



ادراک مفهوم سازمان یادگیرنده در نظام آموزش و پرورش از نگاه مدیران مقطع ابتدایی شهرستان

بیرجند

مرتضی کدخدا^۱

^۱ دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشگاه بیرجند، بیرجند، ایران.

اداره آموزش و پرورش شهرستان بیرجند، آموزشگاه میثاق

MortezaKadkhoda@birjand.ac.ir

۰۹۹۰۸۹۰۵۸۲۰

چکیده :

هدف پژوهش حاضر ادراک مفهوم سازمان یادگیرنده در نظام آموزش و پرورش از نگاه مدیران مقطع ابتدایی شهرستان بیرجند است. پژوهش حاضر از نظر داده کیفی و از نظر ماهیت و نوع مطالعه پدیدارشناسانه است. مشارکت کنندگان حاضر در این تحقیق را، ۱۵ نفر از مدیران مقطع ابتدایی شهرستان بیرجند تشکیل دادند که با روش نمونه گیری هدفمند از نوع معیار، انتخاب گردیدند. ابزار پژوهش و جمع آوری اطلاعات یک فرم مصاحبه نیمه ساختاریافته است که با کدگذاری باز و کدگذاری محوری تدوین شده است. داده های حاصل از تجارب مدیران به روش گلایزی (۲۰۰۲) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند و از نرم افزار MAXQDA ۱۲ به عنوان ابزار تحلیل داده ها استفاده شد. یافته ها در قالب ۵ مضمون ارزش تجربه و خلاقیت در سازمان، نوآوری در سازمان، آرمان ها و اهداف آموزش و پرورش، نحوه ارائه تسهیلات و میزان تعهد در سازمان ارائه گردید. یافته های پژوهش نشان می دهد که سازمان آموزش و پرورش را نمی توان به عنوان یک سازمان یادگیرنده بر اساس دیدگاه پیتر سنگه در نظر گرفت؛ اما می توان در مؤلفه تعریف آرمان و اهداف سازمان برای کارکنان، آموزش و پرورش را به عنوان یکی از شفاف ترین سازمان ها در این مورد نام برد.

واژگان کلیدی: سازمان، یادگیری، یادگیری سازمانی، سازمان یادگیرنده، آموزش و پرورش.

۱- مقدمه :

عصر مدرن، عصر یادگیری و ارتباطات جمعی است. دنیای امروزی به سمتی پیش می رود که هر ثانیه، نه تنها چندین گیگابایت، بلکه چندین ترابایت اطلاعات و دانش جدید را در خود می بیند. سازمان ها نیز از این بحث مجزا نیستند. سازمان، مولود انقلاب صنعتی و مدیریت بر آن از مشغله های متفکرین پس از انقلاب صنعتی بود که منجر به کشف مدیریت به عنوان یک فعالیت مستقل سازمانی گردید و تحول فکری بزرگی در خصوص اداره سازمان ها به همراه آورد (نجف پور و همکاران، ۱۳۹۹). در دنیای امروز رسیدن به اهداف برای سازمان ها با توجه به تغییر و تحولات محیطی از موضوعات مهم به حساب می آید (نادی زاده اردکانی و همکاران، ۱۴۰۲). با وجود عوامل محیطی متغیر، ثبات، رشد و پویایی هر سازمان، منوط به دانش و آگاهی گسترده از عوامل محیطی است (نادی زاده اردکانی و همکاران، ۱۴۰۲).

امروزه نظام آموزش و پرورش بنا به ضرورت تغییرات اجتماعی یکی از سازمان های پیچیده و بزرگ اجتماعی در هر کشور محسوب می شود (قاسم زاده علیشاهی و همکاران، ۱۳۹۹) و با رشد و توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی پیوندی ناگسستنی دارد و به تدریج از یک حالت ساده و ابتدایی به یک حالت پیچیده درآمده است (ایل سعادت مند و ویسی، ۱۳۹۷)؛ لذا همه دولت های جهانی از کوچک و بزرگ، قدرتمند و ناتوان صنعتی تا درحال توسعه پرداختن به آموزش و پرورش مردم خود را در شمار وظایف اساسی و بنیادی خود می گنجانند و درصد قابل توجهی از تولید ناخالص ملی و بودجه جاری و عمرانی کشور را به این مهم اختصاص می دهند (بابائی دارانی و همکاران، ۱۳۹۹).



مدیریت در آموزش و پرورش در ابتدا وظیفه‌ای نسبتاً ساده‌ای تلقی می‌شد که شاید تنها شرط لازم برای ایفای آن داشتن تجربه‌ی کار بود (چاکر زهی و همکاران، ۱۴۰۰)؛ از این رو اداره امور آموزشی و مدیریت مدارس معمولاً به افرادی سپرده می‌شد که از صلاحیت اخلاقی برخوردار بودند و چند سالی سابقه معلمی داشتند (منظری توکلی و همکاران، ۱۴۰۱). به علاوه منظور از مدیریت آموزشی تفتیش و بازرسی امور و ایجاد هماهنگی از راه اعمال مقررات نظارت و کنترل بود. اما امروز مفهوم مدیریت دچار تغییرات عمده‌ای شده و دیگر به مفهوم عام گذشته نیست (دربندی، ۱۴۰۰). یادگیری ابزار مورد نیاز برای بقا و پایداری سازمان‌ها در عصر دانش و اطلاعات است و هر سازمانی که قصد پیروزی در این دوره را دارد به آن نیازمند است (اکبری محمدی کیا و همکاران، ۱۴۰۲). یادگیری مفهومی پویاست که به تدریج از یادگیری فردی به یادگیری سازمانی تغییر می‌یابد (محمدی و همکاران، ۱۳۹۹). در عصر کنونی، سازمان‌هایی که از نظر عملکرد دارای سبک تفکر خاص باشند می‌توانند در عرصه‌های رقابتی میان سازمان‌ها پیشرو باشند و در نظام و مدیریت نیز به صورت پویا و اثربخش ظاهر شوند. چنین سازمان‌هایی را می‌توان در قالب سازمان یادگیرنده تعریف نمود (منظری توکلی و همکاران، ۱۴۰۱). به دلیل نیاز سازمان‌ها برای سازگاری با تغییرات محیطی، مفهوم سازمان یادگیرنده به طور روزافزونی شهرت پیدا می‌کند. سنگه از جمله افرادی است که از ایده‌ی توسعه سازمان‌ها در جهت تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده و برای ایجاد قابلیت یادگیری، دفاع می‌کند (حاجی هاشمی و همکاران، ۱۳۹۷).

