

يادگيري تسهيلگري متقابل

نانسي فلاورز
راکي گويال

راکهي گويال
مترجم: نغمه زربافيان



سازمان بين المللي آموزش و همکاري
زنان
در راه حقوق، توسعه و صلح

Women's Learning Partnership

4343 Montgomery Avenue, Suite 201

Bethesda, MD 20814, USA

Tel: 1-301-654-2774

Fax: 1-301-654-2775

Email: wlp@learningpartnership.org

Web: www.learningpartnership.org

© 2003 Women's Learning Partnership

فهرست مطالب

- 3.....مقدمه
کاربرد این کتاب راهنما و فیلم
7.....ویدیویی
رهبری در جوامع یادگیرنده :
10.....چکیده مفاهیم

بخش اول:

تمرین هائی در زمینه قدرت و
رهبری:

- تمرین اول: پویایی‌شناسی قدرت 13
تمرین دوم: بازتعریف رهبری 17
تمرین سوم: رهبری در جوامع
یادگیرنده 21
تمرین چهارم: دگرگون ساختن رهبری
25.....

بخش دوم:

یادگیری تسهیلگری:

- نقش تسهیلگر 29

یادگیری به شیوه متقابل:

شیوه‌های یادگیری، مباحثات در
زمینه رهبری

- و پرداختن به مشکلات..... 36

تمرین هائی در باره تسهیلگری
متقابل

- 46.....تمرین پنجم : یادگیری فردی
49.....تمرین ششم : شیوه های یادگیری
52.....تمرین هفتم : هنر گوش دادن
56.....تمرین هشتم : تسهیلگری متقابل
71.....تمرین نهم : تسهیلگری کارآمد

ارزیابی کتاب راهنما و فیلم
ویدیویی

- 75.....تمرین دهم : ارزیابی

پینوشت: یادگیری به شیوه متقابل
در کتاب

- 78.....آموزه های رهبری برای زنان

مقدمه

در سال 2001، سازمان بین‌المللی آموزش و همکاری زنان برای آزادی، توسعه و صلح (WLP) با همکاری انجمن دموکراتیک زنان مراکش، سازمان باثواب برای تأمین حقوق انسانی زنان در نیجریه و کمیته امور حقوقی زنان در فلسطین، کتاب *در جست و جوی حق انتخاب: آموزه‌های رهبری برای زنان*¹ را منتشر کرد. این کتاب به تعریف و تشریح مهارت‌های لازم برای رهبری مترقی و اصولی می‌پردازد و مبانی نظری رهبری مشارکتی را در جوامع دموکراتیک و مساوات‌گرا بررسی می‌کند.

در طی مراحل آزمایش و ارزیابی کتاب *آموزه‌های رهبری برای زنان*، سازمان بین‌المللی آموزش و همکاری زنان و همکاران آن متوجه نیاز

¹- *در جست و جوی حق انتخاب: آموزه‌های رهبری برای زنان*، بتزدا، مریلند، سازمان بین‌المللی آموزش و همکاری زنان، 2001.

به مطالب آموزشی بیشتر در سه حوزه تسهیلهگری، ارتباط و ترویج شدند. حتی تسهیلهگران و مربیان کارآموده نیز بر این باور بودند که نیازمند دسترسی به مطالب و تمرین های بیشتری هستند تا بتوانند از مبانی نظری رهبری مشارکتی در تقویت مهارت های تسهیلهگری، ارتباط و ترویج کارآتر بهره‌جوئی کنند.

در پاسخ به این نیاز، WLP سه مجموعه راهنما برای کتاب در جست و جوی حق انتخاب همراه با فیلم های ویدئویی زیر تهیه کرد: «یادگیری تسهیلهگری متقابل»، «ارتباط برای تغییر» و «گسترش فعالیت های ترویجی موثر.»

- «یادگیری تسهیلهگری متقابل» به تسهیلهگران کمک میکند تا بتوانند با استفاده از راهکارهای جامع و مشارکتی، کارگاه ها را به نحو مؤثری اداره کنند. به یاری این فیلم ویدئویی تسهیلهگران بهتر می توانند به گوش دادن در حین هم‌آموزی، تقسیم مسئولیت در فعالیتهای اصلی،

برانگیختن بحث ، استقبال از عقاید متفاوت و همکاری دستجمعی بپردازند.

- «ارتباط برای تغییر» شامل مطالبی است که مهارتهای لازم برای برقراری ارتباط های فردی و سازمانی را گسترش می دهد. این ویدئو همچنین به تقویت مهارت های مناسب برای تهیه پیام های کوتاه، قاطع و گیرا برای مخاطبان خاص کمک می کند. در عین حال شامل برنامه های راهبردی ارتباطی ویژه نشر پیام از راه کانال های مناسب محلی و انتقال آنها از طریق مصاحبه با رسانه ها است.

- «گسترش فعالیت های ترویجی موثر» بر تمرینهای مربوط به رهبری اخلاقی و ارتباط مشارکتی پایه گذاری شده است. فعالیت های ترویجی موفقیت آمیز به شهروندانی که از حقوق و اختیارات لازم محروم اند این توانایی را می دهد که با تأثیر گذاری بر تصمیمات سیاسی مرتبط با زندگی شان، خود به عاملان کلیدی تغییر تبدیل شوند.

این ویدئو در ضمن به تشریح شیوه‌های تعریف فعالیت‌ها و مؤلفه‌های یک برنامه‌ترویجی و نحوه اجرای موفقیت‌آمیز این گونه برنامه‌ها می‌پردازد.

هر یک از این سه کتاب راهنما و ویدیوهای مربوط به آن‌ها را می‌توان به تنهایی یا با هم و یا همراه با کتاب آموزش‌های رهبری برای زنان در یک برنامه مستقل آموزش رهبری یا به عنوان بخشی از پروژه‌های حقوق بشر، آموزش مسائل جنسیتی و مهارت‌سازی مورد استفاده قرار داد. تمرین‌های این کتاب‌های راهنما به عنوان الگوهای یادگیری که سازگار با نیازهای خاص گروه‌های مختلف آموزشی باشد تهیه شده‌اند.

کاربرد کتاب راهنما و فیلم ویدیویی

این کتاب راهنما با شرح مختصری درباره مبانی نظری رهبری مشارکتی در جوامع یادگیرنده آغاز می‌شود. تمرینهای کتاب تسهیلگران را یاری می‌دهد تا با تکیه بر تجربه‌های خود به مزایای بازبینی دینامیزم قدرت و رهبری پی‌برند و به ایجاد جوامع یادگیرنده دست زنند.

دو بخش بعدی این کتاب راهنما، نقش تسهیلگران را در جوامع یادگیرنده شرح می‌دهد و نمونه‌هایی از بهترین شیوه‌های کار را در اختیار تسهیلگران می‌گذارد. تمرین‌های آموزشی این قسمت فرصت‌هایی برای آزمایش بسیاری از بهترین شیوه‌های پیشنهادی را عرضه می‌کند.

این کتاب راهنما با یک تمرین ارزیابی به پایان می‌رسد. این تمرین به شرکت‌کنندگان کمک می‌کند آموخته‌های خود را بسنجند و به نقد روند یادگیری بپردازند.

برای کسانی که می‌خواهند
آموخته‌هایشان در مورد شیوه‌های
یادگیری متقابل را در 12 جلسه
کتاب *آموزه‌های رهبری برای زنان*
مورد استفاده قرار دهند، یک
پینوشت نیز وجود دارد.

برای اجرای این تمرین ما شیوه
آموزشی زیر را پیشنهاد می‌کنیم:

- پیش از دیدار با دیگر
شرکت‌کنندگان، کتاب *راه‌نما*
را بطور کامل بخوانید، فیلم
ویدیویی «یادگیری تسهیگری
متقابل» را تماشا کنید و در
باره نگرش‌های تازه به
تسهیگری بیندیشید.
- در اجرای تمرین‌های این
کتاب *راه‌نما* شرکت کنید.
- بار دیگر این فیلم ویدیویی
را همراه با تمرین هشتم،
«تسهیگری متقابل» در صفحه
55، تماشا کنید.
- پس از اجرای تمرین آخر،
«تسهیگری کارآمد» به همراه
گروه خود در ارزیابی شرکت
کنید.

• هنگامی که فرصت تسهیلگری
دوازده جلسه کتاب آموزه های
رهبری برای زنان را به دست
آوردید، تمرین پی‌نوشت در
پایان کتاب راهنما را بررسی
کنید.

