

سازمان یادگیرنده

کد دوره: ۹۱۴۰۰۴۸۳



مخاطبان: مدیران و معاونان مدارس

مرکز برنامه ریزی و آموزش
نیروی انسانی و دفتر انتشارات
و تکنولوژی آموزشی برگزار
میکنند:

میزان ساعت: ۱۶ ساعت
بخش سوم



در مدرسه یادگیرنده همه دانش آموزان

خیریه بیگم حائری زاده



شماره ۳
آذر ۹۱
دوره ۱۸

سؤال‌های اساسی برای تبدیل شدن به مدرسه‌ی یادگیرنده

با قبول اینکه اصول یادگیری مهم هستند، شنبه صبح‌ها که آغاز هفته است، چه کنیم؟ چطور حس آگاهی نظام‌مند یا تسلط شخصی را بین کارکنانمان ایجاد کنیم؟ آیا ارزش دارد که این کار را با دانش‌آموزان امتحان کنیم؟ چطور می‌توانیم این مهارت‌ها و تمرین‌ها را با برنامه‌ی درسی موجود و همه‌ی تغییراتی که به ما تحمیل می‌شوند، هماهنگ کنیم؟ چطور کشف کنیم دقیقاً چه نوع کلاس یا مدرسه‌ی یادگیرنده‌ای می‌خواهیم خلق کنیم؟ در برابر فشارهایی که از بیرون وارد می‌شوند چه کنیم؟ چطور کار را شروع کنیم؟

اولیایی که با اصول یادگیری آشنا هستند، سؤال‌های مشابهی دارند: «چطور در مدرسه‌ی فرزندانمان جایگاه بهتری برای خود ایجاد کنیم؟ چطور برای رفع کردن مسائلی مانند تکلیف خانه و نزاع با بچه‌های دیگر از این اصول استفاده کنیم؟ چطور در همکاری با معلمان بچه‌ها از این اصول استفاده کنیم؟ چه نوع ارتباطی بین مدرسه و محل کار یا دیگر مکان‌ها در جامعه می‌توانیم برقرار کنیم؟

هیچ کس به تنهایی پاسخ این سؤال‌ها را نمی‌داند. ولی شاید بتوانیم با رویکرد مدرسه‌ی یادگیرنده و روش‌های مؤثر برخورد با این سؤال‌ها، از تجربه‌ی جمعی افراد درگیر در طیف گسترده و متنوعی از مدارس دولتی و خصوصی، به پاسخ آن‌ها برسیم. حتم داریم که با کاری حیاتی و در عین حال ظاهراً غیرممکن مواجه هستیم، خلق دوباره مدارس برای خدمت به دانش‌آموزانی که

در دنیای پساصنعتی بزرگ خواهند شد. با تحلیل واقع‌بینانه از مدارس امروز و روشن ساختن آنچه می‌خواهیم، مطلب را پی می‌گیریم.

واقعیت جاری تعلیم و تربیت

غالباً می‌شنویم که افراد این ایده را ابراز می‌کنند که مدارس ما که برگرفته از الگوی دوره‌ی صنعتی هستند، به طور نومیدکننده‌ای ضعیف عمل می‌کنند. دانش‌آموزانمان آن قدر بد آموزش دیده‌اند که بعد از ۱۲ سال درس خواندن، از انجام هر مهارت فنی و اجتماعی ناتوان هستند. این درک جمعی وجود دارد که مدارس ما وضعیت بحرانی دارند. کشورهای دیگر هم درگیر چنین دغدغه‌ای درباره‌ی مدارس هستند و از اینکه توان بهبود کارها را ندارند، احساس دلسردی می‌کنند.

