

معنویت  
در  
رهبری آموزشی  
مجموعه کتب روح رهبری آموزشی

تالیف:

پل هوستون و همکاران

مترجمان:

دکتر عبدالمحمد طاهری  
(دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد شیراز)  
بهاره کوهمره حسینی



انتشارات آوای نور  
تهران-۱۳۹۷

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

عنوان و نام پدیدآور	: معنویت در رهبری آموزشی / تالیف/اصحیح: ویراستاران ا بل هوستون، آن بلنکستاین، رابرت دبلیو کول؛ ترجمه عبدالمحمد طاهری، بهاره کوهمره حسینی.
مشخصات نشر	: تهران : آوای نور، ۱۳۹۵.
مشخصات ظاهری	: ۲۴۰ ص.
فروست	: ... مجموعه کتب روح رهبری آموزشی.
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۳۰۹-۲۴۰-۲
وضعیت فهرست نویسی	: فیا
یادداشت	: عنوان اصلی: educational leadership, Spirituality in: ۲۰۰۸
موضوع	: رهبری آموزشی -- جنبه‌های روانشناسی
موضوع	: Educational leadership -- Psychological aspects
موضوع	: مدرسه‌ها -- مدیریت و سازماندهی -- جنبه‌های روان‌شناسی
موضوع	: Psychological aspects -- School management and organization
موضوع	: رهبری آموزشی -- جنبه‌های اخلاقی
موضوع	: Educational leadership -- Moral and ethical aspects
موضوع	: مدرسه‌ها -- مدیریت و سازماندهی -- جنبه‌های اخلاقی
موضوع	: Moral and ethical aspects -- School management and organization
شناسه افزوده	: هوستون، پل دی، ۱۹۴۴ - م، ویراستار Houston, D
شناسه افزوده	: بلنکستاین، آن، ۱۹۵۹ - م، ویراستار Blankstein, Alan M
شناسه افزوده	: کول، رابرت دبلیو، ۱۹۴۵ - م، ویراستار Cole, Robert W
شناسه افزوده	: طاهری، عبدالمحمد، ۱۳۳۷ - مترجم/ کوهمره حسینی، بهاره، ۱۳۶۴ - مترجم
رده بندی کنگره	: LB۵۲۸۰۵/۱۳۹۵۲۸۰۵/م۶
رده بندی دیویی	: ۳/۳۷۱
شماره کتابشناسی ملی	: ۴۴۱۶۰۷۲



تهران، میدان انقلاب، خیابان ۱۲ فروردین، خیابان شهید وحید وحید نظری،  
پلاک ۹۹، طبقه دوم تلفن: ۶ و ۶۶۹۶۷۳۵۵ / دورنگار: ۶۶۴۸۰۸۸۲

## معنویت در رهبری آموزشی

مجموعه کتب روح رهبری آموزشی

تالیف: پل هوستون و همکاران

مترجمان: دکتر عبدالمحمد طاهری - بهاره کوهمره حسینی

ناشر: انتشارات آوای نور

صفحه آرا: منیرالسادات حسینی

طراح جلد: نوشین قادری

تایپ: مهشید پوریانی

ویراستار ادبی: محمد شعبانی

بازخوانی و ویرایش: مریم حقیقی

ویراستار فنی: دکتر عبدالمحمد طاهری

چاپ: دوم ۱۳۹۷

شمارگان: ۲۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۳۰۹-۲۴۰-۲

قیمت ۲۲۰۰۰ تومان

کلیه حقوق برای ناشر محفوظ است



---

## فهرست مطالب

---

سخن مترجم .....	۹
پیشگفتار .....	۱۱
ویراستاران .....	۱۳
درباره‌ی ویراستاران .....	۱۵
درباره‌ی افراد مشارکت کننده در این مجموعه کتاب .....	۱۹
مقدمه .....	۲۵
<b>فصل ۱: معنویت چه حرفی برای گفتن دارد؟ (نویسنده: «پل دی هوستون»)</b> .....	۳۱
منابع .....	۳۹
<b>فصل ۲: بعد معنوی رهبری (نویسنده: «استفان سوکولو»، «پل دی هوستون»)</b> .....	۴۱
اصل ۱: اصل مقصود و انگیزه .....	۴۳
اصل ۲: اصل دقت و توجه .....	۴۶
اصل ۳: اصل موهبت‌ها و استعدادهاى منحصر به فرد .....	۴۹
اصل ۴: اصل قدرشناسی و شکرگزاری .....	۵۳
اصل ۵: درس‌های طلایی در زندگی .....	۵۵
اصل ۶: اصل دیدگاه جامع و کل نگرانه .....	۵۹
اصل ۷: اصل ذهنیت باز .....	۶۲
اصل ۸: اصل اعتماد، اطمینان و اعتقاد .....	۶۵
اقدامات و فعالیت‌های پیشنهادی .....	۶۹
منابع .....	۷۰
<b>فصل ۳: شجاعت معنوی (جنبشی از درون به بیرون) (نویسنده: «داونا مارکوا»)</b> .....	۷۱
فرصت‌ها و آستانه‌ی تحقق‌پذیری .....	۷۴
بوته‌ای از ناشناخته‌ها .....	۷۷
ظلم و شکوه در تخیل و تصور .....	۷۸
از Rut به River .....	۸۳
لحظات عمیق‌تر و افق‌های گسترده‌تر .....	۸۴
<b>فصل ۴: یک استراتژی برای تحول در آموزش بر مبنای توانایی‌ها و آرمان‌ها (مدل AI)</b> .....	
(نویسنده: «بی‌ماه» هولاند) .....	۸۹
چرا باید از مدل AI استفاده کنیم؟ .....	۹۱
فلسفه و روش شناسی .....	۹۳
نقش مؤثر مدل AI بر تحولات آموزشی .....	۹۶

۱۱۵	منابع
۱۱۷	فصل ۵: گردهمایی در مدرسه (حس اجتماعی بودن در محیط مدرسه) (نویسنده: «اریک اس چاپس»)
۱۱۹	حس ارتباط، پیوند و همکاری در مدرسه
۱۲۱	منظور از «گردهمایی در مدرسه» و ایجاد محیط اجتماعی، مشارکتی و ارتباطی چیست؟
۱۲۴	روش‌های ایجاد محیط اجتماعی در مدرسه
۱۲۵	سنجش و بررسی میزان ارتباط و همکاری در مدرسه
۱۲۷	شرایط برای ایجاد محیط اجتماعی موفق در مدرسه
۱۳۳	نتیجه‌گیری
۱۳۳	منابع
۱۳۵	فصل ۶: داستان‌هایی از اقدامات سرپرستان مدرسه و مبارزه برای تصمیم‌گیری‌های درست (نویسنده: «کلاری شف کوهن»)
۱۳۸	چگونه بدانیم که چه کاری درست است؟
۱۳۹	چگونه تصمیم‌گیری شما، به شخصیت و هویت شما بستگی دارد؟
۱۴۱	چه چیزی سرپرستان را برمی‌انگیزد، تا برای زندگی چنین فعالیت‌هایی را انجام دهند؟
۱۴۳	سرپرستان در زمان سختی و در شرایط دشوار چه می‌کنند؟
۱۴۵	سرپرستان چه تصمیمات دشواری می‌گیرند و آیا تا به حال به هنگام تصمیم‌گیری، ارزش‌های خود را به خطر انداخته‌اند؟
۱۴۸	چه چیزی راهنمای تصمیم‌گیری سرپرستان است؟
۱۵۰	ارزش‌های اساسی سرپرستان از کجا ریشه می‌گیرد؟
۱۵۲	آیا سرپرستان بین «مذهبی بودن» و «معنوی بودن» تمایز قائل می‌شوند؟
۱۵۵	آیا دین یا معنویت نقشی در تصمیم‌گیری سرپرستان ایفا می‌کند؟
۱۵۷	خلاصه
۱۵۹	منابع
۱۶۱	فصل ۷: رشد شخصی در محیط کار: شیوه‌های معنوی قابل کاربرد (نویسنده: «کریستا متزگر»)
۱۶۳	رشد شخصی و رهبری معنوی
۱۶۴	شش مضمون تعیین‌کننده برای رشد شخصی
۱۶۵	استراتژی‌هایی برای رشد شخصی
۱۶۶	استراتژی‌های رشد شخصی - نتایج تحقیقات سال ۲۰۰۷
۱۶۹	فعالیت‌ها و رویکردهای مربوط به رشد شخصی در طول روز کاری
۱۶۹	فرایندها و فعالیت‌های مربوط به رشد شخصی - فرایند درونی
۱۷۱	فرایندها و فعالیت‌های مربوط به رشد شخصی - اقدامات خارجی

