

الفصل الرابع

التدريب أثناء الخدمة

أولاً : التدريب أثناء الخدمة ويشمل :

- أ- مفهوم التدريب أثناء الخدمة .
- ب- أهمية التدريب أثناء الخدمة .
- ج- أهداف التدريب أثناء الخدمة .
- د- أساليب التدريب أثناء الخدمة .
- هـ- تدريب موجهات رياض الأطفال أثناء الخدمة .

الفصل الرابع

التدريب أثناء الخدمة

يهدف هذا الفصل إلى تناول مفهوم التدريب أثناء الخدمة وأهميته وأهدافه وأساليبه ؛ وصولاً إلى الأسلوب الأمثل الذي يتناسب مع طبيعة هذا البحث . كما يهدف أيضاً إلى تعرف أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية لموجهات رياض الأطفال في أثناء الخدمة ؛ وتحقيقاً لهذه الأهداف يتناول الفصل ما يلي : التدريب أثناء الخدمة ، ويشمل :

- (أ) مفهوم التدريب أثناء الخدمة .
- (ب) أهمية التدريب أثناء الخدمة .
- (ج) أهداف التدريب أثناء الخدمة .
- (د) أساليب التدريب أثناء الخدمة .
- (هـ) تدريب موجهات رياض الأطفال أثناء الخدمة .

وفيما يلي تفصيل ذلك :

التدريب أثناء الخدمة :

يعد التدريب أثناء الخدمة من الأنشطة الإدارية المهمة ؛ لأثره في تنمية معلومات الأفراد ومهاراتهم ، وتزداد أهميته في القطاع التربوي ؛ إذ يسهم في معالجة جوانب النقص في المتطلبات العلمية والنظرية الخاصة بمهنة التوجيه ؛ نتيجة لاختلاف برامج الإعداد قبل الخدمة ، وتفاوتها من مؤسسة تعليمية إلى أخرى ؛ مما يؤدي إلى اختلاف في كفاءات الخريجين ، فضلاً عن مسابرة التطور العلمي والتكنولوجي الذي أصاب النظام التعليمي ، والانفجار المعرفي الذي تشهده مجتمعات اليوم . ولقي التدريب في أثناء الخدمة اهتمام الباحثين و الكتاب ورجال التربية ؛ لما له من أهمية كبرى في العملية التعليمية . ويعرض الجزء الحالي لمفهوم التدريب أثناء الخدمة ، وأهميته ، وأهدافه ، وأساليبه

(أ) مفهوم التدريب أثناء الخدمة : In Service Training

تتعدد مفاهيم التدريب ، وتتنوع إلا أن مضامينها تتشابه إلى حد كبير فقد عرف علي راشد التدريب بأنه : " مجموعة من البرامج والدورات : الطويلة أو القصيرة والورش الدراسية ، وغيرها من التنظيمات التي تنتهي بمنح شهادات أو مؤهلات دراسية ، وتهدف إلى تقديم مجموعة من الخبرات : المعرفية والمهارية والوجدانية اللازمة للمتدرب لرفع مستواه العلمي ، والارتقاء بأدائه التربوي والأكاديمي من الناحيتين : النظرية والعلمية " .^(١)

وعرف عبد الهادي مفهوم التدريب بأنه : برنامج مخطط يتكون من فرص تعلم ، تقدم لأعضاء

^(١) علي راشد : خصائص المعلم العصري وأدواره : الإشراف عليه - تدريبه ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ٢٠٠٢م ،

الهيئة التدريسية في المؤسسة التعليمية ؛ بغرض تحسين أداء الفرد في عمله المحدد له .^(١)

ويرى " مانجيري " Mangier : أنه " جميع الأنشطة المصممة ، التي يقوم بها العاملون بوزارة التربية والتعليم في أثناء خدمتهم ؛ من أجل تحسين العمل " .^(٢)

بينما يرى السيد عليوة أنه : عملية تهدف إلى معاونة الأفراد على تحسين وتطوير وتنمية خبراتهم ومهاراتهم وقدراتهم ، وزيادة معلوماتهم ، وقد يكون الهدف منه أيضاً تغيير أو تعديل لسلوكهم أو اتجاههم ؛ لتأكيد النواحي الإيجابية في العمل .^(٣)

كما عرفه صلاح سالم بأنه : " عملية منظمة مستمرة ، محورها الفرد في مجمله ، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة : سلوكية وفنية وذهنية ؛ لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية ، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه ، والمؤسسة التي يعمل بها والمجتمع بأكمله " .^(٤)

ويعرفه أحمد باشات بأنه : " تجهيز الفرد للعمل المستمر ، والاحتفاظ به على مستوى الخدمة المطلوبة ، فهو نوع من التوجيه صادر من إنسان وموجه إلى إنسان آخر " .^(٥)

أما " كاتز " و" راثز " Katz And Raths فقد حددا مفهوم التدريب أثناء الخدمة بأنه : " مجموعة من الظواهر يقصد بها مساعدة المرشحين في تحصيل المعرفة والمهارات والاتجاهات والنماذج الخاصة بمهنة التدريس " .^(٦)

ويؤكد عبد الله مغرم الغامدي أن التدريب في أثناء الخدمة يقصد به : " العملية التي يتم من خلالها تزويد المتدرب بالمعرفة وصقل مهاراته ، وإحداث تطوير إيجابي في أدائه ، وإعداده للتأقلم مع التغيير في المستقبل " .^(٧)

وقد عرفته نخبة من أساتذة التربية وخبرائها بأنه : " مجموعة الدراسات والبرامج والأنشطة الشاملة : النظرية والتطبيقية والعملية ، التي تقدم لمجموعة من المتدربين ، بقصد

^(١) جودت عزت عبد الهادي : الإشراف التربوي : مفاهيمه وأساليبه " دليل لتحسين التدريس " ، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ، ودار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠٢م ، ص ١٨٦ .

^(٢) John Mangier , And Daved , M , Williams : " Designing An Effective In – Service Program " , Journal Of Teacher Education , Vol 27 . No2 , 1976 . PP . 110 - 111 .

^(٣) السيد عليوة : تحديد الاحتياجات التدريبية ، اثيراك للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ٢٠٠١م ، ص ١٢ .
^(٤) صلاح الدين علي سالم : الاحتياجات التدريبية لمعلمي العلوم البيئية بالمرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين والموجهين ، مجلة القراءة والمعرفة ، جامعة عين شمس ، كلية التربية ، العدد ١٨ ، ٢٠٠٢م ، ص ١١٦ .

^(٥) أحمد إبراهيم باشات : أسس التدريب ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٧٨م ، ص ١١ .
^(٦) LiLian Katz and James Raths : " Frams working Teacher Education Programers" Journal of Teacher Education, vol. Xxxx vi . No.11, November .Dec., 1984 . P . 9 .

^(٧) عبد الله مغرم الغامدي : الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية " دراسة ميدانية " مجلة كليات المعلمين ، العدد ٢ ، مجلد ٢ ، ٢٠٠٢م ، ص ٤٥ .

رفع مستوى أدائهم في مجال مهنتهم إلى أقصى حد ممكن ، تحقيقاً لأحسن عائد وأفضل مردود " . (١)

ويؤكد السلمي أن التدريب أثناء الخدمة يقصد به : " الخبرات المنظمة التي تستخدم لتنمية أو تعديل المهارات والمعلومات والاتجاهات التي يعتقها العاملون في المنشأة " . (٢)

أما " جود " **Good Carter** فقد عرف التدريب بأنه : " مجموعة الأنشطة المنظمة والمخططة التي تهدف إلى تطوير معارف المتدربين وخبراتهم ومؤهلاتهم وتسهم في تجديد معلوماتهم ، ورفع كفاءاتهم الإنتاجية ، وحل مشكلاتهم ، وتحسين أدائهم في عملهم " . (٣)

ويعرف سعيد رفاع التدريب في أثناء الخدمة بأنه : " جميع البرامج والدراسات الطويلة والقصيرة والورش الدراسية وغيرها من التنظيمات التي تنتهي بمنح شهادات اجتياز أو ما شابه ذلك ، والتي تهدف - في مجملها - إلى رفع مستوى المتدرب في ناحية أو أكثر تشكل الأداء الكلي في المهنة " . (٤)

وهناك من عرفه بأنه : " جميع البرامج والحلقات الدراسية والنشاطات ، التي يشترك فيها المعلم ؛ بهدف زيادة معلوماته المهنية ومهاراته ورفع مستواه في ناحية أو أكثر من النواحي التي تشكل الأداء الكلي في المهنة " . (٥)

أما مصطفى عبد السميع فعرفه بأنه : " عملية مستمرة محورها الفرد في مجمله ، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة : ذهنية وفنية وسلوكية ؛ لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية يتقبلها الفرد ، والعمل الذي يؤديه ، والمنظمة التي يعمل بها ، والمجتمع الكبير معاً " . (٦)

كما يعرفه " سنايدر " **Snyder** بأنه : " أسلوب يعتمد على ماتم جمعه من بيانات ؛ لتمكين المعلمين من تعلم مهارات جديدة ، وتعديل الممارسات التدريسية ، وحل المشكلات على أساس تشاركي

(١) نخبة من أساتذة التربية وخبرائها : برنامج تدريب القيادات المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي على إدارة أنشطة التنمية المهنية والتخطيط لتطوير المدرسة ، وزارة التربية والتعليم ، القاهرة ، ٢٠٠٢م ، ص ١٠ .

(٢) علي السلمي : إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية ، ط ٣ ، مكتبة غريب ، القاهرة ، ١٩٨٥م ، ص ٢٥ .

(٣) Carter , V.Good : **Dictionary Of Education** , Mc Graw – Hill Book – Company, New York 1973 . P . 294 .

(٤) سعيد رفاع : " تحديد الاحتياجات التدريبية لمعلمي العلوم في مدارس المرحلة الثانوية بجنوب غرب المملكة العربية السعودية " . رسالة الخليج العربي ، العدد ٤٥ ، السنة الثالثة ، ١٩٩٣م ، ص ٥٥ .

(٥) حمدي عبد العزيز الصباغ : برنامج مقترح لتدريب معلمي العلوم بالمرحلة الثانوية العامة في ضوء احتياجاتهم التدريبية ، مجلة كلية التربية ، جامعة عين شمس ، العدد ١٨ ، الجزء ٣ ، ١٩٩٤م ، ص ١٤٦ .

(٦) مصطفى عبد السميع محمد : تدريس معلمي رياضيات المرحلة الثانوية بين الواقع والمأمول ، دراسة ميدانية ، القاهرة ، الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس ، دراسات في المناهج وطرق التدريس ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، العدد ٣٤ ديسمبر ١٩٩٥م ، ص ١٥٩ .

وتتمية المهارات الأساسية وتطويرها " (١).

ويؤكد الخطيب : أن التدريب عملية مستمرة ، ومتكاملة تبدأ من اللحظة التي تشعر فيها الدائرة مع الموظف أن هناك حاجة لتحسين الأداء ، أو زيادة الإنتاج . والشعور والحاجة إلى التدريب يقوم على عدة فروض مبنية على أن التدريب الفعال يؤدي إلى :

- زيادة الإنتاجية ، و الكفاءة في العمل .

- تقليل فرص تغيير الوظائف .

- إعداد الموظفين الجدد أو تأهيلهم ؛ لتحمل أعباء وظائف لم يسبق تدريبهم عليها .

- تحسين الروح المعنوية . (٢)

ويعرفه عبد المعطي بأنه : " نشاط موجه هادف ، يهتم بالتغيير في الأفراد والنظم المؤسسية أكثر من التغيير في القوانين " . (٣)

ويعرف سعادة التدريب بأنه : " مجموعة من الدراسات الشاملة : نظرية وتجريبية وعملية ، تقدم إلى مجموعة من المتدربين ؛ بقصد رفع كفاءتهم الأدائية في مجال مهنتهم ، إلى أقصى حد ممكن؛ تحقيقاً لأحسن عائد ، وأفضل مردود ، أو بلوغ أهداف خطة تطوير جديدة " : (٤)

وإن للتدريب اتجاهات عدة ، يجملها " درويش " في ثلاثة اتجاهات يمكن عرضها فيما يلي :

- اتجاه معرفي : يهدف إلى معايشة الفرد لخبرات جديدة ، أو تطوير المعلومات الموجودة لديه .

- اتجاه تطبيقي : يتضمن تعلم الفرد مهارات جديدة أو طرائق عمل حديثة و أكثر فاعلية ، وإتقان في المخرجات التعليمية .

- اتجاه سلوكي : يهدف إلى تعديل سلوك الفرد نحو الأفضل ، وتحريره من رتابة العمل اليومي ،

والانطلاق به نحو الإبداع في العمل ؛ بما يجعله يواكب الاتجاهات العامة للمجتمع الذي يعيش فيه . (٥)

(١) Peter F. Oliva , George E. Pawals : Supervision For Today's School , John Wiley And Sons , Inc Sixth Edition 2001.P.411.

(٢) أحمد الخطيب : " منهجية التنظيم في تحديد الاحتياجات التدريبية ونماذجها " . مجلة التربية ، قطر ، العدد ٨٩ ، ١٩٨٩م ، ص ٦٠ .

(٣) يوسف عبد المعطي مصطفى : تقويم برنامج تدريب القادة " وكلاء - نظار مديرين " بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم ، مجلة التربية ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، المجلد الثاني ، عدد ١ ، ٢٠٠٠ ص ١٥٧ .

(٤) يوسف جعفر سعادة : التدريب أهميته والحاجة إليه - أنماطه - تحديد احتياجاته - بناء برامجه والتقويم المناسب له ط ١ ، الدار الشرقية للطباعة والنشر ، القاهرة ، ١٩٩٣م ، ص ٢٥ .

(٥) عبد الحكيم درويش : " التدريب منظور علمي وعملي " ، المجلة العربية للتدريب ، المركز العربي للتدريب ، الرياض ، مجلد ١ ، عدد ٢ ، ١٩٩١م ، ص ٢٦ .

ومن العرض السابق ، يتضح أنه على الرغم من اختلاف الكتاب والباحثين والتربويين حول تعريف التدريب أثناء الخدمة ، إلا أن المعنى الذي تتضمنه تلك التعاريف الواردة تتفق على أنه: " يمثل مجموعة من الأنشطة المخططة والمنظمة والمستمرة والهادفة إلى تطوير معارف الفرد وتنمية مهاراته ، وقدراته ، وتغيير مفاهيمه واتجاهاته بالصورة التي تمكنه من أداء ما يقوم به من عمل بكفاءة وفاعلية " .

ومنه يمكن أن نستنتج تعريفاً لتدريب الموجهات أثناء الخدمة بأنه : " عملية تدريبية تؤدي إلى علاج جوانب القصور في إعداد الموجهات ، وتنمية المهارات الإشرافية التي ثبت احتياج الموجهات للتدريب عليها لرفع مستوى أدائهن ، وزيادة فاعلية العملية الإشرافية من خلال برنامج يتبع خطة معرفية وتدريبية وزمنية محددة " .

(ب) أهمية التدريب أثناء الخدمة :

تكتسب عملية التدريب أثناء الخدمة أهمية خاصة ؛ لأنها المرحلة المكتملة لمرحلة الإعداد قبل الخدمة ، كما أنها تأتي بعد احتكاك الأفراد بالمشكلات الميدانية الواقعية ، وهي تدعم دورهم في التعليم المستمر ؛ إذ تزودهم بأحدث ما وصل إليه البحث في ميادين مختلفة ، بالإضافة إلى أنها أساس التجديد والتغيير في العملية التربوية ؛ مما يجعل الفرد متجدداً ومتطوراً في مهنته ، ومنسجماً مع مجموعة المتغيرات التي تحيط به في المجتمع الذي يؤدي رسالته من أجله .

كما تعد عملية التدريب أثناء الخدمة ضرورية وأساسية في النمو المهني للمتعلمين ، وذلك بتبصيرهم بالتطورات والاتجاهات والأساليب المستحدثة ، سواء فيما يتعلق بالمضمون العلمي للمادة ، أو فيما يتعلق بطرائق التدريس ؛ الأمر الذي ينعكس على الارتقاء بمستوى أدائهم نحو الأفضل .

كما ترجع أهمية التدريب أثناء الخدمة إلى التغيير في نواحي شتى منها : التغيير في المعرفة والوسائل الفنية للتدريس وتغير طبيعة التحديات المجتمعية ، إضافة إلى تغير طبيعة المتدربين أنفسهم وحاجاتهم إلى مسايرة التغيرات التنظيمية بالمؤسسات التعليمية المختلفة .

ومما تجدر الإشارة إليه ضرورة شمول التدريب أثناء الخدمة على كل ما سبق ، مع ضرورة أن يتناسب المحتوى التدريبي مع الفئة المستهدفة من التدريب ، فضلاً عن ضرورة الاستفادة مما هو جديد في مجال التدريب عالمياً وعملياً ، والتكامل بين النظرية والتطبيق ، مع التركيز على البرامج التجديدية.

وإذا كان التدريب أثناء الخدمة يعتبر ضرورة لازمة في جميع المهن والوظائف والقطاعات فإنه في مهنة التعليم يشكل ضرورة أكثر إلحاحاً في ظل المتغيرات السريعة والمتلاحقة في العصر الحاضر من ثورة علمية وتكنولوجية وغيرها ؛ نظراً لأهميته في رفع كفاءة الفرد ، وتجديد ثقافته ، ومهاراته ومعلومات ، وكذلك زيادة قدرته على التفكير المبدع، بما يمكنه من التكيف مع عمله من ناحية ومواجهة مشكلاته ، والتغلب عليها من ناحية أخرى ، هذا فضلاً عن تنمية الاتجاهات السليمة

للفرد نحو تقديره لقيمة عمله وأهميته ، والآثار الاجتماعية المتصلة به والمرتببة عليه.(١)

ويعد تدريب القيادات التربوية أحد أهم وسائل التنمية في مجال التعليم ، فالقيادات التربوية لها القدرة على إحداث التجديدات التربوية ، التي تستطيع عن طريقها أن تواجه ما قد يتعرض له النظام التعليمي من مشكلات ، بل إن مواجهة التغيير المستمر في الظروف التي يتعرض لها كل من المجتمع الخارجي والمجتمع المدرسي ، في حاجة دائمة إلى تجديد إعدادهم ؛ لكي يصبحوا باستمرار قادرين على الإلمام بالسياسات والفلسفات وتسخير الإمكانيات اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة .(٢)

كما أن التطورات المتلاحقة التي تحدث في ميدان التربية والتعليم ، سواء في المفاهيم أو المناهج وطرائق التدريس ، أو أهداف التعليم ووسائله ؛ يتطلب ذلك من رجال التعليم أن يعيدوا النظر فيما يتعلق بميدان التربية في ضوء المتطلبات والتطورات الحديثة ؛ إذ يقع على المعلمين والموجهين الجزء الأكبر من مسؤولية تنشئة الأجيال ، و الاطلاع على مشكلات الحياة في هذا العالم المتغير والمتطور باستمرار ؛ ولذلك فإن تدريب القائمين على العملية التعليمية لا بد أن يكون عملية مستمرة ، تهدف إلى رفع مستواهم المهني الذي يشكل الأساس في العمل التربوي.(٣)

والموجهون - ومن بينهم موجهات رياض الأطفال - مطالبون بملاحقة المتطورات والتغيرات السريعة الحادثة حولهم ذات التأثير : المباشر ، وغير المباشر في عملهم ، وهم مطالبون بالإلمام بها ، والاطلاع على المعارف الجديدة في مجال المهنة .

