

تدوین برنامه اقدامات ترمیمی در گستره محلی: راهنمای اجرایی



A Community-Wide Restorative Practices Programme: Implementation Guide



Mammute Urban
Innovation Studio
(MUIS)



Claire Casey
CHILDHOOD DEVELOPMENT INITIATIVE
2014

فهرست مطالب

۷	فصل اول: کلیات
۹	- مقدمه
۱۱	- تبیین زمینه
۱۷	فصل دوم: تدوین برنامه اقدامات ترمیمی در گستره محلی
۱۹	- مقدمه
۲۰	- معرفی نحوه پیاده‌سازی رویکرد ترمیمی
۲۲	- معرفی مدل منطقی (مدل ذهنی)
۲۵	- بخش اول: کاوش و آماده‌سازی
۳۸	- بخش دوم: برنامه‌ریزی و تهیه منابع
۴۸	- بخش سوم: پیاده‌سازی و اجرای برنامه
۶۳	- بخش چهارم: نهادینه کردن اقدامات ترمیمی
۷۰	- بخش پنجم: نکات قابل توجه در اجرا
۷۳	پیوست‌ها

فصل اول کلیات

مقدمه

«عدالت ترمیمی» به عنوان رویکردی جایگزین برای عدالت کیفری، با هدف تحکیم پیوندها و تقویت انسجام اجتماعی در جوامع مطرح شده است. «گفتگوی بدون مناقشه»، میانجیگری و صلح و سازش ارکان اساسی این رویکرد را شکل می‌دهند. «مسئولیت پذیری» در قبال رفتارهای ناهنجار اجتماعی از سوی بزهکاران به عنوان یک وظیفه و داشتن جسارت «عذرخواهی» به عنوان یک مهارت فردی علاوه بر آنکه زمینه «بخشودگی» و فرصت «اصلاح و جبران» را فراهم می‌نماید، بستری برای ارتقا سطح «حفاظت اجتماعی» را گسترده می‌کند. این ارزش‌های اجتماعی در پرتوی مشارکت عمومی مردم در محلات شهری محقق خواهد شد. جامعه محلی و شهری برخوردار از چنین الگوی رفتاری متعالی خود آموزش دهنده اخلاقیات بوده و فرصت‌های «یادگیری» اخلاقی را بی‌دریغ در اختیار مردم قرار می‌دهد. پاراگراف فوق تعریفی جامع از رویکرد «عدالت ترمیمی» را ارائه می‌دهد. این تعریف براساس مؤلفه‌های اساسی رویکرد هدف شکل گرفته و بدین واسطه تمامی ابعاد آن را پوشش می‌دهد اما این به معنای آن نیست که می‌توان مفهوم مدنظر از «عدالت ترمیمی» در سطح جوامع شهری امروز را براساس این تعریف درک و استنباط نمود. این بدان دلیل است که نه تنها درک هر یک از مؤلفه‌های شکل‌دهنده عدالت ترمیمی نیاز به تشریح داشته، بلکه کلیت شکل گرفته حاصل از چیدمان مؤلفه‌ها در کنار یکدیگر نیز معنا و ماهیتی جدید را معرفی می‌نماید و این ماهیت نوین نیز نیاز به توصیف و تشریح دارد. هدف نوشتار پیش رو، صرفاً معطوف به تعریف و تشریح رویکرد «عدالت ترمیمی» و مبانی نظری شکل‌گیری آن نبوده، بلکه علاوه بر تشریح مختصری از نحوه بسط و گسترش آن، ارتباط و کاربرد این رویکرد در نظام برنامه‌ریزی محلی هدف‌گایی است، به طوری که چگونگی تعمیم این

رویکرد بر ساخت‌ها و چارچوب‌های برنامه‌ریزی و اقدامات اجرایی نهادهای توسعه محلی همچون دفاتر تسهیل‌گری اجتماعی که در سال‌های اخیر در محلات کم‌برخوردار شهرها فعالیت خود را آغاز نموده‌اند، مدنظر قرار دارد. این کتاب ترجمه مجموعه منتشرشده از سوی موسسه CDI بوده که تحت عنوان «راهنمای عملی: برنامه‌ریزی اقدامات ترمیمی در گستره محلی» در سال ۲۰۱۴ منتشر شده است. با این تفاوت که در متن ترجمه سعی شده گام‌های ذکر شده با ظرفیت‌های تخصصی فعال در دفاتر تسهیل‌گری و توسعه محلی ایران تطابق یابند. از این رو پس از ارائه مبانی شکل دهنده رویکرد عدالت ترمیمی و مفهوم غایی حاصل از برهم کنش مؤلفه‌های مؤثر بر آن به طور خلاصه، چگونگی تدوین برنامه‌ها براساس این رویکرد در دفاتر توسعه محلی در یک چارچوب منطقی، با فرایندی مطالعاتی و گام‌های عملیاتی مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. بنابراین می‌توان گفت نوشتار پیش رو، بیش از آنکه متمرکز بر مبانی نظری و تعاریف گردد، راهنمایی عملی برای کاربردی نمودن رویکرد ترمیمی در سطح محلات شهری با تاکید بر محلات کم‌برخوردار به شمار می‌آید.

تبیین زمینه

معرفی دفاتر تسهیل‌گری و توسعه محلی: ماهیت وجودی، زمینه ها و ساختار اجرایی

دفاتر تسهیل‌گری و توسعه محلی را شاید بتوان اقدامی کوچک و نوین، اما موثر در تغییر ساختار کلاسیک برنامه‌ریزی شهری از بالا به پایین دانست که ابتدای ظهور برنامه‌ریزی در ایران، بر ساختار تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری شهرها مسلط بوده‌است. این دفاتر حلقه واسط میان جامعه محلی و بخش‌های عمومی و دولتی هستند. یکی از اهداف اصلی آنها، شناسایی نیازهای واقعی جوامع محلی ساکن در محلات کم‌برخوردار شهری و بازتاب این نیازها به دولت محلی است. علاوه بر این، دفاتر توسعه محلی هدفی والاتر را دنبال می‌کنند که آن را می‌توان احیای سرمایه‌های اجتماعی از دست رفته دانست. متخصصان فعال در این دفاتر با تمرکز بر روی فعالیت‌های اجتماع‌محور و از طریق جلب مشارکت جامعه محلی سعی در احیای فرهنگ‌های بومی محلات شهری دارند که در آنها معتمدین و موثرین محلی در یک شبکه اجتماعی بسیار هم‌پیوند اهداف اجتماعی، اقتصادی و حتی کالبدی محله را با توان‌های مالی، انسانی و تخصصی ساکنان تامين می‌نمودند و سبب شکل‌گیری هویت‌های محلی و حس تعلق می‌شدند. امروزه محلات شهری و بالاخص محلات کم‌برخوردار، به واسطه تغییرات ژرف در ساخت اجتماعی آنها و سطح بسیار پایین انگیزه، اعتماد و عزت نفس اجتماعی، هویت‌های محلی از بین رفته و ساکنان محلات هیچ‌گونه پیوند عاطفی با محیط سکونت خود ندارند.

دفاتر توسعه محلی که در آنها متخصصین روانشناسی، جامعه‌شناسی، اقتصاد، حقوق و شهرسازی فعالیت دارند، با برنامه‌ریزی فرایندی اجتماع‌محور، سعی بر آن دارند تا تاروپود شبکه اجتماعی از هم گسیخته و پاره‌پاره‌شده‌ی

محلات کم‌برخوردار را با مشارکت و همت محدود معتمدین و فعالان اجتماعی موجود در این محلات باری دیگر به هم پیوند داده و در ملغمه‌ای از ناامیدی و بی‌انگیزگی، کورسوه‌های امید و زندگی را نمایان سازند. این دفاتر از طریق اعتمادسازی و ایجاد پایگاه‌های داده‌های اجتماعی، اقتصادی و کالبدی بستر مشارکت‌های اجتماعی را فراهم نموده و با همکاری و همیاری ساکنان محلی نیازها و مشکلات دارای اولویت را شناسایی می‌نمایند. در ادامه تمرکز متخصصان در این دفاتر نه تنها بر ارائه راه‌حل‌های اجتماعی و اقتصادی موثر بوده بلکه تاکید آنان بر طراحی راه‌حل از طریق به‌کارگیری روش‌های طراحی تجربه است، تا از این رهگر معتمدین و گروه‌های اجتماعی شکل گرفته بتوانند در آینده و برای حل مشکلات آتی الگو و معیار و نمونه‌ای کارآمد و تجربه‌شده در محله خود داشته باشند.

با توجه به وجود تخصص‌های کلیدی در این دفاتر و پیوندهای اجتماعی میان آنان و ساکنان محلی، ظرفیت‌های تخصصی و عملیاتی چشم‌گیری در آنها وجود دارد که می‌تواند این گروه متخصصین را تبدیل به تیم برنامه‌ریزی ترمیمی نمایند. این ظرفیت‌ها و پتانسیل‌ها در فصول بعدی به تفصیل شرح داده شده‌اند.

ارتباط معنایی «رویکرد عدالت ترمیمی» با زمینه‌های فعالیتی دفاتر توسعه محلی

آنچنان که پیش‌تر نیز بیان گردید، تیم مستقر در دفاتر تسهیلگری و توسعه محلی شکل گرفته در محلات کم‌برخوردار شهری به واسطه ساختار کارشناسی و زمینه‌های فعالیتی تعریف‌شده، مناسب‌ترین تیم برای برنامه‌ریزی ترمیمی و پیگیری و نظارت بر اجرای اقدامات ترمیمی در محله است. اما پیش از آنکه چگونگی تدوین برنامه اقدامات ترمیمی توسط این تیم معرفی گردد، شکل‌گیری رویکرد هر یک از کارشناسان و مجموعه متخصصین در دفاتر مورد تاکید قرار دارد. این بدان معناست که تمامی

متخصصین و کارشناسان فعال در این تیم‌ها باید رویکردی همسان و متناسب با ویژگی‌های برنامه‌های عدالت ترمیمی داشته باشند. از این رویکرد عدالت ترمیمی از منظرگاه تخصصی هر یک از کارشناسان به طور مختصر تشریح می‌گردد.

با توجه به ریشه حقوقی مفهوم عدالت ترمیمی، شاید کارشناس حقوق دفاتر توسعه محلی در اولویت سایر کارشناسان قرار گیرد، اگرچه باید توجه داشت که در تدوین برنامه اقدامات ترمیمی، تمامی جنبه‌های اجتماعی، روانشناختی، حقوقی، اقتصادی و فضایی مورد تاکید بوده و صرفاً هدف مقابله با بزهکاران یا التیام درد بزه دیدگان نمی باشد.

کارشناسان حقوقی باید بیش از آنکه متمرکز بر تشریح روندها و فرایندهای قانونی دادرسی باشند و چگونگی تدوین دادخواست یا پیگیری‌های قضایی را به مراجعه‌کنندگان بیاموزند، باید بر ارائه ایده‌های خلاقانه برای ایجاد فضای گفتگویی میان شاکی و متشاکی تاکید نمایند و به دنبال حل مناقشه یا تنازع پیش‌آمده از طریق مسالمت‌آمیز باشند. از این رو رویکرد اصلی حاکم بر رفتار و گفتار کارشناسان حقوقی دفاتر توسعه محلی، معطوف به بسترسازی و تشویق ظرفیت دعوی به گفتگو و برقرار صلح است. بنابراین روندهای اداری و عرفی قضایی مرتبط با دستگاه قضا و به طور کلی پیگیری‌های رسمی برای حل مشکلات، آخرین انتخاب این کارشناسان خواهد بود. داشتن نگاه مثبت به روابط و تشویق مراجعه‌کنندگان به بازسازی و تقویت روابط اجتماعی خود به جای تخریب و قطع رابطه، مهم‌ترین ویژگی‌های رویکردی کارشناسان حقوقی فعال در زمینه پیاده‌سازی سیاست‌های عدالت ترمیمی محسوب می‌شوند. اگرچه به ظاهر غالب فعالیت‌های این کارشناسان در حوزه مقابله و برخورد (پس از وقوع تخلف یا جرم) تعریف شده، اما نقش مشاوره‌ای آنان در پیشگیری از وقوع جرم یا تخلف را نمی‌توان نادیده گرفت. کارشناسان اجتماعی، روانشناسی و اقتصادی بسترساز پیشگیری از وقوع جرم و تخلف هستند، از این رو باید بر برنامه‌های کاهش آسیب‌های اجتماعی و

اشتغال‌زایی متمرکز شوند. بنابراین نگاه این کارشناسان به بافت و ساختار اجتماعی محلات باید مثبت و تمرکز ذهنی آنها بر خلق الگوهای عملیاتی موثر بر کاهش جرم و تخلف باشد. این بدان معناست که از نظر رویکردی، کارشناسان حوزه جامعه‌شناسی، روانشناسی و اقتصاد، باید پیش‌زمینه‌های فکری و پیش‌داوری‌های خود درباره محلات کم‌برخوردار و ساکنان آنها را فراموش کرده، و با چشمانی باز لایه‌های زیرین جامعه محلی را کندوکاو نمایند و به شبکه‌های اجتماعی موجود در این جوامع دست یابند و عضوی از آنها گردند. یافتن چنین جایگاه اجتماعی در بین مردمان محلی می‌تواند بستر مناسب برای اثرگذاری فردی و اجتماعی، با هدف ارتقای سطح فرهنگی و دانش اجتماعی و مهارت‌های حرفه‌ای را فراهم نماید.

کارشناسان شهرسازی از منظرهای گوناگونی می‌توانند رویکرد ترمیمی را در خود پرورش داده و اقدامات متنوعی تعریف نمایند. شهرسازی ترمیمی در ادبیات نظری در گستره زیرساخت‌های شهری، فضاها و مکان‌ها و روابط اجتماعی حاکم در آنها مورد پژوهش قرار گرفته‌است. اما آنچه برای کارشناسان شهرسازی در دفاتر توسعه محلی حائز اهمیت است، توجه به فضاهای جرم‌خیز و تخلف‌زا در سطح محلات می‌باشد. از این رو رویکرد اساسی و راهگشا برای این کارشناسان متأثر از مولف‌هایی همچون بین‌رشته‌ای بودن، مسلط بر اصول مکان‌سازی و آگاه به اثرات اجتماعی و اقتصادی وداخلات کالبدی و فضایی است. بنابراین می‌توان گفت این کارشناسان نمی‌توانند صرفاً با رویکردهای نوسازی یا بازسازی کلاسیک، در تحقق اهداف ترمیمی موثر باشند. آنان باید همچون یک برنامه‌ریزی اجتماعی آگاه از ویژگی‌های منحصر به فرد فضاها و مکان‌های محلی، بر ایده‌پردازی خلاقانه برای طراحی تجربه‌ای متفاوت در محیط محلات کم‌برخوردار متمرکز شوند.

آنچنان که بیان گردید، هر یک از کارشناسان در دفاتر توسعه محلی رویکرد و نگاه خود را با توجه به زمینه‌های تخصصی باید با مولفه‌های عدالت ترمیمی همسو نمایند، اما آنچه منجر به یک اقدام ترمیمی در محله خواهد

شد، حاصل اجرای تک به تک برنامه‌های کارشناسان نیست، بلکه برآیندی از اقدامات آنان است. بنابراین نگاه‌ها و الگوهای مدنظر هر یک از کارشناسان و متخصصین فعال در گستره محلی باید به عنوان اجزایی از یک کل منسجم تصور گردد که اجرای آنها متناسب با یکدیگر و همسو و همزمان و به عبارت کلی هماهنگی با هم هارمونی و ریتم موزون از توسعه را پدید می‌آورد.

