



WIT MENA

الشرق الاوسط و شمال افريقيا

Women in Technology :

Middle East and North Africa

تدريب المهارات الشخصية

ملاحظات للمدرب



INSTITUTE OF
INTERNATIONAL
EDUCATION

ملاحظات للمدرب

يحتوى هذا المستند على أدوات أساسية لإدارة برنامج المهارات الشخصية بالإضافة إلى خلفية هامة عن مهارات التيسير، وهى هامة خاصة بالنسبة لشخص يتمتع بمهارات فنية وحديث العهد بالبرامج التدريبية التى بها أنشطة يشترك فيها المتدربات مع بعضهم البعض ويقومون بتجربة الأساليب التى تعلموها.

فهرس المحتويات

صفحة 3	محتويات كتيب المتدرب
صفحة 4	صفحات المراجعة اليومية للبرنامج
صفحة 4	كشوف الحضور
صفحة 4	سياسة حضور البرنامج وشروط الحصول على شهادة حضور البرنامج
صفحة 4	صحة وأمن المتدربات
صفحة 5	منهج التعلم التجريبي
صفحة 7	كتابة أهداف التعلم
صفحة 11	أدوات تدريبية مختارة وكيفية الاستفادة القصوى منها
صفحة 12	عمل المجموعات الصغيرة
صفحة 13	دراسة الحالات
صفحة 14	تبادل الأدوار
صفحة 15	إلقاء محاضرات قصيرة
صفحة 16	طرح أسئلة: أساس "النشاط التفاعلى"
صفحة 16	مصطلحات
صفحة 16	قائمة بمواقع الانترنت المفيدة
صفحة 17	مراجع

محتويات كتيب المتدرب

تأكد من أنك تقوم بتزويد المتدربات بأوراق التدريب المثقوبة (بها فتحات) حتى يتسنى لهم وضعها تحت العنوان المناسب في مجلد المتدرب.

في المجلد في اليوم الأول	يتم إضافتها أثناء البرنامج
<ul style="list-style-type: none"> ● خطاب ترحيب ● قائمة مبدئية بأسماء المتدربات ● خطة البرنامج (استخدم قالب) ● فكرة عامة عن برنامج المرأة والتكنولوجيا أو عن المنظمة غير الحكومية الراحية للبرنامج 	<ul style="list-style-type: none"> ● أهداف التعلم الخاصة بالبرنامج
<ul style="list-style-type: none"> ● استمارة المراجعة اليومية للبرنامج 	<ul style="list-style-type: none"> ● مراحل تكوين المجموعات ● استقصاء العمل الجماعي ● أدوا مهام وصيانة الفرق ● تقييم سلوك الاستماع ● أساليب الاستماع الفعال ● التغذية المرتدة
<ul style="list-style-type: none"> ● استمارة المراجعة اليومية للبرنامج 	<ul style="list-style-type: none"> ● حل المشكلات ● حل المشكلات الابتكاري ● تحليل مجالات القوى ● مصادد صنع القرار
<ul style="list-style-type: none"> ● استمارة المراجعة اليومية للبرنامج 	<ul style="list-style-type: none"> ● تطبيق قيادة المواقف ● قيادة المواقف ● أساليب إدارة النزاع ● إرشاد إدارة النزاع ● إدارة العمل (ورقة تدريب عبارة عن شرائح PowerPoint) ● أدوات التخطيط ● إدارة الاجتماعات الفعالة ● تنسيق جدول أعمال الاجتماعات
<ul style="list-style-type: none"> ● استمارة المراجعة اليومية للبرنامج 	<ul style="list-style-type: none"> ● ملحوظات من متخصص عن التحدث العلني ● ملحوظات للتحدث العلني الناجح ● كف عن اللغو (الأحاديث غير الهادفة) وابدأ في التركيز ● رسائل إدارية (ورقة تدريب عبارة عن شرائح PowerPoint) ● التقارير الإدارية ● أصول الكتابة في البريد الإلكتروني ● الخطابات الإدارية
<ul style="list-style-type: none"> ● استمارة المراجعة اليومية للبرنامج 	<ul style="list-style-type: none"> ● تحليل SWOT الشخصي ● السيرة الذاتية CV والخطاب التوضيحي Cover Letter (ورقة تدريب عبارة عن شرائح PowerPoint) ● توجيه لكيفية كتابة السير الذاتية والخطابات التوضيحية ● سير ذاتية عينة ● خطابات توضيحية عينة ● صقل مهارات إجراء المقابلة الشخصية للحصول على وظيفة ● خطابات شكر عينة

صفحات المراجعة اليومية للبرنامج

- جمع استجابات المتدربات وتعليقها على الحائط كل يوم حتى يتسنى للمتدربات معرفة (أ) أنك قمت بقراءتها، (ب) ما تقوله المتدربات الأخريات.
- إجراء تعديلات على الجلسات القادمة بعد المناقشة بين المدربين ومديري البرامج.
- في بداية الوحدة التدريبية التالية اشكر المتدربات على التغذية المرتدة والتعليقات التي أعطوها لك (أى اذكر أن التعليقات قد جعلتك تقوم بتعديل أحد الأمور التي ستقوم بشرحها والتي وجدت أنهم أصبح يعرفونها بالفعل).

كشوف الحضور

يمكن أن تقوم المتدربات بالإمضاء عند الحضور والانصراف (وفي هذه الحالة عليك وضع استمارة الحضور على الحائط بجوار باب حجرة التدريب، أو يمكن أن يقوم بالإمضاء عند الحضور فقط. فأنت يمكنك ملاحظة الأمر إن انصرفت إحداهن مبكراً. ولكن الخوف هنا من أن ملاحظتك تكون موضع جدال.

سياسة حضور البرنامج التدريبي وشروط الحصول على شهادة حضور البرنامج

- لمعرفتنا بأنه يوجد دائماً مواقف لا يمكننا تجنبها – فالنساء خاصة مسؤولون عن متطلبات عائلتهم، لذا يجب على منظمى برنامج المرأة والتكنولوجيا وضع سياسة واضحة لحضور البرنامج، والتأكد من فهم النساء لها ... ويمكن أن يتم ذلك أثناء عملية التسجيل / التقديم.
- كم عدد الجلسات التي يمكن أن يتغيين عن حضورها ومع ذلك يحصلون على "شهادة" عن حضور البرنامج؟ بما أن البرنامج عبارة عن 5 أيام فمن المقترح أن تجاوز الغياب عن جلستين (20% من البرنامج) يعنى أنهم لم يستكملوا البرنامج بالفعل. ولكن إن تم عقد عدة جلسات للوحدات التدريبية في نفس الوقت، فمن الممكن أن تحضر المتدربة في برنامج مجموعة أخرى. مع أن هذا يفسد الهدف من وضع نفس مجموعة من النساء للاشتراك في العمل معاً أثناء البرنامج التدريبي، إذ تم تصميمه لخلق شعور قوى بروح العمل الجماعي في مجتمع التدريب.
- ما هو قدر تأخرهم عن الجلسة ومع ذلك يعتبروا قد حضروها بالكامل؟ 15 دقيقة؟ 30 دقيقة؟
- هل يمكنهم تعويض الجلسات التي تغيين عنها من خلال حضورهن مع المدرب بمفردهن؟ من الصعب على المدربين عادة القيام بذلك حيث أن الجلسات تعتمد على العمل الجماعي وتفاعل المتدربات. بالإضافة إلى أن الناس قد تستنج أن برنامج المرأة والتكنولوجيا يقدم أساساً تدريب للأفراد وهذا لن يكون منصفاً للمتدربات الأخريات.
- لذا عليك اتخاذ قرار بشأن ما هو مقبول بالنسبة للظروف المحلية، ولموارد برنامج المرأة والتكنولوجيا، وللإستدامة طويلة الأجل للبرنامج.

صحة وأمن المتدربات

- تأكد من معرفتك لمكان مجموعة الإسعافات الأولية وتحديد أحد المتدربات لأداء خدمات الطوارئ عند الضرورة. فهل إحدى المتدربات لديها مؤهلات في هذا المجال؟
- وفي المواقف التي يجب فيها أن تغادر المبنى عليك إتباع أفضل الممارسات:
- (أ) قرر مقدماً أحد الأماكن الآمنة واخبر المتدربات أين ينبغي أن تقابلهن بعد ترك المبنى.
- (ب) اعرض خريطة بسيطة للمبنى على لوحة تعليق الأوراق بحيث توضح مخارج الطوارئ واللقاء في مكان آمن.
- (ج) اطلب من اثنين من المتدربات المتطوعات اللاتي سيتولين مسئولية التأكد من تقديم بيان عن مكان الجميع.

منهج التعلم التجريبي¹

يعتمد هذا المنهج على نظرية التعلم التجريبي (Kolb و Fry 1972، McCaffery 1986) وهو منهج مصمم على مشاركة المتدربين في عملية التعلم. وهو منهج يركز على المتعلم ويتضمن تجربة يتبعها عملية مراجعة، ودلالة، وتطبيق المتعلم لما درسه. حيث أن الأساليب التي تعتمد على المشاركة تؤدي إلى جعل المتعلم نشط أثناء عملية التعلم. فهذه الأساليب تجعل المتدربين (المتعلمين) يشتركوا ويتفاعلوا في العملية التعليمية، كما أنها تشجع على الاتصال والعمل الجماعي. وتعتمد هذه الأساليب على التنفيذ والتجربة.

