

## الفصل السادس

### التدريب

#### (مفهومه - نشأته - أهميته)

مقدمة :

أولاً: مفهوم التدريب .

ثانياً:نشأة وتطور التدريب فى التربية.

ثالثاً: أهمية التدريب.

رابعاً: غايات التدريب.

خامساً: مبادئ التدريب.

سادساً: الأسس التى يقوم عليها التخطيط والتدريب .

سابعاً: أنواع التدريب.

ثامناً: أساليب التدريب.

## الفصل السادس

### التدريب (مفهومه - نشأته - أهميته)

مقدمة :-

يعد الإنسان كائن اجتماعي يقضي معظم وقته ويعيش في جماعة يؤثر ويتأثر بها ويتحدد سلوكه الاجتماعي نتيجة التفاعل بينه وبين البيئة التي يعيش فيها وبصفة خاصة البيئة الاجتماعية :

ومن خلال التفاعل بين الفرد والبيئة الاجتماعية من حوله ينمو الفرد نمواً اجتماعياً سليماً، حيث يعتبر هذا النمو من كونه فرداً وحيداً إلى كائن متفاعل اجتماعياً وعضو في جماعة كبيرة يحترم قوانينها ومعاييرها الأخلاقية ويقوم بالدور الاجتماعي المرسوم له ،الذي اكتسبه خلال عملية التنشئة الاجتماعية .

ويتوقف بناء الأمم الحديثة على تنمية البشر وتنظيم النشاط البشري أو بمعنى آخر على تنمية الموارد البشرية بزيادة المعارف والمهارات والقدرات لدى جميع افراد المجتمع ، وتحقق تنمية الموارد البشرية بطرق كثيرة من أهمها التربية المدرسية التي تبدأ بالمدرسة الابتدائية وتنتهي بالتعليم الجامعي والتطوير الذاتي للأفراد والذي يتم عن طريق سعى الأفراد لزيادة معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم بجهودهم الشخصية ، وأيضا عن طريق التدريب أثناء الخدمة والذي يتم من خلال برامج التدريب المنظمة في مؤسسات العمل .

خلال برامج التدريب أثناء الخدمة في الوقت الراهن باهتمام الدول المتقدمة والنامية على حد سواء بكل منها تسعى جاهده إلى تنمية وتطوير

مواردها البشرية إلى أقصى حد ممكن لكي يستطيع تطويع مصادر الثورة الأخرى من أجل تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج والتقدم.

ويمتاز العصر الحديث بالتغير المتسارع في شتى مجالات الحياة والذي نتج عن الحاجة العامة لأن تواكب المجتمعات الحديثة هذا التغير وتعد أفرادها لتقبله ولصنعه أيضاً رغم ذلك فإن التربية لم تشهد من التغير والتطوير ما يجعلها قادرة على المساهمة في إعداد ذلك الإنسان أو تلبية حاجات المجتمع سريع التغير شديد التطوير .

ويقدم لنا الفكر التربوي للمعلم علي أنه واحد من أهم العوامل المساعدة علي التغيير والتجديد التربوي وذلك من حيث الاختيار للمهنة والإعداد والتدريب والتقويم والتطوير المستمر لإمكاناته وقدراته .

ولعل العلاقة القوية بين التدريب والتنمية هي التي دعت بعض الدول والبلدان إلى تطوير مفهوم التدريب ليعني تنمية القوي البشرية بحيث أن التدريب يعتبر نوعاً من التعليم المستمر ، فإن بعض المفكرين التربويين يقولون أن أحد جناحي التربية التي تتضمن التعليم الأساسي والتعليم المستمر أو المستديم بل ويذكرون أن كل أنواع التدريب المتوافرة للأفراد الذين انضموا إلى عالم العمل يعتبر تربية مستمرة وإن التدريب يعتبر من المحاور الأساسية في تطوير وتنمية القوي العاملة في أي مؤسسة من المؤسسات وهو بالضرورة يتضمن التعليم رغم اختلافهما في أن التدريب يتجه بالدرجة الأولى نحو الوظيفة في حين أن التعليم يتجه نحو الفرد ولذا فالتدريب غالباً ما تكون مدته قصيرة وكما أن مواد وأدواته يغلب عليهما الجانب العملي أكثر من النظري كما أن التدريب هو المحور الذي تدور حوله عملية التنمية في المجتمع فهو أدواتها ووسيلتها والمحرك الأساسي لمختلف جوانبها ، كما أنه الأداة المطبوعة التي إذا ما أحسن استخدامها

امكاننا تحقيق الاستغلال الأمثل للتعليم ووضع نظرياته موضع التطبيق السليم لتحقيق الأداء الأمثل وتحقيق النمو واللاخاء للمجتمع .

ومن هنا تظهر أهمية التدريب أثناء الخدمة كمصدر أساسي من مصادر التنمية البشرية ، وعامل رئيسي لزيادة الناتج من حيث الكم والكيف بولارتقاء بمستوي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية كضرورة وحقيقة ملحة لجميع العاملين في المجتمع .

والمتبع لأببيات التنمية المجتمعية خلال العقود الأربعة الماضية يكتشف ان قضية التدريب وإعادة التدريب قد شغلت مكان الصدارة في قضايا التنمية البشرية ، حتى أنه قد يأت واضحاً كما تؤكد الشواهد بأن التدريب قد خرج عن طوع علم الإدارة وهو في سبيله أن يصبح علماً اجتماعياً جديداً له أبنيته الفكرية المؤسسة علي الحقائق والمفاهيم والنظريات ، وله منطقه الجدلي الجديد الذي عماده المنهج البيئي أو المتداخل التخصصات وله هدفه المتمثل في تنمية قدرات الأفراد والمنظمات والمجتمع واستثمارها وفق معايير الكفاية والفعالية والاستثمارية .

ويعتبر عملية تدريب المعلم أثناء الخدمة بمثابة الوجه المكمل لعملية الإعداد فهي التي تجعل المعلم متجدداً أو متطوراً في مهنته ومنسجماً مع مجموعة المتغيرات التي تحيط به في المجتمع أو في نظام التعليم الذي يعمل به من حيث الشكل أو المضمون أو المحتوي .

وإذا كان لتدريب المعلم كل هذه الأهمية ، فإن لتدريب مدير المدرسة أهمية مضاعفة ، حيث أن كفاءة العملية التعليمية لأي مؤسسة تعليمية مرهونة وفي المقام الأول بمدى نجاح إدارتها ممثلة في شخصية المدير وأسلوبه الإداري ومدى فهمه وإدارته للأساليب الدارية الصحيحة ، بالتطورات والمستحدثات في مجال ممارسة العمل الإداري والعلاقات الإنسانية فمدير المدرسة يحمل علي عاتقه

مسؤوليات ضخمة تجاه جميع التلاميذ الملتحقين بالمدرسة وأيضاً تجاه أعضاء الجهاز الفني والإداري لها .

وإذا كان التدريب أثناء الخدمة يمثل حقيقة واضحة وأهمية بالغة لجميع العاملين في مختلف المهن والوظائف فإن مهنة التعليم أصبح أكثر ضرورة وأشد إلحاحاً ذلك لأن المعلم وهو يواجه مطالب التغيرات في مختلف المناحي الاقتصادية والاجتماعية أصبح في حاجة ماسة إلى مواصلة الإعداد والتدريب مدى حياته المهنية حتى لا تزداد الفجوة بين جيله وجيل تلاميذه الصغار ويمكنه ملاحظة ما يطرا حوله من تغيرات في المجتمع أو في نظام التعليم من حيث شكله ومضمونه ومحتواه ، فضلاً عن أن مجالات التخصص ومواد الإعداد المهني تتطور باستمرار من خلال ما يطرا عليها من حقائق علمية جديدة سواء في أساليب مناهج التعليم أو الأفكار والاتجاهات التربوية والنفسية ومن ثم فإن تلبية تلك المطالب التربوية ومواجهة التحديات التقنية الجديدة سوف تعتمد بشكل مباشر على تحسين برامج تدريب المعلمين في أثناء الخدمة .

والتدريب مهما تنوعت أشكاله وأساليبه ومستوياته المختلفة يستهدف زيادة العائد من رأس المال البشري وذلك عن طريق استثمار طاقات الأفراد الإنتاجية والإمكانات المتاحة وتنظيم العلاقات الإنسانية القائمة لتحقيق أقصى إنتاج ممكن ومن ثم يصبح تدريب الأفراد على مختلف مستوياتهم وفي جميع القطاعات ضرورة لا تحتاج إلى تأكيد .

