

راه کارهای ارتقای تعامل سازنده میان مدیریت، معاونان، دبیران

، هنرآموزان جهت بهبود کیفیت آموزش در مدارس

مریم فرهادیان^۱ علیرضا غلامی^۲ مرجقل نیلوفر^۳ مهکویی^۳ مرجان معمار^۴

۱. کارشناسی ارشد برنامه نویسی، مدیر

۲. کارشناسی ارشد روان شناسی، معاون مدرسه

۳. کارشناسی بهداشت عمومی، مراقب سلامت

۴. کارشناسی ارشد مهندسی عمران، هنرآموز رشته معماری داخلی



MDOI-02-2026.0287
MNR-301-2-9CCEAF

چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تبیین راهکارهای ارتقای تعامل سازنده میان مدیریت، معاونان، دبیران و هنرآموزان جهت بهبود کیفیت آموزش و تعالی یادگیری در مدارس انجام شده است؛ این مطالعه بر این اصل استوار است که کیفیت آموزشی، تابعی از هم‌افزایی، اعتماد متقابل و انسجام حرفه‌ای میان تمامی ارکان انسانی مدرسه است که باید مورد بازکاوی دقیق قرار گیرد؛ روش پژوهش در این نوشتار به صورت توصیفی - تحلیلی و با رویکرد کیفی اتخاذ شده و ضمن بهره‌گیری از اسناد بالادستی، دیدگاه‌های نظری و تجارب موفق آموزشی گردآوری شده است؛ در روند این بررسی، ضمن استخراج مؤلفه‌های بنیادین تعامل سازنده، نسبت میان این مؤلفه‌ها با بهره‌وری سازمانی و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان به طور نظام‌مند تحلیل و واکاوی گردید؛ مدل تحلیل مطالب بر پایه تحلیل مضمون تنظیم شده و مفاهیم استخراجی در سه سطح ساختاری، ارتباطی و حرفه‌ای طبقه‌بندی شدند تا عمق ارتباطات مدرسه مشخص شود؛ یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که شفاف‌سازی دقیق نقش‌ها، تقویت ارتباطات افقی و عمودی، و تداوم جلسات هم‌اندیشی، از کلیدی‌ترین عوامل در ارتقای سطح تعاملات درون‌مدرسه‌ای است؛ همچنین رهبری مشارکتی مدیر، حمایت عاطفی معاونان و مشارکت فعال دبیران در تصمیم‌گیری‌ها، زمینه‌ساز افزایش انگیزش شغلی، مسئولیت‌پذیری و تعهد سازمانی در میان کادر است؛ نتایج نشان داد که استقرار فضای اعتماد و احترام در مدرسه، مستقیماً بر کیفیت تدریس، نظم آموزشی و رضایت دانش‌آموزان از محیط مدرسه اثرگذار است و عملکرد را بهبود می‌دهد؛ از دیگر یافته‌ها می‌توان به نقش بازخورد مستمر، حل مسئله گروهی و طراحی اهداف مشترک در کاهش تعارض‌های سازمانی و افزایش انسجام حرفه‌ای میان دبیران و هنرآموزان اشاره کرد؛ تعامل سازنده میان عوامل اجرایی و آموزشی نه یک امر جانبی، بلکه رکن ارقای کیفیت آموزش است و نیازمند طراحی ساختارهای هوشمندانه برای ارتباط مؤثرتر می‌باشد؛ همچنین آموزش مهارت‌های ارتباطی، فنون مدیریت تعارض و کار تیمی برای کارکنان مدرسه، زمینه‌ساز شکل‌گیری فرهنگ همکاری، یادگیری سازمانی و توسعه حرفه‌ای مستمر است؛ در نهایت، اجرای الگوی مدیریت مشارکتی می‌تواند منجر به بهبود فرآیند یاددهی، افزایش بهره‌وری نیروی انسانی و تحقق مدرسه اثربخش در نظام آموزشی کشور گردد

کلمات کلیدی: تعامل سازنده، مدیریت مدرسه، معاونان، دبیران، هنرآموزان، کیفیت آموزش



مقدمه

نهاد مدرسه به عنوان یک سازمان اجتماعی پیچیده و یادگیرنده، بستری است که در آن جریان رشد، تربیت و انتقال دانش صورت می‌گیرد و کیفیت خروجی‌های این نظام مستقیماً با چگونگی روابط درون‌سازمانی پیوند خورده است. (ابراهیمی ۱۴۰۱) در این میان، تعامل سازنده و هم‌افزا میان ارکان اداری و آموزشی مدرسه شامل مدیریت، معاونان، دبیران و هنرآموزان، به عنوان نیروی محرک اصلی در جهت ارتقای بهره‌وری آموزشی و تعالی همه‌جانبه فرآیند یاددهی - یادگیری شناخته می‌شود. اگرچه در نظام‌های آموزشی سنتی، رویکرد تمرکزگرا و ارتباطات بالا به پایین بر ساختارها سایه افکنده بود، اما نظریه‌پردازان نوین مدیریت آموزشی بر اهمیت کار تیمی و مدیریت مشارکتی تأکید فراوان دارند. صاحب‌نظران داخلی حوزه علوم تربیتی معتقدند که مدرسه بدون وجود پیوندهای عاطفی، اخلاقی و حرفه‌ای مستحکم میان کادر اجرایی و آموزشی، به سازمانی سرد و بی‌روح تبدیل می‌شود که توانایی پاسخ‌گویی به نیازهای نسل جدید را نخواهد داشت. به باور این اندیشمندان، رشد نظام‌مند دانش‌آموزان در گرو همسویی کامل اهداف تربیتی و آموزشی کادر مدرسه است که تنها از مجرای تعاملات شفاف حاصل می‌گردد. از سوی دیگر، صاحب‌نظران بین‌المللی مدیریت آموزشی نظیر مایکل فولن (۲۰۱۶) بر این باورند که اصلاحات آموزشی در سطح کلان بدون در نظر گرفتن پویایی‌های درون‌مدرسه‌ای و ایجاد فرهنگ یادگیری مشارکتی در سطح خرد، با شکست مواجه خواهد شد. همچنین پیتز سنگه (۲۰۰۶) با مطرح کردن نظریه سازمان یادگیرنده، بیان می‌دارد که مدارس کارآمد محیط‌هایی هستند که در آن‌ها تمام اعضا به طور مداوم توانایی‌های خود را برای خلق نتایج دلخواه گسترش می‌دهند و این امر نیازمند الگوهای نوین تعاملی است. با این حال، شواهد نشان می‌دهد که در بسیاری از مدارس، به دلیل حجم کاری بالا، نبود بسترهای مناسب ارتباطی و عدم شفافیت در نقش‌ها، نوعی گسست ارتباطی میان کادر اداری و آموزشی شکل می‌گیرد. مدیریت مدرسه گاه به صورت جزیره‌ای عمل می‌کند، معاونان درگیر مسائل انضباطی و دفتری صرف می‌شوند و دبیران و هنرآموزان نیز در کلاس‌های خود محصور مانده و فرصتی برای تبادل تجربه و هم‌اندیشی نمی‌یابند. این گسست و ضعف در روابط، زمینه‌ساز فرسودگی شغلی، کاهش انگیزه، ایجاد تعارض‌های درونی و در نهایت افت کیفیت آموزشی و تربیتی مدرسه می‌گردد. از این رو، مسئله اصلی پژوهش حاضر شناسایی، واکاوی و ارائه راهکارهای عملیاتی برای ارتقای تعامل سازنده میان مدیریت، معاونان، دبیران و هنرآموزان است تا از این طریق کیفیت یادگیری بهبود یابد. اهمیت این پژوهش در آن است که با ارائه یک الگوی تعاملی کارآمد، به مدیران مدارس کمک می‌کند تا محیطی سرشار از اعتماد، انگیزه و همکاری حرفه‌ای خلق کنند. در مبحث تئوری و پیشینه پژوهش، مبانی نظری متعددی وجود دارد که چگونگی و چرایی ارتقای تعاملات درون‌مدرسه‌ای را تبیین می‌کند. نظریه روابط انسانی در مدیریت که بر جنبه‌های عاطفی، رضایت شغلی و مشارکت کارکنان تأکید دارد، نشان می‌دهد که توجه به نیازهای ارتباطی

