

بازخوانی پایان نامه های  
تحصیلات تکمیلی: (۱)

## بررسی و تعیین شاخص های سازمان های یادگیرنده در مدارس ایران (توسط خبرگان تعلیم و تربیت)

استاد راهنما:

دکتر علی اصغر فانی

استاد مشاور:

دکتر محمود شیرازی

پژوهشگر: معصومه فارغ زاده

سال تحصیلی ۱۳۸۴-۱۳۸۳

موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت

و برنامه ریزی

مدیریت آموزش و پژوهش سازمان

مدیریت و برنامه ریزی استان تهران

پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی

اشکال و سطوح گوناگون تشویق و تسهیل کند.  
۳. روش ها و فرایندهایی که پخش و تسهیم هر  
چه گسترده تر 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 فرایندی دارد. بنابراین،  
یک مدیریت فرهنگی مناسب نیز ضروری است.»  
[جعفر ترک زاد، ۱۳۷۸]

«مدارس یادگیرنده، مدارسی هستند که از یک جو  
فعال و زنده برخوردارند و دایمادریک تعامل پویا با  
محیط اطراف خود هستند. مدارس یادگیرنده دارای  
ساختار تعاملی می باشند که به شکل زیر است:  
«در مدرسه یادگیرنده - یادگیری فقط به  
کلاس، معلم و دانش آموز محدود نمی شود. اینها  
مانند لایه های سطحی کوه یخ هستند که از آب  
خارج می باشند اما لایه های زیر آب که قسمت اعظم  
کوه را تشکیل می دهند از دید پنهان می باشند.  
در روش جدید تعلیم و تربیت باید توجه کافی و  
لازم را نیز به لایه های زیرین کوه تعلیم و تربیت  
که همان محیط جهانی - کشوری - اجتماعی و  
... است مبذول داشت زیرا در دهکده جهانی امروز  
آموزش و پرورش باید شهروند جهانی تربیت کند.»  
[Senge, ۲۰۰۰]

### نوع تفکر در مدارس یادگیرنده

«گیروکس» در مورد نوع تفکر در مدارس  
یادگیرنده می گوید: «در مدارس یادگیرنده  
تدریس بعنوان یک فعالیت عقلانی و گروهی  
است. اغلب افراد فکر می کنند که معلم ها اکثراً  
نگران پیشرفت دانش آموزان هستند در حالی که  
تجربه نشان داده است باید به تدریس به عنوان  
یک فعالیت عقلانی و نیازمند تفکر نگاه کنیم و  
به معلم ها این اجازه و فرصت را بدهیم که به  
ایراد سوال های جدی در مورد مطالب درس،  
روش تدریس و اهداف آموزشی بپردازند و در امر  
تدریس یک نقش فعال داشته و بحث و مناظره  
در باره آن را انجام دهند.

در روش جدید تعلیم و تربیت، کار تدریس از  
پشت درهای بسته بیرون کشیده می شود و دانش  
آموزان و معلم در محیط آزاد به صورت یک جامعه  
کوچک به بحث و صحبت می پردازند. یکی از بهترین  
روش ها برای این گونه بحث ها این است که معلم  
دانش آموزان را در افکار و اندیشه های خود سهیم  
سازد و به طور غیر مستقیم و تلویحی آنان را نیز



### مدرسه یادگیرنده، چه نوع مدرسه ای است

مدرسه یادگیرنده، مدرسه ای است که یادگیری  
همه اعضایش را، اعم از کادر مدیریتی، آموزشی،  
اداری و پشتیبانی، شاگردان و والدین، تسهیل  
می کند و خود را به طور مستمر دگرگون می سازد.  
مدرسه یادگیرنده مدرسه ای است که در آن افراد  
قابلیت های خود را برای ایجاد نتایجی که اساساً  
مایل به تحقق آن هستند، به طور هدف دار، نظام  
مند و مستمر گسترش می دهند؛ آنجا جایی است  
که الگوهای جدید و گسترش یافته تفکر پروانده می  
شود؛ 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 دایماً یاد می گیرند، به  
آن عمل و آن را تجربه می کنند.