با آن که هر یک از موقعیت‌های
تسهیلگری منحصر بفرد است اما
اصل اساسی شرح داده شده در
کتاب راهنما در همه موارد یکسان
باقی می‌ماند: جوامع دمکراتیک و
مساوات‌گرا با فرایندهای
تصمیم‌گیری جامع، افقی و مشارکتی
شکل می‌گیرند. این رهیافت
می‌تواند برای همه ما، از معلمان
و مدیران گرفته تا کوشندگان
جنبش‌ها، کارمندان دولت و
رهبران سیاسی ثمربخش باشد. هر قدر
شمار بیشتری از افراد به رهبری
اصولی و مشارکتی رو آورند بهره
بیشتری نصیب همگان خواهد شد.
ارتباط در جوامع

یادگیرنده 2 چکیده مفاهیم

دربسیاری از ساحت های اجتماعی - همانند خانواده، محیط کار، سازمان محلی شهری، نهادهای اداری و ارتشی- شیوه رهبری، مبتنی بر سلسله مراتب یا «از بالا به پایین» است. این شیوه بیشتر براساس فرماندهی، امر و نهي و اطاعت است تا اتفاق نظر، گفت و گو و بینش مشترك. اما رهبری در جوامع یادگیرنده افقی یا «چندسویه»، براساس احترام متقابل، گفت و گو، رفتار اخلاقی و بینش مشترك است. اعضای جوامع یادگیرنده در آن واحد هم رهبر بالقوه و هم تابع اند. همه برای هدفی مشترك و بینشی از زندگی که می توانند در آن سهم باشند، کار

2- این بخش چکیده ای از عقاید مهنان افخمی در مقاله "اجزای سازنده رهبری: رهبری به عنوان یادگیری شیوه های ارتباطی" در کتاب در جستجوی حق انتخاب: آموزه های رهبری برای زنان است.

ميکنند. رهبري يعني ايجاد و اجراي
چنين بينشي.

ارزش‌های فردی معینی در گسترش يك جامعه یادگیرنده موثرند. اعضاي جامعه یادگیرنده هنگام رفتار با دیگران، هر فرد را انسانی ارزنده، کامل و با نیت خیر می‌بینند. کار آن‌ها به شکل گروهی است، با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند، می‌آموزند و معیار پیشرفت خود را براساس میزان رشد هر عضو گروه قرار می‌دهند. همه اعضاي گروه حساسیت به نیازهای دیگران را درونی می‌سازند و خود را وقف همکاری با یکدیگر برای ایجاد دنیایی بهتر می‌کنند.

جوامع یادگیرنده با یکدیگر متفاوتند و تحت تأثیر فرهنگ جامعه‌ای شکل می‌گیرند که در آن رهبری افقی و مشارکتی حاکم شده است. با این همه، جامعه یادگیرنده دارای بسیاری از ویژگی‌های زیر است:

- جنسیت شمول است، به این معنا که زنان و مردان نه تنها در تعریف هدف‌ها بلکه در راه تحقق آن‌ها با یکدیگر تشریک مساعی می‌کنند؛

- ایجادکننده ارتباطی با معنا ست که در آن گفت و گو براساس اعتماد و احترام متقابل صورت می گیرد؛
- بر اصول دمکراتیک و مساواتگرا استوار است که می تواند مشارکت همگی اعضا را در تعریف اهداف و بینش جامعه تضمین کند.

در پایان، بدون اصول اخلاقی پرورش دهنده انسجام گروهی، حس مسئولیت متقابل و تعهد به استفاده از شیوه های اخلاقی برای کسب اهداف مشترک، هیچ جامعه یادگیرنده ای وجود نخواهد داشت. به سخن دیگر، هیچ جامعه یادگیرنده ای موجودیت نخواهد یافت مگر براساس پایبندی گروهی به اصول اخلاقی، حس مسئولیت مشترک و تعهد به بهره جویی از شیوه های اصولی برای دستیابی به هدف های مورد توافق.

بخش اول تمرین های مربوط به قدرت و رهبری

تمرین 1: پویائی

اهداف:

- بحث در باره تعاریف گوناگون قدرت
- تجزیه و تحلیل پیوند میان جنسیت و قدرت

زمان: 30 دقیقه

وسایل مورد نیاز: يك صفحه كاغذ بزرگ یا تخته سیاه، ماژیک یا گچ

يك تسهیلگر داوطلب از گروه، بحث را هدایت می‌کند. این تسهیلگر مسئول کمک به گروه در اجرای تمرین ها، نگهداشتن زمان و دادن فرصت به شرکت‌کنندگانی است که مایل به صحبت کردن هستند. يك داوطلب دیگر، یافته‌های شرکت‌کنندگان را برای همه روی يك

صفحه کاغذ بزرگ یا تخته سیاه به صورتی که قابل خواندن باشد می‌نویسد.

1- يك داوطلب کلمه **قدرت** را بالای صفحه کاغذ یا تخته سیاه می‌نویسد.

2- شرکت‌کنندگان به نوبت کلمات، عبارات یا مفاهیم مرتبط با «**قدرت**» را نام می‌برند و داوطلب آنها را یادداشت می‌کند.

3- پس از این که فهرست قابل ملاحظه ای تهیه شد، اعضای گروه برخی یا تمام پرسش‌های زیر را برای هر يك از کلمات مرتبط با قدرت مطرح می‌کنند.

- آیا این نوع قدرت برای جامعه مناسب است؟ چرا؟
- آیا این نوع قدرت در جامعه اجتناب‌ناپذیر است؟ چرا؟
- آیا این مفهوم قابل احترام است؟ چرا؟
- آیا این قدرت می‌تواند خطرناک باشد؟ چرا؟

- آیا صاحبان این گونه قدرت از اعتبار اخلاقی برخوردارند؟ چرا؟
- آیا تمام رهبران دارای چنین قدرتی هستند؟ چرا؟
- آیا احتمال دارد مردان بیش از زنان از این نوع قدرت برخوردار باشند؟ چرا؟

4- شرکتکنندگان به هر کلمه یا عبارت که معمولاً با مردان یا زنان یا هر دو مرتبط می‌شود، رأی می‌دهند. داوطلب هر کلمه را با رنگ یا علامتی که مشخص کننده ارتباط آن با زنان یا مردان یا هر دو است، نشان می‌دهد. گروه سپس به بررسی برخی از پرسش‌های زیر یا هم‌ه آن‌ها می‌پردازد:

- آیا زنان و مردان متفاوتی از قدرت دارند؟ چرا؟
- آیا زنان و مردان کاربردهای متفاوتی از قدرت را مدنظر دارند؟ چرا؟
- آیا انواع معینی از قدرت برای مردان مفیدترند؟ اگر پاسخ مثبت است، این انواع کدامند؟

- آیا انواع معینی از قدرت برای زنان مفیدترند؟ اگر پاسخ مثبت است، این انواع کدامند؟
- جنسیت چه ارتباطی با قدرت دارد؟ آیا این ارتباط جهانی است یا به محیط اجتماعی یا جامعه‌ای خاص بستگی دارد؟

تمرین 2: باز

هدف ها :

- بحث درباره تعاریف رهبری
- دستیابی به درکی عمیقتر از رهبری افقی و فراگیر

زمان: 30 دقیقه

وسایل موردنیاز: يك صفحه بزرگ کاغذ یا تخته سیاه، ماژیک یا گچ

يك تسهیلگر داوطلب از گروه، بحث را هدایت می‌کند. این تسهیلگر مسئول کمک به گروه در اجرای دستورعملهای تمرین ها، نگهداشتن زمان و دادن فرصت به شرکت کنندگانی است که مایل به سخن گفتن هستند. داوطلب دیگری یافته‌های شرکت کنندگان را روی يك صفحه کاغذ بزرگ یا تخته سیاه به صورتی که قابل خواندن باشد می‌نویسد.

1- يك داوطلب كلمه «رهبري» را
بالاي صفحه كاغذ يا تخته‌سياه
مي‌نويسد.

2- شركت‌كنندگان، به نوبت،
كلمات، عبارات يا مفاهيم مرتبط
با «رهبري» را نام مي‌برند و
داوطلب آنها را در ستوني در سمت
چپ كاغذ يا تخته‌سياه يادداشت
مي‌كند.

3- پس از آن كه فهرست قابل
ملاحظه اي تهيه شد، داوطلب
ويژگي‌هاي رهبري را كه در زير
آمده است در سمت راست ستوني روي
كاغذ يا تخته‌سياه يادداشت
مي‌كند:

رهبري

جنسيت- شمول

ارتباطي

هدفمند

مساوات‌گرا

اخلاقي

4- شركت‌كنندگان در مورد اينكه
آيا كلماتي از ستون اول
بازتابي از واژگان ستون دوم

اند یا ویژگی هایی مشترک با آن
ها دارند به بحث و گفت‌وگو
می‌پردازند. سپس گروه برخی از
پرسش‌های زیر یا همه آن‌ها را
بررسی می‌کند:

- کدام یک از این ویژگی‌ها
یک رهبر را مستبدتر
می‌سازد؟ کدامیک از این
ویژگی‌ها از سلطه‌جویی رهبر
می‌کاهد؟ چرا؟

- کدام یک از این ویژگی‌ها
به تداوم قدرت کمک می‌کند؟
کدام یک از این ویژگی‌ها از
تداوم قدرت رهبر می‌کاهد؟
چرا؟

- کدام یک از این ویژگی‌ها
رهبر را محبوب‌تر می‌کند؟ کدام
یک از این ویژگی‌ها از
محبوبیت رهبر می‌کاهد؟ چرا؟

- کدام یک از این ویژگی‌ها
رهبر را شریف‌تر می‌کند؟

- کدام یک از این ویژگی‌ها
از اعتبار او می‌کاهد؟ چرا؟

- زنان از کدام یک از این
ویژگی‌ها بیشتر استفاده
می‌کنند؟

- مردان از کدام يك از این ویژگی‌ها بیشتر بهره می‌جویند؟
- آیا تفاوتی میان این دو وجود دارد؟

تمرین 3: رهبري در

هدف:

- درك عمیقتر از رهبري در يك جامعۀ یادگیرنده

زمان: 45 دقیقه

وسایل موردنیاز: نسخه اي از تعريف جامعۀ یادگیرنده که در کادر قرار گرفته باشد.