کادر مدرسه تا چه حد بر کارآمدی آن‌ها اثرگذار است. همچنین نظریه سرمایه اجتماعی بیانگر آن است که شبکه‌ای از روابط مبتنی بر اعتماد و هنجارهای مشترک میان معلمان و کادر اجرایی، منبعی ارزشمند برای نوآوری آموزشی به شمار می‌رود. در پژوهش‌های داخلی انجام‌شده، محققان دریافته‌اند که سبک رهبری تحول‌آفرین مدیران مدارس رابطه مستقیمی با تعهد سازمانی معلمان و جو حمایتی مدرسه دارد. تحقیقات داخلی دیگر نشان داده‌اند که نبود کانال‌های ارتباطی باز بین کادر اداری و معلمان، سد بزرگی در مسیر پیاده‌سازی برنامه‌های درسی نوین است. در حوزه پژوهش‌های خارجی نیز، یافته‌های محققان نشان می‌دهد که همکاری حرفه‌ای معلمان در قالب جوامع یادگیری حرفه‌ای، علاوه بر رشد مهارت‌های تدریس، رضایت شغلی آن‌ها را به طور چشمگیری افزایش می‌دهد. همچنین مطالعات بین‌المللی نشان داده‌اند که حمایت همه‌جانبه معاونان و توزیع رهبری توسط مدیران، احساس مالکیت و مسئولیت‌پذیری را در معلمان تقویت می‌کند. با توجه به این مبانی، هدف کلی پژوهش حاضر، تبیین راهکارهای ارتقای تعامل سازنده میان مدیریت، معاونان، دبیران و هنرآموزان جهت بهبود کیفیت آموزش در مدارس است. اهداف ویژه پژوهش شامل شناسایی موانع تعاملی موجود در مدارس، بررسی نقش سبک‌های مدیریتی در تسهیل ارتباطات، تعیین وظایف معاونان در ایجاد پیوند میان مدیریت و معلمان، و ارائه راهبردهای تقویت انگیزه دبیران و هنرآموزان برای مشارکت در فرآیندهای تصمیم‌گیری است. سوال اصلی پژوهش عبارت است از این‌که: «راهکارهای کلیدی ارتقای تعامل سازنده میان مدیریت، معاونان، دبیران و هنرآموزان جهت بهبود کیفیت آموزش در مدارس چیست؟»

سوالات فرعی نیز به بررسی موانع ساختاری، نقش رهبری توزیع‌شده و تأثیر بسترهای فناوری در ارتقای روابط می‌پردازند. فرضیات پژوهش بر این مبنا استوار است که بین اعمال مدیریت مشارکتی و ارتقای تعامل کادر مدرسه رابطه معناداری وجود دارد و بهبود این تعاملات به افزایش کیفیت آموزش منجر می‌شود.

روش‌شناسی این پژوهش بر اساس ماهیت موضوع و اهداف تعیین‌شده، توصیفی - تحلیلی با رویکرد کیفی و کاربردی است. جامعه پژوهشی شامل منابع علمی مکتوب، اسناد بالادستی آموزش و پرورش، مقالات پژوهشی داخلی و خارجی معتبر و تجارب ثبت‌شده مدارس موفق در زمینه مدیریت تعاملی است. روش نمونه‌گیری به صورت هدفمند و گزینشی از میان منابع علمی و پژوهش‌های مرتبط با مدیریت آموزشی، روابط سازمانی و اثربخشی مدارس صورت گرفته است. ابزار گردآوری اطلاعات در این بررسی، فیش‌برداری علمی، تحلیل اسناد و مرور سیستماتیک متون نظری و پژوهشی بوده است. روش تحلیل یافته‌ها نیز بر پایه تحلیل مضمون و طبقه‌بندی کیفی اطلاعات استوار است که طی آن، ابتدا مفاهیم کلیدی استخراج، سپس مقوله‌بندی شده و در نهایت راهکارهای تعاملی در قالب مدل‌های مفهومی ساختاریافته ارائه گردیده‌اند. این فرآیند روش‌شناختی امکان دستیابی به نتایج معتبر، جامع و کاربردی را جهت استفاده مدیران مدارس و برنامه‌ریزان آموزشی فراهم آورده است.

تعریف مفاهیم

تعامل سازنده: تعامل سازنده در محیط مدرسه به مجموعه‌ای از ارتباطات هدفمند، محترمانه، همدلانه و مسئله‌محور میان اعضای کادر آموزشی و اجرایی گفته می‌شود که در جهت تحقق اهداف تربیتی و آموزشی شکل می‌گیرد. این نوع تعامل صرفاً به گفت‌وگوهای روزمره محدود نیست، بلکه شامل تبادل تجربه، هم‌اندیشی، همکاری در تصمیم‌سازی و مشارکت در حل مسائل مدرسه نیز می‌شود. در تعامل سازنده، افراد به جای رقابت منفی، سوءبرداشت یا فاصله‌گیری سازمانی، به هم‌افزایی و تقویت یکدیگر می‌اندیشند. چنین تعاملی بر پایه اعتماد متقابل، احترام حرفه‌ای، مسئولیت‌پذیری و پذیرش تفاوت‌های فردی استوار است. در مدرسه‌ای که تعامل سازنده برقرار باشد، مدیریت و کارکنان در فضایی امن و حرفه‌ای دیدگاه‌های خود را مطرح می‌کنند. همچنین ارتباطات از حالت دستوری و یک‌سویه خارج شده و به روابطی دوسویه، فعال و رشدآفرین تبدیل می‌شود. تعامل سازنده موجب کاهش تعارض‌های پنهان، رفع سوءتفاهم‌ها و تقویت انسجام سازمانی می‌گردد. این مفهوم با روحیه کار تیمی، حمایت شغلی و یادگیری جمعی پیوند عمیق دارد. در بعد آموزشی، تعامل سازنده سبب هماهنگی بیشتر میان برنامه‌ریزی، اجرا و ارزشیابی می‌شود. در بعد تربیتی نیز به یکپارچگی رفتارها و سیاست‌های مدرسه کمک می‌کند. از منظر مدیریتی، این تعامل یکی از مؤلفه‌های اصلی مدرسه اثربخش و یادگیرنده به شمار می‌آید. بنابراین می‌توان گفت تعامل سازنده بستر انسانی و ارتباطی لازم برای ارتقای کیفیت آموزش را فراهم می‌سازد. در این پژوهش، تعامل سازنده به عنوان محور اصلی بهبود روابط حرفه‌ای میان مدیریت، معاونان، دبیران و هنرآموزان در نظر گرفته می‌شود. (راد ۱۴۰۲)

مدیریت مدرسه: مدیریت مدرسه فرایندی سازمان‌یافته برای برنامه‌ریزی، هدایت، هماهنگی، نظارت و ارزیابی فعالیت‌های آموزشی، تربیتی و اجرایی در چارچوب اهداف نظام تعلیم و تربیت است. مدیر مدرسه تنها مسئول امور اداری نیست، بلکه نقش رهبر آموزشی، تسهیل‌گر ارتباطات و هدایت‌کننده سرمایه انسانی را نیز بر عهده دارد. مدیریت مدرسه زمانی اثربخش است که بتواند میان منابع انسانی، برنامه‌های درسی، انتظارات اولیا و نیازهای دانش‌آموزان توازن ایجاد کند. در رویکردهای جدید، مدیر موفق کسی است که تصمیم‌گیری را از حالت فردی خارج کرده و از ظرفیت فکری همکاران استفاده کند. مدیریت مدرسه باید بتواند فضای مدرسه را از تنش، ابهام و گسست سازمانی دور نگه دارد و زمینه تعامل حرفه‌ای را تقویت کند. مدیر در ایجاد فرهنگ همکاری، اعتماد، پاسخ‌گویی و تعهد سازمانی نقش کانونی دارد. نوع نگاه مدیر به معلمان، معاونان و هنرآموزان می‌تواند بر روحیه کاری و کیفیت اجرای برنامه‌ها اثر مستقیم بگذارد. اگر مدیریت مدرسه بر اساس رهبری مشارکتی و اخلاق حرفه‌ای شکل گیرد، زمینه رشد همه ارکان مدرسه فراهم می‌شود. مدیریت مدرسه همچنین وظیفه دارد موانع ارتباطی را شناسایی و برطرف کند. از سوی دیگر، تنظیم جلسات مشترک، توزیع مسئولیت‌ها و حمایت از نوآوری‌های آموزشی از کارکردهای مهم آن است. در مدرسه پویا،

مدیر نقش فرمان‌دهنده صرف ندارد، بلکه الهام‌بخش، هماهنگ‌کننده و پشتیبان فرایند یاددهی - یادگیری است. مدیریت مدرسه از منظر این پژوهش، موتور محرک تعامل سازنده و عامل اصلی جهت‌دهی به روابط حرفه‌ای درون مدرسه محسوب می‌شود. از این‌رو، کیفیت مدیریت با کیفیت آموزش رابطه‌ای نزدیک و تعیین‌کننده دارد. (صالح پور ۱۴۰۲)

