

درآمدی بر مهندسی فرهنگی نظام آموزش نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران با ابتناء بر اندیشه‌های فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی)

سعید هداوند^۱

چکیده

زمینه و هدف: نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران در ساختار نظامی-راهبردی کشور یک نهاد مهم به‌شمار می‌آید و نتایج عملکرد آن، نقش حیاتی در حفاظت از امنیت ملی، تمامیت ارضی و استقلال کشور دارد. به لحاظ اهمیت و حساسیت این مأموریت، سازمان ناجا باید هوشمندانه تحولات محیطی و فناوری‌های نوین را پیگیری نماید و بر میزان یادگیری و توانایی علمی و عملی خود بیفزاید. کسب فناوری و دانش نوین در صورتی که بدون توجه به فرهنگ سازمانی و الزامات آن انجام پذیرد، پاسخگوی نیازهای ناجا برای یادگیری چگونه مواجه شدن با شرایط جدید نیست. این مقاله از میان عوامل اثرگذار در یادگیری سازمانی به مهم‌ترین آن یعنی آموزش می‌پردازد و با بهره‌گیری از اندیشه‌های فرماندهی معظم کل قوا، امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)، نقش «مهندسی فرهنگی» را در طراحی راهبردهای آموزشی برای نظام آموزش این نیروی مردمی تبیین می‌نماید. نویسنده سعی نموده است تا با مراجعه به افکار و اندیشه‌های فرماندهی معظم کل قوا، جایگاه مهندسی فرهنگی را در طراحی راهبردهای کلیدی که برای نظام جامع آموزش ناجا در جهت تحقق اهداف عالی ترسیم شده است به بحث بگذارد.

روش تحقیق: این تحقیق به روش توصیفی-تحلیلی و با بهره‌گیری از منابع کتابخانه‌ای و اطلاعات موجود در فضای مجازی (اینترنت) انجام شده است.

یافته‌ها و نتیجه‌گیری: در اندیشه امام خامنه‌ای «آموزش» مهم‌ترین نیاز نیروهای مسلح به‌عنوان مهم‌ترین تولیدکنندگان اقتدار و امنیت ملی است. بر این اساس، ناجا به دلیل مواجهه مستمر با تحولات محیطی، ضرورت دارد تا متناسب با فرهنگ سازمانی و راهبردهای حال و آینده، برنامه‌های مناسبی را برای حفظ امنیت ملی کشور تدوین و اجرا نماید. آنچه پیرامون مهندسی فرهنگی نظام جامع آموزش ناجا مورد بحث قرار می‌گیرد به مدیران و فرماندهان ناجا کمک می‌کند تا ضمن حفظ ارتباط با تحولات محیطی و توسعه فناوری به ضرورت انعطاف‌پذیری راهبردهای آموزشی توجه کنند و از نتایج آن در اثربخش نمودن فعالیت‌های فردی و سازمانی استفاده نمایند.

واژه‌های کلیدی: اندیشه‌های امام خامنه‌ای، مهندسی فرهنگی، نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران.

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت آموزش، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و

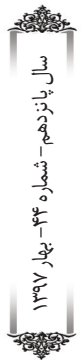
تحقیقات Saeed.hadavand@srbiau.ac.ir



۱- مقدمه

نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران به‌عنوان یک جامعه نظامی و امنیتی، ملزم به ساخت و تولید قدرت سخت و مولد امنیت است. حفاظت از امنیت ملی، تمامیت ارضی و استقلال کشور، از جمله مأموریت‌های عمده ناجا هستند که از مسائل اساسی مردم و سیاست‌های کلی کشور به‌شمار می‌روند؛ لذا به لحاظ اهمیت و حساسیت این مأموریت، ناجا باید هوشمندانه تحولات محیطی و فناوری‌های نوین را پیگیری کند و بر یادگیری و توانایی‌های علمی و عملی خود بیفزاید تا بتواند با موانع جدیدی که امکان خدمت‌رسانی مناسب را دشوار می‌سازند، مواجهه مؤثرتری داشته باشد؛ اما مسئله اساسی این است که مدیریت راهبردی در ناجا عمدتاً ناظر به تحولات بیرونی است و کمتر به اثرات متغیرهای درونی توجه دارد. نتایج بررسی‌ها نشان می‌دهد که رویکرد ناجا حرکت به سوی فناوری و نوآوری است تا امکان مدیریت چالش‌های بیرونی را فراهم سازد (هداوند، ۱۳۹۱: ۶۰).

کسب فناوری و دانش نوین بیرونی در صورتی که بدون توجه به فرهنگ یادگیری و الزامات حاکم بر آن انجام پذیرد، پاسخگوی نیازها برای یادگیری نحوه مواجهه‌شدن با شرایط جدید نیست؛ بنابراین همسوسازی راهبردهای آموزشی با فرهنگ سازمانی، می‌تواند به‌عنوان یکی از اولویت‌های اصلی نظام آموزش ناجا مطرح شود. این مهم از یک‌سو نیازمند شناسایی عواملی است که طرح‌ریزی و اجرای راهبردهای آموزشی در سطح ناجا را تسهیل می‌کنند و از سوی دیگر استقرار و بهره‌گیری از عوامل مذکور با اداره مؤثر آن‌ها انجام می‌پذیرد. این مقاله از میان عوامل اثرگذار در یادگیری سازمانی به مهم‌ترین آن یعنی آموزش می‌پردازد و با بهره‌گیری از اندیشه‌های فرماندهی معظم کل قوا، نقش «مهندسی فرهنگی» را در طراحی راهبردهای آموزشی ناجا تبیین می‌نماید. آنچه پیرامون مهندسی فرهنگی مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد، به مدیران و فرماندهان ناجا کمک می‌کند تا ضمن حفظ ارتباط با تحولات محیطی و توسعه فناوری، به‌ضرورت انعطاف‌پذیری راهبردهای آموزشی توجه و از نتایج آن در اثربخش نمودن آموزش‌ها استفاده نمایند.



