



Tel : ۰۳۴۱-۲۱۱۳۲۸۴
Telfax : ۰۳۴۱-۲۱۱۳۰۰۵
E-mail :
pak@kmu.ac.ir
Website:
http://medc.kmu.ac.ir

شماره ۱۶ خرداد ماه ۱۳۸۷

کار تیمی و گروههای آموزشی

پلان ۱ : راهروی دانشکده

عضو هیئت علمی الف: اه... فوب شد دریمتون آقای دکتر،

امروز جلسه گروه؟

عضو هیئت علمی ب: آره فکر کنم. کاش می شد تشکیل نشه، امروز فیلی کار داریم.

عضو هیئت علمی الف: حالا دستور کار جلسه چی هست؟

عضو هیئت علمی پ: والا درست نمی دونم. لایبر دوباره یک نامه ای پیزی رسیده. اصلا بعضی وقتها فکر می کنم فیلی هم نیازی به این جلسات نیست.

پلان ۲ : جلسه مدیران گروه و مدیران

مدیر گروه الف: آقای دکتر، وضع امکانات گروه ما فیلی فرابه، واقعا با این اوضاع، دوام نمی آوریم. ما چند تا دستگاه ضروری نیاز داریم.

مدیر مافوق: که این طور، اما اون دستگاهی که سال گذشته به زور فریبرید، حتی یلبار هم به کار نیفتاده، با این اوضاع مالی، بفریم که پی؟ که شما ائبار کنی؟

مدیر گروه الف: پرا بد حقانوت می کنی، بیایید و دلایل آن را بررسی کنید، وقتی که دستگاهی فریبرید که مشکل داره، ما چه کاری می توانیم بکنیم؟

مدیر مافوق: فودتان برای این که پولش از دستان نرود، از هول ولیم، گفتیر همین فوب است. نه آقا، اینها همه اش بهانه است، می گوید امکانات هم می دهیم اما اوضاع تغییری نمی کنه، همون آش و همون کاسه.

مدیر گروه الف: فکر کنم توی این سیستم های اداری، هیچ کس به دیگری اعتماد نراره. با این وضعیت اصلا نمی شه کار کرد.

.... مدیر گروه ب، (فیلی آهسته به مدیر گروه الف): کوتاه بیاین آقای دکتر، حالا فکر می کنی مثلا پی پاسخ می دهند. نهایتا می گویند شما را به فیر و ما را به سلامت.

در شماره قبل از کار گروهی و آسیب های آن سخن گفتیم. گفتیم که نبود اعتماد، ترس از برخورد منتقدانه، عدم حس پاسخگویی افراد، بی توجهی اعضا به اهداف تیمی و نتایج فعالیت های گروهی و مشکلات هدایت تیم، از جمله آسیب هایی هستند که پیرامون یک فعالیت تیمی در هر سازمانی وجود دارند و سیستم های آموزشی نیز از این قاعده مستثنی نیستند.

ما در این شماره، قصد داریم به طور ویژه و به شکلی کاربردی تر، به مسائل پیرامون انجام گروهی فعالیت ها «در دانشگاه» به عنوان یک سازمان آموزشی اشاره کرده و از دلایل انفعال احتمالی گروه های آموزشی سخن گوئیم. آنچه که در ذیل می آید قبل از آنکه منعکس کننده نظرات نویسنده باشد، نکات حاصل از انجام تعدادی مصاحبه ساختارمند با برخی از اعضای هیئت علمی دانشگاه است.

چرا گروه های آموزشی، به اندازه کافی فعال نیستند؟

بسیاری از افراد معتقدند بخش اعظم آسیب های کار گروهی و در نتیجه انفعال گروه های آموزشی، مربوط به فرهنگ انجام این فعالیتهاست و فرهنگ چیزی نیست که به یکباره ایجاد شده باشد. شاید درست تر آن باشد که در جستجوی ریشه این مشکلات، به تربیت و آموزش های سنین کودکی افراد نیز رجوع شود.

