

بررسی نقش یادگیری سازمانی در بهبود عملکرد حرفه‌ای معاونان آموزشی هنرستان‌ها

مریم راموز^۱

کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، شاغل در آموزش و پرورش تهران

MDOI-02-2026.0140
10.29253/2026-0140

یادگیری سازمانی یکی از مهم‌ترین رویکردهای توسعه ظرفیت‌های انسانی در سازمان‌های آموزشی به شمار می‌آید و نقش تعیین‌کننده‌ای در بهبود عملکرد حرفه‌ای مدیران و معاونان آموزشی داشته باشد. معاونان آموزشی هنرستان‌ها به دلیل تنوع مسئولیت‌ها در برنامه‌ریزی، نظارت، هماهنگی، تصمیم‌گیری و مدیریت فرایندهای آموزشی و تربیتی، نیازمند برخورداری از شایستگی‌های حرفه‌ای مستمر و به‌روز هستند. هدف این پژوهش، بررسی نقش یادگیری سازمانی در بهبود عملکرد حرفه‌ای معاونان آموزشی هنرستان‌ها است. روش پژوهش از نوع مروری بوده و بر پایه بررسی و تحلیل منابع علمی مرتبط با یادگیری سازمانی، مدیریت آموزشی و عملکرد حرفه‌ای انجام شده است. نتایج مرور نشان می‌دهد که یادگیری سازمانی از طریق ایجاد فرصت‌های یادگیری مستمر، تسهیم دانش، تقویت همکاری، دریافت بازخورد سازنده، اصلاح خطاها و حمایت از نوآوری، زمینه ارتقای شایستگی‌های حرفه‌ای معاونان آموزشی را فراهم می‌کند. همچنین، وجود فرهنگ یادگیری در هنرستان‌ها موجب افزایش توانایی معاونان در تصمیم‌گیری، حل مسائل آموزشی، برقراری ارتباط مؤثر، مدیریت تغییر، هماهنگی برنامه‌های نظری و عملی و پاسخ‌گویی به نیازهای متغیر محیط‌های فنی و حرفه‌ای می‌شود. در مجموع، یافته‌ها نشان می‌دهد که یادگیری فردی، گروهی و سازمانی به صورت مکمل، می‌تواند کیفیت عملکرد حرفه‌ای معاونان آموزشی را ارتقا دهند. بر این اساس، پیشنهاد می‌شود مدارس و هنرستان‌ها با ایجاد بستر مشارکت، تشکیل اجتماعات یادگیری حرفه‌ای و ارائه آموزش‌های نیازمحور، زمینه رشد حرفه‌ای معاونان آموزشی را تقویت کنند.

کلیدواژگان: یادگیری سازمانی، عملکرد حرفه‌ای، معاونان آموزشی، هنرستان، توسعه حرفه‌ای

^۱ . معاون آموزشی هنرستان فنی و حرفه ای شهید صدر

۱. مقدمه

تحولات پرستاب علمی، فناوریانه، اقتصادی و اجتماعی، نظام‌های آموزشی را با مجموعه‌ای از نیازها و انتظارات جدید روبه‌رو ساخته است. در چنین شرایطی، مدارس و مراکز آموزشی نمی‌توانند صرفاً با تکیه بر دانش، تجربه‌ها و شیوه‌های مدیریتی گذشته به فعالیت خود ادامه دهند؛ بلکه برای حفظ اثربخشی و پاسخ‌گویی به نیازهای متغیر دانش‌آموزان، جامعه و بازار کار، باید به سازمان‌هایی یادگیرنده تبدیل شوند. سازمان آموزشی یادگیرنده، سازمانی است که اعضای آن به طور مستمر دانش و توانایی‌های خود را توسعه می‌دهند، تجربه‌های حرفه‌ای را با یکدیگر به اشتراک می‌گذارند، از موفقیت‌ها و خطاها درس می‌آموزند و یافته‌های حاصل از یادگیری را در تصمیم‌ها، برنامه‌ها و فعالیت‌های روزمره به کار می‌گیرند. در این میان، یادگیری سازمانی به منزله فرایندی بنیادین، امکان بهسازی عملکرد افراد، گروه‌ها و کل سازمان را فراهم می‌سازد. آموزش و پرورش به عنوان یکی از مهم‌ترین نهادهای اجتماعی، مسئولیت آماده‌سازی نسل آینده برای حضور مؤثر در عرصه‌های فردی، اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی را بر عهده دارد. تحقق این مسئولیت، افزون بر برنامه‌های درسی مناسب و برخورداری از امکانات مطلوب، به کیفیت عملکرد نیروی انسانی وابسته است. مدیران، معاونان، معلمان و سایر کارکنان مدارس، عوامل اصلی اجرای سیاست‌ها و برنامه‌های آموزشی محسوب می‌شوند و توانایی‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای حرفه‌ای آنان می‌تواند بر کیفیت فعالیت‌های آموزشی و تربیتی تأثیر مستقیم داشته باشد. از این رو، توسعه مستمر شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان آموزشی و فراهم کردن زمینه یادگیری در سطح فردی و سازمانی، یکی از الزامات اساسی بهبود کیفیت نظام آموزشی است. در ساختار مدیریتی مدارس، معاونان آموزشی از جایگاه ویژه‌ای برخوردارند. آنان حلقه ارتباطی میان مدیر، معلمان، هنرجویان، والدین و سطوح اجرایی آموزش و پرورش هستند و بخش مهمی از هماهنگی‌های آموزشی مدرسه را بر عهده دارند. برنامه‌ریزی و تنظیم فعالیت‌های آموزشی، نظارت بر اجرای برنامه‌های درسی، پیگیری وضعیت تحصیلی هنرجویان، هماهنگی با معلمان و هنرآموزان، بررسی نتایج ارزشیابی‌ها، مدیریت جلسات آموزشی، مشارکت در حل مسائل تحصیلی و رفتاری و همراهی با مدیر مدرسه در اجرای سیاست‌های آموزشی، از جمله مسئولیت‌های معاونان آموزشی است. انجام اثربخش این وظایف مستلزم برخورداری از دانش تخصصی، مهارت‌های مدیریتی، توانایی برقراری ارتباط، قدرت تصمیم‌گیری، انعطاف‌پذیری و آمادگی برای یادگیری مستمر است. نقش معاون آموزشی در هنرستان‌ها در مقایسه با بسیاری از مدارس نظری، پیچیده‌تر و چندبعدی‌تر است. هنرستان‌ها



علاوه بر تحقق اهداف عمومی آموزش متوسطه، وظیفه دارند هنرجویان را برای ورود به بازار کار، ادامه تحصیل و ایفای نقش‌های تخصصی در حوزه‌های فنی و حرفه‌ای آماده کنند. در این مراکز، برنامه‌های آموزشی شامل مجموعه‌ای از دروس نظری، عملی، کارگاهی و مهارتی است و اجرای مناسب آنها نیازمند هماهنگی مستمر میان معلمان، هنرآموزان، استادکاران، مسئولان کارگاه‌ها، هنرجویان، مدیران و گاهی مؤسسات و صنایع بیرون از مدرسه است. بنابراین، معاون آموزشی هنرستان باید از ویژگی‌ها و الزامات آموزش‌های فنی و مهارتی آگاهی داشته باشد و بتواند میان بخش‌های مختلف برنامه آموزشی هماهنگی ایجاد کند. گسترش فناوری‌های نوین، تغییر استانداردهای مشاغل، تحول نیازهای بازار کار و ظهور رشته‌ها و مهارت‌های جدید، ضرورت یادگیری مستمر در هنرستان‌ها را افزایش داده است. برخی دانش‌ها و مهارت‌های فنی در فاصله زمانی کوتاهی تغییر می‌کنند و روش‌های آموزشی سنتی ممکن است توانایی پاسخ‌گویی به نیازهای جدید هنرجویان را نداشته باشند. در چنین فضایی، معاون آموزشی نمی‌تواند تنها به تجربه‌های پیشین یا دستورالعمل‌های رسمی اکتفا کند؛ بلکه باید به صورت پیوسته اطلاعات جدید را دریافت، تحلیل و در فرایندهای آموزشی به کار گیرد. او باید بتواند تغییرات محیطی را تشخیص دهد، مسائل نوظهور را شناسایی کند و با استفاده از دانش جمعی کارکنان، راه‌حلهایی متناسب با شرایط هنرستان ارائه دهد. مفهوم یادگیری سازمانی بر این فرض استوار است که یادگیری در محیط کار، فقط یک فعالیت فردی یا محدود به شرکت در دوره‌های آموزشی نیست. هرچند یادگیری افراد نقطه آغاز یادگیری سازمانی محسوب می‌شود، صرف افزایش دانش فردی کارکنان برای شکل‌گیری یادگیری در سازمان کافی نیست. زمانی می‌توان از یادگیری سازمانی سخن گفت که دانش و تجربه افراد در تعامل با دیگران به اشتراک گذاشته شود، به درک مشترک تبدیل گردد و در ساختارها، روش‌ها، رویه‌ها و تصمیم‌های سازمانی انعکاس یابد. بر این اساس، اگر یک معاون آموزشی مهارت یا تجربه جدیدی به دست آورد، اما امکان انتقال آن به دیگر اعضای مدرسه وجود نداشته باشد یا ساختار هنرستان اجازه استفاده از آن را ندهد، یادگیری در سطح فردی باقی خواهد ماند. یادگیری سازمانی در محیط آموزشی فرایندی اجتماعی و تعاملی است. اعضای مدرسه از طریق گفت‌وگوی حرفه‌ای، مشاهده عملکرد یکدیگر، شرکت در جلسات آموزشی، تحلیل مسائل، تبادل تجربه و اجرای فعالیت‌های مشترک یاد می‌گیرند. بخش قابل توجهی از دانش حرفه‌ای معاونان آموزشی نیز در جریان مواجهه با مسائل واقعی مدرسه شکل می‌گیرد. چگونگی تنظیم برنامه‌های درسی و کارگاهی، مدیریت تعارض میان کارکنان، پیگیری افت تحصیلی هنرجویان، اجرای