معاونان مدرسه: معاونان مدرسه از مهم‌ترین ارکان اجرایی و تربیتی مدرسه هستند که نقش واسطه‌ای، حمایتی و هماهنگ‌کننده میان مدیریت، دبیران، هنرآموزان، دانش‌آموزان و اولیا را بر عهده دارند. وظیفه معاون تنها پیگیری امور انضباطی یا اداری نیست، بلکه او در ایجاد نظم، تسهیل ارتباطات و پشتیبانی از جریان آموزش نقش اساسی دارد. معاونان با حضور مستمر در صحنه اجرایی مدرسه، مسائل روزمره را بهتر از دیگران لمس می‌کنند و می‌توانند در انتقال دقیق اطلاعات به مدیریت و معلمان بسیار مؤثر باشند. آنان در بسیاری از مدارس پل ارتباطی میان تصمیمات مدیریتی و اجرای عملی آن‌ها هستند. اگر معاونان از مهارت‌های ارتباطی، حل مسئله و مدیریت تعارض برخوردار باشند، می‌توانند نقش مهمی در کاهش تنش‌ها ایفا کنند. معاون توانمند با رویکردی تعاملی، هم نیازهای اجرایی مدرسه را پیگیری می‌کند و هم دغدغه‌های معلمان و هنرآموزان را به مدیر منتقل می‌سازد. در شرایطی که معاونان تنها مجری دستورات باشند، ظرفیت حرفه‌ای آنان محدود می‌شود، اما در الگوی مشارکتی، آنان به بازیگران اثرگذار در کیفیت آموزشی تبدیل می‌شوند. معاونان همچنین در سامان‌دهی جلسات، پیگیری مصوبات، هماهنگی برنامه‌های آموزشی و نظارت بر اجرای امور سهم زیادی دارند. حضور فعال و حرفه‌ای آنان می‌تواند موجب انسجام بیشتر میان بخش‌های مختلف مدرسه شود. از جنبه تربیتی، معاونان در ایجاد فضای آرام، منظم و انگیزه‌بخش برای دانش‌آموزان نیز نقش دارند. در این پژوهش، معاونان به عنوان عامل پیونددهنده میان رهبری مدرسه و بدنه آموزشی تعریف می‌شوند. بنابراین هرچه تعامل معاونان با مدیریت و دبیران سازنده‌تر باشد، امکان بهبود کیفیت آموزش بیشتر خواهد شد. نقش آنان در موفقیت الگوی ارتباطی مدرسه، نقشی بنیادین و غیرقابل انکار است. (عسگری ۱۳۹۸)

دبیران و هنرآموزان: دبیران و هنرآموزان اصلی‌ترین مجریان فرایند یاددهی - یادگیری در مدرسه هستند و کیفیت عملکرد آنان تأثیر مستقیمی بر رشد علمی، مهارتی و تربیتی دانش‌آموزان دارد. دبیران بیشتر در حوزه آموزش نظری و انتقال دانش تخصصی فعالیت می‌کنند، در حالی که هنرآموزان علاوه بر آموزش مفاهیم، مهارت‌های عملی، فنی و کاربردی را نیز به فراگیران منتقل می‌سازند. با وجود تفاوت در ماهیت فعالیت، هر دو گروه در تحقق اهداف آموزشی و تربیتی مدرسه نقش محوری دارند. این نیروهای آموزشی زمانی می‌توانند عملکرد مطلوبی داشته باشند که در فضایی مبتنی بر احترام، حمایت و مشارکت فعالیت کنند. اگر دیدگاه‌ها، نیازها و تجربیات آنان در تصمیم‌گیری‌های مدرسه نادیده گرفته شود، انگیزه و تعلق حرفه‌ای کاهش می‌یابد. دبیران و هنرآموزان دارای تجربه‌های ارزشمندی از فضای کلاس، وضعیت دانش‌آموزان و چالش‌های آموزشی

هستند که می‌تواند در مدیریت مدرسه بسیار راهگشا باشد. مشارکت فعال این گروه در شوراهای نشست‌های تخصصی و برنامه‌ریزی‌های مدرسه، به ارتقای کیفیت تصمیمات می‌انجامد. از سوی دیگر، تعامل مطلوب آنان با معاونان و مدیریت باعث می‌شود مسائل آموزشی سریع‌تر و دقیق‌تر شناسایی و حل شود. دبیران و هنرآموزان نه فقط انتقال‌دهنده محتوا، بلکه سازندگان فرهنگ یادگیری، نظم حرفه‌ای و انگیزش تحصیلی در مدرسه هستند. در رویکردهای نوین، آنان اعضای کلیدی جامعه یادگیری حرفه‌ای محسوب می‌شوند. در این پژوهش، دبیران و هنرآموزان به عنوان سرمایه‌های انسانی تخصصی مدرسه تعریف می‌شوند که نقششان فراتر از تدریس صرف است. تقویت تعامل این گروه با مدیریت و معاونان، یکی از مهم‌ترین پیش‌شرط‌های بهبود کیفیت آموزش به شمار می‌آید. از این‌رو، توجه به منزلت، مشارکت و حمایت حرفه‌ای آنان ضرورتی اساسی دارد. (کریمی ۱۳۹۹)

کیفیت آموزش: کیفیت آموزش مفهومی چندبعدی است که به میزان اثربخشی فرایند یاددهی - یادگیری در دستیابی به اهداف علمی، تربیتی، مهارتی و ارزشی اشاره دارد. کیفیت آموزش تنها به نمرات دانش‌آموزان محدود نمی‌شود، بلکه شامل عمق یادگیری، ماندگاری آموخته‌ها، رشد تفکر، تقویت مهارت‌ها و رضایت ذی‌نفعان نیز هست. در مدرسه باکیفیت، آموزش به صورت هدفمند، منظم، متناسب با نیاز یادگیرندگان و مبتنی بر تعامل مؤثر میان عوامل انسانی پیش می‌رود. این کیفیت از مجموعه‌ای از عوامل مانند شایستگی معلم، مدیریت اثربخش، برنامه‌ریزی مناسب، محیط یادگیری مطلوب و ارتباطات حرفه‌ای سالم تأثیر می‌پذیرد. هرگونه ضعف در هماهنگی میان ارکان مدرسه می‌تواند از کیفیت آموزش بکاهد، حتی اگر منابع یا برنامه‌های درسی مناسب وجود داشته باشد. کیفیت آموزش زمانی ارتقا می‌یابد که معلمان و مدیران درک مشترکی از اهداف، روش‌ها و انتظارات آموزشی داشته باشند. همچنین بازخورد مستمر، ارزیابی علمی، اصلاح فرایندها و همکاری سازمانی در بهبود آن نقش تعیین‌کننده دارد. در مدارس فنی و مهارتی، کیفیت آموزش علاوه بر جنبه نظری، به میزان تسلط عملی و مهارت‌آموزی دانش‌آموزان نیز وابسته است. این مفهوم از منظر تربیتی، به توان مدرسه در پرورش شخصیت، مسئولیت‌پذیری، انضباط و مهارت‌های اجتماعی نیز اشاره دارد. در پژوهش حاضر، کیفیت آموزش پیامد نهایی مجموعه تعاملات و تصمیمات حرفه‌ای درون مدرسه تلقی می‌شود. به بیان دیگر، هر اندازه روابط میان مدیریت، معاونان، دبیران و هنرآموزان سازنده‌تر، هماهنگ‌تر و مشارکتی‌تر باشد، زمینه ارتقای کیفیت آموزش بیشتر فراهم می‌شود. بنابراین کیفیت آموزش، هم شاخص عملکرد مدرسه و هم نتیجه مستقیم سلامت ارتباطات سازمانی آن است. این مفهوم در این تحقیق، معیار اصلی سنجش اثربخشی راهکارهای تعاملی مطرح‌شده به شمار می‌رود. (موسوی ۱۳۹۷)

نظریات

نظریه روابط انسانی: نظریه روابط انسانی بر این اصل استوار است که انسان در سازمان فقط یک نیروی اجرایی نیست، بلکه دارای نیازهای عاطفی، اجتماعی و روانی است که باید مورد توجه قرار گیرد. این نظریه در واکنش به نگاه مکانیکی و سخت‌گیرانه مدیریت سنتی شکل گرفت و بر اهمیت ارتباط، انگیزش، رضایت شغلی و احساس تعلق کارکنان تأکید نمود. بر اساس این دیدگاه، هرگاه در محیط مدرسه به شأن انسانی دبیران، هنرآموزان، معاونان و دیگر کارکنان توجه شود، سطح تعهد و همکاری آنان نیز افزایش می‌یابد. در این نظریه، کیفیت روابط میان افراد عامل مهمی در موفقیت سازمان تلقی می‌شود. اگر مدیر مدرسه فقط بر دستور، کنترل و نظارت خشک تکیه کند، به تدریج روحیه همدلی و مشارکت در میان کارکنان تضعیف می‌شود. اما اگر فضای مدرسه بر گفت‌وگو، احترام متقابل و درک نیازهای حرفه‌ای افراد استوار باشد، تعامل سازنده تقویت خواهد شد. این نظریه نشان می‌دهد که بهره‌وری آموزشی تنها با امکانات و برنامه‌ها افزایش نمی‌یابد، بلکه به نوع رابطه انسانی میان ارکان مدرسه نیز وابسته است. در مدرسه‌ای که روابط انسانی مطلوب باشد، زمینه برای حل تعارض، تبادل تجربه و کار گروهی فراهم‌تر می‌گردد. همچنین رضایت شغلی معلمان و هنرآموزان بیشتر شده و انگیزه آنان برای تلاش مضاعف افزایش می‌یابد. در نتیجه، نظریه روابط انسانی برای تبیین نقش ارتباطات عاطفی و حرفه‌ای در بهبود کیفیت آموزش بسیار کاربردی است. این نظریه در پژوهش حاضر کمک می‌کند تا تعامل سازنده به عنوان یک نیاز انسانی و سازمانی تحلیل شود. از این منظر، مدرسه موفق مدرسه‌ای است که در آن رابطه‌ها صرفاً اداری نیست، بلکه انسانی، همدلانه و رشدآفرین است. بنابراین این نظریه یکی از مهم‌ترین چارچوب‌های تحلیلی برای موضوع پژوهش به شمار می‌آید. (سرجیووانی ۲۰۰۵)

