

ارتباط پایدار مدیران و معلمان

دکتر لیلا سلیقه‌دار

اشاره

مدیر مدرسه نقش و مسئولیتی دارد که به واسطه آن به ارتباط با همکاران و مجموعه بزرگی از مخاطبان به‌ویژه دانش‌آموزان، والدین آن‌ها و نیز دیگر مراجعان به مدرسه، نیازمند است. این ارتباط می‌تواند دربردارنده مواضع و مقاصدی باشد که مدیر مدرسه مسئولیت هدایت افراد ذی‌ربط و مجموعه خود را در راستای تحقق آن‌ها دارد. به همین دلیل، نوع ارتباط مدیر با همکاران و همیاران خود دارای اهمیت بسزایی است. در نوشته پیش رو به بخشی از ابعاد و انواع ارتباط مدیر با همکاران اشاره شده است.

کلیدواژه‌ها: ارتباط، گفت‌وگوی مؤثر

ارتباط، گامی اجتناب‌ناپذیر

هر مدرسه‌ای به واسطه حضور دانش‌آموزان است که معنا پیدا می‌کند و هر کلاس درسی نیز با حضور معلم در کنار دانش‌آموزان است که نقش و کارکرد روشن‌تری می‌یابد. در کنار این عوامل، به دلیل وجود پیچیدگی‌ها و ظرافت‌های تربیتی و آموزشی، فردی به‌عنوان هدایت‌کننده و یا رهبر آموزشی و تربیتی مورد نیاز است که بتواند به پیشگیری از خروج افراد از مسیر اصلی کمک کند. این نقش و مسئولیت مهم به مدیر آموزشی سپرده شده است. مدیر برای ایفای این نقش باید بتواند در کنار دیگر مسئولیت‌های اجرایی خود، شیوه‌های مناسبی برای ایجاد ارتباط با عوامل مجموعه خود فراهم آورد. با این نگاه، پرسشی اساسی مطرح می‌شود و آن این است که آیا برقراری ارتباط با دانش‌آموزان به‌عنوان محوری‌ترین عنصر در مدرسه و با همکاران و به‌ویژه معلمان از اولویت‌های مهم مسئولیتی مدیر مدرسه است و یا اینکه دیگر نقش‌ها نیز از چنین اهمیتی برخوردارند. پاسخ به این پرسش‌ها متکی بر جایگاه بدون جایگزین ارتباط در مدرسه است.

ارتباط، چرایی و چگونگی

برای ارتباط تعاریف گوناگونی مطرح شده است که وجه مشترک آن‌ها وجود پیام‌دهنده، پیام‌گیرنده و مقصودی است که در این جریان دنبال می‌شود. بر این اساس، اگر ارتباط را کوشش آگاهانه فرستنده پیام برای سهیم ساختن گیرنده در اطلاعات، عقاید و فکرها بشناسیم، مسئله تفاهم و هماهنگی فرستنده و گیرنده اهمیت بسزایی پیدا می‌کند. در این شرایط، هر گونه انتقال پیام بین فرستنده از یک طرف و گیرنده از طرف دیگر، ارتباط محسوب می‌شود. این تعریف، اهمیت ارتباط بین مدیران آموزشی مدارس با مخاطبان خود، به‌ویژه با همکاران و معلمان، را آشکار می‌سازد. چنانچه در این ارتباط هر مانعی موجب اختلال شود و از تأثیرگذاری روشن برخوردار نشود، مقاصد و اهداف متصور مدیر برای هدایت همکاران خود به انحراف کشیده می‌شود. در این میان، گاهی موانع ارتباط از رفتار و عملکرد مدیر منشأ می‌گیرد و ایجاد می‌شود. در چنین شرایطی، لازم است مدیران این عوامل را بشناسند و کانال ارتباط را سالم‌سازی کنند.



و اعمال می‌شود، بیشتر از دیگر مدارس شاهد برقراری قوانین غیرضروری در کلاس‌ها توسط معلمان هستیم. بر این اساس، نه تنها نوع ارتباط مدیر با معلمان می‌تواند تعیین‌کننده موفقیت او برای بیان نظرات و مقاصد آموزشی و تربیتی باشد بلکه بر شاکله ارتباطی معلمان و دانش‌آموزان نیز تأثیرگذار است. برای روشن شدن بیشتر این نکته به یک تجربه مرتبط توجه کنید.

