

## فهرست

۷	.....	مقدمه
۹	.....	فصل اول تدریس موفق، مبتنی بر روابط محکم است.
۲۳	.....	فصل دوم اشکالات نظام نمره گذاری ABCDF.
۲۹	.....	فصل سوم خلاص شدن از روان شناسی کنترل بیرونی.
۴۹	.....	فصل چهارم در مدارس کیفی کلاس، مردودی وجود ندارد.
۵۹	.....	فصل پنجم در اولین روز دیدار با بچه های کلاس، موفق خواهید شد...
	حلقه ها ۶۶	
۷۱	.....	فصل ششم دلایل لزوم کلاس مبتنی بر قابلیت.

تعریف دوباره تعلیم و تربیت و حذف آموزش مدرسه ای ۷۶ / دنیای واقعی، قابلیت می خواهد و وقتی به این قابلیت می رسد که از اشخاص، کار مفید بخواهد و با آنها به خوبی رفتار کند ۷۶ / کار در مدرسه (نه آموزش مدرسه ای) می تواند مفید باشد ولی ندرتاً سودمندی آن برای دانش آموزان تشریح می شود ۷۷ / دنیای مدرسه بر خلاف دنیای واقعی دنبال قابلیت نیست ۷۸ / کارهای فوق برنامه تقریباً همگی قابلیت گرا هستند ۸۰ / «سال گذار» که یک برنامه جدید قابلیت مدار است، شوروشوق بی سابقه ای در کلاس های ایرلند ایجاد کرده است ۸۱ / کلاس های هنر، موسیقی و مشاغل، قابلیت مدار هستند ۸۳ / مجبور کردن دانش آموزان فقیر به کار کردن معمولاً نتیجه معکوس می دهد ۸۳ / اکثر دانش آموزان جز در مورد ریاضی، در این باره که کدام مهارت های تحصیلی در دنیای واقعی مفید هستند و کدام مهارت ها مفید

نیستند، نظراتی دارند ۸۴ / مهارت‌های لازم برای موفقیت در محل کار  
۸۷ / در یک دنیای آرمانی، دانش‌آموزان باید به سطح قابلیت برسند ۸۹

**فصل هفتم** شیوه جدید تدریس..... ۹۱

قبل از هر چیز، برخی مشترکات کلاس مبتنی بر قابلیت در مدرسه  
ابتدایی و راهنمایی ۹۶

**فصل هشتم** کلاس مبتنی بر قابلیت در دبستان..... ۱۰۷

**فصل نهم** کلاس مبتنی بر قابلیت در مقطع راهنمایی..... ۱۱۹

شروع سال - توصیه‌های کلی ۱۲۲ / قابلیت تربیتی در مقابل قابلیت  
غیرتربیتی ۱۲۴ / یادگیری در کلاس مبتنی بر قابلیت به تلاش گروهی  
بستگی دارد ۱۲۶ / یک نمونه تکلیف نگارش ۱۳۲ / بحث کلاسی در  
کلاس تاریخ، مطالعات اجتماعی، انگلیسی و علوم ۱۳۳ / تکلیف منزل در  
کلاس مبتنی بر قابلیت ۱۳۴ / امتحان تاریخ، مطالعات اجتماعی،  
انگلیسی و علوم ۱۳۴ / کارهای جنبی در درس تاریخ، مطالعات  
اجتماعی، انگلیسی و علوم ۱۳۷ / ریاضی در مدرسه راهنمایی دارای  
کلاس‌های مبتنی بر قابلیت ۱۳۸ / ریاضی در دبیرستان ۱۴۱ / ریاضی در  
داخل یا خارج از کلاس مبتنی بر قابلیت، اشکال لاینحلی دارد ۱۴۲ /  
آینده کلاس‌های مبتنی بر قابلیت ۱۴۳

**فصل دهم** تدریس لذت‌خواندن..... ۱۴۵

**فصل یازدهم** ارتباط به جای انضباط..... ۱۵۷

برخورد با دانش‌آموزان قطع ارتباط کرده‌ای که معمولاً رفتارهای  
مشکل‌ساز را انتخاب می‌کنند ۱۶۰ / کِلِر: داستان یک دانش‌آموز ۱۶۱ /  
در مدرسه کیفی گلاسِر به تمام دانش‌آموزان و به والدین علاقه‌مند،  
نظریه انتخاب آموزش داده می‌شود ۱۶۴ / مدرسه کیفی گلاسِر، محل  
ارتباط دارد نه دفتر مدیر ۱۶۶ / کنار آمدن با دانش‌آموزانی که هنوز  
ارتباط خود را قطع نکرده‌اند ولی گهگاه رفتارهایی انجام می‌دهند که  
برای مدرسه مضر هستن ۱۷۴

