

# مجله فرا

رشد



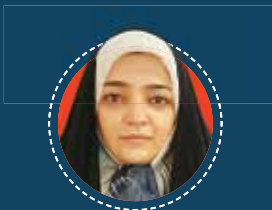
وزارت آموزش و پرورش  
سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی  
دفتر نشریات و فناوری آموزش

دوره هجدهم ، مهر ۱۴۰۰  
شماره پیاپی ۱۳۵  
۴۸ صفحه ، ۵۳۰۰۰ ریال

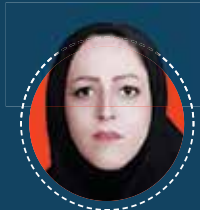
ماهنامه آموزشی، تحلیلی و اطلاع‌رسانی برای معلمان و  
دانشجومعلمان و کارشناسان وزارت آموزش و پرورش  
www.roshdmag.ir



## تیم مدرسه



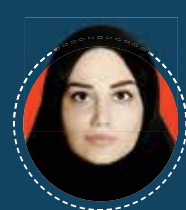
شب‌نهم محمدزاده  
با عمل  
نشان دهیم



فاطمه سیل سفور  
یک دست  
صداندارد



ذکریا احمدیان  
تربیت معلم  
گروه‌مدار



مانده تقی‌زاده طبرسی  
تیم‌سازی  
برای مدرسه

تَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ ...  
در نیکی‌ها و تقوا با یکدیگر تعاون و همکاری کنید و در گناه و تعدی  
دستیار هم نشوید...

سوره مائده، آیه ۲





# روشد ماده فرا

ماهنامه آموزشی، تحلیلی و اطلاع رسانی برای معلمان و  
دانشجو معلمان و کارشناسان وزارت آموزش و پرورش  
www.roshdmag.ir  
دوره هجدهم، مهر ۱۴۰۰  
شماره پستی ۱۳۵  
صفحه ۴۸، ۵۳۰۰۰ ریال

مدیر مسئول: محمدابراهیم محمدی  
سر دبیر: فریدالدین حداد عادل  
مدیر داخلی: مریم موسوی  
مدیر هنری: کوروش پارسنازاد  
دبیر عکس: اعظم لاریجانی  
ویراستار: کبری محمودی  
طراح گرافیک: عبدالحمید سیامک نژاد  
تصویرگر: سیدمیشم موسوی

نشانی پستی دفتر مجله:  
تهران، ایرانشهر شمالی، پلاک ۲۶۶  
صندوق پستی ۱۵۸۷۵/۶۵۸۵  
تلفن: ۹-۱۱۶۱۱۶۱-۸۸۸۳۱-۲۱ داخلی ۴۲۰  
تلفن های امور مشترکین:  
۰۲۱-۸۸۸۶۷۳۰۸  
صندوق پستی امور مشترکین:  
۱۵۸۷۵/۳۳۳۱  
وبگاه:  
www.roshdmag.ir  
رایانامه:  
Email:farda@roshdmag.ir

چاپ و توزیع: شرکت افست

از تیم داری تا تیم سازی / فریدالدین حداد عادل ۲

در اهمیت کار تیمی / سمیه مهتدی ۴

تیم سازی برای مدرسه / مائده تقی زاده طبرسی ۶

تشکل های درون مدرسه / امیر مرادی ۸

تربیت معلم گروه مدار / ذکریا احمدیان، کانی حاتمی ۱۰

کودکی و پذیرش فعالیت های مشارکتی / محسن کردلو ۱۳

هم تیمی های مدیر / زیبا یزدانی ۲۰

۷ نکته طلایی در کار تیمی / سمیه مهتدی ۲۴

فعالیت جمعی در قالب هیئت دانش آموزی / امیرحسین صبوری ۳۸

هدف، ایجاد چالش است / علی امینیان ۴۰

این، یک کار تیمی محض است! / امیرحسین شفیق ۴۲

مشارکت در یادگیری / بهارک طالبو ۴۴

مهارت نرم مورد نیاز معلمان (گفت و گو با دکتر حسین خنیفر) / لیلا صمدی ۱۶

کار گروهی در مدرسه زندگی (گفت و گو با پروانه دهنادی) / لیلا صمدی ۳۲

با عمل نشان دهیم / شبنم محمدزاده ۲۲

دیگران چه می کنند؟ / علی عظیمی ۲۶

یک دست صدا ندارد / فاطمه سیل سفور ۲۹

بزرگ ترین روزنامه دیواری خاورمیانه / محمد میری ۳۵

رهبری و مدیریت آموزشی ۴۸

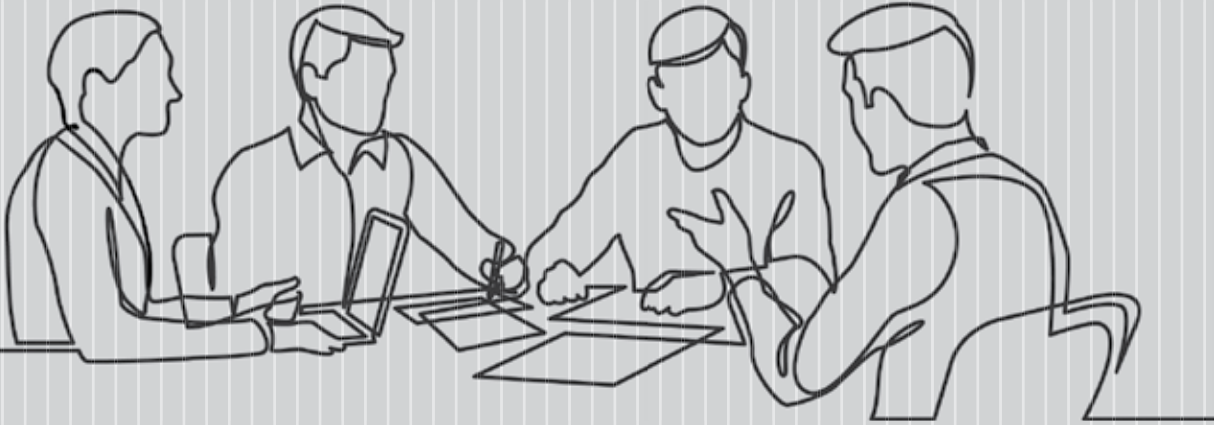
موضوع این شماره:  
«کار تیمی در مدرسه»

سمیه مهتدی  
(دبیر)



## نویسندگان و مترجمان محترم!

- این مجله متعلق به شماسست، تجربه های ناب، ایده ها و حاصل پژوهش های خویش را در اختیار دفتر مجله قرار دهید تا با انعکاس آن ها در مجله، علاقه مندان به این حوزه در تجارب شما شریک شوند. از شما عزیزان تقاضا داریم:
- مقاله هایی را که می فرستید، با موضوع مجله مرتبط باشد و در جای دیگری چاپ نشده باشد.
  - مقالات، حاوی مطالب کلی و گردآوری شده نباشد.
  - مقاله ترجمه شده با متن اصلی همخوانی داشته باشد و متن اصلی نیز همراه آن باشد. چنانچه مقاله را خلاصه می کنید، این موضوع را قید فرمایید.
  - نثر مقاله، روان و از نظر دستور زبان فارسی درست باشد و در انتخاب واژه های علمی و فنی، دقت لازم را مبذول فرمایید.
  - در نگارش مقاله از منابع و مآخذ معتبر استفاده کنید و در پایان آن، فهرست منابع را بیاورید.



## از تیم‌داری تا تیم‌سازی



فریدالدین حداد عادل

نوبین و حضور نیروهای تازه‌نفسی نیاز است که درک جدیدی از امور داشته باشند.

۵ در عرصه کار تیمی مدرسه‌ای، وقتی رسالت خود را درست و بجا و به‌موقع انجام داده‌ایم که بدانیم آغاز کار تیمی از مدرسه و کار با دانش‌آموزان است. حتماً هر نوجوان مستعدترین دوران عمر خود را برای فهم و تمرین کار تیمی و گروهی سپری می‌کند، اما بزرگ‌ترین اشتباه این است که فکر کنیم یادگیری کار تیمی و گروهی را نباید از پیش‌دبستانی شروع کنیم.

۶ اگر وارد مجموعه‌ای شدید که مدعی کار برنامه‌ریزی شده و پیگیری هدفی ویژه بود و ظواهر امر نظیر کتاب‌ها و طرح‌درس‌ها، پرده‌نگارها و فیلم‌های مستند، همه فراهم بودند، به اجزای پایین‌تر سیستم رجوع کنید. ببینید حال فکری مستخدمان، راننده‌ها و مسئولان دفترها و پیک‌ها چگونه است. به نشانی غلط نروید، وضع مالی خوب یا بد مطرح نیست؛ مسئله اصلی این است که بدنه مجموعه چقدر با حال و هوای فکری و برنامه‌های تیم «آشنا» یا «همراه» هستند؟ آیا اصلاً می‌دانند چه خبر است؟!

۱ اگر مدیر یا معاون مدرسه یا معلم هستید و می‌خواهید تنها کارهای روزمره خود را انجام دهید، این یادداشت را نخوانید. وقتتان تلف می‌شود.

۲ کسی را سراغ ندارم که درباره مدیریت و موفقیت اجتماعی اندیشه کند و معتقد باشد در این روزگار می‌توان بدون داشتن گروه و تیم و فارغ از کار دسته‌جمعی خرد و کلان در عرصه جوامع خرد و کلان به موفقیت دست یافت.

۳ هر واحد آموزشی حتماً یک گروه آموزشی است و اگر جماعت آموزش‌کار در پی دستیابی به اهداف بالاتر و پیچیده‌تر هستند، حتماً باید یک تیم باشد. اگر مجموعه آموزشی شما، یا جمع همکارانتان در مدرسه و احیاناً هر واحد آموزشی دیگر، هدفی متریقی‌تر از صرف آموزش معمولی دارد حتماً باید تیم باشید و قواعد درست تیم‌سازی را رعایت کرده باشید.

۴ مدیر موفق و همکارانش، هم تیم‌داران خوبی هستند و هم تیم‌سازانی خوب‌تر. چون در هر کار گروهی و جمعی هدفمند حتماً به تغییر نسلی و تزریق انرژی‌های

**۷** گروه خوشبخت آن است که مدیر باهوش و پرکار داشته باشد. اگر مجموعه‌ای آموزشی مخیر شود کدام را انتخاب کند، با چالش جدی روبه‌رو می‌شود. سرگروه باهوش یا همان رهبر باهوش، با بهره‌گیری از قدرت ذهنی‌اش، مسائل را با دقت دسته‌بندی و تفکیک و حل می‌کند. در حالی که مدیر و رهبر کاری، با بهره‌گیری از قواعد و دستورالعمل‌ها، کار را از آب درمی‌آورد، اما در حرکت رو به جلو و طراحی افق‌های کاری جدید و هدایت تیم به سمت آن‌ها توانمند نیست.

به‌طور معناداری، نظریه‌پردازان تیم‌ها را به بهره‌گیری از مدیران و سرگروه‌های باهوش فرا می‌خوانند و مدیران عالی در جست‌وجوی مدیران پرکار هستند تا چرخه‌ فعالیت از حرکت باز نایستد.

راه‌حل میانی، بهره‌گیری از مشاوران کاربرد باهوش است. در مدرسه، برخی از فارغ‌التحصیلان و اولیا و برخی از معلمان، اگرچه نمی‌توانند حضور و کمک جدی داشته باشند، اما ایده‌پردازان خوبی هستند و می‌توانند گره‌گشا باشند.

**۸** در بین قواعد تیم‌داری، اصلی‌ترین مطلب بیان هدف تیم است. مهم نیست هدف بزرگ یا کوچک باشد، هدف باید شفاف و صریح باشد. چنین هدفی مانند بذر مرغوب رشد خواهد کرد و افراد و اهداف و برنامه‌های خود را خواهد یافت. البته هدف خوب نیازمند تبیین مجدد و تنظیم کارآمد و ارائه مجدد است.

**۹** همان‌قدر که در شروع کار بیان واضح اهداف و راهبردها مهم و مؤثر است، در ادامه، همدلی و گفت‌وگو و ایجاد همدلی در کار بسیار اثرگذار است.

**۱۰** همراه‌بودن با تیم همکاران و به اشتراک گذاشتن برنامه‌ها و مشکلات مجموعه، تیم را در بهتر پیش‌بردن اهداف یاری می‌رساند. این مسئله همان‌قدر مهم است که نقش مدیرانی که به نظرات کارشناسی بها می‌دهند و فاصله‌گذاری‌های اداری را از میان برمی‌دارند مهم است. چنین مدیری در انتخاب و تربیت همکارانی که جسارت نظروزرزی و حفظ اطلاعات و همراهی در لحظات سخت را دارند نیز سخت‌کوش و دقیق است.

**۱۱** برای شروع کار تیمی، همان‌قدر که شفافیت و صراحت در تبیین مواضع ضروری است، همدلی و اعتماد در

ادامه‌ راه مهم است. در هر محیط آموزشی، همه‌ آموزشکاران باید احساسات خوب نسبت به مقوله تربیت داشته باشند و در اکثر اوقات دغدغه‌ جدی ایشان ارتقای سطح آموزشی و تربیتی مدرسه باشد. این مهم فقط در داخل کالبد فیزیکی مدرسه محقق نمی‌شود. مدیر و همکاران باید در بیرون از مدرسه نیز این هدف مهم را دنبال کنند.

**۱۲** اگر افراد تیم در بیرون از محیط خود هم با هم هستند، معنی تیم کامل می‌شود. در جامعه ایرانی، سفر رفتن، هیئت‌رفتن، و در جلسات و مهمانی‌های خانوادگی شرکت کردن، از علائم علاقه افراد به با هم بودن است.

**۱۳** در مدیریت تیم هدفدار و مکتبی و در محیط آرامش‌بخشی مثل مدرسه، مدیر از سبک مدیریت تعارض‌ها و تضادها کمتر بهره می‌برد. دستیابی به همدلی و همسویی و وحدت رویه تام از اهداف مدیریت آموزشی تیم است.

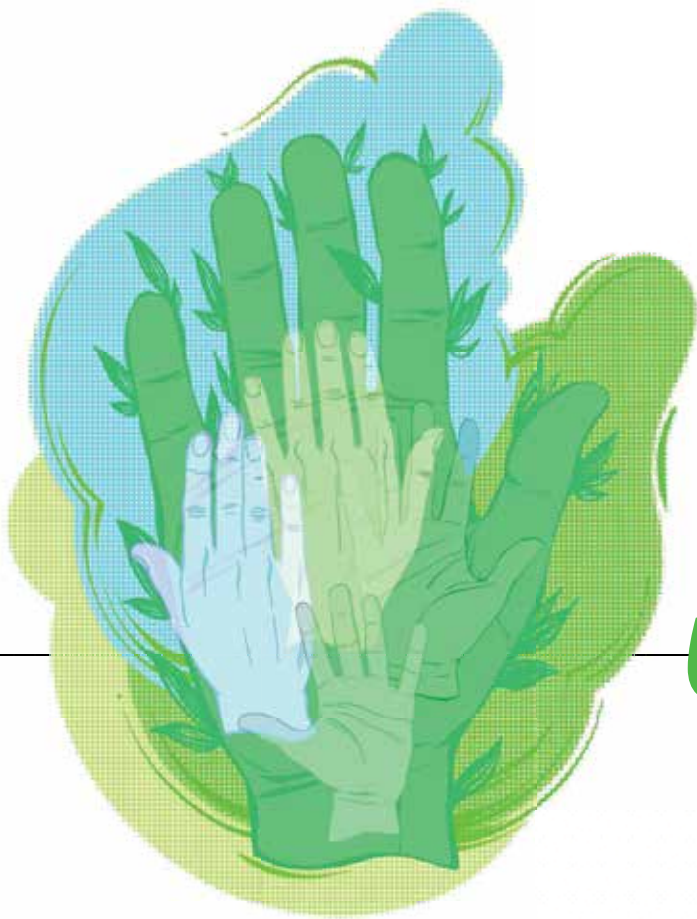
**۱۴** وقتی در گروه و تیم آموزشی مینا همدلی است و تعارض‌ها و تفاوت‌ها کم و کمتر می‌شوند، رقابت و نوآوری و تلاش نیز کمتر می‌شود و ممکن است خمودی و رکود در قالب ثبات رویه و استقرار برنامه بر مجموعه مسلط شود. تذکرات بیرونی و مواجهه با مدل‌های مشابه و ارزیابی مدام رقبا می‌تواند مانع سستی و رخوت تیم شود.

**۱۵** از اصلی‌ترین نیازمندی‌های هر تیم موفق، وجود گوش شنوا و داشتن مهارت خوب‌شنیدن در اجزاست. مدیران و کارشناسان متبحر بیشتر به چنین قابلیت‌هایی نیاز دارد تا بتوانند نقاط ضعف و رویکردهای آینده‌پژوهانه را مطالعه و بررسی کنند.

**۱۶** در تیم، پاداش معنوی (از هر جنس) خیلی بیشتر از پاداش‌های مادی اثرگذار و اطمینان‌بخش است.

**۱۷** اگر اجزای تیم به هم اعتماد ندارند، به احتمال قوی هنوز چیزی جز یک دسته آدم یا گروه نیستند. اگر همکاران مدرسه به صداقت و امانت و پشتیبانی یکدیگر ایمان و اعتماد نداشته باشند، نخواهند توانست در مسیر هدف خود چندان مؤثر نباشند.





# در اهمیت کار تیمی

حسین یوزباشی

تصویرگر

سمیه مهتدی

دکترای تکنولوژی آموزشی



## گروه و تیم

غالباً واژه‌های تیم و گروه به جای یکدیگر به کار می‌روند، اما میان این دو تفاوت‌های کوچکی وجود دارند که کشف و درک آن‌ها در رسیدن به اهداف مهم شغلی کمک کننده است. در محیط‌های کاری، گروه معمولاً از دو یا چند همکار تشکیل می‌شود که یکدیگر را به‌عنوان بخش‌های متمایز می‌شناسند و کاملاً به‌صورت مستقل از یکدیگر فعالیت می‌کنند. اما تیم متشکل از دو یا چند همکار است که برای رسیدن به یک هدف مشترک با یکدیگر همکاری می‌کنند. به بیان دیگر، در گروه، هر فردی بخشی از کار را به‌صورت صفر تا صد به‌تنهایی انجام می‌دهد، اما در تیم کار به‌صورت یک واحد تعریف می‌شود و افراد با هم کل کار را انجام می‌دهند. در تفاوت گروه و تیم این نکته نیز قابل بیان است که تیم‌ها معمولاً به‌صورت موقت با قصد دستیابی به یک هدف خاص تشکیل می‌شوند، اما گروه‌ها معمولاً با دید ثابت‌تر و اهداف و مسئولیت‌های مداوم تشکیل می‌شوند. کوزولوسکی تیم را مجموعه‌ای از افراد می‌داند که کارها و

## مقدمه

مهارت‌های انجام کار تیمی برای همه افراد جامعه لازم است. اینکه معلمان و کارکنان مدرسه یا دانش‌آموزان توانایی انجام کار تیمی داشته باشند، در موفقیت ایران عزیزمان بسیار مؤثر است. سازمان‌هایی که بر کار تیمی تکیه دارند، معمولاً محیط کاری سالم با عملکرد بالایی دارند. کار تیمی و پرداختن به نتایج آن از گذشته‌های بسیار دور مدنظر قرار گرفته است. «حماسه ایلید» که شاهرکار ادبی قرن هشتم پیش از میلاد است و هومر آن را نوشته است، به‌نوعی جد بزرگ تمام داستان‌های فعالیت‌های تیمی است. ایلید نشان می‌دهد از یک منظر کار تیمی چقدر مشکل است و از طرف دیگر چقدر در مسیر رسیدن به موفقیت لازم و حیاتی است. در این داستان روش‌های زیادی که منجر به شکست شده‌اند بیان شده‌اند و در نهایت مسیر باریک منتهی به پیروزی، که از طریق کار تیمی است، بیان شده است. در این بخش به مفهوم گروه، تیم و تفاوت‌های اصلی میان این دو مفهوم و سپس مزایای کار تیمی و موانع پیش روی آن می‌پردازیم.

وظایف مرتبط و درهم تنیده‌ای را انجام می‌دهند، یک یا چند هدف مشترک دارند، با هم تعامل اجتماعی دارند، مرزی را بین جمع خود و محیط اطراف قائل‌اند و برای حفظ و مدیریت آن تلاش می‌کنند، و البته در بستر یک مجموعه بزرگ‌تر، یعنی سازمان، بر اساس مرزها و محدودیت‌ها و نفوذی که سازمان بر آن‌ها اعمال می‌کند، فعالیت می‌کنند.

### اهمیت کار تیمی

درون‌مایه ضرب‌المثل یک دست صدا ندارد، به مزایای کار تیمی اشاره می‌کند. وقتی افراد در کار تیمی فعالیت می‌کنند، خلاقیت افزایش می‌یابد و ایده‌های خلاقانه هر یک از اعضا به پیشرفت کار کمک می‌کند. توجه به این نکته مهم است که فعالیت تیمی دانش اشتراکی را در محیط کار به حداکثر می‌رساند و افراد با عضویت و فعالیت در یک گروه مهارت‌های جدیدی می‌آموزند. به‌طور مثال، یکی از این مهارت‌ها که در سایه کار تیمی یاد گرفته می‌شود، مهارت حل اختلاف است.

