

## التدريب التربوي أثناء الخدمة وأهميته

إن التدريب أثناء الخدمة أسلوب فعال في تحسين الأداء في مجال العمل يمكن الموظف /الموظفة من التكيف مع طبيعة العمل والقدرة على مواجهة المشكلات ولكي يتحقق الهدف من التدريب لا بد أن يستند إلى أسس معيارية واضحة تبنى على الحاجة الفعلية إليه وأن يقابل احتياجات محددة سواء كانت حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد أو العمل أو المؤسسة التعليمية وإن تحديد الاحتياجات التدريبية تسهم في معالجة القصور وإحداث التغييرات والتطورات المطلوبة .

### التدريب أثناء الخدمة يعني :

كل نشاط مخطط ومنظم يسير وفق أهداف محددة لإحداث تغيير في سلوك الفرد عن طريق إكسابه المعارف والخبرات والمهارات والاتجاهات لجعله أكثر كفاءة وقدرة في الأداء الحالي

### أهمية التدريب للقيادات أثناء الخدمة :

1. يوضح ويعمق فكر القائد عن الأهداف التربوية .
2. معرفة الصراع والتناقض ما بين النظرية والتطبيق .
3. تكوين وجهة نظر كاملة عن العملية التعليمية .
4. الكشف عن طبيعة الفكر نفسه للوصول إلى حلول للمشكلات التي تواجه القائد .
5. إيضاح معايير النمو والنجاح والفشل في العمل الإداري والتربوي .
6. إلقاء الضوء على طبيعة المشكلات التربوية المعاصرة لزيادة بصيرة القائد الإداري والتربوي .
7. تحديد وجهات النظر المناسبة لظروف التدريب .
8. رفع مستوى أداء الفرد عن طريق إكسابه المهارات والمعارف المستحدثة في ميدان العمل .
9. تنمية القدرة على التفكير المبدع والعمل على مواجهة المشكلات والتغلب عليها .

### أهداف التدريب أثناء الخدمة للقيادات الإدارية :-

1. النظر في الدور الحالي لمدير المدرسة والتعرف على المكونات الوظيفية الهيكلية .
2. تزويد القادة بما يحتاجونه من معلومات حول علاقة المدير بكل الإدارات وما له وعليه تجاه كل منها .
3. العمل على توسيع الفكر الإداري والقيادي لدى المديرين والوكلاء ( مديرات ووكيلات) عن طريق إكسابهم المعرفة والمهارات حول عمليات القيادة والاتصال والتخطيط لاتخاذ القرارات .
4. تمكين القادة من تحليل وتقييم الإجراءات والأساليب الإدارية التي تتم بواسطتها عملية إدارة المدرسة وتزويدهم بمهارات التطوير والتطبيق .
5. إكسابهم مهارات جديدة في التفاعل والعلاقات الإنسانية .
6. إكسابهم مزيداً من الانضباط والدقة في أداء الواجب .
7. إكسابهم المعرفة والمهارة اللازمة التي تمكنهم من استعمال الحاسوب كأداة في نظام المعلوماتية .
8. رفع الكفاءة الإنتاجية بإتاحة الفرصة أمامهم للوقوف على ما هو جديد في مجال التطور التكنولوجي والعلمي .
9. التأقلم مع احتياجات العمل واستمرار كفاءة الأداء .

10. تنمية القدرة على الإبداع والابتكار .  
11. مواجهة المشكلات والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها .

