

گزارش پیشرفت کار سوم

ارتقای ظرفیت بازیگران مختلف طرح

استقرار کشاورزی پایدار

پایش و ارزشیابی مشارکتی و ثبت مشارکتی تجارب

موفق و ناموفق

تیر ماه ۱۳۹۸

مؤسسه اندیشه انسانشهر



صورت وضعیت قرارداد

موضوع قرارداد	همکاری در احیاء دریاچه ارومیه از طریق مشارکت جوامع محلی در استقرار کشاورزی پایدار و حفاظت از تنوع زیستی
شماره قرارداد	۳/ت/۱۱۱۱۹
تاریخ شروع قرارداد	۱۳۹۷/۷/۲۲
تاریخ پایان قرارداد	۱۳۹۸/۷/۲۲
مدیر پروژه	سیما ببرگیر
مبلغ کل پروژه	۲/۱۸۵/۰۰۰/۰۰۰ ریال
مبلغ دریافت شده	۱۰۹۲۰۰۰۰۰۰
مبلغ باقیمانده	۱۰۹۳۰۰۰۰۰۰
محل اجرای پروژه	آذربایجان شرقی و غربی

در این گزارش چه می‌خوانید؟

این گزارش سومین گزارش دوره‌ای از پیشرفت کار برنامه ارتقای ظرفیت در فاز پنجم پروژه استقرار کشاورزی پایدار است. در این گزارش بخش‌هایی از دو زیر پروژه از کلیت برنامه ارتقای ظرفیت آمده است: «پایش و ارزشیابی مشارکتی» و «ثبت مشارکتی تجارب موفق و ناموفق».

اجرای برنامه پایش و ارزشیابی مشارکتی در سه مرحله پیش‌بینی شده بود: کارگاه ۴ روزه آموزش پایش و ارزشیابی مشارکتی، کار میدانی تمرینی ۲/۵ روزه و نشست جمع‌بندی ۲ روزه. کارگاه ۴ روزه پایش و ارزشیابی در تاریخ ۸ تا ۱۱ دی ماه ۱۳۹۷ در بنیاد کودک ارومیه برگزار شد. سپس با شرکت‌هایی که داوطلب میزبانی کار تمرینی بودند، نشست یک روزه‌ای برای هماهنگی کار تمرینی در ۱۲ دی‌ماه انجام شد. با توجه به زمان و شرایط لازم برای انجام کار تمرینی میدانی، این برنامه در سه گروه تقریباً موازی از ۸ تا ۱۱ بهمن ماه ۹۷ در مهاباد، عجب‌شیر و ملکان انجام شد.

برنامه «ثبت مشارکتی تجارب موفق و ناموفق» با برگزاری یک نشست دو روزه در تاریخ ۲۸ و ۲۹ مهر ماه ۹۷ در ارومیه آغاز شده بود. در این نشست قرار شد کارگاه نوشتن زمانی برگزار شود که داوطلبین تجارب‌شان در رابطه با هر موضوع را ثبت و نسبت به آن بازخورد دریافت کرده باشند، نوشته‌ها براساس بازخوردهای دریافتی تکمیل و اصلاح شوند و بدین ترتیب از آمادگی نسبی برای ورود به کارگاه برخوردار شوند. بنابراین بازه زمانی اول آبان ماه تا پایان اسفند سال ۹۷، صرف نوشتن، بازبینی و اصلاح تجارب شد. کارگاه نوشتن ۴ روزه، ۷ تا ۱۰ اردیبهشت ماه ۱۳۹۸ در ارومیه برگزار شد. در این کارگاه، هر مطلب در چند مرحله از طرف دیگر نویسندگان بازخوردهایی دریافت کرد. هر کس ویرایش نهایی مطالب خودش را انجام داد، عنوان هر نوشته نهایی شد و نویسندگان درباره‌ی ترتیب مطالب و فصل‌ها به توافق رسیدند. در ضمن پیشنهادهایی برای عنوان کتاب مطرح شد و ترجیحاتی که برای طرح جلد و صفحه‌بندی کتاب وجود داشت نیز مورد گفتگو قرار گرفت. این ویژگی‌ها مبنای صفحه‌بندی کتاب قرار خواهد گرفت.

What will you see in this report?

This is the third progress report of the “capacity development program in the 3rd phase of the sustainable agriculture project”. In this report, parts of two of the sub-projects of the capacity development program have been described: (1) “Participatory Monitoring and Evaluation” and “Participatory Documentation of Successful and Unsuccessful Experiences”.

The implementation of the Participatory Monitoring & Evaluation program was planned in 3 phases: a 4-day training workshop, 2 and a half days field work practice and a 2-day conclusion meeting. The 4-day training workshop was held in Urmia, from 29th December 2018 to 1st January 2019. Then, a one-day meeting was held, on 2nd January, to coordinate the field work practice with the companies who had volunteered to host the field practice. Considering the time and conditions necessary for the field work, the practice program was conducted in 3 groups, almost in parallel, from 28th to 31st January, in Mahabad, Ajabshir and Malekan.

The participatory documentation of successful and unsuccessful experiences was initiated with a 2 day meeting in Urmia, on 20th and 21st October 2018. In the meeting, it was agreed that the writeshop would be held when a) the volunteer writers have recorded their experiences related to each subject and received feedback; and b) the written pieces have been completed and corrected and have therefore become relatively ready to work on in the writeshop. Hence, from October 2018 to March 2019 was spent on writing, reflecting and editing the excerpts. The four-day writeshop was held from 27th to 30th April 2019 in Urmia. In the workshop each case story received feedback from the other participants and was edited by the authors. The title of each story was finalized and the chapters of the book were arranged. Meanwhile, some preferences for pagination and cover layout of the book were discussed. These features will be the basis for the book's page layout.

فهرست مطالب

۶	 کلیت برنامه ارتقای ظرفیت در فاز پنجم
۶	 ۱. برنامه پایش و ارزشیابی مشارکتی
۶	 ۱,۱. کارگاه چهار روزه پایش و ارزشیابی مشارکتی
۱۳	 ۱,۲. نشست هماهنگی تمرین میدانی
۲۳	 ۱,۳. تمرین میدانی دو و نیم روزه
۳۸	 ۲- ثبت مشارکتی تجارب موفق و ناموفق شرکت‌ها
۳۸	 ۲,۱. روند پیشرفت برنامه
۳۸	 ۲,۲. بازخورد گرفتن و ویرایش مطالب
۳۹	 ۲,۳. کارگاه نوشتن
۳۹	 ۲,۴. روند کارگاه
۴۰	 ۲,۵. برخی از خروجی‌های نشست
۴۱	 ۲,۶. گام‌های آتی

فهرست مطالب

۸	 تصویر ۱: کارگاه آموزشی پایش و ارزشیابی مشارکتی-موارد قابل پایش و ارزشیابی در پروژه
۹	 تصویر ۲: کارگاه آموزشی پایش و ارزشیابی مشارکتی-تعریف پایش و ارزشیابی
۱۱	 تصویر ۳: کارگاه آموزشی پایش و ارزشیابی-تمرین بوته اثرسنجی
۱۳	 تصویر ۴: کارگاه پایش و ارزشیابی مشارکتی-ملاک‌های موفقیت برنامه پایش و ارزشیابی مشارکتی
۱۵	 تصویر ۵: نشست هماهنگی تمرین میدانی پایش و ارزشیابی مشارکتی با شرکت‌های میزبان
۱۶	 تصویر ۶: برنامه‌ریزی شرکت‌های میزبان برای تمرین میدانی پایش و ارزشیابی مشارکتی
۱۷	 تصویر ۷: برنامه‌ریزی شرکت‌های میزبان برای تمرین میدانی پایش و ارزشیابی مشارکتی
۱۸	 تصویر ۸: تنظیم تاریخ تمرین میدانی پایش و ارزشیابی مشارکتی با توجه به محدودیت‌های شرکت میزبان
۲۱	 تصویر ۹: گفتگو درباره نقش اهالی در تمرین میدانی پایش و ارزشیابی مشارکتی
۲۲	 تصویر ۱۰: همفکری درباره نحوه معرفی مهمانان به کشاورزان در تمرین میدانی پایش و ارزشیابی مشارکتی
۲۵	 تصویر ۱۱: زمان‌بندی برنامه تمرین میدانی پایش و ارزشیابی مشارکتی
۲۶	 تصویر ۱۲: تمرین میدانی چه چیزی نیست
۳۰	 تصویر ۱۳: نمایشگاه کار میدانی تیم‌های مهاباد در تمرین پایش و ارزشیابی مشارکتی
۳۱	 تصویر ۱۴: ارزشیابی تمرین میدانی پایش و ارزشیابی مشارکتی توسط شرکت کنندگان

کلیت برنامه ارتقای ظرفیت در فاز پنجم

در گزارش‌های قبلی درباره کلیت برنامه ارتقای ظرفیت و اقدامات انجام شده برای هر برنامه به تفصیل گفته شد. از ۴ زیر پروژه‌ای که برای این فاز پیش‌بینی شده بود، زیر پروژه «بازنگری شیوه و رویکرد ارزشیابی و نظارت بر شرکت‌ها و سازمان‌های مجری» و همچنین برنامه «تکمیل تحلیل گزارش‌نویسی» به پایان رسیدند. برنامه «تدوین مشارکتی ثبت تجارب» با برگزاری یک نشست دو روزه آغاز شده بود و در آن درباره موضوعات مطالب، نویسندگان هر کدام از موضوعات، ساختار کتاب و ویژگی‌های مطالب توافق شد. در این گزارش، فراوری‌های انجام شده روی مطالب تا اینکه آماده ورود به کارگاه شوند و همچنین شرح کارگاه ۴ روزه نوشتن، writeshop، آمده است.

از مراحل پیش‌بینی شده برای برنامه «پایش و ارزشیابی مشارکتی» نیز کارگاه آموزشی ۴ روزه برگزار شد. در ادامه این کارگاه قرار شد که شرکت‌های مجری به سه گروه تقسیم شوند و با همراهی یک نفر از تیم آموزش، در میدان کار تمرینی انجام دهند. این برنامه ۲/۵ روزه تمرینی، با تمرکز بر برنامه‌ریزی، اجرا و بازنگری کار میدانی انجام شد. شرح مراحل یاد شده از برنامه پایش و ارزشیابی مشارکتی نیز در این گزارش آمده است.

۱. برنامه پایش و ارزشیابی مشارکتی

آن چه انگیزه‌ای برای گنجاندن پایش و ارزشیابی مشارکتی به عنوان بخشی از برنامه ارتقای ظرفیت شرکت‌های مجری شد، وضعیت فعلی این شرکت‌ها در کار با جامعه محلی و نیز موقعیتی است که پروژه استقرار کشاورزی پایدار در آن قرار دارد. شرکت‌های مجری طی سال‌های گذشته تا حد خوبی با روش و رویکرد مشارکتی آشنا شده و کمابیش، بسته به میزان آمادگی و علاقمندی‌شان، این رویکرد را در فعالیتهای خود به کار گرفته‌اند. از سوی دیگر قرار داشتن در فاز پنجم طرح استقرار کشاورزی پایدار، که می‌تواند به طور بالقوه آخرین فاز آن تلقی شود، حرکت به سمت جستجو کردن نشانه‌هایی از دستیابی به اهداف طرح و سنجش تاثیرگذاری آن را می‌طلبد.

با در نظر گرفتن این دو واقعیت، پرداختن به مقوله پایش و ارزشیابی با رویکرد مشارکتی به عنوان بخشی از برنامه ارتقای ظرفیت در فاز فعلی در نظر گرفته شد؛ با این نیت که شرکت‌های مجری با مفاهیم، ضرورت و نگاه مشارکتی به مقوله پایش و ارزشیابی آشنا شده و به ابزارها و روش‌های آن مجهز شوند تا بتوانند در امتداد فرایندهای قبلی خود با روستاییان، پروژه را از نگاه آنان که بهره‌مندان اصلی طرح هستند پایش و ارزشیابی کنند.

به این منظور فرایندی مرکب از آموزش، تمرین و جمع‌بندی در نظر گرفته شد تا شرکت‌های مجری بتوانند مفاهیم آموخته شده در این حوزه را در میدان عمل تمرین کرده و به کار بگیرند؛ و همچنین ضمن بازنگری شیوه عمل خود در این زمینه، برای پایش و ارزشیابی فعالیت‌هایشان در روستا برنامه عمل داشته باشند.

۱،۱. کارگاه چهار روزه پایش و ارزشیابی مشارکتی

با توجه به این که برنامه پایش و ارزشیابی مشارکتی از سه جزء تشکیل شده است و هر یک از این اجزاء بسته به جنس‌شان شرایط و مقتضیات متفاوتی طلب می‌کردند، لازم بود هماهنگی‌هایی در رابطه با کل برنامه با شرکت‌های مجری انجام شود. به همین خاطر در گام اول تقویم کاری پیشنهادی برای این برنامه با شرکت‌ها در میان گذاشته شد و از آن‌ها خواسته شد تا نسبت به مناسب بودن یا نبودن تاریخ هر یک از اجزاء بازخورد دهند، به ویژه که بخشی از برنامه قرار بود در روستاهای محل فعالیت برخی از شرکت‌ها برگزار شود. با ارسال تقویم کاری پیشنهادی به شرکت‌های مجری و دریافت بازخورد از آن‌ها درباره تاریخ برنامه، زمان جزء اول، یعنی کارگاه ۴ روزه آموزش پایش و ارزشیابی مشارکتی، مشخص شد.

