

به نام خدا

اهمیت مدیریت مؤثر کلاس درس در هزاره سوم

مولفان :

سولماز کربلائی علی لو

منور کربلائی علیلو

زهرا اکبری

سهیلا اروجلو

امیر ارتانی

سمانه محرم زاده

انتشارات ارسطو

(سازمان چاپ و نشر ایران - ۱۴۰۳)

نسخه الکترونیکی این اثر در سایت سازمان چاپ و نشر ایران و اپلیکیشن کتاب رسان موجود می باشد

chaponashr.ir

سرشناسه: کربلائی علی لو، سولماز، ۱۳۶۸
عنوان و نام پدیدآور: اهمیت مدیریت مؤثر کلاس درس در هزاره سوم / مولفان سولماز کربلائی علی لو،
منور کربلائی علیلو، زهرا اکبری، سهیلا اروجلو، امیر ارتانی، سمانه محرم زاده.
مشخصات نشر: انتشارات ارسطو (سازمان چاپ و نشر ایران)، ۱۴۰۳.

مشخصات ظاهری: ۱۰۵ ص.

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۴۰۸-۱۸۹-۶

وضعیت فهرست نویسی: فیبا

موضوع: مدیریت مؤثر کلاس درس

شناسه افزوده: کربلائی علیلو، منور، ۱۳۶۴

شناسه افزوده: اکبری، زهرا، ۱۳۶۲

شناسه افزوده: اروجلو، سهیلا، ۱۳۶۵

شناسه افزوده: ارتانی، امیر، ۱۳۵۲

شناسه افزوده: محرم زاده، سمانه، ۱۳۶۶

رده بندی کنگره: PN۲۱۵۳

رده بندی دیویی: ۸۰۹/۲۱۳

شماره کتابشناسی ملی: ۹۴۹۳۸۶۳

اطلاعات رکورد کتابشناسی: فیبا

نام کتاب: اهمیت مدیریت مؤثر کلاس درس در هزاره سوم
مولفان: سولماز کربلائی علی لو - منور کربلائی علیلو - زهرا اکبری - سهیلا اروجلو

امیر ارتانی - سمانه محرم زاده

ناشر: انتشارات ارسطو (سازمان چاپ و نشر ایران)

صفحه آرایی، تنظیم و طرح جلد: پروانه مهاجر

تیراژ: ۱۰۰۰ جلد

نوبت چاپ: اول - ۱۴۰۳

چاپ: زبرجد

قیمت: ۱۰۵۰۰۰ تومان

فروش نسخه الکترونیکی - کتاب‌رسان:

<https://chaponashr.ir/ketabresan>

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۴۰۸-۱۸۹-۶

تلفن مرکز پخش: ۰۹۱۲۰۲۳۹۲۵۵

www.chaponashr.ir



انتشارات ارسطو



فهرست

پیشگفتار.....	۵
فصل اول: نظریات کاربردی مدیریت کلاس.....	۷
نظریات مدیریت کلاس درس.....	۷
سبکهای مدیریت کلاس درس.....	۹
مدیریت کلاس فرایندمدار:.....	۱۲
رهبری کلاس درس:.....	۱۶
فصل دوم: سبک رهبری معلمان در کلاس درس.....	۱۹
بررسی سبک رهبری کلاس درس.....	۱۹
سبک رهبری استبدادی:.....	۲۱
سبک رهبری معلم کنترل کننده:.....	۲۲
سبک رهبری معلمان بی تفاوت:.....	۲۳
سبک رهبری پویا (معلم سالم):.....	۲۴
فصل سوم: تصمیم گیری مشارکتی.....	۳۳
مقدمه.....	۳۳
چه چیزی مانع تصمیم گیری مؤثر می شود؟.....	۳۴
اهداف مدیریت بر مبنای مشارکت:.....	۳۷
اجرای قانون:.....	۳۸
مزایای نظام مدیریت بر مبنای مشارکت.....	۳۸
مدیران برای مشارکت دانش آموزان چکار کنند؟.....	۴۱
فصل چهارم: تأثیر روابط معلم - دانش آموز بر مدیریت کلاس.....	۴۵

