

## مدرسه به عنوان یک سازمان یادگیرنده

### مقدمه

در دنیای امروز این انتظار وجود دارد که دانش‌آموزان برای زندگی و کار در محیطی که به شدت در حال تغییر است، آماده شوند. در حقیقت، مهارت‌های که دانش‌آموزان نیاز دارند که به کمک آنها به صورت مؤثر به جامعه خدمت و در آن زندگی کنند، پیوسته در حال تغییر است.

آموزش و پرورش امروز بیش از هر زمان دیگری بر چگونگی و راه‌های اندیشیدن که خود شامل رویکردهای انتقادی و خلاقانه به منظور حل مشکلات و تصمیم‌سازی است، متمرکز است. آنچه که نیازمند یک تغییر هماهنگ است، ولی متأسفانه مدارس ما نتوانستند خود را با این تغییر تطبیق نمایند.

مدرسه یادگیرنده نوع ایده آلی از سازمان مدارس برای مواجهه با محیط بیرونی پیوسته در حال تغییر، برای تسهیل در تغییرات و نوآوری و اثربخشی سازمانی (مانند ارتقا در نتایج یادگیری دانش‌آموزان و دیگر نتایج مهم) است.

### بررسی مفهوم سازمان یادگیرنده

سنگه و همکارانش معتقدند که سازمانی را می‌تواند به عنوان سازمان یادگیرنده به شمار آورد که افراد در آن به طور مداوم در حال توسعه ظرفیت‌ها، جهت خلق نتایج مورد انتظارشان هستند، جایی که الگوهای جدید و مبسوط تفکر پرورش یافته، اندیشه گروهی به‌طور آزادانه‌ای ترویج داده می‌شود و افراد به طور مستمر در حال یادگیری چگونه یاد گرفتن هستند.

آنها معتقداند که سازمان یادگیرنده نه تنها دارای ظرفیت انطباقی است، بلکه ظرفیت تولید نیز دارد. سنگه در کتاب اصل پنجم، پنج اصل را برای سازمان یادگیرنده بر می‌شمارد که آنها عبارتند از:

- تفکر سیستمی: تفکر سیستمی چارچوبی مفهومی است که به افراد این امکان را می‌دهد کسب و کارها را به صورت اجزاء به هم وابسته و با هم مرتبط ببینند. توانایی آفرینش ایده‌ای که واقعاً اساسی است، یعنی دیدن پشت پرده، یا ادراک الگوهای تغییر و تحول پیچیده. به عبارت دیگر تفکر سیستمی توانایی مشاهده تصویر در قاب بزرگتر و ملاحظه رابطه‌ی متقابل یک سامانه به عنوان نقطه متقابل زنجیره ساده علت و معلومی است.
- تسلط یا قابلیت شخصی: پیوسته نگرش شخصی را تعمیق بخشید و شفاف می‌کند، بر انرژی‌ها، بالا بردن تحمل و نگاه به واقعیت به صورت بی‌طرفانه و عینی تمرکز دارد. نهایتاً توانایی‌های شخصی به قوانین زندگی تبدیل می‌شوند.
- مدل‌های فکر یا ذهنی: به شکل ریشه‌ای تصاویر درونی از چگونگی عملکرد دنیا را نمایش می‌دهد. مدل ذهنی روش فرد برای نگاه به دنیاست. این مدل شامل تصویر ذهنی هر فرد از دنیاست و اینکه این تصاویر چگونه اعمال و تصمیمات فرد را شکل می‌دهند. این مدل در واقع چارچوبی برای فرآیندهای تشخیصی ذهن ماست. به عبارت دیگر، این مدل

نحوه عمل و تفکر ما را تعیین می‌کند. یادگیری تنها از طریق دیدن جهان به گونه‌ای که واقعا وجود دارد امکانپذیر است. عدم آگاهی به مدل ذهنی، یادگیری را بی اثر یا کم اثر می‌کند.

