



Sociology of Education

Developing and Fitting a Model for Factors Related to the Development of Public Learning Schools

Amir Hosein Shokoufi Moghiman,^{1*} Parinaz Benisi^{2*}, Maryam Mosleh³

1. PhD student, Department of Educational Management, West Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.
2. Associate Professor, Department of Educational Management, West Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.
3. Associate Professor, Department of Mathematics, West Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

❖ **Corresponding Author Email:** parinazbenisi2017@gmail.com

Research Paper

Abstract

Receive: 2024/01/13
Accept: 2024/03/09
Published: 2024/07/03

Keywords:

Schools, Learning, Learning Schools, Public Schools, School Development.

Article Cite:

Shokoufi Moghiman AH, Benisi P, Mosleh M. (2024). Developing and Fitting a Model for Factors Related to the Development of Public Learning Schools, *Sociology of Education*. 10(2): 1-14.

Purpose: Transforming a school into a learning organization gradually leads society towards development and lifelong learning. Therefore, today, turning schools into learning organizations is a significant issue, and to achieve this, it is necessary to have a correct understanding and insight into some related concepts and issues. Hence, the present study aimed to develop and fit a model of factors related to the development of public learning schools.

Methodology: The research approach is both qualitative and quantitative. Through purposeful sampling, semi-structured interviews were conducted with 22 experts from the Ministry of Education and schools in Tehran until theoretical saturation was achieved. Based on the results of the qualitative section, a questionnaire was designed and distributed among the experts. To develop the model for learning school development, data analysis was performed using grounded theory and MaxQDA software. Additionally, the fitting of the corresponding model was determined through structural equations using SmartPLS software.

Findings: After conducting qualitative interviews and coding, general categories, subcategories, and concepts were identified, and causal, contextual, intervening factors, strategies, and consequences of developing learning schools were specified. Ultimately, the model for developing learning schools was designed with 6 main dimensions, 17 subcategories, and 221 indicators. Furthermore, the fitting of the extracted model was confirmed.

Conclusion: The Iranian education system must simultaneously facilitate the formation of learning schools with the transformation of educational approaches worldwide. In these schools, learning processes should be strengthened, and an integrated interactive environment should be provided to enhance students' key skills so that all stakeholders can benefit from the advantages of developing learning schools.



<https://doi.org/10.22034/ijes.2024.2020119.1526>



<https://dorl.net/dor/20.1001.1.23221445.1401.15.1.1.0>



Creative Commons: CC BY 4.0



جامعه‌شناسی آموزش و پرورش

تدوین و برازش مدل عوامل مرتبط با توسعه مدارس دولتی یادگیرنده

امیرحسین شکوفی مقیمان^۱ ID، پریناز بنیسی^{۲*} ID، مریم مصلح^۳ ID

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، واحد تهران غرب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۲. دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد تهران غرب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۳. دانشیار، گروه ریاضی، واحد تهران غرب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

✦ ایمیل نویسنده مسئول: parinazbenisi2017@gmail.com

چکیده

مقاله تحقیقاتی

دریافت: ۱۴۰۲/۱۰/۲۳
پذیرش: ۱۴۰۲/۱۲/۱۹
انتشار: ۱۴۰۳/۰۴/۱۳

هدف: با تبدیل مدرسه به سازمان یادگیرنده، به تدریج جامعه به سمت توسعه و یادگیری مادام‌العمر رهنمون می‌شود. از این رو امروزه تبدیل مدارس به سازمانی یادگیرنده مسأله‌ای مهم می‌باشد و برای تحقق آن باید به درک و بینش درستی از برخی مفاهیم و مسائل پیرامونی آن رسید. بنابراین هدف پژوهش حاضر، تدوین و برازش مدل عوامل مرتبط با توسعه مدارس دولتی یادگیرنده بود.

روش‌شناسی: رویکرد پژوهش، کیفی و کمی است و از طریق نمونه‌گیری هدفمند با ۲۲ نفر از خبرگان وزارت آموزش و پرورش و مدارس در شهر تهران تا دستیابی به اشباع نظری مصاحبه نیمه ساختاریافته انجام شد و در نهایت بر اساس نتایج بخش کیفی، پرسشنامه‌ای طراحی گردید و در بین خبرگان پخش شد. برای تدوین مدل توسعه مدارس یادگیرنده، تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از تئوری داده بنیاد و از طریق نرم افزار مکس کیودا صورت گرفت. همچنین تعیین برازش مدل مربوطه از طریق معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار اسمارت پی ال اس انجام شد.

یافته‌ها: پس از انجام مصاحبه‌های کیفی و کدگذاری‌ها، مقوله‌های کلی، مقوله‌های فرعی و مفاهیم شناسایی و عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌ای، راهبردها و پیامدهای توسعه مدارس یادگیرنده مشخص گردید و در نهایت مدل توسعه مدارس یادگیرنده با ۶ بعد اصلی و ۱۷ مقوله فرعی و ۲۲۱ شاخص طراحی شد. همچنین برازش مدل استخراج شده مورد تایید قرار گرفت.

بحث و نتیجه‌گیری: آموزش و پرورش ایران باید همزمان با تحول در رویکردهای آموزشی در جهان، زمینه شکل‌گیری مدارس یادگیرنده را فراهم نماید و در این مدارس، فرآیندهای یادگیری تقویت شده و محیط تعاملی یکپارچه برای ارتقای مهارت‌های کلیدی دانش‌آموزان فراهم شود تا تمامی ذینفعان از مزایای توسعه مدارس یادگیرنده بهره‌مند شوند.

واژگان کلیدی:

مدارس، یادگیری، مدارس یادگیرنده، مدارس دولتی، توسعه مدارس.

استناد مقاله:

شکوفی مقیمان ا، بنیسی پ، مصلح م. (۱۴۰۳). تدوین و برازش مدل عوامل مرتبط با توسعه مدارس دولتی یادگیرنده، جامعه‌شناسی آموزش و پرورش. ۱۰(۲): ۱۴-۱.

<https://doi.org/10.22034/ijes.2024.2020119.1526><https://dorl.net/dor/20.1001.1.23221445.1401.15.1.1.0>

Creative Commons: CC BY 4.0

مقدمه

از میان سازمان‌های امروزی، سازمان‌های آموزشی به ویژه آموزش و پرورش سازمان‌هایی هستند که مسئولین و سیاست‌گذاران آن‌ها، همگام شدن با پیشرفت‌های سریع عصر جدید را سرلوحه کار خود قرار داده‌اند و به نظر می‌رسد موضوع سازمان یادگیرنده در ارتباط با سازمان‌های آموزشی مسأله‌ای در خور توجه باشد (Alaei et al., 2024; Golabchi et al., 2024; Tatar & Malekian, 2021). با وجود این که کشورهای جهان همواره به دنبال تطبیق نظام آموزشی خود با توجه به تغییرات سریع و پیچیده در دنیا هستند، در بسیاری از موارد این تطبیق با شکست مواجه می‌شود و بی نتیجه می‌ماند یا در بهترین شرایط تنها یک تغییر سطحی صورت گرفته و رفتار و باورهای بازیگران این تغییر، با نوع جدید خود جایگزین نمی‌شود (Fullan, 2023).

محوریت پارادایم‌های جدید، یادگیری است و بنابراین، سازمان‌هایی موفق‌تر هستند که سریع‌تر و بهتر از رقبای یاد بگیرند و این یادگیری و آموخته‌ها را در فرایندهای کاری خود نشان دهند. دقیقاً به همین دلیل است که مفهوم سازمان‌های یادگیرنده در سال‌های اخیر مطرح شده و رشد قابل توجهی داشته است (Dixon, 2017). سازمان یادگیرنده سازمانی است که در آن افراد به طور مستمر در حال توسعه ظرفیت خود جهت تحصیل نتایجی هستند که به واقع طالب‌اند، جایی که الگوهای تازه فکر کردن پرورش می‌یابد، محلی که خواسته‌ها و تمایلات گروهی محقق می‌شود و بالاخره مجموعه‌ای که در آن افراد پیوسته می‌آموزند که چگونه در کنار هم یاد بگیرند (Davies & Nutley, 2018). در سازمان‌های یادگیرنده خلق دانش و آگاهی‌های جدید، ابداعات و ابتکارات یک کار تخصصی و اختصاصی نیست، بلکه نوعی رفتار همگانی و روشی است که همه اعضای سازمان بدان عمل می‌کنند (عباسقلی زاده و همکاران، ۱۴۰۱). امروزه سازمان‌های آموزشی به ویژه مدارس، با چالش‌های فزاینده‌ای مواجه هستند. از یک سو مدارس شاهد گسترش روزافزون دانش، اطلاعات و فناوری و پیچیده‌تر شدن شرایط سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جوامع هستند و از سوی دیگر، درصدد دستیابی به اهداف اساسی تعلیم و تربیت یعنی آموزش، یادگیری، رشد و تکامل دانش آموزان و تعالی جامعه می‌باشند. سازمان‌های آموزشی دیگر نمی‌توانند به وسیله دانش قبلی بقاء یابند و خود را بهبود بخشند، پس نیازمند یادگیری هستند تا با تلاش سخت بر شرایط آشفته و متغیر غلبه کنند (Hannah & Lester, 2009). سازمان‌های آموزشی باید بتوانند خود را با پیشرفت‌های سریع فناوری همگام سازند تا نیروهایی کارآمد را به جامعه عرضه نمایند. در حال حاضر نیاز به مدیرانی که دارای شایستگی‌های فردی و اجتماعی و تخصص و علم و دانش لازم در زمینه آموزش و پرورش باشند و همچنین کارکنان و معلمانی که آگاهی‌های لازم را در رشته‌های تخصصی خود دارا بوده و دانش خود را به طور مرتب به روز کرده و آخرین اطلاعات را در زمینه رشته تخصصی خود داشته باشند کاملاً محسوس می‌باشد و در صورت عدم توجه به این نیاز جامعه در آینده با معضلاتی مواجه خواهد شد که مقابله با آن‌ها بسیار مشکل خواهد بود (Zahedipour et al., 2022).

