

XÂY DỰNG THANG ĐÁNH GIÁ TỔ CHỨC BIẾT HỌC HỎI Ở NHÀ TRƯỜNG

Nguyễn Thị Minh Nguyệt¹, Phạm Ngọc Long²

Tóm tắt. Tổ chức biết học hỏi (learning organization) là cách tiếp cận mới khi nghiên cứu về nhà trường, ở góc độ này, nhà trường được xem xét với nhiều khía cạnh, trong đó, Hiệu trưởng có vai trò rất quan trọng trong việc kiến tạo nhà trường thành tổ chức biết học hỏi. Bài báo nghiên cứu các tiêu chí đánh giá tổ chức biết học hỏi ở các trường dưới 7 khía cạnh khác nhau theo khuyến nghị của OECD, các khía cạnh này được phân chia thành 3 cấp độ: Cấp độ trường, cấp độ nhóm, cấp độ cá nhân.

Từ khóa: Thang đánh giá, tiêu chí đánh giá, tổ chức biết học hỏi.

1. Đặt vấn đề

Tổ chức biết học hỏi (learning organization) là khái niệm mới được đề cập đến từ những năm cuối thế kỷ XX và thu hút được rất nhiều sự quan tâm nghiên cứu của các nhà khoa học trên thế giới. Các nghiên cứu đề cập đến nhiều lĩnh vực như: tầm quan trọng của tổ chức biết học hỏi, đặc điểm của tổ chức biết học hỏi, xây dựng một tổ chức thành tổ chức biết học hỏi... Trong lĩnh vực khoa học giáo dục, việc áp dụng lý thuyết tổ chức biết học hỏi vào tổ chức nhà trường cũng được nghiên cứu ở nhiều khía cạnh: đặc điểm của nhà trường như một tổ chức biết học hỏi, vai trò của Hiệu trưởng trong việc thay đổi nhà trường thành một tổ chức biết học hỏi, làm thế nào để xây dựng nhà trường thành tổ chức biết học hỏi, công cụ đo lường các biểu hiện của tổ chức biết học hỏi trong nhà trường... Nội dung nghiên cứu này nhằm chuẩn hóa bộ công cụ đo lường các biểu hiện của tổ chức biết học hỏi trong nhà trường ở Việt Nam theo hướng dẫn của OECD về xây dựng nhà trường thành tổ chức biết học hỏi [5].

2. Các mô hình tổ chức biết học hỏi

Các nhà nghiên cứu đã đề xuất nhiều mô hình khác nhau về tổ chức biết học hỏi, trong đó có thể kể đến 4 mô hình tiêu biểu của Senge (1990), Garvin (2000), Marquardt (2002) và mô hình của Watkins - Marsick (2004).

Mô hình của Senge (1990): Theo Senge các tổ chức hiện đại muốn phát triển bền vững và có sức mạnh cạnh tranh bắt buộc phải coi trọng việc “học hỏi của cộng đồng”, coi trọng việc liên tục tạo ra, tiếp thu và chuyển giao kiến thức. Một tổ chức như vậy theo Senge (1990) phải tuân thủ

Ngày nhận bài: 10/11/2017. Ngày nhận đăng: 12/12/2017.

¹Khoa Quản lý giáo dục, Trường Đại học Sư phạm Hà Nội;
e-mail: nguyetnm@hnue.edu.vn.

²Khoa Quản lý giáo dục, Trường Đại học Sư phạm Hà Nội;
e-mail: longpn@hnue.edu.vn.

5 nguyên tắc: 1) Tự chủ; 2) Mô hình tinh thần; 3) Học nhóm; 4) Chia sẻ tầm nhìn; 5) Tư duy hệ thống [8].

Mô hình của Garvin (2000): Theo Garvin, tổ chức biết học hỏi được đặc trưng bởi khả năng sáng tạo, thu thập, chuyển giao kiến thức đồng thời sử dụng những kiến thức và hiểu biết mới vào sửa đổi hành vi của tổ chức. Mô hình tổ chức biết học hỏi tương ứng mà Garvin đưa ra gồm 5 yếu tố bao gồm: 1) Tạo ra môi trường học tập trong tổ chức; 2) Thu thập thông tin; 3) Học hỏi từ kinh nghiệm; 4) Cung cấp cơ hội thử nghiệm; 5) Phát triển các nhà lãnh đạo học tập [4].

