

از مدیریت بر خود تا مدیریت مدرسه

در این فصل از نقش راهبردی مدیریت بر خود در مدیریت مدرسه بحث می‌کنیم. موفقیت حرفه‌ای معلمان و مدیران در گرو ارتباط سازنده و اخلاقی با همه افراد در محیط درونی و بیرونی کلاس و مدرسه است. مهم‌ترین توقع از معلم، مهارت رفتار ارتباطی بین شخصی یا ارتباط اثربخش با دانش‌آموزان است. مؤثرترین مهارت مدیران مدارس، ارتباط سازنده و اخلاقی با دانش‌آموزان، اولیاء آنان، همکاران علمی و اجرایی، مدیران بالادست و سایر افراد مرتبط با مدرسه است. اثربخشی و زیان‌بار بودن رفتار ارتباطی فرد با دیگران، بیش و کم، بر سبک ارتباطی آن فرد با خویشان استوار است، زیرا رفتار ارتباطی درون شخصی، بنیان رفتار ارتباطی بین شخصی و برون شخصی است. اثربخشی و اخلاقی بودن تعامل شخص با خود، میوه شیرین مدیریت و تدبیر آگاهانه فرد بر خود است. کسی که از مدیریت بر خویش ناتوان باشد، البته از مدیریت بر مدرسه و یا کلاس نیز ناتوان خواهد بود. این فصل فرصتی است برای روی، در روی خود آوردن:

روی در روی خود آر، ای عشق‌کیش نیست ای مفتون، تو را جز خویش، خویش^۱
معلمی عین عاشقی است و معلم عشق‌کیش است، اما همین عشق معلمی،



شاید معلم را از خویش بیگانه کند و پرداختن به دفتر و مشق بچه‌ها، دفتر او را تهی یا تیره کند، پس بایسته است، اندکی از حرفه فاصله گرفت و خویشتن را به نظاره نشست و سینه خود را صیقلی کرد:

صیقلی کن یک‌دو روزی سینه را دفتر خود ساز آن آینه را^۱

تعامل با خود، بنیان تعامل با دیگران

گفتیم: اخلاق جمع خُلق است و خُلق صفت درونی^۲ است که سبب بروز رفتار معین می‌شود، به آسانی و بدون درنگ و سنجش. ترازوی سنجش نیک و بدی خُلق، مسؤولیت‌پذیری در قبال حقوق افراد است. اگر مسؤولیت‌پذیری اخلاقی و فضایل را به عنوان خصلت بیش و کم پایدار لحاظ کنیم، درمی‌یابیم که در غالب موارد ما با دیگران به همان سبکی رفتار می‌کنیم که با خود رفتار می‌کنیم. اگر کسی در قبال حقوق خویش مسؤولیت‌پذیر باشد، در قبال حقوق دیگران نیز حساسیت خواهد داشت. اگر شخصی نتواند اسرار خویش را حفظ کند، در نگه‌داشتن اسرار دیگران ناتوان خواهد بود.

رازداری به‌مثابه خُلق نیکو، ابتدا باید در درون خود و در نهفتن اسرار خویش حاصل آید تا در حفظ اسرار دیگران نیز تحقق یابد. کسی که به خویش احترام کند و در حفظ عزت‌نفس و کرامت خویش کوتاهی نکند، در تعامل با دیگران نیز رفتار محترمانه خواهد کرد. تکریم ارباب‌رجوع بدون احترام به خود، آب در هاون کوفتن است. کسی که خواری و حقارت را بر خویش روا می‌دارد، در تعامل با دیگران فضیلت آمیز رفتار نمی‌کند و در رفتار ارتباطی قدسی، حدود الهی را نیز پاس نمی‌دارد و به گناهان بزرگ به آسانی تن می‌دهد^۳. فرعون نیز راه سلطه مردم را استخفاف آنان قرارداد^۴. استخفاف، خود خفیف‌پنداری است.



۱. همان، بیت ۲۰.

۲. به تعبیر فیلسوفان: ملکه نفسانی.

۳. من هانت علیه نفسه فلا تأمن شره (علامه مجلسی، بحار الانوار، ج ۷۲، ص ۳۰۰).

