

# در جستجوی مدرسی که یاد می‌گیرند!

دکتر محمدرضا سرکارآرانی - دانشیار دانشگاه علامه طباطبایی

## مقدمه:

به نظر پیترسنکه، اندیشمند برجسته ایده «سازمان یادگیرنده»، یادگیری نیازمند تحول بنیادی در طرز تفکر انسان و حرکت اساسی برای بازبینی پیش‌فرض‌های ذهنی است.

چنین تصویری از یادگیری با آنچه در محاوره‌های روزمره، به معنی دریافت اطلاعات، متداول است و معمولاً شوقی بر نمی‌انگیزد بسیار تفاوت دارد. یادگیری واقعی در قلب و ذهن انسان نفوذ می‌کند، موجب آگاهی و تغییر رفتار می‌شود و به انسان بودن آدمی معنی می‌بخشد.

انسان از طریق یادگیری خود را دوباره خلق می‌کند و به انجام کارهایی که تاکنون نتوانسته است، توانا می‌شود. چنین یادگیری به انسان قابلیت ارتباط مؤثر با جهان خارج از ذهن را می‌دهد و از این طریق چشم اندازه‌های نوینی را فراسوی او قرار می‌دهد، قابلیت‌های انسان را گسترش می‌دهد و بر توانایی خلاقیت و نوآوری‌های او می‌افزاید.

به‌علاوه مسؤلیت‌های اجتماعی نوینی را به همراه می‌آورد و امکان ترویج یادگیری زاینده - مبتنی بر آزمون تجربه‌ها و بازاندیشی - را فراهم می‌آورد. همه ما نیاز مبرمی به این نوع یادگیری داریم. یادگیری که معمولاً برونداد آموزش‌های رسمی و مدرسه‌ای (مدرسه به‌عنوان سازمان آموزشی) نیست.

بلکه در نتیجه فرایند عمل پیچیده مدرسی که یاد می‌گیرند (مدرسه به مثابه سازمان یادگیرنده) پدیدار می‌شود.<sup>۱</sup>

## آموزش می‌دهیم، یاد نمی‌گیریم!

آموزش مدرسه‌ای به ما می‌آموزد که خود را در مواجهه با پیامدهای احساس نادانی حفظ کنیم، در صورتی که ما در زندگی اجتماعی به مهارت‌های روبه‌روشدن با تهدیدهای ناشی از طرح چالش و سؤال نیازمندیم. کریس آرگریس این وضعیت را «عجز جا افتاده» در انسان توصیف می‌کند و یادآور می‌شود انسان‌های با این ویژگی، افرادی هستند که به طرز شگفت‌انگیزی در دور نگه داشتن خود از فرصت‌های یادگیری اهتمام ورزیده‌اند.

ناتوانی یا امتناع از یادگیری از دیرباز و برای دوره‌های طولانی گریبان ما را گرفته است و آموزش‌های رسمی نیز معمولاً در تحول این وضعیت ناکام بوده است. اصول و مبانی جامعه و سازمان یادگیرنده تا حدود زیادی می‌تواند به مؤسسات آموزشی کمک کند تا خود را متحول سازند و به افراد یاری رسانند تا بر احساس ناتوانی یا امتناع از یادگیری، ترس از دانستن و فرار از آگاهی فائق آیند.

به روایت پیتر سنکه انسان‌ها به‌عنوان افراد سازمان اغلب به راحتی دودلی‌های خود را آشکار می‌کنند و از اینکه درعالم بی‌خبری بمانند زیاد نگران نمی‌شوند چون مشتاقند که مسؤلیت‌های آگاه بودن را نپذیرند و ناتوانی خود را برای تغییر نشان دهند. معمولاً این کوتاه‌ترین راه برای رهایی از پذیرش مسؤلیت‌های اجتماعی «دانستن» است.