لازم است ذکر شود که سازمان‌ها به طور اتفاقی یادگیرنده نمی‌شوند بلکه حرکت به سمت یادگیرنده شدن مستلزم برنامه‌ریزی و تلاش‌های هدفمند است (نادری و حسینی امیری، ۱۴۰۰). مدیران و رهبران سازمان همان گونه که برای موضوعاتی چون بهبود و توسعه سازمان برنامه‌ریزی می‌کنند نیازمند برنامه‌ریزی دقیق و هدفمند برای ارتقای سطح یادگیرنده بودن سازمان می‌باشند (یعقوبی و همکاران، ۱۴۰۱)، برای این منظور باید بدانند که سازمان آن‌ها به چه میزان ویژگی سازمان یادگیرنده را در خود ایجاد کرده است تا بتوانند برای حرکت از وضع موجود به سمت وضع مطلوب یادگیرندگی برنامه‌ریزی کنند (منظری توکلی و همکاران، ۱۴۰۱).

هدف اصلی این پژوهش، بررسی ادراک مدیران مقطع ابتدایی شهرستان بیرجند در مورد مفهوم سازمان یادگیرنده در نظام آموزش و پرورش است. درک درست از وضعیت نظام آموزشی و پرورشی و همچنین مفهوم سازمان یادگیرنده، لازمه گسترش همه‌جانبه سازمان یادگیرنده در نظام آموزش و پرورش هست.

۲- روش شناسی :

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی محسوب می‌شود و از نظر شیوه جمع‌آوری اطلاعات از روش پژوهش کیفی بهره و از نوع پدیدارشناسانه است و اطلاعات مورد استفاده در آن برحسب مصاحبه فردی ساختاریافته و پرسشنامه از پیش تنظیم شده جمع‌آوری شده است. جامعه آماری تمامی مدیران مدارس ابتدایی شهرستان بیرجند است. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری هدفمند برای انتخاب افراد استفاده شده است. برای جمع‌آوری اطلاعات با مدیرانی که در زمینه‌ی مدیریت فعالیت و علاقه‌مند به شرکت در مصاحبه داشتند، مصاحبه انجام گرفت و تا زمان رسیدن به اشباع داده‌ها و عدم دستیابی به اطلاعات جدید ادامه یافت. بعد از مصاحبه با ۱۳ نفر از مدیران مدارس ابتدایی شهرستان بیرجند، اطلاعات حالت اشباع به خود گرفت؛ اما برای اطمینان بیشتر مصاحبه ادامه یافت و تعداد مشارکت کنندگان به ۱۵ نفر رسید. تمامی یافته‌ها پس از کسب رضایت مدیران، به صورت ناشناس ثبت و پیاده گردیده است.

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از راهبرد هفت مرحله‌ای کلایزی استفاده شد. در این راهبر در مرحله اول یادداشت‌برداری از داده‌ها صورت پذیرفت. در گام دوم اظهارات و اصطلاحات مرتبط با بحث استخراج شد. در مرحله سوم، از هریک از اظهارات یک مفهوم تدوین شده که بیانگر تفکر اساسی فرد بود نیز، استخراج شد. در گام چهارم، پس از بررسی چندباره خوشه‌های معنایی شکل گرفته و ارتباط آن با مقوله‌های کلی صورت گرفت. در مرحله پنجم، نتایج برای توصیف جامع از پدیده تحت مطالعه به هم پیوند داده شدند و دسته کلی تری به وجود آمدند. در گام ششم تقلیل سازی داده‌ها انجام گرفت و در مرحله آخر، باهدف تأیید یافته‌های پژوهش، با استفاده از روش بازبینی اعضا صورت گرفت (قاسمی و کدخدا، ۱۴۰۲). همچنین برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار MAXQDA نسخه ۱۲ مورد استفاده قرار گرفت. همچنین برای اطمینان بخشی به داده‌ها از فنونی همچون تأیید صلاحیت پژوهشگر برای گرفتن مصاحبه‌ها (بدین منظور، پژوهشگر مصاحبه‌ای با استادش انجام داد و پس از دریافت نظر مصاحبه‌شونده، در شیوه مصاحبه نکات لازم را رعایت کرد). استفاده شد. همچنین در پایان هر مصاحبه از روش کنترل اعضا نیز استفاده گردید و در پایان مصاحبه فایل صوتی مصاحبه یکبار دیگر برای مصاحبه‌شونده، پخش گردید و تأیید شفاهی از محتوای ارائه شده از سمت ایشان، اخذ شد.



۳- بحث درباره یافته‌ها:

مشارکت‌کنندگان در پژوهش در رده سنی ۲۸ الی ۴۶ سال بودند و همچنین ۴۰ درصد از مشارکت‌کنندگان در این پژوهش دارای مدرک کارشناسی ارشد بودند. سایر مشخصات مشارکت‌کنندگان در جدول ۱.۱ آمده است.