۴. فاستخف قومه فأطاعوه أنهم كانوا قوماً فاسقین. سوره زخرف، آیه ۵۴.

همدلی و غمخواری نسبت به دیگران بر غمخواری شخص نسبت به خود استوار می‌شود. به همین سبب در رشد همدلی کودکان، افزایش همدلی شخص به خود را به مثابه آغاز طرح می‌کنند.^۱ دغدغه امانت‌داری نسبت به جان، مال، زمان و ذهن دانش‌آموزان و امکانات و منابع مدرسه ریشه در امانت‌داری نسبت به جان، مال، آبرو و امکانات خویش دارد.

موارد فراوانی را بر این می‌توان افزود: کسی که با خود مهربان نباشد و شفقت بر نفس در وی خُلق پایدار نگردد، چگونه می‌تواند به نحو پایدار با دیگران مهربانی کند؟ فردی که از سازماندهی به امور خویش ناتوان است، چگونه می‌تواند امور دیگران را سازمان دهد؟ مگر می‌شود دیگران را به نحو مؤثر پند داد و خود را فراموش کرد؟ "آیا مردم را به نیکی فرمان می‌دهید در حالی که خویش را فراموش می‌کنید؟"^۲ بر این پایه، پنددهی بر خود مقدم بر نصیحت کردن دیگران است.^۳

پس، سبک تعامل با دیگران، بر وفق و هم‌رنگ سبک تعامل فرد با خود است. این اصل در حرفه معلمی و حرفه مدیریت اهمیت بیشتری دارد. در سخنان حکمت‌آمیز امام علی (ع) آمده است: "هرکس خود را امام و پیشوای مردم قرار دهد بایست پیش از یاددهی به دیگران، به یاد دادن به خود بیاغازد... یاد دهنده به خود و مؤدب کننده خویش، سزاوارتر به گرمی داشت است از کسی که به تعلیم و تأدیب دیگران می‌پردازد."^۴

در ارتباط تعامل با خود و تعامل با دیگران سه نکته مهم شایسته بیان‌اند: یک، تعامل فرد با خود، نقش راهبردی در انتخاب دوست دارد. دوستانمان را بر

۱. اطلاعات بیشتر را بنگرید: فرنودیان، رشد همدلی کودکان.

۲. انامرون الناس بالبر و تنسون انفسکم، سوره بقره، آیه ۴۴

۳. خداوند به حضرت عیسی (ع) وحی فرمود: عطف نفسک، فان اعتظت فعض الناس، والا فاستحی منی (فضائح



وفق انگاره خویش از خود و سبک احساساتمان برمی‌گزینیم و گاهی خود را به پای او می‌ریزیم:

اندر جهان هر آدمی باشد فدای یار خود

یار یکی انبان خون یار یکی شمس ضیا

چون هرکسی در خورد خود یاری گزید از نیک و بد

ما را دریغ آید که خود، فانی کنیم از بهر لا^۱

نکته دوم، بر پایه قاعده زرین اخلاق، باید برای دیگران همان بپسندیم که بر

خود می‌پسندیم و آنچه را بر خود نمی‌پسندیم نباید به دیگران روا بداریم. پسند

و ناپسند بر ما، تابع سبک رفتاری ما با خود است.

نکته سوم، بسیاری از رفتارهایی که به ظاهر تعامل با دیگران‌اند، به تحلیل

درمی‌یابیم که هسته درونی آن‌ها، گونه‌ای از تعامل شخص با خود است. کسی

بدون دلیل بر شما ستم و جفا می‌کند. شما از این جفای بدون وجه آزرده می‌شوید.

موضع شما در برابر آن ناجوانمرد جفای‌پیشه چیست؟ آیا به سبب آنکه خود را

ناتوان‌تر از او می‌یابید، تلاش می‌کنید آن را فراموش کنید؟ جوهر این فراموشی،

جفا بر خویش است. آیا از وی کینه به دل می‌کنید و در کمین فرصتی برای تلافی

می‌نشینید؟ اگرچه، کینه به ظاهر رفتار ارتباطی بین شخصی است اما بنیان آن، جفا

بر خویش است. وقتی از سر قدرت، فرد را می‌بخشید، هسته اصلی عفو و بخشودن

دیگران، کنار آمدن با خویش، مهربانی با خود، زدودن انگاره منفی و باز انگاری

ذهنی است.