وإذا كان التدريب أثناء الخدمة في الوقت الحاضر أصبح يشكل ضرورة لازمة في جميع المهن والوظائف والقطاعات فإنه في مهنة التعليم يشكل ضرورة أكثر إلحاحاً وأشد خطورة لأن عصرنا الحالي يحفل بتطورات واكتشافات مستمرة فهناك مشكلات عديدة تعترض العمل التعليمي وتجعل تدريب أعضاء الهيئة التعليمية ضرورة ماسة تقتضيها طبيعة تطور مفاهيم التربية وتجدها

وتنوع أساليب التدريس والوسائل التعليمية وذلك لكي يتسنى للمعلمين مواكبة التطورات المختلفة واكتساب المعارف والخبرات الجديدة وبنائها وتطويرها فحاجة الذين يعملون في الميادين التربوية وخاصة المعلمين إلى التدريب في الخدمة أشبه بالحاجة إلى الماء والهواء والغذاء فمن غير التدريب المتواصل الواعي تصبح العملية التربوية نمطية وعديمة الجدوى .

والتدريب أثناء الخدمة فكرة قديمة - حديثة في نفس الوقت فهي قديمة من حيث أنها ظهرت في عديد من الدول مباشرة عقب الحرب العالمية الثانية وفي بعض الدول ظهرت في أوقات مبكرة قبل ذلك بكثير وهي حديثة لأنها وفي صورتها الحالية ما زالت تسير بخطى بطيئة ولم يتحدد شكلها النهائي بعد ومن منظور آخر فهي قديمة لأنه يجب إعادة تقدير محتواها على ضوء الأوضاع الحالية وهي حديثة لأنه طالما تم التغلب على المعوقات التي تعترض طريقها فيمكن أن يشترك فيها كل شخص لجعلها تؤتي ثمارها .

فقد أصبح التدريب أثناء الخدمة مفهوماً شائع الاستخدام في دينميات المجتمع بولقد أصبح على قدر كبير من الأهمية في ميدان التربية بفضل التطورات التكنولوجية والطلب المتزايد على التربية بسبب الكوارث الاقتصادية المستمرة والمتزايدة .

لقد تم تقديم التدريب أثناء الخدمة في أول صورة في القرن الماضي وظهر أول ما ظهر في فنلندا وألمانيا على أسس غير رسمية منذ نهاية التسعينات من ذلك القرن ثم تطور لاحقاً في دول أخرى بصورة مشابهة قل أن يصبح أكثر تعقيداً هذا النوع من التدريب أشتمل على مرحلتين الأولى غير رسمية وتطوعية والأخرى تنظيماً ومعتمداً على تشريعات وقوانين وأحياناً على المشاركات الإجبارية وفي بعض الدول ظهور ذلك النوع من التدريب بها وقد تم تقديم ذلك التدريب بجميع المستويات في التعليم في نفس الوقت، وحيث كان التدريب أثناء

الخدمة غير موجه خصيصا للمرحلة الابتدائية والثانوية فقد بدأ بالمرحلة  
الابتدائية أولا:-

وقد كان للتقدم الملموس الذى شاهده عالمنا المعاصر فى مجالات العلوم  
التربوية والنفسية والبيولوجية وزيادة الوعى بأهمية التربية ويزور دورها فى  
تحقيق تقدم المجتمعات ونموها وما ترتب عليه من مطالبتها بمسؤوليات وأعباء  
جديدة آثار بالغة فى ضعف القناعة بقدره المعلمين فى ظل أساليب التدريب  
التقليدية على أداء الأدوار الحديثة المطلوبة منهم، مما أدى إلى بروز كثير من  
المفاهيم والأساليب الحديثة فى مجال إعداد المعلمين قبل الخدمة وتدريبهم  
اثنائها من المداخل الفكرية التى لقيت رواجا فى لأداب فى السنوات الأخيرة مدخل  
أو منحى النظم حيث يعتمد هذا المدخل على تبنى وجهة نظر شمولية تتناول  
الموضوع بتحليل عناصره وتبيان ترابط عناصره وعلاقاتها المتبادلة معا من أجل  
يسير إعادة تنظيمه وتركيب أجزائه والتوليف بين عملياته وتوجيهها نحو  
الأهداف المنشودة وذلك من منطلق أن السيطرة على أى عملية يتطلب الإلمام  
الدقيق بينها وبين العوامل المؤثرة فى عناصرها وفهم العلاقات التبادلية والعضوية  
بين تلك العناصر الأمر الذى يساعد على التبصر الموضوعى بالحلول البديلة  
ونتائج كل منها على سير النظام، وفى إجراء التعديلات اللازمة عندما تدعو  
الحاجة وذلك من خلال التقويم التكويني أو البنائى المستمر لنتائج كل خطوة  
من خطوات عمل النظام.

## أولاً :- مفهوم التدريب

يرتبط مفهوم التدريب أثناء الخدمة بمفهوم التعليم المستمر ، أو التربية مدى الحياة بمعنى استمرار العملية التعليمية بلا أي معوقات من أجل تحقيق ما يطمح إليه الأفراد في حدود قدراتهم واستعداداتهم التعليمية تنمية هذه القدرات والاستعدادات كما ينبغي تطوير نظام التعليم في ضوء مطالب العصر وذلك باعتبار أن نظام التعليم ليس مستودعاً فحسب ولكن أداة من أدوات الحركة والتغيير.

يعرف التدريب بأنه عملية مقصودة تهيئ وسائل التعليم وتعاون العاملين علي اكتساب الفاعلية في أعمالهم الحاضرة والمستقبلية والهدف منه تمكين المعلمين من النمو في المهنة التعليمية بالحصول علي مزيد من الخبرات وكل ما من شأنه أن يرفع من مستوي عملية التعليم ويزيد من طاقات المعلمين الإنتاجية. كما يعرف أيضاً جود (Good) التدريب علي أنه جميع الأنشطة التي يقوم بها المعلمون وتؤدي الي تأهيلهم في مختلف البرامج الدراسية وحضور الدورات التدريبية والإسهام في الاجتماعات التربوية والقرارات المهنية والإفادة من توجيهات الإشراف الفني والقيام بمختلف التوجيهات .

ويعرف هليز hillis 1982 التدريب بأنه استخدام التقنيات علي نطاق واسع لتعديل الاتجاه والمعرفة أو السلوك المهاري وذلك لتحقيق أداء ما في مهمة معينة أو مجموعة من المهام .

ويعرف أيضا التدريب بأنه عملية منظمة مستمرة محورها الفرد وتهدف إلي إحداث تغييرات محددة سلوكية وذهنية لمقابلة احتياجات حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير كما يعرف التدريب انه نشاط إنساني يتركز هدفه حول التحسين أو التطوير ويمكن ان يمارس هذا النشاط بأسلوب فردي أو جماعي.

ويعرف أيضا التدريب بأنه نشاط مخطط يهدف الي إحداث تغيرات في الفرد والجماعة التي يتم تدريبها بتناول معلوماتهم وأدائهم وسلوكهم واتجاهاتهم بما يجعلهم لاثقين لشغل وظائفهم بكفاءة وفاعلية وإنتاجية عالية . ويعرف التدريب أيضا بأنه وسيلة لتنمية قدرات الفرد الوظيفية وإمكانية استخدام قدراته للحصول علي اكبر نفع لشخصه وبالتالي للمجتمع .

ويري دينوفا denove أن التدريب نموذج خاص وعملي من التعليم يؤدي إلي إعداد العمال (الموظفين ) لأداء أعمالهم بصورة جيدة والتدريب لا يؤدي إلي زيادة الإنتاجية بل يؤدي إلي زيادة الثقة بالنفس ورفع الروح المعنوية . ويعرف التدريب بأنه العملية المقصودة التي تهئ وسائل التعليم وتعاون العاملين علي اكتساب الفاعلية في أعمالهم الحاضرة والمستقبلية .

ويعرف شمس الدين التدريب علي أنه كل برنامج منظم ومخطط لتمكين المعلمين من النمو في المهنة التعليمية بالحصول علي مزيد من الخبرات الثقافية والعملية وكل ما من شأنه أن يرفع من مستوي عملية التعليم ويزيد من طاقات المعلمين الإنتاجية .

