

المديرية العامة للتربية في بغداد/ الرصافة الثالثة
قسم الاعداد والتدريب/ شعبة البحوث والدراسات التربوية

كفايات قائد التدريب (المعرفة، المهارة، الاتجاهات، الممارسات)

إعداد

م.د. حيدر عايد ناصر

ورقة عمل مقدمة الى مركز البحوث والدراسات التربوية
بالتعاون مع المديرية العامة لإعداد المعلمين والتدريب والتطوير التربوي

بغداد 25/10/2018

المحتويات

الصفحة	المادة
3	المُلخَص
3	المقدمة
4	المبحث الاول: تعريف التدريب
5	معنى القيادة
6	المبحث الثاني: المعرفة لدى قائد التدريب
7	المبحث الثالث: مهارات قائد التدريب
8	المبحث الرابع: اتجاهات قائد التدريب
9	المبحث الخامس: ممارسات قائد التدريب
10	النتائج والتوصيات
10	اهم المقترحات
11	ملحق رقم (1)
13-12	المراجع

المخلص:

تم دراسة اهم الأسس التي تقوم عليها كفاءة قائد التدريب وهي: المعرفة، المهارة، الاتجاهات، الممارسات. وتم بيان المميزات العامة لكل واحدة منها، ومن ثم التوصل الى الدور الذي يمكن ان يقوم به المدرب لكي ينجح في تحقيق غايات التدريب وعلى هذا النحو:

أ - تغيير الاتجاهات :أي تغيير ما يعتقدّه الأفراد المتدربين فيما يتعلق بتفضيلهم لأساليب العمل ولأولويات العمل.

ب - تقديم المعرفة : وذلك من خلال إيصال البرنامج التدريبي بصورة واضحة.

ج - تنمية المهارات : أي استخدام المعرفة بشكل تطبيقي لممارسة العمل فعلياً .

المقدمة

ان من اهم الاستثمارات هي الاستثمارات البشرية، والمؤسسة التي تستطيع ان تستثمر جزء من ميزانيتها في تنمية الموارد البشرية هي من المؤسسات التي تخطو نحو المستقبل الباهر. ولذلك تعد برامج تدريب المتدربين والمدربين احد العناصر الهامة في استثمار الموارد البشرية داخل المنظمات غير الحكومية والتي من شأنها ضمان الاستدامة في مجال تنمية المجتمعات المحلية. وتهدف هذه البرامج الى اعداد كوادر من المتدربين والمدربين قادرين على استكمال مسيرة رفع وزيادة مهارات العاملين في مجال التنمية (رضوان، 2013). ولا شك في ان تدريب المعلمين يعتبر شرطاً أساسياً ولازماً من اجل انجاح العملية التربوية وتحقيق اهدافها، حيث يقوم التدريب على تنمية المعلمين مهنياً وتزويدهم بمعارف ومهارات واتجاهات جديدة وايجابية نحو مهنة التعليم (الداهري، 2010). ان التعليم يهتم بالمعارف كوسيلة لتاهيل الفرد للدخول في الحياة العملية، بينما التدريب هو الوسيلة التي تمكن الفرد من ممارسة عمله بذاته واستغلال حصيلة التعليم من اجل اغراض الحياة العملية (عبد الكريم، 2016). ان المشكلة التي نعيشها الان هي عدم توافر الكفاءة في المتدرب ، بمعنى ان الهدف الاول والاساس من التدريب لم يتحقق، واحد اسباب ذلك هو ان برامج التدريب في مراكز التدريب القائمة غير فعالة، كما ان كفاءة قائد التدريب هي ليست بالمستوى المطلوب لتحقيق الاحتياج التدريبي. ان المدرب هو حجر الاساس

في العملية التدريبية ، فهو قائد العملية وقبطان سفينتها الذي يسير بها في أي بحر، سواء كان هادئاً رقيقاً أم هائجاً شرساً ليرسو بها في النهاية على شاطئه الواقع محملة بالخبرات والمهارات والمعارف، مستعدة للاداء والتطوير والنجاح. وهذا الدراسة تهتم ببيان اهم الخصائص التي يجب ان يتصف بها قائد التدريب، وتسلط الضوء عليها

منهجية الدراسة:

تتهج الدراسة الأسلوب الاستقرائي من خلال استقراء وتحليل الدراسات والمقالات التي تعرضت إلى اقتصاد المعرفة.

