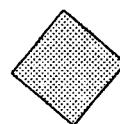


آزمون توصیفی سازگاری و اثربخشی رهبر



● ترجمه و گردآوری: دکتر محمدحسین رئوفی و محمدرضا آهنچیان

چکیده

شیوه رفتاری هر فرد که برای تأثیرگذاران بر فعالیتهای دیگران طی مدت زمان طولانی مورد استفاده قرار می‌گیرد حاکی از شیوه رهبری اوست. در مقاله حاضر به دو شیوه رفتاری «وظیفه مدار» و «رابطه مدار» اشاره شده است. براساس مشاهده رفتار حقیقی رهبران در حوزه وسیعی از موقعیتهای رهبری در دانشگاه ایالتی اوهایو مشخص شده که ترکیبهای مختلفی از شیوه‌های گوناگون رهبری قابل ایجاد است. بدین ترتیب وظیفه مدار یا رابطه مدار محض به عنوان شیوه خاص رهبری وجود ندارد. دامنه شیوه رهبری و چهار شیوه اصلی رهبری که گروهی از صاحب‌نظران و نویسندگان معرفی کرده‌اند از موارد دیگری است که در مقاله حاضر به آنها اشاره شده است. به علاوه اگر اثربخشی شیوه رفتار رهبر به موقعیتی که در آن به کار می‌رود بستگی داشته باشد در نتیجه هیچ یک از چهار شیوه اساسی را نمی‌توان به خودی خود و بدون توجه به یک موقعیت، اثربخش یا غیر اثربخش قلمداد کرد. به همین لحاظ یک بُعد اثربخش بر ابعاد وظیفه مداری و رابطه مداری تحت عنوان الگوی سه بُعدی مورد بررسی قرار گرفته تا بدین طریق به کارگزاران کمک کند شیوه رهبری مناسب را برای یک موقعیت خاص انتخاب کنند. در ادامه مطلب، سازگاری شیوه رفتاری، تعیین میزان سازگاری و بالاخره دوازده موقعیت برای توصیف سازگاری و اثربخشی رهبر به عنوان راهنمایی ذکر شده است.

مقدمه

شیوه رهبری یا الگوی رهبری شما درک کرده‌اند. دیگران از شما انتظار رفتارهای خاصی را دارند و حتی قادر به پیشگویی رفتار شما هستند. چنین امری معمولاً هم شامل رفتار رابطه مداری و هم رفتار وظیفه مداری است، ضمن آنکه ترکیبی از آن دو را نیز شامل شود. این دو شیوه رفتاری

شیوه رهبری شما بخشی از رفتاری است که به منظور تأثیرگذاران بر فعالیتهای دیگران از آن استفاده می‌کنید^۱. این شیوه رفتاری طی زمان طولانی مورد استفاده قرار گرفته است و دیگران نیز مانند خودتان آن را به عنوان

کارمند مداری، تولید مداری و نظریه X و Y.

شیوه‌های رفتار

برای مدتی، اعتقاد بر این بود که شیوه رفتاری رهبر یا وظیفه مداری است یا رابطه مداری. بنابراین امکان ترسیم پیوستاری وجود داشت که در یک سر آن رفتار رهبری و وظیفه مداری یا استبداد زیاد است و در طرف دیگر آن رفتار رهبری رابطه مداری یا آزادمنشانه^۳.

در سالهای بعد، این برداشت که شیوه رفتاری رهبر تنها می‌تواند به یکی از این دو شیوه اختصاص یابد مورد تردید قرار گرفت، به ویژه این امر در مطالعات رهبری که گروه تحقیق مدیریت بازرگانی دانشگاه ایالتی اوهایو انجام دادند، چشمگیر بود.^۴

براساس مشاهده رفتار حقیقی رهبران در حوزه وسیعی از موقعیتهای رهبری که در دانشگاه مذکور انجام گرفت روشن شد که شیوه‌های رفتار رهبری در بین رهبران کاملاً متنوع و مختلف است. در حالی که رفتار برخی رهبران ماهیتاً به سمت وظیفه مداری گرایش دارد، رفتار برخی دیگر براساس مجموعه‌ای از روابط شخصی به صورت پشتیبانی اجتماعی - روانی است. در انواع دیگر شیوه‌های رهبری که با تلفیقی از رفتار رابطه مداری و وظیفه مداری ایجاد می‌شد، هیچ گونه محدودیتی برای شیوه رهبری مشاهده نشده است زیرا ترکیبهای مختلف از شیوه‌های گوناگون رهبری قابل ایجاد است. بدین ترتیب روشن می‌شود که یک نوع وظیفه مداری یا رابطه مداری محض به عنوان شیوه خاصی از رهبری وجود ندارد به این معنی که بتوان آن را به صورت استبداد - آزادیخواهی پیشنهاد کرد. در مقابل می‌توان این الگوهای رفتار رهبری را بر روی دو محور جداگانه به صورت زیر رسم کرد:

هسته مرکزی مفاهیم مربوط به الگوی رفتاری رهبر است. هرسی و بلانچارد در کتاب مدیریت رفتار سازمانی خود هر یک از این دو شیوه را به این صورت تعریف می‌کنند:

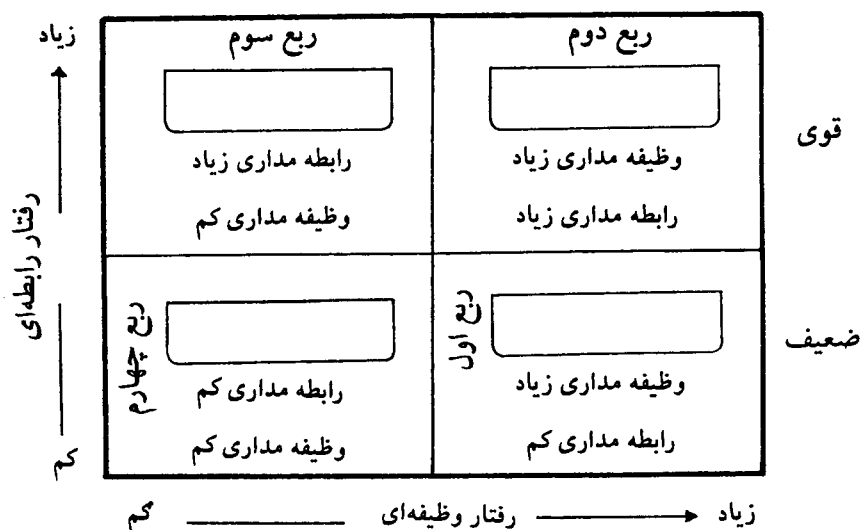
رفتار وظیفه مداری:

محدوده‌ای است که رهبر نقش افراد را براساس شرح فعالیت‌هایی که هر یک باید برعهده داشته باشند، سازمان می‌دهد و معین می‌کند. ضمناً او مشخص می‌کند که این فعالیت‌ها چه موقع، کجا و چگونه باید تحقق یابند. وظیفه مداری بیشتر با معیارهایی شناخته می‌شود که رهبر در آن الگوهای سازمان را تعیین می‌کند، محورهای ارتباطی را دقیقاً مشخص می‌کند و راههای تحقق وظایف و انجام دادن کارها را به طور خاص معین می‌سازد.

رفتار رابطه مداری:

محدوده‌ای را شامل می‌شود که رهبر از طریق مناسبات شخصی با دیگران ارتباط برقرار می‌کند. او به حمایت عاطفی و اجتماعی دلجویی‌های روانی، به کارگیری ارتباطات میان فردی و تسهیل رفتارهای خاص به یک اندازه توجه دارد و آنها را رشد می‌دهد.^۲

شناخت وظیفه و رابطه به عنوان دو بعد مهم رفتار رهبر نقش مهمی در ارتباط با نظریه‌های مدیریت طی سالیان متمادی داشته است. این دو بعد رفتاری با عناوین مختلف نامگذاری شده‌اند مانند: استبدادی، مردم‌سالاری،



شکل ۱. شیوه‌های عمده رفتار رهبری

ب، ج و د) دایره بکشید، سپس تعداد دفعات عملی را که در هر یک از ۴ ستون فرعی مورد استفاده قرار گرفته است بایکدیگر جمع کنید. انتخابی که شما داشته‌اید مطابق با یکی از چهار ربع رفتار خاص رهبری است.

