

# اقدام عملی نه بازی با الفاظ!

مرتضی مجدفر

## مروری بر برخی ویژگی‌های

### مدرسه‌های یادگیرنده

به‌عنوان عاملی قدرتمند استفاده کند، نیازمند فراهم ساختن زیرساختی گسترده است. یکی از زیرساخت‌های اصلی برای مدیریت دانش، ایجاد **سازمان یادگیرنده** است. اصطلاح سازمان یادگیرنده، با مدیریت دانش متولد شده است. این مفهوم به آن اشاره دارد که دانش، محصول نهایی و قابل تحویل نیست، بلکه فرایندی است که به‌طور دائم تکامل می‌یابد. در واقع، سازمان یادگیرنده، مجموعه‌ای از افراد است که به‌طور مستمر ظرفیت خود را برای خلق شیوه‌هایی که سازمان را به اهداف خود نزدیک می‌کند، بالا می‌برند.<sup>۱</sup>

اگرچه در سازمان‌های یادگیرنده، روش‌های یادگیری قدیمی به‌یکباره کنار گذاشته نمی‌شوند، ولی تغییر در روش‌های یادگیری الزامی است. به‌طوری که استقرار مدیریت دانش در آن‌ها امری انتخابی نیست، بلکه ضرورت است. بهتر است مثالی بزنیم. سال‌هاست یکی از شیوه‌های یادگیری و توسعه‌ی حرفه‌ای معلمان، قرار دادن آن‌ها در موقعیت‌هایی است که بتوانند یاد بگیرند. کلاس آموزش ضمن خدمت، نمونه‌ای از این روش‌هاست که می‌تواند به‌صورت شرکت در کلاس فیزیکی و واقعی یا خودآموزی (خودخوانی، آموزش غیرحضور و...) اتفاق

باشد و ویژگی‌های یادگیرندگی را به تمام معنا در خود ایجاد کند»، شرح دهیم. درست است که پیش از این و از شماره‌های ۹۵ (آبان ۱۳۸۷) تا ۹۹ (اسفند ۱۳۸۷)، در سلسله مطالبی با عنوان کلی «مروری بر آموزه‌های مدرسه‌ی یادگیرنده و ارتباط آن با آموزگاران»، درباره‌ی مدرسه‌های یادگیرنده سخن گفته‌ایم، ولی این بار می‌خواهیم یادگیرنده بودن مدرسه‌ها را از زاویه‌هایی دیگر به‌گفت‌وگو بگذاریم.

امروزه صاحب‌نظران علم مدیریت معتقدند، مدرسه سازمانی دانش‌محور است و باید اساس و بنیانش بر مبنای مدیریت دانش گذاشته شود. مدیریت دانش در مدرسه، در اختیار گرفتن دانش کارکنان و حتی افراد خارج از سازمان مدرسه است تا از این طریق، انجام بهتر وظایف سازمانی و رشد و توسعه‌ی بیشتر سازمان محقق شود. مدیریت دانش کمک می‌کند اطلاعات مناسب، در زمان مناسب و برای تصمیم‌گیری‌های درست در اختیار افراد مناسب قرار بگیرد. فرایند مدیریت دانش، شناسایی دانش، تحصیل دانش، توسعه‌ی دانش، به اشتراک‌گذاری دانش، بهره‌برداری از دانش و حفاظت از دانش را دربرمی‌گیرد. برای آن که مدیر مدرسه بتواند از دانش

همان‌طور که مخاطبان گرامی مجله در جریان هستند، از شماره‌ی دوم دوره‌ی جدید (آبان‌ماه ۱۳۸۹)، در صفحه‌ی «یادداشت سردبیر»، با بیان نکته‌ی اصلی مورد تأکید در سند تحول راهبردی، وظایف آموزگاران و دبستان‌های کشور را در این زمینه به بحث گذاشته‌ایم. در سرمقاله‌ی شماره‌ی آبان‌ماه ۸۹ که با عنوان «آموزگاران و تحول» به چاپ رسید، به طرح مسئله پرداختیم و در شماره‌ی قبل (آذر ۸۹)، **ابراهیم اصلانی**، یکی از اعضای شورای سردبیری مجله، در یادداشتی، دلیل تأکید سند تحول راهبردی آموزش و پرورش بر جایگزین ساختن واژه‌ی تربیت به جای آموزش و پرورش را مورد بحث قرار داد. اکنون در این شماره از مجله و در حالی که یک‌سوم حجم صفحات اصلی رشد آموزش ابتدایی را به آموزش ضمن خدمت معلمان در زمینه‌ی روش‌های مؤثر تشویق و تنبیه با نگاهی اساسی به انگیزش اختصاص داده‌ایم، می‌خواهیم از یادگیرنده بودن سازمان مدرسه سخن بگوییم. در واقع قصد داریم نکته‌ی سوم سند تحول راهبردی آموزش و پرورش را که معتقد است: «مدرسه، قبل از آن که سازمانی برای یاد دادن باشد، باید سازمانی یادگیرنده