**فصل دوازدهم** نقش مدیر در مدرسه کیفی گلاسِر..... ۱۷۹

## فصل اول

### تدریس موفق، مبتنی بر روابط محکم است

در این کتاب نظرات ناگفته‌ام در مورد تدریس را پس از تقریباً پنجاه سال کار، با شما در میان خواهم گذاشت. هزاران معلم چهار کتاب قبلی من در زمینه تعلیم و تربیت را خوانده‌اند و به پیشنهاداتم عمل کرده‌اند. من کار آنها را از نزدیک بررسی کرده‌ام و اخیراً شاهد پیشرفت چشمگیری در آن بوده‌ام. بر اساس کارهای آنها معتقد هستم می‌توانم نشان بدهم معلمانی که توصیه‌های من در این کتاب را رعایت می‌کنند، کلاسی خواهند ساخت که دانش‌آموزان آن به‌رغم تمام مشقات، موفق خواهند شد. آنها در سال اول پیشرفت زیادی می‌کنند. توصیه‌های من از روش فعلی تدریس شما کم‌زحمت‌تر و خوشایندتر هستند.

هر مدرسه‌ای که مدیر آن از مطالب این کتاب حمایت کند و معلمان و کارکنان مدرسه را تشویق کند این نظریات را رعایت کنند، شروع بسیار خوبی در جهت تبدیل مدرسه خود به مدرسه کیفی گلاس خواهد داشت. تا بهار سال ۲۰۰۰ که از مدرسه آیکن (کلاس سوم) در هرفورد تکزاس دیدن نکرده بودم، چنین ادعایی نمی‌کردم. مدرسه آیکن آخرین مدرسه‌ای بود که ادعا می‌کرد جزء مدارس کیفی گلاس است. تا قبل از آن، هفت مدرسه کیفی گلاس در محلات فقیرنشین قرار داشتند و تمام دانش‌آموزان آنها انگلیسی

## ۱۰ □ هر دانش‌آموزی می‌تواند موفق شود

صحبت می‌کردند. اما مدرسه آیکن تنها مدرسه محلات فقیرنشین بود که کمتر از ۲۰ درصد از ۵۰۰ دانش‌آموز آن در بدو ورود به مدرسه انگلیسی صحبت می‌کردند.

وقتی مدرسه آیکن را دیدم، تمام دانش‌آموزان آن انگلیسی حرف می‌زدند و در امتحان سنجش مهارت‌های تحصیلی تکراس در زبان انگلیسی، در صدک نودم یا بالاتر قرار داشتند. مدرسه آیکن مثل هر دبستان موفق دیگر این کشور، موفق است. همیشه اعتقاد داشته‌ام که مهم نیست دانش‌آموزان اهل کجا باشند؛ تمام توصیه‌های من از سال ۱۹۶۹ به این طرف که کتاب مدارس بدون مردودی را نوشتم می‌توانند اوضاع هر مدرسه‌ای را بهبود بخشند. اما با دیدن مدرسه آیکن و با این کتاب می‌توانم به راحتی ادعا کنم که هر مدرسه‌ای می‌تواند واجد ملاک‌های مدرسه کیفی گلاسر شود. این ملاک‌ها به شرح زیر هستند:

۱. روابط مبنای اعتماد و احترام هستند و مشکلات انضباطی را جز در موارد استثنایی، از بین می‌برند.
۲. قابلیت یادگیری کلی مورد تأکید قرار می‌گیرد و سطح زیر قابلیت یا چیزی که امروزه به آن نمره B می‌گویند از بین می‌رود. تعلیم و تربیت مفید جای تحصیل را می‌گیرد.
۳. تمام دانش‌آموزان هر سال کار کیفی که فراتر از قابلیت است، انجام می‌دهند. چنین کاری معادل نمره «A» یا بالاتر یعنی «A+» است.
۴. دانش‌آموزان و کارکنان مدرسه یاد می‌گیرند در زندگی و در مدرسه از نظریه انتخاب استفاده کنند. پدر و مادرها ترغیب می‌شوند با شرکت در گروه‌های مطالعاتی، نظریه انتخاب یاد بگیرند.
۵. وضعیت دانش‌آموزان در آزمون‌های خبرگی ایالتی و آزمون‌های ورودی کالج بهتر می‌شود. در مدرسه کیفی، روی آزمون‌ها تأکید می‌شود.