۱۷۲	..... اتصال عوامل داخلی، عوامل خارجی و عوامل داخلی - خارجی
۱۷۸	..... متمرکز سازی و ایجاد ثبات و تعادل در خود
۱۸۱	..... منابع
۱۸۳	..... فصل ۸: رهبری معنویت گرا در عصر عمدتاً سکولار (نویسنده: «چاک بونر»)
۱۸۷	..... آموزش، رهبران و معنویت
۱۹۴	..... تعهدات اخلاقی با یک طرز فکر صرفه جویانه
۱۹۵	..... آزمون گیری
۱۹۸	..... آزمون و برنامه ریزی
۱۹۸	..... آزمون صلاحیت و استخدام معلم
۲۰۴	..... نتیجه گیری
۲۰۵	..... منابع
۲۰۷	..... فصل ۹: رهبری معنوی تحول غیر قابل رؤیت (نویسنده: «اسکات تامسون»)
۲۰۹	..... رهبری معنوی
۲۱۱	..... رهبری اخلاقی
۲۱۲	..... رهبری خدمتگذار
۲۱۵	..... توزیع قدرت به جای تلاش برای کنترل آگاهانه آن
۲۱۶	..... تواضع و فروتنی در رهبری
۲۱۷	..... رهبری در اوج صلح و آرامش و شفافیت
۲۱۹	..... آگاهی از کلیات انسانی و سازمانی
۲۲۰	..... بدون گرایشات معنوی، رهبری معنوی امکان پذیر نیست
۲۲۵	..... منابع
۲۲۷	..... فصل ۱۰: رهبری در فراز و نشیب: تعادل عقلانیت و معنویت (نویسنده: «ترنس ای دیل»)
۲۲۹	..... ایجاد توازن بین عقلانیت و معنویت
۲۴۰	..... منابع



---

## سخن مترجم

---

تیره چشمیم و در آب روشنیم

ما چو کشتی‌ها به هم بر می‌زنیم

آب را دیدی نگر در آب آب

ای تو در کشتی تن رفته به خواب

وقتی برای اولین بار مفهوم معنویت در آموزش را بعد از سه دهه کار معلمی شنیدم، همانند یک فراگیر مبتدی این واژه را از زوایای مختلف معنا کردم. این کنجکاوی کماکان ادامه یافت تا اینکه با نویسنده‌ی کتاب معنویت در رهبری آموزشی آشنا شدم. اولین چیزی که در ذهنم شکل گرفت سخن «دنیس مک کویل<sup>۱</sup>» نظریه پرداز معاصر ارتباطات بود که گفته است: «نحوه‌ی عملکرد رسانه‌های هر کشور، ریشه در نحوه‌ی شکل‌گیری رسانه‌های آن کشور دارد». این ظاهراً بدان معناست که معنویت برخاسته از جامعه‌ی آمریکا، مؤید نظام فکری آن جامعه است. اما آرام آرام از صورت کتاب به عمق آن فرو رفتم و پنداشتم که جای این بحث نه تنها در جامعه‌ی آموزشی ما بسیار خالی است؛ بلکه علیرغم برخورداری مکتب ما از گنجینه‌ی عظیمی از مباحث الهی، عرفانی و معنوی در بن مایه‌ی آن؛ اما در رهبری آموزشی مدارس جهت ایفای نقش معنویت کماکان می‌لنگیم و لذا باید مصمم بود که در ادبیات آموزشی مدارس و دانشگاه‌ها مقوله‌ی معنویت جایگاه خود را بخوبی باز تولید نماید. نویسنده معتقد است همانطور که قهرمانان، قدرت معنوی خاصی را به پیروان و دوستداران خود القا می‌کنند، معلمان و رهبران آموزشی نیز با برخورداری از گنجینه‌ی معنوی و فضائل اخلاقی خود، می‌توانند به قهرمانان واقعی مخاطبان خود مبدل شوند. این سخن نویسنده نه به معنای تقلیدپذیری و اطاعت ناشناخته از سوی متریبان، بلکه بدان معناست که معلمان و رهبران آموزشی در جایگاهی قرار دارند که باید ارزش‌های انسانی خود را به منصفه‌ی ظهور برسانند، تا جایی که این تأثیرپذیری را در محیط آموزشی بیابند. به هر ترتیب با توجه به اهمیت موضوع معنویت و خالی بودن جایگاه معرفتی آن در نظام آموزشی ما، اعم از آموزش و پرورش و آموزش عالی، تلاش کرده‌ام با شیوه‌ای رسا و نگارشی درخور مفاهمه، به بیان مکنونات واقعی نویسنده در مسیر هدف بیردام.

---

<sup>۱</sup>. D.McQuail



بی‌شک بدیع بودن موضوع و در هم تنیدگی مؤلفه معنویت، با دیگر آرایه‌های ادبی و اخلاقی، تلاش ما را بی‌نقص نمی‌سازد. با این همه آرزو دارم آنچه را که در این نگارش می‌بینید تأسی روشنی از ارزش‌های معنوی و معنویت مورد نظر نویسنده باشد. هرچند فرجام این اثر در خصوص ارزش‌گذاری بر روی ده فصل این کتاب بر عهده‌ی خردمندان مسئول و متعهد می‌باشد که قطعاً از آنان می‌آموزیم.

در پایان جا دارد از مولی و مقتدایم امام علی (ع) وام گیرم که بهترین ارزش‌های معنوی را اینچنین به مالک اشتر گوشزد می‌کنند:

«ای مالک! بدان اگر مهربان باشی تو را به داشتن انگیزه‌های پنهان متهم می‌کنند، ولی مهربان باش. اگر شریف و درستکار باشی فریب می‌دهند، ولی شریف و درستکار باش. نیکی‌های امروزت را فراموش می‌کنند، ولی نیکوکار باش. بهترین‌های خودت را به دیگران ببخش، حتی اگر اندک باشد. در انتها خواهی دید آنچه می‌ماند میان تو و خدای توست، نه میان تو و مردم...»

**با احترام، عبدالمحمد طاهری**

---

## پیشگفتار

---

در ابتدا مایل هستم سپاسگزاری خود را نسبت به اعضای هیأت کورویین اعلام کنم که در این پروژه در نقش یک گروه نجات، صمیمانه ما را یاری کردند: «آیسون شارپ»<sup>۱</sup> و «لیزبرنکوس»<sup>۲</sup> (سردبیرها) «دیویدگری»<sup>۳</sup> و «اناروزن»<sup>۴</sup> (دستیاران سردبیر)، «آسترید ویدینگ»<sup>۵</sup> (مسئول هماهنگی نشر و کتاب آرایی) و «تراز هرلینگر»<sup>۶</sup> که در تمامی امور مربوط به چاپ کتاب، با ما همکاری بی دریغ داشتند. بدون همکاری صبورانه‌ی این عزیزان، هیچ‌یک از نسخه‌های مجموعه کتاب‌های رهبری آموزشی، به مرحله‌ی چاپ و نشر نمی‌رسید. ما همگی مدیون زحمات این عزیزان هستیم. جا دارد که عمیق‌ترین قدردانی و تشکرات خود را نسبت به ده‌ها تن از همکارانم ابراز کنم. از آنجا که این مجموعه کتاب‌ها، پیشرفت طولی و عرضی داشته است، ما با همکاری بی دریغ و بهره‌گیری از دانش عمیق و تجربه‌های فروتنانه‌ی ده‌ها آموزشیار متعهد و با استعداد، موفق شدیم این مجموعه را تکمیل کنیم. در این کتاب صرفاً به ذکر تجربیات کاری از این رهبران آموزشی خواهیم پرداخت، زیرا این تجربیات قدرت تغییر و تحول زندگی را دارند. بدون کمک این عزیزان، هرگز امیدی به نشر این مجموعه کتاب وجود نداشت. انتشارات کروین<sup>۷</sup>، سپاسگزاری بی نهایت خود را نسبت به افراد ذیل اذعان می‌دارد.

