

لغت
نوام

هر دانش آموزی می تواند موفق شود

دکتر ویلیام گلسر

مترجم:

دکتر علی صاحبی

دکترای روان شناسی بالینی

فوق دکترای اختلالات وسواس

مریی ارشد و عضو هیئت علمی مؤسسه ویلیام گلسر

سرشناسه: گلسر، ویلیام Glasser, William
عنوان و نام پدیدآور: هر دانش آموزی می تواند موفق شود / اثر ویلیام گلسر؛ مترجم علی صاحبی
مشخصات نشر: تهران، سایه سخن، ۱۳۹۱.
مشخصات ظاهری: ۲۴۸ص.
شابک: ۹۷۸-۶۰-۶۳۰۴-۹۱-۵
وضعیت فهرست نویسی: فیبا.
یادداشت: عنوان اصلی: Every student can succeed, c2000.
موضوع: تدریس
موضوع: محیط کلاس
شناسه افزوده: صاحبی، علی، ۱۳۴۳؛ مترجم
رده بندی کنگره: ۱۳۹۱ ۸۵۴/گ/۳LB/۱۰۲
رده بندی دیویی: ۳۷۱/۱۰۲
شماره کتابشناسی ملی: ۲۸۷۹۹۳۳



هر دانش آموزی می تواند موفق شود

نویسنده: دکتر ویلیام گلسر

مترجم: دکتر علی صاحبی

ویرایش: نرگس مساوات - صفحه آرایی: ع. خرمشاهی

طرح جلد: محمدمهدی صنعتی - ناظر چاپ: ابودر ملکیان

شمارگان: ۲۰۰۰ نسخه - نوبت چاپ: اول ۱۳۹۴ - قیمت: ۱۳۰۰۰ تومان

لیتوگرافی: واصف - چاپ متن: جاویدنو - چاپ جلد: صنوبر - صحافی: سپیدار

نشانی: تهران، خیابان انقلاب، خیابان دوازده فروردین، کوچه بهشت آیین،

پلاک ۱۹، طبقه همکف

تلفن: ۰۹۱۲۶۴۹۱۸۲۸ - ۶۶۹۶۲۴۵۶ - ۶۶۴۹۶۴۱۰

حق چاپ محفوظ است.

وینست
محمد رضا ملنگ

نامت از دفتر زمانه فتد

در دفتر زمانه فتد نامش از قلم
هر ملتی که مردم صاحب قلم نداشت

پیشکش به

یاد و خاطرة

دکتر علی شریعتی

و

پیشکش به

معلمان و دانش آموزان مناطق و محلات محروم.

کسانی که در کلاس ها و خانه های فاقد امکانات ابتدایی، با امید، درس می دهند و درس می خوانند.

فهرست

۷.....	سپاسگزاری.....
۹.....	مقدمه.....
۱۱.....	پیش‌گفتار.....
۱۳.....	فصل اول - آموزش و تربیت موفق بر روابط خوب استوار است.....
۲۹.....	فصل دوم - مشکلات ذاتی نظام نمره‌دهی کنونی.....
۳۷.....	فصل سوم - رهایی از شر روان‌شناسی کنترل بیرونی.....
۶۱.....	فصل چهارم - در مدرسه‌های کیفی گل‌سری آدم ناموفق وجود ندارد.....
۷۳.....	فصل پنجم - در اولین روز دیدار با دانش‌آموزان کلاس خود موفق خواهید بود.....
۸۷.....	فصل ششم - بحث پیرامون کلاس مبتنی بر کفایت و شایستگی.....
۱۱۷.....	فصل هفتم - روش جدید آموزش.....
۱۳۷.....	فصل هشتم - کلاس مبتنی بر کفایت و شایستگی در یک مدرسه ابتدایی.....
۱۵۳.....	فصل نهم - کلاس مبتنی بر کفایت و شایستگی در دبیرستان.....
۱۸۵.....	فصل دهم - آموزش لذت‌خواندن.....



۶..... هر دانش‌آموزی می‌تواند موفق شود

فصل یازدهم - پیوند و رابطه جایگزین تأدیب می‌شود..... ۱۹۹

فصل دوازدهم - نقش مدیر در مدرسه کیفی گلسر..... ۲۲۵

پیوست الف..... ۲۳۳

مدارس کیفی گلسری تا اول می ۲۰۰۶..... ۲۳۳

پیوست ب..... ۲۳۹

مؤسسه ویلیام گلسر..... ۲۳۹

کتابنامه توصیفی..... ۲۴۳

سپاسگزاری

پیش از هر چیز می‌خواهم از کمک‌های همسرم کارلین یاد کنم که از آغاز تا پایان این پروژه یاری‌ام کرد. ویراستاری دقیق، پرسشگری‌ها، عنوان و حتا طرح جلد کتاب را مدیون او هستم.

از آن‌جایی که برای تمام کردن این پروژه عجله داشتم، وقتی در کانادا لپ‌تاپم خراب شد، سه تن از همکاران پا پیش گذاشتند و تقریباً سه روز را صرف تایپ دست‌نوشته‌های من کردند. الین گلیناس^۱، پَت دونیهی^۲، و داین کورمی‌یر نورتراپ^۳، همچنان تایپ می‌کردند، پیشنهادات ارزشمندی ارائه کردند و بازخوردهای مثبت بسیاری به ما دادند.

از آل مونتگومری^۴ —یکی از مربیان ارشد مؤسسه در نیواورلین— که پرسش بسیار مهم او از من، چارچوب این کتاب را فراهم ساخت تشکر ویژه دارم. آن سؤال، که با آن بسیار آشنا هستم و معلمان مدام از من می‌پرسند، این

-
1. Ellen Gelinis
 2. Pat Donihee
 3. Diane Cormier Northrup
 4. Al Montgomery



۸..... هر دانش‌آموزی می‌تواند موفق شود

است: «وقتی که من در حال اجرا و بکارگیری ایده‌های شما در کلاس درس هستم، با دانش‌آموزانی که کلاس را به هم می‌ریزند چه کار کنم؟» خطاب به او می‌گویم: «آل، سراسر این کتاب پاسخ آن سؤال است.»

