**مشروع "اسفير"**

الميثاق الإنساني والمعايير الدنيا في مجال الاستجابة للكوارث

برنامج للجنة التوجيهية المعنية بالاستجابة الإنسانية و InterAction بالتشاور مع VOICE والمجلس الدولي للمؤسسات الخيرية

الدروس المستخلصة من

**دورات "اسفير"**

**لتدريب المدربين**

مرجع للميسِّرين

أُعِدَّ في **كانون الثاني/يناير 2005**

العنوان البريدي: هاتف رقم: 41 22 730.4501

P. O. Box 372 فاكس: 41 22 730.4905

1211 Geneva 19 البريد الإلكتروني: info@sphereproject.org

Switzerland [www.sphereproject.org](http://www.sphereproject.org)

الدروس المستخلصة من

**دورات "اسفير"**

**لتدريب المدربين**

مرجع للميسِّرين

شين لوري – إيما جويت – خوان ساينز

نبذة عن المؤلفين

عمل شين لوري في المجال الإنساني لمدة 15 عاماً: كمدير في حالات الطوارئ المعقدة في أفريقيا؛ وكمنسق للعمليات الإنسانية في مقر منظمة دولية غير حكومية؛ وكمدير للتدريب في مشروع "اسفير" لمدة أربعة أعوام. وقد عمل في أكثر من 20 بلداً. وهو حالياً مستشار مستقل متخصص في خدمات التعلم للأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية والحكومات، في مجالات من قبيل التعلم التنظيمي والمساءلة ومعايير الجودة والتدريب والتيسير والبحث والتأليف. وهو مواطن كندي ناطق بالإنكليزية والفرنسية ومقيم في لندن بالمملكة المتحدة. ويمكن الاتصال به على العنوان التالي: info@seanlowrie.com

وإيما جويت متخصصة في مجال التدريب منذ ثمانية عشر عاماً، كانت تعمل أصلاً في القطاع الخاص أما الآن فهي تعمل حصرياً في المجال الإنساني لمصلحة المنظمات غير الحكومية ووكالات الأمم المتحدة على السواء. وقد أخذها مسارها المهني كمستشارة مستقلة إلى أمريكا اللاتينية وأفريقيا الشرقية والغربية وإلى آسيا مؤخراً. وتختص إيما في تصميم مواد تعليمية موصى بها للوكالات الإنسانية. وهي تتمتع بتجربة طويلة في مجال تشغيل برامج تدريب المدرِّبين لعدد من الوكالات، إلى جانب وضع برامج تعليمية في المجال الإنساني وتقييمها. ويمكن الاتصال بها على العنوان التالي: ejowett@mistral.co.uk

وخوان ساينز هو مستشار مستقل في المجال الإنساني ذو 21 عاماً من التجربة المهنية في المقر وعلى الصعيدين الإقليمي والوطني مع منظمات وطنية ودولية على حد سواء. وقد أدار عمليات إنسانية معقدة في أفريقيا وأمريكا اللاتينية، إلى جانب عمليات على الصعيد العالمي تولى إدارتها من المقر في أوروبا. ويتخصص خوان في التيسير والتعلم في البيئات متعددة الثقافات، وانكب في السنوات الخمس الماضية على استعراض البرامج والعمليات الإنسانية وتقييمها. وقد أخذَهُ هذان النشاطان إلى أكثر من 30 بلداً من البلدان، تعامل فيها مع مجموعة متنوعة من العملاء. وهو مواطن مكسيكي باستطاعته أن يعمل بالإنكليزية والإسبانية والبرتغالية. ويمكن الاتصال به على العنوان التالي: juan@saenz.net

قائمة المحتويات

1- مقدمة 4

1-1 محتوى هذه الوثيقة 4

1-2 خلفية هذه الوثيقة 5

2- قبل انطلاق الدورة التدريبية 8

2-1 انتقاء المشاركين 8

2-2 نظرية تعليم الكبار 11

3- النُّهج/الأساليب 15

3-1 إنشاء الفريق ودينامياته 15

3-2 عمليات دعم التعلم وتسريع وتيرته 19

3-3 التعلم من خلال استخدام الفيديو 28

4- الجمع بين المضمون والنهج 31

4-1 تقييم الاحتياجات التعليمية 31

4-2 حلقات العمل كفرص لتطبيق مبادئ الميثاق الإنساني 34

4-3 النقد البناء 37

5- ما وراء الدورة التدريبية 41

5-1 التوجيه 41

5-2 أهمية السياق التنظيمي 44

5-3 الكفاءات المقترحة 47

التذييلات 49

التذييل 1: استبيان تقييم الاحتياجات التعليمية 49

التذييل 2: عينة للواجبات السابقة للدورة 50

التذييل 3: لعبة التعريف بالنفس 52

التذييل 4: عينة للدورة: النقد البناء 53

التذييل 5: استمارة نقد التدريب 55

التذييل 6: موارد للدورات التي يقودها المشاركون 56

التذييل 7: عينة للدورة: ما المقصود بمدرب "اسفير"؟ 58

التذييل 8: جدول أعمال إرشادي 60

1. مقدمة

تنقسم هذه الوثيقة إلى فصول مُرتبَة لتعكس بشكل أو بآخر سلسلة تقديم دورة تدريب المدرِّبين. وتنطوي الفصول على دروس حول كيفية إدارة دورات تدريب المدربين وإتاحتها. كما تتضمن الوثيقة بعض التمارين التطبيقية وخطط عينات الدورات التي من شأنها إعطاء بعض الأفكار وإظهار كيفية تطبيق نظرية الدورة التدريبية وفلسفتها من الناحية العملية. وحيثما اقتضى الأمر، فإن الفصول تنتهي ببعض المراجع التي قد تكون مفيدة في التوسع في المواضيع والمسائل المطروحة. وتشمل التذييلات أمثلة إضافية.

1-1 محتوى هذه الوثيقة

**ملخص**

* أُعدَّت هذه الوثيقة لتزويد الميسِّرين ذوي الخبرة بالدروس المستخلصة.
* الدروس هي نتاج عملية متطورة مدتها أربعة أعوام من حلقات العمل التدريبية حول كيفية الاسترشاد بدليل "اسفير" في مجال العمل الإنساني. وعُقِدت حلقات العمل هذه كأداة ترويجية لتشجيع مَأسسة[[1]](#footnote-1) وفعالية الميثاق الإنساني والمعايير الدنيا في مجال الاستجابة الإنسانية.
* عُقدت دورات لتدريب المدربين لأن الطلب على حلقات العمل المذكورة قد فاق قدرة أمانة مشروع "اسفير" الصغيرة على الأداء. وتطورت الدورات على نحو ملحوظ لتصل إلى صيغتها الحالية، القائمة على بيئة تعليمية خاصة تركز على الدورات التدريبية التي يقودها المشاركون، والتعليم بواسطة الفيديو والاستفادة من الآراء النقدية المرتدة.
* عُقدت حتى الآن عشر دورات لتدريب المدربين، وتستند هذه الوثيقة إلى الدروس المستخلصة من تلك الدورات. وهي ترمي إلى إغناء دورات تدريب المدربين المقبِلة التي يديرها مكتب "اسفير" وغيره على حد سواء. كما أنها ترمي إلى إثراء عمليات المَأسسة المقبلة.

**الغرض من هذه الوثيقة**

ترمي الوثيقة إلى ثلاثة أهداف رئيسية. فالغرض الأول منها يتمثل في استفادة مُنفِّذي دورات تدريب المدربين في المستقبل من التجربة التي تتضمنها. وستتيح المجال لتأمُّل التجربة والإشارة صراحة إلى بعض الدروس الرئيسية. وعلى نطاق أوسع، فإن الأمل معقود على أن تساهم الوثيقة في تحسين فعالية العاملين على تيسير التعليم داخل المجتمع الإنساني. وأخيراً، فإن حصة مهمة من أموال مشروع "اسفير" قد أُنفقت على برنامج التدريب، وضمن روح المساءلة المعززة، يُعد نشر هذه الوثيقة تجسيداً للعمل الذي مكَّنت تلك الأموال من أدائه.

**لمن هذه الوثيقة موجَّهة**

هذه الوثيقة موجَّهة إلى الأشخاص العاملين على تدريب مُدربين جدد في المجال الإنساني. ومن المُسلَّم به أن المستخدِم ميسِّر يتمتع بالخبرة وبتجربة مسبقة في إدارة حلقات العمل التدريبية *و*في تدريب مدرِّبين آخرين. ومن الأساسي أيضاً امتلاك تجربة مسبَقة في الاسترشاد بدليل "اسفير" وفي تيسير التعليم بشأن دليل "اسفير".

وترمي هذه الوثيقة كذلك إلى مساعدة المعنيين بعملية إضفاء الطابع المؤسسي على مشروع "اسفير" سواء على الصعيد الوطني أو الإقليمي. وللإيضاح، فإن كلمة "اسفير" تشير إلى ثلاثة أمور، ألا وهي: عملية لتحسين الجودة والمساءلة في العمل الإنساني؛ ونتاج تلك العملية (دليل "اسفير" الذي يتضمن الميثاق الإنساني والمعايير الدنيا في مجال الاستجابة الإنسانية، المؤشرات الرئيسية والملاحظات الإرشادية)؛ والتزام بالتشبث بالمبادئ والقيم المكرَّسة في الميثاق الإنساني ومدونة السلوك. ويشارك العديد من الأفراد والوكالات في عمليات محلية من مشروع "اسفير".

**النطاق والحدود**

ترمي هذه الوثيقة إلى تفسير الفلسفة الكامنة وراء دورة تدريب المدربين وتقديم الإرشادات بدرجة ملائمة من التفصيل، لكي يستطيع المدربون ذوو الخبرة تنظيم دورة تدريبية تلائم أسلوبهم الخاص وتلبي احتياجات المشاركين. وليست هذه الوثيقة دليلاً "يعرض الكيفية" ولا كتاباً يتضمن "معايير" التدريب، كما أنها لا تقدم أجوبة بشأن كيفية إضفاء طابع مؤسسي على مشروع "اسفير".

ولعلها تتضمن ما يكفي من التفاصيل لتكون مورداً إضافياً مفيداً لذوي الخبرة من المدرِّبين، مُوازنةً الإقرار بأن كل دورة من دورات تدريب المدربين تقوم في جزء كبير منها على أساس المهارات والنُّهج الفردية للميسرين، ممزوجة في خليط فعال مع تجارب واحتياجات وشخصيات المشاركين في الدورة التدريبية. ويُعد رأي النظراء أمراً أساسياً في هذه البيئة التعليمية. وبالتالي، فلا طائل من وراء إعداد دليل منهجي مغرِق في التفاصيل، لأن كل دورة من دورات تدريب المدربين فريدة من نوعها. وإذا رغبتم في الحصول على المزيد من التفاصيل، فعليكم البحث في مراجع أخرى، مثل مجموعة البرامج التدريبية لمشروع "اسفير". وثمة مجموعة كبيرة من المنشورات التي تتمحور حول التدريب سوف تسد الثغرات التي قد تستوقفكم في هذه الوثيقة.

ومن شأنها أن تساعد في فهم الكيفية التي تكمِّل بها الوثيقة مواد وأنشطة أخرى من مشروع "اسفير". ويُعَد دليل "اسفير"، الذي يتضمن الميثاق الإنساني والمعايير الدنيا والمؤشرات الرئيسية، أداة لتحسين جودة الاستجابة للكوارث والمساءلة حيالها. أما حلقات العمل التدريبية لمشروع "اسفير" فهي تساعد العاملين في مجال تقديم المعونة الإنسانية على تعلم كيفية الاسترشاد بدليل "اسفير" في عملهم. وأما مجموعة البرامج التدريبية لمشروع "اسفير" فهي تتضمن موارد لمساعدة المدرِّبين على عقد حلقات عمل تدريبية. وتتألف تلك المجموعة من أربع مواد تدريبية، ألا وهي: (1- المقدمة، 2- والميثاق الإنساني بالتفصيل، 3- ودورة المشروع، 4- والتأهب للكوارث)، إلى جانب دليل للمدرِّب يفسِّر كيفية استخدام المواد التدريبية وقرص مدمج يتضمن جميع المواد إضافة إلى نسخة إلكترونية من دليل "اسفير" يمكن البحث فيها بالكامل. وتساعد دورات "اسفير" لتدريب المدرِّبين الأشخاص على تعلم كيفية استخدام هذه المواد وكيفية عقد حلقة عمل تدريبية لمشروع "اسفير". وترمي هذه الوثيقة إلى مساعدة المُيسرين على عقد دورة لتدريب المدربين في إطار مشروع "اسفير".

ومن المُسلَّم به أن الميسرين سيضعون خططهم ومضامينهم الخاصة عند عقد الدورة. وينطوي البرنامج المدرَج في نهاية هذه الوثيقة على اقتراح بشأن كيفية وضع هيكل لدورة تدريب المدرِّبين، لكنه مجرد اقتراح.

1-2 خلفية هذه الوثيقة

**استراتيجية "اسفير" العالمية للتدريب[[2]](#footnote-2)**

انطلق البرنامج التدريبي في حزيران/يونيه 1999، وجرى التخطيط لعقد حلقات عمل تدريبية على الصعيد الإقليمي كوسيلة لإذكاء الوعي بشأن الدليل. وقد صَمَّمت لجنة إدارة مشروع "اسفير" البرنامج التدريبي أصلاً كأداة للنشر. وخلال العامَين الأول والثاني، أتيحَ ما يفوق 30 حلقة عمل تدريبية في شتى أنحاء العالم. وفي نهاية المطاف، صارت حلقات العمل عبارة عن أنشطة مشتركة بين الوكالات تدوم ثلاثة أيام وتستهدف كبار الموظفين الإداريين التنفيذيين للمنظمات غير الحكومية ووكالات الأمم المتحدة والحكومات والمؤسسات الأكاديمية.

وكانت حلقات العمل ترمي إلى مساعدة الموظفين الإداريين في تعلم كيفية الاسترشاد بدليل "اسفير" على نحو ملائم في عملهم اليومي. وذلك نظراً لأن بعض النقاشات انصبت آنذاك على المخاطر التي قد تنشأ أمام تحقيق أهداف العمل الإنساني من جراء اتباع نهج تقنوقراطي إزاء المؤشرات الكمية الواردة في الدليل. وبعبارة أخرى، فإنه ثمة خطر يتجلى في أنه قد يركز التقنيون على تصميم المشروعات إرضاءً للأرقام (كالنظم التي تتيح 15 لتراً من الماء يومياً لكل شخص)، على حساب فهم معمق للظروف التي أدت إلى الهشاشة في المقام الأول وتصميم نظم ملائمة للسياق. ولمعالجة هذه الشواغل، سلط برنامج "اسفير" التدريبي الضوء على فهم السياق في استخدام دليل "اسفير"، من خلال نهج دورة المشروع.

وبصفة عامة، حصلت حلقات العمل التدريبية على درجات عالية في تقييمات ردود فعل المشاركين. والأهم من ذلك أن عينة من أول المشاركين في حلقات العمل أفادوا أنهم استرشدوا بدليل "اسفير" في وظائفهم كنتيجة لحلقات العمل التي حضروها، وذلك في إطار تقييم استقصائي ذي دلالة ولو أنه محدود، أُجري في أيلول/سبتمبر عام 2000. وكانت لذلك أهمية بالغة حفزت البرنامج التدريبي. ولم يكن التعلم في حد ذاته الهدف الحصري المنشود، بل إنه كان هدفاً وسائطياً للمساعدة في إضفاء طابع مؤسسي على مشروع "اسفير" على نطاق أوسع. وبدل طلب تغيير السلوك من المنظمات أو الأفراد واعتماد معايير "اسفير" الدنيا، فإن نهج التعلم يدعو المنظمات والأفراد إلى الإلمام بكيفية الاسترشاد بدليل "اسفير" كأداة، ثم الاستفادة من التجربة المعاشة.

وقد انبثقت دورات تدريب المدربين عن تضخم الطلب على حلقات العمل التدريبية المشار إليها. ولم يستطع مدير التدريب في إطار مشروع "اسفير" أن يلبي هذا الطلب لوحده. وبالتالي، فقد توجه البرنامج التدريبي إلى موظفي الوكالات والمستشارين المستقلين من أجل تنفيذ حلقات العمل التدريبية، وعلى مدى الزمن نشأ نظام حلقات عمل "اسفير" الذي اضطلع به مدربو "اسفير". وينبثق هؤلاء المدربون عن دورات "اسفير" لتدريب المدربين التي يقدمها مُيسِّرون في مجال التدريب يتمتعون بالخبرة.

تطور دورة "اسفير" لتدريب المدربين

عُقدت أول دورة لتدريب المدربين في جنيف في أيار/مايو عام 2000، وقد صُممت من أجل عدد من مهنيي التدريب الذين كانوا بمثابة مورد للوكالات التي تخوض التجربة[[3]](#footnote-3)، ولمنظمات التدريب الاستراتيجي، ولمشروع "اسفير" نفسه. وقد استُخلص من هذه التجربة عدد من الدروس المفيدة. واتُّبع نهج صارم وشفاف قائم على أساس "الدروس المستخلصة" لضمان تطور كل دورة من دورات تدريب المدربين مقارنة بالدورات السابقة. وقد عُقدت حتى الآن عشر دورات، وكانت آخر دورة (عُقدت في أيلول/سبتمبر عام 2004) مختلفة تماماً عن أول دورة. وتمَثلَت الغاية من التشبث بالهدف الأصلي لتدريب "اسفير" في توفير "مُيسرين في مجال التعلم" لمساعدة الوكالات الإنسانية وغيرها على التكيف واستخدام "اسفير" استخداماً فعالاً. وهؤلاء الأشخاص في حاجة إلى التمكن من تفسير أهمية وفائدة دليل ومنهج "اسفير" على عدة مستويات في إطار وكالاتهم الخاصة.

سمات دورة "اسفير" لتدريب المدربين

شمل المضمون المتاح في إطار دورة تدريب المدربين ثلاثة مواضيع متمايزة. أولها مستقى من مجموعة البرامج التدريبية لمشروع "اسفير": المقدمة؛ والميثاق الإنساني؛ والاسترشاد بدليل "اسفير" في دورة المشروع وفي التأهب للكوارث؛ والمحتوى التقني للدليل. أما الموضوع الثاني فيتضمن مبادئ تعليم الكبار، وتقييم الاحتياجات التعليمية، وتصميم نشاط تعليمي، وأساليب التدريب، وأساليب التيسير، والتوجيه، والتعامل مع الصعوبات المطروحة في حلقات العمل. وكموضوع ثالث، استكشفت بعض الدورات المسائل التنظيمية.

وتتمثل السمة الأولى للدورة الداخلية التي مدتها ثمانية أيام في كونها مشتركة بين الوكالات وفي نظرها من منظور المجتمع الإنساني الأوسع نطاقاً، وليس من منظور وكالة منفردة. وثانياً، يقوم المشاركون بتدريب بعضهم ويتعلمون من خلال الممارسة – وتلك وسيلة مهمة لبلوغ أقصى حد من التعلم والاستيعاب. وثالثاً، توفر الدورة بيئة تعليمية سليمة، يستطيع فيها المشاركون أن يتحملوا المخاطر وأن يزودوا بعضهم بآراء نقدية. وتَسود نوعاً ما ثقافة مؤقتة، تكون فيها آراء الأقران البناءة بمثابة معيار. والمدرِّبون ليسوا مسؤولين عن النمو الشخصي، لكن هذا النوع من النمو يتحقق على أي حال متى كانت الدورة التدريبية مُحكَمة، وغالباً ما يتسنى الوقوف عند "ازدهار" المشاركين. ورابعاً، تمزج الدورة بين ثقافات مختلفة ومهام وتجارب تنظيمية شتى، فتكون النتيجة مناقشة للقيم تتيح فهماً أفضل لإنسانيتنا المشتركة.

ولقد تطور الهدف من دورة "اسفير" لتدريب المدربين ليصبح كالآتي: "سوف يصير المشاركون بمثابة قوى تغيير لتشجيع التعلم وتطبيق "اسفير" كأداة لتحسين الجودة والمساءلة في العمل الإنساني."

وتتمثل الغايات المنشودة من وراء تحقيق ذلك الهدف في قدرة المشاركين على:

* فهم كيفية تطبيق الميثاق الإنساني والمعايير في العمل الإنساني
* استخدام دليل "اسفير" كأداة لتشجيع الحوار بشأن روح الإنسانية
* عقد حلقة عمل تدريبية بشأن "اسفير" (من المفضل في ظرف ثلاثة أشهر، رغم أن ذلك قد يكون أيضاً شرطاً للمشاركة في الدورة)
* تيسير التعلم داخل الوكالات الإنسانية

1. قبل انطلاق الدورة التدريبية

2-1 انتقاء المشاركين

**ملخص**

* تعتمد دورة تدريب المدربين أساساً على المشاركين الذين يحضرونها
* بخصوص دورات تدريب المدربين، بُذلت حتى الآن جهود كبيرة في سبيل الترويج للدورة وإعلانها قصد توسيع قائمة المرشحين الذين يتم انتقاء المشاركين من بينهم.
* تستند معايير الانتقاء بشكل كبير إلى قدرة المرشح على الترويج لدليل "اسفير" بعد الدورة التدريبية والعمل كإحدى قوى التغيير لمنظمته، إلى جانب المساهمة التي قد يقوم بها في البيئة التعليمية التي تسود في الدورة التدريبية.

اعتبارات عامة

ينبغي أن تُصمَّم الأنشطة التدريبية على نحو قابل للتكييف، ويجب أن يقوم هذا التصميم على أساس الاحتياجات التعليمية للجمهور المستهدف. ولعل ضمان حضور الجمهور المستهدف الملائم النشاط التعليمي يشكل عملاً مهماً ومثيراً للتحدي. ويدعو إلى التوعية بوجود الدورة، وتوفير الظروف التي ستشجع الأشخاص على الحضور وجعل الحضور في مصلحتهم.

المسار الذي سلكه مشروع "اسفير" والسبب في ذلك

إن الإعلان والانتقاء والتمحيص والاختيار عناصر بالغة الأهمية بالنسبة لنجاح البيئة التعليمية لدورات "اسفير" لتدريب المدربين. وفيما يخص الدورات التي عُقدت حتى الآن، لم يُدَّخَر جهد في ضمان القيام بهذه الأنشطة على نحو متكامل ومهني. وقد بُوشر التخطيط ستة أشهر مسبقاً على الأقل، وانطلق الإعلان عقب ذلك فوراً. واستندت معايير الانتقاء، على حد سواء، على قدرة الفرد على المساهمة في إضفاء طابع مؤسسي على "اسفير" وعلى قدرته المحتملة في المشاركة في البيئة التعليمية في أثناء الدورة التدريبية. وثمة غالباً ضغط لبلوغ أكبر عدد ممكن من المشاركين في الدورة التدريبية. ولقد أثبتت التجربة أن البيئة التعليمية الملائمة تتألف من 24 مشاركاً و3 ميسرين وموظف إداري يعنى بالدورة.

الإعلان

استُخدمت وسائل متنوعة للوصول إلى الجمهور المستهدف وجرى الترويج لكل دورة على نطاق واسع قدر الإمكان. ولجأت وسائط الإعلام إلى لوحات الإعلانات الإلكترونية المُضمَّنة مثل Reliefweb و Alertnet والنشرات الإخبارية عبر البريد الإلكتروني مثل Codep و Humanitarian Times وDrum Beat و Aidworker.net، إلى جانب الموقع الإلكتروني والنشرة الإخبارية لمشروع "اسفير". وقد نشرت لجنة إدارة المشروع إعلانات من خلال الرسائل الإلكترونية الداخلية الشاملة. كما استُخدمت آليات غير رسمية، كدعوة "خريجي" الدورة التدريبية إلى ترشيح أشخاص آخرين قد يستفيدون بدورهم من الدورة التدريبية. وبينما تطرح هذه الاستراتيجية الأخيرة خطر تشجيع الحق الحصري، فإنها استُخدمت عمداً في مسعى إلى استهداف مستشاري التدريب المنتمين إلى العالم النامي، الذين لم يكن صدى الدورة التدريبية يصلهم عبر أي قناة من القنوات التواصلية الواردة أعلاه.

