

به نام خدا

مدیریت هم افزا در مدرسه:

الگوی تعامل حرفه ای مدیران و مشاوران برای ارتقای سلامت روان و پیشرفت تحصیلی دانش آموزان

مؤلفان :

سبحان دوران گرد ناوی

امید عطائی نومندان

اعظم فرزانه

هانیه شریفی

انتشارات ارسطو

(سازمان چاپ و نشر ایران - ۱۴۰۴)

نسخه الکترونیکی این اثر در سایت سازمان چاپ و نشر ایران و اپلیکیشن کتاب رسان موجود می باشد

Chaponashr.ir



سرشناسه : دوران گرد ناوی، سبحان، ۱۳۵۵
 عنوان و نام پدیدآورندگان : مدیریت هم افزا در مدرسه: الگوی تعامل حرفه ای مدیران و مشاوران برای
 ارتقای سلامت روان و پیشرفت تحصیلی دانش آموزان/ مولفان: سبحان دوران گرد ناوی، امید عطائی
 نومندان، اعظم فرزانه، هانیه شریفی
 مشخصات نشر : انتشارات ارسطو (سازمان چاپ و نشر ایران)، ۱۴۰۴.
 مشخصات ظاهری : ۱۰۸ ص.
 شابک : ۷-۱۰۰-۱۲۹-۶۲۲-۹۷۸
 شناسه افزوده: عطائی نومندان، امید، ۱۳۷۲
 شناسه افزوده: فرزانه، اعظم، ۱۳۶۱
 شناسه افزوده: شریفی، هانیه، ۱۳۷۹
 وضعیت فهرست نویسی : فیبا
 یادداشت : کتابنامه.
 موضوع : مدیریت هم افزا در مدرسه
 رده بندی کنگره : TP ۹۸۳
 رده بندی دیویی : ۶۶۸/۵۵
 شماره کتابشناسی ملی : ۸۸۳۷۶۱۹
 اطلاعات رکورد کتابشناسی : فیبا

نام کتاب : مدیریت هم افزا در مدرسه: الگوی تعامل حرفه ای مدیران و مشاوران
 برای ارتقای سلامت روان و پیشرفت تحصیلی دانش آموزان
 مولفان : سبحان دوران گرد ناوی - امید عطائی نومندان - اعظم فرزانه - هانیه شریفی
 ناشر : انتشارات ارسطو (سازمان چاپ و نشر ایران)
 صفحه آرای، تنظیم و طرح جلد: الهام غفاری
 تیراژ: ۱۰۰۰ جلد
 نوبت چاپ : اول - ۱۴۰۴
 چاپ : زبرجد
 قیمت : ۱۶۵۰۰۰ تومان
 فروش نسخه الکترونیکی - کتاب رسان :
<https://chaponashr.ir/ketabresan>
 شابک: ۷-۱۰۰-۱۲۹-۶۲۲-۹۷۸
 تلفن مرکز پخش : ۰۹۱۲۰۲۳۹۲۵۵
www.chaponashr.ir



فهرست

مقدمه.....	۵
بخش اول مبانی نظری و مفهومی.....	۹
فصل اول:مدرسه به مثابه یک نظام انسانی.....	۱۳
مدرسه به عنوان سازمان آموزشی - اجتماعی.....	۱۵
جایگاه مدیر در رهبری آموزشی.....	۱۷
جایگاه مشاور در نظام حمایتی مدرسه.....	۱۹
ضرورت هم‌افزایی مدیریتی و مشاوره‌ای.....	۲۰
فصل دوم:چارچوب‌های نظری مرتبط با تعامل مدیر و مشاور.....	۲۳
نظریه رهبری آموزشی.....	۲۵
نظریه سیستم‌ها در سازمان.....	۲۷
رویکرد مدرسه‌محور.....	۲۹
الگوی مدرسه جامع مشاوره‌ای.....	۳۰
فصل سوم:نقش‌ها، مسئولیت‌ها و مرزهای حرفه‌ای.....	۳۴
شرح وظایف مدیر.....	۳۶
شرح وظایف مشاور.....	۳۷
تداخل نقش‌ها و تعارضات رایج.....	۳۹
اخلاق حرفه‌ای در تعامل مدیر و مشاور.....	۴۱
بخش دوم: ابعاد عملی تعامل.....	۴۳
فصل چهارم:الگوی ارتباط حرفه‌ای مؤثر.....	۴۶
مهارت‌های ارتباطی بین مدیر و مشاور.....	۴۸
مدیریت تعارض.....	۴۹
سازوکار جلسات مشترک مؤثر.....	۵۱
تصمیم‌گیری مشارکتی.....	۵۲

