.

- الإيجاز في المحاضرة قدر الإمكان، فكلما زادت المحاضرة وطالت، كلما قل اهتمام المتدربين وتضاءل انتباههم.
- توظيف مهارات التقديم والعرض لتفعيل المحاضرة، وتتعلق هذه المهارات بالاتصالات الشفهية، والحركة الجسدية، ونبرات الصوت، واستخدام الأسئلة، والسيطرة على الوقت.
- استخدام بعض وسائل العرض مثل اللوحة القلابة وجهاز عرض الشفافات والحاسوب.
- إتاحة المجال للمتدربين للنقاش أثناء المحاضرة أو بعدها.

مزايا 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 غالبا في اتجاه واحد، ويكون المتدربون في وضع المستقبل السلبي غير النشط وتكون مشاركتهم وفرصهم في النقاش وتبادل وجهات النظر محدودة.
- تعد المحاضرة وسيطا تدريبيا غير فعال لتنمية المهارات والاتجاهات، وتركز على مستوى تذكر المعلومات.
- تكون فترة تركيز المتدربين قصيرة، ويشعرون بالملل إذا لم يكن موضوع المحاضرة مشوقا أو إذا كان المدرب غير بارع في جذب الحضور.

14) أسلوب المعرض Exhibition

وصف أسلوب المعرض:

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

ولإقامة أي معرض لابد من تحديد أهدافه والفئات المشاركة فيه وتقويم نتاجات المعرض باستخدام أدوات تقويمية ملائمة مثل الاستبانة والمقابلة والملاحظة، 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.

مزايا أسلوب المعرض:

- وسيلة لتبادل الخبرات والتعلم من الآخرين ومصدر للتعلم.
- وسيط لتوصيل المعلومات لأعداد كبيرة.
- تتيح فرصة المشاركة لعدد كبير من المتدربين.
- تخلق جوا غير مألوف وتكسر « الروتين ».

جوانب قصور أسلوب المعرض:

- فادته محدودة في إكساب الذين يشاهدون المعرض مهارات عملية.

مثال: معرض للوسائل التعليمية التي ينتجها المتدربون في ورشة عمل حول الوسائل التعليمية. أو معرض للملصقات التي ينتجها

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 واعيا لتأثير تصرفاته على الآخرين بغرض إتاحة الفرصة أمامه لتغيير 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 الحواجز الطبيعية والاجتماعية المنفعلة التي تخفي حقيقة العلاقات الاجتماعية بين الناس.

ويستخدم أسلوب تدريب الحساسية بشكل رئيس في التدريب على العلاقات الإنسانية. حيث يعد أسلوب ملائما 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 بآرائهم 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 هدفا 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 محدودا إلى أقصى حد، بحيث لا يتدخل أو يقاطع أو يوجه. وهو يلعب دور العالم النفسي أو الباحث الاجتماعي، ويحتاج إلى تلقي 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):

1) عندما يحتاج المتدربون إلى النمو في مجالات مثل معرفة الذات أو إدراكهم 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 والمثيرات 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 واتجاهاته، ومدى تأثير 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 مسلكا معيناً في أدائهم لأعمالهم.
- يساعد في زيادة انفتاح الفرد على الآخرين، وتزيد من مهارة التعالم معهم وإنجاز العمل بمساعدتهم.
- 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 وخبير في تطبيق هذا الأسلوب.

- هناك كثير من الأشخاص لا يتقبلون النقد الصريح الموجه لهم.
- من المحتمل أن ينهار 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 Tray) (In Basket)

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 عبء العمل اليومي الذي يقوم بعض الأشخاص خاصة المدير. والفكرة 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 أ):

- مساعدة المتدربين على اكتشاف نقاط القوة والضعف في مجالات التخطيط والتنظيم والممارسة الإدارية.
- تحسين وتطوير قدرات المتدربين ومهاراتهم في حل المشكلات واتخاذ القرارات.
- إتاحة الفرصة للمتدربين لممارسة المهارات الإدارية في موقف محدد.
- تزويد المتدربين بتغذية راجعة عن مستوى أدائهم في المواقف الإدارية.

يقوم المتدرب في أسلوب البرد 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 الإجراءات أو القرارات التي يراها مناسبة بشأن كل جزء من أجزاء العمل مع الأخذ بالاعتبار الوقت المتاح المحدود وضغط العمل، ويقوم المتدرب بتسجيل الملاحظات والتعليقات والمذكرات وكل ما يتخذه من قرارات بالإضافة إلى النتاج، ثم يناقشها إما مع المدرب أو مع زملائه، ومن خلال تلك المناقشات يتعلم كيفية التعامل مع المشاكل وبصورة صحيحة ومتكاملة (Rae, 1991).

