

## برنامج تدريبي مقترح لتطوير أداء المدربين العاملين في مراكز التدريب التربوي بسلطنة عمان في ضوء احتياجاتهم التدريبية المستقبلية

د. راشد بن سليمان الفهدي

كلية التربية - جامعة السلطان قابوس  
سلطنة عمان

أحمد بن حمد الصبحي

وزارة التربية والتعليم  
سلطنة عمان

د. بلقيس غالب الشرعي

كلية التربية - جامعة صنعاء  
الجمهورية اليمنية

### الملخص

هدفت الدراسة إلى وضع برنامج تدريبي مقترح لتطوير أداء المدربين في مراكز التدريب التربوي التابعة لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان في ضوء الاحتياجات التدريبية المستقبلية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة مكونة من (٩٢) فقرة، شملت ثمانية محاور هي (محور تحديد الاحتياجات التدريبية، الطرق والأساليب التدريبية الحديثة، تنمية مهارات التفكير، مهارات البحث والتواصل الإلكتروني، تصميم البرامج التدريبية، مهارة تنفيذ التدريب، تقويم البرامج التدريبية، استخدام برامج الحاسب الآلي)؛ تم التأكد من صدقها وثباتها. وتكونت عينة الدراسة من جميع المدربين في مراكز التدريب التربوي في جميع محافظات السلطنة التعليمية البالغ عددها (٩ محافظات) ما عدا محافظتي الوسطى ومسندم، وعددهم (١٨٩) مدرباً ومدرية. وتوصلت الدراسة إلى أن متوسطات كل محور من محاور الاستبانة الثمانية والمتمثلة في الاحتياجات التدريبية في كل من (محور تحديد الاحتياجات التدريبية، الطرق والأساليب التدريبية الحديثة، تنمية مهارات التفكير، مهارات البحث والتواصل الإلكتروني، تصميم البرامج التدريبية، مهارات تنفيذ التدريب، تقويم البرامج التدريبية، استخدام برامج الحاسب الآلي) تمثل احتياجاً تدريبياً كبيراً. وفي ضوء نتائج الدراسة تم وضع البرنامج التدريبي المقترح لتطوير أداء المدربين بمراكز التدريب التربوي التابعة لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان.

## الإطار النظري

يعتبر التدريب وسيلة هامة لتطوير الأداء الوظيفي وتنميته للعاملين في المؤسسات المختلفة؛ وذلك بهدف الوصول إلى تحقيق أهدافها، وفي ضوء ذلك سعت أغلب المؤسسات إلى وضع ميزانيات مالية كبيرة بهدف إنشاء مراكز للتدريب، وتطوير أداء المديرين، وتنفيذ الدورات والبرامج التدريبية للعاملين فيها؛ لإكسابهم المهارات والمعارف المختلفة التي تساعدهم في أداء مهامهم الوظيفية بصورة أكثر فاعلية وإتقاناً.

وللوصول إلى تحقيق أهداف التدريب بكفاءة عالية؛ لابد من الاهتمام بجميع العناصر التي تقوم عليها عملية التدريب، فالتدريب نشاط تعاوني هادف بين أطراف ثلاثة هي: الإدارة، والمتدرب، والمدرّب؛ فدور الإدارة يقوم على توفير الإمكانيات المادية، والفنية، والموارد البشرية اللازمة؛ لتحقيق أهداف البرامج التدريبية، هذا بالإضافة إلى دورها في المتابعة وتنسيق عمليات التدريب وتطويرها، وكذلك العمل على استشراف المستقبل والتحديد المبكر لأهم ملامحه والتخطيط الجيد لمواجهة، أما دور المتدرب فيقوم على قناعاته بأهمية التدريب ودوره في الحرص على صقل مهاراته وقدراته وإكسابه المعارف المختلفة، أما المدرّب فيعد قطب الرحى ومركز الدائرة في عملية التدريب نظراً لدوره الرئيسي والفعال في تنمية وتعميق التماسق والتمازج والتفاعل العضوي بين مكونات ومقومات العملية التدريبية (الطيب، ١٩٩٥).

فالمدرّب هو العنصر الرئيسي في نجاح البرنامج التدريبي وتحقيق أهدافه؛ حيث أكد توفيق (١٩٩٥: ١٢٨) أن المدرّب "هو المحدد الرئيسي لما يتم إنجازه في البرنامج التدريبي، وبالتالي فهو مركزاً للعملية التدريبية؛ حيث يعتبر مرشداً وموجهاً ومشخصاً ومديراً للعملية التعليمية"، كما أشار السكارنة (٢٠٠٨: ٣١) أن المدرّب "هو الشخص الذي يتمتع بالصفات والمهارات التي تمكنه من إيصال الأفكار والمعلومات للمتعلمين بصورة سليمة تطور من خلالها قدرات ومهارات الآخرين في موضوع المعرفة مجال البحث وبطريقة مميزة متواصلة تنم عن قدرات وخبرات يتمتع بها".

ونظراً للدور الكبير الذي يلعبه المدرب في العملية التدريبية، أخذ تطوير أداء المدربين، ورفع كفاءتهم جانباً من الاهتمام لدى المؤسسات القائمة على عملية التدريب؛ بهدف الوصول إلى تجويد التدريب، فالتخطيط الجيد لتطوير أداء المدربين وسيلة لخلق الأداء المتميز لديهم، ووسيلة إلى تحمل مسؤولياتهم الخاصة نحو التطوير، فتطوير الأداء مسؤولية مشتركة بين المؤسسة ومدربيها، فدور المؤسسة هو متابعة أداء جميع المدربين والتخطيط لبرامج تطوير الأداء وفق تقارير الأداء التي توضع لهؤلاء المدربين، فعملية تطوير الأداء يجب أن تكون وفق نتائج وتقارير سابقة، وأيضاً وفق آراء خبراء التدريب، وآراء المدربين أنفسهم في ضوء احتياجاتهم المستقبلية والعمل على إشباع هذه الحاجات من خلال التدريب والتطوير بهدف مواكبة التطور في وسائل وأساليب التدريب المختلفة، وعلى هذا الأساس أخذ الاهتمام الموجه لإعداد المدربين يأخذ أهمية كبيرة من قبل المخططين وأصحاب القرار داخل المؤسسات، ويعزى هذا الاهتمام بالمدربين إلى مجموعة من العوامل وهي:

- أن تنمية الموارد البشرية تحتاج إلى التدريب والتأهيل.
- الحاجة إلى الكفاءات التدريبية التي تقوم بعملية رفع كفاءة العمل داخل المؤسسة.
- استعانة الكثير من المؤسسات بمدربين مهرة خارجيين ليقوموا بعملية التدريب.
- تعزيز قدرات المدربين للتعامل مع الكبار.
- تطوير أداء المدربين ورفع كفاءتهم تساعدهم للعمل كخبراء استشاريين يسهمون في تطوير العمل داخل المؤسسة؛ (Adrian, 1985).

وتعد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية الأساس الذي تقوم عليه عملية تصميم البرامج التدريبية، فكلما كانت الاحتياجات التدريبية تعبر عن الواقع، وتحدد بدقة عالية، ساعد ذلك على ضمان الاستفادة من عملية التدريب ونجاحها، ويشير باربازيت (Barbazette, 2006: 6) إلى أن الاحتياجات التدريبية

مهمة للمنظمة "حيث إنها تعطي مؤشراً حول إذا ما كان التدريب الحل الصحيح لمشكلات الأداء الوظيفي، فقد يكون الحل في زيادة أعداد الموظفين أو تغيير بعض الأنظمة، وإن التدريب الذي لا يخضع مسبقاً لتحديد الاحتياجات التدريبية هو مضيعة للوقت والموارد". وتتعدد النماذج المستخدمة في تحديد الاحتياجات التدريبية، ولكنها تتفق في أنها تهدف إلى تحديد الاحتياجات التدريبية بالرغم من اختلاف الطرق المستخدمة في ذلك، ولكل نموذج من هذه النماذج مميزات وعيوبه، حيث يمكن استخدام نموذج معين مع منظمة ولا يمكن استخدامه مع أخرى، هذا وسنتطرق إلى بعض النماذج المستخدمة في تحديد الاحتياجات التدريبية:

#### أ - نموذج دوجان ليرد (Dugan Laird)

ويركز هذا النموذج على الفجوة بين مستويات الأداء والمعايير المحددة (الطعاني، ٢٠٠٧: ١٨٤) هذا وتشمل عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وفق هذا النموذج على الخطوات التالية؛ (الصيرفي، ٢٠٠٩؛ الطعاني، ٢٠٠٧):

- جمع المعلومات من المنظمة التي تواجه مشكلات معينة.
- مقارنة الأداء الحقيقي مع المعايير الموجودة.
- اكتشاف وجود فجوة أو عدم وجودها بين الأداء والمعايير المحددة.
- تحديد مستوى أو حجم الفجوة المكتشفة.
- تحديد مدى معرفة الأفراد العاملين بأداء أعمالهم.
- وضع برنامج تدريبي لحل المشكلات

#### ب - نموذج بيرنستاين (Bernstein):

يهدف هذا النموذج إلى مقارنة الأداء المرغوب فيه بالأداء الفعلي؛ حيث يسعى إلى الوصول إلى تحقيق الجودة في الأداء من خلال عملية تقويم الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء الذي ترغب المؤسسة الوصول إليه، وفي ضوء ذلك يتم تحديد الاحتياجات التدريبية وفق الخطوات التالية؛ (الصيرفي، ٢٠٠٩):

- اختيار استراتيجية تتصل بالحاجات المرتبطة بالكفاءات وتتعلق بتحليل الأداء.
- تحديد الاحتياجات التدريبية المتمثلة في الأداء المرغوب فيه والأداء الفعلي.
- التمييز بين الحاجات المرتبطة بالتدريب والحاجات المتصلة بالعوامل الأخرى.
- تحديد الأهداف التدريبية.

#### ج - منهج النظم:

يهدف هذا المنهج إلى تحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء فلسفة المنظمة وأهدافها، بدلاً من الأداء، وتنقسم المشكلات التي تبحث من أجل تحديد الاحتياجات التدريبية إلى مشكلات حالية ومشكلات مستقبلية ومشكلات إبداعية. هذا وتتم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وفق هذا الخطوات التالية: (الطعاني، ٢٠٠٧؛ الصيرفي، ٢٠٠٩):

- المدخلات: معلومات متوفرة، خبرة مسؤولي التدريب، الأساليب الإحصائية.
- الأنشطة والعمليات: تحليل المنظمة، وتحليل المهام والواجبات، وتحليل خصائص الأفراد.
- المخرجات: وهي تحديد الاحتياجات التدريبية.
- التغذية الراجعة.

#### الدراسات السابقة

أجريت العديد من الدراسات عن تحديد الاحتياجات التدريبية، ولكن في هذه الدراسة تم عرض الدراسات التي ربطت بين الاحتياجات التدريبية وبرامج التدريب؛ وقد عرضت وفقاً لتسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم ومن هذه الدراسات: دراسة الشعيلي (٢٠٠٩) التي هدفت إلى وضع تصور مقترح لبرنامج تدريبي للمشرفين الإداريين في ضوء احتياجاتهم التدريبية في سلطنة عمان، تألفت عينة الدراسة من (٢٤) مشرفاً ومشرفة، وتوصلت نتائجها إلى أن (٣٧) فقرة من الفقرات المدرجة في الاستبانة وتوزعت على محاورها الثمانية والمتمثلة

في النظم؛ واللوائح المنظمة للعمل، والتخطيط، واستراتيجيات الإشراف الإداري، والتنمية المهنية لمديري المدارس، وإعداد برامج التدريب والتقويم، والتقنيات التعليمية الحديثة، وخدمة المجتمع؛ تمثل احتياجاً تدريبياً للمشرفين الإداريين بين الكبيرة والمتوسطة.

