

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



ستایش خداوندی را سزااست که از اسرار نهان ها آگاه است
و نشانه های آشکاری در سراسر هستی بر وجود او شهادت می دهند.

هرگز برابر چشم بینندگان ظاهر نمی شود.
نه چشم کسی که او را ندیده می تواند انکارش کند،
و نه قلبی که او را شناخت می تواند مشاهده اش نماید.

سپاس خداوندی را که سخنوران از ستودنش
و حسابگران از شمارش نعمت هایش عاجز و ناتوانند.



استفاده از نظریه تبادل رهبر- عضو در مدیریت کلاس درس



۱- رهبری آموزشی

۲- تئوری مبادله رهبر - عضو

۳- مقایسه تئوری های مدیریت کلاس درس

۴- کاربرد تئوری مبادله رهبر - عضو
در مدیریت کلاس درس

فهرست مطالب





نامگذاری نسل‌ها براساس سال تولد

1900 – 1924

بزرگترین نسل

1924 – 1945

نسل خاموش

1946 – 1964

نسل B

1965 – 1980

نسل X

1980 – 1994

نسل Y

1995 – 2010

نسل Z

جدول بررسی نسل‌ها (از بیبی بومرها تا نسل زد)

نسل Z	نسل Y	نسل X	بیبی بومرها	فاکتورهای مورد بررسی
جا افتادن اینترنت، انجام شدن کارها به وسیله این پدیده و ظهور رسانه‌های اجتماعی	دوران جهانی‌سازی، رسیدن به ثبات اقتصادی و ظهور اینترنت	تحول سیاسی و گسترش شایسته‌سالاری	دیکتاتوری، دوران پس از جنگ جهانی دوم و رفاه اقتصادی	فضا
جامعه‌محور، اهل گفتگو و واقع‌بین	حامی جهانی شدن همه چیز، منتقد، پرسشگر و خودمحور	فردگرا، مادی‌گرا و علاقمند به رقابت	انقلابی، کمال‌گرا و طرفدار اصول و قوانین اجتماعی	رفتار
منحصر به فرد و نامحدود بودن	تجربه، سفر و جشنواره‌ها	موقعیت اجتماعی، برندها، خودروها و کالاهای لوکس	گرامافون، فیلم و ایدئولوژی	مصرف



ویژگی ها و خصوصیات نسل زد

- 1 علاقه شدید به ارتباطات مجازی و رسانه های دیجیتال
- 2 طرفداری از خلاقیت و نوآوری
- 3 اظهار نظرات و احساسات شخصی به صورت آزاد
- 4 گفتگو و مذاکره برای اعتقاد جدی به بهبود وضعیت
- 5 واقع بینی و درک واقعیت
- 6 تعهد به اصول اخلاقی
- 7 نیاز به باور و اعتماد

رهبري عبارت است از:

- فرایندی موثر که کمک می‌کند گروه‌ها و افراد به سمت هدف‌های تعیین شده تمایل یابند به خصوص آن که این هدف يك مشترك عمومي هم باشد (کونتز، 1986).
- توانایی اعمال نفوذ یا اثر گذاردن بر یک گروه، در جهت تامین هدف‌ها، که این اثر می‌تواند منبع یا منشأ رسمی و سازمانی داشته باشد و یا به صورت غیررسمی به وجود آید(رابینز، ترجمه پارساییان و اعرابی، 1383).
- عمل تأثیر گذاری بر افراد به طوري که از روي ميل و علاقه براي هدف‌هاي گروهی تلاش کنند (جرج ار تري ، 1977).
- نفوذ بر مرئوسان از طریق برقراري ارتباط با آنان در تحقق اهداف سازمان است (الواني، 1372).