يتكون تمرين « البريد الوارد » من ثلاثة أجزاء رئيسة هي (توفيق، 1994 أ):

1) إرشادات للمتدربين: وتتضمن تعريف التمرين والمعلومات اللازمة.

2) محتويات البريد الوارد: وتشتمل على الخطابات والمراسلات والبرقيات والأوراق الأخرى التي يشملها بريد المدير.

3) إرشادات المدرب: وتتضمن الإرشادات والمعلومات اللازمة لإدارة التمرين وتوجيهه.

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 يلاءم التعامل مع البريد الوارد.

جوانب قصور أسلوب البريد الوارد:

- يمثل الوقت عبئا على المتدرب ومصدرا للضغط، إذ يطلب منه اتخاذ عديد من القرارات وإنجاز كثير من الأعمال في وقت محدد.
- هناك اختلاف في طرق قياس النتائج، ويجب أن تتم 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 جداً 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.
- تقوية بصائر 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.

جوانب 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 التتابعي للمشاكل Action Maze

وصف أسلوب الحل التتابعي للمشاكل:

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

مزايا أسلوب الحل التتابعي 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 بالملاحظة والتقليد. ويتم بتعريض المتدربين لصورة نموذجية لأداء وتنفيذ عملية معينة يقوم بها هؤلاء المتدربون في الواقع مع توضيح 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 (ماهر، 1996).

ويمكن أن يصاحب 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.

21) أسلوب المباريات الإدارية Business Games

وصف أسلوب المباريات الإدارية:

تعد المباراة الإدارية تمرينا يمثل نموذجا مصغرا لواقع معين مستمد من البيئة الإدارية، إذ يتم فيها خلق موقف تدريبي يشابه إلى حد بعيد موقف العمل الطبيعي. ويشبه هذا الأسلوب أسلوب دراسة الحالة، إلا أن المباراة ما هي إلا حالة كبيرة الحجم تشتمل على أبعاد متكاملة للمشكلة، ويطلب من المتدربين القيام بأدوار معينة في المباراة ويتصرفون ويتخذون 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 المباريات معلومات محددة ومعدة 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 أهدافا وسياسات تسترشد بها في اتخاذ القرارات.
- تقوم المجموعات في ضوء البيانات والمعلومات المتوافرة 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.
- يكرر المدرب مرة أخرى التجول بين المجموعات للاطلاع على قراراتها وتزويدها بمعلومات إضافية. وهكذا تعاد الجولة لمرات وتضاف معلومات إضافية في كل جولة.
- في نهاية المباريات يتم احتساب مجموع النقاط التي حصلت على كل مجموعة وإعلان المجموعة الفائزة.
- بعد ذلك يتم إجراء تقويم عام للمباراة وقرارات كل مجموعة والتعليق على نوع القرارات التي تبنتها المجموعات، وتحديد الأخطاء التي وقعت فيها لتلافيها مستقبلًا في الحياة العملية.

مزايا أسلوب المباريات الإدارية:

- يفيد هذا الأسلوب في إكساب المتدربين مهارة النظر إلى الأمور بصورة شمولية. وهو يهدف إلى تدريب المشاركين على (عليوه، 2001؛ شاويش، 2000؛ توفيق، 1994 أ):
- التخطيط المستمر لاتخاذ القرارات، والتوقيت السليم لها والإحساس بنتائجها.
- التنظيم المرن لجهود الجماعة لمراعاة الظروف المتغيرة، والتدرب 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 مستقبلًا.

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 المباراة، وصعوبة التأكد من صدق تمثيل نموذج المباراة التي تمت للواقع.
- وجود شك في إمكانية تطبيق أثر التدريب في مواقع العمل.

22) أسلوب المؤتمرات Conferences

وصف أسلوب المؤتمرات:

لكلمة مؤتمر معنيان في تكنولوجيا التدريب. يدل المعنى الأول، وهو الأكثر تداولا، على تجمع يضم المهتمين بمهنة ما أو موضوع ما للتداول في الاتجاهات والتكنولوجيا الحديثة المتعلقة بموضوع اهتمامهم. أما المعنى الثاني فيتعلق بالبيئة التعلمية أو الإدارة الصفية، 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 والعروض التوضيحية وحلقات النقاش، ولكن الأسلوب الأكثر شيوعا 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 كوسيط، ويهتم بتلبية بعض الحاجات التدريبية على أساس فردي. ويشترط في هذا التدريب معرفة المدرب والمتدربين بكيفية استخدام الحاسوب وتوفير العدد اللازم من أجهزة الحاسوب.

