

الفصل الثالث

المدرّبون

ألف - اختيار المدرّبين

39- ينبغي أن تستند عملية اختيار المدرّبين والخبراء إلى المعايير التالية:

- الخبرة في موضوع التدريب؛
- القدرة على تطبيق المنهجية التحوارية للبرنامج؛
- المصداقية المهنية والسمعة الحسنة بين ممارسي المهنة الآخرين.

40- والأفضل أن يكون فريق المدرّبين مؤلفاً بصورة رئيسية من أشخاص يمارسون المهنة ذات الصلة إلى جانب خبيرين على الأقل في ميدان حقوق الإنسان.

باء - تزويد المدرّبين بالمعلومات

41- من الأهمية بمكان أن يزودّ المدرّبون بمعلومات كافية عن المسائل التالية:

- إذا كان التدريب قُطرياً: تزويدهم بمعلومات تاريخية وجغرافية وديموغرافية وسياسية واقتصادية وثقافية واجتماعية أساسية عن البلد الذي سينقذ فيه البرنامج؛ وبمعلومات أساسية عن الترتيبات الدستورية والقانونية لهذا البلد؛ وعن معاهدات حقوق الإنسان والقانون الإنساني التي تكون الدولة طرفاً فيها والمشاريع الراهنة أو المخطط لها في مجال حقوق الإنسان؛
- الجوانب التنظيمية للمجموعة المهنية المزمع تدريبها؛
- فئات وعدد المتدربين المشاركين في البرنامج؛
- القضايا الخاصة موضع الاهتمام حالياً فيما يخص المهنيين المزمع تدريبهم.

جيم - تعليمات للمدرّبين

42- ينبغي للمدرّبين أنفسهم، أيّاً كانت تجربتهم السابقة أو مستوى خبرتهم الفنية، أن يستعدوا بعناية لهذه المهمة الخاصة. وكوسيلة لمراقبة النوعية يوصي المكتب بتزويدهم بمعلومات خطية بالإضافة إلى المعلومات الشفوية التي يتلقونها قبل الدورة التدريبية. وينبغي أن تغطي التعليمات النقاط المبينة أدناه.

1- ما هي أهداف الدورة التدريبية؟

- تقديم معلومات عن مصادر ونظم ومعايير وقضايا حقوق الإنسان الدولية ذات الصلة بالعمل المضطلع به في المهنة المستهدفة؛
- تشجيع تنمية المهارات ووضع وتطبيق السياسات اللازمة لتحويل هذه المعلومات إلى سلوك مهني عملي؛
- توعية المشاركين بدورهم الخاص في حماية حقوق الإنسان وتعزيزها وبإمكانية تأثيرهم شخصياً في حقوق الإنسان أثناء عملهم اليومي.

2- ما هي منهجية الدورة التدريبية؟

- تتألف حصة التدريب النموذجية من عرض موجز يقدمه اثنان من أعضاء الفريق يليه تطبيق طريقة تدريب تقوم على المشاركة. والمناقشات العامة مفتوحة للجميع ويوجهها الخبير المعني بالحصة. ويتوقع من جميع أعضاء فريق التدريب أن يشاركوا في مناقشات كافة الحصص عند الاقتضاء.

3- ما الذي يُنتظر من المدرب فيما يخص الدورة التدريبية؟

قبل الدورة:

- ادرس المواد المرسلة إليك مقدماً مع إيلاء اهتمام خاص للحصص التي كُلفت بها رسمياً.
- حضر رؤوس أقلام المحاضرة مع مراعاة القيود الزمنية المحددة في برنامج الدورة التدريبية.
- فكر في التوصيات العملية التي يمكن أن تقدمها إلى المتدربين استناداً إلى تجربتك المهنية لمساعدتهم في تنفيذ معايير حقوق الإنسان ذات الصلة في عملهم اليومي.
- احضر الاجتماع التوجيهي الذي يُعقد قبل افتتاح الدورة بيوم.