المبحث الاول:

اولاً: تعريف التدريب

تعددت آراء ووجهات نظر المفكرين في تعريفهم للتدريب إلا أنه اتفق فيما بينهم أن التدريب يعمل على تنمية المهارة لدى الأفراد. التدريب هو النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والقدرات والاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما (الزويلف، 1999). والتدريب هو عملية اجتماعية تهدف الى مساعدة الافراد المتدربين للحصول على خبرات كافية سواء في عملهم الحالي او المستقبلي وذلك عن طريق تكوين وتنمية العادات المناسبة للتفكير والعمل واكتساب المهارات والمعرفة وتغير الاتجاهات (مقابلة، 2011). وقد اثبتت التجارب والخبرات الانسانية ان التدريب هو انجع الوسائل لتحقيق الاهداف من حيث الكلف والموفورات ومن حيث المدى الزمني للوصول للاهداف وكذلك من حيث النوعية والكفاءة والثقة بالنفس فالتدريب تهيئة واعداد للفرد (الحميري، 2008). فهو يحقق للموظف الاطلاع الشامل على أنشطة الوظيفة التي يقوم بها واكتساب والمهارات الفنية و مهارات الاتصال وحل المشاكل (عبد الكريم ، 2016). ويفيد التدريب في تنميط العادات والقيم التي يمكن ان تشكل الابعاد الاساسية لثقافة المؤسسة وعن طريق التنميط يمكن تحقيق الموائمة بين الفرد وعمله والفرد ومجموعته والفرد والمؤسسة التي يعمل فيها (رافدة الحريري، د.ت) كما ان للتدريب دور مهم في استخدام التكنولوجيا لاعداد الجيل المقبل من معلمي المستقبل بشكل مهني ناجح من اجل صقل مهارات التعلم الاساسية في الوقت الحاضر اكثر من اي وقت مضى (الخولي، 2011). ويختلف دور المدرب في عملية التدريب عن دور المعلم في عملية التعليم، فالمدرب يقوم بدور المرشد والموجه والناقد والملاحظ

ولذلك فان من المهم اخيار المدرب المناسب الذي يجمع بين المؤهل العلمي والخبرة العملية التي تجعله قادرا على استخدام وسائل واساليب التدريب المتنوعة بما يتفق مع مستوى المتدربين وطبيعة التدريب واهدافه (اكرم، 2003).

ثانيا: معنى القيادة:

في لسان العرب (القود) نقيض السوق: يقال : يقود الدابة من امامها ويسوقها من خلفها (ابن منظور، مادة قود) . وفي هذا المعنى اللغوي اشارة لطيفة مفادها: ان مكان القائد في المقدمة وذلك لكي يكون دليلا لجماعته على الخير، ومرشدا لهم الى ما فيه صلاحهم. فالقيادة ليست مغنما يتمتع به القائد، ويتلذذ بعبارات الثناء فيه بل هي عناء وتبعية.

القيادة في الاصطلاح : هي عملية تحريك الناس نحو الهدف.(وفي أي اتجاه سيتحرك الناس اذا لم تتضح الرؤية)، وانما القائد هو الذي يحرك الناس نحو اهداف محددة تخص تلك المجموعة او الدولة. اما المفكرون والعلماء فيعملون في دائرة التنظير، واذا انتقلوا الى دائرة التنفيذ صاروا قادة. د.طارق محمد السويديان. القيادة هي عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط وذلك بتحفيظهم على العمل باختيارهم. والقيادة دور وعملية تهدف الى التأثير في الاخرين، والشخص القيادي هو الذي يحتل مرتبة معينة في المجموعة ويتوقع منه تادية عمله باسلوب يتناسب مع تلك المرتبة.(دليل التدريب القيادي، 1995). يمكن تلخيص المراحل التي يمر بها المدربين لتحقيق النضج على النحو الاتي: (سويديان، 2004)