فصل پنجم: همکاری در مدیریت رفتار و انضباط دانش‌آموزان	۵۵
رویکرد تنبیهی در برابر رویکرد حمایتی	۵۷
طراحی نظام مداخلات رفتاری	۵۹
مطالعه موردی (Case Study)	۶۱
فصل ششم: تعامل در پیشگیری از آسیب‌های اجتماعی	۶۳
برنامه‌های پیشگیرانه مدرسه‌ای	۶۶
نقش مدیر در حمایت از مداخلات مشاوره‌ای	۶۸
فصل هفتم: تعامل در بهبود پیشرفت تحصیلی	۷۱
تحلیل داده‌های تحصیلی	۷۳
طراحی مداخلات آموزشی - روانی	۷۴
همکاری با معلمان	۷۷
بخش سوم: طراحی مدل بومی	۷۹
فصل هشتم: چالش‌های ساختاری در مدارس ایران	۸۳
محدودیت‌های سازمانی	۸۵
کمبود منابع انسانی	۸۷
نگاه اداری به مشاوره	۸۸
فصل نهم: ارائه مدل تعامل هم‌افزا (مدل پیشنهادی)	۹۱
ابعاد مدل (ساختاری، ارتباطی، حمایتی، ارزیابانه)	۹۳
شاخص‌های سنجش کیفیت تعامل	۹۴
ابزار خودارزیابی مدیر و مشاور	۹۶
فصل دهم: راهنمای عملی پیاده‌سازی	۹۹
راهنمای عملی پیاده‌سازی مدیریت هم‌افزا در مدرسه	۹۹
منابع	۱۰۸

مقدمه

مدرسه به عنوان یکی از مهم ترین نهادهای اجتماعی و تربیتی، نقشی بنیادین در شکل دهی به سلامت روان، رشد عاطفی و پیشرفت تحصیلی دانش آموزان ایفا می کند. در دنیای پیچیده و پرشتاب امروز، که دانش آموزان با چالش های گوناگون فردی، خانوادگی، اجتماعی و تحصیلی مواجه اند، اداره مدرسه صرفاً با تکیه بر ساختارهای سنتی مدیریت و تصمیم گیری های فردمحور پاسخ گوی نیازهای نوین آموزشی و تربیتی نیست. از این رو، رویکردهای نوین مدیریتی که بر تعامل، مشارکت، هم افزایی و استفاده از ظرفیت های تخصصی گوناگون تأکید دارند، اهمیت فزاینده ای یافته اند. مدیریت هم افزا در مدرسه به مثابه الگویی پویا و مشارکتی، می کوشد با پیوند دادن نقش ها، تخصص ها و مسئولیت های مدیران و مشاوران، بستری فراهم آورد که در آن سلامت روان دانش آموزان و پیشرفت تحصیلی آنان به صورت هم زمان و یکپارچه مورد توجه قرار گیرد در فضای آموزشی معاصر، مدیر مدرسه دیگر صرفاً یک ناظر اداری یا مجری مقررات نیست، بلکه رهبر آموزشی و تربیتی محسوب می شود که باید توانایی ایجاد ارتباط مؤثر با معلمان، مشاوران، دانش آموزان و خانواده ها را داشته باشد. از سوی دیگر، مشاور مدرسه به عنوان متخصص سلامت روان، رشد فردی و هدایت تحصیلی، نقشی کلیدی در شناسایی، پیشگیری و مداخله در مسائل روان شناختی و رفتاری دانش آموزان ایفا می کند. هنگامی که این دو نقش به صورت جداگانه و بدون تعامل ساخت یافته عمل کنند، بخشی از ظرفیت بالقوه مدرسه برای پاسخ گویی به نیازهای واقعی دانش آموزان از دست می رود. در مقابل، مدیریت هم افزا با تأکید بر تعامل حرفه ای و همکاری هدفمند میان مدیران و مشاوران، امکان بهره گیری حداکثری از دانش، تجربه و مهارت های هر دو گروه را فراهم می سازد کتاب «مدیریت هم افزا در مدرسه: الگوی تعامل حرفه ای مدیران و مشاوران برای ارتقای سلامت روان و پیشرفت تحصیلی دانش آموزان» با تکیه بر این ضرورت اساسی شکل گرفته است که مدرسه تنها زمانی می تواند مأموریت تربیتی خود را به درستی انجام دهد که سلامت روان و موفقیت تحصیلی دانش آموزان به عنوان دو مؤلفه به هم پیوسته در نظر گرفته شوند. در این نگاه، پیشرفت تحصیلی بدون توجه به وضعیت روانی و عاطفی دانش آموزان پایدار نخواهد بود و تلاش برای ارتقای سلامت روان نیز بدون در نظر گرفتن الزامات و فشارهای تحصیلی ناقص می ماند. بنابراین، تعامل سازنده میان مدیر و مشاور به عنوان دو رکن اصلی هدایت مدرسه، زمینه ساز ایجاد محیطی امن، حمایتگر و انگیزه بخش برای یادگیری

