

## بررسی وضعیت مدارس شهر مشهد براساس ویژگیهای سازمان یادگیرنده (دیدگاه پیتر سنگه)

سید محمد قدمگاهی\*

دکتر محمدرضا آهنچیان\*\*

### چکیده

در دنیای پر جنب و جوش و بسیار رقابت‌آمیز امروزی، اداره سازمانها پیچیده و دشوار است. در این شرایط راه‌حلهای پیشین پاسخگوی مسئله‌های امروزی نیست. پس «آموختن به قصد حل مسئله» و «یادگیری با هدف توسعه» به دستور کار سازمانها افزوده شده است تا در حال حاضر که بهره‌گیری از قواعد و فرمولهای از پیش تعیین شده راهگشا نیست، فرصتهایی برای رفع نیازهای فوری به کمک یادگیری و رشد فراهم شود. این پژوهش بر پایه تئوری پیتر سنگه و به منظور بررسی میزان یادگیرنده بودن مدارس مقاطع سه‌گانه تحصیلی مشهد در سال تحصیلی ۸۳ - ۸۲ انجام شد. روش پژوهش پیمایشی و واحد اندازه‌گیری مدرسه است. نمونه آماری ۳۶ مدرسه (شامل ۱۸۰ معلم و ۳۶ مدیر) بود که با روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چندمرحله‌ای انتخاب شدند. داده‌های موردنیاز با بهره‌گیری از پرسشنامه، مصاحبه و مشاهده، گردآوری و تحلیل آماری شدند. نتایج حاصل نشان داد که میان وضعیت موجود مدارس از نظر یادگیرنده بودن با وضعیت آرمانی

\* کارشناس ارشد مدیریت آموزشی و دبیر آموزش و پرورش

\*\* عضو هیئت علمی دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه فردوسی

در پنج اصل تئوری سنگه فاصله وجود دارد. همچنین بر اساس متغیر اصلی پژوهش، تفاوت مقاطع تحصیلی معنادار است، در حالی که تفاوت نواحی آموزشی معنادار نیست. کلید واژه‌ها: سازمان یادگیرنده، پتر سنگه، مدارس، مشهد

## بیان مسئله

از هر زاویه که دانشمندان به نیروهای محرکه، انگاره‌ها، مناسبات کیهانی و جهان طبیعی نگاه می‌کنند، ما نیز بر همان بنیاد، دنیای خود را بنا می‌کنیم. طی قرون اخیر، تصور حاکم بر اندیشه ما چنین بود که جهان ایستا، خطی، قابل کنترل و پیش‌بینی و ساعت گونه است (هسلبین، ۱۳۷۸، ۲۹). این اندیشه ریشه در افکار نیوتن، دانشمند برجسته فیزیک و ریاضی سده هفدهم انگلستان دارد که نه تنها کیهان را همانند ماشین، بلکه ماشینی با تعیین نوع دقیق آن - ساعتی کاملاً بسته و مستقل - تلقی کرد. این جهان‌بینی که کیهان را دستگاهی آفریده خدا برای انجام دادن کارهای او می‌دانست به انقلاب صنعتی انجامید که بشر - خلیفه خدا - به ساخت ماشینهایی دست زد تا کارهایش را به سرانجام رساند (لایکف، ۱۳۸۰، ۴۸). به این اعتبار بنگاههای اقتصادی به منزله ماشینی فرض شدند که مالکانش آنها را به منظور انجام دادن کارهایشان (فراهم آوردن بازده سرمایه‌گذاری و ایجاد سود) تأسیس کردند. (سنجری، مشرفی، ۱۳۸۰).

وقوع انقلاب صنعتی آغازگر دورانی شد که شعار آن تولید انبوه و ارزان بود و با طرح ایده‌های تیلور، یعنی نخستین کسی که با معرفی «مدیریت علمی» اندیشه‌های مکانیستی را در حوزه سازمان بسط و گسترش داد، به اوج خود رسید. در این شرایط نیاز به نیروهایی بود که بتوانند همواره و همانند ماشین کارهای تکراری و انبوه انجام دهند و در جامعه متراکم زندگی کنند. برای تربیت چنین انسانهایی باید شیوه‌های آموزشی، خارج از خانه و محیط کار، شکل می‌گرفت، به نظام آموزشی نیاز بود تا همه را به یک دید نگاه کند و قالبها و کلیشه‌های استاندارد را در مورد حجم وسیعی از فراگیران اجرا و در روند کارخانه‌ای، محصولات یکسان و یک شکل تولید کند. در این نظام آموزشی یک برنامه آشکار، شامل مواد درسی و یک برنامه پنهان از سه درس وقت‌شناسی (به معنای وقت کلیشه‌ای) اطاعت و کارهای تکراری شکل می‌گیرد (مجیدی، ۱۳۸۰، ۱۹۵).

