

من التخطيط
إلى التأثير

دليل حول منهجية التدريب في مجال حقوق الإنسان



سلسلة التدريب المهني رقم 6/ المراجعة 1

الأمم المتحدة
حقوق الإنسان
مكتب المفوض السامي



ينبغي توجيه طلبات إعادة استنساخ مقتطفات من هذا المنشور أو أخذ صورة ضوئية منه إلى مركز تخليص حقوق النشر على موقع copyright.com.

فيما توجه جميع الطلبات الأخرى المتعلقة بالحقوق والتراخيص، بما في ذلك الحقوق الفرعية، إلى:
United Nations Publications, 300 East 42nd St, New York, NY 10017, United States of America

البريد الإلكتروني: publications@un.org

الموقع الإلكتروني: <https://shop.un.org>

منشور من منشورات الأمم المتحدة صادر عن مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان.

ليس في التسميات المستخدمة في هذا المنشور، ولا في طريقة عرض مادته، ما يتضمن التعبير عن أي رأي كان من جانب الأمانة العامة للأمم المتحدة بشأن المركز القانوني لأي بلد أو إقليم أو مدينة أو منطقة، أو لسلطات أي منها، أو بشأن تعيين تخومها أو حدودها.

تتألف رموز وثائق الأمم المتحدة من حقوق وأرقام، ويعني إيراد أحد هذه الرموز الإشارة إلى إحدى وثائق الأمم المتحدة.

الطبعة الأولى: © الأمم المتحدة 2000

جميع الحقوق محفوظة في جميع أنحاء العالم

HR/P/PT/6

ISSN: 1020 - 1688

HR/P/PT/6/Rev. 1

© الأمم المتحدة 2021

جميع الحقوق محفوظة في جميع أنحاء العالم

eISBN: 978-92-1-047663-8

eISSN: 2412-5008

من التخطيط
إلى التأثير

دليل حول منهجية التدريب في مجال حقوق الإنسان



سلسلة التدريب المهني رقم 6/ المراجعة 1

الأمم المتحدة
حقوق الإنسان
مكتب المفوض السامي



نيويورك وجنيف، 2021

الفهرس

المقدمة 3

- أ. حول هذا الدليل 3
- ب. لمن يتوجه هذا الدليل 3
- ج. كيف نظم هذا الدليل 4



الفصل الأول – أساسيات التدريب في مجال حقوق الإنسان 6

- أ. ما هو التدريب في مجال حقوق الإنسان؟ 6
- ب. مبادئ التدريب الفعال 7
- ج. تعاريف 9
- د. دورة التدريب 10
- هـ. مقدمة بشأن تقييم التدريب 12



الفصل الثاني – مرحلة التخطيط للتدريب 16

- أ. التدريب والسياق ذا الصلة 16
- ب. تقدير الاحتياجات التدريبية 18



الفصل الثالث – مرحلة تصميم وتنظيم التدريب 24

- أ. تحديد النتائج، وغايات وأهداف التعلم 24
- ب. تطوير برنامج الدورة التدريبية 27
- ج. تصميم الجلسات وتخطيطها 28
- د. تحديد المنهجية المناسبة 29
- هـ. تصميم أنشطة تدريبية فعالة 37
- و. التقييم خلال مرحلة التصميم: التقييم التكويني 39
- ز. فريق التدريب 40
- ح. المسائل التنظيمية 42



الفصل الرابع – مرحلة تقديم التدريب 49

- أ. التيسير المهني 49
- ب. التقييم خلال التقديم 53



55 الفصل الخامس – مرحلة المتابعة

- أ. تقرير التدريب 55
- ب. أنشطة المتابعة 56
- ج. تقييم نقل المعرفة والتأثير 57



59 الفصل السادس – أدوات مساعدة للتدريب

- أ. نموذج لاستبيان تقدير الاحتياجات التدريبية 60
- ب. نموذج لبرنامج دورة تدريبية 64
- ج. نموذج لخطة يوم تدريبي 68
- د. أنشطة تشاركية للتدريب في مجال حقوق الإنسان 70
- هـ. نموذج لاستبيان التقييم في نهاية دورة تدريبية 81
- و. نموذج لاستبيان المتابعة بعد تقديم دورة تدريبية 88

مقدمة

أ. حول هذا الدليل

يمكن أن يساعد التدريب في مجال حقوق الإنسان بشكل كبير في أعمال حقوق الإنسان. حيث يساهم، إذا ما تم تصميمه وتنفيذه بشكل فعال، في تمكين أصحاب الحقوق، كما يعزز قدرة أصحاب المسؤولية على حماية حقوق الإنسان، كما يُمكن المهنيين من الاضطلاع بمسؤولياتهم وفقاً لمعايير حقوق الإنسان.

تُشارك مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان (يشار إليها فيما يلي بـ "المفوضية السامية") منذ عدة سنوات في تدريب البالغين في مجال حقوق الإنسان، بمن فيهم ممثلي المجموعات المهنية ومنظمات المجتمع المدني، وموظفي المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان، وموظفي الأمم المتحدة والمنظمات الحكومية الدولية الأخرى.

وقد طورت المفوضية السامية، بناء على هذه التجربة الواسعة في التدريب، والدروس المستفادة منها على صعيد كل من المقر والميدان، وبناء على البحوث ذات الصلة، منهجية شاملة للتدريب في مجال حقوق الإنسان، وهي منهجية تم تجربتها وتحسينها، عبر برنامج تدريب المدربين في مجال حقوق الإنسان لموظفي المفوضية السامية وموظفي الأمم المتحدة الآخرين.

يقدم هذا الدليل منهجية المفوضية السامية، ويوفر التوجيه العملي في جميع مراحل دورة التدريب: التخطيط؛ والتصميم؛ والتنظيم؛ وتقديم التدريب؛ والمتابعة. ويهدف بشكل رئيسي إلى إضفاء الطابع المهني على التدريب في مجال حقوق الإنسان الذي تقوم به المفوضية السامية وزيادة أثره، وقد يكون هذا الدليل مفيداً للجهات الفاعلة الأخرى ذات الصلة. وينبغي استخدام هذا الدليل بالتزامن مع دليل "تقييم أنشطة التدريب في مجال حقوق الإنسان: دليل للمعلمين في مجال حقوق الإنسان"، والذي يركز على غرس التقييم طوال دورة التدريب ويتناول طرق القيام بذلك، والذي نشر من قبل المفوضية السامية والمركز الدولي لتعليم حقوق الإنسان (إكويتاس).

وكذلك تقوم المفوضية السامية أيضاً بنشر مواد لمساعدة جهود التدريب في مجال حقوق الإنسان:

- مع مجموعات مهنية (مثل موظفي إنفاذ القانون) أو مجموعات أخرى (مثل الأقليات أو الشعوب الأصلية)
- في مجالات معينة تتعلق بحقوق الإنسان (مثل رصد حقوق الإنسان)
- أو بشأن مسائل معينة (مثل اتفاقية حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة)

ويتم توفير هذه المواد على الموقع الإلكتروني للمفوضية السامية www.ohchr.org/AR.

ب. لم يتوجه هذا الدليل

خصص هذا الدليل بشكل أساسي لموظفي المفوضية السامية، والممارسين الآخرين الذين يقومون بتصميم وتنفيذ دورات تدريبية في مجال حقوق الإنسان وجهاً لوجه، لفائدة مشاركين بالغين. بما في ذلك ممثلين لمجموعات مهنية؛

أو منظمات المجتمع المدني؛ أو أعضاء مجتمعات معينة مثل السكان الأصليين أو الأقليات؛ أو موظفي المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان؛ أو المسؤولين الحكوميين أو موظفي المنظمات الحكومية.

ج. كيف نظم هذا الدليل

يتكون هذا الدليل من ستة فصول:

الفصل الأول: أساسيات التدريب في مجال حقوق الإنسان، يعطي نظرة عامة على منهجية التدريب التي طورها المفوضية السامية. ويعرض عدد من المبادئ الفعالة للتدريب في مجال حقوق الإنسان، ونموذج لدورة التدريب ومجموعة من التعاريف ذات الصلة.

الفصل الثاني: مرحلة التخطيط للتدريب، يسلط الضوء على مختلف القضايا التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند تخطيط برنامج تدريبي أو دورة تدريبية، بداية من تحليل منهجي للسياق العام. كما يوفر التوجيه بشأن تقدير الاحتياجات التدريبية، والذي يستخدم كأساس لتصميم الدورات والبرامج التدريبية.

الفصل الثالث: مرحلة تصميم وتنظيم التدريب، ينظر إلى كيفية تحديد النتائج المتوقعة من التدريب، وغايات وأهداف التعلم، وكيفية تطوير خطط للجلسات، والأنشطة التدريبية، وكيفية تحديد المنهجية المناسبة، بما في ذلك القيام بالتقييم خلال مرحلة التصميم. كما يتضمن هذا الفصل أيضاً، نصائح عملية تتعلق بفريق التدريب، والنواحي الأخرى لتنظيم التدريب مثل اختيار المشاركين، واختيار مكان التدريب، وإعداد المواد التدريبية.

الفصل الرابع: مرحلة تقديم التدريب، يوفر التوجيه بشأن التيسير المهني للدورة التدريبية، كما يعرض للتقييم خلال مرحلة تقديمها.

الفصل الخامس: مرحلة المتابعة، يناقش كيفية تحضير تقرير عن التدريب الذي قدم، وتنظيم أنشطة متابعته، وتقييم تأثيره.

الفصل السادس: أدوات مساعدة للتدريب، يعرض بعض الأدوات التي تستخدم في التدريب في مجال حقوق الإنسان وهي أدوات يمكن تكييفها بسهولة أو استخدامها كمصدر للإلهام؛ وتكمل هذه الأدوات ما ورد في الفصل الرابع من دليل "تقييم أنشطة التدريب في مجال حقوق الإنسان: دليل للمعلمين في مجال حقوق الإنسان".

تقييمك

ندعوك لإرسال تقييمك لهذا الدليل، وأن نخبرنا عن تجربتك في استخدامه - وسيكون ذلك مساهمة قيمة في الطبعات المستقبلية والتحديثات، كما سيساعدنا في تطوير منهجيتنا. نرجو إرسال تعليقاتكم واقتراحاتكم إلى:

Methodology, Education and Training Section
Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights
1211 Geneva 10, Switzerland
Email: hredatabase@ohchr.org

أساسيات التدريب في مجال حقوق الإنسان



يُقدم هذا الفصل منهجية التدريب في مجال حقوق الإنسان: مسلطاً الضوء على المبادئ التي يستند عليها التدريب الفعال في مجال حقوق الإنسان، ويقترح نموذج لدورة تدريبية، ويعرف عدداً من المصطلحات المنهجية.

أ. ما هو التدريب في مجال حقوق الإنسان؟

"التدريب في مجال حقوق الإنسان": هو تعبير يشار به عادةً لطائفة واسعة من الأنشطة التي تهدف إلى تعزيز وحماية حقوق الإنسان وفق منهجية المفوضية السامية. ويستخدم "التدريب في مجال حقوق الإنسان"¹ للإشارة إلى جهد منظم لنقل المعرفة، وتطوير المواقف، والسلوكيات التي تشجع ممارسات تعزز وتحمي حقوق الإنسان.

- "جهد منظم": لا يجب أن يكون التدريب مرتجلاً. يُعتبر تقديم التدريب أحد آخر مراحل اتباع منهجية صارمة لدورة التدريب والتي تبدأ بالتخطيط والتصميم، كما هو موضح في هذا الدليل.
- "نقل المعرفة": لا تشير المعرفة هنا فقط إلى أي معايير وآليات لحقوق الإنسان، ولكن تشير تحديداً إلى المعرفة ذات الصلة بالمُتدربين: فقد تتمثل المعرفة في سياق دورة تدريبية للشرطة في معايير حقوق الإنسان الخاصة بأداء واجبات إنفاذ القانون.
- "التطوير المهارات": لا تعد المعرفة البسيطة بمعايير حقوق الإنسان كافية لتمكين المُتدربين من نقل هذه المعايير إلى ممارسات مناسبة. وبواسطة التدريب يمكن صقل المهارات من خلال التطبيق والممارسة، عبر عملية يلزم أن تكون مستمرة إلى ما بعد تقديم الدورة التدريبية، بما يشمل برنامج متابعة يتم تصميمه بشكل مناسب.

¹ يشمل التدريب في مجال حقوق الإنسان، كمصطلح واسع جميع عمليات التعلم - بما في ذلك التدريب - التي تساهم في بناء المعرفة والمهارات والمواقف والسلوكيات في مجال حقوق الإنسان.

● "لتطوير **المواقف**": أي لتغيير المواقف السلبية أو لتعزيز المواقف الإيجابية، ليتحمل المدربون مسؤولياتهم، ويتصرفوا على نحو يعزز ويحمي حقوق الإنسان على صعيد حياتهم اليومية، و/أو ممارسة واجباتهم المهنية. وهو الأمر الذي يرتبط بقيم وقناعات المتدرب؛ وقد يحتاج تطوير ذلك أيضاً إلى المزيد من التدريب الفني، وتدخلات أخرى.

● "لتشجيع **الممارسات** التي تعزز وتحمي حقوق الإنسان": تكمن فعالية التدريب في الممارسة التي يُعززها بين المتدربين، وتأثير ذلك على محيطهم. وبالتالي يجب النظر، عند تقييم تأثير التدريب، إلى أي تغييرات قادت إلى احترام حقوق الإنسان - حدثت على مستوى المتدربين بشكل فردي، أو مؤسستهم أو مجموعتهم أو المجتمع الأوسع - والتي تكون مرتبطة بشكل معقول بجهد التدريب.

ب. مبادئ التدريب الفعال

يعتمد تأثير التدريب، أي مدى إسهامه الفعلي في احترام حقوق الإنسان، بشكل كبير على مدى تطبيق عدد من المبادئ المنهجية المناسبة خلال التدريب، وهي مبادئ توفر إرشادات بشأن التخطيط للبرامج التدريبية، وتصميمها، وتنفيذها، وتقديمها، وتقييمها. ويرد أدناه توضيح لهذه العناصر.

● المتدربين

يجب أن يركز التدريب على المتدرب. فيهتم من بدايته بواقع المتدرب وحياته اليومية و/أو عمله، وعلى أهمية حقوق الإنسان بالنسبة للمتدربين. يجب تصميم محتوى التدريب ومنهجيته بما يناسب احتياجات وتجارب المتدربين المستهدفين - سواء كانوا على سبيل المثال، ضباط شرطة، أو قادة مجتمعيين، أو نشطاء مجتمع مدني، أو عاملين في مجال الرعاية الصحية - وبالإضافة لذلك يجب أن يناسب التدريب أيضاً السياق الخاص بالمتدربين. ويجب أن تركز المواد التدريبية، والدورات التدريبية للمهنيين على جوانب حقوق الإنسان ذات الصلة بعملهم بدلاً من أن تركز على القانون الدولي والآليات الدولية لحقوق الإنسان؛ ويجب أن تبني على مبادئ حقوق الإنسان الراسخة في سياقهم الثقافي، وأن تأخذ بعين الاعتبار التطورات التاريخية والاجتماعية لدولهم.

● نهج عملي

يجب أن يبدأ تدريب البالغين بالاعتراف بحقيقة أنهم دائماً يريدون معرفة "ما في التدريب بالنسبة لهم" - أي ما يمكن أن يضيفه الفهم الأفضل لحقوق الإنسان من قيمة على عملهم أو أنشطتهم؟ ومن المحتمل أن جهود التدريب التي تتجاهل هذه الحقيقة تكون مصداقيتها ضعيفة أو تكون غير فعالة. ووفقاً لذلك، يجب أن يشمل منهج تدريب المهنيين، على سبيل المثال، على معلومات عملية عن التقنيات التي ثبت جدواها لأداء مهامهم المهنية (على النحو الموصي به من قبل الخبراء والدراسات بشأن أفضل الممارسات الراهنة)، وأنشطة عملية، مثل لعب الأدوار، ودراسات الحالة، تطبق فيها هذه التقنيات.

● دور تجارب المتدربين

يجلب المهنيون والمتدربون البالغون لقاءة التدريب خبراتهم المهنية الخاصة، وتجربتهم العملية، التي ينبغي

الاعتراف بها، والاستفادة منها في التدريب. ويتوقف ردة فعل المشاركين من مهنيين ومتدربين بالغين بشأن التدريب على مدى قيام المدرب بإتاحة الفرصة أمامهم لمشاركتهم تجاربهم ذات الصلة والاستفادة منها في إطار التدريب. فهم لا يستجيبوا بشكل جيد للتعليمات الملقنة، ولا نهج "معلم المدرسة" أو "العسكري". وبدلاً من ذلك، يحب على المدربين خلق جو جماعي ييسر تبادل الخبرات والتجارب والمعرفة المهنية، ويعترف بتجارب المتدربين، ويشجع الفخر المهني. ويتمثل الهدف، بشأن المستهدفين بالتدريب، في إيصال رسالة أن احترام حقوق الإنسان هو المفتاح الأساسي للمهنية في عملهم، وبناء على ذلك فهناك الكثير من المكاسب التي يمكن أن يحققوها وكذلك العديد من المساهمات التي يمكن لهم تقديمها في هذا المجال.

● التعلم من الأقران

عند اختيار فريق التدريب (بما يشمل الخبراء)، من الأفضل اختيار الممارسين في المجال، بدلاً من جمع فريق متكون من أساتذة، ومنظرين. وتوضح تجربتنا، أن التدريب يكون أكثر فعالية عند اعتماد نهج التعلم من الأقران، حتى يتمكن المتعلمون - سواء كانوا متخصصين في مجال التنمية، أو قضاة، أو شباب - من مناقشة قضايا حقوق الإنسان، والتعلم من بعضهم البعض، بدلاً من استخدام نموذج تدريب: الأستاذ - الطالب. يتيح نهج التعلم من الأقران أن تحتضن الدورة التدريبية المتخصص المتميز والثقافات المختلفة لكل فرد من المشاركين. ولذلك، من المهم أن يخلق المدربون بيئة تحفز المشاركين على مشاركة معرفتهم، وتجاربهم. وفي نفس الوقت، يجب أن يشمل فريق العمل خبراء في مجال حقوق الإنسان لضمان إدماج أسس القانون الدولي لحقوق الإنسان ومعاييرها بشكل كامل ومتسق خلال الدورة التدريبية.

● عرض المعايير على نحو شامل

يجب أن تتضمن الدورات التدريبية في مجال حقوق الإنسان عرض شامل للمعايير الدولية ذات الصلة. وتحقيقاً لذلك، يجب توزيع الصكوك المعنية، والأدوات التعليمية المبسطة على جميع المشاركين، باللغات المناسبة. وكما ذكر أعلاه، يجب دائماً أن يشمل فريق التدريب، على شخص واحد على الأقل متخصص في حقوق الإنسان، وذلك لضمان أن محتوى ومواد التدريب مناسبان، ولاستكمال ما قد يقع من قصور بهذا الشأن، والرد على أسئلة المشاركين وما يثيرونه من قضايا تتعلق بقواعد القانون الدولي لحقوق الإنسان.

● المنهجية التشاركية

تعتبر مشاركة المتعلمين النشطة من أهم عوامل تمكينهم. ومن المسلم به عموماً لدى أخصائيي التعلم، أن "التعلم عبر التطبيق" من أكثر الاستراتيجيات فعالية عندما يتعلق الأمر بتدريب البالغين، ولا يُعد التدريب في مجال حقوق الإنسان استثناء من ذلك. ومن بين ما يلزم لضمان مشاركة المتعلمين البدء بتجاربهم، وتيسير التفكير والتحليل النقدي، وهو ما يمكنهم من تطوير استراتيجيات للعمل. وتُشجع تقنيات التدريب التشاركي، مثل لعب الأدوار، ودراسة حالة، والعصف الذهني، على التعلم من الأقران، كما أنها تؤدي إلى تحسين المعرفة. ويتضمن **الفصل الثالث** من هذا الدليل شرح مفصل لعدد من هذه التقنيات الفعالة والمناسبة للتدريب في مجال حقوق الإنسان.

● التدريب لرفع الوعي الذاتي

يهدف التدريب في مجال حقوق الإنسان بالإضافة إلى نقل المعرفة وتطوير المهارات العملية، إلى توعية المتدربين

بمواقفهم وسلوكياتهم التي تنتهك حقوق الإنسان، حتى إن كان ذلك يقع عن غير قصد. على سبيل المثال، يمكن أن تساعد الأنشطة، مثل لعب الأدوار، على إدراك المشاركين لما في مواقفهم وسلوكياتهم من تحيز على أساس نوع الجنس أو العنصر، أو الإعاقة؛ كما يمكن أن توضح الأنشطة كيف أن مصطلح "المعاملة المهينة" كما ورد في مختلف الصكوك الدولية قد ينطوي على تبعات مختلفة فيما يخص النساء والرجال، أو من مجموعة ثقافية إلى أخرى.

● المرونة

يجب تصميم المواد والدورات التدريبية، بحيث تكون مرنة. وعلى المدربين أن لا يعتبروا مواد التدريب ذات الصلة المتوفرة لديهم تصلح للجميع، بل عليهم تكييفها مع الاحتياجات الثقافية والتعليمية والتدريبية الخاصة بالمتعلمين وواقعهم الفعلي. وعلى المدربين تصميم مواد مناسبة تلائم الواقع الميداني مستفيدين في ذلك مما لديهم من مواد. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تكون المواد والدورات التدريبية مرنة بما يسمح بتكييفها خلال التقديم فيما لو اقترح المشاركون وفريق التدريب إجراء بعض التعديلات الضرورية.

● تدريب المدربين

يجب اختيار المشاركين في دورات تدريب المدربين في مجال حقوق الإنسان بناء على مسؤولياتهم التدريبية ذات الصلة والتي يجب عليهم إنجازها في مؤسساتهم أو مجتمعاتهم بعد مشاركتهم في دورة تدريب المدربين. بحيث يتضاعف تأثير الدورة المعنية، حيث يقوموا لاحقاً بمشاركة المعرفة والمهارات التي اكتسبوها خلال الدورة مع الآخرين. ولذلك يجب أن تهدف دورات تدريب المدربين، بالإضافة إلى تغطية محتوى جوهري، إلى إمداد المشاركين فيها بالمعرفة الخاصة بمنهجية التدريب ومهاراته.

● الالتزام المؤسسي بحقوق الإنسان: السياسات والممارسات

لكي يحقق التدريب التأثير المطلوب، يجب أن يحظى بالدعم بشكل واضح، وأن يكون متصل بسياسات وممارسات مؤسسات ومنظمات المتدربين. يجب أن تعكس السياسات - بما في ذلك التشريعات، واللوائح، والإجراءات، وكذلك التصريحات - مبادئ حقوق الإنسان التي تم مناقشتها خلال التدريب. ويجب أن يكون المدراء مدربين وملتزمين بضمان تطبيقها. وأن تدعم سياسات التعليم والتدريب بشكل واضح تعليم حقوق الإنسان. كذلك، يجب أن تتم ممارسة حقوق الإنسان في بيئة المتعلمين، بحيث تدعم تجاربهم اليومية تعلمهم لحقوق الإنسان.

ج. تعاريف

لأغراض هذا الدليل، **الدورة التدريبية** هي نشاط تدريبي منظم مستقل، وقصير المدة نسبياً. وهي طريقة مكثفة للغاية لتعليم **المشاركين** (يستخدم مصطلح المشاركين بالتبادل مع مصطلحي **المتعلمين** أو **المتدربين**)، ويمكن أن تقدم الدورة التدريبية لمرة واحدة أو يتم تكرارها. وعادة ما تتكون الدورة التدريبية من عدد من **الجلسات التدريبية**، كل واحدة منها تركز على موضوع معين. أما **البرنامج التدريبي** فهو أوسع ويتكون من سلسلة من أنشطة متصلة يمكن أن تشمل على دورات تدريبية وورش، واجتماعات للتخطيط والتقييم، وزيارات ميدانية، إلخ.

هناك أنواع أخرى من الأنشطة، تُعرف أحياناً بشكل غير مناسب على أنها أنشطة "تدريبية"، فيما تختلف أهدافها منهجيتها. ومن ذلك على سبيل المثال:

- **الإحاطة:** تقديم عام موجز بشأن موضوع يقدم خلاله النقاط الأساسية المتعلقة بالموضوع
- **الندوة:** تبادل منظم للمعرفة ووجهات النظر، يجمع خبراء متنوعين لبحث موضوع ما من وجهات نظر مختلفة
- **الورش:** نشاط يعمل المشاركون فيه معاً على تطوير مخرج نهائي. (إعلان، خطة عمل، سياسية إلخ).

يقدم التدريب في مجال حقوق الإنسان من مدربين (عادة فريق)، يجب أن يكون لديهم خبرة في الموضوع ذا الصلة، وتجربة في تطبيق النهج التشاركي في التدريب. ويستخدم مصطلح مدرب عادة بشكل تبادلي مع مصطلحي معلم، أو ميسر. يمكن أن تعتمد أنشطة التدريب أيضاً على ممارسين ذوي خبرة، يتم استخدامهم لمشاركة معرفتهم وخبرتهم في موضوع محدد مع المشاركين. المسؤول عن التدريب أو منسق التدريب هو "قائد" الدورة التدريبية، وهو المسؤول عن التصميم، والتنفيذ، والتقييم، والتنسيق بين أعضاء فريق التدريب.

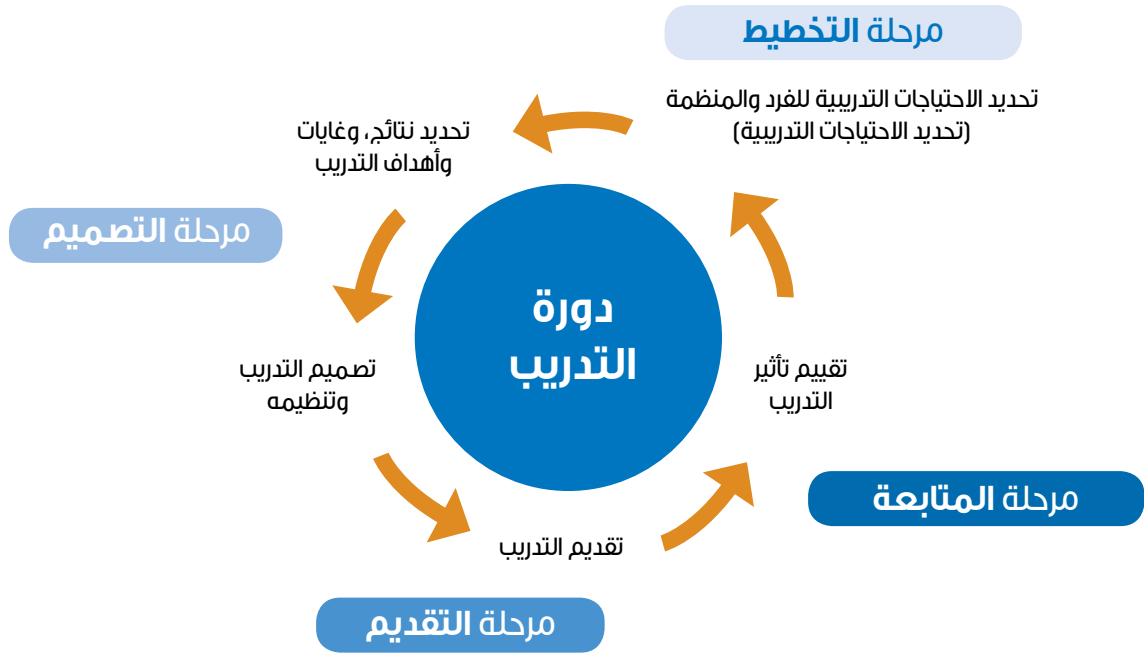
إن توضيح المصطلحات ضروري خاصة ما يتعلق بأنواع المواد التي تهدف لدعم تصميم التدريب، وتقديمه. يحتوي **دليل التدريب** على منهج الدورة التدريبية؛ هو بالعادة المادة التي توزع على المشاركين لمساعدتهم في عملية التدريب. وقد يتضمن دليل التدريب معلومات جوهرية عن موضوع معين، أو لجمهور معين، وكذلك دراسات حالة، وقوائم للمراجعة، أو توصيات عملية. فيما يوفر **دليل المدرب** التعليمات، والنصائح الخاصة بالمدرسين، بما يشمل الأنشطة، وشرائح العرض، وعدد من الأدوات المساعدة للتدريب مثل استبيان تحديد الاحتياجات التدريبية، أو استبيان التقييم الإجمالي في نهاية الدورة؛ ويستخدم دليل المدرب عادة بالتزامن مع دليل التدريب. ويتكون دليل التدريب ودليل المدرب من عدد من **الوحدات التدريبية**، توفر كل واحدة منها توجيهات بشأن جلسات تدريبية محددة. ويمكن أن تكون الوحدات التدريبية مستقلة، وليست جزء من دليل أكبر أو من دليل المدرب.