پس از قطعی شدن تاریخ کارگاه، هماهنگی‌های بعدی با شرکت‌های مجری انجام شد تا آن‌ها بتوانند بر اساس شرایط کارگاه و همچنین کلیت برنامه پایش و ارزشیابی مشارکتی، نیروی مناسب برای حضور در این برنامه را انتخاب کنند. نکته مهم این بود که فرد شرکت‌کننده در کارگاه، نه فقط در طول این ۴ روز، بلکه در کل اجزای برنامه پایش و ارزشیابی مشارکتی نیز فرد ثابتی باشد. چرا که اجزای مختلف برنامه در امتداد و در اتصال با هم بودند و فرد شرکت‌کننده در کارگاه در واقع باید به وصل شدن سایر اعضای شرکت خود در قسمت‌های بعدی برنامه کمک می‌کرد. به این ترتیب هر یک از شرکت‌ها یک نفر از اعضای خود را برای حضور در برنامه معرفی کردند.

۱,۱,۱. شناسنامه کارگاه

تاریخ برگزاری	۸ تا ۱۱ دی ماه ۱۳۹۷
مکان	ارومیه، موسسه خیریه رفاه کودک و نوجوان
تیم تسهیلگری	سارا باقری، سیما ببرگیر، سید بابک موسوی‌نژاد
شرکت‌کنندگان	آقایان عبدی، مصطفی‌نژاد، قادرنژاد، وهابی، حق، محمدی، نیکنام، شهاب‌آذر، مقدم، رحیمی، خرمی و خانم‌ها پیران، علیزاده، مؤید، اعظمی، قلمی، پاشایی

۱,۱,۲. روند کارگاه

➤ مقدمه

در مقدمه کارگاه، مراحل مختلف برنامه پایش و ارزشیابی معرفی شد. از آنجا که کار تمرین میدانی به عنوان گام دوم این برنامه در نظر گرفته شده است، خواسته شد تا کسانی که داوطلب میزبانی این تمرین هستند تا روز دوم کارگاه اعلام آمادگی کنند. چرا که بنا بود روز پنجم این کارگاه با شرکت‌های میزبان درباره چگونگی و مقتضیات این تمرین میدانی هماهنگی‌های لازم انجام شود.

➤ آشنایی با مفهوم پایش و ارزشیابی

آشنایی با مفهوم پایش و ارزشیابی با خواندن داستان‌هایی از آنچه در زندگی روزمره اتفاق می‌افتد، شروع شد. در این داستان‌ها مواردی که به نظر می‌رسید از جنس پایش و ارزشیابی است مشخص شد. سپس، شرکت‌کنندگان مثال‌هایی زدند از کارهایی که روزانه انجام می‌دهند و می‌تواند به نوعی پایش و ارزشیابی محسوب شود. بدین ترتیب، برداشت نسبتاً مشترکی از اموراتی که در راستای پایش و ارزشیابی انجام می‌شوند شکل گرفت.

➤ پایش و ارزشیابی در پروژه

پس از آشنایی با مفهوم پایش و ارزشیابی، از شرکت‌کنندگان خواسته شد تا مواردی که در فضای پروژه به عنوان پایش و ارزشیابی انجام می‌شود را ثبت کنند. سپس، این موارد در جمع مرور شد و پایش و ارزشیابی بودن یا نبودن آن چک شد. از میان مواردی که از جنس پایش و ارزشیابی بودند، آن‌هایی را که از نگاه این جمع ضروری هستند غربال شد و دلایل این ضرورت ثبت شد. در ادامه، مواردی که با توجه به ماهیت پروژه ضرورت پایش و ارزشیابی دارد، اما در حال حاضر پایش و ارزشیابی نمی‌شوند اضافه شد.



تصویر ۱: کارگاه آموزشی پایش و ارزشیابی مشارکتی-موارد قابل پایش و ارزشیابی در پروژه

➤ **ارایه تعریف کلی پایش و ارزشیابی**

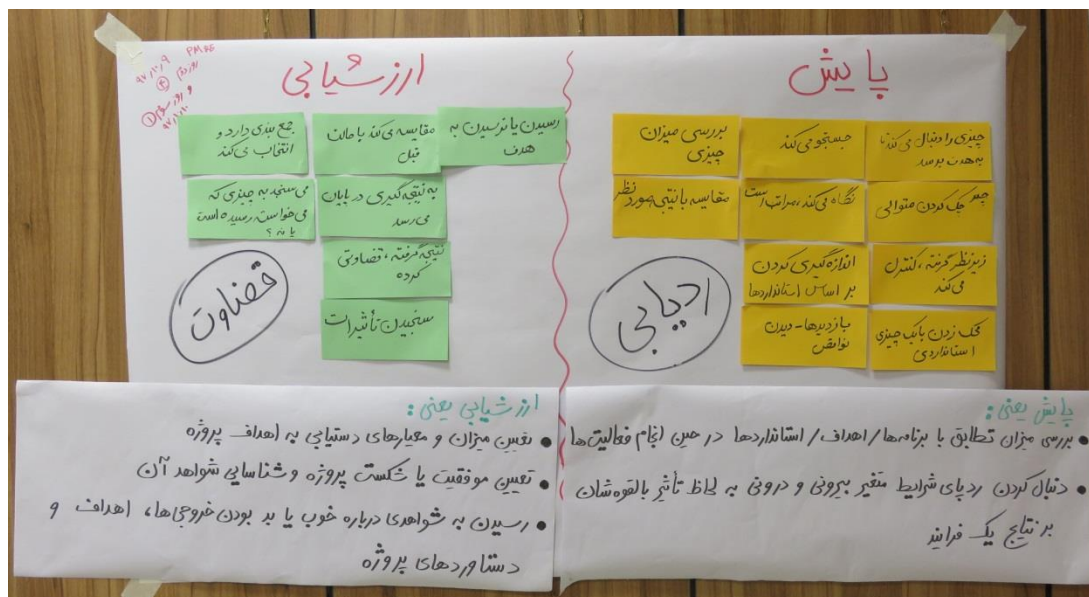
با مرور مثال‌ها و برداشت‌هایی که در دو بخش قبلی از مفهوم پایش و ارزشیابی صورت گرفته بود، در این گام این مثال‌ها از نظر پایش بودن یا ارزشیابی بودن متمایز شدند. بنابراین، تعریف کلی از پایش و ارزشیابی ارایه شد.

پایش:

- بررسی میزان تطابق با برنامه‌ها/اهداف/استانداردها در حین انجام فعالیت‌ها
- دنبال کردن ردپای شرایط متغیر بیرونی و درونی به لحاظ تأثیر بالقوه‌شان بر نتایج یک فرایند

ارزشیابی:

- تعیین میزان و معیارهای دستیابی به اهداف پروژه
- تعیین موفقیت یا شکست پروژه و شناسایی شواهد آن
- رسیدن به شواهدی درباره خوب یا بد بودن خروجی‌ها، اهداف و دستاوردهای پروژه



تصویر ۲: کارگاه آموزشی پایش و ارزشیابی مشارکتی - تعریف پایش و ارزشیابی

➤ در پایش و ارزشیابی چه سؤالاتی را دنبال می کنیم

مجموعه‌ای از سؤالاتی که معمولاً در پایش و ارزشیابی به دنبال پاسخ برای آن‌ها هستیم معرفی شدند. از شرکت کنندگان خواسته شد مواردی که معمولاً از آن غافلند را مشخص کنند و بگویند چگونه می توان این موارد با نگاه پایش یا ارزشیابی دید. برخی از این سؤالات در جدول زیر آمده است:

آیا محور اقدام یا مداخله، با نیازهای واقعی مردم همسو بود؟	آیا نتایجی که در اثر پروژه حاصل شده به نسبت هزینه‌ها و منابعی که برای پروژه صرف شده می‌ارزد؟
آیا در طول مداخله تغییری در نقش بازیگران مختلف رخ داد؟	پروژه چقدر با شرایط بهره‌مندان اصلی‌اش سازگار بود؟
آیا جریان گردش آزاد و شفاف اطلاعات وجود دارد؟	آیا برنامه‌ها طبق روال پیش‌بینی شده پیش می‌رود، و اگر نه، چرا؟
آیا پروژه توانسته به آسیب‌پذیرترین گروه‌ها برسد و آن‌ها را درگیر کند؟	اقدام یا مداخله، با روابط قدرت آن محیط و موقعیت چه جور تماس و کنشی داشت؟
آیا بدون حمایت بیرونی، تکنیک اجرا شده ادامه خواهد داشت؟	آیا پروژه در قبال اقداماتش پاسخگوست؟ آیا راهی برای بازخورد گرفتن یا شنیدن نقد مردم درباره اقدامات پروژه پیش‌بینی شده است؟
آیا ذی‌نفعان اصلی در تصمیم‌گیری‌ها حضور دارند و امکان تأثیرگذاری بر تصمیم‌ها را دارند؟	اثرات پیش‌بینی شده و پیش‌بینی نشده‌ی ناشی از اجرای پروژه چه هستند؟ کدام اثرات مثبت و کدام منفی تلقی می‌شوند؟
آیا نتایجی که در اثر اجرای پروژه به دست آمده، بدون اجرای پروژه هم تحقق می‌یافت؟	کنترل منابع در دست چه کسانی است؟ آیا این الگو به واسطه پروژه تغییر کرده است؟ این تغییر به نفع محروم‌ترها بوده یا قوی‌ترها؟

➤ مشارکتی شدن پایش و ارزشیابی

برای پرداختن به این بخش، ابتدا مباحثی که ذیل مشارکتی کارکردن در کارگاه‌های آموزشی پیشین مطرح شده بود مرور شد. پس از آن، برخی ویژگی‌های پایش و ارزشیابی مرسوم ارایه شد. سپس، از شرکت کنندگان خواسته شد تا این ویژگی‌ها را برای مشارکتی شدن پایش و ارزشیابی بازنویسی کنند. ویژگی‌های پایش و ارزشیابی مشارکتی در جمع مرور و بازبینی شد.

➤ شاخص و معیار در پایش و ارزشیابی مشارکتی

این کار با تمرین درآوردن معیارهایی برای خوب و یا موفق بودن همین برنامه پایش و ارزشیابی انجام شد. شرکت‌کنندگان معیارهایی نوشتند که اگر تأمین شود در پایان بتوانیم بگوییم این برنامه موفق بوده است. معیارها دسته‌بندی شدند تا به عنوان زیردستی‌ای برای پایش و ارزشیابی این برنامه در نظر گرفته شود. در ادامه درباره ویژگی‌های معیارها در روش مشارکتی و روش مرسوم صحبت شد.

➤ ابزارهای پایش و ارزشیابی مشارکتی

شرکت‌کنندگان در گروه‌های دو نفره، از ماجرای کشاورزی پایدار سوژه‌ای انتخاب کردند و با مرور سبد تکنیک‌ها، برای سوژه‌شان تکنیک مناسب را پیشنهاد دادند. تناسب تکنیک با سوژه در جمع مرور و چک شد. در واقع، اینکه چگونه می‌توان از ابزارهای تسهیل‌گری برای پایش و ارزشیابی مشارکتی پروژه کمک گرفت، در این بخش تمرین شد.

➤ خوب زیستن مسؤولانه

به کمک مثال‌هایی که توسط شرکت‌کنندگان از تجارب کار میدانی مطرح شده بود، درباره مفاهیمی چون «پایداری»، «انصاف» و «سرمایه اجتماعی» بحث شد. در واقع مثال‌ها فضاهایی را توصیف می‌کردند که در آن اگرچه مشارکت اتفاق افتاده ولی ممکن است به انصاف و سرمایه اجتماعی آسیب وارد شده باشد. ذیل این بحث، شبکه خوب زیستن مسؤولانه ارائه شد.

➤ پایش مشارکت و مشارکتی کار کردن

برای تمرین چگونگی پایش و ارزشیابی مشارکت و مشارکتی کار کردن، شرکت‌کنندگان به سه گروه تقسیم شدند. هر گروه سوژه‌ای را با استفاده از یکی از ابزار مشارکتی، تحلیل کرد.

SWOT و نمودار تار عنکبوتی: نقاط قوت، ضعف، تهدید و فرصت مشارکتی کار کردن شرکت‌ها، مشخص کردن

معیارهایی برای مشارکتی کار کردن و سپس نشان دادن وضعیت این معیارها روی نمودار تار عنکبوتی

تحلیل میدان نیرو: عوامل سوق‌دهنده و بازدارنده مشارکت جامعه محلی در بحث‌های کشاورزی پایدار در منطقه

روند تحول: روند تحول مشارکتی مردم در بحث‌های کشاورزی در منطقه

بوته اثرسنجی: تکنیک بوته اثرسنجی با موضوع «اثرات برنامه ارتقای ظرفیت» در جمع شرکت‌کنندگان تحلیل و تمرین شد.