۱- «جنیفر بادسگارد»<sup>۸</sup>، معاون برنامه‌ریزی درسی دبستان روزولت<sup>۹</sup>

-دبیرستان روزولت

-سن آنتونیو<sup>۱۰</sup>، TX

۲- پرفسور «کرمیت بوکتر»<sup>۱</sup>

---

<sup>۱</sup>. Allyson Sharp

<sup>۲</sup>. Lizzie Brenkus

<sup>۳</sup>. David Gray

<sup>۴</sup>. Ena Rosen

<sup>۵</sup>. Astrid Virding

<sup>۶</sup>. Teresa Herlinger

<sup>۷</sup>. Corwin

<sup>۸</sup>. Jennifer Baadsgaard

<sup>۹</sup>. Roosevelt

<sup>۱۰</sup>. San Antonio

-دپارتمان رهبری آموزشی  
-دانشگاه کارونیاى شرقى  
-گرین ویل<sup>۲</sup>، NC  
۳- «کیمبرلى گروسیو<sup>۳</sup>» - مدیر مدرسه  
-مدیر دبیرستان - در شهر اگهاربر<sup>۴</sup>  
- شهرستان اگهاربر، NJ  
۴- «لیلا جی کوبز<sup>۵</sup>»، استاد دانشگاه و مسئول هماهنگی برنامه‌ی رهبری شهری  
-دانشگاه ایالتی کالیفرنیا واقع در ساکرامنتو<sup>۶</sup>  
-ساکرامنتو - کالیفرنیا  
۵- «کنت کیلیان<sup>۷</sup>»، استادیار  
-دانشگاه ونگارد<sup>۸</sup> کالیفرنیاى جنوبى  
-کاستا مسا<sup>۹</sup>، واقع در کالیفرنیا  
۶- «پل یانگ<sup>۱۰</sup>» رئیس کل سابق انجمن علمى مدیران مدارس ابتدایى  
مدیر اجرایی  
شهر لنکستر - مرکز WEST AFTER SCHOOL OTT

---

<sup>۱</sup>. Kermit Buckner

<sup>۲</sup>. Greenville

<sup>۳</sup>. Kimberly Guccio

<sup>۴</sup>. Egg Harbor

<sup>۵</sup>. Lila Jacobs

<sup>۶</sup>. Sacramento

<sup>۷</sup>. Kenneth Killian

<sup>۸</sup>. Vanguard

<sup>۹</sup>. Costa Mesa

<sup>۱۰</sup>. Paul Young

---

## ویراستاران

---

«آلن بلنک استین»<sup>۱</sup>، «پل دی هوستون»<sup>۲</sup>، «رابرت دبلیو کول»<sup>۳</sup>

جلد ۱: تعاملات و جذب یادگیرندگان

جلد ۲: رهبری از دیدگاه کلی و بی طرفانه

جلد ۳: سازمان‌های یادگیرنده‌ی تخصصی پایدار

جلد ۴: معنویت در رهبری آموزشی

جلد ۵: ظرفیت و قابلیت رهبری پایدار

جلد ۶: رهبران در نقش الگوهای ارتباطی و دیپلمات‌ها

جلد ۷: رهبری پیشرفته

جلد ۸: مدرسه‌ی رویاهای ما

روح رهبری آموزشی: (جلد ۴: معنویت در رهبری آموزشی)

---

<sup>۱</sup>. Alan M. Blankstein

<sup>۲</sup>. Paul D. Houston

<sup>۳</sup>. Robert W. Cole



---

## درباره‌ی ویراستاران

---

«پل دی هوستون»، از سال (۱۹۹۴)، بعنوان مدیر اجرایی انجمن آمریکایی مدیران مدارس، مشغول به خدمت بوده است.

دکتر «هوستون»، یکی از سخنگویان برجسته در آموزش و پرورش آمریکا، بشمار می‌آید و محبوبیت او به واسطه شرکت در سخنرانی‌های گسترده، مقالات منتشر شده و حضور منظم او در رادیو و تلویزیون ملی است.

دکتر «هوستون»، در گذشته بعنوان آموزگار و مدیر مدرسه در کارولینای شمالی و نیوجرسی خدمت کرده او همچنان با عنوان دستیار مدیر در بیرمنگام واقع در آلاباما<sup>۱</sup>، خدمت کرده است و همچنین بعنوان مدیر و ناظر در مدارس پرنیستون واقع در نیوجرسی، توسان واقع در آریزونا و ریورساید واقع در کالیفرنیا، فعالیت کرده است.

دکتر «هوستون» همچنین به صورت پاره وقت در دانشگاه کارولینای شمالی، دانشگاه هاروارد، دانشگاه بریگهام یانگ<sup>۲</sup> و دانشگاه پرنیستون<sup>۳</sup>، فعالیت کرده است. او در سراسر ایالت متحده آمریکا و دانشگاه‌های خارج از کشور، بعنوان مشاور و سخنران خدمت کرده است و بیش از ۱۰۰ مقاله در مجلات و نشریات معتبر حرفه‌ای منتشر ساخته است.

«آلن ام بلنک استین»، مؤسس و رئیس بنیادامید است. بنیادامید، یک مؤسسه‌ی غیرانتفاعی است که صندلی افتخاری جایزه نوبل را داراست و همچنین برنده‌ی Archbishop Desmond Tutu است. بنیادامید (که از طریق آموزش و پرورش به کشف استعدادهای بالقوه و همچنین به گسترش خوشبینی می‌پردازد). برای حمایت از رهبران آموزشی تأسیس شده تا بتوانند با فرهنگ سازی در مدارس، مانع از شکست تحصیلی دانش‌آموزان گردند. بنیادامید، در جهت حفظ و تداوم موفقیت دانش‌آموزان فعالیت می‌کند.

---

<sup>۱</sup>. Alabama

<sup>۲</sup>. Brigham Young

<sup>۳</sup>. Princeton

بنیادامید با برگزاری کنفرانس «آینده شیکاگو»، در سال (۱۹۸۸)، همکاری خود را با «ادواردز دمینگ<sup>۱</sup>»، آغاز کرد. «آلن ام بلنک استین»، خیلی سریع جایگاه ویژه‌ای را در محافل آموزشی به خود اختصاص داد. او از سال (۱۹۸۸) تا سال (۱۹۹۲)، در جریان تشکیل انجمن آینده‌ی آمریکا و کنفرانس‌های ویدیویی PBS، موفق شد گروهی از رهبران ملی و بین‌المللی را نظیر «آل شنکر<sup>۲</sup>»، «پیتر سنگه<sup>۳</sup>»، «مری فوتل<sup>۴</sup>»، «لیندا دارلینگ هاموند<sup>۵</sup>»، «ادزیگلر<sup>۶</sup>» و مدیران اجرایی «جنرال موتور»، «فورد» و شرکت‌های دیگر را گرد هم آورد تا بتوانند به بهترین وجه مفاهیم کیفیت و سازمان‌های یادگیرنده را در سیستم‌های آموزشی وارد کنند.

بنیادامید، سالانه امکاناتی حرفه‌ای را در اختیار هزاران رهبر آموزشی در سراسر آمریکای شمالی و دیگر نقاط جهان از جمله آفریقای جنوبی قرار می‌دهد. بنیادامید، همچنین به منظور بهبود عملکرد مدارس، خدمات بلند مدتی ارائه می‌دهد که تا کنون منجر به افزایش قابل توجه موفقیت دانش‌آموزان در محیط‌ها و موقعیت‌های گوناگون شده است.