قد تستخدم مواد أخرى في سياق التدريب، دون دمجها في أدوات التدريب أو منهجيتها، مثل الكتيبات أو الأدلة التي توفر توجيه بشأن موضوع أو عملية معينة، ومثل **المواد المرجعية** كتلك التي تحدد قواعد القانون أو الفقه الدولي بشأن مسألة معينة.

د. دورة التدريب

كما ذكر أعلاه، التدريب هو عملية متكاملة، ويعد تقديم التدريب، وهو العنصر "الأكثر وضوحاً"، مجرد مرحلة واحدة من المراحل النهائية لهذه العملية. ونقدم فيما يلي دورة التدريب (انظر الشكل البياني رقم 1، الوارد أدناه)، والذي يصور نموذج للمراحل المختلفة لدورة التدريب، من الفكرة الأولية إلى المتابعة. وسيتم تناول كل مرحلة من مراحل دورة التدريب بالتفصيل في الفصول التالية من هذا الدليل.

الشكل البياني ١ – نموذج دورة التدريب



بعد أن يوضح تحليل السياق المعني أن توفير تدريب بشأن مسألة معينة من مسائل حقوق الإنسان يعد تدخل مناسب لمعالجتها، فإن أول خطوة في دورة التدريب تتمثل في **تحديد الاحتياجات التدريبية**، وهي خطوة تساعد على تحديد الاحتياجات التدريبية على صعيد الفرد والمنظمة.

تستخدم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لتحديد النتائج المطلوبة، ووضع غايات وأهداف التدريب بصورة شاملة، واتخاذ قرار بشأن المحتوى والمنهج المناسب للجمهور المحدد. ولاحقاً، يتم العمل بشكل عميق على محتوى ومنهجية التدريب وذلك في **مرحلة التصميم**، والتي يتم خلالها إعداد برنامج الدورة التدريبية وخطة مفصلة لكل جلسة من جلساتها. ويلقي تصميم الدورة التدريبية على **الجهة المنظمة** لها تبعات إدارية مثل اختيار فريق التدريب، وتوفير الميزانية، واختيار الوقت، وتوفير القاعة ومواد التدريب.

بعد تقديم الدورة التدريبية (**مرحلة التقديم**)، يوثق المسؤول عنها في ما يعده من تقرير بشأنها الجوانب الرئيسية، المنهجية المستخدمة فيها، والنتائج التي يمكن أن تترتب عليها في المدى القصير. وفي **مرحلة المتابعة**، يقوم المسؤول عن التدريب بأنشطة متابعة، وقيم تأثير الدورة التدريبية، أي نتائجها طويلة المدى أو التغييرات التي ساهم التدريب في إنجازها.

الصدوق رقم 1 – استخدام التكنولوجيا لدعم التدريب

يمكن أن تدعم التكنولوجيا بشكل كبير جهود التدريب وجهاً - لوجه، وذلك على سبيل المثال من خلال زيادة التوعية، وسهولة الوصول، والاحتفاظ بالمحتوى، إضافة إلى تقليل التكاليف. فالتكنولوجيا يمكن أن تيسر:

- **التفاعل والتعاون** ما بين المتدربين والمدربين، وبين المتدربين بعضهم البعض. على سبيل المثال، يمكن استخدام برامج التواصل عبر الفيديو لتمكين الخبراء الذين لم يستطيعوا الحضور فعلياً من المشاركة في الدورة التدريبية، كما يمكن أن يأسس المشاركون بعد التدريب مجموعة خاصة بهم على إحدى المنصات الإلكترونية أو شبكات التواصل الاجتماعي بما يتيح المجال أمامهم للبناء على التعلم وتبادل الخبرات الذي حصل خلال الدورة التدريبية.
 - **التقديم:** يمكن أن تستفيد أساليب التدريب من التكنولوجيا فعلى سبيل المثال يمكن استخدام المعينات البصرية في العرض التشاركي، مثل الشرائح، والرسوم التوضيحية، والفيديوهات. كذلك، يمكن قبل تقديم الجزء من التدريب التي يتم وجهاً لوجه، تقديم جزء مسبق من خلال منصات التعلم الإلكترونية (التعليم المختلط)، أو من خلال التكنولوجيا الذكية (التعلم بالهاتف النقال).
 - **التقييم:** يمكن استخدام أدوات تكنولوجية مختلفة لقياس المتدربين، على سبيل المثال، وأصحاب المصلحة الآخرين، بتقييم التدريب وتحليل نتائج الاستبيانات، ويمكن لذلك أن يدعم عملية التقييم المقترحة في هذا الدليل.
- من الواضح، أن مدى استخدام التكنولوجيا في تصميم وتقديم التدريب، يختلف بشكل كبير وفق سياق ومضمون ونطاق التدريب.

هـ. مقدمة بشأن تقييم التدريب

يعتبر التقييم مكون ضروري في جميع أنشطة التدريب، إذ يساعد التقييم في قياس أثر التدريب وتحسين فعاليته. يجب النظر إلى التقييم كعملية تحسين مستمرة خلال دورة التدريب كلها. فالتقييم ليس مجرد مطالبة المشاركين بتعبئة استبيان تقييم في نهاية الدورة، بل يجب أن يبدأ التقييم خلال مرحلة التخطيط للتدريب، ويستمر حتى نهايته.

سنتناول فيما يلي بشكل موجز بعض المفاهيم المفتاحية. للاطلاع بشكل معمق على التقييم في سياق التعليم والتدريب في مجال حقوق الإنسان، وعلى مجموعة أدوات مفيدة بهذا الخصوص، الرجاء الاطلاع على دليل "تقييم أنشطة التدريب في مجال حقوق الإنسان: دليل للمعلمين في مجال حقوق الإنسان"².

² متوفر باللغة العربية على الموقع الإلكتروني للمفوضية السامية.

1. التعاريف والمقاصد

التقييم في سياق التدريب هو نشاط منهجي يهدف إلى:

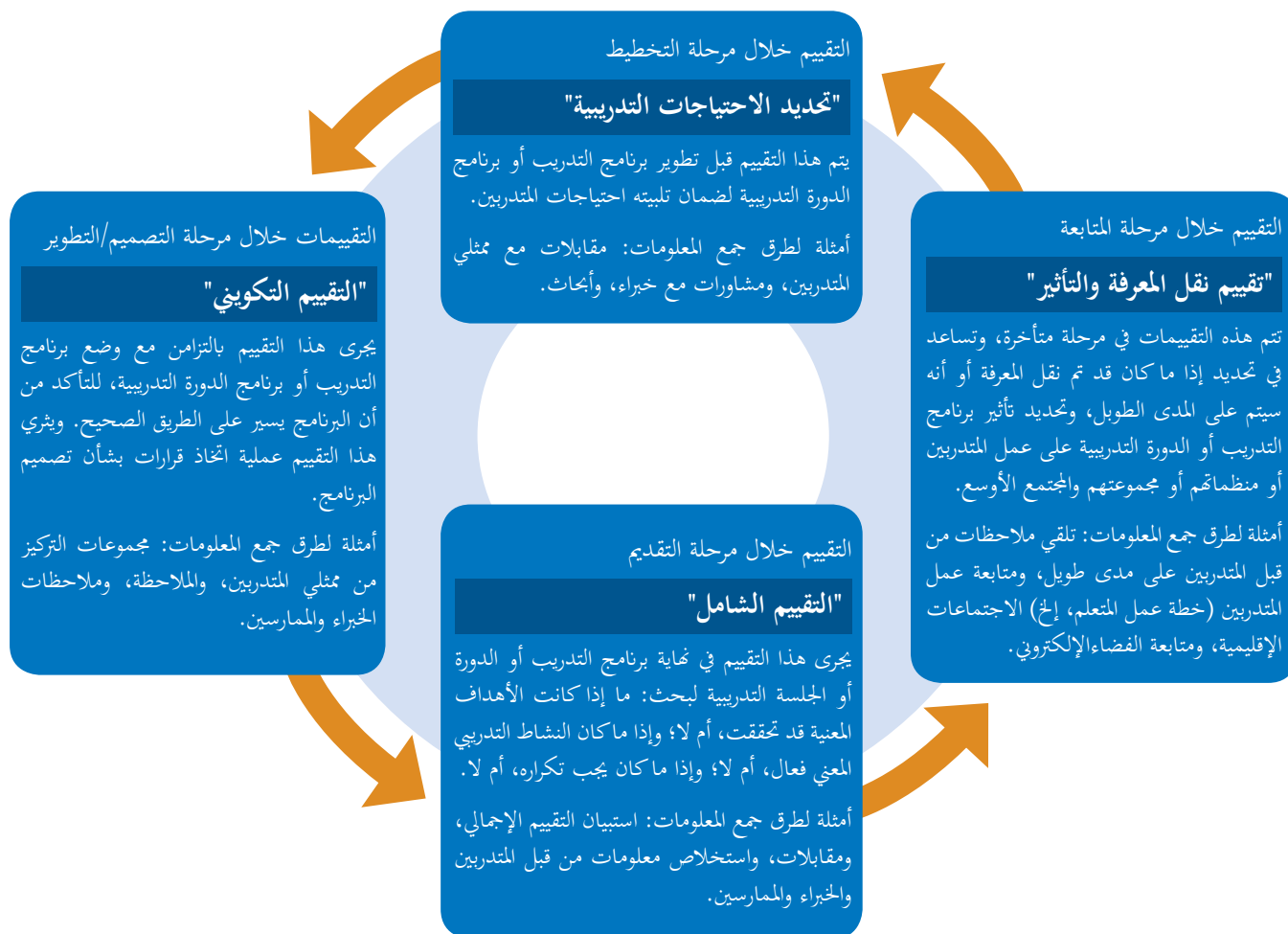
- جمع معلومات عن تأثير التدريب، أي معرفة، إلى أي مدى ساهم التدريب في إحداث تغيرات تجاه احترام حقوق الإنسان - على صعيد المتدربين ومؤسساتهم/مجموعاتهم والمجتمع الأوسع - ويمكن منطقياً ربط هذه التغيرات بالتدريب الذي جرى تنفيذه.
- دعم القرارات المستقبلية بشأن كيفية تطوير فعالية أنشطة التدريب في مجال حقوق الإنسان. وعليه، فإن تقييم التدريب له جوانب متعددة:
- **تحسين الفعالية:** يساعد تقييم التدريب على التأكد مما إذا كان التدريب قد حقق ما هدف إليه. كما يساعد في قياس التعلم الذي حصل، ومدى مساهمته في إحداث أي تغيير. وأخيراً، يساعد في تحسين أنشطة التدريب المستقبلية.
- **ضمان المسائلة:** يوضح تقييم التدريب لفريق العمل، والمنظمين، وأصحاب المصلحة، مثل المانحين، مدى تحقق أهداف التدريب، ومدى تأثيره، وما إذا كانت الموارد قد استخدمت بشكل جيد. ومدى مهنية المنظمين، مما قد يضفي عليهم مصداقية.
- **مشاركة التجارب:** يتيح تقييم التدريب الفرصة أمام المنظمات التي تعمل في مجال التدريب للتعلم من نجاحات وأخطاء التدريب من خلال مراجعة تقارير التقييم الخاصة بما قدم من برامج ودورات تدريبية. كما يساهم التقييم في تعزيز المعرفة بشأن الممارسات الجيدة وغير الملائمة لمختلف المتدربين.
- **زيادة التحفيز:** تعزز الأدلة التي يسفر عنها تقييم التدريب بشأن النتائج الإيجابية للتدريب الشعور بالفخر وتحفز فريق التدريب على بذل المزيد من الجهد.

2. التقييم خلال دورة التدريب

كما ذكر في السابق، يصاحب التقييم كل مرحلة من مراحل دورة التدريب، من التخطيط إلى المتابعة، ويشار إلى ذلك بـ "دورة التحسين المستمر" (انظر الشكل البياني رقم 2، الوارد أدناه). ويدمج هذا الدليل نهج دورة التحسين المستمر، ويشمل قسم موجز عن التقييم في كل فصل من فصوله.

كما هو موضح في الشكل البياني، تتزامن مراحل التقييم وفق نهج دورة التحسين المستمر مع المراحل الأربعة للتدريب. ويشدد نهج دورة التحسين المستمر على الترابط بين مراحل التقييم المختلفة؛ ويسلط الضوء على أهمية التخطيط للتقييم منذ البداية، وتصميم التقييم كجزء لا يتجزأ من التدريب.

الشكل البياني رقم 2 – نموذج دورة التحسين المستمر



3. ماذا نقيم؟ نموذج المجالات الأربعة لكيركباتريك

يعد النموذج الذي وضعه دونالد ل. كيركباتريك عام 1959 وطور بعد ذلك عام 2006³، أحد أكثر نماذج تقييم التدريب المستخدمة، ويعرف بـ "نموذج المجالات الأربعة لكيركباتريك"، ويحدد أربعة مجالات لتقديم التدريب. ويقدم الصندوق رقم 2 الوارد أدناه بشكل موجز المجالات الأربعة وأسئلة مفتاحية وطرق جمع المعلومات على صعيد كل مجال من تلك المجالات.

يوفر النموذج عبر تركيزه على قياس النتائج على صعيد مجالات مختلفة، تبدأ من الفرد لتمتد بعد ذلك بحيث تشمل المجتمع الأوسع، عملية للتقييم تعكس الأهداف الأساسية للتدريب في مجال حقوق الإنسان.

³ Donald L. Kirkpatrick and James D. Kirkpatrick, Evaluating Training Programmes: The Four Levels, 3rd ed. (San Francisco, California, Berrett-Koehler, 2006).

4. الأدوات والأساليب

يقابل كل مرحلة من مراحل التدريب، تقييم وسلسلة من أدوات التقييم وأساليب يمكن استخدامها. ويستعرض الفصل 4 من دليل "تقييم أنشطة التدريب في مجال حقوق الإنسان: دليل للمعلمين في مجال حقوق الإنسان" مجموعة شاملة من عينات أدوات وأساليب وتقنيات التقييم.

الصندوق رقم 2 – مراحل نموذج المجالات الأربعة لكيركاتريك

المجال	ماذا تقيس؟	أسئلة مفتاحية	أمثلة على طرق جمع البيانات
1- رد الفعل	ما هي نظرة المتدربين للتدريب، وما هو شعورهم تجاهه، ومدى استفادتهم منه	هل المتدربين راضين عن التدريب؟ كيف سيستخدمون المعرفة التي اكتسبوها من خلاله؟	الملاحظة، والملاحظات اليومية، واستخلاص المعلومات، والنقاشات مع المتدربين والميسرين
2- التعلم	مدى مساهمة التدريب في زيادة المعرفة والقدرات	هل تعلم المتدربون ما كان مخطط تعليمه عند تصميم التدريب؟	استبيانات، واختبارات، وأنشطة، وملاحظات، ولعب أدوار، وتقييم الأقران، وتقييم الذات، إلخ.
3-المواقف/ نقل المعرفة	إلى أي مدى تحسنت مواقف المتدربين، وإلى أي درجة طبق المتدربون ما تعلموه	هل طبق المتدربون ما تعلموه؟ هل نقل المتدربون معرفتهم الجديدة إلى الآخرين في منظماتهم؟	استبيانات متابعة، ومجموعات التركيز، وملاحظات يتم تجميعها خلال العمل، ومقابلات مع المتدربين ومسؤولي التدريب وأصحاب المصلحة الآخرين، ومجموعة من قصص التأثير، ومجموعة من أعمال المتعلمين (مواد)، وجلسات المتابعة
4- التأثير ⁴	تأثير تصرفات المتدربين على منظماتهم أو مجتمعاتهم أو مجتمعاتهم	هل ساهم التدريب من خلال تأثيره على تصرفات المتدربين في تغييرات واسعة في منظماتهم أو مجتمعاتهم أو مجتمعاتهم؟	استبيانات متابعة، ومقابلات متابعة مع أصحاب المصلحة الرئيسيين، وجمع ملاحظات أثناء عمل المتدربين، وسجلات أداء منظماتهم، ووسائل الإعلام، وتقارير أخرى

⁴ يستخدم كيركاتريك "نتيجة" في دليله، فيما نستخدم في هذا الدليل للمزيد من الوضوح بدلا من ذلك "تأثير"، وهو ما يتماشى مع غرض كيركاتريك.

مرحلة التخطيط للتدريب

يعد التخطيط الجيد لتنظيم التدريب أمراً بالغ الأهمية. يقدم هذا الفصل الاعتبارات العامة التي يجب على المسؤول عن التدريب أن يأخذها بعين الاعتبار عند التخطيط، وتحديدًا، يعد تحديد الاحتياجات التدريبية - خطوة أساسية في التخطيط. ويلخص محتوى هذا الفصل الأقسام ذات الصلة من الفصلين 1 و2 من دليل "تقييم أنشطة التدريب في مجال حقوق الإنسان: دليل للمعلمين في مجال حقوق الإنسان".

أ. التدريب والسياق ذا الصلة

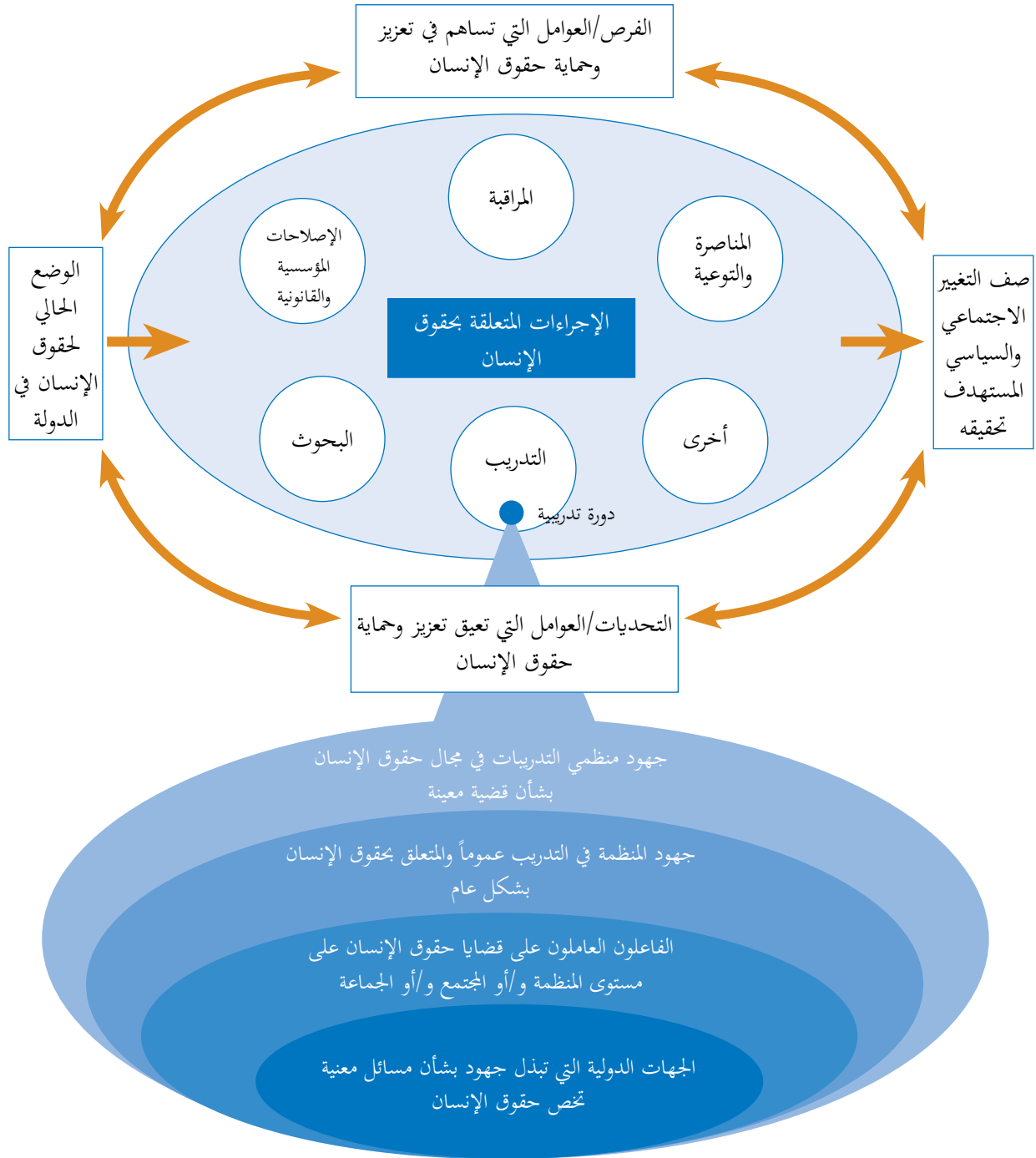
التدريب هو فقط واحد من بين العديد من التدخلات الممكنة للعمل على معالجة مسألة تتعلق بحقوق الإنسان في بلد أو مجتمع ما، أو على صعيد مجموعة معينة. ومن الضروري قبل اتخاذ قرار بالقيام بتدريب في مجال حقوق الإنسان، تحليل السياق الذي يخطط لتنظيم التدريب بشأنه، والمسألة التي يسعى التدريب إلى المساهمة في معالجتها. وبخلاف ذلك، يجب الاستفادة من مختلف الجهود الأخرى، بدلاً من تكرارها، وضمان استخدام الموارد بكفاءة، ومراعاة الجهود الأخرى التي تبذل في مجال حقوق الإنسان (بما في ذلك الجهود التدريبية) والمتصلة بنفس المسألة محل النظر.

تساعد "مقاربة الأنظمة"، الموضحة في الشكل البياني رقم 3 الوارد أدناه، في "وضع خريطة" للسياق العام والخاص المتعلق بالتدريب المحتمل.

ويوضح الجزء الأدنى من الشكل البياني سياق الدورة التدريبية في مجال حقوق الإنسان. ويتضمن ذلك:

- جهود منظمي التدريبات في مجال حقوق الإنسان بشأن قضية معينة
- جهود منظمي التدريب في مجال حقوق الإنسان بشكل عام
- جهود المنظمين في مجال حقوق الإنسان بشكل عام
- الجهود التي بذلت بشأن المسألة المعنية من قبل المؤسسات والمنظمات الأخرى على المستويات المحلية والوطنية والإقليمية والدولية

الشكل البياني رقم 3 – سياق التدريب فيه مجال حقوق الإنسان: مقارنة الأنظمة



يركز الجزء الأعلى للشكل البياني على الإطار العام ("السياق الحالي في الدولة المعنية بشأن حقوق الإنسان")، والذي يتضمن عناصر داعمة (فرص)، وأخرى مقيدة (تحديات) بشأن القدرة على المساهمة في احترام حقوق الإنسان، بما يتضمن المخاطر التي قد يتعرض لها العاملون في مجال حقوق الإنسان بشكل عام بما في ذلك جهود أولئك العاملين في التدريب. ويبحث الشكل البياني أيضاً على التفكير في الهدف العام ("التغيير/التأثير الاجتماعي

- السياسي المستهدف") وراء تنظيم العمل الذي يخطط للقيام به في مجال حقوق الإنسان، وكما هو موضح في منتصف الشكل البياني، قد يشمل العمل المخطط القيام به أنواع مختلفة من التدخلات بما فيها التدريب.

يساهم الأخذ بـ "مقاربة الأنظمة" في توضيح "الإطار العام" مما يساعد في الوقوف على تقدير معقول للنتائج التي يمكن أن تتحقق من خلال تنظيم تدريب فيما يخص مسألة معينة لحقوق الإنسان، أي تحديد وضع يتسم بقصور في المعرفة أو المهارات أو المواقف في مجال حقوق الإنسان ويمكن معالجته من خلال التدريب. تفرض "مقاربة الأنظمة" التفكير في التدخلات الأخرى المتعلقة بحقوق الإنسان التي تحدث أو قد تحدث في نفس الوقت؛ وما إذا كان التدريب هو أنسب تدخل ممكن أم أن من المحتمل أن يكون لتدخلات أخرى، مثل المناصرة أو المراقبة تأثير أكبر. تساعد مقاربة الأنظمة أيضاً في توضيح كيف تنسجم دورة تدريبية معينة مع استراتيجية التدريب الأوسع نطاقاً، بالإضافة إلى توضيح مدى انسجام الدورة التدريبية المعنية مع عمل منظمها بشكل عام والأنشطة الأخرى المتعلقة بحقوق الإنسان (بما في ذلك التدريب) التي تقوم بها جهات فاعلة أخرى.

يمكن لتبني "مقاربة الأنظمة" أن يحسن جودة وفعالية التدريب في مجال حقوق الإنسان والبرامج التدريبية بشكل كبير وكذلك الاستخدام الفعال للموارد المتوفرة. فيما في المقابل، قد يؤدي الفشل في تطبيق "مقاربة الأنظمة" أو عدم استخدامها إلى تنفيذ إلى برامج تدريبية محدودة التأثير أو بدون تأثير.

بمجرد أن يتم الوقوف بشكل معقول على أن القيام بالتدريب يعد تدخل مفيد للمساهمة في حل مشكلة حقوق الإنسان المعنية، فإن الخطوة التالية هي بدء عملية تحديد الاحتياجات التدريبية.

ب. تقدير الاحتياجات التدريبية

1. الغرض والمحتوى

فيما يُفهم تحديد الاحتياجات التدريبية في الغالب على أنه نشاط لتحليل الاحتياجات التعليمية لمجموعة معينة من الأفراد، عادة من خلال أداة مثل الاستبيان، إلا أن تحديد الاحتياجات التدريبية عملية أوسع من ذلك بكثير، لا تشمل المتعلمين الأفراد فحسب بل تشمل بيئتهم أيضاً.

كما ذكر أعلاه، عادة ما تتخذ القرارات المتعلقة بتطوير دورة أو برنامج تدريبي من خلال تصور أن التدريب يمكن أن يساهم في حل مشكلة تتعلق بحقوق الإنسان. وبمكنا تحديد الاحتياجات التدريبية من الوقوف عبر خلال عملية سليمة منهجياً على مواطن القصور؛ ودعم تحليل الحالة المعنية، وبحث ما إذا كان قصور المعرفة والمهارات والمواقف ذات الصلة في مجال حقوق الإنسان بين المجموعة المعنية يُعد جزء من المشكلة التي هناك سعى لحلها، أم أنه لا علاقة بين هذا القصور والمشكلة.

يتم التعرف على ذلك من خلال بناء صورة شاملة عن البيئة المعنية فيما يتعلق بحقوق الإنسان (التعرف على البيئة المعنية) وملف تعريف المتعلمين المحتملين (ملف المتعلم). إن الفهم القوي السليم للسياق المعني وخصائص المتعلمين سيوجه بدوره تصميم التدريب في الاتجاه السليم، كما سيساعد المسؤول عن التدريب في عملية تحديد

الاحتياجات التدريبية والنتائج المرجوة من تنظيم التدريب، وصياغة الهدف/الأهداف العامة للتدريب. كذلك، فإن تحديد الاحتياجات التدريبية يثري القرارات المتعلقة بمحتوى الدورة التدريبية، والطرق والأساليب والإطار الزمني المناسب لها؛ وفضلاً عن ذلك، لا يضمن تحديد الاحتياجات التدريبية فقط تصميم ومحتوى الدورة على نحو يلي الاحتياجات الحقيقية للمتعلمين ولكنه يُضفي أيضاً مصداقية على جهود التدريب.