وقد تم اختيار هذا المنهج التجريبي القائم على المشاركة لتحسين نقل المهارات بشكل فعال، وتيسير تنمية المفاهيم والتوجهات، والتشجيع على إجراء التغييرات المناسبة في سلوك المتدربين. وتعد دورة التعلم التجريبي مفيدة خاصة بالنسبة لتعلم المهارات لأن معظم أساليبها مصممة لجعل المتدربين يشتركون في التدريب على المهارة. ويساعد النموذج التجريبي في جعل المتدربين يتولون مسؤولية تعلمهم لأنه يطلب منهم عكس تجربتهم، واستخلاص نتائج، وتحديد تطبيقات. إذ يتعلم المتدربون الدروس في بيئتهم الفعلية من خلال التفكير في سؤال ماذا يمكن أو ينبغي عمله بشكل مختلف كنتيجة لخبرة التعلم.

المتعلمون الكبار يفهم أن المتعلم الكبير يعد هاماً لنجاح هذا المنهج في التعلم. فإن المتعلم الكبير له احتياجات معينة (Knowles 1978، McCaffery 1986، Zemke and Zemke 1981). إذ يحتاج المتعلمون الكبار فرص مستمرة لتحديد احتياجاتهم والتعرف على صلة بين تعلمهم وبين حياتهم الخاصة. فهم في حاجة إلى فرص تعلم موجهة إليهم مباشرة ويمكنهم المشاركة فيها بفعالية. فهم في حاجة إلى التفكير، والعمل، والدلالة على تجاربهم، والمناقشة مع الآخرين، والتطبيق، وتعلم مهارات جديدة بشكل نشط وفعال. فالمتعلم الكبير يحتاج إلى الاتصال التفاعلي مع المدرب ومع زملائه المتدربين، وهو ما يختلف عن أسلوب الاتصال من جانب واحد بين الميسر (المدرب) والمتعلم (المتدرب). فالمتعلم في حاجة مستمرة إلى التفكير ملياً في السؤال: "أين أنا الآن وأين أريد أن أكون؟"

الميسر إن دور المدرس/ المدرب / الميسر هو إدارة أو توجيه عملية التعلم وليس إدارة محتوى التعلم. فالمتعلمون الكبار في حاجة إلى الشعور بأنهم يمكنهم المشاركة في مسؤولية التعلم مع الميسر. ويجب النظر إلى تجارب المتعلمين الكبار واستخدامها باعتبارها مورد غني في بيئة التعلم، ويجب تشجيعهم على المساهمة في بيئة التعلم كلما أمكن.

دورة التعلم التجريبي إن التعلم التجريبي هو عبارة نسمعها كثيراً في عالم التعليم. وتكمن قوة هذا المنهج في كمال دورته والتي تتكون من أربعة مراحل كل مرحلة منهم بنفس قدر أهمية المرحلة السابقة أو التالية لها. وهذه المراحل هي (1) التجربة، (2) التشغيل، (3) التعميم، (4) التطبيق. وغالباً يُساء استخدام المصطلح "تجريبي" في التطبيق. فيبدو أن المقصود بالتعلم التجريبي هو جعل المتدربين يشاركون بتقديم أحد العروض، أو عقد جلسة أسئلة وأجوبة بعد إلقاء المحاضرة، أو تبادل الأدوار أو دراسة الحالات دون الخطوات المتتالية للنموذج. وعلى ذلك كثيراً ما تُترك المراحل النهائية لتصميم البرنامج. وكنتيجة لذلك يتم تقليل أو إلغاء تأثير مراحل نموذج التعلم التجريبي بأكملها بشكل واضح. وفيما يلي مراحل دورة التعلم التجريبي.

التجربة: مرحلة التجربة هي النشاط المبدئي والجزء المولد لبيانات دورة التعلم. وهذه المرحلة مصممة لتمكين المتدربين من "فعل" شيءٍ و"الفعل" يشمل نطاق من الأنشطة مثل المشاركة في دراسة حالة، وتبادل الأدوار، والتجربة أو اللعب، أو الاستماع إلى أحد المحاضرات، أو مشاهدة فيلم أو رؤية عرض شرائح، أو التدريب على مهارة، أو الانتهاء من تطبيق.

التشغيل: في هذه المرحلة يفكر المتدربون في النشاط الذي يقومون به أثناء مرحلة التجربة. ويتشاركوا في ردود أفعالهم بطريقة منظمة مع أعضاء المجموعة الآخرين. ويمكنهم التحدث كل بمفرده، أو في شكل مجموعات صغيرة، أو في شكل تعلم المجموعة بالكامل. ويقوم المتدربون بمناقشة ردود أفعالهم الفكرية وتوجهاتهم (المعرفية والوجدانية) بالنسبة للأنشطة التي

¹ المراجع

- Knowles, M.S. 1970 – التطبيق الحديث لتعليم الكبار – نيويورك – الولايات المتحدة الأمريكية: Association Press.
- Kolb, D.A. and R. Fry. 1975 – تجاه النظرية التطبيقية للتعلم التجريبي. في نظريات عمليات المجموعات – تحرير Cary Cooper – لندن – المملكة المتحدة: John Wiley & Sons.
- McCaffery, J.A. 1986 – الفعالية المستقلة: إعادة نظر في التوجيه والتدريب عبر الثقافات. الصحيفة الدولية للعلاقات بين الثقافات 10: 159-178.
- وزارة الزراعة الأمريكية / OICD/ITD. (أغسطس 1990). التنمية الزراعية للمدرب – دليل تدريب المدربين.
- Zemke, R. and S. Zemke 1981 - 30 شيء نعرفها يقينا عن تعلم الكبار. في التدريب: مجلة تنمية الموارد البشرية (يونيو). Minneapolis – الولايات المتحدة الأمريكية: إصدار Lakewood

يشتركوا في تجربتها. ويقوم الميسر بمساعدة المتدربين على التفكير بشكل نقدي في تجربتهم، والتعبير عن مشاعرهم وتصوراتهم، وجذب انتباه المتدربين إلى موضوعات أو أنماط متكررة تظهر في ردود أفعالهم. كما يجب على الميسر مساعدة المتعلمين (المتدربين) في تكوين فكرة عن آرائهم حتى يمكنهم استخلاص نتائج.

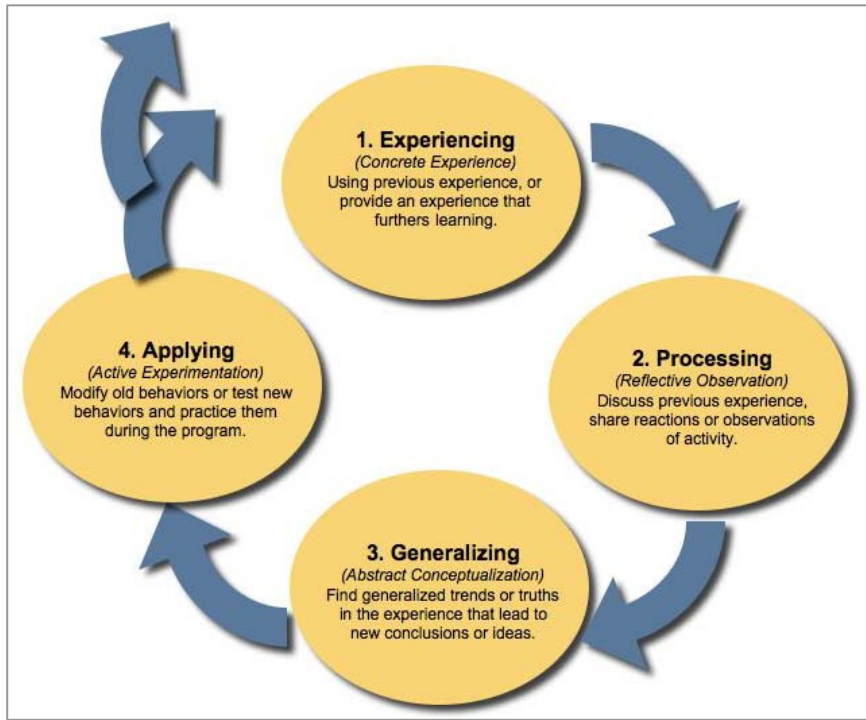
التعميم: في مرحلة التعميم يقوم المتدربون بتكوين نتائج وتعميمات قد يتم إشتقاقها أو الحصول عليها من أول مرحلتين في دورة التعلم التجريبي. ويجب على الميسر مساعدة المتعلمين التفكير بشكل نقدي لاستخلاص النتائج التي يمكن تطبيقها بشكل عام أو بشكل نظري على "الحياة الفعلية". ويتم تمثيل هذه المرحلة بأفضل صورة من خلال الأسئلة التالية: "ماذا تعلمت من كل هذا؟" و "ما هو المعنى الأشمل الذي يعنيه هذا لك؟"