خلاصه تئوری های رهبری

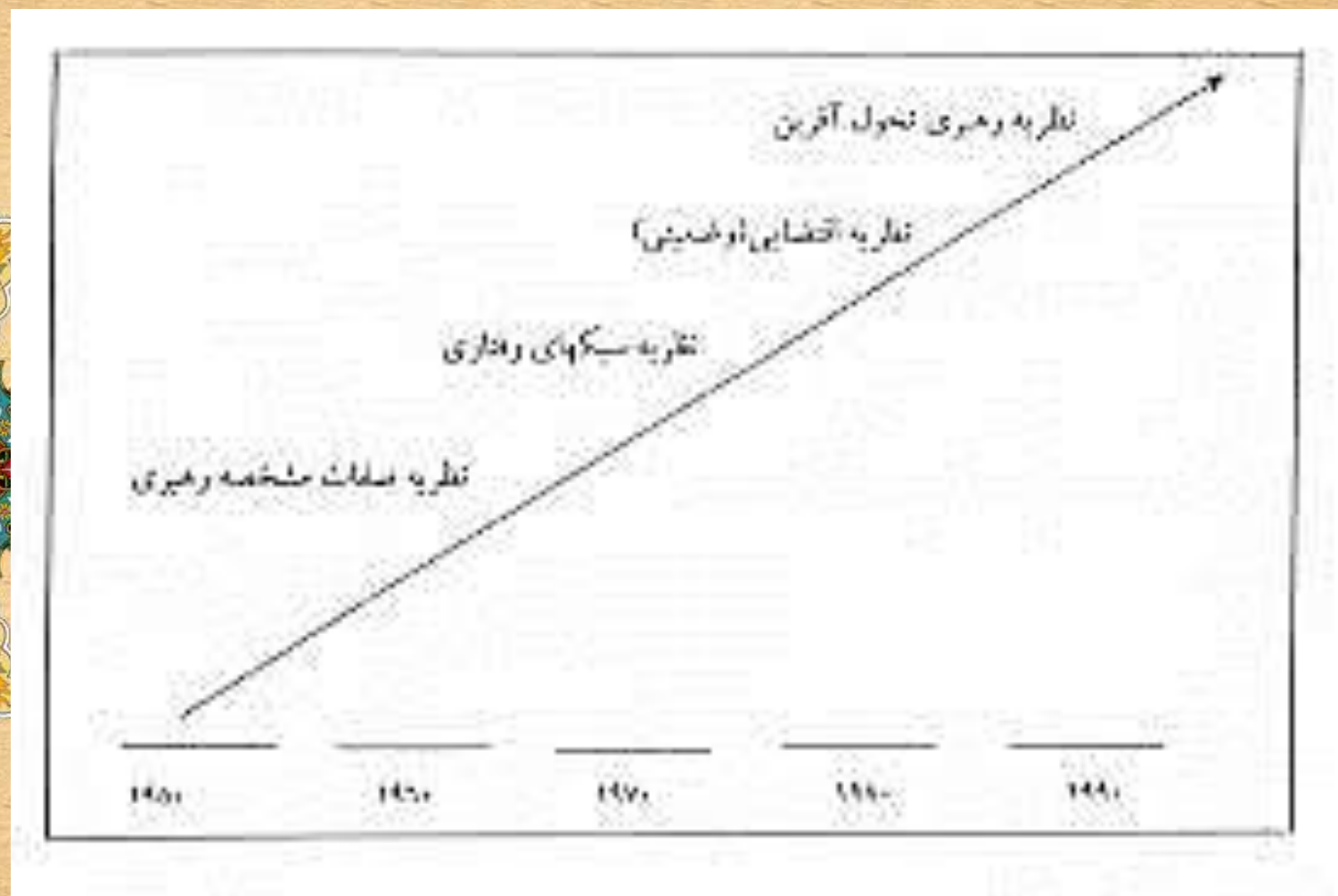
ردیف	عنوان نظریه	نام محقق	سال ارائه	توضیح	نوع نظریه	کانون توجه	نقد
۱	نظریه ویژگی های فردی نظریه سستی	ستاگدیل، رابرت هوس و همکاران	۱۹۰۲ تا ۱۹۲۷ و ۱۹۲۸ تا ۱۹۷۰	رهبری موهبتی ذاتی است که جنبه اکتسابی ندارد، لذا رهبران، رهبر متولد می شوند.	رهبری	فرد و خصوصیات جسمانی، ذهنی و شخصیتی رهبر	نادیده گرفتن عوامل رفتاری و اقتضایی
۲	نظریه های رفتاری: مطالعات آبیوا	لی پیت-روایت	۱۹۳۰	رهبری، امری ذاتی نیست، بلکه تاحد زیادی جنبه اکتسابی دارد و دو نوع رفتار آمرانه مبتنی بر وظیفه و رفتار مبتنی بر روابط انسانی را معرفی می کند. تأثیر سبک های سه گانه رهبری (استبدادی، دموکراتیک، لیبرال) بر پیروان را بررسی و نشان داد که سبک های مختلف رهبری، عکس العمل های متفاوت و پیچیده ای در گروه ها ایجاد می کنند.	رهبری	رفتار رهبر	عدم توجه به سایر عوامل اقتضایی
۳	مطالعات اوهاپو	دانشگاه اوهاپو	۱۹۴۵	رفتار رهبری در قالب ساختار اولیه (وظیفه مداری) و ملاحظه انسانی (روابط انسانی) قرار دارد.			
۴	شبکه مدیریت	بلیک - موفن	۱۹۷۸	توجه به کارکنان و همچنین توجه به تولید در نتیجه تعیین ۸۱ وضعیت مختلف و معرفی ۵ سبک معروف مدیریت: بی ثمر (۱-۱)، باشگاهی (۱-۹)، مستبدانه (۱-۹)، میانی (۵-۵)، دموکراتیک (۹-۹).			
۵	سبک های مدیریت	رئیس لیگوت	۱۹۶۷	رهبران به صورت کارمند، گرا و تولید گرا مورد مطالعه قرار گرفته، و مدل چهار سطحی اثربخشی مدیریت (آمرانه، پدرمآبانه، مشاوره ای، مشارکتی) معرفی شده اند.			

