

مذكرة توضيحية

ورشتا الاسكوا حول "بناء قدرات المدربين في التنمية بالمشاركة"
(العراق، لبنان، فلسطين، واليمن)

بيروت - الجمهورية اللبنانية، 27 أيلول/سبتمبر - 1 تشرين الأول/أكتوبر 2010

ألف - خلفية عامة

تندرج توجهات هذا البرنامج ضمن السياق العام لتوجهات "برنامج بناء قدرات العاملين في التنمية بالمشاركة" نحو زيادة التأثير الفعلي لمنهج التنمية المحلية على مؤسسات المجتمع وفئاته وقطاعاته المنتجة، وتفعيل دور الجهات المتدخلة في التنمية وتعزيز قدراتها الفنية والتنظيمية. ويتضح ذلك من مراجعة التوجهات الخاصة "برنامج قدرات المدربين في التنمية بالمشاركة" التي تركز على إتاحة الخبرات التنظيمية والمعارف الفنية في مجال التدريب، وبناء القدرات المؤسسية والفردية المهيأة لإدارة برامج التدريب وحلقات الحوار والبحث في السياسات العامة وما ينبثق عنها من برامج ومشاريع. ويتم التعامل مع هذه التوجهات عبر تطبيق مجموعة متكاملة من النشاطات التدريبية التي يتضمنها البرنامج، والتي تتمحور حول اعتبارات أساسية، أهمها: (1) تطوير معرفة المشاركين بمفهوم التدريب ومناهج تنفيذه ودوره الحاسم في التنمية؛ (2) ترسيخ معطيات التعامل مع الاحتياجات الفعلية للمجتمع المستهدف وإرساء آليات مشاركة مؤسسات وجماعات المجتمع المحلي وأفراده في تحري الحلول للمشكلات القائمة وتطبيق الأنشطة التدريبية الملبيّة لهذه الاحتياجات؛ (3) التركيز على تطوير القدرات الخاصة بتصميم برامج التدريب وفق احتياجات وخطط التنمية المحلية؛ (4) إتاحة المعرفة بتقنيات إدارة البرامج التدريبية وأساليب تنفيذها وآليات تنسيق فعاليتها؛ و(5) إدراك المفاهيم الخاصة بتقويم برامج التدريب والتعرف إلى مختلف مستويات عملية التقويم والتقارير الناتجة عنها.

يعتمد هذا البرنامج على حصيلة الخبرات العملية في تناوله المعطيات الأساسية لبناء قدرات المدربين في التنمية بالمشاركة. وهو برنامج موجّه نحو إفادة العاملين الحكوميين في الإدارات المحلية وغيرها من المؤسسات المعنية بتنمية المجتمع المحلي. كما تستفيد منه منظمات المجتمع المدني المتدخلة عبر برامجها ومشاريعها في شؤون هذه التنمية، وكذلك منظمات الأمم المتحدة وغيرها من المنظمات العربية والإقليمية والدولية التي تهتم بتنمية المجتمع المحلي، إضافة لاستفادة قادة المجتمع المحلي والعاملين الميدانيين في مواقع المشاريع التنموية. وفي حين يلبي برنامج بناء قدرات المدربين حاجة ماسة لدى المؤسسات الحكومية لخلق الكوادر القادرة على تنفيذ سياساتها في الإدارة المحلية والمشاركة الشعبية، فإنه ينسجم أيضاً مع سياسة العديد من منظمات الأمم المتحدة وصناديق التمويل التي تتجه نحو بناء القدرات وتحسين خصائص التدخل في تنمية المجتمعات المحلية، كما يتوافق مع توجهات معظم منظمات المجتمع المدني لتعزيز موقعها وتطوير دورها في هذه التنمية.

باء - ركائز البرنامج

يكتسب تطوير الموارد البشرية أهمية قصوى في إدارة البرامج والمشاريع المعنية بالتنمية المحلية والتنمية بالمشاركة. وذلك نظراً لما تستلزمه هذه البرامج والمشاريع من منهج متعدد ومتداخل التخصصات، للاضطلاع بأنشطة متنوعة وأهداف متداخلة، تبعاً لتنوع مسائل التنمية المحلية والتنمية بالمشاركة والتأثير المتبادل بين عواملها المختلفة ومستوياتها المتعددة. ورغم ذلك، فقد بيّنت التجارب الميدانية معوقات جوهرية، أبرزها: النقص الفادح في عدد المؤسسات والكوادر المهيأة للتدخل الفاعل والكفؤ في إدارة برامج التدريب وتطوير أدبياتها الفنية والتنظيمية، وذلك رغم التأثير الحاسم لمثل هذه البرامج في نتائج المشاريع والأهداف المتحققة جراء تنفيذها.

