



## Designing a Qualitative Model for the Development of Learning Public Schools

**AmirHosein Shokoufi**

**Moghiman** 

**Parinaz**

**Benisi\*** 

**Maryam**

**Mosleh** 

Ph.D. Student of Educational Management, Islamic Azad University, Tehran West Branch, Tehran, Iran. E-mail: [shokoofi@gmail.com](mailto:shokoofi@gmail.com)

*Corresponding Author*, Associate Professor, Department of Educational Management, Tehran West Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. E-mail: [parinazbenisi2017@gmail.com](mailto:parinazbenisi2017@gmail.com)

Associate Professor, Department of Mathematics, Tehran West Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. E-mail: [maryammosleh79@yahoo.com](mailto:maryammosleh79@yahoo.com)

### ABSTRACT

Public schools in Iran are far from the principles of the learning organization due to their structural and management characteristics which are affected by the centralized management structure. The purpose of this research is to design a qualitative model for the development of learning public schools. The research approach is qualitative and semi-structured interviews were conducted through targeted sampling with 22 experts from the Ministry of Education and schools in Tehran until reaching theoretical saturation. To explore the development model of learning schools, data analysis was done using foundational data theory and through software (MACQDA). After conducting qualitative interviews and codings, general categories, subcategories and identification concepts and causal, background, intervention factors, strategies and consequences of the development of learning schools were determined and finally the development model of learning schools with 6 main dimensions of causal conditions, context, phenomenon, Intervention conditions, strategies and finally outcomes were designed. The managers of the Ministry of Education and all the stakeholders of the schools, taking into account the causal factors and contextual and interventional conditions and adopting strategies in the field of human resource empowerment, development of knowledge and learning management, team and collaborative learning, learning communication network and self-assessing schools, can be responsible and accountable. Benefit from the benefits of developing learning schools.

**Keywords:** schools, learning, learning schools, public school

**Cite this Article:** Shokoufi Moghiman, A. H, Benisi, P., Mosleh, M. (2023). Designing a Qualitative Model for the Development of Learning Public Schools. *Educational Leadership Research*, 7(27), 114-137. doi: 10.22054/JRLAT.2024.77445.1691



© 2016 by Allameh Tabataba'i University Press

**Publisher:** Allameh Tabataba'i University Press

**DOI:** 10.22054/JRLAT.2024.77445.1691

## طراحی مدل کیفی توسعه مدارس دولتی یادگیرنده

امیرحسین شکوفی مقیمان\*  
دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، واحد تهران غرب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. رایانامه: shokoofi@gmail.com

پریناز بنیسی  
نویسنده مسئول، دانشیار مدیریت آموزشی، واحد تهران غرب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. رایانامه: parinazbenisi2017@gmail.com

مریم مصلح  
دانشیار ریاضی، واحد تهران غرب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. رایانامه: maryammosleh79@yahoo.com

### چکیده

مدارس دولتی در ایران با توجه به ویژگی‌های ساختاری و مدیریتی خود که متأثر از ساختار متمرکز مدیریت آن است با اصول سازمان یادگیرنده فاصله دارند. هدف پژوهش حاضر، طراحی مدل کیفی توسعه مدارس دولتی یادگیرنده است. رویکرد پژوهش، کیفی 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. برای اکتشاف مدل توسعه مدارس یادگیرنده، تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از تئوری داده بنیاد و از طریق نرم‌افزار (MACQDA) صورت گرفت. 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 شرایط علی، زمینه، پدیده، شرایط مداخله، راهبردها و در نهایت پیامدها طراحی شد. مدیران وزارت آموزش و پرورش و تمامی ذینفعان مدارس با توجه به عوامل علی و شرایط زمینه‌ای و مداخله‌ای و اتخاذ راهبردهایی در زمینه توانمندسازی منابع انسانی، توسعه مدیریت دانش و یادگیری، یادگیری تیمی و مشارکتی، شبکه ارتباطات یادگیری و مدرسه خودارزیاب، مسئول و پاسخگو می‌توانند از مزایای توسعه مدارس یادگیرنده بهره‌مند شوند.

کلیدواژه‌ها: مدارس، یادگیری، مدارس یادگیرنده، مدارس دولتی

استناد به این مقاله: شکوفی مقیمان، امیرحسین، بنیسی، پریناز، و مصلح، مریم. (۱۴۰۲). طراحی مدل کیفی توسعه مدارس دولتی یادگیرنده. پژوهش‌های رهبری آموزشی، ۷(۲۷)، ۱۱۴-۱۳۷. doi: 10.22054/JRLAT.2024.77445.1691

© ۲۰۱۶ دانشگاه علامه طباطبائی

ناشر: دانشگاه علامه طباطبائی



## مقدمه

امروزه سازمان‌ها شاهد تغییرات روزافزونی هستند که شاید از پدیده جهانی شدن و عدم قطعیت‌های محیطی و یا پیشرفت فناوری‌های نوین اطلاعاتی و ارتباطی نشئت گرفته است. سازمان‌ها برای بقای خود باید هم‌زمان با این تغییر و تحولات تغییر کنند (Kordab et al., 2020). در چنین محیطی طبیعی است که امتیازهای رقابتی در جریان یادگیری و آموزش در سطح کارکنان و سازمان مطرح شود (Argote et al., 2021). به عبارتی، 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 به‌طور مستمر در حال توسعه ظرفیت خود جهت تحصیل نتایجی هستند که به‌واقع طالب آن هستند، 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 & Nutely, 2018).

همراه با توسعه صنعتی، فناوری به‌طور قابل توجهی در حال تغییر است و نقش اساسی‌تری در بسیاری از جنبه‌ها از جمله یادگیری و آموزش دارد (Adel Odeh et al., 2021). امروزه سازمان‌های آموزشی<sup>۱</sup> به‌ویژه 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، در صدد دستیابی به اهداف اساسی تعلیم و تربیت یعنی آموزش، یادگیری، رشد و تکامل دانش آموزان و تعالی جامعه است (Adel Odeh et al., 2021). سازمان‌های آموزشی دیگر نمی‌توانند به‌وسیله دانش قبلی بقا یابند و خود را بهبود بخشند، پس نیازمند یادگیری هستند تا با تلاش سخت بر شرایط آشفته و متغیر غلبه کنند (Hannah & Lester, 2009). 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 بی‌نتیجه می‌ماند یا در بهترین

---

1. educational organizations

شرایط تنها یک تغییر سطحی صورت گرفته و رفتار و باورهای بازیگران این تغییر، با نوع جدید خود جایگزین نمی‌شود (Fullan, 2023).

