

الجزء الأول
مقدمة

١- ظلت مفوضية الأمم المتحدة لحقوق الإنسان تشارك طوال سنوات كثيرة في تدريب الأشخاص العاملين في مختلف المهن على مجالات حقوق الإنسان التي تلمس ميدان اختصاصهم المحدد. ويستند **حقوق الإنسان والسجون** - وهو مجموعة تدريبية لموظفي السجون على حقوق الإنسان، إلى الأسلوب المنهجي الذي تمت صياغته نتيجة هذه الخبرة ويتألف من العناصر الأساسية التالية:

ألف - المحاضرات (العروض) الجماعية

٢- تنصح مفوضية الأمم المتحدة لحقوق الإنسان عندما يجري اختيار الأشخاص ذوي الخبرة باللجوء إلى قائمة بالخبراء ذات اتجاه عملي. وبدلاً من تجميع أفرقة تتألف بالكامل من المدرسين والمنظرين يفضل اختيار الممارسين العاملين في الحقل المعني. وتبين تجربة المفوضية أن اعتناق نهج جماعي يتناقض فيه خبراء التنمية أو الشرطة أو القضاة، مثلاً، حول أي مسألة يحقق أكثر بكثير مما يحققه نموذج التدريب الذي يقوم على العلاقة بين الأستاذ والتلميذ. ويسمح هذا النهج للمدرب بالتغلغل إلى الثقافة المهنية المميزة التي تشيع بين الجمهور المحدد. وفي الوقت نفسه ينبغي أن يرافق الممارسين/المدرسين خبراء في حقوق الإنسان لدعمهم بما يكفل توضيح مادة معايير حقوق الإنسان بشكل كامل ومتسق في محتوى الدورة التدريبية.

باء - تدريب المدربين

٣- ينبغي اختيار المشاركين في الدورات التدريبية على حقوق الإنسان باعتبار أن مسؤولياتهم سوف تستمر بعد استكمال عملية التدريب. وسيكلف كل واحد منهم ببذل جهود التدريب ونشر المعلومات بعد عودته إلى مقر عمله. وبهذه الطريقة يتضاعف أثر الدورات التدريبية بفضل نشر المعلومات المقدمة في كل المؤسسات المعنية. وبناء على ذلك ينبغي أن تشمل الدورات، بالإضافة إلى المحتوى الموضوعي، المنهجية التجريبية وعناصر بناء القدرات مثل الدروس والمواد المخصصة لنقل المهارات التدريبية إلى المشاركين.

جيم - التقنيات التعليمية التفاعلية

٤- تشمل الدورات التي وضعتها المفوضية ويرد وصفها في هذه المجموعة التدريبية قسماً مخصصاً لتقديم مجموعة متنوعة من التقنيات الفعالة لتدريب الكبار. وبالتحديد يشار باستعمال أساليب التدريس الخلاقة والتفاعلية التي تتيح أفضل فرصة لتحقيق المشاركة الفعالة من المشاركين في البرنامج. وقد حددت المفوضية التقنيات التالية بوصفها ملائمة وفعالة بصفة خاصة في تدريب الكبار على حقوق الإنسان: المحاضرات المقترنة بمناقشات، والمناقشات في إطار أفرقة الخبراء، والأفرقة العاملة، ودراسات الحالات، وحل المشاكل/تبادل الأفكار، والمحاكاة/التمثيلية، والزيارات الميدانية، والتمرينات العملية (بما في ذلك أعمال الصياغة)، ومناقشات الموائد المستديرة والوسائل المرئية. ويرد أدناه في القسم ٢ من هذه المقدمة إرشادات عن استعمال هذه التقنيات.

دال - النوعية الخصوصية للحاضرين

٥ - اكتشفت المفوضية أن مجرد تلاوة مبادئ غامضة ذات انطباق عام لا يتيح كثيراً من الأمل للتأثير على السلوك الفعلي لأي مجموعة معينة من الحاضرين. ولكي تكون الجهود التدريبية والتعليمية فعالة - بل ليكون لها قيمة على الإطلاق - فإنها يجب أن توجه مباشرة وعلى نحو ملائم إلى جمهور بعينه سواء كان ذلك موظفي السجون أو الشرطة أو العاملين في الرعاية الصحية أو المحامين أو الطلبة أو المهنيين في مجال التنمية. وبناءً على ذلك تركز المواد التعليمية للمفوضية بقدر أكبر على المعايير التي تتصل اتصالاً مباشراً بالأعمال اليومية للمتدربين المهنيين ويقل تركيزها على تاريخ أجهزة الأمم المتحدة وهيكلها.

هاء - نهج عملي

٦ - يبدأ التدريب الذي تقدمه المفوضية بالاعتراف بأن المجموعات المهنية في العالم الحقيقي لا تريد فقط معرفة قواعد حقوق الإنسان بل تريد أيضاً أن تعرف كيف تقوم بعملها بطريقة فعالة في حدود هذه القواعد. ومع عدم الخضوع لنهج الصكوك في عرض حقوق الإنسان يجب أن يعترف المدربون أن المهنيين يريدون أيضاً معرفة "ماذا يستفيدون؟" - أي ما هي القيمة التي يضيفها تحسين فهمهم لحقوق الإنسان إلى عملهم؟ والجهود التدريبية التي تتجاهل أحد هذين المجالين لن تكون على الأرجح ذات مصداقية أو ذات فعالية. وبناءً على ذلك يجب أن يدخل المدربون ومصممو الدورات معلومات عملية عن التقنيات المجرّبة لأداء الواجبات الفعلية للمهنيين المشاركين استناداً إلى توصيات الخبراء والأدبيات السائدة عن أفضل الممارسات في مجال المهنة المعنية^(١).

واو - العرض الشامل للمعايير

٧ - ينبغي أن تكون الدورات التدريبية دقيقة في عرض المعايير الدولية ذات الصلة. وتحقيقاً لذلك ينبغي ترجمة الصكوك ذات الصلة وأدوات التعليم المبسطة وتوزيعها على المشاركين. وينبغي في كل حالة إشراك واحد أو أكثر من المتخصصين في حقوق الإنسان لمراقبة المحتوى الموضوعي للدورات وورش العمل ولاستكمال العروض المقدمة أثناء الدورة حسب الاقتضاء.