مزايا أسلوب التدريب باستخدام الحاسوب:

- يحاكي المواقف الحقيقية 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 يغني عن وجود المدرب الذي يستطيع تحسس حاجات المتدرب وتقدمه ويتفاعل معه.
- لا يغني عن التعلم الذي يتم من خلال التواجد في بيئة اجتماعية تضم المتدربين معاً وتسهل تفاعلهم وتلمهم من بعضهم بعضاً.
- يستلزم جهدا في التحضير والمتابعة، ويؤخذ عليه ارتفاع تكلفته أحياناً.

24) أسلوب التعلم بالأحجية Jigsaw Learning

وصف أسلوب التعلم بالأحجية:

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

1) يقسم الموضوع إلى مواضيع جزئية.

2) يقسم المتدربين إلى مجموعات صغيرة لتدرس كل مجموعة موضوعا جزئيا واحداً بحيث تصبح المجموعة خبيرة فيه.

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

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 بالأحجية:

1) التحضير الجيد للموضوع والموضوعات الجزئية.

2) تبسيط طريقة التنفيذ على المتدربين وتقديم الإرشادات اللازمة لهم مثل كيفية تشكيل المجموعات وإعادة تشكيلها، وضرورة تسجيل الملاحظات وخلاصات النقاش.

مزايا أسلوب التعلم بالأحجية:

- يوفر المشاركة الواسعة والحيوية ويبعد الملل.
- يوفر فرصة التعلم الذاتي لكل متدرب.
- يساعد في رفع نسبة ما يتذكره المتدربون.

جوانب قصور أسلوب التعلم بالأحجية:

- يحتاج لوقت طويل.
- قد يحدث تشتت وخروج عن الموضوع.
- يضيع جزء 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، وتوجيه أربعة أنواع من الأسئلة لبعضهم بعضاً. وهذه الأسئلة هي (الحشوة، 1999):

1) أسئلة استيضاحية: يتم طرح هذه الأسئلة بغرض الاستفهام والاستيضاح عن شيء لا يفهمه المتدرب.

2) أسئلة فحص: لفحص فهم الآخرين لفقرة أو فكرة محددة.

3) أسئلة تنبؤ: تتطلب هذه الأسئلة التنبؤ بما سيحدث في فقرة لاحقة من النص.

4) أسئلة تلخيص: تساعد المتدربين على التحكم في تعلمهم على أمل أن يستطيع المتدرب استخدام هذه الأسئلة أثناء القراءة وحده ودون مساعدة الآخرين.

26) أسلوب التدريب المصغر Micro Training

وصف أسلوب التدريب المصغر:

تقوم فكرة هذا الأسلوب على أساس التدريب على مهارة واحدة محددة في وقت محدد. وغالباً ما يتم التوثيق باستخدام أجهزة التصوير (الفيديو) حيث توثق فعاليات الموقف التدريبي ليتم إطلاع المتدرب عليها لاحقاً بغرض تحديد المتدرب لنقاط الضعف في الأداء سواء كان وحده أو بمساعدة المدرب. وبعد تحديد نقاط الضعف يمارس المتدرب المهارة مرة ثانية مع توثيق الموقف التدريبي ثم يعاد عرض الفيلم، وهكذا حتى يتمكن من إتقان المهارة المطلوبة بشكل كامل (حسنين، 2002).

شروط التدريب المصغر:

1) تحديد المهارة تحديداً دقيقاً.

2) تحديد المهمات التي تدل على امتلاك المتدرب للمهارة.

3) تهيئة المتدرب للموقف التدريبي وإعلامه بموعد التصوير.

4) توفير المستلزمات الفنية والتقنية.

مزايا أسلوب التدريب المصغر:

- يوفر تغذية راجعة فورية للمتدرب.
- يعد أسلوبا ملائما 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 يلاءم 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 يتأكد 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 تدريبية عدة، منها برامج تدريب المعلمين والمعلمات وتأهيلهم، حيث يتم تدريبهم على مجموعة من المهارات الدقيقة بالتدرج حتى يتمكنوا من المهارة الواحدة قبل أن ينتقلوا إلى المهارة الآتية.