خلال الدورة:

- شارك مع بقية فريق التدريب في الاجتماعات التوجيهية اليومية التي تعقد قبل الدورة وبعدها.
- احضر جميع حصص الدورة وشارك فيها.
- اجتمع بالشخص الذي يشترك معك في الحصة قبل كل عرض مبرمج بيوم لإعداد العروض معاً.
- قدم عروضاً موجزة في المواضيع المحددة لك كمقدم عرض في حصة مع التقيد بالمواعيد المحددة، استناداً إلى مواد التدريب.
- قدم توصيات عملية، تستند إلى تجربتك المهنية، خلال فترات المناقشة وفي الأفرقة العاملة، بما في ذلك خلال الحصص التي لم تكلف بها.
- استخدم أمثلة ملموسة. احتفظ بقصاصات الصحف وتقييمات المشاريع ومقتطفات من التقارير لتقديم أمثلة واقعية توضح آراءك. ويمكنك أيضاً اختيار تمرين افتراضي من المواد الموجودة أو إعداد تمرينك الخاص ليستخدم في كل حصة من حصصك أو في الأفرقة العاملة.
- استخدم المعينات البصرية (منوار خلفي وسبورة سوداء/سبورة بيضاء/لوحة قلابية) كلما أمكن ذلك.
- احرص على تماشى جميع تعليقاتك أو توصياتك مع المعايير الدولية المبينة في المواد التدريبية.
- شجع المجموعة على المشاركة والمناقشة بنشاط.
- قدم نصائح وتعليقات بشأن مواد تدريب.
- احضر جميع حفلات الافتتاح والاختتام والتظاهرات الثانوية الأخرى للبرنامج.

بعد الدورة:

- شارك مع بقية فريق التدريب في اجتماع نهائي لاستخلاص المعلومات.
- استعرض وراجع موادك استناداً إلى تجربتك.

دال - نصائح بشأن تقديم العروض

43- هناك بضع نصائح أساسية ينبغي تذكرها:

- (أ) انظر باستمرار إلى المشاركين؛
- (ب) شجع الأسئلة والمناقشة؛
- (ج) لا تقرأ رؤوس الأقسام، اتبع أسلوب المحادثة وكن طبيعياً وتكلم بحيوية ونشاط. ومهما كانت أهمية المواد فإن العرض الرتيب أو العرض الذي لا يمكن سماعه سيحبط كل أمل في جلب اهتمام المشاركين؛
- (د) انتبه إلى الوقت - قس مدة العرض مسبقاً وضع منبهاً أو ساعة أمامك أثناء تقديمك له؛
- (هـ) تنقل في القاعة - لا تقدم عرضك وأنت جالساً. وعند الرد على سؤال اقترب من الشخص الذي طرحه. وإذا بدا شخص غير منتبه فاقرب منه وتحدث إليه مباشرة؛
- (و) استخدم المعينات البصرية. ينبغي أن تكون الشفافات واللوحات بسيطة وملخصة ولا ينبغي أن تتضمن عدداً مفرطاً من المعلومات. وإذا كان عليك أن تقدم معلومات مفصلة لتعزيز العروض فقدمها في شكل مطبوعات واستعرض النقاط الأساسية الواردة في هذه المطبوعات مع المتدربين. وزود المشاركين بنسخ من المعينات البصرية لدراستها واستعراضها لاحقاً. وأخيراً وجه حديثك إلى المشاركين لا إلى السبورة أو اللوحة؛
- (ز) لا تنتقد - صحح وشرح وشجع؛
- (ح) شجع المشاركين على استخدام المواد المكتوبة المقدمة إليهم - انصحهم مثلاً بالبحث عن المعايير في المواد المرجعية ثم اطلب منهم قراءتها أثناء الحصة (سيعلمهم ذلك كيفية البحث عن "قواعد" حقوق الإنسان بأنفسهم بعد انتهاء الدورة التدريبية وعودتهم إلى مقر عملهم). والمراجع التي لا تفتح أثناء الدورة التدريبية مراجع من المرجح ألا تفتح أبداً. وفي نهاية الدورة ينبغي أن تكون علامات الليلى واضحة في نسخة كل مشارك من وثيقة "حقوق الإنسان - مجموعة الحقوق الدولية" فتكون بعض أوراقها مطوية وغلافها مكسوراً ونصها معلماً؛
- (ط) كن صادقاً؛

