

## پودمان ۳

# توسعه ارتباط و مشارکت مربی با کارکنان



موفقیت یک مربی به میزان مشارکت و همکاری او با سایر کارکنان مرکز بستگی دارد.

زمان: ۶۰ ساعت (نظری ۲۴ ساعت + عملی ۳۶ ساعت)

## واحد یادگیری ۳

### توسعه ارتباط و مشارکت مربی با کارکنان

#### استاندارد عملکرد

توسعه ارتباط و مشارکت مربی با کارکنان مراکز پیش از دبستان از طریق توسعه شناخت روش‌های ارتباطی و مشارکتی با کارکنان، نظارت بر فعالیت مراقب و مربی یار و توسعه شناخت از مشکلات ارتباطی و مشارکتی با کارکنان براساس منابع علمی معتبر، استانداردهای بین‌المللی، دستورالعمل‌های وزارت آموزش و پرورش و سازمان بهزیستی کشور

#### شایستگی‌های فنی مورد انتظار در این واحد یادگیری

- ۱ توسعه شناخت روش‌های ارتباط و مشارکت مربی با کارکنان
- ۲ نظارت بر فعالیت مراقب و مربی یار
- ۳ توسعه شناخت مشکلات ارتباطی و مشارکتی با کارکنان

#### شایستگی‌های غیرفنی مورد انتظار در این واحد یادگیری

- ۱ مسئولیت‌پذیری
- ۲ یادگیری
- ۳ مدیریت زمان
- ۴ شرکت در اجتماعات و فعالیت‌ها
- ۵ تفکر انتقادی

**هدف توانمندسازی ۱-۳:** روش‌های ارتباط و مشارکت مربی با کارکنان مرکز پیش از دبستان را شرح دهد.

## ارتباط و مشارکت مربی با کارکنان مرکز پیش از دبستان

**فعالیت ۱:** خانواده‌ای قصد دارند روز تعطیل را به گردش در بیرون از خانه بگذرانند. در گروه‌های کلاسی در مورد نقش مشارکت اعضای خانواده در گذراندن روزی خوش، گفت‌وگو کنید و نتیجه را در کلاس ارائه دهید.

گفت‌وگو کنید



مراکز پیش از دبستان برای بقا، نیازمند ارتباط و مشارکت هستند. هرگاه بخواهند در دنیای پیچیده و پویای امروزی ادامه حیات دهند، باید نیروی بالقوه مشارکت کارکنان خود را پرورش دهند و از آن استفاده کنند. در صورت مشارکت و همکاری، کارکنان یک مرکز با علاقه‌مندی و تعهد بهترین فعالیت‌ها و ابتکارات را از خود نشان می‌دهند (شکل ۱).



شکل ۱- مشارکت همکاران در مرکز پیش از دبستان

**فعالیت ۲:** مدیر یک مرکز پیش‌دبستانی قصد دارد به مناسبت روز جهانی کودک، جشنواره‌ای با حضور والدین و کودکان در مرکز خود برگزار کند. از همه مربیان و همکاران مرکز برای تصمیم‌گیری در این مورد دعوت به همکاری می‌کند. در گروه‌های کلاسی در مورد نقش و مشارکت مربیان و همکاران در برگزاری موفق این همایش گفت‌وگو کنید و نتیجه را در کلاس ارائه دهید.

گفت‌وگو کنید



۱- کارکنان شامل مراقب، مربی یار، مربی و سایر کارکنان مانند آشپز، راننده و غیره است که در این مبحث به عنوان همکاران و با تأکید بیشتر بر مراقب و مربی یار آمده است.

## ضرورت ارتباط و مشارکت در مراکز پیش از دبستان

تمرین کنید



**فعالیت ۳:** در گروه‌های کلاسی در مورد ضرورت ارتباط و مشارکت مربیان با همکاران در برگزاری موفق برنامه‌های آموزشی در یک مرکز پیش از دبستان گفت‌وگو کنید و نتیجه را در کلاس ارائه دهید.

ارتباط مؤثر و مشارکت همکاران در یک مرکز پیش از دبستان به دلایل زیر مهم و ضروری به نظر می‌رسد (نمودار ۱):

- ۱ افزایش کارایی، انگیزه و رضایتمندی همکاران؛
- ۲ تسهیل در دستیابی به اهداف مراکز پیش از دبستان؛
- ۳ توسعه همفکری، همکاری و استفاده از تجارب یکدیگر؛
- ۴ افزایش مسئولیت‌پذیری و احساس تعلق خاطر در انجام امور؛
- ۵ افزایش خلاقیت و قابلیت ابتکار؛
- ۶ ایجاد آرامش و پیشگیری از اضطراب و استرس همکاران.



نمودار ۱- ضرورت ارتباط و مشارکت در مراکز پیش از دبستان

**فعالیت ۴:** در گروه‌های کلاسی فعالیتی مانند روز دانش‌آموز، برگزاری نمایشگاه و غیره را انتخاب کنید و در مورد تأثیر فعالیت‌های مشارکتی در برگزاری بهتر آنها گفت‌وگو کنید و نتیجه را به صورت یک پیام در تابلوی اعلانات<sup>۱</sup> ارائه دهید.

تابلوی اعلانات درست کنید



۱- برای کسب اطلاعات بیشتر در مورد تابلوی اعلانات به کتاب دانش فنی پایه در سال دهم مراجعه نمایید.

**هدف توانمندسازی ۲-۳:** گزارشی از شیوه‌های ایجاد ارتباط و مشارکت مربی با کارکنان مرکز پیش از دبستان را تهیه کند.

## روش‌های ایجاد ارتباط و مشارکت مربیان با همکاران مراکز پیش از دبستان

**فعالیت ۵:** در گروه‌های کلاسی در مورد شیوه‌های مشارکت با هم‌کلاسی‌های خود برای برگزاری نمایشگاهی از عروسک‌های انگشتی گفت‌وگو کنید.