ومن هنا تبرز أهمية التدريب في أثناء الخدمة بالنسبة للموجهين ؛ وذلك لأن التدريب يزيد من كفاءة الموجهين ، ويفتح أمامهم فرص الترقى ، ويرفع من معنوياتهم ، كما يؤدي إلى تحقيق الانسجام بينهم ، فضلاً عن أنه يكشف عن مواطن القوة وموطن الضعف لدى الموجهين ، ويسهل على الإدارة العليا الإشراف عليهم وتوجيههم بما يناسب ظروف عملهم . هذا إضافة إلى رفع مستوى أدائهم المهني وتلبية احتياجاتهم ؛ ونظراً لأهمية التدريب ، وضرورته ، فقد حظي في الآونة الأخيرة باهتمام كبير شمل دول العالم ، فأُنشئت المعاهد التدريبية في معظم المؤسسات ، والمنظمات الإدارية . وخصصت العديد من الندوات والمؤتمرات لمناقشة جوانبه . وجميعها تؤكد أهمية التدريب أثناء الخدمة وضرورته بالنسبة للموجه باعتباره عنصراً مهماً في العملية التربوية .

(١) صابر حسين محمد : تحديد الاحتياجات التدريبية لمعلمي المعاهد الفنية التجارية ، مجلة دراسات في المناهج وطرق التدريس ، العدد ٧ ، ٢٠٠٠ ، ص ٢١ .

(٢) حصه محمد صادق : تطوير نظام تدريب القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم بدولة قطر ، رسالة دكتوراه " غير منشورة " ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ١٩٩٥م ، ص ٢ .

(٣) فارعة حسن محمد : برامج تدريب معلم المواد الاجتماعية في أثناء الخدمة "دراسة تقويمية" بحث مقدم إلى مؤتمر نحو مشروع حضاري تربوي ، رابطة التربية الحديثة ، كلية التربية ، عين شمس ، من ١١ - ١٣ - أبريل ، ١٩٨٧م ، ص ٣٥ .

وهناك الكثير من الأمور التي تبرر الاستمرار في تدريب الموجهين منها :

- ١- الإثراء المعرفي ، ومتابعة كل ما هو جديد في الميدان التربوي .
- ٢- ضرورة تدريب الموجهين لمواجهة مقتضيات العصر .
- ٣- علاج أوجه النقص أو القصور في برامج إعداد الموجهين قبل التحاقهم بالخدمة .
- ٤- رفع كفاية الموجهين المهنية ومهاراتهم الإشرافية .
- ٥- ضرورة التدريب لإعداد الموجهين للتعامل مع التكنولوجيا الجديدة .
- ٦- تحسين مناخ العمل في المنظمات التعليمية ، عن طريق رفع الروح المعنوية بين العاملين .
- ٧- مساعدة الموجهين الجدد على التأقلم مع المهنة ، والأجواء المحيطة بها .
- ٨- التدريب وسيلة لتحقيق التنمية المهنية للموجهين ، وأيضاً لتطوير التعليم .

ويتضح مما سبق أن التدريب في أثناء الخدمة يمثل مسألة حيوية لا بد منها ؛ حتى يمكن التكيف مع كافة المستجدات التي تواجه العملية التربوية ، ويجب أن يكون مستمراً ، حتى يستطيع مواكبة ومسايرة التقدم العلمي والتكنولوجي ، وهذا ما يؤكد أهمية التدريب في أثناء الخدمة للموجهين ؛ وذلك لرفع مستوى أدائهم وتنمية كفاياتهم الإشرافية ، لذا ينبغي على الجهات المسؤولة الاهتمام بمؤسسات التدريب ، وذلك بتوفير الموارد المادية والبشرية والإمكانات والتجهيزات الخاصة بعملية التدريب وتكامل أنشطة التدريب ، وبرامجه وربطه بأنشطة وبرامج الإعداد قبل الالتحاق بالخدمة .

(ج) أهداف التدريب أثناء الخدمة :

ينفق معظم الباحثين التربويين على أن سد أو تضييق الفجوة المتمثلة في المهارة ، أو في بعض جوانب المعارف والمعلومات ، أو عدم ملاءمة بعض الاتجاهات والظروف الحالية للوظيفة بين مستوى الأداء الحالي ، ومستوى الأداء المطلوب للوظيفة ، هو الهدف الأساسي والعام للتدريب أثناء الخدمة . ويشير البعض الآخر إلى أن الهدف النهائي والغاية المنشودة للتدريب هو رفع كفاءة المتدربين ، وزيادة فاعليتهم : العلمية والمهنية ، والتكيف مع التطورات المختلفة .

على الرغم من ذلك فهناك أغراض وأهداف متعددة للتدريب أثناء الخدمة ، يمكن حصرها في

الآتي :

- ١- زيادة كفاءة المتدرب ، ومساعدته على التقدم في الوظيفة والمنصب .
- ٢- تحسين أداء الفرد المتدرب وتطويره ؛ مما يجعله راضياً عن عمله ؛ ومن ثم فإن هذا يساعده على رفع الروح المعنوية التي تزيد من اهتمامه بعمله إدارياً كان أم تعليمياً .
- ٣- تنمية الاتجاهات السليمة للفرد نحو تقديره لقيمة عمله وأهميته ، وتعميق العلاقات الإنسانية بين العاملين في حقل التربية والتعليم .

٤- مسايرة التقدم العلمي والتكنولوجي والأساليب الحديثة .

٥- تحسين مهارات المتدربين ، وزيادة قدراتهم . بشكل يهيئ لهم رضا الرؤساء ؛ ومن ثمّ يتيح لهم فرصة الترقى في الوظائف والمناصب العليا التي ترضي طموحهم ، وتحرك دوافعهم إلى تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية .

٦- التدريب المنظم لأفراد المؤسسة التعليمية ؛ حتى يضمن لهم الأمن والاستقرار والمقدرة على معايشة التغيرات المتنامية .

٧- تنمية الرغبة في استخدام المتدرب ، وتوظيفه لإمكاناته بشكل أفضل مما كان عليه في السابق .

أما نخبة من أساتذة التربية وخبرائها بوزارة التربية والتعليم بمصر فقد أشارت إلى أن أهداف التدريب أثناء الخدمة تدور حول ما يأتي :

- تنمية مهارات المعلمين والعاملين في المدرسة من خلال العمل في مجموعات أو فرق عمل لتحقيق أهداف المدرسة .

- تنمية معارف المعلمين والعاملين بالمدرسة ومهاراتهم كأفراد لأداء الأعمال والواجبات المنوطة بهم .

- تنمية مهارات جديدة ومستحدثة لدى المتدربين ؛ لتمكينهم من التوافق مع التكنولوجيا الحديثة .

- زيادة إلمام المتدربين بالطرائق والأساليب الحديثة في التعليم وتعزيز خبراتهم في مجالات التخصص العلمية .

- تبصير المتدربين بمشكلات النظام التعليمي القائم ووسائل حلها ، وتعريفهم بأدوارهم ومسئولياتهم في ذلك الصدد .

- تحسين اتجاهات المتدربين وتطوير معارفهم ومهاراتهم التعليمية ، وزيادة قدراتهم على الإبداع والتجديد .

- رفع مستوى أداء المتدربين في تخصصاتهم العلمية .^(١)

وقد أورد جودت عزت عبد الهادي عدداً من الأهداف التي يرمى إليها . التدريب أثناء الخدمة

ومنها :

١- إكساب الكوادر الفنية والإدارية المهارات العلمية الضرورية ؛ لتحسين أدائهم وتطوير عملهم .

٢- تنمية استعدادات التربويين ؛ للنهوض بالمهام الجديدة التي ستعهد إليهم .

٣- مساعدة التربويين على فهم ما استجد من تطور في المجالين التربوي والعلمي .

^(١) نخبة من أساتذة التربية وخبرائها : برنامج تدريب القيادة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي على إدارة أنشطة

التنمية المهنية والتخطيط لتطوير المدرسة ، وزارة التربية والتعليم ، القاهرة ، ٢٠٠٢م، ص ١١-١٢ .

- ٤- زيادة قدرة الفرد على التفكير المبدع الخلاق ، بما يمكنه من التكيف مع عمله من ناحية ومواجهة مشكلاته والتغلب عليها من ناحية أخرى .
- ٥- رفع مستوى كفاءة الفئات التربوية المختلفة وتحسين أدائها ؛ بغية الوصول إلى درجة عالية من الإنتاجية بأقل التكاليف .
- ٦- تعميق فهم المتدربين لطبيعة المباحث التي يدرسونها ومحتواها وأهدافها وطرائق تدريسها وتوجيهها .
- ٧- فتح قنوات الاتصال مع المؤسسات التربوية ، التي تعنى بالتدريب واستثمار خبراتها في رفع مستوى العاملين .
- ٨- مساعدة الأفراد على تقبل وسائل العمل وطرقه الجديدة التي تستحدث من وقت لآخر .^(١)
- أما حسن الطعاني فقد لخص الأهداف التي يحاول التدريب تحقيقها كما يأتي :
- زيادة معارف المتدربين ومعلوماتهم .
 - إكساب المتدربين بعض المهارات اللازمة لتطوير كفاءاتهم الإدارية .
 - تنمية الروابط الإنسانية السليمة في المجتمع المدرسي .
 - تنمية اتجاهات المتدربين الإيجابية نحو العمل والعاملين معهم .
 - مواكبة المتدربين للمستجدات في حقول المعرفة ذات العلاقة بعملهم .
 - رفع مستوى أداء المتدرب ، عن طريق إكسابه المهارات ، وزيادة قدرته على التفكير المبدع الخلاق، بما يمكنه من التكيف مع عمله من ناحية ، ومواجهة مشكلاته من ناحية أخرى.^(٢)
- وتستخلص " أوليفا " عدداً من الأهداف للتدريب من أهمها :
- ١- إكساب المتدربين مهارات تربوية في المجالات المعرفية .
 - ٢- إكساب المتدربين صفات شخصية ومهنية في مجال التأثير .
 - ٣- قبول النقد البناء والمشاركة في أنشطة مهنية .
 - ٤- اقتراح أفكار من أجل التغيير والتحسين ، والسعي إلى طلب مساعدة من المتخصصين .^(٣)

^(١) جودت عزت عبد الهادي : الإشراف التربوي : مفاهيمه وأساليبه " دليل لتحسين التدريس " ، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠٢م ، ص ١٨٧ .

^(٢) حسن أحمد الطعاني : التدريب " مفهومه ، فعالياته ، بناء البرامج التدريسية وتقويمها " ، ط ١ ، دار الشروق ، عمان ، ٢٠٠٢م ، ص ١٦ .

^(٣) Peter F. Oliva , George E. Pawals : Supervision For To days School , John Wiley And Sons , Inc Sixth Edition 2001.PP . 473 – 474.

- أما رشدي أحمد طعيمة فيرى أن أهداف التدريب أثناء الخدمة تتمثل في الأمور التالية :
- رفع مستوى أداء المتدرب ، عن طريق إكسابه المهارات : المعرفية والتطبيقية في ميدان عمله .
 - زيادة قدرة المتدرب على التفكير الناقد ، بما يمكنه من التكيف مع عمله من ناحية ، ومواجهة مشكلاته والتغلب عليها من ناحية أخرى .
 - إعداد القادة في جميع المستويات .^(١)

في حين يرى متولي أن التدريب أثناء الخدمة يعمل على تحقيق الأهداف الآتية :

- ١- تنمية قدرات المتدربين ، ورفع كفاءتهم .
- ٢- تزويدهم بالمعلومات والمهارات التي تتطلبها واجبات الإشراف .
- ٣- زيادة الفاعلية في اتخاذ القرارات ، وإجراء الاتصال والروابط الإنسانية .
- ٤- توفير الشعور بالمسؤولية بصورة فعالة .^(٢)

أما التدريب في مفاهيمه المختلفة فيعمل على تحقيق الأهداف الآتية :

- ١- تهيئة الفرصة أمام المتدرب ؛ لاكتساب معارف جديدة في مجال عمله .
- ٢- اكتساب مهارات جديدة ، تتطلبها مهنة المتدرب .
- ٣- تغيير الاتجاهات ، وإكساب اتجاهات إيجابية تجاه المهنة الممارسة من قبل المتدرب ، مما يؤدي إلى رفع روحه المعنوية ، وزيادة إنتاجيته بالعمل .
- ٤- يكسب المتدرب آفاقاً جديدة في مجال ممارسة مهنته ، وذلك من خلال تبصيره بمشكلات مهنته وتحدياتها وأسبابها وكيفية التخلص منها ، أو التقليل من آثارها على أداء العمل .
- ٥- يساعد المتدرب على الانفتاح على الآخرين من زملائه بهدف تنميته مهنيًا ، وذلك من خلال إيجاد فرص الاحتكاك مع الزملاء في إطار المهام والنشاطات الجماعية ، التي تتطلب العمل التعاوني وإشاعة روح الجماعة .
- ٦- إطلاع المتدربين على كل ما هو جديد في مجال أداء المهنة .^(٣)

وهكذا فإن الهدف الرئيس للتدريب أثناء الخدمة هو إنعاش قدرة الفرد ، وتحسين أدائه عن طريق إحاطته بما يستجد في ميدان عمله من مفاهيم وخبرات واتجاهات ، ومساعدته على التغلب على

^(١) رشدي أحمد طعيمة : " التدريب على المناهج المطورة ، أسسه ، مستوياته ، خطته " ، دراسات تربوية ، المجلد الخامس ، الجزء ٢٥ ، القاهرة ، ١٩٩٠م ، ص ٣٠ .

^(٢) مصطفى متولي : الإشراف الفني في التعليم " دراسة مقارنة " ، دار المطبوعات الجديدة ، القاهرة ، ١٩٨٣م ، ص ٢٢٣ - ٢٢٥ .

^(٣) <http://www.bahaedu.gov.sa/trining/training.2/whay.htm> .

ما يواجهه فعلياً من عقبات ومشكلات ؛ حتى يؤدي الغرض المنشود منه ، إلا أن التدريب الحديث يعمل على تحقيق أهداف فرعية أخرى ، تتعلق بالتنمية بشكل شمولي سواء تنمية المهارات ، أو تطوير الأداء وتحسينه ، ومن ثم تحقيق الرضا ، وتعميق العلاقات بين المتدربين .

ومن خلال ما سبق يمكن تلخيص أهم أهداف التدريب أثناء الخدمة في النقاط التالية :

- ١- تنمية المهارات والقدرات والاستعدادات لدى الفرد ، لأداء عمل معين بكفاية واقتدار .
- ٢- تنمية المعارف التي يجب الإلمام بها ؛ لممارسة العمل والإسهام في تطويره .
- ٣- مساعدة الأفراد المتدربين على كيفية التصرف في المواقف ، ومواجهة المشكلات ، وطريقة معالجتها .
- ٤- إعانة المتدرب على إعادة تقويم عمله وعلاقاته وأدائه على الوجه الأفضل .
- ٥- رفع الروح المعنوية للمتدرب عند شعوره بإتقانه للعمل ، ورضاه عن مهنته .
- ٦- تضيق الفجوة بين واقع الإعداد قبل الخدمة ، وبين متطلبات العمل الفعلي في الجانب السلوكي خاصة .
- ٧- مساعدة المتدرب على اكتشاف مواهبه ومهاراته وإمكاناته ، والعمل على تنميتها .
- ٨- رفع المستوى الثقافي للمتدرب ؛ للوصول إلى الإبداع والابتكار .
- ٩- خلق فرصة عمل جديدة .
- ١٠- تمكين المتدربين من النمو المهني .
- ١١- إخراج المتدرب من الحياة الرتيبة للعمل ، وتجديد نشاطه .
- ١٢- زيادة الكفاية الإنتاجية لدى المتدربين .

(د) أساليب التدريب أثناء الخدمة :

تعد الأساليب التدريبية من أهم عناصر التدريب ؛ لأنها تتضمن مجموعة الإجراءات والخطوات التي يجب أن يقوم بها كل من المدرب والمتدرب ؛ لتحقيق أهداف البرنامج التدريبي .
وهناك أساليب متعددة ومتنوعة تستخدم في التدريب ، لكل منها قيمتها وأهميتها ، بعضها بسيطة لا تحتاج إلى جهد كبير ، وبعضها معقد يحتاج إلى بذل جهود مكثفة وتحضير جيد من قبل المدرب ، وبعض الأساليب التدريبية أساليب تقليدية تركز على جانب المعلومات ، وبعضها الآخر أساليب حديثة تهتم بالمتدرب ككل ، وتستهدف تغيير اتجاهاته وسلوكه وقيمه ؛ لذلك فكلما تنوعت الأساليب التدريبية وتعددت في الدورة الواحدة ، وأخذت بالمستحدثات والتقنيات الجديدة ، أدى ذلك إلى نجاحها وتحقيق الفوائد المرجوة منها . هذا إضافة إلى تلبية حاجات المتدربين المختلفة ، بما فيها مراعاة للفروق الفردية بينهم . ومن هذه الأساليب ما يلي :

- الأساليب الفردية : وتركز على الفرد المتدرب ،وتهدف إلى تدريبه على عمل جديد ، لا يمكن أداءه إلا لفرد واحد كما في حالة التدريب الذاتي .