«بلنک استین» جوان، حرفه‌اش را در آموزش و پرورش بعنوان یک معلم موسیقی آغاز کرد. او بیست سال در سازمان‌های فعال در حوزه‌ی امور جوانان، از جمله «مارچ آف دمیز<sup>۷</sup>»، «فی دلتا کاپا<sup>۸</sup>» و سازمان خدمات آموزشی ملی (NES<sup>۹</sup>) فعالیت کرد. او خود در سال (۱۹۷۸)، سازمان NES را تأسیس و به مدت ۱۲ سال مدیریت آن را به عهده داشت. وی با همکاری «ریک دوفر<sup>۱۰</sup>» برنامه‌ی آموزشی جوانان امروز را تألیف کرد که امروزه بعنوان یک درس آموزشی در شانزده ایالت، ارائه می‌شود. این برنامه به نوشتن برنامه‌های آموزشی دیگر، کمک شایان توجهی کرد که از جمله آن‌ها می‌توان به

---

<sup>۱</sup>. Edwards Deming

<sup>۲</sup>. Al Shanker

<sup>۳</sup>. Peter Senge

<sup>۴</sup>. Mary Futrell

<sup>۵</sup>. Linda Darling - Hammond

<sup>۶</sup>. Edzigler

<sup>۷</sup>. March of Dimes

<sup>۸</sup>. Phi Delta Kappa

<sup>۹</sup>. National Educational Service

<sup>۱۰</sup>. Rick Dufour

برنامه‌های زیر اشاره کرد: رهبری آموزشی، مدیریت مدرسه، آموزش اجرایی، جوانان امروز و  $EQ+IQ$  = بهترین روش‌های رهبری برای مدارس موفق. «آلن» تاکنون به ارائه‌ی سخنرانی‌ها و برگزاری کارگاه‌های آموزشی بسیاری (تقریباً برای هر سازمان بزرگ آموزشی) پرداخته است. او نویسنده‌ی پرفروش‌ترین کتاب سال به نام (شکست یک گزینه نیست<sup>۱</sup>) است. این کتاب به معرفی ۶ اصل می‌پردازد که راهنمای موفقیت دانش‌آموزان در مدارس با عملکرد بالا است. این کتاب به خاطر دریافت سه جایزه ملی و بین‌المللی، از طرف شورای ملی توسعه‌ی کارکنان، نامزد دریافت جایزه بهترین کتاب سال گردید.

«بلنک استین»، در مورد مشاوره‌ی مرکز بین‌المللی مدیران دانشگاه هاروارد، در حال فعالیت است. او بعنوان عضو هیأت مدیره‌ی فدراسیون خانواده در جهت ارتقای بهداشت روانی کودکان، خدمت کرده است. او ریاست شبکه‌ی ارتباطات مرکز فرهنگی «نیل مارشال بلک<sup>۲</sup>» را بر عهده دارد. «بلنک استین» بعنوان مشاور اساتید و کارمندان در برنامه‌ی مشاوره‌ی دانشجویان برتر، مشغول به فعالیت است. همچنین عضو هیأت مشاوره انجمن‌های تخصصی (نژاد-عدالت-حقوق بشر) در مدارس شهر موند واقع در هندوستان است. به علاوه او از اعضای هیأت امنای بنیاد مراقبت از کودکان یهودی (JCCA<sup>۳</sup>) است.

«رابرت دبلیوکول»، بنیانگذار و مؤسس شرکت Edu - data است. این شرکت در خدمات نویسندگی، تحقیقات و نشر تخصص دارد. «رابرت کول» به مدت ۱۴ سال عضو مجله «فی دلتا کاپا» بود. از سال (۱۹۷۴) تا (۱۹۷۶)، با عنوان دستیار سر دبیر، از سال (۱۹۷۶) تا (۱۹۸۰) بعنوان سردبیر و از سال (۱۹۸۱) تا (۱۹۸۸)، بعنوان مسئول شماره‌های مجله فعالیت میکرد. او در دوران تصدی‌گری خود بعنوان سر دبیر، به دریافت ۴ جایزه علمی برجسته از انجمن ناشران آموزشی نائل آمد که ۳ جایزه، متعلق به سر مقاله‌ها بود.

«کول» پس از ترک مجله‌ی «کاپا»، فعالیت خود را بعنوان بنیانگذار و معاون مرکز اس‌چلچتی<sup>۴</sup> با هدف رهبری در اصلاح مدارس (CLSR<sup>۱</sup>) آغاز کرد (۱۹۹۴-۱۹۹۰). او

<sup>۱</sup>. Failure Is Not an Option

<sup>۲</sup>. Neal Marshall Black

<sup>۳</sup>. Jewish Child Care Agency

<sup>۴</sup>. Schlechty



در (CLSR)، فعالیت‌های اصلاحاتی گسترده‌ای در سطح محلی و ملی در مدارس انجام داد. او رهبری تیمی را برعهده گرفت که بنیانگذار مؤسسه‌ی رهبری مدیران «کنتاکی<sup>۱</sup>» بودند و شبکه‌ی «بلوگراس<sup>۲</sup>» را تشکیل داد که در آن مدیران با بهره‌گیری از مفاهیم رهبری معاصر، در جهت حل مشکلات مربوط به مدیریت اصلاح‌گرایانه و رهبری، با یکدیگر همکاری می‌کردند.

«کول»، در سمت مشاور ارشد مؤسسه سبک قرائت ملی (۲۰۰۵-۱۹۹۴) بعنوان سردبیر و نویسنده‌ی ارشد، خدمت کرده است. او و گروهی از نویسندگان و تصویرگران، به خلق صدها داستان کوتاه، طبقه‌بندی شده، رمان‌های کوتاه و کتاب‌های تصویری گروه‌بندی شده از ۱ تا ۱۰ پرداختند. این داستان‌ها، هم اکنون در اکثر مدارس در سراسر ایالت متحده استفاده می‌شوند.

«کول» همچنین بعنوان یک ویراستار کتاب، در انجمن توسعه و نظارت و برنامه‌ریزی درسی (ASCD<sup>۳</sup>)، نشریه کروین و نشریه حواشی نویسندگان، فعالیت کرده است. او همچنین رئیس انجمن مطبوعات آموزشی آمریکا و عضو هیأت مدیره‌ی ای دی پرس<sup>۴</sup> است. تا کنون برگزارکننده‌ی کارگاه‌های آموزشی و مستر کلاس‌های تخصصی بسیار بوده است. همچنین سخنرانی‌های متعددی در دانشگاه‌های سراسر کشور از جمله دانشگاه هاروارد، استنفورد، ایندیانا، خاویر، دانشگاه ایالتی بویس<sup>۵</sup> و دانشگاه ایالتی جنوب ماین ارائه کرده است. او بعنوان مشاور متخصص در نوشتن برای انتشارات حرفه‌ای با رؤسای کالج‌ها و دانشگاه‌ها، همکاری کرده است. وی به تازگی بعنوان سردبیر و عضو ارشد، با مرکز رهبری توانمند، همکاری خود را آغاز کرده است.

