

مجموعه چهارجلدی «مدرسه کیفی: از نظریه تا کاربردی» (۴)

## معلم الهام بخش

چگونه الهام بخش تغییرات مثبت در زندگی دانش آموزان باشیم

لغت آموزش در زبان انگلیسی از ریشهٔ لاتین educare به معنای «بیرون کشیدن» آمده است. لغت الهام بخشیدن در زبان انگلیسی از ریشهٔ لاتین inspirare به معنای «دمیدن» آمده است. کتاب معلم/الهام بخش کمک خواهد کرد زندگی را به درون دانش آموزان بدمید و تمام ظرفیت آنها برای یادگیری را شکوفا کنید.

این سفری ارزشمند است، زیرا معلمانی که به دانش آموزان خود الهام می بخشند تا با هدف مشخصی زندگی کنند، سهم معناداری در جهان ایفا می کنند، و رضایت شخصی و حرفه‌ای عمیقی را تجربه می کنند.



|  |    |
|--|----|
| پیشگفتار.....                            | ۱۳ |
| دعوت.....                                | ۱۵ |
| چرا کتاب معلم الهام بخش را بخوانیم؟..... | ۱۵ |
| معلمان.....                              | ۱۵ |
| دانشجویان معلمی.....                     | ۱۷ |
| والدین.....                              | ۱۸ |
| مقدمه.....                               | ۱۹ |
| ساختار کتاب.....                         | ۲۱ |
| سپاسگزاری.....                           | ۲۲ |

## بخش اول: مبنای نظری

|   |    |
|---|----|
| فصل ۱. انگیزه: روایت انگیزه درونی.....                                | ۲۵ |
| نیازهای اساسی: دستورالعمل‌های ژنتیکی که رفتار ما را برمی‌انگیزند..... | ۳۰ |
| دنیای مطلوب.....  | ۳۱ |
| کنترل بیرونی در برابر انگیزه درونی.....                               | ۳۳ |
| فعالیت‌های مدرسه‌ای که نیازهای اساسی را ارضا می‌کنند.....             | ۳۴ |
| خَلق یک محیط ارضاکننده نیاز.....                                      | ۳۶ |
| جلب اعتماد دانش‌آموزان.....   | ۴۰ |
| ادراک.....  | ۴۱ |
| فیلتر حسی.....  | ۴۱ |
| فیلتر دانش.....   | ۴۱ |
| فیلتر ارزش‌گذاری.....   | ۴۳ |
| خلاصه.....  | ۴۷ |
| تأمل کنید، شخصی کنید، به کار بگیرید.....                              | ۴۸ |

|    |   |
|----|---|
| ۴۹ | فصل ۲. یادگیری مغز محور.....                    |
| ۴۹ | اطلاعاتی درباره مغز برای یک غیرمتخصص .....      |
| ۵۰ | نیمکره‌های چپ و راست .....                      |
| ۵۳ | حلق محیط یادگیری سازگار با مغز .....            |
| ۵۳ | ابزارهای کمک آموزشی دیداری .....                |
| ۵۴ | موسیقی .....                                    |
| ۵۷ | تازگی و مقررات .....                            |
| ۵۸ | فراهم کردن چالش و بازخورد .....                 |
| ۶۱ | هیجان .....                                     |
| ۶۲ | تأثیر تهدید .....                               |
| ۶۴ | حالات یادگیری مثبت .....                        |
| ۶۶ | توجه کردن و معناسازی .....                      |
| ۶۸ | تغذیه .....                                     |
| ۷۰ | سایر عوامل تأثیرگذار بر محیط یادگیری .....      |
| ۷۲ | حافظه .....                                     |
| ۷۴ | انواع حافظه .....                               |
| ۷۸ | نظریه هوش‌های چندگانه گاردنر .....              |
| ۸۰ | برنامه درسی مغز محور .....                      |
| ۸۲ | ربط .....                                       |
| ۸۳ | تجربیات میان‌رشته‌ای .....                      |
| ۸۴ | تمرکز بر مهارت‌ها .....                         |
| ۸۵ | مطالعه عمیق .....                               |
| ۸۵ | سنجش و ارزیابی .....                            |
| ۸۶ | سنجش .....                                      |
| ۸۷ | ارزیابی .....                                   |
| ۸۹ | خلاصه .....                                     |
| ۸۹ | تأمل کنید، شخصی کنید، به کار بگیرید .....       |
| ۹۱ | فصل ۳. مسائل رشدی.....                          |
| ۹۲ | نظریه رشد باک .....                             |
| ۹۶ | مراحل رشد اخلاقی .....                          |
| ۹۷ | مرحله اول: سال‌های کودکستان و پیش‌دبستانی ..... |

|   |     |
|---|-----|
| مرحلهٔ دوم: سال‌های اولیهٔ دبستان.....                | ۹۹  |
| مرحلهٔ سوم: سال‌های میانی مقطع دبستان و پس از آن..... | ۱۰۳ |
| مرحلهٔ چهارم: نوجوانان و بزرگسالان.....               | ۱۰۴ |
| مراحل رشد شناختی.....                                 | ۱۰۷ |
| مراحل رشد روانی-اجتماعی.....                          | ۱۰۹ |
| سخت‌کوشی در برابر احساس حقارت.....                    | ۱۱۰ |
| هویت در برابر سردرگمی نقش.....                        | ۱۱۱ |
| خلاصه.....  | ۱۱۴ |
| تأمل کنید، شخصی کنید، به کار بگیرید.....              | ۱۱۴ |