#### مفهوم التدريب أثناء الخدمة :

إن تدريب المعلمين أثناء الخدمة بمثابة الوجه المكمل لعملية الإعداد فهو عملية النمو المستمر التي تجعل المعلم متجدد أو متطور في مهنته ومنسجماً مع مجموعة المتغيرات التي تحيط به في المجتمع الذي يؤدي رسالته من أجله .

وحيث طبيعة المجتمعات التغيير فلا بد أن يواكب ذلك تغيير في الأفراد لمواجهة ذلك وأكثر الأفراد مسؤولية تجاه هذه المواجهة أثناء هو المعلم الذي يعد أجيالاً تواجه متغيرات الحياة في مواجهة في تنمية المجتمع وازدهاره ويعرف التدريب الخدمة بأنه كل ألوان النشاط التي يشارك بها العاملون بقصد رفع كفاياتهم المهنية .

ولجد أن هذا التعريف ينطبق علي مختلف ميادين العمل والإنتاج ، كما يعرف أيضاً التدريب أثناء الخدمة بأنه العملية المستمرة التي تكسب المتدرب معارف وقدرات وأفكار ضرورية لأداء عمل معين أو بلوغ هدف معين . ويعرف أيضاً التدريب أثناء الخدمة بأنه الوسيلة التي يستطيع بها العاملون اكتساب المعارف والخبرات التي تعمل علي تنشيط أدائهم وتعديل سلوكهم كلما دعت حاجة العمل إلي ذلك .

وتعرف وزارة التربية والعلوم البريطانية التدريب أثناء الخدمة بأنه نشاط يقوم به المعلم بعد انخراطه في سلك التدريس وبحيث يتعلق هذا النشاط بعمله المهني .

وتعرف وزارة الصحة والتربية الأمريكية التدريب أثناء الخدمة بأنه برنامج من الأنشطة المنظمة موجهة من قبل النظام التعليمي أو يحظى بموافقته ويعمل علي النمو المهني وزيادة كفاءة هيئة العاملين أثناء فترة خدمتهم في النظام التعليمي .

وهذا يعني أن التدريب عملية شاملة متكاملة ومتنوعة الجوانب ترمي إلي الممارسة التدريبية المتشعبة التي ينبغي أن تنهض بالمعلم من جميع النواحي وعلى رأسها الناحية المهنية لتطوير مستوي أدائه والناحية الأكاديمية لرفع مستوي المعلم في المادة التي يقوم بتدريسها وتوسيع مداركه وإثراء ثقافته وان عملية تدريب المعلمين أثناء الخدمة بمثابة الوجه المكمل لعملية الإعداد فهي عملية النمو المستمر التي يجعل المعلم متجدداً أو مطوراً في مهنته ومنسجماً مع مجموعة المتغيرات التي تحيط به في المجتمع الذي يؤدي رسالته من أجله بحيث أن طبيعة المجتمعات التغيير فلا بد أن يواكب ذلك تغيير في الأفراد لمواجهة ذلك واكثر الأفراد مسئولية تجاه هذه الواجهة هو المعلم الذي يعد اجيالاً هو

المعلم الذي يعد أجيالاً تواجه جمع متغيرات الحياة ، فهي مواجهة في طريق تنمية المجتمع وازدهاره .

ولذلك يعتبر التدريب أثناء الخدمة أحد العوامل الهامة في زيادة فاعلية النظام التعليمي ، حيث أن كفاءة النظام التعليمي تعتمد بالدرجة الأولى على كفاءة العاملين به وإخلاصهم وإدراكهم لمسئولياتهم .

وبذلك يعرف التدريب بأنه نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد أو الجماعة تتناول معلوماتهم ومهارتهم وسلوكهم بما يجعلهم قادرين على شغل وظائفهم بكفاءة وإنتاجية عالية.

كما يعرف أيضاً التدريب بأنه محاولة من أجل إيجاد تغيير في سلوك الأفراد يجعلهم قادرين على استخدام أساليب وطرق مختلفة في أداء عملهم الإدارى .

ويعرف أيضاً التدريب بأنه عملية التنمية المستمرة وتحسين اتجاهاتهم بقصد رفع مستويات الأداء والكفاءة الإنتاجية بما يعود بالفائدة على المنظمة والعاملين بها وعلى المجتمع .

ويعرف أيضاً التدريب في العادة بأنه تلك العملية المنظمة ، المستمرة التي تكسب الفرد معرفة أو مهارة أو قدرة أو أفكار ، أو آراء لازمة لأداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد .

ثانياً: نشأة وتطور التدريب في التربية .

إن التدريب متشعب في أعماق التاريخ البعيدة للإنسان حيث إن التراث المعرفي للإنسان بأكمله مدين بتراكمه وتطوره المتسارع لعملية التدريب بشتى صورها البدائية والمنظمة فبداية التدريب قد ظهر وبدأت من بدايات الثقافة الإنسانية وازدياد مشكلاتها حيث دعت الحاجة لتنقل المهارات والخبرات الفنية من فرد لآخر ومن جيل إلى الأجيال التالية ، فكان هذا التدريب البدائي القائم على



دولار سنويا فى شكل منح التدريب لمواطنى البلدان النامية كما قدر ما أنفقته وزارة الدفاع الأمريكية وحدها على كافة أشكال التدريب خلال أواسط السبعينات حوالى عشرة مليارات دولار سنويا هذا بالإضافة إلى ما ينفق على التدريب فى الجامعات والمنظمات العمالية وكان الميلاد الحقيقى للتدريب فى مجال التربية منذ أن صدر المؤتمر العام لليونسكو فى دورته السادسة عشر خلال عام 1970 م توجيهاته إلى سكرتارية اليونسكو منبها إلى أنه نظرا لمتطلبات التنمية التى تتخذ أشكالا مختلفة فإن عمل اليونسكو ينبغى أن يسهم فى التجديد التربوى الذى من شأنه أن يعين على تقدم الأفراد والمجتمعات ، ومن ذلك الحين نحت اليونسكو منحى جادا ومنظما على طريق التجديد التربوى فى كافة برامج التربية متمثلا فى التخطيط لإعداد برامج إعداد وتدريب المعلمين والقادة التربويين .

ويعد تقرير إدغارفور "تعلم لتكون" والذى نشرته اليونسكو عام 1972

نقطة تحول كبرى فى تاريخ التربية لأنه جاء تجسيد لكل مبادئ

التجديد التربوى القائم على التدريب وكانت أهم تلك المبادئ :

- أ- استمرارية التربية مدى الحياة .
- ب- كسر الحواجز بين التربية داخل الإطار المدرسى (النظامية) وخارجية (غير النظامية).
- ت- كسر حاجز الزمان إذا أصبحت مسألة سن التعليم غير ذات دلالة كبرى لأن المداس أصبحت مفتوحة قبل سن الدراسة وبعد سن التقاعد .
- ث- كسر حاجز المكان إذا لم تصبح المدرسة ببنائها التقليدى المكان الوحيد للتعلم كما ظهرت أشكال عديدة من التعليم غير النظامى خارج المدرسة .
- ج- ديمقراطية التعليم بمعنى ضمان فرص متساوية للمجتمع بإتاحة أفضل الفرص لكل شخص .

ح- إصلاح وتجديد التعليم بصفة مستمرة ليواكب الانفجار المعرفى ويلبى حاجات التنمية الشاملة.

خ- ربط التعليم بالعمل.

د- الاهتمام بتنمية مهارات التعلم الذاتى بدلا من التلقين والاستظهار. وعلى الصعيد العربى هناك اهتمام بموضوع إعداد وتدريب المعلم، حيث اهتمت الجامعة العربية منذ نشأتها بذلك إيماناً منها بخطورة دور المعلمين فى توحيد الفكر العربى وفى تطوير ورقى دول المنطقة وفى تحديد نوع خاص ومستقبل حياة الأجيال فيها، لذلك قامت بالدعوة إلى حلقة دراسية غايتها توضيح اتجاهات التربية ووضع أهداف واضحة لها ورسم خطة تشمل جميع راحل التعليم فى المنطقة العربية بها يتضمن إعداد النشء فى المنطقة العربية متجانسا ، وكانت نتيجة تلك الدعوة أن عقدت فى بيروت من 11- 13/8/ 1957 حلقة دراسية كان موضوعها المعلم العربى فى مراحل التعليم العام ومنذ ذلك الوقت وموضوع إعداد المعلم العربى وتدريبه يحتل مكانا بارزا فى جميع المؤتمرات والندوات التى نظمتها وتنظمها جامعة الدول العربية .

