

# عادت‌های موفقیت

## کاری کنیم تمام دانش‌آموزان یادگیرنده شوند<sup>۱</sup>

یکی از موضوعات مورد گفتگو در مدارس، استفاده از الگوها و ابزارهای تشویق و تنبیه، برای ایجاد انگیزه در دانش‌آموزان یا دور کردن آنها از انجام رفتارهای نادرست است. مرور تجارب، کتاب‌ها، مقالات و گزارش‌های متنوعی که در این زمینه وجود دارند؛ مانند کتاب «انگیزش در آموزش و پرورش: نظریه، پژوهش و کاربرد»، نوشته کاترین ونتزل، و ویرایش دوم آن<sup>۲</sup>، نشان می‌دهد که هر کدام از این دیدگاه‌ها، نکاتی قابل استفاده را مطرح می‌کنند و نقدهای به‌جایی را نیز نسبت به دیگر توصیه‌ها، ابراز می‌کنند. بنابراین، بهتر است برای بهره‌مندی بهینه از مباحث چند دهه در این زمینه، به سراغ دیدگاهی برویم که سعی کرده باشد جمع‌بندی قابل‌اعتنایی از این دیدگاه‌های پراکنده، ارائه کند.

جستجویی که با این هدف انجام شد، ما را به کتاب «عادت‌های موفقیت» رساند که توسط یک معلم پژوهشگر نوشته شده است و در سال جاری، توسط یکی از انتشارات‌های معروف دنیا منتشر شده است. هری وود، معلمی در انگلستان، پس از مشاهده اینکه نمی‌تواند با تمام تلاشی که انجام می‌دهد، همه دانش‌آموزان را به صورت پایدار، به یادگیری علاقه‌مند کند، سفری به آمریکا انجام می‌دهد و از مدارس آنجا بازدید می‌کند و سپس خود را در جریان پژوهش‌هایی قرار می‌دهد که در این زمینه، از مدارس بسیاری از سراسر دنیا بازدید کرده‌اند.

هرس وود، پس از ترکیب این تجارب مدرسه‌داری با نظریه‌های علمی موجود در زمینه ایجاد انگیزش در دانش‌آموزان، الگویی ارائه می‌کند که مبتنی بر ایجاد عادت یادگیرنده بودن، در دانش‌آموزان است و از تجارب مثبت رویکردهای مختلف بهره، برای تحقق آن می‌برد. وی اصرار دارد که نباید زیبایی‌های اولیه یک دیدگاه نظری، ما را شیفته خود کند و مهم است که ببینیم آیا در عمل نیز موفق بوده است، یا خیر. همچنین مدعی است که اگر الگویی، باعث ایجاد انگیزه پایدار در تمام دانش‌آموزان یک کلاس نشود، قطعاً نمی‌تواند الگوی مناسبی برای اجرا در سطح مدرسه باشد.

الگوی ارائه شده توسط هری وود، در مقدمه و فصل نخست کتاب وی معرفی شده است و در فصول بعدی تفصیل داده شده است. در ادامه ترجمه کامل تا انتهای فصل اول کتاب، آمده است.

<sup>1</sup> Habits of Success\_ Getting Every Student Learning (Harry Fletcher-Wood , 2022, Routledge)

<sup>2</sup> Handbook of Motivation at School (Kathryn R. Wentzel, 2016)

درک تلخ و شیرین، با تماشای یک درس مطالعات اجتماعی کلاس یازدهم در بروکلین اتفاق افتاد. مهم نبود که چقدر معلم خوبی می‌شدم، من هرگز از کار برای یادگیری دانش‌آموزان دست نمی‌کشم. حدس می‌زنم تا آن زمان معلم خوبی بودم. پنج سال بود که تدریس می‌کردم. مانند بسیاری از معلمان بریتانیایی، من هم مجذوب تلاش‌هایی بودم که مدارس دولتی و عادی در ایالات متحده برای ارائه خدمات بهتر به دانش‌آموزان خود انجام می‌دادند. بنابراین یک روز صبح در ماه می، سوار هواپیما شدم و به شهر نیویورک رفتم.

چشم من باز شد. از با تمرکزترین کلاس مدرسه ابتدایی که تا به حال دیده‌ام، بازدید کردم. من در دوره آموزشی شرکت کردم و مهارت‌هایی را آموختم که هرگز فراموش نخواهم کرد. من با معلمان، مربیان و رهبران مدرسه که الهام‌بخش بودند، آشنا شدم. در مورد بهبود تدریس چیزهای زیادی یاد گرفتم. هیجان زده بودم. در برخی از سطوح، من معتقد بودم که اگر به اندازه کافی سخت کار کنم، چیزهای درست را بگویم و رویکرد درست را پیدا کنم، روزی همه دانش‌آموزان من هم یاد خواهند گرفت. فکر می‌کردم کار ایجاد انگیزه، هل دادن و به چالش کشیدن آنها از بین می‌رود و «هر دانش‌آموزی می‌خواهد بهترین کار خود را انجام دهد.»

آن درس کلاس یازدهم یک آزمون واقعی بود. مدرسه عالی بود. معلم‌ها خیلی آدم‌های خوبی بودند و من هم برای فیلمبرداری از تدریس‌شان آمده بودم. دانش‌آموزان سخت کار می‌کردند؛ علاقه‌مند، درگیر و در مسیر موفقیت بودند. اما معلمان هم سخت کار می‌کردند. این چیزی است که من دست کم گرفته بودم. فکر می‌کردم نقطه‌ای هست که تدریس شما بسیار خوب است و کار تمام می‌شود؛ شما اشتیاق دائمی در دانش‌آموز ایجاد کرده‌اید. در عوض، معلمان بی‌وقفه کار می‌کردند تا دانش‌آموزان را متمرکز، با انگیزه و در مسیر یادگیری نگه دارند. آنها این کار را خیلی بهتر از من انجام می‌دادند. اما چالشی که آنها با آن روبه‌رو شدند همان چالشی بود که من در لندن با آن مواجه بودم: یادگیری تک‌تک دانش‌آموزان، کار سختی است. این مسئله، هر جا که تدریس کنی، سخت است. من کلاس‌هایی را در پنج ایالت آمریکا بازدید کرده‌ام. هر جا می‌رفتم همین را می‌دیدم. همیشه چند دانش‌آموز انگار تازه از تخت‌خواب بیرون آمده‌اند و حوصله یادگیری ندارند؛ اما فقط تعداد کمی. برخی از دانش‌آموزان، به کمی تلنگر برای شروع نیاز دارند. برخی هم به مقدار زیادی تشویق و حمایت نیاز دارند.