### ایجاد یا استقرار مدرسه یادگیرنده نیازمند

#### توسعه زمینه های زیر است:

۱. تعهد و توانایی افراد برای بهسازی شخصی  
خود: این امر باید ویژگی غالب اعضای سازمان شود.  
در واقع، آنها مهم تر از هر چیز دیگر، باید یاد بگیرند.  
۲. وجود فرایندها و رویه هایی که یادگیری را در

### مدارسی که یاد می گیرند

«ریشه کلمه «school» از کلمه  
«skhole» یونانی که در اصل به معنی تفریح  
بوده، گرفته شده است و به تدریج از طریق  
(skola لاتین) به معنی تفریح مورد علاقه که  
به یادگیری یا مباحثه های عقلانی می باشد  
تحول پیدا کرده است.

امروزه معانی بسیاری که ما برای این کلمه داریم  
یک مکان فیزیکی برای گردهمایی آموزشی (یک  
ساختمان مدرسه)، فرآیند های تحصیل کردن  
شخص (یک آموزش مدرسه ای)، تمرین یادگیری  
های کلی (حرکت های آموزشی) و... معنی می  
دهد. اما واژه ای که ما در این جا به کار می بریم،  
به معنی آفریدن محیط های رسمی و تدارک دیدن  
مکان ها و فرصت هایی برای آموزش هر چیزی می  
باشد که از یک اتاق آموزشی به سمت یک مدرسه  
یا یک منطقه آموزشی شهری فراتر می رود و در  
نهایت واژه به یادگیری در مکان های متفاوت و در  
حقیقت معطوف به تمامی محیط های یادگیری در  
اجتماع اشاره می کند. (Senge, ۲۰۰۰, p.۲۷۵-۶)

ختم می‌شود نه با ذهنیات از پیش ساخته درباره فرد. هنگامی که بچه‌ها به دلیل رفتار نامطلوبشان پیش من فرستاده می‌شوند ابتدا از آنها می‌خواهم که بنشینند و به طور مفصل بنویسند که چه اتفاقی افتاده است و توضیح دهند که مشکل چیست و احساس خود را نیز درباره آن بیان نمایند. سپس با کمک همدیگر و با استفاده از روش «طوفان مغزی» به بررسی راه حل‌های احتمالی و ممکن می‌پردازیم و در آخر این خود دانش آموز است که باید یکی از راه حل‌های ممکن را برای رفع مشکل خود انتخاب نماید. [Kniewele, ۲۰۰۰, p. ۱۳۰-۱].

### چند اصل کلیدی برای خلق مدارس یادگیرنده

۱. برای خلق مدارسی که یاد می‌گیرند پذیرش تغییر و شرایط حاکم بر آن اجتناب ناپذیر است و این مدارس چند اصل کلیدی را همواره مد نظر دارند:

۱. تغییر، زمانی مداوم خواهد بود که در برگیرنده یادگیری باشد.
۲. تغییر از کوچک شروع می‌شود و به طور تجربی رشد می‌کند.
۳. گروه‌های راهنما، موتوری برای تغییر هستند.
۴. مفهوم تغییر ابتکار را درباره دو سؤال استراتژی غالب و هدف‌های سازمانی بالا می‌برد که «کجا می‌خواهیم برویم» و «چگونه می‌خواهیم برسیم».
۵. تغییر موفقیت آمیز در جایی اتفاق می‌افتد که ریشه در لایه لایه‌های رهبری داشته باشد.