وعندما قامت المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم فى أغسطس 1970 انتقلت إليها المسئولية وفى نفس العام دعا مؤتمرها العام فى دورته الأولى عام 1970 إلى عقد مؤتمر عربى بعيد النظر فى أساليب إعداد وتدريب المعلم العربى وقد تم عقد هذا المؤتمر فى القاهرة فى الفترة من 8- 17/1/ 1972 ولم يقف اهتمام المنطقة عند هذا الحد ، فقد تلا ذلك المؤتمر جلسات وندوات وحلقات بحث أخرى منها حلقة المسئولين عن تدريب المعلمين أثناء الخدمة والتى عقدت بالمنامة بدولة البحرين فى الفترة من 23- 29/11/ 1975 ومنا كذلك المؤتمر العالمى الأول للتربية الإسلامية والذى عقد بمدينة مكة المكرمة بالمملكة

العربية السعودية فى الفترة من 31/3 - 8/4/1977 وكان من بين المواد التى طرحت للدراسة عدة بحوث عن إعداد وتدريب وصفات المعلم المسلم.

ومنذ بداية الاهتمام بتدريب المعلمين أثناء الخدمة سواء على المستوى العالى أو العرى أو المحلى وحتى الوقت الحاضر تحتل برامج التدريب مكانه رئيسية فى خطة التطوير التربوى باعتباره وسيلة لإعطاء المعلمين الفرصة الكاملة لتأدية العمل المطلوب منهم بكفاءة وفاعلية ، وأنه مجال رحب لتكافؤ الفرص بين المعلمين بنا عليه من نمو مهنى يترك الباب مفتوحا أمامه للمترقى فى وظائفهم ومسئولياتهم فيؤدى ذلك بالتالى إلى رفع الروح المعنوية لديهم وتحسين اتجاهاتهم نحو العمل ورفع درجة رضاهم عنه وزيادة ثقتهم بأنفسهم وإتاحة الفرصة لهم للتقدم فى العمل بتوفير الوقت وتقليل الأخطاء والمحافظة على معدلات الأداء وزيادتها وتحسين الاتجاهات نحو الإدارة وسياساتها.

ثالثاً، أهمية التدريب.

تزداد أهمية التدريب والحاجة إليه فى الشعوب المختلفة والنامية والتي تحاول الخروج من حالة التخلف ، فخطط التنمية فى هذه البلدان تبقى حبرا على ورق ما لم يكن عندها قوة عامه مدربة تدريباً جيداً عن طريق البرامج التدريبية المختلفة فى لك الميادين وتستطيع هذه الشعوب توفير وإيجاد هذه القوة فى مدة قصيرة وتكاليف أقل لو اعتمدت على الكليات والجامعات.

وتبرز أهمية التدريب أثناء الخدمة فى أنها المرحلة المكتملة لإعداد المعلم قبل الخدمة ثم إنها تأتى بعد احتكاك المعلم بالمشكلات الميدانية والواقعية وذلك لأن المشكلات المعلمين تستمد من خبراتهم المباشرة وهى تتعلق بالنظام التعليمى وصله بالبيئة والمناهج وبالامتحانات والإدارة ومشكلات التلاميذ وطرق التدريس مما يجعل برامج تدريب المعلمين أثناء الخدمة مراعية لكل هذه العوامل حتى يتم النهوض بهذا التدريب.

كما تبرز أهمية التدريب فى أننا ندرك دائما أن الشخص المدرب هو الذى يستطيع أن ينجز أعماله الرئيسية التى تهمه أداؤها بطريقة أفضل مما لو كان غير مدرب ،ومعنى كلمة أفضل أن يكون أكثر كفاءة وأكثر اقتصاد ،وكما ترجع أهمية التدريب أثناء الخدمة إلى التغير فى شتى نواحي الحياة فى المعرفة والوسائل الفنية للتدريس وتغيير طبيعة التحديات المجتمعية بالإضافة إلى طبيعة المعلمين أنفسهم وحاجاتهم إلى مسانيرة التغيرات التنظيمية بالمدارس .

رابعا غايات التدريب .

إن مما لاشك فيه أن المجتمعات الإنسانية بشكل عام تعيش اليوم ثورة معرفية وتكنولوجية غير مسبوقه ، فالمعارف العلمية تتضاعف كل أربع سنوات والمعارف الإنسانية تتضاعف كل عشر سنوات الأمر الذى أخذ يرض على كافة التنظيمات والمؤسسات مراجعة أهدافها وآليات عملها ولعل من الواضح أن ذلك لا يمكن الوصول إليه بغير تصميم برامج تدريبية مناسبة تعيد تأهيل العاملين بكل ما يعنيه ذلك من اكتساب معارف ومهارات واتجاهات فى ضوء المتغيرات والمستجدات ومن الطبيعى أن يتم تصميم هذه البرامج التدريبية فى ضوء احتياجات العاملين الذى يجب أن يتم بمنهجية علمية .

لقد أصبح التدريب أحد المداخل الأساسية لتنمية الطاقات البشرية ،لذا لا عجب إن رأينا أن كافة المؤسسات تتسابق فى لإنشاء مديريات او أقسام تدريب تضطلع بمسئوليات التدريب .

وبالطبع فإن التدريب أى تدريب يهدف إلى تحقيق عدة غايات أهمها :

- 1- تنمية معرفة أفراد المؤسسة ومهاراتهم وقدراتهم واتجاهاتهم .
- 2- تحسين مستوى أداء أفراد المؤسسة مما يؤدي إلى رفع كفاءتهم الإنتاجية .

3- محاولة تغيير سلوك الأفراد لسد الثغرة بين الأداء الفعلى ومستوى الأداء المرجو تحقيقه.

4- خلق علاقة إيجابية بين المؤسسة وأفرادها .

5- العمل على تحسين المناخ العام للعمل فى المؤسسة.

6- المساعدة فى عملية تخطيط القوى العاملة وتنميتها.

ولكى نضمن تحقيق التدريب للغايات الموصوفة ولكى لا يحدث هدر للموارد المادية والطاقات البشرية فإن الجهات المسئولة عن التدريب يجب أن تقوم بعملية تحديد للاحتياجات التدريبية.

وقد عرف الباحثون الاحتياجات التدريبية **training need Assessment** على أنها تلك الخطوات المنظمة المنطقية التى يتبعها المدرب أو المسئول فى تنمية القوى البشرية فى المنظمة للكشف عن النقص أو التناقص أو الفجوة بين وضع أو أداء قائم وبين وضع أو أداء مرغوب فيه أو مأمول فيه وتشخيص ذلك كله وتحليله بالخروج بنتائج معينة تتعلق بكيفية قدرة التدريب على تلافى تلك النقص أو التناقص أو الفجوة ولا شك فى أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية غاية فى الأهمية بالنسبة للبرنامج التدريبى نظرا لأسباب عديدة من أهمها:-

1- تحديد الاحتياجات التدريبية هو الأناس لعملية تحديد الأهداف التدريبية.

2- يساعد تحديد الاحتياجات التدريبية فى التركيز على الأداء الحسن.

3- يساعد تحديد الاحتياجات التدريبية الأفراد المطلوب تدريبهم .

4- فى غياب تحديد الاحتياجات التدريبية أو تحديدها بشكل غير دقيق إضاعة للوقت والجهد والمال.

5- يعد تحديد الاحتياجات التدريبية وتحليلها أحد الأدوار الرئيسية

التي على إدارات التدريب والتنمية أو المدرب الحديث أن ينهض بها.

ومن المعروف أن الاحتياجات التدريبية يمكن أن تكون للفرد كما يمكن

أن تكون المنظمة كما يمكن أن تصنف إلى معلومات واتجاهات ومهارات من جهة

وإلى نواحي ضعف أو نقص من جهة أخرى ، وقد صنفتها بعض الباحثين إلى

أهداف روتينية ، وأهداف حل المشكلات وأهداف ابتكارية ، وأن تقدير الاحتياجات

التدريبية هو ليس مسؤولية الموظف فقط ولا مسؤولية الإدارة بل هو فى الواقع

مسئوليتهما المشتركة .

والتدريب نوع من التنظيم والتوجيه والتعاون والمتابعة يستهدف تحقيق

أهداف معينة تساعد المدرب على أداء وظيفته بأكمل وجه والوقوف على كل

جديد كما تساعده على التوافق مع الجماعة التي يعمل معها .

