

چگونه تسهیلگر شدم

مؤلف:

محمد باقر کمالی

سرشناسه	:	کمالی، محمدباقر
عنوان	:	چگونه تسهیل گر شدم
نام پدیدآور	:	محمدباقر کمالی؛ ویراستار مهدی وحید دستجردی.
مشخصات نشر	:	تهران: فر قلم، ۱۳۹۸.
مشخصات ظاهری	:	۲۳۴ ص.
شابک	:	978-622-6223-25-6
وضعیت فهرست نویسی	:	فیپا
موضوع	:	آموزش روستایی -- ایران
موضوع	:	Education, Rural -- Iran
موضوع	:	عمران روستایی -- ایران
موضوع	:	Rural development -- Iran
موضوع	:	مروجان کشاورزی -- ایران
موضوع	:	Agricultural extension workers -- Iran
رده بندی کنگره	:	LC۵۹۴۸
رده بندی دیویی	:	۳۷۰/۱۳۲۰۹۵۷
شماره کتابشناسی ملی	:	۵۹۰۴۶۱

تألیفات

نام کتاب: چگونه تسهیلگر شدم

مؤلف: محمدباقر کمالی

ناشر: فر قلم

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۶۲۲۳-۲۵-۶

تعداد صفحه: ۲۳۴ صفحه

نوبت چاپ: اول ۱۳۹۸

تیراژ: ۱۰۰۰ جلد

قیمت: ۳۴۰۰۰ تومان

صفحه آرای، چاپ و صحافی: دفتر فنی طاهّا

تهران: میدان انقلاب - روبروی سینما بهمن - تالار بزرگ کتاب - طبقه همکف - پلاک ۲۱

تلفن: ۶۶۹۵۹۵۳۱ - ۶۶۴۱۶۵۶۵

Email: Tahaooffice@yahoo.com

فهرست مطالب

<u>عنوان</u>	<u>صفحه</u>
مقدمه	۱۰
فصل اول: دوران کودکی و نوجوانی	
کودکی و نوجوانی من در اصفهان	۲۳
دوران دبستان و دبیرستان	۲۸
فصل دوم: دوران دانشجویی و حرفه‌ای	
دوران دانشجویی	۳۷
دوران حرفه‌ای	۳۹
ورود داوطلبانه به خدمت سربازی	۳۹
جهاد تانزانیا	۴۵
تحصیل در تانزانیا	۵۱
ادامه تحصیل در انگلستان	۵۶
آغاز فعالیت‌های تسهیلگری	۵۹
همکاری با دفتر آموزش روستاییان اصفهان	۵۹
شروع مقطع دکتری در منچستر	۶۶
بازگشت به ایران پس از دکتری و اجرای پایلوت‌ها	۷۰
اجرای پایلوت بوئین و میاندشت	۷۰
چالش‌ها و موفقیت‌های پایلوت فریدن	۷۴
اجرای پایلوت میانکوه (طرح زنان تسهیلگر توسعه روستایی)	۸۲
گسترش تدریجی طرح تسهیلگری در سطح ملی	۸۶
تاریخچه مختصری از فعالیت‌های آموزشی	۹۰
همکاری با صندوق کارآفرینی امید و دفتر امور زنان روستایی	۹۷
طرح آموزش مربیان تسهیلگر استانی	۱۰۲

۱۰۴.....	چالش‌های حرفه‌ای من
۱۰۹.....	همراهی خانواده در زندگی حرفه‌ای من
	فصل سوم: خاطرات و تجربیات همراهان طرح تسهیلگری
۱۱۵.....	مقدمه
۱۱۷.....	سیامک شهبان
۱۲۲.....	ممد با سلیمانی
۱۲۵.....	فرزانه مافی
۱۳۷.....	رشیده قاسمی
۱۴۲.....	احمد علی زندی
۱۴۵.....	میترا نجفی
۱۵۲.....	سریه محمدنژاد
۱۵۸.....	سحر اقدسی
۱۶۱.....	زهره شریفی
۱۶۷.....	محمد رضا احمدی
۱۷۰.....	مصطفی هاشمی
۱۷۳.....	فرخنده کاشف
۱۷۷.....	غلامرضا خراشادی زاده
۱۸۰.....	خلیل سلیمانیان
۱۸۵.....	بیتا احمدیان
۱۸۸.....	زهره محمدیارزاده
۱۹۲.....	زهره روح زمین
۱۹۵.....	معصومه مویدی
۱۹۷.....	حمیدرضا ابراهیمی

