

الجزء الأول

المنهجية

التدريب. وينبغي تكليف كل واحد منهم بجهود خاصة به في مجال التدريب أو النشر عقب عودته إلى مركز العمل الاعتيادي. وبذلك يتزايد تأثير هذه الدورات عدة أضعاف مع قيامهم بنشر ما ينقل إليهم من معلومات على المؤسسات المعنية. وعليه فإن الدورات التدريبية تضم عناصر لبناء القدرات، مثل الدروس والمواد التدريبية المصممة لنقل مهارات التدريب إلى المشاركين بالإضافة إلى المحتوى الموضوعي للدورات. وتحقيقاً لأقصى تأثير ممكن ينبغي أن يكون هدف القائمين بتنظيم الدورات هو تطبيق نفس نهج بناء القدرات.

جيم- التقنيات التفاعلية

تضم الدورات التي وضعتها مفوضية حقوق الإنسان والمبينة في هذا المرشد قسماً الهدف منه توفير مجموعة من التقنيات الفعالة لتدريب المشاركين البالغين. ويقدم هذا المرشد بصفة خاصة اقتراحات لاستخدام طرق التعليم التفاعلية الابتكارية والتفاعلية التي من شأنها ضمان فعالية والتزام المشاركين. وحددت المفوضية التقنيات التالية باعتبارها ملائمة وفعالة بشكل خاص في مجال تدريب الكبار على حقوق الإنسان: الأفرقة العاملة، والمحاضرات التي تتخللها مناقشات، ودراسات الحالة، ومناقشات المائدة المستديرة، وتبادل الآراء، والمحاكاة ولعب الأدوار، والزيارات الميدانية، والأنشطة العملية (بما فيها صياغة المناهج والأوامر المستديرة ومدونات السلوك والتقارير وما إلى ذلك)

ألف- العروض الجماعية

تقترح مفوضية الأمم المتحدة لحقوق الإنسان اختيار الاستشاريين من قوائم الخبراء العملية المنحى. وبدلاً من تجميع أفرقة كلها مؤلفة من الأساتذة الجامعيين والمنظرين، من الأفضل اختيار الممارسين في الحقل ذي الصلة. واستناداً إلى خبرة المفوضية، ومن خلال النهج الجماعي القائم على التحاور بين رجال الشرطة، يمكن تحقيق نتائج أكبر بكثير مما يمكن تحقيقه باتباع نموذج التدريب القائم على أساس العلاقة بين الأستاذ والتلميذ. ويتيح هذا النهج الجماعي للمدرب الوصول إلى الثقافة المهنية المميزة التي تحيط بالموظفين المكلفين بإنفاذ القانون. وبعض ضباط الشرطة هم في الوقت نفسه خبراء أيضاً في حقوق الإنسان. ولذلك ينبغي وجود خبراء في حقوق الإنسان يرافقون الممارسين/المدرسين ويوجهونهم لكفالة التعبير عن جوهر المعايير الدولية بشكل كامل ومتسق في محتوى المناهج التدريبية. ويمكن الحصول على هؤلاء الخبراء من المنظمات الحكومية الدولية، مثل مفوضية الأمم المتحدة لحقوق الإنسان أو من منظمات حقوق الإنسان غير الحكومية.

باء- تدريب المدربين

ينبغي اختيار المشاركين في هذه الدورات التدريبية على أن يكون مفهوماً أن مسؤولياتهم ستستمر بعد الانتهاء من عملية

والوسائل المرئية. ونورد أدناه مؤشرات بشأن استعمال هذه التقنيات.

دال- السمات المميزة التي ينفرد بها

المشاركون

تعلمت مفوضية حقوق الإنسان أن مجرد الاستشهاد بمبادئ غامضة عامة لا يفيد كثيرا في التأثير على السلوك الفعلي لجمهور معين من المشاركين. ولكي تكون جهود التدريب والتعليم فعالة، بل ولكي تكون أصلا جديرة بالاهتمام، لا بد من توجيه هذه الجهود وتكريسها لجمهور معين من المشاركين، مثل الشرطة. وعليه فإن محتوى هذه المواد التعليمية ينصب على المعايير ذات الصلة المباشرة بالأعمال اليومية للشرطة أكثر من تركيزه على تاريخ هيكل آلية الأمم المتحدة.

هاء- النهج العملي

وفقا للتقرير الذي أعدته إحدى اللجان البرلمانية الأخيرة التي كانت تحقق في الانتهاكات المرتكبة في مراكز الشرطة في أحد البلدان، ذكرت الشرطة عند مواجهتها بأدلة على وقوع تجاوزات:

"أنها لم تكن تفهم أساليب وتقنيات التحقيق وأنها قامت بإجراء تحقيقات باستخدام الأساليب القديمة وأنها لم تكن تعرف كيف تدار التحقيقات في البلدان الديمقراطية والمتقدمة. ولمقارنة وتحسين أساليبها فإنها ترغب في الحصول على فرصة لإجراء بحث وعمل ملاحظات عن أساليب التحقيق في البلدان المتقدمة."

وتكشف هذه العبارات عن مجالين مهمين من مجالات التركيز للشرطة. أولا، يعتبر تقديم مبررات أيا كانت لارتكاب انتهاكات خطيرة، مثل التعذيب، دليلا على الافتقار لأي معرفة دقيقة بمعايير حقوق

الإنسان الأساسية في إقامة العدل. ولا يوجد أي مبرر لهذه الأنشطة. وثانيا، لا ترغب الشرطة وغيرها من المجموعات المهنية في العالم الواقعي في مجرد معرفة القواعد وإنما تريد معرفة كيفية أداء وظيفتها بفعالية في حدود هذه القواعد. ويرجح أن إغفال أي من هذين المجالين في جهود التدريب يفقد هذه الجهود مصداقيتها وفعاليتها. ولذلك لا بد للمدربين ومصممي الدورات التدريبية من توفير معلومات عملية عن الأساليب المجربة لأداء واجبات الجمهور المستهدف استنادا إلى توصيات الخبراء والأدبيات المنشورة عن أفضل الممارسات الجارية في المهنة المعنية. [ملاحظة: على الرغم من أن التوصيات العملية تعد عنصرا رئيسيا في الدورات القائمة على هذا النهج، لا يمكن تقديم تدريب تفصيلي على المهارات المهنية التقنية في دورات حقوق الإنسان. وينبغي بدلا من ذلك إبراز وجود هذه التقنيات والتوجه نحو استخدامها في مزيد من التدريب لمتابعة التدريب على حقوق الإنسان.]