می‌شود در این چارچوب، مدیریت هم‌افزا نه‌تنها به معنای تقسیم وظایف یا همکاری سطحی نیست، بلکه مستلزم شکل‌گیری نگرشی مشترک، زبان حرفه‌ای واحد و اهداف هم‌راستا میان مدیران و مشاوران است. این رویکرد بر این باور استوار است که تصمیم‌گیری‌های مدرسه، به‌ویژه در حوزه‌های حساس مرتبط با دانش‌آموزان، باید حاصل گفت‌وگو، تبادل نظر و تحلیل مشترک باشد. چنین فرآیندی موجب می‌شود مسائل روانی، رفتاری و تحصیلی دانش‌آموزان به‌صورت جامع دیده شوند و راه‌حل‌ها نیز متناسب با واقعیت‌های چندبعدی زندگی آنان طراحی گردند. از این منظر، مدرسه از یک سازمان صرفاً آموزشی به یک اجتماع یادگیرنده و حامی سلامت روان تبدیل می‌شود اهمیت پرداختن به سلامت روان دانش‌آموزان در سال‌های اخیر بیش از پیش آشکار شده است. فشارهای تحصیلی، رقابت‌های آموزشی، تغییرات سریع اجتماعی، گسترش فناوری‌های دیجیتال و کاهش تعاملات چهره‌به‌چهره، همگی می‌توانند زمینه‌ساز اضطراب، افسردگی، افت انگیزش و مشکلات رفتاری در میان دانش‌آموزان شوند. اگر این مسائل به‌موقع شناسایی و مدیریت نشوند، نه‌تنها بر عملکرد تحصیلی، بلکه بر مسیر زندگی فردی و اجتماعی دانش‌آموزان نیز تأثیرات بلندمدت خواهند داشت. در چنین شرایطی، تعامل مستمر و هدفمند میان مدیر و مشاور مدرسه می‌تواند نقش پیشگیرانه و حمایتی مهمی ایفا کند؛ تعاملی که از سطح گزارش‌دهی‌های مقطعی فراتر رفته و به برنامه‌ریزی مشترک، سیاست‌گذاری مدرسه‌محور و ارزیابی مستمر اقدامات منجر شود.

از سوی دیگر، پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان نیز نیازمند نگاهی فراتر از نمره و آزمون است. موفقیت تحصیلی در معنای عمیق خود، شامل رشد مهارت‌های شناختی، خودتنظیمی، انگیزش درونی، مسئولیت‌پذیری و توانایی حل مسئله است. تحقق چنین اهدافی مستلزم آن است که مدیر مدرسه با حمایت تخصصی مشاور، سیاست‌ها و برنامه‌هایی را اجرا کند که به تفاوت‌های فردی دانش‌آموزان احترام بگذارد و فرصت‌های یادگیری متنوعی را در اختیار آنان قرار دهد. مدیریت هم‌افزا در این زمینه، بستری فراهم می‌کند تا تصمیمات آموزشی با در نظر گرفتن داده‌های روان‌شناختی، مشاوره‌ای و تربیتی اتخاذ شوند و از رویکردهای تک‌بعدی پرهیز گردد این کتاب در پی آن است که نشان دهد تعامل حرفه‌ای میان مدیران و مشاوران چگونه می‌تواند به ایجاد فرهنگ مدرسه‌ای سالم، مشارکتی و یادگیرنده منجر شود. فرهنگی که در آن اعتماد متقابل، احترام به تخصص‌ها، شفافیت در ارتباطات و تعهد به رشد همه‌جانبه دانش‌آموزان در کانون توجه قرار دارد. در چنین فرهنگی، دانش‌آموزان احساس دیده‌شدن و حمایت می‌کنند، معلمان از پشتیبانی مدیریتی و مشاوره‌ای برخوردار می‌شوند و خانواده‌ها نیز مدرسه را به‌عنوان نهادی پاسخ‌گو و همراه می‌شناسند. نتیجه این هم‌افزایی، نه‌تنها بهبود شاخص‌های سلامت روان