۶. کارکنان مدرسه، دانش‌آموزان، والدین و مسئولان اجرایی، مدرسه را مکان شیرین و لذتبخشی خواهند دانست.

با هر کتاب، دیدگاه‌های خودم در زمینه تعلیم و تربیت را بسط داده‌ام. این کتاب نیز از این قاعده مستثنی نیست؛ این کتاب مطالب جدیدی دارد. وقتی آن را می‌نوشتم، می‌گفتم ای کاش این کتاب را اول می‌نوشتم چون به سوالاتی که معلمان از اوایل شصت سالگی از من می‌پرسیدند جواب می‌دهد؛ سوالاتی از این قبیل که نظرات شما را دوست دارم ولی با دانش‌آموزان چه کار کنم؟ نمی‌توانم توصیه‌های شما را اجرا کنم؟ اگرچه در این کتاب نظریه جدید و مهمی را مطرح کرده‌ام ولی این نظریه مدیون عمل و تمرین است.

ممکن است قبلاً کتاب‌های مرا خوانده باشید، به‌ویژه کتاب نظریه انتخاب<sup>۱</sup> من در سال ۱۹۹۸ را، یا شاید بخواهید آنها را بخوانید. نظریه انتخاب، مبنای تمام افکار و عقاید من است. این کتاب می‌تواند راه را برای ایجاد کلاس کیفی آماده کند. کتاب نظریه انتخاب، توصیه‌های مشخص و قابل اجرایی دارد که کمک می‌کند هر مشکلی را از کودکان تا دبیرستان حل کنید. بعضی از توصیه‌های این کتاب که فوراً قابل اجرا هستند جلوی مشکلات را می‌گیرند و نمی‌گذارند دیگر نگران آنها باشید.

در این کتاب راجع به مدرسه کیفی گلاسرها خیلی حرف خواهم زد. مدرسه کیفی گلاسرها اصولاً مدرسه‌ای است که تمام کلاس‌های آن کلاس کیفی هستند و تمام دانش‌آموزان آن کارقابلیتی و بسیاری از آنها کار کیفی انجام می‌دهند. در مدرسه کیفی گلاسرها، مشکلات انضباطی وجود ندارد، نمره‌های امتحان ایالتی عمدتاً بالای صدک هشتادم است و به هر کس که وارد چنین مدرسه‌ای

---

۱. این کتاب که از مهم‌ترین کتاب‌های ویلیام گلاسرها است توسط مهرداد فیروزبخت ترجمه شده و از سوی انتشارات رسا به چاپ رسیده است. (مترجم)

می‌شود خوش می‌گذرد. مدرسه کیفی گلاسِر، مدرسه‌ای است که دوست دارید در آن تدریس کنید و فرزندتان در آن تحصیل کند. هم اکنون هشت مدرسه کیفی گلاسِر داریم که می‌توانید از آنها دیدن کنید و با چشم خودتان ببینید در این مدارس چه می‌گذرد. من نام این مدارس را در ضمیمه الف نوشته‌ام. انتظار دارم تا پایان سال ۲۰۰۰، تعداد این مدارس بیشتر شود.

تقریباً تمام پیشنهادات این کتاب در رابطه با تغییر دادن خودتان است نه شخص دیگری. اگر چند نفر از کارکنان مدرسه این تغییرات را در خودشان ایجاد کنند، می‌توانند به بقیه کمک کنند و کار آسان‌تر می‌شود. اگر مدیر مدرسه از اقدامات شما حمایت کند، کار آسان‌تر هم می‌شود. اما اگر سایر معلمان و مدیر مدرسه از اقدامات شما حمایت نکردند می‌توانید همچنان خشنود باشید، معلم اثربخش‌تری شوید و کلاس یا کلاس‌های خود را به شرایط کیفی گلاسِر نزدیک‌تر کنید.

اگرچه این کتاب روی عمل و تمرین متمرکز است ولی از نظریه غافل نیست. در حقیقت تمام توصیه‌های من بر نظریه انتخاب مبتنی هستند ولی به نظر من بهترین راه آموختن نظریه انتخاب آن است که به این نظریه عمل کنید. در انتهای این کتاب و هنگامی که توصیه می‌کنم به تمام دانش‌آموزان خود، نظریه انتخاب یاد بدهید به برخی از فصل‌های کتاب نظریه انتخاب اشاره خواهم کرد و قسمت کوچکی از این نظریه را که برای تدریس لازم است، شرح خواهم داد.