### بخش دوم: کاربرد

|   |            |
|---|------------|
| <b>فصل ۴. ویژگی‌های معلم الهام‌بخش.....</b>     | <b>۱۱۹</b> |
| روابط مثبت ایجاد کنید.....                      | ۱۱۹        |
| نسبت به یادگیری پُرشور باشید.....               | ۱۲۳        |
| نسبت به آنچه درس می‌دهید اشتیاق نشان دهید.....  | ۱۲۵        |
| حرف و عمل‌تان را یکی کنید.....                  | ۱۲۵        |
| عاشق و قدردان بچه‌ها باشید.....                 | ۱۲۶        |
| جهت‌گیری «هم-هم» را حفظ کنید.....               | ۱۲۷        |
| چیزی را کنترل کنید که می‌توانید کنترل کنید..... | ۱۲۸        |
| حرفه‌ای باشید.....                              | ۱۲۹        |
| سایر ویژگی‌های معلمان الهام‌بخش.....            | ۱۳۰        |
| خلاصه.....                                      | ۱۳۲        |
| تأمل کنید، شخصی کنید، به کار بگیرید.....        | ۱۳۳        |
| <b>فصل ۵. الهام‌بخشی به دانش‌آموزان.....</b>    | <b>۱۳۵</b> |
| ساختن اجتماع کلاسی.....                         | ۱۳۵        |
| درست شروع کنید.....                             | ۱۳۸        |
| تصویر کلاس از موفقیت.....                       | ۱۳۹        |
| وظیفهٔ معلم... وظیفهٔ دانش‌آموز.....            | ۱۴۰        |
| قوانین کلاسی.....                               | ۱۴۲        |
| اساسنامهٔ کلاسی.....                            | ۱۴۴        |
| «آزمون» روز اول.....                            | ۱۴۵        |

|                 |   |
|-----------------|---|
| ۱۴۶.....        | دست به کار شو!                                    |
| ۱۴۸.....        | همه مهم‌اند .....                                 |
| ۱۴۹.....        | ناهمخوان‌ها .....                                 |
| ۱۵۱.....        | درون‌گراها .....                                  |
| ۱۵۲.....        | گروه‌های یادگیری جمعی .....                       |
| ۱۵۳.....        | بر یادگیری بیشتر از نمره تأکید کنید .....         |
| ۱۵۴.....        | اشتیاق برای آموزش و یادگیری .....                 |
| ۱۵۵.....        | درس‌ها را به زندگی دانش‌آموزان مرتبط کنید .....   |
| ۱۵۶.....        | تکلیف خانۀ معنادار .....                          |
| ۱۵۹.....        | آموزش کنترل درونی .....                           |
| ۱۶۰.....        | فراتر از دارودسته‌ها: اجتماع مهربان شاگردان ..... |
| ۱۶۲.....        | خلاصه .....                                       |
| ۱۶۳.....        | تأمل کنید، شخصی کنید، به کار بگیرید .....         |
| <b>۱۶۵.....</b> | <b>فصل ۶. الهام‌بخشی به همکاران.....</b>          |
| ۱۶۵.....        | موعظه نکنید .....                                 |
| ۱۶۶.....        | دو صد گفته چون نیم کردار نیست .....               |
| ۱۶۷.....        | فردیت‌تان را حفظ کنید .....                       |
| ۱۷۰.....        | ایجاد و حفظ انرژی در مدرسه .....                  |
| ۱۷۲.....        | ما چگونه تعامل می‌کنیم؟ .....                     |
| ۱۷۴.....        | برقراری پیوندهایی فراتر از مدرسه .....            |
| ۱۷۵.....        | اهمیت راهبری اجرایی .....                         |
| ۱۷۶.....        | خلاصه .....                                       |
| ۱۷۷.....        | تأمل کنید، شخصی کنید، به کار بگیرید .....         |
| <b>۱۷۹.....</b> | <b>فصل ۷. اتحاد با والدین.....</b>                |
| ۱۸۰.....        | چه چیزی مؤثر واقع نشد؟ .....                      |
| ۱۸۱.....        | ارعاب .....                                       |
| ۱۸۲.....        | تماس‌های مثبت .....                               |
| ۱۸۳.....        | جلسه با والدین .....                              |
| ۱۸۴.....        | ترس .....   |
| ۱۸۵.....        | فخرفروشی نکنید .....                              |

|                 |  |
|-----------------|--|
| ۱۸۶.....        | والدین اهمیت می دهند .....                           |
| ۱۸۷.....        | والدین دشوار .....                                   |
| ۱۸۸.....        | کسب حمایت والدین و اجتماع .....                      |
| ۱۸۹.....        | حَلَق تصویری مشترک .....                             |
| ۱۹۰.....        | دربارهٔ بچه‌تان برایمان بگویید .....                 |
| ۱۹۱.....        | استقبال از والدین در مدرسه .....                     |
| ۱۹۳.....        | منابع والدین/اجتماع .....                            |
| ۱۹۴.....        | داوطلبان .....                                       |
| ۱۹۴.....        | خلاصه .....  |
| ۱۹۵.....        | تأمل کنید، شخصی کنید، به کار بگیرید .....            |
| <b>۱۹۷.....</b> | <b>فصل ۸. مدیریت تعارض .....</b>                     |
| ۱۹۸.....        | دستیابی به وضعیت برنده/برنده .....                   |
| ۲۰۳.....        | کمک به دیگران در حل تعارض .....                      |
| ۲۰۷.....        | وقتی حل تعارض جزو گزینه‌ها نیست .....                |
| ۲۰۸.....        | خلاصه .....  |
| ۲۰۹.....        | تأمل کنید، شخصی کنید، به کار بگیرید .....            |
| <b>۲۱۱.....</b> | <b>فصل ۹. مدیریت زمان .....</b>                      |
| ۲۱۲.....        | ارزیابی دانش آموز .....                              |
| ۲۱۳.....        | به همه چیز نمره ندهید .....                          |
| ۲۱۵.....        | کلاس‌های درس دانش‌آموز محور .....                    |
| ۲۱۶.....        | معلم به عنوان تسهیلگر .....                          |
| ۲۱۷.....        | «زندگی کنید!» .....                                  |
| ۲۱۷.....        | اختیار دادن به دانش‌آموزان و به کارگماشتن آنها ..... |
| ۲۱۸.....        | استفاده مؤثر از افراد شبه حرفه‌ای .....              |
| ۲۱۹.....        | خلاصه .....  |
| ۲۲۰.....        | تأمل کنید، شخصی کنید، به کار بگیرید .....            |
| <b>۲۲۱.....</b> | <b>سخن پایانی.....</b>                               |
| <b>۲۲۳.....</b> | <b>منابع .....</b>                                   |
| ۲۲۳.....        | کتاب‌نامه .....                                      |