جدول ۱.۱. اطلاعات مشارکت‌کنندگان

شماره مصاحبه‌شونده	سن	جنسیت	سنوات خدمت	مدرک تحصیلی	سنوات مدیریت
شماره ۱	۴۲	مرد	۲۳	فوق لیسانس	۶
شماره ۲	۴۵	مرد	۲۶	لیسانس	۸
شماره ۳	۴۰	زن	۱۸	فوق لیسانس	۸
شماره ۴	۲۸	مرد	۱۰	لیسانس	۳
شماره ۵	۳۱	زن	۱۳	لیسانس	۲
شماره ۶	۳۳	زن	۱۵	فوق لیسانس	۵
شماره ۷	۲۹	مرد	۱۱	لیسانس	۲
شماره ۸	۴۴	زن	۲۲	لیسانس	۴
شماره ۹	۳۰	زن	۱۲	فوق لیسانس	۲
شماره ۱۰	۴۶	مرد	۲۶	لیسانس	۱۱
شماره ۱۱	۳۷	مرد	۱۸	فوق لیسانس	۳
شماره ۱۲	۳۲	مرد	۱۴	لیسانس	۱
شماره ۱۳	۳۵	مرد	۱۵	فوق لیسانس	۲
شماره ۱۴	۴۱	زن	۱۸	لیسانس	۲
شماره ۱۵	۳۹	زن	۱۷	لیسانس	۳

با بررسی و تحلیل مصاحبه‌های شرکت‌کنندگان و تجزیه و تحلیل کدها در پژوهش، ادراک مدیران دوره ابتدایی در قالب ۵ مضمون اصلی: ارزش تجربه و خلاقیت در سازمان، نوآوری در سازمان، آرمان‌ها و اهداف آموزش و پرورش، نحوه ارائه تسهیلات و میزان تعهد در سازمان، طبقه‌بندی گردید. جدول ۲. مضامین اصلی و فرعی استخراج‌شده از تجارب زیسته مدیران را نشان می‌دهد.

مضامین اصلی	مضامین فرعی
سازمان یادگیرنده نظام آموزش و پرورش از دیدگاه مدیران	ارزش تجربه و خلاقیت در سازمان
	بها به تجربه صرفاً در انتخاب مدیران است؛ تجربه صرفاً یک‌راه حل موقت برای فائق آمدن به مشکلات است؛ تجربه نسبت به خلاقیت نقشی پررنگ‌تر دارد؛ دست بالاتر تجربه در انتخاب برای پست؛ تجربه راهی برای برون‌رفت از مشکلات تلقی می‌شود؛ اهمیت تجربه برای نظام بیشتر است؛ نوآوری در کنار تجربه قابلیت شکوفایی دارد؛ به مفهوم خلاقیت کمتر بهاداده می‌شود؛ خلاقیت در آموزش و پرورش همان خلاقیت تدریس است؛ عدم بها دادن به رشد و توسعه خلاقیت؛ عدم اشتیاق در به‌کارگیری نیروی



خلاق؛ انتصابات بر اساس تجربه میدانی و عملی؛ خلاقیت اهمیتی در سیستم ندارد؛ تجربه فقط در مواقع بحران مورد استفاده قرار می گیرد؛ تجربه و خلاقیت در سازمان نقش کم رنگی دارند؛ ناملوموس بودن خلاقیت در سازمان؛ خلاقیت صرفاً معطوف به مدیریت کلاس است؛ خلاقیت در موارد بسیار کم در مدیریت مدرسه است؛ خلاقیت صرفاً در روش های تدریس است؛ اعتماد به افراد باتجربه در مسائل حیاتی.	
خلاقیت و نوآوری در فردیت است؛ روش تدریس های مختلف و خلاق؛ خلاقیت صرفاً دفتر و دستک بازی است؛ خلاقیت در شیوه مدیریت کلاس؛ بهای خلاقیت در آموزش و پرورش در تقدیرنامه خلاصه می شود؛ عدم جمع گرا بودن خلاقیت؛ عدم مشاهده خلاقیت در سطوح کلان آموزش و پرورش؛ عدم حمایت از خلاقیت در سطوح کلان آموزش و پرورش؛ کشته شدن خلاقیت در نطفه؛ پیاده سازی خلاقیت ها در کلاس درس.	نوآوری در سازمان
آموزش؛ رشد کیفیت یادگیری؛ پرورش انسان؛ رشد همه جانبه انسان؛ تربیت و درس دادن؛ تعلیم؛ درس دادن؛ بالابردن سطح نمرات؛ مکان توسعه فردی، ترویج فرهنگ پژوهشی؛ برابری آموزشی؛ برابری جنسیتی؛ ارتقای سطح سواد کشور؛ پایین آوردن نرخ بی سوادی؛ تسهیل گری آموزشی؛ تسهیل گری یادگیری.	آرمان ها و اهداف آموزش و پرورش
تسهیلات منصفانه نیست؛ بر اساس نظرات دلخواه مدیران بالادستی است؛ عدم توجه به کمیت و کیفیت کار؛ حقوق صرفاً بر اساس قوانین خشک و غیر منعطف پرداخت می شود؛ تسهیلات در آموزش و پرورش کلاً وضعیت خوبی ندارد؛ بر اساس شایستگی نیست؛ بر اساس پست و مقام انتصابی است؛ عدم ارائه تسهیلات بر اساس خلوص کاری	نحوه ارائه تسهیلات
تعهد در گذر زمان به وجود می آید؛ در آموزش و پرورش تعهد ناپود می شود؛ تعهد در نحوه درس دادن نمایان می شود؛ تعهد یعنی انجام کار درست با روش درست؛ تعهد یعنی انجام کار درست برای رضا خدا؛ تعهد در رفتار معلمان است؛ تعهد در تدریس معلمان است؛ معلمان متعهدترین قشر هستند؛ تعهد با انگیزه مالی می تواند ایجاد بشود؛ تعهد معلمان در درست کار کردنشان هست؛ تعهد یعنی انجام دادن کار بدون چشم داشت اضافه؛ تعهد معلم در انجام کار بدون درخواست مزد اضافی است؛ تعهد یعنی انجام کار و وظایف؛ تعهد معلم در به موقع به کلاس رفتن است؛ تعهد معلم در آزمون استاندارد است؛ تعهد با انجام دادن کار بادل و جان به، به غایت می رسد.	میزان تعهد در سازمان

جهت توضیح بیشتر هر یک از مضامین اصلی، در ادامه نمونه ای از تجارب مدیران با استفاده کدها ۱ تا ۱۵ مربوط به مدیران، به اختصار مورد بحث قرار می گیرد.