مدیر مدرسه ما

اغلب روزها حضور دانش‌آموزانی که از کلاس جامانده بودند، صحنه تکراری و ثابت مدرسه شده بود. این اتفاق تنها به تعدادی از کلاس‌ها مربوط می‌شد که معلمان آن‌ها اصرار داشتند که از پذیرفتن دانش‌آموزان پس از ورود خود به کلاس به هر دلیلی، معذورند. برای این همکاران تفاوتی نمی‌کرد که دانش‌آموزان در آن زمان چه فرصتی را از دست می‌دهد و اصلاً به چه دلیلی او قانون کلاسش را رعایت نکرده است. این قبیل تصمیم‌ها و رفتارهایی که به ظاهر برای آگاه‌سازی

رفتارهای مسری مدیر

بدون تردید، آموزش و پرورش خلاصه‌ای از ارتباط است. آنچه به تعلیم و تربیت منجر می‌شود، فرایندی ارتباطی است که با نگاه بر مقاصد از پیش تعیین شده قابل حصول است. بر این اساس، تمام افرادی که بر تعلیم و تربیت به‌طور مستقیم و غیرمستقیم تأثیرگذارند، به ناگزیر باید با متری و یادگیرنده ارتباط برقرار کنند. مدیر مدرسه نیز از این قاعده مستثنی نیست، اما نکته‌ای که دایره ارتباط و اولویت آن را برای مدیر مدرسه چند برابر می‌کند، اهمیت و تأثیرگذاری نقش هدایت‌گیری مدیر مدرسه بر همکاران آموزشی است.

مدیر فردی است که باید بتواند به‌طور پیوسته مقاصد نهایی و متصور از تعلیم و تربیت دانش‌آموزان را به معلمان یادآوری و تصریح نماید. بدیهی است چنین انتظاری جز از طریق ایجاد ارتباط با همکاران و معلمان امکان تحقق ندارد. از سوی دیگر، اغلب شیوه‌های ارتباطی معلمان با دانش‌آموزان متأثر از نوع ارتباط مدیر با آنان است. برای مثال، در مدرسه‌ای که قوانینی خشک و غیرمنعطف از سوی مدیر مدرسه برای معلمان تعیین



دانش‌آموزان انتخاب شده بود، بر اثر تکرار و بی‌منطق بودن برای کلاس‌هایی که به نظر بچه‌ها حضور یا عدم حضورشان در آن تفاوتی نداشت، کم‌کم به پدیده‌ای بی‌اثر و غیرتربیتی تبدیل شده بود. از طرفی، شکایات خانواده‌ها برای تکرار این اتفاقات موجب شد تا در مدرسه جلسه‌ای برای رسیدگی به مسئله تشکیل شود.

هنگامی که مدیر مدرسه از معلمان درخواست کرد که به این شیوه ارتباطی خود با دانش‌آموزان پایان دهند، آن‌ها پاسخ دادند:

نوع ارتباط مدیر با معلمان نه تنها می‌تواند تعیین‌کننده موفقیت او برای بیان نظرات و مقاصد آموزشی و تربیتی باشد بلکه بر شاکله ارتباطی معلمان و دانش‌آموزان نیز تأثیرگذار است

«چطور انتظار دارید ما در برابر دانش‌آموزانمان که مسئولیت آموزش و تربیت آن‌ها را بر عهده داریم چنین رفتاری را نادیده بگیریم اما مدرسه برای تأخیرهای گاه‌گاه ما و در برخی موارد برای غیبت‌های پیش‌آمده بر خوردهای اداری خشک و غیرقابل جبرانی داشته باشد!»

دوستی که دشمن شد

برخی مدیران تصور می‌کنند که تنها راه داشتن ارتباط با همکارانشان، ایجاد دوستی و رابطه‌ای نزدیک و صمیمی است؛ تا جایی که در برخورد با مسائل پیش‌آمده نمی‌توانند همکار خود را مخاطب قرار دهند و انتقاد لازم را ایراد کنند. این‌گونه دوستی‌های افراطی و در عین حال بی‌توجه به ارتباط اداری و شغلی بین مدیر و معلم می‌تواند زمینه‌ساز اتفاقات دیگری از جمله سوء استفاده‌های کاری شود.

مدیر مدرسه ما

هنگامی که به‌عنوان مدیر مدرسه انتخاب شدم، از این موضوع که سال‌هایی را در همان مدرسه و به‌عنوان معلم در کنار همکارانم بوده‌ام، بسیار خشنود بودم و فکر می‌کردم این شناخت قبلی و نیز دوستی‌ام با همکاران می‌تواند موجب موفقیت من شود. از سوی دیگر، نمی‌خواستم خاطرات تلخ مدیر قبلی در مدرسه تکرار شود؛ مدیری که تنها در اتاق خود مدیریت می‌کرد و برای دیدنش باید از قبل وقت می‌گرفتی.

