



تغییر و تحول در سازمان‌های آموزشی، به‌خصوص مدرسه‌ها، با توجه به نیازها، تغییرات و شرایط نوبه‌نو، به یکی از دغدغه‌های برنامه‌ریزان آموزشی بدل شده است. توانمندی تطبیق و فائق آمدن بر شرایط و بهبود وضعیت‌های موجود برای تعالی سازمانی مدرسه موضوعی است که به عهده همه عوامل آن است. در این بین، «معلمان» باید به‌عنوان کنشگران اصلی و بلامنازع فرایند یاددهی - یادگیری نقش‌آفرینی کنند. تبدیل مدرسه به «جامعه یادگیرنده حرفه‌ای» از طریق افزایش قابلیت و صلاحیت‌های حرفه‌ای معلمان، ایجاد محیطی انعطاف‌پذیر و پویا، توسعه فرهنگ مشارکت، همکاری و تعامل مثبت، تشکیل تیم‌های کاری حرفه‌ای به‌منظور رشد و پیشرفت دانش‌آموزان از جنبه‌های گوناگون، از مناسب‌ترین روش‌های افزایش توانایی مدرسه برای انطباق با محیط آسوبناک و نیازهای رو به تغییر جامعه است.

مدرسه به‌مثابه یک «سازمان یادگیرنده» باید در مسیر یادگیری سازمانی از مشارکت همه معلمان، معاونان، مدیر و

## جامعه

# یادگیرنده حرفه‌ای

گاهی در تربیت معلم شایستگی محور

خلیل جواندیار

رییس کمیسیون مدیریت آموزشی شورای عالی آموزش و پرورش

سایر عوامل سهیم و مؤثر در تربیت برخوردار باشد. بر همین اساس، رویکرد جدیدی با نام «جامعه یادگیرنده حرفه‌ای»، به‌منظور تبدیل مدرسه به سازمانی یادگیرنده، مطرح می‌شود؛ رویکردی که مدرسه را به سازمانی یادگیرنده با ویژگی‌های خاص تبدیل می‌کند. در مدرسه، با توجه به هدف تعیین شده برای آن، دانش‌آموزان مقصد فرایند یاددهی - یادگیری هستند. یادگیری دانش‌آموزان هسته مرکزی آن چیزی است که هدف مدرسه را شکل می‌دهد و به سایر عوامل موجود در آن کمتر توجه می‌شود. در این راستا، توجه به اجتماع یادگیری معلمان، موضوعی است که باید مدنظر قرار گیرد.

مفهوم و تعریفی که در خصوص رویکرد جامعه یادگیرنده حرفه‌ای در دیدگاه **دوفور**<sup>۲</sup> ارائه شده، این‌گونه بیان شده است که در این جامعه معلمان برای کار به‌صورت جمعی گرد هم می‌آیند و به‌منظور رسیدن به نتایج بهتر در قبال دانش‌آموزان، در فرایندهای جاری و مستمر نظیر تحقیق جمعی و فعالیت‌های مشارکتی، شرکت می‌کنند. وی معتقد است، در جامعه یادگیرنده حرفه‌ای، نکته اساسی و مهم در پیشرفت یادگیری دانش‌آموزان، یادگیری معلمان و کارکنان آموزشی است. تمرکز باید بر

یادگیری مستمر، جمعی و مشارکتی باشد، نه بر چگونگی آموزش.

از جمله کارکردهای اجتماع یادگیری معلمان، توجه به لزوم ارتباط زندگی دنیای بیرون از مدرسه دانش‌آموزان با آن چیزی است که

به ایشان آموزش داده می‌شود. دانش‌آموزان از زندگی و دنیای بیرون از مدرسه برای تعبیر و تفسیر آنچه در مدرسه یاد می‌گیرند و نیز برای تعیین معیارهای رفتار کلاسی، استفاده می‌کنند. اگر آموزش در کلاس درس به دنیای فرد بی‌توجه باشد و یا بدتر، آن را کم‌اهمیت بشمارد، آن‌گاه یادگیری با مشکل روبه‌رو می‌شود. اگر از سوی دیگر معلمان چندگانگی موجود در کلاس درس را بپذیرند، سعی می‌کنند تجربه پیشین دانش‌آموزان را بشناسند و درس را با آن مرتبط کنند. آنگاه دانش‌آموزان به کلاس احساس تعلق می‌کنند و با فعالیت یادگیری کلاس ارتباط برقرار می‌کنند. چالش پیش‌روی معلمان و مدیران این است که فرصت‌هایی را برای یادگیری در مورد نحوه تبدیل شدن به یک اجتماع تشخیص دهند. حال می‌خواهد این فرصت‌های یادگیری درون برنامه درسی باشند یا درون فعالیت‌های هم‌زمان با برنامه درسی یا فوق برنامه. این مطالبات جدید نیازمند نوعی از تخصص تدریس در مدرسه است که از آنچه غالب مدرسه‌ها می‌توانند ارائه دهند، فراتر است. بخشی از مشکل از اینجا ناشی می‌شود که عمق دانش موضوعات درسی که استانداردهای دولتی تعیین می‌کند،

