

10. Educational Leadership, 13(2), 13-14. (1973).  
 11. Educational Leadership, 13(2), 13-14. (1973).  
 12. Educational Leadership, 13(2), 13-14. (1973).  
 13. Educational Leadership, 13(2), 13-14. (1973).  
 14. Shuster, Albert H. Stewart, Don H. The Principal and the Autonomous Elementary Schools. Holland Howell, Co. 1975. PP. 103-4

## برقراری روابط انسانی در مدرسه

15. Educational Leadership, 13(2), 13-14. (1973).  
 16. Educational Leadership, 13(2), 13-14. (1973).  
 17. Cox, William H. Drake, Thorbert L. The Principalship, MacMillan Pub. Co. Inc. New York, 1974. PP. 149-50.

تهیه کننده: منصور زینلی

کارشناس ارشد مدیریت آموزشی - دانشگاه تهران

18. Ibid. PP. 147-8  
 19. Ibid. PP. 154-5  
 20. Ibid.

چکیده:

نداشتن آگاهی از شیوه‌های صحیح برقراری ارتباط، باعث می‌شود که انسانها در محیطهای گوناگون خانوادگی، اجتماعی و کاری یکدیگر را به درستی درک نکنند و این خود عامل اصلی بروز اختلاف در بین آنان می‌شود. به عقیده برخی صاحب نظران، «دلیل تمام مشکلات جهانی، در ناتوانی انسانها در برقراری ارتباط با یکدیگر است». بنابراین، هدف اصلی از تدوین مقاله حاضر تأکید بر اهمیت کسب مهارتهای ارتباطی توسط مدیران و توجه دادن آنها در به کارگیری شیوه‌های ارتباطی مؤثر برای برقراری رابطه با دیگران به منظور حسن تفاهم و تقویت درک و فهم دو جانبه و رفع سوء تفاهمها و برداشتهای نادرست است.

21. Ibid. New York, 1966. PP. 140-41.  
 22. Shuster & Stewart, PP. 124-5

18. Latham, James M. Rankin, Robt. E. Hoch, James A. The Principalship: مقدمه:

شواهد نشان می‌دهند که ملاکهای عمده مدیریت در برخورد با مسائل و مشکلات فراوانی که در مدارس ما وجود دارند، «بایدهای» اداری است؛ یعنی در برقراری روابط انسانی، رعایت جوانب انسانی کار و ایجاد محیط مساعد آموزشی، نقاط ضعف زیادی وجود دارد. به عبارت دیگر مدیران آموزشگاهها، غالباً گرفتار مسائل جزئی اداری هستند و فرصت پرداخت به امر آموزش و پرورش و جوانب حساس و پیچیده آن را ندارند.

از این رو، سرمایه‌گذاری در راستای مساعد ساختن محیط تربیتی و ایجاد شرایطی که معلم

را به کار خود دلگرم کند و اجرای طرحهای مناسب در جهت حل مشکلات مربوط به آنان، امری اساسی است. به اعتقاد لانگ<sup>۲</sup>، اوانت<sup>۳</sup> و هاریسون<sup>۴</sup> مشکلات حاد معلمان در محیط کار، اثر سویی بر کیفیت آموزشی در مدارس کشور می‌گذارد.<sup>۵</sup> زیرا «حفظ و نگهداری معلمان، مستلزم ایجاد شرایط مطلوبی است که به عملکرد رضایت بخش معلمان منتهی می‌گردد.»<sup>۶</sup>

به هر حال، مدیران از این مسأله غافل هستند که غالباً رفتار آنها را افراد گروههایی که با آنها ارتباط دارند، به نحوی مورد داوری و ارزشیابی قرار می‌دهند. از جمله کسانی که بطور مستقیم با مدیران مدارس سرو کار دارند، معلمان هستند. بنابراین، «معلمان بهترین داوران درباره اثربخشی رهبری آموزشی مدیران هستند.»<sup>۷</sup> لذا، در این مقاله سعی شده است به نقش مدیر در برقراری روابط انسانی پرداخته شود.

### نقش مدیر در برقراری روابط انسانی

بدون شک در وزارت آموزش و پرورش نقش مدیر بسیار حساس، مهم و چشمگیر است و اوست که سنگینی کلیه مسئولیتها و به چرخش در آوردن نظام مدرسه را به نحو احسن به عهده دارد و موفقیت و شکست دستگا؛ آموزش و پرورش به شایستگی و عدم شایستگی او بستگی دارد.

کارکنان در بدو ورود به سازمان انتظار دارند به جو سازمانی مطلوب و حمایت آمیزی مواجه شوند تا در لوای آن، نیازهای خود را قآمین نمایند. ایجاد چنین جوی از وظایف مدیران است. این وظیفه در مدارس بسیار سنگین تر و محسوس تر از سایر سازمانها می باشد، چرا که در فرآیند عملیات مدرسه، انسان نقش عمده و چشمگیر دارد. مدیر مدرسه موظف است در میان معلمان محیط دوستی و همکاری ایجاد نماید، قوی ترین انگیزش نسانی این است که دوست و همکار داشته باشد.<sup>۸</sup> یک معلم در مدرسه چنانچه بدون دوست باشد خود را منزوی می پندارد و احساس ناامنی به او دست می دهد.

