



## مدرسهٔ مبتنی بر پیوند

خَلق فضایی سرشار از  
موفقیت، محبت و امنیت در مدارس  
بر اساس نظریهٔ کنترل ادراکی



## فهرست مطالب

پیش‌گفتار.....	۹
فصل اول: نمای کلی.....	۱۵
فصل دوم: تئوری کنترل ادراکی.....	۲۴
فصل سوم: محبت.....	۴۸
فصل چهارم: امنیت.....	۷۸
فصل پنجم: موفقیت.....	۱۱۴
نتیجه‌گیری.....	۱۴۶
پیوست.....	۱۵۰
کتاب‌نامه.....	۱۸۰
واژه‌نامه انگلیسی به فارسی.....	۱۸۵
واژه‌نامه فارسی به انگلیسی.....	۱۸۶
درباره نویسندگان.....	۱۸۷







## پیش‌گفتار

مدرسه مبتنی بر پیوند کتابی است که کمک می‌کند نسبت به مؤلفه‌هایی که تقریباً همگان توافق دارند برای موفقیت در مدرسه مهم هستند، درک بهتری بیابیم و با آنها پیوند برقرار کنیم. این کتاب درباره نحوه اصلاح نظام آموزشی نیست. این کتاب درباره یک نظریه یادگیری جدید نیست. این کتاب درباره کارهای درست و غلط در مدارس نیست. در این کتاب، مؤلفه‌هایی را که معلم‌ها به کار می‌گیرند تا به یک کل مرتبط و منسجم نائل شوند یکپارچه می‌کنیم و آنها را با یک چارچوب ادراکی در خصوص نحوه رفتار انسان که

تئوری کنترل ادراکی<sup>۱</sup> نامیده می‌شود پیوند می‌زنیم. ما تلاش داریم دانش متخصصان معاصر حوزه آموزش درباره موفقیت را با یک نظریه علمی از رفتار تمام موجودات زنده پی‌بندی کنیم.

تاکنون، اکثر تلاش‌هایی که در زمینه اصلاح مدارس صورت گرفته - از جمله جنبش آموزش کل‌گرا - بدون درکی مناسب از امری رخ داده که چیزهای جان‌دار را از چیزهای بی‌جان همچون سنگ یا فلز متفاوت می‌سازد. تلاش‌های صورت گرفته در راستای اصلاح مدارس، تا حد زیادی، بر اساس

چیزی مبتنی بوده‌اند که تحت عنوان بهترین تجارب شناخته شده‌اند، نه براساس یک مبنای علمی از رفتار. در نتیجه، یک برنامه را جایگزین برنامه‌ای دیگر کرده و نهایتاً به این نتیجه رسیده‌ایم که معلم‌ها دیگر نمی‌توانند آنها را از هم تفکیک کنند، چه رسد به اینکه آنها را در کلاس درس خود به کار بندند.

تئوری کنترل ادراکی به ما می‌آموزد که آنچه رفتار موجودات زنده را متمایز می‌کند، توانایی

«هر چیز زنده‌ای

انرژی مصرف

می‌کند

و هر کاری لازم

باشد انجام

خواهد داد

تا از خودش

محافظت

کند، از جمله

تغییر کردن.»

مارگارت جی ویتلی



آنها برای خلق نتایج مشابه، با استفاده از ابزارهای گوناگون است. این آگاهی ساده باعث می‌شود بفهمیم مادامی که به دیگران آموزش می‌دهیم چگونه با یک «دانش‌آموز» معمولی در کلاس درس تا کنند، هم به خودمان و هم به دانش‌آموزانمان زیان وارد می‌کنیم. هر بچه‌ای با اهداف خودش می‌آید، تازه اگر حرفی از ابزارهای بسیار متنوع برای دستیابی به آن اهداف به میان نیاوریم. چیزی که برای یک دانش‌آموز مؤثر واقع خواهد شد، برای دیگری



کارساز نخواهد بود. با در نظر گرفتن این حقیقت اساسی، موضوع این کتاب عبارت است از: نحوه مدیریت دانش‌آموزان.

