



مؤتمر الدوحة الثاني للتدريب والتطوير

" أفضل الممارسات الدولية في التدريب والتطوير في ظل الرؤية العربية 2030 "  
2024 23-22 نوفمبر

التدريب بنموذج التأثير **IMPACT**

(الرادار أقوى أداة في التدريب)

ورقة عمل مقدمة لمؤتمر الدوحة الثاني للتدريب والتطوير

زكريا إبراهيم عيسى علي

2024 23 - 22 نوفمبر



## مؤتمر الدوحة الثاني للتدريب والتطوير

" أفضل الممارسات الدولية في التدريب والتطوير في ظل الرؤية العربية 2030 "

2024 23-22 نوفمبر

### الفهرس

3	..... الملخص
4	..... الكلمات المفتاحية
5	..... مقدمة
6	..... الدراسات السابقة
7	..... الإطار النظري والتحليل
10	..... الرادار؛ الأداة الأقوى في التدريب بنموذج التأثير <b>IMPACT</b>
10	..... 1 - مفهوم "الدور" في التدريب بنموذج التأثير <b>IMPACT</b>
10	..... 2 - مفهوم "المهمة" في التدريب بنموذج التأثير <b>IMPACT</b>
10	..... 3 - مفهوم "المؤشر" في التدريب بنموذج التأثير <b>IMPACT</b>
11	..... الأدوار الأربعة للمدرّب
11	..... دور المعلم
12	..... دور الموجه
13	..... دور المدرب
13	..... دور الميسر
15	..... شرح الرادار
17	..... ربط الرادار مع تصنيف بلوم
23	..... مراحل التدريب بنموذج التأثير <b>IMPACT</b>
24	..... المقترحات والتوصيات
25	..... الخاتمة
26	..... المصادر والمراجع

## مؤتمر الدوحة الثاني للتدريب والتطوير

" أفضل الممارسات الدولية في التدريب والتطوير في ظل الرؤية العربية 2030 "

2024 23-22 نوفمبر

### الملخص

يقدم الباحث في هذه الورقة أداة أسماها (الرادار) على أنها أقوى أداة في التدريب بنموذج التأثير **IMPACT**، وهذا الأخير هو نموذج لسيناريو فعل التدريب في قاعة التنبؤ في المدرّب أدواراً أربعةً. ويرى أن أحداً لم يقدم أدوار المعلم والمدرّب في الموقف التعليمي والتدريبي كما يقدمه (الرادار). ولكي يوضح الباحث أهمية الأدوار الأربعة (المعلم الموجه، المدرّب والميسر) قدّم نقداً لجزءاً لتصنيف بلوم باعتبارها جزءاً مهمّاً من برامج تأهيل المعلمين وتكوين المدرّبين. حيث خلص إلى نتيجة مفادها بأن تصنيف بلوم ينفع إلى دور واحد وهو المعلم. مما أوقع المعلم في ربكة! فكيف يتوقع منه ممارسة أدوار (الموجه، أو المدرّب، أو الميسر) في حين أنه يتبع في عملية التخطيط للدروس وتنفيذها مسلك المعلم؟! بعدها تقدّم الورقة أداة (الرادار) كأسلوب فريد يمكن الاعتماد عليه في تحديد دور واحد للمعلّم والمدرّب في الموقف التعليمي والتدريبي. ويتم توضيح الفكرة أكثر باستخدام بالرسم والأشكال والجداول. مع إشارة الورقة إلى جوهر مبادئ التدريس الذي تنطلق منه الأدوار الأربعة، وهنا لا يسهب الباحث في ما أسماه (نموذج التدريس الفائق) فقط يستدلّ به كمرجع إلى (الرادار). ثم تختتم الورقة بنتيجة يصل إليها الباحث في اختيار التدريب بنموذج التأثير **IMPACT** كأسلوب يمكن التدرّب عليه وإجاده واعتماده في ممارسة الأدوار الأقوى (المدرّب والميسر) لإظهار أفضل ما لدى المشاركين من متعلمين ومتدربين. وعليه خلصت الورقة إلى نتيجتين: مراجعة برامج تأهيل المعلمين وتكوين المدرّبين وتشجيع تمكّنهم من دور الميسر بالدرجة الأولى، ودور المدرّب بالدرجة الثانية. تشجيع المشرفين على أداء المعلمين والمدرّبين على اعتماد أدوات تقييم مبنية على أدوار المتعلمين والمتدربين مرتكزة على (الإبداع والابتكار).



## مؤتمر الدوحة الثاني للتدريب والتطوير

" أفضل الممارسات الدولية في التدريب والتطوير في ظل الرؤية العربية 2030 "

2024 23-22 نوفمبر

### الكلمات المفتاحية

(الرادار، الدور، التأثير)



## مؤتمر الدوحة الثاني للتدريب والتطوير

# " أفضل الممارسات الدولية في التدريب والتطوير في ظل الروية العربية 2030 "

2024 23-22 نوفمبر

### مقدمة

ببتبع نماذج التدريب وكذلك التدريس وجدنا أن (كل النماذج) موجهة إلى أمر ما غير (الإنسان)، حيث تعتبره (مادة التطبيق) وليس (مركزاً فيه)، فمثلاً: نموذج التعلم التعاوني، التدريس البنائي، التعلم القائم على حل المشكلات، التعلم باللعب، التعلم المدمج، التعلم القائم على المشروعات... إلخ؛ فأين نموذج "التعلم المتركز على الإنسان"؟

لذا نرى أهمية هذه الورقة بأن تقدم للمعلم والمدرّب أداة عمليّة بسيطة وفاعلة هي (الرادار)، يحدد من خلالها الدورين الأقوى في إظهار قدرات المتعلمين والمتدربين واكتشاف أفضل ما لديهم. ومن هنا يقدم البحث (التدريب بنموذج التأثير IMPACT) كأسلوب عملي تطبيقي، ولا يكتفي بالجانب النظري.

ويأتي هذا البحث في ثلاثة عناوين متتالية تبدأ بشرح الرادار تفصيلاً وعلاقته في تأهيل المعلمين وتكوين المدرّسين، بعدها تنتقل إلى توضيح الأدوار الأربعة المنبثقة من الرادار، وتنتهي بعرض مراحل التدريب بنموذج التأثير IMPACT دون شرح.

ويمكن تلخيص أهمية هذه الورقة بعدة نقاط، أبرزها:

- 1- ضرورة مراجعة أساليب تأهيل المعلمين وتكوين المدرّسين بما يواكب التطور العلمي والتقني، وعلوم الاجتماع والنفوس.
- 2- ضرورة مراجعة طريقة تحديد أدوار المعلم والمدرّب داخل قاعة (الدرس والتدريب)؛ لضمان توظيف قدرات التفكير العليا لدى المتعلمين والمتدربين.