- ۲۲۷.....وبسایت‌های پیشنهادی
- ۲۲۹.....واژه‌نامهٔ انگلیسی به فارسی
- ۲۳۰.....واژه‌نامهٔ فارسی به انگلیسی
- ۲۳۱.....دربارهٔ نویسنده

## پیشگفتار

نمی‌توانم تصور کنم معلمی بدون داشتن انگیزه بهبود و پیشرفت خودش، مشغول مطالعه این کتاب باشد. در حقیقت، موضوع اصلی این کتاب تبدیل شدن به معلمی کارآمدتر است. پیام اصلی مؤلف این است که هر معلمی برای کارآمدی بایستی الهام‌بخش باشد، و سرتاسر کتاب شرح نحوه دستیابی به این امر است.

کتاب حاضر به معلمان کمک می‌کند ارزش‌هایی را که در ابتدا سبب شدند به معلمی روی بیاورند، دوباره ارزیابی کنند و یاری‌شان می‌کند کارآمدی رویکرد کنونی‌شان را بررسی کنند. اما این تمام ماجرا نیست. کتاب *معلم الهام‌بخش* خواننده را دعوت می‌کند رویکردی بسیار جدید به تدریس و آموزش را بررسی کند و برای این منظور توصیه‌های عملی ارائه می‌کند.

مراقب باشید! انتظار نداشته باشید این ایده‌ها به راحتی در بافت آموزش سنتی اجرایی شوند. در ضمن، این ایده‌ها راه‌حلی آسان برای دشواری‌های فراوانی که امروزه معلمان با آنها روبه‌رو هستند نیز فراهم نمی‌کنند. هیچ راه‌حل فوری‌ای وجود ندارد. با این حال، رویکردی که بر یک نظریه روان‌شناختی دقیق مبتنی باشد، از بیشترین احتمال موفقیت برخوردار است. انتخاب دیگر این است که با استفاده از روش‌های کنترل بیرونی که مانع یادگیری و سبب بیزاری دانش‌آموزان می‌شوند، با همان ناکامی‌ها و مشکلات سابق مثل همیشه ادامه دهیم.

این کتاب صرفاً مجموعه‌ای از پیشنهادهاى منفرد نیست، بلکه نظریه‌ای منسجم ارائه می‌کند که این پیشنهادها بر آن استوارند. سخن من به روان‌شناسی تئوری انتخاب ویلیام گلسر اشاره دارد. باب سولو خلاصه‌ای دقیق و صحیح از این شیوه جدید درک رفتار

انسان ارائه می‌دهد. این شیوه به معلمان کمک می‌کند دانش‌آموزان‌شان را بهتر درک کنند و روش‌های آموزشی را که در کلاس درس به کار می‌گیرند، بازآزمایی کنند. مؤلف همچنین مجموعه‌ای از تحلیل‌های روان‌شناختی مفید در خصوص رشد نوجوانان ارائه می‌دهد، ایده‌هایی که به معلمان کمک می‌کنند دانش‌آموزان‌شان را از زاویه‌ای کاملاً متفاوت ببینند و برخی از شیوه‌های رفتاری عجیب نوجوانان را درک کنند.

مضمونی که در سرتاسر کتاب به چشم می‌خورد، این پیام ساده اما اغلب فراموش شده است که محتاج‌ترین بچه‌ها بیش از همه به ما نیاز دارند. قطعاً مفقوده در دوره‌های آماده‌سازی معلمان، درکی درست از این بچه‌ها و شیوه‌های مؤثر تعامل با آنها است. کتاب معلم‌الهام‌بخش خیلی خوب به این موضوع می‌پردازد.

در سرتاسر دنیا مدرسی هستند که تئوری انتخاب را به‌عنوان رویکرد کلی مدرسه اتخاذ کرده‌اند و به نتایج شگفت‌آوری در چارچوب سلامت دانش‌آموزان و کادر آموزشی، نتایجی شگرف در آزمون‌های سراسری و کاهشی بسیار خوشایند در مشکلات انضباطی رسیده‌اند. با وجود این، بسیاری از معلمان که از رویکرد تئوری انتخاب استقبال می‌کنند، از حمایت مدیر و کارکنان آموزشی برخوردار نیستند. توصیه من به این معلمان این است که یک یا چند تن از همکارانی را که از این ایده‌ها استقبال می‌کنند شناسایی کنند تا این کتاب را با هم مطالعه کنند، در هر نشست یک فصل را بررسی کنند، ایده‌ها و توصیه‌ها را موشکافی کنند، آنها را به کار ببندند و این رویکرد را با مقتضیات محیط کاری خودشان تنظیم کنند.

