

بررسی رابطه بین مؤلفه های سازمان یادگیرنده با اثر بخشی مدیران مدارس متوسطه شهرستان ایلخچی سال ۹۴-۱۳۹۳

اکبر نوری زاده

هیات علمی مربی، گروه علوم تربیتی، دانشگاه پیام نور، ایران

چکیده

در دنیای پر جنب و جوش و بسیار رقابت آمیز امروزی، اداره سازمانها پیچیده و دشوار است در این شرایط راه حلهای پیشین پاسخگوی مسئله های امروزی نیست. پس "آموختن به قصد حل مسئله" و "یادگیری با هدف توسعه" به دستور کار سازمانها افزوده شده است تا در حال حاضر که بهره گیری از قواعد و فرمولهای از پیش تعیین شده راهگشا نیست، فرصتهایی برای رفع نیازهای فوری به کمک یادگیری و رشد فراهم شود. هدف عمده پژوهش حاضر بررسی رابطه ابعاد سازمان یادگیرنده با اثر بخشی مدیران مدارس متوسطه شهرستان ایلخچی در سال ۹۴-۱۳۹۳ بوده است. روش تحقیق پژوهش حاضر توصیفی پیمایشی از نوع همبستگی است. جامعه آماری آن راتعداد ۶۵ نفرمدیر و ۱۲۰۱ نفر دبیر تشکیل داده است. حجم نمونه کارکنان براساس جدول مورگان ۵۶ نفر از مدیران و ۲۸۰ نفر از دبیران تعیین گردیده است. روش نمونه گیری پژوهش از نوع طبقه ای نسبتی است. در ارتباط با روائی ابزار سنجش به نظرات متخصصین اکتفا شده و اعتبار ابزارها با استفاده از فرمول آلفای کرونباخ برابر به ترتیب ۰/۷۸ (سازمان یادگیرنده) و ۰/۸۱ (اثر بخشی مدیران مدارس) محاسبه گردیده است. یافته ها نشان می دهد که بین سازمان یادگیرنده و اثر بخشی مدیران رابطه و همبستگی مثبت وجود دارد و از بین پنج مولفه سازمان یادگیرنده بین مولفه های قابلیت های شخصی، مدل های ذهنی و تفکر سیستمی با اثر بخشی مدیران نیز رابطه و همبستگی مثبت وجود دارد ولی بین دو مولفه آرمان مشترک و یادگیری گروهی با اثر بخشی مدیران رابطه و همبستگی وجود ندارد.

واژگان کلیدی: سازمان یادگیرنده، اثر بخشی، قابلیت های شخصی، مدل های ذهنی، تفکر سیستمی، آرمان مشترک و

یادگیری گروهی

مقدمه

یکی از راههای کسب مزیت رقابتی پایدار، تاکید و توجه بر یادگیری مستمر کارکنان سازمان به منظور نیل به اهداف سازمانی با حداکثر اثربخشی است. مسلماً، محیط متغیر امروز، به سازمانها اجازه نخواهد داد که در مقابل فشارهای ناشی از مهارت، تواناییها و تکنولوژیهای رقبا، به صورت سنتی و همیشگی اداره شوند.

در عصر تغییرات، تقریباً قطعی است که آنچه در گذشته به خوبی کار می کرد، در آینده به هیچ وجه کارگر نخواهد بود. نحوه مدیریت در مدارس در معرض تغییرات ناپیوسته اند. دوران مدیریت کارکنان به روش های سنتی به سر آمده است و شگفت انگیز نیست که مدارس که نمی توانند روشهای مدیریت نوپویا در آموزشگاه برقرار کنند یا از نظر آموزشی شکست می خورند و یا از دیگر مدارس عقب می مانند. مدارس که نتوانند تغییر کنند و به تغییر کردن ادامه دهند، شکست می خورند. امروز درباره تغییر آن قدر شنیده می شود که این کلمه در واقع کلیشه ای شده است. به جای اینکه درباره تغییر شعار سر دهیم، صحیح تر آن است که بگوییم همه افراد و مدیران باید عادت جدید یادگیری را کسب کنند. این عادت است که بسیاری از مفروضات قدیمی را درباره مدیریت، تغییر می دهند. نو بودن مسئله سازمان های یادگیرنده و وجود دیدگاه های مختلف در زمینه سازمان یادگیرنده موجب چالش هایی در حوزه آموزش و پرورش شده است. بطوری که امر مقایسه وضعیت مولفه های سازمانهای یادگیرنده در مدارس مختلف از مسائل مطرح می باشد و باید پاسخ منطقی و معقول، با استفاده از روشهای علمی به آن داده شود لذا این تحقیق با هدف عمده بررسی رابطه ابعاد سازمان یادگیرنده با اثربخشی مدیران مدارس شهرستان ایلخچی صورت پذیرفته است.

مبانی نظری تحقیق:

تغییر به عنوان تنها عنصر ثابت زمان از ویژگیهای جهان با تحولات پرشتاب امروز است. به همان نسبت که نیاز به تغییر در جوامع بیشتر ظاهر می شود، افراد و سازمانها به این نقطه پی می برند که حرکت در ورای وضعیت فعلی یا قبلی مستلزم یادگیری است.

یادگیری به معنای انباشتن، اندیشیدن و استفاده از دانش و مهارتها و نگرش های پیچیده است، به گونهای که فرد یا گروه بتواند سازگاری فعالی با محیطهای در حال تغییر خود داشته باشد (ثرون^۱، ۲۰۰۲، ۳).

سازمان ها برای افزایش قابلیت سازمانی شان باید یادگیرند که در محیط پر از ادغام های دائمی، پیشرفتهای سریع فناوری، تغییرات اجتماعی گسترده و رقابت فزاینده، بطور موفق عمل کنند (گاروین^۲، ۲۰۰۰). برای سازگاری با تغییرات جدید باید سازمانی متناسب با شرایط جدید پدید آید و زمینه رشد و تعالی سازمانی را فراهم سازد که از جمله موفق ترین این سازمانها از دهه ۹۰ به بعد "سازمانهای یادگیرنده" بوده اند (عطافر و بهرامی سامانی، ۱۳۸۸، ۱۶۳).

سازمان یادگیرنده سازمانی است که در آن افراد به صورت مستمر توانائی های خود را افزایش می دهند تا به نتایجی که مورد نظر است دست یابند، جایی که الگوهای تازه فکر کردن، رشد و اندیشه های جمعی ترویج می شوند و افراد چگونگی آموختن را به اتفاق هم می آموزند و به این ترتیب سازمان یادگیرنده سازمانی است که در طول زمان می آموزد، تغییر می کند و عملکردش متحول می شود (سنج^۳، ۱۹۹۰). یک سازمان یادگیرنده عبارت است از یک ساختار سیال، مسطح و بدون مرز که ارتباطات و جریان ارتباطات، مسئولیت پذیری افراد و همکاری آنها را در داخل و خارج از سازمان به حداکثر می رساند، یا به طور خلاصه، عبارت است از یادگیری گروهی از طریق اقدام متناسب و هماهنگ در ساختارهای سیال (امیر کبیری، ۱۳۷۷).