## مؤتمر الدوحة الثاني للتدريب والتطوير

" أفضل الممارسات الدولية في التدريب والتطوير في ظل الروية العربية 2030 "

2024 23-22 نوفمبر

### الدراسات السابقة

عنوان الدراسة: التحول نحو الأدوار المعاصرة للمعلم العربي في ضوء قيادة التغيير.

الباحث: حنان البدري كمال

مكان النشر: مجلة كلية التربية - جامعة عين شمس (العدد 41- الجزء الثاني)

سنة النشر: 2017

مشكلة البحث:

قدمت الباحثة مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي: كيف يمكن لقيادة التغيير تحقيق التحول نحو الأدوار المعاصرة للمعلم؟ ... فقد أشارت الدكتورة إلى أدوار مثل: دور المعلم في قياد التغيير، ومنها: المعلم العصري، المعلم الخصوصي، المعلم التنافسي، المعلم الرقمي، معلم المواطنة... والدور الأكاديمي، والدور الاجتماعي والأخلاقي، ودور الباحث العلمي).

ثم سردت الباحثة توصيات كثيرة، وفيما يخص المعلم جاء في توصياتها:

- سعي المعلم إلى تدريب طالبه على التعلم الذاتي والتعلم المستمر مدى الحياة لتلك الجوانب المعرفية حتى يغرس ذلك في نفوسهم منذ الصغر في هذا العصر المتجدد.

- تجنب المعلم تمحور العملية التعليمية حول نفسه حتى ال يكون هو المصدر الوحيد لهذه المعرفة.

- سعي المعلم إلى أن يكتشف طالبه المعارف والمعلومات بأنفسهم وأن يترك أمامهم المجال لذلك. (كمال، 2017)

## مؤتمر الدوحة الثاني للتدريب والتطوير

" أفضل الممارسات الدولية في التدريب والتطوير في ظل الروية العربية 2030 "

2024 23-22 نوفمبر

### الإطار النظري والتحليل

يهدف التعليم والتدريب إلى "إحداث تغيير مرغوب فيه" في المعارف والمهارات والسلوك، وزد على ذلك حينما يتعلق الأمر باجتياز امتحان محدد يتطلب "الإتقان". ولا يحدث الأخير إلا مع توفير الوقت للمتعلم والمتدرب الملازم للتكرار الصح.

ومن هنا نطرح السؤال: من أين جاء "الإرباك" في عدم توفير الوقت الكافي للمتعلم والمتدرب في قاعة الدروس؟

وبالطبع، لم يتأثر المعلم والمدرّب وحدهما بتبعات هذا الإرباك؛ بل حتى المقيّم لأدائهما. فهذا الأخير يبحث عن دلائل ومؤشرات لإتقان المشارك معهما فلا يجد إلا القليل منها معلاً لا ذلك بأن المعلم أو المدرّب قد استغرق وقتاً من مدة الموقف التعليمي أو التدريبي أكثر مما منحاه إلى المتعلم/ المتدرب.

السبب الأول: يعود إلى برنامج تأهيل المعلمين، وتكوين المدرسين، خاصة في جانب تخطيطهم للأهداف

التعليمية، واختيارهم "الدولي" يظهرون به أمام المتعلمين والمتدربين.

ولتسهيل عرض السبب الأول، سأعرضه في ثلاث نقاط:

أولاً: يستخدم المعلمون -الغالبية العظمة منهم- تدرّج (تصنيف بلوم) في صياغة الأهداف التعليمية، الذي يتسلسل على النحو الآتي: تذكر، فهم، تطبيق، تحليل، تركيب، ابتكار. وعليه فإن الدور الغالب الذي يظهر به المعلم أمام المتعلمين هو "معلم"؛ أي يقوم بعمليات مثل: الشرح، التفصيل، الكتابة، القراءة، طرح السؤال، الإجابة عن أسئلة... إلخ، وبهذا الدور هو يستحوذ على ما نسبته (80-70%) من زمن الدرس.

ثانياً: الوقت الممنوح للمشاركين مع دور المعلم لا يعدو (30-20%) من زمن الدرس، مما يعني أنّ فرص التفاعل والعمل والإبداع قليلة جداً. فضلاً عن أنّ مهارات التفكير العليا غير موظفة بحسب التوجه لمهارات القرن الواحد والعشرين المشجّعة على مثلاً وليس حصراً - التفكير الناقد وحل المشكلات واتخاذ القرارات.

## مؤتمر الدوحة الثاني للتدريب والتطوير

" أفضل الممارسات الدولية في التدريب والتطوير في ظل الروية العربية 2030 "

2024 23-22 نوفمبر

ثالثاً: البحث عن الإتقان لا يأتي إلا بالتكرار الصّح، الذي يتطلّب وقتاً أكثر للمتعلّمين، ومع استمرار العمل بمدجّ (بلوم) الذي يضع مستوى (التركيب والإبداع) في نهاية زمن التعليم، سيستمر حرمان المتعلمين من هذه الفرصة مراراً وتكراراً.

وعليه؛ فإن استمرار المعلم والمدرّب في الظهور أمام جمهورهم بدور المعلم " يكرّس التلقين والإلقاء والشرح النظري وتقديم المعلومات. وحرمان المتعلمين والمدرّبين من فرص أفضل للاستمتاع بالتعلم، وحرمانهم أيضاً من فرص أكثر إبداعاً مع أدوار أخرى يمكنهم أن يظهروا بها، هذا من جانب، ومن جانب آخر فإن " المخ يتعلم بأفضل طريقة في الحياة الطبيعية والمواقف التي تحاكي الواقع، وكل هذا يتم بطرق متعددة، أم الطريقة جزأة التتابعية - تذكر، فهم، تطبيق... إلخ - فهي تقضي إلى الأبد على متعة وحب التعلم". (جينسن، 2009)

**السبب الثاني: اختيار الدور الذي يظهر به المعلم والمدرّب أمام جماهيرهم يحتاج إلى اعتبارات كثيرة متعددة، وقد تكون تخصصية بحتة.**

