

// ویژه‌نامه روابط انسانی در مدرسه //

(کد دوره: ۹۱۴۰۰۴۷۸، به مدت ۱۲ ساعت)

قسمت دوم

دکتر حیدر تورانی، دکتر محرم آقازاده

روابط انسانی در مدرسه

پنج اصل روابط انسانی برای

مدیران مدارس

تاکنون در علم مدیریت تعاریف متعددی از روابط انسانی شده است. در حال حاضر، تعریف پذیرفته‌شده‌تری که تا حدود زیادی بر سر آن توافق شده، این است: «روابط انسانی فرآیندی است که از طریق آن فرد یا گروهی از افراد با در نظر گرفتن شأن انسانی فرد یا افرادی تلاش می‌کنند اهداف مدرسه‌ای را محقق سازند.»

مدیران مدرسه برای آن که بتوانند معلمان را جهت دستیابی به هدف مشتری‌کی متقاعد سازند، افزون بر مجموعه‌ای از امور، باید بدون استثنا به روابط انسانی پذیرفته‌شده‌ای پایبند باشند و متعهد بودن به روابط انسانی را از طریق رفتار ملموس خود نشان دهند. آنان پیوسته باید بدانند که

روابط انسانی پذیرفته شده، همانند قوانین هستند و باید از آن‌ها به مثابه شاخصی برای ارزشیابی عملکرد معلمی خود سود جویند. در ادامه، پنج اصل روابط انسانی ویژه مدیران به اجمال معرفی می‌شوند. اصول روابط انسانی مورد نظر عبارت‌اند از: احترام به دیگران، عدالت، صداقت و جمع‌گرایی. نظریه روابط انسانی از دیدگاه بسیاری از اندیشمندان مدیریتی سابقه طولانی دارد. مدیریت روابط انسانی با ارزش‌ها و امور روابط انسانی فردی و اجتماعی مرتبط است. همچنین، نظریه روابط انسانی، نظامی از قواعد و اصولی را بنا می‌نهد که انسان‌ها را در تصمیم‌گیری درباره بهترین‌ها راهنمایی می‌کند. همچنین، نظریه روابط انسانی مبانی درک و فهم «انسان اخلاق مدار بودن» را پی‌می‌افکند. آن‌چه در پی می‌آید، اصول پنج‌گانه مدیریت روابط انسانی است که از طرف مدیر، مدیری که خود شاخص تعلیماتش است، ارایه می‌شود:

مدیران انسان‌گرا، به دیگران احترام می‌گذارند

کانت (۱۸۰۴-۱۷۳۴)، فیلسوف نامدار قرن هجده، بر این باور است که هر کس وظیفه دارد با دیگران به گونه‌ای احترام‌آمیز رفتار کند. تفسیری دیگر از این سخن کانت، آن است که به انسان‌ها فقط به خاطر خودشان، احترام قابل شویده نه به خاطر هدف دیگری، یعنی از احترام گذاشتن به کسی به عنوان ابزاری برای دستیابی هدف دیگری، بهره‌نگیرید. انسان نباید به خاطر هدف دیگری احترام بگذارد؛ یعنی او نباید از احترام گذاشتن به

کسی به‌عنوان ابزار دستیابی به هدف بهره‌بگیرد. انسان به‌خاطر انسان‌بودنش قابل احترام است.

بوشامپ و بووی (۱۹۸۸) نیز چنین نظری دارند. آنان اظهار کرده‌اند که احترام به دیگران، باید در قالب سوگیری آن‌ها برای دستیابی به اهداف خودشان باشد و نباید به‌طور محض به‌گونه‌ای رفتار شود که آنان وسیله‌ای برای کامیابی افراد دیگر در اهدافشان باشند. احترام به دیگران می‌تواند خود را در قالب کمکی که به ایشان می‌شود تا به مقاصدشان برسند، تجلی یابد.

مدیران انسان‌گرا خدمت‌گزار دیگرانند

اصل خدمت‌گزار بودن، به‌درستی مصداقی از نوع‌دوستی است. مدیرانی که خدمت‌گزارند، نوع‌دوست هستند. آنان نگاه‌داشت سالم و سلامت‌آفرین معلمان و کارکنان خود را در رأس برنامه‌هایشان قرار می‌دهند. کانتگو و مندونکا (۱۹۹۶) بر این باورند که در مدرسه، خدمات نوع‌دوستانه را می‌توان با شاخص‌هایی نظیر رفتارهای توانمندسازی، گروه‌سازی، شهروندی و حفاظت از معلمان ارزشیابی کرد.