و پیشرفت تحصیلی، بلکه ارتقای کیفیت کلی تجربه آموزشی در مدرسه خواهد بود مقدمه این کتاب با تأکید بر ضرورت بازاندیشی در شیوه‌های مدیریت مدرسه، خواننده را به درک عمیق‌تری از نقش تعاملات حرفه‌ای در تحقق اهداف تربیتی دعوت می‌کند. نویسنده می‌کوشد نشان دهد که مدیریت هم‌افزا یک انتخاب تجملی یا مقطعی نیست، بلکه پاسخی ضروری به پیچیدگی‌های آموزش و پرورش معاصر است. در جهانی که مسائل روانی و آموزشی به‌طور فزاینده‌ای درهم‌تنیده شده‌اند، تنها از طریق همکاری نظام‌مند و هم‌افزای مدیران و مشاوران می‌توان مدرسه‌ای ساخت که هم به سلامت روان دانش‌آموزان اهمیت دهد و هم مسیر پیشرفت تحصیلی آنان را هموار سازد. این مقدمه، زمینه‌ای نظری و مفهومی برای ورود به مباحث اصلی کتاب فراهم می‌آورد و اهمیت نگاه یکپارچه به مدیریت، مشاوره و آموزش را برجسته می‌سازد (احمدی، ۱۳۹۸).

بخش اول مبانی نظری و مفهومی

مبانی نظری و مفهومی کتاب «مدیریت هم‌افزا در مدرسه: الگوی تعامل حرفه‌ای مدیران و مشاوران برای ارتقای سلامت روان و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان» بر مجموعه‌ای از دیدگاه‌های میان‌رشته‌ای در حوزه‌های مدیریت آموزشی، روان‌شناسی تربیتی، مشاوره مدرسه و علوم تربیتی استوار است که همگی بر یک اصل مشترک تأکید دارند و آن ضرورت نگاه یکپارچه به انسان، یادگیری و سازمان مدرسه است. در این چارچوب، مدرسه نه صرفاً یک نهاد انتقال دانش، بلکه یک نظام اجتماعی - تربیتی پیچیده تلقی می‌شود که کارکرد آن در گرو تعامل سازنده میان نقش‌ها، تخصص‌ها و روابط انسانی است. مدیریت هم‌افزا به‌عنوان مفهومی کلیدی در این کتاب، ریشه در نظریه‌های نوین مدیریت دارد که بر مشارکت، اعتماد، ارتباط مؤثر و هم‌راستایی اهداف فردی و سازمانی تأکید می‌کنند و در برابر الگوهای سلسله‌مراتبی و اقتدارگرایی سنتی قرار می‌گیرند از منظر نظری، مدیریت هم‌افزا با رویکردهای مدیریت مشارکتی و رهبری تحول‌آفرین پیوند نزدیکی دارد. این دیدگاه‌ها بر این باورند که اثربخشی سازمانی زمانی تحقق می‌یابد که اعضای سازمان در فرآیند تصمیم‌گیری سهیم باشند و احساس تعلق، مسئولیت‌پذیری و معنا در کار را تجربه کنند. در مدرسه، این معنا زمانی شکل می‌گیرد که مدیر به‌عنوان رهبر آموزشی، زمینه بروز توانمندی‌های تخصصی مشاور را فراهم سازد و مشاور نیز در چارچوب اهداف کلان مدرسه، نقش حرفه‌ای خود را ایفا کند. تعامل حرفه‌ای میان این دو نقش، باعث می‌شود تصمیمات مدیریتی از پشتوانه علمی و روان‌شناختی برخوردار شده و اقدامات مشاوره‌ای نیز در هماهنگی با سیاست‌ها و برنامه‌های مدرسه انجام گیرد. به این ترتیب، هم‌افزایی به‌عنوان حاصل جمع ساده توانمندی‌ها نیست، بلکه نتیجه تعامل پویا و هدفمند میان اجزای نظام مدرسه است از نظر مفهومی، سلامت روان در این کتاب به‌عنوان یکی از ارکان اصلی رشد دانش‌آموزان در نظر گرفته می‌شود؛ مفهومی که فراتر از نبود اختلال روانی، شامل احساس امنیت، خودکارآمدی، عزت‌نفس، تعادل هیجانی و توانایی برقراری روابط سالم است. نظریه‌های روان‌شناسی رشد و یادگیری نشان می‌دهند که وضعیت روانی دانش‌آموزان تأثیر مستقیمی بر انگیزش، تمرکز، یادگیری عمیق و عملکرد تحصیلی آنان دارد. بنابراین، پرداختن به سلامت روان نه یک فعالیت جانبی، بلکه بخشی جدایی‌ناپذیر از مأموریت آموزشی مدرسه است. در این میان، نقش مشاور مدرسه به‌عنوان متخصص سلامت روان برجسته می‌شود، اما کارآمدی این نقش زمانی به حداکثر می‌رسد که در