ارزش تجربه و خلاقیت در سازمان

یکی از مضامین استخراج شده، ارزش تجربه و خلاقیت در سازمان است. مهم ترین مضامین فرعی آن عبارت اند از: بها به تجربه صرفاً در انتخاب مدیران است، تجربه صرفاً یک راه حل موقت برای فائق آمدن به مشکلات است، تجربه نسبت به خلاقیت نقشی پررنگ تر دارد، دست بالاتر تجربه در انتخاب برای پست، تجربه راهی برای برون رفت از مشکلات تلقی می شود، اهمیت تجربه برای نظام بیشتر است، نوآوری در کنار تجربه قابلیت شکوفایی دارد، به مفهوم خلاقیت کمتر بهاداده می شود، خلاقیت در آموزش و پرورش همان خلاقیت تدریس است، عدم بها دادن به رشد و توسعه خلاقیت، عدم اشتیاق در به کارگیری نیروی خلاق. در همین راستا مدیر شماره ۳ بیان کرد: "اهمیت تجربه در نظام آموزشی در بحث انتخاب مدیران و معاونین بیشتر نمود پیدا می کند. تجربه این افراد در نظام آموزشی، از دید سیستم، یک راه حل برای فائق آمدن به مشکلات مدیریت خواهد بود. تجربه را می توان در نظام آموزشی پررنگ تر از نوآوری و خلاقیت بدوینیم. منظورم این که اگر دو فرد با شرایط یکسان باشند اما اگر یکی از آنها تجربه بیشتر و دیگر خلاقیت بیشتری داشته باشد، فرد باتجربه دست بالا رو برای انتخاب شدن دارد!"



- نوآوری در سازمان

مشهود بودن نوآوری در سازمان، از دیگر مضامین به دست آمده از مصاحبه با مدیران است. این مضمون دارای مضامین فرعی همچون خلاقیت و نوآوری در فردیت است، خلاقیت در شیوه مدیریت کلاس، عدم جمع گرا بودن خلاقیت، عدم حمایت از خلاقیت در سطوح کلان آموزش و پرورش، پیاده سازی خلاقیت ها در کلاس درس. در همین راستا مدیر شماره ۱۰ گفت: "خلاقیت رو در فردیت میشه مشاهده کرد. بزار یه مثال برات بگم تا بهتر متوجه بشی. یک معلم میتونه با استفاده از روش تدریس اکتشافی، یک مبحث رو بهتر برای دانش آموزانش تدریس کنه اما یک معلم هست به صورت ملموس یک بحث رو تدریس می کند. چجوری؟ مثلاً اگر معلم با روش اکتشافی یک شکل روی تخته می کشید و به دو قسمت تقسیم می کرد و می گفت این میشه یک قسمت از دو قسمت و یا به عبارتی یک دوم، یا نیم؛ معلم با روش تدریس خلاق، یک سیب را به کلاس میاره و اون رو به دو قسمت تقسیم می کند و یک قسمتش رو به یه دانش آموز و دیگری رو به نفری دیگر می ده. این جوری دانش آموزان بیشتر و بهتر متوجه منظور اون میشن. متأسفانه بهای خاصی به خلاقیت در سیستم آموزشی داده نمیشه."

- آرمان ها و اهداف آموزش و پرورش

دیگر مضمون اصلی استخراج شده، آرمان ها و اهداف آموزش و پرورش است. این مضمون دارای مضامین فرعی همچون آموزش، رشد کیفیت یادگیری، پرورش انسان، رشد همه جانبه انسان، تربیت و درس دادن، تعلیم، درس دادن، بالا بردن سطح نمرات، مکان توسعه فردی، ترویج فرهنگ پژوهشی، برابری آموزشی، برابری جنسیتی، ارتقای سطح سواد کشور، پایین آوردن نرخ بی سوادی، تسهیل گری آموزشی، تسهیل گری یادگیری؛ هست. در این رابطه مدیر شماره ۲ گفته است: "هدف آموزش و پرورش چیزی جز تربیت و درس دادن نیست. حالا چه درس دادن بخواد صرفاً چند ماده آموزشی مثل کتاب های از پیش تنظیم شده باشه، چه درسی اخلاق زندگی. به نظرم هدف آموزش و پرورش نیمه شفاف بیان شده و هنوز یک قسمت هایی از اون برامون نامشخصه. یه آرمان هم اگر بخوام نام ببرم برات که به نظرم آرمان خوبی هست اما بهش عمل نمیشه، آرمان ترویج فرهنگ پژوهش هست. همچنین مدیر شماره ۱۳ در تکمیل صحبت های ایشان فرمود: "آموزش و پرورش مکان توسعه فردی است. ارمانی که برای آموزش پرورش تحت نام توسعه فردی نام گذاری شده یکی از اصلی ترین آرمان های اون هست. اولین و بارزترین هدف آموزش پرورش، تعلیم است و در کنار اون اگر وقتی باشه به تربیت هم اختصاص داده میشه و به نظرم تو این مورد یک اشتباهی وجود داره. باید تربیت در اصل قرار بگیره و سپس تعلیم رو سرلوحه کار قرار بدیم. هدف شفاف بیان شده اما به نظر هدفی درست نیست."

