

## بررسی وضعیت مدارس شهر شیروان بر اساس شاخصهای رفتاری سازمان یادگیرنده (دیدگاه پیتر سنگه)

سعیده زیبایی<sup>۱</sup>

### چکیده

زیربنای هر گونه حرکت به سوی رشد و توسعه سازمانی و بهبود فرآیند کار در سازمانها، شناخت دقیق وضعیت موجود، تشخیص صحیح نقاط قوت و ضعف و سپس طرح برنامه‌هایی سنجیده برای اصلاح جریان خواهد بود. هدف این پژوهش بررسی میزان یادگیرنده بودن مدارس شهر شیروان بر اساس شاخصهای رفتاری سازمان یادگیرنده (دیدگاه پیتر سنگه) است. روش انجام تحقیق، توصیفی از نوع پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش را کلیه مدارس ابتدائی، راهنمایی و متوسطه نظری دولتی شهر شیروان تشکیل می‌دهند و نمونه‌گیری به روش طبقه‌ای متناسب با حجم انجام شده است.

برای جمع‌آوری داده‌ها از یک پرسش‌نامه بسته - پاسخ برای معلمان، یک پرسشنامه باز - پاسخ برای مدیران و بررسی وضعیت و امکانات موجود در مدرسه استفاده شده، روایی و پایایی پرسشنامه‌ها با استفاده از آزمون - آزمون مجدد، آلفای کراباخ و نظر اساتید و متخصصان رشته مدیریت حاصل شده است و نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که بین وضعیت کنونی مدارس و ویژگیهای سازمان یادگیرنده فاصله وجود دارد سنجش هر یک از مؤلفه‌های این سازمانها منجر به تأیید این اختلاف شد.

مقایسه مقاطع مختلف تحصیلی نیز بیانگر آن است که بین مقاطع مختلف تحصیلی از نظر ویژگیهای سازمان یادگیرنده اختلاف معناداری وجود دارد و مقطع ابتدائی نسبت به دو مقطع دیگر به ویژگیهای رفتاری سازمان یادگیرنده نزدیکتر است. همچنین سایر یافته‌ها نشان می‌دهد که مدرک تحصیلی، نوع مدرسه و سابقه تدریس بر میزان

---

<sup>۱</sup> کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی - مدرس دانشگاه پیام نور

بررسی وضعیت مدارس شهر شیروان بر اساس ...  
یادگیرنده بودن مدارس تأثیری ندارد. لازم به ذکر است در این پژوهش از شاخصهای آمار توصیفی نظیر، توزیع فراوانی، میانه درصد فراوانی نسبی و ... و همچنین شاخصهای آمار استنباطی نظیر تجزیه و تحلیل واریانس و آزمون دوجمله‌ای استفاده شده است.

## کلید واژه‌ها

سازمان یادگیرنده، مدرسه یادگیرنده، توسعه قابلیت‌های فردی، الگوهای ذهنی، چشم‌انداز مشترک، یادگیری گروهی، تفکر نظام‌گر

## مقدمه

در عصر دانایی منابع و ارزش بسیاری از کسب و کارها به دانایی، تجربیات و سرمایه‌های فکری دانشگران آنها گره خورده است. دانایی مهمترین جنبه کسب و کار امروز بوده و از این روست که سازمانها اغلب برای به دست آوردن آن متحمل شکستها، هزینه و زمان بسیار بوده‌اند و از طرف دیگر در اثر روند تحولات محیط دانایی، زمان تبدیل ایده و فکر به محصولات کاهش یافته است. در این میان سازمانها بایستی بتوانند در مواقع لزوم و در کمترین زمان از دانایی موجود در سازمان بهره‌مند شوند، از دیدگاه تیلور مدیریت دانایی ابزار این کار است.

نظریه‌پردازان متعددی در ارتباط با تکامل مدیریت دانایی سخن گفته‌اند که از جمله آنها می‌توان به پیتر دراکر<sup>۱</sup>، پل استرس من<sup>۲</sup> و پیتر سنگه<sup>۳</sup> اشاره کرد. پیتر دراکر و استرس من بر رشد اهمیت اطلاعات و دانش پنهان به عنوان یک منبع تأکید