روابط معلم و دانش‌آموز.....	۴۵
ایجاد روابط مثبت با دانش‌آموزان:.....	۴۵
پرهیز از پیش‌داوریهای غیر منصفانه:.....	۵۰
ثبات داشتن و بخشنده بودن:.....	۵۲
داشتن انتظاراتی بالا و ممکن:.....	۵۲
اجتناب از روابط وابستگی‌زا:.....	۵۶
افزایش روابط غیرمشروط میان معلم و دانش‌آموز:.....	۵۶
شناساندن عوامل موفقیت و شکست.....	۵۹
یک برنامه مطالعه انتخابی:.....	۶۰
نوعی از صامت خوانی مستمر:.....	۶۰
مطالعه کنندگان متمرّد:.....	۶۳
فصل پنجم: شایستگی هیجانی - اجتماعی در اداره کلاس درس.....	۷۱
تعریف شایستگی هیجانی - اجتماعی.....	۷۱
دیدگاههای نظری در مورد شایستگی.....	۷۲
عوامل مؤثر بر شایستگی هیجانی - اجتماعی.....	۷۵
الگوها و مدل‌های شایستگی هیجانی - اجتماعی.....	۷۷
ابعاد شایستگیهای هیجانی - اجتماعی.....	۸۳
مقوله‌های شایستگی.....	۸۷
ارتباط شایستگی با شخصیت.....	۸۹
شایستگی اجتماعی و محیط خانواده.....	۹۰
رابطه شایستگی اجتماعی - روانی و عملکرد در موارد متعدد.....	۹۰
فهرست منابع.....	۹۳

پیشگفتار

عملکرد عالی در کلاس درس موقعی تحقق پیدا می‌کند که یادگیری چالش برانگیز ولذت بخش باشد. و در بین دانش آموزان و معلمان روح همکاری حاکم باشد. علیرغم تعیین بودجه به سازماندهی معلمان، تهیه امکانات و وسایل آموزش، موفقیت هر کلاس درسی در نهایت با میزان مشارکت دانش آموزان و رهبری آنان در فرایند یاددهی، یادگیری مشخص می‌شود. دانش آموزان چیزی بیشتر از اسامی هستند که ثبت نام شده‌اند و نام آنها در دفاتر کلاسی نوشته شده است. چون هر دانش آموزی مرکز هر هدف استراتژی یا رسالتی است واقعیت این است که چگونگی تفکر، فعالیتها و بیان احساساتشان که تعیین کننده موفقیت کلاس درس و مدرسه است موفقیت دانش آموزان از طریق توانایی‌های فکری، ذهنی، عاطفی و مهارتی مشخص می‌شود و این توانایی‌ها بستگی به میزان شایستگی‌ها، استعدادها و تعهدات وی نسبت به انجام وظایف آموزشی دارد. بنابراین معلمان که از توانایی‌های دانش آموزان آگاه باشند و چگونگی هدایت انگیزه و مدیریت آنها را نیز بدانند از امتیاز ویژه‌ای برخوردارند. این مطلب بدیهی است که عدم اداره‌ی کلاس درس تحقق اهداف آموزشی و توانایی مدرسه و کلاس درس را با مشکل مواجه می‌کند.

دانش آموزان علی‌رغم جنسیت و دوره تحصیلی شان به هنگام پذیرش و احترام و تشویق انگیزه خود را توسعه و پرورش می‌دهند. معلمان به‌عنوان افراد بزرگسال نقش مهمی در الگوهای رفتاری دانش‌آموزان ایفا می‌نمایند. معلمان نه با پاسخ‌های کلامی بلکه با چگونگی اعمال و رفتارشان به دانش‌آموزان در مورد سؤالات مهمی پاسخ می‌دهند. مثلاً به این سؤالات پاسخ می‌دهد: من کیستم؟ آیا من می‌توانم به‌گونه‌ای متفاوت از بقیه پیشرفت کنم؟ معلم چگونه و با چه روشی به من کمک می‌کند؟ چگونه من می‌توانم خودم را با بقیه سازگار نمایم؟ آیا معلم مرا پذیرفته است؟ آیا معلم به من اعتماد دارد؟ آیا معلم برای من احترام قائل است؟ آیا معلم به من کمک خواهد نمود تا پیشرفت کنم؟ این سؤالات