فصل دوم تدوین برنامه اقدامات ترمیمی در گستره محلی^۱

۱. مجموعه فصول بعدی ترجمه راهنمای عملی تدوین شده توسط مؤسسه CDI با عنوان اصلی زیر است:

A Community-Wide Restorative Practices Programme:
Implementation Guide

مقدمه

هدف اصلی از اقدامات ترمیمی دستیابی و تحقق جوامع محلی شاد و قوی است که مردمان آنها قادرند از طریق روابط مستحکم و رو به توسعه خود به سادگی با مسائل و تنش‌های اجتماعی، خانوادگی و فردی روبرو شده و آنها را مدیریت کنند. این رویکرد به دنبال نهادینه‌سازی روابط سالم اجتماعی است که مسئول‌بودن در برابر اعمال و اقدامات فردی و اجتماعی را به عموم افراد جامعه آموزش داده و مهارت‌های حل مسئله را به عنوان یکی از ابزارهای کاربردی برای حل مناقشات، مسائل و تنش‌ها در جامعه محلی بسط و توسعه می‌دهد.

غالب تجربیات جهانی مرتبط با توسعه اقدامات ترمیمی، کودکان، نوجوانان و جوانان را به عنوان جامعه هدف اصلی خود معرفی نموده‌اند، زیرا این گروه‌ها علاوه بر اینکه آموزش‌پذیر هستند، نیرو محرکه توسعه در آینده محسوب می‌شوند. اگرچه والدین این کودکان نیز در برنامه‌های آموزشی مرتبط حضور فعال خواهند داشت تا شرایط برای اجرای اقدامات ترمیمی در منازل و محلات محقق گردد.

آموزش اقدامات ترمیمی مجموعه‌ای از ابزارهای ساده را که برای تربیت انسانی سالم با روابط اجتماعی پایدار مناسب هستند، مهیا می‌نماید و در ساختاری موثر و هدفمند نحوه کاربرد آنها را برای حل مسئله در شرایطی که مناقشات و درگیری‌های اجتماعی یا خانوادگی اوج می‌گیرند، ترویج می‌دهد. تجربیات جهانی ثابت نموده است که آموزش اقدامات ترمیمی بر روی بهبود اعتماد به نفس عمومی مردم و مهارت‌های آنها در حل مسائل بسیار موثر است.



شکل ۱ - چهار بخش اصلی راهنمای عملی اقدامات ترمیمی

معرفی نحوه پیاده‌سازی رویکرد ترمیمی

پیاده‌سازی اشاره به فرایندی دارد که طی آن چگونگی اجرای یک برنامه تشریح می‌گردد. این فرایند به تمامی جنبه‌های عملیاتی محتمل و مشکلات اجرایی پیش رو همچون شکاف میان مباحث نظری و عملی، کاستی‌های آموزشی و سطح آگاهی یا تمایل افراد و گروه‌ها برای اجرا، توجه می‌نماید. یک برنامه اجرایی چگونگی دستیابی به اهداف مدنظر را در قالب و ساختاری مختصر و کاربردی ارائه می‌دهد. این ساختار به شکل گام‌به‌گام استفاده‌کنندگان را در طوب فرایند راهنمایی می‌کند به گونه‌ای که به مرور زمان فرایند هدف در گروه‌های مشارکت‌کننده نهادینه می‌شود. پیاده‌سازی یک فرایند اجتماعی همچون اقدامات ترمیمی بدان دلیل که بر روی رفتارها و الگوهای اجتماعی و اقتصادی گسترده‌ای اثرگذار خواهد بود، بسیار حساس و سخت است. نکته اساسی آن است که شرایط و روند پیاده‌سازی باید به گونه‌ای سنجیده باشد تا دستیابی و تحقق اهداف را در بازه زمانی مدنظر ممکن نماید.

راهنمای عملی پیش رو در چهار بخش اصلی شامل موارد زیر تدوین شده است:

- شروع برنامه‌ریزی (کاوش و آماده‌سازی)
- برنامه‌ریزی و تامین منابع
- پیاده‌سازی و اجرا
- نهادینه‌سازی برنامه‌ها

باید توجه داشت که این گام‌ها غالباً به صورت موازی اجرا می‌گردند و ممکن است در فرایند اجرا میان گام‌ها رفت و برگشت صورت پذیرد. تمامی گام‌های فوق به تفصیل در فصول آتی تشریح گردیده‌اند.

معرفی مدل منطقی (مدل ذهنی)

مدل منطقی یا مدل ذهنی ابزاری است که امروزه توسط سازمان‌ها، نهادها و ساختارهای مدیریتی همچون مدیریت شهری به منظور مدیریت فرایندها مورد استفاده قرار می‌گیرد. برخی از نهادها یا سازمان‌ها از ابزارهای مشابهی همچون «تئوری تغییرات» یا «برنامه کسب‌وکار» که در آنها اهداف اصلی، فعالیت‌ها، خروجی‌های مورد انتظار و منطق اجرایی مشخص شده، بهره می‌برند. تمامی این ابزارها مشابه یک مدل ذهنی یا منطقی هستند. یک مدل ذهنی یا منطقی چارچوب یا ابزاری است که به منظور برنامه‌ریزی، پیاده‌سازی و ارزیابی و سنجش مورد استفاده قرار می‌گیرد. این مدل، مستندات و اطلاعات (همچون پژوهش‌ها و تجربیات) را به ورودی‌های (مانند منابع در دسترس و موردنیاز برنامه ریزی) و فعالیت‌ها مرتبط می‌سازد و خروجی‌ها و دستاوردهای ممکن را پیش‌بینی می‌نماید. به عبارت دیگر، یک مدل منطقی دلایل اصلی ارائه برنامه‌های خاص و فعالیت‌های پیشنهادی را مشخص می‌سازد.

از مدل منطقی به منظور تدوین اهداف عملیاتی، بیشینه نمودن بهره‌مندی از ظرفیت‌ها، بهبود دستاوردها، مدیریت برنامه‌ها، سنجش و ارزیابی و اطمینان

از پاسخگو بودن منابع و تحقق نتایج استفاده می‌شود. در دیاگرام رو به رو گام‌ها و مؤلفه‌هایی که باید در



شکل ۲ - مؤلفه‌های مدل ذهنی یا منطقی

یک مدل ذهنی یا منطقی مرتبط با برنامه‌ریزی ترمیمی لحاظ شود، ارائه شده‌اند.

تشریح و توصیف درستی از اهداف برنامه، وظایف و فعالیت‌ها و نتایج پیش‌بینی‌شده فرصت مناسبی فراهم می‌نماید تا مدیران، ذی‌نفعان و مشارکت‌کنندگان منابع ضروری و لازم (چه چیزهایی مورد نیاز است؟)، مسئولیت‌ها و وظایف (چه کسی مسئول چه چیزی است؟) و ارتباط مشخص میان فعالیت‌ها و نتایج مورد انتظار (آیا اجرای این فعالیت‌ها نتایج مطلوب را به همراه داشته است؟) را شناسایی نمایند. علاوه بر این، باید به این نکته نیز توجه نمود که ممکن است چگونگی اجرا یا تخصیص منابع و نتایج حاصل‌شده همواره توسط فرد، گروه یا سازمان و نهادی مورد بازرسی قرار گیرد، بنابراین باید آماده پاسخگویی به آنها بود. مدل منطقی یا ذهنی این امکان را می‌دهد که به طور شفاف چگونگی اجرای فعالیت‌ها و نتایج آنها مورد ارزیابی و سنجش و بازرسی قرار گیرند.

جدول زیر نمونه‌ای از یک مدل ذهنی (منطقی) برای یک برنامه اقدامات ترمیمی در گستره محلی است.

مدل منطقی اقدامات ترمیمی محلی			
تغییرات هدف		یافته‌های پژوهشی	
مسائل و چالش‌ها	مستندات پژوهشی و تجربیات	ورودی‌ها/منابع	فعالیت‌ها
سطوح غیرقابل قبول مناقشات در محله یا سازمانها	اقدامات ترمیمی به عنوان یک ابزار موثر برای ایجاد و حفظ روابط شناخته شده است نمونه‌های موردی بسیاری وجود دارند که نشان دهنده ی نتایج و خروجیهای مثبت به کارگیری رویکرد ترمیمی در حل مسائل کودکان و جوانان محله هستند.	بودجه ریزی	شناسایی مؤثران از طریق برگزاری سمینارها و جلسات
فقدان رویکرد عمومی برای حل مناقشات	تجربیات عملی و عینی بسیاری نشان می‌دهند استفاده از اقدامات ترمیمی در بهبود مسائل کودکان و جوانان در مدارس، منازل و مراکز بازداشت موثر بوده‌اند.	آموزش	اجداد کمیته راهبری برنامه اقدامات ترمیمی
فقدان صلاحیت و مهارت برای مقابله با مناقشات کودکان و جوانان		کارکنان	شناسایی منابع آموزشی
		زمان	تدوین برنامه آموزشی معطوف به همه مسائل رفاهی کودکان و جوانان
		تجهیزات و ابزارها	توسعه ظرفیت محلی از طریق اعتبار بخشی به مربیان محلی، تولید ابزارهای محلی و توسعه پیوندهای ملی. حمایت مستقیم از استفاده از اقدامات ترمیمی در قالب اقدامات محلی
		فناوری	سنجش استفاده و بهره‌وری اقدامات ترمیمی و به اشتراک گذاری یافته‌ها
		ارزیابی و سنجش	سنجش استفاده و بهره‌وری اقدامات ترمیمی و به اشتراک گذاری یافته‌ها
سنجش (فرایند اجرایی)			

جدول ۱- نمونه‌ای از یک مدل ذهنی (منطقی) برای برنامه اقدامات ترمیمی در گستره محلی

بخش اول: کاوش و آماده‌سازی

معرفی

«کاوش و آماده‌سازی» اشاره به فرایند شناسایی نیازهای محلی و تدوین برنامه‌ای در راستای تامین این نیازها دارد. دسترسی به یک برنامه عملیاتی ترمیمی به عنوان یک ابزار مناسب و داشتن یک مدل ذهنی برای اجرای برنامه چنانچه ارتباط میان ادبیات نظری، شواهد عینی، داده‌های ورودی و فعالیت‌های متمرکز بر خروجی‌ها و برآوردها را برقرار نماید، می‌تواند بسیار مفید باشد. همچنین این سازوکار اولین گام برای توسعه هدفی خواهد بود که برنامه‌های ترمیمی مدنظر خواهند داشت.

اولین گام اجرایی متمرکز بر چگونگی توسعه یک برنامه ترمیمی است. اگرچه باید این رویکرد که برنامه‌های ترمیمی مکانیسمی مناسب برای پاسخگویی به نیازهای محلی هستند، از پیش مورد پذیرش بوده باشد. در این گام معرفی کلی از راهنمای عملی پیش رو صورت می‌گیرد و اینکه برنامه‌های ترمیمی می‌توانند چه فواید و کارآمدی برای افراد، نهادها و سازمان‌ها و جوامع محلی در راستای بهبود وضعیتشان داشته باشند، شرح داده می‌شود. در آغاز تدوین یک برنامه ترمیمی، اولین گام زمینه‌سازی، شناسایی افراد کلیدی برای مشورت و توسعه ابزارهای تبلیغاتی است. مشورت با افراد کلیدی و ذی‌نفعان در این گام بدان دلیل مهم است که به شناسایی موثران در پیشبرد برنامه، یعنی کسانی که می‌تواند در اجرای برنامه از آن پشتیبانی کنند، یا فرایند اجرا را تسریع نمایند، کمک می‌کند.

در انتهای این گام انتظار می‌رود موارد زیر حاصل گردد:

- درک صحیح مفهوم و ایده برنامه‌های ترمیمی
- شناسایی فواید بکارگیری رویکرد ترمیمی و تایید این رویکرد به عنوان مدلی پاسخگو و مناسب

توفعات و انتظارات		
خروجیها	دستاوردهای کوتاه مدت (۲ تا ۳ ساله)	دستاوردهای میان مدت (۴ تا ۶ ساله)
برگزاری سمینارها برای مدیران برگزاری سمینارها برای گروه‌های ذی‌نفع برگزاری جلسات با موثران محلی تشکیل کمیته راهبری محلی آموزش کودکان و جوانان آموزش اولیا آموزش دانش آموزان تربیت مربیان محلی تدوین برنامه محلی تهیه محتوای رسانه‌ای گزارش ارزیابی و سنجش و سیاستگذاری ایجاد موثران اقدامات ترمیمی در محله ایجاد گروهها و سازمانها و نهادهای ترمیمی در محله	افزایش اطمینان والدین مشارکت کننده در فعالیت‌های ترمیمی از مدیریت رفتارهای فرزندانشان براساس رویکرد متمرکز بر راه حل ارتقا ظرفیتهای فردی جانان و کودکان مشارکت کننده در مواجهه با مشکلات و مدیریت مسائل بسط اقدامات ترمیمی در میان ذی‌نفعان محلی ایجاد رویکردی یکپارچه میان سازمانها و نهادهای کلیدی بهبود همکاری بین سازمانی بین کارکنان افزایش استفاده از رویکرد و زبان مشترک در حل مسائل محلی افزایش میزان گزارشهای محلی از رفتارهای ناخوشایند و جرائم در محله حل و فصل رشایب بخش اختلافات در محله مطرح شدن محله به عنوان یک محله ترمیمی	ارتقا و بهبود روابط میان مراکز خدمات رسانی و ساکنان محلی افزایش اطمینان از بهره‌مندی از روشهای مقابله با مسائل توسط افراد روشایب آموزش اقدامات ترمیمی سرفصل اثباتی دوره‌های آموزش حرفه‌ای توسعه معرفی اقدامات ترمیمی به عنوان مهارت اصلی برای تداوم توسعه در محله مطرح شدن اقدامات ترمیمی به عنوان یک موقفه اساسی در آموزش کودکان و جوانان
ارزیابی خروجیها	ارزیابی دستاوردها	

ادامه جدول ۱ - نمونه‌ای از یک مدل ذهنی (منطقی) برای برنامه اقدامات ترمیمی در گستره محلی

- توسعه مدل ذهنی برای برنامه‌های ترمیمی
- ارائه تجزیه و تحلیل از آمادگی جامعه محلی
- شناسایی ذی‌نفعان کلیدی و رهبران بالقوه برنامه برای جامعه محلی هدف یا سازمان مدنظر
- مشورت با ذی‌نفعان کلیدی و بسط الزامات آنها در برنامه
- منابع اصلی برای برنامه ترمیمی

مروری بر اقدامات ترمیمی

اقدامات ترمیمی هم نوعی فلسفه (رویکرد) بوده و هم مجموعه‌ای از مهارت‌هایی است که هدف اصلی آنها ایجاد پیوندهای قوی و حل مناقشات با استفاده از شیوه‌ای ساده و سالم است. کلمه «ترمیمی»^۱ از کلمه «ترمیم کردن، بازگرداندن»^۲ گرفته شده است. ترمیمی بودن به معنای آن است که بتوان با راه‌حل‌های ساده و موثر روابط برهم‌خورده اجتماعی و خانوادگی را به حالت اولیه برگرداند (به عنوان مثال میان افرادی که مناقشه به وجود آمده صلح برقرار نمود) و از آن مهم‌تر، به شکلی آگاهانه از برهم‌خوردن روابط پیشگیری کرد.