<sup>1</sup> Peter Drake

<sup>2</sup> Pol Stres Man

<sup>3</sup> Peter Senge

## فصلنامه پژوهش‌های تربیتی

دارند و پیتر سنگه بعد فرهنگی مدیریت دانایی، یعنی سازمان یادگیرنده<sup>۱</sup> را مطرح می‌کند. سنگه در کتاب پنجمین فرمانش که آن را در سال ۱۹۹۰ نگاشته است سازمان یادگیرنده را اینگونه معرفی می‌کند: «سازمانهای یادگیرنده، سازمانهایی هستند که افراد به طور مستمر در حال توسعه ظرفیت خود جهت تحصیل نتایج هستند که به واقع طالب آنند، جایی که الگوهای تازه فکر کردن پرورش می‌یابند، محلی که خواسته‌ها و تمایلات گروه‌ها محقق می‌شود و بالاخره مجموعه‌هایی که در آن افراد پیوسته می‌آموزند که چگونه با یکدیگر بیاموزند» سپس سنگه برای آن پنج اصل یا نظم را برمی‌شمرد:

- توسعه قابلیت‌های فردی<sup>۲</sup>: «نظامی است که طی آن فرد به طور مستمر دیدگاه‌های شخصی خود را روشنتر و عمیقتر می‌سازد، انرژی و توان خود را متمرکز می‌کند، صبر و بردباری خویش را گسترش می‌دهد و واقعیات را منصفانه و بی‌غرض در می‌یابد.» (سنگه، ۱۳۸۰)
- الگوهای ذهنی<sup>۳</sup>: «انگاشتهای بسیار عمیق و یا حتی تصاویر و اشکالی است که بر فهم ما از دنیا و عمل ما در مقابل آن اثر می‌گذارد.» (سنگه، ۱۳۸۰)
- دورنمای مشترک<sup>۴</sup>: «ظرفیت ایجاد یک تصویر یا آرمان مشترک از آینده‌ایی که همه اعضای سازمان به دنبال آن هستند» (سنگه، ۱۳۸۰)
- یادگیری گروهی<sup>۵</sup>: «نظمی است با تاکید بر همراستایی نیروها و کارکنان سازمان برای توسعه ظرفیت اعضاء به گونه‌ای که نتایج حاصله همان چیزی باشد که همگان واقعاً طالب آن هستند» (سنگه، ۱۳۸۰)

<sup>1</sup> Learning Organization

<sup>2</sup> Personal Mastery

<sup>3</sup> Mental Models

<sup>4</sup> Shared Vision

<sup>5</sup> Team Learning

بررسی وضعیت مدارس شهر شیروان بر اساس ...

- تفکر نظام‌گرا<sup>۱</sup>: «پنجمین اصل شکل‌گیری سازمان یادگیرنده است که سایر را قواعد یکپارچه ساخته و آنها را در ساختاری هماهنگ از مبانی نظری و عملی ترکیب می‌سازد.» (سنگه، ۱۳۸۰)

پیتر دراگر نیز در تأیید نظرات پیتر سنگه، اینگونه سازمانها را به ارکستری تشبیه می‌کند که هر کس ساز خود را می‌زند، اما نکته مهم این است که تمامی نوازندگان عمیقاً تابع و مرتبط با رهبر ارکستر هستند و نتیجه کار یک آهنگ موزون است.

بعد از سنگه، دانشمندان دیگر، جی پی هابر<sup>۲</sup> (۱۹۹۱)، دیکسون<sup>۳</sup> (۱۹۹۳)، گاروین<sup>۴</sup> (۱۹۹۳)، هندی<sup>۵</sup> (۱۹۹۵) و ریچارد اپلبوم<sup>۶</sup> (۱۹۹۸) نیز بر اهمیت سازمانهای یادگیرنده در دهه ۹۰ تأکید کردند و نتایج یافته‌های خود را در شرکتهای بزرگی چون موتورولا<sup>۷</sup>، وال مارت<sup>۸</sup>، کداک<sup>۹</sup>، هوندا<sup>۱۰</sup> و سونی<sup>۱۱</sup> اجرا کردند و حاصل آن شرکتهایی موفق و مدیرانی با توانایی یادگیری بالا بود. (فرهادنژاد، ۱۳۷۹)

لیت وود و همکارانش<sup>۱۲</sup> در سال ۱۹۹۵ در تحقیقی اثرات رهبری تحول آفرین بر روی یادگیری سازمانی را در محیط دبیرستانهایی که مشغول انجام تلاشهایی برای انجام اصلاحات بودند بررسی کردند و این برای اولین بار بود که

<sup>1</sup> System Thinking

<sup>2</sup> G .P.Haber

<sup>3</sup> Degson

<sup>4</sup> Garovin

<sup>5</sup> Charls Hende

<sup>6</sup> Recharad Eplbom

<sup>7</sup> Motorola

<sup>8</sup> Val Mart

<sup>9</sup> kodak

<sup>10</sup> Honda

<sup>11</sup> Sony

<sup>12</sup> Liet Wood Et All

مبحث سازمان یادگیرنده در حیطه مدارس مطرح شد. (لیت وود و همکاران، ۱۳۷۹)