از دیگر مواردی که می‌توان در مورد اهمیت کارهای تیمی بیان کرد، این است که در کارهای تیمی، فرد سریع‌تر بازخورد دریافت می‌کند و سریع‌تر جلوی اشتباه گرفته می‌شود. همچنین، در کار تیمی هر فرد به‌گونه‌ای کار خود را انجام می‌دهد و معلومات خود را به سایرین منتقل می‌کند که اگر مجبور به ترک پروژه شد، بقیه افراد بتوانند به‌راحتی کار او را ادامه دهند. از طرف دیگر، در کارهای تیمی فعالیت اعضا مانند نیروی محرکه‌ای قوی برای دیگر اعضا عمل و انگیزه را برای رفع موانع قوی‌تر می‌کند.

### مشکلات و موانع پیش روی کار تیمی

کار تیمی ممکن است گاهی با مشکلات و موانعی روبه‌رو شود. به‌طور مثال، هماهنگی بین اعضا به‌خوبی شکل نگیرد، اختلاف نظرها زیاد باشد و کشمکش‌هایی بین اعضا پیش آید، و افرادی با شخصیت‌های سلطه‌گر یا سلطه‌پذیر در گروه وجود داشته باشند یا کارها طبق برنامه‌ریزی پیش نرود. همه این موارد از موانعی هستند که بر سر فعالیت‌های تیمی قرار می‌گیرند.

### بهبود کیفیت کار تیمی

برخی از تیم‌ها در کار خود بسیار موفق و مؤثرند و برخی ناکارآمد عمل می‌کنند. به‌عنوان یک عضو تیم، تمرین مهم‌ترین گام برای موفقیت در کار تیمی است. برای رسیدن به توانایی‌های موردنیاز فعالیت‌های تیمی، به صرف زمان و تمرین نیاز است. با تمرین و ممارست و صرف زمان می‌توان به توانایی‌ها و مهارت‌های بسیار بالایی در کار تیمی رسید. مسئولیت‌پذیری،

همراهی و هماهنگی با اعضای تیم، انعطاف‌پذیری، برقراری ارتباط مناسب، و گوش دادن فعال مواردی هستند که با تمرین و تکرار تقویت می‌شوند.

سرپرست تیم نیز در بهبود کیفیت فعالیت تیمی نقش مهمی بر عهده دارد. برای مثال، سرپرست تیم باید مهارت‌های راهبری خود را افزایش دهد تا در موقعیت‌های مختلف تصمیمات مناسبی اتخاذ کند، همیشه در دسترس باشد و بتواند حس مهم‌بودن افراد را در درونشان فعال کند. افزایش انگیزه در اعضا در بهبود کیفیت فعالیت تیمی مؤثر است. در کار تیمی تعهد زمانی رشد می‌کند که اعتمادبه‌نفس فرد، در نقشی که دارد، افزایش یابد. یکی از روش‌های افزایش اعتمادبه‌نفس، تشویق و ایجاد انگیزه است. همچنین، درک تفاوت‌های اعضا و استفاده صحیح از هر فرد، با توجه به ویژگی‌ها و توانایی‌هایش، از جمله مهارت‌هایی هستند که راهبر تیم باید داشته باشد. راهبر باید از همه اعضا شناخت کافی داشته باشد و با بحث و تبادل نظر فعالیت‌های اعضای تیم را برنامه‌ریزی کند.

درد  
سازمان‌هایی که  
بر کار تیمی تکیه  
دارند، معمولاً  
محیط کاری سالم  
با عملکرد بالایی  
دارند

### جمع‌بندی

اگر بخواهیم به تعریف کار گروهی تیمی موفق اکتفا کنیم، باید بگوییم کار تیمی یعنی همکاری چندجانبه اعضا برای رسیدن به یک هدف مشخص. به جرئت می‌توان گفت، کار تیمی یکی از مهم‌ترین بخش‌های سازمان است. اگر هر کدام از اعضا به‌صورت منزوی و جداگانه کار کنند، هرچقدر هم در کارشان حرفه‌ای باشند، در عمل رشدی صورت نمی‌گیرد.

هر یک از افراد تیم باید از هدفی که همگی به دنبال آن هستند آگاه باشند و با تمام قوا در مسیر رسیدن به آن تلاش کنند. از مهم‌ترین عوامل مؤثر در موفقیت کار تیمی این است که افراد گروه منسجم و هماهنگ باشند و در محیطی سرشار از صمیمیت و آرامش مشغول به کار شوند. از طرف دیگر، کار تیمی به افراد گروه امکان می‌دهد تجربه‌های خود را در اختیار دیگران قرار دهند و بتوانند نوآوری‌های بیشتری را تجربه کنند.

### \* منابع

1. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/teamwork-skills>
2. <https://www.deakinco.com/media-centre/news/the-five-elements-of-successful-teamwork>
3. <https://www.thebalancecareers.com/tips-for-better-team-work-1919225>



# تیم سازی برای مدرسه

مأده تقی زاده طبرسی

دانشجوی دکترای مدیریت آموزش عالی



## مقدمه

یکی از شرط‌های مهم یادگیری، مشارکت اجتماعی است. به‌باور ویگوتسکی، فرایندهای عالی ذهنی در انسان از راه تعامل اجتماعی شکل می‌گیرند. وی مشارکت فعال و اکتشاف از طریق تشریک مساعی را عاملی اثربخش در یادگیری دانش‌آموزان می‌داندست و معتقد بود، معلمان مدرسه‌ها از طریق گروه‌بندی دانش‌آموزان با توانمندی‌های شناختی متفاوت، یادگیری را در آن‌ها تسهیل و تسریع می‌بخشند. با عنایت به نظریه رشد اجتماعی ویگوتسکی و سایر مطالعات مرتبط با آن، بدیهی است مدرسه، به‌دلیل اینکه دانش‌آموزان در آن مدت زمان زیادی را در کنار سایر هم‌سالان خود می‌گذرانند، در رشد اجتماعی و جامعه‌پذیری آن‌ها نقش مؤثری ایفا می‌کنند. از این‌رو، برای تقویت بعد اجتماعی شخصیت دانش‌آموزان و ایجاد روحیه مشارکت برای انجام فعالیت‌های جمعی و

تقویت حس همکاری به جای رقابت در تحقق اهداف مشترک، کارکنان آموزشی مدرسه باید از همان سال‌های ابتدایی ورود به مدرسه اقدام لازم را صورت دهند. در این راستا تیم‌سازی و ترغیب دانش‌آموزان به انجام کارهای تیمی و مشارکت‌جویانه و فراهم کردن بستر مناسب برای دستیابی به این مهم، ضروری می‌نماید.

## ویژگی‌های کار تیمی مؤثر در مدرسه

دارا بودن برخی ویژگی‌ها به اثربخشی کار تیمی در مدرسه کمک می‌کند. برخورداری از هر یک از این ویژگی‌ها از طریق مداخله و راهبری به‌موقع و توانمندساز معلم آگاه امکان‌پذیر است.

• **انسجام تیم:** میان انسجام تیم و عملکرد مؤثر آن رابطه مثبت وجود دارد. انسجام تیم باعث افزایش فرصت‌های





**مادامی که  
اعضای تیم به  
فعالیت مشغول  
هستند ذهنشان  
آماده دریافت  
راه‌حل‌های جدید  
است و اشتراک  
این راه‌حل‌ها با  
سایر دوستان  
همکلاسی سبب  
دست‌یافتن به راه  
و روشی نوآورانه  
می‌شود**

ذهنشان آماده دریافت راه‌حل‌های جدید است و اشتراک این راه‌حل‌ها با سایر دوستان هم‌کلاسی سبب دست‌یافتن به راه و روشی نوآورانه می‌شود. این موضوع علاوه بر صمیمیت میان آن‌ها، مهارت‌های کلامی، ارتباطی و فکری، حس مسئولیت اجتماعی، موفقیت تحصیلی، خودباوری و عزت نفس را نیز افزایش می‌دهد.

### جمع‌بندی

در تکمیل آنچه در این نوشتار به اختصار بدان پرداختیم، می‌توان این‌گونه بیان کرد که کار تیمی به دلیل مزایای بسیاری که در ابعاد فردی و اجتماعی برای دانش‌آموزان به‌طور کلی جامعه دارد، نیازمند بذل توجه جدی مسئولان نظام آموزش و پرورش کشور از طریق اتخاذ روش‌هایی همچون «گنجاندن سرفصل‌های آموزشی مرتبط با این موضوع، ارائه رویکردهای تشویقی و ترغیبی برای سهولت‌بخشیدن به آن و ترویج فرهنگ رفاقت و همکاری به‌جای رقابت و فعالیت انفرادی در کسب موفقیت و رسیدن به هدف» است. در این میان نقش معلمان آشنا به مهارت‌های تیمی و علاقه‌مند به ایجاد این نوع تغییرات مثبت و اثرگذار و نیز فراهم کردن شرایط و دادن آزادی عمل بیشتر به آن‌ها اهمیت بسیار دارد.

### \* منابع

1. کرامتی، م (۱۳۸۰). رقابت یا رفاقت در کلاس درس. روان‌شناسی و علوم تربیتی. ۳۱(۲)
2. <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=8235>
3. Dyson, B., Howley, D., & Shen, Y. (2021). 'Being a team, working together, and being kind': Primary students' perspectives of cooperative learning's contribution to their social and emotional learning. *Physical Education and Sport Pedagogy*, 26 (2).
4. Urbani, C. (2020). Teacher continuing professional development and team-working competences: A case study from Italy. *International journal for research in vocational education and training*, 7(2).
5. MacCann, C., Fogarty, G. J., Zeidner, M., & Roberts, R. D. (2011). Coping mediates the relationship between emotional intelligence (EI) and academic achievement. *Contemporary educational psychology*, 36 (1).
6. Rutherford, C. (2006). Teacher leadership and organizational structure. *Journal of Educational Change*, 7(1).
7. West, M. A., Tjosvold, D., & Smith, K. G. (Eds.). (2005). *The essentials of teamworking: International perspectives*. John Wiley & Sons.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (1992). What makes a team work?. *Organizational Dynamics*, 21 (2).

یادگیری در دانش‌آموزان می‌شود.

**• ارتباطات:** ارتباطات یکی دیگر از ویژگی‌های حیاتی برای کار تیمی اثربخش است. اعضای تیم باید بتوانند برای غلبه بر موانع، حل تعارض و جلوگیری از سردرگمی، با یکدیگر ارتباط مؤثر برقرار کنند. ارتباط مؤثر، صمیمانه و همدلانه میان دانش‌آموزان، به‌نوبه خود سبب افزایش انسجام تیمی می‌شود.

**• تعهد:** یکی دیگر از ویژگی‌های مهم تیم‌ها، داشتن تعهد است. این اتفاق زمانی رخ می‌دهد که اعضا روی هدفی مشترک متمرکز باشند و برای دستیابی به آن در خود احساس تعهد و مسئولیت کنند.

**• پاسخگویی:** برای اطمینان از دستیابی به نقاط عطف و شرکت همه اعضا، پاسخ‌گویی ضروری است. پاسخ‌گوبودن اعضا به افزایش تعهد در روابط تیمی می‌انجامد.

هر یک از این ویژگی‌ها به‌نوعی لازم و ملزوم و مکمل یکدیگرند. تصور کنید دانش‌آموزان یک کلاس برای رسیدن به هدفی مشترک (برای مثال انجام پروژه‌های تحقیقاتی) در تیم‌های متفاوت قرار گرفته‌اند. دانش‌آموزان باید به این درک رسیده باشند که نقش هر کدام از آن‌ها در تحقق هدف اهمیت و ارزش دارد و در گرو داشتن انسجام، تعهد، پاسخ‌گویی و ارتباطات اثربخش است.

### اهمیت تیم‌سازی و کار تیمی در مدرسه

باوجود اثبات اهمیت پرداختن به کار تیمی و تشکیل تیم در مدرسه، همچنان در مورد این موضوع اهمال شده است و لزوم فرهنگ‌سازی و عزم جدی دست‌اندرکاران آموزش و پرورش بیش از پیش آشکار می‌شود. به‌منظور روشن‌تر شدن بحث و درک بهتر لزوم کار تیمی در مدرسه، نخست به‌طور مختصر مفهوم تیم، کار تیمی و تیم‌سازی را تبیین می‌کنیم.

تیم مجموعه‌ای کوچک از افراد است که اعضای آن با توانایی‌ها و تخصص‌های متفاوت که مکمل کار دیگر اعضای تیم است، به‌گرد یکدیگر جمع می‌شوند و علاوه بر انجام مسئولیت تخصصی خود، برای رسیدن به هدف یا اهداف مشترک تلاش می‌کنند. آنچه به‌عنوان یکی از بارزترین ویژگی‌های تیم مطرح است، انسجام و هماهنگی بالا میان اعضای آن است. همچنین، مسئولیت افراد نسبت به یکدیگر، وابستگی متقابل آن‌ها، سهیم‌شدن در هدف‌گذاری‌ها، ابتکار و آزادی عمل در انجام کارها، تشویق به بیان و گوش‌دادن به عقاید و نظرات مخالف، داشتن آرمان مشترک و افزایش ریسک‌پذیری در نتیجه اطمینان از حمایت سایر اعضای تیم، از ویژگی‌های دیگر کار تیمی و قواعد تیم‌سازی است. نکته‌ای که باید بدان اشاره کرد و شاید بتوان آن را یکی از مزیت‌های در خور تأمل فعالیت‌های تیمی دانست، رشد خلاقیت و پرورش ایده‌های نو در دانش‌آموزان است که در اثر همکاری میان آن‌ها شکل می‌گیرد. مادامی که اعضای تیم به فعالیت مشغول هستند،



# تشکل‌های درون مدرسه

## نگاهی به جایگاه کارهای تشکیلاتی در مدرسه‌های ایران

امیر مرادی



سرگروه مشاوره استان کرمانشاه و مدرس دانشگاه فرهنگیان

### چکیده

در عصر جهش‌های فناوری‌ها، بی‌توجهی به کارهای تشکیلاتی و گروهی می‌تواند جایگاه و موقعیت ما را در جهان ضعیف کند. مطابق با فلسفه تربیت رسمی و عمومی، مدرسه به‌عنوان محیط اجتماعی سازمان‌یافته، مشتمل بر مجموعه‌ای از افراد، روابط و ساختارهای منظمی است که می‌تواند مطابق با اهداف و برنامه‌های تدوین شده، شایستگی‌های لازم کارهای تشکیلاتی را در یادگیرندگان ایجاد و نهادینه کند. تربیت اجتماعی و سیاسی یکی از اهداف آموزش و پرورش است که در قالب کارهای تشکیلاتی در مدرسه قابل تحقق و دستیابی است. به همین دلیل، کارهای تشکیلاتی در مدرسه مورد توجه ویژه قرار گرفته است. لذا هدف این نوشتار، بررسی جایگاه کارهای تشکیلاتی در مدرسه‌های ایران است.

### مقدمه

براساس سند تحول بنیادین در آموزش و پرورش، تحقق هدف کلی تربیت، یعنی «کسب آمادگی فردی و جمعی متریبان برای تحقق حیات طیبه در همه ابعاد و مراتب» و همچنین «تکوین و تعالی پیوسته هویت متریبان بر اساس نظام معیار اسلامی، به گونه‌ای که بتوانند موقعیت خود و دیگران را در هستی به درستی درک و آن را به‌طور مستمر با عمل صالح فردی و جمعی اصلاح کنند»، بیش از هر چیز به کسب مجموعه‌ای از شایستگی‌ها (صفات، توانمندی‌ها و مهارت‌های فردی و جمعی) وابسته است که متریبان باید کسب کنند.

شایستگی‌های فردی و جمعی لازم برای درک و اصلاح مداوم موقعیت خویش و دیگران براساس انتخاب و التزام آگاهانه و اختیاری نظام معیار اسلامی را می‌توان به طرق گوناگون و برای سطوح و مراحل گوناگون فرایند تربیت (برحسب شرایط متریبان و مقتضیات زمان و مکان) تعیین و تدوین کرد که مهم‌ترین آن‌ها با توجه به ساحت‌های شش‌گانه تربیت است که

### عبارت‌اند از:

- ساحت تربیت اعتقادی، عبادی و اخلاقی؛
- ساحت تربیت زیستی و بدنی؛
- ساحت زیبایی‌شناختی و هنری؛
- ساحت تربیت اقتصادی و حرفه‌ای؛
- ساحت علمی و فناوری؛
- ساحت تربیت اجتماعی و سیاسی (مبانی نظری تحول بنیادین در آموزش و پرورش، ۱۳۹۰: ۱۵۳).

در میان این ساحت‌ها، مهم‌ترین ساحت که می‌تواند دانش‌آموزان را برای زندگی جمعی در آینده آماده کند، ساحت تربیت اجتماعی و سیاسی است که به ارتباط مناسب با دیگران (اعضای خانواده، خویشاوندان، دوستان، همسایگان و همکاران)، تعامل شایسته با نهاد دولت و سایر نهادهای مدنی و سیاسی (رعایت قانون، مسئولیت‌پذیری، مشارکت اجتماعی و سیاسی، پاسداشت ارزش‌های اجتماعی)، کسب دانش و اخلاق اجتماعی و مهارت‌های ارتباطی (بردباری، وفاق و همدلی، درک و فهم اجتماعی، مسالمت‌جویی، درک و فهم سیاسی، عدالت اجتماعی، درک و تعامل میان فرهنگی، تفاهم بین‌المللی، حفظ وحدت و تفاهم ملی) ناظر است (مبانی نظری تحول بنیادین در آموزش و پرورش، ۱۳۹۰: ۹۶).

در واقع، یکی از خصوصیات مهم مدرسه صالح، مشارکت و تعاون است. از آنجا که انسان‌ها در جامعه متولد می‌شوند و در جامعه رشد می‌کنند، تربیت آن‌ها نیز باید اساساً اجتماعی باشد و بتواند شخصیت متریبان را از شکل‌گیری فردگرایی و رقابت‌گرایی مخرب دور نگه دارد. لذا محیط‌های تربیتی باید به جای تأکید بر مقایسه فردی و رقابت با دیگران، به ایجاد فضای رفاقت سالم و تعامل سازنده و مؤثر با دیگران و رقابت هر فرد با خودش (برای تعالی مداوم ظرفیت‌های وجودی خویش) روی آورند.

در واقع، یکی از بسترهای تحقق تربیت اجتماعی و سیاسی یادگیرندگان در مدرسه، کارهای تشکیلاتی است که می‌تواند در مدرسه حضور پررنگ داشته باشد. رهبر فرزانه انقلاب اسلامی می‌فرماید:



«تشکیلات یکی از فرایض هر گروه مردمی است که هدفی را دنبال می‌کنند. تشکیلات یعنی نظم، تقسیم وظایف، ارتباط و اتصال و زنجیره‌های کار کردن. بنابراین، تشکیلات یک چیز خوب و ضروری است و هیچ کاری در دنیا بدون تشکیلات پیش نمی‌رود» (دغدغه‌های فرهنگی، ۱۳۹۹: ۱۴۴).

تشکیلات به معنای یک جمع هم‌عقیده است که برای انجام فعالیت‌هایی مشخص به صورت آگاهانه با یکدیگر همکاری می‌کنند. کار تشکیلاتی چهار ویژگی برجسته دارد:

- کاری گروهی است، نه انفرادی؛  
- در آن فعالیت آگاهانه و خودجوش انجام می‌شود، نه از روی اجبار و دستور؛

- کارها با برنامه‌ریزی قبلی انجام می‌شوند، نه با تصمیم‌های مقطعی؛

- اهدافی مشخصی برای گروه و تشکیلات وجود دارند که همه اعضا دنبال دستیابی به همان اهداف هستند.

آموزش و پرورش به منظور تحقق اهداف ساحت تربیتی و سیاسی دانش‌آموزان، با استفاده از نقش‌پذیری دانش‌آموزان در قالب تشکلهای و همچنین ارتقای مهارت‌های اجتماعی دانش‌آموزان، تشکیلات متعددی را در بدنه آموزش و پرورش و درون مدرسه ایجاد کرده است که مهم‌ترین آن‌ها عبارت‌اند از: «سازمان دانش‌آموزی (با تشکلهایی نظیر پیش‌تازان (پسران) و فرزانگان (دختران)، خبرگزاری کانون دانش‌آموزی (پانا)، همیار مشاور و مجموعه‌های وابسته مانند مجلس دانش‌آموزی، تشکیلات دانش‌آموزی نظیر هلال احمر و راهیان معرفت»، اتحادیه انجمن‌های اسلامی دانش‌آموزی، بسیج دانش‌آموزی و سفیران سلامت. وجود تشکیلات متعدد با اهداف و برنامه‌های گوناگون در آموزش و پرورش و مدرسه‌ها نشان‌دهنده اهمیت کارهای تشکیلاتی و گروهی در مدرسه‌ها، در جهت تحقق اهداف ساحت تربیت اجتماعی و سیاسی است.

سازمان دانش‌آموزی تشکیلاتی تربیتی-اجتماعی است که به منظور اعتلای شخصیت دینی، اخلاقی، عاطفی، علمی و اجتماعی دانش‌آموزان و ایجاد زمینه مشارکت همه‌جانبه آن‌ها

در زمینه‌های اعتقادی، فرهنگی، اجتماعی، سیاسی، ورزشی و هنری تشکیل شده است. مهم‌ترین اهداف این تشکیلات بسترسازی برای کسب فضایل اخلاقی و مشارکت در عرصه‌های تقویت روحیه تعاون و نوع‌دوستی و روحیه خودباوری در دانش‌آموزان است.