- **دیدگاه یا آرمان مشترک:** توانایی در نشان دادن تصویری از آینده که موجب می‌شود تعهد نسبت به اجرا بیشتر شود. آرمان مشترک یعنی همه افراد تصویر یکسان از یک موضوع داشته باشند. آمان مشترک سازمان یادگیرنده باید مدام بازبینی شود.
- **یادگیری تیمی:** فرآیندی که سبب افزایش ظرفیت گروه و همسو شدن آنها می‌شود. تیم‌ها قادرند به عنوان یک هویت واحد فکر کرده، خلق کنند و بیاموزند. به جای توسعه فرآیند گروهی بر فعالیت یادگیری گروهی تاکید دارند.

ارگریس و شون (۱۹۷۸) یادگیری سازمانی را به عنوان شناسایی و تصحیح خطا معرفی کرده‌اند. جایی که یادگیری می‌تواند در سه شکل ظاهر شود: یادگیری تک حلقه‌ای، دو حلقه‌ای و سه حلقه‌ای. در یادگیری تک حلقه‌ای علیرغم تشخیص خطا، سازمان با سیاست و اهداف موجود مسیر خود را ادامه می‌دهد. در یادگیری دو حلقه‌ای، علاوه بر شناسایی و اصلاح خطا، سازمان اقدام به اطلاع هنجارها، فرآیندها، خطمشی‌ها و اهداف می‌کند. یادگیری سه حلقه‌ای زمانی اتفاق می‌افتد که سازمان‌ها به خوبی یاد بگیرند چگونه یادگیری تک حلقه‌ای و دو حلقه‌ای را اجرا کنند. یعنی زمانی که سازمان چگونگی یادگیری یک حلقه‌ای و دو حلقه‌ای را ادامه می‌دهد. در حقیقت این یادگیری را می‌توان یادگیری یاد گرفتن نامید.

بیشتر ادبیات موجود در زمینه یادگیری سازمانی به اهمیت تعامل اجتماعی، مفهوم و یک نقشه شناختی مشترک برای یادگیری و خلق دانش می‌پردازد. پدلر و همکاران (۱۹۹۱)، سازمان یادگیرنده را سازمانی معرفی می‌کنند که یادگیری همه اعضای خود را تسهیل کرده و پیوسته در حال تغییر و تحول است. واتکینز (۱۹۹۳) اعتقاد دارد در سازمان یادگیرنده، یادگیری به صورت پیوسته در حال انجام بوده و تغییر شکل صورت می‌پذیرد.

در میان مفهوم دیگری با عنوان جامعه یادگیرنده حرفه‌ای نیز توسط اندیشمندانی مطرح شد. وست هیمر (۱۹۹۹) پنج ویژگی برای این جامعه به شرح زیر مطرح می‌نماید. ۱- باور و درک مشترک ۲- تعامل و حضور ۳- وابستگی مقابل ۴- نگرانی در خصوص نگرانی‌های فردی و فرعی ۵- روابط معنادار.

می‌توان مقایسه‌ای نیز بین سازمان یادگیرنده و سازمان‌های سنتی داشت.

عوامل مقایسه	سازمان سنتی	سازمان‌های یادگیرنده
طرز برخورد با تغییر	اگر سیستم کار می‌کند تغییرش ندهید	اگر تغییر ندهید، زیاد دوام نخواهد آورد
طرز برخورد با ایده‌های نو	اگر در اینجا خلق نشده آن را رد کنید	اگر در اینجا خلق یا بازآفرینی شده آن را رد کنید
چه کسی مسؤل نوآوری است	واحدهای سنتی مانند تحقیق و توسعه	هر یک از کارکنان شاغل در سازمان
ترس اصلی	مرتکب اشتباه شدن	نتواند یاد بگیرند و نتواند خود را سازگار کند
مزیت برتری	محصول و خدمات	توانایی یادگیری، دانش و تخصص
کار مدیر	کنترل دیگران	تواناسازی دیگران