روند تحولات در دنیای امروز اصلاحات آموزشی را امری جهانی ساخته است از چین تا آمریکا، از انگلستان تا کشورهای حوزه خلیج فارس و آسیای میانه، از برزیل تا اقیانوسیه و از آفریقای جنوبی تا ژاپن، همه جا، آهنگ تغییر و اصلاحات از بام بسیاری از موسسات آموزشی به گوش می‌رسد تکاپوی جهانی در دست یابی به برنامه‌های راهبردی برای نوسازی نظام‌های آموزشی، برای تأسیس مدارس است که از طریق ترویج و غنی‌سازی یادگیری - نه صرفاً آموزشی - علاوه بر افزایش توانایی‌های سازگاری انسان با محیط به توسعه خلاقیت و نوآوری در انسان نیز یاری می‌دهد و ذهن آدمی را انبان اندیشه‌های دیگران نمی‌خواهد. مدارس که یاد می‌گیرند، به مثابه اجتماع یادگیرنده‌اند، جایی که یادگیری سازمانی ترویج می‌شود، بر آزمون تجربه‌ها تأکید می‌شود، خود اندیشی در پندار و رفتار تبلیغ می‌شود، امکان خلاقیت و نوآوری و تفکر انتقادی گسترش می‌یابد، ایده‌های راهنمای مؤثر مطرح می‌شود انسان‌ها برای تغییر برانگیخته می‌شوند و با برنامه‌ریزی و اندیشه راهبردی تحولات اجتماعی را سازماندهی می‌کنند.

ارائه مدل مدارس یادگیرنده که به نوعی توسعه مفاهیم مدیریت عمومی در زمینه مدیریت آموزشی است، سعی دارد با الهام از نظرات پیتر سنگه با باز اندیشی در شیوه‌های برنامه‌ریزی و مدیریتی مدارس به اثربخشی این نهادها افزوده و به رفع نواقص سیستم سنتی اداره آن بپردازد. با توجه با این نظر که حرکت به سوی مدارس یادگیرنده اجتناب‌ناپذیر می‌نماید، مدارس ما باید از این لحاظ مورد بررسی قرار گیرند تا نقاط ضعف و قوت آنها مشخص و تحلیل شود، اصول و سیاست‌های مدیریتی آن با اصول سازمان یادگیرنده مقایسه شود و بر این اساس راهکارهای پیشنهادی ارائه گردد بنابراین این سؤال مطرح می‌شود که

بررسی وضعیت مدارس شهر شیروان بر اساس ...

وضعیت مدارس از نظر میزان یادگیر بودن بر اساس شاخصهای رفتاری سازمان یادگیرنده (دیدگاه پیتر سنگه) چگونه است؟

بنابراین این تحقیق با هدف بررسی میزان یادگیر بودن مدارس بر اساس شاخصهای رفتاری سازمان یادگیرنده (دیدگاه پیتر سنگه) انجام شد. برای تحقق این هدف ابتدا بایستی اهداف جزعی زیر محقق شود:

الف) شناسایی وضعیت مدارس در ارتباط با توسعه قابلیت‌های فردی

ب) شناسایی وضعیت مدارس در ارتباط با الگوهای ذهنی

ج) شناسایی وضعیت مدارس در ارتباط با چشم انداز مشترک

د) شناسایی وضعیت مدارس در ارتباط با یادگیری گروهی

ه) شناسایی وضعیت مدارس در ارتباط با تفکر نظام‌گرا

و) مقایسه وضعیت مقاطع مختلف تحصیلی، از نظر میزان یادگیر بودن

## روش

با توجه به این که در این تحقیق در پی بررسی وضعیت موجود می‌باشد روش آن توصیفی از نوع پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری در این پژوهش عبارت است از: «کلیه مدارس ابتدائی، راهنمایی و متوسطه نظری دولتی شهر شیروان در سال تحصیلی ۸۶-۸۵ که آمار آن به تفصیل در جدول زیر آمده است»

جدول ۱: تعداد مدارس

مقطع	ابتدائی	راهنمایی	متوسطه	جمع
تعداد مدارس	۴۶	۳۰	۲۵	۱۰۱

به منظور تعیین حجم نمونه آماری از جدول مورگان استفاده شد. بر اساس این جدول حجم نمونه مورد نظر ۷۰ نفر تعیین گردید. سپس لیست کاملی از اسامی مدارس به طور جداگانه تهیه شد و با استفاده از جدول زیر حجم نمونه هر

## فصلنامه پژوهش‌های تربیتی

طبقه تعیین شد. سپس از هر مدرسه مدیر و دو نفر کادر آموزشی به طور تصادفی انتخاب شد و پرسشنامه هر کدام به صورت جداگانه توزیع گردید.