بسیار مهم است چون معلم به همه‌ی دانش‌آموزان پاسخ می‌دهند و به آنها می‌گویند که آنها کیستند و چقدر ارزش دارند. دانش‌آموزان از چگونگی برخورد معلمان با آنها مفهوم خود را می‌فهمند و الگوهای رفتاری خاص را یاد می‌گیرند. معلمان در کلاس‌های درس باید به دانش‌آموزان، توانایی‌هایشان را بشناسند و خودباوری و عزت نفس را در آنها تقویت نمایند. ابتدا باید خود سؤالات زیر را پاسخ دهند:

چگونه می‌توان برنامه‌ای را تدوین و یا جوی را ایجاد نمود که ارزشها گسترش و همکاری میان دانش‌آموزان در تمام زمینه‌ها تقویت گردد. معلم در نقش رهبر کلاس باید شیوه‌هایی را برای ارتباط با والدین و مدیریت مدرسه پیش‌بینی و در نظر بگیرید و بطور مکتوب در رابطه با پیشرفت‌های کلاس درس با آنها گفتگو نماید. رهبر کلاس درس باید دائم در جستجوی پیشنهادهایی برای بهبود کلاس باشد.

به نظر فولروالسون (۱۹۸۹) یکی از موارد مطلوب در رهبری کلاس درس سهیم کردن دیگران در آگاهی‌ها و آموخته‌های دانش‌آموزان است و قطعاً یکی از گروه‌های ذینفع اولیاء دانش‌آموزان است. از طرف دیگر والدین برای هدایت فرزندانشان باید آماده دریافت و استفاده از نظریات معلمان باشند.

فصل اول: نظریات کاربردی مدیریت کلاس

نظریات مدیریت کلاس درس

کلاس درس محلی است که گروهی از افراد در حال آموزش و یادگیری هستند. در این رابطه محتوای مطالب شیوه‌ی رهبری معلم، چگونگی سازماندهی و کنترل کلاس می‌تواند به طریق مختلفی اعمال شود. نگرش معلم به ماهیت انسانی دانش‌آموزان، ساختار کلاس درس، ماهیت تعلیم و تربیت، تحولات و تغییرات اجتماعی اهداف آموزشی و تربیتی بر مدیریت و چگونگی اداره‌ی کلاس درس تأثیر می‌گذارد.

کلاس درس به عنوان یک سازمان می‌تواند با توجه به متغیرهای سازمانی در چارچوب نظریات مدیریتی مطرح و سبک مدیریتی معلمان مورد بررسی، توصیف و تبیین قرار گیرد. در رابطه با مسائل سازمانی و مدیریت و سازمانهای آموزشی طبقه‌بندی‌های متعددی به عمل آمده است. در یک طبقه‌بندی نظریات مدیریت سازمانی را می‌توان به نظریات کلاسیک مدیریت، روابط انسانی و سیستمی تقسیم نمود و از عناصر تحلیلی آن در توصیف مدیریت کلاس درس استفاده نمود. نظریات مدیریت کلاسیک که شامل نظریات علمی تیلور، اداری فایول، بوروکراسی ماکس وبر، کلاس درس را سیستمی بسته و دارای ساختاری مکانیکی در نظر می‌گیرد. معلمان معتقد به این نظریه دارای سبک رهبری وظیفه‌مدار و یا درس‌نگر بوده و بر اجرای قواعد و مقررات و کنترل شدید دانش‌آموزان تأکید می‌کنند. اینگونه معلمان بیشتر از اقتدار رسمی استفاده می‌کنند و در مقابل به نیازهای فراگیران و رشد عاطفی و روحی روانی آنها توجه می‌کنند. نظریه روابط انسانی نیز کلاس درس را محیطی بسته در نظر می‌گیرد. در این دیدگاه معلمان بر نیازهای فراگیران، ارتباط با دانش‌آموزان بیشتر تأکید می‌کنند. و در مقابل به ساختار کنترل و اقتدار رسمی کمتر توجه می‌کنند. معلمان معتقد به نظریه روابط انسانی بیشتر فردنگر و رابطه‌مدار هستند. در نظریه سیستمی کلاس درس یک سیستم باز است و در کنش و واکنش با عوامل و عناصر محیطی است در این دیدگاه دانش‌آموزان با تواناییها، استعدادها

