

چگونه می توان خود انضباطی را مدیریت کرد؟

شهلا فهیمی

ابوالفضل بختیاری



تا به حال به این فکر کرده اید که چرا برخی از افراد در زندگی موفق تر از دیگران هستند؟ شاید بتوان گفت که خودانضباطی مهم ترین عامل موفقیت در زندگی است. انضباط فرایندی تدریجی، پیش رونده و مداوم است و از اوایل زندگی کودک آغاز می شود. دکتر احمد زندی که استاد دانشگاه است و سال ها در زمینه مشاوره ی خانواده تجربه دارد، کتاب ارزشمندی را با عنوان «آموزش خودانضباطی به کودک و نوجوان در خانه و مدرسه» تألیف توماس گوردن، روان شناس، مؤسس و رییس کمپانی آموزش مؤثر و استاد دانشگاه های آمریکا، ترجمه کرده و انتشارات بعثت آن را انتشار داده است. در همین زمینه با دکتر زندی به گفت وگو نشستیم که می خوانید:

□ آقای زندی لزوم ترجمه ی این کتاب را در چه دیدید؟

■ در حال حاضر شما به هر مدرسه ای سرزینید، می بینید روی یک تابلو موارد انضباطی نوشته شده اند؛ مواردی که بچه ها نباید انجام بدهند و معمولاً انجام می دهند. در این کتاب سعی شده است، به سؤالاتی از این دست پاسخ داده شود: چرا انضباط سنتی در خانه و کلاس های درس کارایی ندارد؟ چگونه می توان شیوه های مؤثر را در قالب مشارکت گروهی جانشین آن ها کرد و شیوه های نوین انضباطی را به خانواده ها و معلمان آموزش داد؟ □ شما مهم ترین نقص آموزش انضباط به شیوه سنتی را در چه می بینید؟

■ وقتی بچه ها را ملزم به رعایت رفتاری می کنیم، آن ها مقاومت می کنند. ولی اگر این قوانین و مقررات توسط خودشان تهیه و تدوین شوند، مطمئناً خود آن را اجرا و رعایت می کنند. یعنی مشارکت دادن دانش آموزان در تهیه و تدوین مقررات برای ایجاد نظم؛ آن چه که در شیوه سنتی کمتر دیده می شود.

ببینید، وقتی بچه ها را در تدوین این مقررات مشارکت دهیم، برای این که به

نظرشان احترام گذاشته باشند، آن را اجرا خواهند کرد. بچه ها دوست ندارند به آن ها گفته شود، این کار را بکنید، این کار را نکنید. معنای آن این است که ما می فهمیم و شما نمی فهمید. یک روز پدری آمده بود پیش من و از پسر ۱۵ ساله اش شکایت می کرد که اطاعت امر پدر را نمی کند. بعد از چند جلسه به من گفت: «آقای دکتر چرا وقتی شما چیزی از او می خواهید، انجام می دهد، ولی وقتی من می خواهم، انجام نمی دهد؟»

گفتم: «زیرا شما چنان با او برخورد می کنید که یعنی شما می فهمید و او نمی فهمد، ولی من از خودش می گیرم و به خودش پس می دهم. من در مسائل او با خودش مشورت می کنم.» اگر ما بچه ها را در تصمیم گیری برای ایجاد نظم و انضباط سهیم کنیم، مطمئناً آن ها را اجرا خواهند کرد. چون احساس نمی کنند فقط عامل اجرایی محض هستند.

البته در حال حاضر در بعضی مدارس، بچه ها را کم و بیش در تصمیم گیری ها شریک و سهیم می کنند.

□ یعنی با روش مشارکت دادن دانش آموزان

در تصمیم گیری ها، خود آن ها بازوی اجرایی مدیر و معاون می شوند؟

■ بله درست است. چندی پیش به مدرسه ای برای سخن رانی دعوت شدم. وقتی وارد مدرسه شدم، حیاط مدرسه را بسیار کثیف دیدم. سطل های خالی زباله هم در گوشه ی حیاط بودند. به مدیر مدرسه گفتم: «مدرسه چرا این قدر به هم ریخته است؟»

گفت: «ما دو تا مستخدم داریم که یکی مرخصی است و دیگری را هم برای کاری به اداره فرستاده ایم.»

گفتم: «از مستخدم نمی خواهد استفاده کنید. به بچه ها یاد بدهید که خودشان نظافت را رعایت کنند.»

