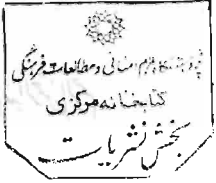




سازمان اسناد و کتابخانه ملی
 وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی
 شماره ثبت: ۱۳۸۳۰۰۰۰۰۰
 شماره پروانه: ۱۳۸۳۰۰۰۰۰۰
 شماره مجوز: ۱۳۸۳۰۰۰۰۰۰
 شماره گواهی: ۱۳۸۳۰۰۰۰۰۰
 شماره ثبت: ۱۳۸۳۰۰۰۰۰۰
 شماره پروانه: ۱۳۸۳۰۰۰۰۰۰
 شماره مجوز: ۱۳۸۳۰۰۰۰۰۰
 شماره گواهی: ۱۳۸۳۰۰۰۰۰۰



مدیریت فعالیت گروهی در کار و آموزش

نویسنده: محمد حسن امیر تیموری

چکیده

موضوع مشارکت در کارها و فعالیت های گروهی از مباحث مجالس اداری و آموزش امروز دنیا است. در این مقاله، بهره گیری از سازمان های گروهی، مورد بحث قرار می گیرد. در این راستا، ابتدا ویژگی ها، عملکردها، مزایا و محدودیت های فعالیت های گروهی در محیط کار بررسی می شود، سپس کاربرد این گونه راهبردهای مدیریتی در محیط های آموزشی شرح داده می شود.

این مقاله، در نهایت معطوف به مسایل آموزشی است و به دو دلیل مفید واقع می شود:
 ۱- ماهیت سازمان های آموزشی، به گونه ای است که در آن ها امکان بهره گیری از مزایای فعالیت های گروهی، در اشکال مختلف آن، وجود دارد. بنابراین، طرح چنین مباحثی می تواند برای مدیران و معلمان فواید کاربردی داشته باشد و صرفاً نظری تلقی نشود.

۲- چنان که در طول بحث مشخص خواهد شد، ما مدرسه را خرده سیستمی از نظام بزرگتر جامعه و پیر و آن می دانیم، ولی با توجه به نقش نهادهای آموزشی در توسعه فرهنگی و تعامل آن ها با کل جامعه، عنایت کارگزاران آموزشی به این مفاهیم را لازمه مطرح شدن آن ها در جامعه از یک طرف و آماده سازی فرهنگی کارکنان آینده سازمان های اقتصادی- اجتماعی کشور- یعنی دانش آموزان فعلی- از طرف دیگر می دانیم.

فعالیت‌های گروهی در سازمان‌های کار

از جمله راهکارهایی که در مجموعه تغییرات مدیریتی محیط کار توصیه و استفاده می‌شود و در این مقاله آن را بررسی می‌کنیم، شکلی از فعالیت‌های سازمانی^۱ موسوم به ساختارهای «گروهی»^۲ و «تیمی» است. پایه‌های نظری این اصلاحات بر اساس مطالعه و شناخت ویژگی‌های ساختارهای سازمانی مختلف و رفتارهای سازمانی^۳ انسان در این ساختارهاست. رفتار سازمانی افراد به میزان زیادی مستقل از رفتارهای فردی آنها بوده و از قانونمندی‌های ویژه‌ای پیروی می‌کند. به همین ترتیب، نوع رفتارهای کارکنان در فعالیت‌های گروهی و تیمی به گونه‌ای است که ویژگی‌های یگانه‌ای را به آنان می‌بخشد، ویژگی‌هایی که می‌توان از آن‌ها در اعتلای جو کلی محیط کار بهره گرفت. اینک ضمن عنایت به این سخن «پیتسر دراکر»^۴ که «هیچ ساختار درست سازمانی به مفهوم مطلق کلمه وجود ندارد و ساختارهای مختلف سازمانی برای کارهای متفاوت و شرایط زمانی و مکان‌های مختلف به کار می‌روند»^(۳)، به شرح ساختارهای گروهی و تیمی می‌پردازیم.

الف - گروه در سازمان کار

واحدی متشکل از بیش از دو نفر را که به منظور دستیابی به اهداف مشترک با یکدیگر همکاری کرده و به اقدامات گروهی دست می‌زنند «گروه»^۵ می‌نامند. داشتن هدف مشترک و همکاری از ضروریات شکل‌گیری گروه است. به این ترتیب اجتماع‌های اتفاقی نظیر صف اتوبوس را نمی‌توان گروه نامید.

در همین ارتباط «گروه کاری»^۶ گروهی است که در آن اعضا با تبادل اطلاعات و همفکری با یکدیگر تصمیماتی را اتخاذ می‌کنند. هر یک از اعضا در حوزه مسئولیت خود، گروه را در جهت دستیابی به اهداف مورد نظر یاری می‌دهد.

در مورد مشخصه‌های گروه می‌توان از ۱- ترکیب گروه^۷ یعنی عواملی نظیر تعداد، جنسیت و توانایی‌های اعضای آن، ۲- ساختار گروه^۸، یعنی راه‌های ارتباطی بین اعضا و نوع رهبری آن، ۳- پویایی گروه^۹، یعنی چگونگی تأثیر و تأثر اعضا بر یکدیگر، و ۴- عملکرد گروه^{۱۰}، یعنی چگونگی فعالیت آن برای دستیابی به اهدافش سخن گفت. اما مادر این فرصت بدون وارد شدن به جزئیات بحث، جنبه‌هایی از مشخصه‌های فعالیت‌های گروه را مورد بررسی قرار می‌دهیم.