← معیارهای موفقیت برنامه ارتقای ظرفیت

معیارهایی که از نظر شرکت کنندگان، تأمین شدن آنها نشان دهنده موفقیت برنامه پایش و ارزشیابی خواهد در زیر آمده است. این معیارها قرار است در گام‌های بعدی برنامه پایش شوند.



تصویر ۴: کارگاه پایش و ارزشیابی مشارکتی-ملاک‌های موفقیت برنامه پایش و ارزشیابی مشارکتی

۱,۲. نشست هماهنگی تمرین میدانی

برای به کارگیری آموخته‌های کارگاه در میدان عمل و اطمینان از تکمیل فرایند یادگیری عملی این آموخته‌ها، تمرین میدانی به عنوان جزء دوم برنامه پایش و ارزشیابی مشارکتی در نظر گرفته شده بود، به این صورت که کلیه شرکت‌های مجری به سه دسته تقسیم شده و در سه مکان مختلف در روستا حضور پیدا کنند و با ابزارها و مفاهیمی که آموخته‌اند، تحلیل‌های میدانی

پایش و ارزشیابی مشارکتی انجام دهند. به این منظور لازم بود سه شرکت داوطلب شوند و میزبانی این تمرین را به عهده بگیرند تا شرکت‌های دیگر بتوانند این تمرین را در میدان فعالیت آن‌ها انجام دهند.

بعد از مشخص شدن سه شرکت داوطلب برای میزبانی (آرایکشت ملکان، گلفام کشاورز عجب‌شیر و آوان کشت مهاباد)، نشست یک روزه‌ای با آن‌ها تدارک دیده شد تا هماهنگی‌های لازم برای برگزاری تمرین میدانی در روستاهای محل فعالیت آن‌ها صورت گیرد. این نشست با حضور اعضای این سه شرکت در کنار هم و یک روز بعد از پایان کارگاه آموزشی برگزار شد.

۱,۲,۱. شناسنامه نشست

تاریخ برگزاری	۱۲ دی ماه ۱۳۹۷
مکان	ارومیه، موسسه خیریه رفاه کودک و نوجوان
تیم تسهیلگری	سارا باقری، سیما ببرگیر، سید بابک موسوی‌نژاد
شرکت‌کنندگان ^۱	شرکت آوان کشت از مهاباد: آقای عبدی، خانم‌ها روشن‌رو، شهاب‌پور و پدرام شرکت آرایکشت از ملکان: آقایان مقدم، الستی و رستم‌زاده، خانم‌ها عبداللهی و اکبرزاده شرکت گلفام کشاورز از عجب‌شیر: آقای خرمی، خانم‌ها شرقی، نوروزی، قلمی و معرفت آقای سلطانی از دفتر طرح حفاظت از تالاب‌ها

۱,۲,۲. روند نشست

نشست با آشنایی اعضای سه شرکت با یکدیگر آغاز شد. در این آشنایی علاوه بر معرفی افراد، درباره انگیزه شرکت‌ها برای اعلام آمادگی جهت میزبانی تمرین میدانی نیز صحبت شد. با توجه به ملاحظات و احتیاط‌هایی که درباره تمرین میدانی وجود داشت، این انگیزه‌ها از طرف تیم تسهیلگری بازخوردهایی دریافت می‌کردند، بازخوردهایی از جنس مورد قبول بودن یا جای سوال و احتیاط داشتن.

^۱ در طول کارگاه ۴ روزه پایش و ارزشیابی مشارکتی از شرکت‌ها خواسته شد اگر مایلند برای میزبانی تمرین میدانی اعلام داوطلبی کنند. شرکت‌های معین کشاورز اسکو، گلفام کشاورز عجب‌شیر، آوان کشت مهاباد و آرایکشت ملکان داوطلب شدند که با انجام قرعه‌کشی سه شرکت از میان آن‌ها انتخاب شد و اعضای این سه شرکت در نشست هماهنگی حضور پیدا کردند.



تصویر ۵: نشست هماهنگی تمرین میدانی پایش وارزشیابی مشارکتی با شرکت‌های میزبان

بعد از آشنایی فرصتی به اعضای سه شرکت داده شد تا با راهنمایی یکی از اعضایشان که در کارگاه حضور داشته گشتی در بین کاغذها و تحلیل‌های کارگاه چهار روز قبل بزنند و مروری بر محتوای آن داشته باشند تا بهتر بتوانند برای میزبانی تمرین میدانی برنامه‌ریزی کنند. بعد از این مرور، زمان ارایه پروپوزال هر شرکت برای میزبانی رسید. در واقع از اعضای هر شرکت خواسته شد تا با همفکری یکدیگر، طرح‌شان برای میزبانی را ارایه دهند و ایده‌شان را درباره بستر تمرین، سوژه‌های تمرین، افراد و گروه‌های مخاطب، پیش‌بینی محل اقامت و کار، و نیز مکانیزم هماهنگی‌های لجستیکی مطرح کنند. طرح هر از شرکت‌ها ارایه شد و ملاحظات و نکاتی که باید در آن لحاظ می‌شد با جمع در میان گذاشته شد.



تصویر ۶: برنامه‌ریزی شرکت‌های میزبان برای تمرین میدانی پایش و ارزشیابی مشارکتی

با توجه به برخی صحبت‌هایی که در بیان انگیزه‌های شرکت‌ها از میزبانی شنیده شده بود و نیز با توجه به برخی مواردی که در پروپوزال شرکت‌ها آمده بود، بخشی از نشست اختصاص داده شد به صحبت درباره خط قرمزها یا احتیاط‌هایی که باید در تمرین میدانی لحاظ کرد. این صحبت ذیل عنوان «این تمرین میدانی چه چیزی نیست» مطرح شد. این موارد عبارتند از:

- یک بازدید برای نشان دادن کارهایمان
- یک همایش یا سمینار با حضور مقامات
- فرصتی برای متقاعد کردن مسئولین و کارشناسان شهرستان‌مان به این شیوه کار
- یک نمایشگاه برای ارایه دستاوردهایمان
- موقعیتی برای مقایسه کردن کار شرکت‌مان با دیگر شرکت‌ها
- فرصتی برای این که انجام کار میانی توسط «اساتید» را ببینیم.
- جایی برای نشان دادن این که «ما چقدر خوبیم!»

پس از رسیدن به فهم مشترک درباره ماهیت و چگونگی برنامه‌ریزی برای تمرین میدانی، از شرکت‌ها خواسته شد تا زمان‌بندی دو و نیم روزه تمرین را انجام دهند. این زمان‌بندی از یک سو با در نظر گرفتن اجزای لازم در دو و نیم روز و حجم زمان لازم برای هر جزء، و از سوی دیگر با در نظر گرفتن بستر و شرایط میدان فعالیت هر شرکت صورت گرفت. به این ترتیب هر یک از میزبانان ترتیب برنامه دو و نیم روزه را به طور اختصاصی برای بستر خود طراحی کردند.



تصویر ۷: برنامه‌ریزی شرکت‌های میزبان برای تمرین میدانی پایش و ارزشیابی مشارکتی

یکی دیگر از مواردی که در ادامه نشست مورد گفتگو قرار گرفت نقش کشاورزان در این تمرین میدانی بود، نقشی که کشاورزان لازم است و می‌توانند در این تمرین داشته باشند. در این گفتگو درباره حداقل نقش کشاورزان صحبت شد و امکان‌های مختلفی که می‌تواند این نقش را فعال‌تر کند مورد همفکری و گفتگو قرار گرفت. البته در نهایت تصمیم در مورد نوع درگیر کردن کشاورزان و نقش آن‌ها به عهده هر شرکت میزبان قرار گرفت تا با توجه به نوع تعامل خود و بستری که در آن کار می‌کنند شکل مناسب را در نظر بگیرند. هدف از طرح چنین گفتگویی در جمع آن بود که یادمان باشد وقتی مجموعه‌ای سعی دارد در مسیر مشارکتی عمل کردن حرکت کند، لازم است در طراحی یک تمرین میدانی نیز در جستجوی فرصت‌هایی برای مشارکتی‌تر شدن فرایند باشد.

علاوه بر صحبت در مورد نقش کشاورزان در تمرین میدانی، گفتگو در مورد نحوه معرفی شرکت‌های مهمان نیز از مواردی بود که همفکری جمعی درباره‌اش صورت گرفت. با توجه به این که در هر شهر میزبان، پنج شرکت جدید برای تمرین حضور خواهند داشت لازم بود توافقی در مورد چگونه معرفی کردن این افراد به مخاطبان (تحلیل‌گرانی که در هر نشست تحلیلی تمرین حضور خواهند داشت) صورت بگیرد. در این همفکری نیز نکات قابل قبول و غیرقابل قبول برای معرفی مشخص شد و قرار شد در نهایت هر میزبان در روزهای بعدی نیز در این باره فکر کند و تا روز تمرین به جمع‌بندی برسد. البته بر رعایت ملاحظات از قبیل صداقانه بود، ساده بودن و خلاف واقع نبودن جملات معرفی تاکید شد.

در پایان نشست نیز، محدودیت‌هایی که در تنظیم تاریخ تمرین میدانی باید در نظر گرفته شود از جانب هر میزبان مطرح شد تا در نهایت تیم تسهیلگری بتواند با در نظر گرفتن این محدودیت‌ها تاریخ تمرین را مشخص و با شرکت‌های مجری در میان بگذارد.

میدان	یکشنبه	دوشنبه	سه‌شنبه	چهارشنبه	پنجشنبه
ملکان 11/3 امتحان است					
جعبه بازار 11/4 درگیر است					
میدان 11/5 تغییل زمان است					

تصویر ۸: تنظیم تاریخ تمرین میدانی پایش و ارزشیابی مشارکتی با توجه به محدودیت‌های شرکت میزبان

۱،۲،۳. تحلیل‌ها و خروجی‌های نشست

یکی از خروجی‌هایی که در این نشست به دست آمد، طرح شرکت‌های میزبان برای میزبانی تمرین میدانی بود. در واقع شرکت‌ها با همفکری اعضای خود، جدول پروپوزال میزبانی را تکمیل کردند و به سوالات و دغدغه‌های هر بخش از جدول پرداختند. در ابتدای جدول هر شرکت درباره بس‌تری که تمرین قرار است در آن اتفاق بیفتد مختصری توضیح داده و در ادامه سوژه‌ها و مخاطبان احتمالی تحلیل‌های میدانی را پیشنهاد داده و در نهایت ایده‌هایش درباره شرایط لجستیکی میزبانی را مطرح کرده است. برخی از موارد مطرح شده از سوی شرکت‌ها با علامت سوال یا ضربدر قرمز مشخص شده است. مواردی که با ضربدر مشخص شده‌اند از جمله مواردی بود که با ماهیت تمرین میدانی در تناقض قرار می‌گرفت و تلاش بر این بود تمرین میدانی شرکت‌ها برای پایش و ارزشیابی مشارکتی عاری از این موارد باشد. مواردی که با علامت سوال مشخص شده نیز جای بررسی و حصول اطمینان بیشتری داشت. به عنوان مثال وقتی شرکت‌ها هتلی را برای محل اقامت در نظر گرفته بودند لازم بود از تناسب فضای این هتل با نیازهای متنوع برنامه اطمینان حاصل می‌شد یا پیشنهاد شرکت‌ها درباره نحوه هماهنگی لجستیک تمرین باید این اطمینان را ایجاد می‌کرد که مانعی برای درگیر شدن اعضای تیم‌شان در تمرین نخواهد بود.

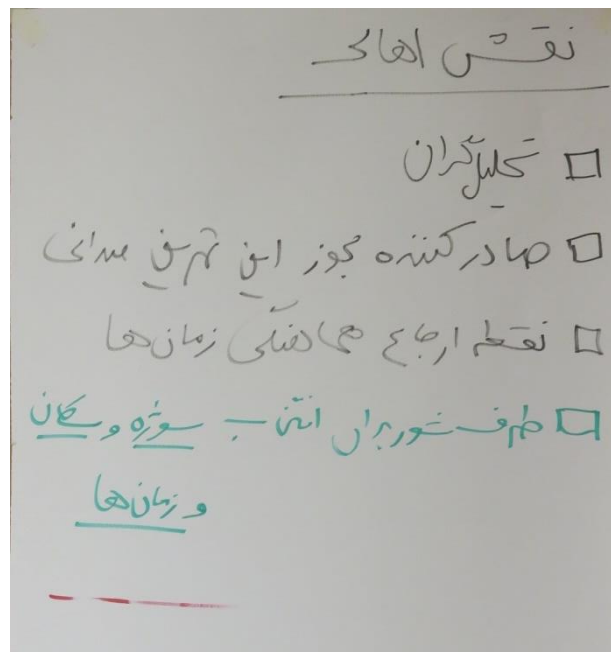
در ستون آخر جدول، ملاحظات آنی که لازم بود شرکت‌های میزبان در برنامه‌ریزی تمرین میدانی مدنظر قرار دهند آمده است و بنابراین ایده‌های پیشنهادی شرکت‌ها با در نظر داشتن این ملاحظات تدقیق و تعدیل شد.