و سطح دانش و امکانات فیزیکی کلاس درس درونداد سیستم، برنامه اجرایی شامل سبک رهبری، هماهنگی، نظارت و شیوه تدریس فرایند و ایجاد تغییرات مطلوب در دانش توانش و نگرش دانش آموزان برونداد کلاس درس در نظر گرفته می‌شود. معلمان معتقدند به این دیدگاه به ساختار رسمی و غیر رسمی هر دو توجه دارند و از منابع اقتدار سازمانی و شخصی توأم استفاده می‌نمایند. سبک رفتاری این معلمان نیز با توجه به شرایط و موقعیت تغییر می‌یابد.

در رابطه با مدیریت کلاس درس دو نگرش یا رویکرد را تحت عنوان نگرش فرایندی و نگرش بخشی می‌توان در نظر گرفت. در نگرش فرایندی کلاس درس به عنوان یک کل منسجم و سیستم باز در حال تعامل با عوامل محیطی در نظر گرفته می‌شود. این نگرش کل نگر و پویا است و با استفاده از سبکهای رهبری اقتضائی تاکید دارد در صورتی که نگرش بخشی که ناشی از مدیریت کلاسیک یا روابط انسانی است امور را مجزا از یکدیگر و به صورت یک سیستم بسته فرض می‌کند. این نگرش بر استفاده از سبک رهبری انده‌آل و ثابت در همه موقعیتها تاکید دارد.

مدیریت مبتنی بر نگرش فرایندی دیدگاهی است که هم زمان با اهداف کلاس درس، علایق و نظرات دانش آموزان نیز توجه دارد. در این شیوه معلم باید در دانش آموزان انگیزه‌ی لازم را برای بهبود فرایند یاددهی یادگیری ایجاد نماید. در این دیدگاه معلم دائماً روش‌های آموزشی و میزان یادگیری دانش آموزان را ارزیابی و یا بدست آوردن اطلاعات لازم طراحی‌های لازم را برای تدریس انجام می‌دهد و از این طریق دائماً خود را بهبود می‌بخشد.

مدیریت کلاس درس فرایند محور نگرشی است که با هدف بهبود مستمر کیفیت بطور دائم روشها و شیوه‌های انجام امور را مورد ارزیابی قرار داده و آنها را اصلاح می‌نماید. در مدیریت کلاس درس مبتنی بر فرایند معلم و دانش آموز هر دو در حال یادگیری و تجدید نظر در تجربیات خود بوده و در مسیر رشد تکامل قرار می‌گیرند.

سبکهای مدیریت کلاس درس

از هنگامی که مباحث مربوط به سبکهای رهبری مطرح شد بعضی از دانشمندان علوم اجتماعی به تحقیق در مورد ماهیت رهبری پرداختند صاحب نظرانی چون همفیل، ثلن و راجرز بر چگونگی رهبری در کلاس درس متمرکز شدند. نگرش معلم نسبت به دانش آموز و ساختار کلاس درس بر سبک رفتاری معلم و ماهیت روابط بین معلم و شاگرد تاثیر می گذارد. در میان این مطالعات پژوهشهای دانشگاه اوهایو، آیواهاروارد و میشیگان بسیار برجسته و پر اهمیت است. این پژوهشها دو نوع رفتار مبتنی بر وظیفه و رابطه را که مستقل از یکدیگرند شناسایی نموده اند. بنابراین بر اساس این دو ویژگی می توان چهار سبک مدیریتی را بر روی یک محور مختصات ارائه نمود. بنابراین سبکهای مدیریتی معلمان بر اساس میزان تاکید بر درس (وظیفه مداری) و تاکید بر فرد (رابطه مداری) به چهار سبک جداگانه تقسیم می شوند. این سبکهای چهارگانه با ابزارهای مختلفی بر اساس میزان تاکید بر درس یا فرد اندازه گیری و با استفاده از حروف، مفاهیم و یا اعداد و یا ترکیبی از مفهوم و عدد نام گذاری توصیف و تبیین گردیده است. برای نمونه مک گریگور از حروف X و Y، بلیک و موتن ولیکرت از اعداد و مفاهیم و هرسی و بلانچارد از مفاهیم استفاده نموده اند. (آندرسون، ۱۳۸۰)