اگرچه فعالیت‌های گروهی برای اولین بار در سال ۱۹۵۰ در صنایع دارویی با کار گرفته شدن اما یکی از گویاترین مثال‌ها در زمینه تجدید طرح و واحد تولیدی و استفاده از ساختارهای گروهی، صنایع اتومبیل‌سازی سوئد است. در کارخانه ولو با حذف خط تولید زنجیره‌ای، تعدادی

کارگاههای کوچک برای سوار کردن قطعات اتومبیل سازمان داده شده است. در هر کارگاه، گروهی کارگر به سوار کردن یک بخش اتومبیل، مثلاً موتور مشغولند. در این کارگاهها، کارگران - البته در چهارچوب سیاستهای کلی کارخانه - در سازماندهی و برنامه ریزی تولید، فراهم آوردن اطلاعات کارآموزی و تعویض وظایف شغلی مشخص با یکدیگر همکاری می کنند.

گروه ها در سازمان های مختلف به شکل های گوناگون و در پیوستاری از دسنة های کارکنانی که با حداقل اختیار تصمیم گیری و همکاری و تحت نظارت کامل مدیریت مرکزی کار می کنند تا اشکالی با استقلال، نسبتاً زیاد و دارای نظام خود مدیریتی مورد استفاده قرار گرفته اند. مثلاً در «شرکت صنایع غذایی جانزویل»^{۱۱} ایالات متحده که یکی از شرکت های پیشرو در زمینه کار گروهی است دگروه های چند وظیفه ای در تمامی فعالیتهای مربوط به کارمندیابی، استخدام، ارزشیابی عملکرد و اخراج، تنظیم، پیگیری و اصلاح بودجه، رایه پیشنهادهای مرسوم به سرمایه گذاری های جدید، نظارت بر کیفیت کالا و غیره انجام وظیفه می کنند. حتی چندین گروه تخصصی این شرکت در زمینه برنامه ریزی های استراتژیک و تعیین موقعیت کلی شرکت شارکت دارند. (۵) c

شرکت دادن کارکنان در تصمیم گیری های سازمان، خصوصاً جنبه هایی که ب کار یا سرنوشت خود آنان مربوط است، سبب ایجاد انگیزه و علاقه مندی به کار در ایشان شده و احساس تعهد آنان نسبت به سازمان را افزایش می بخشد. فعالیت کارکنان در قالب گروه های کاری با کمک به شکل گیری و تقویت خصائصی نظیر خود رهبری، خود مسئولیت پذیری، عدم نیاز به سرپرستی دقیق و حاد، تعارض سازنده و خلاق، نوآوری و زمینه سازی تغییر و تحول منجر به تلطیف و پویایی جو سازمانی می شود. از جمله امکانات دیگری که کار گروهی برای کارکنان فراهم می کند می توان به موارد زیر اشاره کرد:

- ۱- احساس راحتی و آرامش خاطر در محیط کاری که یک مدیر یا سرپرست تک تک مراحل کار فرد را زیر نظر نگرفته است.
- ۲- تنوع نسبتاً زیاد در کار و عدم تکرار و یکنواختی یک کار ساده.
- ۳- برخورداری از حمایت و همکاری با سایر افراد گروه.
- ۴- امکانات یادگیری مهارتهای جدید در اثر همکاری در گروه.

مدیریت گروه ها

نوع مدیریت در این سازمانها با تدریجی که در آنها وجود دارد، با اصطلاحاتی نظیر «مدیریت مشورتی»^{۱۲} و «مدیریت مشارکتی»^{۱۳} خوانده می شود. در نوع اخیر مدیریت سازمانی - که شاخه ای از شبکه های مدیریت سیستمی محسوب می شود - مدیر، افراد و گروه های زیر دست خود را به

میزان زیادی در تصمیم‌گیریها و اختیارات با خود شریک می‌کند و نظرات آنان را در اتخاذ تصمیمات لحاظ می‌کند. این مدیران بیشتر رهبران تلقی می‌شوند تا فرمانده، بلامنزاع. می‌دانیم که مدیران اغلب بر بعد هنجاری، یا وجه اجتماعی سازمان، و رهبران بر بعد شخصی، و یا وجه روانی سازمان تأکید می‌کنند. به عبارت دیگر دل‌شغولی رهبران بیش از این که متوجه اجرای راهبردها و دستیابی به هدفهای روزمره سازمان باشد، معطوف به بررسی و بهبود هدفهای موجود و نگاه به آینده سازمان است.

لازم به تذکر است که کار گروهی در هر نوع شغلی قابل استفاده نیست و نمی‌توان از کار گروهی و نظرات گروهها در هر بخش از سازمان استفاده کرد. مانند هر نوع تصمیم‌گیری مدیریتی، اتخاذ روش گروهی نیز فقط به شرطی می‌تواند برای سازمان مفید واقع شود که قبلاً تحلیل و ارزیابی جامعی از امور شده باشد. به عنوان یک اصل کلی می‌توان گفت که بیشترین کاربرد گروهها در بخشهایی از سازمان است که با امور پیچیده و نامشخص سروکار دارند و نحوه کار به صورتی است که وابستگی زیاد میان تعدادی از اعضا را ایجاد می‌کند. (۶)

در فرهنگ‌هایی که در آنها کار جمعی مورد تکریم است بهره‌گیری از شکل‌های سازمانی گروهی به نتایجی بیش از کار فردی منتهی می‌شود، مثلاً در مدیریت ژاپنی در زمینه استفاده از سازمان‌های کاری مبتنی بر همکاری و تعارض، پیشرفت‌های زیادی صورت گرفته است. زیرا این شکل کار ریشه در فرهنگ ژاپنی دارد. با این حال، مدیران صنایع نیز آگاهانه از سازماندهی کارکنان در گروههای کارآمد بهره‌برده‌اند. از ویژگی‌های تصمیم‌گیری گروه‌های ژاپنی لزوم توافق جمعی و نه رأی اکثریت است. به همین علت همه افراد گروه برای به ثمر رسیدن تصمیمات، نهایت هماهنگی و همکاری را نشان می‌دهند.

