

الفصل الثالث

تقنيات التدريب الفعالة

المعرفة	ألف - أهداف التعلم
المهارات + المواقف + للإسهام في: السلوك الملائم	٢١- الهدف الذي يرمي إليه المدرب هو تيسير تلبية احتياجات المستدرّب. وهكذا فإن هناك ثلاثة أهداف أساسية للتعلم تشكل الأساس الذي يقوم عليه هذا البرنامج. وهذه الأهداف الثلاثة تعبر عن ثلاثة احتياجات تعليمية رئيسية للمشاركين في برامج تدريب الشرطة، وهي:
باء - توصيات عامة	- تلقي المعلومات واكتساب المعرفة بماهية حقوق الإنسان والمعايير الإنسانية والمقصود منها؛
٢٣- استنادا إلى المعلومات والتعليقات الواردة في الفصل الثاني حول تصنيف المشاركين، يمكن وضع التوصيات التالية بشأن تدريب الشرطة على حقوق الإنسان:	- 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 التدريب المحددة في مجالات بعينها من مجالات عمل جمهور المتدربين، وذلك مثلا من خلال برامج الأمم المتحدة للمساعدة التقنية أو البرامج الثنائية للتعاون التقني؛
(أ) ينبغي كلما أمكن تنظيم برامج تدريبية منفصلة لمختلف فئات الموظفين المكلفين بإنفاذ القوانين وفقا للرتبة والوظيفة. ويتيح ذلك تركيز التدريب على ما يلي:	- اكتساب الوعي، أي المرور بعملية تغيير في المواقف السلبية وتعزيز للمواقف الإيجابية ومن ثم السلوك حتى يقبل المتدربون أو يستمرون في قبول الحاجة إلى حماية وتعزيز حقوق الإنسان وتطبيق ذلك فعليا أثناء أدائهم لواجباتهم المهنية. والموضوعات المعنية هنا هي قيم الشرطة. وهذه أيضا عملية طويلة الأجل يعززها مزيد من التدريب التقني وممارسات القيادة والإدارة السليمة.
- الجوانب المتعلقة باستراتيجية وسياسة إنفاذ القوانين لكبار الضباط؛	- ٢٢- وهكذا فإن الهدف من التدريب الفعال هو تحسين ما يلي:
- الجوانب التربوية للمعلمين والمدربين؛	
- عمل الشرطة التكتيكي وعلى "مستوى الشارع" للموظفين الذين لا تتضمنهم الفئات السالفة الذكر؛	
- الجوانب المتصلة على وجه الخصوص بالموظفين المكلفين بوظائف محددة، مثل التحقيقات الجنائية والحفاظ على النظام العام أو ذات الصلة بموظفي الشرطة المدنية.	
ملحوظة للمدربين: كما جاء في الفرع ألف من الفصل الثاني أعلاه، فإن الموظفين المكلفين بإنفاذ القوانين ذوي الرتب المتوسطة قد يدرجون في برامج التدريب الموجهة إلى كبار الموظفين أو الموظفين الذين يعملون على "مستوى الشارع"، تبعا لهياكل الرتبة وغير ذلك من العوامل التنظيمية. وإذا ما تقرر أنه من الحتمي، أو حتى من المستصوب، مشاركة الموظفين المكلفين بوظائف مختلفة في نفس البرنامج، يمكن استغلال الخبرات المختلفة للمشاركين لأغراض التدريب. ويمكن المقابلة بين وجهات النظر والأولويات المختلفة لتحقيق نتائج مفيدة.	

(ب) ينبغي أن تبرز طرق التعليم والتدريب المستخدمة توجهات الشرطة التي هي عملية وواقعية في المقام الأول. ويعني ذلك 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؛

جيم - طريقة المشاركة

٢٤- لتحقيق أكبر تأثير ممكن، هناك بضعة مبادئ أساسية ينبغي وضعها في الحسبان عند تطبيق أسلوب التدريب القائم على المشاركة المبين في الفصل الأول.

