

مهارت نرم

مورد نیاز معلمان

گفت و گو با دکتر حسین خنیفر، رئیس دانشگاه فرهنگیان و صاحب‌نظر حوزهٔ تعلیم و تربیت

لیلا صمدی

گفت‌وگوکننده



اشاره

دکتر حسین خنیفر در سال ۱۳۴۸ در شهرستان شوش دانیال در استان خوزستان به دنیا آمده است. وی مدرک کاردانی معارف اسلامی را از مرکز تربیت معلم شهیدمطهری بوشهر (۱۳۶۸)، کارشناسی مدیریت و برنامه‌ریزی را از دانشگاه تهران (۱۳۷۳)، کارشناسی ارشد مدیریت و برنامه‌ریزی (۱۳۷۷) و دکترای مدیریت و برنامه‌ریزی را از دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات (۱۳۸۰) گرفته است.

کتاب‌های «اصول و مبانی مدیریت»، «روان‌شناسی کار»، «اصول و مبانی روش‌های پژوهش کیفی (دو جلد با نویسندهٔ همکار)»، «اصول و مبانی ایجاد و بهبود تیم‌های

سازمانی (ترجمه با دیگران)»، «مدیریت زمان»، «اصول و مبانی برنامه‌ریزی»، «کارآفرینی در نظام ارزشی»، «روش‌ها و فنون تدریس»، «آموزش بودمانی از نظریه تا کاربرد»، «نظام پیشنهادها در سازمان (با نویسندگان همکار)»، «اصول و مبانی مقاله‌نویسی»، «مهارت‌های برنامه‌ریزی در زندگی»، «مدل‌سازی در علوم رفتاری» و «استانداردسازی در آموزش» و مقالات متعدد در نشریات معتبر داخلی و خارجی نمونه‌هایی از آثار علمی ماندگار او هستند.

وی با درجهٔ استادی عضو هیئت علمی دانشگاه تهران است و در جایگاه‌هایی چون مدیر کل دفتر بهبود کیفیت و راهبری استانداردها در وزارت آموزش و پرورش، مدیر کل دفتر پیشگیری از

آسیب‌های اجتماعی وزارت آموزش و پرورش، رئیس دانشکده مدیریت پردیس قم دانشگاه تهران و رئیس دانشکده مدیریت و حسابداری پردیس فارابی دانشگاه تهران، خدمات اجرایی ارزنده‌ای از خود به جا گذاشت. دکتر خنیفر از آذرماه ۱۳۹۶ به سرپرستی دانشگاه فرهنگیان منصوب شد و در ۱۸ اردیبهشت ۱۳۹۷ حکم ریاست دانشگاه را از دکتر بطحایی، وزیر آموزش و پرورش وقت، دریافت کرد. با اختصاص این شماره از مجله رشد مدرسه فردا به موضوع کار گروهی، تیمی و تشکیلاتی، به اتفاق دکتر حداد عادل، سردبیر مجله، با دکتر خنیفر گفت‌وگو کردیم تا از برنامه‌های دانشگاه فرهنگیان در حوزه آموزش کار تیمی و تشکیلاتی به دانشجویان و معلمان جویا شویم. خلاصه گفت‌وگو در ادامه می‌آید:

■ نسبت کار گروهی، تیمی و تشکیلاتی با هم چیست؟ بین این سه مفهوم چه تفاوت‌هایی قائلید؟

سه مفهوم کار گروهی، تیمی و تشکیلاتی که می‌توان برای آن‌ها با همین ترتیب سلسله‌مراتب قائل شد، تحت عنوان مهارت‌های نرم (soft skills) در تعلیم و تربیت شناخته می‌شوند. کار گروهی به کار هیئتی شبیه است و تحکم و تخصص در آن چندان مطرح نیست. وقتی کار گروهی تخصصی شود، به آن کار تیمی می‌گوییم. ما براساس تخصص و توان پنهان افراد تیم‌سازی می‌کنیم. کار گروهی یک کار بدوی است و کار تیمی، پرورش یافته کار گروهی است. کار گروهی منسجم نیست، موقتی است و شاید بعضی وقت‌ها قدرت تأثیر زیاد نداشته باشد. اما کار تیمی مدت‌دار و محصول‌گراست. در تیم، گروه‌ها هم تعریف می‌شوند؛ به این معنا که ما ممکن است در دل تیم گروه‌های تخصصی داشته باشیم. اگر کار گروهی و تیمی عمومیت پیدا کند، به تشکیلات تبدیل می‌شود. بنابراین، تشکیلات شامل تیم‌ها و گروه‌هاست. کار گروهی مقدمه است. تا کار گروهی نباشد تیم تشکیل نمی‌شود و تا تیم‌ها تشکیل نشوند، تشکیلاتی وجود نخواهد داشت.