Mô hình của Marquardt (2002): Mô hình tổ chức học tập của Marquardt bao gồm học tập ở các cấp độ của tổ chức, chuyển đổi tổ chức, trao quyền cho các thành viên, quản lý tri thức và hỗ trợ công nghệ cho việc học tập. Mô hình tổ chức biết học hỏi của Marquardt (2002) gồm 5 hệ thống con: học tập, tổ chức, con người, kiến thức và công nghệ [7]. Theo tác giả, 5 hệ thống này đều có vai trò quan trọng trong việc đảm bảo cho tổ chức hoạt động bền vững, quá trình học tập trong tổ chức diễn ra liên tục và giúp tổ chức đạt được thành công.

Mô hình của Watkins and Marsick (2004): Mô hình tổ chức biết học hỏi của Watkins và Marsick được phát triển và hoàn thiện trong các nghiên cứu từ năm 1993 đến nay. Theo mô hình này, tổ chức biết học hỏi gồm 7 thành tố: 1) Tạo cơ hội học tập liên tục; 2) Thúc đẩy điều tra và đối thoại; 3) Khuyến khích hợp và học tập theo nhóm; 4) Tạo ra các hệ thống để nắm bắt kiến thức và chia sẻ việc học tập; 5) Trao quyền cho mọi người hướng tới một tầm nhìn chung; 6) Kết nối tổ chức với môi trường; 7) Lãnh đạo việc học tập trong tổ chức [9].

Theo đánh giá của nhiều nhà nghiên cứu, mô hình tổ chức biết học hỏi của Watkins và Marsick có nhiều ưu điểm so với các mô hình khác, cụ thể: mô hình này tập trung vào các chiến lược dựa trên cá nhân và nhân viên hơn là các vấn đề liên quan đến các chiến lược, quyền lực hoặc cấu trúc của tổ chức; mô hình được xây dựng gắn liền với công cụ khảo sát để đo lường một cách đầy đủ các biểu hiện theo tất cả các đặc điểm của tổ chức biết học hỏi (Learning Organization Dimension Questionnaire - LODQ); mô hình này cũng bao gồm nhiều nhất các đặc điểm của tổ chức biết học hỏi so với các mô hình khác.

Mô hình của Watkins và Marsick đã được sử dụng trong nghiên cứu của OECD để đưa ra hướng dẫn cho các nhà hoạch định chính sách, các nhà lãnh đạo trường học và giáo viên trong việc xây dựng nhà trường thành tổ chức biết học hỏi, giúp nhà trường thể phản ứng nhanh hơn với thay đổi môi trường bên ngoài, chấp nhận những đổi mới trong tổ chức nội bộ và cuối cùng cải thiện kết quả của người học, đáp ứng nhu cầu ngày càng đa dạng của người học trong bối cảnh hiện nay.

3. Các đặc điểm của tổ chức biết học hỏi ở nhà trường phổ thông

Kết hợp mô hình tổ chức biết học hỏi của Watkins và Marsick được đề cập ở trên với những hướng dẫn của OECD về xây dựng nhà trường thành tổ chức biết học hỏi, chúng tôi hệ thống hóa các đặc điểm của tổ chức biết học hỏi ở các trường đại học sư phạm theo 3 cấp độ học tập của tổ chức, kết hợp với 7 chiều đo của tổ chức biết học hỏi như sau:

3.1. Các đặc điểm của tổ chức biết học hỏi ở cấp độ cá nhân

Ở cấp độ cá nhân, các tổ chức biết học hỏi tạo điều kiện cho việc học hỏi thường xuyên, liên tục giữa các thành viên thông qua sự lãnh đạo và môi trường của tổ chức. Với nhà trường, trở thành một tổ chức biết học hỏi có nghĩa là trong nhà trường, tất cả mọi cán bộ, giáo viên đều theo đuổi việc học tập và các cán bộ quản lý nhà trường hỗ trợ học tập của giáo viên. Học tập trở thành một

phản xạ có điều kiện, một thói quen của tất cả cán bộ, giáo viên trong nhà trường.