- 1- المدرب الصغير: ويكون المدرب الصغير (الجديد) في البداية متوترا وغير واثق من نفسه ويعتريه القلق والخوف ولذلك ننصحه بالالتزام بمواد الدورة من كتب وكتيبات تدريبية والمادة التدريبية ووسائل الايضاح وان لا يحاول الاجتهاد لان ذلك سيزيده ارتباكا.
- 2- المدرب المراهق: يكون المدرب المراهق (سنة الى ثلاث سنين خبرة في التدريب) متحمسا للتدريب ويقوم هذا المدرب بتهيئة مكان التدريب بشكل مبالغ فيه ويحب ان يبرز هو كبقرة التركيز وموضع الاهتمام وبسبب حماسه فقد يتجاوز الوقت المحدد للدورة كما يملأ الشرائح بالصور والكلام الكثير وهو يفترض ان الجميع يتميزون بنفس القدر من الحماس وانهم معجبون به وبادائه.

3- المدرب الناضج: يقدر المدرب الناضج (اربع الى 9 سنين خبرة في التدريب) الفترة

الزمنية الكافية لكل مادة من برنامجه التدريبي ويستعد جيدا ويصمم البرنامج التدريبي

بشكل واقعي وتوزيع زمني مناسب كما يتميز هذا المدرب بالثقة والهدوء والكفاءة.

4- المدرب الخبير: يواجه المدرب الخبير (10 سنين فاكثر) تحديات تتمثل في كيفية تحقيق

الانسجام والتناغم والعمل المشترك بينه وبين المتدربين بشكل مستمر ويؤمن بان الغرض

من التدريب هو تعزيز ما يسميه المتدربون ، الحياة الواقعية، يعمل هذا المدرب جنبا الى

جنب مع المتدربين لتكليف لبرنامج تدريبي ليكون قابلا للتطبيق في الحياة الوظيفية

والشخصية لكل فرد منهم كما يطور برنامجه باستمرار ويضيف اليه الابداع تلو الابداع.

المبحث الثاني: المعرفة لدى قائد التدريب

يعنى بها الوصول من خلال التدريب على معلومات وأفكار جديدة واستيعابها بشكل عميق إلى

الدرجة التي يستطيع الفرد التعبير عنها شفاهية أو كتابة كما تكون لديه القدرة على الاستفادة بها

(ماهر، 1998). والمدرب مسؤول عن اعداد واختيار المادة العلمية المناسبة وتحديد اهداف

سلوكية للمتدربين في بداية التدريب، ولا يقوم هو بتحديد لها ولكنه يطلب من المتدربين ذلك مع

توجيههم لاجراء تقييم ذاتي في نهاية التدريب (رضا، 2003). على قائد التدريب تحديد

المستوى الحالي للمعارف، المهارات والاتجاهات للمتدربين كليا او جزئيا. لتسهيل هذا الامر فان

هناك (5) مستويات يمكن استخدامها لوصف مستوى شخص ما.

الانعدام	معرفة الشخص بهذا الموضوع معدومة تماما
النقص	بعض المعرفة العامة لكنها غير كافية
الكفاية	قدر مناسب من المعارف والمهارات للقيام بالمهام لكن الاداء غير فعال
الدقة	المستوى المطلوب لتحقيق دقة وانتظام الاداء
الاتقان	الجمع بين الدقة والسرعة في الاداء

ويجب ان يكون المدرب ملماً بالاساليب المختلفة لتقديم خبرات جديدة للجماعة، وان يستطيع احيانا القيام بدور الخبير (الداهري، 2010).

