



## تحرك گروهی در سازمانهای آموزشی

غلامرضا عزیزی \*

### چکیده

پرورش قابلیت کار گروهی و پیدا کردن مهارت در گروه کوشی را باید از مدرسه آغاز کرد. تنها مدرسه‌هایی می‌توانند اینگونه "پرورش" را به ثمر برسانند که خود سازمانی "گروه مدار" و "گروه کوش" باشند. بی تردید مدیر هر سازمان آموزشی وظیفه دارد برای بهبود یادگیری‌های دانش آموزان به تدابیر و چاره‌اندیشی‌های گوناگون متوسل شود. تجربه ثابت کرده آن دسته از تدبیرها و چاره‌اندیشی‌هایی که به صورت جمعی و گروهی برنامه‌ریزی می‌شوند بازدهی بیشتری و مطلوب‌تر از شیوه‌هایی دارند که به طور انفرادی برنامه‌ریزی شده‌اند. چون یک فرد هر قدر هم توانا و مسلط به حرفه و دانش و انجام وظایف خود باشد هرگز قدرت دید همه جوانب را ندارد. این هنجار از همان فرمان آسمانی "و شاورهم فی الامر" نشأت می‌گیرد. اثربخش‌ترین روش شناخته شده برای راه‌اندازی تحرکات گروهی در واحدهای آموزشی "تشکیل گروه‌های آموزشی" برای درسها و تخصصهای مختلف است. چکیده حاضر ضمن بیان ضرورت تشکیل گروههای آموزشی در مدارس، مشارکت دانش آموزان در گروههای آموزشی و وظایف مدیران در واحدهای آموزشی را مورد بررسی قرار داده و سپس نحوه ارزشیابی گروههای آموزشی از فعالیتهای دانش آموزان و پشتوانه‌های اجرایی آن را بیان می‌کند.

### مقدمه

ادبیات. و یا معلمان کلاس‌های همپایه در مدارس ابتدایی و غیره، گروه آموزشی همان درس یا همان پایه را تشکیل می‌دهند و از میان خود یک نفر را به عنوان سرگروه انتخاب می‌کنند. معمولاً گروه‌ها بسته به نیازی که پیدا می‌کنند، هر دو هفته یکبار - یا بیشتر

تشکیل گروه‌های آموزشی در مدارس یا هر سازمان آموزشی دیگر در واقع پی‌ریزی تحرك گروهی است و چنین آغاز می‌شود که معلمان هر رشته - مثل فیزیک، شیمی، ریاضی، علوم زیستی،

جلسات گروه مشترک شرکت داشته باشند. عضو انتخابی از هر گروه می تواند بنا به مورد خاص به صورت گردان - برای هر جلسه یک نفر مشخص - انتخاب شود.

### جلسه بزرگ

گروه مشترک به زحمت خواهند توانست به تنهایی تصمیمات و تصویبهای گروههای آموزشی را بدون ایراد و دردسر هماهنگ نمایند، مگر اینکه در کنار اجلاس های خود، هر از گاه "جلسه بزرگ" گروه های آموزشی را که مرکب از تمام اعضای تمام گروه ها هستند، تشکیل دهد.

در جلسه بزرگ، گزارش گونه ای از هماهنگ سازی فعالیت ها ارائه می شود همگان نظرات جدیدتر خود را به بحث می گذارند. در این مرحله است که اعتماد و اطمینان در فکر و اندیشه تمامی افراد جای می گیرد. چون همه مطمئن می شوند که آنچه در گروه مشترک می گذرد خارج از تصمیمات و نظرات خودشان نیست و هیچگونه تصمیم مستقلی بر آنها تحمیل نشده است.

جلسه بزرگ، آشنایی ها و ارتباط های نزدیکتری را میسر می سازد که در عین سودمند بودن لذت بخش نیز هست. چه بسا در همین جلسه تکروها تسلیم جمع بشوند و از اندیشه های یک بعدی خویش بیرون آیند و متوجه شوند که همیشه منطق جمع صحیح تر از منطق فرد است.