مدیران انسان‌گرا، عادل هستند

مدیران انسان‌گرا، مسائل و امور مختلف را از سر انصاف و عدالت مورد توجه قرار می‌دهند. در جایی که قرار است با افراد مختلف به گونه‌های متفاوت رفتار شود، باید دلایل به‌صورت رفتار متمایز، روشن، معقول و مبتنی بر ارزش‌های مدیریتی مستحکم باشند. زمانی که منابع و پاداش‌ها یا کیفی‌ها عرضه می‌شوند، نقشی که مدیر می‌تواند ایفا کند، بسیار حیاتی است.

حیاتی بودن نقش مدیر در زمینه توزیع منابع و پاداش‌ها یا کیفی‌ها، از این‌روست که او هم‌جانب انصاف را بگیرد و هم نسبت به موقعیت‌ها و افراد آگاهی کافی داشته باشد. کسب این آگاهی، بسیار حساس بوده و تلاش پیگیر می‌طلبد.

مدیران انسان‌گرا، صادق هستند

عدم صداقت یا صادق نبودن، شکلی از دروغ‌گویی و یا ارائه تفسیر نادرست از واقعیت است. صادق نبودن پیامدهای مشهودی دارد و اولین پیامد آن عدم اعتماد است. وقتی مدیران صادق نیستند، دیگران آنان را افرادی غیر قابل اعتماد و غیر قابل اتکا ارزشیابی می‌کنند. همچنین، تداوم عدم صداقت در مدیریت مدرسه، در ایمان افراد نسبت به معلم ایجاد تزلزل کرده و از میزان احترام نسبت به وی می‌کاهد. برای یک معلم، صادق بودن به معنای این است که «آن‌چه را نمی‌تواند انجامش دهد قول ندهد، کژرفتاری نکند، پشت واقعیت‌ها پنهان نشود، آن‌چه روابط را تیره می‌کند انجام ندهد، ارزش بیش از حد به کارهای کم‌بها نگذارد و...».



مدیران موفق مسئولیت موفقیت‌ها و شکست‌ها را به عهده می‌گیرند. چنین امری ناشی از شناخت آنان از موقعیت خود به مثابه مدیر است

از شما تقاضای رفتار غیرانسانی داشته باشد. یکی از مصداق‌ها می‌تواند این باشد که در فضای مدیریتی‌تان باب حق‌کشی را باز کنید یا به جای پرورش منابع انسانی به تضعیف آن بپردازید.

راهبردهای ارائه شده در زیر را مطالعه و تلاش کنید نمونه‌های دیگری را به آن‌ها بیفزایید.

● **مسئولیت‌پذیری.** مدیران موفق مسئولیت موفقیت‌ها و شکست‌ها را به عهده می‌گیرند. چنین امری ناشی از شناخت آنان از موقعیت خود به مثابه مدیر است. شما در مقام مدیر باید اعتقاد داشته باشید که می‌توانید تمایزی بین خود و دیگران ایجاد کنید؛ تا زمانی که موفق به این کار نشوید، هیچ تفاوتی بین مدیریت شما و دیگران وجود ندارد. مدیر باید بداند در برابر هم‌مؤرخ‌داده‌ها مسئول است؛ اگر چه امکان دارد برخی اختیارات را تفویض کرده باشد. اگر اختیاری تفویض شده یا رخدادی صورت گرفته، مسئول نهایی مدیر است.

● **متوقع نبودن / نداشتن انتظار زیاد.** کسی به اندازه خود مدیر نمی‌تواند کار وی را به خوبی انجام دهد. این توانایی و مسئولیت است که سبب می‌شود شما مدیر باشید و معلمان‌تان به این سمت دست نیابند. مدیران اغلب مسئولیت زیادی را از معلمان انتظار دارند که این انتظارات زمینه شکست معلمان را فراهم می‌آورد. از طریق کم کردن انتظار از دیگران می‌توانید بر سطح شکیبایی‌تان بیفزایید.

