

ن و ا م

# معلم مدرسه کیفی

راهنمای کتاب مدرسه کیفی

دکتر ویلیام گلبر

دکتر عاطفه سلطانی فر

فوق تخصص روان پزشکی کودکان و

نوجوانان

مربی و عضو هیئت علمی مؤسسه دکتر

ویلیام گلبر

دکتر علی صاحبی

دکترای روان شناسی بالینی

فوق دکترای اختلالات وسواس

مربی ارشد و عضو هیئت علمی

مؤسسه دکتر ویلیام گلبر

سرشناسه: گلسر، ویلیام، ۱۹۲۵ - ۲۰۱۳م. Glasser, William  
عنوان و نام پدیدآور: معلم مدرسه کیفی: راهنمای کتاب مدرسه کیفی/نویسنده ویلیام گلسر؛ مترجمان علی صاحبی، عاطفه سلطانی فر  
مشخصات نشر: تهران: سایه سخن، ۱۳۹۹.  
مشخصات ظاهری: ۱۸۴ ص.  
شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۱۵۲۵۷-۷  
وضعیت فهرست نویسی: فیبا  
یادداشت: عنوان اصلی: The quality school teacher : specific suggestions for teachers who are trying to implement the lead-management ideas of The quality school in their classrooms, c1998.  
عنوان دیگر: راهنمای کتاب مدرسه کیفی توصیه‌هایی ویژه برای معلمان که می‌کوشند ایده‌های مدرسه کیفی مدیریت راهبرانه را در کلاس درس خود به کار گیرند.  
موضوع: تدریس  
موضوع: Teaching  
موضوع: معلمان - روابط با شاگردان  
موضوع: Teacher-student relationships  
موضوع: کلاس‌داری  
موضوع: Classroom environment  
شناسه افزوده: صاحبی، علی، ۱۳۴۳ - مترجم Sahebi, Ali  
شناسه افزوده: سلطانی فر، عاطفه، ۱۳۴۸ - مترجم  
رده بندی کنگره: LB۱۰۲۵/۳  
رده بندی دیویی: ۳۷۱/۰۲  
شماره کتابشناسی ملی: ۶۱۲۲۱۷۲



## معلم مدرسه کیفی

نویسنده: دکتر ویلیام گلسر

مترجمان: دکتر علی صاحبی / دکتر عاطفه سلطانی فر

طرح جلد: محمدمهدی صنعتی - ناظر چاپ: ابوذر ملکیان

صفحه‌آرایی: ع. خرمشاهی - ویرایش ادبی: امیرحسین حیدری / الهام اثنی عشری

نوبت چاپ: اول ۱۳۹۹

شمارگان: ۳۰۰۰ نسخه - قیمت: ۳۲۰۰۰ تومان

لیتوگرافی: واصف - چاپ متن: عطا - چاپ جلد: صنوبر - صحافی: علی

نشانی: تهران، خیابان انقلاب، خیابان دوازده فروردین، کوچه بهشت‌آیین، پلاک ۱۹، طبقه همکف

تلفن: ۰۹۱۲۶۴۹۱۸۲۸ - ۶۶۹۶۲۴۵۶ - ۶۶۴۹۶۴۱۰

Website: [www.sayehsokhan.com](http://www.sayehsokhan.com) @sayehsokhan

### بیا بید به حقوق دیگران احترام بگذاریم

دوست عزیز، این کتاب دسترنج چندساله مؤلف، مترجم و ناشر آن است. تکثیر و فروش آن به هر شکلی بدون اجازه از پدیدآورنده غیراخلاقی، غیرقانونی و غیرشرعی است. نتیجه این عمل نادرست بی‌اعتمادی و پیامدهای ناگوار را در زندگی منجر می‌شود و محیطی ناسالم برای خود و فرزندانمان به وجود می‌آورد.

فدائت  
مردم صاحب قلم

# نامتلاز دفتر زمانه فتد

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

به یاد

میرزا احسن خان رشديه  
پایه گذار مدارس نوین ایران و از پیشگامان نهضت فرهنگی

و شادروان

احمد (سعد) حجاریان  
که همچون میرزا احسن خان رشديه دغدغه آموزش و پرورش و مدرسه  
کيفی داشت.

## فهرست

۷	مقدمه مترجمان .....
۹	پیش‌گفتار .....
۱۱	یادداشت .....
۵ ۱۳	سپاسگزاری .....
۱۵	مقدمه .....