سبک مدیریتی معلم شیوه ای است که یک معلم رفتار می کند و با میزانی که به درس یا فرد تاکید می کند اندازه گیری می شود. بلیک و موتن بر اساس میزان تاکید معلم بر درس و دانش آموز سبکهای مدیریتی متعددی را شناسایی و زمینه توصیف و ارزیابی رفتار معلمان را فراهم نمودند. در میان این سبکها پنج سبک آن بسیار شاخص است و آنها عبارتند از:

سبک ۱-۱ (بی تفاوت): معلمان دارای این سبک به درس و دانش آموز کمترین توجه را دارند و نسبت به محتوای مطالب و رشد دانش آموزان بی تفاوت هستند.

سبک ۱-۹ (وظیفه‌ای): معلمان دارای این سبک با حداکثر توجه به درس و حداقل توجه به دانش آموز شناخته می‌شوند. این معلمان وظیفه مدار بوده و رفتارشان خشک و سخت گیرانه است و بر رعایت مسائل انضباطی و اصول و قواعد و مقررات خیلی تاکید می‌کنند.

سبک ۹-۱ (باشگاهی): در این سبک معلمان حداقل توجه را به درس و حداکثر توجه را به دانش آموز نشان می‌دهند این معلمان رابطه مدار بوده و با دانش آموزان روابطی راحت و دوستانه‌ای دارند.

سبک ۹-۹ (تیمی): در این سبک معلم حداکثر توجه به درس و دانش آموز را از خود نشان می‌دهد به نظر بلیک و موتن این سبک بهترین سبک مدیریتی در کلاس درس است.

سبک ۵-۵ (میانه): در این سبک معلم بطور متوسط به مطالب درسی و دانش آموزان تاکید می‌کند در این سبک معلم رفتاری رضایتبخش به امر یادگیری و دانش آموز دارد.

کازل مان نیز بر اساس میزان توجه معلم به دانش آموز، محتوای درس و رفتار معلم، هشت سبک معلمی را تحت عنوان فراگیر فردی، فراگیر جمعی، درس نگر علمی، درس نگر فلسفی، رفاقت طلب فراگیر نگر، رفاقت طلب درس نگر، اقتدار طلب فراگیر نگر، اقتدار طلب درس نگر معرفی نماید. همچنین تحقیقات مرتبط با این طبقه بندی نشان می‌دهد که در کشور ما تعداد معلمان اقتدار طلب و درس نگر بسیار بیشتر از معلمان رفاقت طلب و فراگیر نگر است.

سبک‌های مدیریتی درس نگر و فراگیر نگر و طبقه بندی کازل مان در چارچوب نظریات و نگرش‌های کلاسیک و علوم رفتاری به سبک رهبری معلمان است. این سبک‌ها به عوامل و عناصر موجود در موقعیتها بی توجه هستند و همیشه سبکی را به عنوان سبک آئده آل و مطلوب در نظر می‌گیرند در صورتی که میزان اثر بخشی یک سبک رفتاری در کلاس درس بستگی با شرایط دارد. صاحب نظران به نظریه‌های رهبری که به تاثیر موقعیت بر اثربخشی یک سبک رفتاری معلم با موقعیت اثر بخشی آن رفتار را مشخص می‌کند به

عبارت دیگر نظریه ردین بسط نظریه بلیک و موتن است که بعد موقعیت را به بعد وظیفه و رابطه افزوده است و به همین دلیل آن را نظریه سه بعدی اثر بخشی رهبری می‌نامند. ردین با توجه به میزان تاکید معلم بر درس یا فراگیر چهار سبک اساسی را مشخص و نامگذاری می‌کند که هر کدام از این سبکها با توجه به انطباق آنها با موقعیت یا عدم انطباق آنها به دو سبک رفتاری اثر بخش تر و کمتر اثر بخش تقسیم می‌شوند.