لذلك، بادرت الإسكوا، ضمن مساعيها لنشر المعرفة وبناء القدرات المؤسسية والفردية، إلى توفير مادة تدريبية أصدرتها تحت عنوان "دليل تأهيل المدربين في تنمية المجتمع المحلي"، ويمثل هذا الدليل مرجعاً تقنياً لمراحل العمل التدريبي ومفاهيمه ومداخله ومرتكزاته وأساليبه. كما بادرت الإسكوا إلى تصميم "برنامج بناء قدرات المدربين في التنمية بالمشاركة"، إستناداً إلى الأبواب والمواضيع التي تضمنها الدليل، وذلك بهدف تنظيم إجراءات بناء القدرات ونقل المعارف والخبرات إلى المشاركين فيه.

جيم - منهجية/استراتيجية البرنامج

تقوم الخطة المزمع اعتمادها لتنفيذ البرنامج على تنظيم ورشتين تدريبيتين يشارك في كلٍّ منهما عناصر مُختارة من المشاركين في ورشتي "بناء القدرات في التنمية المحلية والتنمية بالمشاركة" اللتين عُقدتا في بيروت (فندق "بادوفا") بتاريخ 15-20 شباط/فبراير 2010، والذين يتوزعون على قيادات محلية وأجهزة حكومية وأكاديميين وكوادر تنفيذية لدى منظمات المجتمع المدني التي يتصل نشاطها بمشاريع التنمية. يشارك في كلٍّ من هاتين الورشتين حوالي 15 متدرباً. ومن المتوقع أن يكتسب هؤلاء المشاركون قدرات تمكنهم من القيام بدور فعال في تحضير برامج التدريب وحلقات الحوار، والمشاركة في تنفيذها ومتابعة إدارتها. وعلاوة على ذلك، فإن "برنامج بناء قدرات المدربين في التنمية بالمشاركة" سيشيخ فرصاً متنوعة للتنسيق والتكامل بين مناهج التدريب وأدبياته المختلفة التي تتولاها المؤسسات الحكومية ومنظمات المجتمع المدني ومنظمات الأمم المتحدة وغيرها من المنظمات الإقليمية والدولية. وسوف تنعكس هذه الفرص في آلية التقويم التي يعتمدها البرنامج لتصويب أو إعادة صياغة "برنامج بناء قدرات المدربين في التنمية بالمشاركة" وفق آراء المشاركين فيه ومتابعاتهم في نشاطات لاحقة.

دال - أهداف البرنامج

1- الأهداف العامة

يساهم البرنامج في تحقيق الأهداف العامة التالية:

- (أ) إتاحة الخبرات التنظيمية والمعارف الفنية في مجال التدريب؛
- (ب) بناء القدرات المهيأة لإدارة برامج التدريب.

2- الأهداف المباشرة

يؤدي البرنامج الى إتاحة الخبرات وبناء القدرات وتعزيز الاتجاهات بشأن:

- (أ) مفاهيم التدريب ومناهجه ومراحله المختلفة؛
- (ب) إجراءات وأساليب تحديد احتياجات التدريب؛
- (ج) تصميم برامج التدريب وصياغة أهدافها؛
- (د) إدارة برامج التدريب وأساليب تنفيذها وآليات تنسيق فعاليتها؛
- (هـ) مبادئ تقويم برامج التدريب بمستوياتها المختلفة ومتطلبات التقارير الخاصة بها؛
- (و) مبادئ التعلم ومهارات الاتصال في التدريب؛
- (ز) تقنيات استخدام الوسائل والأجهزة التدريبية؛
- (ح) أساليب التدريب بالتركيز على المحاضرة، المناقشة، دراسة الحالة، تمثيل الأدوار، وحل المشكلات.

3- الأهداف التقويمية

يجري تقويم ردود فعل المشاركين في برنامج بناء قدرات المدربين في التنمية بالمشاركة، وذلك تمهيداً لإجراء تقويم شامل للبرنامج التدريبي، وبالتالي اعتماد نتائج هذا التقويم الشامل في تصويب البرنامج عينه وفي تعديل موادّه الفنية وفق آراء المشاركين فيه.