باب سولو این کتاب را با اعتقادی عمیق نوشته است، اعتقادی که در سال‌ها تجربه کار در کلاس درس ریشه دارد. در صفحات این کتاب، او هم تجربه و هم اشتیاقش را با خواننده در میان می‌گذارد. این ایده‌های جدید حتی ممکن است شما را در طول شب بیدار نگه دارند... اما ارزشش را خواهد داشت!

**برایان لنون**

## دعوت

### چرا کتاب معلم الهام‌بخش را بخوانیم؟

بیایید با سؤال بدیهی شروع کنیم: «چه کسی باید کتاب معلم الهام‌بخش را بخواند؟» این سؤال خیلی خوبی است. هنگام نوشتن این ویراست بازنگری شده، سه دسته مخاطب خاص را در ذهن داشتم.

کتاب معلم الهام‌بخش برای تمام معلمان و دانشجویان معلمی است که چیزی بیش از یک شغل می‌خواهند. این کتاب برای آنهایی است که می‌خواهند یک هویت حرفه‌ای غنی و معنادار برای خودشان خلق کنند. این کتاب برای آنهایی است که می‌خواهند تأثیر مثبتی بر زندگی دانش‌آموزان‌شان بگذارند. این کتاب برای آنهایی است که مصمم‌اند تفاوت داشته باشند. کتاب معلم الهام‌بخش همچنین برای والدینی است که می‌خواهند بچه‌هایشان ارزش‌های مهم را درونی کنند و حتی زمانی که هیچ‌کس مراقب‌شان نیست و جایزه «دانش‌آموز برگزیده ماه» در کار نیست یا با «پسر خوب/دختر خوب» مورد خطاب قرار نمی‌گیرند نیز مسئولانه رفتار کنند.

اگر شما حداقل در یکی از این گروه‌ها هستید، کتاب معلم الهام‌بخش برای شما است. اجازه دهید بیشتر توضیح دهم.

### معلمان

علاوه بر معلمانی که مشغول تدریس در کلاس درس هستند، این کتاب را برای مشاوران، روان‌شناسان، مدیران مدرسه و تمام کارمندان مدرسه نوشته‌ام؛ برای هرکسی که در مدرسه کار می‌کند و می‌خواهد بچه‌ها تا جایی که امکان دارد یاد بگیرند و به

بزرگسالانی شادمان و سالم و مسئول تبدیل شوند.

داشتن نیت عالی بسیار خوب است، ولی نیت خوب کافی نیست. شما باید از مهارت‌ها و اطلاعات خاصی برخوردار باشید. کتاب *معلم الهام‌بخش* توانایی شما را در حوزه‌های زیر افزایش خواهد داد:

- فهمیدن اینکه چه چیزی رفتار را برمی‌انگیزد، کودکان چگونه رشد می‌کنند و رفتار معمول در مراحل مختلف رشد کدام است.
- سازمان‌دهی کلاس درس به گونه‌ای که دانش‌آموزان با سهولت و شایستگی هرچه تمام بیاموزند.
- تشریک‌مساعی با همکاران.
- جلب مشارکت والدین و ایجاد روابط مثبت با آنان.
- حل کردن تعارض‌ها به صورتی کارآمد و محترمانه.
- مدیریت عاقلانهٔ زمان، حتی با وجود اقتضائات فزاینده‌ای که هر سال با آنها مواجه می‌شوید.
- سازگاری با اثرات اطلاعات و فناوری‌های جدید بر آنچه ما دربارهٔ بهترین اقدامات در امر آموزش و پرورش می‌دانیم.
- الهام‌بخشیدن به دانش‌آموزان به جای تلاش برای کنترل و مهار آنها.
- احیاکردن هویت حرفه‌ای خودتان. اکثر معلمان وارد این حرفه می‌شوند چون عاشق بچه‌ها و یادگیری هستند. بسیاری از آنها به من می‌گویند احساس فرسودگی می‌کنند. کتاب *معلم الهام‌بخش* به شما یادآوری می‌کند در درجهٔ نخست به چه دلیل معلم شدید: منبع الهام باشید، تفاوت مثبتی ایجاد کنید و متفاوت باشید.

## دانشجویان معلمی

دانشجویان معلمی که هنوز مشغول به کار نشده‌اند، بهتر از هر زمان دیگری در دو حوزه اصلی آماده می‌شوند: برنامه‌داری و اقدامات آموزشی. ولی ما همچنان به معلمان جدید آموزش می‌دهیم چگونه بچه‌ها را «برانگیزانند» و بر مهار و کنترل کلاس درس تأکید می‌کنیم. سایت‌های آموزشی بسیار معتبر دارای گروه‌های بحث و گفت‌وگوی بی‌شماری هستند که مشتاق موضوعاتی مانند این هستند: «بهترین توصیه‌ی مربوط به مدیریت کلاس درس که تاکنون گرفته‌اید.» از دیدگاه من، چنین پیام‌هایی همچنان بر کنترل بیرونی تأکید دارند. البته درباره‌ی چگونگی همکاری با بچه‌ها و ترغیب آنها برای یادگیری صحبت‌هایی می‌شود، اما این صحبت‌ها هنوز اساساً درباره‌ی نحوه‌ی واداشتن آنها به انجام رفتار درست است.