صحیح ارزشیابی‌ها، هماهنگی برنامه‌های آموزشی و استفاده از فناوری‌های مدیریتی، اموری نیستند که تنها از طریق مطالعه دستورالعمل‌ها آموخته شوند. این شایستگی‌ها به تجربه، بازانديشي، دریافت بازخورد و یادگیری از دیگران نیاز دارند. در سازمان‌هایی که یادگیری سازمانی در آنها نهادینه شده است، مسائل و اشتباهات صرفاً به عنوان نشانه ضعف یا ناکارآمدی تلقی نمی‌شوند؛ بلکه می‌توانند فرصتی برای یادگیری و اصلاح فرایندها باشند. در چنین سازمان‌هایی، کارکنان می‌توانند بدون نگرانی غیرمنطقی، مسائل حرفه‌ای را مطرح کنند، درباره علل آنها گفت‌وگو نمایند و برای جلوگیری از تکرار اشتباهات، راه‌حل‌های مشترک ارائه دهند. این رویکرد در هنرستان‌ها از اهمیت فراوانی برخوردار است؛ زیرا تنوع فعالیت‌های نظری، عملی و کارگاهی احتمال وقوع مسائل پیش‌بینی‌نشده را افزایش می‌دهد. معاون آموزشی باید فضایی فراهم کند که در آن مشکلات پنهان نشوند، بلکه به صورت نظام‌مند بررسی و به منبعی برای یادگیری جمعی تبدیل گردند. عملکرد حرفه‌ای مفهومی فراتر از انجام وظایف روزمره و اداری است. عملکرد حرفه‌ای معاون آموزشی را می‌توان مجموعه‌ای از رفتارها، توانایی‌ها و نتایجی دانست که در راستای تحقق اهداف آموزشی هنرستان بروز می‌یابد. برخورداری از دانش شغلی، دقت در برنامه‌ریزی، توانایی سازمان‌دهی، نظارت اثربخش، تصمیم‌گیری منطقی، ارتباطات انسانی مناسب، حل مسئله، پاسخ‌گویی، نوآوری، مدیریت زمان و پایبندی به اصول اخلاق حرفه‌ای، از مؤلفه‌های اساسی این عملکرد به شمار می‌روند. همچنین، عملکرد حرفه‌ای زمانی مطلوب است که معاون آموزشی بتواند ضمن رعایت مقررات، متناسب با ویژگی‌های محیط و نیازهای هنرجویان عمل کند و از ظرفیت کارکنان برای تحقق اهداف مشترک بهره‌برد. میان یادگیری سازمانی و عملکرد حرفه‌ای رابطه‌ای منطقی و دوسویه وجود دارد. یادگیری سازمانی با افزایش دانش، گسترش بینش حرفه‌ای، اصلاح نگرش‌ها و تقویت مهارت‌های کارکنان، کیفیت عملکرد آنان را بهبود می‌بخشد. از سوی دیگر، بررسی و ارزیابی عملکرد، بازخوردهایی تولید می‌کند که می‌توانند به یادگیری بیشتر منجر شوند. معاون آموزشی از طریق تحلیل نتایج فعالیت‌های خود درمی‌یابد که کدام روش‌ها اثربخش بوده‌اند، چه مسائلی مانع دستیابی به اهداف شده‌اند و چه تغییراتی باید در برنامه‌ها ایجاد شود. بنابراین، عملکرد و یادگیری دو فرایند جدا از هم نیستند؛ بلکه در یک چرخه مستمر، یکدیگر را تقویت می‌کنند. یکی از ابعاد مهم یادگیری سازمانی، یادگیری فردی است. معاونان آموزشی باید انگیزه و توانایی لازم برای به‌روزرسانی دانش و مهارت‌های خود را داشته باشند. مطالعه منابع تخصصی، شرکت در دوره‌های توسعه حرفه‌ای، استفاده از فناوری‌های آموزشی، آشنایی با مقررات جدید، مشاهده شیوه‌های موفق و بازانديشي



درباره تجربه های روزانه، نمونه هایی از یادگیری فردی به شمار می آیند. با این حال، اثربخشی این یادگیری زمانی افزایش می یابد که با نیازهای واقعی حرفه ای معاونان هماهنگ باشد. دوره های عمومی، تکراری و غیرکاربردی ممکن است تأثیر محدودی بر عملکرد داشته باشند، در حالی که آموزش های نیازمحور و مبتنی بر مسائل واقعی هنرستان می توانند زمینه تغییر در رفتار حرفه ای را فراهم کنند. یادگیری گروهی، بعد دیگری از یادگیری سازمانی است که از طریق تعامل، همکاری و شکل گیری درک مشترک میان اعضا تحقق می یابد. معاونان آموزشی برای حل بسیاری از مسائل نمی توانند به تنهایی عمل کنند و به دانش و تجربه معلمان، مدیران و سایر کارکنان نیاز دارند. جلسات شورای معلمان، گروه های آموزشی، نشست های تخصصی معاونان، کارگاه های مشارکتی و اجتماعات یادگیری حرفه ای، ظرفیت هایی برای یادگیری گروهی ایجاد می کنند. اگر این جلسات تنها به ابلاغ بخشنامه ها و امور اداری محدود شوند، نقش یادگیری آنها کاهش می یابد؛ اما اگر اعضا بتوانند مسائل واقعی را مطرح کنند، تجربه های خود را به اشتراک بگذارند و راه حل های مختلف را بررسی نمایند، یادگیری عمیق تر و کاربردی تری شکل خواهد گرفت. تسهیم دانش یکی از مهم ترین سازوکارهای تبدیل یادگیری فردی به یادگیری سازمانی است. در بسیاری از مدارس، دانش حرفه ای در ذهن افراد باقی می ماند و با انتقال یا بازنشستگی آنان از دسترس سازمان خارج می شود. این مسئله می تواند موجب تکرار اشتباهات، اتلاف زمان و وابستگی بیش از حد به برخی افراد شود. ثبت تجربه ها، مستندسازی روش های موفق، تشکیل بانک اطلاعاتی، تدوین گزارش های تحلیلی و فراهم کردن فرصت گفت و گو میان معاونان، می تواند به حفظ و انتقال دانش کمک کند. هنرستانی که تجربه های موفق خود را ثبت می کند و آنها را در اختیار کارکنان قرار می دهد، در مواجهه با مسائل مشابه از ظرفیت بیشتری برای تصمیم گیری برخوردار خواهد بود. فرهنگ سازمانی نیز در شکل گیری یادگیری سازمانی نقش تعیین کننده ای دارد. اگر فرهنگ هنرستان بر اعتماد، مشارکت، گفت و گو، احترام متقابل و پذیرش دیدگاه های متفاوت استوار باشد، کارکنان با تمایل بیشتری دانش خود را به اشتراک می گذارند. در مقابل، در محیط هایی که سرزنش، رقابت ناسالم، پنهان کاری یا بی اعتمادی حاکم است، افراد از طرح اشتباهات و بیان ایده های جدید خودداری می کنند. در چنین شرایطی، حتی اگر دوره های آموزشی متعددی برگزار شود، احتمال تبدیل آموخته ها به رفتار و عملکرد سازمانی کاهش می یابد. از این رو، توسعه فرهنگ یادگیری باید هم زمان با اجرای برنامه های آموزشی مورد توجه قرار گیرد. رهبری و حمایت مدیریت از دیگر عوامل مؤثر بر یادگیری سازمانی است. مدیر هنرستان می تواند با فراهم کردن فرصت مشارکت، تشویق ایده های

جدید، پذیرش خطاهای قابل آموزش، تخصیص زمان برای گفت وگوهای حرفه ای و حمایت از اجرای راهکارهای نو، یادگیری سازمانی را تقویت کند. معاون آموزشی نیز افزون بر آنکه خود یادگیرنده است، می تواند نقش تسهیل کننده یادگیری دیگران را ایفا کند. او با ایجاد ارتباط میان کارکنان، طرح پرسش های تأمل برانگیز، تحلیل داده های آموزشی و ترغیب معلمان به همکاری، به شکل گیری یک محیط یادگیرنده کمک می کند. بنابراین، معاون آموزشی هم تحت تأثیر یادگیری سازمانی قرار دارد و هم یکی از عوامل گسترش آن در هنرستان است. مهم ترین عرصه های اثرگذاری یادگیری سازمانی بر عملکرد معاونان آموزشی هنرستان ها عبارتند از:

- ارتقای توانایی برنامه ریزی و سازمان دهی فعالیت های آموزشی، نظری، عملی و کارگاهی؛
- تقویت مهارت تصمیم گیری در موقعیت های پیچیده و پیش بینی نشده؛
- افزایش توانایی حل مسائل آموزشی و پیشگیری از تکرار خطاها؛
- بهبود ارتباط و هماهنگی با مدیر، هنرآموزان، معلمان، هنرجویان و والدین؛
- تقویت نظارت آموزشی و استفاده هدفمند از نتایج ارزشیابی ها؛
- افزایش آمادگی برای پذیرش و مدیریت تغییرات آموزشی و فناورانه؛
- توسعه نوآوری، خلاقیت و انعطاف پذیری در اجرای برنامه ها؛
- گسترش تسهیم دانش، مستندسازی تجربه ها و یادگیری از عملکرد همکاران؛
- افزایش پاسخ گویی حرفه ای و تعهد نسبت به اهداف هنرستان؛
- بهبود توانایی هماهنگ سازی آموزش های مدرسه با نیازهای مهارتی و شغلی جامعه.

یکی از جلوه های مهم تأثیر یادگیری سازمانی بر عملکرد معاونان آموزشی، بهبود کیفیت تصمیم گیری است. تصمیم های آموزشی معمولاً در شرایطی اتخاذ می شوند که اطلاعات کامل نیست، زمان محدود است و گروه های مختلف انتظارات متفاوتی دارند. معاون آموزشی باید بتواند اطلاعات مربوط به حضور و غیاب، نتایج ارزشیابی، عملکرد درسی، برنامه معلمان و هنرآموزان، وضعیت کارگاه ها و مسائل هنرجویان را تحلیل کند. یادگیری سازمانی دسترسی به دانش و تجربه جمعی را افزایش می دهد و موجب می شود تصمیم ها تنها بر برداشت شخصی یا عادت های گذشته استوار نباشند. در نتیجه، احتمال انتخاب راه حل های منطقی، متناسب و اثربخش افزایش می یابد.



