

سازمان یادگیرنده

رویکردی نوین به آموزش و پرورش ایران

۱۴۰۴

مؤلفان:

قربانعلی اصغری

کارشناس ارشد مدیریت آموزشی، آموزش و پرورش شهرستان بهشهر

منور اصغری

کارشناس آموزشی ابتدائی، آموزش و پرورش شهرستان بهشهر



مرکز پخش: مازندران - سار - خیابان حزب الله - نبش کوچه شهرداری - انتشارات علیم نور.

91120098FF--101-3 Y1

- ◀ نام کتاب: سازمان یادگیرنده رویکردی نوین به آموزش، پرورش ایران ۱۴۰۴.
- ◀ مؤلفین: قربانعلی اصغری و منور اصغری.
- ◀ تألیف، امیر رایلا و صفحه بندی، فاطمه آوازه.
- ◀ طبع (وی جلد): جعفر قربانی.
- ◀ تیراژ: ۳۰۰۰ نسخه.
- ◀ ویراستار: قربانعلی اصغری و منور اصغری.
- ◀ ناشر: انتشارات علیم نور .
- ◀ چاپ و مصاحف: فغانی .
- ◀ نوبت چاپ: ۱۳۹۲.
- ◀ قیمت: ۱۰۰۰۰۰ ریال.

کلیه ی حقوق اعم از چاپ، تکثیر، نسخه برداری و ترجمه برای ناشر محفوظ است.
(نقل مطالب با ذکر مأخذ بلامانع است)

ISBN: 978-6007341-01-8♦ شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۳۴۱-۰۱-۸

فهرست مطالب

عنوان	صفحه
پیش گفتار (۱).....	۱۰
پیش گفتار (۲).....	۱۵
بخش اول: مفاهیم و کلیات سازمان یادگیرنده	
مقدمه.....	۲۰
بیان مساله.....	۲۱
اهمیت و ضرورت یادگیری سازمانی.....	۲۴
اهداف.....	۲۶
تعاریف واژه ها و اصطلاحات.....	۲۷
تاریخچه ی سازمان یادگیر.....	۲۹
سازمان یادگیرنده.....	۳۰
تفاوت یادگیری سازمانی و سازمان یادگیر.....	۳۵
تفاوت سازمان یادگیرنده با سازمان سنتی.....	۳۶
یادگیری سازمانی.....	۳۹
مفهوم یادگیری سازمانی.....	۴۱
فرایند یادگیری سازمانی.....	۴۳
ویژگی های سازمان های یادگیرنده.....	۴۵
سطوح یادگیری سازمانی.....	۴۹
شرایط ایجاد سازمان یادگیرنده.....	۵۰
موانع ایجاد سازمان یادگیرنده.....	۶۳
زمینه های شکل گیری نظریه سازمان یادگیرنده.....	۶۵
انواع یادگیری.....	۶۸
مدیریت یادگیری در سازمان های یادگیرنده.....	۷۳

عوامل مؤثر در اشاعه ی تفکر سازمان یادگیرنده ۸۲

نتیجه گیری ۸۳

بخش دوم: سازمان یادگیرنده در نظام آموزش و پرورش

(مبتنی بر سند تحول راهبردی نظام تعلیم و تربیت)

مقدمه ۹۰

اهمیت و ضرورت توسعه سازمان یادگیرنده در نظام آموزش و پرورش ۹۵

رسدای یادگیرنده ۹۶

مدرس در اثر چشم انداز ۹۶

چگونه یک سازمان تبدیل به سازمان یادگیرنده می شود؟ ۹۵

تئوری فعالیت: ابزاری برای تحلیل یادگیری سازمانی ۹۸

عوامل مؤثر در اشاعه تفکر سازمان یادگیرنده ۹۹

تغییر و نوآوری در نظام تعلیم و تربیت: سند عمومی با رویکرد سازمان یادگیرنده ۹۸

ویژگی های مدرسه ی یادگیرنده ۹۹

وضع موجود سازمان یادگیرنده در نظام آموزشی ۱۰۰

نقطه ی مطلوب سازمان های یادگیرنده در نظام آموزش ۱۰۱

تعیین چالش ها و فرصت ها ۱۰۵

راهکارها و پیشنهادها ۱۰۸

سازمان یادگیرنده صرفاً یک شعار نیست ۱۱۰

نتیجه گیری ۱۱۲

فهرست منابع و مآخذ ۱۱۴

امام علی علیه السلام :

