

وزارت علوم، تحقیقات و فناوری



پسندیده و تأیید شده توسط هیأت مدیره

رهبری در آموزش عالی (تمرین‌هایی برای ایجاد تفاوت)

نویسندگان

جیمز م. کوزس

بری. ز. پوزنر

مترجمان

دکتر کامران محمدخانی

ریحانه خادم حسینی

سرشناسه	کوزس، جیمز ام، ۱۹۴۵ - م. Kouzes, James M.
عنوان و نام پدیدآور	رهبری در آموزش عالی/نویسندگان جیمز. م. کوزس، بری. ز. پوزنر؛ مترجمان کامران محمدخانی، ریحانه خادم حسینی.
مشخصات نشر	تهران: موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی، ۱۴۰۰.
مشخصات ظاهری	۲۲۱ ص.: نمودار(رنگی).
شابک	۹۷۸-۶۲۲-۹۸۸۱۸-۴-۲
وضعیت فهرست نویسی	فیپا
یادداشت	عنوان اصلی: Leadership in higher education: practices that make a difference, [2019].
یادداشت	کتابنامه.
موضوع	رهبری آموزشی Education, Higher – Aims and objectives دانشگاه‌ها و مدارس عالی – مدیریت Universities and colleges – Administration
شناسه افزوده	پاستر، باری زد، ۱۹۴۹ - م.
شناسه افزوده	Posner, Barry Z
شناسه افزوده	محمدخانی، کامران، ۱۳۴۳ - مترجم
شناسه افزوده	خادم حسینی، ریحانه، ۱۳۶۱ - مترجم
شناسه افزوده	موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی
شناسه افزوده	Institute for Research and Planning in Higher Education
رده بندی کنگره	۶-۲۲۸-۹۷۸
رده بندی دیویی	۳۷۸/۱۳
شماره کتابشناسی ملی	۸۶۵۷۷۳۵
اطلاعات رکورد کتابشناسی	فیپا

نام کتاب: رهبری در آموزش عالی (تمرین‌هایی برای ایجاد تفاوت)
نویسندگان: جیمز. م. کوزس - بری. ز. پوزنر
مترجمان: دکتر کامران محمدخانی - ریحانه خادم حسینی
مدیر اجرایی انتشارات: پروین قشلاقی
صفحه‌آرایی: زهرا نوری
ناشر: مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی
سال چاپ: ۱۴۰۰
شمارگان: ۲۰۰
نوبت چاپ: اول
قیمت: ۲۵۰.۰۰۰ ریال
شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۹۸۸۱۸-۴-۲
نشانی: خیابان نلسون ماندلا، خیابان گلغام، شماره ۷۰،
صندوق پستی: ۴۱۵۹-۱۹۳۹۵، تلفن: ۲۲۰۱۰۶۱۶-۱۷
دورنگار: ۲۲۰۵۰۳۳۸، وبگاه: www.irphe.ir، پست الکترونیکی: institute@irphe.ir

کلیه حقوق اعم از چاپ و تکثیر، نسخه برداری، ترجمه و جز اینها برای ناشر محفوظ است.
(نقل مطالب با ذکر مأخذ بلامانع است.)

فهرست مطالب

پیشگفتار.....	۷
فصل ۱: رهبری یک ارتباط است.....	۱۵
پنج اقدام رهبری نمونه.....	۱۷
اقدام اول: رفتارها را الگو کنید.....	۱۹
اقدام دوم: الهام‌بخش چشم‌اندازی مشترک باشید.....	۲۱
اقدام سوم: فرایند را به چالش بکشید.....	۲۳
اقدام چهارم: افراد را به حرکت وا دارید.....	۲۵
اقدام پنجم: قلب‌ها را دلگرم کنید.....	۲۷
طرف دیگر داستان رهبری.....	۲۹
آنچه مردم در رهبرانشان جستجو می‌کنند.....	۳۰
اعتماد، بنیاد رهبری است.....	۳۴
فصل ۲: رفتارها را الگو کنید.....	۴۱
ارزش‌های خود را به وضوح مشخص کنید.....	۴۳
قلمرو درونی خود را کشف کنید.....	۴۶
ارزش‌های مشترک را بسازید و تأیید کنید.....	۵۰
ارزش‌های مشترک را نوسازی کنید.....	۵۳
با الگو رهبری کنید.....	۵۵
وقت بگذارید و توجه کنید.....	۵۷
وقایع بحرانی را به لحظات آموختنی تبدیل کنید.....	۵۸
برای آموزش دادن فضائل اخلاقی، داستان تعریف کنید.....	۶۰

