

مجله علوم اجتماعی و انسانی دانشگاه شیراز  
دوره بیست و چهارم، شماره دوم، تابستان ۱۳۸۵ (پیاپی ۴۷)  
(ویژه‌نامه جمعیت و توسعه)

پرورش رهبران روستایی با رهیافت «راهبری پرورشی» (منتورینگ)

دکتر غلامحسین زمانی\*  
مهندس محمدباقر لاری\*\*  
دانشگاه شیراز

### چکیده

توسعه‌ی کشاورزی با دیدگاه سیستمی، متأثر از دو مؤلفه یا زیرسیستم بیولوژی-اکولوژی و اجتماعی-فرهنگی است. علمای ترویج بر زیرسیستم دوم تأکید دارند؛ چون توانمندسازی نیروی انسانی در بخش کشاورزی می‌تواند بر سایر عناصر و دیگر زیرسیستم نظام مزرعه‌ای نیز تأثیر بگذارد. برای توانمندسازی نیروی انسانی بخش کشاورزی و به حرکت در آوردن و جلب مشارکت فعال مردم در توسعه‌ی روستا و کشاورزی هر محل، نیازمند رهبرانی آموزشی دیده و مجرب است. بنابراین، تربیت رهبران محلی از عوامل زیربنایی توسعه‌ی کشاورزی و دیگر ابعاد توسعه‌ی روستایی است. برای علمی کردن چنین نگرشی، نیاز به برنامه‌ای مدون براساس فرهنگ، تجربه، و قابلیت اجرا در ایران احساس شد. مرور منابع علمی نشان داد که یکی از روش‌های مناسب «منتورینگ» یا «راهبری پرورشی» است؛ از این رو، پژوهش حاضر به منظور تدوین یک برنامه برای پرورش رهبران روستایی و تجربه رهیافت منتورینگ تدوین و با استفاده از تحقیق کیفی عمل پژوهشی و تحقیق کمی پیمایش، داده‌های تحقیق جمع آوری و نتایج با روش مثلث سازی ترکیب و جمع بندی شدند.

آزمودنی‌های این تحقیق، ۱۰ مروج با تجربه و علاقمند را شامل می‌شد که با روش نمونه‌گیری هدفمند از میان مروجین کشاورزی فارس انتخاب شدند و هر کدام میان ۵ تا ۷ رهبر روستایی را برگزیده و در این تحقیق شرکت کردند. براساس یافته‌های تحقیق، برنامه‌ای برای پرورش رهبران روستایی در ۷ مرحله تنظیم شد و چگونگی اجرای آن براساس تجربه‌ی میدانی آزمودنی‌های تنظیم شد. در امر پرورش با رهیافت منتورینگ از ۴ فاز یا قسمت مشخص استفاده شد و از روش‌های متنوعی برای پرورش ابعاد و ویژگی‌های یک رهبر خوب روستایی بهره گرفته شده در پایان براساس تجربه، بازتاب فکری و نگرش حاصله در آزمودنی‌ها، مناسب‌ترین روش‌ها برای هر بعد از ویژگی‌های رهبران روستایی مشخص گردید.

**واژه‌های کلیدی:** ۱. رهبران روستایی ۲. پرورش رهبران روستایی ۳. منتورینگ ۴. راهبری پرورشی ۵. سیستم مزرعه‌ای.

### ۱. مقدمه

نیروی انسانی موثرترین عامل در توسعه‌ی کشاورزی است و از جنبه‌های مورد تأکید آن، حضور و مشارکت فعال این نیرو می‌باشد. مشارکت کشاورزان و روستائیان در برنامه‌های متنوع توسعه به عنوان پایه‌ای، مبانی تحرک اجتماعی به حساب می‌آید و روز به روز از اهمیت بیشتری برخوردار می‌شود. اهمیت این امر در قرن بیست و یکم با تغییر نگرش

\* دانشیار دانشکده کشاورزی و محقق مدعو در دانشگاه آدلاید استرالیا

\*\* عضو هیئت علمی دانشکده کشاورزی

نسبت به فلسفه‌ی رهبری همراه شده است. به نظر «ساندمن» و «واندن برگ»<sup>۱</sup> (۱۹۹۵)، در گذشته، رهبری هر گروه متکی به افرادی قدرتمند و با نفوذ بود که با تاثیر گذاری بر آن، رسیدن به هدف‌های جمعی را تسهیل و ممکن می‌نمود؛ ولی مطمئناً در قرن ۲۱ رهبری با فلسفه‌ی «دوران پس از قهرمان ستایی»<sup>۲</sup> و براساس جهت ارتباطی «پائین - به بالا»، «تسهیم قدرت»، و با هدف «سازندگی و توسعه‌ی جامع» پیش خواهد رفت. این نگرش، روند کلی حرکت‌های اجتماعی را در دنیا تبیین و آماده سازی و پرورش کلیه‌ی روستائیان را در زمینه‌ی رهبری ضروری می‌نماید. به این منظور و با توجه به این که توسعه‌ی کشاورزی به حرکت جمعی کشاورزان و این تحرک به حضور افراد مجرب و شایسته بستگی دارد و از دیگر سو، برای فعالیت‌های ترویجی نیاز به رهبران محلی برای همکاری با مروجین است تا تلاش‌های آنان را چند برابر کند (کینگ و سافریت<sup>۳</sup>، ۱۹۹۸) از این رو بررسی و تدوین برنامه‌ی پرورش رهبران روستایی دنبال شد. این مقاله نیز در این راستا تدوین گردیده است.

یک رهبر روستایی باید از مجموعه‌ای از مهارت‌ها و ارزش‌هایی برخوردار باشد که در ترغیب تمامی جامعه‌ی روستایی به مشارکت و حضور فعال در فعالیت‌های مختلف و برنامه‌های توسعه به کار بسته، روحیه‌ی توافق و همدلی میان اعضا ایجاد کند، مسئولیت‌ها را منصفانه تقسیم نماید، رهبران آینده را از میان افراد واجد شرایط، شناسایی و پرورش دهد، و مآلاً همگان را در راه رسیدن به هدف‌های جمعی هدایت نماید (گروه کاری رهبری اجتماعی<sup>۴</sup>، ۱۹۹۶). برای پرورش «رهبر خدمتگذار» به عنوان رهبری که برای منافع عمومی تلاش می‌کند، سه راه یا نوع برنامه پیشنهاد می‌شود: ۱. منتورینگ<sup>۵</sup>، ۲. مطالعه فردی و تمرین<sup>۳</sup>. شرکت در برنامه‌های پرورش رهبری در محل. این سه برنامه مانع‌الجمع نیستند؛ یعنی فرد می‌تواند برای پرورش استعدادهای رهبری خود از یک یا ترکیبی از آن‌ها بهره گیرد. از آن‌جا که نیت ما از این تحقیق آن بود که ابعاد منتورینگ بیشتر تبیین شود و این رهیافت آزموده و معرفی گردد، در طراحی این تحقیق، برای تدوین برنامه‌ی رهبری، از روش منتورینگ و برای آموزش رهبران محلی نیز از این روش استفاده شد. نتایج به دست آمده در این مقاله گزارش می‌گردد.