إجراء طلب القبول

يستند القبول في الدورة إلى طلب، ويقوم هذا الأخير بدوره على معايير انتقائية رسمية ومتفق عليها. وبالنسبة إلى الدورات التي عُقدت حتى الآن، فإن عدد الطلبات مقارنة بالمرشحين المقبولين هو في المتوسط مرشح واحد من أصل كل ثلاثة طلبات. وقد مكَّن ارتفاع عدد المرشحين مشروعَ "اسفير" من اختيار المشاركين الذين يستجيبون إلى معايير الانتقاء فقط.

معايير الانتقاء

تمثلت معايير الانتقاء فيما يلي:

* تجربة عملية في المجال الإنساني لمدة عامين على الأفضل
* تجربة في مجال التدريب كميسر لخمس حلقات عمل على الأقل
* التمكن من لغة التدريس المتداولة في دورة تدريب المدربين (أي التمتع بالكفاءة في تدريب الآخرين باستخدام تلك اللغة)
* عدد اللغات الأخرى التي يستطيع المرشح أن يُجري حلقات العمل بها
* وجود مكان العمل في منطقة يتركز فيها العاملون في المجال الإنساني
* ولاية المنظمة التي ينتمي إليها المرشح ودعمها له (مادياً ومعنوياً) في إجراء تدريب مستقبلي
* تجربة في مجال العمل الرامي إلى إضفاء طابع مؤسسي على "اسفير" وإدراك نطاقه الحالي
* التحقق من الجهات المزكية للمرشح بشأن قدراته التواصلية، بما فيها كفاءته الدبلوماسية ومهاراته إزاء تعدد الثقافات

وينبغي أن يعكس المشاركون في الدورة التدريبية التنوع الموجود في المجتمع الإنساني، والبيئة التعليمية الواقعية للعاملين في المجال الإنساني هي بدورها متنوعة للغاية. وبالتالي، تمثل أحد الاعتبارات الجوهرية في تحقيق التوازن على ثلاثة مستويات من التنوع، ألا وهي: الجنس والجنسية والتنظيم. وبينما لا يرقى هذا النوع من الحساب أبداً إلى درجة الكمال، فإن العديد من الدورات حققت التوازن التام بين نسبة الرجال والنساء. إضافة إلى ذلك، بُذلت جهود جبارة لضمان تفادي تمثيل أي منظمة أو عرق معين تمثيلا غير متناسب.

ويشمل التنوع أيضاً النظر في الكيفية التي تساهم بها مهارات الفرد وسلوكاته وتجربته في الدورة التدريبية. فهل سيضيف منظوره شيئاً إلى تنوع الدورة؟ وهل من المهم أن يستوعب الآخرون منظوره؟ وهل يتمتع بمجموعة من المهارات التي لا زالت غائبة في الدورة؟ وهل هو في وضع يؤهله إلى توجيه الآخرين؟

ومن بين الاعتبارات الجوهرية الأخرى مساهمة الفرد أو منظمته في إضفاء طابع مؤسسي على مشروع "اسفير". فهل ينتمي إلى مجموعة رئيسية من أصحاب المصلحة في النظام الإنساني؟ وهل يعمل في سياق يُعتَبَر فيه الاسترشاد بدليل "اسفير" محدوداً؟ وهل أسندت منظمته إليه ولاية تقضي بتطبيق ما يتعلمه في الدورة؟ وهل ستدعمه منظمته بعد عودته من الدورة؟

وفي حالة وجود عدد يفوق اللازم من المرشحين المناسبين، أُدرجَ معيار إضافي لتقييم إمكانات الاستفادة من المرشح والمنظمة التي ينتمي إليها. وجرى تعريف الاستفادة باعتبارها عدد العاملين في المجال الإنساني الذين قد يتواصل الفرد معهم على مدى سنة. فما هو مقدار التدريب الذي يقوم به؟ وهل هو في وضع يؤهله للتأثير على المنظمة التي ينتمي إليها؟ وهل هو في وضع يؤهله للتأثير على منظمات أخرى؟ ومن البديهي أن هذا المعيار يفضِّل الموظفين من المستوى الأوسط إلى المستوى الرفيع في المنظمات الدولية. وبالتالي، فبشكل تناسبي، فاق عدد الأنجلوسكسونيين المشاركين في الدورات التدريبية عدد المُمثَّلين منهم في المجتمع الإنساني ككل، عند مراعاة الأعداد المطلقة للموظفين الوطنيين والمنظمات غير الحكومية المحلية.[[4]](#footnote-4) وإذ حظي مشروع "اسفير" بموارد محدودة وبعدد محدود من الدورات التدريبية، فإنه اضطر إلى إجراء تقييمات لأكبر أثر يمكن أن تُخلّفه أموال التدريب على نشر المعايير الدنيا على نطاق أوسع.

تكلفة الدورة التدريبية

تكلف المشاركة في الدورة التدريبية ما يقارب 1000 دولار أمريكي، وهو مبلغ يمثل إعانة مقدارها نحو 50 في المائة، باستثناء نفقات النقل الدولي وأجور المشاركين. ولعل الظاهرة معروفة إن لم تكن غريبة نوعاً ما، فموظفو الإدارة يحترمون الدورات التدريبية التي تكلف النقود أكثر من احترامهم للتدريب "المجاني". وعندما يلزم المدير تخصيص الميزانيات، أو عندما يضطر الفرد إلى جمع الأموال ليتمكن من حضور الدورة، تتوسع فرصة الاستفادة من عائد الاستثمار ويتحقق أثر تدريبي أعظم على العموم.

التحديات الماثلة أمام استقطاب الجمهور المستهدف

تكمن المشكلة الرئيسية المطروحة إلى حد الآن في صعوبة الوصول إلى الجمهور المستهدف (لا سيما المدربون الميدانيون). وتعَرقَل الترويج للدورات التدريبية بفعل الافتقار إلى البنية الأساسية التواصلية في المجتمع الإنساني. إضافة إلى ذلك، اعتُبرت أحياناً عملية انتقاء المرشحين عملية تتسم بالتحيز لأن مشروع "اسفير" بدا أنه "مدين" للأشخاص بأماكن في الدورة التدريبية – فعلى سبيل المثال، رشحت الوكالات في لجنة الإدارة مشاركاً في كل دورة تدريبية (رغم أن المرشحين كانوا بدورهم ملزمين باستيفاء معايير الانتقاء). ولكن لاتخاذ موقف سياساتي من مشروع "اسفير"، دُعيت أيضاً منظمات إنسانية مهمة أو جهات مانحة للمشروع إلى إرسال مشاركين.

وتلك المعايير السياسية مفيدة في نشر "اسفير" (وفي تحقيق أهداف الدورة التدريبية)، ولكنها تجعل تلبية احتياجات جميع المشاركين مسألة صعبة بالنسبة لمُيسري الدورة، لا سيما عندما لا يكون غرض بعض المشاركين من الحضور هو التعلم بشأن التدريب. وأخيراً فإن بعض موظفي الإدارة لا يستوعبون الغاية من الدورة التدريبية، ويقومون بترشيح المشاركين على سبيل "المكافأة" وليس على سبيل الاستثمار من أجل منظمتهم. وهذا جانب إشكالي نظراً لأن الفرد لن يستطيع بالضرورة توظيف ما اكتسبه من الدورة عند عودته إلى سياق عمله.

2-2 نظرية تعليم الكبار

ملخص

* يصف الجزء التالي الأساس المنطقي لتضمين الدورة التدريبية عناصر تتعلق بمبادئ تعليم الكبار والأطر النظرية.
* ويشمل بعض الإرشادات حول كيفية تصميم وتيسير هذا الجزء من الدورة، ويقدم أمثلة عن المضمون، ويحيل مُيسّرَ الدورة إلى المراجع والمواقع الإلكترونية ذات الصلة ويشاطر بعض الدروس المستخلصة بشأن هذا الموضوع الخاص.
* وترد هنا أربعة نماذج مفاهيمية، ألا وهي: تعليم الكبار، والتعلم التجريبي، والتعلم السريع، وبيداغوجية الأمل.

ما السبب في إدراج هذا الموضوع في الدورة التدريبية؟

تتمثل الغاية من إدراج موضوع نظرية تعليم الكبار في الدورة التدريبية في تقديم لمحة عامة موجزة، ولكن معمقة، عن المبادئ الرئيسية لتعليم الكبار، إلى جانب خصائص البيئة التعليمية التي ينبغي أن تعزز تصميم وإتاحة أي نشاط تعليمي في المجال الإنساني. وعلى مدى هذه الدورة، يدرك المشاركون (أو يتم تذكيرهم) أن تعليم الكبار ليس مجرد حرفة، بل هو فن وعلم يستند إلى قدر كبير من التفكير على الصعيدين الأكاديمي والعلمي.

وتُظهر التجربة المستخلصة من دورات "اسفير" التدريبية السابقة أن نسبة 50 في المائة من المشاركين قد احتكوا في السابق بحجم كبير من نظرية تعليم الكبار. ولكن الأغلبية الساحقة من هذه النسبة لا تستخدم تلك المبادئ في تدريبها في المجال الإنساني، وتكاد لا تُحللها أبداً من منظور إنساني. وتَعجَبُ نسبة 50 في المائة المتبقية من معرفتها بمدى استفاضة النظريات المتعلقة بالموضوع. وإذا كانت الدورة ناجحة، فهي تترك المشاركين مفعمين بالشغف إلى زيادة استكشاف الموضوع بأنفسهم. وقد أظهرت التجربة أنه من الأفضل التركيز على بضعة عناصر نظرية والتعمق في الإلمام بها، بدل تحليل مجموعة واسعة من المواضيع تحليلاً سطحياً.

عينات من الأهداف التعليمية

تشمل بعض الأهداف التعليمية التي ثبتت جدواها في الماضي ما يلي.

عند نهاية الدورة، سيكون المشاركون قادرين على:

* التحلي بالثقة في تفسير ثلاثة مبادئ لتعليم الكبار ودعم كل منها بمثال
* الإشارة إلى وجهين رئيسيين من أوجه الاختلاف بين تعليم الكبار وتعليم غيرهم
* التمييز بين التعلم التقليدي والتعلم السريع
* وصف الدورة التعلمية التجريبية لـِ Kolb، ودعم الخطوات الأربع بمثال مستمد من الحياة اليومية
* عرض أنواع الأفضليات التعلمية التي ذكرها Honey و Mumford
* تعليل قيمة التعلم التجريبي بوصفه نهجاً قوياً لبرامج التدريب في المجال الإنساني
* تحديد خمسة عناصر تجعل البيئة التعليمية ملائمة للتعلم
* تفسير الكيفية التي يؤثر بها المُيسر/الموجّه في النشاط التعليمي.

ومن الواضح أن التطرق إلى جميع هذه الأمور لا يمكن أن يتم في إطار دورة تدوم 90 دقيقة. وقد أظهرت التجربة أن دورة تدوم هذه المدة الزمنية تسمح بالتعمق في استكشاف أربع من هذه النقاط كحد أقصى، ومجرد ثلاث نقاط منها على وجه الأفضل. ويفترض ذلك أنه سيتم اعتماد نهج من "التعلم التجريبي"[[5]](#footnote-5) عند تناول الأهداف والمضمون بالنسبة للدورة. وضعوا في أذهانكم أن إدراج هذه الأطر سوف يُلزم المدرّبين بتصميم الدورات التدريبية وإتاحتها باستخدام تلك المبادئ والمفاهيم. وفيما يلي ترد بضعة أطر مفاهيمية إلى جانب أبرز المؤلفين المستند إليهم في الدورات التدريبية السابقة.

تعليم الكبار[[6]](#footnote-6)

لقد استُخدم هذا المفهوم في دورات "اسفير" التدريبية السابقة داخل الإطار النظري الذي وضعه Malcolm Knowles. ولعله إطار ملائم للتعلم في المجال الإنساني بصفة عامة ولتدريب "اسفير" بصفة خاصة، بفضل نهجه الإنساني (المتأثر بنهج Carl Rogers إزاء التيسير)، وانشغاله بالتمكين والتعليم غير الرسمي وتركيزه على المسؤولية، إلى جانب التوجيه الذاتي للمتعلم. وتشمل بعض العناصر المتعلقة بتعليم الكبار التي ثبت نجاحها ولقيت الترحيب في الدورات التدريبية السابقة ما يلي:

* تعريف تعليم الكبار وبيان الفرق بينه وبين البيداغوجية
* معنى "التوجيه الذاتي" و"تحمل المسؤولية" في السياق التعليمي، وكيفية ارتباطهما بمبادئ الميثاق الإنساني
* تحليل بعض المبادئ الأساسية: فعلى سبيل المثال، يحتاج الكبار إلى معرفة "السبب"؛ ويحتاجون إلى التعلم من خلال التجربة؛ ويتعلمون على نحو أفضل متى قاربوا التعلم باعتباره نشاطاً ينطوي على حل المشاكل؛ ويجب أن يكون للتعلم قيمة فورية بالنسبة للمتعلم
* تقنيات تعليم الكبار.

تَردُ خلاصة نظرية Knowles في كتابه الصادر عام 1950 تحت عنوان “*Informal Adult Education” (*"التعليم غير الرسمي للكبار"*)*، *ويمكن استكمال قراءته بالاطلاع على كتابه الصادر عام 1970 (المعاد طبعه في عام 1980) والذي يحمل عنوان: “The Modern Practice of Adult Education” (*"الممارسة العصرية لتعليم الكبار"*). “Andragogy versus Pedagogy” (*"تعليم الكبار مقابل البيداغوجية"*) من نشر* Prentice Hall *و* Cambridge University Press*. وفيما يلي بعض مواقع الإنترنت المفيدة بشأن تعليم الكبار:*

[www.andragogy.net](http://www.andragogy.net) *يبحث هذا الموقع في أصل المصطلح*

<http://www.nl.edu/academics/cas/ace/resources/malcolmknowles.cfm> *يعرض هذا الموقع سيرة* Knowles *الذاتية ويفسر بعض المبادئ الأساسية لتعليم الكبار وتقنياته. وينظر من منظور متوازن يشمل نقد* Knowles*.*

<http://www.newhorizons.org/future/Creating_the_Future/crfut_knowles.html> *يتضمن هذا الموقع مقالاً من تأليف* Knowles *نفسه، بما في ذلك "حلمه" بتعليم الكبار المتواصل.*

<http://agelesslearner.com/intros/andragogy.html> *يقدم هذا الموقع وصفاً مفيداً للاختلافات القائمة بين البيداغوجية وتعليم الكبار، وترد فيه وصلات إلكترونية تحيل إلى مقالات أكثر تعمقاً.*

التعلم التجريبي

*تقدم أبحاث* David Kolb إطاراً مفاهيمياً ثبتت جدواه بالنسبة لدورات "اسفير" التدريبية، لأنه مؤاتٍ للممارس في المجال الإنساني الذي يحتاج إلى تجربة "رشيدة" تحت النظريات الأكاديمية. كما أن أبحاثه تقدم نموذجاً مفيداً للتعلم من خلال التجربة، وتُستخدَم في تصميم دورات تدريبية فعالة. وتشمل العناصر المدرجَة في الدورات التدريبية السابقة ما يلي:

* مفهوم التعلم التجريبي في ارتباطه بالتعلم في المجال الإنساني
* دورة التعلم التجريبي ومراحلها الأربع
* كيفية تصميم نشاط تعليمي استرشاداً بدورة Kolb كدليل.

وفيما يلي مراجع مفيدة تستحق الاطلاع عند تصميم دورتكم بشأن هذا الموضوع:

<http://www.learningfromexperience.com> الموقع الإلكتروني لـِ David Kolb، الذي يحتوي على سيرته الذاتية وعلى وصلة تحيل إلى استبيانه المتعلق بأسلوب التعليم (القابل للاقتناء) ومقالات بشأن هذا الموضوع.

<http://reviewing.co.uk/research/experiential.learning.htm> يتضمن هذا الموقع خلاصة مفيدة للغاية للمقالات المتعلقة بالتعلم التجريبي، إلى جانب تقييمات نقدية لهذا النهج.

<http://www.dmu.ac.uk/~jamesa/learning/experien.htm> يفسِّر هذا الموقع الدورة التعلمية التجريبية ويقدم ترابطاً مع تصنيف المتعلمين حسب Honey و Mumford.

وترد خلاصة نظرية Kolb في المرجع التالي: Kolb, D. (1984), *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice.

التعلم السريع

Colin Rose و Lou Rousell و Dave Meier هم من خبراء التعلم السريع. وهم يستندون كافة إلى المبدأ الأساسي الذي مفاده أن استيعاب المعلومات يكون أكثر فعالية باستخدام سلسلة من التقنيات التي يدعمها علم الأعصاب. وقد شملت الدورات التدريبية السابقة بعض العناصر التالية المتعلقة بهذه النظرية:

* البيئة التعليمية الإيجابية
* تعدد أنواع الذكاء وأساليب الاستفادة
* التعلم القائم على أساس السياق
* التعلم باعتباره عملية ابتكارية وليس مجرد عملية "تلقينية"
* تأثير الميسر في البيئة التعليمية

وفيما يلي بعض المراجع المفيدة:

<http://www.alcenter.com> هذا هو الموقع الإلكتروني لمركز التعلم السريع. وهو يتضمن تفسيرا لماهية التعلم السريع، ويحتوي على وصلات إلكترونية تحيل إلى بعض المقالات المفيدة جداً بشأن التعلم، إلى جانب قائمة مراجع مستفيضة بشأن هذا الموضوع. كما يتضمن الموقع قائمة بالمقاطع الموسيقية الموصى بها في مجال التعلم ويقدم معلومات مفيدة.

يحتوي الكتابان التاليان على جوهر التعلم السريع، وينطويان على تمارين ملائمة للدورات التدريبية:

Meier, Dave (2000), *The Accelerated Learning Handbook*, McGraw-Hill

[Russell](http://www.amazon.com/exec/obidos/search-handle-url/index=books&field-author=Russell%2C%252520Lou/103-2927452-9910252), Lou (1999), *The Accelerated Learning Field Book*, Pfeiffer.

بيداغوجية الأمل

يتعلق الأمر هنا بعمل Paulo Freire، وهو معلم برازيلي تعدُّ مساهمته في تعليم الكبار ذات صلة وثيقة بالمجال الإنساني. ويرتبط العمل الذي قدمه Freire ولا سيما مفاهيمه المتعلقة بالأمل (انظر دليل "اسفير"، الصفحة 32، الملاحظة الإرشادية 3)، والتمكين، والتحليل النقدي للسياق، وإعادة تحديد علاقات السلطة في الصف، وحل المشاكل في البيئة التعليمية، ارتباطاً وثيقاً بالمبادئ والقيم المرسخة في الميثاق الإنساني والمعايير الدنيا.

ويتيح الإطار المفاهيمي الواسع الذي وضعه Freire فرصة سانحة لإغناء تلك الأطر المفاهيمية المذكورة سلفاً والاستناد إليها عند معالجة موضوع تعليم الكبار في دورة "اسفير" التدريبية. وفيما يلي بعض المراجع المفيدة:

http://[www.paulofreire.org](http://www.paulofreire.org) (باللغة البرتغالية)

http://www.paulofreireinstitute.org/ss\_freire-eng.html (باللغة الإنكليزية)

Freire, P. and A. M. A. Freire (1994), *Pedagogy of Hope: Reliving Pedagogy of the Oppressed*, New York: Continuum.

الاستنتاجات

إن فرادى الميسرين هم من يعود لهم أمر تحديد أنسب المضامين وأكثرها ملاءمة بالنسبة لحلقات عملهم. وهذا الفصل يقدم مجموعة متنوعة من الخيارات والمراجع، بيد أن تحديد المضمون سيتوقف على الحاجيات التعلمية والسياق التعليمي إضافة إلى تجربة المُيسر. ولعل الحبكة المشتركة التي تمتد عبر النظريات الواردة هنا تجسيدٌ لمبادئ الميثاق الإنساني، أي أن: (1) المتعلم يتحمل بنفسه مسؤولية التعلم؛ (2) وثمة جهد ملائم لضمان احترام احتياجات المتعلم وأفضلياته؛ (3) وتتماشى المشاركة مع النُّهج التي تُركز على المتعلم؛ (4) ويَهبُ التعلم الحرية والتمكين، وهو جزء لا يتجزأ من العيش بكرامة.

1. النُّهج/الأساليب

3-1 إنشاء الفريق ودينامياته

ملخص

* ينطوي الجزء التالي على التجربة المستقاة من دورات "اسفير" التدريبية السابقة فيما يتعلق بعمليات الفريق ودينامياته.
* يستخدم المراحل الخمس لديناميات الفريق التي حددها Truckman (التكوين، التأجج، التلاحم، الأداء، الفض) ويعرض بعض الدروس المستخلصة من الدورات التدريبية السابقة بشأن كيفية إرشاد تلك الديناميات بطريقة إيجابية عن محض إرادة.
* يقدم أيضاً بعض الأمثلة العملية حول كيفية مساعدة المشاركين على تحمل المسؤولية إزاء التعلم بأنفسهم وإزاء البيئة السائدة في الدورة التدريبية.

يلزم المشاركين الذين يحضرون دورة نموذجية من دورات "اسفير" التدريبية أن يستثمروا 10 أيام على الأقل من وقتهم فيها. وتشمل هذه المدة ثمانية أيام من التدريب الداخلي، إضافة إلى يومين على الأقل من السفر إلى مكان التدريب ومنه، إلى جانب الوصول يوماً قبل انطلاق النشاط نفسه. وتلك مدة زمنية مهمة وكافية لتوليد ديناميات الفريق التي ينبغي لفريق التيسير أن يرصدها بدقة ويرشدها عن محض إرادة. أما فريق التدريب (الذي سيُطلَب منه استثمار 13 يوماً من وقته) فسيكون جزءاً من هذا "المجتمع" وسيولّد دينامياته على حدة.

تكوين فريق التيسير وتأججه

تؤكد التجربة أهمية التواصل بين أعضاء فريق التدريب قبل انطلاق الدورة بمتسع من الوقت، وأهمية الحفاظ عليه طوال الدورة. ويعتبر التحضير المشترك إلى جانب التحديد الواضح للمهام طريقتين ناجعتين لتعزيز التواصل، قبل انعقاد الاجتماع التحضيري وخلال الدورة نفسها على حد سواء. ويوصى بقوة بأن يجتمع فريق التيسير لمدة يومين كاملين على الأقل في المكان قبل انطلاق الدورة.

ويرمي الاجتماع التحضيري إلى إحراز النتائج التالية خلال مدة اليومين التي يدومها:

* التقاء أعضاء فريق التدريب ببعضهم ويحظون بفرصة التعارف.
* بناء الثقة فيما بين أعضاء فريق التدريب.
* تحديد القواعد الأساسية والأدوار والمسؤوليات الخاصة للأسبوع.
* إحاطة الميسرين غير المتعودين على البرنامج علماً بالأساليب والمضمون والأساس المنطقي لتصميم الدورة التدريبية، بما يسمح بإيضاح المسائل المتعلقة بمضمونها وعمليتها.
* إجراء تحليل معمَّق لخصائص كل مشارك من المشاركين، حيث ينشئ فريق التدريب "مجموعة إلكترونية" ويستبق الديناميات الممكنة ويحدد آليات معالجة أي مشاكل قد تنتج عنها. ويكون ذلك من (متى سمح الوقت) من خلال استعراض استمارات طلب الترشح كل على حدة والتعليق على الأشخاص الذين يعرفهم الميسرون أصلاً. ومن المسلم به أن هذه الممارسة ممارسة ذاتية، غير أن جدواها ثبتت في الماضي.

وفيما يلي قائمة بالأنشطة المضطلع بها خلال الاجتماعات التحضيرية للدورات التدريبية السابقة:

* استعراض الأهداف والغايات بالنسبة لحلقة العمل
* تفسير الأساس المنطقي للدورة التدريبية إلى جانب برنامجها وجدول أعمالها
* تقديم لمحة عامة عن مضمون وعملية كل دورة على حدة
* عقد اجتماعات ثنائية بين الموجهين الذين يعملون سوياً على وحدات معينة
* وضع "قواعد للمشاركة" بالنسبة لفريق التدريب
* وضع آليات للوقاية من النزاعات وتسويتها
* القيام بأنشطة لإنشاء الفريق غير خاضعة لهيكل وغير رسمية
* البناء الملائم زمنياً من أجل العمل الفردي وإعداد مضمون كل وحدة
* تقسيم الأدوار والمسؤوليات لكل يوم ولكل وحدة خلال الأسبوع
* استعراض الدعم الإداري والترتيبات اللوجستية
* وضع آليات للتوجيه داخل فريق التدريب
* التأكد من توافر المواد اللازمة لكل وحدة
* تحليل خصائص المشاركين.