- الأساليب الجماعية : ويتم تنفيذها على جماعة من المتدربين ؛ لتعزيز مهارات العمل . وفي هذا الحال فإن روح الفريق هي الغالبة في عملية التدريب .

وهناك بعض العوامل الواجب مراعاتها عند اختيار أساليب التدريب ، وهي :

١- نوع المتدربين وخلفياتهم المعرفية والوظيفية ، وأعمارهم وثقافتهم الاجتماعية الخاصة . وكذلك طبيعة مهمة التدريب " نظرية أو عملية حركية أو علاقات إنسانية " .

٢- تحديد المحتوى التعليمي للبرنامج التدريبي ، والتي ترمي إلى زيادة معلومات المشاركين ومعارفهم أو مهاراتهم ، واتجاهاتهم الواجب إكسابها لهم .

٣- الكفاية النوعية والكمية لمواد ووسائل وأجهزة التدريب المتوافرة .

٤- مدى ملاءمة الأسلوب التدريبي للمتدربين ، ومدى مشاركتهم فيه ، ودرجة إمام المدرب به ، وتناسبه مع قدراته وخبراته .^(١)

٥- طبيعة استجابة الأساليب لحاجات التعلم التالية: تحفيزها للتدريب . تشجيع المشاركة النشطة في التدريب والمساعدة على تفريد التدريب وتدرج مهمات التدريب وتزويد التدريب بفرص التغذية الراجعة .

وكما هو معلوم فإن لكل برنامج تدريبي أغراضه ومحتواه ووسائله ، وهي عوامل أساسية في اختيار الأسلوب الملائم لتنفيذه ، إلا أنه من الممكن تصنيف هذه الأساليب والطرائق ، تبعاً لنوع النشاط القائم أثناء التدريب ، وفيما يلي عرض لمعايير اختيار طرق التدريب وأساليبه .

وقد قسم "جبرائيل بشارة" أساليب التدريب أثناء الخدمة إلى ما يلي :

١- أساليب التدريب النظرية : وهي الأساليب التي يغلب عليها الطابع النظري ، مثل " المحاضرة والمناقشة والندوات والنشرات الإشرافية والقراءات والاجتماعات والعرض التوضيحي " .

٢- أساليب التدريب العملية : وهي الأساليب التي يغلب عليها الطابع العملي ، مثل " أسلوب التدريب القائم على الدروس التطبيقية النموذجية والورش التربوية وتمثيل الأدوار ودراسة الحالة والحلقات الدراسية والتدريب العملي والمباريات الإدارية ، وأخيراً أسلوب قوافل التدريب المتقلبة " .

^(١) انظر كلام من :

- صلاح الدين إبراهيم معوض ، حنان عبد الحليم رزق : الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق ، ط ١ ، العالمية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ٢٠٠٣م ، ص ٢٢٨ .

- جودت عزت عبد الهادي الإشراف التربوي مفاهيمه وأساليبه " دليل لتحسين التدريس " ، مرجع سابق ، ص ١٩٨ .

٣- أساليب التدريب الذاتية : مثل "التدريب بالمراسلة والتعليم المبرمج ، والتعليم المصغر ، والتعلم الذاتي ، والحقائب التدريبية ، والدورات المصغرة ، وغيرها " .^(١)

ويراعى عند اختيار القائم بالتدريب لأي أسلوب من هذه الأساليب الاعتبارات الآتية :

- ١- تنوع الأساليب لتناسب طبيعة الموقف التدريسي ، وهذا يتطلب إلمام المدرب وإدراكه ومعرفته الواسعة بجميع الأساليب التدريبية وأنواعها المتعددة ، وكيفية استخدامها .
- ٢- الإلمام التام بالموضوعات التي سيقوم بتدريسها في البرنامج التدريبي ، و الإعداد الجيد علمياً وثقافياً ومهنياً .
- ٣- معرفة مدى إسهام هذه الأساليب في نمو وتطور الأفراد المتدربين الذين يعمل على مساعدتهم ؛ إذ لا قيمة لاستخدام أي أسلوب لمجرد استخدامه ، ما لم يكن وسيلة لتحقيق الهدف المراد بلوغه بما يتناسب والموقف التدريسي .
- ٤- من واجب القائم بالتدريب أن يكون يقظاً وحساساً لمشكلات المتدربين ، ويختار الأساليب التي تساعد على معالجة المشكلات التي يواجهونها .^(٢)
- ٥- القدرة على تنمية التعاون البناء بين المتدربين .
- ٦- القدرة على تعرف حاجات المتدربين وتقديم المساعدة لهم عند الحاجة .
- ٧- الرغبة في التدريب ، والمعرفة الوظيفية الكاملة لنفسه ولمتدريه وللمؤسسة ولكيفية التدريب .
- ٨- القدرة البناءة على الاتصال والتفاعل المرن مع الآخرين ، والقدرة على قبول النقد البناء ، وإدارة المجموعات وقيادتها بنجاح خلال التدريب .

أولاً : أساليب التدريب النظرية :

وفيما يلي وصف لكل أسلوب من هذه الأساليب السابقة ومنها :

١- أسلوب المحاضرات : lectures

يعد أسلوب المحاضرة من أهم أساليب التدريب الجماعي ، وهو أكثر الأساليب استخداماً في العملية التعليمية ؛ إذ توفر الكثير من الجهد والوقت والمال في نقل المعلومات ، وهي عبارة عن عملية اتصال بين محاضر ومجموعة من الأفراد ، يقوم فيها المحاضر بتقديم بعض الأفكار والمعلومات التي تدور حول موضوع معين سبق له إعداده ، وتنظيمه ، وتكون بشكل عرض شفهي أو كتابي حول موضوع معين بعده ويقدمه فرد ذو كفاءة وإطلاع .

^(١) جبرائيل بشارة : " تكوين المعلم العربي والثورة العلمية التكنولوجية " ، ط١ ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت ، ١٩٨٦م ، ص٩٨ .

^(٢) طارق عبد الحكيم البدري : تطبيقات ومفاهيم في الإشراف التربوي ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ٢٠٠١م ، ص٥٩ .

وحتى تكون المحاضرة فعالة لا بد من اهتمام المدرب بتخطيطها ونمط تسلسلها بشكل جيد ، يحدد هدفها ويحرص على مناسبتها لجمهور المتدربين فلا ترتفع كثيراً عن مؤهلاتهم العلمية والعملية ، ولا تتخفف عنه كثيراً ، ويجب توافر بعض الخصائص في المحاضر كشرط أساسي لنجاح المحاضرة كالتحدث بصوت واضح جذاب ، والتركيز على فكرة واحدة في كل محاضرة ، وشرح الأفكار وتوضيحها باستخدام الرسوم والأشكال والأمثلة .

ومن أهم مزايا أسلوب المحاضرات أنها :

- تساعد على إعطاء معلومات كثيرة في وقت محدد وبطريقة منظمة .
 - تعطي المدرب فرصة كبيرة للسيطرة على الموقف التدريبي .
 - وسيلة جيدة لتدريب عدد كبير من الأفراد في وقت واحد وخاصة المؤهلين منهم .
 - تقديم المعلومات مقدماً على المتدربين ؛ مما يساعد على استيعابها .
 - يستطيع المدرب أن يتحكم في الوقت .
 - مرونة هذا الأسلوب في التدريب ، وسهولة تنظيمه .
- إلا أنه يؤخذ على أسلوب المحاضرات ما يأتي :
- لا تسمح بالمناقشات الجماعية ، وتبادل الأفكار والآراء بين المدرب والمتدربين .
 - عدم مشاركة المتدربين في النقاش يجعل المحاضرة عرضة للنسيان .
 - تناولها للعموميات من الأمور ، وعدم تعرضها غالباً للتفاصيل العلمية .
 - أسلوب غير فعال في تنمية المهارات والاتجاهات والقيم .
- تحتاج إلى مدرب على مستوى عال من المهارة التدريبية ، كالقدرة على الحديث المتواصل وبطلاقة لغوية وإدارة وقت المحاضرة بفاعلية .^(١)

(١) انظر كلا من :

- محمد أحمد محمد عوض : تدريب معلم المواد الفنية الصناعية " النظرية والعملية " ، دار الفكر العربي ، القاهرة ١٩٨٧م ، ص ٧٨ .
- يونس ناصر : تدريب المعلم ، ط ٢ ، منشورات جامعة دمشق ، دمشق ، ١٩٩٥م ، ص ١٥ .
- جودت عزت عبد الهادي : الإشراف التربوي مفاهيمه وأساليبه " دليل التدريس " ، مرجع سابق ، ص ١٩٦ .
- كامل حامد جاد : التنمية المهنية لمعلمي المرحلة الثانوية في مصر . (معالم سياسية مقترحة) المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ، القاهرة ، ١٩٩٩م ، ص ١٨ .
- فاروق البوهي ، محمد غازي بيومي : دراسات في إعداد المعلم ، القاهرة ، دار المعرفة الجامعية ، ١٩٩٥م ، ص ٣٤١ .

لذلك يجب مزج أسلوب المحاضرة مع بعض الأساليب التدريبية الأخرى ، مثل " أسلوب المناقشات ، أو أسلوب تمثيل الدور ، أو العروض العملية " ؛ وذلك لزيادة فاعليته .

(ب) أسلوب الندوات التدريبية : Training Panels

تعد الندوات إطاراً عاماً لتداول المختصين في أمور تهمهم بعد تحضير مسبق وطويل ، تعد فيه أوراق عمل وبحوث في مجالات مختارة ، كما أنها تعد من الأساليب التي تسمح بدرجة عليا من مشاركة المتدربين في العملية التدريبية ؛ فهي تتخلص من عيوب أسلوب المحاضرة . وبصفة عامة فإن الندوة اجتماع منظم له هدف محدد وجدول أعمال متفق عليه ، وفيه يقوم قائد الندوة أو النشاط سلفاً باختيار اثنين إلى أربعة مدربين ، ويطلب منهم تحضير وجهات نظرهم حول موضوع الحلقة الدراسية القادمة وتقديمها أمام زملائهم ، ويتبع هذا نقاش يشترك فيه جميع المتدربين .

ومن خلال الندوات يتعرف المتدربون أساليب وطرائق جديدة يستفيدون من مناقشاتها وتحليلها مع الخبراء التربويين والمختصين المسؤولين عن الندوات ، فتعزز خبراتهم وترفع من مستوياتهم : العلمية والثقافية ؛ وبذلك تسهم في تمثيلهم للتجدد وتبنيهم له ، كما تتركز فعالية هذا الأسلوب أيضاً في مجالات تزويد المتدرب بمفاهيم ومعان متطورة ، وإحداث تغييرات في وجهات نظره واتجاهاته الفكرية ومن المآخذ على هذا الأسلوب ارتفاع كلفته من الوقت والمال ، وتطلبه من ناحية فنية توافر خبرات قادرة على الإعداد الفني الجيد لمثل هذه اللقاءات . ولكنها بلا قيمة تقريباً في إكساب المهارات أو تغيير أنماط السلوك الظاهرة . هذا فضلاً عن عدم مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين .

ولتجاح الندوات التدريبية ، لا بد من توافر مجموعة شروط :

- التخطيط الجيد والإعداد الجيد .
 - تقديم أوراق عمل من كل مشارك يتم توزيعها على الحضور مضافاً إليها ملخص للأفكار التي تُطرح والنتائج التي يتم التوصل إليها .
 - تحديد هدف واضح لكل ندوة ، يجري تحديده وفق حاجة المتدربين وبالتشاور معهم .
 - إتاحة فرصاً للنقاش والمداخلات ، وتحديد الزمن المخصص لذلك .
 - تقديم مساعدات مادية للمتدربين كي يتمكنوا من حضور الندوات .^(١)
- ومما سبق يتضح أن أسلوب الندوة أسلوب تدريبي فعال ، يستخدم عندما يراد تدريب المستجدين

(١) انظر كلاً من :

- نهلة حمصي : التوجيه التربوي وفعاليات التجديد في الشكل والمضمون ، مجلة التربية ، اللجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافة والعلوم ، العدد ١٠٤ ، السنة ١٩٩٣م ، ص ص ٧٩ - ٨٠ .
- صالحة سنقر : التوجيه التربوي وتدريب المعلم ، ط ٣ ، مطبعة جامعة دمشق ، دمشق ، ١٩٩٤م ، ص ٢٦٤ .
- محمود طافش : الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية ، ط ١ ، دار الفرقان ، عمان ، ٢٠٠٤ ، ص ١٣٩ .

من المديرين والموجهين وغيرهم من العاملين في حقول التربية والتعليم ؛ إذ يركز الاهتمام على منهج الإعداد نفسه ، أكثر من الاهتمام بالمضمون المادة المقدمة ومحتواها .

(ج) أسلوب المناقشة : Discussion

المناقشة تنظيم محكم هادف وموجه للحديث بين الأفراد مبني على أسس واضحة ومحددة وتستخدم كثيراً في تنمية المهارات المعرفية والاتجاهات .

وهي عبارة عن حوار مفتوح حول بعض الأفكار ، والمعلومات ووجهات النظر العلمية حول مشكلة مشتركة محددة ، ومحاولة تفهمها ، وحلها . ويكون النقاش على شكل محاضرة يتخللها كثير من النقاش الذي يأخذ أشكالاً كثيرة مثل أسئلة يسألها المدرب أو المتدربون أو تعليقات من الآخرين ، كما أن النقاش قد يكون على شكل مؤتمر أو ندوة أو لقاء أو مجموعة نقاش صغيرة . ومن الأنماط الرئيسة للمناقشة هي :

١ - المناقشة البناءة المنظمة :

حيث تقوم مجموعات صغيرة من المتدربين بتحليل الموضوعات ومناقشة المشكلات المطروحة بإشراف مدرب متخصص .

٢ - المناقشة الحرة " غير المنتظمة " :

وهو أسلوب تدريبي يتحكم فيه المتدربون ، وهو عبارة عن مناقشة تطرح فيها المشاكل للتداول ، ويحدد فيها المتدربون هيكل موضوع المناقشة ، وهنا قد يحضر المدرب وقد لا يحضر ، وإن حضر فللمحافظة على توازن المناقشة بين المتدربين ، وهذا ما يتيح تبادل الآراء بين أفراد المجموعة ، وشعورهم بصورة العمل بروح الفريق في حل مشكلاتهم .

ومن مزايا أسلوب المناقشات كأسلوب من أساليب التدريب أثناء الخدمة ما يأتي :

- مناسبة للمجموعات الصغيرة التي لا يزيد عددها عن عشرين فرداً .
- يساعد المتدربين في التعبير عن آرائهم . والاستفسار عن الأفكار التي تعرضوا لها أثناء التدريب .
- استثارة دوافع المتدربين للمناقشة وإبداء الرأي دون خجل أو حرج .
- يتيح الفرصة للمتدربين لسماع آراء الخبراء والمختصين من ذوي الخبرة في موضوع النقاش ، وتعرف اتجاهاتهم .
- اكتساب اتجاهات وخبرات جديدة لم تكن موجودة قبل التدريب .
- التزام المتدربين بالحلول أو القرارات ، التي تم التوصل إليها من خلال المناقشة باعتبارهم مشاركين في الرأي .

إلا أنه يؤخذ على أسلوب المناقشات بعض النقاط التي قد لا تحقق له النجاح ، ومن أهمها :

- قد لا تتوافر الدوافع للنقاش لدى المشاركين ؛ ومن ثم يكون النقاش سطحياً .
- عدم توفر المدربين القادرين على إدارة المناقشة ، والذين يجب أن يكونوا على دراية كاملة بالموضوعات من جميع جوانبها .
- الابتعاد أحياناً عن الموضوع لموضوعات جانبية، وسيطرة بعض المتدربين على المناقشة لوقت طويل.
- قد لا يمكن إتمام المناقشة بالكامل في ضوء الوقت المتاح ؛ لذا يعد هذا الأسلوب بطيئاً لتغطية موضوعات عديدة .
- عدم صلاحية هذا الأسلوب لمجموعات كبيرة العدد .^(١)

(د) أسلوب المناظرة : Debate

- وتكون بين فريقين ، أحدهما مؤيد لمسألة والآخر معارض لها أو غير متحمس ، وبفيد هذا الأسلوب في نقل المعرفة والحقائق والأفكار على نطاق المجموعة الكبيرة ، وهو أسلوب مشوق يثير الاهتمام ، وقد يثير الجدل .^(٢)
- (هـ) القراءات والنشرات الإشرافية :

تعتبر أحد الأساليب الجماعية المكتملة للأساليب الأخرى . ولكي يقوم المدرب الميداني بدوره الجيد لا بد أن يكون دائم القراءة والاطلاع ومتابعة الجديد في مهنة التدريب ، لكي يكون قدوة في توجيه المتدربين بشكل سليم نحو القراءات التي تحقق لهم النمو المهني ، ويمكن له أن يختار القراءات المناسبة لهم والتشاور معهم في أهميتها وإمكانية تطبيق المعلومات الواردة فيها على الواقع التعليمي ، ويمكن تكليف المتدربين القراءات الموجهة ، لتناول بعض المشكلات ومعرفة الحقائق عنها ، وتحليلها لإيجاد الحلول المناسبة لها .^(٣)

ويمكن أن يقلل المدرب من جهده السابق بتوزيع نشرات توجيهية للمشاركين في الدورات ،

^(١) انظر كلا من :

- جودت عزت عبد الهادي : الإشراف التربوي مفاهيمه وأساليبه " دليل لتحسين التدريس " ، مرجع سابق ، ص ١٩٦ .
- فوزي محمد السعيد عطوة : تقويم برامج تدريب المعلمين الزراعيين ، مجلة البحوث النفسية والتربوية ، كلية التربية ، جامعة المنوفية ، العدد ٣ ، السنة العاشرة ، ١٩٩٤م ، ص ٣٨٠ .
- صالحه سنقر : التوجيه التربوي وتدريب المعلم ، ط ٣ ، جامعة دمشق ، دمشق ، ١٩٩٤م ، ص ٢٧٠ .
- ^(٢) يونس ناصر : تدريب المعلم ، مرجع سابق ، ص ١٧ .
- ^(٣) محمود طافش : الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية ، ط ١ ، عمان ، دار الفرقان ، ٢٠٠٤م ، ص ١٣٦ ، ١٣٧ .

