مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com ISSN online: 2414-3383 ISSN print: 2616-3810
العدد (30) تشرين الاول - اكتوبر 2018

# دور التدريب التربوي في تطوير أداء مدرسي اللغة العربية

**الاستاذ المساعد الدكتور**
**قصي عبد العباس**
**كلية التربية الاساسية – الجامعة المستنصرية**
**بغداد - العراق**

**المدرس المساعد**
**قاسم كاظم مزبان**
**كلية التربية الاساسية – الجامعة المستنصرية**
**بغداد - العراق**

**الخلاصة**

شهد القرن الحادي والعشرون تطوُّراً شاملاً في جميع ميادين المعرفة العلميَّة، والتكنولوجيَّة مدعوماً بتقدُّم كبير في تقنيَّة الاتصالات التي أثرت بنحو واضح في حياة الأفراد، وفي جوانب الحياة كافة؛ ونتيجة لهذه لتطوُّرات، والتدفق المعرفيّ والتكنولوجيّ أصبح من الضروريِّ أن تتخذ المُؤسَّسات التعليميَّة إجراءات لإعداد مُدرِّس اللغة العربيَّة تركّز على مفهوم جديد، ومُتجدِّد لدور مُدرِّس اللغة العربيَّة، وإنَّ نقطة الانطلاق في عمليَّة التجديد تكمن في تشجيع المُدرِّس على إبداع مُمارَسات جديدة بدلاً من تطويعه للمُمارَسات السائدة في المدرسة بنمطها التقليديِّ، واعداده وتدريبه على اداء أدواراً جديدة؛ إذ لم يعُد دور المُدرِّس هو الدور التقليديّ كناقل للمعرفة. والتدريب في الوقت الحاضر هو نشاط مُخطّط له يرمي إلى إحداث تغييرات عند المُتدرِّبين في معلوماتهم، وسُلوكهم، وأدائهم، واتجاهاتهم بكفاءة، وفعاليَّة؛ ونتيجة للتطوُّر المُستمِرِّ في المُجتمَعات البشريَّة وجب أن يُوازي ذلك التطوُّر في كفاءة الأفراد، وتأهيلهم؛ ليُساهِموا في إدارة عجلة التغيير، والتطوُّر في مُجتمَعاتهم. ولعلَّ برامج التدريب إحدى الأدوات التي تساعد المُدرِّسين على النهوض بالعمليَّة التربويَّة، وجعلها مُواكِبة للتطوُّر الحاصل في ميدان التربية؛ لذا تُولي الأنظمة التربويَّة في الدول اهتماماً مُتزايداً للتدريب في أثناء الخدمة بوصفه مصدراً أساسيّاً في تنمية القوى البشريَّة العاملة في حقل العمليَّة التربويَّة. وإنَّ نجاح أيِّ نظام تعليميٍّ يعتمد بالدرجة الأولى على مُستوى إعداد المُدرِّس وتدريبه؛ لذا أصبح تطوير البرامج التدريبيَّة للمُدرِّسين مطلباً مُهمّاً، وضروريّاً لتحقيق التنمية البشريَّة الشاملة في المُؤسَّسات التربويَّة، وضرورة تأهيل المُدرِّس المُستمِرِّ المُتواصِل بين مرحلة إعداد المُدرِّسين قبل الخدمة، ومرحلة التدريب. وعلى هذا الأساس فإنه يُمكِن القول: إنَّ مقدار العناية، والاهتمام بنوعيَّة برامج تدريب المُدرِّسين في أيِّ مُجتمَع من المُجتمَعات إنَّما تعكس مدى مسؤوليَّة ذلك المُجتمَع تجاه مستقبل أجياله، ومدى حرصه على توفير الخدمات التربويَّة لأبنائه؛ ومن هذه المنطلقات فإنَّ مُؤسَّسات إعداد، وتدريب المُدرِّسين تقوم بوظيفة مركزيَّة عن طريق تزويد النظام التربويِّ بأحد مُدخَلاته الرئيسة ألا وهو المُدرِّس؛ إذ إنَّ مُخرجَات النظام التربويِّ، ومدى كفايته، وفعاليته يُحدِّدها مدى الاقتدار عند الكوادر التربويَّة التي تمَّ إعدادها، وتدريبها في مُؤسَّسات الإعداد والتدريب.

# The Role of Educational Training in Developing the Performance of Arabic Language Teachers

## ABSTRACT

The twenty-first century has witnessed a comprehensive development in all fields of scientific and technological knowledge, supported by significant advances in communication technology that have clearly influenced the lives of individuals and all aspects of life. As a result of these developments and the knowledge and technological flow, The focus of the innovation process is to encourage the teacher to create new practices instead of adapting them to the practices of the school in its style Traditional, and prepared and trained to perform new roles; it is no longer the role of the teacher is the traditional role as a vector of knowledge. Training is a planned activity that aims at making changes in the trainees in their information, behavior, performance and attitudes efficiently and effectively; and as a result of the continuous evolution of human societies, this development must be commensurate with the efficiency and rehabilitation of individuals; In their communities. Training programs are one of the tools that help teachers to advance the educational process and make it compatible with the development in the field of education. Therefore, educational systems in countries give increasing attention to on-the-job training as an essential source of human resources development in the field of education. The success of any educational system depends primarily on the level of teacher preparation and training. Therefore, the development of training programs for teachers has become an important and necessary requirement for achieving comprehensive human development in educational institutions and the need to continuously train the teacher between pre-service teacher preparation and training. On the basis of this, it can be said that the amount of attention and attention paid to the quality of teacher training programs in any society reflects the extent to which that society is responsible for the future of its generations and the extent to which it is keen to provide educational services to its children. By providing the educational system with one of its main inputs, namely, the teacher. The outputs of the educational system, its adequacy and effectiveness are determined by the degree of competence of the educational cadres that have been prepared, Counter and training.

1. **التدريب**

**التدريب لغة**: مشتق من الفعل (دَرَبَ)، ويعني: درب به، أي: إعتاده ، وأولع به ، درب على الشيء، أي : حذق على الشيء ، و يُقال : درّب فلان فلاناً بالشيء، ودرّبه على الشيء: عوَّده، ومرَّنه(مصطفى، وآخرون، 2009: 307).

**التدريب اصطلاحاً عُرِّفَ بأَنَّهُ :**"عمليّة مُخطَّطة، ومُنظَّمة، ومُستمِرَّة ترمي إلى تنمية، وتطوير مهارات، وقدرات الفرد، وزيادة معلوماته، وتحسين سُلُوكه، واتجاهاته بما يُمكِّنه من أداء وظيفته بكفاءة، وفعاليَّة" (السكارنة، 2011: 19).

## 2. مفهوم التدريب التربويّ (Educational Training):

ويُمكِن تعريف التدريب التربويِّ في أثناء الخدمة عبر المفاهيم الثلاثة الآتية:

### أ- المفهوم العلاجيّ

وهو تدريب مُصمَّم لتصحيح أخطاء في برنامج الإعداد الأساس، وعلاج تلك الأخطاء التي تكون ناتجة عن عدم مُمارَسة المهنة لفترة طويلة، أو للتغيير السريع الحاصل في ميدان التربية.

### ب- المفهوم السُلُوكيّ

وهذا المفهوم يُركِّز على المهارات التدريسيَّة، أي: ما يدور في الفصل من تفاعُلات، وما يحدث فيه من سُلُوك؛ لذا يجب أن يُدرَّب المُدرِّس على كيفيَّة تحليل الموقف التدريسيّ.

### ت-المفهوم الإبداعيّ

وهذا المفهوم يرفض ضبط سُلُوك المُدرِّس بعناصر الموقف التعليميِّ. ويهدف إلى زيادة الدافعيَّة نحو النُمُوِّ الذاتيّ.

وعُرِّف التدريب التربويّ في أثناء الخدمة بأنَّه: "مجموعة، أو سلسلة من النشاطات التدريبيَّة التي تُنظِّمها المُؤسَّسات التربويَّة للمُدرِّسين في أثناء الخدمة؛ لتنمية كفاءتهم، وتحسين خدماتهم الحاليَّة، والمُستقبَليَّة عن طريق استكمال تأهيلهم لمُواجَهَة ما يستحدث من مُشكِلات تربويَّة (الديب، 2009: 44-45).

