

حسین زارع محمدآبادی

دکترای مدیریت آموزشی و مدرس دانشگاه فرهنگیان اصفهان

# ویژگی‌های مدرسه‌یاددهنده

**کلیدواژه‌ها:** مدرسه‌یاددهنده، چرخه‌یاددهی سخاوتمندانه، رهبرسازی، تولید دانش، یاددهی یادگیری.

## مقدمه

در آینده‌های نه‌چندان دور، مدارس نیز همانند سازمان‌های خدماتی تجاری باید برای جذب مشتری (دانش‌آموز) به رقابت بپردازند. لذا نیاز به مدرسی احساس می‌شود که یادگیرنده و یاددهنده باشند تا بتوانند در جهان رقابتی امروز به بقای خود ادامه دهند و موفق و پایدار بمانند. در دهه ۱۹۸۰ هنگامی که سازمان‌ها به این نتیجه رسیدند که به یادگیری نیاز دارند، **آرجریس (۱۹۷۸)** مفهوم یادگیری سازمانی را ارائه داد. نظریه‌پردازان مدیریت را عقیده بر این است که انسان و دانش دو کلید تعیین‌کننده اثربخشی سازمانی هستند. این تشخیص و اهمیت و نقش مهم آن با مطالعه **پیترز و واترمن (۱۹۸۲)** آشکار شد. در سال ۱۹۹۰ **پیترسنکه** سازمان‌های یادگیرنده را مطرح ساخت. در هزاره جدید، یادگیری برای توسعه منابع انسانی فراتر از سطح سازمان‌های یادگیرنده است.

برهمن اساس، **نوئل تیچی** در آستانه هزاره سوم، نظریه سازمان‌های یاددهنده را مطرح کرد. مدرسه‌یاددهنده برداشتی از نظریه تیچی است. در این مقاله، مدرسه‌یاددهنده، ویژگی‌ها و چگونگی ایجاد آن به‌طور مختصر بیان خواهد شد.

مدرسه‌یاددهنده مدرسه‌ای است که در آن همه یاددهنده و یادگیرنده هستند و یاددهی و یادگیری در کالبد فعالیت‌های روزانه بنا نهاده شده است. هم‌سویی، جمع‌آوری و مشارکت در دانش، اندازه، سرعت، رویارویی با چالش‌های جدید، حداکثر استفاده از زمان، خلق ارزش‌های پایدار و تلقی دانش به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه، از ویژگی‌های این مدرسه محسوب می‌شود. ایجاد چرخه‌یاددهی سخاوتمندانه به‌عنوان موتور محرکه یاددهی و یادگیری و درگیرسازی تمام اعضای مدرسه، راه را برای تبدیل مدارس به مدرسه‌یاددهنده و تولید دانش و توسعه رهبران آینده سازمان هموار می‌کند. الگوی ذهنی مدرسه، الگوی ذهنی یادگیری رهبر، نهادینه‌سازی ارزش یاددهی و یادگیری در فعالیت‌های روزانه، و زیرساخت ارتباطی مدرسه چهار عامل مورد نیاز ایجاد مدرسه‌یاددهنده هستند.

## ویژگی‌های مدرسه‌یاددهنده

● **هم‌سویی:** مدارس با خلق دانش و هم‌سویی اعضا حول

دانش جدید، هر روزه هوشمندتر می‌شوند. فناوری‌های جدید قابلیت‌های جدید به‌وجود می‌آورند. در این دنیای در حال تغییر سریع، راهبردها و فرایندهای کهنه کار نخواهند کرد و به راهبردها و فرایندهای نو نیاز است. اما وظیفه رهبر تغییر نکرده است. افزایش ارزش سرمایه‌ها و پایدار کردن رشد، هنوز هدف‌های نهایی هستند. چگونگی رسیدن به این اهداف، پیشرفت سایرین برای رهبر شدن، خلق رهبرانی در تمام سطوح، و هم‌سو کردن نیرو بخشیدن به آن‌هاست.

