

## مدرسه یادگیرنده

جعفر ترک زاد (کارشناس ارشد مدیریت آموزشی)

### معرفی مقاله

ارائه مدل «مدرسه یادگیرنده»، به نوعی توسعه مفاهیم عمومی مدیریتی در زمینه مدیریت آموزشی تلقی می‌شود. این مقاله فتح باب یا زمینه‌ای برای تفکر بیشتر و پرورش این مدل و حتی اعمال آن در مدارس، به وسیله مدیران نوگراست. در این مقاله، نگارنده تلاش کرده است با اقتباس چارچوب‌های کلی مدل «سازمان یادگیرنده»، آن را متناسب با شرایط و مقتضیات مدرسه، در قالب یک الگوی نو پیروارند. آموزش و پرورش نقش و اهمیت انکارناپذیری در توسعه یا به اصطلاح ساختن جوامع درد. مدارس، به منزله واحدهای عملیاتی رسمی نظام آموزش و پرورش، نقش ر جایگاه مهمی در تحقق اهداف آموزشی و نیل به آرمان‌های عالی آموزش و پرورش ایفا می‌کنند. بدین سبب، کیفیت نیروی انسانی (به خصوص کادر رهبری و آموزشی) مدرسه، در مقام طراح و پردازنده فرآیندها و رویه‌ها و برنده منابع و سازنده فعال نتایج و نیز ظرفیت یادگیری از همه پیام‌ها و تجاربی که از بیرون و درون مدرسه به ما می‌رسد، دو عامل اساسی برای تمهید و تضمین ارتقای کیفیت آموزشی و اثربخشی مدرسه است. بنابراین، به نظر می‌رسد یادگیری فردی و سازمانی بهترین راه شناخت عوامل، شرایط، مقتضیات و کلیت محیط درونی بیرونی مدرسه و اقدام اثربخش در جهت افزایش کیفیت و اثربخشی مدرسه است. چنین دیدگاهی در قالب مفهوم مدرسه

یادگیرنده، مفهوم‌سازی و مدل‌سازی اعمال می‌شود. این مدل ارتباط و علاقه ویژه‌ای به بهسازی و توسعه نیروی انسانی و یادگیری سازمانی دارد و بر این فرض بنا شده است که مدرسه از این طریق کیفیت و توان لازم را برای انجام دادن اثربخش و کارآمد مأموریت آموزشی و پرورشی خود خواهد داشت.

از نظر نگارنده، آموزش و بهسازی منابع انسانی عبارت است از: مجموعه کنش‌های هدفمند، از پیش اندیشیده شده و طرح‌ریزی شده‌ای که با هدف افزایش رفاه و اثربخشی فرد و سازمان، مداوم و نظام‌دار، به بهبود و ارتقای سطح دانش مهارت و نگرش‌های معطوف به بهبود عملکرد شغلی حال و آینده کارکنان می‌پردازد.

یادگیری سازمانی نیز عبارت است از: اکتساب، پردازش، توسعه و ترویج دانش، مهارت و نگرش‌های مطلوب مرتبط با هدف‌ها) و کار سازمان، به گونه‌ای که به تغییر نسبتاً دائم الگوهای رفتاری سازمان در جهت اثربخشی و کارآیی هر چه بیشتر منجر شود.

## مبانی اساسی

- مفروضات زیربنایی مدل مدرسه یادگیرنده به شرح زیر است:
۱. نگرستن به مدرسه به مثابه یک نظام اجتماعی: این مفروضه دو نکته مهم را مورد تأکید قرار می‌دهد: نخست تفکر سیستمی درباره مدرسه و دوم خاصیت انسانی تمام عیار آن. مدرسه، زیر سیستمی بسیار متعامل از سیستم‌های مادر خود (نظام آموزشی و جامعه) است که سازگاری با شرایط و مقتضیات حادث شونده و ایفای نقش آن در راهبری و اثرگذاری مثبت و سازنده بر آنها، مستلزم بهبود کیفیت منابع انسانی در مدرسه است. در صورت تحقق مطلوب این کیفیت، مدرسه درون‌زا و از طریق فرآیند اشاعه یا تأثیرگذاری فقی و از پایین به بالا، مبدأ و منشأ رحتی هادی تغییرات مطلوب خواهد شد.
  ۲. رویکرد آموزش و بهسازی «کن سازمان»: فرض اصلی این رویکرد آن است که هر فردی، حتی اگر در بالاترین کیفیت ممکن باشد، باز هم می‌تواند رشد یابد. از این رو، لازم است تمام سازمان به طور مستمر مورد نیاز سنجی و تحت آموزش و بهسازی (براساس نتایج نیاز سنجی) قرار گیرد. این رویکرد در مقابل رویکرد آموزش و بهسازی مبتنی بر استثنا<sup>۲</sup> مطرح می‌شود که طی آن، بررسی می‌شود کدام واحد یا فرد به نحو رضایت‌بخشی کار نمی‌کند؛ سپس نیازهای آموزشی او شناسایی و رفع می‌شود.<sup>۴</sup>
  ۳. اندیشه‌هایی که ارتباط بین بهسازی منابع انسانی و یادگیری سازمانی و مدیریت راهبردی و

موفقیت سازمانی را مطرح می‌سازند. نکته مهم این اندیشه‌ها آن است که بهسازی و بهره‌برداری از شایستگی‌های اساسی، از طریق یادگیری فردی و سازمانی عامل کلیدی در نیل به مزیت رقابتی (ارتقاء دهنده) است.