اکنون در شرایطی به سر می‌بریم که سازمانها، محیط و پدیده‌های آن ثابت فرض نمی‌کنند. آنها تغییرات فراوان و غیرقابل پیش‌بینی جهان را پذیرفته‌اند. در این نگاه مدیریت به شیوه سنتی نمی‌تواند محتوای درون و برون سازمانی را بگشاید، پیش‌بینی و کنترل کند. سازمانها برای سازش و کنار آمدن با این شرایط، به الگویی جدید نیاز دارند. بر اساس این نیاز دانشمندانی چون الوین تافلر<sup>۱</sup>، پیتر دراگر<sup>۲</sup>، جک ولش<sup>۳</sup>، شوشانا زابلوف<sup>۴</sup>، چارلز هندی<sup>۵</sup> و پیتر سنگه<sup>۶</sup> با بازاندیشی درباره مفاهیم سنتی مدیریت و ارائه نظریات جدید، پارادایم نوینی را بنا نهادند (ایران‌زاده، ۱۳۸۰، ۵۸). که سرانجام به عنوان سازمان یادگیرنده شهرت یافت. در این میان پیتر سنگه اصول مشخصی را در قالب پنج اصل یا نظم: (۱) توسعه قابلیت‌های فردی<sup>۷</sup> (۲) الگوهای ذهنی<sup>۸</sup> (۳) دورنمای مشترک<sup>۹</sup> (۴) یادگیری گروهی<sup>۱۰</sup> (۵) و تفکر نظام‌گرا<sup>۱۱</sup> مطرح کرد و زمینه‌های اجرایی ایجاد این سازمانها را فراهم آورد. ارائه این نظریه سر آغاز فصلی است جدید در حیات فردی و سازمانی که نگاهی تازه به انسان متفاوت از پنداشتهای گذشته دارد و جلوه‌هایی از انسان فردا را می‌نماید. شکوفایی این انسان (انسان یادگیرنده) با سرنوشت مدارس و نظامهای آموزشی پیوندی عمیق دارد. مدارس دریافته‌اند که راهکارهای سنتی و مبتنی بر فرض ثبات و پایداری پدیده‌ها، آنها را در انجام دادن مسئولیتهای اساسی و نوشونده خود یاری نخواهد کرد. اثرپذیری مدارس در هر عصر از اندیشه‌های فلسفی، علمی و فناوری آن دوران و عدم انطباقی که در این صورت پدید می‌آید جدی‌ترین دلیل برای پیش‌بینی بحران در چنین نظامهایی است. دنیای جدید با تحول در حوزه‌های گوناگون، نیازمند مدرسی است هم‌شأن خویش و خواهان تغییر در آموزش سنتی و شیوه‌های مدیریتی آن و همه اینها مستلزم ایجاد مدرسی با عنوان مدارس یادگیرنده هستند.

این مدل که نوعی توسعه مفاهیم مدیریت عمومی در زمینه مدیریت آموزشی به شمار می‌آید، سعی دارد با بازاندیشی در شیوه‌های مدیریت مدارس، در راه ساخت نظامی منعطف و تحول‌پذیر آنها را یاری کند. دستیابی به چنین مدرسی نیازمند تغییر بیش در دیدگاه‌های مدیران، معلمان، دانش‌آموزان از یک سو و همه آحاد جامعه از سوی دیگر است.

## بازنگری پیشینه

نگاهی گذرا به پیشینه پژوهش نشان دهنده موجی است که به دلیل طرح موضوع سازمان یادگیرنده در اندیشه‌های مدیریتی پدید آمده است. روزنگارتین<sup>۱۲</sup> (۱۹۹۹) در گزارش پژوهش

خویش بر تأثیر ویژگی سازمان یادگیرنده بر افزایش یادگیری گروهی درون سازمانی و همچنین با سازمانهای بیرونی مرتبط با سازمان اصلی اشاره دارد. الینجر و یانگ<sup>۱۳</sup> (۲۰۰۰) نیز بر ارتباط و تأثیر مثبت مفهوم سازمان یادگیرنده بر عملکرد سازمانی تأکید دارد، لیت وود و همکارانش (۱۹۹۵) با بررسی ویژگیهای مدیریت تحول در حوزه مدارس و تأثیر آن بر یادگیری سازمانی در واحدهای آموزشی، تأثیر مثبت این شیوه مدیریت برای پیشرفت و اثربخشی مدارس را نشان می‌دهند. امیرخانی (۱۳۷۹) با بررسی ویژگیهای سازمان یادگیرنده در جهاد سازندگی، گزارش می‌دهد که میان معیارهای حاکم بر جهاد و معیارهای سازمان یادگیرنده فاصله وجود دارد. شعاعی (۱۳۸۰) نیز با پژوهشی در زمینه موانع ایجاد سازمان یادگیرنده موانع آغاز حرکت به سوی سازمان یادگیرنده را بررسی و چهار مانع اصلی را عنوان می‌کند. توکلی (۱۳۷۹) در بررسی خود عنوان می‌کند که هم معیارها و ارزشهای محوری حاکم بر جوایز کیفیت و هم نظامها و فرایندهای حاکم بر آنها موجب تقویت یادگیری می‌شوند. سید نقوی (۱۳۷۹) نیز در مقایسه سازمانهای دولتی و خصوصی در زمینه سازمان یادگیرنده به کیفیت برتر شرکت‌های خصوصی نسبت به شرکتهای دولتی اشاره می‌کند.

