

دیگران چه می‌کنند؟

تجربه‌های جهانی

علی عظیمی



دبیر زبان انگلیسی دوره متوسطه اول، خراسان رضوی، نیشابور

مقدمه

کنند تا فرهنگ همکاری تقویت شود. به گفته ون در مش و تیاالا (۲۰۰۸)، مدیران موفق با ایجاد جو منسجمی که اعضای تیم با پیشینه‌های متمایز و تخصص‌های متفاوت برای رسیدن به یک هدف مشترک همکاری کنند، از کار تیمی پشتیبانی می‌کنند. هنگامی که مدیران با تمرکز بر طیف گسترده‌ای از مهارت‌ها، عملکرد تیم‌های موفق را تسهیل می‌کنند، معلمان عضوی از تیم‌هایی می‌شوند که طیف گسترده‌ای از ایده‌ها، تخصص و تجربه دارند که می‌توانند به اشتراک بگذارند و مورد بازخورد قرار گیرند.

مدیرانی که قصد تسهیل در زمینه کار گروهی را دارند، مأموریت دقیقی را تعریف و چشم‌انداز مشترک را برای تیم‌ها فراهم می‌کنند. آن‌ها با تعریف دقیق هدف و چشم‌انداز کار تیمی، احساس وحدت به معلمان می‌دهند و انزوا را برطرف می‌کنند. ساختار سازمانی مدرسه جای خود را به نوعی فرهنگ توانمند همکاری می‌دهد. آنچه از این طرز تفکر جدید

تسهیل فرهنگ کار گروهی میان معلمان یکی از وظایف مدیران است (کترلین - گلر و همکاران، ۲۰۱۴). در ترکیه دوبار و همکاران (۲۰۱۳) دریافتند، راهبری مدیر و کار گروهی معلمان بین متغیرهای مؤثر بر رضایت شغلی و خودکارآمدی جایگاه بالایی دارند. مدرسه‌های ترکیه در حال تغییر برای حمایت از کار گروهی میان معلمان هستند. این مدرسه‌ها برای حمایت از کار گروهی در بین معلمان سازگار می‌شوند. در نتیجه، نقش مدیران از مدیریت سلسله‌مراتبی و بالادستی به راهبری تحول‌آفرین در حال تغییر است.

راهبری کارآمد، بیش از یک مدیر به‌تنهایی، بر کار تیمی و همکاری تأکید دارد. مدیران مسئول تغییر تحول‌آفرینی هستند که وقتی مدرسه‌ها به فرهنگ کار گروهی متعهد می‌شوند، اتفاق می‌افتد. از آنجایی که مدرسه‌ها عموماً سازمان‌هایی بسیار ساختارمندند، مدیران باید ساختار خود را اصلاح

حرفه‌ای بوده‌اند.

جدول ۲. ابتکارهای صورت گرفته در راستای تقویت کار گروهی

موانع	فراوانی (به درصد)
اصلاح برنامه‌ها (زمان برنامه‌ریزی معمول، اضافه کردن زمان‌هایی برای جلسات)	۳۲۴ (۲۱/۰۴٪)
فعالیت‌های تیم‌سازی (ایجاد روابط، جوایز، جشن‌ها)	۲۰۵ (۱۳/۳۱٪)
پیشرفت حرفه‌ای/ کارآموزی (مطالعه کتاب‌ها، راهنمایی و منتورینگ و مشاهدات کلاسی)	۲۱۹ (۱۴/۲۲٪)
انجمن‌های یادگیری حرفه‌ای	۱۶۵ (۱۰/۷۱٪)
جلسات منظم (در سطح پایه‌ها یا تیمی)	۱۶۴ (۱۰/۶۵٪)
سایر ابتکارات (مربوط به منطقه/ ایالت، مسئولیت‌های کمتر برای کارمندان، ایجاد اهداف/ انتظارات مشترک)	۴۶۳ (۳۰/۰۶٪)
جمع	۱۵۴۰ (۱۰۰٪)



معلمانی که

تصمیم‌گیری و

مسئولیت‌های

مشترک به آن‌ها

سپرده شده

تمایل بیش‌تری

به مشارکت،

انجام ریسک‌های

خلاقانه و کمک به

تأثیرگذاری کلی

در مدرسه دارند

موانع کار گروهی بین معلمان

موانع کار تیمی که مدیران مشخص کرده‌اند، شامل محدودیت‌های زمانی، نگرانی‌های مربوط به روابط (به‌عنوان مثال نبود اعتماد، مشکلات و مشکلات ارتباطی)، تفاوت‌های تدریس و شخصیت، تمایل به مشارکت و موارد دیگر است.