### فصل ۱: معلمان مدرسه کیفی هیچ‌گاه ریاست نمی‌کنند؛ آنان همواره

۱۷	راهبری می‌کنند .....
۲۷	فصل ۲: معلم مدرسه کیفی یک مربی حرفه‌ای است .....
۳۳	فصل ۳: شش شرط کیفیت .....
۴۵	فصل ۴: دانش‌آموزان نیاز دارند شما را بشناسند و دوست بدانند .....
۶۱	فصل ۵: معلم مدرسه کیفی مهارت‌های سودمندی را آموزش می‌دهد .....
۸۵	فصل ۶: آموزش مطالب مفید در دوره اول دبیرستان .....
۹۳	فصل ۷: تکلیف مدرسه کیفی .....
۱۰۳	فصل ۸: آموزش مهارت‌های غیرآموزشی .....

□ معلم مدرسهء كیفی □

فصل ۹: ارزیابی همزمان .....	۱۱۳
فصل ۱۰: افزایش تعداد کارکنان کلاس درس .....	۱۳۱
فصل ۱۱: آموزش تئوری انتخاب به دانش آموزان .....	۱۴۷
فصل ۱۲: تکالیف کیفی بدون نمره دهی .....	۱۷۱
چکیده .....	۱۷۹
نمایه .....	۱۸۱

## مقدمه مترجمان

روح پدرم شاد که فرمود به استاد

فرزند مرا عشق بیاموز و دگر هیچ

ملک الشعراء بهار

۷

این کتاب تکمله‌ای است که دکتر گلسر بر کتاب مدرسه‌ی کیفی خود نگاشته. هدف از تدوین این اثر پیاده‌سازی عملی‌ایده‌ی مدرسه و کلاس کیفی است. او می‌کوشد، تا جای ممکن، معلمان و مربیان را در این مسیر راهنمایی کند. گلسر در این اثر شیوه‌ی عملیاتی کردن یک کلاس کیفی را به گونه‌ای تشریح کرده است که موافقت یا مخالفت مدیر با ایجاد تغییر در سیستم مدرسه تأثیری بر آن ندارد.

همان‌طور که خودش در سراسر کتاب بارها تذکر داده، تمام آموزش‌هایش به معلمان در حد پیشنهاد و گزینه‌هایی عملی برای شروع است؛ اما هر معلمی با توجه به فرهنگ، ساختار مدرسه و آموزش و پرورش رسمی کشورش می‌تواند راهکارها و فنون خاص خود را ابداع کند. مهم‌ترین بخش این کتاب شیوه‌ی آموزش تئوری انتخاب به دانش‌آموزان، از پیش دبستانی تا دبیرستان، است. تمام مربیان و معلمان و حتی کسانی که با بزرگسالان کار می‌کنند و می‌خواهند آن‌ها را دعوت به مسئولیت‌پذیری کنند، می‌توانند از شیوه‌ی پیشنهادی گلسر در این کتاب، برای آموزش تئوری انتخاب و به‌ویژه چرایی و چگونگی صدور رفتار استفاده کنند.

### □ معلم مدرسهٔ کیفی □

اکنون حدود ده سال از آغاز به کار شعبهٔ مؤسسهٔ ویلیام گلسر در ایران می‌گذرد. اگرچه در ابتدا روان‌شناسان، مشاوران، روان‌پزشکان و دست‌اندرکاران سلامتِ روان به این تئوری اقبال نشان دادند، با حضور پیرنگ مدیران مدارس و معلمان توانمند، در دوره‌های رسمی مؤسسه، امروزه طیف گسترده‌ای از فعالان عرصهٔ آموزش و پرورش به تئوری انتخاب و کاربست آن در کلاس درس تمایل نشان می‌دهند. کتاب حاضر در پاسخ به شوق و انگیزهٔ وافر این همکاران ترجمه شده است. اگر این کتاب به اندازهٔ بال‌پشه‌ای به افزایش کیفیت آموزش در کلاس‌های این سرزمین پهناور و عزیز کمک کند، ما به هدف اساسی خود که همان دریافت لذت و معناست خواهیم رسید. به‌رغم این‌که این کار نیز همچون دیگر کارهای ما نقص‌هایی دارد، به حد وسع و توان کوشیده‌ایم به‌جای انتقاد و سرزنش و غرولند، برای ایران‌زمین گامی کوچک برداریم و ادعایمان هم فقط همین است.

۸

جا دارد از تمام دست‌اندرکاران محترم انتشارات سایه‌سخن تشکر کنیم که تأخیر در ترجمهٔ کتاب را با صبوری تحمل کردند و آماده‌سازی و انتشار آن را با سرعتی بی‌نظیر به انجام رساندند. با سپاس از ویراستار محترم سایه‌سخن، جناب آقای حیدری عزیز، که با دقت مثال‌زدنی خود جاافتادگی‌های کار را اصلاح کردند. همچنین از همکار خوبمان، سرکار خانم فاطمه رسولی، سپاسگزاریم که دست‌نویس اثر را خواندند و با پیشنهادهای خوب خود، چه در این کتاب و چه در کتاب مدرسهٔ کیفی، به ارتقای ترجمه کمک کردند و از دانش تخصصی و تسلط خوبشان بر زبان فارسی بهره‌ها بردیم.