- أن يكون متخصصاً في الموضوع الذي سيتولى التحدث فيه .
- أن يكون مهتماً بالموضوع ، وحريصاً على الأداء الجيد فيه ومطلعاً على كل ما يكتب أو يبتكر فيه ، وحريصاً على تنمية المتدربين .
- أن يكون ملماً بالمبادئ النفسية والسلوكية لعملية التعلم .
- أن تكون لديه الكفاءة في توظيف الوقت المتاح لديه للإعداد للجلسة التدريبية وإدارتها بشكل جيد.
- يعرض المعلومات الجديدة أولاً ، ويركز على موضوع الدورة .
- أن يكون دائم الاطلاع والبحث وذو خيال واسع ولديه الإحساس بالمشكلات والقضايا التي تدور حوله.

المبحث الثالث : مهارات قائد التدريب

تعني المهارات :زيادة القدرة على اكتساب وسائل جديدة واستخدام الوسائل المتاحة بطريقة أكثر فاعلية (كامل بربر، د.ت). يمكن الحصول على مهارات وملكات التدريب الخاصة بالتنمية البشرية عن طريق الحصول على إحدى الشهاداتتين: شهادة TOT، وشهادة PCT. وبذلك تكون مدرب في التخصص الذي تم دراسته (عبد الرحمن، د.ت) . ان اهم المهارات التي ينبغي أن يمتلكها المدرب:

- الترحيب بالمجموعة عند دخولهم القاعة ، ويعبر عن امتنانه لتجاوبهم وحضورهم.
- تذكيرهم بجدول الدورة ، والنتائج المتوقعة ، ووقت الجلسة التدريبية ، وفترات الراحة ، ومن المفيد جداً كتابة النتائج المتوقعة على لوحة ورقية وتعليقها على يمين السبورة .
- توجيه أسئلة خطابية بين الحين والآخر تتطلب رفع الأيدي للمشاركة (الخولي، 2011).

- تنمية السلوك الابداعي (عبد الكريم، 2016).
- التركيز على مهمة المدرب وهي التدريب وخروج المتدربين وقد اكتسبوا مهارات أو معارف جديدة.

المبحث الرابع : اتجاهات قائد التدريب

الاتجاهات: تعني رغبات وقبول الفرد تجاه عملية وموضوع التدريب ، وتؤثر الاتجاهات على نزعات الفرد في التصرف نحو الأشياء أو الأشخاص أو المواقف بطريقة معينة. كامل بربير. ان تبني الاتجاهات الحديثة والمعاصرة لعمليات التدريب يعد من الاسس الداعمة الى تحقيق الاهداف المنشودة (عيسى، 2013). ان تبني الاتجاهات الحديثة والمعاصرة لعمليات التدريب يعد من الاسس الداعمة الى تحقيق الاهداف المنشودة. ان الاليات والاتجاهات المعاصرة والحديثة التي تتماشى مع تطورات العصر، تتعامل مع عمليات التدريب على انها استراتيجية وليست سياسية، وانها مستمرة ومتواصلة؛ ومتطورة ولا تتوقف عند حد معين، ان اهم هذه الاتجاهات هي:

- الاتجاه لتفضيل العمل في المؤسسة.
- الاتجاه لتأييد سياسات وأهداف المؤسسة.
- تنمية الرغبة للعمل.
- تنمية الشعور بالمسئولية.
- تنمية الروح الجماعية في العمل.
- تنمية التعاون مع الزملاء والرؤساء.
- تنمية الشعور بأهمية التفوق والتميز في العمل.
- تنمية الشعور بتبادل المنافع بين المنظمة والعاملين.