چاپلوسی به ظاهر گونه‌ای رفتار با دیگری است اما چون نیک بنگریم،

جفایی به خود و حقارت‌پذیری را در هسته آن می‌بینیم. رشک و حسد، به ظاهر،

تعامل حسود با فرد مورد حسد است اما هسته آن، خودآزاری حسود است.

تعامل با خود: نیازمند به مدیریت

رفتارهای ارتباطی فرد با خود، گونه‌های فراوان دارد: مخرب و سازنده، اخلاقی و غیراخلاقی و ... خودفراموشی، خودآزاری، خودزنی، خودکشی، توهین‌پذیری به خود، از خودبیگانگی و از خودباختگی، خودفریبی و دروغ گفتن به خود نمونه‌هایی از تعامل زیان‌بار و غیراخلاقی با خود هستند. در برابر آن‌ها، خودشناسی، خودارزیابی و محاسبه نفس، خودسازی و اصلاح نفس، مهربان بودن با خود، خودباوری و اعتماد به نفس، احترام به خود، حفظ اسرار و حریم خصوصی فرد، صریح بودن با خود، خودآگاهی، حفظ استقلال فردی خویش، حفظ بهداشت جسم و سلامت روان نمونه‌هایی از تعامل سازنده و اخلاقی با خود هستند.

چگونه می‌توان از تعامل مخرب و غیراخلاقی با خود دور ماند و به تعامل سازنده و اخلاقی با خود دست یافت؟ اگر نصیحت، پند و یادآوری مفید و لازم است، اما کافی نیست و تنها با توصیه و پند نمی‌توان سبک تعامل با خود را تغییر داد. این سخن گهربار از امام علی (ع) است که "اگر کسی از درون برای خود موعظه‌گر نباشد [گونه‌ای رفتار ارتباطی بین شخصی] از موعظه دیگران سود نمی‌برد".^۱

تغییر سبک تعامل با خود و گذار از گونه‌های مخرب به گونه‌های سازنده، نیازمند به تدبیر، تنظیم و کار بر روی خود و اداره کردن خویش است. عده‌ای از فیلسوفان نفس را مدبر بدن می‌دانند و برخی از روانشناسان بر self به مثابه تدبیرکننده سازمان روانی تأکید می‌کنند.

مفهوم مدیریت بر خود، شامل مجموعه فرایندها، روش‌ها، فنون، مهارت، دانش و توانایی فرد در تنظیم و سامان‌بخشی به همه شؤون درون شخصی است.



ارتقاء مهارت تعامل فرد با خود و رشد آن نیازمند به مدیریت بر خویش است. سبک زندگی فرد، تعامل خانوادگی و زندگی شهروندی او، و همه پیامدهای حاصل از آنها، مانند غم و شادی، افسردگی و نشاط، اسارت و آزادی، کامیابی و ناکامی، آثار و برکات مدیریت بر خویش اند.

نبود و یا کمبود توانایی مدیریت بر خود، راه را بر از دست رفتن خویش آسان می‌سازد و به تعبیر شاعر معاصر ذات گرامی را هدر می‌دهد. در این صورت نه بود ما را خاصیتی در پی خواهد بود و نه کردار ما، میوه‌ای خواهد داشت. در این صورت، خواب و بیداری خویش را از یکدیگر باز نخواهیم شناخت و تعامل ما با یکدیگر آسیب خواهد دید، خیرخواهی و یاری از میان خواهد رفت. این چنین است که امید رهایی از دست می‌رود.^۱

تاکنون دو اصل را به میان آوردیم:

یک، سبک ارتباطی با دیگران بر وفق سبک ارتباطی با خویش است. دو، اصلاح و رشد رفتار ارتباطی با خویش نیازمند به مدیریت بر خود است. هریک از این دو اصل، نتیجه‌ای تربیتی به میان می‌آورد: نتیجه اصل نخست، آغازیدن از اصلاح رفتار ارتباطی درون شخصی در تربیت اخلاقی است. پدر و مادری که دغدغه رشد اخلاقی فرزند خود را دارند، ابتدا به جای آن‌که به فرزند پیاموزند با دیگران تعامل اخلاقی داشته باشد، یاد دهند که با خود اخلاقی رفتار کند. اگر فرزند یاد بگیرد که بر خود احترام کند، خود، احترام کردن به دیگران را خواهد آموخت. مهم‌ترین وظیفه حرفه تعلیم و تربیت، رشد اخلاقی دانش‌آموزان