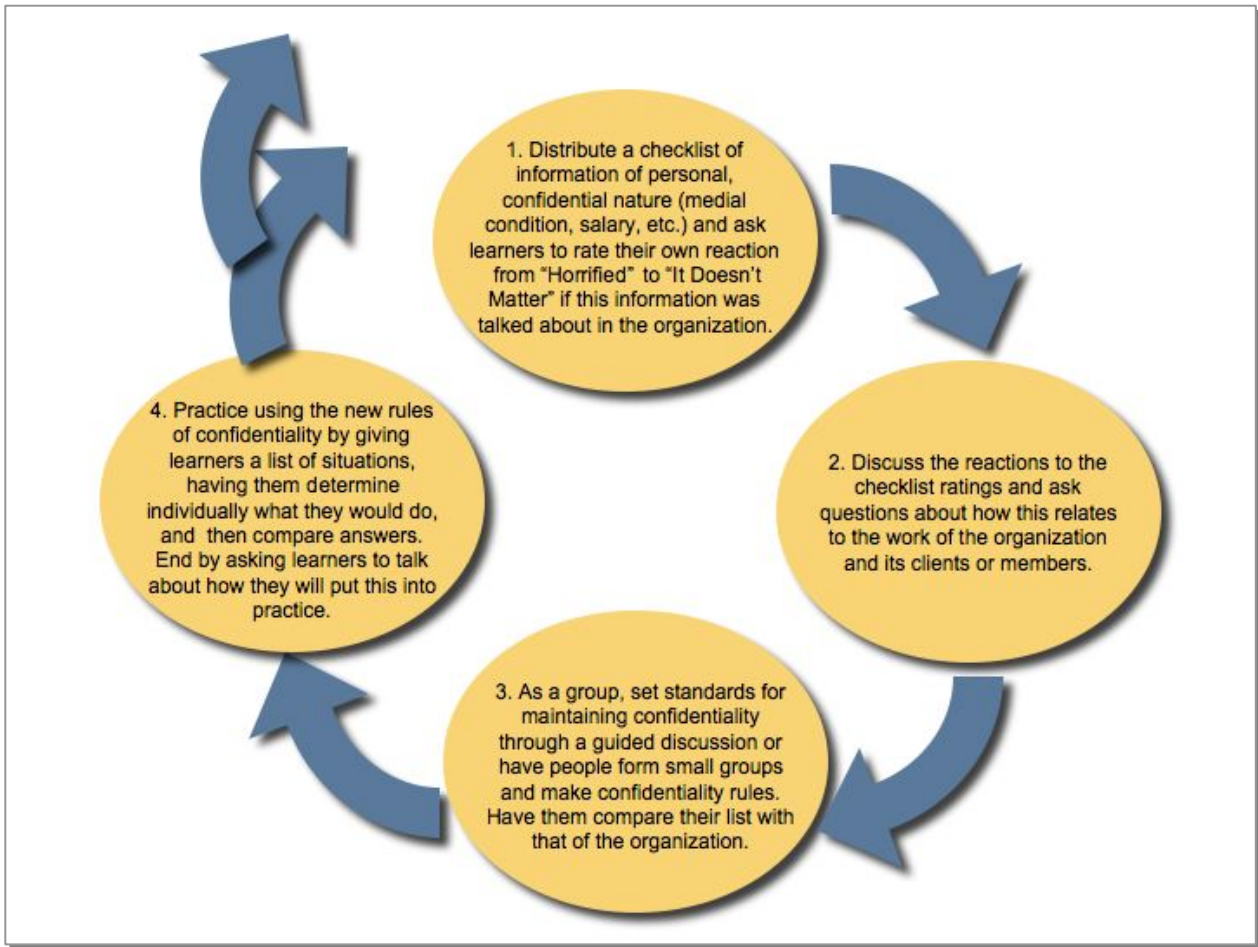
التطبيق: بعد أن يقوم المتدربون بتكوين بعض التعميمات، يجب أن يقوم الميسر بتوجيههم إلى مرحلة التطبيق. ويتم استخلاص الآراء والنتائج أثناء مرحلة التعميم (والمراحل السابقة)، يمكن أن يبدأ المتدربون إدخال ما تعلموه في حياتهم من خلال إعداد خطط لسلوك أكثر فعالية في المستقبل. والأساليب المستخدمة لتيسير مرحلة التطبيق قد تتضمن خطط تنفيذية، وقيام المتدربين لمراجعة الخطط التنفيذية لبعضهم البعض، وصياغة أفكار للتنفيذ، والاشتراك في الخطط التنفيذية مع المجموعة بأكملها، وتحديد مزيد من احتياجاتهم التعليمية. ويساعدهم الميسر أثناء هذه العملية من خلال إخبارهم بأن يكونوا محددين على قدر الإمكان.

التقييم: إن المرحلة التكميلية لنموذج التعلم التجريبي هي التقييم الذي يتم أدائه في نهاية مناقشة المجموعة. فالحصول على تغذية راجعة من المتدربين يحدد تطبيقات محددة ودروس مستفادة. إذ يمكن أن يساعد التقييم على تحسين البرامج التدريبية في المستقبل.

مثال: إليك أحد الأمثلة عن كيفية استخدام دورة التعلم التجريبي في التخطيط في تدريب للكبار يستغرق 20 – 30 دقيقة عن "السرية". وهدف التعلم هو:

"سوف يتمكن المتدرب من وصف ثلاثة إلى خمسة سلوكيات مناسبة عند التعامل مع الموضوعات السرية الخاصة بمعلومات المنظمات والعلماء."





كتابة أهداف التعلم

ما هو هدف التعلم؟

هو طريقة لوصف أهداف الجلسة أو الدورة التدريبية بالنسبة لما ينبغي أن يتمكن المتدربون من عمله بنهاية هذا التدريب. ويجب ذكر هدف التعلم بوضوح ودقة حتى يتسنى لجميع من يقرأه معرفة النتيجة المطلوبة من التدريب على وجه التحديد. ومن خلال التأكيد على هذا التصور، ففي نهاية الجلسة أو البرنامج قد يوافق كل متدرب بسهولة على ما إذا تم تحقيق أهداف البرنامج أم لا.

لماذا نستخدم أهداف التعلم؟

إن الميزة الرئيسية من أهداف التعلم هي دقتها في توجيه الجلسة التدريبية. فمن خلال معرفة أين ستذهب سيكون من الأسهل تحديد كيفية الوصول إلى هناك. وكذلك فإن وضوح الأهداف يجعل من اليسير على المدربين أو المدرسين التواصل مع بعضهم البعض والتعاون في البرنامج التدريبي – إذ يمكن أن يوافق كل مدرب من المدربين على النتيجة المرغوب فيها ويعمل على تحقيقها. وبذلك يمكن أن يدعم كل مدرب تحقيق أهداف مدرب آخر بينما يقوم بتدريس أهدافه الخاصة.

إن الأهداف السلوكية للتعلم هي ...

- ... أهداف موجهة للتنفيذ وبذلك فهي مثالية للبرامج القصيرة مثل برنامج المهارات الشخصية.
- ... أهداف موجهة للمتدربين حيث أنها تجعل المدرب يركز باستمرار على محاولة تحسين البرنامج التدريبي أو الجلسة أثناء عقدها وتحسين مدخلات التدريب من برنامج تدريب إلى آخر.
- ... أهداف موجهة للمسئولية حيث أنها تشجع كلا من المدرب والمتدرب على تحمل مسؤولية تحقيق أهداف التدريب.

كيف ينبغي كتابة الأهداف السلوكية للتعلم؟

ينبغي أن تكون أهداف التعلم في شكل عبارة تحتوى على ما ينبغي أن يتمكن المتدرب من عمله بنهاية الجلسة. ومن منطلق ضمان كتابة كل هدف بهذا الشكل يوجد ثلاثة قواعد يجب إتباعها. وأى هدف تعلم لا يتوافق مع القواعد التالية فهو بالتعريف ليس هدفاً سلوكياً للتعلم:

1. يجب أن يذكر هدف التعلم السلوك المرغوب فيه باعتباره **نتيجة التدريب**. وبذلك يجب أن يحدد ما سيتمكن المتدرب من عمله بنهاية التدريب ولم يكن قادراً على عمله **قبل** التدريب. فالأمر لا يتعلق بمحتوى الجلسة، كما أنه ليس وصفاً لما ينوى المدرّب عمله لتحقيق النتيجة المطلوبة.
2. **يجب أن يكون المتعلم (المتدرب، المشارك) هو فاعل الجملة**. أى أن يتم كتابة الجمل بشكل موجه لتصرفات المتدرب. فلا ينبغي أن يحدد الهدف ما سيقوم المدرّب بعمله وإنما ما سيتمكن المتعلم من عمله بنهاية التدريب.
3. يجب أن يذكر هدف التعلم النتائج المرغوب تحقيقها من التدريب في صورة **تصرفات يمكن ملاحظتها وقياسها**. إذ يمكن ملاحظة وقياس التصرفات (السلوك) فقط والذي يقوم به المدرّب لتحديد ما إذا نجح البرنامج أم لا.

يجب أن تركز أهداف التعلم على نتائج التدريب

وهذا يعنى أن الهدف متعلق بما سيقوم به المتعلم في نهاية التدريب، أو النتائج التي سيتم تحقيقها من برنامج معين – فهي لا تصف كيفية تحقيق تلك النتائج. فالمدرّبون المختلفون لديهم طرق مختلفة في تحقيق نفس النتيجة، ولكن الهدف لا يتعلق إلا بالنتيجة النهائية. فالعبارة التي تصف التصرف الذي سيحدث أثناء التدريب هي بالكاد وصف للأنشطة التدريبية.

هدف تعلم غير مناسب	هدف تعلم تم تصحيحه
مثال 1 سيتم إعطاء المتدرب الفرصة لممارسة العمل الجماعي وفقاً لنظرية حجرة الدراسة. المنطق: "لدينا تطبيق فعلى" ليس هدفاً، فهو نشاط تعليمي – وسيلة لتحقيق الهدف.	سيتمكن المتدرب من أداء عمل تنظيمي جماعي باستخدام أساليب كما هو مشروح في دليل البرنامج التدريبي. مناقشة: الأهداف غير السلوكية تميل إلى أن تكون غامضة، "سوف يتمكن من أداء" تعد نتيجة محددة.