واو- العرض الشامل للمعايير

يقصد من هذه الدورات أن تكون شاملة في طريقة عرضها للمعايير الدولية ذات الصلة. وتحقيقا لهذه الغاية، ينبغي ترجمة الصكوك وأدوات التعلم المبسطة ذات الصلة وتوزيعها على المشاركين. وينبغي في كل حالة الاستعانة بشخص أو أكثر من المتخصصين في حقوق الإنسان لمراقبة المحتوى الموضوعي للدورات والحلقات التدريبية ولاستكمال العروض المقدمة في الدورات حسب الاقتضاء.

زاي- التعليم من أجل التوعية

وحدات قائمة بذاتها، بما يتيح الاختيار والتصميم الملائمين لتلبية احتياجات وأهداف معينة.

طاء- الاستناد إلى الكفاءة

ترمي الدورات التدريبية التي تنظمها مفوضية حقوق الإنسان إلى زيادة الكفاءة في المجال ذي الصلة. وبخلاف الاجتماعات الإعلامية والحلقات الدراسية فإن الدورات التدريبية يتم تصميمها بغرض تحقيق أهداف التعلم وعلى كل المتدربين إثبات كفاءتهم في الدورة أثناء التدريبات التي يكفون بها واجتياز اختبارات (على شكل امتحانات تحريرية) عند الانتهاء من الدورة.

ياء- أدوات التقييم

تضم الدورات التدريبية تدريبات تقييمية قبل وبعد التدريب، مثل الاستبيانات الاختبارية التي تفيد في تحقيق ثلاثة أغراض أساسية. فالاستبيانات التمهيدية للدورة، عند استخدامها بشكل سليم، تتيح للمدربين تصميم الدورة بما يتلاءم والاحتياجات الخاصة لجمهور المشاركين. وأما الاستبيانات وجلسات التقييم اللاحقة للدورة فتنجح للمدربين قياس ما تعلموه وتساعد على مواصلة عمليات التعديل والتحسين (البالغة الأهمية) للدورات المقدمة من خلال هذه المواد.

كاف- دور الاعتزاز بالذات

لا يمكن التغافل عن أهمية الاعتراف بالاعتزاز بالذات لدى المتدربين الكبار. فالشرطة تجلب إلى حجرة الدراسة مجموعة ثرية من الدراية الفنية والمعرفة المهنية والتجربة العملية التي لا بد من الاستفادة منها لصالح الدورة. ويتحدد إلى حد بعيد رد فعل المتدرب إزاء التدريب بمدى اعتراف المدرب بذلك ومدى استفادته منه. ومن الواضح أن المشاركين

لا تقتصر أهداف الدورات التي وضعتها مفوضية حقوق الإنسان على نقل المعايير والمهارات العملية، وإنما تضم أيضا تدريبات الغرض منها توعية المتدربين بما لديهم من إمكانيات للسلوك الانتهاكي مهما كانت غير مقصودة. ومثال ذلك أن التدريبات المحددة بعناية (بما فيها لعب الأدوار) التي يمكن أن تعمق وعي المتدربين بالمفاهيم المتعلقة بالجنسين أو التحيز العنصري في مواقفهم الخاصة أو فيما يصدر عنهم من سلوك يمكن أن تكون ذات قيمة كبيرة. وبالمثل فإن أهمية المعايير المنطبقة (مثلا) على المرأة لا تكون واضحة في كل الحالات. وينبغي مثلا أن يدرك المتدربون أن مصطلح "المعاملة المهينة" الوارد في مختلف الصكوك الدولية قد ينطوي على مختلف الأنشطة والعتبات عند تطبيقه على المرأة والرجل أو على مجموعة أو أخرى من المجموعات الثقافية.

حاء- مرونة التصميم والتطبيق

لكي تكون الدورات التدريبية مفيدة عالميا لا بد من تصميمها بحيث تيسر مرونة استخدامها بدون أن تفرض على المدربين بؤرة تركيز أو نهج جامد ووحيد. ولا بد من تكيف هذه الدورات مع الاحتياجات والحقائق الثقافية والتعليمية والإقليمية والتجريبية لطائفة متنوعة من الجماهير المحتملة في المجموعة المستهدفة. وعليه فإن المقصود من مواد المقررات التدريبية ليس قراءتها حرفيا على المتدربين، وإنما ينبغي أن يختار المدربون المواد الملائمة وأن يقوموا بإعداد محاضراتهم الموجهة استنادا إلى محتوى المواد المعدة والحقائق الواقعية. ولهذه الأسباب تعد المواد التدريبية في

لا يستجيبون بشكل طيب للتعليم التلقيني ولن يرحبوا بنهج يتخذ فيه المدرب دور المعلم المدرسي أو القائد العسكري. وبدلاً من ذلك ينبغي للمدربين السعي إلى تهيئة مناخ جماعي يبسر تبادل الدراية الفنية والخبرات ويعترف بما لدى المتدربين من معرفة مهنية ويشجع على الاعتزاز بمهنتهم. والهدف هنا هو بث رسالة مفادها أن المعرفة بحقوق الإنسان تمثل أحد العناصر الرئيسية في مهنة إنفاذ القانون وأن المتدربين من الشرطة، باعتبار أنهم هم أنفسهم محترفون، يستفيدون كثيراً ويسهمون كثيراً في هذا المجال.

التدريب المحددة في مجالات بعينها من مجالات عمل جمهور المتدربين، وذلك مثلاً من خلال برامج الأمم المتحدة للمساعدة التقنية أو البرامج الثنائية للتعاون التقني.