### سوالات پژوهش

سؤال اصلی: وضعیت مدارس شهر مشهد بر اساس شاخصهای رفتاری سازمان یادگیرنده چگونه است؟

### سوالات فرعی

۱. وضعیت مدارس نمونه پژوهش در زمینه توسعه قابلیت‌های فردی چگونه است؟
۲. وضعیت مدارس نمونه پژوهش در زمینه الگوهای ذهنی چگونه است؟
۳. وضعیت مدارس نمونه پژوهش در زمینه چشم‌اندازهای مشترک چگونه است؟
۴. وضعیت مدارس نمونه پژوهش در زمینه یادگیری گروهی چگونه است؟
۵. وضعیت مدارس نمونه پژوهش در زمینه تفکر نظام‌گرا چگونه است؟

۶. وضعیت نواحی مختلف آموزشی نمونه پژوهش در مقایسه با هم به منزله سازمان یادگیرنده چگونه است؟

۷. وضعیت مقاطع مختلف آموزشی نمونه پژوهش در مقایسه با هم به منزله سازمان یادگیرنده چگونه است؟

### روش پژوهش

روش این پژوهش، توصیفی از نوع پیمایشی و جامعه آماری آن شامل همه مدارس دولتی سه مقطع ابتدایی، راهنمایی و متوسطه نظری شهر مشهد است ( $N=1751$ ). نمونه این پژوهش با بهره‌گیری از شیوه نمونه‌گیری خوشه‌ای چندمرحله‌ای انتخاب شده است ( $n=36$ ). گردآوری اطلاعات پژوهش با تکمیل کردن پرسشنامه‌ای از معلمان (هر مدرسه پنج معلم:  $n=180$ )، مصاحبه ساخت یافته با مدیران و بررسی وضعیت و امکانات مدرسه گردآوری شده است. پرسشنامه معلمان به صورت بسته - پاسخ بر مبنای پنج مؤلفه سازمان یادگیرنده تنظیم شده است. پایایی این پرسشنامه با بهره‌گیری از روش آزمون - آزمون مجدد<sup>۱۴</sup> در فاصله دو هفته و روی ۳۰ تن از معلمان با ضریب همبستگی  $r=0/87$  به دست آمده و برای سنجش همسانی درونی آن از آلفای کراباخ بهره گرفته شده است ( $\alpha=0/76$ ) روایی این پرسشنامه با نظر اساتید و متخصصان مدیریت تعیین شده است. پرسشهای مصاحبه مدیران به صورت باز - پاسخ بر اساس پنج مؤلفه سازمان یادگیرنده طراحی شده است. پایایی این پرسشنامه بر روی یک گروه آزمایشی پنج نفری در فاصله زمانی سه هفته با تغییراتی در پرسشهای سنجیده شده و روایی آن با بهره‌گیری از نظر متخصصان مدیریت به دست آمده است.

## یافته‌ها

پرسش اول: بررسی وضعیت مدارس نمونه پژوهش در زمینه توسعه قابلیت‌های فردی چگونه است؟

## معلمان

جدول شماره ۱ برآورد نمره توسعه قابلیت‌های فردی در مدارس را از دیدگاه معلمان نشان می‌دهد، ویژگی‌های این مؤلفه که در این پژوهش مورد توجه قرار گرفت عبارتند از: «مهارت ایجاد کشش خلاق، باور معلم به تأثیر بر جریان تربیت، اهمیت دادن به فراگیری معلم و دانش‌آموز، احساس نیاز به یادگیری و رشد حرفه‌ای دائمی و برخورد با نشاط با مشکلات و مسائل کار».

بر اساس داده‌های جدول زیر مدارس، بیش از نیمی از این ویژگی‌ها را دارند ( $ps = 0.54/2$ ) که آن هم با وضعیت مطلوب فاصله وجود دارد.

### جدول شماره ۱

برآورد میانگین و رتبه درصدی مؤلفه توسعه قابلیت‌های فردی در دو وضعیت موجود و مطلوب

وضعیت مطلوب		وضعیت موجود			مؤلفه
درصدی	نمره	انحراف معیار	نمره درصدی	میانگین	
۱۰۰	۴۰	۶/۹۸	۵۴/۲	۲۱/۶۹	توسعه قابلیت‌های فردی

## مدیران

مدیران در پاسخ به مسئله یادگیری و دانش‌افزایی به منزله راهی مطمئن برای توسعه قابلیت‌های فردی معلمان، اظهار کردند که معلمان به این مسئله اهمیت نمی‌دهند. به نظر مدیران چندین عامل در این زمینه مؤثر است: «ضعف درسی و بی‌انگیزگی فراگیران، عدم روحیه پژوهشگری و جستجوگری در معلمان، مشکلات اقتصادی و فرصت و زمان کم معلمان، نگاه به دانش و