۱. اقتباس از چند بیت آخر غزل حسین منزوی، سروده شده در دهه پنجاه. مطلع غزل چنین است:
از زمزمه دل تنگم، از همه بیزارم
چند بیت آخر هم چنین‌اند:

نیغیم و نمی‌بریم، ابریم و نمی‌باریم
گفتند که بیدارید، گفتیم که بیداریم
امید رهایی نیست، وقتی همه دیواریم

دردا که هدر دادیم آن ذات گرامی را
ما خویش ندانستیم، بیداری مان از خواب
من راه تو را بسته، تو راه مرا بسته

است. پس در رشد اخلاقی آنان از اصلاح ارتباط فرد با خود بیاغازیم. البته همان گونه که در پیشتر بیان شد، این یاددهی به گفتار نیست بلکه به کردار است. دانش آموز از تعامل اخلاقی معلم با خود، اصلاح رفتار با خویش را می آموزد. نتیجه اصل دوم این است که در نظام تربیت و رشد اخلاقی کودکان، افزایش مهارت و توان مدیریت بر خود، هدف راهبردی است. در نظام تربیت اخلاقی قرآن نیز، دعوت به خویش و مدیریت بر خود جایگاه راهبردی دارد: **علیکم انفسکم**^۱.

بنیان مدیریت بر خود

چگونه می توان مهارت و توان خود مدیریتی را افزایش داد؟ دستیابی به پاسخ این سؤال بدون شناخت پایه ها و بنیان مدیریت بر خود، ناممکن است. عوامل فراوان ژنتیکی، اپیزنتیکی و محیطی، بر مدیریت بر خود اثر می نهد. مراد از "پایه مدیریت بر خود" مهم ترین عناصری است که نخست به دست فرد تغییر پذیرد و در مرحله دوم، با تغییر آن ها می توان مهارت و توان مدیریتی را افزایش داد. در اینجا به بیان سه پایه بسنده می کنیم:

۱) خودشناسی. فراوان شنیده ایم که خودشناسی سودمندترین شناخت ها است^۱. در فصل سوم تمایز خودشناسی و خودانگاری را بیان کردیم. خودانگاری تصویر بیش و کم پایدار فرد از خود است اما خودشناسی به هوشیاری فرد به خود یا هوشیاری مستمر و لحظه ای شخص بر خود است. گاهی در کلاس برانگیخته می شویم و در حالت عصبانیت پر خاش می کنیم و شب، هنگام سپردن خویش به خواب، خودشناسی ما بیدار می شود و ما را هم بیدار نگه می دارد: چرا پر خاش کردم؟ چرا داد زدم؟ چرا چنین گفتم و چنان کردم؟ سپس به

۱. سوره مبارکه مائده، آیه ۱۰۵.

۲. معرفة النفس انفع المعارف، غرر الحکم، ص ۲۳۳.



خود می‌گوییم: خسته بودم، خشمگین شدم و... این گونه خودشناسی، شناخت تأخیری خویش و احساسات خویش است. اگر فرد نتواند به صورت لحظه‌ای و به هنگام دستخوش احساسات شدن، خود را بشناسد و به خود تصرف و آگاهی داشته باشد، نمی‌تواند احساسات خود را مدیریت کند. مدیریت خشم، در گرو شناخت لحظه‌ای خشم خویش به هنگام خشمگینی و تمایز آن از سایر احساسات است.

