

# کار تیمی در مدارس با رویکرد شکوفایی

ویژه مجتمعی آموزشی الغدیر  
منطقه ۱۲ آموزش و پرورش

دکتر کامبیز باغبان

اردیبهشت ۱۳۹۶





## تیم (Team) چیست؟

□ تیم متشکل از مجموعه ای از افراد است که :

- هدف مشترکی دارند.
- به شدت به یکدیگر و فعالیت های متقابل وابسته اند
- دارای تخصص ها یا قابلیت های ویژه هستند.
- خود را نسبت به تحقق اهداف مشترک متعهد و پاسخگو میدانند.

تیم

ویژگیها

گروه

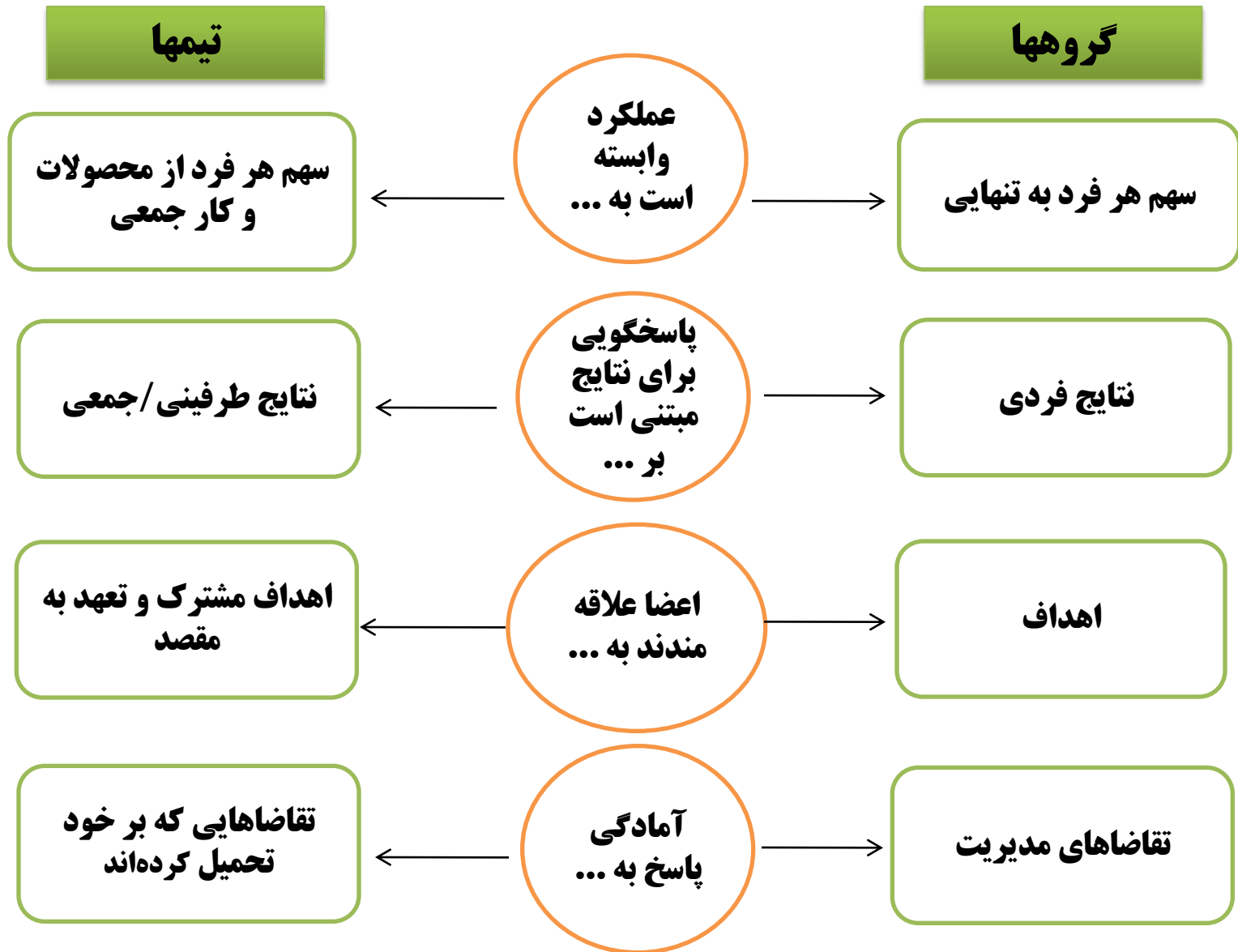
قوی

ارزشهای مشترک  
وابستگی متقابل  
احساسات ابراز شده  
تعهد و پایبندی  
مهارت‌های اجتماعی  
هماهنگی  
جدیت  
اعتماد  
حل اختلاف  
حرف شنوی  
اتفاق نظر  
همکاری

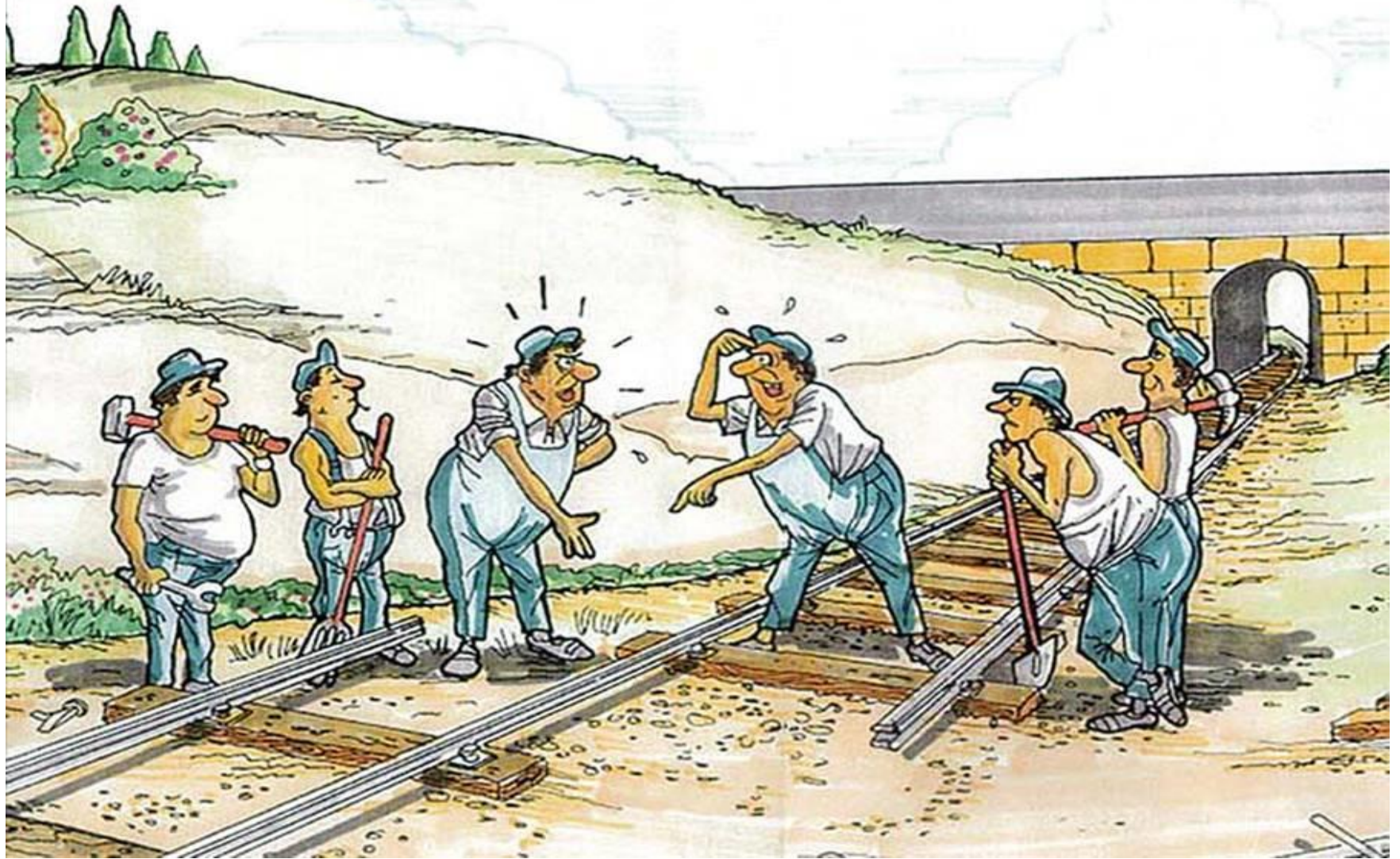
نسبتاً "ضعیف"