ردین معتقد است هر کدام از معلمان با سبکهای اساسی دارای ویژگیهای رفتاری خاص هستند. حال اگر آنها بتوانند انعطاف پذیر گردند و در شرایط مختلف سبک خود را به گونه‌ای تغییر دهند که متناسب با موقعیت باشد از اثر بخشی بالاتری برخوردار خواهند گردید. نکته قابل توجه این نظریه این است که میزان انعطاف پذیری معلمان را می‌توان با آموزش تغییر داد. هر چه آگاهی، دانش، نگرش و مهارت ملمان افزایش یابد دامنه‌ی انعطاف پذیری آنان نیز افزایش خواهد یافت.

به نظر ردین معلمان دارای سبک اساسی کامل به مطالب درسی و دانش آموز هر دو اهمیت می‌دهند و با انجام کارهای گروهی، مشارکت، مسئولیت پذیری و ایجاد انگیزه در دانش آموزان سعی در اداره‌ی کلاس و تحقق اهداف دارند. این معلمان آینده نگر بوده و دانش آموزان بر اساس میزان تمایلاتشان در پیوستن به گروه مورد قضاوت قرار می‌دهد. این معلمان در برخورد با تعارضات کلاس سعی می‌کنند که دلایل بروز تعارض و تنش را بررسی کنند. اگر این رفتارها متناسب با شرایط باشد سبک رفتاری او اجرائی و اثر بخش و چنانچه متناسب با موقعیت نباشد سبک رفتاری او مصالحه جو و کمتر اثر بخش خواهد بود. معلمان دارای سبک متعهد معلمانی هستند که به محتوای درس خیلی توجه دارند و به تفاوت‌های فردی و نیازهای دانش آموزان کمتر توجه دارند. این معلمان قاطع و مصمم بوده و انتقال مطالب درسی را در سرلوحه‌ی کار خود قرار می‌دهند و بر اقتدار رسمی، کنترل شدید و نظم و انضباط تاکید می‌کنند. چنانچه رفتارهای این معلم در شرایط مناسب اعمال شود سبک رفتاری او مستبد مصلح و در شرایط نامناسب مستبد تلقی خواهد شد معلمان دارای سبک وابسته به دانش آموزان توجه جوی دارند و به مطالب درسی کمتر

تاکید می‌کند این معلمان روابط غیر رسمی دوستانه و صادقانه با دانش آموزان علاقه مندند و بیشتر از اقتدار شخصی استفاده می‌کنند چنانچه سبک این معلمان نیز متناسب با شرایط سبک رفتاری او را ارشادی و در غیر این صورت مبلغ می‌خوانند. در نهایت در این نظریه معلمان دارای سبک اساسی منزوی معلمانی هستند که به دانش آموز و مطالب درسی بی توجهند. این معلمان گذشته گرا هستند این معلمان تمایل دارند ضوابط و مقررات را رعایت کنند و در مجموع رابطه‌ی کمتری با دانش آموزان برقرار می‌نمایند. این سبک نیز در صورت انطباق با شرایط سبک بوروکرات و در غیر این صورت سبک غیر فعال نامیده می‌شود. (ردین، ۱۹۷۰)

اثر بخشی معلم در کلاس با توجه به سه معیار ویژگیهای شخصی معلم، ارزیابی عملکرد معلم در کلاس و میزان پیشرفت تحصیلی دانش آموزان در سه حیطه دانش، توانش و انگیزش مطلوب و چگونگی انجام فرایندهای مدیریتی یعنی طراحی و سازماندهی و رهبری و نظارت و کنترل و ارزشیابی به منظور ایجاد جو آموزشی مطلوب برای تسهیل فرایند یاددهی یادگیری مورد ارزیابی و قضاوت قرار می‌گیرد.