خلاصه تئوری های رهبری

۴	شبکه مدیریت	بلیک - مونز	۱۹۷۸	نوجه به کارکنان و همچنین نوجه به تولید. در نتیجه تعیین ۸۱ وضعیت مختلف و معرفی ۵ سبک معروف مدیریت: بی ثمر (۱-۱)، باشگاهی (۱-۹)، مستبدانه (۱-۹)، میانی (۵-۵)، دموکراتیک (۹-۹).
۵	سبک های مدیریت	رنسز لیکرت	۱۹۶۷	رهبران به صورت کارمند، گرا و تولیدگرا مورد مطالعه قرار گرفته، و مدل چهار سطحی اثربخشی مدیریت (آمرانه، پدرمآبانه، مشاوره ای، مشارکتی) معرفی شده اند.
۶	نظریه های اقتضایی: زنجیره رفتار رهبری	تاتن بوم و اشمیت	۱۹۷۳	انتخاب شیوه رهبری مبتنی بر رعایت شرایط و موقعیت های مختلف است. وجود سبک های مختلف در بین رفتار آمرانه (وظیفه مدار) و دموکراتیک (رابطه مدار) که انتخاب هر کدام از سبک ها به قدرت رهبر، گروه های کاری و موقعیت بستگی دارد.
۷	الگوی فیدلر	فرد. ای. فیدلر	۱۹۶۷	رابطه بین سبک رهبری و وضعیت مطلوب را نشان می دهد. متغیر سه گانه (روابط رهبر - پیرو، ساخت وظیفه، قدرت مقام) برای تعیین وضعیت مطلوب رهبری مؤثر هستند و ۸ ترکیب ممکن از سه متغیر وضعیتی را معرفی می کند.
	تعامل صفات مشخصه رهبر با متغیرهای موقعیتی	عدم تأکید بر خصوصیات فردی رهبران		توصیفی
	تعامل صفات مشخصه رهبر با متغیرهای موقعیتی	عدم تأکید بر خصوصیات فردی رهبران		توصیفی