يك تسهیلگر داوطلب از گروه، بحث هارا هدایت می‌کند. این تسهیلگر مسئول کمک به گروه در اجرای تمرین ها، نگهداشتن زمان و دادن فرصت به شرکتکنندگاني است که مایل به سخن گفتن هستند.

1- يك داوطلب از میان گروه، تعريف جامعۀ یادگیرنده در کادر زیر را با صدای بلند می‌خواند:

جوامع یادگیرنده مبتنی بر
رهبری افقی و مشارکتی از
خصوصیات ویژه ای
برخوردارند.

انسان ها بیش از آنکه در
پی پاداش فردی یا شهرت
باشند **ملهم** از بینش مشترک
با دیگران و هدف هایی
هستند که برای رسیدن به
آنها تلاش می کنند.

همگان با این باور که
همکاری با دیگران بر حاصل
تلاش هایشان می افزاید،
متعهد به کارکردن با
یکدیگر به منظور پیشبرد
هدفهایشان هستند. از
ویژگی های اساسی کار
دستجمعی از خود گذشتگی،
شکیبایی و پشتکار است.

تعامل در جوامع یادگیرنده
برپایه حساسیت نسبت به
نیازهای دیگران، احترام
تلاش

استفاده از کار تیمی و یادگیری تیمی و تأکید بر اعتماد، احترام، گفت و گو و مهارت‌سازی کار جوامع یاد گیرنده را آسان می‌کنند.

در این جوامع تصمیمات به صورت جمعی گرفته می‌شوند و به اجرا درمی‌آیند. در نتیجه، همه افراد چنین جامعه‌ای بر این باورند که به این فرایند کمک کرده‌اند و در حاصل تلاش‌هایشان سهمی دارند.

برگرفته از: مهناز افخمی،
«اجزای سازنده رهبری: رهبری به عنوان یادگیری شیوه‌های ارتباطی،»
در جست و جوی حق انتخاب:

- 2- شرکت‌کنندگان به بحث در مورد ویژگی‌های جامعه یادگیرنده و چگونگی کاربرد آنها در خانواده‌ها، سازمان‌ها، جوامع و کل اجتماع می‌پردازند.
- در این مورد، گروه پرسش‌های زیر را بررسی خواهد کرد:

- رهبري افقي و مشاركتي چگونه
جامعه يادگيرنده را بهتر مي‌کند؟
- نمونه‌هائي را بياوريد که در
آن جامعه يادگيرنده از طريق
کار تيمي، همکاري و يادگيري
تيمي بهتر شده است.
- چرا باور همگان به داشتن
سهمي در حاصل تلاش‌هايشان
حائز اهميت است؟

تمرین 4: دگرگون

هدف ها :

- نقد راهبردهای رهبری پایگانی
- بررسی چگونگی دگرگونی رهبری پایگانی به رهبری افقی و مشارکتی با بهره‌جویی از اصول حاکم بر جامعۀ یادگیرنده

زمان: 45 دقیقه

وسایل موردنیاز: هیچ

یک تسهیلگر داوطلب از گروه، بحث را هدایت می‌کند. این تسهیلگر مسئول کمک به گروه در اجرای تمرین‌ها، نگهداشتن زمان و دادن فرصت به شرکت‌کنندگانی است که مایل به سخن گفتن هستند.

1- شرکت‌کنندگان در تیم‌های دو یا سه نفره نمایشنامه‌های طنزآمیز کوتاهی از تجربه‌های خود در مورد انواع رهبری پایگانی یا تصمیم‌گیری‌های سلطه‌جویانه را تهیه و اجرا می‌کنند. این نمایشنامه‌ها می‌توانند نشان‌دهنده

روابط متقابل رهبران سیاسی و شهروندان، کارفرمایان و کارمندان، والدین و فرزندان یا معلمان و شاگردان باشد.

2- پس از اجرای هر نمایشنامه، گروه در این باره به بحث می پردازد که چگونه موقعیت رهبری به نمایش گذاشته شده می توانست متفاوت باشد اگر اصول حاکم بر یک جامعه یاد گیرنده پذیرفته شده بود. به عنوان مثال:

- چه می شد اگر رهبر یا رهبران، ارتباط طلب، هدفمند و مساواتگرا بودند؟
- چه می شد اگر فرایند تصمیم گیری اصولی بود؟
- چه می شد اگر ساختار سیاسی عدالت جنسیتی را رعایت می کرد؟

3- سپس هر تیم بار دیگر نمایشنامه خود را، این بار با توجه به اصول برگرفته از جامعه یادگیرنده و مهارت های آموخته شده در تمرین های قبلی، اجرا می کند.

4- شرکت‌کنندگان در مورد تفاوت‌های بین نمایشنامه‌های اول و دوم به بحث می‌پردازند. گروه می‌تواند پرسش‌های زیر را بررسی کند:

- کدام يك از اصول حاکم بر جامعه یادگیرنده بیشترین تأثیر را بر شیوه‌های رهبری گذاشته است؟
- شیوه‌های رهبری چگونه با اصول جامعه یادگیرنده دگرگون شدند؟
- آیا این شیوه‌ها مؤثرترند؟ آیا آنها کارآمدترند؟ آیا اختلافی بین این دو شیوه وجود دارد؟ توضیح دهید.
- آیا این شیوه‌های رهبری پربارترند؟ توضیح دهید.
- آیا این شیوه‌های رهبری عملی‌ترند؟ توضیح دهید.
- آیا این شیوه‌ها احساس مالکیت و مسئولیت متقابل را در قبال وظیفه‌ای معین افزایش می‌دهند؟ توضیح دهید.

بخش دوم: یادگیری تسهیلگری نقش تسهیلگر

اغلب افراد در مدارس تحصیلی می‌کنند که در آن معلمان سخن می‌گویند و دانش‌آموزان گوش می‌دهند مگر زمانی که از آنها خواسته شود پرسشی را مطرح کنند یا به پرسشی در مورد گفته‌های معلم پاسخ گویند. این الگوی سنتی که معلم را همه دان و دانش‌آموز را نادان می‌داند برای هم‌آموزی و یادگیری مشارکتی نامناسب و بی‌ثمر است.

برخلاف این الگو، هم‌آموزی جامع و فراگیر، تشریح مساعی تکتک افراد را می‌طلبد و به آنها این توانایی را می‌دهد که خود بیندیشند و تفسیر کنند. چنین شیوه‌ای تحلیل و بررسی نقادانه رویدادها و روابط زندگی انسان را آسان‌تر می‌کند و به فعالیت دستجمعی و همکاری در راه هدفی مشترک می‌انجامد.

هم‌آموزی مستلزم آن شیوه از یادگیری است که در آن دانش‌پژوه و نه معلم در مرکز تجربه قرار

می‌گیرد و در اقتدار و «مالکیت»
یادگیری خود سهم می‌شود. در چنین
فضای همکاری واژه «تسهیلگر»
مناسبتر از «معلم» است، چرا که
هر یک از افراد گروه
یادگیرنده‌هایی هستند که برای
منظوری مشترک همراه با دیگران
تلاش می‌کنند. هدف هم‌آموزی نه
دستیابی به «پاسخ صحیح» یا حتی
یک توافق، بلکه کندوکاو گروهی
در ایده‌ها و مسائل است.
تسهیلگر کارآمد نیازمند تمرین و
درکی روشن از نقش خویش است.
این نقش در کارگاه‌های رهبری یا
دیگر فضاهای آموزشی عبارت است
از:

• **برقراری رابطه برابر با
شرکت‌کنندگان و همکاری با
آنان**

تسهیلگر «در میان هم‌طرازان
خود اول است» اما مسئولیت
یادگیری بر عهده همه اعضای
گروه قرار دارد. تسهیلگر
به شرکت‌کنندگان یاری می
دهد تا احساس امنیت کنند
و، با تأیید بر این که
عقاید گوناگون باید محترم
شمرده شوند، آنها را به

ابراز صادقانه نظرهایشان
ترغیب می‌کند.

- **اطمینان از تشریک مساعی تمام افراد گروه در جلسه**

تسهیلگر باید اطمینان یابد که به تمام افراد فرصت مشارکت در بحث ها داده شده است.

- **ایجاد ساختار برای یادگیری**

این ساختار می‌تواند شامل چیدمان و زمانبندی، نحوه شروع و پایان جلسات و رعایت دستور جلسه باشد. تسهیلگر مدام با شرکت‌کنندگان در باره کارایی ساختار مشورت می‌کند.

- **برآوردن نیازهای مربوط به ساماندهی جلسه**

این نیازها می‌تواند شامل گردآوری و آماده‌سازی مطالب، آماده کردن محل جلسه، اطلاع به شرکت‌کنندگان و نظارت بر تمام تدارکات ضروری باشد.