ما امیدواریم بتوانیم فرهنگ مدارس را تغییر دهیم. ادگار اچ شین در کتابش تحت عنوان فرهنگ سازمانی و راهبری، فرض‌ها و باورهای اساسی مشترک در میان اعضای یک سازمان را «فرهنگ» آن سازمان قلمداد می‌کند. یک فرهنگ

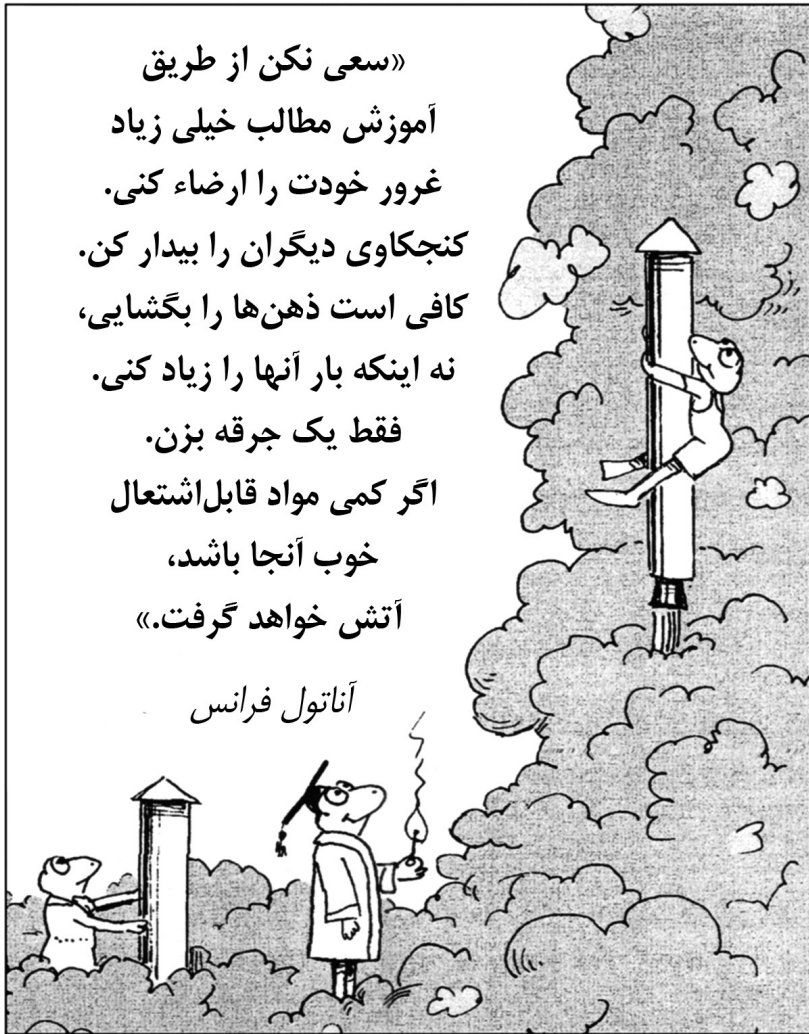
مدرسه مبتنی بر تئوری کنترل ادراکی، شیوه تصمیم‌گیری و اجرای فعالیت‌های روزانه در مدارس را به‌نحو چشمگیری تحت تأثیر قرار می‌دهد. ما معتقدیم وقتی این نظریه جدید درک و درونی شود، برنامه‌ها اهمیت خود را از دست می‌دهند و معلم‌ها، در واقع همه‌ما، بهتر می‌توانیم بر اساس استعدادها و توانایی‌های ذاتی خودمان، یاد بگیریم و رشد کنیم.

کتاب مدرسه مبتنی بر پیوند برای معلم‌هایی نوشته شده است که تلاش دارند دو کار انجام دهند.