آگاهی از این واقعیت‌های ذهنی یا عینی شرط لازم برای آغاز یادگیری و آموختن از خود و دیگران و لاجرم غلبه بر ترس از دانستن است. چنین شناختی موجب می‌شود تا ما خود را از حصار ذهنیت‌های مخرب آزاد کنیم و به روشنی بفهمیم که کنجکاوی، برانگیختگی و تجربه‌گرایی جزء قابلیت‌های ذاتی آدمی است. آنگاه که آموختن را پیشه خود می‌کنیم، به تدریج شروع می‌کنیم تا مسائل را از جوانب دیگر نیز بررسی کنیم و آن‌ها را به صورت یکپارچه ببینیم.

با ایده تحلیل همه مسائل زندگی، فقط از دریچه باورهای خودمان، و یافتن پاسخ آنها فاصله می‌گیریم. احساس نیاز به آموختن از دیگران را در خود تقویت می‌کنیم و آزمون تجربه‌های خود و دیگران را پیش می‌گیریم. سرانجام به تدریج به احساس اعتماد و پشت‌گرمی عمیقی در ارتباط با آنچه با رویکردی جدید و بر اساس باورهای نوین انجام می‌دهیم، دست می‌یابیم.

در چنین شرایطی است که ما می‌توانیم قابلیت‌ها، حدود اختیارات و آزادی عمل خود را در ساختن آینده مشاهده کنیم و آن را به صورت باور مشترک و همگانی درآوریم. این خودپسندی یا غرور کاذب نیست، واقعیتی است که درآگاهی، تفکر سیستمی، بازاندیشی عمل، هماهنگی، شناخت و مهار دودلی‌های طبیعی زندگی، و گذر از بسندگی و قبول نیاز به آموختن رشد می‌کند.

این همه زمانی ما را به نقطه عزیمت برای یادگیری و نهراسیدن از دانستن می‌رساند که عمیقا آمادگی پذیرش مسؤلیت‌های "آگاه شدن" را داشته باشیم.

اعتماد به چنین امکان و واقعیتی در جامعه بر اساس تجربه‌های دست اول افرادی که به قدرت زندگی صادقانه و شرافتمندانه، فکر باز، نوگرایی، قبول مسؤلیت و هوشمندی همه جانبه باور دارند، شکل می‌گیرد. وضعیتی که با فرهنگ رایج در جوامع سنتی که اغلب بر سازش، ترس، محافظه کاری، پراکندگی، و روحیه تدافعی استوار است، کاملا متفاوت است.

### **برانگیخته می‌شویم، برنامه‌ریزی نمی‌کنیم!**

آریاراتن به عنوان یکی از موفق‌ترین مدیران تغییر با مرور تجربه‌های خود در سازماندهی نیروهای اجتماعی برای توسعه اقتصادی و اجتماعی سری لانکا می‌گوید:

«هنگامی که ما شروع می‌کنیم تا آهنگ تغییر را در جامعه خودمان به صدا در آوریم اولین چیزی که با آن روبرو می‌شویم بی تفاوتی است، سپس به استهزا گرفته می‌شویم، در ادامه با سو استفاده از آنچه می‌گوییم و یا انجام می‌دهیم با ما بد رفتاری می‌شود و سرکوب می‌شویم. نهایتا بزرگترین چالش ما فرا می‌رسد، مردم به ما احترام می‌گذارند و ما را تحسین می‌کنند، این دشوارترین مرحله است.»

به نظر پیتر سنگه تجربه آریاراتن به ما یادآوری می‌کند که طرح دیدگاهی نو یا ایده‌های ابتکاری ساده تر از تلاش برای تغییر جامعه ای متناسب با آن است و البته تحمل و بردباری بسیاری برای به ثمر رسیدن آن نیاز است. در آغاز براحتی ممکن است انسان‌ها برانگیخته شوند ولی در فرایند عمل مخالفت‌ها به سرعت بسیج می‌شوند.

