

مدیریت روابط در مدرسه

نگاهی به انواع ارتباطها در مدرسه و نقش تنظیم‌گرانه مدیر

● دکتر مریم دلاور، مدیر مدرسه معطره ۱ تهران

کلیدواژه‌ها: ارتباط درون‌سازمانی، ارتباط برون‌سازمانی، مدرسه کیفی

فنون ارتباطی اگر در همه مسائل انسانی مهم است، در «مدیریت» اهمیت بسیار بیشتری دارد. از مدیر موفق انتظار می‌رود بتواند نه تنها ارتباط مؤثری با همه کارکنان داشته باشد، بلکه بتواند تعامل مفیدی بین مجموعه برقرار کند تا امور سازمان در مسیر درستی پیش رود. برخی نظریه‌های نوین، مدیریت همه موفقیت‌های هر سازمان را به میزان ارتباط‌های درست و مؤثر وابسته می‌دانند. نویسنده در این قسمت موضوع ارتباط‌های درون‌سازمانی و برون‌سازمانی را بررسی و تحلیل کرده است.

دو نوع ارتباط

در سازمان‌ها با دو نوع ارتباط مواجه هستیم؛ درون‌سازمانی و برون‌سازمانی.

در خصوص ارتباط درون‌سازمانی لازم است یادآور شوم، روابط مدیر با کارکنان باید هم طولی باشد و هم عرضی. منظور از ارتباط طولی، ارتباط با همه ارکان مدرسه اعم از دانش‌آموزان، معلمان و کارکنان دیگر است. نقش اساسی مدیر در ارتباط درون‌سازمانی، ایجاد رابطه‌ای مبتنی بر شأن انسانی و احساس ارزشمندی است. نتیجه چنین ارتباطی تقویت همدلی، دل‌بستگی و احترام متقابل خواهد بود. منظور از ارتباط عرضی، ارتباط بر مبنای شرح وظایف و حدود اختیارات است. همه ارکان مدرسه باید به اهداف، چشم‌انداز و راهبردهای مدرسه فکر کنند. این موارد نوعی خط‌کش و معیار برای روابط محسوب می‌شوند.

پس ارتباط درون‌سازمانی مطلوب زمانی حاصل می‌شود که ضمن حاکمیت شأن انسانی و احساس ارزشمندی، کارکنان از حدود اختیارات و خط‌کشی روابط به‌خوبی مطلع باشند. ارتباط برون‌سازمانی شامل ارتباط با انواع نهادهای اجتماعی اعم از سازمان‌های بالادستی، اداره‌ها، سازمان‌های رسمی یا مردم‌نهاد و همسایه‌هاست. خانواده‌های دانش‌آموزان می‌توانند هم کارکرد درون‌سازمانی و هم برون‌سازمانی داشته باشند. خانواده زمانی که به‌عنوان والدین دانش‌آموز شناخته می‌شود، یکی از ارکان مدرسه است و زمانی که زمینه‌ساز ارتباط مدرسه با نهادهای بیرون می‌شود، یک نهاد اجتماعی خواهد بود.

ارتباط و مدرسه کیفی

تنظیم و مدیریت ارتباط‌های درون‌سازمانی و برون‌سازمانی در مدرسه تعادل ایجاد می‌کند. مدرسه امروز نمی‌تواند جایی باشد که درها را می‌بندد و کار خودش را می‌کند. مدرسه امروز در اهداف و چشم‌انداز خود جامع‌نگر و چندبعدی است و درون و بیرون را با هم می‌بیند و می‌تواند ادعای کیفیت‌گرایی و تعالی داشته باشد. مدرسه کیفی مدرسه‌ای است که ضمن پیشبرد اهداف و چشم‌انداز خود، به مطالبات ضمنی و تلویحی کارکنان توجه دارد و تا حد امکان این مطالبات را برآورده می‌کند.

اساس همه ارتباط‌های درون‌سازمانی و برون‌سازمانی باید احترام متقابل، همدلی و حل مسئله باشد.

فراموش نکنیم، مردم ارزشمندترین سرمایه زندگی، یعنی فرزندشان، را در اختیار مدرسه می‌گذارند. مدرسه باید این موضوع را درک کند و همیشه از زاویه مردم‌داری، مشتری‌مداری و پشتیبانی وارد موضوعات شود. تنظیم ارتباط‌های درون‌سازمانی و برون‌سازمانی موضوعی مهم و یکی از مؤلفه‌های تعیین‌کننده و مؤثر در کیفیت مدرسه است.

درون‌آشفته

حالا که از ارتباط‌های درون‌سازمانی صحبت کردیم، خوب است به آسیب‌شناسی این ارتباط‌ها هم توجهی داشته باشیم. در سازمان‌ها و از جمله مدرسه، پیش می‌آید که بین نیروها روابطی خارج از عرف سازمان شکل می‌گیرد. این نوع روابط را که تهدیدی جدی برای دوام و حفظ کارآمدی سازمان است،

می‌توان در چند شکل دید:

- نزدیک شدن بیش از حد به هم
- برقراری روابط شخصی
- ایجاد وابستگی‌های عاطفی
- اعمال تبعیض
- ورود به حریم خصوصی یکدیگر و مداخله‌گری

با استفاده از این فرصت خوب است مثالی در مورد وابستگی‌های عاطفی بزنم. ممکن است در مدرسه بین دو همکار یا بین معلم و یکی دو دانش‌آموز روابطی شکل بگیرند که فراتر از نقش سازمانی و حرفه‌ای آنان است. دو همکار دوست صمیمی می‌شوند و این صمیمیت در روابط کاری آنان تأثیر آشکار و گاه مخرب بر جای می‌گذارد. حتی گاهی دشمنی بین دو همکار موجب لطمه به فرایندهای سازمان و افت کارایی آن می‌شود. گاهی معلمی دانش‌آموزی را به شدت به خود جذب می‌کند، تا حدی که دانش‌آموز وابسته می‌شود و سال بعد حاضر نیست به کلاس دیگری برود.