اگر قصد دارید معلم شوید (یا حتی درباره‌اش فکر می‌کنید)، می‌خواهم شیوه‌ی کاملاً جدیدی در خصوص فهمیدن انگیزه‌ی دانش‌آموزان به شما معرفی کنم. اگر با بخشی از آن چیزی که می‌گویم مخالف باشید، اصلاً ناراحت نمی‌شوم. دانشجویان معلمی استحقاق این فرصت را دارند که در گفت‌وگویی جدی درباره‌ی انگیزه و اهمیت الهام‌بخشیدن به بچه‌ها مشارکت داشته باشند. ما کمبودی در حوزه‌ی معلمان به‌دردبخور نداریم. ما در حوزه‌ی معلمان الهام‌بخش با کمبودی بحرانی مواجهیم. وقتی در چگونگی نزدیک‌شدن به دانش‌آموزان و سازمان‌دهی مدارس و کلاس‌های درس تغییر ایجاد کنیم، یادگیری و دستاورد دانش‌آموزان افزایش خواهد یافت. مادامی‌که به حرکت در مسیر «کنترل و مهار» ادامه دهیم، معلمانی خواهیم داشت که طرح درس‌های زیبا و برنامه‌ی درسی روشن و دقیق خلق می‌کنند، درحالی‌که نرخ خجالت‌آور ترک‌تحصیل بی‌وقفه ادامه می‌یابد. کتاب *معلم الهام‌بخش سکوی پرشی* برای بحث‌های سودمندی خواهد بود که دانشجویان معلمی را با مهارت‌های بیشتری برای جلب‌توجه و الهام‌بخشی به دانش‌آموزان مجهز خواهند کرد. امیدوارم در برنامه‌های آموزشی

دانشجویان معلمی فرصتی برایشان فراهم شود تا این کتاب را مطالعه کنند، درباره‌اش حرف بزنند، بحث کنند و عمیقاً فکر کنند وقتی به این حرفه پیوستند، چگونه الهام‌بخش بچه‌هایی باشند که با آنها مواجه خواهند شد. این را نه تنها به دانش‌آموزان، بلکه به معلمان نسل بعدی نیز مدیون هستیم.

## والدین

حتی اگر معلم نیستید، چنانچه فرزند مدرسه‌ای دارید، مطالب زیادی در کتاب معلم الهام‌بخش برای شما وجود دارد. نمی‌خواهم کلیشه‌ای حرف بزنم، اما این حقیقت دارد که والدین اولین معلمان هستند. وقتی انگیزه را (که خیلی بیشتر از پاداش و تنبیه است) بهتر بفهمید، بهتر قادر خواهید بود وظیفه خودتان به‌عنوان والد را انجام دهید، و هر چیزی که در کتاب معلم الهام‌بخش نوشته شده می‌تواند در سایر موقعیت‌ها، از جمله فرزندپروری، به کار گرفته شود.

بسیاری از والدین نمودارهای رفتاری بچه‌هایشان را روی در یخچال می‌چسبانند، در ازای رفتار مناسب و موفقیت تحصیلی به آنها جایزه می‌دهند و دفتر رابط خانه-مدرسه را امضا می‌کنند، صرفاً برای اینکه پی ببرند بچه‌هایشان هنوز رفتارها و ارزش‌های مهم را درونی نکرده‌اند. اگر می‌خواهید بچه‌هایتان رفتار مناسبی داشته باشند و تمام تلاش‌شان را در مدرسه به کار بگیرند، آن‌هم به این دلیل که این کار درست است نه به دلیل اینکه در ازای این کار «چیزی دریافت می‌کنند»، کتاب معلم الهام‌بخش ارزش صرف زمان و خواندن را دارد.

## مقدمه

من تمام زندگی حرفه‌ای‌ام را در حوزهٔ تعلیم و تربیت سپری کرده‌ام. چیزی دربارهٔ سایر حرفه‌ها نمی‌دانم، ولی بی‌تردید معلمان دوست دارند شکایت کنند! با وجود اقتضائات روزافزونی که اغلب به نظر می‌رسد با کار دفتری و صرفه‌جویی مالی مرتبط هستند نه کمک به بچه‌ها برای رشد و تبدیل شدن به بزرگسالانی شادمان و شایسته و مسئول، همیشه چیزی برای شکایت هست. با این حال، اکثر معلمان حرفه‌های یکی از دوستان مرا بازگو می‌کنند، معلمی کارکنده که چند سال پیش به من گفت: «بدون شک، استرس بیشتری نسبت به گذشته وجود دارد و ممکن است پول زیادی به دست نیاورم، اما چیز مهم‌تری ایجاد می‌کنم. من در زندگی دانش‌آموزانم تغییر ایجاد می‌کنم. این چیزی است که همیشه در کار معلمان خوب دیده خواهد شد.»

آموزش واقعاً حرفه‌ای باشکوه است. ما هر روز این فرصت را داریم که تغییری مثبت در زندگی دانش‌آموزانمان ایجاد کنیم. سال‌ها پیش کتابی از دن میلمن به‌نام *لحظات استثنایی* (۱۹۹۲) را مطالعه کردم. گرچه این کتاب ارتباطی با درس‌دادن نداشت، عنوانش به‌زیبایی به جادوی آموزش اشاره می‌کند. مهم نیست در طول بیست و چند سال گذشته در هر سال تحصیلی یک مفهوم واحد را به پنج کلاس مختلف درس داده باشم. آن مفهوم برای بچه‌ها جدید است و هر لحظه - بله، حتی آن لحظه‌های «قبلاً اینجا بودهام... این کار را کرده‌ام» - کاملاً می‌تواند چیزی باشد که دانش‌آموزان برای همیشه آن را به یاد خواهند داشت. از آنجایی که هر کاری می‌کنیم بر آینده تأثیر می‌گذارد، زندگی‌مان سرشار از معنا و هدف است.

من کارهای زیادی در حوزهٔ آموزش و رشد کارکنان مدارس انجام می‌دهم.

