



جایگاه آموزش در مدیریت بلایا

مبثنی بر اجتماعات محلی

انجمن دوستداران کودک کرمان

سلسله انتشارات

نشر قطرہ - ۱۱۲۴

علوم اجتماعی - ۶۲



نشر قطرہ

عنوان و نام پدیدآور:	جایگاه آموزش در مدیریت بلایا، مبتنی بر اجتماعات محلی / پدیدآور انجمن دوستداران کودک کرمان
مشخصات ناشر:	تهران، نشر قطره، ۱۳۸۸.
مشخصات ظاهری:	۷۶ ص:، مصور، جدول.
فروست:	سلسله انتشارات نشر قطره؛ ۱۱۲۴، علوم اجتماعی؛ ۶۲
شابک:	978-600-119-080-3
وضعیت فهرست نویسی:	فیا
موضوع:	بلاهای طبیعی - پیش بینی های ایمنی
شناسه ی افزوده:	انجمن دوستداران کودک کرمان
رده بندی کنگره:	۱۳۸۸ ج ۲ / GB ۵۰۱۸
رده بندی دیویی:	۳۶۳/۲۴
شماره ی کتابشناسی ملی:	۱۳۶۵۴۹۱

شابک: ۳-۰۸۰-۱۱۹-۶۰۰-۹۷۸-۰ ISBN: 978-600-119-080-0

جایگاه آموزش در مدیریت بلایا

مبتهی بر اجتماعات محلی

پدیدآورنده

انجمن دوستداران کودک کرمان



جایگاه آموزش در مدیریت بلایا
پدیدآورنده: انجمن دوستداران کودک کرمان
چاپ اول: بهار ۱۳۸۹
لیتوگرافی: طاووس رایانه
چاپ: نیکا
تیراژ: ۱۱۰۰ نسخه
بها: ۲۰۰۰ تومان
حق چاپ برای نشر قطره محفوظ است.

خیابان فاطمی، خیابان ششم، پلاک ۳ - دورنگار: ۸۸۹۶۸۹۹۶

۸۸۹۵۶۵۳۷ و ۸۸۹۵۲۸۳۵ و ۳-۸۸۹۷۳۳۵۱

صندوق پستی ۳۸۳ - ۱۳۱۴۵

www.nashreghatreh.com

nashreghatreh@yahoo.com

Printed in The Islamic Republic of Iran

فهرست

۷	پیش‌گفتار.....
۹	مقدمه.....
۱۱	فصل اول: راهنمای مدیریت و رهبری در برنامه‌های مبتنی بر.....
۱۶	رهبری و ارتباطات.....
۱۸	سازماندهی جوامع در حال یادگیری مستمر.....
۲۰	اصول اخلاقی رهبری در جوامع در حال یادگیری مستمر.....
۲۲	توسعه‌ی ظرفیت‌های بالقوه‌ی انسانی، معیاری برای اندازه‌گیری موفقیت.....
۲۴	چارچوبی برای رهبری در جوامع در حال یادگیری.....
	فصل دوم: روش‌های آموزش عملی مشارکتی در برنامه‌های مدیریت بلایا مبتنی
۲۷	بر اجتماعات محلی.....
۳۰	چگونه می‌توان این روش را عملی کرد؟.....
۳۲	روش‌های ارائه‌ی مؤثر مطالب در کارگاه‌های آموزشی.....
۴۰	ابزارها و تکنیک‌های آموزشی.....
۵۰	نتیجه‌گیری.....
۵۵	ضمیمه: برگه‌های راهنمای عملی برای طراحی یک کارگاه آموزشی.....
۷۵	منابع بیش‌تر برای مطالعه.....

گروه همکاران:

رویا اخلاص پور

دکتر سیامک زندرضوی

مهرا جلیلی

کیوان ضیایی

لیلی یحیی زاده

پیش‌گفتار

وقوع زلزله حتی زلزله‌های مرگبار متأسفانه در ایران امری عادی است، به طوری که در فاصله‌ی دو زلزله‌ی فاجعه‌بار بم و رودبار، ده‌ها زلزله در نقاط مختلف ایران به وقوع پیوسته است که هر کدام از ۵ تا ۵۰۰۰ کشته داشته است. سازمان‌های غیردولتی و بشردوستانه برای مداخله در بحران و التیام بخشیدن به مردم آسیب‌دیده در عرصه‌های مختلف فعالیت می‌کنند. زلزله‌ی بم برای انجمن دوستداران کودک که هدف اصلی خود را ترویج پیمان‌نامه‌ی حقوق کودک و گسترش آموزش‌های انسان‌گرا و خلاق و حمایت از کودکان آسیب‌دیده می‌داند، فرصتی را فراهم کرد تا اعضای آن بتوانند در روند ترمیم و مراقبت از کودکان وارد عمل شوند و با برنامه‌های خود، مانع تأثیر مخرب رویدادهای آسیب‌زا بر روند رشد کودکان شوند.

پس از وقوع حادثه، انجمن دوستداران کودک در قالب گروهی متشکل از ۱۲ سازمان غیردولتی تحت عنوان «ستاد مراقبت از کودکان» وارد بم شد و به‌طور مستمر در عرصه‌های آموزشی و اطلاع‌رسانی فعالیت کرد.

کار مشترک، خواندن و مشاهده‌ی تجربیات دیگران، این دیدگاه را در انجمن تقویت کرده که بایستی هدف اساسی «بازتوانی و توان‌افزایی جامعه‌ی محلی (از جمله کودکان) به گونه‌ای باشد که دیدگاهی پیشگیری‌محور، کلیت‌گرا و مبتنی بر جامعه» ترویج شود و نقش نهادهای کمک‌رسانی بیرونی کاهش یابد. بدیهی است که این امر تنها با مشارکت فعال و درگیر کردن کلبه‌ی ذی‌نفعان در جریان کار به دست می‌آید.

انجمن دوستداران کودک توانست با شرکت در برنامه‌های آموزشی، برگزاری کارگاه‌های آموزشی، همکاری فعال با مردمان و درگیر شدن در پروژه‌های کودک‌محور همراه با پژوهش‌های مستمر به تجربیات ارزشمندی دست یابد، این تجربیات هم‌اکنون مکتوب شده است؛ برخی از این مکتوبات معرفی تئوری‌های مدیریت بلایای مبتنی بر اجتماع و کودک‌محور و برخی دیگر ترکیبی از تجربه‌ی انجمن در استان کرمان و به ویژه بم و تجربه‌ی جهانی است.

مکتوب شدن این تجربیات فرصتی را فراهم می‌کند که نظرات مبتنی بر آن نقد و بررسی شود و در وضعی که ما همواره در مواجهه با خطرات حاصل از حوادث طبیعی، اجتماعی یا زیست‌محیطی قرار داریم، امکان پیشگیری و حل بهتر مسائل فراهم شود.

گروه پژوهش انجمن دوستداران کودک کرمان

مقدمه

همه‌ی ما آرزو داریم در جهانی زندگی کنیم که حوادث طبیعی در آن آسیب‌رسان نباشد یا حداقل آسیب‌های کمی داشته باشد و پیامد این حوادث برای ما فاجعه‌بار نباشد. در طول تاریخ، بشر تلاش کرده است که حوادث پیرامون خود را به اشکال مختلف مدیریت کند و به این ترتیب بقا و پایداری نسل خود و دستاوردهای خود را حفظ کند. از سوی دیگر همه می‌دانیم که قدرت کنترل بسیاری از حوادث طبیعی را نداریم، آن‌ها اتفاق می‌افتد و حتی در بسیاری موارد ما نیازمند این اتفاقات برای تداوم زندگی هستیم؛ داستان گسل‌ها و قنوات در سرزمین ما که دو روی سکه‌ی زلزله و آب است، می‌تواند مثال خوبی برای این مسئله باشد.

بنابراین در بسیاری مواقع ما با مفهوم «حادثه» و «اتفاق»^۱ سر و کار داریم و از سوی دیگر این حادثه می‌تواند به یک «فاجعه»، «بلا» و «بحران»^۲ تبدیل شود؛ در حقیقت وقتی حادثه با جمعیت انسانی

1. Hazard
2. Disaster

آسیب‌پذیر گره می‌خورد تبدیل به «بلا» و «فاجعه» می‌شود. هر روزه در سراسر جهان زلزله، آتشفشان و... اتفاق می‌افتد، بسیاری از این حوادث در مناطق غیرمسکونی یا در مناطقی که آسیب‌پذیری کمی دارد به وقوع می‌پیوندد، بنابراین تبدیل به فاجعه نمی‌شود؛ از سوی دیگر همه‌ی حوادث طبیعی نیست، بسیاری از آن‌ها به وسیله‌ی انسان‌ها ساخته می‌شود و در نتیجه عدم مدیریت درست به فجایعی تبدیل می‌شود که به زندگی مردمان آسیب می‌رساند. گرمایش زمین، جنگل‌زدایی، فعالیت‌های هسته‌ای و جنگ طلبانه، مصرف روزافزون منابع حیاتی مانند آب از جمله عواملی است که امکان بروز بلایای ظاهراً طبیعی مثل سیل، لغزش زمین و خشکسالی را بیش‌تر می‌کند. بنابراین امکان جلوگیری از پیشامدهای طبیعی برای انسان‌ها وجود ندارد، آنچه در توان ماست، تلاش برای مدیریت و کاهش خطرات است. بی‌شک برای کاهش خطرات، رویکردهای گوناگونی وجود دارد، اما طبق آنچه ما می‌دانیم و به آن باور داریم و در عین حال تجربیات جهانی آن را دنبال کرده‌ایم و روش‌های بومی خود را نیز آزمون نموده‌ایم، رویکردهایی تحت عنوان «مدیریت بلایا مبتنی بر اجتماعات محلی» مؤثرترین روش است. این رویکرد در دنیا تحت عنوان CBDM^۱ شناخته می‌شود. در این کتابچه اهمیت آموزش و روش‌های آموزشی مناسب برای برنامه‌هایی که با هدف سازمان‌یابی اجتماعی محلی فعالیت می‌کند، ارائه می‌شود.

فصل اول

راهنمای مدیریت و رهبری در برنامه‌های مبتنی بر اجتماعات محلی با هدف آموزش مستمر

در کتابچه‌ی اول هنگام معرفی مدیریت مبتنی بر اجتماعات محلی توضیح داده شد که در سازمان‌دهی اجتماعی سه رویکرد متمایز وجود دارد. آنچه ما در این جا به عنوان رویکرد مورد نظر در هدایت، مدیریت و رهبری معرفی می‌کنیم تا حدی تلفیقی از دو رویکرد «توسعه‌ی محلی»^۱ و «فعالیت اجتماعی»^۲ است. عناصر مهم پیشنهادی ما توسعه‌ی

۱. توسعه‌ی محلی (Locality Development): در این رویکرد تلاش می‌کنیم از طریق آگاه کردن افراد و اعضای اجتماع نسبت به منافع خود، آن‌ها را در ساختن جامعه مشارکت دهیم. عناصر مهم این فرایند، توسعه‌ی رهبری و آموزش‌هایی است که به مشارکت‌کنندگان داده می‌شود.

۲. فعالیت اجتماعی (Social Action): این رویکرد معمولاً توسط گروه‌هایی به کار برده می‌شود که در جست‌وجوی تغییر سیاست‌های نهادی برای تغییر در توزیع قدرت هستند. برای مثال گروه‌های طرف‌دار حقوق مدنی و جنبش‌های اجتماعی از این روش استفاده می‌کنند، در این رویکرد توسعه‌ی رهبری و دیدگاه‌های کارشناسانه به چالش گرفته می‌شود، آموزش غیررسمی اهمیت دارد، مهارت‌ها و اعتمادبه‌نفس تقویت می‌شود تا فرد به‌عنوان شهروندی فعال در زندگی اجتماعی ادغام شود.

آن دیدگاهی از «رهبری و مدیریت» است که بر آموزش مستمر و مشارکت افقی و مداوم همه‌ی اعضا و ذی‌نفعان برنامه تأکید دارد.



بیش‌تر ما در جوامعی زندگی می‌کنیم که به صورت سلسله‌مراتبی و فرمان‌مدار سازماندهی شده است. مکان «فرمان» می‌تواند عرصه‌های خانگی، اجتماعی، سیاسی و اقتصادی باشد. در این جوامع ساختار «فرمان» از طریق فرهنگ اطاعت پرورش داده می‌شود و پایدار می‌ماند و سلسله‌مراتب را با استفاده از سیستم اقتدار حفاظت می‌کند. نقش اقتدار، قانونی کردن روابط «فرمان» از طریق ایجاد رضایت است، در فقدان اقتدار هر کسی در روابط فرمان‌مدار تبدیل به یک گردن‌کلفت یا کتک‌خور ضعیف خواهد شد. این روابط ایده‌آلی نیست که ما در جست‌وجوی آن هستیم، در واقع ما به دنبال نوع متفاوتی از جوامع هستیم که در آن انسان‌ها یک‌دیگر را تغییر می‌دهند، نه به عنوان یک موجود منفعل

در کارکرد اجتماعی، جایی که یکی دستور می‌دهد و دیگری می‌پذیرد، بلکه به عنوان افراد حقیقی‌ای که با یکدیگر ارتباط دارند.