خلاصه تئوری های رهبری

ردیف	عنوان نظریه	نام محقق	سال ارائه	توضیح	نوع نظریه	کانون توجه	نقد
۸	نظریه مسیر-هدف	کارلین رابینز جی ابوانز	۱۹۷۰ ۱۹۷۴	وظیفه اساسی رهبر، شفاف‌سازی و راهگشایی هدف برای پیروان است و ۴ سبک رهبری (آمرانه، حمایتی، مشارکتی، توفیق‌گرا) را معرفی می‌کند.	تجویزی	رفتار رهبر	عدم توجه به سایر عوامل اقتضایی
۹	تصمیم‌گیری (الگوی رهبری الگوی تجویز)	دروم-پتون	۱۹۷۳	بیانگر رابطه میان رفتار رهبر و مشارکت در امر تصمیم‌گیری است و قوانینی ارائه می‌دهد که تعیین‌کننده استراتژی ویژه‌ای بوده، بهترین نتایج را در پی داشته باشد.			
۱۰	نظریه رهبری وضعیتی	هرسی و بلاچارد	۱۹۷۷	معرفی دو سبک رهبری وظیفه‌مدار و رابطه‌مدار در قالب ۴ ترکیب متناسب با موقعیت و بلوغ کارکنان که سبک‌های رهبری ۴ گانه (دستوری، توجیهی، مشارکتی، تفویضی) را معرفی می‌کند.			
۱۱	رهبری تحول‌آفرین	جیمز برنز	۱۹۷۸	فرایندی است که از طریق آن، رهبری با ارائه تصویری روشن از آینده منشأ تغییرات در پیروان می‌شود، به‌گونه‌ای که به سطوح عالی‌تر منزلت برسند.	تجویزی و توصیفی	ویژگی‌های رهبر، زیردستان و شرایط با تمرکز مجدد بر جاذبه‌ها و شخصیت رهبری	



مهمترین تئوری های نوین رهبری



- گرین و همکارانش (1995) رویکرد جدیدی را در رهبری سازمان ها مورد مطالعه قرار دادند. این رویکرد ابتدا تئوری روابط دوتایی زوجی عمودی نامیده شد که امروزه از آن به تئوری **مبادله رهبر- پیرو** نام می‌برند.
- تئوری پردازها مبنای تئوری مبادله رهبر- پیرو را تئوری **مبادله اجتماعی** و تئوری **نقش** دانستند.