اكتساب الوعي، أي المرور بعملية تغيير في المواقف السلبية وتعزيز في المواقف الإيجابية ومن ثم في السلوك حتى يقبل المتربون أو يستمرون في قبول الحاجة إلى حماية وتعزيز حقوق الإنسان وتطبيق ذلك فعلياً أثناء أدائهم لواجباتهم المهنية. والموضوعات المعنية هنا هي قيم الشرطة. وهذه أيضاً عملية طويلة الأجل يعززها مزيد من التدريب التقني. وهكذا فإن الهدف من التدريب الفعال هو تحسين ما يلي:

المعرفة

+ المهارات

+ المواقف

للإسهام في: السلوك الملائم

تتطلب الطبيعة الخاصة التي ينفرد بها جمهور المتدربين وملائمة برامج التدريب لهم أن يسير منظمو هذه البرامج وفق بضع قواعد عملية:

1- ينبغي كلما أمكن تنظيم برامج تدريبية منفصلة لمختلف الفئات في المهنة المعنية وفقاً للرتبة والتعليم والوظيفة. ويتيح ذلك تركيز التدريب على ما يلي:

- الجوانب المتعلقة بالسياسات والاستراتيجيات والكبار القيادات وموظفي الإدارة.
- الجوانب التربوية للمعلمين والمدربين في مجال الشرطة.

لابد وأن يكون هدف المدرب هو تيسير تلبية احتياجات المتدرب. وهناك ثلاثة أهداف رئيسية للتعلم تشكل الأساس الذي يقوم عليه هذا البرنامج. وهذه الأهداف الثلاثة تعبر عن ثلاثة احتياجات تعليمية رئيسية للمشاركين في برامج تدريب الشرطة، وهي:

تلقي المعلومات واكتساب المعرفة بماهية حقوق الإنسان والمعايير الإنسانية والمقصود منها.

اكتساب المهارات أو تعزيزها حتى تتحقق بفعالية وظائف وواجبات الجمهور المهني المستهدف مع إيلاء الاحترام الواجب لحقوق الإنسان. ولا يكفي مجرد معرفة المعايير لتمكين المتدربين من ترجمة هذه القواعد إلى سلوك مهني ملائم. وينبغي النظر إلى اكتساب المهارات باعتباره عملية حيث تصقل المهارات من خلال الممارسة والتطبيق. ولذلك فقد يلزم مواصلة هذه العملية على ضوء احتياجات

- الجوانب التشغيلية للشرطة التي لا تتضمنها الفئات السالفة الذكر.
- الجوانب ذات الصلة الخاصة بالمهنيين المكلفين بوظائف محددة، مثل المتخصصين في الأحداث وشرطة الحدود وضباط الشرطة المدنية والمشرفين على الاحتجاز وغيرهم.
- التدريب الأساسي للرتب الأدنى على المعايير الأساسية فقط في شكل نقاط.

2- ينبغي أن تبرز طرق التعليم والتدريب المستخدمة توجهات الشرطة التي هي عملية وبراغمتية في معظمها. وينطوي ذلك على ما يلي:

- إيجاد الفرصة لترجمة الأفكار والمفاهيم إلى تطبيق عملي.
- تمكين المشاركين من التركيز على المشاكل الواقعية في مهنتهم.
- الاستجابة للمسائل التي تهم المشاركين بشكل مباشر والتي يطرحونها أثناء البرنامج.

لتحقيق أكبر تأثير ممكن، هناك بضعة مبادئ أساسية ينبغي وضعها في الحسبان عند تطبيق أسلوب التدريب القائم على المشاركة الميّن أعلاه.

- (أ) العروض الجماعية؛
- (ب) تدريب المدربين؛
- (ج) التقنيات التربوية التفاعلية؛
- (د) الطابع الخاص الذي ينفرد به جمهور المشاركين؛
- (هـ) النهج العملي؛
- (و) العرض الشامل للمعايير؛

- (ز) التعليمي من أجل التوعية؛
- (ح) مرونة التصميم والتطبيق؛
- (ط) الاستناد إلى الكفاءة؛
- (ي) استخدام أدوات التقييم؛
- (ك) دور الاعتزاز بالذات؛

ويتطلب هذا الأسلوب نهجا تفاعليا ومرنا وملائما ومتنوعا كما هو مبين أدناه:

: كما سبق وأشرنا في نهج التدريب الموضح أعلاه فإن هذا البرنامج ينطوي على استعمال منهجية المشاركة والتدريب التفاعلي. ويستوعب المتربون الكبار هذه المقررات التدريبية بسهولة عندما لا يتم تلقيمهم مواد التدريب. بل ينبغي لتحقيق فعالية التدريب أن يشترك المتدربون اشتراكا كاملا في العملية. وسوف يضيف المتدربون إلى حجرة الدراسة مجموعة ثرية من الخبرات التي لا بد أن تستفيد منها أي دورة تدريبية شيقة وفعالة.

: وإضافة إلى ذلك وعلى خلاف ما يشيع من بعض الخرافات المقترنة بتدريب الكبار، لا يستصوب اتخاذ نهج "القائد العسكري" لإجبار المتدربين أو حملهم على المشاركة. فهذه التقنيات تسفر في أغلب الأحيان عن إشاعة النفور بين المتدربين ومن ثم سد سبل الاتصال الفعالة بين المدرب والمتدرب. ولئن كان ينبغي للمتدرب الحفاظ على مستوى معين من السيطرة، ينبغي أن تكون القاعدة الأولى هي المرونة. وينبغي الترحيب بأسئلة المتدربين، بل وبما يطرحونه من تحديات، وينبغي أن يتعامل معها المدربون بشكل إيجابي وصریح. وبالمثل فإن التزمّت

المفرط في الحفاظ على الوقت يمكن أن يحبط المشاركين ويثير حفيظتهم. : السؤال الذي سيراود المتدرب طيلة الدورة هو "ما فائدة هذا لعلمي اليومي؟" ويتوقف نجاح المدرب على مدى إجابته باستمرار على هذا السؤال. ولذلك لابد من بذل كل جهد ممكن لكفالة أن كل المواد المقدمة في الدورة ذات صلة بعمل المتدربين وتوضيح هذه الصلة عندما لا تكون واضحة بذاتها. وهذه المهمة قد تكون أيسر عند تناول مواضيع تشغيلية، مثل الاعتقال. على أنها قد تتطلب التخطيط أدق في حالة المواضيع الأكثر تحديداً، مثل حماية المجموعات الضعيفة.