تشکیلات مجلس دانش‌آموزی نیز نهادی صنفی است که به منظور ترویج فرهنگ مشارکت‌جویی، تعاون و همکاری، مسئولیت‌پذیری و زمینه‌سازی برای مشارکت فکری و عملی دانش‌آموزان در عرصه‌های گوناگون آموزش و پرورش شکل گرفته است.

تشکیلات دانش‌آموزی پیش‌تازان و فرزانگان نیز به گروهی از دانش‌آموزان اطلاق می‌شود که به منظور انجام فعالیت‌های هدفمند و مشترک، داوطلبانه در یک جمع تشکیلاتی و

سازمان یافته فعالیت می‌کنند. این تشکیلات، دانش‌آموزان پسر و دختر را در سه دوره تحصیلی و از پایه چهارم ابتدایی تا سوم متوسطه تحت پوشش قرار می‌دهد و در تلاش است منش‌هایی همچون راستی و درستی، یاری و مهربانی، مسئولیت‌پذیری و مشارکت‌جویی، و قانون‌مداری را در دانش‌آموزان نهادینه کند. شعار این تشکیلات «همدلی، همفکری، همکاری» است.

انجمن اسلامی مدرسه، رکن اساسی تشکیلات اتحادیه انجمن اسلامی است که

برای تحقق حفظ و تعمیق اهداف انقلاب اسلامی و پاسداری از ارزش‌های دینی و انقلابی، به انسجام و تقویت بنیه تشکیلاتی و فرهنگی خود اهتمام می‌ورزد و به‌طور اعم، دیگر دانش‌آموزان واحد آموزشی را در معرض برنامه‌های دینی و اجتماعی خود قرار می‌دهد و با مشارکت دانش‌آموزان واجد شرایط عضویت در هر مدرسه تشکیل می‌شود.

در مجموع، وجود چنین تشکیلاتی در مدرسه و فعالیت دانش‌آموزان در این تشکیلات نشانگر جایگاه والای کارهای مشارکتی و جمعی در مدرسه برای رشد و پرورش ساحت تربیت اجتماعی و سیاسی در دانش‌آموزان است، چرا که هدف این تشکیلات تقویت احساس خودباوری، اعتمادبه‌نفس، تقویت هویت دینی و ملی، مسئولیت‌پذیری، و پرسشگری در دانش‌آموزان است.

#### \* منابع

۱. مبانی نظری تحول بنیادین در نظام تعلیم و تربیت رسمی و عمومی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۹۰). وزارت آموزش و پرورش.
۲. دغدغه‌های فرهنگی: شرح مزجی یکی از بیانات محوری مقام معظم رهبری در سال ۱۳۷۳ با استفاده از دیگر بیانات معظم له (۱۳۹۹). مؤسسه فرهنگی هنری ایمان جهادی. تهران.



مهم‌ترین ساحتی که می‌تواند دانش‌آموزان را برای زندگی جمعی در آینده آماده کند، ساحت تربیت سیاسی و اجتماعی است





# 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 سخت‌موجب 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 غیر آموزشی 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 می‌گذارند**



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 موضعی 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



# کودکی و پذیرش فعالیت‌های مشارکتی

محسن کردلو

مدیر مدرسه عمار ۲ - کرج



## مقدمه

مانند کووید ۱۹ و نظیر این‌ها) زندگی مطلوب و راحت‌تری را تجربه می‌کنند و از بودن خود احساس خوشایندی خواهند داشت. اسلام دینی است که بنیان خود را بر اجتماع نهاده و این معنا را به‌صراحت اعلام کرده و در هیچ شأنی از شئون بشری موضوع اجتماع را مهمل نگذاشته است. برای فهم این نکته می‌توان ابتدا اعمال انسان‌ها را دسته‌بندی کرد و فهمید دامنه اعمال انسان چقدر وسیع است؛ به‌طوری‌که فکر آدمی از شمردن آن‌ها و تقسیماتی که به خود می‌گیرد، به جنس‌ها، انواع و اصفافی که منشعب می‌شود عاجز است. از سوی دیگر در این معنا می‌اندیشد که چگونه شریعت الهی آن‌ها را شمرده و به همه آن‌ها احاطه

آدمی با توجه به اقتضانات و انواع نیازهایی که دارد، نمی‌تواند به‌تنهایی زندگی کند، زیرا وقت، انرژی و امکانات برآوردن آن‌ها را به‌تنهایی ندارد و این واقعیت سرمنشأ شکل‌گیری گروه‌ها و جوامع بشری از گذشته‌های خیلی دور تا الان است. همه انسان‌ها در هر فرهنگ، جمعیت، گروه و جامعه‌ای، با مشارکت و تعاون با یکدیگر توانسته‌اند به بقا و استمرار زندگی خود و دیگران کمک کنند و در غیر این صورت بقای آن‌ها با خطر مواجه شده است. بنابراین، هرچقدر افراد بتوانند با انسان‌های دور و نزدیک خود ارتباط برقرار کنند و تعامل اثربخشی داشته باشند (به‌ویژه در زمان بروز بلایایی مثل سیل، بیماری‌های واگیر





یافته و چگونه احکام خود را به طور شگفت‌آوری بر آن اعمال، بسط و گسترش داده، به طوری که هیچ عمل کوچک و بزرگ آدمی را بدون حکم نگذاشته است و همه این احکام را در قالب‌های اجتماعی ریخته است. بنابراین، اسلام روح اجتماع را به نهایت درجه امکان در کالبد احکامش دمیده است (طباطبایی، ۱۳۶۷).

بنابراین، آموزه‌های دینی نیز بر کار تیمی و گروهی در جهت رسیدن به اهداف مطلوب تأکید زیادی کرده و فعالیت‌های تیمی را در موارد گوناگون (مسائل اقتصادی، معنوی و علمی) مهم می‌دانند. زیرا در فعالیت گروهی، به علت اینکه افکار و اندیشه‌های چند نفر در کنار هم قرار می‌گیرند، فایده‌های زیادی چون تولید ایده‌های خلاق و بکر، سهیم شدن در افکار و اندیشه‌های یکدیگر، و ایجاد وفاق و همدلی در انجام کارها برای افراد و جامعه می‌شود. بنابراین، آموزش و یادگیری انجام کارهای تیمی و مشارکتی، به دلیل بازدهی بالای آن و برای اینکه موردپسند جامعه اسلامی باشد، در تعالیم دینی ما نیز مطلوب و موردپسند است؛ به‌ویژه در آموزش و یادگیری علوم دینی. به همین منظور قرآن کریم همواره به تشکیل گروه‌ها و هسته‌های یادگیری در دین و پرورش معلمان و مبلغان دینی توصیه می‌کند: «وَ مَا كَانَ الْمُؤْمِنُونَ لِيَنْفِرُوا كَافَّةً فَلَوْلَا نَفَرَ مِنْ كُلِّ فِرْقَةٍ مِّنْهُمْ طَائِفَةٌ لِّيَتَفَقَّهُوا فِي الدِّينِ وَلِيُنذِرُوا قَوْمَهُمْ إِذَا رَجَعُوا إِلَيْهِمْ لَعَلَّهُمْ يَحْذَرُونَ» البته قرار نیست که همه مسلمانان جهاد نظامی کنند پس چرا از هر گروهی، عده‌ای دنبال جهاد علمی و فرهنگی نمی‌روند؟ برای این که معارف دین را یاد بگیرند و وقتی به سوی مردم منطقه خود برگشتند هشدارهای لازم را به آن‌ها بدهند تا دیگر دنبال کارهای ناشایست نروند. توبه/۱۲۲».

از این دست آیات و احادیث به وفور می‌توان در تعالیم دینی یافت که نشان از اهمیت و ضرورت انجام کارهای تیمی است.

لازمه موفقیت در هر جامعه‌ای، مهارت‌های گروهی و تیمی است که باید این مهارت‌ها را از همان سنین کودکی به بچه‌ها آموزش داد؛ به این معنا که کودکان در گروه برای رسیدن به هدفی مشترک مشارکت داشته باشند و با رعایت یک مجموعه مؤلفه‌ها، مشارکت در تقسیم وظایف و ویژگی‌هایی از جمله مسئولیت‌پذیری را در خود پرورش دهند. کار گروهی مهارتی است که

نه تنها محدود به یک دوره از زندگی نمی‌شود، بلکه باید در طول زندگی در فرد پرورش یابد و محدودبودن آن به دوره خاصی از زندگی، باعث اجرای ناقص وظایف و مسئولیت‌های ما در کارهای جمعی می‌شود. مهارت‌های تیمی را باید از سنین کودکی آموزش داد. ما بسیاری از عادت‌ها، مهارت‌ها و رفتارها را در کودکی آموزش می‌دهیم و از همان اوایل زندگی این ویژگی‌ها را در شخصیت و رفتار هر فرد نهادینه و درونی می‌کنیم. بچه‌ها با انجام کار گروهی توانایی‌های خود را در گروه به اشتراک می‌گذارند و مهارت‌هایی که به صورت دسته‌جمعی کسب می‌کنند باعث ایجاد اعتمادبه‌نفس و خودباوری در آنان می‌شود. با تقویت آموزش کارهای تیمی به کودکان، در آینده افرادی با اعتمادبه‌نفس بالا، دارای روحیه مشارکت‌پذیر و متعهد را تربیت می‌کنیم؛ افرادی که مفهوم همکاری، مشارکت و دوستی را با تمام وجود درک می‌کنند و در تعاملات خود روحیه انتقادپذیری دارند؛ افرادی که قادرند در عین رفاقت و دوستی با هم، از حقوق و نظرات شخصی خود دفاع کنند و در نهایت افرادی جامعه‌پذیر برای ورود به جامعه شوند. چنین افرادی که در معرض چنین تیمی و جمعی بوده‌اند، به‌عنوان بزرگسال هم این ویژگی‌ها را به‌عنوان ارزش و مهارت در خود درونی کرده‌اند و جامعه‌ای را می‌سازند که افراد جامعه‌پذیر دارند.

از سوی دیگر، از بعد روان‌شناختی نیز در سنین ابتدایی که سن تکوین شخصیت کودکان است، انجام کارهای تیمی و مشارکتی آن را نهادینه می‌کند و اثرات ماندگاری در فرد دارد. بر اساس نظریه رفتارگرایی، ایجاد کار تیمی و مشارکتی در این دوره بهتر شکل می‌گیرد و باعث عادت



**لازمه موفقیت  
در هر جامعه‌ای،  
مهارت‌های  
گروهی و تیمی  
است که باید  
از همان سنین  
کودکی به بچه‌ها  
آموزش داد**





اعتماد به نفس، ایده‌ها و نظرات خود را به‌طور مؤثر در محیطی گروهی بیان کنند.

### ❑ ایجاد حس رفاقت و رقابت

زمانی که کودکان در گروه‌های هم‌سال خود مشغول فعالیت هستند، در عین حال که حس رفاقت و همکاری در وجود آن‌ها نهادینه می‌شود، حس رقابت نیز تحریک و تهییج می‌شود. در این صورت دانش‌آموزان فعالیت‌های بیشتری انجام می‌دهند تا بتوانند در رقابت مبتنی بر رفاقت نتیجه مطلوبی به دست بیاورند.

### ❑ کاهش زورگویی میان کودکان

یکی دیگر از مزایای کار گروهی، توانایی بالقوه آن در کاهش زورگویی است. وقتی کودکان بدانند دیگران برای آن‌ها ارزش و احترام قائل‌اند و در شرایط بحرانی از آن‌ها دفاع می‌کنند، می‌تواند بالاتر از اعمال یا اظهارنظرهای آزاردهنده یک زورگو قرار گیرند و از خود دفاع کنند.

### ❑ آمادگی برای کسب موفقیت در آینده

در جهان کنونی و با توجه به پیچیده‌تر شدن امور و حرفه‌ها، کارفرمایان معمولاً به افرادی نیازمندند که بتوانند به راحتی با همکاران خود تعامل و ارتباط اثربخش داشته باشند. آموزش فعالیت‌های تیمی در سنین ابتدایی در این مورد نیز به افراد کمک شایانی می‌کند.

### ❑ نتیجه‌گیری

کودکانی که به‌عنوان جامعه‌سازان آینده و کسانی که به‌زودی باید وارد جامعه شوند و با قبول مسئولیت‌های متعدد (شغلی، خانوادگی و غیره) نقشی فعال بازی کنند، باید از همین سنین با انجام کارهای تیمی و گروهی آشنا شوند. زیرا یادگیری روش‌ها و فنون همکاری، مشارکت و نحوه برقراری ارتباط با دیگران، از ضروریات مهم در زندگی همه کودکان محسوب می‌شود. بنابراین، چنانچه فرد در سنین کودکی و ابتدایی این آموزش‌ها را دریافت کند، ویژگی‌ها در وی درونی می‌شوند و به این می‌انجامد که در آینده در زندگی موفق‌تر عمل کند.

### \* منابع

۱. قرآن کریم
۲. طباطبایی، محمدحسین (۱۳۶۷). ترجمه تفسیر المیزان.
۳. طباطبایی، محمدحسین (۱۳۶۷). ترجمه تفسیر المیزان.
۴. بنیاد علمی و فرهنگی علامه طباطبایی. قم.

تقریباً دائمی در یادگیرنده می‌شود. از سوی دیگر، فعالیت تیمی و مشارکتی از دیدگاه رویکرد مثبت‌گرایی فضیلت مهمی است که ضرورت دارد در آموزش به آن پرداخته شود و بهترین دوره، سنین ابتدایی است که دانش‌آموزان تعامل و کار تیمی را فرا بگیرند. این کار تیمی و مشارکتی، علاوه بر تأثیر بر یادگیری، در سلامتی روحی و روانی بسیار اثرگذار خواهد بود.

### ❑ برخی از فرصت‌های دیگر کار گروهی

#### ❑ آموزش اجتماعی‌شدن و مهارت‌های ضروری اجتماعی

زمانی که کودکان در قالب گروه‌های کوچک و بزرگ در کنار یکدیگر و در جهت رسیدن به اهداف مشترک تلاش می‌کنند، خواسته یا ناخواسته مجبورند برای انجام مسئولیت محول شده به گروه با یکدیگر ارتباط برقرار کنند، با یکدیگر صحبت کنند، به نظرات دیگران گوش دهند و نظرات خود را بیان کنند. از همه مهم‌تر، مجبورند خجالتی‌بودن را فراموش کنند. کار گروهی در کودکانی که ارتباط چندانی با یکدیگر ندارند، امکان دوست‌شدن را فراهم می‌کند.

#### ❑ فعالیت‌های مشارکتی و افزایش

#### اعتماد به نفس کودکان

کار گروهی و تعامل با دیگران به افزایش اعتماد به نفس منجر می‌شود، زیرا صدای آن‌ها توسط دیگران شنیده می‌شود. تعاون و همکاری در فعالیت‌های تیمی به کودکان می‌آموزد چگونه ارتباط بهتر و مطلوبی داشته باشند و این به نوبه خود به هر یک از اعضای تیم کمک می‌کند احساس ارزش و احترام کنند. بنابراین، کار گروهی از همین سنین ابتدایی به کودکان می‌آموزد با احترام و



فعالیت تیمی و مشارکتی از دیدگاه رویکرد مثبت‌گرایی فضیلت مهمی است که ضرورت دارد در آموزش به آن پرداخته شود

# 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 تربیت‌معلم 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 باعجه 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 سینرژی 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 (صلی‌الله‌علیه و آله و سلم) می‌فرمایند: «حکمت گمشده مؤمن است. بنابراین حکمت را فرا بگیرید؛ 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



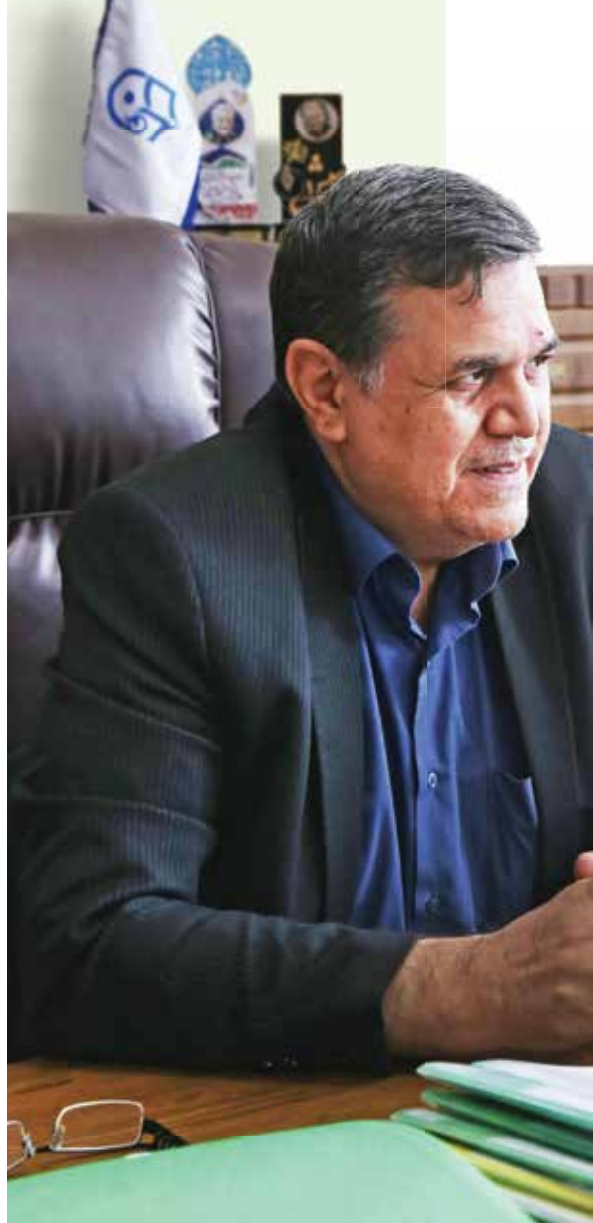
**هم‌زیستی دانشجویان با یکدیگر و طولانی‌بودن مدت حضور آنان در دانشگاه، همدلی را تقویت می‌کند و کارهای گروهی و تیمی را منسجم می‌کند**



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 (پارادایم‌شیفت) 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



# هم تیمی‌های مدیر

زیبا یزدانی



حسین یوزباشی

تصویرگر

دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه علامه طباطبائی

## مقدمه

سال‌هاست مدیران و راهبران آموزشی دریافته‌اند، چند ذهن بهتر از یک ذهن آن‌ها را در رسیدن به اهداف مورد نظرشان یاری خواهد داد. بنابراین، تیم‌سازی جزو اولویتهای کاری مدیران موفق و آینده‌نگر قرار گرفت. از این رو داشتن توانایی انجام «کار تیمی» از نیازهای اساسی محیط‌های کاری امروز محسوب می‌شود. در ادامه نگاهی خواهیم داشت بر مهارت‌های مورد نیاز کار تیمی و چگونگی ارتقای آن‌ها.

## مهارت‌های مورد نیاز کار تیمی

از مهم‌ترین عوامل در کار تیمی، داشتن توانایی برقراری ارتباط مؤثر است. ارتباطی که بین افراد شکل می‌گیرد، ایده‌های جدیدی خلق می‌کند. بحث‌ها و گفت‌وگوها و جلسات، مشکلات و گره‌های محیط کاری را باز می‌کنند و به زبان ساده‌تر مسیر رسیدن به اهداف را هموارتر می‌کنند. کار تیمی ارتباطات کلامی و غیرکلامی اعضا را تقویت می‌کند. برای کار تیمی افراد باید بدانند چگونه با دیگران ارتباط شفاف داشته باشند و از ایده‌های همه اعضا برای اعتمادسازی استفاده کنند. صداقت یکی از محصولات تعامل اعضا در کار تیمی است. اعضای

تیم کارآمد به سرعت فرامی‌گیرند که برای رفع ناهماهنگی‌ها، ایده‌هایشان را صادقانه ابراز کنند. آن‌ها همیشه واقعیت را بیان می‌کنند؛ حتی اگر کار آسانی نباشد. نقدهای سازنده و بازخوردهای صادقانه و سودمند، امکان ارتقای مهارت‌ها را برای اعضا فراهم می‌کند. همچنین، ارتباط مستقیم و بی‌واسطه اعضا به برقراری روابطی حرفه‌ای و مبتنی بر اعتماد منجر می‌شود.

## چگونه مهارت‌های مورد نیاز کار تیمی را ارتقا دهیم؟

از آنچه گفته شد، به ضرورت مهارت‌های مورد نیاز کار تیمی پی بردیم. اما مدیر مدرسه چگونه می‌تواند این مهارت‌ها را در کارکنان خود افزایش دهد و در نهایت مجموعه‌ای دارای مهارت‌های کار تیمی داشته باشد؟

اعتقاد و التزام کافی مدیر به تیم‌سازی، نقش ارزنده‌ای در موفقیت وی در این مسیر خواهد داشت! آگاه‌بودن به اینکه تیم‌سازی فرایندی است، نیازمند صبر و حوصله و دارای فراز و نشیب‌های فراوان است که با خود بهره‌وری و اثربخشی را برای مجموعه به ارمغان می‌آورد.

افراد حاضر در تیم توانایی‌ها و تخصص‌های گوناگون و حتی نوع

برای اینکه هیچ یک از اعضا آزرده نشوند، ایده‌های همه آن‌ها روی کاغذ یادداشت و از آن برای ارزیابی کلی استفاده می‌شود.