تلاحم فريق التيسير

لقد اتفقت أفرقة التدريب في الدورات السابقة على مبادئ أساسية، ألا وهي:

* توفير بيئة تعليمية سليمة "تملكها" المجموعة ولكن يرصدها بدقة فريق التيسير في جميع الأوقات.
* ينبغي أن ينصب تركيز كل الأنشطة المجراة على المشاركين وينبغي أن تمتثل إلى مبادئ تعليم الكبار الواردة في الفصل 2.
* يعمل فريق التدريب كفريق وليس كمجموعة من الأفراد. فالأدوار والمسؤوليات يتفق عليها جميع الأطراف ويعتنقونها.
* تكون آليات تسوية النزاعات واضحة للجميع ويتم الاتفاق عليها قبل بدء الدورة.
* ثمة قائد عام، وقائد يومي وقائد خاص بالوحدة. أما القائد اليومي فهو مسؤول عن البيئة التعليمية السائدة في اليوم، وأما القائد الخاص بالوحدة فهو مسؤول عن مضمون الدورة والبيئة السائدة فيها، وأما القائد العام فهو ميسر يشرف على الدورة بأسرها.

تكوين فريق المشاركين وتلاحمه

يمكن تشكيل فريق المشاركين في الدورة التدريبية قبل أن يلتقي في مكان التدريب. ويمكن القيام بذلك من خلال تزويد كل مشارك بقائمة بأسماء المشاركين الآخرين وتشجيع المشاركين على التواصل قبل انطلاق الدورة. إضافة إلى ذلك، فإن بعث رسالة إلى المشاركين، تتضمن واجبهم الدراسي[[7]](#footnote-7) السابق للدورة، وسيلة تجعلهم يشعرون بأنهم أصلاً جزء من الفريق. وبعض الثقافات أكثر تقبلاً من غيرها لهذا النهج، وبالتالي فإن مدى تشجيعه أمرٌ يُحتَكَمُ فيه إلى الميسر.

وعند وصول الفريق إلى مكان التدريب، ينبغي أن تُكرَّس الوحدتان الأولى والثانية من الدورة بشكل كامل إلى توفير الظروف اللازمة للأفراد لكي يشعروا بالأمان ويحصلوا على الإرشادات الضرورية الأولية التي يحتاجونها، ويقروا بأنفسهم كفريق وبأنه سيُتوقع منهم حيازة البيئة التعليمية والعملية التعليمية. وينبغي إيلاء اهتمام خاص إلى الطريقة التي يتم بها الترحيب بالمشاركين: فعلى سبيل المثال، ثبتت الجدوى الكبيرة في الدورات التدريبية السابقة من ترك بطاقة معلومات أو هدية ترحيبية صغيرة في غرفة كل شخص.

وفيما يلي بعض الأمثلة عن الأنشطة المجراة خلال الوحدتين الأولى والثانية من الدورات التدريبية السابقة:

* حفل استقبال إلى جانب نشاط لكسر الحواجز النفسية
* عرض الآمال والتوقعات، بما في ذلك المساهمة التي سيقدمها المشاركون في المساعدة على تحقيقها
* القواعد الأساسية المتفق عليها بالنسبة للأسبوع (التلاحم من خلال عملية تشاركية)
* إنشاء اللجان التي سوف تعنى بجوانب محددة من الدورة: على سبيل المثال: لجنة اجتماعية تتكلف بالأنشطة الخارجة عن النطاق الدراسي وغير المدرجة في جدول الأعمال؛ لجنة صحية أعضاؤها مهنيون في مجال الصحة، تكون مسؤولة عن المسائل المتعلقة بالصحة وتنسق مع فريق التدريب في حالة الإجلاء الطبي (يُعد تحقيق التوازن بين الجنسين أمراً مهماً للغاية بالنسبة لهذه اللجنة)؛ لجنة إخبارية مكلفة بإعلان الأحداث العالمية اليومية وجعل الفريق على اطلاع بالعناصر الإخبارية ذات الصلة به؛ إلى آخره.
* توضيح الترتيبات الإدارية
* لعبة الأسماء
* تقديم فريق التدريب، بمن في ذلك موظفو الدعم الإداري
* وصف المكان والمناطق المجاورة
* تعريف المجموعة على أعضاء فريق التدريب كافة، مما يعني أن كل عضو ينبغي أن يؤدي دوراً محدداً خلال الوحدة الافتتاحية
* إنشاء "مجموعات التركيز" (انظر الجزء 3-2 بشأن عمليات حلقة العمل)

ولقد أظهرت التجربة أنه مهما بلغت جودة إجراء الوحدتين الأولى والثانية، فإن المجموعة لن تتعزز حقاً كفريق إلا بعد مرور اليوم الثاني من البرنامج التدريبي.

التأجج داخل مجموعة المشاركين

في جميع الحالات، تسود المنافسة بين المشاركين وتنشب النزاعات بينهم في أي دورة تدريبية: فهذا أمر طبيعي وينبغي أن يكون متوقعاً. ولكن تقع على عاتق الميسرين مسؤولية ضمان جعل التأجج قوة إيجابية تساعد في "الأداء"، وليس قوة سلبية تحول دونه. وفيما يلي بعض الآليات التي ثبتت جدواها في الدورات التدريبية السابقة:

1. تحديد النزاعات المحتملة داخل المجموعة ومناقشتها خلال اجتماع الميسرين في اليوم الأول
2. تعيين ميسر للتحدث على انفراد مع الشخص المعني أو الأشخاص المعنيين خلال فترة استراحة أو أثناء تناول وجبة من الوجبات
3. توجيه طلب إلى أعضاء مجموعة التركيز بمعالجة الوضع خلال اجتماعهم
4. تحديد المشاركين الذين قد يسعهم "نزع فتيل" التوترات نظراً إلى أدوارهم غير الرسمية (قادة الرأي والأشخاص الأكبر سناً، إلى آخره.) وطرح السؤال عليهم إزاء ما إذا كانوا مستعدين لتلطيف تلك التوترات عند الضرورة
5. إذا ما أصبح التأجج عائقاً يشوب البيئة التعليمية، الحرص على معالجته في جلسة عامة، باتباع مبادئ تعليم الكبار الواردة في الفصل 2.

الأداء سوياً

لقد أظهرت التجربة أنه في دورة تدريبية مدتها ثمانية أيام، يبلغ الأداء كفريق ذروته في اليومين الثالث والخامس (نصف اليوم الرابع عطلة، ولذلك يمضي المشاركون على الأرجح فترة صباح كثيفة ومركَّزة قبل أن يستغلوا فترة ما بعد الظهر في زيادة تعزيز الفريق أو فسحة فردية للاسترخاء). وبحلول اليوم الثالث، يكون الفريق عادةً قد تشكل، وتكون المعايير قد تحددت، أما البيئة التعليمية السليمة فتكون قد تعززت. وبحلول ذلك الوقت، يكون فريق التيسير قد اعتاد على المجموعة وتعرف عليها. وعندئذ يحتاج فريق التدريب إلى ضمان الحفاظ على الأداء (الطاقة الجيدة، التعاون، حل المشاكل بصورة مشتركة، سيادة الاحترام في البيئة التعليمية، التحمس، إلى آخره.) وعدم الإفراط في الثقة بالنفس، لا سيما على مدى اليومين الأخيرين من البرنامج.

فض الفريق

يتضمن جدول الأعمال الاعتيادي فسحة لاختتام الدورة التدريبية بصورة ملائمة وخاضعة للتخطيط. وقد أظهرت التجربة أن دورة "اسفير" التدريبية تستلزم استثماراً عاطفياً ضخماً (نظراً إلى عدة عوامل: بيئة الداخلية، الردود النقدية، الأداء المصور بالفيديو، إلى آخره.) من جانب المشاركين (والميسرين)، وأن ديناميات الفريق والعلاقات القائمة بين الأشخاص قد تصير وطيدة في شتى مراحل الدورة. وبالتالي، يوصى باختتام ملائم. وفيما يلي بعض الأنشطة الاختتامية المضطلع بها في الماضي التي ثبتت جدواها:

* التقييم الرسمي للدورة
* القيام بنشاط اجتماعي سابق للاختتام في اليوم قبل الأخير (حفل عشاء ختامي على سبيل المثال)
* الاعتراف الرسمي بما أحرزه المشاركون من نتائج (حفل توزيع الشهادات على سبيل المثال)
* تخصيص فسحة للوداع الشخصي وإقامة التواصل في المستقبل
* تخطيط الوحدات الأخيرة من الدورة بطريقة تسمح للأشخاص بتعزيز التحالفات
* "اعتلاء المنبر" أو استخدام "الحلقات السماعية" أو غيرها على سبيل الختام وتنظيم حفل "لفضاء الحديث بحرية".

فض فريق التيسير

أظهرت التجربة قيمة عقد دورة من "المناقشة التداولية" بالنسبة لفريق التيسير. وفي الدورات التدريبية السابقة، جرى عقد تلك الدورة بعد مضي يوم على اختتام حلقة العمل ورحيل المشاركين. وفيما يلي بعض الأنشطة التي يُحبَّذ القيام بها خلال الاجتماع:

* تجميع الدروس المستخلصة
* التقييم والتحليل، وحدة تلو الأخرى
* استعراض الترتيبات الإدارية وتقييمها
* فرصة للوداع على الصعيدين الشخصي والمهني داخل الفريق
* الاحتفال بالنجاح.

المراجع والمصادر

<http://www.gmu.edu/student/csl/5stages.html> يتضمن هذا الموقع وصفاً مفصلاً للمراحل الخمس التي يمر بها الفريق، كما عرضها Tuckman.

<http://www.accel-team.com/work_groups/informal_grps_01.html> يقدم هذا الموقع وصفاً مفصلاً لطريقة تكوين الأفرقة غير الرسمية وقيادتها، ولكيفية أدائها وتواصلها وللكيفية التي يمكن بها رصد دينامياتها. وينظر إلى الأمور من منظور الموارد البشرية ومن المنظور الإداري على حد سواء.

Tuckman, B. and M. Jensen (1977), ‘Stages of Small Group Development’. *Group and Organizational Studies*, 2, 419-427.

3-2 عمليات دعم التعلم وتسريع وتيرته

ملخص

* تنطوي دورة "اسفير" التدريبية على مجموعة متنوعة من العمليات الرامية إلى تحسين التعلم.[[8]](#footnote-8)
* قد تكون تلك العمليات باطنية لكنها تساهم مساهمة كبيرة في توفير بيئة تعليمية فعالة. وقد تكون أيضاً جانبا ظاهراً ورئيسياً من جوانب الدورة.
* يقدم هذا النوع من العمليات آليات سماع الردود النقدية، والمشاركة في البيئة التعليمية، وتقييم كل من التعلم والتدريب.
* استُخدمت بالأخص على نحو فعال الدورات التي يقودها المشاركون، لتشجيع التعلم الفوري خلال الدورة التدريبية
* تجري هنا تغطية تسع عمليات مختلفة تتعلق بحلقات عمل

حلقات العمل والتعلم

ثمة بعض النقاش في المجتمع الدولي بشأن أفضل أساليب التعلم، ويعيد بعض الأشخاص النظر في فعالية حلقات العمل التدريبية. وفي حلقات عمل "اسفير" التدريبية العادية، يُعرَّف التعلم في أبسط مستوياته بأنه تغيير للسلوك، ويُعرَّف السلوك بأنه تطبيق دليل "اسفير" في العمل الإنساني. وعند حضور شخص ما حلقة عمل تدريبية في إطار "اسفير" واستفادته كيفية الاسترشاد بالدليل، وشروعه بالتالي في تطبيق الدليل في عمله، فلعل ذلك الشخص قد استفاد نظراً لتغير سلوكه.

وتعنى حلقات عمل "اسفير" التدريبية أيضاً بالتأثير في المواقف إزاء النزعة الإنسانية وتعزيز المهارات الفردية من أجل أداء العمل الإنساني. وتكمن الصعوبة في أنه من العسير قياس مثل تلك التغيرات في المواقف أو نسبها إلى حلقة عمل فحسب. ففي الدورات التدريبية، يتمحور التعلم حول مجموعة من السلوكات الأكثر تعقيداً بالأحرى، وهي تحيط بفن تيسير حلقات عمل "اسفير" التدريبية.

ما هي عمليات حلقات العمل؟[[9]](#footnote-9)

عمليات حلقات العمل هي أجزاء حلقة العمل الضرورية للتواصل مع المشاركين والتي لا تعنى مع ذلك بمضمون الحلقة. ويتحمل فريق التدريب مسؤولية بدء جميع العمليات المتعلقة بحلقة العمل، بما فيها تشجيع المشاركين ودعمهم على إجراء تلك العمليات. وتساهم تلك العمليات في السير السلس والمهني لحلقة العمل، ولها دور أساسي في إقامة وصون فضاء تعليمي يتسم بالأمان والنشاط والمرونة والاستجابة. كما أنها تساعد على جعل الاحتياجات التعلمية للمشاركين في قلب التدريب، وإتاحة فرص أمام فريق التدريب لتقييم التقدم المحرز وتلقي الردود النقدية، وتؤدي دوراً أساسياً في تيسير ديناميات المجموعة. وباختصار، فهي تعد العنصر الرئيسي في حلقة العمل الناجحة، رغم كونها محجوبة في أغلب الأحيان.

1- عملية استهلال حلقة العمل

يتحدد الجو العام السائد في حلقة العمل منذ اللحظة الأولى التي يصل فيها المشاركون إلى عين المكان، وليس، كما يظن بعض المدربين، منذ اللحظة التي يقفون فيها لأول مرة أمام الشلة المجتمعة ويسلمون عليها. ومن شأن تقديم معلومات ترحيبية إشعار المشاركين بالقيمة وتحقيق الوضوح إزاء ما يُتوقع منهم القيام به والوقت الذي ينبغي فيه ذلك.

وتسعى دورة "اسفير" التدريبية، حيثما كانت الظروف ملائمة، إلى إقامة حفلة مشروبات في المساء الذي يسبق انطلاق برنامج التدريب الرسمي. وتتمثل الغاية من تلك الحفلة في إضفاء جو عام من العفوية والصداقة منذ البداية، والأكثر أهمية أنها تهدف إلى منح أعضاء الفريق متسعاً من الوقت "لمخالطة" أكبر عدد ممكن من الأشخاص. وتبدأ "المخالطة" عندما يلعبون لعبة جواز السفر.[[10]](#footnote-10) وخلال الحفلة، يُخصص الوقت أيضاً لاستقاء التوقعات إزاء الدورة وتحديد القواعد الأساسية. وإذا ما جرى إضفاء الجو العام السائد في الأمسية الأولى على نحو ملائم، فإن من شأنه أن يساهم في القواعد أو المعايير الأساسية الرامية إلى تشجيع الصداقة والثقة المتبادلة.

وفي اليوم التالي، خلال الدورة الأولى، تُجرى جميع الطقوس المبدئية ويمكن مباشرة المقدمات المصورة بالفيديو فوراً ثم المرور مباشرةً إلى المضمون. وثمة فكرة إضافية تتعلق بالمقدمات مفادها توجيه طلب إلى المشاركين بالتعريف بأنفسهم وهم يحملون عود كبريت مشتعل: وعليهم التوقف بمجرد احتراق عود الكبريت بالكامل – وتلك طريقة جيدة للمرح ولجعل المقدمات موجزة.

وتتمثل إحدى الأفكار الأخرى إزاء العملية الاستهلالية فيما يلي: ضع ألواح السبورة الورقية على الجدران واكتب سؤالاً على كل منها، وثبت كيساً ورقياً على اللوح. وقد تكون الأسئلة جدية أو مرحة: على سبيل المثال، "ما الذي تأمل في تحقيقه خلال حلقة العمل هذه؟" "ما الذي تركته خلفك من أجل الحضور إلى حلقة العمل هذه؟" "ما الذي قد يمنعك من التعلم؟" "كيف تود أن يتصرف الآخرون؟" "ما لون المنظمة التي تنتمي إليها ولماذا؟" "ما رائحة المنظمة التي تنتمي إليها ولماذا؟" وينبغي أن يجيب المشاركون على الأسئلة على قطع ورقية وأن يضعوها داخل الأكياس. وبعد أن يحضر الجميع وأن يكتبوا أجوبتهم، يمكن توليف الأجوبة على سبورة واحدة.

2- الدورات التي يقودها المشاركون

لقد تم إدراج الدورات التي يقودها المشاركون في إطار دورة "اسفير" التدريبية لعدة أسباب. فهي أولاً توفر أسلوباً فعالاً بالنسبة للمشاركين للاستفادة من بعض مضامين "اسفير" التي سيلزمهم تقديمها عندما يضطلعون بأنفسهم بتيسير حلقات عمل "اسفير" التدريبية. وثانياً، تتيح فرصة لتوجيه الردود النقدية بين النظراء وتبادل الخبرات القادمة. وتتلخص قيمة الدورات التي يقودها المشاركون في الحكمة التي مفادها أن: *"خير وسيلة للتعلم هي تعليم شخص آخر".*

وتُنشئ الدورات التي يقودها المشاركون حلقة عمل مغايرة بما يكفي عن المناقشة الخامدة التي تسود في الصف. وينبغي تقديمها وإدارتها بدقة في الدورة التدريبية، لأنها قد تؤدي إلى درجة عالية من القلق. كما أنها تدفع المشاركين إلى التحضير خارج نطاق الأوقات الرسمية للصف، حتى وقت متأخر من الليل أحياناً، مما قد يؤدي إلى نتائج عكسية. ويتمثل أهم جانب من جوانب تيسير الدورات التي يقودها المشاركون في إشعارهم بالأمان، لكي يحسوا بأنه يجري دعمهم وليس تقييمهم. وثمة نوعان متداولان من الدورات التي يقودها المشاركون. ويدعى النوع الأول "الدورة الصغرى" وهي دورة يقوم المشاركون بإعدادها قبل حضور الدورة التدريبية، وتتاح بشكل فردي في إطار مجموعة صغيرة تلتقي (لمدة موجزة تدوم عشر دقائق) في مطلع الدورة. أما النوع الثاني فيدعى "الدورة الكبرى"، وهي دورة أهم: إذ يتناوب المشاركون على الأدوار لإجراء الدورة أساساً، وذلك على مدى يومين.

*الدورات الصغرى*

ينطوي الواجب السابق للدورة التدريبية توجيه طلب إلى المشاركين بتحضير عرض أو تمرين يدوم عشر دقائق يقومون بتقديمه. وتعد الدورة الصغرى هي محل استخدام هذا التمرين. وعلى غرار ما يحدث في مطلع الدورة التدريبية، فإن هذه الدورة تشمل درجة عالية من الخطر بالنسبة للمشاركين. وهي تجرى في إطار مجموعة صغيرة يسود فيها الأمان ويمكن في إطارها إعطاء ردود نقدية شخصية نسبياً في جو من الثقة. وقد أجريَتْ الدورات الصغرى على النحو التالي:[[11]](#footnote-11)

* يتلقى المشاركون التعليمات الخاصة بهم في الأمسية التي تسبق اليوم الذي يقدمون فيه الدورة الصغرى. ذكّر المجموعة بالواجب السابق للدورة التدريبية وتأكد أن كل شخص يحظى بالموارد التي يحتاجها. قم بتقديم المساعدة أو الدعم إذا ما اقتضى الأمر ذلك.
* يبدأ التمرين بتقسيم الجلسة العامة إلى ثلاث مجموعة متكافئة الحجم. وينبغي تشكيل المجموعات على نحو تداولي من أجل تحقيق التوازن بين الجنسين وفي الكفاءة اللغوية (إلى جانب درجة قابلية الانفعال). ويدير كل مدرب إحدى المجموعات الثلاث.
* وتلتقي كل مجموعة في قاعة خُصصت إليها مسبقاً. وينبغي أن يضع المدرب بسرعة ترتيب المتكلمين، وأن يحصل على متطوع يعنى بضبط الوقت ويَضَعَ قائمة مناوبة لكي يقود مختلف المشاركين الردود النقدية المقدمة في كل دورة.
* وينبغي أن تتطرق القائمة أيضاً إلى مسألة من سيشغل التصوير بالكاميرا. وفيما مضى من الدورات التدريبية، ثبتت جدوى التناوب على أداء هذه المهمة، وقيام الشخص الذي أنهى للتو دورته الصغرى بتصوير الشخص التالي.
* وبمجرد الفراغ من الترتيب، ينبغي المناوبة إزاء كل دورة من الدورات الصغرى. وما أن تنطلق العملية، حتى تنتظم الأمور في إطار منوال معين، مما يضفي الهدوء على الأشخاص المتوترين.
* وتنطلق كل دورة صغرى بتحديد الفرد لسياق عرضه، وإعطاء تعليمات إلى المشاركين الآخرين بشأن الأدوار التي ينبغي لهم أداؤها.
* ثم يقوم الفرد بتقديم دورته أمام المجموعة. ومن المفيد التقيد تماماً بمدة زمنية تدوم عشر دقائق.
* وعندما يفرغ الفرد، يطلب من المجموعة الإدلاء بآراء نقدية حيال مجالات محددة. ويقوم مراقب المبادرة بالإدلاء بالآراء النقدية أولاً، ويجوز للآخرين تقديم ملاحظاتهم الخاصة.
* وينبغي أن يختم المدرب الردود النقدية قبل الانتقال إلى المشارك التالي، لضمان إحساس المشارك بشعور إيجابي إزاء التجربة

توخ الحذر في الدورة الصغرى إزاء الردود النقدية. ويجب أن يكون فريق التدريب على أتم الوعي بعدد الآراء النقدية التي يريدون أن يدلى بها في الدورات الصغرى، لأن من شأن ذلك تحديد المعالم بالنسبة لبقية الدورة التدريبية. ومن الأخطاء الشائعة تحلي المشاركين بقدر مفرط من الدبلوماسية مع بعضهم، وافتقارهم إلى الشجاعة في إعطاء آراء نقدية إيجابية وسلبية على حد سواء إزاء أداء زملائهم. ويجب أن يكون المدربون مثالاً يقتدى به في الدورة الصغرى وأن يوفروا بيئة آمنة من الصداقة المعبرة التي ستدوم طوال المدة المتبقية من الدورة. وتلك مهمة مفعمة بالتحدي لكنها أساسية.