٢٥- ينبغي ألا يغيب عن الأذهان العناصر التسعة التي يستند إليها النهج الذي تتبناه مفوضية/مركز حقوق الإنسان في التدريب، كما هو مبين بالتفصيل في الفصل الأول:

- العروض الجماعية؛
- تدريب المدربين؛
- التقنيات التربوية التفاعلية؛
- الطابع الخاص الذي ينفرد به جمهور المشاركين؛
- النهج العملي؛
- العرض الشامل للمعايير؛
- التعليم من أجل التوعية؛
- مرونة التصميم والتطبيق؛
- استخدام أدوات التقييم.

ويتطلب هذا الأسلوب نهجاً تفاعلياً ومرناً وملائماً ومتنوعاً كما هو مبين أدناه:

التفاعلية - يتضمن هذا البرنامج استعمال منهجية المشاركة والتدريب التفاعلي. يستوعب موظفو الشرطة، شأنهم في ذلك

شأن المدربين الكبار الآخرين، هذه المقررات التدريبية بسهولة عندما لا يتم تلقيهم مواد التدريب. بل ينبغي لتحقيق فعالية التدريب أن يشترك المدربون اشتراكاً كاملاً في العملية. والمتدربون، باعتبارهم ممارسين، يضيفون إلى حجرة الدراسة مجموعة ثرية من الخبرات التي لا بد أن تستفيد منها أي دورة تدريبية شيقة وفعالة.

المرونة - على خلاف ما يشيع من بعض الخرافات المقترنة بتدريب الشرطة، لا يستصوب اتخاذ نهج "عسكرياً" لحمل المتدربين 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 وصريح. وبالمثل فإن التزمتم المفرط في الحفاظ على الوقت يمكن أن يحبط المشاركين ويثير حفيظتهم.

الملاءمة - السؤال الذي سيرواد المتدرب طيلة الدورة هو "ما فائدة هذا العملي اليومي؟" ويتوقف نجاح المدرب على مدى إجابته باستمرار على هذا السؤال. ولذلك لا بد 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 أسير عند تناول مواضيع بارزة، مثل الاعتقال أو استخدام القوة والأسلحة النارية. على أنها قد تتطلب تخطيطاً أدق في حالة المواضيع الأكثر تحديداً، مثل عمل الشرطة في النظام الديمقراطي أو حماية المجموعات الضعيفة.

التنوع - لضمان المشاركة النشطة من المشاركين والحفاظ عليها، من الأفضل تنويع تقنيات التعليم المستخدمة طيلة 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.

٢٦- ولذلك، ينبغي عموماً الأخذ بالأساليب والنهج التالية:

عرض المعايير - عرض قصير لحقوق الإنسان والمعايير الإنسانية المتصلة بجانب معين من جوانب أعمال الشرطة وأثر ذلك على عمل الشرطة.

تطبيق تقنيات المشاركة - تمكن المشاركين من استخدام ما لديهم من دراية وخبرة بوليسية لترجمة الأفكار والمفاهيم الواردة في العرض إلى تطبيق عملي ولتمكينهم من النظر في الآثار العملية لحقوق الإنسان والمعايير الإنسانية على عملهم اليومي.

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

دال - التقنيات القائمة على المشاركة

٢٧- نتطرق فيما يلي إلى مجموعة مختارة من التقنيات التشاركية.

١- العرض والمناقشة

٢٨- من المفيد بعد العرض (كما هو مبين في الفقرة ٢٦ أعلاه) إجراء مناقشة غير رسمية لتوضيح النقاط ولتيسير عملية ترجمة الأفكار إلى تطبيق عملي. ويتولى إجراء أو ترأس هذه المناقشات مقدم العرض الذي ينبغي أن يحاول إشراك كل المشاركين. ومن المفيد لمقدمي العروض أن يقوموا بإعداد مجموعة من الأسئلة لفتح باب المناقشة.

٢٩- 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.