جدول ۲: انتخاب حجم نمونه هر طبقه

مقطع	ابتدایی	راهنمایی	دبیرستان
فراوانی هر طبقه	۴۶	۳۲	۲۲
نسبت هر طبقه به جامعه	$\frac{46}{100}=0.46$	$\frac{32}{100}=0.32$	$\frac{22}{100}=0.22$
نسبت نمونه به جامعه	$70 \times 0.46=32$	$70 \times 0.32=22$	$70 \times 0.22=16$

سپس نمونه‌گیری بر اساس روش نمونه‌گیری طبقه‌ای و برای هر طبقه از روش تخصیص متناسب استفاده گردید و جهت گردآوری داده‌ها از دو پرسشنامه به شرح زیر استفاده گردید.

۱- پرسشنامه معلمان: این پرسشنامه محقق ساخته بر اساس ۵ مؤلفه نظریه پیتر سنگه در خصوص سازمان یادگیرنده تنظیم شده است. این پرسشنامه به صورت بسته - پاسخ بر اساس طیف ۵ درجه‌ای لیکرت تنظیم شده است، به طوری که سؤال‌های ۸-۱۱ مربوط به مؤلفه اول (توسعه قابلیت‌های فردی)، سؤال‌های ۱۲-۱۴، ۱۵-۱۷ مربوط به مؤلفه دوم (الگوهای ذهنی)، سؤال‌های ۱۸-۲۰ مربوط به مؤلفه سوم (دورنمای مشترک)، سؤال‌های ۲۱-۲۷ مربوط به مؤلفه چهارم (یادگیری گروهی)، سؤال‌های ۲۸-۳۲ مربوط به مؤلفه پنجم (تفکر نظام‌گرا) می‌باشد. در این پرسشنامه سؤالات ۲۶، ۳۰، ۳۲، به صورت مخالف طراحی شده است و ارزش همه سؤالات یکسان فرض شده است.

۲- مصاحبه مدیران: برای مصاحبه نیمه سازمان یافته با مدیران پرسشنامه‌ای بر اساس ۵ مؤلفه پیتر سنگه درباره سازمان یادگیرنده به

بررسی وضعیت مدارس شهر شیروان بر اساس ...  
صورت باز- پاسخ تهیه شده تا اطلاعات عمیقتری کسب شود. (سرمد و همکاران، ۱۳۷۶)

در این پرسشنامه سئوالات ۱ الی ۴ مربوط به مولفه توسعه قابلیت‌های فردی، سئوالات ۵ الی ۸ مربوط به مؤلفه‌های مدل‌های ذهنی، سئوالات ۹ الی ۱۱ مربوط به مؤلفه آرمان مشترک، سئوالات ۱۲ الی ۱۵ مربوط به مؤلفه یادگیری گروهی و سئوالات ۱۶ الی ۱۷ مربوط به مؤلفه تفکر نظام‌گراست.

۳- مراجعه به اطلاعات و بررسی امکانات موجود در مدرسه: در مراجعه به اطلاعات و اسناد بر اساس موارد ذیل عمل شده است:

- بررسی نوع جلسات برگزار شده در مدرسه
- بررسی امکانات مدرسه از لحاظ دسترسی به دانش روز
- بررسی تشکیل گروه‌های اقدام پژوهی

برای سنجش پایایی پرسشنامه معلمان از روش آزمون - آزمون مجدد<sup>۱</sup> استفاده شده است. با اجرای روش آزمون - آزمون مجدد با دو هفته فاصله زمانی بر روی ۳۰ نفر ضریب همبستگی بین دو تکرار ۰/۸۷٪ و مقدار احتمال آن ۰/۰۰۱ بود که از لحاظ آماری نشان دهنده وجود ارتباط معنی دار بین دو تکرار است و اعتبار تأیید می‌گردد. برای سنجش همسانی درونی پرسشنامه از آلفای کرانباخ استفاده شده است که برای این پرسشنامه آلفای کرانباخ مساوی  $r = 0/76$  به دست آمده است که نشان‌دهنده اعتبار بالای پرسشنامه می‌باشد و برای پایایی پرسشنامه مدیران با توجه به این که «برای کسب پایایی پرسش‌های یک مصاحبه می‌توان با طرح مجدد پرسشها به گونه‌ای دیگر و در زمانی دیگر آنها را مورد ارزشیابی قرار داد. همچنین تکرار مصاحبه در زمان دیگر ممکن است برای ارزیابی پایایی یا اعتبار آن مفید واقع شود» (بست، ۱۳۷۴) بنابراین در فاصله

<sup>1</sup> Test - Retest



## فصلنامه پژوهش‌های تربیتی

زمانی سه هفته‌ای بر روی یک گروه آزمایشی ۵ نفره با تغییراتی در سؤالات مورد بررسی قرار گرفت.