زاي - التعليم من أجل التوعية

٨ - بالإضافة إلى نقل المعايير والمهارات العملية ينبغي أن تشمل دورات المفوضية أيضاً تدريبات تهدف إلى توعية المتدربين بإمكان مشاركتهم شخصياً في سلوك الانتهاك، حتى وإن كان ذلك بدون قصد. وعلى سبيل المثال يمكن القيام بتمرينات موضوعية بطريقة جيدة (تشمل التمثيليات) لتجعل المتدربين يدركون ما في موافقهم أو سلوكهم من تحيز لأحد الجنسين أو تحيز عنصري. وهذه التمرينات

(١) على الرغم من أن التوصيات العملية تُعدّ عنصراً رئيساً في الدورات القائمة على هذا النهج فلن يكون من الممكن تقديم تدريب تفصيلي على المهارات التقنية الخاصة بالمهنة في دورات حقوق الإنسان. وينبغي بدلاً من ذلك إبراز وجود هذه التقنيات واستهدافها لتكون موضوع تدريب إضافي لمتابعة التدريب على حقوق الإنسان وينبغي إقامة الصلات المفاهيمية بين هاتين المجموعتين من المهارات.

يمكن أن تكون ذات قيمة كبيرة. وبالمثل قد لا يكون من الواضح في جميع الحالات ما تتسم به معايير محددة من أهمية خاصة عند انطباقها على المرأة مثلاً. وينبغي أن يفهم المتدربون أن مصطلح "المعاملة المهنية"، مثلاً، الذي يرد في مختلف الصكوك الدولية قد ينطوي على أنشطة مختلفة ومستويات مختلفة عند تطبيقه على المرأة بالمقارنة بالرجل أو عند تطبيقه على مجموعة ثقافية وليس على مجموعة أخرى.

حاء- مرونة التصميم والتطبيق

٩- لكي تكون الدورات التدريبية مفيدة عالمياً يجب تصميمها بطريقة تسهل مرونة استعمالها دون فرض نقطة تركيز أو نهج وحيد جامد على المتدربين. ويجب أن تكون الدورات قابلة للتكيف مع الاحتياجات والحقائق الثقافية والتعليمية والإقليمية والمعيشية لمجموعة مختلفة من المشاركين المحتملين داخل المجموعة المستهدفة. وبناءً على ذلك لا ينبغي أن يكون القصد من مواد الدورة هو قراءتها حرفياً على أسماع المتدربين. إذ ينبغي للمدربين أن يضعوا المذكرات والمواد الهادفة الخاصة بهم لتقديم العرض استناداً إلى محتوى المواد المعدة والحقائق المحددة على الأرض. وينبغي تشكيل التدريب بحيث يتألف من وحدات مستقلة تسمح بانتقاء ملائم وتصميم خاص يتناسب مع الاحتياجات والأهداف المحددة.

طاء- الاستناد إلى الكفاءة

١٠- ينبغي أن تؤدي الدورات التدريبية إلى تحسين الكفاءة في المجال المعني. وبعكس اجتماعات تقديم المعلومات والحلقات الدراسية ينبغي تصميم الدورات التدريبية بحيث تدور حول أهداف تعليمية وينبغي أن يطالب جميع المتدربين بإثبات كفاءتهم طوال الدورة من خلال واجبات التمرينات الموزعة عليهم والنجاح في اختبارات (في شكل امتحان مكتوب) قبل الدورة وبعدها. ومقارنة نتائج الاختبار السابق للدورة واللاحق لها، مقترنة بالإصغاء الدقيق من جانب المشاركين أثناء محاضرات الدورة، يتيح مقياساً ملموساً لتقييم تحسن الكفاءة.

ياء- أدوات التقييم

١١- يجب أن تشمل الدورات التدريبية/تمرينات للتقييم قبل التدريب وبعده مثل الاستبيانات الاختبارية التي تفيد في تحقيق ثلاثة أغراض جوهرية. فالاستبيانات التي تسبق الدورة تتيح عند استخدامها بشكل سليم للمدربين تصميم الدورة بما يتلاءم والاحتياجات الخاصة لجمهور المشاركين. أما استبيانات ما بعد الدورة وجلسات التقييم فيتيحان معاً للمتدربين إمكانية قياس ما تعلموه ويساعدان على مواصلة عمليات التعديل والتحسين (الجوهرية) لدورات ومواد التدريب.

كاف- دور الاعتداد بالنفس

١٢- لا يمكن المبالغة في أهمية إيلاء الاعتبار الواجب للاعتداد بالنفس لدى المتدربين الكبار. فالمهنيون المتخصصون يحضرون إلى حجرة الدراسة بما لديهم من خبرة مهنية وتجربة عملية ينبغي الاعتراف بهما ويمكن الاستفادة منهما لصالح الدورة. ومدى قيام المدرب بذلك يؤثر كثيراً على رد فعل المتدرب للعملية التدريبية. ومن الواضح أن المشاركين لن يستجيبوا بطريقة جيدة للتعليم الذي يعتبرونه

"تلقياً"؛ ولن يتقبلوا أسلوب "مدرس الفصل" أو الأسلوب "العسكري". وينبغي أن يسعى المدربون بدلاً من ذلك إلى خلق جو جماعي يسهل تبادل الخبرات والتجارب ويتسم بالاعتراف بالمعرفة المهنية للمتدربين وتشجيع اعتزازهم المهني. والهدف هو بث رسالة تقول بأن معرفة حقوق الإنسان هي عنصر رئيسي من عناصر القدرة المهنية في عمل المجموعة المستهدفة ولذلك سيستفيد المتدربون كثيراً كما أنهم يستطيعون المساهمة بالكثير في هذا المجال.

لام- ربط التدريب بالسياسة التنظيمية

١٣- إذا كان للتدريب أن يولد الأثر المرغوب على السلوك والأداء المهني فإنه يجب أن يحظى بدعم واضح من القواعد المناظرة في المؤسسات التي ينتمي إليها المتدربون وأن يكون مرتبطاً بهذه المؤسسات. ويجب أن تنطوي السياسة المؤسسية على احتميات حقوق الإنسان التي يجري تعليمها في حجرة الدراسة ويجب تدريب الإدارة على كفاءة تطبيقها والالتزام بها.