در سال‌های اخیر، تحولات زیادی در حوزه‌های مرتبط با فناوری‌های نظامی و انتظامی صورت گرفته است. پاسخگویی مؤثر به مردم و تأمین نیازهای امنیتی کشور مستلزم سازگاری ناجا با فناوری‌های جدید، تمرکز بر کیفیت خدمات و مسئولیت‌پذیری در برابر اعتماد مردم است. بر این اساس لازم است تا نظام آموزش ناجا در سیاست‌گذاری‌های دانشی و تعمیق حوزه‌های فناوری، راهبری برای توسعه مبتنی بر دانایی را بر عهده گیرد. چنانچه این مهم محقق نشود ممکن است که برخی از کارکنان ناجا به دلیل بی‌میلی نسبت به بازآموزی و یادگیری مهارت‌های جدید، به این نتیجه برسند که بهترین راه ارتباط با مردم فقط ارائه خدمات به آنان است. تحولاتی نظیر توسعه فناوری‌ها و افزایش اهمیت دانش در پاسخگویی به‌هنگام به نیازهای اجتماعی و امنیتی کشور، به‌سرعت بستر و بافتی را که راهبردها در آن طراحی و اجرا می‌شوند، تحت تأثیر قرار می‌دهد. مواجهه با تحولات مذکور و پاسخگویی مؤثر به انتظارات، مستلزم آن است که نظام آموزش ناجا متناسب با فرهنگ درون‌سازمانی و راهبردهای حال و آینده، برنامه‌های خود را تدوین و اجرا نماید.

نگاهی گذرا به وضعیت فعلی آموزش در نیروهای مسلح، مشخص می‌سازد که مسیر یادگیری و توسعه دانشی کارکنان، اغلب مبهم است. به عبارت دیگر، نبود نقشه شغلی، مدون نبودن راهبردهای آموزشی و همسو نبودن فرهنگ سازمانی با الزامات دانشی موردنیاز، کارکنان را با این ابهام مواجه ساخته است که راهبرد مشخصی برای آموزش و یادگیری آن‌ها وجود ندارد. وجود این ابهام ضرورت مهندسی فرهنگی آموزش را بیش از هر زمان دیگری ایجاب می‌کند. هدف این مقاله کمک به مدیران و فرماندهان ناجا برای دستیابی به ویژگی‌های فرهنگ یادگیرنده و یافتن سازوکارهای مناسب برای ترغیب کارکنان به آموزش و یادگیری از طریق پاسخ به این سؤال کلیدی است که: چگونه می‌توان با مهندسی فرهنگی، قابلیت‌های یادگیری ناجا را برای انطباق با موقعیت‌های جدید و تحولات محیط پیرامونی افزایش داد؟ این مقاله به دنبال آن است که با تبیین اندیشه‌های امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) در موضوع مهندسی فرهنگی، نقش فرهنگ سازمانی ناجا را به‌عنوان یک عامل یکپارچه‌ساز در شرایط محیطی ناپایدار بررسی کند و از آن در تدوین راهبردهای کلان آموزشی استفاده نماید.

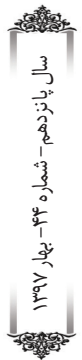


۲- مفهوم شناسی

۲-۱- مهندسی فرهنگی؛ مفهوم مهندسی فرهنگی نخستین بار در سال ۱۳۸۱ توسط رهبر معظم انقلاب (مدظله‌العالی) در جهت تأکید و تبیین لزوم توجه به فرهنگ و ارزش‌های فرهنگی به‌کار گرفته شد. ایشان در این ارتباط می‌فرمایند: «برای رسیدن به همه چیزهایی که آرزوی ماست و در چشم‌اندازها و افق‌های دوردست تصویر می‌کنیم، باید فرهنگ کشور، پالایش شود و در مجرای درست قرار گیرد» (رهبری، ۱۳۸۱). به‌این ترتیب، مهندسی فرهنگی با هدف بازطراحی، اصلاح و ارتقای شئون و مناسبات اقتصادی، اجتماعی و ... کشور بر اساس فرهنگ، مهندسی شده و با توجه به شرایط و اقتضائات ملی و جهانی مطرح شده است. توسعه علمی و خردمندانه این مفهوم، می‌تواند به‌عنوان ابزاری در جهت رفع کاستی‌های فرهنگ آموزشی و شناسایی نقاط مثبت آن باشد. پیشرفت‌های علمی ناجا در سال‌های اخیر و به‌تبع آن ارائه خدمات مبتنی بر فناوری‌های بالا، مدیریت راهبردی آموزش و یادگیری را اجتناب‌ناپذیر نموده است. تحقق این مهم، مستلزم مهندسی فرهنگی آموزش، به‌منظور همسو نمودن راهبردها با فرهنگ جاری ناجا است.

۲-۲- مهندسی آموزش؛ به‌معنای بازنگری و بازطراحی نظام فعلی آموزش، متناسب با اهداف و راهبردهای کلان ناجا است. در این بازطراحی، لازم است که نقش هر یک از مراجع ذی‌ربط در تکامل نظام آموزش در اثربخش نمودن فعالیت‌های ناجا مورد توجه قرار گیرد. افزون بر این، هندسه نیازهای دانشی نیز باید ترسیم شود و با ایجاد تناظر بین هندسه نیازها و سطح‌بندی دانش‌ها، نحوه ارتباط راهبردهای آموزشی با دیگر راهبردها مشخص شود. توجه به نظام تأثیرگذاری و تأثیرپذیری در آموزش، این امکان را به وجود می‌آورد که پایش راهبردهای آموزشی نیز واقع‌بینانه‌تر انجام شود.

۲-۳- مهندسی فرهنگی آموزش؛ اشاره به مهندسی آموزش از منظر فرهنگی دارد. آموزش می‌تواند از منظر اقتصادی و سیاسی نیز مهندسی شود. در مهندسی اقتصادی آموزش، تأثیر نظام آموزش بر اقتصاد ناجا و همچنین تأثیر اقتصاد ناجا بر نظام آموزش مورد توجه قرار می‌گیرد؛



مثلاً اگر مراکز آینده‌پژوهی ناجا، نقشه توسعه انتظامی در بیست سال آینده را منتشر نمایند، باید مشخص شود که برای جامعه عمل پوشاندن به این نقشه، به چه نوع نیروی انسانی و با چه کیفیتی نیاز است و ناجا تا چه میزان حاضر به سرمایه‌گذاری مالی برای تحقق آن است. این کار، به تدوین راهبردهای آموزشی جهت می‌دهد. مهندسی سیاسی آموزش هم امکان‌پذیر و حتی لازم است. در این نوع مهندسی، تأثیر نظام آموزش بر ابعاد سیاسی ناجا و بالطبع تأثیر بُعد سیاسی بر آموزش، مورد توجه قرار می‌گیرد. نمونه واقعی آن تأثیر افزایش توان ناجا در مواجهه با قاچاق کالا است. این امر می‌تواند به شاخص قدرت ایران در عرصه اقتصاد بین‌الملل بدل شود. در مهندسی فرهنگی نیز تأثیر فرهنگ سازمانی ناجا بر نظام آموزش و تأثیر نظام آموزش بر فرهنگ ناجا مطالعه می‌شود.