**چالش پیش‌روی معلمان و مدیران این است که فرصت‌هایی را برای یادگیری در مورد نحوه تبدیل شدن به یک اجتماع تشخیص دهند. حال می‌خواهد این فرصت‌های یادگیری درون برنامه درسی باشند یا درون فعالیت‌های هم‌زمان با برنامه درسی یا فوق برنامه**

فراتر از دانش معلمان است. بخش دیگر مشکل این است که از معلمان کمتر خواسته می‌شود دور هم جمع شوند و در مورد شیوه آموزشی مناسب برای این برنامه درسی تصمیم بگیرند.

مطالعه **لیبرمن** و **میلر**<sup>۳</sup> در اوایل دهه ۱۹۹۰ نشان داد اکثر معلمان در نوعی فرهنگ جدایی و انزوا از کلاس‌های درس مشغول کارند. با توجه به فرهنگ غالب انزوا و جدایی معلمان، تلاش برای ایجاد یک اجتماع یادگیری باید از طریق سیستم مدرسه حمایت و پشتیبانی شود. با توجه به اینکه هر یک از معلمان خرده فرهنگ خاص خود را در قبال فرهنگ عمومی قالب اجتماع دارند، این اجتماعات از طریق «کثرت‌گرایی» توسعه می‌یابند و افراد را وارد فرایندهای عملی استقلال و خودگردانی می‌کنند تا هم رشد فردی و هم حداقل میزانی از تعهد اجتماعی را در قالب مسئولیت‌های اجتناب‌ناپذیر و دو طرفه ارتقا دهند. تمرکز بر یافتن مناسبات فرهنگی هم‌سان و هم‌خوان برای اجتماع‌سازی معلمان براساس این مناسبات، از جمله مسیرهای لازم برای ایجاد اجتماع یادگیری در مدرسه است. بدیهی است مدیران به‌عنوان «راهبران تربیتی» در مدرسه، اصلی‌ترین وظیفه را بر عهده دارند. در راستای این اجتماع‌سازی، شبکه‌سازی اجتماعات یادگیری معلمان و مدرسه، گام دوم تلقی می‌شود. «انجمن‌های علمی و آموزشی معلمان» که در سنوات اخیر و با کسب مجوزهای لازم دایر می‌شوند، یکی از شکل‌های این موضوع هستند. «شورای معلمان» در مدرسه با اهداف مشخص از جمله «ارتقای کیفیت و اثربخشی فعالیت‌های آموزشی تربیتی مدرسه» مهم‌ترین هسته برای تشکیل یک اجتماع یادگیری است.

**گروز**<sup>۵</sup> و همکاران (۱۹۹۵) درباره جامعه یادگیرنده حرفه‌ای، با توجه به پژوهش‌های انجام‌شده، مفهوم‌سازی کرده‌اند و برای آن هفت بُعد اصلی تعیین کرده‌اند که شامل این موارد می‌شوند: ۱. ارزش‌ها و دیدگاه‌های مشترک؛ ۲. مسئولیت جمعی؛ ۳. همکاری و مشارکت؛ ۴. تشویق یادگیری گروهی؛ ۵. پژوهش حرفه‌ای اندیشمندان همانند یادگیری فردی؛ ۶. اعتماد، احترام و حمایت متقابل در میان کارکنان؛ ۷. پذیرش در جمع و تیم. با استفاده از این ابعاد در مدرسه، آن‌ها به جامعه یادگیرنده تبدیل می‌شوند. مدل **هورد**<sup>۶</sup> (۱۹۹۷) پنج بُعد برای جامعه یادگیرنده حرفه‌ای در نظر می‌گیرد که عبارت‌اند از: ۱. رهبری حمایتی و مشارکتی؛ ۲. یادگیری مشارکتی و کاربرد آن؛ ۳. ارزش‌ها و چشم‌انداز مشترک؛ ۴. ایجاد و گسترش شرایط و موقعیت‌های حمایتی از لحاظ ساختار و روابط انسانی؛ ۵. دانش و تجربه فردی به‌اشتراک گذاشته‌شده.

**فولان**<sup>۷</sup> (۲۰۰۱) بیان کرده است، اگر مدرسه‌ها خواستار شکل‌گیری جامعه یادگیرنده حرفه‌ای هستند، باید سه نوع ظرفیت را در خود ایجاد کنند: ۱. ظرفیت‌سازی فردی؛ ۲. ظرفیت‌سازی بین فردی؛ ۳. ظرفیت‌سازی سازمانی.