● **دعوت به تفکر خلاق.** به معلمان کم‌تر اجازه استفاده از خلاقیت‌هایشان در محیط کار داده می‌شود. بسیاری از معلمان احساس می‌کنند دست‌شان برای بهره‌گیری از خلاقیت خود بسته است. هنوز به معلمان گفته می‌شود که کار خود را به همان صورتی که توجیه شده‌اند انجام دهند، و هرگز به آنان اجازه داده نمی‌شود تا از نوآوری‌هایی که دارند برای افزودن بر بهره‌وری استفاده کنند. ساده‌ترین راه برای ترغیب معلمان به خلاقیت، سپردن بخشی از کار به آنان است تا خلاقیت خود را در آن نشان دهند. اگر خلاقیت معلمان نمود پیدا کرد، قسمت‌های دیگری از کار را هم می‌توان به آنان سپرد. مدیران باید به‌طور ماهانه یک «گروه فکر» تشکیل دهند یا گردهمایی‌هایی را به‌منظور شنیدن، بازنگری و پذیرش ایده‌های معلمان برگزار کنند.

● **یاری به تحقق آرزوها و اهداف.** نهایت کار مدیریت مدرسه، یاری رساندن به معلمان و دانش‌آموزان برای تحقق اهداف و آرزوهایشان است. اگر به عنوان یک مدیر می‌خواهید در راه کمک به معلمان به موفقیت دست یابید، نیاز دارید که اطلاعاتی

مدیران انسان‌گرا، اجتماع‌گرا هستند

هر جامعه‌ای به مثابه یک مدرسه، دارای سیستم خاصی است. از این‌رو، برای جوامع اهداف خاصی با توجه به بافت و چشم‌اندازی که دارند، بیان و معمولاً از آن‌ها به‌عنوان مشترک یاد می‌شود. دستیابی به اهداف مشترک، مستلزم آن است که مدیر و معلمان و کارکنان از مسیری که گروه ترسیم می‌کند، تبعیت کرده و بر سر آن توافق داشته باشند. مدیران ملزم هستند مقاصد خود و پیروان‌شان را مورد توجه قرار داده و تسهیلاتی برای کامیابی در تحقق اهداف به‌وجود آورند. این بدان معناست که مدیران نمی‌توانند و نباید اراده خود را به دیگران تحمیل کنند. یک مدیر انسان‌گرای تحول‌نگر، باید بکوشد گروه را به سوی خیر مشترک هدایت کند، که هم برای خود و هم برای یکایک پیروان سودمند باشد. چنین رویکردی به مدیریت از بروز فضای خودکامگی در مدرسه پیشگیری می‌کند.

راهبردهای انسانی مدیران موفق

بهترین معلم انسان، تجربه است. انسان‌ها در گذر زمان تجربه می‌اندوزند یا از تجارب دیگران سود می‌جویند. در این نوشتار تلاش شده است، تجارب مدیران موفق در قالب راهبردهایی تدوین و ارائه شود. امکان دارد شما در مقام مدیر مدرسه، تجاربی از این دست داشته یا گونه‌ای از آن را از همکاران‌تان در جلسات مختلف به گوش شنیده باشید. در مواردی هم امکان دارد از شما تقاضا شده باشد که از راهبردهای مورد اشاره یا گونه‌ای دیگر از راهبردها در عمل استفاده کنید. شرایط هر چه باشد، تصویری را نشان می‌دهد که مثبت‌نگرانه است. به دیگر سخن، در سالیان خدمت خود کسی را نمی‌یابید که

تلاش کنید آن چه با معلمان در میان می گذارید، خلاقانه باشد. نگاه منفی به عملکردها از بروز خلاقیت‌های شغلی می‌کاهد



کار نادرست را تأیید کرده‌اید و نیز به‌عنوان یک مدیر نادرست عمل کرده‌اید. اما آیا می‌دانید چرا معلمان کار خود را به درستی انجام نمی‌دهند؟ یکی از دلایل اصلی آن، عدم ارتباط مستحکم و دایمی بین معلمان و شما و معاونان تان است. هیچ وقت عملکرد نادرست و کژکاری را از خود و معلمان تان نپذیرید.

