PN-ACT-072

AMIDEAST
أمريكا

1730 M Street, NW Suite 1100
Washington, DC 20036-4505
Main: Tel: (202) 776-9600 Fax: (202) 776-7000
Direct: Tel: (202) 776-9664 Fax: (202) 776-7064
Email: esonnenberg@amideast.org
Web: http://www.amideast.org

Administration of Justice Support Project

Contract # 263-C-00-95-00134-00

Title:	Advanced Training of Trainers Workshop for NCJS Faculty members (Arabic)
Date:	September 1999, November 2000
Author:	INTEX/ AOJS/ MEAG
Contractor:	AMIDEAST

3.5.23

INTEX

اتحاد الخبرات الدولية
INTERNATIONAL EXPERTISE ASSOCIATION

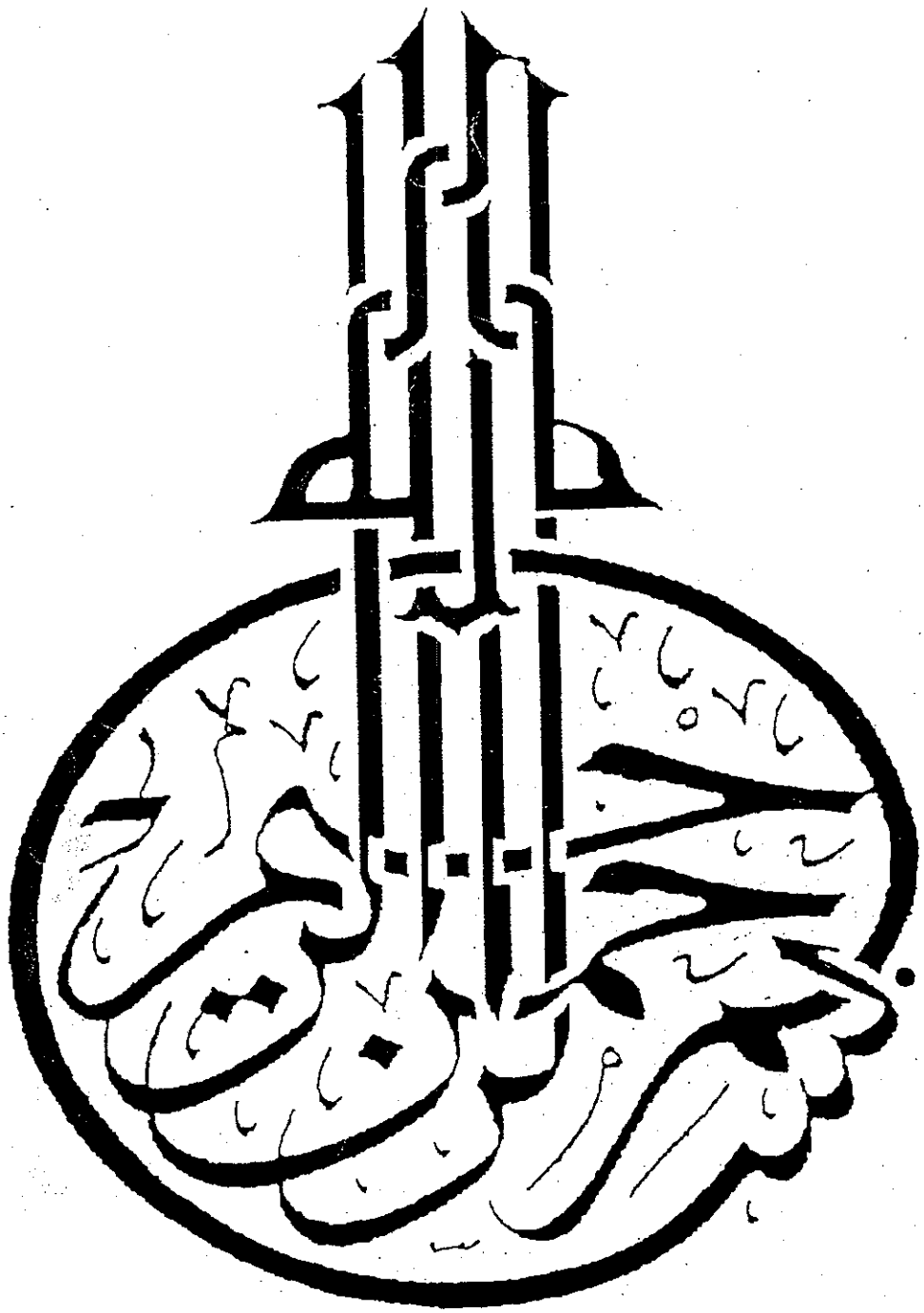
برنامج
إعداد المدربين
"متقـــدم"

للقضـــاة

الفتـــرة

من : ١٢ / ٩ - ٢٢ / ٩ / ١٩٩٩

2



INTEX

يسعدني بعد خبرة تربو على الثلاثين عاما في مجال الإستشارات والتدريب والدراسات التنظيمية والإدارية أن أقدم لك " إتحاد الخبرات الدولية *INTEX* " وهي شركة تضم العديد من الخبرات العربية والدولية ممن مارسو العمل في مجالات التدريب والبحوث والإستشارات الإدارية والهندسية والفنية منذ الستينيات من خلال بيوت إستشارية وتدريبية عربية ودولية متعددة تم إختيارها بعناية في ضوء الدراسة المتأنية لإحتياجات السوق العربي في ظل المتغيرات الدولية الإقتصادية المعاصرة والمتوقعة ٠

" وإتحاد الخبرات الدولية *INTEX* " بمقياس الزمن هو وليد عام ١٩٩٣ وبمقياس سنوات الخبرة لمؤسسيه يرجع إلى ما قبل الستينيات , وبمقياس تنوع الخبرات الدولية فإنه يعاصر بدء النهضة الإدارية في العالم ٠٠ ومن هذا النبع من الخبرات الدولية كانت هناك منهجية متميزة للإتحاد وأسلوب خاص به في القيام بالعمل المهني في مجالات الإستشارات والتدريب والبحوث والدراسات والحكم الأول والأخير على كفاءة إتحاد الخبرات الدولية *INTEX* سوف أتلقاه منك أخي المدير خلال تعاملنا معا ٠

إتحاد الخبرات الدولية "*INTEX*"

٣٥ شارع أسماء فهمي - أرض الجولف - مصر الجديدة - خلف الرقابة الإدارية

تليفون : ٤١٤٠٩٥٦ - ٤١٤٠٩٥٧

فاكس : ٤١٤٠٩٥٨

INTEX

رسالـــــة

أخى المتدرب

تحية طيبة وبعد .....

لضمان جدية التدريب والإستفادة القصوى من الوقت المخصص للدورة التدريبية فلنتفق معا على القواعد المنظمة التالية :

- ليس لدى أسرة التدريب مانع من الغياب ولكن بحد أقصى يوم تدريبى فى الأسبوع (3 محاضرات على مدار الأسبوع) وإذا زاد الغياب عن ذلك فلن يسمح بإعطاء شهادة عن الدورة ٠
- ليس هناك مانع من إعتذارك عن أحد المحاضرات ٠٠ ولكن بغرض العدل فى التقييم يعتبر الإعتذار عن الحضور بمثابة غياب بنسبة 50% بمعنى إذا حدث إعتذار عن محاضرة معينة يحسب غياب بنسبة نصف محاضرة ٠٠٠٠ الإعتذار عن يومين كاملين أو (6) محاضرات أسبوعيا معناه عدم منح شهادة عن الدورة٠
- التأخير عن المحاضرة يعتبر غياب والتأخير لمدة نصف ساعة يعنى غياب المحاضرة كلها ٠
- إذا حدث غياب بسبب العمل فلتقم إدارة التدريب بإبلاغ المحاضر بذلك ٠
- المحاضرون مسئولون عن تسجيل الغياب والحضور والإعتذار والتأخير داخل القاعة فقط وليسوا مسئولون عما حدث من المتدربين خارج قاعة التدريب ٠

إدارة إتحاد الخبرات الدولية

INTEX

الجدول الزمنى

لبرنامج إعداد المدربين (المتقدم)

للقضـــاه

	٩ – ١٢	١٢,٣٠ – ٣
الأحـــد ١٩٩٩/٩/١٢	– الافتتاح – إعلان الأهداف التدريبية للبرنامج – اســتعراض منهجيــة البرنـــامج والمحتوى – إعلان الهدف التدريبى لليوم الأول – تمرين تحديد المهارات المكتسبة مـن برنـامج إعـداد المدربـــين الأساســى وتصنيفها	– تمريـن المراجعـة علـــى موضوعـات برنامج إعداد المدربين الأساسى – التلخيـص والـتركيز علـى الـدروس المستفادة من اليوم التدريبى وربطها بدائرة التعلم
الأثنيـن ١٩٩٩/٩/١٣	– مراجعة على ما تم فى اليوم السـابق بواسطة أحد المشاركين – مجموعات العمل التدريبية الصغيرة – تمرين ساعة الصفر – كيف يتم التعلم داخـل المجموعـات الصغيرة	– الحالة الدراسية – تعريفها – ملامح الحالة الدراسية – حالة دراسية مصورة – التعليق عليها – حالة دراسية مكتوبة – أهميـــة الحالـــة الدراســية – متـــى تستخدم – كيف تنفذ – التلخيـص والـتركيز علـى الـدروس المستفادة من اليوم التدريبى وربطها بدائرة التعلم

	٩ – ١٢	١٢,٣٠ – ٣
الثلاثاء ١٩٩٩/٩/١٤	– مراجعة على ما تم فى اليوم السابق بواسطة أحد المشاركين – لعب الأدوار – تعريفه – ملامح لعب الأدوار – لعب الأدوار – تطبيق – متى يستخدم لعب الأدوار – كيف يطبق – مميزاته – تقديم تمرين الجولة الأولى	– الإعداد لحالة دراسية أو لعب أدوار بواسطة المشاركين – عرض تمرين الجولة الأولى بواسطة المشاركين وتصوير فيديو – التلخيص والتركيز على الدروس المستفادة من اليوم التدريبى وربطها بدائرة التعلم
الأربعاء ١٩٩٩/٩/١٥	– مراجعة على ما تم فى اليوم السابق بواسطة أحد المشاركين – إستكمال عرض تمرين الجولة الأولى بواسطة المشاركين وتصوير فيديو – بدأ عرض تمرين الجولة الأولى والتعليق عليها من المدربين	– إستكمال عرض تمرين الجولة الأولى والتعليق عليها من المدربين – التلخيص والتركيز على الدروس المستفادة من الأسبوع الأول وربطهما بدائرة التعلم

	٩ – ١٢	١٢,٣٠ – ٣
الأحد ١٩٩٩/٩/١٩	– مراجعة الأسبوع الأول بواسطة أحد المشاركين – عرض حالة دراسية ولعب أدوار تم تنفيذها فى مؤتمر إدارة الدعوى – تقديم العلاقة بين دراسة الحالة ولعب الأدوار	– تطبيق على حالة دراسية ولعب أدوار (حركة تنقلات) – التعليق والتلخيص والتركيز على الدروس المستفادة وربطها بدائرة التعلم
الأثنين ١٩٩٩/٩/٢٠	– مراجعة على ما تم فى اليوم السابق بواسطة أحد المشاركين – مجموعات إعداد وعرض حالات دراسية ولعب أدوار	– المدرب كمنسق – وإستراتيجية المدرب فى إختيار الأسئلة وكيفية التعامل مع الإجابات غير المتوقعة – خطة الدرس – تعريفها – أهميتها ملامحها الرئيسية – الاعداد – التلخيص والدروس المستفادة وربطها بدائرة التعلم
الثلاثاء ١٩٩٩/٩/٢١	– مراجعة على ما تم فى اليوم السابق بواسطة أحد المشاركين – الإعداد لكتابة خطة الدرس (تمرين الجولة الثانية)	– تصوير عرض خطط الدرس للمشاركين – تصوير فيديو
الأربعاء ١٩٩٩/٩/٢٢	– مراجعة على ما تم فى اليوم السابق بواسطة أحد المشاركين – إعادة عرض عروض خطط الدرس والتعليق عليها من المدربين	– المراجعة العامة على البرنامج – التقييم – توزيع الشهادات والختام

المحتويات

مسلسل	الموضوعات	الصفحة
١	برنامج إعداد المدربين (متقدم) للقضاه	١
٢	اسلوب مجموعات العمل الصغيرة	٧
٣	استخدام دراسة الحالة	٢٠
٤	أسلوب لعب الأدوار	٢٨
٥	العلاقة بين الحالة الدراسية ولعب الأدوار	٣٩
٦	مهارات المدرب كمنسق	٥٢
٧	اسلوب الأسئلة فى العملية التدريبية	٥٩
٨	خطة الدرس	٦٩

١ - الهــدف العــام :

أ - تعزيز المعارف والمهارات التدريبية التى تم اكتسابها فى البرنامج الأساسي لإعداد المدربين .

ب- اكتساب مزيد من المعارف والمهارات التدريبية التى تعمل على تطوير كفاءة وفاعلية المدرب.

١ - الأهداف الرئيسية :

فى نهاية البرنامج يصبح كل مشارك قادراً على :

أ - التركيز على دور ومهارات المدرب كمنسق لحلقات العمل النقاشية ، مع التركيز على مهارات وطرق التلخيص والختام عقب كل موضوع تدريبي ، بهدف تثبيت المعارف والمهارات المكتسبة أثناء البرنامج .

ب- كيفية استخدام وتطبيق أساليب تدريبية تحقق درجة عالية من التفاعل بين المشاركين مثل: (لعب الأدوار / دراسة الحالة / إدارة مجموعات العمل الصغيرة) .

ج- تطوير استراتيجيات طرح الأسئلة والتعامل معها أثناء البرنامج التدريبي .

د - كتابة وإعداد خطة الدرس للموضوع التدريبي وتطبيقها متضمنة الأساليب التدريبية التى تم التدريب عليها وعرضها أمام بقية المشاركين مع اكتساب مهارة التلخيص والتعليق الختامي.

INTEX

برنامـج

إعداد المدربين (متقدم)

للقضـــاه

Training of Trainers
" Advanced "

INTEX

مقدمـــــــة :

تهدف هذه المقدمة إلى توضيح الأسلوب والمنهج التدريبى لدورة إعداد المدربين – متقدم ، حيث يقوم هذا المنهج على التعليم المبنى على الخبرة Experiential Learning ٠

لقد تكرر فى أدبيات علـم النفس التنظيمى (Organizational Psychology) والتدريب الإدارى فى السنوات الأخيرة هذا التعبير أو المصطلح ٠ فماذا نعنى بهذا المصطلح ؟

إن هذا المصطلح مكون من شقين (التعلم) و (المبنى على الخبرة) ٠ أما التعلم فهو أى تغيـير دائم أو شبه دائم فى سلوك المتعلم (المتدرب) ، ويمكن الإستدلال عليه من أداء معين يقـوم بـه ذلك المتعلم ، أما الخبرة فهى تلك المواقف التى يتعرض لها المتعلم (المتدرب) وتحدث فيـه ذلك التغير فى السلوك ٠ أما المصطلح ككل فيعنى (ذلك التغير الدائم أو شبه الدائم الذى يحدث فى سلوك المتعلم (المتدرب) نتيجة إشتراكه وتعرضه لموقف تعليمى يكون فيه المتـدرب نشطا ، فـاعلا ، مستمتعا ، متأملا منسجما) ٠

إن الموقف التعليمى (التدريبى) الذى يذكره التعريف الآنف السبق قد يكون موقـف تعليميا يجيب فيه المتعلم على إستبيان أو قد يحل تمرينا ، أو قـد يشـترك فـى نقـاش حالـة إداريـة أو يقـوم بتمثيل دور أو الإشتراك فى مباراة إدارية (Management Game) ، وقد يقوم بهذه المـهام فرديـا أو يشترك مع آخرين فى جماعات صغيرة ٠

ونظرا لإتساع المواقف التعليمية والخبرات المرتبطة بها فإننا سنحصر الخـبرات فـى التمـارين والحالات ، ولعب الأدوار والإشتراك فى جماعات صغيرة ٠

ويمر التعلم المبنى على الخبرة بمراحل أربعة هى :

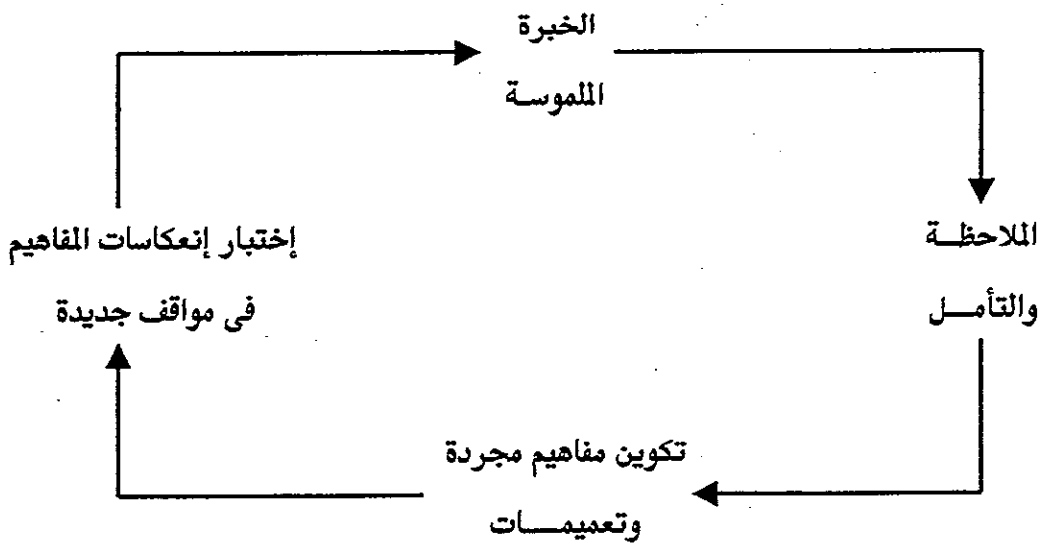
١ – مرحلة الخبرة الملموسة (Concrete Experience) ٠

٢ – مرحلة الملاحظة والتأمل (Observation and reflections) ٠

٣ – مرحلة التجريد العقلى (Abstract Conceptualization) ٠

٤ – مرحلة التجريب الحى النشط (Active experimentation) ٠

فالمتدرب وفق هذا النموذج يمر فى خبرة متجسدة ملموسة كـأن يحـل تمرينـا ، ويشـترك فـى مناقشة حالة ، أو يمثل دورا أو يشترك فى لعـب أدوار ، ويتبـع ذلـك مرحلـة أخـرى وهـى مرحلـة ملاحظة ما يجرى والتأمل فيمـا حـدث ، وتقـود هـذه المرحلـة إلى تكويـن مفـاهيم وتعميمـات تتعلـق بالموقف التعليمى الذى تعرض له المتدرب ، وهذه المرحلة تقود إلى تكويـن فرضيـات يجـرى التحقـق منها ، مستقبلا وهذا يؤدى إلى تكويـن خـبرة جديـدة ، وبذلـك تكتمـل الـدورة التـى يبينـها الشـكل التالـــى :



(نموذج التعليم المبنى على الخبرة)

وإذا أراد المتدرب لتعلمه أن يكون فعالا ، فإنه يحتاج إلى قدرات أربعة هى :

١ – القدرة على الإشتراك والإندماج بدون تحفظ أو تحيز فى خبرات ملموسة جديدة .