بیفتند. وقتی با هماهنگی واحد ارتقای نیروی انسانی وزارت آموزش و پرورش، ۱۶ صفحه از مجله را به موضوع تشویق و تنبیه اختصاص می‌دهیم و قرار می‌شود معلمان علاقه‌مند با خواندن انفرادی این متن، در آزمونی که از محتوای آن برگزار می‌شود، شرکت کنند، در واقع به‌نوعی بر طبل یادگیرندگی کارکنان مدارس ابتدایی کوبیده‌ایم.

این روش اگرچه سهل‌الوصول است، ولی صددرصد کارآمد نیست. از کجا معلوم آموخته‌ها درونی شوند؟ از کجا معلوم، این شیوه‌ی یادگیری در بهبود کارکنان و سپس مدارس مؤثر باشند؟ از کجا معلوم، شیوه‌های دیگر، اثربخشی بیشتری نداشته باشند؟ امروزه ایجاد تنوع در شیوه‌های یادگیری کارکنان مدارس، روزه‌های جدیدی را در یادگیرندگی سازمان‌های آموزشی پدید آورده است. می‌گویند تنوع شیوه‌ها، گسترده بودن تعداد آن‌ها و مبتنی بودن هریک بر علاقه‌ها، سبک‌های یادگیری و ویژگی‌های شخصیتی کارکنان هر سازمان، می‌تواند ما را امیدوار سازد که از هر روش، ره‌توشه‌ای بگیریم و با حاصل جمع اثرگذاری روش‌ها به سرمنزل مقصود که همان مدرسه‌ی بهبودیافته، غنی‌شده و یادگیرنده است، نایل شویم. در این راه باید از ظاهرسازی و تکیه‌ی صرف بر روش‌هایی که از این‌جا و آن‌جا گرفته‌ایم، خودداری کنیم. سال قبل با مدیر دبستانی در شمال شهر تهران صحبت می‌کردم. از قصد خود برای سفر دسته‌جمعی با آموزگاران در تعطیلات عید به کشور مالزی و دیدار از مدرسه‌های هوشمند<sup>۲</sup> آن کشور سخن می‌گفت. از او پرسیدم از دبیرستان هوشمند آبسال در منطقه‌ی ۴ و دبیرستان هوشمند مصاحب در منطقه‌ی ۵ تهران<sup>۳</sup> بازدید کرده‌اید؟ گفت فکر نمی‌کنم در حد مدرسه‌های مالزی باشد. گفتم از کجا می‌دانید، پاسخی نداشت. بعضی وقت‌ها، ما آن‌چه را که خود داریم، از بیگانه تمنا می‌کنیم. نمی‌گوییم ممکن بود دیدار از

مدرسه‌های هوشمند مالزی، برای کارکنان این مدرسه‌ی شمال شهری تهران، خالی از فایده باشد؛ ولی شاید یادگیرندگی بازدید از دو دبیرستان هوشمند تهران برای آن‌ها بیشتر می‌بود.

بعضی وقت‌ها به بحث گذاشتن دو تا سه صفحه از مباحث مجله‌ای ۴۸ صفحه‌ای مانند رشد آموزش ابتدایی، شاید ارزشی فراتر از یک کلاس ضمن خدمت ۲۴ تا ۳۰ ساعتی را دربرداشته باشد. درست به همین دلیل است که اکنون از درس پژوهی<sup>۴</sup>، به مثابه‌ی فرایندی برای تغییر مدرسه به سازمان یادگیرنده نام می‌برند. درس پژوهی الگویی از عمل حرفه‌ای، که پتانسیل تغییر فرهنگ و محیط مدارس را دارد و در ایجاد یادگیری ساختاری استفاده می‌شود.