۳- مهندسی فرهنگ و مهندسی فرهنگی

«مهندسی فرهنگ» بر «مهندسی فرهنگی» مقدم است. در «مهندسی فرهنگ» رابطه مهندسی و فرهنگ، رابطه مضاف و مضاف‌الیه است؛ در حالی که در «مهندسی فرهنگی»، رابطه مهندسی و فرهنگی رابطه صفت و موصوف است و لذا وقتی می‌خواهد صفت مهندسی، فرهنگی باشد نخست باید این صفت به‌خوبی روشن و مشخص باشد. این صفت، همان رویکردی است که باید در مهندسی اعمال شود. مفهوم مهندسی این است که اجزای هر سیستم به‌درستی در جای خود قرار گیرند و نیز ابعاد و کیفیت آن‌ها به‌گونه‌ای تعیین شوند که کل سیستم به‌صورت یک واحد منسجم درآید و بتواند نقش خود را به‌خوبی ایفا کند. بر این اساس «مهندسی فرهنگ» به این معنا است که هر یک از این اجزا دارای استحکام لازم باشند و در جای خود قرار گیرند تا مجموعه اجزا، انسجام و قدرت لازم را بیابد. فرهنگ مهندسی‌شده، فرهنگی است که نمادهای آن بر ارزش‌ها، و ارزش‌ها بر مفروضات استوار شده باشد و همه اجزای فرهنگ در تعامل مؤثر با یکدیگر باشند. در «مهندسی فرهنگی» فرهنگ موجود بر اساس فرهنگ مطلوب، مورد شناخت و تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد و ضعف‌ها و تعارضات آن شناسایی می‌شود و سپس با توجه به اوضاع و مقتضیات حال و آنچه قابل پیش‌بینی در آینده است، فرهنگ هدف تعیین می‌شود (ناظمی اردکانی، ۱۳۸۷: ۹۶).

در این مقاله مهندسی فرهنگی به این معنا است که برای آموزش ناجا، نظامی بر مبنای فرهنگ مبتنی بر آموزه‌های اسلامی، مهندسی و طراحی شود. در واقع در این نظام «فرهنگ» رکن اصلی مدیریت راهبردی آموزش است. همان‌گونه که در تعابیر رهبر معظم انقلاب (مدظله‌العالی) نیز آمده است: «فرهنگ مانند روحی است که در کالبد همهٔ فعالیت‌های کلان کشوری، حضور و جریان دارد»، لذا در مدیریت راهبردی آموزش نیز باید وجههٔ فرهنگی بودن هر طرح یا راهبردی مشخص باشد و راهبردها با الگو و نگاه فرهنگی اجرا شوند. تحقق این مهم در پاره‌ای از اوقات، ممکن است چنان دشوار و پیچیده شود که اساساً مهندسی فرهنگی آموزش، امری محال به نظر آید. این موضوعی است که مقام معظم رهبری نیز به آن اشاره کرده‌اند. در دیدگاه معظم له «مهندسی فرهنگی کار بسیار سختی است. حتی از ترسیم نقشهٔ جامع علمی کشور هم سخت‌تر است و به همین دلیل کمتر پیش رفته است» (رهبری، ۱۳۹۰). ایشان همچنین می‌فرمایند: «برای رسیدن به همهٔ چیزهایی که آرزوی ماست و در چشم‌اندازها و افق‌های دوردست تصویر می‌کنیم باید فرهنگ کشور، پالایش شود و در مجرای درست قرار گیرد» (رهبری، ۱۳۸۱).

در واقع معظم له به این نکته اشاره دارند که با وجود تمام پیچیدگی‌ها، نباید از ضرورت و امکان مهندسی فرهنگی صرف‌نظر نمود، بلکه برعکس، پیچیدگی‌ها باید موجب شود که میزان انتظار از مهندسی فرهنگی واقع‌بینانه‌تر تعیین شود. عدم دستیابی به اثرگذاری صددرصد مهندسی فرهنگی، هرگز نباید ما را نسبت به تأثیر نسبی این کار که در جهت‌دهی به نظام آموزش ناجا بسیار مهم است غافل نماید و یا نسبت به آن ناامید سازد.

۴- ضرورت مهندسی فرهنگی نظام آموزش ناجا

در مورد رابطهٔ آموزش و فرهنگ، دو نظریه وجود دارد. در یک نظریه، آموزش در عرض فرهنگ قرار می‌گیرد و در نظریهٔ دوم، آموزش در درون فرهنگ قرار می‌گیرد و یک جزء مهم فرهنگ‌ساز محسوب می‌شود. آموزش‌های سازمانی عمدتاً دارای ماهیت و کارکرد فرهنگی هستند و در شکل‌گیری باورها و ارزش‌های سازمانی مؤثرند، پس لازم است که با ملاحظهٔ