وأن أهم ما ترمى إليه رسالة التدريب فى العمليات الأربعة التالية:-

1- العملية التدريبية تؤدي إلى رفع الكفاية بين العاملين.

2- العملية التدريبية تؤدي إلى موازنة العامل لعمله الحالى والمستقبل.

3- العملية التدريبية تعين العامل على التطور والارتقاء بقدراته.

4- العملية التدريبية تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعامل فى تادية

الأعمال الروتينية وتجعله مرنا قادرا على التصرف بحكمة دائمة.

خامساً: مبادئ التدريب.

من أهم المبادئ التي ينبغى أن يبنى عليها التدريب :-

1- التدريب مهمة الرئيس المباشر.

المهمة الرئيسية للمدرس الأول هى تدريب المدرسين الذين يعملون معه

بومهمة المشرف الفنى هى تدريب المدرسين والمدرسين الأوائل.

## 2- التدريب يجب أن يتم فى الميدان نفسه.

يجب ان يتم التدريب فى الميدان الطبيعى اى المدرسة أو الفصل أو حيث تتوفر البيئة الطبيعية للعمل بجميع إمكانياتها وظروفها وحيث يمكن توجيه المدرب أثناء قيامه بالعمليات المختلفة التى تستلزمها طبيعة عملة .

## 3- التدريب يجب أن يكون عمليا كلما أمكن:-

من المبادئ الأساسية لعملية التعليم أن تتم هذه العملية عن طريق الممارسة الفعلية عن طريق نقل الخبرات من شخص إلى آخر بطريقة نظرية فالتدريب العملى أهم أساليب التدريب وأعمقها أثرا فى رفع مستوى المدرب وإتقانه لطرق الأداء.

## 4- التدريب يجب أن يكون لا مركزيا؛

إن تطبيق اللامركزية فى التدريب يوجد طبقة من القادة القادرين على تصريف الأمور فى سهولة ويسر دون الرجوع إلى السلطات العليا فى كل صغيرة وكبيرة ، وبذلك تخف الأعباء الملقاة على السلطات العليا فيتوفر لها الوقت والجهد لدراسة مسائل السياسة العامة والتخطيط العام كما أن فى ذلك تدريباً لرجال الصف الثانى على تحمل المسئوليات والبت فى الأمور فيزداد حماسهم للأداء لإحساسهم بأن عملهم ينبع من أنفسهم ولا تهبط عليهم القواعد والأسس من أعلى.

## 5- الرغبة فى التدريب يجب أن تنبعث من المدرب نفسه؛

هناك مبدأ عام وأساسى مسلم به من الجميع وهو أن انجح عمليات التعلم هى التى تسد حاجه يشعر بها المتعلم ويرغب فيها ويهتم بها وعلى هذه الرغبة وهذا الاهتمام تتوقف النتيجة فإذا أردنا نجاح التدريب وجب أن يكون مرجعنا فيه حاجة الأشخاص الذين سيضملمهم التدريب ورغبتهم فى سد هذه الحاجة.

## 6- التدريب عملية مستمرة؛

قد يتبادر إلى النهن أن العملية التدريبية تبدأ بافتتاح البرنامج وتنتهي باختتامه وهذا غير صحيح لأن التدريب عملية مستمرة فالبرنامج التدريبي الذي يعد لفئة ما مهما طال مدتة ومهما كان مدى شموله لنواحى العمل فإنه فى حد ذاته لا يكون إلا مجرد تهيئة الشخص وتوجيهه ووضعها على أول الطريق الصحيح الذى يجب أن يسلكه، ومن ثم فلا تنتهى مهمة القائمين على التدريب بانتهائهم من تنفيذ البرنامج بل تمتد إلى أبعد من ذلك بكثير فعليهم متابعة المدرب فى ميدان عمله بعد ذلك الوقوف على أثر البرنامج التدريبي فيه وفى الارتفاع بمستوى الأداء ثم عليهم بعد ذلك أن يوفر للمدرب فرصة الإطلاع على كل ما يستجد فى ميدان عمله من طرائق جديدة تهدف إلى تسهيل الأداء وإتقانه ونظريات تعينه على القيام بعمله فى يسر وسهولة.

## 7- التطوير طبيعة البرنامج التدريبي؛

ليس لأى برنامج تدريبي مهما يبلغ إعداده فى وقت ما صيغة الاستقرار فهو عرضة للتغير والتبديل والإضافة أو الحذف أو التعديل كلما فكر فى تنفيذه من جديد إذ أن ظروف العمل فى تغير دائم كما أن احتياجات الأفراد من التعدد والتباين بحيث يصعب فى أغلب الحالات متابعة جميع هذه الاحتياجات كما أنه لا يمكن الحكم على مدى صلاحية برنامج ما إلا إذا فُقد فعلا وتعرفنا على نتائجه وأثاره بوفى ضوء هذا التقييم يتم تطويره هذا البرنامج وتعديله بحيث يحقق الأهداف المرجوة منه لآبد أن تتم هذه العملية بعد تنفيذ أى برنامج تدريبي وكذلك عند التفكير فى تنفيذه مرة أخرى، أى أن البرنامج الواحد يتعرض للتغير والتبديل سنة بعد أخرى، لأننا نعيش فى عصر سريع التطور تتغير فيه الاحتياجات يوما بعد يوم ولذلك يجب أن يساير التدريب هذا التطور.

سادساً: الأسس التى يقوم عليها التخطيط والتدريب  
من أهم الأسس التى يقوم عليها التخطيط والتدريب الأسس التالية:-  
أولاً : التوظيف:-

وذلك بتقدير موقف الموظفين كافة مختلف الميادين من حيث العدد والكفاية الفنية وتحديد مستوى الكفاية اللازمة لكل وظيفة واحتياجات الدولة منها ثم التخطيط لإعداد وتدريب الموظفين الذين تحتاج إليهم الدولة من حيث النوع والمستوى والعدد ، وتهيئة وسائل التدريب اللازمة لمواصلة الارتقاء بالمستويات إلى أعلى مستوى ممكن سواء كان تأهيلاً أو استكمال تأهيل أو تجديد للمعرفة أو إتاحة لفرصة الحصول على مؤهلات أعلى .

ثانياً : الاختيار:-

وذلك باختيار أصلح العناصر لشغل كل وظيفة لطبيعة العمل بها ومستلزماته طبقاً لمدى كفاية خبرات المرشح وقدراته فى تحمل أعباء هذه الوظيفة.

ثالثاً : الترقية:-

وذلك بإعطاء المرشح للترقية ما يلزمه من توجيهات فى معاملة الرؤوسين وتدريبه على التزامات الوظيفة الجديدة وتبصيره باختصاصاتها.

رابعاً:- التقويم:-

وذلك باستخدام وسائل التقويم السليمة لقياس قدرات المدرب على التصرف أثناء الأداء والتنفيذ وإثناء قيامه بممارسة العمل الذى يعهد إليه به .

## سابعاً: أنواع التدريب

يصنف التدريب وفقاً لأهدافه وطبيعته إلى نوعين وهما كالتالى:-

### أولاً: التدريب قبل الخدمة (التدريب الإمدادى)

وهو التدريب الذى يعد المتدرب لممارسة عمل معين وبالتالي فإن تصميم البرنامج التدريبي يستند إلى متطلبات هذا العمل من قدرات ومهارات وأنماط سلوكية ووفقاً لهذه الخاصية فإن المتدرب إما أن يكون جديداً على العمل بصفه عامة أو منتقلاً من عمل سابق لعمل جديد ليس لديه خبرة فية مما يستدعى تدبيرة على أداثة.

### ثانياً: التدريب أثناء الخدمة (على رأس العمل):

وهو التدريب الذى ينفذ للموظفين على رأس العمل بهدف تحسين مهاراتهم وتطوير أدائهم ويقصد به فى التعليم جميع الأنشطة التى يقوم بها المعلمون وتؤدى إلى تأهيلهم فى مختلف البرامج الدراسية وحضور الدورات المصيفية والإسهام فى الاجتماعات التربوية والقراءات المهنية والإفادة من توجيهات الإشراف الفنى والقيام بمختلف التوجيهات.

كما يقصد به أيضاً كل برنامج منظم ومخطط يمكن المعلمين من الحصول على مزيد من الخبرات الثقافية والمهنية كل ما من شأنه أن يرفع مستوى عملية التعليم ويزيد من طاقات المعلمين.

