



الجزء ٢-٢ التدريب التشاركي في التعاونيات

أهداف هذا الجزء

عند الانتهاء من هذا الجزء، يكون المشاركون قد تعرفوا على عدد من أساليب التدريب التشاركي، وأصبحوا قادرين على تحديد حاجات التدريب والتخطيط لدورة تدريبية قصيرة.



نقاط التعلم الرئيسية

- حاجة التعاونيات إلى التدريب
- دور المدرب
- تخطيط التدريب
- تقنيات التدريب التشاركي
- وسائل التدريب والمواد اللازمة له.



استراتيجية التعليم

الممارسة العملية هي أفضل السبل لتعلم طرق التدريب التشاركي. وهكذا، يشدد هذا الجزء على ضرورة انخراط المشاركين في عمليات التخطيط للتدريب والإعداد له. يجري استهلال الجلسة بأحد التمارين الرامية إلى إزالة التوتر، والمدرجة في الملحق هذا الجزء (مثل رسم الصور الشخصية/الأحداث المؤثرة). يبدأ المدرب بعد ذلك بشرح التمرين رقم ١ أثناءه. ويمكن لهذا التمرين أن يستغرق بين ساعتين ونصف النهار، وفقاً على عدد أفراد المجموعة.



عند استكمال التمرين، يمكن البدء بالتمرين التالي رقم ٢، الذي يستغرق المدة نفسها تقريباً. يمكن للمدرب أن يضع في حسبانته نهائياً كلاً لهذين التمرينين، مع مجموعة من عشرين مشاركاً.

التمرين الأول

يقوم المشاركون، ضمن مجموعات تضم كل واحدة ثلاثة منهم، بالتخطيط والإعداد لدورة تدريب على المهارات (١٥ دقيقة كحد أعلى)، مستعملين إحدى التقنيات التشاركية الموضحة في الملحق بهذه الوحدة. ويمكن للمشاركين اختيار الموضوع بأنفسهم، شريطة أن يكون البعض مطلعين بشكل جيد عليه، والبعض الآخر على العكس من ذلك. بعد ساعة من الزمن، يتعين أن تقوم المجموعات بتنفيذ عملية التدريب أمام المشاركين جميعهم. ويستحسن تصوير هذه المرحلة على شريط فيديو.

لعرضها من جديد. بعد تأدية المجموعات كلها للدور، تجري مناقشة كل مجموعة بنورها في الجلسة العامة، ويطلب بصورة خاصة من المجموعات الأخرى الإدلاء برأيهم عن مدى اتسام التدريب بالطابع التشاركي، ومدى حسن الإعداد له، ومدى فعاليته.

التمرين الثاني

يقوم المشاركون، ضمن مجموعات تضم الواحدة بين خمسة وستة منهم، بالتخطيط لدورة تدريبية ليوم كامل مستخدمين طائفة من التقنيات المعروضة في الملحق بهذه الوحدة. وبعد انتهاء العملية تعرض المجموعات خططها أمام جمعية عامة لمناقشتها. ويتعين أن تغطي هذه الخطط الجوانب التنظيمية للدورة، إضافة لأهدافها، ومضمونها، وطرق التدريب، والمواد اللازمة.

يمكن استعمال البطاقة التالية كدليل:

دورة تدريبية عن..... (الموضوع)
التاريخ..... الساعة..... المكان.....
الهدف
التجهيزات المطلوبة

الساعة	الموضوع	الطريقة	المواد	المترب	التعليمات

ملاحظات



معلومات مرجعية

الحاجة إلى التدريب



نظراً لكون البيئة التي تعمل التعاونية في نطاقها معرضة لتغيرات متواصلة، تبدو الحاجة مستمرة لتعلم مهارات وأساليب تقنية جديدة. والحاجة للتدريب هي الآن أكبر مما كانت عليه في العادة، لأن التعاونيات أخذت في تعلم كيفية التكيف مع بيئة تتجه نحو اقتصاد السوق.

يرمى التدريب إلى تطوير المهارات وتنميتها، والتشجيع على تغييرات في سلوك المشاركين ومواقفهم. إلا أن التدريب لا يمكنه حل المشكلات جميعها. فنقص الموارد، على سبيل المثال، أو صعوبة الحصول عليها، لا يتخلان في نطاق موضوعات التدريب. وتنشأ الحاجة إلى التدريب عندما يتجلى النقص في المعرفة والمهارات المطلوبة، أو عند الحاجة لأنشطة جديدة، أو طرح منتجات جديدة، إلى ما هنالك. والحاجة إلى التدريب يمكن أن تتفاوت من حيث المستوى:

- التدريب على مستوى التعاونية برمتها، مثل تحسين المعرفة بأحوال السوق أو بالمنتجات الجديدة، وتحسين فعالية مشاركة الأعضاء؛
- التدريب على مستوى الملاك الإداري، أو تدريب مجموعات المهمات الخاصة لتحسين المهارة التفاوضية بشأن القروض، أو التخطيط للأعمال؛
- التدريب المعد للأفراد (لتحسين المهارات التفاوضية، والقدرات الإدارية، ومهارات التواصل).

ينبغي للتدريب أن يهدف، في الدرجة الأولى، إلى تكوين هيئة فاعلة من الأعضاء القادرين على المشاركة بفعالية في تسيير شؤون مؤسساتهم. ويتضمن هذا تعلم كيفية إقامة هيكليات ملائمة، ووضع قواعد تساعد على الاضطلاع بالإدارة العامة للمنظمات. وانخراط الأعضاء مباشرة في كل هذه الفعاليات، لتسيير أمور تعاونية ما، يظل السبيل الوحيد المتمم بالاعتماد على الذات، ضماناً لاستدامة الحياة للتعاونية.

ينبغي أن تدار المنظمات التعاونية بصورة فعّالة، حتى يتسنى لها البقاء في البيئة الجديدة. ويتعين على القائمين بشؤون الإدارة والمسؤولين الأكفاء المؤهلين، التجاوب السريع مع طلبات وحاجات الأعضاء، لأنهم هم والأعضاء المنتخبين مسؤولون، في نهاية المطاف، عن إدارة التعاونية. لذا، يعتبر إعداد القائمين على شؤون الإدارة والمسؤولين المؤهلين، مطلباً من أكثر المطالب اتساعاً بالأهمية. وتوجد تعاونيات كثيرة يضطلع فيها بوظائف قيادية أناس قليلو الخبرة والإعداد.

المتطلبات التي ينبغي توافرها لدى المدرب

أفضل من يقوم بعملية التدريب هم المتمرسون من المدربين، وأعضاء التعاونيات، والأشخاص الآخرون الملمون بالعمل الإنمائي التعاوني. ويمكن للمدربين، وفقاً لكل حالة، أن يأتيوا من الاتحادات التعاونية، ومن المدارس التعاونية، أو مؤسسات التدريب الأخرى، ومن منظمات غير حكومية، ومن مراكز الأعمال والتقييم، وأحياناً من الوزارات المعنية بشؤون التعاونيات. ويتمثل دور المدرب في إثارة اهتمام الراغبين في التعلم وتوفير الفرص لهم، وفي التحقق مما يحرزون من تقدم، والتجاوب مع تطلعاتهم. ولا ينبغي أن يكون المدرب مراقباً أو مفتشاً للعمل التعاوني.

وتقوم مهمة المدرب على تسهيل اكتساب المؤهلات الضرورية لتنظيم أنشطة التعاونية وإدارتها. ويقع عليه، بلوغاً لهذه الغاية، العمل مع أعضاء منظمات العون الذاتي التعاونية، بهدف رفع درجة تقنيتهم بقدراتهم الخاصة وتعزيز اعتمادهم على الذات.