حل مسئله نیز از شایستگی‌های اساسی معاونان آموزشی است. مسائل هنرستان ممکن است به افت تحصیلی، بی‌انگیزگی هنرجویان، غیبت، ناهماهنگی برنامه‌ها، کمبود تجهیزات، تفاوت سطح مهارت‌ها، ضعف ارتباط میان کارکنان یا چالش‌های اجرای آموزش عملی مربوط باشند. برخورد سطحی با این مسائل ممکن است تنها نشانه‌های آنها را کاهش دهد و علل اصلی را نادیده بگیرد. یادگیری سازمانی، معاونان را به بررسی نظام‌مند مسائل، جمع‌آوری اطلاعات، شنیدن دیدگاه‌های مختلف، تحلیل علل و ارزیابی نتایج راه‌حل‌ها ترغیب می‌کند. بدین ترتیب، حل مسئله از واکنشی مقطعی به فرایندی آگاهانه و یادگیرنده تبدیل می‌شود. یادگیری از تجربه یکی از منابع اصلی رشد حرفه‌ای معاونان آموزشی محسوب می‌شود. هر سال تحصیلی مجموعه‌ای از تجربه‌های ارزشمند در زمینه برنامه‌ریزی، ارزشیابی، ارتباط با خانواده‌ها، مدیریت بحران، هماهنگی برنامه‌های کارگاهی و حمایت از هنرجویان تولید می‌کند. اگر این تجربه‌ها بررسی و ثبت نشوند، ممکن است پس از مدتی فراموش شوند و سازمان ناچار شود مسیرهای گذشته را دوباره طی کند. بازاندیشی درباره اقدامات انجام‌شده، بررسی فاصله میان نتایج مورد انتظار و نتایج واقعی و استخراج درس‌های آموخته‌شده، امکان استفاده هدفمند از تجربه را فراهم می‌سازد. معاون آموزشی با چنین رویکردی، فعالیت‌های گذشته را صرفاً رویدادهایی پایان‌یافته نمی‌بیند، بلکه آنها را منبعی برای بهبود تصمیم‌های آینده می‌داند. بازخورد نیز یکی از عناصر اساسی یادگیری سازمانی و عملکرد حرفه‌ای است. معاونان آموزشی برای آگاهی از نقاط قوت و ضعف عملکرد خود به بازخورد مدیر، معلمان، هنرجویان و حتی والدین نیاز دارند. بازخورد زمانی به یادگیری منجر می‌شود که مشخص، سازنده، به‌موقع و مبتنی بر شواهد باشد. فرهنگ‌های سازمانی بسته ممکن است بازخورد را نوعی انتقاد یا تهدید تلقی کنند، اما در محیط‌های یادگیرنده، بازخورد ابزاری برای رشد و اصلاح است. معاون آموزشی یادگیرنده از دریافت بازخورد استقبال می‌کند، آن را با تأمل بررسی می‌نماید و در صورت لزوم، روش‌های کاری خود را تغییر می‌دهد. پذیرش تغییر و نوآوری نیز از پیامدهای مهم یادگیری سازمانی است. محیط‌های آموزشی امروزی با تغییرات مستمر در برنامه‌های درسی، شیوه‌های ارزشیابی، فناوری‌های آموزشی، سامانه‌های اداری و انتظارات ذی‌نفعان مواجه‌اند. مقاومت در برابر هرگونه تغییر می‌تواند فاصله میان عملکرد هنرستان و نیازهای واقعی جامعه را افزایش دهد. یادگیری سازمانی به کارکنان کمک می‌کند تغییر را صرفاً عامل تهدیدکننده تلقی نکنند، بلکه فرصت‌ها و پیامدهای آن را تحلیل کنند. معاون آموزشی با استفاده از یادگیری مستمر می‌تواند ضرورت تغییر را برای کارکنان توضیح دهد، نگرانی‌های آنان را بشنود و زمینه اجرای



تدریجی و منطقی برنامه‌های جدید را فراهم سازد. تحول دیجیتال نیز ضرورت توجه به یادگیری سازمانی را دوچندان کرده است. استفاده از سامانه‌های آموزشی و اداری، تحلیل داده‌های تحصیلی، ارتباط الکترونیکی با معلمان و خانواده‌ها، تولید و اشتراک محتوای دیجیتال و بهره‌گیری از فناوری‌های نوین، بخشی از واقعیت کنونی سازمان‌های آموزشی است. معاون آموزشی برای استفاده اثربخش از این امکانات باید علاوه بر مهارت‌های فردی، فرصت یادگیری و همکاری با دیگر کارکنان را داشته باشد. انتقال تجربه‌های دیجیتال میان همکاران، حمایت از افراد کم‌تجربه‌تر و حل مشترک مسائل فنی می‌تواند سرعت پذیرش فناوری را افزایش دهد و از تبدیل ابزارهای دیجیتال به وظایف اداری صرف جلوگیری کند. یادگیری سازمانی همچنین می‌تواند بر کیفیت ارتباطات حرفه‌ای معاونان اثرگذار باشد. بخش قابل توجهی از موفقیت معاون آموزشی به نحوه تعامل او با دیگران وابسته است. ارتباط یک‌سویه و دستوری ممکن است در کوتاه‌مدت موجب اجرای برخی امور شود، اما مشارکت پایدار و تعهد حرفه‌ای ایجاد نمی‌کند. یادگیری سازمانی بر گفت‌وگو، شنیدن دیدگاه‌ها، بررسی فرض‌های ذهنی و دستیابی به فهم مشترک تأکید دارد. معاونانی که در چنین محیطی فعالیت می‌کنند، معمولاً توانایی بیشتری برای مدیریت تعارض، جلب مشارکت کارکنان و ایجاد اعتماد دارند. این توانایی می‌تواند هماهنگی برنامه‌های آموزشی را افزایش داده و از بروز سوءتفاهم‌ها و تعارض‌های فرساینده جلوگیری کند. عملکرد حرفه‌ای معاونان آموزشی تنها تحت تأثیر توانایی‌های شخصی آنان قرار ندارد، بلکه ساختار و شرایط سازمانی نیز در آن مؤثر است. حجم بالای وظایف اداری، تمرکزگرایی، محدودیت زمانی، کمبود منابع، تغییر مکرر مقررات و فقدان اختیار کافی می‌تواند فرصت یادگیری و خلاقیت را محدود کند. اگر معاون آموزشی بیشتر وقت خود را صرف ثبت اطلاعات، اجرای بخشنامه‌ها و پاسخ‌گویی به امور فوری کند، فرصت کمتری برای مشاهده کلاس‌ها، گفت‌وگو با معلمان، تحلیل داده‌های آموزشی و برنامه‌ریزی بهبود خواهد داشت. بنابراین، بررسی نقش یادگیری سازمانی نباید به توصیه برای افزایش تلاش فردی محدود شود؛ بلکه باید شرایط ساختاری و مدیریتی لازم برای یادگیری نیز مورد توجه قرار گیرد. ارزیابی عملکرد معاونان آموزشی نیز باید با رویکرد یادگیری همراه باشد. اگر ارزیابی صرفاً برای کنترل، رتبه‌بندی یا تشخیص کاستی‌ها انجام شود، ممکن است رفتارهای دفاعی ایجاد کند و افراد را به پنهان کردن مشکلات سوق دهد. در مقابل، ارزیابی توسعه‌محور می‌تواند اطلاعات لازم برای شناسایی نیازهای آموزشی، ارائه بازخورد و طراحی مسیر رشد حرفه‌ای را فراهم سازد. شاخص‌های ارزیابی نیز باید همه ابعاد عملکرد معاونان، از جمله برنامه‌ریزی، نظارت آموزشی، کیفیت



ارتباطات، حل مسئله، همکاری، نوآوری و یادگیری حرفه‌ای را پوشش دهند. پیوند میان ارزیابی عملکرد و برنامه‌های یادگیری، زمینه بهبود مستمر را افزایش می‌دهد. اجتماعات یادگیری حرفه‌ای یکی از راهکارهای عملی توسعه یادگیری سازمانی در هنرستان‌هاست. در این اجتماعات، اعضا به صورت منظم درباره مسائل آموزشی گفت‌وگو می‌کنند، داده‌های عملکردی را بررسی می‌نمایند، تجربه‌های خود را به اشتراک می‌گذارند و برای بهبود فعالیت‌ها برنامه‌ریزی می‌کنند. تشکیل شبکه‌های حرفه‌ای میان معاونان آموزشی هنرستان‌های مختلف نیز می‌تواند به انتقال تجربه و گسترش راه‌حل‌های موفق کمک کند. مسائل برخی هنرستان‌ها ممکن است مشابه باشند و راهکاری که در یک واحد آموزشی نتیجه مطلوبی داشته است، پس از سازگارشدن با شرایط محلی، در هنرستان دیگر نیز مورد استفاده قرار گیرد. شبکه‌سازی حرفه‌ای از انزوای شغلی می‌کاهد و امکان دسترسی به دانش گسترده‌تری را فراهم می‌سازد. در این میان، اعتماد سازمانی شرط مهم شکل‌گیری ارتباطات یادگیرنده است. کارکنان زمانی تجربه‌ها، خطاها و ایده‌های خود را مطرح می‌کنند که اطمینان داشته باشند اطلاعات ارائه‌شده علیه آنان استفاده نمی‌شود. معاون آموزشی نیز برای بیان چالش‌های حرفه‌ای و درخواست کمک به چنین احساس امنیتی نیاز دارد. نبود اعتماد باعث می‌شود افراد مسائل را پنهان کنند، اطلاعات را نزد خود نگه دارند و از مشارکت واقعی در فرایند یادگیری خودداری نمایند. بنابراین، مدیران هنرستان و مسئولان سطوح بالاتر باید محیطی ایجاد کنند که در آن بیان مسئله و پذیرش نیاز به یادگیری، نشانه ضعف تلقی نشود. یادگیری سازمانی می‌تواند احساس توانمندی و خودکارآمدی حرفه‌ای معاونان را نیز تقویت کند. فردی که به منابع دانش، حمایت همکاران و فرصت تجربه‌کردن دسترسی دارد، در مواجهه با مسائل پیچیده احساس شایستگی بیشتری می‌کند. موفقیت در حل مشترک مسائل و مشاهده نتایج مثبت تغییرات، باور معاونان به توانایی‌های حرفه‌ای خود را افزایش می‌دهد. این باور می‌تواند انگیزش، پشتکار و آمادگی آنان را برای پذیرش مسئولیت‌های جدید تقویت کند. در مقابل، محیطی که در آن فرصت یادگیری محدود و خطاها به شدت تنبیه می‌شوند، ممکن است به کاهش ابتکار، افزایش احتیاط افراطی و وابستگی به دستورهای رسمی منجر شود. توجه به ویژگی‌های خاص هنرستان‌ها در طراحی برنامه‌های یادگیری سازمانی ضروری است. تفاوت رشته‌های فنی، حرفه‌ای و کاردانش، تنوع امکانات کارگاهی، شرایط اقتصادی و اجتماعی مناطق، میزان ارتباط با صنایع و ویژگی‌های هنجاریان موجب می‌شود یک الگوی واحد برای همه هنرستان‌ها مناسب نباشد. برنامه‌های یادگیری باید از نیازسنجی واقعی آغاز شوند و با مسائل حرفه‌ای معاونان ارتباط