ميم- المتابعة المخططة

١٤- كانت المبادرات التقليدية للتدريب على حقوق الإنسان تتألف في كثير من الأحيان من "محاضرة وتحية وداع". ولكن التدريب المفيد الذي يستند إلى الكفاءة ويتجه نحو تحقيق أهداف يتطلب درجة من الالتزام المتواصل والمتابعة المخططة من أجل تحقيق تحسين القدرات. ويعني ذلك أن برنامج التدريب ينبغي أن يضم خططاً منظمة للمتابعة تبدأ من مرحلة صياغة البرنامج. وقد يشمل ذلك قيام المتخصصين بزيارات المتدربين على فترات منتظمة من أجل التأكد من مراقبة النوعية ولأغراض الاستعراض والتعزيز، أو أن يشمل نظاماً للاستعراض وتقديم التقارير ينفذه المتدربون المحليون بأنفسهم. وينبغي تكليف المتدربين الجدد بتنفيذ برامج تدريبية كاملة الصياغة بأنفسهم استناداً إلى البرنامج التمهيدي أو الأول. وبالطبع يتسم التقييم الدوري والنهائي بالأهمية الجوهرية.

ألف - أهداف التعلم

١٥ - ينبغي أن يستند التدريب على حقوق الإنسان إلى أهداف مُعلنة بلغة واضحة. وينبغي أن تكون أهداف المدرب هي تسهيل إشباع حاجات المتدربين. وهناك ثلاثة أهداف رئيسية للتعلم، وينبغي أن تشكل أساس هذه البرامج وأن تكون مرآة تعكس الاحتياجات التالية لدى المتدربين:

- تلقي المعلومات والمعارف عن ماهية حقوق الإنسان والمعايير الإنسانية وما تعنيه لعمل المتدربين في مهنتهم؛

- الحصول على المهارات أو تعزيزها، كي يمكن أداء وظائف وواجبات المجموعة المهنية بفعالية مع إيلاء الاحترام الواجب لحقوق الإنسان. ولا تكفي معرفة المعايير بحد ذاتها لتمكين المتدربين من ترجمة هذه القواعد إلى سلوك مهني ملائم. وينبغي النظر إلى امتلاك المهارات بوصفه عملية تنطوي على تحسين هذه المهارات من خلال الممارسة والتطبيق. وقد يحتاج الأمر إلى أن تكون هذه العملية مستمرة في ضوء احتياجات التدريب التي يتم تعيينها في مجالات محددة من عمل المتدربين بما في ذلك استعمال برامج المتابعة المصممة على النحو الملائم؛

- اكتساب الوعي، أي تغيير المواقف السلبية أو تعزيز المواقف والسلوكيات الإيجابية، لكي يقبل المتدربون أو يستمروا في قبول الحاجة إلى تعزيز وحماية حقوق الإنسان خلال عملهم ولكي يقوموا بذلك فعلاً أثناء قيامهم بواجباتهم. والقضية هنا هي قضية القيم التي يؤمن بها المتدرب. وهذه أيضاً عملية طويلة الأجل وينبغي تعزيزها بمزيد من التدريب الذي يتسم بصفة تقنية أكبر.

١٦ - وهكذا ينبغي أن يتجه التدريب، لكي يكون فعّالاً، إلى تحسين المعارف والمهارات والمواقف للمساهمة في تكوين السلوك المهني الملائم.

باء - تصميم الدورات

١٧ - عند تنظيم البرامج التدريبية تفرض مبادئ خصوصية التدريب وأهميته لجمهور المتدربين على المنظمين اتباع بضعة قواعد أساسية:

(أ) ينبغي أن تسبق الدورات والبرامج عملية تشاورية لتقييم الاحتياجات وأن تستند إلى هذا التقييم، ويشترك في هذه العملية المؤسسة المستهدفة أو المجموعة المطلوب تدريبها؛

(ب) ينبغي كلما أمكن تنظيم برامج تدريبية منفصلة للفئات المختلفة داخل المهنة الواحدة حسب الوظيفة المحددة في هذه المجموعة الفرعية وسياق عملها اليومي. ويتيح ذلك تركيز التدريب على ما يلي:

- الجوانب الاستراتيجية والجوانب المتعلقة بوضع السياسات لكادر الإدارة؛
- الجوانب التربوية للمدربين؛
- الجوانب التشغيلية لغير الفئات المذكورة أعلاه؛

- جوانب ذات أهمية خاصة للمهنيين الذين يضطلعون بوظائف محددة، مثل الأخصائيين الإقليميين و"الفنيين" إلخ؛
 - توفير التدريب الأساسي على المجالات الأساسية والمفاهيم الرئيسية وحدها لموظفي الدعم؛
- (ج) ينبغي أن تراعي الأساليب التعليمية والتدريبية المتبعة التوجهات العملية والواقعية لدى المتدربين الكبار المتخصصين في مهنتهم. ويعني ذلك ما يلي:
- خلق الفرصة لترجمة الأفكار والمفاهيم إلى ممارسة عملية؛
 - تمكين المشاركين من التركيز على المشاكل الحقيقية في مهنتهم؛
 - الاستجابة للمسائل التي تهم المشاركين بشكل مباشر والتي يطرحونها أثناء البرنامج.

جيم - أسلوب المشاركة

١٨- لتحقيق التأثير الأقصى ينبغي ألا تغيب عن البال بضعة مبادئ أساسية عند تطبيق أسلوب التدريب القائم على المشاركة المبين أدناه. يتم التذكير بالعناصر الثلاثة عشر لنهج مفوضية حقوق الإنسان في التدريب والتي يرد تفصيلها في القسم الأول من هذه المقدمة "منهجية التدريب على حقوق الإنسان"، أعلاه:

- العروض الجماعية؛
- تدريب المدربين؛
- التقنيات التعليمية التفاعلية؛
- النوعية الخصوصية للجمهور؛
- النهج العملي؛
- العرض الشامل للمعايير؛
- التعليم من أجل التوعية؛
- مرونة التصميم والتطبيق؛
- الاستناد إلى الكفاءة؛
- أدوات التقييم؛
- دور الاعتداد بالنفس؛
- ربط التدريب بالسياسة التنظيمية؛
- المتابعة المخططة.

١٩- ويتطلب هذا الأسلوب نهجاً تفاعلياً ومرناً وملائماً ومتنوعاً على النحو المبين أدناه:

التفاعل - ينطوي هذا البرنامج على استعمال منهجية تدريبية تفاعلية تستند إلى المشاركة. ويستوعب المتدربون الكبار بأكبر قدر من السهولة مواد دورة حقوق الإنسان عندما لا تقدم لهم المعلومات بطريقة "التلقين". وينبغي بالأحرى إشراكهم إشراكاً كاملاً في العملية من أجل تحقيق فعالية التدريب. ونظراً لأن المتدربين يمارسون المهنة فعلاً فإنهم يحضرون معهم إلى الدورة التدريبية مجموعة ثرية من الخبرات ينبغي الاستفادة منها بنشاط لكي تكون الدورة التدريبية شيقية وفعالة.