ترس از دانستن افراد را با خود و دیگران درگیر می‌کند، نزاع نابی آغاز می‌شود و برای حفظ وضع موجود و اجتناب از مسؤلیت بیشتر ناشی از آگاهی، همگان به تکاپو برای سازماندهی رفتارهای تدافعی فردی و جمعی مشغول می‌شوند.

تصویر مبهم دستاوردهای موجود به همراه آینده غیر قابل تصور و موعود دست به دست هم می‌دهند تا موفقیت‌های به دست آمده در گام‌های نخست تغییر را به حاشیه برانند و به سرعت امکان پیش روی هر برنامه اصلاحی را از بین ببرند. این چرخه عمل و عکس‌العمل در فرایندهای گوناگون خوداندیشی فردی و کوشش‌های اجتماعی برای تغییر قابل مشاهده است.

در این کشمکش نافرجام نهایتا نیروهای پیروز میدان، شکست اصلاح‌طلبان را جشن می‌گیرند و مدعیان نوآوری را به حاشیه می‌رانند. ولی دیری نمی‌پاید که دوباره احترام به تغییر، نوآوری و اصلاح سر بر می‌آورد. درست در زمانی که همه احساس می‌کنند دشمن را از صحنه خارج کرده‌اند، ایده تغییر جوانه می‌زند و تقریبا هدف‌ها، جهت‌گیری‌ها و برنامه‌های اصلاحی تازه‌ای برای برانگیختن همگان ارائه می‌شود.

تغییر محترم شمرده می‌شود و البته روح برنامه‌های اصلاحی علی‌رغم تفاوت در روش‌های عمل، جهت‌گیری یکسانی دارد. در چنین شرایطی مردم نفس راحتی می‌کشند و اغلب تصور می‌کنند وظیفه خود را به خوبی انجام داده‌اند. تغییر از اینجا آغاز می‌شود و البته تغییرات اجتماعی راه طولانی را برای رسیدن به چنین نقطه عزیمتی طی می‌کنند.

پس از این مرحله است که رقابت‌های نفس‌گیری برای نحوه برنامه‌ریزی و سازماندهی توانایی‌ها در مواجهه با محدودیت‌ها، دودلی‌ها و عبور از گذرگاه‌های پرابهام، متناقض و غیرقابل اجتناب آغاز می‌شود.

برخی تغییرات ذاتا وقت‌گیرند و نمی‌توان به سرعت آنها را پیش برد. برخی دیگر ممکن است به سرعت شروع شوند و احتمالا با موفقیت هم به پیش روند. ولی به هر ترتیب به این نکته بسیار مهم باید توجه کرد که تغییر امری زمان بر است و موفقیت در آن مستلزم بردباری، سخت کوشی و پایداری است.

برخی تغییرات نتایج مستقیم و عینی را به همراه دارند، برخی دیگر فقط زمینه‌ساز موفقیت‌هایی در فرایند عمل‌اند و نیروی پیش‌برنده سایر تحولات محسوب می‌شوند یا در کیفیت دستاوردهای نهایی تغییرات اجتماعی متجلی می‌شوند. درک دقیق چنین شرایطی لازمه تفکر راهبردی است. چون تغییرات اجتماعی اساسا در پی پذیرش مسؤلیت‌های جمعی آگاه شدن شکل می‌گیرند.

تفکر راهبردی اغلب مستلزم قرار گرفتن در دو راهی‌های متناقض، بغرنج و گریزناپذیری است. برخی عوامل ممکن است تغییرات اجتماعی را معنی‌دار جلوه دهد. در عین حال همیشه شواهدی نیز وجود دارد که میزان خطرپذیری اجرای برنامه‌های اصلاحی را نشان می‌دهد و بعضا ابهام‌های غیرقابل انکاری را پدید می‌آورد.