سازمان یادگیرنده به عبارت دیگر سازمانی است که ظرفیت افزایش یادگیری را دارد و می تواند خود را تطبیق و تغییر دهد. "سازمان های یادگیرنده پدیده ای پایدار و قابل درک هستند، لذا لازم نیست برای فایق آمدن تمایلات سنتی سازمان های طرفدار قدرت متمرکز که روح کارکنان خود را ضایع می کنند، مجادله کنیم، زیرا سازمان ها عمدتاً" به جای کنترل کننده،

1 . Thoren

2 . Garvin

3 - Senge

یادگیرنده خواهند شد. سازمانهای یادگیرنده را به تعبیری دانش آفرین می نامند. سازمان هایی که در آنها خلق دانش و آگاهی های جدید، ابداعات و ابتکارات یک کار تخصصی نیست، بلکه نوعی رفتارهمگانی است، روشی که همه اعضای سازمان بدان عمل می کنند به عبارت دیگر سازمان دانش آفرین سازمانی است که هر فردی در آن خلاق و دانش آفرین است در این سازمان تفکر، بحث های جمعی و کشف نظریات و افکار نو تشویق می شوند و نو آوران پرورش می یابند (الوانی، ۱۳۷۹).

هابر^۱ می گوید که "سازمان یادگیرنده در طول زمان می آموزد، تغییر می کند و عملکردهایش را متحول می سازد. زمانی می توان ادعا کرد سازمانی یادگیرنده است که بتواند نیازهای محیطی را به خوبی تشخیص داده و ابزارهای لازم را جهت تطبیق خود با آن فراهم سازد تا به حیات خود ادامه دهد و از طریق خلق و پرورش سریع قابلیت های مورد نیاز جهت دستیابی به موفقیت های آتی، مستمراً توسعه یابد" (یارمحمدزاده و همکاران، ۱۳۸۵، ۳).

در تعریف سیستماتیک، یک سازمان یادگیرنده، سازمانی است که با قدرت و به صورت جمعی یاد می گیرد و دائماً خود را به نحوی تغییر می دهد که بتواند به هدف موفقیت سازمانی به نحو بهتری اطلاعات را جمع آوری، مدیریت و استفاده کند (مارکوارت، ۱۹۹۶، ۲).

سازمان یادگیرنده، یک تغییر الگو از مدیریت سنتی و مدیریت کیفیت جامع به سوی یک "کل در حال یادگیری مشترک است". تا چندی پیش مدیریت علمی تیلور، مدیریت اداری فایول و مدیریت بوروکراسی ماکس وبر، تفکر غالب سازمانی محسوب شدند. وجه مشترک این نوع مدیریت ها "فرمان و کنترل" است. در این نوع نگرش، اطلاعات عاملی است که در اختیار مدیریت عالی سازمان قرار دارد و لازم بود برای یافتن بهترین راه حل به دقت گرد آوری شود و به طور منطقی پردازش گردد. به دنبال یک تغییر از مدیریت سنتی، مدیریت کیفیت جامع مطرح می شود. قبل از شکل گیری مدیریت کیفیت جامع، اشکالی از الگوهای ((کنترل کیفیت)) مورد توجه بودند و نهایتاً سازمانها در حال تغییر به ساختارهای سیال، مسطح و بدون مرز هستند که بتوانند از قابلیت ها، تعهد و ظرفیت یادگیری افراد در تمام سطوح سازمانی به نحو احسن بهره برداری کنند. این تفکر جدید، حول محور یادگیری شکل می گیرد (مشبکی، ۱۳۷۷).

مرور ادبیات نظری نشان می دهد که مفاهیم متفاوتی در مورد سازمان یادگیرنده بیان شده و شناخت این دیدگاه ها ضروری است.

جدول ۱: دیدگاه های مختلف در مورد سازمان یادگیرنده (Cors, 2003)

ردیف	دیدگاه	ویژگی ها / مولفه های سازمان یادگیرنده
۱	پدلر و همکاران	رویکرد یادگیری به استراتژی - سیاستگذاری مشارکتی - آگاه سازی - مسئولیت پذیری و کنترل - تبادلات درونی - انعطاف پذیری در اعطای پاداش - نظارت بر محیط - ساختار توانمند - یادگیری درون سازمانی - محیط یادگیری - خود شکوفایی
۲	پیتر سنگه	مهارت شخصی - الگوهای ذهنی - چشم انداز مشترک - یادگیری تیمی - تفکر سیستمی
۳	گروین	توانایی ایجاد، اکتساب و انتقال دانش
۴	مایکل جی مارکوارت	توانایی یادگیری جمعی - تغییر دائمی در جهت موفقیت سازمانی
۵	جفارت و مارسیک	یادگیری مستمر - تولید دانش و مشارکت در آن - تفکر سیستمی و انتقادی - فرهنگ یادگیری - روحیه انعطاف و تجربه گرایی - کارمند محوری
۶	وانکینز و	یادگیری مستمر - بالا بردن سطح پژوهش و گفتگو - تشویق حس همکاری و

¹ . Huber

² - Marquardt

مارسیک	یادگیری گروهی - توانمندسازی کارکنان - مشارکت کارکنان در یادگیری - ارتباط سیستمی - رهبری استراتژیک
۷	شون آرجریس و
۸	مامفورد وجود محیطی که در آن کارکردها و رفتارهای موجود در جهت توسعه مستمر است.
۹	هریسون فرهنگ یادگیری - فرآیند یادگیری همکارانه - تفکر سیستمی

به طور خلاصه ابعاد سازمان یادگیرنده را می توان چنین برشمرد:

۱- **تفکر سیستماتیک:** تفکر سیستماتیک مهمترین جنبه یک سازمان یادگیرنده است. در بطن یک سازمان یادگیرنده، سیستمی برای تغییر ذهنیت نهفته است و تغییر و تحول در ذهنیت چیزی جز یادگیری نیست (امیر کبیری، ۱۳۷۷). تفکر سیستمی، اسلوبی برای شناخت ساختارهایی است که شرایط و موقعیت های پیچیده را به وجود می آورند و از طریق آن می توان تغییرات عمده و یا ناچیز را تمیز داد. تفکر سیستمی، راه و روشی برای کل نگری است، چهار چویی است که تاکید آن بر دریافت روابط داخلی پدیده هاست و نه شناسایی تک تک آنها، ادراک الگوهای تغییر و تحول است و نه شناختی ایستا. به طور خلاصه تفکر سیستمی را می توان توانایی دیدن آنچه که واقعا" اساسی است از درون پیچیدگی نامید (دانیلز^۱، ۱۹۹۴). سازمان یادگیرنده تشنه اطلاعات است. بی اطلاعی و نا آگاهی سبب آسیب پذیری سازمان در برابر تهدیدات محیطی می شود. این قبیل از سازمان ها، از وضعیت رقبا، مشتریان، تغییرات محیطی و همچنین وضعیت فعلی شان مطلع هستند (هندی، ۱۳۷۵). ارائه تصویر آرمانی از مجموعه، بدون بهره گیری از تفکر سیستمی منجر به ایجاد تصاویری زیبا از آینده خواهد شد. درک نیروهایی که برای رسیدن از وضع موجود به مطلوب باید بر آنها مسلط شویم (سنج، ۱۳۸۴).

