



دورة تدريبية في

تدريب مدربين

Training of Trainers (TOT)



إعداد: ٢٠٠٠

المركز القومي للتعليم - أصدقاء بلا حدود . الدكتور . ماهر الصيفي

بالتعاون مع كل من :-

مركز ديبيونو بفرنسا لتعليم مهارات التفكير الإبداعي البروفسور . ديبيونو انتي

مركز الخبرات المهنية للإدارة بالقاهرة . الدكتور . ابراهيم الفقي

أهداف الدورة التدريبية

النتائج المتوقعة

تمكين المشاركين من ممارسة مهارات التدريب الفعال.

الأهداف التدريبية

في نهاية البرنامج سيتمكن المشاركون من:

١. تعريف مفهوم التدريب وأهدافه ومبادئه الأساسية.
٢. وصف مراحل العملية التدريبية.
٣. شرح مبادئ التدريب.
٤. تحديد الوسائل والمنهجيات لتقييم الاحتياجات التدريبية.
٥. وضع قائمة بالمعارف والمهارات والاتجاهات المطلوبة لتحقيق الأهداف التدريبية المبنية على الأداء.
٦. إختيار أساليب التدريب المناسبة لأساليب ومبادئ تعليم الكبار.
٧. تحديد خصائص ومسؤوليات المدرب الفعال.
٨. تحديد معوقات التدريب وأسباب مقاومة التدريب واقتراح وسائل للتغلب عليها.
٩. تطوير خطة جلسة تدريبية.
- ١٠- إدارة جلسة تدريبية/حلقة نقاشية.
- ١١- إختيار الوسائل والطرق التقييمية الفعالة لتقييم كفاءة التدريب ومدى تحقيق النتائج.

مقترحات للمشاركة الفعالة

أفعل:

- إسأل عندما يكون لديك سؤال.
- لا تتردد في المشاركة من خلال توضيح معين.
- أطلب مثال إذا كان الموضوع المطروح غير واضح.
- إبحث عن طرق تستطيع أن تطبق من خلالها المبادئ التي تتعلمها في مجال عملك.
- فكر في طرق وأساليب يمكنك من خلالها اقتراح أفكار جديدة على زملائك.
- لا تقبل الأشياء والأفكار المطروحة على علاتها.

لا تفعل

- حاول أن تطرح معضلة كبيرة فقط لتخرج المدرب وتثبت أنه لا يعرف كل شيء (فعلًا المدرب لا يعرف كل شيء).
- أقفل عقلك وقل: "نظرياً هذا كلام جميل ولكن....".
- إفترض أن كل الموضوعات المطروحة موافقة لاحتياجاتك.
- أكتب كل ما تسمع وترى ولا تدع شاردة ولا واردة.

تعريف التدريب

التدريب هو عملية إكساب فرد أو أفراد مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات التي تمكنهم من القيام بعمل ما لم يكن في استطاعتهم القيام به من قبل أو القيام به بصورة أفضل أو مختلفة عن ذي قبل، وعلى هذا فإن نتائج التدريب هو حدوث تغير أفضل في الأداء.

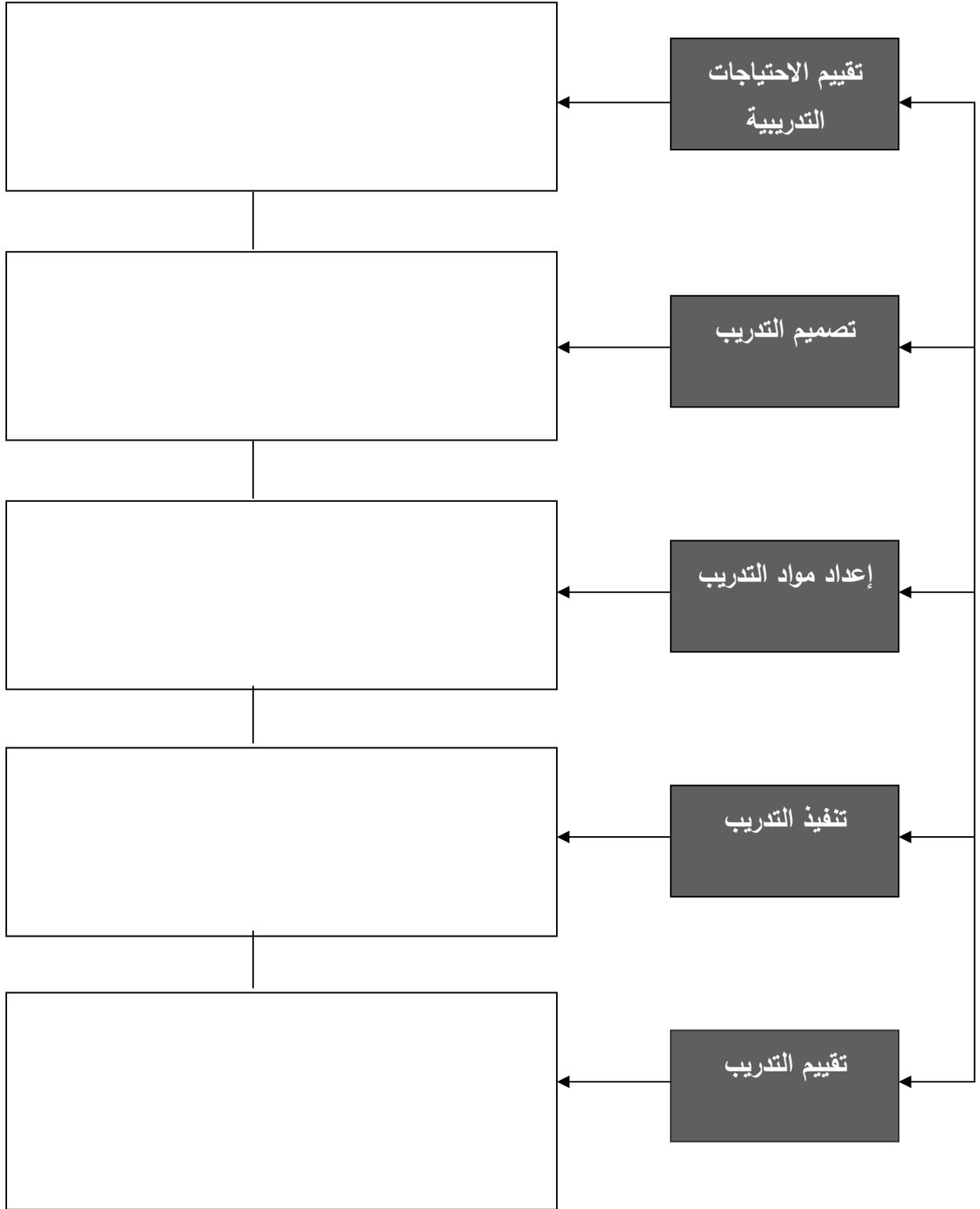
أسئلة التدريب:

السؤال	مضمون السؤال
لماذا؟	الاحتياجات التدريبية والأهداف
لمن؟	الفئة المستهدفة
للحصول على ماذا؟	النتائج
ما هي المحتويات؟	المعارف والمهارات والاتجاهات
كيف؟	الأساليب/الوسائل
متى؟	توقيت/زمن التدريب
أين؟	مكان التدريب
كيف أعرف أنني حصلت على النتائج المطلوبة؟	أساليب التقويم
نشاط تدريبي فعال	

العملية التدريبية

البيانات والمخرجات

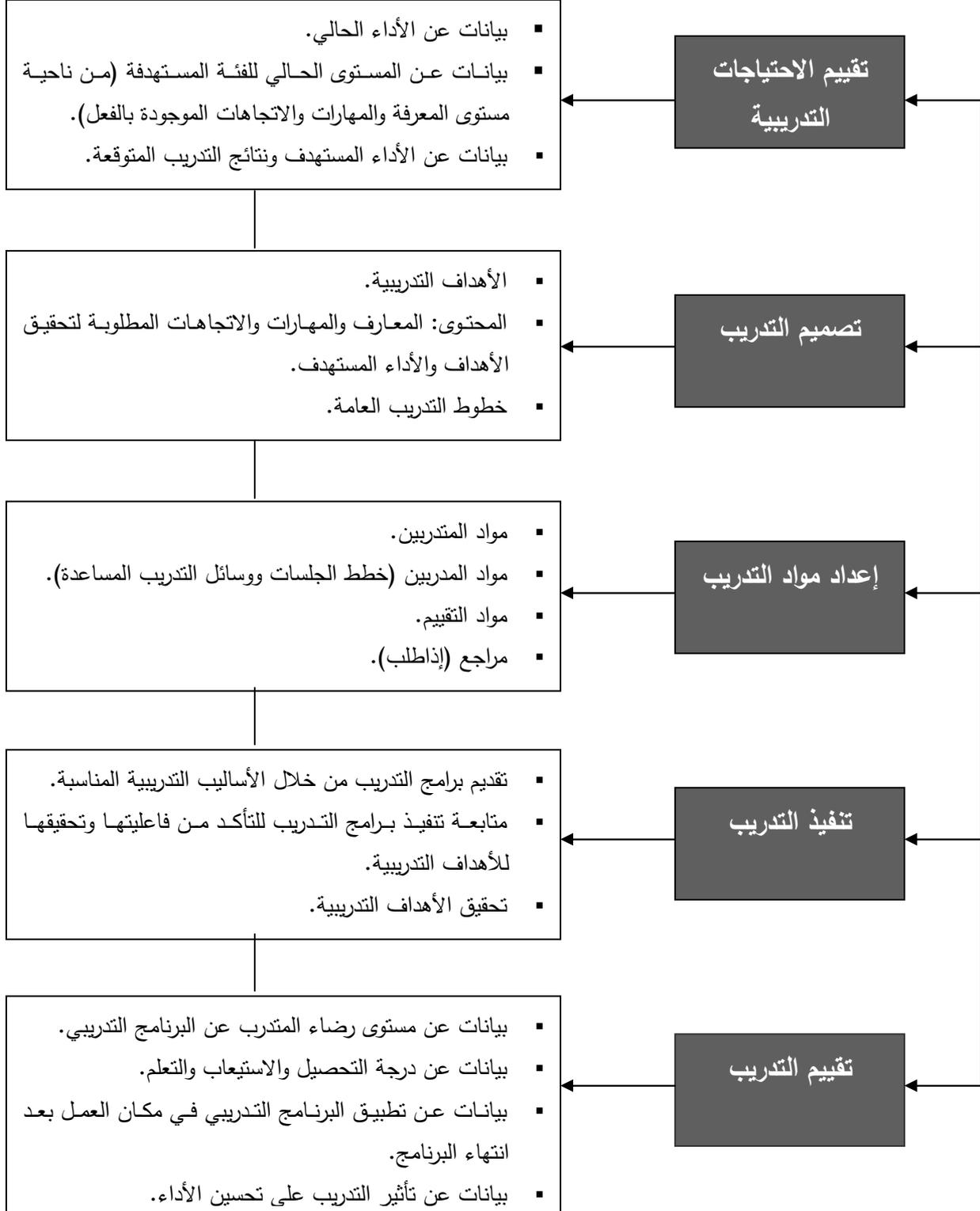
المراحل



العملية التدريبية

البيانات والمخرجات

المراحل



لماذا نقيّم الاحتياجات؟

- لمعرفة المستوى الحالي للأداء
- لتحديد أسباب المستوى الحالي للأداء
- لإشراك الجهات والأفراد المعنيين بالأمر في عملية التقييم والحصول على معونتهم
- لتحديد مستوى الأداء المطلوب ونتائج لتحسين الأداء
- لتحديد ما إذا كان التدريب مطلوباً وفي أي مجال
- لتحديد الفئة المستهدفة للتدريب
- لتحديد مستوى المشاركين من ناحية المعرفة والمهارات والاتجاهات الموجودة لديهم بالفعل
- لوضع معايير اختيار المشاركين
- لوضع أسس لتقييم وقياس نتائج التدريب

ورقة عمل (٢)

وسائل وأدوات تقييم الاحتياجات التدريبية مناقشة المزايا والعيوب

إرشادات: يتم العمل في ثنائيات أو مجموعات صغيرة. ناقش ما تعتقد أنه من مزايا أو عيوب الوسائل والأدوات التالية لتقييم الاحتياجات التدريبية.