## 3. أهداف التدريب (Training Objectives)

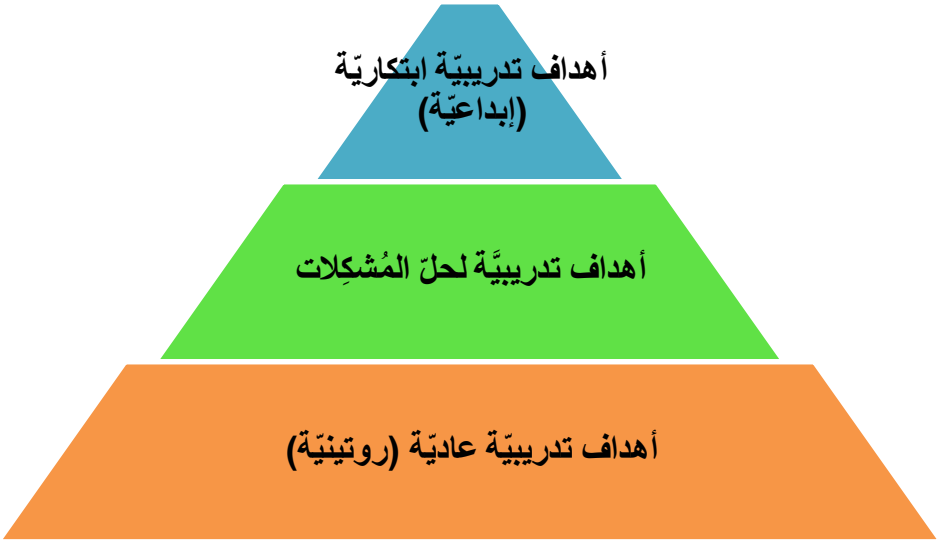
تتركّز الأهداف الأساسيّة التي يسعى التدريب في أثناء الخدمة إلى تحقيقها في الآتي:

1. رفع المُستوى العلميِّ، والثقافيِّ، والمُؤهِّلات المهنيَّة للمُدرِّسين.
2. تحسين مُؤهِّلات المُدرِّسين في ميدان تخصُّصهم، ومادَّة تدريسهم سواء من ناحية المضمون، أم الأساليب وذلك بالاطلاع على أحدث التطوُّرات في هذه الميادين.
3. تغيير مجال عملهم، وتوسيعه، والانتقال من نوع من التعليم إلى آخر، أو في مرحلة تعليميَّة إلى أخرى.
4. اكتساب مُؤهّلات جديدة سعياً إلى الترقية في الوظيفة كالتعيين في وظائف ذات مسؤوليَّة في ميدان التربية، ومنها: وظائف المُشرِفين المُرشِدين، ومُديري المدارس، وغيرها من الوظائف ذات المسؤوليَّات الخاصَّة.
5. توفير دورات تنشيطيَّة للمُدرِّسين العائدين إلى مُمارَسة مهنة التعليم بعد فترة الانقطاع عنها (مكتب اليونسكو، 1995: 191).

كما يرى (ياغي، 2003: 11-13) أنَّ الأهداف التدريبيَّة تنقسم على ثلاثة مجموعات رئيسة، هي:

### أ. أهداف تدريبيّة عاديّة (روتينيّة)

وتتضمَّن أهدافاً تقليديَّة لمُواجَهة مواقف روتينيَّة مُتكرِّرة من حين إلى آخر، مثل: تدريب المُدرِّسين الجُدُد، وتعريفهم بالمعلومات المُتعلِّقة بالعمل، والمُؤسَّسة التربويَّة التي سيعملون بها، وتشتمل هذه المعلومات على أهداف المُؤسَّسة، وأنظمتها، وقوانينها، وواجبات الأفراد، ووظائفهم، والشُرُوط العامَّة للخدمة. ويأتي هذا النوع من الأهداف في قاعدة هرم الأهداف التي يسعى التدريب إلى تحقيقها، وهي كما في الشكل(1).




**شكل (1) يُوضّح نموذج هيراركيّة (أصناف الأهداف التدريبيّة)**

### ب. أهداف تدريب حلّ المشكِلات

تتجه هذه الأهداف نحو إيجاد حُلول مُناسِبة للمُشكِلات التي تواجه العنصر البشريَّ (أفراد المُؤسَّسة)، والكشف عن المُعوِّقات، والانحرافات التي تعوق الأداء من طريق الإعداد، وتدريب أفراد قادرين على التعامُل مع تلك المُشكِلات باستعمال أساليب علميَّة في مُعالَجتها.

### ج. أهداف تدريبيّة ابتكاريّة (إبداعيّة)

وتُعَدُّ أعلى مُستويات المهامّ التدريبيَّة، إذ تُضيف أنواعاً من السُلُوك، والأساليب الجديدة لتحسين نوعيَّة الأداء، وتخفيض التكاليف، وتحقيق نتائج ابتكاريَّة (إبداعيَّة) ترفع مُستوى الأداء في المُؤسَّسة نحو مجالات، وآفاق لم يسبق التوصُّل إليها (خليفات،2010 : 36-37).

## 4. أهمِّيَّة التدريب (The importance of Training)

يُمكِن النظر إلى أهمِّيَّة تدريب المُدرِّسين عبر النقاط الآتية:

1. يُكسِب التدريب في أثناء الخدمة المُتدرِّبين معارف، ومهارات، واتجاهات ذات علاقة مُباشِرة بالعمل، ويُمكِّنهم من القيام بمَهامِّهم المُتعدِّدة، والمُتطوِّرة بكفاءة أفضل؛ ممَّا يُطوِّر أدوارهم.
2. يكتسب الفرد ثقته بنفسه، وقدرته على العمل من دون الاعتماد على الآخرين، ويدعم احترامه لنفسه، واحترام الآخرين له.
3. يُكسِب الفرد خبرات جديدة تُؤهِّله إلى الارتقاء، وتحمُّل مسؤوليَّات أكبر، وقد تكون مسؤوليَّات قياديَّة.
4. يُساهِم التدريب في تخفيف النفقات؛ فزيادة المهارات، والكفاءات تُؤدِّي إلى تقليل نسبة الأخطاء في العمل.
5. يُنمِّي التدريب لدى الفرد المُرُونة، والقدرة على التكيُّف في حياته العمليَّة.
6. التدريب بوصفه جهداً مُخطَّطاً يرتكز على تحسين الأداء الحاليِّ، والمُستقبَليِّ للأفراد، والجماعات على حدٍّ سواء.
7. إنَّ التدريب هو أنجح الوسائل لتحقيق الأهداف من حيث الكُلَف، والموفورات، ومن حيث المدى الزمنيُّ للوُصُول إلى الأهداف.
8. يُعَدُّ التدريب مجالاً للاستثمار؛ ممَّا يدفع كثيراً من الدول المُتقدِّمة إلى أن تتبارى في زيادة مُخصَّصات التدريب في ميزانيَّتها (ربيع، 2009: 129).

9. عندما تُعتمَد مناهج دراسيَّة جديدة، أو موادُّ إضافيَّة فإنَّ التدريب يُصبح ضرورة أساسيَّة.
10. قيام المُدرِّسين بأدوار جديدة، وأعمال جديدة لم يتمَّ تأهيلهم بها سابقاً.
11. التدريب المُستمِرّ يتطلَّب عودة المُدرِّس من وقت لآخر للاطلاع، والاستزادة من المعلومات (التميمي، 2009: 3).
12. يُكسِب التدريب المُدرِّسين مهارات جديدة تزيد من قدرتهم على أداء أعمالهم الحاليَّة.
13. تحسين، وسُلُوكيَّات المُدرِّسين في العمل، وفي تعامُلهم مع المُؤسَّسة، والزملاء، ومع الرؤساء، والمرؤوسين.
14. القدرة على استعمال وسائل جديدة بأسلوب فاعل، أو استعمال الوسائل ذاتها بطرائق أكثر فاعليَّة؛ ممَّا يُؤدِّي إلى تغيير في سُلُوك المُدرِّسين في التصرُّف نحو المواقف التعليميَّة بطريقة جديدة (محمد، 2014: 21-23).

### 5. دواعي التدريب (Justification for Training):

من الأسباب الرئيسة التي تجعل تدريب المُدرِّسين ضروريّاً ما يأتي:

1. تطوُّر الأنظمة التربويَّة، وما يتطلَّبه من تغييرات جوهريَّة في مهمَّات المُدرِّسين، وفي كيفيَّة أدائهم.
2. التطوُّر المُستمِرّ في العلوم، والنظريَّات التربويَّة.
3. انضمام عناصر تربويَّة جديدة (مُشرِفين تربويِّين، مُدِيري مدارس، مُدرِّسين... إلخ) ممَّن لم يتلقَّوا تدريباً نهائيّاً، أو كان تدريبهم غير مُلبٍّ.
4. ضعف انتقال أثر التدريب (محمد، 2014: 13-32).
5. الانفجار المعرفيّ الذي يتمثَّل بالمُنجَزات التكنولوجيَّة، والمُختَرَعات، وإتقان الصناعات، وضبط الأمور ضبطاً مُحكَماً.
6. النُّمُوُّ السكانيُّ المُتزايد الذي يُصاحِبه تزايُد الطلب على توافُر الخدمات التعليميَّة بصورتها الأفضل.
7. قُصُور كليَّات التربية، ومعاهد إعداد المُعلِّمين عن تحقيق الجودة في الإعداد.
8. ظُهُور عدد من منطلقات العصر التي تُمثِّل المُعاصَرة بوجهيها الموجب والسالب، والتي تستلزم ضرورة النُّهُوض بإعداد المُدرِّس بوجه عامٍّ لمُواجَهتها.
9. قُصُور خِرِّيجي التعليم العامّ عن مُمارَسة الجوانب التطبيقيَّة في مواقف الحياة اليوميَّة؛ وذلك بسبب عدم الاهتمام بالجانب المهاريِّ في العمليَّة التعليميَّة (جري، وعباس، 2017: 44-45).