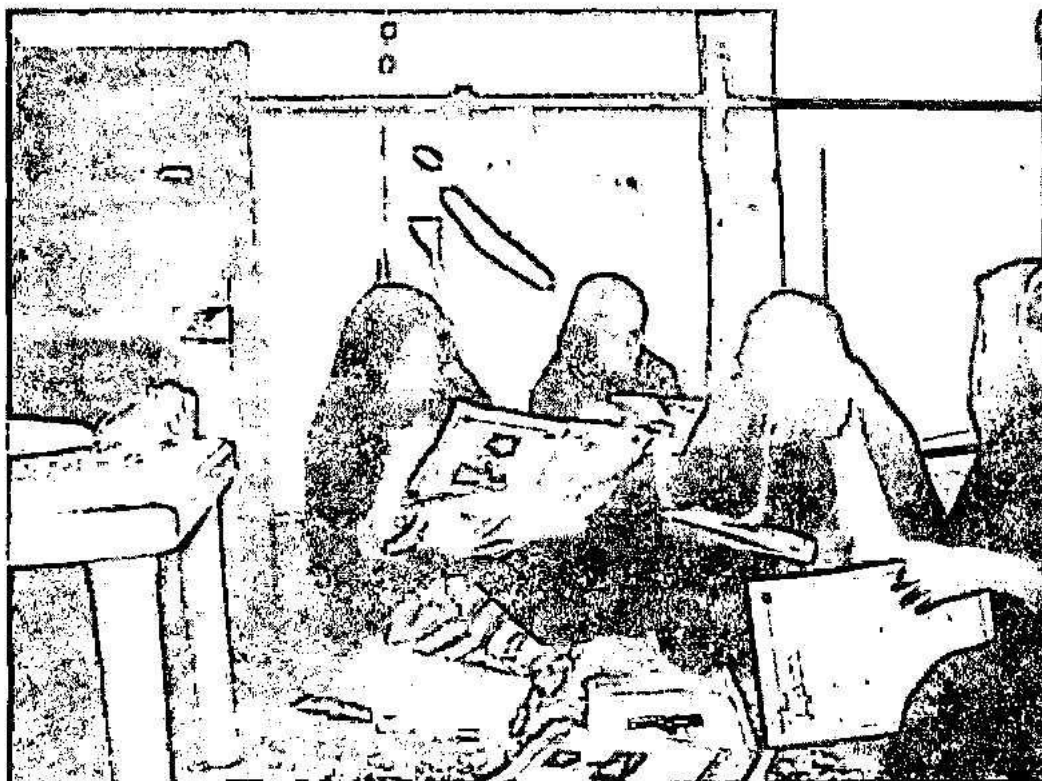
ما به رهبری در جامعه‌ای در حال یادگیری^۱ به عنوان ابزاری برای پرورش هستی حقیقی انسان نگاه می‌کنیم، انسان‌هایی که به خاطر اجتماع و معنای آن به یکدیگر می‌نگرند؛ هرچند که ما به منظور حرکت به سوی جوامع در حال یادگیری نیاز داریم که از جایی که هستیم شروع کنیم. برای بیش‌تر افراد عبارت «رهبری»، انرژی، قطعیت و قدرتی را تداعی می‌کند که برای به‌دست آوردن اهداف با ارزش مورد نیاز است. فردی که رهبر و هدایت‌گر است دیگران را قانع می‌کند تا پیشنهاد یک نفر دیگر را عملی کنند. در این تفسیر از رهبری، افراد در «ساختار اقتدارگرا» در موقعیت بهتری هدایت می‌شوند، ولی همیشه این‌گونه نیست. ما با توجه به تجربیات خود می‌دانیم که بسیاری از افراد که در موقعیت اقتدار قرار دارند مانند پدرها، رئیس‌ها، مالکان و متخصصان واقعاً رهبر نیستند. از طرف دیگر بسیاری از ما فهمیده‌ایم که افرادی هستند که هیچ موقعیت قابل مشاهده‌ای در ساختار قدرت ندارند اما ما احساس می‌کنیم که آن‌ها رهبرند، چون که آنان بر محیط خود تأثیر می‌گذارند. پس آیا رهبری ویژگی فردی است؟ آیا این خصیصه‌ای است که بعضی افراد دارند و بعضی ندارند؟

یک راه برای شروع بحث رهبری این است که بگوییم رهبری چه چیز نیست. بگذارید با چیزهای بدیهی شروع کنیم. بیش‌تر ما موافقیم که رهبری همان ظرفیت یا به کارگیری نیروی قهریه نیست. احتمال دارد که مردم را از طریق تهدید یا روش‌های محرومیت یا تنبیه مجبور کنیم تا

۱. Learning Societies این بخش از کتاب «Leading to choice» بازنویسی شده است. برای اطلاعات بیش‌تر به سایت www.Learning partnership.org مراجعه کنید.

کار موردنظر ما را انجام دهند. یک پدر پسرش را تهدید به تنبیه می‌کند زیرا پسر در یکی از درس‌هایش مردود شده یا از مسئولیت‌های سختش چشم‌پوشی کرده است. یک مافوق در اداره کارمندش را به قطع پاداش تهدید می‌کند تا کارش را بهتر انجام دهد. ممکن است احساس کنیم این اعمال واکنش‌های منفی است، زیرا اگر طرف مقابل رهبری مجرب بود نیازی به این واکنش‌ها نبود، برای مثال اگر پدر یا مافوق می‌توانستند ارتباط مؤثری برای رسیدن به فهم بهتر برقرار کنند لازم نبود پسر یا زیردست را تنبیه کنند.

این مثال‌ها به ما می‌گویند رهبری همان اقتدار در شکل قانونی آن نیست، مانند اقتدار پدر بر فرزندانش در شکل سنتی یا اقتدار مافوق در یک ساختار سلسله‌مراتبی. یک پدر ممکن است خدمتی را از پسرش تقاضا کند و پسرش به سادگی آن را انجام دهد زیرا احساس می‌کند پدر حق دارد این درخواست را بکند. یک زیردست معمولاً اوامر مافوقش را تا زمانی که این اوامر در حیطه‌ی صلاحیت مافوق باشد اجرا می‌کند، بنابراین زیردست احساس می‌کند مافوق در این زمینه صاحب حق است. این همان چیزی است که ما معمولاً برای حق مشروعیت اقتدار معنا می‌کنیم. اقتدار مشروع به استفاده‌ی غیرضروری از زور ارجحیت دارد، اما مفهوم رهبری نیز با آن تفاوت دارد.



ما به دلیل تجربه‌ی هر روزه‌ی خود می‌دانیم که افراد معینی دارای نوعی از ویژگی هستند که وقتی فرمان می‌دهند با احترام پذیرفته می‌شود، آن‌ها از طریق کاریزما (جذبه، فر) بر دیگران تأثیر می‌گذارند، اما در هر حال کاریزما همان رهبری نیست.

کاریزما چیزی درونی است، عده‌ای آن را دارند و بعضی‌ها فاقد آن هستند. به عبارت دیگر رهبری یک ویژگی ارتباطی و به‌طور بالقوه قابل دسترس همگان است. بسیاری از افرادی که «کاریزماتیک» نیستند، اثبات کرده‌اند که رهبران بزرگی هستند. در نتیجه رهبری، اعمال زور از طریق اقتدار قانونی، سنتی و کاریزماتیک نیست. اگرچه ممکن است همه‌ی این مفاهیم در مراحل رهبری ارائه شود. ممکن است افراد در موقعیتی فرمان-مدار رهبر باشند یا نباشند. بنابراین موقعیت‌های رهبری به‌طور مفهومی از موقعیت‌های «فرمان‌مدار» یا ساختارهای مبتنی بر اطاعت متمایز می‌شود.

رهبری و ارتباطات

رهبری یعنی ارتباط برقرار کردن. برای آن که رهبری وجود داشته باشد باید حداقل دو نفر را داشته باشیم که با یکدیگر ارتباط برقرار کنند. هیچ کس نمی تواند در انزوا رهبری کند. بنابراین رهبری شکلی از ارتباطات است.

کسی که رهبری می کند باید کارهای زیادی را انجام دهد، بسیاری از کارهایی که انجام می دهد مشابه با کسی است که فقط ارتباط برقرار می کند. در سازمانی سلسله مراتبی، سیستم ارتباطات عموماً به صورت عمودی سازماندهی می شود. پس رهبر یعنی مافوقی که وظایف را تعیین می کند، راه را نشان می دهد و زیردستانی را که را اطاعت می کنند و نتایج را گزارش می دهند هدایت می کند. این نظام ظاهراً کاراست، اما این طور نیست، چون که گرایش به جاودانه کردن به نوعی از رابطه نیاز دارد که نمی توانیم آن را بپذیریم. ارتباطات در جامعه ای در حال آموزش مستمر نه تنها عمودی نیست بلکه افقی است و همیشه دو سویه است. (آموزش عمودی بر مبنای ارتباطات سلسله مراتبی و «فرمان مدار» شکل می گیرد و آموزش افقی مبتنی بر یک الگوی ارتباطی دوسویه است.) چیزی وجود ندارد که با زور یا اقتدار انجام شود. این رابطه همواره خود را در شکل گفت و گوی دوسویه نشان می دهد. همه مشارکت می کنند و همه یاد می گیرند. الگوی رهبری در چنین سیستمی، الگوی ارتباطات را دنبال می کند. هرکسی در آن واحد هم رهبر است، هم پیرو، یا به عبارت دقیق تر هرکسی یک رهبر است که با رهبران دیگر برای دستیابی به فهمی مشترک از موضوعات نزدیک و روزمره، گزینه های قابل دسترس و انتخاب های لازم تلاش می کند. همه برای رسیدن به معنی مشترک با هم کار می کنند، چشم اندازی از زندگی که ممکن است همه در آن سهیم

باشند. این تعریف از رهبری ممکن است در ابتدا تا حدی خیال‌پردازانه یا غریب یا آرمانی دست‌نیافتنی به نظر برسد، زیرا ما به شکل ارتباطات سلسله‌مراتبی (از بالا به پایین) عادت داریم. ارتباطات سلسله‌مراتبی چیزی است که بیش‌تر ما در خانه، مدرسه، کار یا عبادتگاه‌های‌مان می‌شناسیم، همان چیزی که همیشه به ما آموخته‌اند. بنابراین باید خیلی سخت تلاش کنیم تا این عادت‌های کهنه را از یاد ببریم. هر بار که می‌پذیریم این امکان وجود دارد که با هم یادگرفته و تصمیم بگیریم، آن وقت در مسیر خود به‌طور واضحی، متفاوت خواهیم بود و ارتباطات درونی بارورتری برای آینده‌ای بهتر فراهم می‌کنیم.

رهبری در جوامع و گروه‌های در حال یادگیری مستمر فرایندی تأثیرگذار است، هدف رهبری «رفتن به جایی» است. برای «رفتن به جایی» فرد نیاز به داشتن هدف، چشم‌انداز و افق دارد. پس رهبری درباره‌ی گسترش افق، است. یک افق معنایی بیش از داشتن یک هدف دارد. افق دربردارنده‌ی تصویری خوب و ایده‌آل است و فکری است که می‌گوید چه باید انجام دهیم و اگر آن را خوب عملی کنیم چگونه خواهد شد. بنابراین رهبری نمی‌تواند بدون هدف باشد. اما چگونه باید اهداف‌مان را تعریف کنیم، جهت‌مان را مشخص کنیم، عملیات‌مان را شروع کنیم و معیارهای‌مان را برای اندازه‌گیری موفقیت تعریف کنیم؟ آیا این فرایند مدلی هرمی شکل را دنبال می‌کند؟

از آن‌جا که ما از موقعیتی اجتماعی شروع می‌کنیم که با رهبری عمودی مطابقت دارد، احتیاج به گفت‌وگو درباره‌ی ایده‌های رهبری داریم که به ما کمک کند تا تحولاتی را در مفهوم رهبری در «جوامع و گروه‌های در حال یادگیری مستمر» ایجاد کنیم.

سازماندهی جوامع در حال یادگیری مستمر

چون رهبری افقی مبتنی بر یک داد و ستد است، تا زمانی که توافقی جمعی از افق و معنا به دست نیاید، هدف کاملاً شکل نخواهد گرفت. اهداف و ابزارها قابل تغییرند. هدف آن قدر مهم و مقدس نیست که ابزارها را توجیه کند. این بدان معنی نیست که مشارکت‌کنندگان قویاً دیدگاه‌های‌شان را باور ندارند یا تا حد بالایی به اهداف مطمئن فکر نمی‌کنند. بلکه آن‌ها در چارچوبی به موضوع نزدیک می‌شوند که تا حد قابل ملاحظه با مدل سلسله‌مراتبی متفاوت است. چارچوب برای رهبری در جوامع در حال یادگیری مستمر شامل اجزای زیر است:

سیالیت و انعطاف‌پذیری سازماندهی: همان‌گونه که پیشرفت‌های آموزش و یادگیری متغیر است، سازمان یادگیری نیز شناور و در حال دگرگونی است. رهبری وقتی شکل واقعی به خود می‌گیرد که سازمان و یادگیری با یک‌دیگر ارتباط دوسویه پیدا کنند. سازمان تبدیل به یادگیری و یادگیری تبدیل به سازمان می‌شود. آموختن در چنین موقعیتی فقط تغییر افکار و رفتار نیست بلکه اصلاح مداوم روابط میان اعضای سازمان نیز است. در جوامع در حال یادگیری، سازمان تعدادی دفتر نیست که از طریق بردارهای اقتدار به هم مرتبط شده است، بلکه زندگی کردن و به‌طور منظم ارتباط داشتن در میان انسان‌های واقعی است.

توزیع منظم قدرت: برای دستیابی به مفهوم «سازمان» به عنوان «آموختن» و «آموختن» به عنوان «سازمان»، (آموختن مداوم) لازم است قدرت را به روشی منظم توزیع کنیم. پاک کردن بردارهای اقتدار به معنی هرج و مرج نیست، بلکه بدین معنی است که دستورالعمل (order) از طریق ارتباط متقابل افرادی ایجاد می‌شود که دیدگاه‌ها، حساسیت‌ها و مهارت‌هایی دارند که گفت‌وگوی متقابل را ترجیح می‌دهند و

مجموعه‌ای از مفاهیم را در میان مشارکت‌کنندگان ارتقا می‌دهند. احترام متقابل: رهبری در جوامع در حال یادگیری به توانایی گفت‌وگوی مشارکت‌کنندگان با یکدیگر به عنوان انسان‌هایی برابر بستگی دارد. رهبری افقی برای گفت‌وگوی افرادی که به یکدیگر و نظرات هم‌دیگر احترام می‌گذارند، در حالی که با هم متفاوت و متضاد هستند، ارزش قایل می‌شود.