دال - وحدات برنامج الورشة وتوزيع جلساته

تنقسم وحدات البرنامج إلى أربع وحدات تغطي كافة الأهداف المباشرة، وتوزع هذه الوحدات على 19 جلسة تدريبية، تتعقد خلال خمسة أيام، بما فيها جلستي الافتتاح والاختتام وجلسات الأعمال التطبيقية، مدتها مجتمعة حوالي 31 ساعة. وتدرج تفاصيل أنشطة البرنامج وفق الترتيب المبين في المرفق رقم (1).

هاء- المشاركون المستهدفون من البرنامج

يضم هذا البرنامج عناصر مختارة من فلسطين، لبنان، العراق واليمن ممّن شاركوا في ورشتيّ التدريب (المنعقدتين في بيروت خلال الفترة 15-20 شباط/فبراير 2010) بهدف تأهيلهم لدور المدربين ومتابعة مهامهم التدريبية، وبهدف تكريس مرتكزات التوافق حيال المنهج التدريبي الأمثل في التنمية بالمشاركة. ويتوزّع هؤلاء المشاركون على العاملين الحكوميين في الإدارات المحلية وفي الوزارات المعنية بالتنمية الاجتماعية، والعاملين في منظمات المجتمع المدني ومنظمات الأمم المتحدة وغيرها من المنظمات الإقليمية والدولية التي تهتم بمجال التنمية المحلية والتنمية بالمشاركة، ناهيك عن الأكاديميين وقادة المجتمع ومدراء المشاريع والعاملين في هيئات القطاع الخاص ومؤسسات الخدمة الاجتماعية.

واو- أساليب التدريب ووسائله

يشترك برنامج "بناء قدرات المدربين في التنمية بالمشاركة" مع غيره من برامج التدريب المتطورة في ما يخص الإشراف الفني المباشر على ورشات التدريب وانتقاء المدربين وفقاً للاختصاص والتجربة. أما الأسلوب الذي سيُعمد في تنفيذ هذا البرنامج، فهو أسلوب الحوار بين المدربين والمشاركين من جهة، وبين المشاركين أنفسهم من جهة أخرى، بعيداً عن أنماط التلقين والمحاضرات التقليدية. وسوف يتركز هذا التوجه التدريبي على الأسس التالية:

- **حلقات النقاش** بشأن المسائل التي يطرحها المدرب طالباً الحوار بشأنها ومقدماً المعلومات والأفكار حولها، وصولاً للاتفاق على مجموعة من الاستنتاجات التي ترسّخ معطيات المعرفة والخبرة والقناعة لدى المشاركين؛
- **التدريب العملي**، أو تمثيل الأدوار، الذي يتطلب قيام أحد المتدربين بتطبيق بعض السلوكيات في إطار الخبرات المكتسبة من البرنامج التدريبي، حيث يتولى زملاؤه تقويم أدائه بينما يتولى المدرب إيضاح مرتكزات الخبرة في المجال التدريبي المعني؛
- **استخدام تقنيات التدريب**، مثل: الأفلام الوثائقية والشرائح الضوئية واللوحات المختلفة بهدف توضيح الأفكار؛
- **مشاركة المتدربين في مختلف أنشطة البرنامج التدريبي**، لمعرفة رأيهم حيال منهجية تنفيذ وتحقيق أهداف البرنامج التدريبي والأخذ باقتراحاتهم لتعديل المادة التدريبية لتصبح أكثر ملاءمة.

ويتميز برنامج بناء قدرات المدربين بما يلي:

- تنظيم البرنامج وفقاً لمنهجية تخدم توجهات التنمية بالمشاركة، مثل: التطوع، فريق العمل، التعاون، التنسيق، الثقة بالنفس، قبول الرأي الآخر، دافعية التعلم والتغيير، التنظيم، المسؤولية، إلخ...
- اعتماد آلية محددة لاختيار المشاركين بحسب مواقعهم الوظيفية وخبراتهم العملية ومستويات تعليمهم ونمط احتياجاتهم وتوزعهم على قطاعات ومجالات العمل لدى الحكومات ومنظمات المجتمع المدني والمنظمات الإقليمية والدولية والهيئات المحلية، إضافة لمراعاة النوع الاجتماعي.
- متابعة المشاركين في برنامج بناء قدرات المدربين عبر تزويدهم بالمراجع والأدبيات، وتأمين الدعم الفني والتنظيمي لمبادراتهم في تطبيق الخبرات المكتسبة، وتشجيع إدماجهم في شبكات العمل وآليات التنسيق، وإتاحة استفادتهم من برامج أكثر تخصصاً لتأهيل الموارد البشرية وبناء القدرات المؤسسية، وإدراجهم ضمن قاعدة بيانات لدى الاسكوا بهدف تبادل الخبرات وتسهيل توظيفهم في المشاريع التنموية وبرامج التدريب وبناء القدرات.
- اعتماد منهجية نموذجية لتقويم البرنامج تتضمن مجموعة من الأبواب التي تشرح توجهات البرامج ومضمون جلسات التدريب ومعرفة رأي المشاركين بما يخص كافة الجوانب الفنية والإدارية والتنظيمية التي قدمها البرنامج. كما تشمل هذه المنهجية ملاحق تغطي المواد التدريبية واستمارات التقويم واقتراحات