۶. مورد سؤال قرار دادن، یک قسمت طبیعی از تغییر سازمانی است. [Senge]

### زمینه تغییر پایدار سازمانی

«شکل برگرفته از مقاله «پترسنج» (حرکت به جلو) نشان می‌دهد که چطور ساختار مدارس بر کنش سازمانی تأثیر دارد. بعضی از عوامل مانند تأثیر فرهنگ و جامعه نامحسوس است اما دیرپا و ماندنی است. رشد هر سه (دانش اجتماعی، فرهنگ و جامعه حرفه‌ای) روی نگرش و عقاید، مهارت و توانایی‌ها، آگاهی‌ها و ارزش‌های سازمانی تأثیر می‌گذارد. بنابراین بدون اینکه به طور مستقیم در مدرسه به عمل کردن توصیه شود، افراد آهسته آهسته به طرف یادگیری سازمانی بیشتر جهت‌گیری می‌کنند. بیان «سنج» در زمینه تغییر پایدار سازمانی ایجاد نوآوری زیربنایی در جهت تریبات سازمانی است و اینکه مربیان با توجه به نحوه تأثیر گذاری‌ها، تئوری‌ها را پشت سر روش‌ها و ابزارها ببینند. [Arbuckle, ۱۹۹۹, p. ۳۲۷, Senge, ۲۰۰۲, p. ۳۲۷].

برای دستیابی به تغییرات پایدار در مدارس باید ابتدا تغییر در فرهنگ مدارس ایجاد کرد و چون فرهنگ‌ها در افراد عمیقاً ریشه دارند باید با توجه به تأثیر هر یک از عوامل به ایجاد فرهنگ یادگیری و تعمیق چرخه یادگیری اقدام کرد.

### مدارس یادگیرنده با این ویژگی‌ها مشخص شده‌اند:

#### طراحی گفتگوهای متفکرانه:

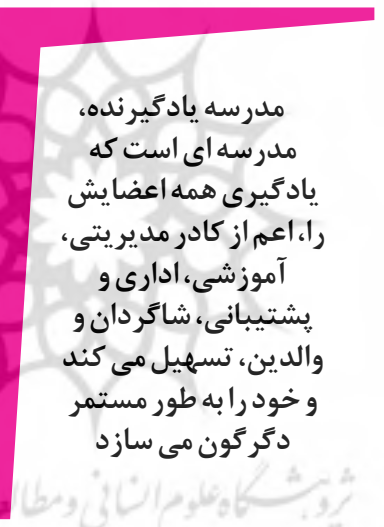
اعضا با یکدیگر به صورت باز و اندیشمندانه درباره موقعیت‌ها و چالش‌های‌شان، موضوعات مهم، ماهیت یادگیری، تجربه‌های تدریس و تفکرشان، بینش‌ها، عقاید و احساسات‌شان نسبت به دنیا صحبت می‌کنند.

#### هماهنگی هدف‌ها:

اعضا یک ادراک مشترک از وظایف برای همه

تمرین‌ها و منابعی که کمک می‌کنند به افراد در ساختن آموزشگاه‌هایی (مدارسی) از یادگیری که بیشتر شبیه سازمان یادگیرنده می‌باشند و قصد دارند کمک‌کننده به ما که دنیای مدارس را نه به صورتی که قبلاً می‌دیدیم، ببینیم اداره محدود آن یا تغییر آن بیشتر از طریق راه‌های موجود متمرکز مدارس تجویزی یا محدودکننده و نه مدارسی که مشکلاتشان را به بیرون ارجاع می‌دهند و نه مدارسی که راه‌هایی را طی می‌کنند که سایرین به سادگی می‌توانند از آن کپی کنند و نه مدارسی که تجربه‌های آموزشی دیگران را در هر موقعیتی بطور وسیع به کار می‌گیرند بی‌آنکه در نظر داشته باشند تمامی مدارس و موقعیت‌های‌شان بی‌همتا هستند و نیازمند مجموعه‌ای از تئوری‌ها، ابزارها و روش‌هایی متفاوت برای یادگیری می‌باشند.

ما این کتاب را به نام مدارسی که یاد می‌گیرند، می‌نامیم اما ما چشم‌اندازمان را تنها به مدارس یا کالج‌ها مانند آنچه که امروز می‌باشند و حتی ساختمان‌های مدرسی که هستند محدود نمی‌کنیم. ما مدارس یادگیرنده را مانند یک نقطه اتکا برای



تغییرات آموزش و پرورش و جامعه می‌بینیم و کلاس‌هایی که به تنهایی می‌توانند به صورت مداوم شرایط را بهبود بخشند، اگر مدارس در برگیرنده آنها چنین باشند و مدارس نیز به منطقه یا جامعه‌ای که آنها را در برمی‌گیرد بستگی دارند زیرا این مدارس به آسانی یک تنوع وسیع از شرایط آموزش در سطح بالاتر در طول زندگی را می‌پذیرند. [Cambron, McCabe & Dutton, ۲۰۰۰, p. ۱].