وهذا السبب لا يرجع إليه علّة اختيار المعلم " دور المعلم للظهور أمام المتعلمين، بل واستمراره عليه وتكراره في أغلب المواقف التعليميّة الأمر ينطبق على المدرّب في مناسبات عدّة. كيف؟ بحسب مناقرة الأدبيات التربوية في اختيار طريقة التدريس والتدريب ينظر إلى أمور كثيرة... لسنوات عديدة كنت أتساءل: كيف يحدد المدرّب، ومن قبله المعلم، طريقة تدريبيه؟ على أي أساس يختار دوره في الموقف التدريبي ودور المشارك معه؟

إذا كان السؤال معتاداً؛ فالإجابة كذلك: يتم اختيار طريقة التدريس والتدريب بناء على: الفئة العمرية، ونوعها، وربما تخصصها العلمي أو الوظيفي، والمحتوى العلمي أو المهاري، والمدة المتاحة لتقديم الأهداف التعليمية أو التدريبيه، وهل يحتاج الأمر إلى عقد امتحانات، وبالتالي قد نحتاج إلى امتحان سبّق وآخر لاحق عليه. وإذا أردنا أن نخرج بنتائج أكثر دقة ومستوى إتقان عالي الجودة قد نحتاج إلى تحليل الاحتياجات التدريبيه، وتطبيق اختبارات تقيس



## مؤتمر الدوحة الثاني للتدريب والتطوير

### " أفضل الممارسات الدولية في التدريب والتطوير في ظل الروية العربية 2030 "

2024 نوفمبر 23-22

نمط التعلم وميول المتعلمين، والاحتياجات الفردية، ثم تصميم الخطة التعليمية والتدريبية وفق منهجية تلبية نتائج كل تلك الاختبارات والمقاييس... هذا المنهج العلمي الذي يُهمل به المعلمون، أليس كذلك؟ وليس هنا في صدد التعرض إلى برامج تأهيل المعلمين أو تكوين المديرين... ما يهمنا هو النتيجة التي عليها واقعا.

كلنا نعرف أن تطبيق الاختبارات والمقاييس المعنوية بمعرفة خصائص المتدرب أو المتعلم يحتاج إلى أجهزة ومعدات، فضلا عن الدراسة التخصصية. والاختبارات نفسها تحتاج بين فترة وأخرى للمراجعة والتقنين.

ومن هنا، يبقى التحدي أمام المعلم والمدرّب على السواء في البحث عن طريقة تعليم، أو وسيلة تدريب يغادر بهما دور "المعلم" إلى دور آخر، يمنح المشارك الوقت الكافي للتكرار الصحيح المفضي للإتقان. فما هي تلك الأداة التي تمكّنه من اختيار الدور الأفضل؟



## مؤتمر الدوحة الثاني للتدريب والتطوير

" أفضل الممارسات الدولية في التدريب والتطوير في ظل الرؤية العربية 2030 "

2024 23-22 نوفمبر

### الرادار؛ الأداة الأقوى في التدريب بنموذج التأثير **IMPACT**

وهنا سنشير إلى ثلاثة مفاهيم نستخدمها بشكل يومي، ونحتاج أن نتفق عليها لتقريب المقصد القادم.

#### 1- مفهوم "الدور" في التدريب بنموذج التأثير **IMPACT**

" هو لمجهود الذي يظهر في سلوك مرتبط بحرفة أو مهنة ولا ينصرف الذهن إلى سواها إلا بقريئة ملحوظة أو

مقروعة" (إبراهيم، 2020)

أمثلة:

النجار: ينشر خشباً يهدق مسماراً يشبّهت لو حاً.

الحداد: يلحم حديداً، يشعل ناراً، يثني، يشكّل.

#### 2- مفهوم "المهمة" في التدريب بنموذج التأثير **IMPACT**

"هي النتيجة المتوقعة من مجموعة من السلوك يظهره الفرد"، مثل:

النجار يصنع كرسيّاً (تتم بعد مجموعة من الأعمال قام بها: (قطع، نظّف، لصق، وطرق... إلخ)

المعلم: يعلمّ دورة المباح في الطبيعة (تتم بعد مجموعة من الأعمال قام بها: (طرح أسئلة، عرض صورة، شغل

مقطع فيديو، رسم... إلخ)

#### 3- مفهوم "المؤشر" في التدريب بنموذج التأثير **IMPACT**

## مؤتمر الدوحة الثاني للتدريب والتطوير

" أفضل الممارسات الدولية في التدريب والتطوير في ظل الروية العربية 2030 "

2024 23-22 نوفمبر

لاحظ معي، إذا رأينا شخصاً لممسكاً بقلم ويكتب على اللوح الأبيض، وأمامه مجموعة من الأفراد يستمعون إلى كلامه، ويسألهم كي يتأكد من حضورهم الذهني معه، ثم يطلب منهم تطبيقاً على ما استمعوه منه في أرواقهم الخاصة، لقنا عن معلم.

فالمؤشرات هي كلّ العمليات الجزئية التي يقوم بها الحرفي " لإظهار حرفته، ولا ينصرف الذهن إلا إليها، ويتفق على تسميته كلّ من يراه على تلك الحالة.

### الأدوار الأربعة للمدرّب

ذكرتُ في كتابي (التدريب بنموذج التأثير IMPACT) " يظهر المدرّب أربعة أدوار أساسية في أثناء التدريب، وقبل أن أستعرضها بإيجاز، أودّ التأكيد على أنني أشير هنا إلى تدريب الكبار والصغار على حدّ سواء، ممن يجيدون مبادئ الأشياء وأساسيات الأعمال وممن لا يجيدونها كالقراءة أو مسك القلم أو ركل الكرة، أو القطع بالشفرة الحادة، أو الطباعة السريعة، أو إظهار المهارات الذكية Smart Skills في التواصل وإدارة الضغوط وبناء العلاقات والظهور أمام الجمهور... إلخ من المهارات والفنون والأعمال.

### دور المعلم

يقوم بأغلب الأعمال، البسيطة منها والصعبة، وما يتمكن منه الجمهور وما ليس كذلك؛ كالقراءة والكتابة، وتوزيع الأدوات، وجمع الإجابات المكتوبة، وإعداد البطاقات، وتوفير الأدوات لكلّ مشارك. ويعتمد كثيراً على أسلوب الإلقاء وتقديم المحتوى بطريقة واحدة، وقد يلجأ إلى طرح الأسئلة. وبذلك تراه حاضراً طوال الموقف التدريبي، وصوته لا يكاد يختفي، وجمهوره غائباً إلا عن الاستماع أو المشاهدة، وقد يجيب القلّة عن الأسئلة المطروح. لا يقدم تعليمات كثيرة، لأنّه - كما هو واضح - يعطّل جهود جمهوره أغلب الوقت. ويكتفي بإسناد مهام قليلة لهم، وذات مستوى تفكير متدني كالفهم والتذكر.