*الدورات الكبرى*

يعمل المشاركون في إطار أفرقة تتألف من ثلاثة أعضاء، من أجل التحضير للدورات الكبرى وتقديمها على حد سواء. وتدوم كل دورة كبرى 90 دقيقة، وتشمل هذه المدة الزمنية 70 دقيقة مخصصة للتدريب و20 دقيقة مخصصة للآراء النقدية التي تبديها المجموعة العامة. ومن بين النقاط التي ينبغي التفكير فيها عند إجراء الدورات الكبرى ما يلي:

* إعلان قائمة بعناوين محتملة للدورة، قبل يومين تقريباً من انطلاق الدورات الكبرى. ومن المهم عرض المواضيع قبل متسع من الوقت، حتى يتمكن المشاركون من التحضير بصورة مريحة. وتقوم الأفرقة المؤلفة من ثلاثة أعضاء بالتسجيل في الدورات والتحضير سوياً (يساهم التحضير في عملية التعلم).
* تقوم الأفرقة بإعداد خطتها المتعلقة بالدورة، استناداً إلى الوحدات النموذجية والتمارين الاختيارية الواردة في ملف "اسفير" التدريبي، أو استناداً إلى محض أفكارها.
* من الأساسي أن تستعرض الأفرقة خططها المتعلقة بالدورة مع أحد المدربين قبل انطلاق دورتها الكبرى. ويتيح ذلك هامشاً من التوجيه، كما يسمح للمدرب بفحص الدورة وضمان عدم كون نهجها إزاء دليل "اسفير" نهجاً تقنوقراطياً. واضمن استناد الدورات إلى بعضها حتى يكون اليومان بمثابة نشاط تعليمي منطقي يزخر بالمعلومات. ويتيح هذا التوجيه في إطار تصميم الدورة الكبرى فرصة سانحة للغاية، وينبغي ألا يتردد المدرب في دعوة الأفرقة إلى تركيز أهدافها أو إعادة النظر كلياً في خططها.
* كن على وعي باحتمال نشوب نزاعات داخل الأفرقة. ويتمثل الهدف جزئياً من تشكيل أفرقة ثلاثية في ضمان التمكن من التعامل مع النزاعات داخلياً.
* خلال يوم إجراء الدورات الكبرى، ينبغي أن يعمل أحد المدربين بصفته "رئيس التشريفات" ليوفر حلقات الوصل التي تربط الدورات بعضها ببعض في انسياب منطقي.
* غالباً ما يبادر أحد المدربين الثلاثة بعملية تيسير الدورة الكبرى. ويشمل ذلك إيجاد متطوع يعنى بتشغيل الكاميرا، والحصول على شرائط الفيديو الثلاثة (شريط مصور لكل عضو من أعضاء الفريق)
* لا ينبغي للمدرب أن يقدم أي مساعدة أخرى، إلا في حال طلب ذلك منه. وتأكد من تجهيز الفريق للقاعة ولوسائله المرئية، ومباشرته الدورة الكبرى حسب طريقته الخاصة.
* عندما يفرغ كل فريق من دورته الكبرى، يقوم المدرب بعدها بتيسير عملية الإدلاء بالآراء النقدية التي تدوم 20 دقيقة. ابدأ بعرض مقطع يدوم بضع ثوان من الفيديو، والتمس التقييم الذاتي من الفريق ثم اسأله عما إذا كان يرغب في الحصول على آراء نقدية من الجلسة العامة. وقم بتيسير الإدلاء بالآراء النقدية التي يبديها أكبر عدد ممكن من المشاركين.
* ينبغي أن يساهم المدرِّبون في الرد النقدي ولكن لا ينبغي أن تكون الكلمة الأخيرة من نصيبهم. فذلك يساهم في توفير بيئة تعليمية إيجابية
* عند تيسير هذه العملية التي تدوم 20 دقيقة، من الأهمية بمكان الحرص على إدلاء المجموعة بآرائها النقدية باحترام ونزاهة. وغالباً ما سيجد المدربون أنفسهم في وضع يؤهلهم لتوجيه المشاركين إزاء كيفية توجيه الردود النقدية إلى نظرائهم على نحو أكثر فعالية. وتجدر الإشارة إلى أن بعض الآراء النقدية سيتم الإدلاء بها بطريقة غير رسمية وعلى انفراد خلال فترات الاستراحة وأثناء تناول الوجبات.
* ينبغي أن تسبق كل دورة كبرى فسحة زمنية تدوم 30 دقيقة على الأقل لتمكين الأفرقة من التنظيم الملائم.

3- مجموعات التركيز

تمثل مجموعات التركيز عملية تقييمية وتعليمية تخدم أغراضاً شتى. ويتلقى المدرِّبون ردوداً نقدية على أساس يومي، ويسعهم تكييف الأمور فوراً حيثما كان ذلك ملائماً. وثانياً، تساهم مجموعات التركيز في توفير بيئة تعليمية فعالة، لأن المشاركين يشعرون بامتلاك قدر من النفوذ إزاء العملية السائدة في حلقة العمل. كما يتسنى لهم تعزيز التعلم ودعم الأقران لأن المجموعات تقوم باستعراض المواضيع المطروحة خلال اليوم. وأخيراً، فإن نقد منهجية التدريب المستخدمة يمثل تمريناً تعليمياً مفيداً بالنسبة للمشاركين، وبما أن المدرِّبين يردُّون دائماً على الآراء النقدية المدلى بها يومياً، يدرك المشاركون الأسباب الكامنة وراء إنجاز العمل على منوال معين.

وتتشكل مجموعات التركيز خلال الدورة الاستهلالية أثناء اليوم الأول. ويمكن تشكيل الأفرقة عشوائياً، استناداً إلى الطاولات التي يجلس فيها المشاركون، أو على أساس أربع مجموعات اعتباطية. ويمكن أيضاً تشكيل مجموعات التركيز مسبقاً، على نحو يتجسد معه التنوع القائم في الدورة بأسرها في كل مجموعة على حدة. وتحدث عملية تكوين/تلاحم مجموعة التركيز على النحو التالي:

* يُطلب من المجموعات أداء مهمة ما، كتعريف أفرادها بأنفسهم أو تحديد توقعات المجموعة ككل.
* كبديل عن ذلك، يمكن استخدام مضمون تدريبي، على سبيل المثال: ما الفرق بين الميسر والمدرب؟ أو ما هي سبل الاسترشاد بدليل "اسفير" في المجال الإنساني؟
* يُطلب بعدئذ من مجموعات التركيز التفكير في اسم وشعار لها ورسمه على اللوح. ثم تصير تلك المجموعات مجموعات التركيز طوال بقية الأسبوع.

وتلتقي مجموعات التركيز في نهاية كل يوم لمناقشة سؤالين: ما هي الأمور التي تسير على ما يرام؟ وما الذين يحتاج إلى تحسين؟ وينبغي أن تكون الردود النقدية بناءة وتستند إلى رأي الأغلبية. وينبغي أن تنصب المناقشة على المضمون والمنهجية وأسلوب المدرب ومواد الدورة التدريبية ومرافقها. وتجري عملية الإدلاء بالآراء النقدية كالآتي:

* بعد أن تُجري المجموعات مناقشتها، تنتخِبُ شخصاً للإدلاء برأيه لفريق التدريب في اجتماع توجيه حلقة العمل، الذي يُعقد في نهاية كل يوم.
* يتم التناوب على هذا الدور بين أفراد المجموعة، على نحو يحظى معه كل فرد بفرصة واحدة على الأقل لتقديم الرد النقدي.
* يحضر المدربون وموظفو الدعم اجتماعات التوجيه، حيث يُدلى بالآراء النقدية دون مناقشة وتُطرح الأسئلة للاستيضاح فقط.
* وبعد إدلاء ممثلي مجموعات التركيز بالآراء النقدية لمجموعاتهم ومغادرتهم الاجتماع، يناقش فريق التدريب أي تعديلات يلزمه إدخالها على البرنامج وأي استجابة يود تقديمها رداً على الآراء النقدية.
* وأول ما يقوم به أحد أعضاء فريق التدريب في صباح اليوم التالي هو إبلاغ عموم المجموعة بالآراء النقدية لمجموعات التركيز وباستجابة فريق التدريب.

4- الاستعراض

الاستعراض أسلوب يُستخدم لتسريع وتيرة التعلم، وقد ينطوي ببساطة على تذكير المشاركين بالمواضيع التي جرت تغطيتها. كما يشمل فتح المجال أمام المشاركين لربط العلاقات والتفكير فيما يتعلمونه في الدورة التدريبية. ويُقر الاستعراض بأن تعليم الكبار يتطلب نهجاً واعياً إزاء التذكر. وقد استُخدم أسلوبان: أولا، التقت مجموعات التركيز مساءً لنقد أنشطة اليوم، مما يؤدي لا محالة إلى استعراض المضمون. وكبديل عن ذلك، يجري استعراض مضمون اليوم السابق صباحاً في إطار دورة تدوم 30 دقيقة.

وقد يُجرى الاستعراض مراراً أكثر من مجرد مرة في الصباح. ويُفضل بعض المدربين بدلاً عن ذلك استخدام استعراضات متواترة تدوم خمس دقائق. ولكي تتحقق فعالية الاستعراض، يجب أن يكون عملية تشاركية. وغالباً ما يتبع الاستعراض الصباحي أسلوباً بسيطاً، يبدأ بالحصول على أكبر قدر ممكن من المشاركة في تحديد المواضيع المطروحة في اليوم السابق. وما أن تُحدد المواضيع حتى تُتاح فسحة للتفكير.

وبالنسبة للأيام الأولى، ينبغي أن يقود فريق التدريب الاستعراض الصباحي. ويتجلى أحد أمثلة الأساليب في **تقاذف كريات الثلج**. ابدأ بطرح عام للأفكار (ربما باستخدام أسلوب "العيار الناري" لضمان يقظة الجميع)، لتحديد كل موضوع تم التطرق إليه في اليوم السابق. ثم قدم تعليمات للكافة بأخذ ورقة بيضاء وتدوين أحد العناصر المستفادة من المواضيع المطروحة في اليوم السابق. وبمجرد الفراغ من ذلك، اطلب من الجميع تكميش الأوراق وتقاذفها على نحو يحاكي تقاذف كريات الثلج. وبعد مضي بعض الوقت، اطلب من كل مشارك أن يلتقط كرية ورقية وأن يفتحها ويقرأ محتواها جهراً أمام الجميع. وبعد قيام كل مشارك بقراءة محتوى ورقته، قم بتيسير مناقشة عامة.

وكبديل عن ذلك، يُمكن تقسيم الاستعراض الصباحي إلى جزأين. ويتعلق الجزء الأول بالمضمون (أي الاسترشاد بدليل "اسفير" أو الجوانب النظرية التي تم التطرق إليها)، أما الجزء الثاني فيمكن أن يستعرض الأساليب التي استخدمها المدربون في تناول المضمون. وقد ثبتت جدوى هذا الأسلوب في تشجيع المناقشات بشأن أساليب وتقنيات التعلم الفعالة.

ولقد شجعَت الدورات التدريبية السابقة المشاركين على قيادة الاستعراضات الصباحية، ابتداء من اليوم الثالث في الغالب. وذلك يتيح فرصة إضافية أمام البعض لتطبيق مهارات التيسير ويساعد في توفير بيئة تعليمية تشاركية فعالة يتكلف في إطارها المشاركون ببعض عمليات الدورة التدريبية. كما يساهم في جعل الاستعراض والتركيز على الذاكرة والحفظ عمليتين متسمتين بقدر أوفر من الوضوح والوعي. وقد أثر ذلك في مشاركي الدورات التدريبية السابقة بجعلهم يتبنون أساليب استعراضية شبيهة في دوراتهم التدريبية الخاصة.

5- الفضاءات المفتوحة والفُسح

تُنظم دورات **"الفضاءات المفتوحة"** لغرض معين يتمثل في إتاحة الإمكانية أمام المشاركين لتوجيه تعلمهم ومشاطرة التجارب المتعلقة بمشروع "اسفير" أو بالتدريب بصفة عامة. وطوال عملية الدورة التدريبية، يتم التشديد على تحمل المشاركين مسؤولية التعلم بأنفسهم، وتتيح الفضاءات المفتوحة فرصة لتعزيز ذلك. ويجري تفسير الفضاءات المفتوحة في بداية الدورة وتعلق سبورة يدون عليها المشاركون أسماءهم للحديث عن مسألة قد تثير اهتمام المجموعة في اعتقادهم.

وقد استُخدمت الفضاءات المفتوحة أيضاً لزيادة التحضير للدورات ومن أجل توفير **"فسحة"**. ولا محالة أن إحراز التقدم في الدورة التدريبية يقترن بطرح المسائل المتنازع بشأنها أو التي لا تتماشى بسهولة مع المضمون المدرج في الجدول الزمني. وتتيح الفضاءات المفتوحة فرصة أمام المشاركين لطرح المسائل والأسئلة التي قد تشغلهم، سواء بشأن مشروع "اسفير" أو بشأن التدريب.

وأظهرَت التقييمات السابقة أن المشاركين يقدرون للغاية الاستماع إلى أقرانهم وهم يروون تجاربهم، مما أدى إلى إدراج دورتين من هذا النوع على الأقل في كل دورة من دورات "اسفير" التدريبية.

6- الفضاء غير الرسمي والمحادثة

لطالما أقرَّت أفرقة التدريب بأهمية الحفاظ على وقت للمحادثة غير الرسمية مع المشاركين خلال فترات الاستراحة والفترات المسائية. ومن شأن ذلك إتاحة فرصة مميزة للاستماع لرأي المشاركين إزاء سير الدورة التدريبية. ومن شأنه أيضاً إتاحة فرص لتعزيز التعلم من خلال تشجيع المحادثات غير الموجَّهة والمتقطعة وذات الصلة الوثيقة غالباً باحتياجات المشاركين.

ويمكن بناء تلك الفرص بصورة رسمية من خلال **مجلس المناقشة**، حيث تُدرج مواضيع الاهتمام وتتشكل مجموعات للمناقشة غير الرسمية، غالباً أثناء فترات تناول وجبة الغداء أو في أوقات فراغ أخرى. وتمثل **اللجان الاجتماعية**، المسؤولة عن الألعاب أو الأنشطة المسائية، مثالا آخر.

7- العمل في إطار مجموعات صغيرة

قد يكون العمل في إطار مجموعات صغيرة أحد أكثر الأنشطة التعليمية المجزية، لأنه يسمح بالتعمق في المناقشة ويساعد المشاركين الذين يجدون صعوبة في الحديث جهراً أمام عموم المجموعة. وفي دورة "اسفير" التدريبية يتيح العمل الجماعي فرصة إضافية أمام الأفراد لتقديم العروض أمام عموم المجموعة، ولتطبيق مهارات التيسير في إطار المجموعة الصغيرة. ولهذا السبب، يُطلب دائماً من المجموعات اختيار ميسر لمناقشتها، إلى جانب مقرِّر يقوم بعرض النقاط الرئيسية للمجموعة على الجلسة العامة. وفيما يلي بعض أمثلة سبل تشكيل المجموعات.

*الترقيم*

يهتف الأشخاص بالأرقام أو تُسنَد إليهم على التوالي، إلى حين بلوغ العدد اللازم من المجموعات (على سبيل المثال، من أجل أربع مجموعات، 1، 2، 3، 4؛ 1، 2، 3، 4، إلى آخره.). ثم يشكل جميع ذوي الرقم 1 مجموعة، ويشكل أصحاب الرقم 2 مجموعة أخرى، وهكذا دواليك. وبإمكانك استخدام الترتيب الأبجدي بدلاً عن ذلك. وقم بتوخي الوضوح إزاء المكان الذي ينبغي أن تعمل فيه كل مجموعة بعد أن تقوم بتقسيم المجموعات.

*الترتيب وفقاً لتواريخ الميلاد*

اطلب من المشاركين تشكيل صف وفقاً لتواريخ الميلاد (اجعل من الواضح أن المطلوب منهم هو الكشف عن الشهر واليوم فحسب، وليس سنة الميلاد). وينبغي أن يكون مواليد كانون الثاني/يناير في الطليعة وأن يكون مواليد كانون الأول/ديسمبر في الخلف. وبعد أن يصطف الجميع، يطلب المدرب من كل مشارك واحداً تلو الآخر بتحديد تاريخ الميلاد، ويصحح أي أخطاء مرتكبة، ثم يقوم بتقسيم المشاركين حسب العدد اللازم في كل مجموعة.

*السفينة آخذة في الغرق*

قم بتفريغ فضاء فسيح، واعتلِ كرسياً ثم فسر للجميع أنك ربان سفينة وأن السفينة آخذة في الغرق. اطلب من الجميع أن يصفقوا وأن يرددوا بعدك: "السفينة تغرق، السفينة تغرق". فسر أن الوسيلة الوحيدة المتاحة أمام الأشخاص للنجاة هي القفز داخل قارب للنجاة يحمل على متنه عدداً محدداً من الأشخاص – وستهتف بالعدد المطلوب. ابدأ في الهتاف ثم ناد برقم ما، على سبيل المثال "ثمانية". ينبغي الآن لكل شخص أن يسرع في إيجاد سبعة أشخاص آخرين لتكوين قارب للنجاة. وتؤدي هذه العملية على الأرجح إلى الكثير من الضجيج والضحك. كرر العملية بضع مرات باستخدام أرقام مختلفة، إلى أن تشعر بأن المجموعة مستعدة للتوقف، ثم اهتف بالرقم الذي تريده بالنسبة للعمل في إطار مجموعات صغيرة.

*تمرين الحذاء المكسيكي الشهير عالمياً*

هذه طريقة جيدة للسماح للمجموعات بالاختيار بنفسها. فسِّر أن الأحذية لها سمات مختلفة عديدة، كاللون والشكل وطول الكعب والرباط، إلى آخره. اطلب من كل مشارك أن يعثر على مشاركين آخرين يرتديان حذاءين شبيهين بحذائه لتشكيل مجموعات تتألف من ثلاثة أشخاص. اسمح ببعض الدقائق من الطواف قبل التأكد من اندماج كل شخص في مجموعة.

8- الرصد والتقييم

يمكن تقييم التدريب على عدة مستويات. وفي عام 1959، قدَّم Donald L. Kirkpatrick نموذجاً لتقييم التدريب يشتمل على أربعة مستويات. وبعض مضي خمسة وأربعين عاماً، يظل نهج Kirkpatrick إزاء تقييم التدريب مستخدماً ومقتبَساً على نطاق واسع. والمستويات هي كالآتي:

* **المستوى 1 (ردود الفعل)** ينظر في مدى رضى المشارك عن التدريب وردود فعله الفورية إزاءه.
* **المستوى 2 (التعلم)** ينظر في العناصر المستفادة. ما الذي يعرفه المشاركون الآن ولم يكونوا يعرفونه قبل التدريب؟ وما هي المهارات الجديدة التي أتقنوها؟
* **المستوى 3 (السلوك)** ينظر فيما يقوم به المشاركون بشكل مغاير نتيجة التدريب. كيف جرى نقل الدروس المستفادة في الدورة التدريبية إلى حياتهم اليومية وعملهم اليومي؟
* **المستوى 4 (النتائج)** ينظر في الأثر الذي خلفه التدريب على أداء المشاركين والمجتمع الذي يعملون في إطاره.

ولعل تقييم دورة "اسفير" التدريبية ينصب على المستويين الأول والثاني فحسب، لكنه قد طور بعض الوسائل الفعالة للقيام بذلك. وتتمثل أكثر الوسائل تطوراً لقياس المستوى الأول (ردود الفعل) في اللجوء إلى **مجموعات التركيز.**

*استمارة التقييم*

إضافة إلى ذلك، تُوزَّع **استمارة للتقييم** في بداية الدورة لقياس ردود فعل المشاركين إزاء كل دورة على حدة. وتوزَّع في البداية لكي يحظى المشاركون بفرصة ملئِها ما دام محتوى الدورات حاضراً في أذهانهم. ويتم تفسير الاستمارة إليهم خلال مقدمة الدورة ويُدعون إلى إبداء تعليقات بناءة. وثمة جزء ختامي يملؤه المشاركون في نهاية الدورة، وهو جزء يدعو إلى إبداء المزيد من التعليقات العامة على الدروس التي يشعر المشاركون أنهم استفادوها.

*طرح الأسئلة والملاحظة*

بالنسبة للمستوى الثاني، ثمة وسيلتان رئيسيتان لتقييم التعلم، باستثناء توجيه طلب إلى المشاركين بإبداء وجهات نظرهم. ويُستخدم **طرح الأسئلة** خلال الدورات والأنشطة الجماعية. وهناك أيضاً **ملاحظة** الدورتين الصغرى والكبرى. وتلك هي الفرصة الرئيسية أمام فريق التدريب لاستكشاف مناحي التحسن في أداء الأفراد. وفي الدورة الختامية، يُدعى المشاركون إلى تقييم الأمور التي بوسعهم الآن القيام بها مقارنة بما لم يكن في استطاعتهم فعله في بداية الدورة، وما حصلوه من معارف، إلى جانب المفاهيم والتصورات الجديدة التي اكتسبوها خلال الأسبوع.

ومن الأصعب متابعة تقييم المستوى الثالث (كيفية تحسن الأداء في مكان العمل كنتيجة للتدريب) وتقييم المستوى الرابع (الكيفية التي ساهمت بها النتائج المحرزة على صعيد مكان العمل في أثره الإجمالي) بعد حلقة عمل "اسفير". ويرجع ذلك إلى صعوبة مسلم بها في عزل آثار التدريب عن غيرها من العوامل التي قد تؤثر في الأداء، كالافتقار إلى بيانات خط الأساس بشأن الأداء قبل التدريب، ونقص تمويل الموظفين لتعقب النتائج بعد التدريب، وأخيراً، وجود صعوبة أساسية في قياس الأثر، وهو مجال من المعروف أن القطاع الإنساني يعتريه الضعف فيه.

**9- التعلم الممزوج**

يتم تشجيع التعلم والحفظ أيضاً من خلال "التعلم الممزوج".[[12]](#footnote-12) إذ يعطى واجب أولي إلى جميع المشاركين قبل بضعة أسابيع من انطلاق الدورة التدريبية. والغرض من ذلك هو ضمان تمتع الحاضرين بمستوى أساسي مشترك من الإلمام بمضمون دليل "اسفير" وهيكله وتطبيقه. ويتمثل الغرض أيضاً في ضمان جدوى الوقت المستغرق في حلقة العمل، لأن تعلم المشارك يبدأ مقدَّماً.[[13]](#footnote-13)

وقد ينطوي التعلم الممزوج أيضاً على واجب يعقب انعقاد حلقة العمل يشجع المشارك على تطبيق ما اكتسبه خلال حلقة العمل. ولقد انصب التجريب المضطلع به في إطار دورة "اسفير" التدريبية على توجيه طلب إلى المشاركين بكتابة دراسات موجزة للحالات بشأن كيفية الاسترشاد بدليل "اسفير" في المنظمات التي ينتمون إليها. ومن شأن هذا النوع من دراسات الحالات، على حد سواء، تعزيز تعلم المشاركين انطلاقاً من الدورة التدريبية والمساهمة في تعلم الآخرين من غير الحاضرين. غير أنه في الواقع لم يكتب إلا عدد ضئيل جداً من المشاركين دراسات الحالات، حتى عند تقديم الحوافز.

**المراجع والموارد**

UNHCR (2003), *Learning Policy and Guidelines: Parameters for the Enhancement of Staff Development in UNHCR*, Division of Human Resources Management

Greenaway, Roger, *The Active Reviewing Guide*. http://[www.reviewing.co.uk](http://www.reviewing.co.uk)

Kline, Nancy (1999), *Time to Think: Listening to Ignite the Human Mind*, Octopus Publishing.

3-3 التعلم من خلال استخدام الفيديو

**ملخص**

* لقد ثبتت إلى حد كبير جدوى تصوير المشاركين بالفيديو لدى تشغيلهم للدورة التدريبية كوسيلة للوقوف عند الكفاءة والمجالات التي تحتاج إلى تحسين.
* يلزم اتباع نهج تدريجي قصد تحقيق التعلم.
* ينبغي وضع خط أساس مبدئي.
* تصورات الأشخاص الآخرين للأداء تُكسب التعلم قيمة إضافية.
* ينبغي أن يرافق المدربُ المشاركَ طوال العملية.

**لِمَ "التعلم من خلال الفيديو"؟**

يتيح الفيديو فرصة سانحة أمام الأفراد لمشاهدة كفاءتهم وتقييمها والبت في سبل تحسينها. ويصبح المتعلمون بصفة عامة أكثر تحملاً للمسؤولية في العملية التعليمية عندما يشاركون فيها بنشاط، ويقومون بتجريب وتقييم فعالية التغيرات المجراة. وغالباً ما يكون تصور الشخص للطريقة التي يبدو بها للآخرين مغايراً تماماً للطريقة التي ينظر بها الآخرون إليه في واقع الأمر. وبالتالي فمن المهم أن يحظى الأفراد بفرصة لاختبار تصوراتهم مع الأقران.

**لم استخدام نهج تدريجي؟**

يمكن توظيف مصور مدرَّب من أجل الدورة التدريبية، وقد يضطلع أحد المدرِّبين أو المشاركين بعملية التصوير، إذا كان يحظى بالمهارات اللازمة. وتتمثل إحدى الصعوبات المطروحة إزاء استخدام الفيديو في الخجل الذي يشعر به المشاركون حيال هذه العملية. وعادة ما يكون الشعور بالخجل أمام عدسة الكاميرا شعوراً طبيعياً، غير أنه قد يؤثر على أداء الفرد. وذلك عائق مضلل، وبالتالي فمن المهم محاولة التخلص من رهبة الكاميرا في أقرب وقت ممكن. وإنه جانب أساسي أيضاً من جوانب الإشعار ببيئة تعليمية "آمنة". ويحظى كل مشارك بثلاث فرص للأداء أمام الكاميرا، واستعراض أدائه برفقة المدرب (عضو من أعضاء فريق التدريب أو مشارك آخر). وبهذه الطريقة، يستطيع المتعلم اختبار النظريات والتجريب والاختبار مرة أخرى. ويتيح استخدام الفيديو فرصة حقيقية أمام المتعلمين لتجريب دورة Kolb التعلمية[[14]](#footnote-14) في بيئة آمنة.