آموزش اقدامات ترمیمی متمرکز بر مهارت‌هایی است که هم باعث شکل‌گیری روابط مناسب می‌شود و هم روابط برهم‌خورده را ترمیم می‌کند. این بدان معناست که کارآموزان بهتر می‌توانند مناقشات را در هنگامی که وضعیت وخیم می‌شود، مدیریت کنند. افراد و سازمان‌ها می‌توانند در آموزش‌های ابتدایی (پایه‌ای) که در دسترس و مناسب برای تمامی افراد بالای ۱۲ سال است شرکت نمایند. هرکسی می‌تواند بعد از یک روز آموزش شروع به استفاده از اقدامات ترمیمی نموده و همچنین هر کسی می‌تواند مهارت‌های لازم برای تبدیل‌شدن به کارشناس اقدامات ترمیمی را در یک دوره آموزشی سه روزه بیاموزد. این امکان بدان دلیل است که اقدامات ترمیمی بر اساس مهارت‌هایی استوار شده که هرکسی به صورت ذاتی

دارد و همچنین این اقدامات یک چارچوب برای استفاده مداوم و موثر از این مهارت‌ها فراهم می‌کند. بهره‌مندی از مهارت‌ها سبب بهبود دستاوردها در زندگی یا محیط کاری مشارکت‌کنندگان در جلسات گفتگویی، که «اقدامات اجتماعات ترمیمی» نامیده می‌شود، می‌گردند. در این جلسات مردم برای به اشتراک‌گذاردن تجارب و آموخته‌هایشان و توسعه روابط و رویکرد ترمیمی برای مسائل احتمالی آتی و تقویت عملکرد در مواجهه با آنها گردهم می‌آیند.

منافع رویکرد اقدامات ترمیمی

مرور تجربیات جهانی نشان می‌دهد افرادی که از اقدامات ترمیمی در کارهایشان بهره برده‌اند اظهار دارند که این رویکرد روابط حرفه‌ای آنها را تسهیل نموده، و باعث ارتقا سطح رضایت و اثربخشی در آنها شده است. پدران و مادران معتقدند روابط بهتری با فرزندان‌شان برقرار نموده‌اند، ساکنان محلات بیان کرده‌اند روابط بهتری با همسایگان دارند و جوانان گفته‌اند اعتماد به نفسشان ارتقا یافته و روابط آنها با خانواده، معلمان، دوستان و هم‌گروهی‌هایشان بهتر شده است.

استفاده از اقدامات ترمیمی ظرفیت‌ها و پتانسیل‌های مثبتی را برای اثرگذاری بر روی رفتارها و سرمایه‌های اجتماعی درون جوامع محلی و جامعه شهری به عنوان یک کلیت فراهم می‌نماید. این رویکرد اثراتی بر روی تمامی جنبه‌های زندگی شامل روابط خانوادگی، روابط در مدارس، زندان‌ها، محیط کار، انجمن‌ها و ... دارد زیرا این اقدامات می‌تواند روابط میان این عناصر را بهبود بخشیده و سطح اثربخشی اقدامات در هریک از این محیط‌ها را ارتقا و توسعه دهد.

۱. Restorative
۲. Restore

گواهی بر اقدامات ترمیمی به عنوان بهترین اقدامات

مطالعات انجام شده در Tallaght، کاهشی ۴۳ درصدی در مجموع تخلفات در خانه، مدارس و خانواده‌ها در حین استفاده از اقدامات ترمیمی را نشان می‌دهد. براساس همین مطالعه ۸۷ درصد از کسانی که تحت آموزش‌های ترمیمی قرار گرفته‌اند بهتر توانسته‌اند مناقشات را مدیریت کنند و ۸۲ درصد از آنها توانسته‌اند سایر مسائل در محیط کار و خانواده را حل و فصل نمایند. تکنیک‌های ترمیمی همچون میانجی‌گری و کنفرانس توسط همسایه‌ها و در خانواده‌ها برای حل تعارضات استفاده شده است. در مدارس، تکنیک‌های ترمیمی سبب افزایش گرایش دانش‌آموزان به یادگیری، تقویت روحیه آنها، تشویق آنها به پذیرش مسئولیت امور خود، بهبود روابط میان دانش‌آموزان و معلمان، ارتقا فرهنگ مدرسه و بهبود نمرات افراد شده است. تحقیقات در انگلستان گستره وسیعی از مزیت‌های استفاده یکپارچه از اقدامات ترمیمی در بخش‌های مختلف را نشان می‌دهد. این موفقیت‌ها عبارتند از:

- بهبود حضور در مدرسه (ابتدایی و متوسطه)
- پیشرفت تحصیلی (ابتدایی و متوسطه)
- کاهش تعداد افراد جوان تحت عنوان «نه آموزش؛ نه شغل نه مهارت»
- بهبود شرایط حضور و روحیه معلمان و کارمندان مدرسه (ابتدایی و متوسطه)
- افزایش ثبات در مکان‌های مراقبتی افراد مانند ندامتگاه‌ها، پناهگاه‌ها، خوابگاه‌ها
- افزایش شفافیت تعارضات در جامعه محلی و کاهش اختلالات در این سطح (جامعه محلی)
- بهبود حضور و روحیه افراد و کارکنان خدمات‌دهنده به بچه‌ها و جوانان

توسعه مدل منطقی یک برنامه اقدام ترمیمی

توسعه یک مدل منطقی برای برنامه اقدام ترمیمی در تعیین فرایندهای اجرایی برنامه بسیار مؤثر است. این مدل به عنوان یک چارچوب هدایت‌کننده در گام‌های ابتدایی خواهد بود و در برقرار ارتباط میان اهداف و مقاصد و مزیت‌ها و منافع احتمالی برنامه برای ذی‌نفعان مؤثر خواهد بود. به طور اساسی، تفکر درباره برنامه اقدام ترمیمی باید حول ۵ موضوع زیر متمرکز شود:

- ۱- وضعیت موجود: وضعیتی که تقاضا برای تغییر آن وجود دارد.
- ۲- شواهد تحقیقاتی: چه پژوهش یا اقدام بهینه‌ای درباره موقعیت توضیح می‌دهد.
- ۳- ورودی‌ها: موانع ضروری که داده‌های کافی درباره تغییرات موردنظر ارائه می‌دهند.
- ۴- فعالیت‌ها: فعالیت‌های موردانتظار برای تحقق و دستیابی
- ۵- خروجی‌ها: تغییرات در گرایش‌ها، رفتارها، دانش و ادراک نکته حائز اهمیت آن است که یک مدل منطقی یک سند کاری منعطف بوده که مدام مورد بازبینی و به‌روزرسانی براساس یافته‌ها و توسعه فعالیت‌ها قرار می‌گیرد. به طور جدی توصیه می‌شود که برنامه اقدام ترمیمی توصیه کمیته راهبری به طور سالانه مورد ارزیابی قرار گیرد.

آمادگی جامعه محلی

یکی از گام‌های اولیه اصلی در اجرای برنامه بررسی آمادگی جامعه محلی براساس ارزیابی نیازهای آنها و با هدف پاسخ به این پرسش‌ها که «آیا ما برای این کار آماده هستیم؟» و «آیا ما آنچه را لازم است داریم؟» است. فاکتورهای اصلی که باید در جامعه محلی مورد بررسی قرار بگیرند عبارتند از:

- نیازها: چه نیازهای دارای اولویتی در جامعه محلی تاکنون مورد توجه نبوده‌اند؟

- تناسب اقدامات با نیازها: تا چه اندازه برنامه اقدامات ترمیمی نیازهای برطرف نشده را رفع می‌نماید؟

- دسترسی به منابع: چه منابعی مورد نیاز بوده و از کجا می‌توان آنها را تهیه کرد؟

- شواهد: شواهدی وجود دارد که برنامه تعریف‌شده در این زمان مناسب است؟

- آمادگی برای بسط و گسترش: چه سطحی از مهارت‌های مرتبط و کارشناسان متخصص درحال حاضر در جامعه محلی وجود دارند؟

- ظرفیت‌های اجرایی: چه سطحی از علاقه‌مندی، انرژی و تمایل برای تطبیق اقدامات ترمیمی وجود دارد؟

ابزار ارزیابی آمادگی سازمانی توسط باویک^۱ (۲۰۱۱) متناسب با زمینه‌های عملیاتی ایرلند تدوین شده است. چک‌لیست آمادگی جامعه محلی در جدول زیر براساس مدل بارویک^۱ و بلیس و همکاران^۲ ارائه شده است. استفاده از این چک‌لیست به منظور ارزیابی آمادگی جامعه محلی، برای تعیین زمینه‌های هدف برنامه اقدام ترمیمی و معرفی بسترهای توسعه‌ای بسیار مؤثر است. ممکن است تشخیص اینکه سازمان‌های علاقه‌مند به برنامه‌های اقدام ترمیمی در محله وجود دارند، معرفی منابع و ظرفیت‌ها برای اجرای برنامه یا جمع‌آوری تجربیات برنامه اقدام ترمیمی در محلات مشابه می‌تواند در برنامه‌ریزی مؤثر باشد.

چک لیست سنجش آمادگی محلی

ردیف	موفقه‌ها امتیاز	کم	تأخیری	متوسط	زیاد
بخش اول					
سنجش احساس نیاز به اقدامات ترمیمی					
تا چه اندازه؟					
۱.۱	شما فکر می‌کنید محله نیاز به اقدامات ترمیمی دارد؟				
۱.۲	شما مدارک لازم برای اثبات نیاز به اقدامات ترمیمی در محله دارید؟				
۱.۳	ممکن است شخص یا نهادی مایل به انجام اقدامات ترمیمی در محله باشد؟				
۱.۴	سایر (سوالات محتمل دیگر)				
جمع امتیاز برای نیاز					
بخش دوم					
سازگاری					
تا چه اندازه؟					
۲.۱	اقدامات ترمیمی بر روی فعالیت‌های حمایتی از کودکان و خانواده‌ها در وضع موجود بیان نهاده می‌شوند؟				
۲.۲	شما اطمینان دارید که اقدامات ترمیمی بر روی فعالیت‌های حمایتی از کودکان و خانواده‌ها در وضع موجود اثر منفی نمی‌گذارد؟				
۲.۳	گروه‌ها، سازمانها یا ساختارها برای تسهیل کاربرد اقدامات ترمیمی در محله وجود خواهند داشت؟				
۲.۴	سایر (سوالات محتمل دیگر)				
جمع امتیاز برای سازگاری					
بخش سوم					
منابع در دسترس					
تا چه اندازه؟					
۳.۱	افزودنی برای هدایت یک برنامه اقدام ترمیمی در محله در دسترس هستند؟				
۳.۲	سازمان یا گروهی برای هدایت، تسهیل و پیگیری در محله در دسترس است؟				
۳.۳	منابع یا توان مالی برای موزر زیر در دسترس است؟				
۳.۳.۱	آموزش مربیان				
۳.۳.۲	ایجاد تجهیزات محلی				
۳.۳.۳	آزمایی				
۳.۳.۴	اجرای فعالیتها				
۳.۴	سایر (سوالات محتمل دیگر)				
جمع امتیاز برای منابع در دسترس					
بخش چهارم					
مدارک و مستندات					
آیا شما مستنداتی دارید؟					
۴.۱	خروجی‌های مفید و موثر اجرای اقدامات ترمیمی در محله‌ای مشابه دارید؟				
۴.۲	هرینه-فایده اجرای برنامه اقدامات ترمیمی در محله‌ای مشابه دارید؟				
۴.۳	خروجیهای موثر و مفید از اجرای اقدامات ترمیمی در گروه هدف مشابه دارید؟				
۴.۴	هرینه-فایده اجرای برنامه اقدامات ترمیمی در گروه هدف مشابه دارید؟				
۴.۵	اینکه اجرای برنامه اقدامات ترمیمی در این محله باعث بهبود شرایط کودکان و خانواده‌ها می‌شود، دارید؟				
۴.۶	سایر (سوالات محتمل دیگر)				
جمع امتیاز برای مستندات					
بخش پنجم					
آمادگی					
آیا شما...					
۵.۱	مربی و/یا مشارکت کنندگان در دسترس برای حمایت از اجرای برنامه اقدامات ترمیمی دارید؟				
۵.۲	تخصص‌های مورد نیاز شامل موزر زیر را در دسترس دارید؟				
۵.۲.۱	مهارت مدیریت برنامه‌ها				
۵.۲.۲	متخصص ارزیابی				
۵.۲.۳	متخصص تأمین بودجه				
۵.۲.۴	سایر تخصص‌های مورد نیاز				
۵.۳	امکان بازدید از محلاتی که برنامه اقدامات ترمیمی در آنها اجرا شده است را دارید؟				
۵.۴	مولفه‌های حمایتی مورد نیاز برای اجرای برنامه در محله که شامل موزر زیر می‌شوند را دارید؟				
۵.۴.۱	افزودنی آشنا با برنامه اقدامات ترمیمی				
۵.۴.۲	رهبران محلی				
۵.۴.۳	معمتین فعال و مشارکت‌کننده				
۵.۴.۵	سازمانها یا نهادهای متحد				
۵.۴.۶	سایر موارد (بر حسب موضوع)				
۵.۵	سایر (سوالات محتمل دیگر)				
جمع امتیاز آمادگی					
بخش ششم					
ظرفیتها					
تا چه اندازه؟					
۶.۱	افراد و سازمانهای آموزشی پیش‌پایه و مایل برای انجام فعالیت‌های اجتماعی جدید در محله وجود دارند؟				
۶.۲	اجرای برنامه اقدامات ترمیمی در محله سهل خواهد بود و دستیابی به اهداف آن توسعه آن در آینده امکان‌پذیر است؟				
۶.۳	سایر (سوالات محتمل دیگر)				
جمع امتیاز برای ظرفیتها					

1. Barwick
۲. Blasé et al

معرفی ذی‌نفعان اصلی

شناسایی متقاضیان اصلی برنامه اقدامات ترمیمی در محله‌ای که هدف برنامه‌ریزی قرار داده شده است، ضرورت پایه‌ای دارد. ذی‌نفعان در محلات مختلف متفاوت و گوناگون هستند.

زمانی که ذی‌نفعان برای توسعه یک جامعه محلی ترمیمی شناسایی می‌شوند، بررسی تمامی سازمان‌ها مؤثر در حمایت و پشتیبانی از کودکان و خانواده‌ها و شناسایی رهبران محلی هدف اصلی هستند. نهادهای اصلی ذی‌نفع و گروه‌های مؤثر که باید مورد شناسایی قرار گیرند عبارتند از:

- مدارس
- خدمات خارج از مدرسه
- خدمات و سازمان‌های جوانان
- قدرت‌های محلی (به ویژه بخش‌های مرتبط با مسکن، کار اجتماعی، محیط‌زیست و فراگیری اجتماعی)
- نهادهای فعال در زمینه خانواده و کودکان (به ویژه مراکز مرتبط با مدارس، کارگران و خانواده‌ها)
- مراکز ارائه خدمات بهداشت عمومی
- مراکز مراقبت از کودکان
- مراکز مشارکت
- مراکز توسعه محلی
- خدمات سلامت روانی و اعتیاد
- گروه‌های فعال در زمینه عدالت ترمیمی
- پدران و مادران
- جوانان محلی



شکل ۳ - گروه‌های ذی‌نفع

این گام از پیاده‌سازی با فرض داشتن درک صحیحی از مدل منطقی برنامه، شفافیت اهداف، خروجی‌های مورد انتظار و فعالیت‌های مدنظر برای انجام در برنامه اقدامات ترمیمی انجام می‌شود. فهم مناسب این موارد در برقراری ارتباط با ذی‌نفعان کمک خواهد کرد زیرا در این صورت تصور درستی از خروجی‌هایی که مجموعه برنامه‌ها به دنبال آنها هستند وجود دارد.