نمرات هر ربع از شکل ۲ قابل انتقال به شیوه‌های بنیادین رهبری مندرج در شکل ۱ است. شماره ربع‌های شکل ۲ قابل انطباق با شماره‌های الگو به شرح زیر است:

ربع اول:	زیاد	"	زیاد	"	زیاد	"
ربع دوم:	"	"	"	"	"	"
ربع سوم:	"	"	کم	"	زیاد	"
ربع چهارم:	"	"	کم	"	کم	"

می‌برید. تعدد پاسخها در ربع‌ها علاوه بر آنچه به عنوان شیوه غالب رهبری شما انتخاب شده است، نشان دهنده تعداد و درجاتی از شیوه‌های حمایتی (رزرو) مربوط به رهبری شماست که گاهی آن را بکار می‌برید. برای اینکه هر یک از ربع‌های دیگر به عنوان شیوه حمایتی شما در نظر

می‌توانید از این شکل برای نمره دادن به شیوه رهبری خودتان و دامنه آن با استفاده از راهنمایی که در پایان مقاله می‌آید استفاده کنید.

تعیین شیوه رهبری

درک شما از شیوه رهبری‌تان با استفاده از راهنمایی مذکور در پایان مقاله با توجه به شکل ۲ قابل بررسی است. برای هر موقعیت دور حرفی را که مورد نظر شماست (الف،

ربع اول: انتخابهای مربوط به این ربع نشان دهنده وظیفه مداری زیاد و رابطه مداری کم است.
ربع دوم: " " " " " "
ربع سوم: " " " کم " زیاد "
ربع چهارم: " " " کم " کم "

جمع‌های مربوط با هر یک از چهار شیوه اساسی رهبری را در خانه‌های خالی شکل ۱ وارد کنید.

شیوه غالب رهبری شما ربعی است که در آن بیشترین پاسخ‌های شما قرار گرفته است.

شیوه بعدی شما، شیوه‌ای است که گاهی آن را به کار

گرفته شود حداقل دو پاسخ برای هریک از آنها ضروری است.

اقدامات انتخابی				ردیف
د	ب	ج	الف	۱
ب	ج	الف	د	۲
ب	د	الف	ج	۳
ج	الف	د	ب	۴
الف	د	ب	ج	۵
ج	الف	د	ب	۶
د	ب	ج	الف	۷
الف	د	ب	ج	۸
الف	د	ب	ج	۹
ج	الف	د	ب	۱۰
د	ب	ج	الف	۱۱
ب	د	الف	ج	۱۲
(چهارم)	(سوم)	(دوم)	(اول)	نمرات مربوط به هر ربع

شکل ۲. تعیین شیوه رهبری و دامنه آن.