باید از خانم لیندا هارشمن^۱ و پم دنبرگ^۲ یاد کنم که ساعت‌های طولانی کار کردند تا مقدمات چاپ و انتشار این کتاب را فراهم کنند. کار آن‌ها به سادگی قابل دیدن نیست ولی باورم کنید که تلاششان همواره حضور دارد. همچنین می‌خواهم از فعالیت‌های برد گرین^۳، مربی ارشد مؤسسه‌مان، یاد کنم. برد به مدارس زیادی مشاوره حرفه‌ای داده است و در فرایند تبدیل شدن به مدرسه کیفی به آن‌ها کمک کرده است.

در پایان، با قلبی آکنده از اندوه، تأثر خودم و همچنین تمام اعضای مؤسسه ویلیام گلستر را به خاطر مرگ ناگهانی یکی از بهترین حامیانمان، لری پالماتیر^۴ ابراز می‌کنم. من بیش از بیست و پنج سال همواره از کار کردن با لری لذت برده‌ام. او منبع عظیمی از تشویق و دلگرمی بود. بویژه من از این رو بسیار غمگینم که می‌خواستم این کتاب را با او بنویسم. کارهای او به عنوان استاد رشته مشاوره در دانشگاه سانفرانسیسکو زندگی‌های بسیاری را تحت تأثیر قرار داده است. جایش خالی است. از صمیم قلب به همسرش اندیرا^۵ و فرزندانش تسلیت می‌گوییم.

-
1. Linda Harshman
 2. Pam Danberg
 3. Brad Greene
 4. Larry Palmatier
 5. Iindira

مقدمه

بیش از سی سال است که دکتر گلسر درباره حضور کنترل بیرونی در زندگی و مدارس ما قلم زده است. درست وقتی که فکر می‌کنی او دیگر نمی‌تواند به کتاب‌های سابقش چیز بیشتری بیفزاید، این کار را می‌کند. در کتاب تازه هر دانش‌آموزی می‌تواند موفق شود او نشان می‌دهد که چطور به سادگی شکست را از مدارس دور کرده، و شکاف یادگیری دانش‌آموز را پر کنیم، به گونه‌ای که همه دانش‌آموزان به خوبی یاد بگیرند.

بیش‌تر ما که در مدارس اشتغال داریم، می‌دانیم فشار زیادی از سوی گروه همسالان روی دانش‌آموزان هست که دروس را نیاموزند و تنها هدفشان همراهی کردن با دیگران است. همچنین می‌دانیم که بیش‌تر دانش‌آموزان درس‌ها را در حد شایستگی و کفایت یاد نمی‌گیرند. نظام نمره‌دهی مدارس به خوبی گواه این واقعیت است. اگر فقط به تعداد دانش‌آموزانی که نمره عالی می‌آورند و آن‌هایی که نمره متوسط یا ضعیف می‌گیرند توجه کنیم، احتمالاً درمی‌یابیم که کم‌تر از پنجاه درصد دانش‌آموزان در سطح شایستگی و قابلیت کلی یاد می‌گیرند.

ویلیام گلسر این مشکلات پیچیده را مطرح نموده و پیشنهادات عملی ارائه کرده است که می‌تواند در زندگی دانش‌آموزان و همچنین معلمان تغییرات



۱۰..... هر دانش‌آموزی می‌تواند موفق شود

معناداری ایجاد کند. او به شیوه هوشمندانه و بدون زور و اجبار معمول خود ما را به چالش می‌خواند تا روال و شیوه کنونی خود را تغییر دهیم و از آنچه خودمان می‌دانیم مؤثر و مفید نبوده است، دست برداریم. اگر به واقع در پی دستاوردهای شگرفی هستیم و می‌خواهیم دانش‌آموزان مسئولیت‌پذیر باشند و بخواهند که یاد بگیرند، باید به ایده‌ها و نظرات گلستر فرصت بدهیم خودش را در عمل نشان دهد. من چنین کاری را انجام داده‌ام. زمانی که سرپرست مدارس جانسون‌سیتی بودم، مشاهده کردم که با بکارگیری نظرات گلستر دانش‌آموزان دو یا سه سال بالاتر از سطح تحصیلی خود پیشرفت می‌کنند و بیش‌تر دانش‌آموزان به سطح شایستگی و قابلیت بسیار عالی می‌رسند و همزمان با پیشرفت تحصیلی خوب، میزان غیبت از مدرسه و مشکلات انضباطی نیز کاهش یافت.

همه کسانی که با دانش‌آموزان کار می‌کنند و کسانی که می‌خواهند شاهد بهبودی چشمگیر وضعیت مدارس باشند و کسانی که به معلمان آموزش می‌دهند، باید این کتاب را بخوانند. داشتن دانش به خودی خود قدرت و توانایی محسوب نمی‌شود، بلکه استفاده از دانش، قدرت و توان می‌آورد. فنون و مهارت‌هایی که در این کتاب آمده است، بی‌تردید مدرسه شما را به یک آموزشگاه مراقبت‌کننده و کامیاب تبدیل می‌کند. علاوه بر آن دانش‌آموزان نیز برای تغییراتی که ایجاد کرده‌اید و به آن‌ها کمک کرده‌اید تا مسئولیت‌پذیر شوند، و اجازه داده‌اید تا در سطوح پیشرفته شایستگی و کفایت یاد بگیرند، سپاسگزارتان خواهند بود.

دکتر آلبرت مامری

رئیس بازنگری برای مدارس بهتر و

سرپرست سابق مدارس جانسون سیتی در نیویورک

پیش‌گفتار

شاید کنجکاو باشید بدانید بعد از چهار کتابی که در زمینه آموزش و پرورش نوشته‌ام چرا دوباره کتاب جدیدی در این باره می‌نویسم. دلیل اصلی این است که پس از انتشار کتاب *تئوری انتخاب*^۱ در سال ۱۹۹۸ سرانجام چارچوب نظری خود را برای تمام کارهایی که در قلمروهای گوناگون انجام می‌دهم تکمیل کردم. پس از انتشار کتاب *تئوری انتخاب*، کتاب‌های مشاوره با *تئوری انتخاب*، آن چیست که به آن عشق می‌گویند؟، کتابی ضروری برای زنان مجرد و ازدواج بدون شکست (با هم بودن و با هم ماندن: حل معمای ازدواج با تئوری انتخاب) را نوشتم.