### نوع تفکر حاکم در مدرسه یادگیرنده

«ویکتوریا اسپیر کنسی ول» در مقاله‌ای تحت عنوان «چیزی به نام بچه بد وجود ندارد» در مورد نوع تفکر حاکم در مدرسه یادگیرنده می‌نویسد: «هر دانش‌آموزی منحصر به فرد است و چیزی به نام دانش آموز بد وجود ندارد. در تمام دوران تدریس این مشغله ذهنی یک لحظه من را آرام نگذاشته که چگونه با بچه‌های متفاوت و مختلف برخورد نمایم و پس از سال‌ها تجربه و تدریس به این نتیجه رسیده‌ام که چیزی که به نام «بچه بد» وجود ندارد، البته اگر از روش حل مسئله در تعلیم و تربیت استفاده نمایم، او می‌گوید: روش من برای اصلاح رفتار نامطلوب دانش آموز باروش حل مسئله آغاز می‌گردد و به آن نیز

وآدارد که احساسات و افکار خود را بیان نماید. باور بر این است که دست‌اندرکاران تعلیم و تربیت با ایجاد فرصت مطالعه آزاد و نیز بحث آزاد برای دانش‌آموزان بیاموزند. برای این منظور باید کلاس را به جامعه باز و فعال تبدیل نمود و از طریق بحث منطقی روش تفکر علمی را به طور غیر مستقیم به دانش‌آموزان آموخت. در نهایت اینکه کلاس خود باید یک جامعه کوچک آموزنده باشد. [Giroux, ۱۹۹۸].

### پر داختن به تفکر سیستمی

«اسچواتز» و دیگران ایجاد تفکر سیستمی را از ضروریات می‌دانند. او معتقد است باید در مدرسه و کلاس این نوع تفکر را در فعالیت‌های علمی به دانش‌آموزان آموخت به گونه‌ای که نگاه آنان به پدیده‌ها با درک رابطه بین اجزا باشد و چنین مطرح می‌کند: «پر داختن به تفکر سیستمی در کلاس نسبتاً هنوز یک پدیده جدید است زیرا اجرای آن نیاز به انجام آزمایش و خطا و تجربه بسیار زیاد دارد. اگر شما نیاز به کمک دارید از دانش‌آموزان خود چه انتظاری دارید؟...»

در تفکر سیستمی باید به دانش‌آموز آموخت که موقعیت خاصی را درک کند و به آن بعنوان یک سری وقایع جدا از هم نگاه نکند بلکه تلاش نماید که رابطه بین اجزا را در یاد و حتی بتواند این اجزا را در یک بستر منسجم که همان کل است تجسم نماید. برای این منظور یک موقعیت بحرانی و حساس را که خود کلاس و دانش‌آموزان در آن درگیر هستند بیان نماید، یعنی تشریح کنید که چه اتفاقی رخ داده است و از دانش‌آموزان بخواهید که آن را مطالعه نمایند. سپس بطور غیر مستقیم واکنش‌ها و نظرات آنها را مورد توجه قرار دهید و از آنها بخواهید که در یک نشست گروهی راه حل‌های خود را ارزیابی نمایند و آنان را به سمت تفکر واگرا هدایت نمایید.