مورگان^{۱۴} می‌گوید گروه‌های یک‌پارچه در حول ادراکات مشترک از امور شکل می‌گیرند و درک‌های متفاوت اعضا از اهداف گروه منجر به پدید آمدن گروه‌های از هم گسیخته می‌شود (۷). برای فراهم‌سازی زمینه موفقیت هرچه بیشتر گروه‌ها، علاوه بر این که دقت نظر در شکل‌دهی گروه‌ها در مکان‌های مناسب سازمان و انتخاب و یا تربیت افراد سازگار با این نوع کار است، همچنین اقدامات گروهی باید از سوی سازمان حمایت شود. کلبه‌نماهای گروه، نظیر منابع کافی، استقلال و خودمختاری و امکان کسب آموزش‌های مستمر اعضا باید در اختیارش قرار گیرد. گاهی اوقات مشکلات گروه، نه در درون‌رأی سوی اعضای آن، بلکه از بیرون و ناشی از محیطی است که گروه در آن عمل می‌کند. به همین علت یکی از ابزار موفقیت گروه‌ها در سازمان، آماده‌سازی محیط عمل آنهاست.

ب- تیم در سازمان کار

در دو دهه اخیر در جریان اصلاحات بهبود سازمانی^۸ در برخی مؤسسات، نوعی سازمان کاری گروهی موسوم به «تیم»^۹ شکل گرفته است. عملکرد موفقیت آمیز تیم ها و «کار تیمی»^{۱۰} سبب شد که امروز این ساختار در بسیاری از محیط های کار و فعالیت مورد استفاده قرار گیرد. به نحوی که در بسیاری از شرکت های کوچک، ساختار تیمی تشکیل دهنده، کل سازمان است و در مؤسسه های بزرگ، این ساختار، با انعطاف پذیری خاص خود، جایگاه ویژه ای را در میان سایر اشکال سازمانی کسب کرده است. شاید یکی از دلایل استقبال گسترده از کار تیمی این باشد که کارگران با کار کردن در تیمها از پاداشهای درونی لذت حاصل از کار و ارضای شغلی برخوردار می شوند. «مدارک و شواهد، گویای این است که اگر نوع کار به مهارت ها، تجربه ها و دیدگاههای گوناگون نیاز داشته باشد، تیم به مراتب بهتر از فرد عمل می کند؛ (۸). «جنری ففر»^{۱۱} به تحقیقی در یک کارخانه اشاره می کند که در پی سازماندهی تیمی از ضایعات کار به میزان ۳۸٪ کاسته و به میزان بهره وری ۲۰٪ افزوده شد (۹). تیم هایی که از افراد نخبه و متخصص تشکیل شده باشند، در مقایسه با گروه های دیگر انعطاف پذیری بیشتری داشته و در برابر تغییرات محیطی واکنشهای مناسب تری نشان می دهند. در عین حال، تیم ها به لحاظ کوچکی تعداد افراد تشکیل دهنده و ارتباط های نزدیک افراد با یکدیگر، این توانایی را دارند که در موقع لزوم خیلی سریع جلسه تشکیل داده و بر حسب نیازها تصمیمات مقتضی اتخاذ کنند. کار تیمی نوعی فعالیت گروهی دارای قدرت انگیزشی بالاست که با داشتن ویژگی های خاص از دیگر اشکال کار گروهی متمایز می شود. شاید بهتر باشد بری درک دقیق تر مفهوم تیم و کار تیمی آن را در مقایسه با گروه و کار گروهی مورد بررسی قرار دهیم:

- برخلاف گروه های کاری، که در آنها معمولاً هر یک از اعضا در حد مسئولیت شخصی در جهت اهداف گروه انجام وظیفه می کند، تیم متشکل از «اعضایی است که نسایح حاصل از فعالیت های آن ها به صورت تبدیل کار فردی به محصول کار گروهی تظاهر می یابد. (۱۰) ۱»
 - در گروه اگرچه، کارها به صورت جمعی انجام می شود، اما هر یک از اعضا در آن سهم و نقش مشخصی دارند. در نتیجه، هر فرد فقط مسئولیت همان بخش از کار را بر عهده دارد و نه بیشتر. اما در تیم، افراد علاوه بر تبادل اطلاعات، سهیم شدن در دانش یکدیگر و تصمیم گیری گروهی، عملکرد و مسئولیت جمعی نیز دارند. در تیم مسئولیت کار و حساب پس دادن هم فردی است و هم جمعی.

- در گروه گرچه عملکرد افراد به صورت کار گروهی درمی آید، اما لزوماً مجموع کار گروه از مجموع کار افراد گروه، چندان زیادتر نیست، یعنی احتمالاً هم افزایی مثبت چندانی وجود ندارد، اما در تیم و کار تیمی نتیجه عملکرد افراد در مجموع بیش از کار تک تک اعضای تیم است.

یعنی در اینجا حتماً هم افزایش مثبت وجود دارد.

در جدول زیر خلاصه‌ای از تفاوت‌هایی که «کاتزن‌بیچ» و «اسمیت» در مورد تفاوت‌های گروه کاری و تیم ذکر کرده‌اند ملاحظه می‌کنید: (۱۱)

تیم	گروه کاری
۱- مسئولیت رهبری بین اعضا تقسیم شده است.	۱- رهبری متمرکز و قدرتمند است
۲- مسئولیت به طور همزمان فردی و جمعی است.	۲- مسئولیت فردی است.
۳- مشارکت در تولید محصول جمعی است.	۳- مشارکت افراد در تولید محصول به طور جداگانه است.
۴- بحث و تبادل افکار به طور باز و مستمر و به منظور حل مشکل انجام می‌شود.	۴- تبادل نظر موردی و به حد کفایت صورت می‌گیرد.
۵- اثربخشی عملکرد به طور مستقیم برای ارزیابی مستقیم اندازه‌گیری می‌شود.	۵- اثربخشی از طریق میزان نفوذ در سایر قسمت‌ها و به طور غیرمستقیم اندازه‌گیری می‌شود.
۶- تصمیم‌گیری برای حل مشکل و وظیفه اعضای تیم است.	۶- در صورت تمایل و اجازه رده‌های بالاتر تصمیم‌گیری صورت می‌گیرد.