دوست من، لوسی کران، کلاس‌های متعددی را در سراسر جهان تماشا کرده است. او یک کتاب عالی به نام «سرزمین‌های زرنگ»<sup>3</sup> در مورد بازدید از مدارس در سیستم‌های آموزشی برتر، مانند فنلاند، شانگهای و سنگاپور نوشته است. او در هر کشوری که بازدید کرد، «حداقل چند کلاس را دید که در آنها، بچه‌ها بدرفتاری می‌کردند؛ معلم را نادیده می‌گرفتند و در انتهای کلاس صحبت می‌کردند؛ توپ‌های کاغذی به طرف هم پرتاب می‌کردند یا با تلفن‌شان بازی می‌کردند». یادگیری می‌تواند سرگرم‌کننده باشد. اما برای یادگیری، دانش‌آموزان باید با کارهای سخت دست و پنجه نرم

<sup>3</sup> Cleverlands: The Secrets Behind the Success of the World's Education Superpowers (2017)

کنند: تجزیه یک متن پیچیده، حل یک مشکل ناآشنا، طرح مجدد یک پاسخ خوب. دانش آموزان نیز باید با خودشان دست و پنجه نرم کنند: آنها باید تمرکز، تلاش و اعتماد به نفس خود را حفظ کنند، حتی زمانی که مشکل دارند. در نهایت، چیزی و سوسه‌انگیزتر یا لذت‌بخش‌تر پیش می‌آید؛ چه دانش آموزان در بوستون باشند یا هیوستون، بریتانیا یا آمریکا، فنلاند یا سنگاپور. برخی از روزها، هر کجا که هستیم، به هر کسی که آموزش می‌دهیم، هر چیزی که یاد می‌دهیم، برخی از دانش آموزان ما دچار چالش هستند که بر یادگیری تمرکز کنند، مسیر یادگیری را ادامه دهند و بهترین کار خود را انجام دهند.

حالا چه کار کنیم؟ ما باید خود را به بهترین ابزارها، تکنیک‌ها و مهارت‌ها مجهز کنیم تا دانش آموزان یادگیرنده شوند. منظور من از «دانش آموزان یادگیرنده»<sup>4</sup> دو چیز است. اول، و به سادگی: تشویق، ایجاد انگیزه و حمایت از دانش آموزان برای شرکت در درس و یادگیری مستقل. دوم، سخت‌تر اما ماندگارتر: کمک به دانش آموزان در شکل‌گیری عادت‌های موفقیت: تمرکز، پشتکار و همکاری مداوم و طبق روال. منظور من از «ابزارها، تکنیک‌ها و مهارت‌ها»، رویکردهایی است که دانشمندان علوم رفتاری برای کمک به عمل، تغییر و بهبود افراد، ایجاد و اصلاح کرده‌اند. شواهد و تکنیک‌هایی در این زمینه وجود دارد. بسیاری از کسب و کارها در تشویق مردم به خرید، مصرف یا جستجو گشت و گذار بیشتر شگفت‌انگیز هستند. در خدمات عمومی، ما در حال بازی کردن هستیم. در این کتاب، من سعی کرده‌ام تعادل را اصلاح کنم: نشان دهم چگونه معلمان می‌توانند از علوم رفتاری برای کمک به پیشرفت دانش آموزان خود استفاده کنند، تا هر دانش آموزی یاد بگیرد. هر جا که آموزش می‌دهید، امیدوارم برای شما مفید باشد. لطفاً مرا در جریان قرار بدهید.

\*\*\*

برای اینکه دانش آموزان از درس‌ها بهره‌مند شوند، باید حضور داشته باشند، گوش دهند و نهایت تلاش خود را بکنند. اما در همین زمان، تقریباً همه معلمان برای مدیریت رفتار دانش آموزان در کلاس درس و ایجاد انگیزه برای یادگیری دچار چالش هستند. این کتاب با تکیه بر دهه‌ها تحقیق در مورد علوم رفتاری<sup>5</sup>، راهبردهای عملی را برای یادگیری دانش آموزان، به معلمان ارائه می‌دهد. کلید، عادات<sup>6</sup> دانش آموزان است. این کتاب راه‌های ساده و قدرتمندی را برای کمک به دانش آموزان برای ایجاد عادت‌های موفقیت نشان می‌دهد.

هری فلچر وود نشان می‌دهد که چگونه معلمان می‌توانند از تکنیک‌های علوم رفتاری برای افزایش انگیزه و بهبود رفتار استفاده کنند. او در مورد موضوعاتی مانند استفاده از الگوها برای ایجاد انگیزه در دانش آموزان، برنامه‌ریزی دقیق برای کمک به عملکرد دانش آموزان و ایجاد عادات برای اطمینان از ادامه کار دانش آموزان، راهنمایی‌های روشنی ارائه می‌دهد. این کتاب به پنج چالش معلمان در تشویق رفتار مطلوب می‌پردازد:

- انتخاب تغییری که اولویت دارد.

<sup>4</sup> get students learning

<sup>5</sup> behavioral science

<sup>6</sup> habits

- متقاعد کردن دانش آموزان برای تغییر
- تشویق دانش آموزان برای تعهد داشتن نسبت به یک برنامه
- آسان کردن شروع
- اطمینان از اینکه دانش آموزان به مسیر ادامه می دهند.

کارگاه‌ها، چک لیست‌ها و مثال‌های واقعی، نحوه عملکرد این ایده‌ها را در کلاس نشان می‌دهند و کتاب را به منبعی برای مطالعه مکرر و همفکری تبدیل می‌کنند. این کتاب ابتکاری با تبدیل شواهد، به اصول روشن، منبع ارزشمندی برای معلمان جدید و همچنین با تجربه‌ها است.

## چرا این کتاب؟

به عنوان یک معلم جدید، برای اینکه دانش آموزانم را به یادگیری وادارم، با چالش مواجه بودم. اگر قرار بود از کلاس‌ها بهره ببرند، نیاز داشتم که در آن شرکت کنند، گوش کنند و تمام تلاش خود را بکنند. برخی، اینطور بودند. با این حال من در هر کلاسی چالش داشتم: گاهی با چند دانش آموز، گاهی با اکثریت. کلاس یازدهم من دیر آمدند. بسیاری از دانش آموزان کلاس نهم من از گوش دادن یا کار خودداری کردند؛ آنها گفتند که نمی‌خواهند تاریخ مطالعه کنند. دانش آموزان کلاس ششم من مشتاق به نظر می‌رسیدند، اما برخی از دانش آموزان از قبل برای انجام کارهای نسبتاً ساده چالش داشتند. سعی کردم دانش آموزان را متقاعد کنم که باید تلاش کنند؛ اینکه می‌توانم کمک کنم و کلاس ارزشمند است. من سعی کردم رفتار مثبت را ترویج کنم و استانداردهای اساسی را اجرا کنم. من تلاش کردم، اما برای بسیاری از دانش آموزان، شکست خوردم. برنامه‌ریزی درسی و ارزشیابی آموزشی من بهتر شد، اما بسیاری از دانش آموزانم سودی نبردند. برای اینکه دانش آموزانم را به یادگیرنده‌بودن برسانم، دچار چالش بودم.