وهكذا فإن التدريب فى أثناء الخدمة التعليمية عملية مقصودة الهدف منها تجديد المعلومات والمعارف وتنمية المهارات لدى العاملين فى مجال التربية والتعليم على اعتبار أن التدريب يشكل امتداداً طبيعياً للإعداد بوجهيه الأكاديمى والمهنى الذى يتلقاه المعلم أثناء دراسته الجامعية.

## ثامناً: أساليب التدريب.

يعتبر الأسلوب التدريبي هو الطريقة التى يتم بها تنفيذ العملية التدريبية باستخدام الوسائل والإمكانات المتاحة ، ويختلف أسلوب التدريب من برنامج تدريبي لأخر مع إمكان أن تتعدد الأساليب بالبرنامج الواحد، ويتوقف نجاح البرنامج التدريبي على حسن اختيار أساليب التدريس تتماشى مع طبيعة البرنامج ومحتواه ، حيث تكسب حيوية كبيرة ، خاصة إذا ما نفذها المدربون عن وعى وإدراك وإذا ما راعى القائمون على البرنامج توظيف العديد من أساليب التدريب فى برنامج واحد وتكامل وتناسق مرؤوسين.

وتتمثل أساليب التدريب فى الأساليب التالية:-

- 1- المحاضرة.
- 2- المناقشة.
- 3- المشاهدة.
- 4- التدريس المصغر.
- 5- المؤتمرات.
- 6- دروس العمل.

### 1- المحاضرة:

أسلوب المحاضرة من أقدم الأساليب المعروفة لنقل المعلومات إلى الجماعات صغيرة كانت أم كبيرة ، وإن كان يتعرض لنقد شديد لسلبيته وبعده عن التفاعل مع المتدربين ، ومع ذلك فإن أسلوب المحاضرة لاغنى عنه فى نقل المعلومات والمعارف للمتدربين بل أنهم يستمتعون بها كلما جاءت متكاملة متماسكة ولها منطوق متزن وبها أفكار جديدة.

ومن الممكن تحسين أسلوب المحاضرة بأن يجعلها المدرب محاضرة تناقشيه فى معظم فتراتها ، والاسترسال التحوورى ، وطرح التساؤلات التى تثير المتدربين

وتشهدهم للمدرب، وكذلك الاستعانة بتكنولوجيا التعليم أثناء إلقاء المحاضرة مثل جهاز العرض فوق الرأس، كما أن أسلوب المحاضرة لا غنى عنه كتمهيد نعرفى قبل حلقات المناقشة والتدريبات العملية.

وتستخدم المحاضرة التفاعلية كثيرا على أيدي عديد من التربويين وأن كانت تتم تحت مسميات مختلفة، وتعتمد المحاضرة التفاعلية على أن يكون للمتدرب نصيبا يقوم به، حيث يشترك كلا من المدرب والمتدرب فى سير وخطوات المحاضرة ويتم ذلك عن طريق الآتى:-

- 1- تقديم المادة أو سرد عناوين رئيسية تعتمد عليها المحاضرة ثم تكليف المتدربين يعمل بعض الشروح لتلك العناوين أو إيجاد تطبيقات عملية وأمثلة لها.
- 2- تقديم موضوع المحاضرة ومطالبة المتدربين لمناقشة باختصار فى مجموعات ثم مشاركة المجموعات فى أفكارها معا.

#### ب - أسلوب حلقات المناقشة:

لمناقشة هى أسلوب يقوم فيه المتدربين بتبادل المعلومات والآراء فى مجموعات صغيرة لهم أهداف حول موضوع معين، ويرى البعض أن لا تزيد حلقات المناقشة عن خمسة أفراد بينما يرى البعض الآخر أن العدد من الممكن أن يصل إلى عشرين فرداً ويستخدم أسلوب المناقشة لتحسين الفهم وتعميقه لدى المتدربين وتتاح من خلال حرية النقد وفرص التفكير الحر لجميع المتدربين.

كما تسمح المناقشات الجماعية للمتدربين لقبول وجهات نظر الآخرين ودراسة البدائل من أكثر من منظور وتساعد على عدم التعصب لرأى دون آخر ويتعلم المتدربون من خلالها العمل معا لمعرفة الرأى و الرأى الآخر كما يتعلمون أن قبول وجهة نظر بديلة يمكن أن يكون دليلا على النمو الشخصى والمهنى.

## ج : أسلوب المشاهدة :-

يستخدم أسلوب المشاهدة لتحسين وتعميق الفهم من قبل المتعلم ، كما يستخدم فى مراجعة الأفراد فى مواقف عملية مثل زيادة المديرين فى فصولهم أثناء العملية التعليمية وزيادة المديرين أثناء ممارستهم لأعمالهم فى مدارسهم ويختلف أسلوب المشاهدة باختلاف الهدف منه ، فإذا كان هدف المشاهدة هو التعرف على نوعية العمل الذى يؤديه الفرد فإن وقت المشاهدة سيكون قصيراً ، ما إذا كان هدفاً التحليل وتقويم العمل الذى يؤديه الفرد وتلبية حاجات معينة لديه فإن ميزاتهما ستكون أكثر ومدتها ستكون أطول وفى هذه الحالة فإن المشاهدة تهدف إلى تحسين وتنمية المتدرب عن طريق الاجتماع للمناقشة والتحليل والتوصل إلى وسائل وأساليب تؤدي إلى التحسين.

## د - الورش التعليمية أو الدراسية:-

تعتبر الورش التعليمية أو الدراسية من أهم أساليب تدريب المعلمين ومديرى التعليم أثناء الخدمة وهى من الوسائل المفيدة فى التدريب على التعاون الجماعى الخلاق والاشتراك الإيجابى الفعال فى الدراسة وحل المشكلات ، ويقوم التدريب فى الورشة الدراسية على أساس توزيع موضوعات الدراسة بحيث تقوم المجموعة كلها أو المجموعات بدراسة مشكلة معينة ويقوم كل فرد بدراسة جانب من جوانبها .

وفى هذا الأسلوب لا يحدد برنامج تدريبي مسبق إنما يحدد لبرنامج وأنواع النشاط بناء على رغبات واحتياجات المعلمين المتدربين التى ترى أن المتدربين يجب أن تقرر ماذا وكيف يريدون أن يتعلموا ، وهذا الأسلوب مفيد فى التدريب على العمل الجماعى، حيث يتعاون مجموعة من المتدربين لحل مشكلة ما بحيث تقوم المجموعة بدراسة المشكلة ويقوم كل فرد بدراسة جانب من جوانبها ،

وهذا يتيح مجالاً للتفكير الجماعى يستهدف تطبيق الاتجاهات الحديثة فى حل المشكلات التعليمية الناتجة من خبرات المعلمين.

ح: المؤتمرات :-

المؤتمر عبارة عن اجتماع موسع لعدد من المتخصصين البارزين فى المجال المعين ذى الصلة بموضوع المؤتمر ، والمؤتمرات محلية أو عالمية وتعتبر من الوسائل الناجحة فى التدريب، وهى فى الغالب تبحث حلول مشكلة معينة وتطرق الآراء والأفكار المختلفة بشأنها يتم التوصل فى النهاية إلى عدة توصيات وإقرارات .

وكما أن أيضاً المؤتمر عبارة عن اجتماع منظم لبضعة أيام بقصد بحث موضوع معين أو الوصول إلى قرار يحدد خطة العمل ويتولى رئيس المؤتمر تحديد المشكلة الدراسية وتعد بعض المؤتمرات قبل بداية العام الدراسى لاستكشاف المشكلات ووضع الخطط التعليمية اللازمة لمواجهة المشكلات المطروحة ، لذا فطريقة المؤتمر يمكن أن تولد المجموعة فى النقاش .

ويعتبر المؤتمر من الأساليب المهمة التى يمكن أن تساعد على التوصل إلى أفكار وآراء كثيرة من مناقشة مشكلة معينة فى وقت كبير حيث تجرى فيه توزيع الجماعة الكبيرة على جماعات صغيرة يتراوح عدد الواحد بين 5- 8 اعضاء وتختص كل جماعة بمناقشة جانب واحد من الفكرة الأصيلة كما يعين رئيس مقرر لكل جماعة وتحدد أوقات المناقشة حيث يعود بعدة الجميع بقراراتهم إلى الجماعة الكبيرة حيث يتبادلون الآراء والأفكار التى تم التوصل إليها .