جدول زمانی مناسب موجب می‌شود اعضا مطابق با زمان‌بندی پیش بروند. بدون داشتن برنامه مشخص و روشن، مسئولیت‌ها به فراموشی سپرده و تیم از مسیرش منحرف می‌شود.

ارزیابی عملکرد کارکنان و در نظر گرفتن میزان همکاری و کمک هر یک از آن‌ها در تحقق اهداف تیم، از جمله عوامل مهمی هستند که باید مد نظر قرار گیرند تا نقاط قوت و همچنین نقاط ضعفی که نیاز به بهبود دارند، مشخص شوند. سنجش عملکرد معیاری را در اختیار اعضای تیم قرار می‌دهد تا بر مبنای آن به افزایش مهارت‌های مورد نیاز خود در دراز مدت بپردازند. اگر مدیر نشان دهد تیم و کار تیمی برای وی ارزش زیادی دارد، آنگاه کارکنان نیز برای کار تیمی ارزش خاصی قائل خواهند شد.

باید اطمینان حاصل کرد همه اعضا پیام‌های مهم را دریافت می‌کنند و آن‌ها را کاملاً می‌فهمند. تا جایی که ممکن است از ایمیل و سایر روش‌های غیرمستقیم استفاده نشود، زیرا معمولاً لحن و میزان تأکید، در این روش‌ها مشخص نیست.

اهتمام به اینکه در قبال اعضای تیم رفتار و واکنشی منصفانه صورت پذیرد. اگر لازم بود نیازهای تیم بر مبنای میزان کار و زمان‌بندی مربوط به هر عضو تعیین شود. تقسیم‌نکردن منصفانه کار موجب رنجش و نارضایتی اعضا و سست شدن جایگاه و احترام مدیر در نظر آن‌ها می‌شود.

اکثر مواقع وقتی کارکنان در کنار هم قرار می‌گیرند، درگیری‌های شخصی اتفاق می‌افتند و این به معنی تهدید برای نابودی کار تیمی است.

لازم است مدیر همیشه برای حل مناقشات تیمی در دسترس باشد. یک ناهار دورهمی یا گذراندن یک بعدازظهر شاد در کنار هم، به شرط اینکه با برنامه اعضا در زمان غیر کاری تداخل نداشته باشد، روش خوبی برای صحبت درباره کار است. این عمل همچنین باعث می‌شود اعضا یکدیگر را بهتر بشناسند و پیوند محکم‌تری بین آن‌ها شکل بگیرد.

هر پاداشی، حتی پاداش‌های معنوی، ساختار تیم را تقویت می‌کند. هر کس یاد می‌گیرد در پیروزی سهیم شود و همه چیز به خوبی پیش می‌رود.

### جمع‌بندی

نتیجه اینکه، کار تیمی موفق به خودی خود شکل نمی‌گیرد. مدیر باید این فرهنگ را با درایت و تخصص و صبوری وارد مجموعه خود کند.

رفتار و خصوصیات شخصی متفاوت دارند. در کنار هم قرار گرفتن این تفاوت‌های فردی و راهبری منسجم آن‌ها، ایجاد هم‌افزایی خواهد کرد. اما میزان مهارت افراد در تیم باید همگن باشد. تفاوت در میزان مهارت افراد در تیم، ممکن است کل تیم را دچار دردسر کند. لذا شایسته است مهارت هر کدام از اعضا، به‌طور جداگانه توسط مدیر سنجیده شود، چرا که هر یک از اعضا مهارت خاصی را به تیم اضافه می‌کند. راز تشکیل تیم کارآمد، یافتن روشی برای به‌کار گرفتن همه این مهارت‌ها در کنار هم، به‌شکلی سازنده است. مهارت‌ها و توانایی‌های هر عضو مانند چرخ‌دنده‌های منحصر به فرد ماشین است. اگر چرخ‌دنده‌ها به‌درستی در جایشان قرار بگیرند، ماشین به خوبی کار می‌کند، اما اگر با هم اصطکاک داشته باشند، ماشین از کار می‌افتد. مدیر باید ماشین خود را روغن کاری و به گونه‌ای نگهداری کند که دچار مشکل نشود. بنابراین، در تغییر و بهبود موقعیت افراد، در صورتی که تشخیص داده شد فردی برای موقعیت دیگری در تیم مفید است، تردید نمی‌کند. تغییر در همان مراحل اولیه آغاز فعالیت‌های تیمی راحت‌تر خواهد بود. داشتن رابطه خوب با تک‌تک اعضای تیم به ایجاد پیوند قوی در کل تیم منجر خواهد شد. رابطه شخصی با اعضای تیم و شناخت آن‌ها، احترام متقابل بین مدیر با اعضای تیم را تضمین و موقعیت مدیر را به‌عنوان راهبر تیم تقویت می‌کند.

خلق ساختاری که بر مبنای آن اعضا از نقش خود آگاه باشند و بدانند در صورت بروز مشکل باید به چه کسی گزارش دهند نیز از عوامل مهم تیم‌سازی است. باید مشخص باشد که در صورت وجود اختلاف نظر چه کسی حرف آخر را می‌زند. تعیین اصول اولیه و قوانین اساسی، از بحث‌های غیرمعمول و خارج از کنترل در هنگام بروز تناقضات جلوگیری می‌کند.

لازم است کار با تعریف روشن از مأموریت آغاز شود. تعریف هدف کلی و چشم‌انداز، از احتمال بدفهمی هر یک از اعضا در ارتباط با نقششان می‌کاهد. بعد از به نمایش گذاشته شدن هدف کلی، باید فرصتی مناسب برای پاسخ به پرسش‌های احتمالی ایجاد شود.

اینکه همه افراد در تیم بتوانند نظرشان را بیان کنند، اهمیت ویژه‌ای دارد. اگر عضوی از تیم کمتر به همکاری و شرکت در بحث‌ها تمایل داشت، باید به‌طور فردی نظرش را جویا شد. لزومی ندارد همه کارکنان در سخنرانی برای عموم مهارت داشته باشند، اما لازم است همه اعضای تیم حرفشان را به گوش دیگران برسانند تا از بروز رنجش ناشی از گمان به کم‌کاری، جلوگیری شود.

تیم بدون ایده تیم خوبی نیست. هدایت افراد به شرکت در جلسات طوفان مغزی (بارش فکری) برای گردآوری ایده اهمیت زیادی دارد. اگر همیشه فرد یا افراد محدودی ایده بدهند، باعث تردید اعضای دیگری می‌شود که مشتاق به ابراز عقیده هستند. فراموش نکنیم، بهترین تیم‌ها پذیرای هر ایده‌ای از طرف هر عضوی هستند، اما اگر بحث اعضا تیم را از موضوع پروژه دور کرد، دخالت مدیر گفت‌وگو را به سمت درست هدایت می‌کند.



**افراد حاضر در یک تیم دارای توانایی‌ها و تخصص‌های مختلف و حتی نوع رفتار و خصوصیات شخصی متفاوت هستند، در کنار هم قرار گرفتن این تفاوت‌های فردی و راهبری منسجم آن‌ها، ایجاد هم‌افزایی خواهد نمود**



# با عمل نشان دهیم

تجربه کار گروهی منطقه کم‌برخوردار

شبیم محمدزاده



توجه به کمبودهای موجود، کار تیمی و گروهی از مهم‌ترین مهارت‌هایی است که باید تعلیم داده شود، چرا که مخاطب اصولاً نمی‌داند چگونه باید کار تیمی انجام دهد.

همیشه در کلام مولا علی (علیه‌السلام) و همچنین بزرگان دین به ما گفته می‌شود: پیشوا یا معلم یا مدیر، در تربیت و آموزش اول باید خودش را مؤدب به آداب کند تا شایسته آموزش دیگران باشد. لذا برای اینکه دانش‌آموزان کار گروهی را یاد بگیرند، اول باید خودمان این‌گونه عمل کنیم. اگر قرار است مراسمی در مدرسه برگزار شود یا جابه‌جایی انجام گیرد، همه با هم با یکدلی و همراهی این کار را انجام دهند و از بالاترین مقام در مدرسه تا جزء‌ترین فرد مجموعه و دانش‌آموزان این را ببینند. در اینجا دیگر طبقه خاص اجتماعی، مقام و منصب و همچنین قومیت معنا و مفهوم ندارد. آنچه مهم است، همدلی و همزبانی است. همه تیم برای رسیدن به هدف خرد و کلان همدلی کامل و کار مشترک را تجربه می‌کردند و همه ناظران هم این موضوع را درک می‌کردند.

در این میان، ناخواسته اشتباهات و خطاهایی هم پیش می‌آیند، اما مهم این بود که اشتباهات به‌طور منصفانه

برای خدمت در مناطق محروم باید به مسائلی توجه کرد. فردی که مشتاق خدمت در این مناطق است، مطمئناً هدف اصلی او جلب رضایت خداوند است. برای رسیدن به این هدف، اول باید شناختی هر چند مختصر نسبت به مردم بومی و فرهنگ و سنت‌های آنان داشته باشد. دوم شناخت کمبودها، دردها و مصائب و مشکلاتشان است تا با مدد الهی و یاری و همدلی و همراهی خودشان و استفاده از ظرفیت‌های فردی و جمعی و امکانات بومی و غیربومی آن را رفع کرد. سوم، داشتن مهارت‌های لازم مربیگری اجتماعی و آموزشی برای تعامل سازنده با نوجوانان در محیط آموزشی است.

یکی از مراکز مهم نیازمند به خدمات فرهنگی در مناطق محروم، مدرسه است؛ فرصتی مناسب برای آموزش و در نهایت هدایت و بهره‌برداری از نیرو و انرژی نسل جوان و شکوفایی استعدادها و فرزندان ایران زمین.

اولین قدم ایجاد ارتباط با نسل جوان، اعتمادسازی و نشان دادن حسن نیت و درک شرایط آنان است. خیلی از کارهای بزرگ بدون همکاری گروهی به موفقیت منجر نمی‌شوند. بنابراین، برای رسیدن به نتیجه مطلوب در ارائه خدمات، با





غلط اجتماعی موجود در منطقه برمی‌گردد. ولی زمانی که متوجه مفهوم و تأثیر کار می‌شدند، برای اینکه در کنار هم ساعت خوشی را داشته باشند و به‌خصوص وقتی می‌دیدند حتی مربیان هم آن کارها را انجام می‌دهند، آن‌ها هم ترغیب می‌شدند در آن فعالیت مشارکت کنند. یکی از برنامه‌های اردو نقد همدیگر است. این انتقادات نه تنها باعث کدورت نمی‌شود، بلکه همدلی آن‌ها را بیشتر می‌کند. دانش‌آموزان از ابتدا می‌دانستند در پایان اردو، طبق قواعدی مشخص، عملکرد تیم‌ها و بعضی افراد ارزیابی می‌شود. به این ترتیب، آن‌ها متوجه اشکالات و ایرادهای خود می‌شوند؛ ضمن اینکه آموخته‌اند، خیلی اوقات نقدهای بجا به کمالات آن‌ها اضافه می‌کند.

آموزش شیوه‌های تفکر انتقادی و اصول انتقاد (با توجه به تفاوت این دو باهم) از ضروری‌ترین کارها برای انجام پروژه‌ی مشترک تیمی است. دانش‌آموزانی که در پروژه‌ی کار مشترک تیمی و گروهی فعالیت می‌کنند، به کمالات بیشتر دست می‌یابند. زمانی که به اردوهای برون‌شهری می‌روند، در قسمی از اردو که مخصوص خرید سوغاتی است، گاهی متوجه می‌شوند دوستانشان توانایی خرید سوغاتی و بودجه لازم را ندارند و آن‌ها هم از خرید کردن امتناع می‌کنند.

اگر در مسیرهای طولانی سفر متوجه خستگی دوستانشان شوند، مدتی به بهانه‌های گوناگون جای خود را ترک می‌کنند تا فضای بیشتری برای استراحت دوستانشان فراهم کنند. به عبارت دیگر، روحیه ایثار و از خودگذشتگی یکی از دستاوردهای جالب و دور از انتظار انجام کار گروهی و تیمی بود که

در مدرسه‌های شبانه‌روزی و اردوهای آن به خوبی دیده می‌شد. همه آن‌ها نمونه‌های کوچکی از همدلی و همراهی و کار تیمی همکاران و دانش‌آموزان بودند که در شرایط بسیار سختی صورت گرفتند. فعالیت ما در منطقه‌ای انجام می‌پذیرفت که محدودیت، آن هم به تمام معنا، وجود داشت. برای بهتر انجام پذیرفتن فعالیت تیمی در بین نوجوانان مناطق محروم، دو نکته مهم وجود دارد و یک اصل؛

#### نکته‌ها

۱. خود مربیان اصول کار گروهی و تیمی را بدانند.
۲. مربیان با دقت و صبر و رعایت حال و معلومات مخاطب بخش‌های کار تیمی را تعلیم دهند.

#### اصل

دانش‌آموز فقط وقتی به کار تیمی تن می‌دهد که ببیند خود مربیان اهل کار کردن و کار تیمی کردن هستند.

و با رعایت همه جوانب شخصی و جمعی بررسی و اصلاح می‌شدند.

یکی از مسائلی که باید جوانان مادر مدرسه، به‌خصوص در مناطق محروم، بیاموزند، آموزش کار گروهی و اولویت‌دادن به اهداف گروه است. این مسئله در همه مدرسه‌ها اهمیت دارد ولی در مناطق کم‌پرخوردار، به دلیل تراکم مشکلات، بیشتر حس می‌شود. یکی از فعالیت‌هایی که به این موضوع کمک کرد، اردوهای شبانه‌ی دانش‌آموز همراه با مربی در مدرسه است. تمام فعالیت‌هایی که در این اردو انجام می‌گرفتند، از ابتدا تا انتها، با حضور خود دانش‌آموزان و با میل و رغبت آنان انجام می‌پذیرفتند.

برای رسیدن به تجربه کار گروهی بچه‌ها در اردوهای مدرسه، ابتدا اهداف اردو و اهداف کار گروهی با صبر و حوصله و به‌صورت گفت‌وگوی جمعی، کاملاً تبیین می‌شد. سپس انواع فعالیت‌ها تعریف می‌شدند و گروه‌های دانش‌آموزی شکل می‌گرفتند؛ خریدها، نظافت‌ها، تنظیم برنامه‌های اردو، خدمات جانبی اردو، فعالیت‌های تفریحی و آموزشی تا ریزترین امور مانند ظرف‌شستن و مرتب کردن کفش‌ها و نظافت نهایی محل اردو. در قدم بعدی تیم‌ها بین خود تقسیم مسئولیت می‌کردند و همین‌طور شرح وظایف‌ها تعیین می‌شد و بچه‌ها در مرحله بعد کار خود را آغاز می‌کردند. گاهی انجام بعضی کارها برای عده‌ای سخت بود و آن را در شأن خود نمی‌دیدند. این حالت به تعریف



**پیشوا یا معلم یا مدیر، در تربیت و آموزش اول باید خودش را مؤدب به آداب کند تا شایسته آموزش دیگران باشد**



## ۷ نکته طلایی در کار تیمی

سمیه مهتدی

دکترای تکنولوژی آموزشی



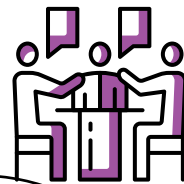
مهارت‌های کار تیمی، کیفیت‌ها و قابلیت‌هایی هستند که امکان فعالیت و همکاری بهتر را در زمان گفت‌وگوها، پروژه‌ها، نشست‌ها و دیگر فعالیت‌های کاری فراهم می‌کنند. شکل‌گیری مهارت‌های کار تیمی بستگی دارد به قدرت افراد در برقراری ارتباط مؤثر، حضور زنده و مؤثر در گفت‌وگوها، مسئولیت‌پذیری و صداقت. موارد بیان‌شده در این اینفوگرافیک می‌توانند در تقویت توانایی‌های کار تیمی مؤثر باشند.

### حس مسئولیت

مسئولیت‌پذیری یکی از ویژگی‌هایی است که به بهبود کیفیت کار تیمی کمک می‌کند. همچنین، فهم متقابل همکاران، وظیفه‌ای که بر عهده هر عضو از گروه قرار داد و تلاش اعضای گروه در تکمیل و به سرانجام‌رساندن کار در زمان مشخص‌شده، اهمیت بالایی دارد.



### معاشرت



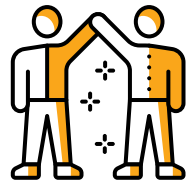
قدرت معاشرت روشن و کارآمد، نوعی توانایی حیاتی در کار تیمی است. در همکاری با دیگران، درمیان‌گذاشتن فکرهای مرتبط، ایده‌ها و اطلاعات کلیدی با آنان، از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است. توانایی‌های معاشرتی بسیاری وجود دارند که می‌توانند شامل مهارت‌های کلامی و غیر کلامی باشند.

## صداقت



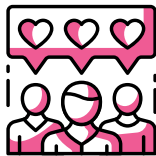
دستیابی به صداقت و شفافیت کامل در کار ممکن است به این معنی باشد که اعضای گروه مجبور باشند در کار با اختلاف نظرها و مواردی مانند ارائه یک خبر ناگوار در مورد روند انجام کار روبه‌رو شوند. برای هر تیم کاری، ایجاد اعتماد بدون صداقت و شفافیت می‌تواند کاری بسیار دشوار باشد. بدون شفافیت کار تیمی از کارآمدی لازم به دور خواهد ماند.

## همکاری



کار تیمی شکل گرفته است تا گروهی از افراد، با توانایی‌ها و استعداد‌های گوناگون و متنوع، بتوانند در کنار یکدیگر برای رسیدن به هدفی مشترک کار کنند. فعالیت در کنار یکدیگر، اشتراک‌گذاری ایده‌ها، و تقویت و حمایت از یکدیگر، برای رسیدن به حالتی خوب و قوی از یک تیم کاری، بسیار حیاتی است.

## همدلی



داشتن همدلی با همکاران باعث خواهد شد درک بهتری از انگیزه‌ها و احساسات آن‌ها به دست آید. تخصیص زمان به گوش دادن و فهم افکار دیگران، کمک خواهد کرد ارتباط و معاشرت به روش صحیح صورت گیرد.

## گوش شنوا



همچون معاشرت، گوش شنوا می‌تواند به ایجاد صداقت و فهم متقابل بین همکاران منجر شود. گوش شنوا به معنی تمرکز مشتاقانه بر افراد در زمان به اشتراک‌گذاری ایده‌ها، افکار یا احساسات آن‌هاست. پرسش‌های مرتبط با موضوع می‌توانند ارتباط عمیق‌تری ایجاد کنند.

## هوشیاری



در کار تیمی، تقویت هرروزه توانمندی برای آگاهی از پویایی‌های گروه بسیار مفید است. با هوشیاری می‌توان از به انحراف کشیده شدن فعالیت‌های گروهی جلوگیری کرد. هوشیاری باعث می‌شود افراد با توانایی‌ها و استعداد‌های خاص برای مشارکت کردن، احساس راحتی کامل داشته باشند.

# 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 تیالا (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

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 انجام شده 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.



فیلم مرتبط با مقاله

# یک دست صدا ندارد

فاطمه سیل سفور



کارشناس مطالعات اجتماعی، دبیر دوره متوسطه اول

متوسطه اول متوجه شدم، متأسفانه روحیه انجام کارهای تیمی و تشکیلاتی در میان بسیاری از دانش‌آموزان نوجوان کاهش یافته و رغبتی به انجام این‌گونه فعالیت‌ها ندارند.

برای تقویت باور کار گروهی در میان دانش‌آموزانم، به حس و انگیزه‌های نیاز مشترک داشتیم. پس از بررسی و مشورت با افراد متخصص به این نتیجه رسیدیم، حس مشترکی که تمام افراد یک ملت، باوجود داشتن اختلافات فکری و فرهنگی، نسبت به آن متعهد و پایبندند، داشتن دین، هویت ملی و مفهوم وطن و شاخص‌های مربوط به آن نظیر پرچم و سرود ملی است.

اینجانب، به‌عنوان معلم مطالعات اجتماعی، وظیفه‌ای خطیر در این زمینه احساس و تلاش کردم به جای آموختن متونی که نقش‌چندانی در آینده اجتماعی دانش‌آموزان ندارند، با نگاه دیگر و اهداف مهم‌تری به آموزش درس جغرافیا و تاریخ بپردازم.

در زمینه جغرافیا تأکید بر آموختن چند مورد، از جمله اهداف مهم من برای این درس بودند:

دلبستگی و تعلق خاطر به سرزمین مادری که با مرزهای مشخصی معین است و شاخص‌های آن عبارت‌اند از:

الف) آمادگی برای دفاع از سرزمین اسلامی در زمان بروز خطر؛

ب) ترجیح زندگی در کشورم نسبت به سایر نقاط جهان (نداشتن اشتیاق به مهاجرت)؛

ج) پذیرفتن سرزمین مشخصی به‌عنوان وطن؛  
و در بعد تاریخی نیز آگاهی نسبت به پیشینه و احساس تعلق بدان که شاخص‌های آن عبارت‌اند از:

انسان موجودی اجتماعی است و به‌تنهایی نمی‌تواند زندگی کند. این واقعیت سرمنشأ شکل‌گیری تمامی گروه‌ها، جمعیت‌ها و جوامع بشری از گذشته‌های دور تا به امروز بوده است. تمامی انسان‌ها در هر گروه و جامعه‌ای، با توجه به توانایی‌ها و شرایط حاکم، با همکاری یکدیگر به بقای خود و دیگران کمک کرده‌اند. هرچه فرد در برقراری ارتباط در جامعه با دیگران موفق‌تر عمل کند و در واقع هوش اجتماعی بالاتری داشته باشد، زندگی بهتر و راحت‌تری را تجربه خواهد کرد. یادگیری تکنیک‌های همکاری و برقراری ارتباط با دیگران یکی از ضروریات مهم در زندگی هر فرد محسوب می‌شود.