العيوب	المزايا	الوسيلة
		الملاحظة المباشرة
		عقد لقاءات فردية مع الأفراد المعنيين أو مع بعض أعضاء الجمهور المستهدف
		بحوث ميدانية يستخدم فيها نماذج الاستبيان واستفتاء الرأي
		عقد لقاءات مع المجموعات المركزة أو البؤرية لتحديد وتنقيح الاحتياجات
		الاختبارات
		مراجعة الوثائق
		تحليل عمل وإنتاج الفئات المستهدفة

والآن قارن بين أفكارك وبين المزايا والعيوب المدرجة في ورقة العمل (3) .؟

ورقة عمل (٣)

وسائل وأدوات تقييم الاحتياجات التدريبية

المزايا والعيوب

العيوب	المزايا	الوسيلة
<ul style="list-style-type: none"> ▪ تستهلك وقتاً كبيراً ▪ تشعر الذين تحت الملاحظة بعدم الارتياح ▪ تؤدي بأولئك الذين تحت الملاحظة بالقيام بأداء معين لمعرفةهم بأنهم تحت الملاحظة ▪ يمكن أن تكون هذه الوسيلة غير محايدة 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تعطي بيانات واقعية عن الأداء الحالي ▪ اختيار غير مكلف ▪ تلقي الضوء على المتغيرات الخارجية والتي تؤثر على الأداء ▪ يمكن استخدام قوائم مرجعية للملاحظة الموجهة 	الملاحظة المباشرة
<ul style="list-style-type: none"> ▪ تستهلك وقتاً كبيراً ▪ تعتمد على توفر الوقت لدى من يجري معهم المقابلات واستعدادهم لإعطاء المعلومات ▪ يمكن أن تؤدي إلى معلومات غير دقيقة 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تعطي الفرصة للاستكشاف وطرح أسئلة ▪ غير مخطط لها للوصول لبيانات أو أفكار معينة ▪ يمكن أن تؤدي للحصول على معلومات لم تكن متوقعة 	عقد لقاءات فردية مع الأفراد المعنيين أو مع بعض أعضاء الجمهور المستهدف
<ul style="list-style-type: none"> ▪ في بعض الأحيان تكون الاستبيانات صعبة الفهم ▪ قد تحتوي على بنود غير واضحة تؤدي إلى سوء فهم المشارك ▪ أحياناً تكون صعبة التجميع من المشاركين 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ محددة الهيكل وبالتالي تعطي بيانات مماثلة للتحليل ▪ تعطي إجابات يسهل وضعها في صورة جداول وتحليلها ▪ يمكن أ، تضم عدد كبير من المشاركين قد لا يمكن عقد مقابلات معهم أو ملاحظتهم جميعاً 	بحوث ميدانية يستخدم فيها نماذج الاستبيان واستفتاء الرأي
<ul style="list-style-type: none"> ▪ يكون من الصعب في 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تعطي الفرصة لمقابلة عينة 	عقد لقاءات مع المجموعات المركزة أو

العيوب	المزايا	الوسيلة
<p>بعض الأحيان إيجاد الوقت الملائم لاجتماع جميع أفراد المجموعة إذا لم يكن اللقاء موضوعاً في هيكله الصحيح ومنظماً تنظيمياً جيداً قد يؤدي ذلك إلى خروج المناقشة عن موضوعها الرئيسي</p>	<p>تمثل الفئة المستهدفة والجهات المعنية بتحسين أدائها والتي تطرح أفكارها الخاصة بالاحتياجات</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ تعطي المشاركين الشعور بأنهم جزء من عملية تخطيط وتصميم التدريب مما يعظم لديهم الإحساس بالملكية 	<p>البورية لتحديد وتنقيح الاحتياجات</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ قد يؤدي إلى شعور المجيبين على الاختبار بعدم الارتياح ويحولهم ضد التدريب 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تعطي معلومات دقيقة خاصة بمستوى محدد من المعرفة أو المهارات أو الاتجاهات لدى المشاركين المستهدفين 	<p>الاختبارات</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ قد لا تتوفر الوثائق أو يكون من الصعب الوصول إليها ▪ قد تكون الوثائق غير حديثة وبالتالي لا تعبر عن الوقت الحاضر ▪ قد لا يتم اختيارها بطريقة سليمة وبالتالي تعطي صورة محدودة وغير سليمة للأداء الحالي 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تعطي صورة للأداء الحالي من خلال وثائق ومصادر مختلفة ▪ ذات أهمية كبيرة للقائم بالتقييم والتحليل إذا ما كان غير متواجد في نفس المكان المراد تقييم له أو لتحسين الأداء فيه 	<p>مراجعة الوثائق</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ قد يتم إعطاء نماذج نمطية تعطي صورة أعلى للأداء عن الأداء الحقيقي. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تعطي بيانات عملية خاصة بالمرجات والأداء 	<p>تحليل عمل وإنتاج الفئات المستهدفة</p>

معايير وعوامل تؤخذ في الاعتبار

عند اختيار وسائل تقييم الاحتياجات

- الوقت
- التكلفة
- عدد الأشخاص
- درجة الصعوبة للوسائل المختلفة
- مدى سرية وحساسية البيانات وكذلك مدى سهولة الوصول إليها وتوافرها
- مستوى الراحة
- خبرة المقيم مقابل الأساليب المختلفة

اختيار الوسائل والأدوات اللازمة لتقييم فعال للاحتياجات

إرشادات: العمل في ثنائيات أو مجموعات صغيرة. حدد في هذه الجلسة أي من وسائل وأدوات تقييم الاحتياجات ستستخدم في كل حالة من الحالات التالية مع إيداء ومناقشة أسبابك.

الحالة الأولى:

تود تحسين مستوى التدريس في مدارس الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة على مستوى البلاد. أحد العناصر التي يجب أن تركز عليها هي خبرات ومهارات المدرسين المتعاملين مع هؤلاء الأطفال (حوالي ٥٠٠ مدرس).

الوسيلة أو الوسائل المختارة في تقييم الاحتياجات:

.....

.....

الأسباب:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

الحالة الثانية:

تود تقديم المساعدة للمشاريع الصغيرة والمشاريع الأهلية ومشروعات الأسر الصغيرة والتي تنتج الملابس اليدوية وذلك بتحسين جودة إنتاجهم لجعلهم أكثر تنافساً في السوق، وبالتالي مساعدة هذه العائلات على تحقيق دخل أعلى من مشاريعهم الصغيرة.

الوسيلة أو الوسائل المختارة في تقييم الاحتياجات:

.....

.....

الأسباب:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

الحالة الثالثة:

تود مساعدة المؤسسات الأهلية والمنظمات غير الحكومية في فلسطين على تحسين مهاراتهم في إيجاد فرص تمويل.

الوسيلة أو الوسائل المختارة في تقييم الاحتياجات:

.....

.....

الأسباب:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

كيف تضع أهدافاً تدريبية؟

١. يبدأ بنثبيت الجملة أو العبارة التالية:
- في نهاية الدورة/الجلسة سيكون المشاركون قادرين على أن:
٢. يبدأ صياغة الهدف بفعل مضارع. هناك ثلاثة أنواع من الأهداف:
 - المعرفية مثل: يعدد مراحل العملية التدريبية.
 - المهارية/السلوكية مثل: يكتب تقريراً جيداً.
 - الاتجاهية مثل: يقدر جهود المتطوعين.

توقف الآن واعمل النشاط التالي:

ضع شكل دائرة على الأفعال التي تصلح لاستخدامها في صياغة الأهداف المعرفية، ثم ضع شكل مثلث على الأفعال التي تصلح لاستخدامها في صياغة الأهداف المهارية/السلوكية، وضع شكل مربع على الأفعال التي تصلح لاستخدامها في صياغة الأهداف السلوكية أو الاتجاهية.

يعدد	يفعل	يثبت	يناقش	يحلل	ينفذ
يحل	يحسب	يطبق	يقرر	يصمم	يصف
يطور	يعرف	يقيم	يختار	يشرح	يخطط
يعدل	يسمي	يستخدم	يبدى	يميز	يصنف
يدرك	يحلل	يدمج	يذكر	يركب	يقيم
يبني	يختبر	يظهر	يغير	يقارن	يلخص

٣. إنتبه إلى قضية تدرج الأهداف. فيما يلي مثال على تدرج الأهداف:
 - الغاية: تحسين أداء العاملين في مجال الرعاية الصحية الطارئة.
 - الأهداف المحددة: تدريب ١٠٠ من الممرضين والأطباء على مهارات تقديم خدمة الرعاية الصحية الطارئة قبل الوصول للمستشفى في قطاع غزة.
 - الأهداف الفرعية (أهداف الجلسات): مثال: سيكون المشاركون في نهاية الجلسة التدريبية قادرين على أن

ورقة عمل (٦)

من نتائج متوقعة إلى أهداف تدريبية

إرشادات: من خلال العمل في مجموعات صغيرة إقرأ الحالة التالية ونواتج التدريب المتوقعة ثم اكتب قائمة بالأهداف التدريبية التي تتبثق عن هذه النتائج المتوقعة. تذكر أنه يجب أن تبنى أهدافك التدريبية على الأداء المستهدف ويجب أن تبدأ بكلمة أو اسم يدل على القيام بعمل ما يمكن ملاحظته.

الأداء الحالي: من خبرتك العملية وجدت أن بعض المنظمات التي عملت معها تفتقر إلى مهارات إدارة المشاريع. نتيجة لذلك لا يتم اختيار فريق العاملين بالمشروع بصورة دقيقة ولا يعملون سوياً بصورة جيدة. أيضاً لا تنتهي المشاريع في الوقت المحدد لها ولا تصل في أحيان كثيرة جودة العمل إلى المستوى المطلوب. إضافة إلى ذلك، يتم في بعض الأحيان إهدار للموارد ويأتي المخرج النهائي للعمل مكلفاً تكلفه أعلى من التكلفة التقديرية.

