

تعزير المهارات الحياتية لدى الشباب:

دليل عملي
لتصميم برامج نوعية

نبذة عن الشراكة العالمية لتوظيف الشباب

تصافرت جهود المنظمة الدولية للشباب في عام 2008 مع جهود كل من شبكة تشغيل الشباب، والمعهد العربي لإنماء المدن، ومشروع فهم عمالة الأطفال لتشكيل الشراكة العالمية لتوظيف الشباب (GPYE)، ويعود الفضل في ذلك إلى الدعم الذي قَدّمه مرفق المنح الإنمائية التابع للبنك الدولي. تهدف هذه الشراكة إلى تأسيس وتعميم أدلة على نتائج توظيف الشباب من خلال تنفيذ البرامج الفعالة بغية المساعدة في معالجة التحديات التي تواجه الشباب في مرحلة انتقالهم لسوق العمل. وفي سبيل تحقيق ذلك، تستفيد الشراكة العالمية لتوظيف الشباب من الخبرات التقنية والإقليمية لدى منظماتها الخمسة الشريكة في عمليات البحث، وتصميم البرامج، والتقييم، والحوار لتحسين السياسات في مجال توظيف الشباب. ينحصر عمل الشراكة في دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، وهي المناطق التي في حاجة إلى أدلة أفضل لإيجاد منهجيات فعالة في مجال توظيف الشباب. هذا التقرير هو واحد من سلسلة من التقييمات، والدراسات البحثية، والأدلة التقنية، والأوراق المعلوماتية التي تصدرها الشراكة العالمية لتوظيف الشباب من أجل إنشاء المحتوى الأساسي لدليل معني بتحسين السياسات، وتصميم البرامج، والممارسات المتعلقة بإمكانية توظيف الشباب في المنطقة. يمكن الاطلاع على هذه المصادر في الموقع www.gpye.org.



THE WORLD BANK

يدعم البنك الدولي حكومات الدول النامية في نطاق واسع من القضايا التي تتعلق بتنمية الأطفال والشباب، بما في ذلك توظيف الشباب، وذلك من خلال إجراء البحوث، وتمويل المشاريع ودعم عمليات التقييم الدقيقة. يمكن معرفة المزيد على الرابط www.worldbank.org/childrenandyouth.



المنظمة الدولية للشباب تستثمر في الإمكانات الفريدة لدى الشباب. تأسست المنظمة الدولية للشباب عام 1990، وهي تؤسس وتعمل على استمرارية جهود مجتمعاً دولياً من الشركات، والحكومات، ومنظمات المجتمع المدني الملتزمة بتمكين الشباب ليصبحوا مواطنين أصحاء، ومنتجين، وفاعلين في مجتمعاتهم. تمثل برامج المنظمة الدولية للشباب عوامل محفزة على التغيير الذي يساعد الشباب في الحصول على تعليم عالي الجودة، واكتساب المهارات اللازمة للتوظيف، واتخاذ قرارات سليمة، وتحسين مجتمعاتهم. لمعرفة المزيد، يرجى زيارة الموقع www.iyfnet.org.

المنظمة الدولية للشباب ©2014 جميع حقوق الطبع محفوظة

لا يسمح بإعادة إنتاج أي جزء من هذا الدليل بدون الموافقة الخطية المسبقة من المنظمة الدولية للشباب (IYF)

تعزير المهارات الحياتية لدى الشباب:

دليل عملي

لتصميم برامج نوعية

1	توجيهات للاستخدام
2	الجدول رقم 1: معايير التميز للمهارات الحياتية
3	أهمية المهارات الحياتية
6	الجدول رقم 2: الوضع الحالي للبرامج التدريبية في مهارات الحياتية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا بالمقارنة مع الحد الأدنى من المعايير
7	الفصل الأول: تصميم المنهاج التدريبي
8	الجدول رقم 3: الحد الأدنى من المهارات الحياتية لفئة الشباب
12	قائمة بمهام لجنة المناهج
13	الفصل الثاني: موازنة المنهاج التدريبي
14	الجدول رقم 4: مقارنة ما بين تصميم المنهاج وموازنته بهدف الموازنة
17	توجيهات للتأكد من ملائمة مناهج المهارات الحياتية من الناحية الثقافية
18	الفصل الثالث: اختيار المدرب
19	الجدول رقم 5: الحد الأدنى من المؤهلات المطلوبة لمدرسي المهارات الحياتية
20	استبيان مقابلة مدرسي المهارات الحياتية
21	الفصل الرابع: تدريب المدربين
24	الجدول رقم 6: العناصر الأساسية لتدريب المدربين
26	الفصل الخامس: توجيه المدربين
30	الفصل السادس: مناهجيات تفاعلية للتدريس
33	الجدول رقم 7: الأدوات التعليمية حسب نمط التعلم
36	الفصل السابع: جدول التدريب
38	الجدول رقم 8: هيكل برنامج المهارات الحياتية حسب أسلوب التدريب
40	الفصل الثامن: بيئة قاعة التدريب
43	الفصل التاسع: المتابعة والتقييم
45	الجدول رقم 9: المتابعة والتقييم من خلال دورة حياة البرنامج
47	الأدوات ومؤشرات الأداء الخاصة بالمتابعة والتقييم
49	الخاتمة
51	المراجع

توجيهات للاستخدام

إن دليل المهارات الحياتية هذا هو بمثابة أداة عملية تساعد المستخدمين، من الجهات المانحة والمنظمات الداعمة للشباب، على تحسين عمليات تصميم، وتخطيط، وتنفيذ، وتقييم برامج وتدريب المهارات الحياتية استنادًا إلى مجموعة تتألف من تسعة معايير للتميز خاصة بالمهارات الحياتية (مدرجة أدناه). وُضعت هذه المعايير من قبل المنظمة الدولية للشباب وشركائها حول العالم بناءً على خبرة تمتد لأكثر من عقد من الزمن في مجال المهارات الحياتية.

نأمل في أن يساعد هذا الدليل في توجيه مستخدميه من خلال عمل تقييم استراتيجي لبرامج المهارات الحياتية التي يقدمونها حاليًا. كما ونأمل أن يوفر أفكارًا وأمثلة من شأنها دعم مؤسساتكم في تحسين جودة برامج المهارات الحياتية بشكل عام، وذلك لصالح الشباب الذي نعمل جميعًا من أجله. وحيث أن هدفنا يكمن في تعميم أفضل الممارسات في جميع أنحاء العالم، فنحن نحتكم على استخدام هذا الدليل ومشاركته على نطاق واسع مع المؤسسات ضمن شبكة علاقاتكم.

الفئة المستفيدة من هذا الدليل؟

لقد صُمم هذا الدليل لاستخدام أي مؤسسة تعمل مع فئة الشباب (بأعمار 15-29) بالإضافة إلى الجهات المانحة التي تدعم هذا العمل. فقد تم وضعه استنادًا إلى عمل المنظمة الدولية للشباب مع مؤسسات من جميع أنحاء العالم، ومحادثاتها مع الجهات المانحة التي تدعم وتنفذ برامج المهارات الحياتية، وخبرتها الواسعة في تطبيق منهاج برنامج جواز سفر للنجاح® (PTS) على مستوى العالم. لقد قمنا بتطوير هذا الدليل كي نشارك معرفتنا بشكل ممنهَج والتي اعتدت بشكل كبير على استشارتنا المنتظمة لعدد كبير من جهات المجتمع ذات الصلة حول تصميم، وتنفيذ، وتقييم برامج المهارات الحياتية بفعالية.

لذلك، يمكن استخدام دليل المهارات الحياتية هذا من قبل الجهات المانحة والمؤسسات الداعمة للشباب على حد سواء. ونحن نتوقع تحقق الفائدة من خلال ما يلي:

الجهات المانحة تستطيع تضمين معايير التميز للمهارات الحياتية في طلبات التقدم بمقترحات مشاريع لتحديد مستوى البرامج المتوقع، ومن ثم القيام بتقييم هذه العروض بناءً على تلك المعايير.

المؤسسات الداعمة للشباب يمكنها تقييم برامج المهارات الحياتية المنفذة حاليًا من قبلها وتحسينها، أو القيام بتصميم برامج جديدة ومواءمتها لكي تفي بمعايير الجودة العالية في حالة عدم وجود خبرة سابقة في تقديم هذه البرامج.

قد يستهدف برنامج تدريب المهارات الحياتية فئة الشباب في نطاق المدارس الثانوية أو الجامعات، أو في بيئة تعليمية غير نظامية، أو من خلال البرامج التدريبية المهنية أو الحرفية، أو العاملين بالفعل من الموظفين أو مهتني العمل الحر. كما قد لا يكون الشباب منخرطين بأي من البرامج المذكورة أعلاه ويشكل تدريب المهارات الحياتية الذي يحصلون عليه أول برنامج داعم لهم. وأخيرًا، فقد ثبتت فعالية تدريب المهارات الحياتية بالنسبة للشباب المستضعف والفئات المعرضة للخطر مثل الشباب غير المتعلم، واللاجئين، وذوي الاحتياجات الخاصة الجسدية.

تتمثل برامج المهارات الحياتية التي يمكنها الاستفادة من معايير التميز هذه في ما يلي:

- برامج المهارات الحياتية التدريبية القائمة بذاتها لفئات الشباب المختلفة
- برامج التدريب داخل مكان العمل للموظفين
- البرامج التي تُقدّم ضمن ما يلي:
 - التعليم النظامي (المدارس الإعدادية، أو الثانوية، أو الجامعات)
 - التدريب المهني أو الحرفي
 - تدريبات دعم التوظيف أو المشاريع الريادية للباحثين عن عمل من الشباب

كيفية استخدام هذا الدليل

تم تنظيم هذا الدليل بحيث يتألف من تسعة فصول يتناول كل منها واحدًا من معايير التميز، وذلك لإرشاد المؤسسات الشبابية وممارسي المهارات الحياتية في عمليات تقييم ومواءمة برامج المهارات الحياتية لديهم. تم ترتيب معايير التميز هذه ضمن أربعة عناصر كما يظهر في الجدول أدناه، وهي توفر اقتراحات بسيطة يسهل فهمها بشأن القيام بتخطيط، وتصميم، وتنفيذ، وتقييم برامج المهارات الحياتية بشكل فعال.

الجدول رقم 1. معايير التميز للمهارات الحياتية

معايير التميز للمهارات الحياتية

الإطار الأول: اختيار منهاج لبرنامج المهارات الحياتية وإشراك الجهات المعنية

1. خلال عملية تصميم المنهاج التدريبي، يتم شمول المهارات الحياتية الأساسية وتلبية احتياجات الجهات المعنية الرئيسية
2. مواءمة المنهاج واختباره لضمان ملاءمته للفئة المستهدفة

الإطار الثاني: اختيار وتدريب مدربي المهارات الحياتية

3. الاستخدام المتسق للمعايير المحددة طوال عملية اختيار المدربين
4. يتم تطبيق برنامج تدريب مدربين قوي يهدف إلى إعداد وتطوير مدربين يتسمون بالديناميكية
5. يتم تطبيق نظام توجيه لتقديم الدعم والمساندة المستمرة لمدربي المهارات الحياتية

الإطار الثالث: خلق بيئة مواتية لتعلم المهارات الحياتية

6. يتم استخدام منهجيات وأدوات تعليم تفاعلية وتشاركية وعملية في برامج المهارات الحياتية.
7. توفير الوقت الكافي لدروس المهارات الحياتية ضمن جدول منظم ومدرس
8. يتم خلق بيئة تعلم تتسم بالفعالية والراحة لكل المشاركين

الإطار الرابع: متابعة وتقييم برنامج المهارات الحياتية

9. للعمل على تحسين برامج المهارات الحياتية، يتم متابعة وتقييم تدريبات المهارات الحياتية بشكل متكامل

يشكل كل معيار من معايير التميز خطوة هامة في عملية تخطيط وتنفيذ برامج تدريب المهارات الحياتية. ويتناول كل فصل من فصول هذا الدليل شرحًا موجزًا لمعيار واحد من تلك المعايير. ويتبع ذلك وصفًا لمحتوى المعيار وإرشادات عملية بشأن تفعيله. وتساعدك قوائم التدقيق وغيرها من الأدوات العملية في استعراض أهم المعلومات بشكل سريع.

نأمل في أن تجدوا معايير التميز هذه والتوجيهات المصاحبة لها قيمة وقابلة للتطبيق عند تصميم برنامج المهارات الحياتية لديكم أو تحسينه. ونحن نهنئكم على اتخاذكم هذه الخطوة الأولى والهامة نحو تحسين المهارات الحياتية لدى الشباب، مما سيؤدي إلى تحسين أوضاعهم وإمكاناتهم.

أهمية المهارات الحياتية

قبل البدء باستكشاف معايير التميز بتعمق، يقدم هذا الفصل التمهيدي نظرة عامة على تدريب المهارات الحياتية وبراهين على دوره في تحسين النتائج التي يصل إليها الشباب من الناحية الشخصية والمهنية. كما يناقش الفصل بايجاز خبرة المنظمة الدولية للشباب في تقييم برامج المهارات الحياتية على نطاق عالمي والتي أدت إلى إنشاء هذا الدليل.

تعريف المهارات الحياتية

لطالما شدد المعلمون، والمشغلون، وصانعو السياسات على مدى العقدين الماضيين على أهمية تطوير المهارات الحياتية كوسيلة لإنجاح الشباب في ظل العولمة وسرعة التغيرات في العالم. إلا أن هناك تفاوت كبير في تعريف المؤسسات المختلفة للمهارات الحياتية.¹ فعلى سبيل المثال، تعرّف منظمة الصحة العالمية (WHO) المهارات الحياتية على أنها "القدرة على انتهاج سلوك تكيفي وإيجابي يمكن الفرد من التعامل بفاعلية مع متطلبات وتحديات الحياة اليومية"²، بينما تعرّفها منظمة الأمم المتحدة للطفولة (UNICEF) بأنها "مجموعة كبيرة من المهارات النفسية والشخصية والتواصلية التي تساعد الناس في اتخاذ قرارات مدروسة، والتواصل بفعالية، وتنمية مهارات التأقلم وإدارة الذات التي من شأنها أن تؤدي إلى عيش حياة صحية ومنتجة"³.

مع ذلك، تشترك كل هذه التعريفات في عدة عناصر، بما في ذلك الطبيعة النفسية الاجتماعية، والتواصلية، والعاطفية التي تنطوي عليها المهارات الحياتية، علاوة على دورها في تمكين الشباب من التغلب على التحديات، والعمل بيجابية، والتطور للوصول إلى إمكاناتهم المطلقة. ولتجميع هذه التعريفات المختلفة لتحقيق أهداف هذا الدليل، فنحن نشير إلى المهارات الحياتية كالتالي:

المهارات الحياتية هي مجموعة شاملة من المهارات والقدرات الإدراكية وغير الإدراكية العامة، وسلوكيات الاتصال، والتوجهات الشخصية، والمعرفة التي ينميها الشباب ويحتفظون بها طوال حياتهم. وتعزز المهارات الحياتية من رفاهية الشباب وتساعدهم في تطوير أنفسهم ليصبحوا أطراف فاعلة ومنتجة في مجتمعاتهم.

المهارات الحياتية كمفتاح للنجاح لشباب اليوم

بالرغم من أن الشباب حول العالم يميلون بشكل متزايد إلى السعي لاستكمال تعليمهم الرسمي، فهم عادة ما يجدون أنفسهم غير مستعدين تماما لدخول عالم العمل. ولأنه عادة ما تكون المهارات التقنية والشخصية المطلوبة في القطاعات النامية في الاقتصاد الحديث غير مشمولة في أنظمة التعليم التقليدية، يجد المشغلون عدم توافق في المهارات بين الكفاءات التي يحتاحها الشباب لنجاحهم في مكان العمل والكفاءات التي يمتلكونها بالفعل.⁴ وهذا يشكل تحديًا كبيرًا لشباب اليوم، وتقديم برنامج مهارات حياتية هو نهج رئيسي ومهم للتغلب على هذا التحدي.

لقد استمر عدم توافق المهارات هذا في التعاضد بسبب العولمة وتحول اقتصاد العديد من الدول إلى الاعتماد على القطاعات الخدمية. وخلص المشغلون إلى أن التعيينات الجديدة، بصرف النظر عن مستواها التعليمي، تفتقر إلى مهارات التواصل وعلاقات العملاء،

1 لاطلاع على مقارنة معمقة وتحليل لمفهوم وتعريفات المهارات الحياتية، يمكن مراجعة Jacobs Foundation (2011). Guideline on Monitoring and Evaluating Life Skills for Youth Development, Volume 1, pp. 9-14
2 World Health Organization (1997). *Life Skills Education for Children and Adolescents in Schools. Introduction and Guidelines to Facilitate the Development and Implementation of Life Skills Programs. World Health Organization - Programme on Mental Health. Doc. WHO/MNF/PSF/93.7A.Rev.2. Geneva: World Health Organization, p. 1*
3 UNICEF (2012). Evaluation Report: Global Evaluation of Life Skills Education Programs, pp. vi, viii, 1, and 7
4 IYF (2012). Opportunity for Action: راجع أيضًا: IYF (2013a). Creating Opportunities for Youth in Hospitality, pp. 5-6. Preparing Youth for 21st Century Livelihoods

ومهارات التنظيم وتحديد الأولويات مثل إدارة الوقت، والمرونة، والتكيف.⁵ وقد يكون لدى الموظفون المبتدئون في الأسواق الناشئة مهارات تقنية أعلى مما يحتاجونه ولكنهم يفتقرون إلى مهارات العمل ضمن فريق، والمهارات التواصلية، مما يصعب من عملية التعاون مع الزملاء وحل المشكلات بين أعضاء الفريق.

هذه المشكلة قائمة في كافة أنحاء العالم. ففي أمريكا اللاتينية ودول الكاريبي، يسهم الافتقار إلى المهارات المهنية والشخصية التي تبحث عنها الشركات في معدلات البطالة المرتفعة بين الشباب، بينما صرح 40 بالمئة من المشغلين في القطاع الخاص بوسط وشرق أوروبا أن المستوى المتدني للمهارات، الحيثي منها على وجه الخصوص، في مكان العمل يشكل قيلاً للنمو الاقتصادي.⁶ وتشير تقارير البنك الدولي في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا إلى أن المرحلة الانتقالية من الدراسة إلى العمل تستمر لفترة أطول بالمقارنة بالاقتصادات الناشئة الأخرى وأن اتساع الفجوة بين المهارات التي يراها المشغلون ضرورية من أجل مستقبل مهني ناجح وما لدى الشباب بالفعل هي مشكلة متأصلة في سوق العمل.⁷

تزداد ضرورة مواجهة هذه التحديات خاصة في ضوء "تضخم فئة الشباب"، وهو الارتفاع المتوقع لأعداد الشباب بأعمار 15-24 خلال العقود القادمة في جميع الدول النامية تقريباً. وهي ظاهرة من شأنها أن تخلق مجالاً لتحقيق نمو اقتصادي من خلال الاستفادة من إمكانية زيادة إنتاجية الشباب وتحقيقهم لعائدات أعلى فقط إذا ما تم إعدادهم بصورة ملائمة تتناسب مع سوق العمل المعاصر.⁸ لذلك، لا بد للاقتصادات العالمية والإقليمية أن تكون مستعدة لجني الفوائد التي يتيحها هذا التوجه الديمغرافي والتأكد من أن فرص النجاح متاحة للشباب كافةً.

هنالك وعي متزايد بشأن الحاجة إلى تدريب على المهارات الحياتية يتنامى بغية مساعدة الشباب على إدارة مرحلة الانتقال من الدراسة إلى العمل بشكل أفضل، وأن يصبحوا مواطنين فاعلين وأعضاء. فقد أخذت المدارس والجامعات في ضم برامج المهارات الحياتية بشكل متزايد لتصبح جزءاً من المنهاج الدراسي الرسمي إما كنشاط بعد الدوام المدرسي أو كجزء من خدمات التوجيه المهني. وعادةً ما تنفذ هذه البرامج بدعم من المؤسسات الداعمة للشباب إما من خلال الإشراف على هذه البرامج التدريبية أو تنفيذها بشكل مباشر. علاوة على ذلك، يزداد توجه المشغلين، ممن يجدون حاجة إلى تحسين مهارات موظفيهم الحياتية، إلى المؤسسات الداعمة للشباب كي توفر لهم التدريب في مكان العمل. وتمثل هذه تطورات واعدة تشير إلى الفرص العديدة للمؤسسات الداعمة للشباب للتعاون مع القطاعين العام والخاص من أجل تعظيم أثر برامج المهارات الحياتية.

الدليل على المهارات الحياتية

تتزايد الأدلة على أن "لكل من القدرات الإدراكية وغير الإدراكية صلة وثيقة للوصول إلى نجاح اجتماعي واقتصادي" للشباب والبالغين على حد سواء.⁹ ولهذا، فإن برامج التدريب الشاملة التي تجمع بين جلسات تدريبية نظرية في المهارات الحياتية الهادفة إلى زيادة احتمالية التوظيف وبين التدريب العملي لاكتساب الخبرة "تتسم بمعدلات نجاح مرتفعة، حيث يُقصد بالنجاح هنا زيادة احتمالية الحصول على وظيفة و/أو تحقيق عائدات أعلى".¹⁰

- 5 .IYF (2013b). Getting Youth in the Door: Defining Soft Skills Requirements for Entry-level Service Sector Jobs, pp. 4-5
راجع أيضاً IYF (2013c). A Labor Market Assessment in Post-Revolution Egypt: Opportunities and Challenges for the Future, p. 8
- 6 .IYF (2012), p. 2 and 6
- 7 Angel-Urdinola, Diego F., Semlali, Amina and Brodmann (2010). Non-public Provision of Active Labor Market Programs in Arab-Mediterranean Countries: An Inventory of Youth Programs, p. 1
- 8 Assaad, Ragui and Farzaneh Roudi-Faimi (2007). Youth in the Middle East and North Africa: Demographic Opportunity or Challenge?, p. 3
- 9 Heckman, James J., Stixrud, Jora and Sergio Urzua (2006). The Effects of Cognitive and Noncognitive Abilities on Labor Market Outcomes and Social Behavior, p. 28
- 10 Angel-Urdinola, Diego F., Kuddo, Arvo and Amina Semlali, eds. (2013). Building Effective Employment Programs for Unemployed Youth in the Middle-East and North Africa. Directions in Development, p. 17

وقد ثبت أن برامج التدريب على المهارات الحياتية التي تستهدف الشباب في البلدان المنخفضة والمتوسطة الدخل تحقق ما يلي:

- **تحسين النتائج الاقتصادية للشباب:** ثبت أن برامج المهارات الحياتية تعزز من إمكانية تحقيق الشباب لعائدات مستقبلية أفضل.¹¹ علاوة على ذلك، فهي تتيح للشباب فرصة الحصول على وظائف أفضل من الناحية النوعية والشكلية، والتي تقاس بال عقود الرسمية والتأمين المدفوع من قبل المُشغّل.¹²
- **تحسين النتائج التعليمية للشباب:** لقد أظهرت البحوث التي أُجريت حديثاً أنه عندما يتاح للشباب خدمات توجيهية تشتمل على دعم غير أكاديمي من ناحية المهارات الاجتماعية المعرفية، تتحسن نتائج تعلمهم بالإضافة إلى زيادة نسبة التخرج.¹³
- **رفع مستوى رضا المُشغّل عن الموظفين الجدد:** تعزز برامج المهارات الحياتية من قدرات الشباب في مجالات عدة يعتبرها المشغّلون على درجة من الأهمية عند تعيين موظفين جدد. فعادة ما يذكر المشغّلون مستوى أعلى من الرضا عن الموظفين المبتدئين الذين حصلوا على تدريب في المهارات الحياتية بالمقارنة بغيرهم ممن لم يحصلوا على مثل هذا التدريب.¹⁴
- **تغيير السلوك الشخصي والتوجهات الاجتماعية للشباب:** تمكّن برامج المهارات الحياتية الشباب من التخطيط الواضح لحياتهم كما وتزودهم بالمهارات اللازمة لاتخاذ خطوات تجاه تحقيق أهدافهم. كما أنها تساعد الشباب على فهم السلوكيات الشخصية السليمة على نحو أفضل، مما يسهم في تقليص الحالات السلبية مثل حمل المراهقين، وإدمان المخدرات والكحول، والعنف. وبذلك، فهي تزيد من احترام الشباب لذاتهم وترفع سقف توقعاتهم بالنسبة لمستقبلهم ومستقبل أولادهم.¹⁵

هذه النتائج مشجعة للغاية وتبرهن على إسهام برامج المهارات الحياتية النوعية في خلق وضع "مريح للطرفين" من خلال التعامل مع احتياجات كل من الشباب والمشغّلين.