جدول پروپوزال میزبانی

آریا کشت	گلفام کشاورز	آوان کشت	حواسمان باشد:
■ یوزباشکندی: ادامه فاز ۴، ادامه همکاری، دوستی تیم و بهره‌برداران، انجام کار بزرگ با امکانات کوچک، علاقمند به مکانیزاسیون و فناوری روز، بهترین محصول از زمین شور و کم آب، منعطف می‌باشند، همکاری در اجرای تکنیک‌های فنی و تسهیل‌گری ■ بایقوت: مشارکت خوب روستاییان با تیم، ادامه PTD (فاز ۳)، چرخه‌ی PTD تکمیل شده (۲ بار)، پایداری نسبی؟	■ روستای گل‌تپه: علاقمندی به تکنیک‌های تسهیل‌گری و کارهای مشارکتی ■ روستاهای شیوان و شیراز: اجرای تکنیک‌های فنی و علاقمندی به اجرای تکنیک‌ها، تسلط و شناخت به محیط روستا و فرهنگ	■ روستای قم‌قلعه: کرد زبان و سنی مذهب، ۱۵ کیلومتری مهاباد، ورود روستا به پروژه از فاز ۴ (۱۳۹۶)، امسال سال دوم کار شرکت در روستاست، تا کنون با ۱۸ کشاورز به عنوان مرجع کار شده، مکان‌های عمومی: ورودی روستا، دو مسجد روستا، خانه باغ کشاورزان ■ روستای کیک‌آباد: کرد زبان، سنی مذهب، ورود به پروژه از فاز ۵ (۱۳۹۷)، فعلاً ۵ کشاورز، حدود ۲۰ کیلومتری مهاباد و نزدیک دریاچه، مکان عمومی: مسجد، بقالی روستا، خانه باغ یکی از کشاورزان	✎ قرار نیست جایی برویم که نتیجه ارزشیابی الزاماً مثبت باشد.
■ تغییر ذهنیت و نگرش؟ (نسبت به ماشین‌آلات، نسبت به آزمون خاک و ...) ■ چه ابزار تسهیل‌گری انجام شده؟ به چه درد کشاورز خورده؟ ■ تأثیرات بازدیدهای اداری ■ حضور تیم در روستاها؟ (منفعت یا ضرر؟) ■ تأثیرات کشاورزان کاربلد؟ ■ تفاوت حضور کارشناسان کمیته فنی با تیم شرکت؟ ✕	■ ارزیابی تکنیک‌های فنی اجرایی در مزارع توسط کشاورزان (مزارع و باغات) ■ بررسی اثرات تکنیک‌های تسهیل‌گری (کارگاه‌های ارزیابی در روستاها)	■ تکنیک‌های کشاورزی که انجام شده تا چه اندازه اثرگذار بوده ■ تحلیل کشاورزان از کار خود و مزارع ■ <u>تغییر نگرش نسبت به شرکت، نهاد و ارگان‌های بیرونی</u> ✕ ■ میزان مصرف نهاده‌ها و سموم ■ میزان مصرف آب ■ عملکرد شرکت و کارشناسان توسط کشاورزان	✎ فعلاً در این تمرین عملکرد جهاد کشاورزی سوژه پایش و ارزشیابی نباشد.
■ کشاورزان مرجع و پیرامون	■ کشاورزانی که از اول پروژه تا کنون	■ کشاورزان مرجع روستای قم‌قلعه	✎ اگر رفت و آمد کشاورزان

گروه‌هایی؟	■ گروه‌های تشکیل شده جهت آزمایش فناوری در فازهای قبلی و ادامه فاز PTD ■ با همه افراد در صورت امکان (سردی هوا، خستگی کشاورزان و ...)	■ اهالی و کشاورزان روستای کیک‌آباد	بین روستاها برای انجام تحلیل جزء شیوه کار روزمره‌مان نیست، در این تمرین هم کشاورزان را از جایی به جای دیگر نبریم.
کجا برای اقامت، کار، تمرین میدانی؟	■ هتل صدرا ؟ ■ سالن اجتماعات جهاد کشاورزی ■ بایقوت و یوزباشکندی	■ محل اقامت: هتل ؟ ■ محل کار: دفتر شرکت، در صورت لزوم سالن اجتماعات اداره ■ تمرینات میدانی هم در روستاهای قم‌قلعه: مساجد روستا، ورودی روستا، خانه باغ کشاورزان و کیک‌آباد: مسجد روستا، بقالی روستا، خانه باغ یکی از کشاورزان	✓ تنوعی از فضاهای کاری نیاز داریم. هم تیم‌ها خلوتی جداگانه داشته باشند، هم کل جمع بتواند دور هم جمع شود. ✓ ساعت‌های استفاده از این فضاها محدود نباشد. ✓ زمان رفت و آمد بین مکان‌ها معقول باشد.
چه جور مکانیزمی برای هماهنگی لجستیک؟	توسط خود تیم (تقسیم کار صورت می‌گیرد) ؟	یک فردی خارج از اعضای شرکت	✓ اعضای تیم درگیر لجستیک نشوند و از تمرین جا نمانند.

از دیگر خروجی‌های این نشست مواردی بود که در همفکری جمعی درباره نقش کشاورزان در این تمرین می‌دانی به دست آمد. این موارد با توجه به شرایط و بستر کار هر میزبان می‌توانست به طور متفاوتی عملیاتی شود.



تصویر ۹: گفتگو درباره نقش اهالی در تمرین میدانی پایش و ارزشیابی مشارکتی

علاوه بر آن، حاضرین در جمع جملاتی را برای معرفی سایر شرکت‌ها به مخاطبان‌شان در روز تمرین میدانی پیشنهاد دادند. این جملات بررسی شد و اشکالاتی که هر یک از آن‌ها داشت مشخص شد. به عنوان مثال برخی از جملات خلاف واقعیت بودند، برخی باعث ایجاد حساسیت شده یا انتظارات را افزایش می‌دادند. موارد دارای اشکال با خط قرمز مشخص شد و قرار شد در نهایت هر شرکت از میان موارد بدون اشکال، معرفی مناسبی برای روز تمرین آماده کند.

* همکاران ما از شرکت های دیگر آمده اند برای
بهبود روند کاری ملان
 * آندواند برای بررسی
 کارهایی که کریم
 همراهان را چه معرفی کنیم؟
 ۷

* دوستان هستند که همین کار را در
 خودشان انجام می دهند
 * یک تیم هستیم
 * از شهرستان های مختلف آمدند
 کارهایی که انجام شده را ببینند
 * از یک پروژه واحد
 آیدیم برای حل
 ارمیده
 کارهایی که انجام شده را ببینند
 * در حال حاضر کارشناس های شرکت های
 دیگر که همین پروژه را دارند کار می کنند
 ! با هم نشسته
 * از ارگان های دولتی هستیم
 آیدیم کار مشترک ملان
 را با هم گفتیم
 * از اعضای ملان

تصویر ۱۰: همفکری درباره نحوه معرفی مهمانان به کشاورزان در تمرین میدانی
 پایش و ارزشیابی مشارکتی

۱,۳. تمرین میدانی دو و نیم روزه

ایده تدارک تمرین میدانی برای شرکت‌های مجری، از ابتدای طراحی برنامه پایش و ارزشیابی مشارکتی مدنظر قرار گرفته بود. این ایده را می‌توان به نوعی پاسخ به اعلام نیاز شرکت‌های مجری برای همراهی شدن در میدان در نظر گرفت. در سال‌های گذشته نیز بارها این درخواست از سوی شرکت‌های مجری صورت گرفته بود که تیم تسهیلگری با آن‌ها در میدان حضور پیدا کند و آموزشی عملی اتفاق بیفتد. با در نظر داشتن چنین درخواستی و با توجه به پتانسیلی که برنامه پایش و ارزشیابی داشت تصمیم گرفتیم تمرین میدانی را به عنوان یکی از مراحل برنامه در نظر بگیریم.

البته این تمرین با لحاظ کردن دغدغه‌ها و نگرانی‌های ی که راجع به حضور مستقیم خود در میدان داشتیم تدارک دیده شد. بنابراین تصمیم بر آن شد که تمرین دو و نیم روزه‌ای در سه نقطه جغرافیایی جداگانه ترتیب داده شود اما تیم تسهیلگری همراه شرکت‌های مجری وارد روستا و نشست‌ها نشود، بلکه فقط به آماده شدن و جمع‌بندی کار تیم‌ها قبل و بعد از تمرین کمک کند و راهنمایی‌های لازم را بسته به نیاز و بستر کار تیم‌ها در اختیارشان بگذارد. این تصمیم به چند دلیل گرفته شد:

۱) حضور اعضای تیم تسهیلگری در کنار شرکت‌های مجری در میدان می‌تواند حس اضطراب برای آن‌ها ایجاد کند و این را تداعی کند که یک به اصطلاح «کاربرد» آمده بر کار آن‌ها نظارت کند و ایراد بگیرد.

۲) عملاً امکان همراهی همه تیم‌ها در میدان وجود ندارد، چون تعداد تیم‌ها بیشتر از تعداد اعضای تیم تسهیلگری است.

۳) حضور تیم تسهیلگری در میدان ممکن است مانع ابتکار عمل و تشخیص‌های فی‌البداهه تیم‌های شرکت‌های مجری شود.

در نظر گرفتن سه نقطه مجزا برای تمرین هم به این خاطر بود که تعداد شرکت‌ها بین این سه نقطه توزیع شود و این امر فرصت حضور بیش از یک نفر از هر شرکت را فراهم کند.

۱,۳,۱. آماده شدن برای تمرین میدانی

پیش از اجرای تمرین میدانی لازم بود هماهنگی‌هایی انجام شود و مقدمات کار برای تمرین فراهم شود. برای این هماهنگی‌ها، ابتدا گفتگوهای ایمیلی و تلفنی با سه شرکت میزبان صورت گرفت تا روند اجرای قرار و مدارهایی که در نشست هماهنگی به آن متعهد شده بودند پیگیری شود و ملاحظات آن‌ها در مورد حضور شرکت‌های مهمان در بستر کارشان شنیده شود. این ملاحظات در واقع مواردی بود که هر میزبان انتظار داشت شرکت‌های مهمان در فضای کار و تعامل‌شان با اهالی روستاهای محل تمرین رعایت کنند.

در کنار این کار، دسته‌بندی شرکت‌های مجری بین سه نقطه تمرین نیز صورت گرفت. این دسته‌بندی با رعایت ملاحظات که پیش‌تر توسط برخی شرکت‌ها مطرح شده بود، با انجام قرعه‌کشی اتفاق افتاد، ملاحظاتمانی مانند لزوم داشتن همراه برای برخی خانم‌ها در رفت و آمد یا لزوم هم‌زبان بودن اعضای شرکت‌های مجری با اهالی در برخی روستاها.

با دسته‌بندی شرکت‌ها بین نقاط و اعلام این دسته‌بندی به آن‌ها، از آن‌ها خواسته شد تا حداکثر دو نفر از اعضای خود را برای حضور در تمرین معرفی کنند. البته برای حضور اعضای شرکت میزبان محدودیتی به لحاظ تعداد وجود نداشت.

در طی این هماهنگی‌ها، «ملاحظاتِ مهمان بودن» که لازم بود از سوی همه افراد حاضر در تمرین رعایت شود نیز به همه اطلاع داده شد و تدارک لازم برای اقامت افراد از شبِ پیش از برنامه صورت گرفت.

شناسنامه تمرین

تمرین میدانی عجب شیر ۸ تا ۱۰ بهمن ۱۳۹۷	
عجب شیر، هتل پردیس	مکان
شرکت دانش پژوهان سبزگستر از ارومیه: آقای حقی، خانم وجدان شرکت نوین خدمات دهقان از میاندوآب: آقای زردان، خانم صمدی شرکت اشک مهر از بناب: خانم‌ها پاشایی و فکورنیا شرکت خوشه‌سازان سبز قوشاچای از میاندوآب: آقایان محمدی و دیانتی شرکت گلفام کشاورز از عجب شیر: آقایان خرمی و قلمی، خانم‌ها نوروزی، شرقی، معرفت و قلمی	شرکت کنندگان
سیما بیرگیر	تیم تسهیل‌گری
تمرین میدانی مهاباد ۹ تا ۱۱ بهمن ۱۳۹۷	
مهاباد، هتل کویستان	مکان
شرکت آوان‌کشت از مهاباد: آقایان عبدی، امینی و معروفی‌نیا، خانم‌ها روشن‌رو، صوفی عزیزی، شهاب‌پور و پدرام شرکت معین کشاورز از اسکو: خانم موید، خانم پناه‌دوست شرکت آذرهمسو از آذرشهر: خانم عباسعلی‌زاده شرکت رویان‌پروران از ارومیه: خانم‌ها پیران و حسین‌پور شرکت نازچین سپیدآذران از عجب‌شیر: آقایان جودیان و مصطفی‌نژاد شرکت نهال‌گستر جام سهند از بستان‌آباد: خانم‌ها اعظمی و ابراهیم‌پور	شرکت کنندگان
سارا باقری	تیم تسهیل‌گری
تمرین میدانی ملکان ۹ تا ۱۱ بهمن ۱۳۹۷	
ملکان، هتل صدرا	مکان
شرکت آریاکشت از ملکان: خانم‌ها اکبرزاده، آقایان حنیفی، الستی، فکور، رستم‌زاده، مقدم و سالمی شرکت پانیدکشت از ارومیه: خانم حاجی‌زاده و آقای نیک‌نام شرکت نوین‌گستر از مهاباد: آقایان بهرامی و قادرنژاد شرکت پدیده سبزآنیل از میاندوآب: آقای شهامت‌آذر شرکت زرین‌گستر از سراب: آقای رحیمی و خانم شجاعی شرکت لاوین نگین از نقده: آقای وهابی و خانم دلشاد	شرکت کنندگان
سیدبابک موسوی‌نژاد	تیم تسهیل‌گری

نکته قابل توجه در مورد مضور اعضای شرکت‌ها در برنامه تمرین، این بود که برخی از شرکت‌ها از امکان مضور دو نفر از اعضایشان استفاده نکرده بودند و فقط یک نفر از اعضای‌شان در برنامه مضور پیدا کرده بود.