یادگیری را فرآیند کسب دانش، مهارت‌ها و عادات است. یادگیری به عنوان یک تغییر کیفی در راه دیدن، تجربه، درک (درک چیزی در دنیای واقعی) به جای تغییر کمی در مقدار دانش کسی که صاحب آن است تعریف می‌شود (Tichnor-Wagner et al., 2016; Yao et al., 2024; Zhang & Luo, 2022). یادگیری در محیط سازمان جهت انطباق قابلیت‌ها و ظرفیت‌های آن با منابع انسانی و نیازهای سازمان به موضوعی مهم و شایان توجه مبدل شده است (Moon et al., 2017; Mornata & Cassar, 2018; Yuan & Chyanuvat, 2022). یادگیری سازمانی مجموعه‌ای از اقدامات سازمانی مانند کسب دانش، توزیع اطلاعات و تفسیر آن‌هاست که به صورت آگاهانه یا غیر آگاهانه تأثیری مثبت بر فرایند تحول سازمانی می‌گذارد. یادگیری سازمانی فرایندی است که به وسیله آن سازمان تجارب اعضای خود را جذب می‌کند و در راستای اصلاح فعالیت‌های سازمانی خود به کار می‌گیرد (Brix, 2019; Goula et al., 2020). سازمان یادگیرنده یک چارچوب سازمانی است که بر یادگیری فعال و مستمر به عنوان پایه‌ای برای نیروی کار فعال و مولد متکی است. سازمان یادگیرنده سازمانی است که این مدل را برای دستیابی به مشارکت بیشتر کارکنان، بدون ذکر نتایج مالی و رضایت مشتری، پذیرفته است (Hannah & Lester, 2009; Johnson & Gallagher, 2021). سازمان یادگیرنده فضا یا محیطی است که طرفین درگیر آن را فرا می‌گیرند و دانش جدیدی را می‌یابند که نقشی اساسی در تحول افراد دارد (Kullan & Mansor, 2020; Sanchez et al., 2022; Skipper et al., 2016). سازمان یادگیرنده سازمانی است که در آن یادگیری نیاز همیشگی کارکنان تلقی می‌شود و در آن ضمن تأکید بر آموختن و جذب و توزیع دانش نو، به خلق و تولید اطلاعات دانش جدید و مورد نیاز پرداخته می‌شود و تمامی این دانش‌ها در رفتار و عملکردها متجلی می‌گردد (Kareem, 2016; Skipper et al., 2016).

مدرسه یادگیرنده، مدرسه‌ای است که از فرآیندهای کسب و انتقال دانش، تشویق به یادگیری، ایجاد یک محیط مناسب یادگیری، تجربیات عملی، توسعه کارکنان، توانمندسازی و تعهد رهبری و وضوح نقش‌ها در پرتو اهداف و چشم‌اندازها حمایت و پشتیبانی می‌کند (Shahsavari et al., 2021). در مدارس یادگیرنده، منابع پشتیبانی یادگیری از محدوده معلمین و کلاس‌های سنتی فراتر می‌روند. در چنین مدرسه‌ای همه افراد از یکدیگر می‌آموزند، معلمان از پرسش‌های دانش آموزان استقبال می‌کنند، والدین به سؤالات فرزندان خود به چشم گوهری انسانی می‌نگرند، دانش آموزان بیشتر به دنبال فهم مسأله‌اند

تا پاسخ صحیح، برنامه‌ریزان آموزشی و درسی تنوع روش‌ها و منابع برای رسیدن به حقایق علمی را به رسمیت می‌شناسند و بیش از دانش بر مهارت‌های زندگی تأکید می‌کنند، مدیران آموزشی بیش از نتیجه به بهبود فرآیندهای عمل می‌اندیشند، مریبان امکان خطای آدمیان را می‌پذیرند و تلاش برای جبران آن را محترم شمرده، ترویج می‌کنند و به یاری انسان‌ها می‌شتابند تا بر دل نگرانی‌های ناشی از "آگاه شدن" و ترس از "دانستن" غلبه کنند (Shahsavari et al., 2021).

شهسواری و همکاران (۱۴۰۰) در تحقیقی با عنوان اعتباریابی مدل مدارس یادگیرنده و یاددهنده در آموزش و پرورش به شناسایی و تأیید ۹ مقوله اصلی منابع انسانی، توانمندسازی، محیط یادگیری، ساختار، فرهنگی، سیاست‌گذاری، فناوری اطلاعات، پشتیبانی، اجتماع یادگیرنده و ۲۵ مؤلفه فرعی در مدارس یادگیرنده و نیز ۹ مقوله اصلی رهبری، زیرساخت، برنامه‌ریزی درسی، مدیریت دانش، نگرش و ارزش‌ها، بهداشتی روانی، مشارکت، نوآوری و اهداف و مأموریت و ۳۶ مؤلفه فرعی تأثیرگذار در مدارس یاددهنده پرداختند (Shahsavari et al., 2021). زاهدی پور و همکاران (۱۴۰۰) در تحقیقی با عنوان ارائه الگوی مدارس اثربخش مبتنی بر سازمان یادگیرنده (مطالعه موردی: مدارس مقطع ابتدایی شهر تهران) به روش تئوری زمینه‌ای و مدل معادلات ساختاری نشان دادند دوازده مولفه در ارائه الگوی مدارس اثربخش مبتنی بر سازمان یادگیرنده نقش دارند که به ترتیب الویت عبارتند از: شایستگی‌های معلمان، سیاست‌های آموزشی، توانمندسازی نیروی انسانی، فعالیت‌های فوق برنامه، استقرار نظام یاددهی و یادگیری، شایستگی‌های مدیران، امکانات تکنولوژیک، آینده‌نگری، روش‌ها و ابزار نوآورانه، ارتقای سطح سلامت، بهداشت و ایمنی مدرسه، اعتقاد به خرد جمعی، مدیریت و رهبری (Zahedipour et al., 2022). Sanchez et al. (۲۰۲۲) در تحقیقی با عنوان پیشینه در ایجاد سازمان یادگیرنده: تجربیات مدیران در سه مدرسه روستایی بومی بیان کردند سازمان‌های یادگیرنده به عنوان یک ابزار مهم برای بهبود مستمر مدرسه عمل می‌کنند. رهبران مدرسه می‌توانند فرهنگ مدرسه را از کنترل بالا به پایین به یک محیط یادگیری محور تغییر دهند که در آن همه کارکنان در مسئولیت جمعی برای بهبود سهیم باشند. این امر مستلزم فرهنگ مشارکتی، تأمل مداوم بر روی داده‌ها برای به چالش کشیدن مدل‌های ذهنی موجود، و توانایی پذیرش تفکر سیستمی است (Sanchez et al., 2022). Yuan (۲۰۲۱) در تحقیقی با عنوان سازمان یادگیرنده: شرایط موفقیت مدارس عالی در هونان، چین به بررسی شرایط موفقیت مدارس عالی و طراحی الگویی برای توسعه مدارس ممتاز پرداختند. یافته‌ها هشت جنبه را شناسایی کرده است که سازمان یادگیرنده را شکل می‌دهد: (۱) سیاست‌ها و اهداف مدرسه (۲) محیط حمایتی (۳) توسعه حرفه‌ای (۴) همکاری (۵) استراتژی‌های سازگاری با تغییرات (۶) رهبری (۷) اشتراک چشم انداز (۸) اطلاعات و فناوری. از مصاحبه‌های مدیران، شش مضمون پدیدار شده است: (۱) تغییرات در همه زمینه‌های مؤثر بر آموزش و راهبردهای مواجهه با تغییر (۲) انتخاب برنامه‌های درسی و آموزشی (۳) راه‌های موفقیت‌آمیز برای رشد معلم (۴) آمادگی دانش‌آموزان برای آینده (۵) همکاری همه ذینفعان مدرسه (۶) تمرکز بر نوآوری‌ها. بر اساس یافته‌ها، یک مدل پیشنهادی برای مدرسی که قصد دارند به مدارس ممتاز تبدیل شوند، پیشنهاد شده است. کولان و منصور (۲۰۲۰) در تحقیقی با عنوان رابطه بین شیوه‌های سازمان یادگیرنده و رهبری معلم در مدارس ابتدایی بومی منطقه کوالا لنگات، سلانگور، مالزی بیان کردند تمرکز اصلی این مطالعه (۱) شناسایی سطح شیوه‌های سازمان یادگیرنده، (۲) شناسایی سطح رهبری معلمان، و (۳) تعیین رابطه بین شیوه‌های سازمان یادگیرنده و رهبری معلم است (Sanchez et al., 2022). چارچوب نظری واتکینز و مارسیک (۱۹۹۹) و کاتزن مایر و مولر (۲۰۰۹) برای تشکیل چارچوب مفهومی مطالعه اصلاح شدند. نتایج نشان داد که شیوه‌های سازمان یادگیرنده توسط معلمان و رهبری معلم، سطح بالایی از ارزش را ثبت کرد. بین شیوه‌های سازمان یادگیرنده و رهبری معلم رابطه متوسط، مثبت و معناداری وجود داشت. این یافته، شیوه‌های سازمان یادگیرنده را در مدارس ترویج می‌کند که ممکن است منجر به تغییرات مثبت در رهبری معلم شود. مفهوم مطالعه این است که شیوه‌های سازمان یادگیرنده باید در سطوح افراد، تیم‌ها و سازمان‌ها در مدارس انجام شود تا مهارت‌های رهبری معلمان از طریق یادگیری مستمر بهبود یابد (Kullan & Mansor, 2020; Yahya Zadeh Waqefi et al., 2019).