مدیر موظف است ضمن ایجاد این صمیمیت و همکاری و دوستی در میان معلمان، روابط و رفتار آنان را به سمت مسائل آموزشی و تخصصی هدایت نماید و از این طریق نسبت به برقراری تبادل افکار عمومی و تخصصی در مدرسه اقدام کند.

برای دست اندرکاران آموزش و پرورش در اغلب موارد شوالاتی از این قبیل مطرح است: چرا این مدیران و معلمان مدرسه اختلاف و کشمکش وجود دارد؟ چرا بعضی از مدیران با کفایت یا کارآمد تشخیص داده می شوند؟ چرا بعضی از معلمان با کفایت و یا بی کفایت تشخیص داده می شوند؟ چرا در بعضی از مدارس معلمان از کار خود رضایت دارند و یا برعکس در بعضی از مدارس معلمان از کار خود عدم رضایت نشان می دهند، سنوالات زیادی از این قبیل می توان بیان کرد.

همه ما احتمالاً شاهد داد و فریاد کردن بعضی از مدیران بر سر زیردستان خود بوده ایم و احتمالاً ممکن است این رفتار در کوتاه مدت تأثیر فوری بر بازده کار داشته باشد. واضح و روشن است که اگر این گونه رفتارها مناسب حال افراد در سازمان یا مدرسه نباشد و مدت زیادی ادامه یابد، مشکلات جبران ناپذیری پدید می آید.

در میان تمام سازمانهای صنعتی و تجاری، خدماتی و بطور کلی اجتماعی، مدرسه در وضع کاملاً متمایز و استثنایی قرار دارد. باید گفت که مدرسه یک سازمان به تمام معنی انسانی است و تمام ابعاد وجودی آن از انسان و با انسان و برای انسانهاست<sup>۱۱</sup> و به همین خاطر می توان گفت مدیریت آموزشی یعنی مهارت در روابط انسانی.

مدیران مدارس باید به ارزش شخصیت هر فرد در مدرسه ایمان عمیق داشته باشند و صمیمانه در پرورش استعدادهاى بالقوه هر فرد کوشش لازم را به عمل آورند، چنین ایملی وسیله بوجود آمدن محیطی خواهد شد که در آن همگان پرورش می یابند و رشد می کنند. در حقیقت، این اعتقاد پایه و اساس ایجاد برقراری روابط انسانی در محیط مدرسه توسط مدیر است و قدم بعدی رفتار و کردار است که باعث می شود افراد نیز نسبت به شخصیت خود چنین ایمان و اعتقاد داشته باشند. مدیر هم چنین باید معتقد باشد که هر معلم و دانش آموزی دلای ارزشی است و می تواند منشأ خدماتی در مدرسه گردد، اگر در خدمت فردی قصور می شود به علت نانوایی مدیر است. اعتقاد به ارزش دیگران جهت ایجاد محیطی که در آن هر فرد به شخصیت دیگران احترام بگذارد، لازم و ضروری است.

اگر مدیر به توانایی های بالقوه افراد ایمان داشته باشد، کوشش های رهبری او سبب پرورش و رشد شغل آنان خواهد شد و اگر برعکس این باشد دیگران از رهبری او بهره مند نخواهند شد. زیرا اشخاص مایلند که برحسب توقعی که دیگران از آنها دارند رفتار نمایند. در صورتی که مدیر مدرسه به ارزش فردی معلمان معتقد باشد و معلمان همدیگر را با تمام ضعف و قدرتهایشان بپذیرند، این طرز فکر در کیفیت روابط اعضای مدرسه تأثیر خواهد داشت.

فردشناسی از کارکنان و معلمان یکی از عوامل مهمی است که در ایجاد محیط مطلوب مؤثر است. بی توجهی به خدمات و کوششهای متمایزی که معلم در کار خویش معمول می دارد، باعث عدم اعتماد به مدیر مدرسه و در نتیجه عدم انجام چنین فعالیتهایی خواهد شد. هم چنین مدیر باید به مسائل و مشکلات خانوادگی کارکنان خود توجه و در صورت امکان در حل آنها به کارکنان خود کمک نماید.