• ارائه رهنمود از طریق

مصدق‌ها. راهبرد حاضر بسیار ساده و روشن است. توصیه می‌شود هر کاری را که پذیرفتنی نیست، انجام ندهید و انجام آن را به دیگران نیز سفارش نکنید. اگر کاری برای انجام دادن خوب است، هم خودتان می‌توانید آن را انجام دهید هم انجام آن را به دیگران تفویض کنید. آن چه معلمان را برآشفته می‌کند، آزادی عملی است که مدیران به خود می‌دهند. مدیر هم باید به مثابه عضوی از مجموعه کار بر وفق مقررات عمل کند. برای مثال، اگر قرار است ساعت ۸ صبح جلسه‌ای با معلمان تان در محل مدرسه داشته باشید، ساعت ۸:۳۰ دقیقه در جلسه حضور پیدا نکنید. افزون بر این، اگر چنین اتفاقی رخ داد، سعی نکنید کژکاری خود را توجیه کنید. زیرا این کار به معلمان یاد می‌دهد که اعمال نادرست خود را موجه جلوه دهند.

• ایجاد انگیزه برای کار. نقش

مدیریت وظایف زیادی را دربرمی‌گیرد. یکی از نقش‌های مدیریتی ایجاد انگیزه برای به‌عهده گرفتن فعالیت‌های معطوف به انجام دادن بهینه کار است. همه توانایی ایجاد انگیزه ندارند. برانگیختن دیگران کار دشواری است. اگر از عهده این کار بر نمی‌آیید، نگران نباشید. مدیران زیادی هستند که از ایجاد انگیزه درمی‌مانند. با این همه، شما می‌توانید برای ایجاد انگیزه اقدامات شایسته‌ای انجام دهید. ایجاد انگیزه در معلمان دست کم از دو راه ممکن است.

از آنان در اختیار داشته باشید. باید به معلمان کمک کرد تا به خواسته‌های منطقی خود دست یابند. به واقع، این راهبردی است که مدیریت امروزی براساس آن توجیه می‌شود. برای موفقیت در این راه، تلاش کنید همانند خود معلمان که کارنمایی برای دانش‌آموزان درست می‌کنند، کارنمایی برای معلمان فراهم آورید. در جلسات دوستانه معلمان شرکت کنید. مشاهده‌گر فعال و ماهر باشید. به شوخی‌ها و نکته‌گویی‌ها و کنایه‌ها بها دهید. این موارد گنج‌های آشکاری هستند. خودتان را در پیدا کردن گنج‌های نهان سرگردان نسازید.

• **به پرسش گرفتن فرض‌ها.** بسیار آسان است که فرض کنید «همه تنبل و درستکار نیستند»، یا «هیچ‌کس علاقه‌ای به کار بیش‌تر ندارد». چنین چیزهایی را در نظر نیاورید. فرضیه‌های خود را با روال کاری که مشخص ساخته‌اید مقابله کرده، سپس به قضاوت بپردازید. اگر این کار را نکنید، دود کرده‌های تان به چشم خودتان خواهد رفت. تلاش کنید آن چه با معلمان در میان می‌گذارید، خلاقانه باشد. نگاه منفی به عملکردها از بروز خلاقیت‌های شغلی می‌کاهد.

• تدوین، ارائه و آموزش استانداردها. چگونه می‌توان انتظار داشت که

معلمان برابر استانداردها کار کنند، درحالی که آنان از وجود هرگونه استاندارد مطلع نباشند؟ اگر استانداردهای معینی برای عملکردها موجود نباشد، درنهایت به معلمان خواهید گفت که شما توانایی انجام کار ندارید!

آیا واقعاً درباره انتظاری که از معلمان دارید، با آنان گفت‌وگو کرده و توجیحات لازم را به عمل می‌آورید؟ اگر این کار را انجام دهید، در سنجش میزان مطلوبیت عملکردها موفق خواهید بود. در غیر این صورت، ابزاری برای قضاوت درباره عملکردها نخواهید داشت. این امر سبب می‌شود بین مدیر و معلمان فضای منفی حاکم گردد. مشخص بودن استانداردهای عملکرد، به بهبود برقراری رابطه بین مدیر و معلمان منجر می‌گردد.

معلمان در مدرسه شما حضور دایمی ندارند؛ بازنشست می‌شوند، انتقالی می‌گیرند و یا جایگزین می‌گردند. از این رو، وجود استانداردها سبب می‌شود میزان اشتباهات افراد به حداقل برسد و شما نیز محمل ارتباطی و قضاوتی روشنی در اختیار داشته باشید. هم‌چنین، آنان هنگام بروز لغزش‌ها از مراجعه به مدیر هراس نخواهند داشت، زیرا عملکردها بر پایه موازین معین بوده و فقط رخ داده‌های غیر مترقبه سبب لغزش در کار شده است. به هر روی، موجود بودن استانداردها و صریح بودن انتظارات به ایجاد فضای کاری روش می‌انجامد.