روشن است که واقعیت پیچیده‌تر از این است. مدارس این روزها با فشارهایی مواجه‌اند که برای هر نوع سازمان دیگری ناشناخته است. به طور هم‌زمان، از مدارس انتظار می‌رود تاوان دگرگونی‌هایی را پس دهند که در جامعه و خانواده رخ می‌دهد و بر کودکان تأثیر می‌گذارد: تغییرات در ساختار خانواده، برنامه‌های به سرعت در حال تغییر در فرهنگ تلویزیون و عموم مردم، تبلیغات تجاری فراوان، فقر و تغذیه ناکافی و مراقبت‌های بهداشتی همراه آن، خشونت، سوءاستفاده از کودکان، سوءاستفاده از مواد و تحولات اجتماعی. در عین حال، مدارس تحت فشار شدیدی نیز هستند که دانش‌آموزانشان را برای موفقیت در امتحانات نهایی، کنکور و ده‌ها آزمون هماهنگ و

مسابقات شبه علمی آماده کنند. این امر آنان را به سمت و سوی محافظه کاری و تقویت روش‌های سنتی سوق می‌دهد.

در واقع هیچ کس نمی‌داند که هجده سال بعد، وقتی کودکان کودستانی امروز از دبیرستان فارغ‌التحصیل می‌شوند، دنیای کار و تمدن و فرهنگ در دنیا چطور خواهد بود. در آن موقعیت، محیط اطلاعات الکترونیکی در حال ظهور، مدارس را در بن بست دوسویه خطرناکی قرار می‌دهد. در یک سطح، مدارس خانه‌ی طبیعی رایانه‌ها و فناوری‌های ارتباطی هستند؛ نمی‌توانند از فرصت‌هایی که دانش‌آموزان برای دستیابی به دنیای وصل به شبکه دارند غفلت کنند. ولی این ابزار نماینده‌ی نیرویی رقابتی و غیرقابل مدیریت کردن است. در حال حاضر، گفت‌وگوهای مهم آموزنده‌ای برای بسیاری از دانش‌آموزان در کلاس درس، یا حتی در زنگ تفریح رخ نمی‌دهد؛ بلکه در حال وصل به شبکه، در ساعت هشت یا ده شب، با افرادی رخ می‌دهد که صدها یا هزاران مایل از آن‌ها دور هستند.

مدارس دیگر نمی‌توانند افراد را برای دنیای بیست سال پیش آماده کنند زیرا آن دنیا دیگر وجود ندارد.

آموزش ضمن خدمت

مدارس این روزها با فشارهایی مواجه‌اند که برای هر نوع سازمان دیگری ناشناخته است

آموزش ضمن خدمت

مدارس دیگر نمی‌توانند افراد را برای دنیای بیست سال پیش آماده کنند زیرا آن دنیا دیگر وجود ندارد

در این موقعیت، ایده ساختن مدرسه‌ای که یاد می‌گیرد، یا به طور دقیق‌تر، یک کلاس یادگیرنده، مدرسه یادگیرنده و جامعه یادگیرنده، رویکردی امیدبخش است.

یادگیری

همان‌طور که گفته شد پیتر سنگه یادگیری را با تعریفی از زبان چینی به صورت زیر بیان می‌کند: «یادگیری به معنای تسلط بر روش اصلاح خود از طریق مطالعه کردن و تمرین مداوم و مستمر است.»

سه سیستم تودرتو

ارتباطات خوب با تشخیص شروع می‌شود. یکی از استوارترین مضامین اساسی، نیاز به بیان روشن «تو را می‌بینم» است: توانایی تشخیص هویت و ارزش یکدیگر، به خصوص اگر قبلاً یکی یا هر دوی ما برای دیگری قابل رؤیت نبوده‌ایم.

بین قبایل ناتال^۱ شمالی در جنوب آفریقا، معمول‌ترین سلام و علیک معادل کلمه Hello در انگلیسی این عبارت است: Sawu bona به طور تحت‌اللفظی این عبارت یعنی: «تو را می‌بینم.» اگر شما عضوی از قبیله باشید، با گفتن Sikhona، «اینجا هستیم.» پاسخ می‌دهید. ترتیب ردوبدل کردن این عبارات

مهم است: قبل از اینکه مرا ببینی، وجود ندارم. انگار که تو مرا می‌بینی و به وجودم می‌آوری.