پس از چاپ نخست این کتاب، دو کتاب دیگر نوشته‌ام: یکی به نام *برای والدین و نوجوانان*^۲ که نشان می‌دهد چطور به کارگیری تئوری انتخاب به والدین و نوجوانان کمک می‌کند تا رابطه بهتری با هم داشته باشند، و کتاب دیگری به نام *هشدار، روان‌پزشکی می‌تواند برای سلامت روانی شما خطرناک*

۱. انتشارات سایه سخن ترجمه کتاب‌های تئوری انتخاب، ازدواج بدون شکست و مشاوره با تئوری انتخاب را از همین مترجم منتشر کرده است.

2. For Parents and Teens



۱۲..... هر دانش‌آموزی می‌تواند موفق شود

باشد!^۱ این کتاب به موضوع سلامت روان و چگونگی آموزش آن به کودکان و بزرگسالان می‌پردازد.

تمام این کتاب‌ها را مؤسسه انتشارات هارپر کالینز^۲ منتشر کرده است، به غیر از کتاب آن چیست که به آن عشق می‌گویند؟ که مؤسسه ویلیام گلستر منتشرش کرده است و می‌توانید آن را از دفتر مؤسسه تهیه کنید. اگر کتاب حاضر را در موضوع مدرسه مفید یافتید یا با مشکلاتی که در کتاب‌های نامبرده در بالا سروکار دارید؛ شاید بخواهید بدانید که چگونه تئوری انتخاب در دیگر زمینه‌های زندگی شخصیتان قابل استفاده است.

پس از بازدید از چهار مدرسه کیفی گلستری از دسامبر ۱۹۹۹، چنان از به کارگیری تئوری انتخاب برای موفقیت و کامیابی دانش‌آموزان به شوق آمدم که فکر کردم باید این کتاب را بنویسم و نامش را «هر دانش‌آموزی می‌تواند موفق شود» بگذارم. فکر می‌کنم چنین امری امکان‌پذیر است، چون شاهد بودم که در هشت مدرسه گلستری چنین اتفاقی رخ داده است. اگر از ایده‌های موجود در این کتاب استفاده کنید می‌توانید کلاسی کیفی ایجاد کنید. اگر مدیر مدرسه شما بتواند آن‌گونه که در این کتاب توضیح داده‌ام، معلمان و کارمندان مدرسه را مدیریت و رهبری کند، مدرسه شما یک مدرسه کیفی گلستری خواهد شد.

1. *Warning: Psychiatry Can Be Hazardous To Your Mental Health*

2. Harper Collins

فصل اول

آموزش و تربیت موفق بر روابط خوب استوار است

پس از حدود پنجاه سال تجربه، در این کتاب اندیشه‌های بیان نشده‌ام در باره آموزش در کلاس درس را مطرح می‌کنم. چهار کتاب دیگر من در زمینه آموزش و پرورش را هزاران معلم مطالعه و به آن‌ها عمل کرده‌اند. من نیز کار آن‌ها را از نزدیک بررسی کرده‌ام و شاهد پیشرفت چشمگیرشان بوده‌ام. بر اساس دستاوردهای این افراد می‌توانم بگویم معلمانی که از این کتاب پیروی کنند، می‌توانند کلاسی بسازند که دانش‌آموزانشان با وجود تمام مشکلات، موفق و کامیاب باشند. دانش‌آموزان چنین کلاسی در همان سال اول پیشرفت بسیاری خواهند داشت. مطمئن باشید که روش‌های من از روش تدریس کنونی شما راحت‌تر و خوشایندتر خواهند بود.



مدیر هر مدرسه‌ای که ایده‌های مطرح شده در این کتاب را بپذیرد و معلمان و کارکنان را به استفاده از آن‌ها ترغیب کند، برای تبدیل آن مدرسه به **مدرسه کیفی گل‌سری** گام مؤثری برداشته است. تا زمانی که در بهار سال ۲۰۰۰ از مدرسه آی‌کم (پایه سوم) در هرفورد تک‌زاس بازدید نکرده بودم، چنین ادعایی نداشتم. در آن زمان مدرسه آی‌کم آخرین مدرسه‌ای بود که به گروه مدرسه‌های کیفی گل‌سری پیوسته بود. تا پیش از آن، هفت مدرسه کیفی گل‌سری در مناطق کم‌و بیش کم‌درآمدی تأسیس شده بودند که تمام دانش‌آموزانشان انگلیسی‌زبان بودند. اما مدرسه آی‌کم تنها مدرسه در منطقه‌ای فقیرنشین بود که کم‌تر از بیست درصد از پانصد دانش‌آموزش در هنگام ورود به مدرسه زبان اصلیشان انگلیسی بود.

وقتی از مدرسه آی‌کم بازدید کردم، تمام دانش‌آموزان آن انگلیسی‌زبان روان صحبت می‌کردند و در امتحان سنجش مهارت‌های تحصیلی تک‌زاس در زبان انگلیسی، در صدک نودم یا بالاتر قرار داشتند. اکنون مدرسه آی‌کم هم‌سطح دیگر مدارس موفق کشور است. همواره باور داشته‌ام که گذشته از ویژگی‌های قومی-زبانی و ملیت دانش‌آموزان، تمام پیشنهادهاییم از زمانی که کتاب *مدارس بدون ناکامی*^۱ را در سال ۱۹۶۹ نوشتم، می‌توانند وضعیت هر مدرسه‌ای را بهبود بخشند. با دیدن مدرسه آی‌کم و با توجه به این کتاب می‌گویم که هر مدرسه‌ای می‌تواند ملاک‌های مدرسه کیفی گل‌سری را در خود ایجاد کند.

۱. School Without Failour؛ متأسفانه این کتاب در ایران با نام *اشتباه مدارس بدون شکست* ترجمه شده است. م.



آموزش و تربیت موفق بر روابط خوب استوار است... ۱۵

این ملاک‌ها عبارتند از:

۱. رابطه‌های انسانی شالوده اصلی اعتماد و احترامند و وجود رابطه خوب مشکلات انضباطی را، جز در موارد استثنایی، از بین می‌برد.
۲. در مدرسه‌های گل‌سری بر کفایت و شایستگی کلی در یادگیری تأکید می‌شود و سطح زیر کفایت و شایستگی یا نمره B وجود ندارد. آموزش و یادگیری سودمند جای آموزش اجباری را می‌گیرد.
۳. تمام دانش‌آموزان هر سال، یک کار کیفی انجام می‌دهند که فراتر از کفایت است. چنین کاری معادل نمره هفده یا بالاتر از هفده است.
۴. به دانش‌آموزان و کارکنان مدرسه آموزش داده می‌شود تا از تئوری انتخاب در زندگی خود و در مدرسه استفاده کنند. پدر و مادرها تشویق می‌شوند با شرکت در گروه‌های کتابخوانی، تئوری انتخاب را بیاموزند.
۵. رتبه دانش‌آموزان در آزمون‌های پیشرفت تحصیلی استانی و آزمون‌های ورودی دانشگاه‌ها بهبود می‌یابد. به اهمیت این آزمون‌ها در مدرسه تأکید می‌شود.
۶. کارکنان، دانش‌آموزان، والدین و مسئولان اجرایی مدرسه را مکانی بانشاط و لذتبخش خواهند دید.