المرونة - بعكس بعض الأساطير المرتبطة بتدريب الكبار لا يُنصح باعتماد الأسلوب "العسكري" في محاولة لإرغام المتدربين على المشاركة. ففي أغلب الأحيان تكون نتيجة هذه الأساليب هي إثارة النفور بين المتدربين وبالتالي إغلاق طرق الاتصال الفعّالة بين المدرب والمتدربين. ومع أنه يجب أن يحتفظ المدرب بمستوى معين من السيطرة فإن القاعدة الأولى ينبغي أن تكون هي المرونة. وينبغي الترحيب بالأسئلة - بل والتحديات - من جمهور المشاركين وينبغي أن يعالجها المدربون بطريقة إيجابية وبدون موارد. وبالمثل فإن التزمّت المفرط في مراعاة الوقت يمكن أن يحبط المشاركين ويثير حفيظتهم ولذلك ينبغي تجنب ذلك.

الملاءمة - السؤال الذي سيراود المدرب طوال الدورة دون أن ييوح به هو: "ما هي صلة كل هذا بأعمال اليومية؟" ومقدار استمرار المدرب في الإجابة على هذا السؤال يمثل مقياساً هاماً لنجاحه. ولذلك يجب بذل كل الجهود لكفالة ملاءمة جميع المواد المقدمة لعمل المتدربين، وأن يتم توضيح هذه الملاءمة إذا لم تكن بديهية. وقد تكون هذه المهمة أقل صعوبة عند مناقشة موضوعات تشغيلية. ولكن الأمر قد يتطلب إعداداً أدق في صدد موضوعات أكثر تحديداً مثل حماية المجموعات الضعيفة بوجه خاص.

التنوع - تتمثل أفضل الطرق لاجتذاب المشاركة النشطة من جانب المشاركين والاحتفاظ بها في تنوع تقنيات التدريس المستعملة طوال الدورة. فمعظم الكبار لا يعتادون الحصة الطويلة في حجرة الدراسة ويؤدي التكرار الرتيب والملل إلى زيادة إحساسهم بحجرة الدراسة بدلاً من التركيز على موضوع الدراسة. وينبغي تنوع التقنيات المختارة بحيث تتناوب المناقشات مع لعب الأدوار (التمثيلية) ودراسات الحالة ومع تبادل الأفكار حسب ما يقتضيه موضوع الدراسة.

٢٠- ويعني ذلك عموماً أنه ينبغي اتباع الأساليب والنهج التالية:

عرض المعايير: عرض قصير لمعايير حقوق الإنسان المتصلة بجانب معين من العمل في المهنة وكيف يمكن تطبيق هذه المعايير بفعالية من جانب جمهور المتدربين؛

تطبيق تقنيات المشاركة: يمكن ذلك المشاركين من استعمال معارفهم وخبراتهم لترجمة الأفكار والمفاهيم المشار إليها في العرض إلى ممارسة عملية؛ ويمكنهم أيضاً من دراسة الآثار العملية لمعايير حقوق الإنسان على أعمالهم اليومية؛

التركيز والمرونة: يمكن ذلك المشاركين من التركيز على موضوعات ذات أهمية واقعية وجارية؛ ويمكن المعلمين والمدربين من التكيف مع احتياجات المشاركين مع تقدم سير الدورة.

دال- تقنيات المشاركة

٢١- فيما يلي موجز لبعض تقنيات المشاركة.

المحاضرة (العرض) والمناقشة

٢٢- بعد تقديم أي محاضرة (على النحو الموصوف أعلاه) تفيد المناقشة غير الرسمية في توضيح النقاط وتسهيل عملية ترجمة الأفكار إلى ممارسة عملية. ويجري المحاضر هذه المناقشات وينبغي أن يحاول إشراك جميع المشاركين. ومن المفيد أن يقوم المحاضرون بإعداد سلسلة من الأسئلة لتكون جاهزة لديهم لفتح المناقشة.

٢٣- وفي نهاية المحاضرة والمناقشة ينبغي أن يقدم المحاضر نظرة عامة أو ملخصاً لما سبق. وينبغي استكمال المحاضرات بوسائل مرئية مجهزة أو مواد دراسة توزع قبل المحاضرة على المشاركين.

مناقشات المتخصصين

٢٤- تبين في كثير من الأحيان أن تشكيل فريق من المحاضرين أو الخبراء، وربما بعد قيام واحد أو أكثر منهم بتقديم محاضرة، كانت أسلوباً تدريبياً مفيداً. وهذا النهج يتسم بالفعالية الخاصة عندما يكون المحاضرون ذوي خبرة عملية في مختلف جوانب موضوع ما يفضل خلفياتهم المهنية أو بلدانهم. ومن المثالي أن تضم مجموعات المتخصصين هذه خبراء في حقوق الإنسان إلى جانب الخبراء في المجال المهني المعني.

٢٥- ويقوم أحد المحاضرين بدور المنسق لتمكين المشاركة على أوسع نطاق ممكن وكفالة الوفاء باحتياجات المشاركين وتقديم نظرة عامة أو ملخص نهاية المناقشة. وينبغي أن يشمل هذا الأسلوب تبادلاً مباشراً بين أفراد فريق الخبراء أنفسهم وبين الخبراء والجمهور.

الأفرقة العاملة

٢٦- تنشأ هذه الأفرقة بتقسيم الدورة إلى عدد من المجموعات الصغيرة لا يزيد عدد أفرادها عن خمسة أو ستة مشاركين. ويُعطى لكل مجموعة موضوعاً لمناقشته أو مشكلة لحلها أو واجباً ملموساً يتعين عليهم القيام به، في فترة زمنية قصيرة أقصاها ٥٠ دقيقة. ويمكن عند اللزوم تخصيص منسق لكل مجموعة. ثم تجتمع الدورة الكاملة من المشاركين ويقوم متحدث باسم كل مجموعة بعرض نتائج مداورات مجموعته أمام الفصل بأكمله. ويمكن عندئذ للمشاركين في الدورة مناقشة الموضوعات ورد كل مجموعة.