تفکر سیستمی اغلب از ارزش‌ها، نگرش‌ها، عقاید و نقطه نظر افراد مختلف شکل می‌گیرد. به عبارت دیگر تفکر سیستمی از چالش‌اندیشه‌ها بوجود می‌آید. آیا می‌توانید دانش‌آموزان خود را بطور مطمئن به سمت چالش‌گذاشتن اندیشه‌های خود هدایت نمایید؟

سیستم خود بطور مداوم از طریق ارتباط «علت و معلول» به دانش‌آموزان «بازخورد» می‌دهد و به آنان زبانی را می‌آموزد که از طریق آن می‌توانند درباره مسایل «پیچیده» صحبت کنند و مدرسه مهمترین مکانی است که دانش‌آموزان باید در آن این زبان را که همان «تفکر سیستمی» است بیاموزند.

زبان معمولی که ما با آن می‌نویسیم و صحبت می‌کنیم یک زبان خطی است. بعنوان مثال ما می‌گوییم A موجب پدید آمدن B شده است A-B. اما زبان سیستمی یک زبان چرخه‌ای و سیکیلی است. فاکتور A هرگز موجب ایجاد فاکتور B نشده است، بلکه A و B به طور مداوم روی همدیگر اثر می‌گذارند یعنی اینکه یک عنصر از عنصر دیگر تأثیر می‌پذیرد و روی آن نیز اثر می‌گذارد. [Schwitz, Lyneis & Stunts, ۲۰۰۰].

افراد نیز از طریق یک چرخه یاد می‌گیرند به عبارت دیگر فرایند تعلیم و یاددهی یک فرایند خطی و یک سویه نیست بلکه یک فرایند چرخه دار و سیکیلی است؛ چرخه‌ای بین عمل و عکس‌العمل، بین کنش و واکنش. یادگیری یک امر پیچیده است. «نویسندگان این کتاب توضیح می‌دهند ابزارها و روش‌ها، طرح‌ها و بازتاب‌ها، ایده‌های راهنما،



دانش آموزان و یک احساس مشترک از هدفها و ارزشها را توسعه می دهند. هماهنگی هدفها به مثابه بنیانی محکم برای عمل می باشد.

### تمرکز گروهی بر یادگیری دانش آموزان:

معلمان قبول دارند همه دانش آموزان می توانند یاد بگیرند و اینکه معلمان می توانند به آنها کمک کنند.

### همکاری و مشارکت مطلوب:

یک جامعه حرفه ای قوی تلاش های جمعی را بیشتر از کوشش های فردی تشویق می کند. اعضا، ایده ها و روش های مشترک توام با آگاهی را جایگزین دزدی افکار خاص دیگران می بینند.

### باز بودن راه اصلاحات:

ریسک کردن و تلاش در جهت ایده های جدید تشویق می شود و مورد انتظار است. نمونه این نوشته یک معلم است: «ما هرگز برای تلاش کارهای سخت جدید حتی وقتی که خارج از وظیفه مان باشد ابراد نمی گیریم. همکاران اینجا به جای روش ساده کپی کردن از دیگران، یکدیگر را به آزمایش و عمل برای پیشرفت و اصلاح هل می دهند.»

### بررسی عمل و تجدید نظر موشکافانه:

وظیفه معلمان توسعه فراتر از کلاس می باشد و بنابراین آنها مشترکاً با یکدیگر مشاهده و بحث می کنند و بر اساس بازخوردها، با آگاهی واقعی از یادگیری عمل می کنند.

### اعتماد و احترام:

سلامتی جوامع حرفه ای مکانهای سالم برای آزمایش و عمل، بیان ایده های جدید و آگاهی از انتشارات است و اینکه معلمان احساس می کنند برای کارشناسان و مسوولان محترم هستند.

### تجدید و نوسازی جامعه:

یک جامعه حرفه ای، با نشاط به جامعه می پردازد. عنایت به جامعه و اعضا، مراسم، سمبلها و جشنها افراد و وقایع و حقوق و جامعه پذیری اعضا مورد توجه می باشد.