۶۲		واژگان و سؤالات را هوشمندانه انتخاب کنید
۶۴		قابلیت‌های خود را توسعه دهید
۶۶		پرسش‌هایی برای تفکر: رفتارها را الگو کنید
۶۹		فصل ۳: الهام‌بخش چشم‌اندازی مشترک باشید
۷۲		چشم‌انداز خود را مشخص کنید
۷۴		تم خود را کشف کنید
۷۷		گذشته خود را کشف کنید
۷۹		خود را غوطه‌ور کنید
۸۱		افراد را با خود همراه کنید
۸۲		عمیقاً گوش فرا دهید
۸۴		هدف مشترکی پیدا کنید
۸۵		به بی‌نظیر بودن خود افتخار کنید
۸۷		تصاویری از آینده را ترسیم کنید
۹۱		ارتباط مثبت را تمرین کنید و خود را ظاهرگر باشید
۹۴		سؤالاتی برای تفکر: الهام‌بخش چشم‌اندازی مشترک باشید
۹۹		فصل ۴: فرایند را به چالش بکشید
۱۰۱		از ابتکار عمل برای پیشرفت استفاده کنید
۱۰۴		افراد را به ابتکار عمل ترغیب کنید
۱۰۶		چالش‌ها را معنی‌دار کنید
۱۰۹		برای کسب ایده‌های جدید به بیرون نگاه کنید
۱۱۱		آزمایش کنید و ریسک‌پذیر باشید

- ۱۱۴..... بگذارید موفقیت‌های کوچک مؤثر باشند.
- ۱۱۶..... از اشتباهات درس بگیریم.
- ۱۱۹..... سرسختی روان‌شناختی را ارتقا دهید.
- ۱۲۳..... سؤالاتی برای تفکر: فرایندها را به چالش بکشید.
- ۱۲۷..... فصل ۵: افراد را به حرکت وادارید.
- ۱۲۹..... فضای اعتماد ایجاد کنید.
- ۱۳۲..... وابستگی متقابل و همکاری مثبت را تسهیل کنید.
- ۱۳۶..... هنجارهای عمل متقابل را تقویت کنید.
- ۱۳۹..... تعاملات رودررو را تقویت کنید.
- ۱۴۱..... سرمایه اجتماعی ایجاد کنید.
- ۱۴۴..... اطرافیان‌تان را قوی کنید.
- ۱۴۵..... از خود رهبری پیروان اطمینان حاصل کنید.
- ۱۴۷..... به افراد حق انتخاب بدهید.
- ۱۵۰..... ایجاد شایستگی و اعتماد به نفس.
- ۱۵۳..... مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی شخصی افراد را تقویت کنید.
- ۱۵۴..... سؤالاتی برای تفکر: افراد را به حرکت وادارید.
- ۱۵۹..... فصل ۶: قلب‌ها را دلگرم کنید.
- ۱۶۱..... روی استانداردهای شفاف تمرکز کنید.
- ۱۶۴..... انتظار بهترین عملکردها را داشته باشید.
- ۱۶۸..... به افراد توجه کنید.
- ۱۶۹..... دوستی‌ها را بنا کنید.