تیم کارآمد

تعداد اعضای تیم مانعید خیلی زیاد باشد. با افراد زیاد منسجم کردن تیم چندان آسان نخواهد بود و برعکس، با تعداد اعضای کمتر امکان همانندگی بیشتر وجود دارد. «استیفن رابینز» تعداد اعضای مناسب یک تیم را حداکثر ۱۲ نفر دانسته است (۱۲). توصیه می‌شود که اعضای تیم‌های بزرگ در گروه تیم‌ها تقسیم شوند.

یک تیم کارآمد باید دارای اعضای با سه تخصص باشد و افرادی که برای عضویت در تیم انتخاب می‌شوند از لحاظ مهارت‌های عملی و ویژگی‌های شخصیتی باید تأمین‌کننده این سه نیاز تیم باشند؛ ۱- افرادی با مهارت‌های مرتبط با اهداف و وظایف تیم، ۲- افرادی با مهارت‌های حل مسئله و ندرت تصمیم‌گیری صحیح که یاری‌رساندن تیم در حل مشکلات زمان حال و آینده آن باشند، و ۳- افرادی با قابلیت بالای روابط انسانی. این افراد می‌توانند در زمینه‌هایی نظیر: توزیع اطلاعات در بین اعضای تیم، تسهیل ارتباط‌گیری اعضا یا یکدیگر، تقویت همکاری‌های جمعی، پیشگیری از ایجاد و یا حل تعارض‌های پیش‌آمده بین اعضا، یاری‌رسان سایر اعضای تیم و مدیریت سازمان باشند.

- «کاتزن بیچ و اسمیت» از جمله ویژگی های تیم های کارآمد را چنین برشمرده اند: (۱۳)
- ۱- تیم باید دارای اهدافی والا و مشترک باشد. هدفها هر چه مشخص تر و واضح تر باشند، بهتر است.
 - ۲- همسویی بین اهداف تیمی و هدف های سازمان و حمایت مدیریت از این هدف ها لازم است.
 - ۳- اعضای تیم باید مهارت های تکمیل کننده بکدیگر داشته باشند تا با تلفیق آنها زمینه های لازم برای دستیابی به هدفها فراهم شود.
 - ۴- افراد شرکت کننده در تیم باید واجد خصوصیات نظیر انتقادپذیری سازنده، واقع بینی، مهارت های ارتباطی، قابلیت انطباق با خواست های دیگران، عبرت گیری از اشتباهات، خودمسئولیتی و حساس تعهد باشند.

مدیریت تیم ها

- مدیریت سازمان ضمن شکل دادن تیم های کارآمد، می تواند با سعی در ایجاد محیطی منطبق با ویژگی های زیر شرایط فعالیت هر چه با ثمرتر تیم ها را فراهم سازد: (۱۴)
- ۱- مشخص کردن نقش و مسئولیت های هر عضو در کل کار تیم.
 - ۲- تشویق اعضای تیم به شکل دادن هدف های مشترک مشخص.
 - ۳- تقویت حس همکاری و اعتماد متقابل در بین اعضای تیم.
 - ۴- تشویق اعضا به مبادئه اطلاعات.
 - ۵- کوشش در جهت حل تضادها و رفع اختلال های اعضای تیم.
 - ۶- تشویق افراد به ترجیح دادن منافع تیمی به منافع شخصی.
 - ۷- ایجاد حس مسئولیت فردی و جمعی نسبت به وظایف تیم.
 - ۸- شکل دهی نظام پاداش دهی بر اساس همکاری و مشارکت در فعالیت های گروهی.

فعالیت های گروهی در سازمان های آموزشی

بنا بر یکی از اصول مطرح در بحث های آموزشی موسوم به «اصل همخوانی بین کار و تحصیل»^{۱۵}، مدارس و سایر نهادهای اجتماعی در خدمت باز تولید^{۱۶} روابط اجتماعی تولید هستند» (۱۵). به عبارت دیگر «فرآیند تولید و اشکال ساختی و روابط اجتماعی تابع آن، تعیین کننده نهایی چگونگی فعالیت های سایر نهادهای جامعه [از جمله آموزش و پرورش] است» (۱۶). این اصل حکایت از آن درد که روابط سیاسی، اجتماعی، و اقتصادی بخش آموزشی، آینه تمام نمای روابط موجود جامعه ی است که مدرسه بخشی از آن می باشد.

درک ارتباط نزدیک و الزام به تبعیت نسبی سازمان های آموزشی از سازمان های کار می تواند راهنمای ما در تحلیل چگونگی شکل گیری ساختارهای مختلف نظام آموزش و پرورش، روابط اجتماعی حاکم بر آنها، نوع فعالیت ها، مسایل و مشکلات پدید آمده بر سر راهشان و نیز اصلاحات توصیه شده برای حل آنها باشد.