و- أسلوب التدريس المصغر ( الدروس التعليمية المصغرة):-

هذا الأسلوب شائع خصوصاً فى المجالات التى تربط بطرق التدريس وتكنولوجيا التعليم فقد يقسم المتدربون إلى مجموعات صغيرة تبعا لمواد التخصص فى المواد الدراسية على أن يقوموا بتسجيل ملاحظاتهم عن طريق تسجيل الدرس كله على شريط تلفزيونى وذلك لإعادة التسجيل والشرح

والتقويم وطريقة العرض لهذا الدرس ويمكن للمعلم أن يقوم نفسه بنفسه ثم يستمع إلى تعليقات ومقترحات زملائه وأساتذته ، وهذه الطريقة لها عدة فوائد للمتدرب الذى هو موضوع التقويم والزملاء والملاحظين لسلوكه أثناء عملية التدريس فهو يعرف عيوب نفسه ويحاول معالجتها وعدم تكرارها ويعمل على تحسين أدائه فى المستقبل أما بالنسبة لزملائه فهم يستفيدون من مواقفه الإيجابية ويحاولون تعزيزها فى سلوكهم وكذلك يحاولون تجنب الأخطاء التى وقع فيها زميلهم.

وقد سُمى هذا الأسلوب التدريبي وتقسيمه إلى أجزاء صغيرة يركز كل جزء منه على مهارة معينة يقوم المتدريون بالتركيز عليها والتعرف على تفاصيلها بدقة.

ويسبق عملية التدريب المصغر تهيئة من المدرب يتم فيها توزيع العمل، وتزويد المتدريين بالجانب النظرى على هيئة محاضرة أو مناقشة وتحديد الزمن الذى يستغرقه كل متدرب.

ومن مزايا هذا النوع من التدريب تسجيل خطوات أداء المتدريين بأجهزة تصوير الفيديو لىتم عرضة على مجموعة المتدريين بعد انتهاء التدريب تحت إشراف المدرب للتعرف على نقاط القوة والضعف فى الأداء ومحاولة تحسين الأداء. **تاسعا : الاستراتيجيات والإجراءات التنفيذية للتدريب:-**

بعد استكمال المراحل والخطوات المتعلقة بالتهيئة والتحضير للتدريب يبدأ عمليات تنفيذ البرامج التدريبية فى الزمان والمكان المحددين فى البرنامج وفقا للمعطيات التالية:-

#### 1- الافتتاح وبدء الجلسات التدريبية.

لإعطاء البرنامج التدريبي الاهتمام اللازمة ولإظهار اهتمام المسؤولين بأهميته والحرص على مستواه المتميز ويفضل أن يبدأ البرنامج التدريبي برعاية

أحد كبار المسئولين فى المنظمة أو إدارة التدريب ، وأن تسخر الجلسة الأولى لإعطاء المتدربين فكرة موجزة عن أهداف البرنامج ومحتواه ومراحل تنفيذه .

## 2- تحديد نمط التدريب الأكثر مواءمة واختيار أساليب التدريب.

إن التنفيذ الفعال البرامج التدريب الموجهة بالأداء يعتمد على درجة كبيرة على نمط التدريب المتبع واختيار أساليب التدريب المناسبة والتطبيقات العملية المعززة لها، وهذا يحتاج إلى مهارة توظيف الأساليب لغايات خدمة أهداف التدريب.

ومن أهم أساليب التدريب التى تستخدم عادة فى التدريب خارج مكان العمل ما يلى:-

### - المحاضرة؛

حيث تعمل المحاضرة على تحقيق هدف توصيل معلومات أو حقائق محدده للمتدرب وتزداد فعاليتها باستخدام إيضاح سمعية وبصرية ( رسوم- صور- خرائط- أفلام- إلخ) كما تمكن الاستفادة من الاحتكاك بالمتدربين والمدرسين والخبراء

### - التطبيقات العملية؛

يقوم المدرب فى هذا الأسلوب بأداء عمل معين بطريقة عملية سليمة أمام المتدربين موضحاً لهم طريقة وخطوات وإجراءات أداء العمليات ، وتصلح هذه الطريقة للأعمال الحرفية واليدوية والميكانيكية وأحياناً برامج الحاسوب:

### - الحالات الدراسية :-

تستخدم هذه الطريقة فى الموضوعات التى يواجه المتدرب فيها بموقف عملى محدد يتطلب الدراسة والتحليل واستخراج المؤشرات والدلالات للوصول إلى تقدير أو حكم أو قرار فى شأن أو أسلوب علاجه .

- الدراسة المبرمجة:

- إما أن يأخذ الأسلوب شكل كتيبات أو مراجع تحوى مادة مبرمجة أو منظمة بطريقة منطقية متسلسلة أو تأخذ شكل التدريب عن طريق أجهزة تعليمية وتتصف هذه الطريقة بتركيز المادة العلمية المراد تحقيقها.

- تـمـرـيـنـات المـحـاكـاة :

- تعتبر من الطرق الفعالة ولكنها مكلفة حيث يتم وضع المتدربين فى بيئة تعكس تقريبا كل ظروف العمل الحقيقية ، ومن ملاحظة عمليات التدريب وجد أن المتدربين يفضلون عادة فى البداية أسلوب التدريب / التعلم الذاتى الذى تعود عليه ولكن مواقفهم نحو الأساليب الجديدة تتحسن عند استعمالها.

شكل يوضح أساليب التدريب الإدارى وأغراضها

معارف ومعلومات	محاضرات ومناقشات وعصف ذهنى
مهارات إدارية وتنظيمية	تمارين المحاكاة لحالات سلة مباريات
مهارات الاتصال الأدوار والحوار	المحاضرات وحلقات النقاش ودراسة الحالة وتمثيل
اتجاهات وسلوك	تحليل السلوك وتمثيل الأدوار والعصف ذهنى

### 3- تنفيذ عمليات التدريب - أسس التدريب:

تراعى عمليات تنفيذ برامج التدريب الموجه بالأداء الأسس والجوانب

التالية:-

- حصر نقاط الموضوع الذى سيتم الحديث حوله.
- الاتصال البعدى مع المتدربين.
- تشجيع المتدربين على المشاركة مع الالتزام بالوقت.
- الإجابة عن الأسئلة المطروحة بطريقة علمية ومقنعة.
- توزيع أهداف التدريب على الوقت المحدد توزيعاً منطقياً.

### 4 - استراتيجيات اختيار المدربين :

يحتاج التدريب الموجه بالأداء إلى مدربين متخصصين ومتمرسين فى التدريب والعمل الإدارى ، ويجب أن تحرص مراكز التدريب على أن يتقن مدريوها جميع أساليب التدريب وأن يتم توظيفها لخدمة أغراض التدريب بحسب المواضيع التدريبية التخصصية .

وقد تعتمد أنواع التدريب أسلوب التدريبى على برامج التدريب الذى سيتم تنفيذه ومن هنا لابد من إعداد مجموعة من المدربين المتخصصين فى مواضيع متعددة والقادرين على اختيار وتوظيف أساليب التدريب الملائمة وتحديد نمط التدريب الكثير موائمة لكل موضوع.

ووفقاً لنموذج التدريب بالأداء يفضل أن يشارك المدرب فى المراحل والخطوات المتعلقة بالتهيئة والتحضير للتدريب ، الأمر الذى يتطلب أن يشارك المدربون كل حسب تخصصه فى تقويم الأداء للوظائف التى تقع فى مجال اختصاصهم وخبرتهم بحيث يتوافر للمدرب المعرفة التامة المرسومة للبرنامج.

## أهم الاستراتيجيات التي يجب أن تواجه إدارة التدريب فى عملية اختيار

المدرسين :

أ- أن يكون المدرب أو المدربون واعين ومدركين لأهداف البرنامج التدريبى بشكل جيد والأهم أن يكون لدى المدرب الحس والقدرات والمعرفة التامة بمزايا كل المهارات فى توظيف الأسلوب المناسب الذى يخدم عملية تحقيق أهداف البرنامج .

ب- الإلمام الجيد بالواجبات والمهام الوظيفية للوظائف أو المجالات المتعلقة بموضوع البرنامج التدريبى إضافة إلى الخبرة العملية فى ممارسة هذه المهام لأن المعرفة النظرية السطحية لا تعطى المدرب فرصة جيدة فى إكساب المشاركين فى البرنامج المهارات الضرورية التى تؤهلهم لأداء وظيفى جيد، إن هذا الأمر يتيح للموظف التدريب على أداء مهام وواجبات هو بحاجة إليها لتحسين أدائه الوظيفى وتعطى انطبعا بأن المتدرب أصبح منتجا ، وهو ما يعرف باسم التعلم من خلال الأداء ويفضل أن يشارك المدرب فى تقويم الأداء الوظيفى.