غیرمعمول نیست معلمی سؤال کند: «فکر می‌کنید کاری که من انجام می‌دهم فایده‌ای دارد؟» پاسخ من همیشه یکسان است: «سؤال این نیست که آیا فایده‌ای دارد یا نه - شما بی‌تردید تغییر ایجاد می‌کنید! سؤال این است که 'می‌خواهید چه نوع تغییری ایجاد کنید؟'» معلمان اغلب نمی‌دانند که می‌خواهند چه تغییری در زندگی دانش‌آموزان‌شان ایجاد کنند. اما هر از گاهی یک معلم آن‌قدر خوش‌اقبال هست که بفهمد چه اهمیتی دارد. مثالی از این دست در زیر آمده است:

چند سال پیش در جشنی شرکت کردم که به افتخار موفقیت تحصیلی چند دانش‌آموز در یک مدرسه راهنمایی که در آن کار می‌کردم، برگزار شده بود. رسم ما این بود که از یک دانش‌آموز دبیرستانی دعوت کنیم تا صحبت کند، و سخنرانی که به این جشن دعوت شده بود یک دانش‌آموز سال آخر بود که تصمیم داشت سال آینده در رشته زبان اسپانیایی وارد دانشگاه شود. «من یادگیری زبان اسپانیایی را اینجا در مدرسه راهنمایی با خانم پالادینو شروع کردم. او آسان‌گیرترین معلمی نبود که داشتم، اما به خاطر او به این نتیجه رسیدم که اسپانیایی رشته‌ای است که می‌خواهم در دانشگاه بخوانم. من معلمان خوب دیگری داشتم، اما او واقعاً من را به چالش کشید و به من الهام بخشید.» نظراتی مانند این، حتی زمانی که در یک گردهمایی عمومی بیان نشوند، درس‌دادن را به چیزی بیشتر از فقط یک شغل بدل می‌کنند.

معلمان هرروزه در کلاس‌های درس با نوجوانانی مواجه می‌شوند که به معنی واقعی کلمه آینده را خلق خواهند کرد. ممکن است ندانیم آینده چه چیزی با خودش خواهد آورد و دانش‌آموزان ما در نهایت چه چیزی خواهند شد، اما معلمان الهام‌بخش می‌دانند وظیفه‌شان این است که به دانش‌آموزان‌شان کمک کنند بهترینی باشند که می‌توانند باشند و لذت یادگیری را تجربه کنند. هر دانش‌آموزی استحقاق این را دارد که به او الهام بخشیده شود و هر معلمی این استعداد را دارد که الهام‌بخش دانشمندان، موسیقی‌دان، کارآفرین، هنرمند، متخصص، نویسنده، بازیگر، پزشک یا... معلم برجسته بعدی باشد.

فراسوی بخش‌نامه‌های آموزش و پرورش و گرفتاری‌ها، به این فکر کنید که در کلاس‌های درس ما چه اتفاقی می‌افتد. ما قلب‌ها و ذهن‌ها را می‌گشاییم. ما چشم‌ها را باز می‌کنیم. ما الهام‌بخش شکوه و عظمت در دانش‌آموزان مان هستیم. اجازه ندهید موانع ناامیدتان کنند. از همه اینها که بگذریم، معجزه درس دادن در تعامل بین شما و دانش‌آموزان رخ می‌دهد. هیچ آزمونی، هیچ قانونی، هیچ سیاستی هرگز نمی‌تواند توانایی شما را برای الهام‌بخشی به دانش‌آموزان نفی کند.

### ساختار کتاب

کتاب *معلم الهام‌بخش* از دو قسمت تشکیل شده است: بخش اول - مبنای نظری، و بخش دوم - کاربرد. بخش اول مروری کلی درباره مفاهیم انگیزه، یادگیری مغزمحور و مسائل رشدی به دست می‌دهد. حتی اگر به مباحث نظری علاقه‌ای ندارید، آشنایی با مفاهیم مطرح‌شده در بخش اول شما را قادر خواهد ساخت از راهکارهای ارائه‌شده در بخش بعدی حداکثر استفاده را ببرید. من هرگز طرف‌دار رویکرد راه‌حل سریع برای آموزش نبوده‌ام. برای به‌کار بستن مؤثر و دقیق راهکارها، وجود یک نظریه متقن ضروری است. من در دام این درخواست که «فقط به ما بگو چه کار کنیم» نمی‌افتم. در عوض، در بخش اول آن‌قدر مبنای نظری برایتان فراهم می‌کنم که خودتان بتوانید بهترین راه را برای به‌کار بستن آنچه در فصل‌های بعدی ارائه شده است، کشف کنید. بخش دوم از دانش به‌سمت کار بست تغییر جهت می‌دهد، به ویژگی‌های معلم الهام‌بخش می‌پردازد، چگونگی الهام‌بخشی به دانش‌آموزان و همکاران را بررسی می‌کند و در خصوص نحوه ایجاد پیوندهای مثبت با والدین پیشنهادهایی ارائه می‌دهد. این بخش همچنین شامل فصولی درباره مدیریت تعارض و مدیریت زمان است. در انتهای تمام فصل‌ها بخشی هست که از شما دعوت می‌کند با آنچه آموخته‌اید سه کار انجام دهید: «تأمل کنید، شخصی کنید، به کار بگیرید.» چرا؟ ضروری است

درباره اطلاعاتی که به تازگی فراگرفته‌اید تأمل کنید تا آن را درونی کنید و به «تملک» خود درآورید. پژوهش‌ها نشان می‌دهند مؤثرترین برنامه‌های رشد حرفه‌ای از معلمان دعوت می‌کنند از طریق مرتبط‌سازی چیزی که آموخته‌اند با آنچه هر روز تجربه می‌کنند، چیزی را که آموخته‌اند شخصی‌سازی کنند (اسپارکس و هیرش، ۱۹۹۷). به دلیل اینکه دانش غیرکاربردی ارزش چندانی ندارد، از شما دعوت می‌کنم چگونگی به‌کارگیری آنچه را در هر فصل آموخته‌اید، تعیین کنید. اگر انتخاب کنید کتاب معلم الهام‌بخش را همان‌طور که من توصیه می‌کنم به کار بگیرید، کمک‌تان خواهد کرد مهارت‌هایتان را افزایش دهید و هر روز دانش‌تان را به کار بگیرید.