وتشمل العبارات الافتتاحية المفيدة التي يمكن استخدامها:

- بنهاية البرنامج سيتمكن المتدرب من ...
 - بعد الانتهاء من هذا الكتاب سيتمكن الطالب من ...
 - كنتيجة لهذه الدورة التدريبية سيتمكن المشاركون من ...
- ينبغي أن تذكر أهداف التعلم الظروف التي ينبغي أن يتمكن المتدرب في ظلها من أداء:
- في ظل الظروف التالية سيتمكن المشاركون من ...
 - في وجود، سيتمكن المتدرب من ...

يجب أن يكون المتدرب فاعل جملة أهداف التعلم

هدف التعلم يتعلّق بما سيتمكن المتدرب من عمله وليس على ما سيفعله المدرّب. وعلى ذلك يجب أن يحدد الهدف فاعل الجملة وأيضاً أفعال الحركة. وإن لم يحدد فاعلاً، فلن نستطيع التنبؤ بمن سيقوم بالفعل. وعادة ما يكون الفاعل هو "المتدربون، المشاركون، الطلبة، أنت، الخ."

هدف تعلم غير مناسب	هدف تعلم تم تصحيحه
مثال 2 مناقشة مشكلة التلوث وأثارها المحتملة. من الذى سيناقش – المدرّب؟ الطالب؟ ضيف متحدث؟ شريط فيديو؟ شكل هذا الهدف ليس واضحاً، حيث أنه لم يتم توضيح فاعل للجملة.	سيتمكن المتدرب من توضيح مشكلة التلوث ويعمل قائمة بأثارها المحتملة لطلبة المدرسة الثانوية. يوجد طريقة واحدة لتفسير العينة 2 الأصلية. ولكن لاحظ أن "المتدرب" أصبح فاعل الجملة.

يجب أن تستخدم أهداف التعلم أفعال الحركة

هذا يعني أن المتدرب يجب أن يفعل شيئاً يمكننا رؤيته وقياسه. إن لم يمكننا رؤية ما يفعله المتدرب فكيف يمكننا تقييمه إذا ما كان يفعله بشكل صحيح أم بشكل خطأ؟

هدف تعلم تم تصحيحه	هدف تعلم غير مناسب	مثال 3
سيتمكن المتدربون من عمل قائمة بالأسباب الرئيسية لمشكلة التلوث التي تم مناقشتها في حجرة الدراسة. بالطبع هناك طرق أخرى لتفسير فعل "يفهم". فقد يمكنك التفكير في عدة طرق أخرى غير المذكورة هنا. ولذلك بالتحديد فإن فعل "يفهم" لا يمكن استخدامه كهدف تعلم - لأنه غامض للغاية.	سيتمكن المتدرب من فهم أسباب مشكلة التلوث. المشكلة هنا هو ما نقصده بفعل "يفهم". ربما إن فكرنا في الطريقة التي قد يتم بها اختبار هذا الفعل، يمكننا التفكير بأفعال يمكن ملاحظتها في الواقع العملي. وقد تشمل تلك الأفعال "عمل قائمة بـ، توضيح، وصف، كتابة مقال عن."	

يوجد أكثر من نوع من أنواع التعلم، وكذلك فإن أفعال الحركة التي يستخدمها المرء في هذه الأنواع من التعلم ستكون مختلفة اختلافاً كبيراً. في الخمسينيات قامت لجنة جامعية يقودها الأستاذ (بنيامين بلوم Benjamin Bloom) بتحديد ثلاثة مجالات للتعلم (انظر فيما يلي). مجالات يمكن التفكير فيها باعتبارها فئات التعلم. وغالباً ما يشير المدربون إلى هذه المجالات باعتبارها KSA (Knowledge المعرفة، Skills المهارات، Attitude التوجه).

- معرفي: مهارات ذهنية (معرفة)
- وجداني: نمو في منطقة الأحاسيس أو المشاعر (التوجه)
- الحركة الجسمية: المهارات اليدوية أو الجسمية (المهارات)

وتحتوي الصفحتان التاليتان على عشرات أفعال الحركة شائعة الاستخدام لكل نوع من أنواع التعلم.

المجال المعرفي (المعرفة) يتضمن المعرفة وتطوير المهارات الفكرية. ويشمل هذا استرجاع أو إدراك حقائق محددة، وأنماط إجرائية، ومفاهيم تخدم في تطوير القدرات والمهارات الفكرية. ويوجد ستة فئات رئيسية - مدرجة فيما يلي - تبدأ من أبسط سلوك إلى أكثر السلوكيات تعقيداً. ويمكن النظر إلى الفئات باعتبارها متدرجة في الصعوبة إذ يجب معرفة أول فئة جيداً قبل الفئة التالية.

أفعال الحركة المفيدة	فئة المجال المعرفي
يُعرف، يصف، يحدد، يعرف، يضع عنوان، يعمل قائمة، يوصل، يسمي، يوضح، يسترجع، يدرك، يعيد إنتاج، يختار، يذكر.	المعرفة: استرجاع البيانات أو المعلومات
يفهم، يحول، يدافع، يفرق بين، يقدر، يوضح، يوسع، يعمم، يعطي أمثلة، يستنتج، يفسر، يعيد صياغة، يتنبأ، يعيد كتابة، يلخص، يترجم.	الفهم: فهم المعنى، والترجمة، والإضافة، وتفسير التعليمات والمشكلات. صياغة المشكلة بكلمات الشخص نفسه.
يطبق، يجري تغييراً، يحسب، يركب، يوضح، يكتشف، يؤثر في، يعدل، يشغل، يتنبأ، يعد، ينتج، يربط بين، يعرض، يحل، يستخدم.	التطبيق: استخدام مفهوم في موقف جديد، أو استخدام غير فوري لفكرة عامة. يطبق ما تعلمه في حجرة الدراسة على مواقف غير عادية في العمل.
يحلل، يقسم، يقارن، يباين، يرسم مخططاً، يفكك المعنى، يوضح الفرق، يميز بين، يفرق بين، يحدد، يوضح، يستنتج، يضع خطوطاً عريضة، يربط بين، يختار، يفصل.	التحليل: يقسم المادة العلمية أو المفاهيم إلى مكونات حتى يمكن فهم هيكلها التنظيمي، والتفرقة بين الحقائق والاستدلالات.
يصنف، يدمج، يجمع، يشكل، يخلق، يبتكر، يصمم، يوضح، يولد، يعدل، ينظم، يخطط، يعيد ترتيب، يعيد بناء، يربط بين، يعيد تنظيم، يراجع، يعيد كتابة، يلخص، يخبر، يكتب.	التركيب: يشيد بناء أو نمط من عناصر مختلفة. يضع الأجزاء معاً لتشكيل الكل مع التأكيد على خلق معنى أو بناء جديد.
يثمن، يقارن، يستنتج، يباين، ينقد، ينتقد، يدافع، يصف، يميز بين، يقيم، يوضح، يفسر، يبرر، يربط بين، يلخص، يدعم.	التقييم: إصدار أحكام عن قيمة الأفكار أو المواد العلمية.

المصدر: Bloom B. S. (1956) تصنيف الأهداف التعليمية - كتيب 1: المجال المعرفي. نيويورك: شركة David McKay

المجال الوجداني (التوجه) يتضمن الأسلوب الذي نتعامل به مع الأشياء من الناحية الوجدانية مثل المشاعر، والقيم، والتقدير، وحالات الحماس، وحالات التحفيز، والتوجهات. وقد ذكرت الفئات الخمسة الرئيسية من أبسط سلوك إلى أكثر السلوكيات تعقيداً:

أفعال الحركة المفيدة	فئة المجال الوجداني
يسأل، يختار، يصف، يتبع، يعطى، يمسك، يحدد، يحدد موقع، يسمى، يشير إلى، يختار، يجلس، ينشأ، يرد، يستخدم.	ظاهرة التقى: الوعي، الاستعداد للاستماع، انتباه مختار.
يجيب، يساعد، يعاون، يجمع، يتوافق مع، يناقش، يقوم بتحية، يساعد، يضع عنواناً، يؤدي، يمارس، يقدم، يقرأ، يتلو، يبلغ، يختار، يخبر، يكتب.	الاستجابة لظاهرة: الاشتراك الفعال من جانب المتعلمين. يحضر ويتفاعل مع ظاهرة بعينها. يدرس النتائج التي قد تحدد الإذعان للاستجابة، أو للاستعداد للاستجابة، أو للرضا عن الاستجابة (التحفيز).
يستكمل، يعرض، يفرق بين، يوضح، يتبع، يشكّل، يبدأ، يدعو، ينضم، يبرر، يقترح، يقرأ، يبلغ، يختار، يشارك، يدرس، يعمل.	التقدير: إن قيمة الشخص ترتبط بشئ معين، أو ظاهرة معينة، أو سلوك معين. ويتراوح هذا من قبول بسيط إلى أكثر حالات الالتزام تعقيداً. فالتقدير يعتمد على إدماج مجموعة من القيم المحددة في شخصيات المتدربين وقبولهم لها، في حين يتم التعبير عن أسباب هذه القيم في السلوك الخارجي للمتعلم وكثيراً ما يمكن تحديدها.
يلتزم، يبذل، يرتب، يجمع، يقارن، يستكمل، يدافع، يوضح، يصيغ، يعمم، يحدد، يدمج، يعدل، يرتب، ينظم، يجهز، يربط بين، يركب.	التنظيم: يرتب القيم إلى أولويات من خلال التباين بين القيم المختلفة، وتسوية النزاعات بينها، ووضع نظام فريد للقيم، فالتأكيد يكون على مقارنة القيم والربط بينها وتركيبها مع بعضها البعض.
يفعل، يميز بين، يعرض، يؤثر على، يستمع، يعدل، يؤدي، يمارس، يقترح، يوهل، يتساءل، يراجع، يخدم، يحل، يتحقق من.	التشخيص: له نظام قيمة يسيطر على السلوك. فالسلوك يكون منتشر، ثابت، يمكن التنبؤ به، والأكثر أهمية أنه يصبح أحد خصائص المتعلم. فالأهداف التعليمية تتعلق بالأنماط العامة لتعديل الطالب (من الناحية الشخصية، والاجتماعية، والوجدانية).