کار و بحث گروهی، دانش‌آموزان را با مشکلاتی که در بزرگسالی بر سر راه زندگی اجتماعی آن‌ها وجود دارد، آشنا می‌کند و راه مقابله و برطرف کردن مشکلات را به آنان می‌آموزد. در واقع، این تمرین کوچک برای رسیدن به زندگی اجتماعی بهتر است. در جریان کار گروهی، دانش‌آموزان علاوه بر تجربه‌اندوزی در تقسیم کار و مسئولیت، تجربه‌هایی نیز در زمینه مدیریت و سازماندهی فعالیت‌ها به دست می‌آورند.

اجتماعی شدن یا فرایند رشد اجتماعی یکی از نیازهای اساسی انسان است. تقویت فعالیت‌های گروهی از سنین پایین‌تر و در مدرسه به کسب مهارت‌های گوناگون در عرصه زندگی، از جمله حس همکاری، همدردی با هم‌نوعان، آداب معاشرت، رقابت در عرصه زندگی، سازگاری با دیگران، رعایت نظم و ترتیب، انفاق و از خودگذشتگی، طرز تفکر صحیح و منطقی، احترام به حقوق دیگران و حل مسائل و مشکلات زندگی کمک می‌کند.

اینجانب پس از بیست و چند سال تدریس در مدرسه‌های



الف) **دانش تاریخی:** دانستن مهم‌ترین حوادث و آشنایی با شخصیت‌های نقش‌آفرین تاریخ؛  
 ب) **تعلق خاطر تاریخی:** داشتن احساسات و عواطف مثبت و منفی به حوادث و اشخاص تاریخ‌ساز؛

در این راستا برخی از اقدامات اینجانب برای تعمیق مفاهیم و موارد ذکر شده عبارت‌اند از:

### انتخاب سرودهای حماسی با مفهوم دینی و ملی و پخش آن‌ها در کلاس

در این فعالیت، هر هفته یک گروه با مشورت اعضای گروه سرودی حماسی با مفهوم ایران را انتخاب می‌کنند و در ابتدای کلاس پخش می‌کنند. دانش‌آموزان با توجه به محتوای سرود و لذتی که از آن برده‌اند، به گروه امتیاز می‌دهند. در پایان سرودی که بیشترین امتیاز را کسب کند به‌عنوان برنده انتخاب می‌شود. اعضای گروه تشویق می‌شوند و دانش‌آموزان کلاس در برنامه‌های مناسبتی دبیرستان، آن را برای کل دانش‌آموزان می‌خوانند (همراه با گرفتن پرچم در دست).

### معرفی مشاهیر و مفاخر دینی و ملی ایران

برای اجرای این فعالیت نام تعدادی از مفاخر و مشاهیر بزرگ ایران‌زمین را در برگه‌های قرعه نوشته‌م و درون ظرفی قرار دادم. سپس نماینده هر گروه یکی از برگه‌ها را به قید قرعه انتخاب می‌کند و با کمک اعضای گروه به جمع‌آوری اطلاعات مفید درباره فرد مورد نظر می‌پردازند. سپس هر هفته یک گروه اطلاعات خود را در کلاس ارائه می‌دهند. دانش‌آموزان با توجه به شناختی که به‌دست آورده‌اند و اینکه مطالب تا چه حد برایشان مفید و جذاب بوده است، به گروه امتیاز می‌دهند. در پایان دبیر گروه برنده را تشویق خواهد کرد. پوسترها و سایر مطالب جمع‌آوری شده در این زمینه نیز در راهروهای مدرسه نصب می‌شوند تا دیگر دانش‌آموزان نیز از آن‌ها استفاده کنند.

### بازدید از مکان‌های مذهبی، ملی و تاریخی

همه ما علاقه‌مندیم نسبت به سرنوشت و زندگی، شادی‌ها و غم‌ها، جنگ‌ها و دوستی‌های گذشتگانمان آگاه شویم. برای شناخت آن یک چیز وجود دارد و آن میراث فرهنگی، بناهای مذهبی و تاریخی، و نوشته‌ها و اسناد تاریخی است. تاریخ گذشتگان ما سرشار از پند، تجربه، فکر، ایده، ابتکار، دفاع، صلح، محبت و دوستی است و شناخت هر یک از آن‌ها یعنی دیگر تجربه‌های تلخ و غم‌بار نیاکان خود را تکرار نکنیم و از آن‌ها درس بگیریم. بازدید از موزه‌ها، مجسمه‌ها و بناهای تاریخی می‌تواند شکوه و عظمت ایران‌زمین در دوره‌های تاریخی را در ذهن دانش‌آموزان یادآور شود. در این باره، در طی سال تحصیلی چندین مکان مذهبی، ملی و تاریخی برای بازدید







دانش‌آموزان در نظر گرفته و سعی می‌شود تمام دانش‌آموزان کلاس از این بازدیدها برخوردار شوند.

### معرفی کتاب‌های معروف دانش‌مندان و شاعران ایرانی

برای انجام این فعالیت، هر گروه یک کتاب معروف از یک دانشمند یا شاعر معروف را انتخاب می‌کند و یک ماه فرصت مطالعه و بررسی آن را دارد. سپس در پایان هر ماه اعضای گروه کتاب مورد نظر را برای سایر دانش‌آموزان معرفی می‌کنند و با خواندن بخش‌های جذابی از کتاب، سایر دانش‌آموزان را به مطالعه کتاب مزبور تشویق می‌کنند.



آشنایی با آثار مهم ملی و فرهنگی کشور می‌تواند در تعمیق مفهوم ارزش‌دهی و تعلق خاطر به وطن و متعلقات آن در دانش‌آموزان نقش چشمگیری داشته باشد.

### ساخت دست‌سازه‌هایی با نگاه به میراث فرهنگی و ملی و برپایی نمایشگاه

در این فعالیت، هر گروه یکی از استان‌های کشور را انتخاب می‌کند و در قالب ساخت یک دست‌سازه گروهی، جاذبه‌های گردشگری، اقوام محلی، آداب و رسوم، دانشمندان و مفاخر آن مکان را به سایر دانش‌آموزان معرفی می‌کند. ساخت ماکت بناها و مکان‌های مذهبی - فرهنگی، تاریخی و جغرافیایی، تهیه پوستر، بروشور، روزنامه دیواری، تهیه کلیپ‌های کوتاه یا پادکست‌های متنوع توسط دانش‌آموزان که همگی این فعالیت‌ها امتیازهای متنوع دبیر هستند، و در نهایت تشکیل نمایشگاهی از آثار دانش‌آموزان برای بازدید عموم، از جمله اقدامات انجام‌شده در این بخش هستند.



### سخن آخر

تجربه کشورهای گوناگون در عرصه‌های سیاسی، اجتماعی و فرهنگی نشان داده است، کار گروهی به دلیل استفاده از فکر و ذهن‌های متعدد، نسبت به کار فردی کارکرد بالاتری دارد، زیرا مغز و فکر هر فرد مانند اثر انگشت وی منحصر به آن فرد محسوب می‌شود.



میزان استعدادها و توانایی‌ها در افراد متفاوت است، چون همه انسان‌ها از آموزش‌ها و تجربه‌های متفاوتی برخوردارند. از این رو، برخی افراد کارها را مناسب‌تر و بهتر از دیگران انجام می‌دهند. بنابراین، باید از این تفاوت‌ها بهره جست و همه را در گروه گرد هم آورد و از توانایی و مهارت‌های همگان بهره گرفت. این کار به غنی‌شدن برنامه‌های مدرسه کمک می‌کند. هر کشوری نیاز دارد نسل آینده خود را به‌گونه‌ای تربیت کند که بیشترین بهره‌وری را داشته باشد. این تربیت در واقع باید از جایی به نام مدرسه آغاز شود.

# کارگروهی در مدرسه زندگی

گفت و گو با پروانه دهنادی، مدیر مدرسه متوسطه دوره اول  
هیئت امنایی دخترانه شهید بینایی منطقه ۱۵ تهران

لیلا صمدی

گفت‌وگو کننده



## اشاره

با اختصاص این شماره از مجله مدرسه فردا به موضوع کار گروهی، تیمی و تشکیلاتی، به سراغ تجربه زیسته تیم موفق مدرسه «شهید بینایی» در آموزش کار تیمی رفتیم. این مدرسه منطقه ۱۵ که در سال ۱۳۵۶ تأسیس شد، تنها چند قدم با مناطق ۱۶، ۱۴ و ۱۲ فاصله دارد. مدرسه شهید بینایی از مدرسه‌های پیشتاز اجرای برنامه تعالی مدیریت مدرسه است و گواهی نامه ایزوی آموزش را از سازمان استاندارد دریافت کرده است. برای مستند کردن مصداق‌های کار گروهی، تیمی و تشکیلاتی، که از شاخصه‌های اصلی مدرسه شهید بینایی است، با خانم پروانه دهنادی، مدیر مدرسه، گفت‌وگو کردیم. دهنادی سابقه ۲۸ ساله مدیریت در مدرسه را دارد که ۱۶ سال از آن در مدرسه شهید بینایی گذشته است. وی مدرک کاردانی دبیری مطالعات اجتماعی، لیسانس مدیریت دولتی و فوق لیسانس تکنولوژی آموزشی دارد. آنچه در ادامه می‌خوانید، خلاصه گفت‌وگوی ما با این مدیر تأثیرگذار و الهام‌بخش است:

\*\*\*

## مدرسه‌ای که در آن رویکرد به سمت آموزش کار تیمی است، چه خصوصیاتی دارد؟

مدرسه‌ای که در آن کار تیمی انجام می‌شود، مدرسه زندگی است؛ زندگی توأم با شادی و غم. ما برای انجام کار تیمی سختی‌های زیادی کشیدیم، اما اعضای تیم همواره با هم بودیم. گروه‌های دانش‌آموزی و تیم‌های فکری از بازوان اصلی من

در مدرسه هستند. ما فقط به نیروهایی که در مدرسه داریم اکتفا نمی‌کنیم، بلکه از نیروها و منابع بیرون مدرسه نیز برای تیمان تغذیه فکری می‌گیریم. آرزو داشتیم بچه‌ها از حضور در مدرسه لذت ببرند، با شوق به مدرسه وارد و با شوق از آن خارج شوند. با خودم گفتم: دهنادی! تو می‌توانی با تیم‌سازی چنین کاری را انجام دهی. بچه‌ها و همکارانم با هر آنچه داشتند به تیم پیوستند تا سینرژی اتفاق افتاد. ۲ به اضافه ۲ مدرسه بینایی مساوی ۵ است، چون از نیروی جمعی استفاده می‌کند.

دانش‌آموزان ما با هم یاد می‌گیرند. بچه‌ها احساس می‌کنند عضوی از تیم مدرسه هستند و در مجموعه نقش دارند. کار گروهی و تیمی موجب شد بچه‌ها گفتمان خوبی با هم داشته باشند. آن‌ها بانشاط هستند، توانایی استدلال دارند، سعه صدر دارند، نقدپذیرند و صراحت بیان دارند. بچه‌ها در کار تیمی شفاف‌سازی و مطالبه‌گری را یاد می‌گیرند. بچه‌ها جیب مدرسه را جیب خودشان می‌دانند. بنابراین، سعی می‌کنند به‌خوبی از مدرسه نگهداری کنند. کاغذ دیواری مدرسه ما به ۱۵ سال قبل مربوط است، اما هنوز تمیز است. اگر همین روحیه دانش‌آموز به کل شهر سرایت کند، ما شهر زیبایی خواهیم داشت.

## برای آموزش کار تیمی به دانش‌آموزان چه فعالیت‌هایی انجام می‌دهید؟

ابتدا اهداف مدرسه را به‌صورت تیمی مشخص کردیم و به فهم مشترک از آن رسیدیم. تصمیم گرفتیم دخترانی تحویل



**کار گروهی و تیمی موجب شد بچه‌ها گفتمان خوبی با هم داشته باشند. آن‌ها بانشاط هستند، توانایی استدلال دارند، سعه‌صدر دارند، نقدپذیرند و صراحت بیان دارند**



اجرا، گزارش کار به شکل تشکیلاتی به معاون مدرسه که نقش تسهیلگر را برعهده دارد، ارائه می‌شود. **گروه‌های خیر:** برای تقویت روحیه همدلی، گروه‌های خیر دانش‌آموزی در مدرسه راه‌اندازی شدند. این گروه‌های خیر، با رضایت خانواده، داوطلبانه مبالغی را به افراد کم‌توان مالی اختصاص می‌دهند. همچنین، اعضای تیم در مورد چگونگی اختصاص این مبالغ به نیازمندان تصمیم می‌گیرند. برای مثال، نماینده‌ای از طرف بچه‌ها چک کمک‌ها را تقدیم مؤسسه محک می‌کند. همچنین، وقتی با کمک گروه‌های خیر وسیله‌ای چون اجاق گاز برای خانواده‌ای نیازمند خریداری می‌شود، قبل از اهدا، در مدرسه به نمایش گذاشته می‌شود تا بچه‌ها ثمره کمک‌های خیرخواهانه گروهی را ببینند.

**تیم برنامه صبحگاهی:** برنامه صبحگاهی مدرسه به صورت تیمی برگزار می‌شود. هر روز یکی از کلاس‌ها برگزار می‌کند همه بخش‌های برنامه از جمله نظم‌دهی، مراسم پرچم و هماهنگی اجرای سرود را بر عهده دارد. وقتی همه اعضای تیم در سختی اجرای برنامه شریک می‌شوند، هنگام اجرای سایرین نیز نظم و همراهی لازم را خواهند داشت.

**گروه سرود و تیم ورزشی:** گروه سرود همگانی و ورزش صبحگاهی مدرسه ما توانسته است رتبه‌های برتر استانی را به دست آورد.

گروه سرود مدرسه شعرهای مدرسه را به صورت هماهنگ و پرشور، همراه با

جامعه دهیم که مؤمن دانا و توانا باشند. سپس چالش‌ها و فرصت‌هایمان را مشخص کردیم. فرصت‌های حتی کوچک را بزرگ کردیم. ابتدا تیم زیباسازی مدرسه کار خود را آغاز کرد. بچه‌های این منطقه امکانات تفریحی مناسبی ندارند. بنابراین، تصمیم گرفتیم مدرسه را به محیطی زیبا و دوست‌داشتنی برای بچه‌ها تبدیل کنیم. جرئت به خرج دادیم و هر آنچه را در مدرسه زائد و مانع دیدن زیبایی‌ها بود، حذف کردیم. از جمله شیشه‌های مدرسه را که چند لایه رنگ خورده بودند تا بچه‌ها نتوانند بیرون را ببینند، عوض کردیم و آن را مشجر کردیم. ۱۵ سال قبل، براساس اصول روان‌شناسی رنگ‌ها، در کلاس‌ها کاغذ دیواری نصب کردیم و پرده‌ها را با کاغذ دیواری متناسب کردیم.

در تالستان، با معلم، مدیر و معاون هر یک از بچه‌هایی که ثبت‌نام می‌کنند، تماس می‌گیریم و در مورد دانش‌آموز تحقیق می‌کنیم. همچنین بچه‌ها پرسش‌نامه کامل می‌کنند. به این ترتیب نسبت به توانمندی و علاقه‌مندی بچه‌ها شناخت پیدا می‌کنیم و بر آن اساس آنان را در گروه‌ها و تیم‌های مدرسه از جمله تیم‌های هنری، مقاله‌نویسی، کارآفرینی، کتاب‌خوانی و پژوهشی قرار می‌دهیم. در چیدمان تیم‌ها دانش‌آموزانی را که می‌توانند روی هم تأثیر بگذارند، کنار هم قرار می‌دهیم. همچنین، فضاهایی چون بازارچه و غرفه را برای ارائه دستاوردهای تیم‌های گوناگون از جمله تیم‌های هنری، در اختیارشان قرار می‌دهیم. برای افزایش مهارت دانش‌آموزان در کار گروهی و تیمی، مطابق نیازسنجی، کارگاه‌های روان‌شناسی با موضوعاتی چون مهارت تصمیم‌گیری، انتخاب، تاب‌آوری و زندگی گروهی برگزار می‌کنیم.

**دانش‌آموزانتان چه کارهایی را در قالب کار گروهی، تیمی و تشکیلاتی انجام می‌دهند؟**

**تیم اداره مدرسه:** بیش از ۹۰ درصد دانش‌آموزان ما در مدرسه نقش و مسئولیت دارند. در طرح مدام (مشارکت دانش‌آموزان در اجرای امور مدرسه) یک روز در سال مدرسه را دانش‌آموزان اداره می‌کنند، اما در مدرسه ما این کار روزانه انجام می‌شود. در هر طبقه از مدرسه یک اتاق فکر داریم که به پایه‌ای که در آن طبقه کلاس دارند، اختصاص دارد. در این اتاق فکر دانش‌آموزی، تیم اداره مدرسه شامل مدیر، معاون و کمیته‌های علمی، پرورشی، انضباطی و آموزشی حضور دارند. از هر کلاس نیز یک نماینده برای دفاع از حقوق کلاس در تیم حضور دارد. دانش‌آموزان هر پایه خودشان تیم اداره مدرسه در آن پایه را تشکیل می‌دهند. ما معتقدیم بچه‌ها از همان پایه هفتم باید کار تیمی و مسئولیت‌پذیری را یاد بگیرند. هر روز صبح در اتاق فکر برنامه تیم مشخص می‌شود و در نهایت پس





## وقتی مسئولیت را آگاهانه به بچه‌ها بسپاریم و خودمان کمی در کنار او و تسهیلگر باشیم، آنان غوغا می‌کنند

انجام فعالیت‌های ورزشی، می‌خواند. مربی ورزش ابتدا هر یک از تیم‌های کلاسی را برای انجام این کار آموزش می‌دهد. سپس تیم‌های کلاس‌ها در تیم بزرگ مدرسه به هم می‌پیوندند و آنچه را در تیم‌های کوچک یاد گرفتند، در تیم بزرگ سرود همگانی و ورزش صبحگاهی مدرسه انجام می‌دهند و با هم هماهنگ می‌شوند.

**تیم‌های برگزاری مراسم:** صفر تا صد برنامه‌های ویژه مناسبت‌های مذهبی و ملی به شکل تیمی برگزار می‌شود. برای مثال، برنامه شب یلدا توسط تیم‌های دانش‌آموزی و اولیا برنامه‌ریزی و اجرا می‌شود. در نهایت، تیمی که بتواند با کمترین هزینه با کیفیت‌ترین برنامه را برگزار کند، به عنوان تیم برتر تشویق می‌شود. وقتی مسئولیت را آگاهانه به بچه‌ها بسپاریم و خودمان کمی در کنار و تسهیلگر باشیم، آنان غوغا می‌کنند.

## آیا در کار گروهی و تیمی بایدها و نبایدهایی هم دارید؟

ما هر سال با کمک بچه‌ها میثاق‌نامه می‌نویسیم. بچه‌ها در میثاق‌نامه مشخص می‌کنند چه کاری را باید در تیم انجام دهند و چه کاری را نباید. وقتی این میثاق‌نامه در رأی‌گیری حداکثر رأی را آورد، بچه‌ها آن بایدها و نبایدها را می‌پذیرند. بعد از رأی‌گیری نظرسنجی هم داریم و اگر بندی از میثاق‌نامه مشکل داشته باشد، بعد از اعمال تغییرات دوباره رأی‌گیری خواهیم کرد.

## نقش و جایگاه شما به عنوان مدیر در تقویت کار گروهی و تیمی در مدرسه چیست؟

قبل اینکه دیگران را به کار تیمی علاقه‌مند کنم و از آنان بخواهم به تیم بپیوندند، مهم است خودم به کار تیمی اعتقاد داشته باشم، دانش کار تیمی را کسب کنم و تحمل اجرای آن را داشته باشم. من از خودم شروع کردم و همیشه وسط میدان بودم. سال ۸۴ که به این مدرسه آمدم، اینجا یک کتابخانه نه‌متری برای ۶۰۰ دانش‌آموز و یک اتاق ۴۰ متری برای مدیر مدرسه داشت. کتاب‌هایی داشتم که جا برای آن‌ها نبود. از بچه‌ها خواستم پیشنهاد بدهند کتاب‌ها را کجا جا بدهیم. برای پیشنهاد سازنده جایزه در نظر گرفتیم. یک روز که در سالن مدرسه ایستاده بودم، یکی از دانش‌آموزانی که از رهبران زیرزمینی مدرسه بود، روبه‌روی من ایستاد و گفت: «اگر واقعاً می‌خواهی مشکل کتابخانه را حل کنی، از اتاق خودت بگذر! من این کار را انجام دادم و با کار گروهی بچه‌ها و اولیا، اتاق ۴۰ متری مدیریت به کتابخانه تبدیل شد. این کار در همراه شدن بچه‌ها با تیم مجموعه تأثیر بسیار خوبی داشت و آنان اطمینان پیدا کردند حرفم با معلم یکی است.