لاستثمار نتائج التدريب من قبل المؤسسات والجهات التي ينتمي إليها المشاركون، بالإضافة إلى استثمارات فردية تقوم استفادة المشاركين على المستوى الفردي، وتقتصر مجالات محددة لتطبيق خبراتهم المكتسبة.

زاي - الجهات المتعاونة في تنفيذ البرنامج

يُنَفَّذ هذا البرنامج بالتعاون والتنسيق بين الاسكوا وجامعة الدول العربية وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي في لبنان، ومنظمة أوكسفام بريطانية (برنامج الشراكة في الشرق الأوسط)، والمركز العربي لتطوير حكم القانون والنزاهة.

حاء - المدة الزمنية لبرنامج الورشة

يمتد تنفيذ برنامج الورشة في بيروت على مدار خمسة أيام متواصلة، من 27 أيلول/سبتمبر ولغاية 1 تشرين الأول/أكتوبر 2010. وينقسم اليوم الواحد إلى أربع جلسات تدريبية، مدتها الإجمالية 6 ساعات ونصف، موزعة على ثلاث فترات صباحية وفترة بعد الظهر، مدة كل منها حوالي ساعة ونصف، مع مراعاة المرونة في توقيت جلسات التدريب لالتزام مع طبيعة المواضيع والأعمال التطبيقية التي قد تتوزع أوقاتها خلال جلسات مسائية.

لغة برنامج الورشة

يستخدم برنامج الورشة لغة واحدة وهي اللغة العربية، كما أن الأدلة والأدبيات والتمارين والاستمارات والنماذج ومواد القراءة، التي ستوزع خلال هذه الورشة، ستكون جميعها باللغة العربية.

طاء - الإقامة والانتقال

تتولى الجهات المنظمة للورشة تغطية نفقات الإقامة ووجبات الغداء وضيافة استراحة المشاركين في فندق "بادوفا" (بيروت) خلال فترة الورشة التدريبية، أي من 27 أيلول/سبتمبر ولغاية 1 تشرين الأول/أكتوبر 2010، وتشمل الإقامة والانتقال ما يلي:

أ - الإقامة

- توفير غرفة مفردة لإقامة شخص واحد في كل غرفة (للفترة الممتدة من 26 أيلول/سبتمبر ولغاية 2 تشرين الأول/أكتوبر 2010، أي مجموع 6 ليالٍ إلا في حال توفرت رحلات مغادرة مساء يوم 1 أكتوبر 2010)؛
- توفير ثلاث وجبات يومياً (بوفية مفتوح) للإفطار والغداء والعشاء خلال فترة الورشة أي من 27 أيلول/سبتمبر ولغاية 30 تشرين الأول/أكتوبر 2010، بالإضافة إلى وجبة عشاء ليلة وصول المشاركين في 26 أيلول/سبتمبر، ووجبة غداء يوم انتهاء أعمال الورشة في 1 تشرين الأول/أكتوبر 2010؛
- ضيافة استراحات جلسات العمل، بواقع استراحتين يومياً؛
- توفير قاعة تدريب كاملة التجهيز داخل الفندق.

ب - الانتقال

- توفير نفقات سفر المشاركين الوافدين من العراق، اليمن وفلسطين (بما فيها بدلات السفر البري من وإلى فلسطين/الأردن).
- توفير إجمالي نفقات الانتقال داخل بيروت طيلة فترة تنفيذ الورشة (5 أيام)، أي بمعدل إجمالي قدره 241 دولار أميركي للمشاركة.

ملاحظة: (1) تشدد الجهات المنظمة للورشة على ضرورة الالتزام بجدول برنامج الورشة، والمشاركة النشطة في أعماله، كونهما شرطان أساسيان ضمن شروط نجاح البرنامج في تحقيق أغراضه.