المبحث الخامس: ممارسات قائد التدريب

ان التدريب بمفهومه الحديث يجب ان يعتمد على الحوار والنقاش وتبادل الخبرات، ومساعدة المتدرب على طرح المشكلات التي تواجهه في عمله ووضع تصوراته للحلول بما يؤدي الى تحقيق الاستفادة المرجوة من حضور البرنامج. وتعتمد في التدريب على العديد من الاساليب مثل: دراسة ومناقشة الحالات العملية. الاستقصاءات وتبادل الاراء والمقترحات. الافلام التدريبية. تمثيل الادوار(رضوان، 2013). ان قيام المدرب بالاشراف وقيادة المناقشات الجماعية للمتدربين حول موضوع معين، له اهمية كبيرة، حيث يقوم المدرب بعرض المشكلة وتحديدها وتشجيع المتدربين في مناقشة تلك المشكلة من اجل الوصول الى نتائج ووضع توصيات تساعد في الوصول الى اتخاذ قرار مناسب (الداهرين، 2010). ومن اهم الممارسات التي ينبغي على المدرب مراعاتها ما ياتي:

- الحرص على اتاحة الفرصة للجميع بالمشاركة والاستفادة من التدريب .
- ملاحظة المتدربين وتعبيرات وجوههم لمعرفة ما إذا كانوا متحمسين للتدريب أم لا .
- التحرك داخل القاعة و الاقتراب من المشاركين خاصة عندما يسألونه .
- ذكر إحصاءات تصدم المشاركين أو يتخذ موقفاً مثيراً للجدل .
- ان يبدأ بالفكاهة إذا كان يجيد حكاية النكات ، أو إذا كانت القصة طريفة مناسبة للموقف والموضوع.
- يشرك المستمعين بإجراء تصويت أو طلب وجهات نظر أو تأييد لقضية، إن ذلك سيظهر للمشاركين الاهتمام بأرائهم .
- يطوّر استيعاب المشاركين ورغبتهم بتبادل القصص، أو استخدام التشبيهات أو الاستعارات، مثل (أن العمل بدون أهداف يشبه السفر بدون خريطة) .
- يستخدم العروض المرئية للتأثير على أكثر من حاسة، ويرفع بعض المقالات أو الكتب أو المجالات عندما يقتبس من خبراء معروفين لدعم الأثر في نفوس المشاركين .
- يختم عرضه بطرح مشكلة فيها تحد للمشاركين ويتركهم يفكرون في حلول مناسبة لتلك المشكلة.
- الحفاظ على النظام في قاعة التدريب ولكن بشيء من اللطف والحكمة.

- استخدام اللغة المناسبة للمتدربين وثقافتهم وطبيعتهم عملهم. المقصود باللغة هنا لغة كتابة المادة التدريبية .
- التحرك داخل قاعة التدريب وعدم الجلوس خلف المكتب أو الوقوف ثابتاً لفترات طويلة.

النتائج و التوصيات:

توصل الباحث من خلال دراسته للموضوع اعلاه الى جملة من النتائج:

- ان لقائد التدريب اهمية في نجاح العملية التدريبية وتحقيقها الاهداف المنشودة.
- هناك عدة مستويات لقائد التدريب تتدرج وفق استمراره بالتدريب المستمر .
- كفاءات قائد التدريب تتداخل فيما بينها وتكمل احداها الاخرى.

يوصي الباحث بما يأتي:

- ضرورة الاختيار الصحيح والدقيق للمدربين المنوط لهم تدريب العاملين والتحقق من كفايتهم ورغبتهم في التدريب وذلك بتطبيق هذه البنود بحذافيرها وعدم تجاوز /أو تجاهل أي بند ورد.
- الاستفادة من الملحق رقم (1) في التقييم الذاتي للمدربين كونها احدى الطرق في تحديد مستوى النضج والسعي للحفاظ على هذا النضج من خلال التجربة والخبرة والتعليم.

اهم المقترحات:

يقترح الباحث ما يأتي:

- اعداد دراسة حول اسس تصميم الحقبة التدريبية.