وهي عبارة عن وسيلة اتصال مكتوبة يستخدمها المدرب في توجيه المشاركين ؛ لتحسين العملية التربوية ويتعرف المتدربون من خلال هذه الطريقة مختلف نواحي العملية التعليمية ، وكيفية سير الأنشطة التعليمية ، والتي يمكن أن تفيدهم في عملهم المدرسي . (١)

وقد تتضمن هذه النشرات قراءات اتخذت في الاجتماعات ، أو موضوعات سوف تطرح فيها ، أو ظهور كتب جديدة في التعليم والتعلم ، أو قد تعالج بعض المشكلات التي لمس المدربون وجودها في بعض المدارس ، هذا إضافة إلى الوقوف على التطورات والمستجدات التربوية في الميدان التعليمي . وإذا ما أعدت هذه النشرات إعداداً جيداً ، وأخذت صيغة الاستمرار والانتظام ، وركزت على ما يهم المتدربين وتلبية احتياجاتهم ، فإنه من الممكن أن تأخذ هذه النشرات مكاناً بين الأساليب الفعالة . (٢)

(و) الاجتماعات الدورية للإدارة والهيئة التعليمية :

الاجتماع عبارة عن لقاء فكري بين المتدربين في دورة تدريبية أثناء الخدمة ، لبحث مشكلة ما عن طريق المناقشة وتبادل الآراء . وقد يكون الاجتماع بين المعلمين والمديرين أنفسهم في الدورة التدريبية أو بينهم وبين الموجه الفني ، أو غيرهم من المسؤولين التربويين ، وقد يكون وقت الاجتماع في نهاية الأسبوع أو أثناء العمل المدرسي أو خلال العطلة المدرسية ، واجتماع الموجهين يعتبر فرصة يدرسون فيها مشاكلهم الخاصة والمهنية .

وهناك بعض الاعتبارات التي ينبغي مراعاتها في مثل هذه الاجتماعات ، وهي :

- التخطيط التعاوني للاجتماع ؛ لكي تكون القضايا المطروحة محور اهتمام معظم المشتركين لضمان مشاركتهم الفعالة ؛ بهدف التطوير والتحسين .
- تحديد مكان الاجتماع بأن يكون مناسباً ومريحاً وباعتاً على الرضا والسرور .
- تحديد مدة الاجتماع وزمانه فلا يكون قصيراً ومن ثم عدم تحقيقه للفائدة ، ولا طويلاً يبعث على السأم والملل .
- أن يكون مناسباً لجميع المشتركين فيه .
- تسجيل وقائع الاجتماع ؛ حتى يتمكن الجميع من الاطلاع على ما جرى وما تم الاتفاق عليه ولتسهيل عملية المتابعة والتقييم . (٣)

(١) انظر كلام من :

- أحمد إسماعيل حجي : الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ٢٠٠٠م ، ص ١٥٧ .
- سعد دياب قنديل : الإشراف الفني في التربية والتعليم ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٦٣م ، ص ٧٢ .
- (٢) Garld Glickman & Stephen Gordon : " Clarifying Developmental Supervision " , Educational Leadership , Vo. 44 , No . 8 , 1987 . P.64 .

(٣) رداح الخطيب وآخرون : الإدارة والإشراف التربوي " اتجاهات حديثة " ، إربد ، دار الأمل للنشر والتوزيع ، ١٩٩٨ م ، ص ص ٢٣٦ - ٢٣٧ .

(ز) العرض التوضيحي : Demonstration

يعد هذا الأسلوب من أساليب التدريب الجيدة ، والتي تقوم على استخدام المشاهدة ، إذ يقوم المدرب بأداء عملي معين بطريقة سليمة أمام المتدربين ، إما لتوضيح طريقة القيام بهذا العمل بأنفسهم ، أو بشرح مبدأ معين مثل إجراء التجارب ، أو كيفية تشغيل جهاز معين .

ومن مزايا العرض التوضيحي أنه يوفر قدرأ كافيأ من الخبرات للمتدربين ، ويحقق فهماً مشتركاً لهم ، ويوجه تفكيرهم في الاتجاه ذاته الذي يريده المدرب ، كما أنه يوفر الكثير من الجهد والوقت والمال في إيصال المعلومات ، ومع ذلك يؤخذ عليه سلبية المتدرب ، وعدم استخدامه لجميع حواسه ، ومن ثم عدم تمكنه من اكتساب المهارات المناسبة .^(١)

(ح) النقاش الجماعي : Group Discussion

وهو عبارة عن اشتراك مجموعة من الأفراد في النظر بمشكلة ما ، أو مسألة معينة ؛ بغية التوصل للحقيقة ، أو إيجاد حل لها عن طريق المداولة المفتوحة .^(٢)

والهدف الأساسي من هذه الطريقة هو زيادة المعلومات العامة ، والتأثير الإيجابي في انطباعات المتدربين ، وحل مشكلاتهم .

(ط) اللجان : Committees

وتعد من الأساليب المهمة التي يستخدمها المرشون والمشرّفون لتحسين العملية التربوية؛ لأنها تساعد على نمو المعلمين والمديرين والموجهين وغيرها ، وحل مشكلاتهم و بذلك تتميز اللجان في أنها تساعد على التوصل إلى أحكام ناجحة بصدد الموضوعات التي تتناولها ، والحصول على أفكار جديدة بأسلوب علمي تعاوني بناء ، وعادة ما تكون اللجان قليلة الأعضاء نسبياً ؛ بذلك تتيح فرصة أكبر للأعضاء للمشاركة في المناقشة وتقديم المقترحات للمشكلة المطروحة .^(٣)

^(١) انظر كلا من :

- عقلة محمد المبيضين وأسامة محمد جرادات : التدريب الإداري الموجه بالأداء ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ٢٠٠١م ، ص ١١٢ .

- علي راشد : خصائص المعلم العصري وأدواره : الإشراف عليه وتدريبه ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، ٢٠٠٢م ، ص ٢٠١ .

^(٢) أحمد بستان : بعض الاتجاهات العالمية في اختيار وإعداد وتدريب القادة التربويين ، الرياض ، مطبعة مكتب التربية لدول الخليج ، ١٩٨٦م ، ص ٦٠ .

^(٣) طارق عبد الحميد البدري : تطبيقات ومفاهيم في الإشراف التربوي ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، ٢٠٠١م ، ص ٦٩ .

(ي) المطبوعات: Manuscripts

وتتضمن أفكاراً وآراء ، يود المعلمون والمديرون نقلها إلى زملائهم الآخرين ، وقد تكون على هيئة كتب ونشرات ومواد مبرمجة ، وتعيينات دراسية ، ومجلات : تربوية وعلمية وثقافية عامة ، و يعتمد عليها المدرب في توصيل معلوماته للمتدربين ، ويستخدمها المتدربون في قراءة ما تعلموه أو تدربوا عليه وتركيز معارفه لديهم .

وتعتبر المطبوعات خير موصل للمعلومات التي يرجى نشرها في أقصر وقت ممكن ، وبأقل التكاليف .

ومن خلال العرض السابق لأساليب التدريب النظرية ، ترى الباحثة أن هناك بعض الأساليب التي يمكن الاعتماد عليها في تدريب الموجهات خلال هذه الدراسة ، ومنها : أسلوب المناقشة والحوار ، واستخدام المطبوعات بأنواعها .

ثانياً - أساليب التدريب العملية :

وتفضل هذه الطريقة عن سابقتها ؛ إذ يتعلم الفرد من خلالها طريق ممارسة العمل ، الذي يقوم به بنفسه . ومن أساليبها ما يلي :

1- دراسة الحالة : Case study

حيث يحلل المتدربون الموضوعات المعروضة عليهم ، ويبدون فيها الرأي ويستكشفون ما وراءها من مبادئ وتتم دراسة الحالة في موضوعات صغيرة ، ويتم النقاش ومعرفة استجابات المتدربين ، وردود فعلهم بالاستعانة بوثائق الحالة ، ويتم تعميم الحلول التي يتم التوصل إليها على حالات مشابهة ، ويمكن هذا الأسلوب المدرب من تقييم المتدربين بسهولة ، ويتيح للمتدربين فرصة التدريب على حل المشكلات ، كما ينمي مهارات العلاقات الإنسانية .

ومن مزايا أسلوب دراسة الحالة ما يأتي :

- تقرب المتدربين من أرض الواقع في العملية التدريبية ، وتزودهم بأكثر قدر ممكن من المعرفة والحقائق المتعلقة بالحالة المعروضة .
- فهم المتدرب لذاته ، من حيث تعرف طريقة تفكيره وإدراكه للمواقف ، وكذلك استكشاف قدرته على الاستماع والتحدث .
- تساعد على تنمية مهارات وقدرات المتدربين على التفكير الناقد ، وأساليب التعامل مع الآخرين .
- تنمي قدرة المتدرب على اتخاذ القرارات ، عندما يواجه مواقف إدارية حقيقية .
- تكسب المتدرب القدرة على فهم الظاهرة الإدارية المعقدة والقواعد والنظريات الإدارية المختلفة .
- توفر المناخ الذي يحفز المدرب والمشارك للقيام بأبحاث ميدانية ، لتعرف الظواهر والمشكلات الإدارية ومسبباتها .

- تعرف المتدربين مشكلات العمل التربوي ، وتوضح لهم أن هناك وجهات نظر متعددة لحل المشكلة ، وأن هناك قرارات متعددة يمكن اتخاذها لحل مشكلة الحالة .

إلا أن لأسلوب دراسة الحالة بعض السلبيات من أهمها :

- لا يفيد إلا مع المجموعات الصغيرة من المتدربين .
- يتطلب إعداد الحالات مجهوداً و فيراً وخبرة ووقتاً طويلاً من قبل المدرب .
- تردد بعض المتدربين في التعبير عن آرائهم وعن أفكارهم .
- تعذر الحصول في بعض الأحيان على كافة المعلومات المرتبطة بأحداث الحالة ، وذلك في حالة وجود مصادر مكتوبة لها .
- ترسخ شعوراً خاطئاً لدى المتدرب بسهولة العمل الإداري الحقيقي ، نظراً لسهولة التوصل إلى حل للمشكلة في قاعة التدريب .
- صعوبة احتفاظ المتدربين بمستوى عال من الانتباه والتركيز .^(١)

٢- أسلوب تمثيل الأدوار : Role Playing

يعتمد هذا الأسلوب على إيجاد موقف واقعي ،يقوم المتدربون فيه بأداء الأدوار المختلفة ،على أن يتضمن مشكلة محددة يترتب على المتدربين تمثيل أدوار فيها أقرب ما تكون للواقع ، والغرض من هذا الأسلوب هو العمل على زيادة مهارة التدريب في التعامل مع الأفراد الآخرون ، وإتاحة الفرصة لتنمية واكتساب الرؤية المتممقة فيما يحدث وقت حدوثه ، وتأكيد أهمية الدور الذي تقوم به المشاعر في العديد من المشاكل المرتبطة بالعلاقات الإنسانية .

ويستخدم هذا الأسلوب عادة في التدريب على القيادة الإدارية ، وتدريب الموجهين وغيرها من المجالات التي تتطلب تنمية المهارة والتعامل مع الآخرين ، كما أن تمثيل الأدوار يصلح - بالدرجة الأولى - حين يكون هدف التدريب تنمية مهارات سلوكية معينة ،ومن ثم فإن اختيار المدرب المتخصص ضروري جداً للوصول إلى الهدف من التدريب .

(١) انظر كلاً من :

- السيد عليوة : تحديد الاحتياجات التدريبية ، ط ١ ، ايتراك للنشر و التوزيع ، القاهرة ، ٢٠٠١م ، ص ٢١٨
- جودت عزت عبد الهادي : الإشراف التربوي مفاهيمه و أساليبه " دليل لتحسين للتدريس " ، ط ١ ، الدار العلمية الدولية للنشر و التوزيع و دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ٢٠٠٢م ، ص ص ١٩٧ - ١٩٦ .
- محمد محمد الحماحي : التدريب أثناء الخدمة في المجال التربوي " التعليم - التربية البدنية " ، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة ، ١٩٩٩م ، ص ٤٩ .
- صلاح الدين إبراهيم معوض ، حنان عبد الحليم رزق : الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق ، القاهرة ، العالمية للنشر و التوزيع ، ٢٠٠٣ ، ص ٢٣٣ .

ومن مميزات أسلوب تمثيل الأدوار ما يأتي :

- ١- إتاحة الفرصة للمتدربين لممارسة سلوك جديد ، وتنمية قدراتهم ومهاراتهم .
- ٢- إتاحة الفرصة لتحقيق الرؤية الشاملة لما يحدث في الواقع العملي .
- ٣- تقديم أساس قوي للبحث والمناقشة .
- ٤- ممارسة مهارات تبادل المعلومات .
- ٥- إثارة الاهتمام .
- ٦- يمكن للمدرب رؤية الأمور من مداخل متنوعة .
- ٧- تأكيد أهمية الدور الذي تلعبه المشاعر في كثير من المشكلات ، وخاصة التي تتعلق بالعلاقات الإنسانية .
- ٨- يسد الفجوة بين عملية التدريب ، وبين مواقف العملية الواقعية .
- ٩- يمكن للمدرب الاستعانة بالوسائل السمعية البصرية في تصوير العمل وتسجيله وإعادة عرضه على المشاركين في جلسة المناقشة .
- ١٠- يسمح بالحصول على تغذية مرتدة Feed back سواء من المدرب أو من المتدرب .
- ١١- يساعد المتدربين على القيام بالتجربة ، وكذلك إتاحة الفرصة لهم للتعلم من خلال العمل . Learning by doing

أما عيوب أسلوب تمثيل الأدوار فيمكن عرضها فيما يأتي :

- يتطلب تمثيل الأدوار وقتاً طويلاً ، ويتقيد بعدد المشاركين .
- قد يصاب المتدربون بالملل ، إذا كانت المشكلات التي يتناولها الأسلوب غير متنوعة .
- قد يشعر المتدربون بعدم واقعية الأدوار ، وأنها مجرد تمثيلية ؛ مما يخرجهم عن المشكلة الحقيقية المطروحة .
- اعتماد درجة الفاعلية على مهارة المدرب ومن سيقوم بتمثيل الأدوار . (١)

(١) انظر كلا من :

- صلاح الدين إبراهيم معوض ، حنان عبد الحليم رزق : الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق ، ط ١ . العالمية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ٢٠٠٣ م ، ص ٢٣٣ .
- شاكر محمد فتحي أحمد : إدارة المنظمات التعليمية " رؤية معاصرة للأصول العامة " ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٩٦ م ، ص ٣٢٧ .
- السيد عليوة : تحديد الاحتياجات التدريبية ، مرجع سابق ، ص ص ١١٥ - ١١٦ .
- رزاح الخطيب : التدريب الفعال ، ط ١ ، عالم الكتب الحديثة ، إربد ، ٢٠٠٦ م ، ص ١٢٥ .
- محمد الحمادي : التدريب أثناء الخدمة في المجال التربوي ، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة ، ١٩٩٩ ، ص ٥٠ .

٣- أسلوب المباريات الإدارية : Management Games

يعد أسلوب المباريات من الأساليب التدريبية ، الذي يستخدم في العديد من البرامج في مجالات التعليم ، وفي هذا الأسلوب يتم تقسيم المتدربين إلى فريق أو أكثر يجمعهم موقف تنافسي ؛ ولذا فإن كل فريق يسعى لتقديم الحل أو البديل الأفضل لحل المشكلة أو اتخاذ القرار المناسب للموقف الذي يتم التباري عليه ، وذلك وفقاً للعديد من المتغيرات كالتكلفة والإمكانات والوقت وظروف المنافسة .

ويهدف هذا الأسلوب من التدريب إلى إجراء مناقشة وحوار بين الفريقين وتحليل للآراء والتقارير ؛ بغرض إقناع الفريق الآخر بوجهة النظر والأسس والمبادئ التي تم الاعتماد عليها للوصول إلى القرار . ويستخدم في هذا الأسلوب أجهزة لمعالجة البيانات كالحاسوب Computer أو بعض النماذج Models ؛ لحساب النتائج التي تصدر عن اتخاذ القرارات ، وتوضيح الطريقة التي تم استخدامها في ذلك .

ولاستخدام المباريات في عملية التدريب أثناء الخدمة العديد من المزايا ، والتي من أهمها :

١- توفير الاندماج الذي يحدث للمشاركين في المباراة الإدارية ؛ مما يتيح للمدرب الماهر فرصة استثارة دوافع التعليم لدى المتدرب .

٢- مناسبة هذا الأسلوب لتدريب وتنمية مهارات القائد الإداري ، والتربوي في اتخاذ القرارات في مجالات التخطيط والتنظيم والرقابة ، وذلك في ضوء المعطيات والمعلومات المتاحة لديهم .

٣- الإسهام في تحسين أداء المتدربين وتنمية قدراتهم على العمل الفني والإداري ، والنقد الإيجابي .

٤- تحسين القدرة على صنع القرار Decision Making وحل المشكلات Problem solving .

٥- أنه أسلوب علمي ، يجرب القائد الإداري بواسطته قراراته ويتعلم من أخطائه .

٦- إتاحة الفرصة للمتدربين للعمل الجماعي ، والتعاون من أجل إيجاد بدائل لحل المشكلات واتخاذ القرارات ، وذلك في كافة الظروف والاحتمالات والضغط التي تصاحب مواقف العمل .

٧- توفير تغذية فورية Immediate Feedback عن القرارات التي تم اتخاذها من قبل كل فريق والتي ترتبط بالمحتوى ، وذلك حتى يمكن للمتدربين الحكم على صحة ما اتخذوه من قرارات .

٨- تعد أسلوباً جيداً ومنظماً لملاحظة المدربين لسلوك المتدربين ومتابعة وتقويم قراراتهم .

وعلى الرغم من المزايا التي تتوافر لأسلوب المباريات ، إلا أن له بعض المشكلات التي تواجهه ، ومن أهمها ما يلي :

- ارتفاع التكلفة لإعداد هذا الأسلوب واستخدامه لما يتطلبه من إمكانات ، وأفراد على مستوى عال من الكفاءة .