## ۲. مبانی نظری تحقیق

«منتورینگ» روشی است برای آموزش و پرورش افراد که در آن فردی به عنوان «منتور»، مسئولیت پرورش همه جانبه‌ی دیگری را به عهده می‌گیرد. برای منتور معادل فارسی دقیقی یافت نشد؛ زیرا این کلمه نام فردی است که در یکی از افسانه‌های یونان قدیم به نام «ادیسه» نوشته‌ی هومر آمده است.

در این داستان اودی سیوس<sup>۶</sup> هنگام عزیمت به شهر و جنگ با ترویانز<sup>۷</sup> مسئولیت حفاظت و پرورش فرزند خود تلماکوس<sup>۸</sup> را به منتور<sup>۹</sup> که از دوستان خود بود سپرد. (پترز<sup>۱۰</sup>، ۱۹۹۱) و از آن پس، کلمه‌ی منتور به فردی که مسئولیت پرورش فردی دیگر را به عهده گیرد اطلاق شده است (آریانپور، ۱۳۶۸). برخی برای منتور واژه‌های عربی، مرشد، راهنما، پیر، و غیره را ذکر کرده‌اند، که همه‌ی این‌ها به نحوی صحیح ولی به تنهایی تمام صفات یک منتور را نمایان نمی‌سازند. زیرا یک منتور راهنمایی قابل اعتماد، معلم، مشاور، حامی، مربی، و دوستی است که با اتکا به عقل و تجربیات خود، حمایت و هدایت دیگری را به عهده بگیرد (لی<sup>۱۱</sup>، ۱۹۹۹؛ فانک و کوچان<sup>۱۲</sup>، ۱۹۹۹) و در فرد پرورش گیرنده<sup>۱۳</sup> بصیرت و خلاقیت ایجاد کرده (بارت- هایس<sup>۱۴</sup>، ۱۹۹۹) و او را برای مسئولیت‌های زندگی و فعالیت‌های مشخصی آماده می‌سازد. در یک مذاکره‌ی خصوصی، استاد علیمحمد کاردان منتور را «راهبر» تعریف کردند. عبارت «راهبرپرورشی» نیز می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد و به نظر می‌رسد «راهبری پرورشی» برای منتورینگ از دیگر واژه‌ها گویاتر باشد.

از رهیافت «راهبری پرورشی» از دیر باز در تعلیم و تربیت استفاده شده (زاخاری<sup>۱۵</sup>، ۲۰۰۰ و دالوز<sup>۱۶</sup>، ۱۹۸۷) و در سال‌های گذشته در تربیت معلم به ویژه هنگام دانشجوی- معلمی<sup>۱۷</sup> استقبال و بهره‌گیری شده است (تاملینسن<sup>۱۸</sup>، ۱۹۹۵). ولی در سال‌های اخیر از این رهیافت در توسعه‌ی منابع انسانی در سازمان‌های مختلفی استفاده شده (رونالد: <sup>۱۹</sup> ۱۹۹۹؛ کوتیلیک و ارنست<sup>۲۰</sup>، ۲۰۰۱) و در ترویج، برای پرورش مروجان جدید (مینسمایرو تامسون<sup>۲۱</sup>، ۱۹۹۸) که هر مروج جدید الاستخدام برای مدتی (معمولاً یک تا سه ماه) زیر نظر یک مروج با تجربه (به عنوان راهبر پرورشی) کار

خود را آغاز و پس از ارزیابی و رضایت از توان اداره‌ی یک واحد ترویجی، به طور مستقل به کارگمارده می‌شود نیز مورد استفاده قرار گرفته است.

کاربرد دیگری که رهیافت «راهبری پرورشی» دارد و در این مقاله مورد نظر و تأکید است، استفاده از آن در پرورش روحیه‌ی رهبری به ویژه در نیروهای داوطلب محلی در روستاها می‌باشد. برای نمونه، راجرز<sup>۲۲</sup> (۱۹۹۷) از نیروهای داوطلب با تجربه به عنوان منتور برای آموزش نیروهای جدید که مسئولیت آموزش جوانان روستایی را در زمینه باغبانی به طور داوطلبانه به عهده می‌گیرند، استفاده کرد. زیمرمن، بینگن‌هایمر و ناتارو<sup>۲۳</sup> (۲۰۰۲) در تحقیق خود در پرورش جوانان، به توانایی بالای رهبر پرورشی طبیعی تأکید کرده‌اند. برای اجرای پروژه‌ی حاضر، منابع علمی فراوان و چندین پایگاه اطلاعاتی در زمینه‌ی منتورینگ مورد واکاوی قرار گرفته و به گوشه‌ای از نکات مهم برخی از تحقیقات که در این پروژه پرورشی مورد توجه بوده است اشاره می‌شود. مالن و کیالی<sup>۲۴</sup> (۱۹۹۹) سه عامل مهم را در موفقیت برنامه‌های راهبری پرورشی موثر دانسته‌اند: منابع، نیازها، و توانایی‌ها. طول دوره راهبری پرورشی توسط گروس من و رودز<sup>۲۵</sup> (۲۰۰۲) مورد مطالعه قرار گرفت و اینان معتقد شدند که عوامل نژادی، جنسیت، کیفیت، روابط و درآمد بر طول دوره‌ی منتورینگ اثر می‌گذارد. درباره‌ی کیفیت روابط میان راهبر پرورشی و شخص پرورش یا بنده، برخی معتقدند که حتماً فرد منتور باید مسن‌تر باشد، لکن برخی دیگر اعتقاد دارند که افراد همسن، به ویژه افرادی که به صورت گروهی آموزش می‌بینند، یا کارکنان هم سطح در یک موسسه، می‌توانند منتور متقابل یکدیگر باشند. ولی دارلینگ و همکارانش<sup>۲۶</sup> (۲۰۰۲) در مقایسه‌ی منتورینگ در جامعه‌ی آمریکا و ژاپن دریافتند که در حالت طبیعی، معمولاً رابطه‌ی منتورینگ میان افراد مسن‌تر با جوانان برقرار می‌شود. دابویس و همکاران<sup>۲۷</sup> (۲۰۰۲) بر اهمیت رابطه‌ی قوی میان منتور و پرورش گیرنده تأکید کرده‌اند، و لیانگ و همکارانش<sup>۲۸</sup> (۲۰۰۲) عوامل اظهار همدلی، قاطی شدن و درگیر کردن خود با برنامه، حفظ اصالت، و توانمندسازی را در برقراری ارتباط مؤثر، دانسته‌اند. مک دانیل<sup>۲۹</sup> (۱۹۹۹) برای برقراری این رابطه، نیاز به زمان و تمایل شدید را دخیل می‌داند. این رابطه با ترغیب، حمایت و ایجاد حس اعتماد تقویت می‌شود. مراحل کار راهبری پرورشی به طور مشروح به وسیله‌ی کانیک و لستر<sup>۳۰</sup> (۱۹۹۹) به صورت زیر بیان شده است:

۱. الگو قرار گرفتن
۲. اظهار همدلی کردن
۳. تغذیه و تقویت روانی کردن
۴. آموزش دادن
۵. ایجاد نظم نمودن
۶. واکنش نشان دادن
۷. روحیه دادن
۸. ارتباط با دیگران برای دریافت حمایت، منابع، و اطلاعات بیشتر

اندرسن و شانن<sup>۳۱</sup> (۱۹۸۸) مدلی را برای منتورینگ ارائه داده‌اند و در قسمت فعالیت‌های آموزشی به سه فعالیت عمده: درس نمایشی، مشاهده و بازخورد و جلسات حمایتی اشاره کرده‌اند.