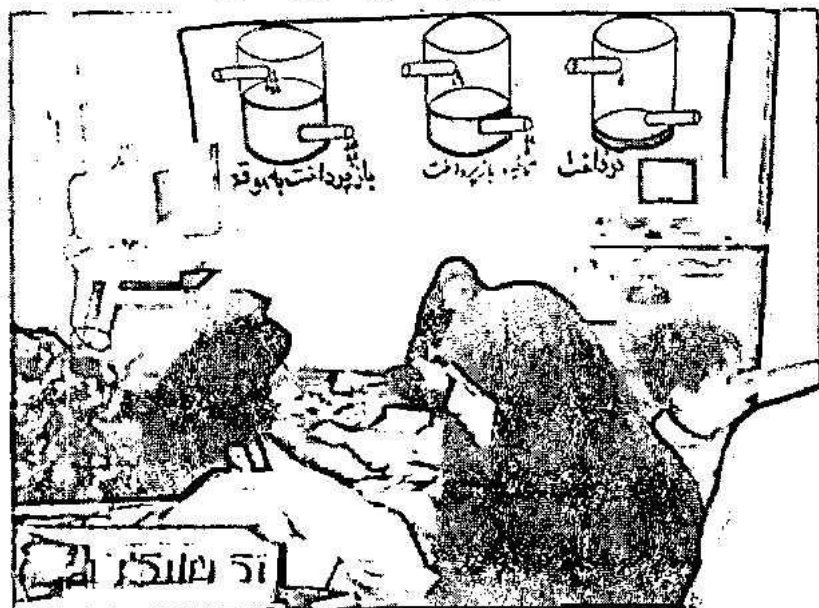
رضایت داوطلبانه: اقتدار در سازمانی در حال یادگیری ناپدید نمی‌شود، اقتدار وجود دارد و نقش مهمی در ایجاد دیدگاه‌های مشترک ایفا می‌کند و در همه حال بر رضایت داوطلبانه مبتنی است نه بر مجموعه‌ای از قواعد و تهدیدهای اجباری. این اقتدار به صورت دستور تحمیل نمی‌شود، بلکه محصول و نتیجه‌ی گفت‌وگوی متقابل است.

سیستم اندیشه‌ورز: یک سازمان در حال آموزش از روابط بین اجزا به همان اندازه‌ی روابط بین اجزا و کل سازمان آگاه است. این سیستم یک مکانیزم تفکر را توسعه می‌دهد. مشارکت‌کنندگان می‌دانند که هویت و کنش‌ها و اعمال‌شان زمانی معنای کاملی می‌یابد که به عنوان کل بزرگ‌تر دیده شود. آگاهی نظام‌مند، به گفت‌وگو ابعاد استراتژیک می‌دهد. این آگاهی افراد را در متن تغییرات زمانی و مکانی به منابع مرتبط می‌کند. جوامع در حال یادگیری مستمر ممکن است در شکل‌های گوناگونی از جمله سازمان‌های رسمی سازماندهی شود. در حقیقت بیش‌تر رهبران موفق در سازمان‌های رسمی از مهارت‌های ارتباطی استفاده می‌کنند تا ویژگی‌هایی را که در بالا به آن اشاره شد با یکدیگر ارتباط دهند. هدف، تنظیم کردن روابط رسمی با فرایندی است که به جوامع در حال یادگیری منتهی می‌شود.

اصول اخلاقی رهبری در جوامع در حال یادگیری مستمر

ما قبلاً تأکید کردیم که رهبری، اعمال زور، اقتدار یا فرمانبری نیست. رهبری ترجیحاً انعکاس دهنده‌ی راهی برای ارتباط و سروکار داشتن با دیگران در چارچوبی معین است. به منظور تمرین رهبری در یک جامعه‌ی در حال یادگیری ما به ایجاد چارچوبی مناسب برای آن نیاز داریم. این چارچوب شامل نکاتی است که در بالا به آن اشاره شد. در هر حال استقرار چنین چارچوبی بر این پیش‌فرض که نگرش‌ها، ویژگی‌ها و مواضعی از قبل وجود دارد که به تولید و پایداری چنین چارچوبی کمک می‌کند، مبتنی است.

بگذارید با مشاهده‌ای ساده شروع کنیم؛ بعضی افراد بر این باورند که مردم اساساً تنبل هستند مگر آن‌که آن‌ها را به کار وادار کنیم، در غیر این صورت آن‌ها نه کاری انجام می‌دهند و نه نتیجه‌ای به بار می‌آورند. افراد دیگری نیز معتقدند مردم اساساً بارور هستند و می‌خواهند فعالیت کنند و آنچه این مردم نیاز دارند محیطی خوشایند است که موانع و مشکلات آن سد راه خلاقیت‌شان نشود. عقیده‌ی این دو گروه بیش از تفاوت در روش است، بلکه دو راه کاملاً متضاد برای نگرستن به جهان است.



چشم‌انداز اول ساختارهای مبتنی بر اطاعت را در نظامی سلسله‌مراتبی تولید می‌کند. چشم‌انداز دوم آرامش بیش‌تر در محیط‌هایی است که گفت‌وگوی متقابل و ارتباط را تشویق می‌کند. واضح است که سازمان در حال یادگیری ما باید نوعی از ویژگی‌های شخصی را تشویق کند که دیدگاه دوم را ایجاد می‌کند. اگر ما خواهان پرورش اصول اخلاقی رهبری در یک جامعه‌ی در حال یادگیری هستیم چگونه می‌خواهیم دیدگاه دوم را تشویق کنیم؟ اجزای اصول اخلاقی که ما آن را جست‌وجو می‌کنیم چیست؟

نوع نگرش ما نسبت به دیگران: نوع نگاهی که ما نسبت به دیگران داریم مهم است. باید بیاموزیم که دیگران را به عنوان انسان‌هایی کامل و خالص که گرایش به انجام کار خوب دارند ببینیم. باید فکر کنیم که آن‌ها می‌خواهند یاد بگیرند تا انسان‌های بهتری باشند. آن‌ها تنها برای پاداش یا درخشش و موفقیت کار نمی‌کنند بلکه برای دستیابی به افق‌هایی که کارشان به آن‌ها الهام می‌بخشد فعالیت می‌کنند و بیش از آن، آن‌ها آرزو دارند به عنوان انسان‌هایی تمام‌عیار شناخته شوند. در حقیقت نگرش ما تعیین نمی‌کند که انسان‌ها چه هستند، بلکه پیشنهاد می‌کند که دوست داریم آن‌ها چه نوع انسان‌هایی بشوند. ما نیاز داریم خودمان را ارتقا دهیم و به سروری بر خودمان^۱ دست یابیم؛ فروتن، دارای سعه‌ی صدر، آموزش‌پذیر و انعطاف‌پذیر باشیم.

تعهد نسبت به ارزش‌ها: ما باید ارزش‌های درست را پرورش دهیم و به آن‌ها متعهد باشیم. از طریق ارزش‌های درست ایده‌های مان را به سمت باورهایی فراتر از خود می‌بریم که به ما امکان می‌دهد که با هم کار کنیم و دنیایی را بسازیم که جای بهتری برای زندگی کردن باشد.

تعهد به ارزش‌ها به کار مشارکتی معنایی فراتر از فعالیت ضروری می‌دهد. این معنا از طریق پیوند بین پیامد کار ما با یک هدف بالاتر و فراگیرتر به دست می‌آید و به ما این توانایی را می‌دهد تا برای چیزهایی فراتر از خودمان پایداری کنیم.

حساسیت نسبت به نیازهای دیگران: اصول اخلاقی رهبری در جوامع در حال یادگیری فقط در پی آن نیست که به ما بیاموزد باید به دیگران خدمت کنیم بلکه مهم‌تر از آن این است که ما می‌خواهیم به دیگران خدمت کنیم. این چیزی است که باعث می‌شود برخی اوقات رهبر «خدمتگزار» نامیده می‌شود. اما این کار برای ما که آرزو می‌کنیم به دیگران خدمت کنیم کافی نیست. ما باید یاد بگیریم که نسبت به نیازهای دیگران حساس شویم. ما باید توانایی هم‌دلی را کسب کنیم و بتوانیم خود را در جای دیگران قرار دهیم تا جهان را از نگاه آنان ببینیم. برای انجام چنین کاری ما احتیاج داریم بر پیش‌داوری‌ها و ناسازگاری‌های مان غلبه کنیم. از قضاوت‌های خشن بپرهیزیم. یاد بگیریم ایده‌های مان را به دیگران تحمیل نکنیم و تفاوت‌ها را بپذیریم و خشم‌مان را کنترل کنیم، نسبت به دیگران مثبت‌اندیش باشیم، قریحه و هوش را تشخیص دهیم و دیگران را ببخشیم.

توسعه‌ی ظرفیت‌های بالقوه‌ی انسانی، معیاری برای اندازه‌گیری موفقیت

اصول اخلاقی رهبری در جوامع در حال یادگیری ارزش بالایی را برای دست‌یابی به هدف و موفقیت معین می‌کند، هرچند فقط آن را زمانی می‌پذیرد که «کار خوب انجام شده» چارچوب معین رهبری یعنی «آموختن مداوم» را تقویت کرده باشد. این اصول اخلاقی، موفقیت و بهره‌وری را برحسب ارزش‌های اضافه شده در گسترش ظرفیت‌های

انسانی اندازه می‌گیرد. اصول اخلاقی رهبری بر اعتماد تأکید می‌کند و فرض را بر این می‌گذارد که صداقت، راستی و اشتیاق بهترین راه برای افزایش بهره‌وری است.

صبوری و استقامت: اصول اخلاقی رهبری در جامعه‌ی در حال یادگیری بر مداومت و پشتکار تأکید می‌کند. هیچ‌کس نمی‌تواند بدون پشتکار بیاموزد و آموزش دهد. در چنین جوامعی برای دستیابی به نگرش درست به رهبری باید یاد بگیریم با سختی روبه‌رو شویم و در بین مشکلات رشد کنیم. شجاعت، صبوری، فداکاری و استقامت، این‌ها ویژگی‌هایی است که برای موفقیت یک رهبر لازم است.

کار گروهی: اصول اخلاقی رهبری در جوامع در حال یادگیری تأکید می‌کند که لازم است به عنوان یک گروه کار کنیم، ارتباط برقرار کنیم و رشد کنیم. کار گروهی ماهیت سازمان‌های در حال آموختن مستمر است. کار گروهی دربردارنده‌ی احترام به دیگران، قدرشناسی از تفاوت‌ها، سخاوت در سطح فردی، توانایی حل منازعات، تصمیم‌گیری و اجرای تصمیم با همراهی دیگران است. کار گروهی، گروه‌ها را در سطح سازمانی آماده می‌کند و بیش از آن به معنای این است که ما باید در درون گروه اصول اساسی رهبری را بیاموزیم.

یادگیری گروهی: کارکرد آموزشی کار گروهی در سازمان‌های در حال یادگیری مستمر کمک به مشارکت‌کنندگان است تا بتوانند مدل‌های فکری مناسب را توسعه دهند. این مدل‌ها به آن‌ها کمک می‌کند تا از طریق آموزش گروهی معنای مشترکی را بسازند. مدل‌های فکری، تصاویر، فرضیات و داستان‌هایی است که ما درباره‌ی خودمان، مردمان دیگر، نهادها و هر جنبه‌ی دیگر از جهان در ذهن خود می‌سازیم. این‌ها مانند منشورهایی عمل می‌کند که ما از طریق آن جهان را می‌بینیم. این‌ها بنیاد نگرش‌های فرهنگی ماست که وقایع مسلم اطراف ما، ارزش‌ها،

احساسات و علایق ما را به هم پیوند می‌دهد، چون ما محصول فرهنگ‌هایی هستیم که به لحاظ تاریخی سلسله‌مراتبی است. بیش‌تر ما در ذهن مدل‌های فکری داریم که با پیش‌فرض‌های سازمان‌های در حال یادگیری هم‌خوانی ندارد. بنابراین ما احتیاج داریم که برای گسترش دادن این مدل‌ها تلاش کنیم و آن‌ها را تا جایی که نیاز دارند تغییر دهیم. در هر حال تغییر مدل‌های فکری آسان نیست چرا که آن‌ها عمیقاً در وجود ما رسوخ کرده‌اند و همیشه، آگاهانه و عمدتاً در تحلیل‌های مان از آن‌ها استفاده نمی‌کنیم. کار خوب گروهی باید به ما کمک کند که آن‌ها را از سطح ناهشیار ذهن مان بیرون ببریم و به سطح هشیار مغز مان برسانیم، به طوری که بتوانیم این مدل‌ها را تحلیل کنیم و در صورت ضرورت آن‌ها را تغییر دهیم یا تعدیل‌شان کنیم.

آموزش گروهی دربردارنده‌ی نوعی از گفت‌وگوی متقابل است که به ایجاد سینرژی کمک می‌کند. سینرژی، هماهنگی، وحدت و حسی از همکاری ایجاد می‌کند که کل این هماهنگی، همکاری بیش از جمع اجزاست. البته سینرژی بدین معنی نیست که همه موافق همه چیز باشند، در واقع به این معناست که چون اعضا یاد گرفته‌اند به یک‌دیگر احترام بگذارند و برای یک‌دیگر ارزش قایل شوند، آن‌ها می‌توانند در فرایندی مشارکت کنند و نتیجه‌ای را به دست آورند که همه به آن به عنوان محصول کار خود احترام می‌گذارند.

چارچوبی برای رهبری در جوامع در حال یادگیری

آنچه تاکنون درباره‌ی آن بحث شد می‌تواند چارچوبی برای توسعه‌ی رهبری در جوامع در حال یادگیری مستمر باشد. رهبری به عنوان یک فرایند یادگیری مداوم دارای خصوصیات زیر است:

درب‌گیرنده‌ی جنسیت‌ها بدون تبعیض: مردها و زنها در چنین وضعیتی (وضعیت ایده‌آل) شرکایی هستند که در تعریف، کار و دستیابی به اهدافی که همه از آن سود می‌برند برابرند.

برقرارکننده‌ی ارتباط: افراد با یک‌دیگر درباره‌ی موضوعاتی که فکر می‌کنند مفید است، صحبت می‌کنند. چنین ارتباطی معنا دار است. هر کسی چیزی دارد که به بهانه‌ی آن مشارکت کند و هر نمونه از مشارکت، مثالی برای رهبری است. یکی از اهداف کار این است که نشان دهد چگونه یک گروه‌مایی بی‌شکل در یک جامعه‌ی اطلاعاتی از طریق گذاردن بار معنایی در آن، فرایندهایی را به عنوان شاخص‌های رهبری تعریف و تعیین می‌کند.