الاحتياجات: بالتالي يوجد حاجة ملحة لتقوية مهارات إدارة المشاريع لهذه المنظمات لتحقيق مخرجات تتم في وقتها المحدد وبجودة عالية وتكلفة واقعية ومحددة.

النتائج المتوقعة من التدريب: تحسن إدارة المشروعات في ١٠ منظمات مستهدفة.

مؤشرات لقياس تحقيق النتائج:

- تكامل فعال بين أعضاء فريق المشروع يظهر في خطة عمل المشروع.
- عدد المشاريع التي تتم وفق الجدول الزمني الموضوع.
- عدد المشاريع التي تتم بالموارد المخطط لها مسبقاً.
- عدد المشاريع التي تتم بمستوى الجودة المتفق عليه.

مدة التدريب: ١٠ أيام تدريبية.

أسس ومبادئ اختيار محتويات التدريب

تأكد من أن المحتويات التي قد اخترتها:

- تتماشى مع أهداف التدريب المحددة
- تتماشى مع الوقت المتاح للتدريب
- يتوازن فيها المدخلات المبنية على المعارف وتلك المبنية على المهارات وكذلك المبنية على الاتجاهات
- تتناسب مع مستوى المشاركين
- تتابع وتتسلسل بشكل جيد ومدروس
- تتدرج في درجة الصعوبة
- حديثة بدرجة معقولة
- تتفق فيها المبادئ الرئيسية مع الأساليب
- يمكن تطبيقها على الأداء الفعلي للمشاركين
- مناسبة للبيئة الاجتماعية والثقافية

ورقة عمل (٧)

اختيار محتويات التدريب: التطبيق

إرشادات: راجع الأهداف التي أدرجتها في ورقة العمل (٦) ثم اشترك مع مجموعتك في وضع قائمة بالمعارف والمهارات والاتجاهات التي يجب أن يغطيها البرنامج التدريبي لإدارة المشروعات والذي ستكون مدته ١٠ أيام.

عنوان البرنامج التدريبي المراد تصميمه: الإدارة الفعالة للمشروعات
المدة: ١٠ أيام

	المعارف
	المهارات
	الاتجاهات

مواصفات المواد التدريبية الفعالة

مواد المتدرب

- واضحة
- منظمة جيداً
- تعكس أهداف محددة
- متعددة ومتابعة المراحل
- تعطي تعليمات وإرشادات واضحة
- معدة لتنتقل من العرض إلى الممارسة والتطبيق
- تقدم مجموعة مختلفة من النشاطات التدريبية
- تتعلق بمجال أداء المشاركين
- تعطي الفرصة للتقييم الذاتي

مواد المدرب

- مبنية على أهداف محددة
- تضع قائمة بالمحتوى والمواد التي سيتم استخدامها
- توضح الأنواع والأهداف المختلفة للأنشطة
- تقدم خطوات قابلة للتطبيق لتقديم التدريب
- تقترح بدائل مختلفة للتفاعل
- تقترح الوقت الخاص بكل نشاط
- تعطي إرشادات لاستعمال أدوات ووسائل التقييم

مواد التقييم

- موضوعية
- تعطي كل من المدرب والمشاركين الفرصة لتقييم التدريب
- تقيس مراحل التقدم والمنجزات (تقييم مستمر وأيضاً نهائي)
- تحصل على بيانات من وسائل تقييم مختلفة (مثل الملاحظة والوسائل المكتوبة)
- سهلة المراجعة والجدولة والتحليل

ورقة عمل (٨)

أساليب ونشاطات تدريبيه

أولاً/ اختر أسلوبين أو أكثر من أساليب التدريب أدناه وناقشها مع مجموعتك ثم عرضها وناقشها مع المجموعة الكبيرة (جميع المشاركين):

وصف موجز	أسلوب التدريب
<p>نشاط سريع وموجز وفيه يقوم المدرب باستلهاام المشاركين لإبداء آرائهم وأفكارهم بحرية وبصورة عفوية عن أحد مواضيع التدريب.</p> <p>المزايا:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ يتيح فرصة التعبير بحرية. ▪ تكون المشاركة فعالة من قبل معظم المشاركين. ▪ جيد لتحفيز الأفكار والإبداع. <p>العيوب:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ يمكن أن يؤدي لصعوبات تتعلق بمناقشة جميع أو معظم الأفكار. ▪ لا يصلح مع أعداد كبيرة جداً عندما يراد إشراك الجميع في النقاش وكذلك لا يصلح مع أعداد صغيرة جداً لأن الآراء المطروحة لا تكون شاملة. <p>مثال:</p> <p>ما هي اقتراحاتكم للتغلب على معيقات الاتصال بين المدرب والمتدربين؟</p>	<p>العصف الذهني</p>
<p>يعمل المشاركون في ثنائيات أو مجموعات صغيرة للقيام بدور معين ومن خلال هذا النشاط يتعلمون مفاهيم تدريبية معينة أو يتدربون على مهارة معينة.</p> <p>المزايا:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ يصلح هذا الأسلوب عندما يكون هدف التدريب تنمية مهارات سلوكية واتجاهات معينة. ▪ يفيد في تدريب الفرد على معالجة المشكلات المتصلة بالمواقف الإنسانية. ▪ ينمي في الشخص القدرة على مناقشة الآخرين والتدليل على آرائه ونقلها إلى أذهانهم إلى جانب قدرته على التعبير الصحيح عن نفسه. ▪ يساعد على مناقشة الموضوع من زوايا عديدة. ▪ يتيح الفرصة لتطبيق المعرفة وتنمية التفكير الإبداعي. ▪ يقلل من احتمال سيطرة الأشخاص الملمين بالموضوع على مجرى النقاش. ▪ يشجع على المطالعة الإضافية. ▪ ينمي مهارات الاتصال. <p>العيوب:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ يحتاج إلى تخطيط دقيق. 	<p>لعب الأدوار</p>

وصف موجز	أسلوب التدريب
<ul style="list-style-type: none"> ▪ يعتمد على رغبة المشاركين بلعب الأدوار . ▪ قد يشمل عناصر غير واقعية ويعتمد على خيال المشاركين. ▪ يحتاج لوقت طويل. ▪ لا يلائم الخجولين. 	
<p>يعتبر أسلوب المحاكاة أكثر تعقيداً من لعب الأدوار ويتطلب مشاركة أكبر من المتدربين. يلعب فيه المتدربون دور الفريق مثل فريق إنقاذ أو طواريء حيث يلتقون معاً لحل مشكلات معينة وفي نهاية نشاط المحاكاة يعرض المشاركون ما توصلوا إليه أمام الجميع لمناقشته وفي حال وجود عدد كبير من المتدربين يتم توزيعهم إلى مجموعات صغيرة لتقوم كل منها بممارسة نشاط المحاكاة، ويمكن أن يتم هذا النشاط بشكل فردي.</p> <p>المزايا:</p> <p>يتم وضع المشاركين في مواقف عملية تتطلب اتخاذ قرارات وحل مشكلات والعمل في فريق.</p> <p>العيوب</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ تتطلب أن يكون المتدربون ملمين بجوانب الموقف الذي يقومون بمحاكاته. ▪ تحتاج وقتاً طويلاً. 	<p>المحاكاة</p>
<p>أسلوب للتعلم يتيح الفرصة لتبادل الآراء والأفكار وتوضيحها والدفاع عنها ويشتمل على عدة أنواع من النقاش منها:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ النقاش المنظم الذي توجهه مجموعة من الأهداف المحددة. ▪ النقاش المفتوح الذي يتيح الفرصة للمتدربين للتعبير عن آرائهم. ▪ النقاش الذي يقوده مجموعة من الخبراء الذين يعرضون أفكارهم حول موضوع معين ويشارك المتدربون بمدخلاتهم وطرح الأسئلة. ▪ مجموعات النقاش المكثف حيث يعمل المتدربون في مجموعات صغيرة ويناقشون موضوع معين بصورة مكثفة خلال مدة محددة وعند انتهاء هذه المدة تتوقف المناقشة ويقوم المشاركون بعرض ما توصلوا إليه. <p>ويعتبر دور المدرب في قيادة النقاش وتسهيله دوراً حيوياً، فالمدرب يشجع المتدربين على النقاش ويقوم بتغذيته ببعض الأفكار (دون فرضها على الآخرين) وإثارته ببعض الأسئلة ويقوم كذلك هو أو أحد المتدربين بتلخيص النقاش عند انتهائه.</p> <p>المزايا:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ يكون المتدرب في وضع نشط. ▪ ينمي مهارة التواصل بين قائد النشاط وبين المشاركين. 	<p>النقاش</p>

وصف موجز	أسلوب التدريب
<ul style="list-style-type: none"> ▪ يفسح المجال أمام المشاركين لتبادل الآراء والاشترك في المناقشة. ▪ طريقة سريعة لتحري ما فهمه المشاركون وإعطائهم تغذية راجعة فورية. ▪ طريقة جيدة لمعرفة ميول ووجهات نظر المتدربين. ▪ يمكن تكييف النقاش ليتلاءم مع خبرات المتدربين. <p>العيوب:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ يحتاج إلى مدربين مهرة قادرين على إدارة النقاش بكفاية وفعالية. ▪ يصعب مشاركة الجميع في النقاش خاصة في المجموعات الكبيرة. ▪ يستغرق وقتاً طويلاً ويصعب السيطرة على عامل الزمن. ▪ قد يسيطر قائد النشاط أو بعض المتدربين على مجريات النقاش على حساب الآخرين. 	<p>دراسة الحالة</p> <p>يقوم المدرب بتزويد المتدربين بالمعلومات الخاصة بموقف أو حالة معينة حقيقية أو افتراضية (قد تكون على شكل نص مكتوب أو شريط فيديو مصور أو غير ذلك)، ثم يقوم المتدربون بتحليل الأحداث المختلفة والقرارات التي أخذت لكي يتوصلوا إلى تقييم نتائج هذه الحالة.</p> <p>المزايا:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ توفر قدر عال من المشاركة من جانب المتدربين. ▪ تفيد في حالة المجموعات الصغيرة التي يمتلك أعضاؤها المعرفة الكافية والاهتمام. ▪ تتيح الفرصة للمتدربين للمساهمة بخبرتهم وتبادل الأفكار والمعلومات. ▪ تساعد في تطوير مهارة حل المشكلات لدى المتدربين وتوعيتهم حول إمكانية وجود عدة تفسيرات مقبولة لحالة معينة. <p>العيوب:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ قد يتطلب التوصل إلى حل لإحدى المشكلات وقتاً طويلاً. ▪ لا يصلح هذا الأسلوب في حالة الأعداد الكبيرة من المتدربين.
<p>أحد الأساليب الشائعة في التدريس والتدريب نظراً لأهمية الأسئلة في تحقيق الكثير من الأهداف مثل إثارة الاهتمام وإتاحة الفرصة للمشاركين للتفاعل والكشف عن استعدادهم وفهمهم وغير ذلك.</p> <p>هناك نوعين من الأسئلة: الأسئلة المفتوحة والأسئلة المغلقة.</p> <p>المزايا:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ الكشف عن الحاجات التدريبية. ▪ الكشف عن مستوى المتدربين. ▪ إشراك المتدربين وإثارة اهتمامهم. 	<p>طرح الأسئلة</p>