تقييم جودة برامج المهارات الحياتية

بالرغم من أن عدداً متزايداً من المؤسسات الداعمة للشباب، والمدارس، والشركات يقدم تدريبات في المهارات الحياتية للشباب، إلا أن نطاقاً ومنهجية وجود هذه البرامج تتفاوت بدرجة كبيرة. وقد أجرت المنظمة الدولية للشباب في عدد من البلاد حول العالم دراسات تقييمية لبرامج مهارات حياتية منفذة حالياً لتجد أن المعايير العالية للجودة لا تتحقق دائماً. فعلى سبيل المثال، خلص تقييماً أُجري حديثاً لـ 57 برنامجاً للمهارات الحياتية في منطقة دول الشرق الأوسط وشمال أفريقيا إلى أن الحد الأدنى من معيارين فقط من أصل عشرة معايير تم استخدامها في هذه الدراسة، تم استيفائهم بالكامل.¹⁶ تظهر نتائج هذا التقييم في الجدول التالي:

Ibarraran, Pablo, Ripani, Laura, Taboada Bibiana, Villa, Juan Miguel and Brigida Garcia (2012). Life Skills, Employability and Training for Disadvantaged Youth: Evidence of a Randomized Evaluation Design, pp. 5 and 21.	11
.Ibarraran et al. (2012), p. 21	12
Cook, P., Dodge, K., Farkas, G., Fryer, R., Guryan, J., Ludwig, J., Mayer, S., Pollack, H., Steinberg, L. (2014). The (Surprising) efficacy of academic and behavioral intervention with disadvantaged youth: Results from a randomized experiment in Chicago. National Bureau of Economic Research. White Paper 19862.	13
.IYF (2008), pp. 42-43	14
Ibarraran et al. (2012), pp. 23-24. This large randomized impact evaluation looked at the labor market outcomes of the Dominican youth training program <i>Juventud y Empleo</i> targeting disadvantaged youth	15
حظا المستفيدين من برنامج مهارات حياتية في منطقة الدومينيكان بناء على منظمة العمل الدولية "تسهم المهارات الحياتية في إحداث تطوير ممنهج للاتجاهات، والمعرفة، وأنماط المهارات المطلوبة للعمل" و"تحسين قدرات المتدربين من أجل [...] ترجمة المهارات التقنية إلى فرصة توظيف". راجع Lobner, Sabine (1997). Life Skills for the World of Work: Experiences in South Africa, p. 1. Benson, P. L., & Scales, P. C. (2011). Developmental assets. In R. J. R. Levesque (Ed.), <i>Encyclopedia of adolescence</i> (pp. 667-683). New York: Springer. Duckworth, A. L., Peterson, C., Matthews, M. D., & Kelly, D. R. (2007). Grit: Perseverance and passion for long-term goals. <i>Journal of Personality and Social Psychology</i> , 92(6), 1087-1101. MacCann, C., Duckworth, A. L., & Roberts, R. (2009). Empirical identification of the major facets of conscientiousness. <i>Learning and Individual Differences</i> , 19, 451-458.	
.IYF (2013d). Preparing Youth for Success: An Analysis of Life Skills Training in the MENA Region	16

الجدول رقم 2: الوضع الحالي للبرامج التدريبية في المهارات الحياتية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا بالمقارنة مع الحد الأدنى من المعايير

معايير تم استيفائها	معايير تم استيفائها بشكل جزئي	معايير لم يتم استيفائها
اشتمال منهاج المهارات الحياتية على محتوى يتعلق بالمهارات الحياتية الأساسية.	استجابة منهاج المهارات الحياتية لاحتياجات الجهات المعنية الرئيسية.	تخصيص الوقت الكافي لتدريب المهارات الحياتية من حيث المدة والتكرار.
اتسام بيئة التعلم داخل قاعة التدريب بالفعالية والراحة.	اختبار منهاج المهارات الحياتية ومواءمته ليتلائم مع الفئة المستهدف.	الاستخدام المنسق لمنهجيات التدريب الملائمة عند تنفيذ جلسات المهارات الحياتية من جانب مدربي المهارات الحياتية.
	وضع معايير محددة لاختيار مدربي المهارات الحياتية.	حصول مدربي المهارات الحياتية على الدعم الكافي.
	حصول مدربي المهارات الحياتية على تدريب أساسي حول تقنيات تدريب المهارات الحياتية، سواء كانت المؤسسة قد بدأت بتنفيذ برنامج جديد للمهارات الحياتية أو قامت ببنّي برنامج قائم بالفعل.	متابعة وتقييم تدريب المهارات الحياتية.

المصدر: (2013d). IYF.

لقد أدت خبرة المنظمة الدولية للشباب الواسعة في تقييم ودعم برامج المهارات الحياتية إلى خلق معايير للتميز، والتي هي محور هذا الدليل، لنتمكن مؤسسات مثلكم من تصميم، وتنفيذ، وتقييم برامج فعالة للمهارات الحياتية. لدى العديد من المؤسسات التي تستخدم هذا الدليل خبرة واسعة في العمل مع الشباب، ونحن نأمل في أن يمكننا هذا العمل من اتخاذ خطوات فاعلة لإنشاء أو تحسين برنامج المهارات الحياتية لديكم. فالتخطيط عال الجودة، والتنفيذ المتسق للبرامج، والمتابعة والتقييم الشاملين من شأنهم أن يساعدوا مؤسستكم في تحسين المهارات الحياتية لدى الشباب، وهو بالتالي يؤدي إلى نتائج أفضل فيما يتعلق بإمكانية التوظيف وتعزيز الشباب ليكونوا مواطنين أصحاء، وفاعلين، ومنتجين في المجتمع.

الفصل الأول: تصميم المنهاج التدريبي

يكون تدريب المهارات الحياتية أكثر فعالية عندما يتم توفير الأسس التي للشباب يصبحوا بها أفراد أصحاب ومنتجين في مجتمعاتهم. وعند تصميمكم لبرنامج بغية زيادة إمكانية توظيف الشباب، سيتمثل التحدي الذي يواجهكم في اختيار أو تصميم منهاج تدريبي يحقق ما يلي:

- الاشمال على المهارات الحياتية "الأساسية" أو الجوهرية
- التركيز على مهارات وسلوكيات الاستعداد لمكان العمل
- أن يكون المنهاج مصمم بناء على حاجات الفئات المستهدفة، وذلك بالأخذ بعين الاعتبار المهارات التي يعتبرها أصحاب العمل أساسية للتوظيف والنجاح في العمل
- أن يتسم المنهاج بالمرونة بحيث يسمح بإضافة مهارات حياتية جديدة يتم التعرف عليها من خلال التشاور مع الجهات المعنية (مؤسسات التدريب، الوزارات، الجامعات، إلخ)

يقدم هذا الفصل من الدليل نظرة عامة على المهارات الحياتية الأساسية التي يحتاجها الشباب في حياتهم الشخصية والمهنية، بالإضافة إلى توجيهات حول كيفية تضمينها في البرنامج التدريبي لديكم. ويصف الفصل أيضًا كيفية التعرف على الجهات المعنية وإشراكها في عملية تصميم المنهاج التدريبي، وذلك من خلال تشكيل لجنة متابعة لتطوير المناهج.

معايير التميز رقم 1

خلال عملية تصميم المنهاج التدريبي، يتم شمول المهارات الحياتية الأساسية وتلبية احتياجات الجهات المعنية الرئيسية.

كيفية استخدام هذا المعيار من قبل المؤسسات الداعمة للشباب:

- إنشاء منهاج جديد أو مراجعة المنهاج القائم بالفعل لديهم للتأكد من تناوله لكافة المهارات الحياتية الأساسية
- تكوين شبكتهم الخاصة من الجهات المعنية
- التأكد من تضمين آراء الجهات المعنية في عملية تصميم البرنامج

كيفية استخدام هذا المعيار من قبل الجهات المانحة:

- تقييم شمولية برامج المهارات الحياتية لدى المؤسسات الحاصلة على منحة
- تقييم قدرة المؤسسات الحاصلة على منحة على إشراك نطاق واسع من الجهات المعنية في تصميم البرنامج

تضمين المهارات الحياتية الأساسية والمتعلقة بالاستعداد للعمل في المنهاج التدريبي لديكم

كي تقوموا بتصميم أو تطوير منهاج المهارات الحياتية الخاص بمؤسستكم، يتعين عليكم إنشاء المحتوى الأساسي الذي يفي باحتياجات الشباب، ويدعم تغييرات سلوكية إيجابية لديهم، ويزيد من إمكانية توظيفهم، سواء كان ذلك في بيئة عمل رسمية أو كرياضي أعمال مستقلين. ينبغي أن يشمل منهاج المهارات الحياتية الخاص بكم خليطاً متوازناً من المهارات الشخصية التي يحتاجها كافة الشباب في حياتهم اليومية ومهارات الاستعداد لمكان العمل التي يحتاجونها في وظائفهم المستقبلية.

يسرد الجدول رقم 3 أدناه المهارات الحياتية الأساسية، حسب خبرة المنظمة الدولية للشباب والاستشارات الموسعة مع الجهات المعنية، وهي بمثابة العناصر الرئيسية لأي تدريب مهارات حياتية لأي فئة من الشباب. إنه من الضروري أن تقوموا بتضمين هذه المهارات في منهاجكم الأساسي، بصرف النظر عما إذا كان المنهاج مُصمم من قبل مؤسستكم أو يمثل نسخة تمت مواءمتها من منهاج موجود بالفعل.

يمكن لدرس واحد أو أكثر أن يتناول واحدة من المهارات الحياتية، كما ويمكن معالجة أكثر من مهارة واحدة كمجموعة في بعض الحالات. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي الربط بين المهارات المتداخلة في المنهاج، أينما كان ذلك مناسباً. وينبغي تغطية المهارات الأساسية في بداية المنهاج لتكون بمثابة "متطلبات أساسية" للمهارات المتقدمة.

ولمعالجة مهارات الاستعداد لمكان العمل، فإنه يُنصح بالتفرقة بين المجموعات الثلاث التالية، حيث لكل منها احتياجاته الخاصة من حيث موضوعات المهارات الحياتية التي يتعين تغطيتها:

- الباحثون عن العمل (الخريجون الجدد والشباب العاطل عن العمل)
- الشباب الذي يعمل (أو الشباب الذي يحصل على تدريب في مكان العمل)
- الرياديون المحتملون من الشباب

لذلك، ينبغي أن يشتمل منهاج المهارات الحياتية لديكم على المهارات الحياتية الأساسية كحد أدنى لكافة برامج التدريب (الفصل أ) بالإضافة إلى عنصر واحد هام إضافي (الفصل ب1، أو ب2، أو ب3) كما هو موضح في الجدول رقم 3.

الجدول رقم 3: الحد الأدنى من المهارات الحياتية حسب فئة الشباب

(أ) المهارات الحياتية الأساسية في أي برنامج مهارات حياتية		
<ul style="list-style-type: none"> • الثقة بالنفس • احترام الذات والآخرين • المهارات الشخصية (التعاطف، الشفقة) • التحكم في العواطف • المسؤولية الذاتية (بما في ذلك المثابرة، والنزاهة، وأخلاقيات العمل) • الاتجاهات الإيجابية والدافعية الذاتية • إدارة النزاعات • العمل بروح الفريق • التواصل (الإصغاء، التحدث، والكتابة) • التعاون والعمل بروح الفريق • التفكير الإبداعي • التفكير الناقد وحل المشكلات • اتخاذ القرار 		
(ب1) مهارات الاستعداد لدخول سوق العمل للباحثين عن عمل	(ب2) المهارات الحياتية اللازمة للشباب العاملين	(ب3) المهارات الحياتية اللازمة للرياديين الشباب المحتملين
<ul style="list-style-type: none"> • مهارات التخطيط والتنظيم (بما في ذلك إدارة الوقت وإدارة المصادر المالية) • مهارات التقييم المهني • مهارات البحث عن الوظائف • مهارات كتابة السيرة الذاتية وخطاب التقديم • مهارات المقابلة • المنظر العام/المظهر 	<ul style="list-style-type: none"> • قواعد وسلوكيات مكان العمل • مهارات التخطيط والتنظيم (بما في ذلك إدارة الوقت وإدارة المصادر المالية) • مهارات العلاقات مع العملاء • المهارات البحثية • الثقافة المالية • القيادة الشخصية • حقوق ومسؤوليات مكان العمل 	<ul style="list-style-type: none"> • تطوير خطة الأعمال • القيادة الشخصية • المهارات الإدارية (بما في ذلك إدارة الموظفين، والموردين، والبرنامج) • المخاطرة • مواجهة الفشل • مهارات دراسة السوق • الإدارة المالية

ثمة أمر إضافي ينبغي أخذه في الاعتبار عند عمل قائمة بالمهارات الحياتية التي ينبغي تضمينها وهو طريقة تنفيذ التدريب. كما تمت المناقشة في فصل التوجيهات لاستخدام هذا الدليل، يمكن تنفيذ تدريب المهارات الحياتية في بيئات تعليمية مختلفة (المدارس، البرامج المهنية، التدريب في مكان العمل، المراكز المجتمعية، إلخ). إن تحديد البيئة التعليمية هذه، يساعد المؤسسات في تطوير بعض جوانب المنهاج. كما أن عدد الأسابيع أو الشهور المتاحة للتدريب هو على قدر من الأهمية أيضًا وسيتم مناقشته بالتفصيل في الفصل السابع.

وأخيرًا، ينبغي أخذ خصائص الفئة المستهدفة من الشباب في الاعتبار. فقد تختلف بعض المهارات الحياتية غير الأساسية، وطبيعة مهارات الاستعداد للعمل التي يشملها المنهاج بناء على الفئة العمرية، والمستوى التعليمي، والحالة الاجتماعية والاقتصادية للمستفيدين. وقد تتطلب الاحتياجات الخاصة للشباب المعرض للخطر، مثل ضعف مهارات القراءة والكتابة والحساب، اهتمامًا أيضًا.

تشير الدراسات أن العديد من المشغلين على مستوى العالم يطالبون بالمهارات المدرجة في الجدول رقم 3 أعلاه. وبالمثل، فإن الحد الأدنى من المهارات الشخصية، المتمثل في الكفاءات المهنية والسمات الشخصية، المتوقع من الموظفين المبتدئين في العديد من الصناعات على نطاق عالمي يتضمن ما يلي¹⁷:

السمات الشخصية	الكفاءات المهنية
<ul style="list-style-type: none"> المهنية الصدق والنزاهة الاتجاهات الإيجابية، والدافعية، والقدرة على التعلّم المثابرة والمسئولية التكيف والمرونة القدرة على الاستفادة من الملاحظات البناءة العمل الجاد والأخلاقيات 	<ul style="list-style-type: none"> مهارات التواصل (الإصغاء، التحدث، والكتابة) مهارات التخطيط والتنظيم العمل بروح الفريق المهارات الشخصية التفكير الناقد وحل المشكلات مهارات الاستقصاء والبحث التفكير الإبداعي مهارات اتخاذ القرار تقبل التعدد الثقافي ومراعاته

تحديد الجهات المعنية الرئيسية

ينبغي أن تلعب مجموعة متنوعة من الجهات المعنية دورًا فعالاً في تطوير برنامج المهارات الحياتية لديكم من بدايات مرحلة تصميم المنهاج. وكخطوة أولى، عليكم تحديد مجموعة الأفراد والمؤسسات، على النطاق المحلي، والإقليمي، والدولي، الذين يمكن أن يكونوا بمثابة شركاء فاعلين لدعم برنامج المهارات الحياتية لديكم. يشمل هؤلاء الشركاء الأطراف التي ستتأثر بشكل مباشر وغير مباشر ببرنامج المهارات الحياتية لديكم، والذين يدعمون عملية تنفيذ البرنامج، والذين قد يقومون بتعيين أو دعم الخريجين بعد التدريب.

وتعد مشاركة الجهات المعنية هذه في تخطيط، وتنفيذ، وتقييم تدريبات المهارات الحياتية عاملاً أساسياً في نجاح برنامجكم واستدامته لأسباب عدة. تلعب كل فئة من الجهات المعنية دور هام كما يلي:

- **أفراد المجتمع:** إن زيادة الوعي والقبول للبرنامج من خلال تلبية الاحتياجات والهموم المحلية يعد أمراً بالغ الأهمية لتشجيع الشباب على الالتحاق بالبرنامج والمشاركة فيه.
- **خبراء المهارات الحياتية:** إن التعلّم من خبرات المؤسسات الأخرى التي قدمت برامج في المهارات الحياتية، وكذلك الخبراء في تصميم المناهج والتدريبات، يتيح لمؤسستكم الاستفادة من أحدث المعارف في مجال المهارات الحياتية.

الجهات المعنية الرئيسية التي يمكن أن تقدم الدعم عند تصميم برنامج للمهارات الحياتية:

- المشاركون المحتملون من الشباب
- أهل المشاركين المحتملين من الشباب
- الشخصيات القيادية في المجتمع والنشطاء من الشباب
- المؤسسات المانحة (القطاع العام أو الخاص)
- كاتبو مناهج المهارات الحياتية
- خبراء تصميم المناهج
- مدربي المهارات الحياتية
- خبراء تنمية الشباب المحليين
- ممثلو الجهات الحكومية المحليين
- الهيئات التعليمية المحلية (القطاعين الرسمي وغير الرسمي)
- وزارة التربية والتعليم
- وزارة العمل
- المشغلون وأصحاب المشاريع المحليون
- اتحادات قطاع الأعمال
- الغرف التجارية

• **القطاع العام:** إن إشراك ممثلي الجهات الحكومية على الصعيدين المحلي والإقليمي يعزز من مصداقية البرنامج ومن شأنه أن يؤدي إلى الحصول على دعم بارز من جانب القطاع العام مثل الاعتماد والتمويل.

• **القطاع الخاص:** إن تعريف المشغلين المحليين ببرنامجكم وبخريجيه المستقبليين من شأنه أن يبسر عملية التوظيف والتدريب في مكان العمل، بالإضافة إلى جعل مؤسستكم بمثابة مصدرًا يتم اللجوء إليه للوصول إلى موظفين مبتدئين على مستوى عالٍ من التدريب. كما أن التعاون الممنهج مع كبار الشركات يضمن أن يستمر تدريبكم بتلبية احتياجات سوق العمل.

إشراك الجهات المعنية الرئيسية في عملية تصميم المنهج التدريبي

بمجرد تحديدكم للحد الأدنى من المهارات الحياتية للمنهج الخاص بكم، والجهات المعنية في برنامجكم، يحين الوقت لبدء عملية التعاون في تصميم المنهج.

ولبدء هذه العملية، ينبغي التوجه إلى كل جهة معنية بشكل منفرد للتعريف بمؤسستكم وبرنامج المهارات الحياتية المُخطَّط له، وذلك بغية إشراكهم والحصول على دعمهم. ومن الضروري أن يتم تحديد شخص واحد للتواصل معه من كل جهة أو مجموعة معنية بالبرنامج لضمان شراكة سليمة وطويلة الأجل.

خلال هذه الجلسات، ستعاونون مع الجهات المعنية بالبرنامج في تحديد وتنقيح احتياجات كفاءات المهارات الحياتية لتلك الجهات. ذلك من شأنه أن يساعدكم في تحديد الموضوعات التي ينبغي أن يضمها منهاج المهارات الحياتية لديكم. وقد يصعب استيفاء كل احتياجات الجهات المعنية المختلفة، ولكنكم ستتمكنون من تحديد أكثرها شيوعًا وأوثقها ارتباطًا، مما يضمن معالجة البرنامج لاحتياجات وتوقعات حقيقية.

تشكيل لجنة لتطوير المناهج

بمشاركة الجهات المعنية الرئيسية لديكم، يتعين عليكم تشكيل لجنة تقوم على تطوير المنهج تتضمن عضو واحد على الأقل من مؤسستكم، وأحد مدربي المهارات الحياتية لديكم، وواحد على الأقل من خبراء مناهج المهارات الحياتية، وممثل واحد من ثلاثة على الأقل من مجموعات مختلفة للجهات المعنية. وينبغي أن تقود مؤسستكم العملية، مع لعب دور الميسر للتعاون بين كافة الجهات المعنية. يُفضّل أن لا يزيد عدد أعضاء لجنة المناهج على 10 أفراد، حيث أنه يصعب إدارة لجنة تضم عددًا أكبر وبالتالي تصبح أقل كفاءة. تتوفر قائمة بمهام لجنة المناهج في نهاية هذا الفصل، وهي تعطي نظرة عامة عما ينبغي إدراجه ضمن عمل اللجنة.

لقد جمع برنامج إقليمي للمهارات الحياتية في منطقة دول الكاريبي بين خبراء من قطاعات مختلفة على مستوى ثلاث جزر، هي أنتيغا وباربودا، وجرينادا، وسانت لوسيا، لتشكيل لجنة ديناميكية وتشاركية خلال ورشة عمل دامت يومين لمواءمة منهاج. وكانت اللجنة على درجة عالية من التفاعل في عملية الاختيار المبدئي لكفاءات المهارات الحياتية المناسبة لشباب دول الكاريبي. تألفت اللجنة من المجموعة التالية من الأعضاء:

- خبراء في تنمية الشباب
- خبراء في تطوير المناهج وعلم التربية
- ممثلون لوزارة التربية والتعليم
- مدربون وميسرون ذوو خبرة في المهارات الحياتية
- مدراء من مؤسسات غير ربحية

وإما أن تقوم لجنة المناهج بدور الإشراف على عملية تصميم المنهاج أو مواءمته أو قد تقوم بذلك بنفسها مباشرةً، وهو ما يستغرق شهرًا في العادة. فقد تستغرق عملية تطوير منهاج قائم بالفعل ومواءمته مدة تصل إلى ثلاثة أشهر، وذلك حسب حجم المواءمة المطلوبة (انظر **الفصل الثاني**). على سبيل المثال، تستغرق عملية مواءمة بسيطة لمنهاج على درجة من الجودة يُستخدم حاليًا في سياق ثقافي مشابه، وقتًا أقل بكثير من عملية ترجمة ومواءمة لمنهاج من دولة أو لغة أخرى. وتستغرق عملية تصميم منهاج جديد وقتًا أطول بكثير يتراوح بين ستة واثني عشر شهرًا، حسب المحتوى المنهاج. وبمجرد تصميم أو مواءمة المنهاج واعتماده من قبل اللجنة، ينبغي اختباره على مجموعة صغيرة من المدربين والشباب المستهدف (انظر **الفصل الثاني**).

وأخيرًا، ينبغي أن تكون لجنة المناهج مسؤولة عن مراجعة وتعديل المنهاج بانتظام لضمان تلبيةه للاحتياجات التي قد تستجد. كما ينبغي أن يجري عمل مراجعة شاملة للمنهاج كل عام أو عامين، أو بعد تطبيق البرنامج مع عدد معين من فئات الشباب. وينبغي أن يجري ذلك بالتزامن مع عملية تقييم البرنامج (انظر **الفصل التاسع**)، حيث أن نتائج التقييم توجه عملية مراجعة المنهاج.

بمجرد انتهاء مؤسستكم من وضع قائمة تفصيلية بالمهارات الحياتية الرئيسية ومهارات الاستعداد لمكان العمل التي سيشتمل عليها المنهاج، وإشراك مجموعة واسعة من الجهات المعنية في استشارات بهذا الخصوص، تأتي الخطوة التالية والتي تتمثل في مواءمة منهاجكم حسب السياق المحلي وبناء على احتياجات فئة الشباب المستهدفة، على النحو الذي سيتم مناقشته في الفصل التالي.

قائمة بمهام لجنة المناهج

في اجتماع أولي، ينبغي على لجنة تطوير المناهج القيام بما يلي:

- ✓ مراجعة الحد الأدنى من معايير برنامج المهارات الحياتية والاتفاق عليه
- ✓ تحديد قائمة دقيقة بمواضيع المهارات الحياتية التي سيتم تضمينها
- ✓ تحديد عدد وحدات المنهاج، بناءً على قائمة المواضيع هذه
- ✓ تحديد إمكانية تقديم أي من الدورات التدريبية التالية لتكمل تدريب المهارات الحياتية الأساسية:
 - مهارات القراءة والكتابة والحساب
 - مهارات الكمبيوتر/تكنولوجيا المعلومات
 - اللغات الأجنبية (مثل اللغة الإنجليزية للأعمال)
 - التدريب المهني والتقني
- ✓ الاتفاق على المنهجية التفاعلية التي سيتم استخدامها في كافة الوحدات وتوحيد أساليب التنفيذ (راجع الفصلين السادس والثامن من هذا الدليل)
- ✓ إنشاء جدول لتنفيذ التدريب، بما في ذلك عناصر مثل طول فترة التدريب بشكل عام، ومدة كل وحدة، وتكرار وانتظام التدريب (راجع الفصل السابع من هذا الدليل)

للتخطيط لعملية تصميم/مواصفة المنهاج، ينبغي على لجنة المناهج القيام بما يلي:

- ✓ الاتفاق على إطار زمني لتصميم المنهاج، ومراجعته، واختباره
- ✓ في حالة مواصفة منهاج قائم، ينبغي مراجعة هذا المنهاج ومناقشة نوعية التعديلات التي يجب إدخالها عليه ليتلاءم مع فئة الشباب المستهدفة والسياق الثقافي المحلي
- ✓ في حالة تطوير منهاج جديد، ينبغي الاتفاق على الجهة التي ستقوم بوضعه (سواء أعضاء اللجنة أو شخص/مجموعة خارجية) ونطاق العمل المطلوب للقيام بهذه المهمة
- ✓ عمل قائمة بالخبراء الخارجيين الذين سيتم استشارتهم بشأن معارف تتعلق بمواضيع متخصصة في أي من الدروس ضمن المنهاج

خلال الاجتماعات اللاحقة لعملية تصميم أو مواصفة المنهاج، تُنصح لجنة المناهج بالقيام بما يلي:

- ✓ مناقشة أي مشكلات أو تحديات يتم مواجهتها أثناء عملية تصميم المنهاج
- ✓ التحقق من أن محتوى المنهاج يشمل كافة المواضيع التي تمثل الحد الأدنى من المهارات الحياتية، بالإضافة إلى معالجته للاحتياجات المشتركة التي عثرت عليها الجهات المعنية أثناء مقابلات التخطيط
- ✓ التأكد من أن الوحدات تتوافق مع معايير التميز المقدمة في هذا الدليل، خصوصًا فيما يتعلق بطرق التدريب التفاعلية، والعمل الجماعي، وبيئة التعلم الفعالة، والتكيف مع الفئة المستهدفة ومستوى تعليمه، وطول فترة التدريب، وتكراره
- ✓ مراجعة كافة الوحدات والأمثلة المستخدمة فيها للتأكد من ملائمتها من الناحية الثقافية وارتباطها بسياق ونمط حياة الشباب المحليين

الفصل الثاني: مواءمة المنهاج التدريبي

عندما تنتهي مؤسستكم ولجنة المناهج من تحديد المكونات الأساسية والسمات الخاصة بالبرنامج، تتمثل الخطوة التالية في اتخاذ قرار إما بمواءمة منهاج قائم بالفعل أو تصميم منهاج جديد. اتخاذ هذا القرار يعتمد على القيام بدراسة للبرامج مهارات حياتية قائمة بالفعل في منطقتكم أو بلدكم والتشاور مع المؤسسات قامت بتصميم وتنفيذ المناهج المستخدمة في هذه البرامج.