اهمیت رهبران

ارتقا مهارت‌ها از طریق یادگیری اقدامات ترمیمی مستلزم تغییر در شیوه‌های رایج مورد استفاده است. تحول سازمانی یا تحول ساختارهای جامعه محلی و فرهنگ‌ها، همچون بازبینی ارزش‌ها یا رفتارها و هنجارهای روزانه به شکل غیرقابل‌انکاری، چالش برانگیز هستند. چنین تغییراتی نیازمند به زمان، تعهد و خودباوری از طرف کسانی است که تمایل به تغییر دارند. علاوه بر این برنامه‌ریزی خوب و چشم‌انداز مشترک برای رهبران، امکان ارسال پیام‌های مداوم در ارتباط با تحولات پیش‌بینی شده را فراهم می‌آورد.

رهبران نقش اساسی در فعالیتهای جامعه محلی و سازمان‌ها بازی می‌کنند و در ایجاد یک چشم‌انداز مشترک میان افراد جامعه محلی بسیار مؤثر هستند. بنابراین آنان عاملی تعیین‌کننده در موفقیت یا شکست اجرای اقدامات ترمیمی محسوب می‌شوند. رهبران، توانایی تدوین و اجرای فرایند برنامه اقدامات ترمیمی را دارند، زیرا پس از ارائه آموزش، آنها می‌توانند نقش مهمی در توسعه‌های بعدی و نهادینه‌سازی رویکرد ترمیمی ایفا نمایند.

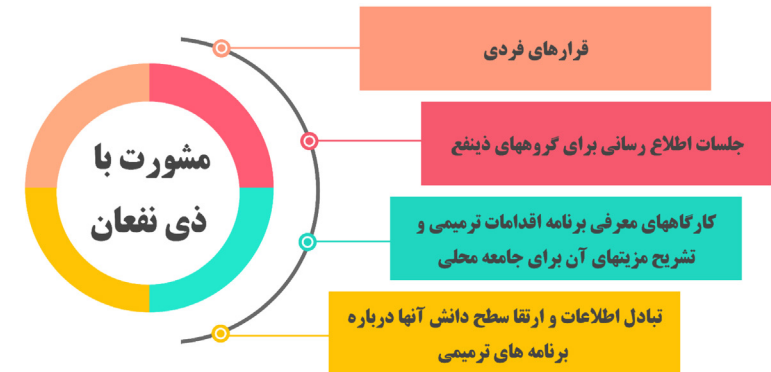
در فرایند مشاوره با ذی‌نفعان و در طول آموزش، رهبران به سادگی قابل شناسایی هستند زیرا آنها به طور واضح مشارکت دارند. به عنوان نمونه آنها به ظرفیتهای برنامه‌های ترمیمی پی برده و تمایل خود را به اجرای برنامه‌ها نشان می‌دهند و در ارتقا و تطبیق برنامه و پیشبرد آن در سطح محله مؤثر هستند.

مشاوره با ذی‌نفعان

در گام آماده‌سازی و کاوش، کشف افراد متفاوتی در سطوح گوناگون در جامعه هدف، که مؤثر بر برنامه‌ریزی هستند حائز اهمیت است. افرادی همچون مدیریت ارشد در نهادهای ذی‌نفع مانند مدارس، مدیران محلی، مدیران فعال در ارائه خدمات به جوانان و ... انگیزه اولیه مشارکت آنها بسیار مفید خواهد بود، زیرا آنها قادر هستند سایرین را تشویق و حمایت کنند.

گام بعد از شناسایی ذی‌نفعان، مشورت با آنها به روش معنادار است که موضوعات زیر را شامل می‌شود:

- قراردادهای فردی
- جلسات اطلاع‌رسانی برای گروه‌های ذینفع
- کارگاه‌های معرفی برنامه اقدامات ترمیمی و تشریح مزیت‌های آن برای جامعه محلی
- تبادل اطلاعات و ارتقا سطح دانش آنها درباره برنامه‌های ترمیمی از طریق بروشور و ... با هدف افزایش میزان علاقه‌مندی به فعالیت‌های ترمیمی



شکل ۴ - الگوهای مشورت با ذی‌نفعان

در حین مشورت با ذی‌نفعان، تمرکز بر روی اینکه هر گروه از افراد، سازمان‌ها، نهادهای یا فعالان چه نوع اطلاعاتی را نیاز خواهند داشت و چگونه به بهترین روش این اطلاعات به آنها منتقل می‌شود، حائز اهمیت است. تفکر درباره چگونگی ارائه ظرفیت‌های آنها در برنامه‌ای اقدام ترمیمی به عنوان اولویت‌هایشان سبب تسریع در موفقیت می‌شود. (شرح اینکه چه منافع برای آنها وجود دارد). در همه موارد، شفافیت درخواست‌ها از ذی‌نفعان و انتظارات آنها از تیم مجری بسیار حائز اهمیت است. به عنوان مثال، متناسب با زمینه، ممکن است نهادهای، سازمان‌ها یا افراد مختلفی در برنامه‌ریزی اقدامات ترمیمی و دستیابی به اهداف آنها دخیل باشند و تیم برنامه‌ریزی باید درباره پیشنهادات قابل ارائه به آنها و درخواست‌هایشان از آنها کاملاً شفاف باشد.

قهرمانان برنامه اقدامات ترمیمی

در میان ذی‌نفعان بالقوه قهرمانانی وجود دارند که ممکن است به کمیته مرکزی برنامه اقدام ترمیمی بپیوندند. اینان افرادی هستند که به دلیل اعتبار اجتماعی و اثرگذاری بر روی سایر افراد سبب افزایش علاقه‌مندی و تمایل جامعه محلی برای توسعه یک برنامه ترمیمی می‌شوند. برای یک فرایند در سطح جامعه محلی، شروع کار با قهرمانان محدود یا گروه‌های قهرمان اندک که تمایل به استفاده از اقدامات ترمیمی در گروه خود را دارند، بسیار مفید خواهد بود. اینان افرادی هستند که در فرایند برنامه‌ریزی باید ابتدا به عنوان ذی‌نفعان مشاوره داده شوند و موفقیت‌شان برای نقش‌آفرینی در قالب یک قهرمان و پذیرش آنان توسط سایر ذی‌نفعان تایید شود.

حصول نتیجه

حصول نتیجه معطوف به برنامه‌ریزی و پیشنهادات به گونه‌ای است که افراد از آنها راضی بوده و منافع این پیشنهادات برای آنها قابل درک است. ذی‌نفعان مختلف ممکن است به طرق گوناگون در فرایند برنامه‌ریزی وارد

شوند، بنابراین ارائه روش‌های مشارکت متفاوت و متنوع که قابل استفاده و متناسب با ویژگی‌های سازمان‌ها، نهادها یا افراد است می‌تواند بسیار مؤثر باشد. برای نمونه: آیا آنها نیاز به شرکت در همه جلسات را دارند؟ هر چند وقت یکبار باید جلسات برگزار شود؟ آیا بروزرسانی آنها درباره فرصت‌ها و موضوعات از طریق ایمیل کافی است؟

تدوین فرایند مشخص و کاربردی برای پیگیری ارتباطات با ذی‌نفعان بسیار مفید خواهد بود. به عنوان مثال: چگونه می‌توان آنها را پس از مشاوره اولیه پیگیری نمود؟ چه مشارکتی در پیشبرد و مدیریت مداوم برنامه خواهند داشت؟ چه زمانی و چگونه آنها منتظر پیگیری از سوی تیم برنامه‌ریزی هستند؟

چک‌لیست و گام بعدی

مجموعه فرایندهای تشریح شده در این گام در قالب لیست زیر خلاصه شده است. این چک‌لیست کمک می‌کند تا تمامی موارد مهم مورد توجه قرار گیرند. گام بعدی به فرایند برنامه‌ریزی و تهیه منابع اقدامات ترمیمی می‌پردازد.

چک‌لیست آماده‌سازی و تدوین

فصلت	توصیف	کابل	وضعیت اجرا	توجه جمع	ارتباط با توسعه هم‌پرده نیاز
آمادگی جامعه هدف	آیا جامعه هدف با گروه هدف مورد نیاز ارتباط ترمیمی مشخص شده است؟				
درک مشکلات عمده ترمیمی و برنامه اقدام ترمیمی	آیا شما با وظیفه‌ها، منابع ترمیمی و ریسک ترمیمی آشنا هستید؟				
شناخت ذی‌نفعان کلیدی	آیا شما با ذی‌نفعان اصلی برنامه ارتباط ترمیمی آشنا هستید؟				
زمان	آیا شما تعیین کرده‌اید که چقدر طول می‌کشد تا بتوانید برنامه ارتباط ترمیمی را اجرا کنید؟				
مسئولیت‌ها و ذی‌نفعان	آیا شما تعیین کرده‌اید که چه کسی مسئول هر بخش خواهد بود؟				
موازن در اجرای برنامه (فرهنگی)	آیا شما از مزایای ترمیمی برای ذی‌نفعان ارتباط ترمیمی را شناسایی کرده‌اید؟				
جدول تسجیح	آیا شما تعیین کرده‌اید که چگونه می‌توانید به نفع ذی‌نفعان ترمیمی عمل کنید؟				
سفر	آیا شما برنامه سفر خود را تعیین کرده‌اید؟				
سفر	آیا شما برنامه سفر خود را تعیین کرده‌اید؟				

بخش دوم: برنامه‌ریزی و تهیه منابع

معرفی

دومین گام اجرایی، تمرکز بر جمع‌آوری منابع برای برنامه‌های اقدام ترمیمی، آماده‌سازی اسناد و اطمینان از وجود عناصر موردنیاز برای دستیابی به اهداف در محله هدف است. این گام همچنین شامل اطمینان از ساختارهای حمایت‌کننده برای دستیابی به نتایج خواهد بود. این موارد شامل ایجاد کمیته راهبری، تامین بودجه، تایید بودجه و تامین منابع لازم است.

در انتهای این گام انتظار می‌رود موارد زیر حاصل گردد:

- گردآوری منابع موردنیاز برای برنامه اقدام ترمیمی

- ایجاد کمیته راهبری

- توسعه و عقد تفاهم‌نامه

- برنامه عملیاتی مورد توافق

گردآوری منابع

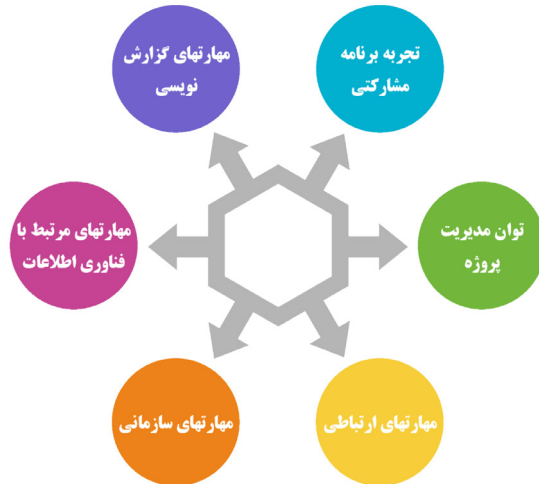
برنامه اقدامات ترمیمی در سطح جامعه محلی منابعی را موردنیاز دارد. خبر خوب آن است که منابع مورد نیاز غالباً در وضع موجود در جامعه محلی در دسترس هستند یا با کمی تلاش می‌توان به آنها دست یافت.

یکی از مهم‌ترین منابع موردنیاز مکان مناسب برای استقرار گروه برنامه‌ریزی ترمیمی در محله است که به عنوان رهبران برنامه شناخته می‌شوند. ایده گروه رهبری، باید قادر به تامین حمایت‌های اجرایی برای برنامه‌ها بوده و ویژگی‌های زیر را دارا باشد:

- تجربه انجام برنامه‌های توسعه محلی و اخذ مشارکت جوامع محلی در برنامه‌های مشابه اقدامات ترمیمی

- مدیریت پروژه، مدیریت اجرایی و تیم متخصص و ارزیاب

- مهارت‌های ارتباطی
- مهارت‌های سازمانی
- مهارت‌های فناوری اطلاعات
- مهارت‌های گزارش‌نویسی



شکل ۵ - مهارت‌های موردنیاز تیم برنامه‌ریزی ترمیمی

مسئولیت‌های گروه رهبری متناسب با مدت زمان برنامه اقدامات ترمیمی و وابسته به تعامل و تخصص مشارکت‌کنندگان محلی متنوع خواهد بود. برخی

مسئولیت‌های اصلی این گروه عبارتند از:

- هماهنگی و حمایت برنامه‌های کمیته راهبری

- تامین و مدیریت بودجه برای برنامه‌ها

- تسهیل‌گری برای جلب مشارکت دیگران

- مهیانبودن نیازهای اجرایی برنامه عملیاتی اقدامات ترمیمی، مانند تامین آموزش‌دهندگان، ثبت‌نام از کارآموزان، هماهنگی اقدامات محلی و منابع توسعه‌ای

- مدیریت مشارکت متخصصین بیرونی / مشاوره مربوط به برنامه‌ها
- مدیریت ارزش‌گذاری برنامه اقدامات ترمیمی
- آماده‌سازی گزارش‌های موردنیاز

بودجه برای اجرای برنامه اقدامات ترمیمی می‌تواند از منابع متنوعی تامین گردد. برای نمونه، هدفمندکردن آموزش‌های در حال ارائه، به‌کارگیری بودجه‌های بخش‌های عمومی، یا کمک‌های خیریه از بخش‌های خصوصی را می‌توان به شکلی هدفمند در زمینه اجرای برنامه اقدامات ترمیمی مورد استفاده قرار داد.

ایجاد کمیته راهبری

در شروع برنامه اقدامات ترمیمی، ایجاد یک کمیته راهبری با هدف نظارت بر نحوه پیاده‌سازی و پیگیری برای اجرای فرایندها بسیار مؤثر خواهد بود. اعضای کمیته راهبری می‌توانند براساس فهرست ذی‌نفعان و علاقه‌مندان به فعالیت‌های ترمیمی (قهرمانان) که در فرایند مشاوره‌ها شناسایی شده‌اند، انتخاب گردند. مدیریت ارشد هر یک از بخش‌ها می‌تواند شخص مناسبی را برای عضویت در کمیته راهبری معرفی نماید.



شکل ۶ - هدف و گروه اعضای کمیته راهبری محلی

بهترین حالت آن است که افرادی از جامعه محلی و افرادی از سازمان‌ها و نهادهای اصلی و مؤثر در کمیته راهبری عضو شوند. این افراد باید قادر باشند:

- کل‌نگر و بلندنظر بودن (برخوردار از دانش جامع درباره محله و داشتن چشم‌انداز مشترک برای بلندمدت)
- توسعه‌دهنده و مجری برنامه عملیاتی اقدامات ترمیمی
- نظارت‌کننده و ارزیاب کنونی برنامه‌ها و فعالیت‌ها
- پاسخگوی کارهای کلی برنامه باشند.
- مرتبط با فعالیت‌های توسعه‌ای درون محله بوده و مسائل و فرصت‌ها در سطح کل محله را بدانند.
- فعال و برنامه‌ریزی در زمینه دستیابی به پایداری در محله باشند. (به‌طوری‌که برنامه بدون تامین منابع اضافی در آینده در محله حفظ گردد.)



شکل ۷ - ویژگی‌های اعضای کمیته راهبری محلی

عقد تفاهم‌نامه

عقد یک تفاهم‌نامه به عنوان یک مکانیسم تعیین‌کننده انتظارات از ذی‌نفعان برای دستیابی به یک هدف مشترک می‌تواند بسیار مفید باشد. یک تفاهم‌نامه، شکل ساده‌ای از یک توافق میان دو یا چند گروه است که درک واضح و مشترکی از اهداف برنامه عملیاتی دارند. بنابراین عقد یک تفاهم‌نامه هنگامی که تعداد متعددی از نهادها در محله مؤثر بر اجرای برنامه اقدامات ترمیمی هستند، بسیار مناسب خواهد بود. حتی می‌توان بین افراد مؤثر بر اجرای اقدامات، شرایط مرجع به جای تفاهم‌نامه تعریف و تبیین کرد.