- نحوه ارائه تسهیلات

چهارمین مضمون اصلی استخراج شده، تسهیلات بر اساس شایستگی هست. این مضمون دارای مضامین فرعی به شرح زیر هست. تسهیلات منصفانه نیست، بر اساس نظرات دلخواه مدیران بالادستی است، عدم توجه به کمیت و کیفیت کار، حقوق صرفاً بر اساس قوانین خشک و غیر منعطف پرداخت می شود. در همین راستا مدیر شماره ۱۵ می گوید: "به نظرم جواب سؤالت خیلی واضحه. نه! ابداً بر اساس شایستگی نیست و صرفاً بر اساس پست و مقام انتصابی هست. معلمی با سی سال خدمت و سوابق عالی، حقوق کمتری رو نسبت به یک کارمند اداره آموزش و پرورش که در یک بخش به عنوان کارشناس و با سابقه ۲ و نهایت ۳ سال کار می کند، دریافت می کند. کمیت و کیفیت مهم نیست تو حقوق و تسهیلات!" همچنین مدیر شماره ۷ اضافه می کند: "مطمئنأ نه. کلاً تسهیلات و حقوق در نظام آموزشی وضعیت خوبی نداره برای همه، اما در همین جمعیت آموزشی هم افرادی که به نظرم شایستگی کمتری دارن گاهی اوقات به خاطر چندین بند و قانون، تسهیلاتی رو دریافت میکنن که خودشونم میدونن شایسته دریافت یک ریالش هم نیستن!"

- میزان تعهد در سازمان

آخرین مضمون اصلی استخراج شده، میزان تعهد در سازمان هست. مضامین فرعی این مضمون بدین شرح است: تعهد در گذر زمان به وجود می آید، در آموزش و پرورش تعهد نابود می شود، تعهد در نحوه درس دادن نمایان می شود، تعهد یعنی انجام کار درست، تعهد یعنی انجام کار درست برای رضا خدا، تعهد در رفتار معلمان است، تعهد در تدریس معلمان است، معلمین متعهدترین قشر هستند، تعهد با انگیزه مالی می تواند ایجاد بشود، تعهد معلمان در درست کار کردنشان هست، تعهد یعنی انجام دادن کار بدون چشم داشت اضافه، تعهد معلم در انجام کار بدون درخواست مزد اضافی است، تعهد یعنی انجام کار و وظایف، تعهد معلم در به موقع به کلاس رفتن است، تعهد معلم در آزمون استاندارد است، تعهد با انجام دادن کار بادل و جان به غایت می رسد. در این راستا مدیر شماره ۱ می گوید: "تعهد به نظرم به مرور زمان حاصل میشه. یعنی وقتی میری سرکار و با گذشت زمان کم کم شما به شغل تعهد پیدا می کنی که درست به سرکار بری و درست درس بدی اما تو آموزش و پرورش این تعهد برعکس هست به نظرم. میری سرکار و اشتیاق داری و تعهد کاریت هم بالاست اما با مرور زمان و نا ملائمت های سازمانی، به نظرم تعهد رو نابود میکنن. به نظر من تعهد در آموزش و پرورش



در نحوه درست درس دادن نمایان میشه!" همچنین مدیر شماره ۱۱ می گوید: "تعهد با چندین روش ایجاد میشه که به نظر من یکی از مهم ترین راه های ایجاد تعهد در افراد، انگیزه مالی هست. بالاینکه در نظام آموزشی وضعیت مالی جالب نیست اما معلمان باز هم به انجام وظایف خودشان اهتمام میورزن و کارشون رو انجام میدن. به نظرم این تعهد رو در همین درست کار کردن معلمان میشه دید."

بحث:

پیتر سنگه معتقد است که "سازمان یادگیرنده مکانی است که افراد به طور مداوم در حال افزایش ظرفیت خود برای ایجاد نتایج موردنظرشان هستند و مکانی است که الگوهای جدید تفکر در آن پرورش میابد و افراد دائماً در حال آموزش در مورد نحوه یادگیری هستند" (منظری توکلی و همکاران، ۱۴۰۱ به نقل از سنگه، ۲۰۰۶). همچنین گاروین سازمان یادگیرنده را سازمانی که توانایی ایجاد، کسب و انتقال دانش را دارد و رفتار خود را به گونه ای تغییر می دهد تا دانش و دیدگاه های جدید منعکس شوند، می داند (منظری توکلی و همکاران، ۱۴۰۱ به نقل از گاروین، ۲۰۰۸). در همین راستا پژوهش کیفی حاضر به منظور فهم ادراک مدیران مقطع ابتدایی آموزش و پرورش بیرجند از مفهوم سازمان یادگیرنده در نظام آموزشی انجام گرفته است. یافته های حاصل از بررسی این تجارب، ذیلاً به تفصیل مورد بررسی قرار می گیرد.