بی‌خبری از خویش، حالات و عواطف خود، مانع مدیریت بر خویش است. این بی‌خبری سراغ همکاران بسیار حرفه‌ای می‌رود. وقتی در کلاس درس با مهارت و عشق تدریس می‌کنیم و از جان‌مایه می‌گذاریم، در نقش معلمی فرو می‌رویم. تشویق حاصل از رضایت دانش‌آموزان و اولیاء بر ژرفای فرورفتگی در نقش معلمی می‌افزاید. فرورفتن عاشقانه در نقش معلمی، ما را از خود دور می‌سازد، از خستگی، بی‌رمقی و سایر حالات خود بی‌خبر می‌شویم و از دیدن خود و احساسات و نیازهای خود بازمی‌مانیم و همین بی‌خبری از خویش کار دستانمان می‌دهد و از مراقبت خود و بهداشت جسم و روان کوتاهی می‌کنیم. اما، شرط کامیابی حرفه‌ای، داشتن خویش است و نه ازدست‌دادن خود. گاهی به جای مدیریت خویش، متأسفانه از خود فرار می‌کنیم و نمی‌دانیم که فرار از خود محال است.

از که بگریزم؟ از خویش، ای محال

فرار از خویش با تسکین‌آوری غفلت از خویش همراه می‌شود. گاهی از خویش به شغل پناه می‌بریم تا رنج هوشیاری به خود را کاهش دهیم، بی‌خبر از آنکه رنج افزون‌تری را به جان می‌خریم.

می‌گریزد از خودی در بیخودی گه به شغل و گه به مستی مهتدی

۲) خودباوری. احساس کهنتری، فرد را در به پاخاستن و اصلاح خویش

ناتوان می‌کند. اعتماد به نفس، توجه به خود و باور به توانایی‌های خویش، بنیان مدیریت بر خویش است.

۳) مهربان بودن با خود. شفقت بر نفس مهم‌ترین پایه مدیریت بر خود است. کسی که با خود مهربان نیست به یاری خویش بر نمی‌خیزد و راه‌ها و فنون یاری به خود را نمی‌آموزد. اگر من با خود مهربان نباشم، مهربانی دیگران چه سود؟ کسی که با خود نامهربانی می‌کند، در تعامل با خود سبک‌های ارتباطی مخرب دارد. روانشناسان مثبت، اهمیت مهربانی با خود را در سلامت فرد آشکار کرده‌اند. مهربانی با خود، توان و فضیلت درونی است که به مثابه سپر استوار شخص را در برابر ناملایمات و عوامل زیان‌بار مصون می‌کند. آشتی بودن با خود، دوستی با خویش بنیان مهربانی به خود است. مهربانی به خود مهم‌ترین انگیزه درونی مدیریت بر خویش می‌شود.

ابعاد مدیریت بر خود

همان‌گونه که مدیریت بر یک شرکت تولید، به عنوان مثال، ابعاد فراوانی مانند مدیریت منابع آن، مدیریت تولید، مدیریت خرید، مدیریت بازرگانی، مدیریت پروژه و مدیریت اخلاق دارد، مدیریت بر خود نیز از ابعاد فراوانی حاصل می‌آید. برخی از ابعاد مدیریت بر خود، ذهنی-عاطفی است و برخی دیگر عینی و رفتاری است. ابعاد مهم مدیریت بر خویش را به کوتاهی بیان می‌کنیم:

۱) مدیریت انگاره‌ها. تصویرها و نقاشی‌های بیش و کم پایدار ذهنی که از خود، دیگران و محیط خویش داریم، انگاره نامیده می‌شوند. انگاره‌ها، رفتار ما با خود و دیگران را شکل می‌دهند. انگاره‌ها، هر چند صورت‌های خیالی‌اند و به تعبیر مولوی نیست‌وش‌اند اما منشاء فخرها، ننگ‌ها، صلح‌ها، جنگ‌ها، پرخاش‌ها، لطف‌ها و قهرها هستند.



نیست و ش باشد خیال اندر روان
تو جهانی بر خیالی بین روان
از خیالی صلحشان و جنگشان
وز خیالی فخرشان و ننگشان^۱

مهم‌ترین و دشوارترین بُعد مدیریت بر خود، مدیریت انگاره‌های خویش است. مراد از مدیریت بر انگاره‌ها، آگاهی بر انگاره‌های ذهنی خود، سنجش و نقد آن‌ها و اصلاح یا باز انگاری است. بنیان مدیریت بر انگاره‌ها شناخت خود و مهارت تحلیل انتقادی و خود انتقادی است.