تمرکز بر فرآیندهای جمعی

# تمایز تیم از گروه



# Team Work







ابتدا و انتهای پل جانبازان که تاکنون ( سال 1386 ) حدود 3 میلیارد تومان برای آن هزینه شده، 50 سانتی متر اختلاف سطح دارد و به هم نمی رسد!



# تبدیل افراد به اعضای تیم

گزینش

آموزش

پاداش

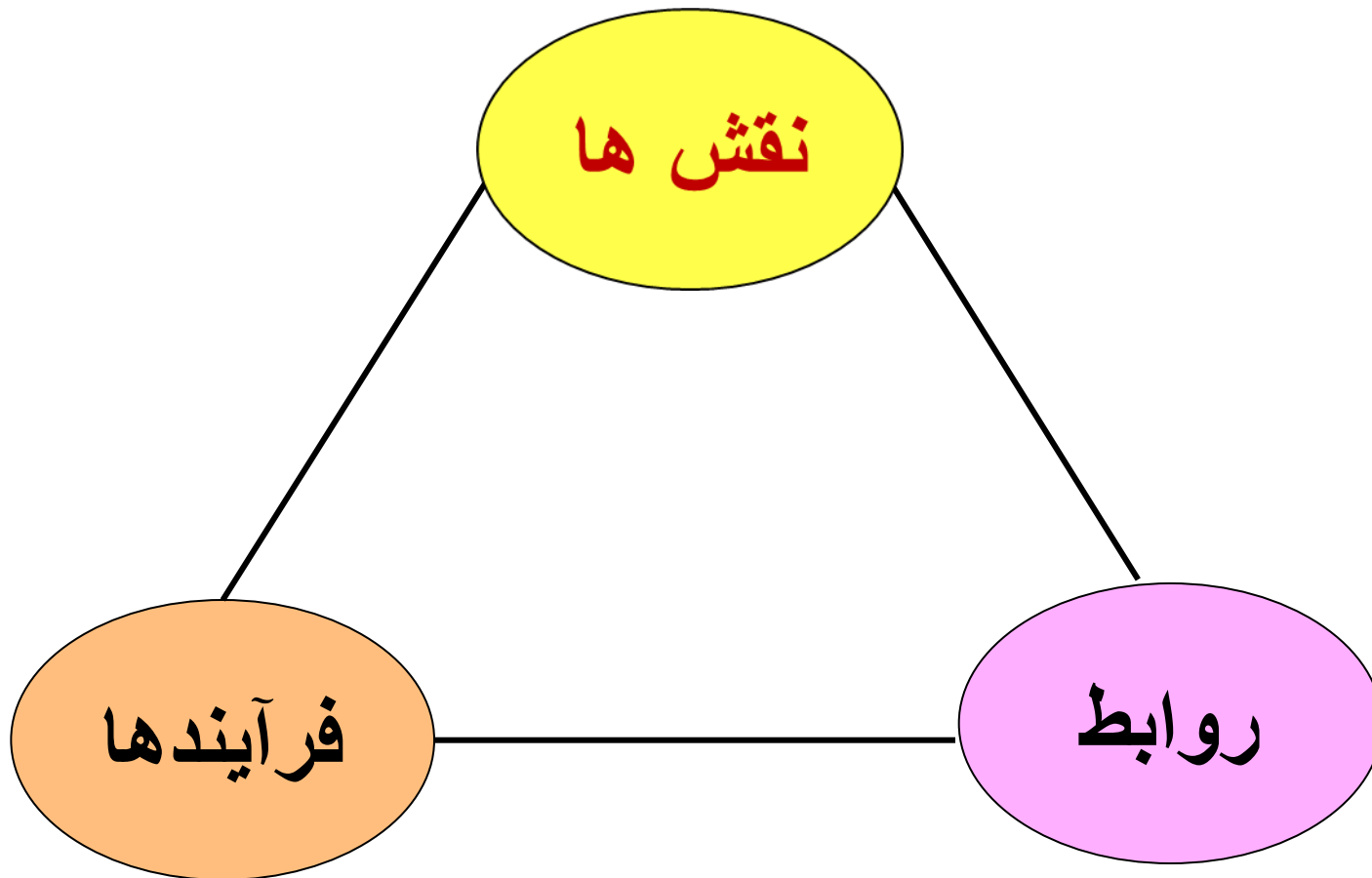




# مسائل فرا روي كار تيمى



# مسائل فرا روي کار تیمی



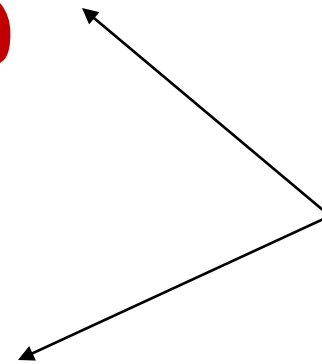
# نقش چیست؟

مجموعه ای از رفتارهایی است که مشخصه افراد در یک بافت اجتماعی خاص هستند.  
(وجود رفتارهای نسبتاً استاندارد)

**تکلیفی** (وظایف در دست اقدام)

**نقشها**

**اجتماعی هیجانی**



## مسائل مربوط به نقش ها در تیم:


- اعضای تیم از یکدیگر چه انتظاراتی دارند؟
- آیا این انتظارات مشترک می باشند و باهم همخوانی دارند؟
- آیا اهداف تک تک افراد با اهداف تیم هماهنگ می باشد؟
- آیا نقش های تیمی باعث بروز اختلاف می شوند؟



# سنجش نقش های تیمی



# نقش های تیمی

- تیم نیازی به این ندارد که برای هر نقش یک فرد را قرار دهد.