إرشادات لتطبيق أسلوب السلم في التدريب:

1) تحديد المهارة الكلية أو الجامعة والمهارات الفرعية لها تحديداً دقيقاً (يمكن إشراك المتدربين في عملية تحديد المهارات الفرعية).

2) تناول مهارة فرعية واحدة فقط وتدريب المشاركين عليها حتى يتقنوها، وتزويدهم بتغذية راجعة فورية.

3) بعد التأكد من أن المشاركين قد تمكنوا 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 أسلوبا ملائما 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.

28) أسلوب الحدث الحرج The Critical Incident

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 الحرجة

التي تعرض لها كل منهم بحيث يكون هذا الحدث متعلقاً بمحتوى البرنامج التدريبي أو بطبيعة عمل المتدرب، وتتم عملية التحديد بشكل شفهي أو عن طريق الكتابة. ثم يبين المتدرب كيف أدار هذا الحديث وتتاح الفرصة لبقية المتدربين لعرض خبراتهم في إدارة أحداث حرجة مماثلة أو اقتراح كيف يمكن التعامل مع هذا الحدث لو تعرضوا له بأنفسهم. وفي النهاية يلخص المدرب النقاط الرئيسة في كيفية إدارة مثل هذا الحدث الحرج.

مزايا أسلوب الحدث الحرج:

- يساعد في التعرف إلى مناطق الضعف في الأداء.
- يوفر الفرصة لتبادل الخبرات حول كيفية التعامل مع الأحداث الحرجة.
- يساعد في تطوير مهارات محددة جداً ويسهم في زيادة الحرص لدى المشارك لتفادي الحرج في عمله.

جوانب القصور في أسلوب الحدث الحرج:

- قد يتردد بعض المتدربين في المشاركة لتخوفهم من التعرض لسخرية الآخرين إذا ذكروا أحداثا حرجة مروا بها في حياتهم.
- استخدام هذا الأسلوب يكون فاعلا فقط في برامج تدريبية موجهة لمشاركين يعملون في نفس المجال، ويستطيعون تبادل الخبرات حول كيفية التعامل مع أحداث حرجة لها معنى لديهم جميعاً.

الأنشطة التدريبية

يعرف النشاط التدريبي بأنه تمرين فكري أو تطبيق نفسحركي 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 بناء 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 التدريبي.

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

- ارتباط النشاط بالهدف المنشود من التدريب.
- وضوح النشاط وتدرجه من المعلوم إلى المجهول.
- انطلاق النشاط من خبرات المتدربين.
- إثارة النشاط لدافعية المتدربين وتفكيرهم واستمتاعهم به.
- واقعية النشاط ومناسبته لقدرات المتدربين.
- مناسبة النشاط للوقت المتاح للتدريب.
- ملاءمة النشاط للإمكانات 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 متفاوتة في المستوى.

علاقة النشاط التدريبي بأسلوب التدريب

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

وفيما يأتي مجموعة أمثلة توضح كيفية ارتباط النشاط التدريبي بأسلوب التدريب. وقد تم اختيار موضوع « إدارة المجموعات الصغيرة » ليكون محورا لهذه الأنشطة والأساليب.

أولًا: 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 وتشكيلها.
- 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 والمهمات المتوقعة من كل دور.
- تطبيق عملي للعمل في مجموعات صغيرة وممارسة كل عضو لدوره أمام ا لآخرين.
- 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 الحالة:

يمكن أن يتضمن أسلوب دراسة الحالة 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 العضوين سالم ويسرى؟

- تعرض بعد ذلك الإجابات وتناقش من قبل الجميع.
- يغلق المدرب النشاط بلملمة 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، ويهيئ 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 تقويم أداء كل من الأفراد والمجموعة؟
- يتم جمع الأفكار من المتدربين ثم تصنيفها إلى:

1) أفكار مناسبة.
2) أفكار تحتاج إلى تطوير.
3) أفكار مستبعدة لأنها غير واقعية.