مدیریت کلاس فرایندمدار:

بررسی و تحلیل مدیریت کلاس درس براساس رویکرد نتیجه مدار یا فرایند مدار مبتنی بر نظریات فلسفی و علمی است. این نظریات بر چگونگی تحلیل مسائل مدیریتی سایه افکنده است. نظریات کلاسیک مدیریت (تایلور، فایول، بوروکراسی، و حتی نظریات علوم رفتاری) مبتنی بر پارادایم نیوتونی و نظریات جدید مدیریت مانند نظریه مدیریت کیفیت جامع، نظریه یادگیری سازمانی، سازمان یادگیرنده، مبتنی بر پارادایم پست نیوتونی است. رسمی بودن ساختار سازمان، سلسله مراتبی بودن اقتدار سازمانی کنترل شدید زیر دستان، استفاده از پاداشها و تنبیهات صرفاً اقتصادی، پیش بینی‌های خطی و دقیق رفتاری و برنامه ریزیهای خطی، ارزشیابیهای کمی و صرفاً پایانی از دیدگاههای مدیریتی ناشی از پارادایم نیوتونی است. در صورتی که توجه به فرایند و چگونگی انجام کارها به جای نتایج، عدم امکان پیش بینی دقیق امور، توجه به مبانی انگیزش درونی، تاکید بر ارزشها و آرمانهای

انسانی، همکاری و مشارکت، نظارت و کنترل کیفی، خود ارزیابی، ارزشیابی‌های کیفی و مستمر ناشی از پارادایم پست نیوتونی است.

ارائه تئوری X و Y، نمونه‌ای از تفکرات مبتنی بر پارادایم‌های مختلف است. مک‌گریگور در مورد دو تیپ مختلف از افراد صحبت نمی‌کند بلکه دو شیوه مختلف نگرش به افراد را بررسی می‌کند تئوری X مبتنی بر تفکر نیوتونی و تئوری Y بر اساس نظریه‌ی پست نیوتونی ارائه شده است. تئوری X پیشنهاد می‌کند که افراد به هنگام انجام وظایف خود حداقل توان خود را به کار می‌گیرند. همچنین پیشنهاد می‌نماید که ترغیب افراد را به کار مستلزم به کارگیری تکنیک‌هایی است که افراد را کنترل نموده تا وظایف مربوطه را انجام دهند.

تئوری Y پیشنهاد می‌کند که افراد خواستار موفقیت و پیشرفت هستند. اما موانع و محدودیتهایی برای پیشرفت وجود دارد. اگر این موانع برطرف شوند افراد می‌توانند بخوبی پیشرفت کنند.

دانشمندان علوم رفتاری در پاسخ به این سوال مدیران که افراد چگونه برانگیخته می‌شوند می‌گویند انسان ماهیتاً برانگیخته می‌شود. تئوری Y رویکرد عمومی‌تری را برای حل مسائل پیشنهاد می‌نماید. این نظریه پیشنهاد می‌کند که فرایند انجام امور با اهمیت‌تر از تعیین عوامل انگیزشی است که رفتار گرایان مطرح می‌کنند در حالی که تئوری Y استقلال طلبی را ارتقاء می‌بخشد. تئوری X افراد را برای تحقق اهداف پیش بینی شده هدایت می‌کند.

مدیریت کلاس درس فرایند مدار یک مجموعه اقدامات منظم و سیستماتیک به منظور بهبود مستمر مدیریت کلاس است. بهبود مستمر کلاس با تمرکز در پیشرفت تحصیلی با نظامی مبتنی بر سنجش اندازه‌گیری تعریف می‌شود. به عبارت بهتر معلم کلاس جهت دستیابی به اهداف، برنامه ریزی نموده و برنامه‌ها را اجرا و به طور مستمر وضعیت را مورد اندازه گیری قرار می‌دهد تا میزان تحقق اهداف مشخص و حرکت در راستای اهداف استمرار یابد. سنجش و اندازه گیری به معلم کمک می‌کند تا موفقیت و شکستها را از یکدیگر تشخیص داده و شکستها را اصلاح و موفقیتها را تقویت نماید و بالاخره از فرایند کارهای انجام شده درس عبرت بگیرد.

