

ارائه الگوی سازمان یادگیرنده در مدارس ابتدایی

مریم السادات یحیی زاده واقفی^۱

محمد جواد صالحی^۲

احمد سعیدی^۳

سیف اله فضل الهی^۴

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۵/۲۷

تاریخ وصول: ۱۳۹۹/۰۴/۰۱

چکیده

پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی سازمان یادگیرنده در مدارس ابتدایی شهر تهران انجام پذیرفت. روش پژوهش از نظر هدف کاربردی-بنیادی؛ از نظر روش جمع آوری داده ها توصیفی - همبستگی و از نظر نوع داده، آمیخته (کیفی-کمی) از نوع اکتشافی بود. جامعه آماری بخش کیفی پژوهش، شامل خبرگان دانشگاهی و صاحبان نظران آموزش و پرورش بود. در بخش کمی، جامعه آماری شامل کلیه معلمان مقاطع ابتدایی شهر تهران به تعداد ۹۰۵ بودند نمونه ها در بخش کیفی، با نمونه گیری هدفمند انتخاب شدند. جهت برآورد حجم نمونه مورد نیاز در بخش کمی پژوهش از روش محاسبه حجم نمونه در مدل سازی معادلات ساختاری استفاده شد و تعداد ۳۱۰ نفر به عنوان نمونه به روش نمونه گیری خوشه ای چند مرحله ای انتخاب شدند. در بخش کیفی از مصاحبه های نیمه ساختار یافته استفاده شد و در بخش کمی، از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد. روایی و پایایی ابزارها مورد سنجش قرار گرفته و تایید گردید. روش تحلیل داده ها در بخش کیفی کدگذاری نظری برگرفته از روش نظریه پردازی داده بنیاد بود. در بخش کمی از روش های آمار توصیفی و استنباطی (آزمون های نظیر همبستگی پیرسون، تحلیل عاملی تأییدی و تحلیل عاملی اکتشافی) استفاده شد. نتایج حاصل از پژوهش نشان دادند که مؤلفه های تشکیل دهنده سازمان یادگیرنده، شامل مؤلفه های تسلط فردی، الگوهای ذهنی، تفکر سیستمی، آرمان مشترک، یادگیری تیمی و فناوری اطلاعات بود. همچنین، مؤلفه های اثرگذار بر سازمان یادگیرنده در مدارس ابتدایی شامل، مؤلفه های فرهنگ سازمانی، رهبری و نیروی انسانی بودند. علاوه بر این، در پژوهش حاضر الگوی سازمان یادگیرنده ارائه شد که علاوه بر مؤلفه های عنوان شده، عوامل تسهیل گر، سازوکار و موانع را نیز مورد بررسی قرار داد و از برازش مطلوبی برخوردار بود.

واژگان کلیدی: سازمان یادگیرنده، رهبری، فرهنگ سازمانی، نیروی انسانی

۱ دانشجوی دکترا مدیریت آموزش عالی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قم، قم، ایران maryamvaghefe@yahoo.com

۲ استادیار مؤسسه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی (نویسنده مسئول) j_salehi@irphe.ir

۳ استادیار مؤسسه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی a_saidee@yahoo.com

۴ دکتری برنامه ریزی درسی و استادیار گروه علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قم، ایران

fazlollahigh@qom-iau.ac.ir

مقدمه

مدرسه کانون اصلی تحقق اهداف نظام آموزش و پرورش است و به عبارت دیگر تعلیم و تربیت در این بستر شکل می گیرد. تربیت نسلی مؤمن، فکور و کارآفرین را می توان عصاره های از شایستگیها و اهداف نظام تعلیم و تربیت معرفی کرد. دانش آموزان برای کسب شایستگی های لازم جهت درک و اصلاح موقعیت در معرض این فرصتها قرار می گیرند تا با تکوین و تعالی پیوسته هویت خویش، مرتبه قابل قبولی از آمادگی برای تحقق حیات طیبه در همه ابعاد را به دست آورند (بدری، ۱۳۹۰). دوره های تحصیلی هر یک در جای خود اهمیت دارد اما در این میان دوره ابتدایی از حساسیت ویژه ای برخوردار است لذا هر اشتباه مدیر آموزشی در دبستان منجر به ضایعه ای جبران ناپذیر می شود، زیرا مدیر در تربیت دانش آموزان و شکل دادن به شخصیت آنها نقش بسزایی دارد. هرگونه حرکت به سوی توسعه و پیشرفت لازمه اش در کنار هم نهادن شیوه های سنتی و استفاده از شیوه های نوین مدیریت است که از جمله موفق ترین آنها در قرن بیست و یکم سازمان یادگیرنده است (هویدا، ۱۳۹۴). با توجه به اینکه از نظر یادگیری، سازمان آموزش و پرورش ایران در دوره ابتدایی رشد کمی و نسبتا مناسبی داشته است، لکن از نظر کیفی رشد قابل توجهی نداشته است و امروزه مهمترین دغدغه نظام آموزشی و پرورش کشور، ایجاد بستری مناسب جهت رشد و تعالی سرمایه های فکری در جامعه ی دانایی محور است. آموزش و پرورش ایران باید، همزمان با تحول در رویکردهای آموزشی در جهان، زمینهی شکل گیری مدارس یادگیرنده را فراهم آورد و در این مدارس، فرایندهای یاددهی یادگیری تقویت شده و محیط تعاملی یکپارچه برای ارتقای - مهارتهای کلیدی دانش آموزان با تکیه بر فعالیتهای گروهی فراهم شود. امروزه سازمانها شاهد تغییرات روزافزون هستند که شاید از پدیده جهانی شدن و عدم قطعیت های 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. در چنین محیطی طبیعی است که امتیازهای رقابتی در جریان یادگیری و آموزش در سطح کارکنان و سازمان مطرح شود. به عبارتی، محوریت پارادایم های جدید، یادگیری است و بنابراین، سازمانهایی موفقتر هستند که زودتر، سریعتر و بهتر از رقبای یاد بگیرند و این یادگیری و آموخته ها را در فرایندهای کاری خود نشان دهند. دقیقا به همین دلیل است که مفهوم یادگیری سازمانی و سازمانهای یادگیرنده در سالهای اخیر مطرح شده و رشد قابل توجهی داشته است (دیکسون^۱، ۲۰۱۷).