### شرکت دادن دانش آموزان در گروه های آموزشی

مهمترین اصل موفقیت در هر برنامه آموزشی این است که، آموزش دهندگان (معلمان و اعضای گروه های آموزشی) هرگز تصور نکنند آنچه را که برنامه ریخته اند و تمامی تصمیماتی را که اتخاذ کرده اند مطلوب و درخور آموزش گیرندگان (دانش آموزان) خواهد بود. بلکه، نظرات آموزش گیرندگان و سهیم کردن آنان در امور، از اصولی ترین نکته های موفقیت است. این موضوع به خصوص در دبیرستان ها و واحدهای آموزشی بالاتر از اهمیت بیشتری برخوردار است و برای اجرای آن راه های مختلف زیر وجود دارند.

۱- مطلع ساختن دانش آموزان از برنامه ریزی ها و شیوه های فکری و اجرایی آن.

۲- شرکت دادن نمایندگان دانش آموزان - معمولاً دو نفر در هر نوبت - در جلسات گروه های آموزشی. انتخاب نماینده به عهده خود دانش آموز است و ممکن است راهنمایی بشوند تا برای هر مورد و موضوع، نماینده مورد نظرشان را انتخاب کنند. از این رو، لازم نیست نماینده دانش آموز افراد ثابتی باشند. این نمایندگان خواهند توانست بازگوکننده خواستها و تمایلات منطقی، یا نقض ها و ایرادهایی باشند که اغلب از دیدگاه آموزش دهندگان مخفی می ماندند. مشارکت دانش آموزان در جلسات گروهی معلمان در پرورش شخصیت آنان بسیار مؤثر است. به آنها می آموزد که واقع گرا باشند و امور را در

یا کمتر - تشکیل جلسه می دهند و به بررسی مسائل و مشکلات خویش پرداخته، برنامه ریزی های لازم را برای فعالیت های جمعی خود به عمل می آورند.

عمده ترین وظایف هر گروه آموزشی شامل مسائل زیر است:  
۱- تقسیم بندی محتوای کتاب های درسی در جدول زمانبندی شده.

۲- تهیه طرح درس جامع و کلی برای هر بخش کتاب.

۳- بررسی شیوه های استفاده از ابزارهای آموزشی که در داخل مدرسه در دسترس هستند و یا در خارج مدرسه که امکان دسترسی به آنها میسر می شود.

۴- تهیه و تدوین آزمون ها و تستهای دوره ای. معمولاً در پایان هر بخش کتاب یک آزمون پیشرفت به عمل می آید.

۵- نحوه اجرای تصحیح، تجزیه و تحلیل، ثبت و ضبط نتایج آزمون ها. اغلب یک پیش آزمون در ابتدای کار از دانش آموزان هر کلاس انجام می گیرد تا سطح اطلاعات و دانش پایه هر کلاس برای معلم و برای پایه خود دانش آموز مشخص گردد. ارزش این پیش آزمون وقتی برای گروه روشن می شود که چند دوره کوتاه از فعالیت های آموزشی بگذرد و نتایج آزمون های متوالی با آن مقایسه شود.

۶- پیدا کردن راه های متفاوت برای جبران عقب افتادگی ها، از قبیل تشکیل کلاس های جبرانی، تهیه معلم اضافی در صورت نیاز، مجهز کردن آزمایشگاه ها و کارگاه ها به وسایل و لوازم بیشتر و جدیدتر، ترتیب دادن گردشهای علمی و بازدیدهای مطالعاتی از مؤسسات، سازمان ها و کارخانجات؛ تهیه کتاب ها و کتابچه های کمک درسی و بالاخره رفع سایر نواقصی که معمولاً در حین اجرای کار بروز می کنند.

۷- برنامه ریزی جهت استفاده از کتابخانه و آموزش شیوه های پژوهش در کتاب و منابع نوشته شده برای دانش آموزان.

۸- و...

### گروه مشترک

از آنجا که هیچ درسی به تنهایی کارایی لازم را ندارد و مجموع درسها "کل آموزش" را تشکیل می دهند، هماهنگ کردن فعالیت های گروه های آموزشی در یک "گروه مشترک"، متشکل از نمایندگان گروه های مختلف، امری ضروری است.

تمام فعالیت ها و پیشنهادها و شیوه های اجرایی هر گروه در "گروه مشترک" مطرح و همسو می شوند. فرصت بسیار مناسبی برای گروه ها به وجود می آید تا از برنامه ها و فعالیت های مثبت و کارساز همدیگر سودجویند.

