



مدیریت ارتباط در مدرسه

لیلا مولائی

کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی ، دانشگاه آزاد اسلامی

baranmola2@gmail.com

۰۹۱۷۶۹۳۲۱۸۹

چکیده :

فقدان آگاهی از مهارت برقراری ارتباط باعث می شود که انسانها در موقعیت های مختلف زندگیشان با مشکلات متعددی مواجه شوند ، چنانکه عده ای از صاحب نظران معتقدند تمامی مشکلات جهانی ناشی از ناتوانی انسان ها در برقراری ارتباط با یکدیگر است . این تحقیق به روش توصیفی – تحلیلی و با هدف بررسی مدیریت ارتباط در مدرسه انجام شده است . پدیده ارتباطات در فعالیت های آموزشی و پرورشی از اهمیت ویژه ای برخوردار است ، چرا که مدارس محل ارتباط فکری بین دو قطب اصلی معلم (مربی ، مدیر و . . .) و فراگیران می باشد و این مهم مستلزم برقراری رابطه انسانی مبنی بر تفاهم و هماهنگی بین فعالیت های تربیتی مربی ، معلم و یا مدیر و فعالیت های یادگیری فراگیران خواهد بود و این امر بویژه در راستای تحقق امر تربیت اهمیتی دو چندان می یابد.

واژگان کلیدی: ارتباط ، مدرسه ، معلم ، مدیر ، دانش آموزان



۱. مقدمه

ارتباطات حلقه ای حیاتی در زنجیره فعالیت های سازمانی و روابط انسانی است. درجه هماهنگی توانایی بهره وری از توانمندی ها و تخصص اعضا تا حدود زیادی متأخر از کیفیت فرایند ارتباطات است. ارتباطات انتقال دهنده احساسات، حقایق، ایده ها، اطلاعات و ارزشهاست. جهان امروز را جهان ارتباطات نام نهاده اند و در این جهان، زندگی کاملاً از سازمان های مختلف متأثر است و سازمان ها بویژه بدون ارتباطات انسانی نمی توانند به فعالیتهایشان تداوم ببخشند، بطوریکه می توان گفت بدون ارتباطات سازمان نمی توان وجود داشته باشد. (حسینی، ۱۳۹۱) هر سازمانی از جمله آموزش و پرورش، نیاز به هماهنگی، برنامه ریزی و رهبری عملیات اعضای خود دارد تا در نتیجه این هماهنگی به اهداف خود دست یابد و این هماهنگی جز در سایه ارتباط انسانی مؤثر میسر نخواهد شد.

زندگی انسان ها بیش از پیش به یکدیگر مربوط شده است و این امر لزوم برقراری روابط انسانی مطلوب با دیگران و آموزش آن را بیشتر کرده است. کم رنگ شدن مرزهای سیاسی، فرو ریختن حصارهای فرهنگی، بسط بزرگ راه های اطلاعاتی، تبلیغات متنوع و جاذب دانش آموز، تغییرات سریع اجتماعی و اقتصادی، تغییر پایگاه و نقشهای پدران و مادران، وجود بحران های روانی، ... مدرسه و معلم ما را با نگرانی های عمیقی روبرو کرده است. ارتباط انسانی سالم و مؤثر منشأ فرهنگ و زمینه ساز حرکت و ارتقای انسانی است. فقدان یا ضعف ارتباط مؤثر مانعی در راه هر نوع تعالی اجتماعی است. کاستی در ارتباط انسانی او را در معرض بسیاری از آسیب های اجتماعی قرار می دهد.

شاید بتوان گفت که برقراری روابط انسانی مطلوب میان افراد، یکی از مهم ترین عواملی است که آنان را برای حصول به اهداف و مقاصدشان یاری می دهد. بر این اساس، همه انسان ها برای رسیدن به مقاصدشان به داشتن توانایی برقراری ارتباط با سایر انسان ها نیاز دارند که این توانایی را در مدیریت، اصطلاحاً مدیریت روابط انسانی می نامند. (میرزاخانی، ۱۳۹۸)

آموزش و پرورش یکی از نهادهای اصلی جامعه است که تعلیم و تربیت و ساختن انسان مطلوب و مؤثر را در جامعه به عهده دارد. برای پرورش افراد مطلوب، نیاز به یک نظام آموزشی کار آمد است که اجزاء و عناصر آن اعم از مواد درسی، دانش آموز، معلم، وسایل آموزشی، فضا و غیره با یکدیگر ارتباط متقابل دارند تا اهداف مورد انتظار تحقق یابد. از طرف دیگر، تدریس و آموزش از نظر ماهیت یک نظام ارتباطی متقابل است و مدرسه به سان گروه پویایی، درصدد آماده کردن افراد برای ورود به جامعه در سطح بسیار گسترده تری است. با توجه به آنکه مدرسه یک نهاد اجتماعی محسوب می شود و از ارزش های فرهنگی جامعه ای که در آن فعالیت می کنند، تأثیر می پذیرد، لذا موضوع روابط انسانی در آن اهمیت بیشتری می یابد.