ستساعدكم المعلومات المتوفرة في هذا الدليل وقائمة معايير التميز على تحديد ما إذا كانت المناهج الموجودة بالفعل على الدرجة المطلوبة من الجودة، أو قابلة للتحسين من خلال عملية مواءمة كي تفي بالمعايير. إذا كنتم تعتقدون أن المناهج الموجودة بالفعل لا تفي باحتياجات مؤسستكم والمستفيدين المستهدفين لديكم، فيمكنكم ان تقوموا بتطوير منهاج جديد خاص بكم. يناقش هذا الفصل بعض العناصر التي تساعدكم في اتخاذ هذا القرار. علاوة على ذلك، يصف هذا الفصل كيفية إدخال تعديلات على منهاج جديد أو قائم بالفعل، بغية مواءمته مع السياق الثقافي المحلي، واختبار المنهاج مع الفئة المستهدفة من الشباب.

معيير التميز رقم 2

مواءمة المنهاج واختباره لضمان ملاءمته للفئة المستهدفة

كيفية استخدام هذا المعيار من قبل المؤسسات الداعمة للشباب:

- تحديد الطريقة الأمثل لتصميم أو مواءمة منهاج للمهارات الحياتية
- ضمان أن المنهاج ملائمًا للسياق المحلي واحتياجات الفئة المستهدفة

كيفية استخدام هذا المعيار من قبل الجهات المانحة:

- تقييم حجم مواءمة الجهات الحاصلة على منحة لمنهاجها بما يتلاءم مع الظروف والاحتياجات المحلية

طرق تطوير المنهاج

لتصميم منهاج لبرنامج المهارات الحياتية لديكم، فقد تقرررون إدخال تعديلات على منهاج موجود بالفعل من مؤسسة أخرى أو إنشاء منهاج جديد كليًا. لكل من هاتين الطريقتين مزايا وعيوب، كما يظهر في الجدول رقم 4 أدناه.

الجدول رقم 4: مقارنة بين تصميم مناهج جديدي أو مواءمة مناهج قائم

مواءمة مناهج قائم بالفعل	تصميم مناهج جديد	
<ul style="list-style-type: none"> • الاعتماد على برنامج ثبتت فاعليته وتمت تجربته مسبقاً، حتى وإن كان ذلك في سياق ثقافي مختلف • إمكانية التعلّم من تجارب المؤسسات الشريكة التي قامت بتطوير وتنفيذ المنهاج مسبقاً • زيادة الدعم من جانب الجهات المعنية إذا ما كان المنهاج القائم بالفعل مشهوراً ومعروفاً بجودته العالية وفعاليتته • تخفيض تكاليف التدريب في حالة وجود كادر من المدربين ممن لديهم خبرة بهذا المنهاج • تيسير عمل تقييم واسع النطاق لنتائج البرنامج في حال استخدام المنهاج في عدة بلاد أو مناطق. 	<ul style="list-style-type: none"> • ضمان ملائمة كافة عناصر المحتوى للثقافة المحلية • إتاحة الفرصة لابتكار محتوى جديد مُصمم خصيصاً ليتلاءم مع أهداف البرنامج واحتياجات الجهات المعنية المحلية • تمكين مؤسساتكم من إنشاء ملكية فردية جديدة ومنح المنهاج علامة تجارية حصريّة للمؤسسة 	البرازيل
<ul style="list-style-type: none"> • قد لا يستجيب لكافة احتياجات تطوير القوى العاملة المحلية من المهارات الحياتية والتي حددتها لجنة تطوير المناهج لديكم • قد يفتقر إلى المرونة فيما يتعلق الخطة الزمنية للتدريب أو المنهجية وبالتالي لا يتناسب مع أهداف البرنامج • قد يصعب مواءمته أو قد لا يتلاءم مع احتياجات الشباب المحلي 	<ul style="list-style-type: none"> • يتطلب خبرة كبيرة في طرق التدريس التربوية وتطوير المناهج، مع احتمالية الاحتياج إلى استشاريين خارجيين • يتطلب كم كبير من المصادر المالية والبشرية، وقد يحد ذلك من قدرات فريق العمل الداخلي في التركيز على مشاريع أخرى أثناء عملية التطوير • مُستهلك جداً للوقت وقد يتطلب جولات متعددة من التطوير والمراجعة • يحد من القدرة على سرعة الاستجابة لطلبات المشغّلين أو مؤسسات التدريب للبدء السريع ببرنامج المهارات الحياتية 	الولايات المتحدة

تنطوي كلتا الطريقتين على مزايا، وقد تمثل كل منهما الطريقة المثلى في سياق معين. ومع ذلك، فقد وجدت المنظمة الدولية للشباب من خلال تقييماتها للمؤسسات الداعمة للشباب (مثلاً في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا) أن معظم المؤسسات تحصل على مناهجها للمهارات الحياتية من مصادر دولية، وعادة ما تكون هذه المصادر منظمات غير حكومية دولية (NGOs).¹⁸ لذلك، سنركز على عملية مواءمة المنهاج للسياق الثقافي المحلي في الجزء المتبقي من هذا الفصل.

يمكن التغلب على العيوب المحتملة لعملية مواءمة مناهج قائم بالفعل بسهولة من خلال عملية مواءمة تفاعلية، بحيث يتم إشراك الجهة المالكة للمنهاج والجهات المعنية الرئيسية التي تم تحديدها للمشاركة في لجنة المناهج لديكم. إن إشراك الجهة المالكة للمنهاج في عملية المواءمة مهم للتعرف على خبرتها في مجال تدريبات المهارات الحياتية والاستفادة من دعم ونصح شبكة شركاءها الذين قاموا بتطبيق المنهاج. وقد تكون الجهة المالكة للمنهاج على استعداد للإشراف على عملية المواءمة أو دعمها في بعض الحالات، بناء على عقد بينها وبين مؤسساتكم.

كيفية موازنة منهج قائم

يمكن البدء في موازنة المنهج بما يتناسب مع أهداف مؤسستكم بمجرد اختياركم لمنهج المهارات الحياتية الذي ترغبون استخدامه. ويعتبر إشراك الجهات المعنية، وتحديد الجوانب التي ينبغي إدخال التعديلات عليها في المنهج الأصلي ليعكس الاحتياجات المحلية، أمرًا حاسمًا لعملية الموازنة هذه. يتسم الهدف من هذه الموازنة بأنه ذو شقين: الأول هو معالجة احتياجات تنمية المهارات لدى الفئة المستهدفة من الشباب ومشغليهم المستقبليين، والثاني هو موازنة برنامج المهارات الحياتية الأصلي مع السياق المحلي لجعله أكثر ارتباطًا بهم اجتماعيًا وثقافيًا.

نظرًا لاهتمام الجهات المانحة في مصر بتلبية احتياجات الشباب والمشغلين، قامت المنظمة الدولية للشباب بموازنة نسختين مختلفتين من برنامج جواز سفر للنجاح هما: نسخة لخريجي الجامعات على اعتبار بدء مستقبلهم الوظيفي والأخرى للشباب الذين يعززون الحصول على وظائف مهنية. وتتناسب كل من نسختي تدريب المهارات الحياتية مع هاتين الفئتين المختلفتين من الشباب ومجموعة المهارات الفريدة التي يحتاجون إليها في وظائفهم المستقبلية.

يعتمد الوقت والجهد اللازمين لعملية الموازنة بدرجة كبيرة على مستوى الموازنة المطلوبة للمنهج المختار. فعلى وجه الخصوص، إن التكلفة والجهد المطلوبين لترجمة المنهج من لغة أجنبية تتباين كثيرًا عن لو أن المنهج موجود بلغة بلدكم. لذلك، فإنه يتعين عليكم تخصيص القدر المناسب من الوقت والموارد اللازمة لعملية الموازنة، وذلك بمدة تصل إلى ثلاثة أشهر بالنسبة لبرنامج المهارات الحياتية "جواز سفر للنجاح" التابع للمنظمة الدولية للشباب في بعض الحالات.

بشكل عام، يمكن استخدام طريقتين في موازنة منهج المهارات الحياتية. تقوم أولاً على البدء باستخدام المنهج "كما هو" مع اختباره على مجموعة ثم جمع التغذية الراجعة من المدربين بشأن المحتوى والتمارين التي ينبغي موازنتها، وهي الطريقة الأفضل عندما يكون المنهج موجودًا بلغتكم وتم موازنته بالفعل ليتناسب مع سياق ثقافي مشابه إلى حد ما. قد تتطلب هذه الطريقة جهدًا أكبر من جانب المدربين، حيث أنهم سيقومون بتدريب الشباب وتقييم محتوى المنهج في الوقت ذاته. إلا أنها قد تختصر الوقت اللازم للموازنة بشكل كبير وتقلل التكلفة التي تتحملها مؤسستكم.

نظرًا لضيق المواعيد البرمجية المحددة لبدء جلسات المهارات الحياتية، اضطر أحد البرامج التوجيهية التابعة للمنظمة الدولية للشباب في زمبابوي لاستخدام مواد منهجية قد سبق موازنتها لدول الكاريبي. وبدلاً من تركيز جهود البرنامج على مراجعة المحتوى قبل تدريب المدربين، قرر فريق البرنامج تجميع ملاحظات محددة من المدربين بشأن الدروس خلال جولة اختبار تجريبية أولى بنية عمل مراجعة نهائية فيما بعد. ولقد تضمن تدريب المدربين أيضًا جلسة لإعداد المدربين لموازنة نص المنهج وأنشطته "أثناء" عملية تدريب الشباب، مما يساعد في ضمان ملائمة الأمثلة لتلك الفئة المحددة من الشباب.

يتمثل الخيار الثاني في القيام بموازنة كاملة للمنهج قبل اختباره ومراجعتة. وفي هذه الحالة، تجتمع لجنة لموازنة المناهج (تتألف من الجهات المعنية الرئيسية مثل الشباب المستهدف، ونشطاء المجتمع المدني، والقيادات المحلية من القطاعين العام والخاص، وأصحاب الأعمال المعنيين، والهيئات التعليمية) لمراجعة المنهج بشكل كامل وتقديم التغذية الراجعة حول مدى ارتباطه وملاءمته للفئة المستهدفة المحلية. ويتم بعد ذلك تضمين اقتراحات عملية المراجعة للمنهج لتطوير نسخة جديدة من المنهج متوائمة تمامًا مع السياق المحلي، وعادة ما يقوم بذلك فريق أصغر من الاستشاريين أو العاملين في المؤسسات الداعمة للشباب. يمكن موازنة الدروس، أو إلغاؤها، أو إضافتها طالما بقي الحد الأدنى من المهارات الحياتية المدرجة في هذا الدليل في النسخة المعدلة النهائية.

اختبار المنهاج على الفئة المستهدفة

إن إجراء عملية اختبار للمنهاج قبل تطبيقه على نطاق واسع يضمن تلبية محتواه لاحتياجات الفئة المستهدفة وتناغم أمثلته ولغته مع فئة الشباب. وبينما ينبغي اختبار كافة تدريبات المهارات الحياتية، فإن ذلك يكون أكثر أهمية في حالة تطوير مناهج جديدة. أما بالنسبة للمنهاج القائمة بالفعل والتي ثبتت فاعليتها في بيئات أخرى، فسيساعد الاختبار التجريبي على تنقيح مواعمه وقياس ارتباطه بالثقافة المحلية لفئة محددة من الشباب المستهدف.

لاختبار منهاج جديد، يجب اختبار المنهاج بأكمله مع مجموعة صغيرة من الشباب (عادةً ما بين 15 و25 فرد) من الفئة المستهدفة. وبالنسبة للمنهاج الموجودة بالفعل، فلديكم الخيار في اختبار البرنامج بأكمله أو بضعة وحدات منه مع مجموعة صغيرة من الشباب للحصول على تغذيتهم الراجعة بشأن المواعمة.

تعتبر عملية جمع تقييمات ما بعد التدريب في غاية الأهمية حيث أنها تغذي عمليات المراجعة التي يتحتم إجراؤها للمنهاج في المستقبل. لذلك، ينبغي تجميع نتائج الاختبار التجريبي في الحال للحصول على ردود فعل صريحة والتأكد من عدم ضياع أي تعليق أو اقتراح. يمكن جمع تقييمات الأطراف المعنية باستخدام الطرق التالية:

- **المدرّبون** يمكن الطلب من المدرّبين بالاحتفاظ بسجل لمشاركات الشباب وردود أفعالهم أثناء التدريب، بالإضافة إلى ملاحظات المدرّبين أنفسهم بشأن الأجزاء التي أدت إلى نتائج جيدة وتلك التي قد تحتاج إلى مراجعة. كما يمكن جمع تقييمات المدرّبين من خلال الاستطلاعات ونقاشات مجموعات التركيز بشأن تلبية المنهاج للاحتياجات المحلية، والملاءمة الثقافية والاجتماعية، ومدى التغييرات السلوكية للمشاركين.
- **المشاركون من الشباب** يمكنهم إكمال اختبارات تقييم ذاتية قبل وبعد التدريب من شأنها قياس مقدار التغيير في معلوماتهم وسلوكياتهم، وتوجهاتهم نتيجة لهذا التدريب. بالإضافة إلى ذلك، يمكن دعوة الشباب للمشاركة في نقاشات مجموعات تركيز لأعضاء انطباعاتهم حول المنهاج وردود أفعالهم تجاه دروس محددة.

بالنسبة لكافة التقييمات، وخصوصاً في إطار نقاشات مجموعات التركيز، من الضروري أن يشعر المدرّبين والمشاركين من الشباب بالراحة تجاه المشاركة بوجهات نظرهم. كما ينبغي أن يكونوا قادرين على التحدث بصراحة عن خبرتهم، بصرف النظر عن السن، أو النوع، أو مستوى التعليم. ويكون مشرف مجموعات التركيز مسؤولاً عن خلق بيئة مهنية تتسم بالاهتمام للمساعدة على بناء الثقة ويشعر فيها كافة الأطراف المعنية بالارتياح للتعبير عن آراءهم.

يصبح الاختبار التجريبي ذا قيمة فقط إذا ما تم تضمين التقييمات التي تخرج من العملية في المنهاج لاحقاً. ويتعين على فريق المواعمة معالجة أوجه القصور التي تم تحديدها في المنهاج وكذلك المخاوف المتعلقة بتنفيذه، وذلك بمواعمة محتوى المنهاج، ومنهجيات تطبيقه، ومواده التدريبية. كما ينبغي أن يكون لدى الفريق القدرة على تقييم ما إذا كانت التعديلات المقترحة تستجيب لمخاوف ومشاكل حقيقية، ولا تشكل تحيزاً أو تضليلاً من جانب الشباب أو المدرّبين. في حالة عدم الحاجة إلى إدخال تعديلات كبيرة، مثل إحداث تغيير جوهري في أحد الدروس أو إلغاؤه كلياً، فإنه يمكن القيام بذلك دون الحاجة إلى مراجعة واستشارة رسمية لخبراء تصميم محتوى المنهاج.

عند الانتهاء من تصميم المنهاج والبدء بتطبيقه، ينبغي أن تكون المراجعة مستمرة من حين لآخر لضمان جودته وملاءمته بشكل دائم. حيث يجب مراجعة المنهاج مرة كل عامين كحد أدنى. تعد متابعة المنهاج خطوة تتساوى في الأهمية مع عملية المواعمة الأصلية، حيث تمكنكم من تنقيح الدروس بصورة منهجية وتقديم تدريب يلي احتياجات الشباب المتغيرة بشكل دائم.

تجري أحد المؤسسات المغربية التي تتعاون معها المنظمة الدولية للشباب مراجعةً سنويةً للمنهاج يتم خلالها إضافة محتوى لدروس جديدة من أجل معالجة التطورات في المهارات الأساسية أو الاحتياجات المستجدة لدى الفئة المستهدفة.¹⁹

عند الانتهاء من تصميم المنهاج، ومواعيته، واختباره، فستكونون على استعداد للانتقال إلى خطوة في غاية الأهمية ألا وهي اختيار مدربي المهارات الحياتية وتدريبهم. سيتم مناقشة هذا الموضوع بالتفصيل في الفصول القليلة التالية من هذا الدليل.

توجيهات للتأكد من ملائمة مناهج المهارات الحياتية من الناحية الثقافية

- ✓ اشتمال المنهاج على كافة المهارات الحياتية الأساسية كما هو وارد في الفصل الثالث من هذا الدليل، حيث يتم التدريب على المهارات الأساسية كمتطلبات لمهارات أكثر تعقيداً يتم ترميتها لاحقاً.
- ✓ تلبية كل درس أو وحدة مهارات حياتية لاحتياجات فئة الشباب المستهدفة. وتتمثل المؤشرات الرئيسية التي يمكن على أساسها التحقق من ملائمة كل درس فيما يلي: العمر، والنوع الاجتماعي، ومستوى التعليم، ودرجة رسمية البيئة التدريبية (مدرسة ثانوية، جامعة، مركز مهني، مركز مجتمعي، نوادي ما بعد الدوام المدرسي).
- ✓ وتساعد الجهات المعنية، خصوصاً المشغلون المستقبليون، في تحديد الأولويات للمهارات الحياتية الأكثر ارتباطاً باحتياجات مكان العمل لديهم وكذلك في تطوير حالات دراسية وأنشطة تركز على العمل.
- ✓ استحسان الشباب للدروس من حيث لغة العرض اللفظية والصلة الثقافية. فينبغي أن تتناغم اختيارات المفردات والمصطلحات مع فئة الشباب دون أن تكون عامية بدرجة كبيرة.
- ✓ كما ينبغي أن تكون الأمثلة، ودراسات الحالة، وقصص النجاح المستخدمة مألوفة بالنسبة للشباب وذلك بجعلها تعكس حقائق حياتهم اليومية وواقع سوق العمل وأماكن العمل ضمن المجتمع أو البلد الذين سيقومون بالبحث عن عمل فيه. وينبغي تجنب الأمثلة التي تنطوي على توجهات سياسية أو دينية.
- ✓ ملائمة الأنشطة التفاعلية والهياكل المقترحة للمجموعات من الناحية الثقافية. ينبغي تشجيع الشباب على العمل معاً وعلى أن يشعروا بالراحة مع زملائهم في المجموعة، مع الأخذ في الاعتبار القيود الثقافية المحلية (مثل القيود على التفاعل بين الجنسين).
- ✓ استنباط الأسماء، والأطعمة، والمواقع، والوظائف المستخدمة في الأمثلة والأنشطة من الثقافة المحلية لتكون قريبة ومألوفة للشباب. كما ينبغي أن تتلائم التكوينات الأسرية والعلاقات الشخصية الموصوفة في الدروس مع السياق المحلي.

الفصل الثالث: اختيار المدربين

يمثل المدربون المتمكنون والموهوبون العنصر الأكثر أهمية لنجاح برنامجكم.²⁰ ففكرة الشباب على اكتساب المهارات الحياتية وإتمام البرنامج التدريبي وهم أقدر على النجاح في مكان العمل والحياة تعتمد بدرجة كبيرة على جودة التدريب. يتعين على المدربين أن يكون لديهم القدرة على التفاعل مباشرة مع الشباب باستخدام منهجيات تدريب تفاعلية (انظر الفصل السادس). وللتأكد من امتلاك المدربين لديكم لهذه المهارات، يجب أن يكون لدى مؤسستكم معايير وإجراءات واضحة لتعيين مدربين جدد.

يساعد هذا الفصل مؤسستكم في تحديد معايير اختيار المدربين المحليين، وتصميم عملية تقديم المدربين للطلبات واختيارهم، وتقييم مؤهلات المتقدمين قبل البدء بعملية تدريب المدربين.²¹

معايير التميز رقم 3

الاستخدام الممنهج لمعايير واضحة في عملية اختيار المدربين

كيفية استخدام هذا المعيار من قبل المؤسسات الداعمة للشباب:

- تخطيط وتنفيذ عملية اختيار مدربي المهارات الحياتية تتسم بالنظام والاتساق

كيفية استخدام هذا المعيار من قبل الجهات المانحة:

- تقييم قدرة الجهات الحاصلة على منحة على اختيار وتعيين مدربي مهارات حياتية على مستوى عال من الجودة

تحديد معايير اختيار المدربين

يتعين عليكم تحديد وتطبيق معايير واضحة للاختيار طوال عملية الاختيار، ليس فقط لتكونوا منصفين مع المتقدمين، بل لتتسم العمليات الداخلية لديكم بالنظام والاتساق أيضاً. فالالتزام بمعايير واضحة للاختيار يضمن أيضاً فعالية التكلفة على المدى الطويل، حيث يكون بإمكانكم اختيار المحتملين الذين يميلون لأن يكونوا أكثر التزاماً ببرنامج المهارات الحياتية لديكم، وبالتالي فإنكم تتجنبون تكلفة التعاقد مع المدربين الذين لن يتمكنوا من الحصول على شهادة التدريب أو مع الذين يحتمل أن يتركوا التدريب للعمل في مكان آخر.

بينما لا توجد معايير دولية لمؤهلات مدربي المهارات الحياتية، تعد كل من الخبرة العملية والكفاءات الشخصية الموروثة عناصر أساسية لتدريب هذه المهارات. لذلك، فإنه يجب أن تأخذ نماذج الطلبات وعملية الاختيار هذه المؤهلات بعين الاعتبار. ترد في الجدول رقم 5 أدناه الحد الأدنى من بعض المتطلبات الأساسية التي يجب توفرها في مدربي المهارات الحياتية.

20 تم استخدام الكلمات "مدرب"، و"مدرس"، و"مدرب" بشكل تبادلي في معايير التميز، فكلها تشير إلى جميع من تم اختيارهم من المؤهلين للقيام بدور معين في تدريب المهارات الحياتية للشباب المشاركين في البرنامج.

21 ينبغي على مؤسستكم أن توضح أنه يتعين على جميع المتقدمين اجتياز عملية تدريب المدربين بنجاح قبل اعتمادهم وتعيينهم كمدرسين للمهارات الحياتية.

الخبرة المطلوبة:

- خبرة في العمل مع فئة الشباب المستهدفة، مثلًا في منظمة غير حكومية (NGO)، في المدارس، في المجتمع المحلي، في مهنة تتطوي على عمل اجتماعي أو توجيه وإرشاد، لفترة ممتدة من الوقت.
- خبرة في تقديم تدريب للشباب باستخدام منهجيات تدريب تتسم بالمشاركة والتفاعلية.
- تفضل وجود خبرة إضافية في تدريبات مهارات حياتية وبرامج توظيف شباب مشابهة.

المهارات الشخصية المطلوبة:

- مهارات معالة في التيسير والتواصل
- الثقة، والمرونة، والصبر، والتعاطف لتقديم تدريبات المهارات الحياتية بشكل فعال
- الحماس للعمل مع فئات الشباب الأقل حظًا والمعرضين للخطر

مستوى التعليم المطلوب:

- تعليم المرحلة الثانوية بحد أدنى (في أغلب الحالات) للتعامل مع فئات متنوعة من الشباب، خصوصًا الشباب الملتحقين بمؤسسات التعليم العالي.
- مهارات الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات الأساسية

عملية اختيار المدرب

بمجرد وضعكم لمعايير اختيار مدربي المهارات الحياتية، تأتي الخطوة التالية والتي تتمثل في كيفية تحديد واختيار عدد المدربين المطلوب لتقديم برنامجكم. يوجد مصدرين أساسيين لتحديد المدربين:

مصدر داخلي

يمكنكم تحديد مدربين كفاء من ضمن الموظفين في المؤسسة لديكم. فقد يسهم إعداد الموظفين كمدربي مهارات حياتية في ضمان استمرارية البرنامج وذلك من خلال خلق مصدرًا داخليًا من المهارات والمعرفة التي يمكن الاستفادة منها في تصميم برامج مستقبلية للمهارات الحياتية. كما وقد يجد الموظفون هذه ال فرصة لتحسين مهاراتهم التدريبية خيارًا جذابًا لتطورهم شخصيًا ومهنيًا. وفي هذه الحالة، فإنه يتعين عليكم استخدام الحد الأدنى من المؤهلات المطلوبة الواردة أعلاه وتطبيق إجراءات اختيار داخلية تتسم بالشفافية لضمان الإنصاف. وقد ترغبون في تضمين بعض من الاستراتيجيات الواردة أدناه في استقطاب مدربين خارجيين في عملية الاختيار الداخلية.

