

استقرار سازمان یادگیرنده

رویکردی نوین در تعالی سازمانی

نظام آموزش و پرورش

مولفین

زهرا گلرخ کلوزی

کارشناس ارشد مدیریت آموزشی، آموزش و پرورش استان مازندران، شهرستان چالوس

سمانه یزدانی پرائی

کارشناس ارشد مدیریت آموزشی، آموزش و پرورش استان مازندران، شهرستان ساری ناحیه ۲

ایمان حبیبی شاهاندشتی

کارشناس ارشد تکنولوژی آموزشی، آموزش و پرورش استان مازندران، شهرستان ساری ناحیه ۲

دکتر محمّد تقی معتمدی تلاوکی

دکترای مدیریت آموزشی - معلم نمونه کشوری آموزش و پرورش استان مازندران، شهرستان ساری ناحیه ۲

تدوین و ویراستاری محمد

علی گل افشانی

کارشناس ارشد مدیریت آموزشی - دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشت درمانی مازندران



سرشناسه	گلرخ کلورزی، زهرا، ۱۳۴۰ -
عنوان و نام پدیدآور	استقرار سازمان یادگیرنده رویکردی نوین در تعالی سازمانی نظام آموزش و پرورش / مولفین زهرا گلرخ کلورزی، سمانه یزدانی پرائی، آزاده حبیبی شاهاندشتی؛ زیر نظر محمدتقی معتمدی تلاوکی؛ تدوین و ویراستار علمی علی گل افشانی.
مشخصات نشر	ساری: علیم نور، ۱۳۹۵.
مشخصات ظاهری	۱۲۷ ص.: مصور، جدول.
شابک	978-600-7341-84-1
وضعیت فهرست:	فیبا
نویسی	
یادداشت	کتابنامه: ص. ۱۲۳ - ۱۲۷.
موضوع	یادگیری سازمانی
موضوع	کارآمدی سازمانی
شناسه افزوده	یزدانی پرائی، سمانه، ۱۳۶۱ -
شناسه افزوده	حبیبی، شاهاندشتی، آزاده، ۱۳۶۰ -
شناسه افزوده	معتمدی، محمدتقی، ۱۳۵۳ -، ناظر
شناسه افزوده	گل افشانی، علی، ۱۳۵۸ -، ویراستار
رده بندی کنگره	۱۳۲۹ / الف ۸۲ / HD۵۸ / ۸۲
رده بندی دیویی	۵۸ / ۳۱۲۴
شماره کتابشناسی ملی	۴۰۹۷۰۳۹

شناسنامه کتاب

- نام کتاب: استقرار سازمان یادگیرنده رویکردی نوین در تعالی سازمانی نظام آموزش و پرورش.
- مولفین: زهرا گلرخ کلورزی، سمانه یزدانی پرائی، آزاده حبیبی شاهاندشتی؛ زیر نظر دکتر محمدتقی معتمدی تلاوکی
- تایپ، امور رایانه و صفحه بندی: صبحه گل نوروزی معلم کلایی.
- طرح روی جلد: شهربانو فرخی
- تدوین و ویراستاری: علی گل افشانی
- تیراژ: ۵۰۰ نسخه.
- ناشر: علیم نور
- نوبت چاپ: ۱۳۹۵
- قیمت: ۵۰۰۰۰۰ ریال.

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

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۳۴۱-۸۴-۱ ISBN: 978-600-7341-84-1 ♦

فهرست مطالب

صفحه

عنوان

پیش گفتار (۱) ۹

پیش گفتار (۲) ۱۴

فصل اول: مفاهیم اساسی در سازمان یادگیرنده

مقدمه ۱۷

سازمان و اهداف آن ۱۸

دوره های حیات سازمان ۲۲

ساختار سازمانی ۲۳

محیط نامطمئن و سازمان ۲۴

یادگیری ۲۶

یادگیری سازمانی ۲۷

مفهوم یادگیری سازمانی ۳۰

فرایند یادگیری سازمانی ۳۱

اهمیت و ضرورت یادگیری سازمانی ۳۴

تغییر سازمانی ۳۴

استراتژی های مهم یادگیری سازمانی ۳۵

زمینه تاریخی آموزشی و یادگیری سازمانی ۳۶

فصل دوم: سازمان یادگیرنده

مقدمه ۳۹

تاریخچه ی سازمان یادگیرنده ۴۰

سازمان یادگیرنده ۴۱

۴۶	تفاوت یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده
۴۷	تفاوت سازمان یادگیرنده با سازمان سنتی
۵۰	اهداف سازمان یادگیرنده
۵۰	پدیداری سازمان‌های یادگیرنده
۵۱	زمینه‌های شکل‌گیری نظریه سازمان یادگیرنده
۵۴	نقد نظریه پیتز سنگنه در مورد سازمان یادگیرنده
۵۵	معنای رافع سازمان یادگیرنده
۵۷	ویژگی‌های سازمان یادگیرنده
۵۹	اصول و بنیادهای سازمان یادگیرنده