۲) مدیریت خاطره‌ها. از زمانی که چشم به جهان می‌گشاییم، ذهن ما و روان ما همه خاطرات و تجارب را در خود نگه می‌دارد؛ تلخ یا شیرین. خاطرات انباشته می‌شوند و از هشیار ما پس رانده می‌شوند اما از بین نمی‌روند. خاطرات سراغ ما می‌آیند و ما را دستخوش دگرگونی می‌کنند. بخش بزرگی از احساسات، عواطف، اقدام‌ها و حتی انگاره‌های ما، حاصل خاطرات ما است. دشوارترین بُعد مدیریت بر خود، کنترل و سامان بخشی به خاطرات است. روبه‌رو شدن با آن‌ها، کنار آمدن با آن‌ها، فرار از آن‌ها، دل سپردن به آن‌ها، مشوش کردن ذهن به آن‌ها، شیوه‌های گوناگون مواجهه ما با خاطرات خود است. روان‌کاوی و به‌ویژه روان‌درمانی پویا کوتاه‌مدت، شیوه‌های اثربخش مدیریت خاطرات را می‌آموزند. عرفا نیز شیوه‌های مؤثر را در این خصوص ابداع کرده‌اند.

۳) مدیریت احساسات و عواطف. هر انسانی رابطه‌های عاطفی گوناگون با خود و دیگران دارد. کسی را دوست داریم، از کسی می‌ترسیم، از پدیده‌ای یا حیوانی وحشت داریم، با کسی احساس دشمنی داریم و ... شناخت احساسات و عواطف خویش، در لحظه‌ای که دچار آن هستیم، تمایز و تشخیص گونه احساسات و مهار و تنظیم آن‌ها را، مدیریت احساسات می‌نامیم.

وقتی از رفتار ناروای کسی و یا از وقوع حادثه‌ای دچار، خشم و غضب

می‌شویم، چه می‌کنیم؟ یک مواجهه آن است که از سر ناتوانی یا مصاحت خشم خود را سرکوب کنیم و از احساس خشم شرمندۀ شویم. این مواجهه نامهربانی با خود است و پیامدهای ناگوار در پی دارد. مواجهه دیگر آشفته‌گی و پراکنجی است که به رفتارهای پرخاشگرانه، مقابله به مثل، تخریب و مانند آن‌ها می‌انجامد. این مواجهه هم نامهربانی با خود است و آثار زیان‌بار دارد. مواجهه هوشمندانه و مسئولیت‌پذیرانه آن است که خشم خود را مدیریت کنیم. مدیریت خشم هم شامل اقدام‌های پیشگیرانه از موقعیتی است که سبب خشم می‌شود و این امر با سرکوب خشم تمایز دارد و هم شامل مهارت‌ها و فرایندهای کنترل خشم و فرونشاندن آن به شیوه‌ای سالم و اثربخش می‌شود.

همان‌گونه که احساس خشم نیاز به مدیریت دارد، سایر احساس‌ها نیز چنین‌اند. احساس ترس، احساس دوستی و ... اگر احساسات مدیریت نشوند، خردورزی فرد آسیب می‌بیند، چشم نابینا می‌شود و فرد در تعامل با دیگران می‌بازد. احساس‌هایی چون خشم و شهوت انسان را دویین می‌کند، در بینایی او اختلال ایجاد می‌کند و اعتدال روح و روان را از بین می‌برد.

به تعبیر مولوی:

خشم و شهوت مرد را احوال کند ز استقامت روح را مبدل کند^۴
مهم‌ترین عنصر در مدیریت احساسات، چه در مدرسه و چه در کلاس، اعتدال، میانه‌روی و دوری از هرگونه تبعیض در مواجهه احساسی با همکاران و دانش‌آموزان است.

۴) مدیریت باور. غالباً گمان می‌شود باورهای ما به اختیار ما نیستند، اما کلیفورد در تعالی اخلاق باور نشان داد ما در باورها نیز دارای مسئولیت هستیم. باورهای ذهنی ما نیازمند به تدبیرند. باورها غیر از انگاره‌ها هستند. باورها در



ترازوی صدق و کذب سنجیده می‌شوند. مدیریت باور چهار مؤلفه دارد: یک، توجه و هوشیاری به داوری‌ها و احکامی است که به نحو سلیبی یا ایجابی درباره خود و دیگران انجام می‌دهیم. دو، سنجش و نقادی این داوری‌ها و احکام در ترازوی استدلال و استناد. سه، درستی و کفایت ادله و مستندات. چهار، پیروی از ادله کافی و معتبر.