گفت‌وگو  
کنید



برای ارتباط و مشارکت مربیان با همکاران در مراکز پیش از دبستان روش‌های زیر وجود دارد:

- ۱ برگزاری جلسات هم‌اندیشی و ذهن‌انگیزی:** در این جلسات مربیان و همکاران با مشورت یکدیگر و استفاده از نظرات مؤثر، نتایج مطلوبی کسب می‌نمایند. با توجه به موضوعات و مناسبت‌های مختلف در مرکز پیش از دبستان، با برگزاری این جلسات می‌توان به ایده‌های خلاقانه برای انجام برنامه‌های آموزشی و فعالیت‌ها دست یافت.

- ۲ ترتیب دادن فعالیت‌های گروهی در مرکز پیش از دبستان:** فعالیت‌های گروهی وابسته به همکاری افراد برای دستیابی به اهداف است. بنابراین می‌تواند زمینه‌ساز افزایش ارتباط و مشارکت باشد (شکل ۲).

- ۳ ترتیب دادن اردوهای علمی، تفریحی و زیارتی با مشارکت همکاران:** برگزاری اردوهای علمی، تفریحی، و زیارتی برای کودکان و مربیان و سایر کارکنان مرکز پیش از دبستان، به برقراری ارتباط صمیمی بین افراد منجر می‌شود و در نتیجه ارتباط و مشارکت نیز افزایش می‌یابد (شکل ۳).



شکل ۳- ارتباط و مشارکت مربیان با همکاران

۴ انجام اقدام پژوهی<sup>۱</sup> برای حل مسائل مرکز پیش از دبستان با مشارکت مربیان و همکاران: مربیان با مشارکت سایر همکاران می‌توانند برای حل مسائل مربوط به کودکان، برنامه‌های آموزشی و سایر موارد مرکز پیش از دبستان، از روش اقدام پژوهی استفاده کنند. اقدام پژوهی روشی آموزشی و پژوهشی است که هدف آن حل مسائلی است که مربیان در انجام فعالیت‌های آموزشی با آن مواجه می‌شوند. در این روش مربی در جایگاه یک پژوهشگر در مواجهه با مشکلات آموزشی و حل آنها عمل می‌کند.

۵ ترتیب دادن جلسات نقد و بررسی با هدف بهبود و پیشرفت امور مرکز پیش از دبستان: برای ارزیابی تصمیمات و پیشرفت امور مرکز، باید به‌طور منطقی و منظم، مسائل، شواهد و راه‌حل‌ها را بررسی کرد. بنابراین با برگزاری جلسات نقد، مشارکت بین مربیان و همکاران افزایش می‌یابد.

نکته



واگذاری اختیارات و مسئولیت متناسب با توانایی همکاران باشد.

گزارش دهید



**فعالیت ۶:** در یک مرکز پیش از دبستان یکی از مربیان در آموزش و ارتباط با یکی از کودکان کلاس خود مشکل دارد. در گروه‌های کلاسی در مورد مسئله این مربی گفت‌وگو کنید و با راهنمایی هنرآموز و با استفاده از یکی از شیوه‌ها آن را بررسی کنید. گزارش بررسی را در کلاس ارائه دهید.

تمرین کنید



**فعالیت ۷:** در گروه‌های کلاسی در مورد روش‌های ایجاد ارتباط و مشارکت کارکنان در محیط‌های آموزشی در منابع علمی جست‌وجو کنید و نتیجه را به‌صورت کارت‌های زنجیره‌ای<sup>۲</sup> در کلاس ارائه دهید.

تمرین کنید



**فعالیت ۸:** در گروه‌های کلاسی، هر گروه با انتخاب موضوعی مرتبط، مانند احترام به محیط زیست، یکی از روش‌های ارتباط و مشارکت در مراکز پیش از دبستان را با روش ایفای نقش در کلاس اجرا کنید.

بازدید کنید

**فعالیت ۹:** در بازدید از یک مرکز پیش از دبستان با مربیان گفت‌وگو کنید و گزارشی از شیوه‌های ارتباط و مشارکت آنها با سایر همکاران تهیه کنید.

۱- action research = اقدام پژوهی به معنی پژوهش در عمل یا پژوهش عمل‌نگر، نوعی پژوهش کاربردی است که افراد برای تغییر وضعیت نامطلوب و رسیدن به وضعیت نسبتاً مطلوب و در نهایت بهسازی در محیط شغلیشان به کار می‌برند. در واقع اقدام پژوهی یک روش ویژه پژوهشی نیست، بلکه در آن می‌توان از همه روش‌های پژوهشی از جمله توصیفی، همبستگی، آزمایشی و حتی کیفی استفاده کرد.

۲- برای کسب اطلاعات در مورد کارت‌های زنجیره‌ای، به کتاب دانش فنی پایه در سال دهم مراجعه نمایید.

## هدف توانمندسازی ۳-۳: شیوه‌های نظارت مربی بر فعالیت مربی‌یار و مراقب را توضیح دهد.

« آیا انسان گمان می‌کند که کسی او را نمی‌بیند؟ »

سوره بلد / آیه ۷

گفت‌وگو  
کنید



**فعالیت ۱۰:** در گروه‌های کلاسی در مورد سؤالات زیر گفت‌وگو کنید و نتیجه را در کلاس ارائه دهید. در خانواده برای تدارک مهمانی به شما مسئولیت‌هایی سپرده می‌شود.