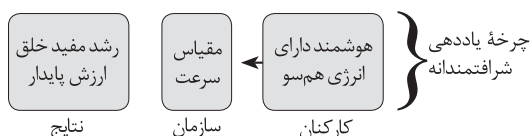
● **جمع‌آوری دانش و سهیم کردن دیگران در آن:** در هر سازمانی، میزان زیادی دانش تلف شده وجود دارد. برای مثال، نیروی خدماتی مدرسه، هر روز با دانش‌آموزان متعددی سروکار دارد و اطلاعات زیادی درباره آن‌ها جمع می‌کند. او غالباً چیزهایی یاد می‌گیرد که حتی بالاترین مسئولان مدرسه در مورد دانش‌آموزان نمی‌دانند. بعضی از این اطلاعات و دیدگاه‌ها درباره اهداف، ارزش‌ها و نیازهای دانش‌آموزان، می‌تواند در اداره کردن امور برای مسئولان مدرسه مفید باشد. اما غالباً این اطلاعات از دست می‌رود. در مدرسه‌یاددهنده، حتی نیروهای خدماتی هم می‌توانند به‌طور سودمند به مجموعه دانش مدرسه نکاتی بیفزایند.

● **حداکثر استفاده از زمان:** با طراحی دقیق فرایندها، امکان پیشرفت هم‌زمان رهبران، محکم کردن مبانی برای آینده، و فوریت در مسائل وجود دارد. واقعیت این است که دنیا اساساً توسط فناوری اطلاعات تغییر یافته است. موفقیت مستلزم تشخیص به موقع تغییرات، به حرکت درآوردن کلیه نیروهای هوشمند دارای انرژی مدرسه و عکس‌العمل نشان دادن سریع و هوشمندانه است.

● **توانایی رویایی با چالش‌های جدید:** در عصر مبتنی بر دانش جدید، واضح است که عملیات، سیستم‌ها، خط‌مشی‌ها و الگوهای ذهنی که در قدیم کارایی داشتند، به وظیفه خود عمل نمی‌کنند. بنابراین، رهبران باید تیم‌هایی را بسازند و بازسازی کنند که بتوانند در چالش‌های جدید برنده شوند. در آینده، مدرسه‌ای برنده خواهد بود که در تولید دانش و مهار انرژی اعضا بهترین باشد (Tichy, 2004: 28)

● **خلق ارزش‌های پایدار:** مقصد نهایی برای همه رهبران، خلق ارزش‌های پایدار است. سرمایه‌ها در طول زمان در این ارزش‌ها منعکس می‌شوند. برای داشتن مدرسه‌ای موفق به سرعت و مقیاس نیاز است و کلید به‌دست آوردن آن، ایجاد

چرخه یاددهی است. به‌طور اثربخش تولید کردن، سهیم کردن و بهره بردن از دانش، همان چیزی است که اجازه می‌دهد یک سازمان مقیاس را بدون از دست دادن سرعت کسب کند. شکل زیر نشان می‌دهد چگونه این اجزا به یکدیگر ارتباط دارند. هدف نهایی، انتقال نتایج به شکل رشد مفید و خلق ارزش پایدار است.



چرخه یاددهی به اعضا کمک می‌کند هم‌سو، دارای انرژی و هوشمند بمانند. فرایند یاددهی تعاملی در تمام سطوح سازوکار اولیه برای هم‌سو کردن اعضاست. فرایند یاددهی و یادگیری انرژی‌دهنده است و کمک می‌کند که همه هوشمندتر شوند. مدرسه یاددهنده مدرسه‌ای است که شرایط این کار را فراهم می‌کند و چرخه یاددهی را به حرکت در می‌آورد.

**● نیاز به سرعت:** هر سازمانی که خواسته مشتری را فراهم می‌کند، سریع‌تر او را جذب می‌کند. بنابراین، مدرسه‌ای سریع‌تر دانش‌آموز جذب می‌کند که سریع‌تر به خواسته دانش‌آموزان عمل کند. انجام دادن مستمر آنچه مشتریان می‌خواهند و عرضه آن زودتر از رقیبان، چیزی است که رشد ایجاد می‌کند و این مستلزم کارآمدی و سرعت در تمام فرایندهاست.

**● نیاز به اندازه:** اگر مدرسه درجه یک نباشد یا کوششی در این‌باره نکنند، مشتریان علاقه خود را از دست می‌دهند و مدرسه می‌میرد. با کوچک شروع کردن خوب است، ولی کوچک ماندن خوب نیست؛ حتی اگر کوچکی مدرسه تعیین‌کننده نباشد. مدرسه‌ای که توانایی‌اش را برای رشد ثابت نکرده است، نمی‌تواند به‌عنوان موفق طبقه‌بندی شود.

**● تلقی دانش به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه:** در عصر دانش، مغزها هستند که تفاوت ایجاد می‌کنند. دانش نه تنها سرمایه‌ای مهم با ارزش‌های درونی است، بلکه جمع‌آوری، خلق، انتشار و استفاده از آن نوعی توانایی کلیدی در افزایش ارزش سرمایه‌های دیگر است. به همین دلیل است که روی تولید مستمر و به‌کارگیری دانش تأکید می‌شود. یکی از وظایف اساسی رهبران مدارس امروز تولید و انتشار دانش ارزشمند است.