مَنْ صَبَّ نَفْسَهُ لِلنَّاسِ إِمَامًا فَلْيَبْذَأْ بِتَعْلِيمِ نَفْسِهِ قَبْلَ تَعْلِيمِ غَيْرِهِ وَلْيَكُنْ تَأْدِيبُ بَيْتِهِ قَبْلَ تَأْدِيبِهِ بِلِسَانِهِ وَ مُعَلِّمُ نَفْسِهِ وَ مُؤَدِّبُهَا أَحَقُّ بِالْإِجْلَالِ مِنْ مُعَلِّمِ النَّاسِ وَمُؤَدِّبِهِمْ؛

کسی که خود را پیشانی مردم قرار داده، باید پیش از آموزش دیگران، خود را آموزش دهد. پیش از آن که دیگران را با زبان، ادب بیاموزد، با کردارش ادب آموزد و البته آموزش دهنده ادب آموز خود بیش از آموزگار و ادب آموز مردم، شایسته تجلیل است.

(در احزان، ص ۵۰)

«آموزش و پرورش یک دستگاه معمولی و عادی در عرض سایر دستگاه‌ها نیست. این یک مرکز اساسی و مهمی است؛ حالا می‌توانید آن را به عنوان مورد یک قطار، می‌توانید به عنوان مرکز ذخیره‌ی یک مجموعه تعبیر کنید؛ به هر حال فرنی می‌کند با دستگاه‌های اجرائی دیگر. کار عمقی و بنیانی در این وزارتخانه به قدری است که در سایر وزارتخانه‌ها نظیر آن را نمیشود پیدا کرد؛ حتی ورزشگاه‌ها، مشابیه فرهنگی هم آن مقدار حساسیت و ظرافت و دقتی که در این مجموعه لازم است به کار گرفته شود، ندارند. به هر حال مجموعه‌ی بسیار مهمی است.»^۱

(بیانات رهبر انقلاب در دیدار جمعی از فرهنگیان (۱۳۹۲/۰۲/۱۸ - ۱۱:۵۴))^۱

^۱ - پایگاه اطلاع رسانی دفتر مقام معظم رهبری (حفظه الله)

پیش گفتار

صاحب نظران، توسعه را امری جامعه شناختی و انسانی دانسته‌اند که وظیفه‌ی اصلی آن شناخت نیروهای بالقوه‌ی انسانی و به فعل درآوردن این پتانسیل‌ها با شناخت و غلبه بر موانعی که در این راه وجود دارد، است. برای پیمودن این مسیر و نیل به مقصود باید از آموزش و پرورش استمداد جست. زیرا توسعه بدون آموزش و پرورش امکان پذیر نیست. شواهد نشان می‌دهد کشورهای که در آموزش و پرورش سرمایه گذاری بیشتری نموده‌اند به همان اندازه به شاخص‌های توسعه بیشتر دست یافته‌اند.

امروزه تغییر جامع در زمینه‌های فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی در گرو برخورداری از نظام آموزشی پویا و سازنده گرا است. این که رهبری انقلاب در رهنمودهای سیاستی خود بر ایجاد تغییر و تحول در آموزش و پرورش تاکید فرمودند و آن را برای توسعه نظام آموزشی بسیار ضروری دانستند، لازم است تمامی دلسوزان نظام در هر سطح و رتبه‌ای به دنبال تحقق این رهنمود باشند.