مستقیم داشته باشند. برای نمونه، در یک هنرستان ممکن است هماهنگی آموزش عملی و نظری مسئله اصلی باشد، در حالی که هنرستان دیگری با چالش استفاده از تجهیزات، ارتباط با محیط کار یا انگیزش تحصیلی هنرجویان مواجه باشد. انعطاف‌پذیری و توجه به زمینه، اثربخشی برنامه‌های توسعه حرفه‌ای را افزایش می‌دهد. با وجود اهمیت یادگیری سازمانی، تحقق آن با موانعی روبه‌روست. نگرش سنتی به مدیریت مدرسه، تمرکز بیش از حد بر امور اجرایی، محدودیت زمان، کمبود منابع، ضعف فرهنگ مشارکت، ناتوانی در مستندسازی تجربه‌ها و نبود نظام پاداش متناسب می‌تواند فرایند یادگیری را تضعیف کند. گاهی نیز آموزش‌های ضمن خدمت بدون توجه کافی به نیازهای واقعی معاونان طراحی می‌شوند و میان محتوای آموزش و مسائل محیط کار فاصله وجود دارد. رفع این موانع نیازمند رویکردی جامع است که در آن توسعه مهارت‌های فردی، اصلاح ساختارها، تقویت فرهنگ همکاری و حمایت مدیریتی به صورت هم‌زمان دنبال شود. بررسی نقش یادگیری سازمانی در بهبود عملکرد حرفه‌ای معاونان آموزشی هنرستان‌ها از این جهت اهمیت دارد که می‌تواند پیوند میان دو حوزه اساسی مدیریت دانش و مدیریت عملکرد را روشن سازد. تمرکز صرف بر سنجش عملکرد، بدون توجه به چگونگی یادگیری و رشد معاونان، تصویر کاملی از عوامل بهبود ارائه نمی‌دهد. به همین ترتیب، اجرای برنامه‌های آموزشی بدون بررسی آثار آنها بر عملکرد حرفه‌ای ممکن است به مجموعه‌ای از فعالیت‌های پراکنده و کم‌اثر تبدیل شود. مطالعه این رابطه کمک می‌کند مشخص شود کدام مؤلفه‌های یادگیری سازمانی بیشترین نقش را در ارتقای توانایی‌های معاونان دارند و برای تقویت آنها چه اقداماتی لازم است. بر این اساس، پژوهش حاضر با رویکردی مروری، ادبیات مرتبط با یادگیری سازمانی، عملکرد حرفه‌ای و مدیریت آموزشی را بررسی می‌کند تا سازوکارهای اثرگذاری یادگیری سازمانی بر عملکرد معاونان آموزشی هنرستان‌ها را تبیین نماید. در این بررسی، یادگیری سازمانی نه یک فعالیت مقطعی، بلکه فرایندی مستمر در نظر گرفته می‌شود که از سطح فرد آغاز می‌شود، از طریق تعاملات گروهی گسترش می‌یابد و در رویه‌ها و تصمیم‌های سازمانی تثبیت می‌گردد. عملکرد حرفه‌ای معاونان نیز به انجام امور اداری محدود نیست و مجموعه‌ای از شایستگی‌های مدیریتی، آموزشی، ارتباطی، فناورانه، اخلاقی و حل مسئله را در بر می‌گیرد. در مجموع، هنرستان اثربخش به کارکنانی نیاز دارد که قادر باشند هم‌زمان با تغییر محیط، دانش و شیوه‌های عمل خود را اصلاح کنند. معاون آموزشی به دلیل جایگاه ارتباطی و اجرایی خود، یکی از مهم‌ترین عوامل تحقق این هدف است. هر اندازه فرصت‌های یادگیری، گفت‌وگوی حرفه‌ای، تسهیم دانش، بازخورد، بازاندیشی و نوآوری در هنرستان



بیشتر باشد، احتمال ارتقای شایستگی ها و بهبود عملکرد معاونان نیز افزایش می یابد. نهادینه کردن یادگیری سازمانی می تواند هنرستان را از ساختاری صرفاً اداری به محیطی پویا، مشارکتی و یادگیرنده تبدیل کند؛ محیطی که در آن کارکنان از تجربه های فردی و جمعی برای اصلاح فعالیت ها، افزایش کیفیت آموزش های مهارتی و پاسخ گویی بهتر به نیازهای هنرجویان بهره می گیرند. بر همین مبنا، شناخت دقیق نقش یادگیری سازمانی در عملکرد حرفه ای معاونان آموزشی می تواند زمینه ارائه راهکارهایی واقع بینانه برای توسعه منابع انسانی و افزایش اثربخشی مدیریت آموزشی هنرستان ها را فراهم سازد.

۲. مبانی نظری پژوهش

۲-۱) مفهوم یادگیری

یادگیری مفهومی بنیادین در علوم تربیتی، روان شناسی و مدیریت سازمانی است و به فرایندی اشاره دارد که در نتیجه آن، دانش، نگرش، مهارت یا الگوی رفتاری فرد بر اثر تجربه، آموزش، تعامل و بازاندیشی تغییر می کند. یادگیری را نمی توان صرفاً به دریافت اطلاعات یا حفظ مطالب محدود دانست؛ زیرا زمانی از تحقق یادگیری سخن گفته می شود که آموخته ها بتوانند در ادراک، تصمیم گیری و رفتار فرد تغییر نسبتاً پایداری ایجاد کنند. در محیط های حرفه ای، یادگیری هنگامی ارزشمند است که به حل مسائل واقعی، اصلاح روش های انجام کار و ارتقای کیفیت عملکرد منجر شود. در سازمان های آموزشی، یادگیری هم موضوع فعالیت سازمان و هم یکی از ابزارهای توسعه آن است. مدارس از یک سو برای ایجاد یادگیری در دانش آموزان تأسیس شده اند و از سوی دیگر، برای تحقق این مأموریت به یادگیری مستمر کارکنان خود نیاز دارند. تغییر برنامه های درسی، گسترش فناوری های آموزشی، تنوع نیازهای فراگیران و تحول انتظارات اجتماعی سبب شده است که دانش و تجربه گذشته به تنهایی برای اداره اثربخش مدارس کافی نباشد. مدیران، معاونان و معلمان باید بتوانند به طور مستمر دانش حرفه ای خود را بازسازی کرده و آن را با شرایط جدید هماهنگ سازند. بر این اساس، یادگیری به یکی از مؤلفه های اصلی توسعه منابع انسانی و بهبود کیفیت سازمان های آموزشی تبدیل شده است.

۲-۲) مفهوم سازمان و سازمان آموزشی

سازمان مجموعه ای هدفمند از افراد، منابع، ساختارها و فرایندها است که برای تحقق اهداف مشخص با یکدیگر تعامل دارند. اعضای سازمان وظایف متفاوتی بر عهده دارند؛ اما فعالیت های آنان باید در راستای هدف مشترک هماهنگ شود.



سازمان تنها مجموعه‌ای از افراد نیست، بلکه روابط، هنجارها، ارزش‌ها، قواعد، روش‌های انجام کار و تجربه‌های انباشته‌شده را نیز در بر می‌گیرد. این عناصر بر نحوه تفکر و رفتار کارکنان اثر می‌گذارند و مشخص می‌کنند که اطلاعات چگونه تولید، منتقل و استفاده شود. سازمان آموزشی با هدف ایجاد زمینه رشد علمی، مهارتی، اجتماعی و اخلاقی فراگیران فعالیت می‌کند. هنرستان نیز نوعی سازمان آموزشی است که افزون بر ارائه آموزش‌های عمومی، وظیفه توسعه شایستگی‌های فنی و حرفه‌ای هنرجویان را بر عهده دارد. در هنرستان، مدیر، معاونان، هنرآموزان، دبیران، استادکاران و کارکنان اجرایی در قالب یک نظام اجتماعی با یکدیگر تعامل می‌کنند. کیفیت عملکرد هر یک از این افراد می‌تواند بر عملکرد دیگران و بر نتایج کلی هنرستان اثر بگذارد. از این‌رو، یادگیری در هنرستان نمی‌تواند به تلاش‌های پراکنده و فردی محدود باشد، بلکه باید در روابط کاری، تصمیم‌های جمعی و رویه‌های سازمانی جریان پیدا کند.

۲-۳) تعریف یادگیری سازمانی

یادگیری سازمانی فرایندی است که از طریق آن، سازمان دانش و بینش جدیدی به دست می‌آورد، برداشت‌های پیشین را ارزیابی می‌کند، تجربه‌ها را به اشتراک می‌گذارد و براساس آموخته‌های حاصل‌شده، رفتارها و روش‌های خود را اصلاح می‌کند. این مفهوم بر توانایی سازمان برای شناسایی خطاها، تحلیل مسائل، تولید و انتقال دانش و به‌کارگیری آموخته‌ها در فعالیت‌های جاری تأکید دارد. در یادگیری سازمانی، سازمان تنها محل وقوع یادگیری افراد نیست؛ بلکه باید شرایطی فراهم شود که یادگیری فردی به دارایی مشترک سازمان تبدیل گردد. یادگیری سازمانی زمانی شکل می‌گیرد که اطلاعات جدید گردآوری و تفسیر شود، میان اعضا توزیع گردد و در تصمیم‌ها یا اقدامات سازمانی اثر بگذارد. بنابراین، دریافت اطلاعات بدون تحلیل و استفاده از آن را نمی‌توان یادگیری کامل سازمانی دانست. ممکن است کارکنان در دوره‌های آموزشی شرکت کنند یا گزارش‌های متعددی تهیه شود، اما اگر این دانش در حل مسئله، تغییر نگرش‌ها یا اصلاح روش‌های انجام کار به کار نرود، تأثیر محدودی بر عملکرد سازمان خواهد داشت. در محیط هنرستان، یادگیری سازمانی می‌تواند از طریق تحلیل نتایج تحصیلی هنرجویان، بررسی مشکلات آموزش عملی، تبادل تجربه میان معاونان و هنرآموزان، دریافت بازخورد از ذی‌نفعان، مستندسازی تجربه‌های موفق و اصلاح برنامه‌های آموزشی تحقق یابد. برای مثال، اگر معاون آموزشی پس از مشاهده افت عملکرد هنرجویان، همراه با معلمان و هنرآموزان علل آن را بررسی کند، راهکارهایی را به اجرا درآورد و نتایج اقدامات را دوباره ارزیابی نماید، چرخه‌ای از یادگیری سازمانی شکل گرفته است.