• عدم پذیرش عملکرد نادرست و غیر استاندارد. عملکرد نادرست از

معلمان پذیرفتنی نیست. اگر از عملکرد نادرست معلمان چشم‌پوشی کنید، به طور تلویحی

مطالعات نشان می‌دهد که حدود ۹۴ درصد از مدیران موفق دارای مشاور هستند. وجود مشاور برای کارآموده سبب افزایش بهره‌وری می‌شود

➤ شأن و حرمت همهٔ معلمان را نگهدارید

مدیریت، انجام دادن کار به‌وسیلهٔ دیگران است. و مدیریت اثرگذار، از طریق کمک به معلمان برای یادگیری مهارت‌های مورد نیاز به‌منظور انجام دادن کار مطابق با استانداردهای متعالی امکان‌پذیر است. اگر این کار صورت گیرد، معلمان به جرئت، حفظ اعتماد به نفس و کسب شأن می‌رسند. پاداش به کار خوب و منضبط بودن در عدم پذیرش کار زیر استاندارد، به عزت‌نفس معلمان می‌افزاید و وجههٔ مدیریتی را بالا می‌برد. ثبات عاطفی داشته باشید و به معلمان معنی و مفهوم رخدادهای را بیان کنید؛ زیرا، آنان مهم شمرده شدن و ارزشمندی را حایز اهمیت می‌دانند.

➤ نمونه‌هایی را مشخص سازید تا معلمان از آن‌ها پیروی کنند

در مقام یک مدیر باید وفاداری خود را که از اعمال‌تان برمی‌آید، محقق سازید. تلاش کنید به معلمان نشان دهید، آن چه سفارش می‌کنید و پند می‌دهید، رأساً برای به‌ثمر رسیدن آن‌ها به فعالیت می‌پردازید. این چیزی است که مورد نظر قرار می‌گیرد. معلمان تحت مدیریت شما، سرمشق‌ها و نمونه‌هایی را که برای انجام دادن کارها ارائه داده‌اید، پی خواهند گرفت؛ پس خودتان هم پیشگام حرکت باشید. به اهدافی که تدوین شده است، نگرش مثبت داشته باشید. برای سرعت گرفتن

الف) کمک گرفتن از مشاور

مطالعات نشان می‌دهد که حدود ۹۴ درصد از مدیران موفق دارای مشاور هستند. وجود مشاور برای کارآموده سبب افزایش بهره‌وری می‌شود. بکوشید دست‌کم در طول سال، سه تا چهار بار از مشاور استفاده کنید.

ب) تدوین برنامهٔ تشویقی مناسب و اجرای مداوم آن

تلاش کنید معلمانی که بر وفق استانداردها عمل می‌کنند و از کژکاری‌ها دوری می‌جویند، به خوبی تشویق گردند. هم‌چنین، معلمانی که ایده‌های خلاقانه‌ای برای بهبود فرآیند کار و افزایش کیفیت و بهره‌وری ارائه می‌دهند، تشویق شوند. تشویق و ترغیب مناسب آثاری، نظیر دل‌بستگی به کار، رعایت استانداردهای کار، هم‌نوایی، هم‌احساسی، گروه‌گرایی، تعقیب اهداف مدرسه‌ای، و... را به‌دنبال دارد. و در مقابل، عدم تشویق و پاداش‌دهی مطلوب، سبب می‌شود، نگرش‌های منفی، فردگرایی، خودخواهی، هدف‌گریزی و... ظاهر گردد.

• برقراری ارتباط مستقیم با معلمان

امروزه، این رفتار که مدیران باید با معلمان ارتباطات نزدیک داشته باشند، پذیرفته شده است. به کارگماری کسی در شغلی و بی‌«سرپرست» گذاشتن او و انتظار عملکرد مطلوب، رفتار مدیریتی ناپسندی است. تقویت و استحکام بخشیدن به روابط، کلید مدیریت موفق است. روابط بهتر، ارتباطات مطلوب را به‌وجود می‌آورند و به نوبهٔ خود، مجموع روابط و ارتباطات، به بهبود عملکرد معلمان می‌انجامد.