العمل الاستشاري

يمكن للمدربين كذلك، أن يعملوا بصفة مستشارين أو دعاة منسطين للتعاونيات، عبر العمل المباشر معها. ولا بدّ لهم، في دورهم هذا، من ترك صنع القرار للأعضاء أو مسؤوليهم المنتخبين، والعمل على تعزيز مواقف العون الذاتي والاعتماد على الذات. ولا بدّ من أن يحسن المدربون عملية التواصل، وأن يكونوا حسني الاطلاع على المهارات التقنية الأساسية اللازمة لتنمية التعاونية، كما ينبغي أن تتوفر لديهم معرفة سليمة بما تحتاج للتعاونية من المهارات الإدارية، والتخطيطية، والمحاسبية، وتلك المتصلة بالمراقبة والتقييم. ويحتاج المستشارون والمروجون إلى الاستمرار في التعلّم من أجل تلبية الطلبات المتنامية للمنظمات التعاونية.

وفي حين يمكن للمستشارين أن يستعملوا في عملهم الكثير من الطرق والأساليب التقنية التي تجري مناقشتها لاحقاً، فإنه يقع عليهم تأدية دور إضافي هام، عبر كونهم صلة وصل مع أفراد، ومؤسسات، ومنظمات أخرى قادرة على توفير الخدمات والمعلومات الإضافية التي تحتاجها التعاونيات المعنية. ويمكن للمستشار في شؤون الترويج، أن يسهّل الاتصال بين المنظمات التعاونية من جهة، والإدارات الحكومية، ومؤسسات القطاع الخاص (المصارف وما إليها)، والمصالح المعنية بتنمية المشروعات والبرامج، من جهة أخرى.

مهام المدربين التعاونيين

لا بدّ للمدربين التعاونيين من أن يكونوا مؤهلين أكفأ في عدد من المجالات الأساسية. وهم يحتاجون إلى:

- فهم واضح لمبادئ تعلم الراشدين (انظر النص الخاص بهذا الموضوع في الصفحة التالية)؛
- معرفة طائفة من الطرق والتقنيات التشاركية؛
- معرفة لبيئة التعاونية العامة، والخبرة في مجال طائفة من المهارات والتقنيات العملية المفيدة في إدارة التعاونية؛
- الخبرة في إدارة الجوانب العملية والتنظيمية للتدريب.

وتتوقف المهارات التقنية النوعية المطلوبة على التعاونية وبيئتها العامة.

إلى جانب التدريب المتاح لأعضاء التعاونيات ومديريها وموظفيها، لا بدّ من الاهتمام في بلدان كثيرة، باطلاع الموظفين وصناع القرار في مجالي السياسة والإدارة على التنمية التعاونية الحقيقية. وهذه البلدان هي المسؤولة، بصورة طبيعية، عن خلق البيئة الملائمة لتنفيذ ذلك. وينبغي أن تركز الأنشطة على تسهيل الحوار بين الأطراف المعنية حول برامج تلافيات، ومؤتمرات دولية، وما إلى ذلك.

التعلّم التشاركي

ما من إنسان يستطيع أن يعرف كل شيء
وكل إنسان يعرف بعض الشيء

تشكّل مشاركة الأعضاء في اتخاذ القرارات، وفي الأنشطة، شرطاً أساسياً لا غنى عنه لأداء تعاوني ناجح. لكنّه يلاحظ أن بعض الناس لا يشعرون بالراحة والطمأنينة عندما يوجدون ضمن جماعة؛ فهم هيبون، وجلون، لا يشاركون في الحديث بسهولة، خلافاً لآخرين يهيمنون على المناقشات، أو لا يحسنون الإصغاء. وبغية إشراك كل أعضاء المجموعة في المناقشات، وفي الأنشطة في نهاية المطاف، لا بدّ للمدرب من معرفة كيفية استعمال طرق التدريب التشاركي.

يقصد بالتعلم التشاركي تطوير الإنسان نفسه عبر التجربة واكتساب الخبرة، وليس عن طريق الإملاء. وهو عملية خلاقية لحل المشاكل، يشارك فيها بصورة مثالية نشطة، كل أفراد المجموعة، من أعضاء، وقائمين بشؤون الإدارة، ومتدربين ومستشارين. ويعتبر هذا أمراً أساسياً للتطور مع المجموعة وليس من أجلها.

والتعلم التشاركي معني بتشجيع المشاركين في ورشات العمل على اكتشاف الأمور بأنفسهم، وبالتعلم عبر تجربتهم وأفكارهم ومهاراتهم الخاصة. وتعتبر الطرق التشاركية في التدريب التعاوني طرقاً مفيدة وملائمة لأسباب أربعة:

- طبيعة المنظمات التعاونية تتطلب المشاركة.
- المتدربون هم في العادة أناس مهتمون بالمنظمات التعاونية.
- معظم هؤلاء المتدربين لديهم أساس من الخبرة في العمل التعاوني.
- المشاركون هم في العادة بالغون راشدون.

كيف يتعلم البالغون

- هم يتفهمون العلم طوعاً، ولا يتعلمون إلا إذا كان الموضوع على صلة بحياتهم.
- يتعلمون بصورة فضلى عندما يكون التدريب قريباً من أنشطتهم المهنية.
- لديهم الخبرة وقادرون على التأزر في سبيل التعلم.
- يتعلمون على نحو أفضل من أقرانهم، وعن طريق تبادل الخبرات والتجارب.
- يتعلمون بشكل أفضل في جو من المشاركة الفعالة.
- لا ينبغي للمتدرب سبيل أن التكرار أمر مرغوب فيه من المنظور التربوي.
- هم يتعلمون وفق ونيرتهم الخاصة. ويمكن للإعراط في السرعة أن يعيق قدراتهم على التعلم.
- لديهم شعور قوي بكرامتهم الشخصية، وينبغي معاملتهم باحترام.

(مقتبسة بتصرف من Pretty et al, 1995)

تتمثل الغاية الرئيسية للتدريب في إيجاد الظروف والبيئة اللازمة للتعلم الذاتي، عبر تشجيع أفراد المجموعة على تحليل المشاكل وإيجاد الحلول بأنفسهم. ونادراً ما يحصل هذا في التعليم الرسمي، المدرسي، حيث يفترض للمعلم أن يعرف شيئاً لا تعرفه البقية التي يقع عليها اكتسابه بصورة هادئة سلبية. وقد بينت التجربة أن أثر مثل هذه الطرق التعليمية لا يمتد طويلاً.

الحاجة للنشاط والعمل

التعلم بواسطة العمل خير من التعلم بالإصغاء. ومن شأن التعلم بالعمل أن يوفر للمشاركين خبرة عملية.

ما نسمعه ننساه
ما نراه نتذكره
ما نعله نفهمه

يكون التعلّم فعّالاً:

- إذا ما أخذت في الاعتبار طموحات المشاركين ومهاراتهم وخبراتهم.
- إذا ما أتيحت للمشاركين فرصة الانخراط النشط في العملية التعليمية.
- إذا كانت الحلول المكتشفة خلال الدورة التعليمية متوافقة مع ظروف المشاركين وأوضاعهم المعيشية.

وتعني فعالية التعلّم كذلك، بذل الجهود لمعرفة مصالح وحاجات الأعضاء، عبر ورشة عملٍ على سبيل المثال، أو طرق ميدانية تستعمل في عمليات التقدير التشاركي (انظر الوحدة ٩)، وتشجع الأعضاء على المشاركة بمزيد من الفعالية في قرارات تعاونياتهم وعملياتها التخطيطية.