شکل ۸ - تعریف و ویژگی‌های تفاهم‌نامه

یک تفاهم‌نامه باید شامل موارد زیر باشد:

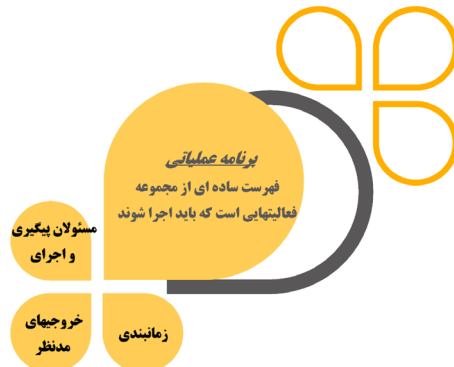
- اهداف کلی و اهداف عملیاتی کمیته راهبری
- زمانبندی برای انجام و تکمیل فعالیت‌ها
- مدیریت و تعیین ترتیبات عملیاتی
- ساختار گزارش‌دهی
- مسائل مدیریتی مانند فرایندهای گزارش‌دهی و تصمیم‌سازی
- مکانیسم حل تعارضات به شیوه ترمیمی
- نظارت و ارزش‌گذاری

- روش‌ها و سازوکارهای تضمین کیفیت

بسیاری از مسائلی که به عنوان موانع کارگروه هستند بدون شک در زمان اجرای برنامه‌ها بر روی فعالیت‌های کمیته راهبری اثر می‌گذارند. اگر این مسائل پیش‌بینی و در متن تفاهم‌نامه لحاظ گردد، آنگاه کمیته راهبری به خوبی و فعالانه می‌تواند برای حل آنها تصمیم‌گیری نموده و به ادامه فعالیت خود به شکلی مؤثر بپردازد.

برنامه عملیاتی

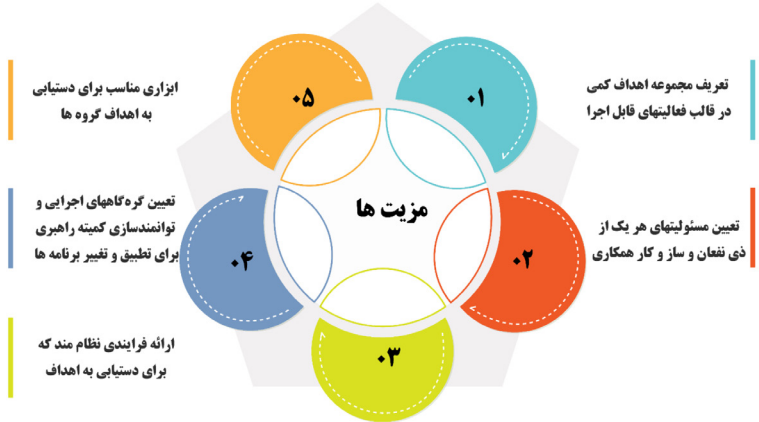
برنامه عملیاتی فهرست ساده‌ای از مجموعه فعالیت‌هایی است که باید اجرا شوند. در این برنامه هر فعالیت زمانبندی مشخص داشته و خروجی‌های مدنظر از هر یک از فعالیت‌ها و کسانی که مسئول پیگیری و اجرای هر فعالیت هستند، مشخص می‌گردد.



شکل ۹ - تعریف و ویژگی‌های برنامه عملیاتی

دیدگاه‌های مختلفی درباره فرایند تدوین برنامه عملیاتی که مؤثر بر اجرای اقدامات مدنظر کمیته راهبری باشد، وجود دارند. مزیت‌های برنامه عملیاتی برای کمیته راهبری عبارتند از:

- در برنامه عملیاتی مجموعه اهداف کمی در قالب فعالیت‌های قابل اجرا تعریف می‌گردند.
- توسعه یک برنامه عملیاتی هر کسی را قادر می‌سازد تا مسئولیت‌های خود را جامه عمل پوشانده و برای اجرای برنامه‌ها همکاری نماید.
- هنگامی که کمیته راهبری براساس قوانین مشخص شکل می‌گیرد، برنامه عملیاتی فرایندی نظام‌مند که برای دستیابی به اهداف اعضا مناسب است را ارائه می‌دهد.
- همچنین برنامه عملیاتی گره‌گاه‌های اجرایی را مشخص نموده و کمیته راهبری را برای تطبیق و تغییر برنامه‌ها توانمند می‌سازد.
- برنامه عملیاتی ابزاری مناسب برای دستیابی به اهداف گروه‌ها خواهد بود.



شکل ۱۰ - مزیت‌های برنامه عملیاتی برای کمیته راهبری

یک فرمت اولیه از برنامه عملیاتی اقدامات ترمیمی در سطح محلات در جدول زیر ارائه شده است:

نمونه برنامه ترمیمی عملیاتی	
اهداف کلیدی	فصلنامه‌ها برای دستیابی به اهداف
به چه چیزی می‌خواهیم دستاورد؟	چه کارهایی برای دستیابی به اهداف باید انجام داده شود؟
ایجاد ساختارهای راهبردی و برنامه ریزی مؤثر	تشکیل کمیته راهبری و تعیین اعضای آن تعیین برنامه ریزی کلان اجرای برنامه ریزی کلان نظارت بر ساختار و اجرای آن تعیین برنامه ریزی کلان اجرای برنامه ریزی کلان نظارت بر ساختار و اجرای آن تعیین برنامه ریزی کلان اجرای برنامه ریزی کلان نظارت بر ساختار و اجرای آن
توسعه یک شبکه ترمیمی	تشکیل کمیته راهبری و تعیین اعضای آن تعیین برنامه ریزی کلان اجرای برنامه ریزی کلان نظارت بر ساختار و اجرای آن تعیین برنامه ریزی کلان اجرای برنامه ریزی کلان نظارت بر ساختار و اجرای آن
تفحص کیفیت	تشکیل کمیته راهبری و تعیین اعضای آن تعیین برنامه ریزی کلان اجرای برنامه ریزی کلان نظارت بر ساختار و اجرای آن تعیین برنامه ریزی کلان اجرای برنامه ریزی کلان نظارت بر ساختار و اجرای آن
مدیریت وضعیت و ارتقا یابی	تشکیل کمیته راهبری و تعیین اعضای آن تعیین برنامه ریزی کلان اجرای برنامه ریزی کلان نظارت بر ساختار و اجرای آن تعیین برنامه ریزی کلان اجرای برنامه ریزی کلان نظارت بر ساختار و اجرای آن
توسعه گروهی از مربیان محلی برای حمایت پایدار	تشکیل کمیته راهبری و تعیین اعضای آن تعیین برنامه ریزی کلان اجرای برنامه ریزی کلان نظارت بر ساختار و اجرای آن تعیین برنامه ریزی کلان اجرای برنامه ریزی کلان نظارت بر ساختار و اجرای آن
راستی	چگونه کسی مسئول انجام و تحول این فعالیت است؟
زمانبندی	از چه زمانی تا چه زمانی
شخص های اجرایی	چگونه می توان دست این برنامه فعالیت معوق شده است؟

جدول ۴ - نمونه برنامه ترمیمی عملیاتی

چک‌لیست و گام بعدی

مجموعه فرایندهای تشریح‌شده در این گام در قالب لیست زیر خلاصه شده‌است. این چک‌لیست کمک می‌کند تا تمامی موارد مهم، مورد توجه قرار گیرند. حال می‌توان وارد گام بعدی یعنی پیاده‌سازی و اجرای برنامه اقدامات ترمیمی شد.

فهرست برنامه ریزی و تأمین منابع			
اقدامات یا توصیه‌های مورد نیاز	وضعیت اجرا		توصیف
	تکمیل	وضعیت پیشی	
			آیا شما نظام نامه یا موسسه را هر صحت عقد نموده اید؟
			آیا شما منابع در دستری را شناسایی و بودجه لازم برای اجرای برنامه اقدامات ترمیمی را تعیین نموده اید؟
			آیا شما کمیته راهبری را شکل داده اید؟
			آیا شما کمیته تشکیل شده از ذی‌نفعان را برای اجرای برنامه اقدامات ترمیمی تعیین نموده اید؟
			آیا کمیته راهبری صحتی نظام نامه ای مصوب نموده است؟
			آیا کمیته راهبری صحتی برنامه عملیاتی حداقل یکساله برای اجرای اقدامات ترمیمی را تصویب نموده است؟
			سایر
			سایر

جدول ۵ - فهرست برنامه ریزی و تأمین منابع

بخش سوم: پیاده‌سازی و اجرای برنامه

معرفی

دستیابی به برنامه در گام سوم محقق می‌شود. این اولین بار خواهد بود که برنامه اقدامات ترمیمی به گروه‌ها و جامعه محلی مورد مطالعه ارائه می‌گردد و ممکن است برنامه‌ها در قالب پایلوت تنها بخشی از محله را پوشش داده و تمام سطح محله را شامل نگردند.

در انتهای این گام انتظار می‌رود موارد زیر حاصل گردد:

- آموزش برنامه اقدامات ترمیمی تدوین شده به افراد جامعه محلی و گروه‌های هدف
- توسعه یک پنل از مربیان محلی
- توسعه ظرفیت‌های محلی و منابع
- ایجاد مکانیسم‌ها برای حمایت افراد و گروه‌هایی که در برنامه اقدامات ترمیمی دخیل هستند.
- تنظیم مکانیسم‌های ارزش‌گذاری

آموزش اقدامات ترمیمی

برای ارائه آموزش برنامه اقدامات ترمیمی ملاحظات وجود دارد که باید مورد توجه قرار گیرند. این ملاحظات عبارتند از:

انتخاب یک برنامه آموزشی

انواع مختلفی از مدل‌های برنامه اقدامات ترمیمی در دنیا وجود دارند که گونه‌های متنوعی از روش‌های آموزشی را شامل می‌شوند. سه گونه اصلی مدل برنامه اقدام ترمیمی وجود دارد. دو گونه از آنها کاملاً متمرکز بر مدل‌های عدالتی هستند. یکی از این‌ها بر حمایت از قربانیان تأکید داشته ولی دیگری بر حمایت از متخلفان برای تغییر رفتارشان تأکید دارد. مدل سوم ترمیمی، که

در اواسط دهه ۱۹۹۰ در ایرلند شمالی توسعه یافته، به عنوان «مدل متعادل» شناخته می‌شود زیرا بر حمایت همسان از بزه‌کار، بزه‌دیده و جامعه محلی تأکید دارد. به علاوه، مدل تعادلی فراتر از تمرکز بر عدالت عمل می‌نماید به طوری که برنامه‌ها و اقدامات ترمیمی که به جلوگیری از به وجود آمدن مناقشه یا حل مناقشه کمک می‌کنند را گسترش می‌دهد و به مناقشات بدون متضرر منجر می‌شود. (به عنوان نمونه یک نفر مسئولیت مناقشه را دارد و بنابراین نقش آن در حل مناقشه تعریف شده است). هنگام برنامه‌ریزی برای آموزش اقدامات ترمیمی، بهترین روش‌های آموزشی متناسب با شرایط جامعه محلی انتخاب می‌گردند.

معرفی آموزش دهندگان

محتوای آموزشی برنامه اقدامات ترمیمی و آموزش‌دهندگان از کشورهای مختلف در دسترس هستند. در حال حاضر ایرلند یکی از مراکز جامع آموزش اقدامات ترمیمی محسوب می‌شود. اما همواره استفاده از آموزش‌دهندگان و محتوای آموزشی بومی که متناسب با ویژگی‌های جامعه محلی بوده، برای مخاطبان مناسب‌تر است. همچنین این شیوه آموزشی از نظر اقتصادی نیز به صرفه‌تر خواهد بود.

هزینه‌های آموزش

هزینه‌های مرتبط با آموزش متناسب با سطح و نوع آموزش‌دهندگان متغیر بوده و برنامه‌ریزان می‌توانند با تربیت آموزش‌دهندگان محلی این هزینه‌ها را به حداقل ممکن برسانند. شکل‌گیری مؤسساتی برای تربیت آموزش‌دهندگان اقدامات ترمیمی در سطح محلات شهری می‌تواند یکی از راهکارهای مناسب محسوب شود.

هزینه‌های آموزش شامل هزینه‌های توسعه و گسترش، هزینه‌های معلمان و هزینه‌های مواد مصرفی و مکان است. در برخی از محلات ممکن است هزینه نگهداری از کودکان نیز به عنوان یکی از هزینه‌های آموزش محسوب شود.

اعتباربخشی به مربیان نیز به خودی خود نوعی هزینه محسوب می‌شود. تهیه گواهینامه‌های معتبر بار یاعطای به مربیان دوره‌دیده نمونه‌ای از این گونه هزینه‌هاست. همکاری توامان با نیروهای محلی در راستای تأمین مکان مناسب برای آموزش در محله یا سایر امکانات موردنیاز برای آموزش می‌تواند از میزان هزینه‌های آموزشی کاسته و از نظر اقتصادی آن را به‌صرفه نماید. به عنوان مثال می‌توان از سالن‌ها و کلاس‌های مدارس یا دستگاه‌های کپی در مدارس استفاده نمود.

فرایند اعتباربخشی

در برنامه‌ریزی برای مهیانبودن بستر آموزش اقدامات ترمیمی، توجه به نیازهای جامعه محلی در ارتباط با اعتباربخشی به ساختار آموزشی بسیار مهم است. به عنوان نمونه ممکن است افرادی در محله باشند که دغدغه اخذ مدرک معتبر برای آموزش‌های ترمیمی را ندارند همچون پدران و مادرانی که غالباً به دنبال آموزش مهارت‌های بهبود ارتباط با فرزندانشان هستند. برای این افراد اخذ مدرک در پایان دوره آموزشی هدف نخواهد بود. اگرچه، چنانچه اخذ مدرک به عنوان یک گزینه ارائه شود ممکن است از طرف غالب شرکت‌کنندگان مورد استقبال قرار گیرد. علاوه بر این، اعتباربخشی (ارائه مدرک معتبر) به عنوان یکی از نشانه‌های تضمین کیفیت دوره‌های آموزشی محسوب می‌شود.

ظرفیت‌ها برای سازمان‌های محلی به منظور دسترسی به آموزش

در برنامه‌ریزی برای آموزش اقدامات ترمیمی، ظرفیت‌های محله باید موردتوجه قرار گیرد. برنامه عملیاتی باید به معرفی پتانسیل‌های آموزشی که در بخش‌های مختلف محلی وجود دارد، پرداخته و فرایند مشخصی برای بهره‌برداری از آنها ترسیم نماید. به عنوان مثال، برای آموزش در مدرسه می‌توان از یکی از معلمان به عنوان مربی آموزشی بهره برد. بدین منظور

باید گفت‌وگوهای اولیه با مدیریت نهادها و سازمان‌های محلی با هدف دراختیار قراردادن نیروهای انسانی موجود به صورت رایگان صورت گیرد. این نیروها آموزش‌های لازم برای مربیان اقدامات ترمیمی را به صورت رایگان می‌گذرانند و تبدیل به مربی اقدامات ترمیمی در سازمان یا نهاد خود می‌گردند. تشکیل گروهی از مربیان محلی هزینه‌های اجرایی اقدامات ترمیمی را به شدت کاهش داده، منابع انسانی در دسترس محلی را تقویت نموده و حس مسئولیت اجتماعی برای پیشبرد اقدامات را ارتقا می‌دهد.

گام پایلوت

پیشنهاد می‌شود پیش از آنکه برنامه آموزشی به طور گسترده در سطح محله اجرا شود، پایلوتی توسط کمیته راهبری تعیین شده و مجموعه برنامه‌های آموزشی در پایلوت اجرا و ارزیابی گردند. این کار چندین مزیت خواهد داشت: اول آنکه، مشخص می‌شود که کمیته راهبری واقعاً در آموزش مفاهیم و برنامه‌های ترمیمی تخصص کافی را دارد و بنابراین اعتبار لازم را بین دیگران کسب می‌نماید.