## چطور همکاران از جمله معلمان را به کار گروهی، تیمی و تشکیلاتی ترغیب می‌کنید؟

نقاط مثبت هر همکار را پیدا و آن را بزرگ می‌کنم. برای افزایش علاقه و انگیزه معلمان و سایر همکارانم به کار گروهی و تیمی، برای آنان تشویق در نظر می‌گیرم. در جلسات، ویژگی‌های مثبت هر کدام از همکاران را که به کار تیمی کمک می‌کند، با صدای بلند می‌گویم و برای آنان امتیاز در نظر می‌گیرم تا دیگران از این ویژگی‌ها الگوبرداری کنند. امتیازی را که همکاران در طول سال بابت کار تیمی دریافت می‌کنند، در ارزشیابی‌شان لحاظ می‌کنم. با دبیران تازه‌استخدام خیلی ارتباط می‌گیرم و در کنارشان هستم تا به تدریج به تیم بپیوندند. نود درصد همکاران تنها وقت بازنشستگی از تیم مدرسه خارج می‌شوند. البته همکارانی هم داشتیم که بعد از یک سال همکاری احساس کردند نمی‌توانند با این ضرباهنگ پیش بروند و خیلی وقت بگذارند. بنابراین از تیم مدرسه خارج شدند. اگر یک معاون از تیم مدیریت برود، شش معاون از کارکنان دارم تا جای او وارد تیم شوند. این چرخه راه خود را می‌رود.

همکاران مدرسه برنامه صبحگاهی «صبح دانش» را به صورت تیمی اجرا می‌کنند. در این برنامه اعضای تیم از هم یاد می‌گیرند. تیم درس‌پژوهی معلمان نیز که رتبه‌های خوبی کسب کرده است، با جرئت‌ورزی، تدریس یکدیگر را نقد می‌کنند. شورای دبیران مدرسه را نیز هر بار یکی از تیم‌های دبیران برگزار می‌کند.

## اولیا در پیشبرد برنامه‌های تیم مدرسه‌تان چه نقشی دارند؟

اولیا را مقابل خودمان نمی‌بینیم، بلکه آنان را در کنار خودمان می‌بینیم. من و همکارانم حداقل سه‌بار در سال با اولیا در گروه‌های کوچک دیدار می‌کنیم تا همدیگر را بشناسیم و از داشته‌هایمان استفاده کنیم. بسیاری از برنامه‌های مناسبت‌های ملی و مذهبی را با کمک اولیا برگزار می‌کنیم. اولیا در ابتدای سال تحصیلی معترض هستند که فرزندان ما خیلی در مدرسه کار می‌کنند و وقتشان در گروه‌های متعدد گرفته می‌شود. اما به تدریج تا پایان سال نظرشان تغییر می‌کند و ابزار خوش‌حالی می‌کنند از اینکه فرزندان‌شان در گروه‌های علمی، پژوهشی و هنری مدرسه نقش جمعی و مؤثر دارند.

## در آخر هر نکته‌ای را لازم می‌دانید بفرمایید؟

توسعه انسانی وقتی صورت می‌گیرد که به افرادی که عملکرد موفقی داشتند، بها داده شود. تجربه زیسته موفق تیم ما برای بافت همین شهر است. اما کسی از این تیم دعوت نکرد از تجربه‌اش استفاده شود. مهم است زمینه ارتباط ما با دانشگاه فرهنگیان فراهم شود تا تجربه‌هایمان را به نیروهای جدید منتقل کنیم.



# بزرگ‌ترین روزنامه‌دیواری خاورمیانه

حجت الاسلام محمد میری

معاون پرورشی و مشاور دبستان



را در همه گروه‌ها تقسیم کرده‌ایم، در نتیجه دانش‌آموزان قوی مجبور می‌شوند به ضعیف‌ترها کمک کنند تا آن‌ها هم رشد کنند و بالا بیایند. این کار قبل از آنکه به رشد دانش‌آموزان ضعیف کمک کند، به رشد دانش‌آموزان قوی کمک شایانی خواهد کرد.

• یکی از مواردی که در کار گروهی اهمیت دارد، این است که دانش‌آموزان به روشنی متوجه شوند چه مواردی برای ارزیابی مسابقه مهم است تا در آن زمینه‌ها تمرکز کافی داشته باشند؛ نکاتی مثل: نظم گروه و وسایل؛ فعال بودن همه اعضا؛ دعوا نکردن و تعامل سازنده؛ توجه به زمانبندی برای ارائه در وقت مناسب و همچنین زیبایی روزنامه‌دیواری (کادربندی، خوش خط‌بودن، استفاده از تصویر، رنگی‌بودن، مرتب‌بودن تصویرها و متن‌ها، اضافه کردن کاردستی حجمی). بالاترین نمره را هم برای ارائه روزنامه‌دیواری قرار دادیم. هر دانش‌آموز باید بتواند موضوع روزنامه‌دیواری را برای سایر اعضای گروه توضیح دهد و ارائه کند. این را که چه کسی توضیح دهد، قرعه‌کشی تعیین می‌کند. یعنی همه اعضا باید به موضوع و نوع فعالیت روزنامه‌دیواری خود اشراف داشته باشند و هر نفر حداقل یک‌بار برای اعضای گروهش ارائه کند. این یعنی در هر گروه پنج بار درباره یک موضوع بحث و گفت‌وگو شود و طبیعی است همین کار موضوع را در ذهن جامعه هدف تثبیت می‌کند. ناگفته نماند، معلم‌ها نیز در جریان فعالیت دانش‌آموزان، به‌صورت چرخشی به گروه‌ها سر می‌زنند و موضوعات را برای افراد گروه توضیح می‌دهند.

• نکته قابل توجه بعدی، تعیین سرگروه بود که این هم از قبل مشخص شده بود. سعی کردیم بچه‌هایی که توانایی لازم را برای جمع‌کردن گروه دارند، انتخاب شوند. تبیین کردیم، هر مشکلی در گروه ایجاد می‌شود، باید با تعامل با هم حل

• صبح یک روز سرد زمستانی بود که دانش‌آموزان پایه‌های چهارم، پنجم و ششم را در سالن اجتماعات مدرسه جمع کردیم. به آن‌ها گفتیم: «بچه‌ها! ما می‌خواهیم بزرگ‌ترین روزنامه‌دیواری خاورمیانه را بسازیم!» از حالت صورت و نوع نگاهشان تعجب بود که می‌بارید! سپس توضیح دادم: «همه شما به گروه‌های چهار یا پنج نفره تقسیم خواهید شد. به هر کلاس یک موضوع کلی اختصاص داده‌ایم که هر گروه هم درباره یک موضوع جزئی فعالیت می‌کند که در زیرمجموعه موضوع کلی تعریف شده است.»

• سختی کار گروهی یا به عبارت دقیق‌تر کار تیمی، به عوامل متعددی بستگی دارد، از جمله آنکه چون ادبیات فارسی ما «پهلوان‌محور» است، مثلاً رستمی بوده که یک‌تنه هفت‌خوان را پشت سر گذاشته، این خود بر فرهنگ و مناسبات اجتماعی ما تأثیر قابل توجهی گذاشته است، تا آنجا که نمود آن در موفقیت‌های ورزش انفرادی ما ایرانیان، نسبت به ورزش‌های تیمی، کاملاً محسوس است.

• می‌توان گفت، اولین مشکل گروهی کارکردن دانش‌آموزان ابتدایی این است که آن‌ها تصور می‌کنند کار گروهی مثل مسابقه فوتبال است و مشغول یارکشی می‌شوند! به همین خاطر، لازم است خود معلم، از قبل، اعضای گروه را مشخص کند. هدف از این اقدام آن است که ما با شناختی که از دانش‌آموزان داریم، با پراکندگی مشخص، بچه‌ها را تقسیم کنیم تا گروه‌ها از نظر قوت و ضعف تقریباً یکسان شوند.

در کنار توضیحاتم، به بچه‌ها گفتیم: «نمره پایانی شما حاصل تلاش همه گروه است، نه هر نفر. یعنی برابری نمره‌های فردی در گروه باید بالا باشد تا گروه شما مقام اول را کسب کند. پس توجه کنید که موفقیت شما در گروه موفقیت گروه شماست.» از آنجا که از قبل و با کمک معلم پایه، بچه‌های قوی و ضعیف



می‌آمدند. بعضی از گروه‌ها بعد از ساعت مدرسه نیز حضور داشتند تا تلاش کنند روزنامه‌دیواری جذاب‌تری درست کنند. پس از پایان زمان مسابقه، از روزنامه‌دیواری هر گروه عکس گرفتیم تا در سالن اجتماعات مدرسه پخش شود و هر گروه بتواند موضوع خود را در هفت دقیقه ارائه کند؛ معلم پایه به‌عنوان داور حضور داشتند و معاون پرورشی مجری این برنامه بود.

- شور و هیجان بچه‌ها برای ارائه به هم‌کلاسی‌های خود قابل توصیف نیست. ما هم برای گرم نگهداشتن این جلسه، بعد از ارائه هر کلاس، مسابقه‌ی جذابی مثل بادکنک بادکردن یا ماست‌خوری برگزار می‌کردیم تا نشاط جشن حفظ شود و بچه‌ها نفسی تازه کنند.

- پس از مشخص‌شدن گروه‌های برتر در هر کلاس و ارائه آن‌ها در جمع اولیا، همه دانش‌آموزان را در سالن اجتماعات مدرسه جمع کردم و توضیحات مفصلی درباره‌ی چگونگی انجام کار تیمی و تشکیلاتی و همچنین نکات مثبت و منفی گروه‌ها به آن‌ها گفتم تا در فعالیت‌های بعدی مورد ملاحظه قرار گیرد.

- در آخر، نکته‌ی حائز اهمیت، موضوع رشد بچه‌هاست. درست است که برپایی مراسمی پرشور و هیجان به همراه نمره‌های بالای دانش‌آموزان برای ما اهمیت دارد، ولی آنچه باید در طول برنامه مورد توجه مربیان و معلمان قرار گیرد،

شود. در نهایت لازم است حرف سرگروه را گوش بدهیم؛ حتی اگر به مذاق ما خوش نمی‌آید. جالب است بدانید، این نکته به تقویت روحیه‌ی ولایت‌پذیری و اطاعت دانش‌آموزان کمک خواهد کرد.

- بعد از مشخص‌شدن موضوع فعالیت هر گروه و قوانین مسابقه، بچه‌ها کار را شروع کردند. یک توپ مقوا در ابعاد ۱ متر در ۱۵ متر تهیه کردیم؛ هر پنج متر مختص یک کلاس و هر یک متر برای یک گروه. از آنجا که احتمال خراب‌شدن یک قسمت و در نتیجه خراب‌شدن کل ۱۵ متر داده می‌شد، پنج متر برای هر کلاس بریده شد تا به‌صورت جداگانه فعالیت کنند. در آخر هم روزنامه‌دیواری همه کلاس‌ها به هم وصل شوند. قرار شد در زنگ‌های تفریح در محیط نمازخانه جمع شویم و هر گروه در قسمت مشخص خود فعالیتش را کامل کند.

- جایزه‌ی گروه اول هر کلاس این بود که همه اعضا در جلسه‌ی عمومی مدرسه حضور داشته باشند و فعالیت خودشان را برای اولیا ارائه کنند. این کار به‌شدت اعتمادبه‌نفس بچه‌ها را تقویت می‌کند و احساس خودارزشمندی و عزت‌نفس به آن‌ها می‌دهد؛ علاوه بر آنکه ذهن دانش‌آموزان را از جوایز مادی دور می‌کند.

- کار مطابق زمان‌بندی مشخص‌شده پیش رفت. دانش‌آموزان هر روز با وسایلی جدید به مدرسه

**لازم است حرف سرگروه را گوش بدهیم؛ حتی اگر به مذاق ما خوش نمی‌آید. جالب است**

تلاش دانش‌آموزان است و پیشرفتی که در تعامل با اعضای گروه دارند؛ نکاتی مانند: هضم‌شدن موضوع روزنامه‌دیواری در ذهن آن‌ها، یادگرفتن مهارت‌های اجتماعی و سایر مهارت‌های ده‌گانه مثل تفکر خلاق، کنترل خشم و ارتباط با دیگران نیز از جمله مواردی هستند که حتماً باید در ارزیابی ما بررسی شوند.

• اگر بخواهیم آسیب‌شناسی کنیم و نقاط ضعف را بگوییم، لازم است پیشرفت و تلاش دانش‌آموزان هم ارزیابی شود؛ نه فقط نمره خروجی. این یعنی ما به تلاش شما نمره بیشتری می‌دهیم؛ همان‌طور که خداوند هم فرموده است: «لیس للانسان الا ما سعی».

• نکته دیگری که حتماً باید بازبینی شود، تعیین سرگروه است. درست است که ما در ذهن خود جنبه‌های متعددی را بررسی کردیم تا یک نفر را به‌عنوان سرگروه اعلام کنیم، اما این ملاک‌ها در ذهن بچه‌ها مشخص نبود و باعث دلخوری و ناراحتی آن‌ها شد. بهتر بود از یک ماه قبل چند آیت‌م را به‌صورت کمی

مشخص می‌کردیم تا هر دانش‌آموزی که به حدنصاب لازم رسید، سرگروه شود. این بدان معناست که دانش‌آموزان متوجه می‌شوند باید تلاش کنند تا سرگروه بشوند.

• موضوع بعدی که به نظر بنده اهمیت دارد و لازم است در فعالیت‌های بعدی لحاظ شود، بحث خلاقیت بچه‌هاست. اینکه ما ملاک‌های زیبایی را در مواردی مثل کادربندی و مرتب و منظم‌بودن روزنامه‌دیواری خلاصه کردیم، به خلاقیت بچه‌ها آسیب جدی می‌زند. بهتر بود ذهن بچه‌ها را باز بگذاریم تا با مدلی که در ذهنشان دارند، روزنامه‌دیواری خود را خلاقانه درست کنند؛ حتی کج و خارج از کادر!

• آخرین نکته هم این است که وقتی به دانش‌آموزان می‌گوییم کار گروهی شما ارزیابی می‌شود نه کار فردی، علاوه بر اینکه این کار حسن‌های بیشمار دارد، این مشکل نیز ایجاد می‌شود که دانش‌آموزان قوی کار دانش‌آموزان ضعیف را هم انجام می‌دهند تا نمره گروه بیشتر شود. خوب بود مسئولیت‌ها در گروه مشخص و تقسیم می‌شدند تا هر دانش‌آموز به وظیفه خود واقف شود و نسبت به همان مسئولیت ارزیابی صورت گیرد.

• و چنین بود که با کمک بچه‌ها و معلمان توانستیم بزرگ‌ترین روزنامه‌دیواری در سطح خاورمیانه، بلکه در سطح جهان را درست کنیم.

## ادد

### مهارت‌های اجتماعی و سایر مهارت‌های ده‌گانه مثل تفکر خلاق، کنترل خشم و ارتباط با دیگران نیز از جمله مواردی هستند که حتماً باید در ارزیابی ما بررسی شوند



# فعالیت جمعی در قالب هیئت دانش‌آموزی

امیر حسین صبوری

دخالت می‌کنند و خلاصه نظم و ساختاری در کار نیست، در اصطلاح بعضی عوام به کار هیئتی معروف شده است؛ حال آنکه معنی هیئت چیزی جز نظم و نظام و ساختار را برنمی‌تابد.

شاید اگر هیئت به معنای واقعی کلمه تشکیل و اجرا شود، چیزی جز فعالیت جمعی منظم و ساختارمند اتفاق نیفتد! از قدیم هم این‌گونه بوده است: مسئول جفت کردن کفش‌ها یک نفر است، مسئول خرید فردی دیگر، گروهی به فضا سازی مشغول می‌شوند، آن هم با مسئولیت فردی معین، آشپزخانه هیئت را یک نفر اداره می‌کند و خلاصه هر بخش هیئت مسئول مشخصی دارد که او هم پاسخگو به مسئول یا بانی اصلی هیئت است. از آنجا که هر کس با توجه به توانمندی خود در جایگاهش قرار گرفته است، حتماً امور به بهترین شکل و با نظمی مثال‌زدنی انجام می‌گیرند.

یک ضعف ساختارهای کاغذی و ماشینی، افت انگیزه در تک‌تک جایگاه‌هاست. اما در ساختار هیئت این اتفاق به ندرت می‌افتد، چرا که هر کسی با اختیار خود و براساس احساس دینی که به دستگاه اهل بیت دارد، با شوق و انگیزه درونی، مشغول انجام وظیفه خود می‌شود. پس بازدهی فعالیت هیئتی دوچندان می‌شود.

از این مقدمه طولانی که بگذریم، امروزه و در جامعه ایرانی، فردمحوری متأثر از جامعه غربی، و نبود توفیق در امور جمعی، به آفتی بزرگ تبدیل شده است. نظام‌های آموزشی پیشرو به این نتیجه رسیده‌اند که برگزاری برنامه‌های گروهی برای دانش‌آموزان، هوش اجتماعی را رشد می‌دهد و توان گروهی را در آن‌ها بالا می‌برد. لذا در آموزش و تربیت گروهی، کارهای

حتماً واژه هیئت زیاد به گوشتان خورده است. با شنیدن این کلمه معمولاً به یاد مجالس وعظ و روضه و دعا می‌افتیم. در «فرهنگ لغت عمید» برای هیئت این معانی ذکر شده‌اند:

۱. کیفیت، شکل، و صورت چیزی؛ حال؛ شکل؛ صورت
  ۲. عده و دسته‌ای از مردم
  ۳. نجوم؛ علمی که درباره ستارگان بحث می‌کند؛ ستاره‌شناسی.
- جمع دو معنای اول، به صورتی که معنای اصطلاحی و رایج هیئت را به ذهن متبادر کند، شاید این‌گونه باشد که هیئت عبارت است از جمع دسته‌ای از مردم به شکل و صورتی معین و مرسوم. بنابراین، هیئت به خودی خود یک اتفاق جمعی است. هر کس بگوید خودش به تنهایی هیئتی دارد و دیگرانی در آن نقشی ندارند، حرف بی‌معنایی زده است.

از طرفی و براساس معنای سوم فرهنگ عمید، هیئت از قدیم به علم ستاره‌شناسی و نجوم اطلاق می‌شده است. **ابن سینا، ابوریحان بیرونی، غیاث‌الدین جمشید کاشانی، خیام و خواجه نصیرالدین طوسی**، علاوه بر اشراف بر چندین علم تخصصی، از معروف‌ترین عالمان علم هیئت در تاریخ ایران بوده‌اند. کار ویژه منجمان، کشف ارتباطات منظم اجرام آسمانی است؛ ارتباطاتی که موجب تغییر فصل‌ها، پدیده‌های کیهانی و یافتن جهت و مسیر است. از همه مهم‌تر، کشف نظام بی‌کران و شگرف خلقت در شناخت این ارتباطات نهفته است.

متأسفانه امروزه باب شده است که کارهای دسته‌جمعی و بی‌نظم را کار هیئتی می‌نامند. اموری که مسئول و پاسخگوی معینی ندارند، هیچ‌کسی سر جای خودش نیست، همه در همه‌چیز



گوناگونی تعریف می‌کنند.

ظرفیت بسیار بزرگی که در کشور ما برای تعریف فعالیت گروهی وجود دارد، همین هیئت است. مناسبت‌های مذهبی در طول سال، تنوع در این مناسبت‌ها مانند عزا، جشن و مناجات و انگیزه‌های درونی قوی، ویژگی منحصربه‌فردی برای هیئت‌های دانش‌آموزی فراهم می‌کند.

نتیجه طبیعی برگزاری هیئت دانش‌آموزی، تقویت روحیه کار جمعی در برگزارکنندگان است. آفت‌هایی اما در کمین هستند که باید به آن‌ها توجه شود؛ از جمله:

۱ مریبان مدرسه تا جای ممکن انجام امور را به دانش‌آموزان بسپارند. گاهی دیده شده است، از ایده تا اجرا با دخالت مستقیم مربی مدرسه انجام می‌شود. این اتفاق رشدی برای دانش‌آموز به بار نمی‌آورد.

۲ توقع مخاطبان از هیئت دانش‌آموزی باید تعدیل شود. انتظاری که از هیئتی بزرگ، معروف و قدیمی داریم، ربطی به هیئت دانش‌آموزی ندارد. باید اجازه دهیم بچه‌ها اشتباه کنند و خود به آن پی ببرند. چه بسا بهره معنوی در این جلسات بی‌ریا کمتر از جلسات منظم و صاحب اسم و رسم نباشد!

۳ در هیئت‌های مرسوم، هر کسی با توجه به توانمندی خود در جایگاهش قرار می‌گیرد. دانش‌آموزان اما در شرایطی قرار دارند که هنوز استعداد‌های بالفعل آن‌ها بروز نکرده است. بنابراین، تقسیم کار در آن‌ها باید به گونه‌ای بچرخد که در مناسبت‌ها، هر دانش‌آموز وظایف گوناگون را تجربه کند. این خود به شکوفا شدن استعداد‌های آن‌ها کمک می‌کند و باعث می‌شود آن دانش‌آموز هم بهتر به نقاط قوت و ضعف خود پی ببرد.

۴ طبیعی است در هر کار جمعی دانش‌آموزی، دیده شدن برای تک‌تک دانش‌آموزان مهم است. ناخودآگاه رقابت شکل می‌گیرد و این با روح هیئت ناسازگار است. هیئت و جلسه ذکر و توسل برای دور کردن انسان از نفس و پاکی دل از زنگارهاست. باید اخلاص را بالا ببرد. پس یکی از وظایف اصلی مریبان همراه، توجه به این امر است. گاهی مریبان با توجه بیشتری به عده‌ای خاص یا تشویق آن‌ها بیش از حد لیاقتشان و بی‌توجهی به زحمت سایرین، به ایجاد رقابت منفی در برنامه‌های جمعی دامن می‌زنند.