کافی است از هر گروه دو نماینده - سرگروه و یک عضو - در

تصمیم نمی‌گیرد. در نتیجه، هیچ مسئولیت مستقیمی با فرد نخواهد بود، بلکه مسئولیت‌های تصمیم‌گیری در مجموع بر عهده جمع و گروه سنگینی خواهد کرد. با وجود این، هر فرد نتیجه فعالیت‌های خود را به دست خواهد آورد، و در خلال ارزشیابی‌هایی که به عمل می‌آید، خوب، بد و متوسط را به صورت‌های مستقیم و غیرمستقیم آشکار خواهد ساخت. فقط میدانی برای آنان که عادت به یکه تازی دارند و مایلند همیشه همه چیز را به نفع خود تمام کنند، باز نخواهد ماند.

در نمونه بالا میزان فعالیت و همکاری و علاقه مندی و توانایی‌های هر فرد خود به خود آشکار می‌گردد. از طرفی کسانی که در خود توانایی‌هایی احساس می‌کنند مجبور به ایجاد تغییر در خود خواهند شد و سعی خواهند کرد از جمع و اکثریت عقب نمانند و این خود نیروی محرکه‌ای قوی برای تحرک و مشارکت بیشتر به شمار می‌آید.

#### ارزیابی یا کار شکافی

هیچ فعالیتی که در بستر زمانی طولانی حرکت می‌کند، بدون ارزیابی‌های مکرر و پی در پی و توجه به مشکلات و گرفتاریهای حین عمل، بازدهی شایان توجهی نخواهد داشت. این قانون در فعالیت‌های آموزشی مصداق بیشتر و بیشتری پیدا می‌کند.

گروه‌های آموزشی باید برای آزمون‌ها و ارزشیابی‌های دانش‌آموزان نیز برنامه ریزی کنند و مواد لازم را تهیه نمایند و ارزیابی‌ها را به صورت جدول‌های توصیفی تنظیم، و هر کجارجارکود یا عدم پیشرفتی ملاحظه کردند به ریشه‌یابی بپردازند و درصد کاویدن و مرتفع ساختن آن برآیند.

همانگونه که گروه‌های آموزشی از فعالیت‌های دانش‌آموزان ارزشیابی می‌کنند باید از فعالیت‌های خودشان نیز ارزیابی‌های جدی به عمل آورند تا مطمئن بشوند که نه تنها به خطا نرفته‌اند، بلکه از پیشرفت‌هایی که نصیبشان شده است نیز مطلع هستند.

اغلب مشاهده می‌شود معلمان خودبه‌خود ارزیابی از یکدیگر می‌پردازند. چون تمام فعالیت‌ها از ابتدا به صورت باز انجام گرفته است و همه با اطمینان و بدون هرگونه نهم کاری ناظر نحوه مشارکت هم بوده‌اند و به میزان تلاش‌هایی که صورت پذیرفته است و توافق کامل دارند و به راحتی خواهند توانست همدیگر را مورد قضاوت قرار دهند.

گاه معلمان تصمیم می‌گیرند به میزان فعالیت‌های همدیگر در گروه امتیاز بدهند. اگر چنین تصمیمی گرفته شود محترمانه‌ترین شیوه این است که اعضای هر گروه در یکی از

محدوده‌ای که واقعیتها حاکم هستند، بررسی نمایند. ۳- شرکت نمایندگان ویژه دانش‌آموزان در گروه مشترک نیز ضروری است و از این طریق تفاهم بین آموزش دهندگان و آموزش گیرندگان بهتر تأمین می‌شود. در ضمن، توقعات نابجا و آرزوهای بلندپروازانه هر دو گروه متعادل می‌گردد.