نظریه رهبری مشارکتی: نظریه رهبری مشارکتی بر این باور است که تصمیم‌گیری و اداره امور سازمان نباید فقط در اختیار مدیر باشد، بلکه باید از توان فکری و تجربی اعضای مجموعه نیز استفاده شود. در این نظریه، مدیر نقش هدایت‌گر و تسهیل‌گر دارد و تلاش می‌کند زمینه حضور مؤثر کارکنان را در فرایندهای تصمیم‌سازی و حل مسئله فراهم آورد. در محیط مدرسه، این رویکرد باعث می‌شود معاونان، دبیران و هنرآموزان احساس کنند که در تعیین مسیر آموزشی و اجرایی سهم دارند. چنین احساسی به افزایش مسئولیت‌پذیری، تعهد حرفه‌ای و انگیزش شغلی منجر می‌شود. رهبری مشارکتی برخلاف مدیریت آمرانه، بر مشورت، همفکری و اعتماد متقابل استوار است. در مدرسه‌ای که این نوع رهبری حاکم باشد، تصمیم‌ها واقع‌بینانه‌تر، اجرایی‌تر و پذیرفتنی‌تر خواهند بود. این نظریه تأکید می‌کند که مشارکت، صرفاً یک روش مدیریتی نیست، بلکه یک فرهنگ سازمانی است که باید به تدریج نهادینه شود. هنگامی که معلمان و هنرآموزان در تصمیمات مدرسه سهیم باشند، از اجرای برنامه‌ها نیز با علاقه و دقت بیشتری حمایت می‌کنند. همچنین معاونان در چنین

ساختاری فقط مجری دستور نیستند، بلکه نقش مؤثری در هماهنگی و پیگیری امور دارند. رهبری مشارکتی زمینه کاهش مقاومت، سوء تفاهم و فاصله میان مدیریت و کارکنان را فراهم می‌سازد. در این پژوهش، این نظریه برای تبیین نقش مدیر در ایجاد تعامل سازنده و فضای همکاری حرفه‌ای بسیار راهگشاست. زیرا به خوبی نشان می‌دهد که کیفیت آموزش در گرو مشارکت واقعی همه عوامل مدرسه است. از این رو، نظریه رهبری مشارکتی یکی از پایه‌های اصلی فهم و تحلیل موضوع حاضر محسوب می‌شود. (گلمن ۱۹۹۵)

نظریه سازمان یادگیرنده: نظریه سازمان یادگیرنده بیان می‌کند که سازمان موفق، سازمانی است که اعضای آن به طور مستمر در حال یادگیری، بازاندیشی، اصلاح عملکرد و تولید دانش جدید باشند. این نظریه که بیش از همه با نام پیتر سنگه شناخته می‌شود، بر اهمیت یادگیری جمعی، تفکر سیستمی و تعامل مستمر میان اعضای سازمان تأکید دارد. در چارچوب این نظریه، مدرسه تنها محل آموزش دانش‌آموزان نیست، بلکه خود نیز باید به عنوان یک سازمان در حال یادگیری عمل کند. یعنی مدیر، معاونان، دبیران و هنرآموزان باید از تجربه‌های خود و یکدیگر بیاموزند و برای حل مسائل آموزشی به صورت مشترک فکر کنند. سازمان یادگیرنده به جای سرزنش افراد، بر تحلیل مسئله و اصلاح فرایندها تأکید می‌کند. در چنین مدرسه‌ای، جلسات هم‌اندیشی، بازخورد حرفه‌ای، تبادل تجربه و مطالعه جمعی از ارکان پیشرفت به شمار می‌رود. این نظریه نشان می‌دهد که تعامل سازنده فقط برای حفظ روابط خوب نیست، بلکه ابزاری برای توسعه دانش حرفه‌ای و بهبود مستمر کیفیت آموزش است. هرگاه فضای مدرسه برای یادگیری گروهی و بیان آزادانه دیدگاه‌ها آماده باشد، نوآوری آموزشی نیز افزایش می‌یابد. سازمان یادگیرنده همچنین بر دوری از نگاه فردمحور و حرکت به سوی فهم مشترک از اهداف تأکید دارد. از این منظر، مدرسه اثربخش مدرسه‌ای است که همه اعضای آن در مسیر یادگیری سازمانی قرار گرفته باشند. در پژوهش حاضر، این نظریه کمک می‌کند تا تعامل سازنده نه فقط به عنوان یک ارتباط اداری، بلکه به عنوان زمینه‌ساز رشد حرفه‌ای مشترک تحلیل شود. این دیدگاه به ویژه برای تبیین نقش جلسات مشترک، بازخورد و همکاری آموزشی اهمیت فراوانی دارد. بنابراین نظریه سازمان یادگیرنده یکی از چارچوب‌های بنیادین در فهم ارتباط میان تعامل و کیفیت آموزش است. (دفور ۲۰۰۴)

نظریه سرمایه اجتماعی: نظریه سرمایه اجتماعی بر نقش اعتماد، هنجارهای مشترک، شبکه روابط و همکاری متقابل در افزایش کارآمدی سازمان‌ها تأکید می‌کند. بر اساس این نظریه، هرچه میان اعضای یک مجموعه پیوندهای مبتنی بر اعتماد و همکاری بیشتر باشد، توان آن مجموعه برای حل مسئله، پیشبرد اهداف و مدیریت چالش‌ها نیز بالاتر خواهد بود. در محیط مدرسه، سرمایه اجتماعی به معنای وجود روابط مثبت، اعتماد حرفه‌ای، احترام متقابل و همکاری پایدار میان مدیریت، معاونان، دبیران و هنرآموزان است. این نظریه نشان

می‌دهد که بسیاری از موفقیت‌های آموزشی، محصول مستقیم منابع مادی نیست، بلکه نتیجه قدرت روابط انسانی درون سازمان است. اگر در مدرسه اعتماد وجود نداشته باشد، ارتباطات سطحی، احتیاط‌آمیز و گاه همراه با سوءظن خواهد بود. اما هرگاه شبکه‌ای از روابط سالم و مبتنی بر احترام شکل گیرد، انتقال تجربه، پذیرش تغییر و همراهی با برنامه‌های آموزشی آسان‌تر می‌شود. سرمایه اجتماعی در مدرسه سبب می‌شود افراد هنگام بروز مشکل، به جای انزوا یا تقابل، به همکاری و مشورت روی آورند. این نظریه همچنین بر آن است که انسجام سازمانی و احساس تعلق حرفه‌ای از دل روابط اجتماعی قوی پدید می‌آید. در مدرسه‌ای با سرمایه اجتماعی بالا، تصمیم‌ها با حمایت بیشتری اجرا می‌شوند و فضای روانی برای کار و آموزش مناسب‌تر خواهد بود. در پژوهش حاضر، این نظریه برای توضیح این مسئله اهمیت دارد که چرا کیفیت روابط میان ارکان مدرسه می‌تواند مستقیماً بر کیفیت آموزش اثر بگذارد. همچنین روشن می‌سازد که تعامل سازنده نوعی سرمایه نامشهود اما بسیار تعیین‌کننده در موفقیت مدرسه است. از این رو، نظریه سرمایه اجتماعی یکی از پایه‌های مهم تحلیلی برای بررسی راهکارهای بهبود تعامل در مدارس محسوب می‌شود. این دیدگاه نشان می‌دهد که تقویت اعتماد و همکاری، خود نوعی سرمایه‌گذاری آموزشی است. (هتی ۲۰۰۹)

نظریه کار تیمی و همکاری حرفه‌ای: نظریه کار تیمی و همکاری حرفه‌ای بر این اصل تأکید دارد که عملکرد جمعی منسجم و هدفمند، از تلاش‌های پراکنده و فردی اثربخش‌تر است. در این نظریه، اعضای سازمان زمانی به بهترین نتیجه می‌رسند که اهداف مشترک داشته باشند، مسئولیت‌ها را به درستی بشناسند و در فضایی مبتنی بر هماهنگی و اعتماد فعالیت کنند. در مدرسه، کار تیمی به این معناست که مدیریت، معاونان، دبیران و هنرآموزان به جای فعالیت‌های جداگانه و جزیره‌ای، در جهت تحقق اهداف آموزشی و تربیتی با یکدیگر همسو شوند. همکاری حرفه‌ای سبب می‌شود تجربه‌ها، مهارت‌ها و دیدگاه‌های متفاوت در خدمت حل مسائل مدرسه قرار گیرد. این نظریه بر تقسیم مسئولیت، ارتباط مستمر، همفکری و حمایت متقابل تأکید دارد. در مدرسه‌ای که روحیه کار تیمی شکل گرفته باشد، مسائل آموزشی با سرعت و دقت بیشتری شناسایی و حل می‌شوند. همچنین کارکنان احساس نمی‌کنند که در برابر مشکلات تنها هستند، بلکه خود را عضوی از یک مجموعه همراه و پشتیبان می‌دانند. همکاری حرفه‌ای به ویژه در شرایط پیچیده آموزشی، مانند افت تحصیلی، مسائل انضباطی یا اجرای برنامه‌های نو، اهمیت دوچندان پیدا می‌کند. این نظریه نشان می‌دهد که موفقیت مدرسه حاصل هماهنگی نقش‌ها و تعامل نظام‌مند میان افراد است. در چنین نگاهی، هر عضو مدرسه بخشی از یک کل پویا است و کیفیت عملکرد او با دیگران پیوند دارد. در پژوهش حاضر، نظریه کار تیمی برای تبیین ضرورت هم‌افزایی و هماهنگی میان کادر اجرایی و آموزشی بسیار مناسب است. این نظریه روشن می‌کند که تعامل سازنده زمانی به بهبود کیفیت آموزش می‌انجامد که در قالب همکاری حرفه‌ای و مسئولیت

مشترک سازماندهی شود. بنابراین کار تیمی، یکی از مهم‌ترین مبانی نظری برای ارتقای تعامل در محیط مدرسه به شمار می‌رود.

