

## الفصل الثاني

### تقنيات التدريب الفعالة

#### ألف - أهداف التعليم

15- ينبغي أن يستند التدريب في مجال حقوق الإنسان إلى أهداف واضحة. وينبغي أن تكون أهداف المدرب أهدافاً تيسر تلبية احتياجات المدرب. وهناك ثلاثة أهداف أساسية للتعليم ينبغي أن تشكل أساس هذه البرامج وتعكس احتياجات المتدربين التالية:

- **تلقي المعلومات** عن معايير حقوق الإنسان والمعايير الإنسانية وما تعنيه بالنسبة لعمل المتدربين في مهنتهم وتعزيز معرفة ذلك؛
- **اكتساب أو تعزيز المهارات** كي تقوم الفئة المهنية بوظائفها ومهامها على نحو فعال مع إيلاء حقوق الإنسان ما تستحقه من احترام وعناية. ومجرد معرفة المعايير لا يكفي لتمكين المتدربين من تحويل هذه القواعد إلى سلوك مهني مناسب. وينبغي اعتبار اكتساب المهارات عملية يتم فيها تكييف المهارات بدقة مع الاحتياجات عن طريق الممارسة والتطبيق. وقد يحتاج إلى مواصلة هذه العملية في ضوء الاحتياجات التدريبية المكتشفة في بعض مجالات عمل المتدربين بما في ذلك مواصلتها عن طريق برامج متابعة مصممة كما ينبغي؛
- **ظهور وعي لدى المتدربين أي تغيير تصرفاتهم السلبية أو تعزيز تصرفاتهم وأنماط سلوكهم الإيجابية** بحيث يقبلون أو يستمرون في قبول ضرورة حماية وتعزيز حقوق الإنسان عن طريق عملهم ويقومون بذلك حقاً أثناء أداء مهامهم المهنية. والمسألة المطروحة هنا هي مسألة قيم المتدربين. وهذه أيضاً عملية طويلة الأجل ينبغي تعزيزها بمزيد من التدريب التقني.

16- وبذلك ينبغي أن يهدف التدريب إلى تحسين المعارف والمهارات والتصرفات كي يساهم في بناء سلوك مهني صحيح.

#### باء - تصميم الدورات التدريبية

17- إن المبدئين المتعلقين بمراعاة الطابع الخاص للجمهور وملاءمة برامج التدريب له يتطلبان من منظمي التدريب اتباع بضع قواعد أساسية عند تنظيم هذه البرامج:

(أ) ينبغي، كلما أمكن ذلك، تنظيم برامج تدريبية منفصلة لمختلف الفئات في المهنة الواحدة، طبقاً لوظيفة كل فئة فرعية وظروف عملها اليومي. وسيسمح ذلك بتركيز التدريب على ما يلي:

- الجوانب المتصلة بالاستراتيجيات وبتخاذ القرار بالنسبة للموظفين الإداريين؛
- الجوانب التربوية بالنسبة للمدربين؛
- الجوانب التشغيلية بالنسبة للآخرين؛
- الجوانب التي تكتسي أهمية خاصة بالنسبة للمهنيين الذين يمارسون وظائف محددة مثل الأخصائيين الإقليميين و"التقنيين" وغيرهم؛
- التدريب الأساسي في أهم المجالات الأساسية والمفاهيم الرئيسية فقط بالنسبة لموظفي الدعم.

(ب) ينبغي أن ينعكس في أساليب التعليم والتدريب المعتمدة الاتجاه العملي والواقعي جدا للمتدربين الكبار والذين هم مهنيون. وهذا يعني ما يلي:

- إيجاد فرصة لتطبيق الأفكار والمفاهيم؛
- تمكين المشاركين من التركيز على المشاكل الحقيقية لمهنتهم؛
- الرد على المسائل التي تهم المشاركين مباشرة والتي يثيرونها خلال البرنامج.

#### جيم - الأسلوب القائم على المشاركة

18- لكي يحقق أكبر أثر ممكن ينبغي مراعاة بضعة مبادئ أساسية عند تطبيق أسلوب التدريب القائم على المشاركة السالف الذكر. وفيما يلي تذكير بالعناصر الثلاثة عشر لنهج المكتب في التدريب الواردة بتفصيل في الفصل الأول:

- العروض الجماعية؛
- تدريب المدربين؛
- التقنيات التربوية التحويرية؛
- مراعاة الطابع الخاص للجمهور المستهدف؛
- النهج العملي؛
- العرض الشامل للمعايير؛
- التعليم من أجل التوعية؛
- مرونة التصميم والتطبيق؛
- الكفاءة؛
- أدوات التقييم؛
- دور الاعتزاز بالنفس؛
- ربط التدريب بالسياسة التنظيمية؛
- المتابعة المخططة.