آموخته‌ها به عنوان اموری ثابت، نگاه از بالا به پایین به حرفه معلمی و تصور معلم به عنوان گنجینه دانش»

پرسش دوم: وضعیت مدارس نمونه پژوهش در زمینه الگوهای ذهنی چگونه است؟

## معلمان

جدول شماره ۲ برآورد نمره مؤلفه الگوهای ذهنی مدارس را بر اساس دیدگاه معلمان نشان می‌دهد، بر اساس داده‌ها، مدارس کمتر از نیمی از این ویژگی سازمانهای یادگیرنده را دارند که آن هم با وضعیت مطلوب فاصله دارد ( $ps = 47/6$ ). ویژگیهایی که در این مؤلفه مورد بررسی قرار گرفته عبارتند از: ارائه چشم‌انداز مطلوب، اعتقاد به تنوع دیدگاه‌ها، فراهم آوردن فرصت لازم برای ارائه دیدگاه‌ها، امکان پرسشگری و دفاع از نظریات، و مهارت برخورد با تعارض.

### جدول شماره ۲

برآورد نمره میانگین و درصدی مؤلفه الگوهای ذهنی در دو وضعیت موجود و مطلوب

وضعیت مطلوب		وضعیت موجود			مؤلفه
درصدی	نمره	انحراف معیار	نمره درصدی	میانگین	
۱۰۰	۴۰	۶/۶۵	۴۷/۶۲	۱۹/۵	الگوهای ذهنی

## مدیران

بررسی دیدگاه مدیران نشان دهنده عدم توجه به مدیریت الگوهای ذهنی و تأثیر آن بر فرایند کار مدارس است. آنان معتقدند که آموزش و پرورش، آرمانها و خواستهای خود را در سرفصلها، شیوه‌نامه‌ها، متون و کتب درسی ارائه کرده است که دستیابی به آن نیز با سیستمهای غیرمنعطف کنونی ممکن نیست. تنوع و تعدد در دیدگاهها و تصورات تنها به امور جزئی مربوط است و در زمینه مسائل اصلی آموزش و پرورش به دیدگاههای متفاوت اعتباری داده نمی‌شود. فضای حاکم بر مدارس به گونه‌ای است که معلمان تمایلی ندارند که تصورات خویش را اگر در مخالفت با

روند جاری باشد، ابراز کنند. در ضمن مدیران نیز گمان می‌کنند که مدارس شیوه عملکرد آنان بهترین است.

پرسش سوم: وضعیت مدارس نمونه پژوهش در زمینه آرمان مشترک چگونه است؟

## معلمان

جدول شماره ۳ یافته‌های پژوهش را بر اساس دیدگاه معلمان نشان می‌دهد. بر اساس این جدول مدارس در حدود نیمی از ویژگیهای مؤلفه آرمان مشترک را دارند. بررسی میانگین ( $M=15/5$ ) و نمره درصدی ( $PS=50/16$ ) نشان می‌دهد که مدارس نمونه پژوهش با وضعیت مطلوب فاصله دارند. ویژگیهای این مؤلفه که در اینجا مورد توجه قرار گرفتند، عبارتند از: درک یکسان از آرمان مشترک، فعالیت بر اساس آرمان مشترک، احساس مسئولیت نسبت به آرمان مشترک، تعهد به آرمان مشترک، انتشار آرمان مشترک در تمام سازمان.

### جدول شماره ۳

برآورد نمره میانگین و درصدی مؤلفه آرمان مشترک در دو وضعیت موجود و مطلوب

وضعیت مطلوب		وضعیت موجود			مؤلفه
درصدی	نمره	انحراف معیار	نمره درصدی	میانگین	
۱۰۰	۳۰	۴/۸۵	۵۰/۱۶	۱۵/۰۵	آرمان مشترک

## مدیران

بررسی دیدگاه مدیران بیانگر آن است که ۸۴٪ آنان به وجود آرمان مشترک به شیوه‌ای که در سازمانهای یادگیرنده مدنظر است، اعتقاد ندارند. مدیران بیان کرده‌اند که آموزش و پرورش، آرمانها و خواسته‌های خود را در قالب هدفهای مدون و جامع به مدارس ارسال می‌کند که این آرمانها به سبب نبود امکانات، قابل حصول نیست. آنان معتقدند که مدارس ما دچار روزمرگی هستند و اعضای مدارس تنها بر اساس بخشنامه‌ها و دستورالعملهای موجود فعالیت می‌کنند. مدیران معتقدند که مدارس ما بیشتر تحت تأثیر کمیت‌گرایی هستند، یعنی همان چیزی که آموزش



و پرورش بر اساس تلاش برای کاهش نرخ افت تحصیلی و افزایش نرخ ارتقاء انجام می‌دهد و بر پدیده‌هایی چون آرمان‌گرایی که امور کیفی هستند، وقعی نمی‌نهند.»