از این رو با توجه به تدوین سند تحول بنیادین در آموزش و پرورش ایران و توجه ویژه به افزایش کیفیت و ارتقای خدمات مدارس دولتی در این سند، این مدارس برای بقا و توسعه خویش نیازمند یادگیری مستمر و تبدیل شدن به سازمان‌های یادگیرنده، همزمان با تحول در رویکردهای آموزشی در جهان دارند. این در حالی است که مدارس در ایران با توجه به ویژگی‌های ساختاری و مدیریتی خود که متأثر از ساختار متمرکز مدیریت آن است با اصول سازمان یادگیرنده فاصله دارند. مدارس در وضعیت کنونی، آموزشی را ارائه می‌دهند که جنبه سازشی دارد و با تکیه بر عالم‌پروری و با هدف حفظ وضع موجود تنها به تغییرات جامعه واکنش نشان می‌دهد. در این رویکرد مدارس با ساختار سلسله‌مراتبی خویش که از اندیشه‌های مدیریت دوران مدرن سرچشمه گرفته است، تحقق رسالت خویش را در عملیاتی‌ترین واحد آموزش و پرورش (کلاس درس) جستجو می‌کند. تأکید در این رویکرد بر منبای ارتباط یک سویه معلم - شاگرد است که در آن معلم عنصر غالب است. در این شرایط آموزش و پرورش باید به اصلاح تصورات و الگوهای ذهنی معلمان و اعضای خویش بپردازد؛

تصوراتی که به دلیل پیشینه متفاوت زندگی افراد، متفاوت و متنوع و مانعی برای اجرای اندیشه‌های نوین در مدارس می‌باشد. این‌ها بخش‌هایی از مواردی است که ایجاد سازمان یادگیرنده در مدارس ایران را با سختی مواجه نموده و پژوهش در این حوزه را به مدد می‌طلبد. با توجه به مطالبی که مطرح شد، امروز تبدیل مدارس به سازمانی یادگیرنده مسأله‌ای مهم می‌باشد و برای تحقق این امر باید به درک و بینش درستی از برخی مفاهیم و مسائل پیرامونی آن رسیده و با آگاهی از ضرورت‌ها و پیش‌نیازهای مورد نیاز برای پیاده‌سازی این رویکرد، نتایج و پساایندهای تحقق آن را نیز مورد بررسی قرار دهیم. بنابراین پژوهشگر به دنبال آن است که به منظور افزایش کیفیت و اثربخشی مدارس به طراحی مدل کیفی توسعه مدارس دولتی یادگیرنده در شهر تهران پرداخته و به این سوال پاسخ داده شود: «عوامل مرتبط با توسعه مدارس دولتی یادگیرنده کدامند؟»

روش شناسی

پژوهش حاضر توسعه‌ای و کاربردی از نوع توصیفی می‌باشد. توسعه‌ای و کاربردی چرا که هدف آن به دنبال ارائه مدلی جدید در حوزه مدارس یادگیرنده می‌باشد و این مدل می‌تواند در حوزه آموزش و پرورش کاربرد داشته باشد. توصیفی چرا که ماهیت نحوه گردآوری داده‌ها نیز توصیفی (غیرآزمایشی) از نوع پیمایشی مقطعی می‌باشد که به دنبال به دست آوردن اطلاعاتی در باره دیدگاه‌ها، باورها، نظرات، رفتارها، انگیزه‌ها یا مشخصات گروهی از اعضای یک جامعه در یک مقطع زمانی خاص است. به لحاظ انتخاب داده‌ها، کیفی و کمی می‌باشد. به لحاظ بازه زمانی، مقطعی و به لحاظ روش گردآوری داده‌ها، مصاحبه‌ای و پرسشنامه‌ای است.

جامعه آماری پژوهش شامل مسئولین ارشد و میانی وزارت آموزش و پرورش، مدیران مجرب مدارس و خبرگان تعلیم و تربیت در مدارس شهر تهران بودند که سوابق پژوهش در زمینه سازمان و مدارس یادگیرنده را داشته‌اند. نمونه‌گیری به صورت غیراحتمالی نظری (هدفمند) و تا رسیدن به اشباع نظری به تعداد ۲۲ مصاحبه انجام گرفت و در نهایت پرسشنامه استخراج شده از نتایج بخش کیفی بین خبرگان توزیع گردید. پروتکل مصاحبه مشتمل بر ۱۰ سؤال بر اساس مطالعه ادبیات موضوعی، پیشینه پژوهش و مشاوره با خبرگان حوزه مدیریت آموزشی طراحی شد. برای تمامی مشارکت کنندگان قبل از انجام مصاحبه، هماهنگی تلفنی و ارسال متن سوالات از طریق ابزارهای مجازی انجام گرفت و پس از هماهنگی زمان ملاقات، مصاحبه‌ها به صورت انفرادی و با رعایت پروتکل‌های مربوطه به اتمام رسید. زمان انجام هر مصاحبه بین ۵۰ دقیقه تا ۸۰ دقیقه بوده است. به منظور ثبت داده‌های کیفی و تمرکز مصاحبه کننده بر فرآیند مصاحبه، تمامی مصاحبه‌ها به وسیله ضبط صوت، جمع آوری و در نهایت تجزیه و تحلیل شده‌اند. پروتکل و سوالات اصلی مصاحبه در این قسمت ارائه گردیده است:

تعریف و برداشت شما از یک "مدرسه یادگیرنده" چیست؟

شرایط "پدیدآورنده" و "مقوله‌های اصلی" در ایجاد و توسعه "مدارس یادگیرنده در مدارس دولتی شهر تهران" کدامند؟

برای ایجاد و توسعه مدارس یادگیرنده در مدارس دولتی شهر تهران، چه "راهبردها"، "اقدامات هدفمند" و یا "فرایندهایی" پیشنهاد می‌نمایید؟

عوامل "مانعت کننده و یا مداخله‌ای" در تحقق شکل‌گیری و توسعه مدارس یادگیرنده در مدارس دولتی شهر تهران چیست؟

"موفه‌های زمینه ساز" که شرایط ایجاد و توسعه مدارس یادگیرنده را در مدارس دولتی شهر تهران فراهم می‌نمایند، کدامند؟

"پیامدهای حاصل" از ایجاد و توسعه مدارس یادگیرنده در مدارس دولتی شهر تهران چیست؟

برنامه‌های آموزش و پرورش در خصوص ایجاد و توسعه مدارس یادگیرنده را چگونه ارزیابی می‌کنید؟

وجه تمایز مدارس یادگیرنده دولتی با مدارس سنتی دولتی چیست؟

تهدیدها و فرصت‌های موجود در تحقق این مفهوم در مدارس دولتی چیست؟

مدارس دولتی شهر تهران از چه نقاط ضعف و قوتی در تبدیل و ارتقا به مدارس یادگیرنده برخوردار هستند؟