اگر با چنین دیدگاهی بزرگ شوید، اساس هویتتان این واقعیت می‌شود که شما دیده شده‌اید، افراد دوروبرتان به شما به عنوان یک شخص احترام می‌گذارند و وجودتان را تأیید می‌کنند. سارا سال اول دبیرستان است. عملکرد او در آزمون‌های ترم اول پایین است. مدرسه از اولیای وی خواسته است در جلسه مشترکی مشکل را ریشه‌یابی کنند. بعد از گفت‌وگوهای اولیه، بغض سارا می‌ترکد و در حالی که اشک می‌ریزد می‌گوید: «من از سال اول راهنمایی در این مدرسه درس می‌خوانم، ولی هرگز دیده نشده‌ام. درست است که نمره‌های امتحانی من کم شده است، ولی اطلاع دارید که من چقدر خوب پیانو می‌زنم؟ هیچ وقت در جشن‌های مدرسه از من نخواستند پیانو بزنم. خیلی خوب نقاشی می‌کشم، هرگز از من نخواستند نقاشی کرده‌ام روی بکشم. دوست داشتم نقاشی‌هایم روی دیوارهای مدرسه باشد.»

چه مدرسه دولتی باشد چه خصوصی، چه شهری چه روستایی، بزرگ یا کوچک، سه نظام تودرتو (کلاس درس، مدرسه و جامعه) در آن مشغول بازی هستند. این سه نظام به طور عمیقی درون یکدیگر قرار گرفته‌اند، هر سه به یکدیگر وابستگی درونی دارند و همه بر هم تأثیر می‌گذارند. این نظام‌ها به طوری با هم مرتبط می‌شوند که دیدن این ارتباط سخت است، ولی همین ارتباط به اولویت‌ها و نیازهای افراد در همه سطوح شکل می‌دهد.

هر تلاشی برای ایجاد مدارس یادگیرنده فقط در صورتی مؤثر است که ارتباط کلاس، مدرسه و جامعه دیده شود و تحولات در تمام سطوح رخ دهد.

کلاس یادگیرنده

هسته اصلی این ارتباط کلاس درس است؛ جمعی همیشگی از دانش‌آموزان و معلمان که هدفشان یادگیری است. اولیا در محدوده کلاس درس قرار نمی‌گیرند، چون ساکن آنجا نیستند. آن‌ها هر روز در کلاس حضور نمی‌یابند، ولی حضورشان همواره احساس می‌شود. درگیری‌شان برای عملکرد کلاس درس (همین‌طور برای کل مدرسه) حیاتی است. بنابراین سه جزء اصلی آموزش یعنی «معلم، دانش‌آموز و اولیا» در چرخه‌ای از تأثیر دوجانبه قرار دارند.

معلمان: هیچ تجربه‌ای مانند لحظه یاد دادن مهم نیست. به همین علت است که بسیاری از افراد به این حرفه روی می‌آورند. معلمان اول ابتدایی، جادویی را که هنگام آموزش خواندن در نقش معلم اول ابتدایی تجربه کرده‌اند فراموش نخواهند کرد. «اگر خواندن بلد نباشید، حروف داخل کتاب چیزی بیش از خطوط موج روی صفحه نیستند. کار معلم این است که از این خطوط موج رمزگشایی کند. بعد روزی می‌رسد که کودک با افتخار از کلاس درس با یک کتاب مقدماتی بیرون می‌آید؛ انگار که دایره‌المعارفی در دست دارد. این را از حالت بدنش متوجه می‌شوید. «به من نگاه کنید! دارم می‌روم خانه تا برای مامان و بابا، برادربزرگم، مادربزرگ یا هر کس دیگری که در خانه هست... بخوانم. هیچ چیزی شبیه این جادو نیست. معلمان آن جادو را می‌شناسند و هرگز آن را فراموش نمی‌کنند.»

در مورد معلم سه نکته مهم و اساسی وجود دارد:

اول اینکه هر مدرسه‌ای باید ارتقا و رشد، مراقبت و امنیت و همچنین به رسمیت شناختن اهمیت معلمان را بخشی از هدف اصلی‌اش در نظر بگیرد.

دوم اینکه معلمان باید برای همه دانش‌آموزان چون مهمان‌دارانی عمل کنند که ارتباط آن‌ها را با یکدیگر و با دانش پایه‌شان پرورش می‌دهند. مهمان‌داری به معنای متعهد شدن به کل جامعه یادگیرنده مدرسه است نه فقط «کلاس درس خود» یا «دانش‌آموزان خود».