مضمون التدريب

يستوقف مضمون للتدريب على حاجات كل تعاونية على حدة. وإلى جانب وجود عدد من المجالات المشتركة التي تحتاج لتعاونية الجديدة للتكرب عليها، يتوقف المضمون الخاص المحدد، على الفرق بين الكفاءات والمعرفة المتوفرة لدى الأعضاء، والكفاءات والمعرفة المطلوبة لتسيير شؤون التعاونية بفعالية. وينبغي للتدريب الراسي إلى تحديد الحاجات التكوينية أن يشمل جميع فئات الأعضاء. وبالإضافة إلى محتوى التعلّم، تستدعي الحاجة أحياناً تعلّم طرقٍ جديدة. ويشدد التعلّم والعمل التشاركيان على الطريقة وعلى المضمون في ذات الوقت. فعلى سبيل المثال، لا يحتمل للتواصل وحيد الاتجاه، مثل قراءة محاضرة عن المراقبة والتقييم التشاركيين، أن يفضي إلى الكثير من التعلّم، ما لم يختبر المشاركون بأنفسهم معنى المشاركة عملياً. ولا يقتصر التعلّم بواسطة الطرق التشاركية على التعرف على مادة موضوع التعلّم، بل انه يعزز كذلك الثقة والاحترام الذاتيين لدى المتعلّمين، بحيث يصبحون أكثر قدرة على تكيف ما تعلّموه مع ظروفهم الخاصة. وينطوي التعلّم التشاركي كذلك على تغييرات في المواقف والسلوك، وخاصة موقف الاحترام الأساسي للآخرين. وكثيراً ما يفتر الأفراد إلى مهارات التواصل مع غيرهم. وينبغي أن يولي المتربون اهتماماً خاصاً لهذه الناحية.

الحاجة إلى التدريب

المشكلات التي تصلح موضوعات للتدريب. ما هي المشكلات التعاونية التي يمكن حلها بواسطة للتدريب ؟ لقد سبق وقول أن فئة من المشاكل فقط، وليس المشاكل كلها، تعزى إلى نقص المعرفة أو المهارات؛ وبالتالي لا يشكل للتدريب حلاً لكل المشكلات.

طرق التقدير التشاركي هي أفضل الطرق لإجراء تقدير أولي لمعرفة الجوانب التي تحتاج إلى تغيير في التعاونية (انظر الوحدة ٧ للوقوف على الطرق التشاركية). ويمكن لطرق مثل المقابلات شبه المعدة، والزيارات المنسقة، أن تساعد في تحديد المشاكل التي قد يشكل للتدريب، أو لا يشكل حلاً لها داخل المنظمة. ولدى استبانة هذه المسائل، لا بدّ من تحليلها، لتحديد ما إذا كانت تحتاج للتدريب. وتبين الأسئلة التالية المسائل التي تحتاج إلى البت فيها من هذا المنظور:

- هل أصبح الأعضاء/المتربون قادرين على عمل ما تطلبه التعاونية منهم، ولكنهم يفترون إلى الحافز أو الموارد؟ (التدريب ممكن في مجال التحفيز، ولكن قد تكون الموارد هي التي تشكل الحاجة الرئيسية).
- هل يحتاج الأعضاء/المتربون إلى المزيد من السلطة الاستنسابية فقط، أو هم بحاجة لحوافز جديدة (أي تغيير بنيوي)؟ (ليس موضوعاً يحتاج للتدريب).
- هل يفتر الأعضاء/المتربون إلى المهارات والمعرفة (مسائل خاصة بالتدريب).

كيف يتم تحديد المجالات المحتاجة للتدريب؟

يمكن للمدرب أن يعرف هذه المجالات (أو يفترضها) قبل بداية الدورة. ويستطيع المدير، على سبيل المثال، أن يطلب من المدرب القيام بالتدريب في مجال المحاسبة أو الإعلام السوقي. وقد يشكو الأعضاء من أشكال التسلم التي تمارسها الإدارة ومن عدم المشاركة في الاستفادة من المعلومات. ويشير أي من هاتين الحالتين إلى وجود حاجة للتدريب.

وعندما يتقرر التدريب بوصفه المقاربة الوحيدة للتغلب على مشكلة خاصة، يمكن عندئذٍ تحديد طريقته الملائمة عبر سبل رئيسية ثلاثة:

التكليف المؤقت بمهام

يتمثل أحد السبل لاكتشاف حاجة فرد أو مجموعة من الأفراد للتدريب بإسناد مهمة عمل مؤقتة لهم، والطلب إليهم مراجعة المدرب إذا ما صادفتهم مشكلات. واختيار الأشخاص الملائمين للعمل في هذه الحالة يسبق تقدير ما يحتاجه هؤلاء من تدريب خاص.

التقدير الذاتي

السبيل الآخر لتقدير الحاجة إلى التدريب هو في جعل الذين سيضطلمون بعملٍ جديدٍ ينخرطون بأسرع ما يمكن في عملية التخطيط للتغيير، والطلب إليهم تصور ما يمثل التغيير لعملهم. ويساعد هذا في أن يطلع المدرب منهم مباشرة على ما يعتقدون أنهم بحاجة إليه للقيام بالعمل المخطط لهم، وأن يأخذ في الاعتبار ما يمكن أن يظهر لديهم من بلبلية وعدم يقين. ويميل الناس بمعظمهم إلى الاحتراس أكثر من الثقة بالنفس عندما يبدؤون العمل في ظروف جديدة، ويطلبون أكثر مما يلزمهم من مساعدة على المدى الطويل. ولا شك في أن تنويع الملاحظات حول ما يجري من مناقشات، أن يوضح صورة المستلزمات الفعلية الضرورية، وأن يبين نوع التدريب اللازم على المدى الطويل.

التقدير الرسمي

تتمثل الإمكانيات الثلاثة لتقدير الحاجة إلى التدريب، في البدء أولاً بتقدير المهارات اللازمة لردم الفجوة بين ما هو واقع وما هو متوجب، (الأمر الذي يمكن القيام به عبر طرق التقييم التشاركي)، وانتقاء الأشخاص الذين يتوقع أن تتوفر لديهم مثل هذه المهارات، أو الأشخاص المهينين للتدريب، وتدريبهم في المجالات التي تستدعيها الحاجة.

ويبدو هذا الخيار أكثر الخيارات ملاءمةً للتعاونيات التي تكون قد صاغت مجموعة من المواصفات المترابطة للعمل، التي تتوافق مع رؤيتها للهيكل التنظيمي، والعمل في المستقبل بالاتفاق مع الأعضاء المشاركين. إلا أنه من شأن هذه الطريقة أن تؤدي أحياناً، رغم تحديد سمات العمل وبرامج التدريب، إلى تبديد المواهب والمهارات، لأنه غالباً ما تتجاوز المهارات الملائمة المتاحة لدى الناس، ما يبدو أنهم يتمتعون به منها، لسبب أو لآخر.

مشاركة الأعضاء في تقدير الاحتياجات للتدريب

ينبغي أن يشارك في تقدير احتياجات التعاونية للتدريب أوسع عدد ممكن من الأعضاء (انظر الوحدة ٧). ويمكن أن يشمل هذا إشراك الأعضاء جميعهم في التعاونيات الصغيرة، الأمر الذي يبدو غير ممكن على مستوى التعاونيات الكبيرة، التي يجري التقدير فيها من قبل أعضاء اللجان القيادية، وجماعات العمل و/أو المؤسسات الداعية لتعزيز العمل التعاوني، بالتعاون الوثيق مع الأعضاء. وكلما زاد انخراط الأعضاء في عملية تحديد الحاجات للتدريب كلما قوي التزامهم تجاه المنظمة التي تتيح لهم فرصة التعلم. وهكذا، يبدو أي تغيير في الأدوار أشد وضوحاً لهم منذ البداية. ومن شأن هذا كله أن يسهم في خلق موقف عام يلتزم جميع المشاركين فيه بالأهداف المشتركة للتعاونية.

الردود والتعليقات على إسهامات المشاركين

من المهم اطلاع المشاركين على ما يصدر من ردود وتعليقات على إسهاماتهم، لجعلهم يتقون بهذه الإسهامات، ولتنمية ملكة التفكير لديهم، ودفعها في الطريق القويم؛ وبغية الإعراب كذلك عن أخذها في الاعتبار حتى في حال عدم الموافقة عليها. فقد تكون ملاحظات أحد المشاركين غير عملية، ولكن ينبغي الرد عليها مع ذلك، كأن يكون الرد مثلاً: "فكرتك جيدة ولكن ماذا عن.....؟" أو "الفكرة هامة ولكن ما هو رأي الآخرين؟".