## مدرسه یک سازمان یادگیرنده

سنگه و همکاران (۲۰۱۲) مدرسه به عنوان یک سازمان یادگیرنده را اینگونه تعریف کرده‌اند: خلق دوباره، تکرار پیوسته و ضروری دانستن آن، نه از طریق دستور و اجبار، بلکه با ترغیب یادگیری. بدین معنا که مدرسه شامل خواسته‌ها و آرزوهای همه باشد و افراد بتوانند آگاهی و توانمندی‌های خود را به کمک دیگران ارتقا دهند. در این مدرسه همه افراد خطرات مشترک و ریسک‌های پیش روی سیستم مدرسه را در کنار آنچه که می‌توانند از یکدیگر بیاموزند، به خوبی تشخیص می‌دهند.

بعضی از دانشمندان بر یادگیری و همکاری همگن در میان افراد درگیر در مدرسه تاکید دارند ولی بسیاری بر اهمیت همکاری و یادگیری شبکه‌ای در سراسر مدرسه به هدف تقویت تشریک مساعی، ایجاد و تسهیم دانش و نوآوری با سایر افراد درگیر در مدرسه تاکید دارند. بیشتر دانشمندان به روشنی از اهمیت ایجاد یک سیستم تعبیه شده به منظور گرفتن و به اشتراک گذاشتن یادگیری به عنوان یک ویژگی کلیدی در مفهوم مدرسه یادگیرنده تاکید دارند.

مالفورد و زرین (۲۰۰۲) مدرسه به عنوان یک سازمان یادگیرنده را به صورت زیر تعریف می‌کنند: این مدرسه فرآیندهای بررسی اطلاعات را به خدمت می‌گیرند، اهداف مشترک را توسعه می‌دهند، محیط یادگیری و آموزش همکارانه را ایجاد می‌کنند ابتکارات و خطر پذیری را تشویق می‌کنند، به طور منظم تمام وجوه مربوط یا متأثر از فعالیت‌های مدرسه را مرور می‌نمایند، فعالیت‌های مناسب و خوب را تشخیص و تقویت می‌کنند و فرصت‌هایی برای توسعه حرفه‌ای پیوسته را ارائه می‌کنند.

بین یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده تفاوت فرآیندی و ساختاری وجود دارد. یادگیری سازمانی به مفهوم یادگیری افراد و گروه‌های درون سازمان است در حالیکه سازمان یادگیرنده به معنی یادگیری سازمان به عنوان سیستمی کلی است. در حقیقت یادگیری سازمانی یک فرایند است. که هدف از آن تبدیل سازمان به یک سازمان یادگیرنده است ولی سازمان یادگیرنده یک محصول به شمار می‌رود. سازمان یادگیرنده به استفاده از ابزارهایی برای تشخیص، ترویج و ارزشیابی فرآیند یادگیری در سازمان تاکید دارد.

سه ایراد به نظریه‌های سازمان یادگیرنده وارد شده است. اول، بسیاری از مباحث اولیه در مورد سازمان‌های یادگیرنده به جای تجویزهای مشخص، به دنیای بهتر ارجا می‌دهند. آنها بیش از حد بر جنگل تأکید کردند و توجه کمی به درختان داشتند. در نتیجه، اجرای توصیه‌های مرتبط دشوار بود و مدیران نمی‌توانند توالی مراحل لازم برای حرکت به جلو را تشخیص دهند. دوم، هدف این مفهوم مدیرعاملین و مدیران ارشد بود تا مدیران بخش‌های کوچکتر و واحدهایی که کارهای سازمانی حیاتی در آنها انجام می‌شود. آن مدیران هیچ راهی برای ارزیابی چگونگی کمک به یادگیری تیم‌هایشان در سازمان به طور کلی نداشتند. سوم، استانداردها و ابزارهایی برای ارزیابی وجود ندارد.