سوم اینکه خود معلمان یادگیرنده‌هایی مستمر و مادام‌العمر هستند؛ به گونه‌ای که دانششان درباره درس تخصصی‌شان و مهارت معلمی در طول زندگی‌شان دائم در حال کامل شدن است.

دانش‌آموزان: دانش‌آموزان تنها بازی‌کننده‌هایی هستند که تمام جوانب این سیستم‌های تودرتوی آموزش را می‌بینند ولی به طور معمول کمترین تأثیر را بر طراحی آموزش دارند. از آن جهت غالباً مانند رانندگانی هستند که در ترافیکی سنگین و طولانی گیر افتاده‌اند. چیزی مانع راهشان شده است که خودشان نمی‌توانند آن را ببینند. وسوسه می‌شوند با رقابت در این ازدحام از کنار همدیگر بگذرند و قادر نیستند برای رفع این مشکل کاری انجام دهند.

در مدرسه یادگیرنده دانش‌آموزان را چون دریافت‌کنندگان منفعل دانش نمی‌بینیم، بلکه آنان در تولید دانش همکار و در تکامل مدرسه شریک هستند.

تصدیق می‌کنیم اکثر بچه‌های مدرسه هنوز در حال پرورش قابلیت‌های شناختی و احساسی برای کنار آمدن با اصول پیچیده‌ای مانند تسلط شخصی و تفکر نظام‌دار هستند. همچنین باور داریم که آن‌ها این شایستگی را دارند که

برای یادگیری مادام‌العمرشان، دورنمای هدف‌داری خلق کنند و به بودن در نظامی نیاز دارند که همه قابلیت‌ها و آگاهی‌شان را پرورش دهد.

مدرسه از هر فرصتی برای مشارکت دانش‌آموزان در برنامه‌های مختلف استفاده می‌کند. دانش‌آموزان به تجربه دریافته‌اند حضور شورای دانش‌آموزی در تصمیم‌گیری‌های امور جاری مدرسه تأثیرگذار است. در حالی که شورای دانش‌آموزان در حال بررسی برنامه امتحانات ترم اول است، در سالن اجتماعات، شورای عمومی مدرسه تشکیل شده است. اداره کلاس‌های پایین‌تر را دانش‌آموزان بالاتر به عهده گرفته‌اند. معلم‌های هر کلاس طرح درس خود را همراه با توضیح کافی به دانش‌آموز مسئول کلاس داده‌اند. تعدادی از دانش‌آموزان مسئولیت معاون‌ها را بر عهده دارند. اگر کسی وارد مدرسه شود، متوجه این تغییر نخواهد شد. همه چیز منظم و با احساس مسئولیت دانش‌آموزان پیش می‌رود.

آموزش ضمن خدمت

هر تلاشی برای ایجاد مدارس یادگیرنده فقط در صورتی مؤثر است که ارتباط کلاس، مدرسه و جامعه دیده شود و تحولات در تمام سطوح رخ دهد





وقتی زنگ اتمام کلاس درس می خورد، طعم شیرین مسئولیت پذیری هنوز در ذهن دانش آموزان باقی می ماند. صبح روز بعد در شروع فعالیت مدرسه، دانش آموزان کلاس های پایین تر در راهروی مقابل دفتر مدیر مدرسه جمع می شوند و به خاطر برنامه روز گذشته اظهار رضایت می کنند. آن ها از مدیر مدرسه می خواهند این نوع برنامه ها تکرار شود.

اولیا: یک الگوی ذهنی نامیمون در آموزش بر این باور است که اولیا دیگر به ارتباط با مدارس علاقه ای ندارند. اما چنین نیست. ممکن است آنان از درگیر شدن در یادگیری سازمانی در مدرسه، به علت کمبود وقت، بیهیزند، ولی این دلیل بی علاقه بودن آنان به ارتباط با مدرسه نیست.

مربیان و اولیا برای بنیاد کردن کلاس های درس و مدارس یادگیرنده به یکدیگر احتیاج دارند. اولیا در فرایند یادگیری کودکان شریکی بسیار متعهد، با نقشی به دقت ترسیم شده، هستند.