---

<sup>۱</sup>. Center for Leadership in School Reform

<sup>۲</sup>. Kentucky

<sup>۳</sup>. Bluegrass

<sup>۴</sup>. Association for Supervision and Curriculum Development

<sup>۵</sup>. Ed Press

<sup>۶</sup>. Boise

---

## درباره‌ی افراد مشارکت‌کننده در این مجموعه کتاب

---

«چاک بونر<sup>۱</sup>» به مدت ۲۱ سال در حوزه‌ی آموزش عمومی فعالیت کرده است. او در تمام سطوح آموزش عمومی تدریس کرده و بعنوان یک مشاور متخصص در مدارس فعالیت می‌کرده است. در حال حاضر بعنوان معاون دبیرستان گریت والی<sup>۲</sup> در شهر «مال ورن<sup>۳</sup>» در ایالت پنسیلوانیا، وارد ششمین سال خدمت خود شده است. «بونر» در طی این ۶ سال، تمام تلاش خود را بکار گرفته که به افزایش حس آگاهی در حوزه عدالت گستری، تساوی انسان‌ها و شایستگی فرهنگی بپردازد. او همچنین در دیگر برنامه‌های آموزشی دبیرستان، مشارکت داشته و به دریافت کارشناسی خود از دانشگاه «تمپل<sup>۴</sup>»، کارشناسی ارشد از دانشگاه «ویلانوا<sup>۵</sup>» و دکتری از دانشگاه «درکسل» نائل آمده است. «ترنس‌ای دیل<sup>۶</sup>»، در گذشته بعنوان یک معلم، مدیر و پلیس خدمت کرده است. او مدرک دکتری خود را در رشته مدیریت آموزشی و جامعه‌شناسی از دانشگاه استنفورد دریافت کرده است. وی در حال حاضر دروس سازمانی، مدیریت و رهبری را تدریس می‌کند و در گذشته نیز در دانشگاه‌های استنفورد، هاروارد، اندریلیت و دانشگاه کالیفرنیا جنوبی، به تدریس پرداخته است. «دیل» تخصص خاصی در مطالعات سازمانی دارد. او مشاوره‌ی تخصصی انواع مختلفی از سازمان‌ها را به عهده دارد. از جمله سازمان‌های تجاری، بیمارستان‌ها، بانک‌ها، مدارس، کالج‌ها، مؤسسات مذهبی و سازمان‌های نظامی در ایالات متحده و خارج از کشور.

نام دکتر «دیل» در سال (۲۰۰۳)، در لیست بزرگترین متفکران مدیریت پیشرو در جهان، در کتابی تحت عنوان (از ایده‌های بزرگ چه خبر<sup>۷</sup>) ذکر شده است. این کتاب در مورد خلق بهترین ایده‌های مدیریتی است که «توماس اچ داونپورت<sup>۸</sup>»، «لورنس

---

<sup>۱</sup>. Chuck Bonner

<sup>۲</sup>. Great Valley

<sup>۳</sup>. Malvern

<sup>۴</sup>. Temple

<sup>۵</sup>. Villanova

<sup>۶</sup>. Terrence E. Deal

<sup>۷</sup>. What's the Big Idea?

<sup>۸</sup>. Thomas H. Davenport

پروساک<sup>۱</sup> و «اچ جیمز ویلسون<sup>۲</sup>» آن را نوشته‌اند. نام دکتر «دیل» همچنین بعنوان یکی از ۷۹ متفکر برتر مدیریتی در کتاب «راهنمای گورو<sup>۳</sup>» (با محتوای بهترین ایده‌های متفکران برتر مدیریتی) در سال (۱۹۹۸) به نویسندگی «جوزف اچ بویت<sup>۴</sup>»، «جیمی تی بویت<sup>۵</sup>» ذکر شده است.

دکتر «دیل» ۳۰ کتاب و بیش از ۱۰۰ مقاله در مورد سازمان‌ها، رهبری، تغییرات، فرهنگ، نمادگرایی و روحیه نوشته که بسیاری از آن‌ها به زبان‌های ژاپنی، کره‌ای، چینی، فارسی، هلندی، فرانسوی، نروژی، پرتغالی، آلمانی، ایتالیایی و اسپانیایی ترجمه شده است. «بی ماه هولاند<sup>۶</sup>»، یک مربی اجرایی و یک مشاور آموزشی، بازرگانی، بهداشت و درمان است. او بر فرایند یادگیری و ظرفیت‌سازی در افراد و سازمان‌هایشان تأکید بسیاری دارد. او با درک عمیقش از سازمان‌ها و بازتابی که از افراد دریافت می‌کند، در رویکردهای تفکر سیستمی، یادگیری سازمانی و روانشناسی مثبت‌گرا، عملکرد موفق دارد.

دکتر «هولاند»، با توجه به روحیه‌ی عمل‌گرایی و تمرکز بر پرورش نقاط قوت، عهده‌دار مسئولیت‌های خطیری بوده است. نقش‌های آموزشی او عبارت‌اند از: مدیر رهبری، استاد دانشکده، مدیریت MIT اسلون<sup>۷</sup>، عضو هیأت تحریریه و منتقد آموزشی دانشگاه هاروارد، کمک مؤسس مرکز رهبری توانمند (CFEL<sup>۸</sup>)، مشاور دکتر «هری لوینسون<sup>۹</sup>» در دانشگاه هاروارد و استادیار دانشکده (رفاه اجتماعی) دانشگاه کلگری. از جمله سازمان‌هایی که از دکتر «هولاند» دعوت به همکاری کرده‌اند: کالج ویتون (MA)، کالج آموزشی دانشگاه ممفیس، مدارس عمومی فیچبرگ<sup>۱۰</sup> و لکسینگتون<sup>۱۱</sup> (MA)، مؤسسات بازرگانی و مراکز بهداشتی درمانی است.

---

<sup>۱</sup>. Laurence Prusak

<sup>۲</sup>. H. James Wilson

<sup>۳</sup>. Guru Guide

<sup>۴</sup>. Joseph H. Boyett

<sup>۵</sup>. Jimmie T. Boyett

<sup>۶</sup>. Bea Mah Holland

<sup>۷</sup>. Sloan

<sup>۸</sup>. Center for Empowered Leadership

<sup>۹</sup>. Harry Levinson

<sup>۱۰</sup>. Fitchburg

<sup>۱۱</sup>. Lexington

او همچنین بعنوان مدیر ارتباطات پگاسوز، مشاور سازمانی و مدیریت برنامه‌های رهبری در شرکت تجهیزات دیجیتالی و از طرفی بعنوان مسئول توسعه‌ی اجرایی در پارتمان کارکنان دولت در شهر ماساچوست، همچنین بعنوان مددکار اجتماعی و سوپروایزر در اداره‌ی خدمات اجتماعی بیمارستان گلنروس<sup>۱</sup>، شهر ادمونتون ایالت آلبرتا، کانادا، خدمت کرده است. پایان‌نامه‌ی دکتر «هولاند» در دانشگاه هاروارد، در زمینه‌ی یادگیری برنامه‌ی اجرایی مدیران ارشد در دانشگاه اسلون MIT است. او اوقات فراغت خود را با سفر به همراه همسر و دو دخترش، سپری می‌کند.

«داوانا مارکوا»<sup>۲</sup>، شهرت بین‌المللی خود را، در جریان فعالیت‌های پیشگامانه و خلاقانه در تشویق مردم به داشتن زندگی هدفمندانه و داشتن شوق یادگیری بدست آورده است. او در حال حاضر، مدیرعامل شرکت «گروه تفکر حرفه‌ای» متشکل از گروهی از مشاوران متخصص در گسترش ظرفیت انسانی افراد است و از طرفی نیز طراح [WWW.Smartwired.org](http://WWW.Smartwired.org) با هدف تشخیص توسعه و بهره‌وری از سرمایه‌های فکری است. از جمله کتاب‌های او: «من تا زندگی را زندگی نکنم نمی‌میرم»<sup>۳</sup>، «انقلاب والدین هوشمند»<sup>۴</sup>، «هنر تحقق رسانی فرصت‌ها و آرمان‌ها»<sup>۵</sup>، «روشنفکری»<sup>۶</sup>، «هوش استفاده نشده»<sup>۷</sup>، «فرزند شما تا چه اندازه باهوش و زیرک است»<sup>۸</sup> و «یادگیری نامحدود»<sup>۹</sup> است. دکتر «مارکوا»، بعنوان یکی از ویراستاران مجله‌ی «مهربانی‌ها و محبت‌های تصادفی» نقش تأثیرگذاری در شکل‌گیری جنبش‌های ملی، برای مقابله با بحران خشونت در آمریکا، ایفا کرده است. او همچنین بعنوان عضو سابق هیأت مدیره‌ی بنیاد «چشم‌اندازی برای دنیای بهتر» در تبدیل جهان به دنیایی بهتر، نقش بسیار فعالی داشت.