## تعریف و توصیف مدرسه یادگیرنده

با عنایت به تعاریف و توصیفات که صاحب‌نظران علم سازمان و مدیریت درباره «سازمان یادگیرنده» ارائه داده‌اند، می‌توان گفت: مدرسه یادگیرنده، مدرسه‌ای است که یادگیری همه اعضایش را، اعم از کادر مدیریتی، آموزشی، اداری و پشتیبانی، شاگردان و والدین، تسهیل می‌کند و خود را به طور مستمر دگرگون می‌سازد.

مدرسه یادگیرنده مدرسه‌ای است که در آن، افراد قابلیت‌های خود را برای ایجاد نتایجی که اساساً مایل به تحقق آن هستند، به طور هدف‌دار، نظام‌دار و مستمر گسترش می‌دهند؛ آنجا جایی است که الگوهای جدید و گسترش یافته تفکر پرورانده می‌شود؛ جایی است که آرزوهای جمعی آزاد و رها از سکون یا قالب خاصی است و سرانجام، جایی است که افراد یاد دادن به یکدیگر را دائماً یاد می‌گیرند، به آن عمل و آن را تجربه می‌کنند.<sup>۵</sup>

یک مدرسه یادگیرنده، مدرسه‌ای است که در زمینه خلاقیت، دستیابی به دگرگون‌سازی دانش و تغییر رفتار برای انعکاس دانش و بینش‌های نو مهارت یافته است. این عبارت برای توصیف گردهم‌آوری افراد برای نیل به اهدافی (عینی)، بزرگ یا کوچک، تحت شرایطی است که همه برای یافتن راه‌های انجام بهتر هر آنچه باید به نحو بهتری انجام شود، در تکاپو و تحقیق همیشگی‌اند. در مدارس یادگیرنده، افراد همیشه هوشیار و مراقب علائمی هستند که نشان می‌دهد آیا در مسیر درستی برای نیل موفقیت‌آمیز به اهداف تعیین شده خود قرار دارند یا خیر؟ مدارس یادگیرنده، به طور مستمر اقدامات خود را به تفصیل و با جزئیات کامل در پرتو کلیت حاصل از دیدگاهی مشترک، که زمینه وضعیت مدرسه یادگیرنده نقش محوری ایفا می‌کند، مورد بررسی و ارزشیابی قرار می‌دهند. در این مدارس، برای یادگیری فردی و سازمانی ارزش زیادی قائل‌اند این گونه مدارس، استفاده کامل از پتانسیل افراد و گروه‌ها برای یادگیری و سازگاری را در جهت تحقق و بازنگری اهداف، ضمن در نظر گرفتن آرزوهای آنان، مدنظر قرار می‌دهند. در این قبیل مدرسه‌ها، زمینه‌ها و حوزه‌های یادگیری به طور دائمی شناسایی می‌شود و مورد بازنگری قرار می‌گیرد و حمایت ساختاری و پیش‌برنده‌ای برای ترغیب و تقویت یادگیری مستمر در آنها استقرار یافته است. مدرسه یادگیرنده توجه ویژه‌ای به اجتماع دارد و با آن رابطه‌ای مستدل

منطقی برقرار می‌کند.<sup>۶</sup>

## ویژگی های مدرسه یادگیرنده

ویژگی های اصلی یک مدرسه یادگیرنده به شرح زیر است:

● موقعیت خود را به مثابه کلّیتی در بطن کلّیت یا کلّیت های فراتر درک می‌کند.

● ارتقای سطح کیفیت آموزشی و اثربخشی را هدف خود قرار می‌دهد.