برخی نقش‌ها نیز لازم نیست بر عهده یک تسهیلگر کارآمد باشد. به عنوان مثال:

- **معلم:** یادگیری به عهده کل گروه است. تسهیلمگر هم یکی از دانش‌پژوهان است که به عنوان یک شریک برابر با دیگر شرکت‌کنندگان به بررسی همۀ مطالب و مسائل می‌پردازد.
- **داور:** در یک محیط یادگیری افقی، جامع و فراگیر، هیچکس - حتی تسهیلمگر - عنوان نمی‌کند که کدام نظر «درست» یا «بهتر» از نظرات دیگر است.
- **متخصص:** هر چند که تسهیلمگر هدایت جلسات را به عهده دارد اما ممکن است دانش او در باره موضوع مورد بحث به اندازه دانش برخی از اعضای گروه هم نباشد.
- **کانون توجه:** تسهیلمگر کارآمد معمولاً کمتر از سایر شرکت‌کنندگان سخن می‌گوید و بیشتر دیگران را به بحث ترغیب می‌کند.
- **خدمتکار:** در حالی که تسهیلمگر نخستین نقش را در هماهنگ کردن جلسات ایفا می‌کند، تنها فرد مسئول اداره، ترتیب و تنظیم فضای یادگیری نیست.

بهترین راه بهبود تسهیلگری، مانند سایر مهارت ها ممارست، انتقاد از خود و تلاش برای یافتن راه های بهبود آن است. به عنوان مثال، تسهیلگر نیاز دارد که هنگام تسهیلگری مدام به ارزیابی خود پردازد:

- **نقش خود را به روشنی نشان دهید.**

رفتار شما بیش از گفتارتان نشانگر این است که شما نه یک معلم که یک همشاگردی هستید.

- **متوجه نگاه خود باشید.**

هنگامی که سخن می گوئید یا گوش می دهید به شرکت کنندگان نگاه کنید و از این راه با آنان ارتباط برقرار سازید.

- **متوجه صدای خود باشید.**

سعی کنید بسیار بلند، بسیار آهسته یا بسیار زیاد سخن نگوئید. لحن صدای شما نقش مهمی در ایجاد یک تجربه یادگیری سرشار از اعتماد و احترام ایفا می کند.

- **متوجه حرکات بدن خود باشید.**

جایی که می‌نشینید یا می‌ایستید نشان می‌دهد که آیا شما ناآگاهانه قدرت خود را اعمال می‌کنید یا خیر. اگر هنگام شروع بحث بجای ایستادن شما هم مانند سایرین بنشینید، به سایرین کمک خواهید کرد که احساس راحتی کنند.

- **به مسئولیت خود آگاه باشید.**

مطمئن شوید که همگان فرصت بیان عقیده خود را دارند و با آنها با احترام رفتار می‌شود. در عین ترغیب اظهار نظرهای گوناگون مانع از مجادله شوید. افرادی را که نسبت به شرکت در بحث و مناظره تردید دارند به اظهار عقیده ترغیب کنید.

- **آگاه باشید چه هنگام نیاز به برنامه ریزی است.**

در صورت نیاز، توضیح دهید و خلاصه کنید. مشخص کنید چه وقت بایستی بحث را ادامه دهید و چه وقت به سراغ موضوع بعدی بروید. گروه را

تشویق کنید که از بحث دربارهٔ
موضوع اصلی منحرف نشود.

- نقش خود را بشناسید و در
اجرای آن با دیگران سهیم
شوید.

از دیگران بخواهید که در صورت
نیاز مسئولیت‌های شما را،
مانند یادداشت‌برداری،
نگهداشتن زمان و تسهیلگری
بحث به عهده گیرند.

یادگیری به شیوه متقابل: شیوه‌های یادگیری، هدایت بحث ها و پرداختن به مشکلات

همآموزی، علاوه بر تسهیلگری
کارآمد مستلزم ایجاد یک محیط
یادگیری به شیوه متقابل از راه
گنجاندن شیوه‌های مختلف یادگیری،
تکنیک‌هایی برای مباحثات رهبری
و راه‌های پرداختن به مشکلات است.

در جست و جوی حق انتخاب برای
جذب کردن شرکت‌کنندگان در
فرایند یادگیری به شیوه متقابل
طرح‌ریزی شده است. هر جلسه
معطوف به ترغیب شرکت‌کنندگان به
انجام کارهای زیر است:

- شرکت کامل در تجربه‌های تازه، بدون پیش‌داوری؛
- مشاهده و تعمق در مورد این تجربه‌ها از دیدگاه‌های مختلف؛
- استفاده از مفاهیم و مهارت‌های آموخته شده در کارگاه‌ها برای تصمیم‌گیری و حل مشکلات در زندگی واقعی.

شیوه های یادگیری

هر انسان به شیوه خاص خود یاد می گیرد... بهترین نحوه یادگیری برای برخی گوش دادن و برای برخی دیگر مشاهده کردن است. برخی افراد در فراگرفتن مسائل نظری و گروهی در کاربردهای عملی مهارت دارند.

از آنجا که یک تجربه مؤثر یادگیری ترکیبی از شیوه های مختلف است، تمرین های کتاب در جست و جوی حق /انتخاب میان عرضه مطالب، مباحثه و فعالیت های گوناگون موازنه ایجاد می کند تا شرکت کنندگان بتوانند در مورد آموخته های خود و راه های مختلف کاربرد آن تعمق کنند. این جلسات بیش از یک روش یادگیری را شامل می شود:

- شنیدن
- برداشتن گام های کوچک
- مباحثه
- تکرار
- آزمودن چیزهای تازه
- تمرین مهارت ها

- دیدن
- به میان گذاشتن تجربه‌ها
- تخیل

هدایت بحث‌ها

بحث کردن یکی از مهمترین راه‌هایی است که افراد از راه آن در فرآیند یادگیری شرکت می‌کنند. از همین رو، هدایت ماهرانه بحث‌ها بوسیله تسهیلگر از اهمیت خاصی برخوردار است. تسهیلگر به کمک راهکارهای متعدد می‌تواند یادگیری-و لذت بردن از آن- را در بحث‌های گروهی به حداکثر برساند.

پرسش‌های باز یا هدفمند.

در هر بحثی، پرسش‌ها می‌توانند باز، هدفمند، و یا بسته و شخصی باشند:

- پرسش‌های باز طیف گسترده‌ای از پاسخ‌ها - از پاسخ‌های شخصی («این مرا یاد کودکی‌ام می‌اندازد») تا پاسخ‌های بی‌طرفانه («شنیده‌ام که در

بعضي کشورها مردم فقط اجازه داشتن يك فرزند را دارند» -
را دربر مي‌گيرد. پرسش‌هاي باز را نمي‌توان تنها با «بله» يا «خير» پاسخ داد. به عنوان مثال، «شما رهبري را چگونه تعريف مي‌کنيد؟» و «آيا رهبري مي‌تواند پيرو نیز باشد؟» پرسش‌هاي باز محسوب مي‌شوند.

● طرح هدفمند پرسش‌ها، شرکت‌کنندگان را گام به گام به سوي يادگيري سوق مي‌دهد. هر پرسش براساس پاسخ قبل شکل مي‌گيرد و به پرسش بعدي منجر مي‌شود. به عنوان نمونه، اين پرسش که «آيا زماني را به ياد مي‌آوريد که اجازه نداشته ايد نظرتان را درباره مسئله‌اي مهم و مربوط به خود بيان کنيد؟» مي‌تواند به پرسشي ديگر منجر شود: «اگر شما مورد مشورت قرار گرفته بوديد چه تفاوتی مي‌کرد؟» اين سؤال هم مي‌تواند سؤالي ديگر را برانگيزد: «بعضي از پيامدهاي محروميت شما از ابراز عقیده چه بود؟»

- پرسش‌های شخصی صرفاً پاسخ‌های شخصی می‌طلبند. این روش برای تشخیص نحوه احساسات شرکت‌کنندگان مفید است، اما لزوماً به گفت و گو یا مباحثه‌ای منجر نمی‌شود. به عنوان مثال، «آیا به این تمرین علاقه داشتید؟» سؤالی شخصی است، یا «اولین واکنش شما به تقاضای شرکت در یک نمایش طنزآمیز چه بود؟» و یا «آیا گفته شما را درست تکرار کردم؟»

- پرسش‌های بسته معمولاً دامنه پاسخ‌ها را به اطلاعات خاص یا «بله» و «خیر» محدود می‌کنند. مثلاً، «آیا آمادگی تسهیلگری کارگاه را دارید؟» یا «الان ساعت چند است؟»

تمام پاسخ‌ها یا عقاید را محترم شمرید. نقش تسهیلگر، ایجاد فضایی امن و اعتمادآمیز است. جایی که در آن شرکت‌کنندگان عقاید خود را آزادانه ابراز می‌کنند و به آنها بها داده می‌شود. با این همه، باید به آرائی که بی‌احترامی به دیگر شرکت‌کنندگان شمرده می‌شود یا برخلاف اصول اخلاقی یک مشارکت

آموزشی است نیز پرداخت. (نگاه کنید به بخش بعدی در باره «پرداختن به مشکلات»).

از پاسخ دادن به تمام پرسش‌ها خودداری کنید. هنگامی که کسی سؤالی می‌پرسد، تسهیلگر بایستی در برابر وسوسه پاسخگویی به آن مقاومت کند. در عوض، این پرسش‌ها بایستی با گفتن این که «چه کسی می‌خواهد به این سؤال پاسخ دهد؟» یا «نظر شما در این باره چیست؟» به کل گروه محول شود.