یک چالش جهانی، زیربنای این تجربیات فردی است: بیشتر معلمان برای یادگیری همه دانش آموزان خود، دچار چالش هستند. از هر سه معلم یک نفر گزارش می‌دهد که تدریس و یادگیری «به دلیل رفتار نامناسب» در نقطه‌ای از کلاس آخر روز متوقف شده است. مدارس متفاوت هستند، اما نه خیلی: نیمی از معلمان در مناطق فقیرتر انتظار داشتند که رفتار آنها به طور قابل توجهی بر یادگیری در کلاس بعدی آنها تأثیر بگذارد. همینطور یک سوم معلمان در مناطق ثروتمندتر. معلمان در مدارس ابتدایی و دبیرستان مقادیر مشابهی از اختلال را گزارش می‌دهند، و در حالی که معلمان جدید بیشترین مشکل را دارند، رفتار ضعیف برای یک نفر از هر پنج معلم با تجربه بیست ساله، یادگیری را متوقف کرده است. یکی از محققین به این نتیجه رسیده است:

تا حدودی، رفتار دانش آموزان و دوری از یادگیری، تقریباً مشکل همه مدارس هستند. سؤالاتی در مورد چگونگی ایجاد انگیزه در دانش آموزان برای یادگیری، چگونگی ایجاد یک فضای کاری آرام، هدفمند و مشارکتی در همه کلاس‌ها و متوقف کردن برخی از دانش آموزان که یادگیری دیگران را خراب می‌کنند، سؤالاتی هستند که تعداد زیادی از معلمان با آنها درگیرند.

در این شرایط، ایجاد یک فضای آرام و هدفمند، فقط پایه کار است: ما می‌خواهیم دانش‌آموزان به طور مستقل یاد بگیرند؛ نه اینکه فقط دستورالعمل‌ها را دنبال کنند. همچنین ما می‌خواهیم دانش‌آموزان سخت‌کوش و متعهد نیز تغییر کنند، حتی اگر فقط برای اینکه خودشان را تحت فشار کمتری قرار دهند. همهٔ معلمان، هر کدام تا اندازه‌ای برای یادگیرنده کردن دانش‌آموزان، دچار چالش هستند.

این کتاب برای کمک به شما است تا دانش‌آموزان یادگیرندهٔ بهتری داشته باشید؛ خواه معلم جدیدی باشید که من بودم، یا یک معلم با تجربه یا مدیر. مهم است که توجه داشته باشیم رفتار نامناسب، افراد را عقب‌نگه می‌دارد، کلاس‌ها را مختل می‌کند و معلمان را ضعیف می‌کند. با این حال، در حالی که ما به طور فزاینده‌ای علم یادگیری را در برنامه‌ریزی درسی خود به کار می‌بریم و یاد می‌گیریم که دانش‌آموزان را با تماشای دیگران، به اشتراک گذاشتن ایده‌ها و آزمون و خطای پرزحمت، مدیریت کنیم و انگیزه دهیم؛ علم رفتار هم وجود دارد، همانطور که علم یادگیری وجود دارد. این کتاب آنچه را آشکار است، توصیف می‌کند و راهبردهای عملی برای یادگیرنده کردن تک‌تک دانش‌آموزان ارائه می‌دهد. این کتاب، علوم رفتاری را به کار می‌گیرد تا هر دانش‌آموزی، «یادگیرنده»، تربیت شود.

## چهار رویکرد برای یادگیرنده کردن دانش‌آموزان

### ۱) استدلال و آزمایش<sup>۷</sup>

من با تلاش برای متقاعد کردن دانش‌آموزانم که یادگیری مهم است، شروع کردم. من ساعت‌ها وقت گذاشتم تا ارزش مطالعات اجتماعی، موضوعات خاص و کار سخت را توضیح دهم. من برنامه درسی را بر اساس علایق و تجربیات دانش‌آموزان تطبیق دادم. من آزمایش کردم: با پوسترهایی که یادگیری را تشویق می‌کردند، با نمایش نام دانش‌آموزان «الگوی هفته» و اجازه دادن به دانش‌آموزان برای کشف پاسخ‌ها برای خودشان. برخی چیزها جواب داد: برای مثال دانش‌آموزان از اینکه به عنوان «الگوی هفته» نامگذاری شدند، قدردانی کردند. برخی از آنها کمتر مؤثر بودند: دانش‌آموزان کلاس هفتم من یک کلاس خودگردان درخشان را مدیریت کردند، اما هرگز این موفقیت را تکرار نکردند. من خودم را خسته کردم. شاید نظر چند دانش‌آموز را تغییر دادم. من از تلاشم پشیمان نیستم: هنوز معتقدم که باید به دانش‌آموزان نشان دهیم چرا یادگیری ارزشمند است. اما آزمایش‌ها و تلاش‌های من برای متقاعد کردن، کلاس درس منظمی ایجاد نکرد، چه رسد به اینکه الهام‌بخش تک‌تک دانش‌آموزان باشد. استدلال کردن، شاید کمک کند، اما کافی نیست.

### ۲) تنبیه و تشویق<sup>۸</sup>

چون حوصله و شوق و تصوراتم تمام شد، به تنبیه و تشویق متوسل شدم. به عنوان یک معلم جدید ایده‌آل، امیدوار بودم از آنها دوری کنم: معتقد بودم که می‌توانم همه دانش‌آموزانم را متقاعد کنم که یاد بگیرند. در عوض، متوجه شدم که دانش‌آموزان را نادیده می‌گیرم، آنها را نگه می‌دارم و بازداشت می‌کنم. در همین حال، به کسانی که رفتار خوبی داشتند،

<sup>7</sup> Reasoning and Experimentation

<sup>8</sup> Punishment and Reward

پاداش دادم: از آنها تعریف می‌کردم، به والدینشان زنگ می‌زدم یا به معلمان آنها می‌گفتم. این کار تا حدی جواب داد، اما جلب همکاری دانش‌آموزان طاقت‌فرسا بود. برای مثال، من همه دانش‌آموزان کلاس هفتم خود را هر هفته وادار کردم تا تکالیف خود را انجام دهند، اما فقط با بررسی آن در کلاس (وقفه در تدریس) و ننگه داشتن دانش‌آموزان در صورتی که آن را انجام نداده بودند، توانستم این کار را انجام دهم و من نمی‌توانستم این کار را با همه کلاس‌ها انجام دهم. رویکرد من از نظر احساسی نیز خسته کننده بود: باعث ایجاد تضاد و رنجش شد و کلاس‌های آینده را سخت‌تر کرد. پاداش‌ها و تنبیه‌ها می‌توانند کمک کنند، اما حفظ آن‌ها سخت است: آن‌ها برای یادگیری تک‌تک دانش‌آموزان کافی نیستند.