برای مثال، ما به‌عنوان مدیر علاقه‌مندیم که قدرت و اختیار را توزیع کنیم و در عین حال خواهان حفظ نفوذ خود برای هدایت و کنترل رفتار افراد در سازمان هستیم. ما آرزو می‌کنیم که سازمان‌ها، نهادها و ساختارهایی که مناسبات اجتماعی را مدیریت می‌کنند مسؤلیت‌های اجتماعی بیشتری را برای تغییر و اصلاح خود و محیط پیرامونی که در آن قرار دارند، بپذیرند در صورتیکه بیشتر آنها به ثبات، انسجام، هویت و بینش پذیرفته شده جمعی و تاریخی خود وفادارترند.

ما در جستجوی بهره‌وری، خلاقیت و نوآوری بیشتری در سازمان‌ها هستیم. تفکر راهبردی به ما کمک می‌کند تا با تجزیه و تحلیل منطقی گذرگاه‌های پرابهام و متناقض، تصویر روشن‌تری از آینده به دست آوریم و بر دودلی‌ها و دل‌نگرانی‌هایی که محیط نوآوری و خلاقیت را محدود می‌کنند فائق آییم و گامی به پیش نهیم.

### **ایده‌های راهنمای تازه‌ای جستجو می‌کنیم، تغییر نمی‌کنیم!**

در دهه گذشته گفتمان جذاب و در عین حال پرحنب و جوش و انتقادی پیرامون مفهوم، اصول و مبانی، عناصر سازنده، نحوه دستیابی، کارکردها و عملکردهای جامعه و سازمان یادگیرنده شکل گرفته است. روند تحولات اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و ... دهه گذشته در سطوح ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی ما را نیازمند بینش و بصیرت نظری برای توسعه توانایی و جسارت در تفکر و عمل راهبردی می‌کند.

تقریبا همه مباحث مربوط به ماهیت و مفهوم سازمان یادگیرنده تلاش می‌کنند تا افراد سازمان را یاری دهند تا به فهم مشترکی از تفکر راهبردی دست یابند، در تجربه و دانش یکدیگر سهیم شوند، تصویر دقیقی از مأموریت سازمان برای همگان ارائه دهند، افراد سازمانی را برانگیزند تا برای بینش و عمل یکپارچه و منطقی گردهم آیند و با یکدیگر به گفت و گو بپردازند، آنها را به بازاندیشی عمل خود دعوت کنند، الگوهای ذهنی مشترکی را در میان آنها توسعه دهند، زیر ساخت‌های لازم برای نوآوری و عوامل پیش‌برنده تغییر در سازمان را تبیین کنند، همه گاه همگان را به آزمون تجربه‌ها و آموختن از یکدیگر ترغیب نمایند، مسؤلیت‌های جمعی "آگاه شدن" را ترویج کنند و افراد را توانمندتر سازند تا بتوانند بر ترساز دانستن و حس ناتوانی یا امتناع از یادگیری غلبه کنند.

به روایت پیتر سنگه و همکارانش در "جامعه یادگیری سازمانی"، این روزها علاقه بسیار زیادی به ایده "سازمان یادگیرنده" وجود دارد. ولی فراموش نکنید که این ایده برای تغییر سازمان و جامعه تازه به مرحله برانگیختن احترام رسیده است. به‌کارگیری این ایده در عمل نیازمند یادگیری، تفکر و برنامه راهبردی است.

تفکر راهبردی از بازاندیشی عمل، ارزیابی مسؤلیت‌ها و بررسی نحوه مواجهه با چالش‌ها شروع می‌شود و بر نقطه آغاز معینی که مأموریت سازمان است تأکید می‌کند این نقطه‌ای است که همه توجهات باید به آن جلب شود، نیاز واقعی سازمان براساس آن ترسیم می‌شود و عملا در تعیین گام‌های بعدی نقش اساسی دارد. تفکر راهبردی دقیقا نسبت به آنچه نمی‌توان در سازمان از آن چشم‌پوشی کرد - مأموریت

اصلی سازمان- حساسیت نشان می‌دهد و میزان موفقیت و خطرپذیری در راه به دست آوردن آن را به دقت ارزیابی می‌کند .