با توجه به توانایی زیاد روش راهبری پرورشی در تربیت رهبران روستایی و نیاز شدید کشاورزان به فعالیت‌های گروهی برای توسعه‌ی کشاورزی، یک پروژه‌ی تحقیقی، طراحی و با اهداف زیر اجرا شد که نتایج آن در این مقاله ارائه می‌گردد.

هدف اصلی این پژوهش تدوین برنامه‌ی مناسب برای پرورش رهبران روستایی با بهره‌گیری از رهیافت راهبری پرورشی بود. اهداف ویژه‌ی زیر نیز دنبال شد:

۱. تعیین مراحل منطقی برای تربیت رهبران روستایی
۲. تعیین شرح و دستورالعمل اجرایی هر یک از مراحل فوق بر اساس تحقیق میدانی
۳. ارائه روش‌های مناسب آموزش رهبری به رهبران روستایی از طریق رهیافت «راهبری پرورشی»

۴. ارایه توصیه‌های عملی جهت بهره‌گیری از «راهبری پرورشی» برای تربیت رهبران روستایی

### ۳. روش تحقیق

این پژوهش توصیفی<sup>۳۲</sup> با استفاده از روش‌های تحقیق کمی و کیفی به انجام رسید. از «عمل پژوهشی»<sup>۳۳</sup> برای بررسی عمیق و کسب اطلاعات کیفی، و از فن پیمایش<sup>۳۴</sup> برای بدست آوردن داده‌های کمی بهره‌گرفته شد و نهایتاً با روش «مثلث‌سازی»<sup>۳۵</sup> نتایج تحقیقات کمی و کیفی ترکیب و جمع‌بندی نهایی صورت گرفت.

این تحقیق در محدوده‌ی استان فارس انجام شد. پس از هماهنگی با مسئولان اداره‌ی کشاورزی، ۱۰ مروج با تجربه و علاقمند از مناطق مختلف فارس انتخاب شدند. به عبارت دیگر، از مروجان کشاورزی فارس، فقط ۱۰ نفر با روش نمونه‌گیری هدفمند به عنوان آزمودنی‌های تحقیق انتخاب گشتند. تلاش شد به آزمودنی‌ها با روش «راهبری پرورشی» آموزش داده شود و سپس، آنان برای تربیت رهبران روستایی از همین روش استفاده نمایند. فعالیت میدانی این تحقیق که حدود یک‌سال به طول انجامید شامل جلسات ماهیانه‌ی آموزشی برای مروجان و فعالیت‌های پرورشی مروجان برای رهبران روستایی بود.

هر جلسه‌ی آموزشی مروجان یک روز کامل طول می‌کشید. در ابتدا، هر مروج از فعالیت‌های انجام شده‌ی خود در ارتباط با پرورش رهبران روستایی، گزارشی کتبی و سپس شفاهی به جمع ارایه می‌کرد و سپس، گروه به بررسی و اظهار نظر می‌پرداختند. دو دانشجوی کارشناسی ارشد به عنوان منشی گزارش‌ها، انتقادات و نظرات اصلاحی جمع را ثبت می‌کردند. سپس، مرحله، بعدی کار مطرح و به وسیله‌ی یکی از محققین این طرح، اطلاعات اولیه، به صورت سخنرانی<sup>۳۶</sup> ارایه و گروه با روش «طوفان اندیشه»<sup>۳۷</sup> همکاری لازم در ارایه راهکارهای مناسب برای عملی کردن مرحله‌ی بعدی در پرورش رهبری را تنظیم می‌نمودند. از این رو آزمودنی‌ها در هر جلسه اطلاعات لازم را کسب و برنامه‌ی اجرایی خود را تهیه می‌کردند. سپس، حدود یک ماه برنامه‌ی خود را پیاده<sup>۳۸</sup> و نتایج و دستاوردها و تجربیات مربوطه را در جلسه‌ی بعد (در حضور محققان و منشی‌ها) به جمع آزمودنی‌ها ارایه و به تحلیل<sup>۳۹</sup> و نتیجه‌گیری می‌پرداختند.

منشی‌ها اطلاعات کیفی را که شامل گزارش آزمودنی‌ها (حاصل عمل و بازتاب فکری)، نظرات و تحلیل‌های گروه و جمع‌بندی نهایی هر جلسه را از چگونگی اجرای هر مرحله از پرورش رهبران روستایی را ثبت و تنظیم کردند. پرسشنامه‌ای برای تحقیق پیمایشی با ۱۲ سؤال باز و تعدادی سؤال بسته (دموگرافیک) تهیه و روایی ظاهری<sup>۴۰</sup> آن به وسیله‌ی چهار متخصص مورد تأکید قرار گرفت. در جلسه‌ی نهایی گروه، پرسشنامه‌ها میان آزمودنی‌ها توزیع و از ایشان خواسته شد تا آن‌ها را پس از تکمیل، برای محقق ارسال دارند. به وسیله‌ی تماس تلفنی، تمام پرسشنامه‌ها به صورت کامل دریافت شد (نرخ بازگشت صددرصد).

اطلاعات کیفی پس از تحلیل گزارش‌ها و نتایج بحث، هر جلسه به وسیله‌ی منشی‌ها جمع‌بندی و براساس توافق آزمودنی‌ها امتیاز داده شد؛ از این رو در جدول‌ها شماره یک که نتایج این قسمت گزارش می‌گردد، اولویت بندی و امتیازها

باعلامت ستاره نشان داده شده و بالاترین امتیاز با چهار ستاره و کمترین امتیاز با یک ستاره مشخص گردیده است. داده‌های کمی حاصل از پرسشنامه، به کامپیوتر وارد گردیده و با برنامه SPSS تجزیه و تحلیل و توافق آزمودنی‌ها برای هر سنج به صورت درصد، در آن جدول ارایه شده است. در ستون سوم آن جدول نیز جمع بندی دستاوردهای تحقیق کیفی و کمی برحسب اولویت مشخص شده است (نتیجه‌ی مثلث‌سازی که قضاوت شخصی محققین و توافق نهایی آن‌ها بالحاظ کردن نتایج تحقیق کمی و تصمیم‌گیری نهایی باتوجه به نتایج تحقیق کیفی است). افزون بر مطالب یاد شده، نتیجه‌ی بحث‌ها و دیدگاه‌های آزمودنی‌ها که دستاورد تجربه و عمل میدانی آن‌ها بوده است، برای تبیین بیشتر هر مرحله از پرورش رهبری روستایی به صورت توضیحی نیز ارایه می‌گردد.