پرسش چهارم: وضعیت مدارس نمونه پژوهش در زمینه یادگیری گروهی چگونه است؟

## معلمان

مؤلفه یادگیری گروهی که با توجه به ویژگی‌هایی چون ایجاد گروه‌های کاری، ابراز تمایل برای کمک به دیگران، اعتماد و اعتقاد اعضا نسبت به هم، تبادل آزاد افکار در جلسات، مهارت پرسشگری و جانب‌داری، صمیمیت در عین نظرات متفاوت داشتن و توانایی نگاه به مسائل از دید دیگران مورد بررسی قرار گرفته است، میزان این ویژگی در مدارس نمونه پژوهش با وضعیت مطلوب یک سازمان یادگیرنده فاصله دارد (PS=۴۳).

## جدول شماره ۴

برآورد نمره میانگین و درصدی مؤلفه یادگیری گروهی در دو وضعیت موجود و مطلوب

وضعیت مطلوب		وضعیت موجود			مؤلفه
درصدی	نمره	انحراف معیار	نمره درصدی	میانگین	
۱۰۰	۳۵	۵/۳۹	۴۳	۱۵/۰۵	یادگیری گروهی

## مدیران

با توجه به نظرات ۸۳٪ مدیران، معلمان تمایل به شرکت در جلسات گروهی ندارند. ۹۰٪ مدیران بر این باورند که معلمان برای انجام دادن کارهای خودشان، به مساعدت و مشارکت دیگران احساس نیاز نمی‌کنند. مدیران معتقدند که این تصور غلط در میان افراد وجود دارد که ابراز نیاز به دیگران به حیثیت و شخصیت آنان لطمه وارد می‌کند، بنا بر این از اظهار نیاز خودداری می‌کنند. همچنین آنان معتقدند که کارگروهی در فرهنگ ما جایی ندارد و به همین سبب معلمان بیشتر ترجیح می‌دهند تا کارهایشان را به تنهایی انجام دهند و تمایلی به کارگروهی ندارند. به نظر مدیران، شاید معلمان از آن جهت نیاز به حضور دیگران و تمایل به کارگروهی

ندارند که آموزش و تدریس را فرایند انفرادی برای انتقال دانش از معلم به دانش‌آموز می‌دانند که خودشان به تنهایی می‌توانند از عهده انجام دادن آن برآیند.

پرسش پنجم: وضعیت مدارس نمونه پژوهش در خصوص تفکر نظام‌گرا چگونه است؟

### معلمان

مرور یافته‌های جدول ۵ نشان می‌دهد که مدارس در ویژگیهای تفکر نظام‌گرا «توجه به ریشه مشکلات و عدم سطحی‌نگری، مشکلات را به علت خاص مرتبط ندانستن، پرهیز از جزئی‌نگری در دستیابی به اهداف، درک وظیفه فرد در روند کلی وظایف، توجه به ارتباط فعالیتها» کمی بیشتر از نیمی از مدارس از این ویژگی سازمان‌یادگیرنده برخوردارند ( $p=0.05/0.04$ ).

### جدول شماره ۵

برآورد میانگین و نمره درصدی مؤلفه تفکر نظام‌گرا در دو وضعیت موجود و مطلوب

وضعیت مطلوب		وضعیت موجود			مؤلفه
درصدی	نمره	انحراف معیار	نمره درصدی	میانگین	
۱۰۰	۲۵	۳/۴۵	۵۵/۴۴	۱۳/۸۶	تفکر نظام‌گرا

### مدیران

به نظر ۸۵٪ از مدیران (با نگاهی نظام‌مند)، ریشه مشکلات موجود در مدارس را باید در خارج از مدرسه جستجو کرد. به نظر آنان مشکلات مدارس عبارتند از: مشکلات اقتصادی خانواده‌ها، ناهماهنگی میان خانه و مدرسه، فرهنگ جامعه، عدم تطابق محتوا و متون کتب با نیازها، مشکلات آموزشی و معیشتی فرهنگیان.

پرسش اصلی: وضعیت مدارس بر اساس شاخصهای رفتاری سازمان‌یادگیرنده چگونه است؟

### معلمان

جدول شماره ۶ یافته‌های به دست آمده در باره ویژگیهای سازمان یادگیرنده در مدارس را با توجه به دیدگاه معلمان نشان می‌دهد. براساس آن مدارس تنها دارای نیمی از خصوصیات سازمان یادگیرنده هستند.

### جدول شماره ۶

برآورد نمره میانگین و درصدی مدارس در دو وضعیت موجود و مطلوب

وضعیت مطلوب		وضعیت موجود			مؤلفه
درصدی	نمره	انحراف معیار	نمره درصدی	میانگین	
۱۰۰	۱۷۰	۲۲/۵۷	۵۰/۸	۸۶/۳۷	سازمان یادگیرنده

### مدیران

تحلیل پاسخهای مدیران مدارس نشان‌دهنده آن است که مدارس در وضعیت کنونی مطابقت کمی با ویژگیهای سازمان یادگیرنده دارند. داده‌های به دست آمده در مورد هر مؤلفه به طور جداگانه بررسی شده است.