الگوی سه بُعدی

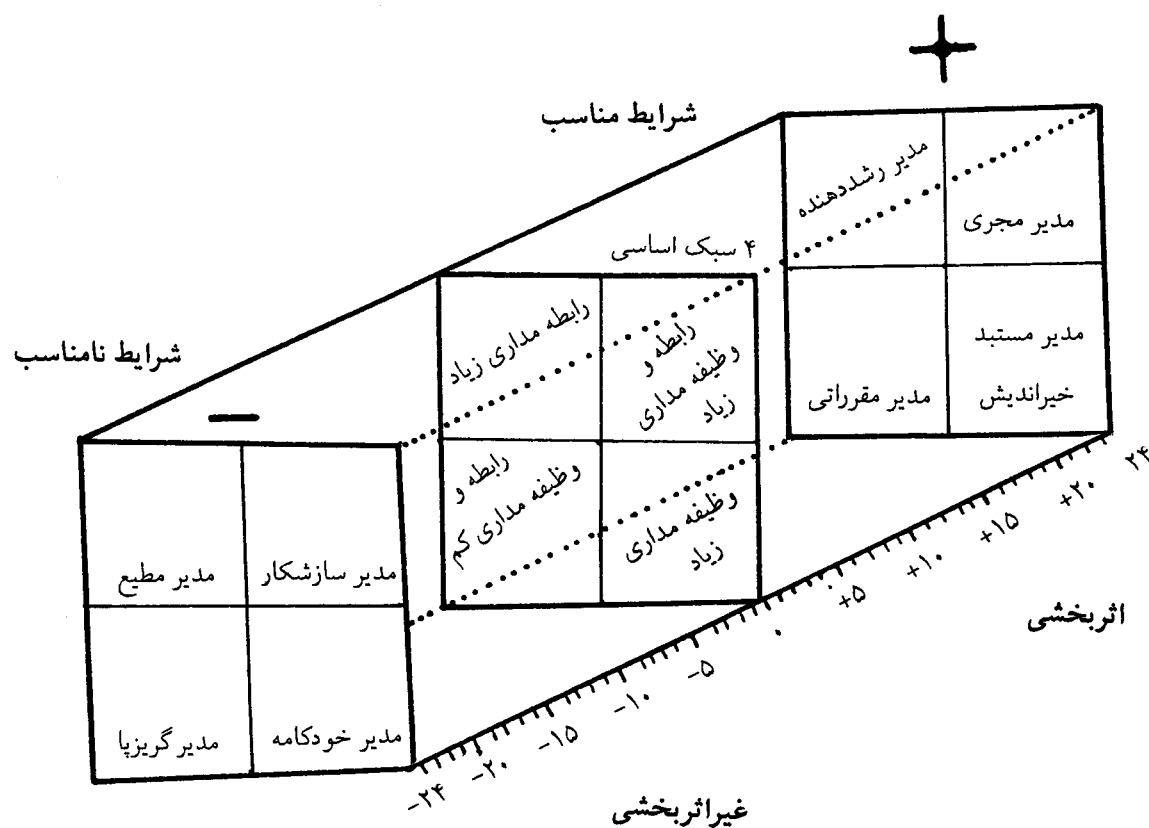
پس از روشن شدن وظیفه و رابطه به عنوان دو جنبه اصلی رفتار رهبری، صاحب نظران و نویسندگان بسیار زیادی سعی کرده‌اند تا یکی از ۴ شیوه اصلی رهبری را به عنوان بهترین آنها معرفی کنند. منظور از بهترین شیوه، شیوه‌ای است که بتواند در اغلب موقعیتها موفق باشد. هالپین (Halpin) در سال ۱۹۵۹، بلیک و موتن (Blake & Mouton) در سال ۱۹۶۴ و لیکرت (Likert) در سال ۱۹۶۱ ربع دوم یعنی رابطه مداری و وظیفه مداری زیاد را بهترین شیوه و ربع چهارم یعنی رابطه مداری و وظیفه مداری کم را به عنوان بدترین شیوه رهبری معرفی کردند. اما شواهد پژوهشی طی دهه‌های بعد به وضوح نشان داد که یک شیوه واحد همه منظوره برای رهبری وجود ندارد. کورمن

دامنه شیوه رفتاری

شیوه غالب به علاوه شیوه‌های پشتیبانی شما حیطه شیوه شما را تعیین می‌کند.^۵ در واقع این محدوده‌ای است که شما را قادر می‌کند به شیوه رهبری خود تنوع ببخشید. دامنه شیوه رفتاری شما می‌تواند براساس پاسخهایی که با توجه به خانه‌های شکل ۱ به راهنمایی ذکر شده در پایان مقاله داده‌اید مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد. در صورتی که پاسخهای شما تنها در یک ربع قرار گرفته باشد، آنگاه متوجه می‌شوید که حیطه رفتار تان محدود است؛ اما اگر پاسخهایتان در بیش از یک ربع قرار داشته باشد، می‌توانید خود را رهبری با دامنه وسیعی از رفتارها تلقی کنید.

در تلاش به منظور نشان دادن این مفهوم که بر یافته‌های قبلی درخصوص رهبری بنا شده باشد، یک بُعد اثربخش بر ابعاد وظیفه مداری و رابطه مداری اضافه شد. این الگو در شکل ۳ نشان داده شده است. به کمک این شکل می‌توانید درک خود را از شیوه رهبری تان مشخص کنید، همچنین دامنه شیوه رهبری شما با شیوه ادراک شده به وسیله راهنمایی پایان مقاله انطباق‌پذیر خواهد بود. این الگو به این منظور توسعه یافت که به کارگزاران کمک کند تا به شکل دقیق‌تری به یافتن یک سبک رهبری مناسب برای یک موقعیت خاص موفق شوند.

(Korman) در ۱۹۶۶ و فیدلر (Fiedler) در ۱۹۶۷ اظهار داشتند که رهبران موفق کسانی هستند که قادرند رفتارشان را با توجه به خواسته‌های یک محیط خاص منطبق کنند. اگر اثربخشی شیوه رفتار رهبر به موقعیتی که در آن به کار می‌رود بستگی داشته باشد، به این نتیجه دست می‌یابیم که هیچ یک از چهار شیوه اساسی ارائه شده در شکل ۱ را به خودی خود و بدون توجه به یک موقعیت نه می‌توان اثربخش قلمداد کرد و نه غیراثربخش. تفاوت بین شیوه اثربخش و غیراثربخش برخاسته از رفتار حقیقی رهبر نیست، بلکه به موقعیتی که رفتار در آن تجلی پیدا کرده مربوط می‌شود.