۲- **قابلیت های شخصی:** عبارت است از نظامی که در آن فرد به صورت مستمر دیدگاه های شخصی خود را روشن تر و عمیق تر، انرژی و توان خود را متمرکز می کند و صبر و بردباری خود را گسترش می دهد. قابلیت های شخصی اگر چه در برگزیده مهارت ها و صلاحیت های فردی است، چیزی است فراتر از این وهم چنین افراد با قابلیت های شخصی کسانی هستند که به روش توأم با یادگیری مستمر زندگی می کنند و بر کار خود تسلط دارند (سنج، ۱۳۸۴). سلول های زنده یک سازمان یادگیرنده، افرادی با قابلیت های بالا هستند، معمولاً "برداشت عموم از قابلیت های شخصی، تسلط شخصی بر افراد، فنون و محیط اطراف می باشد. شخصی با توانایی های بالا کسی است که واقعیت های موجود را، به درستی می شناسد، اهدافش مشخص بوده و به آرمان هایش پای بند است، با مقایسه آرمانش با واقعیت های موجود، به فاصله خود و اهدافش پی می برد و سعی می کند ضعف های خود را کشف کند. بدون تردید می توان گفت "این فرد برای یادگیری خود احساس مسئولیت می کند و از یاد گرفتن و کار کردن نمی هراسد (الوانی، ۱۳۷۸). نیروی فعال هر سازمانی انسان ها هستند. مستقل از اینکه بخش تحقیق و توسعه در آن موجود باشد و یا مدیریت هر نهاد وابسته به آن چگونه باشد. باید دانست که انسان ها برای خود شخصیتی دارند. خود فکر می کنند و راه و تفکر خودشان را می یابند. اگر در کارکنان انگیزه کافی برای دستیابی به هدف و رشد و توسعه و ایجاد تکنولوژی نباشد، بسادگی باید گفت که رشد محقق نخواهد شد، بهره وری بیشتر میسر نیست و توسعه تکنولوژیک بدست نمی آید (سنج، ۱۳۸۴).

علاوه بر این، هندی (۱۳۷۰) بیان کرده که ارزش سازمان ها به ساختمان های آن نیست، بلکه به افرادی است که داخل آن نشسته اند (ایران زاده، ۱۳۸۰). هرگاه انسانی توانایی ها و استعداد های خودش را بشناسد و آن را توسعه دهد به یک فرد خلاق و آفریننده تبدیل می شود و از وجود چنین افرادی است که سازمان یادگیرنده ایجاد می شود (الوانی، ۱۳۷۸). مصداق عملی این اصل رامی توان در شرکت بیمه هانور دید. در سال ۱۹۶۹ هیات مدیره سازمان تصمیم به باز سازی سازمان که در پایین ترین

¹ -Daniels

راه از نظر دارایی و اعتبار نسبت به رقبا قرار داشت، خصوصاً با تاکید بر ارزش ها و اعتقادات جاری نسبت به کارکنان گرفتند. امروزه بیمه هانور جایگاه مستحکمی در ربع اول صنعت بیمه به لحاظ سود آوری و نرخ رشد آن در ده سال گذشته دارد (سنج، ۱۳۸۴).

۳- مدل های ذهنی: تصاویر ذهنی در واقع، بخش فعال ذهن ما هستند که ما را به عمل و ما می دارند و اعمال ما را جهت می دهند. این تصاویر ذهنی در واقع چهارچوبی هستند که میدان عمل و اندیشه ما را محدود می سازند. مدل های ذهنی بردید ما از دنیا موثرند و در نتیجه برگزینش ما تاثیر می گذارند. مدل های ذهنی ناظر بر اینکه در موقعیت های مختلف مدیریتی چه کارهایی را می توان انجام داد و کدام را نمی توان، نیز در اعماق وجود ما پنهان شده اند. انطباق مداوم و رشد در یک محیط در حال تغییر بستگی به یادگیری نهادی دارد که عبارت است از فرآیندی که طی آن مدیریت تصویر ذهنی مشترک خود را نسبت به شرکت و بازار و رقبا تغییر می دهد (سنج، ۱۳۸۴). در سازمان یادگیرنده تفکر خلاق و مبتکر مورد تشویق قرار می گیرد. در این گونه سازمان ها فرض بر این است که همه اعضای سازمان از خلاقیت و نوآوری سرشارند. لذا هرگز در صدد مانوس شدن با مشکلات نمی باشد (الوانی، ۱۳۷۷). مدل های ذهنی ادراک ما را شکل می دهند و بر گزینش ما نیز تاثیر می گذارند. علاوه بر این، به عنوان یک عامل رقابتی و اصلاح برای سازمان های یادگیرنده محسوب می شوند (تصوری، ۱۳۷۹). اولین سازمان بزرگ در جهان که به توان بالقوه مدل های ذهنی پی برد، شرکت شل بود. شل در برابر تحریم نفتی به منابع غیر نفتی توجه کرد و این اقدام باعث شد در سال ۱۹۷۹ به قویترین سازمان مبدل شود که این موفقیت باعث شد که بعد از آن تبیین و شناسایی مدل های ذهنی مدیران، جزء وظایف اصلی فرآیند برنامه ریزی در شرکت شل در آمد (سنج، ۱۹۹۰).

۴- بینش مشترک: بینش تصویر ذهنی روشن است. اغلب هدفی است که فرد می خواهد به آن برسد. بینش به مفهوم دورنما، تصویر آرمانی داشتن است. به عبارت دیگر بینش برداشت ذهنی از آینده است که فرد یا سازمان میل دارد در یک محدوده زمانی آن برداشت را خلق و یا شرایط دست یابی به آن را فراهم کند. بینش چگونگی دست یابی به استراتژی سازمان را روشن می سازد. تدوین استراتژی، مستلزم نگاهی عمیق و عملی به الگوها و تحولات محیطی است تا فرصت ها شناسایی شوند و با استفاده از نقاط قوی سازمان، نوع کسب و کار مناسب انتخاب شود. می توان گفت که بینش، فکر عملی اعتباربخش و جذاب برای آینده سازمان است (بابایی، ۱۳۸۰). توجه به چشم اندازها یکی از ویژگی های سازمان های موفق است. چشم انداز مشترک، نمایانگر هویت مشترک در ذهن کارکنان، مشتریان و سرمایه گذاران است. دست آورد این چشم انداز در کاهش هزینه ها به سبب نیاز کمتر به نظارت مستقیم و افزایش کیفیت به سبب نزدیک شدن قابلیت ها با تصمیمات واقعی می توان دید (صمدآقایی، ۱۳۷۸).