19- ويتطلب هذا الأسلوب نهجا تحاوريا ومرنا وملائما ومتنوعا يرد وصف له أدناه:

- **التحاور** - يتطلب هذا البرنامج استخدام منهجية تدريبية تحاورية تقوم على المشاركة. ويستوعب المتدربون الكبار المناهج الدراسية في مجال حقوق الإنسان بسهولة أكبر عندما لا "يلقون" هذه المواد. ولكي يكون التدريب فعالاً ينبغي، بالأحرى، أن يشاركوا مشاركة تامة في هذه العملية. ويجلب هؤلاء المتدربون إلى الدرس، كمهنيين، مجموعة وافرة من التجارب يجب الاستفادة منها بنشاط لتكون الدورة التدريبية مفيدة وفعالة.

• **المرونة** - على عكس تلك الأساطير المرتبطة بتدريب الكبار، ليس من المستصوب اعتماد نهج "عسكري" لحمل المتدربين على المشاركة. وتؤدي هذه الأساليب في معظم الأحيان إلى إثارة امتعاض المتدربين ومن ثم إغلاق سبل الاتصال الفعالة بين المدرب والمتدربين. ولئن كان ينبغي للمدرب أن يحافظ على قدر معين من السيطرة، فإن القاعدة الأولى التي ينبغي التزامها هي المرونة. وينبغي للمدرب أن يرحب بأسئلة بل وبتحديات المتدربين ويرد عليها بطريقة إيجابية وصریحة. وبالمثل يمكن أن تولد الصرامة المفرطة في احترام المواعيد شعورا بالإحباط والامتعاض لدى المشاركين وينبغي تجنبها.

• **الملاءمة** - سيكون سؤال المتدرب المكتوم طوال الدورة التدريبية هو: "ما علاقة هذا بعملتي اليومي؟" وسيكون مدى إجابة المدرب على هذا السؤال باستمرار مقياسا هاما لنجاحه. لهذا يجب ألا يدخر جهد لجعل المواد المعروضة وثيقة الصلة بعمل المتدربين وتوضيح هذه الصلة إذا لم تكن بديهية. وقد يكون من الأسهل القيام بهذه المهمة عند التطرق إلى المواضيع التنفيذية. غير أن من الممكن أن يتطلب ذلك مزيدا من التحضير الدقيق عندما يتعلق الأمر بالمواضيع التي تكتسي أهمية أنية أكبر مثل حماية الفئات المستضعفة جدا.

• **التنوع** - لكي تؤمن مشاركة المتدربين النشطة ويحافظ عليها من الأفضل تنويع تقنيات التعليم المستخدمة طوال الدورة التدريبية. ومعظم البالغين لم يعتادوا الحصص الدراسية الطويلة وسيؤدي فرض روتين مملّ ورتيب عليهم إلى جعلهم أكثر وعيا بالحجرة الدراسية منه بالموضوع. وينبغي استخدام مجموعة متنوعة من الأساليب تتعاقب فيها المناقشات وتمثيل الأدوار والدراسات الفردية واستئارة الأفكار، حسب ما يناسب الموضوع.

20- وإجمالا يعني ذلك أنه ينبغي اتباع الأساليب والنهج التالية:

• **عرض المعايير**: عرض قصير بشأن معايير حقوق الإنسان المتصلة بجانب معين من جوانب العمل الذي تشمله المهنة وبشأن الطريقة الفعالة التي يمكن أن يطبق بها المتدربون هذه المعايير؛

• **تطبيق التقنيات القائمة على المشاركة**: يمكن المشاركين من استخدام معارفهم وخبراتهم لتطبيق الأفكار والمفاهيم المشار إليها في العرض؛ كما يمكنهم من النظر في آثار معايير حقوق الإنسان العملية على عملهم اليومي؛

• **التركيز والمرونة**: يمكن المشاركين من التركيز على المسائل التي تهمهم حقا وحاضراً؛ كما يمكن المعلمين والمدربين من التكيف مع احتياجات المشاركين كلما تقدم الدرس.

#### دال - التقنيات القائمة على المشاركة

21- ترد أدناه مجموعة مختارة من التقنيات القائمة على المشاركة:  
1- العرض والمناقشة

22- من المفيد إجراء مناقشة غير رسمية عقب كل عرض (من العروض الموصوفة أعلاه) لتوضيح النقاط وتيسير عملية تطبيق الأفكار. ويُشرف على هذه المناقشات مقدم العرض الذي ينبغي أن يحاول إشراك جميع المتدربين فيها. ومن المفيد أن تكون لدى مقدمي العروض مجموعة جاهزة من الأسئلة لبدء المناقشة.