بررسی وضعیت و امکانات موجود در مدرسه

جدول شماره ۷ وضعیت موجود مدارس را از نظر دارا بودن امکاناتی که به نحوی در تبدیل آن به یک سازمان یادگیرنده موثر است، نشان می‌دهد.

## جدول شماره ۷

برآورد وضعیت و امکانات موجود در مدرسه

ایترنت	کتابخانه معلمان	مجلات تخصصی	اقدام پژوهی
۳ مدرسه	۸ مدرسه	۱۲ مدرسه در برخی از رشته‌ها	هیچ

همچنین در مدارس، جلسات در قالب «شورای دبیران، شورای مدرسه، انجمن اولیا و مربیان، شورای مالی مدرسه، شورای دانش‌آموزان، آموزش خانواده و جلسه ماهانه معلمان با اولیا» به تعدد برگزار شده است که در اینجا مجال ارائه یافته‌های جزئی نیست.

پرسش ششم: وضعیت نواحی مختلف آموزشی در مقایسه با هم به منزله سازمان یادگیرنده چگونه است.

جدول شماره ۸ نتایج تحلیل به عمل آمده برای تعیین معنادار بودن تفاوت میان نواحی آموزشی هفت‌گانه مشهد را بر اساس متغیرهای سازمان یادگیرنده نشان می‌دهد.

## جدول شماره ۸

تحلیل واریانس میان نواحی مختلف آموزشی

گروهها	مجموع مجذورات	میانگین مجذورات	درجه آزادی	نسبت F	p-value
بین گروهها	۵۵۹/۰۰۲	۲۷۹/۵۰۱	۲		
درون گروهها	۷۵۸۹۸/۹۷۵	۵۱۴/۴۲۵	۱۷۷	۰/۵۴۳	۳/۰۴
کل	۸۶۴۵۷/۹۷۷		۱۹۹		

با توجه به آزمون تحلیل واریانس، عاملی که خلاصه آن در جدول شماره ۸ آمده است، چون **p-value** (۰/۵۴۳) بزرگتر از  $\alpha$  (۰/۵۰) است، پس بر اساس ویژگیهای سازمان یادگیرنده میان نواحی متفاوت آموزش تفاوت معنادار وجود ندارد.

پرسش هفتم: وضعیت مقاطع مختلف آموزشی در مقایسه با هم به منزله سازمان یادگیرنده چگونه است؟

جدول شماره ۹ نتایج تحلیل واریانس میان مقاطع سه گانه تحصیلی را نشان می دهد.

### جدول شماره ۹

تحلیل واریانس میان مقاطع مختلف آموزشی

گروهها	مجموع مجزورات	میانگین مجزورات	درجه آزادی	F نسبت	p-value
میان گروهها	۴۱۵۹/۶۰۶	۲۰۷۹/۸۰۳	۲		
درون گروهها	۷۹۳۰۱/۲۸۶	۴۴۸/۰۹۸	۱۷۷	۴/۶۴۱	/۵۸۳
کل	۸۳۴۶۰/۸۹۲		۱۹۹		

با توجه به جدول شماره ۹ نتیجه تحلیل واریانس حاصل شده نشان می دهد که به علت کوچکتر بودن **p-value** (۴/۶۴) از  $\alpha$  (۵۰/۰) میان مقاطع مختلف تحصیلی بر اساس ویژگیهای سازمان یادگیرنده تفاوت معنادار وجود دارد. نتایج آزمون تعقیبی <sup>۱۰</sup>LSD نشان می دهد که مدارس ابتدایی از نظر میزان یادگیرندگی و ویژگیهای سازمان یادگیرنده با مدارس مقاطع راهنمایی و متوسطه تفاوت معنادار دارند.

### بحث و نتیجه گیری

بررسی یافته های پژوهش نشان می دهد که مدارس با توجه به ویژگیهای ساختاری و مدیریتی خود که متأثر از ساختار متمرکز مدیریت در ایران است با اصول سازمان یادگیرنده فاصله دارند. مدارس در وضعیت کنونی، آموزشی را ارائه می دهند که جنبه سازشی دارد و با تکیه بر عالم پروری و با هدف حفظ وضع موجود تنها به تغییرات جامعه واکنش نشان می دهد. در این رویکرد مدارس با ساختار سلسله مراتبی خویش که از اندیشه های مدیریت دوران مدرن سرچشمه گرفته است، تحقق رسالت خویش را در عملیاتی ترین واحد آموزش و پرورش (کلاس درس) جستجو می کند. تأکید در این رویکرد بر مبنای ارتباط یک سویه معلم - دانش آموز است که در آن

معلم عنصر غالب است. در حالی که در مدارس یادگیرنده بر اساس آموزش و پرورش خلاق، رویکرد زایشی فعالیت می‌کند. هدف چنین رویکردی کمک به همه اعضای مدرسه از جمله دانش‌آموزان برای یادگرفتن نحوه یادگیری، اندیشیدن، انعطاف‌پذیری، مسئولیت‌پذیری و مشارکت در امور و آزادی معقول است. در این رویکرد یادگیری از محدوده کلاس فراتر می‌رود و در سراسر مدرسه رایج می‌شود و ارتباطات چند سویه و شبکه‌ای میان همه عناصر مدرسه برقرار می‌شود. برای دستیابی به این وضعیت باید همه عوامل مدرسه به اصلاح باورها و خویشتن‌پروری نسبت به مدرسه و وظایف آن پردازند و با اتخاذ دیدگاهی مشترک در این زمینه، نگاهی متفاوت به تربیت و یادگیری برای همه اعضا حاصل کنند.