۵- یادگیری تیمی: یادگیری تیمی عامل حیاتی است، زیرا تیم ها و نه افراد واحدهای یادگیری بنیادی در سازمان نوین است. دو مولفه برای یادگیری ذکر شده است، اولین آنها گفتگو است. که دارای سه شرط زیر است:

- ۱- تمام شرکت کنندگان باید پندارهای خود را کنار بگذارند.
 - ۲- تمام شرکت کنندگان باید همدیگر را به عنوان همکار مراعات نمایند.
 - ۳- باید شخصی به عنوان تسهیل کننده، زمینه گفتگو را باز نگه دارد.
- دومین مولفه یادگیری، تمرین است. تمرین از طریق جلسه های گفتگو و برنامه های رایانه ای، نظیر شبیه سازی که برای یادگیری و تصمیم گیری طراحی شده اند، به دست می آید (سنج، ۱۳۸۴) تیم ها سنگ بنای یادگیری در سازمان های یادگیرنده هستند. تا زمانی که تیمها یاد نگیرند، سازمان قادر به یادگیری نخواهد بود (آرگریس^۱، ۱۹۹۶). در سازمان های یادگیرنده، کار گروهی و تیمی مقدس ترین جنبه مدیریت شناخته می شود (آقایی، ۱۳۷۸).
- سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی مفاهیم مترادفی نیستند. یادگیری سازمانی به مفهوم یادگیری افراد و گروههای درون سازمان و سازمان یادگیرنده به معنی یادگیری سازمان به عنوان سیستمی کلی است. به عبارت دیگر، سازمان یادگیرنده حاصل

¹ - Argyris

یادگیری سازمانی است. لذا، باید میان یادگیری سازمانی به مفهوم افراد و گروه‌های درون سازمان و سازمان یادگیرنده به معنی سازمان به عنوان سیستمی کلی، تمایز قائل شد.

گفته می‌شود که اصطلاح یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده گاه به اشتباه جای یکدیگر به کار گرفته می‌شوند. در حالی که یادگیری سازمانی، مفهومی است که برای توصیف انواع خاصی از فعالیت‌هایی که در سازمان جریان دارد به کار گرفته می‌شود در حالی که سازمان یادگیرنده به نوع خاصی از سازمان اشاره می‌کند. تسانگ معتقد است سازمان یادگیرنده به نوع خاصی از سازمان اشاره می‌کند و یادگیری سازمانی نوعی فرآیند داخلی برای سازمان به شمار می‌آید. مارکوآرت تفاوت دو عبارت یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده را این‌گونه توضیح می‌دهد: "در بحث از سازمان یادگیرنده، تمرکز ما بر چپستی است و سیستم‌ها، اصول و ویژگی‌های سازمان‌هایی را که به عنوان یک هویت جمعی یاد می‌گیرند و اقدام به تولید می‌کنند، مورد بررسی قرار می‌دهیم، در حالی که یادگیری سازمانی به چگونگی یادگیری مهارت‌ها و فرآیندهای ساخت و بهره‌گیری از دانش اشاره دارد. در این معنی یادگیری سازمانی تنها یک بعد یا عنصر از سازمان یادگیرنده محسوب می‌شود".

تفاوت سازمان یادگیرنده و سنتی

تفاوت بین سازمان‌های سنتی و یادگیرنده را در پنج بعد سازمانی به شرح جدول ذیل می‌توان بیان کرد:

جدول شماره ۲: تفاوت سازمان یادگیرنده و سنتی (لوتانز، به نقل از حیدری و همکاران، ۱۳۸۱)

ردیف	ابعاد	سازمان‌های سنتی	سازمان‌های یادگیرنده
۱	تغییرجهت کلی سازمان	بینش از سوی مدیران عالی ارائه می‌شود.	بینش مشترک دارند که در همه سطوح سازمان نمایان می‌شود و مدیریت عالی مسئول اطمینان یافتن از وجود و توسعه آن است.
۲	شکل‌دهی و اجرا ایده‌ها	مدیریت عالی سازمان تصمیم می‌گیرد که چه چیزی در سازمان انجام شود	شکل‌دهی و اجرای ایده‌ها و افکار در همه سطوح سازمانی انجام می‌شود.
۳	ماهیت تفکر	جز نگر: هرکس مسوول کار خودش است.	با تفکر نظامند کارکنان نه تنها کار خود را بلکه ارتباط و پیوستگی آن را با دیگر مشاغل موجود در سازمان درک می‌کنند.
۴	حل تضاد	تضادها با بکارگیری قدرت و نفوذ سلسله‌مراتبی حل می‌شود.	تضادها با بکارگیری یادگیری جمعی و یکپارچه سازی اندیشه‌های مختلف در سراسر سازمان حل می‌شوند
۵	رهبری و انگیزش	نقش رهبر، رایحه بینش، پاداش، تنبیه و اعمال نظارت است.	نقش رهبر، ایجاد بینش مشترک، قدرتمند سازی کارکنان و به طور کلی، ایفای سه نقش رهبری؛ معلمی و ناظری است.

(لوتانز، به نقل از حیدری و همکاران، ۱۳۸۱)

چگونگی ایجاد سازمان یادگیرنده

صاحب نظران در مطالعه سازمان‌های یادگیرنده دریافته‌اند برای استقرار سازمان یادگیرنده نیازمند رهبر باینش؛ برنامه‌سنجش؛ اطلاعات؛ ابتکار عمل و اقدام هستند که در ذیل به صورت فرمول نشان داده شده است که بطور مختصر هر کدام توضیح داده می‌شود:

سازمان یادگیرنده: رهبر با بینش + (برنامه‌سنجش) + اطلاعات + ابتکار عمل + اقدام

اول- وجود رهبر با بینش است: به لحاظ وضعیتی که رهبر در آن قرار دارد، کاشف عملکرد بین آنچه که سازمان در حال حاضر به دست آورده و آنچه که در آینده نیاز دارد به دست آورد، مشاهده کرده و مشخص نماید. رهبر باید از یک بینش روشن نسبت به آینده برخوردار بوده و آن را تعمق بخشیده و به طور مستمر برای کارکنان تعیین نماید. بینش اعضای سازمان را قادر می سازد آنچه که جهت کمک به دستیابی به نتایج مطلوبی می توانند انجام دهند، پیش بینی نماید.

دوم- وجود برنامه و نظام سنجش: بعد از عنصر رهبر با بینش، سازمان سازمان نیاز به توانایی تدوین برنامه عملیاتی بر اساس استانداردهای دقیق دارد. سازمان های یادگیرنده پیشرفت شان را به طور جدی اندازه گیری نموده و قابلیت پاسخ گویی خود به محیط را تداوم می بخشند. گستره یک بینش، تفصیل برنامه ریزی و اخذ بازخورد از طریق سنجش منجر به ابتکار عمل و اقدام به عنوان عوامل نهایی فرمول (سازمان های یادگیرنده) می گردند. اگر چیزی را نتوان سنجید نمی توان آن را مدیریت کرد. این یک واقعیت یادگیری است. سنجش میزان دست یابی به بینش و به نوعی سنجش میزان یادگیری سازمانی است.