چیزی که باعث می‌شود برخی از توصیه‌های من دشوار به نظر برسند این است که متاسفانه نظریه انتخاب با برداشت متعارف مردم همخوانی ندارد. بنابراین نه تنها توصیه‌های من برای شما تازگی دارند بلکه ممکن است با آنچه تاکنون در زندگی آموخته‌اید مغایرت داشته باشند. از طرف دیگر چون بسیاری از شما در مورد اثربخش بودن آموخته‌های قبلی خود تردید دارید،

این احتمال وجود دارد که بخواهید روش جدیدی را بیازمایید. بسیاری از معلمان به من گفته‌اند عقاید من حکم هوای تازه را داشته است. و بالاخره تمام توصیه‌های این کتاب بر احساس شما و دانش آموزان تان و این انتخاب که شما و آنها احساس خوب را به احساس بد یا خشنودی را به غم ترجیح می‌دهید، مبتنی هستند. معنای حرف من این است که یک چیز در تدریس به یک دانش آموز دشوار حتمی است، آن هم این است که دانش آموز مورد نظر از کلاس شما و احتمالاً مدرسه ناخشنود است. و اگر در کنار آمدن با او موفق نشوید، خودتان هم از کلاس و مدرسه ناخشنود خواهید شد. در بیرون از مدرسه نیز همین طور است. اگر اعضای خانواده شما طوری رفتار کنند که به نظر شما باید آن طور رفتار کنند، خشنود می‌شوید. به عبارت دیگر اگر آدم‌های مهم اطراف شما آدم‌های سالمی باشند و از آن چه انتظار دارید بهتر رفتار کنند، زندگی مسرت‌بخشی خواهید داشت. مسرت کلمه‌ای است که در اکثر مدارس و بسیاری از خانه‌ها جایی ندارد. اما در مدرسه کیفی گلاسرو و خانه‌هایی که در آنها آدم‌ها پیرو نظریه انتخاب هستند، چنین نیست. مسرت، نقطه مقابل ناخشنودی است. به نظر من ناخشنودی بهترین کلمه برای توصیف زندگی است وقتی بر وفق مراد نیست. اصولاً مهم‌ترین مشکل انسان و شاید تنها مشکل انسان، ناخشنودی بلندمدت باشد. وقتی خشنود هستید به خودتان می‌گویید به هیچ چیز دست نزن، همین وضع خوب است. اما اگر ناخشنود باشید تقریباً غیرممکن است به علت ناخشنودی خود فکر کنید. در حالت ناخشنودی، اولین چیزی که به فکرتان خطور می‌کند این است که چه کسی مسئول ناخشنودی من است؟ یا چه چیزی مرا ناخشنود می‌کند؟

این امکان هست که خودتان را مسبب ناخشنودی خویش بدانید، هرچند خیلی نامحتمل است. هرچه ناخشنودتر باشید، بیشتر احتمال دارد اقدامی

کنید تا حال‌تان بهتر شود ولی نامحتمل است تغییر عمده‌ای در رفتار خودتان ایجاد کنید. در حالت ناخشنودی سعی می‌کنید چیز دیگری را عوض کنید یا بدون رسیدگی به وضعیت مورد نظر، احساس بهتری در خودتان ایجاد کنید؛ برای مثال از مشکلات فرار کنید، آن را نادیده بگیرید یا برای محو احساس‌تان به مواد مخدر و دارو متوسل شوید.

وقتی معلم ناخشنودی هستید، اولین چیزی که به فکرتان خطور می‌کند این است که دانش‌آموزان، مدیر مدرسه، پدر و مادرها یا هیئت امنای مدرسه را سرزنش کنید. معمولاً عده‌ای از این اشخاص یا تمام آنها طبق میل شما رفتار نمی‌کنند. شما این را دستاویز قرار می‌دهید که آنها باید عوض شوند. البته این امکان هست که آنها با رفتارشان، کار را برای شما سخت کنند؛ برای مثال شما را به خاطر نمرات پایین شاگردان‌تان در امتحانات پیشرفت ایالتی سرزنش کنند. اما در این کتاب، آخرین چیزی را که آموخته‌ام مکرراً با شما در میان می‌گذارم: هنگام ناخشنودی، فقط روی خودتان می‌توانید حساب کنید. به این دلیل می‌توانید تمام توصیه‌های مرا انجام بدهید که توصیه‌های من ربطی به اعمال دیگران ندارند.