پیشگفتار

کتاب رهبری در آموزش عالی: تمرین‌هایی برای ایجاد تفاوت، درباره این است که چگونه افراد در کالج و دانشگاه‌ها، دیگران را به حرکت درمی‌آورند تا برای آرمان‌های مشترک خود تلاش کرده و اتفاقات خارق‌العاده‌ای را خلق نمایند. این کتاب در مورد رفتارهایی است که رهبران با به کارگیری آن‌ها ارزش‌ها را به اقدامات، چشم‌اندازها را به واقعیات، موانع را به نوآوری‌ها، گسستگی‌ها را به انسجام و مخاطرات را به پاداش‌ها تبدیل می‌کنند. همچنین تأکید این کتاب بر آن دسته اقدامات رهبری است که فضایی را ایجاد می‌کند که در آن افراد با یکدیگر همکاری نموده و فرصت‌های چالش‌برانگیز^۱ را به موفقیت‌های چشمگیر تبدیل می‌نمایند.

رهبران دانشگاه‌ها و کالج‌ها می‌توانند و می‌خواهند که در جهت مذاق دانشگاه‌شان ایجاد تفاوت نمایند. در حقیقت بسیاری از آن‌ها بر این باورند که رهبری، بیش از هر عامل منفرد دیگری سرزندگی آینده آموزش عالی را تعیین خواهد کرد.^(۱) گلدی بلمونستایک^۲، نویسنده ارشد نشریه رویدادنامه آموزش عالی^۳، خاطرنشان می‌کند که "رهبری کروزر کنترل^۴، دیگر یک گزینه برتر نیست" بلکه رهبر می‌بایست بین عکس‌العمل‌های یکباره نسبت به آخرین حوادث از یکطرف و بی‌میلی کاهلانه برای

1. Challenging Opportunities

2. Goldie Blumenstyk

3. Chronicle of Higher Education

نشریه رویدادنامه آموزش عالی، روزنامه و وبسایتی است که اخبار و اطلاعات و مشاغل اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی و متخصصان امور دانشجویی را ارائه می‌دهد.

4. Cruise-Control Leadership

کسب فرصت‌ها، نوعی تعادل برقرار نماید. (۲) در کالج‌ها نه تنها کمبود چالش دیده نمی‌شود بلکه در درون هر یک از این چالش‌ها، فرصت‌های فراوانی برای افراد درگیر در آن یافت می‌شود.

چه کسانی باید این کتاب را بخوانند؟

هدف اساسی این کتاب کمک به افراد جامعه آموزش عالی است تا دیگران را در جهت جایگاهی که هرگز در آن نبوده‌اند هدایت کنند. رهبری اهمیت زیادی دارد، خواه شما یکی از اعضای هیأت علمی^۱ باشید و یا مدیرگروه، رئیس اداره برنامه‌ریزی، رئیس دانشکده، معاون و یا رئیس دانشگاه. به همین ترتیب، رهبری برای کارکنان و مدیران خوابگاه‌های دانشجویی، توسعه شغلی، سوابق دانشجویی، پذیرش، حفاظت فیزیکی دانشگاه، فناوری اطلاعات، کتابخانه، مراکز مشاوره و بهداشت، تسهیلات، ارتباط با فارغ‌التحصیلان، توسعه و سایر سازمان‌های موجود در دانشگاه اهمیت دارد. ما این کتاب را برای کمک به افراد، بدون توجه به موقعیت آن‌ها نوشته‌ایم تا ظرفیت آن‌ها را برای ایجاد اتفاق‌های خارق‌العاده گسترش دهیم. همچنین ما آن را برای ارتقاء روح شما نوشته‌ایم. ما از پژوهش‌های قبلی خود آموخته‌ایم که افراد در دانشگاه‌ها و کالج‌ها می‌توانند به عنوان یک رهبر روح خود را ارتقاء داده و رهبری را به مراتب بیش از آنچه تاکنون تصور می‌شده، اعمال کنند.

این کتاب در مورد مؤسسات یا مشاغل آموزش عالی در سطح کلان یا در مورد قرار داشتن در یک موقعیت رهبری نیست، حتی اگر رهبری یک موقعیت باشد. بلکه درباره داشتن جرأت و روحیه برای ایجاد یک تفاوت چشمگیر در داخل مؤسسه آموزش عالی یا دانشگاهی است که در آن کار می‌کنید. این کتاب درباره خود رهبران نیز نیست بلکه درباره اعمال، رفتار و اقدامات مرتبط با رهبری و چگونگی به کارگیری آن‌ها از سوی افراد درگیر در آموزش عالی است که باعث ایجاد یک تفاوت می‌شود.