Với cấp độ này, tổ chức biết học hỏi ở nhà trường phải đáp ứng được yêu cầu cơ bản: 1) Tạo ra, khuyến khích và hỗ trợ những cơ hội học tập liên tục cho cán bộ, giáo viên trong nhà trường; 2) Văn hóa nhà trường khuyến khích đối thoại và trao đổi những vướng mắc.

3.2. Các đặc điểm của tổ chức biết học hỏi ở cấp độ nhóm

Ở cấp độ nhóm, các tổ chức biết học hỏi tìm cách tạo ra sự “chuyển động lỏng” của kiến thức và kinh nghiệm trong toàn bộ tổ chức. Để thực hiện điều này đòi hỏi việc thảo luận nhóm phải được thực hiện thường xuyên trong nhà trường dựa trên một hình thức đối thoại cởi mở, tôn trọng sự đa dạng của các ý kiến. Cũng như với mỗi cá nhân, ở cấp độ nhóm, ý tưởng cũng được xem như là cơ hội để khám phá, và những sai lầm như là cơ hội để học hỏi. Các nhóm trong nhà trường được khuyến khích để suy nghĩ về cách họ làm việc, về những thành tựu có thể đạt được của nhà trường và những sự cải tiến cần thiết để đạt được thành tựu đó.

Yêu cầu cơ bản với tổ chức biết học hỏi ở nhà trường tương ứng với cấp độ này là khuyến khích học tập theo nhóm và sự hợp tác giữa cán bộ, giáo viên. Trung tâm của nhà trường như một tổ chức biết học hỏi chính là các nhóm học tập và hợp tác làm việc. Điều này có ý nghĩa quan trọng đối với việc học tập để không ngừng phát triển chuyên môn của tất cả cán bộ, giáo viên. Mặc dù vậy, không phải tất cả các hoạt động nhóm đều là học nhóm. Học nhóm yêu cầu phải thiết kế cách làm việc sao cho các thành viên trong nhóm có thể và phải suy nghĩ cũng như hành động cùng nhau. Học tập theo nhóm nhấn mạnh đến ý nghĩa là học tập tập thể, chia sẻ giữa mọi người. Cán bộ, giáo viên trong trường cần có thái độ tích cực đối với sự cộng tác và học tập theo nhóm. Niềm tin và sự tôn trọng lẫn nhau là những giá trị cốt lõi của nhà trường để tạo thành nền tảng cho sự hợp tác giữa các cá nhân và các đội, nhóm.

3.3. Các đặc điểm của tổ chức biết học hỏi ở cấp độ tổ chức

Ở cấp độ của tổ chức, các tổ chức biết học hỏi gắn việc học tập với việc chuyển đổi tổ chức, nói cách khác học tập trong tổ chức là về việc phát triển tổ chức đó. Tổ chức biết học hỏi được xem là một công cụ để thay đổi, thậm chí là thay đổi một cách sâu sắc, toàn diện. Các chiều đo đối với nhà trường như một tổ chức biết học hỏi ở cấp độ này bao gồm: 1) Nhà trường có hệ thống để nắm bắt và chia sẻ kiến thức cũng việc học tập trong tổ chức; 2) Nhà trường có một tầm nhìn được chia sẻ trong nhà trường tập trung vào việc học tập của mọi người học; 3) Học tập thông qua việc gắn kết nhà trường với môi trường bên ngoài và với một hệ thống rộng hơn; 4) Nhà trường có mô hình về lãnh đạo học tập và phát triển tất cả mọi thành viên thành những nhà lãnh đạo học tập.

4. Xây dựng thang đo và chuẩn hóa thang đo

* Các bước xây dựng thang đo:

Bước 1. Nghiên cứu cơ sở lý luận, xây dựng thang đo

- Thu thập và nghiên cứu các tài liệu liên quan tới tổ chức biết học hỏi, lựa chọn cách tiếp cận phù hợp và xây dựng thang đo (lần 1)

Bước 2. Thảo luận nhóm chuyên gia và hiệu chỉnh thang đo

- Sau khi xây dựng thang đo (lần 1), thang đo cần được hiệu chỉnh thông qua thảo luận của nhóm chuyên gia am hiểu sâu về tổ chức biết học hỏi và xây dựng thang đo. Thang đo được chỉnh sửa theo những đóng góp của các chuyên gia (thang đo lần 2).