## مؤتمر الدوحة الثاني للتدريب والتطوير

### " أفضل الممارسات الدولية في التدريب والتطوير في ظل الروية العربية 2030 "

23-22 نوفمبر 2024

يلجأ المدرب إلى دور المعلم لاعتقاده بأنه يعرف أكثر من جمهوره، وأن مهمته تزويدهم بتلك المعارف، وأنهم لن يتحصلوا عليها إلا بطريقة واحدة وهي أن يستمعوا إليه. وقد يكون سوء تنظيم الوقت والتخطيط لإدارة محتوى البرنامج عاملاً آخر في ظهوره بدور المعلم.

كما أن الفكرة الرائجة بأن المدرب من مهاراته القدرة على الإقناع، لها دور آخر في بسط سيطرته على التحدث والظهور بدور المعلم المزود بالمعلومات، وفي رأينا أن قاعة التدريب للمشاركة وليست للإقناع. فهي أشبه بطولة المأدبة، عليها أصناف شتى من المأكولات، والخيار للحاضرين بأن يختاروا الأنسب. الأهم بأن يعرض فكرته ويدعمها بالأدلة والشواهد والبراهين، ولديه سبل إثباتها وحسنها وتفوقها على غيرها من الأفكار، ثم يترك الخيار للجمهور. فالأمور تتغير سريعاً، والموضوعات تستجد دون سابق إنذار، كل يوم هناك الجديد...

### دور المعلم

يقوم بمرافقة أفراد جمهوره إلى حيث يريد، فالنتيجة محسومة بما يراه، وبما يتوقّعه. وقد يلازمهم ملازمة الظل إلى صاحبه، ولا مجال للخروج عن المألوف، لا مجال للمخاطرة في الأداء بطريقة مختلفة. هذا هو المعنى الحرفي للتوجيه. فإذا حدث وإن خرج أحدهم عن المعتاد فإن في ذلك تجاوز قد لا تحمد عاقبته؛ والأسباب كثيرة، قد يكون الأداء نفسه أو الأدوات المستخدمة تعرّض المستخدم إلى خطر مؤكد، مثل: عدم الالتزام بقواعد أداء حركة جمباز، أو استخدام مواد كيميائية خطيرة، أو استخدام أدوات حادة أو حارقة.

يرشاهم دور المعلم إلى تطبيق التجربة، أو ممارسة العمل، أو إظهار الأداء المطلوب بعد أن يتلو عليهم التعليمات بكل وضوح، ويتأكد من جاهزيتهم بالنقاش وتكرار التعليمات إذا تطلب الأمر، وقد يلجأ إلى عرض نموذج أمامهم. ويكرره بنفسه أو يدعو أحد المشاركين إلى تنفيذه أمام زملائه، ومن ثم يطلب منهم البدء. مع مراقبتهم. وعليه فإن دور المعلم بالإضافة إلى قراءة التعليمات، وشرحها بوضوح، والتحذير من تجاوزها، البقاء مع جمهوره، ومراقبة أدائهم والتدخل في اللحظة المناسبة قبل حدوث الخطأ ووقوع الخطر.

## مؤتمر الدوحة الثاني للتدريب والتطوير

" أفضل الممارسات الدولية في التدريب والتطوير في ظل الروية العربية 2030 "

2024 23-22 نوفمبر

علامر كز دولمو جهه ٤ر كز دولمو جهه على إظهار مهارات المشاركين عن طريق التطبيق العملي والتجريبي،  
ولما كان من الضروري تعريف المشارك بطريقة الاستخدام والمحاذاير التي يجبة جنبها، والمعاير الضابطة إلى السلامة أو  
الجودة أو الاثنين معياركز أيضاً على المعارف.

### دور المدرب

أكثر استفهام يثير استغرابي في قاعة التدريب: إذا ما مهمة المدرّب؟ إذا كان المعلم يزود المشاركين بالمعارف،  
والموجه يرشليو جهه والميسر كز على المهارات، فماذا بقي كپر كز عليه المدرّب؟ هل تريد أن تقول أنه لا يعمل شيئاً؟  
أو أن هناك شيئاً آخر غير (المعارف والمهارات)؟  
كنت أجيب بسلسلة من الأسئلة:

ماذا تريدونه أن يعمل؟ إذا كان المشاركون يجيدون القراءة، فدعهم يقرأون، وإذا كانوا يجيدون الكتابة  
فدعهم يكتبون، وإذا كانوا يجيدون القصص بالمقص، أو ركل الكرة، أو البحث في الانترنت، أو استخدام أدوات أحد  
تطبيقات التصميم الإلكترونية، أو قيادة الدراجة، أو إمساك المايكروفون والظهور أمام الجمهور، أو رواية قصة بأسلوب  
جاذب، أو الرسم والخط، أو التمييز بين المختلفات في اللون أو الحجم أو الشكل، أو لأي علاقة كانت... إذا كانوا  
يجيدون كل ذلك، فلماذا يقوم المدرّب بشيء يقدر عليه المشاركون؟!

إنّ هذا الوقت ليس وقت المدرّب كي يستعرض عضلاته في المعرفة والتمكّن، إنه وقت المشاركين كي  
يتفحّصوا قدراتهم، ويختبروا مهاراتهم، ويتأكدوا من معلوماتهم، ويتحققوا من افتراضاتهم واعتقاداتهم.

### دورالميسر

## مؤتمر الدوحة الثاني للتدريب والتطوير

" أفضل الممارسات الدولية في التدريب والتطوير في ظل الروية العربية 2030 "

2024 23-22 نوفمبر

لاحظ: " وضعت المدرّبة أمام المشاركين هذه الأدوات: (أعواد خشبيّة بطول 30 سم، ورق خفيف بحجم 60×60 سم، وشريط لاصق، صمغ، وخيوط، ومقص) ثم طلبت من كل مجموعة صناعة طائرة ورقية وتجربتها بعد 15 دقيقة في الهواء الطلق ثم جلست بعيداً تلاحظ وتشجّع.  
هذا المثال يوضّح دور الميسر تماماً، حيث يتركّز في توفير الأدوات والابتعاد. قراءة التعليمات دون توجيهات. يحدد الوجهة ولا يرسم الطريق إليها.