همکار عزیز و صاحب نظر جناب آقای قربانعلی اصغری با درک این ضرورت که مهم ترین عامل توسعه‌ی کشور، نظام‌های آموزشی هستند و این که سیر تغییر و تحولات که با سرعت گویان دانش، نگرش، تفکرات، نیازها و مهارت‌های انسان قرن ۲۱ را تحت تاثیر قرار داد، بر آن شد تا در راستای تحقق تحول بنیادین در آموزش و پرورش اقدام به تدوین کتاب «سازمان یادگیرنده رویکرد نوین به آموزش و پرورش ایران ۱۴۰۴» نماید تا نام در جهت تعامل فعال آموزش و پرورش با تغییرات موجود در دنیای کنونی اثرگذار گردد.

اینجانب مطالعه اثر حاضر را به کلیه دانشجویان، محققان، معلمان، مدیران و دست اندرکاران نظام آموزش و پرورش پیشنهاد می‌نمایم تا از این طریق موجبات غنای نظری و تجربی آنان مهیا گشته و ره توسعه‌ی زندگی فردی و حرفه‌ای آنان را تشکیل دهد.

سیدعلی قاسمی

مدیر کل آموزش و پرورش استان مازندران

پیشگفتار (۱)

مسئله اصلی مطالعه حاضر این است که چه رویکردی برای آموزش و پرورش ایران ۱۴۰۴ نوین، کارا و موثر می باشد؟ در پاسخ به این سوال، این فرض مفهومی مطرح شد که سازمان یادگیرنده رویکردی نوین، کارا و موثری برای آموزش و پرورش ایران ۱۴۰۴ خواهد بود. آموزش و پرورش امروز برای حفظ و بقای خود در محیط متحول و رقابتی، ناگزیر است با روش‌های پیچیده و پویا با این تغییر و تحولات محیطی رو به رو شود و سازمان‌های یادگیرنده استعداد چنین کاری را داشته‌اند. این سازمان یادگیرنده برای تمامی افراد اعم از مدیران، کارکنان، معلمان، پرورشگران، استادان، دانشجویان و والدین قابل استفاده است. چون هر یک از این افراد در ساختن فرهنگ آموزشی که از خانواده آغاز می‌شود، سهیم اند و به توسعه آن سیستم آموزشی که از دبستان شروع می‌شود و برای سر تا سر زندگی ادامه می‌یابد، کمک می‌کنند.

همه‌ی این افراد، عضو یکی از سازمان‌های اجتماعی‌اند و چنانچه این سازمان‌ها بخواهند آینده‌ی خود را بسازند، لاجرم باید توانایی خود را برای یادگیری زاینده گسترش دهند و با به کارگیری اصول و مبانی جامعه‌شناختی در سازمان‌های یادگیرنده، بر قابلیت‌های خود از طریق یادگیری سازمان‌دهی مدرسه و سازمان یادگیرنده، به خروج سازمان‌های آموزشی، فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی از بحران ناتوانی یا امتناع از یادگیری و ترس از دانستن کمک می‌کنند. برنامه‌ی عملی برای توسعه‌ی قابلیت‌های یادگیری زاینده در افراد، خلق سازمان و اجتماع‌های یادگیرنده و گسترش آینده‌اندیشی در جامعه است. با توجه به مطالب فوق سازمان آموزش و پرورش از جهت منابع انسانی (تعداد همکاران، دانش‌آموزان، اولیاء و ...) و از جهت سطح کیفی فراگیرتر از سازمان‌های دیگر است.