۱ چگونه والدین فعالیت شما را نظارت می‌کنند؟

۲ در چه صورتی در انجام مسئولیت‌ها نیاز به راهنمایی دارید؟

۳ چگونه مشخص می‌شود شما در انجام مسئولیت‌های خود موفق عمل کرده‌اید؟

## نظارت

نظارت عبارت است از کنترل مستمر و هدفمند بر اجرای وظایف، با نگاه دقیق در مورد آنچه انجام گرفته است و آنچه باید انجام گیرد. نظارت در نهایت به کسب اطلاعات از وضع موجود و مقایسه آن با وضع مطلوب می‌انجامد. **نظارت در مراکز پیش از دبستان:** فرایندی است که مربی از طریق آن به جمع‌آوری اطلاعات درباره فعالیت‌های آموزشی و تربیتی مراقب و مربی‌یار خود می‌پردازد تا با مطالعه وضعیت موجود و میزان پیشرفت فعالیت‌ها در مرکز آموزشی، آن را با وضعیت مطلوب مقایسه کند. نظارت، آنها را در مسیر فعالیت‌های آموزشی هدایت و تقویت می‌کند.

در مراکز آموزشی علاوه بر نظارت مدیر، لازم است مربیان نیز بر فعالیت مربی‌یاران و مراقبان نظارت داشته باشند تا وظایف به درستی انجام شود و تحقق اهداف مراکز آموزشی تسهیل شود.

### ضرورت و اهمیت نظارت در مراکز پیش از دبستان

نظارت یکی از مهم‌ترین وظایف اساسی مربی یک مرکز پیش از دبستان و عاملی مؤثر در رسیدن به هدف‌ها و برنامه‌های او است. برنامه‌ریزی و نظارت معمولاً در کنار هم مطرح می‌شوند، زیرا مربی در مراحل نظارت، برنامه‌ها و فعالیت‌هایی را که در حال حاضر در کلاس و هماهنگ با برنامه‌های مرکز آموزشی انجام می‌شود، با فعالیت‌هایی که باید در آینده در جهت بالاتر رفتن عملکرد کلاس و مرکز آموزشی خود انجام گیرد، مقایسه می‌کند و بر اساس این مقایسه به برنامه‌ریزی مجدد می‌پردازد. بنابراین بدون توجه به نظارت، پیشرفت مشکل خواهد بود و تضمینی برای انجام درست وظایف همکاران میسر نخواهد بود. بنابراین ضرورت و اهمیت نظارت مربی بر انجام وظایف مراقب و مربی<sup>۱</sup> یار در مرکز پیش از دبستان عبارت‌اند از:

۱ **هماهنگی فعالیت‌ها و برنامه‌ها:** نظارت باعث مشارکت و هماهنگی بین مربی، مربی‌یار و مراقب در انجام فعالیت‌ها و برنامه‌های آموزشی مرکز می‌شود.

۱- برای کسب اطلاعات بیشتر در زمینه وظایف مراقب و مربی‌یار به کتاب دانش فنی پایه سال دهم همراه هنرجو مراجعه کنید.

- ۲ **تعیین میزان پیشرفت فعالیت‌ها:** مربی می‌تواند با نظارت، میزان انجام فعالیت‌های آموزشی را مشخص کند و برای پیشرفت فعالیت‌های آموزشی، راهنمایی‌ها و اقدامات لازم را انجام دهد.
- ۳ **تعیین مشکلات اجرایی:** مربی با نظارت و تمرکز بر نقطه مبدأ (وضعیت موجود) و مقصد (وضعیت مطلوب) مرکز آموزشی و بررسی فعالیت‌های انجام شده برای رسیدن به اهداف، می‌تواند عوامل دور شدن از اهداف را نیز شناسایی کند و به اصلاح و بهبود برنامه‌ها و فعالیت‌های آموزشی کمک نماید.
- ۴ **توانمندسازی مراقب و مربی‌یار در انجام فعالیت‌ها:** بررسی فعالیت‌های مستمر مراقب و مربی‌یار، موجب شناخت بیشتر مربی از آنها می‌گردد و در نتیجه توانمندی آنها در انجام کار مشخص می‌شود. آگاهی آنها از نحوه فعالیت خود به همراه راهکارهایی که مربی به آنها می‌دهد، زمینه‌ساز تغییر رفتار آنها می‌شود و انگیزه آنها را در انجام فعالیت‌های آموزشی افزایش می‌دهد (شکل ۴).



شکل ۴- نظارت مربی در مراکز پیش از دبستان

مربی‌یاران برای اجرای برنامه‌های کودکان باید یک محیط ایمن و بهداشتی متناسب با سن آنها فراهم کنند.

نکته



## مراحل نظارت مربی بر انجام وظایف مراقب و مربی‌یار

**فعالیت ۱۱:** هنرآموز از شما می‌خواهد که در چیدمان فضای کارگاه بر فعالیت‌های سایر هنرجویان نظارت داشته باشید، در گروه‌های کلاسی، در مورد چگونگی نظارت و اثر آن بر فعالیت‌های انجام شده گفت‌وگو کنید و نتیجه را در کلاس ارائه دهید.

گفت‌وگو کنید



به طور کلی فرایند نظارت از چهار مرحله تشکیل می‌شود:

- ۱ **مشخص کردن انتظارات:** مربی لازم است انتظارات خود از مراقب و مربی‌یار را با توجه به شرح وظایف آنها (اجرای برنامه‌های آموزشی، نحوه رفتار مناسب با کودکان و غیره) به صورت شفاهی و نوشتاری به اطلاع آنها برساند.
- ۲ **سنجش عملکرد:** بر اساس انتظارات ارائه شده و با استفاده از ابزارهای سنجش، مربی عملکرد مراقب و



مربی یار را به صورت ماهانه و یا سالانه می‌سنجد.