## پیش‌گفتار

در پانزده سال گذشته، همسرم، نوآمی، تمام کتاب‌های من و دو کتاب خودش به نام‌های چه کار می‌کنی؟<sup>۱</sup> و کاربست تئوری انتخاب در واقعیت‌درمانی<sup>۲</sup> را ویرایش کرده است. او همواره با ویرایش ناب و برجسته‌اش کاری می‌کرد که من آن را دقت و شفافیت برتر می‌نامم. شاید کسانی که کتاب‌هایم را مطالعه کرده‌اند، با این گفته من موافق نباشند؛ اما کار او روی دست نوشته‌هایم بود که باعث شد در درک منظورم هیچ مشکلی نداشته باشید.

اکنون با غم و ناراحتی بسیار باید بگویم که این کتاب آخرین ویراسته اوست. نوآمی در دسامبر ۱۹۹۲ به دلیل ابتلا به سرطان از دنیا رفت. اگرچه بیمار بود، همچنان اصرار داشت کارش را خوب انجام دهد و از خودش انتقاد می‌کرد که چرا نمی‌تواند، مطابق انتظار خود، کارش را عالی انجام دهد. من به او اطمینان می‌دادم که کیفیت کارش عالی است و شما نیز احتمالاً با من هم نظرید. فکر می‌کنم وقتی او نسخه اصلاح شده را مرور کرد، از نتیجه کار راضی و خشنود بود.

در این جا می‌خواهم اعلام کنم که بدون لطف و از خودگذشتگی‌های نوآمی،

---

1. *What Are You Doing?*

2. *Control Theory in the Practice of Reality Therapy*

### □ معلم مدرسهٔ کیفی □

در طول سال‌ها زندگی مشترک و رضایت‌بخشمان، هیچ‌یک از کارهایم کیفیتی را که همگان بر آن اذعان می‌کنند نداشت. کسانی که او را می‌شناختند و دوستان بی‌شمارش در مدرسه و حرفهٔ مشاوره، خوب درک می‌کنند که او چه کرده است و دلشان برایش تنگ خواهد شد. حضور فعال او باعث شد به ایده‌هایی دست یابیم که تاکنون به افراد زیادی کمک کرده است.

وقتی نگارش و ویرایش کتاب تمام شد، تقدیم‌نامه‌اش این‌گونه بود:  
«این کتاب را تقدیم می‌کنم به پسر مارتین و همسرش پاملا، دو معلم خانوادهٔ ما.»

مارتین معلم تاریخ و مطالعات اجتماعی دبیرستان است و پاملا معلم کلاس آمادگی. آن‌ها در کامکتیکات زندگی می‌کنند.

این تقدیم‌نامه باید همین‌گونه باقی بماند؛ زیرا نوآمی به مارتین و پاملا که عالی‌ترین شغل، یعنی معلمی را انتخاب کرده‌اند افتخار می‌کرد.

## یادداشت

از زمان انتشار این کتاب در سال ۱۹۹۳ نام تئوری زیربنایی رویکردم را از «تئوری کنترل» به «تئوری انتخاب» تغییر داده‌ام؛ زیرا کلمه «کنترل» هم گمراه‌کننده است و هم پذیرفتنش برای بسیاری از افراد دشوار. البته در آغاز نیز «کنترل» واژه انتخابی من نبود. در هر حال، تغییر آن به «انتخاب»، هم برای معلمان و هم دانش‌آموزان قابل فهم‌تر و پذیرفتنی‌تر است. اگرچه نام تئوری تغییر کرده، تمام مفاهیمی که در باره تئوری در این کتاب آورده‌ام عیناً و دقیقاً همان مفاهیم است.

البته مفهوم تئوری انتخاب را در کتابم، تئوری انتخاب: درآمدی بر روان‌شناسی امید،<sup>۱</sup> به تفصیل توضیح داده‌ام. فصل دهم آن کتاب با عنوان «آموزش تحمیلی، تعلیم و تربیت و مدرسه کیفی»، برای تمام کارکنان مدرسه بسیار مفید خواهد بود. در آن فصل، ایده‌های سودمند بسیاری را مطرح کرده‌ام که برای مدیریت کلاس درس مفید است و در مدیریت دانش‌آموزان بی‌انگیزه و ستیزه‌جو کمک‌تان می‌کند. اگر در باره ایده‌ها و مفاهیمی که در کتاب‌هایم مطرح کرده‌ام پرسش یا ابهامی داشتید یا علاقه‌مند به آشنایی بیش‌تر با ایده

---

۱. ویلیام گلسر، تئوری انتخاب: درآمدی بر روان‌شناسی امید، ترجمه علی صاحبی، تهران: سایه‌سرخ، ۳۳، ۱۳۹۹.