آثار فرهنگی موردانتظار از آموزش، آن را مهندسی نمود؛ اما اگر آموزش ذاتاً ماهیت فرهنگی داشته باشد [نظیر آموزش‌های عقیدتی] رکن مهم ایجاد و بقای فرهنگ سازمانی به‌شمار می‌آید و در این صورت مسلط بر آموزش است (پیروزمند، ۱۳۸۱). به‌این ترتیب، مهندسی فرهنگی نظام آموزش ناجا، بدون محاسبه تأثیر آموزش و فرهنگ، کاملاً خطا و ناقص است. از سوی دیگر توسعه فرهنگی، شرط لازم برای مدیریت راهبردی آموزش در ناجا است. مقام معظم رهبری درباره ضرورت مهندسی فرهنگی می‌فرمایند: «یکی از مهم‌ترین تکالیف ما در درجه اول، مهندسی فرهنگی کشور است» (رهبری، ۱۳۸۱). از فرمایش معظم له برای مهندسی فرهنگی نظام آموزش ناجا، این‌گونه می‌توان استفاده کرد که به مهندسی زیربنای فرهنگی باید توجه ویژه‌ای مبذول شود. بدیهی است که تعیین وجوه سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی نظام آموزش، بستگی به این دارد که ناجا درباره آموزش و ضرورت آن چگونه فکر می‌کند و تعریفش از آن چیست. دلایلی چون نداشتن تفاهم درباره مفهوم فرهنگ، گستردگی تأثیر فرهنگ و نیاز به تعالی آموزش‌های مبتنی بر آموزه‌های اسلامی (ناظمی اردکانی و شعبانی سارویی، ۱۳۹۱: ۲۱۳) از دیگر ضرورت‌های مهندسی فرهنگی نظام آموزش ناجا به‌شمار می‌رود. این مهم در بخش دیگری از نظرات امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) اشاره شده است که فرمودند: «زیربنایی‌ترین عنصر سازنده فرهنگ، اعتقادات و باورهای فرهنگی حاکم بر جامعه و مبانی ارزشی برخاسته از آن‌ها است».

در اندیشه فرماندهی معظم کل قوا «فرهنگ یک مقوله کثیرالاضلاع است و مهندسی فرهنگی موضوعات مرتبط با آن بسیار دشوار و پیچیده است». بنابر توصیه ایشان «باید تأثیر مجموعه کارهایی که در حوزه فرهنگ انجام می‌شود، بر بخش‌های مختلف جامعه مشخص گردد» (رهبری، ۱۳۸۳). با توجه بر بیانات مقام معظم رهبری می‌توان این‌گونه استنباط کرد که در ناجا، مهندسی خدمات، مهندسی فناوری و مهندسی ساختار همگی مرهون مهندسی فرهنگی آموزش هستند؛ برای مثال در «مهندسی خدمات»، سازمان‌دهی خدمات مورد نیاز جامعه و تناسب خدمات با نیازهای اجتماعی و امنیتی کشور موردنظر است. این نوع مهندسی به قدرت

دانشی ناجا وابسته است و مهندسی فرهنگی به منظور ارائه آموزش‌های اثربخش، پشتوانه تداوم و توسعه خدمات مناسب از نظر نوع و کیفیت است.

در «مهندسی فناوری» الگوی توسعه فناوری ناجا و اینکه چه نوع فناوری‌هایی، در چه سطحی، به چه منظوری و با چه هزینه‌ای باید مورد استفاده قرار گیرند، مشخص می‌شود. با رشد چشمگیر و روزافزون فناوری، تأثیر آن بر عرصه‌های مختلف بر کسی پوشیده نیست؛ اما مهم این است که مهندسی فناوری به چه میزان به آموزش‌های سازمانی و به تبع آن، مهندسی فرهنگی آموزش وابسته است؟

اگر این واقعیت مورد قبول واقع شود که فناوری، محصول رشد دانش کارکنان است، قطعاً در مقام تحقق، مهندسی آموزش، مقدم بر مهندسی فناوری خواهد بود.

در «مهندسی ساختارها» نیز الگوی توسعه ساختاری، بزرگ‌ترین ظرفی است که انواع تغییرات درون ساختاری را در خود جای می‌دهد و از خاستگاه آن، تکلیف بقیه مسائل روشن می‌شود. در مهندسی ساختارها، چستی و چگونگی ایجاد تغییرات در ناجا در حدود قابل تشخیص و کنترل مشخص می‌شود (پیروزمند، ۱۳۹۰: ۳۷)؛ اما مجدداً باید به این نکته تأکید نمود که تشخیص و تحقق مهندسی ساختار به توان علمی ناجا وابسته است و شرط لازم توانمندسازی علمی و دانشی، مهندسی فرهنگی آموزش است. برآیند این نوع مهندسی، تأثیر مثبت آن در تعالی ناجا است و تعالی ناجا مشروط به بسط جریان نیاز دانشی و ارضای نیاز دانشی عموم کارکنان است.

ثمرات مهندسی فرهنگی آموزش، منحصر به موارد پیش گفته نیست. اصلاح‌های ساختاری و مدیریتی و مواردی از این دست، هر یک به تنهایی کافی است تا عزم ناجا را بر این مهم جزم نماید؛ اما اگر تأثیر مهندسی فرهنگی نظام آموزش به سازمان‌دهی خدمات، تشخیص نظام فناوری و تعیین مسیر توسعه ناجا نیز منحصر باشد برای توجیه ضرورت اهتمام به این مسئله، کافی به نظر می‌رسد.

۵- مهندسی فرهنگی آموزش و یادگیری سازمانی

مهندسی فرهنگی آموزش به‌عنوان یک سازوکار ایجاد مفهوم، انسجام، نظم و معنا را در فرایندهای آموزش وضع می‌کند و موجب نهادینه شدن آموزش در راهبردهای کلان ناجا می‌شود. واقعیت این است که ناجا برای مواجهه با تحولات محیطی و پاسخگویی مؤثر به نیازهای جامعه، به فرهنگ‌سازی برای توسعه دانش و آگاهی از محیط نیاز دارد. فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی) در بخشی از بیاناتشان به این نکته اشاره دارند که «فرهنگ ما باید در تولید صنعتی ما اثر بگذارد؛ ما چه چیزی می‌خواهیم تولید کنیم؟» (رهبری، ۱۳۸۳). از این سخن می‌توان استفاده کرد که مهندسی فرهنگی آموزش با ارتقای دانش کارکنان و انعکاس مستقیم ارزش‌ها و هنجارهای سازمانی، نقش مهمی در ایجاد و تقویت فضاهایی که ناجا برای یادگیری و ارتقای کمی و کیفی خدمات قابل‌ارائه به جامعه به آن نیازمند است، دارد. بنابراین مهندسی فرهنگی نظام آموزش و مجموعه ارزش‌های همراه آن، مرتبط با یادگیری است و بر اطلاعاتی که به دانش سازمانی تبدیل می‌شوند اثر می‌گذارد. برای این منظور، لازم است تا به مهندسی فرهنگی آموزش به‌عنوان ابزاری برای تحقق اهداف یادگیری ناجا نگریسته شود، نه اینکه خود به‌عنوان هدف مطرح شود.