۲-۴) تفاوت یادگیری فردی و یادگیری سازمانی

یادگیری فردی به تغییر در دانش، نگرش یا مهارت یک شخص اشاره دارد، در حالی که یادگیری سازمانی فراتر از تغییرات فردی است و به گسترش و تثبیت دانش در سطح گروه و سازمان مربوط می‌شود. افراد عاملان اصلی یادگیری‌اند و سازمان بدون یادگیری اعضای خود نمی‌تواند یاد بگیرد؛ باین‌حال، مجموع یادگیری افراد الزاماً به یادگیری سازمانی منجر نمی‌شود. برای تبدیل یادگیری فردی به یادگیری سازمانی، دانش باید منتقل، تفسیر و در حافظه سازمانی ثبت شود. ممکن است یک معاون آموزشی در نتیجه تجربه شخصی، روش مناسبی برای تنظیم برنامه کلاس‌ها و کارگاه‌ها پیدا کند. تا زمانی که این روش تنها در ذهن و عملکرد او باقی بماند، یادگیری در سطح فردی است. اگر روش موردنظر با همکاران در میان گذاشته شود، درباره آن بحث صورت گیرد، متناسب با شرایط هنرستان اصلاح شود و به روال پذیرفته‌شده تبدیل گردد، یادگیری از سطح فردی به سطح سازمانی انتقال یافته است. بنابراین، گفت‌وگو، مستندسازی، همکاری، اعتماد و وجود سازوکارهای انتقال دانش، حلقه ارتباطی میان یادگیری فردی و سازمانی‌اند. یادگیری فردی معمولاً با مطالعه، مشاهده، تجربه و آموزش رسمی آغاز می‌شود. یادگیری گروهی از طریق تعامل اعضا، گفت‌وگو، حل مسئله مشترک و شکل‌گیری درک جمعی توسعه می‌یابد. یادگیری سازمانی نیز هنگامی تحقق پیدا می‌کند که دانش تولیدشده در سطح فرد و گروه، در ساختارها، خط‌مشی‌ها، برنامه‌ها و رویه‌های سازمان تثبیت شود. این سطوح از یکدیگر جدا نیستند و در یک فرایند پویا بر هم اثر می‌گذارند.

۲-۵) نظریه یادگیری سازمانی آرگریس و شون

یکی از دیدگاه‌های مشهور در زمینه یادگیری سازمانی، نظریه آرگریس و شون است. آنان یادگیری را فرایند شناسایی و اصلاح خطاها می‌دانند و میان یادگیری تک‌حلقه‌ای و یادگیری دو حلقه‌ای تمایز قائل می‌شوند. در یادگیری تک‌حلقه‌ای، اعضای سازمان خطا یا انحراف را شناسایی می‌کنند و بدون تغییر ارزش‌ها، اهداف و فرض‌های اساسی، اقدام خود را اصلاح می‌نمایند. در این نوع یادگیری، هدف اصلی آن است که عملکرد موجود با معیارهای تعیین‌شده هماهنگ شود. برای مثال، اگر معاون آموزشی متوجه شود برنامه هفتگی موجب تداخل استفاده از یک کارگاه شده است و با جابه‌جایی ساعات مشکل را برطرف کند، یادگیری تک‌حلقه‌ای رخ داده است. در این حالت، روش اجرایی اصلاح شده، اما اصول و فرض‌های اساسی برنامه‌ریزی تغییر نکرده‌اند. این نوع یادگیری برای حل مشکلات روزمره و حفظ کارایی ضروری است،



ولی همیشه نمی تواند مسائل پیچیده و ریشه ای را برطرف سازد. در یادگیری دوحلقه ای، علاوه بر اصلاح اقدام، اهداف، ارزش ها، مقررات و فرض های زیربنایی نیز مورد پرسش قرار می گیرند. اعضای سازمان بررسی می کنند که آیا روش ها و معیارهای موجود همچنان مناسباند یا نیاز به بازنگری دارند. برای نمونه، اگر مشکلات مکرر برنامه های کارگاهی موجب شود معاون و سایر کارکنان درباره نحوه تخصیص منابع، اولویت های آموزشی و ساختار کلی برنامه ریزی بازاندیشی کنند، یادگیری دوحلقه ای شکل گرفته است. این نوع یادگیری عمیق تر است و می تواند به نوآوری و تغییرات پایدار منجر شود. نوع دیگری که در ادامه این دیدگاه مطرح می شود، یادگیری سه حلقه ای یا «یادگیری چگونه یادگرفتن» است. در این سطح، سازمان فرایندهای یادگیری خود را بررسی می کند و می کوشد ظرفیت یادگیری را بهبود بخشد. هنرستانی که به صورت منظم ارزیابی می کند کارکنان چگونه تجربه ها را انتقال می دهند، جلسات حرفه ای تا چه اندازه مفیدند و چه موانعی از یادگیری جلوگیری می کنند، در مسیر یادگیری سه حلقه ای قرار دارد.

۲-۶) نظریه سازمان یادگیرنده سنگه

مفهوم سازمان یادگیرنده با دیدگاه پیتر سنگه گسترش یافت. سازمان یادگیرنده محیطی است که اعضای آن به طور پیوسته ظرفیت های خود را برای دستیابی به نتایج مطلوب افزایش می دهند، الگوهای جدید تفکر را پرورش می دهند و چگونگی یادگیری جمعی را می آموزند. سنگه برای تحقق سازمان یادگیرنده پنج اصل را مطرح می کند:

- قابلیت های شخصی
- الگوهای ذهنی
- آرمان مشترک
- یادگیری تیمی
- تفکر سیستمی.

قابلیت های شخصی به تعهد افراد برای یادگیری مستمر، روشن کردن اهداف حرفه ای و توسعه توانایی ها اشاره دارد. معاون آموزشی برخوردار از قابلیت شخصی، یادگیری را فعالیتی موقت یا محدود به دوره های رسمی نمی داند؛ بلکه به طور مداوم عملکرد خود را ارزیابی می کند و برای ارتقای دانش و مهارت هایش تلاش دارد. شناخت قوانین آموزشی، توانایی استفاده از فناوری، مهارت ارتباطی و قدرت تحلیل مسائل از جمله حوزه هایی هستند که می توانند در مسیر رشد شخصی معاونان



قرار گیرند. الگوهای ذهنی، فرض‌ها و باورهای عمیقی‌اند که بر ادراک و رفتار افراد اثر می‌گذارند. برخی معاونان ممکن است مشارکت کارکنان را موجب کاهش اقتدار بدانند یا بر این باور باشند که هر خطایی باید با برخورد تنبیهی پاسخ داده شود. چنین الگوهایی می‌توانند مانع گفت‌وگو، خلاقیت و یادگیری شوند. بازاندیشی درباره الگوهای ذهنی به افراد کمک می‌کند پیش‌فرض‌های خود را شناسایی و در صورت ضرورت اصلاح کنند. آرمان مشترک بیانگر تصویری جمعی از آینده مطلوب سازمان است. هنگامی که کارکنان هنرستان درباره اهداف آموزشی و مهارتی درک مشترکی داشته باشند، همکاری آنان هدفمندتر می‌شود. نقش معاون آموزشی در روشن کردن اولویت‌ها، هماهنگ کردن فعالیت‌ها و پیوند دادن وظایف روزمره با اهداف هنرستان اهمیت دارد. آرمان مشترک نباید صرفاً شعاری رسمی باشد؛ بلکه باید از مشارکت اعضا شکل بگیرد و در تصمیم‌های اجرایی انعکاس یابد. یادگیری تیمی بر توانایی اعضای گروه برای گفت‌وگو، تفکر مشترک و انجام اقدام هماهنگ تأکید دارد. بخش زیادی از مسائل هنرستان ماهیتی جمعی دارند و حل آنها به مشارکت مدیر، معاونان، معلمان و هنرآموزان نیازمند است. یادگیری تیمی موجب می‌شود کارکنان از دانش و تجربه یکدیگر استفاده کنند و راه‌حلهایی فراتر از توانایی یک فرد ارائه دهند. تفکر سیستمی نیز چارچوبی برای درک روابط میان اجزای سازمان فراهم می‌کند. براساس این اصل، مسائل نباید به صورت جداگانه و صرفاً بر پایه نشانه‌های ظاهری تحلیل شوند. برای مثال، افت تحصیلی هنرجویان ممکن است نتیجه عوامل متعددی مانند شیوه تدریس، وضعیت خانوادگی، برنامه زمانی، امکانات کارگاهی، انگیزش و نحوه ارزشیابی باشد. معاون آموزشی برخوردار از تفکر سیستمی، روابط میان این عوامل را بررسی می‌کند و از ارائه راه‌حل‌های ساده برای مسائل پیچیده پرهیز دارد.

۲-۷) دیدگاه گاروین درباره سازمان یادگیرنده

گاروین سازمان یادگیرنده را سازمانی ماهر در ایجاد، کسب و انتقال دانش و تعدیل رفتار متناسب با دانش و بینش جدید می‌داند. این تعریف بر تغییر رفتار سازمانی تأکید دارد؛ یعنی کسب اطلاعات زمانی ارزشمند است که به بهبود روش‌های عمل منجر شود. براساس این دیدگاه، حل نظام‌مند مسئله، آزمایش رویکردهای جدید، یادگیری از تجربه‌های گذشته، یادگیری از دیگران و انتقال سریع دانش در سازمان، از فعالیت‌های اصلی سازمان یادگیرنده محسوب می‌شوند. حل نظام‌مند مسئله در هنرستان مستلزم استفاده از اطلاعات و شواهد است. معاون آموزشی به جای اتکا به برداشت‌های لحظه‌ای، باید داده‌های حضور، ارزشیابی، پیشرفت درسی و گزارش‌های اجرایی را تحلیل کند. آزمایش رویکردهای جدید

نیز به معنای فراهم کردن فرصت اجرای محدود و کنترل شده ایده‌هاست. یادگیری از تجربه مستلزم آن است که موفقیت‌ها و شکست‌ها بررسی شوند و دلایل آنها مشخص گردد. یادگیری از دیگران از طریق مشاهده هنرستان‌های موفق، شبکه‌های حرفه‌ای و تبادل تجربه امکان‌پذیر است. در نهایت، دانش حاصل باید به شکلی قابل استفاده میان کارکنان انتقال یابد.

۲-۸) دیدگاه نوناکا و تاکوچی و خلق دانش سازمانی

نوناکا و تاکوچی میان دانش ضمنی و دانش آشکار تمایز قائل می‌شوند. دانش ضمنی در تجربه‌ها، مهارت‌ها، بینش‌ها و برداشت‌های شخصی افراد نهفته است و انتقال آن دشوارتر است. دانش آشکار قابلیت ثبت، طبقه‌بندی و انتقال از طریق نوشته‌ها، دستورالعمل‌ها و پایگاه‌های اطلاعاتی را دارد. بخش زیادی از دانش حرفه‌ای معاونان آموزشی ماهیت ضمنی دارد؛ برای مثال، نحوه گفت‌وگو با هنجروی دارای مشکل، مدیریت تعارض یا تنظیم برنامه در شرایط محدود، اغلب از تجربه عملی حاصل می‌شود. خلق دانش سازمانی از طریق تعامل مستمر دانش ضمنی و آشکار شکل می‌گیرد. مشاهده و همکاری مستقیم می‌تواند دانش ضمنی را میان افراد منتقل کند. گفت‌وگو و مستندسازی، بخشی از تجربه‌های ضمنی را به دانش آشکار تبدیل می‌کند. ترکیب گزارش‌ها و اطلاعات مختلف نیز دانش آشکار جدیدی ایجاد می‌کند و به کارگیری این دانش در عمل، موجب درونی شدن آن می‌شود. بر این اساس، جلسات تبادل تجربه، مستندسازی مسائل، تدوین راهنماهای اجرایی و مربیگری معاونان تازه کار می‌تواند به خلق و حفظ دانش در هنرستان کمک کند.