هدفمند: یکی از کارکردهای اصلی جامعه‌ی اطلاعاتی تعریف هدف با جزئیات دقیق آن است. تعریف هدف به صورت تفصیلی و نشان دادن جزئیات به معنای درگیر شدن در یک فرایند یادگیری است. درگیر شدن هم‌زمان در یک تمرین به‌طور هم‌زمان قدرت یافتن است. شکلی که فرایند تعریف هدف به خود می‌گیرد، چیزهای زیادی درباره‌ی ویژگی‌های سیاسی جامعه‌ی ارتباطی به ما می‌گوید. فرایند تعریف هدف به ما می‌گوید که آیا این جامعه دموکراتیک است یا استبدادی، برابرنگر است یا نخبه‌گرا.

دموکراتیک و برابرنگر: در یک جامعه‌ی ارتباطی - مشارکتی، مشارکت‌کنندگان به ارزش‌های یک‌دیگر به عنوان ارزش‌های بشری احترام می‌گذارند. فرایندی که از طریق آن افراد به هم‌دیگر احترام می‌گذارند این خصوصیت رهبری خود را در تعریف اهداف از جمله ماهیت و کیفیت رهبری نشان می‌دهد. یکی از هدف‌های مهم کتاب این است که به ما کمک کند تا در تعریف اهدافمان به سمت اشکال دموکراتیک و برابرنگر پیش برویم، حتی زمانی که فرهنگ‌هایمان به

سمت نخبه‌گرایی و اقتدارگرایی گرایش دارد.

حساس بودن به ابزارها: «هدف نمی‌تواند ابزار را توجیه کند». این اصل یک اصل شناخته‌شده‌ی اخلاقی در جهان است. این اصل بدین معنی اشاره دارد که مردمان اخلاق‌مدار نمی‌توانند ابزارهای غیراخلاقی را برای رسیدن به هدف (هرچه قدر که هدف مهم و فوری باشد) به کار ببرند. به عبارت دیگر رابطه‌ی نزدیکی بین هدف و وسیله وجود دارد، اهداف واقعی نمی‌تواند بدون بررسی کامل و صادقانه درباره‌ی منابع انسانی و مادی - که هم بالفعل و هم بالقوه برای تأمین آنها لازم است - محقق شود.

فصل دوم

روش‌های آموزش عملی مشارکتی در برنامه‌های مدیریت بلایا مبتنی بر اجتماعات محلی

مهم‌ترین گام برای کاهش بلایای طبیعی و ایجاد یک روحیه‌ی پیشگیری‌محور، ظرفیت‌سازی در میان مردمی است که در این برنامه قدم می‌گذارند. به همین دلیل در برنامه‌های اجتماع‌محور آموزش موضوعی اساسی به‌شمار می‌رود.

پس از زلزله‌ی بم و توجه به ایده‌ی مدیریت بحران مبتنی بر اجتماعات محلی در برخی شهرها به‌ویژه تهران گروه‌هایی با همکاری شهرداری تحت عنوان گروه‌های مردمی داوطلب واکنش اضطراری محله و با نام اختصاری «دوام» تشکیل شده است. برای این گروه‌ها برنامه‌های آموزشی در جهت امداد و نجات و مدیریت روان‌شناسی پس از بحران برگزار می‌شود. برخی گروه‌ها نیز از محله‌ی خود نقشه‌های خطر تهیه کرده‌اند.

برنامه‌ها و سازمان‌های اجتماع‌محور اساساً سازمان‌هایی درگیر فرایند آموزش مستمر هستند و نسلی جدید از سازمان‌هایی محسوب می‌شوند که سازمان «یادگیرنده» نام گرفته است. بنابراین با توجه به توضیحات فصل اول، روش‌های آموزشی در این سازمان‌ها نمی‌تواند روش‌های یک سوپیه و صرفاً انتقال‌دهنده‌ی اطلاعات باشد. این برنامه‌ها و سازمان‌ها نیازمند روش‌هایی است که بتواند فرایند آموزشی مبتنی بر برابری و اندیشه‌ورزی را برای تغییر اوضاع نامطلوب رهبری کند.

بنابراین سؤال اساسی این است که برنامه‌های اجتماع‌محور به چه نوع روش‌های آموزشی نیاز دارد؟ برای مدیریت بلایا به توسعه‌ی یک «فرهنگ ایمنی» از طریق آموزش فرایندی درازمدت نیاز است. آیا می‌توان چنین آموزشی را از طریق یک بسته‌بندی آماده به افراد منتقل کرد؟

آیا این آموزش می‌تواند پلی بین دانش و عمل باشد، یا صرفاً روشی برای افزایش اطلاعات بدون کاربرد در عرصه‌ی عمل خواهد بود؟ روش آموزشی که برای برنامه‌های اجتماع‌محور پیشنهاد می‌شود روش «آموزش عملی - مشارکتی» (PLA) است. ویژگی‌های اساسی این روش عبارت است از:

- مردمی است و مشارکت همه‌ی افراد درگیر در برنامه را امکان‌پذیر می‌کند.
- منصفانه است و برای همه‌ی شرکت‌کنندگان در آموزش، ارزشی برابر قایل است.
- رهایی‌بخش است و رهایی از موقعیت ناتوان‌کننده را امکان‌پذیر می‌کند.
- به پایداری زندگی یاری می‌رساند و به مردم این امکان را می‌دهد که همه‌ی توانایی‌های بالقوه‌ی خود را به ظهور برسانند.^(۱)

برای آن که آموزش‌یار خوبی باشید، لازم نیست که اطلاعات زیادی درباره‌ی دارو، ساختن توالت بهداشتی یا وزن کردن کودکان (بلاهای طبیعی و...) داشته باشید. این مسائل را به اتفاق دانش‌آموزان‌تان یاد خواهید گرفت. آنچه نیاز دارید بدانید این است که چگونه احساس می‌کنند، چگونه با یک‌دیگر ارتباط برقرار می‌کنند و چگونه آموزش می‌بینند.

به نقل از دیوید ورنر در کتاب «بهداشت و درمان برای همه»، ۱۳۷۲

آموزش مشارکتی در حقیقت ابزاری است که می‌تواند به‌طور سیستماتیک برای افزایش آگاهی، آموزش منظم، طراحی برنامه و بازبینی مراحل انجام شده، ارزیابی اثرات برنامه، به‌دست آوردن حمایت عمومی و دفاع از اهداف به کار رود^(۲). این روش با توجه به هدفی که برای رسیدن به آن مورد استفاده قرار می‌گیرد می‌تواند از روش‌های کمی و کیفی برای جمع‌آوری اطلاعات در عرصه‌های مورد نیاز اجتماعی، اقتصادی و سیاسی استفاده کند. استفاده‌ی منظم از دو روش آموزش و پژوهش مشارکتی ابزاری قوی برای تغییر فرهنگ و آموزش و ساختن یک روحیه‌ی متفاوت و پیشگیری‌محور است.

در واقع هیچ جواب کوتاهی برای این که بگوییم روش آموزش و پژوهش مشارکتی چیست وجود ندارد. این روش، فرایندی مشارکتی و دموکراتیک است که تمایل به توسعه‌ی دانش عملی با اهداف انسانی ارزشمند دارد، دیدگاهش جهانی است و برآمده از اوضاع و نیازهای عصر حاضر است و در جست‌وجوی کنش و واکنش، تئوری و عمل در مشارکت با دیگران است و راه‌های عملی را برای موضوعات مورد علاقه‌ی مردم در جهت پیشرفت خود و جامعه‌شان پیگیری می‌کند^(۳). این روش یک روش آموزش مداوم برای مردمی است که نیاز دارند به‌طور مستمر در حال یادگیری باشند.

ویژگی‌های آموزش عملی مشارکتی:

اهداف: قدرتمند کردن مردم (جوامع به‌ویژه زنان و کودکان و مردمان فقیر و در معرض خطر) برای جمع‌آوری و استفاده از اطلاعات در جهت بهبود زندگی و کنترل بیش‌تر بر تصمیماتی که بر آن‌ها تأثیرگذار است.

فرایندها (اصول توانمندسازی)

— بر مبنای اطلاعات و نیازمندی‌های افراد، آموزش‌ها و مهارت‌ها به صورت تحلیلی - مشارکتی آموخته خواهد شد. همه‌ی نمودارها، تحلیل‌ها توسط افراد برای تقویت مهارت‌ها و اعتماد به نفس آن‌ها انجام می‌شود.

— اولویت‌بندی نیازها، ترویج آگاهی، مهارت‌های شنیدن مؤثر و برقراری ارتباط اهمیت خواهد داشت.

— ساختارهایی برای شبکه‌سازی، آموزش‌های دوجانبه‌ی عملی از طریق پیگیری‌های فردی و گروهی و تحلیل‌های نهادی ایجاد خواهد شد.

— در این روش آموزش برای بهبود موقعیت آینده است و فقط به تحلیل اشتباهات گذشته تکیه نمی‌کند.^(۴)

— استفاده از همه‌ی راه‌هایی که برای همه در دسترس است از جمله استفاده از عکس، ویدئو و همه‌ی روش‌های جذاب برای آموزش مانند دیاجرام، نقشه و تصویر و مکتوب کردن برنامه‌های روزانه و...

چگونه می‌توان این روش را عملی کرد؟

فرض کنیم شما به عنوان یک تسهیلگر، یک آموزش‌یار مشارکتی یا یک سازمان‌دهنده‌ی برنامه‌ی اجتماع محلی می‌خواهید کار خود را شروع کنید، پس در:

گام اول: شما باید بپذیرید که یک تسریع‌کننده و تسهیل‌کننده هستید:

- نقش شما تحمیل کردن امور نیست، بلکه شما افراد را برای آموختن و تغییر برمی‌انگیزانید و این امر از طریق بررسی مهم‌ترین مسائلی که به آن‌ها مربوط می‌شود انجام می‌گیرد.
- عصاره‌ی کارها، فرایندها یا روشی است که از طریق آن امور

- انجام می‌شود نه نتایج حاصل از آن.
- اساس کار، توانمند کردن افراد به تجزیه و تحلیل کردن مسائل مربوط به خود است.
- از جایی که افراد حضور دارند شروع کنید، نه جایی که انتظار می‌رود یا باید آن‌جا باشند.
- به افراد اجازه دهید که روش‌های مختلف را انجام دهند و نتایج احتمالی یا عواقب هر انتخاب را آزمایش کنند، بعد از انتخاب برنامه. آموزش‌یار بایستی ضمن کمک در اجرای آن با طرح مسائل، نقاط ضعف احتمالی را کشف کند و در انتخاب منابع مشارکت نماید^(۵).

گام دوم: روابط در روش‌های آموزش مشارکتی مهم است.

- باید این روش موجب افزایش احساس برابری در همه‌ی افراد درگیر شود.
- هماهنگی را حفظ کند.
- مانع بروز برخورد شود.
- برخوردهای موجود را کاملاً شفاف کند و از طریق گفت‌وگو آن‌ها را حل کند.
- مردم را همان‌طور که هستند بپذیرد.
- روابط شخصی و مشارکتی را در مقابل روابط غیرشخصی، رقابتی، توأم با تعارض و مستبدانه تشویق کند.
- نسبت به احساسات و عواطف افراد حساس باشد.

گام سوم: در ارتباطات مؤثر شخصی، آموزش‌یار بایستی:

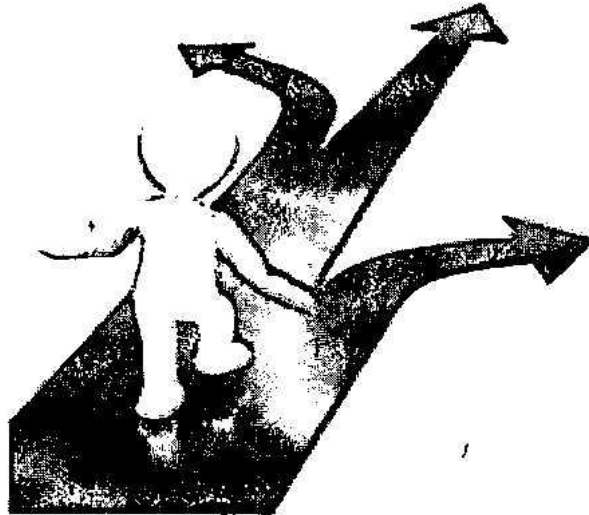
- با دقت به افراد گوش دهد.
- گفته‌های آن‌ها را بپذیرد و بر اساس آن‌چه آن‌ها می‌گویند عمل کند.

- همه بتوانند وی را درک کنند.
 - صادق و راستگو باشد.
 - به طور منظم دیگران را نسبت به آنچه در حال رخ دادن است آگاه کند.
 - از نظر فرهنگی و اجتماعی مناسب عمل کند.
- اکنون که گام‌های اولیه را برای شروع کار پیموده‌اید، چگونه می‌توانید در یک اجتماع محلی موضوعی را آموزش دهید؟ شما می‌توانید با روش‌های مختلف این کار را انجام دهید، اما قبل از این‌که با ابزارها و تکنیک‌ها آشنا شویم، ضروری است که برای برگزاری کارگاه یا کلاس آموزشی خود چارچوب ساده‌ای را تعریف کنیم.
- این چارچوب به ما کمک می‌کند تا مفاهیم مورد نیاز را مؤثرتر انتقال دهیم.

روش‌های ارائه‌ی مؤثر مطالب در کارگاه‌های آموزشی

آماده باشید: خیلی مهم است که شما احساس خوبی نسبت به مواد و مطالبی که ارائه می‌کنید داشته باشید. شما نباید آن‌ها را از روی نوشته بخوانید، «هرچند بهتر است برای نظم بیشتر و به خاطر سپردن یادداشت‌هایی را همراه داشته باشید»، البته شما می‌توانید در ارتباط با موضوع اطلاعاتی را بیان کنید که برخی از آن‌ها نتایج برنامه‌ها و پژوهش‌هایی است که خود شما مستقلاً انجام داده‌اید.

صحبت کردن را تمرین کنید و سؤالاتی را که شرکت‌کنندگان می‌پرسند پیش‌بینی کنید، درباره‌ی راه‌های شروع بحث فکر کنید «سؤالات باز». خلاق باشید، شما باید برای ارائه‌ی مطالب خود راه‌هایی خلاق پیدا کنید.