لذا جا دارد تمامی این مجموعه از یکدیگر یاد بگیرند و خودآموزی و خود گسترشی داشته باشند. (به عنوان مثال: معلم از مدیر، مدیر از معاون و همکاران، معلم و دانش آموز به طور متقابل و متعامل و به طور کلی همه در حال یادگیری باشند). و سازمانی را به نام سازمان یادگیرنده به وجود آورند. زیرا در سازمان یادگیرنده همه ی افراد خود را موظف به یادگیری می دانند که نتیجه ی آن افزایش دانایی، توانایی و صرفه جویی در وقت و امکانات مالی و ... و از همه بالاتر خود بهسازی و رضایت مندی شخص و سازمانی و نیز سلامت فرد، جامعه و بهبود کیفیت فرایند آموزش و پرورش خواهد بود. حال این سوالات به ذهن خطور می کند که:

- برای سازمان یادگیرنده چیست؟

- وضعیت سازمان یادگیرنده در نظام آموزشی ما چگونه است؟

سازمان یادگیرنده به معنای نه به عنوان یک اتفاق و یا یک پروژه مقطعی، بلکه به عنوان فرایندی دائمی بر خیزد. سازمان یادگیرنده، توانایی ارتقاء دارد، می تواند بشناسد، براساس شناخت طراحی نموده و اهداف و ضوابط اجرایی را معین کند، براساس این ضوابط بر مبنای اجرا نماید، حاصل اجرای فعالیت ها را به صورت دائمی و فراگیر مورد سنجش و ارزش یابی قرار دهد، انحرافات را تحلیل و از این طریق بازخورد لازم برای تکمیل شناخت (یادگیری) را فراهم سازد، شناخت کامل تر، طراحی طبیعی تر و در نتیجه اجرای روان تر را در پی خواهد داشت. سازمان یادگیرنده صرفاً یک شعار نیست، بلکه اندامی دارد که در جهت وظایف فوق ساماندهی شده اند. اطلاعات در این سازمان این نیست، بلکه ضرورت اجرای فعالیت ها و تصمیم گیری هاست. یادگیرندگی، وجه مشترک سازمان و دانش آموز است. دکتر علی اصغر فانی وزیر آموزش و پرورش وقت در خصوص سازمان یادگیرنده فرمودند: «در متون مدیریت از سازمانی به نام سازمان یادگیرنده نام برده شده است که در این سازمان همه از یکدیگر یاد می گیرند و در میان کارکنان بحث و تبادل نظر وجود دارد، این سازمان در آموزش و پرورش باید ایجاد

شود و این وزارتخانه باید به یک سازمان یادگیرنده و مدارس نیز باید به مدارس یادگیرنده تبدیل شوند، با حصول تفاهم در این بخش، دیگر نیازی به صدور و ارسال بخشنامه در کارهای روتین و یکنواخت نخواهد بود^۱.

در این کتاب به دنبال یافتن راهی برای رسیدن به پاسخ این سؤال هستیم و به تشریح سازمان یادگیرنده می‌پردازیم و جایگاه آن را در سیستم آموزشی مشخص و پیشنهادات و راهکارهایی را برای بسترسازی و اجرای آن در نظام آموزشی کشور ارائه می‌ماییم زیرا طرح سازمان یادگیرنده به عنوان یکی از برنامه های نو برای بهبود کیفیت مدیریت مطرح شده و با گذشت بیش از یک دهه از مطرح شدن آن در مباحث مدیریت، برای بسیاری از مدیران ما تازگی دارد. نظریه‌ی یادگیری سازمانی، سازمان را به مثابه یک «سیستم باز صاحب اندیشه و زنده» در نظر می‌گیرد؛ با تبدیل این نکته که سازمان ها نیز مانند ذهن انسان برای تطبیق با شرایط محیطی مناسب، به دریافت بازخورد متکی هستند. سازمان‌ها درست مانند انسان ها از تجربه درس می‌گیرند و درگیر فرایندهای ذهنی پیچیده ای مانند پیش بینی، شناسایی، تعریف، راجع و حل مسئله می شوند. مفهوم یادگیری سازمانی به لحاظ زمانی قبل از سازمان یادگیرنده توسعه داده شده است.