### سپاسگزاری

پیش از شروع فصل اول، یک لحظه دست نگه دارید و آنهایی را به خاطر بیاورید که الهام‌بخش شما بودند. این افراد ممکن است معلم، مربی، مشاور، کارمند اجرایی یا مدیرتان بوده باشند. ممکن است سال‌ها بعد دریافته باشید که آنها چقدر الهام‌بخش بودند و چه سهمی در رشد و شکوفایی شما داشتند. تشکر قلبی را که مستحقش هستید تقدیم یکایک آنان کنید و به یاد داشته باشید شما نیز می‌توانید همین هدیه را به دانش‌آموزان‌تان بدهید. می‌توانید معلمی الهام‌بخش باشید که تغییری مثبت در زندگی دانش‌آموزانش ایجاد می‌کند.

بخش اول

**مبنای نظری**



## فصل اول

### انگیزه: روایت انگیزهٔ درونی

یادگیری ممکن است فرایندی طبیعی باشد، اما فراگیری مهارت‌های تحصیلی و یادگیری در مدرسه چنین نیست. یادگیری در مدرسه مستلزم وجود انگیزه است. ما چگونه انگیزه‌مند می‌شویم تا چیزی را یاد بگیریم که از ما خواسته می‌شود در مدرسه بیاموزیم؟ به‌رغم خرد رایج، غیرممکن است یک نفر بتواند دیگری را با انگیزه کند. در این فصل خواهید دید انگیزه همواره از درون می‌آید.

رایج‌ترین نظریهٔ مربوط به انگیزه در دنیا، روان‌شناسی کنترل بیرونی است. روان‌شناسی کنترل بیرونی را که در اصل از کارهای جان واتسون و بی‌اف اسکینر نشئت گرفته، می‌توان به این صورت خلاصه کرد: رفتار انسان پاسخی به محرک‌های بیرونی است. وقتی فرد در ازای رفتاری خاص پاداش یا تقویت دریافت می‌کند، با احتمال بیشتری آن رفتار را تکرار می‌کند. وقتی فرد در ازای رفتاری خاص تنبیه می‌شود، با احتمال کمتری دوباره به آن می‌پردازد.

روان‌شناسی کنترل بیرونی، به چند دلیل، برای بسیاری جذاب است. اول، تبیینی ساده و مبتنی بر «عرف عام» از رفتار و انگیزه ارائه می‌دهد. این تئوری، انسان پیچیدهٔ چندوجهی را به یک موجود سادهٔ واکنشی تقلیل می‌دهد که با پاداش یا تنبیه قابل کنترل است. دوم، روان‌شناسی کنترل بیرونی برای آنهایی که به دنبال کنترل دیگران هستند بسیار جذاب است. این تئوری ادعا می‌کند انسان‌ها ذاتاً شکل‌پذیرند و کافی است نظامی مؤثر از پاداش و تنبیه طراحی کنیم و آنگاه قادر خواهیم بود دیگران را وادار کنیم دستورهای ما را انجام دهند.

روان‌شناسی کنترل بیرونی، به‌رغم رواج مستمرش، از اساس معیوب است و هرگز دیگران را بر نمی‌انگیزد تا نهایت تلاش‌شان را بکنند. ما بسیار پیچیده‌تر از آن هستیم که طرف‌داران روان‌شناسی کنترل بیرونی سعی دارند به ما بقبولانند. ما موجودات ساده واکنشی نیستیم که مثل ربات قابل برنامه‌ریزی باشیم. در واقع، چون ما انگیزه داریم مستقل باشیم، هر تلاشی - هر اندازه خوش‌نیت - برای شکل‌دهی به رفتار ما، تمرد را فرامی‌خواند. افراد به‌طور کلی کنترل بیرونی را نمی‌پذیرند، حتی زمانی که ادعا شود به‌نفع خودشان است.

نمی‌خواهم بگویم روان‌شناسی کنترل بیرونی هرگز مؤثر نیست. در واقع، زمانی که هدف فرمان‌بری باشد و نه کیفیت، این روان‌شناسی مؤثر واقع می‌شود. اگر تمام چیزی که می‌خواهم این باشد که شما یک تکلیف ساده را انجام دهید، تکلیفی بدون درجه‌بندی کیفیت، ممکن است شما را با یک پاداش اغوا کنم یا با تهدید به تنبیه، به‌اندازه کافی ترس ایجاد کنم تا شما را وادار کنم حداقل در کوتاه‌مدت کاری را انجام دهید که من خواهانش هستم. ولی هزینه این کار خیلی زیاد است. پژوهش‌ها قویاً نشان می‌دهند پاداش‌های بیرونی انگیزه درونی را کاهش می‌دهند (امابایل، ۱۹۸۹). آیا این همان چیزی است که برای دانش‌آموزان می‌خواهید؟ یا برای بچه‌های خودتان می‌خواهید؟ علاوه بر این، من معتقدم حتی در مثالی که در بالا به آن اشاره شد، شما از درون انگیزه‌مند هستید. آنچه موجب انگیزه‌مندی شما می‌شود، چیزی است که خودتان می‌خواهید: پاداشی که من ارائه می‌کنم، یا اجتناب از تنبیه. این روایت کاملاً متفاوت است با اینکه بگویم من شما را برانگیختم تا یاد بگیرید.