یادگیری عامل ضروری تمام سازمان‌ها در عصر جدید است (Pilat, 2016) و اهمیت دادن سازمان‌ها برای تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده برای تغییر موفقیت‌آمیز کل سازمان ضروری است (Holba, 2019). سازمان‌های آموزشی باید بتوانند خود را با پیشرفت‌های سریع فناوری همگام سازند تا نیروهایی کارآمد را به جامعه عرضه نمایند (Belinski et al., 2021). 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 به‌طور مرتب به‌روز کرده و آخرین اطلاعات را در زمینه رشته تخصصی خود داشته باشند کاملاً محسوس است و در صورت عدم توجه به این نیاز جامعه در آینده با معضلاتی مواجه خواهد شد که مقابله با آن‌ها بسیار مشکل خواهد بود (یحیی زاده واقفی و همکاران، ۱۳۹۸).

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. 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 مبنای ارتباط یک‌سویه 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 پردازد؛ تصوراتی که به دلیل پیشینه متفاوت زندگی افراد، متفاوت و متنوع و مانعی برای اجرای اندیشه‌های نوین در مدارس است. 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 (حاجی بابایی، ۱۳۹۱).

اگرچه مفهوم مدرسه در جایگاه یک سازمان یادگیرنده به‌صورت پیوسته در ذهن و قلب اندیشمندان، معلمان و سیاست‌سازان سراسر دنیا القا می‌شود، به‌واقع پیشرفت نسبتاً کمی چه در نظریه و چه در پژوهش و عمل در این مفهوم حاصل شده و در این زمینه تحقیقات و اسناد

محدودی در دست است که از یک سو پژوهش در این موضوع را مشکل می‌کند، از سوی دیگر نیاز به پژوهش در زمینه سازمان‌های یادگیرنده را بیش از هر زمان دیگر نشان می‌دهد (Kools & Stoll, 2016).

یادگیری کسب رفتارهای جدید از طریق شرطی شدن است (Saljo, 2021). یادگیری فرآیند کسب دانش، مهارت‌ها و عادات است. (Johnson & Gallagher, 2021). 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 (پروین و همکاران، ۱۴۰۱). یادگیری سازمانی خروجی اصلی یک فرایند مدیریت دانش است (Weed-Schertzer, 2020). سازمان یادگیرنده سازمانی است که این مدل را برای دستیابی به مشارکت بیشتر کارکنان، بدون ذکر نتایج مالی و رضایت مشتری، پذیرفته است (Weed-Schertzer, 2020). سازمان یادگیرنده فضا یا محیطی است که طرفین درگیر آن را فرامی‌گیرند و دانش جدیدی را می‌یابند که نقشی اساسی در تحول افراد دارد (Kareem, 2016).

در مدارس یادگیرنده، منابع پشتیبانی یادگیری از محدوده معلمین و کلاس‌های سنتی فراتر می‌روند. در چنین مدرسی همه افراد از یکدیگر می‌آموزند، معلمان از پرسش‌های دانش آموزان استقبال می‌کنند، والدین به سؤالات فرزندان خود به چشم گوهی انسانی می‌نگرند، دانش آموزان بیشتر به دنبال فهم مسئله تا پاسخ هستند (شهسواری و همکاران، ۱۴۰۰). Sanchez و همکاران (2022) در تحقیقی بیان کردند سازمان‌های یادگیرنده به‌عنوان یک ابزار مهم برای بهبود مستمر مدرسه عمل می‌کنند. Yuan (2021) در تحقیقی از مصاحبه‌های مدیران، شش مضمون پدیدار ساخته 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 دانش آموزان برای آینده، ۵) همکاری همه ذینفعان مدرسه و ۶) تمرکز بر نوآوری‌ها. بر اساس یافته‌ها، یک مدل پیشنهادی برای مدرسی که قصد دارند به مدارس ممتاز تبدیل شوند، پیشنهاد شده است. 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. زاهدی پور و همکاران (۱۴۰۰) در تحقیقی نشان دادند دوازده مؤلفه در ارائه الگوی مدارس اثربخش مبتنی بر سازمان یادگیرنده نقش دارند که به ترتیب اولویت عبارت‌اند از: شایستگی‌های معلمان، سیاست‌های آموزشی، توانمندسازی نیروی انسانی، فعالیت‌های فوق‌برنامه، 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. یحیی زاده واقفی و همکاران (۱۳۹۸) در نشان دادند که مؤلفه‌های تشکیل دهنده سازمان یادگیرنده، شامل مؤلفه‌های تسلط فردی، الگوهای ذهنی، تفکر سیستمی، آرمان مشترک، یادگیری تیمی و فن‌آوری اطلاعات بود. همچنین، مؤلفه‌های اثرگذار بر سازمان یادگیرنده در مدارس ابتدایی شامل، مؤلفه‌های فرهنگ‌سازمانی، رهبری و نیروی انسانی بودند.

با توجه به مطالبی که مطرح شد، امروز تبدیل مدارس به سازمانی یادگیرنده مسئله‌ای مهم است 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 موردنیاز برای پیاده‌سازی این رویکرد، نتایج و پسایندهای تحقق آن را نیز موردبررسی قرار دهیم. فیض‌اللهی و هاشمی خوزانی (۱۴۰۱) در تحقیقی نشان دادند که بین رعایت اصول مدارس یادگیرنده و میزان بهره‌وری مدارس مقطع ابتدایی ارتباط معناداری وجود دارد و معلم و مدیر مدرسه از تأثیر قابل توجه در میزان این فرایند برخوردار هستند. رحیمی و همکاران (۱۴۰۱) در تحقیقی سعی داشته‌اند تا با استفاده از مدل هفت بعدی واتکینز و مارسیک از طریق در نظر گرفتن مدارس ابتدایی به‌عنوان الگوی مطلوب سازمان یادگیرنده، راهکارهای مناسبی را به مدیران اجرایی و مسئولان سازمان آموزش و پرورش جهت فرهنگ‌سازی، استفاده از قواعد و اصول علمی برای تقویت یادگیری دانش‌آموزان به‌طور مفصل ارائه نمایند. مدارس ابتدایی ایران، از طریق پیاده‌سازی این مسیر هموار و با بهره‌مندی فرهنگ مطلوب یادگیری، از مکانی برای آموزش دیدن ساده به محلی برای ترویج صحیح فرهنگ یادگیری اعضای مدرسه تبدیل خواهند شد. درواقع یک فرهنگ یادگیری مناسب، حامی و مشوق محیط‌های آموزشی در مدارس ابتدایی فعلی ضروری است؛ بنابراین پژوهشگر به دنبال آن است که به‌منظور افزایش کیفیت

و اثربخشی مدارس به طراحی مدل کیفی توسعه مدارس دولتی یادگیرنده در شهر تهران پرداخته و به این سؤال پاسخ داده شود: «ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های توسعه مدارس یادگیرنده در مدارس دولتی شهر تهران کدام‌اند؟»

## روش

روش پژوهش حاضر بر اساس الگوی شش لایه پیاز پژوهش Saunders و همکاران (2009) به شرح زیر است:

به لحاظ فلسفه، تفسیر گرایانه و به لحاظ رویکرد، استقرایی است. به لحاظ استراتژی، توسعه‌ای و کاربردی از نوع توصیفی است. توسعه‌ای و کاربردی چراکه هدف آن به دنبال ارائه مدلی جدید در حوزه مدارس یادگیرنده است و این مدل می‌تواند در حوزه آموزش و پرورش کاربرد داشته باشد. توصیفی چراکه ماهیت نحوه گردآوری داده‌ها نیز توصیفی (غیرآزمایشی) از نوع پیمایشی مقطعی است که به دنبال به دست آوردن اطلاعاتی درباره دیدگاه‌ها، باورها، نظرات، رفتارها، انگیزه‌ها یا مشخصات گروهی از اعضای یک جامعه در یک مقطع زمانی خاص است. به لحاظ انتخاب داده‌ها، کیفی است. به لحاظ بازه زمانی، مقطعی و به لحاظ روش گردآوری داده‌ها، مصاحبه‌ای 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. پروتکل مصاحبه مشتمل بر ۱۰ سؤال (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» کدام‌اند؟ 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؟ «مؤلفه‌های زمینه‌ساز» که شرایط ایجاد و توسعه مدارس یادگیرنده را در مدارس دولتی شهر تهران فراهم می‌نمایند، کدام‌اند؟ «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؟ وجوه 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؟) بر اساس مطالعه ادبیات موضوعی، پیشینه پژوهش و مشاوره با خبرگان حوزه مدیریت آموزشی طراحی شد. برای تمامی مشارکت‌کنندگان قبل از انجام مصاحبه، هماهنگی تلفنی و ارسال متن سؤالات 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 مصاحبه‌کننده بر فرآیند مصاحبه، تمامی مصاحبه‌ها به وسیله ضبط صوت، جمع‌آوری و در نهایت تجزیه و تحلیل شده‌اند.

برای بررسی روایی در پژوهش کیفی به لحاظ کیفیت مصاحبه‌ها و تحلیل و تفسیر داده‌ها از معیار قابلیت اعتماد شامل چهار معیار (اعتبارپذیری، انتقال‌پذیری، اتکاپذیری و تأییدپذیری) استفاده گردید. همچنین در پژوهش حاضر به دلیل فرآیند رفت و برگشتی و تحلیل تک‌به‌تک 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 مصاحبه‌های انجام گرفته استفاده گردید. پایایی دو کدگذار برای شباهت کدگذاری دو پژوهشگر به کار می‌رود. برای این منظور از یکی از خبرگان حوزه مدیریت آموزشی خواسته شد تا به عنوان همکار پژوهش (کدگذار) مشارکت کند. آموزش‌ها و شیوه‌های لازم جهت کدگذاری به همکار پژوهش منتقل می‌شود. در هر کدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که در نظر دو نفر مشابه هستند با عنوان «توافق» و کدهایی که غیرمشابه هستند با عنوان «عدم توافق» مشخص می‌شوند. 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.



## یافته‌ها

جهت تحلیل داده‌های کیفی پس از پیاده‌سازی متن مصاحبه‌ها، از روش داده بنیاد (گراند تئوری<sup>۱</sup>) 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 مصاحبه‌شوندگان در پژوهش یا با توجه به موارد مشترک کاربرد آن‌ها، در نرم‌افزار MAXQDA-2020 ایجاد شدند. اشتراوس و کوربین، فرآیند کدگذاری را به ۳ مرحله کدگذاری باز (آزاد)، محوری و انتخابی (گزینشی) تقسیم کرده‌اند.

کدگذاری باز از نظر واحد تحلیل می‌تواند به صورت سطر به سطر، عبارت به عبارت، پاراگراف به پاراگراف یا به صورت صفحه‌ای جداگانه انجام شود. این کد یا مفهوم باید بتواند حداکثر فضای مفهومی و معنایی آن را اشباع کند. کدگذاری باز تا مرحله اشباع مقوله‌ها و در قالب یک فرایند زیگزاگی (رفت و برگشتی) ادامه می‌یابد. در جدول ۲ طبقه‌بندی نهایی پس از فرایند 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 فرایند 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 یادگیرندگی - تغییر نیازها و یادگیرندگی انسان - تغییرات در علوم، فناوری، تکنولوژی
۲	توسعه آرمان و اهداف مشترک	یافتن چشم‌انداز متناسب و متعالی برای مدرسه - تعهد به اهداف و برنامه‌های همه‌جانبه منعطف یادگیری - حرکت در مسیر رسالت‌ها و مأموریت‌های مورد توافق - فهم و توسعه بینش‌های ضروری و مشترک در یادگیری
۳	توسعه یادگیری مادام‌العمر در مدرسه	استمرار در بهبود کیفیت و کمیت یادگیری - یادگیرندگی تمامی ذینفعان در حیطه‌های مختلف یادگیری - آغازگری مسیر یادگیری از طرف ذینفعان - تسهیلگری رشد شخصی و اجتماعی و فرهنگی در بستر یادگیری - تأمین‌کننده نیازهای فردی و اجتماعی و محیط اخلاقی

## 1. Grounded Theory

ردیف	مقوله‌ها	کدهای باز
		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 خودتنظیمی و خودآغازگری - فرهنگ و مناسبات اثرگذار درون مدرسه‌ای
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، مشارکت‌جویی، مسئله یابی و امیدآفرینی - تدوین و اجرای برنامه متناسب تعالی مدیریت مدرسه - مدیر آگاه به دانش‌های ضروری و روزآمد و کارآمد و توانمندساز - بهبوددهنده فرهنگ‌سازمانی و تسهیل‌گفتمان یادگیری و همکارانه - برقراری انسجام، تعامل و هم‌افزایی با ذینفعان و محیط بیرونی - تصمیم سازی با بهره‌مندی از سیستم‌های اطلاعات مدیریت هماهنگی فعالیت‌ها با چشم‌انداز و اهداف و ارزش‌ها
۶	پشتیبانی از جریان یادگیری	تأمین امکانات و تجهیزات یادگیری و منابع مالی موردنیاز - 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
۷	توسعه نگرش سیستمی	پیاده‌سازی تفکر نظام‌گرا در مدرسه - تشریک‌مساعی ذینفعان و هماهنگی اجزا - توسعه مسئولیت‌پذیری در مدرسه - برقراری ارتباط مؤثر در فرایندهای مدرسه - هم‌افزایی خرده سیستم و فرا سیستم‌ها
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 صداوسیما - بازسازی فرهنگی جامعه در مواجهه با مدرسه یادگیرنده - مداخلات سیاسی،