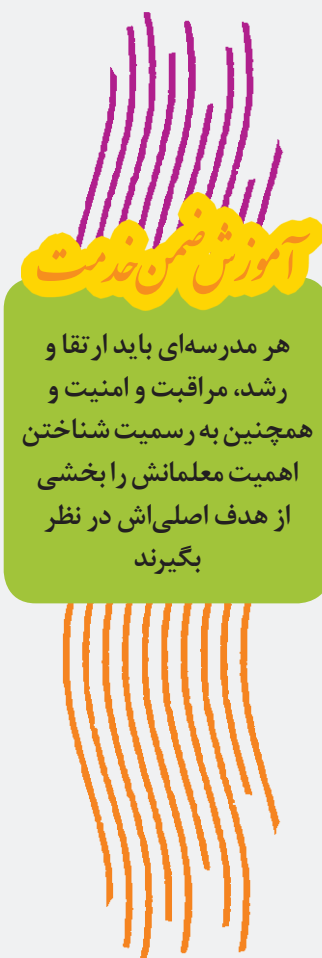
روز دوشنبه است. دقایقی از شروع فعالیت های آموزشی مدرسه می گذرد. در تقویم آموزشی مدرسه، برای امروز برنامه های متفاوتی پیش بینی شده است. خانم محسنی که دخترش در سال اول دبستان درس می خواند دندان پزشک است. درس امروز کلاس اولی ها دندان است. معلم روز قبل بچه ها را گروه بندی کرده و به هر گروه کار مشخصی داده است. غذاهای مناسب برای دندان، مواد مضر برای دندان، اهمیت مسواک زدن و از این قبیل، موضوع پروژه های بچه ها هستند. معلم مولاژ (ماکت) دندان را به کلاس آورده است. خانم دکتر محسنی به جمع این کلاس پرشور می پیوندد. او

قرار است مسواک زدن به شیوه درست را به دانش آموزان آموزش دهد و فرایند آموزش مسواک زدن دندان را همراه معلم پیش ببرد.

از آنجا که امروز در دبستان روز پدرهای پایه های دوم است، پدرها در حیاط دبستان با فرزندانشان مشغول بازی وسطی هستند.

امروز در پیش دبستان هم روز مادر بزرگ ها و پدر بزرگ هاست. بچه ها با پدر بزرگ ها و مادر بزرگ هایشان نقاشی می کشند و قرار است تا پایان روز از این نقاشی ها نمایشگاهی برپا کنند.

هم زمان، از آنجا که امروز، روز معرفی مشاغل است، تعدادی از اولیای مدرسه در دبیرستان در کلاس ها مستقر شده اند و درباره مشاغل خود برای



دانش آموزان صحبت می کنند و به سؤال های آنان پاسخ می دهند.

روز به پایان می رسد و برای دانش آموزان، اولیا و مربیان همدلی و نزدیکی به ارمغان می آورد. این احساس خوب باعث خواهد شد اولیا در فراخوان های بعدی نیز به مدرسه بیایند.

مدرسه یادگیرنده

کلاس های درس به زیرساختی سازمانی نیاز دارند تا آن ها را پشتیبانی کند. مأموریت اساسی مدارس و نظام های مدرسه تضمین کننده این است که کلاس های درس با کمیت و کیفیتی کافی، برای همه دانش آموزان تحت پوشش، تجربه های یادگیری فراهم کنند. مدرسه یک نهاد اجتماعی هم هست (منبع دوست یابی و منزلت اجتماعی برای اکثر دانش آموزانی که در آن شرکت می کنند)؛ مکانی که از دانش آموزان می خواهند طی ساعات مشخصی به آنجا بروند و منبعی است برای رشد و آموزش مستمر کارکنانش.

در مدرسه یادگیرنده مدیران نقش مهمی ایفا می کنند.

مدیران: از نظر سازمانی، مدیران بیش از هر کس دیگری در مدرسه اختیار رسمی دارند. در کشور ما هر مدیر چند سال در جایگاهش می ماند؟ این مقدار در بعضی کشورها کمتر از سه سال است.