فرایند برقراری، حفظ و گسترش رابطه پویا و دو جانبه بین اعضای سازمانهای آموزشی آن است که با تأمین نیاز های منطقی و روانی فرد و گروه سبب تفاهم، احساس رضایت و سود مندی متقابل و بوجود آمدن زمینه های انگیزش، رشد و تحصیل در نیل به اهداف عالیه آموزش و پرورش می شود. بنا بر تعریف فوق بر مدیریت مدرسه و بعنوان مسئول آن فرض است که اگر در محیط کاری بین او و همکارانش یا او و دانش آموزانش یا بین همکاران و دانش آموزان رابطه دو جانبه زنده و با هدف سازندگی وجود ندارد، این رابطه را به وجود آورد و یا این که میزان ارتباط محدودیت است آنرا توسعه بخشد. در عین حال این رابطه باید برای طرفین قابل استفاده و سود بخش باشد. رابطه انسانی مطلوب منجر به تأمین نیاز های اجتماعی و روانی طرفین می شود. روابط انسانی در مدرسه موجب زمینه های انگیزش و رشد را در سایر عوامل انسانی آن ایجاد و تقویت می نماید و تمام این حالات زمینه ساز بهبود و ارتقای روحیه



افراد می‌گردند که خود میل به کار و تلاش در بین معلمان و دانش‌آموزان را افزایش می‌دهند و نهایتاً منجر به پرورش حسن مسئولیت‌پذیری، مشارکت و فعالیت‌ثمربخش فرد در راه انجام وظایف محوله می‌گردد.

منصوری (۱۴۰۰) در تحقیق خود به بررسی ارتباط موثر و تعامل آموزگار با دانش‌آموزان در راستای شیوه‌های نوین مدیریت کلاس درس با رویکرد تربیتی آموزشی پرداخته و نشان داد همه جوامع انسانی انتظار دارند که مدرسه در کودکان آنان تغییرات مثبتی ایجاد نماید تا آنها قدرت استدلال، نقادی و حضور در جامعه را پیدا نمایند. بنابراین معلم به مثابه برنامه‌ریز نظام کلاس درس باید با توانایی، دانایی و خلاقیت خاص خود فراگیران را یاری دهد تا در امور مختلف زندگی موفق باشند.

حمزه نژاد، خلیلی و بهبودی (۱۴۰۰) در بررسی ارتباط معلمان و مدیران در مدارس و تاثیر آن بر پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان نشان دادند مدیران آموزشی حال و آینده موظف هستند که با تعاریف و کارکردهای مدیریت، نظریه‌ها و تئوریهای مدیریت، راه، روش و اصول جدید مدیریت (سازمان‌های یادگیرنده، مدیریت مشارکتی، مدیریت خلاق، مدیریت دانش، مدیریت کیفیت فراگیر) آشنایی کامل داشته باشند تا بتوانند محیطی دلپذیر و رضایت‌بخشی برای فعالیت پرسنل فراهم آورند.

صاکی (۱۴۰۱) در پژوهشی به بررسی نقش مدیریت مدرسه در تسهیل ارتباط مدرسه و اولیا (دانش‌آموز-معلم-اولیا) پرداخته است. نگارنده در این پژوهش با آگاهی از اهمیت نقش مدیریت در ارتباط بین مدرسه و اولیا با استفاده از نظریه سرمایه اجتماعی به تبیین این امر پرداخته است که چگونه سرمایه اجتماعی با ایجاد بستری از اعتماد اجتماعی، زمینه افزایش مشارکت و نیز انسجام اجتماعی در بین مدرسه و اولیا (دانش‌آموز-معلم-اولیا) را فراهم می‌آورد و باعث ارتباط بیشتر بین اولیا و مدرسه و نیز پذیرش و همنوایی بیشتر دانش‌آموزان با قوانین مدرسه می‌گردد.

یافته‌های تحقیق مولایی و گوهری (۱۴۰۲) در بررسی نقش ارتباطات در مدارس نشان داد مفهوم ارتباطات در مدارس، ایجاد خطوط ارتباطی قوی با معلمان و دانش‌آموزان به صورت جداگانه و همچنین کانالهای ارتباطی بین دانش‌آموزان و معلمان با هم است. این امر در حقیقت ایجاد تقارن اطلاعاتی در تمامی اجزای نظام آموزشی است. اطلاعات مفید از دانش‌آموزان به معلمان منتقل می‌شود و سپس از طریق معلمان در اختیار مسئولان مدرسه قرار می‌گیرد. داشتن ارتباط موثر موجب پیوند عمیق بین مدیر مدرسه و سایر اعضای نظم آموزشی می‌شود.

۲. روش‌شناسی

پژوهش حاضر با هدف بررسی مدیریت ارتباط در مدرسه به شیوه توصیفی و از نوع کتابخانه‌ای انجام شده است و با توجه به روش پژوهش، جامعه آماری پژوهش شامل کلیه اسناد، مدارک و منابع مرتبط با موضوع مورد بررسی از قبیل کتب، مقالات و پایان‌نامه‌ها می‌باشد.

۳. بحث درباره یافته‌ها



انسان موجودی اجتماعی است و اجتماعی بودن او محصول ارتباط با دیگران است. ارتباط به معنای عمومی کردن یا به عبارتی در معرض عموم قرار دادن اخذ شده است این بدان معنی است که مفهوم از درون فردی برخاسته است و به میان دیگران انتقال یافته است پس در اصل اعتقاد بر آن است که ارتباطات، برخی از مفاهیم و تفکرات و معانی و یا به عبارتی دیگر پیامها را به دیگران یا میان عموم گسترش می دهد .