وقد يستغني عن التعليمات إذا كان الموضوع يشرح نفسه بنفسه، ففي إحدى ورش برنامج تدريب المدربين بنموذج التأثير IMPACT نتشارك في التفريق بين ثلاثة مفاهيم: التعليم، والتدريب، والتدريب الحديث. بأن نضع أمام المشاركين بطاقات على شكل خلية النحل، ثم نغادرهم... ومع أسئلتهم المتوقعة: ماذا نعمل؟ كنت أجيبهم: معكم خمس دقائق فقط.. ستعرفون ماذا تعملون عندما تقبلون البطاقات.

يركّز دور الميسر على إظهار المشاركين مهاراتهم، ويوفّر فرصة كبيرة للإبداع والابتكار، لا يضع حدوداً ضابطة للخروج عن المألوف والاختلاف. يوفّر الوقت الكافي للتطبيق والعمل؛ لذا يجتهد الميسر في تنفيذ طريقة يستغني فيها عن الوقت المنصرف إلى التعليمات والتوجيهات. وفي أثناء تطبيقاتهم يتعد عن العمل معهم إلا فيما ندر، ويبقى يلاحظهم بدقة، يتواجد حينما يستدعى الأمر، وسرعان ما يختفي." (إبراهيم، 2020)

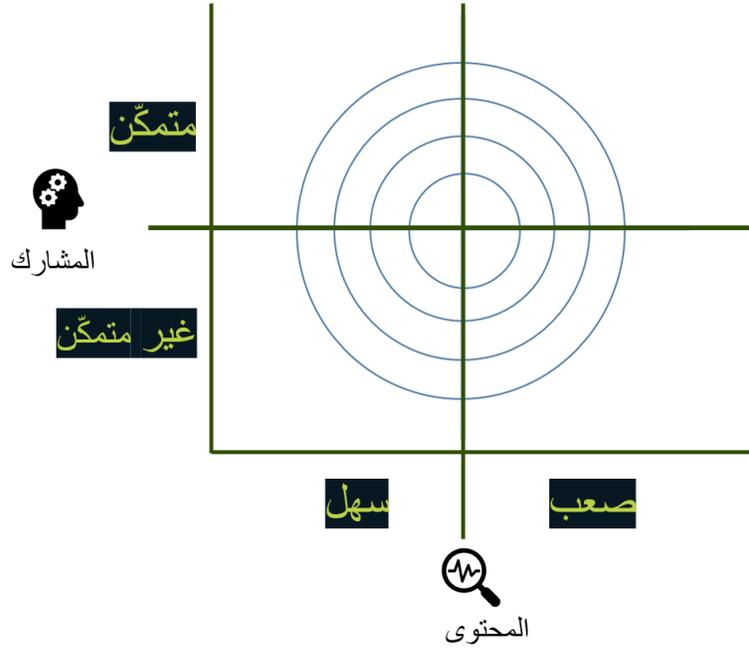
بعد هذا التوضيح، أود أيضاً أشير إلى ما خرج به بحث للدكتورة حنان البدرى كمال بعنوان: (التحول نحو الأدوار المعاصرة للمعلم العربي في ضوء قيادة التغيير) وهو بحث قيم ولكن لا تلاقي في الأدوار في الدراستين، فقد أشارت الدكتورة إلى أدوار مثل: دور المعلم في قياد التغيير، ومنها: المعلم العصري، المعلم الخصوصي، المعلم التنافسي، المعلم الرقمي، معلم المواطنة... والدور الأكاديمي، والدور الاجتماعي والأخلاقي، ودور الباحث العلمي (كمال، 2017)

## مؤتمر الدوحة الثاني للتدريب والتطوير

" أفضل الممارسات الدولية في التدريب والتطوير في ظل الروية العربية 2030 "

2024 23-22 نوفمبر

بعد هذا الاستعراض مازال السؤال قائماً كيف يختار المعلم / المدرّب الدور الأنسب؟ والجواب هو: بالرادار.



شكل رقم (1) الرادار

### شرح الرادار

دوران يظهر فيهما المعلم أو المدرّب أكثر من (المتعلّم، والمتدرّب) وهما: دور المعلم دور الموجه. فإذا كان المحتوى صعباً والمشارك غير متمكّن؛ خذ دور المعلم، إذا كان متمكّناً فخذ دور الموجه.

ودوران يظهر فيهما المعلم أو المدرّب أقل من (المتعلم، والمتدرّب) وهما: دور المدرّب دور الميسر.

## مؤتمر الدوحة الثاني للتدريب والتطوير

### " أفضل الممارسات الدولية في التدريب والتطوير في ظل الروية العربية 2030 "

2024 نوفمبر 23-22

فإذا كان المحتوى سهلاً والمشارك غير متمكّن؛ فخذ دور المدرّاب، إذا وجدته متمكّنًا فخذ دور الميسر.

وهنا لابد توضيح أكثر فيما يتعلق بمفاتيح الرادار (صعب، سهل، متمكّن، وغير متمكّن):

الحقيقة التي ينبغي الاتفاق عليها أن المحتوى سهل أو صعب بالنسبة للمتعلّمين/ المتدربين، وليس عند المعلم

أو المورّب بالتالي لدينا عدّة مؤشرات ترشدنا إلى الحكم على المحتوى بأنه سهل أو صعب، وهي:

- الخبرات السابقة للمتعلّمين/ المتدربين، مثل: القدرة على القراءة، والكتابة، والقص، واللصق، والحركة بأمان، والتمثيل... إلخ

- كمية المعارف والمعلومات (البسيطة/ مركّبة) في المحتوى، والعمليات الذهنية المتوّجّع أن يستخدمها المتعلم أو المتدرب في استيعابها وتوظيفها، والقدرة على استرجاعها حين الحاجة، والتجارب السابقة من متعلّمين ومتدربين سابقين خضعوا إلى تجربة هذا المحتوى.

- عدد مرّات تكرار المحتوى بعد التدريب، الذي نسمّيه (الممارسة الذاتية)، فهو مؤشر يساعد على تحديد درجة الإتقان المطلوبة، وبالتالي يحدد (عدد مرات التكرار) داخل القاعة الذي يحدد بالنهاية دور المدرّب. مثال: تدريب سياقة السيارة، لا يتطلب النجاح فيها سوى إتقان 70-80% من مهارات قيادة السيارة الآمنة، فيمنح المتدرب الرخصة مجرد الاطمئنان على الحد الأدنى من قدرته على الحفاظ على سلامته وسلامة الآخرين. ويترك النسبة المتبقية للممارسة اليومية.. والعكس صحيح، فلو أن محتوى يحتاجه المرء مرة أو مرتين في السنة أو فترات متباعدة، فإن التأكد من إتقانه في القاعة شيء مهم، لذا سيختار المدرّب (دور المدرّب ليضمن التكرار أكثر من أي دور آخر).