- ربما لا تتوافر الدقة في المعلومات التي تقدم في شكل تقارير أو سيناريو Sinario إلى المتدربين لدراسة الموقف بغرض صنع القرارات ، ومن ثم فإن قراراتهم سوف تتأثر بذلك .
- احتمال الخطأ في حساب نتائج المباريات .
- إهمال الجوانب الإنسانية للمشكلات لتركيزه على الجوانب الكمية .
- إثارة الحساسية بين المتدربين أثناء المناقشات تستمر بعد المباراة .
- احتمال عدم مناسبة هذا الأسلوب لخبرات واهتمامات المتدربين .
- ضغط الوقت قد لا يسمح بتوفير الوقت الكافي للتفكير والتحليل المنطقي .^(١)

٤- أسلوب التدريب على الحساسية : Sensitivity Training

أول من ابتكر هذا الأسلوب هو " روبرت تانن بانم " R. Tanenbanm ، وهو أسلوب تدريبي يعتمد على ترك المتدربين ، يواجهون مواقف التفاعل في الجماعات الصغيرة ؛ ليكتشف كل منهم خصائص السلوك الجماعي من خلال المشاركة الفعلية .

ويقوم هذا الأسلوب على زيادة حساسية الأفراد نحو سلوكهم الذاتي وسلوك الآخرين ، ويهدف إلى مساعدة المتدربين على معالجة مشكلات العلاقات الإنسانية . ويعتمد على استقلال الجماعة بوصفها وسيلة لتغيير الاتجاهات عن طريق طرح مشكلاتهم وانفعالاتهم على بساط البحث ، كما يعتمد على التلقائية في التنمية الذاتية للمهارات السلوكية للقادة ، وهو يساعد الفرد على الارتقاء بسلوكه الفردي والجماعي عن طريق تفهم ذاته ، والاستعانة بهذا الفهم للذات في تفهم ذوات الآخرين ، ويساعد أيضاً على تنمية القدرة الذاتية للفرد للاعتماد على نفسه لتطوير أسلوبه في التعامل مع الآخرين .

ويتم هذا الأسلوب بعقد اجتماع لمجموعة من المتدربين ؛ لمناقشة العلاقات بينهم والتعبير عن مشاعرهم الحقيقية وسرد آرائهم عن الآخرين وتصرفاتهم بصراحة تامة ، ويكون هذا الاجتماع بلا جدول أعمال ؛ إذ يترك لهم اختيار موضوع النقاش ، ولا يتجاوز دور المدرب عن متابعة الحوار والمناقشات بينهم والتدخل لتوجيهها أحياناً ، والمساعدة في تقديم نماذج سلوكية جديدة لهم تسهل اتصالهم وتعليمهم من تفاعلاتهم .

وأهم أهداف هذا الأسلوب ، تنمية مهارات الفرد في التشخيص ، وتقدير الاتجاهات

^(١) انظر كلا من :

- صلاح الدين إبراهيم معوض ، حنان عبد الحليم رزق : الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق ، ط ١ ، العالمية للنشر و التوزيع ، القاهرة ، ٢٠٠٣ ، ص ٢٣١ .

- السيد عليوة : تحديد الاحتياجات التدريبية ، ط ١ ، ايتراك للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، ٢٠٠١ ، ص ١٣٣ .

- محمد محمد الحماصي : التدريب أثناء الخدمة في المجال التربوي " التعليم - التربية البدنية " ، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة ، ١٩٩٩م ، ص ٥٢ .

ومساعدته على تغيير سلوكه ، وزيادة حساسيته نحو المشكلات والأحداث في العلاقات الإنسانية ولكن يؤخذ عليه كلفته المرتفعة نتيجة اعتماده على المتدربين على درجة مرتفعة من الكفاءة ، كما تؤدي التلقائية أو قسوة الحقيقة إلى حدوث بعض الانهيارات العصبية .^(١)

٥- الدروس النموذجية " التدريبية "

تعتبر الدروس النموذجية من الأساليب الشائعة التي يستخدمها المدربون في التدريب ، ويستخدمها المشرفون عند إشرافهم على المدارس ، في تنمية المعلمين مهنيًا و إكسابهم خبرات جديدة في المجالات العلمية في أثناء عملية التدريس . ويقصد بها تكليف المدرب أحد المشاركين إعداد درس نموذجي في موضوع معين يرافقه شروح وإيضاحات سمعية وبصرية ، أو عرض وسيلة إيضاح حديثة ، وبيان كيفية استخدامها ، ومدى فائدتها ، أو يقوم المدرب نفسه بتقديم الدرس النموذجي .

وتتجلى أهمية الدروس النموذجية في توضيح مفاهيم تربوية أو منهجية حديثة ، وإكساب المعلمين خبرات تعليمية بأحدث طرائق التدريس ، أو استخدام الوسائل التعليمية ، أو أساليب التقويم ، ومناقشة الدرس بعد انتهائه بطريقة ديمقراطية يشاركه فيها الحاضرون .^(٢)

٦- التدريب العملي : Practical Training

يعتمد هذا الأسلوب على قيام المدرب بأداء عمل معين أداءً عملياً سليماً أمام المتدربين ، موضحاً كيفية الأداء والعمليات وإجراءاتها ، وتصلح هذه التطبيقات العملية . Practical works خاصة لتدريب الدارسين في مجال عملهم الأصلي ، أو المجال الذي سيعملون فيه بعد تخرجهم من التدريب . ومن أهم مزايا هذا الأسلوب التدريبي :

- الإسهام في تنمية مهارات المتدربين ، وإتاحة الفرصة لهم لتطبيق أنواع المعرفة والمعلومات التي اكتسبوها ؛ وذلك من خلال التطبيقات العملية .

- تكوين اتجاهات إيجابية لدى المتدربين نحو عملية التعلم ، وزيادة مشاركتهم الإيجابية إلى الحد الأقصى .

^(١) انظر كلاً من :

- شاكر محمد فتحي أحمد : إدارة المنظمات التعليمية " رؤية معاصرة للأصول العامة " ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٩٦م ، ص ٣٢٦ .

- نخبة من أساتذة و خبراء التربية : برنامج تدريب القيادات المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي على إدارة أنشطة التنمية المهنية و التخطيط لتطوير المدرسة ، مرجع سابق ، ص ٢٦ .

- صلاح الدين إبراهيم معوض ، حنان عبد الحليم رزق : مرجع سابق ، ص ٢٣١ .

^(٢) أحمد إسماعيل حجي : الإدارة التعليمية و الإدارة المدرسية ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، ٢٠٠٠م ، ص ١٥٧ .

- إتاحة الفرصة للمدرب لملاحظة أداء كل متدرب ، وتحديد مدى تقدمه في عملية التدريب ، ومدى ما يواجهه من صعوبات أو مشكلات في أثناء تدريبيه .

ويؤخذ على أسلوب التدريب العملي أنه :

- قد يتطلب وقتاً طويلاً ؛ حتى يشارك كل متدرب في التدريب العملي بشكل كامل .

- توفير عدد كاف من الأجهزة والأدوات والمدرسين المؤهلين لضمان فاعلية التدريب . (١)

٧- الزيارات الميدانية : Field Visits

تعتبر الزيارات الميدانية من الأساليب المهمة للتدريب ، ويقصد بها قيام المتدربين بجولات ميدانية أو زيارات تربوية لمؤسسة أو مشروع ما ، يخطط لها بهدف الدراسة الأولية والإطلاع المباشر .

ومن أهم فوائد هذا الأسلوب أن يدرك الفرد المتدرب بطريقة عملية القيمة التعليمية والتربوية للزيارات الميدانية ، وما يترتب على ذلك من اكتساب الخبرات والمهارات اكتساباً مباشراً ، على أن يخطط للزيارة مخطط محكم يوضح أهداف الزيارة وخطواتها والموضوعات التي يراد إفادتها لاكتساب الخبرة المباشرة بها . ويصطحب المتدربين عادة في الزيارة الميدانية منسق ، يتولى إعداد الترتيبات الضرورية للزيارة .

أما دور المتدربين فينحصر في الملاحظة وجمع المعلومات والبيانات والعينات والنماذج أو كتابة التقارير التي ستعرض للمناقشة فيما بعد .

ولكي تكون الزيارات الميدانية أكثر فاعلية ، لا بد من مراعاة ما يأتي :

١- ربط الزيارات الميدانية مباشرة ببعض الأعمال والأحداث الجارية .

٢- التركيز على حاجة المتدرب الواضحة للزيارة الميدانية .

٣- تهيئة المتدربين لعمل الملاحظات المناسبة لأماكن الزيارة ، وتجميع الأسئلة التي ستطرح على المسؤولين في مواقع الزيارة .

٤- لا بد من ارتباط واضح بين ما يتعلمه المتدربون في داخل القاعات التدريبية ، وأماكن الزيارات الميدانية .

(١) انظر كلا من :

- محمد أحمد محمد عوض : تدريب معلم المواد الفنية الصناعية " النظرية و التطبيق " ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ١٩٨٧م ، ص ٨٩ .

- محمد محمد الحماحمي : التدريب أثناء الخدمة في المجال التربوي ، مرجع سابق ، ص ٤٦ .

٥- إظهار القيمة التعليمية والعملية للأماكن التي تتم زيارتها .^(١)

٨- المؤتمرات : Conferences

يعتبر المؤتمر نموذجاً من نماذج الورشة الدراسية ، ولكنه اجتماع أو مؤتمر يقوم فيه الأعضاء بإنجاز عمل ما ، ينظم المؤتمر أفراد يشتركون في مناقشة الأفكار والآراء على نحو جماعي لحل المشكلات الفردية والجماعية . ويعتبر المؤتمر وسيلة من وسائل التدريب الفعالة ، إذ يستطيع المتدرب أن يواصل متابعة اكتسابه مزيداً من الخبرات .

ويعد التدريب عن طريق حضور المؤتمرات سواء محلياً أو دولياً من الأساليب الناجحة في التدريب ، حيث يدور البحث فيها حول مشكلة معينة تطرح الآراء والأفكار المختلفة بشأنها ، ومن ثم يتم التوصل إلى عدة توصيات لحلها .

ولنجاح المؤتمرات لا بد من توافر عناصر مهمة بعناية تتلخص فيما يلي :

- قائد كفء .
- تنظيم جماعات المؤتمر واختيارها بعناية .
- تحديد حجم الجماعات .
- تحديد وقت الجلسات وعددها .
- مكان مناسب للمؤتمر .
- اختيار دقيق للموضوعات أو المشكلات التي يناقشها المؤتمر .
- تزويد المؤتمر بما يحتاج إليه من أجهزة وأدوات .^(٢)

^(١) انظر كلاً من :

- أحمد بستان : بعض الاتجاهات العالمية في اختيار وإعداد وتدريب القادة التربويين ، الرياض ، مطبعة مكتب التربية العربي لدول الخليج ، ١٩٨٤م ، ص ٦٢ .

- [http : \ \ www . moe . gov . sa \ training \ senat - altadreb . htm](http://www.moe.gov.sa/training/senat-altadreb.htm) .

- المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية : التنمية المهنية لمعلمي المرحلة الثانوية في مصر "معالم سياسية مقترحة" ، بحث ميداني ، القاهرة ، ١٩٩٩م ، ص ١٩ .

^(٢) انظر كلاً من :

- يوسف جعفر سعادة : التدريب - أهميته والحاجة إليه ، أنماطه ، تحديد احتياجاته ، بناء برامج والتقييم المناسب ، ط ١ ، الدار الشرقية ، القاهرة ، ١٩٩٣م ، ص ٤٧ .

- محمد الأحمد الرشيد : الاتجاهات العالمية المعاصرة في القيادة التربوية ، مطبعة مكتب التربية العربي لدول الخليج ، الرياض ، ١٩٨٤م ، ص ٦١ .

- ملكة حسن صابر : اتجاهات حديثة في تدريب المعلم أثناء الخدمة ، القاهرة ، مجلة دراسات المناهج وطرق التدريس ، الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس ، القاهرة ، العدد ٣٠ ، ١٩٩٥م ، ص ١٩٧ .

ويلجأ العاملون في حقل التربية والتعليم إلى عقد اجتماع عام ، يشترك فيه الإداريون والمشرفون ، حين تواجههم مشكلة عامة تتطلب الحل ، أو عندما يريدون تزويد أنفسهم بخبرات جديدة ، هذا مع دعوتهم لأهل العلم والفكر للاستفادة من خبراتهم .

٩- أسلوب الدورات التدريبية : Training courses

هو برنامج تدريبي يتكون من عدد من الحلقات الدراسية المخطط لها جيداً ، حتى تغطي في مجموعها تناول الحاجات التدريبية للمتدربين المشاركين ، ويتم في نهايتها تقييم هؤلاء المتدربين من حيث معارفهم وأدواتهم واتجاهاتهم المهنية .

وهناك أنواع من الدورات التدريبية ، فمنها الدورات التدريبية الطويلة المدى ، والتي تستغرق أشهراً أو عاماً كاملاً ، وهناك الدورات القصيرة المدى التي تستغرق أسبوعاً واحداً أو أسابيع عدة . وتقام الدورات التدريبية - عادة - في مكان واحد ، وقد تقام في أماكن متعددة إذا كان عدد أفراد التدريب كبيراً ، ويمكن أن تنفذ الدورات التدريبية عن طريق المراسلة ، أو عن طريق أجهزة الاتصال المرئية والمسموعة ، ومن أهم ما تهدف إليه الدورات التدريبية أثناء الخدمة هو معالجة بعض النواقص والأخطاء الشائعة في التعليم ، وتحفيز المعلمين كي يقوموا بإيجاد طرق جديدة وأفضل في دورات أخرى ، عن طريق منحهم بعض الشهادات الخاصة التي قد تشكل مصدراً لطموحهم ورغباتهم .

١٠- قوافل التدريب المتنقلة : Mobile In Service Training

وهو أسلوب حديث من أساليب التدريب أثناء الخدمة ، بدأ كمحاولة لنقل الخدمات التدريبية إلى العاملين في المناطق النائية .

وتجهز القافلة بسيارة أو أكثر وعدد من المدربين في مجال معين ، وبعض الوسائل والمعدات التعليمية التي تساعدهم في المهنة ، وتعقد هذه القوافل تدريباً ميدانياً متنقلاً بواسطة مجموعات متخصصة، وتعمل على تدريب المشاركين في أماكنهم لمدة قصيرة في مجالات التربية والتعليم ، والتي تتمثل في طرائق تدريس مختلف المواد الدراسية للمراحل التعليمية المتوافرة في هذه المناطق ، إضافة إلى تقديم الخدمات التعليمية والمطبوعات والنشرات الإشرافية والتربوية الموجهة ، وتقضي على العقبات والمشكلات التي يتعرض لها المشاركون ، والعمل على إيجاد الحلول الجذرية المناسبة لها بالتعاون مع المسؤولين في تلك المناطق ، وقد نفذت مثل هذه التجربة في أكثر البلاد النامية .

ومن مميزات هذا الأسلوب التدريبي :

- التغلب على بعض المشكلات التي يعاني منها المتدربون من جراء تطبيق أساليب أخرى من التدريب ، كصعوبة المواصلات ، وبعد أماكن التدريب عن عمل المشاركين في التدريب .
- التعرف على المشكلات الحقيقية التي تواجه المتدربين أثناء عملهم اليومي بالمدارس ، ومحاولة

بعض الاقتراحات للتغلب عليها .

- تحديد الاحتياجات الفعلية للمتدربين ، والتشاور معهم عن قرب لبناء البرنامج التدريبي في ضوءها . (١)

١١- الورش التدريبية : Work shops

تعتبر ورش العمل التدريبية أحد الأساليب ، التي تساعد على النمو المهني ، وتستخدم عادة في برنامج تدريب المعلمين والموجهين والمديرين .

وهي نموذج من المناقشات الهادفة للمجموعات الصغيرة ، والتي يتم فيها العمل بشكل تعاوني وجاد لإنجاز مشروع معين وفق جدول منظم ، ويتم العمل فيه بأسلوب ديمقراطي ، ويسفر هذا العمل عن إنتاج تعليمي معين .

و تعد نشاطاً عملياً تطبيقياً ، يجري أثناء الخدمة بغرض تحسين أداء المتدرب . وقد تستخدم في حالة وجود مشكلة تربوية تستدعي الحل العاجل ، كما أنها ضرورية في إنتاج وسيلة تعليمية ، أو صقل مهارات إشرافية ، وتتطلب الورشة التعليمية قيادة تربوية ، لها خبرات مهنية واسعة تستطيع قيادة العمل وتوزيع المسؤوليات وتقويم المهام .

وهذا النوع من التدريب ينمي في المتدرب روح التعاون والألفة بين الجماعة ، كما يشعر المدرب بدوره الفاعل في العمل . ويتضمن هذا الأسلوب أكثر من أسلوب تدريبي ؛ فهو يستخدم المحاضرة ، والمناقشات ، والعروض والتطبيقات العملية " . (٢)

ويمكن تنظيم الورش على مستوى المدارس أو الإدارات التعليمية ، ويقوم بتنظيمها - عادة - المسؤولون عن إعداد برامج التدريب بالإشراك مع أساتذة ومختصين في التربية والتعليم .

(١) انظر كلام من :

- عيسى محمد يوسف الشربتي:فاعلية برنامج مقترح لتنمية المهارات الخاصة بمعلمي التربية الفنية في أثناء الخدمة بدولة البحرين في ضوء احتياجاتهم التدريبية ، رسالة دكتوراه ، معهد الدراسات والبحوث التربوية ، جامعة القاهرة ، ٢٠٠٢م ، ص ٧١ .

- محمد أحمد محمد عوض : تدريب معلم المواد الفنية الصناعية " النظرية والعملية " مرجع سابق ، ص ٨٧ .

(٢) انظر كلام من :

- أحمد منير مرسي : الإدارة التعليمية - أصولها وتطبيقاتها ، عالم الكتب ، القاهرة ، ١٩٨٩ م ، ص ١٧٨ .
- http : \\ www . moe . gov . sa \ training \ senat - altadreb - htm .

- إبراهيم محمد سعيد إبراهيم : أثر استخدام أسلوبي الورشة التعليمية والمشاركة التطبيقية في تنمية مهارات التدريس لدى طلاب جامعة الإمام ، مجلة كلية التربية ، جامعة الزقازيق ، العدد ٣٣ ، ١٩٩٩ م ، ص ٢٣ .