گروه‌هایی آموزشی که معلمان در مدرسه تشکیل می‌دهند، نمونه یک کار گروهی است. معلمان در این گروه‌ها گرد هم می‌آیند تا برای مثال ورقه‌های امتحانی را تصحیح کنند یا در

مورد باغچه مدرسه تصمیم بگیرند.

اگر این گروه‌های آموزشی ثبت شوند و در منطقه جلسات منظم برگزار کنند و به تولید پیک عیدانه اقدام کنند، کار تیمی خواهد بود. در جلسات کار تیمی رئیس جلسه حضور دارد و صورت جلسه تنظیم می‌شود، اما در جلسات کار گروهی صورت جلسه تنظیم نمی‌شود. در حالی که سازمان پژوهش معلمانی را از شهرهای متعدد گرد هم می‌آورد تا کتاب درسی را تألیف کنند، این کار تشکیلاتی محسوب می‌شود.

■ چه ضرورتی دارد دانشگاه فرهنگیان کار گروهی، تیمی و تشکیلاتی را به دانشجویان معلمان آموزش دهد؟

معلمان خروجی این دانشگاه با انسان سروکار دارند و دانش‌آموزان را برای جامعه تربیت می‌کنند. دانشجویان ما باید در آینده به دانش‌آموزان خود در سنین قبل از ۱۸ سالگی کار جمعی و تیمی را آموزش دهند. من در بازدیدیم از مدرسه‌های ژاپن مشاهده کرده‌ام که آن‌ها هم‌آموزی، کار گروهی و تیم‌سازی را از همان سنین قبل از ۱۸ سالگی که حافظه کودک مکانیکی (و نه بینشی) است، آموزش می‌دهند. اگر معلمان نتوانند توانایی برقراری ارتباط و تعامل با دیگران، تاب‌آوری و تحمل آرای مخالف را به شاگردانشان یاد بدهند، این دانش‌آموزان در آینده به انسان‌هایی مکانیکی تبدیل می‌شوند.

■ در وضعیت موجود دانشگاه چه فعالیت‌هایی برای تقویت کار تیمی و تشکیلاتی انجام می‌دهید؟

برای این کار هیچ راهی جز تقویت کارورزی که اکنون تشکیلاتی شده است، نداریم. در سال دوم آموزش‌های دانشگاه که کارورزی شروع می‌شود، کار گروهی و تیمی و بحث‌های علمی و نقد و نظر شروع می‌شود. روش تدریس بحث گروهی که مقدمه کار تیمی است شکل می‌گیرد. ما بر استفاده از فنون جدید تدریس تأکید می‌کنیم. اول و آخر کار تیمی و تشکیلاتی روش تدریس «یاران یاور» است که معجزه آموزش است. اسم روش یاران یاور «از گروه تا تشکیلات» است و سینرزی ایجاد می‌کند. مقدمه آموزش کار تیمی در کلاس، وجود صندلی‌های تک نفره است



تا کار گروهی نباشد تیم تشکیل نمی‌شود و تا تیم‌ها تشکیل نشوند، تشکیلاتی وجود نخواهد داشت

همدلی را می‌آموزند و ما رقابت را.

■ در دانشگاه فرهنگیان، در زمینه انتقال تجربه از دیگر کشورها در عرصه کار گروهی و تیمی چه اتفاق خوبی را رقم زده‌اید؟

□ **آیت‌الله جوادی آملی** می‌گوید: «ما زمانی که از استقلال، امنیت و دین مملکت حرف می‌زنیم، شعار ما و اعتقاد ما «نه شرقی و نه غربی» است، اما زمانی که از علم حرف می‌زنیم، شعار و اعتقاد ما «چه شرقی و چه غربی» است. حضرت محمد (صلی‌الله علیه و آله و سلم) می‌فرمایند: «حکمت گمشده مؤمن است. بنابراین حکمت را فرا گیرید؛ هر چند از منافق باشد.»

تا بتوانید با حرکت دادن آن‌ها چند دایره و تیم تشکیل دهید.