منطبق بر ساختار و عملکرد سازمان های کاری توصیف شده در بخش قبل این مقاله، که از اوایل قرن حاضر بر اساس روش های مدیریت علمی «تایلر» رو به گسترش نهاد و تدریجاً به صورت سنتی نسبتاً تثبیت شده درآمد، در آموزش و پرورش نیز نهضتی اصلاحی با نام «جنبش مدیریت علمی» پا گرفت که قرار دادن فعالیت های نظام آموزش و پرورش در قالبی عقلانی تر و کارآمدتر را وجهه دستیابی به کارایی بیشتر در مدارس اصلاحاتی نظیر تجدید نظر در برنامه های درسی، شکل دهی رشته های درسی مختلف، آموزش هر درس توسط متخصص آن، مشخص کردن هدف های آموزشی، تعیین زمان برای تدریس هر درس، تفکیک و طبقه بندی شاگردان بر اساس استعداد های آنها، استفاده از آزمون های مختلف و ... به اجرا درآمد.

این اصلاحات اگر چه با دور کردن نهادهای آموزشی از تصمیم گیری ها و فعالیت های سلیقه ای و صرفاً متکی بر تجربه شخصی مربیان، به آنها شکلی سازمان یافته تر، جدی تر، و عقلانی تر داد و امکان ارزیابی عینی تر فعالیت های آن ها را فراهم ساخت، اما با اعمال مدیریت های کاملاً متمرکز و روابط خشک سلسله مراتبی و کارخانه ای مشکلات ویژه ای را در مدارس مسبب شد که مشابه آنها در محیط های کار را قبلاً برنمردیم. در این دوره به جامعه به عنوان مصرف کننده محصولات مدرسه ها نگریسته می شد. کودکان مواد خامی بودند که باید طبق مشخصات درخواستی مصرف کننده شکل می گرفتند. معلمان کارگرانی بودند که باید تحت نظارت بازرسان کار می کردند و تمامی این کارها باید زیر نظر سرپرستان آموزش و پرورش انجام می پذیرفت (۱۷) به این ترتیب شاگردان که جای خود دارند، بمنمان نیز تقریباً حتی برای اظهار نظر و تصمیم گیری درباره چگونگی اداره امور آموزشی نداشتند. به گفته «آیزن» «جنبش کارایی در آموزش و پرورش از نیازهای کودک صحبت نمی کرد و معلمی را صرفاً امری مربوط به کارایی می دانست» (۱۸). مدرسه گریزی، افت تحصیلی، ترک تحصیل، روابط غیر دوستانه ناشی از رقابت بین شاگردان، فردگرایی شدید، فارغ التحصیل شدن با توده ای از محفوظات که بزودی کهنه یا فراموش می شدند، نداشتن مهارت های تحلیل گری لازم برای حل مسائل واقعی زندگی و نارضایتی کلی شاگردان و والدین از مدرسه از جمله مشکلات مدارس در این روزگار بود.

در راستای تغییراتی که در چند دهه اخیر در جوامع صنعتی در سازمان و روابط کار و در جهت دموکراتیک تر کردن آن صورت گرفت، اصلاحاتی نیز در سازمانهای آموزش و پرورش پیشنهاد و به کار گرفته شد. هدف اصلی این مجموعه اصلاحات را می توان تلاش در جهت ملایم تر

کردن ساخت آموخته مدرسه، لذت بخش تر کردن فعالیت های آموزشی، جلب علاقه شاگردان به مدرسه، و افزایش کیفیت فرآیند یاددهی-یادگیری دانست. برخی از این اصلاحات عبارت بودند از: اضافه کردن درس های انتخابی به برنامه درسی، بهره گیری از شیوه های درسی جدید و متنوع نظیر پروژه ها و کارهای گروهی شاگردان، آموزش و بازآموزی معلمان، استفاده از رسانه های آموزشی، آموزش توسط گروه معلمان، آموزش در جهت یادگیری کامل. اعمال دگرگونی در اداره امور داخلی مدرسه، کلاس یا توفیق اختیارات بیشتر به معلمان و شاگردان، استفاده از گروه های هم آموزی، تلفیق کار و آموزش، ایجاد رابطه بیشتر بین مدرسه، جامعه محلی، و ولدین.

در ادامه مطلب قصد داریم آن دسته از اصلاحاتی را که با راهکارهای بهبود سازمانی که در قسمت اول مقاله معرفی نده اند- یعنی ساختارهای گروهی و تیمی- همخوانی بیشتری دارند و همانند آنها بر بهره گیری از منافع مشارکت، تعاون و روابط انسانی توأم با همکاری در انجام امور تأکید گذارده اند، به طور خلاصه مورد بحث و بررسی قرار دهیم. اما تذکر قبلی دو نکته بی مناسبت نیست: اول اینکه در این مقاله، مدیریت آموزشی نه امری صرفاً آداری، اجرایی، یا ستادی و فقط مربوط به مدیران رسمی ادارات آموزش و پرورش یا مدرسه، بلکه کاری مربوط به معلم نیز محسوب شده است. به گفته علی علاقه بند، اگر مدیران آموزشی را کسانی بدانیم که در تصمیم گیری های آموزشی و پرورشی نقش دارند و رفتار و علم آنان جریان آموزش و پرورش را مستقیماً تحت تأثیر قرار می دهد، معلمان نیز در زمره مدیران آموزشی تلقی خواهند شد و اصول و ویژگی های کار مدیریت در مورد ایشان نیز صدق می کند (۱۹). در نگرش جدید نسبت به معلم، فعالیت های نظیر برنامه ریزی سازماندهی، هدایت و نظارت از جمله کارهای اساسی اوست و این ها همان فعالیت هایی هستند که از مدیران نیز انتظار داریم. بنابراین هر جا سخن از معلم باشد، از وی به عنوان «معلم-مدیر» یاد خواهیم کرد. دوم، این که اگرچه نگاه ما به نهاد آموزش و پرورش و جایگاه فعالیتهای جمعی در آن هم بعد وسیع، یعنی کل مدرسه، و هم بعد کوچکتر، یعنی کلاس را دربر می گیرد، ما در این محال فقط راهبردهای مربوط به کلاس درس و تدریس را مورد توجه قرار می دهیم و بحث درباره فعلیتهای گروهی مربوط به مدرسه، که بیشتر در حیطه کار مدیر مدرسه قرار می گیرد نظیر شورای معلمان و انجمن اولیا و مربیان را، به فرصت دیگری محسوس می کنیم.