كما هدفت دراسة شاكليس (Shackles, 2007) - التي عنوانها: تطوير الهيكل العملي للدورة الوطنية الاسكتلندية العامة لتدريب المدربين - إلى معرفة آراء المدربين الذين خضعوا لهذه الدورة وذلك لمعرفة وجهات نظرهم بهدف تطوير الهيكل العملي للدورة، هذا وتألقت العينة من مدربي التدريب العام في خمسة مناطق تعليمية مختلفة في اسكتلندا، وحقق المشروع نجاحاً بنسبة (٦٥٪). وتوصلت الدراسة إلى: رضى وإعجاب المشاركين في الدورة، وطورت الدورة من مهارات المدربين في البحث والاستماع والتدريس، وحاجة بعض المشاركين إلى مزيد من التدريب، لمعالجة بعض المشاكل التي يعانون منها في عملية التدريب.

بينما هدفت دراسة بلوم (Bloom, 2006) إلى تحديد ما إذا كان بالإمكان التأثير إيجابياً على جاهزية واستعداد المدربين غير المحترفين على تقديم التدريب عندما يتوفر في الوقت المناسب والوسائل المناسبة والملائمة للمتدربين. تألفت عينة الدراسة من المدربين غير المحترفين، وتوصلت الدراسة إلى أن غالبية المدربين غير المحترفين يحتاجون إلى الإرشاد والمساعدة في عملية التدريب بهدف تطوير أدائهم، كما بينت أن العائق الأساسي في قدرتهم على التدريب هو الاستعداد الداعم للقيام بالتدريب، كما توصلت الدراسة إلى أن الالتزام بضبط الجودة والوقت عائق يؤثر على مبادرات التدريب لدى المدربين غير المحترفين، هذا بالإضافة إلى أن مهارات المدربين غير المحترفين تعتبر زائفة، وبالتالي أوصت الدراسة بضرورة تطوير مهارات المدربين غير المحترفين من خلال إلحاقهم في دورات إعداد المدربين، وذلك بهدف إكسابهم المهارات التي تساعدهم في عملية التدريب.

وهدف دراسة الياور (٢٠٠٣) إلى تقييم النظام الحالي للتدريب التربوي بإدارة تعليم البنات بمحافظة جدة ثم اقترح نموذج تدريبي في ضوء التحولات المعاصرة، تألفت عينة الدراسة من (١٦٦) فرداً من القيادات العليا في الإدارة العامة للتدريب التربوي وقيادات تعليم البنات بمحافظة جدة وعينة من أساتذة الجامعات. أظهرت نتائج الدراسة عدداً من الجوانب السلبية في برامج التدريب المقدمة من قبل إدارة تعليم البنات بمحافظة جدة تتلخص في عدم مواكبة الوسائل التدريبية للاتجاهات الحديثة في وسائل وتقنيات التعليم. هذا واختتمت الدراسة بتصميم تصور مقترح يهدف إلى تطوير نظام التدريب التربوي بإدارة تعليم البنات في جدة يشمل على عناصر عدة من أهمها: تنوع أساليب التدريب، استخدام وسائل التدريب عن بعد، واستخدام وسائل التدريب الحديثة مثل الفيديو والبريد الإلكتروني والمؤتمرات عن بعد والإنترنت.

وأشارت دراسة ثابت (١٩٩٨) التي هدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية للقائمات بالتدريب من المشرفات التربويات في الإدارة العامة لتعليم البنات بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية وذلك فيما يتعلق بالتدريب في الجوانب العلمية والإدارية والفنية والتقنية، كخطة أولى وأساسيه لتأهيلهن على التدريب، كما هدفت الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لهن حسب المتغيرات التالية: طبيعة العمل التي تقوم به المشرفة التربوية القائمة بالتدريب في البرنامج التدريبي، سنوات الخدمة، المؤهل، التخصص، حضور البرامج التدريبية، المشاركة في البرامج التدريبية، هذا وقد طبقت الدراسة على جميع المشرفات التربويات القائمات بالتدريب والبالغ عددهن (٢٦٣) قائمة بالتدريب، وتوصلت الدراسة إلى أن أهم الاحتياجات في الجوانب العلمية: أحدث طرق التدريب، وأحدث تقنيات التدريب، الأسس العلمية لمراحل بناء البرنامج التدريبي، وفي الجوانب الإدارية: استخدام نظام مطور لحفظ وثائق التدريب ومعلوماته، وفي الجوانب الفنية إجراء عمليات التحليل لتحديد الاحتياجات التدريبية وتطبيق أبرز أساليب التدريب الملائمة استخدام برامج الحاسب الآلي الخاصة بمهام التدريب الإدارية والفنية.

وهدف دراسة كالدويل (Caldwel, 1997) إلى اختبار عمليات تطبيق التدريب على المدربين المعنيين بتدريب العاملين داخل المؤسسة التربوية، ولاسيما فحص الحقائق التي تسهل عمليات التدريب أو تحدها، للوصول إلى التغيير داخل المؤسسة. تألفت عينة الدراسة من ٢٦ مدرب للمدربين في إحدى مدن مقاطعة مدوسترن Midwestern الأمريكية. استخدم الباحث الملاحظة، والمقابلة، والاستبيان كأدوات لجمع البيانات؛ حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن تطوير أداء العاملين مهم جدا لضمان الجودة في الأداء، وأن التنمية المهنية تحتاج إلى وقت طويل، وإلى إعادة هيكلتها بما تتلاءم مع المستجدات الحديثة، وأن ساعات الدوام داخل المؤسسة التعليمية تحتاج إلى إعادة هيكلة لتتلاءم مع عمليات التنمية المهنية.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الإطار النظري والدراسات السابقة في بناء الأداة وفي المنهجية.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها

بالرغم من الخطوات والجهود التي بذلتها المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم، في سبيل تطوير أداء المدربين في مراكز التدريب التربوي بالمديريات التعليمية في المحافظات؛ إلا أن المدربين ما يزالون يعتمدون على الأساليب والوسائل التقليدية أثناء تنفيذهم للبرامج التدريبية، فقد بينت دراسة البحري (٢٠٠٦) مستوى التفاوت في كفايات أداء المدربين في وزارة التربية والتعليم؛ وعزى ذلك إلى اختلاف مستوياتهم من حيث الخبرة، والمستوى العلمي، وبالتالي أوصى بضرورة إكساب المدربين الكفايات اللازمة للقيام بعملية التدريب من خلال العمل على تطوير أدائهم عن طريق التدريب والتأهيل. كما توصلت دراسة اللواتي (٢٠٠٥)، إلى أن أهم جوانب الضعف في برنامج تدريب مديري مدارس التعليم الأساسي؛ عدم توفر الخبرات التدريبية اللازمة في التدريب، واعتماد بعض المدربين على الجانب النظري في التدريب، وأن المحاضرين غير مؤهلين للتدريب. كما كشفت دراسة البلوشي (٢٠٠٥) عن بعض



الصعوبات التي تواجه تدريب المعلمين أثناء الخدمة داخل المدرسة ومنها: الافتقار إلى وجود مشرف تدريب لديه الخبرة في تنظيم البرامج التدريبية، وقلة وجود معايير واضحة لاختيار مدرّبين لديهم القدرة على تنظيم البرامج التدريبية.

كما قام أحد الباحثين بتحليل التقرير السنوي لإنجازات التنمية المهنية لعام ٢٠٠٧م، والتي تصدره المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم، وقد لاحظ أن اهتمام الوزارة بتطوير أداء المدرّبين لا يتناسب مع تطلعاتها المستقبلية، حيث لا يحظى تدريب المدرّبين في بالاهتمام الكبير فمن بين (٢٥٦) برنامج تدريبي جاء نصيب البرامج المخصصة للمدرّبين (٧) برامج تدريبية فقط أي بمعدل ٢,٧٪ من مجموع البرامج التدريبية ككل (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٨).

وبناء على ما سبق فإن مشكلة الدراسة تتحدد في التساؤلات التالية:

- ما الاحتياجات التدريبية اللازمة لتطوير أداء المدرّبين العاملين في مراكز التدريب التابعة لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان في ضوء احتياجاتهم التدريبية المستقبلية؟
- ما البرنامج التدريبي المقترح لتطوير أداء المدرّبين في مراكز التدريب التربوي التابعة لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان في ضوء احتياجاتهم التدريبية المستقبلية؟

### أهداف الدراسة

- الكشف عن الاحتياجات التدريبية المستقبلية للمدرّبين في مراكز التدريب التربوي التابعة لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان.
- التوصل إلى برنامج تدريبي لتطوير أداء المدرّبين في مراكز التدريب التربوي بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء احتياجاتهم التدريبية المستقبلية.

### أهمية الدراسة

- تمثل قاعدة علمية للاحتياجات التدريبية للمدربين في مراكز التدريب التربوي بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان.
- يمكن أن تشكل هذه الدراسة إضافة جديدة للدراسات التي تناولت تطوير أداء المدربين.
- تقدم هذه الدراسة برنامجاً تدريبياً متكاملًا سيساعد وزارة التربية والتعليم في السلطنة على تطوير برامجها التدريبية التي تنفذها للعاملين في الوزارة بصفة عامة وللمدربين بصفة خاصة.

### حدود الدراسة

- الحدود المكانية: تشمل جميع مراكز التدريب التربوي في المحافظات التعليمية التابعة لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان ما عدا محافظتي الوسطى ومسندم.
- الحدود البشرية: المدربون في مراكز التدريب التربوي في المحافظات التعليمية التابعة لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان.
- الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠٠٨/٢٠٠٩م.
- الحدود المكانية: الاحتياجات التدريبية المستقبلية للمدربين في مراكز التدريب التربوي التابعة لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان.

### مصطلحا الدراسة

- المدرب: عرف توفيق (٢٠٠٢: ١٢) المدرب بأنه "أداة التوصيل النهائي في نظام التعليم أو التدريب، وأداة التغيير الرئيسية في بيئة التعلم والمسؤول عن زيادة المعارف والمهارات والقدرات وتحسين السلوك التنظيمي والفردية".

أما التعريف الإجرائي للمدرب الذي اعتمدته هذه الدراسة فهو: كل مشرف تربوي، أو مشرف إداري، أو أخصائي تدريب تقع عليه مهمة تدريب

العاملين في وزارة التربية والتعليم، وإكسابهم المهارات والمعارف التي يحتاجون إليها وفق احتياجاتهم التدريبية في ضوء الخطط والاستراتيجيات.

- **الاحتياجات التدريبية المستقبلية:** "مجموع التغيرات المطلوب إحداثها في معارف ومعلومات ومهارات واتجاهات الأفراد والعاملين في المنظمة لتعديل أو تطوير سلوكهم أو استحداث السلوك المرغوب صدوره عنهم والذي يمكن أن يحقق وصولهم إلى الكفاية الإنتاجية في أدائهم والقضاء على نواحي القصور أو العجز في هذا الأداء وبالتالي زيادة فاعليتهم في العمل" (الخطيب، ٢٠٠٦: ٤٤).

والتعريف الإجرائي للاحتياجات التدريبية المستقبلية الذي اعتمدته هذه الدراسة هو: التطوير المراد إحداثه في مهارات ومعارف واتجاهات المدربين العاملين في مراكز التدريب التربوي؛ بهدف تطوير أدائهم ورفع كفاءتهم التدريبية لتواكب التطورات المستقبلية في وسائل وأساليب التدريب.

### منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي؛ حيث إنه المنهج الأنسب في تحليل البحوث والدراسات السابقة والأدب النظري، وكذلك تحليل الدراسة الميدانية التي تهدف إلى جمع البيانات المتعلقة بتطوير أداء المدربين العاملين بمراكز التدريب التربوي في سلطنة عمان في ضوء احتياجاتهم التدريبية المستقبلية.

**مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من المدربين في المحافظات التعليمية، البالغ عددهم (١٨٩) مدرباً ومدربة، خضعوا لدورة تنمية مهارات الكوادر التدريبية خلال العام ٢٠٠٧، وهدفت إلى إعداد المدربين في مراكز التدريب، ويتكون هؤلاء المدربون من فئة رؤساء مراكز التدريب والمشرفين التربويين، والموجهين الإداريين، وأخصائيي التدريب، ومدربي الحاسوب. وقد استتت الدراسة محافظتي الوسطى ومسندم، وذلك لقلّة الفئة المستهدفة فيها، ويبين الجدول رقم (١) توزيع أفراد مجتمع الدراسة على المحافظات التعليمية التسع في السلطنة.

## الجدول رقم (١)

توزع أفراد مجتمع الدراسة بحسب المحافظة التعليمية والنوع

| المحافظة       | النوع |      | العدد الإجمالي |
|----------------|-------|------|----------------|
|                | ذكور  | إناث |                |
| مسقط           | ١٤    | ٩    | ٢٣             |
| الباطنة جنوب   | ١٦    | ٦    | ٢٢             |
| الباطنة شمال   | ٢٣    | ٤    | ٢٧             |
| الداخلية       | ١٥    | ٣    | ١٨             |
| الشرقية جنوب   | ١٣    | ٥    | ١٨             |
| الشرقية شمال   | ١٧    | ٩    | ٢٦             |
| الظاهرة        | ١٣    | ٧    | ٢٠             |
| ظفار           | ١٥    | ٨    | ٢٣             |
| البريمي        | ٩     | ٣    | ١٢             |
| العدد الإجمالي | ١٣٥   | ٥٤   | ١٨٩            |

عينة الدراسة: تم اختيار جميع مجتمع الدراسة من المدربين الذين خضعوا لدورة تنمية مهارات الكوادر التدريبية التي نفذتها المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بناء على القرار الوزاري رقم (٢٠٠٧/١٦١) الذي يهدف إلى إعداد المدربين في مراكز التدريب التربوي في المحافظات التعليمية والمبين أعدادهم في الجدول رقم (١).

أداة الدراسة: استخدمت الاستبانة للكشف عن الحاجات التدريبية المستقبلية للمدربين في مراكز التدريب التربوي في سلطنة عمان، والتي طورها الباحثون اعتماداً على:

- دراسة الأدبيات المتعلقة بتطوير أداء المدربين.
- الرجوع إلى الدراسات السابقة المتعلقة بالاحتياجات التدريبية.
- خبرة أحد الباحثين كأخصائي تدريب.
- الاستفادة من آراء المحكمين والمدربين المختصين.

توصل الباحثون إلى قائمة من الاحتياجات المستقبلية للمدرسين في مراكز التدريب التربوي بلغ عددها (٩٢) موزعة على ثمانية محاور شملت الاحتياجات التدريبية في مجالات (تحديد الاحتياجات التدريبية، والطرق والأساليب التدريبية الحديثة، وتنمية مهارات التفكير، ومهارات البحث والتواصل الإلكتروني، وتصميم البرامج التدريبية، ومهارات تنفيذ التدريب، وطرق تقويم البرامج التدريبية، واستخدام برامج الحاسب الآلي) هذا وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من ثمانية محاور في مجال الاحتياجات التدريبية المستقبلية على النحو الآتي:

- ١ - تحديد الاحتياجات التدريبية ويتضمن (١٦) فقرة مقسمة إلى جزأين: الأول عن نماذج تحديد الاحتياجات التدريبية. والثاني عن أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية.
- ٢ - الطرق والأساليب التدريبية الحديثة ويتضمن (١٢) فقرة.
- ٣ - تنمية مهارات التفكير ويتضمن (١٧) فقرة.
- ٤ - مهارات البحث والتواصل الإلكتروني ويتضمن (٦) فقرات.
- ٥ - تصميم البرامج التدريبية ويتضمن (٦) فقرات.
- ٦ - مهارات تنفيذ التدريب ويتضمن (١٥) فقرة.
- ٧ - طرق تقويم البرامج التدريبية ويتضمن (١٠) فقرات.
- ٨ - استخدام برامج الحاسب الآلي ويتضمن (١٠) فقرات.

وتم استخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، لا أحتاج)؛ أعطيت الأوزان على التوالي (٤، ٣، ٢، ١، ٠).

صدق الأداة: بعد إعداد الاستبانة تم التحقق من صدق مضمونها من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين بلغ عددهم اثنا عشر محكماً من جامعة السلطان قابوس، وإدارة التدريب التربوي في المدينة المنورة بالملكة العربية السعودية، ومعهد الإدارة العامة بسلطنة عمان ووزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، تم التأكد من الصدق الظاهري للأداة وذلك بالحكم

على مدى وضوح كل فقررة من فقررات الاستبانة ودقة صياغتها اللغوية، ومدى ارتباطها بالمحور الذي تندرج تحته، وإضافة فقررات جديدة إذا تطلب الأمر، أو حذف الفقرات غير الملائمة.

ثبات الاستبانة: للتحقق من ثبات الاستبانة استخدمت معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach - Alpha) لحساب معامل الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة الثمانية، وللإستبانة ككل، حيث بلغ معامل الاتساق الداخلي للاستبانة ككل (٩٧٪). والجدول رقم (٢) يوضح معامل الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة الثمانية.

#### الجدول رقم (٢)

##### ثبات محاور الاستبانة حسب معامل كرونباخ ألفا

| المحور    | أرقام الفقرات | عدد الفقرات | معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا |
|-----------|---------------|-------------|------------------------------------|
| الأول (أ) | ٤-١           | ٤           | ٧٧٪                                |
| الأول (ب) | ١٦-٥          | ١٢          | ٨٧٪                                |
| الثاني    | ٢٨-١٧         | ١٢          | ٨٤٪                                |
| الثالث    | ٤٥-٢٩         | ١٧          | ٩٢٪                                |
| الرابع    | ٥١-٤٦         | ٦           | ٩٠٪                                |
| الخامس    | ٥٧-٥٢         | ٦           | ٨٢٪                                |
| السادس    | ٧٢-٥٨         | ١٥          | ٩٤٪                                |
| السابع    | ٨٢-٧٣         | ١٠          | ٩٢٪                                |
| الثامن    | ٩٢-٨٣         | ١٠          | ٨٨٪                                |
| المجموع   |               | ٩٢          | ٩٧٪                                |

#### المعالجة الإحصائية

تمت معالجة البيانات المستخلصة من الاستبانة عن طريق الحاسوب باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، لإجراء المعالجات

المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة المختلفة، حيث تتلخص هذه التحليلات في استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الأول للدراسة.

### نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

#### نتائج السؤال الأول:

للإجابة عن السؤال الأول "ما الاحتياجات التدريبية اللازمة لتطوير أداء المدربين في مراكز التدريب التابعة لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان في ضوء احتياجاتهم التدريبية المستقبلية؟" تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة، ولتوفير مقارنات بين الاستجابات تم اعتماد التصنيف الوارد في الجدول رقم (٣) كنقاط قطع لتحديد درجة الاحتياج التدريبية.

#### الجدول رقم (٣)

المعيار المعتمد في تفسير نتائج متوسطات تقدير درجات الاحتياجات التدريبية المستقبلية للمدربين

| مدى المتوسط الحسابي | درجة الاحتياج التدريبي |
|---------------------|------------------------|
| ٣,٢٤ - ٤            | كبيرة جداً             |
| ٢,٤٣ - ٣,٢٣         | كبيرة                  |
| ١,٦٢ - ٢,٤٢         | متوسطة                 |
| ٠,٨١ - ١,٦١         | قليلة                  |
| ٠,٨٠ - صفر          | لا أحتاج               |

ويشير الجدول رقم (٤) إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على جميع محاور الاستبانة مرتبة ترتيباً تنازلياً وفقاً لقيمة المتوسط الحسابي.

الجدول رقم (٤)

تقديرات أفراد مجتمع الدراسة على محاور الاستبانة مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية

| المحور                                                                   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الاحتياج |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| المحور الأول (أ): نماذج تحديد الاحتياجات التدريبية                       | ٣,٠٤            | ٠,٧٠              | كبير          |
| المحور الثامن: الاحتياجات التدريبية في استخدام برامج الحاسب الآلي        | ٢,٩٦            | ٠,٧٦              | كبير          |
| المحور الثالث: الاحتياجات التدريبية في تنمية مهارات التفكير              | ٢,٨٩            | ٠,٦٢              | كبير          |
| المحور السابع: الاحتياجات التدريبية في طرق تقويم البرامج التدريبية       | ٢,٧٦            | ٠,٧٦              | كبير          |
| المحور الخامس: الاحتياجات التدريبية في تصميم البرامج التدريبية           | ٢,٧٦            | ٠,٧٧              | كبير          |
| المحور السادس: الاحتياجات التدريبية في مهارات تنفيذ التدريب              | ٢,٧٤            | ٠,٧٧              | كبير          |
| المحور الثاني: الاحتياجات التدريبية في الطرق والأساليب التدريبية الحديثة | ٢,٧٠            | ٠,٦٣              | كبير          |
| المحور الأول (ب): أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية                      | ٢,٦٩            | ٠,٦٨              | كبير          |
| المحور الرابع: الاحتياجات التدريبية في مهارات البحث والتواصل الإلكتروني  | ٢,٦٠            | ٠,٩٨              | كبير          |
| المجموع الكلي                                                            | ٢,٧٩            | ٠,٧٤              |               |

يتضح من الجدول رقم (٤) أن المتوسطات الحسابية للمحاور الثمانية تراوحت بين (٣,٠٤ و ٢,٦٠) وهذا يعني أن درجة احتياج المدربين في مراكز التدريب جاءت "كبيرة" حيث بلغ المتوسط الكلي لجميع محاور الدراسة (٢,٧٩) بانحراف معياري (٠,٧٤)، وتعزى هذه النتيجة إلى أن المدربين في مراكز التدريب يخضعون إلى تدريب لا يواكب المستجدات الحديثة في مجال التدريب ولا يعالج المشكلات التي يعانون منها فعلياً، وبالتالي فإن هذه النتيجة تعطي تصوراً للاحتياجات المستقبلية للمدربين، وتتفق هذه النتيجة دراسة شاكليس



(Shackles, 2007) التي أشارت إلى حاجة المدربين إلى مزيد من التدريب لمعالجة بعض المشكلات التي يعانون منها في عملية التدريب، كما تتفق مع توصيات دراسة بلوم (Bloom, 2006) التي أوصت بضرورة تطوير مهارات المدربين غير المحترفين من خلال إلحاقهم في دورات إعداد المدربين، بهدف إكسابهم المهارات التي تساعدهم في عملية التدريب، وتتفق أيضاً مع دراسة كوبينز (Kaupins, 2002) التي توصلت نتائج دراسته إلى أن تطوير أداء المدربين مهم جداً لضمان الجودة في الأداء، وأن التنمية المهنية تحتاج إلى وقت طويل وإلى إعادة هيكلتها بما تتلاءم مع المستجدات الحديثة.