اگر مدیر باشید، یکی از اولین گام ها در هر ابتکار آموزشی این است که قدرتهایی را که دارید - و ندارید - تشخیص دهید. در نقش رهبر اجرایی نهاد مدرسه قادر هستید نمونه رفتار بسیار مؤثر را تعیین و یک نظام مدرسه



آموزش ضمن خدمت

محیط یادگیرنده‌ای است که مدرسه در آن عمل می‌کند. همان‌طور که همهٔ اولیا می‌دانند کلاس مدرسه فقط بخش کوچکی از آنچه را که کودک و نوجوان در طول هفته می‌آموزد فراهم می‌کند. بقیهٔ یادگیری از دامنه‌ای از فعالیت‌ها و علاقه‌ها صورت می‌گیرد: از رسانه‌ها (تلویزیون، مجلات، موسیقی و اینترنت)، دوستان و دیگر هم‌سالان. همهٔ این تأثیرات به نوبهٔ خود به خصوصیات جامعه - محلی، منطقه‌ای و بین‌المللی - بستگی دارند. جامعه و مدارس آن منعکس‌کنندهٔ یکدیگر هستند. اگر یکی موفق باشد، آن دیگری هم موفق خواهد بود.

پی‌نوشت

1. Natal

منابع

۱. سنگه، پیتر. مدرسهٔ یادگیرنده. ترجمهٔ لیلی محمدحسین. در دست انتشار. انتشارات منظومهٔ خرد.
۲. سنگه، پیتر. ۱۳۸۲. پنجمین فرمان، ترجمهٔ حافظ کمال هدایت و محمد روشن. (چاپ چهارم). انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
۳. لیتکی، دنیس. تصویر بزرگ. ترجمه و تألیف خیره‌بیکم حائری‌زاده. در دست انتشار. انتشارات منظومهٔ خرد.

اولیا را مشخص می‌کند. سپس مدیر همراه مشاور و معلم‌ها کارگاه‌های آموزشی را براساس نیازهای تشخیص داده شده طراحی می‌کنند. مدیر مدرسه خود اجرای چند کارگاه را بر عهده می‌گیرد. برنامهٔ این کارگاه‌ها به اطلاع افراد ذی‌نفع می‌رسد. فراتر از مدرسه، مناطق آموزشی و جامعه در ایجاد هر مدرسهٔ یادگیرنده تأثیرگذارند:

مناطق آموزشی: غالباً کارکنان

مناطق آموزشی کنترل‌کننده و سیاست‌گذار به حساب می‌آیند تا یاددهندگانی که بر کودکان و دانش‌آموزان نظام تأثیر مستقیم داشته باشند. مناطقی که خود به مثابه سازمان یادگیرنده هستند می‌توانند تغییرات زیادی را در نظام مدرسه ایجاد کنند.

جامعهٔ یادگیرنده: سومین و

به مراتب پیچیده‌ترین سطح آموزش، جامعه است. به بیان گسترده‌تر، جامعه

یادگیرنده را خلق کنید. ولی نمی‌توانید به تنهایی دستور اصلاحات بدهید یا حرکتی اصلاحی را رهبری کنید. نیروی محرکهٔ تغییر و اصلاح اول از مدیران، معاونان و دیگر عوامل اجرایی مدارس آغاز می‌شود. این افراد رهبران آموزشی معلمان هستند؛ کسانی که آهنگ یادگیری مدرسه را تنظیم می‌کنند. در نقش مدیر یا مسئول اجرایی مدرسه ممکن است خود را از یک طرف تحت فشار اولیا، معلمان، مدیران رده بالا یا مسئولان دولتی و از طرف دیگر آنچه دانش‌آموزان نیاز دارند، بباید. وقتی در یادگیری سازمانی در مدرسه غرق می‌شوید، حتی بیشتر از یک نقطهٔ اتکا خواهید بود، مدیر فقط سرپرست نیست، بلکه «معلم رهبر و یادگیرندهٔ رهبر» و در کل مهمان‌دار فرایند یادگیری می‌شوید.

خانم تنکابنی، مدیر دبستان، در پایان هر سال در شورای عمومی مدرسه نیازهای معلم‌ها، کارکنان و