اول و از همه مهم‌تر، می‌خواهیم به شما کمک کنیم به معلمی تبدیل شوید که می‌خواهید باشید و اطمینان بیشتری کسب کنید که غرایزتان دربارهٔ بچه‌ها و نحوهٔ کارکردن با آنها، عمدتاً صحیح است. اگر از بودن در یک کلاس درس پُر از بچه برای چند ساعت در هر روز و نه ماه در سال متنفر بودید، وارد حرفهٔ معلمی نمی‌شدید. مهم است غرایزی را که باعث شدند شما وارد این حرفه شوید و در آن باقی بمانید بشناسیم، بفهمیم و بپرورانیم.

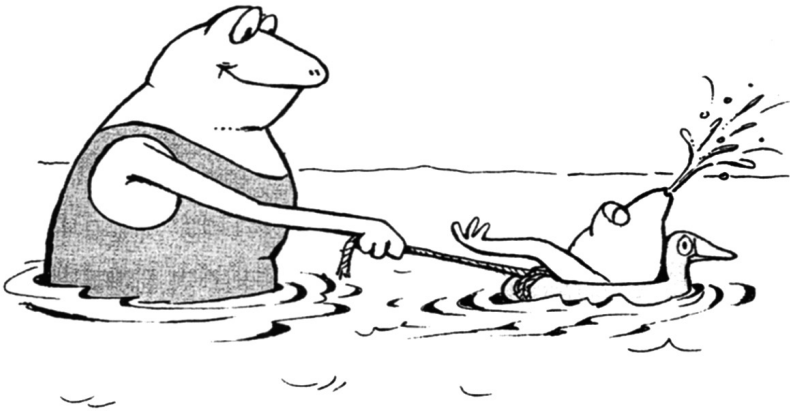
دوم، هدف ما این است که به شما کمک کنیم بهتر بفهمید چه چیزی شما را به بچه‌ها پیوند می‌دهد، چگونه کلاس درس خود را مدیریت می‌کنید و چگونه می‌توانید آن دانش را به کار بگیرید تا بیشتر به آنها کمک کنید به اهداف خودشان دست پیدا کنند.

به دلایل گوناگونی، ما در نهایت تسلیم این نظر می‌شویم که دانش‌آموزان، اشیای بی‌جان هستند که باید شکل بدهیم و کنترل کنیم. ما متوجه می‌شویم داریم سخت تلاش می‌کنیم به جای هدف‌های خودمان و بچه‌هایی که به آنها درس می‌دهیم، هدف‌های دیگران را برآورده کنیم. آنگاه به تحمیل‌کنندگان و افرادی در خدمت اهداف نیروهای بیرون از خودمان تبدیل می‌شویم.



تئوری کنترل ادراکی یک نظریه علمی از رفتار انسان است که این مفاهیم را وارونه می‌کند. گرچه این یک نظریه است نه یک قانون مثل قانون گرانش، هر روز شواهد بیشتری به نفع آن جمع‌آوری می‌شود. الفی کوهن، استاد و پژوهشگر دانشگاه هاروارد، و سایرین سال‌هاست به این موضوع اشاره





می‌کنند که ما با تلاش برای کنترل کردن بچه‌ها از بیرون با استفاده از پاداش و تنبیه، به جای اقدام بر اساس این عقیده که بچه‌ها هدف‌هایی دارند و در زندگی‌شان در جستجوی معنا هستند، راه را اشتباه رفته‌ایم. در این کتاب، به شما نشان می‌دهیم چگونه مفاهیم تئوری کنترل ادراکی را به کار بگیرید تا به یک تسهیلگر تبدیل شوید که به دانش‌آموزان کمک می‌کند انضباط را در درون خودشان کشف کنند، با دیگران و یادگیری پیوند برقرار کنند و انسان‌هایی باشند که می‌خواهند باشند.