سوم - اطلاعات: بی اطلاعی مردم و عدم آگاهی، سبب آسیب پذیر شدن سازمان در مقابل تهدیدات خارجی و از دست رفتن فرصت های محیطی و داخلی می شود. بنابراین سازمان های یادگیرنده تشنه دانش و اطلاعات هستند. هرچه قدرت کسب اطلاعات بیرونی و درونی در سازمان بهتر انجام گیرد، میزان عدم اطمینان محیطی را به طور موثری کاهش می دهد. در سازمان یادگیرنده اطلاعات برای کسب قدرت شخصی ذخیره و پنهان نمی گردد. بلکه اطلاعات در سراسر سازمان به طور آزادانه جریان دارد و سیال است. خود شناسی و اطلاع یافتن از خویش، اصلی اساسی در سازمان یادگیرنده می باشد. سازمان یادگیرنده باید اطلاعات خارجی مشتریان خود را جهت ادامه حیات خویش بشناسد: چون رقبا از عوامل تهدید کننده جدی سازمان می باشد.

چهارم- ابتکار و نو آوری: هنگامی که سازمان دارای رهبر با بینش و قوی برنامه قابل سنجش باشد و اطلاعات دقیق از داخل و خارج سازمان به دست آید، در این صورت جریان برق آسای خلاقیت شکل می گیرد: بنابراین در چنین سازمانی اعضای سازمان به ایجاد و پرورش و توسعه روش های نوین انجام کار و سر انجام خطر پذیری تشویق می شوند. سازمان یادگیرنده به مسایل با نگرش های نو و تازه ای که سبب آفرینش اندیشه ها و دیدگاه های نوین می شود می نگرد. سازمان یادگیرنده مبتکر، نو آور، انعطاف پذیر و پاسخ دهنده به تغییر است.

پنجم- اقدام: بدون عمل و اقدامی، همه عناصر چهار گانه ذکر شده، تنها یک نوع بازی شمرده بر شمرده می شود. همه یادگیری ها و خلاقیت ها اگر در جهان جامه عمل به خود نپوشند، بی ارزش خواهند بود. در واقع، هدف نهایی یادگیری (به کارگیری آموخته ها در عمل) به منظور افزایش مزیت رقابتی، کارآیی و اثربخشی سازمانی است. سازمان یادگیرنده به شدت نیاز به اقدام کردن دارد. این گونه سازمان ها برای رسیدن به اهداف سازمانی پافشاری کرده در قبال هدف های سازمانی احساس مسئولیت می نمایند و در مسیر حرکت به سوی آنها منحرف نمی شوند (قهرمانی، ۱۳۸۰).

اثربخشی سازمانی

اثربخشی یک سازمان عموماً " تحت عنوان درجه و میزان تحقق اهداف آن تعریف می شود. فیدلر که نظریه رهبری اثربخش را مطرح کرده است، اثربخشی را مشتمل بر روابط مدیر با همکاران، میزان کار از پیش تعیین شده و میزان قدرتی که مدیر از مقام خود به دست می آورد، می داند (میر کمالی، ۱۳۷۵). اثربخشی سازمان معمولاً " در قالب میزان یا درجه ای است که در آن یک سازمان اهدافش را به دست می آورد، تعریف می شود (رابینز، ۱۹۸۶). (اتزیونی، ۱۹۶۴) در بحث از اثربخشی اهداف سازمان را عبارت از حالت مطلوب اموری می داند که سازمان در صدد کسب آنهاست. به اعتقاد اتزیونی سازمانی اثربخش است که نتایج قابل مشاهده آن مساوی با اهداف یا بیشتر از آن باشد.

پیرو^۱(۱۹۹۳) می گوید اگر سازمان ها را به عنوان سیستم فعال هدف یاب، منطقی و تعمدی تصور کنیم بنابراین طبیعی است که از میزان موفقیت در تحقق اهداف به عنوان یک مقیاس مناسب برای اثربخشی بحث کنیم(کامرون^۲، ۱۹۹۳). هوی (۱۹۹۱) اثربخشی را (توانایی مدیر برای داشتن موقعیت ممتاز در مذاکرات با محیط خود و استفاده از موقعیت خود برای کسب منابع کمیاب و با ارزش) تعریف می کند. دریک تعریف دیگر، اثربخشی سازمانی را بدون در نظر گرفتن نوع و خصوصیات عملکردهای مدیریت می توان توانایی آن سیستم در بقاء، نگهداری و رشد خود تعریف کرد (هوی، ۱۳۷۱). مدرسه اثربخش مدرسه ای است که برنامه آموزشی با کیفیت بالا را برای تحقق اهداف وسیع سیستم و اهداف مشخص تدوین و حفظ می کند، همه دانش آموزان صرف نظر از خانواده یا زمینه اجتماعی، هم بهبود و پیشرفت را در طول مسیر زندگی در مدرسه و هم موفقیت نهایی را در تحقق آن اهداف بر اساس تکنیک های اندازه گیری مناسب بیرونی و مبتنی بر مدرسه تجربه می کنند(تون سند^۳، ۱۹۹۴).

مدیریت اثربخش

اثربخشی یک مدیر تا اندازه زیادی به سبک و انتظارات زیر دستان و همکاری گروهی آنان بستگی دارد، از این رو باید زیردستان را به عنوان مهمترین عامل در هر موقعیت سازمانی تلقی کرد (هرسی، ۱۳۷۲). برطبق نظریه بلیک و موتون، اثربخشی سازمانی زمانی حاصل می شود که مدیریت بتواند توجه خود را به طور مشترک روی تولید و انسان متمرکز کند (شاین، ۱۳۷۰).

ردین پنج عامل از عوامل محیطی را به عنوان عوامل مهم موثر در اثربخشی رفتار مدیر بر شمرده است. به جز نیازهای کار، هر یک از متغیرهای محیطی از دو جزء تشکیل شده اند :

۱- شخصیت (شخصیت و شیوه مدیر؛ شخصیت زیردستان؛ شخصیت های فرادستان؛ شخصیت های همکاران و شخصیت سازمان)

۲- انتظارات (انتظارات مدیر؛ انتظارات زیر دستان؛ انتظارات همکاران و انتظارات سازمان)

۳- نیازهای کار (ملزومات شغل)(هرسی، ۱۳۷۲).

به نظر می رسد که فراهم کردن شرایط رهبری و مدیریت اثربخش در آموزش و پرورش مستلزم داشتن چشم انداز و دیدگاه وسیع خاصی است که بتواند راهنمای اندیشه و عمل قرار گیرد. متأسفانه در حال حاضر مدیران آموزشی فقط قادرند با مسایل جزئی و روزمره سروکار داشته باشند و وقت خود را عمدتاً^۳ به این مسایل صرف کنند. باید خاطر نشان کرد که تا زمانی که افراد شایسته و مناسب این کار، به خدمت نظام آموزشی در نیامده اند، هر گونه برنامه آموزش مدیریت فاقد اثربخشی است(علاقه بند، ۱۳۸۰).

ویژگی های مدارس اثربخش

ویژگی های مدارس اثربخش عبارت است از : جو و فرهنگ مولد مدرسه، تاکید بر روی کسب و مهارت های اساسی یادگیری اصلی به وسیله دانش آموزان، کنترل مناسب پیشرفت دانش آموزان، رهبری آموزشی برجسته و عالی، حمایت از معلولین، مشارکت زیاد والدین، تاکید بر یادگیری در سطح بالا و نیازها و انتظارات عملیاتی شده برای دانش آموزان (رینولدز؛ ۱۹۹۲).