Bước 4. Chuẩn hóa thang đo

- Tiến hành điều tra thử, mẫu là 150 giáo viên.

- Phân tích, hiệu chỉnh thang đo: Để thang đo đảm bảo độ tin cậy và giá trị, thang đo được xem xét các thông số sau: Cronbach alpha, tương quan từng item với biến tổng (item-total correlation), kiểm định KMO and Bartlett, phân tích nhân tố khám phá EFA (Exploratory Factor Analysis), tổng trích phương sai [1,2,3,6].

Bảng 1. Thống kê độ tin cậy của thang đo

Cronbach's Alpha	N of Items
,957	48

Bảng 2. KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,802
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3232,466
	df	1128
	Sig.	,000

Từ sự trích xuất dữ liệu, Cronbach's Alpha của thang đo là 0,957, thể hiện mức độ tin cậy cao. Hệ số KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) 0,802 (Bảng 2) thích hợp cho phân tích nhân tố. Kiểm định Bartlett với Sig. là 0.00, có ý nghĩa về mặt thống kê và phản ánh các biến quan sát có mối tương quan nhau trong tổng thể (hệ số tương quan của từng item với toàn bộ thang đo dao động từ 0,337 đến 0,735). Tổng trích phương sai (Percentage of variance) giải thích 73,033% vấn đề nghiên cứu. Như vậy, qua phân tích các thông số, thang đo về tổ chức biết học hỏi trong các nhà trường đảm bảo độ tin cậy và giá trị.

5. Thang đo tổ chức biết học hỏi trong nhà trường

Dựa trên cơ sở nghiên cứu lý luận, phương pháp chuyên gia, dữ liệu điều tra định lượng, biểu hiện tổ chức biết học hỏi ở các nhà trường được thể hiện tại Bảng 3.

Bảng 3. Các biểu hiện của nhà trường là một tổ chức biết học hỏi

Các đặc điểm	Các biểu hiện của nhà trường là một tổ chức biết học hỏi
1. Tầm nhìn chung của nhà trường được chia sẻ để tập trung vào nâng cao kết quả học tập của học sinh	1.1. Tầm nhìn của nhà trường được chia sẻ đến tất cả cán bộ, giáo viên.
	1.2. Tầm nhìn của trường khiến cán bộ, giáo viên có cảm hứng để không ngừng học tập.
	1.3. Giáo viên tập trung giảng dạy để thực hiện tầm nhìn của nhà trường.
	1.4. Cán bộ, giáo viên được tham gia vào quá trình xây dựng, phát triển tầm nhìn của trường mình.
	1.5. Cộng đồng địa phương, cha mẹ học sinh được mời đóng góp vào tầm nhìn của nhà trường.

2. Nhà trường tạo cơ hội và hỗ trợ để tất cả cán bộ, giáo viên được liên tục học tập nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ

- 2.1. Cán bộ, giáo viên tham gia học tập chuyên môn nghiệp vụ thường xuyên, nghiêm túc, bài bản.
- 2.2. Cán bộ, giáo viên được hỗ trợ, hướng dẫn để làm quen với công việc và việc học tập khi mới vào trường.
- 2.3. Cán bộ, giáo viên thường xuyên học tập nhằm không ngừng nâng cao chất lượng giáo dục của nhà trường.
- 2.4. Cán bộ, giáo viên tự xác định mục tiêu học tập và những ưu tiên cho việc học tập của mình.
- 2.5. Cán bộ, giáo viên nhận được hỗ trợ về thời gian, kinh phí và các điều kiện khác để học tập thuận lợi.
- 2.6. Cán bộ, giáo viên thực hành những điều đã được học vào thực tiễn.
- 2.7. Cán bộ, giáo viên tự mình học hỏi qua công việc thường ngày và hợp tác chuyên môn với môi trường bên ngoài.
- 2.8. Cán bộ, giáo viên đều học hỏi qua các ý kiến đánh giá và phản hồi về công việc của mình.
- 2.9. Văn hóa nhà trường đề cao tinh thần học hỏi và sự nỗ lực học tập của cán bộ, giáo viên.