- ۲ تشخیص مشکلات: با سنجش عملکرد مراقب و مربی یار در طول زمان مشخص شده، مربی می‌تواند میزان پیشرفت یا مشکلات پیش آمده از اجرای برنامه‌های آموزشی را با توجه به اهداف مشخص کند.
- ۴ انجام اقدامات اصلاحی: با تشخیص مشکلات برنامه‌های مرکز و کلاس، مربی می‌تواند با مشارکت مراقب و مربی یار برنامه‌های اصلاحی را تهیه و اجرا کند.

**فعالیت ۱۲:** با توجه به فعالیت ۱۱ مراحل انجام نظارت بر فعالیت‌های هم‌کلاسی‌های خود در چیدمان فضای کارگاه ارائه دهید.

**فعالیت ۱۳:** در گروه‌های کلاسی آیات قرآن و روایاتی از ائمه اطهار (علیهم‌السلام) را که در مورد نقش نظارت در انجام کارهای گروهی است، جست‌وجو کنید و گزارش آن را به صورت کارت طوماری<sup>۱</sup> در کلاس ارائه دهید.

کارت تهیه کنید



## انواع نظارت مربی بر فعالیت‌های مراقب و مربی یار

**فعالیت ۱۴:** در گروه‌های کلاسی در مورد روش‌های نظارت بر فعالیت‌های انجام شده توسط کارکنان در مرکز پیش از دبستان گفت‌وگو کنید و نتیجه را در کلاس ارائه دهید.

گفت‌وگو کنید



نظارت بر فعالیت‌های مراقب و مربی یار شامل انواع زیر است:

- ۱ **نظارت پیش از انجام فعالیت آموزشی:** مربی پیش از انجام یک فعالیت آموزشی یا یک اقدام، باید نسبت به وجود منابع انسانی، تجهیزات و فضای آموزشی اطمینان حاصل کند. در این نوع از نظارت، به سبب نداشتن برنامه‌ریزی صحیح منابع کافی، گاهی مشکلاتی پدید می‌آید. «علاج واقعه پیش از وقوع باید کرد» نمونه‌ای از ضرب‌المثل‌های نظارت پیش از عمل است. به طور کلی نظارت پیش از انجام فعالیت آموزشی هنگامی مؤثر است که مربی در کسب به موقع و دقیق اطلاعات قادر باشد و از تغییرات محیطی و پیشرفت طرح‌ها در جهت نیل به اهداف آموزشی آگاهی داشته باشد.
- ۲ **نظارت حین انجام فعالیت آموزشی:** این نظارت در حین انجام فعالیت آموزشی انجام می‌شود و از این‌رو اعمال می‌شود که قبل از آنکه مشکلی پیش بیاید، آن را بتوان برطرف کرد. در این نظارت مربی مانند یک سکان‌دار اجازه نمی‌دهد که برنامه‌ها از مسیر خارج شوند.
- ۳ **نظارت بعد از انجام فعالیت آموزشی:** این مرحله از نظارت بر اطلاعات حاصل از نتایج نهایی کار و فعالیت مرکز پیش از دبستان مبتنی است و به این منظور صورت می‌گیرد که مشکلات احتمالی را پس از وقوع تشخیص دهد و اصلاح کند؛ مانند بررسی کیفیت غذا قبل از سرو آن برای کودکانی که حساسیت غذایی دارند (نمودار ۲).

۱- برای کسب اطلاعات بیشتر در مورد کارت طوماری به کتاب دانش فنی پایه در سال دهم مراجعه کنید.



نمودار ۲- انواع نظارت بر فعالیتهای مربی یار و مراقب

تمرین کنید



**فعالیت ۱۵:** در بازدید از مهدکودک، با هماهنگی هنرآموز در مورد انواع نظارت در یک مرکز پیش از دبستان گزارش تهیه کنید و در کلاس ارائه دهید.

**هدف توانمندسازی ۳-۴:** گزارشی از شیوههای نظارت مربی بر فعالیتهای مراقب و مربی یار تهیه کند.

## شیوههای نظارت مربی بر فعالیت مراقب و مربی یار

مربیان مراکز آموزشی باید از جهات مختلف بر فعالیت مراقب و مربی یار نظارت داشته باشند. بررسی میزان دستیابی به اهداف علمی، اخلاقی، تربیتی، اجتماعی، فرهنگی و مواردی مانند اینها از مهم ترین وظایف مربیان مراکز است. توانایی نظارت مربیان در این زمینهها می تواند مراکز آموزشی را در رسیدن به اهدافشان یاری کند. شیوههای نظارت بر فعالیت مراقب و مربی یار به شرح زیر است:

**۱ ارتباط مداوم با مراقب و مربی یار:** مربی برای نظارت مستمر لازم است با مراقب و مربی یار ارتباط مداومی داشته باشد.

**۲ مشاهده مستقیم از طریق فعالیتهای روزانه در مراکز آموزشی:** لازم است مربی به طور روزانه فعالیتهای مراقب و مربی یار را از نزدیک مشاهده کند و در صورت لزوم آنها را هدایت کند.

**۳ بررسی گزارشهای روزانه:** مربی با بررسی فعالیتهای روزانه مربی یار و مراقب می تواند بر حسن انجام وظایف آنها نظارت داشته باشد.

**۴ خودارزیابی:** مربی با تهیه یک جدول خودارزیابی بر اساس اهداف و فعالیتهای آموزشی مرکز و کلاس خود و مشخص کردن شرح وظایف مراقب و مربی یار و تکمیل آن توسط آنها، می تواند بر انجام وظایف محول به آنها نظارت داشته باشد.

نکته



در جلسات شورای مربیان که به طور منظم با حضور مدیر، مربی، مراقب و مربی یار برگزار می شود، مربی مشکلات حرفه ای خود را بیان کند تا با همفکری از شدت و بروز مجدد آنها جلوگیری شود.