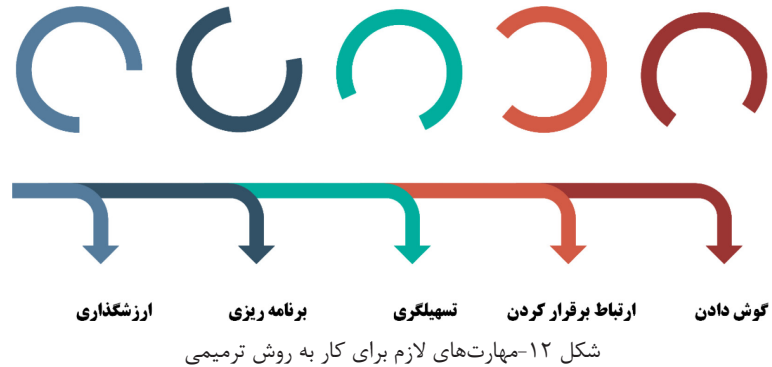
دوم آنکه، کمیته راهبری فرصت کافی برای ارزیابی و بازبینی روش‌های آموزشی خود داشته و می‌تواند آموزش‌ها را متناسب با ویژگی‌های محلی تطبیق نماید.

و درنهایت آنکه همه اعضای کمیته راهبری از محتوای آموزشی برنامه اقدامات ترمیمی مطلع شده و می‌توانند برای همه افراد محله آنها را شرح دهند.

جعبه ابزار و آموزش برنامه اقدامات ترمیمی

مجموعه‌ای از ابزارهای مورد استفاده در اقدامات ترمیمی در شکل زیر خلاصه شده‌اند. انواع سطوح آموزش‌های اقدامات ترمیمی وجود دارند که یک نهاد یا یک متخصص می‌تواند از آنها بهره ببرند.

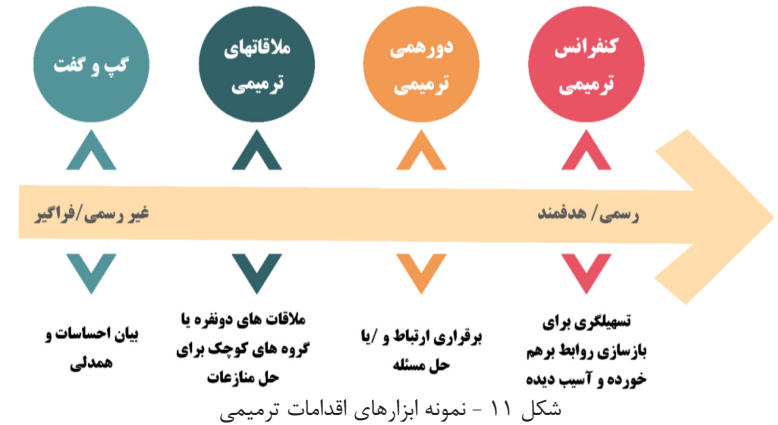
مطالب فوق، انواع متنوعی از آموزش‌ها برای اقدامات ترمیمی گوناگون وجود دارند (از آموزش‌های کاملا غیررسمی تا روش‌های رسمی). جامعه هدف این روش‌ها نیز می‌توانند متنوع و متفاوت باشند. به عنوان مثال مدارس، اولیا، جوانان و ...



طراحی برنامه آموزشی

گروه‌ها و سازمان‌ها و نهادهای مختلف در محله، روش‌ها و سطوح آموزشی متفاوتی را تقاضا دارند. اگرچه، یک قانون اساسی برای گروه‌ها یا سازمان‌های متقاضی، به‌کارگیری رویکرد ترمیمی این است که همه اعضای گروه یا سازمان باید آموزش‌های پایه‌ای را که مفاهیم برنامه‌های ترمیمی و ابزارهای کاربردی برای شکل‌گیری گفت و گوها و کنفرانس‌های ترمیمی را مهیا می‌نماید، بگذرانند.

اولین گام اساسی در تبدیل‌شدن به یک گروه، سازمان یا محله ترمیمی آن است که همه افراد درک درستی از اینکه برنامه‌ها و اقداماتی ترمیمی چه هستند و چگونه محقق می‌شوند، داشته باشند. تاکید بر «همه افراد» بسیار حیاتی است به عنوان مثال در یک مدرسه همه اعضای ساختار مدیریتی، آموزشی، پشتیبانی، اجرایی و حتی همه کسانی که به نوعی با مدرسه در ارتباط هستند مانند گروه‌های حامی و ... باید زبان مشترکی از اقدامات



با توجه به شکل فوق می‌توان گفت ابزارهای مورد استفاده در اقدامات ترمیمی از گفت‌وگوهای کاملا غیررسمی (که هوش هیجانی، همدلی و ارتباط تنگاتنگ را ارتقا می‌دهند) تا کنفرانس‌های کاملا برنامه‌ریزی شده و ساختارمند تنوع دارند. حلقه‌های ترمیمی^۱ می‌توانند توسط یک گروه یا مجموعه نهادی به منظور تقویت ارتباطات داخلی و حل مسائل به‌طور مؤثر و کارآمد مورد استفاده قرار گیرند. ملاقات‌های ترمیمی^۲ می‌توانند توسط خانواده‌ها، گروه‌ها و سازمان‌هایی که متعهد به فعالیت‌های ترمیمی هستند، مورد استفاده قرار گیرند. این روش‌ها تعداد کمی از افراد را درگیر حل و فصل مسائل‌شان با یکدیگر می‌کنند. کنفرانس‌های ترمیمی رسمی می‌توانند به منظور حل مسائل جدی در گروه‌ها یا جوامع محلی یا ترمیم آسیب‌های ناشی از یک جرم جنایی کمک کنند. آنها همچنین می‌توانند منجر به تدوین قطعنامه‌هایی متناسب با نیازهای مشارکت‌کنندگان برای حل مناقشات گردند. مهارت‌های لازم برای کار به روش ترمیمی عبارتند از: گوش‌دادن، ارتباط برقرار کردن، تسهیل‌گری، برنامه‌ریزی و مهارت‌های ارزش‌گذاری. آموزش اقدامات ترمیمی چارچوبی برای استفاده از تمامی این مهارت‌ها را با هدف ایجاد ارتباطات آگاهانه و حل ساده مناقشات فراهم می‌نماید. با توجه به

۱. Restorative Circles
۲. Restorative meetings

ترمیمی داشته باشند.

علاوه بر این، برای مدارس و همه سازمان‌های دیگر که خدمات به کودکان و جوانان و اولیای آنها ارائه می‌دهند، گزاره «همه افراد» شامل تمام سطوح خدمات‌دهی می‌گردد.

از این رو پیشنهاد می‌شود در هر یک از سازمان‌ها و گروه‌های محلی حداقل ۱۰ درصد از اعضای آنها آموزش‌های پیشرفته‌تری درباره اقدامات ترمیمی بگذرانند. این امر سبب می‌گردد همواره افراد علاقه‌مند و آگاه به عنوان کسانی که هدایت برنامه‌های توسعه نیروهای انسانی را بر عهده دارند، در گروه‌ها و سازمان‌ها وجود خواهند داشت.

آموزش کودکان و جوانان

تمامی برنامه‌های اقدام ترمیمی برای محلات، آموزش کودکان و جوانان به عنوان ذی‌نفعان اصلی را شامل می‌شوند. این گروه‌های هدف، خیلی خوب به اقدامات ترمیمی واکنش نشان می‌دهند. همچنین جوانان در مقایسه با بزرگسالان به آموزش‌های کمتری در این باره نیازمند هستند.

آموزش جوانان از همان ابتدای شروع به کار تدوین برنامه اقدامات ترمیمی می‌تواند بسیار مفید باشد زیرا آنها به طور طبیعی نقش مربی را برای دوستان و سایر افرادی که با آنها در ارتباط هستند، بازی می‌کنند. همچنین می‌توان رهبران جوان را در این فرایند شناسایی نمود و از میان آنها مربیان ترمیمی که می‌توانند سایر گروه‌های جوانان و کودکان را آموزش دهند، پرورش داد.

آموزش مربیان

آنچنان که پیش‌تر نیز بیان گردید وجود افراد محلی به عنوان مربی اقدامات ترمیمی در محله سبب پایداری بیشتر برنامه اقدامات ترمیمی در سطح محله می‌شود. در حال حاضر روش‌های متنوعی برای تربیت مربیان محلی وجود دارد. شناسایی افراد علاقه‌مند به موضوعات ترمیمی می‌تواند در حین

برگزاری دوره‌های آموزشی یا در زمان آشنایی با گروه‌های محلی مختلف صورت پذیرد.

در نمونه انجام‌شده در طلخت^۱، مکان‌های آموزش مربیان اطلاع‌رسانی گردید، سپس از میان افرادی که در کلاس‌ها شرکت کرده‌اند و روش‌های ترمیمی را در محل کار یا خانه خود به کار برده‌اند یا کسانی که در سازمان‌ها یا گروه‌های هدف همچون مدارس، گروه جوانان و ساکنان اولویت‌دار بوده‌اند، فهرست کوتاهی تهیه شده و آنان مصاحبه شدند.

به روش‌های مختلف متناسب با اقتضات محلی می‌توان علاقه‌مندان به اقدامات ترمیمی را شناسایی و به آنان آموزش‌های لازم برای مربی شدن را ارائه نمود. دفاتر توسعه محلی یکی از مهم‌ترین پتانسیل‌ها و ظرفیت‌های موجود برای توسعه آموزش‌های ترمیمی و تربیت مربیان محلی محسوب می‌شوند.

ابزارهای تبلیغاتی

ابزارهای تبلیغاتی در ارتقا سطح آگاهی درباره اقدامات ترمیمی و کارآمدی این اقدامات در سطح محلات بسیار موثر هستند. تعداد گسترده‌ای بروشور، متن و ویدئو رایگان درباره اقدامات ترمیمی در سطح جهان در شبکه‌های مجازی و اینترنت وجود دارند. در مقیاس محلی، یکی از بهترین ابزارهای تبلیغاتی داستان‌هایی است که مردم درباره استفاده از روش‌های ترمیمی در زندگی خود و نتایج حاصل از آنها بیان می‌کنند. پیشنهاد می‌گردد سازوکاری برای جمع‌آوری تجربیات محلی توسط دفاتر تسهیل‌گری و توسعه محلی یا شوراهای اجتماعی محلات فراهم آید.

ابزارهای تبلیغاتی می‌توانند به شکل بروشور، جزوه، ویدئو، روزنامه، سایت، پوستر و ... باشند. مستندسازی از برنامه‌های آموزشی اقدامات ترمیمی، جلسات گفتگوی دوستان و کنفرانس‌های ترمیمی می‌تواند منابع غنی برای تبلیغات فراهم آورد. اگرچه باید توجه داشت که اخذ اجازه افراد مشارکت‌کننده در برنامه‌های ترمیمی برای ضبط صدا و تصویر آنها بسیار مهم است.

ایجاد منبع محلی از اطلاعات و اقدامات صورت گرفته در سطح محله می‌تواند تضمین کننده ثبات برنامه اقدامات ترمیمی گردد. انواع ابزارهای محلی که می‌توان یا باید توسعه داد شامل پوسترها و ابزارهای آموزشی هستند.

روش‌های گوناگونی برای توسعه ابزارهای محلی وجود دارند. به عنوان مثال موسسه بین‌المللی اقدامات ترمیمی در اروپا برنامه اقدامات ترمیمی را به عنوان رویکرد FRESH معرفی کرده است. این کلمه مخفف پنج کلمه به عبارت زیر است:

- منصفانه (F-Fair)

- احترام (R-Respectful)

- متعهد (E-Engaging)

- ایمن (S-Safe)

- صادق (H-Honest)

در تهیه پوسترهای محلی می‌توان از موضوعات فوق بهره برد و محتوا را متناسب با این موضوعات تدوین نمود.

به طور مشابه، سازمان‌ها و نهادها نیز می‌توانند ابزارهایی برای آموزش جوانان و کودکان فراهم نمایند. بخشی از رویکرد ترمیمی معطوف به توانایی ابراز احساسات سازنده است. این می‌تواند برای کودکان و جوانان چالش جدی باشد تا آنچه را که احساس می‌کنند نام ببرند و مدارس، گروه‌های جوانان و اولیا می‌توانند از ابزارهای مختلف روزنامه‌دیواری، فلش‌کارت یا پوسترهایی که سطوح مختلف احساسات و طیف وسیعی از کلمات برای بیان احساسات را ارائه می‌دهند، استفاده نمایند. باید توجه داشت که فرایند توسعه این ابزارها توسط کودکان و جوانان خود اقدامی ترمیمی و آموزشی است.

انجمن تخصصی

انجمن تخصصی، فضایی است که در آن گروه‌های مردمی برای به اشتراک‌گذاردن تجربیات و دانش حاصل از به‌کارگیری روش‌های خلاقانه، که رویکردهای جدیدی را برای ارائه خدمات و تدوین برنامه‌ها پدید آورده‌اند، گرد هم می‌آیند. انجمن‌های تخصصی غالباً متمرکز بر حمایت و پشتیبانی از خدمات هستند و گاهی سخنران‌های مدعو در ارتباط با موضوعاتی همچون تسهیل‌گری دارند.

اهداف انجمن‌های تخصصی عبارتند از:

- پشتیبانی از برنامه

- تامین حمایت‌های تخصصی در تحقق برنامه‌ها، بالاخص ارتباط میان تجربه و تئوری

- فضایی برای بازتاب نظرها، بررسی‌ها و به اشتراک‌گذاری و یادگیری

- شناسایی و پاسخگویی به نیازهای آموزشی و پشتیبانی

- معرفی مجموع راه‌حل‌ها مسائل خدمات‌دهی

- اطلاع‌رسانی درباره تدوین دستورالعمل‌ها برای بهترین اقدامات

- بهبود اقدامات و برنامه‌ها

برای اطمینان از اینکه آموزش اقدامات ترمیمی حداکثر بهره‌وری را داشته، باید سازوکاری برای ارائه خدمات پس از آموزش تدوین گردد. انجمن‌های تخصصی معمولاً سازوکاری را برای تسهیل در اجرای اقدامات ترمیمی فراهم می‌نمایند. آنها همچنین پشتیبانی‌های لازم برای معرفی و اطمینان از کاربردی بودن آموزش‌ها فراهم می‌نمایند.

انجمن‌های تخصصی اقدامات ترمیمی می‌توانند به شیوه‌های مختلفی سازمان‌دهی شوند:

- انجمن‌های تخصصی که در سازمان‌ها یا گروه‌هایی که فعالیت‌های ترمیمی در آنها انجام می‌شود، شکل می‌گیرند. به عنوان مثال در مدارس فعالان اقدامات ترمیمی انجمن تخصصی خود را به عنوان انجمن یادگیری

حرفه‌ای شکل می‌دهند یا ممکن است در سایر نهادهای تیم‌های اجرایی به وجود آیند.

افراد که در حال آموزش دیدن هستند می‌توانند طی جلساتی گروهی آیند و درباره چگونگی استفاده از آموخته‌های خود در دوره‌های آموزشی گفت‌وگو کنند یا درباره چگونگی کاربردی بودن راه‌حل‌های ترمیمی ایده‌پردازی نمایند، یا اقدامات همکارانه‌ای را توسعه دهند.