: لضمان المشاركة النشطة من المشاركين والحفاظ عليها، من الأفضل تنويع تقنيات التعليم المستخدمة طيلة الدورة. ومعظم الكبار لا يعتادون الجلسات الطويلة في حجرة الدراسة ويؤدي الملل والرتابة في نهاية المطاف إلى تعميق إحساسهم بحجرة الدراسة أكثر من تركيزهم على مادة الدراسة. ولذلك ينبغي اختيار مجموعة متنوعة من التقنيات بما يتيح تناوب المناقشات ولعب الأدوار وتناوب دراسات الحالة وتبادل الآراء حسب ما تقتضيه مادة الدراسة.

ويعني ذلك عموماً أنه ينبغي تطبيق الأساليب والنهج التالية:

عرض المعايير: عرض قصير لمعايير حقوق الإنسان المتصلة بجانب معين من جوانب أعمال الشرطة وكيفية تطبيق المشاركين لهذه المعايير بفعالية.

: لتمكين المشاركين من استخدام ما لديهم من دراية وخبرة في ترجمة الأفكار والمفاهيم الواردة في العرض إلى تطبيق عملي ولتمكينهم من النظر في التداعيات العملية لمعايير حقوق الإنسان على عملهم اليومي.

: لتمكين المشاركين من التركيز على المسائل التي تنطوي على أهمية واقعية وجارية، ولتمكين المعلمين والمدربين من تعديل نهجهم بما ينفق واحتياجات المشاركين مع تقدم سير الدورة.

ألف- العرض والمناقشة

من المفيد بعد العرض (كما هو مبين أعلاه) إجراء مناقشة غير رسمية لتوضيح النقاط ولتيسير عملية ترجمة الأفكار إلى تطبيق عملي. ويتولى إجراء أو ترؤس هذه المناقشات مقدم العرض الذي ينبغي أن يحاول إشراك كل المشاركين. ومن المفيد لمقدمي العروض أن يقوموا بإعداد مجموعة من الأسئلة لفتح باب المناقشة.

وفي نهاية العرض والمناقشة، ينبغي أن يقدم صاحب العرض لمحة مجملة أو ملخصاً. وينبغي لمقدمي العروض استكمال محاضراتهم بالوسائل المرئية المعدة سلفاً أو المواد الدراسية الموزعة مسبقاً على جميع المشاركين.

باء- مناقشات المتخصصين

ثبت في كثير من الأحيان أن إنشاء فريق من مقدمي العروض أو الخبراء المتخصصين، ربما بعد قيام واحد أو أكثر منهم بتقديم عرض، يعد أداة تدريبية مفيدة. وهذا النهج يفيد بصفة خاصة عندما يتمتع مقدمو العروض بدراية بمختلف جوانب الموضوع نظراً لتنوع خلفياتهم المهنية

وبلدانهم الأصلية. ومن الوجهة المثالية، ينبغي الجمع بين خبراء حقوق الإنسان والخبراء المتخصصين في الحقل المهني ذي الصلة.

وينبغي أن يقوم أحد مقدمي العروض بدور المنسق للتمكين من توسيع نطاق المشاركة قدر المستطاع لكفالة تلبية احتياجات المشاركين ولتوفير عرض مجمل وملخص في نهاية المناقشة. وينبغي أن تشمل هذه الطريقة محاورات مباشرة فيما بين الأعضاء وبين فريق المتخصصين وجمهور المشاركين.

جيم- الأفرقة العاملة

تعد هذه الأفرقة بتقسيم المشاركين في الدورة إلى عدد من المجموعات الصغيرة يتراوح عدد كل منها بين 5 و6 مشاركين. وتكلف كل مجموعة بمناقشة موضوع أو بحل مشكلة أو بإعداد شيء ملموس في حدود فترة زمنية قصيرة تصل إلى 50 دقيقة. ويمكن تعيين منسق في كل فريق عند اللزوم. وتستأنف الدورة بعد ذلك ويقوم متحدث باسم كل فريق بعرض نتائج مداورات الفريق على الدورة بأكملها. ويمكن بعد ذلك للمشاركين في الدورة مناقشة الموضوع والرد المقدم من كل فريق.

دال- دراسات الحالة

بالإضافة إلى تناول موضوعات المناقشة، يمكن للأفرقة العاملة أن تنظر في دراسات الحالة. وينبغي أن تستند دراسات الحالة إلى سيناريوهات موثوقة وواقعية وليست بالغة التعقيد وتركز على مسألتين أو ثلاث مسائل رئيسية. وينبغي للمشاركين ممارسة مهاراتهم المهنية وتطبيق معايير حقوق الإنسان عند الاستجابة لدراسات الحالة. ويمكن عرض سيناريو الدراسة على المشاركين للنظر فيه

برمته أو يمكن تلقيه لهم تباعا كحالة متطورة (دراسة الحالة "الافتراضية المتطورة") التي يتعين عليهم الاستجابة لها.

هاء- حل المشاكل/تبادل الأفكار

يمكن إجراء هذه الدورات كتدريبات لحفز البحث عن حلول للمشكلات النظرية والعملية على السواء. وتتطلب هذه الدورات تحليل المشكلة وإيجاد الحلول. ويشجع تبادل الأفكار ويتطلب درجة عالية من المشاركة كما أنه يحفز المشاركين لتحقيق أقصى ما في وسعهم من القدرة على الابتكار.

وبعد عرض المشكلة تسجل على سبورة أو على لوحة قلابة كل الأفكار المطروحة لحل هذه المشكلة. وتسجل كل الإجابات ولا يلزم في هذه المرحلة تقديم أي توضيحات أو تقييم أو رفض أي مداخلات. ويقوم مقدم العرض بعد ذلك بتصنيف وتحليل الإجابات ويتم عند هذه المرحلة الجمع بين بعض الإجابات أو تعديلها أو رفضها. وأخيرا يقدم الفريق توصيات ويتخذ قرارات بشأن المشكلة. وتحدث عملية التعلم أو اكتساب الوعي نتيجة مناقشة المجموعة لكل اقتراح.