طبق نظریه تبادل اجتماعی

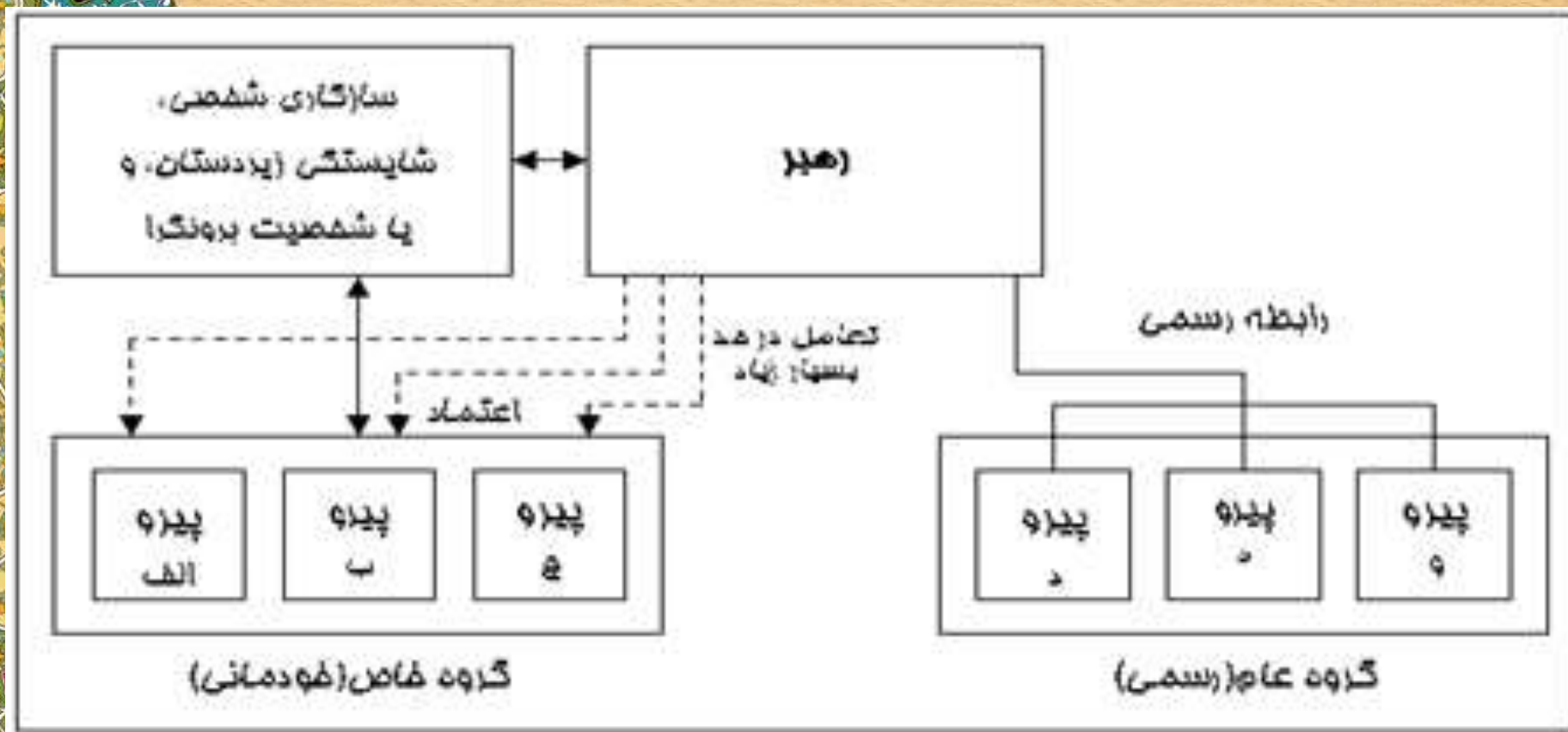
❖ هر گاه شخصی چیز باارزشی برای دیگران مهیا سازد، برای دریافت کننده واجب می‌شود تا **مقابل** به **مثل** کند.