تمرین کنید



**فعالیت ۱۶:** در گروه های کلاسی، هر گروه در مورد یکی از شیوه های نظارت بر فعالیت مراقب و مربی یار از منابع علمی جست و جو کند و گزارش آن را به صورت کارت تاشو (بروشور) در کلاس ارائه دهد.

تمرین کنید



**فعالیت ۱۷:** در گروه‌های کلاسی، هر گروه:  
در بازدید از یک مرکز پیش از دبستان گزارشی از شیوه‌هایی را که مربیان برای نظارت بر فعالیت مراقب و مربی یار به کار می‌برند، تهیه کنید.

**هدف توانمندسازی ۵-۳:** مشکلات ارتباط و مشارکت مربی با کارکنان مرکز پیش از دبستان را توضیح دهد.

## ویژگی‌های ارتباطات اثر بخش مربی با مربی یار و مراقب

**فعالیت ۱۸:** در گروه‌های کلاسی در مورد ویژگی‌های ارتباط مؤثر بین خود با هم کلاسی‌ها گفت‌وگو کنید.

گفت‌وگو کنید

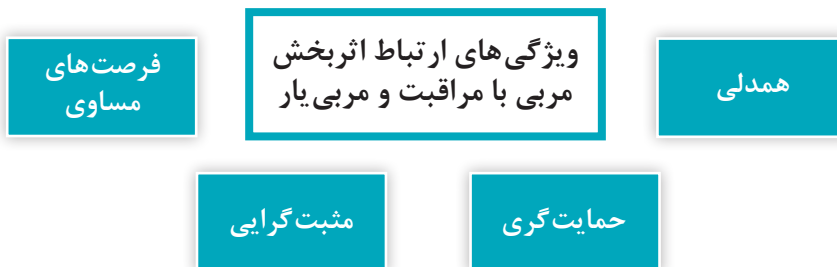


ویژگی‌های زیر بر ارتباطات اثربخش بین مربی با مراقب و مربی یار در یک مرکز پیش از دبستان، تأثیر دارند:  
**۱ همدلی:** همدلی یعنی مربی و همکارانش با پرهیز از قضاوت و ارزیابی بتوانند احساسات و عواطف یکدیگر را درک کنند و بر اساس آن با یکدیگر ارتباط برقرار کنند.

**۲ حمایت‌گری:** رابطه‌ای مطمئن و قابل اتکا بین دو فرد، رابطه‌ای است که در فضای حمایت‌گرانه شکل گرفته باشد. ارتباط متقابل و همدلانه نمی‌تواند در فضای توأم با هراس و تهدید، دوام آورد؛ بنابراین مربی، مربی یار و مراقب باید بتوانند افکار و احساسات خود را به شیوه مناسب و در فضایی حمایتی بیان کنند.

**۳ مثبت‌گرایی:** برای اینکه رابطه‌ای اثربخش بین مربی با همکارانش برقرار شود، لازم است ابتدا مربی به خود احترام بگذارد (مثبت‌اندیشی در مورد خود)، سپس بتواند احساسات خوشایند خود را به مربی یار و مراقب انتقال دهد.

**۴ ایجاد فرصت‌های مساوی:** یک فرد، ممکن است باهوش‌تر، قوی‌تر، ثروتمندتر و حتی سالم‌تر از دیگری باشد. هرگز دو نفر از لحاظ تمام ویژگی‌ها با یکدیگر مساوی نخواهند بود. به‌رغم این واقعیت، ارتباطات میان‌فردی مربی با مراقب و مربی یار زمانی مؤثرتر خواهد بود که فضای حاکم، فضایی مبتنی بر تساوی باشد و با تکیه بر نقاط مشترک که نوعی تساوی است، رابطه برقرار کنند (نمودار ۳).



نمودار ۳- ویژگی‌های ارتباط اثربخش مربی با مراقب و مربی یار

گفت‌وگو  
کنید



**فعالیت ۱۹:** با توجه به نمودار ۳ ارتباط خود را با هم‌کلاسی‌هایتان در نظر بگیرید و در مورد سؤالات زیر گفت‌وگو کنید و نتیجه را در کلاس ارائه دهید:

- ۱ در ارتباط شما کدام ویژگی بیشتر وجود دارد؟
- ۲ چگونه این ارتباط می‌تواند اثربخش‌تر باشد؟

نکته



تحقیقات نشان می‌دهد چهار حوزه کلیدی باعث حفظ ارتباط و مشارکت بین کارکنان یک مرکز پیش‌ازدبستان می‌شود:

- ۱ تعهد حرفه‌ای
- ۲ کار گروهی
- ۳ ارتباط مؤثر بین کارکنان، مدیریت و خانواده‌ها
- ۴ قدردانی از مدیریت، کارکنان و خانواده‌ها

## ضرورت شناخت مشکلات ارتباطی و مشارکتی

گفت‌وگو  
کنید



**فعالیت ۲۰:** در گروه‌های کلاسی با توجه به آنچه درباره‌ی ارتباط مؤثر آموخته‌اید، در مورد تأثیر شناخت مشکلات گفت‌وگو کنید و نتیجه را در کلاس ارائه دهید.

زمانی که بین مربی و سایر همکاران یک مرکز پیش از دبستان یک ارتباط مطلوب و مؤثر برقرار نشود و آنها نتوانند در انجام وظایفشان برای تحقق اهداف مرکز موفق باشند، مشکلاتی در روابط آنها با یکدیگر ایجاد می‌شود.