٢ – القدرة على ملاحظة تلك الخبرات والتأمل فيها من زوايا مختلفة .

٣ – القدرة على توليد مفاهيم تجمع ملاحظاته فى تعميم أو نظرية منطقية .

٤ – القدرة على إستخدام تلك النظريات لإتخاذ قرارات وحل المشكلات .

كيف يستطيع المدرب أن يفيد من هذا النموذج بمراحلـه الأربعـة فـى برنـامج إعـداد المدربـون المتقدم ؟؟

إن نقطة البداية فى هذا النموذج هو وضع المتدرب فى خبرة ملموسة ويكون هذا بإعطائه تمرينا أو حالة دراسية أو الإشتراك فى مجموعة نقاشية أو ممارسة لعب أدوار معينة ٠

ويستطيع المدرب أن يحقق المرحلة الثانية من النموذج وهى مرحلة الملاحظة والتأمل بمناقشة إجابة المتدرب فرديا أو فى جماعات صغيرة ٠

أما المرحلة الرابعة فتتحقق عن طريق إعطاء المدرب قراءات ذات علاقة بموضوع التمرين أو الحالة أو لعب الأدوار فى صياغة الأهداف صياغة جيدة ، فإن المدرب يستطيع أن يطلب من المتدرب قراءة فصل عن (أهمية إعداد خطة المدرب) أو فصل أهمية إستخدام المساعدات التدريبية ٠

أما المرحلة الرابعة فتكون عن طريق معاونة المتدرب على طرح أسئلة جديدة أو تكوين أنماط سلوكية جديدة ٠

الإفتراضات التى يقوم عليها (التعليم المبنى على الخبرة) :

١ - يكون التعلم أكثر فعالية عندما يكون تعلما نشطا ، وليس عملية يكون فيها دور المتدرب دور المتلقى السلبى ٠

٢ - يكون التعلم الذى يتخذ محورا له مشكلات واقعية محددة أكثر فعالية من التعلم المبنى على التنظير والأفكار العامة المبهمة ٠

٣ - يكون التعلم الذى يجرى فيه تواصل فى إتجاهين أكثر فعالية من التعلم الذى يكون فيه تواصلا فى إتجاه واحد ٠

٤ - يكون التعلم أكثر فعالية عندما تقع مسئولية التعلم على كل من المتدرب والمدرب ، وليس على المدرب فقط ٠

٥ - يكون التعلم تعلما فعالا عندما يزاوج فيه بين العمل والفكر ، وبين الممارسة والنظرية ٠

٦ – يكون التعلم تعلما فعالا عندما يشترك المتدرب فى عملية التعليم بنفسه ، وكذلك عندما يلاحظ زملاءه وهم يتعلمون فى مواقف عملية ٠

٧ – (التعلم المبنى على الخبرة) هو تعلم موجه لزيادة المعلومات ، وتطوير المهارات ، وبناء الإتجاهات ، ومن ثم فهو تعلم ذو جوانب عقلية ومهارية ووجدانية ٠

أما واجبات المتدرب تجاه منهج التعليم المبنى على الخبرة فيمكن إجمالها فيما يلى :

١ – أخذ الموضوع بكل جدية والإندماج التام فى عملية التعليم (التدريب) ٠

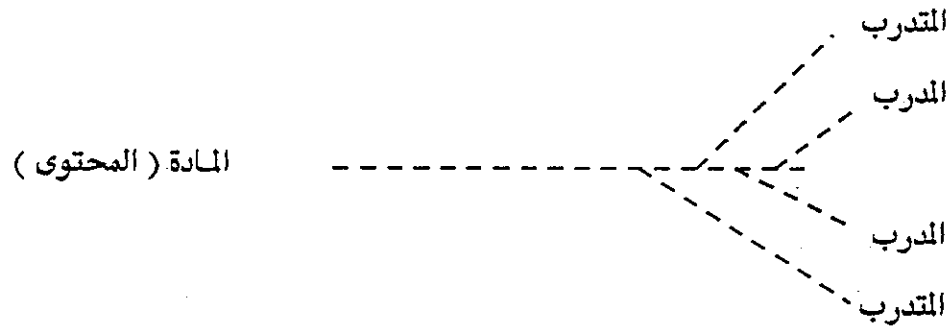
٢ – الإفادة من المراحل الأربعة لنموذج التعليم المبنى على الخبرة وهى التعرض للخبرة العملية الملموسة ، وقراءة مواد ذات صلة بموضوع التدريب ، وكتابة مذكرة تتضمن إنطباع المشارك عن تعلمه من ذلك الموقف ، وذلك لتكتمل الحلقة ٠

٣ – أن يكون حساسا لمشاعر زملائه عندما يشترك فى نقاش جماعى ، فلا يجرح ولا يؤنب ، ويكون صريحا فى غير تطرف ، موضوعيا ، مستقلا فى رأيه ٠

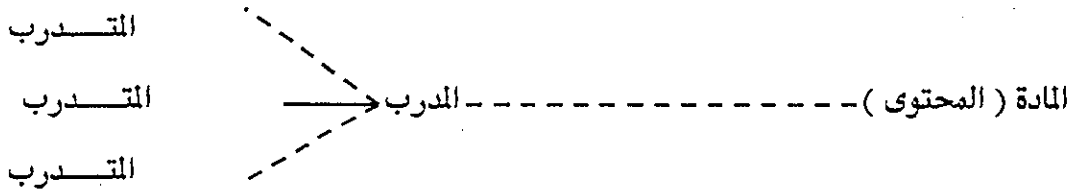
٤ – أن يجرى بإستمرار عملية تقييم ذاتى لكل ما تعلمه أثر تعرضه لموقف تعلمى إستخدمت فيه أدوات تدريبية ٠

٥ – الإيمان بأنه يتحمل مسئولية مشتركة فى نجاح أو فشل مثل هذا الأسلوب الجديد ، قدوره فى مثل هذا الأسلوب دور ناشط فعال ، وليس دورا سلبيا كما عرفنا ٠

٦ – يكون الإهتمام فى (التعليم المنصب على الخبرة) منصبا على المتدرب (بأفكاره ومهاراته ومشاعره) ، وفتح بدائل أمامه ، بالتعاون المشترك بين المدرب والمتدرب ، وتكون المادة أو المحتوى (Subject Matter) وسيلة ليس أكثر ٠ ويمثل الشكل التالى هذه الفكرة :



أما نموذج التعلم التقليدى الذى تكون فيه المحاضرة هى الأداة الرئيسية فإن الإهتمام فيه ينصب على المحتوى ، والمعلم (المدرب) وأخيرا المتعلم (المتدرب) ٠ ويمثل الشكل التالى هذه الفكـــرة :



نموذج التعلم التقليـــــدى

أسلوب مجموعات العمل الصغيرة

عناصر نجاح مجموعات العمل التدريبية :

الهدف من العمل فى مجموعات صغيرة هو تفاعل الأفكار والمشاعر والإستفادة المتبادلة بين أفراد المجموعة ، سواء من التجارب التى مر بها الأفراد أو المعلومات المتوافرة لدى كل منهم أو الأفكار التى يتم طرحها للمناقشة والتى يترتب على مناقشتها تطوير وتعديل وإيجاد أفكار وسلوكيات جديدة ٠٠ ولكن السؤال هنا ٠٠ هل تكون مجموعة العمل حافز فى حد ذاتها على توليد وإبتكار الأفكار ؟؟ من واقع التجارب يتضح أن :

- توليد وخلق الأفكار هو عملية فردية بصفة أساسية وليس عملية مجموعة عمل ٠
- أن مجموعة العمل يمكنها تطوير الأفكار الفردية والإضافة عليها ٠

من هذا يتضح أن فعالية ونجاح مجموعات العمل لا بد وأن تمر بمرحلتين أساسيتين ، أو ضرورة توافر عنصرين أساسيين :

العنصر الأول :

- إتاحة الفرصة للعمل الفردى للتفكير فى المشكلة أو الحالة أو الموضوع قبل عقد مجموعة العمل ٠

العنصر الثانى :

- إتباع أسلوب العصف الذهنى عند مناقشة موضوع معين ٠
- المناقشة الجماعية للأفكار بغرض التقييم والإختيار من بينها بما يعبر عن رأى المجموعة ٠

هذه العناصر تمكن من الإستفادة من العمل الفردى ٠٠ والعمل الجماعى والحصول على أكبر المزايا من الأسلوبين حيث يتضمن المشاركة الفعالة لأفراد المجموعة وإستبعاد عنصر السلبية أو السيطرة من بعض الأفراد فى حالة العمل كمجموعة منذ البداية ٠

دور المدرب فى أسلوب مجموعات العمل الصغيرة :

يتلخص دور المدرب فى هذا الأسلوب فى :

- إختيار أفراد المجموعة ٠
- تحديد المهام المطلوب من المجموعة تنفيذها ٠
- التأكد من تركيز المجموعة على السلوكيات أكثر من المحتوى ٠
- متابعة عمليات الملاحظة والتقييم ٠
- القيام بدور المنسق أو الميسر Facilitator فى عملية النقاش إذا صادفت المجموعة صعوبات معينة ٠
- القيام بدور الموجه والمرشد لأعمال المجموعة ٠
- تلخيص الدروس المستفادة من إجراء مجموعات العمل النقاشية والتأكيد على المهارات التى تم إكتسابها ٠

١ - مفهوم مجموعة العمل :

هى مجموعة من المتدربين مكونة من عدد يتراوح بين ٥ - ٧ أفراد يجتمعون لمناقشة حالة تدريبية معينة أو موضوع معين تتصارع فيه الآراء ، وفى النهاية يتم عرض ما توصلت إليه المجموعة من نتائج ٠

وتختلف مجموعة العمل التدريبية عن مجموعة العمل الوظيفية فى أن :

١ - المجموعة التدريبية تركز فى المقام الأول على تعديل السلوكيات ، ثم يأتى بعد ذلك التركيز على الإنجاز ٠ وفى مجموعة العمل الوظيفية يؤدى عدم التوصل لإتخاذ قرار معين إلى تخبط فى الوظيفة ، بينما فى المجموعة التدريبية فإن عدم التوصل إلى قرار سوف يتيح للأعضاء الفرصة لتحليل الأسباب التى أدت إلى ذلك ثم يعاودوا المحاولة مرة ثانية ٠ وهكذا فإن تكرار المحاولة

مرات سوف تكسبهم مهارات جديدة ، وتعطيهم الفرصة لتعديل سلوكياتهم ، وهكذا فإنهم سوف يتعلمون من خبراتهم ، وهذا هو طبيعة التعلم داخل المجموعات التدريبية ٠

٢ – فترة تواجد المجموعة التدريبية فترة محددة ، وهى فترة البرنامج التدريبى ٠٠ بعدها يعود الأفراد إلى مجموعاتهم الأصلية فى العمل الوظيفى ولكن بعد إكتسابهم سلوكيات جديدة ٠٠ أما مجموعات العمل الوظيفية فإن فترة بقائها أطول بكثير من المجموعات التدريبية ٠

٣ – تختلف المجموعة التدريبية دائما عن المجموعات الأخرى بأن لديها مدرب كشخص مسئول عن إضافة معلومات أو سلوكيات جديدة لهذه المجموعة ٠

٤ – تختلف المجموعة التدريبية عن المجموعة الدراسية أو مجموعة العمل الوظيفى من حيث أن المجموعة الدراسية مثلا تتلقى معارفها وسلوكياتها من خارجها ، من البيئة المحيطة بها ، حيث يتم تعلم النظريات والحقائق أو تعلم مهارات العزف الموسيقى أو تعلم لغة أجنبية ، كل هذا يتم من خارج المجموعة لكى يطبق بعد إنتهاء فترة الدراسة ٠ أما فى المجموعة التدريبية فإن قاعدة " هنا والآن " هى المصدر الوحيد لما يتم مناقشته داخل المجموعة حيث أن المدرب يطرح للنقاش فورا ما الذى حدث بين الأعضاء وكيف نستفيد من ذلك الآن ٠

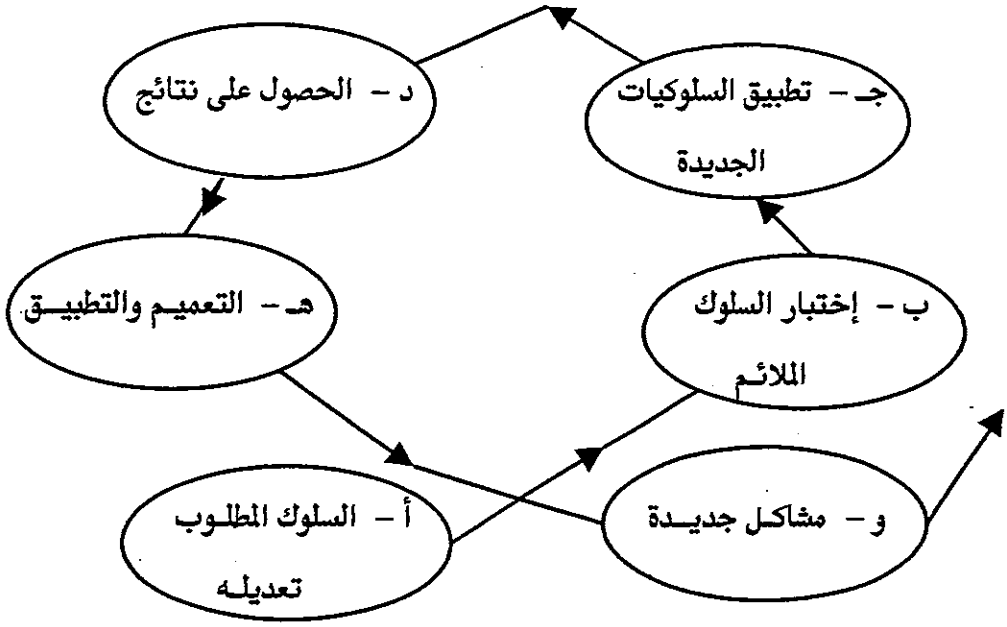
٥ – أن المجموعات التدريبية تهتم عادة إهتماما قليلا بالأسباب الداخلية التى تجعل شخص ما يفعل شئ ما ، ويكون إهتمامها أكبر بكيف فعل ذلك (سلوك) وما هو مردود ذلك على الآخرين ، وكيف يمكن تطوير ما فعله أو تجنبه ليكون أكثر مهارة ٠

٢ – الأدوار المختلفة لأعضاء الجماعات الصغيرة :

تجرى فى جماعة النقاش عمليات (Processes) مثل مدى مشاركة الأعضاء فى النقاش ، ونوعية وأساليب القائد فى المجموعة ، وأساليب التواصل فى الجماعة ، والعواطف والمشاعر التى تثور بين أعضاء الجماعة أو بينهم وبين القائد ، وما إلى ذلك ٠

خطوات عملية التعلم فى المجموعات النقاشية :

يوضح الرسم التالى خطوات عملية التعلم :



خطوات عملية التعلم فى المجموعات التدريبية

تبدأ عملية التعلم فى الرسم السابق من الخطوة (أ) ، ثم يتجه خلال الخطوات التالية له حتى يصل للخطوة (هـ) ويعود المتدرب مرة ثانية إلى الخطوة (أ) ثم (ب) .. وهكذا . فإذا كان التدريب فعال فإن هذه الحركة الحلزونية تتحرك بمرور الزمن فى إتجاه تحسين السلوك بالنسبة للفرد داخل المجموعة ومن ذلك يتضح أنه خلال الفترة الزمنية فإن دائرة التعلم تتكرر عدة مرات .

وفى كل مرحلة من المراحل الموضحة فى النموذج السابق ، فإن المتدرب يواجه الإنفعالات والضغوط كنتيجة لإنهماكه لأحداث التغيير . ولهذا السبب فإن عملية التعلم أثناء التدريب لا تكون الأستفادة منها كاملة ، وعلى ذلك تتضح هذه المشكلة فى أن يجب أن يقوم التدريب بإمداد عملية التعلم بالظروف الملائمة لدفعها إلى الأمام ، وعلى ذلك يصبح المتدرب والمدرب متساويين فى ضرورة معرفة كل منهما بما يجب أن يفعله ، لأن التدريب هو العامل الحاكم لمخرجات عملية التعلم .