- فاروق البوهي ، محمد غازي بيومي : دراسات في إعداد المعلم ، القاهرة ، دار المعرفة الجامعية ، ١٩٩٥ م ، ص ١٩٧ .

- رداح الخطيب : التدريب الفعال ، ط ١ ، عالم الكتب الحديثة ، إربد ، ٢٠٠٦ م ، ص ١٣٥ .

إذ يسمح هذا الأسلوب في التدريب بوجود مجال كبير لتبادل الرأي والخبرات ، ورفع مستوى المهارات والكفايات الخاصة بالمتدربين ، والذي بدوره يؤدي إلى رفع مستوى العملية التعليمية .
ومن أبرز مقومات هذا الأسلوب أنه تعاوني ، ويرفع من مهارات المشتركين في هذا الأسلوب وقدراتهم على العمل الجماعي التعاوني . وهذا أحد مبادئ التوجيه الفني الديمقراطي .

ومن أهداف الورش التدريبية ما يأتي :

- وضع المتدربين في مواقف يتحملون من خلالها مسؤولية التعليم المتبادل والمشاركة في المعلومات .
- الاتصال مع بعضهم بعضاً ؛ لتحقيق المشاركة الفعالة فيما بينهم .
- تهيئة الفرصة للمتدربين لأداء بعض التطبيقات العملية بأنفسهم .
- توفير المواقف لتقويم نتائج جهودهم ذاتياً .
- إكساب المتدربين خبرة العمل التعاوني الجماعي بروح الفريق الواحد .
- تحقيق الربط بين الأفكار النظرية والتطبيق العملي .
- زيادة ثقة المتدربين بأنفسهم ، من خلال طرح أفكار تربوية جديدة تنبثق من المناقشات .
- تعزيز قدرات المتدربين ليتمكنوا من تحقيق أهدافهم التربوية .
- مساعدة الورش على توضيح أساليب التعليم ومواجهة الضعف .
- فتح المجال لتبادل الآراء وتلاقي الأفكار. (١)

وتهدف الورشة التدريبية أيضاً إلى ما يأتي :

- عرض أنشطة متنوعة في وقت واحد ، يرمي إلى تعزيز موضوع الورشة والتركيز على حل مشكلة واقعية ، بين المشاركين وإقامة علاقات إنسانية بينهم ، وذلك عن طريق : " المحاضرة والنقاش والإنتاج والتطبيق والتجريب " .

(١) انظر كلام من :

- محمود طافش : الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية ، ط ١ ، عمان ، دار الفرقان ، ٢٠٠٤م ، ص ١٤٠ .
- فهد إبراهيم الحبيب : التوجيه والإشراف التربوي في دول الخليج العربية ، مكتب التربية العربية لدول الخليج ، الرياض ، ١٩٩٦م ، ص ١٩٤ .
- جودت عزت عبد الهادي : الإشراف التربوي مفاهيمه وأساليبه " دليل لتحسين التدريس " ، ط ١ ، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠٢م ، ص ١٩٧ .
- جودت عزت عطوي : الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية ، مرجع سابق ، ص ٦١ .
- محمد أحمد يوسف : فعالية برنامج تدريبي لمعلمي رياضيات المرحلة الابتدائية في ضوء متطلبات الألفية الجديدة ، القاهرة ، مجلة دراسات في المناهج وطرق التدريس ، الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس ، القاهرة ، العدد ٥٦ ، يناير ١٩٩٩م ، ص ١٧٦ .

- طرح أفكار تربوية جديدة تنبثق عن المناقشات التي تتم داخل الورشة التربوية ، وإتاحة فرصة المشاركة التعاونية الفعالة لمعظم المشاركين .
- إكساب المتدربين خبرة في العمل التعاوني وتوفير فرص مواقف تعليمية ، تساعد على زيادة روحهم المعنوية .^(١)

ومن أجل أن تحقق الورشة التدريبية أهدافها يجب مراعاة الأمور الآتية :

- ١- أن يسبق انعقادها نوع من التخطيط الدقيق ، يتمحور حول حاجات المتدربين ووفق جدول زمني محدد .
- ٢- أن تتوافر لها هيئة من المختصين والخبراء ، ممن لديهم الوعي بنظام العمل بالورش الدراسية .
- ٣- عند بداية العمل في الورشة يجب أن تحدد المشكلات ، وتوضح الأهداف المراد الوصول إليها .
- ٤- أن تكون أهداف الورشة التدريبية واضحة ، وأنشطتها مختارة حتى يمكن تقويم نتائجها .
- ٥- إشعار المتدربين بطريقة ذكية بأن الأهداف والإعداد والتنظيم للورشة منبثق منهم ، وليس مرسوماً ومعداً في وقت مسبق .
- ٦- أن يتم تأمين كافة مستلزمات الورشة التدريبية من قاعات وتجهيزات وخدمات .
- ٧- أن يتم تحديد أدوات تقويم آثار الورشة التدريبية ، وأن تكون معدة وجاهزة مسبقاً .
- ٨- أن يكون التقويم مستمراً ، وأن ينصب على العمل والإنتاج لا على الأشخاص ، وأن يشمل التقويم كل جوانب العمل والإنتاج ؛ ولكي تؤدي الورشة الأهداف التي وضعت لأجلها ينبغي التخطيط للعمل فيها .
- ٩- اختيار الوقت والمكان المناسبين لتنفيذ الورشة التدريبية .
- ١٠- متابعة المشتركين في الميدان ؛ للتحقق من تحقيق الأهداف للورشة التدريبية .^(٢)

^(١) مصطفى محمد متولي : الإشراف الفني في التعليم " دراسة مقارنة " ، الإسكندرية ، دار المطبوعات الجديدة ، ١٩٨٣م ص ٣٢٨ - ٣٣٣ .

^(٢) راجع :

- كمال محمود الخطيب : تدريب المعلمين أثناء الخدمة واستراتيجية التطوير ، وزارة التربية والتعليم ، قطاع الكتب ، ١٩٩٠م ، ص ٩ .
- المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية : التنمية المهنية لمعلمي المرحلة الثانوية في مصر ، بحث ميداني ، القاهرة ، ١٩٩٩م ، ص ١٩ .
- يوسف جعفر سعادة : التدريب - أهميته والحاجة إليه ، أنماطه ، تحديد احتياجاته ، بناء برامجه والتقويم المناسب مرجع سابق ، ص ٤٧ .

وفي مثل هذه الورش تنظم خطة التدريب ؛ حتى تنتج أنواع الخبرات التي تمكن المشتركين من المتدربين فيها من تحقيق أهدافها في إطار من المرونة ، التي تسمح بتعديل الخطة والتغيير فيها عند اللزوم أثناء فترة التدريب . (١)

وفي هذا المقام ذكر بإيجاز لنماذج لبعض الورش في مجال التربية والتعليم :

- الورشة التربوية في رياض الأطفال بمصر :

أوصى المجلس القومي للطفولة والأمومة بإعداد برنامج تدريبي على شكل ورشة عمل ، لتأهيل كوادر تمكّنها من تنفيذ برنامج التدريب أثناء العمل لمعلمات رياض الأطفال . وقد تم اختيار العدد المطلوب من المدربين من بين العاملين في مجال تدريب معلمات رياض الأطفال ، وعدد من الأساتذة بالجامعات ، وكذلك مقدمي برامج الأطفال في الإذاعة والتلفزيون . وكانت المدة المقترحة لقيام الورشة أسبوعين ، والتي هدفت إلى إعداد الكوادر الفنية اللازمة لتنفيذ برنامج التدريب أثناء العمل لمعلمات الرياض ، ويسود التدريب في الورشة طابع النقاش المقترح والمحاضرات ، للتعريف بأهمية البرنامج التدريبي وبعض المصطلحات الواردة في محتوى برنامج الورشة لإعداد المدربين ، ويدور محتوى الورشة حول الموضوعات التالية :

- النمو في مرحلة ما قبل المدرسة الابتدائية .
- مفهوم الصحة والتغذية والمبنى والأثاث في روضة الأطفال .
- الحواس عند الطفل .
- المعلمة في رياض الأطفال ، وواجباتها وحقوقها ، وكيف تنمي نفسها .
- تنظيم اليوم في الروضة .

وغيرها من الموضوعات التي تتعلق بطفل ما قبل المدرسة الابتدائية ومعلمة الرياض . (٢)

- الورشة التدريبية في مدارس الأردن :

قامت هذه الورشة في مدارس الأردن الثانوية لمدة شهر كامل ، وحضرها ستون معلماً ومعلمة وثمانية موجهين أكفاء . وكان الهدف العام من هذه الورشة هو معرفة مدى فاعلية الورشة في زيادة نمو المعلمين والموجهين المهني ، وتغيير اتجاهاتهم كأسلوب يستخدمه الموجهون في الإشراف على المعلمين .

(١) مكتب التربية العربي لدول الخليج : الاتجاهات العالمية المعاصرة في القيادة التربوية ، الكويت ، ١٩٨٤ ، ص ٦٠ .

(٢) عماد إسماعيل وآخرون : إعداد المدربين لتنفيذ برامج التدريب أثناء العمل للعاملين مع أطفال دور الحضانه ورياض الأطفال ، المجلس القومي للطفولة والأمومة ، القاهرة ، ١٩٩٣ ، ص ص ٥ - ٢٠ .

وكان من المبادئ المراعاة في هذه الورشة ، هو مبدأ الديمقراطية والمناقشة الجماعية ، وتقوية العلاقات الإنسانية كأسلوب في التدريب في هذه الورشة .

ومن الأبحاث المطروحة في هذه الورشة ما يلي :

- أساليب التدريس .
- حاجات التلاميذ .
- النظام الذاتي .

وكان التقييم النهائي لهذه الورشة عبارة عن تقييم شفوي " مناقشة عامة حول مدى نجاح الورشة ، "وتقييم تحريري ، وذلك بتوزيع استبانة على المشتركين ،تتناول مظاهر الورشة لإبداء آرائهم والكشف عن اتجاهاتهم نحو الورشة ومدى فعاليتها .^(١)

والموجه الفني أحوج ما يكون إلى البرامج التدريبية ، لتجديد مهاراته واتجاهاته ، وزيادة قدراته بشكل يهيئ له رضا الرؤساء ؛ ومن ثم يتيح له فرصة الترقى في الوظائف والمناصب العليا التي ترضي طموحه ، وتحرك دوافعه إلى تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية والإدارية ، ويصبح عمله هادفاً ومنظماً وذا قيمة وفاعلية . هذا إضافة إلى تزويده بالمعلومات والمستحدثات : العلمية والتقنية والنظرية ، والمعارف والمفاهيم الإدارية ، وغيرها ؛ لمواجهة تحديات العصر الحديث في مجال العمل التربوي والإداري .

لذلك ينبغي أن يحظى تدريب الموجهين بعناية فائقة ، وأن يخطط له على أسس ومبادئ تراعي حاجات الموجهين والواقع التربوي في آن واحد .

أما محتوى هذا التدريب فلا يمكن تحديده إلا من خلال تعرف حاجات الموجهين الفنية والمهنية ، وبغض النظر عن اختلاف تلك الحاجات ، فإن التدريب يهدف - عادة - إلى إثراء معلومات المتدربين بموضوعات وخبرات متنوعة تتعلق بالمهنة ، وحثهم على مراجعة مواقفهم التربوية وتعديلها بما يخدم العملية التعليمية .^(٢)

ومن خلال العرض السابق لأساليب التدريب العملية تخلص الباحثة بأن هناك بعض الأساليب التي يمكن استخدامها في الدراسة الحالية ، وهي ورش العمل ، تمثيل الأدوار .

^(١) محمد سيف الدين الكيلاني : " تجربة الإشراف الفني في مدارس الأردن الثانوية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ١٩٦٠ م .

^(٢) المنظمة العربية للتربية والثقافة و العلوم : الإشراف التربوي في الوطن العربي - واقعه و سبل تطويره ، تونس ، ١٩٨٢ م ، ص ٣٨ .

ثالثاً : أساليب التدريب الذاتية :

إلى جانب أساليب التدريب المذكورة ، انتشرت في الفترة الأخيرة أساليب ووسائل تدريبية تعتمد على التعليم الذاتي ، بفضل التقدم العملي والتقني الذي طرأ على العالم .

ومن هذه الأساليب ما يأتي :

(أ) أسلوب التدريب بالتعليم المبرمج : Programmed Instruction

هو أسلوب يعتمد فيه المتدرب على ذاته في تعلم مهارات أو معلومات ، أعدت بعناية فائقة لتحقيق الأهداف التدريبية من خلال سلسلة مرتبة من الخطوات يقوم بها المتدرب بدون مساعدة المدرب ، فالتعليم المبرمج تدريبي ذاتي يتطلب من المتدرب بعض الاستجابات المتكررة ، ويقوم المتدرب - عادة - بقراءة معلومات تقوده لملء خانات الإجابات ، واختيار إجابات معينة ، ويلاحظ أن البرنامج يكون قائماً على أساس إعطاء الاستجابات الصحيحة ، وبعض الاختبارات تتطلب التمييز بين الإجابات الصحيحة وغيرها .

ومن مزايا أسلوب التعليم المبرمج ما يلي :

- يتيح للمتدرب أن ينتقل من خطوة إلى خطوة ، حسب قدراته واستعداده ..
- عدم اختلاف نوعية التدريب للمتدربين من يوم لآخر ؛ أو وفقاً لشخصية المدرب أو خبرته ، إذ يتم إعداد محتوى البرنامج وتسلسله مسبقاً .
- الحصول على معلومات مرتدة فورية عن صحة استجابات المتدربين قبل الاستمرار في البرنامج .
- يوفر التعليم المبرمج حوالي ٢٥٪ من الوقت اللازم للتدريب ، كما أنه يثبت المادة العلمية أكثر من غيره .
- يوفر قدر كبير من الوقت للمعلم يمكن استغلاله لتحقيق الأهداف التربوية الأخرى .
- يساعد على التعليم الذاتي للمتدرب ، واستمرار تعلمه حتى خارج مقر التدريب .
- يعرف المتدرب أخطائه بنفسه ، وبذلك يصبح معيار نجاح البرنامج هو سلوك المتدرب ومدى تعلمه وتحقيقه لأهدافه ، ويسهل ذلك عملية تشخيص الخطأ ووصف العلاج .
- يساعد على تدريب المتدربين في مواقع عملهم وتأهيلهم مهنيًا وتربويًا .

إلا أنه يؤخذ على أسلوب التدريب بالتعليم المبرمج التكلفة الباهظة في الإعداد والإخراج ، وبذل الكثير من الجهد ؛ حتى يصل إلى صورته النهائية التي تحقق أهدافه . كما أنه يقتصر على تزويد المتدرب بالمعلومات والمهارات فقط ، أي أنه يهتم بالجانب المعرفي والحركي ، دون النظر إلى

(ب) أسلوب التدريب بالمراسلة : Correspondence

يعد التعليم بالمراسلة سمة من سمات العصر ؛ لمسايرة التقدم والتطور الهائل في مجال المعلومات والاتصالات . والذي كان من نتائجه إنشاء العديد من الجامعات المفتوحة والحصول على الدرجات العلمية المختلفة ، من خلال البرامج التي تعتمد على التعليم بالمراسلة .

والتدريب بالمراسلة يعمل على وصول الخدمة التدريبية للمتدرب في مكان إقامته ، وفي الوقت الذي يناسبه ، وبهذا يمكن تخطي حدود المكان والوصول إلى الأماكن النائية ، وتوفير التدريب لأعداد كبيرة من المتدربين ؛ إذ يتعلم الدارس وفقاً لظروفه الخاصة وعلى أساس التعلم الذاتي .

وقد حدث انتشار متزايد لبرامج التدريب بالمراسلة باستخدام تقنيات وأساليب متعددة ، منها " الاجتماع من بعد أو الفيديو كونفراس " ، واستخدام الحقائب التعليمية التي تضم مواد مطبوعة ومرئية ومسموعة لبرامج تدريبية ، واستخدام التلفزيون وشبكات المعلومات ، وغير ذلك من التقنيات الحديثة .

ومن أهم أهداف التدريب أو التعليم بالمراسلة ، هو إعداد متعلمين يعتمدون على أنفسهم في عملية التعليم كما أنه وسيلة لتوفير الكثير من الجهد والوقت والمال . (٢)

(ج) التعليم المصغر : Micro Teaching

هو أسلوب في التدريب على مهارات محددة في موقف مصغر " مهمة تعليمية واحدة " ، ومع أفراد محددين ، ولفترة زمنية مصغرة ، مع إخضاع أداء المتدرب للتقويم المضبوط بأدوات معينة ، ثم تكرار الأداء المتبوع بالتقويم مرة بعد أخرى ، إلى أن يبلغ المتدرب المستوى المقبول في امتلاك المهارة .

(١) انظر كلامس :

- أنور محمد الشراوي التعليم نظريات وتطبيقات ، ط٣ ، القاهرة ، الأنجلو المصرية ، ١٩٨٨ ، ص ص ١١٠ - ١١٣ .

- محمد محمد الحماحي : التدريب أثناء الخدمة في المجال التربوي " التعليم - التربية البدنية " ، مرجع سابق ، ص ص ٥٦ - ٥٨ .

- [http . \ \ www . moe . gov . sa \ training \ senat - altadreb . htm](http://www.moe.gov.sa/training/senat-altadreb.htm) .

- المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية : الاتجاهات الحديثة في تدريب المعلمين أثناء الخدمة : بحث ميداني ، القاهرة ، ٢٠٠٢ ، ص ٤٨ .

- رداح الخطيب : التدريب الفعال ، مرجع سابق ، ص ١١٤ .

(٢) انظر كلامس :

- المجالس القومية المتخصصة برئاسة الجمهورية : التنمية المهنية للمعلمين أثناء الخدمة ، الدورة السابعة والعشرون ، القاهرة ، سبتمبر ١٩٩٩م - يولييه ٢٠٠٠م ، ص ٥٤ .

- المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية : الاتجاهات الحديثة في تدريب المعلمين أثناء الخدمة : بحث ميداني ، القاهرة ، ٢٠٠٢م ، ص ٤٩ .