فصل سوم: شرایط ایجاد سازمان یادگیرنده

۶۵	مقدمه
۶۵	چگونه یک سازمان تبدیل به سازمان یادگیرنده می‌شود؟
۶۸	تئوری فعالیت، ابزاری برای تحلیل یادگیری سازمانی
۶۹	عوامل موثر در اشاعه تفکر سازمان یادگیرنده
۷۰	شرایط ایجاد سازمان یادگیرنده
۸۳	مهارت‌های جدید رهبران در سازمان

فصل چهارم: یادگیری در سازمان یادگیرنده

۹۳	انواع یادگیری
۹۳	الف) یادگیری سطح پائین
۹۴	ب) یادگیری سطح بالا
۹۸	مدیریت یادگیری در سازمان‌های یادگیرنده
۹۹	۱- حل مسئله به طریق سیستماتیک
۹۹	۲- آزمایش کردن

۱۰۲	۴- یادگیری از دیگران
۱۰۳	۵- انتقال دانش
۱۰۴	شیوه‌های یادگیری در سازمان یادگیرنده
۱۰۵	۱- شیوه‌ی گفت و گو
۱۰۵	۲- شیوه طرح برنامه
۱۰۵	۳- شیوه آموزش در عمل
۱۰۵	۴- شیوه حوزه‌های تمرینی
۱۰۶	۵- دوره مرابن
۱۰۶	۶- دوره یادگیری از تجارب قبلی

فصل پنجم: وضعیت سازمان یادگیرنده در نظام آموزش و پرورش

۱۰۹	اهمیت و ضرورت توسعه سازه یادگیرنده در نظام آموزش و پرورش
۱۱۰	مدرسه یادگیرنده
۱۱۱	ویژگی‌های مدرسه یادگیرنده
۱۱۲	وضع موجود سازمان یادگیرنده در نظام آموزشی
۱۱۳	نقطه مطلوب سازمان‌های یادگیرنده در نظام آموزشی
۱۱۷	تعیین چالش‌ها و فرصت‌ها
۱۲۰	راهکارها و پیشنهادها
۱۲۳	منابع و مأخذ

پیشگفتار (۱)

در آینده‌ای نه چندان دور، هیچ سازمانی نخواهیم یافت که بدون آموختن و یادگیری مداوم بتواند لحظه‌ای دوام داشته باشد. آینده به سازمان‌هایی تعلق دارد که بتوانند بیاموزند و از تمام شیوه‌های یادگیری به بهترین وجه بهره گیرند. دنیا در حال تغییر و تحول شتابان است و هیچ نیرویی قادر نیست مانع این تغییر و تحول شود. آموزش و پرورش نیز از این قاعده مستثنا نیست و برای این که بتواند در مقابل تغییرات مداوم و در فرایند رقابت جهانی، حرفی برای گفتن داشته باشد، مستعد باید آماده‌ی تغییر باشد، بلکه باید خود عامل تغییر شود.

مسائل و چالش‌های آموزش و پرورش معاصر، نسبت به دو دهه‌ی قبل شتاب مضاعفی یافته‌اند. نسبت به آموزش و پرورش، جهانی شدن هدف‌های تعلیم و تربیت، استفاده از تحولات علمی، جهانی تعلیم و تربیت، دغدغه‌های رقابت جهانی، نداشتن آگاهی کافی نسبت به تغییرات، توسعه‌ی شکاف‌ها و غیره، از جمله‌ی این چالش‌ها هستند که وجود دوازده‌های یادگیرنده را در آموزش و پرورش الزامی می‌سازند. امروزه، روش‌های قدیمی دارای سازمان‌ها، پاسخ‌گوی تغییرات سریع محیط‌های سازمانی نیستند. رشته‌ی مدیریت در سراسر دنیا شاهد تغییرات پر دامنه و زیر بنایی شده، از شیوه‌ی قدیمی بیرون آمده، متحول شده و همه‌ی اعضای سازمان را در امور جاری مشارکت داده است. این تغییر باعث شده است، شکل‌های جدیدی از سازمان، همانند سازمان مجازی، سازمان تخصصی و سازمان افقی به وجود آیند. سازمان‌ها قبلاً در محیطی پایدار به سر می‌بردند و وقایع آینده تقریباً قابل پیش‌بینی بودند، به طوری که مدیران می‌توانستند، در شرایطی مطمئن برنامه‌ریزی کنند. اما امروزه محیط به شدت در حال تغییر است. تغییرات فناورانه، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی، به سرعت سازمان‌ها را تحت تأثیر قرار داده‌اند.