امروزه، مدیر اثربخش، مسئول کمک به معلمان برای موفقیت در کار و در منزل است. اگر راهبردهای مشروح فوق را با مهارت لازم به‌کار ببرید، تفاوت قابل ملاحظه‌ای در عملکردتان مشاهده خواهید کرد. از حالا، عهده‌ی با خود ببندید که هر روز هریک راهبردهای مورد اشاره را در کارتان استفاده کرده و به‌خوبی تمرین می‌کنید. این کار، شما را در مدیریت «ستاره» خواهد کرد.

فنون مدیریتی تأثیرگذار بر روابط انسانی

فنون مدیریتی یکی از مباحث شوق‌انگیز در علم مدیریت است. یادگیری فنون مدیریتی برای هدایت نیروی کار آموزشی و غیر آموزشی در یک نهاد آموزشی حیاتی است. مدیران، معلمانی هستند که تلاش می‌کنند در همکاران‌شان نگرش مثبت به اهداف، نوع کار و پیامدهای تحقق اهداف را پدید آورند. این نکته‌ها، سخنان مدیر مدرسه‌ای است که اکنون در مقام مشاور مدارس کارولینای شمالی مشغول به کار است. نیلیا نیدیآ بر این باور است که، اگر مدیران بتوانند در چشم‌انداز خود تکریم معلمان و کارکنان‌شان را در رأس امور قرار دهند، شانس موفقیت ایشان چشمگیر خواهد بود. او برای رسیدن به موفقیت، تجارب خود را در قالب فنونی ارائه کرده است.

در ادامه حاضر چند اصل برای مدیریت ارائه می‌شود. این اصول، فرضیه‌های بهبود عملکرد مدرسه خوانده می‌شود. مطلوب آن است که این اصول را فرضیه انگاشته و آن‌ها را در مدرسه بیازمایید.^۳

اطمینان نقش بنیادی دارد به‌ویژه امروزه که به مدیریت گروهی تأکید ورزیده می‌شود. هم‌چنین، اطمینان از پایه‌های ایجاد روابط عالی و دوستی پایدار است

کارها و نشان دادن خلاقیت از خطرپذیری (ریسک) نهراسید.

معلمان را در محور فعالیت‌هایتان در نظر داشته باشید. پیوسته بکوشید با آنان ارتباط برقرار کرده و به مسائل پیش آمده رسیدگی کنید. برقراری ارتباط را به زمان بروز مشکل موکول نکنید. مسئولیت انجام دادن کارها را به‌عهده بگیرید، اهداف را تنظیم کنید، موانع را بردارید و مشوق‌هایی تدارک ببینید. در استفاده از این ابزارها ثابت‌قدم باشید و نشان دهید که نمونه‌ها و روش کارهای مناسب و اثرگذاری را فراهم می‌آورید.

➤ مربی فعال و خسته‌ناپذیری باشید

بالاترین استاندارد صداقت و یکپارچگی و درستکار را به‌وجود آورید. می‌توانید از خطاهای معلم‌ان چشم‌پوشی کنید و پوزش آنان را بپذیرید. در این صورت، بهتر است فقط مورد خطا را در نظر داشته باشید و به مسائل دیگر اشاره‌ای نکنید. احترام سبب ارتقای اعتبار می‌شود؛ هیچ‌وقت از این کار غافل نشوید. درستکاری و احترام پیش‌نیاز جرئت و عزت‌نفس است. خودتان را برای کسب توان فوق‌العاده در این باره آماده سازید.

➤ وحدت و افتخار گروهی بیافرینید

کریس آرگریس^۴ در کتاب «مدرسه و نوآوری»^۵ گروه اثربخش را به‌ترتیب زیر توصیف می‌کند:

۱. همیاری در درون گروه‌ها.

۲. انسجام عمل گروهی.

۳. تصمیم‌گیری مشارکتی.

۴. افزایش پای‌بندی و تعهد به انجام دادن کار.

۵. ارزش‌یابی مداوم عملکردها توسط گروه‌ها.

۶. ترسیم تصویری روشن از اهداف توسط گروه‌ها.

۷. حل مسائل در گروه با حوصله و دقت بیش‌تر.

۸. پیشنهاد راه‌حل منطقی و خلاقانه در گروه.

۹. برقراری ارتباطات برای افزایش عملکرد توسط گروه.

۱۰. پذیرش صادقانه و دل‌سوزانه به مسائل افراد در گروه.