أ. التعرف على البيئة المعنية

التعرف على البيئة المعنية من منظور حقوق الإنسان، أي البحث عن سياق عمل المتعلم/المتعلمة ودوره/دورها. وهو ما يتضمن:

- تحليل السياق الفوري: التركيز على سياق المنظمة أو المجتمع الذي يعيش أو يتعلم فيه المتعلم/المتعلمة
- تحليل المهام: وظيفة المتعلم/المتعلم الفعلية، أي المهام أو الدور/المسؤوليات
- سياق حقوق الإنسان الأوسع: بما في ذلك من منظور نوع الجنس تماشياً مع "مقاربة الأنظمة" التي تم تناولها أعلاه⁵

ب. الملف الشخصي للمتعلم

بالإضافة إلى الإلمام بسياق مسائل حقوق الإنسان المتعلقة بالمتعلم المحتمل أو بيئته، من الضروري تطوير فهم عن المتعلمين أنفسهم واحتياجاتهم للتدريبية. ويثري الملف الشخصي للمتعلم القرارات المتعلقة بالتدريب، بشأن كيفية تنظيم الدورة التدريبية ومدتها وتسلسلها، والمواد والتقنيات التي ينبغي إدماجها فيها. تُعتبر التفاصيل الديموغرافية والمعلومات بشأن المعرفة السابقة للمتعلم، وتجارب ودوافع التدريب لديه عناصر مهمة في ملفه. يجب أن يتم جمع المعلومات بشأن المشاركين المحتملين من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية، وأن تتضمن الاحتياجات تلك المعلومات:

- العمر
- الجنس
- الثقافة، واللغة
- الإعاقة (لتحديد المكان المناسب لإقامة التدريب أو ما يحتاجه المشاركون ذوي الإعاقة من ترتيبات)
- المهام/الأدوار المحددة داخل المنظمة أو المجتمع
- التعليم
- المعرفة والمهارات والسلوكيات والتجارب السابقة بشأن حقوق الإنسان
- الحافز

⁵ للمزيد من التفاصيل بشأن مسح البيئة، راجع المربع رقم 18 في "تقييم أنشطة التدريب في مجال حقوق الإنسان: دليل للمعلمين في مجال حقوق الإنسان".

على الرغم من أن تحدي جمع كل هذه المعلومات قد يبدو شاقاً، فإن أغلبها يمكن الحصول عليه من خلال استطلاع بسيط، أو استبيان التقدم للمشاركة في الدورة التدريبية، أو التحدث مع المتعلمين أو أصحاب المصلحة⁶.

2. المصادر والأدوات

يمكن الحصول على المعلومات بشأن تحديد الاحتياجات التدريبية من مصادر متنوعة، بعضها مدرج في الصندوق رقم 3 الوارد أدناه. ومن المهم قبل الانطلاق لجمع المعلومات، بحث إذا ما كان هناك أي معلومات متوفرة بالفعل من أجل توفير الوقت والموارد.

الصندوق رقم 3 – مصادر معلومات تساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية	
البيئة المعنية	الملف الشخصي للمتعلّم
● التقارير والوثائق الأخرى التي أعدتها المنظمات الدولية أو الإقليمية لحقوق الإنسان، والحكومات، والمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان، ومنظمات المجتمع المدني ● مواد تدريبية أعدتها منظمات أخرى بشأن مواضيع مشابهة أو لنفس الجمهور ● الخبراء، والمانحون، وأصحاب المصلحة الآخرين ● مدربي حقوق الإنسان الذين على دراية بالسياق ● منتديات النقاش عبر الإنترنت	● المتعلمون المحتملون ● أعضاء المجتمع الذين يعملون مع السكان المستهدفون ● مسؤولو المتعلمين ● مدربي حقوق الإنسان الآخرين الذين يعملون مع الجمهور المحدد ● متعلمون شاركوا في دورات تدريبية سابقة ● الخبراء، والمانحون، وأصحاب المصلحة الآخرين ● تقارير التقييم الخاصة بدورات تدريبية مشابهة ● ملاحظات وتجارب المدربين مع المتعلمين

بالإضافة إلى مراجعة الموارد المتوفرة، يمكن جمع معلومات إضافية مثلاً من خلال المقابلات، والاستبيانات، والمقابلات غير الرسمية. يعرض الصندوق رقم 4 الوارد أدناه لمجموعة مختارة من أدوات جمع المعلومات ونوع المعلومات التي يمكن أن تساعد في جمعها. ومن المهم استخدام الأدوات المناسبة لجمع المعلومات ذات الصلة واستخدامها بشكل معقول.

⁶ للمزيد من التفاصيل بشأن التعرف على البيئة المعنية، راجع المربع رقم 20 في "تقييم أنشطة التدريب في مجال حقوق الإنسان: دليل للمعلمين في مجال حقوق الإنسان".

الصندوق رقم 4 – أدوات تحديد الاحتياجات التدريبية

الأداة	أنواع البيانات التي يمكن جمعها
استبيان/ استطلاع	● معلومات عن مسائل حقوق الإنسان وسياق التدريب ● المعلومات الديموغرافية عن المتعلمين ● معلومات بشأن معرفة المتعلمين وتجاربهم
المشاورات مع الخبراء	● تحليل الوضع الحالي لحقوق الإنسان وسياق تدريب المتعلمين المحتملين ● معلومات عن خصائص المتعلمين المحتملين، تحديداً فيما يتعلق بالمعرفة والخبرة السابقة والحافز
مراجعة الوثائق المتوفرة	● مراجعة محتوى الأدوات، والوثائق، والمواد التدريبية المتوفرة في مجال حقوق الإنسان للاستفادة منها ● تقارير حقوق الإنسان والتي يمكن أن توفر معلومات موثوقة بشأن السياق
المقابلات الرسمية مع ممثلي المتعلمين	● المزيد من المعلومات العميقة حول خصائص المتعلمين ومعرفتهم وتجاربهم ودوافع التعلم لديهم ● معلومات تتعلق بوضعية حقوق الإنسان وسياق التدريب
المقابلات غير الرسمية ومجموعات التركيز مع ممثلي المتعلمين	● توقعات المتعلمين ودوافع التعلم لديهم ● معلومات حول السياق المتعلق بالمتعلمين على صعيد حقوق الإنسان وسياق التدريب
اجتماعات التشاور	● التقييم الجماعي لأصحاب المصلحة بشأن أوضاع حقوق الإنسان وسياق التدريب ● التحقق من الملف الشخصي للمتعلم ● تحديد الاحتياجات التدريبية
استبيان التقدم للمشاركة في التدريب	● معلومات ديموغرافية بشأن المتعلمين ● معلومات عن معرفة المتعلمين وتجاربهم السابقة ● معلومات عن مسائل حقوق الإنسان في السياق المعني
تكليف ما قبل التدريب	● معلومات عن خصائص المتعلم ● بيانات بشأن معارف وتجارب المتعلم

وعلى سبيل المثال، لإجراء مشاورة مع خبير يسافر كثيراً، قد يكون التواصل معه بالبريد الإلكتروني أفضل من التواصل بالهاتف النقال؛ كما أن اعتماد استبيان موجز للتواصل مع أفراد مشغولين أفيد من اعتماد استبيان مطول، حيث يمكن عبر الاستبيان الموجز الحصول ردود أكثر، إلخ. ويتضمن هذا الدليل نموذج لاستبيان لتقدير الاحتياجات التدريبية. كما يحتوي الفصل 4 (أ)، الخطوة 2 من دليل "تقييم أنشطة التدريب في مجال حقوق الإنسان: دليل للمعلمين في مجال الإنسان" على أمثلة أخرى للأدوات/العمليات المذكورة في الصندوق رقم 4 الوارد أعلاه، مثل استبيان مقابلة، وبرنامج لاجتماع مشاورة، وتكليف ما قبل التدريب، إلخ.

3. تحليل المعلومات

يتضمن تحليل المعلومات تنظيم البيانات الأولية التي تم جمعها واستخراج المعلومات المفيدة منها. ويشمل ذلك عادة:

- التحقق من البيانات التي تم جمعها لحذف ما يلزم حذفه وتصحيح ما يشوبها من أخطاء
 - تفسير البيانات لتحديد الاتجاهات والأولويات من حيث الاحتياجات التدريبية، بما فيها الاختلافات المحتملة بين المتعلمين الإناث والذكور
 - التحقق من البيانات مع ممثلي المتعلمين وأصحاب المصلحة
- يتيح تنظيم البيانات التي تم جمعها من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية والتأمل فيها إمكانية تطوير ملف تعريف للمتعلمين ووصف للسياق الذي يعملون أو يعيشون فيه. يُمكن أن تُبرز هذه العملية أيضاً العوامل الأخرى التي قد تدعم جهود التدريب. كما يوضح تصنيف البيانات حسب الجنس المعلومات بشأن أي اختلافات كبيرة بين الجنسين، والتي يجب على المسؤول عن التدريب أن يأخذها بعين الاعتبار عند تصميم الدورة. ويمكن أيضاً تصنيف المتعلمين على أسس أخرى كوضعية جماعات الأقليات، والقدرات اللغوية، وما إلى ذلك. هذا كما يمكن أن يوفر التحليل الجنساني نظرة أعمق حول كيفية تأثير نوع الجنس على صعيد المتعلمين مما يسهل اتخاذ ما يلزم من تدابير مناسبة بما يضمن أن الأنشطة التعليمية تفيد المرأة والرجل على حد السواء، وأنها لا ترسخ عدم المساواة.

4. تحديد الاحتياجات التدريبية: الفوائد والمخاطر

قد يكون القيام بتحديد الاحتياجات التدريبية مهمة شاقة. وقد يواجه القيام به تحديات تتعلق بالوقت والموارد المتوفرة، والتخطيط غير الكافي، والبيئات والمنظمات المعقدة والوصول المحدود للمتعلمين. ومع ذلك، فإن منافع إجرائه تفوق بكثير هذه التحديات، ومن بين منفعه:

- **تحسين النتائج وملائمتها:** فوجود فكرة واضحة عن احتياجات المتعلم يُتيح للمسؤول عن التدريب/فريق التدريب التخطيط للدورة التدريبية على نحو مناسب واعتماد مواد ذات صلة أكبر وتقنيات أنسب، ومن ثم، استخدام الوقت والموارد على نحو أفضل، وهو ما يحسن من الدورة التدريبية ومدى وملاءمتها، ويساعد على الحصول على نتائج أفضل منها.

- **تعزيز الثقة والمصداقية:** إن معرفة المدرب بالجمهور والسياق الذي يعمل فيه المتعلمين ضروري لتمكينه من الإعداد بشكل جيد للتدريب ورفع ثقته بأدائه. كما أن اتخاذ خطوات لضمان أن التدريب يلبي احتياجات وتوقعات الجمهور ويناسب السياق المعني يضيفي المصداقية على جهود التدريب والمشاركين فيه.
 - **تقوية العلاقات مع المشاركين المحتملين، والخبراء، وأصحاب الشأن الآخرين:** تُجبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية فرق التدريب على الاتصال مع المتعلمين المحتملين وأصحاب المصلحة الآخرين قبل أن تبدأ الدورة التدريبية مما يقوي العلاقات معهم.
 - **الاستفادة من بيانات تحديد الاحتياجات التدريبية في تقييم ما بعد التدريب:** يمكن أن تستخدم لاحقاً البيانات التي تم جمعها خلال تحديد الاحتياجات التدريبية لخدمة أغراض أخرى، بما في ذلك، البيانات الأساسية التي يقيم على أساسها نتائج التدريب.
- على الناحية الأخرى، تشمل مخاطر عدم القيام بتحديد الاحتياجات التدريبية الآتي:
- **توقعات غير واقعية:** إذا لم يتم تحديد الاحتياجات التدريبية، قد لا تتلاءم التوقعات الفعلية للمتعلمين مع التوقعات التي يفترضها فريق التدريب.
 - **صلة ضعيفة بين الدورة التدريبية واحتياجات المتعلمين/مؤسساتهم:** إذا لم يكن فريق التدريب على دراية بسياق عمل المتعلمين، فإنه معرض لخطر وضع محتوى للدورة التدريبية غير مناسب ولا يعالج الاحتياجات الفعلية للمتعلمين. مما يؤدي إلى تنظيم دورة تدريبية على أساس "مقاس واحد يناسب الجميع"، يكون تأثيرها محدود أو معدوم، مما يعكس عدم الالتزام تجاه المتعلمين ومؤسساتهم والمآخين وبالطبع عدم الالتزام بمبادئ وقيم حقوق الإنسان.
 - **فقدان المصداقية والثقة بالذات:** من أجل أن يكون التدريب فعال، يجب على المدربين معرفة جمهورهم جيداً - وإلا سيخاطرون بفقدان مصداقيتهم أمامهم وهو ما يؤثر على ثقتهم بأدائهم.
 - **إهدار الموارد:** إذا لم يكن التدريب مصمماً لتلبية احتياجات جمهوره، يكون تأثيره معرضاً للخطر بشكل كبير ويمثل إهدار للموارد البشرية والمالية التي تخصص له.
 - **الأهم من هذا كله، قد يصبح وضع حقوق الإنسان والعلاقات بين الجنسين الذي حاول المنظّمون معالجته من خلال التدريب أسوأ، فإذا لم تتم معالجة المشكلة الحقيقية؛ قد يكون للتدخل بالتدريب تأثير عكسي،** حيث ينفر الجمهور من مفهوم حقوق الإنسان الذي يشعرون أنه غير متصل بواقعهم.

مرحلة تصميم و تنظيم التدريب

يمكن للمسؤول عن التدريب (أو من الأفضل فريق التدريب إن تم تأسيسه)، بعد جمع المعلومات من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية، الانتقال إلى المرحلة التالية من التدريب، وهي تصميم وتنظيم دورة تدريبية تناسب احتياجات المتعلمين. يركز هذا الفصل على تطوير أهداف الدورة وأهداف التعلم، وتخطيط الجلسات والأنشطة التدريبية. ويتطرق أيضاً إلى تحديد منهجية التدريب المناسبة والقيام بتقييم خلال مرحلة التصميم (التقييم التكويني). ويوفر أخيراً، نصائح عملية لجوانب متنوعة بشأن تنظيم الدورة التدريبية من اختيار المدربين إلى اختيار مكان تنظيمها، وإعداد المواد التدريبية، إلخ.

أ. تحديد النتائج، وغايات وأهداف التعلم

في البداية يحلل المسؤول عن التدريب السياق العام، وتحديد الاحتياجات التدريبية، من أجل تحديد "النتائج المرجوة" التي تصف الوضع المستهدف بعد الدورة التدريبية والهدف العام من تنظيمها، أي، كيف ستساهم الدورة التدريبية في تحقيق النتائج المرجوة.

الخطوة التالية هي تطوير أهداف التعلم الخاصة بالدورة التدريبية. أي المخرجات التي تجسد بشكل خاص المعرفة والمهارات والسلوكيات التي يجب أن يكتسبها المتعلمون نتيجة لمشاركتهم في الدورة التدريبية. ينبغي أن تعالج أهداف التعلم الاحتياجات التي تم تحديدها خلال تحديد الاحتياجات التدريبية وأن تساهم منطقياً في تحقيق الهدف العام والنتائج المرجوة من عقد الدورة التدريبية.

لا يمكن التشديد بما فيه الكفاية على أن أهداف التعلم يجب أن تعبر عن المتوقع من المتعلمين انجازه كنتيجة لعملية التعلم – ليس ماذا سيفعل المدرب خلال الدورة التدريبية. تتعلق أهداف التعلم بالتغيرات على مستوى الفرد الذي يمكن أن تسبب بشكل مباشر للدورة التدريبية، وفي نهاية الدورة يجب أن يكون المسؤول عن التدريب قادراً على تقييم ما انجز.

يجب أن تحدد الصياغة الفعالة لأهداف التعلم:

- من سيتغير < المتعلمين
 - ماذا سيتغير < معرفة، ومهارات وسلوكيات المتعلمين
 - متى سيتغير < الإطار الزمني المتوقع للتغيير أن يحدث خلاله (مثلاً: في نهاية الدورة التدريبية، بعد 6 أشهر)
 - مدى التغيير < أنواع ومستوى التغيير المتوقع
- وتستخدم "SMART" في اللغة الإنجليزية أي ذكية للإشارة إلى الأهداف الجيدة للتعلم، والتي يجب أن تكون:

محددة

قابلة للقياس

قابلة للتحقيق

واقعية/ وثيقة الصلة

لها إطار زمني

فيما يلي مثالين للناتج المرجوة، والهدف العام، وأهداف التعلم فيما يخص دورتين تدريبيتين:

دورة تدريبية لكبار موظفي وزارة الشؤون الاجتماعية حول دمج النهج القائم على حقوق الإنسان في عملهم

الناتج: كنتيجة لهذه الدورة التدريبية، سيتمكن المتدربون من كبار موظفي وزارة الشؤون الاجتماعية، من تحديد وتطبيق استراتيجيات للانتقال من البرمجة على أساس الاحتياجات إلى اعتماد النهج القائم على حقوق الإنسان.

الهدف: تهدف هذه الدورة التدريبية إلى بناء قدرة كبار موظفي وزارة الشؤون الاجتماعية على دمج النهج القائم على حقوق الإنسان في عملهم.

أهداف التعلم: في نهاية هذه الدورة، سيتمكن المشاركون من:

- تحليل العمل الاجتماعي وفق أطر ومعايير وقواعد الآليات الوطنية والإقليمية والدولية لحقوق الإنسان
- شرح كيفية إدماج النهج القائم على حقوق الإنسان في العمل الاجتماعي
- تحديد استراتيجيات دمج النهج القائم على حقوق الإنسان في عمل وزارة الشؤون الاجتماعية

دورة تدريبية لمعلمي حقوق الإنسان حول منهجية التدريب في مجال حقوق الإنسان

النتائج: كنتيجة لهذه الدورة التدريبية، سيطور معلمي حقوق الإنسان ويصممون دورات تدريبية فعالة باستخدام النهج التشاركي.

المهدف: تهدف هذه الدورة التدريبية إلى زيادة قدرة معلمي حقوق الإنسان على تطوير وتصميم دورات تدريبية فعالة باستخدام النهج التشاركي.

أهداف التعلم: في نهاية هذه الدورة، سيتمكن المشاركون من:

- استخدام نموذج تعليمي أساسي لتصميم وتخطيط وتطوير دورة تدريبية فعالة في مجال حقوق إنسان لجمهور محدد
- تطوير خطة تقييم لجلسات تدريبية في مجال حقوق الإنسان
- إظهار مجموعة من مهارات التيسير المتسقة مع النهج التشاركي

من أجل صياغة أهداف "ذكية"، من الضروري تحديد التعلم الذي يتوقع المسؤول عن التدريب الوصول إليه، وينبغي استخدام "أفعال الحركة"، والتي تشير إلى إجراءات ملموسة قابلة للقياس يمكن للمتعليم القيام بها. (انظر صندوق رقم 5، الوارد أدناه):

صندوق رقم 5 – أمثلة على أفعال الحركة

المعرفة: للأهداف المتعلقة بتحصيل معرفة، ومعلومات، وحقائق جديدة، استخدم أفعال مثل:

- عد
- اشرح
- سمّي
- أخبر
- صف
- حدد

المهارات: للأهداف المتعلقة بتعلم مهارات جديدة، استخدم أفعال مثل:

- طبق
- افحص
- قارن
- نفذ
- ابدع
- خطط

- قرر
- طور
- برهن
- اختار
- حل

السلوكيات: فيما يخص الأهداف المتعلقة بتغيير السلوكيات يقاس التعلم عادة بملاحظة التصرفات. يمكن صياغة الأهداف المتعلقة بالسلوكيات، على سبيل المثال، على النحو التالي:

- اظهار الاحترام للزملاء من خلال طلب رأيهم في الأمور ذات الصلة
- اتخاذ إجراء بعد تحديد انتهاكات حقوق الإنسان

تجنب: الكلمات المبهمة والنظرية - غير "الدكية" - مثل:

- اعرف
- كن على ألفة بـ
- افهم
- كن على علم بـ

تمثل أهداف التعلم المبينة أعلاه بإيجاز، مجال تعليمي ساهم فيه الكثير من الباحثين، من بينهم "بنيامين بلوم"، الذي طور في الخمسينات من القرن الماضي ما يعرف بـ "تصنيف بلوم"، والذي يمثل إطار مفاهيمي يستخدم بشكل واسع حتى اليوم.

المزيد من التوجيه بشأن صياغة أهداف التعلم متوفر في الفصل 2، الخطوة 4.2 من دليل "تقييم أنشطة التدريب في مجال حقوق الإنسان: دليل للمعلمين في مجال حقوق الإنسان".

ب. تطوير برنامج الدورة التدريبية

تتمثل الخطوة التالية من تصميم دورة تدريبية، بعد تحديد هدف/أهداف التعلم الخاصة بها، في تطوير برنامجها. ويعد برنامج الدورة التدريبية بمثابة خارطة الطريق الخاصة بها، ويمثل أداة قيمة في التخطيط لها وتقديمها. على الرغم من أنه قد يطرأ تغيير على برنامج الدورة، إلا أن من الضروري من البداية وضع الصورة العامة لمحتوى الدورة، وترتيب برنامجها بطريقة منطقية. ويتضمن برنامج الدورة وضع قائمة زمنية بالجلسات وتحديد وقت كل جلسة وعنوانها. ويجب أن يتضمن البرنامج اليومي، استراحة غداء واستراحتين قصيرتين على الأقل واحدة في الصباح وأخرى في بعد الظهر، (ومن الناحية العملية قد يكون هناك حاجة إلى دقائق لـ "تنشيط المشاركين بدنياً" في الفترة بين الاستراحات المقررة). وقد تكون هناك حاجة لفترات استراحة أطول أو إضافية في حالة مشاركة ذوي الإعاقة (على سبيل المثال، لاستخدام لغة الإشارة، أو لتقديم مواد سهلة القراءة، أو لتقديم مساعدة، إلخ) كذلك قد تكون هناك حاجة لأخذ أمور أخرى بعين الاعتبار عند تحديد توقيت ومدة الاستراحات مثل ممارسة الشعائر الدينية. ويرد في الفصل السادس من هذا الدليل **نموذج لبرنامج** لدورة تدريبية.

من الضروري أثناء تطوير برنامج الدورة التدريبية أن يتم العودة دائماً إلى نتائج تحديد الاحتياجات التدريبية، وذلك من أجل التأكد من أن البرنامج يناسب السياق المعني ولضمان أن الجلسات التدريبية تشكل معاً وحدة متكاملة تتيح للمشاركين تحقيق أهداف التعلم الخاصة بالدورة.

ج. تصميم الجلسات وتخطيطها

فيما يوفر برنامج الدورة التدريبية خارطة الطريق العامة للدورة، فإن كل جلسة من جلسات الدورة تحتاج إلى أن يتم التخطيط لها بالتفصيل بحيث تتحقق أقصى استفادة منها في إطار الوقت المخصص لها. إذا كان ينظر للدورة التدريبية كلها كأحجية/بانوراما فإن كل جلسة تعتبر قطعة تساهم في تكوينها.

يجب وضع خطة لكل جلسة، في وثيقة تحتوي على المسائل الرئيسية ذات الصلة بسير تلك الجلسة، فإذا ما استخدمنا الطبخ كمثال، فالمقصود هو تحديد كل المكونات والمقادير عند تخطيطنا للجلسة معتمدين في ذلك على أهداف التعلم والاحتياجات التي أشار إليها تحديد الاحتياجات التدريبية.

ويمكن أن تختلف الصياغة والمحتوى من حالة لأخرى، إلا أن تخطيط أي جلسة يجب أن يضمن على الأقل المعلومات التالية:

- **أهداف التعلم:** هدف/أهداف التعلم المحددة الخاصة بالجلسة المعنية، والتي يجب أن يساهم في تحقيق هدف/أهداف التعلم العامة للدورة التدريبية.
- **المحتوى:** الموضوع، أي، الموضوع المحدد للجلسة.
- **المنهجية:** أي تقنيات التدريب التي ستستخدم في تقديم محتوى الجلسة. يرد أدناه مجال واسع من التقنيات؛ ويجب أن يتم اختيار تقنيات التدريب التي تناسب هدف/أهداف التعلم الخاصة بالجلسة المعنية والوقت المخصص لها، وبشكل أوسع خصائص المتعلمين.
- **الوقت/التسلسل:** توزيع مفصل للوقت المتاح للجلسة (على سبيل المثال، 15 دقيقة لعرض الموضوع، ثم 45 دقيقة للعب أدوار، ثم 20 دقيقة لاستخلاص المعلومات والمناقشة).
- **المدرّب/المدرّبين والخبير/الخبراء:** أعضاء فريق التدريب المسؤولين عن تيسير الجلسة، والجزء الذي سيتناوله كل مدرّب أو خبير.
- **المواد:** قد تتضمن المواد، شرائح عرض كمبيوتر وتعليمات للأنشطة وقوائم بمواد قراءة للمشاركين.
- **المعدات والأدوات:** اللازمة لتنفيذ الجلسة بشكل فعال. وهو ما يرتبط بالمنهجية المستخدمة، وقد تشمل الكمبيوترات، وجهاز العرض، وسبورة، وورق عرض، وورق تدوين الملاحظات، أقلام (انظر قائمة المراجعة الواردة أدناه لأمثلة أكثر).

نموذج للتخطيط لجلسة، يتضمن الفصل السادس من هذا الدليل نموذج للتخطيط لجلسات يوم تدريبي⁷.

د. تحديد المنهجية المناسبة

طور الباحثون نظريات ونماذج تهتم بكيفية تعلم البالغين والمنهجية التي يمكن استخدامها في تدريبهم. وهذا الدليل لا يتناول النقاش المفصل بهذا الشأن، فيما سنسلط الضوء بناءً على مبادئ التدريب الفعال في مجال حقوق الإنسان المعروضة في **الفصل الأول** من هذا الدليل، على بعض العناصر التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند إجراء تدريب البالغين.

يُعتبر **تحفيز** المتعلمين البالغين قضية مهمة جداً تستحق الاهتمام. ويرغب المتعلمون دائماً في معرفة ماذا سيستفيدون من التدريب، ببساطة "ماذا لهم فيه". ويجب أن يعالج هذا الجانب بدقة، بالتحديد عبر أخذ ما يلزم من الوقت في بداية الدورة التدريبية لمراجعة **توقعات المتعلمين** والنظر في كيفية انعكاسها في أهداف التعلم الخاصة بالدورة التدريبية والالتزام بهذه الأهداف أثناء التنفيذ.

كذلك، يجلب المهنيون والمتعلمون البالغون لقاعة التدريب **خبراتهم المهنية والعملية**، والتي يجب الاعتراف بها والبناء عليها. وفي الكثير من الحالات، قد يأتي جانب كبير من محتوى الدورة من المشاركين أنفسهم؛ ويعتبر ضمان مشاركة المتعلمين بشكل فعال من المهام الموكلة للمدرب. وفيما يلي قائمة غير حصرية **لتقنيات التدريب التشاركي**؛ وسيتوقف مقدار التعلم الذي يحدث خلال الدورة التدريبية على مدى اعتماد المدربين لهذه التقنيات. ويصيب الروتين المتعلمين بالملل، في حين أن اعتماد **تقنيات متنوعة** قد يجعلهم مهتمين ومعينين وربما يلي تفضيلاتهم واهتماماتهم المختلفة.

1. تقنيات التدريب التشاركي

يرد أدناه وصف مختصر لعدد من تقنيات التدريب التشاركي التي تستخدم في دورات تدريب المدربين التي تقيمها المفوضية السامية.

- **العصف الذهني:** يولد المتعلمين أفكار بسرعة رداً على سؤال أو تحدي. ويقوم المدرب بتسجيل الأفكار على سبورة أو ورقة عرض بحيث يمكن مناقشتها لاحقاً. ويختلف **نموذج تدوين الأفكار** عن العصف الذهني، حيث يتولى فيه كل متعلم كتابة أفكاره بصفة فردية على ورقة يمررها إلى جاره لإضافة أفكار جديدة، ويستمر ذلك إلى أن يساهم جميع المتعلمين. ثم يقوم المدرب بجمع كل الأوراق وتسجيل الأفكار الرئيسية على سبورة أو ورقة عرض.