به نظر می‌رسید که همه چیز خوب پیش می‌رود. دوستی من و همکاران به شکلی بود که در هر فراز و نشیب با آن‌ها همراهی می‌کردم. یکی از معاونان مدرسه به‌دلیل مشکلات خانوادگی که از آن‌ها شکایت می‌کرد، اغلب دیر به مدرسه می‌آمد. ظهرها هم طبق قراری که با ما گذاشته بود، یک ساعت زودتر از دیگران از مدرسه خارج می‌شد تا بتواند قبل از فرزندش در خانه باشد. گاهی نیز بدون اطلاع قبلی چندین روز به مدرسه نمی‌آمد و در نهایت هم می‌گفت چون با همسرش اختلاف پیدا کرده نمی‌توانسته است به مدرسه بیاید. همراهی و همدلی من در همه این موارد موجب شده بود که هم این شرایط ادامه پیدا کند و هم من ناچار شده بودم جای خالی او را با دشواری‌های بسیار در مدرسه پر کنم. همه این‌ها جزء کوچکی از تلخی‌های ناشی از احساس دوستی من با وی بود؛ تا زمانی که متوجه شدم بسیاری از اظهارات او دروغی بیش نبوده و در اغلب روزهای غیبت از مدرسه، به سفر می‌رفته و برای خروج زودتر از موعد از مدرسه و شانه خالی کردن از مسئولیت، مسائل غیرواقعی زیادی را بیان می‌کرده است. در نهایت هم زمانی که از او خواستم تا برای پایان دادن به این شرایط از پست خود کناره‌گیری کند، با شکایت او به دایره شکایات اداره آموزش و پرورش روبرو و مجبور به پاسخ‌گویی به مسئولان در خصوص عدم اطلاع غیبت‌ها و تأخیرهای وی به اداره شدم. این درس بزرگ و تجربه تلخ باعث شد تا یاد بگیرم که دوستی بدون خط و قاعده را دشمن ایفای نقش شغلی خود شناسایی کنم.

تکلیف از بالا به پایین

به همان اندازه که تکیه صرف بر ارتباط‌های نزدیک و صمیمانه بدون تعیین خط مرزهای روشن کاری و شغلی می‌تواند در هدایت مجموعه آموزشی و تربیتی زیان‌آور باشد، وجود قوانین غیرمنطقی و غیرانسانی و نیز نادیده گرفتن شرایط کلی هر یک از معلمان می‌تواند آسیب‌زا و تنش‌آفرین باشد. در مدرسه‌ای که معلم احساس امنیت و آرامش نمی‌کند و انتظارات غیرمنطقی فراوانی وجود دارد، این حس ناامنی و تنش به کلاس‌های درس نیز رخنه می‌کند. معلمی که اشتباهاتش بخشیده نمی‌شود، مورد احترام قرار نمی‌گیرد و هدایت نمی‌شود، کمتر می‌تواند در برابر اشتباهات دانش‌آموزان خود انعطاف و نرمش نشان دهد. نظرخواهی از معلمان در مورد انتظاراتی که از آن‌ها وجود دارد و نیز نظارت بر اجرای قوانین مدرسه توسط معاونان می‌تواند به تلطیف بیشتر این قوانین و انتظارات منجر شود.

مدیر مدرسه ما

یکی از سختی‌های خاص کار کردن در این مدرسه انتظارات بسیار مدیر از معلمان بود. انباشته‌ای از نوشته‌های گوناگون که باید در مدرسه نوشته و نگه داشته می‌شدند و برخی از موارد مانند طرح درس، ظاهری مهم و ضروری داشتند اما



همکاران خوب من

از جمله ویژگی‌های مهم مدیران موفق، صداقت آن‌ها در رفتار است. برای مدیری که به ظرافت‌های خوب و بد همکاران خود توجه دارد و برتری‌ها و کاستی‌های هر یک از معلمان را می‌داند، هنگامی می‌توان ویژگی صداقت را بر زبان آورده و به وی نسبت داد که نسبت به بیان این ویژگی‌ها، تأیید آن‌ها در جای لازم و نیز کمک به آن‌ها برای رفع کاستی‌ها تلاش کند. بر این اساس، تنها شناسایی معلمان و نوع عملکرد آن‌ها

اعمال سلیقه‌های شخصی مدیر مدرسه در مورد نوع نوشتن و یا محتوای نوشته‌ها اهمیت طرح درس را کم می‌کند و این موضوع تبدیل به احساس دانش‌آموزی می‌شد که به ناحق جریمه شده بود.

در همین مدرسه معلمی بود که از دانش‌آموزان می‌خواست تا برای حل تمرین یک کتاب کمک‌آموزشی، صورت سؤال، گزینه درست و نیز پاسخ تشریحی آن را در دفترشان بنویسند. این موضوع حتی از نظر دانش‌آموزان هم غیرمنطقی و ملال‌آور بود اما روشن بود که تعیین چنین تکالیفی از معلمی برمی‌آید که به خطا قصد دارد فشار ناشی از انتظارات غیرمعقول را با انتقال آن به دانش‌آموزانش تا اندازه‌های جبران کند.