مدیران در موقعیت‌های بسیاری برای تقویت معلمان با مشکلات متعددی مواجه می‌شوند. با وجود این، آن‌گاه که آموزش‌های ضروری را در این زمینه می‌بینند و اطلاعات و ابزارهای لازم را دریافت می‌کنند، معلمان را به‌راحتی به تلاش وادار می‌سازند. عدم اجرای کنترل شدید و با در اختیار گذاشتن منابع مورد نیاز برای انجام دادن وظایف، مسئولیت به سامان رساندن فعالیت‌ها را به معلمان تفویض می‌کند. به معلمان نشان دهید که صادقانه باورشان دارید:

✓ برای معلمان اطمینان ایجاد کنید

اطمینان نقش بنیادی دارد؛ به‌ویژه امروزه که به مدیریت گروهی تأکید ورزیده می‌شود. هم‌چنین، اطمینان از پایه‌های ایجاد روابط عالی و دوستی پایدار است. زمانی که افراد به یکدیگر اطمینان و اعتماد دارند، همه کارها به‌طور منظم و بسیار مطلوب انجام می‌پذیرد. به هر روی، اطمینان به یکدیگر خودبه‌خود عاید نمی‌شود؛ بلکه باید به‌صورت عمدی و قصدی حاصل آید. برای پدیدآیی اطمینان به‌صورت زیر عمل کنید:

- به قول خود عمل کنید. عملی کردن قول‌ها اطمینان می‌آورد.

- اگر گفتن حقیقت برایتان بسیار دردناک، دشوار و یا ناخوشایند است، به‌طور حتم آن را بگویید.

- زمانی که خطایی مرتکب می‌شوید، خیلی زود عذرخواهی کنید.

- با اشتیاق به همکاران خود یاری کنید.

- تلاش کنید تا احساسات دیگران را درک کنید.

- با همه دوست و مهربان باشید.

- پیامد تصمیمات خود را از نگاه معلمان ببینید.

کسانی که ذاتاً علاقه به دیگران دارند یا «اجتماعی» هستند، اشتیاق زیادی به برقراری ارتباط با سایرین دارند و معمولاً دارای بیش‌ترین سهم در ایجاد اطمینان در روابط متقابل هستند.

پیش از آن‌که مدیران، معلمان را به حل مشکل ترغیب کنند، آنان پیش‌تر از وجود مشکل اطلاع یافته و برای رفع آن راه‌حلی را هم اندیشیده‌اند. بنابراین، مدیران باید معلمان را در بهبود و اصلاح روش‌های پیشنهادی برای حل مسائل یاری کنند. مجموعه منابع یک گروه بیش از منابعی است که یک شخص آن را در اختیار دارد.

هنر گوش دادن، گامی به سوی توسعه روابط انسانی

در ارتباطات آزاد، فرض می‌شود که شخصی که پیامی را می‌فرستد، خود را به درستی می‌شناسد و شنونده را برای دریافت اطلاعات آماده می‌سازد. گوش دادن نشانه



کسی که اطلاعات فراوانی را در یک زمان به فردی ارائه می‌دهد، انرژی و وقت او را تباه می‌سازد. زیرا، شنونده فقط مقدار اندکی از اطلاعات را جذب می‌کند

و واکنش‌هایشان اشاره می‌کند، آنان به او گوش نمی‌دهند؛ فقط تلاش می‌کنند. آتش دیدگاه خود را شعله‌ورتر سازند. آن‌ها معمولاً در توضیحات خود به حاشیه می‌روند. این اعمال امکان دارد یک فن اساسی برای بقا باشد، ولی در محیط‌های کار چنین نیست. در محیط کار، بهترین مدیر کسی است که اجازه دهد کارکنان آزادانه صحبت کنند و پس از شنیدن همه گفته‌ها دست به راهنمایی و تصمیم‌گیری بزنند.

گوش دادن گزینشی

توانایی شنیدن با انتظارات افراد هم ارتباط دارد. یک فرد زمانی اقدام به شنیدن فعال می‌کند که فکر می‌کند، آن چه می‌شنود جالب، مهم و مفید است. او اغلب تصور می‌کند که آن چه درباره چیزی گفته می‌شود خسته‌کننده است ولی بیش از آن آگاهی دارد. به هر روی، هر یک از ما به گوش دادن گزینشی دست می‌زنیم؛ زیرا همه گفته‌های سخنران مفید نبوده و گاه حتی آزارنده است و برخی مواقع نیز سخنران به حاشیه می‌رود.