دراسات الحالة

٢٧- بالإضافة إلى معالجة موضوعات المناقشة يمكن للأفرقة العاملة أن تدرس بعض دراسات الحالة. وينبغي أن تستند هذه الدراسات إلى تصورات معقولة وواقعية وألا تكون مفرطة في التعقيد وأن تركز على مسألتين أو ثلاث مسائل أساسية. وينبغي أن تقتضي دراسات الحالة من المشاركين ممارسة مهاراتهم المهنية عند الرد على الأسئلة المثارة وتطبيق معايير حقوق الإنسان.

٢٨- ويمكن تقديم موضوع دراسة الحالة إلى المشاركين لدراسته بأكمله أو "تقطيعه" وتقديمه إليهم على التتابع في شكل حالة متطورة يتعين عليهم التصرف إزاء كل مرحلة منها.

حل المشاكل/تبادل الأفكار

٢٩- يمكن أن تجري هذه الحصص في شكل تمارين مكثفة للتوصل إلى حلول لمشاكل نظرية وعملية معاً. وتستدعي هذه التمارين تحليل إحدى المشاكل ثم وضع الحلول لها. ويشجع تبادل الأفكار على درجة عالية من المشاركة ويتطلب هذه المشاركة، كما أنه يحفز المشاركين في هذه العملية على إظهار أكبر درجة من الابتكار.

٣٠- وبعد تقديم المشكلة يتم تسجيل جميع الأفكار التي أثرت للرد عليها على السبورة أو على لوحة متحركة. وفي هذه المرحلة لا يكون من المطلوب تقديم تفسيرات ولا يجري الحكم على أي

تدخلات أو رفضها. وبعد ذلك يقوم المحاضر بتقسيم الإجابات وتحليلها - وفي هذه المرحلة يتم الجمع بين بعضها أو تكييفها أو رفضها. وأخيراً تقدم المجموعة توصيات وتتخذ قرارات بشأن المشكلة. وتجري عملية التعلم أو التوعية نتيجة المناقشة الجماعية التي تدور حول كل اقتراح.

المحاكاة/لعب الأدوار (التمثيلات)

٣١- تتطلب هذه التمرينات من المشاركين أداء مهمة أو مهام في ظرف واقعي يحاكي "واقع الحياة". ويمكن استعمال تمرينات المحاكاة أو لعب الأدوار لممارسة إحدى المهارات أو تمكين المشاركين من معرفة ظروف لم يتعودوا عليها من قبل.

٣٢- ويتم توزيع وصف مكتوب لوقائع الحالة مقدماً ويخصص لكل مشارك دور يلعبه (ضابط السجن أو الضحية أو الشاهد أو مدير السجن إلخ). وأثناء التدريب لا يُسمح لأحد بالخروج عن دوره لأي سبب. وهذا الأسلوب يفيد بصفة خاصة لتوعية المشاركين بمشاعر ووجهات نظر المجموعات الأخرى بأهمية بعض القضايا.

الرحلات الميدانية

٣٣- يمكن أن تتيح الزيارات الجماعية إلى المؤسسات أو المواقع ذات الصلة منظوراً مفيداً. وينبغي شرح الغرض من الزيارة مقدماً وتكليف المشاركين بالاهتمام بالتفاصيل وتسجيل ملاحظاتهم لمناقشتها فيما بعد.

التمرينات العملية

٣٤- تنطوي هذه التمرينات على تكليف المدربين بتطبيق واستخدام مهارات مهنية بعينها في تمرين تحت الإشراف. وعلى سبيل المثال يمكن في دورة لتدريب المدربين أن يُكلف المدربين بصياغة خطة درس أو تدريس إحدى حصص الدورة نفسها.

مناقشات المائدة المستديرة

٣٥- تتطلب مناقشات المائدة المستديرة، مثلها مثل مناقشات أفرقة المختصين، مجموعة متنوعة من الأشخاص ذوي الخبرة يمثلون تشكيلة من وجهات النظر بشأن الموضوع موضع المناقشة. والغرض هو إجراء مناقشة حية، ومن المهم لتحقيق ذلك وجود منظم قوي ونشط ليدير المناقشة على أن يتسم بالمهارة في معرفة الموضوع ذاته وفي تقنيات "محامي الشيطان" واستعمال الحالات الافتراضية. وينبغي أن يعتمد منظم المناقشة الاستفزاز ليحفز المناقشة بين مختلف أفراد الفريق وجمهور المدربين وفيما بينهم وينبغي أن يسيطر على اتجاه المناقشة.

الوسائل المرئية

٣٦- يمكن تعزيز تعليم الكبار باستعمال وسائل مثل السبورة واللوحات الشفافة العلوية والملصقات والبود المعروضة واللوحات القلابة والصور الفوتوغرافية والشرائح وشرائط الفيديو/الأفلام. والقاعدة

العامّة أن تكون المعلومات المعروضة على اللوحات الشفافة واللوحات الأخرى موجزة وفي شكل خطوط رئيسية أو قوائم. وينبغي توزيع ورقات مطبوعة في حالة الحاجة إلى مزيد من النصوص.

هاء- مواقع الدورات التدريبية

٣٧- ينبغي من الواجهة المثالية تلبية الشروط التالية في موقع الدورة التدريبية:

(أ) ينبغي عقد الدورات بمنأى عن مكان العمل الاعتيادي للمشاركين؛

(ب) ينبغي أن يكون حجم الحجرة التي تعقد فيها الدورة كافياً لاستيعاب عدد الأشخاص المقرر اشتراكهم في الدورة؛

(ج) ينبغي توافر عدد كافٍ من الغرف الإضافية لاستيعاب الأفرقة العاملة حتى يتسنى للمشاركين التركيز بدون انقطاع على الموضوعات المكلفين بها؛

(د) ينبغي أن تكون تسهيلات الجلوس مريحة ومرنة بما يتيح تحريك المقاعد والمكاتب والمناضد لتتلاءم مع مختلف تقنيات التدريب.

واو- التخطيط لاحتياجات المشاركين

٣٨- تتأثر محصلة عملية التعلم تأثراً مباشراً بمستوى الراحة البدنية للمشاركين في الدورة. وفيما يلي بعض العوامل الأساسية التي لا بد من وضعها في الحسبان لأغراض التخطيط:

(أ) ينبغي أن يكون ممكناً تنظيم درجة الحرارة والتهوية في الحجرة؛

(ب) لا ينبغي بأي حال من الأحوال شغل حجرات الدراسة بأعداد تتجاوز المستوى المريح لقدراتها الاستيعابية؛

(ج) إمكانية الوصول إلى دورات المياه؛

(د) ينبغي أن يشمل البرنامج اليومي فسحة لمدة ١٥ دقيقة لتناول القهوة/الاستراحة في منتصف الصباح وفسحة لمدة لا تقل عن ساعة لتناول الغذاء وفسحة لمدة ١٥ دقيقة لتناول القهوة/الاستراحة بعد الظهر.