برای بررسی روایی در بخش کیفی به لحاظ کیفیت مصاحبه‌ها و تحلیل و تفسیر داده‌ها از معیار قابلیت اعتماد شامل چهار معیار (اعتبارپذیری، انتقال پذیری، اتکا پذیری و تأییدپذیری) استفاده گردید. همچنین به دلیل فرآیند رفت و برگشتی و تحلیل تک به تک مصاحبه‌ها قبل از انجام مصاحبه‌های بعدی، خوداصلاحی بودن داده‌ها، بهترین شاخص تعیین قابلیت اعتماد داده‌های حاصل از پژوهش بوده است. علاوه بر این، در این پژوهش از پایایی دو کدگذار (توافق درون موضوعی) برای بررسی پایایی مصاحبه‌ها و تحلیل و تفسیر داده‌ها استفاده گردید. مصاحبه‌های انتخابی برای بررسی پایایی دو کدگذار حاوی ۱۰۶ کد بود که در ۱۹ کد بین دو کدگذار توافق وجود نداشت و در ۸۷ کد، توافق وجود داشت. به این ترتیب، درصد توافق بین دو کدگذار، ۸۲ درصد محاسبه می‌شود که قابل قبول بوده و پایایی پژوهش را در بخش کیفی تأیید می‌کند.

در بخش کمی نیز در بدو کار پس از طراحی و تدوین پرسش‌نامه مبتنی بر ابعاد و شاخص‌های مکشوفه در بخش کیفی تحقیق، از روایی صوری و محتوایی با کمک خبرگان و متخصصان استفاده گردید. در نهایت به منظور تعیین پایایی پرسش‌نامه نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید و تمامی موارد مورد تایید واقع شد.

جهت تحلیل داده‌های کیفی پس از پیاده‌سازی متن مصاحبه‌ها، از روش داده بنیاد (گراندد تئوری) اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸) با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا بهره گرفته شده است. هنگام تجزیه و تحلیل دقیق داده‌ها، مفاهیم از طریق عنوان کدگذاری، به طور مستقیم از فایل صوتی مصاحبه شونده‌گان در پژوهش یا با توجه به موارد مشترک کاربرد آن‌ها، در نرم افزار MAXQDA-2020 ایجاد شدند. اشتراوس و کوربین، فرآیند کدگذاری را به ۳ مرحله کدگذاری باز (آزاد)، محوری و انتخابی (گزینه‌شی) تقسیم کرده‌اند.

یافته‌ها

در جدول ۱ طبقه‌بندی نهایی پس از فرآیند کدگذاری باز از پاسخ‌های ارائه شده توسط مصاحبه‌شوندگان نشان داده شده است. مفاهیم و کدهای مشابه با توجه به اشتراک معنایی و تجانس بر مبنای مبانی نظری پژوهش در یک طبقه قرار گرفته‌اند و با توجه به تجزیه و تحلیل و کدگذاری‌های صورت گرفته ۲۰ مقوله و ۲۲۱ کد باز، از فرآیند تجزیه و تحلیل اطلاعات استخراج گردیده است.

جدول ۱. نتایج کدگذاری باز

ردیف	مقوله‌ها	کدهای باز
۱	تحولات در یادگیری و جامعه	بازتعریف مدرسه و جریان یادگیری - تغییر نیازها و یادگیری انسان - تغییرات در علوم، فناوری، تکنولوژی - تغییر و تحول مدرسه متناسب با حال و آینده جامعه
۲	توسعه آرمان و اهداف مشترک	یافتن چشم انداز متناسب و متعالی برای مدرسه - تعهد به اهداف و برنامه‌های همه جانبه منقطع یادگیری - حرکت در مسیر رسالت‌ها و مأموریت‌های مورد توافق - فهم و توسعه بینش‌های ضروری و مشترک در یادگیری - تربیت سالم، متوازن، مطلوب و همه جانبه مورد انتظار
۳	توسعه یادگیری مادام‌العمر در مدرسه	استمرار در بهبود کیفیت و کمیت یادگیری - یادگیری‌های تمامی ذینفعان در حیطه‌های مختلف یادگیری - آغازگری مسیر یادگیری از طرف ذینفعان - تسهیلگری رشد شخصی و اجتماعی و فرهنگی در بستر یادگیری - توسعه ظرفیت پذیرش تفاوت‌های فردی، کشف و هدایت استعدادها - تأمین‌کننده نیازهای فردی و اجتماعی و محیط اخلاقی یادگیرندگان - تواناسازی مدرسه در کسب تجربیات موفق - تمرکز بر یادگیری حرفه‌ای متناسب با اهداف مدرسه
۴	فرهنگ حامی یادگیری و یادگیری فرهنگی	خلق و پابندی به ارزش‌های والای اسلامی، ایرانی، انقلابی - شوق یادگیری، سلامت و امنیت، نشاط و تقویت اراده - فرهنگ خلاقیت و نوآوری و پژوهش محوری - مسئولیت‌پذیری، پاسداری از ارزش‌ها و اخلاق حرفه‌ای - تکوین و تعالی جنبه‌های کرامت ذاتی و اکتسابی انسانی - فرهنگ مشارکت و یادگیری گروهی - فرهنگ خودرشدیابندگی و بالندگی - منزلت و هویت بخشی به معلمان - مدرسه فرصت ساز و موقعیت آفرین - فرهنگ خود تنظیمی و خودآغازگری - فرهنگ و مناسبات اثرگذار درون مدرسه‌ای - تغییر نقش مدرسه به تسهیلگری - معلم، هدایت‌کننده و اسوه امین و بصیر - معلم، توانمندساز و یادگیرنده مداوم - فرهنگ انتقادپذیری و نظرسنجی - فرهنگ خودآموزی و خوداندیشی
۵	مدیریت و رهبری	مدیر واجد صفات شایسته‌ی رهبری عوامل برای نیل به اهداف - اتخاذ سبک مدیریت مطلوب و تقویت مشارکت‌پذیری - استفاده از ظرفیتها، فرصتها و اختیارات و نظارت بر منابع - رهبری تغییر و توسعه خلاقیت فردی و سازمانی در مدرسه - حمایتگری، مشارکت جویی، مساله‌یابی و امیدآفرینی - تدوین و اجرای برنامه متناسب تعالی مدیریت مدرسه - مدیر آگاه به دانش‌های ضروری و روزآمد و کارآمد و توانمندساز - بهبود دهنده فرهنگ سازمانی و تسهیل‌گفتمان یادگیری و همکاری - برقراری انسجام، تعامل و هم افزایی با ذینفعان و محیط بیرونی - تصمیم‌گیری بر اساس یافته‌های علمی - تصمیم‌سازی با بهره‌مندی از سیستم‌های اطلاعات مدیریت - حرکت در راستای اسناد بالادستی و سند تحول بنیادین - هماهنگی فعالیت‌ها با چشم انداز و اهداف ارزش‌ها
۶	پشتیبانی از جریان یادگیری	تأمین امکانات و تجهیزات یادگیری و منابع مالی مورد نیاز - بهره‌مندی مناسب از ظرفیتها و منابع مادی و معنوی - تأمین فضاهای متنوع ضروری و مطلوب یادگیری - برخورداری از فناوری اطلاعات و فضای مجازی تسهیلگر یادگیری - مجهز بودن به ابزار و تکنولوژی آموزشی - تأمین امنیت و سلامت جسمانی و روانی فراگیران
۷	توسعه نگرش سیستمی	پیاده‌سازی تفکر نظام‌گرا در مدرسه - تشریک مساعی ذینفعان و هماهنگی اجزا - توسعه مسئولیت‌پذیری در مدرسه - برقراری ارتباط موثر در فرآیندهای مدرسه - هم‌افزایی خرده سیستم و فراسیستم‌ها - پیاده‌سازی تفکر نظام‌گرا در مدرسه
۸	چالش‌های حاکمیت کلان با مدرسه یادگیرنده	وضعیت آپ در اراده حاکمیتی و اولویتهای کلان کشور - نقصان ارتباط آپ با سیستم‌های بیرونی - لزوم کاهش تمرکزگرایی در سطح ملی - تعارضاتی فرهنگی آپ با سایر سازمان‌ها و صدا و سیما - بازسازی فرهنگی جامعه در مواجهه با مدرسه یادگیرنده - مداخلات سیاسی، اجتماعی و... با مدرسه یادگیرنده - تأثیر ضعف‌های موجود در شیوه حکمرانی در آپ - فقدان فرهنگ خدمت‌رسانی به مدرسه