دانشگاه فرهنگیان با سابقه ۲۰۸ ساله در کشور، دانشگاهی است که در آن دانشجویان هفت روز هفته به صورت شبانه‌روزی با هم هستند. تعاطی (رد و بدل) فکر دارند و از هم الگو می‌گیرند. هم‌زیستی دانشجویان با یکدیگر و طولانی‌بودن مدت حضور آنان در دانشگاه، همدلی را تقویت و زمینه را برای کارهای گروهی و تیمی منسجم و محکم فراهم می‌کند. اکنون دانشجویان ما در فعالیت‌هایی فرهنگی و هنری مثل حفظ قرآن و خطاطی در بین دانشجویان دانشگاه‌های کشور رتبه‌های برتر را کسب می‌کنند. ما این موفقیت‌ها را مدیون کار گروهی که به کار تیمی و علمی تبدیل شده است، هستیم. حتی بعضی کارهای گروه‌های ورزشی، شورای صنفی و بسیج هم تشکیلاتی شده‌اند. بچه‌های بسیج ایده می‌دهند و این نتیجه هم‌زیستی آنان در ساعت‌های غیردرسی است.

■ معلمی که کار تیمی را آموزش دیده و در محیط آموزشی امکان کار تیمی و تشکیلاتی دارد، چه نقشی در تربیت دانش‌آموز دارد؟ تفاوت روش این معلم با معلمانی که در این حوزه آموزش ندیده‌اند، در چیست؟

□ اگر معلم خودش به کار تیمی اعتقاد داشته باشد و کار تیمی را یاد بگیرد، کار تیمی، ترغیب مهارت و آدرس‌دهی مهارت را جزو وظایف معلمی می‌داند. **مقام معظم رهبری** می‌فرمایند: ما به موازات دانش به پنجه‌های کارآمد نیاز داریم. پنجه کارآمد یعنی آدم آچار به دست. معلمی که خودش کار تیمی را یاد نگرفته و انجام نداده است، در کلاس درس حامل دانش و منتقل‌کننده آن خواهد بود و غیر از دانش‌پراکنی هیچ کاری نخواهد کرد. در این صورت، آدم‌هایی که این معلم تربیت می‌کند، آدم‌هایی با بارهای دانش هستند نه آدم‌های روشی. برای مثال صندلی‌بازی کودکان در ژاپن به این شکل است که ۹ صندلی می‌گذارند و به ۱۰ کودک می‌گویند بروید طوری بنشینید که همه جا شوید. اما ما به کودکانمان می‌گوییم کسی که نتوانست روی صندلی بنشیند و جا نشد، از بازی خارج می‌شود. آن‌ها

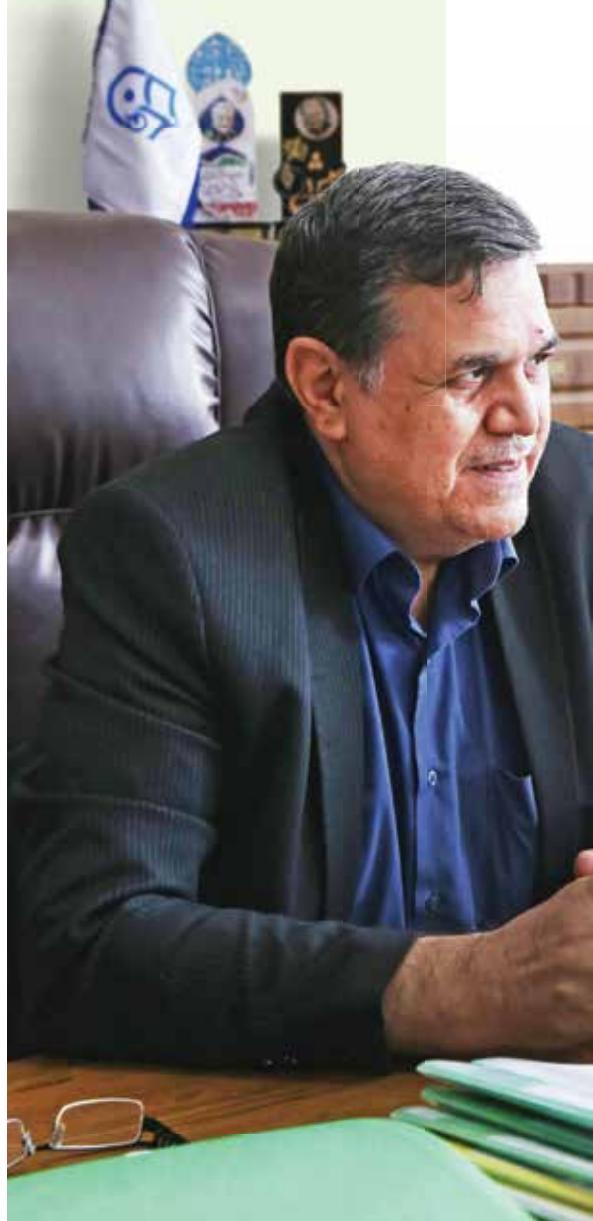


هم‌زیستی دانشجویان با یکدیگر و طولانی‌بودن مدت حضور آنان در دانشگاه، همدلی را تقویت می‌کند و کارهای گروهی و تیمی را منسجم می‌کند