واو- المحاكاة/لعب الأدوار

تتطلب هذه التدريبات من المشاركين أداء مهمة أو مهام في أوضاع واقعية تحاكي "الواقع". وقد تستخدم المحاكاة أو لعب الأدوار للتدريب على مهارة أو لتمكين المشاركين من تجريب المواقف التي لم يعتادوها بعد.

ويوزع مقدما وصف مكتوب لموقف واقعي ويسند إلى كل مشارك أداء دور ما (ضابط الشرطة أو الضحية أو الشاهد أو القاضي أو ما إلى ذلك). وأثناء هذا التدريب، لا يسمح لأي شخص بالخروج

عن الدور المسند إليه لأي سبب من الأسباب. وتفيد هذه التقنية بصفة خاصة في توعية المشاركين بمشاعر ووجهات نظر المجموعات الأخرى وبأهمية مسائل معينة.

زاي- الرحلات الميدانية

يمكن توفير منظور قيم من خلال الزيارات الجماعية إلى المؤسسات أو الأماكن ذات الصلة (مراكز الشرطة أو مخيمات اللاجئين أو مراكز الاحتجاز أو ما إلى ذلك). وينبغي توضيح الغرض من الزيارة سلفاً وتوجيه المشاركين إلى ضرورة الانتباه أثناء الزيارة وتسجيل ملاحظاتهم لمناقشتها لاحقاً.

حاء- التطبيقات العملية (التدريب العملي)

يشمل ذلك تكليف المتدربين بتطبيق وإثبات المهارات المهنية في تدريب يخضع للإشراف. وقد يطلب من الشرطة صياغة مشروع لأوامر مستديمة بشأن حقوق الإنسان في صدد جانب معين من جوانب عمل الشرطة. وقد يكلف المتدربون بصياغة مشروع خطة درس أو بإلقاء محاضرات أثناء الدورة نفسها. وقد يطلب إلى الراصدين صياغة مشروع تقرير حالة أو قد يطلب من معاوني المهن شبه القانونية إعداد مشروع إقرار مشفوع بيمين، وما إلى ذلك.

طاء- مناقشات المائدة المستديرة

مناقشات المائدة المستديرة، مثلها مثل مناقشات المتخصصين، تستلزم مجموعة متنوعة من أصحاب الرأي مع وجود ممثلين لمختلف وجهات النظر بشأن الموضوع المطروح للنقاش. والمناقشة الحية هي الغاية المرجوة هنا والعنصر المهم في هذا الصدد هو وجود مدير قوي للمناقشة يكون متمرساً في مادة الموضوع المطروح وفي تقنية "مناصرة طرفي

القضية" وفي استخدام الفرضيات. وينبغي أن يعتمد مدير المناقشة إلى الاستفزاز لحفز النقاش بين المتخصصين والجمهور وفيما بينهم وينبغي أن يسيطر على سير المناقشة.

ياء- الوسائل المرئية

يمكن تعزيز تعلم الكبار باستخدام السبورات وشفافيات العارضات العلوية والملصقات والرسوم المعروضة على شاشات العرض واللوحات القلابة والصور الفوتوغرافية والشرائح وشرائط الفيديو والأفلام. وينبغي عموماً أن تكون المعلومات المعروضة على الشفافيات واللوحات مختصرة وموجزة وعلى شكل مخططات أو قوائم. وتستخدم النشرات إذا لزم تقديم مزيد من التفاصيل.

ينبغي من الوجة المثالية تلبية الشروط التالية في موقع الدورة التدريبية:

- ينبغي عقد الدورات بمنأى عن مكان العمل الاعتيادي للمشاركين.
- ينبغي أن يكون حجم الحجرة التي تعقد فيها الدورة كافياً لاستيعاب عدد الأشخاص المقرر اشتراكهم في الدورة.
- ينبغي توافر عدد كاف من الغرف الإضافية لاستيعاب الأفرقة العاملة حتى يتسنى للمشاركين التركيز بدون انقطاع على المواضيع المكلفين بها.
- ينبغي أن تكون تسهيلات الجلوس مريحة ومرنة بما يتيح تحريك المقاعد والمكاتب والمناضد لتتلاءم مع مختلف

تقنيات التدريب. كما ينبغي توفير متسع للكتابة.

للمشاركين. ويتفاوت ذلك بتفاوت المناطق وأماكن العمل.

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:

- ينبغي أن يكون ممكناً تنظيم درجة الحرارة والتهوية في الحجرة.
- لا ينبغي بأي حال من الأحوال شغل حجرات الدراسة بأعداد تتجاوز المستوى المريح لقدراتها الاستيعابية.
- إمكانية الوصول إلى المراحيض بسهولة.
- ينبغي أن يشمل البرنامج اليومي فترة توقف مدتها 15 دقيقة لتناول القهوة/الاستراحة في منتصف الصباح واستراحة لمدة لا تقل عن ساعة لتناول الغداء وفترة توقف مدتها 15 دقيقة لتناول القهوة/الاستراحة بعد الظهر.
- السماح للمشاركين بالوقوف والتمدد من أن إلى آخر فيما بين فترات التوقف المقررة. ويكفي لذلك دقيقتان أو ثلاث دقائق على فترات ملائمة ربما مرتين في اليوم.
- ينبغي كلما أمكن إجراء ترتيبات لتوفير الماء والقهوة والعصير في حجرة الدراسة.
- ينبغي ترتيب مواعيد استراحات الغداء في حدود الفترات الزمنية المعتادة

من المهم الاستناد إلى المعايير التالية عند اختيار الأفراد الذين يقومون بتقديم العروض وغيرها من المدخلات في دورات التدريب على حقوق الإنسان:

- الدراية الفنية في مادة الدراسة.
 - القدرة على التكيف مع المنهجية المتبعة في برنامج التدريب، وبخاصة مع ما تتسم به من جوانب تفاعلية.
 - المصداقية والسمعة الحسنة، وبخاصة فيما بين الممارسين المشاركين في البرنامج من المجال ذي الصلة.
- ومن الوجهة المثالية، ينبغي أن يتألف فريق المدربين في المقام الأول من ممارسين من المجال المهني ذي الصلة (الشرطة) ويصاحبهم على الأقل خبيران في مجال حقوق الإنسان.