مصدر خارجي

قد تفضلون تعيين مدربين خارجيين، في حالة عدم توفر عدد كاف من الموظفين المهتمين أو المتاحين لتقديم تدريب المهارات الحياتية، إضافة إلى مسؤولياتهم الوظيفية الحالية. في هذه الحالة، تكمن الخطوة الأولى في نشر إعلان بالوظيفة لجذب أكبر عدد ممكن من المتقدمين. ينبغي نشر هذا الإعلان من خلال القنوات الإعلامية (الصحف، محطات الراديو، إلخ) ومواقع التوظيف على الإنترنت بما يتناسب مع السياق المحلي. من الضروري أيضًا الإعلان عبر شبكة الشركاء والجهات المعنية في مؤسستكم، حيث أنه عادة ما يكون المرشحون الكفاء هم جزء من المجتمع الذي يخدم الشباب. وينبغي أن تتوفر معلومات أكثر تفصيلاً على موقعكم الإلكتروني أو على مطبوعات حول وظيفة المدرب، بما في ذلك قائمة كاملة بالمؤهلات المطلوبة واشتراط اجتياز المحتملين لتدريب المدربين والقبول من قبل الموظفين وكبار المدربين.

عند استلام الطلبات، ينبغي اختيار الأفراد الذين يستوفون الحد الأدنى من المؤهلات المطلوبة فقط لتبدأ بعد ذلك مرحلة إجراء المقابلات. هذه الخطوة هامة لأن المقابلات الشخصية تتيح تقييمًا شاملاً ومتعمقًا لمهارات المرشح، وكفاءته، وقيمه، وأهدافه، وكذلك لتقييم التوافق بين مؤسستكم وفئة الشباب التي تخدمونها والمرشح للعمل.

يتعين عليكم تحديد الكيفية التي تتم بها المقابلة والزمن المحدد لها، فعلى سبيل المثال، ينبغي تحديد ما إذا ستتم المقابلة مع أحد الموظفين أو مع مجموعة من الخبراء وما إذا سيكون هناك حاجة إلى جولة ثانية من المقابلات. كما يمكنكم الاستفادة من دعم الجهات المعنية المشاركة في عمليات التدريب والتعليم مثل كبار المدربين، وخبراء التربية والتعليم، والقيادات المجتمعية، المدافعين عن حقوق الشباب لمساعدتكم في تقييم المتقدمين.

تتمثل أحد طرق تقييم المحتملين بفعالية في مطالبتهم بمشاركة أمثلة لخبراتهم السابقة (مثل موقف أو تحدي واجههم، وسلوك معين انتهجوه ولماذا، والنتيجة) لتحديد ما إذا كانوا سيقومون برد فعل مناسب تجاه مواقف قد تواجههم أثناء التدريب. كما يمكنكم الرجوع إلى استبيان **مقابلة مدربي المهارات الحياتية** في نهاية هذا الفصل للاطلاع على أسئلة مقترحة للمقابلة.

إعداد المدربين الذين يقع عليهم الاختيار

من خلال هذه العملية، ستتمكنون من تحديد عدد كافٍ من المدربين الكفاء بطريقة فعالة، إما من بين موظفي مؤسستكم، أو من خلال تعيين مدربين خارجيين، أو الدمج ما بين مدربين خارجيين وداخليين. وسيحدد الخليط النهائي للمدربين بناءً على احتياجاتكم التدريبية واستراتيجياتكم في إدارة البرنامج. ويتابع بعد ذلك المرشحون الأكثر كفاءة، ممن تم اختيارهم من مصادر داخلية وخارجية، للمشاركة في عملية تدريب المدربين التي سيتم تناولها في الفصل التالي.

استبيان مقابلة مدربي المهارات الحياتية

الخبرة في العمل مع الشباب:

- يُرجى وصف خبرتك السابقة في العمل مع الشباب، وفي التدريب، وفي التدريب في المهارات الحياتية على وجه الخصوص.
- يُرجى وصف أسلوبك في العمل مع الشباب ونوعية العلاقات التي استطعت إنشاءها مع الشباب الذين عملت معهم فيما مضى.
- ما التحديات التي تجدها في العمل مع الشباب الأقل حظاً؟ وكيف تتعامل مع هذه التحديات؟
- ما أكثر شيء تستمتع به في تدريب الشباب؟
- يُرجى إعطاء مثال لموقف تعاملت فيه مع فئة صعبة من الشباب المشاركين ووضح كيفية معالجتك للموقف.

المهارات والكفاءات الحياتية الشخصية:

- يُرجى وصف المهارات الحياتية التي اكتسبتها من خلال خبراتك السابقة والتي تجدها الأكثر فائدة في حياتك.
- في نظرك، ما أهم المهارات الحياتية التي يحتاجها الشباب في مجتمعنا؟
- في نظرك، كيف يمكن للمهارات الحياتية أن تساعد الشباب في النجاح في مكان العمل والحياة؟
- برأيك، كيف تتماشى قيمك وأهدافك الشخصية مع قيم وأهداف هذا البرنامج ومؤسستنا بشكل عام؟
- ما المهارات والسمات الشخصية الفريدة التي سنأتي بها إلى هذا البرنامج؟
- إذا رغبتنا في سؤال مشغلك أو متدربيك السابقين عنك، ماذا تعتقد سيُقال عنك؟

الفصل الرابع: تدريب المدربين

كلما زاد حجم الدعم الذي تقدمه مؤسستكم للمدربين، ارتفعت جودة الدعم للشباب وأصبح التدريب أكثر نجاحًا. تتيح ورشة عمل تدريب المدربين (TOT) زيادة مستوى ارتياح المدربين الجدد لمواضيع برنامجكم، بالإضافة إلى أنها تعزز من قدرتهم على التفاعل مع المشاركين بكفاءة. لذلك، فإنه تقع عليكم مسؤولية التأكد من حصول مدربيكم على التدريبات الفعالة لضمان معالجة أنماط تعلم الشباب واحتياجاتهم على نحو أفضل.

عادة ما تمتد ورشة عمل تدريب المدربين إلى فترة ما بين ثلاثة إلى خمسة أيام وتتناول محتوى المنهاج وكافة منهجيات التدريب. ويدير الورشة واحد أو أكثر من كبار المدربين ممن لديهم خبرة في كل من تدريب الشباب ضمن مناهجكم بالإضافة إلى تدريب البالغين آخرين. سيتم مناقشة كافة التفاصيل اللازمة للتخطيط لتدريب المدربين في هذا الفصل من الدليل، بما في ذلك الاعتبارات التي تتعلق بالموظفين، واللوجستيات، والشؤون المالية. ذلك بالإضافة إلى أن الفصل سيتناول كيفية تقييم قدرات المدربين الجدد وتعزيز تطورهم من خلال تقديم الملاحظات البناءة.

معيير التميز رقم 4

يتم تطبيق برنامج تدريب مدربين قوي يهدف إلى إعداد وتطوير مدربين يتسمون بالديناميكية

كيفية استخدام هذا المعيار من قبل المؤسسات الداعمة للشباب:

- التخطيط وتطبيق ورشة عمل شاملة لتدريب المدربين تعدهم بالكامل لدخول قاعة التدريب

كيفية استخدام هذا المعيار من قبل الجهات المانحة:

- تقييم نوعية برنامج إعداد ودعم المدربين الجدد الذي تقدمه الجهات الحاصلة على منح

تحديد كبار المدربين

يبدأ تدريب المدربين الناجح بإشراك أو تطوير كادر من كبار مدربي المهارات الحياتية من ذوي الخبرة الذين سيقومون بإدارة ورشة العمل، ومشاركة معارفهم وخبراتهم، وعرض منهجيات التدريب التجريبية والتفاعلية، وبناء علاقات مهنية مع المدربين المحتملين والجدد.

لذلك، يتعين على مؤسستكم اختيار كبار المدربين الذين:

- لديهم مهارات حياتية بالإضافة إلى مهارات التواصل والتحفيز
- لديهم خبرة سابقة طويلة في التدريب يفضل أن تكون مع الشباب والبالغين
- لديهم خبرة متخصصة في تدريب المهارات الحياتية وعلى دراية بالمنهاج الخاص بكم
- لديهم سجل حافل في استخدام منهجيات التدريب التفاعلية
- قادرين على تقييم أنماط تعلم تلاميذهم ومواءمة الأدوات والتمارين بما يتلاءم مع هذه الاحتياجات
- قادرين على إعطاء ملاحظات بناءة للمدربين المحتملين وتقديم تقييم منصف، ومتوازن، ومفيد لمهارات كل مرشح.
- متقبلون لفكرة الحصول على دورات تدريبية تشيطة بشكل منتظم

في الأردن، نتج عن أحد البرامج التدريبية الناجحة للمهارات الحياتية، والتابعة للمنظمة الدولية للشباب، تطوير أداة للمقابلات تستخدم في اختيار كل من مدربي الشباب وكبار المدربين. تقوم الأداة بتصنيف المدربين بغرض اختيارهم حسب مستوى التعليم والخبرة في التدريب، بالإضافة إلى أسئلة المقابلة الشخصية، بهدف تقييم مهاراتهم الشخصية ومستوى ارتياحهم لمنهجيات التدريب التي يتميز بها البرنامج الأردني. تمثل هذه الأداة طريقة فعالة لضمان توحيد مستوى المدربين والمساعدة على تحديد المحتملين الأكثر التزاماً وحماساً.

يعتمد عدد كبار المدربين المطلوب لتدريب المدربين على عدد المدربين المحتملين المشاركين في التدريب. والنسبة المثالية هي واحد من كبار المدربين لكل 10-12 مشارك. وهي نسبة ليست بمرتفعة بدرجة تعيق التفاعل الواقعي والتعلم التجريبي، لكنها مرتفعة بدرجة كافية لضمان تنوع الخبرات فيما بين أعضاء المجموعة التدريبية.

الاعتبارات المتعلقة بالتكلفة واللوجستيات

تعتبر عملية وضع ميزانية معقولة تضمن إدارة نفقاتكم أثناء التدريب جزء مهم من التخطيط لبرنامج تدريب المدربين. وبالرغم من أن التكلفة تختلف إلى حد كبير حسب السياق، إلا أن التكلفة عادة ما تشمل النفقات التالية:

- المرطبات ووجبات الغداء لجميع المشاركين في تدريب المدربين
- المبيت في حالة عدم استطاعة المشاركين في التدريب التنقل لموقع تدريب المدربين يوميًا
- تكلفة تنقلات ومواصلات المشاركين، حيثما كان ذلك مناسباً
- نسخ من كافة مواد التدريب اللازمة
- نسخ كافية من المنهاج لكل المشاركين
- مستلزمات التدريب، مثل أوراق اللوح القلاب، والأقلام، والشريط اللاصق، والمقصات، إلخ.
- راتب أو أجر كبار المدربين

قائمة بالمواد المقترحة لتدريب المدربين

المشاركون:

- أسماء كبار المدربين ومعلومات التواصل معهم
- معلومات أساسية حول مؤسستكم
- معلومات التواصل الخاصة بمدير البرنامج المين من قبل مؤسستكم
- جدول التدريب المخطط لبرنامج المهارات الحياتية الخاص بكم
- وصف تفصيلي وأهداف تدريب المدربين
- جدول الأعمال المفصل لتدريب المدربين متضمناً أهداف الجلسات الفردية
- المصادر المطلوبة والموصى بها
- التوقعات بشأن الحضور والمشاركة
- معايير تقييم أداء المدربين المحتملين
- توجيهات اعتماد المدربين، حسب الحاجة

بالنسبة للوجستيات، يُفضل البدء في التخطيط لتدريب المدربين قبل موعده بعدة أسابيع أو حتى شهور. وينبغي توفير مكان يتسع لكافة المشاركين، وهو عادة ما يكون في مركز مؤتمرات فندقي أو مركز مجتمعي. كما يجب إجراء تعاقدات مع شركة تتعهد بتقديم الوجبات والمرطبات، ومع شركة توفر المعدات السمعية والبصرية في بعض الحالات (لتوفير أجهزة العرض، والميكروفونات، والترجمة، إلخ)، قبل الموعد أيضاً.

قد تتنوع الفترة التي يستغرقها تدريب المدربين بين مؤسسة وأخرى،²² إلا أنه يجب أن يحصل مدربي المهارات الحياتية المستقبليين على 20 ساعة على الأقل من الإرشادات الأولية بشأن منهاج المهارات الحياتية ولتتمكنوا من التدريب على المهارات المدروسة بنهاية التدريب. فبناءً على الخبرة السابقة، فإن متوسط الوقت اللازم لإجراء ورشة عمل لتدريب المدربين تتراوح بين ثلاثة وخمسة أيام.

22 على سبيل المثال، توفر إحدى المؤسسات الداعمة للشباب في المغرب 56 ساعة من التدريب يقدمها كبار المدربين خلال تدريب مكثف للمدربين يوم لمدة سبعة أيام. IYF (2013d), p. 19.

ويجب إبلاغ المشاركين بمواعيد التدريب مسبقاً حتى يتمكنوا من أخذ أجازة من العمل والانتقال لموقع تدريب المدربين. ولأن التدريب الذي يستغرق عدة أيام يشكل التزام كبير، يجب إبلاغ المشاركين بأن الحضور إجباري لكافة ساعات التدريب من أجل الحصول على شهادة التدريب.

الحد الأدنى من محتوى تدريب المدربين

بمجرد الانتهاء من ترتيب الجوانب اللوجستية، ينبغي على مؤسستكم البدء في العمل مع كبار المدربين الذين سيديرون ورشة العمل لوضع مخطط وجدول للتدريب. أثناء تدريب المدربين، ينبغي أن يحصل كافة المدربين المحتملين على تدريب أساسي شامل يمكنهم مما يلي:

- فهم أهداف وغايات برنامج المهارات الحياتية الخاص بكم
- فهم وإتقان كافة المهارات الحياتية المشمولة في المنهاج لديكم
- فهم وممارسة ما يعنيه أن يكونوا مدربين وقُدوة من خلال انتهاج السلوكيات اللازمة²³
- ممارسة منهجيات التدريب الفعالة في المهارات الحياتية، خصوصاً طرق التدريب التفاعلية ووالمبنية على منهجية التعلم التجريبية
- ممارسة التمثيل الفعال للسلوكيات والاتجاهات المهنية المتوقعة في مكان العمل²⁴

لإتمام تدريب المدربين، يتعين عليكم إمداد المدربين المحتملين بنسخة من المنهاج الذي سيستخدمونه عند العمل مع فئات الشباب. وينبغي أن تتسم النسخة المطبوعة من المنهاج بالعملية، والتفصيل، وسهولة المتابعة. كما ينبغي أن تشمل على الفصول التالية كحد أدنى:

- دليل المدرب مقدمة تعطي نظرة عامة على أهداف وغايات التدريب، بالإضافة إلى طرق التدريس وأنماط التعلم.
- **المخطط الدراسي:** مخططات مفصلة تعكس عناصر الدروس المختلفة (غايات الدرس، والتعريفات الرئيسية للمدرس، والمواد المطلوبة للتدريب، وعرض للموضوع مع معلومات أساسية وأمثلة، وأنشطة المجموعات المقترحة، وتمارين للتطبيق العملي). كما ينبغي أن تشمل على اقتراحات حول الوقت الذي يجب تخصيصه لكل نشاط وذلك لمساعدة المدرب على تنظيم الدرس.
- **إشارات التدريب:** ينبغي أن يشمل المنهاج على إشارات مرئية واضحة تساعد المدرب والاتساق هو المفتاح، حيث ينبغي أن تكون مخططات الدروس، والأيقونات، والعلامات، والألوان المستخدمة في تنسيق الدروس هي نفسها في المنهاج بأكمله. يجب التأكد من أن كل نوع من أنواع الأنشطة معروض بأيقونة خاصة تميزه ولفت نظر المدرب بسهولة.

أثناء تدريب المدربين، ينبغي أن يتعلم ويمارس المدربون المهارات المكتسبة حديثاً تحت إشراف كبار المدربين. ومن الضروري أن تعكس ورشة عمل تدريب المدربين طرق التدريب التفاعلية ووالمبنية على التعلم التجريبي التي يُتوقع أن يستخدمها المدربون عند العمل مع الشباب. لذلك، ينبغي أن يشمل تدريب المدربين على مرحلة نظرية يقودها كبار المدربين يتبعها مرحلة للتدريب العملي يُتاح من خلالها لكل مدرب محتمل فرصة تدريب درس واحد على الأقل في المهارات الحياتية أمام المجموعة. يوضح الجدول رقم 6 أدناه العناصر الرئيسية لهذه المراحل.

UNICEF (2012). Evaluation Report: Global Evaluation of Life Skills Education Programs, p. 25
Honorati, Maddalena and Thomas P. McArdle (2013). The Nuts and Bolts of Designing and Implementing Training Programs in Developing Countries, pp. 36-37

مراحل التدريب	الحد الأدنى من عناصر التدريب
مرحلة الإرشادات الأولية التي يقودها كبار المدربين	تعريف المهارات الحياتية وأهداف البرنامج
	مقدمة في مهارات التيسير الفعالة، مع التركيز على الطرق التي تقوم على التفاعل والمشاركة
	عرض لدرس نموذجي أو أكثر من دروس المهارات الحياتية يقدمه أحد كبار المدربين
التدريب العملي	تيسير درس واحد على الأقل من دروس المهارات الحياتية من قبل كل مدرب محتمل، مع لعب دور المشاركين الشباب من قبل المتدربين الآخرين
	تقييم كبار المدربين للمدربين المحتملين بناء على التدريب العملي وأدائهم الفردي

ولأنه قد يكون تدريب المدربين مكثفًا في بعض الأحيان، عادةً من ست إلى تسع ساعات تدريبية يومية، فمن الضروري أن يكون لدى المدربين المحتملين الوقت لفهم والتأمل بالمعلومات النظرية قبل المشاركة في جلسات التدريب العملي التي يتم فيها اختبار مهاراتهم المكتسبة خلال التدريب. كما ينبغي أن يسمح جدول تدريب المدربين بوقت للإعداد، وذلك عندما يتعاون المشاركون فيما بينهم لإعداد الدروس التي سيقومون بتدريسها أمام المجموعة.

تقييم أداء وتطور المشاركين في تدريب المدربين

يشكل المكون النهائي لتدريب المدربين والمخصص للتدريب العملي وقتًا هامًا لملاحظة المدربين المحتملين وتقييمهم والتأكد من كفاءتهم لتدريب مناهج المهارات الحياتية. وسيساعد التدريب العملي في تقييم مستوى المعرفة والقدرات التي اكتسبها المدربون المحتملون أثناء المرحلة النظرية الأولية، ومعرفة ما إذا كانوا قادرين على أداء جلسة مهارات حياتية "حقيقية" بنجاح، وما إذا كانوا قادرين على لعب أدوار مدرب المهارات الحياتية المختلفة (مقدم، ومدرب، ومطبق للمهارات، ومشارك في النقاشات).

المدربون المحتملون الذين يتهون تدريب المدربين بنجاح هم فقط من يصبحون مؤهلين لتطبيق تدريب المهارات الحياتية في القاعة التدريبية ويمكن اعتمادهم كجزء من البرنامج لديكم. لذلك، فإنه يتعين على كبار المدربين تقييم و تقدير مدى التقدم الذي يحرزه المدربون المحتملون أثناء التدريب وعند انتهائه. ومن خلال كل هذه التمارين، ينبغي تقييم الكفاءات التالية بشكل ممنهج:

- القدرة على تقديم محتوى المهارات الحياتية على النحو الوارد في المخطط التدريبي بشكل مستمر
- القدرة على إدارة الأنشطة الجماعية التي يتضمنها مناهج المهارات الحياتية
- القدرة على تمثيل دور القدوة من خلال تطبيقه للمهارات التي يتم تدريسها
- القدرة على تقديم عروض قصيرة من أجل شرح وتوصيل مفاهيم المهارات الحياتية
- القدرة على تيسير نقاشات جماعية تتسم بالحيوية

علاوة على ذلك، ولأهمية كافة مراحل التدريب، يجب أن يكون حضور جميع أنشطة تدريب المدربين والمشاركة فيها إلزاميًا على جميع المدربين المحتملين. وينبغي أن يحتفظ كبار المدربين بقائمة للحضور وسجل للملاحظات على كل مدرب محتمل بغية تسهيل عملية التقييم. وفي نهاية تدريب المدربين، يحصل كل مرشح على ملاحظات بتقييمه، بالإضافة إلى قائمة واضحة بمواطن القوة لديه والجوانب التي

تحتاج إلى تحسين. ولأنه عادةً ما يؤدي كبار المدربين دور الموجهين لمدربي المهارات الحياتية (انظر الفصل الخامس)، فإنه على الأرجح أن يصبح هذا التفاعل بداية لعلاقة تعلم على المدى الطويل.

عند إتمام تدريب المدربين بنجاح، ينبغي تكليف المدربين الجدد بالعمل مع فئة الشباب في أسرع وقت ممكن للاستفادة مما تعلموه وضمان أن طرق التدريب حاضرة في أذهانهم عند دخولهم للعمل في قاعة التدريب. والوضع المثالي يتطلب قيامكم بإنشاء نظام يضمن تقديم ملاحظات حول أداء المدربين بشكل دائم بعد التدريب (انظر الفصل الخامس).

تدريبات المدربين الإضافية والتدريبات التنشيطية

يمكن عقد ورشات عمل إضافية لتدريب المدربين بما يتناسب مع الموارد المتاحة للبرنامج واحتياجاته، واعتمادًا على عدد فئات الشباب المزمع تدريبها. ويُنصح بعدم تدريب عدد من المدربين أكبر من المطلوب بالفعل، حيث أن عدم تطبيق المدربين للمناهج التدريب لفترات طويلة يؤدي إلى فقدان ما اكتسبوه في تدريب المدربين وقد يصبحوا بحاجة إلى إعادة التدريب أو المشاركة في دورات تدريب تنشيطية قبل تنفيذ أي تدريبات.

تساعد التدريبات التنشيطية في المحافظة على جودة برنامج المهارات الحياتية حيث أنها تضمن تطبيق محتوى التدريب ومنهجيته بصورة متسقة من جانب جميع المدربين. كما أنها تتيح فرصة تقديم محتوى أو مهارات جديدة وتقلل من معدل انسحاب المدربين من البرنامج، حيث أنها تُشعر المدربين بأنهم مدعومون من قبل مؤسستهم وأنهم ينتمون إلى شبكة قوية من المدربين.

بالنسبة للمدربين، تؤكد تدريبات المتابعة على أهمية المنهجية القائمة على التفاعل، حيث أنها تسمح لهم بطرح الأسئلة وتبني ثقتهم في مهارات التدريب لديهم. فيمكنهم التأمل في خبرتهم التدريبية ومواءمة المنهج والأمثلة التي يستخدمونها وتطبيقها على مواقف الحياة الواقعية.

وحسب الموارد المتوفرة لديكم، فإنه يمكن عقد دورات تدريبية تنشيطية على أساس ربع سنوي أو في نهاية كل دورة كاملة لتدريب المهارات الحياتية. تأكدوا أثناء التدريب التنشيطي من تغطية الموضوعات الهامة مثل المنهجيات التفاعلية وأي تغييرات تطرأ على مناهجكم، مع إتاحة بعض الوقت لمشاركات المدربين ونقاشاتهم للتحديات التي واجهتهم حتى الآن. وبينما يمكن تطبيق القسم النظري من التدريبات التنشيطية في نطاق الجلسات الاعتيادية للتدريب، يمكن تطبيق جزئية مشاركات المتدربين بإطار أقل رسمية، على سبيل المثال من خلال الحوار المفتوح لمدة ساعتين سواء عن بعد من خلال الإنترنت أو وجهاً لوجه.

بانتهاؤ المدربين الجدد من عملية تدريب المدربين، فإنهم يكونون على استعداد للانتقال إلى قاعات التدريب والبدء في التدريس. وليس هناك شك من أنه ستقابل المدربين تحديات غير متوقعة عند بدءهم بالعمل مع الشباب، الأمر الذي يمكن معالجته من خلال بناء علاقة توجيه قوية مع أحد كبار المدربين من ذوي الخبرة للتغلب على تلك التحديات. سيتناول الفصل التالي علاقة التوجيه هذه.

الفصل الخامس: توجيه المدربين

يستفيد مدربو المهارات الحياتية الذين يسهون تدريب المدربين بدرجة كبيرة من الدعم والتوجيه المستمرين عند بدءهم في تدريب فئات الشباب ومواجهتهم للتحديات داخل قاعات التدريب. وعلى المدى الطويل، يؤدي التوجيه إلى رفع جودة تدريب المهارات الحياتية وأثر البرنامج على الشباب مما يعود بالفائدة على المؤسسة والمدربين. ولضمان حصول كافة المدربين على زيارات ودعم منتظم، ينبغي إنشاء نظام توجيه رسمي للبرنامج ينمي هذا النوع من الأنظمة المدربين المحتملين والمدربين الذين تم اعتمادهم حديثاً، كما أنه يشرك الموجهين في إنجاح البرنامج بوجه عام.²⁵ ويسهم هذا النظام أيضاً في خلق علاقة مستدامة تقوم على الثقة بين أعضاء فريق التدريب ومؤسساتكم.