(ي) يسر مشاركة الأشخاص الذين لا يتكلمون بصوت عال عادة. شجعهم على الكلام بحرية بطرح أسئلة مباشرة عليهم ثم الإقرار بقيمة تعليقاتهم. أعر اهتماماً خاصاً لضمان مشاركة متكافئة من جانب النساء وأفراد الأقليات الذين يمكن أن يكونوا قد ألفوا التمييز في محيطهم المهني. والمناقشة التي يهيمن عليها الذكور أو الفئة الغالبة في المجتمع أو المهنة ستكون أقل مرضاة للنساء وأفراد الأقليات ولا يمكن أن تنجح (كمثال) في إقناع المشاركين الآخرين في الدورة بأهمية عدم التمييز في عملهم الخاص؛

(ك) لا تدع الملاحظات التمييزية أو المتعصبة أو العنصرية أو المتحيزة جنسياً تمر دون تعليق. وتطرق إليها مثلما تتطرق لأي مسألة أخرى قد تصادف خلال المناقشات، أي بهدوء ولباقة وبطريقة مباشرة وجهرية. بين

المعايير ذات الصلة وشرح السبب في اعتبارها هامة بالنسبة للأداء الفعال والقانوني والإنساني لعمل كل من الأمم المتحدة والمهنة المعنية، والدور الذي تقوم به في تعزيز الحنكة المهنية لدى هذه الفئات. استعد مقدماً لمواجهة الخرافات والأفكار المقولية بوقائع. تذكر أن أهداف المدرب تشمل تحسين المعارف والمهارات والسلوك وأن الهدف الأخير، وإن كان أصعب الأهداف، هو أهمها في معظم الأحيان؛

(ل) نظم عرضك وأفضل المبادئ في هذا الصدد هي المبادئ القديمة: ينبغي أن يكون كل عرض مكوناً من مقدمة و متن وخلاصة وموجز لأهم النقاط؛

(م) إذا طرح عليك سؤال لست قادراً على الإجابة عليه ارجع إلى أحد العارضين الآخرين أو إلى المتدربين أو إلى المواد (اطلب من المشاركين البحث عن الجواب) أو اقترح تقديم الإجابة فيما بعد (واحرص على متابعة المسألة كما وعدت)؛

(ن) الجأ إلى التكرار، فالناس ينسون؛

(س) المظهر مهم. يجب على المدرب أن يعطي صورة مهنية. ولا يليق بالمدرّب بطبيعة الحال أن يلبس قميصاً عادياً في الوقت الذي يرتدي فيه المتدربون بدلات. ولا ينبغي أن تكون معايير المدرب في اللباس أدنى من معايير المشاركين كما ينبغي له أن يحترم قواعدهم الثقافية والاجتماعية؛

(ع) حضر درسك مسبقاً - تمكن من موضوعك. اتبع الخطوات الأساسية التالية عند إعداد حصتك:

- ارجع إلى المواد التدريبية المقدمة لك وإلى البرنامج.
- سجل الوقت المتاح للحصة.
- حدد أولويات الموضوع - اعمل على تغطية أهم النقاط ("اللازم معرفتها").
- حضر منهاج درسك.
- حرر النقاط التي ستحدث فيها (المقدمة، المتن، الخلاصة، ملخص أهم النقاط).
- اختر التمارين والأسئلة التي ستستخدمها.
- اختر أو حضر معيناتك البصرية (الوثائق والشفافات وما إلى ذلك).
- تمرن على إلقاء عرضك إلى أن تتمكن من تقديمه بصورة طبيعية وبكل ثقة وبدون تجاوز الوقت المحدد.

هاء - بعض المصطلحات الأساسية

الاجتماع التوجيهي: استعراض تمهيدي موجز وسريع لموضوع واحد. والهدف منه هو اطلاع المشاركين على بعض المفاهيم الأساسية فيما يخص موضوع معين.

الحلقة الدراسية: تبادل منظم للآراء والأفكار والمعارف بشأن موضوع معين أو مجموعة مواضيع مترابطة. والهدف هو الجمع بين أشخاص مختلفين يملكون عادة خبرات متساوية (نسبياً) ليساهم كل واحد منهم في بحث للموضوع من زاويته المهنية أو الإيديولوجية أو الأكاديمية أو الرسمية الخاصة.

حلقة العمل: عملية تدريبية يتعاون فيها المشاركون على دراسة موضوع معين وعلى إصدار "وثيقة" أثناء هذه العملية قد تكون إعلاناً أو ورقة مشتركة أو خطة عمل أو مجموعة قواعد أو سياسة مكتوبة أو مدونة سلوك. وهدفها بالتالي هدف مزدوج: التعلم وإصدار "وثيقة".