تکرار و بازگو کنید. تسهیلگر باید اطمینان حاصل کند که آراء شرکت‌کنندگان شنیده و درک شده است. گاه شاید لازم بداند نظری را از نو بیان کند تا مطمئن شود همگان آن را دریافته‌اند، مهم است که درستی این بازگوئی از سوی شرکت‌کنندگان با پرسش‌هایی از این قبیل که «آیا آنچه شما گفتید را درست متوجه شدم؟» تأیید شود.

نشان دهید که توجه می‌کنید. تسهیلگر می‌تواند علاوه بر پاسخ

هاي شفاهي، از راه های گوناگون مانند سر تکان دادن، یادداشت کردن نظرات و ایجاد ارتباط از راه نگاه کردن، میزان توجه خود را نشان دهد.

از تحمیل عقیده خود بپرهیزید.
نقش تسهیلگر این است که شرکت کنندگان را به سهم شدن در عقاید فراخواند نه اینکه نظر شخص خود را به آنها تحمیل کند. اما تسهیلگر نیز به عنوان یک دانش پژوه می‌تواند باورهایش را، بی قصد تحمیل آن، مطرح سازد.

همه را در گفتوگو سهم کنید.
تسهیلگر باید مطمئن شود که هیچ فردی در بحث یک‌تاز نیست و همگان فرصت سخن گفتن یافته اند و بحث منحرف نشده است.

حل و فصل مشکلات

وجود مشکلات در محیط یک کارگاه اجتناب ناپذیر است و تسهیلگران باید برای حل و فصل این مشکلات آمادگی داشته باشند.

موضوعات مشکل

. گهگاه موضوع مورد بحث باعث ناراحتی یا رنجش می‌شود. در چنین مواردی تسهیلاتگر بایستی اعلام کند که واکنش‌ها و نظرات متفاوتی در این مورد وجود دارد و در پی اتفاق نظر گروه در مورد نحوه پرداختن به آن باشد. در شرایط ایده‌آل، تسهیلاتگر به عنوان عضوی از گروه مشارکتی بایستی حتی قادر به ابراز شک و تردید خود در مورد موضوع باشد. مهم این است که کارگاه به شرکت کنندگان تعلق دارد و آنان اند که درباره موضوع مورد بحث و نحوه مباحثه تصمیم می‌گیرند. نقش تسهیلاتگر این است که از مشاجره و منحرف شدن بحث جلوگیری کند و برای تبادل نظر برای یادگیری به شیوه دوسویه فضایی امن و مناسب به وجود آورد.

موقعیت های مشکل

این مشکلات تنها متعلق به تسهیلاتگر نیستند بلکه به کل گروه تعلق دارند و بایستی از سوی کل گروه حل و فصل شوند. نحوه پرداختن گروهی به یک موقعیت دشوار در مثال زیر نشان داده شده است :

• **خالفتمت جامعہ با گروہ . شاید**

برخی از زنان متوجه شوند
آنها از حضورشان در يك گروه
احساس خطر مي‌کنند. در
نتیجه، ممکن است برخی از
آنان از گروه خارج شوند.
اما ممکن است سائرین، با هم
انتقادهای، به حضور در گروه
ادامه دهند. تسهیلگر
مي‌تواند در چنین شرایطی با
فراهم کردن فرصتی برای گفت و
گوی خصوصی یا همگانی در باره
این گونه واکنش های منفی به
حل مشکل کمک کند. حتی اگر
نتوان برای بهبود وضع کاری
انجام داد، گروه در رویارویی
دستجمعی با چنین مشکلی روحیه
قوی تری خواهد یافت. گاه در
جامعه، مردم به انتقاد و
خرده‌گیری از گروه و فعالیت
هایش می‌پردازند. برخی از
گروه ها با دعوت از منتقدان
به حضور در یکی از جلسات
خود به مقابله مستقیم با این
گونه انتقادهای می‌پردازند.
آرائی که در چنین جلسات و
در حضور منتقدان مطرح می

شود احتمالاً مانند بحث های
سایر جلسات، باز یا صریح
نیست اما می‌تواند فرصتی
مناسب برای رفع سوء تفاهم و
افزایش آگاهی در میان
منتقدان فراهم کند.

افراد مشکل‌ساز

. گهگاه یک یا دو تن از اعضای
گروه دانسته یا نادانسته در
همبستگی و کارآیی گروه اخلاص
ايجاد می‌کنند و مشکلاتی در
فرایند هم‌آموزی به وجود می
آورند. در چنین مواردی، هر چند
که به تعداد افراد، راه‌حل وجود
دارد، راهکارهای زیر نیز
می‌توانند مشکل گشا باشند:

- **مشاوره‌های خصوصی.** تسهیلگر

می‌تواند، در یک گفت و گوی
خصوصی نگرانی خود را در این
مورد با فرد مسئله ساز مطرح
سازد و بدون سرزنش وی راه
هایی برای بهبود بحث‌های گروهی
به وی پیشنهاد کند.

- **رهنمودهای گروهی.** راه دیگر

این است که تسهیلگر با
اشاره به مختل شدن روابط

میان‌گروهی از شرکت‌کنندگان
بخواهد رهنمودهای مناسبی
برای بهبود روابط میان خود
بیابند. این رهنمودها می
تواند شامل محدود کردن امکان
اخلال، محرمانه نگهداشتن موضوع
بحث‌ها و محترم شمردن عقاید
همگان باشد. پیروی از این
رهنمودها وظیفه هم
شرکت‌کنندگان، و در نهایت امر
عاملی مؤثر در تقویت همبستگی
و دوستی میان آنان، خواهد
بود.

• **تقاضای ترک کارگاه . آخرین**

راه‌حل این است که از فرد
مشکل‌ساز خواسته شود تا
گروه را ترک کند. رنجش ناشی
از چنین اقدامی بیش از
احساسات تلخی نیست که در
اثر رفتار نامناسب یک فرد
در گروه ایجاد شده بود.
تسهیلگر می‌تواند به عضو
ناراضی پیشنهاد کند به گروه
بعدي بپیوندد که شاید دارای
ترکیبی سازگارتر برای او
داشته باشد.

**تمرین هائی در زمینه تسهیلگری
متقابل**

تمرین 5 :

هدف ها :

- تجزیه و تحلیل تجربه های یادگیری فردی
- چگونه این تجربه ها می تواند بر مهارت های تسهیلگری بیفزاید.

زمان: 30 دقیقه

وسایل موردنیاز: یک صفحه کاغذ بزرگ یا تخته سیاه، ماژیک یا گچ

یک تسهیلگر داوطلب از گروه، بحث را هدایت می کند. این تسهیلگر مسئول کمک به گروه در اجرای تمرین ها، نگهداشتن زمان و دادن فرصت به شرکت کنندگانی است که مایل به سخن گفتن هستند. داوطلب دیگر، یافته های شرکت کنندگان را روی یک صفحه کاغذ بزرگ یا تخته سیاه به صورتی که قابل خواندن باشد برای همه می نویسد.

1- شرکت‌کنندگان به گروه های دوفره تقسیم می‌شوند. هر يك از افراد گروه براي ديگري موقعيتي را شرح مي‌دهند كه در آن يك تجربه مثبت يادگيري داشته اند. اين تجربه ممكن است به كودكي يا بزرگسالي، به يادگيري در يك موقعيت رسمي يا غيررسمي تعلق داشته باشد.

2- اين دو روايت‌هاي خود را تجزيه و تحليل مي‌كنند و به بحث در باره علل مثبت بودن اين تجربه يادگيري، هم از نقطه نظر افراد شركت‌كننده و هم محيط يادگيري، مي‌پردازند.

3- همه اعضاي گروه گرد هم مي‌آيند تا در باره علل مثبت بودن اين تجارب يادگيري با يك ديگر گفت و گو كنند. يك داوطلب از گروه، نام افراد شركت‌كننده در اين تجربه ها و در محيط‌هاي گوناگوني كه اين تجربه ها در آن رخ داده اند در دو ستون يادداشت مي‌كند.

محیط یادگیری افراد شرکت کننده در تجربه یادگیری

4- پس از تکمیل این دو ستون، پرسش‌های زیر را بررسی کنید:

- آیا افراد شرکت کننده بیشترین تأثیر را بر روند یادگیری داشته اند یا محیط؟
- هنگام تسهیلگری در کارگاه کدام يك از تكنيك هاي یادگیری در این تجربه ها را مورد استفاده قرار می‌دهید؟ چرا؟
- کدام يك از فنون یادگیری را کنار می‌گذارید؟ چرا؟
- آیا شیوه های یادگیری دیگری وجود دارند که مایلید به کاربرید ولي بچثي از آن به میان نیامد؟ در صورت مثبت بودن پاسخ، این شیوه ها کدامند؟

تمرین 6:

هدف ها:

- بررسی شیوه های گوناگون یادگیری
- اجرای شیوه های گوناگون یادگیری

زمان: 30 دقیقه

وسایل موردنیاز: یک صفحه کاغذ بزرگ یا تخته سیاه، ماژیک یا گچ

یک تسهیلگر داوطلب از میان گروه بحث را هدایت می‌کند. این تسهیلگر مسئول کمک به گروه در اجرای تمرین ها، نگهداشتن زمان و دادن فرصت به شرکت‌کنندگانی است که مایل به سخن گفتن اند. داوطلب دیگر، یافته‌های شرکت‌کنندگان را روی یک صفحه بزرگ کاغذ یا تخته سیاه به صورتی که قابل خواندن باشد می‌نویسد.