۲۰۰.....	پرسیما خدا بخش
۲۰۳.....	فرزانه کاظمیان
۲۰۶.....	زهره مهیاری
۲۱۲.....	فروغ السادات بنی هاشم
عمل، پنجم: درس‌های آموخته شده و ایده‌هایی چند برای توسعه	
	تسهیلگری
۲۲۱.....	درس‌های آموخته شده
۲۲۹.....	ایده‌ها، چند برای توسعه تسهیلگری
۲۳۱.....	نکات کلیدی تسهیلگری

این جهان کوه است و فعل ما ندا سوی ما آید نداها را صدا

مدتی است که بنا دارم دست به قلم شوم و گزارشی از فعالیت‌های آموزشی - اجرایی‌ام را به عنوان یک تسهیلگر به نگارش درآورم. با خود فکر می‌کنم که چرا چنین، چگونه و برای چه کسانی بنویسم؟ در کارگاه‌های آموزشی که برگزار می‌کنم، عموماً این سئوالات مواجه می‌شوم که «آقا، نمی‌شود کاری کرد»، «کاری از دست ما بر نمی‌آید»، «ما به عنوان یک مروج اختیارات خاصی نداریم»، در بیشتر موارد هر با عجز و ناله بیان می‌کنند: «تغییر سخت است». باید گفت بله، تغییر دشوار است، اما بعد از پایان کار، نتیجه بسیار زیباست. به هر حال با این هدف شروع به نوشتن کردم که شاید تجربه من به عنوان یک معلم، محقق و تسهیلگر، بارقه‌ای بر افکند، ایده و فکر را ایجاد کند و دیگران بتوانند این تجربیات را در زندگی شخصی و حرفه‌ایشان مورد استفاده قرار دهند. هدف من آن گروه از مروجین و تسهیلگران است که به دنبال تغییر و تحول خود و جامعه‌شان هستند، در پیشگاه مدیران احساس مسئولیت اجتماعی دارند، و می‌خواهند به زندگی خود و دیگران رنگ و بوی بیشتری ببخشند. با خود که خلوت می‌کنم و صادقانه می‌اندیشم، این مهم را حائز اهمیت می‌بینم که انرژی زیادی می‌طلبد و لازمه آن، گاه حرکت در جهت ارتقاء آموزش غالب بر کشور است و همین نکته، کار را دوجندان مشکل و پیچیده می‌کند. بعضی وقت‌ها احساس تنهایی می‌کنم؛ ولی انرژی‌های مثبت زیادی که به سوی من می‌آید، آن قدر لذت‌بخش است که گمان می‌کنم هیچ شغلی به اندازه معلمی نمی‌توانست مرا جانی دوباره ببخشد. این حس زیبا را نمی‌توان توضیح داد، بلکه تنها باید آن را تجربه و لمس کرد. در این مسیر بسیار آموخته‌ام و گاهی فکر