شکل ۳. الگوی سه بعدی اثربخشی رهبر

سازگاری شیوه رفتاری

گستره‌ای که در آن رفتار رهبر با نیازمندیهای یک موقعیت خاص متناسب باشد «سازگاری شیوه رفتاری» خوانده می‌شود.^۶ ممکن است که یک رهبر با حیطه محدودی از انعطاف شیوه رفتاری بتواند برای مدت زمانی طولانی اثربخش باشد چرا که در چنان وضعیتی آن شیوه رفتاری شانس موفقیت بیشتری داشته باشد. در حالی که احتمال دارد که یک رهبر با دامنه وسیعی از شیوه رهبری، غیراثربخش باشد زیرا هر یک از شیوه‌های انتخابی رهبریش با موقعیتهای خاص تناسب ندارد. بدین ترتیب اهمیت سازگاری برای اثربخشی بسیار بیشتر از دامنه شیوه رفتاری است؛ یک دامنه وسیع، اثربخشی را بیمه نمی‌کند.

تعیین سازگاری شیوه رفتاری

میزان سازگاری شیوه یا اثربخشی رفتاری که شما به عنوان یک رهبر برای خودتان پیش‌بینی می‌کنید به صورت نظری در شکل ۴ مشخص شده است. دور گزینه‌ای را که

اقدام انتخابی شما را در هر موقعیت نشان می‌دهد خط بکشید. آنگاه همچنان که در جدول نشان داده شده نمرات را بایکدیگر جمع بزنید. امتیازدهی شما از +۲ تا -۲ خواهد بود. این امتیازدهی بر پایه مفاهیم علوم رفتاری، نظریه‌ها و تحقیقات تجربی قرار دارد. بیشترین احتمال موفقیت برای رفتار رهبر همیشه نمره +۲ می‌گیرد و کمترین آن همواره نمره -۲- اخذ می‌کند. اولویت دوم نمره +۱ و اولویت سوم -۱- است.

آنگاه شما می‌توانید مجموع نمرات سازگاری یا اثربخشی شیوه خود را در شکل ۴ با نمرات مندرج در الگوی سه بعدی اثربخشی رفتار انطباق دهید (در شکل ۳ پیکانی در جهت منفی از -۱ تا -۲۴ و در جهت مثبت از +۱ تا +۲۴ کشیده شده است). ضمناً می‌توانید شیوه رهبر و نمره دامنه شیوه رهبری‌تان را از شکل ۱ به شکل ۳ منتقل و همه امتیازهایتان را سرجمع کنید.

ردیف	الف	ب	ج	د
۱	+۲	-۱	+۱	-۲
۲	+۲	-۲	+۱	-۱
۳	+۱	-۱	-۲	+۲
۴	+۱	-۲	+۲	-۱
۵	-۲	+۱	+۲	-۱
۶	-۱	+۱	-۲	+۲
۷	-۲	+۲	-۱	+۱
۸	+۲	-۱	-۲	+۱
۹	-۲	+۱	+۲	-۱
۱۰	+۱	-۲	-۱	+۲
۱۱	-۲	+۲	-۱	+۱
۱۲	-۱	+۲	-۲	+۱

موقعیت‌ها

جمع هر قسمت

جمع کل =

شکل ۴. تعیین سازگاری شیوه رفتاری

دوازده موقعیت برای توصیف سازگاری و اثربخشی رهبر

راهنمایی: فرض کنید که شما در هر یک از ۱۲ موقعیت زیر قرار دارید. هر یک از این موارد را به دقت بخوانید و درباره آنچه شما در هر یک از این شرایط انجام می دهید، فکر کنید. سپس دور هر یک از حروف (الف، ب، ج، د) که به نظر خودتان نزدیکترین وضعیت را نسبت به رفتار مورد قبول شما دارد، خط بکشید. تنها یکی از حروف را علامت بزنید. از یک موقعیت به موقعیت دیگر، به طور مداوم موضع خود را تغییر ندهید. به عبارت دیگر فرض کنید که شما در هر یک از این موقعیتها عهده دار نقش مدیر هستید.