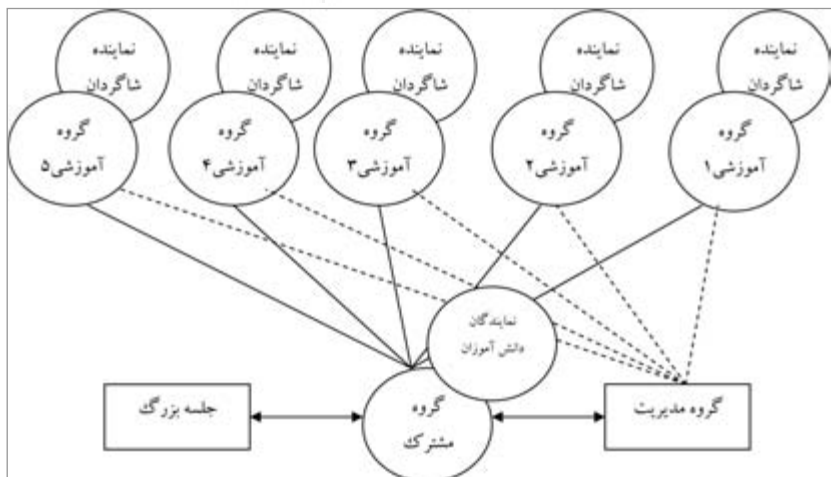
#### وظایف مدیریت

گروه مدیریت هر واحد آموزشی، یعنی مدیر و معاونان، در واقع قوه مجریه برنامه‌های مصوب گروه‌های آموزشی هستند و در تأمین تسهیلات لازم کوشا خواهند شد. با مشارکت در جلسات گروهی معلمان موارد قانونی و بخشنامه‌های اداری را که ملزم به رعایت آنها هستند گوشزد می‌کنند و طریقه‌های عدم تخطی از آنها را ارائه می‌دهند و به این ترتیب یک هماهنگی جامع در فعالیتهای گروهی واحد آموزشی به وجود می‌آورند.

نباید خوشبینانه تصور کرد که اجرای تمام مراحل ذکر شده بدون اشکال و بروز مسائل پیش بینی نشده انجام خواهد پذیرفت. ولی استقامت و پایداری گروه مدیریت و توانایی سرگروه‌های آموزشی در ایجاد جرح و تعدیل، سبب می‌شود روندکار متوقف نگردد و هرچه فعالیت‌های گروهی پیش برود جهت رویارویی با مشکلات و سعی برای حل آنها در جمع تقویت خواهد شد.

مراحل مختلف فعالیت‌های گروه‌های آموزشی و هدایت مدیران را می‌توان به شکل نموداری ترسیم نمود و نوع ارتباط‌های گروه‌ها را با همدیگر نمایش داد. نمونه زیر راهنمایی است برای راه اندازی گروه‌های آموزشی.

در این نمودار ارتباط بین گروه‌های آموزشی و گروه مدیریت، مداوم، منطقی و همه‌جانبه است. گروه‌ها مدیریت را تقویت می‌کنند و مدیریت علاوه بر اینکه در خدمت گروه‌هاست، توصیه‌ها، هدایت‌ها و سیاست‌های کلی خویش را اعمال می‌دارد. آشکار است که در اجرای این نوع تحرک هیچ فردی به تنهایی



نمودار-۱ روند تحرک گروهی در واحدهای آموزشی

تشویق کتبی کرد و تشویق نامه‌های صادر شده را (به طریقه‌های بالا) به اطلاع همگان رسانید.

۳-اهدای تشویق نامه‌ها و یادبودهای ادبی هنری - چه از طریق مدرسه، چه از طریق انجمن اولیا و مربیان، چه از طریق دانش آموزان و چه از طرق دیگر - نوعی قدردانی و حق شناسی از معلمان است. مشاهده شده است که مثلاً پیشکش یک قطعه شعر چند سطر، یا یک مقاله ادبی زیبا از طرف دانش آموزان یا والدین برای معلمی دلسوز و مهربان، به مراتب شوق آمیزتر و تحریک آمیزتر از مقادیر زیادی پول و مالیات بوده است. البته نباید در هر شرایطی به این موردهای احساسی و شاعرانه دل بست. ولی در هر وضعیتی که ثابت شود اثرات اینگونه تشویقها می‌تواند ماندنی تر، پایدارتر و ارزنده تر از تشویقهای مادی باشند، نمی‌توان آنها را نادیده گرفت.

### نتیجه گیری:

منشأ تحرک گروهی در مدارس و یا سازمانهای آموزشی با تشکیل گروههای آموزشی در رشته‌های مختلف ایجاد می‌گردد. این گروهها با تشکیل جلسات متعدد نسبت به امر برنامه ریزی درسی و آموزشی با توجه به امکانات و منابع موجود و حداکثر بهره برداری از آنان اقدام می‌کنند.

همانگ کردن فعالیت‌های گروههای آموزشی در یک گروه مشترک زمینه را برای تبادل نظر و آشنایی با طرحها، فعالیت‌ها و برنامه‌های مختلف و اجرای مناسب آنها در محیط آموزشی فراهم می‌آورد. لذا بمنظور بیشتر در برنامه‌های آموزشی باید از نقطه نظرات فراگیران، خواستها و تمایلات منطقی آنها در گروه مشترک بهره جست.