#### ۴. یافته‌های پژوهش

در این بخش، پس از بیان مراحل پرورش رهبری، حاصل تجزیه و تحلیل اطلاعات به دست آمده از تحقیقات کیفی و کمی این پروژه، به ترتیب آن مراحل ارائه خواهد شد. از بررسی منابع علمی و تحلیل دیگر برنامه‌های آموزشی رهبری، ۷ مرحله برای اجرای موفقیت آمیز دوره‌های پرورش رهبران روستایی به شرح زیر مشخص گردید:

مراحل پرورش رهبران روستایی:

۱. بررسی وضعیت محل
۲. تعیین ویژگی‌های مورد نیاز رهبران روستایی
۳. انتخاب واجدان شرایط رهبری
۴. گزینش داوطلبان رهبری روستایی
۵. آموزش رهبران داوطلب
۶. نظارت بر کار مستقل رهبران روستایی آموزش دیده
۷. ارزشیابی، نتیجه‌گیری، تجدید نظر در برنامه‌ریزی آتی و گزارش عملکرد و نتایج

اجرای طرح پژوهشی حاضر نشان داد که این مراحل عملاً مفید، و ترتیب تقدم و تأخر آن‌ها صحیح می‌باشد. در هر جلسه، آموزش آزمودنی‌های یک مرحله مطرح می‌شد و در یک فرصت یک ماهه مروجان به اجرای آن مرحله می‌پرداختند؛ هر چند این روند در مرحله پنجم که مرحله پرورش رهبران بود سه ماه به طول انجامید. در آخرین جلسه، با آزمودنی‌ها و تحلیل ارزیابی آنان از دور، این نتیجه نیز به دست آمد که آزمودنی‌ها به دلیل نظم و ارتباط منطقی میان مراحل یاد شده رضایت نسبتاً بالایی داشتند.

در زیر، به شرح هر مرحله با توجه به یافته‌های پرورش می‌پردازیم:

##### ۴.۱. مرحله اول - بررسی وضعیت محل

مروج هر منطقه بایستی شناختی جامع از حوزه و منطقه‌ی خدمتی خود داشته باشد تا بتواند بهترین افراد را به عنوان رهبر محلی به همکاری دعوت کند و با تلاش جمعی، موفق به توسعه منطقه موفق شود. در این زمینه مروج بایستی به نوع اطلاعات مورد نیاز و سپس منابع کسب آن‌ها توجه داشته باشد.

۴.۱.۱. نوع اطلاعات مورد نیاز اطلاعات مورد نیاز که آگاهی مروج از محیط کاری با رهبران محلی را بالا می‌برد بر اساس یافته‌های تحقیق در جدول شماره ۱ خلاصه شده است. همان‌گونه که ملاحظه می‌شود، مروج بایستی شناختی خوب از اوضاع اجتماعی، فرهنگی و حتی سیاسی (گروه‌ها و جناح‌های فعال) در منطقه داشته باشد تا بتواند در پرورش و بهره‌گیری از همکاری رهبران محلی و مردم موفق شود.

۴.۱.۲. منابع کسب اطلاعات مورد نیاز برای کسب اطلاعات بالا، مروج می‌تواند به منابع متنوعی مراجعه کند. مروجان همکار در این پروژه به بهره‌گیری از منابع توصیه کردند:

- شورای اسلامی روستا

- ارگان‌ها و نهادهای دوستی مربوط به آن

- معتمدین و افراد محلی

استفاده از دو یا هر سه این منابع، کیفیت و اطمینان بیشتری را از اطلاعات به دست آمده را تضمین می‌کند.

##### ۴.۲. مرحله دوم - تعیین ویژگی‌های مورد نیاز رهبران روستایی

برای انتخاب رهبران محلی بایستی به چهار بعد از ویژگی‌های یک رهبر موفق توجه داشت تا بتوان براساس آن‌ها بهترین‌ها را برگزید. این ابعاد عبارتند از:

- بعد اخلاقی و شخصیتی

- بعد اقتصادی - اجتماعی

- بعد حرفه‌ای

## - بعد تخصصی - تکنیکی

افزون بر موارد بالا، بیشتر آزمودنی‌ها بیان کردند که سن مناسب برای رهبران روستایی بین ۳۰ تا ۵۰ سال باشد و آنان سواد کافی داشته باشند و ساکن محل باشند. موارد بعدی مورد تأکید آزمودنی‌ها، وضعیت متوسط اقتصادی، تجربه‌ی همکاری با ترویج، پیشرو بودن در پذیرش تکنولوژی جدید کشاورزی و برخورداری از حمایت‌های مردم بود.

**۴.۳. مرحله‌ی سوم - انتخاب واجدان شرایط رهبری**

معمولاً از میان واجدان شرایط رهبری، تعدادی علاقمند و حاضر به همکاری خواهند شد. نوع همکاری رهبران محلی با مروجان کشاورزی داوطلبانه است، از این رو در این مرحله، آن‌ها را رهبر داوطلب می‌نامیم. در این مرحله لازم است اقدامات زیر صورت گیرد.

**۴.۳.۱. تدارک مقدمات انتخاب** پس از بررسی وضعیت منطقه و تنظیم ویژگی‌های مورد نظر برای کسانی که بالقوه می‌توانند به عنوان رهبر محلی همکاری نمایند، با همکاری افراد شاخص در منطقه، شورای اسلامی محل، همکاران مرکز خدمات کشاورزی و یا رهبران مذهبی محل، اقدام به تهیه‌ی فهرستی از کلیه‌ی واجدان شرایط رهبری روستایی می‌گردد.

**۴.۳.۲. اولویت بندی واجدان شرایط رهبری** واجدان شرایط را با تأکید بر این نکته که از بطن همان منطقه برخاسته باشند، برحسب میزان برخورداری از ویژگی‌های مورد نظر، ارزیابی کرده و به هر کدام امتیازی داده شود. سپس باید فهرست اسامی برحسب امتیازات مرتب گردد. معمولاً این فهرست باید حداقل ۲ برابر تعداد مورد نیاز باشد. محرمانه نگهداشتن اسامی و چگونگی امتیاز دادن، مورد تأکید آزمودنی‌ها بود. آزمودنی‌ها همچنین تأکید داشتند در این مرحله و قبل از دعوت به همکاری با واجدان شرایط (دو برابر مورد نیاز) به منظور بررسی و نهایی کردن فهرست به‌طور غیرمستقیم مذاکره و در آن‌ها از نظر روانی آمادگی لازم ایجاد شود.

**۴.۴. مرحله‌ی چهارم - گزینش داوطلبان رهبری روستایی**

مروج منطقه به ترتیب فهرست واجدان شرایط رهبری، افراد را به دفتر کار خود دعوت و با طرح اهمیت و نیاز به همکاری فرد مدعو به عنوان رهبر روستایی وی را توجیه می‌کند و موافقت او را جلب می‌نماید. برخی از آزمودنی‌ها تأکید بر آن داشتند که اگر این تماس و توجیه به صورت فردی و در منازل یا مزارع کشاورزان صورت گیرد بهتر است. برخی دیگر، دعوت گروهی افراد واجد شرایط، طرح موضوع همکاری و سپس گزینش افراد داوطلب در آن جلسه را مفیدتر دانسته‌اند.

**۴.۵. مرحله‌ی پنجم - آموزش رهبران داوطلب**

مهمترین قسمت کار مروجان، مرحله‌ی آموزش و پرورش رهبران روستایی است تا استعدادهای بالقوه‌ی آنان را به فعلیت رساند و عملاً توان بالای آنان را در ایجاد تحرک اجتماعی و به مشارکت درآوردن تمامی مردم جامعه در راستای توسعه‌ی روستا و کشاورزی منطقه شکوفا کرده و به کار گیرد. در این تحقیق براساس رهیافت منتورینگ، برنامه‌های آموزه، اصلاح و تکمیل شد. «رهیافت راهبری پرورشی» شامل ۴ فاز یا قسمت زیر می‌باشد. ضمناً در اجرای فعالیت‌های زیر از روش‌های آموزشی - پرورشی متنوعی باید استفاده کرد که در همین قسمت به آن‌ها اشاره خواهد شد.