شناخت مسائل و مشکلات ارتباطی و مشارکتی مراکز پیش از دبستان به دلایل زیر ضروری است:

- نخستین گام در حل مشکلات، شناخت آنها است.
- دستیابی مرکز به اهداف آموزشی و پرورشی را تسهیل می‌کند.
- موانع پرورش رشد همه‌جانبه کودکان بر طرف می‌شود.
- روحیه همکاران برای انجام وظایف و کار گروهی تقویت می‌شود.
- سلامت روانی مربی، مراقب و مربی‌یار تأمین می‌شود.
- ارتباطات میان فردی مربی با مراقب و مربی‌یار تقویت می‌شود.

نکته



لازم است مربیان با همکاری مدیر در شناسایی مشکلات و در حد امکان با ارائه راهکارهای مناسب برای حل آن تلاش کنند.

**هدف توانمندسازی ۳-۶:** گزارشی از مشکلات ارتباطی و مشارکت مربی با کارکنان در مراکز پیش از دبستان تهیه کند.

## انواع مشکلات ارتباطی و مشارکتی مربی با مراقب و مربی یار مراکز پیش از دبستان

**فعالیت ۲۱:** در گروه‌های کلاسی در مورد دلایلی که می‌تواند باعث بروز مشکلات ارتباطی شما با هم‌گروه‌های کلاسی باشد، گفت‌وگو کنید و نتیجه را در کلاس ارائه دهید.

گفت‌وگو کنید



مشکلات مختلفی در ارتباط و مشارکت با کارکنان مراکز پیش از دبستان وجود دارد که مهم‌ترین آنها به شرح زیر است:

**۱ ضعف مهارت‌های ارتباطی مربی، مراقب و مربی‌یار:** نداشتن مهارت‌های ارتباطی مؤثر مربی باعث می‌شود که نتواند با مراقب و مربی‌یار در برنامه‌ها ارتباط برقرار کند و در انجام فعالیت‌های آموزشی با آنها مشارکت داشته باشد.

**۲ ناهماهنگی با مراقب و مربی‌یار در انجام برنامه‌ها و فعالیت‌های آموزشی:** زمانی که مربی برنامه‌های آموزشی خود را بدون هماهنگی و تقسیم کار با همکاران به تنهایی اجرا کند، فعالیت‌های آموزشی ناقص انجام می‌شود و مشکلات ارتباطی بین آنها ایجاد خواهد شد.

**۳ ناآگاهی مدیران نسبت به مشارکت مربی، مراقب و مربی‌یار:** مدیری که در توجه به نیازها یا احساسات کارکنان خود موفق نباشد، بر انجام فعالیت‌های آموزشی آنها نظارتی نداشته باشد و جلسات منظمی برای تبادل تجارب برای آنها فراهم نکند، باعث بروز مشکلات ارتباطی بین مربیان و همکاران آنها می‌شود.

**۴ روشن نبودن انتظارات مدیر از مربی، مراقب و مربی‌یار:** مدیران پیش از دبستان اغلب احساس می‌کنند شخصاً مسئول رشد کودکان تحت مراقبت خود هستند و هر پیشرفتی که کودکان به آن نائل می‌شوند، ارزش آنها را به خود نسبت می‌دهند، در عین حال هرگونه شکست در حرکت رو به جلوی کودکان، به عنوان شاهی بر شکست مربیان آنها در نظر می‌گیرند. روشن نبودن شرح وظایف مربی، مربی‌یار و مراقب به مشکلات ارتباطی بین خودشان و نیز با مدیر، منجر خواهد شد.

**۵ ناهماهنگی بین اهداف مربی، مراقب و مربی‌یار با اهداف مراکز:** مربی و همکاران وی باید در طراحی برنامه‌ها و فعالیت‌های آموزشی خود اهداف آموزشی و پرورشی مرکز پیش از دبستان را در نظر داشته باشند. در صورت مغایرت اهداف آموزشی مربی، مربی‌یار و مراقب با اهداف آموزشی مرکز مشکلات مشارکتی و ارتباطی به وجود خواهد آمد.

**۶ فرسودگی شغلی مربی، مراقب و مربی‌یار:** وقتی مدیران بدون مشورت با کارکنان، تصمیماتی بگیرند که آنها را تحت تأثیر قرار دهد و از اینکه آنها چه احساسی دارند، بی‌اطلاع باشند، مشکلاتی در روابط مربیان با مدیر و سایر همکاران وی به وجود خواهد آمد. برای مثال، مربی می‌گوید: «یک روز صبح که آمدم دیدم که دو کودک جدید به گروهم اضافه شده است» یا «مدیر به من گفت: نمی‌توانم برای رفتن به مدرسه دخترم مرخصی بگیرم، زیرا نمی‌تواند هزینه یک مربی جایگزین را پرداخت کند».

این مثال‌ها نشان می‌دهد که مدیران برای درک احساسات کارکنان خود، زمان لازم را صرف نمی‌کنند؛ بنابراین می‌تواند باعث خشم و فرسودگی شغلی آنها شود.

**۷ جابه‌جایی مربی، مراقب و مربی یار:** به دلیل جابه‌جایی مکرر مربی، مراقب و مربی یار، کودکان نمی‌توانند با آنها رابطه برقرار کنند. همچنین این جابه‌جایی مکرر، مانع برقراری یک ارتباط مؤثر بین مربی، مربی یار و مراقب شده و روحیه و عملکرد آنها را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

مردم آنچه را که شما گفته‌اید، فراموش می‌کنند؛ کاری را که انجام داده‌اید، فراموش می‌کنند اما هرگز فراموش نخواهند کرد که باعث شده‌اید چه احساسی داشته باشند. (مایا آنجلو)

نکته



**فعالیت ۲۲:** در بازدید از یک مرکز پیش از دبستان طی مصاحبه‌ای با کارکنان آن مرکز، فهرستی از مشکلات ارتباطی مربی با مراقب و مربی یار تهیه کنید و گزارش آن را به صورت گروهی ارائه دهید.