- ۹ چالش‌های ساختار اداری
با مدرسه یادگیرنده
- لزوم کاهش تنوع مدارس و جلوگیری از آفات غربال‌گری - ساختار عمودی، پیچیده و معیوب آموزش و پرورش - مانع تراشی و کمبود حمایتگری در توسعه مدارس یادگیرنده - لزوم شایسته‌سالاری و ثبات نیروی انسانی ستاد، آپ - عدم وحدت رویه و چرخش‌های مبهم و اشتباه در سیاست‌گذاری - کمبود بودجه و مشکلات تخصیص صحیح منابع مادی - آسیب‌های دریافت هزینه خدمات از ذینفعان - نیاز به انجام ارزیابی صحیح از روندهای کلان برنامه ریزی - وجود موانع ارتباطی گسترده بین ستاد و مدارس یادگیرنده - عدم تامین منابع انسانی و مادی و معنوی متناسب با اسناد تحولی - مغایرت اسناد بالادستی با بخشنامه‌های اداری - کمیت بالا و ناکارآمد نیروی انسانی ستادی آموزش و پرورش - ضعف قوانین در جهت امکان مشارکت نهادهای محلی در مدرسه - لزوم تقویت سلامت اداری و سازمانی - نیاز به برنامه عملیاتی برای توسعه مدارس یادگیرنده - وحدت رویه برنامه‌های توسعه کشور با آپ - ضرورت پشتیبانی و تامین نیازهای مدارس یادگیرنده - ابلاغ تصمیمات متناقض و غیرهدفمند به مدارس یادگیرنده - میزان تطابق مدل‌های ذهنی مسئولین با مدارس یادگیرنده - محدودیت اختیارات مدیران ارشد در جهت توسعه مدارس یادگیرنده
- ۱۰ چالش‌های منابع انسانی
با مدرسه یادگیرنده
- فقدان نظام سنجش صلاحیت حرفه‌ای عوامل انسانی - جذب و استخدام ناکارآمد عوامل انسانی - کمیت و کیفیت نامطلوب سرمایه انسانی شاغل در آپ - عدم دریافت حقوق مکفی عوامل انسانی متناسب با معیشت - فقدان نظام پرداخت حقوق مبتنی بر شایستگی و عملکرد - لزوم انتخاب و انتصاب شایسته منابع انسانی - نگهداشت و جایجایی و ارتقای شغلی ناکارآمد عوامل انسانی - نظام پرداخت حقوق و پاداش ناعادلانه - تربیت و بهسازی ضعیف نیروی انسانی حین خدمت - رعایت عدالت در تخصیص منابع انسانی - لزوم مأموریت محوری و بهبود دانشگاه فرهنگیان - عدم تطابق مأموریت عوامل انسانی با دانش و مهارت‌های اکتسابی - ورود بدون آمادگی نیروی انسانی به مدرسه - چالش‌های به کارگیری مجدد نیروی بازنشسته - ناگزیری اشتغال معلم به خارج از شغل معلمی
- ۱۱ چالش‌های رسمیت و
ساختار ارگانیکی در
مدرسه
- لزوم مدرسه محوری و افزایش اختیارات - قوانین و بخشنامه‌های مداخله‌ای و ممانعت‌کننده - بالابودن رسمیت قوانین مدرسه - لزوم کاهش رسمیت و کمیت محتوای آموزشی - بروزرسانی و جذابیت و کاربست محتوای آموزشی - کاهش برنامه تجویزی و افزایش برنامه انتخابی و اختیاری
- ۱۲ مدل‌های ذهنی
- بازآفرینی مدل‌های ذهنی در یادگیری و ارزشیابی - تعلق به یادگیرندگی و سازمان در مدرسه یادگیرنده - منابعی به مفاهیم ارزشمند در مدارس یادگیرنده - افزایش سطوح انتظارات از یادگیری در اولیاء مدرسه - همسویی مفاهیم اسناد بالادستی با جریان یادگیری در مدرسه - توسعه الگوهای ذهنی یادگیری گروهی - مفهوم سازی موفقیت و فرایندمداری در مدرسه - فهم الگوها و تجارب موفق در داخل و خارج از مدرسه - توسعه ذهنی ذینفعان برای انجام اقداماتی متفاوت - اصلاح نقش معلم و مدرسه به عنوان راهنما و ناظر - ادراک مطلوبیت توسط ذینفعان در جریان یادگیری - توسعه ادراک صحیح از هویت، کرامت و منزلت ذینفعان - ادراک شراکت در منافع یادگیری برای همگان - تقویت تفکر راهبردی در معلمان و عوامل اجرایی مدرسه - فعال نمودن فرایند یادگیری در مسیر تغییر نگرش - فهم و گفت‌وگو مشترک برای تغییر و تحول - اصلاح الگوهای ذهنی به منظور حذف فضای رقابتی - توسعه نگرش هدفمند به دانش آموز یادگیرنده - نیازآفرینی به تغییر و خلاقیت
- ۱۳ سرمایه اجتماعی مدرسه
- وضعیت انگیزش و تعهد در ذینفعان مدرسه - میزان آمادگی یادگیری در ذینفعان - برخورداری از سرمایه انسانی واجد شایستگی‌های حرفه‌ای - وضعیت جذب، نگهداشت و توسعه سرمایه انسانی مدرسه - مداخلات جنسیتی در مدرسه یادگیرنده - وضعیت اقبال ذینفعان نسبت به یکدیگر - وضعیت چرخش شغلی و همکاری تیمی در مدرسه
- ۱۴ توانمندسازی
انسانی
- توانمندسازی کارکنان در جهت یادگیری مداوم حرفه‌ای - استفاده از فنون ویژه یادگیری معلمان (درس پژوهی و...) - پژوهشگری، مساله محوری و خلاقیت معلمان - توسعه یادگیری مدیر و رهبر آموزشی - استفاده از رویکرد یادگیری سه حلقه‌ای - خلق فرصتهای بروز توانمندی‌های یادگیری - متوجه نمودن کارکنان به شناخت اهداف و اولویتهای یادگیری - ارزیابی و بازخورد منظم در یادگیری حرفه‌ای - استفاده از شیوه‌های آموزش غیررسمی به معلم - تشویق به یادگیری کارکنان
- ۱۵ توسعه مدیریت دانش و
یادگیری
- تبادل یادگیری با همکاران دیگر مدارس به صورت همتا - دارای پیوند موثر با موضوعات و مسائل جامعه و صنعت - استفاده از فناوری اطلاعات برای تبادل دانش - شراکت برای یادگیری دو سویه - بررسی محیط خارجی برای پاسخ گویی به فرصت‌ها - استقبال از رویکردهای همکاری بیرون مدرسه - تعمیق بخشیدن به یادگیری با همکاری مراکز پژوهشی - همکاری با اولیا و جامعه - اهتمام به مهارت آموزی یادگیرندگان - مدیریت صحیح فرایندها و پیامدهای یادگیری - اجرای صحیح و مداوم برنامه درسی ملی - حاکمیت مدیریت دانش در مدرسه - تشویق به ارتقا و یادگیری - استفاده از شیوه‌های نوین یادگیری متناسب با تفاوت‌های فردی - توسعه برگزاری جشنواره‌ها و مسابقات و بازی آموزشی - کمیت و کیفیت مطلوب محتوای آموزشی - زمینه سازی یادگیری متناسب با مخاطب - تشخیص مستمر نیازهای یادگیری - توجه به حیطه‌ها و منابع یادگیری متناسب سطوح یادگیرندگان - توسعه کاربست یادگیری در ترکیب و قضاوت در دانش - تخصیص و مدیریت زمان برای تحقق یادگیری مطلوب - یادگیری مساله محور و پژوهشی - دسترسی به فرصتهای عادلانه و رفع محرومیت از یادگیری - استقرار نظام استعدادیابی و هدایت تحصیلی درون مدرسه‌ای - اجرای برنامه‌های درسی تجویزی، نیمه تجویزی، اختیاری - ایجاد و در دسترس بودن منابع مفید و جذاب یادگیری - تنوع بخشی و غنی سازی محیط‌های یادگیری - استفاده از فضای مجازی و ابزار دیجیتال - استفاده از فناوری‌های نوین در یادگیری - تقویت آموزش و یادگیری خانواده - نقش آفرینی یادگیری در زندگی روزمره
- ۱۶ یادگیری تیمی و
مشارکتی
- تقویت کانونهای مشارکت و شورا در مدرسه - یادگیری در بستر کار گروهی و تیمی - مشارکت فعال خانواده در یادگیری - استفاده از شیوه‌ها و ابزارهای انتقال تجربیات و هم اندیشی - مدیر و معلم مشارکت‌جو و مشارکت پذیر - استفاده از خردجمعی در تصمیم سازی و یادگیری - یادگیری شیوه‌ها و فنون فعالیت گروهی و تیمی - تقویت گروه‌های آموزشی دبیران - بهره گیری از فنون مذاکره و گفتگو - تقویت نظام مشاوره فردی و گروهی - به کارگیری اصول یادگیری سازمانی
- ۱۷ شبکه ارتباطات یادگیری
- فضای مطلوب روانی، عاطفی، ارتباطی در مدرسه - تغییر و بهبود روابط و رفتار و تعاملات در مدرسه - نحوه و میزان تعامل مدرسه با محیط پیرامونی - مشارکت مدرسه با سایر سازمان‌ها - نحوه مدیریت تعارض و بحران - تقویت گفتگوی سازنده و مباحثه در مدارس - سهیم شدن اعضا در تصمیم سازی