الخطوة (أ) السلوك المطلوب تعديلـه :

بداية يجب طرح السؤال التالى ، لماذا يحتاج الشخص للتغيير أو التعلم ؟ الإجابة هنا :

ربما تكون هى شعور الفرد بعدم موائمة سلوكه مع المجموعة • فمثلا يبدأ بسؤال نفسه " كيف أستطيع شرح أفكارى بطريقة أوضح للآخرين " وهذا السؤال لكى يطرحه الفرد على نفسه لا بد وأن يكون قد شعر أثناء العمل فى المجموعة التدريبية أنه ليس هناك فهم لأفكاره ، وبالتالى يشعر بالإحتياج لتغيير مفاهيمه أو إتجاهاته • وعموما المشاكل السلوكية تكون معقدة ومتشابكة ، هذا بجانب أن هناك ميل داخلى يحتمى به الفرد ، وهو أن الخطأ الذى ينشأ من تعامله مع الآخرين يكون سببه الآخرين وليس هو نفسه • كذلك إذا تدخل أحد من خارج المجموعة وذكر لشخص ما داخل المجموعة سلوك معين يقوم به ، فإن هذا الشخص سوف يزداد عدم رضائه داخل المجموعة ، وبالتالى لا يغير هذا السلوك ويصبح غير متلائم •

وهنا يجب أن نعرف أن التعرض للمواقف الصعبة داخل المجموعة هى التى تؤدى إلى خلق الرغبة الحقيقية فى التغيير • كذلك فمعظم الأفراد يتمنون أن يفعلوا أحسن مما فعلوا فعلا ، وبالتالى ينشأ الشعور بعدم الرضا عما تم ويتولد الشعور بالإحتياج للتغيير •

وقد أشارت الأبحاث فى هذا الصدد إلى أن التدريب الفعال هو الذى يؤدى إلى أن يعرف الفرد كيف يراه الآخرين ، وبالتالى يبدأ فى تعديل سلوكه • كما أثبتت الخبرة العملية أن عنما يأتى الحافز لتطوير سلوك الفرد من داخله ، وبناء على رغبته ، ويؤيد بواسطة مدرب يوجه المجموعة ، فإن التغيير فى السلوك يكون سريعا ومنظم ، ويمكن الأستفادة منه بعد ذلك •

وعلى ذلك يمكن القول أن هذه الخطوة تنشأ عندما يشعر الفرد فى المجموعة التدريبية بعدم إمكان التوائم مع بقية الأعضاء ، وبالتالى عدم وصوله إلى هدفه فيبدأ فى البحث فى داخله عن السلوك الذى أدى إلى ذلك إستعداد لتغييره •

الخطوة (ب) إختيار السلوك الملائم :

تحديدك للسلوك المراد تعديله ، وإستعدادك لذلك هو بداية هذه الخطوة ، لأن المتدرب سوف يبدأ فى التفكير فى كيفية تعديل هذا السلوك الذى يعوقه ، مثلا (ربما يجب على أن أحاول أن أستمع بدقة أكثر بدلا من التفكير فيما سوف أقوله) ٠

بمعنى أنه يجب على أن أغير هذا السلوك ٠ والسؤال هنا كيفية إختيار السلوك الجديد ؟ والإجابة تكون من ملاحظة أعضاء المجموعة (ط) حيث أنهم إذا وجدوا عندى الرغبة فى التعديل سوف يساعدونى على ذلك بملاحظتهم أو بمساعدة المدرب ٠

وذكرت بعض الأبحاث فى التدريب عدة إقتراحات بهذا الخصوص :

أولا : المدرب أو أحد الأعضاء فى المجموعة التدريبية يمكن أن يمد الفرد بملاحظاته ، مثل (لماذا لا تحاول المناقشة بدلا من الأنسحاب ؟) ٠

ثانيا : أن المتدرب يمكن أن تحدث له عملية (التوحد) أو يقلد نموذج محدد يمكن ظهوره وسط أعضاء المجموعة أو يكون المدرب ٠

ثالثا : أن المتدرب نتيجة تفحصه لأعضاء المجموعة التدريبية يمكنه أن يحدد بعض السلوكيات التى يرغب فى إكتسابها ٠

وبناء على ما سبق يمكن أن يظهر ثلاثة أنماط مختلفة :

(فالنمط الأول : المتضـــرر)

أنا فعلت ذلك لأن المتدرب أو أحد الأعضاء المؤثرين قال لى ذلك – وهذا نمط تكون درجة تعلمه أقل لأنه بمجرد أن يبتعد عن مصدر التأثير فهو يعود إلى سلوكه القديم ٠

(النمط الثانى : المقلـــد)

أنا فعلت ذلك لأنى أريد أن أكون مثلك – وهذا نمط من المتدربين يكون فعال إذا كان السلوك الذى إستعاره مناسب له ٠

(النمط الثالث : تحقيق الذات)

أنا فعلت ذلك لإنجاز شئ ذو قيمة بالنسبة لى- وهذا النمط هو الذى يستمر فى مراحل عملية التعلم ليصل فى النهاية إلى سلوك خاص به ٠

وهنا يجب القول بأن توفير المناخ المثير للتحدى لعمل المجموعات التدريبية ، يكون مهم جدا حيث أنه يساعد على توفير مدى واسع من السلوكيات التى يمكن الأختيار منها ٠

الخطوة (جـ) تطبيق السلوكيات الجديدة :

عند تولد الشعور بالإحتياج للتعلم وتحديد السلوك المراد تغييره أو تعديله تكون الخطوة التالية هى تطبيق هذا السلوك فى بيئة آمنه إلى حد ما ، وبدون مخاطره تعود على الشخص ٠ ولذلك فالبرنامج التدريبى الجيد هو الذى يوفر هذه البيئة الآمنة وبأقل شعور بالمخاطرة من خلال توفير الأساليب التدريبية الملائمة لتنفيذ هذه التجارب السلوكية ٠ مثل التمارين ولعب الأدوار حيث من الممكن خلالها توفير ظروف شبه حقيقية لتطبيق المهارات والسلوكيات الجديدة قبل محاولة تطبيقها فى الواقع الوظيفى ٠

وليست التمارين ولعب الأدوار هى الطرق الوحيدة لتطبيق السلوك الجديد ، ولكن المجموعات التدريبية أيضا تعتبر أنسب طريقة لذلك ، حيث يتوفر تدعيم الأفراد لبعضهم ، كذلك والحماية التى يوفرها المدرب للأعضاء من عدم إحباطهم لبعض ٠ ولكن حتى فى ظل هذه الظروف فإن المخاطرة لا تصل أبدا إلى الصفر ، لذلك يجب توفير التدعيم الكافى أثناء هذه الخطوة التى تعتبر بروفة لتطبيق هذا السلوك فيما بعد فى مكان العمل ٠

الخطوة (د) الحصول على نتائج :

إن الفرد عند تطبيقه لسلوك جديد فى موقف تدريبى ، يجب أن يكون قادر على تلقى النتائج التى تنشأه عند ذلك التطبيق ٠ حيث أن التعلم من خلال الأداء لا يكفى ، ولكن يجب بالإضافة إلى

ذلك أن يرى التأثير الفعلى لسلوكه الجديد على الآخرين ، حيث أننا فى العمل نقاوم دائما معرفة تأثير سلوكنا على الآخرين خوفا من عدم الأمانة فى تقديم هذا التأثير • أما فى داخل المجموعة التدريبية حيث يتوفر مناخ الثقة ، فيمكن أن تعرف هذا التأثير من الملامح التى تظهر على الوجوه للحظات ثم تختفى كملامح الضيق أو الإرتياح أو الإمتعاض • ويمكن أيضا معرفة ذلك من لغة الأعضاء كحركات اليدين وإنحناء الجسم أو من الإحتجاج بالكلمات ، وكل ذلك يطلق عليه فى مجال التدريب إرجاع الأثر ، والذى يجب أن تتوفر فيه صفات عديدة منها :

١ – محـــــدد •

٢ – من مصدر ثقة وليس بتهديد •

٣ – فى الوقت المناسب •

والتدريب الجيد هو الذى يتم خلاله إرجاع أثر بطريقة منظمة وفعالة ، إما بإستخدام الملاحظة أو إستخدام الفيديو • لأن هذا يعطى المتدرب معلومات دقيقة " عما أدى إليه سلوكه الجديد " •

الخطوة (هـ) التعميم – التطبيق :

المتدرب فى هذه الخطوة أصبح يعرف جيدا ما هو السلوك الذى يفعله ، وما هو السلوك الذى لا يجب أن يفعله ، بناء على إرجاع الأثر الذى حصل عليه فى الخطوة السابقة • فعليه أن يختزن هذه المعلومات فى فكره ويبدأ فى التفكير فى كيفية الاستفادة منها فى عمله عندما يعود إليه • وهذه المرحلة تشبه عملية " الحفظ بالتجميد " بمعنى أن المتدرب يختزن هذا السلوك ويجمده فى فكره حتى يعود إلى العمل ويبدأ فى إستخدامه •

وهذا يعنى أنه بدون إعطاء إرجاع أثر بطريقة منظمة وبجرعات كافية وبطريقة سليمة ، فإن المتدرب يمكن أن يحتفظ بسلوكياته الخاطئة •

ففى خلال هذه المرحلة يجب مساعدة المتدرب على رسم خطة محددة فى كيفية إستخدامه للسلوكيات الجديدة فى مجال عمله الوظيفى ، بمعنى آخر كيفية الاستفادة بما تم أثناء التدريب فى الواقع الفعلى • وخلال هذه المرحلة فإن الحذر والتفكير المتزن يكونان مطلوبان ، لأن المتدرب داخل

مجموعة العمل يحتاج إلى التدعيم من المدرب ومن أعضاء مجموعته ، فإذا توفر هذا التدعيم فإنه يمكن أن يحدث شيئان هامان هما :

أولا : أن المتدرب يصبح أكثر ثقة وإعتزاز بنفسه ٠

ثانيا : أن ما بعد التعلم سوف يتحقق ، حيث أن المتدرب أصبح لديه الخبرة فى كيفية الحصول على إرجاع الأثر ، وأصبح لديه خبرة ناجحة فى كيفية تعديل السلوك ، ويمكنه أن يستخدمها بعد ذلك فى حياته عموما ٠

الخطوة (و) إيجاد عدم رضا / مشاكل جديدة :

أن السلوكيات الجديدة تقود إلى مشاكل جديدة كان يمكن ألا تظهر إطلاقا تحت الظروف التى كانت تمارس فيها السلوكيات القديمة ٠٠ وهكذا فدائرة التدريب تستمر ٠

وأخيرا ، فإذا تعلم المتدربين كيف يغيرون من سلوكياتهم الخاطئة داخل المجموعات التدريبية ، وكيف يتعلموا من خلال الأسلوب التدريبى الذى يتم داخل المجموعة من حيث كيفية معالجة المشاكل التى تصادفهم فى المجموعة ، فإنهم يصبحون لهم القدرة على التقدم فى مواقع عملهم ٠

أسلوب لملاحظة عمليات نقاش الحالات الإدارية فى جماعات صغيرة
(THE CASE OBSERVATIONAL METHOD)

هدف الأسلوب :

يسهم هذا الأسلوب فى إشراك جميع أعضاء مجموعة تدريبية فى مناقشة حالة إدارية ، سواء كانت طويلة أو قصيرة ٠

خطوات الأسلوب :

١ - يختار المدرب (٥) أعضاء مشاركين ليكونوا جماعة صغيرة ، وليقوموا بمناقشة الحالة الإدارية بينما يلاحظ بقية أعضاء المجموعة التدريبية أداء الجماعة الصغيرة ، ويقيمون ذلك الأداء ٠

٢ - تشكل الجماعة الصغيرة حلقة فى داخل القاعة التدريبية ، وتناقش الحالة الإدارية ، ويلتف حولها باقى المشاركين فى دائرة خارجية ويسجلون ملاحظاتهم حول كيفية سير النقاش ٠

٣ - يسجل جميع أعضاء فريق الملاحظة (ما عدا ثلاثة منهم) ملاحظاتهم عن أعضاء جماعة النقاش على النموذج رقم (١) الذى يتضمن المعايير التالية ، موزعة على مقياس يتكون من ٩ درجات (١ = أدنى درجة ، ٩ = أعلى درجة) :

أ - التقدير والإحترام :

ويعنى درجة تقدير الفرد لآراء وإتجاهات ومشاعر الأعضاء الآخرين وإحترامه لها ، وأخذه بعين الإعتبار حاجات ومطامح الآخرين ، وعدم مقاطعته لهم أثناء الحديث ٠

ب – القيـــــادة :

وتعنى الدور القيادى الذى مارسه عضو فى معاونة الجماعة على تحليل المشكلة موضوع الحالة الإدارية ، وإيجاد الحلول ، والإجابة على الأسئلة المطروحة •

جـ – الإعاقـــــة :

وتعنى مدى إعاقة عضو مـا للجماعـة عـن أداء مهمتـها بمقاطعتـه للآخريـن ، وعـدم إهتمامـه بالموضوع ، وممارسته أدوارا تخدم ذاته أكثر مما تخدم الجماعة فى إنجاز مهمتها •

د – التوظيـــــف :

مدى رغبة الملاحظ فى توظيف عضو الجماعة فى مؤسسة يعمل الملاحظ مديـرا لهـا ، فـى ضـوء أداء العضو فى جماعة النقاش •

هـ – الترقيـــــة :

مدى رغبة الملاحظ فى ترقية عضو جماعة النقاش بعد أن تم توظيفه ، فى ضوء أداء العضو فـى النقاش •

و – المنطـــــق :

ترابط أفكار عضو جماعة النقاش فى تحليل المشكلة ، وتشخيص العوامل الرئيسية التى تشـكل حلا لتلك المشكلة •

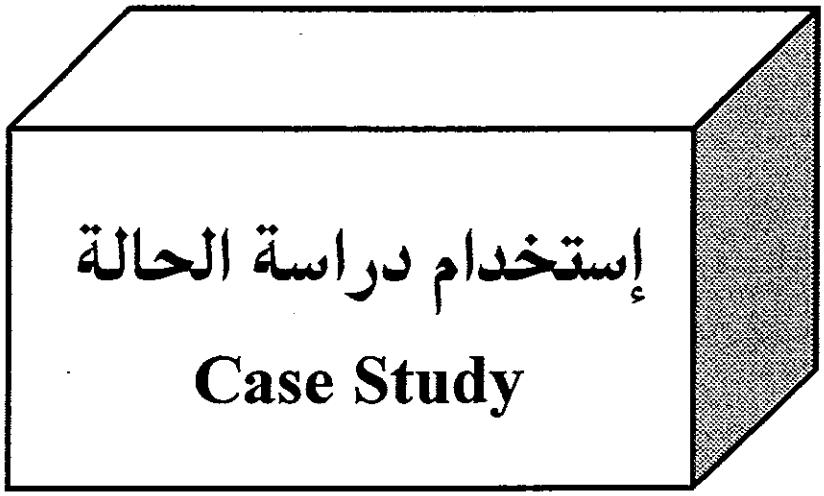
٤ – يسجل ثلاثة من أعضاء فريق الملاحظة ملاحظاتهم عن أعضاء جماعة النقاش على النمـوذج رقـم (٢) فيما يتعلق بما يلى :

أ – عدد المرات التى تحدث فيها العضو ٠

ب – الزمن الذى إستغرقه العضو فى الحديث كل مرة ٠

٥ – بعد أن تتم جماعة النقاش مناقشة الحالة الإدارية فـى حـدود الزمـن الـذى يحـدده المـدرب ، تستمع إلى ملاحظات أعضاء فريق الملاحظة ٠

٦ – يسمع المدرب آراء أعضاء جماعة النقاش حول ملاحظـات فريـق الملاحظـة ، وقـد تسـتمر هـذه العملية أكثر من مرة ٠


إستخدام دراسة الحالة
Case Study

إستخدام دراسة الحالة

Case Study

أصبحت دراسة الحالة أداة معترفا بها لتعزيز العملية التدريبية ، ومع ذلك فما زالت دراسة الحالة من حيث طبيعتها وإستخدامها كأداة تدريبية يكتنفها كثير من الغموض وسوء الفهم • فالحديث يدور حول " دراسة الحالة " كما لو كان هناك أسلوب موحد متعارف عليه لإستخدامها ، فى حين أن الإختلافات فى مضمون وشكل الحالة- فضلا عن أسلوب المدرب فى تقديمها وعرضها يجعل هناك عديدا من الطرق التى يمكن بها التأثير على العملية التدريبية من خلالها •

ويمكن تعريف دراسة الحالة بأنه " وصف لمواقف وأحداث مستمدة من واقع الحياة " •

ولذا فإن المفيد فى هذا الشأن أن نميز بين راسة الحالة وتاريخ الحالة ، حيث أن المادة التى تتضمنها دراسة الحالة يجرى إختيارها وتسجيلها بأسلوب يجعلها أداة للتدريب المخطط ، فى حين أن تاريخ الحالة مجرد وصف قد يكون مفيدا بحيث يستحوذ على الإهتمام والدراسة ، إلا أن هذا الوصف لم يعد خصيصا لتعزيز عملية التدريب •

الصور المختلفة لدراسة الحالة :

يمكن تعريف الحالة بأنها وصف لمواقف وأحداث مستمدة من الحياة - وبرغم أن الحالة الدراسية قد تتخذ صورا عدة ، فإن أى حالة تتضمن قضية أو أكثر يمكن تحديدها وتعريفها ، ويمكن تصنيف تلك القضايا بشكل عام إلى قضايا تتعلق بالمبادئ والأسس النظرية العامة وقضايا تتعلق بحلول لمشاكل محددة • ومن الواضح أن النوع الأول من القضايا ذو توجه معرفى أكثر من النوع الثانى الذى يتوجه أساسا نحو الممارسة العملية • ويمكن أن تتدرج الحالة من الشكل المبسط نسبيا ، والذى يتضمن عنصرا رئيسيا واحدا ، إلى شكل أكثر تعقيدا يتضمن عددا من القضايا المتداخلة ذات التأثير المتبادل •