ارتباط عبارت است از فرایند انتقال پیام از سوی فرستنده به گیرنده مشروط بر آنکه محتوای از فرستنده به گیرنده منتقل شود و یا بالعکس . با توجه به تعریف ارایه شده فوق می توان گفت که ارتباط نوعی فرایند است ، دیگر آنکه برای برقراری ارتباط حد اقل وجود عنصر فرستنده و گیرنده و پیام الزامی است و سر انجام شرطی است که در ضمن تعریف نهفته است این شرط خاطر نشان می سازد که چنانچه پیام مورد نظر از فرستنده به گیرنده منتقل شده و عکس العملهای گیرنده به فرستنده پیام مورد نظر منعکس نشود اصولاً ارتباطی بر قرار نشده است. (حسینی ، ۱۳۹۱)

در هر سازمانی ارتباط مطلوب زمانی تحقق می یابد که اثر بخش باشد و ارتباط زمانی اثر بخش می شود که اعضا و بویژه مدیران سازمان در انجام وظایفشان مؤثر و موفق باشند و ارتباط را فرایندی بدانند که به وسیله آن همه تلاش می کنند احساسات و ایده هایشان را بیان نموده و متقابلاً آنها را درک نمایند برای تحقق ارتباط مؤثر باید موانع و عواملی چون احساس برتری ، عقده ، حقارت ، ترس ، اضطراب و سلطه جویی را حذف و بر وجود عواملی چون صداقت ، رضا مندی ، لحاظ ارزش ها و اهداف مشترک ، پذیرش وجود تنوع عقاید و احساسات با ارزش تاکید نمود . اگر ارتباطات مؤثر باشند توافق ها درک می شوند و درک توافق ها موجب نزدیکی بیشتر آنان می شود و نیز عوامل موجد اختلاف ها روشن می شوند . افراد کم و بیش برای یک دیگر ارزش قایل می شوند و اظهارات خصوصی و عمومی و هنجار های رسمی و غیر رسمی به یکدیگر شباهت بیشتری پیدا می کنند طبیعی است اگر مدیران تفاهم بدون اجبار را اساس تصمیم گیریهای خودشان قرار دهند و از اختیارات رسمی و غیر رسمی خود به گونه ای استفاده کنند که شکوفایی توانایی انسان را در سازمان تسهیل نمایند این امر آسان تر محقق می شود.

بنابراین مدیران ، معلمان و مربیان باید هر چه بیشتر از توانمندی ایجاد ارتباط مناسب با دانش آموزان بهره مند باشند ، چرا که این امر می تواند یاد گیری مؤثر ، و عمیق و پایدار را به همراه داشته باشد . در نظام مدرسه ای مدیران در ایجاد جو مطلوب برای برقراری ارتباطات نقش حساس و تعیین کننده ای دارند . ارتباط در جوی که مشارکت و تصمیم گیری ها و رهبری مبتنی بر تفاهم حاکم است ، رشد و توسعه پیدا می کند . مدیران با گوش فرا دادن به مربیان و معلمان باید در برقراری ارتباط همه جانبه و آرامش فکری و روانی آنان بکوشند . بطور کلی توجه به عامل انسانی در ارتباطات می تواند بسیاری از نقایص و مشکلات ارتباطات رسمی در سازمان ها را کاهش داده یا مرتفع سازد.

متخصصان علم ارتباط شناسی بر این باورند که فرایند ارتباط از ساده ترین تا پیچیده ترین حالت نوسان دارد و حداقل از سه عنصر فرستنده پیام ، پیام و گیرنده پیام تشکیل شده است . فرستنده پیام یا منبع، مطلب مورد نظر را با بیانی که برای گیرنده پیام قابل فهم باشد در می آید (رمز گردانی) و آن را به کمک وسیله ای به مخاطب ارسال می کند . در مدرسه و کلاس درس بیان قابل فهم معلم برای دانش آموزان همان رمز گردانی است و وسیله انتقال آن نیز زبان معلم است . گیرنده پیام ، پس از دریافت، آن را کشف رمز می کند ، یا مجدداً رمز گردانی کرده و واکنش خود را به فرستنده پیام منعکس می کند (باز خورد) که سؤال و جواب متعدد بین معلم و دانش آموز نمونه ای از آن می باشد. (سندگل ، ۱۴۰۱)



۳-۱. عوامل مؤثر در تحقق ارتباط مؤثر

برای بهبود مهارت های ارتباطی در یک سازمان مانند مدرسه رعایت موارد زیر می تواند مؤثر باشد :

۱- تعیین هدف : مدیران در مرحله اول بایستی ایده پیشنهادی را با گروه های مختلف در مدرسه در میان بگذارند تا هدف از طرح ایده مشخص گردد تبادل اطلاعات و بحث و بررسی در مورد خط مشی ها و دستور العمل ها تعیین حدود وظایف معلمان و سایر کارکنان ترغیب گروه ها و افراد در جهت مشارکت و همکاری و عقلانی تر کردن ایده ها یا برنامه های جدید همگی باعث روشن تر شدن ایده ها و اهداف می شوند و نتایج بهتری به بار خواهند آورد

۲- شناخت کافی در مورد دریافت کنندگان اطلاعات و تعبیر و معانی که افراد به اطلاعات دریافتی نسبت می دهند تا حدود زیادی ناشی از خصوصیات شخصی آنهاست ، به همین جهت قبل از این که اطلاعات را منتقل کنند بایستی تا حد امکان تعبیر نا درست گیرنده را به حداقل برسانند و باید موانع و تفاوت های اقتصادی و اجتماعی ، نژادی و قومی ، وسیله و چگونگی اطلاعات را در رابطه با گروه های گیرنده پیام مد نظر داشته باشد.