منظور من این نیست که همه کارها را خودتان باید انجام بدهید. اما طرز برخورد شما با مردم یا چیزهایی که به نظر شما مسبب ناخشنودی‌تان هستند، به خودتان بستگی دارد. توصیه من این است که با آدم‌های یاد شده طور دیگری برخورد کنید. اگر بتوانید با آنها طور دیگری برخورد کنید، آنها نیز ممکن است برخورد خود را عوض کنند و کار شما آسان‌تر و موفقیت شما بیشتر شود. به عبارت دیگر، اگر با آنها طور دیگری رفتار کنید رغبت بیشتری نشان خواهند داد که طبق میل شما رفتار کنند.

در این کتاب موکداً توصیه می‌کنم که اگر خواهان کمک دیگران هستید باید برخی از اعمال خود را کنار بگذارید. حتی اگر این اعمال از نظر شما درست



باشند، احتمال این‌که با آنها مساعدت و همکاری دیگران را جلب کنید کم است. برای مثال اعمال مضری را که هنگام کار با دیگران انجام می‌دهیم و در لحظه‌ای که آنها را انجام می‌دهیم درست به نظر می‌رسند در نظر بگیرید. من آنها را هفت عادت مضر که روابط را خراب می‌کنند، می‌نامم. در این فصل آنها را نام می‌برم ولی در کل کتاب آنها را شرح خواهم داد. این هفت عادت مضر عبارتند از: انتقاد، سرزنش، گله، غر، تهدید، تنبیه و تطمیع (به قصد کنترل دیگران). اکثر آدم‌هایی که این عادات مضر را دارند نمی‌دانند این عادات چقدر برای روابط آنان مهلک هستند.

چون تقریباً تمام مشکلاتی که در مدرسه با آنها مواجه می‌شوید، معلول روابط غیررضایت‌بخش شما با دانش‌آموزان، معلمان، والدین و مسئولان اجرایی مدرسه هستند، در کل این کتاب روی روابط خوب تأکید می‌کنم. طبق نظریه انتخاب، انسان‌ها موجودات اجتماعی هستند. نیاز به کنار آمدن با یکدیگر و عشق‌ورزیدن به یکدیگر جزئی از ژن‌های آنها است. برای آن‌که خشنود باشیم باید با اطرافیان خود رابطه خوبی برقرار کرده و این رابطه را حفظ کنیم. دلیل ناخشنودی ما نیز آن است که نمی‌توانیم این کار را انجام بدهیم.

کسانی که با ما بدرفتاری می‌کنند زیاد نیستند ولی معمولاً مرتکب این اشتباه می‌شویم که طرز رفتار آنها با خودمان را ملاک رفتار خودمان با آنها قرار می‌دهیم؛ به‌عنوان مثال وقتی با من خوش‌رفتاری می‌کنید، من هم با شما خوش‌رفتاری خواهم کرد. شاید حرف من از نظر شما درست نباشد ولی اگر خشنودی خود را به درستی و انصاف دیگران گره بزنید، زندگی شما مملو از ناخشنودی می‌شود.

خلاصه کلام این‌که می‌خواهم بگویم فقط روی خودتان حساب کنید. شک ندارم که تا حالا چنین چیزی نشنیده بودید. این طوری زندگی خیلی غیرمنصفانه به نظر می‌رسد. اما اتکاء به خود با تمام مشکلاتش، یک خوبی

دارد. با اتکاء به خود، روی اتفاقات کنترل بیشتری خواهید داشت؛ هرچه بیشتر به دیگران وابسته باشید، روی شما کنترل بیشتری خواهند داشت. اگرچه نمی‌توانید دیگران را کنترل کنید ولی توصیه‌هایی خواهم کرد که می‌توانند دیگران (برای مثال شاگردان شما) را وادار نمایند آن‌گونه رفتار کنند که شما می‌خواهید.

برای نمونه، اگر پیش از خواندن این کتاب در ارتباط با یک دانش‌آموز نافرمان به یک عادت مضر متوسل شده باشید احتمالاً متوجه شده‌اید که او به سرعت آرام شده و از دستورات شما پیروی کرده است. چنین دانش‌آموزی به استفاده شما از عادات مضر عادت کرده است و چون از چنین عادتی استفاده کرده‌اید، رابطه خیلی بدی با یکدیگر دارید. اما اگر این عادت را ترک کنید، به‌ویژه وقتی انتظار دارد به آن عادت متوسل شوید، می‌توانید تغییر بزرگی ایجاد کنید. بعداً در این باره بیشتر توضیح می‌دهم.