بخش‌های مختلف به هم مرتبط باشد: درباره‌ی موضوع، مطالبی مرتبط و مناسب با منطقه، کشور، محل و گروه خود جمع‌آوری کنید، شما نیاز به مثال‌های محلی دارید، از داستان‌هایی استفاده کنید که نکات مختلفی را یادآوری می‌کند.

شما ممکن است تحقیقاتی انجام دهید و به نکات و اطلاعاتی کاربردی دست یابید، اما مهم است که بدانید در دادن اطلاعاتی که خود هنوز درباره‌ی آن قانع نشده‌اید عجله نکنید و وارد بحث نشوید. از توان و داوری خود استفاده کنید و به یاد داشته باشید که هدف شما کمک به اعضای گروه در زندگی شخصی آنهاست.

بر اهداف شخصی تکیه کنید: یک راه خوب برای این‌که مطالب مرتبط باشند، تأکید مداوم بر اهمیت اهداف شخصی شرکت‌کنندگان است. در هر موضوع شما باید بدانید چگونه هر شخص می‌تواند بر جنبه‌ای از موضوع تمرکز کند، شما باید به‌طور مداوم کمک کنید و شخص فکر کند که چگونه می‌تواند اطلاعات را به‌دست آورد و برای زندگی شخصی خود به‌کار برد. به شرکت‌کنندگان برای کشف این

موضوع کمک کنید. (برای مثال می‌توانید در ابتدا از آن‌ها بخواهید یک نقشه‌ی زندگی برای خود ترسیم کنند. و شما می‌توانید بعداً به این نقشه بازگردید.) تأکید بر اهمیت فکر کردن به آینده و مشخص کردن اهداف در این تمرین مهم است.

انعطاف‌پذیر اما متمرکز باشید: بحث‌های گروهی همواره به پراکندگی و دور شدن از موضوع گرایش دارد. نسبت به آنچه در بحث برای افراد شرکت‌کننده مهم است انعطاف‌پذیر و حساس باشید، اما تلاش کنید که بحث را در مسیر اصلی خود نگه دارید. از تکنیک‌های تسهیلگری به‌خوبی استفاده کنید (در بخش آخر به آن خواهیم پرداخت).

مشارکت کردن: شما نمی‌توانید انتظار داشته باشید اعضای گروه، فعالیتی را انجام دهند یا در بحثی مشارکت کنند، در حالی که خودتان این کار را انجام نمی‌دهید. خودتان را به عنوان فردی برابر با گروه ببینید، نه به عنوان کسی که برای گروه دستور صادر می‌کند. ممکن است لازم باشد به برخی پرسش‌ها جواب بدهید چون باید دیگران را برای مشارکت کردن تشویق کنید، اما دقت کنید که نباید بر بحث مسلط شوید و امکان حرف زدن را از دیگران بگیرید.

محدودیت زمانی: درباره‌ی آنچه در مدتی معین می‌توانید ارائه دهید و تکمیل کنید واقع‌بین باشید، بهتر است آن را به سرعت خاتمه ندهید. ترجیحاً بهتر است به‌اندازه‌ی مناسب کند باشید تا همه احساس راحتی کنند و شانس صحبت را به‌دست آورند، تا این‌که سعی کنید حتی کوچک‌ترین اطلاعات را نیز ارائه کنید. اگر هر کسی جلسه را فقط با ایده‌ای جدید یا بخش کوچکی از اطلاعات مفید ترک کند، شما موفق بوده‌اید.

به صورت دایره‌وار بنشینید: تا جایی که امکان دارد سعی کنید به صورت دایره‌ای بنشینید، به‌طوری که همه‌ی افراد بتوانند هم‌دیگر را

بینند. این روش افراد را به صحبت کردن با یکدیگر و نه فقط با رهبر گروه و تسهیلگر تشویق می‌کند.

مطمئن باشید به گونه‌ای می‌نشینید که گویی یکی از اعضای گروه هستید. ایستادن یا راه رفتن و صحبت کردن، شما را از گروه جدا می‌کند و احساس رسمیت را در اعضای گروه ایجاد می‌کند.

دیکته نکنید: نسبت به آنچه اعضای گروه می‌خواهند درباره‌ی آن بحث کنند حساس باشید، اگر احساس کردید که موضوعی خارج از موضوع مورد نظر شما وجود دارد و به اندازه‌ی کافی مهم است، موضوع خود را به جلسه‌ی بعد موکول کنید. شما آنجا هستید تا بحث را هدایت کنید، نه آن‌که به آن‌ها دیکته کنید که درباره‌ی چه بحث کنند. هم‌چنین نسبت به نظرات و دیدگاه‌های گوناگون آگاهی داشته باشید و اصرار نکنید که حتماً جواب درست یا نادرستی وجود دارد. بسیاری از موضوعات می‌تواند بحث‌برانگیز باشد. بر این نکته تأکید کنید که هر فرد می‌تواند نظر متفاوت اما قابل احترامی داشته باشد. این قاعده را که شرکت‌کنندگان باید بیش از شما در هر جلسه صحبت کنند برای خودتان به رسمیت بشناسید. هر جلسه را با درگیر کردن گروه در بحث آغاز کنید. اگر شما یک تخته یا کاغذ بزرگ دارید، ماژیک (یا گچ) را به آن‌ها دهید تا هر گروه فرصت ثبت نظریات خود را به دست آورند (یا برای هر گروه یک کاغذ و ماژیک آماده کنید تا نظرات خود را بنویسند و ارائه دهند).

همه‌ی مکتوبات مرتبط با مطالب را نگهداری کنید: این بسیار مهم است که شما محتویات هر جلسه را به صورت یادداشت حفظ کنید. این نوشته‌ها برای گزارش به مدیر درباره‌ی چگونگی برگزاری برنامه استفاده خواهد شد. برای هر جلسه گزارشی مکتوب و منظم شامل تاریخ، زمان، عنوان جلسه و گروهی که با آن جلسه برگزار شده است، تهیه کنید.

و در پایان به این سؤالات پاسخ دهید:

- آیا شما به اندازه‌ی کافی وقت داشتید که موضوع را ارائه دهید؟

- اگر وقت‌تان بیش‌تر بود چه کاری را انجام می‌دادید؟

- چه موضوعاتی علاقه‌ی بیش‌تری در مخاطبان ایجاد می‌کرد؟

- اثرگذارترین بخش این مطالب چه بود؟ کم‌تأثیرترین آن‌ها چه بود؟

- شما به چه مهارت‌هایی برای هدایت بهتر جلسات نیاز دارید؟

هم‌چنین هر نظر یا واکنش دیگری را که در هنگام جلسه و ارائه‌ی مطلب مشاهده کرده‌اید، ثبت کنید.

فرصت رفع خستگی فراهم کنید: اگر افرادی که در جلسه حضور یافتند، خسته یا کسل شده‌اند، فرصت استراحتی فراهم کنید که می‌تواند دقایق کوتاهی برای بلند شدن و قدم زدن باشد، یا یک تمرین جالب و مفرح باشد که با ایده‌ی کلی موضوع نیز هماهنگی داشته باشد.

• از بازی - نقش^۱ (نمایش) استفاده کنید: بعضی وقت‌ها استفاده از نمایش پیشنهاد می‌شود. شما می‌توانید از داوطلبان تقاضا کنید که بر مبنای یک سناریو نقش‌هایی را ایفا کنند. بازی نقش‌ها می‌تواند ابزار خوبی برای درک نظرات دیگران باشد.

• در طی یک جلسه شما می‌توانید گروه‌های بحث مختلفی داشته باشید، گروه‌های بزرگی که می‌تواند به گروه‌های

کوچک شکسته شود، هر گروه باید یک سخنگو داشته باشد که بحث‌های گروه را خلاصه کند. این فرصت خوبی است تا هر شخص با دقت صحبت کردن جلو دیگران را تمرین کند، هم‌چنین قبل از آن‌که بحث‌های گروهی داشته باشید لازم است چند دقیقه به افراد فرصت دهید. بعضی از مردم زمان بیش‌تری لازم دارند تا آمادگی لازم را برای بیان افکارشان پیدا کنند.

• یکی از مهارت‌های تسهیلگری برای هدایت مؤثر جلسات در گروه‌های کوچک پرسیدن سؤال است. برای هدایت مؤثر جلسات باید قادر باشید سؤالات خوب پرسید، شما می‌توانید دو نوع سؤال پرسید، سؤالات بسته و سؤالات باز.

سؤالات بسته: شرکت‌کنندگان می‌توانند از شما سؤالی پرسند که جواب آن بله یا خیر باشد یا فقط پاسخ آن یک کلمه باشد اما شما فقط این نوع سؤالات را هنگامی پرسید که جواب‌های کوتاه و دقیق می‌خواهید، از سوی دیگر این سؤالات گرایش به محدود کردن و مانع شدن از بحث دارد. برای مثال:

تسهیلگر: آیا شما فکر می‌کنید احترام به قانون مهم است؟

شرکت‌کننده: نه.

اگرچه شما جواب خود را گرفته‌اید اما شرکت‌کنندگان فرصتی برای درگیر شدن واقعی در سؤالات ندارند و شما نمی‌توانید چیز زیادی از نظریات آن‌ها یاد بگیرید.

سؤالات باز: پرسیدن سؤالات باز باعث می‌شود پاسخ‌گویان توضیح بیش‌تری درباره‌ی افکارشان بدهند. این نوع سؤالات منجر به بحث‌های عمیق‌تر می‌شود.

تسهیلگر: چرا فکر می‌کنید احترام به قانون می‌تواند برای شما مهم باشد یا نباشد؟

شرکت‌کننده: برای من مهم نیست، زیرا برای هیچ‌کس آن‌چه من فکر می‌کنم مهم نیست، خیلی وقت‌ها نیازهای ما در قانون پیش‌بینی نشده است، مثلاً فرزندم بعد از طلاق می‌خواهد با من زندگی کند اما طبق قانون باید با پدر بزرگش زندگی کند.

با پرسیدن سؤالات به این دو روش، شرکت‌کنندگان قادر خواهند بود افکار خودشان را بیان کنند و شما از افکار آن‌ها چیزهای بیش‌تری یاد خواهید گرفت. با این سؤالات با نکات بیش‌تری روبه‌رو می‌شوید و می‌توانید موضوعات بیش‌تری برای بحث بیابید.

برای درک موضوع از جملات و گفته‌های افراد استفاده کنید، یعنی مفهوم حرفی را که شنیده‌اید با کلمات خودتان دوباره تکرار کنید. استفاده از این روش باعث می‌شود شما حرف‌های افراد را صحیح‌تر متوجه شوید، در یک بحث گروهی مهم است که شما به خوبی به آن‌چه گفته شده است گوش دهید. مهم‌ترین راه برای استفاده از این روش، گوش دادن به آن‌چه فرد می‌گوید و تکرار کردن جواب اوست تا با این روش بدانند که شما او را فهمیده‌اید.

مثال:

شرکت‌کننده: همه‌ی زنانی که من می‌شناسم در طول جنگ فقط برای بقا به دنبال یافتن غذا و مراقبت سخت از فرزندان‌مان بودند.

تسهیلگر: پس شما می‌گویید که نقش زنان در جنگ کمک به

خانواده‌های‌شان برای حفظ خود و بقا بود، درست فهمیدم؟

این کار همیشه ضروری نیست، اما احتمالاً به روشن شدن افکارمان کمک می‌کند. وقتی شما می‌شنوید شخص دیگری همان چیزی را می‌گوید که شما گفته‌اید، این به شما کمک می‌کند که با ایده‌ی بهتر

مرتبط شوید و اجازه می‌دهد بدانید که به‌طور مؤثری ارتباط برقرار کرده‌اید، با این همه باید دقت کنید که سعی نکنید گفت‌وگو به سمتی پیش رود که شما می‌خواهید.

خلاصه کردن: هدف خلاصه کردن، نزدیک کردن ایده‌های مهم به یک‌دیگر، منتقل کردن یا ایجاد پایه‌ای برای بحث‌های بیشتر، مرور کردن و روشنی کلام است. شما برای خلاصه کردن موضوع باید به دقت گوش کنید، خلاصه کردن به شما اطمینان می‌دهد که همه‌ی افراد بحث را دنبال کرده‌اند و به شما کمک می‌کند که بحثی متمرکز داشته باشید. خیلی خوب است که در هنگام خلاصه کردن بر نکته‌های کلیدی بحث تکیه کنید. خلاصه کردن روش خوبی برای مرور موضوعات قبلی و خاتمه دادن به موضوع حاضر است. اگر اطلاعات زیادی ارائه داده‌اید بسیار خوب است که نظرات خود را برای گروه خلاصه کنید. اگر به نظر می‌رسد گفت‌وگو در برخی موضوعات دچار پراکندگی شده است، می‌توانید توقف کنید و نکته‌های اصلی را خلاصه کنید تا مجدداً افراد بتوانند بر موضوع و عنوان اصلی تمرکز کنند.

چند عبارت خوب که می‌توانید برای خلاصه کردن استفاده کنید:

- به نظر می‌رسد ایده‌های مهمی وجود دارد که همه می‌توانیم

در آن شریک شویم...

- اگر درست فهمیده باشم شما احساس می‌کنید...

تشویق کردن: این کار ساده‌ای است و بسیاری از افراد به‌طور طبیعی آن را انجام می‌دهند یا وقتی کسی از صحبت کردن اکراه دارد یا تمایل به دادن جواب‌های کوتاه دارد استفاده کردن از آن مفید است.

با تشویق افراد به صحبت کردن می‌توانید بحث را متنوع‌تر و غنی‌تر کنید، خیلی ساده، می‌توانید با تکان دادن سر یا سایر حرکات‌ها به آن‌ها نشان دهید که در حال گوش دادن به صحبت‌ها هستید، یا با گفتن

جملاتی مانند «خیلی جالبه»، «متوجه شدم»، «لطفاً درباره‌ی آن بیش‌تر توضیح دهید» افراد را تشویق کنید.

لطفاً توجه کنید: مطمئناً این تکنیک‌ها همه‌ی قواعدی نیست که شما باید در همه‌ی اوقات آن‌ها را دنبال کنید بلکه این تکنیک‌ها پیشنهاداتی است که کمک می‌کند بحث را مؤثرتر کنید.