المصدر: *Krathwohl, D. R., Bloom, B. S., & Bertram, B. M. (1973). تصنيف الأهداف التعليمية – الكتيب 2: المجال الوجداني: نيويورك: شركة David McKay*

مجال الحركة الجسمية (المهارات) يشمل الحركة الجسمية، والتنسيق، واستخدام مهارات الحركة الجسمية. حيث يتطلب تطوير هذه المهارات ممارسة ويتم قياسها من حيث السرعة، أو الدقة، أو المسافة، أو الإجراءات، أو أساليب التنفيذ. والفئات السبعة الرئيسية المذكورة من السلوك الأبسط إلى أكثر الأساليب تعقيداً:

أفعال الحركة المفيدة	فئة مجال الحركة الجسمية
يختار، يصف، يكشف، يوضح الفرق بين، يفرق بين، يحدد، يعزل، يربط بين، يختار.	التصور: القدرة على استخدام التلميحات لبدء النشاط الحركي. ويتراوح ذلك من التظاهر الحسي – من خلال اختيار التلميحات – إلى الترجمة.
يبدأ، يعرض، يوضح، يحرك، يتابع، يتفاعل، يبين، يذكر، يتطوع.	المجموعة: الاستعداد للعمل. ويشمل مجموعات ذهنية وجسمية ووجدانية. وهذه المجموعات الثلاثة هي الترتيبات التي تحدد مسبقاً استجابة الشخص للمواقف المختلفة (وأحياناً يطلق عليها طرق تفكير الأفراد mindsets)
يقدر، يتتبع، يتابع، يتفاعل، يعيد إنتاج، يستجيب.	الاستجابة الموجهة: المراحل المبكرة في تعلم مهارة معقدة والتي تشمل التقليد، والتجربة والخطأ. ويتم تحقيق دقة الأداء من خلال الممارسة.
يجمع، يعاير، يشيد، يفكك، يعرض، يجلد، يصلح، يطحن، يسخن، يؤثر في، يقيس، يرمم، يخلط، ينظم، يرسم مخططاً.	الآلية: هذه هي المرحلة المتوسطة في تعلم مهارة معقدة. والاستجابات التي تم تعلمها أصبحت عادة، كما يمكن أداء الحركات ببعض الثقة والمهارة.
يجمع، يبنى، يعاير، يشيد، يفكك، يعرض، يجلد، يصلح، يطحن، يسخن، يؤثر في، يقيس، يرمم، يخلط، ينظم، يرسم مخططاً.	الاستجابة الخارجية المعقدة: الأداء الماهر للأعمال الحركية الذي يتضمن أنماط حركة معقدة. فالمهارة توضح بالسرعة، والدقة، والأداء المتناسق للغاية ويتطلب أقل قدر من النشاط. وتتضمن هذه الفئة الأداء دون تردد، والأداء التلقائي.

ملحوظة: إن أفعال الحركة هي نفسها بالنسبة للآلية، ولكن سيكون

لها <u>حال</u> أو صفة توضح أن الأداء أسرع، أو أفضل، أو أكثر دقة، الخ.	
يتكيف، يبدل، يغير، يعيد ترتيب، يعيد تنظيم، يراجع، يتنوع.	التكيف: تم تحسين المهارات جيداً ويمكن للفرد تعديل أنماط الحركات لتناسب متطلبات خاصة.
يرتب، يبنى، يجمع، يشكل، يشيد، ينشئ، يصمم، يبدأ، يفعل، يُبدئ.	التنظيم: وضع أنماط حركة جديدة لتناسب موقف بعينه أو مشكلة بعينها. نتائج التعلم تؤكد على القدرة على الابتكار القائمة على المهارات التي تم تطويرها جيداً.

المصدر: *Simpson E. J. (1972)*. تصنيف أهداف التعلم في مجال الحركة الجسمية. واشنطن دي سي: Gryphon House.

أدوات تدريبية مختارة والاستخدام الأمثل لها

في حين أن تصميم جلسات برنامج المهارات الشخصية تفصيلي للغاية، نشجع المدربين على تعديل هذا التصميم بعد الممارسة قليلاً. وفيما يلي نناقش بعض أكثر أساليب التدريب التفاعلي شيوعاً وتتضمن توصيات لكيفية استخدامها، وهي:

- عمل المجموعات الصغيرة
- دراسة الحالات
- تبادل الأدوار
- إلقاء محاضرات قصيرة

عمل المجموعات الصغيرة

أفضل طريقة لتعلم الكبار هي من خلال التعلم من خبراتهم والتفاعل مع الآخرين أمثالهم. ولذلك يستفيد المتعلمين الكبار من بيئة تدريب تسمح لهم بالتفكير في مستويات متعددة – مثل فرد في مجموعة صغيرة ومجموعة كبيرة. يحتاج المدرب إلى تنوع شكل التعلم في كل مستوى من المستويات الثلاث. فالتطبيقات المنظمة التي تتم في مجموعات صغيرة تزود المتعلمين بفرصة لممارسة مهارة جديدة أو صياغة معرفة مكتسبة حديثة معاً بعبارة أخرى الخاصة. وهي أحد الأساليب المستخدمة كثيراً في تعليم الكبار.

عند الإعداد لتقسيم المتعلمين إلى مجموعات صغيرة، فإن التحدي الذي يواجهه المدرب هو صياغة أحد المهام التي تدعم معرفتهم أو بإكسابهم مهارة بأسلوب مفيد وكفء. وعلى ذلك يجب ذكر المهمة حتى يتم ربطها بشكل مباشر بأهداف الجلسة، كما يجب أن تكون المهمة واضحة وبسيطة نسبياً حتى يمكن أن يبدأ المتدربون عملهم بسرعة والانتهاؤ منه في غضون إطار زمني معقول. وأخيراً يجب أن يقوم المدرب باستنباط معلومات عن أي عمل قامت به مجموعة صغيرة وذلك ليس على مستوى المهمة نفسها فحسب بل الانتقال إلى مستوى الدروس المستفادة التي يمكن تعميمها وإلى تطبيق التعلم. فإن عمل المجموعات الصغيرة – أيًا كانت طبيعته (خاصة الألعاب) – لا يتم عمله أبداً بغرض أداءه فقط ولكن لتحقيق أحد أهداف التعلم.

يمكن استخدام عمل المجموعات الصغيرة فيما يلي ...

- ... بناء مهارات حل المشكلات للتعامل مع مشكلة بعينها أو موضوع بعينه
- ... بناء مهارات التخطيط للتعامل مع كيفية الوصول إلى موضوع بعينه أو الحصول على فرصة معينة
- ... توفير فرص لممارسة أسلوب جديد أو مهارة جديدة
- ... توفير فرص للمتدربين للتفاعل مع أساليب بعضهم البعض، وإعطاء النصح والتغذية المرتدة، وتقديم المساعدة البناءة
- ... توفير فرص للمتدربين لمشاركة خبراتهم في المشكلات والحلول التي قد تكون مفيدة مع زملائهم في التدريب.

جعل عمل مجموعتك الصغيرة فعالاً:

- كن واضحاً للغاية في إعطاء تعليمات المهمة – اكتب التعليمات على لوحة تقلاب الأوراق أو في ورقة التدريب التي توزعها عليهم، بحيث تكون تعليمات بسيطة!
- قم بتقسيم المجموعة الكبيرة إلى عدد من المجموعات الصغيرة المناسبة لأداء المهمة. وإليك ثلاث طرق (ضمن العديد من الطرق) لتقسيم المجموعة الكبيرة: (1) قم بالتقسيم في شكل (1-2-2-1-2-1-2-1) الخ، (2) توزيع كروت ملونة بشكل عشوائي، (3) كل مجموعة صغيرة تختار أعضائها ذاتياً.
- قم بتوفير قدر مناسب من الوقت لإنجاز المهمة

- ينبغي على المدرب مراقبة المجموعات بشكل غير ملحوظ، ولكن يقوم بتذكيرهم بالوقت – إن لزم الأمر – وتشجيعهم على الانتهاء من المهمة، كما ينبغي على المدرب مقاومة الدافع للتدخل وتزويد المتدربين بقدر كبير من المعلومات – فالهدف هو تركهم يؤدون العمل!
- ضع خطة واضحة لكيفية إدارة المجموعات الصغيرة عند مشاركتها في النتائج التي وصلت إليها مع المجموعة الكبيرة.
- قم بمناقشة تلخيصية عن جميع الأفكار التي تم تقديمها، وقم بإنهاء المناقشة بأجزاء التعميم والتطبيق لدورة التعلم التجريبي.
- تأكد من أن تؤدي جميع التطبيقات أو مهام المجموعات الصغيرة بنفسك (حتى استنباط المعلومات من خلال أسئلة) قبل جعل المتدربين يمارسونها، وذلك للتحقق مما إذا كانت المهام يمكن أدائها بالفعل أم لا، وقم بتطبيق لحظات التعلم التي خططت لها!