یک نکته مثبت دیگر این کتاب آن است که توصیه‌های من کمک می‌کنند روابطتان را بهتر کنید یا حداقل همان‌طور که هستند بمانند. هیچیک از توصیه‌های من زندگی شما را بدتر نخواهد کرد؛ در واقع توصیه‌های من بی‌خطر هستند.

برای آن‌که منظورم را بیشتر توضیح داده باشم، به آدم‌هایی فکر کنید که می‌خواهند دیگران را وادار کنند کاری را که دوست ندارند، انجام بدهند. شما تنها آدمی نیستید که نمی‌توانید رفتار دیگران را کنترل کنید. اصولاً شما نیز همان سوالی را می‌پرسید که در آغاز فصل پیش کشیدم: چطور می‌توانم عده بیشتری را وادار کنم طبق میل من رفتار کنند؟

تاجران و کاسب‌کاران می‌پرسند چطور می‌توانم مشتریانم را وادار کنم بیشتر خرید کنند؟ سیاستمداران می‌پرسند چطور می‌توانم مردم را ترغیب کنم به من رای بدهند؟ مسئولان شبکه‌های تلویزیونی می‌پرسند چطور

می‌توانیم عده بیشتری تماشاچی داشته باشیم؟ اگر صاحبان مشاغل چنین چیزی از من پرسند، خواهم گفت محصول بهتری تولید کنید که مشتریان استطاعت خرید آن را داشته باشند. به سیاستمداران خواهم گفت راهی بیابید تا این پیام را به مردم بدهد که بهترین آدم برای انتخاب شدن هستید. به مسئولان تلویزیون خواهم گفت برنامه‌های بهتر و آگهی‌های کمتری پخش کنید. خلاصه به تمام آنها خواهم گفت مسئول همه چیز خودتان هستید و مردم را ملامت نکنید.

اما اجازه بدهید به سوال سه گروه دیگر جواب بدهم. روسا می‌پرسند چه کار کنیم تا کارمندان بیشتر کار کنند؟ پدر و مادرها می‌پرسند چه کار کنیم تا فرزندان مان تکالیف را انجام بدهند و در انجام دادن کارهای خانه مسئولیت‌پذیرتر باشند؟ و معلمان می‌پرسند چطور می‌توانیم دانش‌آموزان را وادار کنیم بیشتر درس بخوانند؟ این سوالات شبیه سوالات قبل هستند ولی اگر مثل پاراگراف قبل به آنها جواب بدهم، یعنی بگویم باید بیشتر تلاش کنید، بسیاری از شما حرفم را رد خواهید کرد. شما خواهید گفت «به من ربطی ندارد. من هر کاری از دستم برمی‌آید می‌کنم. آنها هستند که باید مسئولیت‌پذیر شوند. آنها تنبل، بی‌مسئولیت و بی‌انگیزه هستند.»

فرض کنیم راست می‌گویید. کارمندان، فرزندان و شاگردان شما تنبل، بی‌مسئولیت و بی‌انگیزه هستند. اما چرا این قدر با مشتریان، رای‌دهندگان و بینندگان تلویزیون فرق دارند؟ جواب واضح است. شما قبول دارید که مشتریان مجبور نیستند کالاهای شما را بخرند؛ رای‌دهندگان مجبور نیستند به آن سیاستمدار رای بدهند و اصلاً مجبور نیستند رای بدهند؛ تماشاچیان هم می‌توانند برنامه دیگری را ببینند یا اصلاً هیچ برنامه‌ای نبینند. هیچکس نمی‌تواند این سه گروه را مجبور کند طبق میل او رفتار کنند. اصولاً هیچکس روی آنها کنترل ندارد.

اما اگر رئیس، پدر و مادر یا معلم باشید نمی‌پذیرید که روی کارمندان، بچه‌ها یا دانش‌آموزان کنترل ندارید. جامعه همواره برای شما موعظه کرده است که روی کارمندان، فرزندان و دانش‌آموزان کنترل دارید. همچنین گفته است: اگر نمی‌توانید کارمندان را وادار کنید بیشتر کار کنند، بچه‌ها را وادار کنید مطیع باشند و دانش‌آموزان را وادار کنید درس بخوانند، به این دلیل است که آنها را مجبور نکرده‌اید. چنین جامعه‌ای به شما می‌گوید از عادات مضر به‌ویژه تنبیه استفاده کنید. عده کمی هم تطمیع یا اول هویج بعد چماق را توصیه می‌کنند.