۱۸	مدرسه خودارزیاب، مسئول و پاسخگو	تقویت نظام پاداش دهی درونی و بیرونی حاصل از ارزیابی - استفاده از شیوه‌های صحیح و متنوع ارزشیابی - ارزشیابی برای یادگیری - ارزشیابی از سطوح یادگیری ذینفعان متفاوت - استفاده از منابع تجربیات مختلف برای تحلیل ارزیابی - انجام ارزیابی منظم و مطلوب از یادگیری - بازاندیشی مستمر عمل (علم عمل) - مرتفع نمودن نیازهای متفاوت یادگیری ذینفعان - بهبود کیفیت و عملکرد فراگیران در مدرسه
۱۹	بالتدگی جامعه	تحقق اصلاحات فرهنگی و تحول ارزش هاو مناسبات اجتماعی - مولدسازی اشتغال سالم و افزایش رفاه و ثروت در جامعه - بهبود سرمایه انسانی و اجتماعی و سیاسی
۲۰	رشد و توسعه فردی و سازمانی	افزایش بهره وری، بهبود و تعالی عملکرد - افزایش احساسات متعالی در فرد و سازمان - کسب پویایی و بالتدگی زایشی و ایجاد بستر خلاقیت - پرورش مدل‌های متعالی ذهنی و ترویج ادراک کل نگر - تصمیم ساز برای نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی - برخورداری از ارزشهای والای اسلامی، ملی و انقلابی - حاکم شدن جو یادگیرندگی مادام العمر در فرد و مدرسه - دستیابی به مزیت رقابتی

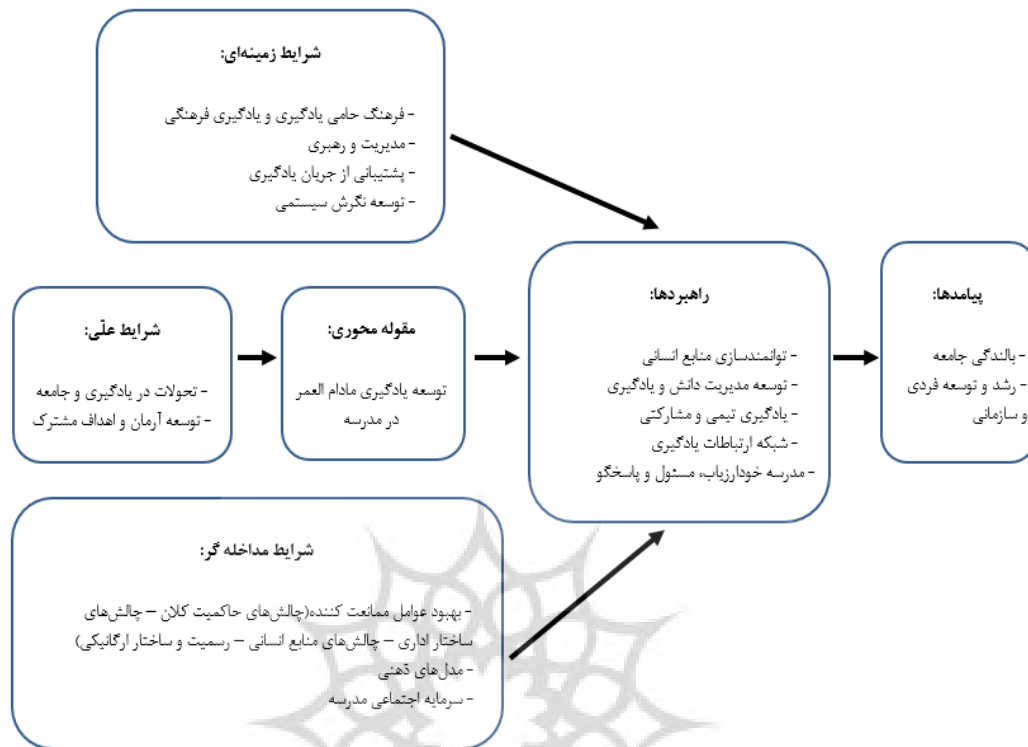
مرحله دوم کدگذاری داده‌ها به کدگذاری محوری موسوم است که در این مرحله مقوله‌ها به صورت یک شبکه با هم در ارتباط قرار می‌گیرند و نظریه به تدریج ظهور می‌یابد. هدف این مرحله از کدبندی، بازگرداندن نظم و انسجام به داده‌های کدگذاری شده، دسته بندی، ترکیب و سازماندهی میزان زیادی از داده‌ها و باز جمع کردن آن‌ها به شیوه‌های جدید است. در این مرحله، محقق یکی از مقوله‌ها را به عنوان مقوله محوری انتخاب کرده و آن را تحت عنوان پدیده محوری در مرکز فرایند مورد کاوش قرار داده و ارتباط سایر مقوله‌ها را با آن مشخص می‌کند. برای این منظور، مقولات و روابط میان آن‌ها با استفاده از الگوی کدگذاری محوری و در قالب پدیده محوری، پیامدها، شرایط مداخله‌ای، شرایط زمینه‌ای، راهبردها و شرایط علی طبقه بندی می‌شوند. پس از چندین بار مرور مفاهیم، زیرمقوله و مقوله‌های فرعی به دست آمده در بخش کدگذاری باز و مقایسه مداوم توسط محقق، برای هر کدام از مقوله‌های فرعی ویژگی خاص آن ارائه شد و سپس مقوله‌های کلی استخراج گردید. در این راستا تمامی مقوله‌های فرعی در مقوله‌های کلی (شرایط علی، زمینه، پدیده، شرایط مداخله، راهبردها و در نهایت پیامدها) طبقه‌بندی شدند و نتایج در جدول ۲ آمده است.

جدول ۲. نتایج کدگذاری محوری

مقوله کلی	مقوله فرعی	زیرمقوله
عوامل علی	تحولات در یادگیری و جامعه	
	توسعه آرمان و اهداف مشترک	
مقوله محوری	توسعه یادگیری مادام العمر در مدرسه	
عوامل زمینه‌ای	فرهنگ حامی یادگیری و یادگیری فرهنگی	
	مدیریت و رهبری	
	پشتیبانی از جریان یادگیری	
	توسعه نگرش سیستمی	
عوامل مداخله‌ای	بهبود عوامل ممانعت کننده	چالش‌های حاکمیت کلان
		چالش‌های ساختار اداری
		چالش‌های منابع انسانی
		موانع توسعه ساختار ارگانیک
	مدل‌های ذهنی	
	سرمایه اجتماعی مدرسه	
راهبردها	توانمندسازی منابع انسانی	
	توسعه مدیریت دانش و یادگیری	
	یادگیری تیمی و مشارکتی	
	شبکه ارتباطات یادگیری	
پیامدها	مدرسه خودارزیاب، مسئول و پاسخگو	
	بالتدگی جامعه	
	رشد و توسعه فردی و سازمانی	

بعد از کدگذاری محوری، کدگذاری گزینشی آغاز می‌شود. این مرحله در واقع فرایند پالایش تئوری و مرحله اصلی نظریه‌پردازی است. به عبارت دیگر، این مرحله از کدگذاری، فرایند یکپارچه‌سازی و بهبود مقوله‌ها برای شکل‌گیری نظریه می‌باشد که بر اساس نتایج دو مرحله قبلی کدگذاری به تولید تئوری

پرداخته و به این ترتیب پدیده محوری را به شکلی نظام‌مند به دیگر مقوله‌ها ربط داده و آن روابط را در چارچوب یک الگو ارائه کرده و مقوله‌هایی که نیازمند بهبود و توسعه بیشتری هستند را اصلاح می‌کند. در شکل شماره ۱ الگوی پارادایمی تحقیق پس از تجزیه و تحلیل کیفی ارائه شده است.



شکل ۱. کدگذاری انتخابی

در این قسمت پس تدوین مدل عوامل مرتبط با توسعه مدارس دولتی یادگیرنده به بررسی برآزش مدل مطرح شده پرداخته می‌شود.

