



|| بهناز علمداری ||

دبیر زبان انگلیسی، بروجرد

مدیریت تعارض در مدرسه؛ عامل ایجاد نشاط

کلیدواژه‌ها: مدیریت تعارض، نشاط، مدرسه
اشاره

مدیران در سازمان‌ها با دو مقوله عمده سروکار دارند؛ یکی امکانات، تجهیزات و فناوری سازمان و به عبارت دیگر بعد مادی یا غیرانسانی سازمان و دیگری انسان‌ها یا بُعد انسانی سازمان. مهم‌ترین و وقت‌گیرترین دشواری مدیران در بعد انسانی سازمان نهفته است. در سازمان تعارض‌ها، تضاد، کشمکش و اختلاف امری طبیعی و اجتناب‌ناپذیر است. تحقیقات نشان می‌دهد که مدیران حداقل ۲۵ درصد وقت و توان خود را در سازمان و حتی خارج از آن صرف حل و فصل تضاد مرتبط با افراد و واحدهای سازمان می‌کنند (پرداختچی، ۱۳۷۹) و مدیران مؤسسه‌های آموزشی تقریباً نیمی از وقت خود را صرف این امر می‌کنند (Gordon, 1984). یکی از وظایف خطیر مدیران، بررسی مواردی است که موجب بروز تضاد در سازمان می‌شود و پیدا کردن ریشه‌های تضاد امری اساسی است (سرمدی، ۱۳۷۷).

مدرسه، سازمان یا نهاد انسان‌پروری است که باید آن قدر مجهز و مهیا باشد که بتواند هر نوع استعدادی را پرورش دهد. آماده‌سازی محیط آموزشی برای پرورش استعدادها یا توانایی‌های بالقوه دانش‌آموزان، شناخت دقیق ویژگی‌های سرشتی، رشدی و رفتاری آن‌ها

و ارائه رفتارها یا روابط مناسب با آنهاست. علاوه بر دانش آموزان، معلمان نیز رکن اساسی تعلیم و تربیت هستند. برقراری روابط حسنه و جلب نظر و رضایت آنها از اساسی‌ترین کارهای مدیر آموزشگاه است. اگر مدیری بتواند با تأمین نیازهای معلمان، ایجاد فرصت مناسب رشد و به وجود آوردن جوّی انسانی و عاطفی، موجب خوشحالی و رضایت خاطر همه معلمان شود، باید گفت که تقریباً قسمت اعظم وظایف مدیریتی خود را به انجام رسانده است. آنچه با عنوان رابطه حسنه با معلمان مطرح می‌شود، پدید آوردن زمینه‌ها و فرصت‌های لازم برای ایجاد روحیه، علاقه‌مندی به کار و انگیزش و رضایت در محیط کار به منظور تحقق اهداف آموزش و پرورش است (میرکمالی، ۱۳۸۶). موقعیت مطلوب کاری موجب تقویت روحیه معلمان و افزایش میل و رغبت و علاقه آنان به کار و غرور و افتخارشان در مدرسه خواهد شد (وایلز، ۱۹۸۹).

مدیریت تعارض بین کارکنان

به طور کلی در سازمان دو نوع تعارض وجود دارد:
۱. تعارض نهادینه شده: این تعارض از اهداف سازمان ناشی می‌شود و چالشی است. تقابل منافع و اهداف سازمان با منافع و اهداف کارکنان از این نوع تعارض محسوب می‌شود که قابل پیش‌بینی و قوی است.

۲. تعارض نوظهور: این نوع تعارض از تعاملات رسمی و غیررسمی افراد در کارهای روزانه نشئت می‌گیرد. یکی از علت‌های این تعارض ممکن است رقابت افراد برای منافع سازمانی باشد. این تعارض نیز چالشی ولی کمتر قابل پیش‌بینی است (حقیقی، ۱۳۸۲).

علاوه بر تقسیم‌بندی تعارض به صورت فوق، از دیدگاه دیگری نیز می‌توان انواع تعارض را در سازمان دسته‌بندی کرد:

● تعارض سازنده و تعارض مخرب: تعارض سازنده به تعارضی گفته می‌شود که اهداف گروه و سازمان را تقویت می‌کند. تعارض مخرب سازمان را از رسیدن به اهدافش دور می‌کند. تعارض مخرب را نشانه ضعف ساختار رسمی سازمان می‌دانند.

● تعارض برحسب طرف‌های تعارض: برحسب طرف‌های درگیر تعارض می‌توان آن را به شش نوع تقسیم کرد: تعارض درون‌فردی، تعارض میان افراد، تعارض درون‌گروهی، تعارض میان گروهی، تعارض میان سازمان‌ها، تعارض میان افراد و گروه‌ها (مشبکی، ۱۳۷۷).