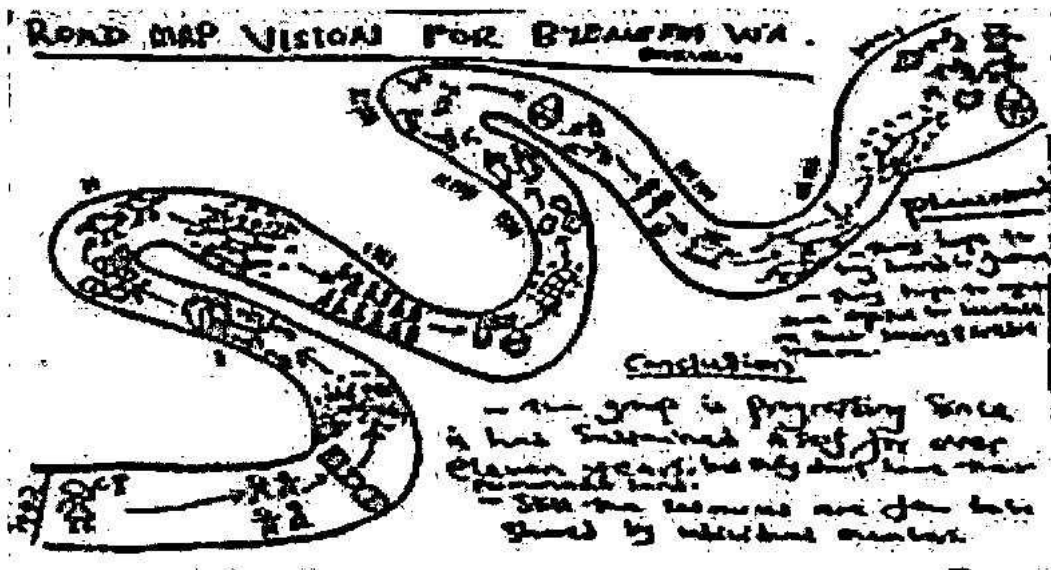
شما خیلی از این فعالیت‌ها را قبلاً به‌طور طبیعی انجام داده‌اید، ممکن است یکی دو تا از آن‌ها را امتحان کنید، اما به همه‌ی آن‌ها کاملاً علاقه‌مند نباشید. احتمالاً شما برای مدیریت بحث تکنیک‌های خاص خودتان را دارید. این تکنیک‌ها ممکن است فقط به تکنیک‌های قبلی که شما می‌دانید اضافه شود. هرگز چیزی را که احساس می‌کنید کاملاً غیرطبیعی یا نامناسب است استفاده نکنید، اما به‌خاطر داشته باشید که مهم است شرکت‌کنندگان بتوانند ایده‌های‌شان را بیان کنند. در پایان شما متوجه می‌شوید که چه کاری برای گروه‌تان بهتر است.

ابزارها و تکنیک‌های آموزشی

در روش آموزش عملی مشارکتی، ابزارهایی وجود دارد که به‌طور منظم در فرایندهای جمعی مورد استفاده قرار می‌گیرند. این ابزارها با هدف افزایش آگاهی، آموزش، برنامه‌ریزی، بازیابی، ارزیابی اثرات برنامه و کسب حمایت‌های عمومی و دفاع از برنامه‌های پیشنهادی به کار برده می‌شوند. هر ابزار می‌تواند با توجه به هدف در جمع‌آوری اطلاعات کمی یا کیفی در طیف وسیعی از برنامه‌های اجتماعی و اقتصادی استفاده شود. برخی از این ابزارها عبارتند از: مسیر سفر، نمودارهای دایره‌ای، نقشه‌ها، تقویم‌های زمانی، ماتریس‌ها و نمودار درختی.

مسیر سفر (Road journey)

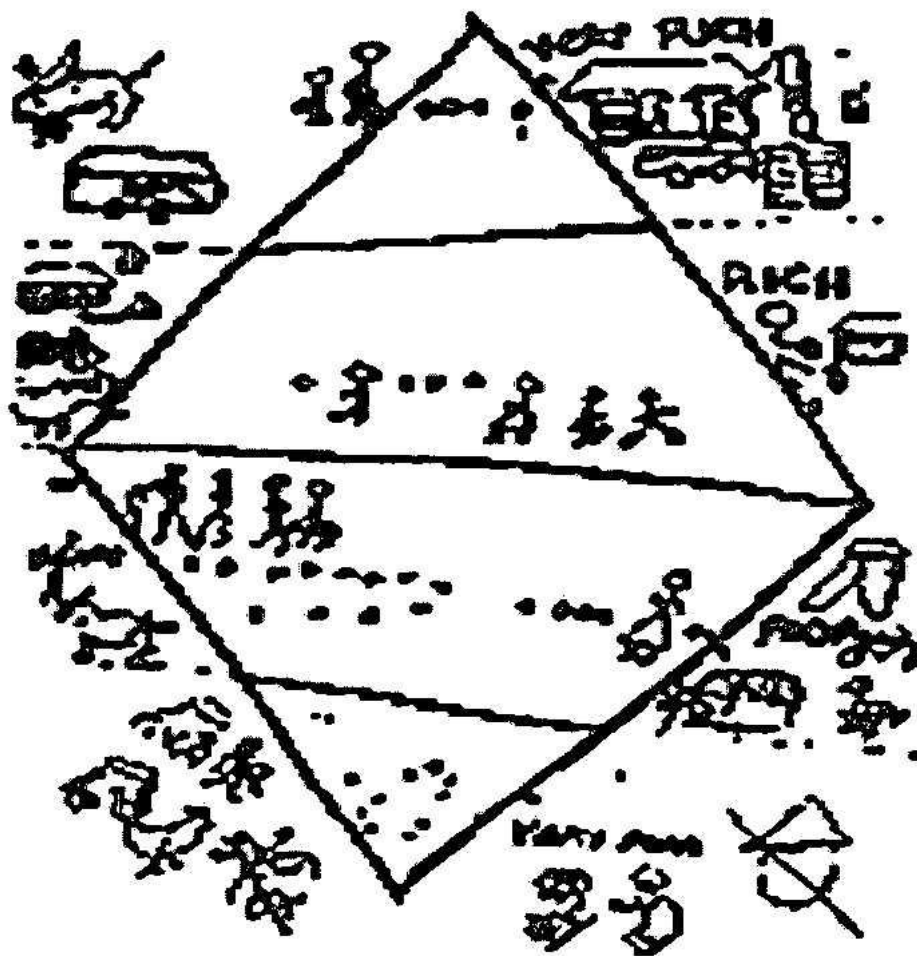
در این روش، سفر از نقطه‌ی «الف» آغاز و به نقطه‌ی «ب» ختم می‌شود و در طی یک دوره‌ی زمانی ترسیم می‌شود. این مسیر می‌تواند یک سفر به سمت آینده یا به سمت گذشته باشد. در این نقاط آغازین افراد و گروه‌ها، موقعیت و دیدگاه‌های‌شان را برای آینده و این‌که چگونه برای رسیدن به آن برنامه‌ریزی می‌کنند مورد بررسی و آزمون قرار می‌دهند. مسیر به مراحل، گذرگاه‌ها و موانعی تقسیم می‌شود که با اهداف کمی می‌توان آن را مجدداً بازبینی کرد. فرصت‌های بیرونی و محدودیت‌های خارجی به عنوان علایم راهنما یا علایم خطر در طول مسیر نمایش داده می‌شود.



روش الماس

این روش، توزیع در اطراف یک میانگین را نشان می‌دهد. در مرکز این شکل، «موقعیت متوسط» جمعیت درگیر در برنامه نشان داده می‌شود. سپس معیارها یا مثال‌هایی در حد نهایی شکل مشخص می‌شود. تعدادی از افراد، موضوعات یا حوادث در هر سطح نشان‌دار می‌شوند.

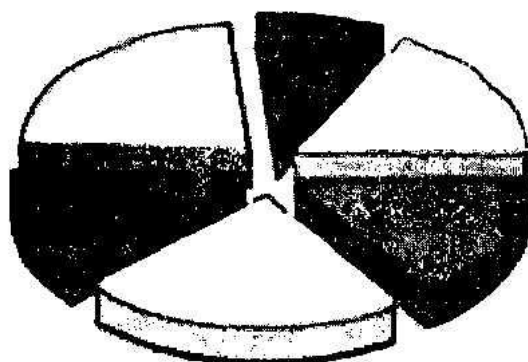
این روش برای تحلیل‌های مربوط به فقر، ارزیابی سطوح امنیت غذایی، خشونت‌خانگی و اثرات توانمندسازی استفاده می‌شود. برنامه‌ها می‌تواند برای تحت پوشش قرار دادن افراد واقع در انتهای الماس تعریف شود.



دایره‌ها

نمودارهای دایره‌ای ارتباط بین عناصر مختلف را به صورت دایره‌ای هم‌پوشان نشان می‌دهد. نمودارهای ون می‌تواند با نمودار کیکی ترکیب شود، هم‌چنین می‌تواند برای تحلیل‌های کمی و کیفی و تحلیل‌های مجدد

از تغییرات در یک دوره‌ی زمانی در اندازه‌ها و شکل‌های متفاوت استفاده شود.



تقویم‌ها

از این تقویم‌ها می‌توان برای تغییرات فصلی در وضعیت معیشتی، مسائل سلامت، بهداشت و سایر موضوعات استفاده کرد.

نقشه‌ها

نقشه‌ها موقعیت‌های جغرافیایی مانند خانواده، منابع و بازارها را نشان می‌دهد. اطلاعات کمی و کیفی به عنوان «نقشه‌های هدف» ترسیم و بازنگری می‌شود.

در یک کارگاه مسئله‌یابی مشارکتی برای حل مسئله‌ی زباله‌های انباشته شده در محلات، پس از زلزله، از این روش کمک گرفته شد که ابتدا از شرکت‌کنندگان درخواست شد تقریباً ۳۰ همسایه‌ی پیرامون خود را در نظر بگیرند. سپس با استفاده از رنگ‌ها کروکی محل خود را ترسیم کنند. خانه‌ی خود را به رنگ سبز، همسایگان خویشاوند را با رنگ صورتی و همسایگان غیرخویشاوند اما آشنا را به رنگ قرمز رسم کنند. سایر همسایگان با رنگ قهوه‌ای نشان داده شود. سپس مکان‌های انباشت زباله را با رنگ قرمز نشان دهند. محل جاری شدن فاضلاب را با خطوط نارنجی مشخص کنند. و سایر عوامل آلودگی‌زا را با ضربدر علامت‌گذاری کنند. پس از این نقشه‌برداری از محیط خود، درباره‌ی راه‌حل‌ها، شیوه‌ی تفکیک زباله به صورت خانگی و ستی و کاربردهای آن در گروه گفت‌وگو کنند و سپس راه‌هایی را که برای بهبود بهداشت محله می‌توانند با همکاری هم داشته باشند شرح دهند و در نهایت کمک‌هایی را که از شهرداری یا سایر نهادهای رسمی انتظار دارند فهرست کنند.

نمودار درختی

تنه‌ی درخت نشانگر یک موضوع یا یک نهاد مثل خانواده و اجتماع محلی است. نهاده‌ها (یا عوامل) به عنوان ریشه و ستاده‌ها (یا پیامدها و نتایج) به عنوان شاخه نشان داده می‌شود. از این روش می‌توان در تحلیل مسائل و راه‌حل‌ها، عوامل و اثرات، درآمدها و هزینه‌ها، منافع و... استفاده کرد. می‌توان شاخه‌ها و ریشه‌ها را در رنگ‌ها و اندازه‌های مختلف طراحی کرد، آن‌ها را دسته‌بندی و رده‌بندی کرد و در تحلیل‌های کیفی از آن‌ها استفاده کرد.

روش ماتریسی

ماتریس‌ها می‌تواند روابط بین دو متغیر را در یک جدول نشان دهد. به‌ویژه این روش می‌تواند در یک آموزش جنسیتی برای ترسیم

نیم‌رخ‌های کنترل و دسترسی به کار رود و بر اساس آن اهداف و استراتژی‌ها اولویت‌بندی شود.

در مدیریت بلایای طبیعی بسیار مهم است که در مناطق مختلف به ویژه در مناطق روستایی بدانیم دسترسی، مسئولیت و کنترل منابع موجود در دست چه کسی است. در مناطق روستایی فرض بر این است که مردان کلیه‌ی مسئولیت‌ها و کنترل منابع را در اختیار دارند و به این ترتیب هنگام توزیع کمک‌های امدادی کلیه‌ی منابع به مردان واگذار می‌شود. در بم پس از زلزله در مناطق روستایی بیش از ۲۰۰۰ گاو در زیر آوارها از دست رفت. با فرض این‌که این منبع متعلق به مردان است کلیه‌ی وام‌ها یا خدمات حمایتی به مردان تعلق گرفت. تنها در یک برنامه‌ی اعتباری که توسط سازمانی غیردولتی انجام شد به این مسئله توجه شد و برای خرید دام به زنان وام داده شد.