ما عموماً به‌دنبال فرمان‌بری صرف در کلاس درس مان نیستیم، بلکه خواهان بهترین کاری هستیم که هر دانش‌آموز می‌تواند انجام دهد. مادامی که بر رویکردهای مبتنی بر کنترل بیرونی تکیه کنیم، موفق‌تر از آنچه تاکنون بوده‌ایم نخواهیم شد. در یک کلام، روان‌شناسی کنترل بیرونی تا جایی که می‌توانسته ما را پیش برده است. به‌کارگیری این

رویکرد روان‌شناسی ممکن است به فرمان‌بری منجر شود، اما هرگز الهام‌بخش کیفیت نخواهد بود.

برای روشن‌شدن مطلب، به این موضوع توجه کنید که هنگام محول‌کردن و ارزیابی‌کردن تکلیف‌خانه، رویکرد «هویج و چماق» عموماً چگونه به کار می‌رود. وقتی دانش‌آموزان تکلیف‌خانه را انجام می‌دهند، نوعاً با علامت تیک پاداش می‌گیرند و وقتی این کار را نمی‌کنند، با نمرات پایین یا از دست‌دادن نمره تنبیه می‌شوند. با تکیه بر رویکرد هویج و چماق کنترل بیرونی ممکن است دانش‌آموزانی فرمان‌بر داشته باشیم و تکلیف‌خانه زیادی انجام شود. در ظاهر، این وضعیت معقول به نظر می‌رسد.

متأسفانه، بخش عمده‌ای از تکلیف‌خانه که به این صورت انجام می‌شود، عاری از کیفیت است. معلمان اغلب به کاری که بی‌نهایت فاقد کیفیت است نمره کامل می‌دهند، فقط به این دلیل که کار انجام شده است. آیا از این نتیجه راضی هستید؟ آیا می‌خواهید دانش‌آموزان فرمان‌برند یا می‌خواهید به دانش‌آموزان تان الهام ببخشید تا کارهای معنادار و جدی انجام دهند؟

به‌رغم شیفتگی طولانی‌مدت‌مان به روان‌شناسی کنترل بیرونی و فشار شدید مستمر آن بر اکثر مدارس، نویسندگان و متفکران بی‌شماری به اقامه این نظر پرداخته‌اند که ما از درون برانگیخته می‌شویم.

- ویکتور فرانکل (۱۹۵۹: ۱۳۳) در کتاب *انسان در جست‌وجوی معنا* می‌نویسد: «انسان اساساً خودمختار است. انسان صرفاً وجود ندارد، بلکه همواره تصمیم می‌گیرد و وجودش چگونه باشد و در لحظه بعد به چه چیزی تبدیل شود.»
- ویلیام پاورز (۱۹۹۸: ۱۲۲) می‌نویسد: «مردم تجربیات خودشان را کنترل می‌کنند. تنها شیوه‌ای که به‌راستی می‌توانید آنها را وادار کنید مطابق میل شما رفتار کنند، تهدید یا واقعیت‌برخورداری از نیروی جسمی بی‌نهایت بیشتر

است - و حتی آن هم راه‌حلی موقتی است.»

- الفی کوهن (۱۹۹۳: ۶۸) می‌افزاید: «هیچ محرک مصنوعی نمی‌تواند با قدرت انگیزهٔ درونی برابری کند.»
- دنیل پینک (۲۰۰۹: ۷۳)، با شرح **نظریهٔ آزادی ارادهٔ** دانشمندان برجستهٔ دانشگاه روچستر، ادوارد دسی و ریچارد رایان، می‌نویسد: «آنها صدها مقالهٔ پژوهشی تولید کرده‌اند که اکثرشان به نتیجه‌گیری واحدی اشاره می‌کنند. انسان‌ها دارای انگیزهٔ ذاتی برای استقلال، خودمختاری و پیوند با یکدیگرند. هنگامی که این انگیزه آزاد می‌شود، افراد موفقیت بیشتری کسب می‌کنند و زندگی غنی‌تری خواهند داشت.»
- دکتر ویلیام گلسر (۱۹۹۰: ۴۱)، راهبری معتبر در حوزهٔ روان‌شناسی کنترل درونی، می‌نویسد: «چیزی که بیرون از ما رخ می‌دهد بر آنچه ما انتخاب می‌کنیم انجام دهیم تأثیر زیادی دارد، اما رویداد بیرونی علت رفتار ما نیست. آنچه ما می‌گیریم، و تمام چیزی که از دنیای بیرونی می‌گیریم، اطلاعات است؛ اینکه انتخاب کنیم چگونه بر اساس این اطلاعات عمل کنیم، به ما بستگی دارد.»

تعلیم و تربیت همچنان تحت سلطهٔ روان‌شناسی کنترل بیرونی قرار دارد، رویکردی که چیزی بیشتر از فرمان‌بری سادهٔ کوتاه‌مدت برایمان فراهم نمی‌آورد. چنین رویکردی شاید در گذشته کافی بوده، اما امروزه از معلمان خواسته می‌شود کار بیشتری بکنند. در دنیایی که به‌صورت روزافزونی به‌سمت وابستگی متقابل پیش می‌رود، دانش‌آموزان فقط زمانی موفق خواهند بود که انگیزه‌ای را که در درون‌شان وجود دارد آزاد کنند و به کسب موفقیت تحصیلی متعهد شوند. هیچ زمانی به‌اندازهٔ حالا گوش‌سپردن به افرادی که طرف‌دار مدلی هستند که بر آزادی و مسئولیت‌پذیری و انگیزهٔ درونی تأکید