۳ - مناسب سازی اطلاعات : باید به نحوی باشند یا بیان شوند که با خصوصیات روانی و فکری گیرنده تطابق و سازگاری داشته باشند . لذا بیان صریح و ساده اطلاعات بدون استفاده از اصطلاحات غیر متداول توصیه می گردد

۴- مناسب بودن وسیله انتقال اطلاعات : پیامی را می توان شفاهی یا کتبی و یا از طریق رسانه های گوناگون منتقل کرد . اطلاع از دریافت توسط گروه ها یا افراد مورد نظر ، به حد اقل رساندن سوء تعبیر معانی از اطلاعات واصله و به حد اکثر رساندن باز خورد ها و امکان ارزیابی آنها از عوامل مهم در تعیین وسیله و کانال انتقال محسوب می شود

۵- ایجاد علاقه مشترک : اثر بخشی ارتباطات بستگی به پذیرش اطلاعات از سوی گیرنده دارد برای اینکه این مهم تحقق یابد پیام ها بایستی در ارتباط با انگیزه ها و نیاز های گیرنده باشد

۶- وقت شناسی : باید بهترین فرصت را برای ارسال پیام انتخاب نمود تا دارای بیشترین توان گیرندگی باشد و بتواند توجه آنها را جلب نماید

۷- مناسب بودن حجم پیام : از آنجا که کانالهای ارتباطی همواره در حال انتقال پیام های شفاهی یا کتبی می باشند این امکان وجود دارد که حجم زیاد اطلاعات باعث شود که گیرنده به اطلاعات جدید بی توجه یا کم توجه شوند و یا وقت مطالعه و فهمیدن مطلوب آنها را نداشته باشد با بزرگتر یا پیچیده تر شدن مدارس و اثرات آن و همچنین افزایش روز افزون اطلاعات این نگرانی را به وجود می آید که حجم اطلاعات ناشی از جریانات و دستور العمل ها ،اطلاعیه ها و غیره به قدری زیاد شود که دریافت ، بررسی بکار گیری اطلاعات که بعضاً بیهوده بوده و اثر کمی در عمل کرد وظایف آموزشی دارند که حجم سرسام آور اطلاعات مهم آموزش و پرورشی را به همراه داشته باشند

۸- باز خورد : در نظر گرفتن باز خورد به عنوان معیار سنجش نتایج ، باز خورد رami توان مهمترین عامل در بهبود ارتباطات بر شمرده برای اینکه کمیت و کیفیت باز خورد افزایش یابد ، پیام رسان باید گیرندگان پیام را به بیان آزادانه نظرات و حتی انتقاد از خود تشویق



کند. مطرح کردن سؤالاتی در حین سخنرانی با گفت و گو ، اختصاص مدت زمان لازم برای پاسخ گوئی به سؤالات و رفع ابهامات ، استفاده از پرسش نامه ها و مشاهدات رفتار از جمله روشهای هستند که می توانند ارزیابی عکس العمل گیرندگان اطلاعات را به همراه آورند.

از میان همه عوامل شادی و سعادتمندی آفرین شاید بدون گزافه گوئی ، برقراری رابطه انسانی مطلوب عمده ترین عوامل خوشبختی و موفقیت هر کس در زندگی است به طوری که همه انسانها به داشتن توانایی برقراری ارتباط با سایر انسانها نیاز دارند. این توانایی را اصطلاحاً مدیریت برقراری روابط انسانی می نامند. اهمیت و حساسیت ایجاد روابط انسانی آنرا به عنوان یک دانش مطرح می سازد. هر چند باید علاوه بر دانش آنرا هنر و مهارت دانست. ایجاد روابط انسانی به ظرافتها و شیوه های خاصی نیاز دارد که علاوه بر دانش و هنر ، مهارت های ویژه ای را در شرایط زمانی و مکانی خاص می طلبد. روابط انسانی عبارت است از برقراری ارتباط مطلوب هدفدار مبتنی بر اصول و ارزشهای انسانی بین افراد. در توضیح باید گفت با توجه به اینکه انسان موجودی است اجتماعی که بدون برقراری ارتباط با دیگران نمی تواند به رفع نیازهای خود بپردازد.

۳-۲. موانع روابط انسانی

با توجه به اینکه تحقق هدفهای گروهی و سازمانی مستلزم برقراری روابط انسانی می باشد، باید به این نکته مهم توجه کرد که در برقراری روابط انسانی موانعی به صورت آگاهانه و یا ناآگاهانه به وجود می آیند که می بایست این موانع را شناسایی کرده و در نتیجه به رفع آنها اقدام نمود. لذا در اینجا مهمترین موانع برقراری روابط انسانی به شرح مختصر مورد بررسی قرار می گیرند: (وهمن ، ۱۳۹۱)

الف) خودمحوری
خودرأی بودن، خود بزرگ بینی ، خودمحوری و نادیده گرفتن آراء افکار و نظرات دیگران یکی از مهمترین موانع برقراری روابط انسانی است. خودمحوری موجب عدم برقراری روابط مطلوب، محروم شدن از آراء و افکار دیگران ، انزوا و گوشه گیری، عدم دستیابی به اهداف شخصی و سازمانی می شود.