تعامل نزدیک با مدیریت مدرسه و در چارچوب یک سیاست حمایتی و هماهنگ عمل کند پیشرفت تحصیلی نیز در مبانی نظری این کتاب، مفهومی چندبعدی تلقی می‌شود که صرفاً به نمره و نتایج آزمون محدود نیست. بر اساس دیدگاه‌های نوین آموزشی، پیشرفت تحصیلی شامل رشد مهارت‌های شناختی، فراشناختی، اجتماعی و هیجانی است که همگی در بستر یک محیط آموزشی سالم و حمایتگر شکل می‌گیرند. نظریه‌های یادگیری اجتماعی و سازنده‌گرایی بر نقش محیط، تعاملات اجتماعی و احساس تعلق در فرآیند یادگیری تأکید دارند. در این چارچوب، مدیریت هم‌افزا با ایجاد هماهنگی میان سیاست‌های آموزشی و برنامه‌های مشاوره‌ای، شرایطی فراهم می‌کند که دانش‌آموزان بتوانند توانایی‌های بالقوه خود را در ابعاد مختلف شکوفا سازند. این هماهنگی موجب می‌شود که مداخلات آموزشی و تربیتی به‌صورت جزیره‌ای و مقطعی نباشد، بلکه در قالب یک برنامه منسجم و هدفمند اجرا شود یکی دیگر از مبانی مفهومی مهم کتاب، نگاه سیستمی به مدرسه است. بر اساس نظریه‌های سیستم‌ها، مدرسه مجموعه‌ای از اجزای به‌هم‌پیوسته است که تغییر در هر جزء، سایر اجزا را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد. مدیر، مشاور، معلم، دانش‌آموز و خانواده هر یک بخشی از این نظام هستند و عملکرد اثربخش مدرسه در گرو هماهنگی و تعامل میان این اجزا است. مدیریت هم‌افزا در این چارچوب، سازوکاری برای ایجاد تعادل و انسجام در نظام مدرسه محسوب می‌شود. زمانی که مدیر و مشاور به‌صورت هم‌راستا عمل می‌کنند، پیام‌های تربیتی مدرسه شفاف و یکدست می‌شود و دانش‌آموزان با انتظارات متناقض یا سیاست‌های ناهماهنگ مواجه نخواهند شد. این انسجام، احساس امنیت روانی و ثبات را در فضای مدرسه تقویت می‌کند.