دراسة الحالات

دراسة الحالة هي أداة تعلم لها استخدامات مختلفة – إذ يمكن استخدامها لتحديد المشكلات ولحلها، ووضع أساليب واستراتيجيات بديلة، وصنع القرار ووصف الخبرات في مجال التخصص ضمن استخدامات أخرى. ويعتمد الشكل المحدد لدراسة الحالة على الغرض المخطط أن تعمل على تحقيقه، وينبغي أن يتم تصميم الحالة وعملها في جلسة كاملة – فهي ليست مجرد فقرات مكتوبة تخبرنا بأحد القصص. وإليك خصائص دراسة الحالات المصممة جيداً:

- مكتوبة بوضوح، موقف واضح، وأن تكون الشخصيات واقعية بالنسبة للمتدربين
- تحليل موقف / مشكلة، ويعد نشاط التطبيق مهماً، وتجنب الأفكار المجردة أو التفاصيل غير الضرورية
- ينبغي ألا يكون حل المشكلة واضحاً، ولكن ينبغي أن يوجد حلاً ممكناً للمشكلة، ويكون الموقف ذو صلة بالمتدربين
- يجب أن تكون التطبيقات / الأسئلة التي تلي دراسة الحالة مثيرة وتشجع على تعاطفهم مع الحالة.

كتابة حالة: إن دراسة الحالة هي رواية لسلسلة من الأحداث أو المواقف عن مشكلة أو مشكلات معينة. ويوجد عدد متنوع من المشكلات التي يمكن أن تكون جزء من دراسة الحالات: صعوبات العلاقات بين الأشخاص، خسارة أو قلة الأموال، أدوار غير واضحة بين الأشخاص الذين يعملون معاً، نظام بيروقراطي، انعدام الكفاءات، الخ. وأحد طرق تنظيم أفكارك عند كتابة روايتك هو – ببساطة – البداية، والمنتصف، والنهاية. وفيما يلي الأسئلة التي ينبغي عليك الإجابة عنها تحت كل قسم:

النهاية	المنتصف	البداية
<ul style="list-style-type: none"> • ما هو وضع المشكلة الآن؟ • ماذا تفعل الشخصيات الرئيسية / الصغرى وما هي خواطرهم وأحاسيسهم؟ • ماذا حدث للعلاقات بين الشخصيات الرئيسية؟ • كيف يمكن حدوث النهاية بطريقة تسمح بالتفسيرات المختلفة. 	<ul style="list-style-type: none"> • ما هي المشكلة (المشكلات) التي تحدث؟ • ما هي الأحداث أو العوامل التي تساهم في حدوث المشكلة؟ • أين الشخصيات الرئيسية وماذا يفعلون؟ • هل يوجد شخصيات صغرى في الصورة الآن؟ من هم وما هي صلتهم بالموقف؟ • ما هي المشكلات المتكررة التي يتم مواجهتها وكيف تحدث؟ 	<ul style="list-style-type: none"> • أين يحدث الموقف وفي أي بيئة؟ فإن هذا يحدد إطار عمل حالة المشكلة (المشكلات) التي ستعمل على حلها؟ • من هم الشخصيات الرئيسية وما هي العناصر الرئيسية وما هي علاقتها ببعضها البعض؟ • ما هو موقف هذه الشخصيات في بداية الحالة، وما هي المشكلات التي يواجهونها، وما هي أفكارهم بخصوص تلك المشكلات؟

قالب عام يمكن استخدامه لدراسة الحالات:

1. مقدمة، مناخ، هدف، تقديم تصميم النشاط
 2. قراءة المتدربين للحالة
 3. مناقشة المجموعات الصغيرة باستخدام أسئلة للمناقشة تم تزويدهم بها
 4. قيام الميسر بإدارة مناقشة المجموعة الكبيرة:
- أ. الاشتراك في نتائج مناقشات المجموعات
- ب. استنباط المعلومات: ماذا كانت تصرفات، وأفكار، وردود أفعال كل شخصية؟
- ج. تحليل: ماذا كانت تبعات تصرفاتهم؟
- د. تطبيق: ما هي الاستراتيجيات البديلة التي يمكنهم استخدامها الآن؟

5. تبادل الأدوار في موقف يسمح للمتدربين بتجربة الاستراتيجيات التي اقترحوها، واستنباط معلومات من تبادل الأدوار، وتكرار الأدوار بمتدربين جدد إن رغبوا في ذلك.
6. تعميم نتائج التعلم ومناقشة التطبيق على الحياة الفعلية للمتدربين.

تبادل الأدوار

يمكن أن يكون تبادل الأدوار مع المجموعات طريقة فعالة وشيقة لجعل الطلبة يشتركون في التفكير. ويتضمن تبادل الأدوار تحديد الطلبة لمشكلة واقتراض هويات هؤلاء الأشخاص المتأثرين بالمشكلة من أجل إيجاد حلول محتملة. والميزة الرئيسية لهذا النوع من النشاط هو أنه يطلب من المتدربين محاولة فهم تجارب الآخرين. فمثلاً تبادل أدوار عن أحد الأمهات التي ترغب في تهذيب ابنتها بالاستعانة بمعلم خاص يتطلب من المتدربة أن تتقلد دور الأم وتحاول فهم أسباب شعورها بهذه الطريقة.

كما أن تبادل الأدوار مفيدة لأنه يجعل المتدربين يشاركون مشاركة فعالة في حل المشكلات. إذ تتم دعوة المتدربين لإيجاد حلول محتملة لمشكلة محددة، ثم تجربة مستوى ارتياحهم في تنفيذ هذا الحل. ويمكن أن يدرك المتدربون أثناء هذه العملية نقاط القوة ونقاط الضعف للحلول المقترحة، وقد يكتشفوا أوجه جديدة للمشكلة. كما يتعلم المتدربون نقاط ضعفهم ونقاط قوتهم بنفس القدر في التعامل مع هذه المواقف، ويمكنهم الحصول على تغذية مرتدة من الأعضاء الآخرين في المجموعة من أجل تحسين معرفتهم ومهاراتهم.

وقد يتضمن تبادل الأدوار عدة أشخاص أو عدد قليل من الأشخاص حسب الموقف ولكن ينبغي أن يسمح لعدة متدربين بالمراقبة حتى يتمكنوا من عرض أفكار وآراء إضافية من وجهة نظر محايدة "للشخص خارج المشكلة".

ينبغي أن يفكر الميسر في بدء التطبيق بنسخة مبسطة للمشكلة، ويمكنه أن يعدها بعد ذلك أثناء قيام المتدربين بتبادل الأدوار. يمكنك جعل المواقف أكثر تعقيداً من خلال عرض معلومات خلفية أثناء قيام المتدربين بتبادل الأدوار (مثلاً من واقع التجربة نعرف أن الطفلة التي يتم تعليمها لديها ميول عدوانية)، أو إضافة حقائق (مثلاً سوف تتوقف الأم عن إحضار الطفلة للدرس الخاص ما لم يوافق المعلم على عدم تهذيب سلوك الطفلة). ينبغي على المدرّب تشجيع المتدربين بالمساهمة في توليد أفكار أخرى في هذه المشكلة وأيضاً في إيجاد حلول لها. وحاول على قدر الإمكان عمل سيناريو للمشكلة من أحداث فعلية حدثت للمتدربين.

الترتيب: في بعض الحالات يقوم الميسر بتأليف مواقف تبادل الأدوار مقدماً. يتم كتابة السيناريو وتوزيعه على جميع أعضاء المجموعة أو قراءته لهم. وقد يتم تحديد أدوار بعينها مقدماً وإشراك عدد قليل من الأعضاء فيها ممن سيقومون بعملية تبادل الأدوار. وفي بعض الحالات على المدرّب تشجيع الابتكارية والعفوية، أما في حالات أخرى يتم تنفيذ تطبيقات تبادل الأدوار دون ترتيب أو تخطيط مسبق، إذ يقترحها الميسر أو أحد أعضاء المجموعة كأسلوب إبتكاري لاستكشاف مشكلة أو موضوع بعينه. ولا يوجد طريقة صحيحة وطريقة خطأ لأداء تبادل الأدوار طالما يحترم المتدربين بعضهم البعض.

من يبدأ؟ بصفة عامة سيكون ضمن كل مجموعة عدة أشخاص منفتحين يمكن الاستعانة بهم لأداء تبادل الأدوار. كما يوجد احتمال آخر وهو دعوة الأشخاص الذين يعرفون موقفاً بعينه لبدء التطبيق.

ما هي المدة اللازمة لتبادل الأدوار؟ يجب إعطاء وقتاً كافياً لكل المتدربين الذين يقومون بتبادل الأدوار لاستكشاف التفاصيل المعقدة للموقف. وإن بدا الأمر كأن تبادل الأدوار انجرف إلى شيء سخي أو ليس مرتبطاً بالمناقشة، يمكن للميسر التدخل وإيقاف عملية تبادل الأدوار. وإن بدا أن المتدربين الذين يقومون بتبادل الأدوار غير قادرين على التصرف في موقف بعينه فيوصى باتباع منهج يقضي بتفاعل باقي أفراد المجموعة معهم. وأحد الأساليب المستخدمة هنا هو إشراك مراقبين لتوجيههم والتدخل في عملية تبادل الأدوار وإلغاء أفكار من خلال الترتيب على كتف الشخص الذي يرغبون في لعب دوره. فعلى سبيل المثال إن كان لأحد المتدربين فكرة مختلفة عن كيفية استجابة المعلم، فيجب أن يرتب على كتف الشخص الذي يلعب دور المعلم، ويحل محله في هذا الدور، والقيام بتمثيل فكرته.