(هـ) السماح للمشاركين بالوقوف وتحريك الجسم من آن إلى آخر فيما بين الفسحات المقررة. ويكفي لذلك دقيقتان أو ثلاث دقائق على فترات ملائمة ربما مرتين في اليوم؛

(و) ينبغي كلما أمكن إجراء ترتيبات لتوفير الماء والقهوة والعصير في حجرة الدراسة؛

(ز) ينبغي ترتيب مواعيد استراحات الغذاء في حدود الفترات الزمنية المعتادة للمشاركين. ويتفاوت ذلك بتفاوت المناطق وأماكن العمل.

ألف - اختيار المدربين

٣٩- ينبغي أن يستند عند اختيار المدربين وغيرهم من المتخصصين إلى المعايير التالية:

- الدراية الفنية في مادة الدراسة؛
- القدرة على تطبيق المنهجية التفاعلية لبرنامج التدريب؛
- المصداقية المهنية والسمعة الملائمة بين الممارسين الآخرين.

ومن الوجهة المثالية، ينبغي أن يتألف فريق المدربين في المقام الأول من ممارسين من المهنة ذات الصلة وأن يصاحبهم خبيران على الأقل في مجال حقوق الإنسان.

باء - تزويد المدربين بالمعلومات

٤٠- من المهم تزويد المدربين بمعلومات كافية عن المسائل التالية:

- إذا كان التدريب قائماً على أساس قطري: المعلومات التاريخية والجغرافية والديمقراطية والسياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية الأساسية المتعلقة بالبلد الذي سيجري فيه تقديم البرنامج؛ والمعلومات الأساسية عن الترتيبات الدستورية والقانونية في ذلك البلد؛ ومعاهدات حقوق الإنسان والقانون الإنساني التي أصبحت الدولة طرفاً فيها، ومشاريع حقوق الإنسان الجارية أو المخططة؛
- الجوانب التنظيمية للمجموعة المهنية التي سيجري تدريبها؛
- فئات وأعداد المتدربين المشاركين في البرنامج.
- بعض قضايا الساعة المثيرة للاهتمام من ناحية اتصالها بالمجموعة المهنية التي سيتم تدريبها.

جيم - تعليمات للمدربين

٤١- ينبغي لمدربي الدورة، أيًا كانت تجربتهم السابقة أو مستوى خبرتهم، الاستعداد بدقة لمهمتهم المحددة. وتوصي مفوضية الأمم المتحدة لحقوق الإنسان بإعطاء تعليمات مكتوبة، وذلك كتدبير لمراقبة الجودة، بالإضافة إلى جلسات التزويد بالمعلومات الشفوية قبل الدورة. وينبغي أن تشمل التعليمات النقاط الملخصة أدناه:

ما هي أهداف الدورة؟

- توفير معلومات عن المصادر والنظم والمعايير والقضايا الدولية لحقوق الإنسان التي تتصل بعمل المجموعة المهنية المستهدفة؛

- تشجيع تطوير المهارات وصياغة وتطبيق السياسات، وهما أمران لازمان لترجمة هذه المعلومات إلى سلوك عملي؛
- توعية المشاركين بدورهم المحدد في حماية وتعزيز حقوق الإنسان وبإمكانية تأثيرهم على حقوق الإنسان في عملهم اليومي.

ما هي المنهجية المستعملة في الدورة؟

- تتألف الدورة في العادة من عرض موجز يقدمه اثنان من أعضاء الفريق يعقبه تطبيق لإحدى طرق التدريب بالمشاركة. وتكون المناقشات العامة مفتوحة أمام الجميع ويرأسها المتخصص الذي يتولى تقديم الدورة. ويتوقع أن يساهم جميع أعضاء فريق التدريب في جميع مناقشات الدورة عند اللزوم.

ما هو المتوقع من المدرب في صدد الدورة؟

- قبل الدورة:
 - دراسة المواد المرسله إليك مسبقاً مع إيلاء اهتمام خاص بالحصص التي كُلفت بها رسمياً؛
 - إعداد ملاحظات مختصرة جداً للمحاضرة مع مراعاة القيود الزمنية المحددة في برنامج الدورة؛
 - التفكير في التوصيات العملية التي يمكن أن تطرحها على المتدربين استناداً إلى خبرتك المهنية لمساعدتهم على تطبيق معايير حقوق الإنسان ذات الصلة في عملهم اليومي؛
 - حضور جلسة إحاطة بالمعلومات قبل الدورة في اليوم السابق لافتتاح الدورة؛
- أثناء انعقاد الدورة:

- المشاركة مع بقية فريق التدريب في جلسات الإحاطة الإعلامية اليومية قبل وبعد الدورة؛
- حضور كافة جلسات الدورة والمشاركة فيها؛
- مقابلة المتحدث المشترك معك في العرض في اليوم السابق لكل محاضرة مقررة للاشتراك معه في إعداد المحاضرة؛
- تقديم عروض مختصرة، مع التقيّد بالحدود الزمنية المقررة، استناداً إلى المواد التدريبية، عن الموضوعات المسندة إليك باعتبارك أحد المحاضرين؛
- تقديم توصيات عملية استناداً إلى خبرتك المهنية أثناء فترات النقاش وفي الأفرقة العاملة وكذلك أثناء الجلسات التي لا تتولى تقديمها؛
- الاستعانة بأمثلة ملموسة، والاحتفاظ بقصاصات من الصحف وتقييمات المشاريع ومقتطفات من التقارير حتى يتسنى لك تقديم حالات واقعية لتوضيح ما تريد أن تقول. كما يمكنك اختيار تمرين افتراضي من بين مواد التدريب أو وضع تمرين خاص بك لكل جلسة تتولى تقديمها أو لاستعمالها في الأفرقة العاملة؛

- الاستعانة بالوسائل المرئية (ينبغي توافر لوحات علوية وسبورة سوداء/سبورة بيضاء/لوحة قلابة) كلما أمكن؛
 - كفالة عدم التضارب بين أي تعليقات أو توصيات وبين المعايير الدولية المبينة في مواد التدريب؛
 - تشجيع المشاركة والمناقشة الجماعية النشطة؛
 - إسداء المشورة والتعليقات بشأن مواد التدريب؛
 - حضور جميع الاحتفالات الافتتاحية والختامية والأنشطة الجارية على هامش البرنامج؛
- بعد الدورة:

- المشاركة مع أعضاء فريق التدريب الآخرين في جلسة نهائية لاستخلاص المعلومات؛
- استعراض المواد وتنقيحها استناداً إلى خبرتك.