الف- راهبردهای آموزش در گروه های کوچک

هنگامی که یک معلم-مدیر منابع خود را برای آموزش شاگردان سازماندهی می کند یکی از کانی که باید بدان توجه داشته باشد در مورد آن تصمیم گیری کند جمعیت مناسب گروه مورد

آموزش است. اگر چه اغلب معلم - مدیران اجبار دارند که با کلاس هایی به جمعیت های زیاد، که بین ۳۰ تا ۵۰ نفر هستند کار کنند، اما ز آنجا که تحقق هر نوع هدف آموزشی نیازمند آماده سازی شرایطی خاص از جمله تعداد مناسب دانش آموزان است معلم - مدیران بیدر مواردی که تحقق هدف معین ایجاد می کنند از راهبردهای آموزشی ویژه ای، که در آن گروه ها و تیم هایی از شاگردان به فعالیت مشترک می پردازند، استفاده کنند. برخی از اهداف آموزشی که تقسیم کردن کلاس به تیم ها و گروه های شاگردان مستلزم تحقق آنها هستند عبارتند از: تربیت افرادی واجد: بلوغ ذهنی، جمع نگری، توانایی مقابله و انضباط با متغیرهای محیطی، قدرت حل مسأله، توانایی برقراری ارتباط مؤثر با سایرین، مهارت تفکر انتقادی، روحیه همکاری، احساس مسئولیت و وظیفه شناسی.

«تحلیل بررسی های یادگیری گروهی و یادگیری فردی حاکی از این است که شاگردان معمولاً در گروه بسیار سریع تر یاد می گیرند و تجربه گروه به اعضای آن منتقل می شود. بنابراین شاگردانی که مدتی را در گروه به سر برده اند در حالت انفرادی نیز دارای کارایی بیشتری هستند: (۲۱). «بررس جویس» در کتاب «الگوهای تدریس» به فرضهای متعددی که ناظر بر آموزشهای گروهی هستند این چنین اشاره می کند: (۲۲)

- ۱- همکوشی به وجود آمده در منظومه های مبتنی بر تشریک مساعی بیش از محیط های دارای رقابت و فردگرایی ایجاد انگیزش می کند.
 - ۲- اعضای گروه های مبتنی بر تشریک مساعی از یکدیگر می آموزند.
 - ۳- تعامل با یکدیگر، در مقایسه با روش مطالعه جدا از دیگران، ایجاد شناخت و ترکیبات بیشتر اجتماعی و خلق فعالیت بیشتر عقلی می کند که سبب افزایش یادگیری می شود.
 - ۴- تشریک مساعی احساس مثبت نسبت به یکدیگر را افزایش می دهد، از جدایی و تنهایی می کاهد، روابط ایجاد می کند، و نگرشهای مثبتی نسبت به دیگر افراد فراهم می آورد
- راهبردهای آموزش در گروهها بسیار زیادتر و متنوعند که در اینجا فقط به معرفی چند نمونه از بهترین آنها بسنده می کنیم.

بحث گروهی^{۱۱}

یکی از رایج ترین راهبردهای تدریس به گروه های کوچک «بحث و گفتگو» است. این راهبرد در اشکال مختلف، از حالت های بسیار شکل گرفته که در آن معلم - مدیر نقشی کلیدی و مسلط دارد، تا حالت های بسیار باز و ناقد ساخت، که در آنها معلم - مدیر نقشی میانجی را ایفا می کند، به کار می رود. انواع اخیر به موضوع گفتگویی مانزدیک ترند. شاید بتوان مهمترین فایده راهبرد بحث گروهی را علاوه بر انتقال مفاهیم شناختی، تأثیر آن

بر انگیزش و نگرش شاگردان دانست. یادگیری برخی مهارت های اجتماعی نظیر توانایی صحبت و اظهار نظر کردن در جمع، دفاع از نظرات خود و رد یا پذیرش نظرات مخالف، کسب روحیه همکاری، بالا رفتن خود پنداره و کسب بینش مثبت نسبت به خود، مشارکت در آگاهی ها و تجارب دیگران، آشنایی با جوانب گوناگون موضوع بحث، درک احتمال وجود راه حل های متعدد برای یک مشکل از جمله منافع و کاربرد های این راهبرد به شمار می روند.

مرحله اجرایی این راهبرد به پیشنهاد «گیج» و براینتر عبارت است از: (۲۳)

۱- انتخاب موضوع بحث. موضوع بحث می تواند به انتخاب معلم-مدیر یا به توصیه

شاگردان باشد.

۲- ایجاد زمینه مشترک. خواندن یک کتاب، دیدن یک فیلم، بازدید از یک مؤسسه و یا

مطالعه مقاله ای در روزنامه توسط جمع می تواند زمینه ساز بحث مشترک قرار گیرد.

۳- انتخاب وضعیت فیزیکی مناسب. نحوه آرایش کلاس و چگونگی نشستن شرکت

کنندگان در مباحث در میزان موفقیت کار تاثیر می گذارد. باید ترتیبی داده شود که امکان برقراری

ارتباط رو در رو برای همه شرکت کنندگان با یکدیگر وجود داشته باشد. در گروه های کوچکتر

میزان مشارکت افراد در بحث افزایش می یابد.

۴- انجام بحث و گفتگو. در این مرحله معلم-مدیر می تواند با در پیش گرفتن نقش میانجی،

ضمن دخالت هرچه کمتر در جریان بحث به تداوم صحیح و ممانعت از انحراف آن کمک کند.