مدیر موفق کسی است که بر این نوع روابط اشراف داشته باشد و قبل از آنکه به مرز خطر و تهدید برسند، آن‌ها را شناسایی و به مسیر درست هدایت کند. غفلت، انفعال و سکوت مدیر در برابر شکل‌گیری ارتباط‌های خارج از عرف، به تدریج سازمان را به سمت آشفتگی و هرج‌ومرج پیش خواهد برد.

راهکارهای تنظیم‌گرانه

از نقش مدیر در تنظیم و مدیریت ارتباط‌های درون‌سازمانی و برون‌سازمانی صحبت کردیم و گفتیم که این نقش تنظیم‌گرانه می‌تواند موجب تعادل در مدرسه شود. به این پیشنهادها هم توجه کنید:

● در نظر گرفتن آموزش

- آموزش رفتار سازمانی بر اساس شرح وظایف و حدود اختیارات؛
- آموزش ادبیات سازمانی شامل واژگان، محاوره‌ها، مکالمه‌ها و مکاتبات‌های مجاز و غیرمجاز؛
- آموزش روابط سازمانی بر اساس اهداف، و چشم‌انداز سازمان و تبیین مفاهیمی مانند تعهد، همکاری، همدلی و هم‌افزایی.

● تدوین شرح وظایف مشخص

اگرچه به‌طور معمول برای هر سمتی شرح وظایفی وجود دارد، اما بر اساس تجربه، درک موقعیت و آسیب‌شناسی هم‌پوشی‌ها و مداخله‌گری، می‌توان به شرح وظایف دقیق‌تر و عملی‌تری رسید.

● مستندسازی

مدیر و مجموعه مدیریتی مدرسه لازم است بخشی از فعالیت مستندسازی را به ثبت روابط اختصاص دهند. منظور از این نکته به‌هیچ‌وجه واپایش (کنترل) افراد یا ورود به حریم شخصی آنان نیست، ولی ضرورت دارد با ابزارهایی چون

مدرسه امروز در اهداف و چشم‌انداز خود جامع‌نگر و چندبعدی است و درون و بیرون را با هم می‌بیند و می‌تواند ادعای کیفیت‌گرایی و تعالی داشته باشد

مشاهده، دوربین‌ها، ضبط صدا، نوشته‌ها و غیره، اولاً بر حسن روابط نیروها نظارت شود و ثانیاً موارد ارتباط‌های خارج از عرف شناسایی و پیگیری شوند.

● شفاف‌سازی

- ارتباط خوب و مؤثر زمانی شکل می‌گیرد که ابهام و سردرگمی و پنهان‌کاری به حداقل ممکن برسد. برای رسیدن به اهداف مشترک لازم است:
- اطلاعات روشن و واضح باشند؛
- حدود به‌خوبی تعریف و رعایت شوند؛
- انتظارات به‌درستی تبیین شوند؛
- گروه‌های تخصصی در هر حوزه فعال شوند؛
- اطلاع‌رسانی مستمر و مستندسازی وجود داشته باشد.

مدرسه و صداقت

مدرسه در جامعه نقش مصلح را دارد و برای ایفای این نقش، صداقت، طرفداری مستمر از حق و اجتناب از مخفی‌کاری ضروری است. این نکات موجب می‌شوند حقوق کارکنان رعایت و اعتماد مردم جلب شود. تجربه هم نشان داده است، مردم به فرد یا نهادی که حق طلب و صادق است احترام می‌گذارند و به برنامه‌ها و تصمیم‌هایش اعتماد می‌کنند.

بعد از خانواده، معلم الگوی انسان در زندگی محسوب می‌شود، با این تفاوت که نقش مادر و پدر ذاتی است، اما معلم برای این نقش انتخاب شده است. به تعبیری، معلم، مادر یا پدری انتخابی است که می‌تواند در تنظیم رفتار کودک و نوجوان بسیار مؤثر باشد.

تفاوت مدرسه با هر سازمان دیگر در وجود بچه‌هاست. هر جا که بچه‌ها حضور داشته باشند، یعنی باید «محبت» اصل حاکم باشد و اندازه محبت و گذشت در مدرسه از هر سازمان دیگر بیشتر است.

در مدرسه می‌توان از انواع ارتباط‌ها و فرایندهای درست و نادرست در روابط سازمانی سخن گفت، اما این بحث‌ها زمانی به ثمر می‌نشینند و نتیجه می‌دهند که روح حاکم بر ارتباط‌ها، یعنی «درک دانش‌آموز»، اساس قرار گیرد. با چنین درکی است که اساس همه ارتباط‌های درون‌سازمانی و برون‌سازمانی در مدرسه محبت، احترام متقابل، همدلی و حل مسئله خواهد بود. ■

منابع

۱. میرکیانی، محمد (۱۳۹۴). روانشناسی روابط انسانی. رشد. چاپ هشتم، تهران.
۲. فرهنگ، علی‌اکبر (۱۴۰۰). ارتباطات انسانی. رسا. تهران.