نخستین یافته پژوهش، ارزش نهادن به تجربه و خلاقیت در سازمان آموزش و پرورش بود. یکی از عوامل مؤلفه های سازمان یادگیرنده، قابلیت و توانایی شخصی و الگو و مدل های ذهنی است (سنگه، ۲۰۰۶). ارج نهادن به تجربه و خلاقیت از مصادیق بارز رعایت این دو مؤلفه در یک سازمان به عنوان سازمان یادگیرنده تلقی می شود. در تبیین این یافته پژوهش می توان این گونه اظهار داشت که مواردی همچون بها به تجربه صرفاً در انتخاب مدیران است، تجربه صرفاً یک راه حل موقت برای فائق آمدن به مشکلات است، تجربه نسبت به خلاقیت نقشی پررنگ تر دارد، دست بالاتر تجربه در انتخاب برای پست، تجربه راهی برای برون رفت از مشکلات تلقی می شود، اهمیت تجربه برای نظام بیشتر است، نوآوری در کنار تجربه قابلیت شکوفایی دارد، به مفهوم خلاقیت کمتر بهاداده می شود، خلاقیت در آموزش و پرورش همان خلاقیت تدریس است، عدم بها دادن به رشد و توسعه خلاقیت، عدم اشتیاق در به کارگیری نیروی خلاق؛ از مضامین این مضمون اصلی هست. یافته های این مضمون با یافته های بابائی دارانی و همکاران (۱۳۹۹) همخوانی دارد. دومین مضمون پژوهش، نوآوری در سازمان آموزش و پرورش بود. دیگر مؤلفه یک سازمان یادگیرنده، نوآوری و خلاقیت سازمانی هست. اینکه یک سازمان تا چه میزان نوآوری و خلاقیت را در خود جای داده باشد و از آن برای بهره وری و اثربخشی بیشتر سازمان بهره ببرد، یک موضوع حیاتی محسوب می شود. بهره وری در آموزش و پرورش در پرورش و رشد دانش آموزان نمود پیدا می کند؛ حال با درک مفهوم بهره وری در نظام آموزش و پرورش میابیم که هدف از خلاقیت در سازمان آموزش و پرورش برای پیشرفت و بهبود رشد دانش آموزان خواهد بود. در تبیین این مضمون می توان این گونه اظهار کرد که مواردی همچون، فردگرا بودن خلاقیت در آموزش و پرورش، خلاقیت در پایین ترین میزان، خلاقیت در حد مدیریت کلاس، نوآوری در شیوه های تدریس، عدم جمع گرا بودن نوآوری در نظام آموزشی و عدم حمایت از خلاقیت های فردی در سطح بالاتر؛ از زیرمجموعه های این مضمون هست. یافته های این مضمون با یافته های ناصری و همکاران (۱۴۰۰) همسویی داشت.

سومین مضمون پژوهش، آرمان ها و اهداف نظام آموزش و پرورش بود. یکی از مهم ترین مؤلفه های سازمان یادگیرنده شناخت و درک ارمان و اهداف آن سازمان برای کارکنان آن است. کارکنان باید دید روشنی نسبت به اهداف و چشم اندازها داشته باشند، زیرا مجری این اهداف کارکنان هستند. برای تبیین این مضمون به مضامین فرعی آن رجوع می کنیم؛ هدف تعلیم است، تسهیل گری یادگیری، تسهیل گری آموزشی، برابری آموزشی، بالابردن سطح نمرات، مکانی برای توسعه فردی، ترویج فرهنگ پژوهشی، پایین آوردن نرخ بی سوادی، رشد کیفیت یادگیری. می توان گفت که یافته های این مضمون با یافته های مرادیان و نوری زاد (۱۳۹۷) و ایل سعادت مند و ویسی (۱۳۹۷) همسویی و همخوانی دارد.

دیگر مضمون بحث شده، ارائه تسهیلات هست. از ارکان سازمان یادگیرنده، ارائه تسهیلاتی برای بهبود عملکرد کارکنان است که در مؤلفه یادگیرندگی تیمی محسوب می شود. ارائه تسهیلات در سیستم یادگیرنده بر اساس شایستگی و کمیت و کیفیت کار محسوب می شود و نه بر اساس حضور فیزیکی افراد. برای تبیین این مضمون می توان اظهار داشت که، تسهیلات منصفانه نیست، بر اساس نظرات دلخواه مدیران بالادستی تسهیلات ارائه می شود، حقوق بر اساس قوانین خشک و غیر منعطف پایه ریزی می شود، عدم ارائه تسهیلات بر اساس خلوص کاری. یافته های این مضمون با یافته های نریمانی و همکاران (۱۴۰۰) همسویی دارد.



آخرین مضمون مورد بحث، تعهد در سازمان هست. تعهد سازمانی نوعی نگرش است که میزان علاقه، دل‌بستگی و وفاداری کارکنان نسبت به سازمان و تمایل آنان به ماندن در سازمان را نشان می‌دهد (بحرودی و شریفی، ۱۴۰۱). تعهد در سازمان از اجزای مؤلفه تفکر سیستمی در نظام سازمان یادگیرنده پیتر سنگه هست. برای تبیین این مبحث می‌توان اظهار داشت که؛ تعهد در گذر زمان به وجود می‌آید، تعهد در نحوه درس دادن نمایان می‌شود، در نظام آموزش و پرورش به دلیل ناملایمت‌های سازمانی تعهد از بین می‌رود، تعهد در رفتار معلمان است، تعهد یعنی انجام دادن کار بدون چشم‌داشت اضافی، تعهد یعنی انجام کار و وظایف. یافته‌های این مضمون با یافته‌های بحرودی و شریفی (۱۴۰۱) و بهزادی و همکاران (۱۴۰۰) همسویی دارد.

۴- نتیجه گیری

نتایج یافته‌های پژوهش حاضر حاکی از این است که سازمان آموزش و پرورش بیرجند یک سازمان یادگیرنده از نگاه مفهوم سازمان یادگیرنده پیتر سنگه نمی‌باشد. عواملی همچون عدم ارزشمندی تجربه و خلاقیت و عدم ارائه تسهیلات بر اساس شایستگی و فراگیر نبودن نوآوری سازمانی، تأیید کننده این موضوع هست. البته می‌توان گفت که این سازمان در تعریف آرمان‌ها و اهداف خود به درستی عمل کرده است زیرا بیشتر کارکنان آن، به مفاهیمی مشترک و نزدیک به یکدیگر در این مورد اعتقاد دارند. همچنین تعهد سازمانی را در این سازمان می‌توان یک تعهد مثبت و عمل‌گرا نامید، زیرا کارکنان این سازمان اذعان دارند که تعریف مشترکی از تعهد را ارائه می‌دهند و همچنین به عمل کردن آن اعتقاد دارند. از مهم‌ترین محدودیت‌های پژوهشی می‌توان به کمبود جامعه مدیرانی که حاضر به انجام مصاحبه شدند، اشاره کرد، لذا نخستین پیشنهاد برای انجام پژوهش‌های آتی، ایجاد یک فرهنگ پژوهشی در بین همکاران فرهنگی هست. همچنین می‌توان برای پژوهش‌های آینده، مبحث بررسی سازمان یادگیرنده در مدارس غیردولتی را پیشنهاد کرد. دیگر پیشنهاد پژوهشی، بررسی خود یادگیری معلمان و مدیران مقطع ابتدایی هست. در این راستا آنان باید به مبحث ارتقای شخصی و بهبود دانش خود اهمیت بدهند و در بروز نگاه داشتن اطلاعات و دانش‌های شخصی خود، اهتمام بورزند.