کنترل	دسترسی	مسئولیت	
مرد	مرد	مرد	زراعت گندم
مرد - زن	مرد - زن	زن	دام‌داری
مرد - زن	مرد - زن	مرد - زن	فروش محصولات دامی
مرد	مرد - زن	مرد - زن	باغ‌داری
مرد	مرد - زن	مرد	وام‌های رسمی
مرد - زن	مرد - زن	مرد - زن	وام‌های غیررسمی
زن	مرد - زن	زن	خانه‌داری

دسترسی: فرصت استفاده از منابع

مسئولیت: وظیفه‌ی انجام دادن و به پایان رساندن کار

کنترل: قدرت تعیین استفاده از منابع و تحمیل این تصمیم به دیگران

برای این‌که این نمودارها به ابزارهای مفیدی تبدیل شود لازم است که بتوان به خوبی آن‌ها را تحلیل کرد و قدم‌های مناسب برداشت. به صورت خلاصه این قدم‌ها را فهرست می‌کنیم:



- قدم اول: بایستی تفاوت‌های مشاهده شده در نمودار تحلیل شود.
- قدم دوم: چشم‌انداز تغییرات، اهداف جامعه و این‌که آن‌ها می‌خواهند برای رسیدن به هدف چه چیزی را تغییر دهند، مشخص شود.
- قدم سوم: تاکنون چه قدم‌های مثبتی برداشته شده است؟ چگونه و چرا؟
- قدم چهارم: چه تغییرات منفی‌ای اتفاق افتاده است و چه موضوعاتی مشکل ایجاد کرده است.
- قدم پنجم: راه‌حل‌ها مشخص شود. چه نوع حرکت‌های مثبت دیگری باید اضافه شود؟ بایستی از چه حرکت‌های منفی اجتناب شود؟ و به وسیله‌ی چه کسانی؟
- قدم آخر: آیا تغییراتی وجود دارد که قابل مذاکره باشد؟

چه‌طور می‌شود درباره‌ی دیدگاه‌های مختلف و مسائل مورد نزاع در یک برنامه‌ی عملی مذاکره کرد و توافقاتی به‌دست آورد؟

همان‌طور که تاکنون گفته شد هدف اولیه‌ی آموزش عملی مشارکتی، تولید و نشر دانش کاربردی است که به درد زندگی روزمره‌ی مردم بخورد. هدف گسترده‌تر آن، پیوند دادن این دانش کاربردی با تلاش‌هایی برای افزایش رفاه، بهبود وضعیت اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و روان‌شناختی افراد و جوامع است؛ این فعالیت‌ها برای این است که آن‌ها بتوانند رابطه‌ای برابرتر و پایدارتر با محیط پیرامون خود برقرار کنند. در حقیقت پژوهش و آموزش مشارکتی، دانش زندگی است؛ دانشی که فرایندهای آن در تجربیات هر روزه‌ی زندگی، درک پایه‌ای ما را رشد می‌دهد. این مفهوم یک نام نیست، یک «فعل» و عمل مداوم محسوب می‌شود. روش‌هایی که برای انتقال این دانش به کار می‌بریم بسیار مهم است. گفت‌وگو و مبادله برابر ایده‌ها و اندیشه‌ها قلب این دانش هستند. بنابراین بایستی مشارکت‌کنندگان را قانع کنیم که با دقت مسئله‌ی مورد نظر را توصیف کنند و نتایج عملی به‌دست آورند. برای دستیابی به این هدف علاوه بر روش‌های نموداری، دو روش مناسب دیگر نیز در این جا ارائه می‌شود:

روش اول: توالی داده‌ها

- مسئله را توصیف کنید و زمینه‌ی بروز آن را مشخص کنید.
- برای توصیف مسئله از عبارات و جملات کلیدی استفاده کنید.
- معنای عبارات و جملات مشخص شود، به بیانی دیگر مطمئن شوید که شما و سایرین منظور و مقصود

شرکت‌کنندگان را به خوبی درک کرده‌اید.

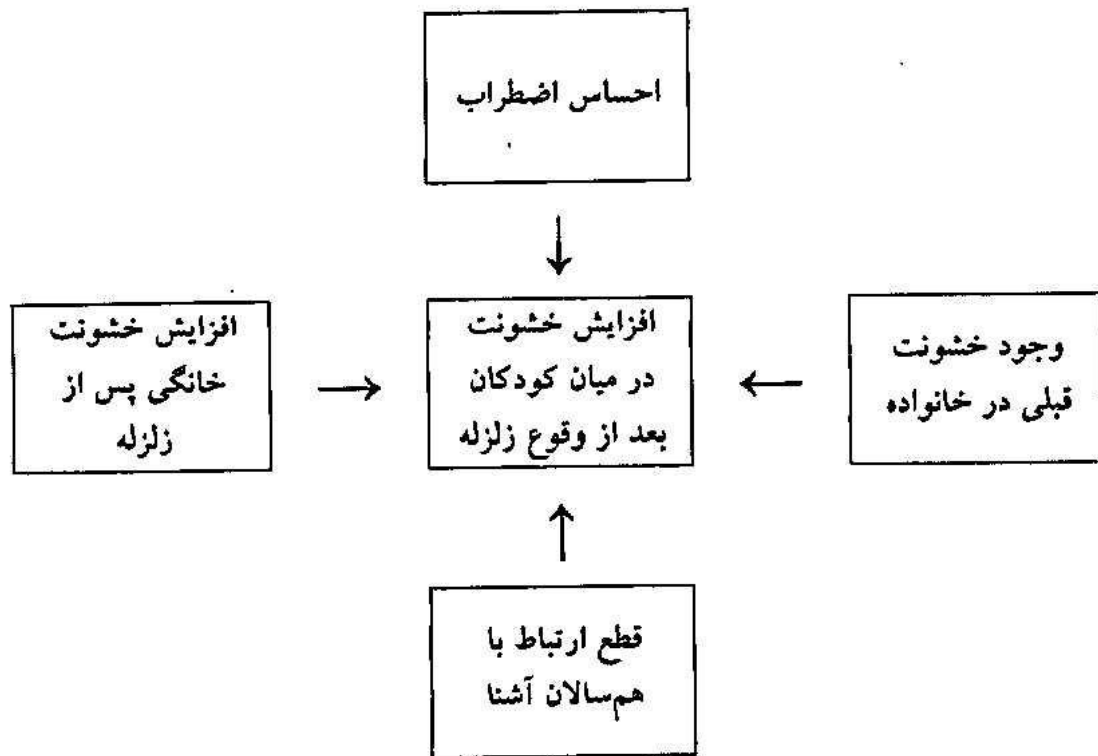
- خصوصیات و ویژگی‌های اصلی موضوع را شرح دهید.
 - با کمک این اطلاعات گزارشی آزمایشی تهیه و تنظیم کنید. هم‌چنین باید مشخص شود که چه کسی، چه چیزی را با چه کس دیگری، چگونه و چه وقت انجام می‌دهد.
 - این گزارش را با کمک سایر مشارکت‌کنندگان ارزیابی کنید و با توجه به بازخورد آن‌ها مجدداً آن را تهیه و تنظیم کنید.
- روش دوم: شش پرسش چرا؟ چگونه؟ چه کسی؟ چه چیزی؟ چه موقع؟ و کجا؟

اولین پرسش چرا، جهت‌گیری کلی را به سمت کانون آموزش و تحقیق نشان می‌دهد و پرسش‌های بعدی به مشارکت‌کنندگان امکان می‌دهد اطلاعات دقیق‌تری به دست آورند.

- چرا امروز جلسه داریم؟ هدف از برگزاری جلسه چیست؟
- موضوع چیست؟ چه اتفاقی در حال رخ دادن است؟
- این موضوع را بررسی می‌کنیم که مشکل ما چگونه بر کار و زندگی ما اثر می‌گذارد؟
- چه کسی تحت تأثیر قرار می‌گیرد؟
- رویدادها کجا اتفاق می‌افتد؟
- رویدادها چه زمانی اتفاق می‌افتد؟

در همه‌ی این روش‌ها فرض بر این است که مشارکت‌کنندگان پس از پذیرفتن آن که مسئله‌ای وجود دارد، سعی می‌کنند مشکل را توصیف کنند و عناصر یا مشخصات کلیدی موقعیت را تعریف کنند. در ترسیم مفاهیم و تعریف عناصر از ترسیم نمودار استفاده کنند، به گونه‌ای که ارتباط بین اجزای مختلف یک موقعیت درک شود. تسهیل‌کننده در این موارد می‌تواند قدم‌های کلیدی زیر را بردارد:

- کلمه یا عبارتی را که خصوصیات و مشخصات مشکل اصلی را بیان می‌کند، روی یک تکه کاغذ بزرگ یا یک تخته‌ی قابل رویت بنویسد و سپس کلمه یا عبارت را داخل یک شکل هندسی محصور کند.
- دیگر اشکال هندسی را به نمودار اضافه کند تا به این وسیله عناصر مختلف را معرفی کند.
- شکل‌های حاوی عناصری را که به نظر می‌رسد به یک‌دیگر ارتباط دارد، به هم متصل کند.
- فرآیند ترسیم را توسعه دهد، تا زمانی که همه‌ی مشارکت‌کنندگان اطمینان حاصل کنند که همه‌ی عناصر در نظر گرفته شده است.



نتیجه گیری

برای این که سیستم آموزش عملی مشارکتی پایدار بماند لازم است با سایر فرایندهای آموزشی موجود تلفیق شود و با گسترش آموزش همه جانبهی موضوع، شبکه های اجتماعی ایجاد شده ی آن از طریق بحث و عمل تقویت شود و به سمت ساختارهای تصمیم سازی مشارکتی رود. این روش آموزشی که در متن یک اجتماع محلی استفاده می شود، درحقیقت با طرح موضوعات مربوط به زندگی هر روزه و تلاش برای حل مسائل مربوط به آن اساساً به آموزشی غیررسمی و درازمدت تبدیل خواهد شد که به توسعه ی گفت و گو و ایجاد شبکه های مناسب اجتماعی کمک خواهد کرد و به افزایش سرمایه ی اجتماعی در بطن یک جامعه ی دموکراتیک یاری می رساند.

بیانیه‌ی Hygo^۱ بر این باور است که کلید موفقیت مدیریت بلایای طبیعی در آموزش مشارکتی است؛ یعنی تأکید بر سه ویژگی مشارکت، آموزش و عمل، و این استراتژی می‌تواند در سه سطح اجتماع محلی، خانواده و فرد پیاده شود. همچنین تأکید دارد که روش آموزش عملی مشارکتی (PLA) می‌تواند در جمع‌آوری اطلاعات در سه حوزه‌ی زیر قدم‌های منظم و ارزشمندی را بردارد:

- تهیه‌ی نقشه از مکان‌ها و مناطق حادثه‌خیز و آسیب‌پذیر.
- تهیه‌ی نقشه‌ی اجتماعی (معرفی و شناسایی گروه‌های اجتماع).

- تهیه‌ی نقشه از منابع موجود.

برنامه‌ی عمل Hygo بر سه عنصر زیر تأکید می‌کند:

۱. دانش مبتنی بر اجتماع محلی.
۲. منابع محلی.
۳. تاب‌آوری و توانایی مقابله و انعطاف در برابر بلایا در اجتماع محلی.

بنابراین اگر یک‌بار دیگر بخواهیم برنامه‌ی آماده‌سازی همسایگان و اجتماع محلی را پیگیری کنیم متوجه خواهیم شد که اساساً این برنامه یک بسته‌ی آماده نیست و اگر باور داشته باشیم که «مدیریت مبتنی بر جامعه‌ی محلی» چارچوب درست و مناسبی برای مدیریت بلایا و خطرات است، بدیهی است که بایستی بخش مهمی از تلاش‌های ما

۱. در سال ۱۹۹۹ دفتر مدیریت برنامه‌ریزی بلایای طبیعی مستقر در Hygo کوبه، بر انواع مدیریت بلایا با همکاری بین‌المللی متمرکز شد. این برنامه بر عناصر کلیدی خودیاری، همکاری و آموزش از طریق پروژه‌های تحقیقاتی، برنامه‌های آموزشی و ظرفیت‌سازی تأکید کرد.

به جای ایفای نقش مستقیم در حوادث به آموزش مشارکت در یک اجتماع محلی و بالا بردن توان اجتماع محلی برای مقابله با حادثه اختصاص یابد، هم‌چنین باید به‌طور مداوم در حال آموختن و آماده شدن برای حل مسائلی باشیم که در عمل با آن روبه‌رو خواهیم شد، مراحلی که ما نیازمند آن هستیم تا از روش‌های آموزش و پژوهش مشارکتی استفاده کنیم.

یک‌بار دیگر برنامه‌ی «آمادگی اجتماعات محلی مبتنی بر واحد همسایگی» را مرور می‌کنیم. در این برنامه مراحل کار می‌تواند چنین باشد:

- انتخاب گروه همسایگی.
- این گروه از چه کسانی تشکیل شده است؟ اگر این گروه همسایگی قبلاً نیز وجود داشته توسط چه کسانی بنیان‌گذاری شده است و هدف آن‌ها از این گرد هم آمدن چه بوده است؟
- اکنون هدف ما چیست؟
- اعضای گروه چه ویژگی‌هایی مثل سواد، سن، جنس، فعالیت اقتصادی و تعداد فرزند و... دارند.
- محل زندگی اعضا کجاست؟
- افراد مؤثر در محل اعم از افراد منتخب، دولتی، مشاوران اجتماعی و سایر افراد ذی‌نفوذ چه کسانی هستند؟
- مشکلات چیست؟
- شما چه مشکلاتی را می‌بینید؟
- سایر اعضای همسایگی چه مشکلاتی را می‌بینند؟
- منابع قدرت در محل چه مشکلاتی را می‌بینند؟
- مسئولان چه مشکلاتی را می‌بینند؟

- در محل شما چه منابع اجتماعی‌ای وجود دارد؟
- انتخاب افراد علاقه‌مند.
- فضای مناسب و سایر امکانات فیزیکی.
- مراکز آموزشی برای همکاری.
- چه منابع اقتصادی‌ای وجود دارد؟
- کمک‌های خیریه.
- کمک دولتی.
- روش‌های حق عضویت منظم از اعضا و...
- اولویت‌بندی مشکلات.
- کدام یک از مشکلات به تنهایی به دست ما حل می‌شود؟
- کدام یک از مشکلات به کمک دیگران حل می‌شود؟
- کدام یک از مشکلات فقط نیازمند منابع مالی و فیزیکی اجتماع است؟
- کدام یک از مشکلات به منابع فیزیکی و مالی بیرون نیاز دارد؟

این مسیری است که بایستی برای آمادگی در جمع همسایگان و برای اجرای برنامه بپیماییم. شاید هر برنامه‌ی دیگری نیز نیازمند طی این مسیر باشد. اکنون بیندیشید و دقت کنید که چگونه روش‌های آموزش عملی مشارکتی به شما کمک می‌کند که با همکاری جمع تصمیمات مناسبی بگیرید و آن‌ها را به مرحله‌ی عمل برسانید.

Vertical line on the left side of the page.