کالدول(خصوصیات مدارس اثربخش را تحت عنوان : جو، رهبریت، مواد درسی، تصمیم گیری، نتایج و منابع دسته بندی کرد. برای اینکه این خصوصیات بتواند بهتر مورد استفاده مدیران قرار گیرد، در هشت اصل اثربخشی مدارس دسته بندی می شوند :

¹ -Perrow

² -Cameron & et al

³ -Towny Townsend

۱- هدف وجهت مدیران و کارکنان، ۲- استاندارد انجام کارها، ۳- پاداش و قدردانی، ۴- مشارکت و کار گروهی، ۵- هماهنگی و کار گروهی، ۶- سیستم های حمایتی ۷- رشد و منابع انسانی، ۸- روابط با محیط خارج (شیرازی، ۱۳۷۳).

پیشینه پژوهش

در این بخش تحقیقات انجام شده پیرامون مسئله مورد نظر به شرح زیر معرفی و نتایج هر کدام بیان می گردد: میرسپاسی (۱۳۸۲) در پژوهشی با عنوان طراحی و تبیین الگوی به کارگیری ویژگی های سازمان یادگیرنده در نظام اداری ایران پرداخته است هدف این تحقیق بررسی موانع اساسی در گسترش یادگیری سازمان و به کارگیری ویژگی های سازمان یادگیرنده به عنوان راه حلی برای افزایش معلومات شخصی و سازمانی افراد و گروه ها و توانمند نمودن سازمان های دولتی می باشد. بررسی و شناخت ارکان یادگیری سازمانی در سازمان های دولتی، طراحی و الگوی مناسب به کارگیری سازمان یادگیرنده در سازمان های دولتی با توجه به ارکان یادگیری است. پژوهش نشان داده است که از میان ویژگی های سازمان یادگیرنده، آماده ترین عامل، دیدگاه سیستمی و ضعیف ترین عامل مهارت های فردی می باشد که مانع یادگیرندگی می باشند. در تحقیق کرافورد^۱ (۲۰۰۴) مدیران دبیرستان ها به پیچ اصل؛ الگوهای ذهنی، آرمان مشترک، یادگیری تیمی، قابلیت های فردی و تفکر سیستمی برای توسعه و نگهداری مدارس معتقد بودند و برای حرکت به سمت سازمانی یادگیرنده، تشکیل تیم رهبری و برای دستیابی به تغییرات، خلاقیت و داشتن بینش مشترک را ضروری می دانستند.

معینی (۱۳۸۲) پژوهشی با عنوان بررسی و مقایسه میزان یادگیری سازمانی مدارس متوسطه دولتی و غیر انتفاعی شهر قم انجام داده است. وی چهارده ویژگی زیر را به عنوان عناصر مدرسه یادگیرنده در نظر گرفته است: ۱- رهبری تحول آفرین، ۲- خلاقیت کارکنان، ۳- کار گروهی و یادگیری جمعی، ۴- آرمان مشترک، ۵- پاداش انگیزش، ۶- فرهنگ سازمانی، ۷- کاربرد علم و تجربه، ۸- پذیرش پیشنهادها، ۹- اطلاع رسانی، ۱۰- اغتنام فرصت های یادگیری، ۱۱- مشتری محوری، ۱۲- هم آگاهی با تحولات زمان، ۱۳- ارزیابی عملکرد، ۱۴- تفکر سیستمی. فرضیه پژوهش را که بین یادگیری سازمانی مدارس غیر انتفاعی و دولتی تفاوت وجود دارد مورد بررسی قرار می دهد. واز طریق مقایسه میانگین های مربوط به هر شاخص مشخص گردید، مدارس غیر انتفاعی در کلیه ویژگی ها نسبت به مدارس دولتی شرایط مطلوب تری دارند و یادگیری سازمانی بهتر در این مدارس صورت می گیرد.

میر قاسمی (۱۳۸۵) تحقیقی با عنوان ارزشیابی عملکرد آموزشی مجتمع مفید به عنوان سازمان یادگیرنده انجام داده است. نتایج نشان داده است که بین تمام وضعیت ها تفاوت معنی داری وجود دارد و از نظر کادر آموزشی، مجتمع آموزشی مفید از لحاظ عملکرد آموزشی در بعد سازمان های یادگیرنده قرار دارد.

هونگ^۲ (۲۰۰۴) از دانشگاه ماساچوست در "بررسی رابطه بین سازمان یادگیرنده و سبکهای رهبری مدیران مدارس"، به این نتیجه رسید که بالاترین سطح ادراکی معلمان از ف عالیت های ضروری برای سازمان یادگیرنده برگرفته از روشهای اکتشاف و گفتگو بود و اینکه معلمان چهار چوب ساختاری سازمان را در قالب میزان و نحوه استفاده مدیران از سبکهای رهبری متصور می شوند که از منابع انسانی، سیاستها و چهارچوبهای نمادین پیروی می کند. بعلاوه از نظر آماری تفاوت مهمی بین ادراکات معلمان از شیوه های متعدد رهبری مدیران مدارس و جنسیت، سطح آموزش و رابطه کاری آنها و بین تاثیر ادراکات معلمان از سازمانهای یادگیرنده و جنسیت آنها در سطوح مختلف آموزش وجود دارد.

فاسک (۲۰۰۵) در پژوهشی با عنوان نظریه یادگیری سازمانی در مدارس به بررسی و مطالعه مدل های ذهنی برای پاسخگویی به تغییرات سازمانی در ارتباط با تکنولوژی آموزشی در یک مدرسه ابتدایی پرداختند. این مطالعه که از روش های کیفی و مصاحبه ای و مشاهده برای گردآوری اطلاعات و تجزیه و تحلیل آن استفاده کرده است بیان می کند که چطور مدل های مشترک ذهنی در طی زمان توسعه یافته و چگونه به یادگیری سازمانی تاثیر می گذارند. یافته های این مطالعه نشان می دهد که پنج عنصر تاثیر گذار روی یادگیری عبارتند از: اولویت های یادگیری در سازمان، استحکام، سازگاری، وسعت تبادل

^۱ . Crawford

^۲ . Hung

اطلاعات، غیر قابل پیش بینی بودن و نامعین بودن تسهیل راه های جدید یادگیری و مشکلات چارچوب های مفهومی جدید یادگیری .

فرضیه های تحقیق

- ۱- بین مدرسه بعنوان یک سازمان یادگیرنده و اثربخشی مدیران رابطه وجود دارد.
- ۲- بین قابلیت های شخصی مدیران و اثربخشی آنان در مدارس رابطه ای وجود دارد.
- ۳- آیا بین مدل های ذهنی مدیران و اثربخشی آنان در مدارس رابطه ای وجود دارد.
- ۴- آیا بین آرمان مشترک مدارس و اثربخشی مدیران رابطه ای وجود دارد.
- ۵- آیا بین یادگیری گروهی مدارس و اثربخشی مدیران رابطه ای وجود دارد.
- ۶- آیا بین تفکر سیستمی مدیران و اثربخشی آنان در مدارس رابطه ای وجود دارد.