برای سنجش روایی پرسشنامه معلمان از نظر اساتید و متخصصان رشته مدیریت استفاده شده است و با توجه به این که «هرگاه پرسشهای مصاحبه بر مبنای یک ساخت طراحی شده استوار باشد که بدست آوردن اطلاعات مهم را تضمین می‌کند، روایی آن تا حد زیادی افزایش می‌یابد. قضاوت‌های منتقدانه متخصصان تحقیق در مورد انتخاب پرسشهایی که در رابطه با هدفهای تحقیق نقش اساسی دارند در این مورد مفید است.» (بست، ۱۳۷۴) بنابراین در این پژوهش، پرسشنامه مدیران، بر مبنای تئوری پیتر سنگه طراحی شده است و نظر متخصصان مدیریت در طراحی آن در نظر گرفته شده است.

## یافته‌ها

الف) بررسی سؤال اصلی: وضعیت مدارس شهر شیروان بر اساس شاخصهای رفتاری سازمان یادگیرنده چگونه است؟

۱- پرسشنامه معلمان :

جدول ۲: محاسبه آزمون دو جمله ای سؤال اصلی پژوهش

ملاک یادگیرندگی	گروه ها	تعداد	احتمال مشاهده شده	احتمال مورد آزمون	کمترین احتمال (sig) معنی داری
یاد گیرندگی نامطلوب	نامطلوب	۷۳	۰,۹۵	۰,۵۰	۰,۰۰۰
یاد گیرندگی مطلوب	مطلوب	۴	۰,۰۵		

با توجه به کمترین سطح معنی داری ( $sig=0.0 < 0.05$ ) که در جدول ۲

محاسبه شد می‌توان گفت تفاوت معنی داری بین گروه مطلوب و نامطلوب وجود دارد و تعداد افراد گروه نامطلوب برابر ۷۳ (یعنی افرادی که گزینه کم و خیلی کم

بررسی وضعیت مدارس شهر شیروان بر اساس ...

را انتخاب کرده‌اند) و تعداد افراد گروه مطلوب (یعنی افرادی که گزینه زیاد و خیلی زیاد را انتخاب کرده‌اند) برابر ۴ نفر می‌باشد. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که از نظر معلمان واحدهای آموزشی با شاخصهای سازمان یادگیرنده همخوانی ندارند.

۲- مصاحبه با مدیران: تحلیل مصاحبه‌ای که با مدیران مدارس مورد بررسی درباره پنج مؤلفه سازمان یادگیرنده از دیدگاه پیتر سنگه تکمیل شده است، نشان می‌دهد که مدارس در وضعیت کنونی مطابقت کمی با ویژگی‌های سازمان یادگیرنده دارند.

۳- بررسی اطلاعات و امکانات موجود در مدرسه: از میان مدارس مورد بررسی قرار گرفته، فقط ۴ آموزشگاه (یعنی ۵٪) به شبکه اینترنت دسترسی داشته و امکان استفاده محدود برای کارکنان خویش را فراهم آورده‌اند. علاوه بر این در تمامی مدارس کتابخانه دائر بوده است ولی هیچ آموزشگاهی کتابخانه مخصوص معلمان نداشته‌اند. بررسی وضعیت کتابها نیز نشان داد که استفاده زیادی از آنها نشده است.

از میان مدارس مورد بررسی، ۴ آموزشگاه (یعنی ۵٪) مجلات تخصصی را در برخی از رشته‌های موجود داشتند، اما هیچ آموزشگاهی مجلات را در تمام رشته‌های تحصیلی موجود در مدرسه به اندازه کافی در اختیار نداشتند. بررسی و گفتگو با اعضای مدرسه نیز نشان داد که به طور کلی جلساتی که در مدارس تشکیل می‌شود، شامل: شورای دبیران، شورای مدرسه، انجمن اولیاء و مربیان، شورای دانش‌آموزی، جلسات ماهیانه اولیاء با مربیان می‌شود. همینطور بررسی‌ها نشان داد که در هیچ یک از مدارس مورد بررسی، تیمهای تحقیق و اقدام پژوهی تشکیل نشده است.