وصف موجز	أسلوب التدريب
<ul style="list-style-type: none"> ▪ إثارة النقاش أو توجيهه. ▪ إثارة التفكير . ▪ فحص مدى فهم المتدربين وعمقه. ▪ الحصول على تغذية راجعة. ▪ المراجعة. <p>العيوب:</p> <p>تتطلب مهارة في صوغ أسئلة متنوعة حسب الهدف ومهارة في طرحها.</p>	
<p>يقوم هذا الأسلوب على عمل المتدربين في أزواج أو ضمن مجموعات ويتم اللجوء إليه عندما يتطلب النشاط تحقيق فرص مشاركة وتعاون أكبر بين المشاركين.</p> <p>المزايا:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ينتج الكثير من الأفكار بسرعة كبيرة. ▪ يكسب المتدربين مهارة العمل في مجموعات. ▪ يتيح الفرصة لكل شخص للمشاركة. <p>العيوب:</p> <p>يستغرق وقتاً طويلاً.</p> <p>يتطلب من المدرب بذل جهد كبير في الإعداد والتحضير المسبق للمجموعات والتجول بينها ومتابعة أعمالها.</p>	<p>مجموعات العمل</p>
<p>يقوم كل مشارك أو مندوبين عن المجموعات المشاركة بعرض ما توصل إليه أو توصلت إليه المجموعات من أفكار أو اقتراحات أو حلول أمام الآخرين، وقد يتم العرض بشكل شفهي أو باستخدام وسائل مساعدة مثل اللوحة القلابة أو الشفافيات أو الحاسوب وغير ذلك.</p> <p>المزايا:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ تتيح الفرصة لتبادل الخبرات والتعلم من الآخرين. ▪ تكسب المتدربين مهارة عرض أفكارهم وأعمالهم أمام الآخرين والدفاع عنها. <p>العيوب:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ تحتاج وقتاً طويلاً. ▪ تتطلب من قائد النشاط أن يكون خبيراً في استخلاص الأفكار الرئيسية من العروض. 	<p>عروض المشاركين</p>
<p>حديث شفهي في موضوع معين يلقي فيه المدرب معلومات على متدربين يكتفون بالاستماع وتسجيل الملاحظات، وقد يتبع هذا الحديث نقاش وقد لا يتبعه ويعتمد نجاح مثل هذا الأسلوب على المدرب نفسه، وعلى مقدار براعته وقدرته في تنظيم أفكاره وآرائه وعرضها على المتدربين.</p>	<p>المحاضرة</p>

وصف موجز	أسلوب التدريب
<p>المزايا:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ توفر الوقت، حيث تسمح للمدرب بتقديم مواد أكثر في وقت محدد. ▪ تعطي المدرب فرصة التأثير العاطفي على الحضور مما يعزز تعلمهم. ▪ تمكن المدرب من تقديم المادة التدريبية بشكل مناسب لجميع مستويات المتدربين. ▪ يمكن استخدامها في التقديم والتوضيح والتلخيص وفي أي مرحلة من مراحل المادة التدريبية. <p>العيوب:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ تتبع كل الأفكار من المحاضر ودور المتدربين سلبي يقتصر على الاستماع وعدم المشاركة الفعالة (اتصال في اتجاه واحد). ▪ غير مناسبة لتدريس المهارات (تشغيل الأجهزة مثلاً). ▪ تعتمد على ما ينتقيه المدرب كمادة للتعلم. ▪ يكون مستوى تذكر المعلومات متدنياً. ▪ تكون فترة تركيز المتدربين على موضوع المحاضرة قصيرة ويشعر المتدربون بالملل في غياب استخدام وسائل التشويق وشد الانتباه. 	
<p>العرض الإيضاحي</p> <p>يقوم المدرب بأداء عمل ما أمام مجموعة المتدربين مع شرح نظري وعملي لمراحل أداء العمل وإجراءاته دون أن يشارك المتدربون في أداء العمل ويقوم المتدربون بالملاحظة والتسجيل أثناء العرض ثم المناقشة بعد انتهاء العرض.</p> <p>المزايا:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ يؤدي إلى قدر من الفهم المشترك لدى المتدربين. ▪ قليل التكاليف. ▪ يصلح في حالة وجود عدد كبير من المتدربين. ▪ يناسب التدريب على المهارات اليدوية ومهارات التواصل مع الآخرين. ▪ يمكن إعادة العرض عدة مرات حسب الحاجة. <p>العيوب:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ لا يكفي وحده لتحسين مهارات المتدربين. ▪ عدم مشاركة جميع أو معظم المتدربين في أداء العمل. 	
<p>المعرض</p> <p>يعد المعرض إحدى قنوات الاتصال الفعالة في نقل المعارف وعرض المهارات، وكوسيط تدريبي فهو يستخدم لعرض ما ينتجه المتدربون من أجل إتاحة الفرصة للآخرين للتعلم منه وتزويد القائمين عليه بتغذية راجعة.</p> <p>المزايا:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ طريقة لتوصيل معلومات لأعداد كبيرة. ▪ وسيلة لتبادل الخبرة والتعلم من الآخرين. 	

وصف موجز	أسلوب التدريب
<ul style="list-style-type: none"> أحد مصادر التعلم. <p>العيوب:</p> <p>اكتظاظ الناس حول بعض المعروضات لا يسمح لهم بالتأمل فيها للتعلم منها.</p>	
<p>مجموعة من الأنشطة التي يستخدمها المدرب في بداية جلسة التدريب لجذب انتباه المتدربين وتهيئتهم للتفاعل وتعارفهم وتشجيعهم على الإدماج والمشاركة النشطة. ويجب أن تكون ممتعة ومرتبطة بموضوع التدريب وأهدافه وملائمة للوقت والمناخ.</p> <p>المزايا:</p> <ul style="list-style-type: none"> تشجيع المشاركة النشطة للمتدربين. التحضير لتفاعل المشاركين. إثارة التفكير حول الاهتمامات والتوقعات. تسهيل تعارف المشاركين. <p>العيوب:</p> <ul style="list-style-type: none"> تؤثر المجموعات كبيرة الحجم على اختيار النشاط. إذا لم يكن النشاط مرتبطاً بمحتوى التدريب فقد يشعر البعض أنه مضيعة للوقت. <p>أمثلة:</p> <ul style="list-style-type: none"> أنشطة التعارف (عود الكبريت، النقاط الكرة، من أنا، تمثيل صامت... إلخ) أنشطة استكشاف المهارات (قصة جماعية، التحدث لمدة دقيقة... إلخ). أنشطة ديناميكية المجموعة (أرشدني، الاستماع الفعال، النصف الثاني من المثل... إلخ). 	<p>أنشطة كسر الجمود</p>

العوامل المؤثرة على اختيار الأساليب التدريسية

المحددات الزمنية والمادية:	مجالات التدريب:
<ul style="list-style-type: none"> الوقت التمويل 	<ul style="list-style-type: none"> مجالات محددة مجالات عامة
<ul style="list-style-type: none"> المساعدات التدريبية 	

مبادئ التعلم:

- التحفيز.
- المشاركة الفعالة.
- الفروق الفردية.
- التتابع والهيكلية.
- إرجاع الأثر.
- نقل الخبرات الشخصية.

عمل (٩)

ورقة

والآن .. وبعد اطلاعك على نموذج جلسة تدريبية، من فضلك أكمل النموذج التالي
لجلسة تدريبية من واقع دورة تدريب المدربين التي تشارك فيها أو دورة إدارة المشاريع
التي قمت بوضع أهدافها سابقاً.

نموذج لتخطيط جلسة تدريب

رقم الجلسة: موضوع/ عن وان الجلسة:

				أهداف الجلسة:
				-
				-
				-
				-
				المحتوى (المعارف والمهارات والاتجاهات)
				-
				-
				-
رقم النشاط/ المهمة	وصف وإجراءات النشاط أو المهمة	وسائل التدريب/ الأنماط الرئيسية للتفاعل	المواد التدريبية ووسائل الإيضاح	الوقت المقدر بالدقيقة

ملاحظات:

مبادئ وأسس تعلم الكبار

كيف يتعلم الكبار؟

- يحتاج الكبار لمعرفة سبب تعلمهم شيء ما.
- يصبح الكبار على استعداد لتعلم شيء جديد إذا ما وجدوا له حاجة ملحة في حياتهم اليومية أو العملية ليتمكنوا من تحسين وضعهم أو أدائهم.

- يدخل الكبار العملية التدريبية بمفهوم التعلم المنصب على القيام بمهمة معينة أو حل مشكلة ما أو التعامل مع حاجة ما في حياتهم.
- يحتاج الكبار إلى التوجيه الذاتي.
- لدى الكبار حجم من الخبرات يختلف من شخص لآخر.
- يحتاج الكبار إلى أمثلة فورية وعملية يمكنهم ممارستها وتطبيقها في الحياة العملية.
- يتعلم الكبار بمعدلات مختلفة وباستخدام وسائل مختلفة للتعلم، ولذلك يجب أن يكون التدريب متنوعاً ليوائم اختلافات مجموعة كبيرة من المتدربين.
- يحتاج الكبار إلى معرفة الصورة الكلية، بمعنى أنهم يحتاجون لمعرفة العلاقة بين كل جزئية بالبرنامج والصورة الكلية وكذلك تسلسل محتويات البرنامج.
- يمكن للكبار مساعدة بعضهم البعض على التعلم، ولذلك يجب أن تستخدم العملية التدريبية وسائل مثل العمل في ثنائيات ومجموعات عمل.
- يعي الكبار أهمية الوقت. لذا يجب أن تكون العملية التدريبية مجدية من حيث التكلفة والوقت وذلك حتى يشعر المشاركون بأنه قد حقق استفادة مادية من التدريب.

ورقة عمل (١٠)

تحليل أساليب وسلوكيات التدريب

إرشادات: اختر البديل الذي يعكس تفضيلك أو أسلوبك الخاص من البنود الآتية:

١. عند حل مشكلة ما أفضل:

- أخذ الأمر خطوة بخطوة.
- أقوم بالعمل فوراً.
- أفكر في تأثير ذلك على الآخرين.
- أتأكد من أن المعلومات التي لدي كاملة.

٢. أفضل كمتدرب أن:

- أستمع إلى المحاضرة.
- أعمل في مجموعة صغيرة.
- أقرأ مقالات وبحوث حالات.
- أشارك في تمثيل أحد الأدوار.