دال - نصائح لتقديم المحاضرات

٤٢ - فيما يلي بعض المؤشرات التي ينبغي مراعاتها:

- (أ) أقم اتصال بالعين مع المشاركين؛
- (ب) شجّع الأسئلة والمناقشة؛
- (ج) لا تقرأ من مذكراتك: عليك أن تستخدم لغة بسيطة وطبيعية وأن تتحدث بصوت قوي ومؤثر. وبغض النظر عن مدى أهمية المادة المقدمة فإن رتبة المحاضرة أو عدم إمكانية الاستماع إليها يحطم أي أمل في جذب انتباه المشاركين؛
- (د) راقب الوقت: ينبغي أن تختبر زمن محاضرتك مسبقاً باستخدام ساعة وأن يكون على مرأى منك ساعة حائط أو ساعة يد عند تقديم المحاضرة؛
- (هـ) تحرك أثناء المحاضرة: لا تقدم محاضرتك وأنت جالس في مكانك. وعليك عند الرد على أي سؤال أن تقترب من الشخص صاحب السؤال. وإذا كان أي شخص يبدو غير منته، فاقرب منه وتحدث إليه مباشرة؛
- (و) استعمل الوسائل المرئية: ينبغي أن تكون اللوحات الشفافة واللوحات العادية بسيطة وعلى شكل نقاط محددة وينبغي ألا تحتوي على كثير من المعلومات. وإذا كان ولا بد أن تسوق معلومات تفصيلية لتعزيز محاضراتك فينبغي أن يتم ذلك في ورقات توزع على الحاضرين وأن تستعرض النقاط الرئيسية الواردة في هذه النشرة مع المتدربين. وينبغي تزويد المشاركين بنسخ من الوسائل المرئية لدراساتها واستعراضها لاحقاً. وينبغي أخيراً أن توجه حديثك إلى المشاركين وليس إلى السبورة أو اللوحة؛
- (ز) لا تنتقد، بل عليك أن تصحح وتشرح وتشجّع؛

(ح) ادفع المشاركين على استعمال المواد المكتوبة المقدمة. ومثال ذلك اطلب منهم الرجوع إلى المعايير في مجموعة الصكوك الدولية وقراءتها على زملائهم في حجرة الدراسة (ومن شأن ذلك أن يعلمهم كيفية العثور على "قواعد" حقوق الإنسان بأنفسهم بعد انتهاء الدورة وعودتهم إلى مراكز عملهم). والمواد التي لا تفتح أثناء الدورة قد لا تفتح بعدها أبداً. وبنهاية الدورة، ينبغي أن تظهر بوضوح آثار الاستعمال على نسخة كل مشارك من "حقوق الإنسان والسجون: مجموعة الصكوك الدولية لحقوق الإنسان المتعلقة بإدارة العدالة" وذلك في شكل صفحات مطوية وثنيات في الغلاف وعلامات على النص؛

(ط) كن أميناً؛

(ي) ينبغي تيسير مشاركة الأشخاص الذين لا يميلون إلى التحدث أمام الآخرين. وينبغي استدراجهم إلى الكلام بتوجيه أسئلة مباشرة إليهم ثم الإعراب عن فائدة تعليقاتهم. وعليك الاهتمام على وجه الخصوص بكفالة المساواة في مشاركة النساء وأفراد مجموعات الأقليات الذين ربما يكونون قد ألفوا التمييز في بيئة عملهم المهنية. وسوف تكون أي مناقشة يسيطر عليها الرجال أو المجموعة المهيمنة في المجتمع غير مرضية للنساء أو لأفراد مجموعات الأقليات ولن تنجح في إقناع المشاركين الآخرين (من خلال القدوة) بأهمية عدم التمييز في عملهم؛

(ك) لا تدع الملاحظات التمييزية أو العنصرية أو التي تتم عن التعصب أو عدم المساواة بين الجنسين تمر بدون تعليق. وينبغي أن تتصدى لهذه الملاحظات بجدوى ولباقة وبشكل مباشر وموضوعي مثلما تفعل في حالة أي مسألة أخرى تواجهها أثناء المناقشة. وعليك أن تشير إلى المعايير ذات الصلة وأن توضح السبب وراء أهميتها في الأداء الفعال والقانوني والإنساني لعمل كل من الأمم المتحدة والمهنة ذات الصلة، والدور الذي تؤديه في تعزيز الكفاءة المهنية داخل هاتين المجموعتين. وينبغي أن تستعد سلفاً بالحقائق لمواجهة الخرافات والقوالب النمطية. وتذكر أن ما يرمي إليه المدرب يشمل تحسين المعارف والمهارات والمواقف وأن تحسين المواقف هو في كثير من الأحيان أهم ما تصبو إليه وإن كان أصعب؛

(ل) ينبغي أن تنظم مراحل محاضرتك. ومن الأفضل اتباع الأسس القديمة في هذا الصدد حيث ينبغي أن تشمل كل محاضرة مقدمة ومتناً وخاتمة وتلخيصاً للنقاط الرئيسية؛

(م) إذا ووجهت بسؤال لم تستعد للإجابة عليه فعليك إحالته إلى أحد المتحدثين الآخرين أو إلى الجمهور أو إلى المراجع (وذلك بأن تطلب إلى المشاركين البحث عنه) أو أن تعرض بدلاً عن ذلك تقديم الإجابة لاحقاً (على أن تكون متأكداً من تقديمها كما وعدت)؛

(ن) عليك بالتكرار. فالناس ينسون؛

(س) المظهر مهم. فالمدرب يجب أن يتسم بمظهر مهني. ومن الواضح أنه لا يليق بالمدرب أن يلقي محاضراته وهو يرتدي تي شيرت في حين يرتدي المشاركون في الدورة الزي الرسمي. وكقاعدة عملية، ينبغي ألا تقل مستويات ملابس المدرب عن مستوى ملابس المشاركين. وينبغي أن تراعى فيه القواعد الثقافية والاجتماعية للمشاركين؛

(ع) استعد سلفاً. وعليك باتباع هذه الخطوات الأساسية في إعدادك للجلسة:

- انظر مواد التدريب والبرامج؛
- لاحظ الوقت المتاح للجلسة؛
- حدد أولوية الموضوع وتأكد من تناول أهم النقاط ("التي لا بد من معرفتها").
- ضع مسودة للنقاط التي ستحدث عنها (المقدمة و متن الموضوع والخاتمة وملخصاً للنقاط الرئيسية)؛
- عليك اختيار التمرين والأسئلة التي ستستخدم؛
- قم باختيار أو إعداد الوسائل المرئية الخاصة بك (النشرات واللوحات الشفافة العلوية وما إلى ذلك)؛
- تدرب على إلقاء المحاضرة حتى يتسنى لك تقديمها بثقة وبشكل طبيعي وفي غضون الحدود الزمنية المحددة.