گزارش تهیه کنید



**فعالیت ۲۳:** در گروه‌های کلاسی در مورد یکی از مشکلات ارتباط و مشارکت مربی با کارکنان داستانی بسازید و نتیجه را به صورت نمایش در کلاس ارائه دهید.

نمایش اجرا کنید



## روش‌های بهبود ارتباطات

از جمله ویژگی‌هایی که باعث می‌شود تا تنش‌های ارتباطی بین مربی، مراقب و مربی یار در محیط پیش از دبستان کاهش یابد، اطلاع آنها از انواع رفتارهای فرد، شفاف کردن رفتار، بازخورد، زبان ساده، گوش دادن فعال، کنترل احساسات و توجه به علائم غیرکفتری است. باید دانست که بیشتر سوء تفاهم‌های مربیان با مراقب، مربی یار و سایر همکاران، از نداشتن شناخت از رفتار طرف مقابل و درک نشدن پیام‌های او به عنوان یک فرستنده ناشی می‌شود.

براساس «الگوی پنجره جوهری»<sup>۲</sup> رفتار و ویژگی‌های شخصیتی افراد به چهار ناحیه تقسیم می‌شود:

**ناحیه آشکار:** رفتارها و ویژگی‌هایی که برای خود و دیگران شناخته شده‌اند. مانند: اطلاعات واقعی از زندگی خود (خانه، مدرسه، والدین، رشته تحصیلی)، احساسات، خواسته‌ها و آگاهی از رفتار خود با دیگران.

**ناحیه پنهان:** رفتارها و ویژگی‌هایی که برای خود شناخته شده، اما برای دیگران ناشناخته است. مانند: وقتی نسبت به کسی احساس اطمینان و اعتماد می‌کنید و تصمیم می‌گیرید اطلاعات شخصی خود را با او در میان بگذارید یا وقتی که احساس می‌کنید لازم نیست دوستان شما درباره فعالیت‌های خارج از هنرستان چیزی بدانند.

**ناحیه کور:** رفتارها و ویژگی‌هایی که برای خود ناشناخته و برای دیگران شناخته شده است. مانند: وقتی مردم شما را به عنوان فردی خلاق و با ایده می‌بینند اما شما اعتقاد دارید تاکنون کار خاصی نکرده‌اید که این ویژگی را داشته باشد.

**ناحیه ناشناخته:** رفتار و ویژگی‌هایی که برای خود و دیگران ناشناخته است. مانند: وقتی شما مهارت‌هایی

۱- Maya Angelou شاعر و نویسنده آمریکایی

۲- یکی از الگوهای مورد توجه در نشان دادن سطوح آگاهی از رفتارهای انسان، الگوی پنجره جوهری است که این نام از ابتدای اسامی کوچک دو روان‌شناس (جوزف لوف و هری اینگهام) که مدل را طراحی کرده‌اند گرفته شده است.

را که دارید دست کم بگیرید و همه توانمندی‌های خود را هنوز نشناخته باشید یا رفتارهایی از کودکی در شما وجود داشته باشد ولی توجه کمی به آنها کرده‌اید. در ارتباط بین مربی با مراقب و مربی‌یار، هرچه رفتارهای آشکار آنها، بیشتر باشد، به همان اندازه تعارض‌ها و سوء تفاهم‌ها کاهش می‌یابند.



نمودار ۴- نواحی چهارگانه رفتارهای فرد در الگوی پنجره جوهری

- مربی لازم است برای برقراری یک ارتباط شفاف و سازنده با همکارانش به نکات زیر توجه کند:
- ۱ آگاهی خود از رفتارهای کور را افزایش دهد.
  - ۲ تظاهر نکند و رفتارهای خود را از دیگران پنهان نکند.
  - ۳ رفتارهای آشکار خود را افزایش دهد.
  - ۴ با روش‌های مختلف از رفتارهای ناشناخته خود اطلاعات بیشتری به دست آورد.

### فعالیت ۲۴

- الگوی پنجره جوهری را برای رفتارهای خود تهیه کنید.
- برای آشکارسازی رفتارهای ناشناخته خود چه پیشنهادهایی دارید؟ فهرست آنها را در کلاس ارائه دهید.

تمرین کنید



### فعالیت ۲۵: در گروه‌های کلاسی مطابق الگوی «پنجره جوهری»، فهرستی از رفتارهایی که می‌تواند در کلاس باعث بهبود روابط بین دوستانتان باشد، تهیه کنید و در کلاس ارائه دهید.

تمرین کنید



- بر اساس نتایج فعالیت ۲۳ طبق الگوی «پنجره جوهری»، پیشنهادهایی را در جهت بهبود روابط بین کارکنان آن مرکز ارائه دهید.

تمرین کنید



۱- در بعضی از منابع به جای کلمه ناحیه از کلمه منطقه استفاده شده است.

## تمرین کنید

- ۱ گزارشی از روش‌های ارتباط و مشارکت مربی با کارکنان در بازدید از یک مرکز پیش از دبستان تهیه کنید.
- ۲ یکی از روش‌های ارتباط مربی با کارکنان را به روش نمایشی اجرا کنید.
- ۳ به مناسبت «روز جهانی موزه»، اردویی یک روزه برای کودکان مرکز پیش از دبستان طراحی کنید. به عنوان یک مربی در برگزاری اردو چگونه با سایر همکاران مشارکت می‌کنید؟
- ۴ گزارشی از شیوه‌های نظارت مربی بر وظایف مراقب و مربی‌یار در بازدید از یک مرکز پیش از دبستان تهیه کنید.
- ۵ ضرورت و اهمیت نظارت در مراکز پیش از دبستان را با تهیه یک کارت طوماری، در کلاس ارائه دهید.
- ۶ به عنوان یک مربی، مراحل نظارت بر فعالیت‌های آموزشی مربی‌یار کلاس خود را در قالب یک کارت زنجیره‌ای ارائه دهید.
- ۷ به عنوان یک مربی، چگونه بر فعالیت‌های آموزشی مربی‌یار کلاس خود نظارت (انواع نظارت) می‌کنید؟
- ۸ گزارشی از ویژگی‌های ارتباط اثربخش مربی با همکاران در بازدید از یک مرکز پیش از دبستان ارائه دهید.
- ۹ گزارشی از مشکلات ارتباط و مشارکت مربی با مراقب و مربی‌یار در بازدید از یک مرکز پیش از دبستان تهیه کنید.
- ۱۰ گزارشی از روش‌های بهبود ارتباط مربی با مراقب و مربی‌یار را با توجه به «پنجره جوهری» در بازدید از یک مرکز پیش از دبستان تهیه کنید.