این صحبت فرماندهی معظم کل قوا که می‌فرمایند: «وقتی ما تولید می‌کنیم در واقع از این طریق فرهنگی را تولید می‌کنیم» (رهبری، ۱۳۸۳)؛ دقیقاً اشاره به همین موضوع دارد که ارائه طرح و برنامه‌ای جامع و فراگیر همراه با نگاه و دیدی فرهنگی به‌تمامی حوزه‌ها و فعالیت‌ها، باید در حیطه‌های مختلف هدف قرار گیرد.

به‌این ترتیب، مهندسی فرهنگی آموزش دارای دو بُعد است. یک بُعد به تعامل و سازگاری مستمر با متغیرهای زمینه‌ای جهت انطباق ساختارهای درونی با تحولات بیرونی اشاره دارد که «چگونه اداره کردن» نظام آموزش را مشخص می‌کند؛ و بُعد دیگر شامل انسجام‌دهی به رفتارهای درونی متناسب با تغییرات بیرونی است که از طریق افزایش قابلیت‌های درونی کارکنان در انطباق با ساختارهای هنجاری، «چگونه رفتار کردن» نظام آموزش را در مواجهه با

تحولات محیطی مشخص می‌سازد.

بر این اساس، مهم‌ترین دستاوردهای حاصل از تأثیرگذاری مهندسی فرهنگی آموزش بر فرهنگ یادگیری ناجا شامل مواردی چون تشویق کارکنان به نوآوری، یادگیری از تجربیات و اشتباهات گذشته، حمایت مدیران و فرماندهان از یادگیری و به وجود آوردن فرهنگ یادگیری دائم می‌شود. برای این مهم، لازم است تا کارکردهای نظام آموزشی ناجا به دقت تعریف شوند به نحوی که در جهت تحقق راهبردها هنجارهای مطلوب شکل گیرد و از طریق انتخاب دقیق گزینه‌هایی که دارای ارزش یادگیری هستند، موضوعات مورد نیاز تقویت شوند. مسلماً این دو بُعد در تعامل با یکدیگر شکل می‌گیرند و نبود هر بُعد، به معنای نبود بُعد دیگر است.

۶- مؤلفه‌های اصلی در مهندسی فرهنگی آموزش

مقام معظم رهبری در سخنانی که در سال ۱۳۹۰ در جمع اعضای شورای عالی انقلاب فرهنگی ایراد فرمودند اشاره به این نکته داشتند که «برای مهندسی فرهنگی کشور باید وضع فرهنگی مطلوب را تصویر کنیم و اجزای متشکل آن را در مقابل خودمان ترسیم کنیم؛ بعد ببینیم کجاها اولویت دارد، کجاها احتیاج به مراقبت بیشتر دارد؛ به آنجاهایی که در این مدت مغفول عنه باقی مانده برسیم و مسئله را دنبال کنیم» (رهبری، ۱۳۹۰). فرمایش معظم له اشاره به ضرورت داشتن شاخص‌هایی برای ارزیابی وضعیت موجود فرهنگی جامعه جهت پیش‌بینی و تدوین راهبردهای مناسب برای تحقق فرهنگ مطلوب دارد. از فرمایش امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) می‌توان این‌گونه نتیجه‌گیری کرد که در مهندسی فرهنگی نظام آموزش ناجا، وجود عناصر و مؤلفه‌هایی که با استفاده از آن‌ها بتوان وضعیت موجود را ارزیابی نمود و از نتایج آن برای طرح‌ریزی راهبردها در تحقق وضعیت مطلوب کمک گرفت، ضروری است. بر این اساس لازم است تا مؤلفه‌هایی مورد توجه قرار گیرند که بین اکثریت کارکنان مشترک است و ناجا را از دیگر نیروها و سازمان‌های نظامی متمایز می‌کند. در میان دیدگاه‌های مختلفی که توسط پژوهشگرانی نظیر «لیندا آرگوت»، «تونی کیندر»، «سابان»، «لانسا»، «لاکمن»، «رضائیان» و «سید

جوادین» در زمینه فرهنگ آموزش و یادگیری سازمانی مطرح شده است، متغیرهای مشترکی وجود دارد که بعضی از آن‌ها با بافت فرهنگی ناجا همخوانی دارند. این متغیرها عبارت‌اند از:

- **خلافت و نوآوری**؛ تشویق کارکنان به تلاش برای بروز خلافت و نوآوری (آرگوت، ۲۰۰۹: ۵۵).

- **انگیزش**؛ نیروی محرکه درونی که کارکنان را برای کار ترغیب می‌کند (کیندر، ۲۰۱۳: ۳۹۷).

- **هویت (وفاداری)**؛ درجه‌ای که برحسب آن، کارکنان پیش از آنکه با گروه کاری یا زمینه حرفه‌ای خود شناسایی شوند، با سازمان به‌عنوان مجموعه‌ای بزرگ آشنا می‌شوند (سید جوادین، ۱۳۸۴).

- **انسجام و یکپارچگی**؛ ترغیب سازمان به عمل بر اساس روشی هماهنگ در سازمان (رضائیان، ۱۳۸۵).

- **اهداف مشترک**؛ اصول و مفاهیمی که به سازمان القاء می‌شود (سید جوادین، ۱۳۸۴).

- **ثبات**؛ تمایل سازمان به حفظ وضع موجود و تغییر ندادن آن (سابان و دیگران، ۲۰۱۲: ۴۲۱).

- **نتیجه‌گرایی**؛ توجه سازمان به نتایج و دستاوردهای برآمده از اجرای راهبردها (رضائیان، ۱۳۸۵).

- **ارتباطات**؛ روشی که سازمان برای برقراری ارتباط با دیگران استفاده می‌کند (همان).

- **کارگروهی**؛ میزان تمرکز کارها و فعالیت‌ها، حول محور گروه و نه فرد (کیندر، ۲۰۱۳: ۳۹۷).

- **تأکید بر عمل**؛ میزان توجه سازمان به فرایند و نحوه اجرای راهبردها (سابان و دیگران، ۲۰۱۲: ۴۲۱).

- **شیوه نظارت**؛ روشی که سازمان در مدیریت و پایش برنامه‌ها استفاده می‌کند (آرگوت، ۲۰۰۹: ۵۵).