تشویق تک تک اعضای جلسه به اظهار نظر، پیشگیری از در اختیار گرفتن وقت جلسه توسط چند

نفر یا عدم مشارکت افراد دیگر، یادداشت برداشتن از جریان بحث و نتایج به دست آمده از جمله

فعالیت هایی هستند که معلم-مدیر می تواند در این مرحله انجام دهد. در عین حال، تمامی یا

بخش هایی از این وظایف می تواند بر عهده یکی از اعضای جلسه قرار گرفته و معلم فقط ناظر

بحث باشد.

۵- پایان جلسه. معلم-مدیر می تواند با استفاده از یادداشت های خود در انتهای جلسه ریا

در ابتدای جلسه بعد به جمع بندی و ارزیابی فرایند بحث و گفتگو پردازد.

۲- فعالیت های تیمی

فعالیت های تیمی راهبرد دیگریست که در گروه های کوچکتر از گروه بحث، قابل

اجراست. لازم به ذکر است که در حوزه آموزش و پرورش دو مفهوم گروه و تیم به صراحتی که در

حوزه کار و صنعت مشخص هستند از یکدیگر متمایز نیستند و در نوشته ها اغلب با معانی کم و

بیش یکسان به کار می روند. شاید تنها وجه تمایز این دو از یکدیگر بیشتر بودن تعداد اعضای

گروه ها نسبت به تیم ها باشد. نتایج تحقیقات حاکی از این است که «در مواردی که قرار بر تحقق

هدف های شناختی و عاطفی سطح بالاست گروه هایی با جمعیت کم ۵ یا ۷ شاگرد مناسب است . (۲۴) . از انواع فعالیت های تیمی می توان به تیم های تحقیقاتی ؛ هنری (مانند موسیقی و تئاتر) ؛ فعالیت های آزمایشگاهی ؛ انتشار نشریه ؛ تولید کارگاهی ؛ مسابقات ورزشی و برگزاری جشن ها و مناسبت ها اشاره کرد . برخی از فعالیت های تیمی در سطح دانش آموزان یک کلاس با سرپرستی معلم - مدیر همان کلاس ، برخی در ارتباط با دانش آموزان چند کلاس با سرپرستی چند معلم - مدیر ، و برخی دیگر نیز مانند برگزاری مناسبت ها با سرپرستی مدیر - مدیران مدرسه می توانند فعالیت کنند .

وظیفه معلم - مدیر در قبال تیم های دانش آموزی و مهارت های لازم برای اداره مؤثرتر آنها کم و بیش شبیه مهارت هایی است که در مباحث قبلی در مورد مدیران ذکر شد ، نظیر :

- ۱- سعی در ایجاد وحدت نظر در بین اعضای تیم در مورد اولویت ها و اهداف مشترک .
- ۲- ایجاد روابط دوستانه ، احترام متقابل و اعتماد بین اعضای تیم و تشویق ایشان ، به تبادل اطلاعات .

۳- ایجاد حس مسئولیت پذیری ، وقت شناسی ، و مشارکت فعالانه در فعالیت ها در اعضای تیم .

۴- فراهم ساختن زمینه کمال و موفقیت تیم چه در مدرسه و چه در محیط خارج از آن ، تأمین منابع و جلب علاقه و احترام سایرین نسبت به دستاوردهای تیم .

۵- پاداش دهی و قدردانی از همکاری افراد در فعالیت تیمی .

نکته آخر این که برای اطمینان از عملکرد کارآمد تیم در درازمدت ، باید در تیم ها دانش آموزانی گردآوری شوند که دارای دانش ها ، توانایی ها و دیدگاه های متفاوت و مکمل هم باشند .

شعبه پژوهش و مطالعات تربیتی

مركز جمع علوم انسانی

۳- بازی های آموزشی

بازی های آموزشی فعالیت هایی هستند ، سازمان یافته که برای دستیابی به اهداف آموزشی معینی طراحی شده و براساس قوانینی مشخص توسط دو یا چند شاگرد اجرامی شوند . بازی های آموزشی می توانند در سطوح مختلف آموزش های رسمی و غیررسمی مورد استفاده قرار گیرند و ضمن ایجاد ساختاری لذت بخش و فرح انگیز برای شرکت کنندگان در بازی ، با فراهم ساختن تجاربی نزدیک به تجربه های دست اول موجب یادگیری سریع تر و پایدارتر شوند . بازی های آموزشی یک نواختی و کسالت باری محیط های آموزشی رسمی را کاسته و جوی شاد و سرزنده در کلاس ایجاد می کنند . کسب تجربه در فرآیندهای مربوط به تصمیم گیری ، نیل به برخی از یادگیری های شناختی ، دستیابی به اهداف عاطفی ناشی از فعالیت های جمعی ، همراه شدن لذت درونی ناشی

از بازی با فرآیند یادگیری از جمله مزایای این راهبرد است. بسیاری از بازی‌های آموزشی غیر تجاری، با ابتکار معلمان و با الگو گرفتن از بازی‌های رایج نظیر مارپله، دوزبازی، جدولها، جورچین‌ها (پازل‌ها)، و بازی با کارت‌ها ابداع شده‌اند.