خامساً: التدريب على « إدارة المجموعات الصغيرة » بأسلوب ورشة العمل أو المشغل التدريبي:

يمكن أن يتضمن أسلوب ورشة العمل مجموعة الأنشطة الآتية:

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

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

1) ما عوائق العمل في مجموعات صغيرة؟

2) كيف يمكن تفعيل المجموعات غير النشطة؟

3) ما أهداف العمل في مجموعات صغيرة؟

4) ما المهمات المتوقعة من كل دور في المجموعة؟

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

يتم تخصيص وقت لعمل المجموعات:

- بعد انتهاء الوقت المخصص للمجموعات، يقوم عضو تنتدبه المجموعة بعرض إجابة مجموعته عن السؤال المخصص لها. ويتيح المدرب لبقية المجموعات فرصة التعليق على الإجابة وإثرائها.
- 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 كلا من المدرب والمشرف على التدريب في الحكم على مدى فعالية التدريب (مشروع تمكين، 2000)

المعيار	مضمون معيار التدريب الفعال
1. يركز التدريب الفعال على احتياجات الفئات المستهدفة وهو مبني على أداء هذه الفئات وموجه نحو النتائج.	* التدريب الفعال ليس غاية في حد ذاته بل هو وسلة غالباً ما تكون ضمن وسائل أخرى -لتحقيق النتائج وحل مشاكل الأداء. * التدريب الفعال مبنى على الأداء، فبعد التدريب سيتمكن المتدربون من القيام بمهام لم يكن باستطاعتهم القيام بها من قبل. * يتعامل التدريب الفعال مع مشاكل الأداء التي يمكن معالجتها عن طريق التدريب، ولا يتعامل مع المشاكل التي لا صلة لها بالأداء أو التدريب (مثل الحوافز أو المعدات أو مشاكل السياسات الداخلية). * يميز التدريب الفعال الفرق بين تحسن أداء المؤسسة وتحسن أداء الأفراد المتدربين. * يستند التدريب الفعال على تحليل دقيق لاحتياجات الفئة المستهدفة. * يأخذ التدريب الفعال في الاعتبار توقعات كل من المتدرب والمؤسسة التي يعمل فيها ورؤساء العمل.
2. يبني التدريب الفعال على معايير تصميم جيدة تساعد على تحقيق النتائج المتوقعة.	* التدرب الفعال مصمم وموضوع بناء على نتائج تقويم الاحتياجات التدريبية. * التدريب الفعال مصمم على أساس نموذج تدريب جيد مكون من مراحل متكاملة ومحددة تحديداً جيداً. * يقوم التدريب الفعال بغلق الفجوات في الأداء. * يحتوى التدريب الفعال على المعارف والمهارات والاتجاهات التي يجب أن يكتسبها المتدرب ليتمكن من تحسين أدائه. * يراعي التدريب الفعال توافق المعارف والمهارات والاتجاهات الجديدة مع العادات والقيم الموجودة. * يتم في التدريب الفعال تحليل وسيلة التدريب واختيارها، وتحديد الأساليب والأنشطة التدريبية الملائمة.

3. يستخدم التدريب الفعال مجموعة متكاملة من المواد التدريبية تساند الأهداف التي تم تحديدها ولها علاقة وثيقة بالمجال العملي للمتدربين.	* المواد التدريبية محددة الأهداف ومعدة خصيصا لتناسب مع بيئة ومجال 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.
4. يعد التدريب الفعال خصيصا ليتماشى مع أسلوب تعلم الكبار ومبادئه وتوقعاتهم.	* يصمم التدريب الفعال على أساس مبادئ تعلم الكبار. * يشعر المتدربون بوضوح بالفائدة التي تعود عليهم من التدريب (العائد الشخصي والتحفيز). * مصداقية المدرب في التدريب الفعال هو عامل أساسي لنجاح أي نشاط تدريبي. * تضمن المتابعة المستمرة في التدريب الفعال المستوى الثابت لجودة التدريب وتساهم في تحقيق نتائجه.
5. يشتمل التدريب الفعال على مستويات مختلفة من التقويم للتحقق من الوصول إلى النتائج المتوقعة.	* يعد التدريب الفعال أن أداء المتدربين يكون أفضل عند تفاعلهم مع البرنامج التدريبي ورضاهم عنه. * يقيس التدرب الفعال مدى اكتساب المعارف والمهارات، والاتجاهات المطلوبة ويقارن بين مستوى المتدربين قبل التدريب وبعده. * يهتم التدريب الفعال بتقييم أثر التدريب وذلك للتحقق من المنجزات والنتائج المتوقعة.

إدارة عملية التدريب

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

1) خلق بيئة تعلميه نشطة والحفاظ عليها.