وقد يقدم مضمون الحالة ومحتواها نموذجا ناجحا لأسلوب معالجة أحد المواقف وكيفية التعامل معه كأسلوب يمكن للمتدربين محاكاته والإقتداء به ، كما قد يقدم مضمون الحالة نموذجا فاشلا لأسلوب معالجة الموقف بغرض إتاحة الفرصة للمتدربين للنقد والتعليق وإبتكار البدائل الأنسب التى كان يمكن اللجوء إليها لتحقيق النجاح فى معالجة الموقف وتركز بعض الحالات الدراسية على التعرف على القضية الأساسية وتحديدها فى أحد المواقف المعقدة ، بينما تتطلب حالات دراسية أخرى الحكم على البدائل المختلفة للتصرف والتنبؤ بالنتائج المحتملة لكل بديل • وعندما يلجأ المدرب إلى أسلوب الحالة الدراسية كأداة لتعجيل ولتسهيل عملية التعلم ، فينبغى ألا يغيب عن باله تنوع الأهداف • فقد يرغب فى نقل معلومات للمتدربين ، أو تطوير مهاراتهم العقلية أو السلوكية أو تغيير إتجاهاتهم • وهذا يتطلب منه معرفة الأشكال المختلفة للحالات الدراسية التى تختلف فيما بينها طبقا لمدى إشتراك المتدرب فى الموقف • وفيما يلى نقدم - على سبيل المثال وليس الحصر - الأشكال المختلفة للحالات الدراسية مع ملاحظة أن معظم الحالات تشترك فى بعض جوانبها وخصائصها مع صور وأشكال أخرى من الحالات •

١) الحالة التى تقدم معرفة : The Background Case

والهدف الأساسى لهذا الشكل من الحالات هو نقل المعرفة للمتدربين وتقديم البيانات والحقائق لهم ، وخلق نوع من الألفة بين المتدربين وظروف البيئة الخاصة بموقف معين • وتوفير المعرفة بإستخدام دراسة الحالة أفضل من الإعتماد على القراءة • إذ أن الحالة تساعد المتدرب على إستيعاب البيانات والحقائق على نحو أسهل بفضل إتصالها الوثيق بالمواقف الواقعية فى الحياة العملية وليس ببيانات تعطى فى فراغ • كما أن للحالة الدراسية التى تقدم المعرفة ميزة هامة أخرى بالنسبة للمتدربين المتقدمين فى العمر أو شاغلى المراكز الوظيفية العالية الذين تنقصهم تلك المعرفة ويخشون الظهور بمظهر الجاهل إذا قدمت لهم هذه المعرفة بشكل رسمى •

٢) حالة التمرين : The Exercise Case

وهى تشبه الحالة التى تقدم معرفة ، وتهتم أساسا ببعض الأساليب العلمية وخاصة تلك التى تتعلق بالطرق الكمية والرياضية إذ تجعل فهم وإستيعاب تلك الأساليب مستساغا ومقبولا عن طريق ربطها بالمواقف الفعلية العملية بدلا من تقديمها كتمارين أكاديمية نظرية بحته ٠

٣) حالة الموقف : The Situsation Case

وهى الشكل الأكثر شيوعا للحالات الدراسية ، وهى التى تتبادر إلى الذهن عن ذكر الحالات الدراسية ٠ وتصف حالة الموقف أحداثا يمكن رؤية نجاحها أو إعتبارها كارثة ٠ ومع أن القضايا التى تتضمنها الحالة كثيرا ما تكون واضحة ومحددة إلى حد كبير ، إلا أنها غالبا لا تكون هى القضايا التى ترد على ألسنة الأشخاص الذين تتضمنهم الحالة ٠

وهكذا تساعد دراسة حالة الموقف على تربية وتنمية حاسة النقد للأحداث والأقوال التى تتضمنها الحالة وذلك على ضوء البراهين والأدلة التى تضمنها ٠

٤) الحالة المعقدة : The Complex Case

وهى حالة موقف وتكون المشكلة فيها هى تشخيص القضايا الأساسية والتعرف عليها وليست عملية تشخيص القضايا الأساسية والتعرف عليها بالسهولة التى تبدو بها لأول وهلة ٠ فغالبا ما تكون تلك القضايا مستورة تحت كم هائل من البيانات والمعلومات قد يبدو منظما غير ذى علاقة بتلك القضايا ٠ وهنا تتضمن الحالة عددا من القضايا السطحية المقصود بها صرف إنتباه المتدرب وتحويل أنظاره عن القضية الأساسية ، ومما يزيد فى تعقد مشكلة الحالة أن القضايا التى تتضمنها سواء أكانت أساسية أو سطحية وعارضة تبدو ذات تأثير متبادل ٠

٥) حالة تمثيل الأدوار : The Role-Play Case

يعتبر تمثيل الأدوار فى حقيقته حالة دراسية حية • وينبغى لنا أن نفرق ونميز بين تمثيل الأدوار Role-Playing والتمثيل Acting حيث يقضى التمثيل إلى نتيجة محددة مسبقا • أما فى تمثيل الأدوار فإن القائم بتمثيل الدور يتلقى إطارا عاما بالدور الذى وافق على القيام به ، ويكون لديه حرية أداء الدور كما يفهمه ويراه ، من ثم لا يمكن التنبؤ بالنتيجة مسبقا • ويمكن إدخال تمثيل أدوار فى الحالات التى كتبت بالأسلوب التقليدى ولم يقصد بها واصفها أن تتضمن تمثيلا للأدوار • فعلى سبيل المثال إذا تبين لقائد المناقشة أن هناك إختلافا فى وجهات النظر بين عضوين فى المجموعة حول سلوك وتصرف بعض شخصيات الحالة ، فيمكنه أن يطلب من أطراف الحوار أن يتقمصوا شخصيات الحالة ويؤدوا ما يتصورونه تطورا للموقف من وجهة نظرهم • وعند إستخدام تمثيل الأدوار تتحقق فائدتان : أولاهما خلق حالة حية توفر مناخا صالحا للتحليل والدراسة المتعاقبة نقطة بعد نقطة ، وثانيتهما إيجاد فرصة للدارسين لممارسة الشعور بوجودهم فى الموقف الذى تعرضه الحالة ومعايشتهم له بحيث يمكنهم إختبار صحة آرائهم ووجهات نظرهم •

ومع أن معظم الحالات الدراسية تظهر عادة فى شكل مطبوع ، فإن من الممكن إخراجها بإستخدام الوسائل السمعية والبصرية كالأفلام والتليفزيون • ويتوفر حاليا عدد من الحالات فى هذا الشكل إلا أن تكلفتها عالية وتتطلب مهارة وخبرة خاصة فى إستخدامها • ولما كانت الحالة الدراسية تعتمد على الحياة الواقعية فى أفكارها وأحداثها ، فإنها نادرا ما تصف موقفا بسيطا ، وإنما تعكس تعقد وتشابك الحياة الواقعية ذاتها • وقد يتطلب الأمر حذف بعض التفاصيل المعقدة وإستبعادها أو ذكرها تلميحا وإلا شعر المتدرب بالإحباط خلال دراسته للحالة ، مما يدفعه إلى طلب المزيد والمزيد من المعلومات • وينبغى ألا يغيب عن بالنا أننا فى مواجهتنا للحياة العملية نعانى عادة من عدم كفاية المعلومات ، وهو ما يضطرنا إلى إستكمال ما ينقصنا باللجوء إلى الإفتراضات المعقولة • ولذا فإن المدرب عندما يقوم بتحليل حالة دراسية ما يجد نفسه مضطرا لتقديم إفتراضات معقولة من عنده وعليه فى مثل هذا الموقف أن يعلن الإفتراضات التى يقدمها وسبب لجوئه إليها •

إستخدام الحالة الدراسية :

تعتبر الحالة الدراسية – كأداة للعملية التدريبية – مصدرا لنوعين من المزايا • أولهما : محتوى ومضمون الحالة ذاتها ، وثانيهما : أسلوب وطريقة إستخدام الحالة وعرضها وتحليلها • فمضمون الحالة يقدم معلومات وحقائق ، ولكنه يخلق الحاجة إلى مزيد من المعلومات والحقائق • ومن ثم فإن قيام المتدربين بتحليل ودراسة حالة ما ، قد يحثهم على البحث عن مزيد من المعلومات والحقائق المتعلقة بالحالة من مصادر ومراجع أخرى • وإذا كان تحليل الحالة ودراستها يجرى من خلال مناقشات جماعية فقد يتولى أحد أعضاء الجماعة توفير تلك المعلومات من واقع خبرته الشخصية إلا أن الأمر كثيرا ما يتطلب الرجوع إلى المكتبات وغيرها من مصادر المعلومات ، وهو ما يجعل من الضرورى توفير تلك المصادر وجعلها تحت تصرف الدارسين • كما أن محتوى ومضمون الحالة ذاته يفيد فى تنمية مهارات وقدرات الدارسين على التفكير التحليلى وتطوير قدراتهم على الإدراك والحكم على الأمور •

ويمكن للدارس بمفرده أن يحلل ويدرس حالة دراسية ، وهنا يصبح النشاط معرفيا محضا • فى حين أن دراسة الحالة مع مجموعة يوفر قدرا من تبادل الخبرات عن طريق الممارسة ، مما يزيد من درجة الدافعية لدى الدارس ويعطيه الفرصة لتنمية مهاراته فى التفاعل والتعامل مع الآخرين •

وينبغى تشجيع أعضاء مجموعة دراسة الحالة على التعبير عن آرائهم بوضوح وإيجاز • وأهم من هذا أن يستمعوا بإهتمام إلى وجهات نظر الآخرين ، وإتخاذ قرارات فى ظل ظروف عدم التأكد Uncertainty التى تتضمنها الحالة الدراسية • إن التعبير اللفظى العلنى عن وجهات النظر المختلفة يمكن الدارسين من تقييم وجهات نظرهم ، ومقارنتها بوجهات نظر زملائهم ، والتعود على إحتمال الجو النفسى الذى يخلقه إختلاف وجهات النظر ، ومن ثم زيادة مقدرتهم على تعديل وجهات نظرهم إذا تبين لهم بعدها عن الصواب • ويوفر التفاعل الذى يتم داخل الجماعات الصغيرة بيئة ملائمة لأعضاء تلك الجماعات لممارسة كيفية تعديل آرائهم وإحلال أنماط دقيقة من التفكير محل المعتقدات الموروثة التى أخذوها كبديهيات أو قضايا مسلم بها •

إقتراحات لكتابة الحالة الدراسية

الحالة الدراسية هى سرد لسلسلة من الأحداث أو لموقف يدور حول مشكلة محددة • وهناك العدد من المشاكل التى يمكن أن تتناولها الحالة الدراسية فى مجال القضاء • وأحد الطرق لتنظيم أفكارك لكتابة حالة دراسية أو لسرد أحداث ما هى البساطة وتقسيم الحالة إلى بداية ووسط ونهاية • وفيما يلى مجموعة من الأسئلة خاصة بكل مرحلة من المراحل السابقة • فعند إجابتك عليها يساعدك ذلك على كتابة الحالة •

١ - البداية :

- أين حدثت هذه الأحداث ؟ وما هى البيئة المحيطة بها ؟

(هذه الخطوة تجعلك تحدد الخطوط الرئيسية للمشكلة ، وبالتالى تبدأ الحالة الدراسية فى البلورة) •

- من هم الشخصيات الرئيسية ؟ وما هى علاقتهم ببعض ؟
- ما هو موقف هذه الشخصيات من الأحداث فى البداية ؟ وما هى مشاعرهم وأفكارهم تجاه بعضهم وتجاه الأحداث ؟

٢ - الوسط :

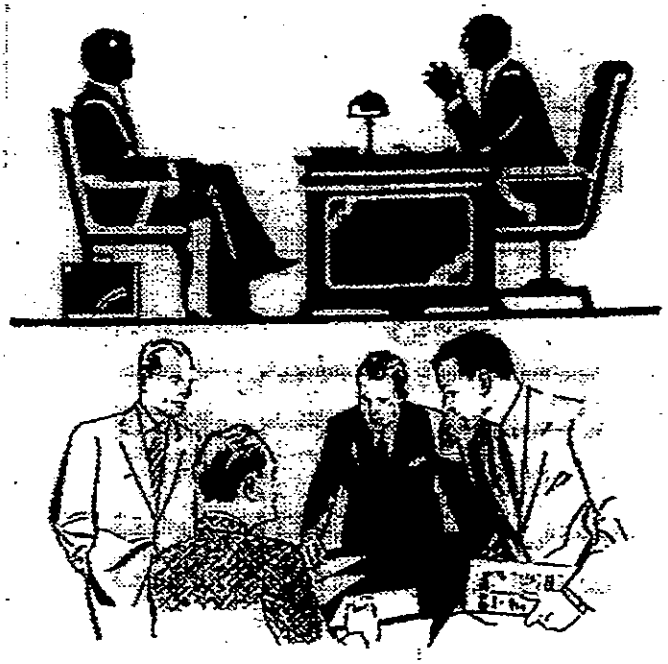
- كيف تتطور الأحداث ؟
- ما هى الأحداث والعوامل التى ساهمت فى المشكلة ؟
- أين كانت الشخصيات الرئيسية أثناء تطور الأحداث ؟ وما الذى تعلموه ؟
- هل توجد شخصيات ثانوية دخلت فى نطاق الأحداث أثناء تطورها ؟ من هم ؟ وما هى علاقتهم بالموقف ؟

- ما الذى يحدث للعلاقات الإنسانية بين الشخصيات ؟
- ما هى المشكلة الحقيقية التى بدأت تظهر الآن ؟ ومن هم الذين سببوها ؟

٣ - النهايـــــة :

- ما هو الموقف الحالى الآن ؟
- ماذا فعلت الشخصيات الرئيسية والثانوية ؟ وما هى أفكارهم ومشاعرهم ؟
- كيف أصبحت العلاقات الآن بين الشخصيات الرئيسية ؟
- كيف تظهر نهاية الحالة الدراسية بحيث تصبح تقبل التفسيرات المختلفة ؟

أسلوب لعب الأدوار



لعــب الأدوار
ROLE PLAYS

التعريـــــف :

وهو عرض تمثيلى دراسى لموقف حقيقى • وهو مصطلح عريض يغطى مجموعة من الأنشطة التدريبية الجماعية المتشابهة • وتمثيل الأدوار يسمح للمتدربين بإعادة تمثيل المواقف التى يواجهونها فى وظائفهم ، أو التى سوف يواجهونها مستقبلا ، أو التى يرون أنها تتعلق بوظائفهم •

ويفيد هذا النشاط التدريبى الجماعى فى مساعدة المتدربين على إظهار وممارسة ما تعلموه • هذا ويرى بعض المشاركين أن تمثيل الأدوار هو شئ مصطنع ، وقد يخلق لديهم مشكلة فى التعبير عن المشاعر •

ويستخدم هذا النشاط فى تحقيق العديد من الأهداف التدريبية على مدى واسع من إمداد المتدربون بمعلومات لتغيير إتجاهاتهم للتعامل مع المشاكل الى تعديل فى بعض من سلوكياتهم •

ففى لعب الأدوار يقوم المشاركون بأداء أدوار غير محددة فى إطار معين لموقف مفترض ، وفى هذه الحالة سوف تظهر مجموعة من السلوكيات والاتجاهات يمكن إختبارها بأقل حد من المخاطرة ثم تطويرها بعد المناقشة والتحليل •

الملامح الرئيسية للعب الأدوار :

١ – همزة وصل بين الفهم والتطبيق : فلعب الأدوار يمد المتدربين بفرصة للإنتقال من المرحلة النظرية الى مرحلة التطبيق • حيث يمكن للأفراد المشاركين أن يقوموا بعملية إنتقال فعاله وسريعة من حالة الفهم للسلوك المطلوب الى مرحلة محاولة تجربة هذا السلوك وذلك من خلال لعب الادوار ، وهنا يظهر بوضوح التضارب بين الكلمة والحركة وبالتالى تأتى أهمية المناقشة والتحليل بهدف التطوير •

٢ – بيئة آمنة للتعلم : بإستخدام لعب الأدوار فإن السلوكيات الجديدة يمكن تجربتها بدون خوف من الفشل أو العقاب ، وبما أن دور الفرد سوف يناقش ويحلل وهذا لا يتوفر فى الواقع الحقيقى ، لذلك فالمتدرب يكون أقل توترا عند سلوكه أى سلوك غير إيجابى ، لأن الأخطاء فى هذه الحالة تكون فرصة للتحليل والتطوير والتحسين •

٣ – وعلى ذلك فإن لعب الأدوار يجعل السلوك قابل للدراسة والتحليل والتطوير لأنه طريقة تدريبية تركز بدرجة عالية على الأداء ويمد المجموعة بخبرة يمكن الاستفادة منها بدون الدخول فى جدل حول الدلالات اللفظية وبذلك نجد أن لعب الأدوار يمدنا ببيانات أومعلومات كان يصعب تجميعها بطريقة أخرى •

٤ – التلقائية والمرونة : وذلك لأن لعب الأدوار فى كثيرا من الأحيان لا تكون محدده بدقة بل هى أميل إلى التلقائية وبذلك يكون هناك مرونة تعمل على توفير فرصة لتجربة الأفكار الجديدة وتشجع المشاركين على الأبتكار وتعطى الأداء نوعا من المرح •

ينقسم لعب الأدوار الى قسمين رئيسيين :

أ – **لعب الأدوار المحدد** : وفى هذا القسم فإن المدرب يحدد الموقف والأدوار المطلوبة تمثيلها ويحدد الهدف التدريبى المطلوب تحقيقه •

بمعنى أن هذا القسم من لعب الأدوار مخطط مسبقا ومكتوب ويقوم المدرب بشرح الموقف والأدوار المطلوب تأديتها ويعين الملاحظين ويخبرهم بطريقة الحصول على الملاحظات منهم ٠

ب - **لعب الأدوار غير المحدد** : وفى هذا القسم يحدد المدرب الموقف من خلال نقاش مع المجموعة ثم يترك الأدوار مفتوحة أى ليست مكتوبة أو محددة ٠

بمعنى أن هذا القسم من لعب الأدوار غير مخطط مسبقا ولكن الاطار العام فقط هو المحدد ، وفى هذا القسم يتم التركيز على أسلوب تنفيذ الأفراد للدور ولذلك فالادوار تترك مفتوحة وأكثر مرونة بينما يكون الموقف محدد جيدا ٠

وفى كلا القسمين يتم التركيز على عمليات التحليل والتقييم وتقديم الاقتراحات لتطوير المهارات السلوكية الخاصة بالمشاركين ٠

وسواء كان لعب الأدوار مخطط أو غير مخطط فإنه فى الحالتين مرتبطه بالتعلم من خلال :