در این کتاب مانند دیگر کتاب‌هایم، دیدگاه‌هایم را در زمینه آموزش و پرورش گسترش داده‌ام. همچنین در آن مطالبی جدید آورده‌ام. هنگام نوشتن کتاب، فکر کردم کاش آن را اول نوشته بودم چون این کتاب به پرسش‌هایی پاسخ می‌دهد که معلمان از اوایل دهه شصت از من



می‌پرسیدند؛ مثل: «دیدگاه شما را دوست دارم ولی با وضعیت واقعی دانش‌آموزان چه کار کنم؟» «نمی‌توانم توصیه‌هایتان را در عمل اجرا کنم.» در این کتاب نظریهٔ جدید و مهمی را بیان کرده‌ام که برخاسته از تجربه مستقیم و عملی است.

ممکن است کتاب‌های دیگر مرا خوانده باشید یا بخوانید، به ویژه کتاب *تئوری انتخاب* را که نخستین بار در سال ۱۹۹۸ منتشر کردم و شالوده تمام ایده‌ها و باورهای من است. کتاب حاضر می‌تواند شما را برای ایجاد کلاس کیفی آماده کند، زیرا دارای توصیه‌های مشخص و عملی است که برای حل هر مشکلی از کودکان تا دبیرستان مفید است. برخی توصیه‌های آن که خیلی زود اجرایی می‌شوند از وقوع و گسترش مشکلات پیشگیری می‌کنند و از نگرانی‌های شما می‌کاهند.

مدرسه کیفی گل‌سری، مدرسه‌ای است که تمام کلاس‌هایش کلاس کیفی‌اند و همه دانش‌آموزانش کاری دست‌کم در حد کفایت و شایستگی انجام می‌دهند و بسیاری از آن‌ها کار کیفی انجام می‌دهند. در مدرسه کیفی گل‌سری مشکلات انضباطی وجود ندارد، نمره‌های دانش‌آموزان در امتحان‌های استانی اغلب بالای صدک هشتادم است و هر کس وارد چنین مدرسه‌ای شود، لذت می‌برد. مدرسه کیفی گل‌سری، مدرسه‌ای است که دوست دارید در آن تدریس کنید و فرزندانتان در آنجا درس بخوانند. هم‌اکنون در سراسر جهان بیش از چهارده مدرسه کیفی گل‌سری هست که می‌توانید از آن‌ها دیدن کنید. فهرست این مدرسه‌ها را در پیوست الف آورده‌ام. هر سال در مدرسه‌های بیش‌تری از این روش استفاده می‌شود.



آموزش و تربیت موفق بر روابط خوب استوار است... ۱۷

کمابیش تمام پیشنهادهای این کتاب مربوط به تغییر دادن خودتان است و نه تغییر دیگران. اگر تعدادی از کارکنان مدرسه این تغییرات را در خود ایجاد کنند، می‌توانند به دیگران هم در این فرایند کمک کنند و آن وقت فرایند تغییر آسان‌تر می‌شود. اگر مدیر مدرسه از کارهای شما حمایت کند، کار کردن راحت‌تر هم خواهد شد. اما چنانچه معلمان و مدیر مدرسه از شما حمایت نکنند، باز هم می‌توانید امیدوار باشید با به کارگیری آموزه‌های این کتاب معلم کارآمدتری شوید و محیط کلاس یا کلاس‌هایتان را به ملاک‌های مدرسه کیفی گلسر نزدیک‌تر کنید.

اگرچه تمرکز این کتاب بر تمرین و کاربست عملی است، همواره مبتنی بر تئوری است؛ در حقیقت تمام توصیه‌های من بر اساس تئوری انتخاب است و معتقدم بهترین راه برای آموختن این تئوری عمل کردن به آن است. در پایان کتاب و هنگامی که توصیه می‌کنم به تمام دانش‌آموزانتان، تئوری انتخاب را آموزش دهید، به بخش‌هایی از کتاب *تئوری انتخاب* که برای آموزش لازم است اشاره خواهم کرد.

برخی توصیه‌های من دشوار به نظر می‌رسند چون تئوری انتخاب با برداشت رایج مردم سازگاری ندارد. بنابراین نه تنها این توصیه‌ها برایتان تازگی دارند بلکه ممکن است با آنچه تاکنون در زندگی آموخته‌اید، سازگار نباشند. از سوی دیگر چون اکنون بسیاری از شما در باره مؤثر بودن آموخته‌های قبلی خود شک دارید، شاید بخواهید روش جدیدی را امتحان کنید. معلمان بسیاری به من گفته‌اند که این توصیه‌ها دریچه‌های نوینی را به رویشان گشوده است.

تمام توصیه‌های این کتاب بر چگونگی احساس شما و



دانش‌آموزانتان استوار است. این یک انتخاب است که شما و آن‌ها احساس خوب را به احساس بد و خشنودی را به ناخشنودی ترجیح می‌دهید. یعنی اگر برای آموزش دادن به دانش‌آموزی مشکلی وجود دارد، آشکار است که او به هر دلیلی از کلاس شما و شاید مدرسه ناخشنود است و اگر نتوانید مشکل را حل کنید به زودی خودتان هم از کلاس و مدرسه ناخشنود خواهید شد.

در خارج از مدرسه نیز همین‌گونه است. اگر خانواده‌تان یا افراد مهم زندگیتان به گونه‌ای رفتار کنند که شما می‌پسندید یا بهتر از آنچه انتظار دارید رفتار کنند، آن‌گاه شما خشنود خواهید بود.