در مدرسه‌ای که معلم احساس امنیت و آرامش نمی‌کند و انتظارات غیرمنطقی فراوانی وجود دارد، حس ناامنی و تنش به کلاس‌های درس نیز رخنه می‌کند



میهمانی چای

یکی از ارتباط‌های پرتکرار و روزانه مدیر و معلمان، گفت‌وگوهای ابتدای روز و نیز در بین ساعات تفریح است. در این ارتباط می‌توانیم نقش مدیر در هدایت معلمان را به سادگی کشف و درک کنیم. مدیری که این فرصت را به فرصتی استثنایی برای انتقال احساسی مثبت و نگرشی شایسته تبدیل می‌کند می‌تواند انتظار داشته باشد که از گفت‌وگوهای ناشی از خستگی معلمان در کلاس درس، مانند بدگویی از دانش‌آموزان و یا قضاوت‌های ناصحیح درباره آنان بکاهد.

برخی مدیران تلاش می‌کنند تا حین صرف چای یا صبحانه در کنار همکاران خود باشند و با آن‌ها گفت‌وگو کنند. عده‌ای برای این گفت‌وگوها برنامه معینی ترتیب می‌دهند و برای مثال، زیباترین عبارات و جملات را که تداعی‌کننده مثبت‌اندیشی است، برای این زمان در نظر می‌گیرند.

برای این منظور ایجاد کانال‌های ارتباطی غیرکلامی نیز راه‌گشا و مؤثر است. مانند تابلوی کوچکی که برای ردوبدل کردن نظر و احساس مدیر با معلمان تعبیه شده است و معلمان نیز می‌توانند علاوه بر مطالعه آن، دست به کار شوند و نظر و احساس متقابل خود را اظهار کنند.

توسط مدیر کافی نیست، بلکه این مهم است که مدیر بتواند در برابر قوت‌های همکار خود از او حمایت کند و شرایط و زمینه رشد و توانمندی او را فراهم آورد و در نهایت، هدایتگر و یاری‌دهنده وی برای رفع کاستی‌هایش باشد. بدیهی است در این راه بسنده کردن به برکه ارزشیابی و نگاه پایانی مدیر به هر معلم کافی نیست. معلم همانند دیگر افراد با دیده شدن و قوت گرفتن می‌تواند به توسعه خود و ارتقای توانایی‌های دانش‌آموزان خود همت کند و این مهم بر دوش مدیر مدرسه است.

مدیر مدرسه ما

پانزده سال از معاونت من در یک مدرسه می‌گذشت. روزی در جلسه‌ای که ویژه معاونان مدرسه بود، از معاون اداره شنیدم که تا چه اندازه حضور معاونان در مدرسه برایشان اهمیت دارد و چقدر برای شناخت زحمات ما و ارزش‌گذاری به آن تلاش می‌کنند. غمگین شدم؛ زیرا می‌دانستم به نسبت توانی که برای این کار صرف کرده بودم مورد توجه و سپاس قرار نگرفته‌ام. به همین دلیل، پس از پایان جلسه نزد ایشان رفتم و پرسیدم که آیا مرا می‌شناسند. مدیر منطقه هم با تعجب پاسخ منفی داد. او معتقد بود که معاونان مدرسه بازوی مدیرند و اگر بناست زحمات آن‌ها دیده شود، این کار به ادعا و بیان مدیر مدرسه وابسته است. این موضوع موجب شد به اهمیت توجه مدیر و بازتاب رفتارهای او در سطوح بالاتر از عملکرد مجموعه همکاری خود پی ببرم. این دور از عدالت است که موفقیت یک مدرسه تنها به وجود مدیر خلاصه شود.

مدیر مدرسه ما

یکی از شیوه‌های تأثیرگذار تشویقی در مدرسه ما به برگزاری یک میهمانی هفتگی در یکی از کلاس‌ها مربوط می‌شود. من با علم به اینکه هر فردی ویژگی‌های منحصر به فرد و مثبتی دارد که توجه به آن‌ها می‌تواند موجب تقویت او شود و از سوی دیگر، ایده خوبی برای ادامه راه دیگران فراهم آورد، تلاش کردم تا به کمک دانش‌آموزان و همکارانم کارهای ارزشمند و مثبت همکارانم را کشف کنم. با شناسایی هر ویژگی و طبق قرار قبلی، در یکی از ساعات تفریح در هفته، به اتفاق همه همکاران به یکی از کلاس‌های درس می‌رویم و چای را در همان کلاس می‌نوشیم و درباره ویژگی خوب همکاری که میهمان وی هستیم، گفت‌وگو می‌کنیم. این موضوع باعث شده است که همکارانم احساس خوبی برای حضور در این مدرسه داشته باشند و برای پیشرفت خود و دانش‌آموزانشان بیشتر تلاش کنند.