نظریه‌پردازان، با توجه به مؤلفه‌ها، ابعاد و رابطه بین آن‌ها پیشنهادهایی را بیان کرده‌اند که با تحقق آن‌ها، مدرسه به «جامعه یادگیرنده حرفه‌ای» تبدیل خواهد شد. عمده‌ترین آن‌ها عبارت‌اند از:

- همکاری و تعامل مستمر؛

می‌شوند» که می‌توانند با «یادگیری امروزی» به عملکرد مطلوب مدرسه در آینده منجر شوند.

عکس: بهزاد سپهرانی، یازدهمین جشنواره عکس رشد



- خودارزیابی مستمر فعالیت‌ها؛  
- تأکید بر یادگیری مشارکتی و مدیریت دانش؛  
- تفکر و پژوهش حرفه‌ای اندیشمندان؛  
- تأکید بر جنبه‌های انسانی در رهبری؛  
- اقتدار معلم در جنبه‌های مختلف؛  
- گفت‌وگوی مستمر با افراد باصلاحیت به‌منظور حل نقاط ضعف فردی و گروهی؛  
- توانایی تشکیل تیم و استفاده از مزایای آن؛  
- احساس آرامش، اعتماد و تعامل مثبت در محیط کار؛  
- تمرکز بر نتایج و پیشرفت دانش‌آموزان؛  
- رهبری توزیعی، حمایتی و مشارکتی؛  
- توجه به بافت فرهنگی مدرسه؛  
- توانایی درک تغییرات فرهنگی؛  
- تعامل مطلوب با ذی‌نفعان؛  
- ایجاد شبکه‌های یادگیری؛  
- توانایی در جلب حمایت از بیرون مدرسه؛  
- اطمینان از وقوع یادگیری حرفه‌ای در تمام سطوح، در حال حاضر فناوری دیجیتال، با تسهیل ارتباطات و تعاملات، به معلمان کمک کرده است از انزوای حرفه‌ای خلاصی یابند. در دنیای دانش‌محور کنونی، معلمان به‌عنوان یادگیرندگان، در جست‌وجوی منابع فهم و دانش به‌منظور اثربخش‌تر کردن تدریس خود و در نتیجه بهبود یادگیری دانش‌آموزان در اجتماعات یادگیری حرفه‌ای حضور می‌یابند. در واقع اجتماعات یادگیری حرفه‌ای به‌منزله بستری برای رشد و بالندگی حرفه‌ای معلمان متجلی شده است.  
تأمل در عمل ایجاد می‌کند معلم اندیشه‌ها، باورها و اعمال خود را در معرض نقد و تحلیل قرار دهد. در این فرایند، او از گفت‌وگو و مشورت با افراد دیگر، به ویژه معلمان باتجربه‌تر، بی‌نیاز نخواهد بود. بر این اساس، معلمان نیازمند فرصت‌ها و فضاهایی هستند که از این انزوا رهایی یابند و با همکاران دیگر و افراد باتجربه در فرایند «گفت‌وشنود حرفه‌ای» درگیر شوند. حاصل این گفت‌وگوهای حرفه‌ای، بهبود تأمل در عمل و در نتیجه آن کسب دانش و فهم و در نهایت بهبود عملکرد معلم خواهد بود. ورود معلمان به محیط مدرسه، پس از فراغت از تحصیل دانشگاهی، و گذر زمان در سنوات اشتغال ایشان، در برخی موارد به جدایی ایشان از مباحث علمی و فنی و به‌نوعی عادت منجر می‌شود. تغییر این شرایط و جریان‌دهی به ذهن و فعالیت حرفه‌ای در قالب «جامعه یادگیری حرفه‌ای» می‌تواند یکی از راهکارهای خروج از این شرایط باشد. انتظار از معلمان و اهمیت دادن مدیران مدرسه‌ها به این امر حرفه‌ای، باید یکی از امتیازات ارزیابی عملکرد ایشان تلقی شود.

#### پی‌نوشت‌ها

1. Professional Learning Community
2. Learning Organization
3. DuFour
4. Lieberman and Miller
5. Kruse
6. Hord
7. Fullan

۸. به معنی «آغازگر»، «مقدمه»

#### منابع

۱. سجادی، سیدمهدی و گندمی حسناوردی، فهیمه. چرخش دیجیتال و دلالت‌های آن برای رشد حرفه‌ای معلمان: تشکیل اجتماعات یادگیری بین معلمان. نشریه علمی پژوهشی فناوری آموزش: دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی. ۱۳۹۴.
۲. حاتمیان، جمال. زین‌آبادی، حسن‌رضا. عبدالهی، بیژن. عباسیان، حسین. شناسایی، طراحی و آزمون الگوی پیشا‌پندهای جامعه یادگیرنده حرفه‌ای در مدارس ابتدایی. دو فصلنامه پژوهش در تربیت معلم، دانشگاه فرهنگیان. ۱۳۹۶.