«خشنودی» مفهومی است که در بیش‌تر مدرسه‌ها و بسیاری از خانه‌ها جایگاهی ندارد. اما در مدرسه کیفی گلسر و خانه‌هایی که افراد آن بر اساس تئوری انتخاب زندگی می‌کنند، جایگاه ویژه‌ای دارد. خشنودی، نقطه مقابل احساس بد و ناخشنودی است. ناخشنودی بهترین واژه برای توصیف احساسی است که هرگاه زندگی به دلخواه نباشد، دچارش می‌شویم. یکی از مهم‌ترین مشکلات انسان و شاید تنها مشکل او، ناخشنودی پایدار است.

وقتی خشنودید با خود می‌گویید دست به چیزی نزن، هیچ چیز را تغییر نده. اما اگر ناخشنود باشید کمابیش ناممکن است به چیزهایی که باعث ناخشنودیتان شده است فکر نکنید. در حالت ناخشنودی، اولین چیزی که به ذهنتان می‌رسد این است که «چه کسی باعث ناخشنودی من شده است؟» یا «چه اشکالی وجود دارد که ناخشنودم می‌کند؟» البته این امکان وجود دارد که خود را علت این ناخشنودی بدانید،



آموزش و تربیت موفق بر روابط خوب استوار است. ۱۹.

هرچند احتمال آن بسیار کم است. هرچه ناخشنودتر باشید، بیش‌تر احتمال دارد کاری کنید که حالتان بهتر شود ولی احتمال آن‌که تغییر عمده‌ای در رفتار خودتان ایجاد کنید بسیار کم است. اغلب در حالت ناخشنودی می‌کوشید دیگری را تغییر دهید یا می‌خواهید بدون بررسی شرایطی که در آن هستید احساس بهتری در خود به وجود آورید؛ برای مثال از مشکلات فرار کنید، نادیده‌شان بگیرید یا برای سرکوب احساساتان به مواد مخدر و مشروب پناه ببرید.

وقتی معلم ناخشنودی هستید، نخستین واکنش‌تان سرزنش کردن دانش‌آموزان، مدیر مدرسه، پدر و مادرها یا هیئت امنای مدرسه است. چون اغلب برخی از آن‌ها یا همه به دلخواهتان رفتار نمی‌کنند، پس فکر می‌کنید که آن‌ها باید تغییر کنند. البته ممکن است آن‌ها با رفتارشان، کار شما را دشوار کنند؛ برای مثال مدیر یا والدین، شما را به دلیل نمره‌های پایین شاگردانتان در امتحانات سرزنش کنند. در این کتاب، آخرین نکته‌ای را که آموخته‌ام بارها با شما در میان خواهم گذاشت: «وقتی ناخشنود هستید، فقط روی خودتان می‌توانید حساب کنید.» بر همین اساس می‌توانید تمام آموزه‌های مرا به کار گیرید، چرا که آنچه من توصیه خواهم کرد، چیزی است که شما می‌توانید انجام دهید و به کارهایی که دیگران انجام می‌دهند ربطی ندارند.

معنایش این نیست که شما باید همه کارها را انجام بدهید. اما چگونگی برخورد شما با دیگران یا اتفاق‌هایی که فکر می‌کنید علت ناخشنودیتان هستند (تمام عوامل بیرونی)، به خودتان بستگی دارد. توصیه من این خواهد بود که با افراد مذکور به طور متفاوتی رفتار کنید.



شاید اگر با افراد به گونه دیگری ارتباط برقرار کنید، آن‌ها نیز رفتار خود را تغییر دهند و در نتیجه کارتان آسان‌تر و موفقیتتان بیش‌تر می‌شود. به بیانی دیگر، با برخوردی متفاوت با آن‌ها شاید آن‌ها نیز ترغیب شوند که بیش‌تر از اکنون با شما همکاری کنند.

در سراسر این کتاب قویاً پیشنهاد و توصیه می‌کنم که اگر خواهان کمک و یاری دیگران هستید، شاید لازم است تا از چیزی که در سراسر عمرتان انجام می‌دادید دست بکشید. حتا اگر آن چیزها به نظرتان درست می‌آید، اما انجام دادنشان ممکن است به دریافت کمک یا همکاری با دیگران صدمه وارد کند.

به عنوان مثال این کارهای مخربی که ما در هنگام کار کردن با دیگران انجام می‌دهیم، کارهایی که وقتی انجام می‌دهیم درست و به جا به نظر می‌رسند را من هفت رفتار یا عادت مخرب کشنده روابط می‌نامم. در این فصل هفت عادت مخرب را نام می‌برم و در سراسر کتاب آن‌ها را به طور مفصل توضیح می‌دهم. این هفت عادت مخرب عبارتند از: **انتقاد، سرزنش، شکایت، غرولند، تهدید، تنبیه و باج دادن (برای کنترل دیگران)**. بیش‌تر افراد به وفور این رفتارها را به کار می‌گیرند و نمی‌دانند این عادت‌ها تا چه اندازه روابطشان را تخریب می‌کند.

از آنجایی که کمابیش تمام مشکلاتی که در مدرسه دارید، ناشی از روابط بد شما با دانش‌آموزان، معلمان، والدین و مسئولان اجرایی مدرسه است، در سراسر این کتاب تمام تأکید من بر اهمیت روابط خوب است. بر اساس تئوری انتخاب، انسان‌ها موجودات اجتماعی‌اند نیاز به عشق و تعلق و کنار آمدن با یکدیگر روی ژن‌های ما نوشته شده است. برای



آموزش و تربیت موفق بر روابط خوب استوار است .. ۲۱

خشنود بودن نیاز داریم که با اطرافیانمان رابطه خوبی برقرار کرده و آن را حفظ کنیم. وقتی ناخشنودیم تقریباً همیشه به این خاطر است که ما در برقراری و نگهداری رابطه با عزیزانمان ناموفق بوده‌ایم.

کسانی که با ما بدرفتاری می‌کنند زیاد نیستند ولی اشتباه بزرگی خواهد بود اگر روش برخورد آن‌ها را با خودمان ملاک رفتار خود با آن‌ها قرار دهیم و بگوییم: وقتی با من خوش رفتار باشی من هم با تو خوش رفتار خواهم بود. شاید این حرف از نظر شما درست نباشد ولی اگر خشنودی خود را به درستکاری و انصاف دیگران گره بزنید، زندگیتان آکنده از یأس و ناکامی خواهد شد.