### ۳) تلنگرها و تأثیر اجتماعی<sup>۹</sup>

اولین کتابی که در مورد علوم رفتاری خواندم<sup>۱۰</sup> چشمانم را به دید دقیق‌تری از رفتار انسان باز کرد. نویسندگان استدلال می‌کنند که ما تمایل داریم مقاومت در برابر تغییر را به عنوان «مشکل مردم» ببینیم. ما با سرزنش، تحقیر و مجازات، به افراد پاسخ می‌دهیم. این کاری است که من انجام دادم: سعی کردم دانش‌آموزان را متقاعد کنم که عمل کنند، اگر انجام دادند به آنها پاداش دادم، اگر این کار را نکردند آنها را تنبیه کردم. با این حال، اغلب مردم می‌خواهند کاری انجام دهند، اما از موقعیت و شرایط و احساسات خود دلسرد می‌شوند. به عنوان مثال، یک مطالعه موردی، از خواننده پرسیده بود که چگونه کارمندان بیشتری را وادار می‌کنند که صورت‌هزینه‌های خود را به موقع ارسال کنند. اولین فکر من این بود که ضرب‌الاجل اجرا کنم: به افرادی که صورت‌هزینه‌های خود را دیر ارسال می‌کنند، پرداختی نکنیم. این امر، ارسال سریع را تشویق می‌کند، اما به مشکل اساسی رسیدگی نمی‌کند: افرادی که به موقع صورت‌هزینه خود را ارسال نمی‌کنند؛ و می‌توانند باعث ایجاد رنجش شوند. در مقابل، نویسندگان پیشنهاد کرده بودند:

- تأکید بر اینکه اکثر کارمندان هزینه‌های خود را به موقع ارسال می‌کنند (تشویق دیگران به پیروی از هنجارها)
- شناسایی کارمندانی که به سرعت ارسال می‌کنند؛ چگونه این کار را انجام می‌دهند؟ (آیا میانبر دارند؟)
- تأکید بر اینکه یک همکار باید ادعای آنها را پردازش کند. (توسل به پیوندهای اجتماعی)<sup>۱۱</sup>

کتابی که خواندم، به من نشان داد که متقاعد کردن و اجبار، همیشه برای غلبه بر موانع و احساسات کافی نیست: من یاد گرفتم که تغییر را آسان‌تر و وسوسه‌انگیزتر کنم. به عنوان مثال، در یک بازدید از دانشگاه، با دانشجویی در مورد مشکلی که با یکی از دوستان‌شان داشتند صحبت می‌کردم. بعداً متوجه شدم که او هنوز مشغول است و چیزی از سمینار دریافت نمی‌کند. قبلاً از او می‌خواستم «تمرکز» کند: شاید می‌خواست، اما چالش داشت. در عوض، یک کار ساده به او دادم که توجه او را تغییر داد: از او خواستم قبل از پایان جلسه، یک سوال درخشان بپرسد. او پرسید: «چی، الان؟» گفتم: «آره!» چند ثانیه بعد صورتش روشن شد و دستش بالا رفت. آسان‌تر و وسوسه‌انگیزتر کردن تغییر، به من کمک کرد تا دانش‌آموزان یادگیرنده شوند؛ اما تأثیرات آن همیشه دوام نداشت. تلنگر زدن به دانش‌آموزان، با ساده کردن و وسوسه‌انگیز کردن تغییر،

<sup>9</sup> Nudges and Social Influence

<sup>10</sup> Switch: How to Change Things When Change Is Hard

<sup>11</sup> Emphasizing that a colleague must process their claims

کمک می‌کند.<sup>۱۲</sup>

#### ۴) ساختن عادت‌ها<sup>۱۳</sup>

وقتی در مورد یادگیرنده شدن دانش آموزان صحبت می‌کنم، معلمان اغلب می‌پرسند: «چگونه می‌توانم دانش آموزانم را ترغیب کنم تا یاد بگیرند؟» و «چگونه می‌توانم دانش آموزان را وادار به مدیریت یادگیری کنم؟» به طور فزاینده‌ای، به این باور رسیده‌ام که سوال سوم مهم‌تر است: «چگونه می‌توانم به دانش آموزان کمک کنم تا عادت‌های خوبی داشته باشند؟»

#### انگیزش

تلاش برای انگیزش دانش آموزان، منطقی به نظر می‌رسد. دانش آموزان بی‌حوصله، کمتر تلاش می‌کنند و بدتر می‌شوند (و دانش آموزان می‌گویند که در بیشتر مواقع حوصله‌شان سر رفته است). اما ایجاد انگیزه برای تک‌تک دانش آموزان تمام کلاس‌ها، غیرممکن است. اولاً اینکه یک دانش آموز به طور کلی «با انگیزه» نمی‌شود، بلکه با چیزهای خاصی انگیزه می‌گیرد: الکس عاشق نوشتن داستان است. عبدی از گفتگو لذت می‌برد. آنا پازل‌های ریاضی را دوست دارد. تعداد کمی از وظایف (یا موضوعات) واقعاً به همه آنها انگیزه می‌دهد. دوم اینکه، انگیزه در نوسان است: وقتی دانش آموز خسته می‌شود، یا دچار چالش است، یا چیز و سوسه‌انگیزتری می‌بیند، انگیزه از بین می‌رود. امیدواریم انگیزه دادن به دانش آموزان، باعث یادگیری آنها شود. اما در حالی که دانش آموزان با پیشرفت بالا تمایل دارند انگیزه بیشتری داشته باشند، این بدان معنا نیست که انگیزه باعث موفقیت آنها شده است. در واقع، محققان برعکس این موضوع را یافته‌اند: وقتی دانش آموزان در ریاضیات موفق می‌شوند، انگیزه آنها افزایش می‌یابد (اما نه برعکس). اگر خوب بخوانند، می‌خواهند که بیشتر بخوانند (اما نه برعکس). دنبال کردن انگیزه‌بخشی، همچنین ممکن است ما را وسوسه کند تا وظایف و موضوعات آسان‌تر و لذت‌بخش‌تری را انتخاب کنیم، و از جایگزین‌های با ارزش‌تر، اما چالش‌برانگیزتر غفلت کنیم. من نمی‌گویم که اصلاً نباید برای ایجاد انگیزه در دانش آموزان تلاش کنیم: آنها باید مایل باشند که شروع کنند (ما در فصل ۲ راه‌های ایجاد انگیزه در دانش آموزان را به طور مفصل مورد بحث قرار می‌دهیم). اما انگیزه، بی‌ثبات و گذرا است: این، راز موفقیت دانش آموزان نیست و پیگیری آن، باعث یادگیرنده شدن تک‌تک دانش آموزان نمی‌شود. بهترین هدف (و بهترین انگیزه) خود یادگیری است. انگیزه، کمک می‌کند، اما بهتر است که به دنبال موفقیت دانش آموزان باشیم.