### پشتیبانی و آگاهی و رهبری:

جامعه حرفه ای قوی هنوز اتفاق نیافته است. این امر به توجهات آگاهانه روی سیستم بوسیله رهبران نیاز دارد. رهبران مدارس باید بتوانند عمل کنند، خلق کنند و جامعه ای حرفه ای با فرهنگ ارتباط متقابل و گفتگوی متفکرانه را پرورش دهند. [۸-Senge, ۲۰۰۰, p. ۳۲۷]

### سازمان یادگیرنده چه معنی دارد؟

در عمل آن معنی توسعه یک مفهوم روشن و درست از واقعیت جاری است که قابل حصول برای تمام سازمان هاست. این مفهوم به کار برده می شود برای خلق دانش جدید قابل دسترسی بطور یکسان برای همه و کمک به افراد برای عملکرد اثر بخش در جهت آینده مطلوبشان.

### «دارتون» با پرسش های زیر یک مدرسه یادگیرنده را به تصویر می کشد:

«تصویر سازمان شما می تواند سازمان یک کلاس، یک دوره تحصیلی، یک تیم محل کار یا یک گروه از مدیران یا جامعه باشد. هر گروهی که انتخاب می شود برای اینکه بدانید سازمانشان یک سازمان یادگیرنده هست یا خیر؟ در واقع پاسخ به این سوالات، ترسیم یک سازمان یادگیرنده و «مدرسه یادگیرنده» است.

آیا سازمان تصویری روشنی از واقعیت های جاری دارد؟

## برای دستیابی به تغییرات پایدار در مدارس باید ابتدا تغییر در فرهنگ مدارس ایجاد کرد و چون فرهنگ ها در افراد عمیقاً ریشه دارند باید با توجه به تاثیر هر یک از عوامل به ایجاد فرهنگ یادگیری و تعمیق چرخه یادگیری اقدام کرد

- چقدر سازمان شما می تواند درست ( آنچه هست ) را نشان بدهد؟
- آیا شما در سازمان یا دبیران سازمان اطلاعات مورد نیاز را جستجو می کنید یا منتظر دولت، والدین و روزنامه ها هستید؟
- چه کسی شما را نظارت می کند؟
- آیا شما اجتناب می کنید از اطلاعاتی که بالقوه پیچیده هستند؟
- آیا شما آزمایش و امتحان می کنید؟
- آیا شما تحت عنوان تعهداتشان، رقابت می کنید؟

- چه تعداد پیام هایی را اخیراً حدس زدید؟
- آیا اعتماد واقعاً برای اعضا یا برای کسانی که با آنها گفتگو می کنید، وجود دارد؟
- آیا از اعضا پرسیده می شود که چه احساسی دارند، چه فکر می کنند و تمایلاتشان برای کارکنان از سازمان چیست؟
- آیا فهم وقایع جاری در جهت سازمان وجود دارد و آیا شما دانش جدیدی که مشترک باشد، خلق می کنید؟
- آیا اشخاص حمایت می شوند که یک یادگیرنده به عنوان یک فرد دانا می باشد یا مخالفت می کنند؟
- آیا محیط حمایت می کند؟
- چه کارهایی را با اطلاعات انجام می دهید؟ آیا آن دارای امتیاز هست؟
- آیا افراد صرفاً عنوان یا مدرکی که دیده شود، دارند یا می خواهند داشته باشند؟
- آیا یک فهم مشترک یا ساختن دانشی از اطلاعات توسعه داده می شود؟
- آیا شما می پذیرید که اطلاعات به تنهایی حمایت کننده شماست؟ یا شما می پرسید ما از نقطه نظر دیگران چگونه به نظر می آئیم؟
- چه کسی فهم مشترک ما را می سازد؟
- آیا همه اطلاعات مدرسه برای والدین و کارکنان ارزشمند است؟
- آیا سازمان شما توسعه کارکنان را در برنامه دارد؟
- آیا سازمان به شما نشان می دهد توانایی را که قبلاً نداشتید؟
- چگونه دانش جدید، وقایع جاری را دستخوش

محیط‌های زنده را ایجاد کنند. ما در زبان تحصیل، ماهر و استاد شده ایم. اینک وقت آن فرارسیده که در زبان یادگیری و زندگی، کامل شویم.