منابع

- اسفیجانی، اعظم؛ بختیار نصرآبادی، حسینعلی؛ بختیار نصرآبادی، محمد. (۱۴۰۱). بررسی ویژگیهای سازمان یادگیرنده با تمرکز بر زیرنظامهای مدیریت دانش و فناوری. فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، ۱۸(۴)، ۹۹-۱۱۹.
- ایل سعادت مند؛ ویسی. (۲۰۱۸). بررسی فرایند و مؤلفه‌های تأثیرگذار در تدوین اهداف آموزشی آموزش و پرورش ابتدایی ایران، آلمان و مالزی. علوم اجتماعی، ۱۲(۴۲)، ۳۳۷-۳۵۶.
- آرش مرادیان؛ داودنوری‌زاد. (۲۰۱۸). بررسی مفاهیم مهارت‌های اجتماعی کودکان و نقش آن در رسیدن به اهداف آموزش و پرورش. پیشرفت‌های نوین در روانشناسی، علوم تربیتی و آموزش و پرورش، ۷(۱)، ۴۰-۴۷.
- بابایی دارانی، عباس؛ دارایی، مهری؛ فرحبخش، سعید. (۱۳۹۹). تدوین صلاحیت‌های علمی- حرفه‌ای مدیران مدارس ابتدایی شاهین شهر. مدیریت فرهنگی، ۱۴(شماره ۳ (پیاپی ۴۹))، ۶۳-۶۹.
- باقری، زهرا؛ عادل مهربان، مرضیه. (۱۴۰۰). مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده در بیمارستان‌های آموزشی اصفهان، دیدگاه پرستاران. راهبردهای توسعه در آموزش پزشکی. ۱۳۹۹؛ ۷(۲): ۱۴-۲۲
- بحرودی، پریسا سادات؛ شریفی، خدیجه. (۱۴۰۱). تعهد سازمانی در پرستاران ایرانی: مرور سیستماتیک. فصلنامه مدیریت پرستاری. ۱۴۰۱؛ ۱۱(۱): ۳۲-۲۱.
- بrazنده مومنی، ماندان، تیمورنژاد، کاوه. (۲۰۲۳). مدل سازمان یادگیرنده برای سازمان محیط زیست با رویکرد کیفی. مدیریت کسب و کار، ۱۵(۵۸).
- بیجاری، منطری توکلی، مهدی زاده، سلاجقه، سنجر. (۲۰۲۲). پیشایندهای مؤثر بر سازمان یادگیرنده با تأکید بر نقش واسطه‌ای رهبری دانش. تعالی منابع انسانی، ۲(۴)، ۸۲-۱۰۵.