این جلسات همچنین می‌تواند برای معرفی آموزش‌های عالی یا نیازهای پشتیبانی مفید باشند. چنین انجمن‌های تخصصی به یک یا چند نفر برای سازماندهی و تسهیل امور نیاز دارند، این نقش می‌تواند بین اعضای گروه چرخشی باشد.

انجمن‌های تخصصی می‌تواند توسط یک بخش یا توسط خود افراد شکل بگیرند، مانند انجمن کارگران جوان یا انجمن اولیا.

کارآموزان می‌توانند با مشارکت کنندگان در برنامه‌های ترمیمی در سطح کشور در ارتباط بوده و فروم استراتژیک اقدامات ترمیمی را شکل دهند. پژوهش انجام‌شده توسط شورای توسعه کارکنان ایالات متحده و دانشگاه استنفورد نشان می‌دهد که دانش و مهارت‌های در دسترس حاصل از یادگیری و آموزش که تبدیل به اقدامات اجرایی می‌گردند، بدون داشتن ساختارهای حمایت‌کننده همچون انجمن‌های تخصصی که تامین‌کننده مربیان و ابزارهای پشتیبانی هستند، در سطح بسیار پایینی باقی خواهند ماند. این موضوع در جدول زیر به طور واضح نمایش داده شده است.

مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای	دانش	مهارت	منجر به اقدام
تئوری	۱۰ درصد	۵ درصد	۰ درصد
مدلسازی	۳۰ درصد	۲۰ درصد	۰ درصد
اقدام/نمایش	۶۰ درصد	۶۰ درصد	۵ درصد
مربیگری همسالان (انجمن‌های محلی)	۹۵ درصد	۹۵ درصد	۹۵ درصد

جدول ۶ - انتقال مهارت یا دانش از آموزش‌های حرفه‌ای توسعه

بنابراین ایجاد یک سیستم پشتیبانی قوی یکی از مؤلفه‌های اساسی در اجرا و پیاده‌سازی برنامه اقدامات ترمیمی در محلات محسوب می‌شود و کمیته راهبری برنامه‌ها نیاز به استراتژی برای توسعه انجمن‌های تخصصی پیش از ارائه آموزش‌ها دارد. درباره اینکه چه نوع انجمن تخصصی مورد نیاز است، توافقاتی لازم است تا مشخص شود چه کسانی مسئولیت تشکیل و سازماندهی این انجمن‌ها را دارند و چگونه و توسط چه کسانی این انجمن‌ها باید پشتیبانی شده و توسعه یابند.



شکل ۱۳ - مزیت‌های شکل‌دهی به انجمن‌های تخصصی

مکانیسم‌های ارزش‌گذاری

تصمیم‌گیری برای یک سیستم که از خارج قابل اجرا باشد به منظور ارزیابی خروجی‌ها و اثرات برنامه اقدامات ترمیمی برای کمیته راهبری بسیار موثر خواهد بود. بدون شک، ارزیابی فرایند دستیابی به خروجی‌های مورد انتظار و اثرات آنها وابسته به اهدافی است که برای برنامه‌های ترمیمی در نظر گرفته شده‌اند. ابتدا باید مشخص باشد هدف دستیابی به چه چیزی است، تا بتوان تصمیم گرفت چه چیزی باید مورد نظارت و ارزش‌گذاری

قرار گیرد. مدل منطقی توسعه یافته برای اقدامات ترمیمی، هسته اصلی تعیین‌کننده این فرایند است.

برای یک برنامه اقدام محلی باید به دنبال فرصتهایی برای جمع‌آوری و توسعه داده‌های کمی و کیفی برای پیشرفت بود. تا جایی که ممکن است، جمع‌آوری داده‌ها باید در زمینه‌ای که واقع شده‌اند، صورت پذیرد. به عنوان مثال کارآموزان فرم‌های ارزشیابی را در انتهای ترم پر می‌کنند. اما می‌توان فرم‌هایی تدوین و در ابتدای ورود به دوره به آنان داد و اعتمادبه‌نفس آنان در مواجهه با مناقشات را مورد پرسش قرار داد، سپس در انتهای دوره با تکرار همین پرسشنامه‌ها، میزان تغییر حاصل‌شده را سنجید.

انواع مکانیسم‌های ارزش‌گذاری به طور عمیقی می‌توانند وابسته به این باشند که چه پرسش‌هایی برای پاسخ درباره چگونگی عملکرد برنامه‌های ترمیمی موردنظر است. پژوهش‌های عمیق و بزرگ می‌توانند بسیار گران باشند اما می‌توان این فرصت‌ها را به عنوان فرصت‌های پژوهشی آکادمیک تعریف نمود.

پیشرفت نظارت

چگونگی نظارت بر پیشرفت به آنچه انتظار می‌رود از طریق به‌کارگیری رویکرد ترمیمی در یک محله پیشرفت کند، بستگی دارد. به شدت توسعه می‌شود که ابتدا در مقیاس کوچکی فعالیت‌ها اجرایی شوند و موفقیت‌های کوچک مورد ارزیابی قرار گیرند. نظارت منظم بر پیشرفت، وظایف دوگانه اطمینان از پیگیری برنامه‌ها و برآورده ساختن نیازهای شناسایی‌شده و شناسایی موفقیت‌ها و موانع را در برمی‌گیرد. پیشرفت می‌تواند توسط خود مشارکت‌کنندگان به شکل فردی توسط کمیته راهبری و انجمن‌های علمی نظارت شود. مشاهده مستقل از مداخلات ترمیمی (مانند محافل، همایش‌ها یا جلسات آموزشی) نیز می‌تواند برقرار شود.

کمیته راهبری اقدامات ترمیمی همچنین عملکردی در نظارت بر استفاده از این اقدامات در جامعه و حمایت از توسعه آن به صورت مستمر خواهد داشت.

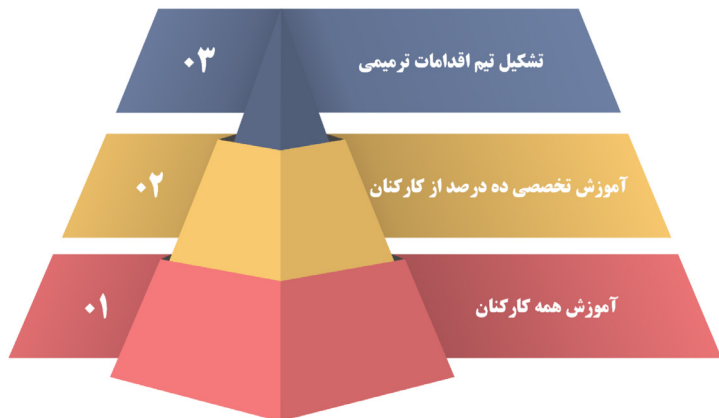
به منظور نظارت بر پیاده‌سازی اقدامات ترمیمی، شاخص‌هایی از طرف کمیته راهبری می‌تواند تعریف گردد.

سازمان‌ها یا گروه‌های متعهد به فعالیت‌های ترمیمی می‌توانند توسط کمیته راهبری برای توسعه چک‌لیست راستی‌آزمایی فعالیت‌های ترمیمی حمایت شوند. این چک‌لیست هم پیاده‌سازی اقدامات ترمیمی و هم بازتاب اقدامات را نظارت می‌کند.

بخش چهارم: نهادینه کردن اقدامات ترمیمی

«نهادینه کردن» یعنی تبدیل اقدامات ترمیمی به فعالیت‌های معمول و رایج در سازمان‌ها، گروه‌ها و جوامع محلی. گستره‌ای وسیع از فعالیت‌های کلیدی می‌تواند تعریف شود به گونه‌ای که مردم از «برنامه اقدامات ترمیمی» به عنوان روشی برای همکاری با دیگران یا ارتباط با دیگران استفاده کنند، برخلاف اینکه صرفاً آموزش را انجام دهند.

نهادینه کردن: تبدیل اقدامات ترمیمی به فعالیتهای معمول و رایج نهادها



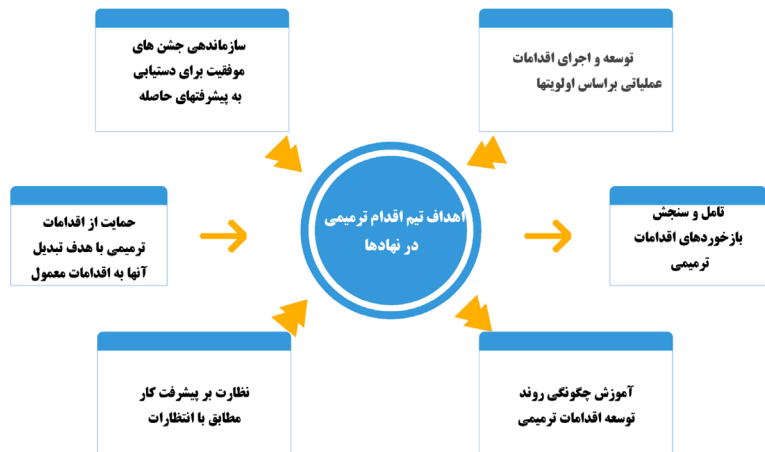
شکل ۱۴ - تعریف نهادینه‌سازی

نهادینه‌سازی اقدامات ترمیمی در گروه‌ها و سازمان‌ها

برقراری پیوند میان رویکرد اقدامات ترمیمی و فعالیت‌های روزانه معمول زمانی واقع می‌شود که یک گروه یا سازمان متعهد می‌شود که به شکل ترمیمی رفتار کند. بدین معنا که سازمان یا گروه می‌خواهد در تمام ابعاد به روشی عمل کند که کاملاً منصفانه، با احترام، فراگیر، ایمن و صادقانه باشد.

فعالیت	توصیف	چک لیست اجرا و پیاده سازی		
		وضعیت اجرا	کامل	اقدامات یا توصیه های مورد نیاز
برنامه آموزشی	آیا شما گروه هدف آموزش را شناسایی نموده اید؟ آیا شما گروه هدف آموزش را به صورت رسیده اید؟			
آموزش کودکان و جوانان	آیا شما رهبردی محلی برای آموزش کودکان و جوانان در همان محله دارید؟ آیا شما نوع ابزارهای تبلیغاتی مورد نیاز را شناسایی و مصوب کرده اید؟			
آموزش مردمان	آیا شما مکانیسمی برای توسعه ابزارهای تبلیغاتی محلی در محله دارید؟ آیا شما منابع مورد نیاز خود را شناسایی و مصوب نموده اید؟			
ابزارهای تبلیغاتی	آیا شما مکانیسمی برای توسعه منابع محلی در محله دارید؟ آیا شما چگونگی اجرا و تحقق اقدامات محلی را شناسایی نموده اید؟			
منابع	آیا شما مکانیسمی برای توسعه ابزارهای تبلیغاتی مورد نیاز را شناسایی و مصوب نموده اید؟ آیا شما مکانیسمی برای توسعه منابع محلی در محله دارید؟			
اقدامات محلی	آیا شما مکانیسمی برای توسعه ابزارهای تبلیغاتی مورد نیاز را شناسایی و مصوب نموده اید؟ آیا شما مکانیسمی برای توسعه منابع محلی در محله دارید؟			
ابزارهای سنجش	آیا شما مکانیسمی برای سنجش اقدامات در محله دارید؟ آیا شما مکانیسمی برای سنجش تغییرات هدف را شامل می‌شود؟			
فرآیند نظارت	آیا شما مکانیسمی نظارت بر اقدامات ترمیمی در محله را مصوب نموده اید؟ آیا شما مکانیسم نظارتی را در محل بنا نهاده اید؟			
سایر				
سایر				

جدول ۷ - چک لیست اجرا و پیاده سازی



شکل ۱۵ - اهداف تیم اقدام ترمیمی در نهادها

نهادینه‌سازی اقدامات ترمیمی در محلات (جامعه محلی)

پس از اجرای برنامه اقدامات ترمیمی توسط مردمی که درباره منافع این اقدامات آگاهی کامل داشته و در فعالیتهای روزمره خود از آنها استفاده می‌کنند، تداوم حرکت با هدف دستیابی به برنامه‌ای پایدار و قدرتمند و باکیفیت بسیار حائز اهمیت است. فراموشی و از دست‌دادن اصول بنیادین و کاهش میزان بهره‌وری برنامه‌ها و نتایج بسیار ساده و محتمل خواهد بود. بیشینه‌نمودن بهره‌مندی از ظرفیت‌ها برای دستیابی به نتایج و خروجی‌های مثبت اقدامات ترمیمی مستلزم بازنگری و نظارت همراه با ترویج یادگیری از یکدیگر است.

این مهم می‌تواند از طریق برنامه‌ریزی و برگزاری جلسات منظم محلی با شرکت همه مشارکت‌کنندگان در اقدامات ترمیمی با هدف بحث‌وگفتگو پیرامون مسائل اجرایی و به اشتراک‌گذارن تجربیات و دغدغه‌ها، محقق شود. کمیته راهبری نقش مهمی در نهادینه‌سازی اقدامات ترمیمی و بیشینه‌نمودن فرصت‌ها برای ارتقا آنها دارد. برخی از اقدامات موثری که کمیته راهبری می‌تواند در این راستا انجام دهد، عبارتند از:

اقدامات ترمیمی چارچوبی است که این نوع رفتار را حمایت کرده و تقویت می‌نماید. این رویکرد در گروه‌ها و سازمان‌هایی نهادینه خواهد شد که همه افراد و کارکنان در آموزش‌های ترمیمی شرکت نمایند و حداقل ۱۰ درصد از کارکنان آموزش‌های تکمیلی را بگذرانند و به عنوان هسته مرکزی اقدامات ترمیمی در آن گروه یا سازمان شناخته شوند. این هسته یا گروه مرکزی «تیم اقدامات ترمیمی» در گروه یا سازمان را تشکیل می‌دهند. سازمان‌ها و گروه‌های کوچک می‌توانند از خدمات دیگری برای ایجاد این نوع پشتیبانی بهره ببرند.

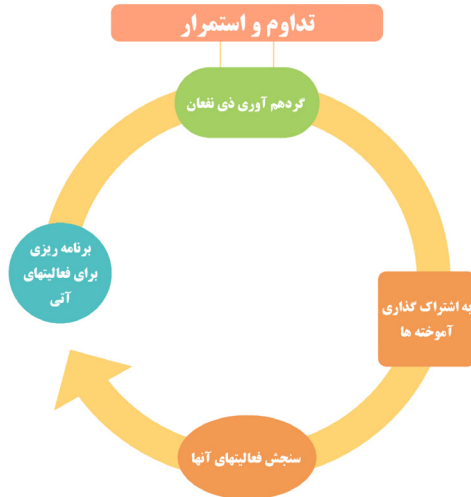
تیم اقدامات ترمیمی، هسته‌ی موثری در سازمان یا گروه هستند که به طور منظم به دنبال تحقق اهداف زیر می‌باشند:

- توسعه و اجرای اقدامات عملیاتی براساس اولویت‌ها برای تغییرات موردنظر همه گروه یا سازمان و برنامه‌ریزی برای فعالیت‌های مازاد مناسب
- تأمل و سنجش بازخوردهای اقدامات ترمیمی و کاربرد آنها در کل گروه یا سازمان
- آموزش چگونگی روند توسعه اقدامات ترمیمی در سازمان
- نظارت بر پیشرفت کار مطابق با انتظارات و پیش‌بینی‌های صورت گرفته در ابتدای کار
- سازماندهی جشن‌های موفقیت برای دستیابی به پیشرفت‌های حاصله
- حمایت از اقدامات ترمیمی با هدف تبدیل آنها به اقدامات معمول و روزمره

بررسی و توسعه مداوم

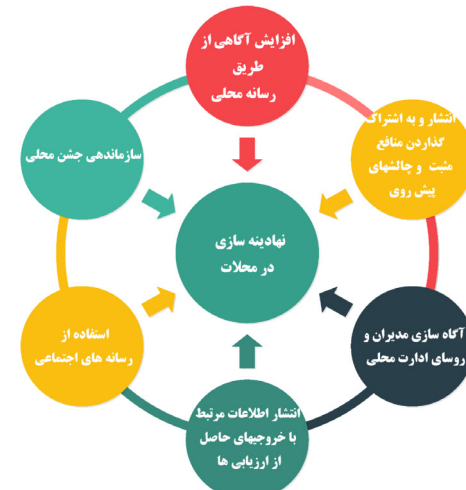
کمیته راهبری اقدامات ترمیمی نقش مهمی را در ارزیابی اینکه آیا اقدامات ترمیمی محله مبنا به طور مداوم در محله اجرا و توسعه می‌یابند، بازی کرده و مسئولیت این امر بر عهده‌ی این کمیته است. فرصت‌ها برای گردهم‌آوری ذی‌نفعان با هدف به اشتراک‌گذاری آموخته‌ها، سنجش فعالیت‌های آنها و برنامه‌ریزی برای فعالیت‌های آتی ترمیمی، باید در برنامه سالانه کمیته راهبری مدنظر باشد.