ردیف	مقوله‌ها	کدهای باز
		اجتماعی و ... با مدرسه یادگیرنده - تأثیر ضعف‌های موجود در شیوه حکمرانی در آ.پ
۹	چالش‌های ساختار اداری با مدرسه یادگیرنده	لزوم کاهش تنوع مدارس و جلوگیری از آفات غربال‌گری - ساختار عمودی، پیچیده و معیوب آموزش و پرورش - مانع‌تراشی و کمبود حمایت‌گری در توسعه مدارس یادگیرنده - لزوم شایسته‌سالاری و ثبات نیروی انسانی ستاد آ.پ - عدم وحدت رویه و چرخش‌های مبهم و اشتباه در سیاست‌گذاری - کمبود بودجه و مشکلات تخصیص صحیح منابع مادی - آسیب‌های دریافت هزینه خدمات از - عدم تأمین 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 - وحدت رویه برنامه‌های توسعه کشور با آ.پ - ضرورت پشتیبانی و تأمین نیازهای مدارس یادگیرنده - ابلاغ تصمیمات متناقض و غیر هدفمند به 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 آ.پ - عدم دریافت حقوق مکفی عوامل انسانی متناسب با معیشت - فقدان نظام پرداخت حقوق مبتنی بر شایستگی و عملکرد نگهداشت و جابجایی و ارتقای شغلی ناکارآمد عوامل انسانی - تربیت و بهسازی ضعیف نیروی انسانی حین خدمت - رعایت عدالت در تخصیص منابع انسانی - لزوم مأموریت محوری و بهبود دانشگاه فرهنگیان - چالش‌های به‌کارگیری 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 - لزوم کاهش رسمیت و کمیت محتوای آموزشی - به‌روزرسانی و جذابیت و کاربست محتوای آموزشی - کاهش برنامه تجویزی و افزایش برنامه انتخابی و اختیاری

ردیف	مقوله‌ها	کدهای باز
۱۲	مدل‌های ذهنی	<p>بازآفرینی مدل‌های ذهنی در یادگیری و ارزشیابی - تعلق به یادگیرندگی و سازمان در مدرسه یادگیرنده - معنابخشی به مفاهیم ارزشمند در مدارس یادگیرنده - همسویی مفاهیم اسناد بالادستی با جریان یادگیری در مدرسه - توسعه الگوهای ذهنی یادگیری گروهی - مفهوم‌سازی موفقیت و فرایندمداری در مدرسه - اصلاح نقش معلم و مدرسه به‌عنوان راهنما و ناظر - تقویت تفکر راهبردی در معلمان و عوامل اجرایی مدرسه - فعال نمودن فرایند یادگیری در مسیر تغییر نگرش - اصلاح الگوهای ذهنی به‌منظور حذف فضای رقابتی - توسعه نگرش هدفمند به دانش‌آموز یادگیرنده</p>
۱۳	سرمایه اجتماعی مدرسه	<p>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</p>
۱۴	توانمندسازی منابع انسانی	<p>توانمندسازی کارکنان در جهت یادگیری مداوم حرفه‌ای - استفاده از فنون ویژه یادگیری معلمان (درس پژوهی و ...) - پژوهشگری، مسئله محوری و خلاقیت معلمان - توسعه یادگیری مدیر و رهبر آموزشی - 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</p>
۱۵	توسعه مدیریت دانش و یادگیری	<p>تبادل یادگیری با همکاران دیگر مدارس به‌صورت همتا - دارای پیوند مؤثر با موضوعات و مسائل جامعه و صنعت - استفاده از فناوری اطلاعات برای تبادل دانش - شراکت برای یادگیری دوسویه - بررسی محیط خارجی برای پاسخ‌گویی به فرصت‌ها - تعمیق بخشیدن به یادگیری با همکاری مراکز پژوهشی - مدیریت صحیح فرایندها و پیامدهای یادگیری - اجرای صحیح و مداوم برنامه درسی ملی - تشویق به ارتقا و یادگیری - استفاده از شیوه‌های نوین یادگیری متناسب با تفاوت‌های فردی - تنوع‌بخشی و غنی‌سازی محیط‌های یادگیری - استفاده از فضای مجازی و ابزار دیجیتال - استفاده از فناوری‌های نوین در یادگیری - تقویت آموزش و یادگیری خانواده</p>

ردیف	مقوله‌ها	کدهای باز
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 هم‌اندیشی - استفاده از خرد جمعی در تصمیم‌سازی و یادگیری - یادگیری شیوه‌ها و فنون فعالیت گروهی و تیمی - تقویت گروه‌های آموزشی دبیران - بهره‌گیری از فنون مذاکره و گفتگو
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 تصمیم‌سازی
۱۸	مدرسه خودارزیاب، مسئول و پاسخگو	تقویت نظام پاداش‌دهی درونی و بیرونی حاصل از ارزیابی - استفاده از شیوه‌های صحیح و متنوع ارزشیابی - ارزشیابی برای یادگیری - بازاندیشی مستمر عمل (علم عمل) - مرتفع نمودن نیازهای متفاوت یادگیری ذینفعان
۱۹	بالندگی جامعه	تحقق اصلاحات فرهنگی و تحول ارزش‌ها و 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 بهره‌وری، بهبود و تعالی عملکرد - افزایش احساسات متعالی در فرد و سازمان - کسب پویایی و بالندگی زایشی و ایجاد بستر خلاقیت - تصمیم‌سازی برای نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی - برخورداری از ارزش‌های والای اسلامی، ملی و انقلابی - حاکم شدن جو یادگیرندگی مادام‌العمر 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، دسته‌بندی، 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 طبقه‌بندی می‌شوند.

شرایط علی شامل مواردی از مقولات است که به‌طور مستقیم بر پدیده محوری تأثیر می‌گذارند یا این عوامل به‌گونه‌ای ایجادکننده و توسعه‌دهنده پدیده و از نظر زمانی مقدم بر پدیده هستند. شرایط زمینه‌ای بیانگر مجموعه خاصی از ویژگی‌های مربوط به پدیده است که به شکل عمومی به مکان رویدادها و وقایع مربوطه اشاره دارد. ویژگی‌های زمینه‌ای شرایط خاصی را که در آن راهبردها برای اداره، کنترل و پاسخ به پدیده صورت می‌گیرد، فراهم می‌کنند. شرایط مداخله‌ای شامل شرایط عام‌تری همچون زمان، فضا و فرهنگ می‌شود که به‌عنوان تسهیلگر یا محدودکننده راهبردها عمل می‌کنند. پدیده مقوله‌ای است که باید محوریت داشته باشد، یعنی همه مقوله‌های اصلی دیگر بتوانند به آن ربط داده شوند و به تکرار در داده‌ها ظاهر شود. به این معنا که در همه یا تقریباً همه موارد، نشانه‌هایی وجود دارند که به آن مفهوم اشاره می‌کنند. راهبردها اقدامات یا تعاملات ویژه‌ای هستند که از پدیده اصلی حاصل می‌شوند. راهبردها مبتنی بر کنش‌ها و واکنش‌هایی برای کنترل، اداره و برخورد با پدیده موردنظر هستند. پیامدها نتایج و بروندهایی هستند که بر اثر راهبردها پدیدار می‌گردند. پس از چندین بار مرور مفاهیم، زیرمقوله و مقوله‌های فرعی به‌دست آمده در بخش کدگذاری باز و مقایسه مداوم توسط محقق، برای هرکدام 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 درنهایت پیامدها) طبقه‌بندی شدند و نتایج در جدول ۳ 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 مادام‌العمر در مدرسه	فرهنگ حامی یادگیری و یادگیری فرهنگی
عوامل زمینه‌ای	مدیریت و رهبری	پشتیبانی از جریان یادگیری