**۴.۵.۱. توجیه و برقراری رابطه گفتاری با رهبران** پس از گزینش رهبران روستایی داوطلب، طی جلسه‌ای، اهمیت همکاری و انتظارات از یک رهبر روستایی به وسیله‌ی «راهبر پرورشی» مطرح می‌شود و ایشان نسبت به شرایط و ضوابط همکاری توجیه می‌شوند. برنامه‌ی کاری، میزان و نوع مشارکت هر رهبر روستایی در فعالیت‌های ترویجی و توسعه‌ای محل، تنظیم و دستورالعمل‌ها و مسئولیت‌های تعیین شده به او تفهیم می‌گردد.

**۴.۵.۲. پرورش و آماده‌سازی رهبران روستایی** در این بخش همکاری منتور (راهبر پرورشی) با رهبر روستایی افزایش یافته و منتور با ارایه دلیل و توجیه لازم برای فعالیت‌های مختلف، رهبر روستایی را تشویق به اجرای برنامه می‌نماید. وظیفه‌ی راهبر پرورشی همچنین حمایت‌های فکری و روانی از رهبر داوطلب می‌باشد.

۳.۵.۴. فراهم کردن تسهیلات و شرایط رشد برای پرورش رهبران روستایی انتخاب شده، بایستی شرایطی فراهم شود تا آنان با مسائل واقعی عملاً درگیر شوند و با همفکری و حمایت منتور برای حل مسائل یا اجرای برنامه‌ها اقدام نمایند. این تمرین و چالش، تجربه‌ی مفیدی را به دنبال دارد، به ویژه که هنگام اجرا و پس از آن، با بازتاب فکری و ارزیابی عملکرد توجه رهبر، به ضعف‌ها و روش‌های برطرف کردن آن‌ها جلب شده و نهایتاً موجب رشد و پیشرفت رهبران روستایی می‌شود.

۴.۵.۴. تقویت و توانمندسازی رهبر روستایی در این وضعیت رهبر روستایی و آموزش گیرنده، به مرور فعالیت‌های ترویجی و تکالیف خود را به طور مستقل انجام می‌دهد و با اتکا بیشتر به خویشتن و روحیه‌ی خود رهبری، به اتخاذ تصمیم و اجرای تکالیف می‌پردازد. نقش منتور (راهبر پرورشی) در این شرایط، هدایت و نظارت از دور می‌باشد. همچنین منتور تغییرات ایجاد شده در رفتار رهبر را تقویت و تثبیت می‌نماید.

#### ۵.۵.۴. روش‌های آموزشی - پرورشی

برای اجرای برنامه‌های آموزشی - پرورشی رهبران محلی یا به عبارت دیگر تقویت و رشد آنان در ابعاد چهارگانه‌ی یاد شده در مبحث ویژگی‌های رهبر روستایی، بایستی از فنون و روش‌های گوناگونی استفاده کرد. در این تحقیق براساس این فرض که احتمالاً کارآیی برخی از روش‌های تدریس در ایجاد تغییر در رهبران روستایی بیش از دیگر روش‌ها باشد، قسمتی از فعالیت تحقیقی در این قسمت متمرکز شد. انتخاب رهبران پس از بحث درباره‌ی ابعاد و ویژگی‌های لازم برای رهبران روستایی و ارزیابی از رهبران واجد شرایط، انجام گردید. از این اطلاعات به عنوان مرحله‌ی «نیاز سنجی آموزشی» استفاده شد و هر مروج (راهبر پرورشی) براساس نیاز هر رهبر روستایی برنامه‌ای آموزشی - پرورشی تهیه و سپس به مدت ۴ ماه آن را اجرا کرد. در پایان، از مروجان و آزمودنی‌های تحقیق خواسته شد مناسب‌ترین روش‌ها را برای هر یک از ابعاد و ویژگی‌های (شخصیتی - اخلاقی، اقتصادی - اجتماعی، حرفه‌ای و تخصصی - تکنیکی) که در عمل آموخته و به کارآیی آن معتقد شده‌اند معرفی نمایند. جدول شماره ۲ نتیجه‌ی این بررسی را نشان می‌دهد. اطلاعات جدول ۲ گویای آن است که مروجان به چند روش بیشتر معتقد بوده و از آن‌ها برای رشد ابعاد مختلف استفاده کرده‌اند. مثلاً بازدیدهای علمی را هم برای آشنایی رهبران روستایی با شخصیت‌های اجتماعی و الگو گرفتن از آنان و در نتیجه رشد بعد شخصیتی - اخلاقی مؤثر دانسته‌اند و هم برای توجه به پیشرفت‌های اقتصادی دیگران، التفات به تکنیک‌ها و فنون جدید کشاورزی و دقت بر رفتار دیگر رهبران روستایی موفق برای رشد به ترتیب در ابعاد اقتصادی - اجتماعی، تکنیکی - تخصصی و حرفه‌ای لازم دانسته‌اند. این جدول همچنین گویای آن است که از فنون نمایشی<sup>۴۱</sup>، فن نمایش‌های نتیجه‌ای، برای تقویت اثر بخشی توصیه‌های ترویجی که کشاورز عملاً نتایج توصیه‌های به کار گرفته را مشاهده نماید و فن نمایش طریقه‌ای، که کشاورز مراحل اجرایی و به‌کارگیری توصیه‌های ترویجی را عملاً مشاهده و دنبال نماید، از بیشترین اهمیت و تأکید برخوردار بوده‌اند.

نتایج تحقیق که در این جدول منعکس شده است مؤید این نظریه است که روش‌های آموزشی - ترویجی برای اهداف آموزش متنوع به طور یکنواختی مؤثر نیستند. مثلاً روش «ملاقات و بازدید حضوری» مروج از کشاورز، گرچه برای پرورش بعد حرفه‌ای - رهبری و یا آموزش‌های تکنیکی - تخصصی در درجه اول اهمیت قرار دارد اما برای پرورش بعد شخصیتی - اخلاقی در ردیف ششم از مرتبه‌ی اهمیت قرار گرفته است.

#### ۶.۴. مرحله‌ی ششم - نظارت بر کار مستقل رهبران روستایی آموزش دیده

رهبران روستایی، می‌توانند مسئولیت‌های مختلفی را عهده‌دار باشند. مسئولیت‌هایی مانند: تهیه‌ی آمار و اطلاعات منطقه‌ی خود، تشکیل جلسات با اهالی منطقه، هدایت جلسات بحث و تصمیم‌گیری درباره‌ی برنامه‌های توسعه روستایی و توسعه‌ی کشاورزی، تماس و تبادل نظر با مسئولین اجرایی، پیگیری برنامه‌های تصویب شده در محل و تلاش برای عملی کردن آن‌ها، تهیه و توزیع نهاده‌ها، و از همه مهمتر آموزش روستاییان و کشاورزان در زمینه‌های مختلف و ترغیب آنان به پذیرش تکنولوژی‌های نو در کشاورزی. در این مرحله که رهبر روستایی آموزش دیده، کار خود را به طور مستقل آغاز و دنبال می‌نماید، نقش منتور یا مروجی که مسئولیت توسعه‌ی کشاورزی منطقه را به عهده دارد، نظارت بر کار و ارائه‌ی مشاورت‌های مورد نیاز رهبر روستایی است. مروج برای برنامه‌ریزی و اجرای فعالیت‌های

ترویجی خود از رهبر روستایی استفاده می‌کند و قسمتی از فعالیت‌ها را به وی واگذار می‌نماید. این مرحله از آموزش رهبری روستایی موجب رشد و اعتماد به نفس رهبران می‌شود و کسانی که این مرحله را با موفقیت به انجام رسانند، می‌توانند خود، الگو یا راهبر پرورشی برای تربیت دیگر رهبران روستایی به شمار آیند.