کمیته راهبری باید همچنین زمانی را برای ارزیابی و سنجش فعالیت‌های خود اختصاص داده و برنامه‌های آتی را براساس آموخته‌های حاصل از این ارزیابی‌ها تدوین نماید. موفقیت‌ها باید به عنوان بخشی از مراحل بررسی کمیته راهبری شناخته شوند و سازماندهی جشن به عنوان یک راهبرد برای ارتقا اقدامات ترمیمی در گستره محلی باید در دستور کار قرار گیرند.



شکل ۱۷ - گام تداوم و استمرار

- افزایش آگاهی درباره اقدامات ترمیمی با استفاده از رسانه‌های محلی
- انتشار و به اشتراک‌گذارن منافع مثبت و چالش‌های پیش روی اقدامات ترمیمی در محله
- آگاه‌سازی مدیران و رؤسای ادارات محلی درباره منافع اقدامات ترمیمی
- دنبال کردن و انتشار اطلاعات مرتبط با خروجی‌های حاصل از ارزیابی‌ها و همچنین اخبار خوب مرتبط با اقدامات ترمیمی
- استفاده از ابزارهای ارائه، رسانه‌های اجتماعی و سایر ابزارهای ارتباطی برای ارتقا اقدامات ترمیمی در محله
- سازماندهی جشن محلی برای اجرای اقدامات ترمیمی در محله
- ارائه نمونه و مثال برای کاربرد همه موارد فوق در محلات یا سازمان‌ها بسیار دشوار است. بازخوردگیری از افرادی که آموزش‌های ترمیمی را دیده‌اند و در فعالیت‌های روزانه متعهد به اجرای اقدامات ترمیمی شده‌اند، از طریق یک فرم ساده ممکن بوده و نتایج آن می‌تواند بسیار مؤثر باشد.



شکل ۱۶ - نهادینه‌سازی در محلات

چک‌لیست و گام بعدی

رسیدن به انتهای گام چهارم به معنای این است که اقدامات ترمیمی به طور کامل در محلات و سازمان‌ها تعریف شده است. زیر نظر گرفتن پیشرفت‌ها با استفاده از تکمیل نمودن چک‌لیست مربوطه ممکن خواهد بود. این چک‌لیست کمک می‌کند تا از تداوم اقدامات برای دستیابی به اهداف و توسعه فعالیت‌های ترمیمی اطمینان حاصل شود و یقین گردد که رویکرد ترمیمی به عنوان یک هنجار در جامعه محله نهادینه شده است.

چک‌لیست نهادهای سازی			قابلیت
اقدامات یا توصیه های مورد نیاز	وضعیت اجرا		توصیف
	وضعیت	توصیف	
		کامل	با فوریت های زیادی همه چشمان اصلی تربیت داده اند تا در مورد عملکرد خود در اجرای برنامه اقدامات ترمیمی قابل مشاهده
			آیا شما مکانیستی مناسب برای شنود و توزیع انرژی و خودجهانی مثبت توسعه داده اید؟
			آیا شما افرادی معطلی برای توزیع اقدامات ترمیمی دارید؟
			آیا فرصت های مستغری برای همه ذینفعان اصلی برای بحث در مورد توسعه برنامه اقدامات ترمیمی خود تربیت داده اید؟
			آیا کمیته انرژی فوایدی منحصر برای بررسی و توسعه برنامه های اقدام ترمیمی دارید؟
			بررسی مستمر و توسعه
			سایر
			سایر

جدول ۸ - چک‌لیست نهادینه سازی

انگیزه افراد برای مشارکت خواهد شد.

مشورت کردن، پشتیبانی و حمایت: شروع یک فعالیت جدید، علی‌رغم آنکه مثبت باشد، می‌تواند دلهره‌آور، تحریک‌کننده، ناامیدکننده و هیجان‌انگیز باشد. گرفتن مشورت، مطالعه تجربیات سایر شهرها، ایده‌پردازی درباره چگونگی استفاده بهتر از زمان در اجرای اقدامات محلی و حفظ ارتباط خبرگان اقدامات ترمیمی می‌تواند در پیشبرد کار بسیار مؤثر باشد.

بخش ۵: نکات قابل توجه در اجرا

اجرای یک برنامه اقدامات ترمیمی در محله بسیار دشوار و چالش برانگیز خواهد بود. چهار گام تعریف شده در این دستورالعمل چارچوب مستحکم برای توسعه برنامه‌های ترمیمی فراهم می‌نماید. همچنین توجه به موارد زیر می‌تواند در اجرای برنامه‌ها یاری رساند:

برنامه‌ریزی در حین اجرا: باید به روند اجرای یک برنامه جدید توجه جدی شود. به موازات آنکه فرایند اجرایی پیش می‌رود، گام‌های متعددی در یک زمان ممکن است فعال شوند و شما در بین گام‌ها جلو یا عقب می‌روید. توجه داشته باشد که باید روند پیشرفت را زیر نظر گرفته و برای اقداماتی که پیش روی خواهد بود آماده شوید. چک‌لیست‌های این دستورالعمل در این مورد می‌تواند یاری‌رسان باشند، اما همواره باید از مشاوره افرادی که اقدامات ترمیمی انجام داده‌اند استفاده نمود.

مدیریت زمان: اجرای یک برنامه جدید بسیار زمان‌بر خواهد بود. این ممکن است به جنبه‌های مختلفی از فرایند اجرایی مرتبط باشد که با شروع اجرا مشخص می‌شود. پشتکار یکی از مؤلفه‌های اصلی در این زمینه محسوب می‌شود. تجربیات ماه‌های اولیه می‌توانند بسیار سخت باشند، اما به مرور انجام فعالیت‌ها ساده‌تر می‌گردد و در واقع تمرکز بیشتر بر روی کمیته راهبری خواهد بود. همچنین ممکن است به برخی اقدامات قبلی در فرایند اجرا ارجاع داده شود یا برخی گام‌ها به طور همزمان شروع شوند.

ارتباطات با ذی‌نفعان: ارتباطات خوب جهت اطمینان از اینکه همه ذی‌نفعان و مشارکت‌کنندگان در برنامه به صورت فعال حضور دارند، ضروری است. بررسی بازخوردها و روش‌های مناسب برای ارتباط پیوسته با افرادی که در فرایند اجرای برنامه مؤثر هستند، باید مورد توجه قرار گیرد. خبرنگار، جشن‌های عمومی و رسانه محلی از جمله روش‌هایی است که سبب حفظ

پیوست‌ها

کمیته ترابری، کوهپایه‌نوردی و اسکی - ۰۱ - فصل اول

۶							
۵							
۴							
۳							
۲							
۱							
ردیف کمیته	نام کمیته	موضوع کمیته	تاریخ بررسی	مسئول	اهداف کلّی و عملیاتی	مورد قابل توجه	وضعیت کمیته و شیوه
حقیقی	کمیته ترابری، کوهپایه‌نوردی و اسکی	لحظه لحظه ای از مسابقات			اهداف کلّی و عملیاتی	مورد قابل توجه	وضعیت کمیته و شیوه
کمیته ترابری، کوهپایه‌نوردی و اسکی							

کمیته ترابری، کوهپایه‌نوردی و اسکی: نقشه ۲ - مسابقات

پیوست ۱: چک‌لیست عقد تفاهم‌نامه

چک‌لیست تفاهم‌نامه	
تاریخ بررسی	ملاحظات
	اهداف کلّی از عقد تفاهم‌نامه چیست؟
	اهداف عملیاتی کوتاه مدت کدامند؟
	اهداف عملیاتی بلند مدت کدامند؟
	آیا سازگاری مناسبی بین اهداف و مدل منطقی پیشنهادی وجود دارد؟
	چگونه تصمیمات اخذ می‌گردند؟
	چه کسی مسئولیت کلّی برنامه‌ها را برعهده دارد؟
	بازه زمانی که برنامه‌ها باید تحقق و اجرا گردند کدام است؟
	بازه زمانی جمع‌آوری، تحلیل و انتشار ارزیابی‌ها و سنجش برنامه‌ها چیست؟
	وظایف هر یک از طرفین تفاهم‌نامه چیست؟
	آیا نقشهای طرفین تفاهم‌نامه به روشنی تعریف شده‌اند؟
	چه کسی مسئولیت نظارت بر بودجه را دارد؟
	کدام طرف تفاهم‌نامه مسئولیت گردآوری منابع و ابزارهای لازم را دارد؟
	کدام طرف تفاهم‌نامه نقش مدیریتی داشته و روش مدیریتی مورد توافق به چه شکل است؟
	اطلاعات بین دو طرف تفاهم‌نامه یا چه روشی مبادله می‌شود؟
	ساختار جلسات در محل هدف و تعداد جلسات مشخص گردیده است؟
	چه کسی مسئول برنامه اقدام ترمیمی را شناسایی کرده و پیش میرود؟
	چه کسی مسئول پیگیری نظارت بر برنامه‌ها است؟
	چه نوع گزارشهایی مورد نیاز بوده و توسط چه کسی باید ارائه شود؟
	گزارشها باید برای چه کسی ارسال شود؟
	سرمان به چه کسی گزارش می‌دهند؟
	فرآیند بررسی و رسیدگی به مناقشات احتمالی میان طرفین تفاهم‌نامه چیست؟
	ساختار گزارش دهی
	مذاکرات

جدول ۹ - چک‌لیست تفاهم‌نامه

جهت تکمیل این پرسشنامه، لطفاً موارد زیر را در نظر بگیرید:

<p>دانشجویان محترم، خواهشمند است در این پرسشنامه به سادگی و با دقت پاسخ دهید. این پرسشنامه صرفاً جهت اطلاع و در جهت بهبود کیفیت آموزش است. پاسخ‌های شما کاملاً محرمانه خواهد بود.</p> <p>ممنون از شما هستیم.</p>	عنوان پرسش	تعداد پاسخ	میانگین	پاسخ صحیح	میانگین	تعداد پاسخ	میانگین	
	بخش اول: کلیات پرسشنامه							
	پرسش ۱: آیا این پرسشنامه به شما کمک می‌کند تا نیازهای خود را بهتر بیان کنید؟							
	بسیار زیاد							
	زیاد							
	متوسط							
کمی								
کمی کم								
بسیار کم								

پیوست ۳: ارزیابی اقدامات تربیتی

سوالاتی که قبل و بعد از آموزش می‌توان پرسید		
اعتماد به نفس شما برای مدیریت مناقشات چگونه است؟ (گزینه مورد نظر را تیک بزنید)		
۱		
در خانه	ضعیف	خیلی ضعیف
در محل کار		
در محله		
۲	شما به مهارت‌های مدیریت مناقشات چقدر اطمینان دارید؟	
در خانه	ضعیف	خیلی ضعیف
در محل کار		
در محله		
۳	شما به مهارت‌های مدیریت مناقشات خود چه امتیازی می‌دهید؟	
در خانه	ضعیف	خیلی ضعیف
در محل کار		
در محله		
۴	مهارت خود در حل‌گیری و کاهش درگیری را چگونه ارزیابی می‌کنید؟	
در خانه	ضعیف	خیلی ضعیف
در محل کار		
در محله		

جدول ۱۱ - سوالاتی که قبل و بعد از آموزش تربیتی می‌توان پرسید

جدول ۱۴ - نمونه فرم بازخورد

<p>هدف از ارائه مشارکت کننده در نظر سنجی بافتنشان خواهد باشد.</p>	
<p>بازگویی در آموزش های سیستم</p>	
<p>آگاهی رسانی درباره ویژگی اجرا و اثرات رفتارهای ترمیمی</p>	
<p>انتقال تجربه به افراد دیگر</p>	
<p>ارتقا برنامه های اقدامات ترمیمی</p>	
<p>اهداف نظر سنجی</p>	
<p>چگونه از چهار تهای ترمیمی داریم؟</p>	
<p>استفاده از چهار تهای ترمیمی در حل مسائل و راه های پیشنهادی چگونه از یکدیگر استفاده کرده ایم؟</p>	
<p>چگونه از پنج مسائلی از چهار تهای ترمیمی برای کج کردن برای کج کردن چهار تهای ترمیمی استفاده نموده ایم؟</p>	
<p>آیا از این چهار تهای ترمیمی استفاده کرده ایم؟</p>	
<p>سوال ها</p>	
<p>نمونه فرم پرسش باخورد</p>	
<p>پاسخ ها</p>	

پیوست ۵: نمونه فرم بازخورد

پیوست ۴: چک لیست پایبندی (وفاداری)

چک لیست وفاداری		پایبندی
پایداری اقدام	ناموجود / نامحدود / کافی / عالی	معیارهای ترمیم کننده
		میزان اثر سهیلنگری افراد در ابراز احساسات توسط مشارکت کنندگان در برنامه ما
		میزان اثر سهیلنگری افراد در زمینه ابراز نظرات
		میزان توجه به علاقه مندیهای مشارکت کنندگان
		میزان توجه به بافتن راه حل در گفتگوها
		میزان توافق و تعویب راه حل برای اجرا توسط همه

چک لیست وفاداری		پایبندی
پایداری اقدام	ناموجود / نامحدود / کافی / عالی	معیارهای ترمیم کننده
		میزان توجه به این نکته که هر کسی در دوره می تواند اثر دیگر را ببیند
		میزان اثر سهیلنگری افراد در زمینه ابراز نظرات
		میزان توجه به علاقه مندیهای مشارکت کنندگان
		میزان توجه به بافتن راه حل در گفتگوها
		میزان توافق و تعویب راه حل برای اجرا توسط همه

چک لیست وفاداری		پایبندی
پایداری اقدام	ناموجود / نامحدود / کافی / عالی	معیارهای ترمیم کننده
		میزان اثر سهیلنگری افراد در ابراز احساسات مشارکت کنندگان در برنامه ما
		میزان اثر سهیلنگری افراد در زمینه ابراز نظرات
		میزان توجه به علاقه مندیهای مشارکت کنندگان
		میزان توجه به بافتن راه حل در گفتگوها
		میزان توافق و تعویب راه حل برای اجرا توسط همه

چک لیست وفاداری		پایبندی
پایداری اقدام	ناموجود / نامحدود / کافی / عالی	معیارهای ترمیم کننده
		میزان توجه به این نکته که هر کسی در دوره می تواند اثر دیگر را ببیند
		میزان اثر سهیلنگری افراد در زمینه ابراز نظرات
		میزان توجه به علاقه مندیهای مشارکت کنندگان
		میزان توجه به بافتن راه حل در گفتگوها
		میزان توافق و تعویب راه حل برای اجرا توسط همه

جدول ۱۳ - چک لیست وفاداری