مقوله کلی	مقوله فرعی	زیرمقوله
		توسعه نگرش سیستمی
		چالش‌های حاکمیت کلان
	بهبود عوامل ممانعت	چالش‌های ساختار اداری
	کننده	چالش‌های منابع انسانی
عوامل مداخله‌ای		موانع توسعه ساختار ارگانیک
		مدل‌های ذهنی
		سرمایه اجتماعی مدرسه
		توانمندسازی منابع انسانی
		توسعه مدیریت دانش و یادگیری
راهبردها		یادگیری تیمی و مشارکتی
		شبکه ارتباطات یادگیری
		مدرسه خودارزیاب، مسئول و پاسخگو
		بالندگی جامعه
پیامدها		رشد و توسعه فردی و سازمانی

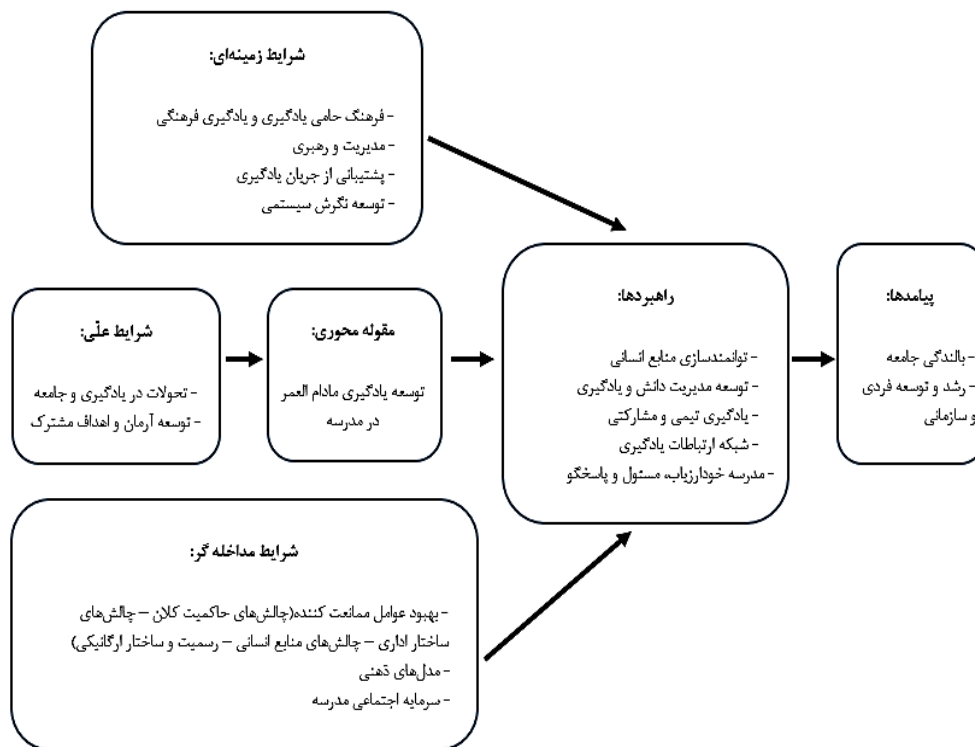
شرایط علی: شامل دو بعد (تحولات در یادگیری و جامعه) و (توسعه آرمان و اهداف مشترک) است؛

پدیده محوری: شامل بعد توسعه یادگیری مادام‌العمر در مدرسه است؛  
 شرایط زمینه‌ای: شامل چهار بعد (فرهنگ حامی یادگیری و یادگیری فرهنگی)، (مدیریت و رهبری)، (پشتیبانی از جریان یادگیری) و (توسعه نگرش سیستمی) است؛  
 شرایط مداخله‌گر: شامل سه بعد (بهبود عوامل ممانعت کننده)، (مدل‌های ذهنی) و (سرمایه اجتماعی مدرسه) است که بعد بهبود عوامل ممانعت کننده دارای چهار مؤلفه (چالش‌های حاکمیت کلان با مدرسه یادگیرنده)، (چالش‌های ساختار اداری با مدرسه یادگیرنده)، (چالش‌های منابع انسانی مدرسه یادگیرنده) و (رسمیت و ساختار ارگانیک در مدرسه) است؛  
 راهبردها: شامل پنج بعد (توانمندسازی منابع انسانی)، (توسعه مدیریت دانش و یادگیری)، (یادگیری تیمی و مشارکتی)، (شبکه ارتباطات یادگیری) و (مدرسه خودارزیاب، مسئول و پاسخگو) است؛

پیامدها: شامل دو بعد (بالندگی جامعه) و (توسعه فردی و سازمانی) است؛  
 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 است 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 زیر الگوی پارادایمی تحقیق پس از تجزیه و تحلیل کیفی ارائه شده است.