وفيما يأتي عرضاً للاحتياجات التدريبية للمدربين في كل محور من محاور استبانة الدراسة وربطها بنتائج الدراسات السابقة.

#### المحور الأول (أ) - نماذج تحديد الاحتياجات التدريبية:

يبين الجدول رقم (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات مجتمع الدراسة على درجة احتياجهم التدريبي في المحور الأول (أ) "بنماذج تحديد الاحتياجات التدريبية" مرتبة تنازلياً وفقاً لقيمة المتوسط الحسابي.

#### الجدول رقم (٥)

تقديرات مجتمع الدراسة على عناصر المحور الأول (أ) مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية

| ت | نص الفقرة                                                                        | المتوسطات الحسابية | الانحرافات المعيارية | درجة الاحتياج |
|---|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|---------------|
| ١ | نموذج تحديد الاحتياجات التدريبية وفق الأهداف المستقبلية للمنظمة                  | ٣,٠٨               | ٠,٩٠                 | كبيرة         |
| ٢ | نموذج بيرنستاين الذي يهدف لمقارنة الأداء المرغوب فيه بالأداء الفعلي              | ٣,٠٤               | ٠,٩٠                 | كبيرة         |
| ٣ | نموذج دوجان ليرو الذي يهدف مقارنة الأداء الحقيقي مع المعايير الموجودة في المنظمة | ٣,٠٣               | ٠,٩٥                 | كبيرة         |
| ٤ | منهج النظم لتحديد الاحتياجات التدريبية                                           | ٣,٠١               | ٠,٩١                 | كبيرة         |

يتضح من الجدول رقم (٥) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة على درجة احتياجهم التدريبي في المحور الأول (أ) "نماذج تحديد الاحتياجات التدريبية" قد تراوحت ما بين (٣,٠٨ - ٣,٠١) بانحراف معياري تراوح بين (٠,٨٥٩ - ٠,٩٥٤)، وهذا يعني أن درجة احتياج أفراد مجتمع الدراسة لهذا المحور جاءت "كبيرة"، وحصلت الفقرة التي تنص على "نموذج تحديد الاحتياجات التدريبية وفق الأهداف المستقبلية للمنظمة" على المرتبة الأولى في درجة الاحتياج بمتوسط حسابي (٣,٠٨) وانحراف معياري (٠,٩٠)، ثم الفقرة التي تنص على "نموذج بيرنستاين الذي يهدف لمقارنة الأداء المرغوب فيه بالأداء الفعلي" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٠٤) وانحراف معياري (٠,٩٠)، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على "منهج النظم لتحديد الاحتياجات التدريبية" بمتوسط حسابي (٣,٠١) وانحراف معياري (٠,٩١٠).

وتفسر درجة الاحتياج الكبيرة للمدرسين في هذا المحور، إلى رغبتهم الجادة نحو التعرف على كل المستجدات في مجال تحديد الاحتياجات التدريبية، وذلك بهدف مواكبة تلك المستجدات والتطورات، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة شاكليس (Shackles, 2007) ودراسة ماكنيستري وبيكوك وبلاني (Mckinstry, 2003) ودراسة كوبينز (Kaupins, 2002)، التي توصلت إلى نتائج وتوصيات مفادها حاجة المدرسين إلى المزيد من التطوير والتدريب في مختلف المجالات والمهام؛ بهدف إكسابهم المعارف والخبرات الجديدة.

#### المحور الأول (ب) - أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية:

يبين الجدول رقم (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات مجتمع الدراسة على درجة احتياجهم التدريبي في المحور الأول (ب) "بأساليب تحديد الاحتياجات التدريبية" مرتبة تنازلياً وفقاً لقيمة المتوسط الحسابي.

## الجدول رقم (٦)

تقديرات مجتمع الدراسة على عناصر المحور الأول (ب) مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية

| ت  | نص الفقرة                                                   | المتوسطات الحسابية | الانحرافات المعيارية | درجة الاحتياج |
|----|-------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|---------------|
| ١  | تحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء احتياجات الفرد في المنظمة | ٢,٨٦               | ١,٠٣                 | كبيرة         |
| ٢  | تحديد الاحتياجات التدريبية وفق متطلبات الوظيفة              | ٢,٨٠               | ١,١٢                 | كبيرة         |
| ٣  | تحليل الخطط والتنبؤات المستقبلية                            | ٢,٧٨               | ١,٠٠                 | كبيرة         |
| ٤  | تحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء أهداف المنظمة             | ٢,٧٧               | ١,٠٦                 | كبيرة         |
| ٥  | أسلوب الملاحظات                                             | ٢,٧٢               | ١,٠٨                 | كبيرة         |
| ٦  | تحليل المسار الوظيفي                                        | ٢,٧١               | ١,٠٤                 | كبيرة         |
| ٧  | مسح الأحداث الحرجة                                          | ٢,٦٨               | ١,٠٣                 | كبيرة         |
| ٨  | تحليل المشكلات                                              | ٢,٦٨               | ١,٠٧                 | كبيرة         |
| ٩  | أسلوب دراسة الأزمات                                         | ٢,٦٣               | ١,٠٠                 | كبيرة         |
| ١٠ | مسح الاتجاهات                                               | ٢,٦٠               | ٠,٩٤                 | كبيرة         |
| ١١ | مناقشة الجماعات                                             | ٢,٥٩               | ٠,٩٩                 | كبيرة         |
| ١٢ | الاستبيانات وقوائم التقدير                                  | ٢,٤٤               | ١,١١                 | كبيرة         |

يتضح من الجدول رقم (٦) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة على درجة احتياجهم التدريبي في المحور الأول (ب) "أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية" تراوحت ما بين (٢,٨٦ - ٢,٤٤) بانحراف معياري تراوح بين (١,١٢ - ٠,٩٤)، وهذا يعني أن درجة احتياج أفراد مجتمع الدراسة لهذا المحور جاءت "كبيرة"، وحصلت الفقرة "تحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء احتياجات الفرد في المنظمة" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢,٨٦) وانحراف معياري (١,٣)، تلتها الفقرة "تحديد الاحتياجات التدريبية وفق متطلبات الوظيفة" بمتوسط حسابي (٢,٨٠) وانحراف معياري (١,١٢)، ثم

الفقرة "تحليل الخطط والتنبؤات المستقبلية" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٢,٧٨) وانحراف معياري (١,٠٠)، وفي المرتبة الأخيرة الفقرة "الاستبيانات وقوائم التقدير" بمتوسط حسابي (٢,٤٤) وانحراف معياري (١,١١).

ويعزى ذلك إلى أن المدربين في مراكز التدريب التربوي تنقصهم الخبرة في أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية، فلذلك هم بحاجة ماسة إلى التدريب عليها لكي يتمكنوا من تحديد الاحتياجات التدريبية للمدربين، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة ثابت (١٩٩٨) التي توصلت إلى أن أهم الاحتياجات التدريبية للقائمات بالتدريب من المشرفات التربويات في الجوانب الفنية جاءت فيما يتعلق بإجراء عمليات التحليل لتحديد الاحتياجات التدريبية، كما تتفق هذه النتيجة أيضاً مع دراسة تاب (Taber, 1996) التي توصلت إلى أن برامج تدريب المدربين تساعدهم في تعزيز فهمهم للاحتياجات التدريبية للآخرين.

#### المحور الثاني - الاحتياجات التدريبية في الطرق والأساليب التدريبية الحديثة:

يبين الجدول رقم (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات مجتمع الدراسة على درجة احتياجهم التدريبي في المحور الثاني "الاحتياجات التدريبية في الطرق والأساليب التدريبية الحديثة" مرتبة تنازلياً وفقاً لقيمة المتوسط الحسابي.

#### الجدول رقم (٧)

##### تقديرات مجتمع الدراسة على عناصر المحور الثاني

| ت | نص الفقرة                                                                    | المتوسطات الحسابية | الانحرافات المعيارية | درجة الاحتياج |
|---|------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|---------------|
| ١ | أسلوب تدريب الحساسة الذي يهدف إلى إثارة عملية التعلم الانفعالي لدى المتدربين | ٢,٨٥               | ١,٠٣                 | كبيرة         |
| ٢ | التدريب عن بعد                                                               | ٢,٧٩               | ١,١٠                 | كبيرة         |
| ٣ | المحاكاة باستخدام الحاسب الآلي                                               | ٢,٧٧               | ١,٠٣                 | كبيرة         |
| ٤ | تطوير مهارات الاتصال مع الآخرين                                              | ٢,٧٥               | ١,١١                 | كبيرة         |

## تابع/ الجدول رقم (٧)

## تقديرات مجتمع الدراسة على عناصر المحور الثاني

| ت  | نص الفقرة                                                              | المتوسطات الحسابية | الانحرافات المعيارية | درجة الاحتياج |
|----|------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|---------------|
| ٥  | تمارين سلة البريد التي تهدف إلى تحليل قدرات المتدربين على صنع القرارات | ٢,٧٣               | ٠,٩٠                 | كبيرة         |
| ٦  | التعليم المبرمج                                                        | ٢,٦٩               | ٠,٨٧                 | كبيرة         |
| ٧  | الخريطة الذهنية                                                        | ٢,٦٧               | ١,١٤                 | كبيرة         |
| ٨  | التعلم السريع عن طريق البرمجة اللغوية العصبية                          | ٢,٦٧               | ١,١٢                 | كبيرة         |
| ٩  | أسلوب تحفيز التفكير "العصف الذهني"                                     | ٢,٦٧               | ١,٠٤                 | كبيرة         |
| ١٠ | استخدام البريد الإلكتروني لإنجاز المشاريع والواجبات                    | ٢,٦١               | ١,١٨                 | كبيرة         |
| ١١ | الحوار والنقاش عبر برامج الدردشة                                       | ٢,٦١               | ١,٠٣                 | كبيرة         |
| ١٢ | تمثيل الأدوار                                                          | ٢,٤٧               | ١,٠١                 | كبيرة         |

يتضح من الجدول رقم (٧) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة على درجة احتياجهم التدريبي في المحور الثاني "الاحتياجات التدريبية في الطرق والأساليب التدريبية الحديثة" تراوحت بين (٢,٨٥ - ٢,٤٧) بانحراف معياري تراوح ما بين (١,١٨ - ٠,٨٧)، وهذا يعني أن درجة احتياج أفراد مجتمع الدراسة لهذا المحور جاءت "كبيرة"، وحصلت الفقرة "أسلوب تدريب الحساسية الذي يهدف إلى إثارة عملية التعلم الانفعالي لدى المتدربين" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢,٨٥) وانحراف معياري (١,٠٣)، تليها الفقرة "التدريب عن بعد" بمتوسط حسابي (٢,٧٩) وانحراف معياري (١,١٠)، ثم الفقرة "المحاكاة باستخدام الحاسب الآلي" بمتوسط حسابي (٢,٧٧) وانحراف معياري (١,٠٣) بمتوسط حسابي (٢,٦١) وانحراف معياري (١,١٨)، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة "تمثيل الأدوار" بمتوسط حسابي (٢,٤٧) وانحراف معياري (١,٠١).

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الياور (٢٠٠٣) التي أوصت بضرورة تنويع

أساليب التدريب، واستخدام وسائل التدريب الحديثة مثل الفيديو والبريد الإلكتروني والمؤتمرات عن بعد والإنترنت، وتتفق مع دراسة ثابت (١٩٩٨) التي توصلت إلى أن أهم الاحتياجات التدريبية للقائمان بالتدريب من المشرفات التربويات في الجوانب العلمية هي أحدث طرق التدريب وأحدث تقنياته.