**المرحلة الأولى: التعريف بالذات**

خلال الصباح الأول، يقوم كل مشارك بالتعريف بنفسه لمدة دقيقة أمام المجموعة بأسرها. ويتم تصوير هذا التعريف، بهدف تعويد المشاركين ببساطة على الأداء أمام الكاميرا. وينبغي تحري العناية في تقديم الدورات المصورة، ولكن كيفما قُدمت، سيحس المدربون دوماً بشعور بالخشية يتملك شتى أفراد المجموعة لمجرد ذكر كلمة "فيديو". ومن سبل قياس مدى التوتر العصبي إحصاء عدد الأسئلة التي تطرحها المجموعة – فكلما كثرت الأسئلة، ارتفع مستوى التخوف. ومن المهم عرض الأمر الواقع والحديث ببساطة عن العملية المرتقبة. ويُعطى شريط فيديو خاص لكل شخص، تُسجل فيه المراحل الثلاث كافة. ثم تصبح المرحلة الأولى بمثابة خط أساس، يستند إليه المشارك ليقيس مدى التقدم الذي يحرزه.

**المرحلة الثانية: الدورات الصغرى**

تشمل المرحلة الثانية دورة صغرى أطول تدوم 10 دقائق بشأن جانب من جوانب "اسفير". وتُجرى تلك الدورات الصغرى في إطار مجموعات صغيرة. وعند نهاية دورة كل شخص، يتم عرض مقطع قصير من الفيديو، لمساعدة المشارك على "التخفيف من وطأة الضغط" قبل بدء الإدلاء بالآراء النقدية. ويُطلب أولاً من المشارك القيام بنقد ذاتي أمام الآخرين، ثم التماس الردود النقدية من الأقران إزاء الجوانب المحددة التي تستهويه. ويتولى المتعلمُ التحكمَ إلى أبعد حد ممكن. ويُوصَى المتعلم أيضاً بمشاهدة الفيديو بعض مضي بضع ساعات، إما لوحده أو برفقة أحد أقرانه/المدرِّب.

**المرحلة الثالثة: الدورات الكبرى**

بعد مضي بضعة أيام، يكون المشاركون قد اغتنموا فرصة الاطلاع أكثر على مبادئ تعليم الكبار وعلى محتوى دليل "اسفير" وتعودوا على بعضهم. وتهدف المرحلة الثالثة إلى تعزيز التعلم، لأنه بوسع المشاركين الجمع بين المعارف المكتسبة حديثاً ووعيهم الذاتي بالمهارات التدريبية لتقديم دورة أكثر جوهرية، في شكل دورة كبرى محددة المضمون تدوم 70 دقيقة، وتتم في إطار أفرقة مؤلفة من ثلاثة أعضاء. كما ترمي هذه المرحلة إلى توفير منصة للبت في احتياجات النمو الشخصي بعد الدورة. وعلى غرار الدورات الصغرى، يُستخدم التصوير بالفيديو بطريقتين. أولاً، يُعرض مقطع قصير في نهاية الدورة لمساعدة المشارك على التخفيف من وطأة الضغط والانتقال من "صاحب الأداء" إلى "المتعلم النقدي". وثانياً، يستخدم المشارك الفيديو لاحقاً كأداة لمزيد من الاستعراض والتعلم بصورة معمقة.

**الاستعراض واللجوء إلى المدرِّبين**

من الأساسي أن يتخذ المشاركون متسعاً من الوقت قبل مغادرة الدورة التدريبية لمشاهدة شريطهم المصوَّر برفقة المدرب أو أي شخص آخر يقدرون منه الإدلاء بآرائه النقدية. وتقع مسؤولية تشجيع ودعم عملية المشاهدة على عاتق فريق التدريب، رغم أن بعض المشاركين قد يجدونها عملية مضجرة. وينبغي التشديد على أن قيمة الفيديو تتمثل في المشاهدة. وإلى جانب تحديد المجالات التي ينبغي للمشاركين مواصلة العمل فيها، من المهم بالنسبة إليهم تحديد المجالات التي يتمتعون فيها بالكفاءة. ومن شأن التحليل الذي يقومون به أن يساهم في خطتهم المتعلقة بنموهم الشخصي.

ولعل اللجوء إلى المدربين هو الجانب الوحيد الأهم من جوانب التعلم من خلال الفيديو. ويمكن للمدربين الإدلاء بآراء محايدة وبناءة ومد المشاركين بمنظور مغاير عن منظورهم، من خلال مشاهدة الفيديو وإبداء التعليقات في إطار يحدده المشارك. وينبغي أن يكون المدربون من اختيار الفرد، وقد يكونون من أعضاء فريق التدريب أو من المشاركين الآخرين. وذلك يعزز المساواة في العلاقة القائمة ويزيد من احتمال تقدير الفرد للآراء النقدية المدلى بها.

وقبل المشاهدة، يطلب المدرب من المشارك تحديد النقاط المعينة التي يود تلقي التعليقات بشأنها. على سبيل المثال، هل يرغب في إبداء التعليقات على لغة جسده، أو على نبرة صوته، أو على اختياره للمنهجية التدريبية؟ وذلك أمر مهم لأنه يسمح للمشارك بالحفاظ على التحكم في تعلمه، كما يحد من التعليقات المفرطة في الحماس التي يبديها المشاهدون الآخرون. ثم يقوم المشارك والمدرب بمشاهدة الفيديو سوياً، ويوقف أي من الطرفين المقطع عند الرغبة في طلب الحصول على رأي نقدي أو الإدلاء برأي نقدي. وبعد الفراغ من المشاهدة، من المهم مناقشة التغييرات التي سيقوم الفرد بإدخالها في المرة القادمة التي يقوم فيها بتمرين مماثل.

**المستلزمات التي ستحتاجها**

سوف تحتاج إلى الموارد التالية لتشغيل دورات الفيديو تشغيلاً فعالاً:

* **جهاز كاميرا** للتصوير طوال الأسبوع تُستخدم في التعريفات والدورات الصغرى والكبرى
* **جهازا كاميرا إضافيان** لتصوير الدورات الصغرى
* **ثلاثة أجهزة لتشغيل شرائط الفيديو مرفوقة بالشاشات** طوال الأسبوع (مما يعني أنه يتسنى لثلاثة أشخاص على الأقل مشاهدة شريط فيديو في نفس الوقت خلال أي وقت من أوقات الفراغ)
* **شخص مكلف بالتصوير بالكاميرا** – من المفيد توظيف مصوِّر ماهر، عندما لا تكون التكلفة باهظة. ولكن هذا ليس مطلباً أساسياً، وغالبا ما يستمتع المشاركون بالتصوير بناء على تناوب الأدوار. وكبديل عن ذلك، قد يؤدي أحد أعضاء فريق التدريب دور المصور.
* **شريط فيديو لكل مشارك**. لسوء الحظ، لاعتبارات تتعلق بالتكلفة، لا يتاح عادةً سوى جهاز كاميرا واحد لتصوير الدورات الكبرى. مما يعني أنه يتعين إدخال الأشرطة في الكاميرا أو إخراجها منها على نحو استبدالي حسب أدوار المشاركين في التدريب. وقد تتسبب هذه العملية في قدر كبير من التشويش وقد يكون مفادها أيضا عدم حصول أحد المشاركين على تسجيل كامل لأدائه. ويمكن حل المشكلة باستخدام جهاز كاميرا رقمي أو باستخدام مرفق لنسخ أشرطة الفيديو: مما يسمح باستخدام شريط واحد، يتم استنساخه بعدئذ بالنسبة للمشاركين الآخرين.

1. الجمع بين المضمون والنهج

4-1 تقييم الاحتياجات التعليمية

**ملخص**

* يستند التدريب الفعال إلى تقييم مستفيض للاحتياجات التعليمية.
* إنه موضوع هام لأن "خريج" الدورة التدريبية سوف يقوم في المستقبل بتصميم أنشطة تعليمية.
* تقييمات الاحتياجات التعليمية لها دور أساسي في تصميم أنشطة تعليمية تنصب على الاحتياجات التعليمية للمشاركين، وليس على تصور المدرب لاحتياجاتهم التعليمية.
* يبين هذا الجزء المضمون المقدم في الدورة.

**إجراء تقييم للاحتياجات التعليمية في إطار "اسفير"**

لقد صُمم تقييم الاحتياجات التعليمية المدرَّس في إطار دورة "اسفير" التدريبية ليُستخدَم في سياق منظمة وهو يعنى بالاحتياجات التعليمية فيما يتعلق بالاسترشاد بدليل "اسفير".

ويُتخذُ نهج عملي وغير رسمي إزاء تقييمات الاحتياجات التعليمية. وسوف يضطلع العديد من المشاركين الذين يحضرون الدورة التدريبية بإجراء تدريب "اسفير" كمسؤولية إضافية في إطار دورهم الاعتيادي في المنظمة التي ينتمون إليها. ولا يحظى معظمهم إلا بوقت إضافي وجيز لأداء هذه الواجبات الإضافية، ويرمي نهج تقييمات الاحتياجات التعليمية إلى الإقرار بذلك وتفادي الإرهاق المفرط. وتجري مقارنة بتقييمات الاحتياجات الأولية الميدانية، مع تسليط الضوء على تحقيق توازن بين الدقة والنجاعة في استخدام الوقت.

اعتبارات عامة

فيما يلي بعض النقاط العامة التي ينبغي النظر فيها قبل إجراء تقييم للاحتياجات التعليمية.

* ما الذي يلزم القيام به؟ تحليل للوضع الراهن فيما يتعلق بالمعرفة والمهارات والمواقف إزاء الموظفين داخل منظمة ما إزاء دليل "اسفير".
* من الذي يلزمه القيام به؟ هل يمكن أن يقوم بذلك شخص داخلي أو خارجي؟ كيفما كان الحال، من الأساسي الاطلاع على دليل "اسفير" ومتطلبات القطاع على حد سواء.
* لماذا يلزم القيام بذلك؟ للتمكين من تخطيط فرص تعليمية ملائمة ولتبرير التدريب والتنمية.
* كيف يمكن القيام بذلك؟ من خلال مزيج من الأساليب، تشمل الملاحظة والاستبيانات والمقابلات وتقييمات الأداء والنظر في المنتوج.
* متى سيجرى ذلك؟ قبل انطلاق الأنشطة التعليمية المخطط لها.
* أين سيجرى ذلك؟ داخل المنظمة و/أو في الميدان.
* هل قمنا بذلك؟ قم بإجراء تقييم لمعرفة ما إذا تم تحقيق الأهداف والغايات المتوخاة من وراء النشاط التعليمي، من خلال التقييم والاستعراض.

لماذا ينبغي أن يهدف تقييم الاحتياجات التعليمية إلى القياس؟

يسعى تقييم الاحتياجات التعليمية إلى ربط طريقة نظر المنظمة إلى الكيفية التي ينبغي بها الاسترشاد داخلياً بدليل "اسفير" بالمستويات الحالية لمعارف الموظفين ومهاراتهم ومواقفهم. وفي هذا السياق، يفترض تقييم الاحتياجات التعليمية أن المنظمة تؤمن بأن استخدام دليل "اسفير" سيساهم في تحقيق أهدافها الإجمالية وسيؤدي إلى تحسين الأداء المهني. ويقيس تقييم الاحتياجات التعليمية عمق "الثغرة" بين المعارف والمهارات والمواقف المطلوبة ومستوياتها الحالية. وينبغي أن تنير نتائج هذا التقييم اختيار النشاط التعليمي ومضمونه على حد سواء. وينبغي أن يتسم التقييم بالوضوح في التمييز بين المسائل التنظيمية والاحتياجات التعليمية، كما ينبغي أن يسعى إلى الربط بين الأهداف التي تنشدها منظمة ما وتحسين الأداء المهني. وينبغي كذلك أن يرمي التقييم إلى الوقوف عند السياق الخاص بالمنظمة: أي معرفة الاتجاه الذي تريد المنظمة أن تسير فيه، وتحديد أولوياتها، والثقافة التعليمية السائدة فيها، إلى جانب احتياجاتها الإدارية. وعلى الصعيد الثقافي، من المهم اكتشاف اللغة الموظفة في المنظمة وتحديد قيمها وأسلوبها، والنظر في مدى ارتباط هذه العناصر (أو عدم ارتباطها) بالقيم التي ينطوي عليها دليل "اسفير".

متى ينبغي لك تقييم الاحتياجات التعليمية؟

يلزم تقييم الاحتياجات التعليمية قبل انطلاق أي نشاط تعليمي مرتقب. وإذا كان "اسفير" في طور التقديم إلى المنظمة ومن الظاهر أنه يشكل مفهوما جديداً بالنسبة للموظفين، فمن المحتمل إذن ألا يحتاج التدريب المبدئي إلى تقييم للاحتياجات التعليمية، لأن المضمون الرئيسي مشروح أصلاً في مواد "اسفير" التدريبية.

كيفية تقييم الاحتياجات التعليمية

يمكن قياس عمق "الثغرة" بالطرق التالية:

الملاحظة. قد يتعلق الأمر هنا بملاحظة منتوج جاهز، كمقترح أو خطة للرصد يُحال فيهما إلى دليل "اسفير". وبما أنه من الصعب ملاحظة الأداء الفردي إزاء دليل "اسفير" (ما الذي ستقوم بملاحظته؟)، فإن زيارة مشروع أقيمَ باستخدام معايير ومؤشرات "اسفير" قد يكون مقياساً جيداً لمدى نجاح منظمة ما أو شخص ما في الاسترشاد بالدليل.

طرح الأسئلة. إنها طريقة ممتازة لتقييم المستوى المعرفي لشخص ما بشأن "اسفير"، وتتوافر عينات من الأسئلة في التذييل 1. ويمكن طرح الأسئلة على شخص ما كتابة أو شفاهة، حسب القيود الزمنية. وعند إجراء استجواب، يمكن طرح الأسئلة المعرفية في إطاره. أما إذا كان من الضروري التواصل مع أعداد كبير من الناس، فمن الأنجع إرسال الأسئلة المكتوبة عن طريق البريد.

الاستبيانات. تكون الاستبيانات مفيدة عندما يلزم استجواب أعداد كبيرة من الموظفين. ولكن، بما أن معظم الأشخاص يغرقون أصلا وسط بحر من المعلومات يومياً، تأكد من جعل الاستبيانات قصيرة والإجابة عنها سهلة. ويمكن إرسال الاستبيانات إلى الموظفين عشوائياً في منظمة كبيرة، أو يمكن توزيعها بصورة منتظمة. والأهم من ذلك أنه ينبغي صياغة الأسئلة على نحو تُقدم معه البيانات القابلة للتحليل، أي رغم أنه من المقبول طرح بعض الأسئلة المفتوحة، فإنه من المفيد إدراج أسئلة يتطلب الرد عنها الإجابة بـِ "نعم أو لا" أو تنطوي على أجوبة ذات قيمة رقمية.

الاستجوابات. قد تكون الاستجوابات رسمية أو غير رسمية، لكنها ينبغي أن تخضع دائماً لهيكل معين، مما يعني أن كل مستجوَب تُطرح عليه نفس المجموعة الأساسية من الأسئلة. وبينما يجوز طرح أسئلة إضافية، استناداً إلى تجربة الموظف، فمن المهم أن تسمح الأسئلة الرئيسية بتحليل الاستجوابات. ويتضمن التذييل 1 عينات من أسئلة الاستجوابات. والاستجوابات مفيدة لا سيما في تقييم المواقف. وتعد مناقشات مجموعات التركيز طريقة مجدية لاستجواب عدد كبير من الموظفين. وقد يشمل تقييم سريع للاحتياجات التعليمية استجواباً غير رسمي لموظفين من كل مستوى من مستويات المنظمة (على سبيل المثال، مجلس الإدارة، والإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والفريق الميداني). وينبغي أن تُميِّز النتائج المتأتية من ذلك بين المسائل الإدارية والأولويات التعليمية.

المعلومات الثانوية. قد تشمل النظر في أوصاف الوظائف، وسجلات استجوابات تقييم الأداء أو سجلات التدريب، وتفسير المعلومات المتعلقة بالعناصر الرئيسية.

التقييم الذاتي. قد يكون طريقة مجدية لقياس مستويات المهارات، رغم وجوب موافاة الفرد بمعايير الأداء قصد تمكينه من إصدار حكم. ولهذا الأسلوب فائدة مضافة تكمن في مساعدة الأفراد في الشعور بأنهم "يملكون" النشاط التعليمي الناشئ، لأنهم شاركوا بصفة مباشرة في وضع ما ينبغي إدراجه فيه.

تصميم نشاط تعليمي

سوف تساهم نتائج تقييم الاحتياجات التعليمية في اختيار نوع النشاط التعليمي الملائم. وستكون الميزانية والموقع بدورهما عاملين مؤثرين. وإذا افترضنا أن الميزانية لا تشكل عائقاً، فإن أعداد الموظفين ذوي الاحتياجات التعليمية سيكون لها أثر كبير على نوع النشاط المختار. وإذا كان لأعداد كبيرة من الموظفين احتياجات تعليمية في نفس المجال، فمن الأرجح أن تكون الدورة التدريبية طريقة فعالة لإنارة التعلم. أما إذا انفرد الأشخاص أو مجموعات صغيرة من الموظفين في الاحتياجات التعليمية الظاهرة، فقد تكون الأنشطة التعليمية القائمة على أساس العمل أكثر ملاءمة، كالتوجيه والإرشاد أو مجموعات التعليم العملي.

وبغض النظر عن نوع النشاط المختار، فإنه يلزم وضع الأهداف والغايات التعليمية المنشودة. وتمثل الأهداف تصريحات واسعة بنية المدرِّب. وهي في حد ذاتها ضئيلة الاستخدام، لأنها قابلة للتأويل وصعبة التقييم. وتكمن أهميتها في كونها المرحلة الأولى من مراحل وضع الغايات التعليمية وإطلاع المشاركين المحتملين على مضمون النشاط التعليمي ومنهجيته.

أما الغاية فهي عبارة عن تصريح محدد عما ينبغي أن يستطيع المشارك إظهاره من حيث المهارات أو المعارف أو المواقف عند نهاية النشاط التعليمي. وينبغي أن تشير كل غاية إلى ما سيحققه المشارك، وينبغي أن تكون تلك النتيجة قابلة للقياس. كما ينبغي أن تتصل الغاية بهدف الدورة التدريبية وأن تكون قابلة للتحقيق في المدة الزمنية المتاحة. وتربط الغايات محتوى التدريب بالاحتياجات من المعارف والمهارات المحددة في تقييم الاحتياجات التعليمية. وهي تضفي التركيز والفعالية والنجاعة على تخطيط الأنشطة التعليمية وتنفيذها، وأخيراً، تكون بمثابة مؤشرات تُمكِّن من رصد البرامج التعليمية وتقييمها.

4-2 حلقات العمل كفرص لتطبيق مبادئ الميثاق الإنساني

ملخص

* يعرض هذا الجزء بعض الدروس بشأن الكيفية التي يمكن بها لميسري دورة "اسفير" التدريبية تيسير التعليم حول الميثاق الإنساني من خلال توفير بيئة تعليمية يقوم في إطارها المشاركون في واقع الأمر بتجريب تلك المبادئ والقيم عملياً.
* ويعرض مجموعة من المبادئ والمعايير الموصى بها المستمدة من التجربة. وليست تلك العناصر مستفيضة ولا وافرة، لكنها مدرجة هنا كمرجع وكدليل محتمل لتصميم دورة "اسفير" التدريبية وتنفيذها ورصدها.
* وترد بعض الأمثلة عن حالات واقعية حصلت خلال دورات "اسفير" التدريبية، بغية تجسيد النقاط المطروحة.

التدريب ومبادئ الميثاق الإنساني

على من تقع المسؤولية كيفما كان الحال؟ إن الأدوار والمسؤوليات الواردة في الميثاق الإنساني (في الصفحة 18 من دليل "اسفير") تشير بوضوح إلى أننا نقر، بصفتنا عاملين في المجال الإنساني، بأن الأشخاص المتضررين بفعل الكوارث يتمتعون بالقدرة على تلبية احتياجاتهم الخاصة. وعلى غرار ذلك، فإن ميسر "اسفير" عليه أن يقر بأن المشاركين في نشاط تعليمي مسؤولون عن التعلم بأنفسهم طوال النشاط.

"تخلص منها من فضلك!" خلال إحدى دورات "اسفير" التدريبية، أظهرت إحدى المشاركات في اليوم الأول سلوكاً عسيراً للغاية. وفي المساء الأول، وجهت إليها مجموعة التركيز التي كانت تنتمي إليها رسالة صريحة مفادها أنها تعكر صفو البيئة التعليمية. ولكنها لم تأبه لذلك، واستمرت في سلوكها في اليوم الثاني. وعند نهاية ذلك اليوم، طلب بضعة أعضاء من مجموعة التركيز من أحد الميسرين أن يتخلص من تلك المشاركة. واختار الميسر أن يُكلف مجموعة التركيز بمحاولة تسوية الوضع بنفسها، وناقش مع بقية فريق التدريب استراتيجيات لمراقبة المشاركة وتأثيرها على البيئة التعليمية. كما وجه فريق التدريب إلى المشاركة رسالة ضمنية وغير تهديدية مفادها أنه مسؤول عن البيئة التعليمية وأنه يرصدها بدقة. وبحلول اليوم الثالث، كان فريق التركيز قد عالج الوضع، دون الحاجة إلى تدخل الميسرين بشكل مباشر (كما يلزم أحياناً).

العيش بكرامة، بيئة تعليمية يسود فيها الاحترام. ينبغي أن يسود الأمان في أي بيئة تعليمية، ومفاد ذلك شعور المشاركين بالاحترام، وبأن لهم قيمة وبأنهم موضع ثقة. ويجب أن يسعى التدريب في المجال الإنساني دوماً إلى توفير وصيانة بيئة تعليمية يستطيع فيها الأفراد أن يشاركوا ويستكشفوا مواضيع جديدة، وأن يتناقشوا ويختلفوا في الرأي ويعملوا في إطار تعاوني ويُسووا النزاعات في إطار من الاحترام. وينطبق ذلك أيضاً على التفاعل بين المشاركين. وينبغي إيلاء اهتمام خاص إلى الأنشطة الاجتماعية والأنشطة الخارجة عن المنهج الدراسي التي تشكل جزءاً من البرنامج.

مبدأ عدم التمييز واحترام التنوع. من أجل التماشي مع هذه المبادئ، يُصمِّم الميسرون الدورة التدريبية وينفذونها على نحو يراعي الأفضليات التعليمية والخلفيات الثقافية وتنوع الاحتياجات التعليمية واختلاف مستويات التجربة وتباين وجهات النظر. وسيُعامل المشاركون الذين يدلون بآراء أقلية و/أو مثيرة للجدل بنفس الطريقة التي يتعامل بها العاملون في المجال الإنساني مع الأقليات. ولن يتم التسامح مع التنوع فحسب، بل إنه سيحظى بالاحترام وسيجري الاحتفال به. ويمتد نطاق ذلك إلى تشكيل فريق التيسير.

الجودة والمساءلة. يمثل "اسفير"، في جملة أمور، تعبيراً عن الالتزام تجاه الجودة والمساءلة في الممارسة في المجال الإنساني. ويشمل ذلك تدريباً عالي الجودة في المجال الإنساني. وكما يرد في الصفحة 26 من الدليل، فإن الجودة تستند إلى المهارات والقدرات والمعارف والتزام العاملين في المجال الإنساني – أي في هذه الحالة، التزام المدربين في المجال الإنساني. وعند قيامك بتصميم تدريب "اسفير" وتنفيذه، تأكد دائماً من أن نشاطك التعليمي يتمتع بالجودة التي تود رؤيتها في أنشطة المجال الإنساني. ويمكن ممارسة المساءلة طوال النشاط بطرق عديدة. فعلى سبيل المثال، قم بعرض الغايات التعليمية في بداية الدورة وعند نهايتها على حد سواء، وقدم تعليلاً مفصلاً لعدم تحقق بعض تلك الغايات؛ وأدخل التغييرات على البرنامج وجدول الأعمال بطريقة تشاركية وشفافة؛ وعندما لا تكون ملماً بأمر ما، أقر بذلك وقدم بدائل للحصول على تلك المعلومة، إما خلال النشاط التعليمي أو في أعقابه.