بی‌گمان دوست ندارید این حرف را از من بشنوید که در نهایت فقط باید روی خودتان حساب کنید. این اظهار نظر زندگی را بسیار ناعادلانه نشان می‌دهد اما اتکا به خود، جنبه مثبتی هم دارد و آن این است که بر اتفاقات کنترل بیشتری خواهید داشت؛ هر چه به دیگران وابسته‌تر باشید، بیش‌تر بر شما کنترل خواهند داشت. اگر چه نمی‌توانید دیگران را کنترل کنید ولی توصیه‌هایی خواهم کرد که با به‌کارگیری آن‌ها دیگران (برای مثال شاگردانتان) را هدایت کنید تا به دلخواه شما رفتار کنند.

برای نمونه، اگر پیش از خواندن این کتاب در رفتار با دانش‌آموزی خاطی از عادت‌های مخرب استفاده کرده‌اید، متوجه شده‌اید که او به سرعت آرام شده و از خواسته شما پیروی کرده است. چنین دانش‌آموزی به رفتار مخرب شما عادت کرده است و به دلیل همین رفتار، رابطه بسیار بدی با هم دارید. اگر این رفتار را تغییر دهید، به ویژه وقتی او منتظر



رفتار همیشگی شماست، می‌توانید تغییر بزرگی ایجاد کنید. بعد در باره چگونگی انجام این کار بیش‌تر توضیح خواهم داد.

نکته مثبت دیگر کتاب حاضر آن است که هر توصیه‌ای که می‌کنم به شما کمک می‌کند روابطتان بهتر شوند یا دست‌کم به همان گونه سابق باقی بماند. هیچ‌یک از این توصیه‌ها هیچ بخشی از زندگی شما را بدتر نخواهد کرد؛ در واقع توصیه‌های من بری از خطرند.

برای مثال، به آدم‌هایی فکر کنید که می‌خواهند دیگران را وادار به انجام کاری کنند که دوست ندارند. شما تنها آدمی نیستید که نمی‌توانید رفتار دیگران را کنترل کنید. در واقع همه شما همان مطلبی را می‌پرسید که در آغاز فصل، طرح کردم: «چگونه می‌توانم افراد بیش‌تری را وادارم به دلخواه من رفتار کنند؟»

تاجران و صاحبان صنایع می‌پرسند چگونه می‌توانیم مشتریان را وادار کنیم تا بیش‌تر خرید کنند؟ سیاستمداران می‌پرسند چه کار کنم که مردم بیش‌تر به من رأی بدهند؟ مدیران شبکه‌های تلویزیونی می‌پرسند چگونه تماشاچیان بیش‌تری را جذب برنامه‌های خود کنیم؟ در پاسخ به پرسش صاحبان مشاغل، خواهم گفت محصول بهتری تولید کنید که مشتریان توانایی خرید آن را داشته باشند. اگر سیاستمداران بپرسند به آن‌ها خواهم گفت: راهی بیابید تا به مردم نشان دهید بهترین شخص برای انجام کارها هستید. اگر مدیران شبکه‌های تلویزیونی از من بپرسند، به آن‌ها خواهم گفت برنامه‌های بهتر و آگهی‌های کم‌تری پخش کنید. چیزی که به تمام آن‌ها خواهم گفت این است که مسئول همه کارها خودتان هستید، دیگران را سرزنش نکنید.



اما اجازه بدهید نگاهی بیندازیم به سه گروه دیگر که همین سؤال را می‌پرسند. مدیران می‌پرسند: چه کنیم تا کارمندان بیش‌تر کار کنند؟ والدین می‌پرسند: چه کنیم تا فرزندمان تکلیف‌هایش را انجام دهد و در کارهای خانه مسئولیت پذیرتر باشد؟ و شاید بیش از هر گروه دیگری معلمان می‌پرسند: چگونه می‌توانیم دانش‌آموزان بیش‌تری را واداریم تا در مدرسه بیش‌تر درس بخوانند؟ این پرسش‌ها شبیه پرسش‌های پیشینند ولی اگر مثل پاراگراف قبل به آن‌ها جواب بدهم، یعنی بگویم به خودتان مربوط است که بیش‌تر کوشش کنید، بسیاری از شما با حرفم مخالفت می‌کنید و خواهید گفت: «به من ربطی ندارد. من هر کاری بتوانم، انجام می‌دهم. به خودشان مربوط است که مسئولیت‌پذیر شوند. آن‌ها تنبل، مسئولیت‌گریز و بی‌انگیزه‌اند.»

فرض کنیم شما درست می‌گویید. کارمندان، فرزندان و شاگردانتان تنبل، مسئولیت‌گریز و بی‌انگیزه‌اند. اما چرا با مشتریان، رأی‌دهندگان و بینندگان تلویزیون این همه متفاوتند؟ پاسخ روشن است. شما قبول دارید که مشتریان مجبور نیستند کالاهایتان را بخرند؛ رأی‌دهندگان مجبور نیستند به نمایندگان رأی بدهند؛ بینندگان هم می‌توانند برنامه دیگری ببینند یا هیچ برنامه‌ای را تماشا نکنند. هیچ‌کس نمی‌تواند این سه گروه را مجبور کند به دلخواه دیگران رفتار کنند، در اصل هیچ‌کس کنترلی بر آن‌ها ندارد.

اما اگر رئیس، پدر و مادر یا معلم باشید قبول نخواهید کرد که بر کارمندان، بچه‌ها یا دانش‌آموزان کنترلی ندارید. جامعه‌ای که ما در آن زندگی می‌کنیم همواره به ما گفته که روی کارمندان، فرزندان و



دانش‌آموزانمان کنترل داریم. علاوه بر این همواره گفته است: «اگر نمی‌توانید کارمندان را وادار کنید بیش‌تر کار کنند، بچه‌ها را وادار کنید فرمانبر باشند و دانش‌آموزان را وادار کنید درس بخوانند، تقصیر شماست که آن‌ها را مجبور نکرده‌اید.» چنین جامعه‌ای به شما می‌گوید از روش‌های مخرب به ویژه تنبیه استفاده کنید. گروهی هم باج‌دهی یا سیاست اول پاداش و بعد تنبیه را پیشنهاد می‌کنند.