سبک مدیریت تعارض مدیران بر عملکرد کارکنان تأثیر مستقیمی می‌گذارد. اتخاذ سبک مدیریت تعارض که با موقعیت متناسب نباشد، باعث کاهش علاقه و



اساساً میانجیگری یکی از روش‌های موفق مدیریت تعارض است که در بسیاری از کشورها برای پیشگیری از مشکلات رفتاری و کمک به ایجاد تفاهم و حل مسالمت‌آمیز مسائل و اختلاف‌های بین افراد، گروه‌ها و ملت‌ها به کار گرفته می‌شود. فلسفه میانجیگری در مدرسه این است که دانش‌آموزان در صورتی که آموزش خاصی در زمینه چگونگی حل تعارض دریافت کنند، می‌توانند تعارض‌های خود را به طریقی مسئولانه و سازنده حل کنند. کسب مهارت‌های حل تعارض همچنین می‌تواند به افزایش اعتمادبه‌نفس در دانش‌آموزان و بهبود روابط آنان با یکدیگر بینجامد. فلسفه میانجیگری در مدرسه این است که وجود تعارض امری عادی و جزو اجتناب‌ناپذیر زندگی روزمره مدرسه است و اگر دانش‌آموزان مهارت‌های لازم را برای مدیریت آن فراگیرند، این امر ممکن است رشد یادگیری و رشد شخصی را در آن‌ها تقویت می‌کند. وجود خدمات میانجیگری در مدرسه زمینه را برای کسب مهارت‌های موردنظر فراهم می‌آورد و آنجا را به محیطی امن و مطلوب برای یادگیری تبدیل می‌کند. میانجیگری در مدرسه در کشورهای گوناگون از راه‌های متفاوتی اجرا می‌شود. به این منظور می‌توان دو روش زیر را انجام داد: میانجیگری بزرگ‌سالان و میانجیگری همتایان.

الف) میانجیگری بزرگ‌سالان

در این روش، خدمات میانجیگری از طریق افراد متخصصی به نام میانجی انجام می‌گیرد که غالباً از خارج مدرسه (دانشگاه و مؤسسات تحقیقاتی و سازمان‌های خدمات اجتماعی) برای پیشگیری و کمک به معلمان در حل مسائل و مشکلات رفتاری و تحصیلی دانش‌آموزان به مدرسه دعوت می‌شوند (بازرگان، ۱۳۸۲).

ب) میانجیگری همتایان

میانجیگری همتایان نوعی مدیریت بدون خشونت در برابر تعارض‌ها و مشاجره‌های دانش‌آموزان است. این روش که در بسیاری از کشورها از جمله ایالات متحده آمریکا، استرالیا، زلاندنو و در دهه اخیر در انگلستان و برخی دیگر از کشورهای اروپایی رواج یافته است، اغلب در ادامه میانجیگری بزرگ‌سالان در مدرسه صورت می‌گیرد. در این روش، دانش‌آموزان مهارت لازم را برای حل تعارض‌ها و مشکلات یاد می‌گیرند و به هم‌سالان خود رسیدگی می‌کنند. دانش‌آموزانی که مهارت‌های میانجیگری را می‌آموزند، هم‌سالان

انگیزش کارکنان در سازمان می‌شود و جلوی همکاری و کنترل مؤثر را می‌گیرد. در نتیجه، سطح عملکرد کارکنان پایین می‌آید. عملکرد مدیران دستیابی به سطح بالایی از عملکرد از طریق کاربرد همه امکانات در سازمان از جمله منابع انسانی و مادی است. تعارض در هر سازمانی پیامدهای مثبتی نیز دارد که عبارت‌اند از:

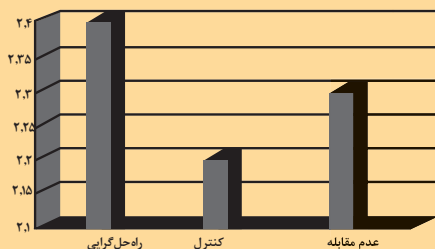
- تغییرات را تحریک می‌کند؛
- خلاقیت و نوآوری را پرورش می‌دهد؛
- مباحث و اهداف را روشن می‌کند؛
- ارتباطات بهتر و مناسب‌تری را در آینده موجب می‌شود؛
- انرژی درون واحد را افزایش می‌دهد (حقیقی، ۱۳۸۲).