خودارزیابی				
واحد یادگیری: توسعه ارتباط و مشارکت مربی با کارکنان				
درس: پرورش مهارت‌های ارتباطی و مشارکتی				
این کاربرد برای ارزیابی مهارت‌های شما در واحد یادگیری توسعه ارتباط و مشارکت مربی با کارکنان آماده شده است. در هر سؤال بیشترین امتیاز سه و کمترین امتیاز یک است. براین اساس خود را ارزیابی نمایید و به خود امتیاز دهید.				
ردیف	موارد			
۱				تا چه حد می‌توانید گزارشی از شیوه‌های ارتباط مربی با کارکنان را در بازدید از یک مرکز پیش از دبستان تهیه کنید؟
۲				تا چه حد می‌توانید گزارشی از شیوه‌های مشارکت مربی با کارکنان را در بازدید از یک مرکز پیش از دبستان تهیه کنید؟
۳				تا چه حد می‌توانید گزارشی از شیوه‌های نظارت مربی بر وظایف مراقب و مربی‌یار را در بازدید از یک مرکز پیش از دبستان تهیه کنید؟
۴				تا چه حد می‌توانید گزارشی از مشکلات ارتباط و مشارکت مربی با مراقب و مربی‌یار را در بازدید از یک مرکز پیش از دبستان تهیه کنید؟
۵				تا چه حد می‌توانید گزارشی از روش‌های بهبود ارتباط مربی با مراقب و مربی‌یار را در بازدید از یک مرکز پیش از دبستان تهیه کنید؟



## ارزشیابی شایستگی توسعه ارتباط و مشارکت مربی با کارکنان

### شرح کار:

تهیه فهرستی از روش‌های ارتباط و مشارکت مربی با کارکنان در بازدید از یک مرکز پیش از دبستان و ارائه گزارش  
تهیه فهرست واری برای نظارت بر فعالیت مراقب و مربی‌یار در بازدید از یک مرکز پیش از دبستان (بر اساس شرح وظایف) و ارائه گزارش  
تهیه فهرستی از توسعه شناخت مشکلات ارتباط و مشارکت با کارکنان در بازدید از یک مرکز پیش از دبستان و روش‌های بهبود ارتباطات و ارائه گزارش  
الگوی تهیه فهرست واری مناسب:  
موضوع مشخص باشد.  
راهنمای تکمیل داشته باشد.  
هر ماده یکی از رفتارهای مهم و قابل مشاهده را ارزشیابی کند.  
گروه سنی مشخص باشد.  
هر ماده فهرست متناسب با موضوع باشد.  
هر ماده به صورت جمله کوتاه آورده شود.

### استاندارد عملکرد:

توسعه ارتباط و مشارکت با کارکنان مراکز پیش از دبستان از طریق گسترش شناخت روش‌های ارتباط و مشارکت مربی با کارکنان، نظارت بر فعالیت مراقب و مربی‌یار و توسعه شناخت مشکلات ارتباطی و مشارکتی با کارکنان براساس منابع علمی معتبر، استانداردهای بین‌المللی، دستورالعمل‌های وزارت آموزش و پرورش و سازمان بهزیستی کشور  
**شاخص‌ها:**  
۱- توسعه شناخت روش‌های ارتباط و مشارکت مربی با کارکنان  
۲- نظارت بر فعالیت مراقب و مربی‌یار  
۳- توسعه شناخت مشکلات ارتباط و مشارکت با کارکنان

### شرایط انجام کار و ابزار و تجهیزات:

**شرایط انجام کار:** توسعه ارتباط و مشارکت با کارکنان با توجه به شرایط زیر:

ابزار: لوازم التحریر

مکان: مرکز آزمون

زمان: ۱۰ دقیقه

استاندارد: منابع علمی معتبر آموزش و پرورش پیش از دبستان و سازمان بهزیستی

### معیار شایستگی

ردیف	مرحله کار	حداقل نمره قبولی از ۳	نمره هنرجو
۱	توسعه شناخت روش‌های ارتباط و مشارکت مربی با کارکنان	۲	
۲	نظارت بر فعالیت مراقب و مربی‌یار	۱	
۳	توسعه شناخت مشکلات ارتباط و مشارکت با کارکنان	۲	
	<p>شایستگی‌های غیرفنی، ایمنی، بهداشت، توجهات زیست‌محیطی و نگرش: شایستگی‌های غیرفنی: شرکت در اجتماعات و فعالیت ایمنی: رعایت استانداردهای ایمنی موجود در آیین‌نامه‌های مهدها و استفاده از روپوش کار بهداشت: رعایت موارد بهداشتی در انجام فعالیت‌ها توجهات زیست‌محیطی: آلوده نکردن محیط نگرش: علاقه به کار گروهی</p>		۲
	میانگین نمرات		*

\*حداقل میانگین نمرات هنرجو برای قبولی و کسب شایستگی، ۲ است.