- **المشاركة ضمن دائرة:** يتم وضع 3 أو 4 أوراق عرض في أنحاء مختلفة في مكان التدريب، ويدون على كل منها سؤال مختلف للنقاش. يقسم المتعلمين إلى مجموعات تدور على أوراق العرض بحيث تأخذ كل مجموعة 10-15 دقيقة أمام كل سؤال. وتضيف المجموعة في كل مرة تقف فيها أمام إحدى أوراق العرض ما لديها

⁷ تتوفر أمثلة إضافية لتخطيط الجلسات في المواد التدريبية الأخرى التي أعدتها المفوضية السامية، على سبيل المثال **دليل تقديم التقارير إلى هيئات معاهدات الأمم المتحدة لحقوق الإنسان، الجزء الثاني - ملاحظات للميسرين**.

من أجوبة وتعليقات إضافية على السؤال المعني، وبعد انتهاء عمل المجموعات، يقوم المدرب باستخلاص الإجابات والتعليقات الخاصة بكل سؤال على حده.

- **دراسة حالة:** عرض مشكلة أو قضية لمجموعة لتحليلها وحلها.
- **جواب الدائرة:** يطرح سؤال على أعضاء مجموعة جالسة في دائرة؛ ثم يقدم كل شخص إجابته عندما يحين دوره.
- **المناظرة:** يتم تعيين متعلمين لتقديم ودعم وجهات نظر متضاربة حول موضوع معين ومحاكاة النقاط التي تطرحها وجهات النظر الأخرى.
- **تقديم الأدلة:** يقدم المدرب شرح وتوضيح لما إذا كان فعل أو إجراء أو عملية ما سليم أم لا.
- **التصويت:** من أجل الوصول إلى اتفاق بشأن مسألة خلافية، يقوم المتعلمين بالتصويت بوضع علامة أو لاصق على ما يعكس رأيهم. تتضمن هذه العملية الخطوات التالية:
 - وضع خيارات متنوعة (على أوراق عرض، أو حائط أو سبورة)
 - يعطى كل من المشاركين عدد من الأوراق اللاصقة الصغيرة (أو أي أداة متوفرة مثل ورق تدوين الملاحظات)
 - يقوم كل مشارك بوضع ورقة لاصقة (أو إشارة باستخدام قلم) بجانب الخيار الذي يعكس رأيه
 - حينما ينتهي التصويت، يتم جمع العلامات، ويفوز الخيار الذي حصل على أكبر عدد من العلامات/النقاط
 - يدير المدرب النقاش بشأن النتائج
- **عرض درامي:** مسرحية تُمثل من قبل ممثلين (ليس المتعلمين) تتعلق بالموضوع المطروح.
- **زيارة ميدانية:** استعرض المشاركين أو انخرطهم في وضعية أو حالة بشكل مباشر لدراساتها وتكوين ملاحظاتهم بشأنها.
- **حوض السمك:** مجموعة من 3 - 4 أفراد (الأسماك) يجلسون في دائرة داخلية صغيرة يمثلون حالة (مثلاً، لعب أدور أو تمثيل درامي) أو لمناقشة سلسلة من الأسئلة أو القضايا. "الأسماك" تحاط بمجموعة أكبر من المراقبين يجلسون في دائرة خارجية. ويمكن للمراقبين الانتقال للدائرة الداخلية والمشاركة في النقاش.
- **الأحجية/بانوراما:** استراتيجية تعلم تعاوني تشجع الأشخاص على تطوير مفاهيمهم الخاص ومشاركة معرفتهم مع المجموعة. يتم تكليف كل مجموعة بتناول جزء من مشكلة ما وتطوير معرفتهم بشأن هذا الجزء، وبعد ذلك يوضع عمل كل مجموعة مع أعمال المجموعات الأخرى باستخدام مواد مرئية وتقنيات تيسير.
- **معرض المعرفة:** يقوم المتعلمون وجه لوجه بإعداد عروض لمشاركة مشاريعهم أو أنشطتهم. بما يُمكن من تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض والاضطلاع على ما يقوم به الآخرون. وقد يجمع معرض المعرفة أفراد من مشارب مختلفة ومستويات مختلفة ويتيح أمامهم فرص متنوعة من التفاعلات.

الصندوق رقم 6 – التنشيط وكسر الجليد

هناك عدد من الأنشطة الجماعية التي تستخدم خلال التدريب للتنشيط وكسر الجليد (عادة 10-15 دقيقة). يمكن أن يكون لهذه الأنشطة أغراض مختلفة من بينها تمكين المشاركين من التعرف على بعضهم (كسر الجليد)، ومشاركة المعرفة في مجال معين، وبناء الثقة وطرح مواضيع جديدة، ومعالجة المسائل الحساسة بطريقة مبتكرة، كما يمكن استخدام هذه الأنشطة ببساطة من أجل قيام المشاركين بنشاط حركي خفيف تحديداً بعد جلسة مكثفة أو بعد وجبة الغداء بغرض التنشيط.

يحتوي هذا الدليل على أمثلة لأنشطة تشاركية تستخدم لكسر الجليد وللتنشيط (الفصل السادس (د)). ويمكن الرجوع لمصدر آخر هو صندوق أدوات اليونيسف لتبادل المعرفة، المتوفر على شبكة الانترنت.

- **التوافق التراكمي:** حيث يعمل المشاركون في البداية بشكل فردي بأن يطلب من كل مشارك تقديم عدد معين من الإجابات على سؤال محدد، ثم يتم تجميع المشاركين في مجموعات صغيرة بحيث تتفق كل مجموعة على عدد معين من الإجابات، وتكتبها على ورقة عرض أو شريحة. ثم يتجمع المشاركون في جلسة عامة تستعرض خلالها كل مجموعة إجاباتها. وفي النهاية يتم تجميع الإجابات الشائعة المماثلة.

- **فضاء مفتوح:** يُقسم المشاركون إلى مجموعات وتكلف كل مجموعة بوضع أجندتها وتجربتها الخاصة بشأن سؤال أو مهمة معينة. ومن الأفضل استخدام هذه التقنية عندما يكون هناك على الأقل نصف يوم أو يومين متوفرين. وتتمثل مهمة المدرب المفتاحية في تحديد السؤال الذي يجمع الأفراد معاً.

- **مائدة عرض:** يقوم الخبراء بعرض النواحي المختلفة لموضوع معين؛ وهو ما يكون مفيد تحديداً عندما يكون لدى الخبراء خبرات تتعلق بالجوانب المختلفة للموضوع.

- **عرض تشاركي:** يقوم أكثر من مدرب/خبير بعرض معلوماته أو وجهة نظره حول مسألة معينة (يتضمن الصندوق رقم 7 الوارد أدناه، إرشادات محددة بشأن هذه التقنية).

- **التعلم من الأقران:** نقاش مفتوح لمجموعة يتفاعل فيها الأقران بهدف مشاركة التجارب والتعلم من بعض.

- **تطبيق/تمرين ما بعد الدورة:** الأنشطة المخططة (على سبيل المثال، كجزء من "خطة عمل المتعلم" التي طورت خلال الدورة) والتي يُمكن للمشاركين فيها وضع ما تعلموه موضع التنفيذ في سياقهم المهني بعد الدورة التدريبية.

- **أسئلة وأجوبة/منتدى النقاش:** يتاح المجال للقيام بذلك على الفور بعد العرض حيث يفتح المجال أمام المشاركين للأسئلة أو التعليقات.

- **امتحان قصير/استطلاع:** يطرح على المشاركين مجموعة من الأسئلة القصيرة المفتوحة أو متعددة الخيارات حول موضوع معين. يمكن القيام بذلك لعدد من الأغراض منها قياس معرفة المشاركين حول موضوع معين أو للتقييم الذاتي.

- **طلب قراءة مادة معينة:** قد يكون ذلك كتكليف قبل الدورة أو كنشاط خلالها.
- **لعب الأدوار:** دراما ارتجالية لمشكلة أو موقف يلعب فيه المتعلمون أدوار مختلفة ويتبع ذلك نقاش. خلال لعب الأدوار، لا يسمح للمتعلمين بالخروج من دورهم المعين.
- **محاكاة:** يمارس المتعلمون مهارات في إطار سيناريو مُحفّز، واقعي بقدر الإمكان، حيث تختار مهارة يحتاج إليها المعلمين في محيطهم الحقيقي. على سبيل المثال، في دورة تدريب المدربين يطلب من المشاركين تصميم وتقديم جلسة تدريبية.
- **سرد قصصي:** يجري سرد قصة (يقوم بذلك عادة خبير أو خبيرة) ذات صلة، تعكس تجربة قوية وشخصية، يتبعها نقاش من قبل المتعلمين.
- **مجموعات العمل:** يتم تقسيم المشاركين إلى مجموعات صغيرة (عادة من 5 أفراد) حول مشكلة أو قضية ذات اهتمام مشترك، وهو ما يتيح تبادل الأفكار ووجهات النظر من جانب أعضاء كل مجموعة على حدة. وعند اللزوم، قد يعين ميسر لكل مجموعة. وبعد انتهاء عمل المجموعات تعقد جلسة عامة تعرض فيها كل مجموعة مداولاتها ويفتح باب النقاش.
- **المقهى العالمي:** يشجع على إجراء نقاشات مفتوحة، وحوار مبتكر في بيئة غير رسمية. تحضر عدد من الطاولات وتخصص كل منها لمناقشة موضوع معين ويعين مقرر لكل طاولة، ويقسم المتعلمين على مجموعات بعدد الطاولات، وتبادل المجموعات المرور على الطاولات في جولات (لمدد 5-15 دقائق)، ويقوم كل مقرر بتيسير النقاش على طاولته. يقوم المتعلمون خلال جولاتهم بمناقشة الموضوعات كمجموعة وهو ما يشجع على بناء ومشاركة معرفة جماعية حول تلك الموضوعات.

الصندوق رقم 7 – العرض التشاركي

بالنسبة للمدربين، تعد العروض أداة مفتاحية لمشاركة المعلومات مع المشاركين. تلعب كيفية تقديم العرض، وطريقة تقديمه دور كبير في فعاليته ومدى ما يساهم به في تعليم المشاركين.

يرد أدناه عدد من النصائح التي ينبغي وضعها في الاعتبار:

● الاستعداد بشكل جيد:

- جهز عرضك بحيث يتضمن مقدمة، وجسم يتناول النقاط الرئيسية، وأمثلة محددة لكل منها، وخاتمة تتضمن أهم النقاط التي تعرضت لها.
- عد مساعدات بصرية فعالة.

- تدرب على العرض إلى أن تقدمه بشكل طبيعي بثقة وفي الوقت المحدد.
- تعرف بنفسك على قاعة التدريب. تأكد من أن المعدات التي تحتاجها تعمل وتعرف على كيفية استخدامها.

● كن على وعي بصوتك وجسدك:

- قم بالاتصال بالعين مع المشاركين وحاول قدر الإمكان ألا تقرأ من مادة مكتوبة.
- كن حوارياً وطبيعياً، تحدث بصوت واضح، ومسموع، ومفعم بالحياة.
- بصرف النظر عن مدى أهمية المحتوى، لن يجذب الصوت الرتيب أو غير المسموع انتباه المشاركين.
- راقب سرعة صوتك. لا تتكلم بسرعة كبيرة؛ اعط المشاركين الوقت لفهم ما تقوله.
- حينما يكون ممكن، تحرك حول القاعة لزيادة التفاعل مع الجمهور لكن اتبع المعايير الثقافية بشأن ترك مساحة مناسبة بينك وبين الآخرين. إذا كان شخص ما مشتت، حاول إشراكه من خلال الاتصال بالعين والتحدث إليه مباشرة.
- راقب حركاتك: فتحريكك لقلبك أو نظارة، على سبيل المثال، يشتت انتباه المشاركين.

● استخدم المساعدات البصرية (بشكل جيد):

- يمكن أن يساهم استخدام المساعدات البصرية في العرض في تعزيز النقاط المفتاحية وتحفيز اهتمام المشاركين.
- فكر في استخدام مساعدات بصرية مثل شرائح العرض ومواد مطبوعة توزع على المشاركين، والكتابة على ورق عرض أو سبورة، ومقاطع فيديو، والمرئيات الأخرى (مثل الصور، والرسومات البيانية، والدعائم)، واقتصر في استخدام المساعدات البصرية على النقاط المفتاحية في عرضك. وانتبه إلى أن الاستخدام الزائد أو غير الجيد لها قد يشتت الانتباه.
- تحدث للمشاركين، وليس للشاشة أو السبورة أو ورق العرض. وإذا كنت ستستخدم ورق عرض فكر في إعداد بعضها بشكل مسبق.
- إذا أعددت شرائح كمبيوتر، اجعلها مختصرة، وبسيطة في شكل نقاط؛ تجنب استخدام ألوان كثيرة أو رسوم متحركة وتأكد من عدم وجود أخطاء إملائية أو نحوية. لا تقرأ من الشرائح خلال عرضك: تذكر أن شرائح العرض هي أداة ولكنها ليست كل ما تقدمه في عرضك.

● اشرك المشاركين:

ادخل تقنيات تدريب تفاعلية في عرضك لجعله تشاركي. على سبيل المثال، بدلاً من البدء بإعطاء تعريف لمصطلح ما، يمكنك البدء بعصف ذهني موجز، تدعو فيه المشاركين بتقديم العناصر الرئيسية للتعريف وبعد ذلك اعرض التعريف في شريحة. أو، حينما تتناول بعض المعايير بدلاً من عرضها في شريحة يمكنك أن تطلب من المشاركين البحث عنها في مادة تدريبية معينة واستعرضها أمام المجموعة. هذا أيضاً يساعد على قيام المشاركين بالتعرف بأنفسهم على المواد التدريبية، والتي إن لم تستخدم خلال الدورة قد لا تستخدم أبداً.

● راقب الوقت:

حدد وقت عرضك التقديمي مسبقاً وارك وقت كافي للأسئلة. راقب استخدامك للوقت بحيث تستطيع أن تنهيه في الإطار الزمني المحدد. احتفظ بساعة وضعها أمامك وأنت تقدم. إذا كنت تلبس ساعة يد يمكنك إزالتها ووضعها في مكان يمكنك أن تشاهدها منه بسهولة. يمكنك التفكير في تعيين ضابط للوقت.

● كن على استعداد لمناقشة عرضك:

- حاول أن تجعل عرضك موجز واسمح للنقاش أن يوضح النقاط وييسر عملية ترجمة الأفكار إلى ممارسة.
- فكر مسبقاً في الأسئلة التي قد يثيرها عرضك وابحث عن أجوبتها؛ ويمكنك طرح بعض هذه الأسئلة لبدء النقاش.
- عند الرد على سؤال ما، توجه للشخص الذي طرحه.
- إذا طرح مشارك سؤال لم تكن مستعد للإجابة عليه، يمكنك توجيه السؤال لمدرّب آخر أو للمشاركين أو للمواد (يمكنك أن تطلب من المشاركين البحث عن الإجابة). يمكنك أيضاً أن توضح أنك ستجواب عليه لاحقاً؛ في هذه الحالة تأكد من الوفاء بوعدك.

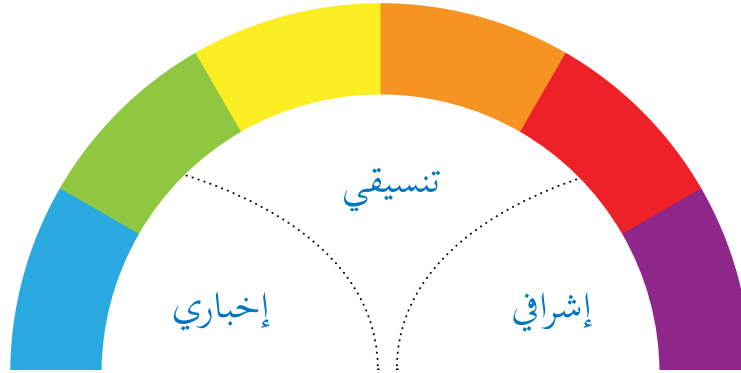
2. قوس قزح التدريب

خلال مرحلة تصميم الدورة التدريبية، يحتاج المدربون إلى تخطيط تقديم كل جلسة تدريبية بشكل منهجي، بما في ذلك اتخاذ قرار بشأن التقنيات التي يودون استخدامها. وهو ما يعتمد على أهداف التعلم الخاصة بالجلسة المعنية، والوقت المحدد لها، وبشكل أوسع خصائص المتعلمين. كما ذكر أعلاه، عادة ما يتضمن التقديم الفعال استخدام مستويات مشاركة مختلفة من جانب المدربين.

لمساعدة المدربين على اختيار تقنية التدريب المناسبة وفهم دورهم في تقديمها، يقترح هذا الدليل أداة بصرية مقتبسة

من نموذج "قوس قزح التدريبي"⁸ والذي يساعد بشكل خاص في التدريب في مجال حقوق الإنسان. (انظر للشكل البياني رقم 4، الورد أدناه). يتضمن "قوس القزح التدريبي" طيف واسع من الأدوار التي يمكن للمدربين القيام بها، من قيام المدربين بدور كبير في تقديم المحتوى ("إخباري") إلى دور يكونوا فيه بشكل رئيسي ميسرين للجهود التي تتم بقيادة المشاركين ("إشرافي").

الشكل البياني رقم 4 – قوس قزح التدريبي



إذا كان تحقيق الأهداف التعليمية الخاصة بالجلسة التدريبية يتطلب:

✓ مشاركة معلومات جديدة

✓ تقديم أو شرح مفهوم/عملية/مهمة

✓ تلخيص

✓ تقديم أدلة ذات الصلة،

سيركز المدرب على تقديم المحتوى ("دور إخباري").

ويمكن الاعتماد في القيام بذلك "دور إخباري" على تقنيات تدريبية متنوعة منها:

● عرض تشاركي

● تقديم أدلة

● عرض درامي

● قراءة

● سرد قصصي

8 See the "facilitator rainbow" in The Facilitator's Pocketbook by John Townsend and Paul Donovan (Alresford, UK, Management Pocketbooks, 2009).

إما إذا كان تحقيق الأهداف التعليمية الخاصة بالجلسة التدريبية يتطلب:

✓ تشجيع التفكير وإثارة الأفكار

✓ اقتراح وجهات نظر بديلة

✓ تحفيز وجهات نظر مختلفة ومشاركة وجهات النظر المختلفة،

حينئذ سيكون دور المدرب تشجيع النقاش وتوضيح أفكار المشاركين ("دور تنسيقي")، حيث يأتي المحتوى الرئيسي من المتعلمين أنفسهم.

وتتضمن التقنيات التدريبية المناسبة للقيام بذلك:

● العصف الذهني

● جواب الدائرة

● المناظرة

● زيارة ميدانية

● حوض السمك

● الأسئلة والأجوبة/منتدى النقاش

● مائدة عرض

أخيراً، إذا كان تحقيق الأهداف التعليمية الخاصة بالجلسة التدريبية يتطلب:

✓ تشجيع المتعلمين على تطبيق المعرفة والمهارات

✓ تزويد المتعلمين بمهارات للتطبيق الفوري

✓ مراقبة المتعلمين، لتحديد ما الذي يزال يتعين تعلمه

✓ تشجيع المتعلمين للتعبير عن أفكارهم ومشاعرهم

✓ الوصول لفهم مشترك،

ففي هذه الحالة سيكون الدور الرئيسي للمدرب تيسير جهود المتعلمين ("دور إشرافي")، حيث يعمل المتعلمون بشكل مستقل سواء فردياً أو في مجموعات.

تقنيات التدريب المتعلقة قد تتضمن:

● المشاركة ضمن دائرة

● دراسة حالة

● التصويت

● الأحجية/بانوراما

● معرض المعرفة

● التوافق التراكمي

● فضاء مفتوح

● التعلم من الأقران

● تطبيق/تمرين ما بعد الدورة

● اختبار قصير/استطلاع

● لعب الأدوار

● التحفيز

● المقهى العالمي

● مجموعات عمل

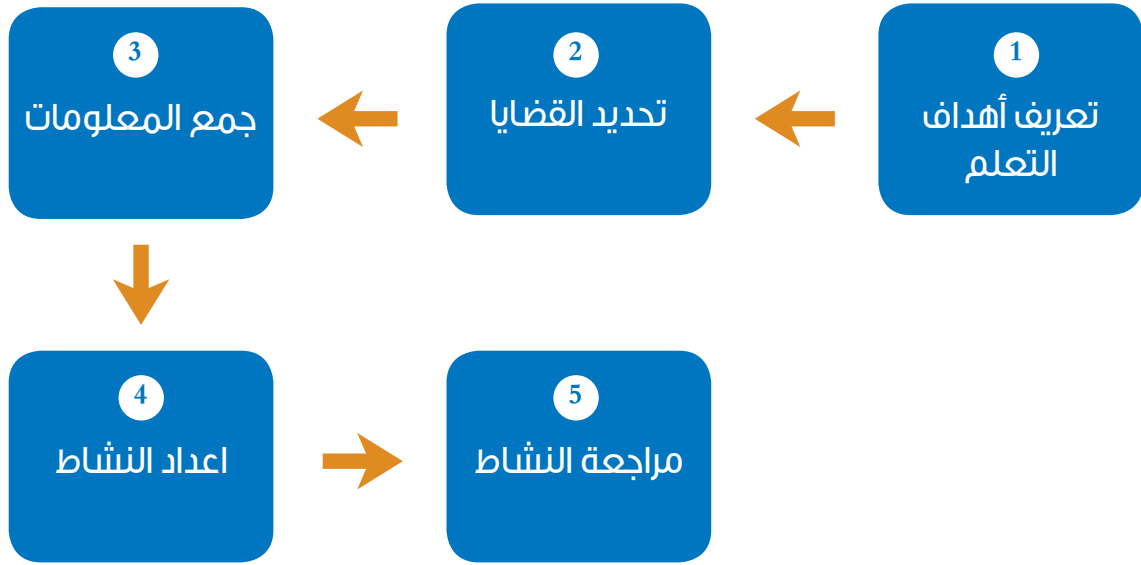
ليس المقصود من العرض السابق أن يكون وصفي، وإنما فقط توفير إرشادات للمدرب بشأن الأدوار المختلفة التي عليه القيام بها، وتوضيح التقنيات المختلفة التي تلائم كل دور من الأدوار، بما يحقق الأهداف التعليمية المحددة للدورة. ويسلط العرض السابق الضوء أيضاً على أهمية التفكير بعناية في منهجية التدريب الخاصة بكل جلسة في مرحلة التصميم من أجل اختيار تقنيات، كما موضح أعلاه، تكون مناسبة على حد سواء لأهداف التعلم الخاصة بالجلسة المعنية، وفي نفس الوقت اختيار تقنيات متنوعة قدر الإمكان.

ه. تصميم أنشطة تدريبية فعالة

خلال الأنشطة التدريبية، يطور المشاركون معرفتهم، ومهاراتهم، وسلوكياتهم من خلال وضعها حيز التنفيذ. وعلى الرغم من أن المواد التدريبية قد تتضمن بعض الأنشطة، إلا أن على فريق التدريب في كثير من الحالات تطوير هذه الأنشطة أو تكييفها بما يتناسب مع الطبيعة المحددة للدورة المعنية.

يقدم هذا القسم إرشادات بشأن تطوير الأنشطة التدريبية وهو ما يتطلب جهوداً كبيرة في التصميم، مثل دراسات الحالة ولعب الأدوار. ويتضمن ذلك عادةً تقديم سيناريو واقعي موثوق به وغير معقد بشكل مفرط ويركز على بعض القضايا، ليقوم المشاركون بالتحليل وتحديد الحلول الممكنة، إما في مجموعات أو بشكل جماعي. ويجب أن تعكس الأنشطة مبادئ التدريب الفعال في مجال حقوق الإنسان التي تمت مناقشتها في [الفصل الأول](#). ويمكن تطوير الأنشطة التدريبية على النحو التالي:

الشكل البياني رقم 5 – عملية تطوير نشاط تدريبي



1. تعريف (أو مراجعة) أهداف التعلم: كيف سيساهم النشاط في تحقيق أهداف التعلم الخاصة بالجلسة؟
 2. تحديد القضايا التي ينبغي أن يثيرها النشاط.
 3. تحديد المعلومات الأساسية التي سيتضمنها النشاط ومصادرها، وجمع تلك المعلومات. على سبيل المثال، في حالة لعب الأدوار، يفضل أن يكون النشاط مبني على مواقف حقيقية يمكن وضعها في سيناريو صوري.
 4. راعي في إعداد النشاط، ما يلي:
- ✓ **لغة بسيطة:** استخدام لغة تناسب مستوى معرفة المتعلمين (بل وبسطها أكثر إذا كانت لغة الدورة التدريبية ليست اللغة الأم للمتعلمين)
 - ✓ **تعليمات فعالة:** قدم تعليمات واضحة وموجزة - يجب ألا يضيع المتعلمون وقت في محاولة فهم مهمتهم؛ قم أيضاً بتضمين معلومات كافية تسمح بفهم السياق الأوسع، وفي نفس الوقت تجنب التفاصيل غير الضرورية وغير ذات الصلة.
 - ✓ **مهم:** ركز على القضايا المتعلقة بمواقف يواجهها المشاركون، وتأكد من أن النشاط يساعد في تعلم مهارات ومفاهيم تتعلق بحياتهم/عملهم.
 - ✓ **محفز فكرياً:** أسأل أسئلة مفتوحة، ومعقدة، وجدلية بما فيه الكفاية لتحفيز المتعلمين على التفكير النقدي والنقاش، بدلاً من مجرد تقديم أجوبة ميكانيكية أو معتمدة على الذاكرة.
 - ✓ **ملائم:** تأكد من أن النشاط مناسب لكل من المتعلمين (ضع أيضاً في الاعتبار السياق الثقافي، والاعتبارات الجنسية، وأي حالات إعاقة) وظروف التدريب (مثل القاعة والوقت المتوفر).

✓ **متفاعل:** تأكد من أن النشاط مبني على تجارب المشاركين ويسمح للتفكير النقدي ويتضمن استراتيجيات للعمل.

✓ **تشاركي:** حاول أن تتأكد من أن النشاط يشجع على مشاركة جميع المشاركين.

✓ **مناسب من حيث التكلفة:** هل النشاط يتطلب موارد مكلفة؟ (مثل المعدات التقنية)؟ هل يمكن تحقيق التعلم من خلال بديل أقل تكلفة؟

✓ **وأخيراً وليس آخراً...** بعد تصميم النشاط، تحقق مرة أخرى من أنه يساهم فعلاً في تحقيق أهداف التعلم الخاصة بالجلسة المعنية. تأكد من ذلك أيضاً بالتشاور مع الزملاء والمتعلمين المحتملين؛ وهو ما سيتم توضيحه في القسم التالي.

ه. التقييم خلال مرحلة التصميم: التقييم التكويني

يشير **التقييم التكويني** إلى مجموعة من أنشطة التقييم التي تصاحب تصميم التدريب وتنفيذه. فالتقييم التكويني هو عملية تقييم التدريب أثناء تكوينه. ويتحقق التقييم التكويني من أن التدريب مصمم على نحو مناسب، حيث يُمكن فريق العمل من التحقق إذا ما كانت استراتيجية التعلم أو النهج العام، أو أهداف التعلم، أو الطرق أو التقنيات أو المواد التي يخطط لاستخدامها في التدريب هي الأنسب لتحقيق الأهداف بشكل فعال.

يمكن استخدام المعلومات التي تم جمعها خلال التقييم التكويني لاتخاذ قرارات مستنيرة، وتوفير أساس منطقي لأي تعديلات أو تحسينات مطلوبة. كما يوفر التقييم التكويني فوائد أوسع، حيث يُمكن أن يساهم في زيادة مشاركة مختلف أصحاب المصلحة وتعزيز العلاقات معهم ومع الخبراء وتضمين وجهات نظر المتعلمين. وأيضاً، يتيح التقييم التكويني التعامل بشكل مناسب مع ما قد يحدث من تطورات على صعيد سياق المتعلمين في الفترة ما بين تحديد الاحتياجات التدريبية وتنظيم التدريب. وبشكل عام، فإن التقييم التكويني يضيف المزيد من المصدقية على التدريب.