من شأن المشاركين، عندما يطلب إليهم النظر بفكر نقدي إلى أدائهم، أن يدركوا كونهم مسؤولين، في نهاية المطاف، عن عملية تعلّمهم. ومع ذلك لم يتعلّم بالغون كثيرون التفكير على هذا النحو، وهم يستصعبون الاقرار علانية بأن أداءهم لا يزال قابلاً للتصحيح. وهذا موضوع يتسم بالحساسية لأنه يمكن لفقد اعتبار الناس لهؤلاء أن يفسرهم من الانخراط في عملية التعلّم.

استعمال مجموعة متنوعة من الطرق

يأتي المشاركون إلى دورات التدريب وهم عازمون على التعلّم. ويمكن للمدربين، بواسطة تنويع طرقهم، أن يحافظوا على هذه العزيمة بجعلهم الدورات تهّم جميع المشاركين (أو جلسهم). والأمر المثالي هو أن يكون كل موضوع تدريبي مدعوماً بعدد من الطرق المختلفة.

وتشمل مهمة المدربين:

- خلق جو أو مناخ ملائم للتعلّم
- طرح الأسئلة وتوفير المعلومات
- عرض المشكلات عوضاً عن تقديم الحلول
- تشجيع البحث عن الأسباب والحلول
- التأكيد على القدرة الذاتية للناس على حل مشاكلهم
- خلق الحوافز الدافعة للعمل
- القيام بعمليات منتظمة لتقييم أثر التعلّم وأداء المدربين أنفسهم، وأداء المشاركين
- التشديد على أهمية الاستفادة الفورية مما اكتسبه المشاركون من مهارات ومعرفة وسلوك.

معرفة الواقع التعاوني وتشكيّله منوعة من المهارات والتقنيات المفيدة لإدارة التعاونيات

يتضمن هذا الدليل معظم المعلومات الواقعية التي يحتاجها المدرب لتلبية احتياجات التعاونيات من التدريب.

دور المدرب

يضطلع المدرب أساساً بثلاثة أدوار هي:

- ✓ دور للمعين على تيسير أمور الأعضاء
- ✓ دور للمحفز والمثير للاهتمامات
- ✓ دور للشخص المرجعي

المُدرِّب في دوره كـمُعين في تيسير أمور الأعضاء. يظل المُدرِّب محايداً في ما يخص مضمون ورشة العمل أو دورة التدريب، ولا يتدخل في ما يتخذ من قرارات. فهو يعين المجموعة على اكتشاف واستعمال كل طاقاتها الكامنة من أجل عمل جماعي خلاق وبنّاء، ويعنى بعملية المناقشة وصنع القرار، أكثر من عنايته بالمضمون. وتقع على المُدرِّب، بصفته معيّنًا في تيسير الأمور، المسؤوليات التالية:

- خلق جو يشعر فيه المشاركون بالراحة والطمأنينة
- إدارة المناقشات - تقديم الدورة، وترتيب المناقشات وفق بنية معينة، واللجوء بصورة منتظمة للتخصيص.
- الاعتراف بأهمية ما يعرضه المشاركون من آراء ووجهات نظر.
- ضمان تواصل جيد داخل المجموعة، وطلب الإصغاء من البعض، وتشجيع الجميع على المشاركة، بما لهذا من أهمية بشأن أفراد أو مجموعات فرعية مكونة لا تتكلم جهراً في الاجتماعات (نساء، مجموعات تابعة مريضة، شباب).
- استعمال طرق عملية تحفّز على المشاركة الفعالة
- الأخذ في الاعتبار لكيفية رد فعل المشاركين فيما بينهم
- التأكد من رضی جميع الأعضاء عن القرارات المتخذة والتزامهم بها.

ويقع على المُدرِّب، بصفته معيّنًا على تيسير الأمور، جعل المشاركين يتبادلون خبراتهم وتجاربهم، ويسعون للبحث عن حلول لمشاكلهم، كما يقع عليه أن يساعد أعضاء المجموعة في الاعتماد على النفس، أي في إدارة أمورهم بأنفسهم.

المُدرِّب في دوره كمحفّز ومثير للاهتمامات. تقع على المُدرِّب مهمة إثارة اهتمامات المشاركين. وهو في دوره هذا، أكثر انغماساً في نتيجة عملية المناقشة منه في دوره كـمُعين على تيسير الأمور. فهو الذي يدير هذه العملية ببراعة، ويساعد في تحديد المشكلات وإيجاد حلول جديدة. ولا بدّ للمُدرِّب، في دوره كمحفّز، من فهم مختلف القوى المؤثرة داخل المجموعة. ويقع عليه، إذا ما وصلت العملية إلى مأزق، أن يستطيع تحديد المشكلة (نزاع مستور، أو صراع على السلطة)، وأن يساعد المجموعة في التعامل معها بطريقة بناءة.

المُدرِّب في دوره كشخص مرجعي. يوفر المُدرِّب لأفراد المجموعة المعلومات التي لم تكن متاحة لهم بخصوص العمليات والإجراءات. وهذا الدور هو الأقرب إلى التعليم.

ويتوقف الدور المهيمن بين الأدوار الثلاثة على معرفة المُدرِّب وشخصيته وعلى متطلبات الوضع التدريبي.

وتوجد ثمة حاجة للأدوار كلها خلال ورشة عمل ما، حيث يوفر المُدرِّب فيها معلومات واقعية (بصفته شخصاً مرجعياً) في البداية. وكلما ازداد شعور المتدربين بالارتياح فيما بينهم وبالنسبة للعملية التدريبية برمتها، يزداد تماسك المجموعة، ويبدأ أفرادها بتأكيد انسجامهم معها، وسيطرتهم عليها. عندها يترك المُدرِّب للمتدربين أمر التحكم بالوضع، ليقوم هو بتأدية دور المعين الميسر. وعندما يقترب التدريب من نهايته يحتاج المُدرِّب إلى إعادة تأكيد سلطته على العملية من جديد. وقد تستدعي الحاجة بعض الإدارة والتوجيه لاستخلاص النقاط المستفادة وتشجيع المجموعة على الانتقال من التفكير إلى العمل (دور المُدرِّب بصفته محفّزاً).

التخطيط للتدريب وتنظيمه

قد يتطلب الأمر أشخاصاً كثيرين للإعداد والتخطيط للدورة التدريبية، وفقاً على عدد أفراد المجموعة، والموضوع، وفترة الدورة. وهناك ست نقاط رئيسية تؤخذ في الاعتبار عند الإعداد والتخطيط لورشة عمل:

الموقع: هل الوصول إليه متاح لجميع المشاركين، أو يمكن أن يتسبب بعده في غياب البعض؟ من الأهمية بمكان الأخذ في الاعتبار مسألة وصول مجموعات فرعية أو أفراد من الفقراء والنساء، ومن الذين لا يستطيعون ترك عملهم بسهولة. هل المعدات الضرورية متاحة لهم؟ هل ترتيب المقاعد والإضاءة ملائمان؟ هل يمكن جعل الغرفة مظلمة إذا ما أريد عرض الشرائح المنزلفة والأفلام؟، وهل يمكن إعادة ترتيب الكراسي والطاولات لتلائم المجموعات الصغيرة، أو هل يوجد عدد من الغرف الصغيرة؟

المواعيد والمدة: هل المواعيد والمدة ملائمة للجميع؟ ينبغي التحقق من أن المجموعات الصغيرة المعنية لديها الوقت الكافي لحضور الاجتماع أو ورشة العمل. وينبغي أن يؤخذ في الاعتبار كذلك توزيع الأعمال وفترات ذروتها (اليومية أو الموسمية) عند وضع الجدول الزمني للحدث.