ضامن اجرایی گروههای آموزشی می‌تواند مشوقهای معنوی باشد و نیازهای روحی و روانی معلمان از طریق پاداشهای معنوی و شخصیتی تأمین شده و هم اینکه سبب بهبود و افزایش یادگیری فراگیران می‌شود. ■

### منابع:

- ۱- کیبیل وایلز، مدیریت و رهبری آموزشی، ترجمه: محمدعلی طوسی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ دوم - تهران، ۱۳۶۷.
- ۲- بروس کونن، مبانی جامعه شناسی، ترجمه غلامعباس توسلی و رضا فاضل، انتشارات سمت، چاپ دوم - تهران ۱۳۷۱.
- ۳- حسین زاده، داود، فرآیند آموزش در سازمانها، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی ساوه، چاپ اول - زمستان ۱۳۸۳.
- ۴- میرکمالی، سید محمد، رهبری و مدیریت آموزشی، نشر سیطرون، چاپ ششم ۱۳۷۹.
- ۵- ای، جی، رمی زفسکی، طراحی نظامهای آموزشی، ترجمه هاشم دانش فر، انتشارات سمت، چاپ اول ۱۳۷۹.

\* کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی و عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی ساوه و معاون دانشجویی واحد ساوه

جلسات حضوری، به تک تک افراد، امتیاز مخفی بدهد و معدل امتیازهای گروه مورد قبول جمع قرار بگیرد.

در جامعه ما هنوز ارزیابی معلمان از طریق دانش آموزان متداول نشده است. ولی اینکه آموزش گیرندگان (دانش آموزان) یکی از بهترین و موجه ترین کسانی هستند که می‌توانند درباره معلمان خود قضاوت کنند، مقبولیت زیادی یافته است. به جاست که در ارزیابی معلمان، نظرات دانش آموزان با شیوه‌های غیر مستقیم دریافت گردد. هرچند این کار نیز تا حدودی به خودی خود انجام می‌گیرد. چون هرگاه که نمایندگان دانش آموزان در جلسات گروه‌های آموزشی و در جلسات گروه مشترک شرکت می‌یابند، قدرت و جسارت این را پیدا می‌کنند که بازگو کننده صادق نظرات دوستان خویش باشند.

### پشتوانه‌های اجرایی گروههای آموزشی

برای معلمانی که مجبورند به خاطر گذران زندگی خصوصی و خانوادگی خود، تلاشهایی خارج از ساعات موظف تدریس دست و پا کنند، بسیار مشکل خواهد بود که از آنها انتظار داشته باشیم در جلسات مداوم و پی در پی شرکت نمایند و وقت اضافی برای تهیه ابزار آموزشی، و آزمونهای متعدد بگذارند. باید به طریقی جبران صرف وقت اضافی آنان بشود.

عملی ترین راه این است که به تعداد ساعاتی که به صورت اضافی صرف فعالیت‌های گوناگون گروهی می‌شود، برای آنان اضافه کار در نظر گرفته می‌شود. در کنار آن باید به جستجوی راههای دیگری پرداخت که متناسب با کیفیت و موقعیت هر محیط آموزشی است.

صحیح است که معلمان نیازهای مادی فراوان دارند و نباید وقت آنان را بدون اجر و مزدی در اختیار گرفت ولی نیازهای روحی آنان به تشویقهای معنوی و شخصیتی نیز فراوان است. آنها هم می‌توانند مثل صاحبان دیگر مشاغل مورد توجه جامعه ای قرار بگیرند که در آن خدمت می‌کنند. نباید آنها را از دست یافتن به شهرت و احترام بی نصیب گذاشت. ثابت شده است که در شرایط عادی و معمولی پاداش‌های معنوی تأثیر عمیق تری از پاداش‌های مادی دارند. لذا پشتوانه‌های معنوی گوناگونی را می‌توان در کنار تشویق‌های مادی ضامن اجرای فعالیت‌های گروهی کرد. از جمله:

- ۱- می‌توان فعالیت‌های برجسته معلمانی را که علاقه‌مندی و دل‌بستگی بیشتری به کارشان نشان می‌دهند در محیط آموزشی برای همگان آشکار ساخت.
- ۲- می‌توان از مسئولان بالاتر برای چنین معلمانی درخواست