## مدلی برای تبدیل مدرسه به یک سازمان یادگیرنده

برای بر طرف کردن ایرادها و اشکالات وارد به نظریه سازمان یادگیرنده واتکینز و مارسیک (۱۹۹۹) مدل هفت بعدی برای مدرسه یادگیرنده پیشنهاد کرده‌اند. این مدل تا حد زیادی ایرادها را از بین برده و یک راهکار عملی برای تبدیل مدرسه به عنوان سازمان یادگیرنده ارائه می‌نماید. در ادامه به تفضیل هر یک از این ابعاد را مورد بررسی قرار می‌گیرد.

## ۱. توسعه ی نگرش مشترک حول محور یادگیری تمام دانش آموزان

- ایجاد نگرشی مشترک و فراگیر برای ارتقای تجربیات یادگیری و افزایش خروجی دانش آموزان: این امر با ایجاد یک تصویر ذهنی مشترک یعنی تصویری که اعضا از آینده مدرسه خود در ذهن دارند، روی می دهد. در حقیقت این تصویر با تلقین به افراد برای رسیدن به اهداف بلندپروازنه می تواند خلق انرژی کند و به مثابه یک نیروی انگیزشی برای اقدامی پیوسته و مستمر در مسیر دستیابی به اهداف فرد و مدرسه عمل کند.
- تمرکز بر دامنه ی وسیعی از خروجی های یادگیری: امروزه دیگر پاسخ های سنتی به خواسته های آموزشی و پرورشی که مبتنی بر کمیت و دانش است کفایت نمی کند. دیگر صرف ارایه یک بسته دانشی از پیش تعیین شده برای هر دانش آموز کافی به نظر نمی رسد. به واقع هر فرد باید آماده درک فرصت های یادگیری شود که در طول عمرش برای وی پیش خواهد آمد تا از این طریق نه تنها دانش و مهارت خود را پیش از پیش کند، بلکه خود را با تغییرات دنیای پیچیده متکی به یکدیگر وفق دهد.
- متمایل کردن یادگیری و تدریس به سمت درک و تغییر نگرش: راهنمایی و مشاوره در حول محور نگرش مشترک برای مدارس یک نیاز محسوب می شود. یک نگرش باید معنادار، قانع کننده در گفتگوها و تصمیم سازی های باشد.
- استفاده از همه افراد درگیر برای تغییر در نگرش مدرسه: معلمان، کارکنان، دانش آموزان و اولیا همه و همه باید برای تغییر نگرش در مدرسه برای رسیدن به یک سازمان یادگیرنده حرکت نمایند چرا که رشد و پیشرفت مداوم و شادایی در چنین سازمان هایی بسته به تلاش مشترک همه افراد درگیر دارد. در ضمن دانش آموزان به عنوان یادگیرنده های مستقل و خودگردان باید به صورت معنا داری در تصمیمات مربوط به تغییر شکل مدرسه که بر یادگیری خود آنها مؤثر است، شرکت کنند.