ويتم ذلك عن طريق قيام المدرب بما يأتي:

- التعرف على أسماء المشاركين وتعريفهم على بعضهم بعضاً.
- إيجاد نوع من الوئام والتقارب بين المتدربين من خلال أنشطة التآلف وكسر الجمود وبعض التمارين أو الألعاب البسيطة والقصص المضحكة.
- إلصاق نتاجات المشاركين على الحائط والرجوع إليها باستمرار.
- المحافظة على انتباه المشاركين ووقف المناقشات الجانبية.
- إتاحة الفرصة للمشاركة والعمل على الحد من سيطرة شخص ما أو مجموعة صغيرة على مجريات النقاش.
- بناء علاقات ملائمة مع المتدربين في الاستراحات أو في أوقات التدريب وتطويرها وصيانتها.

2) الحفاظ على مسار النقاش أو التدريب.

- يحدث أحياناً أن يخرج المتدربون عن مسار النقاش أو مسار التدريب، فيبدأون في نقاش جانبي أو يخرجون عن موضوع التدريب إلى مواضيع أخرى لا علاقة لها بالتدريب. في هذه الحالة يعمل المدرب على إبقاء النقاش في نفس مسار الموضوع المطروح، ويعيد المشاركين إلى المسار.
- يتفق المدرب مع المتدربين في بداية التدريب، عندما يقومون بوضع قواعد العمل وضوابط التدريب، على العودة إلى مسار النقاش أو التدريب (إذا تم الخروج عنه) كلما سمعوا المدرب أو أحد المتدربين يقول بلطف: « عودة إلى المسار Back on Track ».

3) إعادة صياغة الأفكار.

يقوم المدرب بإعادة صياغة بعض الأفكار التي تصدر عنه أو عن بعض المتدربين بغرض توضيحها أو تفسيرها.

4) 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 تدريبي مجموعة متطوعة 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 عرضي 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 وتتطلب الإجابة عنه رأيا 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 ملخصا 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:

أسماء المشاركين	لقد تعلمت	أريد أن أعرف المزيد عن	الأمور التي سارت كما يرام	الأمور التي تحتاج لتحسين

مراجعة ما تعلمه زميلك:

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

5) 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.

6) إدارة مهمات 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 واختيارهم.
- يحدد المدرب لكل مجموعة قائدا أو منسقا، (ويفضل أن يبادر المتدربون إلى اختياره بأنفسهم) ليقوم بالمهمات الآتية:

1) تنظيم النقاش وإدارته أثناء عمل المجموعة بطريقة ديمقراطية تتيح فرصة المشاركة والتعبير للجميع.

2) يتأكد من التزام المجموعة بالوقت المخصص وعدم الخروج عن موضوع النقاش أو عما تتطلبه المهمة التي تم تكليف مجموعته بها.

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

1) تسجيل ما يدور في أثناء مناقشات مجموعة العمل.

2) تلخيص النقاط الهامة من النقاش وكتابتها على لوحة ورقية.

3) عرض عمل المجموعة أمام المشاركين 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:

1) المهمة المطلوب إنجازها.
2) الوقت المخصص لعمل المجموعة.
3) النتاج المتوقع من المجموعة وكيفية عرضه.
4) المصادر المتاحة للمجموعة.
5) معايير تقويم عمل المجموعة ونتاج عملها.
6) 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 شفويا (Presentation) عن إنجازات قمت بها أو نشاط قمت بتنفيذه أو مهمة معينة أو بحث أو دراسة قمت بإعدادها، ويتطلب 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 كمدر التمكن من بعض المهارات التي تساعدك في توصيل الرسالة إليهم بطريقة جذابة.

العرض الشفوي الفعال

لكي يكون العرض مثيرا للانتباه وفعالا، فإن هناك بعض المهمات التي ينبغي علك إنجازها قبل القيام به، وتضم هذه المهمات ما يلي (ماهر، 1998):

1) إعداد إطار عام لموضوع العرض، وتحديد الأفكار الرئيسة فيه والهدف من كل فكرة، وترتيب الأفكار ترتيبا منطقيا.
2) 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؟
3) 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؟
4) تحديد الوسائل المساعدة في العرض والتأكد من توافرها وصلاحيتها وملاءمتها.

أما الإرشادات التي ينبغي اتباعها لتنفيذ عرض فعال فهي الآتية:

- اتصل بصريا بالمتدربين وواصل النظر إليهم بعينيك لتشد انتباههم وتتعرف إلى ردود أفعالهم.
- لا تقرأ من الأوراق أو الشفافات بشكل متكرر، ولا تكثر من استخدام الإحصاءات والأرقام.
- تحدث بصوت واضح وبسرعة ملائمة، وتأكد من وصول صوتك إلى جميع المتدربين.
- 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 تجعل المعلومات مكتظة.
- استخدم الأمثلة التوضيحية وأعد التأكيد على النقاط الهامة.
- احرص على أن يشتمل عرضك على مقدمة مختصرة، ومحتوى، وخلاصة ونتائج.