در حالی که این موانع کار تیمی برای محققان و فعالان کاملاً شناخته شده‌اند، ما از شیوه‌هایی که مدیران با آن‌ها نقش رهبری در کار گروهی را کم اهمیت جلوه می‌دادند، شگفت‌زده شدیم. تعداد کمی از

شرکت‌کنندگان مشکلاتی در رهبری را گزارش دادند. تعداد آن‌قدر کم بود که ما آن را با عنوان «سایر موانع» ارائه دادیم. این احتمال وجود دارد که آن‌ها خود یا سایر مدیران را مانعی بالقوه نمی‌دیدند. همان‌طور که در نتایج نشان داده شد، آن‌ها اهمیت زیادی برای کار گروهی قائل شدند و برای تقویت آن اقدام کردند. با این حال، ممکن است آن‌ها کاملاً از نقشی حیاتی که در تقویت یا از بین بردن کار تیمی در مدرسه‌ها دارند، آگاهی نداشته باشند. به گفته پارک، هنکینگ و اگلی (۲۰۰۵)، راهبران هنگام ارتقای کار گروهی باید مصمم باشند. به این ترتیب، آن‌ها می‌توانند قابلیت اطمینان، قابل اعتماد بودن و رفتارهایی ملموس نشان دهند که ارزش کار تیمی را نشان می‌دهد، نه اینکه فقط در مورد آن صحبت کنند. براساس نظر تشانن و موران (۲۰۰۱) و ون در مشت و تیالا (۲۰۰۸) می‌توان ادعا کرد، اگر مدیران اعتماد نکنند که معلمان قادر به

به وجود می‌آید، جامعه منسجمی از یادگیرندگان است که به تکرار، مشارکت و مسئولیت‌های مشترک هدایت می‌شود (مولن و هوتینگر، ۲۰۰۸؛ ون در مشت و تیالا، ۲۰۰۸). با افزایش کار تیمی، انعطاف‌ناپذیری فرهنگ مدرسه‌ها کاهش می‌یابد و محیطی برای ریسک‌پذیری، خلاقیت و آزادی نمایان می‌شود. در سال ۲۰۱۹ پژوهشی با عنوان مدیران و کار گروهی در میان مربیان، یک مطالعه اکتشافی توسط پولگا، آموریم نتو، بریلوسکی و بیکر با هدف بررسی نقش مدیران مدرسه‌های دولتی در به‌کارگیری کار گروهی میان معلمان دوازده پایه روی ۶۳۶ مدیر آمریکایی انجام شد. در این مقاله نتایج این پژوهش به‌صورت خلاصه ارائه می‌شوند:

موانع کار گروهی بین معلمان

همان‌طور که در جدول ۱ نشان داده شده است، محدودیت‌های زمانی، مسائل ارتباطی و نگرانی‌های مربوط به تدریس موانعی اصلی بودند که معلمان هنگام مشارکت در کار گروهی با آن‌ها مواجه می‌شدند.

جدول ۱. موانع کار گروهی میان معلمان از نظر مدیران

موانع	فراوانی (به درصد)
محدودیت‌های زمانی	۴۰۸ (۲۶/۱۹٪)
مسائل ارتباطی (نبود اطمینان، تعارضات و مشکلات در ارتباط گرفتن)	۲۵۲ (۱۶/۱۷٪)
نگرانی‌های مربوط به تدریس (کمبود منابع، تفاوت در شیوه تدریس، تجربه و دانش)	۲۵۲ (۱۶/۱۷٪)
تفاوت‌های شخصیتی (نگرش، منیت، ارزش‌های شخصی)	۲۱۸ (۱۳/۹۹٪)
سایر موانع (انزوا، مسائل رهبری، نداشتن مقبولیت)	۱۷۴ (۱۱/۱۷٪)
نقش‌ها و اهداف نامشخص	۱۳۱ (۸/۴۱٪)
نداشتن تمایل به نقش پذیرفتن در گروه‌ها و اصلاحات	۶۵ (۴/۱۷٪)
نبود احساس امنیت	۵۸ (۳/۷۲٪)
جمع	۱۵۵۸ (۱۰۰٪)

ابتکار عمل مدیران برای تقویت کار گروهی

همان‌طور که در جدول ۲ آمده است، از مشارکت‌کنندگان خواسته شد سه ابتکار را که برای تشویق معلمان به کار گروهی برگزیده‌اند، مشخص کنند. فهرست این ابتکارها بیان می‌دارد که رایج‌ترین ابتکار به کار گرفته شده، اصلاح جدول زمانی (برنامه زمانی) و به دنبال آن فعالیت‌های تیم‌سازی و پیشرفت



با افزایش کار تیمی، انعطاف‌ناپذیری فرهنگ در مدارس کاهش می‌یابد و محیطی برای ریسک‌پذیری، خلاقیت و آزادی نمایان می‌شود

مشارکت قابل توجه هستند، کار تیمی کمتر اتفاق می‌افتد. این موضوع از این نظر مرتبط است که مطالعات قبلی نشان داده‌اند برخی از معلمان اعتقاد ندارند مدیران به آن‌ها اعتماد دارند. معلمان با نداشتن اعتماد به مدیران، در مقابل پاسخ می‌دهند (هالام و همکاران، ۲۰۱۵). در چنین فضایی، همکاری معنادار و حس عضوی از جامعه بودن به خطر می‌افتد. این در نهایت ممکن است به فرسایش آموزگار منجر شود.