در این کتاب ما داستان‌های افراد واقعی را که در دانشگاه‌های خود به نتایج خارق‌العاده‌ای رسیدند، تعریف می‌کنیم. از طریق تحلیل تجربیات آن‌ها، رهنمودهایی کاربردی را

برای ارتقاء توانایی‌های رهبری شما پیشنهاد می‌دهیم. همان‌طور که از نمره امتیاز نمونه‌های پاسخ‌دهنده خواهید دید، این اصول صرف‌نظر از ماهیت دانشگاه شما (و اینکه مثلاً دولتی است یا خصوصی، مذهبی است یا غیر مذهبی، کوچک است یا بزرگ، شهری است یا روستایی، برگزارکننده دوره کاردانی است یا کارشناسی) قابل تعمیم بوده و به خصوصیات جمعیت‌شناختی خاصی (مثل: سن و جنسیت، قومیت، کارکرد و ملیت) یا متغیرهای شخصیت‌شناختی بستگی ندارد. تمرکز عمده ما در این کتاب بر روی رفتارها و اقداماتی است که افراد درگیر در آموزش عالی، هنگام به کارگیری رهبری مثال‌زدنی خود اعمال می‌کنند.

اقدامات پژوهش بنیان^۱

کتاب رهبری آموزش عالی برای ارتقاء توانایی‌های شما نوشته شده و اصول و شیوه‌های توصیف شده در آن بر تحقیقات کمی و کیفی استوار است. این کتاب ریشه در پژوهشی دارد که در سال ۱۹۸۳ انجام دادیم. ما می‌خواستیم بدانیم که افراد در هنگام رهبری دیگران، وقتی در حالت "بهترین عملکرد شخصی"^۲ خود بودند، چه کارهایی انجام می‌دادند. اینها تجربیاتی بود که در آن افراد، برطبق ادراکات خود، استانداردهای رهبری منحصر به فرد والای خود را تعیین می‌کردند. ما با این مفروض شروع کردیم که، برای کشف بهترین اقدامات، نیازی به مصاحبه و نظرسنجی از افرادی با عملکرد درخشان، انتخاب افراد مشهور در دانشگاه، یا افراد "در رده‌های بالا" نبود. در عوض ما این‌طور فرض کردیم که با درخواست از افراد در همه سطوح و طیف‌های سازمانی، برای توصیف تجارب فوق‌العاده خود، قادر به کشف الگوهای موفقیت خواهیم بود و این‌طور نیز شد. نتایج تحقیقات اولیه و نیز پژوهش مستمری که ما قریب به چهار دهه انجام دادیم، در اثبات خود و رد بسیاری از کلیشه‌های رهبری^۳ قابل توجه بود. (۳) به‌طور مثال، مردم اغلب فکر می‌کنند که رهبری در یک مؤسسه با مؤسسه دیگر متفاوت است. این پندار

-
1. Research-Based
 2. Personal Best
 3. Leader Stereotypes

درست نیست. اگرچه ممکن است دانشگاه‌ها از بیرون متفاوت به نظر برسند اما ما در این پژوهش، متوجه شدیم که، آنچه رهبران در بهترین وضعیت رهبری خود انجام می‌دهند، کاملاً مشابه است. این الگوی رفتاری در پردیس‌ها و موقعیت‌های آموزش عالی، تفاوت چندانی ندارد. در پیوست، ما به‌طور کامل‌تری مبنای تحقیق این کتاب را که شامل یک بانک اطلاعاتی بیش از ۱۲۵۰۰۰ پاسخ‌دهنده و بیش از ۱۰۰ مصاحبه و مطالعه موردی است، شرح می‌دهیم. شکی نیست که مفاهیم در حال تحول هستند و چشم‌انداز آموزش عالی با گذشت زمان تغییر کرده است، اما رهبری همچنان فرایندی قابل فهم و تعمیم‌پذیر باقی مانده است. رهبری یک اتفاق زودگذر نیست. اگرچه هر رهبر فردی منحصربه‌فرد است، اما با این حال در اقدامات رهبری، همه آن‌ها از الگوهای مشترکی استفاده می‌کنند.