ج- أن يكون المدرب ممن لديهم اتجاهات إيجابية فى التعاون مع إدارة التدريب ومع المتدربين ومع المشرفين على البرنامج ، ومع المسئولين الذين يتابعون متدربهم وعدم التحيز والودية فى التعاون والمرح والابتسام فى أثناء تنفيذ البرنامج التدريبى .

د- أن يكون المدرب من المتحمسين لموضوع التدريب والحريصين على نقل المتدربين من المستوى الحالى إلى المستوى المطلوب .

رابعاً:- متابعة تنفيذ التدريب .

يتطلب نجاح تنفيذ التدريب الموجه بالأداء والاهتمام بجانبين فى أثناء عمليات التنفيذ أولهما الحرص على حيوية وفاعلية التدريب وثانيهما توظيف خبرات المشاركين فى عمليات التدريب، ويتحقق ذلك من خلال الحرص على

إيجاد المناخ التدريبي الودى ومن خلال متابعة تحقيق أهداف البرنامج الوسيطة من خلال أسئلة تدريبية دقيقة وتنفيذ تمارين تطبيقية فى أثناء التدريب وأهم الاستراتيجيات التى تم تبنيها فى هذا الجانب:

### 1- التعامل مع المتدربين

المدرّب المتمرس والمتميز بالإبداع لديه القدرة على التكيف مع الظروف والمستجدات التى لم تشملها عمليات الإعداد والتهيئة للبرنامج التدريبي بحيث يكون حريصا عند متابعة تنفيذ عمليات التدريب المحافظة على رتم الاستمرارية واستثمار خبرات المتدربين لدعم أفكاره مع مراعاة الضروك الفردية بينهم ما أمكن واستخدام الأسلوب غير الرسمى والودى فى التعامل مع المتدربين.

### 2- المحافظة على معايير فعالية التدريب.

وللتأكد من فعالية التدريب على المدرّب أن يتابع قياس مستوى التعلم والتحصيل قياسا مباشرا من خلال طرح أسئلة تدريبية دقيقة وإعداد تمارين تطبيقية وقياس نتائج وتصميم اختبارات تقيس المعلومات والمبادئ والوسائل والطرق التى تعلمها فى أثناء تنفيذ برامج التدريب، أى أنه على المدرّب أن يحصل على تحقيق الأهداف الوسيطة (أهداف التمكين) وهى ما يتوقع المتدرب تحقيقه على شكل مهارات ومعارف ومواقف فى مواقع محددة من البرامج.

وبالرغم من أن هذه الطرق تقيس مخزون الذاكرة والمخزون السلوكى وليس السلوك الفعلى فى العمل إلا أنها تعطى مؤشرات دالة عن فاعلية التدريب ، ويجب أن تهىء الأسباب ليجد المتدرب طريقة إلى الأداء الفعلى بيئة العمل فيما بعد انتهاء البرنامج.

وتتضمن عمليات متابعة التدريب متابعة حصول المدرّب على تغذية راجعة حول فعالية التدريب من خلال محاولة الإجابة عن الأسئلة التى طرحت فى الفصل الأول، وهل يحقق التدريب التغيير المطلوب فى معلومات أو مهارات أو

سلوك المتدربين واتجاهاتهم، وهل يلبى برنامج التدريب الذى يقدم احتياجات المتدربين .

إن المفاتيح الأساسية للتدريب الموجه بالأداء هى الابتكار والمتابعة.

عاشرا : مفهوم الدورة التدريبية:-

تعرف الدورة التدريبية على أنها عملية منظمة يقصد بها قدرات الأفراد وتنمية مهاراتهم حتى يتمكنوا من بلوغ الأهداف المناطة بوظائفهم بهذا بالإضافة إلى تنمية الأفراد أنفسهم وإشباع حاجاتهم ومقابلة مستويات طموحهم.

كما تعرف أيضا الدورة التدريبية بأنها نشاط مستمر لتزويد الفرد بالخبرات والمهارات والاتجاهات التى تجعله صالحا لمزاولة عمل ما، أو أنها العملية المقصودة التى تهىء وسائل التعليم وتعاون العاملين بالإدارة المدرسية على اكتساب الفاعلية فى أعمالهم الحاضرة والمستقبلية.

الحادى عشر: أهداف الدورة التدريبية:-

يتضح أن الدورة التدريبية للتنمية المهنية للعاملين بالإدارة المدرسية

عملية تستهدف تحقيق العديد من الأهداف التى تتمثل فى الأهداف التالية:-

- 1- الإلمام بالتشريعات المدرسية وممارستها.
- 2- امتلاك وممارسة المهارات المرتبطة بالأعمال المالية والإدارية.
- 3- تطبيق مهارات صنع واتخاذ القرار التربوى.
- 4- إدراك مفاهيم وأساليب التخطيط التربوى.
- 5- اكتساب مهارات القيادة المدرسية.
- 6- اكتساب مهارات التفاعل الاجتماعى وممارستها.
- 7- اكتساب مهارات الاستخدام الأمثل للمبنى المدرسى ومرافقه.
- 8- إدراك مفاهيم وأساليب التقييم التربوى وتطبيقها بما يحقق الجودة

التعليمية بالمدرسة.

- 9- اكتساب المهارات المرتبطة بحفز العاملين بالمدرسة واعضاء المجتمع المحلى من أجل إحداث تطوير حقيقى فى العملية التعليمية بالمدرسة .
- 10- اكتساب وممارسة المهارات التى تحقق توثيق الصلة بين المدرسة والمجتمع المحلى .

### الثانى عشر: أسس الدورة التدريبية:

لكى تحقق أهداف الدورة التدريبية على نحو صحيح يجب أن تكون شاملة على اعتبار أنها نشاط مخطط من قبل وزارة التربية والتعليم بهدف إحداث تغييرات جوهرية فى القائمين بالإدارة المدرسية فيما يتعلق بكفاياتهم المهنية معلوماتهم - معارفهم - مهاراتهم - سلوكياتهم - ، بما ينعكس على الإدارة المدرسية ومستوى الأداء والكفاية الإدارية والدورة التدريبية الناجحة هة تلك الدورة التى تخاطب العقل حيث تقدم معلومات ومعارف جيدة وجديدة بتخاطب الحواس من أجل رفع معدلات الأداء الإدارى وتخاطب الوجدان بغية صقل اتجاهات وميول العاملين بالإدارة المدرسية ومن أجل تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية على المستويين المحلى والقومى .

وبغية تحقيق أهداف الدورة التدريبية يجب أن تبنى على أسس تضمن تحقيق أهدافها وهى كالتالى:-

- 1- أن تستند الدورة التدريبية إلى الأسلوب العلمى فى بنائه بدءا من تحديد الأهداف العامة للبرنامج فى ضوء حاجات ومشكلات الإدارة الفعلية .
- 2- أن يقدم البرنامج التدريبى فهما أعمق لطبيعة عمل المديرين بما يمكنهم من التعامل الأمثل فى المرحلة التى يعملون بها .
- 3- اختيار محتوى البرنامج وأساليب وطرق وتقنيات التدريب الحديثة التى تحقق أهداف البرنامج .
- 4- أن يعتمد البرنامج على فلسفة التعليم الذاتى .

5- مراعاة تعدد وتنوع الأنشطة والوسائل التعليمية لملائمة الفروق الفردية بين المتدربين ومخاطبة أكثر من حاسة بما يحقق أكبر عائد تعليمى ممكن.

6- الاهتمام بالتقويم البنائى والتقويم الختامى ، بحيث تكون عملية مستمرة لضمان تحسين وتعديل البرنامج بصفة مستمرة.

7- أن يتوافر لدى المتدربين الدافعية والرغبة فى المشاركة فى البرنامج من أجل التنمية المهنية.

8- أن يتوافر لدى المشرفين والقائمين على البرنامج التدريبى القدرة والكفاءة على توجيه المتدربين نحو التعليم الذاتى وتحقيق أهداف البرنامج وفى ضوء الأسس السابقة يمكن بناء وتنفيذ الدورة التدريبية وفقا للخطوات التالية:-

- تحديد أهداف الدورة.
- تحديد المحتوى التعليمى .
- اختيار الزمان والمكان.
- التمويل.
- تنفيذ البرنامج.
- اختيار أساليب التقويم.