من المهم تقديم إحاطة المدربين بالمسائل التالية:

- المعلومات التاريخية والجغرافية والديمغرافية والسياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية الأساسية المتعلقة بالبلد الذي سيجري فيه تقديم البرنامج.
- المعلومات الأساسية عن الترتيبات الدستورية والقانونية في ذلك البلد.

- معاهدات حقوق الإنسان والقانون الإنساني التي أصبحت الدولة طرفاً فيها.
- الجوانب التنظيمية للمجموعة المهنية التي سيجري تدريبها.
- فئات وأعداد المتدربين المشاركين في البرنامج.
- كيفية ارتباط بعض قضايا الساعة المثيرة للاهتمام بالعمال في المهنة المعنية في البلد الذي سيجري فيه تقديم البرنامج.

ألف- ما هي أهداف الدورات؟

- توفير معلومات عن معايير حقوق الإنسان الدولية ذات الصلة بجمهور المشاركين المستهدفين.
- تشجيع تطوير المهارات وصياغة وتطبيق السياسات المطلوبة لتحويل هذه المعلومات إلى سلوك عملي.
- توعية المشاركين بدورهم في حماية وتعزيز حقوق الإنسان وإمكانية تأثيرهم على حقوق الإنسان في عملهم اليومي.

باء- ما هي المنهجية المستعملة؟

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

جيم- ما هو المتوقع مني في صدد الدورات؟

قبل انعقاد الدورة:

- دراسة المواد المرسلة إليك مسبقاً مع إيلاء اهتمام خاص للدورات التي تم تكليفك بها رسمياً.
- إعداد ملاحظات مختصرة 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 إعلامية تمهيدية للدورة في اليوم السابق لافتتاح الدورة.

أثناء انعقاد الدورة:

- المشاركة مع بقية الفريق في جلسات إحاطة إعلامية يومية قبل وبعد الدورة.
- حضور كافة جلسات الدورة والمشاركة فيها.
- مقابلة المتحدث المشارك في الدورة في اليوم السابق لكل محاضرة مقررة للاشتراك في إعداد محاضراتكم.
- التقيد بالحدود الزمنية المقررة وتقديم عروض مختصرة استناداً إلى مواد المواضيع المسندة إليك باعتبارك مقدماً للدورة.
- تقديم توصيات عملية استناداً إلى خبرتك المهنية أثناء فترات النقاش والأفرقة العاملة وكذلك أثناء الجلسات التي لا تتولى تقديمها.

يمكن بسهولة وضع خطط الدروس والوسائل المرئية من مخططات الجلسات الواردة في الجزء الثالث من مرشد المدرب ومن المعايير الدولية المشار إليها في القسم المعنون "المصادر" في مخطط كل جلسة. ويوصى باتباع الخطوات الست التالية:

1- تحديد المجموعة المستهدفة

والمعارف/ المواقف التي

تهدف إليها محاضرتك.

قبل أن تبدأ في تجميع مادتك، عليك أن تقيم الجمهور المستهدف، بما في ذلك نقاط ضعفهم وقوتهم من حيث معرفتهم المرجحة بالقضية وانطباعاتهم المرجحة إزاءها. وينبغي النظر في التغيرات السلوكية والمواقفية التي يجب تحقيقها لكفالة احترام معايير حقوق الإنسان التي ستتحدث عنها.

2- تحديد وتجميع المعايير

والممارسات ذات الصلة من

مرشد المدرب

والآن يمكنك البدء في تجميع النقاط الرئيسية التي ستقدمها من أحد مخططات الجلسات الواردة في الجزء الثالث. ويمكنك تحديد المعايير الدولية التي ستشير إليها من القسمين المعنونين "المصادر" و"المعايير". وإذا كان العهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية نافذاً في الولاية القضائية، يمكنك الإشارة إليه بدلاً من الإشارة إلى الإعلان العالمي لحقوق الإنسان، حيث إن العهد الدولي ملزم قانوناً وقد يستشهد به في المحاكم تبعا للولاية السارية. وعليك أن تشدد على معاهدات حقوق الإنسان كلما كانت نافذة. وأما إن كانت غير نافذة فمن الملائم التشديد على الإعلان العالمي لحقوق الإنسان. وينبغي أن تكون ملماً بضمانات حقوق الإنسان

• الاستعانة بأمثلة ملموسة، والاحتفاظ بقصاصات من الصحف ومقتطفات من التقارير حتى يتسنى لك تقديم حالات لتوضيح وجهات نظرك. كما يمكنك اختيار تدريب افتراضي من بين مواد التدريب أو وضع تدريب خاص بك لكل جلسة تتولى تقديمها أو لاستعمالها في الأفرقة العاملة.

• الاستعانة بالوسائل المرئية (ينبغي توافر عارض علوي وسبورة سوداء/سبورة بيضاء/لوحة قلابية) كلما أمكن.

• كفالة عدم التضارب بين أي تعليقات أو توصيات وبين المعايير الدولية المبينة في مواد التدريب.

• تشجيع المشاركة والمناقشة الجماعية النشطة.

• إسداء المشورة وتقديم تعليقات بشأن مواد التدريب المستعملة في الدورات.

• حضور جميع المراسيم الافتتاحية والختامية ووقائع البرنامج الإضافية.

بعد انعقاد الدورة:

• المشاركة مع بقية الفريق في جلسة نهائية لاستخلاص المعلومات.

• استعراض المواد وتنقيحها استناداً إلى خبرتك.

• العودة سالماً إلى الوطن.

الواردة في الدستور وأن تشير إليها كلما أمكن. وعليك دوماً أن تتحدث أولاً وقبل كل شيء من أقوى منطلق قانوني، مشيراً إلى الضمانات الدستورية ثم إلى معاهدات حقوق الإنسان الملزمة قانوناً إن كانت نافذة. وعليك بعد ذلك الإشارة إلى الإعلانات ومجموعات المبادئ وغيرها من المصادر حسب الاقتضاء.