التون می یو در بررسیهای هاتورن به این نتیجه رسید که روابط دوستانه غیررسمی و عاطفی بین کارکنان و سرپرستان آثار مطلوبی بر روی کارآیی و بازدهی سازمان خواهد داشت و لازمه موفقیت مدیران داشتن انعطاف، دریافت احساسهای روانی و عاطفی کارکنان می باشد<sup>۱۲</sup> بنابراین،

با توجه به توضیحات فوق می توان گفت که یک سازمان زمانی موفق است که در آن افراد به خوبی با یکدیگر ارتباط برقرار نموده و به شکل مؤثری با هم کار کنند، اما این مسأله بیشتر در حرف وجود دارد تا عمل، به عبارت دیگر حرف آن ساده تر از عمل آن است. به هر حال، با رعایت این گفته می توان در جهت رفع مشکلات گامهای مؤثری برداشت بدین ترتیب، مدیران بهتر می توانند در حل دشواریها، معضلات و ایجاد شرایط مطلوب اقدام کنند. و هم چنین می توان شرایط مناسب برای استفاده از قدرت و نفوذ در دیگران در جهت تشویق کارکنان به منظور انجام فعالیت بیشتر و نیل به اهداف سازمانی فراهم کرد، به قول یکی از دانشمندان:

«قدرت شخص بر خورداری از قدرت با مردم است نه بر مردم»<sup>۱۱</sup>

### رهیافتهای عملی

برای برقراری یک ارتباط اثربخش لازم است به چند وجه توجه کافی مبذول شود و بر پایه آنها نسبت به ایجاد ارتباط اقدام گردد. از جمله، توجه به عواملی نظیر گشودگی عاطفی و فکری، بردباری و شکیبایی در برخورد با آراء و نظرات دیگران، گوش دادن فعال و مؤثر به منظور دریافت نقطه نظرهای طرف مقابل، به کارگیری رفتار حمایت گرانه و ایجاد جو مثبتی بر صداقت و صمیمیت، نشان دادن همدلی و همدردی و داشتن نگرش مثبت نسبت به افراد و عقاید آنها و طرز برخوردی طرفانه و منصفانه، روشهایی است که می تواند به غنای جو تفاهم و اعتماد و افزایش اثربخشی ارتباطات مدیران با افراد و اعضای سازمان به صورتی مؤثر کمک کند.

بنابراین، آنچه باعث تقویت ارتباط فردی و مدیریتی خواهد شد عبارتست از:

- ۱- توجه به عوامل لازم برای برقراری ارتباطات.
- ۲- در نظر داشتن وسعت ارتباط انسانی.
- ۳- استفاده از الگوهای مناسب ارتباطی.
- ۴- استفاده مطلوب از ارتباطات غیر کلامی برای بهبود ارتباطات کلامی.
- ۵- شناخت موانع ارتباطات به منظور رفع یا تقلیل موانع.
- ۶- ایجاد برقراری رابطه دوستانه و دو جانبه با کارکنان.
- ۷- ایجاد زمینه های شور و تبادل نظر برای کارکنان.
- ۸- جلوگیری از بوجود آمدن محیط خشک و بی عاطفه، تا افراد با آرامش خاطر به انجام کار و وظیفه و رسالتی که به عهده دارند، مشغول شوند.

## منابع:

- ۱- علی علاقه بند، «تحقیقی درباره ویژگیهای رفتاری مدیر اثربخش» فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، شماره ۴، زمستان ۱۳۷۱، ص ۷.
2. Long
3. Avant
4. Harrison
- ۵- سوزان جنگیتز و جیمز کالمون، «تنش در معلمان» ترجمه شروین شمالی، «ماننامه رشد معلم» شماره ۵، سال پانزدهم، بهمن ۷۵، شماره مسلسل ۱۲۳، ص ۵۰.
- ۶- زهرا بازرگان، «تأمین، نگهداری و ارزشیابی نیروی انسانی در آموزش و پرورش» مجموعه جزوات کارگاه آموزشی مدیران کل اسانها. (اداره کل آموزشهای ضمن خدمت، آذر ماه، ۱۳۷۳) ص ۵.
7. Wilma F. Smith and Richard. L. Andrews, Instructional Leadership (USA: ASCD, 1989), P. 16.
- ۸- پارکینسون: نورث کوت و سایر، اندیشه های بزرگ در مدیریت. ترجمه مهدی ایران - نژادپاریزی، (تهران: مرکز آموزش بانکداری، بانک ملی ایران، ۱۳۶۹)، ص ۳۰.
- ۹- سعید محمد میرکمالی، جزوه درسی رفتار و روابط انسانی. دانشکده علوم تربیتی دانشگاه تهران، ترم اولگ، ۱۳۷۴.
- ۱۰- کیمبل وایلز، مدیریت و رهبری آموزشی، ترجمه محمدعلی طریسی، (تهران: انتشارات مرکز آموزشی مدیریت دولتی، چاپ سوم، ۱۳۷۰)، ص ۹۲.
- ۱۱- کمال پرهیزگار، «تئوریهای مدیریت»، (تهران: انتشارات کوشا، چاپ سوم، ۱۳۷۵) ص ۹۲.
12. Ken Blanchard, (New Communication Skills, New Roles in the 90's), Supervisory management jourd, july 1991, p.2