می‌کنم اگر بستر این فعالیت‌ها مناسب‌تر بود و حمایت‌های بیشتری از فعالیت‌های آموزشی در کشور می‌شد، حس بهتر و انگیزه بیشتری برای امثال من به وجود می‌آمد. امیدوارم مطالعه داستان زندگی و سفر حرفه‌ای من برای کسانی که می‌خواهند این مسیر را طی کنند، درس‌هایی در بر داشته باشد. از آن کسانی که در این راه به هر نحوی مرا یاری و آموزش دادند، سپاس‌گزارم. خصوصاً افرادی که با آنها زندگی و کار کردم؛ روستاییان و همکارانی که همواره طی این سال‌ها حس خوبی را در کنارشان تجربه کردم و با آنها گفت‌وگو داشتم. مسیر، مثل قطاری بود که در هر ایستگاه کسانی سوار و پیاده می‌شدند. در این مسیر با افراد بسیاری هم‌سفر و آشنا شدم که از هم آموختیم و یک تیم شدیم. امکان با بعضی از آنها همچنان ادامه دارد. بی‌شک، اعضای تیم اصلی تسهیلگری، دفتر، و ران روستایی، نقش مهم‌تری در این مسیر داشته‌اند که در ادامه بیشتر با آنها آشنا خواهیم شد؛ اما یاد دیگرانی هم که در ایستگاه‌های قبلی پیاده شده‌اند، همواره در دفتر خاطرات من باقی است. امیدوارم کارشناسان و مروجان جوان از تجربه کسی مثل خودشان، از جنس خودشان و در سازمانی شبیه به سازمان خدایان بهره ببرند و امیدوار شوند تا توانایی‌های خود را بیشتر باور کنند. تغییر در هر شرایطی امکان‌پذیر است، به شرطی که از خود شروع کنیم. تغییر همواره با چالش همراه است و یک‌شبه اتفاق نمی‌افتد. تغییر پلکانی و تدریجی رخ می‌دهد و آسانسوری برای آن وجود ندارد؛ بدیهی است که هرچه شرایط و بستر کار آماده‌تر باشد تغییر سریع‌تر اتفاق می‌افتد، مثل اتومبیلی که در اتوبان حرکت می‌کند.

روزی داستانی خواندم که مرا عمیقاً به فکر فرو برد. فردی در کنار رودخانه نشسته بود و دید که بچه‌های زیادی در حال غرق‌شدن هستند. در آب پرید و با تلاش زیادی توانست تعداد کمی از آنها را نجات دهد. نفسش گرفت و نزدیک بود که خودش هم غرق شود. از آب بیرون آمد، کمی تأمل کرد و گفت:

«مگر من چه تعدادی از این کودکان را می‌توانم نجات دهم؟ بروم بالای رودخانه، ببینم چه خبر است». وقتی به آنجا رسید، دید کار یک غول بزرگ است که دسته‌دسته بچه‌ها را در آب می‌ریزد. با خودم فکر کردم که اگر ما می‌خواهیم در ایران، خصوصاً در روستاها، با محرومیت و فقر مبارزه کنیم، باید با این عمل که نماد جهل و توهم دانش ماست، برخورد کنیم. ما بر اثر نظام غارتگر و غارت‌آموزش کشور نتوانسته‌ایم با این غول به‌درستی مبارزه، و معلمین خوبی با این کشور تربیت کنیم؛ بدیهی است که با چنین معلمانی نمی‌توانیم به مردم را خوب آموزش دهیم.

معلم و استادی که عاشق حرفه خود باشد و کشوری موفق است که چنین معلمانی داشته باشد. پدر و منزلت آنها را بدانند. ما که عموماً آموزش بزرگسالان خوانده‌ایم، نظام آموزش را می‌را با نقد و اما و اگر نگاه می‌کنیم. فریره می‌گوید: «آموزش یا برای رهایی انسان‌هاست یا برای رام کردن آنها».^۱ ما در آموزش، یا به دنبال تربیت انسان‌ها هستیم و یا به دنبال خدمت‌گزار به مردم هستیم یا تربیت انسان‌های مطیع و ضعیف. ما نمی‌توانیم در کلاس‌های درس «آیف» بگوییم و توقع داشته باشیم، فراگیران ما «آیف» بگویند. من معلم که خوب تربیت نشده باشم، چگونه می‌توانم فراگیران و دانش‌آموزان خوبی را برای خدمت به کشور تربیت کنم؟ ما با نظام آموزش بانکی و سرمایه‌داری نمی‌توانیم شاهد تحول اساسی در توسعه روستاها و کشور باشیم. به جای آموزش یک‌سویه و رقابت و اضطراب، باید شاهد نظام آموزشی دوسویه بر مبنای همکاری، رفاقت، درک، تحلیل و خدمت باشیم.