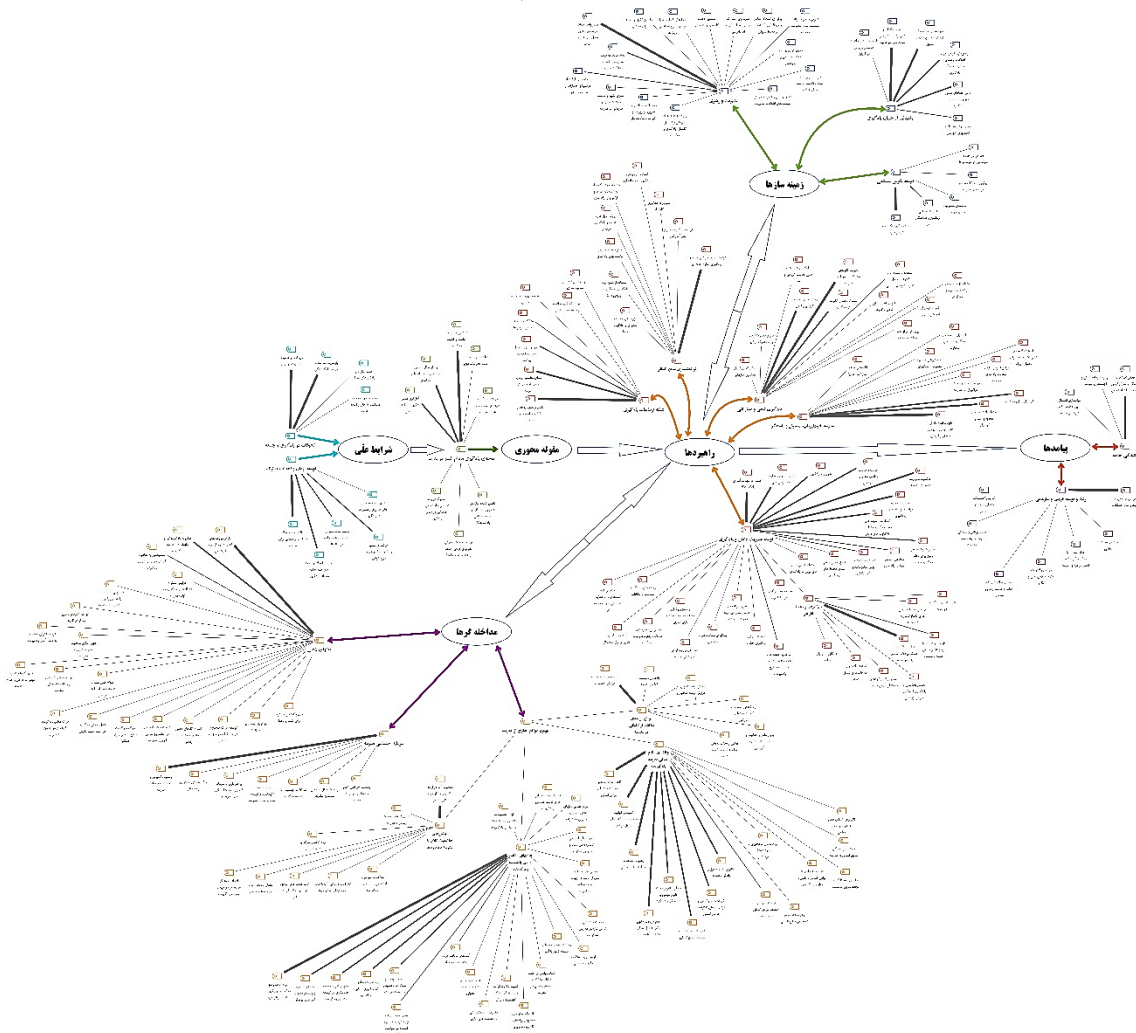
شکل ۱. کدگذاری انتخابی



خروجی کدگذاری انتخابی در نرم‌افزار مکس کیودا در شکل ۲ آمده است:



شکل ۲. کدگذاری انتخابی در نرم‌افزار مکس کیودا



تغییر نیازها و سیر تحولات در جریان یادگیرندگی در انسان و علوم متناسب با حال و آینده جامعه و ضرورت توسعه آرمان و اهداف مشترک در مدارس، عوامل مهم در شکل‌گیری و توسعه مفهوم مدارس یادگیرنده است. در واقع یافتن چشم‌انداز متناسب و متعالی برای مدرسه و متعهد شدن به اهداف و برنامه‌های منعطف یادگیری در ضمن توجه نمودن به ابعاد تربیت سالم و مطلوب که ناشی از فهم و توسعه پیش‌های ضروری و مشترک

در یادگیری است، از عوامل اصلی توسعه مدارس یادگیرنده بوده و از همین منظر بازتعریف مدرسه را ایجاب می‌نماید.

فرهنگ حامی یادگیری و یادگیری فرهنگی که از مؤلفه‌های اساسی همچون خلق و پایبندی به ارزش‌های والای اسلامی، ایرانی، انقلابی و شوق یادگیری و توسعه فرهنگ مشارکتی و یادگیری گروهی و فرهنگ خود رشد یابندگی و بالندگی و خودتنظیمی و خودآغازگری و خودآموزی و خوداندیشی و انتقادپذیری ناشی می‌گردد، بستر ساز خلاقیت و نوآوری و پژوهش محوری بوده و پشتیبانی مناسب از جریان یادگیری با تأمین امکانات متنوع برای یادگیری و بهره‌مندی مناسب از ظرفیت‌ها و تجهیزات و منابع مادی و معنوی و همچنین توسعه تفکر نظام‌گرا و تشریک‌مساعی ذینفعان و هماهنگی اجزا و هم‌افزایی خرده سیستم‌ها و فراسیستم‌ها که ناشی از افزایش مسئولیت‌پذیری در مدرسه است زمینه‌ساز تحقق اهداف مدنظر است. از سویی دیگر وجود رهبری شایسته، آگاه به دانش‌های ضروری، روزآمد و توانمندساز که با مشارکت‌پذیری، در خلق و استفاده از ظرفیت‌ها و فرصت‌های موجود، تصمیم‌سازی همه‌جانبه را در راستای اسناد بالادستی با محوریت یادگیری، مدیریت نموده و تضمین دهنده کارآمدی و اثربخشی مدرسه است، ضرورت فراوان دارد.

در تحقق مسیر توسعه مزبور، عوامل ممانعت‌کننده مهمی از قبیل چالش‌های ساختار اداری و سیاست‌های حاکمیت کلان کشور و چالش‌های منابع انسانی و لزوم کاهش رسمیت و افزایش ساختار ارگانیکی در مدرسه مشاهده می‌شود. بازاندیشی و بازآفرینی و خودتنظیمی مدل‌های ذهنی، ضرورت فهم مشترک از تغییر برای ذینفعان، مفهوم‌سازی موفقیت و ادراک مطلوبیت و افزایش تعلق به یادگیرندگی، همسوس شدن با مفاهیم اسناد بالادستی، اصلاح الگوهای ذهنی در جریان یادگیری و برانگیختگی نیاز به تغییر و خلاقیت و وضعیت سرمایه اجتماعی مدرسه از ابعاد مختلف کمی و کیفی به‌عنوان سایر عوامل واسطه‌ای در شکل‌گیری وضعیت مطلوب برای مدرسه یادگیرنده متصور است.

بالندگی جامعه که در تحقق اصلاحات فرهنگی و تحول ارزش‌ها و مناسبات اجتماعی و مولدسازی اشتغال سالم نمود داشته و موجب افزایش رفاه و ثروت در جامعه می‌گردد، بهبود سرمایه و انسجام سیاسی و اجتماعی را به دنبال دارد. همچنین رشد و توسعه فردی و سازمانی که با افزایش بهره‌وری و بهبود و تعالی عملکرد همراه است و موجب افزایش احساسات متعالی در فرد و سازمان‌ها خواهد شد، پویایی و بالندگی زایشی ایجاد نموده و ضمن دستیابی

به یک مزیت رقابتی پایدار برای مدارس یادگیرنده، حاکم شدن جو یادگیرندگی در فرد و مدرسه و تصمیم‌سازی برای نظام تعلیم و تربیت رسمی را که برخوردار از ارزش‌های والای اسلامی و ملی و انقلابی خواهد بود به‌عنوان پیامد توسعه مدارس یادگیرنده در بر خواهد داشت.

### بحث و نتیجه‌گیری

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. یافته‌های نشان داد که:

شرایط علی شامل دو بعد تحولات در یادگیری و جامعه و توسعه آرمان و اهداف مشترک است؛ در این راستا فیض‌اللهی و هاشمی خوزانی (۱۴۰۱) به‌منظور بررسی بهره‌وری مدارس مقطع ابتدایی با توجه به مؤلفه‌های مدارس یادگیرنده، مؤلفه آرمان مشترک را به‌عنوان موارد انطباقی مدارس یادگیرنده موردسنجش قرار دادند. زاهدی پور و همکاران (۱۴۰۰) نشان دادند مؤلفه آینده‌نگری در ارائه الگوی مدارس اثربخش مبتنی بر سازمان یادگیرنده مؤثر است که در تحقیق حاضر نیز تغییر مدرسه متناسب با حال و آینده جامعه از شاخص‌های عوامل علی است.