پویایی، انعطاف‌پذیری، بلندنظری و مزیت نسبی و درازمدت مأموریت اصلی سازمان در تفکر راهبردی جایگاه ویژه‌ای دارد. اگرچه هر سازمانی واحد اجتماعی منحصر به فردی است و ویژگی‌های اختصاصی خود را دارد ولی همه سازمان‌ها تقریباً به روش‌های معینی تلاش می‌کنند تا قابلیت‌های یادگیری سازمانی را در خود توسعه دهند.

### **اندیشه‌ها را به یاد می‌آوریم، بازاندیشی نمی‌کنیم!**

هر جامعه و سازمانی محصول بینش و نحوه تفکر اعضای آن و کیفیت تعامل میان آنها است. اساساً میزان توسعه اقتصادی و اجتماعی هر جامعه‌ای تصویری گویا از مناسبات فکری و فرهنگی آن جامعه است. بنابراین سهل‌انگاری در یادگیری سازمانی را صرفاً نباید در سیاست‌ها، بودجه یا ساختار سازمانی جستجو کرد. بلکه آن را باید در خود افراد سازمان یافت .

چنین تأکیدی بر بینش، تفکر، تعامل و مناسبات اجتماعی افراد، برداشت‌ها و گرایش‌های غالب در میان بسیاری از افراد سازمان را در تأکید بیشتر بر عوامل بیرونی دچار آشفتگی می‌کند، به این معنی که آنها باید نگاه‌های خود را از بیرون به درون خود و سازمان تغییر دهند و به جای تأکید بر "نتیجه‌گرایی"، به رویکرد "فرایندگرایی" توجه کنند.

اولین گام در نگاه به درون، بررسی دقیق و واریسی عمیق حقایقی است که ما به طور تلویحی و اغلب بدون درنگ آنها را پذیرفته‌ایم. به علاوه آگاهی از اشتیاق و انتظاری است که همه گاه بر انتخاب‌های ما در زندگی تاثیر می‌گذارند. تغییر گاه و رویکرد افراد سازمان فقط به معنی دگرگونی ساختاری در سازمان نیست بلکه مهم‌تر از آن تغییر نحوه تعامل میان افراد و فرایندهای جاری سازمان است.

تأکید بر نقش افراد و بینش، تفکر و تعامل میان آنها در شکل‌گیری محصولی به نام سازمان، به این معنی است که توانایی افراد، تعامل میان آنها و بینش و تفکری که مناسبات اجتماعی سازمان را شکل می‌دهد قادر است موانع ساختاری و سازمانی پیچیده و بزرگی را تحت تأثیر قرار دهد .

این موانع اغلب مانند فضای کالبدی سازمان، ماشین‌ها، فناوری‌ها و ابزارهای مختلفی که به کار گرفته می‌شوند قابل رؤیت نیست. آنها بر اساس عادات، ارزش‌ها، انتظارات، باورها و آرزوهای مردم شکل می‌گیرند، جایگاه محکمی دارند، کمتر به چالش گرفته می‌شوند و معمولاً به چشم نمی‌آیند و در عین حال به دقت مراقبت و محافظت می‌شوند.

هنگامی که ما کوشش می‌کنیم آگاه‌تر شویم، به نحوه تفکر و تعامل خود بیاندیشیم و بنیان‌های فکری خود را واریسی کنیم، به تدریج آماده می‌شویم تا به شیوه نوینی قابلیت‌های خود را برای اندیشه‌ورزی، گفت‌وگو، یادگیری و تعامل توسعه دهیم .