#### خودتنظیمی<sup>۱۴</sup>

به طور مشابه، «خودتنظیمی» به دانش آموزان کمک می‌کند تا یاد بگیرند: اگر بتوانند نحوه مواجهه با یک کار را انتخاب کنند، پیشرفت خود را کنترل کنند و بر اساس آن سازگار شوند، احتمال موفقیت آنها بیشتر است. اما، «خودتنظیمی» سخت است. دانش آموزی را تصور کنید که در تلاش برای تمرکز است، یا یک راهبرد غیر مفید برای حل یک مشکل انتخاب کرده است. برای خودتنظیمی، آنها باید:

<sup>12</sup> Nudging students—by making change easy and tempting—helps

<sup>13</sup> Building Habits

<sup>14</sup> Self-Regulation

- به یاد داشته باشند که مکث کنند و کارهایی را که انجام می‌دهند مرور کنند.
- تشخیص دهند که رویکرد فعلی آنها کار نمی‌کند.
- رویکرد بهتری انتخاب کنند.
- آن رویکرد را اجرا کنند.

این امر، بار شناختی بالایی را تحمیل می‌کند؛ دانش‌آموزان باید همزمان کار را کامل کنند و بر اعمال خود رصد داشته باشند. همچنین نیاز به تخصص قابل توجهی دارد؛ دانش‌آموزان اگر می‌خواهند متوجه مشکلات شوند و گزینه‌های بهتری را انتخاب کنند، باید رویکرد خود (و گزینه‌های جایگزین) را به خوبی بشناسند. به عبارت دیگر، برای خودتنظیمی مؤثر، دانش‌آموزان باید از قبل نسبتاً موفق باشند. خودتنظیمی ارزشمند است، اما موفقیت دانش‌آموزان اولویت ماست. چگونه می‌توانیم آن را تضمین کنیم؟

### عادات: کلید موفقیت

عادات سازنده، به دانش‌آموزان کمک می‌کنند تا موفقیت را حفظ کنند. یک عادت، یک واکنش خودکار به یک موقعیت است. اگر دانش‌آموزی همیشه جمله را با حروف بزرگ شروع کند؛ همیشه روزی که تکلیف را دریافت می‌کند، آن را انجام دهد؛ یا زمانی که مشکلی را تمام می‌کند، همیشه کار خود را بررسی کند، از روی عادت عمل می‌کند. این خودکار بودن، عادت‌ها را از کنش‌های با انگیزه یا خودتنظیمی متمایز می‌کند. یک دانش‌آموز می‌تواند کار خود را بررسی کند، زیرا می‌خواهد عملکرد خوبی داشته باشد یا به این دلیل که سعی می‌کند یادگیری خود را بهتر رصد کند (هر کدام قابل قبول است). اما زمانی که عادت می‌کند، کار خود را به طور خودکار بررسی می‌کند؛ دیگر مجبور نیست برای انجام آن تصمیم بگیرد یا انگیزه داشته باشد. انگیزه، بی‌ثبات است و خودتنظیمی سخت؛ ما نمی‌توانیم برای وادار کردن دانش‌آموزان به یادگیری مداوم، به هیچ‌کدام تکیه کنیم. ما می‌توانیم به عادت‌ها تکیه کنیم؛ اگر دانش‌آموزان کار خود را به‌طور خودکار بررسی کنند، حتی زمانی که خسته هستند و حتی زمانی که مستقل کار می‌کنند و حتی زمانی که در امتحان تحت فشار هستند، این کار را انجام می‌دهند. عادات، دانش‌آموزان را یادگیرنده می‌کند و در همین مسیر حفظ می‌نماید.

چیزهای بیشتری برای گفتن در مورد قدرت عادت، آنچه باعث ایجاد یک عادت خوب می‌شود، و چگونگی اطمینان از ماندگاری عادت‌ها، خواهیم داشت. در اینجا فقط می‌خواهم دو دلیل دیگر برای پیگیری آنها را معرفی کنم. اول اینکه، عادت‌ها به دانش‌آموزان کمک می‌کنند تا تلاش‌های خود را بدون ایجاد خودکار بودن، تمرکز ببخشند. اگر دانش‌آموزان از روی عادت برنامه‌ریزی کنند، می‌توانند بر نوشتن یک برنامه اصلی و روشن‌تر تمرکز کنند (به‌جای تمرکز بر آنچه که باید انجام دهند و اینکه آیا برای شروع با انگیزه و مطمئن هستند یا خیر). دوم اینکه، بسیاری از رفتارهای روزانه دانش‌آموزان (و سایرین) قبلاً عادت شده است؛ دانش‌آموزان هر روز با موقعیت‌های مشابهی روبه‌رو می‌شوند و پاسخ‌های آنها به طور فزاینده‌ای خودکار می‌شود. این امر، ممکن است مثبت باشد: «وقتی گیر می‌کنم، همیشه کمک می‌خواهم»، یا منفی: «وقتی گیر می‌کنم، تسلیم می‌شوم.» برخی از دانش‌آموزان با عادت‌های سازنده به مدرسه می‌آیند، اما هیچ دانش‌آموزی کامل نیست،



و برخی با عادت‌هایی وارد می‌شوند که موفقیت آنها را تضعیف می‌کند. ممکن است احساس خوبی هنگام برنامه‌ریزی برای تأثیرگذاری بر عادات دانش‌آموزان نداشته باشیم، اما اگر این کار را نکنیم، آنها را با عادت‌های موجودشان رها می‌کنیم؛ در واقع، از تأثیر خود بر یادگیری آنها چشم‌پوشی می‌کنیم. کمک به دانش‌آموزان برای ایجاد عادات خوب، برای یادگیرنده شدن آنها بسیار مهم است.