یافته های پژوهش

یافته‌های پژوهش نشان داد که تعامل سازنده میان مدیریت، معاونان، دبیران و هنرآموزان یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر ارتقای کیفیت آموزش در مدارس است. بررسی مطالب علمی و تجارب مدارس موفق بیانگر آن است که کیفیت روابط حرفه‌ای کارکنان، بر کیفیت اجرای برنامه‌های آموزشی اثر مستقیم دارد. در مدرسی که ارتباط میان مدیر و کارکنان بر پایه احترام و اعتماد شکل گرفته است، میزان همکاری و مسئولیت‌پذیری بیشتر مشاهده می‌شود. مدیران مشارکت‌جو معمولاً زمینه بیان آزادانه دیدگاه‌های دبیران و هنرآموزان را فراهم می‌کنند. مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها موجب افزایش احساس تعلق آنان به مدرسه می‌شود. این احساس تعلق، انگیزه افراد را برای پیگیری دقیق‌تر امور آموزشی افزایش می‌دهد. یافته‌ها نشان داد که سبک مدیریت آمرانه و دستوری، زمینه کاهش همکاری حرفه‌ای را فراهم می‌سازد. در مقابل، مدیریت مبتنی بر گفت‌وگو و مشورت، مقاومت کارکنان در برابر برنامه‌های جدید را کاهش می‌دهد. شفافیت در بیان اهداف مدرسه از عوامل مهم ایجاد هماهنگی میان کارکنان شناخته شد. هنگامی که همه اعضای مدرسه از اهداف آموزشی و تربیتی آگاه باشند، فعالیت‌های آنان جهت‌دارتر می‌شود. تعیین دقیق وظایف مدیریت، معاونان، دبیران و هنرآموزان نیز از بروز بسیاری از سوءتفاهم‌ها جلوگیری می‌کند. ابهام در نقش‌های سازمانی، یکی از زمینه‌های اصلی تعارض و نارضایتی در محیط مدرسه است. معاونان در ایجاد پیوند ارتباطی میان مدیریت و کادر آموزشی نقش بسیار مهمی دارند. معاون توانمند می‌تواند مطالبات، مسائل و پیشنهادهای دبیران را به شیوه‌ای مناسب به مدیریت منتقل کند. همچنین معاونان می‌توانند تصمیم‌های مدیریت را با زبان روشن و همراه با توضیح کافی به کارکنان ارائه دهند. این نقش واسطه‌ای معاونان، از شکل‌گیری فاصله میان مدیریت و معلمان جلوگیری می‌کند. یافته‌ها نشان داد که معاونان نباید تنها به امور انضباطی و اجرایی محدود شوند. حضور فعال معاونان در برنامه‌ریزی آموزشی، بر کیفیت هماهنگی‌های مدرسه می‌افزاید. معاون آموزشی می‌تواند با بررسی وضعیت تدریس، نیازهای حرفه‌ای دبیران را شناسایی کند. معاون اجرایی نیز می‌تواند با نظم‌بخشی به فرایندهای اداری، فرصت بیشتری برای تمرکز معلمان بر آموزش فراهم سازد. همکاری نزدیک معاونان با یکدیگر، از موازی‌کاری و انتقال اطلاعات ناقص جلوگیری می‌کند. برگزاری جلسات منظم میان مدیریت، معاونان، دبیران و هنرآموزان از راهکارهای مؤثر شناسایی شد. این جلسات باید از حالت صوری و گزارش‌محور خارج شوند. جلسات اثربخش باید فرصتی برای طرح مسئله، گفت‌وگو، تبادل تجربه و تصمیم‌سازی جمعی باشند. حضور فعال همه اعضا در جلسات، موجب افزایش درک متقابل و هم‌سویی حرفه‌ای می‌شود. یافته‌ها بیانگر آن است که جلسات کوتاه، هدفمند و دارای دستورکار مشخص، بیشتر مورد

استقبال کارکنان قرار می‌گیرند. ثبت مصوبات جلسات و پیگیری اجرای آن‌ها نیز اعتماد کارکنان را نسبت به تصمیم‌های جمعی افزایش می‌دهد. بی‌توجهی به پیشنهادها مطرح شده در جلسات، انگیزه مشارکت افراد را کاهش می‌دهد. از این رو، لازم است مدیریت مدرسه بازخورد روشنی درباره پیشنهادها و درخواست‌های کارکنان ارائه کند. بازخورد سازنده یکی از عناصر اساسی تعامل حرفه‌ای در محیط مدرسه محسوب می‌شود. بازخورد زمانی مؤثر است که به موقع، محترمانه، مشخص و مبتنی بر شواهد ارائه شود. انتقاد تحقیرآمیز یا سرزنش در جمع، امنیت روانی کارکنان را کاهش می‌دهد. امنیت روانی، شرط مهمی برای بیان آزادانه مشکلات و ایده‌های نو در مدرسه است. در مدرسه‌ای که کارکنان از بیان نظر خود نگران نباشند، مسائل پیش از تبدیل شدن به بحران شناسایی می‌شوند. یافته‌ها نشان داد که اعتماد متقابل، پایه اصلی تعامل سازنده در مدرسه است. اعتماد میان مدیر و کارکنان از طریق صداقت، عدالت، ثبات رفتاری و عمل به وعده‌ها تقویت می‌شود. مدیرانی که میان گفتار و رفتار آنان هماهنگی وجود دارد، از مقبولیت بیشتری در میان کارکنان برخوردارند. رعایت عدالت در تقسیم وظایف، برنامه‌های کاری و فرصت‌های آموزشی نیز در شکل‌گیری اعتماد سازمانی بسیار اثرگذار است. تبعیض میان دبیران و هنرآموزان، زمینه دلخوری و کاهش همکاری را فراهم می‌کند. توجه برابر به شأن حرفه‌ای همه کارکنان، موجب افزایش انسجام در محیط مدرسه می‌شود. یافته‌ها نشان داد که هنرآموزان در مدارس فنی و حرفه‌ای و کاردانش، نیازمند توجه ویژه در تصمیم‌گیری‌های آموزشی هستند. زیرا آموزش مهارتی، نیازمند هماهنگی میان امکانات کارگاهی، برنامه درسی، ایمنی، ارزشیابی عملی و ارتباط با محیط کار است. نادیده گرفتن تجربه هنرآموزان می‌تواند کیفیت آموزش عملی را کاهش دهد. مشارکت هنرآموزان در طراحی برنامه‌های مهارتی، موجب واقع‌بینانه‌تر شدن تصمیم‌های مدرسه می‌شود. دبیران نیز به دلیل ارتباط مستقیم با دانش‌آموزان، منبع مهمی برای شناخت مسائل یادگیری و رفتاری آنان هستند. استفاده از تجربه دبیران در تصمیم‌گیری‌ها، به بهبود برنامه‌های آموزشی و تربیتی کمک می‌کند. یافته‌ها بیانگر آن است که تشکیل گروه‌های آموزشی و تخصصی، همکاری میان دبیران را افزایش می‌دهد. این گروه‌ها می‌توانند زمینه تبادل روش‌های تدریس، طراحی ارزشیابی و بررسی مشکلات دانش‌آموزان را فراهم کنند. همکاری حرفه‌ای میان معلمان، احساس تنهایی شغلی را کاهش می‌دهد. کاهش احساس تنهایی، یکی از عوامل پیشگیری از فرسودگی شغلی دبیران و هنرآموزان است. فرسودگی شغلی می‌تواند باعث کاهش انگیزه، افت کیفیت تدریس و کاهش صبر و حوصله در برخورد با دانش‌آموزان شود. حمایت مدیریت و معاونان از کارکنان، نقش مهمی در کاهش فرسودگی شغلی دارد. قدردانی به‌موقع از تلاش‌های حرفه‌ای دبیران و هنرآموزان، انگیزه آنان را افزایش می‌دهد. قدردانی لازم نیست همیشه مالی باشد، بلکه توجه، احترام و دیده شدن تلاش‌ها نیز اهمیت فراوان دارد. یافته‌ها نشان داد که برخورد محترمانه مدیریت با کارکنان، الگوی رفتاری مناسبی برای کل مدرسه ایجاد می‌کند. فرهنگ احترام در روابط کارکنان، به دانش‌آموزان نیز منتقل می‌شود. از این رو، کیفیت تعامل میان کارکنان، بر جو تربیتی مدرسه نیز اثرگذار است. مدرسه‌ای که در آن