الحق في المشاركة. عند التعامل مع المشاركين في إطار نشاط تعليمي في المجال الإنساني، قد يكون من المفيد الاطلاع مجدداً على المعيار المشترك 1 بشأن المشاركة واستخدام بعض المؤشرات والملاحظات الإرشادية لوضع البرنامج التعليمي وتنفيذه. فعلى سبيل المثال، تؤكد الملاحظة الإرشادية 3 الواردة في الصفحة 29 من الدليل على أن المشاركة في البرنامج (البرنامج التدريبي في هذه الحالة) ينبغي أن تعزز شعور الأشخاص بالأمل والكرامة. فتساءل: "كيف عساني أن أحقق ذلك؟"

التدريب والمعايير المشتركة

الوعي الثقافي الشامل، هل مِن راغِب؟ كان الميسر قد خطط لبدء اليوم متشبثاً بفكرة جعل المشاركين يشعرون بالانتماء إلى مجموعة متقاربة وبأنهم يتقاسمون أرضية مشتركة، رغم اختلاف جنسياتهم وخلفياتهم. ومن أصل 25 مشاركاً، أشار ثلاثة مشاركين (امرأة ورجلان) في اليوم الأول إلى أن لديهم احتياجات غذائية خاصة نظراً لمعتقداتهم الإسلامية، وخلال مناقشة جرت أثناء احتساء القهوة أفصح مشاركان عن اعتناقهما للديانة البوذية. وكان يجري الاجتماع بثلاث لغات مختلفة، ولم يكن معظم المشاركين قد التقوا ببعضهم من قبل. ولهذا السبب، استهل الميسر اليوم الثاني قائلاً: "صباح الخير، المرجو من الجميع الوقوف، استدر تجاه زميلك وقم بتدليك ظهره. اجعله يشعر بالراحة!". ولم يبد بعض المشاركين شعوراً بالارتياح إزاء ذلك، وتطلب الأمر منهم بعض الوقت لاستئناف المشاركة في الاجتماع.

الفهم الواضح للسياق. هذا شعار يتواتر كثيراً في الدليل، وهو ينطبق أيضاً على التعلم. وفيما يلي بعض التساؤلات التي طُرحت خلال الدورات التدريبية السابقة: ما هي خلفية كل مشارك من المشاركين؟ وما هو السياق الثقافي السائد الذي يجري التدريب في إطاره؟ وما مدى التوازن بين الجنسين وما هي الآثار التي قد تترتب عن ذلك؟ وما هي توقعات المشاركين؟ وآمالهم المعلقة وتخوفاتهم؟ وهل ينتمون إلى وكالات مشتركة أو فردية؟ وما هي الاحتياجات التعليمية؟ ومن الذي قام بتحديد تلك الاحتياجات التعليمية؟ وهل تلك حساسيات خاصة في السياق؟ إلى آخره.

تحديد الضعفاء ودعمهم. إنه مبدأ آخر من مبادئ الممارسة في المجال الإنساني يمكن تنفيذه في إطار البيئة التعليمية. وفيما يلي بعض الأسئلة التي قد تساعد في هذه المهمة: هل ثمة أي مشارك لديه احتياجات خاصة؟ وهل يعاني أي من المشاركين من الإعاقة؟ وهل نملك معلومات الاتصال في حالات الطورائ الخاصة بالمشاركين في حالة حدوث طارئ؟ وهل تشمل المجموعة أمهات مرضعات؟ وهل ينتمي بعض الأشخاص إلى ثقافات تجعلهم يشكلون أقلية داخل المجموعة؟ وما هي الترتيبات الخاصة الموضوعة من أجل المشاركين من حيث الممارسات الثقافية والدينية؟ إلى آخره.

ينبغي تحديد قدرات الأشخاص. إلى جانب تحديد أوجه الضعف قبل انطلاق الدورة وخلالها، ينبغي أيضاً تحديد قدرات الأشخاص والاستناد إليها. وفي الماضي، مثل ذلك إحدى أبرز الغايات المتوخاة من النشاط الافتتاحي لحلقة العمل ومن الدورة التي يقوم المشاركون خلالها بالتعريف بأنفسهم أمام المجموعة وعدسة الكاميرا.

المشاركة في التقييم والرصد والتقدير. من خلال إنشاء اللجان ومجموعات التركيز (انظر الفصل 3)، ومن خلال الحوار المفتوح مع فريق التيسير، يُشجَّع المشاركون على المشاركة بنشاط في رصد البرنامج التعليمي وتقييمه. ولقد أظهرت التجربة أن الآليتين الرسمية وغير الرسمية تلزمان على حد سواء لتمكين المشاركين من القيام بذلك على نحو فعال. ويعكس ذلك المعيار المشترك 1، الملاحظة الإرشادية 2 (الصفحة 29) التي تنص على ما يلي: "ينبغي وضع معايير للسماح للأشخاص بالتعليق على البرنامج، على سبيل المثال عن طريق الاجتماعات العامة أو المنظمات القائمة في المجتمعات المحلية."

مدونة السلوك ومبادئ السلوك

استخدم السلطة عمداً وبطريقة إيجابية. يقر المدربون في المجال الإنساني بالحاجة إلى احترام كرامة الإنسان والاعتراف بالقدرات البشرية وإدراك أهمية تقاسم السلطة مع المشاركين على نحو متكافئ، بغية ضمان تفاعل عادل ومنصف داخل النشاط التعليمي. وتشيع حالات التعسف في استخدام السلطة في إطار التدريب. وينبغي رصدها بدقة ومنع حدوثها حيثما أمكن ومعالجتها فوراً عند وقوعها. وقد أظهرت التجربة المستقاة من دورات "اسفير" التدريبية أن وضع آليات مساءلة الأقران داخل فريق التدريب هو أداة وقائية إيجابية. ويجب أن يتسم التدريب في المجال الإنساني بالتحرر.

ضع مدونة السلوك الخاصة بك. لقد سبق وأن استكشفت وكالات إنسانية وتدريبية أخرى هذا الخيار وقد تكون مستعدة لمشاطرة نتائجها. وقد يساعد ذلك المدربين في وضع مدونة السلوك الخاصة بهم.

كفاءات العاملين في مجال تقديم المعونة والمسؤوليات التي تقع على عاتقهم. يساهم التدريب المتعلق بمشروع "اسفير" بأسره في تحقيق المعيار المشترك 7 (الصفحة 40): "يملك العاملون في مجال تقديم المعونة الكفاءات والمواقف والتجارب الملائمة لتخطيط برامج مناسبة وتنفيذها."

4-3 النقد البناء

ملخص

* يعتبر الإدلاء بالآراء النقدية البناءة وتلقيها عملية أساسية في تطور المدربين وتحسين مهاراتهم التدريبية.
* يعد النقد البناء أداة تعليمية أساسية في دورة "اسفير" التدريبية.
* من المهم أن تكون الآراء النقدية صادقة وأن تنصب على الأداء بدل الشخصية.
* من المهم عدم التعسف في استخدام دينامية السلطة في إطار علاقة النقد البناء.

ما المقصود بالنقد البناء؟

النقد البناء هو عملية إبداء التعليقات وتلقيها، بناء على الملاحظة، بشأن أداء مشارك من المشاركين. وينبغي القيام به في أقرب وقت ممكن بعد النشاط، والأهم من ذلك، أنه ينبغي التماسه. وهو ينطوي ضمناً على توافق بين المرسل والمتلقي ومفهوم مفاده تمتع المتلقي بالسلطة إزاء النقد وقيامه باتخاذ القرارات حيال أدائه المقبل استناداً إلى الآراء النقدية المدلى بها. ويعد النقد البناء جانباً أساسياً من التعلم، لكونه على حد سواء فورياً ولكونه، عند الإدلاء به في إطار مجموعة، تجسيداً لمجموعة من الآراء. وكان النقد البناء أداة من الأدوات التعليمية الرئيسية خلال دورة "اسفير" التدريبية، حيثما قام المشاركون وفريق التدريب على حد سواء بالإدلاء به وتلقيه عقب الملاحظة المباشرة وملاحظة مقاطع الفيديو. ولهذا الغرض، سعت دورة "اسفير" التدريبية إلى تطوير وتحسين مهارات المشاركين في هذا المجال، وإلى تسليط الضوء على الاستخدام المتواصل للمهارة كجزء من حياتهم المهنية والشخصية. ويساهم النقد البناء أيضاً في إضفاء الطابع الشخصي والإفصاح، وهما قوام البيئة التعليمية السليمة.

أهمية النقد البناء باعتباره أداة تعليمية

‘Oh would some Power the giftie give us

To see ourselves as others see us.

It would from many a blunder free us,

And foolish notion.’

*Robert Burns – ‘To a Louse’*

"هل من قوة يهبنا إياها الكريم

حتى نرى أنفسنا كما يرانا العموم.

فكم من هفوة وكبوة وقانا شرها النديم"

*روبرت بورنز – مقتطف من قصيدة “To a Louse”*

تتضمن هذه الأشطر جوهر ما يمكن للمتعلم أن يستفيده من خلال النقد البناء – أي أنه تعبير من الآخرين عن الكيفية التي يبدو بها الفرد بالنسبة إليهم، مما يؤدي إلى الارتقاء بالوعي الذاتي. ويمكن للمتعلم أن يأخذ بآراء الآخرين وأن يقرر ما يلزم القيام به كنتيجة للرد النقدي، وبالتالي يدخل في إطار من التحسن المتواصل.

وفي عام 1984 أصدر كل من Joseph Luft و Harry Ingham نظرية للطريقة التي ننظر بها لأنفسنا، باستخدام نافذة Johari كمثال تصويري (انظر أدناه). ويهدف النقد البناء إلى كشف ذلك الجزء من سلوكنا الذي لا ندركه، من خلال التعبير النزيه لنظرات الأشخاص الآخرين. وبهذا المعنى، يمكن أن يؤدي النقد البناء إلى فهم الكيفية التي يبدو أننا نتعامل بها من منظور جديد، وقد يؤدي إلى فهم أعمق لكيفية تحسين مهارات محددة.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | معروف للذات | غير معروف للذات |
| معروف للآخرين | مفتوح | أعمى |
| غير معروف للآخرين | مخفي | غير معروف |

وعند توفير بيئة آمنة، سوف يجري النقد بين المشاركين بطريقة غير رسمية، خارج الصف وخارج نطاق سلطة الميسر. وذلك أمر فعال في بناء عملية مستديمة بنفسها من النقد ورفع مستوى الوعي الشخصي في المجموعة الذي قد يستمر بعد انتهاء الدورة التدريبية. وذلك سبب آخر يعد من أجله توفير "فضاء آمن" أمراً أساسياً لمختلف طرق التدريب التي يلزم توظيفها، إن كان من جانب المشاركين والمدرب على حد سواء.

الإدلاء بالآراء النقدية وتلقيها: بعض القواعد الذهبية

* أولاً، ينبغي أن تتسم البيئة التعليمية بجو من الارتياح والصداقة ولا سيما الأمان. ومن شأن ذلك تمكين أفراد المجموعة من التحكم في ذواتهم وتمكينهم من تقدير بعضهم.
* تنطبق القاعدة الذهبية الثانية على التحكم في ميزان القوة بين صاحب النقد ومتلقيه. قم بإسناد السلطة إلى المتلقي، من خلال التماس الدقة منه إزاء الردود النقدية التي يود أن يتلقاها. واطلب منه تحديد المجالات أو المسائل التي يود أن يحصل بشأنها على توضيح وتأكد من عدم خروج صاحب الرأي النقدي عن ذلك الإطار.
* قم بصيانة بيئة مؤاتية للتواصل الفعال. وفكر فيها كما لو تعلق الأمر بتحاور. وينبغي أن يحافظ صاحب الرأي النقدي على التواصل البصري، وأن يُشرك المتلقي باستمرار، ويلتمس رأيه، وأن يراعي رد فعل المتلقي إزاء ما يسمعه.

تدريس الرد النقدي

إن أهم مفهوم ينبغي التطرق إليه عند تدريس مهارات الرد النقدي البناء هو مفهوم ميزان القوة. فمن الحيوي أن يعي المدربون ضرورة تحقيق التوازن في علاقة النقد البناء، على نحو يشعر معه متلقي الرد النقدي بالمساواة وبأنه ينبغي أن يشارك في العملية بقدر مشاركة صاحب الرد النقدي.

وقد يكون من المفيد توجيه طلب إلى المشاركين بالتفكير في الأوقات التي تلقوا فيها ردوداً نقدية بطريقة إيجابية أو سلبية، والنظر في العوامل التي جعلت التجربة كذلك[[15]](#footnote-15). وغالبا ما ترتبط التجارب السلبية بالأوقات التي لم يشعر المتلقي فيها بأي قدرة على التحكم في الوضع ولم يكن فيها طرفاً متكافئاً في العلاقة. ولذلك، فعند تدريس مهارات النقد البناء، من المهم التشديد على سبل تمكين المتلقين.

وفي إطار دورة "اسفير" التدريبية، يحظى المدربون المحتملون بفرصة خوض تجربة توجيه النقد وتلقيه على حد سواء. وذلك عنصر هام من الوعي الذاتي، مطلوب من جانب المدربين الذين يحتاجون، في إطار دورهم في تدريس الآخرين، إلى تقديم ردود نقدية وتقييم رد فعل المتلقي. ويوجد أيضاً في أي علاقة من هذا النوع جانب من السلطة قد يحدث التعسف في استخدامه في أي وقت.

تقنيات الإدلاء بالآراء النقدية

فيما يلي بعض المهارات التي يلزم توظيفها عند توجيه النقد.

"امتلك" اللغة. أنت لست بالضرورة على صواب. وينبغي أن يعكس الرأي النقدي موقفاً مفاده ان ما تقوله مجرد رأي، وليس بالضرورة صواباً. ومن شأن استخدام أساليب لغوية من قبيل "أظن أن ..." أو "بدا لي أن..." تعزيز هذا الموقف وتيسير قابلية المتلقي للاستماع.

كن محددا. لا يكفي الإعراب بالقول: "كان ذلك جيداً" أو "كان ذلك سيئاً". فالمتلقي في حاجة إلى تقييم محدد لما يقوم به بشكل صائب أو ما يفعله بشكل خاطئ.

تجنب الحشو. إن معظم الأشخاص لا يسعهم استيعاب أكثر من رأيين نقديين حق الاستيعاب في كل مرة. ولذلك قم باختيار المسائل التي ترى أنها الأهم ولا تذكر الباقي. فستتاح عادة فرصة أخرى لاحقاً لمعالجة النقاط الإضافية.

قم "بلف" الجوانب السلبية وسط الإيجابية. ابدأ بنقطة إيجابية بشأن الأداء، ثم انتقل إلى جانب سلبي واختم أخيراً بجانب إيجابي. على سبيل المثال، "لقد أُعجِبتُ خاصة بالطريقة التي قدمتَ بها الدورة... لكنني شعرتُ لكون تعليماتك معقدة إلى حد ما أنه كان سيكون من الأفضل كتابتها على السبورة إلى جانب توزيعها على المجموعة...وأرى أنك أحسنت استخدام صوتك عندما كنت تحاول لفت انتباه المجموعة عند نهاية التمرين."

تجنب التكرار. إن النقد الإيجابي مفيد لأنه، على حد سواء، يبني الثقة ولكونه نقطة تعليمية حقيقية، أو إعادة تأكيد لما يقوم شخص ما بأدائه على نحو جيد. وكون النقد الإيجابي ينصب على التعلم، على غرار النقد السلبي، نقطة ينبغي التشديد عليها. وينبغي أن يتبع توجيه النقد الإيجابي نفس المعايير التي يتبعها توجيه النقد السلبي: إذ ينبغي أن يكون محدداً ومتعلقاً بالسلوك ومنظماً حسب الأولويات و"مملوكاً". ومن المهم أن يدرك المدربون أن النقد الإيجابي مختلف عن التكرار. فالتكرار يلغي أي عمل جيد مرتقب، من خلال إضعاف ثقة المتلقي في قيمة النقد الموجَّه. أما النقد الإيجابي الذي تم النظر فيه بإمعان بهذه الطريقة فسيؤدي إلى تقوية العلاقة بين صاحب النقد ومتلقيه وإلى إرساء الأسس للاستمرار في الدورة النقدية التي يمسك المتلقي بزمامها.

تشجيع النقد الذاتي. قد يكون من المفيد تشجيعك لفرد ما على تحديد نمط سلوكي أو مشكل يعترض طريقه، من خلال طرح أسئلة لطيفة تلتمس المعلومات، بدل إطلاعه فوراً عن رأيك. فمن شأن ذلك أن يخفف عليك عبء العمل المرهق وقد يعني أيضاً زيادة قابلية الفرد للالتزام بالتغيير، لشعوره بالإمساك بزمام المشكل.

تقنيات تلقي الآراء النقدية

كن محدداً. يتعلق الأمر بتحديد إطار الجوانب التي تود تلقي الآراء النقدية بشأنها. وعند طرح السؤال، يجيب العديد من الأشخاص بأنهم يريدون تلقي الآراء النقدية بشأن كل الجوانب. غير أنه من المهم بالنسبة للعملية التعليمية أن يحدد المتلقي المجالات التي يعتقد أنها قد تستدعي التحسين ويطلب من المراقِب أن يعثر على تلك المجالات بصفة خاصة. على سبيل المثال: "أود منكم الإدلاء بآراء نقدية بشأن ملاءمة المقررات التي استخدمتها"، أو "هل أبدو واثقاً من حالي أمام المجموعة؟"

قم بالإصغاء. قد يطيب الانزلاق في تفسير خطواتك، في محاولة لتبريرها. قم بدلاً من ذلك بالإصغاء إلى التعليقات، واستوضح حيثما احتجت إلى ذلك، ثم قم بالبت في مدى صلاحية النقد أو عدم صلاحيته.

تأكد وتحقق. إذا لم تكن واثقاً من صلاحية النقد، أو إذا احتجتَ إلى رأي ثان فحسب، فتحقق من مدى صلاحية النقد مع شخص تقدر رأيه. فغالباً ما تختلف آراء الأشخاص إزاء نفس الشيء.

قرر خطواتك كنتيجة للنقد الموجه إليك. إذا ارتأيتَ أن التعليقات صالحة، انظر في عواقب استخدامها أو التغاضي عنها، وأخيراً قم بالبت فيما ستتخذه من خطوات كنتيجة لذلك. وتأكد من حصولك على آراء نقدية إضافية عندما تطبق مكتسباتك الجارية.

تعرف على القذف بالقول. قد تكون ثمة أحيان يوجه إليك فيها شخص ما نقداً يرمي إلى إشعارك بالحرج. تعرف على الدافع ولا تدعه يربك ثقتك في نفسك. فذلك نقد غير صالح.

1. ما وراء الدورة التدريبية

5-1 التوجيه

ملخص

* يفسر هذا الجزء سبب شمل دورات "اسفير" التدريبية السابقة لمواضيع تُقدم بدائل عن التدريب الرسمي في إطار حلقات العمل، كالتوجيه مثلاً.
* ويعرض الغايات التعليمية للدورة وأبرز رسائلها
* ويتضمن أيضاً بعض الدروس المستخلصة من عمليتي التجريب والتوجيه في أمريكا الوسطى، ويصور الدورة بمثال ملموس "للطريقة".

تصورات خاطئة حول الدورة التدريبية

غالباً ما يميل المشاركون في حلقة عمل من دورة "اسفير" التدريبية إلى الاعتقاد بأنه ينبغي لهم "محاكاة" التدريب الذي يتلقونه في إطار حلقة العمل التدريبية. وقد ثبتت جدوى رسالتين في تبديد تلك الأسطورة:

1. لا يُتوقع من المشاركين محاكاة الدورة التدريبية. بل ما يتوقع منهم محاكاته هو الوحدات "الزرقاء" من جدول الأعمال – أي وحدات حلقة العمل التدريبية العادية.
2. حلقات العمل ليست سوى سبيلاً من سبل عديدة للتعلم بشأن "اسفير".

أما التوقعات فمفادها قيام خريج الدورة التدريبية بتيسير التعلم بشأن كيفية تطبيق مضمون دليل "اسفير". ومن الواضح أن الضوء يُسلط على حلقات العمل التدريبية، بيد أن التدريب وجها لوجه هو على الأرجح أكثر الفرص المتاحة شيوعاً أمام خريج الدورة التدريبية. ويعد إدراج التوجيه في الدورة محاولة لتذكير المشاركين بالبدائل الموجودة وتزويدهم بتقنية حيوية وبسيطة تكمل حلقات العمل. ويتمثل أحد الأسباب الأخرى لإدراج هذا الموضوع في أن خريجي الدورة التدريبية، بمجرد مباشرتهم لحلقات عملهم الخاصة، سيصبحون في وضع يؤهلهم لتقديم دعم المتابعة والتوجيه.

وترد فيما يلي الغايات التعليمية المستخدمة في الدورات التدريبية السابقة. وعند نهاية هذه الدورة، سيكون بوسع المشاركين:

* تحديد المقصود بمصطلح "التوجيه"، وإبراز فائدته كأداة تعليمية
* استخدام أسلوب من أساليب التوجيه (كنموذج "النمو" المفسَّر أدناه على سبيل المثال)
* التحلي بالثقة في تفسير الكيفية التي يمكن بها استخدام التوجيه في تثقيف الأشخاص بشأن دليل "اسفير".

أبرز الرسائل التي تنطوي عليها الدورة

* ثمة مجموعة من الأساليب التي يمكن استخدامها لتيسير التعلم بشأن كيفية استخدام "اسفير".
* التوجيه أسلوب فعال في الحالات الفردية.
* يتطلب التوجيه الفعال نوعاً من التوافق بين الأطراف حول الأهداف المتوخاة من خلال العملية.
* يمكن الاضطلاع بالتوجيه كذلك على نحو غير رسمي، على سبيل المثال مع الزملاء الذين يودون أن يصبحوا أكثر كفاءة في استخدام دليل "اسفير"، والذين يرغبون في التمكن من الاستفادة من نتائج الاسترشاد بالدليل.

نموذج التوجيه المستخدم – النمو (يستند عرض مراحل هذا النموذج إلى الترتيب الأبجدي لعبارة “to GROW” باللغة الإنكليزية، اختصاراً للكلمات التالية: “TOPIC” [الموضوع]، “GOAL” [الهدف]، “REALITY” [الواقع]، “OPTIONS” [الخيارات]، “WRAP-UP” [التغطية]).

* الموضوع: قم بتحديد موضوع الدورة التوجيهية، وأبرم "عقداً" غير رسمي بين الموجِّه والموجَّه.
* الهدف: يلجأ المدرب إلى طرح الأسئلة للمساعدة في تحديد الهدف الذي يسعى الموجَّه إلى تحقيقه.
* الواقع: تحديد الواقع والمسائل المطروحة.
* الخيارات: التدبر الابتكاري ومناقشة الخيارات المتاحة.
* التغطية: ترتيب الخيارات والخطوات المقبلة وإخضاعها لنظام الأولويات.

مثال لكيفية تشغيل دورات التوجيه

بحلول اليوم الأخير من حلقة العمل، يميل الأشخاص إلى الشعور بالتعب ويحجم البعض منهم منذ ذلك الحين عن المشاركة في إطار المجموعة. وتتيح هذه الدورة فرصة سانحة لإعادة إشراكهم وللخوض في بعض التعليم التجريبي. وبعد تقديم إطار النمو “GROW” التوجيهي، اطلب من المشاركين اختيار شخص لم يتفاعلوا معه كثيراً خلال الأسبوع. ثم اطلب منهم القيام سوياً بجولة مدتها 30 دقيقة وممارسة الأسلوب التوجيهي الذي شاطرتهم إياه للتو. واطلب من المشاركين تركيز مناقشتهم على السؤال التالي: "كيف ستضفي طابعاً مؤسسياً على "اسفير" بمجرد عودتك إلى عملك اليومي؟" ويتناوب المشاركون على توجيه بعضهم ويحظون بفرصة للعمل خارج مكان التدريب. ولقد استُخدم هذا الأسلوب في سياقات عديدة وعمل على أفضل ما يرام. ويتمثل أحد جوانبه الإيجابية في سماحه للمشاركين بالربط مع واقع الأمر عند "العودة إلى البيت".

الدروس المستخلصة بشأن التوجيه و"اسفير"

من أجل دعم العمليات التجريبية القطرية الثلاث لمشروع "اسفير" التي تجري في أمريكا الوسطى، تم تحديد "مدرب" والتعاقد معه لمدة 40 يوماً على مدى فترة ستة أشهر (من آذار/مارس إلى تشرين الثاني/نوفمبر 2003). وبعد ستة أشهر من التوجيه، أُجري تمرين "للدروس المستخلصة". وفيما يلي بعض الدروس المستخلصة حسب ارتباطها بالتدريب في إطار "اسفير".