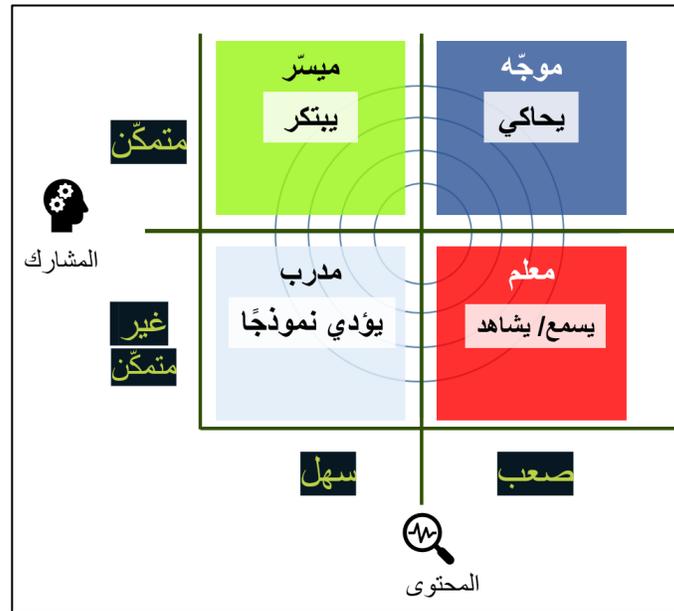
- سيحدد المعلم أو المدرّب المحتوى على أنه سهل - بالإضافة إلى ما سبق - بالنظر إلى المهارات والقدرات الثانوية التي باستخدامها تُوصل المتعلم أو المتدرب إلى الإلمام بالمحتوى الرئيسي، كالقدرة على القراءة، أو الكتابة، أو الرسم، أو الترتيب، أو التحدث، وغيرها.

## مؤتمر الدوحة الثاني للتدريب والتطوير

" أفضل الممارسات الدولية في التدريب والتطوير في ظل الروية العربية 2030 "

2024 نوفمبر 23-22

- وعليه، فإن مفهوم "متمكّن" يقصد به يتمكّن المتعلم والمتدرب من (القراءة والكتابة، والرسم... إلخ). فلا يكفي أن يعرف المعلم أو المدرّب القدرات المتطلّبة والمهارات كوسائل للوصول إلى المحتوى؛ بل عليه أن يتأكد من قدرة المشاركين على توظيفها واستخدامها.



شكل رقم (2) الرادار مع الأدوار الأربعة للمدرّب

### ربط الرادار مع تصنيف بلوم

على الرغم من النتائج الباهرة التي حققها المعلمون والمدرّبون باتباعهم تصنيف بلوم في عمليتي التخطيط والتنفيذ في المواقف التعليمية والتدريبية، إلا أننا نأخذ على هذا التسلسل ثلاثة مآخذ، دار الكلام حولها وحان الوقت للمراجعة وعمل اللازم في اعتقادنا:

- تصنيف بلوم ينفع لـ "دور المعلم" فقط. فحينما تريد أن تمارس دوراً آخر كالموجه أو المدرّب أو الميسر لا ينفع معه التسلسل التراتبي لتصنيف بلوم.



## مؤتمر الدوحة الثاني للتدريب والتطوير

" أفضل الممارسات الدولية في التدريب والتطوير في ظل الروية العربية 2030 "

2024 23-22 نوفمبر

- تصنيف بلوم ينفع مع مربع (صعب، وغير متمكن) وهو دور المعلم بدرجة أساسية، ومع مربع (صعب، ومتمكن) وهو دولالموجه بدرجة ثانية. مما يعني أن المتعلمين بعلمكّنهم من مهارات مثل: (القراءة والكتابة، واللصق، والجري، والقفز... إلخ) يستطيع المعلم/ المدرّب ألا يتسلسل معهم على تصنيف بلوم، وأن يبدأ مباشرة من التطبيق، أو حتى الابتكار!
- المهارات العليا من التفكير، ومهات (القرن الواحد والعشرين) لأُمنح الوقت الكافي لتنميتها لدى المشاركين، حيثُ ستغرق الحيز الزمني من الموقف التعليمي والتدريبي في المهارات الدنيا مع مشاركين يمكنهم أن يتخطوها، أو أن يحرزوا التقدّم المأمول إذا ما انخرطوا في مزاولة المهارات العليا.

يمكن لتفحص أعمال كلّ دور، والمؤشرات التي يضطلع بها المعلم أو المدرّب، إضافة إلى دور (المشارك) يمنح صورة أوضح لما سيؤول إليه (الموقف التعليمي أو التدريبي):