### المحور الثالث - الاحتياجات التدريبية في تنمية مهارات التفكير:

يبين الجدول رقم (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات مجتمع الدراسة على درجة احتياجهم التدريبي في المحور الثالث "الاحتياجات التدريبية في تنمية مهارات التفكير".

#### الجدول رقم (٨)

#### تقديرات مجتمع الدراسة على عناصر المحور

| ت  | نص الفقرة                                                    | المتوسطات الحسابية | الانحرافات المعيارية | درجة الاحتياج |
|----|--------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|---------------|
| ١  | الذكاء الاجتماعي والقدرة على التأثير في الآخرين              | ٣,٠٤               | ٠,٩٤                 | كبيرة         |
| ٢  | الحلول الإبداعية للمشكلات                                    | ٣,٠٣               | ٠,٨٧                 | كبيرة         |
| ٣  | مهارة طرح الأسئلة المثيرة للتفكير                            | ٢,٩٧               | ٠,٩٢                 | كبيرة         |
| ٤  | التدريب على استراتيجيات العصف الذهني لتنمية التفكير الإبداعي | ٢,٩٤               | ٠,٨٨                 | كبيرة         |
| ٥  | القدرة على تحليل الأفكار                                     | ٢,٩٠               | ٠,٩٧                 | كبيرة         |
| ٦  | دمج مهارات التفكير في المناهج التعليمية                      | ٢,٨٩               | ١,٠٠                 | كبيرة         |
| ٧  | مهارة إعداد البرامج التدريبية القائمة على التفكير الإبداعي   | ٢,٨٥               | ٠,٨٥                 | كبيرة         |
| ٨  | استراتيجيات التدريب لبناء العادات الذهنية للعقل المفتوح      | ٢,٨٥               | ٠,٩١                 | كبيرة         |
| ٩  | عادات العقل وعلاقته بالتفكير الإبداعي                        | ٢,٨٤               | ٠,٨٨                 | كبيرة         |
| ١٠ | تنمية الذكاءات المتعددة                                      | ٢,٨٤               | ٠,٩٢٣                | كبيرة         |
| ١١ | مهارة القراءة التحليلية الناقدة                              | ٢,٨٢               | ٠,٩٧                 | كبيرة         |
| ١٢ | مهارة نقد البحوث والمقالات                                   | ٢,٧٧               | ١,٠٠                 | كبيرة         |

تابع/ الجدول رقم (٨)  
تقديرات مجتمع الدراسة على عناصر المحور

| ت  | نص الفقرة                                         | المتوسطات الحسابية | الانحرافات المعيارية | درجة الاحتياج |
|----|---------------------------------------------------|--------------------|----------------------|---------------|
| ١٣ | تنمية التفكير الإبداعي من خلال برنامج الكورت      | ٢,٧٥               | ٠,٩٦                 | كبيرة         |
| ١٤ | تحليل وتقويم الحوار الإبداعي                      | ٢,٧٢               | ٠,٩٠                 | كبيرة         |
| ١٥ | تنمية التفكير الإبداعي باستخدام الألفاظ التعليمية | ٢,٦٦               | ١,٠٤                 | كبيرة         |
| ١٦ | تنمية التفكير الإبداعي باستخدام الألعاب التعليمية | ٢,٦٦               | ٠,٩٨                 | كبيرة         |
| ١٧ | تنمية التفكير من خلال برنامج القبعات الست         | ٢,٥٦               | ٠,٩٩                 | كبيرة         |

يتضح من الجدول رقم (٨) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة على درجة احتياجهم التدريبي في المحور الثالث "الاحتياجات التدريبية في تنمية مهارات التفكير" قد تراوحت ما بين (٢,٥٦ - ٣,٠٤) بانحراف معياري تراوح بين (١,٠٤ - ٠,٨٧)، وهذا يعني أن درجة احتياج أفراد مجتمع الدراسة لهذا المحور جاءت "كبيرة"، وقد حصلت الفقرة التي تنص على "الذكاء الاجتماعي والقدرة على التأثير في الآخرين" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٠٤) وانحراف معياري (٠,٩٤)، تليها في المرتبة الثانية الفقرة التي تنص على "الحلول الإبداعية للمشكلات" بمتوسط حسابي (٣,٠٣) وانحراف معياري (٠,٨٧)، ثم الفقرة التي تنص على "مهارات طرح الأسئلة المثيرة للتفكير" بمتوسط حسابي (٢,٩٧) وانحراف معياري (٠,٩٢)، (٠,٩٨)، وفي المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على "تنمية التفكير من خلال برنامج القبعات الست" بمتوسط حسابي (٢,٥٦) وانحراف معياري (٠,٩٩).

#### المحور الرابع - الاحتياجات التدريبية في مهارات البحث والتواصل الإلكتروني:

يبين الجدول رقم (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات مجتمع الدراسة على درجة احتياجهم التدريبي في المحور الرابع "الاحتياجات التدريبية في مهارات البحث والتواصل الإلكتروني".

## الجدول رقم (٩)

## تقديرات مجتمع الدراسة على عناصر المحور

| ت | نص الفقرة                                         | المتوسطات الحسابية | الانحرافات المعيارية | درجة الاحتياج |
|---|---------------------------------------------------|--------------------|----------------------|---------------|
| ١ | برامج الاختبارات والتدريب الإلكتروني              | ٢,٨٣               | ٠,٩٩                 | كبيرة         |
| ٢ | استخدام برنامج الفاكس المجاني بواسطة الحاسب الآلي | ٢,٧٠               | ١,٠٠                 | كبيرة         |
| ٣ | استخدام البريد الإلكتروني الصوتي                  | ٢,٦١               | ١,١٨                 | كبيرة         |
| ٤ | الحوار والمحادثة الإلكترونية                      | ٢,٥٩               | ١,١٨                 | كبيرة         |
| ٥ | مهارة البحث في المواقع الإلكترونية " الإنترنت "   | ٢,٥١               | ١,٣٨                 | كبيرة         |
| ٦ | استخدام البريد الإلكتروني                         | ٢,٣٣               | ١,٤٣                 | متوسطة        |

يتضح من الجدول رقم (٩) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة على درجة احتياجهم التدريبي في المحور الرابع: "الاحتياجات التدريبية في مهارات البحث والتواصل الإلكتروني" قد تراوحت ما بين (٢,٨٣ - ٢,٣٣) بانحراف معياري تراوح بين (١,٤٣ - ٠,٩٩)، وهذا يعني أن درجة احتياج أفراد مجتمع الدراسة لهذا المحور جاءت "كبيرة" ما عدا الفقرة رقم (٦) التي جاءت "متوسطة"، وقد حصلت الفقرة "برامج الاختبارات والتدريب الإلكتروني" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢,٨٣) وانحراف معياري (٠,٩٩)، ثم الفقرة "استخدام برنامج الفاكس المجاني بواسطة الحاسب الآلي" بمتوسط حسابي (٢,٧٠) وانحراف معياري (١,٠٠)، ثم الفقرة "استخدام البريد الإلكتروني الصوتي" بمتوسط حسابي (٢,٦١) وانحراف معياري (١,١٨).

ويعزى ذلك إلى أهمية مهارات البحث والتواصل الإلكتروني في التغلب على الكثير من الصعوبات التي تواجه عملية التدريب، حيث أصبحت عملية الاتصال بالمتدربين سهلة، كما أصبح بالإمكان إجراء عملية التدريب عن بعد بواسطة برامج المحادثة الإلكترونية "غرف الدردشة" التي تمكن المدربين من تقديم بعض البرامج التدريبية ومتطلباتها دون الحاجة إلى تكبد المتدربين عناء



الطريق لحضور البرامج التدريبية، وأصبح أيضا بالإمكان متابعة أداء المتدربين عن بعد من خلال إرسال المشاريع والأنشطة التدريبية عبر البريد الإلكتروني، وكذلك وإجراء الاختبارات التدريبية إلكترونيا للتأكد من تحقيق أهداف التدريب.

وتتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة الياور (٢٠٠٣) التي تشير إلى أن من الجوانب السلبية في برامج التدريب المقدمة ما يتمثل في عدم مواكبة الوسائل التدريبية للاتجاهات الحديثة في وسائل وتقنيات التعليم، واقترحت استخدام وسائل التدريب عن بعد، ووسائل التدريب الحديثة مثل البريد الإلكتروني والمؤتمرات عن بعد والإنترنت. ونتيجة دراسة الشهري (١٩٩٩) التي توصلت إلى أن الاهتمام بالتقنيات الحديثة والتسهيلات التدريبية يسهم في تحقيق أهداف التدريب.

#### المحور الخامس - الاحتياجات التدريبية في تصميم البرامج التدريبية:

يبين الجدول رقم (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات مجتمع الدراسة على درجة احتياجهم التدريبي في المحور الخامس "الاحتياجات التدريبية في تصميم البرامج التدريبية".

#### الجدول رقم (١٠)

##### تقديرات مجتمع الدراسة على عناصر المحور

| ت | نص الفقرة                                | المتوسطات الحسابية | الانحرافات المعيارية | درجة الاحتياج |
|---|------------------------------------------|--------------------|----------------------|---------------|
| ١ | إعداد برامج التدريب عن بعد               | ٢,٨٩               | ٠,٩٨                 | كبيرة         |
| ٢ | تصميم برامج تدريبية للتفاعل عبر الإنترنت | ٢,٨٨               | ٠,٩٩                 | كبيرة         |
| ٣ | تصميم برامج تدريبية باستخدام الفيديو     | ٢,٨٢               | ٠,٩٩                 | كبيرة         |
| ٤ | تصميم البرامج التدريبية المبرمجة         | ٢,٨١               | ٠,٩٧                 | كبيرة         |
| ٥ | تصميم خطة البرنامج التدريبي              | ٢,٧٣               | ١,١٣                 | كبيرة         |
| ٦ | إعداد العروض التقديمية                   | ٢,٤١               | ١,٢٨                 | متوسطة        |

يتضح من الجدول رقم (١٠) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة على درجة احتياجهم التدريبي في المحور الخامس: "الاحتياجات التدريبية في تصميم البرامج التدريبية" قد تراوحت ما بين (٢,٨٩ - ٢,٤١) بانحراف معياري تراوح بين (١,٢٨ - ٠,٩٧)، وهذا يعني أن درجة احتياج أفراد مجتمع الدراسة لهذا المحور جاءت "كبيرة" ما عدا الفقرة رقم (٦) التي جاءت "متوسطة"، وحصلت الفقرة "إعداد برامج التدريب عن بعد" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢,٨٩) وانحراف معياري (٠,٩٨)، تليها الفقرة "تصميم برامج تدريبية للتفاعل عبر الإنترنت" بمتوسط حسابي (٢,٨٨) وانحراف معياري (٠,٩٩)، ثم الفقرة "تصميم برامج تدريبية باستخدام الفيديو" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٢,٨٢) وانحراف معياري (٠,٩٩)، وفي المرتبة الأخيرة الفقرة "إعداد العروض التقديمية" بمتوسط حسابي (٢,٤١) وانحراف معياري (١,٢٨) حيث حصلت هذه الفقرة على درجة احتياج متوسط ويعزى ذلك إلى أن استخدام العروض التقديمية أصبح شائعاً للكثير من المدربين؛ وذلك نظراً لتوفر أجهزة الحاسوب وأجهزة العرض في الكثير من مراكز التدريب.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الياور (٢٠٠٣) التي أوصت بضرورة تنويع أساليب التدريب، واستخدام وسائط التدريب عن بعد، واستخدام وسائط التدريب الحديثة مثل الفيديو والبريد الإلكتروني والمؤتمرات عن بعد والإنترنت.