١ - الأداء ٠
٢ - التقليد للواقع ٠
٣ - الملاحظة وإرجاع الأثر ٠
٤ - التحليـــل ٠

ولذلك فلعب الأدوار يمثل شكل من أشكال التعلم بالممارسة **Learning by Doing** ٠

مثال توضيحى لتنفيذ لعب الأدوار :

تعليمات قبل العمل :

أ - إختيار بعناية شديده لعب الأدوار الذى يناسب قدرة المشاركين من حيث الموقف أو الأدوار ٠

ب – أعد نبذه مختصره كخطوط عامه تغطى ما يلى :

١ – معلومات عامه – الخلفية المطلوب معرفتها ٠

٢ – نبذة مختصره لكل دور من الأدوار المكونة للعب الأدوار ٠

٣ – إرشادات للملاحظين ٠

جـ – أعد مقدمة جيدة أو مناقشة لتهيئة المشاركين للعب الأدوار ٠

١ – التهيئـــة / المقدمـــــه :

أ – أشرح ما هو لعب الأدوار إذا كان هذا النشاط جديد على المجموعة ٠

* فكـــــــــــره ٠
* المهارات المطلوبة ٠

حدد مواقف حقيقية ثم إنتقل الى مواقف يمكن للمشاركين أن يطبقـوا فيـها المـهارات المطلوبـة بدون الخوف من الوقوع فى أخطاء ٠

ب – قم بإجراء مناقشة تؤدى الى تهيئة المناخ والمشاركين لما سوف تطلبه منهم ٠

" ما هى بعض النقاط التى تتذكرها عندما تناقش العادات السيئة فى العمل "

– أو –

يمكن للمدرب الدخول مباشرة فىالمراجعة على الخطوات التى يطلب من المشاركين أن يطبقوها بمعنى

" أثناء لعب الأدوار فإننا سوف نحاول إستخدام النمـوذج ذو الخمس خطـوات لمناقشـة الأداء المنخفض للعمل بالنسبة للموظف الجديد "

جـ – قسم المجموعة الى مجموعات صغيرة وحـدد لكـل مجموعـة مهمةوأعطـهم التعليمـات المطلوبـة ووزع الأوراق المطلوبة وأطلب من المشاركين قراءتها ٠

د – قد يكون من الضرورى تذكير المشاركين بالآتى :

١ – أن يقوموا بأداء الادوار بدون الاشارة الى صحيفة التعليمات ٠

٢ – يجب عليهم أن يأخذوا الموضوع مأخذ الجد والاهتمام ٠

٣ – عدم إضافة أشياء جديدة لما تم الاتفاق عليه مع المدرب ٠

٢ – بعد الانتهاء من لعب الأدوار :

أ – تعاد المجموعات الصغيرة الى مجموعة كبيرة ٠

ب – يمكن طلب كتابة تقرير من كل مجموعة لوصف ما حدث وما الذى يمكن تعلمه مما حـدث فـى لعب الأدوار ٠

جـ – غالبا ما تتبع الأسئلة التالية للمناقشة سواء للمجموعة الكبيرة أو داخل المجموعات ٠

* ماذا حدث ؟

* ما هى مشاعرك أثناء مشاهدتك للعب الأدوار ؟

* كمشارك ما هو رأيك أوتعليقك بالنسبة :

– للموقـف ٠

– للشخصيات التى تم تناولها أثناء لعب الأدوار ٠

* كيفية الاستفادة بما تم فىالواقع ٠

* يقوم المدرب بتلخيص ما حدث ٠

نموذج لكيفية كتابة لعب أدوار بسيطة

* **الخطوة الأولـــى :**

تحديد الهدف التدريبى من لعب الأدوار ، ويوجد عموما نوعين من الأهداف ، أهداف خاصة بالمشاعر والأحاسيس ٠

- ما هو المفضل عندما تحاول إعطاء إرجاع أثر فى موقف حقيقى ٠
- ما هو المفضل عندما تستقبل أوتعطى تقييم أهداف خاصة بتطبيق مهارات محددة ٠

* **الخطوة الثانية :**

أختار موقف محدد يمكن أن يكون إطار لأحداث لعب الأدوار وأكتب ذلك فى جمل بسيطة ٠

"" المرؤوس يذهب إلى رئيسه ليخبره ..... ""

* **الخطوة الثالثة :**

راجع بعناية ما تم كتابته مع الأهداف التى وضعتها حتى يكون هذا مقبول من المشاركين ٠

* **الخطوة الرابعة :**

أكتب فكرة عامة مختصرة لكل المشاركين لتوزع عليهم وهى تشمل :

- ما يجب أن يقوم بأدائه (الشخصية المطلوبة) ٠
- الخلفيـــــــــه ٠
- الموقف الحالى ٠
- ما الذى سوف نناقشه ٠

* الخطوة الخامسة :

أكتب دور لكل فرد مشترك فى تمثيل الأدوار ٠

* الخطوة السادسة :

كتابة ما هو المطلوب من الملاحظ حتى يمد المجموعة بإرجاع أثر ٠

الأنواع المختلفة للعب الأدوار :

أولا : لعب الأدوار الفردى : SINGLE ROLE PLAYS

حيث يقوم المشارك بأداء شخصية واحده أمام المجموعة كمثال ، لذلك فإنه يمكن أن يقوم أحد المشاركين بدور مدير مكتب الشكاوى فى أحد المنظمات ويقوم مشارك آخر بدور العميل صاحب الشكاوى ، ويكون هنا على مدير مكتب الشكاوى أن يظهر الأساليب الفعاله فى المعامله حتى يمتص غضب العميل ويجعله يشعر بالإرتياح ٠

المزايـــــا :

١ –

٢ –

٣ –

العيـــوب :

١ –

٢ –

٣ –

ثانيا : لعب الأدوار التبادلى : ROLE ROTATION

وفى هذه الحالـة يأخـذ كل مشـارك دور الآخـر ، فمثـلا فى المثـال السابق بعد أن يقوم المشارك (أ) بدور مدير مكتب الشكاوى والمشارك (ب) بدور العميل الغاضب يحدث التبادل ، وهنا تظـهر طريقة المشارك أ ، ب فى معالجة الموقف كل حسب وجهة نظره ٠

المزايـــــا :

١ –

٢ –

٣ –

٤ –

العيـــــوب :

١ –

٢ –

٣ –

٤ –

ثالثا : لعب الأدوار المركب : MULTIPLE ROLE PLAY

حيث يقوم المدرب بتقسيم المجموعة الى فريقين يقوموا فى نفس الوقت بالأداء المطلوب منهم ٠

المزايـــــا :

١ –

٢ –

٣ –

٤ –

العيـــــوب :

١ –

٢ –

٣ –

٤ –

رابعا : لعب الأدوار التلقائى : SPONTANEOUS ROLE PLAY

حيث يكون بدون تخطيط مسبق ومحدد للأدوار ولكن الشئ الوحيد المحدد هو الموقف العام ٠

المزايـــــا :

١ –

٢ –

٣ –

العيـــــوب :

١ –

٢ –

٣ –

مزايا الأسلوب التدريبى للعب الأدوار :

١ – .....

.....

٢ – .....

.....

٣ – .....

.....

٤ – .....

.....

٥ – .....

.....

ما يؤخذ على أسلوب لعب الأدوار :

١ – .....

.....

٢ – .....

.....

٣ – .....

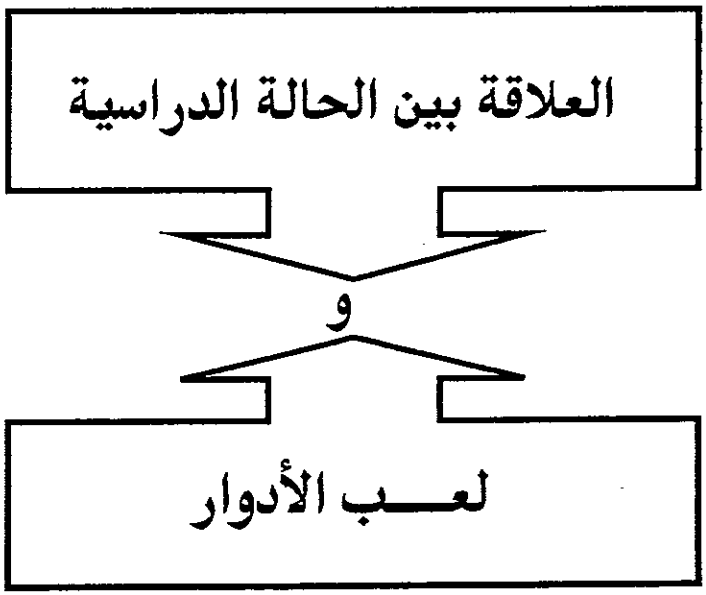
.....

٤ – .....

.....

٥ – .....

.....


العلاقة بين الحالة الدراسية
و
لعـــب الأدوار

العلاقة بين الحالة الدراسية

و

لعـــب الأدوار

يوجـد ثلاثـــة إختبـــارات متاحـــة للمـــدرب عندمـــا يخطـط لتحويـــل الحالـــة الدراســـية إلـــى لعـــب أدوار ، وإختيـــار أحـــد هـــذه الخيـــارات يعتمـد بدرجـــة كبيـــرة علـــى مـــا يلـــى :

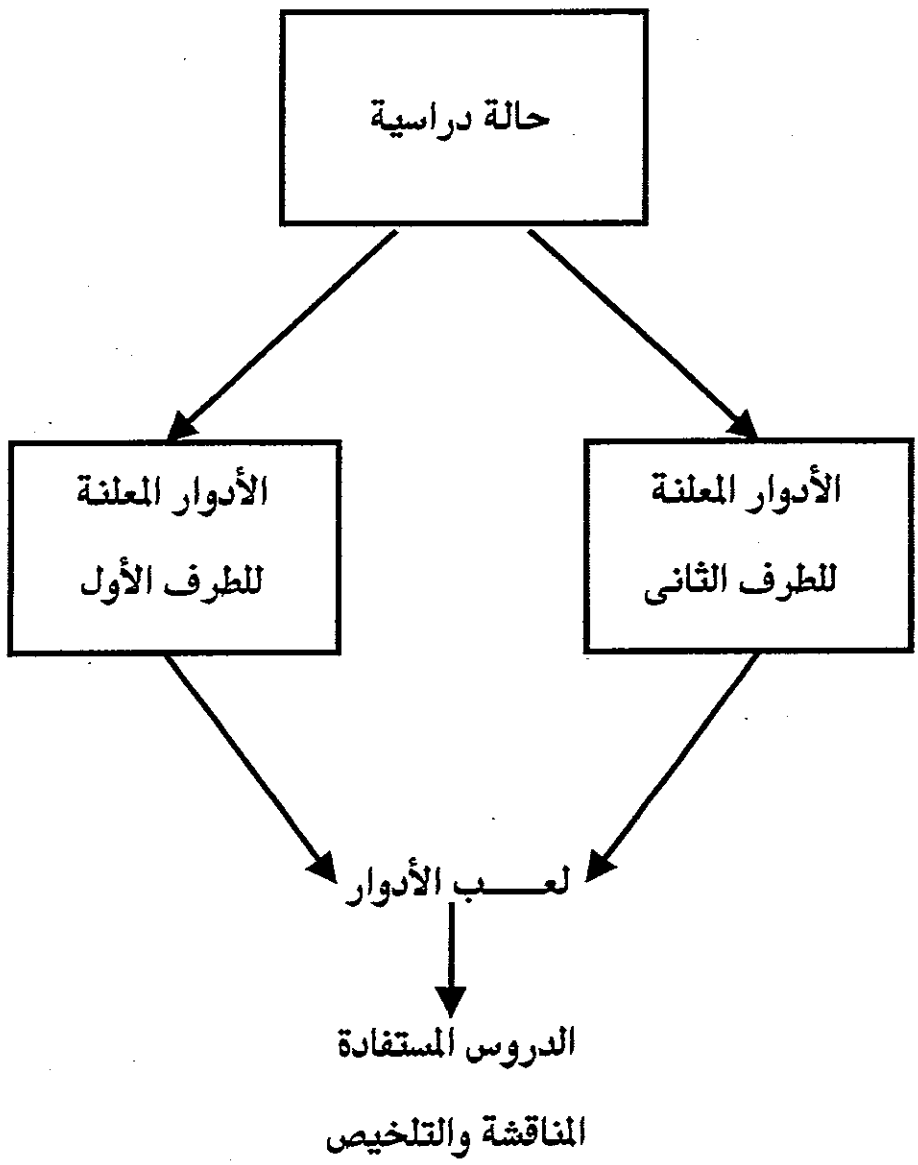
١ - مدى فهـم وإستعـداد المشاركيـن للقيـام بلعـب الأدوار ٠

٢ - العلاقـة بيـن الأهـــداف التدريبيـــة ولعـــب الأدوار ٠

٣ - الوقـــت المتـــــاح ٠

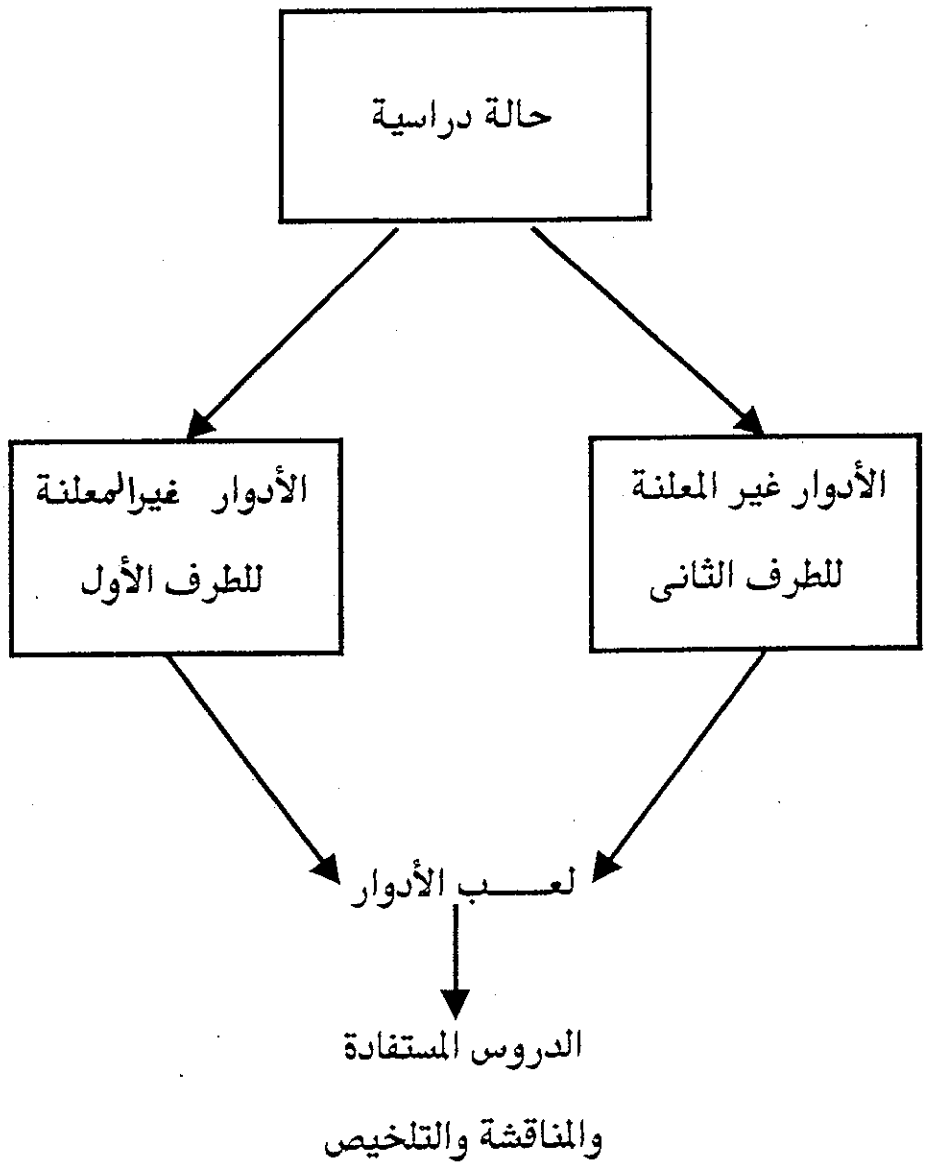
الإختبار الأول :

وهو أسهل الإختبارات للتحول من الحالة الدراسية إلى لعب أدوار ، حيث يبدأ المدرب بعرض الحالة الدراسية ثم يحولها لعب أدوار معلنة بين الطرف الأول والطرف الثانى للعب الأدوار .