#### ۴.۷. مرحله‌ی هفتم - ارزیابی و تجدید نظر در برنامه

آخرین مرحله از برنامه‌ی آموزش رهبران روستایی، ارزیابی برنامه، پیشرفت رهبران روستایی و عملکرد مروج یا راهبر پرورشی می‌باشد. آزمودنی‌ها معتقد بودند که باید از روش‌های مختلف ارزیابی، بیشتر به خود ارزیابی مروجان (منتورها) و بررسی نظرات رهبران روستایی توجه شود. در بررسی عملکرد و پیشرفت رهبران روستایی بایستی نحوه‌ی انتقال اطلاعات آنان به دیگر کشاورزان، و شیوه‌ی کلاس‌داری رهبران روستایی مورد توجه قرار گیرد.

پس از ارزیابی، هر مروج گزارشی کردند تهیه و در چند صفحه (برخی حدود ۲ صفحه و برخی به طور مشروح تا ۱۰ صفحه) چگونگی اجرای برنامه‌ی آموزش رهبران روستایی را عرضه داشتند. در آخرین نشست با آزمودنی‌ها، گزارش‌ها مورد تحلیل قرار گرفت و براساس دیدگاه آن‌ها مطالب یاد شده تنظیم و ارایه شد. از این رو این بخش از برنامه، بایستی همیشه مورد توجه قرار گیرد.

#### ۴.۸. برنامه پرورش رهبری

این تحقیق نشان می‌دهد که مراحل هفت‌گانه‌ی پرورش رهبری از توانایی کافی برای توانمندسازی کشاورزان در حرکت‌های جمعی برخوردار است. در این مراحل، مروج یا تسهیل‌گر روستایی بایستی:

۱. با بررسی وضعیت محل برنامه‌ی آموزشی - پرورشی خود را آغاز نماید
۲. با استفاده از منابع مختلف علمی و مذاکره با افراد مجرب به تعیین ویژگی‌های مورد نظر رهبران بپردازد
۳. افراد واجد شرایط رهبری را شناسایی و بهترین‌ها را انتخاب کند
۴. علاقمندان شرکت در برنامه پرورش رهبری پس از مصاحبه و مذاکره با افراد، گزینش کردند
۵. برنامه‌ی آموزشی رهبری را با استفاده از رهیافت «راهبری پرورشی» اجرا نماید
۶. در دوره‌ی آموزش عملی پرورش رهبری، نظارت لازم اعمال شود و مشاوره‌های مورد نیاز ارایه گردد تا از پرورش همه جانبه‌ی رهبر مطلوب برای جامعه‌ی روستایی اطمینان حاصل شود
۷. توصیه مؤکد می‌شود که برنامه‌ی خود را ارزیابی کنند، نتایج را گزارش و ثبت و در برنامه‌های آینده استفاده نمایند.

#### ۵. بحث و نتیجه‌گیری

این تحقیق که به هدف تدوین برنامه‌ای برای پرورش رهبران روستایی، با استفاده از روش‌های تحقیق کمی (پیمایش) و کیفی (عمل پژوهش) انجام شد، نشان داد که برای یک بررسی جامع و عمیق می‌توان از ترکیب یافته‌ای دو روش یاد شده با فن مثلث‌سازی استفاده کرد.

در این تحقیق انتخاب آزمودنی‌ها، مرحله‌ای بسیار حساس بود، زیرا مروجانی که به همکاری دعوت می‌شدند، بایستی با علاقمندی، وقت مناسب را صرف اجرا و همکاری با این پروژه می‌کردند. این مروجان بایستی در کلاس‌های آموزشی از محقق الگوی اجرای آموزش با روش منتورینگ را درک و پس از اجرای میدانی دستورالعمل به بازتاب فکری می‌پرداختند و سپس با به دست آوردن دیدگاهی مبتنی بر علم و عمل، به اظهار نظر و ارزیابی فرایند و نتایج برنامه می‌پرداختند.

برنامه‌ی پرورش رهبران روستایی شامل ۷ مرحله (نگاره شماره یک) با شرح چگونگی اجرای هر مرحله براساس تجربه‌ی میدانی تنظیم و عرضه گردید. این برنامه ضمن عملی بودن، بایستی به وسیله‌ی هر مروج یا منتور مرور شود و با وضعیت خود و منطقه مورد عمل تطبیق داده شده و سپس به اجرا درآید.

در پرورش ابعاد مختلف شخصیتی یک رهبر روستایی، روش‌های آموزشی و تدریس مختلفی را می‌توان به کار گرفت. آزمودنی‌ها بیشتر با روش‌های تدریس مطالب تکنیکی (کشاورزی و ...) آشنا بودند لذا از آن روش‌ها در پرورش



دیگر ابعاد و ویژگی‌ها استفاده کردند. در حالی که روش‌های آموزشی مؤثرتری نیز وجود دارد که مروجان به دلیل نا آشنایی، از به کارگیری آن‌ها غفلت می‌نمایند. مثلاً نتایج این تحقیق نشان داد که روش «یکدیگرآموزی» در آخرین مرتبه قرار دارد در حالی که مشاهدات و تجربیات محقق، گویای آن است که کشاورزان به شدت از تجربیات یکدیگر بهره‌مند می‌شوند و در تعاملات اجتماعی از دانش و تجربه‌ی یکدیگر در علم استفاده می‌نمایند. این رتبه‌بندی به وسیله‌ی مروجان، به دلیل نا آگاهی از روش «یکدیگرآموزی» و ندیدن دوره‌های آموزشی روش تدریس و فنون جدید تدریس می‌باشد. این تحقیق نشان داد که در تربیت مروجان کشاورزی، نه تنها می‌باید آنان را با روش‌های تدریس دروس و مطالب کشاورزی آشنا کرد، بلکه باید در استفاده از روش‌های پرورشی نیز آنان را مجهز نمود. از آن‌جا که برای اولین بار در ایران از رهیافت «راهبری پرورشی» برای تربیت رهبران روستایی استفاده شد و عملاً کارایی آن به تأیید رسید، مروجان کشاورزی همکار در این پروژه، ضمن اظهار رضایت و خشنودی از توفیق فراگیری و اجرای این رهیافت، خواستار تعمیم آن برنامه برای دیگر مروجان بودند.