شرکت گل‌آذین طبیعت نیز که به برنامه تمرین عمیق‌شیر دعوت شده بود با اعلام قبلی در برنامه مضور پیدا نکرد.

با وجود تاکید و درخواست تیم تسهیل‌گری برای مضور تمام وقت اعضای شرکت‌ها در طول برنامه، شرکت‌های فوشه‌سازان قوشاپای و اشک مهر بناب در نیمه‌ی اول روز دوم مضور پیدا نکردند و بخشی از تمرین میدانی را از دست دادند.

روند تمرین

برنامه پیش‌بینی شده برای تمرین به این صورت بود که نیم‌روز اول و آخر برنامه صرف نشست جمعی بین تمام حاضرین در تمرین شود تا ابتدا هماهنگی‌های لازم صورت گرفته و در پایان نیز جمع‌بندی انجام شود، و باقی زمان‌های این دو روز و نیم صرف هماهنگی‌ها و آمادگی‌های درون تیم‌های کاری و انجام کار میدانی شود.

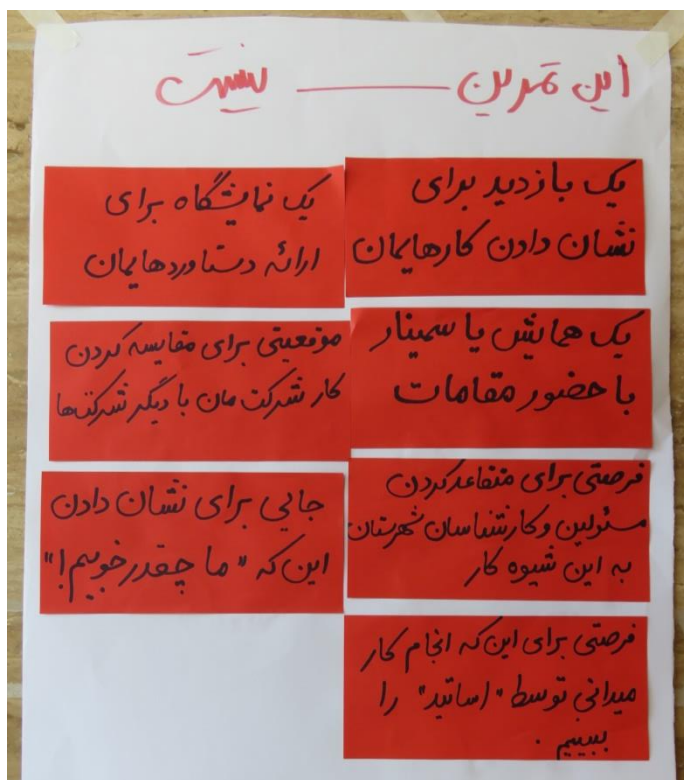
روز سوم	روز دوم	روز اول	جمع ۹
نشست جمع‌بندی پایانی	کار میدانی	نشست اولیه هماهنگی تیمی کار میدانی	یادآوری‌ها، تنظیم انتظارات تیم‌بندی سوره و مخاطب‌نشیهای هماهنگی تیمی یعنی ... ۳ تا مشکلی که ممکن است پیش بیاید
۱۲ بهار ظهر		عزین میرانی کهاباد روز ۱ - ۹/۹/۹۷	

تصویر ۱۱: زمان‌بندی برنامه تمرین میدانی پایش و ارزشیابی مشارکتی

بر اساس چنین پیش‌بینی اولیه‌ای برنامه آغاز شد و با توجه به روند کار و نیازهایی که در هر لحظه پیش آمد به صورتی که در ادامه توضیح داده شده است در عمل پیش رفت.

روز اول

یادآوری‌ها و تنظیم انتظارات



تصویر ۱۲: تمرین میدانی چه چیزی نیست

در ابتدا مروری شد بر ملاحظات و نکاتی که پیش از این با افراد در میان گذاشته شده بود. در این یادآوری و مرور، تاکید دوباره‌ای شد بر انتظاری که نباید از این نشست داشت و کاری که قرار نیست این نشست انجام دهد. پس از آن و برای این که انتظارات جمع درباره نوع حضور تیم تسهیل‌گری در کنارشان در تمرین شفاف شود، موضوع همراهی نکردن در میدان مطرح و گفتگوهای درباره صورت گرفت. ابتدا ارزش‌های احتمالی که حضور تیم تسهیل‌گری می‌تواند به تمرین اضافه کند مطرح شد و سپس دغدغه‌ها یا عواملی که ما را از حضور مستقیم در میدان باز می‌دارد در میان گذاشته شد.

در تمرین مهاباد این موضوع بحث نسبتاً مفصلی را در پی داشت چرا که برخی از افراد درباره تازه‌کار بودن یا کم تجربه بودن خود نگرانی‌هایی داشتند و همراهی تیم تسهیل‌گری را کمکی برای تکمیل یادگیری خود می‌دانستند. در نهایت تغییری در تصمیم برای حضور در میدان صورت نگرفت اما بنا شد برای پاسخ به دغدغه‌های مطرح شده، سر فصلی به هماهنگی‌های درون تیمی اضافه شده و یا نشست‌ها و تمرین‌های مگملی در ساعات اضافه برنامه تدارک دیده شود.

◀ تیم‌بندی حاضرین

برای تیم شدن حاضرین در قالب تیم‌های کاری ۳-۴ نفره معیارهایی مدنظر قرار داشت. با توجه به این که فقط بخشی از افراد حاضر در تمرین در کارگاه آموزشی پایش و ارزشیابی حضور داشتند، لازم بود توزیع مناسبی از این افراد صورت بگیرد تا در هر تیم کاری حداقل یک نفر حضور داشته باشد که مستقیماً در معرض مفاهیم و روش‌های مطرح شده در کارگاه بوده باشد. از طرف دیگر لازم بود اعضای شرکت میزبان نیز در هر تیم کاری حضور داشته باشند تا بتوانند تیم را به بستر کاری خود و مخاطبان خود وصل کنند. با در میان گذاشتن معیارهایی که لازم است در تیم‌بندی رعایت شود، افراد خود را در ۴ تیم دسته‌بندی کردند.

معیارهای تیم‌بندی

- تعداد اعضای هر تیم بین ۲ تا ۴ نفر
- حتماً یک میزبان حضور داشته باشد
- حتماً یک شرکت‌کننده کارگاه حضور داشته باشد
- اعضای یک شرکت در بین تیم‌ها پخش شوند

◀ تعیین سوژه و مخاطب کار میدانی

تیم میزبان با توجه به شناختی که از بستر کار خود و نوع تعامل و فعالیت‌هایش در روستاها داشته است، سوژه‌های قابل پایش و ارزشیابی در میدان را با جمع در میان گذاشت، و نیز درباره گروه‌هایی که می‌توانند تحلیل‌گر این سوژه‌ها باشند توضیح داد. در خلال این توضیحات، سایر افراد حاضر در جمع نیز پیشنهادهای را برای سوژه‌های قابل کار مطرح کردند که برخی از آن‌ها از نظر تیم میزبان قابل انجام و برخی دیگر حساسیت‌برانگیز یا در حال حاضر نامربوط بودند. حاصل این گفتگو و همفکری جمعی سفره‌ای شد که روی آن سوژه‌ها و روستاهایی که می‌توان این سوژه را در آن کار کرد مشخص شده بود.

در این بخش درباره نحوه حضور تیم‌های کاری در میدان نیز صحبت شد. با توجه به این که شرکت‌های میزبان در بیش از یک روستا کار می‌کردند، بخشی از گفتگوها صرف تصمیم‌گیری درباره تقسیم تیم‌ها در میدان شد: آیا بهتر است همه تیم‌ها روز اول در یک روستا کار کنند و روز دوم به روستای دیگری بروند؟ یا از همان روز اول بین روستاها پخش شوند و روز دوم نیز به روستای قبلی خود بروند.

👉 در تمرین ملکان دو (روستا مدنظر میزبانان بود که وقتی درباره مزیت مضور دو روز پشت سر هم در یک روستای ثابت صمبت شد، با مهمانان و میزبان این‌گونه تصمیم گرفتند که چهار تیم تمرینی بین دو روستا تقسیم شوند و هر تیم (روز دوم نیز به همان روستای روز اولش برود).

👉 در عجب‌شیر نیز تیم‌ها در چهار روستایی که ممل فعالیت میزبان بود پخش شدند و روز دوم را نیز هر تیم کار را در همان روستا ادامه داد.

👉 اما در مهاباد شرکت میزبان ترمیم داد که فقط یک روز در هر روستا صرف شود، چون با توجه به نوع هماهنگی که انجام داده بود، نگران گرفتن وقت اهالی روستا بود. در نتیجه هر چهار تیم روز اول به یک روستا رفتند و روز دوم را در روستای دیگر کار کردند.

◀ برنامه هماهنگی تیمی

در این قسمت برای حاضرین توضیح داده شد که لازم است چه نوع هماهنگی‌هایی را در تیم کاری خودشان انجام بدهند تا بتوانند کار میدانی با کیفیت‌تری را شکل بدهند. یکی از این موارد، توافق در مورد نحوه معرفی خودشان به مخاطب بود که با یادآوری نکات مطرح شده در نشست هماهنگی با میزبانان، درباره آن گفتگو شد و نهایتاً تیم میزبان به عبارت مناسب خود برای معرفی تیم‌ها به مخاطبان رسید.

در ادامه هماهنگی تیمی به سه بخش قبل از میدان، حین کار میدانی و پس از میدان تقسیم و نکاتی که لازم است مدنظر باشد با جمع در میان گذاشته شد. این نکات عبارتند از:

- تقسیم نقش بین اعضای تیم
- تعیین قرار و مدارهای تیمی
- فکر کردن به روند کار و داشتن سناریوهای جایگزین
- انتخاب سوژه، مخاطب و ابزار تحلیلی متناسب با آن
- تدارک دیدن وسایل و ابزارهای لازم
- بازنگری کار در تیم، هم به لحاظ روند و محتوا و هم به لحاظ نحوه میدان‌داری و اجرا

• نحوه ثبت کار میدانی

در تمرین مه‌باد، با توجه به نگرانی‌هایی که در ابتدای روز از سوی تیم بستان‌آباد و برفی دیگر از حاضرین کم تجربه‌تر در فصول کار میدانی مطرح شده بود، پیشنهاد شد که تیم‌های کاری برای هماهنگی میان فودشان به یک جزء دی‌گر نیز بپردازند؛ پیش‌بینی بدترین سناریوی ممکن. به این معنی که شرایط نگران‌کننده‌ای که ممکن است پیش بیاید را پیش‌بینی کنند و درباره نوع برخورد با آن آماده باشند.

◀ آماده شدن تیم‌ها

در ادامه روز، زمان در اختیار تیم‌ها قرار داده شد تا برنامه کاری خود را برای حضور در میدان آماده کنند و هماهنگی‌های لازم را برای آن انجام دهند. در این فاصله برخی از تیم‌ها که در مورد انتخاب ابزار تحلیل یا نحوه کار با آن نیاز به کمک داشتند، مشورت گرفتند و ابزار را تمرین کردند.

◀ حضور تیم‌ها در میدان

هر یک از تیم‌های تمرین با توجه به شرایط روستا و جمع مخاطبانی که برای تحلیل در نظر گرفته بود، زمان حضور در روستا را مشخص کرد. بنابراین، بازه زمانی از بعدازظهر روز اول تا پایان شب روز دوم به انجام کار میدانی اختصاص یافت. در این زمان گروه‌ها فرصت داشتند تا به روستا بروند، کار میدانی خود را ثبت کنند، سپس تحلیل خود را با تسهیلگر و سایر گروه‌ها در میان بگذارند، بازخورد بگیرند، دوباره برنامه‌ریزی کنند و به میدان برگردند تا کار خود را تکمیل و اصلاح کنند.