## ۱۱. ایجاد و حمایت پیوسته از یادگیری حرفه ای تمام کارکنان

- درگیری کردن همه کارکنان در یادگیری حرفه ای پیوسته: دنیای متغیر امروز، نیازمند مدارس و افرادی است که با سرعت بیشتری از سرعت تغییر در دنیا کار کرده و با وجود فشار روز افزون محیط خارجی به شیوه مؤثری با هم تعامل کنند. بر طبق تحقیقات زیادی رشد حرفه ای معلمان تاثیر مثبتی بر عملکرد دانش آموزان دارد.
- راهنمایی و ارشاد کارکنان جدید: به معلمان بی تجربه فرصتی برای دریافت یک پشتیبانی سیستماتیک و نظامند داده می شود و آنها می توانند از راهنمایی و ارشاد برخی از معلمان با تجربه استفاده نمایند. در ضمن راهنمایی و مشاوره برای خود مشاور نیز مفید است. به این ترتیب او یادگیری حرفه ای پیوسته خود را حمایت و پشتیبانی می کند.
- ارزیابی و بازخورد منظم برای یادگیری حرفه ای: بازخورد و ارزیابی در فضایی با اعتماد بالا، لازمه ی یادگیری بوده و شرط لازم آن محسوب می شود. ارزیابی و ارایه بازخورد از طرف مدیر، دیگر معلمان و یا حتی دانش آموزان باید به کار روزانه ی همه کارکنان تبدیل شود. کمک های مبتنی بر ارزشیابی، همسویی یادگیری حرفه ای با اهداف مدرسه را تضمین می کند. اما ابزاری نیست که بتواند فی نفسه و به خودی خود به یادگیری حرفه ای پرسنل و کارکنان کمک نماید.
- تمرکز یادگیری حرفه ای بر یادگیری دانش آموزان و اهداف مدرسه: یادگیری حرفه ای باید همسو با اهداف مدرسه و نیازهای آموزشی دانش آموزان به عنوان طرح رشد مدرسه جلوه کند. به طور خاص نیز بر استفاده از مشکلات دانش آموزان در یادگیری به عنوان نقطه آغازین یادگیری حرفه ای، تاکید شده است.

- درگیر کردن کارکنان برای شناخت اهداف و اولویت‌های یادگیری حرفه‌ای خود: یادگیری حرفه‌ای یک فرآیند طولانی مدت و مبتنی بر تحقیق و پژوهش است و لازم است کارکنان به طور کامل مشغول شناسایی اهداف و اولویت‌های برای یادگیری حرفه‌ای خود باشند. فرا یادگیری یعنی آگاهی و در کنترل گرفتن یادگیری‌های خود که در آن افراد در مورد اهداف و راهبردهای خود در یادگیری می‌اندیشند و علاوه بر آن به نتایج و دلایل، احساس خود در هنگام یادگیری و فضای یادگیری نیز توجه می‌کنند.
- فراهم کردن زمان و منابع برای حمایت از یادگیری حرفه‌ای
- پیش‌تیبانی فرهنگ مدرسه از یادگیری حرفه‌ای.

### III. ترویج یادگیری گروهی و همکاری بین همه کارکنان

- به اشتراک‌گذاری یادگیری‌های فردی: یادگیری سازمانی بدون در نظر گرفتن یادگیری فردی امکان پذیر نیست. اما یادگیری فردی باید به اشتراک گذاشته شود و توسط سازمان و اعضای آن مورد استفاده قرار گیرد.
- آموزش همکاری کارکنان با یکدیگر در قالب یک گروه: یادگیری یک فرآیند انفرادی و فردی نیست بلکه ذاتی اجتماعی دارد. فعالیت گروهی با یادگیری گروهی متفاوت است. در اصل یادگیری گروهی هماهنگی اقدامات طراحی شده به منظور رسیدن به تفکری گروهی و همکاری با یکدیگر است. پس لازم است معلمان به صورت منظم با یکدیگر در ارتباط بوده و علاوه بر اینکه دانش و تجربیات خود را به اشتراک می‌گذارند، چالش‌های خود و محیط را مطرح و آنها را حل نمایند.
- یادگیری اشتراکی و همکارانه: انجمن‌های یادگیری حرفه‌ای جایی است که اعضا بر یادگیری دانش آموزان متمرکز هستند و در آن پاسخ‌گویی گروهی اتفاق می‌افتد. یکی از تجربه‌های موفق در این میان درس پژوهی است در کشور ژاپن است. کتاب‌های متعددی نیز در ایران توسط افرادی مانند محمد رضا سرکارآرانی درباره آن نوشته شده است.
- ایجاد بستر مناسب جهت مراجعه و گرفتن مشاوره در بین همکاران: افراد به منظور ادامه یادگیری نیازمند حفظ پاره‌ای از ارتباطات با دیگران هستند که در حال حاضر این امر به واسطه تکنولوژی‌های ارتباطی می‌تواند به خوبی محقق شود.
- ایجاد اعتماد و احترام متقابل به عنوان ارزش‌های اساسی: وجود اعتماد و فضای همکارانه در مدرسه تاثیر مثبتی بر خروجی دانش آموزان و درگیر شدن مشارکت آنها در اتفاقات مدرسه دارد. در ضمن هرگاه فردی در فضایی امن از همکار خود درخواست کمک کند، باعث کاهش تعداد خطاها و ارتقای سیستم‌ها و فرآیندهای سازمانی خواهد شد. که خود نمودی از سطح یادگیری سازمان است. وقتی افراد به یکدیگر احترام می‌گذارند و اعتماد می‌کنند، نیاز به ابزارهای نظارت و کنترل نیز به صورت قابل ملاحظه‌ای کاهش می‌یابد.
- ایجاد زمان و منابع لازم برای یادگیری اشتراکی: ایجاد بسترهای لازم برای شکل‌گیری کارگروه‌ها تخصصی، انجام درس پژوهی و....