از منظر اخلاق حرفه‌ای، مبانی نظری کتاب بر احترام به کرامت انسانی دانش‌آموزان و حفظ محرمانگی، عدالت آموزشی و مسئولیت‌پذیری تأکید دارد. تعامل حرفه‌ای میان مدیران و مشاوران باید بر پایه اعتماد متقابل و درک صحیح از حدود و نقش‌های حرفه‌ای هر یک شکل گیرد. در این نگاه، مدیریت هم‌افزا به معنای دخالت غیرتخصصی یا تضعیف استقلال حرفه‌ای مشاور نیست، بلکه به معنای ایجاد فضایی برای گفت‌وگوی تخصصی، تصمیم‌گیری آگاهانه و حمایت ساختاری از فعالیت‌های مشاوره‌ای است. این رویکرد، زمینه‌ساز شکل‌گیری فرهنگ سازمانی سالم در مدرسه می‌شود؛ فرهنگی که در آن همکاری جای رقابت، و حمایت جای کنترل صرف را می‌گیرد.

از حیث مفهومی، کتاب بر پیوند میان پیشگیری، مداخله و ارتقا در حوزه سلامت روان تأکید می‌کند. مدیریت هم‌افزا این امکان را فراهم می‌آورد که برنامه‌های پیشگیرانه سلامت روان در سطح مدرسه طراحی و اجرا شود و در عین حال، برای دانش‌آموزانی که با مشکلات خاص مواجه‌اند، مداخلات هدفمند و هماهنگ صورت گیرد. این رویکرد، مبتنی بر نظریه‌های پیشگیری اولیه و ثانویه در روان‌شناسی است که بر شناسایی زودهنگام مشکلات و کاهش عوامل خطر تأکید دارند. هماهنگی مدیر و مشاور در این زمینه، از دوباره‌کاری، اتلاف منابع و اقدامات پراکنده جلوگیری می‌کند و اثربخشی برنامه‌ها را افزایش می‌دهد مبانی نظری و مفهومی این کتاب بر این فرض اساسی استوار است که مدرسه موفق، مدرسه‌ای است که میان اهداف آموزشی و تربیتی تعادل برقرار کند و سلامت روان و پیشرفت تحصیلی را دو روی یک سکه بداند. مدیریت هم‌افزا به‌عنوان چارچوبی نظری و عملی، تلاشی است برای پاسخ‌گویی به پیچیدگی‌های آموزش و پرورش معاصر و نیازهای چندبعدی دانش‌آموزان. این رویکرد، با تکیه بر تعامل حرفه‌ای مدیران و مشاوران، امکان حرکت از مدیریت فردمحور به رهبری مشارکتی و از نگاه تک‌بعدی به نگاه کل‌نگر را فراهم می‌سازد (حسینی و احمدی، ۱۳۹۶).

فصل اول

مدرسه به مثابه یک نظام انسانی

نگاه به مدرسه به مثابه یک نظام انسانی، تحولی بنیادین در فهم ماهیت آموزش و تربیت ایجاد می‌کند؛ تحولی که مدرسه را از یک ساختار صرفاً اداری و آموزشی فراتر برده و آن را به یک پدیده زنده، پویا و مبتنی بر روابط انسانی تبدیل می‌سازد. در این رویکرد، مدرسه مجموعه‌ای از انسان‌ها با نیازها، احساسات، انگیزه‌ها، باورها و تعاملات متقابل تلقی می‌شود که هر یک نقشی فعال در شکل‌گیری فضای آموزشی و تربیتی دارند. چنین نگاهی بر این اصل استوار است که کیفیت آموزش و یادگیری نه تنها به برنامه‌های درسی و ساختارهای رسمی، بلکه به کیفیت روابط انسانی، ارتباطات عاطفی و فضای روانی حاکم بر مدرسه وابسته است. از این منظر، مدرسه دیگر صرفاً مکانی برای انتقال دانش نیست، بلکه محیطی برای رشد همه‌جانبه انسان در ابعاد شناختی، عاطفی، اجتماعی و اخلاقی به شمار می‌آید در نظام انسانی مدرسه، هر یک از عناصر آن اعم از مدیر، معلم، مشاور، دانش‌آموز و حتی والدین، بخشی از یک کل به هم پیوسته محسوب می‌شوند که عملکرد هر جزء بر کل نظام اثر می‌گذارد. این نگاه، ریشه در تفکر سیستمی دارد که بر تعامل، وابستگی متقابل و پویایی روابط تأکید می‌کند. مدرسه به عنوان یک نظام انسانی، همواره در حال تأثیرپذیری از محیط اجتماعی، فرهنگی و خانوادگی است و در عین حال، خود نیز بر این محیط‌ها اثر می‌گذارد. بنابراین، مشکلات آموزشی، رفتاری یا روانی دانش‌آموزان را نمی‌توان صرفاً به ویژگی‌های فردی آنان نسبت داد، بلکه باید آن‌ها را در بستر روابط انسانی و ساختارهای حاکم بر مدرسه تحلیل کرد. چنین تحلیلی، امکان مداخله‌های عمیق‌تر و مؤثرتر را فراهم می‌آورد.