المتابعة من خلال استنباط معلومات: يجب أن يتأكد الميسر من إدراك المجموعة بأكملها بأن تبادل الأدوار قد انتهى. ففي بعض الأحيان يمكن أن يتخطى المتدربون الحدود المقبولة متأثرين بالموقف. وفي بعض المواقف قد يقوم أحد المتدربين بأداء دور "شخص شرير" بشكل يثير ازدراء المجموعة. ويجب التأكيد على أن الممثلين تركوا أدوارهم الآن وعادوا إلى حياتهم الفعلية.

وفي بعض الأحيان أثناء قيام الميسر باستنباط المعلومات يحدث مازق آخر، عندئذ يجب عليه اقتراح سيناريو آخر لتبادل الأدوار لحل هذه المشكلات.

إلقاء محاضرات قصيرة

تعد مساعدة الأفراد على دمج التعلم الشخصي بالمفاهيم بناء على النظرية ونتائج الأبحاث هو أحد الأهداف الرئيسية من التدريب. إذ يمكن أن توفر مدخلات المتدربين مزاج قوى لإلقاء محاضرة صغيرة للمجموعة. ونطلق على هذا المنهج المحاضرة التجريبية (العرض) أو "محاضرة قصيرة lecturette" عندما تكون محاضرة قصيرة. بعبارة أخرى فإن جزء من المادة العلمية للمحاضرة القصيرة يتم اقتباسه من المتعلمين. ومهمة الميسر هي اختيار هذه المادة العلمية وتركيزها وجعلها حقيقية من حيث المفاهيم. كما يجب استخدام المحاضرات القصيرة لإعطاء عبارة قصيرة وبلغة للمفاهيم والنظريات والنماذج ونتائج البحث.

لماذا المحاضرات القصيرة؟ يمكن للميسر بقليل من التخيل جعل أي مفاهيم تطبق بشكل يشترك فيه المتدربين. والمزايا الرئيسية لعمل ذلك هو:

- إشراك المتدربين: من المهم بصفة عامة تجنب وضع المتدربين في مزاج سلبي لأن التزامهم لا يأتي إلا من شعورهم بأن المشكلة تخصهم من خلال إشراكهم الفعال.
 - ضمان صلة المشكلة بالمتدربين وفهمهم لها: من الصعب توقع ما سيكون مهماً لكل متدرب. ولكن عندما يشتركوا بتولّد لديهم استعداد أكبر بأن المشكلة "تخصهم". كما تساعد المحاضرات القصيرة الميسر على كشف حالات سوء الفهم والتصورات الخاطئة وتصحيحها.
 - الحفاظ على حلقة وصل: يمكن أن تخلق "العروض" شعوراً بالمسافة بين المتحدث والمستمع. ولكن من خلال الحفاظ على علاقة مفتوحة مع المجموعة يمكن للميسر الاعتراض على المتدربين بأساليب لا تنسم بالتهديد كي ينظروا داخل أنفسهم عن نماذج للمفاهيم ولا يعتمدوا على "الخبير" لتزويدهم دائماً بالإجابات.
 - كيفية البدء: يوصى عادة الاشتراك في نشاط سريع لجعل المتدربين يستعدون للمحاضرة القصيرة. ولكن لا تقضى وقتاً طويلاً في هذا النشاط – انتقل بسرعة إلى المحاضرة القصيرة. وإليك بعض الأساليب التي يمكنك استخدامها:
 - المنظمات: يستعين المتدربون بمنظمتهم باستخدام مصطلح، أو باستكمال جملة مكتوبة على لوحة تقليب الأوراق.
 - مخططات في شكل حرف T أو مخططات المزايا (+) / العيوب (-): يعطى الميسر موضوع ويطلب من المتدربين كتابة ردود أفعالهم في خانة المزايا أو خانة العيوب.
 - الاستماع المخصص: إخبار جزء من المجموعة أن يستمع لجميع الأشياء التي تنال إعجابهم في الموضوع، وإخبار جزء آخر الاستماع إلى الأشياء التي لا تنال إعجابهم في عن الموضوع.
- ويمكن استخدام جميع ذلك، ولكن كن حذراً ولا تجعل هذا الإعداد معقداً للغاية بحيث ينتقص من قدر المدخلات التي تتبعه. فإن عرض هذه المقدمة سوف يعطيك معلومات عن كيفية بدء المحاضرة القصيرة.
- أثناء العرض:** يحتاج الميسر إلى عمل اتصال فعال مع المتدربين وإلى إثراء المدخلات بالأنشطة أو الأسئلة لتعميق فهم المتدربين. وإليك بعض الأمثلة:

- هل يمكنك التفكير في أحد تجاربك التي توضح هذه الفكرة؟
- ما هي بعض أخبار اليوم التي تعد أمثلة على هذا؟
- ما هي المصطلحات الجديدة التي يمكننا ابتكارها لهذا المفهوم؟ أو: كيف يمكننا إذن تعريف هذا المفهوم في جملة واحدة؟
- ما هو ما قلته أنا عن هذا المفهوم؟
- تظاهروا بأنكم مراسلين صحفيين / مذيعين أخبار – أسألوني عدة أسئلة صعبة عما قمنا بتغطيته تورا.
- اكمل هذه الجملة: "الآن أفكر في أن ..."

من المهم تكرار أن كثرة استخدام هذه الأساليب يمكن أن يعمل ضد التعلم الفعال. فأهم الأمور التي يجب عليك أخذها في الاعتبار هي: (أ) إشراك المتدربين بشكل نشط في المحتوى، (ب) التأكد من أنهم يروا الصورة الكبيرة.

طرح أسئلة: أساس "النشاط التفاعلي"

بالإضافة إلى استخدام أسلوب جيد في التلخيص، وإعادة الصياغة، والدلالة، وطرح الأسئلة كما هو مشروح بالوحدة التدريبية 1-2 الخاصة بالاتصال بين الأشخاص، يحتاج المدربون إلى مهارات أكثر تطوراً في طرح الأسئلة. وكمدربين فنحن نميل إلى طرح أسئلة في مجال "المعرفة" بنسبة 80% - 90% من الوقت (انظر الصف الأول من الجدول التالي). وهذه الأسئلة ليست سيئة ولكن استخدامها طوال الوقت ليس جيداً، حيث أنها لا تجعل المتدربين يعملون بالفعل على تطبيق المعلومات التي حصلوا عليها تطبيقاً كاملاً.

يجب عليك دائماً محاولة استغلال عدد متنوع من الأسئلة الأكثر تعقيداً (انظر الصفوف 2 - 6 في الجدول التالي). وتتطلب هذه الأسئلة قدر كبير من "النشاط الذهني" وإجابة مكثفة وموضحة. وتشمل ملفات تصميم الجلسات في برنامج المهارات الشخصية عدد متنوع من الأسئلة بالفعل، ولكن يستحب أن يقوم المدربون باستكمالها بالأسئلة التي تعتمد على البيئة المحلية. وإليك أنواع الأسئلة الستة² شائعة الاستخدام:

² معلومات قائمة على Bloom وآخرون: انظر قسم أهداف التعلم.

النوع	تستخدم في ...	أمثلة
أسئلة معرفة	<ul style="list-style-type: none"> التذكر الحفظ الأخير الإدراك استرجاع هوية تذكر معلومة 	<ul style="list-style-type: none"> من، ما، متى، أين، كيف ...؟ صف
أسئلة فهم	<ul style="list-style-type: none"> تفسير ترجمة من أحد الوسائط إلى وسيط آخر تنظيم الحقائق والأفكار واختيارها 	<ul style="list-style-type: none"> أعد رواية ... كيف تصف هذا بلغة أبسط إلى؟
أسئلة الاستخدام	<ul style="list-style-type: none"> حل المشكلات تطبيق المعلومات للحصول على نتيجة ما استخدام الحقائق والقواعد والمبادئ 	<ul style="list-style-type: none"> كيف أن أحد الأمثلة على ...؟ كيف أن يرتبط ب؟ لم يعد هاماً؟
أسئلة التحليل	<ul style="list-style-type: none"> تقسيم شئ لتوضيح كيفية جمعه إيجاد النمط الضمني للاتصال تحديد الدوافع فصل الكل إلى مكونات 	<ul style="list-style-type: none"> ما هي أجزاء أو خصائص؟ قم بتصنيف وفقاً لـ؟ قم بتوضيح / ارسم كيف يقارن / يباين؟ ما هو الدليل الذي يمكنك ذكره لـ؟
أسئلة التركيب	<ul style="list-style-type: none"> خلق منتج فريد أصلي قد يكون في صورة لفظية أو قد يكون شئ مادي دمج للأفكار لتكوين فكرة جديدة 	<ul style="list-style-type: none"> ما ذا تتوقع / تستنتج من ...؟ ما هي الأفكار التي يمكنك إضافتها إلى ...؟ كيف تقوم بخلق / تصميم جديد؟ ماذا حدث إن دمجت؟ ما هي الحلول التي تقترحها لـ؟
أسئلة تقييم	<ul style="list-style-type: none"> صنع قرارات هامة بخصوص الموضوعات تسوية الأمور الجدلية أو الاختلافات في الرأي تكوين آراء أو أحكام أو قرارات 	<ul style="list-style-type: none"> هل توافق بأن؟ ما هو رأيك في؟ ما هو الأكثر أهمية؟ رتب ما يلي حسب الأولوية ... كيف ستقرر بخصوص؟ ما هي المعايير التي ستستخدمها لتقييم؟