يتضمن التقييم التكويني عادة ثلاث أنواع من المراجعات: **مراجعة التصميم**، و**مراجعة الخبر**، و**مراجعة المتعلم**. تتطرق **مراجعة التصميم** إلى أفكار وافتراضات أساسية لدورة التدريب في مجال حقوق الإنسان، ومن بينها وجود تماسك ما بين نتائج تحديد الاحتياجات التدريبية، وأهداف الدورة، وأهداف التعلم. وفيما يلي بعض الأسئلة المفيدة في مرحلة التصميم:

- هل هدف الدورة التدريبية يعكس الاحتياج الذي تم تحديده خلال تحديد الاحتياجات التدريبية؟
- هل تنعكس أهداف التعلم في المحتوى الرئيسي (أي المعرفة، والمهارات، والسلوكيات) على نحو يكفل تحقيق هدف الدورة التدريبية؟
- هل منهجية الدورة مناسبة للمتعلمين المستهدفين؟
- هل المواد التدريبية مناسبة للمتعلمين المستهدفين، بما في ذلك من ناحية مستوى اللغة وأنواع الأنشطة؟

- هل الإطار الزمني المقترح للدورة التدريبية واقعي بالنسبة إلى ما ستغطيه؟
- هل تصميم الدورة التدريبية يأخذ بعين الاعتبار الاعتبارات الجسدية، وقدرات المشاركين العقلية والبدنية، بما في ذلك ما كشف عنه تحديد الاحتياجات التدريبية؟
- هل تعتبر أدوات التقييم مناسبة لمحتوى الدورة التدريبية وللمتعلمين المستهدفين؟
- يجب أن تتم **مراجعة الخبراء** من قبل أفراد من مجالات خبرة مختلفة. وهناك بشكل عام ثلاث فئات يجب التشاور معها، وهي:
- خبراء المحتوى/الموضوع، الذين يمكنهم مراجعة محتوى الدورة لتحديد إذا كان محدث، وذو صلة ومشروح بشكل جيد.
- خبراء الفئة المستهدفة، الذين يمكنهم، بالنظر إلى معرفتهم بالمتعلمين واحتياجاتهم، تقديم المشورة بشأن مدى ملاءمة محتوى وأساليب التدريب.
- خبراء المنهجية التعليمية، الذين يمكنهم التأكد من أن التصميم العام والمنهجية التي تتبعها الدورة التدريبية مناسبة.
- أخيراً، يُعد القيام بالمراجعة من جانب المتعلمين غالباً أفضل مؤشر على ما إذا كانت الدورة التدريبية فعالة أم لا. وقد تشمل المراجعة من جانب المتعلمين مراجعة الدورة ككل أو جزء منها، وتحديد ما يلزم إجراءه من تعديلات.
- التوجيه التفصيلي للتقييم التكويني متوفر في الفصل 2، الخطوة 3 من دليل **"تقييم أنشطة التدريب في مجال حقوق الإنسان: دليل للمعلمين في مجال الإنسان"**، كما تتوفر بعض الأدوات ذات الصلة، مثل إرشادات مراجعة التصميم، في الفصل 4، الخطوة 3 من نفس الدليل.

ز. فريق التدريب

يعد مشاركة فريق التدريب ذي معرفة مناسبة عنصراً أساسياً في نجاح أي دورة تدريبية. فيما يلي بعض العوامل بشأن اختيار المدربين، والتي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمبادئ التدريب الفعال في مجال حقوق الإنسان الواردة في **الفصل الأول**:

- **الخبرات التكميلية:** هناك فوائد كبيرة لمشاركة فريق عمل لديه خبرات متعددة في الدورة. ويشمل هذا الفريق:
 - خبرة في مجال حقوق الإنسان - لضمان دقة ما يقدم خلال الدورة من محتوى يتعلق بحقوق الإنسان؛
 - خبرة في الجمهور المستهدف - لضمان أن الدورة التدريبية محددة وتركز على أهمية حقوق الإنسان في العمل والحياة اليومية للمتعلمين؛ و
 - خبرة في منهجية التدريب - لضمان أن عملية التدريب سليمة منهجياً.

- **تدريب الأقران:** بناء على النقطة الواردة أعلاه، عند تنظيم دورة تدريبية لمجموعة معينة، من المهم ضم أحد ممثليها في فريق التدريب، ليس فقط أثناء مرحلة التقديم بل أيضاً في مرحلة التصميم. بالإضافة إلى التجربة المباشرة التي يجلبها هذا المتعلم أو المتعلمة عبر ملفه أو ملفها الشخصي، فهي أو هي في وضع يسمح بإقامة اتصال فوري مع المتعلمين الآخرين.
- **التوازن الجنساني والجغرافي:** أثناء جمع فريق التدريب، يجب إيلاء الاهتمام إلى التوازن الجنساني والجغرافي. لفريق التدريب المتنوع يكون مجهزاً بشكل أفضل لتلبية احتياجات جميع المشاركين.
- **المصادقية والسمعة:** ينبغي على جميع أعضاء فريق التدريب أن يجلبوا معهم المصادقية المهنية والسمعة المناسبة، بما في ذلك سلوكياتهم من منظور حقوق الإنسان. ويعد هذا أمر ضروري لكسب احترام المتعلمين.
- **القدرة على استخدام تقنيات تدريب تشاركية:** ينبغي على أعضاء فريق التدريب أن يقدموا المحتوى بطريقة جذابة وتفاعلية. وتُمكن التقنيات التشاركية المتعلمين وتتيح المجال أمامهم للتعلم من تجارب بعضهم البعض؛ ويرد أعلاه أمثلة على هذه التقنيات.
- **مراعاة الاعتبارات الجنسانية:** يجب على فريق التدريب أن يكون على وعي بالأبعاد الجنسانية لموضوع التدريب، مثل كيف تؤثر مشكلة معينة تتعلق بحقوق الإنسان على النساء والرجال والأقليات الجنسية بشكل مختلف، وكيف أن سهولة الوصول إلى الموارد تكون متباينة بينهم، أو كيف سيتأثرون بشكل مختلف من نشاط تدريبي ما.

الصدوق رقم 8 – مهام أعضاء فريق التدريب

تتضمن المهام التي من المتوقع أن يقوم بها جميع أعضاء فريق التدريب أثناء الدورة التدريبية:

● تصميم وتنظيم التدريب

- دراسة المواد التدريبية وكل المعلومات الواردة ذات الصلة
- توفير النصائح والتعليقات على المواد التدريبية
- تقديم الملاحظات على برنامج الدورة
- إعداد أو ضبط خطط الجلسة
- تحضير العروض والأنشطة كما هو مطلوب
- حضور الإحاطة/الإحاطات قبل الدورة التدريبية، عادة ما تعقد قبل بداية الدورة إحاطة أو أكثر لفريق التدريب

● تقديم التدريب

- اجتماع المدربين المشاركين في نفس الجلسة مقدماً لاستعراض خطة الجلسة وإعدادها بشكل مشترك
- المشاركة في الإحاطة اليومية ما قبل أو ما بعد التدريب مع بقية فريق التدريب
- الحضور والمشاركة في جميع جلسات الدورة
- استخدام التقنيات التدريبية التشاركية
- استخدام المساعدات البصرية بقدر الإمكان (شرائح، وورق عرض، وصور، وفيديوهات، إلخ.)
- المساهمة في الخروج بتوصيات عملية خلال النقاش وفي مجموعات العمل
- الالتزام بمواعيد الجلسة/الجلسات

● المتابعة

- المشاركة في استخلاص المعلومات الختامية مع بقية أعضاء فريق التدريب
- استعراض ومراجعة مواد الجلسة بناء على الدروس المستفادة والملاحظات من المتعلمين
- تقديم مداخلات لتقرير التدريب على النحو المطلوب

بصرف النظر عن تجاربهم السابقة، أو مستوى الخبرة، يجب على كل أعضاء فريق التدريب أن يعدوا لمهام التدريب المحددة بعناية، ويجب أن تكون التوقعات في هذا الشأن واضحة من المسؤول عن التدريب بشكل مباشر. إذا حضر المدربون في مرحلة متقدمة من التصميم، يجب إطلاعهم شفهيًا أو خطيًا على الجوانب المختلفة بما في ذلك، الملف التعريفي للمشاركين، وسياقهم، ونتائج تحديد الاحتياجات التدريبية، وأهداف الدورة وأهداف التعلم، والمحتوى الذي سيغطي، والمنهجيات التي ستستخدم. كما يجب توعيتهم بشأن قضايا معينة تتعلق بالسياق الثقافي. بالإضافة لذلك، يجب إحاطتهم بالأبعاد الجنسانية والمشاكل المتعلقة بإمكانية الوصول، إذا كان ذلك مطلوباً. كما يجب أيضاً توعية الخبراء الذين قد يشاركون في الدورة التدريبية بنفس المسائل.

د. المسائل التنظيمية

إن تنظيم دورة تدريبية مهمة معقدة. تتضمن النجاز سلسلة من الترتيبات اللوجستية والإدارية التي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار مجموعة واسعة من العوامل، بما في ذلك السياق الثقافي، والاعتبارات الجنسانية، واحترام إمكانية الوصول والشمولية⁹. وهو ما سيتم مناقشته في هذا القسم، الذي يركز على المشاركين، والميزانية، والاعتبارات الزمنية، والمكان، والمستندات، والمعدات والمواد، وكذلك المخاوف الخاصة بشأن الظروف الميدانية.

⁹ For detailed guidance on planning, organizing and delivering disability-inclusive training, refer to ESCAP, [Disability Inclusive Meetings: An Operational Guide](#), 2015, available online.

المشاركون

يجب تحديد المشاركين في أبكر وقت ممكن، لإتاحة الوقت الكافي لتحديد الاحتياجات التدريبية واتخاذ الترتيبات الإدارية: يجب وضع التوازن الجنساني والجغرافي في الاعتبار (إذا كان ذو صلة). يجب توفير المعلومات الأساسية للمشاركين مقدماً: كالمعلومات الموضوعية والإدارية بشأن الدورة، ومسودة البرنامج، وإذا كان ذلك ممكناً، مهام وقرارات ما قبل الدورة التدريبية.

فيما يتعلق بالمشاركين، قد تشمل القضايا التي ينبغي النظر:

- ترتيبات السفر، بما في ذلك الظروف الأمنية وتأشيرة الدخول (إذا كان ذلك مطلوباً)
- ترتيبات الإقامة (إذا كان ذلك مطلوباً)
- إمكانية الوصول ومتطلبات الإقامة المناسبة للأشخاص ذوي الإعاقة
- ترتيبات الوجبات (إذا كان المنظمين سيوفرون الوجبات و/أو وجبات خفيفة للاستراحات)

الميزانية

يجب وضع ميزانية بشأن تكاليف تنظيم الدورة التدريبية، وتأمين الأموال في الوقت المناسب. ينبغي أن يأخذ تقدير التكلفة التفصيلي في الاعتبار العناصر التالية:

- المدربين والخبراء: السفر، والإقامة والمكافآت كما هو مطلوب
- المشاركين: السفر والإقامة، إذا كان سيتم تغطية ذلك من قبل المنظمين
- المكان: تكلفة الإيجار، والغداء، واستراحات القهوة، والماء، إلخ.
- مستندات التدريب والمواد: الشراء و/أو الاستئجار، والترجمة
- معدات التدريب: ورق عرض، وكمبيوتر، وجهاز عرض، إلخ.
- المساعدة الإدارية
- المترجمين، والمترجمين الفوريين أو مترجمي لغة الإشارة، والمصورين، أو من يسجلون الملاحظات، على النحو المطلوب

الاعتبارات الزمنية

يتطلب تصميم، وإدارة، وتقديم دورة تدريبية قدراً كبيراً من التخطيط. وللاعتبارات الزمنية أهمية خاصة بالنسبة للمسائل التالية:

- تاريخ الدورة: يجب أن يتم تحديده قبل 2-3 أشهر على الأقل. قد تشمل العوامل التي يجب مراعاتها العطلات الوطنية/المحلية أو الدينية أو المدرسية، وساعات العمل والمناخ (إذا كان هذا مطلوباً).
- توفر فريق التدريب: يعتمد تاريخ الدورة أيضاً على مدى انشغال أعضاء فريق التدريب، لذلك يجب تأكيد مشاركتهم في التدريب في أقرب وقت ممكن.

- العقود: إذا كان سيتم تعيين مدربين أو خبراء، يجب تخصيص وقت كافٍ للتعاقد معهم بما يتماشى مع الإجراءات المؤسسية.
- السفر: يجب أن يبدأ التخطيط بشأن ترتيبات سفر المشاركين و/أو المدربين، إذا كان ذلك منطبقاً، منذ تحديد مواعيد الدورة.
- مستندات ومواد الدورة: يجب إتاحة الكثير من الوقت لإعداد مستندات ومواد الدورة التدريبية واستنساخها (انظر أدناه) وإعداد ملفات الدورة التدريبية و/أو قرص التخزين، ويلزم الكثير من الوقت بشكل خاص إذا كان من الضروري ترجمة المواد أو المستندات، وتحويلها إلى صيغ بديلة (مثل طريقة برايل، ونسخ بحروف كبيرة أو على أشرطة صوتية). أو التعليق.
- جمع الأموال: إذا كان تنظيم الدورة التدريبية يتطلب أموال غير متوفرة، يجب جمع الأموال مسبقاً.

المكان

- يجب أن تؤخذ المسائل التالية في الاعتبار عند اختيار مكان عقد الدورة التدريبية:
- الموقع، بما في ذلك سهولة الوصول إليه باستخدام المواصلات العامة. وقد يؤثر مدى توفر الانتقال الآمن من وإلى مكان انعقاد الدورة على مدى المشاركة فيها خاصة من قبل النساء. كما قد يكون توفر رعاية للأطفال في المبنى أو مكان قريب عاملاً مناسباً لبعض المشاركين. هناك سؤال آخر يستوجب النظر فيه هو إذا ما كان يجب عقد الدورة التدريبية داخل مبنى المنظمة أو خارجه، ففي حين أن عقد الدورة داخل مقر العمل يتميز بانخفاض التكلفة وسهولة الوصول إلا أن المشاركين قد يواجهوا صعوبة في التفرغ و"الابتعاد عن" واجباتهم والتركيز على الدورة التدريبية.
- المساحة الكافية لعمل وتحرك المدربين والمتعلمين (بما في ذلك إتاحة حرية الحركة لكلا الجانبين، والإرشاد، والكراسي المتحركة، ووسائل الحركة، إذا كان ذلك مطلوباً) وكذلك بالنسبة للأشخاص الآخرين حسب الحاجة (على سبيل المثال، ومترجمي لغة الإشارة و/أو المترجمين الفوريين).
- الاحتياجات المتعلقة بمعدات التدريب (مثل الكمبيوتر وجهاز العرض وما إلى ذلك).
- توفر غرف لاستخدامها في عمل مجموعات صغيرة.
- توفر مقاعد مريحة.
- توفر طاولات وكراسي يمكن نقلها بما يناسب استخدام التقنيات التدريبية المختلفة.
- درجة حرارة مريحة.
- الوصول إلى دورات مياه منفصلة للرجال والنساء أو على النحو المناسب ثقافياً.
- توفر نظام صوتي جيد.
- توفر إضاءة جيدة.
- توفر موقع مناسب لاستراحات الغداء والقهوة.

- الملاءمة من حيث النظر إلى الاحتياجات المحددة للمشاركين (مثلاً إمكانية الوصول، وتوفير غرف للصلاة أو للأمهات المرضعات، إلخ).
- يجب أن يفحص المسؤول عن التدريب/فريق التدريب المكان قبل اختياره للدورة، للتأكد من أنه يلبي الاحتياجات.

المستندات والمواد

وتتضمن مستندات ومواد الدورة التي يجب أن تحضر مسبقاً:

- استبيان طلب الالتحاق بالدورة: يتيح توزيع استبيان مفصل لطلب الالتحاق بالدورة الحصول على معلومات مفيدة لتقييم المتقدمين (إذا كان فريق التدريب سيختار المشاركين). ويمكن لهذا الاستبيان أيضاً أن يساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية لأنه يساعد على تطوير ملف تعريف دقيق للمتعلم ويوفر/يؤكد معلومات تتعلق بالسياق.
 - برنامج الدورة.
 - مذكرة معلومات حول الدورة: تتضمن بيانات أساسية عن الدورة (التواريخ والموقع ومعلومات الاتصال بالمنظمين) ونظرة عامة عن أهداف الدورة ومحتواها ومنهجيتها ومعايير اختيار المشاركين فيها. ويجب أن تتضمن هذه المذكرة كذلك أية تكاليف/مهام لما قبل الدورة.
 - مذكرة المعلومات الإدارية: تتضمن معلومات عن المسائل اللوجستية والإدارية مثل السفر والنقل المحلي والإقامة والظروف الصحية والأمنية والمرافق والخدمات المتوفرة في مكان الدورة (على سبيل المثال، توفر كرسي متحرك، أو وجود غرفة للصلاة، أو غرفة للأمهات المرضعات، أو توفر خدمات الاتصال بالإنترنت، إلخ).
 - مواد التدريب: ينبغي الانتهاء من تحضير التعليمات الخاصة بالأنشطة والعروض والكتيبات الأخرى قبل الدورة كي يتم إعادة نسخها للتوزيع.
 - ورقة الحضور اليومي: لتسجيل الحضور، قوائم بأسماء جميع المشاركين ومساحة لتوقيعهم.
 - شهادات مشاركة: يجب تحضيرها مبكراً بما يسمح باعتماد المسؤولين والحصول على توقيعاتهم في الوقت المناسب وعلى النحو المطلوب.
 - استمارات التقييم: استمارات تقييم يومية واستبيان التقييم الإجمالي في نهاية الدورة.
 - استمارات الموافقة: هذه الاستمارات ضرورية إذا كان يلزم أخذ موافقة المشاركين (على سبيل المثال إذا كان المنظمين يعتزمون نشر صور الدورة).
- ملاحظة:** يجب أن يأخذ المسؤول عن التدريب كل التدابير لضمان أن كل مستندات الدورة والمواد مصممة بحيث تصلح لاستخدامها من قبل جميع الأشخاص لأقصى حد ممكن دون الحاجة لتكييفها أو إعادة تصميمها على نحو متخصص، وفق ما توضح اتفاقية حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة.

المعدات والمواد

يجب على فريق التدريب أن يفكر مسبقاً في المعدات والمواد اللازمة للدورة التدريبية. إذا عقدت الدورة في مقر

المنظمة، فيجب إبلاغ الزملاء المسؤولين عن معدات تكنولوجيا المعلومات والمواد المكتبية بذلك؛ في حالة تنظيمها في مكان خارجي يجب طلب المعدات عند حجز هذا المكان. ويجب على فريق التدريب التحقق من المكان قبل بدء الدورة للتأكد من أن كل شيء في مكانه، وأن المعدات التقنية (كمبيوتر، وجهاز العرض، والاتصال بالإنترنت، إلخ) تعمل بشكل جيد وأن محتويات غرفة التدريب (الكراسي، والطاولات، إلخ). مرتبة بطريقة تتناسب مع احتياجات الدورة.

● المعدات

- ☐ حامل مع ورق عرض (عادة يخصص واحد منها لكل مجموعة عمل)
- ☐ سبورة بيضاء
- ☐ كمبيوتر (مع توفر الاتصال بالإنترنت، إذا لزم)
- ☐ جهاز عرض
- ☐ وحدات تخزين الكترونية نقالة
- ☐ شاشات
- ☐ الكابلات والمحولات
- ☐ الكاميرا (الصور و/أو الفيديوها) وحامل ثلاثي القوائم
- ☐ طابعات
- ☐ إمكانية الوصول إلى مكانية تصوير
- ☐ ميكروفون
- ☐ أجهزة صوتيات مساعدة

● المواد

- ☐ ورق عرض
- ☐ أقلام بألوان مختلفة لاستخدامها على ورق العرض أو السبورة
- ☐ صمغ ومسامير تثبيت الورق/دبابيس
- ☐ شريط شفاف و/أو شريط لاصق
- ☐ بطاقات لكتابة الأسماء
- ☐ ورق تدوين الملاحظات وبطاقات ملونة بأشكال مختلفة
- ☐ الدفاتر/ورق للكتابة

- أقلام
- ملفات
- خرامة ورق
- مقص
- دباسة

الأوضاع الميدانية

في حال عقد الدورة في ظروف ميدانية صعبة ويجب أن يكون فريق التدريب على دراية بذلك. وفي هذه الحالة يتمتع المدربون الذين يعملون بالفعل في هذه الظروف بميزة قياساً على المدربين الآخرين، يُعدُّ الاتصال المنتظم مع الزملاء أو الشركاء المحليين أمراً ضرورياً ويجب إجراء هذا الاتصال والمحافظة عليه خلال تخطيط الدورة التدريبية وتصميمها وتنفيذها.

- **التوقيت:** يجب أن يستند جدول الأعمال اليومي للدورة التدريبية إلى ساعات العمل المعتادة للمشاركين ويجب تحديد مواعيد استراحات الغداء والقهوة في أوقات مناسبة ثقافياً.
- **المكان والمرافق:** على الرغم من أن قاعات التدريب المخصصة هي أماكن مناسبة للدورة التدريبية، إلا أنها قد لا تكون متوفرة وفي هذه الحالة يتم استخدام المواقع الأخرى المتاحة وعلى المدربين إجراء ما يلزم من تعديلات. على سبيل المثال، يجب أن يكون المدربون مستعدون لتعديل التوقيت اليومي إذا كانت الدورة ستعقد في الهواء الطلق أو إذا لم يكن تكييف الهواء متاحاً وأصبحت درجات الحرارة عاملاً مؤثراً على المشاركين.
- **المعدات والمواد:** إذا ما كان من المحتمل أن تحدث ظروف مثل انقطاع التيار الكهربائي، وصعوبة في الاتصال بالإنترنت، فيجب على فريق التدريب التخطيط وفقاً لذلك والاستعداد لاستخدام ورق العرض بدلاً من شرائح الكمبيوتر، أو جلب نسخ ورقية كافية من الشرائح لتوزيعها. وإذا كانت الدورة التدريبية ستعقد في مكان نائي قد لا تتوفر فيه معدات، يجب نسخ من كل مستندات الدورة مسبقاً قبل الانتقال إلى مكان عقد الدورة.
- **الظروف الأمنية:** يجب على المسؤول عن التدريب التحقق من الوضع الأمني لموقع التدريب وإبلاغ المدربين والمشاركين بأي مخاوف محتملة. ومن الضروري التنسيق مع موظفي الأمن في المنظمات المعنية بهذا الشأن.
- **لغة الدورة:** قد يلزم توفير ترجمة فورية إذا كان أعضاء الفريق لا يتحدثون نفس لغة المشاركين؛ وإذا لم يكن ذلك ممكناً، ينبغي أن يكون المدربين مستعدين للاعتماد على الترجمة الشفوية المتتالية وهو ما يستهلك نصف الوقت المخصص للتدريب مما يتطلب إجراء تعديلات جوهرية في برنامج الدورة التدريبية.

- **الاعتبارات الثقافية:** يجب أن يكون المدربون على دراية تامة بالسياق الثقافي الذي ستنظم فيه الدورة التدريبية. على سبيل المثال، يجب مراعاة الاعتبارات الثقافية والجنسانية في اختيار أنشطة كسر الجليد وأنشطة المجموعات.
- **السياسة المحلية:** يجب أن يكون المدربون أيضاً على دراية بأي قضايا سياسية قد تكون سبباً للنزاع بين المشاركين وأن يكونوا مستعدين لمعالجة المواقف ذات الصلة.
- **الجمهور المختلط:** في سيناريو مثالي يكون لدى المشاركين في الدورة التدريبية مستوى مشابه من الإلمام بالقراءة والكتابة وإتقان اللغة والمعرفة بحقوق الإنسان والخلفيات المهنية، لكن بالطبع ليس هذا هو الحال دائماً في الممارسة العملية. ولذلك ينبغي أن يكون المدربين على استعداد للتعامل مع الخلفيات والمستويات المختلفة من خلال العمل في مجموعات صغيرة واستخدام استراتيجيات أخرى.
- **خطة بديلة:** يجب أن يسعى المدربون وأن يكونوا دائماً مستعدين - وأن يخططوا مسبقاً - للغير متوقع! كلما استخدم المدربون منهجية سليمة في التخطيط والتصميم للدورة، كلما كان ذلك أفضل ليكونوا قادرين على معالجة أي مشاكل قد تنشأ.

مرحلة تقديم التدريب

يقدم هذا الفصل إرشادات حول التيسير المهني أثناء الدورة التدريبية والتقييم خلال مرحلة التقديم.

أ. التيسير المهني

طوال الدورة، يوجد اتصال مباشر ومنتظم بين المدربين والمتدربين وما بين المتدربين أنفسهم. يمكن للمناخ المقدم من قبل المدربين والبيئة الذي يطورها فريق العمل ويحافظ عليها أثناء التدريب، أن تساهم بشكل إيجابي فعال في عملية التعلم.

1. اكتساب ثقة المشاركين والمحافظة عليها

- **كن قدوة.** كمدرّب، أنت توجه عملية التعلم. يمنحك المشاركون الثقة للقيام بهذا الدور ولكنهم قد يسحبوا هذه الثقة منك إن لم تكن أفعالك تعكس ما تدعو له (على سبيل المثال لا تطلب من المشاركين وتوقع منهم أن يقدر آراء بعضهم البعض إذا لم تكن أنت تقدر حقاً مساهماتهم...).
- **استعد جيداً.** سوف يشعر المشاركون إذا كان المدرب مختصاً وملتزماً بتسهيل تعلمهم أم لا. وسيكونون قادرين على قياس مقدار الاستعداد الذي وضعه المدرب في مرحلة التخطيط والتصميم: كلما بذل المدرب جهوداً أكبر للتعرف على المشاركين بما في ذلك ما يتعلق بالخصوصيات الثقافية والمحلية، كلما كانت قدرتهم أفضل لتصميم وتقديم تدريب يلبي احتياجات وتوقعات المشاركين.
- **كن صادقاً.** مصداقية المدرب - على سبيل المثال، بشأن يعرفه وما لا يعرفه - تساهم في قطع شوط كبير في بناء الثقة. سيفضل المشاركون دائماً الإجابة المباشرة والصادقة (على سبيل المثال يمكنك الإجابة ب: لست متأكد من هذا، سأبحث فيه وأعود إليك غداً) بدلاً من محاولة الرد بإجابة مبهمّة.

2. تعزيز بيئة تعليمية محترمة

- **عامل الجميع باحترام**، قدر واعترف بمساهمة كل مشارك، وبقدرة الجميع في تحقيق أهداف التعلم الخاصة بالدورة. إذا جعل المدربون المشاركون يشعرون بعدم الارتياح أو شعروا بأنهم غير مبالين بمشاعرهم، ستلاحظ المجموعة ذلك وقد تسحب دعمها من التدريب.
- **عالج أو تعامل مع السلوك غير المناسب**، قم بذلك حيثما أمكن بدعم من المجموعة. يجب معالجة التعليقات التمييزية، أو غير المتسامحة، أو العنصرية، أو التحيزات الجنسية بشكل متنسق ومناسب. وينطوي هذا على الالتزام بالهدوء والاستجابة بلباقة مباشرة وموضوعية، اعتماداً على مبادئ حقوق الإنسان.