در دنیایی که همه چیز به سرعت دستخوش تغییرات است، سازمان ها در مورد عملیات رقیبان، اولویتهای مشتریان یا پیشرفت های فناوری، یعنی همان اطلاعاتی که قبلاً نادیده انگاشته می شد، به اطلاعات جدید نیاز دارند. برای این که سازمان ها زنده بمانند و در دنیای رقابت حضوری فعال داشته باشند، باید مدام به منظور بالا بردن اطلاعات، دانش و توانایی خودشان بکوشند و برای آموزش کارکنان ارزش قائل شوند. امروزه یادگیری نسبت به دوره های گذشته اهمیت بیشتری پیدا کرده است. فکر کردن و ایده دادن امروزه باید کل سازمان را شامل شود. دیگر صحیح نیست که افراد سطوح بالای سازمان فکر کنند و ایده بدهند و در افراد سطوح پایین به آن ها عمل کنند. بلکه فکر کردن و عمل کردن، به تمامی کارکنان در سطوح گوناگون سازمان مربوط است. سازمان های یادگیرنده پدیده هایی هستند که با شروع دهه ی ۹۰ میلادی مطرح شده اند. علت پیدایش این گونه سازمان ها، شرایط، نظریه ها، تغییر و تحول در محیط های سازمانی قبل از دهه ی مزبور بوده است. سازمان ها باید این که بتوانند خود را در محیط پر تلاطم اطراف حفظ کنند، باید از قالب های غیر ریا خارج و به سمت سازمان های یادگیرنده متحول شوند. ضرورت تبدیل شدن به سازمان های یادگیرنده از آن جا ناشی می شود که با افزایش پیچیدگی و سرعت تغییرات محیطی، در واقع نداشتن اطمینان به محیط پیرامون، فزونی یافته است. در نتیجه، سازمان ها نیاز بیشتری به دانش و آگاهی گسترده از عوامل محیطی دارند و میتوانند، خود را با تغییر و تحولات محیطی تطبیق دهند. 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.

مهم‌ترین موضوع جامعه‌ی امروز در همه‌ی افشار، اعم از سیاست‌گذاران و دست‌اندرکاران نظام تعلیم و تربیت، اولیا، و حتی دانش‌آموزان کشور، مسئله‌ی پایین بودن کیفیت و اثربخشی برنامه‌های آموزش و پرورش و متناسب نبودن محتوای این برنامه‌ها با تغییرات در دنیای بیرونی و بازار کار، و ناکافی بودن آگاهی و اطلاعات از تغییرات و تحولات علمی است که باعث محروم شدن از تجربه‌های جهانی، بی‌انگیزگی و نارضایتی مدیران و معلمان، و حتی انگیزه نداشتن دانش‌آموزان برای یادگیری می‌شود و این بسیار نگران کننده است.

ایده‌ی سازمان یادگیرنده برای همه‌ی 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 می‌شود، سهیم‌اند و به توسعه‌ی آن در مؤسسات 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 جامعه شناختی در سازمانهای یادگیرنده، بر قابلیت‌های خود از طریق یادگیری بیفزایند.

گفتمان مدرسه و سازمان یادگیرنده، به خروج سازمان‌های آموزشی، فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی از بحران ناتوانی، ناتوانی از یادگیری و ترس از دانستن کمک می‌کند و راهنمایی عملی برای توسعه‌ی قابلیت‌های یادگیری زاینده در افراد، خلق سازمان و اجتماع‌های 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 دست یابی به این امر، باید به یادگیری به عنوان پدیده‌ای ارزشمند بنگرند. در دنیایی که ما در آن زندگی می‌کنیم، علم و تکنولوژی، روز به روز در حال تغییر است. خصوصاً در زمان حاضر با وجود رایانه‌های مدرن و دستگاه‌هایی با تکنولوژی بسیار پیشرفته سیر صعودی علم و دانش بشری بیشتر نیز شده و موجبات ارتباطات مختلف علمی، فرهنگی، سیاسی، اجتماعی و ... را در بین مردم جهان فراهم کرده است.