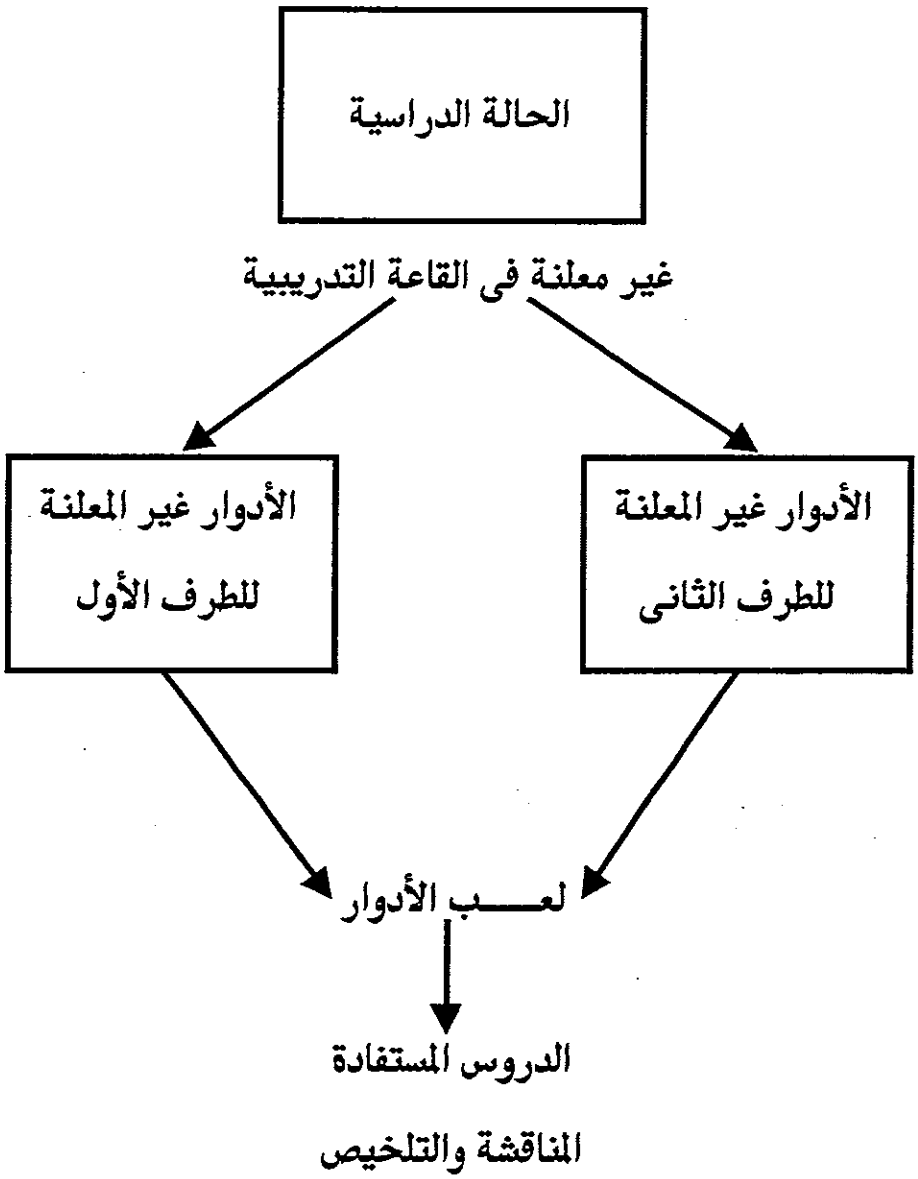
الإختبار الثانـــى :

هنا يستهل المدرب بالحالة الدراسية ثم يحولها إلى لعـب أدوار غـير معلنـة بين الطرف الأول والطرف الثانى ، وعندمـا يستخدم لعب الأدوار الغـير معلنـة فيجب أن يعد المدرب الأدوار قبل البدأ فى ذلك .



الإختبار الثالـث :

المدرب يبدأ بلعب الأدوار متخطيا الحالة الدراسية التى لا تعلن على المتدربين ، ولكنه يستخدمها فى تكوين لعب الأدوار غير المعلنة .



لعب الأدوار المعلنة

يوجد ثلاثة مستويات للتعلم بالنسبة للعب الأدوار المعلنة ، ويعتبر المستوى الأول هو أسهلها ، ولكن يجب إتباع الخطوات بكل دقة ٠

المستوى الأول – للعب الأدوار المعلنة :

١ – يوزع المدرب المادة التدريبية للحالة الدراسية على المتدربين لدراستها ٠

٢ – تبدأ مجموعة نقاشية للحالة بواسطة المتدربين ٠

٣ – تقوم المجموعة بعمل تقرير عن الحالة ٠

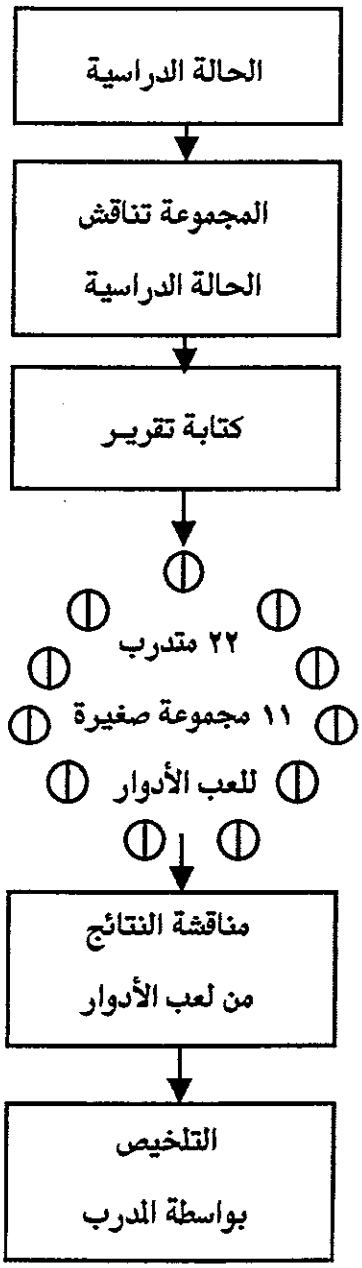
٤ – يتم تقسيم المتدربين إلى مجموعات صغيرة كل مجموعة ٢ من المتدربين ، يشكل كل واحد منهم طرف من أطراف لعب الأدوار ، ثم تقوم كل مجموعة بتأدية لعب الأدوار فى نفس الوقت ٠

٥ – المدرب يقود مجموعة نقاشية على النتائج التى ظهرت من خلال لعب الأدوار ٠

٦ – يقوم المدرب بعمل تلخيص لما تم إستخلاصه من نتائج ٠

المستوى الأول

للعب الأدوار المعلنة



المستوى الثانى – للعب الأدوار المعلنة

١ – المدرب يوزع الحالة الدراسية على المتدربين لقرائتها ٠

٢ – مناقشة المجموعة للحالة الدراسية ٠

٣ – تقوم المجموعة بكتابة تقرير عن الحالة ٠

٤ – يقسم المتدربين إلى مجموعات صغيرة ، كل مجموعة من أثنين ، أحدهما يمثل الطرف الأول والثانى الطرف الثانى ، وكل المجموعات الصغيرة تقوم بلعب الأدوار فى توقيت متزامن ٠

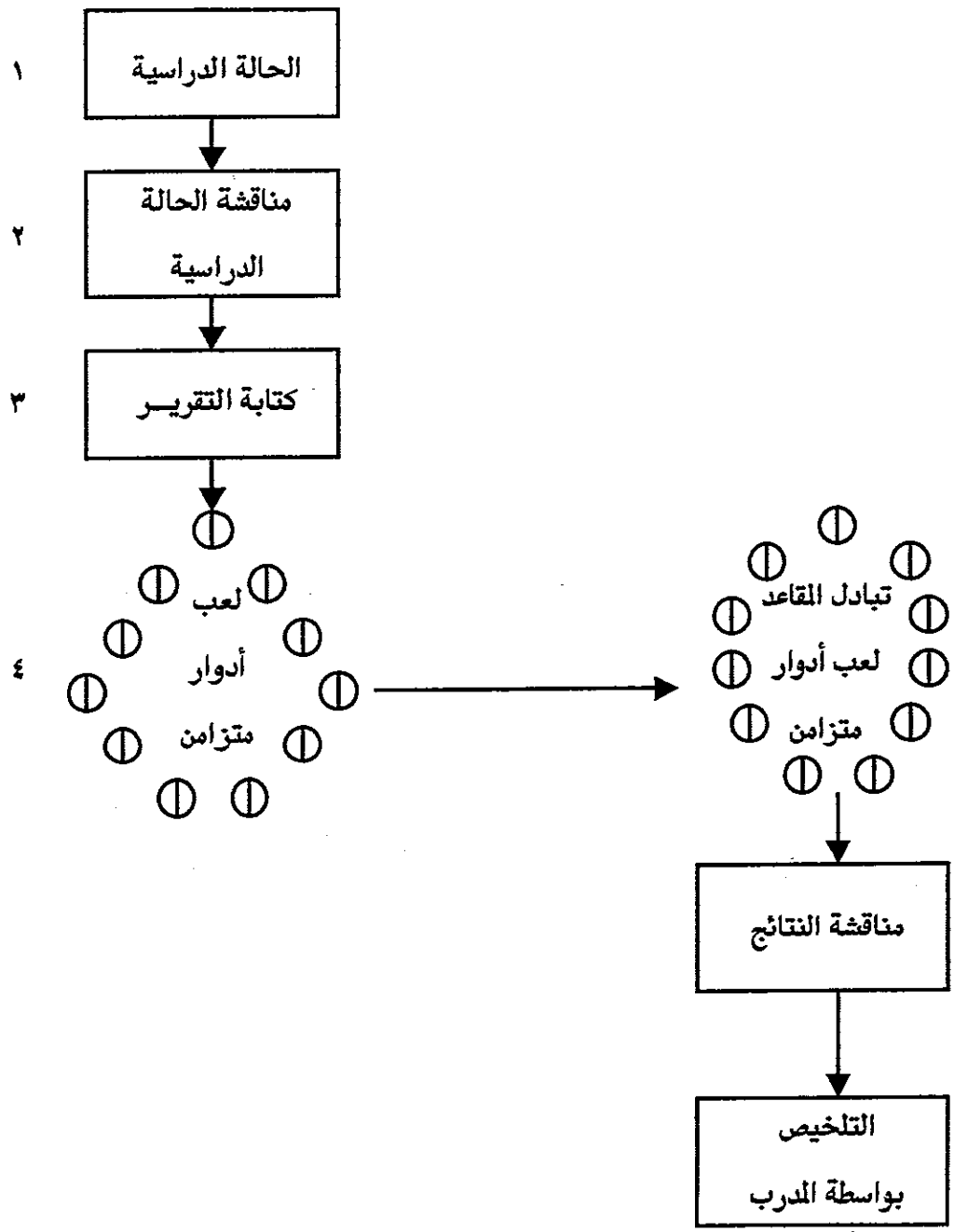
٥ – المدرب يوقف لعب الأدوار بعد إنقضاء فترة زمنية محددة ثم يطلب من أطراف لعب الأدوار تبادل أدوارهم ثم السماح لهم بفترة زمنية جديدة ٠

٦ – المدرب يقود المجموعة إلى نقاش عن نتائج لعب الأدوار فى الحالة الأولى والثانية ٠

٧ – يقوم المدرب بعمل تلخيص عن النتائج التى تم التوصل إليها والموجودة فى الحالة الدراسية ٠

المستوى الثانى

للعب الأدوار المعلنة



المستوى الثالث – للعب الأدوار المعلنة :

١ – المدرب يوزع الحالة الدراسية على المتدربين ويقرؤها بصوت عالى ثم بعد ذلك يلخص العوامل الحاكمة بالحالة ٠

٢ – ينقسم المتدربين إلى مجموعات صغيرة مكونة من أثنين يمثلان الطرف الأول والطرف الثانى ، ثم تبدأ المجموعات الصغيرة بلعب الأدوار فى نفس الوقت ٠

٣ – يجلس الأفراد الذين مثلوا الطرف الأول فى جانب من الحجرة ويجلس الأفراد الذين مثلوا الطرف الثانى فى الجانب الآخر من الحجرة ٠

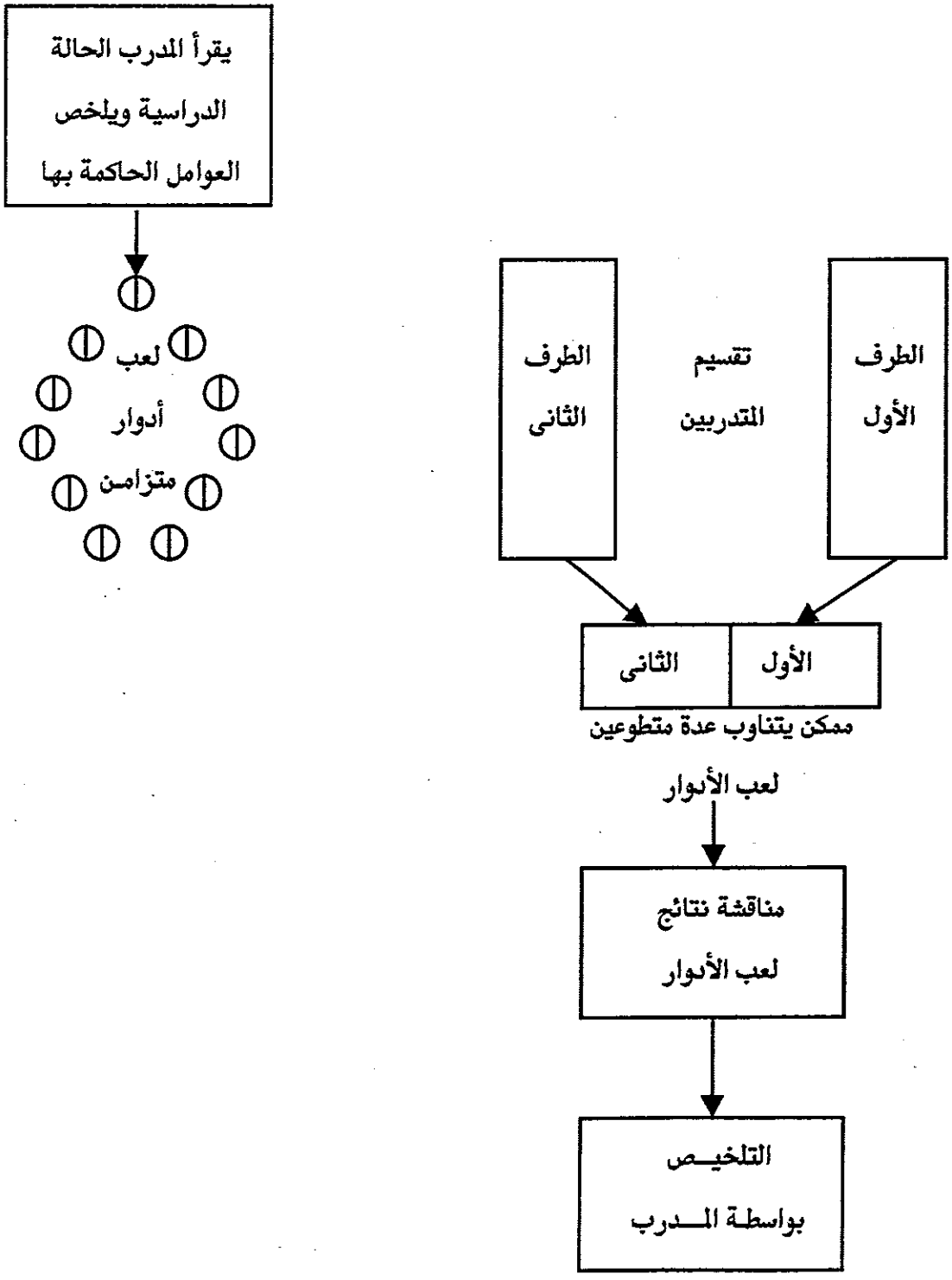
٤ – يتطوع أحد المتدربين من الذين مثلوا الطرف الأول ويتطوع أحد المتدربين من الذين مثلوا الطرف الثانى ويجلس هاذين المتطوعين مواجهين لبعضهما البعض ويبدأ لعب الأدوار ثم يمكن أن يقوم بذلك مزيد من المتطوعين حسب رغبة المتدربين ٠

٥ – المدرب يقود مجموعة نقاشية عن النتائج ٠

٦ – يقوم المدرب بعمل التلخيص طبقا للأهداف الموضوعة ٠

المستوى الثالث

للعب الأدوار



لعب الأدوار غير المعلنة

ولعب الأدوار الغير معلنة غالبا لا تكون لحل المشكلات ، ولكن المقصود منها إظهار مجموعة من السلوكيات المختلفة نتيجة تفاعل الشخصيات مع بعضها البعض .

ويكون فيها كل طرف لا يعرف كيف سوف يتصرف الطرف الآخر ، ولا ما هى قدراته ، أو مهاراته ، أو إتجاهاته .