## باهم‌نگری نکات بالا

جاناتان هیث<sup>۱۵</sup>، تصویر دلخراشی از رستورانی ارائه می‌دهد که به دلیل سرو غذای فقط شیرین یا فقط شور، از جلب رضایت مشتریان خود ناتوان است. به طور مشابه، بعید است که همه دانش‌آموزان را به یادگیری وادار کنیم، اگر فقط از یک یا دو روش توضیح داده شده در بالا استفاده کنیم:

- استدلال، برخی از دانش‌آموزان را تحت تأثیر قرار می‌دهد؛ اما نه همه.
- پاداش‌ها و تنبیه‌ها می‌توانند قدرتمند باشند، اما کار سختی هستند و می‌توانند خشم را برانگیزند.
- ایجاد تغییر آسان و وسوسه‌انگیز، کمک می‌کند؛ اما ممکن است اثرات آن دوام نداشته باشند.
- انگیزه و خودتنظیمی ارزشمند هستند، اما پیگیری آنها ممکن است باعث یادگیرنده شدن دانش‌آموزان نشود.
- عادات، نوید تغییر پایدار می‌دهند، اما برای شکل دادن به عادات، ممکن است نیاز داشته باشیم که تغییرات را آسان‌تر کنیم، به دانش‌آموزان انگیزه دهیم، پاداش دهیم یا برای آنها استدلال کنیم.
- ما می‌توانیم به دانش‌آموزان کمک کنیم که خود را متفاوت ببینند (تشویق به تغییر بیشتر)، اما انجام این کار، پس از موفقیت، آسان‌تر است.

همانطور که یک وعده غذایی رضایت‌بخش، طعم‌های زیادی را با هم ترکیب می‌کند، برای یادگیری تک‌تک دانش‌آموزان، باید این رویکردها را ترکیب کنیم. این کتاب راهبردهایی را برای تشویق دانش‌آموزان، آسان‌تر کردن تغییر و ایجاد تغییر ارائه می‌دهد. ما می‌توانیم آنها را جداگانه استفاده کنیم (مثلاً می‌توانیم بدون ترویج یک عادت، کار را آسان‌تر کنیم)، اما اگر این رویکردها را ترکیب کنیم تا به دانش‌آموزان در شکل‌گیری عادت‌های موفقیت کمک کنیم، تأثیر ماندگار بسیار زیادتر است.

## این کتاب، چه پیشنهادهایی می‌دهد

دانشمندان علوم رفتاری، عادت، انگیزه و انتخاب را مطالعه می‌کنند، اما اندکی از این تحقیقات به معلمان می‌رسد. در عوض، یاد می‌گیریم که کلاس‌های درس را مدیریت کنیم و از طریق آزمون و خطا، راهنمایی‌های همکاران و مشاهده همسالان، به دانش‌آموزان انگیزه دهیم. آزمون و خطا، آهسته و پرمخاطره است: بعد از دست دادن احترام، بازایی مجدد آن

<sup>15</sup> Jonathan Haidt

دشوار است. نکات می‌توانند بیش از حد دستوری باشند: «جلوی در مدرسه به دانش‌آموزان سلام کنید»، یا بیش از حد مبهم: «محکم اما منصف باشید». مشاهدات به ندرت نشان می‌دهد که چرا همکاران موفق می‌شوند: اغلب مانند نیروی شخصیت و وزن تجربه به نظر می‌رسد. خرد شغلی قدرتمند است، اما این کتاب با ارائه راهنمایی‌های عملی مبتنی بر علم رفتار انسان، به دنبال فراتر رفتن از آن است.

منتقدان پیشنهاد کرده‌اند که علوم رفتاری حکمتی را منتقل می‌کند که مادر بزرگ شما (یا در این مورد، یک معلم با تجربه‌تر) می‌توانست به شما بگوید. اما این حکمت همیشه قابل استفاده نیست. در بدترین حالت، به معلمان سخت‌گیر بدون راهنمایی مشخص، حقایق ارائه می‌شود: «روابط حیاتی هستند» یا «مسائل فرهنگی». علوم رفتاری این حقایق را می‌گیرد، آنها را آزمایش می‌کند و مکانیسم‌های موجود در کار را توضیح می‌دهد. روابط بسیار مهم هستند. محققان نحوه تقویت آنها را نشان می‌دهند (مثلاً شناسایی چیزهای مشترک مردم). فرهنگ اهمیت دارد؛ محققان نشان می‌دهند که چگونه از طریق سنت‌های جمعی توسعه می‌یابد. اگر ایده‌های این کتاب آشنا هستند، دلگرم‌کننده است: تحقیق باید با تجربه مطابقت داشته باشد. اما بررسی شواهد زیربنایی باید ایده‌های آشنا را قابل درک‌تر کند و به شما امکان دهد از آنها به روش‌های جدید استفاده کنید (کاهش نیاز به آزمون و خطا). علوم رفتاری به ما این امکان را می‌دهد که فراتر از آزمون و خطا، و نکات و ترفندها برویم تا بفهمیم چه چیزی بر دانش‌آموزان تأثیر می‌گذارد.

## شواهد

علوم رفتاری نشان می‌دهد که چه چیزی باعث اعمال افراد می‌شود. محققان، این یافته‌ها را برای تشویق ورزش، واکسیناسیون، پس‌انداز برای بازنشستگی (در میان چیزهای دیگر) و در مدارس، برای تشویق تلاش از طریق پاداش‌ها، یادآوری‌ها و الگوها استفاده کرده‌اند. با این حال، در مقایسه با سایر رشته‌ها، مدارس مورد غفلت محققان قرار گرفته‌اند. ممکن است نتیجه بگیریم که علوم رفتاری چیز کمی ارائه می‌دهد، حداقل تا زمانی که محققان دانش‌آموزانی را مانند ما و در مدرسی مانند ما مطالعه کنند. اما پژوهش ارزشمند است زیرا اصولی را که می‌توانیم به کار ببریم آشکار می‌کند، نه به این دلیل که طرحی ارائه می‌کند که در هر زمینه‌ای آزمایش شده است. بنابراین، در جایی که شواهدی از مدارس نداریم، من از تحقیقات انجام شده در جاهای دیگر استفاده کرده‌ام: در دانشگاه‌ها، سالن‌های ورزشی، بیمارستان‌ها و مشاغل. آیا این برای دانش‌آموزان ما هم صدق می‌کند؟ محققان به طور مداوم درمی‌یابند (به عنوان مثال) که اگر افراد برای زمان انجام کاری برنامه‌ریزی کنند، احتمال بیشتری دارد که کاری را انجام دهند. باید ارزش این را داشته باشد که این کار را با دانش‌آموزانمان هم امتحان کنیم. کودکان، بزرگسال نیستند، اما مانند بزرگسالان، عادات خود را شکل می‌دهند، چیزها را فراموش می‌کنند و الگوهای رفتاری را تحسین می‌کنند. مانند بزرگسالان، اما بیشتر از آنها، بچه‌ها همسالان خود را دنبال می‌کنند و پاداش‌های فوری را به پاداش‌های تأخیری ترجیح می‌دهند. تا زمانی که این اتفاق نیفتد، من معتقدم که بهتر است آنچه را در مورد رفتار انسان می‌دانیم، با احتیاط به کار ببریم تا اینکه تظاهر به نادانی کنیم؛ و از این یافته‌ها استفاده نکنیم.