  - معمولاً اعضای تیم یک نقش را دو یا چند بار ایفا می کنند.
  - تیمهای موثر معمولاً برای هر نقش خاص یک فرد را معین می کنند.
- 

# تفسیر آزمون نقش های تیمی



# معرفی مدل نقش تیمی

بلبین در سال ۱۹۸۱ در دانشکده مدیریت هنلی انگلستان کتابی با عنوان "تیمهای مدیریت، چرا شکست خورده یا موفق می شوند؟" و در سال ۱۹۹۳ کتاب "نقش تیمها در کار" را منتشر کرد.

رفتار افراد در تیمهای کاری را به ۹ گروه (نقش) دسته بندی می کند.

نقشهای تیمی ویژگیهای رفتاری است که افراد بهنگام کار در سازمان / مدرسه یا تیم از خود نشان می دهند.

نقشها واجد ویژگیهای شخصیتی و کارکرد مشخصی هستند که آگاهی از آنها می تواند به سازمانها / مدارس در روند تشکیل تیمهای کاری و پروژه ای اثربخش کمک رساند.

با توجه به ویژگیها و تواناییهای اعضای تیم، می توان موفقیت یا شکست آنها را پیش بینی کرد. و با تجزیه و تحلیل نقاط ضعف و ایجاد تغییرات لازم، وضعیت تیمهای ناموفق را به طور گسترده ای بهبود بخشید.