● راه کار یادگیری سازمانی و بهسازی منابع انسانی را کانون مشی کاری خود قرار می‌دهد.<sup>۷</sup> در

این حالت، تلاش می‌شود فرهنگ و جو مدرسه به گونه‌ای پرداخته شود که اولاً اهمیت

یادگیری فردی برای توسعه و بهسازی سازمان تشخیص داده شود و به یک باور سازمانی

تبدیل گردد و ثانیاً تمهیدات لازم برای ایجاد، هدایت و تقویت یادگیری سازمانی (مطابق

تعریف ذکر شده) فراهم آید؛ به گونه‌ای که سازمان، قابلیت و انعطاف‌پذیری لازم را برای

سازگاری فعال و فراکنشی با امواج مداوم تغییر و حتی ایجاد و هدایت آگاهانه آنها داشته

باشد. چنین فرهنگی، یادگیری را میان همه کارکنان مدرسه، دانش آموزان، والدین و حتی سایر

افراد ذی‌ربط گسترش می‌دهد.

● یادگیری گروهی از طریق تعامل و بازخورد، تشویق و ترغیب می‌گردد و افزایش داده

می‌شود.<sup>۸</sup>

● آزمایش تشویق و شکست نیز تا حد زیادی تحمل می‌شود.<sup>۹</sup> در عین حال، تأکید می‌شود

آزمایشی مجاز و مقبول است که بر پایه تفکر و طرح‌ریزی شده و قابل دفاع باشد و آزمایش

و خطا مراد نیست.

● افراد (معلمان، کارکنان، دانش آموزان، والدین و...) برای پذیرش مسئولیت، تشویق و ترغیب

می‌شوند و مسئولیت‌ها بر یک محیط حامی، به طریقی که به افراد اجازه بهبود و رشد کردن

داده شود، به آنان تفویض می‌گردد.<sup>۱۰</sup>

● خلاقیت و نوآوری، ترغیب و تشویق می‌شود و سیستمی تعبیه شده است که در آن، ضمن

محفوظ ماندن نقش و سهم هر کس، اندیشه‌ها و طرح‌های خلاقانه و نوآورانه در یک فرآیند

تعاملی و گروهی پرورانده می‌شوند و به مرحله اجرا می‌رسد. بدیهی است چنین حالتی،

مستلزم ایجاد و تقویت جو اعتماد، احترام و همکاری متقابل و فراهم آوردن زمینه لازم برای

بررسی و بیان آزادانه اندیشه‌ها و طرح‌های نوست.

● خط مشی و عملکرد مشارکتی ترغیب و اعمال می‌شود. اطلاع‌رسانی و مبادله اطلاعات

مناسب (منظم، دقیق و در عین حال بسیار انعطاف‌پذیر) در حالت‌های درون مدرسه‌ای، بین مدرسه‌ای و فرامدرسه‌ای، (با توجه به سایر سیستم‌های ذی‌ربط).<sup>۱۱</sup>

- کنترل سازنده: مقصد و خط‌مشی اصلی و ساسی کنترل در مدارس یادگیرنده، اصلاح سازندگی و پیشرفت افراد و سازمان (مدرسه) است. بدین ترتیب، روش‌های کنترلی نیز در این جهت، انتخاب، طرح‌ریزی، اجرا و ارزشیابی می‌شوند.<sup>۱۲</sup>
- وجود یک جو یادگیری ویژه و فرصت خود بهسازی برای همه.<sup>۱۳</sup> بدیهی است کلیه اعضای مدرسه، در این امر سهیم و مسئول‌اند و مسئولیت‌هایی آن به عهده مدیر مدرسه است.
- ساختارها و ترتیبات تواناساز: «ساختار سازمانی، راه‌یا شیوه‌ای است که از طریق آن، فعالیت‌های سازمانی تقسیم، سازمان‌دهی و هماهنگ می‌شود.»<sup>۱۴</sup> «ترتیبات عبارت‌اند از: مکانیسم (ساخت و کارهایی که فعالیت‌ها را نظم و ترتیب می‌بخشد.»<sup>۱۵</sup> در مدرسه یادگیرنده، ساختارها و ترتیبات به گونه‌ای طرح‌ریزی و تعبیه شده است و می‌شود که به ایجاد یک «محیط کار توانمند» منجر گردد. در چنین محیطی، «هر فرد نه تنها در قبال کار و وظیفه خود مسئول است، بلکه نسبت به کل سازمان احساس مالکیت دارد. گروه کار، صرفاً به تقاضاها پاسخ نمی‌دهد؛ بلکه مبتکر عملیات است. کارمند تابع نیست؛ بلکه تصمیم‌گیرنده است. هر کس احساس می‌کند که به طور مستمر، چیزی یاد می‌گیرد و مهارت‌های خود را برای پاسخ دادن به تقاضاهای جدید گسترش می‌دهد.»<sup>۱۶</sup>

### استقرار مدرسه یادگیرنده

مدرسه یادگیرنده شاید یک مسیر بی‌پایان باشد، نه یک مقصد نهایی. در واقع، آرزویی است که با گام‌های کوچک می‌توان بدان رسید.<sup>۱۷</sup> استقرار مدرسه یادگیرنده مستلزم یک تغییر نگرشی و ارزشی در سیستم آموزش و پرورش و قبل از همه در مورد مدیران است. مدیران در همه سطوح و مناصب سازمانی، به سهم خود، در این زمینه نقشی مهم و گاه اساسی دارند. در واقع، نقش و رفتار آنها در ایجاد محیط یادگیری مناسب و تغییر فرهنگی، بسیار مهم و نافذ است.