## فصل اول

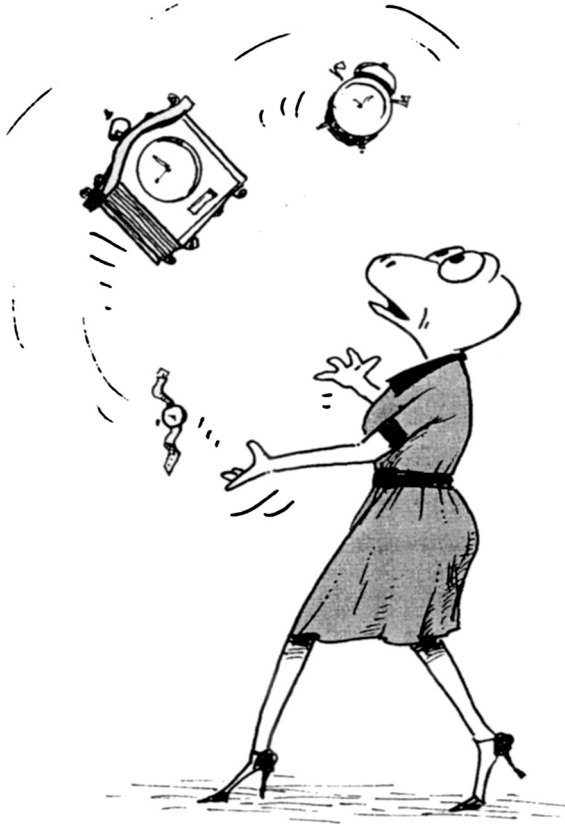
# نمای کلی

### یک مدرسه مبتنی بر پیوند سرشار است از موفقیت، محبت و امنیت.

اکثر مدارس، یک یا حتی دو تا از ویژگی‌های فوق را دارند اما مدرسی که تمام این خصوصیات به‌طور همزمان در آنها فعال باشند، اندک هستند. و حتی مدارس کمتری وجود دارند که این سه مؤلفه ضروری را در قالب رویکردی منسجم نسبت به آموزش به یکدیگر پیوند دهند. مدرسی که به هر یک از این سه حوزه نزدیک می‌شوند نیز این کار را بر مبنای نظری یکسانی انجام نمی‌دهند. معلم‌های سرتاسر جهان احساس فشار می‌کنند تا دانش‌آموزان خود را مجبور کنند به موفقیت برسند. در نتیجه، استانداردهای تحصیلی و راهکارهای آموزشی در صف مقدم برنامه‌های تربیت معلم و حوزه آموزش قرار گرفته‌اند.

با این‌همه، تلاش اندکی صورت می‌گیرد تا موفقیت دانش‌آموز با فضای مدرسه مرتبط شود. تلاش اندکی صورت می‌گیرد تا موفقیت و فضای مدرسه با امنیت مرتبط شوند. هر برنامه یا رویکرد جدیدی در هر یک از این حوزه‌ها، نتیجه‌ای جز افزایش ناکامی معلم‌ها ندارد.

معلم‌ها اغلب می‌گویند  
«از من نخواه چیز دیگری اضافه کنم!  
وقت ندارم!  
نمی‌توانم این کار را بکنم!»



چیزی که در قلب این ناکامی وجود دارد، فقدان پیوند بین تمام چیزهایی است که از معلم‌ها خواسته می‌شود انجام دهند. حتی از این هم ناکام‌کننده‌تر این است که پیوند بین آنچه از آنها خواسته می‌شود انجام دهند و نحوه

کارکرد مغز، درک نمی‌شود. اغلب معلم‌ها دیدگاه منسوخ‌ی دربارهٔ چگونگی عملکرد مغز دارند - که شامل این عقیده است که مغز از بیرون به درون عمل می‌کند. تئوری کنترل ادراکی که یک نظریهٔ جدید دربارهٔ انگیزه و رفتار انسان است، این فرض را به چالش می‌کشد. به‌طور خلاصه، تئوری کنترل ادراکی عقیده دارد **مغز از درون به بیرون عمل می‌کند**. این ایدهٔ ساده، پیوند دهندهٔ هر چیزی است که از معلم‌ها خواسته می‌شود در تغییر ساختار آموزش انجام دهند. این باور که ما می‌توانیم دانش‌آموزان را کنترل کنیم تا مجبورشان کنیم کاری را انجام دهند که از آنها می‌خواهیم، توسط این ایدهٔ ساده به چالش کشیده می‌شود. در واقع، معلم‌ها می‌دانند تنها شخصی که می‌تواند کنترل کنند خودشان هستند. (و گاهی اوقات حتی انجام این کار هم دشوار است!) در کارگاه‌های بی‌شماری، ما از معلم‌ها سؤال کرده‌ایم:

### «چه کسی را می‌توانید کنترل کنید؟»

پاسخ همیشه یکی است،

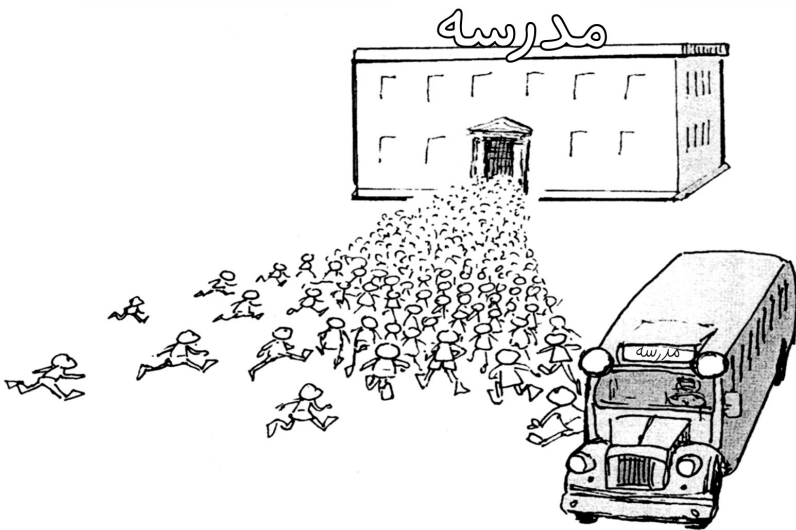
### «فقط خودم!»

سپس از آنها می‌خواهیم به ما بگویند چقدر از روز خود را صرف تلاش برای کنترل کردن بچه‌ها، همکاران و اعضای خانوادهٔ خودشان می‌کنند. پاسخ اغلب‌شان این است: ۲۴ ساعت در شبانه‌روز!

**ما می‌دانیم نمی‌توانیم دیگران را کنترل کنیم؛  
با این‌همه، زمان و انرژی بسیار زیادی صرف می‌کنیم  
تا دقیقاً همین کار را انجام دهیم.**

در یک مدرسه مبتنی بر پیوند، هدف این است که انسان‌هایی داشته باشیم که با دیگران پیوند دارند و خودشان را کنترل می‌کنند - فرقی نمی‌کند این افراد معلم، مشاور، دانش‌آموز، مدیر، دستیار، سرایدار یا راننده سرویس مدرسه باشند.

ویلیام پاورز، بنیان‌گذار تئوری کنترل ادراکی، می‌گوید «انسان‌هایی که انسان‌ها را کنترل می‌کنند: مشکل همین است. و این کار عمدتاً به دلیل بی‌اطلاعی انجام می‌گیرد، نه نیت سوء ... به دلیل نفهمیدن تفاوت بین یک شیء بی‌جان و یک سیستم جان‌دار.» در اکثر مدارس، به‌طور متوسط حدود پانصد سیستم کنترل جان‌دار هر روز صبح به مدرسه می‌آیند. در برخی دبیرستان‌ها، دو هزار سیستم کنترل جان‌دار به مدرسه می‌آیند. جای تعجب نیست که این قدر مشکل داریم!