ملحق (1)

استمارة التقييم الذاتي للمدربين

اسأل نفسك الأسئلة التالية وضع درجة لنفسك على مقياس من واحد الى عشرة. حلل اجابتك
ولاحظ درجتك في كل مجال من المجالات المختلفة : (السويدان، 2004)

الدرجة	العبارة
	1- لدي العديد من الاهتمامات الخارجية والهوايات والميول
	2- احاول باستمرار توسيع افقي الذهنية ومعلوماتي العامة
	3- ادرك الاتجاهات الحالية للتدريب وكيف يمكن تطبيقها على الدورات التي اقدمها وعلى المشاركين الذين اقوم بتدريبهم
	4- القائي جيد واسعى جاهدا الى التطور والتدريب والقراءة في الالقاء والعرض.
	5- ابحث دائما عن الاساليب الجديدة للتدريب.
	6- اقرا حتى الكتب تحوي المفاهيم الصعبة المتعلقة بالموضوع الذي اقدمهز
	7- ادرس من واقع خبرتي الشخصية بقدر الامكان بالاضلفة الى العلم النظري
	8- امارس ما اقوم بتدريسه وانصح به المشاركين ، واطبقه في حياتي وعملي
	9- ابحث عن تمارين جديدة واساليب مبدعة باستمرار
	10- استطيع ان اضع قائمة بعشرة نقاط تثير اهتمام طلابي
	11- انا مطلع على مجريات الاحداث المحلية والعالمية
	12- اقرا بانتظام وبكثرة وخمسين بالمائة من قراءتي في مجال تخصصي
	13- ادرك مواطن الضعف التي احتاج فيها الى المزيد من التطوير
	14- احترم طلابي ، فاحضر تحضيرا جيدا لكل دورة ولو كانت مكررة
	15- اقبل الافكار من طلابي واطرح افكاري في المقابل واتحاور معهم دون فرض رأيي عليهم
	16- اساهم في تعزيز قدرات طلابي وفي تطويرهم، ويهمني استفادتهم ونجاحهم

المراجع

- ابو النصر، مدحت محمد، "مهارات المدرب المتميز"، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1.
- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: مركز الإدارية، الطبعة الخامسة 1998 .
- اكرم رضا، " برنامج تدريب المدربين"، دار التوزيع والنشر الاسلامية، القاهرة، ط1، 2003.
- الحميري، باسم، " التدريب الفعال : منهجي وتطبيقي"، دار الحامد، عمان، 2008.
- الداهري، صالح حسن احمد، " اساسيات علم الاجتماع النفسي التربوي نظرياته"، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- دليل التدريب القيادي، المعهد العالمي للفكر الاسلامي، فيرجينيا ، الولايات المتحدة الامريكية، ط2، 1995.
- رافدة الحريري ، اتجاهات حديثة في ادارة الموارد البشرية، د.ط، د.ت.
- رضوان، محمود عبد الفتاح، "تصميم وتنفيذ وتقييم برامج التدريب"، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2013.
- طارق محمد السويديان، أ. فيصل عمب بأشراحيل " صناعة القائد"، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، ط3، 2004.
- طارق محمد السويديان، "التدريب والتدريس الابداعي"،
- عبد الرحمن ابراهيم محمد العميره :
- عبد الكريم احمد جميل، "تدريب وتنمية الموارد البشرية" ، الجنادرية للنشر والتوزيع، ط1، 2016.
- كامل بربر .إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي .بدون دار نشر وبدون سنة نشر .
- محمد علي الخولي، "تكامل المحتوى والتربية والتكنولوجيا"، دار الفلاح، الاردن، 2011.

- محمد قاسم مقابلة، "التدريب التربوي والاساليب القيادية الحديثة وتطبيقاتها التربوية"، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان ، 2011.
- محمود عيسى، " الاتجاهات المعاصرة لعمليات التدريب والتنمية الحديثة" ، مجلة التدريب و التقنية ، العدد 169، 2013
- مهدي حسن الزويلف - إدارة الأفراد في منظور كمي والعلامات الإنسانية - عمان 1999
- وفيق حلمي الاغا، "البرامج التدريبية وعلاقتها بكفاءة العاملين"، جامعة الأزهر غزة، 2005