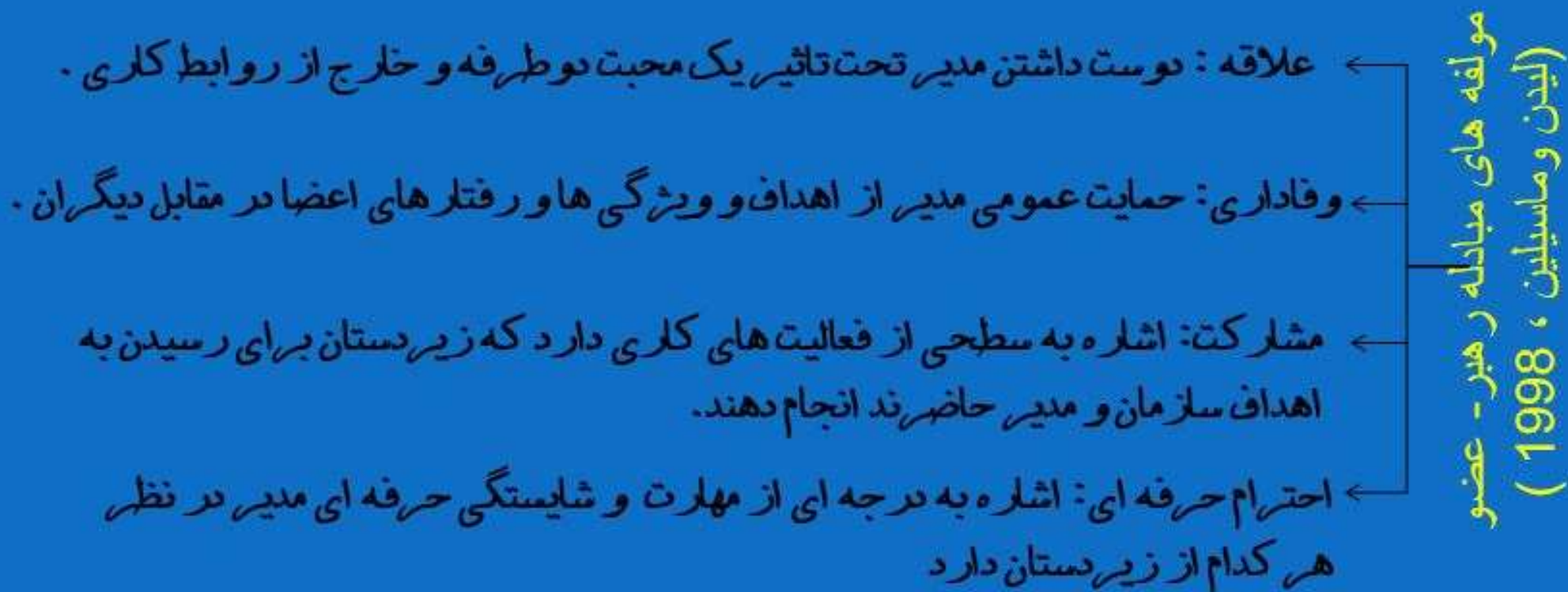
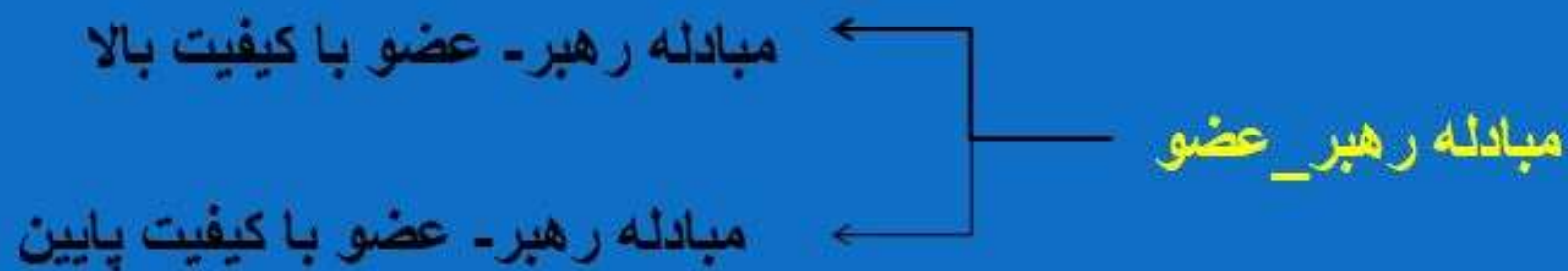
طبق نظریه نقش

❖ اعضای سازمان وظایف خود را از طریق نقشی که دارند، ایفا می‌کنند.

در الگوهای دیگر رهبری، چنین فرض می‌شد که رفتار رهبر باتمام کارکنان یکسان است؛ ولی الگوی تبادل رهبر-عضو برپایه این فرضیه قرار دارد که

« رهبران، رابطه منحصر به فردی با یکایک زیردستانشان برقرار و با هر کدام به گونه‌ای خاص رفتار می‌کنند.»