در چنین شرایطی بر ترس از دانستن غلبه می‌کنیم، جسارت واریسی اندیشه‌هایی که در سازمان‌های آموزشی کسب کرده‌ایم را به دست می‌آوریم و شجاعت خوداندیشی و خودارزیابی را در خود احساس می‌کنیم. با این توانایی‌ها و قابلیت‌ها، ما شروع به تغییر مناسبات اجتماعی سازمان و بازاندیشی در رفتار خود می‌کنیم و به تدریج به این باور می‌رسیم که جامعه و سازمانی که در آن زندگی و کار می‌کنیم می‌تواند آینده بهتری داشته باشد .

چنین تغییرات سازمانی به تدریج در پیرامون ما به پیش خواهند رفت و نیروهای پیش‌برنده‌ای را برای توسعه ظرفیت‌های رشد و پشتیبانی در مواجهه با موانع تحول در سازمان، سازماندهی خواهند کرد.

یادگیری سازمانی یعنی استمرار بازاندیشی مستمر رفتار، واریسی بی‌امان پیش‌فرض‌های ذهنی و آزمون مداوم تجربه‌ها و تبدیل آنها به دانش کاربردی و قابل دسترسی برای همه افراد سازمان، به نحوی که در ارتباط با هدف‌های اساسی آن باشد. به عنوان مدیر آیا با این تعریف موافقید و آیا تاکنون در چنین فرایند یادگیری آموخته‌اید و آموخته‌هایتان را به کار بسته‌اید؟ پیتز سنگه و همکارانش معمولاً از شرکت‌کنندگان در

کارگاه‌های آموزشی سازمان یادگیرنده، در دانشکده مدیریت دانشگاه ام آی تی، می‌خواهند برای خود ارزیابی به سؤالات زیر پاسخ دهید.

آیا شما تجربه‌های خود را آزمون می‌کنید؟

آیا شما در شرایط بحرانی باورهای خود را به چالش کشیده اید؟

چه ساختاری را برای چنین چالش و آزمونی برگزیده اید؟

آیا زمانی که پیام‌های منفی از شرایط دریافت می‌کنید، پیام آوران را توبیخ می‌کنید؟

آیا شما دانش (ظرفیت و توانایی عمل اثربخش) تولید می‌کنید؟

آیا سازمان شما قابلیت‌های جدیدی از خود نشان می‌دهد؟

آیا شما تصور می‌کنید کیفیت آنچه می‌دانید با اطلاعاتی که دریافت می‌کنید بسیار متفاوت است؟

آیا همه افراد در این دانش سهیم اند؟

آیا دانش تولید شده در دسترس همه افراد قرار دارد؟ یا اینکه فقط به تحسین آن می‌پردازید و درباره اهمیت

آن سخنرانی می‌کنید، دقیقاً در شرایطی که بسیاری از افراد به خاطر دسترسی نداشتن به آن تأثیر چنین دانشی را انکار می‌کنند و عملاً از خاصیت می‌اندازند؟

آیا این فرایند به یادگیری در سازمان می‌انجامد؟

آیا فرایند یادگیری در راستای هدف و مأموریت‌های سازمان است؟

آیا آنچه آموزش داده می‌شود به کار افراد می‌آید؟

آیا نحوه کاربرد آموخته‌ها ارزشیابی می‌شود؟

به نظر می‌رسد برای ترویج یادگیری، کسب مهارت‌های بازانديشی و خودارزیابی و تولید و به کارگیری دانشی که ظرفیت و توانایی عمل اثربخش را گسترش می‌دهد، نیازمند سازمان‌های آموزشی هستیم که به‌عنوان سازمان یادگیرنده به طور مستمر یاد می‌گیرند. مدارس که بیش از آن که دغدغه انتقال دانش، اطلاعات و اندیشه‌ها (آموزش) را داشته باشند در جستجوی گسترش راه‌های ترویج تفکر، بازانديشی و آزمون تجربه‌ها (یادگیری) هستند.