3. تعزيز المشاركة المتساوية

- **اضمن المشاركة على قدم المساواة**. يجب على المدربين النظر في مسألة المشاركة المتساوية في الدورة التدريبية من قبل أولئك الذين قد يتعرضون عادة للتمييز المجتمعي. على سبيل المثال، سيكون من الصعب تحقيق أهداف التعلم المتصلة بعدم التمييز إذا كانت المشاركة في الدورة لا تشمل المجموعات المختلفة في المجتمع.
- **اشرك المشاركين في العملية التدريبية**. على سبيل المثال، اشرك المشاركين في وضع القواعد الأساسية، وقم بمراجعة أهداف التعلم المحددة للدورة واعتمدها معهم. إذا كانت توقعات بعض المشاركين (كما تم التعبير عنها في تحديد الاحتياجات التدريبية) لن تتحقق، وضح ذلك. قم بوضع غايات وأهداف الجلسات على أوراق عرض كبيرة على الحائط بحيث يمكن الإشارة إليها خلال الدورة. راجع أهداف التعلم في نهاية الدورة وراجع مع المشاركين ما إذا كانت تحققت أم لا.
- **استخلص المحتوى من المشاركين**. ابدأ بالاطلاع على معرفة وتجارب المشاركين؛ استخدم تقنيات لاستخلاص المعلومات منهم. أسأل أسئلة لتحفيز تفكيرهم وتحفيز النقاش فيما بينهم. شجع المشاركين بالبناء على تعليقات بعضهم البعض؛ بدلاً من الإجابة، يمكنك أيضاً أن ترد سؤال ما إلى المشاركين ليقدموا الإجابة عليه.
- **يسر مشاركة المشاركين الهادئين**. اكتشف لماذا يشارك البعض بشكل أقل (حواجز اللغة؟ الخجل؟ الشعور بأنهم أقل تأهيلاً من الآخرين؟). تشمل استراتيجيات تشجيع مشاركة هؤلاء عمل مجموعات صغيرة، وهي عادة ما تكون أقل تهيباً، أو القيام بدعوة المشاركين للتعبير عن أفكارهم، إما مباشرة عن طريق التساؤل عن ما إذا كان لديهم أي شيء يضيفونه، أو بشكل غير مباشر عن طريق الطلب من المشاركين "هل يمكننا أن نسمع من شخص لم يتحدث بعد؟ يمكنك أيضاً جلب المشاركين الهادئين إلى المشاركة عن طريق استخدام لغة الجسد (الاقتراب منهم أو الاتصال بالعين)، أو طرح أسئلة مباشرة عليهم، مع مراعاة عدم ازعاجهم في نهاية المطاف.
- **أدر المشاركين المهيمنين**. لا تدع المشارك المهيمن الذي يقدم إجابة أو مداخلة مظلومة أن يسيطر على المناقشة أو يمنع الآخرين من التحدث. على سبيل المثال، يمكنك تجنب الاتصال بهم بالعين، أو أن تعيد توجيه المحادثة إلى مشارك أو موضوع آخر. إذا لزم الأمر، قم بعرض القضية على المجموعة، على سبيل المثال

من خلال إعادة التذكير ببرامج الدورة أو القواعد الأساسية المتفق عليها مسبقاً. تأكد من أن كل من النساء والرجال يمكن أن يساهموا بشكل كبير في المناقشات. إذا لم تنجح، فلا داعي للتصرف بدفاعية، بل عليك مواجهة المشاركين المهيمنين، سواء خلال فترة استراحة، أو كحل أخير خلال الجلسة التدريبية، وحاول أن تحصل على دعم المجموعة. لا تتردد في أخذ استراحة إذا أصبحت المناقشة حامية للغاية.

- **أتح المجال أمام وجهات النظر/ الآراء المتباينة.** قد تكون المجموعات بطبيعتها غير متجانسة: استخدم التنوع في المجموعة لصالح التدريب. يمكنك تقديم مستوى منخفض من المنافسة بين المشاركين/مجموعات العمل، ولكن قبل كل شيء اغرس التعاون فيما بينهم.

4. التوجيه والتجميع

- **سيطر ولكن لا تتحكم.** تأكد من أن أدوار جميع المشاركين والمدرسين واضحة ومتفق عليها ("من يكون من" و "من المسؤول عن ماذا"). اجعل المناقشة مركزة وتقدم نحو الهدف/الأهداف المعلنة: كن مرناً ومستعداً للتكيف مع احتياجات المجموعة واهتماماتها، مع عدم السماح للمناقشة بالانجراف بعيداً عن موضوع الجلسة (يمكنك استخدام تقنية "موقف السيارات" - أي تخصيص ورقة عرض أو سبورة ليكتب عليها ما يطرح من نقاط لا تتعلق بشكل مباشر بالجلسة المعنية، ليتم التعامل معها لاحقاً). كن حازماً فيما يتعلق بإدارة الجلسة، وفي نفس الوقت احرص على ألا تؤثر على نتائج عمل المجموعات. كن محايد وموضوعي، وابق متفتح واستمع، وساعد المجموعة على الدخول في حوار ووجه الحوار إلى الاستنتاجات ذات الصلة. استخدم الأسئلة والاقتراحات (قل "اقترح" بدلاً من "ما يجب عليك فعله هو...").

- **لا تتحدى المشاركين، ولكن عالج المسألة.** يجب أن يحفز المدرب المشاركين على التفكير النقدي بشأن المسائل المطروحة، على سبيل المثال عن طريق طرح الأسئلة المناسبة، أو دعوة المشاركين الآخرين لتقديم مساهمتهم، أو تقديم معلومات إضافية من مصادر موثوقة أو رسمية. كما أن على المدرب تجنب الانتقاد أو الإدلاء بتعليقات شخصية، وأن يركز تعليقه على الحقائق والأرقام.

- **اعترف بمساهمات المشاركين.** قم بالإشارة إلى مساهمات المشاركين وإلى نتائج الأنشطة التشاركية. اعترف بالجميع - على سبيل المثال، اشكر جميع المشاركين على تعليقاتهم وأسئلتهم، بدلاً من التعليق على مشارك واحد، بالإشارة على سبيل المثال إلى أنه قد طرح "سؤال جيد جداً" فذلك قد يثير التساؤل "ماذا عن الأسئلة الأخرى؟"

- **وثق ولخص المساهمات بصرياً.** حيثما أمكن، قم بتوثيق المناقشات على أوراق عرض، وإصاقها على جدران غرفة التدريب؛ ويمكنك الرجوع إليها لتذكير المشاركين بما تعلموه أو انجزوه، بما في ذلك أي قرارات أساسية أو إجراءات متبعة تم الاتفاق عليها.

- **شجع الابتكار والتفكير الإبداعي.** تحدى المشاركين وقدهم خارج منطقة الراحة الخاصة بهم - حيث يطلق نجاحك في ذلك العنان للإبداع.

- **قم بإدارة الوقت.** وضح وقت بداية ونهاية كل جلسة واحترم ذلك قدر الإمكان. ابدأ في الوقت المحدد واشكر الأشخاص على الالتزام بالمواعيد. شجع المجموعات على إكمال مهامهم/تكاليفهم في الوقت المحدد. حدد مواعيد واقعية لجلساتك.

5. رصد ديناميكيات المجموعة

- **مراقبة وفهم سلوك المشاركين وديناميكيات المجموعة.** يجب على المدرب إذا بدا أن المشاركين لا يعملون معاً بشكل جيد، أن يعدل في النشاط أو في كيفية تطبيق الاستراتيجيات المعنية لتحسين ديناميكيات التعاون بين المشاركين. قد يشمل ذلك معالجة السلوك التخريبي وإدارته، أو تذكير المشاركين بأن التوتر - إلى حد ما - يعد عادة جزءاً من العمل مع الآخرين والسعي لتحقيق الأهداف. ومن المفيد أن يكون لديك عدد قليل من المنشطات الجاهزة لتخفيف أي توتر.
- **احتفظ بالطاقة مرتفعة، اجعل المشاركين نشطين:** بما في ذلك اختيار الأنشطة التدريبية التي تتطلب منهم الوقوف والتحرك. لتكن جاهزاً أيضاً لتطبيق عدد من المنشطات في حالة انخفاض مستوى الطاقة لديهم.

الصندوق رقم 9 – مراعاة الاعتبارات الجنسية في التدريب

يجب أن يراعي التدريب في مجال حقوق الإنسان الاعتبارات الجنسية وأن يدمج منظور جنساني. وينبغي أن يعكس التدريب فهم للعلاقات الجنسية القائمة وأن يعالج عقبات المشاركة الفاعلة من قبل النساء والأقليات الجنسية. وتساهم قائمة التدقيق التالية في دمج المنظور الجنساني خلال تصميم وتقديم التدريب.

- **معالجة احتياجات التعلم وخبرات كل فرد.** قد تكون الاحتياجات والاهتمامات التعليمية للأفراد مختلفة بسبب اختلاف الأدوار بين الجنسين؛ ويجب أن يكون المدرب على دراية بهذه الاختلافات، وأن يدمج المنظور الجنساني في كل من محتوى الدورة التدريبية ومنهجيتها. على سبيل المثال، تقديم أمثلة على تجارب النساء والرجال، أو تطوير دراسات الحالة ذات الصلة بذلك أو إجراء مناقشات صريحة حول قضايا جنسانية محددة تهم المجموعة.

- **تشجيع بيئة تعليمية تشعر فيها النساء والأقليات الجنسية بالأمان والاحترام والتشجيع على تبادل آرائهم وتجاربهم.** قد تكون النساء والأشخاص المنتمين إلى أقليات جنسانية في سياقات معينة، حتى في إطار مجموعة من المهنيين أو الأكاديميين، أقل ميلاً للتعبير عن آرائهم أو تبادل خبراتهم أو طرح الأسئلة. ويجب على المدرب التأكد من إتاحة المجال أمام كل مشارك للمشاركة بفعالية، على سبيل المثال عن طريق معالجة الموضوعات التي تتمتع النساء فيها بمزيد من الخبرة أو المعرفة، أو عن طريق أن يطلب مباشرة من المشاركين من الأقليات الجنسية مشاركة خبراتهم مع المجموعة حسب الاقتضاء.

- **كن على علم بديناميكيات نوع الجنس وعلاقات القوة و/أو أي تحيزات موجودة داخل المجموعة.** تأكد من معالجة الاختلالات المحتملة. على سبيل المثال، اطلب بشكل صريح مشاركة الجميع على قدم المساواة في انجاز مهام الدورة التدريبية (تقديم التقارير من قبل مجموعات العمل، وتدوين الملاحظات، وحفظ الوقت، إلخ) وتأكد من تنفيذ ذلك.
- **اجعل الجداول الزمنية للدورة التدريبية وترتيباتها مرنة بما يكفي لتناسب مشاركة النساء.** على سبيل المثال، انتبه إلى أن تمديد جلسة بعد الظهر بعد الموعد المحدد قد يكون له عواقب على النساء ذوات المسؤوليات العائلية. ضع أيضاً بعين الاعتبار أنه قد يكون من بين النساء المشاركات من يحتجن إلى أخذ استراحات للرضاعة الطبيعية.
- **استخدام لغة وأساليب شاملة للجنسين أثناء التدريب.** على سبيل المثال، يجب أن تعكس الصور والرسوم التوضيحية المستخدمة أثناء الدورة التدريبية تمثيل متوازن. استخدم أمثلة تُقدم النساء والأقليات الجنسية كفاعلين، وتجنب تصويرهم فقط كضحايا.

ب. التقييم خلال التقديم

تمشياً مع ممارسة التقييم المستمر طوال دورة التدريب، نعرض فيما يلي التقييم التكويني أثناء تقديم الدورة التدريبية والتقييم الإجمالي في نهايتها.

يتم **التقييم التكويني** أثناء الدورة التدريبية وعادة ما يتم بشكل يومي. مما يسمح لفريق التدريب بالقيام بمراجعة يومية وإجراء تعديلات في اللحظة الأخيرة بناءً على ما تم مواجهته أثناء التنفيذ. على سبيل المثال، إذا أصبح واضحاً في اليوم الأول أن المجموعة تحتاج إلى مزيد من الوقت لاستكمال الأنشطة بسبب مشكلات الاتصال، فيمكن التفكير في إلغاء بعض الأنشطة أو دمجها وزيادة الوقت المخصص لأنشطة الأخرى. إن تقديم المتعلمين **لملاحظاتكم اليومية** في نهاية كل يوم هي إحدى طرق قياس ردود أفعالهم تجاه الدورة التدريبية؛ وفي اليوم التالي، في إطار الجزء الخاص بـ "مراجعة ما انجز في اليوم السابق"، يمكن أن يقوم أحد أعضاء فريق التدريب بعرض تلك الملاحظات، وبعد ذلك يقوم متدرب أو اثنين (من تطوعوا مسبقاً للقيام بذلك) بتقديم موجز عن محتوى اليوم السابق في مدة لا تتجاوز 10 دقائق، معتمدين في تقديمهم على تقنيات تشاركية. توفر **الملاحظات المستمرة** للمشاركين والمقابلات غير الرسمية أثناء فترات الراحة معلومات تخدم التقييم التكويني. ويمكن لفريق العمل أن يجتمع خلال فترة الراحة لمناقشة المعلومات التي تم جمعها وأي تبعات لها وما قد يحدث من تغيير بشأن البرنامج أو المنهجية، كما يعقد اجتماع في نهاية اليوم للوقوف على الملاحظات اليومية. يُعد الانخراط في التقييم التكويني أثناء تقديم التدريب ذو أهمية خاصة لأنه يستند إلى تجارب المتعلمين ويحترم ويستجيب لاحتياجاتهم. كما يساهم أيضاً في التقييم الإجمالي الذي يجري في نهاية الدورة التدريبية، إذ يمدنا التقييم التكويني بمعلومات بشأن فعالية تصميم التدريب، وعن المتعلمين، وهي معلومات يمكن بتتبعها عبر الوقت إثبات حدوث تغييرات.

يهدف **التقييم الإجمالي في نهاية الدورة التدريبية** لتقييم فعاليتها العامة ومعرفة ما إذا كانت استراتيجية التعلم، والمنهج، والأساليب، والمواد قد حققت غايات وأهداف التعلم أم لا. وهذا التقييم ضروري لإجراء التحليلات التالية:

- تقييم رد فعل المتعلمين والتعلم (انظر نموذج المجالات الأربعة لكيركباتريك، الفصل الأول)
- مقارنة النتائج المستهدفة بالنتائج الفعلية
- تحديد مجالات التطوير (خاصة إذا كان من الوارد تكرار الدورة التدريبية)
- الوقوف على ما إذا كانت الدورة التدريبية قد عاجلت أم لا الفجوة أو المشكلة الأصلية التي حددها تحديد الاحتياجات التدريبية
- تحديد التغييرات قصيرة المدى المرتبطة بالدورة التدريبية
- تأسيس المساءلة أمام أصحاب المصلحة والمناخين

يتطلب إجراء هذا التقييم استخدام مجموعة من الأدوات. وعلى الرغم من أن استبيان نهاية الدورة يمثل أداة مهمة للغاية للحصول على ملاحظات المتعلمين حول جميع جوانبها، بما في ذلك تقييمهم الخاص لتعلمهم والعوامل التي أثرت عليه، إلا أنه لا يكفي وحده. بل ينبغي استكمالها، على سبيل المثال، باستخلاص معلومات في نهاية التدريب من قبل فريق التدريب؛ وتقييم مدى جودة الأعمال التي أنجزها المتعلمون أثناء الدورة (التقارير، الرسوم البيانية، الملخصات، إلخ.)، بما في ذلك خطط العمل التي أقرها المتعلمون لوضع تعلمهم موضع التطبيق؛ ومقابلات غير رسمية مع المدربين والمدرسين والأشخاص ذوي الخبرة؛ ونتائج الأنشطة مثل دراسات الحالة ولعب الأدوار، إلخ.

للحصول على إرشادات بشأن تحليل البيانات في سياق التقييم التكويني أثناء التدريب والتقييم الإجمالي في نهاية التدريب، ومزيد من التفاصيل حول ذلك، يرجى الرجوع إلى الفصل 2، الخطوة 4 (الأجزاء 1.4 إلى 7.4) من دليل "تقييم أنشطة التدريب في مجال حقوق الإنسان: دليل للمعلمين في مجال الإنسان".

يتضمن هذا الدليل نموذج لاستبيان تقييم في نهاية الدورة (الفصل السادس - هـ). وتوجد أمثلة أخرى من الأدوات لكل من التقييم التكويني ووقت تنظيم وتقديم التدريب والتقييم الإجمالي في نهاية التدريب - مثل أنشطة تقديم الملاحظات اليومية وتوجيهات لعقد اجتماعات مع المدربين لاستخلاص الملاحظات، ونموذج لخطة عمل المتعلم، ونموذج للمقابلة مع المتعلمين، وما إلى ذلك - في الفصل 4، الخطوة 4 من دليل "تقييم أنشطة التدريب في مجال حقوق الإنسان: دليل للمعلمين في مجال الإنسان".

مرحلة متابعة ما بعد تقديم التدريب

كما يبدأ عمل المسؤول عن التدريب قبل مرحلة تقديم الدورة التدريبية بفترة طويلة، فإن عمله يستمر أيضاً لفترة طويلة بعد انتهائها. يناقش هذا الفصل إعداد تقرير التدريب، وأنشطة المتابعة، والإرشادات المنهجية لتقييم تأثير التدريب.

أ. تقرير التدريب

يوثق تقرير التدريب الجوانب الرئيسية للدورة التدريبية، والمنهجية التي استخدمت فيها، ونتائجها المتوقعة على المدى القصير. قد يخدم تقرير التدريب أغراض متعددة، مثلاً، مشاركة المعلومات داخلياً وخارجياً (مع المشاركين، وأصحاب المصلحة، والمناخين إلخ). كما يمكن أن يساهم في إثراء الدورات المستقبلية. ومن المستحسن صياغة التقرير بعد فترة قصيرة من تقديم الدورة التدريبية حيث يسهل تذكر الانطباعات بشأنها.

يشكل تحليل نتائج كل التقييمات التي أجراها فريق التدريب أثناء تقديم الدورة التدريبية (الملاحظات اليومية، واستخلاص المعلومات واستبيان نهاية التدريب، إلخ)¹⁰ مصدر مهم للمعلومات التي يُعتمد عليها في إعداد تقرير التدريب. يُمكن هذا التحليل فريق التدريب من تقييم مدى تحقق أهداف التعلم، وقياس ردود أفعال المشاركين، كما يتيح فرصة لا تقدر بثمن لتسجيل الممارسات الجيدة والدروس المستفادة، خاصة من وجهة نظر المتدربين. بدلاً من سرد كل جلسة بالتفصيل، يجب أن يكون تقرير التدريب مختصراً، وأن يركز على الجوانب التالية:

- **المقدمة:** خلفية عن الدورة التدريبية، بما في ذلك معلومات عن نتائج تحديد الاحتياجات التدريبية.
- **الأهداف:** غايات وأهداف التعلم الخاصة بالدورة التدريبية.
- **المتدربين:** وصف عام للملفات الشخصية للمشاركين، مصنفة حسب الجنس، وأيضاً المعايير التي اعتمدت

¹⁰ يقدم الجزء الثاني، الخطوة رقم 5 من دليل "تقييم أنشطة التدريب في مجال حقوق الإنسان: دليل للمعلمين في مجال حقوق الإنسان"، إرشادات بشأن كتابة تقرير بشأن تقييم التدريب، وهي إرشادات يمكن الاستفادة منها في إعداد تقرير بشأن التدريب.

في اختيارهم (إذا كان ذلك منطبقاً). يمكن أن يوفر هذا القسم أيضاً تفاصيل عن المشاركين حسب المنطقة، أو الدولة، أو المنظمة إلخ. يمكن إدراج قائمة بالمندربين كمرفق للتقرير.

- **فريق التدريب:** أعضاء فريق التدريب والخبراء.
- **البرنامج:** نظرة عامة عن المحتوى الذي تمت تغطيته في الدورة (يمكن إدراج برنامج الدورة كمرفق للتقرير).
- **المنهجية:** وصف عن المنهجية المستخدمة في التدريب.
- **التقييم:** وصف لكيفية دمج التقييم في الدورة التدريبية أثناء مراحل التخطيط والتصميم والتقديم ومخطط المتابعة الخاص بها.
- **التعليقات الخاصة بكل جلسة:** مختصر موجز عن كل جلسة، بما في ذلك، ردود فعل المشاركين بشأنها.
- **الممارسات الجيدة والدروس المستفادة:** تقييم أعضاء فريق التدريب، اعتماداً على تعليقات المتدربين بشأن جوانب الدورة التي تمت بشكل جيد، ولماذا، وبشأن الجوانب التي تحتاج إلى تحسين.
- **صور للدورة،** يتم الحصول على موافقة مسبقة قبل التقاطها، ويمكن إضافتها للتقرير لتوفير سرد بصري.

ب. أنشطة المتابعة¹¹

تعد المتابعة المنهجية للدورة بعداً مهماً من أبعاد التدريب الفعال، ويمكن بالفعل تحديد أنشطة المتابعة التي يمكن أن تعزز ما تم تحديده خلال مرحلة تصميم التدريب من أهداف.

من المهم جداً أن يظل المسؤول عن التدريب على اتصال دائم مع المتعلمين بعد الدورة التدريبية، وأن يقدم لهم مساعدة مستمرة من خلال مشاركة المواد وتقديم المشورة وإمدادهم بمعلومات تمكنهم من التواصل مع آخرين يمكنهم مساعدتهم. وتحقيقاً لهذه الغاية، ينبغي عليه أو عليها الاستمرار في جمع المعلومات حول العوامل الخاصة ببيئة المتدربين التي تؤثر عليهم بحيث يمكنه أو يمكنها تقديم الدعم المناسب للمتابعة. على المدى القصير، يمكن للمسؤول عن التدريب توزيع التقرير (أو تقرير التقييم) الخاص بالتدريب، والذي يمكن استخدامه لتحفيز المناقشة حول كيفية قيام المشاركين بوضع ما تعلموه أثناء التدريب موضع التطبيق.

قد يرغب المسؤول عن التدريب أيضاً في إنشاء وتنسيق عمل جماعة تعنى بوضع ما تضمنه التدريب موضع التطبيق أو نشره إخبارية أو قائمة تواصل الكترونية أو موقع ويب أو موقع جماعي للتواصل عبر الإنترنت، أو تنظيم سلسلة من الجلسات لبحث كيفية التعامل مع المشكلات ذات الصلة، حيث يمكن للمشاركين تبادل قصص النجاح والمواد، والتعلم من تجارب بعضهم البعض. وطرح الأفكار حول كيفية مواجهة التحديات المختلفة التي حددتها المجموعة. كلما أمكن، يجب على المسؤول عن التدريب القيام بزيارات ميدانية للاضطلاع على أداء المتدربين "في أثناء عملهم" والتحدث مع أقرانهم ومسؤوليهم.

¹¹ This section also draws on Module 6, Reference sheets 22 and 23 of Equitas' Training of Trainers - Designing and delivering effective human rights education, available online.

يمكن لإجراء استبيان متابعة بعد 3 إلى 6 أشهر من التدريب ومرة أخرى بعد 12 إلى 24 شهراً (على سبيل المثال، بشأن نقل المعرفة والتأثير) أن يساعد المسؤول عن التدريب في معرفة مدى تطبيق المتدربين لمعرفتهم والمهارات الجديدة، التي اكتسبوها أثناء التدريب، في عملهم، ومعرفة مدى استخدامهم للمواد المقدمة خلال التدريب. واستناداً إلى نتائج استبيان المتابعة، يمكن للمسؤول عن التدريب النظر في تصميم برنامج تدريبي للمتابعة لمواصلة عملية التعلم، و/أو لتعديل المواد التدريبية وإعادة توزيعها على المشاركين، لا سيما إذا كشف استبيان المتابعة أن المشاركين لا يستخدمون المواد التي وزعت خلال التدريب في شكلها الحالي.

بدلاً من إجراء دورة تدريبية أخرى على مدى فترة قصيرة، قد يفكر المسؤول عن التدريب تمديد الفترة الإجمالية التي تعقد خلالها الجلسات التدريبية، بحيث يتوفر للمشاركين الوقت لتطبيق المهارات الجديدة تدريجياً.

ج. نقل المعرفة والتأثير

يستمر التقييم بعد الدورة من خلال تقييم نقل المعرفة والتأثير، وتماشياً مع نموذج التقييم السابق الإشارة إليه "نموذج المجالات الأربعة لكيركباتريك"، يشير **نقل المعرفة** إلى التحسن في سلوك المتدربين وقدراتهم وتنفيذهم/تطبيقهم ما تعلموه في الدورة في سياق عملهم (على سبيل المثال، هل كانوا قادرين على تطبيقه في عملهم؟) يشير **التأثير** إلى آثار التعلم على البيئة الأوسع (على سبيل المثال، هل ساهم المتعلمون، نتيجة للدورة التدريبية، في أي تغييرات في مجتمعاتهم؟).

يتم إجراء هذه التقييمات على فترات زمنية محددة مسبقاً بعد إجراء دورة تدريبية (عادة بعد 3 إلى 6 أشهر، ثم مرة أخرى بعد 12 إلى 24 شهراً)، وتهدف هذه التقييمات إلى تقييم نتائج الدورة التدريبية أو التغييرات التي ساهمت في إحداثها على المدى المتوسط والطويل، وقد تتضمن هذه التقييمات:

- جمع البيانات عن التغييرات في سلوك المتدربين على المدى المتوسط والطويل
- معرفة ما إذا كانت الدورة التدريبية قد عاجلت الفجوة أو المشكلة الأصلية المحددة في تحديد الاحتياجات التدريبية أم لا
- تحديد كيف تم نقل التعلم إلى المجموعات أو المنظمات أو المجتمعات
- تحديد الدروس المستفادة ووضع توصيات تهدف إلى إثراء المشاريع المستقبلية
- تتبع البيانات بشأن التأثير الإيجابي للدورة التدريبية
- إرساء مبدأ المساءلة أمام أصحاب المصلحة والمناخين

كما تم التأكيد عليه سابقاً من خلال "مقاربة الأنظمة" التي تمت مناقشتها في **الفصل الثاني** من هذا الدليل، فإن التغيير الاجتماعي يتأثر بالعديد من العوامل والتدخلات المختلفة؛ ويمكن التحدي الذي يواجه هذه التقييمات في تحديد التغييرات التي يمكن ربطها بشكل منطقي بالدورة التدريبية.

يمكن جمع المعلومات حول نقل المعرفة والتأثير من عدة مصادر، تتصل جميعها بالمتعلمين الأفراد. والمصادر الأكثر شيوعاً لجمع معلومات بشأن نقل المعرفة والتأثير هي:

- **المتعلمون:** فهم المصدر الرئيسي للمعلومات حول نقل المعرفة والتأثير. ومن المصادر أيضاً الآخرون الذين قد يكون لهم منظور مفيد: كالمجموعات، والمنظمات، والأقران، والزملاء، والمشرفين، وأصحاب العمل، وأعضاء المجتمع الذين لديهم اتصال مع المتعلمين.

- **أعمال/أنشطة المتعلمين:** المعلومات التي يتم الوقوف عليها من خلال الأعمال والأنشطة التي قام بها المتعلمون خلال الفترة التالية للدورة التدريبية هي مصدر غني للبيانات بشأن نقل المعرفة والتأثير. على سبيل المثال، قد يمكن الوقوف على مدى تأثير الدورة التدريبية التي تلقاها المتعلمون من خلال مراجعة التجارب أو المشاريع أو المناقشات أو التدريبات أو مبادرات المناصرة أو المواد أو المنشورات أو الرسائل الإخبارية أو التغييرات ذات الصلة.

- **المستفيدون من حقوق الإنسان ومن أنشطة تدريب المتعلمين في مجال حقوق الإنسان:** يمكن أن توفر المعلومات التي يتم جمعها من الأفراد والجماعات والمنظمات والمجتمعات التي استفادت من الأنشطة التي قام بها المتعلمون بعد الدورة التدريبية بيانات مباشرة عن النتائج الفعلية. وبخلاف الحصول على هذه المعلومات عبر الاتصال المباشر مع أصحاب المصلحة الرئيسيين، يمكن أيضاً العثور على معلومات بهذا الخصوص ضمن تقارير أداء المنظمة أو وسائل الإعلام أو تقارير مختلف أصحاب المصلحة بشأن حقوق الإنسان.

- **المعلومات التي تم جمعها مع مرور الوقت:** يمكن أن تقدم المعلومات التي تم جمعها عن المتعلمين قبل وأثناء وبعد الدورة التدريبية نظرة ثاقبة حول كيفية تطوّرهم وكيف ساهمت أفعالهم في إحداث تغييرات في المجتمع الأوسع.

يتم توفير إرشادات حول تحليل البيانات في سياق عمليات نقل المعرفة والتأثير، ومزيد من التفاصيل حول هذه العمليات، في الفصل 2، الخطوة 4، (الأجزاء 8.4 إلى 14.4) من دليل "تقييم أنشطة التدريب في مجال حقوق الإنسان: دليل للمعلمين في مجال الإنسان".