الف (پیامدها مبادله با کیفیت بالا :

- رضایت شغلی بیشتر و مثبت تر شدن نگرش شغلی در زیر دستان.
- افزایش انگیزه شغلی و علاقه به کار در زیر دستان.
- برقراری اعتماد دو طرفه بین رهبر و زیردستان.
- توسعه ارتباطات و مشارکت های سازمانی.
- واگذاری تکالیف حساس و چالش برانگیز به پیروان و در نتیجه افزایش کارایی زیر دستان.
- دریافت پاداش و مزایای بیشتر توسط زیردستان.

(ب) پیامدها مبادله با کیفیت پایین :

- **رضایت** شغلی کمتر و ایجاد نگرش های منفی شغلی در زیر دستان.
- واگذاری **تکالیف ساده** و سطحی به زیر دستان.
- کاهش **اعتماد** دوطرفه بین رهبر و زیر دستان.
- **کنترل بیشتر** زیردستان از طرف رهبر.
- کم شدن **پاداش** های دریافتی توسط زیر دستان.
- کاهش **انگیزه** شغلی و **علاقه** به کار در زیر دستان.
- تبدیل شدن ارتباطات درون سازمان به **ارتباطات خشک و رسمی** و در حد اختیارات سازمانی.
- **ترک کار** از طرف زیر دستان به دلیل لذت بخش نبودن مسئولیت ها.

- پرداختچی مدیریت را کار کردن با افراد و به وسیله افراد و گروه‌ها برای تحقق اهداف سازمانی بیان می‌کند.
- مدیریت یعنی هنر انجام دادن کارها به وسیله ی دیگران.
- مدیریت کلاس درس به مفهوم ایجاد شرایط لازم برای تحقق یادگیری است.
- مهارت های مدیریت در کلاس درس سنگ بنای کل موفقیت در تدریس است.
- اصطلاح مدیریت کلاس با اصطلاح نظم و انضباط معادل نیست.
- مدیریت کلاس را می‌توان مجموعه‌ای از برنامه‌ریزی‌ها و اقداماتی دانست که معلم برای اطمینان یافتن از اثربخشی و کارایی یادگیری در کلاس انجام می‌دهد.



- مدیریت کلاس درس مانند دیگر مدیریت ها تاکنون با دو رویکرد و پارادایم متفاوت تعریف شده است؛
 - در پارادایم **نیوتونی** بر؛
 - نظریات کلاسیک مدیریت
 - نظریات رفتاری
 - شرطی سازی ها
 - نتیجه مداری
 - اقتدار سازمانی
 - کنترل مقتدرانه
 - ارزش یابی پایانی
- تأکید می شود.



و در مقابل، در پارادایم **پست نیوتونی** بر

- نظریات مدیریت کیفیت جامع
- سازمان یاد دهنده
- سازمان یادگیرنده
- یادگیری سازمانی
- کنترل کیفی
- رهبری پویا
- دانش آموز مداری
- مهارت های حل مسأله
- مهارت های اجتماعی
- الگوهای فعال تدریس
- ایجاد نگرش های مطلوب
- ارزشیابی مستمر

تأکید می شود.



- در رویکردهای پست نیوتونی مدیریت کلاس درس عبارت است از:
حفظ و ارتقای مستمر استانداردهای آموزشی و تربیتی در یک جو انسانی به منظور رضایت هر چه بیشتر ارباب رجوع یعنی دانش آموزان، اولیا و مدیران ارشد است.
- در این رویکرد سیستم های اجتماعی در کلاس درس دارای ساختار خاصی است.
- هدف تأمین یک جو آموزشی مناسب است که در آن دانش آموزان به سمت اهداف آموزشی و تربیتی **هدایت و رهبری** شوند.