برخی افراد، گاهی که از نقش فرهنگ در این مورد سخن می گویند، مسئله را عمیق تر نگاه می کنند. این افراد دلیل رفتار منفعلانه گروهها را در دو دسته عامل می جویند. نخست: عامل مهمی که به تاریخ دور این سرزمین «از حیث استبدادزدگی» بر می گردد، استبدادزدگی ای که افراد را به نوعی عادت و تحمل این رویه مدیریتی و حتی ترجیح آن واداشته است.

... دوم: دلیلی که به سوابق ذهنی افراد از حیث ضرورت و فایده مشکلات انجام کار گروهی برمی گردد. در سوابق ذهنی افراد، گروههایی وجود دارند که تنها به صورت نمادین و ظاهری تشکیل شده اند. بسیاری از افراد، باور ندارند که می توانند فعالیت گروهی را به انجام برسانند. مدیر گروه نیز نمی تواند باور کند که تصمیمات گروه وی این قابلیت را دارد که به عنوان تصمیمات نهایی مطرح شود و مجموع این عوامل به رویکرد منفعلانه گروه های آموزشی می انجامد. اما دلایل دیگری نیز بر انفعال احتمالی گروه های آموزشی مترتب است. آنچه در ذیل می آید، نمونه هایی از این دلایل به شمار می آیند.

گروه های آموزشی در برنامه ریزی های کلان دانشگاهی وارد نشده اند.

- اغلب، اعضای هیئت علمی از جایگاه و نقشی که قرار است در یک سیستم ایفا کنند، به شکل شفاف اطلاع ندارند.

- اغلب اوقات، مشکل دانشگاه به عنوان مشکل مشترک همه گروهها و همه اعضا هیئت علمی، درک نمی شود.

- گاهی، اهداف، برداشتها و راهکارهای ارائه شده از طرف گروهها با آنچه که مد نظر دانشگاه می باشد، هماهنگ نیست.

- همه این موارد به وجود مبنای مشترکی برای فعالیتها بر می گردد که اتفاقا از دل اجزای آن ساختار، استخراج شده باشد: برنامه استراتژیک.

- برخی از دانشگاهها، برنامه راهبردی خود را تدوین نموده اند اما مقید به اجرای آن نیستند.

- گاهی، مشارکت لازم برای اجرای بهینه این برنامه وجود ندارد بنابراین عملا کمک زیادی به رفع نیازهای یک سازمان نمی کند.

- بخشی از کلیت عدم مشارکت گروه های آموزشی نیز با این برنامه مرتبط است.

- معمولا نقش و جایگاه اعضای این گروهها، در تدوین استراتژیها و راهبردهای آموزشی، لحاظ نمی شود.

- همه اعضای گروهها، در جریان برنامه راهبردی نیستند.

- بهتر آن است برنامه استراتژیک، به شکلی مختصر، روشن و حتی الامکان در قالب نمودار و جداول مختصر، به اطلاع اعضای گروهها رسانده شود.

درخواستها و نظرات گروهها مورد توجه واقع نمی شوند.

- مدیریت های سطوح بالای سازمان باید از دوزدن گروهها، بپرهیزند.

- دور زدن گروهها، انگیزه آنان برای ورود به یک فعالیت گروهی مؤثر، از بین می برد.

- نهادینه شدن قدرت گروهها، بدون توجه مدیران ارشد سازمان به درخواستها و نظرات آنها امکان ندارد.

- توجه مدیران ارشد به به نظرات گروهها، الزاماً منافاتی با سبک مدیریت آنها ندارد.

دغدغه های غیر آموزشی مدیران ارشد، بر مسائل آموزشی سیستم، سایه افکنده است.

- دغدغه های دانشگاه های وزارت علوم، فقط آموزشی است اما در دانشگاه های علوم پزشکی، دغدغه های جانبی مثل درمان و بهداشت نیز بر جریان آموزش، بی تاثیر نیست.

- در دانشگاههایی که زمان شکل‌گیری‌شان، به دوران تصدی وزارت بهداشت (و نه وزارت علوم) برمی‌گردد، نهادینه‌سازی قدرت غیررسمی گروه‌های آموزشی مشکل‌تر است.
- پرداختن کج‌دار و مریز به مباحث آموزشی می‌تواند بر قدرتمندی گروه‌های آموزشی تأثیرگذار باشد.

الگو سازی گروهی، مورد توجه نبوده است.