# نقش‌های تیمی

Plant	ایده پرداز (PL)
Resource Investigator	منبع یاب (RI)
Coordinator	هماهنگ کننده (CO)
Shaper	شکل دهنده / وادارکننده (SH)
Monitor Evaluator	ناظر / ارزیاب (ME)
Team Worker	گروهی کار (TW)
Implementer	مجری / عمل گرا (IMP)
Completer-Finisher	تمام کننده (CF)
Specialist	متخصص (SP)



# طبقه بندی نقش‌ها

## نقش‌های کاری

- تمام کننده (CF)
- مجری (IMP)
- وادار کننده (SH)

## نقش‌های اجتماعی

- هماهنگ کننده (CO)
- منبع یاب (RI)
- گروهی کار (TW)

## نقش‌های فکری

- ناظر / ارزیاب (ME)
- ایده پرداز (PL)
- متخصص (SP)

# مجریان/عمل گرایان Implementers

ویژگی های شخصیتی :

- عمل گرا و تا حد زیادی خود کنترل و منظم هستند .
- وظیفه شناس و توجهشان معطوف به گروه است و کمتر به دنبال تعقیب علایق خود هستند .
- عمل گرایان ممکن است فاقد خود انگیختگی و بسیار سرسخت باشند .
- کارکرد :
- قابل اعتماد و با پشتکار هستند .
- تاثیر گذار هستند و قوه ی درك موارد مناسب و امکانيپذير را دارند .
- تنها آنچه را مورد نیاز است انجام مي دهند .

ویژگی های شخصیتی :

- توانایی در ترغیب دیگران به کار در راستای اهداف مشترک.
- پختگی ، رازداری و قابل اعتماد بودن آنها ، باعث می شود اغلب به عنوان نماینده انتخاب شوند .
- در روابط بین فردی ، سریعاً " استعدادهاي فردي را تشخیص می دهند و از آنها در تعقیب مقاصد گروه استفاده می کنند .
- اغلب حس احترام دیگران را بر می انگیزند .

کارکرد :

- در گروهی که افراد آن توانایی ها و خصوصیت های شخصیتی گوناگونی دارند ، حضور هماهنگ کننده ها مناسب است.
- آنها با همکارانی که همرتبه و یا در مقامی نزدیک به آنها هستند بهتر کنار می آیند تا با رتبه های پایین تر.
- شعار آنها شاید " مشورت همراه با کنترل " باشد.
- اغلب به حل خونسردانه مشکلات اعتقاد دارند .
- در برخی شرکت ها هماهنگ کننده ها و ادارکنندگان به دلیل داشتن شیوه های مدیریتی متضاد در معرض برخورد با یکدیگر قرار می گیرند .
- هماهنگ کنندگان در تیم های مدیریتی به عنوان رئیس در نظر گرفته می شوند.

## ویژگی های شخصیتی :

- بسیار مهیج با انرژی عصبی و شدیداً نیازمند موفقیت هستند .
- بسیار برون گرا و پر اشتیاق هستند .
- دوست دارند دیگران را رهبری کنند و مایل به برنده شدن هستند .
- تمایل دارند دیگران را وادار به فعالیت کنند .
- اگر مانعی بر سر راه قرار گیرد راهی برای حل آن به هر قیمت و یا فرار از آن پیدا می کنند .
- سرسخت و مدعی هستند و در برابر هر شکلی از نا امیدی ، پاسخی شدیداً احساسی از خود بروز می دهند .
- خود رأی هستند و فاقد قوه فهم بین فردی می باشند .
- این نقش رقابتی ترین نقش تیمی می باشد .
- کارکرد :
- عموماً مدیران خوبی می شوند زیرا ایجاد فعالیت می کنند و تحت فشار پیروز می شوند .
- در زندگی بخشیدن به تیم بسیار عالی هستند و در گروه هایی که پیچیدگی های سیاسی ، روند کارها را کند می کند حضور آنها مفید است .
- برای ایجاد تغییرات لازم مناسب هستند و به اتخاذ تصمیم های غیر معمول اهمیت نمی دهد .
- سعی دارند برای تصمیمات و فعالیت های گروه شکل و قالب تعیین کنند .
- در تضمین اعمال مثبت ، مؤثرترین فرد گروه محسوب می شوند .