المشاركون: هل هم الناس الأكثر ملائمة لحضور الدورة؟ (العمر، الجنس، الاهتمامات والتوقعات، مستوى التعلم والخلفية المهنية، فروع الدراسة، المرتبة، التجارب والخبرات السابقة والمعرفة) عدد الأفراد؟ هل لديهم أي نوع من التحامل على المدرب أو على طريقة التنظيم لديه؟ هل يحضرون الدورة التي وقع عليها اختيارهم؟

أهداف الدورة: ما العمل الذي يتعين إنجازه؟

هل أهداف التدريب على صلة بالظروف المحلية للمشاركين (الاهتمامات، الخبرة والتجربة، الموعد، المكان)؟ هل يمكن تحقيق الأهداف خلال دورة واحدة أو يلزم عقد سلسلة من الدورات؟ هل الأهداف واضحة للجميع (موظفين ومشاركين)؟ هل يستطيع الموظفون المتاحون تنفيذ المهمات أو أن الحاجة تستدعي وجود المزيد من الأشخاص المرجعيين؟

المضمون (موضوع ورشة العمل): ما هي المواضيع؟ هل هي ملائمة للمشاركين، هل يمكن للمشاركين للتأثير في اختيارها؟

الطرق المستعملة في ورشة العمل: ما هي الطرق المستعملة لمعالجة الموضوع (أدوار تمثيلية، مجموعات نقاش، تمارين، الخ...)؟ هل المدرب مؤهل لشرح الطرق واستعمالها؟

لا ينبغي إهمال أي من هذه العوامل المترابطة بصورة وثيقة فيما بينها، والتي يتوقف الأداء للنجاح عليها جميعها.

مثال لنموذج تخطيط لورشة عمل

الملاحظات	المترب	المواد	الطريقة	الموضوع	الموعد
ملاحظات كأنها معدة لوليمة	موظفون كبار			كلمة الافتتاح	قبل الورشة
منصة	أحمد مشهور	مذكرات	خطاب افتتاحي من على المنصة	افتتاح الورشة	٩،٠٠
ملاحظات كأنها معدة لوليمة	سهيل عبود	صحائف ورقية كبيرة على حامل	الأحداث الهامة (مجموعات صغيرة)	تقديم المشاركين	٩،٢٠
جهاز إسقاط ضوئي	أحمد مشهور	جهاز إسقاط ضوئي	جلسة عامة للمجموعة بكاملها	عرض البرنامج واعتماده	٩،٤٥
					الخ

موقع ورشة العمل

مكان الانعقاد والقاعات

يقوم المذرب، إذا أمكن، بزيارة موقع التدريب قبل وصول المشاركين، ويتحقق من وجود مكان يكفي للعمل الذي ستقوم به المجموعة، أو للتقيام بتمثيل الأدوار إذا ما تطلب الأمر ذلك . وقد يحتاج المذرب لتكثيف طرق التعلم التي سيستعملها (أو ترتيبها) لتتلاءم مع المرافق المتاحة. ويستحسن أن يتجول المذرب في القاعة قبل بداية الدورة والجلوس في مقاعد مختلفة للتحقق من أن الجميع يستطيعون رؤية صدر القاعة. وفي حال العثور على أي موضوع الهاء، أو أية عقبات تتداخل مع التدريب (هاتف، حركة خلف النوافذ، أعمدة تحجب الرؤية) يبحث أمر إيجاد الحل لها، أو البحث عن خيار آخر.

ترتيب المقاعد

الترتيبات المختلفة للمقاعد يمكنها أن تؤثر كثيراً على الدورة. ويمكن تغيير الترتيبات تبعاً للطرق المستعملة في الدورة. فعلى سبيل المثال، قد تكون طاولة مؤتمر عريضة واحدة هي الترتيب المفضل في مؤتمر يتطلب تبادل النظرات بين المشاركين ومساحة للعمل لكل مشارك. وتشكل الكراسي القابلة للنقل، وبعض الغرف الصغيرة، أو وسائل تقسيم القاعة الكبرى، الحل الملائم لعمل المجموعات (يضم الملحق مجموعة من الترتيبات المختلفة بمزاياها ومساوئها).

الأساليب التقنية للتدريب التشاركي

يتضمن الملحق بهذا الجزء طائفة من طرق التدريب التشاركي والتمازين المناسبة، لاستعمالها في التدريب المتصل بالتعاونيات. في معظم الحالات، تتضمن المشاركة النشطة مناقشات جماعية:

- نشر الاهتمام
- تشجيع على الكلام والإعراب عن الرأي، مما يؤدي أحياناً إلى بروز الخلافات الخفية داخل المجموعة. ويمكن للمدربين المهرة الاستفادة من هذه الخلافات بصورة منتجة.
- تساعد المشاركين على تذكر أمور دافعوا عنها أو شرحوها للآخرين.
- تشكل ممارسة تعاونية تحاول المجموعة بواسطتها إيجاد حلول للمشاكل، وتستفيد خلالها من تجارب أعضائها وحكمتهم.
- يمكنها التأثير على المواقف والمعتقدات بحيث تفتح الباب أمام استعمال مهارات ومعلومات جديدة مستفادة.

وينبغي أخذ نقطتين في الاعتبار لتسهيل المناقشات الجماعية.

يستحسن أولاً، استكثار الآراء والأفكار المختلفة قبل بدء المناقشات الرئيسية واتخاذ القرارات، إذ ينبغي تشجيع الصامتين على الإدلاء بدلوهم والإعراب عن آرائهم.

ثانياً، قد يحتاج الأمر إلى تقسيم مجموعة المتدربين برمتها ("الجمعية العامة") إلى مجموعات فرعية لجعل المناقشات فعالة ومثمرة، الأمر الذي قد يتطلب أن تكون المجموعة الفرعية على قدر من التجانس من منظور الاختصاص أو الاهتمام. فالناس، بوجه عام، أكثر استعداداً للكلام داخل مجموعات صغيرة. وينبغي تشجيع هذه المجموعات الصغيرة على أن تعرض أمام الجمعية العامة النتائج التي خلصت إليها مناقشتها . بهذه الطريقة يمكن دراسة المقاربات المتعارضة والمتكاملة للمشكلات بغية إيجاد حلول لها خلال مناقشات لاحقة.

يتضمن الملحق بهذه الوحدة مقترحات بخصوص التقنيات الأساسية لسير آراء المشاركين، وتشكيل المجموعات، وافتتاح المناقشات.

تقدير مواقف المتدربين وتجاربهم واهتماماتهم تجاه موضوع معين

يمكن للمدرب أن يشجع المشاركين على تحديد مدى اتساع المشكلات المتصلة بموضوع معين، بطرحه الأسئلة، والتحفيز على عملية الإعراب عن الرأي:

- يشجع المدرب المشاركين على الإعراب جهراً عن آرائهم وتجاربهم بشأن موضوع معين بأسئلة لا يمكن الإجابة عنها بكلمتي نعم أو لا. مثال ذلك: "ما هي المشاكل الرئيسية التي تعاني منها التعاونية، حسب رأيك؟"
- يطلب من المشاركين تكملة جملة معينة على صلة بموضوع المناقشة. وتعتبر هذه الطريقة ملائمة عندما لا يسمح لوقت المناقشة وسعة، وعندما يكون لعلية لتعليم هدف حدده المدرب لها (مثال: تكملة الجملة: مدير التعاونية الجيد يقوم بـ.....).
- يطلب من المشاركين الإعراب عن رأيهم حول جملة تعلن رأياً قد يكون خلافاً. مثال: ما رأيك بهذه الجملة: "المدير الجيد يعرف على أحسن وجه القرارات التي ينبغي اتخاذها؟"
- يطلب من المشاركين عرض الخلافات التي صادفوها أثناء عملهم. ويمكن تأدية ذلك أيضاً بواسطة تمثيل الأدوار: مثال: يطلب إلى 4-6 مشاركين طوعيين عرض تمثيلية موضوعها: "مجموعة على خلاف مع أحد أعضائها، ماذا يحدث، وكيف يمكن التغلب على الوضع؟".