---

<sup>۱</sup>. Glenros

<sup>۲</sup>. Dawna Markova

<sup>۳</sup>. I Will Not Die an Unlived Life

<sup>۴</sup>. The SMART Parenting Revolution

<sup>۵</sup>. The Art of the Possible

<sup>۶</sup>. The Open Mind

<sup>۷</sup>. An Unused Intelligence

<sup>۸</sup>. How Your Child Is Smart

<sup>۹</sup>. Learning Unlimited

«کریستا متزگر»<sup>۱</sup>، در حال حاضر استاد افتخاری در دپارتمان رهبری آموزشی و مطالعات سیاسی در دانشگاه ایالتی کالیفرنیا در نورتریج است. او پس از گذراندن تجربه‌ی کاری موفق بعنوان معلم، مدیر، رئیس مدارس ناحیه در کالیفرنیا، آریزونا، فلوریدا و آلمان در سال (۱۹۹۶) وارد دانشگاه شد. «کریستا»، مدرک دکتری خود را در گرایش مدیریت آموزشی از دانشگاه ایالتی آریزونا دریافت کرد و تاکنون حضور فعالی نیز در حرفه خود داشته است. او سمت‌های رهبری متعددی را در سطوح منطقه‌ای، ایالتی، ملی و همچنین در سازمان‌های تخصصی و اجتماعی عهده‌دار بوده است. طی ۱۰ سال گذشته، بیشتر نقش‌های متفکرانه و انعکاس‌دهنده داشته است. همچنین مدتی در کلیسا مدیریت را آموزش می‌داد. تمایلات بسیاری در مورد انتقال حرفه‌اش به بحث معنویت دارد و در این مورد مطالب بسیاری نوشته است. آخرین کتاب او «متعادل سازی رهبری و رشد شخصی برای مدیران مدرسه»<sup>۲</sup> نام دارد که در سال (۲۰۰۶) انتشارات کروین به چاپ رسانده است. او با همسرش به خانه‌ی بازنشستگی خود در یک محیط آرام، در امتداد رودخانه نیوس<sup>۳</sup> در کارولینای شمالی، نقل مکان کرده و تصمیم دارد از راه دور، دوره‌های آموزشی آنلاین دانشگاه را تدریس کند.

«اریک اسچاپس»<sup>۴</sup>، مؤسس و رئیس مرکز غیرانتفاعی مطالعات رشد و توسعه (DSC) در اوکلند کالیفرنیا است. DSC که در سال (۱۹۸۰) تأسیس شده است در زمینه‌ی طراحی برنامه‌های آموزشی و ارزیابی اثرات آن بر روی ارتقاء سطح علمی، اخلاقی، اجتماعی و عاطفی کودکان تخصص دارد. دکتر «اسچاپس»، ۳ کتاب و ۷۵ مقاله دارد؛ همچنین در چند کتاب، فصول مختلفی در مورد «سیاست‌های آموزشی»، «تغییرات در مدارس»، «آموزش شخصیت»، «جلوگیری از مشکلات رفتاری»، «ارزیابی برنامه آموزشی» نوشته است. «اسچاپس»، همچنین بعنوان عضو هیأت مشاوره‌ی آموزشی باشگاه پسران و دختران آمریکاست و نیز مدرک دکتری خود را در حوزه‌ی روانشناسی اجتماعی از دانشگاه نورث وسترن دریافت کرده است. ایشان متأهل و دارای ۳ فرزند می‌باشند.

---

<sup>۱</sup>. Christa Metzger

<sup>۲</sup>. Balancing Leadership and Personal Growth-The School Administrator's Guide

<sup>۳</sup>. Neuse

<sup>۴</sup>. Eric Schaps

«کلاری شف کوهن»<sup>۱</sup>، در حال حاضر رئیس حوزه‌ی آموزشی منطقه مس کونومت<sup>۲</sup> در ماساچوست است. او همچنین سرپرست سابق مدارس منطقه‌ی پرینستون در نیوجرسی است و قبل از آن نیز سرپرست مدارس منطقه لاورنا تاونشیپ<sup>۳</sup> واقع در نیوجرسی بوده است. «کوهن»، تاکنون بعنوان مشاور آموزشی، در امور مربوط به رهبری و برنامه‌ریزی استراتژیک در مدارس ناحیه‌ای و سازمان فنی حرفه‌ای، فعالیت کرده و به تازگی نیز مسئولیت آموزش مدیران آینده را برعهده گرفته است. از جمله تجارب آغازین دکتر «کوهن»، می‌توان به فعالیت تحت عنوان سرپرست، معاون مدرسه راهنمایی، مشاور دبیرستان و معلم زبان انگلیسی اشاره کرد. او مدارک خود را از کالج استون هیل<sup>۴</sup>، کالج بوستون، دانشگاه ماساچوست واقع در امهرست<sup>۵</sup> دریافت کرده است.

«استفان سوکولو»<sup>۶</sup>، در گذشته مدیر مدرسه بوده و هم اکنون در حال تألیف مجموعه‌ای از کتاب‌ها در زمینه‌ی اصول معنوی رهبری است. او همچنین، کمک مؤسس و مدیر اجرایی مرکز رهبری توانمند ([www.cfel.org](http://www.cfel.org)) است. در سال (۱۹۸۶)، نشریه‌ی بنیاد ملی انجمن مدرسه دکتر «سوکولو»، را بعنوان یکی از ۱۰۰ مدیر برتر مدارس ناحیه‌ای در شمال آمریکا، انتخاب کرد. پس از آن، در سال (۱۹۸۷)، در جریان رهبری تأثیرگذار خود بعنوان مدیر و سرپرست مدارس، بسیار مورد تحسین مجلس قانون‌گذاری نیوجرسی قرار گرفت. مقالات برجسته‌ی او عبارت است از: «رهبری روشنفکر» که در سپتامبر سال (۲۰۰۲) توسط انتشارات ملی انجمن آمریکایی مدیران مدارس به چاپ رسیده است و مقاله «تغذیه روح بعنوان رهبر» که در نوامبر سال (۲۰۰۵) منتشر گردید. در سال (۲۰۰۶) با همکاری دکتر «پل هوستون»، کتاب بعد معنوی رهبری را نوشت که در انتشارات کروین به چاپ رسیده است. دکتر «سوکولو» یک مربی کودک محور است که بر پرورش و اشاعه‌ی رهبری روشنفکر در بخش دولتی و خصوصی، بویژه در حوزه‌ی آموزشی، تأکید بسیاری دارد.

---

<sup>۱</sup>. Claire Sheff Kohn

<sup>۲</sup>. Masconomet

<sup>۳</sup>. Lawrena Township

<sup>۴</sup>. Stonehill

<sup>۵</sup>. Amherst

<sup>۶</sup>. Stephen L. Sokolow

«اسکات تامسون»<sup>۱</sup>، که کار خود را بعنوان معلم زبان انگلیسی دبیرستان آغاز کرده بود، هم‌اکنون نویسنده‌ی کتاب «رهبری از چشم طوفان معنویت و بهسازی مدارس دولتی»<sup>۲</sup> است. او دستیار مدیر اجرایی بنیاد پاناسونیک است. بنیاد پاناسونیک، یک سازمان بشر دوستانه است که عمده فعالیت آن، بهبود آموزش عمومی در آمریکا است. او همچنین تدوینگر استراتژی‌هایی مربوط به همکاری بنیاد پاناسونیک با انجمن آمریکایی مدیران مدرسه و شورای دانشکده‌ی مدیریت آموزشی، است. «تامسون»، قبل از پیوستن به بنیاد پاناسونیک، مدیر انتشارات و مسئول توسعه‌ی پروژه در مؤسسه‌ی آموزش واکنشی بود و ارس جدید، جامعه جدید» فعالیت می‌کرد. او هم لمن راک، واقع در نیوجرسی زندگی می‌کند.

---

<sup>۱</sup>. Scot Thompson

<sup>۲</sup>. Leading From the Eye of the Storm: Spirituality and Public School Improvement

---

## مقدمه

---

این جلد از کتاب در واقع جلد اصلی مجموعه‌ی پروژه‌ی ما است. درک کامل این جلد از کتاب، تنها زمانی امکان‌پذیر است که در کنار ۷ جلد دیگر این مجموعه (روح رهبری آموزشی) مطالعه شود. این جلد از کتاب به بحث اخلاق و معنویت در رهبری آموزشی می‌پردازد. همانطور که از اسم کتاب برمی‌آید و «پل هوستون» نیز اشاره می‌کند: «کار ما بعنوان رهبر آموزشی، بیشتر جنبه‌ی یک رسالت را دارد تا یک شغل» و «کورنل وست<sup>۸۸</sup>»، آن را «تقویت روح» می‌نامد. فرایند تقویت روح، برای رهبران آموزشی، به معنی آماده‌سازی افراد برای زندگی است. تقویت روح از یک طرف، بالاترین پاداش‌ها را در پی دارد و از طرف دیگر نیازمند بیشترین فداکاری روحی است.