به خصوص زمانی که بعضی از این سیستم‌های کنترل جان‌دار، یعنی معلم‌ها، فکر می‌کنند باید سایر سیستم‌های کنترل جان‌دار، یعنی دانش‌آموزها، را کنترل کنند. برای کنترل کردن دانش‌آموزها، معلم‌ها از پاداش، تنبیه، احساس گناه دادن و تعریف کردن استفاده می‌کنند. در کوتاه‌مدت، این رفتارهای کنترل‌کننده معمولاً مؤثر واقع می‌شوند. در بلندمدت، نتیجه استفاده از این رفتارها بچه‌هایی است که - یا الان یا بعداً - طغیان می‌کنند و بچه‌هایی که - یا الان یا بعداً - کناره‌گیری می‌کنند. (بچه‌ها روی بدن‌شان خال‌کوبی می‌کنند، عضو دارودسته‌های خلاف می‌شوند یا ۲۴ ساعته در اینترنت هستند.) به بیان دیگر، این بچه‌ها از هیچ انضباط درونی‌ای برخوردار نیستند.

یکی از اساسی‌ترین شیوه‌ها برای پرورش انضباط درونی، تسلط‌یافتن بر نظریه کنترل درونی و رفتار هدف‌مند است. وقتی این نظریه را بفهمیم و بر اساس آن عمل کنیم، به خودمان و افرادی که با آنها کار می‌کنیم کمک خواهیم کرد. می‌توانیم تئوری کنترل ادراکی را به کار بگیریم تا به‌طور مؤثرتر و کارآمدتری پیوند برقرار کنیم و به گفت‌وگو پردازیم.

هدف ما این است که به معلم‌ها کمک کنیم متوجه شوند ارزشش را دارد زمان صرف کنند و نظریه پیچیده‌ای را یاد بگیرند چون این کار، با آنچه همین حالا در حوزه‌های موفقیت، محبت و امنیت در حال رخ دادن است پیوند خواهد یافت و آن را ارتقاء خواهد داد. اگر بتوانیم بین این سه مؤلفه یک تعادل پویا برقرار کنیم، می‌توانیم به‌صورت تصاعدی ظرفیت بیشتری در هر حوزه ایجاد کنیم.

کتاب مدرسه مبتنی بر پیوند دربارهٔ مدرسه به معنای سنتی آن نیست، بلکه دربارهٔ افراد حاضر در مدرسه است. تمرکز اصلی این کتاب بر روی بچه‌های مدرسه نیست بلکه بر بزرگ‌ترهاست، چون اگر ما نحوهٔ تفکرمان دربارهٔ رفتار و آنچه انجام می‌دهیم را تغییر ندهیم، بعید است بچه‌ها تغییر کنند. این شبیه یک معادلهٔ جبری است. اگر یک جزء تغییر کند، تمام معادله عوض می‌شود.

در اصلاحات مدرسه، ما به دنبال شیوه‌هایی برای تغییر دادن دانش‌آموزان یا تغییر دادن سیستم بوده‌ایم بدون اینکه متوجه باشیم خود ما باید به شیوه‌ای بنیادین تغییر کنیم. محل شروع اصلاحات مدرسه این نیست که یک «رویکرد» دیگر برای انضباط یا راهکارهای آموزشی یا فضای مدرسه یا هر چیزی که «مسئله» کنونی این حوزه است معرفی شود. محل شروع، یک تغییر شخصی است - دشوارترین تغییری که وجود دارد و شاید تنها تغییر معنادار. ما از

**«اگر چیزی وجود دارد که دوست داریم آن را در بچه تغییر دهیم، اول باید آن را بررسی کنیم و ببینیم آیا همان چیزی نیست که می‌تواند در خودمان بهتر تغییر کند.»**

کارل یونگ

شما دعوت می‌کنیم شیوهٔ تفکر خودتان دربارهٔ افراد، رفتار، امنیت و یادگیری را تغییر دهید.

در زمینهٔ پژوهش‌هایی که به ما می‌گویند باید در مدارس مان چه کار کنیم، مسلماً کمبودی وجود ندارد. در واقع، میزان بالای پژوهش‌های انجام شده در خارج از مدارس که از معلم‌ها می‌خواهند پایه‌پایشان پیش بروند،