* ثبتت جدوى تقديم الموجِّه للإرشادات وجهاً لوجه وعند أداء العمل، وكان في الواقع أفضل بكثير من التوجيه على بعد مسافات طويلة.
* لكن ضغط الأقران وتثقيف النظراء في إطار أفرقة "اسفير" العاملة كانا أكثر تأثيراً في إحراز النتائج. وبالتالي، يمكن للموجِّه أن يركز في المستقبل على توفير بيئة مؤاتية لتثقيف النظراء ومساءلة الأقران.
* وثبت أن صيغة "الموجِّه" هي النهج الصائب، إذ يُنظر إليها باعتبارها أقل تهديداً من صيغتي "الحكيم" أو "المستشار". وأدى ذلك إلى تفاعلات منتِجة أكثر، مما سمح لكل وكالة ولكل فرد بوضع شروط للمشاركة الواقع والاحتياجات الخاصة.
* ومن المهم التمييز بين مختلف الأدوار التي سيتوقع من الموجِّه أن يؤديها خلال هذا النوع من التمرين. وستكون ثمة دوماً توترات بين الأدوار الاستشارية والتوجيهية والتدريبية والرصدية التي يُتوقع من الموجه الاضطلاع بها. ويمكن أن توجد تلك الأدوار في وئام مع بعضها، إذا ما استُخدم الوعي والشفافية في جميع الأوقات.
* وقد يُتوقع أحياناً من الموجِّه أن يدون دراسات للحالات المتعلقة بالأشخاص الذين يعمل معهم أو المنظمات التي يتعامل معها. ومن الصعب جداً أن يكون المرء موجِّهاً وأن يدون دراسة للحالة المتعلقة "بالموجَّه" في الوقت ذاته. والدرس المستخلص هو: قم بتوجيه الأشخاص ليدونوا دراسة حالتهم بأنفسهم.

التوجيه مقابل الإرشاد

اعلَم أن هاتين الكلمتين تترادفان في بعض الثقافات. مما سيطرح تحدياً أمامك كمُيسر. ففي بعض الثقافات من غير المقبول الإجابة عن سؤال بطرح سؤال آخر، لأن ذلك سيعني "خسارة السمعة" وفقدان الثقة. ويتم تدريس الأشخاص الذين يعيشون في المجتمعات المقسمة بشدة إلى طبقات كيفية التعرف بوضوح عن المنتمين إلى الطبقة "العليا" والمنتمين إلى الطبقات "السفلى"، فتكاد تقوم فوراً علاقة قوة بين "الموجِّه" و"الموجَّه". فكن على وعي بهذه الدينامية وبتحيزاتك الخاصة في هذا الصدد. وغني عن القول أن تعزيز نموذج من التوجيه يساعد الأشخاص في تحدي استيعابهم الخاص للعلاقة بين المعرفة والقوة.

المراجع والموارد

http://www.coachingnetwork.org.uk/ResourceCentre/WhatAreCoachingAndMentoring.htm يعرض هذا الموقع المقصود بالموجِّه والمرشِد، ويصف أوجه الاختلاف والتشابه بينهما، كما يدرج قائمة بخصائص أكثر أنواع التوجيه شيوعاً.

Landsberg, Max (2003), *The Tao of Coaching: Boost Your Effectiveness at Work by Inspiring and Developing Those Around You*, Knowledge Exchange.

5-2 أهمية السياق التنظيمي

ملخص

* يعتمد أثر التدريب إلى حد كبير على البيئة التنظيمية التي يشتغل فيها المشارك.
* وتخصِّصُ دورات "اسفير" التدريبية حصة من الجدول الزمني للعوامل التي تحد من مأسسة معايير "اسفير" الدنيا وللمعلومات والتقنيات التي قد تؤدي إلى تجاوز تلك العوامل.
* ومن الواضح أن مأسسة "اسفير" تتمحور حول التعليم التنظيمي، لكنها تدور في الواقع حول أكثر من مجرد التعلم – فهي تتعلق أيضاً بالكيفية التي نقر بها بأن المنظمة قد استفادت
* وتتاح بدائل عن حلقات العمل لتجهيز المشاركين في الدورة التدريبية على نحو أكمل لتيسير هذا التعلم.

لماذا يكتسي السياق التنظيمي الأهمية؟

لقد تمثل الغرض الأصلي من تدريب "اسفير" في المساهمة في إضفاء طابع مؤسسي على المعايير الدنيا والميثاق الإنساني داخل المجتمع الإنساني. فكان بالتالي من الطبيعي النظر في البيئة التنظيمية، وخاصة ما إذا يسرت المأسسة المحدودة. وعلى سبيل المثال، تشمل جوانب البيئة ذات الصلة مواقف المنظمة التي تستدعي التغيير، وقابليتها لمواجهة المخاطر، وانفتاحها الثقافي وقدرتها على الاستفادة. وتتطلب مأسسة المعايير الدنيا، بحكم طبيعتها، تغييراً مؤسسياً. وبالتالي فقد بدأ برنامج "اسفير" التدريبي في التفكير في التعليم التنظيمي.

ويتمثل السبب الثاني لمعالجة هذا الموضوع في اعتماد فعالية التدريب على المنظمة. فقد يستفيد المشاركون من حلقة العمل، وقد تتجاوز حلقة العمل توقعاتهم حتى. ولكن بمجرد عودة المشارك إلى عمله الاعتيادي، وما ينطوي عليه من ضغوط يومية وأولويات متنافسة، فإن سلوكه قد لا يتغير. ويعي المُيسر الفعلي لحلقة العمل هذه المسائل، ويقوم عمداً بتصميم أنشطة تدريبية تتيح فرصاً للتعلم ذات صلة ومغزى. ويعي المُيسر تلك التحديات حق الوعي ويسعى إلى إعداد المشاركين في حلقة العمل لرفعها.

الوعي بطريقة تصرف المنظمات

لقد تحقق بعض الوعي بشأن السلوك التنظيمي في كل دورة من الدورات التدريبية. وكحد أدنى، أدرك كل مشارك من المشاركين أن السياق التنظيمي سيكون مفعماً بالتحدي. وغالباً ما تَحَققَ الوعي بالعقبات الماثلة أمام التعلم بالنسبة للمنظمات من خلال رواية القصص والمناقشات بين المشاركين حول ما يتوقعه منهم مشروع "اسفير" والمنظمة التي ينتمون إليها. وغالباً ما تمثل ما هو متوقع من المشاركين في غدوهم "أنصاراً" لمشروع "اسفير" داخل منظمتهم وتعزيزهم لإضفاء طابع مؤسسي عليه. وبينما قبِل العديد منهم بهذا التوقع باعتباره طبيعياً، راودت معظمهم بعض الأوهام إزاء قدرتهم على تفعيل التغيير على نطاق واسع.

وعموماً، دارت المناقشات بشأن العقبات الماثلة أمام إضفاء طابع مؤسسي على "اسفير" حول المسائل التالية:

* يتطلب التعلم التغيير، ويهدد هذا الأخير هياكل القوة داخل المنظمات.
* نفور القطاع الإنساني من الترويج الذي قد يضر بجمع الأموال يميل إلى الحيلولة دون اعتبار الأخطاء فرصاً تعليمية.
* يعد تعارض الأولويات وقلة الوضوح إزاء مدى الأولوية التي ينبغي منحها لمأسسة "اسفير" من القيود الهامة.

أفكار حول التأثير في السلوك التنظيمي

بمجرد تحديد هذه المسائل، يُستخدم التوجيه الفردي كوسيلة لتيسير المشورة والمشاطرة بين المشاركين. وتكشف تلك التبادلات عموماً عن مواجهة المنظمات الأخرى لمشاكل مشابهة، وتولِّد عدداً من الاقتراحات.

* تنطلق العملية بتحليل دقيق للكيفية التي تتصرف بها المنظمة، بغية تصميم أنشطة تعليمية ملائمة وفعالة.
* يتم تحديد عناصر الثقافة التنظيمية التي تعزز التعلم.
* يعد اتباع نهج متحين للفرص إزاء تصميم الأنشطة التعليمية أنجع السبل.
* من المنظور المثالي، ينبغي أن يرسِّخ المرء حلقات العمل في العمليات التعليمية القائمة داخل المنظمة، بدل وضع شيء يتنافس على قدر ضئيل من الموارد ومن اهتمام الموظفين.
* ويجب متابعة أي حلقة عمل تدريبية لتذكير المشاركين بما تم تغطيته والاتفاق عليه، ولإعطاء المدرب فرصة لتوجيه المشارك.

يتعلق التعلم التنظيمي في نهاية المطاف بالثقافة

يعد توفر السلامة داخل المنظمات أمراً أساسياً لتحقيق التعلم التنظيمي. وتعني السلامة أن الأخطاء يمكن اعتبارها بالفعل فرصاً تعليمية. ولتحقيق التعلم، يجب أن يستطيع الموظفون إجراء مناقشة مفتوحة بشأن التحديات المطروحة إزاء الوضع الراهن في منظمتهم. وينبغي للمنظمة أن تشجع ذلك من خلال إتاحة فضاء للتفكير في الأداء.

أساليب وتقنيات لتيسير التعلم التنظيمي

تشدد الدورة التدريبية على أن الهدف يتعلق في نهاية المطاف بكيفية الاسترشاد بدليل "اسفير" وليس بالتدريب. وإذا قام خريج الدورة التدريبية بتحليل سياق منظمته بدقة، فقد يرتئي أن حلقة العمل ليست أنسب أسلوب تعليمي. وكنتيجة لذلك، تم عرض عدة أساليب تعليمية بديلة في إطار الدورة.

*دراسات الحالات*

* اكتب بنفسك دراسات وجيزة للحالات بشأن تجربة استخدام دليل "اسفير" أو شجع الآخرين على كتابتها.
* ينبغي أن تقدم دراسات الحالات وصفاً للأنشطة في شكل قصة، بما يقدم نظرة متبصرة في المعضلات أو المشاكل التي تواجهها الجهات الفاعلة في القصة، إلى جانب النقاط التعليمية الرئيسية.
* توخَّ الإيجاز في دراسات الحالات، وافتح المجال لإبراز النقاط التعليمية بوضوح، ولا تَعرض عدداً من المسائل يفوق اللازم. وتجنب الإفراط في التعميم وركز على التفاصيل ذات الصلة.

*استعراض الخبرة المكتسبة*

عند معلم رئيسي ملائم في عملية من عمليات الطورائ، قم بعقد اجتماع قصير مع الموظفين التشغيليين وبتيسير مناقشة تدور حول التساؤلات التالية:

* ما الذي كان من المفترض حصوله؟ وما الذي حصل بالفعل؟ وكيف يُقارَن ذلك بالمعلومات ذات الصلة الواردة في دليل "اسفير"؟ وما هي العوامل الإيجابية والسلبية؟ وما الذي استفدناه؟

*المدرسة الميدانية*

* قم بتحديد مشروع مناسب وناقش الفكرة مع المستفيدين والسلطات.
* قم بعقد اجتماع يحضره ما يناهز 25 موظفاً ومستفيداً من المشروع وأحِط الجميع علماً بدليل "اسفير" والمشروع التي ستجري دراسته.
* قم بانتقاء المعايير الدنيا ذات الصلة بالمشروع. وقسِّم المجموعة إلى أفرقة، يكون كل فريق منها مسؤولاً عن استعراض التقدم المحرز إزاء معيار من المعايير الدنيا. وينبغي أن يُحدِّد كل فريق المؤشرات الرئيسية التي سيقوم بجمع البيانات حسبها.
* باللجوء إلى مجموعات التركيز أو الاستجوابات المنيرة الأساسية أو غيرها من الأساليب الملائمة، تتشاور الأفرقة مع المستفيدين من المشروع لتحديد مستوى الامتثال لمعيارها الأدنى.
* ادع مجدداً جميع الأفرقة للاجتماع لتقديم نتائجها ومناقشة الامتثال للمشروع إجمالاً.

المراجع والموارد

ALNAP (2003), *Review of Humanitarian Action 2003: Field-Level Learning*, Overseas Development Institute.

Britton, Bruce (2002), *Learning for Change: Principles and Practices of Learning Organisations*, Swedish Mission Council.

Sáenz, Juan, ‘Sphere On The Job Training’, *Health Exchange* magazine, August 2000.

Senge, Peter (1999), *The Fifth Discipline*, Random House: London.

Shaw, P. (2003), *Changing Conversations in Organisations: A Complexity Approach to Change*, Routledge: London and New York.

5-3 الكفاءات المقترحة

ملخص

* ينطوي هذا الجزء على بعض التأملات في كفاءات الأشخاص الذين قد يضطلعون بتيسير التعليم بشأن "اسفير". وقد تكون مفيدة في تحديد الأهداف بالنسبة لفريق تصميم الدورة التدريبية.

مسألة الكفاءات

غالبا ما تُثار التساؤلات حول كفاءات الأشخاص الذين يقومون بتشغيل حلقات عمل "اسفير" التدريبية. وربما تظهر تلك التساؤلات لأن دليل "اسفير" يتناول كفاءات العاملين في مجال تقديم المعونة في إطار المعيار المشترك 7، وينطبق التحليل ذاته على مُيسري حلقات العمل. وكبديل عن ذلك، ربما تُثار تلك التساؤلات خلال النقاشات التي تسعى إلى تقدير شهادة المشاركة في دورة "اسفير" التدريبية. فما المغزى من أن تكون خريجاً من خريجي دورة "اسفير" التدريبية؟ وهل ثمة معايير دنيا ترتبط "بمدربي اسفير"؟

ولم يُفلح مشروع "اسفير" في الإجابة على هذين التساؤلين إجابة مرضية، لأنه لم يكن ثمة توافق للآراء في اللجنة الإدارية على الخوض في الأنشطة التقييمية. وبعبارة أخرى، تمثلت ولاية مشروع "اسفير" في وضع الدليل وتشغيل الدورات التدريبية، وليس في تقييم امتثال الوكالات للدليل ولا الأداء الفردي في تيسير حلقات العمل. إضافة إلى ذلك، سوف يتطلب اللجوء إلى نظام لتقييم الكفاءة موارد كبيرة في تحديد معايير الأداء، والحصول على توافق للآراء بشأن تلك المعايير، وتقييم الكفاءات، ورصد الامتثال. وحتى إذا كانت الإرادة السياسية موجودة، فإن الموارد المالية غير متاحة.

ولكن جميع ميسري دورات "اسفير" التدريبية كانت لهم معارف وآراء ضمنية حول الكفاءات التي كانوا يسعون إلى تحقيقها في دوراتهم التدريبية. وتُقترحُ القائمة التالية كنقطة انطلاق للمحادثات بشأن كفاءات المدرب الذي يقوم بتقديم حلقة من حلقات عمل "اسفير" التدريبية.

تحمل المسؤولية إزاء المنظمة/الزبون

* تقع على عاتق المدرِّب مسؤولية تجاه المنظمة التي تفوِّض التدريب ويسعى إلى تلبية احتياجاتها.
* يساعد المدرب بالتالي في تركيز الغايات التي يتوخاها مفوِّضو حلقة العمل التدريبية.
* يساعد المدرب في وضع غايات تعليمية قابلة للتحقيق.
* بمجرد تحديد المشاركين، يقيِّم المدرب الاحتياجات التعليمية.

تحقيق الغايات التعليمية

يقوم المدرب بما يلي:

* اختيار نشاط تعليمي ملائم
* تحديد المضمون الأساسي
* ترتيب التعليم وفقاً لوحدات منفصلة
* تكييف المواد التدريبية لكي تلائم جماهير محددة
* وضع أساليب من شأنها إتاحة التعلم الملائم
* التأكد من تحقيق الاستفادة
* تقييم النشاط التعليمي.

توفير بيئة تعليمية فعالة والحفاظ عليها

يقوم المدرب بما يلي:

* الترحيب بالمجموعة ترحيباً لائقاً
* اعتناق الاختلاف وتوفير بيئة من السلامة
* استخدام الأساليب التدريبية الرئيسية استخداماً فعالاً
* التكيف مع احتياجات المجموعة
* تقاسم الخبرات وأوجه الاستفادة والرؤى تقاسماً فعالاً وملائماً.

تحمل المسؤولية إزاء الممارسة التعليمية

يقوم المدرب بما يلي:

* مشاطرة الابتكارات مع النظراء
* الالتزام بأعلى مستوى ممكن من معايير الأداء.

المساهمة في المبادئ الإنسانية

يقوم المدرب بما يلي:

* التفكير في المبادئ والأخلاق الإنسانية والتعليمية
* استحضار الوعي في التعرف على الولايات أو التحيزات التنظيمية
* التصرف امتثالاً لمبادئ الميثاق الإنساني ومدونة السلوك.

ضبط النفس

يقوم المدرب بما يلي:

* الحفاظ على النزاهة الشخصية
* الالتزام بالتعلم المتواصل
* الحفاظ على الصحة والطاقة والتوفيق بين الحياة المهنية والحياة الخاصة.

المراجع

تحظى الرابطة الدولية للميسرين بنظام للشهادات ينطوي على الكفاءات المحددة. [www.iaf-world.org](http://www.iaf-world.org)

التذييلات

التذييل 1: استبيان تقييم الاحتياجات التعليمية

أسئلة بشأن مهنة المشارك ووظيفته

ما هي أبرز الأنشطة التنظيمية؟

ما مدى اطلاعك على "اسفير"؟ ضع درجة بين 1 و5، حيث تعني درجة 5 اطلاعك عليه للغاية.

هل تستخدم دليل "اسفير" في إطار عملك؟

إذا كان الجواب نعم، كيف يتم تطبيق "اسفير"؟

قم بوصف أبرز التحديات المطروحة في تطبيق "اسفير"؟

هل تلقيت تدريب "اسفير" من قبل؟ إذا كان الرد بالإيجاب، المرجو تحديد الفترة الزمنية والموضوع.

هل تود الحصول على مزيد من الدعم إزاء تطبيق "اسفير" في إطار الدور الذي تضطلع به؟ اشرح من فضلك.

أسئلة إضافية للموظفين الإداريين

كيف تُستخدم مؤشرات "اسفير" في تنفيذ المشاريع؟

ما هي في نظرك أبرز التحديات المطروحة في القيام بذلك؟

ما هي في نظرك أبرز الثغرات الموجودة في صفوف الموظفين على صعيد المهارات؟

أي تدريب داخلي ودعم جار يتاحان للموظفين إزاء "اسفير"؟

أي تدريب خارجي ودعم جار يتاحان للموظفين إزاء "اسفير"؟

هل ثمة بند للميزانية يتعلق بتدريب "اسفير"؟

هل ثمة سياسة لفسح المجال أمام الموظفين للمشاركة في أنشطة تعليمية؟

عينات لأسئلة لقياس مدى المعرفة بدليل "اسفير"

اذكر ثلاثة مبادئ ينطوي عليها الميثاق الإنساني.

عيِّن مصادر القانون الدولي التي استُمدَّ منها كل مبدأ.

قم بوصف الصلة التي تربط بين مدونة السلوك والميثاق الإنساني.

ما هي الصلة بين الميثاق الإنساني والمعايير الدنيا؟

ما الفرق بين المعايير والمؤشرات؟

ما المقصود بالملاحظة الإرشادية؟

اذكر بعض أبرز المواضيع التي ينطوي عليها دليل "اسفير".

ما هي القطاعات التقنية المجسدة في دليل "اسفير"؟

اذكر جميع المعايير المشتركة.

كيف يمكن لمشروع "اسفير" أن يساهم في مساءلة منظمتك للأشخاص الذين تخدمهم مشاريعك؟

كيف يمكن لمنظمتك أن تستخدم "اسفير" كأداة للدعاية؟

ما هي أوجه الاستخدام الإضافية التي قد تكون لدليل "اسفير" في عمل الإغاثة الذي تضطلع به منظمتك؟

التذييل 2: عينة للواجبات السابقة للدورة

التعليمات

1. قم بالحصول على نسخة من إصدار عام 2004 لدليل "اسفير".
2. أجب عن الأسئلة الثلاثة.
3. أحضِر عملك إلى الدورة.

السؤال 1

باستخدام دليل "اسفير"، المرجو استكمال كل جزء من الأجزاء الثمانية التالية. ويعَد الفهرس نقطة انطلاق جيدة.

(يرمي ذلك إلى إطلاعك على دليل "اسفير" الذي سيُستخدم في أنشطة عديدة من الدورة.)

1. اذكر ستة مصادر للمعلومات من أجل تقييم مبدئي للاحتياجات المتعلقة بالمياه والإصحاح عند وقوع كارثة.
2. اذكر خمسة مؤشرات يمكن استخدامها عند رصد برامج الأمن الغذائي.
3. اذكر خمسة أمثلة من الفصل المتعلق بالمأوى وعناصر لا ترتبط بالغذاء تفسر كيفية حماية حقوق الأشخاص المتضررين من الكوارث.
4. ما هي الخطوات التي ينبغي اتخاذها عند تفشي داءٍ معدٍ؟
5. ما المقصود بمجموعة الخدمات الأولية الدنيا ومتى تُستخدم؟
6. اذكر ملاحظتين إرشاديتين لتفسير كيفية مراعاة الاعتبارات المتعلقة بالمشاركة ونوع الجنس في عمليات الإغاثة.
7. افترض أنك مكلف باستقدام الموظفين إلى وكالة إنسانية، وعليك استقدام موظفين جدد. اذكر خمسة مجالات من مجالات الخبرة التي ستُمثل كفاءات مفيدة بالنسبة للمرشحين.
8. تسببت الحرب في نزوح كبير للسكان. افترض أنك تعمل لصالح وزارة حكومية وطنية، وأنك منسق عملية الاستجابة الإنسانية التي أنشأت مخيماً مؤقتاً للأشخاص النازحين داخل البلد. وقد شمل ذلك دوائر حكومية شتى، ومنظمات غير حكومية محلية، ووكالات تنفيذية تابعة للأمم المتحدة، ومنظمات دولية غير حكومية، ونظاماً محكماً وفعالاً لقيادة المستفيدين. ونظراً إلى شدة ارتفاع معدل الوفيات الخام عند فتح المخيم لأول مرة، كنتَ تراعي "صحة السكان" كهدف رئيسي بالنسبة لجميع الوكالات التي تعمل في نطاق مسؤوليتك. اذكر ثمانية مؤشرات ستظهِر أن عملية استجابتك الإنسانية المنسقة فعالة، وأنه إلى حين بلوغ تلك المؤشرات، ينبغي التعامل مع المخيم باعتباره حالة طارئة.

السؤال 2

(يتعلق الأمر هنا بالتحضير للدورة، التي تدوم 10 دقائق، التي ستقوم بعرضها أمام مجموعة صغيرة من الزملاء خلال الدورة التدريبية.)

قم بإعداد دورة تدوم 10 دقائق ستقدمها خلال الدورة التدريبية (في اليوم الثاني). ولن يكون استخدام برنامج PowerPoint متاحاً. فاختر أحد الخيارات التالية:

* عرض مدته 10 دقائق حول جانب من جوانب دليل "اسفير".
* عرض مدته 10 دقائق حول الكيفية التي استرشدت بها منظمتك بدليل "اسفير"، بما يعكس الدروس المستخلصة.
* تمرين تدريبي تفاعلي مدته 10 دقائق يساعد الأشخاص في التعلم بشأن مسألة محددة ينطوي عليها دليل "اسفير".

السؤال 3

(يرمي هذا التمرين إلى مساعدتك في تصميم الدورة التي تدوم 70 دقيقة التي ستقدمها خلال الدورة التدريبية).

* قم بتصميم حلقة عمل لمدة يوم بشأن كيفية الاسترشاد بدليل "اسفير"، مع الإحالة إلى قطاع تقني واحد على الأقل.
* افترض أن الجمهور الذي تستهدفه يتألف من عاملين ميدانيين في المجال الإنساني ذوي معرفة مسبقة ضئيلة "باسفير" أو ليست لهم أي معرفة مسبقة به.
* حدد مراحل الدورة ومضمونها الرئيسي والأنشطة التدريبية الملائمة. ولا ينبغي أن يتجاوز طول وثيقتك صفحتين في المجموع.