### أهداف التدريب للموظف / الموظفة :-

- رفع مستوى الموظف / الموظفة من حيث تفهمه لوظيفته وتخصصه واكتساب مهارات وخبرات فيها.
- بناء الشخصية الوظيفية وإكسابه الثقة بقدراته .
- مساعدة الموظف/ الموظفة على زيادة معرفته للوسائل الحديثة والمتطورة وتمكينه من ممارستها.
- تزويد الموظف/ الموظفة بالمعرفة العلمية العامة أو الخاصة حسب احتياج وظيفته .
- تقوية الرغبة لديه للإقدام على ممارسة أنشطة وظيفية .
- التأكيد على ممارسات وواجبات الوظيفة ومسؤولياتها .
- التغيير في السلوك والاتجاهات والقيم للأفضل وتنمية القدرة على الإبداع والابتكار

### أهمية التدريب أثناء الخدمة للموظف / الموظفة :-

- إن التدريب للموظف / الموظفة له أهمية كبيرة في وقتنا الحاضر وتتحصر أهميته فيما يلي :-
- الانفجار المعرفي وكثرة المعلومات والتكنولوجيا والمخترعات تهيئ بالموظف / الموظفة اللحاق وولوج عصر العلم التقني السريع .
  - النمو السكاني وما يصاحبه من تزايد في طلب توفير الخدمات التعليمية المتميزة .
  - سهولة تدفق المعلومات ووسائل الاتصال الجماهيرية تدفع للبحث والمعرفة .
  - وقت الفراغ أثار مشكلات لم تكن معروفة من قبل .
  - اطلاع الموظف / الموظفة على كل ما هو جديد ومستحدث في مجال مهنته .
  - زيادة انتماء الموظف / الموظفة إلى مؤسساتهم التعليمية من خلال الحوار الهادف المثمر
  - مقارنة مستويات الأداء مع نظرائهم / نظيراتهن من الموظفين / الموظفات .
  - مواجهة التحديات وتحقيق الرضا الوظيفي والإبداع والابتكار والتجديد فيه بما يخدم تطلعات وأهداف التربية والتعليم .

### من المسؤول عن تحفيز منسوبي/ منسوبات المدرسة للالتحاق بالبرامج التدريبية ؟؟ :-

- تعتبر إجابة السؤال من المسؤولين الأساسية للرئيس الإداري/ الرئيسة الإدارية ، فهو مسؤول عن تنمية القدرات والكفاءات الخاصة للمرؤوسين ويكون عن طريق إعداد التقارير عن كافة المرؤوسين/ المرؤوسات ويمكنهم بذلك معرفة الأشخاص الذين يجب أن توفر لهم برامج تدريبية ونوعها وموضوعاتها .
- لذا ، يجب على القائد التربوي والقائدة التربوية استخدام أساليب التحفيز التي تجعل المعلم / المعلمة يلتحق بالبرامج التدريبية لما لها من أهمية في أداء المعلم / المعلمة .

### الاهتمام بتدريب العاملين / العاملات :-

- إن الاهتمام بتدريب العاملين/ العاملات يحقق المزيد من التقدم في مستوى الأداء وتنمية المهارات بين العاملين/ العاملات.
- أن يكون التدريب عملية مستمرة ويصبح أداة فعالة لحل المشاكل المهنية .
- يكون التدريب مع تسلم العمل أو أثناء ممارسة الموظف لعمله وهذا هام جداً

## الاحتياجات التدريبية

التدريب مدخل أساسي من مداخل تنمية القوى البشرية في المؤسسات وتعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية عملية أساسية في العملية التدريبية الكلية .  
فتحديد الاحتياجات التدريبية يعني تلك الخطوات المنظمة والمنطقية التي يتبعها المدرب أو المسؤول/ المسؤولة في تنمية القوى البشرية في المنظمة الإدارية للكشف عن النقص أو الفجوة بين وضع أو أداء قائم وبين وضع أو أداء مأمول فيه ، وتشخيص ذلك كله وتحليله والخروج بنتائج معينة تتعلق بكيفية قدرة التدريب على تلافي ذلك النقص أو الفجوة .  
( فالاحتياجات التدريبية تعتبر الركيزة التي يقوم عليها تخطيط وتصميم البرامج التدريبية ، والخطوة الأولى ، أن هذه المرحلة تمر بعدة عمليات لتكتمل الصورة النهائية للبرنامج أو الدورة التدريبية وفي غياب تلك الاحتياجات تصبح البرامج التدريبية جهداً لا جدوى منه لأنها تعتبر الموجه لعملية التدريب وفق الاحتياجات ليس فقط لمعالجة القصور في الأداء الحالي فقط ، ولكنه يتعامل أيضاً مع القصور المتوقع في المستقبل من أجل تحقيق الأهداف المنشودة ) .

### أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية :-

إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية عملية مهمة وحاسمة بفاعلية البرنامج التدريبي وذلك للأسباب التالية :-

1. إن تحديد الاحتياجات هو الأساس لكل عناصر العملية التدريبية وأهمها عملية تحديد الأهداف التدريبية ، وتصميم محتوى البرنامج التدريبي ، ونشاطاته ، وتقييم البرنامج التدريبي . فتحليل الاحتياجات التدريبية يعد مؤشراً يوجه التدريب توجيهاً صحيحاً في تلك العمليات الفرعية ،
2. يساعد تحديد الاحتياجات التدريبية في التركيز على الأداء المحسّن ، والهدف الأساسي من التدريب في المنظمات .
3. يوضح تحديد الاحتياجات التدريبية الأفراد المرغوب تدريبهم ، ونوع التدريب المطلوب ، والنتائج المتوقعة منهم .
4. في غياب تحديد الاحتياجات التدريبية أو تحديدها بشكل غير دقيق ، إضاعة للجهد والوقت ، والمال .
5. يعد تحديد الاحتياجات وتحليلها أحد الأدوار الرئيسية التي على إدارات التدريب والتنمية أو المدرب الحديث النهوض بها .
6. فهي تعد المؤشر الذي يوجه التدريب نحو الاتجاه الصحيح وإن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لكل متدرب/ متدربة عملية هامة لتحقيق فاعلية البرامج التدريبية، وتحديد هذه الاحتياجات يشتمل على جانبين أساسيين :-

○ جانب قوة : خصائص وقدرات وصفات معينة يراد إكسابها للمتدرب / المتدربة من خلال التدريب المنظم .

○ **جانب قصور أو ضعف** : خصائص وصفات غير مرغوبة يراد علاجها بخصائص وصفات أخرى مرغوبة .

ويلاحظ أن التدريب لا يعالج القصور في الأداء الحالي ، ولكنه يتعامل أيضاً مع القصور المتوقع في المستقبل .

( فهو يهتم بالقضايا المتعلقة بزيادة معارف ومهارات وتطوير وتدعيم اتجاهات الأفراد )

ولا بد لنا أن نفرق بين نوعين من الاحتياجات التدريبية ، فالنوع الأول هو تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف / الموظفة وهو ما ذكر سابقاً ، وأما النوع الثاني فهو يهدف إلى تصميم برامج التدريب التي تقابل تلك الاحتياجات وعملية تحديد الاحتياجات التدريبية التي تتطلب وجود معايير واضحة للأداء المطلوب وأساليب موضوعية لتقويم الأداء .

## أساليب التدريب

هناك العديد من الأساليب التدريبية التي تستخدم وفق حاجة المتدربين وما يتطلبه محتوى التدريب لإحداث تغيير في سلوكهم ولجعلهم أكثر كفاءة وقدرة على الأداء الحالي ، فالتدريب يختلف باختلاف الطرق والأساليب والمواقف والأهداف ومستوى ومهارات وخبرات المشاركين والمدربين.

فأسلوب التدريب لا يقل أهمية عن الهدف من التدريب لأن نجاح البرنامج أو فشله ، يعتمد على نوع وفعالية الأساليب المستخدمة

## أنواع الأساليب التدريبية

1 - نظرية 2 - عملية .

1 - تدريب نظري : محاضرات ، حلقات ، ندوات ، حالات دراسية ، مواد تدريبية مطبوعة ، وغيرها .

2 - تدريب عملي : تدريب مخبري ، ورش عمل ، تدريب ميداني ، محاكاة ، لعب الأدوار ، تعليم مبرمج ، مشغل تربوي .