23- وينبغي أن يقدم صاحب العرض في نهاية العرض والمناقشة استعراضا عاما أو ملخصا. وينبغي أن تكمل العروض بمعينات بصرية معدة سلفا أو مواد دراسية توزع مسبقا على جميع المشاركين.

#### 2- المناقشات في إطار أفرقة

24- كثيراً ما تبين أن تشكيل فريق من العارضين أو الخبراء، ربما بعد عرض يقدمه واحد أو أكثر منهم، وسيلة تدريبية مفيدة. ويتميز هذا النهج بفعالية خاصة عندما يكون العارض يملك خبرة فنية في مختلف جوانب موضوع ما بسبب تجربته المهنية أو بلده الأصلي. وليس هناك ما هو أمثل من أن يجمع في الفريق بين خبراء في مجال حقوق الإنسان وخبراء في الميدان المهني ذي الصلة.

25- وينبغي أن يقوم أحد العارضين بدور المنسق لتمكين أكبر عدد ممكن من المشاركة في المناقشة وضمن تلبية احتياجات المشاركين وإجراء استعراض عام أو تقديم ملخص عند انتهاء المناقشة. وينبغي أن يشمل هذا الأسلوب تبادلاً مباشراً للآراء بين أعضاء الفريق أنفسهم وبين الفريق والمتدربين.

### 3- الأفرقة العاملة

26- تنشأ هذه الأفرقة بتوزيع المشاركين في حصة إلى عدد من الأفرقة الصغيرة لا يتجاوز عدد أفرادها خمسة أو ستة أشخاص. ويُعرض على كل فريق موضوع يناقشه أو مشكلة يحلها أو يطلب منه إنتاج شيء ملموس في غضون فترة قصيرة لا تتجاوز 50 دقيقة. ويمكن تعيين منسق لكل فريق عند الاقتضاء. وتستأنف الحصة بعد ذلك ويقوم متحدث باسم كل فريق بعرض نتائج مناقشات فريقه على جميع المشتركين. عندها يمكن للمشاركين في الحصة أن يناقشوا المواضيع ورد كل فريق.

### 4- الدراسات الإفرادية

27- يمكن للأفرقة العاملة أن تنظر في دراسات إفرادية بالإضافة إلى معالجة المواضيع المطروحة للمناقشة. وينبغي أن تستند هذه الدراسات إلى سيناريوهات معقولة وواقعية لا تتسم بتعقد مفرط وتركز على مسألتين رئيسيتين أو ثلاث مسائل. وينبغي أن تكون هذه الدراسات الإفرادية دراسات تتطلب من المشاركين ممارسة مهاراتهم المهنية عند الرد عليها وتطبيق معايير حقوق الإنسان.

28- ويمكن عرض سيناريو الدراسة الإفرادية على المشاركين للنظر فيه بكامله أو عرضه عليهم تدريجياً كحالة متطورة ينبغي لهم التصدي لها.

### 5- حل المشاكل/استثارة الأفكار

29- يمكن أن تنظم هذه الحصص في شكل تمارين مكثفة للبحث عن حلول لمشاكل نظرية وعملية على حد سواء. وهي تتطلب تحليل المشكلة ثم إيجاد الحلول. أما استثارة الأفكار فتشجع وتتطلب مشاركة كبيرة وتحت المشاركين على الإبداع قدر المستطاع.

30- وبعد عرض المشكلة تسجّل جميع الأفكار المقدمة لحلها على سبورة أو لوحة قلابة. ولا تطلب في هذه المرحلة أية إيضاحات ولا تقييم أو ترفض أي مساهمة. ويقوم العارض بعد ذلك بتصنيف الردود في فئات وتحليلها حيث يجمع بعضها أو يرفضه. وأخيراً يقدم الفريق توصيات ويتخذ قرارات بشأن المشكلة. وتتم عملية التعلم أو اكتساب الوعي نتيجة مناقشة الفريق لكل اقتراح.

### 6- المحاكاة/تمثيل الأدوار

31- تتطلب هذه التمارين من المشاركين القيام بمهمة أو مهام في حالة واقعية يحاكي فيها "الواقع". ويمكن استخدام تمارين المحاكاة أو تمثيل الأدوار لتطبيق مهارة أو تمكين المشاركين من تجربة حالات غير مألوفة حتى الآن.

32- ويوزع وصف مكتوب لوقائع الحالة مقدماً ويخصص لكل مشارك دور معين (ضابط الشرطة، الضحية، الشاهد، القاضي وغير ذلك). وخلال التمرين لا يُسمح لأحد بترك الدور المخصص له أبداً كان السبب. وهذه الطريقة قيمة جداً في توعية المشاركين بمشاعر وآراء فئات أخرى وبأهمية بعض القضايا.