لعب الأدوار الغير معلنة

١ – المدرب يوزع الحالة الدراسية على المتدربين لدراستها ٠

٢ – المجموعة تناقش الحالة ٠

٣ – المجموعة تكتب تقرير عنها ٠

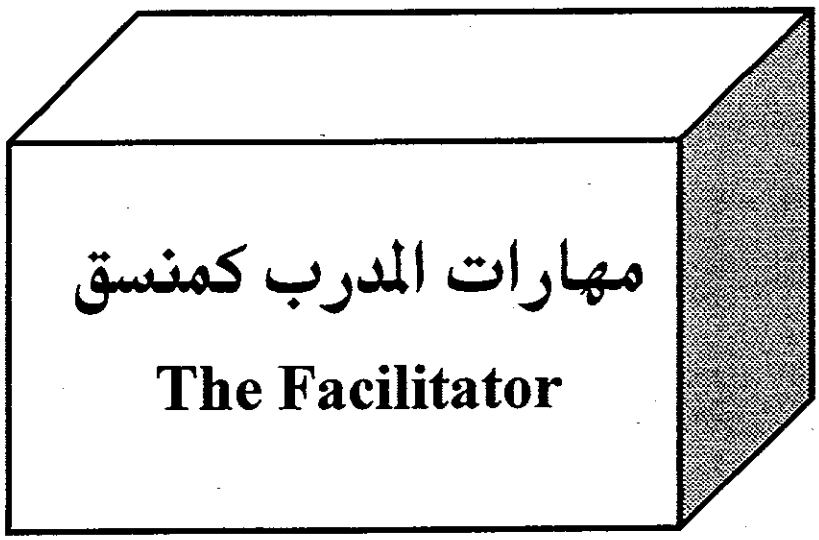
٤ – تقسم المجموعة إلى مجموعات صغيرة مكونة من الطرف الأول والثانى ٠

٥ – المدرب يوزع الأدوار على المتطوعين ٠

٦ – يقوم المتدربين بلعب الأدوار ٠

٧ – المدرب يقوم بقيادة المجموعة النقاشية على نتائج لعب الأدوار ٠

٨ – المدرب يلخص ما تم التوصل إليه وعلاقته بالهدف التدريبى ٠


مهارات المدرب كمنسق
The Facilitator

المنســـــــــق

The Facilitator

هو الدور الذى يقوم به المدرب للتنسيق وتقديم الخدمات التى تعمل على إنجاز الأهداف التدريبية ٠ ففى حالة المجموعة التدريبية فإن التركيز يكون بصورة أقوى على السلوك من التركيز على الإنجاز ، ويكون دور المنسق محصورا فى كيف يجعل المجموعة تتحرك فى الإتجاه المطلوب ٠ وفيما يلى بعض السلوكيات التى تساعد المنسق على القيام بدوره ٠

١ - إظهار إحترامك للمشاركين :

وذلك من خلال الإستماع النشط وعدم مقاطعة المشاركين ٠ وإذا كان المنسق لا يوافق على تعليق معين أو فكرة من أحد المشاركين ، فيجب أن يكون واضحا بأن معارضته للفكرة وليس للشخص ذاته ٠

٢ - أستمع جيدا ٠٠ ثم أظهر شعورك :

إن التعبير عن الغضب ، أو الإحباط ، أو السعادة ، أو الحماسة ٠٠ كل هذه التعبيرات مؤشرات تظهر للمجموعة مدى تقدم المجموعة ، ودرجة ديناميكية الجماعة ٠

٣ - تسهيل عملية التعلم :

وذلك بتوفير بيئة عمل مريحة سواء بدنيا أو نفسيا ، بحيث تظهر بتصرفاتك أن المناخ السائد هو مناخ آمن لتجربة سلوكيات وأفكار جديدة ، ولا تعمل إطلاقا على إنتقاد مشاعر أو أراء المشاركين ٠

٤ - أظهر وبين الطريقة الصحيحة لعملية التعلم :

وذلك من خلال أن تبدأ القاعة التدريبية بأنشطة تدريبية تجعل كل المشاركين مشتركين فى النشاط التدريبى ، وذلك بدعوة المشاركين بعمل حالات ، أو وضع تصورات لكيفية تطبيق مهارة ما أو

سلوك محدد يحقق فى النهاية هدف القاعة التدريبى • ثم وفر فرصة لإعطاء المشاركين إفادة مرتدة عن سلوكهم ، أو لمراجعة هذا السلوك •

٥ – أجعل المشاركين يعرفوا ما هى الأنشطة التى سوف يمارسونها وكيف ، لأن ذلك يساعدهم فى تحقيق أهدافهم التدريبية ، ويمكن عمل ذلك بإظهار الجدول اليومى للأنشطة التدريبية ، والإشارة إلى ما تم قبل ذلك ، والربط بينه وبين الأهداف التدريبية للدورة أو المختبر •

٦ – أظهر للمشاركين مسئوليتك فى عملية التعلم وذلك بأن تبين لهم إعتقادك بأن هذا المختبر هو تبادل للخبرات بينك وبينهم ، وأن مسئولية تخطيط الدورة أو المختبر هى مسئولية مشتركة وذلك بأن تسألهم مثلا عن توقعاتهم عن الدورة ، أو تستعرض معهم موضوعات الدورة بحيث لا يفاجئوا بموضوعات أو بتعديل لتوقيتات الراحة أو بداية أو نهاية اليوم التدريبى وأترك لهم الفرصة ليحددوا الإتجاه الذين يرون أنه أفضل للإنجاز •

٧ – ساعد المجموعة على تحقيق أهدافها ، من خلال إستخدامك لأساليب تدريبية مثل لعب الأدوار – المجموعات الصغيرة – الحالة الدراسية •

٨ – حلل عمل المجموعة من خلال تعليقات أو تعميم النتائج أو طرح أسئلة أو بإثارة أفكار غير تقليدية ، ووجه المشاركين فى مناقشة حول ذلك • يجب أن يكون تحليلك متضمن تفسير لما يحدث من تعلم للمجموعة •

٩ – كن مدعم لأعضاء المجموعة أو المشاركين– حيث أن التدعيم العاطفى يكون مهم ومؤثر فى مواقف التعلم التى تتطلب تحليل عمل الجماعات سواء لسلوكيات موجودة أو سلوكيات جديدة فتدخل المنسق هنا وتعليقاته المدعمة سوف تكون وكأنها معايير للسلوكيات المرغوبة أمام بقية أعضاء الجماعة أو تعمل على أنها نموذج لهم •

١٠- شجع المشاركة من خلال مساعدة أفراد المجموعة على التقدم وتوفير الأساليب التى تعمل على زيادة مشاركة أعضاء المجموعة ٠

١١- حافظ دائما على المسافة النفسية أو العاطفية بينك وبين المجموعة بكياسة ولباقة بحيث لا يشعروا أنك قائد أو موجه وكذلك لا يشعروا بأنك واحد منهم ولكن دائما حافظ على هذه المسافة بحيث يشعر المشاركين بأنك منسق أو مصدر للمعلومات أو مرشد ، وفى بعض الأحيان كفرد فى المجموعة ٠

دور المنســـــق

أثنـــاء المناقشـــــة

١ – أوجد مناخ ودى يستحوذ على إهتمام المشاركين فى بداية المجموعة النقاشية ٠

٢ – رتب المقاعد بحيث يستطيع كل مشارك أن يرى بقية المشاركين حيث يساعد ذلك أن يرى الجميع الإتصالات غير لفظية ٠

٣ – أعلن عن الأهداف التى يراد تحقيقها من خلال هذه المجموعة النقاشية ويمكن ذلك بكتابة الأهداف على لوحة يتم تعليقها أمام المشاركين فى مكان واضح ٠

٤ – قم بتحديد الموضوعات الرئيسية التى ستتناولها المجموعة النقاشية وأشرك المجموعة فى إضافة أو حذف موضوعات وأكتب هذه الموضوعات على لوحة وضعها أمام المشاركين ٠

٥ – شجع مشاركة جميع الأعضاء فى المناقشة ٠

٦ – قم بالسيطرة على الأشخاص الثرثارين ٠

٧ – لا تسمح بأن يسيطر شخص أو أكثر على مجريات الأمور فى القاعة التدريبية ٠

٨ – تجنب المجادلة الشخصية ٠

٩ – قم بالتلخيص أثناء وفى نهاية المناقشة لتظهر مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف ٠

١٠– إستخدم التسجيل المرئى للإستجابات والأراء الحاكمة حتى يمكن الرجوع إليها ٠

تسهيل التعلم

فى مجموعات العمل

أثناء عمل المشاركين فى مجموعات يمكنك كمنسق أن تقوم بتسهيل العمل وتسهيل عملية التعلم بإستخدام الأسئلة • والمشاركين عادة يمكن أن يفكروا بعيدا عن موضوع المحاضرة أثناء الشرح ، أما إذا أحسوا أنهم سوف يسألوا فإنهم سوف يتجنبوا ذلك ويركزوا فى موضوع المحاضرة ، ويكون ذلك بطرح أسئلة كالتالى :

- إعطاء المتدربين فرصة للمشاركة بخبراتهم ومعارفهم ، فيكون السؤال كالتالى (السيد أحمد •• أنا أعرف أنك خبير فى هذا المجال •• فما هو رأيك فى ••••••• ؟)

- يمكن أن تستخدم الأسئلة فى عملية المراجعة على أهداف القاعة التدريبية ، فإذا كانت أهداف القاعة التدريبية هى (سوف يصبح المشاركين قادرين على ذكر ثلاثة طرق لترتيب القاعة التدريبية وشرح الغرض من كل طريقة) فإن سؤالك ممكن أن يكون – ما هى الطرق المختلفة لترتيب حجرات التدريب من واقع خبرتك ؟ وما هى مزايا وعيوب كل طريقة ؟

- حينما تضل المجموعة طريقها يمكن إستخدام الأسئلة لإعادتها إلى الطريق السليم •

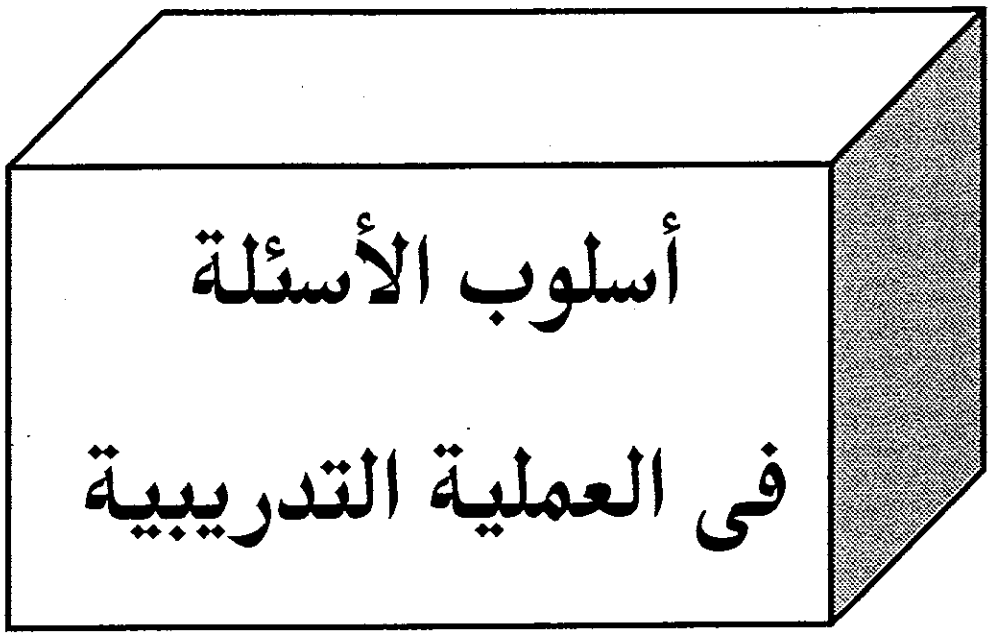
- إستخدم إعادة الصياغة ، عندما يجيب أحد المشاركين عن سؤال ، حتى يفهم أنك فهمت ما يقصده أم لا •

- تجول فى غرفة التدريب أثناء عمل المتدربين لتستمع إلى تعليقاتهم عن العمل الذى يؤدونه وترى كيف يتصرفون •

- تأكد من أن المجموعة فهمت توجيهاتك أو الأهداف المطلوب تحقيقها وذلك بسؤالك (عفوا •• كل واحد واضح له الهدف ؟) •

- أعلن دائما أنك متواجد للإجابة عن أى إيضاح بعيدا عن أن تظهر للمجموعة على شكل قائد مسيطر أو شخص ذو سلطة – بحيث تجعل المجموعة فى إتجاه تحقيق أهدافها التدريبية دون تدخل مباشر ٠

- من خلال تجوالك فى المجموعة يمكنك معرفة مدى تقدم المجموعة فى عملها ، وبالتالى تحدد الوقت الذى سوف تحتاجه المجموعة وتعلن ذلك على المجموعة حتى تدفع المجموعة على الإنجاز فى الوقت المحدد ٠


أسلوب الأسئلة
فى العملية التدريبية

١ - أهمية أسلوب الأسئلة فى العملية التدريبية :

يستخدم المدرب أسلوب طرح الأسئلة فى العملية التدريبية لتحقيق عدة أهداف أهمها :

* إكتشاف درجة معرفة المشاركون فى البرنامج التدريبى بموضوعات البرنامج (ما يعرفونه ، وما لا يعرفونه) ومن ثم تحديد إستراتيجية التعامل مع فجوة المعلومات والمعارف لدى المشاركين ٠

عادة ما يقوم المدرب بإعداد المادة العلمية فى ضوء تحديد الإحتياجات التدريبية للمشاركين فى البرنامج ٠٠ وذلك قبل بدء البرنامج بفترة زمنية ٠٠ وفى بداية تنفيذ البرنامج يكون لدى المدرب الفرصة - لأول مرة - للتحدث مع المشاركين وتحديده للفجوة التدريبية (المعلومات والمعارف) سوف تؤثر تأثيرا فعالا على جودة وفعالية العملية التدريبية ٠

وترجع أهمية معرفة المدرب ، بدرجة توافر المعلومات لدى المشاركين عن البرنامج التدريبى إلى :

* قيام المدرب بتأكيد وتدعيم المعلومات والمعارف لدى المتدرب عند الربط بين المعلومات التى يتضمنها البرنامج والخبرات والمعارف المتوافرة لدى المتدرب ٠٠
* القدرة على تعديل وتطوير بعض الموضوعات التدريبية والأساليب التدريبية لتتوافق مع معارف وقدرات وخبرات المشاركين ٠٠ لأنه ليس من المعقول قيام المدرب بطرح موضوعات سبق للمشاركين التدريب عليها ٠٠ ومن أسباب فشل بعض البرامج التدريبية توافر معلومات لدى المشاركين عن الدورة أكثر من تلك التى يقدمها المدرب (أو أقل منها مستوى) أو على الأقل فى نفس مستوى المعلومات والأساليب التى يقدمها المدرب ٠

* قد يساعد توجيه الأسئلة فى بداية البرنامج المدرب من بعض المتدربين على دراية وكفاءة عالية بموضوعات الدورة التدريبية ٠٠ وفى هذه الحالة يستطيع المدرب إستخدام هذا الشخص لتفعيل مناقشات المجموعة وإعطائه دور فى المساهمة بمعلوماته وخبراته فى تدعيم ما يقدمه المدرب ٠

* يساعد توجيه الأسئلة على إكتشاف معلومات لدى بعض المشاركين فى البرنامج قد تتعارض أو تتداخل مع موضوعات البرنامج ٠

٢ - مهارات توجيه الأسئلـــة :

توجد بعض المهارات الواجب توافرها فى المدرب للقيام بدور المنسق Facilitator وتفعيل الـدورة التدريبية ، من أهمها :

أ - أن يكون منصتا فعالا ٠٠ إن تحقيق الأهداف التدريبية التى يرغب المدرب فى تحقيقـها ووصول المجموعة إليها تتطلب حسن الإنصات والوعى الكامل واليقظة لما يدور فى القاعة من مناقشات وأراء ومشاعر ٠٠ وذلك حتى يكون الإتصال فعالا وهادفا ٠

ب - إكتساب مهارة فن إستخدام الأسئلة ٠ وتتطلب هذه المـهارة ٠٠ فـى حالـة توجيـه أحـد المشاركين سؤالا معينا ٠٠ إختيار النمط الأفضل فى الرد على السؤال ٠ وفى هذه الحالـة إذا شعر المدرب بأن لديه جميع الإجابات المحتملة على السؤال المطروح ولديـه الرغبـة فى إظهار قدرته على الرد وإبهار المشاركين بالمعلومـات المتوافـرة لديـه ٠٠ عليـه بكـل بساطة أن يفعل ذلك بدون تردد ٠٠٠

فى المقابل هناك مهارة أخرى يمكـن أن يستخدمها المـدرب فـى الـرد علـى السـؤال الموجه من المشارك ٠٠ وهو اللجوء إلى مشاركة أفراد البرنامج (أسلوب عكـس الأسـلوب السابق) وفى هذه الحالة على المدرب أن يلاحظ جيـدا علامـات الموافقـة ، عـدم الموافقـة لدى أعضاء البرنامج (حتى لا يفهم من هذا الأسلوب هروب المدرب من الإجابة) وهنـا

يستطيع المدرب بمهارة توجيه سؤال عن إحساس المجموعة تجاه سؤال المشارك ٠٠ ثـم مراقبة المناقشة والتدخل من آن لآخر لقيادة وتوجيه النقاش ٠

٣ - لماذا تستخدم الأسئلة فى عملية التدريب ؟

إستخدامك للأسئلة فى عملية التدريب قد يكون لهدف أو عدة أهداف مثل :

* جذب إنتباه المشاركين ٠
* معرفة أفكار وأراء المشاركين ٠
* الحصول على المعلومات عن خبرات ومهارات المشاركين ٠
* إعطاء معلومات عن موضوعات الدورة ٠
* إختبار صحة المعلومات ٠
* إثارة التفكير ٠
* تنشيط المناقشة ٠
* إشراك الأفراد السلبيين ٠
* معرفة الأفراد الفاعلين فى المجموعة ٠
* الوصول إلى نتيجة ٠
* تغيير مجرى الحديث ٠
* إدارة وقت البرنامج ٠
* المراجعة والتلخيص وتأكيد الفهم لدى المتدربين ٠

٤ – أنـواع الأسئلـــة : Typs of Questions

هناك أربع أنواع رئيسية من الأسئلة :

(١) الأسئلة المغلقـة : Closed Questions

وتستخدم فى المناقشة المباشرة أو الموجهـة ٠٠ ولا تحتمل إجابتـها إلا (نعم) أو (لا) ٠ وهـى أيضا من أهم أنواع الأسئلة ، ولا يوجه مثل هذا النوع إلا عندما نكون راغبين فى الحصول على إجابة قاطعة ، وأن نكون أيضا على إستعداد لقبول نتائج الإجابة السلبية ، فإذا أجاب الشـخص علـى مثـل هذا السؤال سيصبح من الصعب عليـه الـتراجع عـن موقفـه لأنـه ستتدخل مسائل حفظ مـاء الوجـه والكرامة وما إلى ذلك ٠

(٢) الأسئلة المفتوحـة : Open Questions

تصاغ الأسئلة المفتوحة بغرض الحصول على معلومات فنية أو تفصيلية مثل " مـا هـو الأسـاس الذى استندتم إليه فى تصميم البرنامج التدريبى ؟ " ، ومن المعتاد أن تبدأ مثل هذه الأسـئلة بـأدوات الأستفهام المعروفة كيف ، متى ، أين ، ماذا ٠

(٣) أسئلة إعادة الصياغة : Mirror Questions

تستخدم هذه الأسئلة كبديل عن الأسئلة المفتوحة للحصول على معلومات أكثر ٠ ويستخدم هذا الأسلوب فى إطار المهارة الإستشارية للمـدرب كموجـه للسـؤال ٠ ويتطلـب إسـتخدام هـذا الأسـلوب مراحل ثلاث :

أ – الإنصات الكامل لما يقال ٠

ب – إعادة صياغة الجملة أو السؤال ، وتوجيهه إلى المشاركين بألفاظ أخرى غير التى قيل بها (مثال : أنت تشعر ٠٠٠٠ ، أو أنت تقصد ٠٠٠٠) ٠

جـ - توجيه السؤال بعد التأكد من صحة ودقة التلخيص مثل : هل فهمى لما تقول صحيح ؟؟ أو (هل هذا صحيح) ٠

يتطلب إستخدام هذا الأسلوب الإنصات الكامل من المدرب ، والوعى بما يثيره المشارك (المشاركون) أثناء حديثهم ٠٠ فالمدرب فى حاجة إلى أن يعيد صياغة ما قيل بأسلوبه الخاص ٠٠ بالإضافة إلى ذلك ، مطلوب من المدرب أن يثبت للمشارك أنه قد فهم وإستوعب كاملا ما دار من نقاش ٠