٣. عندما يسأل المدرب سؤالاً أعرف إجابته فإنني:

- أترك الآخرين يجيبون أولاً.
- أقوم بالرد فوراً.
- أفكر في إذا ما كان ردي سيحوز القبول.
- أفكر ملياً قبل أن أرد.

٤. في مناقشة جماعية:

- أشجع الآخرين على إبداء آرائهم.
- أناقش الآخرين قبل أن أعطي رأيي.
- أعطي رأيي فوراً.
- أستمع للآخرين قبل أن أعطي رأيي.

٥. أتعلم جيداً في الأنشطة التي يمكنني فيها أن:

- أتعامل فيها مع الآخرين.
- أعمل فيها بمفردي.
- أكون فيها في مركز قيادي.
- أخذ كل ما يلزمي من الوقت.

٦. في أثناء المحاضرة أستمع إلى:

- النقاط التي تشرح كيفية القيام بعمل ما.
- النقاط المنطقية.
- الفكرة الأساسية.
- القصص والمواقف.

٧. يثير إعجابي في المدرب:

- معلوماته وخبراته.
- شخصيته وأدائه.
- استخدامه للوسائل والنشاطات.
- النظام والسيطرة.

٨. أفضل أن تعرض علي المعلومات بالطريقة التالية:

- أشكال بيانية.
- قائمة من النقاط.
- شرح تفصيلي.
- من خلال أمثلة.

٩. أكون في أفضل حالاتي في الجلسة التدريبية عندما:

- أرى العلاقة بين الأفكار والأحداث والمواقف.
- أتعامل مع الآخرين.
- أتعلم مهارات عملية.
- أشاهد عرض أو فيلم فيديو.

١٠. قبل حضور برنامج تدريبي أسأل نفسي أولاً هل:

- سأتعلم مهارات عملية تساعدني في عملي؟
- سيعطي التدريب لي معلومات كثيرة؟
- سيكون علي المشاركة في نشاطات جماعية؟
- سأتعلم شيئاً جديداً.

١١. بعد حضور الجلسة التدريبية:

- أفكر فيما تعلمته.
- أود أن أبدأ في تطبيق ما تعلمته في الحال.
- أنظر للتجربة من منظور كلي.
- أخبر الآخرين بما تعلمته.

١٢. أكثر وسيلة من وسائل التدريب التي لا أفضلها أبداً هي:

- المشاركة في مجموعة صغيرة.
- الاستماع إلى المحاضرة.
- قراءة وتحليل بحوث حالات.
- القيام بالاشتراك في تمثيل أحد الأدوار.

تحليل أساليب وسلوكيات التدريب ورقة الدرجات

إرشادات: ضع دائرة حول إجابتك في الجدول التالي.

أعط درجة واحدة لكل إجابة في كل عمود ثم قم بجمع الدرجات في نهاية كل عمود. ما هي أعلى درجاتك؟

معتدون على إحساسهم	مراقبون	مفكرون	منفذون
١ ج	١ أ	١ د	١ ب
٢ ب	٢ أ	٢ ج	٢ د
٣ ج	٣ أ	٣ د	٣ ب
٤ أ	٤ د	٤ ب	٤ ج
٥ أ	٥ ب	٥ د	٥ ج
٦ د	٦ ج	٦ ب	٦ أ
٧ ب	٧ د	٧ أ	٧ ج
٨ د	٨ أ	٨ ج	٨ ب
٩ ب	٩ د	٩ أ	٩ ج
١٠ د	١٠ ج	١٠ ب	١٠ أ
١١ د	١١ ج	١١ أ	١١ ب
١٢ ج	١٢ أ	١٢ د	١٢ ب
المجموع:	المجموع:	المجموع:	المجموع:

تفسير الدرجات:

معتدون على إحساسهم:

أولئك المعتدون على إحساسهم ينصب اهتمامهم على الناس، فهم معبرون عما بداخلهم ويركزون على المشاعر والأحاسيس. يستمتعون بالتعلم الفعال وينجذبون إلى الخبرات والوسائل التدريبية التي تستكشف ما بداخل الناس من مشاعر وانفعالات وميول. وأيضاً

يزدهرون وينجحون في بيئة تدريبية مفتوحة وغير محددة الهيكل. يحبون العمل في مجموعات عمل وأنشطة يمكنهم فيها المشاركة بالآراء والخبرات.

مراقبون:

يحب المراقبون أن ينظروا ويستمعوا ويميلوا للتحفظ والهدوء، وتمضي فترة من الزمن قبل أن يشتركوا مع من بالجلسة في عمل ما. وعندما يعطون آرائهم أو إجاباتهم فهي عادة ما تكون صحيحة. ويستمتعون بالخبرات والوسائل التدريبية التي تسمح لهم بالتمتع في أفكار أو آراء متعددة ويزدهرون عندما يتعلمون من خلال الاستكشاف.

مفكرون:

يعتمد المفكرون على المنطق والأسباب، ويفضلون فرصة المشاركة في تشكيل الأفكار والمفاهيم وتحليلها. يسألون عن السبب المنطقي للقيام بنشاط معين ويصيغون العبارات التي يجدونها عامة في التعبير عن مفهوم ما. يفضل المفكرون العمل بمفردهم ويتساءلون عن جدوى العمل في نشاطات لعمل الأدوار والنشاطات الجماعية.

منفذون:

يحب المنفذون أن يشتركوا بطريقة عملية وفعالة في العملية التدريبية. فيقومون بالقيادة في النشاطات الجماعية ويميلون إلى السيطرة على المناقشات. يحبون فرص ممارسة ما يتعلمونه ويهتمون أكثر بكيفية تطبيق ما يتعلمونه في الحياة العملية. يحبون أن تعرض عليهم المعلومات في صورة واضحة وموجزة ويفقدون صبرهم في المناقشات المطولة.

ورقة عمل (١١)

من خلال ما نعلمه عن خصائص ومبادئ نعلم الكبار .. ما هي النوجهات التي نقترحها؟

مبادئ تعلم الكبار: التوجهات بالنسبة للمدرب

- أشرك المشاركين في التخطيط للبرنامج وذلك بأن يشاركوا في عملية تشخيص ذاتية لاحتياجاتهم التدريبية وتوقعاتهم.
- أشرك المشاركين في وضع الأهداف التدريبية.
- صمم نموذج للنشاطات التدريبية الناجحة والتي تحقق الأهداف.
- شجع روح التعاون بدلاً من روح المنافسة بين المشاركين.
- اخلق بيئة تدريبية متعاونة ومساندة.
- ألق الضوء على العلاقة المستمرة بين التدريب وبين احتياجات المشاركين العملية.
- إجعل العملية التدريبية مشجعة للمشاركين على المساهمة فيها بنشاطهم المستمر والفعال في الجلسات التدريبية.
- استخدم خبرات المشاركين كأحد مصادر المدخلات والأمثلة في التدريب.
- أشرك المشاركين في العملية التدريبية باستخدام نشاطات تركز على المشارك (بدلاً من ارتكازها على المدرب).
- قم بتقييم مدى تحقيق الأهداف خلال التدريب. اشرك المشاركين في تقييم تقدمهم وإنجازاتهم.
- وضح للمشاركين كيف سيساعدهم التدريب في حياتهم العملية وكيف يمكنهم تطبيق ما تعلموه.

تحفيز الكبار

أولاً: التحفيز

المحفز: هو كل شيء أو أي شيء يقدمه المدرب للمتدرب سواء كان ذلك في صورة سمعية أو بصرية أو مكتوبة. والطريقة الوحيدة للتعرف على مدى فعالية المحفز هي درجة إثارته لاستجابات المتدربين.

أنواع التحفيز

١. التحفيز الذاتي:

ينطلق التحفيز الذاتي من الإحساس الداخلي بالرغبة في رفع الروح المعنوية وتحسين نظرة الشخص لنفسه وتحسين درجة مستوى التعلم وأية أسباب داخلية أخرى.

٢. التحفيز الخارجي:

ينطلق التحفيز الخارجي من عوامل خارجية مثل فرص الظهور والتقدم الوظيفي والترقية وإيجاد فرص عمل جديدة أو خلق مكانة إجتماعية/اقتصادية أفضل أو أية عوامل خارجية مادية أو معنوية تثير الفرد وتؤثر فلي سلوكه.

كيف يمكن تحفيز المشاركين؟

- تصميم التدريب بما يحقق احتياجاتهم.
- ربط موضوعات التدريب بحياتهم وعملهم.
- التعرف على مواطن القلق والشكوى عندهم والعمل على إزالتها.
- الاهتمام بإنجازاتهم وتزويدهم بالتغذية الراجعة والنقد البناء.
- إتاحة الفرصة لهم لتجريب وتطبيق أفكارهم.
- تدعيم القول بالفعل (القدوة الحسنة)

العوامل المؤثرة على إثارة وتحفيز المتدربين:

- مدى ملاءمة المادة التدريبية المقدمة لاهتمامات المتدربين ودرجة ارتباطها بواقع عملهم.
- درجة النضج العاطفي والجسدي والعقلي لدى المشاركين وتأثير ذلك على استجاباتهم للموقف التدريبي.
- الافتراضات الشخصية المسبقة عن جدوى التدريب ومدى قناعتهم بوجود علاقة عضوية بينه وبين تطوير معارفهم ومهاراتهم الوظيفية في العمل.
- مدى قدرة المدرب على إحداث التوازن المناسب بين أساليب التدريب من ناحية ووسائل التدريب من ناحية أخرى بصورة تبقى على التواصل بينه وبين المتدربين بصورة مستمرة.
- الظروف المكانية والموقع الذي يتم فيه التدريب ومدى ملاءمته لعملية التعلم.
- التوقيت الذي يتم فيه التدريب ومدى تأثيره على درجة استيعاب المتدربين.

- حالة القلق أو التوتر الموجودة بقاعة التدريب ومدى تأثيرها على استجابة المتدربين للمؤثرات المختلفة التي يستخدمها المتدرب.
- طريقة تصميم القاعة التدريبية وطبيعة التجهيزات التدريبية الموجودة بها وأثر ذلك على قدرة المتدرب الذهنية واستعداده النفسي للمتابعة الدقيقة لما يعرض عليه بالجلسة التدريبية.
- تشتت انتباه المتدرب بين التسجيل الكتابي لما يعرض عليه وبين رغبته في الاستماع والإنصات للمدرب.
- كثرة المقاطعات والأحاديث الجانبية بين بعض المتدربين أو دخول المدرب في حوار ثنائي طويل لمناقشة قضية جانبية جدلية لا تهم سوى متدرب واحد، مما يفقد باقي المجموعة الحماس للاستماع والمتابعة.

نذكر: يجب أن ننهي وظيفتك كمنحدر قبل أن ننهي وظيفة المتدرب كمنحدر.

إنهم يقتلون الحوافز !!