نکته جالب این است که اگرچه روش پدر و مادرها و معلمان همانند گذشته است، به تازگی مدیران تا حدی تغییر کرده‌اند. در ایام خوش گذشته، کارمندان را بدون افزایش حقوق و ترفیع تهدید می‌کردند و اگر سربه‌راه نمی‌شدند، اخراجشان می‌کردند. حالا شاکی‌اند که نمی‌توانند کارمندان را اخراج کنند و کسی را ندارند که جانشین کارمندان اخراجی کنند. به همین دلیل کمی دستمزدها را افزایش داده‌اند و با آن‌ها کمی بهتر رفتار می‌کنند. به نظر من در نگه‌داشتن کارمندان خوشرفتاری، به اندازه پرداخت دستمزد بیش‌تر، مؤثر است.

اما والدین و معلمان می‌گویند که: «هر چقدر تهدید و تنبیه می‌کنیم، بچه‌ها همچنان نافرمانند و گاهی اوقات حتا اوضاع بدتر می‌شود.» اگرچه به نظر می‌رسد «درست» می‌گویند، ولی این هفت عادت مخرب تأثیری ندارند. پرسش من از والدین و معلمان این است: «آیا می‌خواهید روش آموزشتان را تغییر دهید؟» اما همین که می‌گویم باید تغییر دهید، بسیاری خواهند گفت: «کار من هیچ اشکالی ندارد. من خوبیشان را می‌خواهم ولی آن‌ها قدرشناس نیستند. مغز آن‌ها اشکال دارد، شما روان‌پزشکید، به نظر من به دارو نیاز دارند.»



آموزش و تربیت موفق بر روابط خوب استوار است . ۲۵

تفاوت من با روان‌پزشکان و متخصصان کودک که به میلیون‌ها دانش‌آموز دارو می‌دهند، همین‌جاست. در بیست سال گذشته، متخصصان کودک و روان‌پزشکان بیش از پیش با معلمان و والدین موافقت کرده‌اند که مغز این کودکان ایراد دارد و باید دارو بخورند. این همان مطلبی است که بسیاری از والدین و معلمان دوست دارند بشنوند. این رویه آن‌ها را مطمئن می‌کند که روش تربیتی و آموزشی آن‌ها ایرادی ندارد. به همین دلیل امروزه مفهوم «آسیب مغزی» کودکان بسیار فراگیر شده است. در مدرسه‌های نواحی مرفه که پدر و مادرها توانایی مالی پرداخت خدمات حرفه‌ای و تأمین هزینه داروها را دارند، ۲۵ درصد دانش‌آموزان برای حفظ توجه و آرام نشستن، در مدرسه دارو مصرف می‌کنند.

اگر باور دارید که بدون تجویز داروهای روانگردان قوی برای دانش‌آموزان نمی‌توانید به آن‌ها درس بدهید، با این کتاب ناامید و مأیوس خواهید شد. من و بسیاری از روان‌پزشکان فکر نمی‌کنیم مغز بچه‌هایی که در مدرسه توجه نمی‌کنند و آرام نمی‌نشینند، ایرادی دارد.

پیشنهاد خواهم کرد برای آن‌که دانش‌آموزان توجه کنند، آرام بنشینند و درس بخوانند چه کار می‌توانید بکنید. پژوهش‌هایی^۱ هستند که نشان می‌دهند داروهای روانگردان قوی وجود دارند که باعث می‌شوند دانش‌آموزان ساکت بنشینند و به درس‌ها توجه کنند ولی تحقیقی نیست که نشان‌دهنده بهبود معنادار عملکرد تحصیلی این بچه‌ها باشد.

1. Breggin, Breggin, Peter, M.D. (1998). Talking Back To Ritalin. Common Courage Press. (www/breggin.com/probbooks.html).



می‌توانم شما را به مدرسه‌های کیفی گل‌سری ببرم جایی که دانش‌آموزانی همانند دانش‌آموزان شما دارند ولی از مشکلات انضباطی خبری نیست، جایی که دانش‌آموزان نمره‌های خوبی در آزمون‌های پیشرفت تحصیلی استانی می‌گیرند. این مدرسه‌ها جادو نمی‌کنند، فقط از آموزه‌های پیشنهادی من در این کتاب استفاده می‌کنند. شما نیز می‌توانید این کار را انجام دهید و نتیجه‌های مشابهی بگیرید.

اختلال نقص توجه^۱، اختلال نقص توجه- بیش‌فعالی^۲ یا اختلال نافرمانی مقابله‌ای^۳ راه‌هایی است که بچه‌هایی که با شما یا دیگر بزرگسالان زندگی‌شان رابطه ناخشنود دارند در مدرسه انتخاب کرده‌اند. مغز این بچه‌ها ایرادی ندارد. ایراد آن است که معلمان پیش از برقراری رابطه‌ای محکم با آن‌ها، مجبورشان می‌کنند کاری را انجام دهند که خودشان نمی‌خواهند. معلم باید روش آموزش خود را تغییر دهد تا دانش‌آموزان متقاعد شوند کاری که معلم می‌گوید، ارزش انجام دادن دارد. اندکی از دانش‌آموزان درس می‌خوانند چون فکر می‌کنند آموزش به نفعشان است. آن‌ها به این دلیل که شما را دوست دارند و چون حس می‌کنند که آنچه تلاش می‌کنید به آن‌ها بیاموزید معنادار است به درستان گوش می‌دهند.

تا وقتی با دانش‌آموزان رابطه بهتری برقرار نکنیم و توضیح ندهیم چرا آنچه به آن‌ها می‌آموزیم ارزش یادگیری دارد، به گونه‌ای رفتار

-
1. ADD
 2. ADHD
 3. ODD



آموزش و تربیت موفق بر روابط خوب استوار است .. ۲۷

خواهند کرد که برچسب‌های روان‌پزشکی یادشده بر آن‌ها گذاشته شود. این بچه‌ها اغلب تیزهوشند، به ویژه نسبت به عادت‌های مخرب حساسند، بنابراین صرف‌نظر از کاری که می‌کنند باید از به کارگیری این عادت‌ها بپرهیزیم. بعد توضیح خواهم داد چگونه این کار را انجام بدهید. به کارگیری توصیه‌های من آسان نیست ولی از آنچه اکنون انجام می‌دهید، بسیار آسان‌تر است. نتیجه این کوشش‌ها برای شما، خشنودی ناشی از موفقیت است و برای بچه‌ها هم خشنودی از رابطه با شما و هم لذت بردن از یادگیری است.