همکاری و احترام حاکم باشد، محیط آرام تر و منظم تری برای یادگیری دانش آموزان ایجاد می کند. یکی دیگر از یافته ها، اهمیت مهارت های ارتباطی در میان مدیران، معاونان و معلمان بود. مهارت گوش دادن فعال، از مهم ترین مؤلفه های ارتباط مؤثر شناخته شد. گوش دادن فعال به افراد نشان می دهد که دیدگاه و تجربه آنان ارزشمند است. مدیر یا معاونی که بدون قطع کردن سخن دیگران به صحبت آنان گوش می دهد، زمینه اعتماد و صمیمیت حرفه ای را تقویت می کند. استفاده از زبان مناسب و پرهیز از لحن تحکم آمیز نیز در بهبود تعاملات نقش دارد. ارتباط محترمانه در شرایط اختلاف نظر، نشانه بلوغ حرفه ای کارکنان مدرسه است. یافته ها نشان داد که تعارض در محیط مدرسه همیشه پدیده ای منفی نیست. اگر تعارض به شیوه ای درست مدیریت شود، می تواند زمینه تولید ایده های تازه و اصلاح فرایندها را فراهم سازد. مدیریت تعارض نیازمند گفت و گوی منطقی، توجه به ریشه مسئله و پرهیز از قضاوت عجولانه است. حل تعارض از طریق تحمیل نظر مدیریت، معمولاً به شکل گیری نارضایتی پنهان منجر می شود. در مقابل، حل مسئله به صورت گروهی، پذیرش تصمیم نهایی را افزایش می دهد. وجود سازوکار مشخص برای طرح شکایت ها و مسائل کارکنان، از انباشته شدن نارضایتی ها جلوگیری می کند. یافته ها بیانگر آن است که ارتباطات غیررسمی سالم نیز در تقویت همدلی میان کارکنان مؤثر است. مناسبت های فرهنگی، نشست های دوستانه و فعالیت های گروهی می توانند روابط انسانی در مدرسه را تقویت کنند. البته ارتباطات غیررسمی باید در چارچوب اخلاق حرفه ای و احترام به حریم افراد شکل گیرد. استفاده مناسب از فناوری های ارتباطی نیز یکی دیگر از راهکارهای مورد توجه در پژوهش بود. گروه های مجازی کاری، در صورت مدیریت صحیح، می توانند سرعت اطلاع رسانی و هماهنگی را افزایش دهند. استفاده از پیام رسان ها نباید جایگزین جلسات حضوری و گفت و گوی عمیق شود. زیرا بسیاری از مسائل حرفه ای نیازمند توضیح، همدلی و تصمیم گیری مشترک هستند. لازم است در گروه های مجازی مدرسه، اصول اخلاقی، زمان بندی پیام ها و هدف ارتباط به طور مشخص تعیین شود. ارسال پیام های متعدد و نامنظم خارج از ساعت کاری، می تواند موجب فشار روانی و نارضایتی کارکنان شود. یافته ها نشان داد که برنامه ریزی مشترک برای مناسبت ها، آزمون ها، فعالیت های پرورشی و برنامه های مهارتی، انسجام کارکنان را افزایش می دهد. هرچه میزان هماهنگی پیش از اجرای برنامه ها بیشتر باشد، احتمال موفقیت آن ها نیز بالاتر می رود. در برنامه ریزی مشترک، لازم است ظرفیت ها و محدودیت های واقعی مدرسه مورد توجه قرار گیرد. تصمیم هایی که بدون توجه به شرایط کلاس، کارگاه و توان کارکنان اتخاذ می شوند، با دشواری اجرایی مواجه خواهند شد. مدیریت مدرسه باید از دانش و تجربه عملی دبیران و هنرآموزان در طراحی برنامه ها استفاده کند. یافته ها بیانگر آن است که توزیع مسئولیت ها بر اساس توانمندی و علاقه کارکنان، اثربخشی بیشتری دارد. واگذاری مسئولیت بدون اختیار کافی، موجب کاهش انگیزه و احساس ناکارآمدی افراد می شود. بنابراین لازم است در کنار واگذاری وظایف، اختیار متناسب نیز به کارکنان داده شود. رهبری توزیع شده، فرصت ظهور توانمندی های پنهان دبیران و معاونان را فراهم می سازد. این شیوه رهبری، وابستگی کامل مدرسه به تصمیم های

فردی مدیر را کاهش می‌دهد. یافته‌ها نشان داد که توسعه حرفه‌ای مستمر کارکنان، با تعامل سازنده رابطه‌ای نزدیک دارد. برگزاری کارگاه‌های آموزشی درباره ارتباط مؤثر، کار تیمی، مدیریت کلاس و روش‌های نوین تدریس می‌تواند روابط حرفه‌ای را تقویت کند. آموزش مهارت حل مسئله و مدیریت تعارض برای معاونان و مدیران نیز ضروری شناخته شد. دبیران و هنرآموزان نیز نیازمند فرصت‌هایی برای یادگیری از همکاران و به‌روزرسانی دانش تخصصی خود هستند. مشاهده تدریس همکاران و تبادل بازخورد حرفه‌ای، یکی از روش‌های مؤثر توسعه حرفه‌ای است. این فرایند باید با هدف یادگیری و بهبود انجام شود، نه کنترل و ارزیابی تنبیهی. یافته‌ها نشان داد که ارزیابی عملکرد کارکنان، اگر منصفانه و رشددهنده باشد، می‌تواند تعاملات را تقویت کند. ارزیابی مبهم، سلیقه‌ای و غیرشفاف، اعتماد سازمانی را کاهش می‌دهد. معیارهای ارزیابی باید پیشاپیش برای همه کارکنان روشن باشند. همچنین لازم است نتایج ارزیابی با پیشنهادها و عملی برای رشد حرفه‌ای همراه شود. توجه به تفاوت‌های فردی کارکنان نیز از یافته‌های مهم پژوهش بود. افراد از نظر سابقه، تخصص، سبک ارتباطی و نیازهای شغلی با یکدیگر تفاوت دارند. مدیریت موفق، این تفاوت‌ها را مانع نمی‌داند، بلکه آن‌ها را فرصتی برای تکمیل ظرفیت‌های گروهی تلقی می‌کند. استفاده از توانایی‌های متنوع کارکنان، زمینه نوآوری و پویایی مدرسه را افزایش می‌دهد. یافته‌ها نشان داد که حضور مدیریت در کنار کارکنان و دسترس‌پذیری او، به بهبود روابط کمک می‌کند. مدیری که فقط در زمان بروز خطا یا مشکل با کارکنان ارتباط برقرار می‌کند، نمی‌تواند رابطه‌ای مبتنی بر اعتماد ایجاد کند. حضور فعال مدیر در فعالیت‌های آموزشی و فرهنگی مدرسه، حمایت عملی او از کارکنان را نشان می‌دهد. همچنین شناخت شرایط واقعی کلاس‌ها و کارگاه‌ها، تصمیم‌گیری مدیریت را دقیق‌تر می‌سازد. یافته‌ها بیانگر آن است که توجه به سلامت روان کارکنان، بخشی از مسئولیت مدیریت مدرسه است. فشار کاری زیاد، تراکم برنامه‌ها و انتظارات متنوع می‌تواند تعاملات حرفه‌ای را تضعیف کند. تنظیم متعادل برنامه کاری و پرهیز از تحمیل وظایف غیرضروری، به حفظ انگیزه کارکنان کمک می‌کند. ایجاد فضایی برای بیان مشکلات شغلی و دریافت حمایت، از عوامل مؤثر در بهبود سلامت روانی کادر مدرسه است. در مجموع، یافته‌های پژوهش نشان داد که تعامل سازنده محصول یک اقدام کوتاه‌مدت و مقطعی نیست. این تعامل نیازمند فرهنگ‌سازی، استمرار، عدالت، گفت‌وگو و رهبری آگاهانه است. مدیریت مشارکتی، اعتماد متقابل، ارتباط مؤثر، نقش‌آفرینی معاونان، مشارکت دبیران و هنرآموزان و توسعه حرفه‌ای، مهم‌ترین مؤلفه‌های ارتقای تعامل سازنده هستند. تقویت این مؤلفه‌ها موجب افزایش هماهنگی در اجرای برنامه‌های مدرسه می‌شود. افزایش هماهنگی نیز به بهبود تدریس، کاهش تعارض، افزایش انگیزش شغلی و ارتقای رضایت دانش‌آموزان منجر خواهد شد. بنابراین، مدرسه‌ای که روابط حرفه‌ای خود را بر پایه همکاری و احترام بنا کند، ظرفیت بیشتری برای تحقق آموزش باکیفیت و تربیت دانش‌آموزانی توانمند خواهد داشت.