پایایی تحقیقات علوم اجتماعی به چالش کشیده شده است. محققان برای تکرار یافته‌های تحقیقاتی معروف تلاش کرده‌اند: آنها آزمایش‌های اصلی را تکرار کرده‌اند، اما به نتایج متفاوتی رسیده‌اند. در حالی که شکست در تکرار یافته‌ها،

نگران کننده است، افشای این موضوع دلگرم کننده است: نشان می‌دهد علم در حال حذف یافته‌های ضعیف‌تر است؛ «آنطور که باید، رفتار می‌کند.» علاوه بر این، یافته‌هایی که در ابتدا قوی‌تر به نظر می‌رسیدند با موفقیت تکرار شدند. من از قوی‌ترین تحقیقاتی که پیدا کرده‌ام استفاده کرده‌ام، از کارهای اخیر، فراتحلیل‌ها و آزمایش‌های تصادفی کنترل‌شده در جایی که وجود دارد، و ابراز تردید در جایی که وجود دارد. من پدیده‌های مورد بحث را حذف کرده‌ام و هر یافته جدید مهمی را در وبگاه خود<sup>۱۶</sup>، پست خواهم کرد. از آنجایی که هدف من ایجاد یک راهنمای قابل استفاده (نه یک رساله دانشگاهی) بوده، روش‌های تحقیق را تنها در جایی مورد بحث قرار داده‌ام که انجام این کار اهمیت مطالعه را روشن می‌کند: از خوانندگان علاقه‌مند دعوت می‌شود برای مراجع مشورت بگیرند و در تماس باشند.

## راهنمایی کارآمد

سعی کرده‌ام با سازماندهی کتاب پیرامون چالش‌ها، آن را قابل استفاده کنم. این کتاب حول پنج چالش تنظیم شده است:

- تصمیم‌گیری برای تغییر (فصل ۱)
- متقاعد کردن دانش‌آموزان به عمل (فصل ۲)
- متعهد ساختن دانش‌آموزان به عمل (فصل ۳)
- کمک به دانش‌آموزان برای شروع (فصل ۴)
- اطمینان از ادامه مسیر توسط دانش‌آموزان (فصل ۵)

معمولاً باید به ترتیب با اینها مقابله کنیم. با این حال، اگر دانش‌آموزان شما متعهد به اقدام هستند اما برای شروع تلاش می‌کنند (به عنوان مثال)، ممکن است بخواهید به فصل ۴ بروید. اگر همچنان در تلاش هستند، ارزش دارد که تعهدات، انگیزه‌هایشان و خود تغییر را دوباره مرور کنید. (از کجا باید شروع کنم؟ در صفحه ۱۵ ممکن است به شما کمک کند از کجا شروع کنید). من بر ارتقای پیشرفت‌های مورد نظر تمرکز کرده‌ام، زیرا اگرچه ممکن است نیاز به جلوگیری از رفتار نامطلوب داشته باشیم (که در فصل ۶ مورد بحث قرار گرفت)، هدف ما تقریباً همیشه این است که دانش‌آموزان را وادار به انجام کاری کنیم که هنوز انجام نمی‌دهند: دست از فریاد کشیدن بردارند، اما روی کلاس هم تمرکز کنند. در نهایت، فصل ۷ راه‌های تشویق معلمان به تغییر را مورد بحث قرار می‌دهد.

هر فصل یک چالش را به موانع خاصی تقسیم می‌کند. برای مثال، اگر می‌خواهیم دانش‌آموزان شروع کنند، یکی از موانع، عدم اعتماد به نفس است. به جای تلاش برای شناسایی اینکه کدام استراتژی از کتاب قدرتمندتر است، پیشنهاد می‌کنم مانعی را انتخاب کنید که حادثه به نظر می‌رسد و سعی کنید بر آن غلبه کنید. تغییر بسیاری از چیزها در یک زمان، دشوار است و بازدهی کاهش می‌یابد: بهتر است در یک زمان، فقط با یک یا دو مانع مقابله کنید.

- تغییر را مشخص کنید: یک اولویت را انتخاب کنید، سپس یک عادت قدرتمند یا یک قدم کوچک را برای رسیدن

<sup>16</sup> <https://improvingteaching.co.uk/>

به آن مشخص کنید.

- به دانش آموزان برای ارزشمند دانستن تغییر، الهام ببخشید و آنها را تشویق کنید.
- تغییر برنامه: از دانش آموزان بخواهید که متعهد به عمل شوند.
- اقدام را آغاز کنید: شروع را آسان کنید.
- پیگیری: به دانش آموزان کمک کنید تا ادامه دهند.

در حین نوشتن کتاب، از معلمان دعوت کرده‌ام تا در مورد اینکه چگونه علوم رفتاری می‌تواند چالش‌های‌شان را برطرف کند، بحث کنند. من برخی از موقعیت‌های را در بخش «کاربردها»ی هر فصل و در کارگاه‌های پایان فصل گنجانده‌ام. اینها به این منظور نیستند که یک تصویر کامل از مدارس را منعکس کنند، اما امیدوارم که نمونه‌های مرتب‌تری را ارائه دهند.