۲-۹) ابعاد یادگیری سازمانی

یادگیری سازمانی دارای ابعاد گوناگونی است که هر یک بخشی از ظرفیت سازمان برای تولید و استفاده از دانش را نشان می‌دهند. نخستین بعد، تعهد به یادگیری است. در سازمان متعهد به یادگیری، رشد دانش و مهارت کارکنان ارزش اساسی محسوب می‌شود و مدیریت برای آن زمان و منابع اختصاص می‌دهد. اگر یادگیری فعالیتی جانبی و کم‌اهمیت تلقی شود، کارکنان نیز انگیزه چندانی برای مشارکت در آن نخواهند داشت. بعد دوم، دیدگاه سیستمی یا برخورداری از نگرش مشترک است. اعضا باید درک کنند که فعالیت‌های آنان چگونه بر دیگر بخش‌ها و اهداف کلی سازمان اثر می‌گذارد. معاون آموزشی هنرستان باید میان برنامه‌ریزی درسی، فعالیت کارگاه‌ها، ارزشیابی، حضور هنجرویان و اهداف مهارتی ارتباط برقرار کند. نگاه بخشی و محدود می‌تواند موجب شود تصمیمی که در یک حوزه مناسب به نظر می‌رسد،



در حوزه‌های دیگر مشکلاتی ایجاد کند. بعد سوم، فضای باز و آزمایشگری است. سازمان یادگیرنده فرصت طرح پرسش، بررسی دیدگاه‌های متفاوت و آزمودن روش‌های تازه را فراهم می‌کند. منظور از آزمایشگری، اقدام بدون برنامه نیست؛ بلکه اجرای سنجیده ایده‌های جدید، ارزیابی نتایج و یادگیری از آنهاست. در هنرستان، استفاده آزمایشی از روش جدید برنامه‌ریزی یا شیوه متفاوت پیگیری پیشرفت هنرجویان می‌تواند نمونه‌ای از این بعد باشد. بعد چهارم، انتقال و یکپارچه‌سازی دانش است. دانش باید در دسترس افراد مرتبط قرار گیرد و در فرایندهای کاری استفاده شود. جلسات منظم، سامانه‌های اطلاعاتی، گزارش‌های تحلیلی، گروه‌های حرفه‌ای و گفت‌وگوهای غیررسمی می‌توانند بستر انتقال دانش باشند. با این حال، انتقال مؤثر تنها ارسال اطلاعات نیست؛ بلکه دریافت‌کنندگان باید بتوانند معنا و کاربرد آن را درک کنند.

۲-۱۰) فرهنگ یادگیری سازمانی

فرهنگ یادگیری سازمانی مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها و هنجارهایی است که یادگیری، پرسشگری، همکاری و اصلاح مستمر را تقویت می‌کند. در چنین فرهنگی، کارکنان یادگیری را بخشی از مسئولیت حرفه‌ای خود می‌دانند و مدیران نیز به جای تأکید انحصاری بر کنترل، زمینه مشارکت و رشد افراد را فراهم می‌کنند. اعتماد، امنیت روان‌شناختی، پذیرش دیدگاه‌های متفاوت و برخورد سازنده با خطا، عناصر اصلی فرهنگ یادگیری‌اند. امنیت روان‌شناختی به احساس اطمینان افراد از امکان بیان نظر، پرسیدن سؤال و پذیرش اشتباه بدون ترس از تحقیر یا پیامدهای نامتناسب اشاره دارد. معاونان آموزشی برای مطرح کردن مسائل و دریافت کمک، به چنین فضایی نیاز دارند. اگر بیان یک مشکل به منزله ناتوانی فرد تلقی شود، مسائل پنهان می‌مانند و امکان یادگیری کاهش می‌یابد. البته برخورد یادگیرنده با خطا به معنای نادیده گرفتن مسئولیت نیست؛ بلکه هدف آن شناسایی علل، پیشگیری از تکرار و ایجاد توازن میان پاسخ‌گویی و یادگیری است.

۲-۱۱) حافظه سازمانی و مستندسازی دانش

حافظه سازمانی شامل اطلاعات، تجربه‌ها، رویه‌ها و دانشی است که در طول زمان در سازمان انباشته می‌شود. بخشی از این حافظه در اسناد، آیین‌نامه‌ها، گزارش‌ها و بانک‌های اطلاعاتی ثبت شده و بخشی دیگر در ذهن و تجربه کارکنان قرار دارد. حفظ حافظه سازمانی مانع از آن می‌شود که سازمان با جابه‌جایی افراد، بخش مهمی از دانش خود را از دست بدهد.



در هنرستان‌ها، مستندسازی تجربه‌های مربوط به برنامه‌ریزی، ارزشیابی، مدیریت مشکلات تحصیلی و اجرای آموزش‌های عملی می‌تواند حافظه سازمانی را تقویت کند. گزارش‌ها باید فراتر از ثبت اداری رویدادها باشند و علل مسائل، اقدامات انجام‌شده، نتایج و درس‌های آموخته‌شده را در بر گیرند. معاون آموزشی می‌تواند در تولید، سازمان‌دهی و دسترس‌پذیرکردن این دانش نقش محوری داشته باشد.

۲-۱۲) مفهوم عملکرد حرفه‌ای

عملکرد حرفه‌ای به چگونگی انجام وظایف و مسئولیت‌های شغلی براساس دانش تخصصی، مهارت‌های موردنیاز، معیارهای سازمانی و اصول اخلاقی اشاره دارد. عملکرد نتیجه تعامل میان توانایی، انگیزش، فرصت و شرایط محیطی است. بنابراین، ضعف عملکرد همیشه ناشی از ناتوانی فرد نیست و ممکن است محدودیت منابع، ابهام نقش، فشار کاری، ضعف حمایت مدیریتی یا ساختار نامناسب نیز در آن نقش داشته باشد. عملکرد حرفه‌ای معاونان آموزشی هنرستان‌ها را می‌توان در ابعادی مانند برنامه‌ریزی آموزشی، سازمان‌دهی، نظارت، ارزشیابی، تصمیم‌گیری، حل مسئله، ارتباطات، مدیریت تغییر، بهره‌گیری از فناوری، پاسخ‌گویی و اخلاق حرفه‌ای بررسی کرد. معاون اثربخش باید وظایف رسمی خود را دقیق انجام دهد و در کنار آن بتواند ظرفیت‌های انسانی هنرستان را برای تحقق اهداف آموزشی هماهنگ سازد.

۲-۱۳) ابعاد عملکرد حرفه‌ای معاونان آموزشی

برنامه‌ریزی آموزشی یکی از ابعاد اساسی عملکرد معاونان است. برنامه‌ریزی شامل تعیین فعالیت‌ها، اولویت‌بندی امور، تنظیم زمان‌بندی، هماهنگی کلاس‌ها و کارگاه‌ها و پیش‌بینی منابع موردنیاز است. برنامه مناسب باید واقع‌بینانه، انعطاف‌پذیر و هماهنگ با اهداف هنرستان باشد. یادگیری از تجربه‌های گذشته و استفاده از اطلاعات جاری، کیفیت برنامه‌ریزی را افزایش می‌دهد. نظارت و ارزشیابی بعد دیگری از عملکرد حرفه‌ای است. معاون آموزشی باید اجرای برنامه‌های درسی، وضعیت پیشرفت هنرجویان، حضور و مشارکت آنان و هماهنگی فعالیت‌های آموزشی را پیگیری کند. نظارت حرفه‌ای صرفاً به کنترل و کشف کاستی‌ها محدود نیست؛ بلکه باید با ارائه بازخورد و حمایت از بهبود همراه باشد. اطلاعات حاصل از ارزشیابی نیز باید در تصمیم‌های بعدی مورد استفاده قرار گیرد. تصمیم‌گیری و حل مسئله از مهم‌ترین شایستگی‌های حرفه‌ای معاونان است. آنان روزانه با مسائل پیش‌بینی‌شده و پیش‌بینی‌نشده متعددی روبه‌رو هستند. تصمیم اثربخش مستلزم تعریف درست مسئله، جمع‌آوری اطلاعات، بررسی گزینه‌ها، پیش‌بینی پیامدها و ارزیابی نتیجه



است. یادگیری سازمانی با فراهم کردن دسترسی به تجربه جمعی و اطلاعات معتبر، کیفیت این فرایند را ارتقا می دهد. ارتباطات و همکاری حرفه ای نیز اهمیت ویژه ای دارد. معاون آموزشی باید بتواند با مدیر، دبیران، هنرآموزان، هنرجویان و والدین ارتباطی محترمانه و هدفمند برقرار کند. گوش دادن فعال، انتقال روشن اطلاعات، مدیریت تعارض و جلب مشارکت، از نشانه های عملکرد ارتباطی مطلوب است. ارتباطات باز، زمینه تسهیم دانش و شکل گیری یادگیری گروهی را فراهم می کند. مدیریت تغییر و نوآوری بعد دیگری از عملکرد حرفه ای است. معاون آموزشی باید بتواند ضرورت تغییر را تشخیص دهد، کارکنان را برای مشارکت آماده کند و پیامدهای اجرای برنامه های جدید را ارزیابی نماید. یادگیری سازمانی از طریق افزایش انعطاف پذیری و تقویت نگرش پرسشگرانه، توانایی معاونان برای هدایت تغییر را افزایش می دهد.

۲-۱۴) توسعه حرفه ای معاونان آموزشی

توسعه حرفه ای فرایندی مستمر برای ارتقای دانش، مهارت، نگرش و هویت شغلی افراد است. توسعه حرفه ای با آموزش های کوتاه مدت و پراکنده تفاوت دارد و باید با نیازهای واقعی شغل، تجربه عملی، بازخورد و فرصت کاربرد آموخته ها پیوند داشته باشد. معاونان آموزشی به دلیل تنوع نقش ها، به برنامه های توسعه حرفه ای چندبعدی نیاز دارند که حوزه های مدیریتی، آموزشی، ارتباطی، فناورانه و اخلاقی را پوشش دهد. روش هایی مانند آموزش ضمن خدمت، مربیگری، یادگیری همتا، مشاهده عملکرد، اقدام پژوهی، مطالعه فردی، بازاندیشی و عضویت در اجتماعات حرفه ای می توانند در توسعه معاونان مؤثر باشند. اثربخشی این روش ها زمانی افزایش می یابد که هنرستان از کاربرد آموخته ها حمایت کند. اگر محیط کار امکان مشارکت، تجربه کردن و دریافت بازخورد را فراهم نکند، بخش مهمی از آموزش ها به تغییر عملکرد منجر نخواهد شد.