#### المحور السادس - الاحتياجات التدريبية في مهارات تنفيذ التدريب:

يبين الجدول رقم (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات مجتمع الدراسة على درجة احتياجهم التدريبي في المحور السادس "الاحتياجات التدريبية مهارات تنفيذ التدريب".

## الجدول رقم (١١)

## تقديرات مجتمع الدراسة على عناصر المحور السادس

| ت  | نص الفقرة                                   | المتوسطات<br>الحسابية | الانحرافات<br>المعيارية | درجة<br>الاحتياج |
|----|---------------------------------------------|-----------------------|-------------------------|------------------|
| ١  | فن الإلقاء والتأثير في الآخرين              | ٢,٩٢                  | ١,٠٠                    | كبيرة            |
| ٢  | إدارة الأزمات                               | ٢,٩٢                  | ٠,٩٣                    | كبيرة            |
| ٣  | فن التعامل مع الاعتراضات والانتقادات        | ٢,٩١                  | ٠,٩٥                    | كبيرة            |
| ٤  | طرق تطبيق الجودة الشاملة في التدريب التربوي | ٢,٨٨                  | ١,٠٩                    | كبيرة            |
| ٥  | مهارة القيادة الفعالة                       | ٢,٨٥                  | ١,٠٧                    | كبيرة            |
| ٦  | فن التفاوض                                  | ٢,٨١                  | ٠,٩٩                    | كبيرة            |
| ٧  | البرمجة اللغوية العصبية                     | ٢,٧٨                  | ٠,٩٩                    | كبيرة            |
| ٨  | مهارات التقييم الذاتي                       | ٢,٧٥                  | ١,٠٢                    | كبيرة            |
| ٩  | مهارة الإقناع                               | ٢,٧٢                  | ١,١٤                    | كبيرة            |
| ١٠ | مهارة إدارة المرؤوسين                       | ٢,٧٠                  | ١,١٩                    | كبيرة            |
| ١١ | فن التحدث مع الآخرين بفاعلية                | ٢,٦٨                  | ١,٠٩                    | كبيرة            |
| ١٢ | إدارة الوقت في البرنامج التدريبي            | ٢,٦٣                  | ١,١٣                    | كبيرة            |
| ١٣ | الاتصال اللفظي ولغة الجسد                   | ٢,٦٣                  | ١,٠٤                    | كبيرة            |
| ١٤ | فن الإصغاء الجيد                            | ٢,٥١                  | ١,١٨                    | كبيرة            |
| ١٥ | فن العلاقات الإنسانية                       | ٢,٤٧                  | ١,٢٠                    | كبيرة            |

يتضح من الجدول رقم (١١) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة على درجة احتياجهم التدريبي في المحور السادس: "الاحتياجات التدريبية مهارات تنفيذ التدريب" تراوحت ما بين (٢,٩٢ - ٢,٤٧) بانحراف معياري تراوح بين (١,٢٠ - ٠,٩٣)، وهذا يعني أن درجة احتياج أفراد مجتمع الدراسة لهذا المحور جاءت "كبيرة" وحصلت على المرتبة الأولى الفقرة "فن الإلقاء والتأثير في الآخرين" بمتوسط حسابي (٢,٩٢) وانحراف معياري (١,٠٠)، تليها الفقرة التي تنص على "إدارة الأزمات" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢,٩٢) وانحراف معياري (٠,٩٣)، ثم في المرتبة الثالثة الفقرة "فن

التعامل مع الاعتراضات والانتقادات" بمتوسط حسابي (٢,٩١) وانحراف معياري (٠,٩٥). وفي المرتبة الأخيرة الفقرة "فن العلاقات الإنسانية" بمتوسط حسابي (٢,٤٧) وانحراف معياري (١,٢٠).

#### المحور السابع - الاحتياجات التدريبية في طرق تقويم البرامج التدريبية:

يبين الجدول رقم (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات مجتمع الدراسة على درجة احتياجهم التدريبي في المحور السابع "الاحتياجات التدريبية في طرق تقويم البرامج التدريبية".

#### الجدول رقم (١٢)

##### تقديرات مجتمع الدراسة على عناصر المحور

| ت  | نص الفقرة                               | المتوسطات الحسابية | الانحرافات المعيارية | درجة الاحتياج |
|----|-----------------------------------------|--------------------|----------------------|---------------|
| ١  | طرق وأساليب متابعة أداء المتدربين       | ٢,٨٤               | ١,٠٣                 | كبيرة         |
| ٢  | طرق تقويم برامج التدريب عن بعد          | ٢,٨٣               | ٠,٩٧                 | كبيرة         |
| ٣  | طرق متابعة أثر التدريب                  | ٢,٨٢               | ١,٠٢                 | كبيرة         |
| ٤  | طرق تقويم برامج التدريب الإلكتروني      | ٢,٨٠               | ٠,٩٨                 | كبيرة         |
| ٥  | طرق قياس العائد من التدريب              | ٢,٧٩               | ٠,٩٥                 | كبيرة         |
| ٦  | التقويم القائم على رغبة المتدرب         | ٢,٧٨               | ١,٠٢                 | كبيرة         |
| ٧  | طرق وأساليب تحسين الأداء بعد التدريب    | ٢,٧٢               | ٠,٩٨                 | كبيرة         |
| ٨  | طرق وأساليب التقويم الذاتي              | ٢,٧٠               | ٠,٩٩                 | كبيرة         |
| ٩  | طرق التقويم القبلي والبعدي              | ٢,٦٧               | ١,٠٩                 | كبيرة         |
| ١٠ | تقييم المهارات الذاتية باستخدام الفيديو | ٢,٦٦               | ١,٠٢                 | كبيرة         |

يتضح من الجدول رقم (١٢) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة على درجة احتياجهم التدريبي في المحور السابع: "الاحتياجات التدريبية في طرق تقويم البرامج التدريبية" تراوحت ما بين (٢,٨٤ - ٢,٦٦) بانحراف معياري تراوح بين (١,٠٩١ - ٠,٩٥)، وهذا يعني أن درجة احتياج

أفراد مجتمع الدراسة لهذا المحور جاءت "كبيرة" وحصلت على المرتبة الأولى الفقرة "طرق وأساليب متابعة أداء المتدربين" بمتوسط حسابي (٢,٨٤) وانحراف معياري (١,٠٣)، تليها في المرتبة الثانية الفقرة "طرق تقويم برامج التدريب عن بعد" بمتوسط حسابي (٢,٨٣) وانحراف معياري (٠,٩٧)، ثم في المرتبة الثالثة الفقرة "طرق متابعة أثر التدريب" بمتوسط حسابي (٢,٨٢) وانحراف معياري (١,٠٢)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة "تقييم المهارات الذاتية باستخدام الفيديو" بمتوسط حسابي (٢,٦٦) وانحراف معياري (١,٠٢).

#### المحور الثامن - الاحتياجات التدريبية في استخدام برامج الحاسب الآلي:

يبين الجدول رقم (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات مجتمع الدراسة على درجة احتياجهم التدريبي في المحور الثامن "الاحتياجات التدريبية في استخدام برامج الحاسب الآلي".

الجدول رقم (١٣)

#### تقديرات مجتمع الدراسة على عناصر المحور الثامن

| ت | نص الفقرة                                                                | المتوسطات الحسابية | الانحرافات المعيارية | درجة الاحتياج |
|---|--------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|---------------|
| ١ | التحليل الإحصائي للاستبيان باستخدام الرزمة الإحصائية SPSS                | ٣,٢٦               | ٠,٩٧                 | كبير جدا      |
| ٢ | إعداد البحوث وأوراق العمل باستخدام برنامج الاكروبات ريدير Acrobat Reader | ٣,٢٤               | ٠,٩٧                 | كبير جدا      |
| ٣ | إعداد قواعد البيانات باستخدام برنامج Microsoft Access                    | ٣,٠٨               | ١,٠٤                 | كبير          |
| ٤ | إعداد الرسوم التوضيحية باستخدام برنامج الفوتوشوب Photo shop              | ٣,٠٧               | ١,٠٢                 | كبير          |
| ٥ | إعداد برامج تدريبية باستخدام برنامج Flash Mix                            | ٣,٠٥               | ٠,٩١                 | كبير          |
| ٦ | إعداد ملفات الفيديو باستخدام برنامج Move Maker                           | ٣,٠٣               | ١,١٠                 | كبير          |

## تابع/ الجدول رقم (١٣)

## تقديرات مجتمع الدراسة على عناصر المحور الثامن

| ت  | نص الفقرة                                                             | المتوسطات الحسابية | الانحرافات المعيارية | درجة الاحتياج |
|----|-----------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|---------------|
| ٧  | تصميم نشرات تدريبية باستخدام برنامج Microsoft Publisher               | ٢,٩٩               | ١,٠٧                 | كبير          |
| ٨  | تصميم صفحات الإنترنت باستخدام برنامج Front Page                       | ٢,٩٣               | ١,١١                 | كبير          |
| ٩  | إعداد الإحصاءات والرسوم البيانية باستخدام برنامج جداول الحسابات Excel | ٢,٦٣               | ١,٢٤                 | كبير          |
| ١٠ | إعداد العروض التقديمية باستخدام برنامج Power Point                    | ٢,٢٦               | ١,٥٠                 | متوسط         |

يتضح من الجدول رقم (١٣) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة على درجة احتياجهم التدريبي في المحور الثامن: "الاحتياجات التدريبية في استخدام برامج الحاسب الآلي" تراوحت ما بين (٢,٢٦ - ٣,٢٦) بانحراف معياري تراوح بين (١,٥٠ - ٠,٩١)، وهذا يعني أن درجة احتياج أفراد مجتمع الدراسة لهذا المحور تراوحت بين "كبيرة جدا والكبيرة" وحصلت على المرتبة الأولى الفقرة "التحليل الإحصائي للاستبيان باستخدام الرزمة الإحصائية SPSS" بمتوسط حسابي (٣,٢٦) وانحراف معياري (٠,٩٧)، تليها في المرتبة الثانية الفقرة "إعداد البحوث وأوراق العمل باستخدام برنامج الأكروبات ريدر Acrobat Reader" بمتوسط حسابي (٣,٢٤) وانحراف معياري (٠,٩٧)، ثم في المرتبة الثالثة الفقرة "إعداد قواعد البيانات باستخدام برنامج Microsoft Access" بمتوسط حسابي (٣,٠٨) وانحراف معياري (١,٠٤)، وفي المرتبة الأخيرة الفقرة "إعداد العروض التقديمية باستخدام برنامج Power Point" بمتوسط حسابي (٢,٢٦) وانحراف معياري (١,٥٠).

## نتائج السؤال الثاني:

للإجابة عن السؤال الثاني "ما البرنامج التدريبي المقترح لتطوير أداء المدربين العاملين في مراكز التدريب التربوي التابعة لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان في ضوء احتياجاتهم التدريبية المستقبلية؟" بناء على النتائج التي تم التوصل إليها، وما ورد في الأدب النظري والدراسات السابقة، تم وضع البرنامج التدريبي لتطوير أداء المدربين في مراكز التدريب التربوي بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان؛ بعد تحكيمه من قبل بعض المختصين في مجال التدريب في عدد من المؤسسات التعليمية والتدريبية بالسلطنة. ويشمل البرنامج المقترح المحاور الثمانية التي شملتها أداة الدراسة.