يتضمن هذا الدليل نموذجاً لـ استبيان المتابعة (الفصل السادس (و)). ويمكن العثور على أمثلة أخرى من الأدوات التي يمكن استخدامها لتقييم نقل المعرفة والتأثير – بما في ذلك جدول لاجتماع المجموعة المركزة، واستبيانات المتابعة الأخرى، ونموذج لجمع قصص التأثير، وما إلى ذلك، في الفصل 4، الخطوة 5 من دليل "تقييم أنشطة التدريب في مجال حقوق الإنسان: دليل للمعلمين في مجال الإنسان".

أدوات مساعدة للقيام بتدريب في مجال حقوق الإنسان

تكمل الأدوات الواردة في هذا الفصل أدوات التقييم والآليات العديدة الأخرى الواردة في دليل "تقييم أنشطة التدريب في مجال حقوق الإنسان: دليل للمعلمين في مجال الإنسان". ويمكن تكييف الأدوات التالية بسهولة - أو استخدامها كإلهام - لدورات وجلسات تدريبية في مجال حقوق الإنسان، إذ يجب أن تستجيب أي مادة تستخدم في التدريب للاحتياجات المحددة للمتعلمين.

وتتوفر أدوات إضافية متخصصة ضمن المواد التدريبية التي تعدها المفوضية السامية لمجموعات مهنية معينة أو بشأن قضايا مواضيعية محددة، وهي مواد تتاح للجمهور على الموقع الإلكتروني للمفوضية السامية www.ohchr.org/AR.

أ. نموذج استبيان تحديد الاحتياجات التدريبية

عنوان الدورة التدريبية
تاريخ ومكان انعقادها
(شعار المؤسسة، إذا كان ذلك منطبقاً)

استبيان التقدم للتسجيل في دورة تدريبية وتحديد الاحتياجات التدريبية

اسم العائلة	
الاسم الأول	
الجنس	
تاريخ الميلاد	
الجنسية (و/أو السكان الأصليين/الأمة/إذا كان ذلك منطبقاً)	
المسمى الوظيفي	
المنظمة	
العنوان	
رقم الهاتف	
البريد الإلكتروني	
وصف لمسؤولياتك الحالية	
تاريخ التحاقك بوظيفتك الحالية؟	

1. يرجى وصف معرفتك/خبرتك المتعلقة بـ (موضوع الدورة)

(على سبيل المثال، "يرجى وصف خبرتك في مجال الرصد وإعداد التقارير بشأن انتهاكات حقوق الإنسان")

2. أسئلة إضافية تتعلق بـ (موضوع الدورة)

(على سبيل المثال، "هل لديك تجربة معينة في مجال الرصد وإعداد التقارير بشأن العنف الجنسي المرتبط بالنزاع؟" أو "هل لديك تجربة في دعم المدافعين عن حقوق الإنسان المشاركين في دمج حقوق الإنسان في العمل الإنساني؟")

3. هل شاركت من قبل في دورة تدريبية حول (موضوع الدورة) (أو موضوع مشابه له)؟

☐ نعم إذا كانت الإجابة بنعم، الرجاء ذكر عنوان الدورة، والجهات التي نظمتها، وتاريخ عقدها، وتقديم ملخص عن محتواها.

☐ لا

4. إذا أُتيح لك المشاركة في هذه الدورة، برجاء توضيح كيف ستستخدم المعرفة والمهارات الجديدة التي ستكتسبها خلال الدورة في عملك؟ يرجى وصف مهامك المستقبلية بشكل محدد.

5. (سؤال/أسئلة إضافية لتحديد الأولويات فيما يتعلق بموضوع الدورة)
(على سبيل المثال، "كيف يرتبط (موضوع الدورة) بالأولويات في الدولة أو المنطقة التي تعمل بها؟"، "ما هي الأعمال المتعلقة بموضوع الدورة التي تخطط منظمته إنجازها العام القادم؟")

6. (سؤال عن التحديات التي تواجهها عند العمل على صعيد القضايا التي ستغطيها الدورة)
(على سبيل المثال، "ما هي التحديات أو الصعوبات التي تواجهها عند العمل على صعيد الرصد وتقصي الحقائق، والتحقيقات في مجال حقوق الإنسان/العمل الإنساني؟" يمكن أن يوفر معدو الاستمارة قائمة بالإجابات المحتملة للاختيار من بينها مثل، "نقص التوجيه، و/أو عدم الوصول إلى شهود رئيسيين، و/أو المشاكل المتعلقة ببيئة العمل والجهات الفاعلة المعنية؛ السياسات و/أو المهام؛ غيره..")

7. بمقياس من 1 إلى 4، يرجى تقييم مدى فهمك/خبرتك في المجالات التالية:

منخفض	عالي
1 ☐	4 ☐
2 ☐	3 ☐
3 ☐	2 ☐
4 ☐	1 ☐
1 ☐	4 ☐
2 ☐	3 ☐
3 ☐	2 ☐
4 ☐	1 ☐
1 ☐	4 ☐
2 ☐	3 ☐
3 ☐	2 ☐
4 ☐	1 ☐

- الموضوع 1: حدد موضوع يدخل في إطار الدورة
- الموضوع 2: حدد موضوع يدخل في إطار الدورة
- الموضوع 3: حدد موضوع يدخل في إطار الدورة
- الموضوع 4: حدد موضوع يدخل في إطار الدورة
- الموضوع 5: حدد موضوع يدخل في إطار الدورة
- الموضوع 6: حدد موضوع يدخل في إطار الدورة
- الموضوع 7: حدد موضوع يدخل في إطار الدورة

8. ما هي القضايا المحددة ذات الصلة التي ترغب في معالجتها ضمن هذه الدورة؟ يرجى اختيار ما يصل إلى أربعة قضايا.

- ☐ القضية 1: حدد قضية تدخل في إطار الدورة
- ☐ القضية 2: حدد قضية تدخل في إطار الدورة
- ☐ القضية 3: حدد قضية تدخل في إطار الدورة
- ☐ القضية 4: حدد قضية تدخل في إطار الدورة
- ☐ القضية 5: حدد قضية تدخل في إطار الدورة
- ☐ القضية 6: حدد قضية تدخل في إطار الدورة
- ☐ القضية 7: حدد قضية تدخل في إطار الدورة
- ☐ أخرى (الرجاء التحديد)

9. يرجى توضيح ما إذا كنت تحتاج إلى أي شكل من أشكال الدعم أو تيسير وصولك للمشاركة في الدورة (على سبيل المثال، سبل محددة للاتصال أو تنسيق معين للوثائق بحيث يمكنك التعامل معها، أو تسهيلات الكراسي المتحركة، أو أجهزة الاستماع المساعدة، أو الوصول إلى غرفة للأمهات المرضعات، أو للصلاة، أو غير ذلك).

يرجاء إعادة هذا الاستبيان بعد ملئه إلى [الاسم، المسمى الوظيفي، وسائل الاتصال] وذلك بحد أقصى [تاريخ]

ب. نموذج لبرنامج دورة تدريبية



مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان تدريب حول حقوق الإنسان والعمل الإنساني

31 آب/أغسطس – 4 أيلول/سبتمبر 2015، جنيف

المكان: مقر المفوضية السامية لحقوق الإنسان، 48 جيوسيبي ماتا، جنيف، غرفة را - 14

برنامج التدريب

الميسرين – الخبراء	الاثنين، 31 آب/أغسطس 2015
	9:30-9:00 ترتيبات دخول مقر المفوضية السامية
	10:15-9:30 الافتتاح: تقديم الميسرين والمشاركين - استعراض أهداف الدورة التدريبية وبرنامجها ومنهجيتها (القواعد الأساسية)
	11:15-10:15 تمرين لكسر الجليد
	11:30-11:15 استراحة قهوة/شاي
	12:15-11:30 الطوارئ والنظام الإنساني الدولي
	13:00-12:15 التطورات الأخيرة بشأن الإصلاحات في المجال الإنساني
	14:00-13:00 استراحة الغداء
	15:30-14:00 المفوضية السامية والعمل الإنساني
	15:45-15:30 استراحة قهوة/شاي
	17:00-15:45 المفوضية السامية والعمل الإنساني (مواصلة)
	17:45-17:00 مشاركة التجارب - المفوضية السامية والعمل الإنساني

الميسرين – الخبراء	الثلاثاء، 1 أيلول/سبتمبر 2015
	9:15-9:00 مراجعة ما قدم في اليوم السابق
	10:30-9:15 تطبيق الإطار المعياري الدولي في حالات الطوارئ
	10:45-10:30 استراحة قهوة/شاي
	13:00-10:45 تطبيق الإطار المعياري الدولي في حالات الطوارئ (مواصلة)
	14:00-13:00 استراحة الغداء
	14:45-14:00 خطة عمل حقوق الإنسان أولاً وعمل اللجنة المشتركة بين الوكالات
	15:45-14:45 دمج حقوق الإنسان في العمل الإنساني
	16:00-15:45 استراحة قهوة/شاي
	17:00-16:00 أدوار المفوضية السامية في مجموعة الحماية
	17:45-17:00 مشاركة التجارب - المفوضية السامية والعمل الإنساني
	18:00-17:45 ختام اليوم التدريبي/تقييم المشاركين
	21:00-20:00 عشاء جماعي للمشاركين (اختياري)

الميسرين – الخبراء	الأربعاء، 2 أيلول/سبتمبر 2015
	9:15-9:00 مراجعة ما قدم في اليوم السابق
	10:30-9:15 دورة البرامج الإنسانية وتمويلها
	10:45-10:30 استراحة قهوة/شاي
	12:00-10:45 دورة البرامج الإنسانية وتمويلها (مواصلة)
	13:00-12:00 العمل الإنساني، وآليات التخطيط والبرمجة والتمويل في المفوضية السامية
	14:00-13:00 استراحة الغداء
	15:30-14:00 الرصد وتقديم التقارير في حالات الطوارئ
	15:45-15:30 استراحة قهوة/شاي
	17:00-15:45 الرصد وتقديم التقارير في حالات الطوارئ (مواصلة)
	17:45-17:00 مشاركة التجارب - المفوضية السامية والعمل الإنساني
	18:00-17:45 ختام اليوم التدريبي/تقييم المشاركين

الميسرين – الخبراء	الخميس، 3 أيلول/سبتمبر 2015
	9:15-9:00 مراجعة ما قدم في اليوم السابق
	11:00-9:15 المناصرة والتواصل في حالات الطوارئ
	11:15-11:00 استراحة قهوة/شاي
	13:00-11:15 تمارين محاكاة
	14:00-13:00 استراحة الغداء
	15:15-14:00 تمارين محاكاة (مواصلة)
	15:30-15:15 استراحة قهوة/شاي
	17:00-15:30 المفوضية السامية والشراكات في العمل الإنساني
	17:45-17:00 مشاركة التجارب – المفوضية السامية والعمل
	18:00-17:45 ختام اليوم التدريبي/تقييم المشاركين
الميسرين – الخبراء	الجمعة، 4 أيلول/سبتمبر 2015
	9:15-9:00 مراجعة ما قدم في اليوم السابق
	11:00-9:15 تمارين محاكاة/صورية (مواصلة)
	11:15-11:00 استراحة قهوة/شاي
	13:00-11:15 تقديم التقارير عن تمارين المحاكاة
	14:00-13:00 استراحة الغداء
	14:30-14:00 مراجعة عامة، وتناول القضايا المتعلقة والموارد
	16:00-14:30 ختام الدورة التدريبية/تقييم المشاركين للدورة التدريبية – كلمات ختامية – توزيع الشهادات

الموضوع: استقلال القضاء

المدة الزمنية: 6 ساعات + ساعة للغداء

أهداف التعلم: سيستطيع المشاركون في نهاية اليوم التدريبي:

- الإشارة إلى معايير حقوق الإنسان المتعلقة باستقلال القضاء؛
- تحديد الأوضاع الإشكالية المتعلقة باستقلالية القضاء واستراتيجيات التغلب عليها.

الوقت	المحتوى	أهداف التعلم
9:30-8:30	تقديم	● تمكين المشاركين من مناقشة بعض الأوضاع الإشكالية المترتبة على عدم استقلال القضاء.
10:30-9:30	المعايير الدولية لحقوق الإنسان	● تمكين المشاركين من الإشارة إلى المعايير الدولية لحقوق الإنسان المتعلقة باستقلال القضاء.
10:45-10:30	استراحة قهوة	
12:30-10:45	دراسات حالة	● تمكين المشاركين من مقارنة الممارسات الجيدة والسيئة المتعلقة باستقلال القضاء.
13:30-12:30	استراحة الغداء	
14:00-13:30	تمرين للتنشيط	
15:15-14:00	معالجة التحديات والقيود	● تمكين المشاركين من وصف بعض استراتيجيات التعامل مع التحديات والقيود لضمان الاستقلالية والحياد.
15:30-15:15	الختام/تقييم المشاركين	

المنهجية	الأدوات	المواد التدريبية	الخبراء
- عصف ذهني (10 دقائق) - عرض فيديو (15 دقيقة) - مناقشات في إطار مجموعات عمل (20 دقيقة) - مائدة المناقشة (15 دقيقة)	- جهاز كمبيوتر - جهاز عرض - أجهزة صوت - ورق عرض - أقلام		- مسؤول حقوق إنسان - بالمفوضية السامية - قاضي للمشاركة في - مائدة المناقشة
- عرض تقديمي (25 دقيقة) - أسئلة وأجوبة (35 دقيقة)	- جهاز كمبيوتر - جهاز عرض	- نسخة من العرض الذي سيقدم - الإعلان العالمي لحقوق الإنسان - العهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية - العهد الدولي الخاص بالحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية - المبادئ الأساسية بشأن - استقلال السلطة القضائية	قاضي
- عرض (10 دقائق) - مجموعات عمل (50 دقيقة) - عرض لمخرجات مجموعات العمل ومناقشة (45 دقيقة)	- ورق عرض - أقلام	- نسخة من العرض الذي سيقدم - دراسات حالة	- مسؤول حقوق إنسان - بالمفوضية السامية - قاضي
تمرين مشي القوة			
- أداة "المقهى العالمي": 4 طاولات؛ يتم تخصيص كل طاولة منها لمسألة مختلفة، المؤسسة، السياسات، الأشخاص، الثقافة - 15 دقيقة لكل جولة (60 دقيقة) - عرض الخلاصات (15 دقيقة)	- ورق عرض - أقلام - أوراق لاصقة 4 طاولات		- مسؤول حقوق إنسان - بالمفوضية السامية - قاضي للخلاصات
- تلخيص (5 دقائق) - تقييم اليوم التدريبي	- ورق عرض - أقلام - أوراق لاصقة	استبيان التقييم	موظفو المفوضية السامية لحقوق الإنسان

د. أنشطة تشاركية للتدريب في مجال حقوق الإنسان

نعرض فيما يلي بشكل موجز بعض الأنشطة الجماعية التي ثبتت فائدة استخدامها في أنشطة التدريب في مجال حقوق الإنسان التي نظمها المفوضية السامية. والتي يمكن استخدامها كمنشطات و/أو لكسر الجليد (انظر الفصل الثالث، القسم د "تحديد المنهجية المناسبة")، ويقدم الوصف الوارد أدناه إرشادات تتعلق بالتنفيذ، إلا أنها ليست إلزامية بل يمكن في كثير من الأحيان تكييفها بمرونة لمختلف المشاركين والسيئات.

1. دائرة الحقوق

الغرض	يتيح هذا النشاط للمشاركين التعرف على حقوق الإنسان المختلفة وفق تجارب مختلف الأشخاص في المجتمع.
المشاركون	متنوعون (مجتمع مدني، مدافعون عن حقوق الإنسان، موظفو الخدمة المدنية، موظفو الأمم المتحدة).
تعليمات التنفيذ	1. جهز بطاقة واحدة خضراء وأخرى حمراء لكل مشارك. اكتب على البطاقات الخضراء، أصحاب حقوق مختلفين (طالب في مرحلة التعليم الأساسي، قائد في مجتمع ريفي، معتقل سياسي، شخص ذو إعاقة، وما إلى ذلك). وكتب على البطاقات الحمراء حقوق مختلفة (الحق في الحرية والأمن الشخصي، حرية التعبير، الحق في العمل، الحق في الصحة، وما إلى ذلك). 2. اجمع المشاركين في دائرة واقفين. 3. اعطي كل مشارك بطاقة خضراء. وأعطيهم دقيقة واحدة ليفكر كل مشارك في الشخص الذي يمثله/صاحب الحق المكتوب على بطاقته الخضراء. 4. اعطي كل مشارك بطاقة حمراء. وأعطيهم دقيقة واحدة أخرى ليفكر كل مشارك في الحق المعني/الحق المكتوب على بطاقته الحمراء، وكيف يتعلق ذلك الحق بحياة الشخص الذي يمثله/صاحب الحق المكتوب على بطاقته الخضراء. 5. تحول في الدائرة، واعطي كل مشارك ما يصل إلى دقيقة واحدة لتوضيح صاحب الحق الذي يمثله وتجارب صاحب الحق هذا فيما يتعلق بالحق المكتوب على بطاقته الحمراء. على سبيل المثال: "أنا طالب في مدرسة ابتدائية. في العام الماضي زار مدرستنا البرنامج الوطني للتطعيمات وقام بتطعيمنا ضد الحصبة. إلا أن مدرستنا لا يوجد بها مصدر للمياه الصالحة للشرب، مما يتسبب في مرض أصدقائي ومنعهم من الحضور للمدرسة". 6. بمجرد الانتهاء من أداء هذا الدور، يمكن للمشاركين أن يقدموا أنفسهم لفترة وجيزة (حيث يمكن استخدام ذلك لكسر الجليد). 7. في النهاية، خصص 5 دقائق لمناقشة الدروس المستفادة من هذا النشاط مع المشاركين.

تجهيزات/مواد	● بطاقات خضراء وأخرى حمراء بعدد يكفي لحصول كل مشارك على واحدة من كل منهما. ● غرفة كبيرة تكفي ليقف جميع المشاركين في دائرة.
الوقت المطلوب	20-30 دقيقة حسب حجم المجموعة.
تحديات	● قد يكون بعض المشاركين خجولين أو غير راغبين في المشاركة. ● يعد ضبط الوقت أمراً مهماً، إذ يمكن أن يأخذ المشارك بسهولة أكثر من دقيقة للتقديم.
اعتبارات إضافية	● يمكنك السماح للمشاركين باختيار بطاقات مختلفة أو لعب دور الملاحظ إذا شعروا بعدم الارتياح تجاه الدور الذي عليهم تأديته. ● في حالة توفر المزيد من الوقت، يمكن مطالبة المشاركين بالتعليق على ما قدموه من قبل بعضهم البعض. ● هذا النشاط يعمل بشكل أفضل مع المجموعات الأصغر.

2. الأركان الأربعة

الغرض	يتيح هذا النشاط قيام المشاركين بعرض ومناقشة مختلف المفاهيم والمواقف والتصورات أو الآراء حول أحد مسائل حقوق الإنسان؛ حيث يتم تناول المسألة المعنية بطريقة تفاعلية. ويمكن استخدام هذا النشاط لتنشيط المشاركين.
المشاركون	متنوعون (مجتمع مدني، مدافعون عن حقوق الإنسان، موظفو الخدمة المدنية، موظفو الأمم المتحدة).
تعليمات التنفيذ	1. قم بإعداد 4 رسائل حول موضوع تختاره - وضع كل واحدة منها في أحد أركان الغرفة على سبيل المثال: أ. لا أعرف أي شيء عن حقوق الإنسان للأشخاص ذوي الإعاقة. ب. أعتقد أن حقوق الإنسان للأشخاص ذوي الإعاقة محمية بالكامل. ج. أدرك إلى حد ما التمييز والعوائق التي تحول دون مشاركة الأشخاص ذوي الإعاقة على قدم المساواة مع الآخرين في المجتمع، وأود أن أتعلم المزيد. د. أعمل بنشاط على تعزيز حقوق الإنسان للأشخاص ذوي الإعاقة ويسعدني أن أشارككم جزء من تجربتي. 2. اطلب من المشاركين التوجه نحو الزاوية التي تعكس بشكل أقرب موقفهم. 3. يسر المناقشة حول سبب اختيار كل مجموعة من المشاركين للرسالة المعنية.
تجهيزات/مواد	● 4 أوراق عرض لكتابة الرسائل عليها، شريط لاصق ● غرفة يستطيع المشاركون الانتقال إلى أركانها

الوقت المطلوب	15 دقيقة
تحديات	حاول التأكد من أن محتوى الأسئلة وأنواعها لا تفضل مشاركين معينين، إذا كان هذا أمراً غير قابل للتجنب، قم بتيسير التوزيع المناسب للخبرات بين المجموعات.
اعتبارات إضافية	يجب العمل على تكييف مضمون الأسئلة ودرجة صعوبتها مع المشاركين ومحتوى الدورة التدريبية.

3. اختبار قصير عن حقوق الإنسان

الغرض	يتيح هذا النشاط قيام المشاركين بمشاركة معارفهم بشأن حقوق الإنسان من خلال تفاعل ديناميكي مرح. كما أنه يدعم بناء الفريق، حيث أن مداخلات وتعاون الفريق بأكمله أمر حاسم لضمان أفضل إجابة.
المشاركون	مسؤولي حقوق الإنسان (على سبيل المثال، في سياق تدريب تعريفي).
تعليمات التنفيذ	1. قسم المشاركين إلى مجموعات صغيرة من حوالي 5 أشخاص. 2. أعط كل مجموعة 10 أسئلة تتعلق بحقوق الإنسان، واطلب من كل مجموعة الإجابة عليها كتابة في غضون 5 دقائق. يمكن تقديم الأسئلة على ورقة مطبوعة أو على ورق عرض أو شريحة عرض. ويتم منح كل مجموعة بطاقة ملونة مكتوب عليها الأرقام من 1 إلى 10 لكتابة الإجابات. 3. يجب أن تتعلق الأسئلة بقضايا حقوق الإنسان (على سبيل المثال "في أي عام تم إنشاء مجلس حقوق الإنسان؟" أو "ما هو الاستعراض الدوري الشامل؟")، كما يمكن وضع أسئلة الصواب والخطأ أو أسئلة الاختيار المتعددة (على سبيل المثال "هل الدول ملزمة بقبول طلبات المقررين الخواص بزيارتها؟"). 4. وضح للمشاركين أن من حق أعضاء المجموعة الواحدة أن يتناقشوا بشأن الإجابة، فيما لا يجوز التواصل بين المجموعات، أو استخدام المواد المرجعية/الإنترنت/الهواتف المحمولة أو غير ذلك من الموارد/الدعم. وأن على جميع المجموعات البقاء في نفس المكان وتجنب التحدث بصوت عالٍ. 5. بعد 5 دقائق، أوقف النشاط واطلب من المجموعات إعادة البطاقات الملونة التي دونوا عليها إجاباتهم. ويجب أن تؤخذ في الاعتبار فقط الإجابات المكتوبة بحلول انتهاء الوقت. 6. اقرأ الإجابة الصحيحة وتحقق من ردود كل مجموعة. أجب عن أي أسئلة يطرحها المشاركون.
تجهيزات/مواد	• أوراق وأقلام. • ورق عرض أو جهاز كمبيوتر وجهاز عرض. • بطاقات ملونة للمجموعات لكتابة إجاباتهم عليها.

الوقت المطلوب	15 دقيقة
تحديات	حاول التأكد من أن محتوى الأسئلة وأنواعها لا تفضل مشاركين معينين، إذا كان هذا أمراً غير قابل للتجنب، قم بتيسير التوزيع المناسب للخبرات بين المجموعات.
اعتبارات إضافية	يجب العمل على تكييف مضمون الأسئلة ودرجة صعوبتها لتناسب المشاركين ومحتوى الدورة التدريبية.

4. خط التجربة

الغرض	يساعد هذا النشاط على تعرف المشاركين على بعضهم البعض. وبناء روح الفريق فيما بينهم وخلق بيئة تعليمية آمنة. وغالباً ما يستخدم هذا النشاط لكسر الجليد.
المشاركون	متنوعون (مجتمع مدني، مدافعون عن حقوق الإنسان، موظفو الخدمة المدنية، موظفو الأمم المتحدة).
تعليمات التنفيذ	1. قم بلصق عدد من أوراق العرض على جدار فارغ، جنباً إلى جنب، لتشكيل خط. ارسم سهماً طويلاً على تلك الأوراق، وأكتب فوق السهم "خط التجربة، وقم بتجزئته إلى أقسام 5 و 10 و 15 و 20 و 25 عاماً". 2. قم بتوزيع ورقة ملاحظات لاصقة كبيرة على كل مشارك، واطلب منه تقسيم ورقته إلى جزئين (وضح كيفية تقسيمها ليكون هناك تناسق). 3. اطلب من كل مشارك أن يكتب على ورقته اللاصقة: أ. في القسم الأول منها، لحظة سعادة مر بها ويرغب مشاركتها مع المجموعة. ب. في القسم الآخر، لحظة من أكثر اللحظات إرضاءً مر بها كمُدافع/ممارس/مدرب حقوق الإنسان ويرغب مشاركتها مع المجموعة (اختر مهام تناسب المشاركين وذات صلة بموضوع الدورة التدريبية). ج. اسمه (على جانب من الورقة اللاصقة). 4. عندما ينتهي جميع المشاركين من كتابة هذه المعلومات على الورق اللاصق، ابدأ النشاط بمشاركة ما كتبته على ورقتك اللاصقة (ومن الأفضل، إن أمكن، لإعطاء مثال أن يبدأ العضو الأقل خبرة ضمن فريق التدريب بمشاركة ما كتبه على ورقته اللاصقة). اطلب من كل مشارك أن يقدم بشكل موجز ما كتبه على ورقته اللاصقة، ثم يضعها على خط التجربة ضمن القسم الذي يتوافق مع سنوات خبرته (اعطي دقيقتان كحد أقصى لكل مشارك). 5. اطلب من كل المشاركين وأعضاء فريق التدريب أن يقف كل منهم بعد تقديم ما كتبه على ورقته اللاصقة معطياً ظهراً لحائط تحده (يمكن اختيار ترتيب قيام المشاركين بتقديم مداخلاتهم بطرق مختلفة، على سبيل المثال عن طريق رمي كرة فيما بينهم). يجب أن لا تستغرق المشاركة الواحدة أكثر من دقيقتين.

6. في غضون ذلك، اطلب من أحد المدربين أو المشاركين حساب إجمالي سنوات خبرة الجميع من مشاركين ومدربين. 7. بعد قيام كل المشاركين بتقديم مداخلاتهم ووضع أوراقهم اللاصقة على خط التجربة، اذكر إجمالي سنوات الخبرة المتوفرة في إطار المجموعة. ووضح أهمية التعلم من بعضنا البعض، أخذاً في الاعتبار الخبرات وجهات النظر المختلفة بشأن المسائل التي تتناولها الدورة التدريبية.	
● ورق عرض، ورق لاصق، أقلام، شريط لاصق. ● حائط به مساحة تكفي للصق عدد من أوراق العرض لتستخدم كخط التجربة.	تجهيزات/مواد
ساعة واحدة، وفق حجم المجموعة. يجب أن يتوقع المدرب استغراق: ● 5 دقائق في شرح التعليمات وانتظار المشاركين لملاء ملاحظاتهم على أوراقهم اللاصقة. ● دقيقتان لكل مشارك/مدرب لعرض ما كتبه، و ● 5 دقائق لاستخلاص المعلومات في نهاية النشاط.	الوقت المطلوب
● يعد ضبط الوقت مهماً لأن التقديم يمكن أن يتجاوز بسهولة دقيقتين للشخص الواحد.	التحديات
● يمكن تكييف الأسئلة التي يجب الإجابة عليها في الورق اللاصق مع ملف التعريف الخاص بالمجموعة. ● هذا النشاط يساعد على كسر الجليد بشكل أفضل في المجموعات الصغيرة (حتى 25 مشاركاً).	اعتبارات إضافية

5. هويته

الغرض يتيح هذا النشاط للمشاركين التعرف على بعضهم البعض بسرعة بطريقة لا تنسى، والتفكير في الهويات والاختلافات الفردية. يتم استخدام هذا النشاط لكسر الجليد.	
المشاركون مدافعون عن حقوق الإنسان، وجهات فاعلة أخرى في المجتمع المدني.	
تعليمات التنفيذ 1. اكتب أسماء نصف المشاركين على بطاقات بيضاء وأسماء النصف الآخر على بطاقات زرقاء (يمكن بالطبع اختيار ألوان أخرى). 2. نادي المشاركين الذين تظهر أسماءهم على البطاقات البيضاء وسلم كل منهم البطاقة التي تحمل اسمه واطلب منهم الوقوف في شبه دائرة. بينما اطلب من المشاركين الآخرين الجلوس.	