ب) عدم درک نتایج نامطلوب روابط نامطلوب

از دیگر موانع روابط انسانی، عدم درک و فهم نتایج نامطلوب می باشد. بدیهی است چنانچه انسان بتواند پیامدها، عواقب و نتایج نامطلوبی که در اثر عدم برقراری روابط انسانی و انجام فعالیتها و وظایف بروز پیدا می کند را در نظر بگیرد و دقیقاً به آنها پی ببرد، در این صورت به برقراری روابط انسانی اقدام می کند.

ج) مسائل و مشکلات فردی



بدیهی است هر فردی در ارتباط با زندگی شخصی و فعالیتهای اجتماعی خود با مسائل و مشکلاتی مواجه می شود و چه بسا فردی در محیط کار و سازمان خود مسئله و مشکلی نداشته باشد ولی با وجود مسائل و مشکلات خانوادگی، اجتماعی عاطفی و روانی و غیره که صرفاً به خود شخص مربوط می شود و می تواند جزء موانع برقراری روابط مطلوب انسانی با دیگران محسوب شود. و لذا در روابط انسانی به این نکته مهم باید توجه نمود.

د) فقدان «سازمان دهی» مطلوب نیروی انسانی

سازماندهی عبارت است از فراگرد نظم و تربیت دادن به کار و فعالیت و تقسیم و تکلیف آن به افراد به منظور انجام کار و تحقق هدفها. همچنین باید اضافه کرد که یکی از اصول سازماندهی، تقسیم کار و گروه بندی وظایف است. بر این اساس برای انجام فعالیتها و تحقق هدفها ضروری است که در سازمان فراگرد سازماندهی به طور مطلوب و مناسب صورت گیرد، یعنی تقسیم کار و گروه بندی بین کارکنان و اعضای سازمان به سادگی و به مطلوبترین وضع میسر باشد. زیرا در غیر این صورت امکان برقراری روابط مطلوب انسانی نیز کاهش می یابد.

ه) پنهان ماندن خواسته ها و نیازها

یکی دیگر از موانع برقراری روابط انسانی، بارز و آشکار نشدن تمایلات و خواسته ها و نیازها می باشد. کاملاً مشخص است که هر یک از اعضای یک سازمان دارای خواسته و نیازهای مختلف می باشند و در انجام فعالیتها و برقراری ارتباط با دیگران به دنبال ارضاء این نیازها هستند ولی در بعضی مواقع به دلایل مختلف این خواسته ها و تمایلات به طور آشکار و واضح مشخص نمی شوند. یعنی در یک ارتباط دوجانبه به عنوان مثال ممکن است طرفین از نیازهای یکدیگر مطلع نباشند و یا حداقل بعضی از آنها کاملاً مشخص نشده باشند و لذا انتظارات فرد در این مواقع برآورده نمی شود و این خود یکی از موانع برقراری روابط انسانی محسوب می شود که می بایست به آن توجه شود.

و) عدم وضوح و روشنی موقعیت و نقش افراد

نقش عبارت است از فعالیتهایی که در سازمان به عهده فرد گذاشته می شود. بر این اساس هر یک از اعضای مدرسه می بایست نقش خاصی را ایفا نمایند. و لذا باید نقش هر یک کاملاً مشخص، روشن و تعریف شده باشد، تا مشکلی در انجام فعالیتها ایجاد نشود.

۳-۲. شاخص های روابط انسانی مطلوب در سازمانهای آموزشی

۳-۲-۱. درک توانمندی ها، استعداد ها، علایق، نیازها و مشکلات فراگیران:

همه معلمان و، دانش آموزان و حتی اولیا به عنوان انسان دارای نیاز های هستند که سلامت آنها به تأمین آنها بستگی دارد. انگیزه و میل به انجام کار و مسئولیت پذیری انسانها با نیازهای آنها رابطه مستقیم دارد. هر میزان هم خوانی بین نیازهای فرد و کار او



بیشتر باشد تحرک او بیشتر خواهد بود. مدیر مدرسه باید تلاش نماید تا بر توانمندی‌ها و استعدادها و همینطور نیازهای افراد زیر مجموعه اش آگاه گردد. و سعی به در فعلیت در آوردن توانمندی‌های بالقوه و تأمین نیازهای آنان موجبات نزدیک شدن به تحقق اهداف آموزش و پرورش را فراهم می‌سازد. مشکلات دانش‌آموزان ریشه‌های مختلف فردی، خانوادگی، اجتماعی، روانی، فرهنگی، جسمی یا ترکیبی از برخی از آنها دارد. مدیر باید با کمک مشاوران و معلمان و اولیاء ریشه‌های مشکل را درک کند و سپس به حل مشکل آنان اقدام نماید بویژه آن که شناخت مشکل دانش‌آموزی که سن و تجربه کمتری دارند مشکل‌تر از با افراد با تجربه است.