در شرایط حاضر اغلب منابع انسانی مدرسه دارای این تصورند که آموخته‌های دوران تحصیل آنان در حکم اموری ثابت و پایدار برای انجام دادن وظیفه و رسالتشان کفایت می‌کند و نیاز به فراگیرهای تازه نیست. در اینجا است که مدیران آموزشی وظیفه دارند در نقش مربیگری خویش (یکی از وظایف سه‌گانه مدیر در سازمان یادگیرنده) به اصلاح باور معلمان پردازند و با توصیه آنچه می‌خواهند و می‌باید باشند (پژوهنده و جستجوگر)، در معلمان کشتی به سوی پیشرفت و خلاقیت ایجاد کنند. کشتی که سنگه از آن به عنوان «کشتی خلاق» نام می‌برد. علاوه بر این باید دانست، با وجود اینکه فراهم آوردن و در دسترس قرار دادن منابع اطلاعاتی و افزایش توان تحصیلی معلمان برای نوسازی دانش آنان لازم است، اما توسعه قابلیت‌های فردی به معنای افزایش مدرک تحصیلی معلمان از طریق استفاده از سهمیه ویژه در دانشگاهها و اعطای مدرک تحصیلی (با توجه به پیشینه مدرک‌گرایی در ایران) نیست. بلکه توسعه قابلیت‌های فردی فرایندی است مستمر که در طول زندگی و ناظر بر همه چیزهایی است که در انسان وجود ندارد و در نتیجه متوقف بر دانسته‌ها نیست. برای رسیدن به چنین ظرفیتهایی آموزش و پرورش باید به اصلاح تصورات و الگوهای ذهنی معلمان و کارکنان خویش پردازد (تصوراتی که به دلیل پیشینه متفاوت زندگی افراد، متفاوت و متنوع و مانعی برای اجرای اندیشه‌های نوین در مدارس است). به نظر سنگه، رهبران آموزش باید با تکیه بر مدیریت الگوهای ذهنی، شرایطی را فراهم آورند تا همه کارکنان الگوهای ذهنی خویش را بروز دهند و آزمایش کنند، به همین منظور سنگه ترکیب متوازی از دو مهارت پرسشگری و جانبداری را توصیه می‌کند که در مهارت اول اعضا توانایی شنیدن نظرات دیگران را در حالی که شاید توافقی وجود نداشته باشد، به دست می‌آورند و در مهارت دوم به

تفحص و پرسشگری در مورد نظرات دیگران دعوت می‌شوند، به این ترتیب گفتگو، محور و اساس فعالیت دست اندرکاران مدرسه می‌شود و مدارس به سوی سازمانهای یادگیرنده که در پرتو آموزش و پرورش گفتگو محور شکل می‌گیرد، نزدیک می‌شوند.

بررسی و تحلیل یافته‌های پژوهش بر این نکته تأکید دارد که آرمانها و اهداف را آموزش و پرورش تدوین و بر اساس دستورالعملها و شیوه‌نامه‌ها به مدارس ابلاغ می‌شود. این شیوه عملکرد سازمانهای سنتی است که اهداف و آرمانهای آن از طریق مدیران ارشد و رهبران تعیین و اعضای سازمان در بهترین شکل با تمکین و ایجاب، آن را می‌پذیرند و در چارچوب قوانین و دستورات برای حصول آنها تلاش می‌کنند. نتیجه این روش خمودگی روحیه اعضا و روزمرگی در کارهاست. در جایی که در سازمان یادگیرنده رهبران آموزشی در پرتو یکی از مهمترین وظایف خویش، زمینه خلق آرمان مشترک را که مورد پذیرش همه اعضا باشد فراهم می‌آورند تا به آنها کمک کنند. آنان خود را در چارچوب قوانین و مقررات محدود نمی‌کنند و برای تغییر و رفع موانع می‌کوشند.