(2) كما تشدد الجهات المنظمة على ضرورة تحضير جلسات الأعمال التطبيقية وتمثيل الأدوار المطلوبة خلال برنامج التدريب، لأن تحضير هذه الجلسات هو شرط هام لتعزيز القدرات وتبادل الخبرات بشأن أساليب التدريب.

مرفق رقم (1) - تفاصيل حول برنامج بناء قدرات المدربين في التنمية بالمشاركة
(وحداته ومواضيع جلساته)

1- جلسة افتتاح البرنامج والتمهيد
(مدتها ساعة ونصف)

- (أ) الافتتاح، وتلقى خلاله كلمات موجزة من الدولة المضيقة والجهات المشاركة في تنفيذ البرنامج؛
- (ب) استراحة قصيرة؛
- (ج) تقديم موجز حول منهج الاسكوا في برامج ومشاريع التنمية المحلية والتنمية بالمشاركة؛
- (د) تقديم المدربين ومسؤولي مهام التنسيق والتنظيم والمتابعة، وشرح أهداف وأسلوب ومحتويات البرنامج ودور المشاركين في تنفيذه؛
- (هـ) تعريف كل مشارك عن نفسه، أو زميله، والجهة التي يعمل لديها ومهامه الوظيفية المتعلقة بتنمية المجتمعات المحلية؛
- (و) تعبير كل من المشاركين عن احتياجاته العملية وما يتوقع تحصيله من البرنامج التدريبي، ثم استيفاء بيانات استمارة فردية (دون ذكر أسماء) معدة خصيصاً لتحديد الاحتياجات والوقوف على التوقعات. ستشكل هذه الاستمارات لاحقاً أحد المراكز الأساسية لعملية تقويم البرنامج التدريبي.

2- وحدات البرنامج الرئيسية موزعة على الجلسات التدريبية

الوحدة الأولى: الإطار العام للتدريب في المجتمع المحلي

مدتها 5 ساعات

- تتألف هذه الوحدة من ثلاث جلسات، وتتضمن المواضيع الرئيسية التالية:
- (أ) تعريف التدريب وأهميته ومداخله؛
- (ب) احتياجات التدريب وإجراءات تحديدها.

الوحدة الثانية: تصميم برامج التدريب وتقويمها

مدتها 6 ساعات ونصف

- تتألف هذه الوحدة من أربع جلسات، وتتضمن الموضوعات الرئيسية التالية:
- (أ) تصميم البرامج التدريبية وعناصرها المتعاقبة؛
- (ب) إدارة برامج التدريب وإجراءاتها الفنية والتنظيمية؛
- (ج) تقويم برامج التدريب ومستويات تنفيذه ومنهجية دراساته؛

الوحدة الثالثة: مراكز التدريب في المجتمع المحلي

مدتها 6 ساعات ونصف

- تتألف هذه الوحدة من أربع جلسات، وتتضمن الموضوعات الرئيسية التالية:
- (أ) المهام التدريبية ومبادئ التدريب وفاعليته وكفاءته؛
- (ب) مفهوم الاتصال وعناصره والعوامل المساعدة والمعيقة، ومهارة الإصغاء ودور المدربين؛
- (ج) وسائل التدريب وصفاتها وعوامل اختيارها، وأساليب التدريب ووظائفها وعوامل اختيارها.

تتألف هذه الوحدة من ست جلسات، وتتضمن الموضوعات الرئيسية التالية:

- (أ) المحاضرة، عناصرها وخطواتها؛
- (ب) المناقشة، أساليبها ومزاياها وعيوبها؛
- (ج) دراسة الحالة، مزاياها وعيوبها وخطوات إعدادها وتنفيذها؛
- (د) تمثيل الأدوار، مزاياه وعيوبه وخطوات إعدادها وتنفيذها؛
- (هـ) حل المشكلات، التفكير الإبداعي والعصف الذهني، مزايا حل المشكلات وعيوبه وخطواته؛

ممارسات تطبيقية

- (أ) مراجعة عروض تدريبية حول وحدات التدريب السابقة؛
- (ب) استنتاجات واقتراحات في ما يخص بناء قدرات المدربين في التنمية بالمشاركة.

3- جلسة تقويم البرنامج واختتام أعماله (مدتها ساعتان)

- (أ) مراجعة البرنامج التدريبي؛
- (ب) تقويم البرنامج التدريبي؛
- (ج) كلمات الاختتام؛
- (د) توزيع الشهادات.