**أهداف البرنامج:** يتوقع بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي أن يكون المدربون قادرين على:

- تحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين بفاعلية.
- استخدام الطرق والأساليب التدريبية الحديثة أثناء تنفيذ البرامج التدريبية.
- تنمية مهارات التفكير العلمي لدى المتدربين.
- تفعيل عمليات البحث والتواصل الإلكتروني مع المتدربين.
- تصميم برامج تدريبية عن بعد.
- إدارة وتنفيذ البرامج التدريبية.
- تقييم ومتابعة أثر التدريب على المتدربين.
- استخدام برامج الحاسب الآلي في التدريب.

**محتوى البرنامج التدريبي:** يتكون البرنامج المقترح لتطوير أداء المدربين من مجموعة من البرامج التدريبية التالية:

## أولاً - تحديد الاحتياجات التدريبية:

### أ - أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية:

| م  | العناصر                                                     | الأهداف                                                                                                                                                                                               | الساعات<br>التدريبية<br>المقترحة |
|----|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| ١  | تحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء احتياجات الفرد في المنظمة | ١ - التعرف إلى أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية<br>٢ - القدرة على اختيار الأسلوب المناسب لتحديد الاحتياجات التدريبية.<br>٣ - اعداد أدوات جمع المعلومات عن الاحتياجات التدريبية بما يتناسب وكل أسلوب. | ٢٠ ساعة                          |
| ٢  | تحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء أهداف المنظمة             |                                                                                                                                                                                                       |                                  |
| ٣  | تحديد الاحتياجات التدريبية وفق متطلبات الوظيفة              |                                                                                                                                                                                                       |                                  |
| ٤  | تحليل المسار الوظيفي                                        |                                                                                                                                                                                                       |                                  |
| ٥  | أسلوب دراسة الأزمات                                         |                                                                                                                                                                                                       |                                  |
| ٦  | تحليل الخطط والتنبؤات المستقبلية                            |                                                                                                                                                                                                       |                                  |
| ٧  | مسح الاتجاهات                                               |                                                                                                                                                                                                       |                                  |
| ٨  | مسح الأحداث الحرجة                                          |                                                                                                                                                                                                       |                                  |
| ٩  | مناقشات الجماعات                                            |                                                                                                                                                                                                       |                                  |
| ١٠ | الاستبيانات وقوائم التقدير                                  |                                                                                                                                                                                                       |                                  |
| ١١ | تحليل المشكلات                                              |                                                                                                                                                                                                       |                                  |
| ١٢ | أسلوب الملاحظات                                             |                                                                                                                                                                                                       |                                  |

### ب - نماذج تحديد الاحتياجات التدريبية

| م | العناصر                                                                          | الأهداف                                          | الساعات<br>التدريبية<br>المقترحة |
|---|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------------|
| ١ | نموذج دوجان ليرو الذي يهدف مقارنة الأداء الحقيقي مع المعايير الموجودة في المنظمة | ١ - التعرف إلى نماذج تحديد الاحتياجات التدريبية. | ١٠ ساعات                         |
| ٢ | نموذج بيرنستاين الذي يهدف لمقارنة الأداء المرغوب فيه بالأداء الفعلي              |                                                  |                                  |



| م | العناصر                                                         | الأهداف                                                                                 | الساعات<br>التدريبية<br>المقترحة |
|---|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| ٣ | منهج النظم لتحديد الاحتياجات التدريبية                          | ٢ - القدرة على الاختيار بين نماذج تحديد الاحتياجات التدريبية بما يتناسب ومتطلبات العمل. |                                  |
| ٤ | نموذج تحديد الاحتياجات التدريبية وفق الأهداف المستقبلية للمنظمة | ٣ - تحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء خطوات كل نموذج.                                   |                                  |

### ثانياً - الطرق والأساليب التدريبية الحديثة:

| م  | العناصر                                                                       | الأهداف                                                                 | الساعات<br>التدريبية<br>المقترحة |
|----|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| ١  | أسلوب تدريب الحساسية الذي يهدف إلى إثارة عملية التعلم الانفعالي لدى المتدربين |                                                                         |                                  |
| ٢  | المحاكاة باستخدام الحاسب الآلي                                                |                                                                         |                                  |
| ٣  | التدريب عن بعد                                                                | ١ - التعرف إلى الأساليب التدريبية الحديثة.                              |                                  |
| ٤  | التعلم السريع عن طريق البرمجة اللغوية العصبية                                 | ٢ - التعرف على متطلبات تطبيق كل أسلوب من الأساليب التدريبية.            |                                  |
| ٥  | التعلم المبرمج                                                                | ٣ - اكتساب مهارات اختيار الأساليب التدريبية المناسبة لكل برنامج تدريبي. |                                  |
| ٦  | تمثيل الأدوار                                                                 | ٤ - اكتساب مهارة استخدام كل أسلوب من الأساليب المذكورة                  | ٣٠ ساعة                          |
| ٧  | تمارين سلة البريد التي تهدف إلى تحليل قدرات المتدربين على صنع القرارات.       |                                                                         |                                  |
| ٨  | استخدام البريد الإلكتروني لإنجاز المشاريع والواجبات                           |                                                                         |                                  |
| ٩  | الحوار والنقاش عبر برامج المحادثة                                             |                                                                         |                                  |
| ١٠ | تطوير مهارات الاتصال مع الآخرين                                               |                                                                         |                                  |
| ١١ | أسلوب تحفيز التفكير "العصف الذهني"                                            |                                                                         |                                  |
| ١٢ | الخريطة الذهنية                                                               |                                                                         |                                  |

ثالثاً - تنمية مهارات التفكير:

| م  | العناصر                                                     | الأهداف                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | الساعات<br>التدريبية<br>المقترحة |
|----|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| ١  | الذكاء الاجتماعي والقدرة على التأثير في الآخرين             | ١ - التعرف على أهمية تنمية التفكير لدى المتدربين.<br>٢ - اكتساب الطرق الإبداعية لتنمية التفكير لدى المتدربين.<br>٣ - إعداد الأنشطة التدريبية المثيرة للتفكير.<br>٤ - التعرف على برنامج الكورت في تنمية التفكير الإبداعي.<br>٥ - اكتساب القدرة على النقد التحليلي.<br>٦ - القدرة على دمج مهارات التفكير في المادة التدريبية | ٤٠ ساعة                          |
| ٢  | مهارة طرح الأسئلة المثيرة للتفكير                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                  |
| ٣  | القدرة على تحليل الأفكار                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                  |
| ٤  | التدرب على استراتيجيات العصف الذهني لتنمية التفكير الإبداعي |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                  |
| ٥  | مهارة إعداد البرامج التدريبية القائمة على التفكير الإبداعي  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                  |
| ٦  | الحلول الإبداعية للمشكلات                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                  |
| ٧  | تنمية التفكير من خلال برنامج القبعات الست                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                  |
| ٨  | عادات العقل وعلاقته بالتفكير الإبداعي                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                  |
| ٩  | استراتيجيات التدريب لبناء العادات الذهنية للعقل المفتوح     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                  |
| ١٠ | مهارة نقد البحوث والمقالات                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                  |
| ١١ | تحليل وتقويم الحوار الإبداعي                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                  |
| ١٢ | مهارة القراءة التحليلية الناقدة                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                  |
| ١٣ | تنمية الذكاءات المتعددة                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                  |
| ١٤ | دمج مهارات التفكير في المناهج التعليمية                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                  |

#### رابعاً - مهارات البحث والتواصل الإلكتروني:

| م | العناصر                                           | الأهداف                                                                                                              | الساعات<br>التدريبية<br>المقترحة |
|---|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| ١ | مهاره البحث في المواقع الإلكترونية " الإنترنت"    | ١ - التعرف على أهمية التواصل الإلكتروني مع المتدربين.                                                                | ٣٠ ساعة                          |
| ٢ | استخدام البريد الإلكتروني                         | ٢ - اكتساب القدرة على تفعيل البريد الإلكتروني في التدريب.اكتساب مهارة استخدام برامج المحادثة الإلكترونية في التدريب. |                                  |
| ٣ | الحوار والمحادثة الإلكترونية                      | ٣ - التعرف على برامج الاتصال الإلكتروني مع المتدربين.                                                                |                                  |
| ٤ | استخدام البريد الإلكتروني الصوتي                  | ٤ - القدرة على إعداد برامج الاختبارات الإلكترونية                                                                    |                                  |
| ٥ | استخدام برنامج الفاكس المجاني بواسطة الحاسب الآلي |                                                                                                                      |                                  |
| ٦ | برامج الاختبارات والتدريب الإلكتروني              |                                                                                                                      |                                  |

#### خامساً - تصميم البرامج التدريبية:

| م | العناصر                                  | الأهداف                                                 | الساعات<br>التدريبية<br>المقترحة |
|---|------------------------------------------|---------------------------------------------------------|----------------------------------|
| ١ | تصميم خطة البرنامج التدريبي              | ١ - التعرف على طرق تصميم البرامج التدريبية الإلكترونية. | ٣٠ ساعة                          |
| ٢ | تصميم البرامج التدريبية المبرمجة         | ٢ - القدرة على إعداد برامج التدريب المتلفزة.            |                                  |
| ٣ | تصميم برامج تدريبية باستخدام الفيديو     | ٣ - اكتساب مهارة إعداد برامج التدريب الإلكترونية.       |                                  |
| ٤ | تصميم برامج تدريبية للتفاعل عبر الإنترنت | ٤ - التعرف على كيفية تصميم برامج التدريب عن بعد.        |                                  |
| ٥ | إعداد برامج التدريب عن بعد               |                                                         |                                  |
| ٦ | إعداد العروض التقديمية                   |                                                         |                                  |

سادساً - مهارات تنفيذ التدريب:

| م  | العناصر                                     | الأهداف                                                                                                                                                                                                                                                                         | الساعات<br>التدريبية<br>المقترحة |
|----|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| ١  | إدارة الأزمات                               | ١ - التعرف على مهارات تنفيذ البرامج التدريبية.<br>٢ - اكتساب مهارات إدارة البرامج التدريبية.<br>٣ - التعرف على طرق الاتصال والتواصل مع الآخرين.<br>٤ - التعرف على طرق تطبيق الجودة الشاملة في التدريب.<br>٥ - اكتساب مهارات تقييم الذات.<br>٦ - التعرف على طرق إدارة المرؤوسين. | ٤٠ ساعة                          |
| ٢  | إدارة الوقت في البرنامج التدريبي            |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                  |
| ٣  | طرق تطبيق الجودة الشاملة في التدريب التربوي |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                  |
| ٤  | فن الإصغاء الجيد                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                  |
| ٥  | فن العلاقات الإنسانية                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                  |
| ٦  | مهارة الإقناع                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                  |
| ٧  | فن التعامل مع الاعتراضات والانتقادات        |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                  |
| ٨  | فن الإلقاء والتأثير في الآخرين              |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                  |
| ٩  | البرمجة اللغوية العصبية                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                  |
| ١٠ | مهارات التقييم الذاتي                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                  |
| ١١ | الاتصال اللفظي ولغة الجسد                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                  |
| ١٢ | فن التفاوض                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                  |
| ١٣ | مهارة القيادة الفعالة                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                  |
| ١٤ | مهارة إدارة المرؤوسين                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                  |