ب) بررسی سئوال فرعی یک تحقیق: وضعیت مدارس مورد بررسی در

زمینه توسعه قابلیت‌های فردی چگونه است؟

جدول ۳: محاسبه آزمون دو جمله ای سؤال اول پژوهش

ملاک	گروه ها	تعداد	احتمال مشاهده شده	احتمال مورد آزمون	کمترین احتمال معنی داری (sig)
یادگیرنده‌گی توسعه	نامطلوب	۸۷	۰,۹۱	۰,۵۰	۰,۰۰۰۰
قابلیتهای فردی	مطلوب	۹	۰,۰۹		

با توجه به کمترین سطح معنی داری ( $\text{sig}=0.0 < 0.05$ ) که در جدول ۳ محاسبه شده می‌توان گفت تفاوت معنی داری بین گروه مطلوب و نامطلوب وجود دارد. تعداد افراد گروه نامطلوب برابر ۸۷ و تعداد افراد گروه مطلوب برابر ۹ نفر می‌باشد. بنابراین بررسی پرسشنامه معلمان بر عدم تطابق توسعه قابلیت‌های فردی با ویژگی‌های سازمان یادگیرنده تأکید دارد.

۲- مصاحبه با مدیران: بررسی مصاحبه با مدیران مدارس نشان‌دهنده آن است زمینه‌های لازم برای توسعه قابلیت‌های فردی در کارکنان به ویژه معلمان فراهم نیست.

ج) بررسی سؤال فرعی دوم تحقیق: بررسی وضعیت مدارس در زمینه الگوهای ذهنی چگونه است؟

۱- پرسشنامه معلمان:

جدول ۴: محاسبه آزمون دو جمله ای سؤال دوم پژوهش

ملاک	گروه‌ها	تعداد	احتمال مشاهده شده	احتمال مورد آزمون	کمترین احتمال معنی داری (sig)
یادگیرنده‌گی	نامطلوب	۷۷	۰,۹۰	۰,۵۰	۰,۰۰۰۰
الگوهای ذهنی	مطلوب	۹	۰,۱۰		

با توجه به کمترین سطح معنی داری ( $\text{sig}=0.0 < 0.05$ ) که در جدول ۴ محاسبه شده می‌توان گفت تفاوت معنی داری بین گروه مطلوب و نامطلوب وجود

بررسی وضعیت مدارس شهر شیروان بر اساس ...  
 دارد. تعداد افراد گروه نامطلوب برابر ۷۷ و تعداد افراد گروه مطلوب ۹ نفر می‌باشد. بررسی نمرات مؤلفه الگوهای ذهنی در پرسشنامه معلمان حاکی از عدم توجه کافی مدارس به الگوهای ذهنی و تأثیر آن در فعالیت اعضاء است.  
 ۲- مصاحبه با مدیران: بررسی مصاحبه با مدیران در خصوص الگوهای ذهنی حاوی این نکته است که مدارس به الگوهای ذهنی و تأثیر آن توجه اندکی دارند.  
 (د) بررسی سئوال فرعی سوم تحقیق: وضعیت مدارس مورد بررسی در زمینه چشم‌انداز مشترک چگونه است؟  
 ۱- پرسشنامه معلمان:

جدول ۵: محاسبه آزمون دو جمله ای سؤال سوم پژوهش

ملاک یادگیرنده‌گی	گروه ها	تعداد	احتمال مشاهده شده	احتمال مورد آزمون	کمترین احتمال (sig) معنی داری
آرمان مشترک	نامطلوب	۸۲	۰,۸۵	۰,۵۰	۰,۰۰۰
	مطلوب	۱۴	۰,۱۵۰		

با توجه به کمترین سطح معنی داری ( $sig=0.0 < 0.05$ ) که در جدول ۵ محاسبه شد می‌توان گفت تفاوت معنی داری بین گروه مطلوب و نامطلوب وجود دارد. تعداد افراد گروه نامطلوب برابر ۸۲ و تعداد افراد گروه مطلوب ۱۴ نفر می‌باشد. بررسی و تحلیل داده‌ها بیانگر آن است که از نظر معلمان مؤلفه آرمان مشترک مطابق با ویژگی سازمان یادگیرنده در مدارس وجود ندارد.  
 ۲- مصاحبه با مدیران: بررسی مصاحبه با مدیران نشان داد که آرمان مشترک، واضح و آشکار به شیوه ای که سازمان یادگیرنده مورد نظر است وجود ندارد. به طوری که حدود ۸۴٪ مدیران در پاسخ وجود آرمان مشترک در بین اعضاء پاسخ منفی داده‌اند.