هـ- المصطلحات الرئيسية

جلسة الإحاطة الإعلامية: عرض مجمل وموجز وسريع وتمهيدي لموضوع واحد. والغرض من جلسة الإحاطة الإعلامية هو تعريف الحاضرين ببعض المفاهيم الرئيسية المتصلة بموضوع معين.

حلقة دراسية: تبادل منظم للآراء والأفكار والمعارف بشأن موضوع معين أو مجموعة من الموضوعات المترابطة. والغرض من الحلقة الدراسية هو تجميع الأشخاص المتساوين في العادة (نسبياً) من حيث الدراية الفنية ويسهم كل منهم في دراسة الموضوع من موقعه المهني أو الأيديولوجي أو الأكاديمي أو الرسمي.

ورشة عمل: عملية تدريب يعمل المشاركون فيها معاً لدراسة موضوع معين ويتوصلون في أثناء ذلك إلى "نتيجة" ما، مثل إعلان أو ورقة مشتركة أو خطة عمل أو مجموعة من القواعد أو سياسة مكتوبة أو مدونة سلوك. وهكذا فإن الغرض منها ثنائي: التعلم والتوصل إلى "النتيجة" على السواء.

دورة تدريبية: عملية تمرين منظمة الغرض منها إفساح المجال أمام "المدرين" لنقل المعرفة والمهارات وللتأثير على مواقف "المتدربين" أو "المشاركين". وقد تكون الدورات التدريبية تفاعلية (مثل نهج المفوضية الذي سبق بيانه أعلاه) أو تتبع نموذج المحاضرات "من الأستاذ إلى التلميذ" أو قد تكون خليطاً من الاثنين. وأياً كان النموذج المتبع، تمثل الدورات التدريبية أسلوباً مكثفاً جداً للتعليم.

وا- تعديل الدورات لاستعمالها في الظروف الميدانية الصعبة

٤٣- أقامت مفوضية حقوق الإنسان دورات وحلقات تدريبية في ظروف ميدانية شديدة التباين. وأجري التدريب في بلدان في أفريقيا وآسيا والشرق الأوسط وأمريكا اللاتينية وأوروبا. وتفاوتت التسهيلات المتاحة من حيث الظروف المادية والبنية الأساسية والتكنولوجيا حتى إننا نجد أن دورة ما قد تقام في مركز مؤتمرات حديث مواكب لآخر التطورات ومكيف الهواء ومزود بالأجهزة الإلكترونية في حين قد تُعقد دورة أخرى فوق سطح أحد المخازن، بل وقد تُعقد دورة ثالثة في العراء.

٤٤ - ولذلك لا بد للأشخاص المسؤولين عن تنظيم التدريب استناداً إلى النهج المبين في هذا المرشد مراعاة الظروف التي يقدم فيها التدريب عند اختيار المنهجية والمواد الملائمة وتحديد أعداد المتدربين وصياغة البرامج. فمثلاً تتأثر مدة الجلسات بدرجة الحرارة والطقس في حالة الدورات التي تقام في العراء أو الدورات التي لا تتاح لها أجهزة التهوية والتدفئة أو غير ذلك من أجهزة التحكم في المناخ الداخلي. كما تتأثر ساعة عقد الدورات عندما تكون درجة الحرارة عاملاً مهماً. ولا بد بالمثل من استخدام اللوحات القلابة والنشرات الموزعة في الحالات التي لا تتوفر فيها الكهرباء اللازمة لاستعمال اللوحات الشفافة العلوية أو جهاز عرض الشرائح.

٤٥ - وإذا كانت الترجمة مطلوبة، فإن عدم توافر تسهيلات الترجمة الفورية يتطلب استعمال الترجمة اللاحقة التي ستؤدي بدورها إلى تخفيض الوقت الإنتاجي لجلسات الدورة إلى النصف. ويعني عدم توافر المكاتب والمناضد ضرورة توزيع مزيد من المواد المطبوعة حيث قد يكون تدوين ملاحظات غير ممكن عملياً. وأخيراً، إذا اضطرت إلى عقد جلسات تدريب في مكان عمل الجمهور المستهدف بسبب الافتقار إلى تسهيلات بديلة، ينبغي أن يخطط المنظمون لإتاحة وقت إضافي حيث قد تفرض على بعض المشاركين واجبات تتعارض مع وقت الدورة في كل الحالات تقريباً.

٤٦ - وهذه ليست سوى بضعة احتمالات ينبغي مراعاتها عند تخطيط الدورات التي تقام في الميدان. وقلما تعقد الدورات في ظروف تدريب مثالية ومن واجب منظمي الدورة التخطيط سلفاً لكل العوامل التي يحتمل أن تؤثر على أهداف الدورة، ويتمتع منظمو الدورات المتواجدون بالفعل في الميدان بمزية في هذا الصدد حيث يستطيعون زيارة مواقع التدريب المحتملة لاختيار أنسب المواقع. وفي الحالات التي لا يمكن فيها القيام بذلك فسيكون من الحتمي الاتصال بالأشخاص المتواجدين في الميدان وينبغي أن يستمر ذلك الاتصال طيلة عملية التخطيط. وباختصار فإن التخطيط الفعال لا يتطلب فقط إجابات على أسئلة من قبيل "من هم الجمهور؟" و"ما هي احتياجاتكم التدريبية؟" بل ينبغي أيضاً الإجابة على أسئلة مثل "ما هو موسم المطر؟" و"ما هي الحالة الأمنية؟" و"حتماً" أين توجد دورات المياه؟"