هیچ‌گاه برای انسان چنین پیشرفتی حاصل نمی‌شد به جز اینکه بگوییم؛ انسان خواسته است که همراه با سیر تکاملی علم، خود نیز سیر تکاملی داشته باشد. زیرا انسان یک موجود الهی است که می‌تواند یاد بگیرد، یاد بدهد، بسازد، مصرف کند و ... آن‌ها در باره یادگیری انسان در آیات قرآن مجید و احادیث و روایات ائمه اطهار (ع) موجود است همه حکایت از آن دارند که انسان یک موجود یادگیرنده است که از بدو تولد تا زمان مرگ باید بیاموزد.

«چنین گفت پیغمبر راستگوی ز گهواره تا گور دانش بجوی»

بسیاری از مدیران از فهم این حقیقت اسلامی که پیشرفت مداوم نیاز به تعهد سازمان به یادگیری مداوم دارد عاجزند. اساساً چگونه می‌توان انتظار داشت که سازمانی بتواند به پیشرفت نایل شود و افق‌های جدید از فعالیت و کار را فرا روی خود بگشاید، بدون اینکه بخواهد چیز جدیدی یاد بگیرد. حلّ یک مسأله‌ی چالش برانگیز، معرفی محصولی جدید و باز مهندسی یک فرایند تولید، جملگی نیاز به مشاهده جهان به طریق نو و تلاش عملی در جهت اجرای عملی یافته‌های جدید دارند. در فقدان عنصر حیاتی یادگیری، سازمان‌ها و افراد آن‌ها تنها شیوه‌های کهنه را - حداکثر با بیان‌های جدید - تکرار می‌کنند. در دهه‌ی ۸۰ و ۹۰ سازمان‌ها در رویارویی با تحولات شدید محیطی به این نتیجه رسیدند که بایستی برای مقابله با این ناملازمات به یادگیری روی آورند. اما با این تفاوت که سرعت یادگیری سازمانی بایستی سریعتر از سرعت تغییرات محیطی

بنابراین ابتدا مفهوم یادگیری سازمانی مطرح و به سرعت مورد استقبال قرار گرفت سپس بسیاری از سازمان‌ها به این نتیجه رسیدند که فقط یادگیری سازمانی کافی نیست بلکه بایستی به سازمان یادگیرنده مبدل شوند.

با توجه به مطالب فوق سازمان آموزش و پرورش از جهت منابع انسانی (تعداد همکاران، دانش آموزان، 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 خودگستری 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 همه‌ی افراد خود را موظف به یادگیری می‌دانند که نتیجه‌ی آن افزایش دانایی، توانایی و صرفه‌جویی در وقت و امکانات مالی و ... و از همه بالاتر خود بهسازی و رضایت‌مندی شخصی و سازمانی، نیز سلامت فرد، جامعه و بهبود کیفیت فرایند آموزش و پرورش خواهد بود. حال این سوالات به ذهن خطور می‌کند که:

- **براستی سازمان یادگیرنده چیست؟**

- **چگونه می‌توان میزان توجه، انگیزش، کارآیی و مهارت‌های همه‌ی عناصر و اجزای سازمان را برای فردایی بهتر افزایش داد؟**

- **نقش مدیر در سازمان یادگیرنده چیست؟**

- **وضعیت سازمان یادگیرنده در نظام آموزشی ما چگونه است؟**

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 می‌نماییم.

پیشگفتار (۲)

به بسم الله الرحمن الرحيم است

گرت 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 جایگاهی ندارد. همان طوری که حضرت علامه ابوالفضائل حسن زاده آملی حفظه الله فرموده است

«مگر آن سینه دانش که گرت دانش بود آتش»

مرا اندر دل آتش همی باشد نشیمنها

انتشارات «علیم نور» از زمان تاسیس و شروع فعالیت خود، همواره تلاش و افری در جهت بسط و توسعه علوم را امر فرهنگی داشته است. به طوری که دستاوردهای متعددی در خصوص نشر امور علمی از خود به جا گذاشت. کتاب حاضر منبع مناسب، مفید و ارزشمندی برای سطح رشد و توسعه در سازمان آموزش و پرورش خواهد بود.

مولفین که دارای سابقه تدریس ضمنی در مراکز تعلیم و تربیت، می باشند هدف این مجموعه را به عنوان یک بسته آموزشی، حاوی اطلاعات متنوع و 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 و توسعه علمی از نظرات ارزشمند مولفین محترم بهره مند گردیده و این افتخار را دارد که کتاب های علمی این مولفین را به چاپ برساند. امید است استادان، دانش پژوهان و صاحب نظران، جهت امارح بیشتر کتاب حاضر و تدوین دیگر آثار، از ارائه پیشنهادات و نظرات خود به این مرکز دریغ ننمایند.

Alimonnour@Yahoo.com

«مدیریت انتشارات علیم نور»