کار جدی محققان پیرامون یادگیری سازمانی، زمینه ساز شکل‌گیری نظریه‌ی سازمان یادگیرنده بوده است. یادگیری سازمانی در میان سازمان‌هایی که به افزایش مزیت رقابتی، نوآوری و اثربخشی علاقه مندند به طور فزاینده ای مورد توجه ویژه قرار گرفته است. ضرورت تبدیل شدن سازمان ها به سازمان های یادگیرنده از آن جا ناشی می‌شود که با افزایش پیچیدگی و سرعت تغییرات محیطی، در واقع نداشتن اطمینان به محیط پیرامون، فزونی یافته است. در نتیجه، سازمان‌ها نیاز بیشتری به دانش و آگاهی گسترده از عوامل محیطی دارند تا بتوانند، خود را با تغییر و تحولات محیطی تطبیق دهند.

۱- تبدیل آموزش و پرورش به یک سازمان یادگیرنده (کد خبر: ۲۳۲۰۳۱ زمان مخابره: ۱۳۹۲/۸/۸ ساعت

از همین رو، مدرسه ها و مؤسسات آموزشی باید به رویکردهای سازمان های یادگیرنده متمایل شوند. از آن جا که نقش آموزش و پرورش در توسعه و پیشرفت جامعه بسیار اهمیت دارد، لذا باید به طور جدی تری به بالا بردن آگاهی مدیران و سایر عناصر مربوط نسبت به تغییرات و تحولات در عرصه های گوناگون توجه کرد. این مهم دست یافتنی نیست، مگر از طریق آموزش و یادگیری که خود با ظهور پدیده ای به نام سازمان های یادگیرنده تسهیل خواهد شد. مهم ترین موضوع جامعه ی امروز در همه ی اقسام، اعم از سیاست گذاران و دست اندرکاران نظام تعلیم و تربیت، اولیا، و حتی دانش آموزان کشور، مسئله ی پایین بودن کیفیت و اثربخشی برنامه های آموزش و پرورش و متناسب نبودن محتوای این برنامه ها با تغییرات در دنیای بیرونی و بازار کار، و ناکافی بودن آگاهی و اطلاعات از تغییرات و تحولات می باشد که باعث محروم شدن از تجربه های جهانی، بی انگیزگی و نارضایتی مدیران، معلمان، و حتی انگیزه نداشتن دانش آموزان برای یادگیری می شود و این بسیار نگران کننده است. ایده ی سازمان یادگیرنده برای همه ی افراد اعم از مدیران، کارکنان، معلمان، پژوهشگران، استادان، دانشجویان و والدین قابل استفاده است. چون هر یک از این افراد در ساختن فرهنگ آموزشی که از خانواده آغاز می شود، سهم می اند و به توسعه ی آن در مؤسسات آموزشی که از دبستان شروع می شود و برای سر تا سر زنجیره ی اجتماعی می یابد، کمک می کنند. همه ی این افراد، عضو یکی از سازمان های اجتماعی اند و چنان چه این سازمان ها بخواهند آینده ی خود را بسازند، لاجرم باید توانایی خود را برای یادگیری زاینده گسترش دهند و با به کارگیری اصول و مبانی جامعه شناختی در سازمان های یادگیرنده، بر قابلیت های خود از طریق یادگیری بیرون سازمان مدرسه و سازمان یادگیرنده، به خروج سازمان های آموزشی، فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی از بحران ناتوانی یا امتناع از یادگیری و ترس از دانستن کمک می کند و راهنمایی عملی برای توسعه ی قابلیت های یادگیری زاینده در افراد، خلق سازمان و اجتماع های یادگیرنده و گسترش آینده اندیشی در جامعه است.