در این چارچوب، نقش روابط انسانی در مدرسه اهمیتی اساسی می‌یابد. کیفیت ارتباط میان معلم و دانش‌آموز، مدیر و کارکنان، و حتی دانش‌آموزان با یکدیگر، تعیین‌کننده فضای روانی مدرسه است. زمانی که روابط مبتنی بر احترام، اعتماد، همدلی و گفت‌وگوی سازنده شکل می‌گیرد، مدرسه به محیطی امن و حمایتگر تبدیل می‌شود که در آن دانش‌آموزان احساس ارزشمندی و تعلق می‌کنند. این احساس تعلق، یکی از بنیادی‌ترین نیازهای روانی انسان است و نقش مهمی در انگیزش تحصیلی، مشارکت فعال در یادگیری و کاهش رفتارهای ناسازگار دارد. در مقابل،

روابط سرد، اقتدارگرایانه یا مبتنی بر ترس و تنبیه، می‌تواند به ایجاد اضطراب، بی‌انگیزگی و گسست عاطفی میان افراد منجر شود و کارکرد انسانی مدرسه را تضعیف کند. مدرسه به‌مثابه یک نظام انسانی، نیازمند رهبری‌ای است که فراتر از مدیریت اداری عمل کند. در این نگاه، مدیر مدرسه نقش رهبر انسانی و اخلاقی را بر عهده دارد که وظیفه او ایجاد تعادل میان اهداف آموزشی و نیازهای انسانی اعضای مدرسه است. چنین رهبری‌ای مستلزم درک عمیق از ویژگی‌های روان‌شناختی افراد، توانایی برقراری ارتباط مؤثر و ایجاد فضایی مبتنی بر مشارکت و همکاری است. مدیر در این نقش، نه تنها سیاست‌گذار و تصمیم‌گیرنده، بلکه تسهیل‌گر روابط انسانی و حامی رشد حرفه‌ای و شخصی کارکنان و دانش‌آموزان به شمار می‌آید. این نوع رهبری، زمینه‌ساز شکل‌گیری فرهنگی مدرسه‌ای می‌شود که در آن یادگیری، مسئولیت‌پذیری و احترام متقابل ارزش تلقی می‌گردد. در نظام انسانی مدرسه، یادگیری نیز به‌عنوان فرآیندی اجتماعی و تعاملی فهم می‌شود. یادگیری در خلأ رخ نمی‌دهد، بلکه در بستر تعاملات انسانی، گفت‌وگو، همکاری و تجربه‌های مشترک شکل می‌گیرد. زمانی که مدرسه به روابط انسانی توجه کافی داشته باشد، کلاس درس از فضایی یک‌سویه و انتقالی به محیطی پویا و مشارکتی تبدیل می‌شود که در آن دانش‌آموزان فرصت ابراز نظر، پرسشگری و تعامل فعال با معلم و همسالان را می‌یابند. این رویکرد، علاوه بر تقویت یادگیری عمیق، مهارت‌های اجتماعی، همدلی، حل مسئله و کار گروهی را نیز در دانش‌آموزان پرورش می‌دهد که برای زندگی فردی و اجتماعی آنان ضروری است. توجه به ابعاد عاطفی و روانی در مدرسه به‌عنوان یک نظام انسانی، نقش تعیین‌کننده‌ای در سلامت روان دانش‌آموزان دارد. مدرسه‌ای که نیازهای عاطفی دانش‌آموزان را نادیده بگیرد، حتی اگر از نظر آموزشی موفق به نظر برسد، در تحقق مأموریت تربیتی خود ناکام خواهد ماند. احساس امنیت روانی، پذیرش بدون قید و شرط و حمایت عاطفی، پیش‌شرط‌های اساسی یادگیری و رشد هستند. در چنین مدرسه‌ای، خطا به‌عنوان بخشی از فرآیند یادگیری پذیرفته می‌شود و دانش‌آموزان از ترس تحقیر یا تنبیه، از تجربه کردن و اندیشیدن باز نمی‌مانند. این فضا، به شکل‌گیری خودباوری و عزت‌نفس کمک می‌کند و دانش‌آموزان را برای مواجهه سالم با چالش‌های زندگی آماده می‌سازد. از منظر تربیتی، مدرسه به‌مثابه یک نظام انسانی، مسئولیت پرورش ارزش‌ها و نگرش‌ها را نیز بر عهده دارد. رفتارها، تعاملات و تصمیمات روزمره در مدرسه، پیام‌های تربیتی قدرتمندی را به دانش‌آموزان منتقل می‌کند که گاه از محتوای رسمی دروس تأثیرگذارتر است. احترام به تفاوت‌های فردی، عدالت در برخورد، مسئولیت‌پذیری و همکاری، همگی ارزش‌هایی هستند که