المصطلحات

Curriculum Vitae	وهي السيرة الذاتية لأغراض عملية وتستخدم بالتبادل مع كلمة "resume"	CV
Brainstorm	(عصف الذهن) هو أسلوب يتكون من اقتراح العديد من الأفكار للمراجعة في مرحلة لاحقة	Brainstorm
Debrief	(استنباط المعلومات) هو مراجعة ما حدث في التطبيق الذي تم الانتهاء منه توا	Debrief
Experiential	(تجريبي) وهي صفة تعتمد على التجربة: مشتقة من التجربة أو متعلقة بها ضمن أساليب أخرى لاكتساب المعرفة	Experiential
FC	Flip chart (لوحة تقليب الأوراق) وهي لوحة عبارة عن حامل وبها أوراق	FC
Feedback	(تغذية مرتدة) هي عملية توفير معلومات حتى يتسنى للشخص معرفة أثر كلماته وتصرفاته على الآخرين	Feedback
Fishbowl	تبادل أدوار حيث يتم الفعل في منتصف دائرة ويكون المراقبون حوله يأخذون ملاحظات	Fishbowl
Gantt	رسم تخطيطي لتخطيط الأنشطة وتسمى باسم Henry Gantt	Gantt
HO	ورقة التدريب (Handout)	HO

عرض مختصر (محاضرة قصيرة)	Lecturette
إطار العمل المنطقي (أداة تصميم المشروعات)	LogFrame
قلم للتوضيح	MM
"تقييم الأداء وأسلوب المراجعة" (أداة تخطيط)	PERT
شرائح PowerPoint	PPT
ترتيب يتكرر باستمرار مثل فريق مكون من ثلاثة أشخاص يأخذون دورهم في عمل مهمة مع تغيير أدوارهم في كل مرة	Round Robin
"الموقف، المشكلة، الأسباب، الإجراء" (معادلة التواصل / الاتصال)	SPRA
تحليل "النقاط القوة، ونقاط الضعف، والفرص، والتهديدات" (أداة لصنع القرارات)	SWOT
برنامج طموح بلا حدود لشركة ميكروسوفت لشركة ميكروسوفت	UP

قائمة بمواقع الانترنت والمصادر المفيدة

النساء في الأخبار

- www.aljazeera.net
- www.bbc.co.uk
- www.themuslimwoman.org

صور الكترونية للنساء

- www.themuslimwoman.org
- Search on: "Muslim women" www.images.google.com

مصادر التدريب الإداري (على الانترنت أو مصادر أخرى)

- www.astd.org جمعية أمريكية للتدريب والتطوير: ولها أعضاء فيما يزيد عن 100 دولة و 15000 منظمة، وجمعية ASTD هي مؤسسة رائدة للمتخصصين في مجال تعلم الموظفين. ويتمكن الأعضاء على مدار الأربعة وعشرين ساعة من الإطلاع على أدوات بحث مفيدة، ومنشورات دورية، وفرص للتشبيك، وخصومات على المنتجات والمؤتمرات، بالإضافة إلى الكثير من أشياء أخرى. وتعتبر أسطر المعلومات (Info-Lines) هي أدوات مرجعية بها تصميم للتدريب، وعرض لخطواته وموضوعات إدارية.
- www.businessballs.com مصادر مجانية للتنمية الأخلاقية للأفراد، والشركات، والمنظمات. فهي للتعلم، والتطوير الذاتي، ولمساعدة الآخرين، ولجلب الجانب المعنوي والإنساني للمنظمات وأكثر من ذلك. فالمفاهيم والمواد العلمية التقليدية والابتكارية تم جعلها بسيطة ومجانية وممتعة.
- www.managementhelp.org هذه المكتبة هي مصدر مجتمعي مجاني لاشتراك ومساهمة المستخدمين والقراء في جميع أنحاء العالم. والهدف العام من المكتبة هو تزويد القادة والمديرين (خاصة ممن لديهم موارد محدودة) بمعلومات أساسية وعملية عن التنمية الشخصية والمهنية والتنظيمية.
- **كتيب Pfeiffer للتجارب المنظمة: أنشطة التعلم للفرق وورش العمل المترابطة.** Jack Gordon (محرر)، Pfeiffer – يونيو 2004. ويشمل أكثر من مائة تصميم من تصميمات التعلم التي تستهدف نمو وتطوير الأفراد الذين يعملون في فرق أو في عمل يتضمن تعاون عدة أشخاص في فريق أو منظمة. والتجارب منظمة وفقا لمستوى اشتراك المتدرب بدء من الأنشطة الأقل خطورة نسبياً إلى التطبيقات التي تتطلب اشتراك الأفراد. وهذا الكتاب منظم ومقسم إلى ثلاث موضوعات: الاتصال والثقة، الأدوار والعمليات، والقيادة وصنع القرار. وهو مورد يتضمن أكثر من 100 تصميم تدريب جاهزة للاستخدام ونتائج مذكورة بوضوح.
- www.thiaga.com/games 100 تدريب (لعبة) للعديد من أغراض حجرات الدراسة. وتطبيق "بطاقة المعاينة" تصميم جلسة الختام لبرنامج المهارات الشخصية هو أحد الأمثلة التي تستخدم بكثرة. وقد تم ابتكار هذه البطاقات واستخدامها وإرسالها لميسرين ذوي خبرة. كما يحتوي موقع Thiagi على مراجع ممتازة عن تيسير عمل المجموعات.

- www.trainingzone.co.uk موقع تدريب مجاني بالمملكة المتحدة لمتخصصي التدريب بالشركات و شبكة أعضاءه تبلغ 32000 عضو. ويشمل: أخبار التدريب وخصائصه، و newswires، ودليل للخبير، وصفحات للإجابات.
- www.toastmasters.org: ملحوظات مفيدة ومجانية عن التحدث العلني من هذه المؤسسة ذات العضوية الدولية.

المراجع

- Anderson, Kare. كيف نخدع أنفسنا أحيانا عند صنع القرارات. Sausalito, CA. <http://www.sayitbetter.com> لا يوجد تاريخ.
- Auman, A.J. "كيف تكف عن اللغو" الأحاديث غير الهادفة وتبدأ في التركيز" - لا يوجد تاريخ.
- Bloom B. S. كتيب 1: تصنيف الأهداف التعليمية - المجال المعرفي. نيويورك: شركة David McKay C - 1956
- DeBono, Edward قبعات التفكير الستة. Back Bay Books - نسخة محدثة 1999.
- Hersey, Paul and Blanchard, Kenneth: قيادة المواقف 1977.
- Knowles, M.S. التطبيق الحديث لتعليم الكبار - نيويورك، الولايات المتحدة الأمريكية - Association Press - 1970.
- Kolb, D.A. and R. Fry: تجاه النظرية التطبيقية للتعليم التجريبي. في نظريات عمليات المجموعات - تحرير Cary Cooper - لندن - المملكة المتحدة: John Wiley & Sons - 1975.
- Krathwohl, D. R., Bloom, B. S., & Bertram, B. M. كتيب 2: تصنيف الأهداف التعليمية - المجال الوجداني. نيويورك: شركة David McKay - 1973
- Lewin, K. 1951 نظرية المجالات في علم الاجتماع - نظريات مختارة. D. Cartwright - نيويورك: Harper & Row - 1951
- McCaffery, J.A. "الفعالية المستقلة: إعادة نظر في التوجيه والتدريب عبر الثقافات" - الصحيفة الدولية للعلاقات بين الثقافات 10: 159 - 178 - 1986.
- McNamara, Carter: دليل المجالات للقيادة والإشراف. مكتبة الإدارة المجانية www.managementhelp.org. لا يوجد تاريخ.
- Microsoft.com: مساعدة فورية على الانترنت بالنسبة لمنتجات ميكروسوفت، وفي الأدوات العامة الإنتاجية المكتبية. <http://office.microsoft.com/en-us/assistance/default.aspx>
- Miller, W.C. لمحة ذكاء: إلهام الابتكار في مكان العمل. Perseus. www.innovationstyles.com 1999.
- Mohnot, Mahavir: ملحوظات من متخصص عن التحدث العلني www.artofspeaking.com بنجلور - الهند، 1999
- Sandelin, Rob. في أعمال جماعية (<http://www.ic.org/nica/Process/Effmeet.html>) لا يوجد تاريخ.
- Sherman, T.A. and Johnson, S.S. الكتابة الفنية الحديثة (الطابعة الخامسة) - Prentice-Hall Englewood - Cliffs 1990.
- Simpson E. J. تصنيف الأهداف التعليمية في مجال الحركة الجسمانية - واشنطن دي سي، Gryphon House، 1972
- Thomas, K. and Kilmann, R. أداة Thomas-Kilmann لحالة النزاع (Palo Alto, CA: Consulting) (Psychologists Press) 1974.
- Tuckman, Bruce W. "الترتيب التطوري في المجموعات الصغيرة" - نشرة نفسية - 63، 399-384، 1965
- وزارة الزراعة الأمريكية / OICD/ITD. التنمية الزراعية للمدرب - دليل تدريب المدربين - 1990
- أعمال الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية - 1998.
- US Peace Corps: تدريب المدربين (أوراق التدريب، لا يوجد تاريخ - 1980)

- Walker, Deborah: "أسوأ عشرة أخطاء في المقابلة الشخصية" www.alphaadvantage.com، وتظهر في <http://www.quintcareers.com> – لا يوجد تاريخ.
- Zemke, R. and S. Zemke: "30 شيئاً نعرفها يقيناً عن تعليم الكبار" في التدريب: مجلة تنمية الموارد البشرية (يونيو). Minneapolis – الولايات المتحدة الأمريكية: Lakewood Publications. 1981.
- _____ شركة خدمة عامة www.nationalservice.gov – لا يوجد تاريخ.
- _____ أصول إجراء المقابلة الشخصية www.emailreplies.com