### IV. ایجاد فرهنگ تحقیق، پویا و نوآوری

- ایجاد جرات در کارکنان برای انجام آزمایش و نوآوری
- حمایت از نیروهای خلاق و ریسک پذیر توسط مدرسه

- ایجاد فرهنگ تحقیق برای بررسی توسعه اقدامات توسط نیروها
- استفاده از تحقیقات برای ایجاد یک نظم در یادگیری، تحقیق و نوآوری
- ذهنی باز برای اقداماتی متفاوت
- مشکلات و اشتباهات به عنوان فرصت یادگیری
- درگیر کردن دانش آموزان در امور تحقیقاتی و پژوهشی

#### **.V ایجاد سیستم هایی برای جمع آوری و تبادل دانش و یادگیری**

- تعیین ابزار برای ارزیابی پیشنهاد و فاصله بین حالت موجود و مطلوب
- ایجاد منابع تجربیات مختلف برای تجزیه و تحلیل
- در دسترس بودن منابع تحقیقاتی
- ایجاد ساختاری برای گفتگوهای منظم و برنامه ریزی شده
- ایجاد ظرفیت تجزیه و تحلیل و استفاده از منابع چندگانه داده ها برای بازخورد
- استفاده از ارزشیابی های منظم جهت بررسی اهداف مدرسه و تأثیری یادگیری حرفه ای.

#### **.VI یادگیری به وسیله و از محیط خارجی**

- بررسی محیط خارجی برای پاسخ گویی سریع به چالش ها و فرصت ها
- تبدیل مدرسه به یک سیستم باز و استقبال از رویکردهای همکاران بیرونی
- شراکت برای یادگیری دو سویه
- همکاری با اولیا و جامعه
- تبادل دانش و تجربه با همکاران دیگر مدارس به صورت همتا
- تعمیق بخشیدن به یادگیری با همکاری با مراکز آموزش عالی و پژوهشی
- استفاده از فناوری اطلاعات برای تسهیل ارتباط و تبادل دانش و همکاری با محیط های بیرونی

#### **.VII مدل سازی و رشد رهبری یادگیرنده**

- ایجاد رهبری یادگیرنده و کمک به رشد رهبران دیگر
- رهبری عامل تغییر پیشگیرانه و خلاق است.
- ایجاد فرهنگ و ساختار و شرایط برای تسهیل گفتمان حرفه ای و همکاریانه توسط رهبری مدرسه
- همسو کردن اقدامات سازمان با چشم انداز و اهداف و ارزشهای آن
- ایجاد نظم لازم در فرآیند یادگیری و نوآوری و تغییر سازمانی
- ایجاد همکاری مستحکم با محیط بیرونی توسط رهبر