۳-۲-۲. پذیرش تفاوت‌های فردی:

سازمان آموزش مکان شکوفایی و پرورش استعدادهای دانش‌آموزان است. اگر چه بیشتر آموزش‌ها به صورت گروهی انجام می‌پذیرد اما تعلیم و تربیت امروز به سوی آموزش فردی پیش می‌رود. کلاس‌های درسی مدارس موقعی اثر بخش و کارای دارد که برنامه‌های مناسبی برای یکایک افراد با توجه به استعداد هر یک از آنها پیش‌بینی و اجراء شود برای نیل به این مقصود نقش مدیر بسیار حساس است. مدیر آموزش باید هر فرد را به عنوان یک موجود مستقل و منحصر به فرد بپذیرد. هر چه مدیر توانایی بیشتری در پذیرش تفاوت‌های فردی داشته باشد در حقیقت توانایی بیشتری به برقراری روابط انسانی دارد.

۳-۲-۳. دوست داشتن دیگران:

یکی از موضوعات بسیار حساس در همه مدیریت‌ها و بویژه مدیریت آموزشی مسئله توان با مهارت دوست داشتن افراد زیر مجموعه است. اصولاً کسی نگرش مثبتی نسبت به انسان‌ها در کل و نیروهایی که با آنها کار می‌کند نداشته باشد، مدیر خوبی نخواهد بود. همان‌گونه که رمز موفقیت در مدیریت موفق شدن در کار کردن با انسانهاست، رمز پیروزی در کارها با انسان‌ها نیز دوست داشتن همکاران و انسانهای است که کار توسط آنان انجام می‌گیرد. مدیر باید نسبت به همکاران خود علاقه و خیرخواهی داشته باشد. و آنها را از صمیم قلب دوست داشته باشد. تا زمانی که ما کسی را به دلایلی دوست نداشته باشیم نمی‌توانیم با او رابطه حسنه برقرار کنیم سنگ زیر بنای دوست داشتن دیگران ارزش قائل شدن برای آنهاست. اگر مدیری به انسانهای زیر دست و همکاران خود چون افرادی ناتوان، بی‌کفایت و یا فاقد توان بنگرد، هیچ دلیلی برای دوست داشتن و احترام به آنها پیدا نمی‌کند در محیط آموزشی اگر مدیر فراگیران را دوست نداشته باشد نمی‌تواند در آنها تأثیری بگذارد و البته باید به آنان بفهماند که دوستشان دارد.

۳-۲-۴. خوب گوش دادن و پذیرفتن افراد:

خوب گوش دادن و خوب شنیدن از مهم‌ترین عوامل ارتباط و برقراری روابط انسانی است. بسیاری از مشکلات سازمان‌ها و عصبانیت‌ها با خوب گوش دادن به درد و دل‌ها و مشکلات افراد حل می‌شود مدیری که توانایی تحمل دیگران را نداشته باشد و نتواند با بردباری به حرف‌های همکاران و دانش‌آموزان گوش دهد، در برقراری ارتباط موفق نخواهد بود. شاید بسیاری از افسردگی‌ها، عقده‌های حقارت و خودنمایی‌ها با خوب گوش کردن کاهش یا بهبود می‌یابد.

۳-۲-۵. برقراری بهداشت روانی در محیط آموزشی:



هر محیط آموزشی دارای جوی است که ممکن است آن محیط را سرد، خشک، غیر قابل اعتماد، ترس آور، و یا گرم، صمیمی، قابل انعطاف، قابل اعتماد و حمایت کننده تر سازد. هر چه جو سازمان مثبت تر باشد، برقراری روابط انسانی آسان تر خواهد بود. بالعکس، جو های بسته، ترس آور و یا منفی سبب بی اعتمادی، ترس، دوری و نفرت افراد از هم می گردد، محیط مناسب رشد، محیطی است که فرد به طور آگاهانه و با آزادی نسبی بتواند راه خود را انتخاب کند و مسئولیت های ناشی از انتخاب خود را بپذیرد. مدیریت و رهبری آموزشی مدیران و معلمان تأثیر فراوانی بر محیط آموزشی دارند. محیط های که با همکاری، احساسات گرم و مثبت، اعتماد متقابل، دادن مسئولیت و اختیار تصمیم گیری اداره می شود از بهداشت روانی بهتری برخوردارند و در مقابل روش های خود کامه و مستبد که همراه با تهدید، ترس و اجبار باشد به بهداشت روانی دانش آموزان و کارکنان آسیب می رساند. در حقیقت بهداشت روانی حالت ویژه ای از روان است که سبب رشد و کمال شخصیت افراد در سازمان می شود. در حقیقت بهداشت روانی حاصل مساعد بودن زمینه ها و شرایط برای زیست و رشد فرد در سازمان یا جامعه است. (میرزاخانی، ۱۳۹۸)

از جمله اقدامات مؤثر در ایجاد کانال های قوی ارتباطات در مدارس، می توان به موارد زیر اشاره کرد: (Marzano, Waters, 2005)
 (McNulty, 2005)

- توسعه ابزارها و تجهیزات مؤثر برای ارتباط معلمان با یکدیگر (برای مثال ایجاد یک گروه اجتماعی در فضای مجازی برای تعامل بهتر معلمان و اشتراک نظرات آن ها در رابطه با رویه های آموزشی، دستاوردهای جدید در علوم مختلف و... یا ایجاد یک پایگاه آنلاین برای بحث و تبادل نظر معلمان)