موقعیت ۱ - معلم هنر مدرسه به نصایح دوستانه شما و توجه خاصی که به راحتی او دارید بی توجه است. مشاهدات اخیر شما نشان می دهد که او هنگام ورود به کلاس تأخیر دارد، فاقد طرح درس است و دانش آموزان کلاس او را ترک می کنند.

در یک «جلسه راهنمایی» شما:

الف - بر قوانین بخصوص در ارتباط با حضور و غیاب کارکنان و حضور دانش آموزان و نیز ضرورت ارائه دقیق طرح درس تأکید می کنید.

ب - نقش خود را به عنوان ناظر، یاری رساندن به فرد به هر صورت ممکن به منظور افزایش کیفیت کار وی می دانید.

ج - با معلم به مذاکره می پردازید و هدفهای جلسه بعد را نیز به وی یادآور می شوید.

د - معلم را به حال خود می گذارید.

موقعیت ۲ - شما مدیری هستید که مسئول نظارت دفتر راهنمایی هستید. عملکرد همه افراد عضو گروه مشاورین دفتر، به طور واضح در حال پیشرفت است. شما اطمینان دارید که تمام افراد از نقشها و معیارهای کار خود آگاهی دارند، در این وضعیت شما:

الف) ارتباط دوستانه ای برقرار می کنید اما نظارت خود را ادامه می دهید تا اطمینان حاصل کنید که همه مشاورین به نقشها و معیارهای کار خود آگاهی دارند.

ب) هیچ اقدام مشخصی به عمل نمی آورید.

ج) هر کاری بتوانید می کنید که گروه احساس مهم بودن بکند و خود را در امور درگیر کند.

د) بر اهمیت وظایف و زمان انجام دادن کار تأکید می کنید.

موقعیت ۳ - معاونتان مسئولیت اولیه را برای طراحیهای مهم و نیز فرایند طراحی کامپیوتری برای دانش آموزان برعهده دارد. معاونتان با مشاوران همکاری می کند و با مسئولین گروههای آموزشی در کلیه فعالیتهای مربوط به برنامه ریزی به فعالیت می پردازد. آنها را به طور معمول به حال خود می گذارید. خود گروه در حل مشکلات ناتوان است. عملکرد گروه و روابط میان فردی آنها خوب بوده است.

الف) عضو گروه می شوید و بایکدیگر در حل مسئله دخالت می کنید.

ب) به گروه اجازه می دهید که کار خود را انجام دهد.

ج) با قاطعیت و سرعت به منظور هدایت و تجدید آن عمل می کنید.

د) به گروه شهامت کار بر روی مسئله را می دهید و آنها را برای بحث آماده می سازید.

موقعیت ۴ - شما در حال بررسی یک تغییر اساسی در نقشهای معاوناتان در ارتباط با فرایند نظارت و تشکیل جلسات مشترک با معلمان هستید. آنها سابقه خوبی در ایفاء وظایف خود دارند و ضمناً گامهای خوبی در امر نظارت برداشته اند. ضمناً به ضرورت تغییر احترام می گذارند.

الف) به معاونان خود اجازه تغییر و تحول را می دهید اما

اصراری به انجام گرفتن این کار ندارید.

(ب) موارد تغییر را اعلام می دارید و سپس آن را با یک نظارت دقیق کامل می کنید.

(ج) به معاونان فرصت می دهید که رهنمود تغییر را دقیقاً معین کنند.

(د) پیشنهادهای آنها را باهم تلفیق می کنید اما تغییر را خودتان هدایت می کنید.

جلب می کند عبارت است از وضعیت دانش آموزان هنگامی که می خواهند از معلم خود سؤال کنند. شما می دانید که مدیر قبلی کسی بوده که نظر خود را با قاطعیت اعلام می داشته و در جلسات راهنمایی بر ساخت سازمان تأکید کرده است. شما در نظر دارید که ضمن ایجاد یک جو انسانگرا، کارایی و پرباری وضع سازمانی را نیز حفظ کنید. در چنین «جلسه راهنمایی» شما:

(الف) به معلم اجازه می دهید که نقاط قوت تدریس خود را بگوید و درباره آنچه وی میال است در آینده برای افزودن بر عملکرد شغلی خود انجام دهد، تصمیم بگیرد.

(ب) صریح بوده و بر اهمیت اجازه به دانش آموزان برای سؤال کردن تأکید می ورزید.

(ج) دقت دارید که بدون صراحت زیاد، آنچه را مدیر در جلسات راهنمایی قبلی گفته است نقض نکنید.