۵) بررسی سئوال فرعی چهارم تحقیق: وضعیت مدارس مورد بررسی در زمینه یادگیری گروهی چگونه است؟

جدول ۶: محاسبه آزمون دو جمله ای سؤال چهارم پژوهش

ملاک یادگیرنده‌گی	گروه ها	تعداد	احتمال مشاهده شده	احتمال مورد آزمون	کمترین احتمال (sig) معنی داری
یادگیری گروهی	نامطلوب	۶۳	۰,۸۶	۰,۵۰	۰,۰۰۰۰
	مطلوب	۱۰	۰,۱۵		

با توجه به کمترین سطح معنی داری ( $sig=0.0 < 0.05$ ) که در جدول ۶ محاسبه شد می‌توان گفت تفاوت معنی داری بین گروه مطلوب و نامطلوب وجود دارد تعداد افراد گروه نامطلوب برابر ۶۳ نفر و تعداد افراد گروه مطلوب ۱۰ نفر می‌باشد. بررسی و تحلیل داده‌ها بیانگر آن است که مؤلفه یادگیری گروهی مطابق با ویژگی سازمان یادگیرنده در مدارس لحاظ نمی‌شود.

۲- مصاحبه با مدیران: بررسی مصاحبه با مدیران، نشان داد ۸۳٪ مدیران اعتقاد داشتند که تمایل به شرکت در جلسات گروهی ندارند، همچنین حدود ۹۰٪ مدیران بر این باورند که معلمان برای انجام کارها و وظایف خویش به مساعدت و یاری دیگران احساس نیاز نمی‌کنند.

(و) بررسی سئوال فرعی پنجم تحقیق: وضعیت مدارس مورد بررسی در

زمینه تفکر نظام گرا چگونه است؟

۱- پرسشنامه معلمان:

جدول ۷: محاسبه آزمون دو جمله ای سؤال پنجم پژوهش

ملاک یادگیرنده‌گی	گروه ها	تعداد	احتمال مشاهده شده	احتمال مورد آزمون	کمترین احتمال معنی داری (sig)
تفکر نظام گرا	نامطلوب	۵۳	۰,۷۱۰	۰,۵۰	۰,۰۰۰۰
	مطلوب	۲۲	۰,۲۹۰		

بررسی وضعیت مدارس شهر شیروان بر اساس ...

با توجه به کمترین سطح معنی‌داری ( $\text{sig}=0.0 < 0.05$ ) که در جدول ۷ محاسبه شد می‌توان گفت تفاوت معنی‌داری بین گروه مطلوب و نامطلوب وجود دارد تعداد افراد گروه نامطلوب برابر ۵۳ نفر و تعداد افراد گروه مطلوب ۲۲ نفر می‌باشد. بررسی نمرات تفکر نظام‌گرا در پرسشنامه معلمان حاوی این نکته است که این مؤلفه در مدارس چندان مورد توجه نمی‌باشد.

- مصاحبه با مدیران: بررسی مصاحبه با مدیران نشان می‌دهد که حدود ۸۵٪ مدیران معتقدند که این مؤلفه در مدارس چندان مورد توجه نمی‌باشد.

ز) بررسی سؤال فرعی ششم تحقیق: وضعیت مقاطع مختلف تحصیلی در مقایسه با هم به منزله سازمان یادگیرنده چگونه است؟

۱- پرسشنامه معلمان

جدول ۸: تجزیه و تحلیل واریانس برای مقایسه مقاطع مختلف تحصیلی

منبع تغییرات	مجموع مجزورات	درجه آزادی	میانگین مجزورات	F	Sig.
درون گروهی	۲,۱۱۳	۲	۱,۰۵۷	۲,۹۹	۰,۴۵
بین گروهی	۵۰,۷۹۳	۱۴۲	۰,۳۵۸		
کل	۵۲,۹۰۶	۱۴۴			

با توجه به کمترین سطح معنی‌داری آزمون F ( $\text{sig}=0.045 < 0.05$ ) می‌توان گفت که تفاوت معنی‌داری بین میانگین بدست آمده از نظرات معلمان در مقاطع مختلف در مقایسه با هم در سطح اطمینان ۹۵ درصد با یکدیگر وجود دارد. با توجه به میانگین‌ها، مشخص می‌شود معلمان در ابتدائی دارای بالاترین میانگین (۲,۵۶۰) و در مقطع راهنمایی دارای کمترین میانگین (۲,۲۸۱) می‌باشند.

