



# تربیت معلم گروه‌مدار

ذکریا احمدیان



دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، مدرس دانشگاه

کانی حاتمی

دانش آموخته علوم تربیتی

سید میثم موسوی

تصویرگر

## مقدمه

با توجه به اهمیت کار تیمی در سازمان‌های آموزشی، به خصوص مدرسه‌ها، ضرورت توجه به راهکارهای علاقه‌مند کردن معلمان به کار تیمی مطرح می‌شود. تیم مجموعه‌ای است بیش از افراد و کار تیمی نیز چیزی بیش از مجموعه‌ای از رفتارهای افراد است. به راحتی نمی‌توان عنوان تیم را به هر گروه از افراد اطلاق کرد و از آن‌ها انتظار داشت به‌عنوان تیم عمل کنند. تیم ویژگی‌ها و مشخصات خاصی دارد که در صورت نبود آن‌ها، دستیابی به نتایج و عملکرد مؤثر ممکن نخواهد بود. تیم‌ها به‌عنوان عنصرهای بنیادی در سازمان‌های نوین، جایگزین افراد در رویکردهای سنتی شده‌اند.

برای اجرای کار تیمی در سازمان‌های آموزشی، توجه به فرهنگ اهمیت زیادی دارد. کار تیمی در سطوح گوناگون از فرهنگ اثر می‌پذیرد. در بالاترین سطح، فرهنگ

ملی نشانگر میزان حمایت و پشتیبانی زمینه‌های فرهنگی و اجتماعی از کار تیمی است. حجم انبوهی از شواهد تجربی تأیید کرده‌اند که ارزش‌های فرهنگی به‌طور مستقیم بر موفقیت ابتکارات مدیریتی سازمان‌های آموزشی، همچون کار تیمی، تأثیر می‌گذارند.

در ایران برخی از صاحب‌نظران و اندیشمندان حوزه‌های اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و مدیریتی در تحلیل‌های خود بر این باورند که ما ایرانی‌ها در کارهای جمعی و گروهی موفقیت چندانی نداریم و همین موضوع به مثابه یک مانع در توسعه نظام آموزشی و به‌طور خاص مدرسه‌های ما عمل کرده است.

## چگونه معلم را به کار تیمی علاقه‌مند کنیم؟

امروزه در برخورد با متقاضیان و مشتریان نظام آموزشی با تقاضاها و خواسته‌های جدیدی مواجهیم که کار کردن همراه

با تشریک مساعی در تیم‌ها را حیاتی‌تر و پرمخاطره‌تر می‌کند. در مواجهه با فشارهای ناشی از تغییرات توقعات اجتماعی، مدرسه‌ها از ساختارهای خشک و سلسله‌مراتبی به سمت شکل‌های سازمانی انعطاف‌پذیرتر پیش می‌روند. در مدرسه‌ها کار تیمی می‌تواند به کارایی و اثربخشی بیشتری منجر شود. وقتی معلمان در گروه‌های کاری مشغول فعالیت هستند، نسبت به زمانی که تنها کار می‌کنند، سخت‌کوش‌ترند، برای توانمند کردن اعضای گروه کمک کمتری می‌خواهند و نیز بیشتر یاد می‌گیرند. لذا با توجه به این مهم، در نوشتار حاضر بر آن خواهیم بود که راهکارهایی برای علاقه‌مند کردن معلمان به کار تیمی در مدرسه‌ها ارائه کنیم:

### ۱. تقویت ارزش‌های دینی

دین مبین اسلام به ارزش‌های جمعی توجه و بر آن‌ها تأکید دارد. از جمله این ارزش‌ها می‌توان به تقویت اصل برادری در میان مردم، جمع‌گرایی یک سنت در آفرینش و تأکید بر جمع‌گرایی در عبادت اشاره کرد. لذا وظیفه متولیان و مسئولان آموزش و پرورش این است که این ارزش‌ها را شناسایی و نسبت به ترویج آن‌ها در بین معلمان کوشا باشند. در واقع، با یادآوری این ارزش‌ها به معلمان در قالب دوره‌های آموزشی، می‌توان علاقه به کارهای تیمی را در معلمان ایجاد کرد.

### ۲. به‌وجود آوردن ساختاری نرم در مدرسه

با توجه به اینکه مدرسه‌ها ساختار فن‌سالار (تکنوکرات) و حرفه‌ای دارند، پیاده کردن راهکار بروکراتیک و سخت موجب می‌شود معلمان که مهم‌ترین عنصر این سازمان هستند، از تمامی توانایی‌ها و ظرفیت‌های بالقوه خویش بهره نبرند. به عبارت دیگر، در ساختارهای دموکراتیک، از آنجا که معلمان را به اختیار و بدون اجبار به کار می‌گیرند، روحیه کار جمعی و تیمی ناخودآگاه در بین آن‌ها گسترش می‌یابد. در صورتی که مدرسه‌ها بر اساس مشارکت اکثریت اداره نشود، معلمان به‌عنوان کلیدی‌ترین مهره‌ها در مدرسه، انگیزش کافی برای کار جمعی نخواهند داشت. لذا سازوکارهای دموکراتیک در ساختارهای مدرسه‌ها عامل مهمی در شکل‌گیری کار تیمی و جمعی است. منظور از این سازوکارها، ایجاد امکان مشارکت تمامی معلمان در تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری در این حوزه‌هاست. در صورتی که مدرسه‌ها بر اساس اندیشه و مشارکت معلمان اداره نشوند یا در صورتی که فرهنگ سازمانی مدرسه‌ها نتواند احساس عدالت و برابری را میان معلمان شکل دهد، افراد در چنین ساختاری نگرش، انگیزش و تمایل کافی برای کار جمعی نخواهند داشت.