۲-۱۵) سازوکار تأثیر یادگیری سازمانی بر عملکرد حرفه ای

یادگیری سازمانی از چند مسیر می تواند عملکرد حرفه ای معاونان را بهبود بخشد. نخست، دسترسی آنان را به دانش تخصصی و تجربی افزایش می دهد. دوم، از طریق گفت و گو و همکاری، کیفیت تحلیل مسائل و تصمیم گیری را ارتقا می بخشد. سوم، با فراهم کردن بازخورد، نقاط قوت و ضعف عملکرد را آشکار می سازد. چهارم، نگرش مثبت به تغییر و نوآوری را تقویت می کند. پنجم، با ثبت و انتقال تجربه ها از تکرار خطاها جلوگیری می کند. ششم، احساس خودکارآمدی و تعلق حرفه ای را افزایش می دهد. این رابطه لزوماً مستقیم و خودکار نیست. عواملی مانند فرهنگ سازمانی، سبک



رهبری مدیر، اعتماد، انگیزش، دسترسی به فناوری، ساختار ارتباطی، حجم وظایف و اختیار شغلی می توانند آن را تقویت یا تضعیف کنند. برای نمونه، ممکن است معاون آموزشی به دانش جدید دست یابد، اما تمرکزگرایی یا نبود اختیار مانع اجرای آن شود. همچنین، کمبود زمان و فشار امور اجرایی می تواند فرصت گفت و گو و بازاندیشی را کاهش دهد. بنابراین، بهبود عملکرد مستلزم توجه هم زمان به یادگیری و شرایط کاربرد آموخته ها است.

۲-۱۶) موانع یادگیری سازمانی در هنرستان ها

تمرکز بیش از اندازه بر امور اداری، کمبود زمان، ساختار متمرکز، ضعف اعتماد، نگرانی از بیان خطا، محدودیت منابع و نبود نظام مناسب مستندسازی از موانع یادگیری سازمانی در هنرستان ها است. همچنین، برگزاری دوره های آموزشی غیرنیازمحور و نبود فرصت برای انتقال آموخته ها می تواند اثربخشی یادگیری را کاهش دهد. رقابت ناسالم و نگهداری دانش به عنوان منبع قدرت نیز مانع تسهیم تجربه می شود. تغییر مکرر دستورالعمل ها و حجم بالای وظایف ممکن است معاونان را به واکنش های کوتاه مدت سوق دهد و فرصت تحلیل عمیق را کاهش دهد. غلبه فرهنگ سرزنش نیز موجب پنهان ماندن مشکلات می شود. رفع این موانع به حمایت مدیران، ایجاد امنیت روان شناختی، اختصاص زمان به گفت و گوی حرفه ای، اصلاح ساختارهای ارتباطی و پیوند آموزش با مسائل واقعی نیاز دارد. براساس مبانی نظری، یادگیری سازمانی متغیری چندبعدی است که از تعهد به یادگیری، نگرش سیستمی، یادگیری فردی و گروهی، تسهیم دانش، بازاندیشی، دریافت بازخورد، مستندسازی تجربه ها و حمایت از نوآوری تشکیل می شود. عملکرد حرفه ای معاونان نیز شامل برنامه ریزی، سازمان دهی، نظارت آموزشی، تصمیم گیری، حل مسئله، ارتباطات حرفه ای، مدیریت تغییر، بهره گیری از فناوری و پاسخ گویی است. انتظار می رود تقویت مؤلفه های یادگیری سازمانی موجب افزایش دانش و مهارت معاونان، بهبود کیفیت تصمیم ها، توسعه همکاری و کاهش تکرار خطاها شود و از این طریق عملکرد حرفه ای آنان را ارتقا دهد. در این چارچوب، فرهنگ مشارکتی، رهبری حمایتی، اعتماد و ساختار ارتباطی مناسب، شرایط زمینه ای تحقق این اثر را فراهم می کنند. در مقابل، تمرکزگرایی، فشار کاری، ضعف منابع و فرهنگ سرزنش می توانند جریان یادگیری و تبدیل دانش به عملکرد را محدود سازند. در مجموع، یادگیری سازمانی فرایندی پیوسته و چندسطحی است که از یادگیری افراد آغاز می شود، در تعاملات گروهی توسعه می یابد و در ساختارها و رویه های هنرستان تثبیت می شود. معاون آموزشی هم دریافت کننده نتایج این فرایند و هم یکی از عاملان اصلی گسترش آن است. توانایی او در یادگیری از تجربه، تسهیم



دانش، ایجاد گفت‌وگوی حرفه‌ای و استفاده از بازخورد، نه تنها عملکرد فردی وی را بهبود می‌بخشد، بلکه می‌تواند ظرفیت یادگیری کل هنرستان را نیز افزایش دهد. بنابراین، یادگیری سازمانی را می‌توان یکی از پایه‌های نظری مهم برای تبیین و ارتقای عملکرد حرفه‌ای معاونان آموزشی هنرستان‌ها در نظر گرفت.

۳. بیان مسئله

امروزه نظام‌های آموزشی در شرایطی فعالیت می‌کنند که با تحولات سریع علمی، فناوری، اجتماعی و فرهنگی روبه‌رو هستند. در چنین فضایی، موفقیت مدرسه تنها به وجود برنامه‌های رسمی آموزشی وابسته نیست، بلکه به کیفیت مدیریت، نحوه هماهنگی منابع انسانی و میزان توانایی اعضای سازمان در یادگیری مستمر و سازگاری با تغییرات نیز بستگی دارد. در این میان، هنرستان‌ها به دلیل ماهیت مهارت‌محور، ارتباط مستقیم با بازار کار و نیاز به پیوند میان آموزش نظری و عملی، بیش از سایر انواع مدارس به مدیریت پویا و کارآمد نیاز دارند. یکی از ارکان مهم این مدیریت، معاونان آموزشی هنرستان‌ها هستند که نقشی محوری در سامان‌دهی فرایندهای آموزشی، نظارت بر اجرای برنامه‌ها، هماهنگی میان دبیران و هنرآموزان، پیگیری ارزشیابی‌ها و حل مسائل روزمره آموزشی بر عهده دارند. معاون آموزشی در هنرستان صرفاً یک مجری مقررات اداری نیست، بلکه در عمل باید میان سیاست‌های کلان آموزشی، نیازهای عملی هنرجویان، انتظارات دبیران و محدودیت‌های اجرایی مدرسه تعادل ایجاد کند. این نقش مستلزم برخورداری از مهارت‌های ارتباطی، تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، حل مسئله، انعطاف‌پذیری و توانایی یادگیری از تجربه‌های فردی و جمعی است. از آنجا که هنرستان‌ها با رشته‌های متنوع، کارگاه‌های تخصصی، تجهیزات آموزشی و الزامات مهارتی خاص مواجه‌اند، عملکرد حرفه‌ای معاون آموزشی در این محیط‌ها پیچیده‌تر از بسیاری از مدارس دیگر است. بنابراین، هر عاملی که بتواند این عملکرد را ارتقا دهد، از منظر نظری و کاربردی حائز اهمیت است. یکی از مفاهیم کلیدی در سال‌های اخیر که می‌تواند به بهبود عملکرد حرفه‌ای در سازمان‌های آموزشی کمک کند، یادگیری سازمانی است. یادگیری سازمانی به فرایندی اشاره دارد که در آن سازمان از طریق تجربه، بازنندیشی، تبادل دانش و اصلاح رویه‌ها، ظرفیت خود را برای انطباق، نوآوری و اثربخشی افزایش می‌دهد. در سازمان یادگیرنده، افراد و گروه‌ها صرفاً اطلاعات را دریافت نمی‌کنند، بلکه آن را تحلیل کرده، به دانش عملی تبدیل می‌کنند و در رفتار حرفه‌ای خود به کار می‌گیرند. چنین رویکردی در مدارس و به‌ویژه هنرستان‌ها می‌تواند زمینه‌ساز بهبود تصمیم‌گیری، افزایش هماهنگی، تقویت همکاری و ارتقای کیفیت مدیریت



آموزشی شود. با وجود اهمیت یادگیری سازمانی، در بسیاری از مدارس ساختارهای رسمی هنوز به گونه ای عمل می کنند که تجربه اندوزی، بازخوردگیری، اشتراک دانش و اصلاح مستمر رویه ها به صورت نظام مند نهادینه نشده است. در نتیجه، معاونان آموزشی ممکن است با چالش هایی مانند تکرار خطاهای مدیریتی، ضعف در استفاده از تجربه های قبلی، ناهماهنگی با همکاران، و ناتوانی در پاسخ گویی به شرایط متغیر مواجه شوند. از سوی دیگر، اگر یادگیری سازمانی در مدرسه تقویت شود، معاونان آموزشی می توانند در مواجهه با مسائل پیچیده از دانش جمعی بهره بگیرند، راه حل های خلاقانه تری ارائه دهند و عملکرد حرفه ای خود را بهبود بخشند. از منظر نظری، پژوهش درباره نقش یادگیری سازمانی در عملکرد حرفه ای معاونان آموزشی هنرستان ها به تکمیل ادبیات مدیریت آموزشی کمک می کند؛ زیرا بسیاری از مطالعات پیشین بیشتر بر مدیران مدارس یا معلمان متمرکز بوده اند و نقش معاونان آموزشی در بستر خاص هنرستان ها کمتر بررسی شده است. از منظر کاربردی نیز نتایج چنین پژوهشی می تواند برای برنامه ریزان آموزشی، مدیران مدارس، و سیاست گذاران حوزه آموزش فنی و حرفه ای مفید باشد و مسیر طراحی برنامه های توانمندسازی حرفه ای و توسعه سازمان های یادگیرنده را هموار کند.