### □ معلم مدرسهٔ کیفی □

مدرسهٔ کیفی بودید، می‌توانید از طریق تلفن، ایمیل یا وبگاه، با مؤسسهٔ ویلیام گلسر تماس بگیرید.

[www.wglasserinternational.org](http://www.wglasserinternational.org)

Email: [wglasser@wglasserinst.com](mailto:wglasser@wglasserinst.com)

### توضیح:

مؤسسهٔ ویلیام گلسر در ایران نیز شعبهٔ رسمی دارد و می‌توانید برای اطلاعات بیشتر در خصوص مدرسهٔ کیفی و نقشهٔ اجرا و نگاه‌داری مدرسهٔ کیفی از مؤسسه مشاوره دریافت کنید.

[www.thebetterchoice.ir](http://www.thebetterchoice.ir)

@thebetterchoice

## سپاسگزاری

باید از همهٔ معلمان و مدیرانی که با تلاش و پشتکار بسیار کار بست این ایده‌ها را عملی کردند تشکر کنم. همچنین از همهٔ اعضای تأثیرگذار مؤسسهٔ ویلیام گلستر تشکر می‌کنم که به تئوری و ایده‌های من وفادار ماندند و به ساده‌سازی ایده‌هایم برای فهم بهتر خوانندگان کمک کردند. هر پرسشی داشتید حتماً با مؤسسهٔ ما تماس بگیرید. خوشحال می‌شویم که برای کمک به شما هر کاری از دستمان برمی‌آید انجام دهیم.



## مقدمه

سال‌های متمادی، افراد توانمند و متعهدی تلاش کرده‌اند تا مدارس را بهبود ببخشند؛ اما موفق نبوده‌اند. درحالی‌که تمام تلاش‌های دیگر در این زمینه به شکست انجامیده، طبیعی است که از ما بپرسید: «چرا و چگونه یک مدرسه کیفی به موفقیت می‌رسد؟»

۱۵ دلیل ما برای موفقیت برنامه مدرسه کیفی، به‌رغم شکست برنامه‌های دیگر، این است که مدرسه کیفی اولین برنامه اصلاح و بهبود مدارس بر مبنای «تئوری انتخاب»<sup>۱</sup> است. تقریباً تمام برنامه‌های دیگر براساس یک تئوری قدیمی‌اند (کنترل بیرونی) که به رفتارهای ارباب‌منشانه یا رئیس‌مآبانه منجر می‌شود و همین رئیس‌مآبی تقریباً علت تمام مشکلات کنونی ما در آموزش و پرورش و بخش صنعت است.

هر کسی تئوری انتخاب را بفهمد به‌سادگی درمی‌یابد که مدارس موفق در گوشه‌وکنار کشور براساس این تئوری برنامه‌ریزی شده‌اند. البته ممکن است مدیران و معلمان برخی از این مدارس ندانند که فعالیتشان بر پایه تئوری

---

۱. توضیحی مختصر و مفید از تئوری انتخاب را در کتاب مدرسه کیفی، چاپ ۱۹۹۰، آورده‌ام. توضیحات مفصل‌تر نیز در کتاب تئوری انتخاب آمده است. ناشر تمامی کتاب‌های من انتشارات هارپرکالینز است. [ترجمه این دو کتاب را همین مترجم در انتشارات سایه‌سرخ چاپ کرده است. م.]

### □ معلم مدرسهٔ کیفی □

انتخاب است، ولی اصول این تئوری را در کلاس و مدرسهٔ خود به کار می‌گیرند. به همین دلیل دمینگ<sup>۱</sup> می‌گوید که تقلید از موفقیت آن‌ها بدون آشنایی با تئوری زیربنایی‌شان بیهوده است. اگر عده‌ای تلاش کنند، بدون درک تئوری زیربنایی این مدارس، از ساختار آن‌ها تقلید کنند، شکست می‌خورند. همین مسئله یکی از دلایل آشکار آشفستگی در بازسازی سیستم آموزشی کنونی ماست.

تمام معلمان مدارس که علاقه‌مند یادگیری و استفاده از تئوری انتخاب و همچنین آموزش آن به دانش‌آموزان خود باشند موفق می‌شوند، زیرا دلیل موفقیت خود را می‌دانند. بنابراین، در هر آموزشگاهی که کارکنانش مایل به تلاش در این زمینه باشند، یک مدرسهٔ کیفی شکل می‌گیرد. هدف این کتاب ارائهٔ پیشنهادها برای معلمان برای عملی کردن آموزه‌های تئوری انتخاب در کلاس درس است.