فيما يلي أمثلة لممارسات سلبية يرتكبها المدربون دون وعي منهم لمدى تأثيرها على حافزية المتدربين:

١. أن يسرع مجيئاً وذهاباً داخل قاعة التدريب بصورة متكررة مما يشتت انتباه المتدربين ويفقداهم التركيز.
٢. أن يصير المدرب على عرض كل ما لديه من معلومات ومعارف متعلقة بالموضوع محل التدريب دون النظر لعنصر الوقت أو لمستوى المتدربين أو مدى رغبتهم في تعلم ما يقول أو حتى قدرتهم في متابعة ما يطرح.
٣. أن يعتمد المدرب إلى إضاعة الوقت من خلال تكليف المتدربين بمهام شكلية أو الدخول في قضايا فرعية أو أن يطلب من المتدربين أن يسجلوا كتابة ما يمليه عليهم على مدى فترة زمنية طويلة أو أن يرسم رسماً معقداً أو شكلاً بيانياً مفصلاً.
٤. أن يعيب المدرب بالأشياء المحيطة به أو بعض ممتلكاته الشخصية كسلسلة المفاتيح أو الساعة أو المؤشر مما يزيد من تشتت انتباه المتدربين.
٥. أن يدير المدرب ظهره للمتدربين معظم الوقت أثناء التسجيل على السبورة.

ردود أفعال سلبية للمتدربين كنتيجة لانخفاض الحافز:

- يمكن للمدرب أن يتبين فقد المتدربين لاهتمامهم وحافزيتهم من خلال ردود الأفعال السلبية التالية التي تعني أن عملية التعلم قد فشلت أو لم تحقق أهدافها بشكل كامل:
١. الامتناع عن الاستجابة للأسئلة أو الاستفسارات التي قد يطرحها عليهم المدرب والسبب الرئيسي في ذلك هو عدم متابعتهم له.
 ٢. الامتناع عن توجيه أسئلة للمدرب رغبة من المتدربين من الانتهاء بأسرع وقت ممكن من هذا الموقف السيكولوجي والتعليمي المتوتر، مما قد يدفع البعض أحياناً إلى توجيه هذه الأسئلة عقب الجلسة التدريبية.
 ٣. أن يبدأ المتدربون في الدخول في الأحاديث الجانبية البعيدة تماماً عن موضوع التدريب.
 ٤. العبث في الأشياء والمتعلقات الشخصية (النظارة، علبة السجائر، الولاة، القلم) وتفحصها كما لو أنه يراها لأول مرة.
 ٥. ظهور بعض الحركات والتصرفات العصبية لدى المتدربين كالعب في الشارب والحاجب وقضم الأظافر.
 ٦. الابتعاد بالجسد أو تحريك المقعد بعيداً عن طاولة أو منضدة التدريب كما لو أنه ينأى بنفسه عن مصدر القلق بعد ما تحول إلى مشاركاً بجسده لا بوجوده.

٧. محاولة أيقاف سيطرة المدرب على القاعة وقطع حالة القلق والتوتر وتوجيه بعض الاستفسارات السطحية أو الجدلية محاولاً إثبات عدم كفاءة المدرب. ومن بين هذه الاستفسارات الاستفزازية:

- هل هذا الطرح يمثل الواقع الفعلي أم ما يجب أن يكون؟
- إن هذا الموضوع لا ينطبق على مجالات عملنا.
- ترى، متى ولد هذا الكاتب؟
- هل تطبق هذه الأسس والقواعد في حياتك العملية؟

٨. أن يقوم أحد المتدربين بعرض معضلة إدارة ويطلب من المدرب إيجاد حل لها.

٩. تذكير المدرب بالوقت المخصص للمحاضرة وحاجتهم للراحة.

١٠. التكاثر في أداء المهام التي قد يطلبها المدرب وطلب إنجازها بالمنزل.

مقاومة التدريب

فيما يلي مجموعة من حالات مقاومة التدريب المتوقعة، أدرس هذه الحالات مع مجموعتك وضع مقترحات للتغلب عليها:

الحالة/الموقف	اقتراحات للتغلب على المقاومة
١. لا يود المتدربون أن يكونوا في التدريب، قد يكون ذلك لكثرة مشاغلهم بالعمل أو بأمور الحياة الأخرى أو لأنهم يروا أنه مضيعة للوقت.	
٢. لا يعلم المتدربون سبب تواجدهم في التدريب. لا يعلمون لم طلب منهم الحضور وما هو موضوع التدريب ولا ما يعود عليهم من منفعة منه.	
٣. لدى المتدربين اتجاهات سلبية نحو عملهم أو حياتهم ويقومون بجلب هذه السلبية إلى التدريب ويوجهون تذرهم واستياءهم نحو المدرب.	
٤. لدى المتدربين اتجاهات سلبية نحو موضوع التدريب ولا يرون قيمة لهذا التدريب في عملهم أو حياتهم.	
٥. يشعر المتدربون بأنهم مكرهين عند الخروج من بيئتهم المعتادين عليها.	
٦. لا يرى المتدربون شيئاً جديداً في التدريب (لا يضيف شيئاً جديداً إلى خبراتهم) ويرى المتدربون أنهم يعرفون أكثر من المدرب.	

ورقة عمل (١٤)

أنماط المدربين

■ يتضمن هذا التمرين عبارات تمثل أنماطاً من سلوك المدربين في البرامج التدريبية.

▪ ضع علامة (✓) في المكان الذي يعكس مدى وصف العبارة لثمتك الفعلي في التدريب.

م	العبارة	دائماً	كثيراً	أحياناً	نادراً
١	أفضل أن يحتفظ المتدربون بأسئلتهم واستفساراتهم حتى أنتهي من عرض الموضوع.				
٢	أعتمد على الاختبارات للتعرف على الاحتياجات التدريبية للمتدربين.				
٣	أشجع استخدام المعينات السمعية والبصرية لتغطية أكبر قدر ممكن من المادة التدريبية.				
٤	أبدأ البرنامج التدريبي بالتعرف على المتدربين واهتماماتهم واحتياجاتهم.				
٥	أفضل استخدام الاختبارات للتأكد من سلامة تصميم المادة التدريبية.				
٦	أتجاهل الرد على أية استفسارات أثناء عرضي للمادة التدريبية.				
٧	أستعين بكل الأساليب التي تيسر وتساعد على نقل المادة التدريبية بكفاءة وفعالية.				
٨	أترك للمتدربين حرية القيام بمهام التدريب بالصورة التي يعتقدون أنها الأفضل لهم.				
٩	أهتم بأن يكون عرضي للمادة التدريبية طبقاً لخطة عمل منهجية.				
١٠	أبذل جهدي لإثارة اهتمامات المتدربين وحثهم على المشاركة.				
١١	أفضل عدم مقاطعتي أثناء عرضي لأحد الموضوعات.				
١٢	أهتم بدوري كمنسق لخبرات ومهارات المتدربين.				
١٣	تفيدني الاختبارات في التعرف على مجالات القوة والضعف لدى المتدربين.				
١٤	ألجأ إلى المذكرات القصيرة للتأكد من تسلسل الموضوع الذي أعرضه.				
١٥	أختار الأسلوب التدريبي الذي يتناسب مع المتدربين ويزيد من تفاعلهم ومشاركتهم.				
١٦	أفضل استخدام أسلوب المحاضرة حتى أتمكن من عرض كافة جوانب الموضوع التدريبي.				
١٧	أوضح أهداف البرنامج التدريبي ومحتوياته الأساسية في أول جلسة تدريبية.				
١٨	أركز على الممارسة والتطبيق العملي أثناء التدريب.				
١٩	أستخدم الأساليب التي تكشف عن الحاجات الفردية للمتدربين وطريقة التعامل معها.				
٢٠	عند عرض أحد الأفلام التدريبية أوزع ملخصاً للنقاط التي تناولها.				
٢١	أعمل على توفير الفرصة لتبادل الخبرات الشخصية بين المتدربين.				
٢٢	أركز على المواقف والمهارات التي يمكن تطبيقها والاستفادة منها في				

٢. إدعاء المدرب بمعرفة كل شيء.
٣. الإكثار من استخدام المصطلحات الفنية غير الشائعة.
٤. الطريقة الرتيبة في التحدث والصوت دون النغمة الثابتة.
٥. استخدام وسائل مساعدة لا تعمل أو غير ملائمة.
٦. التسرع في التقييم والتعليق.
٧. مقاطعة الآخرين.
٨. الغضب عند المقاطعة أو الاستفسار.
٩. الاستئثار بالحديث.
١٠. التهكم والسخرية.
١١. المجادلة.
١٢. قلة الاحترام.
١٣. عدم الصراحة.
١٤. عدم احترام السرية والخصوصية.
١٥. قلة الصبر.
١٦. إعطاء معلومات خاطئة.
١٧. القفز للاستنتاجات السريعة.
١٨. رد الفعل السريع عند سماع كلمات مثيرة للانفعال.
١٩. الاستماع إلى الحقائق فقط مهملًا الآراء والمشاعر.

أعط أمثلة من واقع تجاربك السابقة ..

اتصال المدرب بالمتدربين

١. إجعل صوتك مسموعاً.
٢. اتصل بالعين.
٣. كن حاضراً.
٤. إجر اتصالات شخصية مع المشاركين.
٥. أظهر اهتمامك بالمشاركين واحترامك لهم.

ورقة عمل (١٦)

تقييم استعداد المدرب

تفيد القائمة التالية في تقييم استعداد المدرب، حيث يمكن أن تستخدم كتقييم ذاتي أو كتقييم لاستعداد زملاء من المدربين وتوجيه عملية تطوير الأداء التدريبي:

قائمة مرجعية: خصائص استعداد المدرب

- لديه معلومات وافية عن المادة.
- منظم.
- محدد الهدف.
- له حضور قوي.
- يعطي انطباع مهني جيد.
- قادر على ربط المحتوى بمواقف المشاركين.
- صبور.
- مرن.
- ذو سلوك إيجابي.
- موثوق فيه.
- قادر على فهم الآخرين على كل المستويات.
- موضوعي.
- يشعر بالآخرين، متفهم.
- قريب وسهل الوصول إليه.
- لبق.
- ذو صوت جيد.
- متحمس.
- مستمع جيد.
- صادق وذو شخصية متفتحة.
- يتركز اهتمامه على المتدربين.
- يحترم المشاركين.
- قادر على تشخيص الاحتياجات والمشاكل.
- يهتم بالتفاصيل.
- لديه مهارة في إعطاء النصائح.
- ذو شخصية مرحة.
- يستخدم وسائل متعددة.

ورقة عمل (١٧)

أنماط المتدربين

كثيراً ما يفاجأ المدرب أثناء وجوده في قاعة التدريب ببعض المواقف والتصرفات التي قد تسبب له القلق والإزعاج وتعتبر معوقات للتدريب.

- فماذا يفعل إزاء المتدرب الذي يصر على الحديث مع زملائه أثناء عرض الموضوع؟
 - وماذا يفعل إذا كان هناك من يعارض كل ما توافق عليه المجموعة؟
 - وماذا يفعل عندما يرفض بعض المتدربين المشاركة؟
- هذه أنماط من المتدربين قد يواجهها المدرب، فلنتعرف عليها ونحاول معاً التعرف على كيفية التعامل معها.