مدیریت تعارض بین دانش‌آموزان

پنج سبک اصلی مدیریت تعارض را «توسل به‌زور (اجبار)، سازگاری، اجتناب، سازش و همکاری مبتنی بر اعتماد متقابل» می‌دانند (آسترکی، ۱۳۸۴). پوتنام و ویلسون نیز این پنج شیوه مدیریت تعارض را شناسایی کرده و در سه راهبرد قرار داده‌اند که عبارت‌اند از:

۱. راهبرد عدم‌مقابله: این راهبرد شامل شیوه‌های اجتناب و تطبیق یا سازش است.
۲. راهبرد راه‌حل‌گرایی: این راهبرد شامل شیوه‌های همکاری و مصالحه است.
۳. راهبرد کنترل: این راهبرد با شیوه اجبار یکسان است (مقیمی، ۱۳۷۷).

با توجه به راهبردهای نام‌برده چنین به نظر می‌رسد که راهبرد راه‌حل‌گرایی، به دلیل اعمال شیوه‌های همکاری و مصالحه و رابطه مستقیمی که با سلامت سازمان دارد (زارع، ۱۳۸۴)، می‌تواند در صدر توجه مدیریت تعارض بین دانش‌آموزان قرار گیرد. از این میان، شیوه ایجاد ارتباط و میانجیگری گزینه مناسبی به نظر می‌آید.



میانگین سلامت‌سازمانی در راهبردهای مختلف مدیریت تعارض در مدرسه (زارع، ۱۳۸۴)

فلسفه میانجیگری در مدرسه این است که دانش‌آموزان در صورتی که آموزش خاصی در زمینه چگونگی حل تعارض دریافت کنند، می‌توانند تعارض‌های خود را به طریقی مسئولانه و سازنده حل کنند



خود را به نحوی راهنمایی می‌کنند که به توافق برسند و هر یک از دو طرف دعوا به راه‌حل موردنظر خود یعنی راه‌حل بدون بازنده دست یابد. این روش می‌تواند فرایندی رشددهنده برای دانش‌آموزان و آموزش و پرورش واقعی برای جامعه مدنی باشد. پیش‌فرض و اصول زیربنایی میانجیگری همتایان به شرح زیر است:

- مدیریت تعارض مخصوص بزرگسالان نیست و دانش‌آموزان هم می‌توانند با دریافت آموزشی خاص، حتی در سنین پایین دبستان، مشکلات شخصی خود را حل کنند و با هم کنار آیند.

- راه‌حل اعمال قدرت لزوماً تنها و بهترین راه‌حل نیست. راه‌حلی که برای هر دو طرف مشخص و تعریف شده و هر دو طرف درباره آن توافق داشته باشند، بر راه‌حل‌های متداول ترجیح دارد.

آموزش میانجیگری به دانش‌آموزان به محض بروز اختلافات و مشکلات روزمره در مدرسه، به حل آن‌ها کمک می‌کند و مانع افزایش و پیچیدگی مسائل می‌شود. از طرف دیگر، کاهش مسائل رفتاری به خصوص در حیطه مدرسه، باعث می‌شود بخشی از مسئولیت‌های مدیر و معاونان آموزشگاه کاهش یابد و آن‌ها فرصت بیشتری برای پرداختن به مسائل اساسی‌تر دانش‌آموزان و بهبود فرایند یاددهی - یادگیری بیابند (بازرگان، ۱۳۸۲ به نقل از اسمیت و دیگران، ۱۹۹۵).

همه این‌ها در مجموع باعث ایجاد محیطی شاد و با نشاط برای رشد و تعالی دانش‌آموزان می‌شود.

با توجه و دقت در مطالب فوق به نظر می‌رسد مدیریت تعارض راهکار مناسبی برای بهبود سلامت روانی دانش‌آموزان و ایجاد شادی و نشاط در مدرسه باشد. مدل‌ها و شیوه‌های مختلفی برای اجرای مدیریت تعارض وجود دارد که با مطالعه آن‌ها می‌توان راهکار مناسبی را متناسب با فرهنگ ایرانی - اسلامی طرفین تعارض در محیط مدارس کشورمان سازمان‌دهی کرد. از آنجا که در این مجال فرصتی برای بررسی مدل‌های گوناگون و ارزیابی تطبیقی آن‌ها، به منظور یافتن بهترین شیوه، وجود ندارد، پیشنهادهایی به شرح زیر در این باره ارائه می‌شود:

- آگاه‌سازی معلمان و دانش‌آموزان در زمینه مسائل رفتاری در مدرسه و عواقب آن.