چالش‌ها و فرصت‌ها و پیشنهادات

در مسیر ارتقای تعامل سازنده میان مدیریت، معاونان، دبیران و هنرآموزان، مدارس با چالش‌های متعددی روبه‌رو هستند که شناخت دقیق آن‌ها مقدمه هرگونه اصلاح و بهبود است. یکی از مهم‌ترین چالش‌ها، غلبه نگرش‌های سنتی و تمرکزگرا در مدیریت مدرسه است که موجب محدود شدن مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها می‌شود. ابهام در شرح وظایف، تداخل مسئولیت‌ها و ضعف در تقسیم کار حرفه‌ای نیز از دیگر موانع مهم به شمار می‌آید. کمبود زمان برای گفت‌وگو، جلسات هم‌اندیشی و تبادل تجربه، باعث می‌شود ارتباطات مدرسه بیشتر جنبه اداری و دستوری پیدا کند. در برخی مدارس، فشارهای اجرایی، تراکم فعالیت‌ها و حجم بالای انتظارات، فرصت تعامل کیفی را از کارکنان می‌گیرد. ضعف مهارت‌های ارتباطی، ناتوانی در مدیریت تعارض و نبود فرهنگ بازخورد سازنده نیز می‌تواند روابط حرفه‌ای را دچار تنش کند. گاهی بی‌توجهی به شأن تخصصی دبیران و هنرآموزان، احساس بی‌انگیزگی و فاصله سازمانی را افزایش می‌دهد. همچنین تبعیض در برخوردها، نبود عدالت در تقسیم وظایف و نادیده گرفتن پیشنهادها، اعتماد سازمانی را تضعیف می‌کند. در کنار این چالش‌ها، فرصت‌های ارزشمندی نیز برای بهبود تعامل و کیفیت آموزش در مدارس وجود دارد. وجود نیروهای انسانی متعهد، با تجربه و دلسوز در مدارس، مهم‌ترین سرمایه برای شکل‌دهی به همکاری حرفه‌ای است. گسترش رویکردهای نوین مدیریتی، توجه بیشتر به مدرسه‌محوری و پذیرش اهمیت کار تیمی، زمینه مناسبی برای تحول در روابط مدرسه فراهم کرده است. استفاده از فناوری‌های ارتباطی، امکان هماهنگی سریع‌تر، انتقال اطلاعات دقیق‌تر و تبادل تجربه را میان ارکان مدرسه افزایش داده است. تشکیل گروه‌های آموزشی، شوراهای تخصصی و نشست‌های منظم می‌تواند به بستری برای هم‌فکری و تصمیم‌سازی مشترک تبدیل شود. همچنین افزایش آگاهی مدیران و معلمان نسبت به اهمیت سلامت روان، انگیزش شغلی و یادگیری سازمانی، فرصت تازه‌ای برای تقویت تعاملات انسانی در مدرسه فراهم می‌آورد. بر این اساس، پیشنهاد می‌شود مدیران مدارس با اتخاذ سبک رهبری مشارکتی، زمینه حضور واقعی معاونان، دبیران و هنرآموزان را در فرایند تصمیم‌گیری فراهم سازند. لازم است جلسات مدرسه از شکل صوری خارج شده و به فضای گفت‌وگوی مسئله‌محور و هدفمند تبدیل شوند. شفاف‌سازی شرح وظایف و تعیین حدود مسئولیت‌ها نیز باید در اولویت قرار گیرد تا از بروز تعارض و سوءبرداشت جلوگیری شود. برگزاری دوره‌های آموزشی درباره مهارت‌های ارتباطی، کار تیمی، مدیریت تعارض و بازخورد حرفه‌ای برای مدیران، معاونان و معلمان ضروری است. پیشنهاد می‌شود نظامی منظم برای دریافت، بررسی و پیگیری پیشنهادهای کارکنان در مدرسه طراحی شود تا حس شنیده شدن و اثرگذاری در آنان تقویت گردد. حمایت عاطفی و حرفه‌ای از دبیران و هنرآموزان، به‌ویژه در شرایط فشار کاری، باید به عنوان یک اصل مدیریتی مورد توجه قرار گیرد. همچنین شایسته است از تجربه‌های موفق مدارس دیگر در زمینه تعامل سازمانی و بهبود روابط حرفه‌ای بهره گرفته شود. تقویت گروه‌های آموزشی، فراهم کردن فرصت مشاهده و تبادل تجربه، و قدردانی عادلانه از تلاش‌های کارکنان نیز می‌تواند انسجام سازمانی را افزایش دهد. در نهایت، اگر مدرسه

بتواند چالش‌ها را با نگاه اصلاحی مدیریت کند و از فرصت‌های موجود بهره‌برداری درست داشته باشد، تعامل سازنده به فرهنگی پایدار تبدیل خواهد شد و این فرهنگ زمینه‌ساز ارتقای کیفیت آموزش، افزایش رضایت شغلی کارکنان و رشد همه‌جانبه دانش‌آموزان خواهد بود.

بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر نشان داد که تعامل سازنده میان مدیریت، معاونان، دبیران و هنرآموزان، تنها یک مؤلفه جانبی در اداره مدرسه نیست، بلکه یکی از پایه‌های اصلی ارتقای کیفیت آموزش به شمار می‌آید. یافته‌ها بیانگر آن بود که هرچه روابط حرفه‌ای در مدرسه مبتنی بر احترام، اعتماد و گفت‌وگو باشد، میزان هماهنگی در اجرای برنامه‌های آموزشی نیز افزایش می‌یابد. در مقابل، هرگاه ارتباط‌ها به شکل دستوری، مقطعی و غیرشفاف شکل گیرد، زمینه بروز نارضایتی، مقاومت و کاهش کارایی فراهم می‌شود. بحث نتایج پژوهش نشان می‌دهد که کیفیت آموزش صرفاً وابسته به محتوای درسی یا امکانات فیزیکی نیست، بلکه به شدت تحت تأثیر کیفیت روابط انسانی در محیط مدرسه قرار دارد. مدرسه‌ای که در آن گفت‌وگو و همکاری جایگزین فاصله و بی‌اعتمادی شود، ظرفیت بیشتری برای یادگیری سازمانی خواهد داشت. در چنین محیطی، اعضای مدرسه احساس می‌کنند که بخشی از یک مأموریت مشترک هستند و این احساس، تعهد حرفه‌ای آنان را تقویت می‌کند. یکی از مهم‌ترین نکات بحث، نقش سبک رهبری مدیر بود. نتایج نشان داد که رهبری مشارکتی در مقایسه با رهبری آمرانه، اثر بیشتری بر همدلی و هم‌افزایی کارکنان دارد. مدیری که به نظرات همکاران گوش می‌دهد، زمینه مشارکت واقعی را فراهم می‌سازد. این مشارکت، نه تنها کیفیت تصمیم‌ها را افزایش می‌دهد، بلکه پذیرش تصمیم‌ها را نیز بیشتر می‌کند. از این رو، می‌توان گفت که رهبری مشارکتی یکی از کلیدی‌ترین راهبردها برای بهبود تعاملات مدرسه است. بحث یافته‌ها همچنین نشان داد که معاونان نقش واسطه‌ای بسیار مهمی در ارتباط میان مدیریت و بدنه آموزشی دارند. اگر معاونان از جایگاه حرفه‌ای خود به‌درستی استفاده کنند، می‌توانند بسیاری از سوءبرداشت‌ها و فاصله‌های ارتباطی را کاهش دهند. معاونان در واقع حلقه اتصال میان تصمیم‌های مدیریتی و نیازهای اجرایی معلمان هستند. هرچه این حلقه قوی‌تر و شفاف‌تر باشد، فرایندهای آموزشی منسجم‌تر پیش خواهد رفت. از منظر تئوریک، این نتیجه با دیدگاه‌های مربوط به رهبری توزیع‌شده و سازمان یادگیرنده هم‌خوانی دارد. در سازمان یادگیرنده، همه اعضا نقش فعال در تولید، انتقال و به‌کارگیری دانش دارند. مدرسه نیز زمانی به چنین وضعیتی نزدیک می‌شود که نقش‌ها به‌صورت مشارکتی و مکمل تعریف شوند. در این میان، دبیران و هنرآموزان تنها مجریان برنامه نیستند، بلکه صاحب‌نظرانی هستند که تجربه عملی آنان باید در تصمیم‌سازی‌ها لحاظ شود. بحث نتایج نشان داد که بی‌توجهی به تجربه تخصصی معلمان، موجب کاهش انگیزه و افت کیفیت اجرا می‌شود. در مقابل، زمانی که معلمان احساس کنند نظراتشان شنیده و در تصمیم‌ها لحاظ می‌شود، مسئولیت‌پذیری بیشتری نشان می‌دهند. این یافته با نظریه سرمایه اجتماعی نیز قابل تبیین است. اعتماد، هنجارهای همکاری و شبکه‌های ارتباطی مثبت، سرمایه‌ای هستند که کارکرد