### 6. أسس التدريب (Training Basics)

ليس التدريب عملاً عشوائيّاً، بل هو عمل مبنيّ على أُسُس يجب أن تُلاحَظ عند التخطيط للبرامج التدريبيَّة؛ كي تُحقِّق أهدافها، وتزيد فاعليتها، ومن هذه الأسس:

1. الاختيار الأمثل للمُدرِّبين حسب مُؤهِّلاتهم، وقدراتهم؛ لكي يُحقِّق التدريب أهدافه المُحدَّدة مسبقاً.
2. تلبية حاجات المُتدرِّبين المهنيَّة، مع العمل الدائم على توجيه التدريب نحو الأعمال التي سيقومون بها.
3. الاختيار المُناسِب لمكان التدريب؛ لكي تنجح عمليَّة التدريب يجب أن يكون مكان التدريب مُجهَّزاً بالمُستلزَمات المطلوبة للتدريب.
4. استمراريَّة عمليَّة التدريب لتحقيق الانسجام مع الاتجاهات العالميَّة المُعاصِرة.
5. تطبيق أساليب تقويم مُتطوِّرة في عمليَّة التدريب (محمد، 2014: 29).
6. أن يُؤسَّس التدريب على إطار، أو نموذج نظريّ يستمدّ مبادئه من الحقائق التجريبيَّة.
7. أن تكون أهداف البرنامج التدريبيّ واضحة، وواقعيّة.
8. أن ترتبط سياسة، وأهداف، واتجاهات التدريب رسميّاً بالأهداف، والسياسة العامّة للدولة (الخليفات، 2010: 40).

### 7. أنواع التدريب (Types of Training)

تُنفَّذ البرامج التدريبيَّة بأساليب، وأنماط مُتعدِّدة حسب طبيعة تلك البرامج، ومن أهمِّها:

**أوّلاً: التدريب بحسب الأهداف، ويُمكِن تصنيفه إلى:**

1. **تزويد المتدرب بالمعلومات:** أي: زيادة قدرة الفرد على التفكير المُبدِع الخلاَّق بما يُمكِّنه من عمله، ومُواجَهَة المُشكِلات، والتغلُّب عليها.
2. **التدريب على المهارات:** ويكون برفع مُستوى أداء الفرد، وإكسابه المهارات المعرفيَّة، والعمليَّة المُستحدَثة في ميدان عمله، أو تطويرها بصورة مُستمِرَّة.
3. **تكوين الاتجاهات:** تنمية الاتجاهات السليمة للفرد نحو تقديره لقيمة عمله، وأهمِّيَّته، والآثار الاجتماعيَّة المُتصِلة به، والمُترتِّبة عليه.
4. **التدريب للترقية:** وذلك عن طريق إعداد الفرد إعداداً جيِّداً لمُمارَسة المهمَّات التي يتطلَّبها العمل الجديد بإكسابه المعلومات، والمهارات، والاتجاهات (الطعاني، 2002: 19).

**ثانياً: التدريب بحسب المكان الذي يُقام فيه**

أ- **التدريب في موقع العمل:** إذ تُشرِف الإدارة على تنفيذ البرنامج التدريبيِّ. ويتميَّز هذا النوع من التدريب بـأنَّ المُتدرِّب يكتسب خبرة مُباشِرة من دون الغياب عن العمل.

وفي مجال العمل التربويِّ يُمكِن تدريب أكثر من مُدرِّس في المدرسة الواحدة، أو مدارس مُتقارِبة، أو تدريب المُشرِفين التربويِّين، أو الاختصاصيِّين في المُديريَّات العامَّة للتربية (محمد، 2014: 26).

ويُمكِن استعمال الأساليب الآتية في هذا التدريب:

1. **أسلوب التعليمات:** إذ يتمُّ إعداد التعليمات، والتوجيهات الخاصَّة بتنفيذ عمل مُعيَّن، ويتولَّى المُدرِّب توضيح التعليمات، وشرحها للمُتدرِّبين، ويُراقِب أداءهم في أثناء تنفيذهم لها.
2. **أسلوب المساعدة الإشرافيَّة:** يكون المُشرِف المُباشِر مُدرِّباً، فيُصحِّح الأخطاء التي يقع فيها المُتدرِّب خطوة خطوة، ويتميَّز هذا الأسلوب بالطابع العمليِّ الميدانيّ.
3. **أسلوب تبادل الأعمال (التدوير):** يتمُّ من طريق إجراء التنقُّلات بين العاملين بما يُؤدِّي إلى اكتساب خبرة جديدة (التميميّ، 2009: 8).

ب- **التدريب خارج موقع العمل:** يتمُّ هذا النوع من التدريب في أماكن خاصَّة للتدريب، ويقع خارج المُؤسَّسة، أو المدرسة، ويأخذ التدريب في هذا النوع شكل المحاضرات، أو الندوات، أو المُؤتمَرات. ويُمكِن أن تتولَّى المُديريَّة العامَّة لإعداد المدرسين، وأقسام الإعداد والتدريب في المُديريَّات العامَّة للتربية هذا النوع من التدريب.

**ثالثاً: التدريب بحسب المدَّة، أو التوقيت**

1. تدريب طويل الأجل.
2. تدريب مُتوسِّط الأجل.
3. تدريب قصير الأجل.

**رابعاً: التدريب بحسب الخدمة**

1. تدريب قبل الخدمة (التأهيل): تشمل كلَّ أنواع التأهيل، والإعداد التي يخضع لها الفرد قبل تسلُّمه الفعليِّ للعمل من أجل تهيئته لظروف العمل، والانطلاق في تنفيذه، وتقوم بمثل هذا التأهيل الكليات، والمعاهد (السكارنة، 2011: 81).

2. **تدريب في أثناء الخدمة:** يُعرَّف التدريب في أثناء الخدمة بأنه: (مجموعة برامج مُنظَّمة تُصمَّم بقصد تطوير قدرات، ومهارات المُدرِّسين لمُواكَبة أحدث التطوُّرات في مجالات المعرفة العلميَّة، والمهنيَّة بما يُساعِدهم على المُساهَمة في التحوُّلات الاجتماعيَّة، والاقتصاديَّة) (جمهوريّة العراق، 1986: 83).

**1. أساليب التدريب (Training Methods)**

يزخر الأدب التربويّ في مجال التدريب بالعديد من الأساليب التدريبيَّة التي يُمكِن أن تُعتمَد كلُّها في تدريب المُدرِّسين، أو بعضها، وبحسب طبيعة النشاط التدريبيّ، ومُدَّته الزمنيَّة (التميمي، 2009: 9).

ويسعى القائم على عمليَّة التدريب إلى استعمال الأسلوب الذي يراه الأمثل، والأنسب، والأسرع في تحقيق الأهداف المرسومة للبرنامج التدريبيِّ، ويُؤثِّر المُستوى التنظيميّ للمُتدرِّبين في تحديد الأسلوب المُناسِب اتباعه معهم (جري، وعباس: 2017: 45).

فيما يأتي عدد من أساليب التدريب نذكر منها: (1.المحاضرة. 2.الحلقات النقاشيّة. 3.الندوات. 4.المُؤتمَرات. 5.البحث التربويّ/العلميّ. 6.الورشة التدريبيَّة التعليميَّة. 7.اللجان التدريبيّة. 8.دراسة الحالة. 9.تمثيل الأدوار. 10.الزيارات الميدانيّة. 11.تدريب الحساسيّة. 12.التدريب بالمُمارَسة. 13.الإدارة المُتعدِّدة. 14.السلة التدريبيَّة. 15.التدريب العمليّ. 16.الحلّ المُتكامِل. 17.القوافل التدريبيّة. 18.المنحى مُتعدِّد الوسائل. 19.التدريب بالمُحاكاة. 20.التدريب المُوزَّع. 21.التعيينات التدريبيَّة/التعلّم الذاتيّ. 22.العصف الذهنيّ. 23.المباريات التدريبيّة. 24.الحقائب التعليميّة. 25.القنوات الفضائيّة. 26.التدريب عن بُعد. 27.تكامل سياسات وبرامج التدريب قبل الخدمة وأثناءها) (التميمي، 2009: 9).