هر یک از مؤلفه‌های برشمرده بر محوری قرار گرفته که دارای حداقل و حداکثر است. پس از ارزیابی نظام آموزش بر اساس این مؤلفه‌ها، وضعیت موجود فرهنگ آموزشی مشخص می‌گردد و بر مبنای مهندسی نتایج به‌دست آمده می‌توان برای ایجاد فرهنگ مطلوب، راهبردهای مناسب تعریف نمود.

۷- مهندسی فرهنگی نظام آموزش ناجا

«مهندسی فرهنگی» یعنی شناخت دقیق اجزاء سه گانه فرهنگ [ارزش‌ها و نگرش‌های اساسی، باورها و نمادها] و بازسازی مجدد آن‌ها به گونه‌ای که ارتباط منطقی و موزون بین آن‌ها برقرار گردد. در «مهندسی فرهنگی آموزش» تنظیم اجزاء و لایه‌های فرهنگ و چگونگی ارتباط بین این اجزاء، با فرایندهای آموزش صورت می‌گیرد. از منظر مقام معظم رهبری در موضوع مهندسی فرهنگی باید به چند سؤال اساسی پاسخ داده شود: «فرهنگ چگونه باید باشد [فرهنگ آرمانی و وضعیت مطلوب]، اشکالات و نواقص چیست؟ [بررسی وضعیت نامطلوب موجود] و چگونه باید رفع شود؟ [تعیین راهبرد برای رسیدن به وضعیت مطلوب] و نهایتاً اینکه معارضاتش کجاست؟ [تعیین وضعیت موجود]» (رهبری، ۱۳۸۳). بر مبنای پرسش‌های مذکور، مهندسی فرهنگی نظام آموزش ناجا شامل بازشناسی، آسیب‌شناسی، پایش و ارتقای آموزش و جهت‌دهی آن بر پایه هویت اصیل اسلامی- ایرانی با توجه به شرایط و مقتضیات ناجا است. در معنای دیگر، مجموع مطالعات، محاسبات و نتیجه‌گیری‌ها در سه مرحله: تعیین وضعیت مطلوب، بررسی وضعیت موجود و تعیین راهبرد برای رسیدن به وضعیت مطلوب، مهندسی فرهنگی نظام آموزش ناجا را شکل می‌دهد.

رویکردی که معظم له به مقوله مهندسی فرهنگی دارند این سؤال را ایجاد می‌کند که در شرایط فعلی، وضعیت کارکنان ناجا به لحاظ علمی، اعتقادی [تدین و دین‌باوری] و اخلاقی چگونه است؟ واقعیت این است که در حال حاضر تفسیری که مبتنی بر تحقیق باشد وجود ندارد. این گامی است که در درجه اول برای مهندسی فرهنگی نظام آموزش باید برداشته شود. تعیین وضع موجود، کار چندان دشواری نیست؛ اما چشم‌انداز و تراز مطلوب نظام آموزش ناجا کجاست؟ یک مدیر و یا یک کارمند متخصص و متعهد به چه کسی می‌گویند؟ بازدهی این مدیر یا کارمند تا چه حدی باید باشد؟ تا چه اندازه باید خلاق و نوآور باشد؟ چقدر به مسائل ملی و مذهبی معتقد و عامل باشد؟ تا چه میزان روحیه و افتخار ایرانی بودن و ناجایی بودن در آن‌ها موجود باشد؟ چقدر روحیه تعاون و تشریک مساعی در انجام کارها داشته باشند؟

مهندسی فرهنگی نظام آموزش، بخشی از مهندسی فرهنگی است که در ناجا باید صورت پذیرد؛ بدین معنی که اگر ناجا می‌خواهد به لحاظ فرهنگی مهندسی شود، نمی‌تواند به مسئله آموزش و نظام آموزشی خود بی‌تفاوت باشد. اگر ناجا به دنبال ترسیم نقشه جامع علمی در حوزه‌های فناوری است باید به این نکته توجه کند که تحقق این موضوع در نظام‌های آموزشی شکل می‌گیرد. پرسش‌های مطرح‌شده توسط فرماندهی معظم کل قوا، موضوعات مهمی هستند که با پاسخ به آن‌ها، فرایند مهندسی فرهنگی شکل می‌گیرد. به این ترتیب و با استناد به پرسش‌های مطرح‌شده، مراحل زیر را برای مهندسی فرهنگی نظام آموزش ناجا می‌توان متصور شد:

*** تعیین وضعیت مطلوب و آرمانی؛** بدین معنی که ترسیم چشم‌انداز آینده به‌عنوان عنصر جهت‌دهنده به انگیزه‌ها و فعالیت‌ها و توقعات کارکنان ناجا است. در این مرحله، نظام آموزش باید چشم‌انداز و وضعیت مطلوب فرهنگی خود را با پاسخ به این سؤال که «هدف غایی از اجرای آموزش‌ها چیست؟» مشخص سازد. پاسخ این سؤال به تعیین مختصات یک نظام آموزش مطلوب و اینکه نظام آموزش باید به کدام سمت حرکت کند و برای رسیدن به مقصد موردنظر باید دارای چه ویژگی‌هایی باشد، کمک می‌نماید.

*** بررسی وضعیت موجود؛** در این مرحله، نظام آموزش ناجا باید به بررسی وضعیت فرهنگ موجود بپردازد. به این ترتیب آسیب‌ها، چالش‌ها، موانع و نواقصی که مانع از تحقق عملکرد مطلوب می‌شوند مورد توجه قرار می‌گیرند. مشکلاتی نظیر کاهش کیفیت آموزش‌ها به دلیل مسائل گوناگون اداری، اجرایی، مالی، تناسب نداشتن امکانات و ظرفیت‌ها با مأموریت‌های محول‌شده و ضعف در مشارکت آموزش در سطوح تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری، از چالش‌های عمده‌ای هستند که در این مرحله باید به آن‌ها پرداخته شود.

*** تعیین راهبرد برای تحقق چشم‌انداز تعریف‌شده؛** منظور، تعیین راه‌حل اساسی و طرح اندیشه متعالی و راهگشا در جهت تحقق چشم‌انداز تعریف‌شده است. در حقیقت، راهبرد، مسیر اصلی تحقق چشم‌انداز است. در این مرحله با تعیین نقطه هدف و بازه زمانی مناسب،

از فرهنگ موجود فاصله گرفته می‌شود و اقدامات اجرایی برای تحقق فرهنگ مطلوب آغاز می‌شود. داشتن راهبرد برای اصلاح، تکمیل و ارتقای فرهنگ آموزش، نتیجه‌ای است که از مهندسی فرهنگی نظام آموزش انتظار می‌رود. این راهبرد باید بتواند چستی و چگونگی اصلاح فرهنگ آموزش را تبیین کند و راهکارهای عملیاتی و وحدت‌بخش در عرصه اصلاح فرهنگ آموزش ارائه نماید.