التذييل 3: لعبة التعريف بالنفس

جواز السفر التعريفي للمشارك

قم بالعثور داخل المجموعة على أشخاص يسعهم الرد بـِ "نعم" على التصريحات التالية. وعندما تعثر على الشخص، اطلب منه توقيع اسمه في الخانة الملائمة.

|  |  |
| --- | --- |
| تم نقلي من وظيفة لأسباب أمنية.  التوقيع: | استضفتُ زيارة محرجة من مكتبي الرئيسي.  التوقيع: |
| حضرتُ دورة تدريبية من "اسفير" في السابق.  التوقيع: | اشتغلتُ في أربعة بلدان أو أكثر.  التوقيع: |
| تعرضتُ للتهديد بالسلاح.  التوقيع: | أتحدثُ ثلاث لغات أو أكثر.  التوقيع: |
| كنتُ راكباً على متن طائرة قامت بالهبوط نتيجة حالة من حالات الطوارئ.  التوقيع: | سافرتُ متطفلاً.  التوقيع: |
| صافحتُ رئيس دولة.  التوقيع: | أنا ملقب باسم (اكتب اللقب هنا).  التوقيع: |

بعد أن تملأ جواز سفرك، اختر شخصاً في المجموعة لا تعرفه. ثم قوما كثنائي بالإجابة عن الأسئلة التالية المتعلقة بكما. بعدئذ ستقوم بتقديم شريكك إلى المجموعة.

الاسم:

المنظمة:

الخلفية:

أمر مثير للاهتمام بشأن هذا الشخص:

التذييل 4: عينة للدورة: النقد البناء

الغايات التعليمية

* قم بهيكلة الآراء النقدية لتضمن طابعها البناء.
* اعترف بقيمة تلقي الآراء النقدية البناءة.
* قم بتقدير كيفية تحكم المتلقي في طريقة توجيه النقد.

الرسائل الرئيسية

* يعَدُّ النقد البناء أداة تعليمية ممتازة لأنه يتيح للمتعلم الاستماع إلى وجهات نظر مختلفة.
* ينبغي أن يتمتع المتلقي بالمسؤولية في إطار العملية، من خلال تحديد الجوانب التي يرغب في الحصول على آراء نقدية إزاءها واستقراء التعليقات التي لا يفهمها.

الإعداد

* التوقيت: 45 دقيقة
* المنشور: "الإدلاء بالآراء النقدية البناءة وتلقيها"
* استنسخ ما يكفي من المنشورات لكل مشارك.

النشاط 1: التقديم والتفكير (20 دقيقة)

* قم بعرض الغايات المتوخاة من الدورة.
* اطلب من المشاركين التفكير في مرة تلقوا فيها رأياً نقدياً سلبياً ورأياً نقدياً إيجابياً. وينبغي أن يدونوا الحالتين. اسمح بدقيقتين. ثم يناقش المشاركون مثنى مثنى العوامل التي جعلت النقد مفيداً والعوامل التي لم تجعله كذلك. قم بأخذ تعليقات مختارة في إطار الجلسة العامة. وفسِّر أن التجربة السابقة سوف تؤثر في الكيفية التي يتلقى بها المرء الآراء النقدية ويسترشد بها.
* التفكير: كيف يمكننا هيكلة الآراء النقدية لنضمن طابعها البناء؟ قم باستقاء بعض النقاط الرئيسية من المجموعة وسجلها على السبورة. وقم بتدعيم مساهمات المجموعة بنقاط مستمدة من المنشور المعنون "الإدلاء بالآراء النقدية البناءة وتلقيها".

النشاط 2: توجيه الآراء النقدية على نحو بناء (20 دقيقة)

* اطلب من المشاركين أن ينتظموا مثنى مثنى. واشرح أنهم سيقومون بتمرين قصير حول النقد البناء. واطلب منهم أن يعثروا، مثنى مثنى، على مكان خاص وأن يتصورا أنهم بصدد تشغيل الدورة.
* ينبغي أن يقوم شخص من كل ثنائي بمحاكاة تشغيل دورة تدريبية لمدة 3-4 دقائق، وأن يتلقى بعدها نقداً بناء من شريكه لمدة 3-4 دقائق. ثم التناوب. وينبغي لصاحب النقد أن يشير إلى عنصر واحد فقط يرى أنه ينبغي تغييره في أداء شريكه. (ملاحظة: ذكّر المشاركين أن العملية ينبغي أن تقوم على أساس التسلية.)
* بعد قيام كلا الشريكين بتوجيه النقد، اطرح الأسئلة التالية على عموم المجموعة:
* ماذا كان شعوركم إزاء توجيه نقد "سلبي"؟
* ماذا كان شعوركم إزاء تلقي الرأي النقدي؟
* لماذا يُعَدُّ من المهم عدم التنصل من توجيه النقد البناء؟

النشاط 3: الختام (5 دقائق)

* ذكّر المشاركين بقيمة توجيه النقد البناء بالنسبة لمتلقيه.
* ذكّر المشاركين ببعض أبرز النقاط المتعلقة بكيفية تلقي الآراء النقدية.
* أفصِح عن إتاحة فرصة مقبلة لممارسة بعض هذه المهارات في الدورة القادمة.

التذييل 5: استمارة نقد التدريب

|  |  |
| --- | --- |
| استخدام الفضاء وتهيئة القاعة |  |
| تجهيز المعدات |  |
| الترحيب بالمشاركين |  |
| تحديد الغايات من الدورة |  |
| تقييم التجربة الحالية |  |
| محتوى الدورة |  |
| تسليط الضوء على العناصر الرئيسية/تغطية المعلومات الرئيسية |  |
| تحري الدقة وتسلسل المعلومات |  |
| اختيار المساعدات التدريبية واستخدامها الفعال |  |
| إثارة الاهتمام بالموضوع والحفاظ عليه |  |
| إتاحة الوقت لطرح الأسئلة/الاستيضاح |  |
| التحقق من الاستفادة |  |
| أسلوب المدرِّب والتواصل معه |  |
| التواصل البصري ولغة الجسد |  |
| إدارة المجموعة |  |
| وتيرة الدورة |  |
| تشجيع مشاركة المجموعة |  |
| تصرف المدرب ووتيرته |  |
| النقد والتشجيع |  |
| روح الإبداع وإثارة الاهتمام |  |
| إشراك المشاركين |  |
| استخدام الصوت استخداماً فعالاً |  |
| ملخص الدورة |  |
| تعزيز العناصر الرئيسية |  |
| التأكد من الغايات التعليمية التي تحققت |  |
| تعليقات إضافية |  |

التذييل 6: موارد للدورات التي يقودها المشاركون

صفحة واجب الدورة الصغرى

غداً، سيقوم كل منكم بتقديم عرض يعطي لمحة عامة أو تمرين تفاعلي لمدة خمس دقائق في إطار مجموعة صغيرة. وسيخضع ذلك للتصوير، وسيكون بمثابة مقدمة للدورات بشأن "المقصود بمدرب "اسفير"". وستعقب كل عرض دورة لتوجيه الآراء النقدية يقودها عضو آخر من المجموعة الصغيرة.

*تعليمات التحضير*

* قم بإعداد عرض أو تمرين تفاعلي يدوم 10 دقائق بشأن مشروع "اسفير".
* ضع افتراضات حول جمهورك، بما فيها مستويات المعرفة المسبقة بشأن مشروع "اسفير".
* دوِّن غاية تتوخاها من دورتك.
* ستجري دورتك في إطار مجموعات صغيرة تتألف من ثمانية أشخاص.
* ستتمثل مواردك في السبورة والأقلام إلى جانب دليل "اسفير".

*ملاحظات حول كيفية إدارة التمرين*

* سوف تنقسم المجموعة العامة إلى ثلاث مجموعة تتألف من ثمانية أشخاص، وسيقود كل مجموعة منها أحد مُيسري الدورة التدريبية.
* سوف يدير كل شخص دورة تدوم 10 دقائق، تتبعها 10 دقائق تقريباً مخصصة لإدلاء المجموعة بآرائها النقدية.
* سوف يحظى كل شخص في المجموعة الصغيرة بفرصة لتصوير شخص آخر، إلى جانب فرصة لقيادة عملية الإدلاء بالنقد لشخص آخر.

صفحة واجب الدورة الكبرى

*المقدمة*

سوف يتألف ربع هذه الدورة التدريبية من دورات مستقاة من ثلاث مواد تدريبية من مشروع "اسفير". وتتألف كل دورة من هذه "الدورات الكبرى" من ثمان وحدات تدوم كل منها 90 دقيقة، وتُقدِّم الدورات أفرقة تتألف من ثلاثة أشخاص.

وليست الدورات الكبرى مجرد فرص لممارسة التدريب؛ بل إنها أيضا تتيح فرصة للاستفادة من دليل "اسفير"، من خلال تدريس المحتوى.

وكل فريق مسؤول عن ضمان تحقيق الغايات التعليمية التي ترمي إليها الدورة. وسيتسنى للأفرقة التدرب لمدة 70 دقيقة وبالتالي ستحتاج إلى تكييف المواد التدريبية وفقاً للمطلوب. وبعد الدورة التي تدوم 70 دقيقة، ستُخصَّصُ 20 دقيقة لتوجيه المجموعة لآرائها النقدية. وستخضع الدورات الكبرى للتصوير، وسيكون بإمكانك الاحتفاظ بشريط الفيديو لكي تشاهده.

*الغايات من الدورات الكبرى*

* ضمان تحقيق الغايات التعليمية التي ترمي إليها دورتك.
* ممارسة المهارات التدريبية وتلقي النقد.
* ممارسة تكييف مواد تدريبية تلائم إطاراً زمنياً وجمهوراً محددين.

*تعليمات التحضير*

* استعرض الدورات الواردة أدناه واختر منها دورة تثير اهتمامك.
* اعثر على شخصين آخرين تود تقديم الدورة معهما.
* قم بالتسجيل على القائمة المعلقة في الجزء الخلفي من قاعة التدريب.
* ناقش مع فريقك ماذا ستكون غاياتك التعليمية ورسائلك الرئيسية، وكيف ستقوم بتكييف الدورة.
* عندما تكون مستعداً، ناقش فكرتك مع أحد ميسري الدورة التدريبية.
* تعاون مع الأفرقة التي تقدم دورتها قبلك وبعدك، لضمان اتساق الرسائل وملاءمة المنهجيات.
* تقع على عاتقك مسؤولية توضيب قاعة التدريب لتلبية احتياجاتك. وستحظى بما يكفي من الوقت للقيام بذلك في فترة الراحة التي تسبق عرضك.

*الخيارات*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| الوحدة 18 | المادة 1 الدورة 1 – مقدمة لدليل "اسفير" | الوحدة 22 | الإمداد بالماء والإصحاح والنهوض بالنظافة |
| الوحدة 19 | المادة 2 الدورة 1 أو 2 –  الميثاق الإنساني | الوحدة 23 | الأمن الغذائي والتغذية والمعونة الغذائية |
| الوحدة 20 | المادة 2 الدورة 3 أو 4 –  الميثاق الإنساني | الوحدة 25 | المأوى والمستوطنات البشرية واللوازم غير الغذائية |
| الوحدة 21 | دورة المشروع | الوحدة 27 | الخدمات الصحية |

ملاحظة: عند الحاجة، التمس المساعدة أو الدعم في أي جانب من جوانب الدورات الكبرى.

التذييل 7: عينة للدورة: ما المقصود بمدرب "اسفير"؟

الغايات التعليمية

* بيِّن كيفية استخدام الملف التدريبي.
* ناقش دور خريجي هذه الدورة التدريبية عقب إنهائها.

الرسائل الرئيسية

1. "اسفير" عملية يمكن لأي شخص أن يشارك فيها.
2. "تمتلك" المجموعة عملية "اسفير" بنفس قدر امتلاك أي شخص آخر لها.
3. دليل "اسفير" عبارة عن أداة.
4. يساعد تدريب "اسفير" في تجنب إساءة استخدام الأداة. كما يجمع العاملين في المجال الإنساني سوياً ويشجع بالتالي تبادل الممارسات ويتيح الحيازة في عملية "اسفير".
5. ينبغي أن يتمثل هدف تدريب "اسفير" في مساعدة الأشخاص على استخدام الدليل.
6. ليس ثمة نظام للاعتماد أو الإدارة بالنسبة لمدربي "اسفير"، ولكن هناك توقع مفاده أن خريجي الدورة التدريبية سوف يُطبقون ما يستفيدونه من الدورة التدريبية. وقد يشمل ذلك إذكاء الوعي حول مشروع "اسفير"، أو تدريب الأفراد على كيفية الاسترشاد بالدليل، أو تيسير التعليم داخل الوكالات بشأن كيفية الاسترشاد بالدليل.
7. تخضع مواد "اسفير" التدريبية لهيكل ونظام يجعلانها سهلة الاستخدام.
8. يحتوي الملف التدريبي الجديد على عدد من الأدوات المفيدة للغاية.
9. تتطلب جميع المواد، باستثناء المادة 1، درجة عالية من الخبرة في مجالي التدريب والتيسير.

الإعداد

* إنها دورة تدوم 90 دقيقة.
* ثمة مناقشة عامة مُيسَّرة.
* المعدات: حاسوب نقال وجهاز لبث البيانات وشاشة وبرمجية وسبورة وأقلام.
* المنشور: "أثر الدورات التدريبية" (يُستمد من الموقع الإلكتروني).
* المنشور: نسخة من الدليل التعليمي والملف التدريبي لكل مشارك.
* تأكد من أن جميع المعدات مجهزة بشكل جيد قبل انطلاق الدورة.
* ينبغي أن تتمثل النتيجة الأولية لهذه الدورة في ارتياح المشاركين لهيكل المواد التدريبية ومحتواها، ومعرفة الغرض التعليمي لكل عنصر من عناصر الملف التدريبي وكيفية ارتباط تلك العناصر ببعضها. ولا تخش إمضاء الدورة بأسرها في مساعدة المجموعة على تحقيق ذلك. وينبغي أن تتمثل النتيجة الثانية لهذه الدورة في توليد شعور لدى المشاركين بالحيازة في عملية "اسفير".

النشاط 1: الغايات التعليمية (10 دقائق)

* اعرض .ppt 2 واذكر الغايات التعليمية.
* ذكِّر المجموعة أن "اسفير" عملية مفتوحة وشفافة يمكن لأي شخص أن يشارك فيها. وتعمل أمانة المشروع ببساطة كمُيسر للعملية. وبالتالي فإن المجموعة هي بدورها طرف متساو في العملية.
* أكِّد أن "اسفير" أداة ينبغي التحلي بروح الإبداع في استخدامها

النشاط 2: العرض: أنشطة مشروع "اسفير" الحالية (15 دقيقة)

* ابدأ بتفسير الفرضية السببية الكامنة وراء مشروع "اسفير". اكتب على السبورة أو الجأ إلى المشاركين الحاضرين داخل القاعة لبيان ما يلي:
* تحسين حياة المتضررين من الكوارث
* تحسين الجودة والمساءلة من جانب المنظمات غير الحكومية وغيرها من الجهات الفاعلة في الاستجابة للكوارث
* استرشاد ما يكفي من الأشخاص بدليل "اسفير".
* فسِّر أن أمانة مشروع "اسفير" تعمل كمُيسر.
* اشرح باستخدام عباراتك الخاصة مختلف مسارات الأنشطة التي ينفذها مشروع "اسفير". اكتب الكلمات الأساسية أو ارسم أبرز الرموز على السبورة، حسب الحاجة:

1. اللجنة الإدارية المشتركة بين الوكالات وجهات مانحة متعددة
2. التوعية والنشر من خلال النشرة الإخبارية الإلكترونية والموقع الإلكتروني
3. الموارد من قبيل الكتيبات وأشرطة الفيديو والمواد التدريبية المتاح استخدامها أمام الوكالات
4. دورات تدريب المدربين المشتركة بين الوكالات لتوفير موارد بشرية للوكالات
5. الدروس المستخلصة من المشاريع التدريبية في الهند وجمهورية الكونغو الديمقراطية والسلفادور وهندوراس ونيكاراغوا.

النشاط 3: توزيع الملف التدريبي واستكشافه (45 دقيقة)

* اعرض محتويات الملف التدريبي. وارسم على لوحات كبيرة تجسيداً لكل عنصر ينطوي عليه الملف، على سبيل بالنسبة للمواد: قائمة المحتويات، الموجز التنفيذي، مذكرة المعلومات الأساسية، المساعدات البصرية، خطط الدورة، مجموعات الأدوات الاختيارية، الملحقات. وقم بتعليقها على جدران القاعة.
* قم بتوزيع المادة 1، وأتح بعض الوقت أمام الأفراد للاطلاع عليها. وبعد مرور نحو 10 دقائق، قم بتوجيه مناقشة وجيزة لتسليط الضوء على هيكل المواد.

واطرح أسئلة تضطر المشاركين إلى تصفح المادة، على سبيل المثال:

* هل بإمكانكم العثور على مذكرة المعلومات الأساسية؟
* كيف ستستخدمون مجموعة الأدوات الاختيارية؟
* متى ستستخدمون المادة 1؟
* قم بطرح السؤال التالي: "هل ثمة أي أسئلة بشأن هيكل المواد؟"

النشاط 4: بيان كيفية استخدام كل من القرصين المدمجين للقراءة فقط باستخدام العارض بنظام البلور السائل (*LCD projector*) (15 دقيقة)

اطلب من أحد المشاركين أن يتطوع ليبين كيفية استخدام القرصين المدمجين للقراءة فقط.

النشاط 5: اختتام المناقشة (15 دقيقة)

* لخص هذه الدورة باستعراض كون مشروع "اسفير" عبارة عن ثلاثة أمور:
* عملية لتحسين الجودة
* نتاج لتلك العملية – أي دليل "اسفير"
* التزام بمبادئ الميثاق الإنساني ومدونة السلوك
* ذكِّر المجموعة بالنقطة الرئيسية التي مفادها أن المشاركين يستخدمون الدليل بعد الفراغ من حلقات عملهم التدريبية.
* قم بطرح السؤال التالي: "هل ثمة سلوكيات وممارسات تشعر أنها مهمة بالنسبة لمدربي "اسفير"؟"

التذييل 8: جدول أعمال إرشادي

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | الثلاثاء | الأربعاء | الخميس | الجمعة | السبت | الأحد | الاثنين | الثلاثاء |
| 8:30 – 10:30 |  | الوحدة 2  التوقعات + القواعد الأساسية  لمحة عامة عن جدول الأعمال  التعريف بالنفس مع التصوير | الوحدة 6  **دورة المشروع** | الوحدة 11  تقييم مستويات المعارف  تصميم نشاط تعليمي | الوحدة 16  تحديد الغايات التعليمية والمحتوى الرئيسي | الوحدة 18  دورة يقودها المشاركون 1  مقدمة لدليل "اسفير" | الوحدة 22  دورة يقودها المشاركون 5  الإمداد بالماء والإصحاح والنهوض بالنظافة | الوحدة 26  التوجيه والإرشاد باعتبارهما منهجيتين تعليميتين |
| استراحة |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 11:00 – 12:30 |  | الوحدة 3  **المادة 1**  **مقدمة "لاسفير"**  **المادة 1** | الوحدة 7  مبادئ تعليم الكبار | الوحدة 12  تصميم نشاط تعليمي (30 دقيقة)  أدوار المدرِّب والمُيسر والمتعلم | الوحدة 17  دراسة ذاتية مفتوحة، أو استعراض مقاطع الفيديو، أو تبادل التجارب بين المشاركين | الوحدة 19  دورة يقودها المشاركون 2  الميثاق الإنساني | الوحدة 23  دورة يقودها المشاركون 6  الأمن الغذائي والتغذية والمعونة الغذائية | الوحدة 27  تبادل التجارب بين المشاركين أو إتاحة فسحة |
| استراحة لتناول الغداء |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 13:30 – 15:00 | الوصول والتوجه إلى الفندق | الوحدة 4  **المادة 2**  **الميثاق الإنساني** | الوحدة 8  توجيه النقد البناء  انطلاق الدورات الصغرى | الوحدة 13  أساليب وتقنيات التيسير | فترة ما بعد الظهر فارغة | الوحدة 20  دورة يقودها المشاركون 3  الميثاق الإنساني | الوحدة 24  دورة يقودها المشاركون 7  المأوى والمستوطنات البشرية واللوازم غير الغذائية | الوحدة 28  التعامل مع الصعوبات  بناء الوحدات لحلقة عمل "اسفير" |
| استراحة |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 15:30 – 17:00 |  | الوحدة 5  **المادة 2**  **الميثاق الإنساني** | الوحدة 9  الدورات الصغرى | الوحدة 14  أساليب وتقنيات التدريب  مقدمة للمواد | فترة ما بعد الظهر فارغة | الوحدة 21  دورة يقودها المشاركون 4  دورة المشروع | الوحدة 25  دورة يقودها المشاركون 8  الخدمات الصحية | الوحدة 29  إعداد خطط عمل فردية  تقييم الدورة واختتامها |
| استراحة |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 18:00 – 19:30 | يزمع الانطلاق على الساعة 18:30  الوحدة 1  حفلة مشروبات | المؤشرات التقنية على الصعيد العملي | الوحدة 10  الاستفادة من الدورات الصغرى | الوحدة 15  التحضير للدورات الكبرى |  | دورات التوجيه المصورة | دورات التوجيه المصورة | حفل العشاء الختامي – يغادر المشاركون في اليوم التالي باكراً |

مواد "اسفير" التدريبية، **يضطلع بها فريق التدريب،** أو المشاركون مبادئ وأساليب تعليم الكبار

1. يمكن العثور على مؤشرات إضفاء الطابع المؤسسي على مشروع "اسفير" على الموقع الإلكتروني للمشروع (www.sphereproject.org)، في الجزء المعنون‘Sphere in Practice’ ("مشروع "اسفير" من الناحية العملية")، في ملحق *بالدروس المستخلصة من العملية التجريبية* لشهر سبتمبر/أيلول 2002. وببساطة، فإن المقصود هو أن المنظمات الإنسانية تطبق في عملها فحوى الميثاق الإنساني والمعايير الدنيا. وقد يكون المقصود أيضاً أن المنظمات الإنسانية تلتزم بالتشبث بالمبادئ الواردة في الميثاق الإنساني. [↑](#footnote-ref-1)
2. يتوافر المزيد من المعلومات، بما في ذلك تقارير حلقات العمل ومجموعة البرامج التدريبية الكاملة مع أربع مواد تدريبية وفيديو على الموقع الإلكتروني لمشروع "اسفير": [www.sphereproject.org](http://www.sphereproject.org) [↑](#footnote-ref-2)
3. شاركت آنذاك 20 منظمة إنسانية في تجريب "اسفير" من الناحية العملية [↑](#footnote-ref-3)
4. تتوافر على الموقع الإلكتروني لمشروع "اسفير" قاعدة بيانات مزودة بإمكانية البحث المتكامل تتضمن المشاركين في الدورة التدريبية. [↑](#footnote-ref-4)
5. التعلم من خلال التجربة. [↑](#footnote-ref-5)
6. يشير مصطلح تعليم الكبار هنا إلى التعليم الخاص بالكبار، بينما يُستخدم مصطلح البيداغوجية للإشارة إلى تعليم الأطفال. [↑](#footnote-ref-6)
7. لمزيد من التفسير بهذا الشأن، المرجو الرجوع إلى الجزء المتعلق بالتعلم والاستيعاب، إلى جانب التذييل 2. [↑](#footnote-ref-7)
8. انظر الجزء 2-2 المتعلق بنظرية تعليم الكبار لمزيد من المعلومات عن التعلم السريع. [↑](#footnote-ref-8)
9. يفترض هذا الجزء وجود 3 ميسرين و 24 مشاركاً. [↑](#footnote-ref-9)
10. انظر التذييل 3 للاطلاع على مثال. [↑](#footnote-ref-10)
11. انظر التذييل 6 للاطلاع على مزيد من الموارد المتعلقة بالدورات الصغرى. [↑](#footnote-ref-11)
12. يتم مزج حلقات العمل بالواجبات السابقة لانعقاد حلقات العمل بغية تقديم المواضيع التي سيجري التطرق إليها، وبالواجبات التي تعقب حلقات العمل قصد المساعدة في تطبيق المكتسبات وممارستها. [↑](#footnote-ref-12)
13. انظر التذييل 2 للحصول على مثال لواجب سابق لانعقاد حلقة العمل. [↑](#footnote-ref-13)
14. انظر الفصل 2 بشأن تعليم الكبار لمزيد من التفسير. [↑](#footnote-ref-14)
15. انظر التذييل 4: عينة لدورة: النقد البناء [↑](#footnote-ref-15)