جدول ۳. نتایج پایایی و روایی همگرا مدل مدارس یادگیرنده

متغیرهای پنهان	آلفا کرونباخ CA>0.7	قابلیت اطمینان rho_A>0.6	پایایی ترکیبی CR>0.7	میانگین واریانس تبیین شده AVE>0.5
تحولات در یادگیری و جامعه	0.88	0.88	0.92	0.81
توسعه آرمان و اهداف مشترک	0.91	0.91	0.94	0.79
پدیده محوری: توسعه یادگیری مادام‌العمر در مدرسه	0.91	0.91	0.94	0.8
فرهنگ حامی یادگیری و یادگیری فرهنگی	0.92	0.92	0.94	0.76
مدیریت و رهبری	0.92	0.92	0.94	0.76
پشتیبانی از جریان یادگیری	0.84	0.84	0.9	0.76
توسعه نگرش سیستمی	0.88	0.89	0.92	0.75
چالش‌های حاکمیت کلان	0.91	0.91	0.93	0.78
چالش‌های ساختار اداری	0.86	0.87	0.9	0.63
چالش‌های منابع انسانی	0.66	0.72	0.82	0.61
چالش‌های رسمیت و ساختار ارگانیک در مدرسه	0.71	0.73	0.84	0.64
مدل‌های ذهنی	0.86	0.87	0.91	0.71
سرمایه اجتماعی مدرسه	0.88	0.88	0.91	0.73
توانمندسازی منابع انسانی	0.9	0.9	0.93	0.77
یادگیری تیمی و مشارکتی	0.85	0.85	0.88	0.56
توسعه مدیریت دانش و یادگیری	0.89	0.89	0.93	0.82

0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.
7	5	5	4	4	4	4	4	3	5	4	5	4	4	4	4	5	6	4	5	

رشد و توسعه فردی و سازمانی

جدول ۵. نتایج برازش کلی مدل مدارس یادگیرنده

شاخص‌های برازش مدل	مقدار برآورده شده	حد مجاز
SRMR	0.08	کمتر از ۰/۱۲
NFI	0.81	بیشتر از ۰/۸
GOF	0.64	بیشتر از ۰/۳۶

مقدار شاخص‌های برازش مدل نشان می‌دهد مدل مدارس یادگیرنده که در بخش کیفی بر اساس مصاحبه با خبرگان و بر اساس نظریه گراند تئوری ارائه گردید، بر اساس یافته‌های کمی تحقیق نیز تایید می‌گردد. بر این اساس، تمامی عوامل شش گانه (شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، پدیده محوری، راهبردها، پیامدها) شناسایی شده در الگوی پارادایمی مدل مدارس یادگیرنده نقش دارند و روابط بین آن‌ها بر اساس الگوی پارادایمی استراوس و کوربین مورد تایید است.

بحث و نتیجه گیری

با توجه به مصاحبه‌های انجام گرفته در بخش کیفی و تحلیل آن‌ها به روش رویکرد داده بنیاد، مدل توسعه مدارس دولتی یادگیرنده در قالب مدلی پارادایمی در ۶ مقوله اصلی، ۱۷ مقوله فرعی و ۲۲۱ شاخص استخراج شد که با یافته‌های به دست آمده در پژوهش‌های پیشین (Abbasgholizadeh & Maleki, 2022; Davies & Nutley, 2018; Dixon, 2017; Ehsan et al., 2023; Fullan, 2023; Hannah & Lester, 2009; Johnson & Gallagher, 2021; Skipper et al., 2016; Yahya, 2021; Kareem, 2016; Kullan & Mansor, 2020; Safari, 2023; Sanchez et al., 2022; Shahsavari et al., 2021; Zadeh Waqefi et al., 2019; Yuan & Chayanuvat, 2022; Zahedipour et al., 2022) نیز همسو است. در تبیین یافته‌های بدست آمده می‌توان عنوان کرد که با بررسی دقیق کدگذاری‌ها و تجارب متخصصان مشارکت کننده در مصاحبه‌ها، پدیده محوری که مقوله‌ی اصلی در طراحی مدل توسعه مدارس یادگیرنده می‌باشد عبارت است از: توسعه یادگیری مادام‌العمر در مدرسه. همچنین تحولات در یادگیری و جامعه و همچنین توسعه آرمان و اهداف مشترک، شرایط سبب‌سازی هستند که با تحلیل داده‌های استخراج شده، بر پدیده محوری پژوهش (توسعه یادگیری مادام‌العمر در مدرسه) اثرگذار خواهند بود. شرایط زمینه‌ای (فرهنگ حامی یادگیری و یادگیری فرهنگی)، (مدیریت و رهبری)، (پشتیبانی از جریان یادگیری) و (توسعه نگرش سیستمی) مجموعه خاصی از شرایطند که بر راهبردهای مدل توسعه مدارس یادگیرنده موثرند. شرایط مداخله‌گر یا شرایط بسترساز عام بهبود عوامل ممانعت کننده، مدل‌های ذهنی و سرمایه اجتماعی مدرسه (Hannah & Lester, 2009; Yuan & Chayanuvat, 2022)، راهبردها را تحت تأثیر قرار می‌دهند و معمولاً وسیع‌تر از زمینه هستند. پنج راهبرد اصلی (توانمندسازی منابع انسانی)، (توسعه مدیریت دانش و یادگیری)، (یادگیری تیمی و مشارکتی)، (شبکه ارتباطات یادگیری) و (مدرسه خودارزیاب، مسئول و پاسخگو)، فعالیت‌های هدفمندی هستند که برای حل یک مساله اتخاذ می‌شوند (Abbasgholizadeh & Maleki Avarsin, 2022; Hannah & Lester, 2009; Shahsavari et al., 2021; Yuan & Chayanuvat, 2022) و به این ترتیب در شکل‌گیری مدل توسعه مدارس یادگیرنده به شیوه‌ای خاص نقش ایفا می‌کنند. در نهایت بالندگی جامعه و توسعه فردی و سازمانی (Ehsan et al., 2023; Hannah & Lester, 2009; Yuan & Chayanuvat, 2022) به عنوان پیامدهای مدل توسعه مدارس یادگیرنده، آشکار گردید.

در پایان بایستی عنوان کرد که الگوی تحقیق بیانگر این است که مدیران مدارس باید قبل از اجرای راهبردها از مناسب بودن و تطبیق آنها با توجه به شرایط زمینه‌ای و عوامل مداخله کننده در جریان طراحی مدل توسعه مدارس یادگیرنده اطمینان حاصل نمایند تا این راهبردها تأثیرات بهینه‌ای بر توسعه مدارس یادگیرنده داشته باشند.

در بخش کمی، اعتبار و برازش مدل مورد بررسی قرار گرفت. روایی همگرایی متغیرهای مدل همگی بالاتر از ۰/۵ بوده که همگی در سطح مناسب و قابل قبولی می‌باشند. از دیگر شاخص‌های روایی همگرا، شاخص راثو نیز برای تمامی متغیرهای تحقیق بالاتر از حد مجاز بوده است. همه متغیرها در مدل مدارس یادگیرنده روایی و اگرایی قابل قبولی دارند به طوری که ریشه دوم میانگین واریانس تبیین شده برای متغیرها از مقدار همبستگی این متغیر با سایر متغیرها

بیشتر است. مقادیر نسبت یکنواختی سازه‌های مدل نیز از ۰/۹۰ پایین تر می‌باشند و روایی واگرا مورد تایید می‌باشد. در نهایت شاخص GOF کیفیت مدل تدوین شده را نشان می‌دهد. مقدار شاخص برازش برابر ۰/۶۴۰ شده است و از مقدار ۰/۳۶ بزرگ‌تر شده است و نشان از برازش مناسب مدل دارد. شاخص دیگر برازش مدل شاخص SRMR می‌باشد که مقدار این شاخص برابر ۰/۰۹۱ شده است و با توجه به اینکه از مقدار ۱۲ درصد کمتر می‌باشد می‌توان گفت مدل برازش مناسبی داشته است. شاخص برازندگی نرم شده برابر ۰/۸۱۸ و مقدار بالاتر از ۸۰٪ بدست آمده است و نشان از برازش مطلوب مدل دارد. در مجموع با توجه به هر سه شاخص برازش می‌توان گفت داده‌های این پژوهش با ساختار عاملی و زیربنای نظری تحقیق برازش مناسبی دارد و این بیانگر همسو بودن سوالات با سازه‌های نظری است.

در پایان بایستی عنوان کرد که الگوی تحقیق بیانگر این است که مدیران مدارس باید قبل از اجرای راهبردها از مناسب بودن و تطبیق آنها با توجه به شرایط زمینه‌ای و عوامل مداخله کننده در جریان طراحی مدل توسعه مدارس یادگیرنده اطمینان حاصل نمایند تا این راهبردها تاثیرات بهینه‌ای بر توسعه مدارس یادگیرنده داشته باشند.