تسجيل نتائج المناقشات وجعلها قابلة للمعابنة

أثناء التدريب التشاركي، كثيراً ما يتم تدوين أسئلة المدرب ولجوبة المشاركين وجعلها بادية للعيان. ويمكن التعبير عن الأسئلة والأجوبة والأفكار بكتابتها على لوح أسود، أو على بطاقات أو قصاصات ورقية، يعلقها أو يلصقها المشاركون أنفسهم ليقراها جميع الحاضرين (شريطة أن يكونوا ملمين جميعاً بالقراءة والكتابة).

وتتسم القصاصات الورقية والبطاقات ببعض المزايا مقارنة باللوح الأسود. فبواسطتها يكون المشاركون أكثر فعالية وشعوراً بمسؤولية توثيق آرائهم وحججهم الخاصة. ويسهل أثناء المناقشات نقل البطاقات ("الأفكار")، أو تغييرها عندما تبرز أفكار جديدة غيرها.

ويمكن مع نهاية الجلسة، لصق البطاقات على صحائف ورقية كبيرة وفق ترتيبها، من قبل المشاركين أو المدرب، والاحتفاظ بها حتى نهاية الدورة. ويمكن بهذه الوسيلة الاحتفاظ بنوع من "الذاكرة الخارجية للمجموعة". (انظر الملحق بهذه الوحدة للوقوف على الأساليب التقنية للعرض المرئي).

يمكن نسخ الأوراق (يدوياً أو بواسطة آلة ناسخة) لاستعمالها لاحقاً من قبل المشاركين. وبإضافة التواريخ والأعداد لكل ورقة يكون قد تم تدوين مسيرة الدورة التدريبية.

تدعيم المناقشات بالتقنيات البصرية الملائمة للأمين

أكثر التقنيات البصرية أهمية هي الرسوم، والتخطيطات البيانية، والخرائط التي تتيح المشاركة للملمين وغير الملمين بالقراءة والكتابة، على السواء. والخرائط والخطوط البيانية هي تمثيل للمعلومات بالرسم والتصوير والرموز. ومن شأنها أن تثير الاهتمام والانتباه أثناء مناقشة إحدى المسائل، وأن تساعد على إظهار ترابط الأفكار (انظر الملحق بهذه الوحدة).

وغالبا ما يوجد شخص بين الحضور قادر على الرسم ولو بشكل هو غاية في البساطة، يمكنه أن يساعد في تدوين نتائج المناقشات برسم صور ورموز يعرف الجميع معناها. وكخيار ثانٍ، هناك رموز جاهزة تستعمل لتمثيل الأفكار (مثل العيدان لتمثيل الأشخاص، والدوائر والمربعات لتمثيل الأمكنة أو المباني). إلا أنه لا بد من معرفة المعاني التي ينسبها السكان المحليون لرموز خاصة، أو إجراء مناقشة معمقة لمعاني الرموز الجديدة للتأكد من أن جميع المشتركين يتلقون الأفكار المعروضة بصورة صحيحة (انظر أيضاً عمليات التقدير التشاركي في الوحدة ٧).

طريقة إلقاء المحاضرات

لا تزال الطريقة الرسمية لإلقاء المحاضرات أوسع طرق التعليم انتشاراً، رغم كونها لا تقوم على المشاركة بشكلها المألوف. وهي تفترض أن المعرفة الحقيقية تعود للمحاضر وحده. والاتصال عبر هذه الطريقة وحيد الاتجاه، يتم من جانب واحد دون أخذ وعطاء أو مساهمة تعزيزية من جانب الحضور. وهذه الطريقة لا تساعد على الاحتفاظ ببقية الانتباه فترة طويلة، إذ ينتسب الانتباه بسرعة، خاصة إذا كان المحاضر يلقي، بطريقة رتيبة، محاضرة تستغرق زمناً طويلاً.

ينسى الناس على الفور معظم ما سمعوه. وما لم تجر مناقشته بين أخذ ورد، أثناء المحاضرة أو بعدها، لا يستطيع المحاضر معرفة مدى حسن فهم المتكربين لما ورد فيها، أو اقتناعهم بما احتوت من أفكار.

إلا أنه لا بد لمعظم المتربين من اللجوء إلى طريقة المحاضرة بين الحين والآخر. ومن المفيد البدء بمحاضرة قصيرة عندما يكون الموضوع جديداً، إذ أنه ليس أمراً صلياً أن تبدأ المناقشة قبل تزويد الحضور ببعض المعلومات. ويمكن لطريقة إلقاء المحاضرات أن تكون مفيدة للمشاركين، بتمريرها إليهم من التوتر بسبب وجودهم في وضع جديد، ريثما تتم التهيئة لأنشطة أكثر فعالية.

توجد عدة سبل للمساعدة في الإبقاء على متعة الدورات التي تتضمن بعض المحاضرات. وهذا يعني بوجه عام جعل جلسات المحاضرات قصيرة قبل الأخذ بتقنية أخرى مثل:

- تنظيم جلسة نقاش (انظر الملحق بهذه الوحدة) لاستدراك أفكار المشاركين.
 - استعمال الشرائح الضوئية، وأشرطة الفيديو، والطلب من المشاركين تركيز الانتباه أثناء المشاهدة، وكتابة ملاحظات بشأن موضوع معين. مثال ذلك توجيه السؤال التالي: هل يمكن أن تشهد في عملك أحداثاً مشابهة؟ وفي حال الإيجاب، ما هي الأسئلة التي تطرحها أنتذ على كل من يؤدي الأدوار فيها؟
 - استعمال وسائل الإيضاح التعليمية لزيادة الاهتمام بالحديث.
- ولا ينبغي، بصورة عامة، أن تتجاوز المحاضرة ٢٠ دقيقة، إلا في ما ندر.

الزيارات الميدانية وتبادلها

تجارب الحياة هي إحدى أكثر وسائل التعلم فائدة وفاعلية. ويمكن، في هذا السياق، أن يزور ممثلو تعاونية موقع تعاونية أخرى، حيث يطلعون عن أمثلة إيجابية وأخرى سلبية، ويتحدثون إلى أفرادهم، ويشاركون في أنشطة التعاونية. ويتطلب تنظيم مثل هذه الأحداث، وتوفير النقل والإيواء وما إليهما، تخطيطاً جيداً قبل وقت كافٍ، قد يتجاوز الوقت المتوقع.

وتوجد ثمة طريقة أخرى للاستفادة من تجارب الحياة، تتمثل في تشجيع صنّاع القرار المتربعين على قمة الهرم التراتبي (ويعملون في مجال التنظيم والإدارة وفي المنظمات الكبرى غالب الأحيان) على إقامة اتصالات تقربهم من العاملين في المستويات الدنيا من الهرم.

ويعني هذا، في سياق النشاط التعاوني، قيام أولئك بزيارة الأعضاء العاديين في مواقع عملهم، والتحدث إليهم، وحتى العمل والعيش معهم لبعض الوقت، مما يجعل حاجات الأعضاء وشواغلهم أكثر وضوحاً، ويزيد من اقتناع هؤلاء الأعضاء بالمشاركة الفعالة في ما يجري حولهم.

ردود الفعل على الطرق التشاركية

يحتمل ألا تلقى المقاربة التشاركية هوى في النفوس يغري بالاعتقاد عليها. ومقاومة الطرق الجديدة أمر شائع حتى ولو كانت أكثر متعة. والناس هم عادة ضد التغيير ما لم يروا فيه فائدة مباشرة.