### ۳. آموزش کار تیمی

کار تیمی همانند بسیاری از مهارت‌های دیگر مانند مدیریت کلاس درس و روش‌ها و فنون تدریس، یک مهارت است که باید آموخته شود. بر این اساس لازم است دوره‌های آموزشی تخصصی

با موضوع «کار تیمی» در مدرسه‌ها برگزار شوند و از استادان دانشگاهی متخصص در این حوزه دعوت شود با ارائه آموزش‌های لازم، زمینه علاقه‌مندی معلمان به کار تیمی را فراهم کنند.

### ۴. درونی کردن ارزش کار جمعی

این مهارت‌ها را ابتدا باید نهادهای اولیه‌ای که در جامعه‌پذیری نقش مؤثری دارند آغاز کنند. در این بین نقش خانواده پررنگ‌تر می‌نماید. متأسفانه روابط بسیار سرد بین اعضای برخی خانواده‌ها باعث شده است فضای لازم برای گفت‌وگوها، مشارکت و مشورت در تصمیم‌گیری‌های زندگی در بین تمامی اعضای یک خانواده فراهم نشود و زمانی که در زندگی‌های خانوادگی، والدین به اعضای خانواده خود مسئولیت لازم را ندهند، به‌طوری که نظرات آن‌ها در تصمیم‌گیری‌ها دخیل نشود، اعتماد به نفس و عزت‌نفس اعضای آن خانواده رشد نمی‌کند و این افراد در

بزرگسالی از ترس پذیرش مسئولیت از فعالیت‌های تیمی خودداری می‌کنند.

معلمان نیز به‌عنوان اعضای خانواده‌ها، ضرورت دارد در تصمیم‌گیری‌ها و تصمیم‌سازی‌های خانواده مشارکت کنند و سعی کنند با واگذاری برخی مسئولیت‌ها به سایر اعضای خانواده، کار تیمی را به‌صورت عینی تمرین و زمینه را برای علاقه‌مندی و یادگیری کار تیمی برای سایر اعضای خانواده فراهم کنند.

### ۵. کاهش فضای رقابتی منفی در مدرسه‌ها

وجود فضای رقابتی منفی در بین معلمان مدرسه‌ها و رتبه‌بندی ناصحیح معلمان موجب می‌شود غالب معلمان برای اینکه از سایر

همکارانشان سبقت بگیرند و همچنان در رده‌های بالا قرار بگیرند، از همکاری و تشریک مساعی با سایر همکاران دوری گزینند. در نتیجه میزان علاقه‌مندی به کار تیمی نیز در آنان کاهش می‌یابد. باید لذت همکاری در فعالیت‌های آموزشی و غیرآموزشی در مدرسه‌ها به معلمان نشان داده شود تا در اذهان بماند و رشد پیدا کند. یکی از بهترین مکان‌ها برای آموزش کار گروهی و همکاری با سایر افراد جامعه، مدرسه است. اگر در مدرسه‌ها به جای اینکه کارهای معلمان به‌صورت فردی تشویق شود یا موفقیت‌های آن‌ها فقط به‌صورت انفرادی مطرح شود، موفقیت‌های گروهی را تشویق کنند، مسلم است وضع از آنچه هست بهتر خواهد شد.

### ۶. بهره‌گیری از ظرفیت‌های رسانه‌ها

رسانه‌های گروهی نظیر تلویزیون با ساخت برنامه‌های فردمحور، همواره به‌عنوان مانعی در برابر گسترش فرهنگ کار تیمی عمل می‌کنند. متأسفانه غالب برنامه‌ها، سریال‌ها و



**حجم انبوهی از شواهد تجربی تأیید کرده‌اند که ارزش‌های فرهنگی به‌طور مستقیم بر موفقیت، ابتکارات مدیریتی و سازمان‌های آموزشی، همچون کار تیمی، تأثیر می‌گذارد**



تقسیم کار به درستی انجام نگیرد، معلمان خودشان را از ساختار مدرسه جدا می‌بینند و به جای اینکه کارایی خود را بالا ببرند، یکدیگر را نفی می‌کنند و با نفی یکدیگر سعی در اثبات خودشان دارند. وقتی ارتباط بین اجزا ضعیف باشد و ارتباط سیستماتیک بین معلمان برقرار نشود، آن‌ها به جای اینکه مکمل یکدیگر باشند، یکدیگر را نفی می‌کنند و کار سیستم مدرسه مختل می‌شود.