أما من ناحية تصنيف الأساليب :

أولاً : أساليب تدريبية جماعية :

وفيه تكييف المتدرب / المتدربة احتياجاته وظروفه مع احتياجات الجماعة ( ومنها :- (المحاضرات ، لعب الأدوار ، المؤتمرات ، المناقشات الموجهة ، الحلقات الدراسية ، الندوات الموجهة ، المباريات الإدارية ، دراسة الحالة ، المجموعات الصغيرة ، الزيارات الميدانية ، التعليم المبرمج ، الحوار ، التدريب العملي ، الورش التربوية).

ثانياً : أساليب التدريب الفردية

( وفيه يقوم المتدرب / المتدربة بتدريب نفسه بنفسه في بيئة العمل العادية أو في بيئة خارجية مخصصة لذلك ) ومنها :- ( دروس المراسلة ، القراءة الموجهة ، المران الموجه ، انتقال الفرد من عمل لآخر ، المحاكاة المشاهدة ، التجريب ، التدريب من طريق ( التلفزيون أو التلفون ) ، التكيف بأعمال ذات مستوى أعلى ، الزيارات الصفية المتبادلة بين المعلمين و المعلمات).

ثالثاً : العوامل التي تحكم اختيار الأساليب التدريبية :-

1- عوامل إنسانية تتعلق ب :

أ- المدربين المدرجات : مؤهلاتهم وخبراتهم وقيمهم وشخصياتهم .  
ب- المتدربين / المتدربات : خلفياتهم الثقافية والعلمية ، خبراتهم ، عددهم ، دافعياتهم للتدريب ، الاستفادة ، مستوى ذكائهم ، أعمارهم .

2- عوامل تتعلق بأهداف البرنامج التدريبي :

وهذه الأهداف ترمي إلى زيادة معلومات المشاركين أو تنمية مهاراتهم أو تطوير اتجاهاتهم أو تركيز على أي مجموعتين من هذه العناصر أو عليها جميعاً

3- العوامل المادية تتمثل في :

الوقت المخصص للبرنامج التدريبي .

توافر المواد المادية .

توافر التسهيلات التدريبية من قاعات ومعينات ووسائل .

4- محتوى المادة التدريبية :

ويتعلق هذا العامل بنوع محتوى المادة التدريبية وهل هي مادة تنصب على ميادين معينة كالمحاسبة أو المالية أو أنها مادة ذات طبيعة تؤخذ من عدد من العلوم .

## 5- عوامل تتعلق بمبادئ التعلم المتبنية وتتلخص فيما يلي :-

( الدافعية ، المشاركة الفعالة من جانب المتدربين / المتدربات ، التفرد في التعلم ، التتابعية والحرص على بناء تعليمي ، التغذية الراجعة ، نقل التعلم ) .

## التقنيات التربوية

من مميزات برامج التدريب الحديثة الانتفاع بالوسائط التكنولوجية ، وتوظيفها أثناء التدريب لأن عصرنا الحالي يشهد تطوراً علمياً وتقنياً هائلاً ، وتكمن الفائدة منها في تنظيم المعرفة بهدف تطبيقها في مجالات الحياة المختلفة ؛ فالنجاح في التدريب سيؤدي إلى زيادة الفاعلية والإسهام في إيجاد جيل جديد يحقق للتربية ما خططت له من أهداف وغايات من أجل الارتقاء بمهنة التعليم ومساعدة الأفراد على التعلم الذاتي وفق مراحل تدريبية محددة مما يسهل انتقال الأثر التدريبي بالشكل المنظم والسريع ، ولا بد من بناء مجتمع علمي وتقني من أجل الاستفادة من التقنيات لأنها عامل حيوي نحو التطور وبناء الأجيال القادمة بناءً علمياً متكاملًا يؤهلها لمواصلة المسيرة الحضارية الكبرى لبلادنا ، وقد بُذلت جهود كبيرة في مجال الوسائل وتقنيات التعليم بهدف التحسين والتطوير ، وكل ذلك التطور والتوسع كان نتيجة الإيمان بأن بناء الإنسان وتطويره يسهم بفاعلية في تنمية المجتمع من أجل سعادة الإنسان ، ولقد استمر التحسين في تدريب المعلمين / المعلمات وإعدادهم إعدادًا يتفق وطموحات الدولة .