روش شناسی تحقیق:

روش پژوهش حاضر توصیفی، پیمایشی و از نوع همبستگی می باشد. جامعه آماری در این تحقیق شامل کلیه مدیران و دبیران مقطع متوسطه در سال تحصیلی ۹۰-۸۹ آموزش و پرورش شهرستان ایلخچی می باشد با توجه به جدول مورگان نمونه آماری مدیران را انتخاب شد. بطوریکه در مورد هر مدیر پنج دبیر به روش تصادفی انتخاب شد.

جدول شماره ۳: جامعه و نمونه آماری مدیران و دبیران مقطع متوسطه شهرستان ایلخچی

نمونه آماری	جامعه آماری	
۵۶	۶۵	تعداد مدیران مقطع متوسطه
۲۸۰	۱۲۰۱	تعداد دبیران مقطع متوسطه

روائی پرسشنامه ۳۵ سوالی سازمان یادگیرنده و ۵۱ سوالی اثربخشی سازمانی توسط اساتید و متخصصین مورد تایید قرار گرفته است. مقدار پایائی با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۷۸ و ۰/۸۱ محاسبه گردیده است.

یافته های پژوهش

جدول (۳) میانگین و انحراف معیار استاندارد سازمان یادگیرنده و پنج مولفه آن و اثربخشی مدیران در طیف لیکرت در بازه [۵]، را نشان می دهد.

جدول شماره ۴. میانگین و انحراف معیار نمونه

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف معیار
قابلیت های شخصی	۵۶	۳/۸۹	۰/۶۱
مدل های ذهنی	۵۶	۳/۵۱	۰/۷۸
آرمان مشترک	۵۶	۲/۹۹	۱/۰۳
یادگیری گروهی	۵۶	۲/۷۱	۱/۱۴
تفکر سیستمی	۵۶	۳/۲۵	۰/۸

سازمان یادگیرنده	۵۶	۳/۲۱	۰/۸۵
اثربخشی مدیران	۵۶	۳/۵۵	۰/۷۳

جدول (۵) ضرایب همبستگی و تعیین استاندارد سازمان یادگیرنده و پنج مولفه آنرا در سطح $\alpha = 0/01$ با ضریب همبستگی پیرسون که با کمک نرم افزار SPSS انجام شده نشان می دهد.

جدول شماره ۵. ضرایب همبستگی و ضرایب تعیین سازمان یادگیرنده و پنج مولفه آن

متغیر	ضریب همبستگی (r)	معنی داری	ضریب تعیین (r^2)
قابلیت های شخصی	۰/۴۲۸	۰/۰۰۰	۰/۱۹۶
مدل های ذهنی	۰/۳۲۳	۰/۰۰۳	۰/۱۰۴
آرمان مشترک	۰/۲۰۱	۰/۰۵۵	۰/۰۴
یادگیری گروهی	- ۰/۱۱۸	۰/۰۷۷	-
تفکر سیستمی	۰/۲۹۸	۰/۰۰۹	۰/۰۸۹
سازمان یادگیرنده	۰/۳۰۱	۰/۰۰۸	۰/۰۹۱

همانطور که از جداول ۳ و ۴ قابل مشاهده است همبستگی بین سازمان یادگیرنده و اثربخشی مدیران برابر $0/301$ است که از لحاظ آماری در سطح آزمون $\alpha = 0/01$ معنادار می باشد. پس فرضیه اول مورد تایید قرار می گیرد. از پنج مؤلفه سازمان یادگیرنده، قابلیت های شخصی با ضریب همبستگی $0/428$ ، مدل های ذهنی با ضریب همبستگی $0/323$ و تفکر سیستمی با ضریب همبستگی $0/298$ با اثربخشی مدیران همبستگی معنادار دارد ولی آرمان مشترک با ضریب همبستگی $0/201$ و یادگیری گروهی با ضریب همبستگی $-0/118$ با اثربخشی مدیران همبستگی معنادار ندارد. بنابراین فرضیه های ۲، ۳ و ۶ پذیرفته می شوند ولی فرضیه های ۳ و ۴ در سطح آزمون $\alpha = 0/01$ پذیرفته نمی شود.

جدول شماره ۶. نتیجه یافته های پژوهش

نتیجه پژوهش	فرضیه های مطرح شده
تایید	۱- بین مدرسه بعنوان یک سازمان یادگیرنده و اثربخشی مدیران رابطه وجود دارد.
تایید	۲- بین قابلیت های شخصی مدیران و اثربخشی آنان در مدارس رابطه ای وجود دارد.
عدم تایید	۳- آیا بین مدل های ذهنی مدیران و اثربخشی آنان در مدارس رابطه ای وجود دارد.
عدم تایید	۴- آیا بین آرمان مشترک مدارس و اثربخشی مدیران رابطه ای وجود دارد.
تایید	۵- آیا بین یادگیری گروهی مدارس و اثربخشی مدیران رابطه ای وجود دارد.
تایید	۶- آیا بین تفکر سیستمی مدیران و اثربخشی آنان در مدارس رابطه ای وجود دارد.

یافته ها و بحث و تفسیر

مدارس دریافته اند که راهکارهای سنتی و مبتنی بر فرض ثبات و پایداری پدیده ها، آنها را در انجام دادن مسئولیتهای اساسی و نوشته ای خود یاری نخواهد کرد. اثربخشی مدارس در هر عصر از اندیشه های فلسفی، علمی و فناوری آن دوران و عدم انطباقی که در این صورت پدید می آید جدی ترین دلیل برای پیش بینی در چنین نظامهایی است. دنیای جدید با تحول در حوزه های گوناگون، نیازمند مدرسی است هم شأن خویش و خواهان تغییر در آموزش سنتی و شیوه های مدیریتی آن و همه اینها مستلزم ایجاد مدرسی با عنوان مدارس یادگیرنده هستند.

همبستگی بین سازمان یادگیرنده و اثربخشی مدیران برابر $0/301$ است که از لحاظ آماری در سطح آزمون $\alpha = 0/01$ معنادار می باشد. پس فرضیه اول مورد تایید قرار می گیرد. از پنج مؤلفه سازمان یادگیرنده، قابلیت های شخصی با ضریب همبستگی $0/428$ ، مدل های ذهنی با ضریب همبستگی $0/323$ و تفکر سیستمی با ضریب همبستگی $0/298$ با اثربخشی مدیران همبستگی معنادار دارد ولی آرمان مشترک با ضریب همبستگی $0/201$ و یادگیری گروهی با ضریب همبستگی $0/118$ با اثربخشی مدیران همبستگی معنادار ندارد. بنابراین فرضیه های ۲، ۳ و ۶ پذیرفته می شوند ولی فرضیه های ۳ و ۴ در سطح آزمون $\alpha = 0/01$ پذیرفته نمی شود.