## ۶. توصیه‌های پژوهشی

توصیه‌های زیر براساس یافته‌های این تحقیق ارائه می‌گردد:

۱. ۶. مروجان کشاورزی، مسئولیت انتخاب و تربیت و رشد رهبران روستایی را به عهده دارند و سپس با همکاری آنان به توسعه‌ی کشاورزی و روستایی خواهند پرداخت. برای انجام این رسالت، توصیه می‌شود از مراحل ۷ گانه‌ی پرورش رهبران روستایی و چگونگی اجرای هر مرحله استفاده نمایند.
۲. ۶. لازم است کلاس‌های آموزشی درباره‌ی «پرورش رهبران روستایی» برای مروجان کشاورزی برقرار شود و در آن‌ها رهیافت‌های متنوع به ویژه رهیافت «راهبری پرورشی» مطرح و مروجان با آن‌ها آشنا شوند.
۳. ۶. کلاس‌های روش تدریس برای پرورش ابعاد مختلف شخصیتی رهبران و عموم کشاورزان، به صورت آموزش‌های قبل و در هنگام خدمت برای مروجان کشاورزی طراحی و اجرا گردد.
۴. ۶. برای مروجانی که در این‌گونه فعالیت‌های پژوهشی همکاری می‌کنند، انگیزه و پاداش لازم در نظر گرفته شود تا رابطه‌ی علم و عمل، تحقیق و ترویج و در نتیجه به دست آوردن راهکارهای مناسب‌تر که مآلاً به توسعه‌ی کشاورزی و بالندگی مملکت می‌انجامد گسترش یابد.

## سپاسگزاری

در اجرای این پژوهش مدیریت ترویج کشاورزی استان فارس به ویژه آقای مهندس ماکولاتی همکاری داشتند. آقایان حسینی فرد، شجاعی، کشتکار و الفت، مروجان کشاورزی استان، زحمات فراوانی در اجرای این پروژه متقبل شدند و با عشق و ایثار در ارائه‌ی دستاوردها و نظرات خود همکاری نمودند؛ از این رو صمیمانه از این عزیزان تقدیر می‌نماییم. آقایان مهندس بمی ناصریه، و مهندس محمدی پور در جمع آوری داده‌ها و تجزیه و تحلیل اطلاعات باری نمودند و آقای مهندس احمدوند در تنظیم داده‌ها کمک کرده‌اند که از همه‌ی آن‌ها سپاسگزاری می‌شود. مطالب این مقاله در زمان فرصت مطالعاتی نویسنده‌ی اول در دانشگاه آدلاید استرالیا و با استفاده از امکانات کتابخانه‌ای نگارش شد. بنابراین از معاونت محترم پژوهشی دانشگاه شیراز که این فرصت را ممکن ساخت و نیز مسئولان دانشگاه آدلاید نیز تشکر می‌گردد.

جدول ۱: اطلاعات مورد نیاز در بررسی وضعیت محل

نوع اطلاعات	نتیجه تحقیق پیمایشی (%)	نتیجه عمل پژوهشی (امتیاز)	جمع بندی ترتیب اولویت
وضعیت اجتماعی محل	۲۵	****	۱
وضعیت فرهنگی منطقه	۱۷/۸	****	۲
وضعیت سیاسی محل	۱۷/۸	***	۳
وضعیت اقتصادی محل	۱۴/۳	**	۴
وضعیت جغرافیایی محل	۱۴/۳	**	۵
وضعیت کشاورزی محل	۱۰/۸	*	۶

جدول ۲: نظرات مروجان درباره‌ی اهمیت روش‌ها در پرورش ابعاد مختلف و ویژگی‌های رهبری روستایی

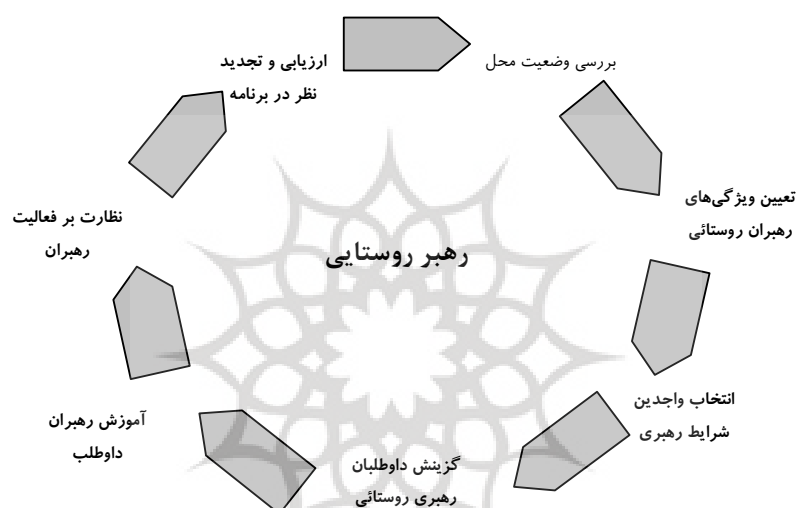
رتبه نهایی	جمع کل امتیازات	حرفه‌ای - رهبری		تکنیکی - تخصصی		اقتصادی - اجتماعی		شخصیتی - اخلاقی		ابعاد ویژگی روش‌ها
		رتبه	امتیاز	رتبه	امتیاز	رتبه	امتیاز	رتبه	امتیاز <sup>+</sup>	
۱	۱۳۲	۲	۳۲	۲	۳۱	۱	۳۳	۱	۳۶	بازدید علمی
۸	۱۱۳	۴	۲۸	۶	۲۶	۸	۲۶	۲	۳۳	پرسش و پاسخ
۱	۱۳۲	۱	۳۴	۱	۳۳	۱	۳۳	۳	۳۲	نمایش نتیجه‌ای
۴	۱۲۱	۴	۲۸	۲	۳۱	۳	۳۱	۴	۳۱	کارگروهی
۷	۱۱۴	۴	۲۸	۵	۲۷	۶	۲۸	۴	۳۱	مصاحبه
۱۴	۱۰۲	۴	۲۸	۹	۲۲	۱۲	۲۲	۵	۳۰	سخنرانی
۵	۱۲۰	۴	۲۸	۳	۳۰	۲	۳۲	۵	۳۰	بحث در گروه‌های کوچک
۱۱	۱۰۷	۳	۲۹	۵	۲۷	۱۳	۲۱	۵	۳۰	فرد مدعو
۶	۱۱۷	۳	۲۹	۴	۲۸	۴	۳۰	۵	۳۰	مناظره
۲	۱۲۸	۱	۳۴	۱	۳۳	۲	۳۲	۶	۲۹	نمایش طریقه‌ای
۳	۱۲۶	۱	۳۴	۲	۳۱	۲	۳۲	۶	۲۹	ملاقات و بازدید حضوری
۱۰	۱۰۸	۷	۲۵	۵	۲۷	۶	۲۸	۶	۲۸	بحث در گروه بزرگ
۸	۱۱۳	۳	۲۹	۷	۲۴	۲	۳۲	۶	۲۸	مسابقات آموزشی
۹	۱۱۱	۷	۲۵	۴	۲۸	۴	۳۰	۶	۲۸	جمع آوری ایده‌ها
۱۴	۱۰۲	۸	۲۴	۵	۲۷	۱۰	۲۴	۷	۲۷	شاگردی و کارآموزی
۱۵	۹۸	۹	۲۳	۸	۲۳	۹	۲۵	۷	۲۷	آموزش برنامه‌ای
۱۲	۱۰۵	۷	۲۵	۷	۲۴	۵	۲۹	۷	۲۷	نهرین و تکرار
۱۳	۱۰۴	۴	۲۸	۹	۲۲	۷	۲۷	۷	۲۷	مطالعه منابع علمی
۱۹	۸۵	۶	۲۶	۵	۲۷	۱۴	۳۰	۸	۲۶	حل مسئله
۱۷	۹۵	۴	۲۸	۶	۲۶	۱۶	۱۵	۸	۲۶	یکدیگر آموزی
۱۲	۱۰۵	۵	۲۷	۴	۲۸	۱۰	۲۴	۸	۲۶	بررسی موردی
۱۱	۱۰۷	۸	۲۴	۴	۲۸	۴	۳۰	۹	۲۵	مشاوره
۱۷	۹۵	۹	۲۳	۹	۲۲	۹	۲۵	۹	۲۵	بازی‌های آموزشی
۱۸	۹۱	۱۰	۲۰	۸	۲۳	۹	۲۵	۱۰	۲۳	پروژه
۱۵	۹۸	۶	۲۶	۶	۲۶	۱۱	۲۳	۱۰	۲۳	گروه‌های پرسشگر