پدیده محوری شامل بعد توسعه یادگیری مادام‌العمر در مدرسه است؛ در این راستا شهسواری و همکاران (۱۴۰۰) در اعتباریابی مدل مدارس یادگیرنده، مقوله محیط یادگیری را از عوامل مدارس یادگیرنده دانست که در تحقیق حاضر نیز تأمین‌کننده نیازهای فردی و اجتماعی و محیط اخلاقی یادگیرندگان از شاخص‌های پدیده محوری است.

شرایط زمینه‌ای شامل بعد فرهنگ حامی یادگیری و یادگیری فرهنگی، مدیریت و رهبری، پشتیبانی از جریان یادگیری و توسعه نگرش سیستمی است؛ در این راستا رحیمی و همکاران (۱۴۰۱) به‌منظور بررسی نقش فرهنگ یادگیری در تبدیل مدارس به‌عنوان سازمان یادگیرنده بیان نمودند که یک فرهنگ یادگیری مناسب، حامی و مشوق محیط‌های آموزشی در مدارس ابتدایی فعلی ضروری است. شهسواری و همکاران (۱۴۰۰) در اعتباریابی مدل مدارس یادگیرنده، مقوله پشتیبانی را در مدارس یادگیرنده مؤثر دانست که در تحقیق حاضر نیز پشتیبانی از جریان یادگیری از مقوله‌های عوامل زمینه‌ای است.

شرایط مداخله‌گر شامل سه بعد بهبود عوامل ممانعت‌کننده، مدل‌های ذهنی و سرمایه اجتماعی مدرسه‌هاست که بعد بهبود عوامل ممانعت‌کننده دارای چهار مؤلفه چالش‌های حاکمیت کلان با مدرسه یادگیرنده، چالش‌های ساختار اداری با مدرسه یادگیرنده، چالش‌های منابع انسانی مدرسه یادگیرنده و رسمیت و ساختار ارگانیک در مدرسه است؛ در این راستا فیض‌اللهی و هاشمی خوزانی (۱۴۰۱) به منظور بررسی بهره‌وری مدارس مقطع ابتدایی با توجه به مؤلفه‌های مدارس یادگیرنده، مؤلفه مدل‌های ذهنی را به عنوان موارد انطباقی مدارس یادگیرنده موردسنجش قرار دادند. فرضی خالدی و همکاران (۱۴۰۱)، برای تدوین الگوی مفهومی هوشمندسازی هنرستان‌های تربیت‌بدنی با رویکرد مدرسه یادگیرنده و پایدار، حمایت‌ها را یکی از عوامل دانستند که در تحقیق حاضر نیز مانع‌تراشی و کمبود حمایتگری در توسعه مدارس یادگیرنده از شاخص‌های عوامل مداخله‌ای است. زاهدی پور و همکاران (۱۴۰۰) نشان دادند مؤلفه شایستگی‌های معلمان و مدیران در ارائه الگوی مدارس اثربخش مبتنی بر سازمان یادگیرنده مؤثر است که در تحقیق حاضر نیز برخورداری از عوامل انسانی دارای شایستگی‌های حرفه‌ای از شاخص‌های عوامل مداخله‌ای است. Yuan (2021) سیاست‌ها و اهداف مدرسه، محیط حمایتی، استراتژی‌های سازگاری با تغییرات را به عنوان جنبه‌هایی از شرایط موفقیت مدارس عالی به عنوان سازمان یادگیرنده شناسایی نمودند که در تحقیق حاضر نیز عدم وحدت رویه و چرخش‌های مبهم و اشتباه در سیاست‌گذاری و مانع‌تراشی و کمبود حمایتگری در توسعه مدارس یادگیرنده و احساس نیاز به تغییر و خلاقیت از شاخص‌های عوامل مداخله‌گر است.

راهبردها شامل پنج بعد توانمندسازی منابع انسانی، توسعه مدیریت دانش و یادگیری، یادگیری تیمی و مشارکتی، شبکه ارتباطات یادگیری و مدرسه خودارزیاب، مسئول و پاسخگو است؛ در این راستا فیض‌اللهی و هاشمی خوزانی (۱۴۰۱) به منظور بررسی بهره‌وری مدارس مقطع ابتدایی با توجه به مؤلفه‌های مدارس یادگیرنده، مؤلفه یادگیری تیمی را به عنوان موارد انطباقی مدارس یادگیرنده موردسنجش قرار دادند. شهسواری و همکاران (۱۴۰۰) در اعتباریابی مدل مدارس یادگیرنده، مقوله توانمندسازی، محیط یادگیری و فناوری اطلاعات را در مدارس یادگیرنده مؤثر دانست که در تحقیق حاضر نیز تنوع‌بخشی و غنی‌سازی محیط‌های یادگیری، استفاده از فناوری اطلاعات برای تبادل دانش از شاخص‌های راهبردها است. Sanchez و همکاران (2022) فرهنگ مشارکتی را در ایجاد سازمان

یادگیرنده مؤثر دانستند که در تحقیق حاضر نیز یادگیری تیمی و مشارکتی از مقوله‌های راهبردها است. Yuan (2021) همکاری و اطلاعات و فناوری را به‌عنوان جنبه‌هایی از شرایط موفقیت مدارس عالی به‌عنوان سازمان یادگیرنده شناسایی نمودند که در تحقیق حاضر نیز تعمیق بخشیدن به یادگیری با همکاری مراکز پژوهشی و همکاری با اولیا و جامعه و استفاده از فناوری اطلاعات برای تبادل دانش از شاخص‌های راهبردها است.

پیامدها شامل دو بعد (بالندگی جامعه) و (توسعه فردی و سازمانی) است؛ در این راستا حسنی و همکاران (۱۴۰۱) بیان نمودند که سازمان یادگیرنده عاملی اثرگذار بر تعهد سازمانی و عملکرد است و بر اساس این نتایج، سیاست‌گذاری و سیاست توسعه باید به‌کارگیری سازمان یادگیرنده در سازمان‌های تحقیقاتی را مورد توجه قرار دهد که در تحقیق حاضر نیز افزایش بهره‌وری، بهبود و تعالی عملکرد از شاخص‌های پیامدها 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 مداخله‌کننده در جریان طراحی مدل توسعه مدارس یادگیرنده اطمینان حاصل نمایند تا این راهبردها تأثیرات بهینه‌ای بر توسعه مدارس یادگیرنده داشته باشند.

درنهایت پیشنهادهایی 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 به‌صورت 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 تعمیم‌پذیری آن افزایش یابد و کاربردهای آن مشخص‌تر گردد. کدهای باز استخراج‌شده در این پژوهش می‌تواند راهنمای مناسبی برای مطالعات و پژوهش‌های عمیق‌تر و تخصصی‌تر در این حوزه در آینده باشد.