(د) به معلم اجازه می دهید که به تصمیم گیری درباره نقاط قوت خود بپردازد و در حوزه هایی عمل کند که می پسندد، اما اطمینان دارید که این حوزه ها سؤالات دانش آموزان را نیز پوشش می دهد.

موقعیت ۷- شما در حال بررسی یک تغییر اساسی در مدت زمان هر کلاس در اوقات روزانه هستید تا بدان وسیله کلاسهای اختیاری بیشتری را برای دانش آموزان فراهم آورید. معاون و مسئولان گروههای کارشناسی درسی مدرسه شما سابقه مناسبی در زمینه کار بایکدیگر و انجام دادن مطلوب وظایف دارند. آنها نیاز به بررسی این مسئله را ضروری می دانند:

(الف) تغییرات را اعلام و سپس آن را با یک نظارت مستقیم تکمیل می کنید.

(ب) نظر گروه را درباره تغییر جویا می شوید و به افراد اجازه می دهید که برای سازماندهی انجام یافتن کارها به اقدام بپردازند.

موقعیت ۵- عملکرد یکی از معلم هایتان در چند ماه گذشته افت داشته است. او به سفارشهای شما در ارتباط با توصیه های به عمل آمده در جلسات قبلی بی توجه بوده است. مخصوصاً در ارتباط با آن مواردی که مربوط به بی توجهی وی به هدفهای رفتاری درس برای هر کلاس می شده است. قبلاً بیان و تعریف مجدد معیارها و انتظارات نقش، مفید واقع شده اند. در «جلسات راهنمایی» بعدی شما:

(الف) به او اجازه می دهید که آنچه می خواهد بگوید.

(ب) پیشنهادهای او را در زمینه راههای افزایش اثربخشی کارش، بایکدیگر تلفیق می کنید. اما باید مراقب باشید که آنچه مورد نظرتان بوده به خوبی انجام گرفته باشد.

(ج) به بیان مجدد معیارها و انتظارات می پردازید: ضمناً از آنچه طی جلسه راهنمایی آینده مطرح می شود آگاه هستید.

(د) به معلم اجازه می دهید که به تصمیم گیری درباره فرایندهای درسی خود بپردازد و ضمن آنکه کارش مورد مشاهده شما قرار خواهد گرفت، او را تحت فشار نمی گذارید.

موقعیت ۶- شما مدیر تازه وارد مدرسه ای هستید که کارایی آن از بین رفته است. مدیر قبلی به صورت بسیار خشکی کار می کرده است. شما یک کلاس مشخص را تحت نظر قرار می دهید: در آن کلاس تنها چیزی که توجه واقعی شما را

ج) به عنوان یک توصیه بر انجام گرفتن تغییر اظهار تمایل می‌کنید؛ اما نظارت بر انجام کارها برعهده خودتان است.

د) از برخورد پرهیز می‌کنید و اجازه می‌دهید که کارها به خودی خود پیش برود.

موقعیت ۸- عملکرد معلم و روابطش با دانش‌آموزان خوب است و کارها به خوبی پیش می‌رود اما شما مطمئن نیستید که معلم نیازی به هدایت ندارد. به عنوان راهنمایی، شما: الف) او را به حال خود می‌گذارید.

ب) با معلم صحبت می‌کنید و به مشاهده کلاس او می‌پردازید و تاریخ جلسه راهنمایی را برای بحث در آن باره معین می‌کنید.

ج) معلم را زیر نظر می‌گیرید و سپس او را تشویق می‌کنید که به مطالعه خط مشیهای مربوط به معیارهای ارزشیابی از کار معلم بپردازد.

د) مراقبت می‌کنید که با رهنمودهای مکرر به روابط خودتان با وی لطمه نزنید.

موقعیت ۹- رئیس شما اعلام می‌کند که درباره نحوه عملکرد یک معلم شکایتهای زیادی دریافت کرده است معلم به هدفهای مخصوص دوره آموزشی آشنایی ندارد، تأخیرهای زیاد شده است و مباحث کلاسی وی عمدتاً به وقایع اجتماعی درون مدرسه باز می‌گردد. معلم قبلاً به توصیه‌های شما توجه داشته است. به عنوان راهنمایی شما: الف) به معلم اجازه می‌دهید که فکرش را در ارتباط با جلسه راهنمایی متمرکز کند.