□ این همان بحث مدیریت مشارکتی است که در کتاب هم مطرح شده است؟

■ بله، ببینید در مدیریت به طور کلی چهار سبک وجود دارد: (جدول ۱)

سبک اول، «گفتن» - telling - است و



خصوصاً چگونه است و آیا می توان امیدوار بود که روزی به روش نوین مدیریت دست پیدا کنیم؟

بله، در مدارس کشور ما شیوه های گوناگون مدیریت اعمال می شود. شهردار مدرسه که چند سالی است در مدارس فعالیت دارد، خود نمونه ای از مدرسی است که شرایط لازم را برای آماده سازی مدیریت مشارکتی فراهم می سازد. از آن جا که امروزه بچه ها پرتحرک تر از گذشته هستند و آمادگی مشارکت در فعالیت های اجتماعی و به ویژه، جامعه ی محیطی که در آن درس می خوانند را دارند، در صورتی که اولیای مدرسه آن ها را به حساب آورده و برایشان ارزش و احترام لازم قائل شوند، مطمئناً از فرصت هایی که برای خلاقیت در اختیارشان قرار می گیرد، استفاده درست خواهند کرد.

اگرچه در بعضی مدارس به طور پراکنده اقداماتی در جهت واگذاری مسئولیت به بچه ها انجام می شود ولی برای نهادینه شدن آن لازم است نظام نوین مشارکت دانش آموزان به صورت قانون منسجم تهیه شده و در مدارس سراسر کشور اشاعه یابد. البته باید گفت چون رشد مدیریت یک فرایند (پروسه) است و نه یک پروژه، که در زمان کوتاه به بهره وری

معمولاً با «باید» شروع می شود. باید این کار را بکنید و البته مخاطبان هم نمی دانند چرا باید این کار را انجام دهند. این همان مدیریتی است که در اکثر مدارس ما اعمال می شود؛ زیرا فرض بر این گذاشته شده است که دانش آموزان افرادی نادان، ناتوان و بی میل به کار هستند و در این میان یک نفر هست که می داند؛ آن هم مدیر یا ناظم یا معلم مدرسه است.

سبک دوم مدیریت «فروش» - selling - است. این جا هم یک نفر می گوید و دیگران عمل می کنند، ولی زبان و طرز بیان عوض شده است. «بهتر است که این کار را انجام دهید.» در این جا هم فرض بر این است که هم چنان دیگران ناتوانند، اما مایل به کارند. در حالی که در سبک قبلی میل به کار وجود نداشت.

سبک دیگر، مدیریت «مشارکتی» - participating - است. یعنی استفاده از فکر دانش آموزان در تصمیم گیری ها تا آن ها خود را ملزم به انجام تصمیمات بدانند. در این جا دانش آموزان توانا هستند، ولی احتمال دارد که کمی بی میل به کار باشند و بخواهند از زیر کار در بروند. در این شیوه با مشارکت کارها را بهتر می توان انجام داد.

در نهایت نوع چهارم مدیریت، «تفویض اختیار» - Delegating - است که در این جا مدیر یا معلم بخشی از اختیارات خود را به بچه ها واگذار می کند و مسولیت نیز از آن ها می خواهد. یعنی خود کنترلی به معنای واقعی. در این جا بچه ها هم توانا هستند و هم مایل به کار.

یعنی در این سبک مدیریت، می توان مدیر یا معلم را از چرخه ی آموزش حذف کرد؟

بله در نظام آموزش و پرورش باز - open education - دیگر نیاز چندانی به وجود مدیر و معلم احساس نمی شود و چرخه ی فعالیت مدرسه اتوماتیک وار ادامه پیدا می کند و بچه ها خود مسئول اداره امور مدرسه هستند. در چنین شرایطی مدیر و به ویژه ناظم نقش هماهنگ کننده دارند و در مواردی ناظر بر امور هستند.

آقای زندگی، وضعیت مدارس ما در این

برسد، برای تغییر مدیریت سنتی به مدیریت مشارکتی عوامل و پدیده های مختلف و متنوع آن را باید شناخت و زمان نسبتاً طولانی را برای آن در نظر گرفت.

از این که با ما به گفت و گو نشستید، متشکریم.

جدول ۱.

توانا، اما مایل به کار / توانا، احتمالاً بی میل به کار

<p>تکلیف حداکثر - رابطه ی حداکثر مشارکتی (participating) تنبیه به ندرت، تشویق به ندرت (مادی و معنوی)، فعالیت سازمان های غیررسمی به موازات سازمان رسمی در جهت تحقق اهداف سازمان رسمی</p> <p>۳</p>	<p>تکلیف حداکثر - رابطه ی حداکثر فروشی (selling) قبولاندن تنبیه کم، تشویق زیاد (مادی و معنوی)، سازمان های غیررسمی نسبتاً مرنجی و کم ضرر برای سازمان رسمی</p> <p>۲</p>
<p>تکلیف حداقل - رابطه ی حداقل تفویض اختیار (Delegating) تنبیه و تشویق وجود ندارد. سازمان های غیررسمی وجود ندارند</p> <p>۴</p>	<p>تکلیف حداکثر - رابطه ی حداقل گفتن (telling) اجبار، تحمیل، زور، سرزنش، تحقیر، بی اعتنایی، تنبیه دائمی، تشویق هراز گاهی، سازمان های غیررسمی نامرنجی همراه با فعالیت مخفیانه</p> <p>۱</p>

توانا، مایل به کار

توانا، بی میل به کار