**وسيقف الباحث على بعضٍ من هذه الأساليب، ومنها:**

1. **أسلوب المحاضرة (Lecture):** وهو أكثر الأساليب شُيُوعاً، واستعمالاً، ويقوم بإلقاء المُحاضَرة مُحاضِر واحد، ويتحكَّم بها بنحو مُتكامِل، ويكون المُتدرِّب مُستمِعاً، ويُمكِن للمُحاضِر الاستعانة بوسائل تعليميَّة مُختلِفة، مثل: الخرائط، والأفلام، والرُسُوم التوضيحيَّة، والسبورة، والشفافيّات) (جري، وعباس، 2017: 45).
2. **أسلوب التطبيق العمليّ Demonstration Method:** بموجب هذا الأسلوب يقوم المُدرِّب بأداء عمل أمام مجموعة من الأفراد المُتدرِّبين مع شرح نظريّ، وعمليّ لمراحل أداء العمل، وإجراءاته من دون أن يشارك المُتدرِّبون في أداء العمل؛ لكي يُسمَح لهم بالمناقشة، والاستفسار. ويتميَّز بتثبيت المعلومات لدى المُتدرِّبين بدرجة أكبر من الأساليب النظريَّة (الخليفات، 2010 : 97-98).
3. **الندوات (النقاش الجماعيّ) (Seminars):** وهي أن يتبادل عدد من المُختصِّين بالاجتماع معاً؛ لمعالجة موضوع مُحدَّد من جوانب مُختلِفة في الوقت الذي يُشاركهم فيه المُتدرِّبون النقاش. ويشتمل على خصائص المحاضرة؛ إذ يعرض كلّ مُتحدِّث وجهة نظره إلى جانب أنّه يتمتّع بالنقاش، وتبادل الآراء (الخليفات،2010 : 101).
4. **المُؤتمَرات (Conferences):** يُساعِد هذا الأسلوب في سرعة إيصال المعلومات إلى المُتدرِّبين، ونقل التجارب، والخبرات بينهم، ويعمل كذلك على تعديل الاتجاهات، والسُلُوك لدى المُشارِكين (محمد، 2014 : 36).
5. **الزيارات الميدانيّة (Field Visits):** يهدف هذا الأسلوب إلى إعطاء المُتدرِّبين فرصة لمشاهدة المواقف، والحقائق كما تقع فعلاً، والتعرُّف إلى بعض المُشكِلات، والمُمارَسات من واقع العمل الفعليِّ، إضافة إلى إمكانيَّة تطبيق بعض ما شاهدوه إذا توافرت لهم الظروف المُناسِبة لذلك؛ ليتمكّنوا من الربط بين النظريَّة والتطبيق، ويُساعِدهم على التنبُّه لبعض المُعوِّقات المُحِيطة بالعمل (الخليفات،2010 : 102-103).
6. **الحلقات الدراسيَّة (Seminars):** وهدفها إتاحة الفرصة للمُشارِكين لدراسة موضوع مُعيَّن تحت إشراف مُستمِرٍّ يقوم كلُّ عضو مُشارِك بإجراء دراسة فرديَّة، وكتابة تقارير عنها يُناقِش فيها الحلقة الدراسيَّة. وتضمّ الحلقة الدراسيَّة نشاطات، مثل: إعداد التقارير، والمناقشات الجماعيَّة، وتخطيط الواجبات، وتُعَدُّ الحلقات الدراسية من أبرز أنماط التدريب، أو تجري فيها دراسات مُهمَّة، وتُقدَّم التوصيات، واستنتاجات مُفيدة، وتُطرَح مُشكِلات تُعالَج جماعيّاً بأسلوب علميّ (جري، وعباس، 2017 : 47).

7. **تدريب الفريق (Team Training):** يُقسَّم المتدربون على مجموعات مُتجانِسة، ويُعطى الفريق موادّ مُعيَّنة تشمل المهامَّ، والمهارات التعليميَّة المُراد إتقانها، ويقرأ أعضاء الفريق، أو يستمعون للمادَّة بشكل فرديٍّ، أو جماعيّ كما يُريدون، ويتبع ذلك سلسلة من الأسئلة يتعيَّن على الفريق الإجابة عنها.

إنَّ تدريب الفريق هو وسيلة مُمتازة للتدريب على أفكار جديدة، وموادّ جديدة، وهذا الأسلوب يقضي على حالة الانعزال، والعمل الانفراديّ التي يشعر بها البعض، والتركيز الاهتمام على المادَّة من عِدَّة جوانب، وتتطلَّب من المُتدرِّب التفكير في المادَّة العلميَّة، وما يتعلَّق بها، ومُناقشتها؛ حتى يتوصَّل إلى قرارات، ثم يُقدِّم تقريره إلى مجموعة أكبر، أو إلى المُدرِّب نفسه (الخطيب، وأحمد، 2008: 138).

8. **العصف الذهنيّ (استمطار الأفكار) (Brainstorming):** وهو أحد أساليب المناقشة الجماعيَّة التي يُشجّع فيها أفراد المجموعة بإشراف رئيس لها على توليد أكثر ما يُمكِن من الأفكار، والاقتراحات المُبتكَرة الخلاّقة في مُدَّة زمنيَّة قصيرة نسبيّاً من دون نقد لها، وتسجيل هذه الأفكار؛ ليقوم رئيس المجموعة، أو الإدارة بتقويمها، وتحليلها بعد جمعها من دون مناقشة (الخطيب، وأحمد، 2008: 98).

9. **التعليم المبرمَج (Programmed education):** يقوم على أساس مفهوم التعلّم الذاتيّ إذ يتحمَّل المُتعلّم المسؤوليَّة في تعليم ذاته؛ ممّا يُؤدِّي إلى تعلّمه كيف يتعلَّم في نهاية البرنامج (الخطيب، وأحمد، 2012: 197).

10. **لعب الأدوار (Role Playing):** وهو وضع حالات يكون فيها سُلوك المُتدرِّبين مُلائِماً للأدوار التي تمَّ تعيينها لهم للقيام بها، ويشبه تمثيل الدور دراما يكون فيها كلّ مُشترَك له دور مُحدَّد يلعبه، إلا أنَّه يرتجل دوره المُحدَّد تبعاً للاستجابات الخاصَّة بالحالة التدريبيَّة، أو التعليميَّة (الخطيب، وأحمد، 2008: 104).

**8. مبادئ التدريب (Training Principles) :**

تخضع العمليَّة التدريبيَّة إلى عِدَّة مبادئ ينبغي مُراعَاتها في المراحل جميعها لهذه العمليَّة، وهي:

1. **الشرعيَّة:** ويُقصَد بها مجموعة القوانين، والأنظمة، واللوائح المعمول بها داخل المنظمة.
2. **المنطقيَّة:** لابُدَّ أن يتمَّ التدريب؛ بناءً على فهم منطقيٍّ، وواقعيٍّ، ودقيق، وواضح للاحتياجات التدريبيَّة.
3. **الهادفيَّة:** لابُدَّ من أن تكون أهداف التدريب واضحة، وموضوعيَّة قابلة للتطبيق، ومُحدَّدة تحديداً دقيقاً من الزمان، والمكان، والكم، والكيف، والتكلفة.
4. **الشُمُوليَّة:** أن تشتمل العمليَّة التدريبيَّة على جميع أبعاد التنمية البشريَّة من قِيَم، واتجاهات، ومعارف، ومهارات، كما يجب أن يُوجِّهه إلى جميع المُستويات الإداريَّة في المنظمة ليشمل جميع فئات العاملين فيها.
5. **التدرُّجيَّة:** وهي البدء بمعالجة الموضوعات البسيطة، ثمّ التدرُّج بصورة مُخطَّطة، ومُنظَّمة إلى الأكثر تعقيداً، وهكذا.
6. **الاستمراريَّة:** في التدريب يبدأ مع بداية الحياة الوظيفة للفرد، ويستمرُّ معه خطوة بعد أخرى؛ لتطويره، وتنميته؛ حتى يُساعِد العاملين على التكيُّف، والتطوُّرات المُستمِرَّة أمام التغييرات الحاليَّة، والمُستقبَليَّة.
7. **المرونة:** تطوُّر العمليَّة التدريبيَّة؛ من أجل مُواكَبة التطوُّر، والتزويد بالوسائل، والأدوات، والأساليب، ومُستوياتهم الوظيفيَّة، وتوظيفها في خدمة العمليَّة التدريبيَّة (خليفات،2010 : 32-33)، و(السكارنة،2011 : 31-32).