## مؤتمر الدوحة الثاني للتدريب والتطوير

### " أفضل الممارسات الدولية في التدريب والتطوير في ظل الروية العربية 2030 "

2024 23-22 نوفمبر

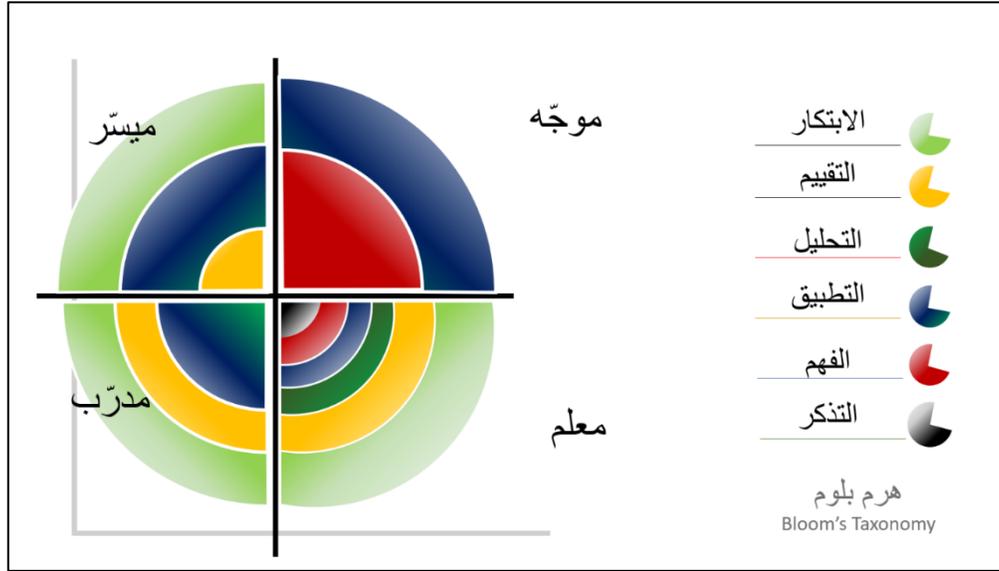
الدور	معلِّم	موجِّه	ميسر	مدرِّب
الأعمال	يشرح، يفصل ويوضح، يرهن، يجيب، يسأل	يرشد، يوجه، يدل، يقود	يعطي تعليمات فقط، يوفر أدوات،	يؤدي حركة، يجرب عمليا
المؤشرات	يتحدث أكثر من الجمهور، وربما يعرض مادة مسموعة أو مرئية. يسلك طريق الإلقاء.	يتواجد، يراقب بإمعان، يشارك وقد يقوم بأجزاء من العمل. لا يسمح بالخطأ! لا يقبل إلا نتيجة واحدة. يسلك طريق التوجيه وتلاوة التعليمات والتأكد من اتباعها.	لا يتواجد، يراقب من بعيد، يشجع على العمل دون تقييم. يسمح بالنتيجة المختلفة. يسلك طريق الاختصار، يشجع الإبداع والابتكار	يؤدي تجربة، أو حركة مهارية، أو يشرف على النموذج. يسلك طريق التجسيد أو التطبيق العملي.
دور المشارك	يتلقى، يشاهد، يستمع، يجيب	يتبع، يسترشد، ينقاد، يتمسك بالتوجيهات	يستخدم الأدوات، يعمل باستقلالية، يبتكر.	يلاحظ الطريقة، يؤدي باستقلالية يجرب بنفسه
المحتوى ASKO	K المعلومات	Ks المعلومات أكثر من المهارات	S المهارات	Sa المهارات أكثر من الاتجاهات

جدول رقم (1) أدوار (المعلم/ المدرس، وأدوار المشارك)

## مؤتمر الدوحة الثاني للتدريب والتطوير

" أفضل الممارسات الدولية في التدريب والتطوير في ظل الرؤية العربية 2030 "  
2024 23-22 نوفمبر

كما أننا نرى ذلك بوضوح في (الرادار):



شكل رقم (3) ظهور تصنيف بلوم في الرادار

بالإمكان رؤية أدوار المعلم والمدرب في الرادار ومستويات المهارات التي يحتاجها من (المشارك)، كما يبين

لنا الشكل رقم (3) النسبة التي يظهر بها (المشارك) بالإضافة إلى المهارات التي يستخدمها المشارك لتمثل الدور المطلوب منه.

حيث بسؤال (Chat gpt) الوقت الذي يحصل عليه المتعلم في المدرسة والمتدرب في قاعة

التدريسيها يمارس المعلم أو المدرّب كل دور مما يأتي: (المعلم، الموجّه، المدرب، الميسر)؟

يحصل المعلم على نسبة (70-80%) بمقابل حصة المشارك (30-20%)

يحصل الموجّه على نسبة (40-50%) بمقابل حصة المشارك (60-50%)

في حين أنّ: المشارك يحصل على نسبة (60-70%) حينما يظهر دور المدرب.

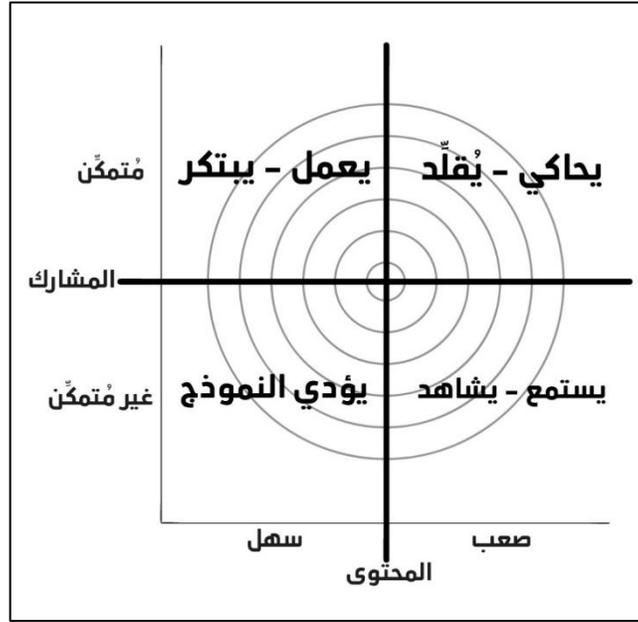
ويحصل المشارك على نسبة (70-80%) حينما يظهر دور الميسر.

## مؤتمر الدوحة الثاني للتدريب والتطوير

### " أفضل الممارسات الدولية في التدريب والتطوير في ظل الروية العربية 2030 "

2024 23-22 نوفمبر

النتيجة التي نخشاها من تكتّ هفور (المعلّم والموجه) في قاعة الدرس أو التدريب، بأن يزاول (المشارك) أدواراً لا تحقق له النمو المطلوب مهاريّاً واجتماعيّاً، وأيضهً أءصريّاً" حيث مهارات البحث والانتقاء وحل المشكلات والتفاوض والإقناعتكار هي ما تميّز المرحلة الفكرية والإنتاجية. وبالتالي يمكن أن يستدل -أيضاً- المعلّم والمدرّب) على الدور المطلوب من (المشارك) بنظرة واحدة وسريعة على الرادار، في شكل رقم (4):



شكل رقم (4) أدوار المشارك كما تظهر في الرادار

## مؤتمر الدوحة الثاني للتدريب والتطوير

### " أفضل الممارسات الدولية في التدريب والتطوير في ظل الروية العربية 2030 "

2024 23-22 نوفمبر

إننا نرى أن هناك جوهر لكل شيء، فالأرض جوهر المعادن، والأخلاق جوهر الإنسان، فما جوهر التدريس؟ فليس من المقبول أن نقبل من معلم أو مدرب الانطلاق في عملية التدريس والتدريب من غير أن يعرف الجوهر الذي ينطلق منه معرفياً وتكتيكياً".

فلا اختلاف أن هناك مبادئ للتدريس، وهناك استراتيجيات تعليمية، وهناك نظريات علمية وسلوكية.. لكن أين هي حين التخطيط والإعداد للموقف التعليمي والتدريسي؟ ليس بالضرورة الاتفاق عليها، على الأقل ندور في محيطها. فلكل مدرسة تربوية وتدريبية فكرها الخاص وأبعادها واستراتيجياتها فقد رها جميعاً.