## بحث و نتیجه‌گیری

بررسی یافته‌ها نشان می‌دهد که مدارس با توجه به ویژگی‌های ساختاری، مدیریتی و راهبردی خود که متأثر از ساختار متمرکز مدیریت در ایران است، در تطابق با اصول سازمان یادگیرنده فاصله دارند. یافته‌های این تحقیق، پژوهش‌های پیشین از سوی احمدی، امیرخانی، نقوی، شفاعی، قدمگاهی و رمضانیان در سازمانهای دیگر را در حوزه مدارس نیز مورد تأیید قرار می‌دهد. «باید پذیرفت مدارس در وضعیت کنونی در رویکرد به نوعی از آموزش و پرورش فعالیت می‌کنند که جنبه سازشی دارد» (شهرآرای، ۱۳۷۵) و با تکیه بر عالم پروری تنها به تغییرات اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جامعه واکنش نشان داده و هدف آن حفظ وضع موجود است، در حالی که برای رسیدن به مدارس مورد نظر بایستی الزامات آموزش و پرورش خلاق را به وجود آورد.

تصور معلمان از تربیت و تدریس، به عنوان فرایند یک سویه یاددهی - یادگیری تنها در محدوده کلاس باعث شده تا فعالیتها و یادگیریهای گروهی به ویژه در میان معلمان نادیده انگاشته شود. زمینه توسعه قابلیتها و تواناییهای فردی اعضای مدرسه به ویژه معلمان از لحاظ فکری و عملی فراهم نشده است. آموزش و پرورش ما اهداف و آرمان خویش را در برنامه‌های مدرن لحاظ کرده و از تسری آن به سطح مدارس ناتوان بوده است.

اعضای مدرسه با برداشتهای متفاوت از برنامه‌ها، مفاهیم و روشها به دلیل الگوهای ذهنی متفاوت به کار اشتغال دارند و مدیریت الگوهای ذهنی مورد عنایت قرار نگرفته است. فعالیت معلمان در حوزه تدریس دروس خاص، بدون داشتن تصویر کلی از آنچه مطلوب است باعث شده تا مدارس ما با مدارس یادگیرنده فاصله زیادی داشته باشد. در چنین شرایطی لزوم بازنگری در اندیشه‌ها، تشکیلات، برنامه‌ها و روشها ضروری می‌نماید. همچنین سایر نتایج این پژوهش بیانگر این است که:

- بررسی وضعیت مدارس شهر شیروان بر اساس ...
- یافته‌های حاصل از آزمون کای دو حاکی از این نکته است که با دقت ۹۵٪ سابقه تدریس معلمان بر میزان یادگیرنده بودن مدارس تأثیری ندارد.
  - همچنین یافته‌های دیگر پژوهش نشان می‌دهد که مدرک تحصیلی بر میزان یادگیرنده بودن مدارس تأثیری ندارد.
  - علاوه بر این نوع مدرسه از نظر دخترانه یا پسرانه بودن نیز بر میزان یادگیرنده بودن مدارس تأثیری ندارد.





کتابنامه

- آهنگیان، محمدرضا، (۱۳۸۲). آموزش و پرورش در شرایط پست مدرن. تهران: نشر طهوری.
- بست، جان، (۱۳۷۳). روش تحقیق در علوم تربیتی و رفتاری، ترجمه حسن پاشا شریفی و نرگس طالقانی. تهران: انتشارات رشد.
- بهرامی، ژیلا، محمدی، نسرین، (۱۳۸۴). تبیین جایگاه دانشگران در سازمانهای خدماتی و ارائه راهکار برای بهبود وضع موجود، طرح تحقیقاتی سازمان مدیریت صنعتی.
- سنگه، پیتر، (۱۳۸۰). پنجمین فرمان، ترجمه کمال هدایت و محمد روشن. تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- شهر آرای، مهرناز، (۱۳۷۵). آموزش و پرورش مطلوب در آستانه سده بیست و یکم، فصلنامه پژوهش‌های تربیتی، شماره ۳-۴.
- فرهادنژاد، حاجی و علی ایرانی، (۱۳۷۹). به سوی سازمان یادگیرنده، مجله تدبیر، شماره ۱۰۹.
- قدمگاهی، محمد، (۱۳۸۲). بررسی وضعیت مدارس شهر مشهد بر اساس ویژگیهای سازمان یادگیرنده پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی دانشگاه فردوسی.
- لیت وود، کنت و همکاران، (۱۳۷۹). تحول رهبری مدارس همگام با تحول زمان، ترجمه مهدی عمرانی نژاد. تهران: نشر عابد.
- James, Constance, (2003), Designing learning organization, organizational Dynamics, vol 32, No 1.
- Ortenblade, Anders, (2001), on differences between organizational learning and learning organizational, The learning organizational, vol 2, (number).
- Senge, Peter, (2007), Learning Organization and Peter senge, www.ascd.org