در مه‌باد با توجه به تشفیص تیم میزبان، همه تیم‌های کاری بعد از ظهر در میدان مضور پیدا کردند و با هم در یک روستا کار کردند. تیم میزبان از اهالی دعوت کرده بود تا در مسجد روستا مضور پیدا کنند، بنابراین چهار تیم کاری که شکل گرفته بود در چند گوشه مسجد تملیل فود را با اهالی انجام دادند و بعد به ممل اقامت برگشتند. اما در ملکان و عجب‌شیر، ساعت رفت و آمد تیم‌های کاری با هم متفاوت بود و تملیل‌های میدانی در نقاط مختلفی نیز صورت گرفت.

روز دوم

قرار بود برنامه روز دوم به طور کامل در اختیار تیم‌های کاری باشد و خودشان تصمیم‌گیرند چه زمانی را صرف هماهنگی درون تیمی، کار میدانی و تهیه گزارش خواهند کرد. در طول این زمان تیم تسهیلگری نیز در سالن حضور داشت و در دسترس تیم‌ها بود تا در صورت نیاز به آن‌ها مشورت بدهد یا به سوالات‌شان پاسخ بدهد. بنابراین زمان در اختیار تیم‌های کاری قرار گرفت و آن‌ها ضمن بازنگری کار دیروزشان، برای کار میدانی امروز نیز تدارک دیدند. بازبینی سفره‌های تحلیل و اصلاح شیوه انجام برخی ابزارها از جمله مواردی بود که از طرف تیم تسهیلگری با برخی تیم‌های کاری صحبت شد.

در مه‌باد با توجه به این که تیم‌ها بعد از پایان کار میدانی زمانی برای بازنگری کارشان صرف نکرده بودند و از طرف دیگر در روز اول صمبیتی درباره نیاز به تمرین و یادگیری برفی مباحث مطرح شده بود، روز را با یک نشست جمعی آغاز کردیم تا فهم مشترکی درباره زمان‌بندی روز شکل بگیرد. در این نشست جمعی امزای ضروری و پیشنهادی برنامه با جمع در میان گذاشته

شد و ترتیب و زمان آن مشخص شد. بر این اساس ابتدا بازنگری کلی درباره کار روز قبل صورت گرفت و صحبت شد که «اگر قرار بود تیم‌ها روز قبل را تکرار کنند، چه چیزی را متفاوت انجام می‌دادند؟». بر مبنای این گفتگو، جمع درباره نحوه مضور و معرفی‌شان در روستا تغییراتی را اعمال کردند.

باز هم همانند روز قبل تیم‌ها به میدان رفتند و با انجام کارشان به محل اقامت بازگشتند. برخی تیم‌ها زمان آزادشان را صرف استراحت کردند و برخی دیگر گزارش کارشان را برای جمع‌بندی روز آخر آماده کردند.

در تمرین ملکان، تیم‌های کاری علاوه بر زمانی که برای بازنگری تحلیل میدانی‌شان صرف کردند، وقتی را نیز برای تحلیل عملکرد تیمی خود اختصاص دادند و متی یکی از تیم‌ها برای این کار از ابزارهای مشارکتی کمک گرفت.

طبق توافقی که در آغاز روز با ماضرین در تمرین مه‌باد صورت گرفته بود، بعد از شام یک نشست مکمل تدارک دیده شد تا به موضوع «اعتبار و روایی تحلیل‌های مشارکتی» پرداخته شود. این موضوع یکی از سوالات و دغدغه‌های مطرح شده طی روز اول بود. در این نشست موضوع اعتبار و روایی با شرکت‌کنندگان در میان گذاشته شد و طی یک کار گروهی کوتاه مثال‌ها و مصداق‌های مرتبط با آن مرور شد.

در عجب‌شیر، تحلیل‌های میدانی انجام شده اکثراً با این مشکل مواجه بود که یک روند مشخص برای انجام تحلیل دنبال نشده بود، سؤالی که به واسطه آن تحلیل آغاز شده بود در طول کار تغییر کرده بود. بنابراین، تحلیل انجام شده فط و ربط و انسجام مشخصی نداشت. به همین دلیل نمودار قبل و بعد با همه جمع تمرین شد و پی‌گیری اتصال فط و ربط تحلیل مرور شد.

یکی از نکات کلی که درباره این تمرین و حضور تیم‌ها در میدان می‌توان اشاره کرد این است که در نهایت و با وجود فرصت یک روز و نیمه‌ای که تیم‌ها برای کار میدانی در اختیار داشتند، بخش زیادی از زمان را در کارهایی غیر از میدان صرف کردند. یعنی حجم ساعتی که تیم‌ها در میدان و در کار با کشاورزان حضور داشتند می‌توانست خیلی بیشتر از چیزی باشد که اتفاق افتاد.

روز سوم

نیم روز پایانی برنامه نشست جمع‌بندی بود. تیم‌ها کارهای انجام شده‌شان را در قالب غرفه‌های نمایشگاه آماده کردند تا با جمع به اشتراک گذاشته شود و پس از آن دیگر موضوعات مرتبط با جمع‌بندی به ترتیب پی گرفته شود.

نمایشگاه کارهای میدانی

در نمایشگاه هر یک از تیم‌های کاری گوشه‌ای از فضای سالن را به عنوان غرفه خود در نظر گرفت و سفره‌های تحلیلی انجام شده در میدان را در کنار گزارش کار میدانی خود قرار داد. سپس تیم‌ها فرصت داشتند تا از غرفه یکدیگر بازدید کنند و با نگاه

یادگیرنده کار هم را ببینند. طی این بازدید، نکاتی درباره تحلیل‌ها، ابزارها، تسهیلگری و تقسیم کار میدان‌داری مطرح شد.



تصویر ۱۳: نمایشگاه کار میدانی تیم‌های مهاباد در تمرین پایش و ارزشیابی مشارکتی

◀ همفکری درباره سوژه‌های پایش و ارزشیابی مشارکتی

در این مقطع با توجه به تجربه‌ای که تیم‌ها در کار میدانی به دست آورده بودند، بهتر می‌توانستند درباره سوژه‌های قابل پایش و ارزشیابی در میدان عمل واقعی خود اظهار نظر کنند. بنابراین درباره سوژه‌های «پا روی زمین» پایش و ارزشیابی همفکری شد، سوژه‌هایی که بعد از این تمرین ۲/۵ روزه و با تجربه‌ای که از این تمرین حاصل شده از نظر شرکت‌کنندگان پتانسیل و یا اهمیت پایش و ارزشیابی شدن دارند.

✎ برای این کار در مهاباد سفره‌ای که روز اول برای سوژه‌های پیشنهادی تهیه شده بود در جمع قرار گرفت و بازنگری شد. طی این کار سوژه‌هایی به سفره اضافه و برخی سوژه‌ها تغییر کرد. در عجب‌شیر با کمک فوردن سوژه‌ها در میدان و بازنگری آن، شرکت‌کنندگان در قالب گروه‌های دو نفره موارد قابل پایش و ارزشیابی را نوشتند. سپس این موارد در جمع فواید شد و دسته‌بندی شد.

✎ در ملکان تصمیم بر این شد که تیم‌ها پس از این روز و نیم تمرین به شرکت فود برگردند و با همفکری دیگر همکاران‌شان و با توجه به بستر کار فود لیستی از سوژه‌های قابل پایش و ارزشیابی تهیه کنند.

◀ ارزشیابی برنامه دو و نیم روزه

ارزشیابی برنامه دو و نیم روزه در دو مرحله انجام شد. مرحله اول، در قالب تیم‌های کاری بود که در دو روز گذشته باهم همکاری شده بودند و درگیر کار میدانی بودند. در این مرحله از هر تیم خواسته شد تا تمرین میدانی ۲,۵ روزه انجام شده را در قالب یک تحلیل تار عنکبوتی به معیارهای یک «تمرین خوب» محک بزنند. برای این تحلیل، پنج بازو (معیار ارزشیابی) از پیش و توسط تیم تسهیلگری تعیین شده بود و سه بازو برای اضافه شدن معیارهای دیگری که از نظر شرکت‌کنندگان مهم است در نظر گرفته شده بود.

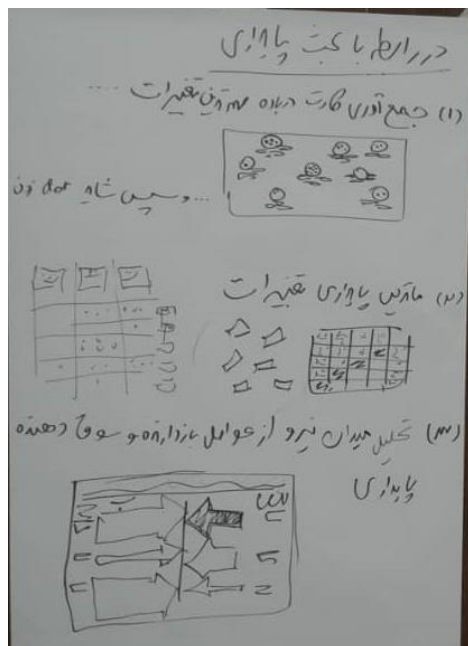
مرحله دوم ارزشیابی در قالب تیم‌های شرکتی اتفاق افتاد. به این ترتیب که اعضای هر شرکت «آن چه را از این دو نیم روز با خود به ارمغان می‌برند» روی کارتهایی در دو نسخه نوشتند. یک نسخه از کارتها نزد خودشان باقی ماند و نسخه دوم به عنوان تعهد افراد به جمع خوانده و روی سفره مشترکی قرار گرفت. این کارتها در واقع چیزهایی است که افراد طی این برنامه آموختند، با خود به ارمغان بردند و قصد دارند بر مبنای آن در شرکت خود اقدامی انجام دهند.



تصویر ۱۴: ارزشیابی تمرین میدانی پایش و ارزشیابی مشارکتی توسط شرکت‌کنندگان

◀ قول و قرارهای آینده

در این قسمت از برنامه قول و قرارهایی از الان تا دیدار بعد با جمع توافق شد. از جمله قول و قرارها این بود که تیم‌ها پس از بازگشت به شرکت و محل کار خود، انجام پایش و ارزشیابی مشارکتی را در برنامه کارشان قرار دهند و تحلیل‌های میدانی در این باره داشته باشند. انجام این کار شرط حضور برای نشست جمع‌بندی است که قرار است در آینده برگزار شود و طی آن کارهای واقعی انجام شده توسط شرکت‌ها بازنگری شود. انجام آن چه در قالب «به ارمغان برده‌ها» به جمع تعهد دادند نیز بخش دیگری از قول و قرار بود. همچنین از شرکت‌ها خواسته شد تا در رابطه با پایش و ارزشیابی بحث «پایداری» نیز



برنامه‌هایی تدارک ببینند. با توجه به مقطعی که پروژه استقرار کشاورزی پایدار در آن قرار دارد، بحث پایداری موضوع مهم و قابل تأملی است و لازم است شواهدی در مورد آن وجود داشته. در همین رابطه پیشنهاداتی برای ابزارهایی که می‌تواند به این ارزشیابی کمک کند مطرح و با جمع در این باره همفکری شد.

در پایان این گفتگو درباره زمان مناسب نشست جمع‌بندی صحبت شد و محدوده تاریخ‌هایی که برای شرکت‌ها عملاً امکان‌پذیر بود تا دست پر به نشست بیایند مشخص شد.

◀ ارزشیابی موفقیت برنامه پایش و ارزشیابی مشارکتی

در آخرین قسمت از برنامه، همه افراد حاضر در جمع به ارزشیابی موفقیت برنامه پایش و ارزشیابی مشارکتی تا این مرحله از کار پرداختند. در کارگاه آموزشی ۴ روزه‌ای که به عنوان اولین جزء از برنامه پایش و ارزشیابی مشارکتی تدارک دیده شده بود، سفره‌ای شکل گرفت که حاضرین ملاک‌های موفقیت برنامه را روی آن مشخص کرده بودند. حال هر کس با زدن دات‌هایی در سه رنگ وضعیت هر ملاک را تا این مرحله که به نوعی میانه راه است مشخص کرد.

در سفره معیارهای موفقیت برنامه پایش و ارزشیابی یکی از کارت‌ها توسط تیم تسهیل‌گری مذف شده بود و جای فالی آن وجود داشت. این کارت درباره «همراهی کردن تیم تسهیل‌گری در (روستا)» بود و به همین دلیل هم از سفره مذف شده بود. وجود این جای فالی در سفره، باعث شد در ملکان صمبیتی درباره دلایل عدم همراهی تیم تسهیل‌گری در (روستا) شکل بگیرد. این صمبیت با پاسخ به این سوال آغاز شد که «آیا همراهی نکردن تیم تسهیل‌گری کار درستی بود یا خیر؟»، و سپس با گفتگو درباره ارزش‌های احتمالی این همراهی و نیز عوامل بازدارنده‌ی این همراهی ادامه پیدا کرد.