- بیجاری، منظری توکلی، مهدی زاده، سلاجقه، ؛ سنجر. (۲۰۲۲). طراحی مدل عوامل مرتبط با سازمان یادگیرنده مبتنی بر رهبری دانش و سطوح یادگیری. مجله توانمندسازی سرمایه انسانی، ۵(۳).
- بیجاری، منظری توکلی، مهدی زاده، سلاجقه، ؛ سنجر. (۲۰۲۱). پیشایندهای مؤثر بر سازمان یادگیرنده با تأکید بر نقش واسطه ای رهبری دانش. تعالی منابع انسانی، ۶(۲)، ۸۲-۱۰۵.
- چاکر زهی ع، چاکر زهی ح، ؛ سابکزهی م. (۱۴۰۰). رویکردهای نوین در مدیریت آموزشی با چالش های آموزش و پرورش در عصر جهانی شدن. نشریه علمی رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری، ۵(۱۷)، ۲۵۳-۲۶۷.
- حاجی هاشمی، سعدی، حشمت اله، ؛ موحدی. (۲۰۱۹). رابطه بین ابعاد رهبری تحول آفرین و سازمان یادگیرنده (مورد مطالعه: سازمان جهاد کشاورزی استان اصفهان). تحقیقات اقتصاد و توسعه کشاورزی ایران، ۵۰(۴)، ۸۳۳-۸۴۸.
- حسینی، منیره السادات، ؛ وکیل الرعایا، یونس. (۱۴۰۱). تحلیل اثر سازمان یادگیرنده بر بازاریابی داخلی در شرکت برق منطقه ای سمنان. پژوهش های روانشناختی در مدیریت، ۸(۲)، ۲۲۱-۲۴۱.
- دربندی. (۲۰۲۱). بررسی و شناسایی رابطه ی بین هوش هیجانی و مولفه های چابک سازی مدیران مدارس ابتدایی منطقه ی ۳ شهر تهران. یازدهمین همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی در ایران، ۱(۱۱)، ۹۷۰-۹۸۰.
- ذوالفقارنسب حاجی زاده، عاطفه و اعظمی، محمد. (۱۳۹۹). بررسی رابطه میان رهبری دانش و سازمان یادگیرنده در دانشگاه علوم پزشکی کرمان. هفتمین کنفرانس بین المللی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی در ایران. تهران.
- رسولی تبار، بهاره، ملکیان، فرامرز، موسوی، فرانک، ؛ کرم افروز، محمد جواد. (۱۴۰۲). ارائه مدل سازمان یادگیرنده پژوهش محور در آموزش و پرورش استان کرمانشاه با رویکرد نظریه داده بنیاد. علوم تربیتی.
- عرضه، کیوان، یکتایار، مظفر، ؛ خدامرادپور. (۲۰۲۲). طراحی مدل معادلات ساختاری سازمان یادگیرنده در وزارت ورزش و جوانان. فصلنامه علوم ورزش، ۱۴(۴۷)، ۲۶۹-۳۰۰.
- فدایی، ندا، خورشیدی، عباس، فتحی واجارگاه، کوروش، ... ؛ لطف اله. (۲۰۱۹). الگوی سازمان یادگیرنده برای دوره ابتدایی آموزش و پرورش شهر تهران. مطالعات آموزشی و آموزشگاهی، ۸(۱)، ۹۹-۱۲۶.
- قاسم زاده علیشهی، ابوالفضل، مذهب خدایی، مهسا، ؛ برقی، عیسی. (۱۳۹۹). نقش سبک رهبری و فرهنگ سازمان یادگیرنده بر اثربخشی مدارس. رهبری آموزشی کاربردی، ۱(۲)، ۶۹-۸۰.
- قاسمی، سید علیرضا و کدخدا، مرتضی. (۱۴۰۲). واکاوی تجارب زیسته معلمان دوره ابتدایی از علل افت تحصیلی دانش آموزان در آموزش مجازی دوران همه گیری کووید-۱۹. رویکردی نو در علوم تربیتی، ۵(۱)، ۵۹-۷۰.
- قربانی زاده، وجه الله. (۱۴۰۰). ساخت و اعتباریابی مقیاسی برای سنجش ویژگیهای سازمان یادگیرنده. پژوهش های مدیریت در ایران، ۱۳(۲)، ۲۰۹-۲۳۸.
- محمدی کیا، عطایی، محمد، معمارزاده طهران، درودیان، ؛ محمود. (۲۰۲۱). . تعامل بین سازمان یادگیرنده-یاد دهنده. فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، ۱۳(۴۶)، ۴۹-۶۱.
- محمدی، محمودی، ادريس، ؛ اشرف مدرس. (۲۰۲۰). فرهنگ سازمانی و اشتیاق کارآفرینانه: نقش میانجی بازارگرایی و یادگیری سازمانی. دوماهنامه علمی-پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۱۱(۴۵)، ۸۱-۱۰۲.
- نادری، حامد و حسینی امیری، سیدمحمود. (۲۰۲۱). نقش فناوری اطلاعات بر رضایت ارتباطات و یادگیری سازمانی. مدیریت، اقتصاد و کارآفرینی، ۵(۲)، ۱۷-۲۵.
- نادى زاده اردکانی، علی، موبد، میترا، ؛ بهرامی، محسن. (۱۴۰۲). بررسی و ارزیابی دانشگاه به عنوان یک سازمان یادگیرنده (مطالعه موردی: کارمندان دانشگاه اردکان). رهبری آموزشی کاربردی، ۴(۲)، ۷۰-۸۷.
- ناصری، سعید شهرکی، پور، حسن، یادگاری، فردوس (۱۴۰۰) ارائه مدل سازمان یادگیرنده از منظر ساختار سازمانی حامی یادگیری در آموزش و پرورش با تأکید بر مدیریت دانش تحقیقات مدیریت، آموزشی (۱۳) (۱)، ۴۹، صص ۱۶۰-۱۴۹



- ناصری سعید شهرکی، پور، حسن، یادگاری، فردوس (۱۴۰۰) تدوین و برازش مدل مطلوب سازمان یادگیرنده از منظر ساختار سازمانی حامی سادگیری در سازمان آموزش و پرورش یا تأکید مدیریت دانش نوآوریهای مدیریت، آموزشی (۱۶)(۴)(۶۴)، صص ۵۷-۶۹
- نجف پور، علیرضا، نجف بیگی، رضا، ؛ دانش فرد، کرم اله. (۱۳۹۹). ارزیابی تحقق ابعاد سازمان یادگیرنده در بانک های دولتی ایران. فصلنامه انجمن علوم مدیریت ایران، ۱۵(۵۸)، ۱۰۹-۱۳۴.
- نریمانی، م.، صارمی، م.، ص.، الیاسی، م.، ؛ پیروی، م. ح. (۲۰۲۱). تسهیلات اعتبار صادراتی (فاینانس) خارجی به مثابه سیاست تحریک تقاضای دولتی نوآوری: مطالعه موردی پروژه های مصوب شورای اقتصاد در ایران. مطالعات راهبردی سیاستگذاری عمومی، ۱۰(۳۷)، ۲۶۸-۲۹۴.
- هداوند، ؛ کزازی. (۲۰۲۳). بررسی تاثیر سازمان یادگیرنده بر عملکرد سازمان با نقش میانجی رفتارهای نوآورانه (نوآوری باز)(مورد مطالعه: سازمان هواشناسی کشور). مطالعات رفتاری در مدیریت، ۱۳(۳۲).
- یعقوبی، نور محمد، مهدی بیگی، نجمه، آرامش، حامد، ؛ یعقوبی، اسماعیل. (۱۴۰۱). شناسایی الزامات خلق سازمان هوشمند در پرتو سازمان یادگیرنده و مدیریت دانش. مطالعات مدیریت دولتی ایران، ۵(۴)، ۹۵-۱۲۰.
- Senge, P. M. (۲۰۰۶). The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. Broadway Business.
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C., ؛ Gino, F. (۲۰۰۸). Is yours a learning organization?. Harvard Business Review, ۸۶(۳)، ۱۰۹.