سيكون من السهل في اعتقادنا عندما يكون نموذج "التدريس الفائق" أمام المعلم والمدرّب على حدٍ سواء حين التخطيط. فسوف يوفر له جلّ ما يحتاجه في النجاح بالظهور بدور (المدرّب أو الميسر). وهذا بحث خاص لا مجال للتوسع فيه في هذه المرسأ.كتفي بالمشاركة بالنموذج مرسومًا في الملاحق. رقم (1)

النتيجة التي أريد أن أصل إليها من هذا البحث والتتبع، بأن أضع بين يدي المعلم والمدرّب فكرة التدريب بنموذج التأثير IMPACT، كفكرة قابلة للتطبيق يمكن لهما أن يقتديا به ويسيرا على خطاه، ويتبعها مراحلها. وسأركز في توضيح النموذج الذي نوصي به على الوقت المقضي داخل القاعة، حيث للنموذج أبعاد قبل اللقاء بالجماهير، وبعد مغادرتهم.

حيث نعرّف التدريب بنموذج التأثير IMPACT بأذنه: "فنّ اكتشاف أفضل ما لدى المشارك عن طريق سيناريو فعل التدريب" (إبراهيم، 2020). فالأثر تصنعه الحركة الناتجة عن فعل التدريب وليس نتيجته، وهنا الفارق الأكبر الذي يتميز به هذا النموذج، لاعتقادنا بأن الغايات الثلاثة الكبرى (الحرية، والنجاح، والسعادة) تتحقق ابتداء من الشعور (الفخر، والرضا، والسعادة). والمدرّب في تخطيطه بنموذج التأثير IMPACT يعي ذلك، ويعمل به حين التخطيط، وعند التنفيذ، فهو يوجّهه لتعزيز وإظهار شعور الفخر والرضو صولاً للسعادة عند المشارك قصدًا وليس عفويًا، ومتوجّهًا وليس صدفةً.



## مؤتمر الدوحة الثاني للتدريب والتطوير

" أفضل الممارسات الدولية في التدريب والتطوير في ظل الرؤية العربية 2030 "

2024 نوفمبر 23-22

### مراحل التدريب بنموذج التأثير **IMPACT**

**1- الانطباع الأول First Impression** ماذا ستعمل أيها المدرّب كي تترك انطباعاً يشجع جمهورك على الإقبال

على برنامجك؟

**2- التحفيز Motivation** ما الطريقة التي ستستخدمها كي تجعل المشاركين معك متشوقين إلى القادم في هذا

البرنامج؟

**3- العرض Presentation** كيف ستعرض على الحاضرين محتويات برنامجك وأبرز محطاته؟

**4- العمل Action** كيف سيكتسب المشاركون إتقان ما هم مقبلون عليه؟

**5- التلخيص Conclusion** الطريقة التي ستلخّص بها المحتوى المعروض؟

**6- التفكير العميق Thoughtful** كيف ستضاعف من التأثير مع نهاية اليوم التدريبي؟



## مؤتمر الدوحة الثاني للتدريب والتطوير

" أفضل الممارسات الدولية في التدريب والتطوير في ظل الرؤية العربية 2030 "

2024 23-22 نوفمبر

### المقترحات والتوصيات

لتسريع عمليات التعليم من أجل الإبداع والابتكار تكون الأولوية إلى إجالتمعلم والمدرّ ب) دورالخبير والمدرّ ب، ويكون ذلك بإعادة مراجعة نماذج تأهيل المعلمين وتكوين المدربين. لذا نوصي:

- 1- مراجعة برامج تأهيل المعلتكويين المدربين وتشجيع تمكّنهم من دور الميسّر والمدرّب بالدرجة الأولى.
- 2- تثمخيفين على أداء المعلمين والمدربين على اعتماد أدوات تقييم مبنية على أدوار للمتعلمين والمتدربين مرتكزة على (الإبداع والابتكار).

## مؤتمر الدوحة الثاني للتدريب والتطوير

" أفضل الممارسات الدولية في التدريب والتطوير في ظل الروية العربية 2030 "

2024 23-22 نوفمبر

### الخاتمة

في اعتقادنا أنّ التوجّه المتسارع في إكساب النشء في مراحل التعليم الثلاث يُعد ذلك التدريب الموجه المعارف والمهارات وبدرجة أقل الاتجاهات والسلوك، مازال ينطلق من الخارج إلى الداخل، بمعنى مازال التركيز على إعداد النشء وتعزيز القدرات ينطلق من احتياجات خارجية طارئة على الفرد، مثل نقص في المعلومات، أو أداء عمل بطريقة محددهته ينظر إلى الفرد صغيراً كان أو كبيراً بأنه ناقص، وكمالته المرحلي يكمن في تمكنه من معرفة ما، أو مهارة ما، غافلين عن (الداخل) وهي المشاعر وطريقة التفكير والاعتقادات والفرضيات وليس صعباً أن تطلع على نماذج لخطط التدريس أو التدريب فترى غياب (الداخل إلى الخارج).

لذا ركّزت الورقة على بيان الأدوار الأهم للمعلم والمدرّب في الموقف التعليمي والتدريبي، وهما (الميسر والمدرّب). ولكي يتحقق ذلك، علينا مراجعة تأهيل المعلمين وتكوين المدرّبين في الجامعة وبرامج التدريب المستمر للمعلمين على العمل، وبرامج إعداد وتأهيل مدربي المعلمين، والمشرفين على أدائهم. ومن هنا نرى من الأهمية مواصلة البحث في أدوار حديثة للمعلم والمدرّب في قاعة التدريب، فأتذكر هنا دور (الكوتش) وكيف يمكننا استثمار أدوات الكوتشنج، وبالأخص مهارتي (الاستماع، وطرح السؤال). فليس متوقعاً من المعلمين ولا المدرّبين امتلاك إجابة كلّ سؤال، سيتمكّن من طرح السؤال المناسب في الوقت المناسب بتمكنهم من مهارات الكوتشنج الأساسية.



## مؤتمر الدوحة الثاني للتدريب والتطوير

" أفضل الممارسات الدولية في التدريب والتطوير في ظل الروية العربية 2030 "

2024 23-22 نوفمبر

### المصادر والمراجع

- إبريك جينسن. (2009). *التعلم المبني على العقل*. (مكتبة جرير، المترجمون) المملكة العربية السعودية: مكتبة جرير.
- حنان البديري كمال. (2017). *التحول نحو الأدوار المعاصرة في ضوء قيادة التغيير*. مجلة كلية التربية- جامعة عين شمس العدد 41 الجزء 2، صفحة 71.
- زكريا إبراهيم. (2020). *التدريب بنموذج التأثير IMPACT*. البحرين.