## تعارض منافع

نویسندگان هیچ‌گونه تعارض منافی ندارند.

## منابع

- پروین، احسان، نجف پور، علی، و نجف پور، هدا. (۱۴۰۱). بررسی سطح یادگیری سازمانی در بین کارکنان دانشگاه علوم پزشکی کرمانشاه (مورد مطالعه مراکز آموزشی و درمانی). مجله مرکز مطالعات و توسعه آموزش علوم پزشکی یزد، ۱۷(۴)، ۳۰۶-۳۱۷.
- حاجی بابایی، حمیدرضا. (۱۳۹۱). ویژگی‌های مدرسه‌ای که دوست دارم با توجه به سند تحول بنیادین در آموزش و پرورش. فصلنامه فن‌آوری‌های آموزشی، ۴۲(۱۱)، ۱-۲۶.
- حسنی، سید رضا؛ حسن بیگی، محمد رسول (۱۴۰۱). ارزیابی کیفی تأثیر سازمان یادگیرنده و تعهد به عملکرد سازمان‌های تحقیقاتی. نشریه پژوهش‌های جدید در مدیریت و حسابداری، شماره ۵۴، ۵۵۵-۵۳۷.
- رحیمی، مریم، قربانی زاده، وجه اله، و رحیمی، معصومه. (۱۴۰۱). بررسی نقش فرهنگ یادگیری در تبدیل مدارس به عنوان سازمان یادگیرنده. چهارمین همایش ملی پژوهش‌های حرفه‌ای در روانشناسی و مشاوره با رویکرد از نگاه معلم، میناب.
- زاهدی پور، مسعود، اولادیان، معصومه، و حسینی، سید رسول. (۱۴۰۰). ارائه الگوی مدارس اثربخش مبتنی بر سازمان یادگیرنده (مطالعه موردی: مدارس مقطع ابتدایی شهر تهران). جامعه‌شناسی آموزش و پرورش، ۷(۲)، ۲۲۹-۲۴۰.
- شهسواری، تهمینه، سلیمانپور عمران، محبوبه، و حافظیان، مریم. (۱۴۰۰). اعتباریابی مدل مدارس یادگیرنده و یاددهنده در آموزش و پرورش. دوماهنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۱۲(۴)، ۵۳-۷۲.
- صفری، امید. (۱۴۰۲). ارتباط بین یادگیری سازمانی و کارآفرینی سازمانی از طریق اشتیاق کاری در کارکنان اداره کل ورزش و جوانان فارس. پژوهش‌های کاربردی در علوم ورزشی و سلامت، ۲(۱)، ۵۰-۶۳.
- عباسقلی زاده، محمد، یاری حاج عطالو، جهانگیر، و ملکی آوارسین، صادق. (۱۴۰۱). ارزیابی کاربست سازمان یادگیرنده در شرکت برق منطقه‌ای آذربایجان بر اساس مدل واتکینز و مارسیک. آموزش و ارزشیابی، ۱۴(۵۶)، ۱۵۰-۱۲۳.
- فرضی خالدی، شبلم، بهرامی، شهاب، و یوسفی، بهرام. (۱۴۰۱). تدوین الگوی مفهومی هوشمندسازی هنرستان‌های تربیت‌بدنی با رویکرد مدرسه یادگیرنده و پایدار. پژوهش در ورزش تربیتی، ۱۰(۲۶)، ۱۴۶-۱۱۷.

فیض‌اللهی، محمد، و هاشمی خوزانی، حبیب. (۱۴۰۱). بررسی بهره‌وری مدارس مقطع ابتدایی با توجه به مؤلفه‌های مدارس یادگیرنده. دهمین کنفرانس ملی توسعه پایدار در علوم تربیتی و روانشناسی، مطالعات اجتماعی و فرهنگی، تهران.

یحیی زاده واقفی، مریم السادات، صالحی، محمدجواد، سعیدی، احمد، و فضل‌اللهی، سیف‌اله (۱۳۹۸). ارائه الگوی سازمان یادگیرنده در مدارس ابتدایی. نوآوری‌های مدیریت آموزشی، ۱۵(۱)، ۵۲-۷۰.

## References

- Adel Odeh, A. H., Ammar, A., & Tareq, A. O. (2021). The mediation role of the organizational memory in the relationship between knowledge capturing and learning organization. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1924933.
- Argote, L., Lee, S., & Park, J. (2021). Organizational learning processes and outcomes: Major findings and future research directions. *Management Science*, 67(9), 5399-5429.
- Belinski, R., Peixe, A. M., Frederico, G. F., & Garza-Reyes, J. A. (2020). Organizational learning and Industry 4.0: findings from a systematic literature review and research agenda. *Benchmarking: An International Journal*, 27(8), 2435-2457.
- Davies, H., & Nutley, S. (2018). Organizations as learning systems. In *Complexity and Healthcare Organization* (pp. 59-68). *CRC Press*.
- Dixon, N. M. (2017). *The organizational learning cycle: How we can learn collectively*. *Routledge*.
- Fullan, M. (2023). *The principal 2.0: Three keys to maximizing impact*. *John Wiley & Sons*.
- Hannah, S., & Lester, P. (2009). A Multilevel Approach to Building and Leading Learning Organizations. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 34-48.
- Holba, A.M. Bahr, P.T. Birx, D.L. & Fischler, M.J. (2019). Integral Learning and Working: Becoming a Learning Organization. *New Directions for Higher Education*, 185, 85-99
- 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.
- Kareem, J. (2016). The influence of leadership in building a learning organization. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 15(1), 7.
- Kools, M., & Stoll, L. (2016). What makes a school a learning organisation?. *OECD Education Working Papers*, 137, *OECD Publishing*.
- Kordab, M., Raudeliūnienė, J., & Meidutė-Kavaliauskienė, I. (2020). Mediating role of knowledge management in the relationship between organizational learning and sustainable organizational performance. *Sustainability*, 12(23), 10061.
- 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.
- Pilat, M. (2016). How Organizational Culture Influences Building a Learning Organization. *Forum Scientiae Oeconomia*, 4(1), 83- 92.

- Säljö, R. (2021). The conceptualization of learning in learning research 1: From introspectionism and conditioned reflexes to meaning-making and performativity in situated practices. In *Learning as Social Practice* (pp. 146-168). Routledge.
- Sanchez, J., Lash, C., & Usinger, J. (2022). Antecedents in Creating a Learning Organization: Experiences among Principals at Three Native Rural Schools. *Education*, 143(1), 15-28.
- 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, 677-694.
- Weed-Schertzer, B. (2020). (II) Logical Knowledge Process. In (II) Logical Knowledge Management: A Guide to Knowledge Management in the 21st Century (pp. 53-82). *Emerald Publishing Limited*.
- Yuan, A. (2021). A learning organization: conditions for success of the excellent schools in Hunan. *China (Doctoral dissertation, Rangsit University)*.