یک کتابچه راهنما برای رهبری

کتاب رهبری در آموزش عالی را به عنوان کتابچه راهنمایی در نظر بگیرید که در سفر رهبری همواره با شماست. ما این کتاب را برای توصیف آنچه رهبران انجام می‌دهند و بیان اصول بنیادی که این اقدامات رهبری را تقویت می‌کند، طراحی نموده و نمونه‌هایی از افراد واقعی در پردیس‌های کالج و دانشگاه‌ها را معرفی کرده‌ایم که به وضوح هریک از اقدامات رهبری را نشان می‌دهند. ما براساس تجربیات دنیای واقعی هزاران نفری که به فراخوان رهبری پاسخ داده‌اند، توصیه‌های خاصی را در مورد آنچه شما می‌توانید برای اقدامات مشابه به کار بگیرید و به پیشرفت خود به عنوان یک رهبر ادامه دهید، پیشنهاد می‌دهیم.

فصل ۱، دیدگاه ما درباره رهبری را به شما نشان می‌دهد و به‌طور خلاصه پنج اقدام رهبری نمونه^۲ را که از یافته‌های پژوهش ما به‌دست آمد، توصیف می‌نماید. همچنین ما در این فصل، خصوصیات را که اغلب مردم تمایل دارند در رهبران‌شان ببینند، شرح می‌دهیم. مبنایی را نیز که تمام رهبران بزرگ بر آن بنیان ساخته شده‌اند، ارائه می‌کنیم.

-
1. Leadership Practices
 2. The Five Practices of Exemplary Leadership

ما در این کتاب، داستان رهبری را از درون آغاز می‌کنیم و سپس آن را به بیرون انتقال می‌دهیم، ابتدا رهبری به عنوان سفری شخصی برای اکتشاف و سپس به عنوان ابزاری برای به حرکت در آوردن دیگران، معرفی می‌شود. تحقیقات ما همچنین نشان داد که رهبری فقط در اختیار تعدادی افراد نیست که از قوه کارزماتیک برخوردار هستند، بلکه فرایندی است که طی آن افراد به هنگام ارائه بهترین اقدامات خود و دیگران، از آن استفاده می‌کنند. رهبری درون را در همه افراد آزاد کنید، آنگاه اتفاقات خارق‌العاده‌ای رخ خواهد داد.

در فصل‌های ۲ تا ۶، ما پنج اقدام رهبری را استخراج کرده‌ایم که در هر فصل به یکی از آن‌ها می‌پردازیم. مباحث همان‌گونه که قبلاً گفته شد، براساس نتایج تحقیقات ما بنا شده است همچنین با شرح مطالعات سایر دانشمندان، درک شما از رهبری را گسترش خواهیم داد. در این کتاب ما قصد نداشته‌ایم که ادبیات و یا تمام دیدگاه‌های مفهومی مختلف درباره رهبری را خلاصه کنیم، بلکه دیدگاه ویژه‌ای از رهبری را ارائه خواهیم کرد که از نظر تجربی مستدل و به لحاظ عملی با ارزش است. ما هر اقدامی را با نمونه‌های موردی شرح می‌دهیم و اعمالی را که شما می‌توانید برای استفاده از این اقدامات اتخاذ کنید، پیشنهاد می‌دهیم. همچنین برای ارتقاء توانایی‌های رهبری شما سؤالاتی را طرح کرده‌ایم تا در مورد آن‌ها تفکر کنید. هیچ توالی خاصی برای فصل‌های کتاب وجود ندارد. پیشنهاد ما این است که فصل ۱ را بخوانید و سپس به هر فصلی که مورد علاقه شما است بروید ولی لطفاً به یاد داشته باشید که مطالعه و به کارگیری همه این اقدامات ضروری است. اگرچه ممکن است فصل‌های این کتاب را به ترتیب مطالعه نکنید، ولی نگران نباشید هیچ یک از اصول رهبری را از دست نخواهید داد.