از جمله راهبردهایی که امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) نیز به آن اشاره دارند این است که «هر طرحی، باید پیوست فرهنگی داشته باشد» (روحانی، ۱۳۹۰: ۲۴). این نگرش حکیمانه می‌تواند برای تحقق چشم‌انداز مطلوب مورد توجه قرار گیرد. به این ترتیب که در طرح‌ریزی و اجرای هر راهبردی، ابتدا باید جایگاه فرهنگی آن و اثراتی که بر جای می‌گذارد تعیین گردد تا خروجی آن بازتاب‌دهنده فرهنگ مورد انتظار باشد. باید اصول لازم برای طراحی راهبردهای آموزشی باید پیش از آغاز کار، مورد تأیید مراجع ذی‌ربط واقع شود تا برنامه‌های اجرایی که بر مبنای آن شکل می‌گیرند، از اثربخشی برخوردار شوند.

در این زمینه سخن رهبر معظم انقلاب (مدظله‌العالی) کاملاً روشن و هدایت‌کننده است؛ آنجا که می‌فرمایند «در مقوله فرهنگ، رفتار حکومت باید دلسوزانه و مانند باغبان باشد. باغبان، به‌هنگام، نهال می‌کارد، به‌هنگام، آبیاری می‌کند، به‌هنگام، هرس می‌کند، به‌هنگام، سم‌پاشی می‌کند و به‌هنگام، میوه‌چینی می‌کند. باید فضای فرهنگی کشور را باغبانی کرد؛ یعنی مسئولانه و با دقت این مقوله را دنبال نمود» (رهبری، ۱۳۸۳). استعاره به‌کار گرفته شده توسط معظم‌له، هرگونه ابهام را در رویکرد مهندسی فرهنگی برطرف می‌نماید و روشن می‌سازد که در مهندسی فرهنگی هرگونه نگاه متصلب، مکانیکی و آمرانه از بالا به پایین، مردود است و تغییر فرهنگ آموزش منوط به تفاهم و مسئولیت‌پذیری افراد و مراجع درگیر در این کار است.

۷- کارکردهای مهندسی فرهنگی نظام آموزش ناجا

از آنجاکه هدف اصلی ناجا تأمین نیازهای امنیتی کشور است و توسعه دانشی کارکنان، شرط اول برای این کار محسوب می‌شود، لذا نظام آموزش باید بر سایر نظام‌های ناجا تأثیرگذار باشد

و کارکردهای سایر نظام‌ها نیز با کارکرد نظام آموزش سازگار و مَّقوم آن باشد. ساختارهایی چون معاونت سرمایه انسانی، معاونت پژوهش و فناوری، مراکز تحقیق و توسعه، مدیریت دانش، دفاتر مطالعات راهبردی، اداره عقیدتی سیاسی و دیگر ساختارهای اجرایی مرتبط، اجزای نظام آموزش را شکل می‌دهند. این مجموعه ساختارها، هر کدام باید کارکرد خاصی را بر عهده گیرند و در تعامل با یکدیگر کارکردهای اصلی مهندسی فرهنگی نظام آموزش را سامان دهند. در ادامه به کارکردهای اصلی مهندسی فرهنگی نظام آموزش اشاره می‌شود:

*** کارکرد اول:** اصلی‌ترین کارکرد مهندسی فرهنگی آموزش که تعیین فرهنگ مطلوب آموزشی است بر عهده نظام آموزش ناجا است و ساختارهای مرتبط نیز انجام بخشی از این کارکرد را بر عهده دارند. پس از اینکه این کار صورت پذیرفت، باید این فرهنگ، تبیین شود و به عموم کارکنان آموزش داده شود. وظیفه تبیین و آموزش فرهنگ هدف، بر عهده نظام آموزش است.

*** کارکرد دوم:** افزون بر مهندسی فرهنگی آموزش، کارکرد دیگر نظام آموزش، طرح‌ریزی و تدوین راهبردهای آموزشی است. در این راهبردها مشخص می‌شود که نحوه طرح‌ریزی و اجرای برنامه‌های مناسب، چگونه باید باشد. ساختارهای اداری و دیگر ساختارهای مرتبط، مجاری استقرار برنامه‌های آموزشی هستند و موجبات اثربخش نمودن آموزش‌ها را فراهم می‌آورند. اگر این مجاری وجود نداشته باشند و یا ناهماهنگ عمل نمایند، تحقق فرهنگ مطلوب و درنهایت آموزش اثربخش میسر نخواهد شد.

*** کارکرد سوم:** طرح‌ریزی و اجرای راهبردهای آموزشی از یک الزام اساسی برخوردار است و آن اینکه اهداف تعیین شده باید قابل حصول، کمی و قابل ارزیابی باشد (کوپر، ۲۰۱۰) و از قابلیت فهم و درک عموم کارکنان برخوردار باشد. برای این منظور باید وضعیت موجود با شاخص‌های معین و روش ارزیابی خاص مشخص گردد و با توجه به شرایط و مقتضیات محیطی، میزان رشد یا نزول نرخ شاخص‌ها اعم از مثبت یا منفی تعیین شود. به این ترتیب سهم

تأثیر هر یک از ساختارها در رشد یا نزول این شاخص‌ها، مشخص می‌شود و مبنای پایش عملکرد قرار می‌گیرد.