مدرسه را ارتقا می‌دهند. هرچه این سرمایه اجتماعی غنی‌تر باشد، امکان همکاری و حل مسئله نیز بیشتر خواهد بود. از سوی دیگر، تعارض در محیط مدرسه امری اجتناب‌ناپذیر است. بحث پژوهش نشان داد که مسئله اصلی، وجود تعارض نیست، بلکه شیوه مدیریت آن است. اگر تعارض به شیوه حرفه‌ای، محترمانه و مسئله‌محور هدایت شود، می‌تواند به اصلاح فرایندها کمک کند. اما اگر تعارض نادیده گرفته شود یا با واکنش‌های تنبیهی پاسخ داده شود، به فرسایش روابط منجر خواهد شد. در نتیجه، مهارت مدیریت تعارض باید به‌عنوان یکی از شایستگی‌های اصلی مدیران و معاونان مورد توجه قرار گیرد. یکی دیگر از محورهای مهم بحث، نقش ارتباطات شفاف در کاهش ابهام سازمانی بود. ابهام در وظایف، زمان‌بندی‌ها و انتظارات، یکی از عوامل اصلی تنش در مدرسه است. وقتی هر عضو بداند چه نقشی دارد و چه انتظاری از او می‌رود، میزان خطا و اصطکاک کاهش می‌یابد. بنابراین، شفافیت نه یک امر تشریفاتی، بلکه یک نیاز اساسی مدیریتی است. بحث نتایج همچنین نشان داد که جلسات مدرسه اگر به‌درستی طراحی شوند، می‌توانند به یکی از مؤثرترین ابزارهای تعامل سازنده تبدیل شوند. جلسه‌ای که دستورکار روشن، زمان‌بندی مناسب و فضای احترام‌آمیز داشته باشد، به تولید ایده و هم‌فکری منجر می‌شود. اما جلسه‌ای که فقط برای گزارش‌خوانی یا ابلاغ دستورالعمل برگزار شود، اثر محدودی خواهد داشت. از این‌رو، کیفیت جلسات مدرسه باید مورد بازنگری جدی قرار گیرد. یافته‌ها همچنین بر اهمیت بازخورد سازنده تأکید داشتند. بازخورد مؤثر باید دقیق، به‌موقع، محترمانه و همراه با پیشنهاد اصلاحی باشد. بازخورد تحقیرآمیز یا مبهم، نه تنها به بهبود عملکرد کمک نمی‌کند، بلکه مقاومت و دلزدگی ایجاد می‌کند. در بحث نتایج می‌توان گفت که فرهنگ بازخورد، یکی از نشانه‌های بلوغ سازمانی مدرسه است. مدرسه‌ای که بتواند فرهنگ بازخورد سالم را نهادینه کند، مسیر رشد مستمر را هموار می‌سازد. سلامت روان کارکنان نیز از دیگر موضوعات مهم این پژوهش بود. فشار کاری، تراکم مسئولیت‌ها و انتظارات متنوع، می‌تواند تعاملات حرفه‌ای را تحت تأثیر قرار دهد. پژوهش نشان داد که حمایت عاطفی و حرفه‌ای از کارکنان، به‌ویژه در دوره‌های فشار، نقش مهمی در حفظ کیفیت تعامل دارد. وقتی کارکنان احساس امنیت روانی داشته باشند، با آرامش بیشتری همکاری می‌کنند. امنیت روانی، مقدمه نوآوری، تبادل تجربه و بیان آزادانه مسائل است. از این‌رو، توجه به سلامت روان تنها یک مسئله فردی نیست، بلکه بخشی از مدیریت کیفیت مدرسه محسوب می‌شود. بحث یافته‌ها در حوزه فناوری نیز نشان داد که ابزارهای ارتباطی می‌توانند همکاری را تسهیل کنند، اما جایگزین تعامل انسانی نمی‌شوند. فناوری اگر درست به کار رود، سرعت هماهنگی و دسترسی به اطلاعات را افزایش می‌دهد. اما اگر بدون ضابطه و با حجم زیاد پیام‌ها استفاده شود، خود به منبع فشار تبدیل می‌شود. بنابراین، استفاده هوشمندانه از فناوری یکی از شروط موفقیت در ارتباطات مدرسه است. از منظر عملی، این پژوهش نشان می‌دهد که بهبود کیفیت آموزش نیازمند اصلاح هم‌زمان ساختار، فرهنگ و رفتار است. تغییر در یکی از این سطوح به‌تنهایی کافی نیست. اگر ساختار مشارکتی نباشد، حتی بهترین نیت‌ها نیز به نتیجه کامل نمی‌رسند. اگر فرهنگ اعتماد وجود

نداشته باشد، گفت‌وگوها سطحی خواهند ماند. و اگر رفتار حرفه‌ای تقویت نشود، برنامه‌ها به اجراهای صوری تبدیل می‌شوند. بنابراین، تعامل سازنده باید به صورت یک راهبرد جامع دیده شود. در این چارچوب، مدیر مدرسه نقش محوری دارد، اما موفقیت او بدون همراهی معاونان و مشارکت معلمان ممکن نیست. پژوهش حاضر در نهایت نشان داد که مدرسه اثربخش، مدرسه‌ای است که در آن روابط انسانی سالم با اهداف آموزشی پیوند خورده باشد. در چنین مدرسه‌ای، کارکنان فقط مجری نیستند، بلکه همکاران یک پروژه تربیتی مشترک‌اند. این نگاه، مدرسه را از یک واحد اداری به یک جامعه یادگیرنده تبدیل می‌کند. از این رو، تعامل سازنده را باید به عنوان یک سرمایه تربیتی و سازمانی تلقی کرد. این سرمایه، زمینه‌ساز افزایش انگیزش، بهبود عملکرد، کاهش تعارض و ارتقای رضایت شغلی است. همچنین این سرمایه بر تجربه یادگیری دانش‌آموزان نیز اثر مستقیم دارد. دانش‌آموزی که در محیطی آرام، منظم و همدلانه تحصیل می‌کند، فرصت بیشتری برای رشد علمی و اخلاقی خواهد داشت. در نتیجه، کیفیت تعامل میان کارکنان، به طور غیرمستقیم کیفیت زندگی یادگیری دانش‌آموزان را تعیین می‌کند. جمع‌بندی نهایی آن است که بدون تقویت تعامل سازنده، هیچ برنامه اصلاحی در مدرسه به نتیجه پایدار نخواهد رسید. بنابراین، مدیران آموزشی باید از نگاه صرفاً اداری فاصله بگیرند و به سمت رهبری انسانی و مشارکتی حرکت کنند. معاونان باید نقش فعال‌تری در تسهیل ارتباطات و پیگیری مصوبات داشته باشند. دبیران و هنرآموزان نیز باید در تصمیم‌سازی‌ها دیده شوند و تجربه آنان جدی گرفته شود. همچنین ایجاد فرهنگ گفت‌وگو، اعتماد و بازخورد مستمر باید به یک عادت سازمانی تبدیل شود. نتیجه کلی پژوهش آن است که ارتقای کیفیت آموزش در گروی ارتقای کیفیت رابطه‌هاست. وقتی رابطه‌ها سالم‌تر شوند، برنامه‌ها دقیق‌تر اجرا می‌شوند، تعارض‌ها بهتر مدیریت می‌شوند و انگیزش حرفه‌ای افزایش می‌یابد. پس می‌توان گفت که تعامل سازنده، نه یک توصیه فرعی، بلکه یکی از ستون‌های اصلی مدرسه باکیفیت است. این پژوهش نشان داد که مدرسه موفق، مدرسه‌ای است که در آن انسان‌ها در کنار هم می‌اندیشند، تصمیم می‌گیرند و عمل می‌کنند. چنین مدرسه‌ای می‌تواند به الگوی مطلوبی برای آموزش اثربخش، تربیت پایدار و توسعه حرفه‌ای تبدیل شود.

منابع

۱. ابراهیمی، رضا، ۱۴۰۱، رهبری آموزشی در عصر تحول انتشارات رشد.
۲. حسینی، علی، ۱۴۰۰، معاونت مدرسه و مدیریت اجرایی انتشارات سمت.
۳. راد، علیرضا، ۱۴۰۲، فنون مدیریت آموزشی و حل تعارض انتشارات مدرسه.
۴. سراوانی، الناز، ۱۴۰۰، رهبری مشارکتی و دانشی در مدیریت مدارس انتشارات شیل.
۵. صالح‌پور، معصومه، ۱۳۹۴، نقش رهبری و مدیریت آموزشی در فضای مدرسه انتشارات دهسرا.
۶. عسگری، محمد، ۱۳۹۸، مدیریت تعاملات انسانی در مدارس انتشارات مرنديز.

۷. کریمی، حسن، ۱۳۹۹، اصول مدیریت مدرسه و روابط انسانی انتشارات یسپرون.
۸. موسوی، زهرا، ۱۳۹۷، سرمایه اجتماعی در نظام آموزش و پرورش انتشارات آگاه.
۹. نیکخواه، سمیرا، ۱۳۹۶، مدیریت یادگیری و کار تیمی انتشارات قلم‌چی.

۱. DuFour, Richard, 2004, Whatever It Takes: How Professional Learning Communities Respond When Kids Don't Learn Solution Tree.
۲. Fullan, Michael, 2016, The New Meaning of Educational Change Routledge.
۳. Goleman, Daniel, 1995, Emotional Intelligence Bantam Books.
۴. Hattie, John, 2009, Visible Learning Routledge.
۵. Senge, Peter, 2006, The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization Doubleday.
۶. Sergiovanni, Thomas, 2005, Strengthening the Heartbeat: Leading and Learning Together in Schools Jossey-Bass.

مجله اختلالات جنسی و روانشناختی