ایجاد یا استقرار مدرسه یادگیرنده نیازمند توسعه زمینه‌های زیر است:

- ۱- تعهد و توانایی افراد برای بهسازی شخصی خود: این امر باید ویژگی غالب اعضای سازمان شود. در واقع، آنها مهم‌تر از هر چیز دیگر، باید یاد بگیرند که چگونه یاد بگیرند.
- ۲- وجود فرآیندها و رویه‌هایی که یادگیری را در اشکال و سطوح گوناگون تشویق و تسهیل کند.
- ۳- روش‌ها و فرآیندهایی که پخش و تسهیم هر چه گسترده‌تر یادگیری را در مدرسه تسهیل کند.

۴- یک فرهنگ سازمانی مناسب: فرهنگ سازمانی مدرسه اثر مهمی بر یادگیری افراد و سازمان «مدرسه» از نظر محتوایی و فرآیندی دارد. بنابراین، یک مدیریت فرهنگی مناسب نیز ضروری

است. موارد زیر نیز به منزله اقداماتی کلیدی برای تسهیل مدرسه یادگیرنده مطرح است:

- بررسی مفهوم، ابعاد، شرایط، الزامات و فواید مدرسه یادگیرنده در سطوح متفاوت مدیریت آموزش و پرورش.
- تحلیل و نقش و جایگاه یادگیری در اثربخشی مدرسه و سازمان آموزش و پرورش.
- تعبیه یک طرح اجرایی روشن و عملی برای استقرار مدرسه یادگیرنده.
- تجهیز مدیران، به ویژه مدیران مدارس و مناطق آموزش و پرورش برای تسهیل یادگیری در دیگران.
- حمایت یادگیری.
- بالا بردن مهارت‌های یادگیری همه کارکنان و سایر افراد ذی ربط در مدرسه.
- فراهم آوردن زمینه و امکانات لازم برای افزایش و نیز هدایت کلی یادگیری آزاد.
- تحلیل مشاغل و نقش‌ها در مدرسه، بر حسب نیازهای یادگیری و سپس ارزشیابی صاحبان بالفعل و بالقوه مشاغل یا نقش‌های ذکر شده، در زمینه نیازهای یادگیری شناسایی شده (این می‌شود که چه نیازهایی دارند).<sup>۱۸</sup>
- در نهایت، می‌توان گفت که ایجاد و استقرار مدرسه یادگیرنده، نیازمند رهبری منسجم و درک آن در همه سطوح و اجزای سازمان آموزش و پرورش و گسترش منطقی دید و آرزوهای افراد و نیز پرورش مهارت‌های ادراکی، فنی و انسانی آنهاست.

## پی نوشت:

1. Learning School
2. All the Organization Approach
3. training and development by exeption

۴. جعفر ترک زاد، تعیین نیازهای آموزشی مشاغل فنی گمرکات تجاری و مسافری تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد، (تهران: دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی دانشگاه شهید بهشتی، پائیز ۱۳۷۸)، صص ۷-۴۶.

5. Woodall, Jean and Winstantley, Diana, *Management Development*:

۶. در منابع زیر:

- a) *Strategy and Practice*, Blackwell, UK, 1998, P 150-152
  - b) Stewart, Jim, *Managing Change Through Training and Development*, Kogan Page, London, 1997, P 77-85
  - c) Sloman, Martyn. *A Handbook for Training Strategy*, Gower, England, 1994, P 32 - 39
۷. جعفر ترک زاد، «رابطه مدرسه و اجتماع»، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، شماره ۲۱، (بهار ۱۳۷۸)، صص ۲۴-۵۱.

8. Woodall and Winstantley, OP. Cit, P150

9. Sloman, OP. Cit, P 38

10. Ibid

11. Ibid

12. Stewart, OP. Cit, P 84

13. Ibid

14. Ibid

15. Ibid

۱۶. سید محمد اعرابی، طراحی ساختار سازمانی، (تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی، ۱۳۷۶)، ص ۱۵.

۱۷. علی علاقه بند، مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی، (تهران: نشر روان، ۱۳۷۶)، ص ۴۳.

۱۸. سینتیا اسکات و دنیسر ژافه، تواناسازی کارکنان، ترجمه دکتر مهدی ایران نژاد پاریزی، (تهران: انتشارات

سروش و مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، ۱۳۷۵)، ص ۲۱.

19. Woodal and Winstantley, OP. Cit, P 151

۲۰. براساس Sloman OP. Cit, P38.