طريقة إلقاء المحاضرات

لا تزال الطريقة الرسمية لإلقاء المحاضرات أوسع طرق التعليم انتشاراً، رغم كونها لا تقوم على المشاركة بشكلها المألوف. وهي تفترض أن المعرفة الحقيقية تعود للمحاضر وحده. والاتصال عبر هذه الطريقة وحيد الاتجاه، يتم من جانب واحد دون أخذ وعطاء أو مساهمة تعزيزية من جانب الحضور. وهذه الطريقة لا تساعد على الاحتفاظ ببقية الانتباه فترة طويلة، إذ ينتسب الانتباه بسرعة، خاصة إذا كان المحاضر يلقي، بطريقة رتيبة، محاضرة تستغرق زمناً طويلاً.

ينسى الناس على الفور معظم ما سمعوه. وما لم تجر مناقشته بين أخذ ورد، أثناء المحاضرة أو بعدها، لا يستطيع المحاضر معرفة مدى حسن فهم المتكربين لما ورد فيها، أو اقتناعهم بما احتوت من أفكار.

إلا أنه لا بد لمعظم المتربين من اللجوء إلى طريقة المحاضرة بين الحين والآخر. ومن المفيد البدء بمحاضرة قصيرة عندما يكون الموضوع جديداً، إذ أنه ليس أمراً صلياً أن تبدأ المناقشة قبل تزويد الحضور ببعض المعلومات. ويمكن لطريقة إلقاء المحاضرات أن تكون مفيدة للمشاركين، بتمريرها إليهم من التوتر بسبب وجودهم في وضع جديد، ريثما تتم التهيئة لأنشطة أكثر فعالية.

توجد عدة سبل للمساعدة في الإبقاء على متعة الدورات التي تتضمن بعض المحاضرات. وهذا يعني بوجه عام جعل جلسات المحاضرات قصيرة قبل الأخذ بتقنية أخرى مثل:

- تنظيم جلسة نقاش (انظر الملحق بهذه الوحدة) لاستدراج أفكار المشاركين.
 - استعمال الشرائح الضوئية، وأشرطة الفيديو، والطلب من المشاركين تركيز الانتباه أثناء المشاهدة، وكتابة ملاحظات بشأن موضوع معين. مثال ذلك توجيه السؤال التالي: هل يمكن أن تشهد في عملك أحداثاً مشابهة؟ وفي حال الإيجاب، ما هي الأسئلة التي تطرحها أنتذ على كل من يؤدي الأدوار فيها؟
 - استعمال وسائل الإيضاح التعليمية لزيادة الاهتمام بالحديث.
- ولا ينبغي، بصورة عامة، أن تتجاوز المحاضرة ٢٠ دقيقة، إلا في ما ندر.

الزيارات الميدانية وتبادلها

تجارب الحياة هي إحدى أكثر وسائل التعلم فائدة وفاعلية. ويمكن، في هذا السياق، أن يزور ممثلو تعاونية موقع تعاونية أخرى، حيث يطلعون عن أمثلة إيجابية وأخرى سلبية، ويتحدثون إلى أقرانهم، ويشاركون في أنشطة التعاونية. ويتطلب تنظيم مثل هذه الأحداث، وتوفير النقل والإيواء وما إليهما، تخطيطاً جيداً قبل وقت كافٍ، قد يتجاوز الوقت المتوقع.

وتوجد ثمة طريقة أخرى للاستفادة من تجارب الحياة، تتمثل في تشجيع صنّاع القرار المتربعين على قمة الهرم التراتبي (ويعملون في مجال التنظيم والإدارة وفي المنظمات الكبرى غالب الأحيان) على إقامة اتصالات تقربهم من العاملين في المستويات الدنيا من الهرم.

ويعني هذا، في سياق النشاط التعاوني، قيام أولئك بزيارة الأعضاء العاديين في مواقع عملهم، والتحدث إليهم، وحتى العمل والعيش معهم لبعض الوقت، مما يجعل حاجات الأعضاء وشواغلهم أكثر وضوحاً، ويزيد من اقتناع هؤلاء الأعضاء بالمشاركة الفعالة في ما يجري حولهم.

ردود الفعل على الطرق التشاركية

يحتل الآن تقاى المقاربة التشاركية هوى في النفوس يغري بالاعتقاد عليها. ومقاومة الطرق الجديدة أمر شائع حتى ولو كانت أكثر متعة. والناس هم عادة ضد التغيير ما لم يروا فيه فائدة مباشرة.

التعلّم من المتدربين

ينطوي التدريب التشاركي على مواصلة التعلّم من جانب المتدربين والمتدربين على السواء. وتتسم المعلومات المرتجعة التي تصل إلى المتدربين بخصوص أدائهم بكونها مفيدة للغاية. ويعتبر الطلب من المتدرب القيام بتقييم أداء المدرب وسيلة مفيدة جداً للتعلّم من المتدربين. ويمكن أن يتم هذا رسمياً عند اختتام الدورة بواسطة تقييم مكتوب للخبرة التدريبية العامة التي يتمتع بها المدربون. ويمكن طرح أسئلة محددة عن محتوى الدورة أو الورشة وتنظيمها، ومدى صلة هذا المحتوى بعمل المتدربين، وأسلوب المدرب. ويمكن للأسئلة أن تكون قابلة للجدل أو محسوم أمر الجواب عليها، مما يجعل المشاركين أمام خيارات محدودة للاستقاء. إلا أن هذا النوع من التقييم قليل الاستعمال، إلا إذا جرى العمل بموجب النتائج عند إدارة ورشة مشابهة. وليست النتائج ذات فائدة كبيرة للورشة التي جرى تقييمها. وتوجد وسيلة أكثر فائدة للتعلّم من المتدربين تتمثل في استعمال طريقة الإرجاع المتواصل للمعلومات خلال الورشة رداً على الطلبات والأسئلة، عند طرحها وليس في النهاية.

ويتضمن الملحق بهذه الوحدة عدداً من التمارين المتصلة بتقييم التدريب.

الأدوات والمواد المساعدة في التدريب

يتوقف اختيار أدوات التدريب ومواد على طرق الدورة التدريبية وغايتها، وعلى احتياجات المشاركين من التعلّم، ومستوى التعليم الرسمي.

ويقع على المدرب أن يضمن وجود ما يكفي من التجهيزات وأدوات الرسم والكتابة، مثل الألواح، والورق، والبطاقات، والأقلام، والدبابيس وما إلى ذلك. ويمكن الاستعاضة عن غير المميّز بالمتاح من المواد، كأن يتم تثبيت الصحف الورقية على الجدران أو الأقمشة عوضاً عن ألواح التثبيت بالدبابيس.

أوراق المادة التدريبية المعدة للتوزيع. يستحسن في العادة توزيع أوراق المادة التدريبية قبل بدء الجلسة بوقت كافٍ، أو بعد انتهائها حتى لا تصرف انتباه المشاركين الذين سيبدؤون بقراءتها عوضاً عن تركيزهم على ما يجري في الجلسة. هذا، ويفضّل ألا يقرأ المدرب نصوصاً طويلة، تحمل على الملل بالإضافة إلى كونها غير ضرورية، وألا 'يفرق' المشاركين بالمادة المكتوبة خلال الدورة، لأنه ليس لديهم الوقت الكافي لقراءة وتمثّل كميات كبيرة من المعلومات، حتى بعد عودتهم إلى عملهم الروتيني.

وسائل الإيضاح البصرية

إضافة إلى ما ذكر سابقاً (الخطوط البيانية، والمخططات، والخرائط، والصور، والرموز التي ترمي إلى توضيح الأفكار) هناك الأفلام والشرائح المنزقة والشفافة التي يسقطها جهاز الإسقاط الضوئي، والملصقات والمجسمات. ويمكن لهذه الوسائل كلها أن تحسّن الاتصال خلال جلسة تدريبية حسنة الإعداد، وخاصةً بعرضها النقاط الرئيسية، والتأكيد عليها، إضافة إلى الصور المعبرة. وقد قيل أن "الصورة تعادل ألف كلمة".