سرانجام اینکه براساس پنجمین اصل تئوری سازمانهای یادگیرنده پیترسنگه باید پذیرفت که در بینش کنونی حاکم بر مدارس، دیدگاه تجزیه‌گرانه فوق‌العاده‌ای وجود دارد که جنبه‌ای از آن ناشی از ساختمندی و سازماندهی مدارس و متأثر از تفکر تحلیلی است که بر اساس آن برای افزایش کارایی ضروری است که کارایی هر یک از اجزا به صورت مجزا افزایش یابد. بر این اساس به این ایده رایج می‌شود که شغل معلمی فرایند انفرادی آموزش به دانش‌آموزان است. بر اساس یافته‌های این پژوهش، معلمان در ایفای نقش خود به یاری و مساعدت دیگران احساس نیاز نمی‌کند و به کار گروهی و شرکت در جلسات تمایلی نشان نمی‌دهند. پس برای دستیابی به مدارس یادگیرنده، مدیران باید با تشکیل جلسات گروهی در بافت و زمینه سازمان، در رسیدن به ظرفیتهایی کوشش کنند که افراد به تنهایی نمی‌توانند به آن دست یابند. به همین دلیل لازم است مدیران زمینه ایجاد تفکر نظام‌گرا در مدارس فراهم آورند تا دست اندرکاران به جای جدا دیدن چیزها و فرایندها به دیدن روابط میان اجزا توجه کنند و مسائل و مشکلات موجود در مدرسه را به خلاف آنچه معلمان با برون‌فکنی به عوامل بیرونی و دیگران نسبت داده‌اند در درون مدرسه و طراحی نامناسب نظام آن جستجو کنند.

## پیشنهاد‌های پژوهش

بر اساس یافته‌های پژوهش، برای دستیابی به مدارس یادگیرنده پیشنهاد‌های زیر ارائه می‌شود:

۱. بررسی و تبیین مفهوم، شرایط و ابعاد، الزامات و فواید مدرسه یادگیرنده در همه

سطوح

۲. اصلاح باور معلمان و اعضای مدرسه نسبت به تربیت و وظایف خویش

۳. افزایش تعهد و توانایی افراد و اعضای مدرسه برای بهسازی خود

۴. افزایش مهارت یادگیری در تمامی اعضای مدرسه

۵. ایجاد فرهنگ سازمانی با تاکید بر گفتگو در فضای امن و آزاد.

۶. طراحی فرایندها و رویه‌هایی برای یادگیری گروهی

۷. تسری اهداف غایی آموزش و پرورش به آرمان‌هایی مورد قبول همه در سطح مدرسه

۸. فراهم آوردن امکانات لازم برای دسترسی اعضا به دانش روز.

۹. تشویق و ترغیب اعضای مدرسه برای پذیرش مسئولیت تبدیل مدرسه به یک سازمان

یادگیرنده.

### منابع:

احمدی، سید علی اکبر (۱۳۷۹). طراحی الگوی یادگیری مستمر مدیران وزارت جهاد سازندگی، پایان نامه دکتری دانشگاه تربیت مدرس.

امیر خانی، امیر حسین (۱۳۷۹). طراحی و تبیین الگوی به کار گیری سازمان‌های یادگیرنده در جهاد سازندگی، پایان نامه دکتری، دانشگاه تهران.

ایران زاده، سلیمان (۱۳۸۰). جهانی شدن و تحولات استراتژیک در مدیریت و سازمان، تبریز.

توکلی، غلامرضا (۱۳۷۹). نقش جوایز کیفیت در یادگیری سازمانی، پایان نامه فوق‌لیسانس، دانشگاه تربیت مدرس.

رنجبری، بهزاد. مشرفی، رسام (۱۳۸۱). تفکر سیستمی و سیستم‌های متفکر، تدبیر، شماره ۱۱۱.



سنگه، پیتر، پنجمین فرمان، ترجمه کمال هدایت و محمد روشن، تهران: سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۸۰.  
 سید نقوی، سید علی (۱۳۷۹). سازمانهای یادگیرنده، فصلنامه مدیریت، شماره ۴۳، فروردین.  
 شفاعی، رضا (۱۳۸۰). موانع ایجاد سازمان یادگیرنده در ایران، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.

لایکف، راسل، از اندیشه‌های مکانیکی تا نظام اجتماعی، ترجمه رضایی نژاد، تدبیر، شماره ۱۱۱، ۱۳۸۱.  
 لیتوود، کنت و همکاران، تحول رهبری مدارس همگام با تحول زمان، ترجمه مهدی عمرانی نژاد، تهران: عابد ۱۳۷۹.

مجیدی، اردلان (۱۳۸۰). نظام برتر، تهران: نشر ترمه.  
 هسلین، فرانسیس. گلد اسمیت، مارشال. بکهار، ریچارد. سازمان فردا، جلد اول، ترجمه فضل‌ا... امینی، تهران: نشر ندا، ۱۳۷۹.

Ellinger. D. Andera. Yang. Baiyin. Ellinger (2000). Examining the Impacts of the Dimensions of Learning Organization Performanc. Pencilvania state University. U.S.A

Rosengarten. Pillip p. ( 1999 ). The characteristics outcomes and sources of the learning organization. The case of car compoment supplier”s in Britain.

### پی نوشت‌ها:

1. Alvin Toffler
2. Peter Draker
3. Jack Velsh
4. Shoshana Zubloff
5. CharlessHandy
6. Peter Senge
7. Personal Mastery
8. Mental Models
9. Shad Vision
10. Team Learning
11. System Thinking
12. Rosengarten
13. Ellinger and Yang
14. Test – re test
15. Least Significant Difference