1- يك داوطلب راهكارهاي يادگيري
زير را مي‌نويسد:
شنيدن
آزمائش چيزهاي تازه
ديدن
برداشتن گام هاي كوچك
تكرار كردن
تقسيم تجربه‌ها
بحث كردن
تمرين مهارت‌ها

2- شركت‌كنندگان به نوبت بهترين
شيوه يادگيري خود را شرح مي‌دهند.
داوطلب، يافته‌هاي شركت‌كنندگان
را به فهرست شيوه‌هاي يادگيري
افزافه مي‌كند.

3- شركت‌كنندگان به گروه‌هاي 3
يا 4 نفره تقسيم مي‌شوند و
هرگروه دو شيوه متفاوت يادگيري
از آن فهرست را برمي‌گزینند. هر
گروه، يك نمايشنامه کوتاه
طنزآمیز که معرف شيوه‌ها باشد
تهيه مي‌کند.

4- گروه‌ها نمايشنامه‌هاي خود را
بدون اعلام شيوه‌هاي يادگيري
مورد استفاده در آن، براي گروه

به اجرا در می آورند. بینندگان می کوشند این شیوه ها را شناسایی کنند.

5- پس از اجرای همۀ نمایشنامه ها، شرکتکنندگان به بحث درباره راه هایی می پردازند که تسهیلتگر می تواند از طریق آنها شیوه های یادگیری گوناگون را درکارگاه به کار برد. افراد گروه می توانند این پرسشها را نیز درنظر بگیرند:

- کدام يك از شیوه های یادگیری برای شما مناسب تر است؟
- آیا می توان بیش از يك شیوه یادگیری را در يك زمان بکار برد؟
- مهارت های تسهیلتگری شما چگونه با اجرای این شیوه های یادگیری بهتر می شوند؟

تمرین 7: چگونه به

هدف:

- پرورش و تمرین مهارت‌های گوش دادن در ضمن مشارکت

زمان: 60 دقیقه

وسایل موردنیاز: هیچ

يك تسهیلگر داوطلب از گروه، بحث را هدایت می‌کند. این تسهیلگر مسئول کمک به گروه در اجرای تمرین‌ها، نگهداشتن زمان و دادن فرصت به شرکت‌کنندگانی است که مایل به سخن گفتن هستند.

1- دو شرکت‌کننده داوطلب می‌شوند تا در برابر گروه به ایفای نقش بپردازند. گروه دایره وار پیرامون دو داوطلب می‌نشینند. (این شگرد گاه گفت و گو در انظار دیگران نامیده می‌شود³).

2- شرکت‌کنندگان تعدادی مطالب بحث‌انگیز یا موضوع هائی را که معمولاً مورد گفت و گو قرار می‌گیرند پیشنهاد می‌کنند. سپس با رأی دادن موضوع موردنظر خود را برای ایفای نقش‌انتخاب می‌کنند و هر داوطلب یکی از طرف‌های مناظره در برابر گروه را برمی‌گزیند. جناح مورد انتخاب هر داوطلب لزوماً نمایانگر عقاید واقعی او نیست. (به همین دلیل این شیوه ایفای نقش نامیده شده است).

³- برای اطلاعات بیشتر در مورد گفت و گو در انظار دیگران و دیگر شگردهای تسهیلگری به ضمیمه ب و پ (صص 179-185) در کتاب در جست و جوی حق انتخاب: آموزه‌های رهبری برای زنان مراجعه کنید.

3- ابتدا داوطلب «الف» به مدت دو دقیقه یا کمتر موضع خود را در قبال موضوع انتخاب شده شرح می‌دهد.

4- پس از سخنان «الف»، داوطلب دوم، «ب»، گفته‌های «الف» را خلاصه می‌کند. برای مثال «ب» می‌تواند بگوید که، «شما موافق اعدام هستید به این دلیل که...» و آنگاه دلائل عنوان‌شده از سوی «الف» را بیان کند. سپس، «ب» می‌تواند درستی گفته‌های خود را با این سؤال از «الف» مورد تأیید قرار دهد: «آیا اصل مطلب را به درستی متوجه شده‌ام؟»

5- هنگامی که «الف» درستی گفته‌های «ب» را مورد تأیید قرار داد، «ب» می‌تواند موضع خود را طی 2 دقیقه یا کمتر بیان کند.

6- پس از پایان سخنان «ب»، «الف» گفته‌های او را خلاصه می‌کند. به عنوان مثال، «الف» می‌تواند بگوید، «شما مخالف اعدام هستید به این دلیل که...» و

آنگاه دلائل عنوان شده از سوی «ب» را بیان کند. سپس «الف» درستی گفته‌های خود را با این سؤال از «ب» مورد تأیید قرار می‌دهد: «آیا اصل مطلب را به درستی متوجه شده‌ام؟»

7- به دنبال ایفای نقش‌ها، کل گروه به دسته‌های دو نفره تقسیم می‌شود و همین تمرین را اجرا می‌کند. این دسته‌های دونفری می‌توانند از همان موضوع استفاده کنند یا موضوعی دیگر را برای تمرین مهارت‌های مربوط به گوش دادن انتخاب کنند.

8- هنگامی که گروه دوباره گرد هم می‌آیند، می‌توانند پرسش‌های زیر را نیز برای بحث در نظر بگیرند:

- برخی از جنبه‌های مثبت گوش دادن در ضمن مشارکت چیست؟
- چرا هنر گوش‌دادن در ضمن مشارکت در اجرای یک کارگاه برای تسهیلگر مهم است؟
- این نوع ارتباط را در کدام یک از موقعیت‌های زندگی واقعی می‌توان بکار برد؟

تمرین 8:

هدف:

- شناسائی تسهیلهگری متقابل و روش شناسی‌های یادگیری

زمان: 90 دقیقه

وسایل موردنیاز: فیلم ویدیویی "یادگیری تسهیلهگری متقابل"، یک دستگاه ویدیو، تلویزیون، یک نسخه از فهرست شیوه‌های یادگیری متقابل برای هر یک از شرکت‌کنندگان، یک صفحه کاغذ بزرگ یا تخته سیاه، ماژیک یا گچ.

یک تسهیلهگر داوطلب از میان گروه بحث‌ها را هدایت می‌کند. این تسهیلهگر مسئول کمک به گروه در اجرای تمرین‌ها، نگهداشتن زمان و دادن فرصت به شرکت‌کنندگانی است که مایل به سخن گفتن هستند. یک داوطلب دیگر، یافته‌های شرکت‌کنندگان را روی یک صفحه کاغذ بزرگ یا تخته سیاه

به صورتی که قابل خواندن باشد
می‌نویسد.

1- یک داوطلب کلمه **متقابل** را
بالای صفحه کاغذ یا تخته‌سیاه
می‌نویسد.

2- شرکت‌کنندگان به نوبت کلمات،
عبارات یا مفاهیم مرتبط با
تقابل را نام می‌برند و داوطلب
آنها را یادداشت می‌کند.

3- پس از کامل کردن این فهرست،
داوطلب شرح بعضی از شیوه‌های
یادگیری متقابل را که مورد
استفاده تسهیلمان قرار گرفته و
در کادر زیر آمده است با صدای
بلند می‌خواند:

شیوه های یادگیری متقابل

گرم کردن و انرژی بخشیدن
به جلسه: فعالیت‌هایی که به
شرکت‌کنندگان و تسهیگران
کمک می‌کند که با یکدیگر
بیشتر آشنا شوند و به راحتی
در گروه سخن گویند.

سهیم شدن در انتظارات و اهداف شرکت‌کنندگان:

شرکت‌کنندگان دلایل شرکت خود
در کارگاه و خواسته‌های خود
از آن را در گروه مطرح
می‌کنند. به این ترتیب
تسهیگران می‌توانند از
نیازهای گروه مطلع شوند و
برای برآوردن آنها تلاش
کنند. تسهیگران همچنین
می‌توانند از همان ابتدا
مشخص کنند که قادر به
برآورده کردن کدام یک از
این انتظارات هستند.

برانگیختن به بحث: شیوه
هائی که تمام افراد گروه
را ترغیب به شرکت در بحث
می‌کنند، مانند ایجاد یک
"فضای امن" که در آن به
عقاید همگان احترام گذاشته
می‌شود. تسهیلگر اغلب سخن
را با یک پرسش جهت‌دار
آغاز خواهد کرد که
پاسخ‌های گوناگونی را
برخواهد انگیزد.

اجتناب از کانون‌های قدرت:
اغلب اوقات به فردی که در
بالای اتاق می‌نشیند اهمیت
و اقتدار ویژه‌ای نسبت
داده می‌شود. نشستن
دایره‌وار، به هر صورتی
که سهم شدن در نقش‌های
رهبری را ترغیب کند، مانع
پیدایش این تصور می‌شود.