## پیشنهاد نمی‌کنم ...

### فرهنگ مدرسه مهم نیست.

یک رویکرد جمعی، در سراسر کلاس، گروه علمی یا مدرسه، یادگیری دانش آموزان را آسان‌تر می‌کند. برای مثال اگر هر معلم از آنها انتظار داشته باشد که فوراً کار را شروع کنند، مشارکت کنند و با یکدیگر محترمانه رفتار کنند، دانش آموزان سریع‌تر عادت‌های خود را شکل می‌دهند. با این حال، بیشتر نمونه‌های کتاب، به دو دلیل، عملکرد فردی معلمان را توصیف می‌کنند. اول اینکه، اکثر معلمان استقلال معناداری را در مورد فعالیت‌های کلاس خودشان گزارش می‌دهند: می‌توانیم روال ورود خود را تغییر دهیم، یا از دانش آموزان بخواهیم برنامه‌ریزی کنند که فردا چه زمانی تکالیف را انجام دهند. همچنین سیاست مدرسه خارج از کنترل فوری ما است و تغییر آن زمان بیشتری می‌برد. دوم اینکه، مثال‌های کلاس درس، اصولی را نشان می‌دهند که به راحتی می‌توان آنها را در مقیاس بزرگ‌تر به کار برد: می‌توانیم هنجارهای اجتماعی را با یک کلاس، نمره یا کل مدرسه برجسته کنیم. فرهنگ مدرسه بسیار مهم است، اما من روی فعالیت‌های کلاس درس، تمرکز کرده‌ام تا اصول را واضح و قابل استفاده کنم.

### تمام مشکلات همه دانش آموزان، حل می‌شود.

دانش آموز ممکن است به دلیل مشکلات یادگیری، سلامت روانی یا محیط خانه خود دچار مشکل شود. آنها ممکن است به کمک تخصصی نیاز داشته باشند، کمکی که فراتر از آموزش معلم کلاس است و خارج از محدوده این کتاب. با این حال، معلم کلاس با دانستن نیازهای دانش آموز، اغلب مجبور می‌شود تصمیم بگیرد «حالا چه کار کنم؟» این سوالی است که سعی کردم به آن پاسخ دهم. همه دانش آموزان، همه مردم، اگر هدف مشخصی داشته باشند، عادت داشته باشند و بدانند که همسالانشان عمل می‌کنند، احتمالاً عمل می‌کنند. در برخی موارد، دانش آموزانی که دچار چالش هستند ممکن است بیشترین نفع را ببرند: برای مثال، تهیه یک برنامه، به ویژه به افرادی که خودکنترلی محدودی دارند کمک می‌کند. این کتاب وانمود نمی‌کند که جایگزین حمایت تخصصی می‌شود. امیدوارم به یادگیری بهتر همه دانش آموزان کمک کند.

## بازگشت به رفتارگرایی

یک رفتارگرا، به رفتار مطلوب پاداش می‌دهد و رفتار نامطلوب را تنبیه می‌کند، تا زمانی که رفتار مطلوب باقی بماند (شاید با استفاده از این رویکرد حیوان خانگی را تربیت کرده باشید). علوم رفتاری از دو جهت مهم متفاوت است. اول اینکه، دانشمندان علوم رفتاری سعی می‌کنند ترکیب پیچیده‌ای از تأثیرات بر اعمال افراد را درک کنند: اینها شامل پاداش‌ها و تنبیه‌ها، همچنین همسالان، احساسات و آرزوها می‌شود. من پیشنهاد می‌کنم یادگیری را آسان، طبیعی و وسوسه‌انگیز کنید، نه بازداشت‌های بیشتر. دوم، یک رفتارگرا تصمیم می‌گیرد که یادگیرنده چه کاری انجام دهد و انتخاب‌های یادگیرنده اهمیت کمی دارند. دانشمندان علوم رفتاری سعی می‌کنند بر دانش آموزان تأثیر بگذارند، اما بر کمک به آنها برای انتخاب بهتر (نه مجبور کردن آنها به انجام کارها) تأکید می‌کنند. علوم رفتاری به افراد کمک می‌کند تا انتخاب‌های بهتری داشته باشند و احساسات و انگیزه‌های پیچیده‌ای را که بر این انتخاب‌ها تأثیر می‌گذارند، تشخیص می‌دهد: بسیار فراتر از رفتارگرایی.

## سنجش اثربخشی

- اغلب افراد مشابه، به یک آزمایش، به روش‌های مختلفی پاسخ می‌دهند. به عنوان مثال، آزمایشگران دریافته‌اند:
- تشویق حضور در ورزشگاه، با استفاده از کتاب‌های صوتی، بر دانش آموزان شلوغ‌تر بیش از دانش آموزان کم‌مشغله تأثیر گذاشت.
  - تشویق حضور در ورزشگاه، با پول، باعث شد که شرکت کنندگان به ندرت بیشتر بروند، اما شرکت کنندگان عادی کمی کمتر رفتند.
  - شنیدن در مورد فارغ‌التحصیلان موفق، الهام‌بخش دانشجویان جدید شد، اما باعث دلسرد شدن افراد مسن شد.
- ما نمی‌توانیم نتایج استراتژی‌هایمان را ساده فرض کنیم: باید تأثیر آنها را دنبال کنیم. نحوه انجام این کار را در فصل ۵ بررسی می‌کنیم. ما به هر حال باید اثر رویکرد خودمان را بسنجیم.

## یک مثال

در پذیرش مدرسه نشسته بودم، وقتی دانش آموزی از راه رسید، سرم را بلند کردم؛ «صبح به خیر». معلم پرسید چرا دیر آمدی؟

- من دیر بیدار شدم.
- حال انگشتت چگونه؟
- احساس بی‌حسی است، اما بهتر است.
- باشه، خوب، روز خوبی داشته باشی.

هیچ ایرادی در این گفتگو وجود ندارد: بدون شک هزاران گفتگوی مشابه، آن روز صبح وجود داشته است. اما احساس می‌کردم فرصتی برای افزایش شانس رسیدن به موقع دانش‌آموز در روز بعد، از دست رفت. معلم ممکن بود بپرسد:

- تعهدی را برانگیزد: «فردا ساعت چند می‌آیی؟»
- راهکار سریعی را پیشنهاد دهد: «آیا می‌توانی همین الان زنگ ساعت خودت را برای فردا تنظیم کنی؟»
- بر یک هنجار اجتماعی تأکید کند: «بقیه هم‌اتاقی‌های تو به موقع هستند، دوست دارم فردا همراه آنها باشی.»

مدیران ممکن است با معلمان کار کرده باشند تا دانش‌آموزان را تشویق به ایجاد عادات خوب کنند. پیشنهادهای جدید، به معنای تلاش سخت‌تر نیست، چون معلمان همین‌الآن هم در حال گفتگو هستند. همچنین راه‌حل کاملی هم ارائه نمی‌شود. اما ممکن است تفاوت کوچکی ایجاد کند و این تفاوت‌ها در سال‌ها، نمرات و مدارس جمع می‌شوند. امیدوارم این کتاب به شما کمک کند تا این تفاوت‌های کوچک را افزایش دهید تا هر دانش‌آموزی یاد بگیرد.