این یافته‌ها فراخوانی است که مدیران مدرسه‌ها برای آگاهی از قدرت خود در جلوگیری یا حمایت از رشد کار تیمی از طریق اقدامات خاص و همچنین ایجاد فرهنگ همکاری آن را بیشتر افزایش دهند. آن‌ها همچنین به معلمان یادآوری می‌کنند که مدیر آماده و خوش‌فکر در صورت تخریب در فرایندهای مشارکت مطرح‌شده توسط مدیریت مدرسه کار خاصی نمی‌تواند انجام دهد. توسعه حرفه‌ای معلمان و مدیران، و همچنین برنامه‌های صدور گواهی‌نامه، می‌تواند کار تیمی را به‌عنوان هم محتوا و هم فرایندی با هدف حمایت از موفقیت دانش‌آموزان، ادغام کند.

چگونه مدیران کار گروهی را تقویت می‌کنند

ابتکاراتی که مدیران برای ارتقای کار گروهی در بین معلمان انجام می‌دهند، شامل اصلاح برنامه‌ها برای افزایش زمان و در دسترس بودن برای جلسات، انجام فعالیت‌های تیم‌سازی، ارائه پیشرفت حرفه‌ای و آموزش در کار گروهی، ایجاد «پی‌ال‌سی» و برگزاری جلسات منظم براساس سطح نمرات یا حوزه انضباطی است. به نظر می‌رسد این اقدامات برای رفع موانع مورد بحث در بخش قبلی مناسب است. در واقع، همان‌طور که مدیران محدودیت‌های زمانی را مانع اصلی شناخته بودند، تغییر برنامه برای فراهم آوردن زمان مشترک نیز ابتکار شماره یک آن‌ها بود. این مورد معنادار است، زیرا موضوع زمان به‌وفور در ادبیات به‌عنوان عاملی بازدارنده در کار تیمی یافت می‌شود. علاوه بر این، بیشتر ابتکارات گزارش‌شده، با اقداماتی که معلمان مدرسه‌های دولتی ایالات متحده انتظار دارند مدیران برای تقویت کار تیمی مانند تأمین مهارت‌های حرفه‌ای، زمان همکاری و اجرای فعالیت‌های تیم‌سازی انجام دهند، همسو هستند.

در حالی که به نظر می‌رسد مدیران از نگرانی‌های مشترک محققان و معلمان از نظر موانع و اقدامات انجام‌شده مطلع هستند، اما یافته‌های ما نشان می‌دهند، مدیران ممکن است اشراف بر یک نقش مهم راهبرداران را از دست بدهند: «شکل دادن به فرهنگ سازمانی.» معلمان مدرسه‌های دولتی ایالات متحده گفته‌اند، انتظار اصلی آن‌ها این است که مدیران

چشم‌انداز و اهداف روشنی ارائه دهند. نبود چشم‌انداز و اهداف مشخص ممکن است به سردرگمی در اثر ارتباط نادرست و همکاری مشترک منجر شود. بنابراین، مهم است که همه ابتکارات در چارچوب فرهنگ همکاری که مشارکت و رهبری مشترک را تقویت می‌کند، قرار گیرند.

در حالی که از مدیران انتظار می‌رود فرهنگ مدرسه‌های خود را شکل دهند، برای انجام این کار به آموزش مناسب و حمایت مدرسه‌های مناطق نیاز دارند. در این راستا، یافته‌های این مطالعه همچنین فراخوانی برای برنامه‌های گواهی‌نامه‌دار و مناطق و مدرسه‌هاست تا اطمینان حاصل شود که مدیران از تجهیزات کافی برخوردارند و می‌توانند چشم‌انداز و اهداف مشترکی را با جامعه مدرسه ایجاد کنند. معلمان انتظار دارند، مدیران بیش از مدیریت برنامه‌ها، پیشرفت‌های حرفه‌ای را سازمان‌دهی و جلسات را برگزار کنند. معلمان از مدیران می‌خواهند افراد با بصیرتی باشند که از مشارکت آن‌ها در رسیدن به یک هدف مشترک و ایجاد یک چشم‌انداز مشترک استفاده کنند.

جمع‌بندی

این یافته‌ها در مورد ابتکاراتی که مدیران برای تقویت کار تیمی انجام می‌دهند، نشان می‌دهد گرچه بیشتر با انتظارات معلمان خود مطابقت دارند، اما آن‌ها باید به کار ادامه دهند تا چشم‌انداز نظام‌مندتری از ابتکارات خود داشته باشند تا درک عمیق‌تری از کار تیمی ایجاد کنند و فرهنگ همکاری را در مدرسه‌هایشان از طریق چشم‌انداز و اهداف مشترک شکل دهند. فرهنگ کار گروهی و همکاری به مدرسه‌ای منجر می‌شود که ستین و کسر (۲۰۱۵) به‌عنوان مکانی که بزرگسالان با هم و به‌طور مستمر با تمرکز بر موفقیت دانش‌آموزان یاد می‌گیرند، توصیف می‌کنند. فرهنگ مدرسه‌ای که به کار تیمی معلمان دامن می‌زند نیز به توجه، نیازها و انتظارات آن‌ها نیاز دارد.