نکته جالب این است که اگرچه پدر و مادرها و معلمان همان وضعیت سابق را دارند ولی روسا اخیراً تا حدی عوض شده‌اند. در ایام خوش گذشته، کارمندان را بدون افزایش حقوق و ترفیع تهدید می‌کردند و اگر تسلیم نمی‌شدند، کارمندان را اخراج می‌کردند. حالا از این گله‌مند هستند که نمی‌توانند کارمندان را اخراج کنند و کسی را ندارند که جایگزین کارمندان اخراجی کنند. به همین دلیل کمی دستمزدها را بالا برده‌اند و با کارمندان بهتر رفتار می‌کنند. به نظر من خوش رفتاری، همان قدر کارمندان را نگه می‌دارد که پرداخت دستمزد بیشتر.

اما از والدین و معلمان می‌شنوم که: هر چقدر تهدید و تنبیه می‌کنیم، همچنان حرف‌نشوی می‌کنند و اوضاع بدتر می‌شود. بله «راست» می‌گویند، این هفت عادت مضر موثر واقع نمی‌شوند. سوال من در این کتاب از والدین و معلمان این است که «آیا می‌خواهید روش‌تان را عوض کنید؟» اما تا حرف تغییر را بزنم، بسیاری خواهند گفت «روش من هیچ اشکالی ندارد. من به خاطر خودشان این کار را می‌کنم و آنها قدرشناس نیستند. مغز آنها اشکال دارد. شما روانپزشک هستید، به نظر من باید دارو بخورند.»

فرق من با روانپزشکان و متخصصان اطفال که به میلیون‌ها دانش‌آموز دارو

می‌دهند، همین جا رو می‌شود. در بیست سال گذشته، متخصصان اطفال و روانپزشکان بیش از پیش با معلمان و والدین هم‌نوا شده‌اند که مغز این کودکان ایراد دارد و ایراد آن را باید با دارو رفع کرد. این دقیقاً همان چیزی است که بسیاری از والدین و معلمان دوست دارند بشنوند. به این ترتیب اطمینان پیدا می‌کنند که روش تربیتی و تدریس آنها ایراد ندارد. به همین دلیل هم امروزه با همه‌گیر شدن «صدمه مغزی» کودکان مواجه هستیم. در مدارس نواحی ثروتمندنشین که در آنها پدر و مادرها استطاعت مالی اخذ «کمک» حرفه‌ای و تأمین هزینه داروها را دارند، ۲۵ درصد دانش‌آموزان برای حفظ توجه و آرام نشستن، دارو مصرف می‌کنند.

اگر معتقدید بدون تجویز داروهای روانگردان قوی توسط روانپزشکان یا متخصصان اطفال نمی‌توانید به بسیاری از دانش‌آموزان درس بدهید، این کتاب به درد شما نمی‌خورد. من و بسیاری از دیگر روانپزشکان فکر نمی‌کنیم مغز بچه‌هایی که در مدرسه توجه به خرج نمی‌دهند و آرام نمی‌نشینند، اشکال دارد. به شما خواهم گفت برای آن‌که دانش‌آموزان توجه به خرج بدهند، آرام بنشینند و درس بخوانند باید چه کار کنید. تحقیقی<sup>۱</sup> وجود دارد که نشان می‌دهد داروهای روانگردان قوی، بچه‌ها را آرام می‌کنند و باعث می‌شوند به دروس توجه کنند ولی تحقیقی وجود ندارد که نشان بدهد عملکرد تحصیلی این بچه‌ها را به‌طور معناداری بهبود می‌بخشد.

من می‌توانم شما را به مدارس کیفی گلاسز بیرم که دانش‌آموزانی شبیه دانش‌آموزان شما دارند ولی در آنها خبری از مشکلات انضباطی نیست و دانش‌آموزان نمرات خوبی در آزمون‌های پیشرفت تحصیلی ایالتی می‌گیرند. این مدارس کار سحرآمیزی نمی‌کنند، فقط نظریات من در این کتاب را اجرا می‌کنند. شما نیز می‌توانید این نظریات را اجرا کنید و نتایج مشابهی بگیرید. اختلال کمبود توجه (ADD)، اختلال کمبود توجه / بیش‌فعالی (ADHD)