يقدم هذا الفصل نظرة عامة عن كيفية وضع نظام فعال للتوجيه يوفر تجربة إيجابية لكل من المدربين الموجهين والمدربين الجدد من التوجيه، ويتيح لمدربي المهارات الحياتية الجدد الحصول على ملاحظات بناءة بشأن أدائهم في قاعات التدريب.

معياري التميز رقم 5

يتم تطبيق نظام توجيه لتقديم الدعم والمساندة المستمرة لمدربي المهارات الحياتية

كيفية استخدام هذا المعيار من قبل المؤسسات الداعمة للشباب:

- تخطيط كيفية تقديم الدعم للمدربين بفعالية للعمل على تطويرهم ضمن برنامج المهارات الحياتية

كيفية استخدام هذا المعيار من قبل الجهات المانحة:

- تقييم قدرة الجهات الحاصلة على منح على دعم المدربين لديها وتحسين مهاراتهم باستمرار

فوائد نظام التوجيه الفعال

يزيد التوجيه من دافعية المدربين ويعزز من شعورهم بالالتزام تجاه البرنامج، والشباب، ومؤسساتكم حيث يشعر المدربون باهتمام المؤسسة والاستماع إلى احتياجاتهم، وتقديرهم، واحترامهم. بالنسبة للمدربين، فإن التوجيه:

- يعزز من اكتسابهم المباشر للمهارات²⁶
- يدعم استخدامهم لطرق التدريس التفاعلية، والتي بالتالي تعزز من قدرة الشباب المشاركين على اكتساب المهارات
- يتيح لهم الفرصة لمناقشة الأسئلة والتغلب على التحديات التي قد تواجههم في قاعة التدريب
- يسمح لهم بالمشاركة في نقاشات مفتوحة حول احتياجاتهم النفسية والاجتماعية والتأمل في تجاربهم
- يسهل عملية تطويرهم المهني كمدربين، أو موجهين، أو في أي وظيفة أخرى

بالإضافة إلى هذا، عادةً ما تهتم الجهات المانحة من القطاع الخاص بهذا النوع من التوجيه، حيث يدركون قيمة الأثر الذي يحدثه بناء كادر من المدربين المحترفين على المشاركين، وعلى جودة البرنامج ككل.

أما بالنسبة للموجهين، فتتاح لهم فرصة التفاعل بصفة شخصية ومهنية مع زملائهم الذين يأتون بنظرة جديدة لبرامج ومنهجيات المهارات الحياتية.

Wright & Jones, Kathleen W., Hardcastle, Valerie and Laura Agnich (2007). A Guide to Mentoring, p. 4 25
.(Wright (1987
IYF (2013b), p. 8. 26

في النهاية، تستفيد مؤسستكم من برنامج فعال للتوجيه حيث أنه يساعد في تخفيض معدل انسحاب المدربين، ويعزز من القدرات التدريبية لديهم بشكل عام، ويسمح بتدفق مستمر من التغذية الراجعة والحوار داخل المنظمة.

اختيار منهجية التوجيه

هناك نوعان من التوجيه يستخدمان عادةً للمدربين في برامج المهارات الحياتية.

مهارات وصفات الموجهين الجيدين

يرد فيما يلي أهم المهارات والصفات التي يظهرها الموجهون الجيدون في عملية التوجيه. قد ترغبون في استخدام ما يلي كمعايير لتحديد المجموعة التي يمكنكم اختيار الموجهين منها.

- مُستمع يقظ
- يسهل الاتصال به ومهتم بالعملية التوجيهية
- لا يُصدر أحكاماً على الآخرين
- على دراية بالمهارات الحياتية
- لديه القدرة على إبداء ملاحظات دقيقة وبناءة
- مهتم بالتعلم والتدريب
- يتسم بالمرونة والقدرة على الدعم

- عادةً ما يُعرّف التوجيه التقليدي على أنه علاقة تدريجية ما بين عضو ذو منصب بارز في منظمة وعضو مبتدئ أقل خبرة تركز على العمل. تركز هذه العلاقة على نقل المعرفة والخبرة وقد تدعم المدربين المبتدئين أثناء تدريب المدربين وخلال أول تدريب مهارات حياتية يقومون بتنفيذه. كما أنها تحافظ على الهيكل المؤسسي التقليدي وتعمل ضد التغيير، حيث يكون الخيار للمدربين المبتدئين من التوجيه في تعديل سلوكياتهم حسب الملاحظات والاقتراحات التي يقدمها الموجه.
- ينطوي التوجيه والإسناد التعاوني على اشتراك كل من الموجه والمستفيد من التوجيه في علاقة أكثر تبادلية؛ وقد تكون علاقة أكثر سلاسة حيث يستفيد الطرفان من تقييم بعضهما البعض. عادةً ما يُشار إلى هذا النوع من العلاقات بالإسناد. فعلى سبيل

المثال، تستطيع مؤسستكم من خلال هذه المنهجية مواءمة محتوى البرنامج بمساعدة الموجهين، حيث يحصلون على معلومات من المدربين المبتدئين الذين قد يكون لديهم منظور جديد بشأن تحديات تواجههم في قاعات التدريب أو جوانب من المنهاج بحاجة إلى مراجعة²⁷.

الوضع المثالي يقتضي أن يشمل نظام للتوجيه على خليط من كلتا المنهجيتين المشار إليهما أعلاه. فوجود موجه ذي خبرة يقدم أفكاراً قيمة لمدرّب مبتدئ يعتبر أمراً بالغ الأهمية. ولكن في الوقت ذاته، يكون المستفيد من التوجيه منخرطاً بشكل أكبر في العملية كلها إذا ما شعر أن لديه نوع من التحكم فيها وأنه يستطيع لعب دور في تحسين الجوانب التي تتطلب ذلك.

تكليف الموجهين بالمدربين المبتدئين

يمكنكم ترتيب جلسات التوجيه في صورة فردية أو مجموعات، حسب المصادر المتوفرة لديكم. تضاعف جلسات التوجيه الجماعية من فرص تبادل الأفكار وتخفف من التوترات المحتملة وأوجه القصور التي قد تكون في علاقات التوجيه الفردية.²⁸ من ناحية أخرى، يؤدي وجود موجه خاص لكل مستفيد إلى الخروج بملاحظات أكثر شخصية ويعطي مساحة أكبر لكل من الطرفين لوضع خطط واضحة للتحسين والمتابعة.

وبصرف النظر عن نظم التوجيه التي تبتكرونها، ينبغي أن يشرف الموجه على عدة مدربين محتملين بحيث لا يزيد عددهم عن 10 مدربين المبتدئين، حتى لا تُنْهَك قدرات الموجهين ولتتاح فرصة التواصل المتكرر وعال الجودة مع المدربين المبتدئين. ويجب أن تأخذوا بعين الاعتبار أن علاقة التوجيه تتطور على المدى الطويل، لذلك فإنه يتحتم عليكم التأكد من قدرة كل موجه على إنشاء علاقة هادفة مع كل مستفيد، بالإضافة إلى مسؤولياته الأخرى من تدريب وتوجيه وإسناد.

Jones et al. (2007), pp. 4-5 27
Jones et al. (2007), pp. 5 28

تحديد الموجهين وتدريبهم

يحتاج الموجهين أنفسهم إلى الدعم والتدريب كي يقوموا بدورهم في نظام التدريب الذي تم إنشاؤه. في الوضع المثالي، تستطيع مؤسساتكم تشكيل "فريق دعم التوجيه" والذي يتألف من الجهات المعنية التي تعمل أو تتفاعل معها منظمكم بشكل متكرر من خبراء في التربية والتعليم، وكبار المدربين، وموظفين من منظمات أخرى داعمة للشباب. تفتح منهجية الفريق هذه المجال للموجهين للتعلم من بعضهم البعض والتأكد من أن الموجهين يستخدمون منهجية الملاحظات البناءة بشكل دائم ويركزون على الهدف الأساسي من عملية التوجيه الا وهي دعم المدربين المبتدئين في تحسين قدراتهم في تيسير تدريب المهارات الحياتية.

من خلال برنامجكم للمهارات الحياتية، يتم اعتماد الموجهين، ويتمكنوا من تحديث قدراتهم التدريبية بشكل مستمر، ويصبحوا على دراية كبيرة بطرق التدريب التفاعلية، ويتمكنوا من ممارسة المهارات الحياتية وتدريبها. يتعين على الموجهين أن يكونوا على دراية بمؤسساتكم وبمنهاجكم الخاص للمهارات الحياتية. ولتطبيق أفضل ممارسات التوجيه والتأكد من قدرة الموجهين على القيام بدورهم بشكل مناسب، عليهم اجتياز يوم واحد من التدريب على الأقل يقدمه موظفو مؤسساتكم وخبراء في التربية والتعليم أو التوجيه. ينبغي أن يشمل تدريب التوجيه على العناصر التالية:

- فلسفة وتوجهات مؤسساتكم فيما يتعلق بالتوجيه
- الأدوار والمسئوليات للعاملين في التوجيه في مؤسساتكم
- آليات التوجيه وأفضل ممارساته لكل من الموجهين والمدربين المبتدئين، مع التركيز على كيفية إعطاء ملاحظات بناءة وتلقيها
- فرص ممارسة التوجيه من خلال لعب الأدوار والمناقشات الظرفية.

كما هو الحال مع القائمين على التدريب لديكم، ينبغي على الموجهين حضور تدريبات تنشيطية دورية، مرة كل عام على الأقل، لتحسين مهاراتهم، ومشاركة تجاربهم مع غيرهم من الموجهين، والحصول على أي تغييرات قامت بها مؤسساتكم فيما يخص إرشادات التوجيه وأفضل ممارساته.

إرشادات ونظم التوجيه

لضمان تحقيق علاقة التوجيه الأنجح والأعظم أثرًا، ينبغي على مؤسساتكم العمل على وضع إرشادات توجيهية لكل من الموجهين والمدربين المبتدئين، بالشراكة مع خبراء توجيه إن أمكن. تساعد هذه الإرشادات في تحديد إطار التوجيه مع إعطاء الموجهين والمدربين المبتدئين الحرية في تنمية تفاعلاتهم الفردية بالصورة الأنسب لعلاقتهم.

ينبغي التليغ بهذه الإرشادات خطيًا وشرحها أثناء تدريب الموجهين وفي اليوم الأول لالتقاء الموجهين والمدربين المبتدئين. وإن أمكن، ينبغي أيضًا مناقشة عملية التوجيه والتوقعات المرجوة منها خلال تدريب المدربين.

يرد أدناه بعض من أفضل الممارسات والأدوات التي قد ترغبون بأخذها بعين الاعتبار أثناء وضع الإرشادات التوجيهية الخاصة بمؤسساتكم:

- **المعايير المهنية:** ينبغي أن تنسم علاقة التوجيه بمعايير المهنية التي يجب اتباعها طوال الوقت، بما في ذلك الوسائل المناسبة للتواصل، والأوقات والأماكن المناسبة للقاءات، وتواتر جلسات التوجيه ومدتها، إلخ.
- **قواعد التواصل:** ينبغي أن يتواصل الموجهون مع المدربين المبتدئين لديهم بشكل رسمي من خلال الرسائل الإلكترونية، أو الهاتف، أو بصفة شخصية مرة كل أسبوعين خلال الشهرين الأولين من التدريب وبصورة شهرية لما تبقى من البرنامج. ينبغي أن يشعر المستفيدون بالراحة للتواصل مع موجهيهم عند الحاجة خارج إطار الاجتماعات الرسمية. وينبغي على الموجهين التواصل مع المدربين المبتدئين لتحديد موعد ومكان اللقاء الأول، ومن ثم الاتفاق معًا على اللقاءات اللاحقة.

- **الملاحظات خلال التدريب:** يجب على الموجهين مراقبة أداء مدرب مبتدئ واحد على الأقل في جلسات الشباب التدريبية خلال كل دورة تدريبية كاملة وذلك لتقديم ملاحظات بناءة حول أدائه داخل الصف. كما أنه من المفيد أن تتوفر وثيقة إرشادية، مثل خطة للعمل، يستطيع كل من الموجهين والمدربين المبتدئين إكمالها سويًا أثناء الجلسات التوجيهية كي يتعرفوا سويًا على الجوانب التي تتطلب التحسين ويضعوا خطوات عملية لتحقيق أهداف تحسين الأداء هذه.
- **الملاحظات البناءة** يجب أن يكون لدى كل من الموجهين والمدربين المبتدئين القدرة على إعطاء وتلقي النقد البناء بصورة مهذبة ومتعونة. فينبغي أن يكونوا صادقين في تعاملاتهم دون تجريح. وينبغي على الموجهين خاصة أن يتسموا بالإيجابية وأن يشجعوا الإنجازات التي تم تحقيقها، مع تحديد الجوانب التي تتطلب تحسينات أيضًا. وبينما يجب أن يكون الموجهون على استعداد لمشاركة مقترحاتهم لتحسين الأداء بناء على خبرتهم الواسعة، إلا أنه يجب على كل من الموجهين والمدربين المبتدئين العمل سويًا لوضع حلول مع الاخذ بعين الاعتبار آراء المدربين المبتدئين.

تقييم برنامجك التوجيهي

لضمان تحقيق برنامج التوجيه لأهدافه المرجوة والحفاظ على كونه تجربة قيمة لكافة الأطراف المشاركة فيه، بتعين على الموجهين والمدربين المبتدئين تقديم ملاحظات مستمرة حول تجربتهم للقائمين على البرنامج لديكم

فيجب أن يقدم المدربون والموجهون الملاحظات دون الإفصاح عن أسمائهم عن طريق استطلاع للرأي. في حال ارتياحهم للمشاركة بملاحظاتهم بطريقة علنية، فإن ذلك ممكن من خلال مجموعات التركيز. ويتعين عليكم مطالبة المدربين المبتدئين بتقديم ملاحظاتهم ما بين مرة إلى مرتين في العام. سيسمح لكم ذلك بتعديل نظام التوجيه لديكم بناء على ملاحظاتهم وتغذيتهم الراجعة كمشاركين جدد في عملية تدريب المدربين.

إنشاء آلية للشكاوى

في حالة عدم رضا أي من الموجهين أو المدربين المبتدئين عن علاقة التوجيه، فينبغي أن يُتاح لهم إمكانية التواصل مع مؤسستكم للتبليغ عن شكواهم أو التعبير عن مصدر قلقهم. وتتمثل مسؤولية مؤسستكم في الاستماع إلى كل من الطرفين بشكل منفرد وبنية صادقة.

في حالة فشل العلاقة بين الموجه والمستفيد، بحيث لا يمكن إعادة الثقة والوثاق بين الطرفين، فينبغي إما تكليف موجه آخر للعمل مع المدرب المبتدئ أو إلحاقه بـ "فريق توجيه" يشتمل على موجهين. وإذا ما طهر للمؤسسة فشل أحد كبار الموجهين لأكثر من مرة في دوره كموجه، فهذه تعد مشكلة خطيرة يتعين مناقشتها. وفي حالة العجز عن حلها، فقد لا يستطيع هذا الشخص العمل كموجه مرة أخرى. وبالمثل، في حالة فشل المدرب المبتدئ في العمل جيدًا مع موجهين مختلفين، فقد يتعين إعادة تقييم اعتماده كمدرّب.

إن إنشاء برنامج توجيه قوي يتيح لمدرّبي المهارات الحياتية لديكم الاستمرار في عملهم مع الشباب والنمو فيه. ويتمثل عنصرًا هامًا في تدريب مدرّبي المهارات الحياتية في استخدام طرق التدريب التفاعلية، وهو ما ينبغي التركيز عليه عند إعطاء الملاحظات. سيتناول الفصل التالي هذا الموضوع الهام.

الفصل السادس: طرق التدريب التفاعلية

بعد إتمام المدربين للتدريب، ينبغي أن يلتزم مدربو المهارات الحياتية بتطبيق طرق التدريب التفاعلية على الدوام في قاعات التدريب. فاستخدام هذه الطرق يؤثر بدرجة كبيرة في نجاح تدريب المهارات الحياتية لديكم وفي الأثر الذي يتركه على الشباب. والتدريب التفاعلي والقائم على التطبيق العملي هو بمثابة عنصر أساسي في تدريب المهارات الحياتية الذي، بحكم تعريفه، يتطلب المشاركة الفعالة من جانب المشاركين لممارسة مهاراتهم الجديدة داخل وخارج قاعات التدريب بهدف تغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم.

تعد أساليب التدريب هذه ضرورة لإشراك المنتفعين من الشباب والاحتفاظ بهم. إلا أنه قد يصعب على المدربين تعلمها، وقد يصعب أكثر ممارستها باستمرار. يتيح لكم هذا الفصل فهم هذه الأساليب الهامة وتعزيز استخدامها فيما بين المدربين.

معيار التميز رقم 6

استخدام طرق وأدوات التدريب التفاعلية والقائمة على المشاركة والتطبيق العملي

كيفية استخدام هذا المعيار من قبل المؤسسات الداعمة للشباب :

- فهم طرق التدريب المتنوعة المتاحة وكيفية تطبيقها مع أنماط التعلم المختلفة
- تشجيع الاستخدام المتسق لمنهجيات التدريب التفاعلية المختلفة بين جميع مدربي المهارات الحياتية
- كيفية استخدام هذا المعيار من قبل الجهات المانحة:
- تقييم الوعي بمنهجيات التدريب التفاعلية وباستخدامها من قبل المؤسسات الحاصلة على منح

أهمية منهجيات التدريب التفاعلية

عندما يتعلق الأمر بتدريب المهارات الحياتية، فإن مجرد مشاركة المعلومات ليس كافيًا لإعطاء الفرصة للشباب ليقوموا بمناقشة، وتفنيد، واستيعاب الكفاءات التي يتم تدريبها وبالتالي استخدامها في حياتهم اليومية. فسرعان ما يفقد الشباب دافعيتهم ويتوقفوا عن حضور التدريب ما لم يتم إشراكهم في الدروس ليكونوا قادرين على فهم علاقتها المباشرة مع تجاربهم الشخصية. وبالتالي، فإن التدريب القائم على المشاركة هو مفتاح إلهام الشباب وزيادة الأثر الذي يتركه تدريب المهارات الحياتية لديكم. وتستند مناهج المهارات الحياتية الأكثر انتشارًا إلى هذه المبادئ العامة للتعليم.²⁹

لكي تكون منهجيات تدريب المهارات الحياتية فائقة الفعالية، ينبغي أن تتسم بالمرونة الكافية التي تسهل عملية موائمتها لأنماط وسرعات التعلم المختلفة في أي تدريب. وينبغي أن يعكس تصميم التدريب المبدأ التعليمي الذي ينص على أن "التعلم هو عملية فردية وجماعية"، ليوافق بالتالي خليطًا من أنشطة المجموعات الصغيرة ومساحة للتأمل الفردي.³⁰ والأهم من ذلك، ينبغي أن يُستكمل التعليم النظري للمهارات الحياتية داخل الصفوف بفرص تتيح للشباب ممارسة مهاراتهم خارج التدريب ضمن مواقف حقيقية للحياة.

لأسف، قد يصعب موازنة منهجيات التدريب هذه واستخدامها بشكل متسق من قبل العديد من المدربين الذين اعتادوا على نظام التعليم التقليدي الذي يعتمد على المحاضرات. فقد وجدت المنظمة الدولية للشباب ومنظمات دولية أخرى من خلال الاستشارات والتقييمات أنه

29 راجع المثال: PeaceCorps (2001). Life Skills Manual. Information Collection and Exchange, Publication No. M0063. Washing-
ton, DC: Peace Corps; IYF (2008). Passport to Success: Leaders' Guide. Baltimore: International Youth Foundation
30 راجع Hansen, Rick (2006). British Columbia Life Skills Organizer: An Introduction to B.C. Life Skills Program – A Resource
to Support Personal Planning K to 7 and Career and Personal Planning 8 to 12. British Columbia: The Rick Hansen
Foundation. موقع إلكتروني: http://www.rickhansen.com/Portals/2/Documents/LifeSkillsProgram/Introduction_Book.pdf
صفحة 7.

لا تزال العديد من برامج المهارات الحياتية تعتمد على استراتيجيات تدريس سلبية وغير فعالة.³¹ ويرجع السبب في ذلك، في العديد من الحالات، إلى عدم تلقي المدربين لتدريب في منهجيات تقوم على المشاركة أو لجهلهم بوجود هذه الأساليب أصلاً. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للأعراف الاجتماعية والثقافية المتأصلة أن تُصعّب الأمر على المدربين في تشجيع الشباب على التعبير عن آرائهم والقيام بدور نشط في عملية تعلمهم.³² وقد يجد المدربين أن إلقاء محاضرة لمدة ساعة من الزمن أسهل من التخطيط لدرس تفاعلي مليء بالأنشطة.

"إن أكثر شيء يعجبني في حلقات الدروس أنها تمثل ورشات عمل أكثر من كونها محاضرات. فنحن نناقش الكثير، وكل منا يفصح عما يدور في خذه، ويشارك بوجهات نظره وانطباعاته... لقد غيرت هذه التدريبات من رأبي حول العمل الجماعي، وهو في هذه الحالة لا يمثل مصدر إزعاج ولا يعني أن شخص واحد فقط يقوم بالعمل، ولكن الجميع يشارك وكلنا نعمل سوياً" -- أليشيا، أحد المشاركين في برنامج جواز سفر للنجاح

تطبيق منهجيات التعلم التفاعلية

لكي تكون دروس المهارات الحياتية أكثر فعالية، ينبغي تصميمها كورشات عمل يلعب فيها كل مشارك دوراً نشطاً، بدلاً من المحاضرات التي عادة ما تركز على المدرب أو المحاضر. فالمشاركون يتعلمون بشكل أفضل ويميلون إلى تغيير سلوكياتهم إذا رأوا قدوة، تتمثل في المدرب، تقدم نموذجاً يُحتذى به في كل مهارة حياتية من خلال تعاملاته مع الشباب أثناء الدرس. كما يستفيد الشباب بدرجة كبيرة من الإرشادات التي تنطوي على التعلم من الأقران، والتطبيق العملي للمهارات التي يتم تدريسها، والتأمل الذاتي.

لهذا، يُنصح بشدة أن يتمركز كل درس من دروس المهارات الحياتية حول المحاور الثلاثة التالية:

- **المعلومات:** ينبغي أن يركز الجزء الأول من كل درس على إعطاء الشباب معلومات أساسية حول "سلوك اليوم" أو المهارة الحياتية التي سيتناولها الدرس.³³ هذا من شأنه أن يجذب انتباه المشاركين، ويعطيهم الفرصة لربط هذه المهارة الحياتية بإطار حياتهم اليومية، ويظهر كيفية تأثيرها على سلوكياتهم.³⁴ إلا أنه يتعين على المدربين أن يجعلوا جزء المعلومات هذا سريعاً، وبسيطاً، وتفاعلياً حتى يتمكنوا من الانتقال إلى أنشطة تنطوي على مشاركة أكبر. ومن الضروري أيضاً الاعتماد على الرسائل الإيجابية وليس السلبية، حيث أن الخوف والسلبية لا يشجعان على التغيير الإيجابي في سلوكيات المشاركين.³⁵
- **الممارسة:** ينبغي أن يُتاح وقتاً داخل قاعة التدريب للمشاركين كي يتعاملوا مع الأفكار، والمصطلحات، والسلوكيات التي تتعلق بكل مهارة بشكل عملي. كما ينبغي أن يكونوا قادرين على طرح الأفكار ومناقشة تداعيات المهارة الحياتية عليهم وعلى غيرهم حتى يتمكنوا من استيعاب معناها وأهميتها. وعلى المدربين تيسير النقاشات والممارسة العملية داخل قاعة التدريب، بينما يكون المشاركون هم المحور ويلعبوا الدور الرئيسي في عملية تغيير سلوكياتهم. فالممارسات العملية داخل قاعة التدريب تعد الشباب لمواقف الحياة الواقعية ضمن بيئة آمنة ومريحة.
- **التأمل الذاتي:** ينبغي أن يُتاح وقتاً في نهاية كل درس للمشاركين للتأمل والتحليل لمساعدتهم على الانتقال من سياق القاعة التدريبية إلى الكيفية التي سيقومون بها بتطبيق معارفهم الجديدة في حياتهم. فيجب أن يأخذ المشاركون الشباب ما قد تعلموه ومارسوه ليتأملوا فيه ويتخللوا كيفية استخدامه في حياتهم.

31 UNICEF (2012), pp. viii and 67.

32 UNICEF (2012), pp. 26, 67, and 80; IYF (2013), p. 11
تضمينها في تصميم برامج المهارات الحياتية، ولكنه لا يتم تطبيقها بشكل سليم للأسباب الواردة أعلاه، مما يجد من أثر العديد من البرامج.

33 Peace Corps (2001), p. 10.

34 في برنامج جواز سفر للنجاح @Passport to Success التابع للمنظمة الدولية للشباب، يتم تقسيم الجزء الخاص بالمعلومات إلى جزأين: مقدمة مختصرة جداً لموضوع الدرس (نشاط لافت للانتباه) وعرض للمهارة يقدمه المدرب. راجع (IYF 2008).