گفت و گو با مدیران و برنامه‌ریزان آموزشی، فرهنگی و اجتماعی کمک می‌کند تا مؤسسات آموزشی را از مکانی برای آموزش، (مدرسه‌هایی که آموزش می‌دهند)، به جامعه و سازمان یادگیرنده (مدرسه‌هایی که یاد می‌گیرند)، تبدیل کنند. مدیران نیاز دارند که برای بقای سازمان‌ها، آن‌ها را با تغییرات و دگرگونی‌ها هماهنگ سازند. برای دست‌یابی به این امر، باید به یادگیری به عنوان پدیده‌ای ارزشمند بنگرند. به وسیله‌ی یادگیری، همواره خود را آماده‌ی پذیرش تغییرات کنند و کارکنان سازمان را نیز با دگرگونی‌ها همراه سازند. وقتی مدیران باور داشته باشند که تغییرات در سازمان ضروری است، می‌توانند مدیریت تغییر در سازمان را، خود بر عهده بگیرند. واقع این ایده، پارادایم جدیدی را در زمینه‌ی مدیریت آموزشی به عمل بسیاری از بنیان‌های شیوه‌های سنتی مدیریت را به چالش می‌کشد، به وجه مهم‌ترین ویژگی سازمان‌های یادگیرنده، تأکید بر منابع انسانی و استحاله‌ی بنیان این منابع است که می‌تواند راهگشای کار مدیران مدرسه‌ها باشد. هدف این مجموعه رویکردی نوین به سازمان یادگیرنده در آموزش و پرورش ایران ۱۳۸۴ می‌باشد. در یک کلام: (تبدیل آموزش و پرورش به یک سازمان یادگیرنده). چرا که بهین‌ترین دیدآینده هر کشوری را می‌توان از سیمای کنونی آموزش و پرورش آن کشور پیش‌بینی نمود.

در ضمن ذکر این نکته ضروری است، اگرچه کتاب حاضر حاوی مفاهیم و موضوعات ارزنده‌ای است که آشنایی و شناخت آن قطعاً کمک موثری در امر «سازمان یادگیرنده» می‌باشد، اما عاری از نقص نیست. این کتاب قابل استفاده مدیران آموزشی (مدارس، معلمان، اساتید و دانشجویان) می‌باشد. لذا از استادان دانشگاه، مدیران، معلمان، محققان و دانشجویان انتظار می‌رود کمبودها و نارسایی‌ها را به دیده اغماض نگریسته و با ارائه نظرات و پیشنهادات در جهت رفع کاستی‌ها و معنای مطالب، ما را یاری دهند.

چنین فضل از سوی یکتا خداست که دانا بیش بس همه خلق راست

پیشگفتار (۲)

به بسم الله الرحمن الرحيم است

کرت فتحی ز فتاح علیم است

در جهان امروز پژوهش و تحقیق، اساس و بنیاد همه پیشرفت ها و توسعه امور محسوب می شود. به طوری که «توانایی» در گرو «دانایی» است و می توان گفت بدون دانایی، توانایی بی گداهی ندارد. همان طوری که حضرت علامه ابوالفضائل حسن زاده آملی حفظه الله فرموده است:

منم آن سینه دان که گر دانش بود آتش

مرا اندر دل آتش همی باشد نشیمنها

انتشارات «علیم نور» از سال ۱۳۸۰ تاسیس و شروع فعالیت خود، همواره تلاش وافری در جهت بسط و توسعه علوم و امور فرهنگی داشته است. به طوری که دستاوردهای متعددی در خصوص نشر امور علمی از خود به جای گذاشته است. کتاب حاضر منبع مناسب، مفید و ارزشمندی برای سطح رشد و توسعه در مراکز آموزشی محسوب می شود.

مؤلفین که دارای سابقه تدریس طولانی در مراکز تعلیم و تربیت، می باشند هدف این مجموعه را به عنوان یک بسته آموزشی، حاوی اطلاعات علمی مستندی از تشریح سازمان یادگیرنده و جایگاه آن را در سیستم آموزشی می دانند. امید است مورد اقبال و استفاده علاقه مندان واقع شود.

انتشارات «علیم نور» این افتخار دارد که در زمینه نشر توسعه علمی از نظرات ارزشمند مؤلفین محترم بهره مند گردیده و این افتخار را دارد که کتاب علمی به سبب این مؤلف را به چاپ برساند. امید است استادان، دانش پژوهان و صاحب نظران، جهت ارتقای بسته کتاب حاضر و تدوین دیگر آثار، از ارائه پیشنهادات و نظرات خود به این مرکز دریغ ننمایند.