## ویژگی های شخصیتی :

- **مبتکر و مخترع** هستند و می توانند تا حد زیادی خلاق باشند .
- نقطه نظراتی را ایجاد می کنند که موجب پیشرفت های اساسی می گردد .
- اغلب ترجیح می دهند **به تنهایی و با حفظ فاصله از دیگر اعضای تیم فعالیت کنند** و این کار را با استفاده از نیروی تخیل خود و عمل کردن به روشی غیر قراردادی انجام می دهند .
- شدیداً " اهل **انتقاد و تمجید** هستند .
- نظرات آنها اغلب **تندرو و بی قید و بند** است .
- **مبتکر ، باهوش و خلاق** هستند .
- ممکن است در **برقراری ارتباط با افرادی که طول موج های متفاوتی دارند** ، ضعیف باشند .

## کارکرد :

- امتیاز اصلی يك ایده پرداز ، **ارائه ی پیشنهادهاي جدید و حل مسائل پیچیده** است .
- اغلب در **مراحل نخستین يك پروژه** و یا هنگامی که **پیشرفت پروژه متوقف شده است**، حضور این افراد مورد نیاز است .
- غالباً به عنوان **بنیانگذاران شرکت ها و یا مبتکرین تولیدات جدید** دیده می شوند .
- **حضور چند ایده پرداز در يك گروه مشکل ساز** است زیرا آنها تمام وقت خود را صرف به کرسی نشاندن نظرات خود و به مبارزه طلبیدن یکدیگر می کنند .



## منبع یاب Resource investigators

### ویژگی های شخصیتی :

- اغلب پر شور و شوق و با حرارت و برون گرا هستند .
- هم با افراد داخل گروه و هم با افراد خارج از گروه ، به خوبی ارتباط برقرار می کنند .
- طبیعتاً " اهل مذاکره هستند .
- در یافتن فرصت های جدید و توسعه ی روابط مهارت دارند .
- اگر چه خود نظرات اساسی نمی دهند اما در گرفتن نظرات دیگران و پرورش آنها ، به طور مؤثر عمل می کنند .
- اغلب به دلیل طبیعت برون گرای خود از طرف دیگران به گرمی پذیرفته می شوند .
- شخصیت های آرامی هستند .
- حس کنجکاویشان قوی است و آماده ی دیدن امکانات در هر چیز جدید هستند .
- اگر توسط دیگران تحریک نشوند ، شور و شوقشان سریعاً از بین می رود .

### کارکرد :

- برای کشف و کسب اطلاع از نظرات، پیشرفت ها و یا منابع خارج از گروه مناسب هستند .
- بهترین افراد برای برقراری ارتباط با خارج از گروه و انجام هر گونه مذاکره هستند .
- توانایی کنکاش دیگران برای کسب اطلاعات را دارند .

## ارزیاب - ناظر Monitor- Evaluatores

ویژگی های شخصیتی :

- **جدی ، محتاط و ذاتاً** به دور از شور و شوق زیاد هستند .
- در تصمیم گیری کند هستند و ترجیح می دهند مسائل را بار دیگر مرور کنند .
- اغلب توانایی بالایی در **تفکر انتقادی** دارند .
- در **قضاوت زیرکانه و مد نظر گرفتن تمامی عوامل توانا** هستند .
- به **ندرت اشتباه می کنند** .
- **کارکرد :**
- برای **تجزیه و تحلیل مشکلات و سنجش نظرات و پیشنهادات مناسب** هستند .
- در **تخمین نکات مثبت و منفی انتخاب ها بسیار خوب عمل می کنند** .
- ممکن است در نظر بسیاری از افراد خارج از گروه، **خشک، خسته کننده و بیش از حد منتقد** به نظر برسند .
- بسیاری از آنها **پست های استراتژیک** را اشغال می کنند و در پست های بالا به **موفقیت می رسند** . زیرا **فردی که هیچ گاه اشتباه نمی کند کسی است که در نهایت امتیاز می گیرد** .

# گروهی کاران Team Workers

## ویژگی های شخصیتی :

- پشتیبانی کننده ترین اعضای یک تیم هستند .
- نرم و اجتماعی هستند و به دیگران توجه می کنند .
- بسیار قابل انعطاف هستند و توانایی زیادی در تطبیق خود با موقعیت ها و افراد گوناگون را دارند .
- حساس و باهوش و با سیاست هستند .
- شنوندگان خوبی هستند و اغلب اعضای محبوب یک گروه به شمار می روند .
- با حساسیت کار می کنند اما ممکن است در تصمیم گیری در شرایط بحرانی دودل باشند .