۵ هیئت دانش‌آموزی نباید خود را در رقابت با هیئت‌های بزرگ و محبوب وارد کند. این امر نه تنها از اخلاص هیئت کم می‌کند، بلکه توجه برگزارکنندگان را بیش از حد به ظواهر و فرم جلب می‌کند. به این ترتیب، دانش‌آموزان سطحی و پرتوقع بار می‌آیند و از پرداختن به تعالیم عمیق اهل بیت محروم می‌شوند.

تمامی این آفت‌ها در واقع تهدیداتی هستند که با مدیریت درست مسئولان مدرسه، به فرصت ایده‌آل تربیتی تبدیل

خواهند شد. تجربه نگارنده این سطور در مدرسه

این است که به کرات مشاهده کرده‌ام، هرگاه هیئت‌های دانش‌آموزی با توجه به جزئیات تربیتی انجام شده‌اند، جز رشد روحی، معنوی و گروهی دانش‌آموزان، نتیجه‌ای نداشته است. این اتفاق در گروه‌های سنی پایین‌تر به وضوح دیده می‌شود. جایی که انگیزه‌ها در اوج بی‌آلایشی هستند، اثر این کار جمعی با محوریت قرآن و اهل بیت (علیهم‌السلام) مانا، سریع و دقیق است. لذا لازم است برگزاری هیئت دانش‌آموزی در گروه‌های سنی پایین‌تر مورد توجه قرار بگیرد.

یکی از تجربه‌های من از این قرار است:

جمعی از دانش‌آموزان دوره متوسطه اول، در مناسبت‌های گوناگون، در مدرسه هیئت دانش‌آموزی برگزار می‌کردند. در بیشتر موارد هم سایر دانش‌آموزان مخاطب هیئت بودند. در موارد نادری هم اولیای دانش‌آموزان و عموم مردم در مراسم شرکت می‌کردند. نتیجه سه سال فعالیت مدرسه و برگزاری دانش‌آموزی مراسم مدرسه منجر شد تا دانش‌آموزان آن دوره تحصیلی، پس از ورود به دوره متوسطه دوم، یک هیئت تأسیس کردند. اعضای رسمی این هیئت لزوماً هم کلاسی‌های آن‌ها در متوسطه دوم نبودند. بلکه آن دسته از دوستانشان که برای تحصیل در مدرسه دیگری ثبت نام کردند، در کنار آن‌ها حضور داشتند.

جالب اینکه خودشان اعضای هیئت امنای را انتخاب کردند، براساس نمودار سازمانی تقسیم کار دقیق انجام دادند و با نیتی پاک و البته با همراهی مریبان مدرسه، جلسات خود را به‌طور منظم پیش بردند. ناظر بیرونی به وضوح شاهد رشد فزاینده توانمندی این گروه از دانش‌آموزان نسبت به همسالانشان بود. در واقع، علاوه بر برکاتی معنوی که در این زمانه از نان شب هم برای نوجوان واجب‌تر است، رشد فردی و گروهی این کار بسیار مهم و قابل دسترس است.

هیچ ایرادی ندارد که در هیئت دانش‌آموزی، خلاقیت در فرم داشته باشیم، بلکه مطلوب است مثلاً سخنرانی را به مباحثه تبدیل کنیم یا سخنرانی و مداحی را هم دانش‌آموزی کنیم. قرآن محور شدن هیئت‌های دانش‌آموزی هم بسیار مهم و اثربخش است.

در نهایت باید اشاره کنیم، اثربخش‌نهایی به هر امری خدای متعال است. پس کار برای رضای خدا ذیل پرچم قرآن و اهل بیت (علیهم‌السلام) می‌تواند بیشترین اثر را داشته باشد و اگر این کار گروهی باشد، از آنجا که دست خدا همراه جماعت است، حتماً اثربخش و مفید خواهد بود. بنابراین، برگزاری هیئت‌های دانش‌آموزی برای مدرسه‌ای با رسالت تربیتی، دیگر امری مستحب نیست، بلکه واجب است مستمر.



**برگزاری برنامه‌های گروهی برای دانش‌آموزان، هوش اجتماعی را رشد می‌دهد و آن‌ها بالا می‌برد**

# هدف

## ایجاد چالش است

### اهمیت کار تیمی در مدرسه

علی امینیان

کارشناس ارشد اقتصاد



- افزایش یادگیری ضمن کار
- رشد نشاط در محیط کاری
- افزایش سرعت پیشرفت امور
- رشد کارایی<sup>۲</sup>
- رشد اثربخشی<sup>۳</sup>
- کاهش استرس
- رشد هم‌افزایی<sup>۴</sup>
- تقویت احساس هدفمندی
- افزایش مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها
- تقویت احساس ارزشمندی
- افزایش سرعت شکوفایی استعدادها
- تقویت حس پذیرش از سوی دیگران
- افزایش مسئولیت‌پذیری
- افزایش اعتماد متقابل
- رشد بهره‌وری سازمان (که نتیجه موارد بالاست)

معلوم است که هیچ مدیری دستیابی به این مزایا و نتایج را دست‌کم نمی‌گیرد و کوچک نمی‌شمارد. اگر نتایج گفته‌شده به‌صورت پایدار در سازمانی محقق شود، مدیر آن، واقعاً چه چیز دیگری می‌تواند بخواهد؟! البته همان‌طور که اشاره شد، در کار تیمی هم مدیران باید برای انواع چالش‌های عمومی مدیریت (مثل مدیریت تعارض‌ها یا تغییر در روال کاری معمول) و چالش‌های خاص کارهای

امروزه در هر نوع سازمانی، کار تیمی (نه هر نوع کار گروهی) از شایع‌ترین روش‌های مورد استفاده مدیران محسوب می‌شود. کار تیمی محور اصلی اغلب رویکردهای مشهور مدیریتی همچون مدیریت کیفیت جامع، سازمان شبکه‌ای، سازمان یادگیرنده و مهندسی مجدد فرایند کار است. در واقع، تیم به‌عنوان عنصر بنیادی سازمان‌های نوین، جایگزین فرد در رویکرد سنتی شده است. در بسیاری از سازمان‌ها، واحد اصلی ساختار سازمان را تیم‌هایی (نه افرادی) تشکیل می‌دهند که به‌طور فزاینده‌ای برای انجام وظایف مهم و حل مسائل پیچیده سازمانی، حیاتی قلمداد می‌شوند.

از همین روست که عموم مدیران کارآمد همیشه درگیر یکی از مراحل توسعه کار تیمی در سازمان خود و رقابت با دیگران در پیشرفت کیفی و کمی در آن مراحل هستند؛ مرحله‌ای که می‌توان آن‌ها را به این صورت خلاصه کرد:

۱. شناخت ویژگی‌ها، الزامات، آفات و چالش‌های کار تیمی و کسب بینش بهتر درباره آن‌ها؛
۲. تشکیل تیم‌های کاری مؤثر با استفاده از دانش و تجربه‌های به‌روز در جهان؛
۳. افزایش مهارت‌های کار تیمی در خود و سپس در سایر کارکنان، متناسب با نیازهای سازمان؛
۴. ایجاد و تقویت فرهنگ و روحیه کار تیمی در سازمان با انواع روش‌های مؤثر؛
۵. تلاش خلاقانه برای مدیریت چالش‌های تیم‌ها و مبارزه با آفات‌های آن‌ها؛

این مدیران موفق و پیشرو سعی دارند در هر حوزه‌ای علاوه بر دستیابی به اهداف از پیش تدوین‌شده، از تأثیرات مثبت کار تیمی بر کارکنان خود هم بهره‌مند شوند تا کیفیت منابع انسانی‌شان را تضمین کنند. این تأثیرات مثبت و مزایای کار تیمی را می‌توان این‌گونه فهرست کرد:

- افزایش خطرپذیری<sup>۱</sup>
- تقویت احساس رضایت شغلی
- رشد شخصی و کاری
- افزایش به‌اشتراک‌گذاری تجربه‌ها



تیمی (مثل هماهنگی با تغییرات سریع یا حل اختلافات درون تیمی) آماده باشند تا بتوانند حداکثر استفاده را از مزایای کار تیمی ببرند. طبیعی است، دانش‌افزایی و مهارت‌افزایی قبلی مدیران در این زمینه‌ها بسیار تعیین‌کننده است.

\*\*\*

مدرسه نیز به‌مثابه یک سازمان از این جریان مستثنا نیست. مدیر مدرسه می‌تواند امور گوناگون مدرسه را به‌صورت مأموریت‌ها یا هدف‌های تیم‌های متعدد کاری (از میان کارکنان مدرسه و حتی گاهی از میان دانش‌آموزان منتخب) تعریف کند و از هر تیم بخواهد سامان‌دهی اوضاع یا حل مسئله یا اجرای برنامه‌ای را عهده‌دار شوند و خودش به همراه مسئولان این تیم‌ها، تیم دیگری را برای پیگیری، پشتیبانی و نظارت بر کار آن‌ها تشکیل دهد. در کشور ما هم در بسیاری از مدرسه‌ها تیم‌های گوناگونی عهده‌دار پیشبرد امور شده‌اند؛ مثلاً:

- تیم ثبت‌نام دانش‌آموزان در ابتدای سال تحصیلی؛
- تیم برگزاری اردوی راهیان نور؛
- تیم آماده‌سازی مدرسه برای بازگشایی اول مهر؛
- تیم طراحی و اجرای پایگاه تابستانی مدرسه؛
- تیم پشتیبانی کلاس‌ها و فعالیت‌های برخط مدرسه.

البته موضوع کار تیمی در مدرسه، از جهت دیگری نیز در خور توجه است. بعد از خانواده، مدرسه اولین جایی است که مسئولیت نهادینه‌کردن فرهنگ کار تیمی در نسل بعدی را دارد تا از این طریق نقش بی‌بدیل خود را در ارتقای کیفی منابع انسانی آینده جامعه ایفا کند. مدرسه به‌عنوان نهاد اصلی تربیت، به‌راحتی و تقریباً بدون هزینه خاص، می‌تواند با تشکیل تیم‌های متعدد کاری، برای انجام مسئولیت‌ها و طرح‌های گوناگون آموزشی و به‌ویژه پرورشی، پایه‌گذار روحیه و فرهنگ کار تیمی در میان دانش‌آموزان باشد و از نتایج گوناگون آن بهره‌مند شود. نتایجی که مهم‌ترین آن‌ها را می‌توان این‌گونه خلاصه کرد:

۱. ایجاد زمینه‌ای برای آموزش کارگاهی و عملی بسیاری از مهارت‌های ده‌گانه زندگی؛
۲. افزایش اعتمادبه‌نفس در میان دانش‌آموزان؛
۳. تقویت انگیزه دانش‌آموزان برای یادگیری؛
۴. کنترل رقابت‌ها و هدایت انواع دیگر رقابت به سمت رقابت مثبت و سازنده؛
۵. پرورش فضایل اخلاقی مثل صبر، انصاف و ...؛
۶. کمک به بهبود سطح یادگیری؛
۷. کمک به تقویت هوش هیجانی؛
۸. کمک به رشد توانایی ارزیابی واقع‌بینانه از شرایط؛

مدرسه‌های زیادی در سطح کشور (چه دخترانه و چه پسرانه، چه فنی و هنری و چه نظری، چه دبستان و چه دبیرستان) تجربه‌های موفق و زیبایی در تشکیل انواع تیم‌های دانش‌آموزی دارند که به‌راحتی می‌توانند در سایر مدرسه‌ها هم مورد استفاده

قرار گیرند. این مدرسه‌ها معمولاً در میان دیگر مدرسه‌های منطقه خود عملکرد درخشان‌تری دارند و جزو مدرسه‌های پیشرو یا برتر قرار می‌گیرند و دانش‌آموختگانی را تحویل جامعه می‌دهند که کنشگرانی مؤثر و خلاق هستند. شاید یکی از مهم‌ترین تفاوت‌های این مدرسه‌ها با دیگر مدرسه‌ها، استفاده نظام‌مند (نه گاه و بی‌گاه یا تصادفی) از انواع تیم‌های دانش‌آموزی باشد؛ تیم‌هایی مثل:

- تیم‌های درسی (با هدف افزایش سطح علمی اعضای گروه و به‌تبع آن رشد کلاس و مدرسه)؛
- تیم‌های پژوهشی (در زمینه‌های گوناگون درسی، اجتماعی، دینی و ...)
- تیم‌های برگزاری مراسم گوناگون مذهبی و ملی (مثل هیئت مدرسه یا تیم‌های کاری برای گرامیداشت هفته دفاع مقدس، دهه فجر، بزرگداشت مفاخر ملی و ...)

- تیم‌های رسانه‌ای (اعم از تیم‌های انتشار مجله دانش‌آموزی مکتوب یا مجازی و تیم‌های ساخت فیلم مستند، گزارشی و داستانی از وقایع و مسائل مدرسه، محله و اجتماع)؛
  - تیم‌های اقتصادی (مثل تیم برپایی و اداره بازارچه خیریه یا بوفه مدرسه)؛
  - تیم‌های تعریف‌شده درون بسیج دانش‌آموزی؛
  - تیم‌های کمک به اداره اردوها (به‌ویژه اردوهای جهادی)؛
  - تیم‌های برگزارکننده و شرکت‌کننده در انواع مسابقات ورزشی.
- البته تشکیل این تیم‌ها در مدرسه حتماً باید با آموزش مستقیم یا غیرمستقیم اصول کار تیمی به دانش‌آموزان همراه باشد و در ضمن

کار، مربیان با نظارت جدی و تذکر نقاط ضعف و نقص‌ها، مهارت کار تیمی دانش‌آموزان را ارتقا دهند. این کار - که چندان هم سخت نیست - بعد از مدتی می‌تواند به تغییری مهم و بزرگ در تربیت نسل‌های بعد منجر شود، به شرط اینکه مربیان کاملاً نسبت به اهمیت، اصول، الزامات، آفات و چالش‌های کار تیمی آگاه باشند و خودشان در عمل در کار تیمی (دست‌کم به‌طور نسبی) ماهر باشند. شرکت در دوره‌های دانش‌افزایی و مهارت‌افزایی در مورد کار تیمی و نیز آگاهی از تجربه‌های دیگر مدرسه‌ها شروع خوبی برای این مسیر است.

\* پی‌نوشت‌ها

1. Risk taking
2. Efficiency
3. Effectiveness
4. Synergy



**بعد از خانواده،  
مدرسه اولین  
جایی است  
که مسئولیت  
نهادینه‌کردن  
فرهنگ کار تیمی  
در نسل بعدی  
را دارد تا از  
این طریق نقش  
بی‌بدیل خود را  
در ارتقای کیفی  
منابع انسانی  
آینده جامعه ایفا  
کند**

# این

## یک کار تیمی محض است!

### آشنایی با ویژگی‌های اردوی جهادی

امیر حسین شفیق

گروه. اگر تیم را به‌مثابه یک سازمان در نظر بگیریم، قرار گرفتن و فعالیت در آن مستلزم رعایت اصولی است. اساساً این اصول است که به تیم قوام می‌بخشد و ادامه فعالیت آن را ممکن می‌کند. بنابراین، همان‌طور که گفته شد، اگر گروه جهادی را به‌عنوان یک تیم در نظر بگیریم، در این حرکت، یعنی اردوی جهادی، اصولی وجود دارد که رعایت آن‌ها توسط همه اعضای گروه برای امکان ادامه فعالیت آن ضروری است. در این مجال، اصول کار تیمی در اردوی جهادی را بررسی می‌کنیم:

اردوی جهادی یا به عبارت دقیق‌تر «حرکت جهادی»، برای بسیاری از افراد نام‌آشنایی است و برای بسیاری نیز یک خاطره شیرین! جهاد، محرومیت‌زدایی، رفاقت، همکاری و گروه‌ها و واژه‌هایی هستند که اردوی جهادی را معنا می‌کنند. یکی از کلیدواژه‌های اردوی جهادی «گروه» یا به عبارت دقیق‌تر «تیم» است. اساساً بدون وجود عده‌ای از افراد که در کنار یکدیگر قرار گرفته‌اند و با همکاری یکدیگر برای یک هدف تلاش می‌کنند، اردوی جهادی معنا ندارد و این دقیقاً معنای واژه «تیم» است، نه

#### ۲. انعطاف‌پذیری و سازگاری

در اردوی جهادی، با توجه به ماهیت آن، امکانات رفاهی مانند سایر سفرهای تفریحی و سیاحتی فراهم نیست. حتی با توجه به شرایط، ممکن است اتفاقات پیش‌بینی‌شده‌ای نیز رخ دهند. بارها پیش آمده است، به‌دلایل گوناگون، غذا به موقع در محل پروژه به گروه‌ها نمی‌رسد یا مصالح به موقع تأمین نمی‌شود. اعضای گروه جهادی باید آمادگی و قدرت سازگاری با شرایط مختلف را داشته باشند. در هر جایی و با هر شرایطی استراحت کنند، با همه کمبودها به کار برای هدفی که تعیین‌شده ادامه دهند و ... در غیر این صورت حضور در اردوی جهادی بی‌معنی خواهد بود.

#### ۱. فرمان‌برداری

یکی از مهم‌ترین اصول کار گروهی فرمان‌برداری است؛ هنگامی که یک نفر با فرایندی خاص که در گروه‌های گوناگون جهادی متفاوت است، به‌عنوان مسئول گروه انتخاب می‌شود و همه اعضا خود را به تبعیت از او موظف می‌دانند. نکته جالب این است که بارها مشاهده شده، حتی اعضای مسن‌تر و با سابقه‌تر که احتمالاً در گذشته خود سابقه مسئولیت گروه را داشته‌اند، از هم‌گروهی جوان‌تری که به‌عنوان مسئول گروه انتخاب شده است، تبعیت می‌کنند.



### ۳. همکاری و مشارکت

بدیهی است اگر قرار بود هر کس به تنهایی کاری انجام دهد، اساساً گروه شکل نمی‌گرفت. در اردوی جهادی نیز همکاری همه اعضا برای پیشبرد امور است که کار گروه را موفق و اثربخش می‌کند. به‌عنوان مثالی ساده، برای اینکه یک وعده غذای جهادگران آماده شود، چندین نفر باید با یکدیگر مشارکت کنند، مسئول خرید مواد اولیه را به‌موقع تهیه کند، مسئول مالی تأمین اعتبار کند، اعضای آشپزخانه مواد اولیه را شست‌وشو و آماده کنند و ... یا در پروژه عمرانی، جهادگری سیمان و ماسه می‌آورد، جهادگرانی آن را با آب مخلوط می‌کنند، جهادگرانی ملات را به روستا می‌رسانند و جهادگرانی آجر را می‌آورند تا اینکه دیواری بنا می‌شود.

### ۴. ارتباط بین اعضای

#### تیم

اساساً ارتباط مبنای شکل‌گیری جوامع انسانی است. گروه جهادی هم از این قاعده مستثنا نیست. جهادگرانی که قرار است صد روز در کنار هم زندگی کنند، باید بتوانند با یکدیگر، با همه تفاوت‌ها، به‌صورت صحیح ارتباط برقرار کنند تا در عین پیشبرد کارها، قوام گروه نیز حفظ شود.

### ۵. انضباط

در اردوی جهادی، به‌دلیل اینکه افراد شبانه‌روز و در اردوگاه که احتمالاً از خیلی از امکانات رفاهی محروم است زندگی می‌کنند، رعایت انضباط اهمیت بسیاری دارد. فقط کافی است یک روز نظافت رعایت نشود تا دیگر نتوان در اردوگاه زندگی کرد یا اینکه بارها پیش آمده، به‌دلیل رعایت نشدن انضباط زمانی، افراد گروه صبح زود پشت‌وانت منتظر یکی از اعضا هستند که دارد آماده می‌شود!

### ۷. فداکاری و

#### از خودگذشتگی

یکی از اصولی که در اردوی جهادی بسیار نمود دارد، فداکاری و از خودگذشتگی است. بارها در اردوهای جهادی شاهد بوده‌ایم، جهادگرانی به‌دلایل گوناگون، به‌طورموقت امکان همراهی گروه و انجام وظایفی را که برای آن‌ها مقرر شده است ندارند و سایر جهادگران خلأ نبود آن‌ها را پر می‌کنند. برای مثال، جهادگری به‌دلیل آسیب‌دیدگی، امکان همراهی گروه را در فعالیت عمرانی ندارد و بقیه اعضای گروه وظایف او را انجام می‌دهند. در مثالی دیگر، نگارنده بارها دیده است جهادگرانی در نیمه شب مشغول نظافت و بازکردن لوله‌های گرفته سرویس‌های بهداشتی هستند، بدون اینکه این کار وظیفه آن‌ها باشد!

### ۶. آگاهی از وظایف

لازم است وظایف هر یک از اعضا واضح و روشن تعیین شود. چه کسی مسئول بیدار کردن جهادگران است؟ امام جماعت کیست؟ چه کسی باید پیش از همه بیدار شود و صبحانه را آماده کند؟ وظیفه شهردار چیست؟ وظیفه مسئول صبحگاه چیست؟ معاون عمرانی چه وظایفی دارد؟

### ۸. پیگیری

این اصل کار گروهی نیز در اردوی جهادی جلوه روشنی دارد. اصولاً اگر پیگیری مستمر نباشد، کاری به نتیجه مطلوب نخواهد رسید. عمده گروه‌های جهادی پروژه‌هایی را که در مناطق محروم شروع کرده‌اند، تا حصول نتیجه نهایی و تکمیل پیگیری می‌کنند.