ضمیمه

برگه‌های راهنمای عملی برای طراحی یک کارگاه آموزشی

هر کدام از ما می‌توانیم به راحتی یک کارگاه آموزشی بر مبنای موضوع مورد مطالعه خود طراحی کنیم. آموزش به روش کارگاهی (workshop) به‌ویژه در شیوه‌ی آموزش غیررسمی، فرصت و علاقه‌ی بیشتری را برای آموختن ایجاد می‌کند این جعبه‌ها حاوی اسلایدهایی هستند که می‌توانند شما را در اجرای یک برنامه‌ی آموزشی کمک کنند. هر کدام از اسلایدها در تنظیم مراحل کار آموزش به شما کمک می‌کند.

- خوش آمدگویی
- به وجود آوردن جوی آرام برای به اشتراک گذاشتن و یادگیری
- تشویق کردن تمام افراد برای شرکت فعالانه و حل مسئله
- بیان انتظارات به طور متقابل

- قدم اول: تعیین اهداف آموزشی از طریق ارزیابی نیازها
- به چه روش‌هایی می‌توان ارزیابی را انجام داد؟ (بارش فکری)
- استفاده از پرسش‌نامه، مصاحبه، تحقیق (بررسی تلفنی یا حضوری)
- تشکیل کمیته‌ای برای تعیین اهداف آموزشی
- تشکیل جلسات بارش فکری
- تجزیه و تحلیل تقاضاهای مربیان، مدیران و مشاوران برای کمک یا بررسی شواهدی که مشکلات را نشان می‌دهد.
- استفاده از یک ابزار ارزیابی مثل سنجش نسبی یا فرم مشاهده‌ی کلاسی
- پس از مشخص کردن اهداف یادگیری آن‌ها را به‌طور مشخص و معین می‌نویسیم.

اهداف یادگیری

مثال: اهداف این کارگاه می تواند چه چیزهایی باشد؟

- هدف یادگیری، عبارت است از آن چه یادگیرنده برای نشان دادن مهارت و دستاورد خود از کارگاه انجام می دهد.
- هدف، رفتار یا عملکرد شرکت کنندگان در پایان کارگاه را شرح می دهد.
- اهداف یادگیری باید مشخص، قابل اندازه گیری، قابل دیدن یا شنیدن باشد و به شکل نتیجه بیان شود و سپس نوشته شود.
- نوشتن اهداف خوب به تجربه و تمرین نیاز دارد.

فواید نوشتن اهداف:

۱. کمک به شرکت کنندگان برای تمرکز بر نتایج
۲. هدایت آنها به سوی انتخاب فعالیت‌های مناسب در جهت پرورش مهارت‌ها و درک مفاهیم مورد نیاز
۳. کمک به داشتن درک واضحی از آنچه در پایان کارگاه قادر به انجام آن خواهند بود.

ویژگی‌های اهداف یادگیری

در نوشتن اهداف یادگیری، کلمه‌ی SMART را به‌خاطر بسپاریم

- مشخص Specific
- قابل اندازه‌گیری Measurable
- قابل دست‌یابی Attainable
- مرتبط Relevant
- قابل پیگیری Trackable

عبارات مناسب و نامناسب در نوشتن اهداف

نامناسب	مناسب
به خاطر خواهند آورد	محاسبه خواهند کرد
به خاطر خواهند سپرد	انتخاب خواهند کرد
درک خواهند کرد	می سازند
می فهمند	کامل خواهند کرد
نتیجه خواهند گرفت	نام می برند
تشخیص خواهند داد	شرح خواهند داد
درمی یابند	توضیح می دهند
قدر می شناسد	فهرست می کنند
ایمان می آورند	تولید می کنند
قبول می کنند	دسته بندی می کنند
نتیجه گیری می کنند	نشان می دهند

- در پایان کارگاه شرکت کنندگان قادر خواهند بود:
- اهداف یادگیری را برای آموزش‌های پیشنهادی مشخص کنند.
 - شیوه‌های مختلف یادگیری را شرح دهند.
 - خطوط راهنما (outline) برای آموزش‌های پیشنهادی بسازند.
 - چند فعالیت برای درگیری ذهنی شرکت کنندگان نام ببرند و توضیح دهند.

اجزای یک برنامه‌ریزی با کیفیت:

۱. برنامه‌ریزی دقیق (تعیین نیازها و اهداف آموزشی، گروه‌بندی، فعالیت‌ها، سؤالات، روش‌های مرور بر مطالب...)
۲. تدارک فعالیت‌های مختلف برای پاسخگویی به نیازهای شرکت‌کنندگان (حرکت، ارتباط با یک‌دیگر و تجربیات دست‌ورزی)
۳. چیدمان مناسب کلاس و نحوه‌ی استفاده از ابزار و وسایل
۴. رونوشت به تعداد کافی
۵. فرم ارزشیابی آموخته‌ها
۶. چگونگی ایجاد آرامش، تفریح
۷. در نظر گرفتن شخصیت‌ها و شیوه‌های مختلف یادگیری

شیوه‌های گوناگون یادگیری

- دیداری (نشان دادن، نگاه کردن و جلب توجه، اسلاید، پوستر، فیلم، زیراکس...)
- شنیداری (گوش دادن و خلاصه کردن، توضیح دادن زیراکس‌ها، بحث و گفت‌وگو...)
- حرکتی (انجام کار، آموزش عملی، نمایش بازی کردن، موسیقی، کاردستی، بازی)
- شما به کدام شیوه بهتر می‌آموزید؟

ایجاد توازن و تعادل

- برقراری توازن در هنگام تشکیل گروه به طوری که اندازه گروه با موضوع فعالیت تناسب داشته باشد
- تعریف فعالیت‌های جدی و مفرح با مواد آشنا و ناآشنا، کار با دوستان و افراد جدید

ایجاد تنوع

- ارائه‌ی اطلاعات به دفعات و به شکل‌های مختلف و رساندن اطلاعات به افراد با شیوه‌های یادگیری مختلف
- جلب توجه و مرور مطالب، بدون احساس خستگی

شکل بندی محتوا

پس از ارزیابی نیازها، تعیین اهداف آموزشی و برنامه ریزی، شکل بندی محتوا روشی مناسب برای سازمان دهی مطالب است.

در شکل بندی محتوا برای هر هدف باید موارد زیر مشخص شود:

۱- فعالیت ها

آنچه شرکت کننده جهت رسیدن به اهداف یادگیری انجام می دهد. (فعالیت ها مرتبط و به گونه ای باشند که کار را برای افراد در محل کارشان راحت تر کنند).

۲- دانش و اطلاعات

آنچه شرکت کننده نیاز دارد بداند تا بتواند فعالیت ها را انجام دهد.

۳- ترتیب و توالی

ترتیب ارائه ی محتوا، توالی نکات علمی و فعالیت ها به ترتیب منطقی که در طی کارگاه اتفاق می افتد.

برای درک بهتر مطالب:

- از ساده به پیچیده (احساس موفقیت)
- از آشنا به نا آشنا (ارتباط بین اطلاعات جدید با آنچه می دانند باعث درک بهتر می شود)
- ترتیب زمانی (اول، دوم، سوم ...)
- اهمیت نسبی (از مهم ترین به کم اهمیت ترین)
- دسته بندی منطقی (مطالب مشابه و مرتبط در یک دسته قرار گیرند)

۴- طول مدت کارگاه

مدت زمانی که برای هر بخش از کارگاه باید اختصاص داد.

نمونه:

یک کارگاه ۳/۵ ساعته:

خوش آمد گویی، یخ شکن، مرور	۵-۱۰ دقیقه
فعالیت آغازین، توجه گیرنده، ایجادکننده‌ی انگیزه	۵-۱۰ دقیقه
مقدمه، معرفی یا رایه‌ی محتوا (اطلاعات)	۱۵-۲۰ دقیقه
فعالیت، تمرین تحت نظارت، انجام کار	۱۵-۲۰ دقیقه
خلاصه و مرور	۵-۱۰ دقیقه
استراحت	۱۰-۱۵ دقیقه
رایه‌ی محتوا (اطلاعات)	۱۵-۲۰ دقیقه
فعالیت، تمرین تحت نظارت، انجام کار	۱۵-۲۰ دقیقه
خلاصه و مرور	۵-۱۰ دقیقه
استراحت (می‌تواند انجام یک فعالیت، تماشای عکس یا فیلم یا انجام نمایش باشد).	۱۰-۱۵ دقیقه
رایه‌ی محتوا (اطلاعات)	۱۵-۲۰ دقیقه
فعالیت، تمرین تحت نظارت، انجام کار	۱۵-۲۰ دقیقه
خلاصه و مرور	۵-۱۰ دقیقه
تکالیف و ارزیابی	۵-۱۰ دقیقه

اهمیت حرکت

چرا در طرح ریزی کارگاهی موفق حرکت تا این حد مهم است؟

۱. درگیری فیزیکی = درگیری ذهنی
۲. رفع خستگی، افزایش تمرکز بر محتوا و ایجاد علاقه
۳. ارتباط برقرار کردن، ایجاد انگیزه و آموختن ایده‌های جدید از افراد جدید

در طرح ریزی یک کارگاه موفق حرکت خیلی مهم است.

- گروه بندی
- نوعی استراحت
- جدا کردن افراد آشنا
- به اشتراک گذاشتن ایده‌های جدید
- امکان ابراز عقیده

اصول منطقی یک کارگاه آموزشی

۱- شروع قوی

- سر وقت شروع کنید و بر اساس برنامه‌ی زمانی پیش روید
- خوش آمدگویی و قدردانی برای شرکت فعالانه
- خلاصه‌ای از اهداف کارگاه
- فعالیت‌های آغازین
- جایزه

۲- پایان قوی، مثبت و منطقی

- فعالیت‌های پایانی (فعالیت‌هایی که انتقال آموخته‌ها را به محل کار تسهیل کند فعالیت‌های خوبی است) خاطره‌ی مثبت در ذهن به جا می‌گذارد.
- خنده و شوخی

سایر فعالیت‌های پایانی:

- خلاصه و مرور نکات کلیدی
- طرحی برای به کارگیری مطالب آموخته شده
- ارزیابی تسهیلگر و ارایه‌ی گواهی‌نامه
- پیگیری تسهیلگر
- پس از این کارگاه شرکت‌کنندگان چه خواهند کرد؟

یک تسهیلگر خوب چه خصوصیتی دارد؟

- کمک به ایجاد محیطی حمایت کننده نه تهدید کننده.
- دارای نگرشی مثبت، دانش مورد نیاز و مهارت لازم.

نگرش:

- صمیمی و صادق
- متعهد به کمک کردن به یادگیری انسانها
- احترام به فرهنگ، وضعیت بهداشت جسم و روان، و سلیقه‌ی افراد و رازداری
- خود را برابر با شرکت کنندگان می داند
- خودآگاه

دانش:

- مطلع درباره‌ی موضوع کارگاه
- مسائل و مشکلاتی که افراد با آنها روبه‌رو هستند
- نیازهای فردی و جامعه

مهارت:

- ارتباط مؤثر برقرار کردن
- گوش کردن فعال
- سؤالات خوب پرسیدن
- مدیریت کار گروهی
- خلاصه‌سازی
- وقت‌شناسی و...

هرگز!

- هرگز فراموش نکنید که هر یک از افراد شرکت کننده، فردی منحصر به فرد با نیازها، علایق و تجربیات متفاوت هستند.
- هرگز افراد را مجبور به شرکت در یک فعالیت نکنید.
- هرگز با شرکت کنندگان مانند کودکان رفتار نکنید.
- هرگز خودشان یا تجربیاتشان را مسخره نکنید.
- هرگز به نیازهای شخصی شرکت کنندگان بی توجه نباشید.
- هرگز نگویند که مجبورید مطالب را فشرده کنید و وقتشان را بیش تر بگیرید.
- هرگز نگویند که اگر می دانستید، مطالب بیشتر تری به همراه می آوردید. نگویند که فراموش کرده اید چیزی را بیاورید.
- هرگز برای هیچ چیز بهانه نیاورید و کارتان را توجیه نکنید.
- هرگز از روی یک متن طولانی نخوانید.
- در هر بخش نظم را رعایت کنید.
- مطالب خواندنی را که به شرکت کنندگان می دهید از رو نخوانید.
- وقتشان را بیش از آنچه در ابتدا به آنها گفته اید نگیرید.
- کارگاه را زیادی جلدی نگیرید. آرام باشید و اجازه دهید گاه خنده و تفریح بر جلسه حاکم شود.

- مهم‌ترین نکات فراموش‌نشدنی در یک کارگاه آموزشی
- خودتان به آنچه می‌گویید عمل کنید. به آنچه می‌گویید ایمان داشته باشید و آن را بخشی از زندگی خود کنید.
 - سعی کنید شاد و سرزنده باشید.
 - اگر چیزی را نمی‌دانید از گفتن «نمی‌دانم ولی جست‌وجو می‌کنم و دفعه‌ی بعد به شما می‌گویم»، ترسی نداشته باشید.
 - نسبت به موضوع مورد بحث‌تان علاقه و شوق و ذوق داشته باشید.
 - به شرکت‌کنندگان علاقه داشته باشید و به آنها احترام بگذارید.

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100

منابع بیش تر برای مطالعه

— استرینگر، تی ارنست، ۱۳۷۸، «تحقیق عملی، راهنمای مجریان تغییر و تحول»، ترجمه‌ی دکتر سید محمد اعرابی و داوود ایزدی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

— جزئیات بیش تر را در سایت لیندا مایوکس ببینید.

- Reason, Peter and Hillary Bradbury, Hand book of Action Research, editors by Sage Publication.

— سایت لیندا مایوکس.

— استرینگر، ارنست ۱۳۷۸، «تحقیق عملی، راهنمای مجریان تغییر و تحول».

- website: <http://www.womenforwomen.org>

- www.partnership.org.uk/ Participatory Learning and Action .doc

ورنر، دیوید، ۱۳۷۲، «بهداشت و درمان برای همه»، مترجم: سعید پارسی‌نیا، نشر جوان

- Ellen Von Der Bruegge and Kathleen E. Stack ,1999 , Credit with Education: Credit Association training Manual ,Published by Freedom From Hunger.

- UNCRD tapestry ,Defining the past and Building the Future of CBDM, December 2004

نشر قطره منتشر کرده است:

راهنمای مدیریت بلایا

مبثنی بر اجتماعات محلی

انجمن دوستداران کودک کرمان

جامعه‌شناسی و مدیریت بحران

تجربه‌ی بی‌م

دکتر سیامک زندرضوی