در بستر روابط انسانی مدرسه آموخته می‌شوند. اگر مدرسه این ارزش‌ها را در عمل به نمایش بگذارد، دانش‌آموزان آن‌ها را درونی می‌کنند و به بخشی از هویت فردی و اجتماعی خود تبدیل می‌سازند (نریمانی و احدی، ۱۳۹۷).

مدرسه به عنوان سازمان آموزشی - اجتماعی

نگاه به مدرسه به عنوان یک سازمان آموزشی - اجتماعی، نگاهی جامع و چندبعدی است که ماهیت مدرسه را فراتر از یک نهاد رسمی آموزش‌دهنده دروس درسی تبیین می‌کند. در این رویکرد، مدرسه نه تنها محل انتقال دانش و مهارت‌های علمی، بلکه یکی از مهم‌ترین نهادهای اجتماعی در شکل‌دهی به شخصیت، هویت اجتماعی، ارزش‌ها و نگرش‌های نسل آینده به شمار می‌آید. مدرسه در بستر جامعه شکل می‌گیرد، از تحولات اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و سیاسی تأثیر می‌پذیرد و در عین حال، خود نقشی فعال در بازتولید، اصلاح و ارتقای این تحولات ایفا می‌کند. از این منظر، مدرسه یک سازمان زنده و پویاست که کارکرد آن در پیوند تنگاتنگ میان آموزش و اجتماع معنا می‌یابد به عنوان یک سازمان آموزشی، مدرسه دارای اهداف، ساختار، برنامه‌ها و فرایندهای مشخصی است که با هدف تسهیل یادگیری و رشد شناختی دانش‌آموزان طراحی شده‌اند. برنامه‌های درسی، روش‌های تدریس، ارزشیابی آموزشی و مدیریت کلاس، همگی اجزای این بعد آموزشی هستند. با این حال، کارکرد آموزشی مدرسه را نمی‌توان جدا از بستر اجتماعی آن در نظر گرفت، زیرا یادگیری همواره در تعامل با دیگران و در چارچوب روابط انسانی رخ می‌دهد. دانش‌آموزان با پیشینه‌های فرهنگی، اجتماعی و خانوادگی متفاوت وارد مدرسه می‌شوند و این تفاوت‌ها بر شیوه یادگیری، انگیزش و تعامل آنان با محیط آموزشی اثر می‌گذارد. بنابراین، مدرسه به عنوان سازمان آموزشی ناگزیر است به این تفاوت‌ها توجه کند و برنامه‌ها و روش‌های خود را متناسب با واقعیت‌های اجتماعی دانش‌آموزان تنظیم نماید.

در بعد اجتماعی، مدرسه یکی از نخستین نهادهایی است که کودکان و نوجوانان در آن تجربه زندگی جمعی و نقش‌های اجتماعی را می‌آموزند. مدرسه فضایی است که در آن قوانین، هنجارها، مسئولیت‌ها و حقوق متقابل معنا پیدا می‌کند و دانش‌آموزان می‌آموزند چگونه در کنار دیگران زندگی کنند، همکاری داشته باشند، تعارض‌ها را حل و فصل کنند و به تفاوت‌ها احترام بگذارند. تعاملات روزمره میان دانش‌آموزان، معلمان و مدیران، بستری برای یادگیری اجتماعی فراهم