- در رویکردهای پست نیوتونی مدیریت کلاس درس عبارت است از:
حفظ و ارتقای مستمر استانداردهای آموزشی و تربیتی در یک جو انسانی به منظور رضایت هر چه بیشتر ارباب رجوع یعنی دانش آموزان، اولیا و مدیران ارشد است.
- در این رویکرد سیستم های اجتماعی در کلاس درس دارای ساختار خاصی است.
- هدف تأمین یک جو آموزشی مناسب است که در آن دانش آموزان به سمت اهداف آموزشی و تربیتی **هدایت و رهبری** شوند.



مرحله اول : در این مرحله، معلم به عنوان رهبر آموزشی و فراگیران باید به یکدیگر در شناخت انگیزه ها، نگرش ها و دلایل بالقوه ی فرد مقابل برای برقراری مبادله کمک کنند و هر کدام از آنها باید از انتظارات فرد متقابل و نقش خود آگاه شود.

راهکارها:

- در جلسات ابتدای سال زمینه آشنایی بیشتر اعضای کلاس از هم فراهم شود و معلم و فراگیران در مورد انگیزه ها و نگرش ها و انتظارات خود در محیطی آرام و صمیمی صحبت کنند.
- قوانین کلاس و انتظارات معلم و فراگیران به صورت شفاف با همکاری هم مشخص شود.
- نقش های درون کلاس (معلم، فراگیر، دوست، راهنما و) و انتظارات و وظایف نقش ها برای اعضا مشخص شود.

مرحله دوم: بعد از پشت سر گذاشتن مرحله اول و به دست آوردن شناخت نسبی از یکدیگر، رهبر باید سعی کند مبادلات بین خودش و افرادی که در مرحله اول رفتارشان برای برقراری ارتباط دوجانبه امیدوار کننده بوده را شکل دهد و یک **حس وفاداری، احترام و اعتماد متقابل** بین خودش و اعضا ایجاد کرده و این حس را گسترش دهد.

مرحله سوم : بعضی از روابط ایجاد شده در مرحله دوم به بلوغ رسیده و وارد مرحله سوم می‌شوند. مرحله ای که در آن مبادلتی که به خاطر انگیزه شخصی ایجاد شده بود تغییر کرده و به مشارکت متقابل در راستای چشم انداز، ماموریت و اهداف سازمان تبدیل می‌شود.

راهکارها:

- شناسایی دانش آموزان علاقه مند به برقراری رابطه متقابل
- ایجاد انگیزه های درونی برای یادگیری بیشتر و مشارکت فعال در فرایند یادگیری
- افزایش خودشکوفایی و خودمدیریتی با استفاده از روش تدریس غیر دستوری
- طراحی فرصت های یادگیری جذاب و ایجاد حس رضایت درونی از یادگیری

مرحله چهارم: در این مرحله رهبر باید برای اینکه اعضای "درون گروه" احساس کنند که در یک **مبادله دوطرفه** قرار دارند و انگیزه بیشتری به ادامه مبادلات داشته باشند، آنان را با اعطای **موقیت بهتر، اختیارات بیشتر و یا مزایای جنبی** تشویق کند و در جلسات مشاوره با ایجاد حس اعتماد متقابل پاسخگوی نیازهای آنها باشد و در صورتی که نمی‌تواند نیاز آنان را برطرف کند، آنها را قانع کند.

راهکارها:

- تفویض بعضی از اختیارات و وظایف به دانش آموزان
- ایجاد حس اعتماد متقابل
- طراحی تکالیف و فعالیت های یادگیری پیچیده تر
- ارائه پاداش های متنوع
- مدیریت کلاس با استفاده از اعضای درون گروه

مرحله پنجم: مراحل بالا باید تکرار شود و رهبر سعی کند تا آنجا که می‌تواند تعداد اعضای "درون گروه" را افزایش دهد

البته باید به این نکته توجه داشت که بعضی از اعضای گروه تمایل به برون گروه بودن دارند و مایل به تلاش بیشتر در کارشان نیستند

باساس

از حسن توجه شما