ويهدف هذا الأسلوب إلى تدريب مركز وفق أهداف محددة على مهارة معينة والسيطرة على قسم من جوانب المنهج والتدريب على طريقة تدريسية معينة ، ويزود المتدرب بإطار نظري حول المهارة التي يجب أن يكتسبها ، وأساليب تقويمها ، وكيفية الإفادة من وسائل التعليم والتقويم الذاتي بهدف إتقان مهارات التدريس واحدة بعد الأخرى .

وخطواته : يبدأ التعليم المصغر بإعطاء المتدرب خلفية نظرية عن المبادئ : النفسية والتربوية التي تقوم عليها المهارة ، ثم يزود بالأساليب المختلفة لكيفية أداء هذه المهارة بفاعلية ، ويعد المتدرب بعد ذلك خطة درس المصغر وفق ما تعلمه ويعرضها على المشرف عليه ، ثم يطلع المشرف المتدرب على نموذج حسي لاستعمال المهارة في موقف مصغر مع تعليمات مسجلة على الأداء النموذج ، من هنا يبدأ مرحلة تنفيذ درس المصغر على أن تتراوح مدته بين خمس إلى عشر دقائق لفصل مصغر ، يتراوح عدد طلابه بين " خمسة إلى ستة " مع تسجيل الدرس تلقائياً ، وإجراء عملية التقويم الذاتي والخارجي للتعليم المصغر وذلك بإعادة عرض الدرس بعد التدريس مباشرة ، وهذه هي مدة التغذية الراجعة ، ثم تتم إعادة الدرس المصغر من المتدرب مرة أخرى على مجموعة أخرى من الطلبة ، وإجراء عملية التقويم الذاتي والخارجي مرة أخرى لحصول التغذية الراجعة ، ويبقى الوضع على هذا الحال حتى يتقن المتدرب المهارة المراد إتقانها ثم ينتقل المتدرب إلى موقف أكثر تعقيداً وأطول ، ويطلب منه أن يتقن مجموعة من المهارات المترابطة في درس تتراوح مدته بين عشرين إلى خمسة وعشرين دقيقة مع الاحتفاظ بعدد الطلاب الصغير .

وتتلخص مزايا هذا الأسلوب بالنقاط الآتية :

- لا يحتاج إلى عدد كبير من المشرفين في أثناء الأداء الفعلي للطلاب /المعلم .
- لا يحتاج إلى عدد كبير من المدارس من أجل التدريب العملي .
- يبسط الموقف بالنسبة للطلاب المعلم الذي يخشى من مواجهة مجموعة كبيرة من الطلاب .
- يساعد في تركيز الانتباه على السلوك التعليمي ، ويمد بقاعدة أو خلفية للتطبيقات المراقبة .^(١)

^(١) انظر كلا من :

- لينا محمود شالاتي : " دراسة مقارنة لنظم كليات التربية في إعداد المدرسين في جامعة دمشق ، الجامعة الأردنية ، جامعة الملك سعود ، جامعة عين شمس ، جامعة محمد الخامس " ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة دمشق ، ١٩٩٦م ، ص ص ٦٩ - ٧٠ .
- يونس ناصر : تدريب المعلم ، مرجع سابق ، ص ص ٧٧ - ٧٩ .
- محمود المساد : تجديرات في الإشراف التربوي ، المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية ، عمان ، ٢٠٠١م ، ص ١٤٩ .
- إيزابيل فيفر وجين دنلاب : الإشراف التربوي على المعلمين " دليل لتحسين التدريس " ، ط٢ ، مطبعة مجدلاوي ، عمان ، ١٩٩٧م .

د- أسلوب الدورات المصغرة : Mini Courses

عبارة عن رزمة تعليمية محددة بكفايات أو مهارات ، ينبغي على المتدرب إتقانها في مدة زمنية قصيرة ، وقد تستغرق شهراً تقريباً ، وتشمل كل دورة مصغرة على كتاب للمتدرب ، يوضح الأهداف والدروس التي تشتمل عليها الدورة المصغرة ، ومهارات لكل درس وتوجيهات للمتدرب عن كيفية التنفيذ ، ومعالجة كل مهارة من خلال بيان أهميتها وتدريبات وأنشطة " تحريرية أو مرئية " ، وأنشطة متابعة وتقويم ، وتزويد المتدرب بالتغذية الراجعة ، ودليل يرشده من خلال الأنشطة التعليمية التي تحتويها .^(١)

هـ) الحقائق التعليمية : Learning Packages

هو أحد أساليب التدريب الحديثة التي تأخذ بمبدأ تفريد التعليم عن طريق إيجاد وحدات تعليمية يمكن استخدامها دون الاعتماد على مدرب .

وهي عبارة عن مجموعة من المواد التعليمية التي توجه المتدرب من خلال برنامج محكم التنظيم ، وتشمل كل حقيقة مصطلحات مصوغة بعبارات سلوكية لتحقيق الأهداف الأدائية ، واختبارات قبلية وبعديّة لتقويم تقدم المتدرب ، وأنشطة تعليمية توجه المتدرب إلى العديد من الممارسات التي توصلت إلى تحقيق الهدف المحدد ، في ضوءها يختار المتدرب المسار الذي يتناسب مع قدراته وحاجاته وميوله واهتماماته .

وللتدريب باستخدام الحقيبة التعليمية أهمية كبيرة في العملية التدريبية ؛ إذ تتميز بقدر كبير من الفاعلية في تنمية المعارف والاتجاهات والمهارات ، وتنمية صفات تحمل المسؤولية وصنع القرارات لدى المتدربين ؛ نظراً لأن استخدامها يعتمد على الخبرة العملية المباشرة للمتدرب وفقاً لقدراته واستعداداته ، ومن أبرز مميزات استخدام الحقائق التدريبية ، التغلب على النقص الموجود في المواد التعليمية المناسبة ومحدودية مهارات المدربين المحليين .^(٢)

^(١) نجاح النعيمي : " تنمية كفايات الطلاب المعلمين في مجال تكنولوجيا التعليم بكلية التربية جامعة قطر " ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٩٠ م ، ص ١٠٠ .
^(٢) انظر كلام من :

- عبد الكريم محمود أحمد القاسم : تطوير اختيار وتدريب المشرفين التربويين في الأردن في ضوء الفكر الإداري المعاصر ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٩٢ م ، ص ٧٦ .

- نجاح النعيمي : " تنمية كفايات الطلاب المعلمين في مجال تكنولوجيا التعليم بكلية التربية جامعة قطر " ، مرجع سابق ص ١٠١ - ١٠٢ .

(و) التدريب باستعمال أسلوب التعلم الذاتي : Self – Learning

التعلم الذاتي : " نشاط ذاتي ، وجهد يقوم به المتدرب لاكتساب مجموعة من المعارف والمفاهيم والمهارات المحددة سلوكياً ، والمخططة منهجياً ؛ حتى يصل إلى مستوى الإتقان في تحقيق الأهداف السلوكية الموضوعية في البرنامج التدريبي ، بالاستعانة بوسائل وتقنيات متنوعة من مواد مقروءة ، ومسموعة ، ومرئية ، ومن أساليب الدراسة الذاتية المنظمة في نظام متكامل " .

وللتعلم الذاتي أهمية كبيرة في تحقيق التنمية المهنية للمتدربين حيث يعترف هذا الأسلوب باستقلالية المتدرب ، وتوفير جو من الديمقراطية والحرية أثناء نموه المهني ، مما يساعد على ابتكار الأساليب التدريسية التي تحقق النمو المهني الذاتي .

ويهدف أسلوب التعلم الذاتي إلى توفير تعليم يتناسب وإمكانات كل مدرب وخصائصه ، إذ إنَّ بحوث علم النفس أثبتت أن هناك فروقاً فردية بين الأفراد ؛ فهم يختلفون بمعارفهم السابقة بخصوص المادة الدراسية وفي ميولهم ، واتجاهاتهم نحو المادة ، وفي نمط تعلمهم وطرق استيعابها للمعرفة ، وسرعة تعلمهم ، وإن تشابهت أعمارهم وخلفياتهم الاجتماعية .

ويمتاز أسلوب التعلم الذاتي في برامج التدريب بخصائص عدة ، يمكن إيجازها فيما يأتي :

- تعلم كل فرد تبعاً لسرعته الذاتية .

- الإيجابية والنشاط مدخل الحصول على المعرفة .

- التمكن والإتقان من المادة التعليمية .

- التوجيه الذاتي للمتدرب .

- التقويم الذاتي للمتدرب .

ويكون التدريب وفق أسلوب التعلم الذاتي ، بوسائل عدة ، منها : " الحقايب التعليمية - الدورات المصغرة - الوحدات التعليمية - التعليم المصغر - التعليم بالمراسلة " (١).

(١) انظر كلا من :

- خالد طه الأحمد : " فاعلية طريقة التعلم الذاتي في تدريس معلمي المدارس الابتدائية في القطر العربي السوري " رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة دمشق ، كلية التربية ، ١٩٩٣م ، ص ١٣ .

- جمال السيد وهدان عبید : " برنامج باستخدام حقايب الوسائط المتعددة لتطوير الكفايات اللازمة لموجه الرياضيات المقيم بالمرحلة الثانوية " ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، معهد الدراسات التربوية ، جامعة القاهرة ، ٢٠٠١م ، ص ٧٤ .

- محمود أحمد أبو مسلم : " التنبؤ بمستوى التحصيل الدراسي من خلال علاقته بعوامل الاتجاه نحو التعلم الذاتي وأبعاد الدافعية لدى الطلاب " ، مجلة كلية التربية ، جامعة المنصورة ، العدد ٢٣ ، ١٩٩٣م ، ص ٢٨٤ .

- محمد الأصمعي : أبعاد التنمية المهنية لمعلمي التعليم قبل الجامعي بين النظرية والممارسة ، مجلة البحث التربوي ، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ، القاهرة ، العدد الأول ، ٢٠٠٢م ، ص ١٠٢ .

من العرض السابق لأساليب تدريب الموجهين في أثناء الخدمة يتضح أن هناك بعض الأساليب النظرية والعملية والذاتية التي يمكن الاعتماد عليها عند تدريب الموجهين في أثناء الخدمة .

وكان من أهم هذه الأساليب أسلوب الورش التدريبية الذي تتبناه الباحثة في تصميم البرنامج التدريبي الخاص بهذه الدراسة ، وقد تبنت الباحثة هذا الأسلوب للأسباب الآتية :

١- أنه يجمع أكثر من أسلوب تدريبي في وقت واحد ، فيلاحظ أن الورش التدريبية تتضمن أسلوب "المحاضرة ، والمناقشات ، والعروض والتطبيقات العملية " وغيرها .

٢- أنه يحقق تواصلًا إنسانياً مميزاً بين المتدربين ، من خلال إتاحة فرص للاتصال مع بعضهم البعض

٣- تساعد الورش على معالجة القصور في الكفاءات أو النقص في المهارات ، وتقويم الأداء وحل بعض المشكلات .

٤- تتميز الورش بتوافر مجموعة متعددة من التقنيات والوسائل المتعددة ، مثل : الوسائل التعليمية ، والرسوم التوضيحية ، وبعض الأجهزة التقنية ، وغيرها ؛ مما يجعلها أكثر الأساليب التدريبية تشويقاً وإثارة .

٥- تدور أنشطة الورش حول حاجات المتدربين ، ويمكن إحداث تغيرات إيجابية للمتدرب ، وفقاً لقدراته واستعداداته .

٦- تهيئة الفرص المختلفة لنمو المتدربين في مجال المهنة ، أو التخصص الدقيق ، وإعطائه خبرة في العمل التعاوني ، وإتاحة الفرص لهم لرفع روحهم المعنوية .

٧- تزيد من ثقة المتدربين بأنفسهم ، وتعودهم تحمل المسؤولية لتدريب أنفسهم وتقويم نتائج جهودهم .

٨- أكدت بعض الدراسات السابقة فاعلية استخدام الورش التدريبية أو التعليمية في تدريب الموجهين في أثناء الخدمة .

ومن العرض السابق لبعض أساليب التدريب في أثناء الخدمة ، برزت أساليب ونماذج متعددة يشكل كل منها اتجاهاً يمكن الاستناد إليه عند بناء برنامج لتدريب الموجهات .

(هـ) تدريب موجهات رياض الأطفال أثناء الخدمة :

إن مهنة التوجيه كغيرها من المهن تحتاج إلى تدريب مستمر ومتواصل ؛ حتى يُرتقى بمستوى الموجه ، ويستطيع القيام بمسئوليته ؛ ومن هنا كانت ضرورة الاهتمام بإعداد الموجه وتدريبه الذي هو عماد العملية التعليمية .

ويعتبر التدريب أثناء الخدمة وسيلة لزيادة كفاءة الموجهين الإنتاجية ، وتوثيق الصلة المستمرة بين الموجه ومتطلبات مهنته في عالم متغير ، وإذا كانت الدول المتقدمة تهتم بعملية تدريب الموجهين أثناء الخدمة ، وإنشاء المؤسسات والهيئات الخاصة لهذا التدريب ، فإن تدريب الموجه في الدول النامية يعد أكثر إلحاحاً لجميع المراحل التعليمية ، وخاصة موجهات رياض الأطفال التي لها طبيعة خاصة في

التربية ، فمهما طورت من المناهج ، وثم إنشاء مبان لرياض الأطفال على أعلى مستوى وتزويدها بالإمكانات والأدوات ، تصبح عديمة الجدوى في حالة غياب الموجه الكفاء .

ولكي تتم دراسة نظام تدريب موجهات رياض الأطفال أثناء الخدمة يكون ذلك من حيث : مؤسسات التدريب ، وهي المؤسسات العامة في مجال تدريب الموجهات على المستويين المركزي والمحلي ، وهي كالاتي :

- التدريب بالمراكز التدريبية الفرعية والرئيسية "التدريب المباشر" :

كان لوزارة التربية والتعليم القدر الكبير من عمليات البناء ، فأصدرت القرار الوزاري رقم (٦٣) لسنة ١٩٥٥ بتاريخ ١٧ / ٢ / ١٩٥٥م لإنشاء إدارة للتدريب ، كإدارة تابعة لووكالة الوزارة لشئون إعداد المعلمين والإداريين والموجهين وتدريبهم . على حين هي الآن تتبع وكالة الوزارة للتدريب ؛ وكان إنشاؤها بهدف ضمان الاحتفاظ بدرجة عالية من الكفاءة الفنية والإدارية للإداريين والموجهين على جميع المستويات .
ومن اختصاصات الإدارة العامة للتدريب :

- اقتراح السياسة العامة والموازنة اللازمة لتنفيذ برامج التدريب الفني والإداري .
- الاشتراك مع المختصين بأجهزة ديوان عام الوزارة في وضع البرامج التدريبية .
- الإشراف على مراكز التدريب الرئيسية التابعة للوزارة .
- الاتصال بأجهزة التدريب المختلفة بالمديريات والإدارات التعليمية والأجهزة المختصة خارج الوزارة وتبادل الخبرات والبحوث والدراسات معها .
- وضع قواعد متابعة التدريب وتقييمه وتطويره .^(١)

وهذه المراكز منتشرة بالمحافظات والإدارات التعليمية ، وتعتبر إدارة التدريب في مختلف أنحاء مصر بمثابة مراكز فرعية ثابتة لبرامج التدريب الخاصة بمراحل التعليم العام ؛ نظراً لما يتوافر فيها من إمكانات مختلفة فنية وبشرية ، يمكن الاستفادة منها في تنفيذ مثل هذه البرامج وتقوم مراكز التدريب بإحصاء عدد المستهدفين للبرامج التدريبية ، وبيان مؤهلاتهم ، ومتابعة حضورهم وانصرافهم ، وإعداد الجداول الدراسية التدريبية ، وبحث المشكلات التي تعترض الدراسة على أن تمد الإدارة العامة للتدريب ومراكز التدريب بالمديريات التعليمية بيانات عن ذلك^(٢).

^(١) انظر كلاً من :

- جمهورية مصر العربية ، وزارة التربية والتعليم : القرار الوزاري رقم (٦٣) لسنة ١٩٥٥ ، بشأن إنشاء إدارة للتدريب بوزارة التربية والتعليم ، القاهرة ، الصادر بتاريخ ١٧ / ٢ / ١٩٥٥ م .

المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية : الاتجاهات الحديثة في تدريب المعلمين أثناء الخدمة ، القاهرة ٢٠٠٢م ، ص ٤٦ .

^(٢) جمهورية مصر العربية ، وزارة التربية والتعليم : الإدارة العامة للتدريب ، دليل إدارة التدريب ، القاهرة ، ١٩٥٥م ،

ص ٩٧ .

- التدريب عن بعد :

وقد ظهر هذا الاتجاه وتزايد في السنوات الأخيرة ، وذلك للتغلب على الصعوبات التي تواجه عمليات تدريب الموجهين ، كصعوبة الانتقال إلى المراكز التدريبية ، وقلة الاعتمادات الخاصة ، وندرة المدربين المتخصصين ، وكان لمصر السبق في ذلك في منطقة الشرق الأوسط ، وتقوم هذه الدورات على فكرة تجميع الفئات المستهدفة " من المتدربين " في مراكز التجمع القريبة من أماكن إقامتهم ، وتتيح الشبكة القومية للتدريب " Interactive Video Conference " التفاعل بين جميع المتدربات المشاركات في جميع المراكز " والمدرّب في المركز الرئيس " في وقت واحد ، " ومن الجديد بالذكر " أنه قد بلغ عدد المتدربات من المعلمات والموجهات من خلال الشبكة القومية للتدريب عن بعد منذ إنشائها في أكتوبر سنة ١٩٩٦ حتى الآن حداً كبيراً ، وتجدد الإشارة إلى أنه تم التوسع في شبكة [V.C] بحيث أصبح في كل محافظة من محافظات جمهورية مصر العربية (٢٦) محافظة مركزاً للتعليم أو التدريب عن بعد .

ويتم التخطيط لبرامج تدريب الموجهات كما يلي :

١- تحديد الاحتياجات التدريبية لموجهات رياض الأطفال :

قليلاً ما يتم تحديد الاحتياجات التدريبية لموجهات الرياض قبل بناء برنامج تدريبي لهن ، سواء كان ذلك باستخدام استبانة أو بسؤالهن عن حاجاتهن التدريبية أو ما شابه ذلك ، ولكن يتم تحديد الموضوعات التي تتناولها الدورات التدريبية بناء على توجهات إدارة الرياض واقتراحاتهم وتلمسهم لحاجات الموجهات التدريبية .