- الگوسازی می‌تواند به ایجاد نگرش و رفتار گروهی کمک کند.
- اگر چه تعداد گروه‌های موفق آموزشی زیاد نیست اما باز هم می‌توان از الگوسازی بهره گرفت.
- باید‌ها و نباید برای ایجاد یک رفتار، عناصر موثری نیستند.
- مدیران ارشد باید گروهی را که به نسبت، بیشتر فعال است، تشویق کرده و به دیگر گروه‌ها نیز معرفی کنند.
- در یک کار گروهی، تشویق باید شامل تمام افراد گروه شود.
- تشویق‌های گروهی باعث می‌شود که بقیه افراد، احساس «مورد بیگاری واقع شدن» را پیدا کنند.
- تشویق‌های گروهی باید واقعاً نقش تشویقی و جذابیت داشته باشند.

توان مدیریتی مدیران گروه‌ها کافی و مناسب نیست.

- برخی از مدیران گروه‌های آموزشی، تجربه‌چندانی پیرامون مدیریت یک کار گروهی ندارند.
- یک متخصص و مدرس زبده دانشگاهی، الزاماً یک مدیر گروه توانمند نیست.
- گروه‌ها به شخصیت محبوب، مدیر و وارسته‌ای نیاز دارند که با انعطاف، گروه را هدایت کند اما توان و استحکام لازم را هم برای نهادینه‌کردن اصول و نظم گروهی داشته باشد.
- نقش مدیریت گروه، تنها از یک اندیشمند وارسته ساخته است که از نظر شخصیت و اعتبار علمی و به ویژه محبوبیت گروهی، در سطح بالاتری از بقیه اعضا قرار دارد.
- اگر مدیر گروه، محبوب گروه نباشد، نمی‌توان انتظار داشت که توسط اعضا، حمایت شود.
- احتمال وجود یک مدیر خوب در گروه‌هایی که بر پایه اصل شایسته‌سالاری اداره می‌شوند، بیش از بقیه (خصوصاً گروه‌های نوپا) است.
- در برخی از دانشگاه‌ها، اغلب اعضا در یک سطح قرار دارند و توان هدایت یک کار گروهی را کسب نکرده‌اند.
- همگنی گروه، اگر چه فعالیت‌های گروهی را تسهیل می‌کند، می‌تواند از حیث مدیریت گروهی، یک آسیب به‌شمار آید.
- در اغلب مواقع، مشکلات گروه‌های با قدمت، در مدیریت گروهی، کمتر از گروه‌های جوان است.

- جایگاه گروه‌های قدیمی‌تر، معمولاً بیشتر تثبیت شده است.
- برخی معتقدند هر چه یک دانشگاه، قدمت بیشتری داشته باشد، شانس قدرت گروه‌های آموزشی بیشتر است.
- افراد جوانتر دارای صلاحیت نیز باید بتوانند با حمایت و بهره‌گیری از تجربیات ارزنده پیشکسوتان به ایفای نقش بپردازند.
- برخی از مدیران گروه، مدیریت مشارکتی را نیاموخته‌اند قصد دارند تا عملاً با تکروری به اداره امور بپردازند.
- برخی مدیران، وقت کافی را برای فعالیت منجسم گروهی اختصاص نمی‌دهند.
- اگر خود فرد، به صورت داوطلبانه، نقش و مسئولیت گروهی خود را تقبل کند، مشکلات گروه کمتر و ناچیزتر خواهد بود.

کاهی مدیران اطلاعات کافی را در اختیار اعضا قرار نمی‌دهند.

- چارچوب یک کار گروهی، به‌درستی و به شکلی منعطف ترسیم نشده است.
- این چارچوب همراه با تعیین جایگاه تک تک افراد، به اطلاع آنها رسانده نمی‌شود.
- اختیارات و مسئولیت‌های گروه‌های آموزشی به صورت کاملاً مشخص و ساختارمند، تدوین نشده است.
- گروه‌ها، از این اختیارات و مسئولیت‌ها اطلاع ندارند.
- عدم اطلاع‌رسانی روشن و کافی، تحریف واقعیات را به دنبال دارد (یک کلاغ و چهل کلاغ شدن واقعیتها).

گروه‌های آموزشی به رویکرد های منفعلانه، عادت کرده‌اند.