### چگونه یک مدرسه یاددهنده ایجاد کنیم؟

وقتی یک چارچوب سازمانی ایجاد می‌کنیم که در آن هر فعالیتی به منزله فرصت یاددهی و یادگیری است، نتیجه یک چرخه یاددهی پایدار و قدرتمند است که جمع‌آوری، تولید و گسترش دانش در بین تمام کارکنان مدرسه را حفظ می‌کند.

برای ایجاد مدرسه یاددهنده چهار عامل نیاز است:

**● الگوی ذهنی<sup>۱</sup> مدرسه:** مدرسه یاددهنده با این الگوی ذهنی شروع می‌شود که یاددهی یک فعالیت ارزشمند است. چند باور

مرتبط به هم وجود دارد:

(الف) مدرسی که فعالانه مشارکت در دانش و تجربه را افزایش می‌دهند، با کمک هم در مدرسه از یک مزیت رقابتی بهره‌مند می‌شوند تا سریع‌تر و هوشمندانه‌تر کار کنند.

(ب) یاددهی مهم‌ترین وسیله‌ای است که از طریق آن رهبر می‌تواند رهبری کند.

(ج) یاددهی رهبران را پیشرفت می‌دهد و هر چه مدرسه‌ای رهبران بهتری داشته باشد، موفق‌تر می‌شود.

(د) وظیفه رهبر افزایش ارزش سرمایه‌های مدرسه است و راه افزایش ارزش سرمایه‌های انسانی، یاد دادن به آن‌هاست تا هوشمندتر، مولدتر و رهبران بهتری باشند.

**● الگوی ذهنی یادگیری رهبر:** الگوهای ذهنی یادگیری و یاددهی در مدرسه یاددهنده به شیوه‌های متعدد منعکس و تقویت می‌شوند: وقت‌گذاری برای یادگیری، تفکر و یاددهی، ایجاد محیط غیررسمی، استفاده از اقتدار برای ارتقای جریان دانش، و پرورش اعتمادبه‌نفس سالم، از جمله وظایف رهبران آموزشی مدرسه یاددهنده است.

**● نهادهای سازی ارزش یاددهی یادگیری در فعالیتهای روزانه:** مدارس یاددهنده به‌طور فعالانه جست‌وجو و کنجکاوی را تشویق می‌کنند. تغییرات درونی در تمام سطوح در مدارس یاددهنده به‌طور عادی به‌عنوان فرصت‌های یادگیری عمل می‌کنند.

**● زیر ساخت ارتباطی مدرسه یاددهنده:** در مدرسه یاددهنده به زیر ساختی نیاز است که چالش‌های سرعت، قدرت و مقیاس را برآورده سازد.

### چرخه یاددهی سخاوتمندانه

چرخه یاددهی سخاوتمندانه با درگیرسازی تعداد بی‌شماری از معلمان دانش را گسترش می‌دهد. این چرخه وقتی ایجاد می‌شود که رهبران مدرسه به یاددهی متعهد باشند و برای یادگیری خود و کمک به یادگیری دیگران شرایطی را ایجاد کنند که در آن همه اعتمادبه‌نفس پیدا کنند (sparks, 2005)

نوشت

1. mind set

منابع

۱. زارع محمدآبادی، حسین؛ رجایی پور، سعید(۱۳۸۷). سازمان یاددهنده: الگویی برای رهبری دانشگاه امروز. جهاد دانشگاهی. اصفهان.  
 2. Argyris, C & Schon, D.(1978). Organizational Learning: A Theory of Action perspective. Addison, Wesley, workinghom.  
 3. Peters, T.J. and Waterman, R.H. Jr. (1982). In Search of Excellence: Lessons form America's Best-run Companies, Harper & Row, Publishers, New York, NY.  
 4. Senge, peter.(1990). The fifth Discipline: The art and practice of the learning organization. Doubleday, New York.  
 5. Sparks, Dennis.(2005). An example of a teachable point of view, Journal of Staff Development. Oxford: spring. Vol.26.  
 6. Tichy, Noel M. and Sherman, Stratford.(1998). The teaching organization. Training and development, July.  
 7. Tichy, Noel M. and Cardwell, Nancy.(2004). The Cycle of leadership. New York: Harper Collins publisher, Inc.