پیشنهادات

- با توجه به نتایج به دست آمده در این پژوهش جهت هر چه بیشتر اثربخش نمودن مدارس پیشنهادات زیرتوصیه می گردد:
- ۱- از آنجایی که رابطه بین اثربخشی سازمانی و ابعاد سازمان یادگیرنده یک رابطه متقابل می باشد مدیران ارشد توجه بیشتر نسبت به اجرای هر چه بیشتر این ابعاد در سازمان های آموزشی داشته باشند.
 - ۲- میزان ابعاد سازمان یادگیرنده در هر مدرسه اندازه گیری شود، تا از این طریق بتوان اثربخشی مدارس را تا حدودی تعیین نمود و علاوه بر این وضعیت هر مولفه را در مدرسه بهبود بخشید.
 - ۳- تشکیل جلسات و بیان اثربخشی ابعاد سازمان یادگیرنده برای دبیران و مدیران.
 - ۴- رفتار مدیر به عنوان یک عنصر مهم در گروه کاری مدارس تاثیر فراوانی افراد دارد لذا با گزینش افراد مناسب و با تجربه برای اینکار شرایط ارتقاء یادگیری سازمانی در مدارس فراهم شود.
 - ۵- رفتار پویا و پرتلاش مدیر به عنوان رهبر گروه تلاش و انگیزه بهتر و بیشتری به دبیران جهت یادگیری از هر طریق ممکن فراهم خواهد ساخت.
 - ۶- در انتخاب مدیران به شرایط احراز شغل حساس مدیریت به قابلیت های شخصی، مدل های ذهنی، نحوه تفکر آنان توجه شود و حتی الامکان از مدیرانی استفاده شود که دارای موارد ذکر هستند، چراکه قرار دادن مدیران با قابلیت ها و مدل های ذهنی و تفکر پایین در مسئولیت های بالا نه تنها عملکرد و اثربخشی را پایین می آورد، بلکه ممکن است عملاً "عملکردی نیز حاصل نشود.
 - ۷- ایجاد واستقرار مدارس یادگیرنده تلاش شود.
 - ۸- دلایل اینکه در این ناحیه تعدادی از مدارس به عنوان مدارس غیر یادگیرنده شناخته شده اند مورد بررسی قرار گیرد و از طریق آموزش مولفه های سازمان یادگیرنده در چنین مدارس بهبود یافته تا مدارس غیر اثربخش نیز اثربخش گردند.

منابع

- ۱- الوانی، سید مهدی (۱۳۸۴) مدیریت عمومی، تبریز: نشر نی.
- ۲- الوانی، سید مهدی (۱۳۸۰) افق های نو در مدیریت دولتی، مدیریت دولتی، شماره ۵۰.

- ۳- ایران زاده، سلیمان (۱۳۸۶) جهانی شدن و تحولات استراتژیک در مدیریت و سازمان. تبریز: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- ۴- بابایی زکلیلی، محمد علی (۱۳۸۰). چشم انداز سازمانی: چالشی نو در مدیریت، فصلنامه علمی- تخصصی مدیریت توسعه، شماره ۱۰۹، انتشارات موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- ۵- حیدری تفرشی، غلامحسین، یوسفی سعید آبادی؛ رضا و خدیوی اسد اله (۱۳۸۱) نگرشی نوین به نظریات سازمان و مدیریت در جهان امروز. تبریز: انتشارات فرا شناختی اندیشه.
- ۶- دفت، ریچارد ال (۱۳۷۸) مبانی تئوری و طراحی سازمان. ترجمه دکتر علی پارسائیان و محمد اعرابی. چاپ اول، نشر دفتر پژوهش فرهنگی.
- ۷- رابینز، استیفن پی (۱۳۸۵). مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه پارسائیان و سید محمد اعرابی. تبریز: انتشارات موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی.
- ۸- سنج، پیتر. (۱۳۸۴). پنجمین فرمان، ترجمه حافظ کمال هدایت و محمد روشن. تبریز: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- ۹- شاین، ادگاین (۱۳۷۰) روانشناسی سازمانی. ترجمه ابوالفضل صادق پور و حبیب الله بهزادی. تبریز: انتشارات دانشگاه تبریز.
- ۱۰- علاقه بند، علی (۱۳۸۰) مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی. تبریز: نشر روان.
- ۱۱- علاقه بند، علی (۱۳۸۰) مقدمات مدیریت آموزشی. تبریز: نشر بعثت.
- ۱۲- قهرمانی، محمد (۱۳۸۰) سازمانهای یادگیرنده. فصلنامه علمی- تخصصی مدیریت و توسعه، شماره ۹ تبریز: انتشارات تحقیقات و آموزش مدیریت.
- ۱۳- محمودزاده، سیدمهدی (۱۳۸۴) بررسی میزان آمادگی سازمانهای آموزش و پرورش برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.
- ۱۴- مشبکی، علی اصغر (۱۳۷۷) مدیریت رفتار سازمانی. تبریز: انتشارات ترمه.
- ۱۵- معینی، بشری (۱۳۸۲) بررسی و میزان یادگیری سازمانی مدارس متوسطه دولتی و غیرانتفاعی شهر قم. پایان نامه کارشناسی ارشد، پژوهشکده تعلیم و تربیت.
- ۱۶- هندی، چارلز (۱۳۷۵) مدیریت در سازمان های یادگیرنده. ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی، فصلنامه مدیریت و توسعه.
- ۱۷- هوی وین ک و میسکل، سیسل (۱۳۷۱) تئوری تحقیق و عمل در مدیریت آموزشی. ترجمه محمد عباس زاده. جلد دوم، ارومیه: انتشارات انزلی.
- ۱۸- یارمحمدزاده، پیمان، رحیمی، حمید و سیادت، سید علی (۱۳۸۵)، "بررسی رابطه بین کاربست مولفه های سازمان یادگیرنده بر اساس اصول پنجگانه پیترسنج بامیزان بهبود کیفیت زندگی کاری اعضای هیات علمی دانشگاه اصفهان در سال تحصیلی ۸۴-۸۵"، چهارمین کنفرانس بیت المللی مدیریت.

19- Argyris.C (1996). Organizational Learning, Reading Mass-Addison Wesley.

20- Daniels,S (1994). The Learning Organization, New York. Vol.43.No 8 pp 5-6.

21- Cameron, Kims & Whetten. A. David. (1993) organization Effectiveness : Acomparison of Multiple models New york:Academic Confessor.

22- Cors, Rebecca, "What is a learning organization reflections on the literature and practitioner perspectives", Engineering Professional Development, University of Wisconsin-Madison,2003.

23- EtzioniAmitai.(1964). Modern organization: NJ :Eng Lewood cliffs prentive -Hall

24- Hoy.Vaynk & cisil.J. Miske. (1991). Theory Research and practice in educational aministration , Mc Graw -Hill , Inc

- 25- Rabbins. Stephen. P(1986). Organiziton Theory, Structure, Desion and application, NJ:prentice -Hall Ie 2ed Edition
- 26- Senge, S (1990). The Fifth Discipline, The Art Practice of the Learning Organization,New York
- 27-Townsend. Towny (1994). Efective schooling for community: core plus education.