الدورة التدريبية: عملية تدريبية منظمة الهدف منها هو تمكين "المدرّبين" من نقل معارف ومهارات والتأثير في سلوك "المتدربين" أو "المشاركين". وقد تكون تحاورية (كما هو الحال في النهج الموصوف أعلاه الذي يتبعه مكتب مفوض الأمم المتحدة السامي لحقوق الإنسان) أو تتبع نموذج المحاضرة التي يلقيها "الأستاذ على الطالب" أو تجمع بين الأسلوبين. وتمثل الدورات التدريبية، أياً كان النموذج الذي تتبعه، وسيلة سريعة جداً للتعلم.

واو - تكييف الدورات التدريبية مع تحديات الظروف الميدانية

44- نظم مكتب مفوض الأمم المتحدة السامي لحقوق الإنسان تدريباً في ظروف ميدانية مختلفة جداً ببلدان تقع في مختلف أنحاء أفريقيا وآسيا والشرق الأوسط وأمريكا اللاتينية وأوروبا. وكانت التسهيلات المتوفرة متباينة من حيث الظروف المادية والهيكل الأساسية والتكنولوجيا بحيث تم أحياناً تنظيم دورة في مركز مؤتمرات عصري متطور ومكيف الهواء ومزود بمعدات إلكترونية وتنظيم أخرى على سطح مبنى إمدادات وأخرى في حقل.

45- لهذا يجب على من ينظم التدريب طبقاً للنهج المبين في هذا الدليل أن يأخذ المكان الذي سيتم فيه هذا التدريب في الاعتبار عند اختيار المنهجية والمواد المناسبة وتحديد عدد المتدربين وصياغة البرامج. وعلى سبيل المثال ستتأثر مدة الحصص بدرجة الحرارة وبالطقس في حالة الدورات التدريبية في الهواء الطلق أو الدورات التدريبية التي تنظم في أماكن لا يوجد فيها مروحات أو مدافئ أو غير ذلك من الوسائل المناسبة للتحكم في درجة الحرارة. وحيثما تكون درجة الحرارة عاملاً هاماً سيتأثر توقيت الدورات التدريبية أيضاً. وبالمثل يجب أن تستخدم اللوحات القلابة والمطبوعات حيثما لا تكون هناك تسهيلات كهربائية لعرض الشفافات العلوية أو الشرائح المنزلة.

46- وإذا كانت هناك حاجة إلى ترجمة شفوية سيتطلب نقص المرافق اللازمة لهذه الترجمة اللجوء إلى ترجمة تتبعية، الأمر الذي سيخفض الوقت المتاح فعلاً لخصص الدورة إلى النصف. أما نقص المكاتب أو الطاولة فيعني أنه سيحتاج إلى توزيع المزيد من المطبوعات لأن تسجيل الملاحظات قد لا يكون ممكناً. وأخيراً إذا اضطر إلى تنظيم التدريب في مكان عمل الفئة المستهدفة بسبب انعدام مرافق بديلة يجب على المنظمين أن يرسدوا له وقتاً إضافياً إذ ستفرض على بعض المشاركين لا محالة مهام متضاربة.

47- وما هذه إلا بضعة احتمالات ينبغي أن تؤخذ في الاعتبار أثناء تخطيط الدورات التدريبية في الميدان. ونادراً ما ستنظم هذه الدورات في ظروف تدريبية مثلى ومن واجب منظمي هذه الدورات أن يخططوا مقدماً لجميع العوامل التي قد تؤثر في أهداف الدورة. وسيكون لمنظمي الدورات التدريبية الموجودين فعلاً بالميدان ميزة على غيرهم في هذا الصدد إذ سيكون بمستطاعهم زيارة مواقع التدريب الممكنة لاختيار أنسبها. وحيثما لا يكون ذلك ممكناً يجب إجراء اتصالات بالأشخاص الموجودين في الميدان ومواصلة هذه الاتصالات طوال عملية التخطيط. وإجمالاً يقتضي التخطيط الفعال الإجابة ليس فقط على أسئلة من قبيل "من هم المستهدفون؟" و"ما هي احتياجاتهم التدريبية؟" بل وكذلك على أسئلة مثل "متى يكون موسم الأمطار؟" "كيف هو الوضع الأمني؟"، و"وحتماً" "أين توجد المراحيض؟"