35 Peace Corps (2001), p. 10.

هناك مجموعة واسعة من منهجيات التدريب التي تقوم على المشاركة والتفاعل والتي يمكن استخدامها في تدريب المهارات الحياتية. والوضع المثالي يحتم استخدام عدد من الأساليب المختلفة في كل درس حتى يتم استيفاء احتياجات أنماط التعلم والشخصيات المختلفة داخل قاعات التدريب. وبشكل أكثر تحديداً، فإن بعض أدوات التدريب التفاعلية التي يمكن استخدامها يتمثل فيما يلي:

- **عرض المهارة من قبل المدرب**، الذي سيلعب دور شخص يقوم بجميع خطوات تطبيق المهارة، وينبغي أن يلحق هذا الأسئلة التي تُطرح على المشاركين والمناقشات الجماعية لضمان بقاء تفاعلية العرض.
- **محاضرة قصيرة من قبل المدرب** لإعطاء المعلومات الهامة المتعلقة بالمهارة. ومرة أخرى، ينبغي أن تكون المحاضرة تفاعلية بقدر الإمكان، وذلك من خلال المناقشات واستخدام وسائل الإيضاح على سبيل المثال.
- **العمل ضمن مجموعة صغيرة** مثل التمارين ضمن مجموعات نقاش صغيرة أو مكونة من فردين، مع التأكد من تغيير أفراد المجموعة من درس لآخر وكذلك الأدوار التي يتم إسنادها لكل فرد ضمن المجموعة (قائد المجموعة، مدوّن الملاحظات، المتحدث باسم المجموعة، إلخ).

مثال لتقديم نشاط تمرين ضمن مجموعة صغيرة حول "إعطاء انطباع إيجابي أولي":

ضمن مجموعات مكونة من أربعة أفراد، اعط كل مجموعة أحد السيناريوهات التالية بما يتلاءم مع ثقافة المشاركين:

- زيارة مكان مقدّس

- زيارة منزل أحد الأصدقاء

- التقدم لوظيفة كعامل، مثل عامل بناء أو منظم صحون

- التقدم لوظيفة في متجر بيع بالتجزئة، مثل متجر للبقالة أو الملابس

- زيارة جد أو جار مريض

اطلب من كل مجموعة رسم كاريكاتير لشاب يُظهر ما يجب أن يلبسه المرء ليحصل على انطباع جيد بما يتناسب مع المواقف التي يجدون أنفسهم بها. يتعين على كل مجموعة معالجة الحواس الأربعة وتقديم بوستر لجميع المشاركين.

- **النقاشات الجماعية** التي ييسرها المدرب و/أو الشباب، مع التأكد من إعطاء جميع المشاركين أدوار فعالة في النقاش
- **أنشطة التأمل الذاتي** التي توفر وقت هادئ للتفكير، أو التأمل، أو تدوين الأفكار
- **لعب الأدوار** حيث يقوم أحد المشاركين بممارسة المهارة التي يتم تدريبها، بينما يقوم مشارك آخر (أو المدرب) بلعب دور صديق، أو أحد أفراد العائلة، أو زميل عمل

لعب الأدوار لممارسة "السلوكيات الفعالة لفريق العمل ضمن مكان العمل"

قم بدعوة أحد المشاركين ممن وافقوا على لعب الأدوار معك للحضور إلى مقدمة القاعة. اشرح للمشاركين أن كل منكما موظف في أحد المتاجر وستقومان بتمثيل أحد المشاهد. وعلى المشاركين الانتباه للسلوكيات الحميدة والسينة للعمل ضمن فريق. قم بتقديم المشهد مرتين، الأولى لعرض سلوكيات فريق العمل السينة والثانية لعرض السلوكيات الجيدة. قم بتمثيل مشهد للموقف التالي:

المتطوع يجد صعوبة في إتمام عمله في المتجر. فهو ليس سريعاً مثلك (المدرب) ويتسبب في إبطاء عمل الصف بأكمله (أو المتجر). وهو يطلب منك النصح.

بعد الانتهاء من المشهد، اسأل المجموعة ما إذا شعروا أن الموظفين في المشهد قد أظهروا سلوكيات جيدة لفريق العمل. واطلب منهم مشاركة ما كان يمكنهم القيام به ليكونوا بمثابة فريق عمل أفضل. كن مستعداً للإشارة إلى أي سلوكيات سينة لم ينتبه إليها المشاركون والتركيز على كيفية معالجتهم للموقف بصورة أكثر إيجابية. قم بتقديم المشهد مرة ثانية. اعرض العادات الجيدة لفريق العمل هذه المرة.

- استخدام وسائل الإيضاح مثل اللوح القلاب، أو لوح الطباشير، أو اللوح الأبيض، أو البطاقات الملونة، أو أوراق المعلومات
- استخدام مصادر تعتمد على الكمبيوتر مثل عروض الباور بوينت، أو أفلام يوتيوب، أو غيرها من المواقع الإلكترونية، عندما يتم استخدامها بصورة تفاعلية وليس سلبية

والأهم من ذلك، ينبغي أن يندكر المدربون أن دورهم الأساسي ينحصر في كونهم مدربين وليسوا مدرسين. هناك عدد من الأساليب التي يمكن استخدامها لتيسير النقاشات بنجاح وتشجيع كافة أعضاء الصف على المشاركة، بما في ذلك الأسئلة المفتوحة، والانتظار في هدوء لبضعة ثوان بعد طرح السؤال لتشجيع التفكير والرد، وإعطاء ملاحظات إيجابية لجميع المشاركين على السواء بصرف النظر عن صحة الإجابة.

إشراك كافة المتعلمين

سيذكر المدربون سريعاً أن الشباب لا يتعلم كلهم بنفس السرعة أو بنفس الكيفية. لذلك، فإنه ينبغي أن يشتمل كل درس للمهارات الحياتية على أنشطة تلائم مختلف الطلاب. ويُصنّف خبراء التربية والتعليم الطلبة بشكل عام وفق ثلاثة أنواع عامة من المتعلمين:³⁶

- **المتعلمون السمعيون:** هم الذين يتعلمون بشكل أفضل عند سماع المعلومات والإرشادات.
- **المتعلمون المرئيون:** هم الذين في حاجة إلى رؤية الكلمات أو الصور أولاً لربطهم بالأفكار والمفاهيم
- **المتعلمون باللمس أو "الحس الحركي":** هم الذين يتعلمون بشكل أفضل من خلال اشتراكهم بفعالية في عمل شيء، والحركة، والتعامل المعلومات والمهارات التي يتم تدريبها.

ولهذا، فإن تيسير المشاركة الفعالة من قبل الشباب جميعهم يتطلب تضمين واستخدام خليط من الأساليب الواردة أعلاه في كل جلسة لجذب انتباه كل نوع من المتعلمين. يوفر الجدول رقم 7 بعض المعلومات حول أدوات التدريب التفاعلية التي يمكن تطبيقها مع كل نمط من أنماط التعلم.

الجدول رقم 7: الأدوات التعليمية حسب نمط التعلم

المتعلمون الحركي	المتعلمون المرئيون	المتعلمون السمعيون	الأدوات التعليمية
	X	X	عرض للمهارة التي يتم تدريسها
		X	محاضرات قصيرة
X		X	نقاشات ضمن مجموعات كبيرة وصغيرة
X	X	X	مشاهد تمثيلية (لعب أدوار)
X	X	X	التأمل الذاتي
X	X		استخدام وسائل الإيضاح
X	X		استخدام عروض تطبيقات الكمبيوتر المتحركة

مُطَوَّر عن المنظمة الدولية للشباب (2008)، صفحة 4

إشراك المشاركين الصعيبين

إن وجود مدربين على درجة من المهارة في تيسير وإدارة مجموعات كبيرة من الشباب هو بمثابة عنصر هام في تنفيذ تدريبات المهارات الحياتية. فينبغي أن يكون لدى المدربين القدرة على العمل مع الشخصيات المختلفة، وإشراك كل شخص في التدريب، والحد من التوترات التي قد تنشأ، حتى عند مواجهة اعتراض أحد المشاركين على ما يتم تدريبه أو كرهه للتواجد في التدريب.

أثناء العملية التدريبية، ينبغي عليكم مساعدة المدربين الجدد على التفكير مسبقاً في المواقف الصعبة التي قد تظهر في التدريب والسبل المثلى للتعامل معها. يرد أدناه بعض الصعوبات والإجراءات التي يُنصح المدربون باتخاذها:

- **السلوك المقاوم والمخرب:** سبب هذا السلوك عادةً ما يكون من خوف الشاب وقلقه من عدم تكيفه مع المحيط أو عدم فهمه للمحتوى، وكذلك من الافتقار إلى الثقة بالنفس. وقد يحتاج المدرب إلى التحدث إلى المشارك على انفراد خارج التدريب. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي على المدربين الاستمرار في إشراك هذا المشارك بشكل مباشر أثناء الصف، ومطالبته بالمشاركة بوجهات نظره، ومساعدته على الاندماج في الصف بإعطائه دور ريادي في ضمن أحد الأنشطة.
- **المشاركون الخجولون:** على الجانب الآخر، إذا كان المشارك لا يتحدث أو يشارك في الصف مطلقاً، فقد يرغب المدرب في التحدث معه على انفراد لفهم المشكلة ومحاولة معالجتها وذلك بوضع أهداف قصيرة المدى. وينبغي على المدرب أيضاً أن يأخذ بعين الاعتبار أنه أسهل على المشارك الخجول التعبير عن نفسه في مجموعات صغيرة أو مكونة من فردين مقارنةً بالمجموعة الكبيرة.
- **المشارك المتمتر:** ولأن هذه المشكلة تعتبر خطيرة جداً، ينبغي أن يتوفر للمدربين والمشاركين مكان يمكن الإبلاغ فيه عن هذا السلوك، وعلى مؤسستكم اتخاذ إجراءات فورية لمعالجة مثل هذه المواقف. انظر **الفصل الثامن** لمزيد من المعلومات حول كيفية وضع آلية للتبليغ عن الشكاوى داخل مؤسستكم.

توفير فرص تعلم عملية من خلال تنفيذ المشاريع

تتيح الأنشطة العملية خارج الصف للشباب ممارسة مهاراتهم المكتسبة حديثاً في مواقف واقعية للحياة، كما أنها تسمح لهم بملاحظة قيمتها و"الكيفية" التي يتم تطبيقها مثل العمل الجماعي أو المسؤولية الشخصية في البيئات المختلفة. وحسب نوع النشاط، فقط تتيح الأنشطة العملية أيضاً للشباب فرصة اكتساب فكرة متعمقة عن عالم الأعمال وعن كيفية تطبيق مهاراتهم في بيئة مهنية.

وإليك بعض أنواع الأنشطة التي يمكن لمؤسستك تقديمها لتكامل عملية التدريب النظري للمهارات الحياتية:

- **دعوة الضيوف المتحدثين** مثل المشغلين ورياديين الأعمال المحليين للتحدث إلى الشباب عن خبراتهم الشخصية ومساهماتهم المهنية
- **تنظيم الزيارات الميدانية** إلى الشركات المحلية ليتمكن الشباب من اكتشاف متطلبات وتوقعات سوق العمل بشكل عملي، ويخدم ذلك أيضاً هدف إشراك مشغلين محتملين في دعم برنامجكم
- **تيسير مشروعات التعلم من خلال الخدمة** مثل العمل التطوعي لوضع الشباب على اتصال مباشر وفعال مع مجتمعاتهم، مما يتيح لهم فرصة الشعور بالهدف والإنجاز بينما تتاح أيضاً فرصة للأخريين كي يروا الشباب كـ"عوامل تغيير" يمكنها تقديم مساهمات إيجابية للمجتمع
- **تشجيع النوادي التي يقودها الطلبة بعد الدوام المدرسي** في حالة تنفيذ تدريب المهارات الحياتية في المدارس أو مراكز التدريب المهني، لتيسير ممارسة إضافية للشباب الذين يرغبون في تنمية مهارات التنظيم، والعمل الجماعي، والتواصل لديهم

التعلم من خلال الخدمة في بولندا

يقوم طلبة المدارس الثانوية المهنية والتقنية في بولندا بقيادة، وتنظيم، وتنفيذ مشروع التعلم من خلال الخدمة الخاص بهم في مجموعات صغيرة بعد انتهاء تدريب المهارات الحياتية النظري. يقوم الطلبة بتقديم برنامج مكتوب وعرض للميزانية إلى المؤسسة التي تنظم البرنامج، والتي بدورها تقوم بتوفير قدر محدود من التمويل لهم لبدأوا بتنفيذ المشروعات. وقد شملت مشاريع سابقة ضمن هذا المشروع، تنظيم أنشطة في مأوى للنساء، أو تجديد غرف الألعاب في أحد الملاهي، أو إنتاج عرض مسرحي مجتمعي حول التعامل مع الضغوطات.

لقد أبدى الطلبة والمدرسين أيضًا فخرًا كبيرًا بهذه المشروعات. وشعر بعض الطلبة أن مدرسيهم وأعضاء مجتمعاتهم قد غيروا من وجهة نظرهم وطريقة تعاملهم مع الشباب بسبب هذه المشاريع، ليدركوا أنه باستطاعة الطلبة تحمّل المسؤولية والتعامل مع المهام المعقدة. وقد عبّر المدرسون عن بعض الدهشة تجاه ما تمكن الشباب من تحقيقه، مشيرين إلى أنه لم يكن لدى المشاركين أي مشكلة في التواصل مع صناع القرار لاعتماد خططهم. ويتمثل أفضل دليل على الدور الإيجابي للمشاريع في حياة الشباب في استمرار بعض الطلبة في التطوع مع هذه المؤسسات.

من خلال الاستخدام المتسق للمنهجيات والأدوات التفاعلية المناسبة، والاستعداد لتلبية احتياجات أساليب التعلم المختلفة، يضمن المدربون لديكم تدريب المهارات الحياتية بطريقة تطبيقية وعملية. وبفضل التصميم البني على التعلم من خلال التجربة، والأهم من ذلك، تطبيق المنهاج الخاص بكم، سيتمكن الشباب من الاستفادة بشكل أكبر ومباشر من التدريب المقدم داخل قاعات التدريب في فهم كيفية تطبيق هذه المهارات في حياتهم اليومية وأدوارهم المستقبلية كموظفين أو ريادة أعمال.

بانتهاج المدربون من ورشة عمل تدريب المدربين وحصولهم على تدريب في منهجيات التدريب التفاعلية، تبدأ الخطوة التالية التي تركز على وضع جدول للتدريب يحدد المتغيرات الخاصة بالوقت لبرنامجكم. يتناول الفصل التالي هذا الموضوع.

الفصل السابع: جدول التدريب

قبل بدء التدريب، تحتاج مؤسستكم إلى وضع جدول زمني خاص ببرنامج المهارات الحياتية لديكم يحدد مدة وعدد مرات الدروس الفردية، وكذلك طول برنامج التدريب بشكل عام. فوجود عدد كاف من من الساعات التفاعلية بين المدربين والمشاركين من الشباب هو معيار مهم للمحافظة على جودة أداء المدربين، وضمان تركيز واهتمام المستفيدين، وتحقيق أهداف التدريب. إلا أنه، في الوقت ذاته، إذا كانت الدروس غير موزعة بشكل جيد، لن تُتاح للشباب فرصة استيعاب المعلومات بشكل كامل واستخدام المهارات الحياتية الجديدة ضمن سلوكياتهم الشخصية.

تذكروا دائماً أن دورة تدريب المهارات الحياتية هي بمثابة التجربة الأولى لغالبية الشباب لأساليب التدريب التفاعلية، والتشجيع على التعبير عن آرائهم واكتشاف مشاعرهم. والدروس قد تكون شيقة، ولكنها قد تكون مرهقة أيضاً بسبب المشاركة بشكل تفاعلي لفترة ممتدة من الزمن، بالنسبة لكل من المدربين والمشاركين. علاوة على ذلك، يستطيع الشباب التركيز لفترة محددة من الوقت فقط في الموضوع ذاته.

هذه الموضوعات من الأهمية بمكان لأخذها في الاعتبار عند تحديد مدة وكثافة جدول التدريب الخاص بكم. يساعدكم هذا الفصل على اتخاذ هذه القرارات وتخصيص الوقت بكفاءة.

معايير التميز رقم 7

تخصيص الوقت الكافي لكل درس من دروس المهارات الحياتية ضمن جدول موزع بشكل جيد

كيفية استخدام هذا المعيار من قبل المؤسسات الداعمة للشباب :

- وضع جدول تدريب يناسب احتياجات منهاج المهارات الحياتية وفئة الشباب المستهدفة لديهم

كيفية استخدام هذا المعيار من قبل الجهات المانحة:

- تقييم مدى واقعية، وملائمة، ومواءمة الجداول التدريبية الخاصة بالجهات الحاصلة على منح مع احتياجات البرنامج

المدة المخصصة للدروس وتوزيعها

إن التواصل التفاعلي والمتكرر مع المشاركين أمر ضروري لنتيح للشباب اكتساب الحد الأدنى من كفاءات المهارات الحياتية، وبالتالي إحداث تغيير في توجهاتهم وسلوكياتهم. يستطيع برنامجكم تحقيق هذه الأهداف بإعطاء الشباب بعض الوقت بين الدروس (أو سلسلة من الدروس، في حالة تدريب أكثر من درس واحد في اليوم) للتأمل في معارفهم ومهاراتهم الحياتية المكتسبة حديثاً وممارستها ضمن مواقف واقعية للحياة مع أفراد أسرهم، أو أصدقائهم، أو مجتمعاتهم، أو مدارسهم، أو أثناء بحثهم عن العمل.

كثيراً ما تجد المؤسسات الداعمة للشباب نفسها ملزمة بفعل ظروف مختلفة إلى تقديم برامج "الدفعة الواحدة" التي تُدرَّب عدد كبير من الدروس في عدد محدود من الأيام، مع العديد من المهارات الحياتية التي يتم تدريبها كل يوم.³⁷ وتشير دراسات استطلاعية للشباب أن تدريب "الدفعة الواحدة" يعتبر مرهقاً بالنسبة لهم، حيث أنهم يكتشفون مفهوم مهارات الحياتية للمرة الأولى ويجدوا أنفسهم مضطربين للإلمام بأساليب التعلم من خلال التجربة، وتعلم كيفية التحكم بمشاعرهم، ومحاولة تغيير أو مواءمة سلوكياتهم في إطار فترة زمنية محدودة للغاية.

37 Peace Corps (2001), p. 13; IYF (2013a), p. 13

إن جدول دروس طويل في المهارات الحياتية ويتسم بالتكرار والمنتظم، على سبيل المثال درس واحد في الأسبوع كحد أدنى، يشجع على خلق ديناميكية قوية للمجموعة فيما بين المتعلمين وبين المشاركين والمدربين. فتقديم برنامجكم في إطار فترة زمنية ممتدة يضمن إتاحة وقت للمشاركين للتأمل في المهارات الحياتية وتحويلها إلى ممارسة فعلية مع سلوك متغير بالفعل خارج قاعات التدريب. ومن ناحية أخرى، فإنه يُنصح بعدم توزيع الدروس على فترات متباعدة جدًا حيث أنكم بذلك تخاطرون بأن يفقد المشاركون الدافعية للمشاركة في البرنامج. في المجمال، يُفضّل الحفاظ على جدول تدريبي أسبوعي يتيح وقتًا للتأمل وممارسة المهارة مع المحافظة على دافعية الشباب في الوقت نفسه.

لتلك الأسباب، فقد ترغبون في وضع التوجيهات التالية محل اعتباركم عند تصميم البرنامج:

- تأسيس مبدأ "مهارة حياتية واحدة لكل درس": هذا الأمر ضروري وينبغي اتباعه بشكل عام حتى يتمكن الشباب من معالجة كل مهارة جديدة بشكل مستقل. ولكن إذا قررت الجمع بين مهارتين لكل درس في المنهاج، فيتعين عليكم التأكد من توافق المهارتين الحياتيتين معًا (مثل مهارات الإصغاء ومهارات التواصل) ووضع أمثلة وأنشطة يمكن من خلالها ممارسة المهارتين معًا.
- وضع حد أدنى وأقصى للمدة المخصصة لدروس المهارات الحياتية: عادةً ما توفر مدة 45 دقيقة كحد أدنى وقتًا كافيًا للمتدربين لمناقشة موضوع الدرس والمشاركة في الأنشطة المختلفة. ويُنصح بأن لا تتعدى المدة المخصصة لدرس المهارات الحياتية 75 دقيقة حتى لا تتجاوز فترة انتباه المشاركين.
- تحديد عدد دروس المهارات الحياتية التي يتم تدريبها في اليوم: ينبغي أن تحاولوا جهدكم ألا يزيد تدريب المهارات الحياتية عن ثلاث ساعات في اليوم حتى يتسنى مزجها مع الجداول التعليمية، أو التقنية، أو المهنية الأخرى إن وجدت. وفي حالة وجود أكثر من ثلاث جلسات في أي يوم، فينبغي السماح للمشاركين بـ15 دقيقة على الأقل كاستراحة بين كل جلسة من أجل استيعاب المعلومات المُتعلّمة حديثًا وإعادة تركيز طاقاتهم قبل الانتقال إلى المهارة التالية.
- توزيع الدروس بشكل مناسب خلال فترة التدريب: ينبغي توزيع دروس المهارات الحياتية على أسابيع عدة (أو شهور) من أجل بناء بالثقة داخل قاعة التدريب والسماح بالتأمل والممارسة وإحداث تغيير في السلوك. كما ينبغي أن يكون هناك فاصل زمني أقصاه أسبوع واحد بين جلسات المهارات الحياتية للحفاظ على الاهتمام والدافعية بين المشاركين، ولكن في الوقت ذاته ينبغي أن لا يشتمل الأسبوع الواحد على أكثر من ثمانية دروس لإعطاء المجال للتأمل الذاتي والممارسة.
- إضافة بعض المرونة على هيكل البرنامج: قد ترغبون في اختصار أو تمديد الأوقات المخصصة للدروس، أو في إعادة هيكلة الجدول الأسبوعي، بعد حصولكم على تقييم من الشباب المشاركين أو المدربين حول كل درس.

يعتمد توقيت وتكرار الدروس على البيئة التي يتم تنفيذ التدريب فيها. يقدم الجدول رقم 8 بعض الأمثلة على اختلاف هيكل برنامج المهارات الحياتية بما يتناسب مع السياق الذي يتم تطبيقه فيه.

تدريب قائم بذاته للشباب العاطلين عن العمل	ضمن التعليم الجامعي	ضمن نظام التعليم التقليدي (أعمار 15-18)	ضمن برنامج تدريب مهني	المدة
6 أشهر كحد أقصى لضمان اهتمام المشاركين، وزيادة التركيز، وإتاحة المجال والوقت لأنشطة التوجيه المهني المصاحبة لها	متوافقة مع فصل دراسي جامعي (عادةً 3-6 أشهر)	متوافقة مع الفصول الدراسية بالمدارس (فصل واحد أو عام كامل)	متوافقة مع طول برنامج التدريب المهني	
متى أمكن، مصاحبة لمواد تدريبية أخرى لزيادة إمكانية التوظيف	المهارات الحياتية يتم تنفيذها خلال الفصل الأخير قبل التخرج لتصاحب فترة البحث عن عمل	المهارات الحياتية المجدولة وفق ساعات المنهج الدراسي التقليدي	المهارات الحياتية المجدولة وفق ساعات التدريب التقني؛ قبل بدء التدريب العملي التقني	الجدولة
كل يوم أو عدة مرات في الأسبوع، حسب أنشطة التدريب الأخرى	مرتان في الأسبوع	1-3 مرات في الأسبوع	2-3 مرات في الأسبوع	التكرار
على أن لا يزيد عن 3 دروس في اليوم	1-2 دروس في اليوم	درسان في اليوم	2-3 دروس في اليوم	التفاعل النشط

المدة الكلية لتدريب المهارات الحياتية

ثمة قرار آخر هام يتعلق بالجدولة يتمثل في مدة البرنامج، وهو إجمالي عدد ساعات التدريب التي يحصل عليها المشارك في برنامج للمهارات الحياتية. وتعتبر مدة التدريب الإجمالية المخصصة لتدريب المهارات الحياتية أمرًا بالغ الأهمية للسماح للشباب المشاركين باكتساب الحد الأدنى من كفاءات المهارات الحياتية وخلق تغيير دائم في سلوكياتهم. ويحددها في الغالب عدد الدروس التي يشتمل عليها المنهاج لديكم، حيث يستغرق كل درس قدرًا محدودًا من الوقت (عادةً ساعة زمنية واحدة).