تقسیم مسئولیت: رهبري و
مسئولیت مشترك شامل تبادل
نقش است تا همگان فرصت
تسهیلگری یابند، تمرین هارا
بخوانند، یادداشت کننده
مطالب در گروه باشند،
گزارش گروه را ارائه دهند
یا نقش‌های دیگر رهبري را به
عهده بگیرند. در جریان
هماموزی، تبادل نقش‌ها
طبیعی است.

ترغیب به گوش دادن ضمن
مشارکت: شنوندگان دقیق از
شنیده‌های خود می‌آموزند و
باکنار گذاشتن پیش‌فرض‌های
خود می‌کوشند به چارچوب
دیدگاه گوینده وارد شوند.
این مهارتی است که هر يك
از اعضای يك گروه مشارکت
آموزشی به آن نیاز دارد.

کار کردن در گروه های کوچک: تقسیم گروه به دسته های کوچکتر به منظور بحث و گفت و گو یا اجرای برنامه، شرکتکنندگان را تشویق می کند تا سهم مؤثرتری در بحث ها داشته باشند و همچنین افراد بیشتری را به فعالیت برمیگزیند.

گزارش های گروهی: یک گزارشگر منتخب از هر گروه، گزارش بحث های انجام شده در گروه خود و نتایج حاصله را، ضمن بها دادن به مشارکت همه شرکت کنندگان، ارائه می دهد.

ارزیابی شرکتکنندگان: شرکتکنندگان و تسهیگران بایستی فرصت ارزیابی روند یادگیری و ساختار کارگاه را داشته باشند. این ارزیابی ها برای این ضروری است که همه افراد از تجربه یادگیری به حداکثر بهره جویند.

4
ه
و
م

5- پس از تماشای این فیلم
ویدیویی، گروه تمام این پرسش‌ها
یا برخی از آنها را مورد بررسی
قرار می‌دهد:

انرژی بخشیدن: اولین کارگاه در
ویدئو با شیوه ای برای انرژی
بخشیدن به جلسه به نام «اگر
حیوان بودید چه بودید» آغاز
می‌شود که براساس آن هر
شرکت‌کننده حیوانی را ترسیم
می‌کند و خود را با او یکی
می‌پندارد و توضیح می‌دهد که چرا
این حیوان معرفّ اوست. برای
مثال مسعوده، آموزگار و از
کوشندگان حقوق زنان در
افغانستان، توضیح می‌دهد که:
«من بره را انتخاب کرده ام که
حیوان آرامی است. اهل جنگ و
دعوا نیست و پوست و گوشت و
شیرش هم به درد انسان می
خورد.»

- آیا برای اینکه شرکت‌کنندگان در کارگاه شما احساس راحتی کنند، از برنامه لذت ببرند و با آرامش بیشتری در گروه سخن بگویند از این شیوه استفاده می‌کنید؟ پاسخ چه مثبت باشد چه منفی، دلیل آن را شرح دهید.
- شما کدام يك از شیوه های انرژی بخش دیگر را به کار می‌برید؟

شیوه های گرم کردن جلسه:

عصماخدر، تسهیلگر، وکیل دادگستری و یکی از کوشندگان نام‌آور نهضت حقوق زن که برای پایان بخشیدن به قتل‌های حیثیتی در اردن تلاش می‌کند، کارگاهی برای تمرین يك فعالیت ترویجی سیاسی در اردن تأسیس کرده است. او این کارگاه را با یکی از شیوه های گرم کردن جلسه که ایفای نقشی خاص باشد آغاز می‌کند: «بیائیم هرکدام خود را به جای یکی از زنان اردنی در جنوب این کشور، مثلاً در عقبه، بگذاریم و شغل، سن و موقعیت خانوادگی او را انتخاب کنیم و به خودمان شخصیتی متفاوت

بدهیم. آیا با این پیشنهاد
موافقت می‌کنید؟»

- چگونه ایفای نقش بجای شخصیتی
متفاوت و ابراز عقایدی که
لزوماً متعلق به بازیکننده
نیست می‌تواند به مشارکت
فردی و دو سویه فرد و گروه
کمک کند؟
- برخی از موانع در راه
استفاده از این شیوه
کدام اند؟ چگونه می‌توانید بر
آنها غلبه کنید؟

اهداف و انتظارات شرکت‌کنندگان:
در فیلم ویدیویی، هر شرکت‌کننده
انتظارات خود را از کارگاه و
تمرین شیوه های ترویج آرمان های
سیاسی را بیان می‌کند. به عنوان
مثال، سیندی مدارگولد، کوشنده
نهضت زنان در نیجریه می‌گوید:
«من امیدوارم بتوانم سازمان
خودم را متقاعد کنم که رأی
دادن اعمال قدرت است و باید از
آن در انتخابات آینده برای
انتخاب کردن زنان استفاده
کنیم.»

- چگونه می‌توانید از شرکت کنندگان بخواهید که اهدافشان را در جهت بهتر شدن روند یادگیری فرد و گروه بیان کنند؟

- به عنوان تسهیلگر چگونه کارگاه را طبق اهداف و انتظارات شرکت‌کنندگان تنظیم می‌کنید؟ مشکلاتی را در نظر بگیرید که ممکن است هنگام ایجاد کارگاه های انعطاف‌پذیر و قابل انطباق با شرایط متفاوت با آن مواجه شوید. از چه شیوه‌ی برای غلبه بر موانع پیش از شروع کارگاه و طی آن می‌توانید استفاده کنید؟

گروه های بزرگ و کوچک:

شرکت‌کنندگان در کارگاه به گروه های کوچک سه نفره تقسیم می‌شوند تا به تفصیل در باره این موضوع بحث کنند و شیوه های ترویجی برای دوران پیش از انتخابات، دوران انتخابات و پس از آن در اردن را طرح‌ریزی کنند. آنها مجدداً در یک گروه بزرگ گرد هم می‌آیند تا یک نماینده منتخب از هر گروه کوچک، برنامه اجرایی گروه را با دیگران در میان گذارد.

- کاستی‌ها و امتیازات استفاده از یک گروه بزرگ در

مقابل گروه های کوچک برای
تشویق بحث های گروهی چیست؟
• از نظر شما عصماخدر به
عنوان يك تسهیلگر طی بحث
درگروه های کوچک و بزرگ چه
کارهایی انجام داد؟

ارزیابی شیوه های تسهیلگری:

پیش از پایان کارگاه فعالیت
های ترویجی سیاسی، شرکتکنندگان
شیوه های تسهیلگری مورد استفاده
در آن را مورد تجزیه و ارزیابی
قرار می دهند. آنها در مورد راه
های اصلاح شیوه ها، مانند نحوه
جلوگیری از تشکیل کانون های
قدرت، تشویق گوش دادن در ضمن
مشارکت، برانگیختن بحث و تقسیم
مسئولیتها نظر می دهند.
شرکتکنندگان در فیلم ویدیویی -
گروهی متنوع از زنان، شامل
آموزشگران، وکلای دادگستری و
کوشندگان نهضت ها که بسیاری از
آنها در کشورهای خود تسهیلگران
کارگاه های رهبری هستند- از شیوه
های تسهیلگری مورد استفاده خود
سخن می گویند.

- شرکت‌کنندگان سپس تمرینی دیگر را - درخصوص ایجاد يك بينش مشترك- اجرا می‌کنند. دو تسهیلمگر این بحث می‌کوشند شیوه های مورد بحث را الگو قرار دهند. شرکت‌کنندگان با حملاتی در معرفی بینش فردي خود تمرین را آغاز می‌کنند و با شناسائی نقاط مشترك سخنان یکدیگر در جمع به جمله اي دست می‌یابند که بازتاب بینش‌هاي فردي همه آنان باشد.
- در بحث ارزش یابی در مورد اجتناب از تشکیل کانون‌هاي قدرت در ویدئو، میشکا مجبر موراني، آموزشگر لبناني، می‌گوید: «یکی گفت به ردیف جلوی اطاق بروم. اما من تصمیم گرفتم همان جا بمانم چون می‌خواستم به گروه ام نزدیکتر باشم.»
- چرا دوري کردن از کانون هاي قدرت براي يك تسهیلمگر اهمیت دارد؟
- چگونه این شیوه تسهیلمگري، اصول رهبري افقي را الگو قرار می‌دهد؟

- آیا تسهیلمان تمرین
بینش مشترك، با شرکت در بحث
هاي گروهی در زوایای مختلف
اتاق، موفق به اجتناب از
کانون های قدرت می‌شوند؟
- آسابه آدو، گرداننده
نیجریایی يك کارگاه، نقش
خود را به عنوان تسهیلمان
این گونه شرح می‌دهد:
«برخی از گروه ها به دلائل
خاص مایلند شما پیشقدم
باشید. اما پاسخ ما این
است که: «ما هم برای
یادگیری به اینجا آمده ایم،
یادگیری از شما.» این جمله
اعتماد به نفس آنها را
بیشتر و مشارکت را برایشان
آسان تر می‌کند.»
- تسهیلمان چگونه در
تمرین بینش مشترك در
مسئولیت‌های تسهیلمانی سهیم
می‌شوند و به تبادل نقش با
شرکت‌کنندگان در کارگاه
می‌پردازند؟
- شما از چه شیوه‌هایی
برای ایجاد يك محیط آموزشی
دستجمعی و مناسب برای
مسئولیت‌های مشترك در
کارگاه استفاده می‌کنید؟