**9. مراحل بناء البرنامج التدريبيّ (Stages of the training process):**

هناك اتجاهات، وأساليب مُتنوِّعة في بناء البرامج التدريبيَّة. فمنهم مَن حدَّدها في ثلاثة مجالات، وهذا ما ذهب إليه ديفز (Davis)، وهي:(المُدخَلات، والعمليَّات، والمُخرَجات):

1. مُدخَلات تحليل النظام.
2. عمليّات تنفيذ النظام، وتصميمه.

3. المُخرَجات (زاير، وخضير، 2015 : 251).

فيما يرى السكارنة أنَّه ليس هناك عدد مُحدَّد من الخطوات للبرامج التدريبيَّة، وإنَّما هناك اجتهادات حول عدد الخطوات فقد حدَّد جيرالش وآيلي(Gerlach& Ely,1980) البرامج التدريبيَّة بأربع مراحل، هي:

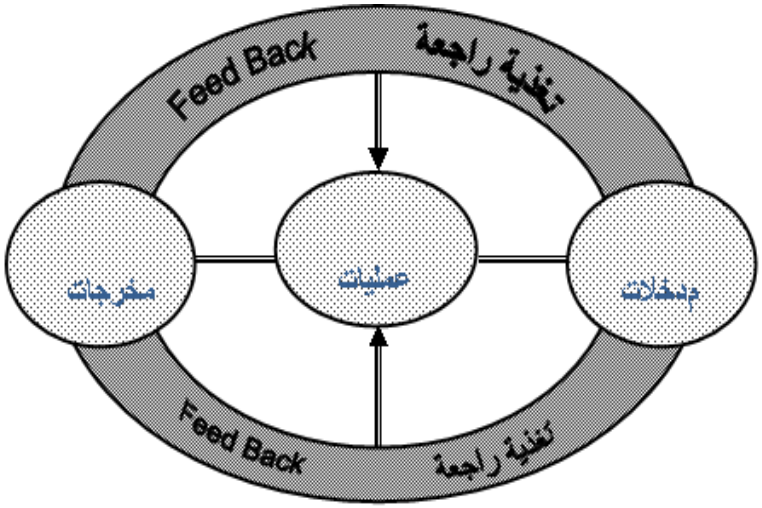
1. تحديد الأهداف، ووصف المُحتوى.
2. إجراء القياس القبليّ لسُلُوك المُتدرِّبين.
3. تحديد الوقت، والمكان، وأساليب التدريب.
4. تقييم الأداء، والتغذية الراجعة لضمان انتقال التدريب.

فيما حدَّدت عطوي مُكوِّنات البرنامج التدريبيِّ بثلاثة مُكوِّنات رئيسة، هي:

1. المُدخَلات (Inputs).
2. العمليَّات (Processes).
3. المُخرَجات (Outputs).
4. التغذية الراجعة (Feed back) (عطوي، 2011 : 213-216).

ويُوضِّح المخطط الآتي الإطار الأساس للأنموذج الذي اعتُمِدَ لتصميم البرنامج التدريبيّ

المُخطَّط (5).




## أوّلاً: الْمُدخَلات (Inputs)

هي عناصر البيئة جميعها التي تدخل في النظام، وتشمل المُتغيِّرات جميعها التي تُؤثِّر في النظام (زاير، وخضير، 2015: 59)، وهناك ثلاثة أنواع من المُدخَلات التدريبيَّة، هي:

### 1. الْمُدخَلات البشريَّة، وتشتمل على:

1. **الْمُتدرِّبون:** إنَّ وُجُود مُتدرِّب مُقتنع بأهداف التدريب، وحاجته إليه يُعَدُّ من العوامل التي تُؤدِّي إلى نجاح التدريب؛ إذ يُعَدُّ المُتدرِّب أساس العمليَّة التدريبيَّة، ومحورها (السكارنة،2011 : 57).

وقد حدَّد السكارنة عدداً من صفات المُتدرِّبين، هي:

1. أن يشعر المُتدرِّب بحاجته إلى التدريب، وأن يكون على استعداد لبذل الجهد لتحسين مُستواه الوظيفيِّ، ورفع كفاءته.

2. أن يتوافر للمُتدرِّب المُستوى العلميّ، والحدِّ الأدنى من التخصُّص، والقدرات المطلوبة؛ لكي يتمكّن من المُشارَكة بفاعليَّة في البرنامج التدريبيّ. (السكارنة،2011 : 130).

2. **الْمُدرِّب:** هو الشخص المسؤول عن اختيار المادَّة العلميَّة المُناسِبة لتلبية أهداف المرجوَّة من التدريب؛ لذا فإنَّه من المُهمِّ اختيار المُدرِّب المُناسِب القادر على استعمال وسائل التدريب، وأساليبه المُتنوِّعة بما يتفق مع طبيعة البرنامج، وأهدافه، ومُستوى التدريب (السكارنة، 2011 : 57).

وهناك شُرُوط يجب توافرها في المُدرِّب الكفء، هي:

1. أن يكون مُتحمِّساً للتدريب، مُقتنِعاً بأهمِّيَّته، وحريصاً على تنمية مهاراته، ومُتابَعة التطوُّرات العلميَّة، والأبحاث في مجال اختصاصه.
2. أن يكون مُلِمّاً بالمادَّة التدريبيَّة، ولديه خبرة عمليَّة، ومعرفة سابقة بالموضوع.
3. أن يكون تفكيره مُنظَّماً سريع البديهة قادراً على التعبير بشكل واضح، ومُقنِع.
4. أن تكون لديه مهارة في إدارة الوقت، والجلسات، والتخطيط، والتنظيم (السكارنة، 2011: 131).

### 3. إدارة البرنامج التدريبيّ

أ- مُشرِف تربويّ، أو اختصاصيّ تربويّ.
ب- مُدير معهد التدريب.
ت- أحد المُتخصِّصين في التدريب.

**يكون حُضُور المُتدرِّبين في البرنامج التدريبيّ** (إجباريّ، تفرُّغ من العمل الوظيفيّ، أو في غير أوقات الدوام الرسميّ (محمد، 2014: 37-39).

## 2. الْمُدخَلات المادِّيَّة: تتمثّل في:

1. **ميزانيَّة التدريب:** وتشمل النفقات الماليَّة، وتكاليف إعداد، وتنفيذ البرامج التدريبيَّة، وتكاليف الطباعة، والقرطاسيّة، والنثريّات التي تحتاج إلى المُصادَقة عليها من قِبَل الجهات المُختصَّة (السكارنة، 2011: 132).

### 2. زمن مكان تنفيذ البرنامج التدريبيّ

تختلف مُدَّة البرنامج التدريبيّ بحسب الأهداف، ونوعيَّة المُشارِكين، ويشمل عدد أيَّام التدريب، وعدد الجلسات في اليوم، وعدد ساعات الجلسات، وفترات الاستراحة، ومواعيد البدء، والانتهاء، ويتحدَّد مكان تقديم البرنامج داخل، أو خارج المُؤسَّسة، أو المنظمة وفق الإمكانيَّات الماليَّة، وحاجة المُؤسَّسة، أو المنظمة للتدريب، والأجهزة، والآلات المُتوافِرة لديها (السكارنة، 2011 :130).

### 3. الوسائل، والتقنيَّات التدريبيّة

للوسائل التعليميّة دور كبير في بناء البرامج التدريبيَّة، لأهمِّيَّتها في مُساعَدة المُدرِّب على تأدية عمله، وما يُقدِّمه من أنشطة تُساعِد في تحسين عمليَّة التدريب؛ ومن ثم تحقيق الأهداف المنشودة (الأحمد، وحذام، 2001: 45).

### 4. الحوافز، والامتيازات الْمُقدَّمة للمُتدرِّبين

تُعَدُّ الحوافز، والامتيازات من العوامل المُؤثِّرة في زيادة الدافعيَّة، وخلق الاتجاه الإيجابيّ لدى المُدرِّسين نحو التدريب، والذي ينعكس أثره في المُخرجَات التدريبيَّة، وقد حدث تطوُّر كبير مجال ربط التدريب بالحوافز (المادِّيَّة، والمعنويَّة)؛ ممَّا كان لها الأثر الكبير في زيادة الدافعيَّة، وخلق الاتجاه الإيجابيّ لدى المُدرِّسين نحو التدريب انعكس أثره على المُخرَجات التدريبيَّة (جمهورية العراق، 1986: 13).

3. **الْمُدخَلات المعلوماتيَّة:** وتتركَّز في المعلومات المُتعلِّقة بالمنظمة، وسياستها، وأهدافها، وهيكلها، والنظريَّات، والبُحُوث، والتجارب، والطرق، والأساليب الفنِّيَّة، والحالات، والدراسات، والموادِّ التدريبيَّة (الخليفات، 2010 : 46).