۸- دستاوردهای مورد انتظار

تمرکز بر مهندسی فرهنگی آموزش این امکان را به‌نظام آموزش ناجا می‌دهد که به شیوه‌ای خلاق و نوآورانه عمل کند و از مجرای بهره‌گیری از روش‌های منظم‌تر و منطقی‌تر، راه‌ها یا گزینه‌های نو را انتخاب نماید و راهبردهای بهتری را برای بهبود عملکرد کارکنان تدوین کند. در ادامه به مهم‌ترین دستاوردهای مهندسی فرهنگی آموزش، اشاره می‌شود:

- شناسایی و پاسخگویی به تغییرات، فرصت‌ها و تهدیدات در حال ظهور را تسهیل می‌کند.
- با ایجاد نقشه راه، زمینه مناسبی برای سیاست‌گذاری و تدوین راهبردهای کلان فراهم می‌گردد.
- موقعیت «واکنشی» نظام آموزش را به وضعیت «کنشی» و آینده‌ساز تبدیل می‌کند.
- با تقویت منطق نوآوری در ارزیابی نیازها، به بهبود کیفیت عملکرد کارکنان کمک می‌کند.
- مسیر بهبود تکاملی آموزش کارکنان را از فرایندی غیرمنظم به فرایندی منظم تبدیل می‌کند.
- چارچوب و فرایند منظمی برای طرح‌ریزی، اجرا و ارزشیابی فرایندهای آموزشی ایجاد می‌کند.

در پایان این نکته شایسته یادآوری است که: مهندسی فرهنگی آموزش دارای محدودیت‌هایی است که لازم است برای رفع آن‌ها تدابیری اندیشیده شود. از جمله می‌توان به حزم‌اندیشی مدیران، فرماندهان، کارکنان و گرایش آن‌ها به حفظ وضع موجود اشاره نمود.

۹- بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به مبانی نظری مقاله، مهندسی فرهنگی آموزش از جوانب مختلف قابل بررسی است. اول، توافق بر سر مفهوم فرهنگ آموزش؛ بدون تعیین مبانی و چارچوب‌های نظری و توافق مراجع ذی‌ربط بر سر تعریف دقیق فرهنگ آموزش، نمی‌توان وارد مقوله مهندسی فرهنگی شد و آن را عملی ساخت. مهندسی فرهنگی نظام آموزش ناجا، متأخر بر مهندسی فرهنگی است. دوم، برونداد مهندسی فرهنگی، راهبردهایی هستند که برای اصلاح و ارتقای برنامه‌های

آموزشی تدوین می‌شوند. برای دستیابی به این حاصل، اصول و فرایند کار را باید تعیین و ترسیم نمود. سوم، نظام آموزش، مسئول تحقق این امر خطیر است و باید نسبت به انجام آن اقدام کند. اصول لازم و مراحل که برای این فرایند بیان شده، زمینه‌طرح‌ریزی راهبردهای موردنیاز را فراهم خواهد ساخت.

اتقان و استحکام راهبردها مستلزم توجه جدی به مقوله مهندسی فرهنگی آموزش و ایجاد سازوکارهای مناسب برای دستیابی به مقصود است. برای این منظور، پیشنهاد می‌شود «اجرای راهبردهای آموزشی مبتنی بر تحولات پیرامونی»، «گسترش فرهنگ شایسته‌سالاری»، «ایجاد شبکه‌های آموزشی یا قطب‌های علمی بین‌رشته‌ای جهت تسهیم دانش»، «تأسیس مراکز هم‌اندیشی برای ارتقای آموزش‌های فردی، گروهی و سازمانی»، «حمایت از ابتکارات خلاقانه کارکنان» [که احساس نیاز به آموزش، مؤثرترین انگیزه برای ضرورت خودارزیابی کردن را به وجود می‌آورد] و «استفاده از ابزارهای تسهیل‌کننده ارتباطات سازمانی» [برای انعطاف در رویه‌های آموزشی و ایجاد فرصت‌های مناسب یادگیری] در اولویت اجرا قرار گیرد.

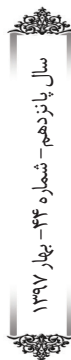
درآمدی بر مهندسی فرهنگی نظام آموزش نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران
با ابتناء بر اندیشه‌های فرمادهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی)

Archive of SID



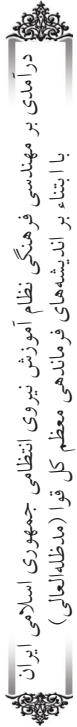
منابع

- بیانات مقام معظم رهبری (۱۳۸۱). در جمع اعضای شورای عالی انقلاب فرهنگی.
- ----- (۱۳۸۳). در جمع اعضای شورای عالی انقلاب فرهنگی.
- ----- (۱۳۹۰). در جمع اعضای شورای عالی انقلاب فرهنگی.
- پیروزمند، علیرضا (۱۳۸۱). تعیین الگو و طبقه‌بندی موضوعات فرهنگی در مهندسی فرهنگی کشور. دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی.
- ----- (۱۳۹۰). مهندسی فرهنگی علم. ماهنامه کیهان فرهنگی، شماره ۲۹۵-۲۹۴.
- رضائیان، علی (۱۳۸۵). مبانی مدیریت رفتار سازمانی. تهران: سمت، چاپ هفتم.
- روحانی، حسن (۱۳۹۰). مهندسی فرهنگی: از نظریه تا عمل. فصلنامه گفتمان، سال ششم، شماره ۲.
- سید جوادین، سید رضا (۱۳۸۴). مبانی سازمان و مدیریت. تهران: نگاه دانش، چاپ دوم.
- ناظمی اردکانی، مهدی (۱۳۸۷). مفهوم شناسی مهندسی فرهنگی و مهندسی فرهنگی کشور. مجله علوم انسانی، سال هفدهم، شماره ۷۵.
- ناظمی اردکانی، مهدی و رمضان شعبانی سارویی (۱۳۹۱). مهندسی فرهنگ و مهندسی فرهنگی دانشگاه لازمه تمدن‌سازی اسلامی. فصلنامه مطالعات الگوی پیشرفت اسلامی و ایرانی، سال اول، شماره دوم.
- هداوند، سعید (۱۳۹۱). همسوسازی فرهنگ یادگیرنده و یادگیری سازمانی، عاملی اثربخش در بهبود عملکرد نیروی انتظامی. فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، سال هفتم، شماره ۲۵.
- Argote, L (2009). *Organizational Learning&Strategic Change, Research in Multi Level Issues*. London: Rutledge.
- Cooper, Cary (2010). *Corporate Culture and Organization Effectiveness*. New York: John Wiley & Sons.
- Kinder, Tony (2013). *Are Schools Learning Organization? Canadian Journal of*



Education. 24(2).

- Saban, K, Lanasa, Lackman and Peace, G (2012). Organizational Learning from World- class Theories to Global Best Practices. New York: St. Lucie Press.



Archive of SID