### 7- الرحلات الميدانية

33- يمكن أن توفر الزيارات الجماعية للمؤسسات أو المواقع ذات الصلة منظوراً قيماً. وينبغي أن يوضَّح هدف الزيارة للمشاركين مقدماً ويشار عليهم بالبقاء نظرة ناقدة وتسجيل ملاحظاتهم لإدائها في مناقشة لاحقة.

### 8- التمارين التطبيقية

34- يشمل ذلك تكليف المتدربين بتطبيق وإداء مهاراتهم المهنية الخاصة في تمرين يتم تحت الإشراف. وعلى سبيل المثال يمكن أن يُطلب من المحامين صياغة إفادة خطية مشفوعة بيمين ويمكن أن يكلف المدربون بتصميم درس أو بحصة من الدورة نفسها.

### 9- المناقشات في إطار موائد مستديرة

35- تتطلب المناقشات في إطار موائد مستديرة، شأنها شأن المناقشات في إطار أفرقة، تشكيل مجموعة متنوعة من الخبراء يمثلون آراء مختلفة بشأن الموضوع المزمع التطرق إليه. والهدف المنشود هنا هو أن تكون المناقشة حامية، لهذا من الأهمية الحاسمة بمكان أن يكون هناك منسق قوي الشخصية ونشط، وماهر في كل من موضوع المناقشة وأساليب "محامي الشيطان" وفي استخدام الحالات الافتراضية. وينبغي أن يكون المنسق مستنقفاً عن قصد بحيث ينشط المناقشة بين مختلف الخبراء والمتدربين وفيما بينهم، كما ينبغي أن يتحكم في اتجاه المناقشة.

### 10- المعينات البصرية

36- يمكن تيسير تعلم الكبار باستخدام سيورات وشفافات وملصقات ومعروضات ولوحات قلابية وصور وشرائح منزلة وأفلام الفيديو. وكقاعدة عامة ينبغي أن تكون المعلومات المقدمة على الشفافات واللوحات موجزة وفي شكل ملخص أو قائمة. وينبغي توزيع مطبوعات إذا احتيج إلى مزيد من المعلومات في شكل نص.

### هاء - أماكن الدورات التدريبية

37- إن الأمثل هو أن تتوفر في مكان تنظيم الدورة التدريبية الشروط التالية:

- (أ) ينبغي أن تنظم الدورات التدريبية في مكان بعيد عن مكان عمل المشاركين العادي.
- (ب) ينبغي أن يكون حجم المكان الذي يتم فيه التدريب كافياً لعدد الأشخاص المزمع تدريبهم.
- (ج) ينبغي أن يكون هناك عدد كاف من القاعات الإضافية الصغيرة لإيواء الأفرقة العاملة كي يركز المشاركون على المواضيع المخصصة لهم بدون توقف.
- (د) ينبغي أن تكون أماكن الجلوس مريحة ومرنة الاستخدام تسمح بنقل الكراسي والمكاتب والطاولات من مكان إلى آخر بطريقة تناسب مختلف تقنيات التدريب.

### واو - التخطيط لاحتياجات المشاركين

38- سيكون لمدى راحة المشاركين الجسدية أثر مباشر على نتيجة عملية التعلم. وينبغي ألا تغيب عن الأذهان هذه العوامل الأساسية القليلة عند التخطيط:

- (أ) ينبغي أن يكون من الممكن ضبط درجة الحرارة في الغرفة وتهويتها.
- (ب) لا ينبغي أبداً ملء الحجرات الدراسية إلى أن تتعدم فيها الراحة.
- (ج) ينبغي أن تكون المراحيض قريبة.

(د) ينبغي أن يشمل البرنامج اليومي فترة استراحة مدتها 15 دقيقة في منتصف الصباح وفترة توقف مدتها ساعة على الأقل لتناول وجبة الغذاء وفترة استراحة مدتها 15 دقيقة في منتصف الظهر.

(هـ) ينبغي السماح للمشاركين من حين لآخر بالوقوف والتمدد فيما بين فترات الاستراحة المقررة. وتكفي دقيقتان أو ثلاث دقائق لذلك على فترات منتظمة قد تكون مرتين في اليوم.

(و) ينبغي توفير الماء أو القهوة أو العصير في الحجرة الدراسية إذا أمكن ذلك.

(ز) ينبغي أن تبرمج الفترات المخصصة لتناول الغذاء في مواعيد المشاركين المعتادة. وسيختلف ذلك باختلاف المناطق وأماكن العمل.