### جمع‌بندی

در نهایت پیرامون ادبیات موضوعی و در مقام جمع‌بندی می‌توان عنوان کرد، کار تیمی یکی از عناصر اصلی موفقیت مدرسه‌ها به شمار می‌آید و به افزایش توانایی مدرسه‌ها و غلبه بر چالش‌های محیطی کمک می‌کند. با وجود این، غفلت از الزامات اجرای اثربخش کار تیمی، موجب تحقق نیافتن اهداف سازمانی و تیم‌سازی خواهد شد. نتایج تحقیقات متعدد حاکی از این است که کار تیمی بر مسئولیت‌پذیری می‌افزاید و افرادی که در تیم‌های کاری مشغول هستند، استرس و اضطراب کمتری دارند. شواهد موجود در جوامع توسعه‌یافته، از جمله کشور ژاپن، بیانگر اثربخشی فوق‌العاده کار تیمی در مدرسه‌های این کشور است. با وجود این، سیستم‌های آموزشی و پرورشی ما هنوز بر کار انفرادی تأکید دارند و تقریباً کار تیمی را رد می‌کنند. همچنین، موانع بسیاری در برابر اثربخشی کار تیمی وجود دارند که متولیان نظام آموزشی باید در جهت کسب موفقیت برای رسیدن به سینرژی (هم‌افزایی) ناشی از کار تیمی، روش‌های غلبه بر این موانع یا اجتناب از آن‌ها را بیاموزند و با بهره‌گیری از راهکارهای بیان‌شده در این مقاله، زمینه افزایش علاقه به کار تیمی را در معلمان فراهم کنند.

### \* منابع

۱. بلانچارد، کنت؛ کارو، دن؛ پارسی کارو، اونیس (۱۳۹۸). مدیر یک دقیقه‌ای و تیم‌سازی. ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی. مدیران. تهران.
۲. تسلیمی، محمدسعید؛ عابدی‌جعفری، حسن؛ فرهنگی، علی‌اکبر؛ رازنهران، فیروز (۱۳۸۹). مدل اثرگذاری فرهنگی بر کار تیمی در ایران. نشریه علمی - پژوهشی راهبرد فرهنگ. ۳۶ (۱۰ و ۱۱). مایکل، ا. وست (۱۳۹۹). کار تیمی اثربخش. ترجمه فهیمه حبشی‌زاده. نشر سایه سخن. تهران.
۳. وودکاک، مایک (۱۳۹۷). اصول و مبانی ایجاد و بهبود تیم‌های سازمانی. ترجمه سید احمد بیان معمار. حسین خنیفر. دانشگاه قم.
4. Tohidi, Hamid (2011): Teamwork productivity & effectiveness in an organization base on rewards, leadership, training, goals, wage, size, motivation, measurement and information technology. In Procedia Computer Science 3 DOI: 10.1016/j.procs.2010.12.185.
5. West, Michael A. (2012): Effective teamwork. Practical lessons from organizational research / Michael A. West. 3rd ed. Chichester: BPS Blackwell.

فیلم‌های تلویزیونی به‌گونه‌ای تهیه و پخش می‌شوند که افراد همواره به همدیگر بی‌اعتماد هستند و سوءظن دارند. در نتیجه نمایش این نوع برنامه‌ها در جامعه، میزان تعامل و اعتماد را بین سطح عمومی مردم و در نهایت بین معلمان، به‌عنوان عضوی از جامعه، کاهش می‌دهد. تقویت فرهنگ کار جمعی با آموزش روح اتحاد، همکاری، همبستگی و تعاون در بین معلمان از طریق رسانه‌ها محقق خواهد شد.

### ۷. بهره‌گیری از ظرفیت‌های ساختار سنتی و تقویت آن‌ها

یکی از آفت‌های مدرنیته، زدودن آیین‌های سنتی از فرهنگ جامعه است. در دهه‌های اخیر، به دلایل متعدد، آیین‌های سنتی در جامعه یا از میان رفته‌اند یا تنها برخی از آن‌ها به جای مانده‌اند که معنا و محتوای آن‌ها نیز دستکاری شده است و نمی‌توانند کارکردهای اجتماعی کار جمعی را ایفا کنند. آیین‌های سنتی ما بر کار جمعی دلالت دارند و زنده کردن آن‌ها می‌تواند به ترویج فرهنگ کار جمعی، به‌یژه در بین معلمان، کمک کند.

### ۸. به‌کارگیری شیوه صحیح سازمان‌دهی فعالیت‌های جمعی

در جوامعی که شیوه کار جمعی توسعه یافته است و مجموعه امور به‌صورت جمعی سازمان‌دهی می‌شوند، کار جمعی نیز شکل می‌گیرد. برای مثال، اگر فعالیت‌ها در نظام آموزشی به‌گونه‌ای تنظیم شوند که معلمان فضایی هم‌برای هم‌رأیی و همدلی نداشته باشند، کار در نظام آموزشی به سوی فردی شدن سوق پیدا می‌کند. اگر سازمان‌دهی درست انجام نشود و



کار تیمی یکی از عناصر اصلی موفقیت مدارس به شمار می‌آید و به افزایش توانایی مدارس و غلبه بر چالش‌های محیطی کمک می‌کند