وفيما يتعلق بعروض المتدربين، ينبغي على المدرب أن يشجعهم على ذلك وأن يدربهم على مهارات العرض الفعال، وأن يتفهم الخجل 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.

أولًا: التهيئة والافتتاح

تلعب قضية اختيار المدخل المناسب لتهيئة عملية العرض أو افتتاحها دور مهما في اجتياز المقاومة النفسية والقلق لكل من المدرب والمتدرب، وإعطاء انطباع إيجابي عن المدرب والتمهيد للتدريب خاصة في اليوم الأول من التدريب أو في الساعات الأولى منه. وفيما يلي بعض المداخل التي يستطيع المدرب اختيار المناسب منها للموقف التدريبي وللمتدربين بحيث يكون مرنا ولا يطبق نفس المدخل في كل أنشطة التدريب أو العرض، فما يناسب موقف أو مجموعة قد لا يناسب موقفا آخر أو مجموعة أخرى من المتدربين (توفيق، 1995)

مدخل التهيئة أو الافتتاح	أهداف المدخل
1. مدخل التعارف والتعريف.	يهتم المدرب بإحداث التعارف بهدف: * إظهار الاهتمام بالمتدربين والتعرف على خبراتهم واهتماماتهم. * تدعيم العلاقات الاجتماعية بين المدرب والمتدربين من جهة، وبين المتدربين من جهة ثانية.
2- مدخل الأسئلة المفتوحة.	بوجه عام مجموعة من الأسئلة ذات العلاقة بموضوع التدريب بهدف المساعدة في: • التعرف على اهتمامات المتدربين وتصوراتهم المبدئية. • كسر الجمود بين المدرب والمتدربين.
3- مدخل المقدمة النظرية المكثفة.	قد يلجأ المدرب إلى البدء بمقدمة نظرية مكثفة يبهر بها عقل المتدربين ووجدانهم بهدف: • توليد إحساس لديهم بالحاجة إلى ما سيطرحه المدرب من معرفة ومهارات برغم ما لديهم من معارف وكفايات، وبرغم مواقعهم ومستوياتهم المتقدمة في العمل، ويفيد ذلك كثيراً في حالة الإداريين الذي يعتقد الكثيرون منهم أنهم لا يحتاجون إلى التدريب، وأنهم يعرفون أكثر مما يعرف المدرب.
4- مدخل المقدمة المقتضبة المبتورة.	وقد يبدأ المدرب بالانتقال فورا إلى عرض البرنامج التدريبي ومكوناته بهدف: • تحقيق مشاركة فورية من المتدربين. • السيطرة على مشاعر القلق لدي المدرب بالتركيز فورا على المحتوي.
5. مدخل الصدمة التدريبية	قد يلجأ بعض المدربين إلى البدء بتمرين أو أداة تدريبية صعبة أو بسؤال يصعب الإجابة عنه بهدف: • توليد شعور لدي المتدربين بالعجز المؤقت عن التفكير من أجل دفعهم إلى الاهتمام بموضوع التدريب وحثهم على المشاركة الايجابية.

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

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

> من الممارسات التي يمكن أن تفيد المدرب في خلق الجو المناسب وتدعيمه منذ اللحظات الأولي لالتقائه بالمدربين. حديثه لهم عن الأفكار ومشاعر القلق والحيرة التي كانت تراوده في أثناء الأعداد للبرنامج التدريبي لضمان تحقيق البرنامج لأهدافه.

ثانياً: بناء وسط أو جسم العرض

يتم في هذا الجزء من العرض تناول الأفكار الرئيسية فيه بترتيب منطقي، وبشكل بسيط ومباشر، ويراعى أيضاً توضيح متى يتم الانتقال من فكرة إلى أخرى. ويحتاج بناء وسط أو جسم العرض ثلاث مهارات أسياسية (توفيق،1995):

مهارة التدعيم:

يدعم المدرب أفكاره، ويوضح القضايا التي يعالجها التدريب باستخدام بعض أساليب التدعيم.ويكون التدعيم فعالا إذا كان مرتبطا وواضحا وقويا بحيث يصمد أمام المناقشات والأفكار المضادة، ومن الأمثلة على أساليب التدعيم ما يأتي:

- الأرقام والإحصائيات والرسوم البيانية.
- الحقائق والتعريفات.
- الحكايات والخبرات والنوادر المثيرة للاهتمام.
- الأمثلة والإيضاحات والتشبيهات.