الشرائح الشفافة. يمكن رسمها وتصويرها وعرضها مكبّرة بواسطة جهاز إسقاط ضوئي، لدرجة يستطيع رؤيتها جميع المشاركين. ويقوم المدرب بشرح محتواها ومناقشتها مع المجموعة. وتتسم هذه الشرائح بكونها أكثر اتساقاً بالتشاركية من الأوراق الموزعة على كل فرد.

الشرائح المنزلة. يمكن عرضها بالتتالي لتوضيح مقالٍ أو محاضرة بواسطة الصور المصورة بألة تصوير عادية كالصور الفوتوغرافية، ولكن على فيلم خاص يوضع في الآلة عوضاً عن الفيلم الذي يعطي صوراً مطبوعة. وقد يأخذ أعداد هذه الشرائح المنزلة فترة زمنية طويلة (إذا ما لزم إرسالها إلى الخارج لتظهيرها)، ولكن كلفتها لا تتجاوز كلفة الصور المطبوعة.

أشرطة الفيديو والأفلام. تشكل هذه الأشرطة وسيلة فعالة لتوفير المعلومات وتغيير المواقف. والأفلام قياس ١٦ مم آخذة في التناقص مع انتشار أشرطة الفيديو. ورغم كون الفيلم وسيلة فضلى لجمهير المشاهدين الواسعة، نظراً لتميزه بالوضوح والشفاء، يظل شريط الفيديو أكثر ملاءمة، إذ أنه لا يتطلب سوى جهاز لقراءة الشريط وتلفاز. ويستطيع المشارك، خلال عرض شريط فيديو من ٣٠ دقيقة، تعلّم ما لا يستطيع تعلّمه عن تاريخ التعاونيات خلال ثلاث ساعات من القراءة، هذا إذا تمكن من تنكّر ما قرأه لفترة طويلة. ويمكن اختيار بعض المشاهد، في حال انعدام الحاجة لرؤية الشريط بأكمله، بالإضافة إلى سهولة إيقاف العرض لإجراء مناقشة ما، مقارنةً بالفيلم الذي يجب عرضه في قاعة مظلمة. ولا بدّ للمترب من مشاهدة الشريط مسبقاً وتحديد النقاط الرئيسية والجوانب الهامة الأخرى من أجل إعداد قائمة الأسئلة للمناقشة التي ستجري بعد العرض.

المصصقات الجدارية أو الرسوم. تنفيذ المصصقات الجدارية أو الرسوم في التنكير بتوصية أو برسالة، وفي افتتاح المناقشات. ومن المهم للتأكد من أن الرسوم العادية أو الساخرة (كاريكاتور) رسوم مفهومة، باختبارها مع أشخاص آخرين من المنطقة قبل استعمالها. وإذا كان المترب هو الذي يعدّ الرسوم بقلم الرصاص فلا بدّ من اختبارها أثناء العمل للتأكد من كونها مفهومة، إذ أن التعديل في رسم بقلم الرصاص أسهل منه في ملصق بعد طبعه.

الأشياء الحقيقية. هي أفضل وسائل الإيضاح المرئي. وينبغي السماح للمشاركين برؤية الشيء وتلمسه مثل البذور، والأسمدة، والمعدات، الخ.... ويفضل أن يرى المشاركون الأشياء الجديدة في مواقعها وسياقاتها الطبيعية، كأن نتاح لهم، مثلاً، رؤية تكنولوجيا جديدة في موقع استعمالها.

وينبغي اختيار وسائل الإيضاح التعليمية تبعاً للمرافق المتاحة وحاجات واهتمامات المتربين. ويتطلب الكثير من وسائل الإيضاح البصرية تجهيزات معقدة. لذا ينبغي التحقق دوماً من:

- وجود التجهيزات الضرورية وعملها بشكل صحيح؛
- وجود الكهرباء؛
- ملاءمة القاعة للاستعمال؛
- وجود قطع الغيار بكاملها، وسهولة الحصول عليها (جهاز الإسقاط الضوئي مثلاً).

ينبغي التأكد من أن المشاركين جميعهم يستطيعون بسهولة رؤية وسائل الإيضاح التعليمية.

يتوجب التأكيد، تبعاً لعدد المشاركين، من عدد النسخ اللازمة من مواد التدريب، ومن ضرورة وجود آلة ناسخة أو الاكتفاء بالنسخ اليدوي.

تدريب غير الملمين بالقراءة والكتابة

تتسم وسائل الإيضاح البصرية بأهمية فائقة عندما يكون المتدربون غير ملمين بالقراءة والكتابة. ويمكن استعمال طرق الإبانة البصرية المستعملة في عمليات التقييم التشاركي (البطاقات والمجسمات مثلاً)، وحفظ المادة التعليمية بصورة أفضل إذا ما ساعدت في ذلك سلسلة من الصور.

وتوجد طريقتان أخريان هما طريقة GRAAP وطريقة النمي المتحركة. و GRAAP هو اختصار للعبارة الفرنسية

“Groupe de Recherche et d'Appui pour l'Auto-promotion Paysanne”

التي تعني: مجموعة البحوث والمساعدة الرامية إلى تحقيق العون الذاتي لدى المزارعين. وهي مبادرة فرنسية - إفريقية اتخذت في بوركينا فاسو في ١٩٧٥، وتستند إلى افتراضين اثنين:

- أولهما أن قدرات السكان على حل المشاكل التي تواجههم آخذة بالتردي تدريجياً، نتيجة سرعة تغير الظروف البيئية، وعمليات التدخل الحكومية والمنظمات الأجنبية.
- بغية تحسين الأحوال المعاشية لهؤلاء لا بدّ من الأخذ بيدهم من جانب معينين أجنبى يعملون على تسهيل أمورهم. وتعتمد هذه الطريقة المميزة على سلاسل مختلفة من الصور تعدها وكالات التنمية.

طريقة GRAAP

يدخل المعتمدون الأجانب المجتمعات المحلية ويسهلون حرية الجميع في التعبير عن الأفكار، عبر التشجيع على تكوين مجموعات فرعية متجانسة لتحليل المشاكل. ويوجز معتمد التيسير وجهات النظر المشتركة بين كل المجموعات، والمواضيع التي لا يوجد اتفاق في الآراء حولها.

بعد ذلك فقط يبدأ استعمال الصور، حيث يطلب من المشاركين في الاجتماع الجمع بين عدد من الصور التي تمثل أنشطتهم اليومية، في الوقت الذي تجري فيه مناقشة العلاقات بين مختلف احتياجاتهم (التي قد تكون متعارضة) وأنشطتهم. ويعبر المشتركون عن أفكارهم بشأن السبل الآيلة إلى تحسين أحوالهم المعاشية، بواسطة صور جديدة خلال المناقشات. ويجري تشجيع هؤلاء على الاعتراف ببعض أنشطتهم التي تؤثر سلباً على البيئة.

الدمى المتحركة. يمكن أن تمثل هذه الدمى حيوانات وأشخاصاً آدميين تؤدي دورهم في مسرحيات صغيرة. وقد لاقت نجاحاً كبيراً في عدد من الدول. ويمكن إقامة علاقات وثيقة وحميمة بين الدمى والحاضرين في الاجتماع. ويمكن لقصة تمثلها الدمى أن تركز على مشاكل محلية، كما يمكن لدمية إجراء نقاش مع أحد الزبائن. وينبغي للمترب أن ينتبه كثيراً كي لا يصدر على لسان الدمية المتحركة ما يثير السخط والاستكار.

وتتضمن المصائد المذكورة في الملحق بهذه الوحدة، المزيد من الاقتراحات المتصلة بتدريب غير الملمين بالقراءة والكتابة، وتحريك مشاعرهم واهتمامهم.