النمط	كيف تتعامل معه؟
الثرثار	
غير مشارك	
يثير الأحاديث الجانبية	
يرفض الاتفاق مع المجموعة	
سريع الإجابة وتقديم الخدمة	
دائم الشكوى	

كيف تتعامل معه؟	التمط
	يخرج عن نطاق الموضوع
	يعرض مشكلة شخصية
	يثير أمور سياسية
	غير قادر على التعبير
	دائم الخلاف والجدل
	يطلب رأيك الشخصي دائماً

التمط	كيف تتعامل معه؟
كثير التذمر والشكوى	
ذو طبيعة تصادمية	
خالف تعرف	

إدارة المساعدات التدريبية

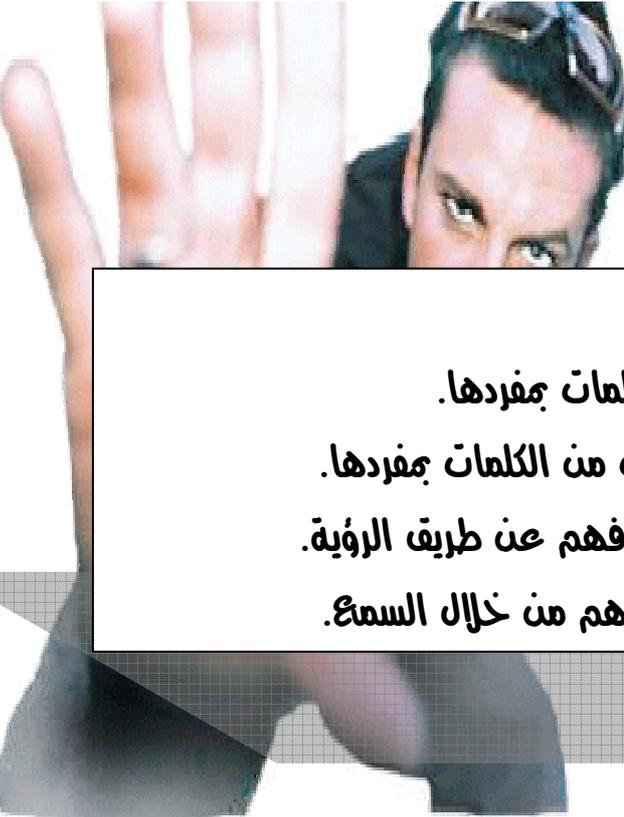
تعريف المساعدات التدريبية:

هي أدوات مرئية أو سمعية أو سمعصرية والتي تعد بشكل أساسي ل:

- تعزيز وتعظيم عملية التعلم.
- إضافة فائدة/قيمة للعرض.
- تسهيل عملية الاستماع والتذكر والاحتفاظ بالمعلومات.
- تسهيل الفهم للموضوع.

مجالات استخدام المعينات السمعية والبصرية:

- تعلم الحقائق.
- تذكر الحقائق.
- إثارة الرغبة والاهتمام.
- حل المشكلات.
- إكساب المهارات.



هل نعلم أن:

- الصورة فعالة أكثر ثلاث أضعاف من الكلمات بمفردها.
- أن الصورة والكلمات معاً فعالة ٦ مرات من الكلمات بمفردها.
- أن الناس يحصلون على ٧٥٪ من معارفهم عن طريق الرؤية.
- أن الناس يحصلون على ١٣٪ من معارفهم من خلال السمع.

ورقة عمل (١٨)

التعليمات: اختر مع مجموعتك أحد أنواع المساعدات التدريبية المذكورة أدناه ثم سجل مزايا وعيوب هذا النوع وناقشها مع المدرب والمجموعة ككل.

أمثلة لمساعدات تدريبية:

١. اللوح الأبيض/البلاستيكي Whiteboard
٢. اللوح الورقي Flip Chart or Newsprint Pad
٣. جهاز عرض الشفافيات Over Head Projector
٤. التلفزيون والفيديو TV
٥. الكمبيوتر (PowerPoint Presentation) LCD Projector

إرشادات هامة لاستخدام المساعدات التدريبية

١. اقتصد في استخدام المساعدات السمعية واستخدمها بالتناوب.
٢. استخدم الرسوم والصور والأشكال التوضيحية لتعميق الفهم.

٣. إعرض نقطة واحدة في المرة الواحدة حتى لا يحدث تشتيت.
٤. استخدم الألوان بشكل متناسق.
٥. لا تجعل الشفافية مزدحمة (قليل من الكلمات).
٦. تفحص المساعدات بدقة قبل استخدامها.
٧. استخدم التليفزيون والكمبيوتر عندما ترغب في التحكم بعملية التعليم بدرجة كبيرة.
٨. لا تستخدم أكثر من أداة مساعدة في نفس الوقت.
٩. رتب المساعدات في أماكنها المناسبة قبل التدريب.
١٠. عند استخدام جهاز عرض الشفافيات عليك مراعاة التالي:
 - تأكد أن الجهاز يعمل قبل أن تبدأ المحاضرة (اللمبة، نظافة الزجاج، ضبط العرض، تجريب شفافة).
 - تأكد أن الجميع يمكنه رؤية شاشة العرض بدون إعاقة.
 - رتب الشفافيات بتسلسل حسب العرض وضعها في مكان مناسب.
 - إطفئ الجهاز عند انتهاء العرض.
 - استخدم أغطية للشفافيات لاستخدامها عند اللزوم (تفسير نقطة، الانتقال لموضوع آخر، شد انتباه المشاركين ...)
 - إذا اكتشفت عيب في الشفافية (خطأ مطبوعي/عدم وضوح ..) أبدأ ملاحظة فوراً وكن خلاقاً في الالتفاف على المشكلة.
١١. عند استخدام المؤشر:
 - حافظ على أن تكون موجهاً للجمهور وأمسك المؤشر بيدك القريبة من الشاشة ولا تعقد ذراعك.
 - لا تلعب بالمؤشر كثيراً.
 - استخدم المؤشر بالإشارة إلى الشاشة وليس إلى السبورة الضوئية.
 - لا تترك المؤشر على الجهاز طويلاً حتى لا تدفع الجمهور للتركيز على الشاشة بدلاً منك.
 - استخدم المؤشر للإشارة إلى النقطة المرادة وبشكل سريع (ثوان).
١٢. عند استخدام اللوح الورقي:
 - أكتب عليها بخط واضح وكبير وبدون سرعة مع عدم الإفراط في استخدام اللون الأحمر والأخضر لعدم وضوحهما للجمهور.
 - الوقوف بجانب اللوح بما لا يمنع الرؤية بالنسبة للجمهور.
 - عدم تغيير الصفحة أو الورقة إلا بعد الاستفادة منها بعرض نقاط علمية محددة أو بالكتابة عليها أو بالرسم.
 - التأكد من سلامة تثبيت الأوراق عليها حتى لا تسقط أثناء الكتابة عليها.

- التقليل من استخدامها لإعداد الجداول ذات الأرقام العديدة لصعوبة رؤيتها من بعيد.
- ترشيد استخدام الأوراق وتوفير مخزون كافٍ كإحتياطي عند الحاجة إليه.
- لا تتكلم وأنت تكتب ولا تعطي ظهره للمشاركين عند الكتابة.
- استخدم الألوان بطريقة مناسبة.
- في حالة عدم الكتابة أو التوقف عنها مؤقتاً إغلق القلم حتى لا يضايقك في الكتابة بعد ذلك وإذا يضايقك فألقه فاستبدله فوراً.

معايير اختيار الوسائل السمعية والبصرية

- الغرض من استخدام هذه الوسائل.
- خصائص الجمهور.
- أهداف التدريب.
- بيئة التدريب.
- اعتبارات الإنتاج.
- التكلفة والفاعلية والكفاءة.
- أخرى ...

التقييم الذاتي لمهارات التقديم والعرض الحالية

الهدف: التعرف على المجالات التي ينبغي أن يركز عليها المدرب حتى تزيد من قدرات التقديم والعرض لديه.

- من المفيد أن تتفحص مهاراتك الحالية حتى تصبح أكثر فعالية في التقديم والعرض.
- والتقييم التالي يمكن أن يساعدك في تحديد المجالات التي ينبغي التركيز عليها حتى تزيد من قدراتك.
- برجاء قراءة العبارات التالية ثم ضع دائرة حول الرقم الذي يصفك فعلاً.

م	الإجراءات	دائماً					
		أبداً	١	٢	٣	٤	٥
١	أحدد بعض الأهداف الأساسية قبل تخطيط العرض والتقديم.						
٢	أحلل قيم واحتياجات وقيود جمهور الحاضرين.						
٣	أدون بعض الأفكار الرئيسية أولاً لتكون الأسس الرئيسية لما أ عرضه.						
٤	عند تنظيم العرض والتقديم فإنني آخذ في الاعتبار كافة الأفكار الأساسية سواء في صورتها الأساسية أو بعد تحسينها وتنقيحها.						
٥	أضع المقدمة التي سوف تجذب اهتمام جمهور الحاضرين وأدعم ذلك بتقديم المعلومات الأساسية اللازمة.						
٦	يرتبط ختام حديثي بمقدمته مع احتوائه على عبارة داعية للعمل والتصرف عندما يكون ذلك ملائماً.						
٧	المساعدات البصرية التي أستخدمها معدة بعناية فضلاً عن أنها بسيطة وسهلة القراءة وذات أثر ملموس.						
٨	إن أجهزة المساعدات البصرية تدعم ما أقوم بتقديمه وعرضه ولا تنقص منه أو تحد من قيمته.						
٩	إذا كان تقديمي وعرضي مقنعاً فإن النقاش الذي سيثيره سيكون منطقياً ومدعماً لما أردت أن أعددته.						
١٠	أستغل قلقي جيداً وبحيث يزكي حماسي في التقديم والعرض ولا يحد من قدرتي أو يثبط من همتي.						
١١	أؤكد من وضوح الفوائد التي يمكن أن تعود على جمهور الحاضرين.						
١٢	أسعى لتوصيل أفكارى بكل حماس.						
١٣	أتدرب تماماً للقيام بدوري، لذلك أوجه أقصى اهتمام وانتباه إلى جمهور الحاضرين مع أدنى تركيز ممكن على المذكرات.						