3. Tăng cường, khuyến khích việc học tập và hợp tác theo nhóm

- 3.1. Cán bộ, giáo viên học cách để hợp tác, làm việc với đồng nghiệp của mình.
- 3.2. Cán bộ, giáo viên hợp tác với đồng nghiệp bằng nhiều phương thức khác nhau (trực tiếp, qua mạng internet. . .) để trao đổi kinh nghiệm chuyên môn.
- 3.3. Cán bộ, giáo viên cảm thấy thoải mái khi tư vấn cho đồng nghiệp hoặc xin ý kiến tư vấn của đồng nghiệp.
- 3.4. Tin tưởng và sự tôn trọng lẫn nhau là những giá trị cốt lõi của nhà trường.
- 3.5. Cán bộ, giáo viên luôn chia sẻ, trao đổi với đồng nghiệp của mình để cùng học tập nâng cao trình độ.
- 3.6. Nhà trường luôn dành thời gian và các nguồn lực cần thiết để cán bộ, giáo viên hợp tác, chia sẻ chuyên môn, cùng nhau học tập.
- 3.7. Hoạt động sinh hoạt tổ chuyên môn được tổ chức theo hướng nghiên cứu bài học.
- 3.8. Cán bộ, giáo viên nhà trường cùng chịu trách nhiệm về kết quả học tập của tất cả học sinh.

4. Nhà trường xây dựng một nền văn hóa khuyến khích đổi mới, đổi mới thoải mái và tư duy phản biện

- 4.1. Cán bộ, giáo viên mong muốn đổi mới, dám thử nghiệm, đổi mới trong giảng dạy và trong việc học tập của bản thân.
- 4.2. Nhà trường ủng hộ và ghi nhận sự chủ động trong công việc của cán bộ, giáo viên.
- 4.3. Nhà trường ủng hộ cán bộ, giáo viên khi họ thực hiện thử nghiệm, đổi mới trong công việc và trong học tập (kể cả khi không thành công).
- 4.4. Nhà trường đặt ra những yêu cầu bắt buộc đối với việc học tập và đổi mới của cán bộ, giáo viên.
- 4.5. Cán bộ, giáo viên cảm thấy thoải mái và sẵn sàng làm các công việc mới hay tham gia vào các hoạt động mới.
- 4.6. Cán bộ, giảng viên xem những sai lầm, thất bại là cơ hội để học tập.
- 4.7. Học sinh tham gia tích cực vào việc học tập và các hoạt động trải nghiệm.

5. *Nhà trường có hệ thống để nắm bắt và chia sẻ kiến thức cũng việc học tập trong tổ chức*

- 5.1. Nhà trường có hệ thống tài liệu học tập, kết quả nghiên cứu để cán bộ, giáo viên dễ dàng tiếp cận.
- 5.2. Cán bộ, giáo viên luôn trao đổi, chia sẻ kiến thức và các nghiên cứu của mình với đồng nghiệp.
- 5.3. Cán bộ, giáo viên sử dụng hiệu quả công nghệ thông tin để tiếp cận nhiều nguồn dữ liệu khác nhau và phân tích, xử lý dữ liệu hiệu quả.
- 5.4. Nhà trường thực hiện tự đánh giá và cập nhật kết quả đánh giá thường xuyên để làm cơ sở xây dựng kế hoạch phát triển nhà trường.
- 5.5. Nhà trường có triết lý chung cho các hoạt động và luôn đánh giá để điều chỉnh triết lý của nhà trường cho phù hợp.
- 5.6. Nhà trường đánh giá tác động từ việc học tập chuyên môn nghiệp vụ của cán bộ, giáo viên.