ومن الآثار الهامة لهذا النوع من الأسئلة كأسلوب إتصال ، أنه عندما توجه للمشارك سؤال مثل (هل ما فهمته سليم) ويرد عليك بـ (لا) فإنه يتوافر لدى المدرب فرصة هامة لإكتشاف ما يود المشارك التعبير عنه بدقة ٠

(٤) الأسئلة الإيحائية (الإرشادية) : Guided Questions

وهى التى تحمل فى طياتها توجيه الإجابة فى إتجاه معين (إيجابى أو / سلبى) مثال ذلك :

إذا قال لك المشارك : أنا أحب هذا النموذج التدريبى فى الإتصالات ٠٠ ولكنى غير متأكد من فعاليته مع العاملين معى ؟؟

فإن المدرب يستطيع توجيه المناقشة إلى واحد من الإتجاهات التى يعنيها المشارك عن طريق توجيه سؤال مناسب كالآتى :

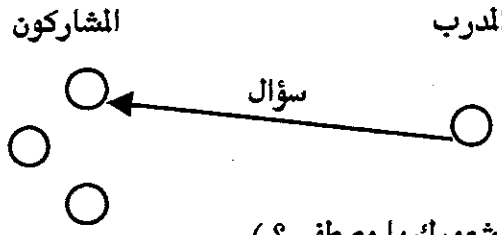
الإتجاه الإيجابى : ماذا تحب بالتحديد فى النموذج التدريبى للإتصالات ؟

الإتجاه السلبى : ما هى إهتماماتك الأساسية عن إستخدام أسلوب الإتصالات مع مرؤوسيك ؟

(٥) تبويب الأسئلة : Classification of Questions

١ – الأسئلة المباشرة : وهى التى توجه إلى شخص معين فى صيغة محددة ، وعادة ما يكون السؤال المباشر طريقا فعالا للإمساك بزمام المبادرة ، ومن الواجب التوقف عن الحديث بعد إلقاء السؤال المباشر ، وأحيانا يكون فى إمتناع الطرف الآخر عن الإجابة معلومات أكثر مما لو أجاب مثال ذلك " ياسيد .... كيف تقترح تنفيذ جدول التسليم هذا ؟ "

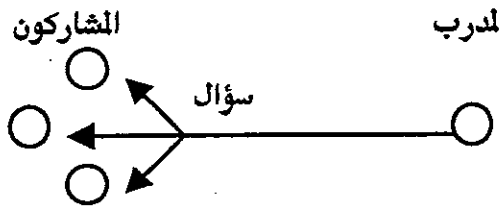
ويمثل هذا النوع من الأسئلة الشكل التالى :



(ما هو شعورك يا مصطفى ؟)

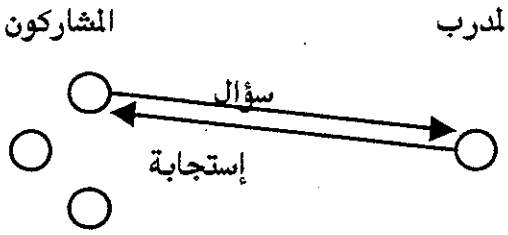
٢ – الأسئلة العامة : وهى التى لا توجه لأحد بصفة خاصة ، وإنما توجه إلى جميع المشاركين .

ويمثل هذا النوع من الأسئلة الشكل التالى :



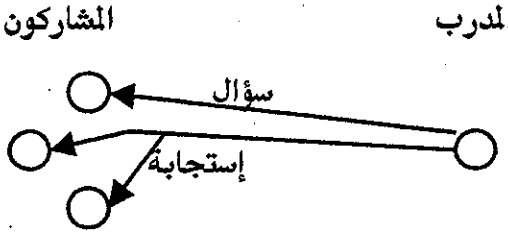
٣ – الأسئلة المرتده : وهى ثلاثة أنواع :

أ – بين المدرب والمشارك



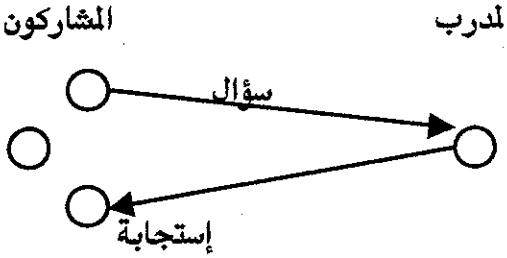
(هذه نقطة جيدة يا أحمد ٠٠ هل تستطيع أن تضيف عليها ؟)

ب – بين المدرب والمشاركين الآخرين



(هذه السؤال جيد يا أحمد ٠٠ ما هو رأى بقية المجموعة ؟)

جـ – بين المدرب ومشارك آخر لم يطرح السؤال



(هذا سؤال جيد يا أحمد ٠٠ مصطفى من واقع خبرتك ماذا تستطيع أن تضيف ؟)

(٦) الأسئلة التحميلية (المقنعة) : Loading Questions

وهى من أخطر أنواع الأسئلة التى توجه إلى المدرب حيث أنها لا تعبر فى الحقيقة عن سؤال معين ، وإنما تعبر عن رأى محدد فى موضوع معين تم صياغته فى شكل سؤال ، مثال ذلك :

- قيام أحد المتدربين بتوجيه سؤال إلى المدرب على النحو التالى :

" ألا تعتقد أن تطبيق هذا الأسلوب يستغرق وقتا طويلا ؟ "

هذا المتدرب لا يوجه سؤال ، وإنما هو يقول رأى فى صورة سؤال .

الرأى الحقيقى للمتدرب أن تطبيق الأسلوب الذى يشرحه المدرب يستغرق وقتا طويلا فى التطبيق .. وأنه لا يوافق على هذا الأسلوب .. وبدلا من أن يعبر صراحة عن رأيه يقوم بطرح مثل هذا السؤال السابق .

- والسؤال هنا .. لماذا يقوم المتدرب بتغليف رأيه فى صورة سؤال ؟؟

يرى المتدرب أن طرح الرأى فى صورة سؤال أكثر أمنا للتعبير عن رأيه .. كذلك الخوف من قيام المدرب بتوجيه سؤال إلى المتدرب- فى حالة التعبير الواضح عن الرأى بدون توجيه سؤال ، على النحو التالى :

- " حسنا .. واضح أنه لديك شعور بأن المشاكل التى تقابلك فى العمل تستغرق وقتك بالكامل لدرجة تعوق تطبيقك لهذا الأسلوب .. أليس هذا صحيحا ؟ "

والآن نفترض أن المدرب قد وجه السؤال السابق إلى المتدرب وكان رد الأخير على النحو التالى :

- " ليس هذا ما أعنيه بالضبط .. توجد لدينا مهام كثيرة من عقد الإجتماعات وإجراء الدراسات ..... إلخ .. وهكذا فإن المدير منا مسئول بأعباء كثيرة .. ألا تتفق معى فى هذا ؟ "

هنا يكتشف المدرب أنه لم يساعد المتدرب فى التعبير عن رأيه ، بل أنه (المدرب) لم يفهم جيدا السؤال الأصلى الذى وجهه المتدرب .

والآن هل لاحظت فقرة " ألا تتفق معى ؟ " فى نهاية الجملة السابقة ٠٠ هذا السؤال يعنى أن المتدرب يريد إجابة رسمية من المدرب ، هو يريد رأى محدد من المدرب ٠

- ماذا يفعل المدرب فى هذه الحالة ؟؟

من الناحية التكتيكية يمكن أن يختار المدرب عدم الإجابة على هذا السؤال ... ، وأن يوجه نظره بحذر وعناية مستخدما أسلوب الاتصال غير اللفظى تجاه المشاركين (المتدربين الآخرين) للبحث عن الأعضاء غير الموافقين على رأى المتدرب مثير السؤال ٠٠

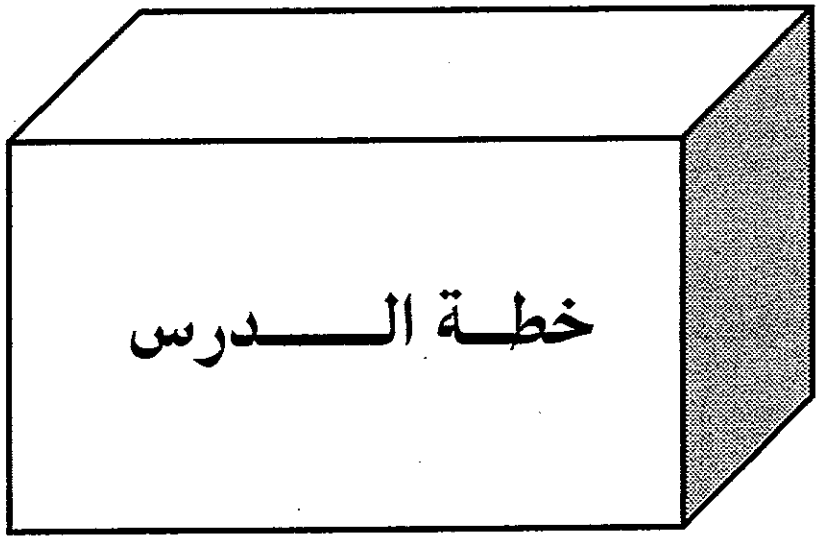
إذا إستشعر المدرب وجود أحد المشاركين المعارضين ، فإنه يمكن إستخدام أسلوب الأسئلة المرتدة ودعوة هذا المشارك المعارض للإجابة على تساؤل المشارك الأول ، وذلك على النحو التالى :

- " مصطفى (المشارك المعارض) ما هو رأيك فى سؤال أحمد ؟؟ ٠٠ وأترك مصطفى يخبر أحمد عما يعتقد أنه لا بد من تخصيص الوقت الكافى لتطبيق الأسلوب المقترح والتعرف على فوائده بدلا من الرفض الأولى لهذا الأسلوب ٠

إن العائد من هذا الأسلوب هو تفعيل عملية المشاركة بين المشاركين حيث يصل المشاركون فى ورشة العمل إلى أهدافهم عن طريق النقاش المركز على موضوع معين ، بالإضافة إلى تمتعهم بهذا الأسلوب المشوق ٠

(٧) العناصر الواجب مراعاتها عند إستخدام الأسئلة :

* أن يكون لكل سؤال هدف ٠
* أن يكون السؤال مناسب للهدف التدريبى لموضوع التدريب ٠
* توجيه الأسئلة الصحيحة هو أقصر طريقة للوصول إلى الحلول الصحيحة ٠
* يجب عليك ترتيب وتجهيز الأسئلة بشكل منطقى ٠
* توجيه الأسئلة المناسبة فى الوقت المناسب ٠
* يجب أن تعتمد الأسئلة على الإحترام وليس على الإستخفاف ٠


خطـة الـــــدرس

خطـة الــدرس

التعريـــف :

- هى أداة لتحقيق الأهداف الأدائية للنشاط التدريبى ٠
- هى الخطـة التى يتبعها المــدرب أثنـاء قيامـه بـالتدريب ليحقـق الأهـداف الأدائيـة المطلـوب تحقيقها ٠
- هى أداة يعتمد عليها المدرب فى إدارة ذاته أثناء النشاط التدريبى ليحقق أهدافه الأدائية ٠
- هى أداة أو وسيلة توضح الخطوات التفصيلية التى يتوقع أن يتناولها المدرب عند قيامه بالعملية التدريبية لموضوع معين ٠

ويتم إعداد خطة الدرس عادة قبل بدء البرنامج التدريبى ولمدة البرنامج بالكامل ٠

إلا أنه يتم إدخال التعديل عليها والتطوير بعد بدء البرنـامج فى ضوء مـا تسـفر عنـه الواقـع الفعلى للبرنامج من :

- توقعات المتدربين من الدورة ٠
- مستوى المتدربين ٠
- فعالية الحوار والنقاش ٠

ويمكن القول أن خطة الدرس الناجحة يتم تقييمها يوميا أثناء فترة التدريب (فى نهاية اليوم) مع إدخال التعديلات التى تناسب اليوم التدريبى التالى ٠

وبذلك فإنه يمكن القول بأن خطة الدرس هى بإختصار عملية إدارية شاملة للعملية التدريبيـة سواء كان ذلك إدارة المدرب لذاته وقدراته ومعلوماته ، أو إدارة الحلقة التدريبيـة (قاعـة التدريـب) يتوافر فيها جميع عناصر العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقييم ومتابعة ٠

أهمية خطة الدرس للمدرب

- تحقيق الأهداف الأدائية التى يضعها المدرب ٠
- توفر للمدرب مناخ من الثقة والتركيز فى النشاط التدريبى ٠
- تحدد له مسبقا إحتياجاته من المساعدات التدريبية ٠
- تعمل على توزيع الوقت بطريقة مدروسة على النشاط التدريبى ٠
- تساعد على التسلسل المنطقى لخطوات التدريب بما يتواءم مع أسلوب التعلم للكبار ٠
- تحدد مسبقا توقعات المدرب من المتدربين خلال الأنشطة المختلفة للخطة ٠
- توضح للمدرب الكيفية التى يجب أن يرتب بها جلوس المشاركين فى القاعة التدريبية أثناء فترة البرنامج ٠
- تحدد الوقت الزمنى لتوزيع الحالات أو ممارسة لعب الأدوار ..... إلخ ٠
- تساعد على عدم إهمال أى خطوة تدريبية أو نسيان إستخدام المساعدات التدريبية تحت ضغط العمل أو الإنشغال فى العملية التدريبية ٠
- تعتبر وسيلة للتقييم الذاتى للمدرب حيث يمكن تطويرها أو تعديلها لتكون أكثر ملائمة لتحقيق الأهداف الأدائية ٠
- تعمل على الإعداد الجيد لتحقيق الأهداف الأدائية وبالتالى تضمن التنفيذ الجيد ٠

الملامح الرئيسية لخطة الدرس

١ – تقسيم النشاط التدريبى إلى المدخل – الموضوع – الخاتمة ٠

- يختص المدخل بتوفير مناخ جيد لبدء التدريب وإعلان الأهداف الأدائية وإستعراض عام للمحتوى التدريبى ٠
- يشمل الموضوع – موضوع الدرس : الخطوات التى سيتبعها المدرب لتحقيق أهدافه الأدائية ٠
- يتضمن الخاتمة وتلخيص ما تم الوصول إليه ومراجعته مع الأهداف الأدائية وكيفية الاستفادة بما تم الوصول إليه فى العمل ٠

٢ – ربط كل خطوة من الخطوات سواء فى المدخل أو الموضوع أو الخاتمة بالوقت المطلوب لأدائها ٠

٣ – تحديد الأساليب التدريبية التى سوف تتبع أثناء النشاط التدريبى والتى تتلائم مع إمكانيات المدرب وطبيعة الموضوع ٠

٤ – تظهر فى خطة الدرس الأسئلة التى سوف يطرحها المدرب فى كل مرحلة من مراحل الخطة ٠

٥ – تحديد مواعيد توزيع المادة التدريبية قبل بداية النشاط التدريبى أو أثناءه أو بعده٠

٦ – إظهار التوقيتات التى يحصل فيها المتدربين على راحة ومدتها ٠

٧ – تحديد المساعدات التدريبية التى سوف يحتاجها المدرب والإعداد لتوفيرها فى الوقت المطلوب ٠

عناصر خطـة الـدرس

تتضمن خطة الدرس الفاعلة على عناصر أساسية تمثل أركان أساسية لنجاح هذه الخطة من أهمهـا :

١ – تحديد وحصر الموضوعات التدريبية ٠

٢ – تحديد الهدف التدريبى من كل موضوع تدريبى ٠

٣ – تحديد الوسيلة المستخدمة فى تناول الموضوع التدريبى

- محاضرة
- محيضرة
- حالة عملية
- لعب أدوار
- مجموعات نقاشية
- حوار

٤ – تحديد الوقت الزمنى لكل وسيلة ٠

٥ – تحديد الهدف من إستعمال كل وسيلة من الوسائل التدريبية لماذا تستخدم ؟ والهدف منها ؟ والمخرجات ؟

٦ – تحديد دور المدرب فى كل موضوع تدريبى هل هو :

- موجـه ؟؟
- منسق أو مساعد **Facilitator**
- أساسى

٧ – تحديد دور المتدربين فى تناول الموضوع التدريبى ٠

٨ – تحديد كيفية وزمن إستخدام المساعدات التدريبية ٠

٩ – تحديد وقت إستخدام أسلوب ورشة العمل داخل البرنامج التدريبى ٠

١٠– التقييم المستمر لخطة العمل والتعديل بما يتفق وإحتياجات البرنامج ٠

١١– وضع سيناريو تفصيلى للبرنامج ٠

١٢– وضع دليل عمل المدرب ودليل عمل المتدربين لكل برنامج تدريبى ٠٠ هذا الدليل هو خطة الدرس التفصيلية ٠

نموذج لخطة درس

الهدف الأدائى : موجه إلى :

النشاط التدريبى	الوقت المتاح	أسلوب التدريب

طريقة ترتيب الجلوس بالقاعة التدريبية : .....

.....

إسم المدرب

نموذج لخطة درس

الهدف الأدائى :

موجه إلى :

النشاط التدريبى	الوقت المتاح	أسلوب التدريب
المدخـل		
الموضوع		
الخاتمة		

نموذج لخطة درس

الهدف الأدائى : موجه إلى :

العـدد :

النشاط التدريبى	المساعدات التدريبية	التوقعات لنشاط المتدرب	التوقيت
المدخـل			
الموضوع			
الخاتمة			

نموذج خطة درس

الموضوع :

موجه إلى :

الهدف : الأهداف التدريبية الأدائية

١ –

٢ –

٣ –

الخطوات (المراحل)	النقاط التدريبية	نشاط المدرب	نشاط المتدربين	المساعدات التدريبية	الوقت
المقدمة	١)				
	٢)				
	٣)				
صلب	١)				
الموضوع	٢)				
(المحتوى)	٣)				
	٤)				
الخاتمة	١)				
	٢)				
	٣)				