تشير نتائج تقييم البرامج في جميع أنحاء العالم إلى أنه كلما حصل المشاركون على تدريبات أكثر في المهارات الحياتية، من حيث تنوع الدروس وساعات التدريس، زاد الأثر الذي يتركه البرنامج من حيث تحسن الوعي، والمعرفة، والتوجهات، والسلوكيات. فعلى سبيل المثال، بمقارنة فئتين من الشباب في بولندا والمجر يحصلون على 30 و15 ساعة من إرشادات المهارات الحياتية على التوالي، توصلت دراسة أجرتها المنظمة الدولية للشباب إلى ارتفاع مستوى الكفاءة بعد التدريب في تسع مهارات حياتية من مجمل 12 بالنسبة للفئة البولندية، ومهارتين فقط من مجمل 12 مهارة حياتية بالنسبة للفئة المجرية. كما أن الشباب المجريون الذين حصلوا على 15 ساعة من التدريب النظري وأكملوا برنامجًا للتعلّم من خلال الخدمة، وبالتالي حصلوا على عدد ساعات أكبر من التواصل مع مدربيهم، قد أظهروا مستوى أعلى من الكفاءة بالمقارنة مع الشباب الذين حصلوا على 15 ساعة من التدريب فقط. لذلك، يبدو أن هناك حدًا أدنى لساعات تدريب المهارات الحياتية يتمثل في حوالي 30 ساعة والتي تضمن إحداث تغيير سلوكي متسق وذا صلة يمكن قياسه إحصائيًا.³⁸

معوقات الجدولة

في الحالات المثالية، ينبغي تدريب دروس المهارات الحياتية في إطار فترة ممتدة من الزمن مع تكريس بضع ساعات فقط في اليوم لبرنامج المهارات الحياتية.³⁹ إلا أنه قد يشكّل كل من واقع مؤسستكم، ومتطلبات البرنامج، والبيئة التي تعملون فيها عوائق لجدول التدريب. وتتمثّل العوامل المعيقة التي ينبغي عليكم أخذها بعين الاعتبار عند تصميم جدول التدريب فيما يلي:

- **الوقت المتاح لدى الشباب:** عليكم الأخذ بعين الاعتبار التزامات الشباب خارج نطاق التدريب واستيعابها، مثل المدرسة، والعمل، والأسرة، والالتزامات المجتمعية. يعتبر هذا الأمر هاماً كي لا ينظر لبرنامج تدريب المهارات الحياتية على أنه عبئاً إضافياً، بدل من كونه ذا فائدة، بالنسبة للمشاركين لديكم.
- **بيئة التدريب:** عندما لا تتمثّل المهارات الحياتية تدريباً مستقلاً قائماً بذاته بل جزء من برنامج أكبر للشباب، مثلاً ضمن برنامج مدرسي، أو كبرنامج للأنشطة بعد الدوام المدرسي، أو ضمن برامج تعليمية غير رسمية أو مهنية ذات فترات زمنية محددة، فعادة ما تحدد هذه البرامج الوقت المتاح لدى الشباب للحصول على تدريبات المهارات الحياتية. إلا أنه يمكن دمج المهارات الحياتية بنجاح في كثير من الحالات لتكمل دروس المدرسة، والتدريب المهني، والتدريب في مكان العمل، وغيرها من تدريبات التوظيف أو ريادة الأعمال
- **سرعة التعلّم لدى الشباب:** يحتاج المشاركون من الشباب إلى فترات مختلفة من الوقت كي يتمكنوا من فهم وممارسة مهاراتهم ومعارفهم المكتسبة حديثاً والتأمل فيها وتمييزها. وقد يعتمد ذلك على مستوى تعليمهم وسمات أخرى مختلفة للفئة المستهدفة.
- **موارد المؤسسة:** قد تواجه مؤسستكم قيوداً من حيث موارد التدريب المتاحة، والمدربين، والموظفين الذين يقومون بمراقبة البرنامج والإشراف عليه. وقد يكون هناك أيضاً متطلبات برمجية من حيث عدد فئات الشباب المطلوب الوصول إليها أو عدد الدورات التدريبية المطلوب إتمامها ضمن إطار محدد من الوقت.

تتيح لكم التوصيات الواردة في هذا الفصل عمل جدول مناسب وواقعي لبرنامج تدريب المهارات الحياتية لديكم. ثمة شيء آخر يؤخذ في الاعتبار عند بدء تنفيذ البرنامج هو خلق بيئة مريحة داخل قاعات التدريب للمشاركين، على النحو الذي سيرد شرحه في الفصل التالي.

الفصل الثامن: بيئة قاعة التدريب

إن وجود بيئة مريحة داخل قاعة التدريب هو أمر هام لضمان شعور المشاركين بالأمان للتعبير عن ذاتهم وقدرة المدربين على تنظيم كافة الأنشطة التفاعلية بشكل فعال. هناك 4 عناصر رئيسية تسهم في خلق بيئة إيجابية تساعد على التعلم:

- ضمان عدد مثالي للمشاركين من فئة الشباب
- خلق بيئة ومناخ مريح داخل قاعات التدريب
- توفير المواد المتعلقة بالتدريب لكل من المشاركين والمدربين
- تطبيق آلية فعالة، ومنصفة ويسهل الوصول إليها لتلقي الشكاوى

يوفر هذا الفصل عدد من الاقتراحات المفيدة التي تتعلق بكل من هذه العناصر الأربعة، حتى تتمكنوا من خلق أفضل بيئة ممكنة للمدربين والمشاركين لديكم.

معياري التميز رقم 8

خلق بيئة تدريبية فعالة ومريحة لجميع المشاركين

كيفية استخدام هذا المعيار من قبل المؤسسات الداعمة للشباب:

- لخلق بيئة تعلم إيجابية، وآمنة، ومريحة للشباب في تدريب المهارات الحياتية

كيفية استخدام الجهات المانحة لهذا المعيار:

- لتقييم مراعاة الجهات الحاصلة على منح لبيئة التعلم ضمن البرنامج لديهم

ضمان عدد مثالي للمشاركين من فئة الشباب

يمكن أن يكون لحجم قاعة التدريب أثر كبير على مدى استيعاب الشباب للمعلومات واحتفاظهم بها. فيعتمد عدد الفرص التي تتاح للشباب ليتبادلوا الأفكار، ويمارسوا التعبير عن ذاتهم، ويشاركوا في العمل الجماعي والتمارين على حجم المجموعة. كما أن الشباب يستجيبون ويتفاعلون في البيئات التعليمية حسب درجة ارتياحهم ضمن المجموعة، حيث عادةً ما تحول المجموعات الكبيرة جداً دون قدرة المشاركين على التعبير عن أنفسهم. علاوة على ذلك، كلما كبرت المجموعة، قلت المساحة والفترة الزمنية المتاحة للحوار، وعادةً ما يميل المدربين إلى اللجوء إلى طرق التدريس التقليدية مثل المحاضرات لصعوبة تيسير العمل الجماعي أو النقاشات التفاعلية في هذه الحالة.

من ناحية أخرى، بينما لا يساعد الحجم الكبير للمجموعة على المشاركة، فالمجموعات الصغيرة جداً لا تتيح التوزيع الأمثل لمصادركم. فتجد برامج التدريب التي تحوي عدد صغيرة من المشاركين من إمكانيات المدرب في تقسيم المجموعة لمجموعات أصغر لتنفيذ التمارين المتنوعة. بالإضافة إلى ذلك، قد تفتقر المجموعات التي تضم عدد أقل من 10 مشاركين إلى تنوع الآراء والأفكار اللازم لتشجيع النقاشات المثمرة.⁴⁰ إلا أن ارتفاع نسبة المدربين إلى الطلاب تعني أنه بإمكان المدرب تكريس المزيد من الوقت لكل مشارك أو مجموعة مشاركين أثناء الأنشطة المختلفة، الأمر الذي يؤدي إلى إشراك كل مشارك على النحو الأمثل. لذلك، فإن حجم الصف المثالي لتدريب المهارات الحياتية يتراوح بين 15 و 25 مشارك.

خلق بيئة ومناخ مريح داخل قاعات التدريب

قد توفر مؤسساتكم مكان التدريب الخاص بها، والذي قد يكون مثاليًا من حيث الراحة والتكلفة. إلا أنكم، في حالات عدة، قد تحتاجون إلى استخدام مكان تدريب يوفره شركائكم (المدارس، أو مراكز التدريب المهني، أو الأماكن البلدية، أو غيرها من مرافق المؤسسات الشبابية) لفترة محدودة من الوقت. يساعد مكان التدريب الذي يتسم بالأمان، والراحة، والترحاب على تيسير عملية التعلم وإشعار المشاركين بالاحترام، وهي بمثابة عوامل هامة للتحفيز على حضور مستمر ومتسق.

وبذلك يجب أن يتسم مكان التدريب بأنه:

- يسهل الوصول إليه من قبل المشاركين باستخدام وسائل المواصلات المختلفة إن أمكن.
- يشتمل على تجهيزات مناسبة للمشاركين ذوي الاحتياجات الخاصة الجسدية
- يوفر دورات مياه جيدة ومنفصلة للإناث والذكور
- ذو حجم مناسب ليسمح للطلبة بالتحرك في المكان وإتمام أنشطة المجموعات الصغيرة بصورة مريحة
- عازل للصوت ويمنع الضوضاء القادمة من الخارج من إزعاج الدروس، كما ويمنع أصوات صفوف المهارات الحياتية التي تعج بالحيوية من إزعاج الآخرين
- ذو درجة حرارة مريحة أثناء جميع فصول السنة
- الاشتغال على حوائط مزودة بالألواح الطباشير/الألواح البيضاء أو حوامل تُستخدم لتعليق اللوح القلاب
- يوفر مواد وأدوات التدريب المطلوبة مثل الأقلام، والبطاقات، وأقلام الألواح، واللوح القلاب، والأوراق، والشريط اللاصق، إلخ

ضمن كل صف دراسي، ينبغي أن تكون ترتيبات الجلوس ملائمة لمنهجيات التدريب التفاعلية والأنواع المختلفة من العمل الجماعي. فالوضع المثالي يستلزم الاختيار الحر لمكان الجلوس، حيث يتم ترتيب المقاعد في شكل دائري يمكن الجميع من رؤية الآخرين والتعامل معهم وييسر النقاشات المفتوحة. وهذا من شأنه أن يضمن أيضًا المساواة بين المشاركين، بدلاً من وقوف المدرب أمام الصف طوال الجلسة. كما أن توفير الطاولات الصغيرة على جانبي الغرفة يساعد في تنفيذ أنشطة المجموعات الصغيرة.

إن بناء الثقة داخل قاعة التدريب يعد أمرًا ضروريًا للتعلم والتواصل. فينبغي أن يشعر المشاركون بقدر مناسب من الأمان والراحة يمكنهم من التعبير عن ذاتهم، حتى فيما يتعلق بالموضوعات الصعبة. ولخلق هذه البيئة، ينبغي وضع قواعد أساسية للسلوك المهذب بالتعاون مع المشاركين في بداية البرنامج. فخلال الدرس الأول، يمكن للمدرب أن يشرف على نشاط لمجموعة كبيرة من أجل وضع مدونة لقواعد السلوك داخل قاعة التدريب. وقد تشمل القواعد الإصغاء إلى المشاركين الآخرين بصرف النظر عن الفروق الاجتماعية أو المتعلقة بالنوع الاجتماعي، وعدم مقاطعة المشاركين الآخرين، وعدم إصدار الأحكام المسبقة على أفكار الآخرين، واحترام خصوصية بعضهم البعض. وعند الموافقة على مدونة قواعد السلوك التي تم وضعها بالتعاون من الجميع، ينبغي كتابتها على ملصق والاحتفاظ بها معلقة على الحائط طوال فترة التدريب. ويستطيع كل من المدربين والمشاركين الرجوع إليها في أي وقت، خصوصًا في حالة عدم اتباع القواعد، وذلك للحد من التوترات بين المشاركين والمحافظة على روح إيجابية للعمل الجماعي.

"تقوم العلاقة بين الطلبة على الاحترام المتبادل والمساواة. وينظر الطلبة للمدرب على أنه صديق يستحق ثقتهم وشخص يمكنهم الاعتماد عليه في الحصول على التوجيه".

مدرب لدى برنامج جواز سفر للنجاح في فاس، المغرب يتحدث عن أحد برامج المنظمة الدولية للشباب

بالإضافة إلى وضع قواعد للتدريب، يلعب المدربون دورًا هامًا في خلق بيئة تعلم قائمة على الاحترام والاحتفاظ بها. وحيث أنه قد يتطلب الأمر مناقشة قضايا حساسة أثناء دروس المهارات الحياتية، فينبغي أن يكون المدربين على استعداد للتعامل معها بتعاطف وأن يكونوا

حريصين على أن لا تطغى انفعالاتهم الشخصية على ردود أفعالهم.⁴¹ كما يتعين على المدرب الإصغاء بحرص وفعالية لكل مشارك وإبداء الاحترام لوجهات نظرهم دائماً.

توفير المواد المتعلقة بالتدريب لكل من المشاركين والمدربين

من المفيد أن تتوفر المواد المكتوبة للمشاركين لتدوين ما تعلموه في كل درس، خصوصاً للمتدربين المرثيين من الشباب. كما وينبغي إعطاء المواد مثل المقالات وأوراق المعلومات للمشاركين لتعزيز ما تعلموه من خلال دروس المهارات الحياتية. وحسب تصميم البرنامج، يمكن لمؤسستكم إضافة الكتب التعليمية، أو الكتب التطبيقية، أو اليوميات الشخصية لتشجيع التعلم. كما يجب أن تكون كافة مواد التدريب مناسبة لمستوى تعليم الفئة المستهدفة لديكم وملاءمة من ناحية السياق.

ولأن طباعة الأوراق قد يكون مكلفاً بالنسبة لمؤسستكم، فينبغي على المدربين التخطيط مسبقاً بشأن المواد المكتوبة التي يرغبون في استخدامها. وإذا كانت فئة الشباب المستهدفة على مستوى جيد من المعرفة بتكنولوجيا المعلومات وإمكانية لاستخدام الإنترنت، فقد ترغبون في عمل مواد إلكترونية أو مشاركة الوثائق عبر الإنترنت من خلال نشرها على جزء آمن من الموقع الإلكتروني الخاص بكم أو إرسالها بالبريد الإلكتروني إلى المشاركين.

كما سبق تناوله في الفصل الرابع من هذا الدليل، ينبغي أن يتوفر للمدربين نسخة كاملة من المنهاج تشمل دليل للمدرب ومخطط مفصل للدروس للمساعدة في تنظيم الأنشطة وضمان مستوى عال لجودة التدريب من قبل جميع المدربين. وإن أمكن، ينبغي أن يتضمن المنهاج أوراق المعلومات التي يتم توفيرها للمشاركين حتى يتمكن المدربون من عمل نسخ منها مباشرة.

تطبيق آلية فعالة، ومنصفة ويسهل الوصول إليها لتلقي الشكاوى

يعتبر المدرب مسؤولاً عن صالح كل مشارك في كل جلسة، وأيضاً خلال أي نشاط يتعلق بالتدريب، حتى ولو كان خارج قاعة التدريب. كما أن تعلم الحد من النزاعات فيما بين المشاركين، وتحديد أي سلوكيات نفسية أو جسدية خطيرة أو تمييز قائم على النوع الاجتماعي والعمل على إيقافه، واتخاذ إجراءات تجاه مواقف سلبية أخرى ينبغي أن يكون جزء لا يتجزأ عن ورشة عمل تدريب المدربين الخاصة بكم. إلا أنه ينبغي أن يتوفر للمدربين دائماً إمكانية الرجوع إلى المؤسسة وكبار المدربين للمشورة، والدعم، والوساطة عند الضرورة.

وفي حالات النزاع بين المشاركين من الشباب أو القضايا الأخطر مثل التعرض للتخويف والتنمر، أو في حالة وجود شكاوى لدى المشاركين على مدربين أو سلوك سيء من جانب موظفين، ينبغي أن يتوفر لدى مؤسستكم نظم توجيه تسمح لكل طرف بتقديم شكوى وتوصيل وجهات نظرهم بصورة منصفة.

القواعد الأساسية لآلية تسوية هذه النزاعات تتضمن ما يلي:

- إبلاغ المشاركين والمدربين بوجود نظام التوجيه هذا وبحقوقهم؛
- تعيين لجنة صغيرة من الموظفين، وكبار المدربين، والمدربين، والمشاركين من الشباب للبت في كل حالة؛ و
- ضمان أن تكون آلية الشكاوى متاحة في جميع الأوقات، ومنصفة في معالجة كل حالة، وسريّة.

استناداً إلى التوجيهات الواردة في هذا الفصل، ينبغي أن يكون باستطاعتكم خلق بيئة تدريبية مريحة تقوم على الثقة، مما يضمن تهيئة الظروف المثلى للشباب لتعلم وممارسة المهارات الحياتية. وبوصولكم إلى هذا الجزء من الدليل، فإنه يكون قد توفر لمؤسستكم كافة المعلومات التي تحتاجها لتصميم وتنفيذ برنامج تدريبي للمهارات الحياتية على مستوى عال من الجودة. ويتناول الفصل الأخير من هذا الدليل عملية متابعة وتقييم هذا البرنامج.

الفصل التاسع: المتابعة والتقييم

المتابعة تسمح لكم بتقييم أداء البرنامج خلال فترة تنفيذه من خلال تجميع وتحليل المعلومات المتاحة بشأن أنشطة البرنامج ونتائجه بصفة دورية ومنتظمة.

التقييم يساعدكم في قياس الآثار الفورية وطويلة الأجل في نهاية البرنامج وكذلك في معالجة القضايا ذات الصلة والتي تتعلق بالكفاءة، والفعالية، والاستدامة.

مع بدء تنفيذ البرنامج، ستحتاجون إلى متابعة أنشطته ونتائجه عن قرب للتأكد من تحقيقه للنتائج المرجوة. وبمتابعة تدريب المهارات الحياتية لديكم وتقييم آثاره على الشباب وعلى إمكانية توظيفهم، وعلى مجتمعاتهم، يمكنكم ضمان إحداث أثر ملموس على الفئة التي تخدمونها. وهذا يتطلب التجميع والتحليل المستمر للمعلومات، وتضمين الدروس المستفادة منها في عملية تصميم وتنفيذ البرنامج لتصحيح أي أخطاء يتم تحديدها. في المجمل، تساعدكم منظومة شاملة للمتابعة والتقييم على تحديد المشاكل وتحسين الممارسات بناءً على الدلائل.

إلا أنه من الصعب قياس التغيرات التي تطرأ على كفاءات المهارات الحياتية والتغيرات التي تطرأ على سلوكيات الشباب نتيجة لهذه الكفاءات. والأصعب من ذلك هو إظهار وجود صلة مباشرة بين تدريب المهارات الحياتية ونتائج إمكانية التوظيف (مثل معدلات التوظيف).⁽⁴²⁾ ولكن من خلال منظومة مُصممة جيداً للمتابعة والتقييم ومؤشرات واضحة لقياس النتائج، تستطيع منظمتكم المضي قدماً نحو قياس أثر تدريب المهارات الحياتية على المشاركين من الشباب.

معايير التميز رقم 9

للعمل على تحسين برامج المهارات الحياتية، يتم متابعة وتقييم التدريبات بشكل متكامل

كيفية استخدام هذا المعيار من قبل المؤسسات الداعمة للشباب:

- متابعة تنفيذ البرنامج أثناء سير عمله واتخاذ إجراءات لمعالجة أي مشاكل يواجهها
- تقييم نتائج البرنامج ومقارنتها بأهدافه الأولية بهدف تحسين برامج المهارات الحياتية المستقبلية

كيفية استخدام هذا المعيار من قبل الجهات المانحة:

- تقييم قدرة الجهات الحاصلة على منح على تطبيق منظومة فعالة للمتابعة والتقييم لبرنامج المهارات الحياتية لديها
- تقييم نتائج البرنامج ومقارنتها بأهدافه الأولية بهدف تحسين برامج المهارات الحياتية المستقبلية

التحديات الشائعة لمتابعة وتقييم المهارات الحياتية

ضمن عمل المنظمة الدولية للشباب في بناء القدرات مع شركائها من المؤسسات حول العالم، عادةً ما تتشكل عملية المتابعة والتقييم جانباً هاماً تعترضه التحديات خصوصاً في برامج المهارات الحياتية.⁴³ وقد يمثل هذا الموضوع مصدرًا لتخويف العديد من المنظمات نظراً لطبيعته التقنية المعقدة. وهناك عدد لا بأس به من التحديات التي قد تواجه المؤسسات عند وضع منظومة فعالة للمتابعة والتقييم، منها:

42 راجع UNICEF (2012), pp. 26-28; IYF (2013d), pp. 19-21
43 راجع IYF (2008b). Final Report of the entra21 Program Phase I: 2001-2007. Baltimore: International Youth Foundation

- صعوبة تكوين علاقة مباشرة للسبب والأثر بين التدريب على المهارات الحياتية والتغيرات السلوكية أو أنماط التوظيف
- بالنسبة للبرامج التي تمزج بين التدريبات المختلفة، تتمثل الصعوبة بالقدرة على الفصل بين آثار عنصر تدريب المهارات الحياتية عن عناصر البرنامج الأخرى مثل التدريب المهني
- الاعتماد على تقييم الشباب الذاتي لكفاءات المهارات الحياتية قبل وبعد التدريب يمثل تحديًا بسبب الطبيعة الشخصية لهذا التقييم⁴⁴
- يفشل مصممو البرنامج عادةً في تحديد أهداف قابلة للقياس في بداية البرنامج مع كافة الجهات المعنية، ويؤدي ذلك بالتالي إلى عدم تخصيص الكم الكافي من المصادر للمتابعة والتقييم أو وضع جدول زمني واضح لهم
- عدم توفر الموارد البشرية الكافية لتتبع معطيات المتابعة والتقييم لبعض المؤسسات عادة ما يكون بسبب عدم حصول الموظفين والمدربين على تدريب رسمي في هذه الأساليب أو بسبب المسؤوليات الأخرى التي ترهق كاهلهم⁴⁵
- كما أن متابعة المستفيدين من الشباب بعد انتهاء البرنامج من أجل جمع المعلومات بشأن نتائج إمكانية توظيفهم عادة ما تستهلك الكثير من الوقت وتكون تكلفتها باهظة

على أي حال، بالتخطيط والاستثمار المناسبين، يمكن لمؤسساتكم التغلب على هذه التحديات والاستفادة من أدوات المتابعة والتقييم الأساسية التي تتيح لكم تتبع تقدم البرنامج بفعالية وكفاءة.

إعداد منظومة للمتابعة والتقييم

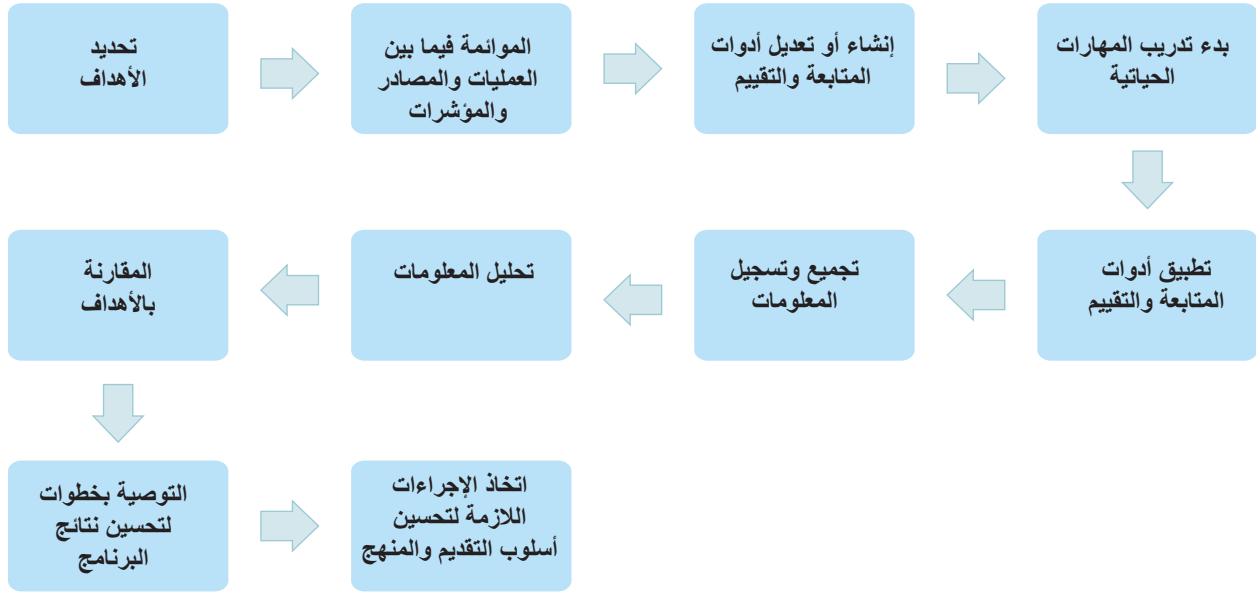
لتقوم مؤسساتكم بوضع منظومة فعالة للمتابعة والتقييم، فعليك تخصيص الموظفين، والمصادر المالية، والوقت بنفس الصورة التي تتبعونها مع أي عنصر آخر في البرنامج. يمثل كل من التنظيم والاتساق عوامل في غاية الأهمية لنجاح المتابعة والتقييم. ولذلك، تحتاج مؤسساتكم إلى إنشاء نظام توجيهي بشأن المسؤولين عن جمع المعلومات، وعدد مرات جمع المعلومات، وكيفية حفظها (سواء في صورة جداول Excel أو باستخدام برنامج مخصص للمتابعة والتقييم).