6. *Học tập trong sự tương tác với môi trường bên ngoài và một hệ thống học tập lớn hơn*

- 6.1. Nhà trường phân tích môi trường bên ngoài để nhận diện và đáp ứng nhanh chóng với những thách thức và cơ hội đặt ra.
- 6.2. Trường học là một hệ thống mở, chào đón các cộng tác viên tiềm năng bên ngoài.
- 6.3. Nhà trường hợp tác với các đối tác dựa trên mối quan hệ bình đẳng và tinh thần học hỏi lẫn nhau.
- 6.4. Cộng đồng và các tổ chức khác là những đối tác trong tổ chức hoạt động của nhà trường.
- 6.5. Cán bộ, giáo viên cộng tác, học hỏi và trao đổi kiến thức với đồng nghiệp trong các trường khác qua sự hợp tác giữa các trường hoặc qua mạng lưới chung.
- 6.6. Nhà trường nỗ lực mở rộng đối tác (các cơ sở giáo dục đại học, doanh nghiệp, và / hoặc các tổ chức công cộng hoặc phi chính phủ) để nâng cao chất lượng hoạt động về mọi mặt.
- 6.7. Công nghệ thông tin được sử dụng rộng rãi để tạo điều kiện cho cán bộ, giáo viên giao tiếp, trao đổi kiến thức và hợp tác với môi trường bên ngoài.

7. *Nhà trường có mô hình về lãnh đạo học tập và phát triển tất cả mọi thành viên thành những nhà lãnh đạo học tập*

- 7.1. Lãnh đạo nhà trường ủng hộ mọi yêu cầu về việc học tập của cán bộ, giáo viên.
- 7.2. Lãnh đạo nhà trường luôn chia sẻ thông tin với cán bộ, giáo viên về sự cạnh tranh, xu hướng phát triển chung của các nhà trường theo yêu cầu xã hội và hướng phát triển riêng của nhà trường.
- 7.3. Lãnh đạo nhà trường trao quyền cho cán bộ, giáo viên để thực hiện tầm nhìn của nhà trường.
- 7.4. Lãnh đạo nhà trường là những người cố vấn, huấn luyện cán bộ, giáo viên trong trường.
- 7.5. Lãnh đạo nhà trường luôn học hỏi và tìm kiếm các cơ hội để học hỏi
- 7.6. Lãnh đạo nhà trường đảm bảo cho mọi hoạt động phù hợp với những giá trị chung của nhà trường.

6. Kết luận

Nghiên cứu cho thấy, xây dựng thang đo về tổ chức biết học hỏi ở các nhà trường là cần thiết, làm cơ sở cho các nhà trường xác định nhà trường đang “học hỏi” ở mức độ nào. Trên cơ sở thực trạng về khả năng học hỏi, nhà trường có biện pháp khuyến khích, hỗ trợ, tạo ra môi trường học tập thuận lợi, giúp các thành viên trong nhà trường liên tục học hỏi, tạo ra văn hóa học tập trong một môi trường khoa học công nghệ phát triển nhanh chóng.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Hoàng Trọng, Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008), *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS*, tập 1, Nxb Hồng Đức.
- [2] Hoàng Trọng, Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008), *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS*, tập 2, Nxb Hồng Đức
- [3] Hoàng Trọng, Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2011), *Thống kê ứng dụng trong kinh tế - xã hội*, Nxb Lao động – Xã hội
- [4] Garvin, David A. (1993), *Building a Learning Organization*, Harvard Business Review 71, No. 4, pp. 78-91.
- [5] Kools, M. and Stoll L. (2016), *What Makes a School a Learning Organisation?*, OECD Education Working Papers, No. 137, OECD Publishing, Paris.
- [6] Louis Cohen, Lawrence Manion and Keith Morrison (2005), *Research Methods in Education* (5th Edition), Taylor & Francis e-Library.
- [7] Marquardt, M. J. (2002), *Building the learning organization: Mastering the five elements for corporate learning* (2nd ed.). Palo Arto, CA: Davies-Black Publishers.
- [8] Senge P. (1990), *The Fifth Dimension: The Art and Practice of the Learning Organization*, New York: Doubleday
- [9] Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (2004), *The construct of the learning organization: Dimensions, measurement, and validation*, Journal of Human Resource Development Quarterly, 24(4), 33-45.

ABSTRACT

Building scale for measuring school as a learning organization in Vietnam context

Learning organization is a new research approach on school management. From this view, school is seen from different aspects in which the principal plays an important role in constructing the school to become a learning organization. There are 3 levels of characteristics of learning organization in school: organization level, group level and individual level as recommended by OECD, assessed by 7 different aspects.

Keywords: *Assessment scale, assessment criteria, learning organization.*