اگرچه ممکن است برایتان سخت باشد که باور کنید رفتار این دانش‌آموزان نیز مثل شما یا هر کس دیگری در دنیا که وقتی از طرف کسی که دوستش ندارند مجبور شوند کاری را انجام دهند، مقاومت می‌کنند. هرچه ناخشنودتر باشند، بیش‌تر مقاومت می‌کنند و شما نیز بیش‌تر مشتاق می‌شوید تا از عادت‌های مخرب استفاده کنید. هرچه بیش‌تر از آن عادات استفاده کنید، اوضاع بدتر خواهد شد. اما بنابر تجربه من به محض برقراری رابطه درست با آن‌ها، که به آن نیاز مبرم دارند، به سرعت تغییر خواهند کرد و بهتر خواهند شد.

تحقیقات نشان می‌دهند این دانش‌آموزان اغلب هوش بالای متوسط دارند.^۱ وقتی آن‌ها را به خود جلب کنید، دانش‌آموزان بسیار خوبی می‌شوند. پاسخ این مشکلات، دارو نیست بلکه ترک رفتارهایی است که رابطه شما را تخریب می‌کنند. روابط رضایتبخش، رمز اصلی موفقیت

1. Op. Cit



مدرسه‌هایی است که در جهت اجرای این آموزه‌ها گام برداشته‌اند. کنار گذاشتن عادت‌های مبتنی بر زور و اجبار، رابطه شما با دانش‌آموزان را بسیار بهبود می‌بخشد، با این حال در این کتاب روش جدیدی را برای آموزش، آزمون و رتبه‌بندی بیان خواهم کرد که آن را کلاس مبتنی بر کفایت و شایستگی می‌نامم. دانش‌آموزان در کلاس مبتنی بر کفایت و شایستگی می‌فهمند. که چرا آنچه به آن‌ها می‌آموزید را باید یاد بگیرند. همچنین می‌فهمند که می‌توانند نسبت به گذشته، کنترل بیش‌تری بر آنچه انجام می‌دهند داشته باشند. دانش‌آموزان هر چه کنترل بیش‌تری بر یادگیری خود داشته باشند، بیش‌تر کوشش خواهند کرد. وقتی عادت‌های مخرب را کنار بگذارید و کلاسی مبتنی بر کفایت و شایستگی تشکیل دهید، تمام چیزی که لازم است انجام دهید این است که آسوده و با خیال راحت از آموزش دادن و معلمی کردن لذت ببرید.

خبر خوب این‌که آنچه در این کتاب به شما توصیه می‌کنم بیش‌ترین تأثیر را بر دانش‌آموزانی می‌گذارد که مشکل‌دارترین آن‌ها هستند. این شیوه آموزش، شکاف آموزش کنونی بین فقیر و غنی و احتمالاً شکاف اقتصادی روزافزون بین دارا و ندار را کم خواهد کرد. به خاطر داشته باشید که کامیابی در همه قلمروهای زندگی از جمله: کامیابی در مدرسه، با چگونگی خوب کنار آمدن افراد دخیل در آن قلمرو، نسبت مستقیم دارد. هدف این کتاب کمک به شما در دستیابی به چنین مرتبه‌ای در مدرسه است.

فصل دوم

مشکلات ذاتی نظام نمره‌دهی کنونی

من فکر می‌کنم علت درس نخواندن بسیاری از دانش‌آموزان، نظام نمره‌دهی کنونی است. در این فصل، ایرادهای آن را شرح می‌دهم و توصیه می‌کنم آن را کنار بگذارید. هنگام توصیف مفصل کلاس مبتنی بر کفایت و شایستگی نشان خواهم داد در مدرسه‌های کیفی گل‌سری چگونه این ایرادها برطرف شده‌اند.

تا زمانی که از نظام نمره‌دهی صفر تا بیست استفاده می‌کنیم، کم‌تر احتمال دارد عملکرد مدرسه‌هایی که نمره‌های زیر هفده در آن‌جا زیاد است، بهبود یابد. این تأسف‌انگیز است که دانش‌آموزان محروم که در قرن جدید به دیپلمی نیاز دارند که نشان‌دهنده کفایت و شایستگی‌شان باشد، در دام نظامی می‌افتند که به کم‌تر از بیست درصد آنان کمک می‌کند.

برای بسیاری از دانش‌آموزان، دیپلم گرفتن با نمره کم‌تر از هفده هم



پذیرفته است. درست است که داشتن دیپلم هنگام کاريابی امتیاز است، اما در هزاره سوم اگر دانش‌آموزان در زمینه شغلی خود آمادگی لازم را نداشته باشند، نمی‌توانند شغلشان را حفظ کنند. بنابراین این نظام در کوتاه‌مدت فایده‌هایی دارد اما در بلندمدت همان‌طور که پا به عرصه جامعه‌ای با فناوری اطلاعات و سطح بالا می‌گذاریم، آن‌ها با مشکلات جدی روبرو خواهند شد. در چنین جامعه‌ای، فقط دانش‌آموزان دارای نمره بیست و هفده برای ورود به دانشگاه یا کار آمادگی خواهند داشت. در نتیجه هرچه معلمان بیش‌تر می‌کوشند دانش‌آموزان محروم را آماده کنند، این نظام نمره‌دهی بیش‌تر کوشش‌هایشان را بی‌اثر می‌کند.

در جامعه امروزی قرار دادن نمره‌های پایین به عنوان ملاک عدم کفایت و شایستگی بی‌معناست. هر دانش‌آموزی با اتمام دبیرستان یا بدون آن برای داشتن زندگی موفق به آموزش و پرورش مبتنی بر کفایت و شایستگی نیاز دارد. در مدرسه‌هایی که بیش‌تر دانش‌آموزان از خانواده‌های ضعیفند، فارغ‌التحصیل شدن و کفایت و شایستگی پیدا کردن دو امر جداگانه‌اند. هم‌زمان با این‌که دانش‌آموزان ضعیف را به درس خواندن تشویق می‌کنیم به بسیاری از آن‌ها مدرکی می‌دهیم که نشان نمی‌دهد که واقعاً کفایت و شایستگی لازم برای زندگی در دنیای جدید را دارند؟

با جدا کردن اتمام تحصیلات از کفایت و شایستگی، به دو نگرش تربیتی بسیار مخرب و نادرست دامن می‌زنیم. نخستین و بدترینشان این است که تحصیل در دبیرستان چندان ارزشمند نیست. البته برخی مدرسه‌های بالای شهر به جایی رسیده‌اند که تمام واحدهای درسیشان