٢- مناقشات المتخصصين

٣٠- 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 بدرجة عالية من الموضوع نظرًا لتنوع خلفياتهم المهنية وبلداتهم الأصلية. ومن

الوجهة المثالية، ينبغي الجمع بين خبراء حقوق الإنسان والخبراء المتخصصين في ممارسات وتدريب الشرطة.

٣١- 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 المتخصصين أنفسهم وبين فريق المتخصصين والمشاركين.

٣- الأفرقة العاملة

٣٢- 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 المتخصصين أنفسهم وبين فريق المتخصصين والمشاركين.

٤- دراسات الحالات الفردية

٣٣- 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 في مجال الحفاظ على الأمن وتطبيق معايير حقوق الإنسان عند الاستجابة لدراسات الحالة. وينبغي أن يطلب من كبار الموظفين المسؤولين عن إنفاذ القوانين، بممارسة مهارات القيادة والإدارة.

٣٤- ويمكن عرض سيناريو دراسة الحالة على المشاركين للنظر فيه برمته أو يمكن تلقيه لهم تباعاً كحالة متطورة (دراسة الحالة "الافتراضية المتطورة") التي يتعين عليهم الاستجابة لها.

٥- حل المشاكل/وتبادل الأفكار

٣٥- يمكن إجراء هذه الدورات كتدريبات مكثفة للبحث 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 الابتكارية.

٩- مناقشات المائدة المستديرة

٤١- 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 متمرسا في مادة الموضوع المطروح وفي تقنيات 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.

١٠- الوسائل المرئية

٤٢- يمكن تعزيز تعلم الكبار باستخدام السبورات والعارضات العلوية والملصقات والرسوم المعروضة على شاشات العرض واللوحات القلابة والصور الفوتوغرافية والشرائح وشرائط الفيديو والأفلام.

هاء - مواقع الدورات التدريبية

٤٣- 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 كافيا لاستيعاب عدد الأشخاص المقرر اشتراكهم في الدورة.

(ج) ينبغي توافر عدد كاف من الغرف الإضافية لاستيعاب الأفرقة العاملة حتى يتسنى للمشاركين التركيز بدون انقطاع على المواضيع المكلفين بها.

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

٣٦- 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.

٦- المحاكاة/لعب الأدوار

٣٧- تتطلب هذه التدريبات من المشاركين أداء مهمة أو مهام في أوضاع واقعية تحاكي "الواقع". وفي سياق حقوق الإنسان وإنفاذ القوانين، قد تستخدم المحاكاة أو لعب الأدوار للتدريب على مهارة أو لتمكين المشاركين من تجريب المواقف التي لم يعتادوها بعد.

٣٨- 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.

٧- الرحلات الميدانية

٣٩- 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 سلفا وتوجيه المشاركين إلى ضرورة الانتباه أثناء الزيارة وتسجيل ملاحظاتهم لمناقشتها لاحقا.

٨- التطبيقات العملية (التدريب العملي)

٤٠- يشمل ذلك تكليف المتدربين بتطبيق وإثبات المهارات المهنية في تدريب يخضع للإشراف. وقد يطلب من الشرطة جانب معين من جوانب عمل الشرطة. وقد يكلف متدربو الشرطة بصياغة خطة درس أو بإلقاء محاضرات أثناء الدورة نفسها.

واو- التخطيط لاحتياجات المشاركين

٤٤- 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 المراحيض بسهولة.

(د) ينبغي أن يشمل البرنامج اليومي فترة توقف مدتها ١٥ دقيقة لتناول القهوة/الاستراحة في منتصف الصباح واستراحة لمدة لا تقل عن ساعة لتناول الغداء وفترة توقف مدتها ١٥ دقيقة لتناول القهوة/الاستراحة بعد الظهر.

(هـ) السماح للمشاركين بالوقوف والتمدد من آن إلى آخر فيما بين فترات التوقف 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 الغداء في حدود الفترات الزمنية المعتادة للمشاركين. ويتفاوت ذلك بتفاوت المناطق وأماكن العمل.