روند تحولات در دنیای امروز اصلاحات آموزشی را امری جهانی ساخته است. از چین تا آمریکا، از انگلستان تا کشورهای حوزه خلیج فارس و آسیای میانه، از برزیل تا اقیانوسیه و از آفریقای جنوبی تا ژاپن، همه‌جا، آهنگ تغییر و اصلاحات از بام بسیاری از مؤسسات آموزشی به گوش می‌رسد. مأموریت اصلی اغلب برنامه‌های اصلاحات آموزشی کشورهای مختلف جهان "غنی‌سازی یادگیری" است.

تکاپوی جهانی در دست‌یابی به برنامه‌های راهبردی برای نوسازی نظام‌های آموزشی، برای تأسیس مدارس است که از طریق ترویج و غنی‌سازی یادگیری- نه صرفاً آموزش- به ما کمک می‌کنند تا یاد بگیریم و بخشی از فرایند حیات‌بخش هستی باشیم. یادگیری زاینده‌ای که علاوه بر افزایش توانایی‌های سازگاری انسان با محیط به توسعه خلاقیت و نوآوری در انسان نیز یاری می‌دهد و ذهن آدمی را انبان اندیشه‌های دیگران نمی‌خواهد بلکه به تفکر، بازانديشی و پذیرش مسؤلیت‌های اجتماعی " دانستن" فرا می‌خواند.

## سخن پایانی

ایده سازمان یادگیرنده برای همه 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 توسعه آن در مؤسسات آموزشی که از دبستان شروع می‌شود و برای سرتاسر زندگی ادامه می‌یابد کمک می‌کنند. همه این افراد عضو یکی از سازمان‌های اجتماعی‌اند و چنانچه این سازمان‌ها بخواهند آینده خود را بسازند

لاجرم باید توانایی خود را برای یادگیری زاینده گسترش دهند و با به‌کارگیری اصول و مبانی جامعه و سازمان یادگیرنده بر قابلیت‌های خود از طریق یادگیری بیافزایند. گفتمان جامعه و سازمان یادگیرنده به خروج سازمان‌های آموزشی، فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی از بحران ناتوانی یا امتناع از یادگیری و ترس از دانستن کمک می‌کند و راهنمای عملی آنها برای توسعه قابلیت‌های یادگیری زاینده در افراد، خلق سازمان و اجتماع‌های یادگیرنده و گسترش آینده‌اندیشی در جامعه است.

این گفت‌وگوها به مدیران و برنامه‌ریزان آموزشی، فرهنگی و اجتماعی کمک می‌کند تا مؤسسات آموزشی را از مکانی برای آموزش، یاد دادن و اهلی کردن انسان‌ها (مدارسی که آموزش می‌دهند) به جامعه و سازمان یادگیرنده (مدارسی که یاد می‌گیرند) تبدیل کنند.

"مدارسی که یاد می‌گیرند" به مثابه اجتماع یادگیرنده‌اند، جایی که یادگیری سازمانی ترویج می‌شود، بر آزمون تجربه‌ها تأکید می‌شود، خوداندیشی در پندار و رفتار تبلیغ می‌شود، امکان خلاقیت، نوآوری و تفکر انتقادی گسترش می‌یابد، ایده‌های راهنمای مؤثری مطرح می‌شود، انسان‌ها برای تغییر برانگیخته می‌شوند و با برنامه‌ریزی و اندیشه راهبردی تحولات اجتماعی را سازماندهی می‌کنند و بردودلی‌ها و ترس از دانستن چیره می‌شوند.