- گروه‌ها تمایل چندانی به تغییر وضعیت موجود ندارند.

- در بعضی گروه‌ها ممکن است در طول ترم، حتی یک جلسه واقعی نیز تشکیل نشود.
- در داخل گروه هم مشکلات عدیده‌ای وجود دارد.
- فعالیتها و تصمیمات گروهی از بلوغ کافی برخوردار نبوده و قابلیت ارائه و تأثیرگذاری را ندارند.

گروه‌ها سرگرم پرداختن به روزمرگی‌ها شده‌اند.

- بی‌هدفی و روزمرگی بر برخی گروه‌ها نیز سایه افکنده است.
- اهداف گروه‌های آموزشی به خصوص در جهت ارتقا مشخص نیست.
- برخی از گروه‌ها، وظیفه خود را تنها تقسیم واحد‌های درسی می‌دانند.
- روزمرگی قبل از آنکه بیانگر عادت اعضا به رویکردهای منفعلانه باشد، از زاویه ضعف سیستم‌ها، قابل بررسی است.

ارتباطات گروهی اعضا، ضعیف است.

- اعضای گروه‌های آموزشی نسبت به بقیه، از سطح آگاهی و دانش، بالاتری برخوردارند اما ارتباطات آنها جای بحث دارد.
- در برخی از این گروه‌ها، عملاً از استدلال خبری نیست.
- تعاملات گروهی بعضاً به جدل‌های افراد می‌انجامد.

منافع فردی بر منافع گروهی ارجحیت دارد.

- در برخی موارد، منافع فردی جایی برای پرداختن به منافع گروهی نمی‌گذارد.
- همیشه هم، گره محکمی بین منافع فردی و گروهی وجود ندارد.
- گاهی، افراد فقط برای بهره‌مندی بیشتر از امکانات، اصلاً خود را ملزم به رعایت اصول کار گروهی نمی‌دانند.

گروه‌های آموزشی در توجیه ناکارآمدی خود، فرافکنی می‌کنند.

- همه آسیب‌های کار گروهی، به مدیران ارشد، میانی و یا عملیاتی یک سازمان بر نمی‌گردند.
- برخی گروه‌ها با مشاهده فضای کلی حاکم بر کار گروهی، مرتباً فرافکنی کرده و گناه خود را به گردن دیگران می‌اندازند.
- گروه‌ها به اندازه کافی برای اصلاح خود، تلاش نمی‌کنند.

مال با وجود آن چه که گفته شد، سؤال این است: آیا اصولاً می‌توان برای بهبود وضعیت موهوم پاره‌ای اندیشید؟ ... برای مل این معضل، چه باید کرد؟

آسیب‌های کار گروهی در محیط‌های آموزشی از پیچیدگی خاصی برخوردارند. تغییر رویکرد منفعلانه‌ای که به زعم برخی افراد بر گروه‌های آموزشی سایه افکنده است، چندان هم ساده نیست. و برای حل یک مسئله‌ی «نه چندان ساده» راه حل‌های ساده‌نیز، «اگر چه ممکن» اما ساده‌لوحانه به نظر می‌آید.
به نظر می‌آید نیاز است تا تمامی ارگان‌های مرتبط با موضوع، اعم از مدیریت‌های سطوح بالا، مدیران گروه‌ها، اعضای گروه و سایر عناصر مرتبط با سیستم، برای شناخت این آسیب‌ها بکوشد و در راه بهبود این وضعیت، گام بردارند و در این بین، نقش و جایگاه تک‌تک افراد گروه از حیث تلاش برای افزایش آگاهی، تغییر رویکرد خود و اطرافیان و انجام متعهدانه امور گروه، بسیار حائز توجه بوده و می‌طلبد که اعضای علمی دانشگاه‌ها به عنوان تصمیم‌سازان اصلی نظام آموزشی، به آن توجه خاص داشته باشند.

پک: نشریه علمی، فرهنگی و اجتماعی

صاحب امتیاز: معاونت آموزشی دانشگاه علوم پزشکی کرمان

مدیر مسئول: دکتر علی‌اکبر حق‌دوست

سردبیر: پروین رضایی

نویسنده این شماره: پروین رضایی