3. وزع على كل مشارك من المشاركين الواقفين بطاقة واحدة من البطاقات الزرقاء تحمل اسم أحد المشاركين الجالسين. 4. اطلب من المشاركين الواقفين واحد تلو الآخر النداء على المشارك المدون اسمه على البطاقة الزرقاء التي لديه. واطلب أن ينضم كل مشارك من المشاركين الجالسين إلى الشخص الذي نادى اسمه، وبذلك سينقسم المشاركون إلى مجموعات من شخصين. 5. اعط المجموعات 4 دقائق ليقدّم كل منهم نفسه للآخر. ويشمل هذا التقديم على: - الاسم - الجنسية - المكتب/المنظمة التي يعمل بها - مدة عمله في مجال حقوق الإنسان - هوايته المفضلة 6. ادعو الجميع ليشكلوا دائرة واحدة. 7. اطلب من كل شخصين كانوا في نفس المجموعة التقدم وأن يقوم كل شخص منهم بالتعريف بالآخر، بأكبر قدر ممكن من الدقة. 8. للقيام بمزيد من التنشيط، اطلب من بعض المشاركين تسمية مشاركين بخلاف الشخص الذي كان في مجموعته.	
● بطاقات بيضاء بعدد نصف المشاركين وأخرى زرقاء بعدد نصف المشاركين. ● مساحة تكفي لوقوف جميع المشاركين في دائرة.	تجهيزات/مواد
20-30 دقيقة، حسب حجم المجموعة.	الوقت المطلوب
قد يواجه بعض المشاركين صعوبة في تذكر الأسماء غير المألوفة.	تحديات
● يمكن توفير الوقت عن طريق كتابة الأسماء على البطاقات قبل النشاط. ● يمكن تعديل محتوى التقديم وفقاً للجمهور وموضوع الدورة التدريبية.	اعتبارات إضافية

6. مشية القوة

الغرض	المشاركون
الغرض	متنوعون
تعليمات التنفيذ	1. اصطحب المشاركين إلى الخارج أو مكان مفتوح واطلب منهم الوقوف في خط مستقيم عند أحد طرفي المساحة المفتوحة. امنح كل مشارك ورقة تحمل سمات فرد ما في المجتمع، وكذلك جنسه وعمره، مثل طفل يتيم (ذكر، 12 عاماً). اطلب من المشاركين عدم مشاركة الشخصية التي يمثلونها مع الآخرين، ووضح لهم أنه سيتم التعرف عليها في نهاية النشاط. تأكد من أن الشخصيات تعكس المجتمع المعني جيداً وأن هناك توازناً بينهم (على سبيل المثال، شخصيات قوية وأخرى غير مؤثرة، شخصيات تنتمي إلى مجموعات ضعيفة، آخرين). عينة صغيرة من الشخصيات: - صحفي (ذكر، 42) - طالبة جامعية (أنثى، 20) - ربة منزل (أنثى، 42) - جراح (ذكر، 45) - موظفة مدنية (أنثى، 35) - مهاجر غير نظامي (ذكر، 32) - مدرسة ثانوية (أنثى، 27) - عامل منزلي (ذكر، 35) - رجل أعمال (ذكر، 39) - عاملة نظافة (أنثى، 30) - مزارعة (أنثى، 40) - مشرد (ذكر، 65) - عامل جنس (ذكر، 19) - وزير شؤون خارجية (ذكر، 53) 2. اشرح للمشاركين أنك سوف تقرأ مجموعة من البيانات. اطلب أن يتخذ كل مشارك خطوة واحدة للأمام عند سماع عبارة تنطبق على الشخصية التي يمثلها؛ أما إذا كانت العبارة لا تنطبق عليها فيجب عليه البقاء في مكانه. (ستحتاج إلى مساحة كافية تسمح بأن يتخذ بعض المشاركين على الأقل 20 خطوة للأمام).

عبارات نموذجية يجب قراءتها بصوت عالٍ على المشاركين: - يمكنني التأثير على القرارات التي تتخذ على المستوى المحلي - أصوت في الانتخابات العامة - أستطيع أن أقرأ بانتظام الصحف التي أهتم بها - لدي إمكانية الوصول إلى محطات الإذاعة والتلفزيون التي تهمني - أنا قادر على مقابلة المسؤولين المحليين والإداريين - أنا لا أخاف من العنف في منزلي - لدي حساب بنكي خاص بي - لدي إمكانية الوصول إلى القروض الصغيرة - أستطيع شراء الطعام الذي أحبه - يمكنني الحصول على الدواء عندما أحتاجه - ذهبت، أو أتوقع أن أذهب إلى المدرسة الثانوية - أنا فقط أمارس الجنس عندما أريد - سوف يتم استشارتي بشأن الموضوعات التي تؤثر على الشباب في مجتمعنا - يمكنني دفع ثمن العلاج في المستشفى إذا لزم الأمر - يمكنني التعبير عن الآراء السياسية بحدود دون خوف - لم أضطر قط إلى الانتظار أو التسول للحصول على الطعام - لدي إمكانية الوصول إلى الكثير من المعلومات حول فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز - أنا لست في خطر التعرض للتحرش الجنسي أو سوء المعاملة - أستطيع أن أتساءل بشأن كيفية إنفاق الأموال العامة 3. في نهاية النشاط، وضّح أن كل شخص بدأ على نفس الخط ولكن الآن البعض في المقدمة والبعض في الوسط، والبعض في الخلف. اطلب من عدد قليل من المشاركين أن يصفوا شعورهم بشأن وضعهم في هذا التمرين قياساً على وضع الآخرين، واسأل من في المقدمة كيف يشعرون وما إذا كانوا يحاولون مساعدة الآخرين. 4. ناقش ما يوضحه هذا النشاط بشأن العمل في مجال حقوق الإنسان على مستوى المجتمع.	
● مكان فسيح (في الهواء الطلق إذا لزم الأمر). ● بطاقة أو ورقة واحدة لكل مشارك، مكتوب عليها الشخصية التي يمثلها.	تجهيزات/مواد
15 دقيقة للنشاط. 20 دقيقة للتفكير والمناقشة.	الوقت المطلوب
يجب أن يكون الميسر قادراً على التعقيب بسهولة على التعليقات ومناقشتها من منظور حقوق الإنسان.	تحديات

● يجب تكييف الشخصيات والأسئلة مع سياق ومحتوى الدورة التدريبية لجعلها ذا صلة قدر الإمكان. ● قد يتيح استعراض موجز بعد النشاط المجال أمام المشاركين للتفكير في ماهية التباينات الموجودة وأسبابها، والنظر في كيفية معالجتها بشكل مبرمج.	اعتبارات إضافية
--	-----------------

7. المربعات

يتيح هذا النشاط تعرف المشاركين على بعضهم البعض بسرعة وبشكل يتذكرونه ويساعد على خلق بيئة تعليمية نشطة. ويتم استخدام هذا النشاط لكسر الجليد.	الغرض
متنوعون. يمكن تكييف محتوى هذا النشاط بسهولة مع مجموعات مختلفة من المشاركين مثل الشباب والمدافعين عن حقوق الإنسان والمتعلمين البالغين.	المشاركون
1. أثناء استعدادات ما قبل الدورة التدريبية، اسأل كل مشارك عن جانب واحد من جوانب حياته (الأسرة، الهوايات، وما إلى ذلك) أو عن الخبرة العملية (الوظائف السابقة، سنوات العمل بالأمم المتحدة، إلخ) التي يرغب في مشاركتها مع المجموعة. 2. جهز بشكل مسبق، ورقة مقسمة إلى مربعات وضع كل سؤال من الأسئلة في مربع خاص، وجهز نسخ كافية من تلك الورقة لجميع المشاركين. يجب صياغة الأسئلة بطريقة تكون إجابتها محددة وغير ملتبسة، وتنسجم مع المعلومات التي تلقيتها مقدماً من كل مشارك (على سبيل المثال: "كم سنة عملت آن مع الأمم المتحدة؟" "ما هي هواية جون المفضلة؟"). 3. في بداية الدورة التدريبية، أوضح للمشاركين أنهم سيعملون عن كتب مع بعضهم البعض خلال الأيام القليلة المقبلة، لذلك من المهم أن يتعرفوا على بعضهم البعض. 4. تأكد من أن كل مشارك يرتدي شارة أو ملصق مكتوب عليه اسمه. 5. بعد جلوس المشاركين سلم كل مشارك ورقة من الأوراق المقسمة إلى مربعات وعليها الأسئلة. 6. أخبر المشاركين أن عليهم عند إعطاء إشارة البدء، ترك مقاعدتهم والعمل على ملء أكبر عدد ممكن من المربعات عن طريق طرح الأسئلة الواردة في الورقة على الآخرين. أوضح لهم أن لديهم 5 دقائق للقيام بذلك. 7. بعد توضيح التعليمات، أعط إشارة "البدء". 8. بعد مرور خمس دقائق اطلب من المشاركين التوقف. 9. اطلب من المشاركين تحديد عدد المربعات التي أكملوها. 10. اطلب من الشخص الذي أكمل معظم المربعات أن يشارك المعلومات مع المجموعة. إذا كان أي من الردود غير واضح أو كنت ترغب في إثراء المشاركة، يمكنك طلب توضيحات أو معلومات إضافية من المشارك المعني. 11. بعد أن يجلس المشاركون مرة أخرى، قد تطلب من الجميع تقديم أنفسهم لفترة وجيزة.	تعليمات التنفيذ

تجهيزات/مواد	● أقلام ونسخ بعدد المشاركين من الورقة المقسمة إلى مربعات الوارد عليها الأسئلة السابقة. ● ملصقات أو شارات لكل مشارك عليها اسمه.
الوقت المطلوب	15-20 دقيقة.
اعتبارات إضافية	هذا النشاط مناسب لمجموعة من 10-20 مشارك، مع مساحة كافية للتنقل. يمكن تكييف الأسئلة لخدمة أغراض متنوعة، شريطة الحصول على موافقة مسبقة بمشاركتها مع المجموعة إذا كانت تتعلق بمعلومات شخصية. ويمكن استخدام هذا النشاط لكسر الجليد وكمشط.

8. اتخذ موقف داعم لحقوق إنسان

الغرض	يسمح هذا النشاط للمشاركين بمشاركة ومناقشة مفاهيم ومواقف وتصورات وآراء مختلفة حول مسألة تتعلق بحقوق الإنسان، ويمكن أن يساعد على تقديمها بطريقة تفاعلية. كما يمكن استخدامه كمشط.
المشاركون	متنوعون، يجب أن تكون البيانات المختارة ذات صلة بالمشاركين ومحتوى الدورة التدريبية.
تعليمات التنفيذ	1. استعداداً لهذا النشاط، قم بوضع خط على الأرض (بشريط، بأقلام رصاص، إلخ) بطول 3 إلى 5 أمتار (حسب حجم المكان وعدد المشاركين). قسم الخط بحيث يمثل سلسلة متصلة من المواقف. فتعكس أحد نهايته الموافقة التامة "أوافق 100%" مع هذا البيان"، فيما نهايته الأخرى تعكس الرفض التام "لا أتفق بالمرّة مع هذا البيان" فيما يمثل منتصفه عدم اتخاذ موقف محدد "ليس لدي رأي بشأن هذا البيان". وتشير جميع النقاط الأخرى بين نهايتي الخط ونقطة الوسط إلى درجة أكبر أو أقل من الاتفاق أو الرفض. 2. اطلب من المشاركين الوقوف. 3. اقرأ بياناً يخص حقوق الإنسان ويتعلق بموضوع الدورة التدريبية. ويجب ألا يكون له إجابة بسيطة مباشرة (مثل "هل التعذيب مسموح به بموجب القانون الدولي؟")، ولكن يجب أن يكون قابل للنقاش من وجهات نظر مختلفة، وفيما يلي بعض الأمثلة: ● يجب معاملة جميع الناس على قدم المساواة. ● جهود المدافعين عن حقوق الإنسان تحدث فرقاً في حياة الناس. ● يجب النظر إلى حقوق الإنسان بشكل مختلف في التقاليد والثقافات المختلفة. ● حقوق الأفراد لها الأسبقية على احتياجات المجتمع. ● بشكل عام، تتحسن حماية حقوق الإنسان في جميع أنحاء العالم.

4. يجب على كل مشارك أن "يحدد موقفه" الفعلي، وليس الموقف الذي يرى أن المدرب يتوقعه منه، وذلك بالوقوف على الخط عند الموضع الذي يعكس بشكل أفضل موقفه من البيان المعني. وتبعاً لذلك من المتوقع اختلاف ردود المشاركين. 5. يمكن للمدرب أن يطلب بعد ذلك من عدد قليل من المشاركين - على سبيل المثال، شخصين يقفاً على نهايتي الخط وشخص آخر يقف الوسط - شرح اختياراتهم. وهو ما قد يشجع آخرين على المشاركة أيضاً، وإثارة مناقشة جماعية؛ وأثناء المناقشة، قد تتوفر عناصر جديدة للمجموعة، ويجب السماح للمشاركين "بتغيير رأيهم" والانتقال إلى موقف مختلف.	
● شريط أو مواد أخرى لعمل خط طوله 3-5 أمتار على الأرض. ● غرفة كبيرة بما فيه الكفاية أو مساحة خارجية.	تجهيزات/مواد
30-20 دقيقة، وفق عدد البيانات ومدة المناقشة.	الوقت المطلوب
● قد يثير هذا النشاط قضايا وأسئلة مثيرة للجدل، ومن الأهمية بمكان أن يكون الميسر على دراية واستعداد لقيادة المناقشة.	تحديات
● يستند هذا النشاط إلى نشاط "أين نقف" المدرج في دليل حقوق الإنسان والتنمية البشرية المستدامة، الذي أعده برنامج الأمم المتحدة الانمائي.	الاعتبارات الإضافية

هـ. نموذج لاستبيان تقييم فيه نهاية دورة تدريبية

عنوان الدورة التدريبية
تاريخ ومكان انعقادها
(شعار الجهة/الجهات المنظمة، إذا كان ذلك منطبقاً)

استبيان تقييم فيه نهاية دورة تدريبية

الاسم (اختياري): _____

تحضيرك ومشاركتك

1. يرجى توضيح مستوى رضاك بشأن:

غير مقبول				مقبول جداً
1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	مشاركتك
1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	التزامك
1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	عملك
1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	الجو العام في إطار المجموعة

2. هل قرأت المواد المطلوب الاطلاع عليها قبل الدورة و/أو أكملت المهام التي كان مطلوب منك إنجازها قبل الدورة؟ (قم بالتعديل وفق متطلبات الترتيبات الخاصة بما قبل الدورة)

- ☐ نعم، قرأت كل مواد ما قبل الدورة و/أو أكملت جميع مهام ما قبل الدورة
- ☐ قرأت فقط بعض مواد ما قبل الدورة و/أو أكملت فقط بعض مهام ما قبل الدورة
- ☐ لا، لقد نسيت قراءة مواد ما قبل الدورة و/أو القيام بمهام ما قبل الدورة
- ☐ لا، لم يكن لدي وقت لقراءة مواد ما قبل الدورة و/أو للقيام بمهام ما قبل الدورة

3. هل لديك أية تعليقات حول المواد التي كان مطلوب منك الاطلاع عليها قبل الدورة و/أو المهام التي كان مطلوب منك إنجازها قبل الدورة (الشمول، الصلة، سهولة الاستخدام)؟

أهداف التعلم

4. يرجى تقييم المستوى الذي تحققت به الأهداف التعليمية لهذه الدورة.

لم يتحقق على الإطلاق				تحقق بالكامل
1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	[هدف التعليم 1]
1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	[هدف التعليم 2]
1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	[هدف التعليم 3]
1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	[هدف التعليم 4]
1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	[هدف التعليم 5]
1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	[هدف التعليم 6]

تصميم الدورة وتقديمها بشكل عام

5. كيف تقيم التالي:

غير مقبول				مقبول جداً
1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	برنامج الدورة
1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	الإيقاع/السرعة
1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	المواد التدريبية المستخدمة
1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	النشرات/المواد المقدمة
1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	أنشطة التدريب
1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	فرص التعلم من الزملاء
1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	مهام ما قبل الدورة
1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	مواد القراءة المقترحة
1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	لم أنجزها
1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	لم أقرأها

6. ما هي الجوانب الأكثر فائدة في الدورة، ولماذا؟

7. ما هي الجوانب التي ترغب في تحسينها؟ يرجى التحديد مع شرح الكيفية.

8. هل هناك موضوعات لم تتضمنها الدورة وترى أنه كان ينبغي تناولها؟

9. هل ينبغي إلغاء أي موضوعات/جلسات أو إعطاء اهتمام أقل لها؟

10. هل استجابت الدورة بشكل وافٍ لاحتياجاتك وتوقعاتك؟ يرجى التوضيح.

11. ما الذي تعلمته في هذه الدورة وتخطط لتطبيقه في عملك في المستقبل؟

12. يرجى تقييم الجوانب التالية المتعلقة بمدى إدماج نوع الجنس في الدورة :

غير مرض	مقبول جداً			
1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	التنوع الجنساني بين المشاركين
1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	التنوع الجنساني بين المدربين والخبراء
1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	مشاركة ¹² كل المتدربين
1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	دمج نوع الجنس في مضمون الدورة
1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	دمج نوع الجنس في دراسات الحالة والأمثلة
1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	الوعي الجنساني لفريق التدريب

تقييم جلسات محددة

13. (الجلسة رقم 1)

غير مقبول	مقبول جداً			
1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	المحتوى
1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	المنهجية المستخدمة
1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	الصلة بعملك

14. (الجلسة رقم 2)

غير مقبول	مقبول جداً			
1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	المحتوى
1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	المنهجية المستخدمة
1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	الصلة بعملك

15. (الجلسة رقم 3)

غير مقبول	مقبول جداً			
1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	المحتوى
1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	المنهجية المستخدمة
1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	الصلة بعملك

¹² لا تتعلق المشاركة في هذا السياق، بالحضور فحسب، بل تتعلق أيضاً بالمشاركة النشطة في أنشطة الدورة التدريبية من خلال أخذ الكلمة، والمساهمة في مجموعات العمل، والاختيار لتقديم آراء المجموعة، والاستماع إليها، وما إلى ذلك.

مقبول جداً				غير مقبول
4	3	2	1	
4	3	2	1	المحتوى
4	3	2	1	المنهجية المستخدمة
4	3	2	1	الصلة بعملك

يمكن إضافة أو حذف ما يلزم، وقد يحذف هذا القسم من الاستبيان إذ تم إجراء تقييمات يومية طرحت أسئلة مشابهة.

فريق التدريب

17. يرجى تزويدنا برأيك بشكل عام في فريق التدريب:

مقبول جداً				غير مقبول
4	3	2	1	
4	3	2	1	مستوى المعرفة بالموضوع
4	3	2	1	استخدام طرق تشاركية
4	3	2	1	القدرة على التواصل مع المشاركين
4	3	2	1	التكامل ما بين المدربين
4	3	2	1	الفعالية في استخدام المواد التدريبية
4	3	2	1	الاستجابة للاحتياجات التدريبية للمشاركين

تعليقات:

18. تقييمك للمدربين على الصعيد الفردي:

اسم المدرب: _____

مقبول جداً	غير مقبول		
4 ☐	3 ☐	2 ☐	1 ☐
4 ☐	3 ☐	2 ☐	1 ☐
4 ☐	3 ☐	2 ☐	1 ☐
4 ☐	3 ☐	2 ☐	1 ☐
4 ☐	3 ☐	2 ☐	1 ☐
4 ☐	3 ☐	2 ☐	1 ☐

مستوى المعرفة بالموضوع
وضوح الشرح
استخدام طرق تشاركية
القدرة على التواصل مع المشاركين
الفعالية في استخدام المواد التدريبية
الاستجابة للاحتياجات التدريبية للمشاركين

تعليقات:

اسم المدرب: _____

مقبول جداً	غير مقبول		
4 ☐	3 ☐	2 ☐	1 ☐
4 ☐	3 ☐	2 ☐	1 ☐
4 ☐	3 ☐	2 ☐	1 ☐
4 ☐	3 ☐	2 ☐	1 ☐
4 ☐	3 ☐	2 ☐	1 ☐
4 ☐	3 ☐	2 ☐	1 ☐

مستوى المعرفة بالموضوع
وضوح الشرح
استخدام طرق تشاركية
القدرة على التواصل مع المشاركين
الفعالية في استخدام المواد التدريبية
الاستجابة للاحتياجات التدريبية للمشاركين

تعليقات:

المتابعة والمزيد من الدعم

19. ما هي مقترحاتك بشأن متابعة هذه الدورة؟ يرجى التوضيح.

20. ما هو الدعم الإضافي الذي تحتاجه؟

المسائل الإدارية

21. يرجى تقييم ما يلي:

21. يرجى تقييم ما يلي:

غير مقبول		مقبول جداً	
☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4

ترتيبات السفر والنقل (إذا كان ذلك منطبقاً)
المعلومات الإدارية التي تلقيتها قبل الدورة
مرافق التدريب
وجبات الغذاء (إذا كان منطبقاً)
العشاء الجماعي التي تم ترتيبه خلال الدورة (إذا كان منطبقاً)
أخرى 1 (يرجى التحديد)
أخرى 2 (يرجى التحديد)

22. أي تعليقات إضافية بشأن أي جانب من جوانب الدورة؟

تقديم الشكر!

و. نموذج استبيان متابعة ما بعد دورة تدريبية

عنوان الدورة التدريبية
تاريخ ومكان انعقادها
(شعار الجهة/الجهات المنظمة، إذا كان ذلك منطبقاً)

نموذج استبيان متابعة

اسم العائلة	
الاسم الأول	
الجنس	
تاريخ الميلاد	
الجنسية (و/أو السكان الأصليين/الأمة، إذا كان ذلك منطبقاً)	
المسمى الوظيفي	
المنظمة	
العنوان	
رقم الهاتف	
البريد الإلكتروني	
وصف لمسؤولياتك الحالية	

1. هل شاركت فيه عمل يتعلق بـ (موضوع الدورة) منذ حضورك للدورة؟

(أضف سؤال محدد، كلما كان ذلك مطلوب)

- ☐ نعم، هذا نطاق عملي الرئيسي
- ☐ نعم، العديد من المرات
- ☐ ما بين الحين والآخر
- ☐ لم أشارك بالمرة

إذا كانت إجابتك "نعم" أو "العديد من المرات" أو "ما بين الحين والآخر"، الرجاء الإفادة بالتفاصيل:

إذا كانت إجابتك "لم أشارك بالمرة"، الرجاء توضيح سبب ذلك:

2. ما مدى فائدة المعرفة والمهارات والتقنيات التالية، التي تمت تغطيتها أثناء الدورة، في عملك التالي المتعلق بـ (موضوع الدورة)؟

(ادرج قائمة محددة من المعرفة والمهارات والتقنيات التي تم تغطيتها أثناء الدورة فيما يلي)

لم أطبق هذه المعرفة المهارة/التقنية منذ الدورة					غير مفيدة بالمرة	مفيدة جداً		
					1	2	3	4
					1	2	3	4
					1	2	3	4
					1	2	3	4
					1	2	3	4

مفيدة جداً	غير مفيدة بالمرّة	لم أطبق هذه المعرفة المهارة/التقنية منذ الدورة
4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1 ☐	☐	
4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1 ☐	☐	
4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1 ☐	☐	
4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1 ☐	☐	
4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1 ☐	☐	
4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1 ☐	☐	
4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1 ☐	☐	
4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1 ☐	☐	
4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1 ☐	☐	

3. ما مدى فائدة المواد التالية، التي وفرت لك خلال الدورة، في عملك التالي المتعلق بـ (موضوع الدورة)؟

(إدرج قائمة بالمواد التي تم توفيرها خلال الدورة فيما يلي)

مفيدة جداً	غير مفيدة بالمرّة	لم استخدم هذه المادة منذ الدورة
4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1 ☐	☐	
4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1 ☐	☐	
4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1 ☐	☐	
4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1 ☐	☐	
4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1 ☐	☐	

4. كيف طبقت المعرفة/المهارات/الأدوات/التقنيات التي اكتسبتها في الدورة؟ (الرجاء وضع علامة في الصناديق المناسبة)

(ضع في الصف الأول من الجدول التالي قائمة مختارة من المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات)

موضوع الدورة						
باستخدام و/أو تكييف مواد حصلت عليها خلال الدورة في عملي						
بتوفير المواد التي حصلت عليها خلال الدورة لموظفين آخرين في مكنتي/منظمي						
بتوفير إرشادات لموظفين آخرين في مكنتي لم يشاركوا في الدورة						
لم أطبق المعرفة أو المهارة أو التقنية التي اكتسبتها في الدورة التدريبية						
بطريقة أخرى						

التعليقات: (على سبيل المثال، كيف طبقت المعرفة والمهارات والتقنيات التي اكتسبتها خلال الدورة في عملك؛ ماذا فعلت لجعل المواد متوفرة للآخرين؛ ماذا فعلت لتوفير إرشادات لزملائك، إلخ)

5. إذا لم تستطع استخدام المعرفة أو المهارات أو التقنيات أو المواد التي وفرت خلال الدورة، الرجاء توضيح السبب

- ☐ لم أمتلك الوقت للعودة إلى المواد التي وفرت لي خلال الدورة
- ☐ المواد التي وفرت لي خلال الدورة لم تكن ذات صلة أو مفيدة
- ☐ المواد الأخرى المتاحة لدي مفيدة أكثر من المواد التي وفرت لي خلال الدورة
- ☐ ليس لدي فهم كافٍ لكيفية تطبيق المهارات أو المعرفة أو التقنيات التي وفرت لي خلال الدورة في الممارسة
- ☐ عدم وجود فرصة للتطبيق
- ☐ آخر (الرجاء التحديد)

التعليقات:

6. هل ادمجت المعرفة/المهارات/الأدوات/التقنيات التي اكتسبتها في الدورة في عمل مكتبك أو منظمته؟

- ☐ نعم الرجاء التوضيح كيف:
- ☐ يتم الرجوع للمواد من قبل الموظفين الآخرين في مكنتي/منظمتي
 - ☐ يتم استخدام المواد في القيام بفعاليات يتم تنظيمها في قطاع/مكتب/قسم
 - ☐ آخر (الرجاء التحديد)

☐ لا الرجاء توضيح السبب

7. بمقياس من 1 إلى 4، الرجاء تقييم مدى فائدة الدورة بناء على تجربتك اللاحقة؟ الرجاء التوضيح

مفيدة جداً

غير مفيدة بالمرّة

4

3

2

1

تعليقات:

8. هل لديك قصة نجاح من أنشطتك التالية للدورة، ترتبط بالمعرفة والمهارات والتقنيات التي اكتسبتها خلال الدورة، ترغب في مشاركتها (على سبيل المثال، معرفة ومهارات اكتسبتها من الدورة ونقلتها لشركاء، وتحسينات تم إنجازها على أرض الواقع يمكنك ربطها بمشاركتك في الدورة)؟

9. في ضوء خبرتك، ما هي المعرفة/المهارات/التقنيات/الأدوات التي لم تتناولها الدورة وينبغي إدراجها في إطارها في المستقبل؟

10. هل اتصلت بمنظمي الدورة بعد انتهائها للحصول على مزيد من النصائح؟ إذا كانت الإجابة بنعم،
رجاء التوضيح

11. ما نوع الدعم الإضافي الذي تحتاجه من (منظمي الدورة) في (موضوع الدورة)؟

(اذكر أدناه قائمة محددة)

12. أي تعليقات أو اقتراحات إضافية؟

شكرا على أخذ الوقت لملأ استبيان المتابعة

يرجاء إعادة هذا الاستبيان بعد ملئه إلى [الاسم، المسمى الوظيفي، وسائل الاتصال] وذلك بحد أقصى [تاريخ]



مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان

Palais des Nations
CH - 1211 Geneva 10 - Switzerland
Telephone: +41 (0) 22 917 92 20
Email: InfoDesk@ohchr.org
Website: www.ohchr.org/AR