عادت به وضع موجود و مألوف ما را بیمار کرده است. دانشگاه فرهنگیان ۹۸ پردیس و مرکز دارد که ۷۰ درصد آن‌ها فرسوده‌اند.

با این وضعیت چطور می‌توان در آن کار تیمی انجام داد؟ ما ۱۳ کشور را مطالعه کردیم، الگو گرفتیم و طرح ۳۱ تا ۱۰۰ را دادیم. براساس این طرح، ۳۱ دانشگاه جامع و فاخر فرهنگیان در مراکز استان‌ها راه‌اندازی می‌شوند.

همچنین، لازم است برای معلمان و مدیران فعلی نظام آموزش و پرورش آموزش‌هایی چون کار گروهی، مدیریت زمان، کار مشارکتی، تیم‌سازی و نظام پیشنهادها را طراحی کنیم. ضمن آموزش از آنان بخواهیم آنچه را می‌آموزند در مدرسه اجرا کنند و سپس ارزشیابی به عمل آوریم. ابتدا باید برایشان هزینه کنیم. در دنیای امروز بودجه نظام آموزشی، بودجه سوم کشورهاست.



بعد از جنگ جهانی دوم کشورهای که موفق شدند از رکود به شکوفایی برسند، آن‌هایی بودند که از مهدکودک شروع کردند و برای آموزش دقیق معلم و مدیر هزینه کردند.

■ در آخر بفرمایید برای سال‌های آینده چه برنامه‌هایی تدارک دیده‌اید تا دانشجوی معلمان به مهارت کار تیمی و تشکیلاتی مجهز شوند؟

□ سؤال شما این جرقه را در ذهنم زد که بخشی از محتوای آموزشی درس‌های روان‌شناسی در تربیت معلم را به سمت مهارت‌های نرم بیاوریم. تدوین کتاب‌های درسی جدید برای دانشجویانمان با نگاه به کار گروهی و مشارکتی است. در همایش‌ها، سمینارها و وبینارها دانشجویان را به کار گروهی و تیمی ترغیب می‌کنیم، اما هنوز زیاد کار داریم. برنامه داریم با تغییر الگوواره (پارادایم‌شیف) به سمت محتوای آموزشی مهارت‌محور برویم. کتاب‌های درسی ما به لحاظ دانشی در سطح خوبی هستند، اما مهارت‌هایی چون کار گروهی و تیمی، مدیریت زمان و تاب‌آوری در آن آموزش داده نمی‌شوند و در حوزه مهارتی طبق مدل ویلیام رومی از دنیا خیلی عقبیم. به‌طور میانگین، ۹۶ درصد از محتوای کتاب‌های درسی از ابتدایی تا دیپلم نظری است و تنها ۶ درصد از آن مهارت‌محور است. در حالی که در کشوری چون ژاپن، ۶۰ درصد از محتواها مهارتی است. به همین خاطر دانش‌آموزان ژاپنی بعد از دریافت دیپلم بلدند چه کار کنند. دستشان به کار می‌رود. نه اینکه فقط بدانند چه کار کنند.

برای اینکه کار تیمی و تشکیلاتی را در دانشگاه فرهنگیان زیاد کنیم، باید فعالیت‌های فرهنگی را زیاد کنیم. به همین خاطر، امسال را سال فرهنگی نامیده‌ایم. تاکنون بیش از ۷۰ هزار نفر از دانشجویان ما زیر نظر جمعیت هلال احمر برای کار تیمی در بحران‌هایی چون سیل و زلزله آموزش دیده‌اند. در سال جاری نیز برای آموزش رایگان ۵۰ هزار نفر از دانشجویان، با جمعیت هلال احمر قرارداد بسته‌ایم.

■ از این‌که در مصاحبه شرکت کردید، ممنون هستیم.



معلمی که خودش کار تیمی را یاد نگرفته و انجام نداده است، در کلاس درس فقط حامل دانش خواهد بود و غیر از دانش‌پراکنی هیچ کاری نخواهد کرد