ب) پیشنهادها را او را ترکیب می‌کنید اما اطمینان دارید که مباحث مطرح شده موضوع جلسه راهنمایی را دربر می‌گیرد.

ج) نقش او و انتظارات خودتان را از وی اظهار می‌دارید و کار را با بیان مشاهدات کلاسی و نتیجه جلسات

راهنمایی آغاز می‌کنید.

د) به او فرصتی می‌دهید که به تعریف مسئله بپردازد و برای اصلاح خود به اقداماتی دست بزند، اما برای این کار تأکید زیادی ندارید.

موقعیت ۱۰- سه معلم زبان انگلیسی در گروه مربوط به روش تدریس گروهی، که معمولاً مسئولیت نیز می‌پذیرند، به اصلاحات اخیر شما در ارتباط با جلسات برنامه‌ریزی گروهی بی‌توجهند. در جلسه راهنمایی بعدی شما:

الف) اجازه می‌دهید که گروه در بیان مجدد اهداف جلسات برنامه‌ریزی دخالت کند.

ب) انتظارات خود را مجدداً بیان می‌کنید و تاریخهای دقیقی را که در نظر دارید جلسات برنامه‌ریزی بعدی تشکیل شود تعیین می‌کنید.

ج) از برخورد و مقابله اجتناب می‌ورزید یعنی هیچ گونه فشاری وارد نمی‌سازید.

د) توصیه‌های گروه را ترکیب می‌کنید، اما ضمناً انتظارات خودتان از معیارهای تازه را نیز بیان می‌دارید.

موقعیت ۱۱- شما اخیراً به عنوان یک مدیر جدید منصوب شده‌اید. مدیر قبلی به تدریس مثلاً خانم محمدی کاری نداشته است. این معلم همواره به تکلیف خود پایبند بوده و ضمناً روابط بسیار خوبی نیز با سایر اعضای مدرسه و دانش‌آموزان داشته است. در جلسه راهنمایی، شما:

الف) معیارهای خود را در رابطه با اینکه یک تدریس خوب یعنی چه و اداره کردن خوب کلاس به چه معنی است، مشخص می‌کنید.

ب) عناصر تدریس مثبت را که شما نیز بدان توجه دارید معین می‌کنید، او را هم در مباحث شرکت می‌دهید.

خوبی کار کرده‌اند. هر دو در کارشان موفق بوده‌اند. شما به عنوان یک راهنما:

الف) راه‌حلهای مسئله را با معاونان خود آزمایش می‌کنید و موارد نیازمندی به اقدامات جدید را بررسی می‌کنید.

ب) به معاونان خود اجازه می‌دهید که مشکلشان را خود حل کنند.

ج) سریعاً و با قاطعیت به منظور اصلاح رفتار آنها به عمل می‌پردازید و آن را هدایت می‌کنید.

د) در مباحث آنها باهمدیگر شریک می‌شوید، اما مراقب هستید که به روابط رئیس - مرئوس خدشه‌ای وارد نشود.

مباحث درباره‌ی مواردی است که او مایل است انجام بدهد و یا درباره‌ی آنچه او دوست دارد شما آن را مشاهده و در جلسه راهنمایی آینده ارزیابی کنید.

ج) درباره‌ی عملکرد گذشته معلم بحث می‌کنید و نیازهای او را به تمرین روشهای جدید تدریس بررسی می‌کنید.

د) او را به حال خود رها می‌کنید.

موقعیت ۱۲ - اطلاعات جدید شما نشان می‌دهد که بین دو معاون شما مشکلات داخلی تازه‌ای به وجود آمده است. این دو دارای سابقه‌ی قابل توجهی در انجام دادن مطلوب وظایفشان هستند. آنها طی مدتی طولانی اهداف خود را به طور اثربخش اجرا کرده‌اند و طی سال گذشته با هماهنگی

منابع و مأخذ:

1. Hersey, P. & Blanchard, K. **Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources**, (2nd ed.), Englewood Cliffs, N.J., Prentice - Hall, 1972, PP. 82-83.
2. Ibid.
3. Tannenbaum, R. & Schmidt, W. "How to choose a leadership Pattern". **Harvard Business Review**, March - April 1957.
4. Stogdill, R & Coons, A. "Leader Behavior: Its Description and Measurement" (Research Monograph No. 88), Columbus, Ohio State University, 1957.
5. Hersey, P. & Blanchard, K., **Management of Organizational Behavior**, 1972, PP. 121-122.
6. Ibid, PP. 81-87.