وهناك استمارة تقويم للدورة تقوم بتعبئتها كل موجهة متدربة بعد انتهاء الدورة التدريبية ، وفيها بند يطلب منها تحديد الموضوعات التي كانت تود أن تتضمنها الدورة التدريبية ؛ وبناء على ذلك تراعى هذه الموضوعات في الدورات اللاحقة .

وبالنسبة لطبيعة الدورات التدريبية لموجهات الرياض : تعقد هذه الدورات التدريبية للموجهات ، التي يتم ترشيحهن من مديرية التربية والتعليم ، وتشمل كل دورة عدة لقاءات عبارة عن محاضرات ومناقشات عمل ، وتعتمد كل ورشة على جلسات التعلم بالعمل ، ويعقب كل ورشة أو جلسة تحليل وتقيب ونقاش .^(١)

٢- مكان انعقاد الدورات التدريبية :

تعقد هذه الدورات في مركز التدريب بمدينة نصر " بمنشية البكري " في القاهرة ، وهناك

^(١) ملحق (٣) محاور بطاقات المقابلات الاستطلاعية ؛ حيث أجرت الباحثة مقابلات استطلاعية مع مسؤولين في وزارة

التربية والتعليم بجمهورية مصر العربية [مدير عام إدارة رياض الأطفال بالوزارة ، مدير الإدارة العامة للتدريب ،

موجه عام بالوزارة عدد (٦)]

دورات تدريبية تعقد في وزارة التربية والتعليم .

وبالنسبة لمدة الدورة التدريبية : فكل دورة تدريبية - غالباً ما - تتكون من عشرة لقاءات ، مدة كل لقاء ساعتان بواقع ٣ لقاءات كل يوم ، أي أن مدة الدورة (٦٠) ساعة تدريبية ، وهناك دورات تدريبية مدتها (٣٦) ساعة ، وهناك أيضاً دورات تدريبية مكثفة ، مدة كل دورة يومان في الشهر .^(١)

٣- الفئة المستهدفة :

الفئة المستهدفة جميع معلمات وموجهات الرياض الحكومية بلا استثناء ، ولكن يتم تدريبهن على دفعات ، بحيث يتم تدريب الجميع في النهاية ، ولا توجد شروط لالتحاق بهذه الدورات ، ولكن يتم ترشيح عدد من المعلمات والموجهات لكل دورة تدريبية ؛ حتى يتم تدريب الجميع في النهاية ، وتجدر الإشارة إلى عدم إجبار المعلمات والموجهات اللاتي لهن ظروف صحية أو ظروف اجتماعية على التواجد بهذه البرامج .

وبالنسبة لمعلمات الرياض غير المتخصصات - وخاصة بالروضات الخاصة - فنظراً لوجود أعداد كبيرة منهن ، فيتم تنظيم تدريبات لهن من المتخصصين ولكن على حسابهن الخاص .^(٢)

وبالنسبة لأهداف الدورات التدريبية :تختلف أهداف كل دورة تدريبية بحسب الموضوعات التي تتناولها، ولكن بصورة عامة تهدف هذه الدورات إلى الرقي بموجهة الرياض وتحسين ممارساتها ؛ بما يعود بالفائدة على معلمها ومدرستها .^(*)

٤- محتوى البرنامج التدريبي :

يختلف محتوى البرنامج التدريبي من دورة تدريبية لأخرى . ففي الدورة التدريبية التي عقدت في الفترة من ١ / ١ / ٢٠٠٣ إلى ٣٠ / ٦ / ٢٠٠٣ م تم تناول الموضوعات التالية : أهمية الوسيلة التعليمية في العملية التربوية لطفل الروضة - كيفية توظيف الأركان في العملية التعليمية .

- كيفية أداء المعلمة للنشاط الموجه - مهارات التفكير لدى طفل الروضة - مناقشة المشكلات الميدانية - المشكلات الصحية لطفل الروضة - التربية البيئية لطفل الروضة . أما الدورة التدريبية التي عقدت في الفترة من ١ / ٧ / ٢٠٠٣ م وحتى ٣١ / ١٢ / ٢٠٠٣ م فقد تناولت الموضوعات التالية : الأهداف العامة المرجو تحقيقها من الأنشطة الصفية - كيفية الإعداد للأنشطة الصفية داخل الروضة - الأنشطة الخارجية وأهميتها لطفل الروضة - التربية الحركية وأهميتها لطفل الروضة - ركن العلوم

^(١) جمهورية مصر العربية ، وزارة التربية والتعليم : الإدارة العامة للتدريب ، نشرة دورية صادرة عن الإدارة العامة للتدريب بعنوان الوسائل التعليمية في رياض الأطفال ، من الفترة ١١ / ٤ / ١٩٩٨م - حتى ١٦ / ٤ / ١٩٩٨م .

^(٢) جمهورية مصر العربية ، وزارة التربية والتعليم : الإدارة العامة لرياض الأطفال . النشرة التوجيهية الصادرة عن وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي ٢٠٠٢ / ٢٠٠٣ م ، ص ٤٣ .

^(٣) ملحق رقم (٣) محاور بطاقات المقابلات الاستطلاعية التي أجرتها الباحثة مع بعض الموجهات في وزارة التربية والتعليم .

وأهميته للطفل - دور الموسيقى في تنمية التفكير والمشاعر لدى طفل الروضة - كيفية توظيف الأركان في العملية التعليمية - دور التطوير التكنولوجي في حياة طفل الروضة .^(١)

وغالباً ما يقوم بعملية التدريب عدد من المتخصصين بكليات رياض الأطفال وشعب الطفولة بكليات التربية وعدد من المسؤولين في وزارة التربية والتعليم الذين تم اختيارهم وتدريبهم للقيام بعملية التدريب ، كمدير عام إدارة رياض الأطفال وموجه عام رياض الأطفال وقبل القيام بعملية التدريب يتم تحديد ما يلي : عدد المعلمات والموجهات المتدربات ، عدد اللقاءات ، عدد ساعات كل لقاء - مكان الدورة - كيفية تنفيذ هذه الدورة - تاريخ بداية الدورة - الموضوعات التي تتناولها الدورة - تاريخ انتهاء الدورة - كيفية تقويم الدورة - ترتيبات لجنة النظام والمراقبة - الشهادات التي تمنح .^(٢)

٥- أهم الأساليب والطرق المتبعة في التدريب :

تعتمد عملية تدريب معلمات وموجهات رياض الأطفال - أساساً - على المحاضرات والمناقشات وورش العمل ، حيث تطرح مجموعة من المشاكل التي تواجه المعلمات والموجهات ، وتقوم المتدربات بتحليلها ، ودراسة الأسباب وإيجاد طرق الحل المختلفة . كما يتم شرح وتعبئة عدد من الاستبانات، وتقديم مجموعة من الأنشطة الإبداعية ، التي تتخللها فعاليات ورشات العمل . ويعقب كل ورشة تحليل وتعقيب حول الورشة ، ويدور نقاش بين المتدربات ؛ ليفتح ذلك آفاق التفكير لديهن للإبداع والابتكار حول الموضوع المطروح . وتستخدم في الدورات التدريبية وسائل مختلفة ، مثل : مسجل وأشرطة فيديو - وأدوات موسيقية صغيرة - جهاز عارض فوق الرأس " Projector " ، ويتم التقويم اليومي للمتدربات من خلال المشاركة الإيجابية في المحاضرات والمناقشات وورش العمل .^(٣)

^(١) انظر كلا من :

- جمهورية مصر العربية ، وزارة التربية والتعليم : الإدارة العامة لرياض الأطفال : البرامج والدورات التدريبية المقترح تنفيذها من خلال الشبكة القومية للتدريب عن بعد في الفترة من ١ / ١ / ٢٠٠٣ م إلى ٢٠ / ٦ / ٢٠٠٣ .
- جمهورية مصر العربية ، وزارة التربية والتعليم : الإدارة العامة لرياض الأطفال : البرامج والدورات التدريبية المقترح تنفيذها من خلال الشبكة القومية للتدريب عن بعد في الفترة من ١ / ٧ / ٢٠٠٣ م إلى ٢٠ / ١٢ / ٢٠٠٣ م .
^(٢) جمهورية مصر العربية ، وزارة التربية والتعليم : الإدارة العامة لرياض الأطفال : إنجازات الإدارة في شهر يناير ٢٠٠٢ م .

^(٣) انظر كلا من :

- جمهورية مصر العربية ، وزارة التربية والتعليم ، الإدارة العامة لرياض الأطفال ، البرنامج التدريبي المقترح لمعلمات وموجهات رياض الأطفال في الفترة من ٢٢ / ٩ / ٢٠٠١ م إلى ٢٤ / ٩ / ٢٠٠١ م .
- جمهورية مصر العربية ، الإدارة العامة للتدريب : خطة برنامج تدريبي بعنوان الوسائل التعليمية في رياض الأطفال من الفترة ١١ / ٤ / ١٩٩٨ م حتى ١٦ / ٤ / ١٩٩٨ م .
- جمهورية مصر العربية وزارة التربية والتعليم ، الإدارة المركزية للتدريب ، مركز التدريب الرئيسي بالإسكندرية ، أجندة عمل اليوم الرابع ، الثلاثاء ١١ / ٣ / ٢٠٠٣ م لبرنامج إعداد الوسائل التعليمية لرياض الأطفال .

٦- أهم الحوافز المقدمة للمعلمات والموجهات للانتظام في الدورات التدريبية :

تتمثل هذه الحوافز فيما يأتي :

- منح شهادات بعد انتهاء الدورة التدريبية .
- الأولوية في الترقية لمن شاركوا في دورات تدريبية .
- هناك حافز معنوي يتمثل في أن الدورة تساعد موجهة الروضة في إدارة وتوجيه روضتها بنجاح.

٧- تقويم أداء المتدربات :

يستند تقويم أداء المتدربات في الدورة إلى :

- الانتظام بنسبة لا تقل عن ٧٥٪ في حضور الدورات التدريبية .
- استخدام واحد أو أكثر من الأساليب الآتية : " الامتحان تحريري - اختبار المقابلة - تقديم بحث - عرض تطبيقي " . لكن في معظم الأحيان يتم تقويم المتدربات عن طريق المشاركة الإيجابية الفاعلة في المناقشات و المحاضرات وورش العمل .

٨- تقويم البرنامج التدريبي :

- ١- تقويم البرنامج من المتدربات أنفسهن بوساطة استبانة ، تعباً بعد كل دورة تدريبية ؛ وذلك لاستعراض آرائهن ومقترحاتهن حول البرنامج التدريبي ؛ للحصول على التغذية الراجعة للبرنامج وأثر التدريب فيهن.
- ٢- تقويم من الإدارة العامة للتدريب .

٣- مناقشة المتدربات في الدور المنتظر منهن ، بعد عودتهن من التدريب إلى مواقع عملهم . (١)

٩- تعقيب :

مما سبق يتضح أن الدورات التدريبية لموجهات رياض الأطفال لها مزايا عديدة من أهمها :

- ١- أنه قد خطط لها لتشمل جميع معلمات وموجهات رياض الأطفال الحكومية والخاصة .
- ٢- تستخدم فيها وسائل تدريبية متعددة .
- ٣- تعتمد عملية التدريب على محاضرات ومناقشات وورشات العمل أساساً ، ويعقب كل واحدة جلسة تحليل ونقاش .

(١) انظر كلا من :

- جمهورية مصر العربية ، وزارة التربية والتعليم : الإدارة العامة للتدريب : خطة برنامج تدريبي عن الوسائل التعليمية في رياض الأطفال في فترة من ١١ / ٤ / ١٩٩٨ إلى ١٦ / ٤ / ١٩٩٨ م .
- جمهورية مصر العربية ، وزارة التربية والتعليم ، الإدارة المركزية للتدريب ، أجنحة عمل اليوم العاشر ، الثلاثاء ٨ / ٣ / ٢٠٠٣ م برنامج إعداد الوسائل التعليمية لرياض الأطفال .

٤- أخذ مصر بنظام الفيديو كونفرانس " Video Conference " يتماشى مع الزيادة السكانية والكثرة العددية الهائلة ، للذين لم يؤهلوا تأهيلاً تربوياً كافياً ، وبالتالي اللجوء إلى آليات اتصال تسهل عمليات التدريب ونقل الأفكار والمعلومات والتوجيهات والتعليمات في نفس الوقت للقيادات التعليمية بشكل عام والقائمين على التوجيه الفني بشكل خاص .

٥- أنها تراعي - إلى حد ما - الحاجات التدريبية لموجهات الرياض.

٦- إن برامج التدريب عن طريق " الفيديو كونفرانس " ، يمكن أن تستوعب أعداداً ضخمة من الموجهات في وقت واحد ، دون أن يكون هناك أدنى إهمال ضد هؤلاء الذين يعيشون في المناطق النائية أو البعيدة .

٧- إن برامج التدريب عن بعد تقلل الميل إلى نزوح أهل الريف إلى المدن لمواصلة تعليمهم ؛ إذ يكفيهم الاستمرار في مجال إقامتهم بالمناطق الريفية ، دون ترك أعمالهم للحصول على مؤهل أو اكتساب المهارات .

ولكن هناك عدداً من المآخذ على هذه الدورات منها :

- ١- قليلاً ما يتم تحديد الحاجات التدريبية لموجهات الرياض قبل عقد هذه الدورات التدريبية .
- ٢- هذه الدورات تشمل بعض الموضوعات التدريبية فقط ، وهناك موضوعات أخرى مهمة لا تشملها هذه الدورات .
- ٣- تعقد هذه الدورات لمعلمات وموجهات الرياض دون تمييز .
- ٤- غالباً ما يقوم بعملية التدريب مسئولو الوزارة ، ممن أعطوا بعض الإرشادات الخاصة بالتدريب ، ولا يقوم بعملية التدريب خبراء متخصصون في التدريب .
- ٥- عدم استخدام أشكال متعددة من التقويم ، والاقتصار على تقويم المتدربات من خلال المشاركة الإيجابية في المناقشات والمحاضرات وورش العمل .
- ٦- ضعف البرامج وافقارها إلى التدريب على الإجراءات واكتساب الكفاءات اللازمة لإعداد الموجه الناجح ؛ فالبرامج تشمل موضوعات عامة - كما هو واضح - ولا تساعد المرشحات أو المتدربات على التدريب لوظائف التوجيه على اكتساب المهارات اللازمة لممارسة العمل التوجيهي .
- ٧- البرامج التدريبية ليست اختيارية ، حيث لا تستطيع الموجهات التربويات اختيار البرامج التدريبية التي قد يشعرن أنهن بحاجة فعلية إليها ، وإنما يتم ترشيحهن من قبل رؤسائهن لحضور الدورات التدريبية المخطط لها في البرامج المرسومة .
- ٨- عدم وجود نظام لقياس فاعلية التدريب وأثره في أداء الموجهات .
- ٩- الوقت المخصص للتدريب غير كافٍ لتحقيق الأهداف المنشودة .

١٠- عدم كفاية الإمكانيات : المادية والبشرية لتلبية احتياجات العملية التدريبية .

١١- الحوافز التي تقدم للموجهات للاشتراك في الدورات التدريبية غير كافية ، وغالباً ما يتم اختيار متدربات دون أخذ رأيهن ، وبناء على اقتراحات الإدارة العامة لرياض الأطفال .

١٢- عند تحديد الاحتياجات التدريبية لمعلمات وموجهات الرياض التي يجري بين فينة وأخرى ، لا يتم التمييز بين الاحتياجات التدريبية لموجهات الرياض والحاجات التدريبية لمعلمات الرياض .

ومن هنا تبرز أهمية الدراسة الحالية التي تسعى إلى بناء برنامج تدريبي مقترح لموجهات الرياض في ضوء حاجاتهن التدريبية .

في ضوء ما سبق عرضه يلاحظ أن التدريب أثناء الخدمة عملية إنسانية ، تمكن الفرد من مقابلة التطور السريع المستمر الذي يتعرض له العمل ، ومن التكيف السريع مع عمله الجديد في حالة انتقال هذا الفرد من عمله إلى عمل آخر ؛ لأن التدريب الناجح يعمل على تطوير أدائه ، وزيادة كفايته : العلمية والفنية ، والإنتاجية ، فيرتفع مستوى هذه الكفاية أيضاً للمؤسسة كلها ، فضلاً عن إكسابه أساليب وطرقاً وإجراءات عمل جديدة مبتكرة ؛ لتحسين ممارسته ، والارتقاء بمؤسساته إلى مشارف التجديد و الإبداع .

كما تتجلى أهمية التدريب ، وتبدو واضحة لمقابلتها كثيراً من حاجات الأفراد النفسية ؛ فالتدريب يبعث الثقة في نفوس الأفراد الذين ينتظمون فيه ، عندما يشعرون بأنهم أصبحوا على درجة من الكفاية، بحيث يتقنون أداء أعمالهم أفضل من ذي قبل ، وهذا الشعور الذاتي ينمي فيهم الإحساس بالتمايز وبالقيمة الذاتية ؛ وهذا كله من الأمور الأساسية التي يتوقعها الفرد في عمله .

ونظراً لأن الدراسة الحالية تهتم بمجال تدريب الموجهات على المهارات الإشرافية اللازمة لهن ، والتي اتضح من خلال مشكلة البحث ضرورة تمكن موجهات رياض الأطفال منها ، فقد تطلب ذلك تحديد المهارات الإشرافية اللازمة لهن ، وتحديد الاحتياجات التدريبية للموجهات من هذه المهارات ، لذلك تعرض الباحثة في الفصل التالي الإجراءات المتعلقة بذلك ، مع تدعيم المحور بالدراسات والبحوث السابقة .

خلاصة وتعليق :

تناول هذا الفصل مفهوم التدريب أثناء الخدمة ، أهميته ، أهدافه ، أساليبه ، ومن ثم تطرق إلى تدريب موجهات رياض الأطفال أثناء الخدمة ميدانياً ، وللإجابة عن السؤالين الأول والثاني للبحث . سيتناول الفصل التالي تحديد المهارات الإشرافية اللازمة لموجهات رياض الأطفال ، والإجراءات التي اتبعت في تحديد الاحتياجات التدريبية للموجهات .