يجب تضمين أدوات ونظم المتابعة والتقييم في البرنامج منذ بدايته وليس بعد انتهائه، حيث يكون الوقت متأخرًا جدًا لاستخلاص المعلومات ذات الصلة. ويتعين على مؤسساتكم التأكد من أن عملية جمع البيانات والتقييم تتم بصورة منتظمة خلال دورة تدريب المهارات الحياتية، كما يظهر في الجدول رقم 9 أدناه. في الواقع، يمكن استخدام معطيات المتابعة والتقييم كأداة هامة للتنظيم كما أنها تساعد مؤسساتكم في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب خلال فترة تنفيذ البرنامج.⁴⁶

44 وجدت المنظمة الدولية للشباب أنه، في كثير من الأحوال، بينما يتنامى لدى الشباب فهم أفضل لذاتهم ونقاط ضعفهم من خلال التدريب، فإنهم عادة ما يعطون في نهاية التدريب تقييمًا أقل لكفاءات المهارات الحياتية لديهم بالمقارنة بتقييمهم في البداية، مما يعطي انطباعًا بأن الشباب لديهم مهارات أضعف مما كان عليه الحال قبل دخول البرنامج.

45 Mincemoyer, Claudia C. and Daniel Perkins (2005). Measuring the impact of youth development programs: A national on-line youth life skills evaluation system.

46 .Honorati et al. (2013), p. 51



مُطَوَّر عن Honorati (2013), p. 51

تأكدوا من إشراك جميع الجهات المعنية، خصوصاً المشغّلين والجهات المانحة، من البداية في تحديد احتياجاتهم من حيث جمع وتحليل المعلومات (انظر الفصل الأول). وقد ترغبون أيضاً في دعوتهم للانضمام لفريق العمل لديكم ضمن لجنة للتقييم والمتابعة التي يعهد إليها إدارة منظومة المتابعة والتقييم ومناقشة الاستنتاجات والتوصيات التي يتم تحديدها لتحسين البرنامج.

حيث أن تقييمات البرنامج وأثاره تتطلب الموارد، والتنظيم، والخبرة، فقد تفضلون تحديد ما إذا كنتم ستقومون بإدارة العملية بأنفسكم أو ستستعينون بدعم خارجي في صورة استشاريين مستقلين أو شركات تقييم. إذا قررتم إدارة العملية بأنفسكم، فمن الضروري التأكد من أن نطاق منظومة المتابعة والتقييم لديكم يتلائم مع توفر وخبرة الموظفين لديكم لإدارة العملية. إن هذا من شأنه أن يساعدكم على جمع معلومات قيمة، دون إرهاق الموظفين أو اختصار أنشطة البرنامج.⁴⁷

لقد أشار العديد من المشغّلين الذين عملت معهم المنظمة الدولية للشباب إلى قيمة تدريب المهارات الحياتية وبدأ بعضهم في تغيير سياسات الموارد البشرية لديهم نتيجة لذلك. فعلى سبيل المثال، صرح مدير للتعيينات في أحد كبرى الفنادق في المغرب بما يلي، "لقد دفعتنا خبرة العمل مع الشباب من مركزم إلى تغيير سياساتنا في إدارة الموارد البشرية. فالشباب يظهرون مهارات حياتية في غاية الأهمية بالنسبة لنا وضرورية في مجال الفنادق". كما يمكن للمشغّلين تحديد ما إذا كان برنامج المهارات الحياتية يعمل على تنمية موارد الشركة البشرية بشكل فعال ويحسن من كفاءتها وأرباحها و/أو يخدم احتياجات التدريب للموظفين الجدد

وضع أدوات فعالة للمتابعة والتقييم

من أجل تحقيق أعظم الفائدة، ينبغي أن تشمل منظومة المتابعة والتقييم لديكم مزيجاً من التعابير الكمية والنوعية لمتابعة التنفيذ الفعال للبرنامج. وينبغي أن تشمل هذه المؤشرات كلا من مخرجات البرنامج (مثل عدد الشباب المتخرجين من التدريب) ونتائج البرنامج (مثل عدد الشباب الذين حصلوا على فرص عمل بعد ستة أشهر من التخرج).

لذلك، ينبغي أن تؤدي منظومة المتابعة والتقييم لديكم إلى جمع معلومات تمكنكم من:

مؤشرات SMART

لضمان إمكانية جمع المعلومات، ينبغي أن تشمل المؤشرات في منظومة المتابعة والتقييم لديكم على الخصائص التالية:

- S – Specific محدد
- M – Measurable قابل للقياس
- A – Achievable قابل للتحقيق
- R – Relevant ذو صلة
- T – Time-bound مرتبط بفترة زمنية

- قياس حضور الشباب
- قياس التغيرات الطارئة على معارف المشاركين، وسلوكياتهم، وتوجهاتهم فيما يتعلق بالمهارات الحياتية التي تم تدريسها
- قياس مستوى رضى الشباب عن محتوى البرنامج وطريقة تنفيذه
- تقييم كفاءة البرنامج من حيث التصميم، والتنفيذ، والتكلفة
- تحديد مدى تلبية التدريب لاحتياجات الجهات المعنية، بما في ذلك الشباب، والأهل، والمدرّبين، والمشغّلين، والشركاء، والجهات المانحة
- تقييم الصلة بين المهارات الحياتية للمشاركين ونتائج التوظيف/ريادة الأعمال
- تحديد مدى تحقيق البرنامج لأهدافه المرجوة و/أو عائد على الاستثمار⁴⁸

تساعدكم مصادر أدوات المتابعة والتقييم ومؤشرات الأداء الواردة في نهاية الفصل على تحديد مؤشرات المتابعة والتقييم الكمية والنوعية الخاصة التي قد ترغبون في استخدامها لقياس مخرجات البرنامج ونتائجه.⁴⁹ بالنسبة للمؤسسات التي ترغب في معرفة المزيد عن عملية المتابعة والتقييم، قدمت المنظمة الدولية للشباب بالتعاون مع البنك الدولي دليلاً بهذا الخصوص (يتوفر على الإنترنت باللغات الإنجليزية، والفرنسية، والعربية) (<http://library.iyfnet.org/sites/default/files/library/gpye-m%26e-report.pdf>).

بينما تتميز بعض طرق جمع المعلومات بانخفاض كلفتها، مثل جمع ملاحظات المدرّبين والمشغّلين حول سلوكيات الشباب، فهي قد لا توفر القدر الكافي من المعلومات كما هو الحال في تحليل تقييمات ما قبل وبعد التدريب للشباب أو مناقشات مجموعات التركيز. فنتميز هذه الأساليب الأخيرة بأن تنظيمها أكثر تعقيداً، ولكنها تغطي عدد أكبر من الموضوعات وتضمن مقارنة النتائج بالاحتياجات التي حددتها الجهات المعنية المختلفة.

ومن الضروري أيضاً تذكر أنه بسبب تعقيد غالبية برامج التدريب والافتقار إلى "مجموعة مراقبة" (مجموعة ثانية من الشباب الذين لا يحصلون على التدريب ولكن يتم قياس نتائجهم بغرض المقارنة)، فإنه عادةً ما يصعب إنشاء علاقة سبب وأثر حقيقية بين تدريب المهارات الحياتية ونتائج التوظيف/ريادة الأعمال المحسنة.⁵⁰ ومع ذلك، من خلال الاستخدام الفعال لمعلومات المتابعة والتقييم الكمية والنوعية، تستطيع مؤسساتكم الحصول على قصص نجاح قوية بشأن أهمية وأثر برنامجكم على حياة الشباب المشاركين. إن قصص النجاح التي يصف فيها الشباب طريقة حياتهم، وكيفية مساعدة تدريب المهارات الحياتية لهم في التطور بصفة شخصية و/أو مهنية، تمثل مثلاً ممتازاً للمعلومات النوعية التي تدعم أثر البرنامج.

باختصار، تعتبر الآلية الفعالة للمتابعة والتقييم هي حجر الزاوية في برنامج المهارات الحياتية لديكم، حيث أنها تضمن تطابق نتائج البرنامج مع أهدافه ووجود عائد ذا صلة وقابل للقياس على استثماراتكم واستثمارات الآخرين في التدريب. كما أن استخدام أسلوب اتخاذ القرار القائم على الأدلة، بالاعتماد على الدروس المستفادة من منظومة المتابعة والتقييم الخاصة بكم، من شأنه أن يضمن تحقيق الحد الأقصى من النتائج الإيجابية للشباب ويسهم أيضاً في بناء سمعة البرنامج لديكم واستدامته على المدى الطويل.

48 Honorati et al. (2013), p. 54.
49 للاطلاع على المزيد من أمثلة الأدوات ومؤشرات الأداء، راجع: Angel-Urdinola et al. (2010), p. 28; Honorati et al. (2013), pp. 53-54; IYF (2011), Vol. 1 and Vol. 2 (2013), pp. 45-47; Mincemoyer et al. (2005); Jacobs Foundation (2011), Vol. 1 and Vol. 2 (2013), pp. 45-47; Angel-Urdinola et al. (2010), p. 27 50

أدوات ومؤشرات الأداء الخاصة بالمتابعة والتقييم

يرجاء ملاحظة أنه ينبغي تصنيف كافة المؤشرات حسب النوع الاجتماعي، والعمر، والوضع الاجتماعي والاقتصادي كلما كان ذلك ممكناً .

أدوات ومؤشرات الأداء	الهدف	الأداة
المتابعة		
<ul style="list-style-type: none"> عدد الطلبات المقدمة عدد الشباب المسجلين في البرنامج 	تقييم كمي لاهتمام الشباب بالبرنامج	طلبات الالتحاق بالبرنامج والتسجيل
<ul style="list-style-type: none"> متوسط عدد الدروس التي حضرها المشارك متوسط عدد الحضور لكل درس معدل إتمام البرنامج معدل التسرب 	متابعة حضور الطلبة، وتحديد مدى استيفاء المشاركين للحد الأدنى من الساعات المطلوبة	سجلات الحضور
<ul style="list-style-type: none"> سجلات المدرب وملاحظات متعلقة بكل مشارك 	تقييم نوعي للوقوف على مدى استيعاب الشباب للمهارات الحياتية التي تم تعلمها في حياتهم	ملاحظات المدرب بشأن تطور الشباب
<ul style="list-style-type: none"> تكرار ومدة جلسات التوجيه سجلات الموجه لملاحظات القاعة التدريبية وجلسات التوجيه 	تقييم نوعي وكمي للدعم الذي يقدمه الموجهون للمدربين المبتدئين	دعم توجيهي لمدربي المهارات الحياتية الجدد
<ul style="list-style-type: none"> حضور المدربين عدد المدربين المستخدمين لمنهجية تدريب تتسم بالتفاعلية تكرار استخدام المدربين لمنهجية التدريب التفاعلية 	تقييم كمي ونوعي للمدربين	متابعة المدربين من قبل فريق عمل المؤسسة، والموجهين، وكبار المدربين
<ul style="list-style-type: none"> نوافر مواد التدريب وأوراق المعلومات عدد الشكاوى حسب فئة التدريب تصنيف الشكاوى حسب طبيعتها 	تقييم كمي ونوعي لبيئة القاعة التدريبية	متابعة بيئة القاعة التدريبية والشكاوى

أمثلة مؤشرات الأداء	الهدف	الأداة
التقييم		
<ul style="list-style-type: none"> اختبار مفصل لإتقان كل مهارة يتم تدريسها قبل وبعد التدريب 	تقييم كمي للتغيرات التي تطرأ على المعارف، والسلوكيات، والاتجاهات	اختبارات كفاءة المهارات الحياتية قبل وبعد التدريب
<ul style="list-style-type: none"> استطلاعات لقياس مستوى رضى الشباب عن البرنامج التدريبي استطلاعات لقياس مستوى استحقاق المشغلين (بشأن الشباب العاملين من خريجي البرنامج) عدد الشباب/المشغلين الذين سيوصون بالبرنامج لآخرين 	تقييم نوعي لدرجة استيفاء تدريب المهارات الحياتية للاحتياجات المحددة للجهات المعنية	استطلاعات لقياس مستوى استحقاق الشباب والمشغلين
<ul style="list-style-type: none"> سبب الرضى سبب الاستياء اقتراحات تحسين البرنامج 	تقييم نوعي لفعالية تدريب المهارات الحياتية وفقاً للشباب أنفسهم	نقاشات مجموعات التركيز مع المشاركين من الشباب
<ul style="list-style-type: none"> عدد الشباب الذين يظهر عليهم تحسن في السلوك اقتراحات تحسين البرنامج لزيادة أثره على سلوكيات الشباب 	تقييم نوعي لتغيرات الشباب السلوكية وفق المحيطين بهم	نقاشات مجموعات التركيز مع الجهات المعنية (المدرسين، والأهل، والمشغلين) مرة واحدة على الأقل في العام
<ul style="list-style-type: none"> استطلاع المشغلين للتغيرات السلوكية لدى الشباب في مكان العمل (الحضور في الوقت، العمل بروح الفريق) عدد الشباب الحاصلين على فرص عمل أو تدريب في مكان العمل لمدة 6-12 أشهر بعد التدريب عدد الشباب الحاصلين على فرص عمل في القطاع الرسمي مقابل هؤلاء الحاصلين على فرص عمل في القطاع غير الرسمي عدد ريادي الأعمال من الشباب الذين بدأوا عملهم الحر خلال 6-12 أشهر من انتهاء التدريب متوسط دخل الشباب الخريجين 	تقييم كمي ونوعي لأثر التدريب على المشاركين على المدى الطويل	متابعة ما بعد البرنامج مع الشباب المشاركين

الخاتمة

نأمل في أن يوفر هذا الدليل الذي يعتمد على أبحاث واسعة وخبرة المنظمة الدولية للشباب وشركائها لكم ولمؤسساتكم الأدوات اللازمة لتكونوا جزءاً من الحراك العالمي الهادف إلى تحسين التدريب على المهارات الحياتية. فيمكننا معاً أن نحدث فرقاً في حياة الشباب ونساعدكم على أن يصبحوا أفراداً منتجين وفاعلين ضمن أسرهم، ومجتمعاتهم، وبلادهم.

لقد صُممت معايير التميز التسعة الواردة في هذا الدليل لتعالج بشكل خاص أهم القرارات والتحديات التي تواجه المؤسسات الداعمة للشباب عند تصميم برامج تدريب المهارات الحياتية الخاصة بهم أو مواومة برامج قائمة بالفعل. لذلك، فإن كل من هذه المعايير التسعة يشكّل جزءاً من منهجية شاملة لضمان الاتساق والجودة طوال عمليتي تصميم وتنفيذ تدريب المهارات الحياتية.

إن استخدام هذه المعايير كمرجعية ودليل يمكن مؤسساتكم من الآتي:

- إنشاء أو مواومة منهاج وبرنامج المهارات الحياتية بأكمله بصورة منهجية لتلبية احتياجات فئة الشباب التي تخدمونها
- إشراك جميع شركائكم والجهات المعنية لديكم، وهم الشباب، والأهل، والمدرّبين، والمؤسسات الشريكة، والمؤسسات التعليمية، وممثلي الجهات الحكومية، والمشغلين، في كل خطوات البرنامج
- اختيار، وتدريب، ودعم مدرّبي المهارات الحياتية ذوي الكفاءة لضمان إشراك الشباب بنجاح
- استخدام منهجيات التدريب القائمة على التعلم من خلال التجربة والتفاعلية في بيئة آمنة وصديقة للشباب
- تأسيس آلية تتسم بالفعالية والشفافية لمراقبة الجودة وتقييم البرنامج ومواومة محتوياته حسب أهدافكم وأهداف الجهات المعنية لديكم

على نفس المنوال، إن استخدام الجهات المانحة لهذا الدليل يمكنهم من الآتي:

- تضمين معايير التميز في برامج المهارات الحياتية من خلال طلبات التقدم بمقترحات مشاريع
- تقييم جودة مقترحات المشاريع المقدمة من قبل المؤسسات للحصول على منح.
- ضمان تخصيص التمويل لبرامج المهارات الحياتية الأكثر فعالية وأثراً

ولأن غالبية برامج المهارات الحياتية مُصممة لتحقيق الهدف الأساسي المتمثل في تحسين نتائج إمكانية التوظيف، فمن الأهمية بمكان أن تعمل مؤسساتكم على إشراك الجهات المحلية في المراحل الأولية لتصميم المنهاج وتنفيذ البرنامج. ويستطيع المشغلون المحليون، وغيرهم من الجهات المعنية، تحديد المهارات الأهم للشباب حتى يتمكنوا من الحصول على فرص عمل والمحافظة عليها كما يمكنهم إعطاء ملاحظات قيمة من شأنها أن تحسّن البرنامج أثناء تنفيذه. ويستطيع ريادة الأعمال المحليين تعزيز واقتراح أهم المهارات الشخصية التي يحتاجها الشباب لبدء مشاريعهم الخاصة. علاوة على ذلك، فإن قيام مؤسساتكم بلعب دور مؤثر في شبكة المؤسسات والشركات المحلية يساعد في توفير فرص نجاح للشباب في مكان عملهم ومجتمعاتهم.

عندما يتعلق الأمر بتدريب المهارات الحياتية، فإن أساليب التدريب تأخذ نفس القدر، إن لم يكن أكثر، من أهمية المنهاج نفسه. وتلقي معايير التميز الواردة في هذا الدليل الضوء على أهمية وجود مُدرّبين على قدر جيد من الجهوزية ويستخدمون منهجيات التدريب القائمة على التعلم من خلال التجربة بشكل دائم. وينبغي أن يتوفر للمشاركين فرصة ممارسة المهارات التي يتعلمونها ضمن مجموعات صغيرة وبصورة فردية داخل قاعات التدريب وخارجها، في مجتمعاتهم ومع أصدقائهم، وأسره، والعمل.

حسب مستوى خبرتكم في برامج المهارات الحياتية، فإن هذا الدليل هو بمثابة كدليل بسيط للبدء بتطوير برنامج جديد أو كقائمة مرجعية لمراجعة برنامج قائم وتحسينه. فترتبط أفضل الممارسات العالمية هذه ارتباطاً وثيقاً بجميع أنواع تدريبات المهارات الحياتية المقدمة للشباب في بيئات مختلفة. ونحن نأمل في أن تساعد هذه الممارسات مؤسساتكم في أن تصبح أكثر نجاحاً في تصميم وتنفيذ تدريبات المهارات الحياتية وتحسين حياة فئة الشباب التي تقومون بخدمتها.

- Angel-Urdinola, Diego F., Semlali, Amina and Stefanie Brodman (2010). Non-Public Provision of Active Labor Market Programs in Arab-Mediterranean Countries: an Inventory of Youth Programs (تقديم خاص لبرامج سوق العمل النشطة في البلدان العربية المتوسطة: إحصاء لبرامج الشباب). World Bank - SP Discussion Paper No. 1005 Washington, DC: World Bank.
- Angel-Urdinola, Diego F., Kuddo, Arvo and Amina Semlali, eds. (2013). Building Effective Employment Programs for Unemployed Youth in the Middle-East and North Africa (تأسيس برامج توظيف فعالة للشباب). Directions in Development. Washington DC: World Bank.
- Assaad, Ragui and Farzaneh Roudi-Faimi (2007). Youth in the Middle East and North Africa: Demographic Opportunity or Challenge? [فرصة ديموغرافية أم تحدي؟]. Washington, DC: Population Reference Bureau.
- Benson, P. L., & Scales, P. C. (2011). Developmental assets (في R. J. R. Levesque (Ed.), Encyclopedia of R. J. R. Levesque (Ed.), Encyclopedia of adolescence (pp. 667683-). New York: Springer.
- Duckworth, A. L., Peterson, C., Matthews, M. D., & Kelly, D. R. (2007). Grit: Perseverance and passion for long-term goals (المثابرة والعاطفة لأهداف طويلة الأجل). *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(6), 1087-1101.
- Hansen, Rick (2006). British Columbia Life Skills Organizer: An Introduction to B.C. Life Skills Program – A Resource to Support Personal Planning K to 7 and Career and Personal Planning 8 to 12 مقدمة لبرنامج مهارات حياتية - مصدر لتعزيز التخطيط الشخصي من الروضة إلى الصف السابع والمستقبل المهني والتخطيط [12]. British Columbia: مؤسسة ريك هانسن. http://www.rickhansen.com/Portals/2/Documents/LifeSkillsProgram/Introduction_Book.pdf
- Heckman, James J., Stixrud, Jora and Sergio Urzua (2006). The Effects of Cognitive and Noncognitive Abilities on Labor Market Outcomes and Social Behavior (آثار القدرات الإدراكية وغير الإدراكية). NBER Working Paper Series, Working Paper No. 12006 Cambridge, MA: المكتب القومي للأبحاث الاقتصادية. <http://www.nber.org/papers/w12006>
- Honorati, Maddalena and Thomas P. McArdle (2013). The Nuts and Bolts of Designing and Implementing Training Programs in Developing Countries (التفاصيل العملية الأساسية لتصميم وتنفيذ برامج التدريب في البلدان النامية). World Bank: Social Protection and Labor Discussion Paper No. 1304, Washington, DC: World Bank.
- Ibarraran, Pablo, Ripani, Laura, Taboada Bibiana, Villa, Juan Miguel and Brigida Garcia (2012). Life Skills, Employability and Training for Disadvantaged Youth: Evidence of a Randomized Evaluation Design. [المهارات الحياتية، وإمكانية التوظيف، والتدريب للشباب الأقل حظاً: دليل على تصميم تقييم عشوائي]. IDB Working Paper Series No. IDB-WB-342. Washington DC: Inter-American Development Bank.
- IYF (2007). Leavitt, Tom. GE Foundation Life Skills for Employability Program in Hungary and Poland, Evaluator's Report. [برنامج المهارات الحياتية من أجل زيادة إمكانية التوظيف التابع لمؤسسة جينيرال إلكتريك في المجر وبولندا]. Baltimore: International Youth Foundation.
- IYF (2008a). Passport to Success: Leaders' Guide [دليل للمربين]. Baltimore: International Youth Foundation.
- IYF (2008b). Final Report of the entra21 Program Phase I: 2001-2007 [المرحلة 21 البرنامج 2001-2007]. Baltimore: International Youth Foundation.

- IYF (2012). Opportunity for Action: Preparing Youth for 21st Century Livelihoods [إعداد الشباب: فرصة للعمل]. Baltimore: International Youth Foundation.
- IYF (2013a). Creating Opportunities for Youth in Hospitality (خلق فرص عمل للشباب في قطاع الفنادق والضيافة). Baltimore: International Youth Foundation.
- IYF (2013b). Getting Youth in the Door: Defining Soft Skills Requirements for Entry-level Service Sector Jobs [مساعدة الشباب على بدء مستقبلهم: تحديد المهارات الشخصية اللازمة لوظائف المبتدئين في قطاع الخدمات]. Baltimore: International Youth Foundation.
- IYF (2013c). A Labor Market Assessment in Post-Revolution Egypt: Opportunities and Challenges for the Future [تقييم لسوق العمل المصري في مرحلة ما بعد الثورة: الفرص والتحديات المستقبلية]. Baltimore: International Youth Foundation.
- IYF (2013d). Preparing Youth for Success: An Analysis of Life Skills Training in the MENA Region [إعداد الشباب للنجاح: تحليل لتدريب المهارات الحياتية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا]. Baltimore: International Youth Foundation.
- Jacobs Foundation (2011). Monitoring and Evaluating Life Skills for Youth Development (مهارات المتابعة)، Volume 1 – The Guidelines. Volume 2 – The Toolkit. Zurich: Jacobs Foundation.
- Jones, Kathleen W., Hardcastle, Valerie and Laura Agnich (2007). A Guide to Mentoring (دليل التوجيه). Virginia Tech – College of Liberal Arts. http://www.uky.edu/Provost/APFA/Department_Chairs/CLAHS%20Mentoring%20Handbook.pdf
- Lobner, Sabine (1997). Life Skills for the World of Work: Experiences in South Africa [المهارات الحياتية لعالم العمل]. Geneva: International Labor Organization.
- MacCann, C., Duckworth, A. L., & Roberts, R. (2009). Empirical identification of the major facets of conscientiousness (التحديد التجريبي للجوانب الرئيسية من الوعي). *Learning and Individual Differences*, 19, 451-458.
- Mincemoyer, Claudia C. and Daniel Perkins (2005). *Measuring the impact of youth development programs: A national on-line youth life skills evaluation system* [قياس أثار برامج تنمية الشباب: نظام إلكتروني لتقييم المهارات الحياتية للشباب]. NC State University – Department of 4-H Youth Development and Family & Consumer Sciences. The Forum for Family and Consumer Issues, October 2005, Vol. 10, No. 2. <http://ncsu.edu/ffci/publications/2005/v10-n2-2005-october/pa-1-measuring.php>
- Peace Corps (2001). Life Skills Manual. Information Collection and Exchange (جمع المعلومات وتبادلها), Publication No. M0063. Washington, DC: Peace Corps.
- UNICEF (2005). Life skills-Based Education in South Asia: A Regional Overview [التعليم القائم على المهارات]. The South Asia Life Skills-Based Education Forum 2005. Regional Office for South Asia. New York: United Nations Children's Fund.
- UNICEF (2012). Global Evaluation of Life Skills Education Programs [تقرير تقييمي: تقييم عالمي لبرامج تعليم المهارات الحياتية]. Evaluation Office. New York: United Nations Children's Fund.
- World Health Organization (1997). *Life Skills Education for Children and Adolescents in Schools* (تعليم المهارات الحياتية للأطفال والمراهقين في المدارس). *Introduction and Guidelines to Facilitate the Development and Implementation of Life Skills Programs*. World Health Organization - Programme on Mental Health. Doc. WHO/MNF/PSF/93.7A.Rev.2. Geneva: World Health Organization.



32 South Street
Baltimore, MD 21202 USA

+1 410-951-1500 هاتف رقم
www.iyfnetwork.org