«هوستون»، در فصل آغازین کتاب، معنویت را بعنوان نوعی انرژی معرفی می‌کند که ما را به یکدیگر و به عمیق‌ترین لایه‌های وجودیمان، متصل می‌سازد. اصل محوری مورد تأکید در این مجموعه کتاب، این است که رهبری آموزشی، الزاماً در گرو تعهد و پایبندی و عمیق‌ترین لایه‌های درونی وجود رهبر و امیدواری او به پیروزی است. بعنوان مثال، استاندارد ۵ از استانداردهای ISHC برای رهبران مدرسه را در نظر بگیرید: «یک مدیر مدرسه، یک رهبر آموزشی است و ترویج صداقت، انصاف و شیوه‌های اخلاقی، به افزایش موفقیت تمامی دانش‌آموزان کمک می‌کند». داشتن یک روحیه‌ی اخلاقی و اخلاقیات، پیش‌نیاز اصلی پرورش روح در رهبران فعال در عرصه آموزشی است. ما در این جلد از این مجموعه کتاب، به بررسی مسائل مربوط به معنا و محتوای ارزش‌های اساسی، ارتباط و پیوند، اعتماد به خود و دیگران، ظرفیت‌سازی، رشد اخلاقی و ترویج اخلاقیات، تصمیم‌گیری‌های دشوار، رشد شخصی و متعادل‌سازی که لازمه‌ی هنر رهبری است، خواهیم پرداخت.

در اوایل سال (۲۰۰۷)، (جلد ۱)، مشارکت هر یک از افراد آموزش دیده نشان می‌داد که دانش‌آموزان به همه ما، چه در مدرسه و چه در جامعه، اهمیت می‌دهند. من به همراه «آلن بلنک استین» (ویراستار این مجموعه) و «پل هوستون» تصمیم گرفتیم با یک هدف و شعار کلی، این مجموعه کتاب را منتشر کنیم و شعار ما این بود: «نجات دادن نوجوانان از شکست در مدرسه، معادل نجات دادن زندگی آن‌هاست». ما می‌دانیم که چگونه باید این مجموعه کتاب را هدایت کنیم و سعی کرده‌ایم در هر جلد از کتاب، از تفکر افرادی بهره‌گیریم که در این راه پیشگام بوده‌اند.

---

<sup>۸۸</sup>. Cornel West



در جلد دوم از این مجموعه کتاب، «هوستون» متوجه شد که مدارس پیشرفت فزاینده‌ای در ارتقاء محیط فرهنگی و آموزشی داشته‌اند. او اینگونه نوشت: «بدتر شدن اوضاع اجتماعی خانواده‌ها و کودکان، ما را با انواع چالش‌های جدید مواجه می‌کند». او در این میان، رهبران را به رهبری تحول آفرین دعوت می‌نماید که تنها در راستای داشتن تفکر متفاوت در مورد مشکلات امکان‌پذیر است.

مشاوره و کمک رسانی به مربیان و رهبران آموزشی با در پیش گرفتن این روش، هدف کلی و نهایی این مجموعه کتاب است.

چگونه می‌توانیم با چالش‌های سخت رو به رو شویم و ارزش خود را مانند روز اول حفظ کنیم؟ جلد سوم کتاب، «حفظ گروه‌ها و جوامع یادگیرنده» به مسائلی فراتر از تحول می‌پردازد و در واقع بر ایجاد جوامع یادگیرنده، جهت همکاری گروهی به منظور رویارویی با تغییرات پایدار، تأکید بسیاری دارد. «اندی‌هاگ‌ریوز»<sup>۸۹</sup>، رئیس کالج آموزشی لینچ در بوستون، معتقد است که رهبران آموزشی، باید نقشی فراتر از مدیران داشته باشند. آن‌ها باید رهبر دانش‌آموزان خود، همکاران و حتی جامعه خود باشند تا همه افراد و شهروندان، با افزایش سطح یادگیری، بدنبال ارتقاء کیفیت زندگی اجتماعی خود باشند.

این دیدگاه رهبری در جلد چهارم کتاب با عنوان روح رهبری آموزشی، دنبال می‌شود. «هوستون» در این جلد، عنوان فصل اول کتاب را با یک سؤال مطرح می‌کند: «معنویت چه چیزی برای گفتن دارد؟» و پاسخی که به آن می‌دهد، این است: «از آنجا که من با رهبران بسیاری در سراسر کشور ملاقات داشته‌ام، متوجه شده‌ام که اشتیاق بسیاری برای درک معنا و رسیدن به آرامش در میان رهبران وجود دارد. شغل ما، بعنوان رهبران آموزشی، بسیار سخت و انرژی‌بر است و در واقع نیازمند صرف انرژی جسمانی و روحی بسیاری است. بنابراین ما باید در جست و جوی راهی باشیم، تا بتوانیم انرژی خود را تجدید کنیم. انتخاب و قدم گذاشتن در مسیر رهبری، دو گزینه را پیش روی ما می‌گذارد: تغییر شغلان و یا اتصال به نیرو و قدرتی که آن را با دیگران و با الوهیت به اشتراک می‌گذاریم. به همین دلیل است که داشتن حس معنوی در کاری که انجام می‌دهیم، از اهمیت بسیاری برخوردار است».

«استفان سوکولو» و «پل هوستون» در فصل «بعد معنوی رهبری» می‌گویند: «بسیاری از ارزش‌های اصلی و اصولی که ما را بعنوان رهبران آموزشی، راهنمایی و هدایت می‌کند، همگی ریشه‌های معنوی دارند. منظور از واژه‌ی «معنوی» مفهوم مذهبی آن نیست، بلکه راهی برای توصیف و تشریح رویکردهای فکری است که انجام آن باعث ارتقاء کیفیت زندگی و پایداری برای

---

<sup>۸۹</sup>. Andy Hargreaves

افراد و سازمان‌ها می‌شود. رهبری روشن‌فکر باعث افزایش سطح خرد فرد در دنیا می‌گردد و می‌تواند برای سازمان‌های ما و کودکانی که تحت تعلیم و تربیت ما هستند، آینده بهتری را رقم بزند».

«داونا مارکوا» در فصل اول کتاب «شجاعت معنوی» می‌نویسد: «متأسفانه نیروهای بسیاری وجود دارند که ما را بیشتر به سمت جدایی‌ها سوق می‌دهند، تا ارتباطات و اتصالات». «مارکوا»، یک محقق و یک درمانگر و یک مشاور است که به رهبران سازمان‌ها، در زمینه‌های گوناگون مشاوره می‌دهد. او بارها شنیده است که رهبران آموزشی، همواره در اشتیاق یافتن انسجام و معنا در میان هرج و مرج، بسر می‌برند. او همواره در مشاوره‌های خود به رهبران آموزشی اینگونه می‌گوید: «به منابع و قدرت‌های درونی وجود، اعتماد کنید تا شما را هدایت کنند». او می‌گوید: «آن داستان‌ها و اسطوره‌های قدیمی که نسل‌ها به آن پایبند بوده‌ایم، دیگر بکار نمی‌آید». او در ادامه می‌گوید: «برای خلق داستان‌های جدیدی که ما را با یک دیگر متحد می‌سازد، باید خود را به فرایندهای خلاقانه‌ای متصل سازیم که ما را به سمت جلو هدایت می‌کنند. ما باید یاد بگیریم که با جنبه‌های داخلی وجود خود راحت باشیم و تنها از این طریق متوجه خواهیم شد که چگونه با نیروها و امدادهای غیبی، حفاظت و هدایت می‌شویم».