## 1. تحديد الحاجات التدريبيَّة

تُعَدُّ الحاجات التدريبيَّة حجر الزاوية في أيِّ نشاط تدريبيٍّ، إذ إنَّها المرحلة التي يتمُّ فيها تخطيط البرامج التدريبيَّة التي تُلبِّي الاحتياجات الفعليَّة، وعليها يتوقَّف نجاح، أو إخفاق البرامج التدريبيَّة (الخليفات،2010 : 61).

وتُعَرَّف الحاجات التدريبيَّة بأنَّها: "تحديد نواحي الضعف، والقُصُور في أداء المُتدرِّب، والتي تحول دون تأديته لوجباته على الوجه المطلوب، ثم تحديد التغييرات، والتطوُّرات المطلوبة في معلومات، ومهارات، واتجاهات المُتدرِّب؛ حتى يُمكِن من طريق التدريب تحسين مُستوى أدائه" (حجازي،2010: 68).

ويُمكِن تحديد أهمِّيَّة الحاجات التدريبيَّة بالآتي:

1. تُعَدُّ العامل الحقيقيَّ في رفع كفاءة العاملين في تأدية الأعمال المُسنَدة إليهم.
2. تُعَدُّ الأساس الذي يقوم عليه أيُّ نشاط تدريبيّ.
3. تُعَدُّ العامل المُؤشِّر الذي يُوجِّه التدريب إلى الاتجاهات الصحيحة، والمُناسِبة.
4. تُعَدُّ العامل الأساسيَّ في توجيه الإمكانات المُتاحة للتدريب إلى الاتجاه السليم الصحيح.
5. التعرُّف على الاحتياجات التدريبيّة مسبقاً يُؤَدِّي إلى عدم ضياع الوقت، والجهد، والمال المبذول في التدريب.
6. معرفة الاحتياجات التدريبيَّة تسبق أيَّ نشاط تدريبيّ مهنيّ، وتأتي قبل تصميم البرامج (السكارنة،2011: 99).

## 2. تصميم البرنامج التدريبية (Design of training Program)

من الأمور التي يجب على مُصمِّم البرامج التدريبيَّة أخذها بنظر الاعتبار التخطيط لبرامج تدريب المُدرِّسين في أثناء الخدمة:

1. التعرُّف إلى الأهداف التي يسعى نظام التدريب إلى تحقيقها، وأن تكون هذه الأهداف مُحدَّدة.
2. التعرُّف إلى الأثر الذي سيُحدِثه البرنامج التدريبيّ.
3. درجة ترابُط البرنامج التدريبيِّ مع سلسلة البرامج التدريبيَّة الأخرى؛ لتحقيق مفهوم تكامل نظام التدريب.
4. التركيز على الجوانب النظريَّة، والتطبيقيَّة.
5. أن يكون للمُدرِّسين أنفسهم دور فاعل في التخطيط، والتنفيذ للبرامج.
6. أن يحتوي البرنامج على أنشطة مُتنوِّعة، وأساليب مُتعدِّدة، ويُراعي الفروق الفرديَّة.
7. أن يتواكب مع تلك البرامج تطوير المدارس نفسها، وما يرتبط بها من جهات رسميَّة.
8. أن يُقام في أوقات مُناسِبة للمُدرِّسين (حسن، 2008: 78).

## 3. أهداف البرنامج التدريبيّ

تُعَدُّ خطوة تحديد، وصياغة الأهداف من المهمّات الرئيسة في التخطيط لأيِّ برنامج تدريبيّ؛ لأنَّها تُساعِد المُتدرِّب على اختيار المُحتوى المُناسِب، واختيار طرائق التدريب، والأنشطة المُلائِمة لتحقيق الأهداف، وتصميم الأهداف يتطلَّب الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما موضوعات البرنامج؟
2. ما المعارف، والمهارات التي يسعى البرنامج إلى إيصالها للمُتدرِّبين.
3. ما النتائج النهائيَّة التي تُريد التوُصُّل إليها؟
4. يجب أن تتسم الأهداف بالشُّرُوط التالية (مُحدَّدة، مُناسِبة، التوقيت، القابليَّة للقياس، الواقعيّة) (السكارنة، 2011: 138-139).

## 4. مُحتوى البرنامج التدريبيّ

يُقصَد بالمُحتوى كلّ ما يُقدَّم للمُتدرِّبين من موضوعات، وأنشطة تمَّ اختيارها في ضوء الأهداف العامّة للبرنامج التدريبيّ؛ إذ يتمّ من طريقها ترجمة الأهداف إلى سلسلة من الدروس التدريبيَّة التي تضمن تحقيق تلك الأهداف؛ ولضمان تحقيق جميع أهداف البرنامج التدريبيّ لابُدَّ من التنوُّع في مُحتوى البرنامج التدريبيِّ، وأن تكون مُفرَداته مُترابِطة، ومُتدرِّجة، وذات تسلسل منطقيّ لتكوين نسيج واحد من الموضوعات (الأحمد، 2005: 213).

### 5. طرائق، وأساليب التدريب

أساليب التدريب هي الطريق الذي يُستعمَل لنقل المادَّة التدريبيَّة من المُدرِّب إلى المُتدرِّبين (السكارنة،2011: 125). ويتمّ اختيار الطرائق، والأساليب التدريبيَّة بحسب طبيعة المُحتوى التدريبيِّ للبرنامج، وكذا بحسب خصائص المُتدرِّبين التعليميَّة، والاجتماعيَّة، ويجب أن تكون مُلائِمة، وتُساهِم في تعليم المُتدرِّبين أهداف البرنامج (السكارنة، 2011 : 109).

### 6. الأنشطة التدريبيَّة

تتبوَّأ الأنشطة مكانة مُهمَّة، وفاعلة في أيِّ برنامج تدريبيّ؛ لما لها من تأثير كبير في تشكيل خبرات المُتدرِّبين، وفي تغيير سُلُوكهم الأدائيِّ، فيُقصَد بالنشاط التدريبيِّ كلّ نشاط تدريبيّ يقوم به المُدرِّب، أو المُتدرِّب، أو كلاهما معاً سواء أكان داخل المُؤسَّسة، أم خارجها؛ لتحقيق الأهداف التدريبيَّة، والتربويَّة المُتمثِّلة في النُمُوِّ الشامل المُتكامِل للمُتدرِّب (عميرة، 2005: 281).

إنَّ هذه المُدخَلات تعمل جميعها، وفي تفاعل طوليّ وعرضيّ، وفي اتجاه المُخرَجات؛ الأمر الذي يُسفِر في النهاية عن مُخرَجات مُعيَّنة بمُواصَفات خاصّة. ويستمدُّ النظام مُدخَلاته عادةً في ضوء أهدافه، ووظائفه (زاير، وخضير، 2015: 60).

### 7. تقويم البرنامج التدريبيّ

يُعَدُّ التقويم أحد الأركان الرئيسة التي تندرج فيها المُمارَسات العمليَّة، والعلميَّة الصحيحة في العمليَّة التدريبيَّة؛ إذ إنَّ كلَّ ما يتمُّ في تصميم البرامج التدريبيَّة من وضع الأهداف، واختيار الوسائل التعليميَّة، والمُدرِّبين، وتنفيذ البرنامج لا تكون كاملة ما لم تتمَّ عمليَّة التقويم؛ ليتبيَّن لنا مقدار الفائدة التي يُتحصَّل عليها، وهل حقَّق البرنامج الأهداف المرجوَّة منه أم لا؟ لذا فإنَّ العمليَّة التدريبيَّة تكتمل بالمرحلة الأخيرة ألا، وهي: مرحلة التقويم (الخليفات، 2010 : 125). تقويم البرامج التدريبيَّة يتمّ على وفق ثلاث مراحل، وهي:

#### أ- مرحلة تقويم البرامج التدريبيَّة قبل تنفيذ البرنامج

تبدأ بالتعرُّف على الاحتياجات التدريبيَّة الفعليَّة للمُتدرِّبين، وتحليل العمل، أو الوظيفة، وتحليل مُستوى أداء الفرد، ومُقارَنة المُتطلَّبات الفعليَّة لأداء الوظيفة، والمعارف، والمهارات، والقدرات الموجودة لدى الفرد، وتقويم الموادِّ التي ستتضمَّنها خطة التدريب، ومدى شُمُولها للمعلومات التي ستُقدَّم للمُتدرِّبين، والساعات المُخصَّصة للتدريب، ونوع التدريب الذي اختِيْر، ومدى مُلاءَمته، وأساليب التدريب التي تمَّ اختيارها، والتسلسل المنطقيّ للموضوعات، والوسائل التدريبيَّة؛ وهي بذلك تُعَدُّ عمليَّة قياس للبرنامج التدريبيِّ لاكتشاف الثغرات، ونواحي القُصُور، أو الضعف لمعالجتها؛ لتحسين، وتعديل مُحتوى البرنامج التدريبيِّ بصورة مُستمِرَّة، وتحسين نوعيَّة التدريب، إضافة إلى تبنِّي وسائل تدريب أكثر مُلاءَمة (الخليفات، 2010 : 129).