تحلیل‌ها و خروجی‌های تمرین

◀ سوژه‌های قابل پایش و ارزشیابی

در فرایندی که تیم‌ها در میدان طی کردند، در روز آخر تمرین لیستی از سوژه‌های قابل پایش و ارزشیابی مشخص شد که به نظر عملی‌تر می‌رسد و می‌تواند مبنای کار شرکت‌ها در بازگشت به عرصه عمل خوشان باشند. این سوژه‌ها عبارتند از:

- اثرات بازدید کارشناسان فنی شرکت روی باغات و مزارع
- تکنیک‌های کار شده برای بهینه کردن مصرف آب
- عوامل سوق‌دهنده و بازدارنده مشارکت کشاورزان
- شیوه ارتباط گرفتن ما با کشاورزان (تلفنی، حضوری، ...؟)

- میزان عملکرد در سال‌های مختلف
- اثرات حضور کارشناسان شرکت و رفت و آمدشان در روستا
- ارتباط کشاورزان با هم برای به اشتراک گذاشتن تجارب
- اثرات کارگاه‌هایی که پاییز و زمستان گذاشته‌ایم
- حضور ما چه تأثیری روی حضور کشاورزانی گذاشت که معمولاً حضور نداشتند
- عوامل سوق‌دهنده و بازدارنده ادامه‌دار بودن کار کشاورزان با شرکت^۲
- تکنیک‌های کار شده و تاثیر آن روی مصرف نهاده
- مقایسه تغییرات اساسی به وجود آمده به لحاظ پایداری^۳
- اثربخشی کارهای شرکت در روستا (شیوه‌های فنی پیشنهادی شرکت به کشاورزان آیا برایشان می‌ارزید؟ مفید بود؟)
- عملکرد و درآمد کشاورزان
- تمایل به تولید محصول سالم
- میزان دستیابی به اهداف، انتظارات و برنامه اقدامات مشترک،
- سطح اطلاعات و آگاهی
- رابطه کشاورزان با سایر ارگان‌ها
- کار تیمی کارشناسان شرکت
- زمان و مکان و ابزار کلاس‌های آموزشی در روستا
- اعتماد کشاورزان به بیرونی‌ها
- تأثیر پروژه بر نگرش جامعه محلی
- میزان پاسخ‌دهی پروژه برای مشکلات واقعی جامعه محلی
- پایداری تکنیک‌ها
- دلایل همکاری کشاورزان با پروژه
- اثرگذاری پروژه در سایر روستاها
- اطلاع‌رسانی در روستا
- تسهیل‌گری تیم شرکت
- میزان متناسب بودن تکنیک‌ها
- تأثیر ابزار و روش‌های برقراری ارتباط
- میزان تنوع افراد شرکت کننده در پروژه
- تناسب تکنیک‌ها با دخل و خرج کشاورز
- فراهم کردن فرصت بیان برای کشاورزان
- بررسی تداخل کارهای شرکت با پروژه

^۲ . این سوژه به عنوان یکی از سوژه‌هایی مطرح شد که برای پایش و ارزشیابی پایداری می‌تواند مبنای عمل قرار بگیرد.

^۳ این سوژه نیز در رابطه با پایداری بود و از جانب تیم تسهیلگری به لیست سوژه‌ها اضافه شد

- تأثیر کارگاه‌های آموزشی بر کشاورزان
- کارآمدی کلاس‌های عملی و تئوری

◀ مهم‌ترین چیزی که شرکت‌ها از این ۲/۵ روز به ارمغان بردند

در روز آخر تمرین، هر شرکت آن چه از تمرین میدانی با خود به ارمغان برده و به عبارتی دیگر، قصد دارد مبنای اقدام خود در مجموعه‌اش قرار دهد را به جمع تعهد داد. این ارمغان‌ها/تعهدات به شرح زیر است:

تمرین میدانی عجب‌شیر	تمرین میدانی مهاباد	تمرین میدانی ملکان
• پایش و ارزشیابی ابزارهای تسهیل‌گری به کار رفته در روستاها • یافتن و انتخاب مکان برای اطلاع‌رسانی آموزش بهتر ابزارها • با شرکت در کلاس‌های تسهیل‌گری یادگیری و انتقال مطالب به کشاورزان راحت و آسان می‌شود • به صورت تیمی برنامه‌ریزی کنیم و بتوانیم در جامعه محلی خوب کار کنیم • تکنیک‌های مختلف تسهیل‌گری را یاد گرفتیم و اجرا کردیم. • تجربه کار مشترک با تیم تسهیل‌گری شرکتی دیگر در جامعه محلی متفاوت • تجربه به‌کارگیری عملی ابزارها و تکنیک‌ها در شرایط و محیط‌های متفاوت جامعه محلی • وقتی سؤالی می‌پرسم و جواب می‌گیرم آن‌را از همه جوانب بررسی کنم نه از یک نظر • آموخته‌هایی از کار میدانی و کار با کشاورزان در نشست‌های صمیمی • سوژه‌هایی برای کارهای میدانی	• بازنگری و شناسایی نقاط قوت و ضعف تیم بعد از کار • بازنگری در تیم • در بازنگری تیم در موقع برگشت از کار میدانی، ثبت کردن بازخوردهای هم‌تیمی‌هایم • هماهنگ شدن درون تیم ثبل ورود به کار میدانی • هماهنگی تیمی قبل از ورود به میدان • هماهنگی درون تیمی قبل از رفتن به میدان • برنامه‌ریزی قبلی و انتخاب سوژه برای میدان و داشتن پلان‌های متنوع • مراقبت از این که به مباحث فنی کشیده نشود • در موقع برگشت در مورد کارهای میدانی، ثبت میدانی، چگونه تحلیل کنیم و همان شب گزارش بنویسیم. • پایداری کارها بعد از خروج شرکت • چگونگی کار مشارکتی را یاد گرفتم • انعکاس دادن نظر کلیه حاضرین • مشارکت دادن همه کشاورزان در تحلیل‌ها • چگونه با هر کشاورز به زبان خود و با حوصله حرف بزنم. • در دیوار محل تجمع کشاورزان تار عنکبوتی نصب کنم و هر چند وقت از آن‌ها بخواهم که آن را ترسیم کنند. • شناسایی سوگیری‌ها و خنثی کردن آن‌ها • به اعتبار و رویایی کار خودمان پایبند باشیم. • تسلط کامل به موضوع و تکنیکی که می‌خواهیم در میدان اجرا کنیم • داشتن تسلط بر ابزارهای تسهیل‌گری • مرور تکنیک‌ها و ابزارهای انتخاب شده	• هماهنگی و تقسیم وظایف کار در میدان • در نشست‌ها، نقش من مکمل هم‌تیم‌ام باشد. • صحبت‌های جانبی در نشست‌ها ثبت شود و تقسیم وظایف بشود. • به سرنخ‌های حاصل از میدان دقت کنیم. • وقتی وارد روستا شدیم دید تسهیل‌گری یادمان نرود و بیشتر دنبال سرنخ‌ها باشیم. • ابزارها به هم پیوسته‌اند و نباید از آن غافل شویم. • گزارش تک‌برگی را بنویسیم. • سعی کنیم اعضای دیگر شرکت‌ها را به صورت تسهیل‌گری وارد عرصه کنیم. • از خودارزیابی غافل نشویم. • یک نسخه از ابزارها در شرکت جلوی چشم بگذاریم. • یادگیری تکنیک‌های تسهیل‌گری • استفاده از تکنیک‌های تسهیل‌گری • در آینده یک تسهیل‌گر خوب باشم. • انتقال تجارب و یافته‌های حاصله از کار میدانی صورت گرفته در کارگاه ۲/۵ روزه • دور شدن از کارشناس ترویجی • با استفاده از ابزار تسهیل‌گری حداقل روی یک مسأله کشاورزان به طور مفصل کار کنیم. • انتخاب سوژه‌های مناسب جهت پایش و ارزشیابی • جعبه ابزار و روش کار با آن‌ها در میدان برای اعضای شرکت • افزایش مشارکت تیمی در داخل شرکت • کم‌رنگ شدن حس رقابت بین گروه و گروه‌ها • یادگیری تکنیک‌های ارزشیابی و پایش • تسهیل‌گری خوبی در پایش بگیریم و کار میدانی افزایش یابد. • پیدا کردن دوستان جدید برای هم‌فکری در کارهای گروهی‌مان • یادگیری و تمرین تکنیک‌ها در این ۲/۵ روزه • ارتباط با تیم‌های دیگر

➤ ارزشیابی معیارهای موفقیت

سفره معیارهای موفقیت که در اولین دیدارمان در کارگاه پایش و ارزشیابی مشارکتی توسط شرکت کنندگان تولید شده بود، در هر سه تمرین در اختیار حاضرین قرار گرفت تا وضعیت پیشرفت آن را با استفاده از سه رنگ دات ارزیابی کنند:

دات نارنجی: داغ داغ، یعنی در راستای آن معیار کاری کرده ایم.

دات آبی: متوسط، یعنی نمی دانم چقدر برایش کار انجام شده، خیلی داغ نیست، خیلی هم سر نیست.

دات سیاه: سرد سرد، یعنی اصلاً برایش کاری نکرده ایم یا حتی در جهت خلاف آن معیار حرکت کرده ایم.

وضعیت هر معیار																									معیارهای موفقیت برنامه
																									یادگیری عملی
																									تمرین کار با همه اعضا
																									انتخاب سوژه‌ها از طریق جامعه محلی
																									واقعی بودن پایش و ارزشیابی
																									انتخاب سوژه‌های قابل پایش
																									انسجام و هماهنگی بین بچه‌ها
																									آمادگی برای پایش و ارزشیابی در روستای خود توسط شرکت‌کنندگان
																									تحلیل کار میدانی (اسفند)
																									ضرر نرساندن به جامعه محلی
																									مراقبت از روند کار
																									نشست‌های صمیمی با جامعه محلی
																									داشتن چکیده مطالب
																									توجیه کامل درباره پایش و ارزشیابی مشارکتی
																									مشارکت کشاورزان
																									انعطاف تکنیک‌ها برای فهم بیشتر