امروزه تسهیلگری^۲ یکی از اصطلاحاتی است که به‌طور مداوم در بحث

^۱ Freire, P, 1970 "pedagogy of the oppressed"

^۲ facilitation

توانمندی^۳ به آن اشاره می‌شود. اعتقاد به رشد و تعالی انسان‌ها، هدف غایی تسهیلگری است. نه‌ایستی که در آن، انسان‌ها بتوانند سرنوشت و کنترل زندگی‌شان را به دست بگیرند. شهروندانی که حق انتخاب و تصمیم‌گیری برای زندگی خود خواهند داشت. به عبارت دیگر با تسهیلگری می‌توان به «توسعه‌ای» و حاکمیت بر سرنوشت خود رسید. بدیهی است افرادی در این مسیر، خواسته یا ناخواسته در نقش عامل بازدارنده یا پیش‌برنده قرار خواهند گرفت. باید توجه کرد که کمبود خودباوری و اعتماد به نفس محرومین، یکی از موانع اصلی فزاینده توانمندی است؛ اینکه توانمندند و ما کارگزاران توسعه، تنها باید این واقعیت را بپذیریم و باور داشته باشیم و خود محرومین هم به این واقعیت برسند؛ این موانع خارجی هم بر سر راه این توانمندی مردم وجود دارد که با مشارکت و خرد جمعی می‌توان بر آنها فائق آمد. ما هم می‌توانیم این فرایند توانمندی و باور به آن را برای محرومین و کارگزاران توسعه، تسهیلگری کنیم. من مخالف دسترسی این طبقه به تسهیلات نیستم؛ ولی بدون خودباوری، صرف دسترسی به اعتبارات نمی‌تواند آنان را از چرخه فقر درآورد.

در زمان انقلاب و هنگامی که دانشجویان، بصورت داوطلب وارد عرصه فعالیت‌های توسعه روستایی شدم. می‌توان گفت که اطلاعات بسیار کمی از روستا و روستاییان داشتم و نمی‌توانستم ارتباط عقرب زندگی روستاهای کشور را با توسعه شهرها و همچنین عقب ماندگی کشورمان با کشورهای توسعه یافته درک کنم. فقط یک شور و احساسی در من بود که باید به نفعی، به روستاییان کمک کنم. چیزی در وجودم فریاد می‌زد که تو می‌توانی قدمی در این مسیر برداری، مسیری که برای خودم هم مبهم و تاریک بود. خیلی از زوایای آن را نمی‌دیدم، مثل کسی که می‌خواست با چراغ‌قوه در تاریکی، انبار

^۳ empowerment

در ایران، برای کسانی که در مسیر یادگیری و تغییر جمعی گام برمی‌دارند، درس‌هایی داشته باشد. ما ادعا نداریم که عاری از خطا و اشتباه بوده‌ایم؛ ولی ادعا می‌کنیم کاری را با فکر و عمل جمعی انجام داده‌ایم و تا حدود زیادی تلاش این جمع، تأثیرات محلی و ملی خود را به اثبات رسانده است.