در نهایت پیشنهاداتی به شرح زیر به تحقیقات آتی ارائه می‌گردد:

بررسی و شناخت موانع پیشروی در پیاده‌سازی مدل مطروحه تحقیق حاضر در مسیر توسعه مدارس یادگیرنده؛

بررسی مقایسه‌ای و تطبیقی مدل مطروحه در این تحقیق با سایر مدل‌های پیشنهادی در سایر کشورها در حوزه مدارس یادگیرنده و شناسایی نقاط افتراق و اشتراک آنها.

تحقیق مشابهی در سایر مدارس دولتی و غیردولتی به صورت کیفی و یا کمی و یا آمیخته در مسیر شکل‌دهی مدلی جامع‌تر انجام شود و نتایج حاصل با نتایج تحقیق فعلی مقایسه گردد تا امکان تعمیم پذیری آن افزایش یابد و کاربردهای آن مشخص‌تر گردد.

کدهای باز استخراج شده در این پژوهش می‌تواند راهنمای مناسبی برای مطالعات و پژوهش‌های عمیق‌تر و تخصصی‌تر در این حوزه در آینده باشد.

تشکر و قدرانی

بدین وسیله پژوهشگران از شرکت کنندگان در پژوهش به دلیل مشارکت فعال در پژوهش و از مسئولان آنها به دلیل موافقت جهت انجام پژوهش و انجام پرسشنامه تقدیر و تشکر می‌شود.

References

- Abbasgholizadeh, M., & Maleki Avarsin, S. (2022). Assessment the Learning Organization Deployment in the Azarbaijan Regionalelectricity Company Based on Watkins & Marsick Model. *JOURNAL OF INSTRUCTION AND EVALUATION*, 56(14), 123-150. <https://doi.org/10.30495/jinev.2022.1947955.2646>
- Alaei, F., Ahghar, G., & Fathi Vernofaderani, L. (2024). Identification and Explanation of Organizational Health Dimensions and Components among Middle School Teachers in Tehran. *iase-idje*, 7(2), 36-42. <https://doi.org/10.61838/kman.ijes.7.2.5>
- Brix, J. (2019). Ambidexterity and organizational learning: revisiting and reconnecting the literatures. *The Learning Organization*, 26(4), 337-351. <https://doi.org/10.1108/TLO-02-2019-0034>
- Davies, H., & Nutley, S. (2018). Organizations as learning systems. In *Complexity and healthcare organization* (pp. 59-68). CRC Press. <https://doi.org/10.1201/9781315376318-7>
- Dixon, N. M. (2017). *The organizational learning cycle: How we can learn collectively*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315554945>
- Ehsan, P., Ali, N., & Hoda, N. (2023). Investigating the Level of Organizational Learning among Employees of Kermanshah University of Medical Sciences [Research]. *Journal of Medical Education and Development*, 17(4), 306-317. <https://doi.org/10.18502/jmed.v17i4.12050>
- Fullan, M. (2023). *The principal 2.0: Three keys to maximizing impact*. John Wiley & Sons. [https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=jnKxEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR9&dq=Fullan,+M.+\(2023\).+The+principal+2.0:+Three+keys+to+maximizing+impact.+John+Wiley+%26+Sons.&ots=fz3QFpIAjh&sig=ggJ5-rbvIgrw_3BgWRQSVPIXNs](https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=jnKxEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR9&dq=Fullan,+M.+(2023).+The+principal+2.0:+Three+keys+to+maximizing+impact.+John+Wiley+%26+Sons.&ots=fz3QFpIAjh&sig=ggJ5-rbvIgrw_3BgWRQSVPIXNs)
- Golabchi, H., Kiaee, M., & Kameli, M. J. (2024). Designing a Superior Service Delivery Model in Education to Enhance Public Satisfaction [Research Article]. *Iranian Journal of Educational Sociology*, 7(1), 189-197. <https://doi.org/10.61838/kman.ijes.7.1.18>
- Goula, A., Stamouli, M.-A., Latsou, D., Gkioka, V., & Sarris, M. (2020). Validation of Dimensions of Learning Organization Questionnaire (Dloq) in Health Care Setting in Greece. *Journal of Public Health Research*, 9(4), jphr.2020.1962. <https://doi.org/10.4081/jphr.2020.1962>
- Hannah, S. T., & Lester, P. B. (2009). A multilevel approach to building and leading learning organizations. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 34-48. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.11.003>
- Johnson, S. N., & Gallagher, E. D. (2021). An early exploration of undergraduate student definitions of learning, memorizing, studying, and understanding. *Advances in Physiology Education*, 45(2), 342-352. <https://doi.org/10.1152/advan.00082.2020>
- Kareem, J. (2016). The influence of leadership in building a learning organization. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 15(1), 7. <https://search.proquest.com/openview/f5c5b41b55666989bc6810be8a1bbf5d/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2029985>
- Kullan, S., & Mansor, M. (2020). Relationship Between the Practices of Learning Organization and Teacher Leadership at Indigenous Primary Schools of Kuala Langat District, Selangor, Malaysia. *Jurnal Manajemen Pendidikan: Jurnal Ilmiah Administrasi, Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, 2(2), 148-158. <http://dx.doi.org/10.21831/jump.v2i2.34345>
- Moon, H., Ruona, W., & Valentine, T. (2017). Organizational strategic learning capability: exploring the dimensions. *European Journal of Training and Development*, 41(3), 222-240. <https://doi.org/10.1108/EJTD-08-2016-0061>
- Mornata, C., & Cassar, I. (2018). The role of insiders and organizational support in the learning process of newcomers during organizational socialization. *Journal of Workplace Learning*, 30(7), 562-575. <https://doi.org/10.1108/JWL-06-2017-0045>
- Safari, O. (2023). The Correlation between Organizational Learning and Organizational Entrepreneurship through Work Engagement among Workers in the Administration of Sport and Youth in Fars Province. *Journal of Applied Research in Sports and Health Sciences*, 2(1), 50-63. <https://www.magiran.com/paper/2569299>
- Sanchez, J. E., Lash, C. L., & Usinger, J. (2022). Antecedents in Creating a Learning Organization: Experiences among Principals at Three Native Rural Schools. *Education*, 143(1). <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=00131172&AN=159963684&h=PbNT%2FECIAV884JihPDb58A3K5U2iU8SYs8qLHSyXkxrUoF20qgI21LHg495dvKiQUStBK86xRUAOr%2Ft7hv7%2FA%3D%3D&crl=c>
- Shahsavari, T., Soleimanpouomran, M., & Hafezian, M. (2021). Validation the model of learning and teaching schools in education. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 12(4), 53-72. <https://doi.org/10.30495/jedu.2021.24967.4979>
- Skipper, M., Nøhr, S. B., Jacobsen, T. K., & Musaeus, P. (2016). Organisation of workplace learning: a case study of paediatric residents' and consultants' beliefs and practices. *Advances in Health Sciences Education*, 21(3), 677-694. <https://doi.org/10.1007/s10459-015-9661-6>

- Tatar, P., & Malekian, F. (2021). Provide a Model for Teaching Organizational Citizenship Behavior in the Education and Training Organization based on Data Theory Strategy. *ias-e-idje*, 4(3), 136-147. <https://doi.org/10.52547/ijes.4.3.136>
- Tichnor-Wagner, A., Harrison, C., & Cohen-Vogel, L. (2016). Cultures of Learning in Effective High Schools. *Educational Administration Quarterly*, 52(4), 602-642. <https://doi.org/10.1177/0013161X16644957>
- Yahya Zadeh Waqefi, M. S., Salehi, M. J., Saeedi, A., & Fazl Elahi, S. (2019). learning organization, leadership, organizational culture, human resources. *The Journal of Modern Thoughts in Education*, 1(15), 52-70. <http://sanad.iau.ir/fa/Article/1109961>
- Yao, C., Jun, H., & Dai, G.-S. (2024). Predicting Phonological Awareness: The Roles of Mind-Wandering and Executive Attention. *International Journal of Education and Cognitive Sciences*, 5(2), 1-7. <https://doi.org/10.22034/injoeas.2024.454689.1084>
- Yuan, A., & Chayanuvat, A. (2022). A Learning Organization: Conditions for Success of the Excellent Schools in Hunan, China. *Asia Social Issues*, 15(5), 252762. <https://doi.org/10.48048/asi.2022.252762>
- Zahedipour, M., Oladian, M., & Hosseini, S. R. (2022). Presenting the Model of Effective Schools Based on Learning Organization (Case study: Elementary Schools in Tehran). *Sociology of Education*, 7(2), 229-240. <https://doi.org/10.22034/ijes.2022.242057>
- Zhang, Y., & Luo, S. (2022). Connecting EFL curriculum reforms with teacher and student learning: insights from two lesson studies. *International Journal for Lesson & Learning Studies*, 11(4), 318-330. <https://doi.org/10.1108/IJLLS-06-2022-0073>