#### ب- مرحلة تقويم البرنامج التدريبي أثناء التنفيذ

ويتمّ في هذه المرحلة تقويم أهداف البرنامج التدريبيّ، وتصميمه، وسير عمليَّة التدريب، ومعلومات المُتدرِّبين، وسُلُوكهم، وانتظامهم في البرنامج التدريبيِّ، ومدى التزامهم بمواعيد التدريب، وأساليب، والوقت المُخصَّص لكلِّ موضوع، ووسائل التدريب المُستعمَلة، ورُدُود فعل المُتدرِّبين تجاه البرنامج. وكلّ ذلك للتأكُّد من أنَّ عمليَّة التدريب تسير وفق ما هو مُخطَّط له سابقاً (الخليفات، 2010: 130).

#### ت- مرحلة التقويم بعد انتهاء البرنامج التدريبيّ

وتهدف هذه المرحلة إلى التأكّد من تحقيق الأهداف التي وُضِعَ البرنامج التدريبيّ من أجل تحقيقها، ومدى مُساهَمته في تلبية الاحتياجات التدريبيَّة، ومدى ما حققه من فائدة تعود على المُتدرِّب من حيث اكتسابه للمعارف، والخبرات، والمهارات، والاتجاهات الإيجابيَّة (الطعاني، 2007: 263). ويُمكِن توضيح مُدخَلات العمليَّة التدريبيَّة.

ثانياً: **العمليّات (Processes):**

إنَّ هدف كلِّ نظام هو تحويل المُدخَلات إلى مُخرَجات، ولكي يُحقِّق النظام هدفه لابُدَّ له من أن يُؤدِّي عمليَّات، أو نشاطات، ويتمّ ذلك من طريق أربع مراحل، هي (زاير، وخضير، 2015 : 60):

أ. **مرحلة التحضير:** تُمارَس فيها عِدَّة أنشطة مُهمَّة أوَّلها تحديد الاحتياجات التدريبيَّة، وتُمثِّل نقطة البداية؛ وبناءً عليها يتمُّ وضع الأهداف المطلوب تحقيقها من التدريب، ومن ثَمَّ تصميم البرنامج التدريبيّ، وتوفير الإمكانيَّات اللازمة للتدريب، ووضع مُستويات الأداء المُتوقَّع، ووسائل القياس (الخليفات، 2010: 47).

ب. **مرحلة تنفيذ البرنامج (عمليّات التحويل):** وهي العمليّات التي تُحوِّل المُدخَلات إلى مُخرَجات، مثل: التدريس في الكلِّيَّة، وإكساب المُتعلِّم مهارات جديدة تُمكِّنه من مُمارَسة عمل مُعيَّن في التخصُّص الذي سيُدَرِّس فيه.

ج. **عمليَّات الصيانة:** وهي العمليَّات التي تُحافِظ على بقاء النظام بحالة فعَّالة.

د. **عمليَّات الضبط:** وتهدف هذه العمليَّات إلى مُراقبة النظام، وضبطه (زاير، و خضير،2015 : 61).

## ثالثاً: الْمُخرَجات (Outputs)

وهي النتائج النهائيَّة التي يُحقِّقها النظام. وتتوقَّف جودة المُخرَجات على نوعيَّة المُدخلَات، ومُستوى العمليَّات، والمُخرَجات أنواع (بشريَّة، ومادِّيَّة، ومعنويَّة). (زاير، وخضير،2015: 61):

1. **مُخرَجات بشريَّة:** وهي المُتدرِّبون بعد أن اكتسبوا مهارات، ومعارف، وخبرات، وسُلُوكيَّات جديدة تمَّ اكتسابها من التدريب.

2. **مُخرَجات مادِّيَّة:** وتتمثَّل في النتائج الملموسة التي سوف يُحقِّقها المُتدرِّبون بعد أن اكتسبوا مهارات جديدة، كزيادة مُعدَّل الأداء، وتحسين طرق العمل، وتخفيض التكاليف، والوفورات في الوقت، والجهد.

3. **مُخرَجات معنويَّة:** تتمثَّل في الجانب الفكريِّ، والنفسيِّ للمُتدرِّبين، وتحسين معلوماتهم، ووجهات نظرهم نحو العمل، وزيادة ولائهم للمنظمة، وارتفاع وعيهم بمُشكِلاتهم، ومُشكِلات مُؤسَّساتهم، وتطوير المهارات، وتحسين العلاقات الوظيفيَّة، وتعديل السُلُوكيَّات، والاتجاهات (الخليفات، 2010 : 48).

**رابعاً: البيئة:** وتتمثَّل في مجموعة الظروف التي تُحِيط بالمُؤسَّسة بصورة عامَّة، وبالعمليَّة التدريبيَّة بصورة خاصَّة، تتأثَّر بها وتُؤثِّر فيها، تأخذ منه وتُعطيها، وتتقسَّم البيئة على قسمين، هما:

1. **البيئة الداخليَّة:** وتتمثَّل بالمُكوِّنات البشريَّة للمُؤسَّسة، وغيرها؛ إذ إنَّ هناك أربعة عناصر تتكوَّن منها البيئة الداخليَّة للتدريب، هي:
   أ. **الجانب الإنسانيّ:** ويُمثِّل إدارة العمليَّة التدريبيَّة التي تتكوَّن من مُخطِّطي برامج التدريب، ومُصمِّميها، والمُتدرِّبين، والمُدرِّبين، والمُشرِفين عليها.
   ب. **الجانب التكنولوجيّ:** ويُمثِّل أسلوب التدريب، وطرائق إيصال المعلومات إلى المُتدرِّبين، والأدوات، والأجهزة المُستخدَمة في التدريب.
   ج. **الأنظمة، واللوائح:** التي تُقرِّرها إدارة المُؤسَّسة؛ لتسهيل تنفيذ البرنامج التدريبيّ، وشُرُوط الالتحاق بها، والتعليمات المُتعلِّقة بذلك.
   د. **العلاقات بين الْمُتدرِّبين والْمُدرِّبين في الْمُؤسَّسة:** وتتكوَّن من مُدرِّبين، ومُتدرِّبين، وعاملين، والعلاقات الرسميَّة بين المُتدرِّب، والمُشرِف على التدريب، والعلاقات غير الرسميَّة بين المُتدرِّبين فيما بينهم.
   ه. **القِيَم السائدة في الْمُؤسَّسة:** وتُمثِّل المفاهيم التي تنشرها المنظمة بين العاملين، والمُتدرِّبين، والمُدرِّبين، كشعار التعاون.

2. **البيئة الخارجيَّة:** وتتكوَّن من بُعدين بحسب ما أورد (الطعاني، 2007 : 141)، هما:
أ. **البُعد الْمُجتمَعيّ:** ويُمكِن حصره في النظام الاقتصاديِّ، والسياسيِّ، والاجتماعيِّ، والقانونيِّ، والثقافيِّ، والمُستوى الحضاريِّ، والتكنولوجيّ، ونظام إدارة الموارد البشريَّة، والتنمية.
ب. **البُعد التنظيميّ:** وتتمثّل في المُؤسَّسات التي تخدم المُجتمَع، وتُلبِّي حاجات الأفراد، وتوظيف الموارد البشريَّة لتحقيق أهداف المُؤسَّسة، والبيئة الخارجيَّة.

إنَّ بيئة التدريب سواء كانت داخليَّة، أم خارجيَّة، وتمثل عنصراً مُهمّاً في النظام، وتُحدِّد نجاح، أو عدم نجاح النظام التدريبيّ من طريق تفاعُلِها مع التدريب، والتأثير والتأثر بالتدريب، وقدرته على الاستمرار من طريق قبولها، أو رفضها لما يُحقِّقه هذا النظام من نتائج تدريبيَّة (الخليفات، 2010 : 51-52). ويُمكِن توضيح بيئة البرنامج التدريبيّ.

## خامساً: التغذية الراجعة (Feed back)

هي مُقارَنة مُخرَجات البرنامج التدريبيّ مع الأهداف المُحدَّدة مُسبقاً، وبيان الانحرافات، وتعديلها باستمرار (الخليفات،2010: 52)، أو هي معلومات تصحيحيَّة تأتي نتيجة تصنيف المُخرَجات، وتحليلها في ضوء الأهداف الخاصَّة بالنظام، وتشمل تقويم المُدخَلات، والعمليَّات، والمُخرَجات، والعنصر الرابع مُهمّ جدّاً في استمراريَّة عمل النظام (زاير، وخضير، 2015: 59-61).