پی‌نوشت:

1. Think-tank
2. Nilia Nidia
۳. اگر این کار را انجام دادید، نتیجه کار را با مجله رشد مدیریت مدرسه در میان بگذارید. اگر فکر می‌کنید پیش از اقدام باید با یک مشاور طرح‌تان را در میان بگذارید، آن را برای رشد مدیریت مدرسه ارسال کنید.
4. Chris Argyris
5. Organization and innovation

توجه است. اما برخی افراد شنونده‌های خوبی نیستند. بعضی موانع ارتباطی شناخته شده، عبارت‌اند از:

- ارائه اطلاعات بسیار زیاد در یک نشست (یعنی ایجاد بار زیاد اطلاعاتی)؛
- عدم اطمینان و جرئت؛
- آماده‌سازی اطلاعات بر پایه برداشت‌های شخصی؛
- گوش دادن گزینشی.

ارائه اطلاعات زیاد در یک نشست

مقدار اطلاعاتی که شخص می‌تواند جذب و دریافت کند، محدود است. اگر اطلاعات زیادی به شخص منتقل کنیم، سبب کسالت او خواهیم شد. کسی که اطلاعات فراوانی را در یک زمان به فردی ارائه می‌دهد، انرژی و وقت او را تباه می‌سازد. زیرا، شنونده فقط مقدار اندکی از اطلاعات را جذب می‌کند. اگر با هیجان یا عصبی صحبت کنید و بحث یک نفر را بر دیگری ترجیح دهید، از میزان اثر بیانات کاسته خواهد شد. اگر می‌خواهید دیگران را متقاعد به انجام چیزی کنید، بهترین توصیه آن است که اندکی زمان آزاد بدهید سپس ایده‌های خود را به تدریج معرفی کنید.

عدم اطمینان و جرئت

کسانی که احساس می‌کنند امنیت‌خاطر ندارند، شنوندگان بسیار بدی هستند. تصور کنید دعوت رسمی دارید تا در گشایش یک سمینار شرکت کنید و عده بسیار کمی از افراد دعوت‌شده را می‌شناسید. در این موقعیت، افرادی معرفی می‌شوند که شما در ضمن سخنرانی افتتاحیه باید نامی از آنان ببرید. بنابراین باید اسامی افراد را بشنوید و به خاطر بسپارید. زیاد بودن اسامی سبب تشویش خاطر می‌شود و آرامش را از بین می‌برد. بنابراین، توصیه می‌شود در فضای سخنرانی و جلسات آرامش خاصی برقرار کرد تا افراد برای خوب شنیدن آماده شوند.

پژوهشی که متخصص ارتباطات امریکایی، آلبرت مهربیان انجام داد، روشن کرد که وقتی ما برای بار نخست با کسی ملاقات می‌کنیم، ۵۵ درصد به زبان بدنی، ۳۸ درصد به صدا، و فقط ۷ درصد به گفته‌های اصلی او توجه نشان می‌دهیم. بنابراین، می‌توان مقاصد خود را همراه با عناصر توجه‌برانگیزه اشاره شده همراه ساخت و به میزان انتقال اطلاعات و توجه افراد به هدف نهایی صحبت‌ها افزود.

آماده‌سازی اطلاعات بر پایه برداشت‌های شخصی

در جامعه‌ای که آکنده از رقابت باشد، بحث‌ها به جدال‌های تلخ درباره این که حق با چه کسی است، می‌انجامد. کسی که بیش از هر کس صحبت می‌کند، به احتمال زیاد در این جنگ کلامی پیروز می‌شود و راهبرد او الزاماً بهترین راهبرد شناخته می‌گردد. زمانی که افراد با یکدیگر درباره تفاوت دیدگاه‌هایشان بحث می‌کنند، بیش‌تر اختلاف را بروز می‌دهند، زیرا آنان سعی می‌کنند بر پایه برداشت‌های خود عمل کنند و هم‌زمان با هم سخن می‌گویند. لازم است برای پرهیز از کژفهمی، اجازه دهید طرف مقابل حرف‌هایش را بزند بی آن که ایرادات شما را بشنود.

در تلویزیون می‌بینید که اعضای احزاب دعوت‌شده برای مصاحبه به جای پاسخ‌گویی به سوالات، موضع خود را شرح می‌دهند. زمانی که مصاحبه‌کننده به عناصر صحبت‌ها