- مدیر باید برای ایجاد ارتباط قوی با معلمان تا حد زیادی در دسترس معلمان باشد یا به بیان دیگر معلمان به راحتی بتوانند با او ارتباط برقرار کنند (لازمه انتقال اطلاعات آموزشی از معلمان به مدیران، دسترسی مستمر به آنهاست. نباید ارتباط با مدیر در چهارچوبی محدود و در زمان های معین باشد. معلم باید بتواند حتی المقدور با مدیر خود از طرق مختلف ارتباط برقرار کند و در مورد مسائل آموزشی با او تبادل نظر کند)

- بعد از ایجاد کانال های ارتباطی قوی، هدف بعدی باید حفظ و استمرار آن باشد. (لازمه ایجاد ارتباط قوی و موثر، ادامه دار بودن آن است. در یک ارتباط کوتاه نمی توان انتظار داشت اثرات جانبی مثبت مثل حس وفاداری به سرعت ظهور و بروز پیدا کنند).

۳-۳. مدیر و روابط انسانی

از آنجا که مدیر در مدرسه با معلمان و مربیان، کارکنان آموزشی و اداری، دانش آموزان و همچنین والدین دانش آموزان ارتباط نزدیک و ضروری دارد و در برقراری روابط انسانی نیز می بایست اصول و نکاتی را مد نظر داشته باشد، در اینجا به طور خلاصه به مهمترین این نکات اشاره می شود:



۳-۳-۱- لزوم آگاهی از مسائل و مشکلات و نیازهای معلمان

بدیهی است که تحقق هدفهای مدرسه و در نتیجه هدفهای آموزش و پرورش منوط به فراهم بودن زمینه‌ها و عوامل مناسب می‌باشد. معلمان از عناصر مهم و اساسی در این زمینه می‌باشند، معلمان نیز مانند سایر اعضای مدرسه و جامعه دارای نیازهای مادی و معنوی می‌باشند و احتمالاً در ارضا این نیازها ممکن است موانع و مشکلاتی ایجاد شود و در نتیجه این نیازها ارضا نشوند. کاملاً مشخص است این مشکل در ایفای نقش و وظایف آنها اثر بگذارد و باعث بروز مشکلاتی برای مدرسه و دانش‌آموزان شود. بر این اساس ضروری است مدیر مدرسه در حد توان و امکان با برقراری روابط مطلوب سعی در شناخت این مشکلات (اعم از آموزش و پرورش و ...) و نیازها کرده و آنها را برطرف سازد.

۳-۳-۲- راز داری در مقابل معلمان

یکی از مسائل مهمی که مدیران می‌بایست به آن توجه ویژه داشته باشند حفظ اسرار معلمان، کارکنان و همه کسانی است که به شکلی با آنها رابطه دارند. معمولان مدیران به دلایل مختلف از اسرار کارکنان و معلمان خود آگاه می‌شوند و این به خاطر آن است که فرد در پست مدیریت قرار گرفته، بر این اساس ضروری است که در کلیه شرایط مدیر مدرسه به عنوان امانت‌دار و محرم اسرار دیگران باقی بماند، در غیر این صورت افراد اعتماد نسبت به مدیر را از دست می‌دهند. و این امر خود مسائل و مشکلات دیگری را به دنبال خواهد داشت.

۳-۳-۳- جلب اعتماد و اطمینان والدین

یکی از رمز موفقیت مدیران و معلمان جلب اعتماد اولیای دانش‌آموزان می‌باشد. زیرا برای دستیابی به اهداف مورد نظر می‌بایستی بین مدرسه و خانواده هماهنگی لازم وجود داشته باشد و هماهنگی و همکاری این دو نیز منوط به درک و تفاهم متقابل و خصوصاً اعتماد والدین به مدرسه و کارکنان و معلمان و مربیان است و مدیر مدرسه می‌بایست در این زمینه اقدامات لازم را انجام دهد.

۳-۳-۴- ابراز محبت نسبت به دانش‌آموزان

اساس کار مدیر، معلم و هر کس دیگری که با انسانها و خصوصاً دانش‌آموزان سر و کار دارد، ابراز محبت، مهربانی، لطف و رحمت نسبت به دیگران است، زیرا در غیر این صورت نمی‌توان ارتباط مناسبی با دیگران برقرار کرد و حتی بالاتر اینکه برخورد خشک، خشن و تند موجب دوری و کناره‌گیری افراد از مدیر می‌شود.

۳-۳-۵- تقویت و اعتماد متقابل و یکرنگی بین همه عوامل مدرسه



بر اساس نگرش سیستمی تحقق هدفهای مدرسه بستگی به انجام وظایف هر یک از عناصر و عوامل و برقراری ارتباط مطلوب و مناسب بین آنها می باشد. لذا یکی از نکات مهم که مدیر مدرسه باید به آن توجه نماید ایجاد فضای اعتماد و اطمینان افراد به یکدیگر و فضای روانی مطلوب می باشد تا افراد با اطمینان خاطر و اعتماد متقابل به انجام وظایف بپردازند.

۳-۳-۶- ایجاد فرصت ابتکار و خلاقیت

معمولاً همه انسانها مایلند که در کار و زندگی اجتماعی خود رشد و پیشرفت داشته باشند و بتوانند استعدادها ی خود را به ظهور رسانده و شکوفا نمایند. به همین جهت مدیر مدرسه می بایست با توجه به خصوصیات و توانایی ها و شایستگی های افراد و خصوصیات معلمان و تشویق، تایید و تمجید از طرحها و نوآوری های آنان زمینه ها و عوامل مؤثر برای و خلاقیت را ایجاد می نماید .