ب- آموزش توسط تیم معلم - مدیران

این روش که به نام «آموزش تیمی»^{۱۱} نیز خوانده می‌شود، روشی است که در آن دو یا چند معلم-مدیر در مدت زمان معین و در فضای آموزشی مناسب، با بهره‌گیری از قابلیت‌های اعضای گروه؛ یک برنامه درسی را طراحی، اجرا و ارزشیابی می‌کنند. این روش تدریس با تبدیل فعالیت تدریس از امری فردی به کاری جمعی در کل منجر به بهبود کار تدریس و حصول نتایج بهتر می‌شود. همانطور که ملاحظه می‌شود، در این مورد گروه مورد نظر نه جمع دانش‌آموزان، بلکه معلم-مدیران هستند و هدف بهره‌گیری از منافع کار گروهی توسط ایشان است. از جمله مزایایی که برای این روش کار گروهی می‌توان برشمرد، عبارتند از:

- ۱- افزایش میزان تخصص در درس ارائه شده.
- ۲- تبادل تجربه بین معلم-مدیران و اعلاای دانش و مهارت تک تک ایشان.
- ۳- بذل احترام و قبول تخصص همکاران.
- ۴- کسب رضایت درونی بیشتر از کار.
- ۵- نیل به وجدان اجتماعی از طریق همکاری متقابل و برابر معلم-مدیران

پرتال جامع علوم انسانی

زیر نویسها:

1. organizational activities

2. group structures

3. organizational behaviors

4. Peter Drucker

5. group

6. work group

7. group composition

8. group structure

9. group dynamics

10. group performance

11. Johnswille

12. Counselling

13. participative management

14. Morgan

15. team

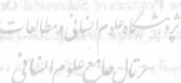
16. team work

17. correspondence principle

18. reproduction

19. group discussion

20. team teaching



- ۱- منبع ۱
- ۲- منبع ۲
- ۳- منبع ۳
- ۴- منبع ۴
- ۵- منبع ۵
- ۶- منبع ۶

منابع مورد استفاده:

- ۱- کارنوی، مارتین؛ لرین؛ ام هنری. «بن بست های اصلاحات آموزشی». مترجم محمدحسن امیرنیموری، نشر روز، ۱۳۶۷. ص ۱۰۱
- ۲- تافلر، الوین. «موج سوم». مترجم شهیندخت خوارزمی، نشر سیمرخ، ۱۳۷۳. ص ۲۵۰
- ۳- دراکر، پیتر. «الگوهای جدید مدیریت». مترجم کاملیا احتشامی، تدبیر، شماره ۸۹، دی ۱۳۷۷. ص ۲۵
- ۴- گیچ، نیت ال برلایتر، دیوید سی. «روان شناسی تربیت». ترجمه دکتر غلامرضا خوبی نژاد و دیگران، نشر پاژ، ۱۳۷۴. ص ۱۰۷
- ۵- هاراری، اورن. «گروه آرمانی». ترجمه امیر رشیدی نیک، تازه های مدیریت دوره ۴، شماره ۱۴ به نقل از مجله: Management Review, oct 1995
- ۶- هیگز، ام؛ رولند، دی. «استفاده اثربخش از گروه (تیم)». ترجمه سیده حجازی، تازه های مدیریت دوره ۴، شماره ۱۵، بهمن ۷۵ به نقل از مجله: Human Resource Management International
7. Mogran, Gareth. "Images of Organization" Sage Publications, Inc, California, 1986. P.133
- ۸- رابینز، استیفن پی. «مبانی رفتار سازمانی». مترجمان دکتر علی پارساییان و دکتر محمد اعرابی، دفتر پژوهش های فرهنگی، ۱۳۷۶. ص ۱۷۱
9. Pfefer, Jefry. "Seven Practices of Successful Organizations, California Management Review, vol. 40, No. 2, Winter 1998, P. 104-124
- ۱۰- کاتزن، بیج، جون آر؛ اسمیت، ناگلاس کی. «بررسی جوانب مختلف عملکرد تیمی». ترجمه انشین خوشبخت، تازه های مدیریت شماره ۸ و ۹ به نقل از مجله: Harvard Business Review, March, April 1993
- ۱۱- منبع ۱۰
- ۱۲- منبع ۸ ص ۱۷۸
- ۱۳- منبع ۱۰
- ۱۴- منبع ۸
- ۱۵- منبع ۱ ص ۹۷
- ۱۶- منبع ۱ ص ۶۳

- ۱۸- منبع ۱۷ ص ۲۱. «فلسفه و چه با بشود آنچه از این فرقه خرافه داشت؟ و آیا اصولاً»
- ۱۹- علاقه بند، علی. مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی. نشر روان، ۱۳۷۷. ص ۱۲
- ۲۰- این اصطلاح از دیویس وام گرفته شده است:
- دیویس، ابورکی. «مدیریت یادگیری». مترجمان محمدحسن امیرتیموری و داریوش نوروزی، نشر ۱۳۷۸
- ۲۱- منبع ۲۰ ص ۲۶۱
- ۲۲- جریس، بروس و دیگران. «الگوهای تدریس». ترجمه محمدرضا بهرنگی، ۱۳۷۲. ص ۷۶-۷۷
- ۲۳- منبع ۴ ص ۶۱۴-۶۰۳
- ۲۴- منبع ۲۰ ص ۲۰۴
- ۲۵- ساورد، هیثر. «فرهنگ مدیریت، توصیفی». مترجم محمد صائبی.
- ۲۶- کریمی، یوسف. «روان شنسی اجتماعی». دانشگاه پیام نور، ۱۳۷۵
- ۲۷- لی فام، جیمز؛ هوونه، جینز. «مدیریت مدارس، مبانی و تئوری‌ها». مترجم دکتر محمدعلی نائلی، انتشارات دانشگاه شهید چمران، ۱۳۷۰
- ۲۸- مجدفر، مرتضی. «اصول مدیریتی و رهبری». نشر سرنا، ۱۳۷۱
- ۲۹- صفوی، امان الله. «کلیات روشها و فنون تدریس». نشر معاصر، ۱۳۷۵
- ۳۰- گرنیث، دانیل. «روابط انسان در سازمان‌های آموزشی». ترجمه خدایار بخشی، نشر تمند، ۱۳۷۵
- ۳۱- فرج درک؛ ساورد، هیثر. «فرهنگ مدیریت، توصیفی». مترجم محمد صائبی.