طبق گفته‌ی «بی‌ماه هولاند» (مدیر سابق رهبری در دانشکده مدیریت اسلون MIT) تمام سیستم‌های زنده، مملو از راه‌حل‌های بیشماری هستند. او در فصلی از کتابش با عنوان AI<sup>۹۰</sup> «یک استراتژی برای تحول در آموزش بر مبنای توانایی‌ها و آرمان‌ها»، از تجربیات خود بعنوان یک مشاور سخن می‌گوید. پرسش‌هایی که در روش AI مطرح می‌شود، براساس لایه‌های درونی روح انسان است، زیرا پرسش‌های AI، زوایای درونی ضمیر خودآگاه ما را می‌کاود. فرایند AI به افراد کمک می‌کند که در جریان بکارگیری بالاترین سطح توانایی‌های خود در خدمت رسانی به دیگران، به معنا دست‌یابند. در نتیجه از دل هر فرد، آرمان‌های گروهی بزرگتری پدیدار می‌گردد. «اریک اسچاپس»، در سال (۱۹۸۰)، مرکز مطالعات رشد و توسعه (DSC) را با هدف طراحی و ارزیابی برنامه‌های آموزشی در راستای ارتقاء سطح علمی، اخلاقی و اجتماعی کودکان تأسیس کرد. او در فصلی از کتابش با عنوان «جامعه در مدرسه» نشان می‌دهد که شناخت رهبران از دانش‌آموزان و تجربیات آموزشی آن‌ها در مدارس، تا چه اندازه برای رهبری اثر بخش، اساسی و ضروری است. او تأکید دارد که اطمینان از مثبت بودن تجربیات دانش‌آموزان مدرسه، یک ضرورت اخلاقی و عمل‌گرایانه است.

---

<sup>۹۰</sup>. Appreciative Inquiry

«کلاری شف کوهن» (مدیر مدرسه مس کونومت در ماساچوست) در کتاب خود می‌نویسد: «من تصمیم‌گیری‌هایی انجام می‌دهم که بر زندگی و معیشت مردم تأثیرگذار است، بنابراین در هنگام تصمیم‌گیری، تمام تلاش خود را بکار می‌گیرم که تعیین کنم چه چیزی درست است و مطابق آن عمل کنم. اما چگونه بدانم که چه چیزی درست است؟ او در فصلی از کتاب خود تحت عنوان «داستان‌هایی از تمرین مدیریت به تلاش برای تصمیم‌گیری درست» مصاحبه‌ای با ده نفر از همکارانش انجام می‌دهد و از آن‌ها در مورد ارزش‌های اساسی خود، ریشه‌ی این ارزش‌ها و تأثیر آن‌ها در اتخاذ تصمیم‌گیری‌های دشوار می‌پرسد.

رهبران چگونه در هنگام فعالیت و استراحت در طول روز کاری، به رشد شخصی و تقویت معنویت خود کمک می‌کنند؟ «کریستا متزگر» (عضو هیأت علمی دانشگاه ایالت کالیفرنیا) در مقاله‌ای تحت عنوان «رشد شخصی در محل کار: شیوه‌های معنوی که می‌توانید بکار گیرید» به نظرسنجی در میان مدیران آموزشی و مدیران بازرگانی پرداخت. او در گزارش یافته‌های خود گفت: «امید است که رهبران از اهمیت پرورش ابعاد درونی و معنوی خود آگاه شوند و آن را بعنوان بخشی از زندگی روزمره‌ی خود، تلقی کنند».

«چاک بونر»، (معاون دبیرستان گریت والی در مالورن در پنسیلوانیا)، در فصلی از کتاب خود تحت عنوان «رهبری معنوی‌گرا در عصر سکولار»<sup>۹۱</sup> این گونه نوشت:

«یک رهبر معنوی، در جست و جوی چیزی فراتر از تغییرات کمی، مثلاً امتیاز بالاتر در آزمون‌های استاندارد است». او در نوشته‌هایش یادآور می‌شود که: «در سطح مدرسه، تمام سیاست‌ها و قوانین و آزمون‌ها، برای افراد مشخصی اتفاق می‌افتد. افرادی که من آن‌ها را می‌شناسم، به من اعتماد دارند و فرزندان خود را به من می‌سپارند».

تنها پرورش رهبری معنوی‌گرا می‌تواند به تغییرات مورد نیاز در آموزش عمومی منجر گردد. اما به اعتقاد «بونر»، به منظور وقوع چنین تغییراتی، ابتدا باید اولین و مهم‌ترین تغییرات در ما رخ دهد. «اسکات تامسون» در کتاب «رهبری معنوی، انقلاب نامرئی»<sup>۹۱</sup> می‌نویسد: «دنیای درونی رهبران، در قلب، آگاهی و معنویت آن‌ها ریشه دارد». «تامسون» که حرفه‌ی خود را بعنوان معلم زبان انگلیسی در دبیرستان آغاز کرد، در حال حاضر مدیر اجرایی بنیاد پاناسونیک است. او طرفدار این شعار است: «رهبران برای تحمل مشکلات ملموسی که در دنیای پیچیده مدارس، با آن رو به رو هستند، باید تمام وجود خود را از جمله منابع و قدرت‌های معنوی را بکار گیرند. لازمه‌ی تحول مورد نیاز سیستم آموزشی، تحول در آگاهی افراد است». او در ادامه

---

<sup>۹۱</sup>. Spiritual Leadership – the Invisible Revolution

می‌گوید: «من نیز مانند «مارگارت» و «تیلی»، بر این باور هستم که رهبری امروز، رهبری معنوی است».

«ترنس‌ای دیل» در فصل نتیجه‌گیری با عنوان «رهبری در فراز و نشیب: متعادل سازی عقلانیت و معنویت» می‌گوید: «رهبری یک فرایند متعادل سازی است». او در ادامه می‌گوید: «سازمان‌های بیش از اندازه متعصب نیز فاقد قدرت می‌باشند. بنابراین عدم تعادل ساختاری و معنوی می‌تواند عملکرد سازمانی را مختل سازد». از نظر او، فرایندهای نامطلوب این است که: «برای مدتی، مدارس یا بیش از حد مدیریت می‌شوند و یا کنترلی بر روی آن‌ها، وجود ندارد. مدیریت بیشتر بر پایه کنترل انجام می‌شود؛ اما رهبری از یک طرف بر اشتیاق و از طرف دیگر، بر هدف متمرکز است. عدم تعادل، باعث ایجاد ضعف در آموزش معنوی می‌شود، بنابراین مدیران برای دستیابی به تعادل مجدد بین سیستم‌ها و روح، باید بیشتر بر روی معنای عمیق‌تر آموزش و یادگیری تمرکز کنند و کمتر بر مکانیزم آموزشی تمرکز کنند.

طبق گفته‌ی «تری دیل»<sup>۹۲</sup>، نیازی نیست تمام توجه ما صرفاً به استانداردها و بحث مسئولیت‌پذیری معطوف گردد. اما باید حتماً بین آن‌ها و اشتیاق و هدف، تعامل برقرار گردد. طبق نظر «دیل»: «امروز مسئله‌ی مورد بحث ما، مربوط به افزایش نمرات در آزمون‌ها نیست، بلکه مسئله‌ی مهم، احیای روح آموزش، بازیابی امید و شکل‌گیری ارزش‌های عمیق‌تری است که مدارس آن را به زندگی جوانان، هدیه می‌کنند». او در ادامه می‌گوید: «اگر ما امروز عدم تعادل در مدارس خود را برطرف نکنیم، باید در آینده نزدیک، عواقب پرهزینه آن را متحمل شویم و هزینه این پیامد، به حدی گزاف است که جامعه قادر به پرداخت آن نیست».

یکی از مهمترین اهداف کتاب روح رهبری آموزشی، کمک به تقویت جنبه‌های معنوی نقش شما بعنوان یک رهبر آموزشی است. ما صمیمانه امیدواریم که با کمک این مجموعه کتاب، شما را به هدف معنوی خود نائل سازیم.

---

<sup>۹۲</sup>. Terry Deal