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 قليلا: من الممكن أن يوحي الصمت 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 يتقنها ويوظفها في ضم الأجزاء المختلفة في البرنامج التدريبي 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 بدلًا 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 قبولا وفاعلية فيما بعد.
- احتفظ بمزيج من الأنشطة التدريبية المتنوعة.
- درب على المفاهيم والمهارات السهلة قبل تلك الصعبة أو المعقدة.
- اختتم النشاط التدريبي بمناقشة عن « وماذا بعد ذلك؟» حتى يفكر المتدربون في أهمية البرنامج التدريبي وفائدته 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 الرئيسة لهذه الجلسة » أو « لإغلاق هذا الجزء سنقوم بمراجعة ما تم طرحه من أفكار » وغير ذلك من العبارات المشابهة.
- مراجعة أهداف التدريب وأنشطته، والأفكار الرئيسة في موضوع التدريب.
- ربط فقرات التدريب ببعضها.
- تقدير المشاركين على مجهوداتهم وتلطيف الجو مع الذين لم يأخذوا فرصا كافية 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 طبيعيا وقدم نفسك للمتدربين بدون مبالغة ولا تضفي على شخصيتك أهمية أكثر من الواقع الفعلي.
- حدد ما الذي ستتحدث عنه وحدد أهم النقاط في ذلك.

- حدد الإطار الزمني والتوقيت 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 واثقا من نفسك، ومن تمكنك في الموضوع الذي ستقوم بعرضه.
- اجعل عرضك للموضوع يأخذ شكل الحوار المتبادل 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 أذهان المستمعين ولكي تلتقط أنت نفسك.
- وظف الدعابة والمرح بعناية 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 تتفهمها كما يقصدها السائل.

تقويم العرض الشفوي

يقوم المدرب الفعال بإجراء عملية تقويم للعروض الشفوية التي يقوم بها بهدف تحسينها وتطويرها باستمرار. ويعتمد في عملية التقويم على مجموعة من المصادر المتكاملة مثل رد فعل المتدربين وانطباعاتهم والتغذية الراجعة التي يحصل عليها منهم، وانطباعات زملائه المدربين والتقويم الذاتي في ضوء معايير محددة.

وفيما يأتي أداة لتقويم العرض الشفوي يمكنك استخدامها للتقويم الذاتي أو لتقويم مهارة أحد المدربين في العرض الشفوي(حسين،2001ب؛1998) ضع في هذه الأداة إشارة (√) 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 (√) 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 تقويم للعرض الشفوي

الرقم	سلوك المدرب في العرض الشفوي	ممتاز 5	جيد 4	متوسط 3	ضعيف 2	ضعيف جداً 1
1	استعداد المدرب وإلمامه بمحتوى العرض					
2	تهيئة المتدربين للعرض					
3	تنبيه المتدربين إلى أهمية الموضوع					
4	الانتقال بشكل منطقي من جزء لآخر في العرض					
5	إدارة وقت العرض بشكل فعال					
6	وجود بداية للعرض وجسم ونهاية					

7	الاتصال البصري بالمتدربين والتنقل بالعينين بينهم وعدم التركيز على متدربين محددين بشكل دائم.					
8	استخدام وسائل مساعدة فى العرض					
9	المحافظة على انتباه واهتمام المدربين					
10	توظيف المرح في العرض					
11	تحمس المدرب للعرض ونقل حماسه للمتدربين					
12	التحكم فى نبرة الصوت وسرعته					
13	مخارج الصوت واضحة ومسموعة والنطق سليم					
14	وضوح اللغة وخلوها من المصطلحات الفنية المعقدة					
15	تنفيذ العرض بشكل طبيعي وبهدوء دون عصبية أو توتر					
16	إشراك المتدربين وإثارة دافعيتهم					
17	التعبير بوضوح عما يريد المدرب عرضه					
18	ثقة المدرب بنفسه					
19	سير العرض بسرعة مناسبة					
20	توظيف لغة الجسم					
21	وضوح الأسئلة التى يطرحها المدرب					
22	تشجيع أسئلة المتدربين					
23	الإجابة عن أسئلة المتدربين					
24	تقبل ملاحظات المتدربين					
25	إغلاق العرض بمهارة					
المجموع						
المجموع الكلى						
ملاحظات:						