وبعد تحديد المعايير الرئيسية التي تغطي النقاط الجوهرية للموضوع، ينبغي أن تختار المعايير الإضافية التي قد تكون لازمة أو مفيدة للجمهور المستهدف. وينبغي عند القيام بذلك مراعاة أهداف المعرفة والمواقف التي قمت بتحديدتها في الخطوة الأولى السالفة الذكر. وعليك أن تتأكد أنك قمت بالتشديد في محاضرتك على ما يجب وما ينبغي أن يعرفه الجمهور المستهدف. وعليك أن تحدد ذلك من خلال ما يمكنهم معرفته أو من مجرد ما يحبون معرفته.

وعليك الآن أن تشير إلى القسم المعنون "الممارسات" الوارد في مخطط الجلسة وأن تختار النقاط الرئيسية التي ستحدث عنها في محاضرتك. وينبغي إعداد ملخص لهذه النقاط ليؤلف القسم الرئيسي من الوسائل المرئية.

3- تحديد أسماء الصكوك

القانونية وتبسيط الأجزاء الأساسية (مثل التعريفات)

ينبغي أن تشير إلى الصكوك باسمها الكامل طيلة المحاضرة، وبخاصة المعاهدات الدولية النافذة. وينبغي كلما أمكن تلخيص نقاط الصك الرئيسية في الوسائل المرئية.

وينبغي التأكد من الإشارة إلى التعريفات المفيدة في الصك عند اللزوم، مثل تعريف التعذيب في اتفاقية القضاء

على جميع أشكال التمييز العنصري، وتعريف العنف ضد المرأة في إعلان القضاء على العنف ضد المرأة، وما إلى ذلك. وينبغي الإشارة إلى التعريفات الواردة في المعاهدات حتى وإن لم تكن المعاهدة نافذة في نطاق الولاية القانونية نظراً لأن هذه التعريفات مازال معمول بها في القانون الدولي.

ويتوقف اختيار التعريفات والنقاط التي يتم إبرازها في المحاضرة في بعضه على تقييمك للمعرفة والمواقف التي تريد تحقيقها في الجمهور المستهدف. وعليك ألا تثقل المشاركين بتفاصيل مفرطة أو بأسماء العديد من الصكوك إذا كان القليل منها يفي بالغرض المطلوب.

4- توضيح النقاط بأمثلة

وحالات واقعية ذات صلة

حاول أن توضح أفكارك الرئيسية بأمثلة وحالات ملموسة. وينبغي أن تحتفظ بملف تجمع فيه قصاصات من الصحف ومقتطفات من التقارير وما إلى ذلك لهذا الغرض.

5- تقديم توصيات عملية

تذكر أن جمهور المشاركين يحتاج إلى معرفة الطريقة التي يفترض أن تطبق بها المعايير على عملهم اليومي وكذلك على الحالات التي عسى أن يواجهونها بأنفسهم يوماً ما. وعليك وضع توصيات استناداً إلى النقاط الواردة في القسم المعنون "الممارسة" في مخططات الجلسات مع تفصيله وإبرازه لمراعاة احتياجات الجمهور والظروف السائدة في الولاية.

6- تناول المواقف والمعرفة

(ما هي المعرفة المهمة وسبب أهميتها للجمهور وكيفية استفادتهم من تلك المعرفة لتحسين أحوالهم)

بعد عرض المعايير والممارسات ذات الصلة على الجمهور، لا بد أن توضح لهم طريقة تغيير المواقف وأنماط السلوك الحالية والأسباب الداعية إلى ذلك. وينبغي التشديد على الأسباب التي من أجلها يكون مهماً، بل ولمصلحة الجمهور المستهدف أن يحترم المعايير ويتبع الممارسات المعنية.

فيما يلي بعض المؤشرات التي ينبغي مراعاتها:

(أ) أقم اتصال بالعين مع المشاركين.

(ب) شجع الأسئلة والمناقشة.

(ج) لا تقرأ من مذكراتك: عليك أن تستخدم لغة دارجة وطبيعية وأن تتحدث بصوت قوي ومؤثر.

وبغض النظر عن مدى أهمية

المادة المقدمة فإن رتبة

المحاضرة أو عدم إمكانية

الاستماع إليها يفسد أي أمل في

انخراط المشاركين.

(د) راقب الوقت: ينبغي أن تختبر

محاضرتك مسبقاً باستخدام ساعة

وأن يكون على مرأى منك ساعة

حائط أو ساعة يد أثناء

المحاضرة الفعلية.

(هـ) تحرك أثناء المحاضرة: لا تقدم

محاضرتك وأنت جالس في

مكانك. و عليك عند الرد على أي

سؤال أن تدنو من الشخص

صاحب السؤال. وإذا كان يبدو

أن شخصاً ما غير منتبه، اقترب

منه وتحدث إليه مباشرة.

(و) استعمل الوسائل المرئية: ينبغي

أن تكون الشفافيّات واللوحات

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 من خلال نشرة وأن تستعرض النقاط الرئيسية الواردة في 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 وتشجع.

(ح) استعد قبل المحاضرة بوقت

كاف. وينبغي أن تكون ملماً

بموضوع محاضرتك.

(ط) ينبغي أن تسمح للمشاركين

باستعمال موادهم المكتوبة.

ومثال ذلك أنه ينبغي أن يطلب

منهم الكشف عن المعايير في

مجموعة الصكوك الدولية وأن

يقرؤوها على زملائهم في حجرة

الدراسة (ومن شأن ذلك أن

علمهم كيفية إيجاد القواعد

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

مجموعة الصكوك الدولية التي

لدى كل مشارك وذلك في شكل

صفحات مطوية وثنيات في

الغلاف وعلامات على النص.

(ي) كن أميناً.

(ك) 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 ألقوا التمييز في ظرفياتهم المهنية. وسوف تكون أي مناقشة يسيطر عليها الرجال أو المجموعة المهيمنة في المجتمع غير مرضية للنساء أو لأفراد مجموعات الأقليات ولن تنجح في إقناع أفراد الجمهور الآخرين (من خلال القدوة) بأهمية عدم التمييز في عملهم.