مدیریت باور به معنای خودداری از ظن و گمان و سخت‌گیری در قانع شدن است. در آموزه‌های اسلامی نیز فراوان به این امر توصیه و ترغیب شده‌است: "وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَئِكَ كَانَ عِنْدُ مَسْئُولٍ"^۱ در این آیه بر مسؤولیت‌پذیری در باورها و داوری‌ها تصریح شده‌است. عمل به فرمان "پیروی مکن از آنچه به آن علم نداری" نیازمند به مدیریت باور است. منطق‌دانان علم را باور صادقِ موجه [مستدل] می‌دانند.

۵) مدیریت زبان. توان ارتباط کلامی هم فرصت است برای تفاهم و همدلی و همگرایی و هم تهدید است. با مدیریت زبان می‌توان تهدیدهای آن را پیشگیری و درمان کرد. از آنجاکه در حرفه معلمی زبان و ارتباط کلامی اهمیت فراوان دارد، در فصل مستقلی درباره مدیریت زبان بحث می‌کنیم.

۶) مدیریت زمان. فرصت‌ها راهبردی‌ترین سرمایه‌اند که یا به غفلت تباه می‌شوند و یا با مدیریت زمان بارور می‌گردند. حساس بودن به اهمیت زمان، نه در حد وسواس‌گونه، استفاده بهینه از زمان، بودجه‌بندی آن، ارزیابی زمان صرف شده از مؤلفه‌های مدیریت زمان است. مدیریت زمان بخش دشوار و مهم مدیریت بر خویش است. در حرفه معلمی، با توجه به اینکه زمان دانش‌آموزان هم در اختیار معلم است، مدیریت زمان اهمیت بیشتری می‌یابد. داشتن طرح و نقشه، برنامه‌ریزی، ارزیابی مستمر و نظم عوامل افزایش مدیریت هستند.

۷) مدیریت امور خصوصی. بهداشت و سلامت جسم و روان، دارایی، اسرار، حریم خصوصی از امور شخصی‌اند که سخت به مدیریت و تدبیر فرد نیازمندند. استقلال فردی را باید بر این فهرست افزود. تعامل اخلاقی با خود درگرو رعایت حقوق خویش است. سلامت جسم و روان و نیز استقلال فردی مهم‌ترین حقوق خویش است.

۸) امور کاری. مدیریت بر اسرار شغلی و امور کاری نیز از ابعاد مدیریت بر خود است. امروزه مدیران با آموزش‌های مؤثر سعی می‌کنند مهارت و توان مدیریت روزانه را افزایش دهند. مدیریت روزانه ترکیبی از مدیریت بر احساسات، مدیریت امور کاری خویش و مدیریت زمان است. نظم و چابکی حاصل مدیریت روزانه است.

ابعاد مدیریت بر خود

۱ مدیریت انگاره‌ها	۵ مدیریت زبان
۲ مدیریت خاطره‌ها	۶ مدیریت زمان
۳ مدیریت احساسات و عواطف	۷ مدیریت امور خصوصی
۴ مدیریت باور	۸ امور کاری

نمودار شماره ۹

آثار مدیریت بر خود

مدیریت بر خود، برکات فراوانی در زندگی شخصی، خانوادگی و شغلی دارد. در اینجا به بیان کوتاه چند پیامد بسنده می‌کنیم:

۱) موفقیت. کامیابی دو رکن مهم دارد: هدف‌گذاری درست و تلاش مؤثر. بسیاری از افراد جهد بی‌توفیق دارند، زیرا یا هدف‌های نادرست برگزیده‌اند یا





تلاش بیهوده دارند. روی راست بودن با خود و شناخت دقیق علایق و توانایی‌های فردی شرط لازم هدف‌گذاری درست است و آن نیازمند مدیریت بر خود است. مدیریت بر زمان و مدیریت بر رفتار ارتباطی نیز اثربخشی تلاش برای رسیدن به اهداف را تأمین می‌کنند. موفقیت نه به بخت و شانس، بلکه به انتخاب است. (۲) شادکامی و نشاط. کسانی که بر همه امور خویش، انگاره‌ها، خاطرات، افکار، زبان و رفتار خویش تدبیر دارند، از مواضع اندوه‌آور دوری می‌کنند. اگر مولوی مدعی است که هیچ غمی را به خود راه نداده‌است، این ادعا حاصل تدبیر ستودنی او بر خود است:

خون ما بر غم حرام و خون غم بر ما حلال

هر غمی کو گرد ما گردید شد در خون خویش^۱

اندوه و غم حاصل خارهای فرورفته در دل ماست. خارهایی حاصل آمده از

گستاخی و ادب‌گریزی که در دل پنهان‌اند و سبب غم و تیرگی می‌شوند:

هرچه بر تو آید از ظلمات و غم آن زی‌باکی و گستاخی است هم^۲

(۳) سلامت جسمانی و روانی. مدیریت تغذیه و مدیریت عواطف، دو بعد مهم

مدیریت بر خویش است. کسی که بر خود تدبیر دارد، از طریق کنترل تغذیه،

خواسته‌ها و تمایلات بهداشت جسم و روان خود را افزایش می‌دهد.

(۴) رشد شخصیت. نه تنها سلامتی بلکه سرآمدی ما به دست خود ما رقم

می‌خورد. رشد شخصیتی ما در همه ابعاد آن نیازمند به تدبیر خود ما است.

افرادی که مدیریت بر خود دارند، آموزش‌پذیرترند و آموزش‌پذیری کلید رشد است.

(۵) محبوبیت. کسانی که بر احساسات خود کنترل ندارند، خود را به ارزانی از

دست می‌دهند. واکنش‌های هیجانی بر جایگاه اجتماعی و محبوبیت آن‌ها آسیب می‌زند. ممکن است فرد توانایی باشید، مثلاً در دانش و مهارتی چیره‌دست باشید، اما وقتی از کنترل خود در کلاس ناتوان می‌شوید، انگاره‌ای که از شما در ذهن دانش‌آموزان شکل می‌گیرد، نازیبا است و این انگاره رواج می‌یابد و حرمت و احترام شما فرومی‌ریزد.

آثار مدیریت بر خود

آثار مدیریت بر خود

- ☐ موفقیت
- ☐ شادکامی و نشاط
- ☐ سلامت جسمانی و روانی رشد
- ☐ شخصیت
- ☐ محبوبیت

نمودار شماره ۱۰

در فصل‌های آینده از ابعاد اخلاق مدیریت در کلاس بحث خواهد شد.

۱. بهره‌وری آموزشی
۲. مواجهه اخلاقی با سؤال دانش‌آموز
۳. اقتدار همراه با صمیمیت



فصل هفتم

اخلاق مدیریت کلاس

۱) بهره‌وری آموزشی

نقش معلم فقط یاددادن و انتقال اطلاعات نیست. او نقش رهبری و هدایتگری دانش‌آموزان را دارد. در این فصل از مسأله مهم و گاهی فراموش‌شده، در رهبری کلاس بحث می‌کنیم. مهم‌ترین رکن در رهبری کلاس و مدرسه، بهره‌وری آموزشی است. کیفیت آموزشی، امانت‌داری در معلمی، مسأله وجدان کاری مهم‌ترین رهیافت‌های اخلاقی در حساسیت نسبت به بهره‌وری آموزشی‌اند. با اشاره به این سه رهیافت، مؤلفه‌های دوگانه بهره‌وری یعنی کارایی و اثربخشی را در حرفه تعلیم و تربیت تحلیل می‌کنیم. رویکرد ما به بهره‌وری، هم ناظر به اخلاق معلمی و هم ناظر به اخلاق مدرسه (اخلاق سازمانی) است.

کیفیت آموزشی

مدیریت کلاس به معنای سامان‌دهی و هماهنگ کردن دانش‌آموزان و منابع گوناگون، برای دستیابی به اهداف آموزشی و پرورشی است. عنصر مهم و راهبردی در مدیریت کلاس، کیفیت آموزش در همه فرایندها و شؤون حرفه‌ای است. کیفیت تنها صفت و چگونگی محصول نیست بلکه به معنای چگونگی همه اموری است که نصیب دانش‌آموز می‌شود. فرایند آموزش و ارزشیابی، زمان