درس پژوهی، نوعی پژوهش مشارکتی است که فرصتی فراهم می‌آورد تا معلمان به تبادل تجربه، برنامه‌ریزی گروهی، یادگیری مشارکتی، بحث‌های حرفه‌ای و بازاندیشی بپردازند. این فعالیت‌ها به معلمان امکان می‌دهد به‌صورت حرفه‌ای در روابط خود با دانش‌آموزان و فعالیت‌های کلاس درس درگیر شوند و بر یادگیری در حین عمل، بهبود محیط کلاس و ارتقای کیفی فعالیت‌های یادگیری متمرکز شوند. در این روش، معلمان در حضور یکدیگر تدریس می‌کنند، تدریس‌های خود را تجدیدنظر می‌کنند، بهبود می‌بخشند و از این طریق، بر یادگیری سازمانی تأکید می‌کنند.

علاوه بر درس پژوهی، گردش‌گری مدرسه‌ای هم می‌تواند در یادگیرندگی هر مدرسه مؤثر باشد. وقتی می‌گوییم گردش‌گری مدرسه‌ای، قصدمان مثل معلمان آن مدرسه‌ی شمال شهری تهران، رفتن ساده به یک مسافرت نیست، رفتنی توأم با قصد و برنامه است که اگر چنین باشد، تازه متوجه می‌شویم در مدارس خبرهایی هست که ما از آن‌ها بی‌خبریم. در دو سال قبل، موقعیتی فراروی من و تعدادی از همکاران همراهم قرار داده

شد که طی آن مجبور شدم بیش از ۱۴۵ مدرسه‌ی برتر را در سراسر کشور مورد بررسی یا بازدید قرار دهم.<sup>۵</sup> در این بررسی و بازدیدها، قریب ۹۰ پارامتری را که می‌خواستیم محک بزنیم، در مدرسه‌های تحت بررسی، مورد مشاهده قرار دادیم. روش‌ها از مدرسه‌ای به مدرسه‌ی دیگر فرق می‌کرد و من و همکارانم که مشتاق آموختن بودیم، از این همه تنوع و شیوه برای یاد گرفتن در شگفت بودیم. از این‌رو، مدیر و کارکنان مدرسه‌ی یادگیرنده، باید از مدرسه‌ی خود بیرون بزنند و چه در فضای واقعی و چه در فضای مجازی و سایبر، به گشت و گذار بپردازند. تازه آن موقع است که خواهند فهمید، چه قدر می‌توانند از دیگران یاد بگیرند (دقت می‌کنید که نمی‌گوییم چه قدر از دیگران عقب هستند)، و آن موقع است که می‌توانند در مسیر مدارس یادگیرنده گام بگذارند. در این میان، می‌توان طرح «خواهرخواندگی مدرسه‌ای»<sup>۶</sup> را هم به اجرا درآورد. براساس مفاد این طرح، هر مدرسه با دو یا چند مدرسه‌ی دیگر اعلام خواهرخواندگی می‌کند. در این حالت با امضای تفاهم‌نامه‌ی همکاری مشترک بین مدرسه‌ای، آن‌ها در تبادل آن‌چه که هریک یاد گرفته‌اند، می‌کوشند و از این طریق، باز بر بالندگی و عمق یادگیری سازمانی افزوده می‌شود.

اساس مدرسه‌ی یادگیرنده این است که ما بدانیم و قبول کنیم خیلی چیزها را نمی‌دانیم، خیلی از روش‌هایمان غلط است و تا رسیدن به بهبود مطلق، راه‌درازی را پیش‌رو داریم که روش‌هایش در میان خودمان و یا مدرسه‌های دیگر است.

گفتیم که یادگیرندگی مدرسه‌ای، بازی با الفاظ نیست. چندی پیش دوستی، نوشته‌ای را به من نشان داد که خیلی برایم جالب بود. آن روزها، بحث تغییرات ساختاری وزارتخانه و جابه‌جا شدن، حذف و تجمیع برخی بخش‌ها و راه‌اندازی مراکز جدید مطرح بود. عنوانی نوشته شده بود که از قرار می‌خواستند نام