سابعاً - طرق تقويم البرامج التدريبية:

| م | العناصر                              | الأهداف                                                                                                | الساعات<br>التدريبية<br>المقترحة |
|---|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| ١ | التقويم القائم على رغبة المتدرب      | ١ - التعرف على أساليب تقويم برامج التدريب عن بعد.<br>٢ - إكتساب مهارات تقويم البرامج التدريبية عن بعد. | ٥٠ ساعة                          |
| ٢ | طرق وأساليب التقويم الذاتي           |                                                                                                        |                                  |
| ٣ | طرق وأساليب تحسين الأداء بعد التدريب |                                                                                                        |                                  |
| ٤ | طرق متابعة أثر التدريب               |                                                                                                        |                                  |

| م  | العناصر                                 | الأهداف                                           | الساعات<br>التدريبية<br>المقترحة |
|----|-----------------------------------------|---------------------------------------------------|----------------------------------|
| ٥  | طرق قياس العائد من التدريب              | ٣ - التعرف على طرق متابعة أثر التدريب.            |                                  |
| ٦  | طرق تقويم برامج التدريب عن بعد          | ٤ - التعرف على طرق تقويم برامج التدريب الإلكتروني |                                  |
| ٧  | طرق تقويم برامج التدريب الإلكتروني      | ٥ - التعرف على طرق التقويم القبلي والبعدي.        |                                  |
| ٨  | طرق وأساليب متابعة أداء المتدربين       |                                                   |                                  |
| ٩  | تقييم المهارات الذاتية باستخدام الفيديو |                                                   |                                  |
| ١٠ | طرق التقويم القبلي والبعدي              |                                                   |                                  |

### ثامناً - مهارات استخدام برامج الحاسب الآلي في التدريب:

| م | العناصر                                                                 | الأهداف                                                                       | الساعات<br>التدريبية<br>المقترحة |
|---|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| ١ | التحليل الإحصائي للاستبيان باستخدام الرزمة الإحصائية SPSS               | ١ - اكتساب مهارة تحليل الاستبيان باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS        | ٨٦ ساعة                          |
| ٢ | إعداد البحوث وأوراق العمل باستخدام برنامج الاكروبات ريدر Acrobat Reader | ٢ - القدرة على إعداد البحوث وأوراق العمل باستخدام برنامج الاكروبات ريدر.      |                                  |
| ٣ | إعداد قواعد البيانات باستخدام برنامج Microsoft Access                   | ٣ - القدرة على إعداد قواعد بيانات المتدربين باستخدام برنامج Microsoft Access. |                                  |
| ٤ | إعداد برامج تدريبية باستخدام برنامج Flash Mix                           | ٤ - اكتساب مهارات إعداد البرامج التدريبية باستخدام برنامج Flash Mix.          |                                  |
| ٥ | تصميم صفحات الإنترنت باستخدام برنامج Front Page                         | ٥ - التعرف على كيفية تصميم مواقع الإنترنت.                                    |                                  |
| ٦ | تصميم نشرات تدريبية باستخدام برنامج Microsoft Publisher                 | ٦ - القدرة على تصميم النشرات التدريبية باستخدام برنامج Microsoft Publisher.   |                                  |
| ٧ | إعداد الإحصاءات والرسوم البيانية باستخدام برنامج جداول الحسابات Excel   |                                                                               |                                  |
| ٨ | إعداد الرسوم التوضيحية باستخدام برنامج الفوتوشوب Photo shop             |                                                                               |                                  |

| م | العناصر                                        | الأهداف                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | الساعات<br>التدريبية<br>المقترحة |
|---|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| ٩ | إعداد ملفات الفيديو باستخدام برنامج Move Maker | ٧ - التعرف على كيفية إعداد الإحصاءات والرسوم البيانية الخاصة بالبرامج التدريبية باستخدام برنامج جداول الحسابات Excel.<br>٨ - القدرة على تصميم الأنشطة والرسوم التوضيحية الخاصة بالتدريب باستخدام برنامج الفوتوشوب Photo shop.<br>٩ - تصميم ملفات فيديو للصور والبرامج التدريبية باستخدام برنامج Move Maker. |                                  |

الفئة المستهدفة: المدربون في مراكز التدريب التربوي التابعة لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

#### المدربون:

- \* مدربون معتمدون من مؤسسات التدريب.
- \* خبراء في مجال تنمية مهارات التفكير.
- \* مدربون متخصصون في الحاسب الآلي

أماكن ومعينات التدريب: نظرا لتنوع البرنامج المقترح، يقترح البحث الأماكن والمعينات التدريبية التالية:

- \* مؤسسات تدريب معتمدة.
- \* مركز التدريب الرئيس التابع لوزارة التربية والتعليم.

\* قاعات تدريب مجهزة بالمعينات التدريبية المختلفة؛ وبأجهزة الكمبيوتر مع ربط بالإنترنت.

\* السبورة الذكية.

\* أجهزة العرض.

إدارة البرنامج التدريبي: المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية.

مدة البرنامج التدريبي: يتطلب التصور المقترح عدد (٣٣٦) ساعة تدريبية، بمعدل (٤) ساعات في اليوم الواحد، وبالتالي تستلزم مدة البرنامج التدريبي عدد (٨٤) يوماً تدريبياً، ويقترح الباحث أن يتم تنفيذ التصور المقترح خلال عامين دراسيين، وذلك حتى لا تؤثر طول فترة البرنامج المقترح على المتطلبات الوظيفية للمدربين.

الحوافز التشجيعية:

\* منح المدربين شهادة اجتياز معتمدة عند اجتياز كل برنامج تدريبي.

\* تقديم دورات تدريبية خارجية للمدربين الذين يجتازون البرنامج التدريبي المقترح بتقدير امتياز.

التقييم: ينقسم التقييم إلى قسمين:

أولاً - تقييم المتدرب:

ويتم ذلك من خلال المتابعة:

أ - أثناء البرنامج.

ب - في نهاية كل برنامج عن طريق مشروع تطبيقي.

ج - بعد البرنامج عن طريق متابعة أثر التدريب على الأداء.

ثانياً - تقييم البرنامج التدريبي:

ويتم ذلك من خلال إعداد أداة خاصة لمعرفة آراء المتدربين حول:

- أهداف البرنامج التدريبي.
- محتوى البرنامج التدريبي.
- أساليب التدريب.
- الوسائل التدريبية.
- المادة العلمية.
- المدربون.
- المدة الزمنية للبرنامج التدريبي.
- مكان التدريب.
- الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية في البرنامج التدريبي.
- ملاحظات أو اقتراحات أخرى.



## **A Suggested Training Program To Develop Trainers' Performance at Ministry of Education Training Centers In Sultanate of Oman Based on Future Training Needs**

**Ahmad H. Al-Sobhi**

MOE - Sultanate of Oman

**Dr. Rashed S. Al-Fahdi**

College of Education

Qabus University - Sultanate of Oman

**Dr. Balqees Gh. Al-Sharei**

College of Education - San'aa University

Yamen

### **Abstract**

This study aims at providing suggestions on how to develop the performance of the trainers in educational training centers (Ministry of Education) Sultanate of Oman on request for the future training needs. To gather the data a questionnaire is developed. It consists of (92) items included in 8 Core issues (determining training needs, the modern ways of training, the development of thinking skills, electronic communication and research skills, designing training programs, training delivery skills, the education of training programs and the use of computer programs). The validity and the reliability of the questionnaire is secured. The sample of the study consists of all trainers who work in the educational training centers in all the educational Governorates except Al-Wusta and Musandam. The sample consists of 189 participants. The study results are: there is training needs for the following items, determining training needs, modern ways of training, thinking skills development, electronic communication and searching skills, training evaluation and the use of computers; As regards to the results of the study; a training program is proposed to develop the performance of trainers in the educational training centers in the Sultanate of Oman.

## المراجع

- ١ - البحري، عبدالله بن سالم (٢٠٠٦). كفايات المدرب بمراكز التدريب التابعة لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان - دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة: جامعة السلطان قابوس.
- ٢ - البلوشي، صفية بنت علي (٢٠٠٥). تصور مقترح لتدريب المعلمين أثناء الخدمة داخل المدرسة بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة: جامعة السلطان قابوس.
- ٣ - توفيق، عبدالرحمن (٢٠٠٢). كيف تصبح مدرباً فعالاً، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك".
- ٤ - ثابت، نادية (١٩٩٨). الاحتياجات التدريبية للقائمات بالتدريب من المشرفات التربويات. رسالة ماجستير غير منشورة: كلية التربية للبنات بجدة.
- ٥ - الخطيب، أحمد والخطيب، رداح (٢٠٠٦). الحقائق التدريبية (ط١). إربد: عالم الكتاب الحديث.
- ٦ - السكارنة، بلال خلف (٢٠٠٩). التدريب الإداري (ط١). عمان: دار وائل للنشر.
- ٧ - الشعيلي، خلفان بن حمد (٢٠٠٩). تصور مقترح لبرنامج للمشرفين الإداريين في سلطنة عمان في ضوء احتياجاتهم التدريبية. رسالة ماجستير غير منشورة: جامعة السلطان قابوس.
- ٨ - الشهري، عبدالله محمد (١٩٩٩). دور الأساليب التدريبية في تحقيق أهداف التدريب، دراسة ميدانية على معهد الإدارة العامة. رسالة ماجستير غير منشورة: جامعة الملك عبدالعزيز بجدة.
- ٩ - الصيرفي، محمد عبد الفتاح (٢٠٠٩). التدريب الإداري: ١ المدربون والمتدربون وأساليب التدريب. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

- ١٠ - الطعاني، حسن أحمد (٢٠٠٧). التدريب الإداري المعاصر (ط١). عمان: دار المسيرة.
- ١١ - الطيب، حسن أبشر (١٩٩٥). تقرير عن إعداد وتأهيل المدربين العرب الملتقى العربي الأول للتدريب. مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة: مسقط.
- ١٢ - اللواتي، علي بن عبدالرضا (٢٠٠٥). دراسة تقييمية لبرنامج تدريب مديري مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة: جامعة السلطان قابوس.
- ١٣ - وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٨). التقرير السنوي لإنجازات التنمية المهنية لعام ٢٠٠٧م. سلطنة عمان: وزارة التربية والتعليم.
- ١٤ - الياور، عفاف صلاح (٢٠٠٥). التدريب التربوي في ضوء التحولات المعاصرة. القاهرة: دار الفكر العربي.
- 15 - Adrian, G. (1985). The Development and Qualifications of Trainers. **Work & People, Melbourne**, 11(3),15.
- 16 - Barbazette. J,(2006). **Training needs Assessment: methods, tools, and techniques**. San Francisco: Pfeiffer.
- 17 - Bloom,N. (2006). The Development of Trainer Resources for Non-Professional Trainers. Unpublished doctoral dissertation in education, University of Columbia.
- 18 - Caldwell, D. (1997). staff development process that results in change a training of trainers cadre. Unpublished doctoral dissertation, University of Oklahoma.
- 19 - Kaupins, G. (2002). Trainer Opinions of Selected Computer - Based Training Methods. **Journal of Education for Business**, 77, 319-323.
- 20 - Mckinstry, B., Peacock, H. and Blaney, D. (2003). Can trainers accurately assess their training skills using a detailed checklist? A questionnaire-based comparison of trainer self-assessment and registrar -assessment of trainers' learning needs. **Journal of Education for Primary Care**, 14, 426-430..

- 21 - Shackles, D., Ward, G., & Skinner. (2007). Learning to train: developing the framework for a Scottish national general practice trainers' course. **Radcliffe Publishing Limited**, 18:616-623.
- 22 - Taber, K. (1996). The Impact of a Training of Trainers Program: a case study. Unpublished doctoral dissertation, University of Oklahoma.