## کارکرد :

- نقش آنان جلوگیری از مشکلات بین فردی در گروه است و در نتیجه برای افراد گروه زمینه فعالیت مؤثر را فراهم می کنند .
- اصطکاک را دوست ندارند و به شدت از آن اجتناب می ورزند . " گروهی کارانی " که مدیر ارشد می شوند کم نیستند به خصوص اگر خط مدیریت در سلطه وادارکنندگان باشد . این شرایط محیطی را فراهم می کند که در آن مهارت های سیاسی و حساس یک " گروهی کار " تبدیل به سرمایه ی واقعی می شود . به خصوص در موقعیتی که کشمکش ها آماده بروز هستند و یا به طور موقت متوقف شده اند .
- قابل پذیرش ترین و بهترین افرادی هستند که می شود در خدمت آنها بود .
- گروهی کاران تأثیری نرم کننده بر گروه دارند و وقتی آنها حضور دارند روحیه ی افراد بهتر است و بهتر با هم همکاری می کنند .

## تمام کنندگان Completer – Finisher

### ویژگی های شخصیتی :

- توانایی زیادی در پیگیری امور و توجه به جزئیات دارند.
- دوست ندارند کاری را که قادر به تمام کردن آن نیستند آغاز کنند.
- نگرانی های درونی آنها را تحریک می کند در حالیکه در ظاهر ممکن است آرام به نظر برسند.
- خویشتن گرای هستند و کمتر به محرک یا مشوق بیرونی نیاز دارند.
- افراد بی قید برای آنها غیر قابل تحمل هستند.
- علاقه ای به تفویض اختیارات ندارند و ترجیح می دهند تمام وظایف را خودشان به عهده گیرند.

### کارکرد :

- در جایی که کارها نیاز به تمرکز شدید و دقت بالا دارد، بسیار مفید هستند.
- به گروه حس تعجیل می دهند.
- در برنامه ریزی خوب عمل می کنند.
- از طریق استانداردهای بالایی که کمال مطلوب آنهاست، دقت، توجه به جزئیات و پیگیری امور، مدیریت خوبی را عملی می کنند.

## متخصصان Specialist

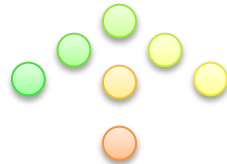
### ویژگی های شخصیتی :

- متخصصان افراد متعهد و کوشایی هستند که برای داشتن مهارت‌های تکنیکی به خود می‌بالند.
- اولویت اصلی آنها حفظ استاندارد حرفه ای در کارها و پیشرفت امور است.
- آنها آنقدر به توان تخصصیشان می‌بالند که گاهی علاقه خود را به کار دیگران از دست می‌دهند.
- آنها مستعدند که به یک متخصص درجه یک تبدیل شوند.
- اما عموماً در حوزه های محدودی که تخصص دارند وارد عمل می‌شوند.

### کارکرد :

- متخصصان در برخی تیمها نقشی ضروری و انکارناپذیر بازی می‌کنند.
- آنها مهارت‌های خاصی را با توجه به ماهیت سازمان یا محصول تولیدی با خود به تیم می‌آورند.
- با توجه به اینکه در کارهای تکنیکی و تخصصی بهتر از دیگران عمل می‌کنند زمانیکه در پستهای مدیریت قرار بگیرند، حکمفرمایی خواهند کرد.

# دسته بندی نقش های تیمی



**نقشهای طبیعی:** نقشهایی که فرد به راحتی ایفاء می کند یا به صورت طبیعی رخ می دهد.

**نقشهای قابل مدیریت:** نقشهایی که در صورت نیاز تیم، فرد می تواند بعهده بگیرد. این نقشها را می توان برای وسیع تر شدن تجربه کار تیمی افراد توسعه داد.

**نقشهای اجتنابی:** نقشهایی که فرد نمی تواند به راحتی یا به طور طبیعی ایفاء نماید