اگر زبان ما فرمایشی باشد. مدارس نمی‌توانند خلاق و مولد باشند. اگر زبان ما ایستا باشد، مدارس نمی‌توانند شاداب و آفریننده باشند. اگر زبان ما در کنترل باشد، مدارس نمی‌توانند تغییرپذیر باشند. در غیاب زبان آفریننده، مدرسه نمی‌تواند زنده بماند و نمی‌تواند به کانون پر فروغ یادگیری بدل شود. فقط زبان زنده قادر به آفرینش الگوهای زنده تعاملی و برقراری رابطه است. زبان طبیعت و تکنولوژی‌های نوین یادگیری می‌توانند چنین قاموسی را تدارک ببینند.

ما باید در یادگیری، فرهنگی را ترویج کنیم که زمینه ساز خطرپذیری، نوآوری آزمایشگری و چالش باشد و جهت یادگیری را تغییر داده، شخصی کند. ما باید برای همه یادگیرندگان در همه سنین، متناسب با توان، وقت و شوق آنها کانون یادگیری فراهم کنیم. چنین کانونی تابع ضوابط یادگیری خواهد بود، نه تحصیل. ویژگی‌های این کانون‌ها از این قرار هستند:

#### ویژگی‌های یک کانون یادگیری

- شخصی، نرمش‌پذیر و قابل فهم (یادگیری به زندگانی حقیقی متصل است).
- شبکه‌ای - چه درونی و چه بیرونی - و از نظر فیزیکی، جغرافیایی و زمانی نامحدود.
- مشارکت جو، شاگردان در پژوهش ثمربخش و جستجوی جدی، دخیل و درگیر می‌کند.
- جوابگوی یادگیرنده، برای ایجاد فضای آموزشی سازگار.
- غنی در اطلاعات و تجارب آموزشی، برای همه یادگیرندگان.
- پذیرای دانش خلاق و نوظهور.
- خود - سامان، حول اصول، باورها و هدف مشترک.
- نرمش‌پذیر، متنوع و نوآور.
- مرتبط‌شونده و یارگیر، مروج پیوندهای درون سازمانی.
- متعهد در گفت و گوی ثمربخش با اعضای درونی یا بیرونی کانون.
- متمرکز در کاوش، معضل‌شناسی و مشکل‌گشایی.
- پیوند به بسط «هوش اکتسابی»
- گشاده رو نسبت به ابهام و تناقض.
- شاداب.
- اعتمادکننده.
- مسئول.
- دوست‌داشتنی.

اگر به راستی در صدد برپایی کانون‌های یادگیری در قرن بیست و یکم هستیم، باید به مدرسه‌ها به چشم کانون‌های پویا، سازگار و خود-سامان نگاه کنیم. مدارس باید برای بالندگی و تغییر، طراحی و بازسازی شوند. [مارشال، ۱۳۸۰، ص- ۲۹۳۲۹۸]

در مجموع می‌توان گفت مدرسه یادگیرنده، مدرسه‌ای است که با ایجاد شرایط و ارتقای یادگیری فردی، گروهی و در نتیجه یادگیری سازمانی موجبات تکامل، بالندگی و پویایی مجموعه مرتبط با مدرسه را در تعامل با محیط متغیر فراهم می‌سازد.

## مدرسه یادگیرنده، مدرسه‌ای است که با ایجاد شرایط و ارتقای یادگیری فردی، گروهی و در نتیجه یادگیری سازمانی موجبات تکامل، بالندگی و پویایی مجموعه مرتبط با مدرسه را در تعامل با محیط متغیر فراهم می‌سازد

- که هر جز آن بر اجزای دیگر موثر است. دو دهه اخیر موجد بینشی جدید در یادگیری و ایجاد محیط مناسب برای تسریع فرآیندهای طبیعی یادگیری بوده است.

پیدایش این بینش همزمان با آغاز استفاده و کاربری بخشی از نیروی متحول‌کننده اطلاعات و تکنولوژی‌های ارتباطی است. از آنجا که دانش با آهنگی چشمگیر دو برابر می‌شود، ساختارها (مدارس) و راهبردهای سنتی مولد دانش که مبتنی بر بینش خطی و تجویزی بوده‌اند، اینک از طرف نهادها و موسساتی که مبتنی بر دانش و معتقد به یادگیری مداوم در محیط کار هستند، به چالش گرفته می‌شوند.