والنموذج الآتي يُبيِّن المراحل الأساسيَّة لتصميم البرامج التدريبيَّة التي يجب أن يتضمَّنها أيُّ تصميم مُنظَّم لبرامج التدريب (السكارنة،2011 : 59-60).

## 10.مُعوِّقات التدريب (Training Obstacles):

على الرغم من أهمِّيَّة التدريب، والاتجاه إلى توفير برامج التدريب للمُدرِّسين في أثناء الخدمة، فإنَّ الواقع يشهد أنَّ هناك إشكاليَّات، ومُعوِّقات في البرامج التدريبيَّة، نذكر منها ما يأتي:

1. التعامل مع برامج التدريب باعتبارها عمليَّة مُستقِلَّة بذاتها مُنفصِلة الصلة بمنظومة شاملة.
2. التعامُل مع مهامّ برامج التدريب باعتبارها جزئيَّات مُنفرِدة، وغير مُترابِطة لا يجعلها في إطار فكريٍّ مُتكامِل، ولا تسترشد بتوجيهات ستراتيجيَّة مُتكامِلة.
3. إنَّ المُشارِكين في العمليَّة التدريبيَّة يُباشِرون أدوارهم في انعزال، ولا يجمع بينهم فكر الفريق؛ لكي ينطلقوا من منطلقات ستراتيجيَّة مُشترَكة.
4. انعزال عمليَّات التدريب عن باقي مُكوِّنات العمليَّة التعليميَّة كما تتباعد عمليَّات التدريب، وتنمية الموارد البشريَّة عن مُستوى التدريب العلميِّ المُتقدِّم، وطفرة التقنيَّة الحديثة؛ وهو ما يُطلَق عليه "ظاهرة الانعزال المُتعدِّدة.
5. غياب المنهج الستراتيجيِّ في التعامُل مع قضايا التدريب، والانطلاق في أنشطة من دون وُجُود معايير، واضحة تربطه بالستراتيجيَّات العامَّة للعمليَّة التعليميَّة.
6. افتقاد العلاقة بين التدريب وبين تكوين صلاحيَّات الفرد في العمل، ودفعه إلى الإبداع، والابتكار, وتحمُّل المسؤوليَّات، واتخاذ القرارات؛ وهو ما يُشار إليه في أدبيَّات الإدارة المُعاصِرة بمبدأ التمكين.
7. تقنيَّات التدريب المُستعمَلة في أغلب فعاليَّات، وأنشطة برامج التدريب لا تتماشى مع مُستوى التقدُّم التقنيِّ في مُستحدَثات تكنولوجيا التعليم.
8. النظر إلى التدريب بوصفه نشاطاً تكميليّاً، وتجميليّاً، وليس بوصفه رُكناً جوهريّاً في البناء الإداريِّ الستراتيجيِّ للعمليَّة التعليميَّة.
9. ضعف الترابُط بين مضمون التدريب، وصلاحيَّات المُتدرِّب في العمل.
10. قِلَّة الاهتمام بتنمية الابتكار لدى المُتدرِّبين في أثناء تنفيذ البرامج التدريبيَّة؛ بما يُؤدِّي إلى تحسين الأداء، والإنجاز.
11. تكرار البرامج التدريبيَّة نفسها في كثير من الخطط التدريبيَّة التي تقوم بوضعها إدارات التدريب، إذ يجب التنبيه بأنَّ عمليَّة تحديد الاحتياجات التدريبيَّة عمليَّة مُستمِرَّة (جري، وعباس، 2017: 48-49).

**المصادر**


1. الأحمد، ردينة عثمان، وحذام عثمان يوسف، (2001): طرائق التدريس منهج، أسلوب، وسيلة، ط1، دار المناهج، عمّان، الأردن.
2. التميمي، عواد جاسم، (2009): التدريب في أثناء الخدمة–مفهومه-أهمّيَّته-فلسفته-أهدافه-أنواعه، دراسة قُدِّمت إلى المُؤتمَر التربويّ الأوَّل للتدريب للمُدَّة من 23-2008/6/24، معهد التدريب والتطوير التربويّ، بغداد.
3. جري، خضير عباس، وعباس دحام كاطع، (2017): الجودة في إعداد وتدريب المعلمين وتطويرهم، الدار الجامعيّة للطباعة والنشر والترجمة، بغداد.
4. جمهوريّة العراق، وزارة التربية، (1986): المؤتمر التربويّ التاسع، المديريّة العامَّة للتخطيط التربويّ، مطبعة وزارة التربية، ج2، العدد 200.
5. حجازي، وجدي حامد، (2010): التدريب في القرن الحادي والعشرين، إدارة التعليم الجامعيّ، الإسكندريّة، مصر.
6. حسن، رولا نعيم سليم، (2015): الاتجاهات المُعاصِرة لإعداد معلمي اللغة العربيّة لتحقيق مطالب التنمية، المُؤتمَر الخامس لإعداد المعلم تحت عنوان: إعداد وتدريب المعلم في ضوء مطالب التنمية ومُستجدّات العصر من 32–1437/4/25ه، في رحاب جامعة أم القرى، المملكة العربيّة السعوديّة، المحور الثاني-المجلد الثاني، ص11.
7. حسن، هناء عبد الكريم، (2008): التدريب أثناء الخدمة وأثره في النمو المهنيّ للمعلم، المؤتمر التربوي الأوّل، معهد التدريب والتطوير التربويّ، بغداد.
8. الخطيب، رداح، واحمد الخطيب، (2008): اتجاهات حديثة في التدريب، ط1، جدار الكتاب العالميّ، وعالم الكتب الحديث، عمّان.
9. الخليفات، عصام عطا الله حسين، (2010): تحديد الاحتياجات التدريبيّة لضمان فاعليّة البرامج التدريبيّة، دار صفاء للنشر والتوزيع والنشر، عمّان، الأردن.
10. الديب، إبراهيم رمضان إبراهيم، (2009) : استراتيجيات تحديث وتفعيل التدريب في المؤسسات التعليمية، دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات التعليمية في دولة قطر، (اطروحة دكتوراه غير منشورة)، مقدمة الى ألأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمارك ، كلية الإدارة والاقتصاد ـ قسم إدارة الأعمال – الدراسات العليا.
11. ربيع، فلاح أحمد (2009): تكنولوجيا التعليم والتدريب في ظلّ الاتجاهات المعاصرة، ط1، الرويس، البحرين.
12. زاير، سعد علي، وخضير عباس جري، (2015): تصميم التعليم وتطبيقاته في العلوم الإنسانيّة، مكتب نور الحسن، بغداد.
13. السكارنة، بلال خلف، (2011): اتجاهات حديثة في التدريب، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، ط1.
14. الطعاني، حسن أحمد، (2002): التدريب، ومفهومه، وفاعليّة بناء البرامج التدريبيّة وتقويمها، دار الشروق، عمّان.
15. الطعاني، حسن أحمد، (2007): التدريب الإداريّ المعاصر، ط1، دار المسيرة، عمّان، الأردن.
16. عطوي، جودت عزت، (2011): أساليب البحث العلميّ (مفاهيمه–أدواته-طرقه الإحصائيّة)، ط4، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.
17. عميرة، محمد زين العابدين علي، (2005): فعاليّة برنامج مُقترَح في تنمية كفايات تدريس مهارات طريقة برايل الخاصة بتعليم قاهري الظلام لدى الطلاب المعلمين بدبلوم التربية الخاصّة المهنيّة المستدامة في ضوء المدخل التواصُليّ، المؤتمر العلميّ السادس للتنمية المهنيّة المستديمة للمعلم العربيّ، كلية التربية، فرع الفيوم، جامعة القاهرة، (23، 24 أبريل، ص224- 281).
18. محمد، نبيل رفيق، (2014): تدريب المعلمين في أثناء الخدمة، مركز البحوث والدراسات التربويّة، دار المصادر للتحضير الطباعيّ، بغداد، ط1.
19. مصطفى، ابراهيم، و آخرون (2009): المعجم الوسيط، ط2، المكتبة الاسلامية للطباعة و النشر والتوزيع.
20. مكتب اليونسكو الإقليميّ، (1995): وقائع المؤتمر التربويّ العربيّ، كلية العلوم التربويّة، الجامعة الأردنيّة.
21. ياغي، محمد عبد الفتاح، (2003): التدريب الإداريّ بين النظريّة والتطبيق، ط2، مطابع الأندلس، عمّان، الأردن.