۴. ضرورت پژوهش

ضرورت انجام این پژوهش از چند جهت قابل تبیین است. نخست، از منظر نظری، ادبیات یادگیری سازمانی در حوزه آموزش و پرورش هنوز نیازمند گسترش و بومی سازی است. بیشتر نظریه های یادگیری سازمانی در بستر سازمان های تجاری و صنعتی شکل گرفته اند، در حالی که مدارس، به ویژه هنرستان ها، ویژگی های متفاوتی دارند و نمی توان بدون توجه به بافت آموزشی آن ها، همان الگوها را به طور مستقیم به کار گرفت. بنابراین، بررسی رابطه یادگیری سازمانی با عملکرد حرفه ای معاونان آموزشی هنرستان ها می تواند به تولید دانش بومی در مدیریت آموزشی کمک کند. دوم، از منظر کاربردی، معاونان آموزشی در هنرستان ها با مسئولیت هایی روبه رو هستند که مستقیماً بر کیفیت آموزش، نظم آموزشی، انگیزش هنجوین و هماهنگی کارکنان اثر می گذارد. اگر این گروه از کارکنان از سطح مناسبی از عملکرد حرفه ای برخوردار نباشند، بخش مهمی از اهداف آموزشی هنرستان ها محقق نخواهد شد. از این رو، شناسایی عواملی که موجب ارتقای عملکرد آنان می شود، اهمیت عملی فراوانی دارد. سوم، هنرستان ها برای ایفای نقش مؤثر در تربیت نیروی انسانی ماهر، نیازمند ساختارهایی هستند که در آن ها یادگیری مستمر، تبادل تجربه، اصلاح خطاها و تصمیم گیری مبتنی بر

شواهد به صورت نهادینه وجود داشته باشد. یادگیری سازمانی می تواند چنین بستری را فراهم کند و معاونان آموزشی را از سطح انجام وظایف روزمره به سطح کنشگری حرفه ای و یادگیرنده ارتقا دهد. چهارم، در شرایطی که نظام آموزش فنی و حرفه ای با تغییرات فناوری، نیازهای جدید بازار کار و انتظارات روبه افزایش جامعه روبه روست، معاونان آموزشی باید بتوانند به سرعت با تحولات سازگار شوند. چنین سازگاری ای بدون وجود فرهنگ یادگیری سازمانی دشوار است. از این رو، پژوهش حاضر می تواند نشان دهد که چگونه سازوکارهای یادگیری درون سازمانی به بهبود تصمیم گیری، هماهنگی، حل مسئله و مدیریت تعارض در هنرستان ها منجر می شود. در مجموع، این پژوهش هم از حیث توسعه دانش نظری و هم از حیث کمک به بهبود عملکرد حرفه ای معاونان آموزشی و ارتقای کیفیت مدیریت هنرستان ها ضروری است.

۵. اهداف پژوهش

۱. تبیین نقش یادگیری سازمانی در بهبود عملکرد حرفه ای معاونان آموزشی هنرستان ها.
۲. شناسایی ابعاد یادگیری سازمانی مؤثر بر عملکرد حرفه ای معاونان آموزشی هنرستان ها.
۳. بررسی سازوکارهای اثرگذاری یادگیری سازمانی بر تصمیم گیری، هماهنگی و حل مسئله در هنرستان ها.
۴. ارائه پیشنهادهای کاربردی برای تقویت یادگیری سازمانی و ارتقای عملکرد حرفه ای معاونان آموزشی.

۶. سؤالات پژوهش

۱. یادگیری سازمانی چه نقشی در بهبود عملکرد حرفه ای معاونان آموزشی هنرستان ها دارد؟
۲. کدام ابعاد یادگیری سازمانی بیشترین تأثیر را بر عملکرد حرفه ای معاونان آموزشی هنرستان ها دارند؟
۳. یادگیری سازمانی چگونه می تواند موجب بهبود تصمیم گیری، هماهنگی و حل مسئله در هنرستان ها شود؟
۴. چه راهکارهایی برای تقویت یادگیری سازمانی و ارتقای عملکرد حرفه ای معاونان آموزشی پیشنهاد می شود؟

۷. روش پژوهش

این پژوهش از نوع مروری و مبتنی بر تحلیل منابع علمی است. در این روش، پژوهشگر با بررسی کتاب ها، مقالات علمی، پایان نامه ها و منابع معتبر مرتبط با یادگیری سازمانی، مدیریت آموزشی و عملکرد حرفه ای معاونان آموزشی، به استخراج مفاهیم، الگوها و یافته های اصلی می پردازد. داده ها از طریق مطالعه نظام مند منابع گردآوری و سپس به صورت تحلیلی و توصیفی دسته بندی و تفسیر می شوند. از آنجا که پژوهش حاضر ماهیت نظری دارد، جامعه آماری، نمونه و ابزار میدانی



برای آن تعریف نشده است. هدف این روش، ارائه تصویری منسجم از مبانی نظری و شواهد پژوهشی موجود درباره پیوند یادگیری سازمانی و عملکرد حرفه‌ای در محیط هنرستان‌هاست.

۸. بحث و نتیجه گیری

یافته‌های این پژوهش مروری نشان می‌دهد که یادگیری سازمانی فراتر از یک الگوی مدیریتی، ابزاری راهبردی برای معاونان آموزشی است تا از طریق آن بتوانند با پیچیدگی‌های محیط هنرستان‌ها مقابله کنند. تحلیل منابع نشان می‌دهد که بهبود عملکرد حرفه‌ای معاونان در گرو پیوند میان سه سطح یادگیری (فردی، تیمی و سازمانی) است. یافته‌ها حاکی از آن است که یادگیری سازمانی در هنرستان‌ها باید بر هفت بُعد اصلی (طبق مدل واتکینز و مارسیک) متمرکز باشد:

- **ایجاد فرصت‌های یادگیری مستمر:** معاونان آموزشی که برای دبیران و هنرجویان بستر یادگیری مداوم فراهم می‌کنند، خود نیز در فرایند بازخوردگیری رشد می‌یابند.
- **تشویق گفت‌وگو و پرسشگری:** فرهنگ باز که در آن معاون آموزشی به‌جای تحکم، به پرسشگری ترغیب می‌کند، باعث کاهش خطاهای اجرایی می‌شود.
- **تقویت یادگیری تیمی:** در هنرستان‌ها به دلیل وجود کارگاه‌ها و پروژه‌های عملی، یادگیری تیمی میان معاون آموزشی، سرپرستان کارگاه و هنرآموزان، کلیدی‌ترین عامل موفقیت است.
- **نظام‌های اشتراک دانش:** ثبت تجربیات موفق در مواجهه با چالش‌های فنی یا آموزشی، مانع تکرار خطاها می‌شود.
- **توانمندسازی افراد:** معاون آموزشی یادگیرنده، به دیگران اختیار عمل می‌دهد و آن‌ها را در مسیر چشم‌انداز مشترک (تربیت نیروی ماهر) هدایت می‌کند.
- **پیوند با محیط بیرونی:** هنرستان‌ها باید با صنعت و بازار کار در ارتباط باشند. یادگیری سازمانی به معاون کمک می‌کند تا تغییرات نیاز بازار را به برنامه‌های آموزشی تزریق کند.
- **رهبری راهبردی:** رهبری که یادگیری را در اولویت قرار می‌دهد، عملکرد حرفه‌ای خود را از سطح اداری به سطح آموزشی-تربیتی ارتقا می‌دهد.



یافته‌ها تأکید دارند که معاونان مجهز به دانش «یادگیری سازمانی»، در مواجهه با مسائل پیچیده هنرستان، به جای راه‌حل‌های کوتاه‌مدت و مسکن‌وار، به دنبال شناسایی علت‌های ریشه‌ای (تفکر سیستمی سنگه) هستند. این معاونان با استفاده از روش‌های بازاندیشی (نظریه آرگریس و شون)، فرضیات ذهنی خود را دائماً به چالش می‌کشند و از «یادگیری تک‌حلقه‌ای» (صرفاً اصلاح رفتار) به سمت «یادگیری دو حلقه‌ای» (تغییر باورها و ساختارها) حرکت می‌کنند. پژوهش حاضر با هدف تبیین نقش یادگیری سازمانی در بهبود عملکرد حرفه‌ای معاونان آموزشی هنرستان‌ها انجام شد. نتایج نشان داد که عملکرد حرفه‌ای معاونان در هنرستان‌ها تنها تابع دانش اداری نیست، بلکه تابعی از ظرفیت یادگیری سازمانی آنان است. معاون آموزشی در هنرستان، به دلیل ماهیت چندبعدی (آموزشی، فنی، اجرایی و ارتباط با صنعت)، در مرکز ثقل یادگیری قرار دارد. یافته‌های این پژوهش بیانگر آن است که اگر یادگیری سازمانی به یک فرهنگ تبدیل شود، معاون آموزشی از یک «کارمند ناظر» به یک «تسهیل‌گر یادگیرنده» تغییر نقش می‌دهد. این تغییر نقش باعث می‌شود که او در برابر چالش‌های پیش‌بینی‌نشده هنرستان (مانند خرابی تجهیزات، ناهماهنگی برنامه‌های عملی، یا نیازهای جدید بازار کار)، به جای واکنش‌های انفعالی، به راه‌حل‌های مبتنی بر دانش جمعی و تفکر سیستمی روی آورد. در نتیجه، پیشنهاد می‌شود برای ارتقای عملکرد معاونان، هنرستان‌ها از ساختارهای سلسله‌مراتبی خشک فاصله بگیرند و به سمت سازمان‌های یادگیرنده حرکت کنند. برنامه‌های توانمندسازی معاونان آموزشی باید به جای آموزش‌های سنتی بخشنه‌ای، بر توسعه مهارت‌های بازاندیشی، تسهیل‌گری یادگیری تیمی و کاربست دانش در موقعیت‌های واقعی متمرکز باشد. در نهایت، یادگیری سازمانی تضمین‌کننده این است که هنرستان‌ها نه فقط محلی برای اجرای برنامه‌های درسی، بلکه کانون‌هایی پویا برای رشد حرفه‌ای معاونان و افزایش کیفیت خروجی‌های آموزشی باشند.

منابع

- علاقه‌بند، ع. (۱۴۰۴). مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی. نشر روان.
- هوی، و. ک. و میسکل، س. ج. (۱۴۰۳). مدیریت آموزشی: نظریه، تحقیق و کاربرد (مترجمان: ن. سلیمانی، م. صفری، و س. م. نظری). انتشارات سمت.



- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II: Theory, method, and practice*. Addison-Wesley.
- Al-Haddad, S., & Kotnour, T. (2015). Integrating the organizational change literature: A model for successful change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), 234–262.
- Basten, D., & Haamann, T. (2018). Approaches for organizational learning: A literature review. *SAGE Open*, 8(3). <https://doi.org/10.1177/2158244018794222>
- Garvin, D. A. (2000). *Learning in action: A guide to putting the learning organization to work*. Harvard Business School Press.
- Marquardt, M. J. (1996). *Building the learning organization: A systems approach to quantum improvement and global success*. McGraw-Hill.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (2nd ed.). Doubleday/Currency.
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1993). *Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systemic change*. Jossey-Bass.
- Yang, B., Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (2004). The construct of the learning organization: Dimensions, measurement, and validation. *Human Resource Development Quarterly*, 15(1), 129–160. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1086>