- آموزش معلمان و دانش‌آموزان داوطلب در زمینه فعالیت‌ها و مهارت‌های ضروری میانجیگری همتایان، شامل تقویت اعتماد به نفس، مهارت‌های ارتباط، تفکر خلاق و همکاری گروهی (بازرگان، ۱۳۸۲).

- اجرای طرح میانجیگری با بهره‌گیری از نیروهای داوطلب آموزش دیده با لباس و نشان ویژه در مدرسه؛ با توجه به این نکته که برای دادن امکان به دانش‌آموزان بیشتر برای شرکت در طرح بهتر است هر دانش‌آموز مدت زیادی میانجی نباشد (حداکثر سه ماه).

- بسیاری از تعارض‌های شناخته شده در مدرسه به دلیل ناهماهنگی‌های مستمر در ارتباطات درون فردی کارکنان مدرسه، بی‌انضباطی‌های روزافزون در میان دانش‌آموزان، اولیای ناکارآمد مدرسه و مجراهای بسته ارتباط عملی بروز می‌کند (Agbonna, 2008).

بنابراین، توجه به شخصیت رفتاری دیگران و ایجاد برنامه‌های هدفمند مانند ورزش صبحگاهی و اردوهای کوتاه مدت و بلندمدت که بتوان در آن‌ها نظم و انضباط بیشتری را به دانش‌آموزان آموزش داد، ضروری است. ضمناً ارتباط مؤثر و هماهنگ با اولیای دانش‌آموزان برای برقراری جلسات منظم و منسجم برای بهبود وضعیت و ایجاد راه‌های ارتباطی صحیح میان والدین با دانش‌آموزان، کارکنان با کارکنان و در نهایت کارکنان مدرسه با دانش‌آموزان نیز بسیار حائز اهمیت است.

بی‌نوشت

1. Mediator

منابع

۱. ایزدی یزدان‌آبادی، احمد. مدیریت تعارض. چاپ اول. دانشگاه امام حسین. تهران. ۱۳۷۹.
۲. بازرگان، زهرا. «میانجیگری یا مدیریت تعارض در مدرسه». نوآوری‌های آموزشی. شماره ۳. ۱۳۸۲.
۳. پرداختچی، محمدحسین. مدیریت تعارض. نشریه مدیریت و توسعه. شماره ۵. ۱۳۷۹.
۴. حقیقی، محمدعلی و دیگران. مدیریت رفتار سازمانی. ترمه. چ چهارم. تهران. ۱۳۸۲.
۵. خرم روز، عباس. «بررسی راه‌های کاهش تعارضات بین کارکنان مدارس راهنمایی شهر اصفهان». پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی. دانشگاه اصفهان. ۱۳۷۸.
۶. زارع، زهرا و کرامتی، محمدرضا. «رابطه بین استراتژی‌های مدیریت تعارض و سلامت سازمانی دبیرستان‌های شهرستان سیروان».
۷. سرمدی، غلامعلی. «تضاد و رابطه آن با مدیریت». مجله تازه‌های مدیریت. شماره ۸۶. ۱۳۷۷.
۸. هاشمی رکاوندی، سیدمجتبی. رهبری و مدیریت روابط انسانی و سازمانی (در ایران، اسلام و غرب). باطن. چاپ اول. بابل. ۱۳۷۹.
۹. مشیکی، اصغر. مدیریت رفتار سازمانی. ترمه. تهران. ۱۳۷۷.
۱۰. مقیمی، س.م. سازمان و مدیریت: رویکردی پژوهشی. ترمه. تهران. ۱۳۷۷.
۱۱. میرکمالی، سیدمحمد. روابط انسانی در آموزشگاه. سیطرون. تهران. ۱۳۸۶.
۱۲. وایلز، کیمبل. مدیریت و رهبری آموزشی. ترجمه محمدعلی طوسی. مرکز آموزش مدیریت دولتی. تهران. ۱۳۷۶.
13. Agbonna, S. A., O. (2008). Perspectives of Nigerian Policemen Across Educational Levels on Causes and Prevention of Crime among Nigerian Students. *Journal of Art and Social Science*, 1.
14. Gordon Lippit, R. (1984). Culling Edge Trends in Organization. *Development Training and Development Journal*, 60.

مدل‌ها و شیوه‌های مختلفی برای اجرای مدیریت تعارض وجود دارد که با مطالعه آن‌ها می‌توان راهکار مناسبی را متناسب با فرهنگ ایرانی - اسلامی طرفین تعارض در محیط مدارس کشورمان سازمان‌دهی کرد