مدیریت کلاس درس مبتنی بر نظریه مدیریت کیفیت جامع دارای هفت کاربرد است که بروی یکدیگر تاثیر و تاثر متقابل گذاشته و می‌تواند مدیریتی با کیفیت بالا را ارائه نماید. این کارکردها نشان رهبری طراحی و برنامه ریزی استراتژیک، تمرکز بر خواسته‌ها (دانش آموزان و اولیاء) تمرکز بر رشد حرفه‌ای، تجزیه و تحلیل اطلاعات داده‌ها، تمرکز بر فرایند، بررسی نتایج و عملکرد است.

برای رهبری کلاس درس لازم است رسالتی برای کلاس در نظر گرفته شود. رسالت نشانه حضور و داشتن تصویری کلی از آینده است و آن چیزی است که می‌خواهیم به آن دست یابیم.

رسالت چرایی کلیه فعالیت‌هایی است که معلم باید با درگیر کردن دانش آموزان در توسعه، بررسی و بیان رسالت و اهداف آموزشی، دانش آموزان را رهبری نماید. در طراحی و برنامه ریزی معلم باید با توجه به رسالت منطقه و مدرسه و با مشارکت دانش آموزان و اولیاء اهداف قابل بخش و اندازه گیری را مشخص کنند. بنابراین معلم باید از یک نظام بخش و اندازه گیری مستمری برخوردار باشد تا بتواند میزان پیشرفت یا عدم پیشرفت را مشخص و تصمیمات لازم را اتخاذ نماید.

یک کلاس درس که به صورت کیفی مدیریت می‌شود دارای خصوصیات زیر است:

برای کلاس درس رسالتی بیان شده است.

اهداف کلاس درس و سنجش آنها به عنوان بخشی از مرکز اطلاعات و داده‌ها مورد استفاده‌ی معلم کلاس قرار می‌گیرد.

یک فرم دلتا از فعالیت‌های روز گذشته آماده نموده است.

برای تدریس و فعالیت‌های امروز طرح عملیاتی دارد.

صندلی‌ها، میز تحریر، میزها به گونه‌ای سازمان داده شده‌اند که از فعالیت‌های مشارکتی برای رسیدن به اهداف کلاس درس حمایت می‌شود.

از ابزارای کیفی استفاده شده است.

در بیان رسالت کلاس، رسالت ناحیه و مدرسه هم در نظر گرفته شده باشد. ملاکها و معیارهای ارتقاء به زبان دوستانه و در سطح دانش آموزان بیان شده است. معلم نمودارهای کلاس درس و فرایندهای کلیدی کلاس درس را پیگیری و بررسی نموده است.

جلسات کلاس درس نمونه‌ای از فعالیتهای کیفی می‌باشد.

در یک کلاس درس که در آن مدیریت کیفی اعمال شده است. دانش آموزان باید چنین احساس و ادراکی داشته باشند.

معلم به عنوان رهبر و مربی ایفای نقش می‌نماید.

دانش آموزان با هم دیگر راجع به اهداف شخصی و کلاسی و استراتژیهای دستیابی به این اهداف صحبت می‌کنند.

دانش آموزان راجع به اهداف شخصی و طرحهای عملی رسیدن به آن اهداف صحبت می‌کنند.

در کلاسهای مدیریت مبتنی بر فرایند باید فعالیتهای دانش آموزی زیر مشاهده شود. دانش آموزان با بازدید کنندگان از کلاس در مورد اندازه گیری اهداف رسالت کلاس درس و نظام یادگیری کلاس بحث و گفتگو می‌کنند.

دانش آموزان پیشرفتهایشان را دنبال و پیگیری می‌نمایند.

دانش آموزان با والدینشان جلساتی هدایت شده را تشکیل می‌دهند تا در راستای تحقق اهداف یادگیری مشارکت نمایند.

در کلاسهای کیفی باید موارد زیر احساس شود :