من هذا المنطلق سعت حكومة خادم الحرمين الشريفين لتوفير التقنيات التربوية قدر المستطاع لتفعيل العملية التدريبية

ونظرًا لأهمية التقنيات سوف نلقي الضوء على بعض خصائصها من خلال أدبيات الكتب والبحوث التربوية .

## خصائص التقنيات التربوية :

- أسلوبًا خاصًا يساعد في حل المشكلات التربوية سواء كانت متعلقة بالإدارة أو التطوير في مصادر التعلم .
- تقوم على التطبيقات العملية مما يؤثر في استراتيجيات تطوير المناهج وأنماط التدريس عن طريق المعلم أو الوسيلة أو كليهما .
- قواعد وأسس للتدريب في كفايات محددة في مجالات تطوير البرامج التدريسية وإنتاجها .
- تسهم في تطوير القيادات التربوية من خلال برامج التأهيل والتدريب والمؤتمرات .
- مهنية تقوم بتطبيق أخلاقيات المهنة .

## استخدام التقنيات التربوية في عملية التدريب :

تم إدخال التقنيات الحديثة إلى مراكز التدريب التربوي وزود بالعديد من الأجهزة التعليمية والمواد اللازمة لتكوين بيئة تدريبية جديدة تسهم في نقل المهارات التدريبية كما تسهم في تقليص مدة التدريب وتقليص الفروق الفردية بين المتدربين / المتدربات لرفع مستوى أداء المعلمين /المعلمات في استخدام الوسائل التعليمية وتدريبهم على تشغيل الأجهزة التعليمية بمهارة فنية و تزويدهم بالخبرات العلمية لطرق استخدامها ، مما يساعد على تحسين وتطوير نظم أساليب العمل والارتفاع بقدراتهم .

## ومن هذه التقنيات المتوفرة في مركزي التدريب الأساسي والفرعي مايلي :

1. استخدام الأجهزة السمعية كالمسجلات عدد2
2. استخدام الأجهزة المرئية والسمعية كالتلفزيون عدد2
3. التلي ليزر عدد 2
4. الفيديو عدد 2
5. الأفلام التعليمية .
6. جهاز عرض الشفافيات ( جهاز العرض فوق الرأس ) عدد 4
7. جهاز عرض الصور المعتمة ( الفانوس السحري ) عدد2
8. جهاز عرض الحاسوب ( البروجكتور ) عدد 5
9. الشبكة التلفزيونية المغلقة .
10. الحاسوب عدد 6
11. آلات التصوير عدد 5
12. فاكس عدد2
13. تليفون عدد 2
14. شاشات عرض متنقلة .
15. إذاعة مدرسية عدد 5

## **التغذية الراجعة**

لكي يحقق التدريب أهدافه لا بد من التساؤل عن :

- من ندرّب ؟
- لماذا ندرّب ؟
- كيف ندرّب ؟
- وماهي الأهداف التي تحققت في الجلسة التدريبية ؟

ولمتابعة نتائج التدريب كانت استبانة التغذية الراجعة التي حكمت من عدد من الأساتذة الجامعيين والتي تمحورت في ثلاث محاور وهي كالتالي :

1. المحور الأول / يشمل الهدف من انعقاد الجلسة .
2. المحور الثاني / يشمل ما حققته الجلسة من أهداف وتندرج تحته ثلاثة بدائل للاستجابة .
3. المحور الثالث / يشمل علاقة الهدف بالعمل الحالي للمتدربة وتندرج له ثلاث بدائل للاستجابة لحصول المتدربة على الاستجابة المناسبة حسب مفهومها وهي محكمة من عدد من الأساتذة بجامعة أم القرى .