«دیویس و باتکین» در کتاب «هیولایی زیر تخت» می‌گویند: «یادگیری مادام‌العمر، روز به روز گسترش می‌یابد و در پاره‌ای از موارد جایگزین تحصیل دوران مدرسه می‌شود». و بنابراین «چه بسا مکتب خانه‌های آینده نه مکتب (مدرسه) باشند و نه خانه». باید فرزندان خود را برای یادگیری در محیط کار، آماده کنیم. در این فضای جدید آموزشی، تولید و مبادله دایمی دانش، پایه اصلی رشد است.

اگر به جای رایانه پنداشتن مغز، آن را دستگاهی زنده، پیچیده و «خود - تطبیق» بدانیم و اگر به جای آن که یادگیری را فرآیند گردآوری اطلاعات بدانیم، آن را فرآیندی هدفمند و معنا ساز بدانیم و اگر به جای آن که نظام‌ها و مجموعه‌های بشری را خطی و قابل پیش‌بینی بدانیم، بپذیریم که پویا و زنده هستند، آن وقت چاره‌ای نداریم، مگر آن که از این درک و شناخت تازه، زبانی تازه، الگوهای تازه و محیط‌هایی تازه پدیدار کنیم که پشتیبان و مشوق اصل یادگیری باشند.

اما دلیل این که جامعه باید زبانی را خلق کند که مجامع آموزشی بتوانند به کمک آن دیوار مدارس و کلاس‌ها را از میان بردارند و آموزش را در سطح جامعه گسترش دهند، این است که سلطه، جاذبه و قدرت زبان کنونی و ماشینی‌گرای تحصیل، قادر به تولید الگوهای پویایی یادگیری که ضرورت جهان ما است، نیست.

ماهیت زبان، قدرت قلمرو آن و معنایی که خلق می‌کند، موجد ظرفیت زبان در تولید الگوهای زنده است. تنها زبان زنده است که می‌تواند الگوهای زنده را تولید کند و تنها الگوهای زنده می‌تواند،



تغییر می‌کند؟

- آیا دانش شما در درون عملکرد به صورت اثربخش به سوی آینده مورد نظر شما مورد استفاده قرار می‌گیرد؟
- افراد می‌توانند دانش جدید را بیافرینند؟ آیا آن دانش مناسب است؟ آیا قابل اجرا است یا آنها افرادی هستند که مقالات و کتاب‌ها را اقتباس می‌کنند، اما هرگز چیزی را بدست نمی‌آورند؟
- استراتژی سازمان شما چیست؟ اولویت‌های شما چیست؟
- چه کسی در طراحی برنامه‌های توسعه کارکنان دخالت دارد؟
- چقدر افراد برای مشارکت در آزمایشها و تجربه‌های حرفه‌ای وقت دارند؟
- آیا انرژی‌های شما به سوی آینده مطلوب متمرکز است؟
- می‌توانید یک داستان بگویید که چطور شما به آخر می‌رسید؟ شکاف بین وقایع جاری و دیدگاه‌های شما چیست؟

- آیا ملاک‌ها را می‌توانید در فرایندها تشخیص دهید؟ [Janis Dutton, ۲۰۰۰, p.۵۵۲-۳]

«مارشال» در مقدمه بیان ویژگی‌های یک مدرسه یادگیرنده به ضرورت ایجاد و تغییر در نگاه به مدارس و مؤسسات آموزشی دیدار و وسعت بخشیده و با تأکید بر نقش زبان و ذهن، بر پویایی الگوهای یادگیری تأکید می‌کند: «پایان قرن بیستم، پایان جهان بینی خطی و ماشینی‌گرا است. پایان قرن بیستم اما مبشر تصور جدیدی از جهان است، تصویری بوم‌شناسانه - یعنی نظامی کل‌گرا، پویا و جدانشدنی