در فصل ۷ درباره اینکه چگونه رهبری مجموعه‌ای از تمرین‌های قابل یادگیری و قابل دسترسی برای همه افراد است، بحث خواهیم کرد، اینکه رهبری کار همه افراد است و اولین جایی که باید به دنبال رهبری بگردید درون خودتان است. با انجام این کار ما امیدواریم که واژه رهبری را رازگشایی کنیم و نشان دهیم که چگونه هر کسی ظرفیت رهبری دارد. در این فصل همچنین درباره تضادها و تناقض‌های رهبری و اینکه چگونه

شما نیاز خواهید داشت که بین آن‌ها توازن برقرار کنید، بحث خواهیم کرد، البته هیچ کسی تا حالا نگفته که این کار آسانی است. در نهایت، ما رهنمودهایی دربارهٔ اینکه چگونه شما می‌توانید به رشد و پیشرفت‌تان ادامه دهید، ارائه نموده و راز دستیابی به موفقیت در زندگی را فاش خواهیم کرد.

و اما موضوع کلیدی که در تاروپود تمام فصل‌های این کتاب تنیده شده این است که "رهبری یک ارتباط است". خواه رابطه‌ای یک به یک باشد، یا یک به چند، در واقع ارتباطی است بین آن‌هایی که سودای رهبری در سر دارند و آن‌هایی که انتخاب کرده‌اند که پیرو باشند. فرقی نمی‌کند پیر باشید یا جوان، عضو هیأت علمی باشید یا کارمند، مدیر باشید یا یک مشارکت‌کننده منفرد، با تجربه باشید یا تازه کار، در هر صورت، موفقیت در رهبری و موفقیت در زندگی شخصی همچنان به صورت تابعی از اینکه چقدر خوب کار می‌کنیم و اینکه چگونه با همدیگر کنار می‌آییم خواهد بود.

اگر می‌خواهید بیشتر دربارهٔ نحوهٔ اجرای تحقیقی که منجر به تولید این کتاب شد، بدانید، می‌توانید اطلاعات دقیق در خصوص روش‌شناسی، داده‌های آماری و نکات برجسته مطالعات اعتبارسنجی توسط سایر دانشمندان را در وب‌سایت ما دریافت کنید: leadershipchallenge.com. کسانی که به شیوه‌های کامل‌تری از این پنج اقدام مدل رهبری نمونه و کاربرد آن در طیف گسترده‌ای از موقعیت‌های سازمانی علاقه‌مندند، می‌بایست کتاب "چالش رهبری" را مطالعه کنند.

آیندهٔ رهبری

قلمرو رهبران، آینده است. ما امیدواریم این کتاب به احیای مستمر آموزش عالی، بازسازی جوامع دانشگاهی سالم و نیز درک و احترام بیشتر در میان همهٔ افراد با آداب و رسوم مختلف، کمک کند. ما همچنین عمیقاً امیدواریم که این کتاب موجب غنای زندگی شما و زندگی دانشجویان، همکاران، فارغ‌التحصیلان، دوستان و خانوادهٔ شما شود. مهمترین سهم رهبران از زندگی، بهبود طولانی‌مدت زندگی افراد و مؤسسات است، به‌طوریکه آن‌ها توانایی سازگار شدن، خوشبختی و رشد را به دست آورند. رهبری فقط در دانشگاه یا سازمان شما اهمیت ندارد. بلکه برای هر بخشی، جامعه‌ای و

یا هر کشوری ضروری است. امروزه ما بیش از هر زمان دیگری به رهبران نیاز داریم. کارهای خارق‌العاده زیادی وجود دارد که باید انجام شود. ما به رهبرانی نیاز داریم که بتوانند ما را متحد کرده و به هیجان بیاورند. در انتها ما درخواستیم یافت که توسعه رهبری نهایتاً توسعه فردی است. رؤیاری با چالش رهبری یک چالش شخصی و روزمره برای همه ماست.

جیمز. م. کوزس^۱

بری. ز. پوزنر^۲

سپتامبر ۲۰۱۹

www.ketab.ir

1. James M. Kouzes

2. Barry Z. Posner