وقد بدأ تطبيق الاستبانة على البرامج التدريبية بمركز التدريب التربوي بمكة المكرمة منذ عام 1420هـ حيث وزعت حسب وضع المتدربات في قاعات التدريب ، ويتم تعيبتها من قبل المتدربات بعد نهاية الجلسة وبذلك يمكن استقراء مرئيات المتدربات واستدراك القصور لديهن .

## ما هي التغذية الراجعة وشروطها :

هي العملية التي يدرك الفرد من خلالها نتائج رسالته ومدى استجابة الطرف الآخر له .  
ولها شروط أهمها :

- أن تتصف بالدوام والاستمرار .
- أن تتم في ضوء أهداف محددة وواضحة .
- تفسيرها يتطلب فهماً عميقاً ، وتحليلاً علمياً دقيقاً .
- تشمل جميع عناصر العملية التعليمية التعلمية .
- تصف السلوك ( الأداء ) .

## نتائج استخدام التغذية الراجعة :

1. تحسين الأسلوب المتبع في التدريب حسب حاجة المتدربات .
2. استخدام المعينات التدريبية المناسبة للمتدربات .
3. اقتراح إضافة بعض الموضوعات التدريبية .
4. اقتراح حذف بعض الموضوعات التدريبية .
5. اقتراح زيادة زمن مدة بعض البرامج أو تقليصها .
6. اقتراح تعميم بعض البرامج على جميع التخصصات .
7. استفادة المربين منها في حالة الرغبة في تقديم بعض الأفكار ورؤية مدى قبولها او رفضها

## المراجع

- نتو ، إبراهيم عباس 1995م ( الإدارة المدرسية في البحرين ) .
- ( الدليل التنظيمي لمراكز التدريب التربوي ) الإدارة العامة للتدريب 1424/3/2هـ الرياض .
- حسين ، سيد حسن 1969م ( دراسات في الإشراف الفني ) مكتبة الأنجلو المصرية .
- يوسف ، عبد القادر يوسف 1987م ( دراسات في إعداد وتدريب العاملين ) ذات السلاسل ، الكويت .
- نشوان ، يعقوب 1982م ( الإدارة الإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق ) دار الفرقان ، ط1 .
- ( دليل التدريب ) 1405هـ المملكة العربية السعودية ، ( وزارة التربية والتعليم حالياً )
- ( الإدارة العامة للتوجيه التربوي والتدريب )
- أحمد ، أحمد علي الحاج 1992م ( التخطيط التربوي إطار لمدخل تنموي جديد ) المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر
- الحقييل ، سليمان بن عبد الرحمن 1994م ( الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة ) الرياض ، ط6
- سليمان ، عرفات عبد العزيز 1978م ( إستراتيجية الإدارة في التعليم ) مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة .
- علاقي ، مدني عبد القادر 1976م ( تنمية القوى البشرية ، سياسات تخطيط برامج ) .
- يس ، محمد حسن وعلاقي مدني عبد القادر 1977م ( وظائف الإدارة ) جامعة الملك عبد العزيز ط3 ، جدة .

- هلال ، محمد عبد الغني ( الاحتياجات التدريبية وتحويلها لخطة عمل) مركز تطوير الأداء والتنمية من 9-11 ديسمبر .
- (رسالة المعلم)مجلة دورية مهنية تصدر عن وزارة التربية والتعليم ، العددان الأول والثاني م32 ذو القعدة 1411هـ
- هلال ، محمد عبد الغني . (1996) مهارات التوعية والاقناع ، جسر السويس مصر الجديدة .

### المصدر

مركز التدريب التربوي بمكة المكرمة  
( أهدافه - أهميته - مهامه - منجزاته )  
من عام 1419 هـ إلى 1428 هـ  
إعداد ومتابعة  
د. نجات طاهر بنتن-مديرة مركز التدريب التربوي  
أ/ فريدة حمزة النبهاني - مساعدة الشؤون التدريبية  
تنسيق وكتابة- أ / ليلي محمد عبدالله الدبي  
أ / مريم عبد الرحمن عبد الستار