(ل) لا تدع الملاحظات التمييزية أو العنصرية أو التي تتم عن التعصب أو عدم المساواة بين الجنسين تمر بدون تعليق. وينبغي أن تنصدي لهذه الملاحظات بهدوء ولباقة وبشكل مباشر وموضوعي مثلما في حالة أي قضية أخرى تواجهها أثناء المناقشة. وعليك أن تشير إلى المعايير ذات الصلة وأن توضح السبب وراء أهميتها في الأداء الفعال والقانوني والإنساني لعمل المجموعة المستهدفة، والدور الذي تؤديه في تعزيز الكفاءة المهنية داخل المجموعة. وينبغي أن تتأهب سلفاً لمواجهة الخرافات والقوالب النمطية بالحقائق. ولا يغيب عن ذهنك أن ما يرمي إليه المدرب يشمل

تحسين المعرفة والمهارات والمواقف وأن تحسين المواقف هو في كثير من الأحيان أهم ما تصبو إليه وإن كان أصعبه. (م) ينبغي أن تنظم محاضرتك. ومن الأفضل اتباع الأسس القديمة في هذا الصدد حيث ينبغي أن تشمل كل محاضرة مقدمة ومنتها وخاتمة وتلخيصاً للنقاط الرئيسية.

(ن) إذا ووجهت بسؤال لم تأهبا للإجابة عليه فعليك إحالته إلى أحد المتحدثين الآخرين أو إلى الجمهور أو إلى المراجع (وذلك بأن تطلب إلى المشاركين البحث عنه) أو أن تعرض بدلا عن ذلك تقديم الإجابة لاحقا (على أن تكون متأكدا من المتابعة كما وعدت).

(س) عليك بالتكرار. فالناس ينسون. عليك بالتكرار، فالناس ينسون. (ع) المظهر مهم سواء رضيت أم أبيت. فالمدرّب لا بد أن يتسم بسيماء مهني. ومن الواضح أنه لا يليق بالمدرّب أن يلقي محاضراته وهو يرتدي تي شيرت في حين يرتدي جمهور المتدربين الزي الرسمي. وكقاعدة عملية، ينبغي ألا يقل مستوى زي المدرّب عن مستوى زي المتدربين وينبغي أن تراعى فيه القواعد الثقافية والاجتماعية للجمهور المستهدف.

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

حيث الدراية الفنية ويسهم كل منهم في دراسة الموضوع من موقعه المهني أو الأيديولوجي أو الأكاديمي أو الرسمي.

: عملية تدريب يعمل المشاركون فيها معا 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 أو ما إلى ذلك. وهكذا فإن الغرض من الحلقة التدريبية يكون مزدوجا ليشمل التعلم والتوصل إلى "النتيجة" على السواء.

: عملية تدريب منظمة الغرض منها إفساح المجال أمام "المدرّبين" لنقل المعرفة والمهارات وللتأثير على مواقف "المتدربين" أو "المشاركين". وقد تكون الدورات التدريبية تفاعلية (مثلما في حالة نهج المفوضية الذي سبق بيانه أعلاه) أو باتباع نموذج المحاضرات "من الأستاذ إلى التلميذ" أو الجمع بين الاثنين. وفي كل حالة، تمثل الدورات التدريبية أعلى درجة من التعلم. والغرض من الدورة التدريبية هو تحسين المعرفة والارتقاء بالمهارات والمواقف.

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

الرجوع إلى مخطط الجلسات الوارد في هذا المرشد وإلى الفصل المناظر الوارد في دليل التدريب.

- تسجيل الوقت المتاح للجلسة.
- تحديد أولويات مادة الموضوع والتأكد من تناول أهم النقاط ("التي لا بد من معرفتها").
- صياغة مسودة للنقاط التي ستحدث عنها (المقدمة و متن الموضوع والخاتمة وملخصا للنقاط الرئيسية).
- اختيار التدريب والأسئلة التي ستستخدم.
- اختيار الوسائل المرئية (النشرات والشفافيات وما إلى ذلك).
- التمرس على الجلسة مع الحفاظ على الوقت حتى يتسنى لك تقديم محاضرتك بثقة وبشكل طبيعي وفي غضون الحدود الزمنية المحددة.

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

: تبادل منظم للآراء والأفكار والمعارف بشأن موضع معين أو مجموعة من المواضيع المترابطة. والغرض من الحلقة الدراسية هو تجميع الأشخاص المتساويين في العادة (نسبيا) من حيث الدراية الفنية

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 تعقد دورة أخرى فوق سطح أحد المخازن، بل وقد تعقد دورة ثالثة في العراء.

ولذلك لا بد للأشخاص المسؤولين عن تنظيم التدريب استنادا إلى النهج المبين في هذا المرشد مراعاة الظروف التي يقدم فيها التدريب عند اختيار المنهجية والمواد الملئمة وتحديد أعداد المتدربين وصياغة البرامج. ومثال ذلك أن مدة الجلسات تتأثر بدرجة الحرارة والطقس في حالة الدورات التي تقام في العراء أو الدورات التي لا تتاح لها أجهزة التهوية والتدفئة أو غير ذلك من أجهزة تكييف الهواء الملئمة. كما تتأثر الساعات التي تعقد فيها الدورات في الحالات التي تكون فيها درجة الحرارة عاملا مهما. ولا بد بالمثل من استخدام اللوحات القلابة والنشرات في الحالات التي لا تتوافر فيها التسهيلات الكهربائية اللازمة لاستعمال شفافيات العارض العلوي أو مسقاط الشرائح.

وفي حالة استخدام الترجمة فإن عدم توافر تسهيلات الترجمة الفورية يطلب استعمال الترجمة اللاحقة التي ستؤدي بدورها إلى تقسيم الوقت المتاح لجلسات الدورة إلى نصفين. ويعني عدم توافر المكاتب والمناضد الحاجة إلى توزيع مزيد من المواد المطبوعة حيث قد لا يكون من العملي تدوين ملاحظات. وأخيرا، 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 بشكل شبه ثابت.

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 سلفا 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 يمكن فيها القيام بذلك فإن 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 احتياجاتهم التدريبية؟" بل ينبغي أيضا الإجابة على أسئلة مثل "ما هو موعد موسم المطر؟" و "ما هي الحالة الأمنية؟" وحتما "أين توجد دورات المياه؟"