م	الإجراءات	دائماً أبدأ				
		١	٢	٣	٤	٥
١٤	تتضمن مذكراتي على "الكلمات المناسبة" فقط ولذلك أتجنب القراءة من الأصل المطبوع والمعد أو من أي أبحاث وأوراق فنية.					
١٥	أُتدرب وأستعد تماماً للتقديم والعرض واقفاً وباستخدام المساعدات البصرية.					
١٦	أعد أجوبة للأسئلة المتوقعة وأتدرب على الإجابة عليها.					
١٧	أعد أماكن الجلوس وأفحص معدات العرض البصري مقدماً قبل العرض والتقديم.					
١٨	أحافظ على الاتصال البصري الجيد بكافة الحاضرين في كل وقت.					
١٩	كافة إيماءاتي وحركاتي طبيعية تماماً ولا يؤثر عليها أي عنصر قلق.					
٢٠	صوتي قوي وواضح وليس مملاً أو رتيباً.					
الدرجة الإجمالية						

درجات التقييم

من ٨٠ إلى ١٠٠ درجة	أنت متحدث جيد تماماً وكل ما تحتاجه هو المواظبة على التمرين للمحافظة على مهاراتك الأساسية.
من ٦٠ إلى ٧٩ درجة	من الممكن أن تصبح فعالاً جيداً في التقديم والعرض.
من ٤٠ إلى ٥٩ درجة	يمكن أن يفيدك هذا البرنامج كثيراً.
من ٣٠ إلى ٣٩ درجة	تحتاج إلى تحسين كبير وتدريب مستمر
أقل من ٣٠ درجة	إن الأمر شاق وعسير إلا أن محاولاتك يمكن أن تثمر عن تقدم ممتاز.

أعد هذا التقييم بعد البرنامج وقارن الدرجة الإجمالية ونحن على يقين من أنك سوف تسعد كثيراً عندما تكتشف مقدار ما حققته من تقدم.

الآن وبعد التمرين السابق، وتعرفك على مهاراتك في التقديم والعرض ينبغي أن تضع لنفسك الأهداف التالية:

- أتفهم ما أحسه من قلق قبل التقديم والعرض وأن أتعلم كيفية استثماره بشكل بناء.
- أتعلم كيفية تنظيم أفكارى وبياناتي بطريقة دقيقة ومنطقية.
- أعمل على تنمية المهارات اللازمة لإثارة الحماس لما أقدمه من أفكار وأن أعمل أيضاً على إيجاد نمط أكثر ديناميكية للتقديم والعرض.

- أحول الاجتماعات التي يتم فيها تقديم أسئلة والرد عنها إلى جزء ممتع وبناء في عملية العرض والتقديم.
- أستخدم المساعدات البصرية ذات التأثير بشكل فعال أثناء التقديم والعرض.
- أجعل من الأجزاء الفنية في عملية التقديم والعرض شيئاً مثيراً أو جذاباً.

تخطيط وتنظيم عملية التقديم والعرض

خطط للتقديم والعرض

- حدد الأهداف.
- حل جمهور المستمعين.

نظم عملية التقديم والعرض

- ولد أكبر قدر ممكن من الأفكار الرئيسية.
- ولد أكبر قدر ممكن من الأفكار الفرعية.
- ضع اللمسات الأخيرة.
- حدد المساعدات البصرية.
- حدد جملة البدء والختام في التقديم والعرض.
- ضع الشكل العام للمقدمة.
- حدد الخاتمة والنتائج.

وأخيراً أيها المدرب ...

- لا تعطي ظهرك كثيراً للمشاركين.
- حدد أهداف التدريب بدقة.
- أعد المحتوى الملائم للأهداف.
- إعرف جمهورك.
- تحدث بما يثير انتباههم وحب استطلاعهم: جملة جذابة، قصة طريفة - إحصائية مذهلة - حركة غير عادية.
- أربط بين الأفكار وبين الواقع.

- اختر أمثلة واقعية قريبة من بيئة المشاركين.
- لا تنتقل لفكرة أخرى قبل التأكد من فهم الفكرة التي تسبقها.
- تحدث بصوت أعلى من المعتاد واجعله متناسباً مع الموضوع والمحتوى واستخدم طبقات صوتية متعددة.
- لا تقف في مكان واحد ... تنقل في أرجاء الحجرة، أنظر إلى جميع المتدربين واجعل كل متدرب يشعر بوجوده وأهميته وضرورة مشاركته.
- استخدم أطرافك بذكاء ... لاتضع يدك في جيبك ... لا تمسك قلماً أو عصاً أو أي شيء آخر لفترة زمنية طويلة.
- تأكد دائماً من استيعاب المتدربين لكل فكرة ... أعد شرح النقاط الغامضة.
- اهتم بالتغذية الراجعة ... أشرك المتدربين معك.
- إهتم بأن يشارك الجميع ... أعط فرصة للجميع للتحدث والتعبير عن آرائهم.
- لا تنتظر إلى اوراقك كثيراً حتى لا تبدو مهتماً وغير متمكن من موضوعك وحتى لا تفقد الاتصال مع الحضور.
- كن متحمساً لموضوعك، فإذا لم تكن كذلك كيف تطالب المتدربين أن يتحمسوا له؟
- حافظ على ابتسامة هادئة مريحة ... استخدم الفكاهة والدعابة بشكل مناسب.
- استخدم لغة سهلة واضحة ومفردات ملائمة للمتدربين وابتعد عن المصطلحات الغريبة.
- إجعل جسمك دائماً بشكل مفتوح ومنبسط .. إبتعد عن الجسم المغلق.
- حدد الوقت اللازم للموضوع بدقة دون إطالة ودون تقصير.
- إبدأ في الوقت المحدد حتى إذا لم يحضر الجميع.
- أنهى في الوقت المحدد وحتى وإن لم يكتمل الموضوع إلا إذا طلب المتدربين مزيداً من الوقت.

ورقة عمل (٢٠)

تقييم التدريب

مع مجموعتك قم بمناقشة مستويات التقييم المختلفة واقترح وسائل فعالة لاستخدامها في كل مستوى من المستويات:

مستوى التقييم	الوسائل والأدوات المقترحة
الرضاء	

مستوى التقييم	الوسائل والأدوات المقترحة
التعلم	
التطبيق	
التأثير	

قارن إجابتك مع ما هو موجود في ورقة عمل (٢١)

ورقة عمل (٢١)

وسائل وأدوات التقييم

مستوى التقييم	الوسائل والأدوات المقترحة
الرضاء	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ما يعبر عنه المتدربون شفاهة. ▪ توزيع استبيانات دورية على المتدربين خلال البرنامج التدريبي لمعرفة مستوى رضائهم على ألا يذكر في هذه الاستبيانات أسماء المتدربين. ▪ استبيان لمعرفة مستوى الرضاء في نهاية البرنامج التدريبي بدون ذكر الاسم.

مستوى التقييم	الوسائل والأدوات المقترحة
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ إجراء مقابلات مع عينات من المتدربين. ▪ متابعة المعلومات المرتجعة من رؤساء المتدربين.
التعلم	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ملاحظة أداء المتدربين في تطبيق المهام الموكلة إليهم خلال البرنامج التدريبي. ▪ اختبارات تحريرية ومنها اختبارات المقارنة بين بداية ونهاية البرنامج التدريبي. ▪ مناقشات مع المتدربين بخصوص محتويات البرنامج التدريبي. ▪ اختبارات شفوية. ▪ تقييم المتدربين لأنفسهم. ▪ تحليل المنتج التدريبي الذي يقوم به المتدربون ومستوى إنجازاتهم.
التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ملاحظة أداء المتدربين في محيط العمل. ▪ المقارنة بين مستوى أداء المتدربين قبل وبعد البرنامج التدريبي. ▪ زيارات لملاحظة الأداء. ▪ إجراء مقابلات مع المتدربين بخصوص تقييمهم الشخصي لقدرتهم على تطبيق ما تدربوا عليه. ▪ متابعة المعلومات المرتجعة من رؤساء المتدربين بالنسبة لمستوى تطبيقهم للتدريب.
التأثير	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تحليل لمستويات أداء وحدة العمل. ▪ المعلومات الواردة من داخل ومن خارج وحدة العمل بخصوص مستوى الأداء. ▪ المقارنة بين أداء وحدة العمل قبل وبعد البرنامج التدريبي. ▪ المعلومات الواردة من العاملين بوحدات عمل أخرى (من غير المتدربين). ▪ المعلومات الواردة من مديري وحدة العمل. ▪ المعلومات الواردة من المسؤولين بالوزارات والجهات المعنية المختلفة.

ورقة عمل (٢٢)

تطبيق: اختيار وسائل وأدوات التقييم

من خلال العمل في ثنائيات أو مجموعات صغيرة قم باختيار مستوى التقييم والوسائل والأدوات المناسبة لكل من الحالات التالية:

الحالة الأولى:

تقوم بإعداد برنامج تدريبي للعاملين بالصحة والذين سيقومون بتدريب قاطني القرى على مبادئ الصحة العامة في المنازل، وذلك من خلال سلسلة من اللقاءات وورش العمل للجمهور في هذه المناطق. قام هؤلاء العاملين بالصحة بتدريب قاطني القرى من خلال المقابلات الفردية، ولكن خبرتهم في تدريب مجموعة أفراد دفعة واحدة من خلال ورش عمل أو لقاءات جماعية محدودة. سيكون عليك العمل على التأكد من أن يحصل المتدربون على المعارف والمهارات والاتجاهات التي تمكنهم من تدريب الآخرين، وأنه هناك فرق واضح بين مستوى مهاراتهم وأدائهم عند بداية التدريب.

مستوى التقييم:

وسائل وأدوات التقييم المختارة:

.....

الحالة الثانية:

قمت في العام الماضي بعمل برنامج تدريبي لمالكي والعاملين بالمزارع عن بناء واستخدام حاويات لإعادة تصنيع وفرز المخلفات للحصول على أسمدة طبيعية، وكان هدف البرنامج هو تقليل حجم مصروفات المزارع على المخصبات الكيماوية وزيادة استخدام المخصبات الطبيعية وكذلك المساهمة في زيادة إنتاج المنتجات الغذائية العضوية والصحية بتكلفة مناسبة. تود الآن أن تعرف حجم مدخرات المزارعين مشتري المخصبات الكيماوية وحجم الإنفاق على المخصبات الطبيعية وأيضاً الأسعار الحالية للمنتجات الطبيعية من الخضروات والفاكهة في السوق.

مستوى التقييم:

وسائل وأدوات التقييم المختارة:

.....

الحالة الثالثة:

تقوم بعمل ورشة عمل عن حقوق الطفل، وقد قمت بتوظيف فريق من المدربين المتخصصين لإعداد المادة العلمية لورشة العمل وكذلك منسق جيد للورشة. تود التحقق من رد الفعل الإيجابي للمشاركين في ورشة العمل تجاه المادة العلمية المقدمة والمدرّب والورشة عموماً.

مستوى التقييم:

وسائل وأدوات التقييم المختارة:

.....

.....

.....

الحالة الرابعة:

قمت في الشهر الماضي بعمل برنامج تدريبي للمدرسين المتخصصين في تدريس مادة التربية الوطنية في المدارس الفلسطينية، وقد كان تركيز البرنامج التدريبي على إمداد المدرسين بالمهارات والوسائل والأدوات ليتمكنوا من تقديم رسالة وطنية إيجابية عن حقوق الطلبة وواجباتهم كمواطنين فلسطينيين. تود التأكد من أن المدرسين يقومون بعملهم باستخدام الوسائل والأدوات التي تدربوا عليها في البرنامج.

مستوى التقييم:**وسائل وأدوات التقييم المختارة:**

.....

.....

.....



نتمنى لكم التوفيق في حياتكم الجديدة (د. ماهر صالح الصيفي)