										و پاسخگو
۲۰	۸۰	۱۱	۱۹	۱۲	۱۸	۱۳	۲۱	۱۱	۲۲	قرارداد
۱۹	۸۵	۱۰	۲۰	۸	۲۳	۱۴	۲۰	۱۱	۲۲	گزارش کتبی
۲۱	۶۵	۱۱	۱۱	۱۰	۲۱	۱۵	۱۸	۱۲	۱۵	فعالیت آزمایشگاهی
۱۶	۹۶	۵	۲۷	۱۱	۲۰	۱۱	۲۳	۸	۲۶	نقش بازی کردن

$$P = \sum_{i=1}^5 n_i x v_i$$

†: امتیازها از فرمول زیر بدست آمد:

n = تعداد پاسخگو برای هر گزینه، v = ارزش هر گزینه (صفر، ۱، ۲، ۳، ۴ به ترتیب برای روش‌های آموزشی بی اثر، ضعیف، متوسط، خوب، عالی)



تصویر ۱: چرخه پرورش رهبران روستایی

### یادداشت‌ها

1. Sandmann & Vandenberg
2. Post-heroic
3. King & Safrit
4. Civic Leadership Working Team
5. Mentoring
6. Odysseus
7. Trojans
8. Telemachus
9. Mentor
10. Peters
11. Lee
12. Funk & Kochan
13. Mentee or Progtege
14. Barrett-Hayes
15. Zachary
16. Daloz
17. Student teaching
18. Tomlinson
19. Ronald
20. Kutilek & Earnest
21. Mincemoyer & Thomsom
22. Rogers
23. Zimmerman, Bingenheimer and Notaro
24. Mullen and Kealy
25. Grossman and Rhodes
26. Darling *et al*
27. DuBois *et al*
28. Liang *et al*
29. Mc Daniel
30. Kunich and Lester
31. Anderson and Shannon
32. Descriptive Research
33. Action Research
34. Survey Technique
35. Triangulation
36. Lecture

37. Brain Storming  
39. Reflection  
41. Demonstration Technique
38. Action  
40. Face Validity

### فهرست منابع

#### الف. فارسی

آریانپور، عباس. (۱۳۶۸). فرهنگ انگلیسی فارسی، تهران: انتشارات امیرکبیر، ۶۱-۳۱.

#### ب. انگلیسی

- Anderson, E. M. and Shannon, A. L. (1988). *Leadership – Toward a Conceptualization of Mentoring*, **Journal of Teacher Education**, 39(1), 38-42.
- Barrett – Hayes, D. P. (1999). *Coloring Outside the Lines; Portrait of a Mentor Teacher*, in: **New Direction in Mentoring**, Ed: Mullen, C. A. and Lic, D. W., London: Falmer Press.
- Daloz, L. A. (1987). **Effective Teaching and Mentoring**, San Francisco: The Jossey-Bass Publishers.
- Darling, N., et al. (2002). *Naturally Occurring Mentoring in Japan and the United States: Social Roles and Correlates*, **American Journal of Community Psychology**, 30(2), 245-270.
- Dubois, D. L., et al. (2002). *Effectiveness of Mentoring Programs for Youth: A Meta-Analytic Review*, **American Journal of Community Psychology**, 30(2), 157-97.
- Civic Leadership Working Team. (1996). **Civic Leadership for the Common Good: Leadership Development in Appalachian Kentucky**, University of Kentucky.
- Funk, F. F. and Kochan, F. K. (1999). *Profiles of Mentoring: Perspectives from Female School and University Voyagers*, In: **New Direction in Mentoring**. (Eds.) Mullen, C. A. and Lick, D.W., London: Falmer Press.
- Grossman, J. B. and Rhodes, J. E. (2002). *The Test of Time: Predictors and Effects of Duration in Youth Mentoring Relationships*, **American Journal of Community Psychology**, 30(2), 199-219.
- King, J. and Safrit, R. D. (1998). *Extension Agents' Perceptions of Volunteer Management*, **Journal of Extension**, Available at: <http://www.Joe.org/Joe/1998 June/az.html>.
- Kunich, J. C. and Lester, R. L. (1999). *Leadership and the Art of Mentoring: Tool Kit for the Time Machine*, **The Journal of Leadership Studies**, 6(1,2), 17-37.
- Kutilek, L. M. and Earnest, G. W. (2001). *Supporting Professional Growth Through Mentoring and Coaching*, **Journal of Extension**, Available at: [www.Joe.org/Joe/2001 august/rbl.html](http://www.Joe.org/Joe/2001 august/rbl.html), 39(4).
- Lee, S. R. (1999). *Spiritual Mentoring: A Synergistic School Therapy*, In: **New Direction in Mentoring**, Ed. Mullen, C. A. and Lick, D. W., London: Falmer Press.
- Liang, B., et al. (2002). *Mentoring College-Age Women: A Rational Approach*, **American Journal of Community Psychology**, 30(2), 271-288.
- Mc Daniel, E. L. (1999). *The Principal as Mentor: From Divergence to Convergence*, in: **New Direction in Mentoring**, (Eds.) Mullen, C. A. and Lick, D. W., London: Falmer

Press.

Mincemoyer, C. C. and Thomson, J. S. (1998). *Establishing Effective Mentoring Relationships for Individual and Organizational Success*, **Journal of Extension**, Available at: <http://www.Joe.org/Joe/1998 April/az.html>, 36(2).

Mullen, C. A. and Kealy, W. A. (1999). Lifelong Mentoring: the Creation of Learning Relationships. In: **New Direction in Mentoring**, (Eds.) Mullen, C. A. and Lick, D. W., London: Falmer Press.

Peters, J. L. (1991). *Enhancing Leadership Skills Through Mentoring*, **Agricultural Education Magazine**, 64(5), 7-9.

Rogers, B. (1997). Developing a Successful Mentoring Program for Volunteer Training, **Journal of Extension**, Available at: <http://www.Joe.org/Joe/1997Oct/tt1 /html>, 35(5).

Ronald, M. L. (1999). *Discovering Mentoring Relationships: A Secondary Teacher's Reflections*, In: **New Direction in Mentoring**, (Eds.) Mullen, C. A. and Lick, D. W., London: Falmer Press.

Sandman, L. R. and Vandenberg, L. (1995). *A Framework for 21<sup>st</sup> Century Leadership*, 33(6), 1-7.

Tomlinson, P. (1995). **Understanding Mentoring-Effective Strategies for School - Based Teacher Preparation.**

Zachary, L. J. (2000). **The Mentor's Guide-Facilitating Effective Learning Relationships**, San Francisco: The Jossey – Bass Publishers.

Zimmerman, M. A., Bingenheimer, J. B. and Notaro, P. C. (2002). *Natural Mentors and Adolescent Resiliency: A Study with Urban Youth*, **American Journal of Community Psychology**, 30(2), 221-43.