■ در این فیلم ویدیویی،
 امینه لمړینی، از تجربه های
 شخصی خود و این که چگونه
 شرکتکنندگان کارگاه در
 مراکش را تشویق می کند
 سخن می گوید. شما چه راه
 هایی برای تشویق
 شرکتکنندگان به شرکت در
 بحث های گروهی و ایجاد یک
 محیط یادگیری فراگیر و
 مشارکتی پیشنهاد می کنید؟

■ چگونه اطمینان حاصل
 می کنید اعضای گروه از
 فرصتی یکسان برای سخن گفتن
 و گوش دادن سازنده و مؤثر
 به دیگران برخوردارند؟

- اگر شما تسهیلگر این کارگاه
 ها بودید چه شیوه های دیگر
 تسهیلگری را به کار می بردید
 که نشانگر رهبری افقی،
 مشارکتی و فراگیر باشد. چگونه
 آنرا در طرز رفتار خود،
 جایی که می نشستید، می
 ایستادید یا در زبانی که به
 کار می بردید، می گنجاندید؟
- برخی از راه های دعوت
 شرکتکنندگان به نقد شیوه های
 تسهیلگری چیست؟ چگونه می

توانیم اطمینان حاصل کنیم
که مدل تسهیلتگری ما به بهتر
کردن جلسه های بعدی
تسهیلتگری مان کمک می کند؟

6- فیلم ویدیویی "یادگیری
تسهیلتگری متقابل" را در گروه
مورد ارزیابی قرار دهید.
شرکتکنندگان می توانند پرسش های
زیر را نیز در نظر گیرند:

- آیا این فیلم ویدیویی به
شما کمک کرد تا مفهوم فضای
زنده و امکان ایجاد حس
همبستگی را در کارگاه های
مشارکتی را درک کنید؟

- آیا این فیلم ویدیویی به
شما کمک کرد تا نقش تسهیلتگر
را در ایجاد یک فضای یادگیری
مشارکتی در کارگاه مجسم کنید
؟

- ارزنده ترین بخش این فیلم
ویدیویی از نظر شما چیست؟

- کم ارزشترین بخش این فیلم
ویدیویی به عقیده شما چیست؟

- فکر می کنید چه ابزار کمک
آموزشی بصری دیگری برای شما
مفید خواهد بود؟

تمرین 9:

هدف:

- شناخت ویژگی های تسهیلات کارآمد

زمان: 30 دقیقه

وسایل مورد نیاز: یک صفحه کاغذ بزرگ یا تخته سیاه، ماژیک یا گچ

یک تسهیلات داورطلب از گروه، بحث هارا هدایت می کند. این تسهیلات مسئول کمک به گروه در انجام تمرین ها، نگهداشتن زمان و دادن فرصت به شرکت کنندگانی است که مایل به سخن گفتن هستند. داورطلب دیگر، یافته های شرکت کنندگان را روی یک صفحه کاغذ بزرگ یا تخته سیاه به صورتی که قابل خواندن باشد می نویسد.

1- یک داورطلب کلمه های تسهیلات کارآمد را بالای صفحه کاغذ یا تخته سیاه می نویسد.

2- شرکت‌کنندگان به نوبت کلمات، عبارات یا مفاهیم مرتبط با يك تسهیلگر کارآمد را نام می‌برند و داوطلب آنها را در ستونی در سمت چپ کاغذ یا تخته‌سیاه یادداشت می‌کند.

3- پس از اینکه گروه فهرست قابل ملاحظه‌ای تهیه کرد، داوطلب فهرست زیر را در سمت راست کاغذ یا تخته‌سیاه می‌نویسد:

حساسیت به
احساسات تکتک افراد
حساسیت به احساسات گروه
توانایی گوش دادن
کاردانی
تعهد به همکاری
وقت‌شناسی
انعطاف‌پذیری
شوخ طبعی
تدبیر و خلاقیت

4- شرکت‌کنندگان به نوبت برای هر يك از ویژگی‌های بالا مثالی می‌زنند. به این صورت که استفاده از آن ویژگی بخصوص چگونه می‌تواند در بهتر کردن کار تسهیلگری مؤثر باشد یا بهره

نبرد از آن چگونه می‌تواند آثار منفی به بار آورد؟

5- گروه آنگاه می‌تواند برخی از پرسش‌های زیر یا تمام آنها را مورد بررسی قرار دهد:

- آیا برخی از افراد به صورت ذاتی دارای این ویژگی‌ها هستند و تسهیلگری در خون آنها است؟
- آیا این ویژگی‌ها را نیز می‌توان مانند سایر مهارت‌ها آموخت؟
- آیا تمام تسهیلگران بایستی واجد همه این ویژگی‌ها باشند؟
- مهمترین ویژگی که تسهیلگر باید در خود بپروراند کدام است؟ چرا؟
- کم ارزشترین این ویژگی‌ها کدامند؟ چرا؟

ارزیابی کتاب راهنما و فیلم ویدیویی

ارزیابی، اساسی‌ترین بخش هر تجربه یادگیری است که طی آن شرکت‌کنندگان فرصت تعمق در آموخته‌های خود و اثربخشی فرایند یادگیری را خواهند داشت. علاوه بر این، تسهیلگران می‌توانند از اطلاعات فراهم آمده در ارزیابی، برای اصلاح و بهتر کردن جلسات آینده استفاده کنند.

اهداف:

- ارزیابی آموخته‌های شرکت‌کنندگان از این کتاب راهنما و فیلم ویدیویی
- ارزیابی فرایندهای یادگیری مورد استفاده در این کتاب راهنما و فیلم ویدیویی

زمان: 30 دقیقه

وسایل موردنیاز: یک صفحه کاغذ بزرگ یا تخته‌سیاه، ماژیک یا گچ

یک تسهیلگر داوطلب از گروه، بحث‌ها را هدایت می‌کند. این تسهیلگر مسئول کمک به گروه در اجرای تمرین‌ها، نگهداشتن زمان و دادن فرصت به شرکت‌کنندگانی است که مایل به سخن گفتن اند. یک داوطلب دیگر، یافته‌های شرکت‌کنندگان را روی یک صفحه کاغذ بزرگ یا تخته‌سیاه به صورتی که قابل خواندن باشد می‌نویسد.

1- همه شرکتکنندگان در باره جذابترین بخش‌های کتاب راهنمای یادگیری تسهیگری متقابل و فیلم ویدیویی آن نظر می دهند و دلیل می آورند. یک داوطلب، نظر شرکت کنندگان را روی کاغذ یا تخته سیاه یادداشت می‌کند.

2- شرکتکنندگان همچنین با استفاده از همان روند پرسش قبل، بخش‌هایی از کتاب راهنما و فیلم ویدیویی را که مورد علاقه آنها نبوده است نام می‌برند و دلیل آن را توضیح می‌دهند. یک داوطلب این نظرها را نیز یادداشت می‌کند.

3- شرکتکنندگان سپس پرسش‌های زیر را بررسی می‌کنند:

- آیا این کارگاه و درس‌های ارائه شده در کتاب راهنمای یادگیری تسهیگری متقابل و فیلم ویدیویی آن انتظارات شما را برآورده کرده است؟
- هنگام ترویج رهبری اصولی و هم‌آموزی با چه موانعی مواجه خواهید شد؟ چگونه بر این موانع غلبه خواهید کرد؟

- آیا مایلید اطلاعات بیشتری در مورد دیگر جنبه‌های تسهیلتی داشته باشید؟ در صورت مثبت بودن پاسخ، این جنبه‌ها کدام‌اند؟
- انتظار دارید چگونه از مهارت‌های تازه تسهیلتی در زندگی روزمره خود استفاده کنید؟
- آیا مایلید که تسهیلتی کارگاهی را در آینده به عهده بگیرید؟

پي‌نوشت:
يادگيري به شيوه متقابل در كتاب
آموزه‌هاي رهبري براي زنان

تخليل و بررسي شگردها و شيوه‌هاي
يادگيري ارائه شده در كتاب
آموزه‌هاي رهبري براي زنان به شما
دانش بيشتري در زمينه راهکارها
و اهداف تسهيلگري خواهد داد و
كمك خواهد كرد كه تسهيلگر
كارآمدتري شويد. پس از آشنايي
با دوازده جلسه در كتاب
راهنما، مهارت‌ها و راهکارهاي
آموخته از اين كتاب را بكار
بريد.

پيش از اداره يك كارگاه، خواه
به تنهائي، خواه با ديگر
تسهيلگران، اگر ممكن است به
پرسش‌هاي زير در مورد هر جلسه
كتاب آموزه‌هاي رهبري براي زنان
پاسخ دهيد:

- در اين جلسه از کدام
روش‌هاي يادگيري متقابل
استفاده شده بود؟
- چرا اين روش‌هاي خاص مورد
استفاده قرار گرفته بود؟

- حاصل کاربرد این شیوه‌ها چه بود؟
- آیا از نظر شما امکان کاربرد دیگر شیوه‌های یادگیری متقابل نیز در این جلسه وجود دارد؟
- روش‌های مورد استفاده در این جلسه چگونه به پرورش رهبری مشارکتی و تسهیل هم‌آموزی کمک خواهد کرد؟