در چنین مدارسی همه افراد از یکدیگر می‌آموزند، معلمان از پرسش‌های دانش‌آموزان استقبال می‌کنند، والدین به سؤالات فرزندان خود به چشم گوه‌ری انسانی می‌نگرند، دانش‌آموزان بیشتر به دنبال فهم مسأله‌اند تا پاسخ صحیح، سیاستگذاران و تصمیم‌سازان آموزشی جسارت پرسیدن، شجاعت دانستن و پذیرش مسؤلیت‌های اجتماعی ناشی از آن را برمی‌انگیزند، برنامه‌ریزان آموزشی و درسی تنوع روش‌ها و منابع برای رسیدن به حقایق علمی را به رسمیت می‌شناسند و بیش از دانش بر مهارت‌های زندگی تأکید می‌کنند، مدیران آموزشی بیش از نتیجه به بهبود فرایندهای عمل می‌اندیشند، مربیان امکان خطای آدمیان را می‌پذیرند و تلاش برای جبران آن را محترم شمرده، ترویج می‌کنند و به یاری انسان‌ها می‌شتابند تا بر دل نگرانی‌های ناشی از "آگاه شدن" و ترس از "دانستن" غلبه کنند.

## پی‌نوشت:

۱- گزارش‌های تجربی، پژوهشی و ابتکار عمل‌های فردی و سازمانی مدیران، پژوهشگران، کارآموزان و استادان برجسته نوآوری و تغییر در سازمان که در آثار پیتر سنگه و همکارانش در مرکز یادگیری سازمانی دانشکده مدیریت دانشگاه ام آی تی (از سال ۱۹۹۷ جامعه‌ی یادگیری سازمانی) ارائه شده است، عامل اساسی اشاعه ایده "سازمان یادگیرنده" در جهان است. آثاری مانند پنجمین فرمان (۱۹۹۰)، کتاب میدانی پنجمین فرمان (۱۹۹۴)، رقص تغییر (۱۹۹۹)، مدارسی که یاد می‌گیرند (۲۰۰۰) و حضور در صحنه (۲۰۰۵) مهم‌ترین منابع ترویج ایده "یادگیری سازمانی" است. نگارنده در تدوین این مقاله برای تبیین این که "ما در آموزش مدرسه‌ای چه می‌کنیم که یادگیری ترویج نمی‌شود" و "چگونه در جستجوی چشم‌اندازهای تازه‌ای برای غنی‌سازی یادگیری باشیم" از این منابع بسیار استفاده کرده است.

۲- Gray, J. (۲۰۰۰) How Schools Learn: Common Concerns and Different Responses, Research Papers in Education, Vol. ۱۵, No. ۳, pp. ۲۳۵-۲۳۹.

۳- Matoba M. & Sarkar Arani M. R. (۲۰۰۶) The Impact of Jugyou Kenkyu on Delivering School as a "Learning Organization", Journal of the School of Education, Nagoya University, Vol. ۵۲, No. ۲, pp. ۱۲۳-۱۲۴.

Υ- Middlewood, D.; Parker, R. & Beere, J. (2000) *Creating a Learning School*, London; Paul Chapman Publishing.

Σ- O'Neil, J. (1990) *On Schools as Learning Organizations: A Conversation with Peter Senge*, *Educational Leadership*, April 1990, pp.20-22.

ο- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*, New York: Doubleday/Currency.

ϒ- Senge, P. M.; Kleiner, A.; Roberts, C.; Ross, R. & Smith, B. (1995). *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*, New York: Doubleday/Currency.

ν- Senge, P. M.; Kleiner, A.; Roberts, C.; Ross, Roth, G. & Smith, B. (1999). *The Dance of Change: The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organization*, New York: Doubleday/Currency.

λ- Senge, P. M.; Cambron-McCabe, N.; Lucas, T.; Smith, B.; Dutton, J. & Kleiner, A. (2000) *schools That Learn: A Fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents, and Everyone Who Cares About Education*, New York: Doubleday/Currency.

ρ- Senge, P. M.; Scharmer, C. O.; Jaworski, J. & Sue Flowers, B. (2000). *Presence: An Exploration of Profound Change in People, Organizations, and Society*, New York: Doubleday/Currency.

ϒ0--Thurbin, P. J. (1992) *Implementing the Learning Organization: The 1V Day Programme*, K: Pitman Publishing.