### ۹. هم‌افزایی

با توجه به تنوع کارهای عمرانی، فرهنگی و اجرایی در اردوهای جهادی، با توجه به گروه‌بندی افراد، این امکان فراهم می‌شود که اعضای هر گروه مهارت‌های متفاوتی را که در آن تخصص دارند، در هنگام کار به یکدیگر آموزش دهند.



# مشارکت در یادگیری

## ارزیابی مهارت‌های کار تیمی در یادگیری مشارکتی

ترجمه و تنظیم: بهارک طالب‌لو

دکترای مدیریت آموزشی



شرایطی را فراهم می‌کنند که خود فرصتی برای یادگیری حل مسائل گروهی است. این راهبرد نشان می‌دهد تغییرات اساسی در دیدگاه معلمان منبع اصلی یادگیری است. این تغییر سطح انتظارات بالاتری را دربر می‌گیرد که در آن دانش‌آموزان باید برای هم‌تیمی‌های خود منبع دانش باشند.

درخصوص آماده کردن افراد برای محیط کار مدرسه، به جای تمرکز بر روش‌های افزایش عزت‌نفس، دانش‌آموزان باید بر یادگیری مهارت خودارزیابی متمرکز باشند. عموم مردم انتظار دارند مدرسه‌ها گزارش‌های دقیقی از پیشرفت تحصیلی و عملکرد تحصیلی ارائه دهند، در حالی که به‌منظور بالا بردن عزت‌نفس دانش‌آموزانی که در آزمون‌های استاندارد عملکرد ضعیفی دارند، نمرات بالایی در نظر گرفته می‌شود. این نکته غیرقابل قبول است، زیرا آن‌ها را درخصوص توانایی‌هایشان فریب می‌دهد و نیازهای یادگیری آن‌ها تشخیص داده نمی‌شود. عزت‌نفسی که بر موفقیت مبتنی نباشد، به اعتماد بی‌دلیل منجر می‌شود. داشتن عزت‌نفس همیشه معیاری برای رشد شخصیت نیست. در یادگیری مشارکتی، دانش‌آموزان به بازخورد هم‌تیمی‌های خود، به‌منظور تأیید یا به‌چالش کشیدن تصورات از خود نیاز دارند تا بتوانند در رشد شخصیتی خود به‌عنوان راهنما از آن‌ها استفاده کنند. همچنین، علاوه بر یادگیری خودارزیابی، یاد می‌گیرند مشارکت همکاران خود را در کار گروهی منصفانه ارزیابی کنند و نظرات خود را در یک

گاهی اوقات توسعه مهارت‌های کار گروهی با این فرض که وظیفهٔ مدرسه کمک به دانش‌آموزان در یادگیری موضوعات درسی است نه مهارت‌های اجتماعی، نادیده گرفته می‌شود. طرفداران این دیدگاه باید در نظر داشته باشند، هنگامی که معلمان شرایط یادگیری مشارکتی را فراهم می‌کنند، عملکرد تحصیلی دانش‌آموزان بهتر، میزان دانش آن‌ها بیشتر، تفکر انتقادی آن‌ها بهبود، و مشکلات رفتاری‌شان کاهش می‌یابد. به باور کارفرمایان، دانش‌آموزان می‌توانند برای اشتغال در آینده آماده شوند، اگر مدرسه‌ها روی کار گروهی اثربخش تأکید بیشتری داشته باشند. با تمام این‌ها، تلاش معلمان در بسیاری از کشورها برای پیشرفت در این زمینه، به دلیل نبود ابزارهای ارزیابی مهارت‌های کار تیمی و چگونگی یادگیری این مهارت‌ها توسط دانش‌آموزان، بی‌ثمر مانده است و این به ملاحظات بیشتری نیاز دارد.

### مقدمه

انتظار می‌رود دانش‌آموزان مهارت‌هایی را که در بزرگسالی برای ورود به بازار کار نیاز است، بیاموزند. هر چند ممکن است برخی از شایستگی‌ها ناشناخته باشند، ولی کارفرمایان داشتن مهارت کار تیمی را برای افراد ضروری می‌دانند. معلمان متوسطه که دانش‌آموزان را برای ورود به محیط‌های کار آماده می‌کنند، معمولاً برای یادگیری مشارکتی

گزارش ارائه دهند. قضاوت در مورد صلاحیت فردی در گروه‌ها نباید به مشاهده معلم وابسته باشد.

ارزیابی کار تیمی یکی از پیچیده‌ترین تعهدات کاری معلمان است، زیرا معلمان نمی‌توانند هم‌زمان هم شاهد پویایی اجتماعی همه افراد و هم نحوه تأثیرگذاری تک‌تک اعضای گروه بر یکدیگر باشند. بنابراین، به ابزاری مناسب برای گزارش‌دهی مهارت‌های کار تیمی براساس مشاهدات جمعی از فعالیت دانش‌آموزان در گروه‌ها نیاز است.

### ارزیابی در مدرسه و محیط کار

در طول دهه گذشته، روش‌های سلسله‌مراتبی سنتی ارزیابی کارکنان توسط سرپرست، به سمت ارزیابی عملکرد توسط همکار تغییر یافته است. از آنجا که ارزیابی گروهی به شدت در سازمان‌ها برای تعیین موفقیت افراد به کار می‌رود، معلمان متوسطه باید در کسب شایستگی‌هایی که کارفرمایان در آینده از آن‌ها انتظار خواهند داشت، به دانش‌آموزان کمک کنند. سؤال مهم این است که چگونه می‌توان از نحوه ارزیابی عملکرد همکاران در محیط کار، برای ایجاد تغییرات در فرایند ارزیابی یادگیری مشارکتی دانش‌آموزان در کلاس درس، به‌منظور آماده کردن آن‌ها برای بازار کار، استفاده کرد؟ سه ملاحظه برای ایجاد این ارتباط در نظر گرفته شده است:

۱. چگونگی تلاش‌های هر فرد برای مشارکت در تلاش تیمی باید مورد تأکید باشد. این شرایط مناسب است تا هر فردی بتواند عملکرد خود را ارزیابی کند. زمانی که دانش‌آموزان از اهمیتی که مربیان برای کار تیمی قائل هستند آگاه می‌شوند، مهارت‌های مشارکتی را به تعریف خود از آنچه آن‌ها را به سوی موفقیت پیش می‌برد، اضافه می‌کنند.

۲. معلمان باید مسئولیت ارزیابی یادگیری را با دانش‌آموزان تقسیم کنند.

ارزیابی توسط اعضای تیم صورت می‌گیرد و معلمان به جای مشاهده گروه‌ها به منظور ثبت، قضاوت و گزارش پیشرفت فردی، نقش تسهیل‌گر را خواهند داشت. اساس این کار اعتماد معلم به ارزیابی‌هاست.

۳. گزارش خودارزیابی باید با مشاهده‌های هم‌تیمی مقایسه شود. بازخورد هم‌تیمی‌ها و خودارزیابی به دانش‌آموزان کمک می‌کند بفهمند چه زمانی باید درباره خود خوب فکر کنند و چه زمانی براساس مشاهده‌های هم‌تیمی، رفتار خود را اصلاح کنند. تشخیص نقاط ضعف مهارتی در افراد و گروه‌ها، به‌منظور راهنمایی کردن آن‌ها، در اینجا اتفاق می‌افتد.

### پرسش‌نامه مهارت‌های کار گروهی (TSI)

این پرسش‌نامه یک راهنمای عمل برای خودارزیابی دانش‌آموزان و ارزیابی هم‌تیمی‌ها از عملکردها در گروه‌های یادگیری مشارکتی است. پنج مؤلفه کار تیمی در این پرسش‌نامه

که با ۲۵ سؤال سنجیده می‌شوند، عبارت‌اند از:

### شرکت در کار گروهی

در هر فعالیت گروهی، به دقیق گوش دادن نیاز است تا بتوان بر تمام مکالمات داخل گروه متمرکز شد. مؤلفه‌های مهارت شرکت در کار گروهی عبارت‌اند از:

۱. نشان دادن حضور قابل قبول در جلسات تیمی؛
۲. رسیدن به‌موقع به جلسات؛
۳. متمرکز بودن بر وظایف در کار گروهی؛
۴. ایفای نقش فردی که گروه مشخص کرده؛
۵. انجام سهم عادلانه‌ای از کار که از هر نفر انتظار می‌رود.

### جست‌وجو و به‌اشتراک گذاشتن اطلاعات

در یادگیری مشارکتی افراد یاد می‌گیرند چگونه اطلاعات را در رسانه‌های اجتماعی به اشتراک بگذارند، وب‌سایت‌ها را برای دسترسی به اطلاعات بررسی کنند، تکالیف را با دوستانشان بررسی و همدیگر را هنگام ناامیدی در انجام کار تشویق کنند. مؤلفه‌های مهارت جست‌وجو و به‌اشتراک گذاشتن اطلاعات عبارت‌اند از:

۱. اقرار به کاری که درباره انجام آن شک داریم؛
۲. پرسیدن سؤالاتی که به فهمیدن موضوع کمک می‌کنند؛
۳. کمک کردن با توضیح دادن یا مرور درس‌ها؛
۴. آوردن مطالب خواندنی برای گروه؛
۵. رجوع به مطالب خواندنی در طول بحث‌های گروهی.

### ارتباط برقرار کردن با هم‌تیمی‌ها

هیچ یک از ما از دیگری باهوش‌تر نیست و نمی‌توان بهره‌وری گروهی را نادیده گرفت. مؤلفه‌های مهارت ارتباط برقرار کردن با هم‌تیمی‌ها عبارت‌اند از:

۱. به‌اشتراک گذاشتن تجربه‌ها، احساسات، ایده‌ها و عقاید؛
۲. شفاف‌صحبت کردن و به‌کار بردن کلمات قابل فهم؛
۳. مختصر نظر دادن و دادن فرصت به دیگران برای صحبت کردن؛
۴. گوش دادن به دیگران و احترام گذاشتن به عقاید آن‌ها؛
۵. تشخیص مشارکت افراد.

### تفکر خلاقانه و انتقادی

تمام محیط‌های کاری به تفکرات خلاقانه و انتقادی که در گروه‌ها اتفاق می‌افتند، نیاز دارند. افراد خلاق باید این آگاهی را داشته باشند که با وجود نقد شدن در گروه، به مشارکت خود ادامه دهند و انتظار تأیید فوری از دیگران را نداشته باشند. مؤلفه‌های مهارت تفکر خلاقانه و انتقادی عبارت‌اند از:

۱. در نظر گرفتن دیدگاه‌های متفاوت با نظر خود؛
۲. استفاده از منطق برای به‌چالش کشیدن تفکر گروهی؛
۳. با دقت فکر کردن درباره ایده‌ها، قبل از گرفتن نتیجه؛

پرسش‌نامه مهارت‌های تیمی

درصد خودارزیابی			درصد هم تیمی			مؤلفه‌های مهارت تیمی
پایانی	تغییرات	تکوینی	پایانی	تغییرات	تکوینی	
<b>شرکت در کار گروهی</b>						
						۱ نشان‌دادن حضور قابل قبول در جلسات تیمی
						۲ رسیدن به‌موقع به جلسات
						۳ متمرکزشدن بر وظایف در هنگام کار گروهی
						۴ ایفای نقشی فردی که گروه مشخص کرده
						۵ انجام سهم عادلانه‌ای از کار که از هر نفر انتظار می‌رود
<b>جست‌وجو و به‌اشتراک‌گذاشتن اطلاعات</b>						
						۶ اقرار به کاری که درباره انجام آن شک داریم
						۷ پرسیدن سؤالاتی که به فهمیدن موضوع کمک می‌کند
						۸ کمک کردن با توضیح یا مرور دروس
						۹ آوردن مطالب خواندنی برای گروه
						۱۰ رجوع به مطالب خواندنی در طی بحث‌های گروهی
<b>ارتباط برقرار کردن با هم تیمی‌ها</b>						
						۱۱ به‌اشتراک‌گذاشتن تجربه‌ها، احساسات، ایده‌ها و عقاید
						۱۲ شفاف‌صحبت کردن و به کار بردن کلمات قابل فهم
						۱۳ مختصر نظردادن و دادن فرصت به دیگران برای صحبت کردن
						۱۴ گوش‌دادن به دیگران و احترام‌گذاشتن به عقایدشان
						۱۵ تشخیص مشارکت افراد
<b>تفکر خلاقانه و انتقادی</b>						
						۱۶ در نظر گرفتن دیدگاه‌های متفاوت با نظر خود
						۱۷ استفاده از منطق برای به‌چالش کشیدن تفکر گروهی
						۱۸ با دقت فکر کردن درباره ایده‌ها، قبل از گرفتن نتیجه
						۱۹ پروراندن ایده‌های دیگران
						۲۰ ارائه روش‌های جدید برای بررسی مشکلات یا رویدادها
<b>همراه‌بودن با هم تیمی‌ها</b>						
						۲۱ تمایل به پذیرفتن انتقاد
						۲۲ سرزنش نکردن دیگران به خاطر مشکلات
						۲۳ پذیرفتن سازش به‌عنوان راهی برای حل تعارض
						۲۴ ادامه‌دادن به تلاش خود، وقتی انجام کار سخت است
						۲۵ ابراز امیدواری نسبت به موفقیت گروه

میزان تغییرات: مثبت (+)، بدون تغییر (۰)، منفی (-)، موافق (✓)، موافق نیستم (\*\*)





## با مجله‌های رشد آشنا شوید

### مجله‌های دانش‌آموزی دبستانی

به صورت ماهنامه و ۹ شماره در سال تحصیلی منتشر می‌شوند:

**رشد کودک** برای دانش‌آموزان پیش‌دبستانی و پایه اول دوره آموزش ابتدایی

**رشد نوجوان** برای دانش‌آموزان پایه های دوم و سوم دوره آموزش ابتدایی

**رشد دانش‌آموز** برای دانش‌آموزان پایه‌های چهارم، پنجم و ششم دوره آموزش ابتدایی

### مجله‌های دانش‌آموزی متوسطه

به صورت ماهنامه و هشت شماره در سال تحصیلی منتشر می‌شوند:

**رشد نوجوان** برای دانش‌آموزان دوره اول آموزش متوسطه

**رشد جوان** برای دانش‌آموزان دوره اول آموزش متوسطه

**رشد جوان** برای دانش‌آموزان دوره دوم آموزش متوسطه

**رشد جوان** برای دانش‌آموزان دوره دوم آموزش متوسطه

### مجله‌های عمومی بزرگسال

به صورت ماهنامه و هشت شماره در سال تحصیلی منتشر می‌شوند:

♦ رشد آموزش ابتدایی ♦ رشد فناوری آموزشی ♦ رشد مدرسه فردا

♦ رشد معلم ♦ رشد آموزش مشاور مدرسه ♦ رشد مدیریت مدرسه

### مجله‌های تخصصی بزرگسال

به صورت فصلنامه و سه شماره در سال تحصیلی منتشر می‌شوند:

♦ رشد آموزش قرآن و معارف اسلامی ♦ رشد آموزش پیش‌دبستانی ♦ رشد آموزش تاریخ

♦ رشد آموزش تربیت بدنی ♦ رشد آموزش جغرافیا ♦ رشد آموزش ریاضی

♦ رشد آموزش زبان و ادب فارسی ♦ رشد آموزش زبان‌های خارجی

♦ رشد آموزش زیست‌شناسی ♦ رشد آموزش شیمی ♦ رشد آموزش علوم اجتماعی

♦ رشد آموزش فنی و حرفه‌ای و کاردانش ♦ رشد آموزش فیزیک ♦ رشد آموزش هنر

♦ رشد آموزش خانواده ♦ رشد برهان متوسطه دوم

مجله‌های عمومی و تخصصی رشد برای معلمان، دانشجویان معلمان، و کارشناسان وزارت آموزش و پرورش تهیه و منتشر می‌شوند.

♦ نشانی: تهران، خیابان ایرانشهر شمالی، ساختمان شماره ۴ آموزش و پرورش، پلاک ۲۶۶.

♦ تلفن و نمابر: ۰۲۱ - ۸۸۳۰۱۴۷۸

♦ وبگاه: www.roshdmag.ir

۴. پروراندن ایده‌های دیگران؛

۵. ارائه روش‌های جدید برای بررسی مشکلات یا رویدادها.

### همراه بودن با هم تیمی‌ها

- روابط اجتماعی بر رفتار و پیشرفت دانش‌آموزان تأثیر می‌گذارد. در کلاس‌هایی که یادگیری مشارکتی هدف است، دانش‌آموزان نسبت به کلاس‌هایی که بر رقابت فردی متمرکز هستند، در حل مسائل نمره بیشتری به دست می‌آورند. حالت تدافعی برخورد کردن جلوی رشد را می‌گیرد. باید کاستی‌ها و نیازهای یادگیری را تشخیص داد. مؤلفه‌های مهارت همراه بودن با هم تیمی‌ها عبارتند از:
۱. تمایل به پذیرفتن انتقاد؛
  ۲. سرزنش نکردن دیگران به خاطر مشکلات؛
  ۳. پذیرفتن سازش به عنوان راهی برای حل تعارض؛
  ۴. ادامه دادن تلاش خود وقتی انجام یک کار سخت است؛
  ۵. ابراز امیدواری نسبت به موفقیت گروه.

### نحوه اجرای پرسش‌نامه

نیاز است معلم فعالیت را طراحی و گروه‌های کاری را بین چهار تا شش نفر مشخص کند. این پرسش‌نامه به دانش‌آموزان کمک می‌کند با مشخص کردن میزان موافقت یا مخالفت خود، هر فعالیت خود را خودارزیابی و هم تیمی‌ها را ارزیابی کنند. در اینجا معلم نقش تسهیلگر را دارد نه ارزیابی کننده. ارزیابی‌های هم تیمی‌ها باید محرمانه گزارش شوند. توصیه می‌شود ارزیابی‌ها با توجه به مدت زمان لازم برای اجرای پروژه در دو مرحله ارزیابی تکوینی و ارزشیابی پایانی با فاصله انجام شود تا قضاوت‌های انجام شده اعتبار داشته باشند. نمره‌های به دست آمده از ارزیابی تکوینی و پایانی هر فرد و ارزیابی گزارش شده هم تیمی‌ها با هم مقایسه شود تا از میزان تغییرات عملکرد خود مطلع شوند. بعد از ارزیابی تکوینی، دانش‌آموزان همراه معلم خود، مهارت‌هایی را که قصد دارند در مدت زمان باقی مانده ارتقا دهند، شناسایی می‌کنند و در ارزیابی پایانی به طور انتقادی نقاط ضعف و قوت در هر مهارت بررسی می‌شود.

### سخن پایانی

استفاده از پرسش‌نامه TSI می‌تواند به معلمان کمک کند؛ زیرا زمانی که افراد از معیارهای ارزیابی و فرایندی که هم تیمی‌ها برای مشاهده عملکرد آن‌ها استفاده می‌کنند، آگاه می‌شوند و می‌دانند اساس بر نمره متکی نیست، با صداقت بیشتر مسئولیت‌پذیری و ارزیابی خواهند کرد. اطمینان از ناشناس ماندن در ارائه بازخورد، بر دقت گزارش می‌افزاید و معلمان با اعتماد بیشتری از خودگزارشی یک نوجوان و نحوه قضاوت او توسط هم تیمی‌ها آگاهی می‌یابند. همچنین، از آنجا که این مهارت‌های مشاهده شده در افراد، در محیط خارج از مدرسه هم نشان داده می‌شود، می‌تواند برای آگاهی والدین مفید باشد.

منبع

- برای دسترسی به اصل مقاله پژوهشی، رمزینة ابتدای مقاله را اسکن کنید.









## کارتیمی در مدرسه

کار تیمی به دلیل مزایای بسیاری که در ابعاد فردی و اجتماعی برای دانش‌آموزان و به‌طور کلی جامعه دارد، نیازمند بذل توجه جدی مسئولان نظام آموزش و پرورش کشور از طریق اتخاذ روش‌هایی همچون «گنجاندن سرفصل‌های آموزشی مرتبط با این موضوع، ارائه رویکردهای تشویقی و ترغیبی برای سهولت‌بخشیدن به آن و ترویج فرهنگ رفاقت و همکاری به جای رقابت و فعالیت انفرادی در کسب موفقیت و رسیدن به هدف» است. در این میان نقش معلمان آشنا به مهارت‌های تیمی و علاقه‌مند به ایجاد این نوع تغییرات مثبت و اثرگذار و نیز فراهم کردن شرایط و دادن آزادی عمل بیشتر به آن‌ها اهمیت بسیار دارد.



# درگاه‌های (وبسایت‌های) مجلات رشد

[www.roshdmag.ir](http://www.roshdmag.ir)

سال ۱۴۰۰  
با  
۳۱ درگاه / ۳۱ مجله

**رشد**  
درگاه اختصاصی فصلنامه‌های علوم انسانی

**مجلات**  
درگاه اختصاصی فصلنامه‌های علوم پایه و فنی

**رسانه‌ای**  
درگاه اختصاصی مجلات عمومی بزرگسال

**تحول**  
درگاه اختصاصی مجلات دانش‌آموزی