پژوهش‌های توانمندی مردم و اینکه می‌توانند برای خود تصمیم بگیرند و سبک‌های زندگی را تعیین کنند، برای ما حرفه‌ای‌ها و متخصصین سخت است. تغییر باید از نگرش و رفتار ما به اصطلاح حرفه‌ای‌ها شروع شود. باید یاد بگیریم که می‌توانیم هر راه با مردم و از آنها مطالب زیادی بیاموزیم؛ مثلاً اینکه که هیچ‌کس همه چیز را نمی‌داند؛ ولی هر کسی چیزی می‌داند. باید به همه گوش کنیم و از همه بیاموزیم. روستا، توسعه روستا، باید نقش کاتالیزور و تسهیلگر را باور کنیم و توانمندی را به عنوان و به شکران اصلی را که مردم هستند، به رسمیت بشناسیم. باید زمینه را برای یادگیری روستاییان از همدیگر و تعامل و گفت‌وگوی بین آنها فراهم آوریم و فرصت و وقت و شنود با کشاورزان را از خودمان شروع کنیم. روستاییان طی دهه‌های اخیر منفعل شده‌اند و تلاش‌های ما آنها را ناتوان کرده است. نیاز است که امور را به خودشان واگذار کنیم و تأیید و تشویق، آموزه‌های اصلی ما باشد تا اینکه از اعتماد به نفس از دست‌رفته آنها بشود. باید روستاییان بتوانند نظر و دیدگاه خود را به راحتی بیان کنند و با مقاومت علمی ما بیرونی‌ها (کارشناسان) مواجه شوند. شاید در ظاهر، گفتن این موضوع راحت باشد؛ ولی پذیرش این نوع رفتار، بسیار نیاز به ممارست و تمرین زیادی دارد.

اگر بخواهیم شاهد توسعه پایدار باشیم، باید حرکت و تصمیم از درون روستا باشد. ما به عنوان عاملان، باید تسهیل‌کننده تغییر باشیم و پیش از انتقال دانش علمی، زمینه خودباوری و اعتماد به نفس را در آنها مهیا کنیم تا مردم به توانایی‌های خود باور پیدا کنند. بعضی وقت‌ها عمل نکردن و حرف‌نزدن

ما به اصطلاح متخصصان، بهترین کار و برنامه برای حرکت «خودتوسعه‌ای» روستاییان است.

ما همگی تلاش کردیم تا اول خودمان را تغییر بدهیم، بعد زمینه‌ساز تغییر برای روستاییان باشیم و به‌عنوان یک کاتالیزور عمل کنیم؛ ولی باید اذعان کنیم که ما در خلأ زندگی نمی‌کنیم و حوزه عمل ما نظام آموزشی و مدیریتی کشور بوده است. به رغم تلاش‌ها، گاهی اوقات فرهنگ غالب، ما را هم تحت تأثیر قرار می‌دهد و حرکتی که انتظار آن را داشته‌ایم، به صورت کامل انجام نگرفته است. وجود اینکه ما معتقدیم هرکس در این سیستم می‌تواند تأثیرگذار و به عنوان یک کنشگر مطرح باشد، ولی کل سیستم هم بر یکایک ما اثر خواهد گذاشت. امیدواریم که تغییر در بستر مناسب و ابعاد مختلف، از جمله فرهنگی، ارزشی، سیاسی و آموزشی حاصل شود تا شاهد حرکت پایدارتر و اصولی‌تری در کشور باشیم.

دیر می‌فهمیم که چقدر زود می‌تواند و گاهی به فکر چیزهایی هستیم که اصلاً ارزش فکر کردن ندارند. تسهیلگری یک فرایند دائمی یادگیری از تولد تا مرگ است، آموزش، مداوم و همیشگی است. تسهیلگری چیزی نیست که بتوان با یک دوره و یک مدرک به آن رسید. نیاز به مهارت و تمرین دارد. این فرایند سال‌ها صبر می‌طلبد تا انسان به بلوغ و پختگی برسد. تازه این بلوغ نسبی است و هیچ وقت فردی نمی‌تواند بگوید که من دیر تسهیلگر شده‌ام و نیاز به دانش جدید ندارم. ما همیشه در حال تسهیلگری و یادگیری هستیم. انسان هرچه بیشتر یاد بگیرد، متوجه می‌شود که چقدر نمی‌داند و دانستن اینکه دانش نسبی است، بسیار مهم است؛ از این رو، بحث تسهیلگری از بدو تولد، در خانواده، در کوچه‌ها، بازی‌های کودکان، مدرسه، دانشگاه و در محیط کار من به عنوان یک جریان دائمی ادامه داشته است. گاهی فرصت‌هایی پیش آمده که این یادگیری تسریع شود و گاهی هم متوقف شده است؛ ولی هرچه