۴. نتیجه گیری

وجود روابط انسانی در محیطهای آموزشی به ویژه مدارس، اشتیاق و افزایش روحیه مطلوب و مثبت کارکنان (معلمان) را به دنبال دارد. مدارس، که مقاصد تعلیم و تربیت را تعقیب می کنند، مطلو بترین محل برای بهره بردن از مفاهیم روابط انسانی است. اهداف سازما نهای آموزشی، با به کار گرفتن محتوا و مفاهیم روابط انسانی آسانتر محقق می شوند. رهبران و مدیران آموزشی باید به ارزش شخصیت هر فرد، ایمان و اطمینان عمیق داشته باشند. چرا که اعتماد، اطمینان و احترام متقابل از عناصر اصلی برقراری روابط انسانی به شمار می روند. با توجه به این که مدیر در مدرسه با معلمان، دانش آموزان و اولیاء کادر آموزشی و اداری ارتباط نزدیک دارد نقش اساسی و مهمی در برقراری روابط انسانی بین افراد دارد، بنابراین با شناسایی موانع و مشکلات موجود و رفع آن، محیطی امن و آرام ایجاد کرده و به اولویت ها و هدفهای مورد نظر برسد. مدیر مدرسه برای ایجاد رابطه ای اثر بخش با همکاران و دانش آموزان ضمن تحصیل دانش و کسب مهارت های مربوط به ایجاد روابط گروهی و میان فردی باید به چند وجه توجه کافی نماید و بر پایه آنها نسبت به ایجاد ارتباط اقدام کند از جمله توجه به عواملی نیز گشودگی عاطفی و فکری ، برد باری و شکیبایی در برخورد با آرا ها و تفکرات دیگران گوش دادن فعال و موثر به منظور دریافت نقطه نظرهای طرف مقابل ،به کار گیری رفتار حمایت گرانه و ایجاد جو مبتنی وبر صداقت و صمیمیت ، نشان دادن همدلی و همدردی و داشتن نگرش مثبت به افراد و اعتقادات آنها و طرز بر خورد بی طرفانه . منصفانه ، روشهایی است که می تواند غنای جو تفاهم و اعتماد و افزایش اثر بخشی ارتباطات مدیران بار افراد و اعضای سازمان به صورتی مؤثر کمک کند . بنابراین آنچه باعث تقویت ارتباط فردی و مدیریتی خواهد شد عبارت است از:

۱-کسب هر چه بیشتر دانسته ها ، اطلاعات و مهارت های مربوط به ایجاد روابط انسانی اثر بخش

۲ - تلاش در جهت درک دلایل صریح و ضمنی رفتار دیگران در بر خورد با آنها

۳ - شناخت موانع ارتباطات مناسب و تلاش برای رفع یا تقلیل موانع

۴ - تلاش در جهت ایجاد ارتباطی دو جانبه مبتنی بر روابط انسانی با کارکنان

۵ -ایجاد زمینه های شور و تبادل نظر را برای دانش آموزان و کارکنان در محیط آموزشی

۶ - جلوگیری از بوجود آمدن محیط خشک و سرد در سازمانهای آموزشی



منابع

- حسینی ، قربان . (۱۳۹۱) . روابط انسانی در سازمانهای آموزشی ، <http://www.gorganpooyesh.blogfa.com> ،
- حمزه نژاد، شبנם و خلیلی تکلکی، سولماز و بهبودی، فاطمه . (۱۴۰۰) . ارتباط معلمان و مدیران در مدارس و تاثیر آن بر پیشرفت تحصیلی دانش آموزان، چهارمین همایش بین المللی روانشناسی، علوم تربیتی و مطالعات اجتماعی، همدان
- سندگل ، زهرا . (۱۴۰۱) . شیوه های مدیریت کلاس و مهارت های ارتباط با دانش آموزان ، <https://sgsr.tabaar.org/articles> ،
- صاکی، فاطمه . (۱۴۰۱) . نقش مدیریت مدرسه در تسهیل ارتباط مدرسه و اولیا (دانش آموز- معلم- اولیا)، چهارمین کنفرانس ملی پژوهش های سازمان و مدیریت، تهران
- منصوری ، مراد . (۱۴۰۰) . ارتباط موثر و تعامل آموز معلم با دانش آموزان در راستای شیوه های نوین مدیریت کلاس درس با رویکرد تربیتی آموزشی ، پژوهش های مدیریت در جهان /سلام ، سال سوم ، شماره ۷
- مولایی قره قشلاقی، شیرین و گوهری صدقیانی، سعیده . (۱۴۰۲) . نقش ارتباطات در مدارس، پنجمین کنفرانس ملی نوآوری و تحقیق در روانشناسی، حقوق و مدیریت فرهنگی، تهران
- میرزاخانی ، امیرعباس . (۱۳۹۸) . روابط انسانی در مدرسه ، <https://www.farsnews.ir/news/13980716000274> ،

Robert J. Marzano, Timothy Waters, Brian A. McNulty. ASCD, 2005. **Association for Supervision and Curriculum Development. School leadership that works : from research to results** Pp . 46-47