یا اختلال نافرمانی مقابله‌ای (ODD) روش‌هایی هستند که بچه‌های دارای روابط غیررضایت‌بخش آنها را انتخاب کرده‌اند. مغز این بچه‌ها ایرادی ندارد. ایراد آن است که معلمان قبل از آن که رابطه محکمی با آنها برقرار کنند، این بچه‌ها را مجبور می‌کنند کاری را انجام بدهند که دوست ندارند انجام بدهند. تغییر روش تدریس کافی است تا دانش‌آموزان متقاعد شوند کاری که معلم می‌گوید، ارزش انجام دادن دارد. عده قلیلی از دانش‌آموزان به‌خاطر آن‌که فکر می‌کنند تعلیم و تربیت به نفع آنها است، درس می‌خوانند. دانش‌آموزان به این دلیل که معلم خود را دوست دارند و به‌خاطر حس کردن منظور او، درس می‌خوانند.

تا زمانی که با دانش‌آموزان رابطه بهتری برقرار نکنیم و توضیح ندهیم چرا باید درس را یاد بگیرند، به‌گونه‌ای رفتار خواهند کرد که تشخیص‌های روانپزشکی فوق‌روی آنها گذاشته شود. این بچه‌ها که اغلب با استعداد و تیزهوش هستند، در برابر عادات مضر بسیار حساس هستند. بنابراین از این عادات مضر باید حذر کنیم. بعداً توضیح خواهیم داد چطور این کار را انجام بدهید. توصیه‌های من آسان نیستند ولی از کاری که الان می‌کنید آسان‌تر هستند. نتیجه تلاش شما برای خودتان، خشنودی از موفقیت است. نتیجه تلاش شما برای بچه‌ها نیز خشنودی از ارتباط با شما و لذت یادگیری است. شاید باور نکنید ولی این دانش‌آموزان واقعاً با شما یا هر کس دیگری در دنیا که از طرف آدمی غیرمحبوب مجبور می‌شود کاری را انجام بدهد که دوست ندارد انجام بدهد، فرقی ندارند. آنها مقاومت می‌کنند. هر چقدر ناخشنودتر باشند، بیشتر مقاومت می‌کنند و هر چقدر بیشتر مقاومت کنند، شما بیشتر به عادات مضر متوسل می‌شوید. همچنین هر چقدر بیشتر به عادات مضر متوسل شوید اوضاع بدتر خواهد شد. اما تجربه به من نشان می‌دهد اندکی پس از آن که رابطه مورد نیاز را با آنان برقرار کنید، تغییر خواهند کرد.

تحقیقات نشان می‌دهند این دانش‌آموزان معمولاً هوش بالای متوسط دارند.<sup>۲</sup> وقتی نظر آنها را جلب کنید، دانش‌آموزان بسیار خوبی می‌شوند. راه‌حل این مشکلات، مصرف دارو نیست. راه‌حل، ترک عادات مضر است که رابطه شما با این دانش‌آموزان را خراب می‌کند. روابط رضایت‌بخش، رمز موفقیت مدارس هستند که نظرات من را اجرا کرده‌اند.

اگرچه کنار گذاشتن عادات مبتنی بر زورگویی، رابطه شما با دانش‌آموزان را تا حد زیادی بهبود می‌بخشد ولی بعداً در این کتاب روش جدیدی را برای تدریس، امتحان گرفتن و نمره دادن توضیح خواهم داد که به آن کلاس مبتنی بر قابلیت می‌گویند. دانش‌آموزان در کلاس مبتنی بر قابلیت می‌فهمند که چرا باید درس را یاد بگیرند. همچنین می‌فهمند که می‌توانند کنترل بیشتری روی اعمال خود داشته باشند. هرچه دانش‌آموزان کنترل بیشتری روی یادگیری خود داشته باشند، بیشتر سعی و تلاش خواهند کرد. وقتی عادات مضر را کنار بگذارید و کلاس مبتنی بر قابلیت را پیاده کنید، آرامش و لذت از تدریس عاید شما خواهد شد.

خبرهای خوب این است که توصیه‌های من در این کتاب بیشترین تأثیر را بر دانش‌آموزانی می‌گذارند که مشکل‌دارترین دانش‌آموزان هستند. این شیوه تدریس، شکاف تربیتی فعلی بین فقیر و غنی و شکاف اقتصادی روزافزون بین دارا و ندار را کم خواهد کرد. یادتان باشد توفیق تلاش‌های انسان - از جمله توفیق یادگیری در مدرسه - با میزان کنار آمدن آدم‌های درگیر در آن تلاش نسبت مستقیم دارد. هدف من در این کتاب آن است که شما در مدرسه به چنین مرتبه‌ای برسید.