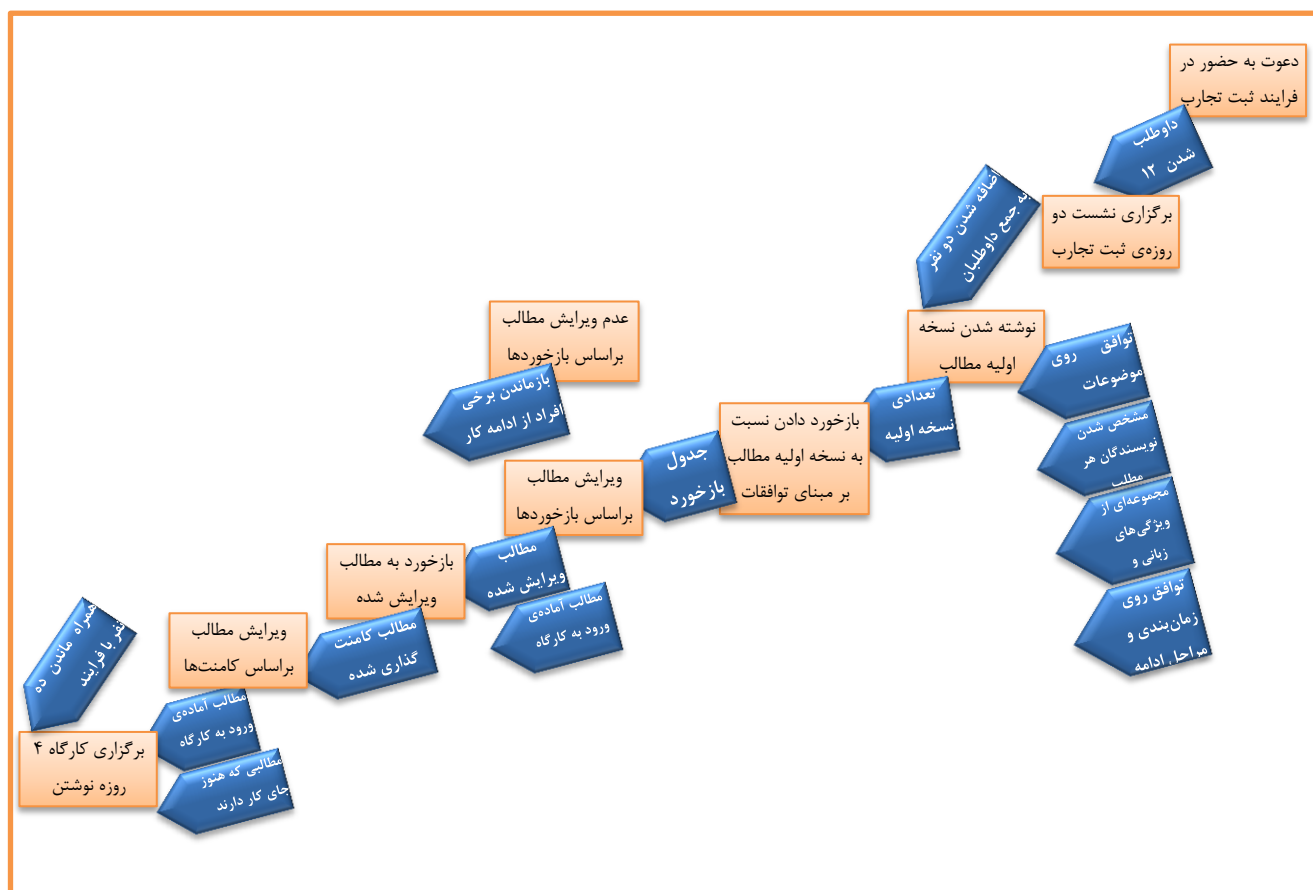
ارزیابی تیم تسهیلگری از تمرین

- برخی از شرکت‌ها از فازهای گذشته تا کنون آن‌قدر که انتظار می‌رفت ابزارهای مشارکتی را در عمل بکار نگرفته‌اند و کارکرد ابزارها و شیوه انجام تحلیل برای‌شان نامأنوس است.
- تغییر اعضای شرکت‌ها از ابتدای پروژه تا کنون باعث شده که علیرغم قرار گرفتن در فاز پنجم، همواره فضایی ایجاد شود که در فاز یک تجربه شده است. انگار که اولین مواجهه افراد با رویکرد و روش پروژه است. ایجاد چنین فضایی مانع از این می‌شود که برنامه‌های آموزشی بتوانند در امتداد یکدیگر و متناسب با چرخه پروژه تأثیرگذار باشند.
- تیم‌های میزبان تدارکات و فضای خوبی را برای این برنامه آماده کرده بودند. نزدیکی محل اقامت به محل برنامه‌ریزی و کار تیمی، و نیز در اختیار بودن فضا به صورت تمام وقت، این فرصت را فراهم کرده بود تا تیم‌های کاری شرایط لازم برای آماده شدن و انجام کار میدانی را داشته باشند.
- با وجود این که برنامه در شهر محل اقامت میزبانان اجرا می‌شد، اعضای شرکت میزبانان در ملکان و مهاباد عجله‌ای برای رفتن به منزل نداشتند و حضوری صبح تا شبی کنار سایر شرکت‌کنندگان داشتند. از این جهت فرصت‌های تعامل، کار و یادگیری مشترک به خوبی بین تمام شرکت‌کنندگان فراهم بود.
- وجود جاذبه‌های گردشگری متنوع در مهاباد از یک سو، و اشتیاق برخی شرکت‌کنندگان به بازدید این جاذبه‌ها از سوی دیگر، باعث شد فرصت محدودی که طی این دو و نیم روز برای کار و برنامه‌ریزی و تمرین وجود داشت، عملاً محدودتر نیز شود.

۲- ثبت مشارکتی تجارب موفق و ناموفق شرکتها

۲,۱. روند پیشرفت برنامه

این برنامه که به منظور منعکس کردن تجارب و درس‌آموخته‌هایشان و از سوی دیگر به ثبت و به اشتراک گذاشتن این تجارب با دیگران طراحی شده است، با برگزاری یک نشست دو روزه آغاز شد. در این نشست که شرح آن در گزارش قبلی آمده است، درباره هدف از ثبت تجارب و تولید کتاب، مخاطبان، موضوعات، نویسندگان مطالب مرتبط با این موضوعات، ویژگی‌های مطالب و برخی نکات نگارشی توافق شد. در پایان نیز قرار شد تا هر یک از داوطلبین نوشته‌ها خود را برای تیم آموزش ارسال کند و نسبت به آن بازخورد دریافت کند. فرایند نوشتن و ارسال مطالب، بازخورد گرفتن و ویرایش مجدد بنا بود تا جایی ادامه پیدا کند که مطالب از یک آمادگی نسبی برای حضور در کارگاه نوشتن برخوردار شوند. نمودار جریان روند طی شده تا کارگاه نوشتن در تصویر زیر آمده است.



۲,۲. بازخورد گرفتن و ویرایش مطالب

اولین نسخه از مطالب دریافت شده بر اساس معیارها و ویژگی‌هایی که در کارگاه تحلیل شده بود، بررسی شد. بنابراین، هر یک از مطالب جدول بازخوردی از طرف تیم آموزش دریافت کرد. براساس این بازخوردها مطالب توسط نویسندگان آن اصلاح شد و

دوباره به دست ما رسید. با توجه به میزان بهبود متن، این بار، بازخورد دادن به شکل کامنت‌گذاری روی متن انجام شد. مطالب ویرایش شده در این مرحله یا آماده ورود به کارگاه بودند و یا نیاز حضوری درباره چگونگی ویرایش آن صحبت کنیم.

۲.۳. کارگاه نوشتن

۲.۳.۱. شناسنامه کارگاه

تاریخ برگزاری	۷ تا ۱۰ اردیبهشت ۱۳۹۸
مکان	ارومیه، موسسه خیریه رفاه کودک و نوجوان
تیم تسهیلگری	شقایق بهرامی، سید بابک موسوی‌نژاد، سیما ببرگیر
شرکت‌کنندگان	خانم‌ها: روشن‌رو-عبداله‌ی - اکبرزاده-وجدان-طارم-پیران و آقایان: جودیان - شهامت‌آذر-امینی - حقی

۲.۳.۲. روند کارگاه

برنامه طراحی شده برای این کارگاه دو محور اصلی داشت: ۱- اصلاح و تکمیل مطالب نوشته شده و ۲- جمع‌بندی ساختار کتاب، موضوعات، عنوان، طرح جلد و ویژگی‌های ظاهری کتاب. با تمرکز بر این محور، فعالیت‌های طراحی شده به ترتیبی در امتداد هم قرار گرفتند که هر یک از روزهای کارگاه یک تم، موضوع، مشخص یافت و بر این اساس نام‌گذاری شد.

روز اول: انبارگردانی

در شروع برنامه نمودار جریانی از فرایند طی شده تا رسیدن به کارگاه ارائه شد. این فرایند از نگاه شرکت‌کنندگان نیز تکمیل شد تا بتواند بخشی از مقدمه کتاب را شکل بدهد.

در مرحله بعد، سفره موضوعات و داوطلبین نوشتن هر مطلب با توجه به مطالبی که به کارگاه رسیده بودند، بازبینی و به روز شد. اینکه هر داوطلب چه تعداد مطلب دارد و به طور کلی با چه حجم از مطالب مواجه هستیم مشخص شد.

در گام سوم، درفتی از مقدمه کتاب که از قبل تهیه شده بود درمیان گذاشته شد تا بازخورد بگیرد و تا انتهای چهار روز تکمیل و اصلاح شود.

آنچه در فرایند بازخورد دادن و اصلاح مطالب اتفاق افتاده بود در قالب جدولی حاوی نکات کلی، ارائه شد. این کار به نزدیک شدن فهم‌مان از ستون‌های جدول و مثال‌هایی برای آن کمک کرد. سپس شرکت‌کنندگان مطالب یکدیگر را خواندند و براساس ستون‌های جدول نسبت به آن بازخورد دادند. هر مطلب حداقل توسط دو نفر خوانده شد. در این مرحله مطالب، عناوینی پیشنهادی نیز دریافت کردند. این بازخوردها به همراه برخی نکات کمک‌کننده برای نوشتن، زیردستی ای شد برای اصلاح و ویرایش مطالب.

روز دوم: صدور شناسنامه

نیم روز اول از روز دوم به زمان شخصی برای نوشتن اختصاص یافت. سپس، هر فرد عنوان انتخابی‌اش برای هر مطلب را با جمع درمیان گذاشت و نسبت به آن بازخورد گرفت. برخی از عناوین در جمع نهایی شدند و برای برخی دیگر قرار شد نویسندگان مطالب با توجه به پیشنهادها عنوانی انتخاب کنند.

در مرحله بعدی، مطالب ذیل هر سرفصل چیده شدند و ترتیب و چیدمان آن‌ها در هر فصل مشخص شد و خلاءهای هر فصل شناسایی شدند.

روز سوم: بازار یابی

روز سوم با گشت نمایشگاهی در غرفه هر سرفصل آغاز شد. سپس مسئول هر غرفه به همراه تیمش، پیشنهاداتی برای برطرف کردن خلاءها مطرح کردند. بر این اساس، یکی دو نفر داوطلب شدند و مطالب جدیدی نوشتند. پس از اینکه محتوا و چیدمان هر فصل تقریباً نهایی شد، هر فصل به یک نفر واگذار شد تا آن را به دقت بخواند و ببیند به عنوان یک خواننده/مشتري خریدار این فصل است یا خیر. بدین ترتیب فصل‌هایی که مشتری نداشتند دوباره مورد بازبینی قرار گرفت و ایده‌هایی برای بهبود آن مطرح شد.

در پایان روز سوم درباره نحوه و ترتیب چینش موضوعات توافق شد. در واقع فهرست مطالب کتاب مشخص شد. سپس در مورد گزینه‌های پیشنهادی برای اسم کتاب گفتگو شد. برخی از گزینه‌ها اولویت بیشتری پیدا کردند ولی به جمع‌بندی نهایی نرسید.

روز چهارم: بسته‌بندی

در روز چهارم همفکری برای طرح جلد کتاب و همچنین صفحه‌بندی کتاب صحبت شد. برای این کار تعدادی کتاب، مجله، گزارش پروژه در قالب ماتریس زوجی مقایسه شدند. بدین ترتیب، ویژگی‌های مورد نظر در طراحی و صفحه‌بندی کتاب مشخص شد. به موازات این کار، تعدادی هم داوطلب شدند که برای هر فصل مقدمه‌ای کوتاه بنویسند.

در بخش آخر مقدمه کتاب که با توجه به بازخوردهای روز اول اصلاح شده بود با شرکت کنندگان در میان گذاشته شد و دوباره بازخورد گرفت.

۲.۵. برخی از خروجی‌های نشست

درباره موضوعات تجارب

موضوعاتی که از نشست دو روزه به دست آمده بودند، با توجه به مطالب نوشته شده، در این کارگاه بازبینی شد. بنابراین، مطالب ذیل هر سرفصل مشخص شد. همچنین برخی از موضوعات با یکدیگر تلفیق شدند. از طرف دیگر ترتیب و تقدم تأخر مطالب و موضوعات نسبت به یکدیگر نیز مشخص شد. به عبارتی می‌توان خروجی این بخش را به عنوان فهرست کتاب ثبت تجارب به حساب آورد.

تفاوت‌های پارادایمی

نگاه همه جانبه به مسائل سرنخ‌ها را دریابیم مثل یک سوزن‌بان تکلیف موجودات صحرایی چه می‌شود؟	شراکت علم و تجربه از این زمین نمی‌شود محصول گندم برداشت کرد حق با حاج نادر بود آن مرد با کمباین خواهد آمد هنوز خبری از بست نیست
---	--

رفتار و نگرش

گستره مشارکت نمی‌توانید، در این روستا امکان ندارد این تابلو جایش این‌جا نیست آب در کوزه و ...	تعاملی هم‌سطح همت اهالی، متعالی هر کاری از دستم برپید املت مشارکتی اینجا شاگرد معلمی نداریم باد خزان‌هام را برد، ارده‌ام را نه شنیدن، بودن، دیدن کمکی نمی‌کند	شنونده بودن آدوقویدون رشید بیرمن‌ده اشید گوشی برای شنیدن می‌خواست
نگرشی نو به پیرامون‌مان لایروبی لازم بود تقریباً بی‌واسطه از رقابت تا رفاقت	آن‌ها می‌دانند، ما نمی‌دانیم پیش‌داوری عاقبت تصمیم از راه دور گمان تا حقیقت	کشاورزان نامریی تو هر چه بکاری آخرش علف هرز برداشت می‌کنی لوبیای بخشایشی وقتی حریمش را شناختم چشم‌بندی از دستان‌مان

مشارکت پایدار، پایداری مشارکت

پایداری اثر مشارکت آیا شما این را می‌دانستید؟ اندکی صبور باشیم از ماجرای نخود تا گندم نیبی روزی متفاوت	روال شدن کار مشارکتی راه درست را پیدا کردم نقشه راه یادگیری	من و کشاورز، قبل و بعد مشارکت خودتان بگویند برای چه می‌آید خوب شد رسم کردیم از پیشرو بودن تا پیشرو بودن
---	--	--

۲.۶. گام‌های آتی

ماه‌های باقیمانده تا پایان برنامه ارتقای ظرفیت در فاز پنجم پروژه استقرار کشاورزی پایدار، به تکمیل دو برنامه‌ای که در این گزارش به تفصیل آمده‌اند اختصاص خواهد یافت. ذیل برنامه پایش و ارزشیابی مشارکتی، در صورتی که شرکت‌های مجری بتوانند در بستر کاری خودشان این روش را بکارگیرند، نشست جمع‌بندی دو روزه‌ای برگزار خواهد شد که در آن شرکت‌ها تجربه و حاصل کار خود از پایش و ارزشیابی مشارکتی را به اشتراک بگذارند و بسته به ضرورت و نیاز موضوعاتی در تکمیل این بحث مطرح خواهد شد. در زیر پروژه ثبت مشارکتی تجارب موفق و ناموفق نیز پس از برگزاری کارگاه ۴ روزه نیاز است که

مطالب بازیبینی و اصلاح نهایی بشوند تا برای ویراستاری و صفحه‌بندی کتاب آماده شوند. پس از صفحه‌بندی و تولید نسخه اولیه کتاب، نشست دو روزه‌ای برگزار خواهد شد که در آن نویسندگان کتاب محصول تولید شده را بازیبینی کرده و نسبت به آن بازخورد می‌دهند تا محصول نهایی حاصل شود.