سازمان یادگیرنده، در واقع، سازمانی است که عملکردهایش از طریق آگاه شدن، بهبود می یابد. سازمانهای یادگیرنده، به طور دائم ظرفیت و توانایی خود را در زمینه های مختلف افزایش می دهند و مدیریت و کارکنان آنها بطور مرتب در حال یادگیری شیوه های جدید کار و تفکر هستند. سازمان یادگیرنده سازمانی است که در آن افراد به طور مستمر در حال توسعه ظرفیت خود جهت تحصیل نتایجی هستند که به واقع طالب آنند، جایی که

¹ Dixon

الگوهای تازه فکر کردن پرورش می یابد، محلی که خواسته ها و تمایلات گروهی محقق میشود و بالاخره مجموعه ای که در آن افراد پیوسته می آموزند که چگونه با یکدیگر یاد بگیرند. علاوه بر این، سازمانهای یادگیرنده را به تعبیری سازمانهای دانش آفرین می نامند (دیویس و ناتلی^۱، ۲۰۱۸: ۶۵).

از میان سازمانهای امروزی، سازمانهای آموزشی به ویژه آموزش و پرورش، سازمانهایی هستند که مسئولین و سیاست گذاران آنها همگام شدن با پیشرفتهای سریع عصر جدید را سرلوحه کار خود قرار داده اند و به نظر می رسد موضوع سازمانهای یادگیرنده در ارتباط با سازمانهای آموزشی از توجه بیشتری برخوردار باشد. این سازمانها باید بتوانند خود را با پیشرفتهای سریع فن آوری همگام سازند تا نیروهایی کارآمد رابه 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 رشته های 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 می باشد و در صورت عدم توجه به این نیاز، جامعه در آینده با معضلاتی مواجه خواهد شد که مقابله با آنها بسیار مشکل خواهد بود (ملکی و قلنجی، ۱۳۸۹: ۱۴۸).

تبدیل مدارس به یک سازمان یادگیرنده، در واقع، پنج مفهوم کلیدی را شامل می شود. یکی از این مفاهیم، ایجاد دانش آموزانی با توانایی و قابلیت بالا است، کسانی که واقعیت های موجود را به درستی می شناسد، اهدافشان مشخص بوده و به آرمانهایشان پایبند هستند، آنها با مقایسه آرمانشان باوضع موجود به فاصله خود و اهداف پی می برد و برای رسیدن به اهداف تلاش می کنند. یکی دیگر از مفاهیم، مدل های ذهنی است که عبارت از مفروضات اساسی و حکم شده در ذهن انسان می باشد. سنگه معتقد است که مدیریت مدل های ذهنی شامل دو عنصر اساسی است و شامل یادگیری مهارتهای جدید و نوآوری سازمانی برای زمینه سازی به منظور استفاده مستمر از مهارت های به دست آمده است. وجود آرمان مشترک، دیگر مفهومی است که در سازمان یادگیرنده مستتر است و به معنی احساس مشترک بین اعضای سازمان و اهداف سازمان است که موجب ایجاد تعهد در بین معلمان و سایر اعضای مدارس می شوند. یادگیری تیمی و تفکر سیستمی از مفاهیم دیگر برای ایجاد مدارس یادگیرنده است. یادگیری تیمی، همانطور که از نامش پیداست، به معنی یادگیری مشارکتی است. تفکر سیستمی نیز، توانایی درک روابط کلیدی متقابل است که رفتار را در سیستم های پیچیده به مرور تحت تاثیر قرار می دهد. این تفکر، مدارس را قادر به تصمیم گیری درست در مورد مشکلات می سازد. اما مولفه های دیگر نیز وجود دارند که بر طبق پژوهش های انجام شده، می توان آنها را از مولفه های اساسی سازمان یادگیرنده دانست. یکی از این مولفه ها، حمایت سازمانی است. لوزیر و همکاران^۲ (۲۰۱۸)، حمایت سازمانی را از مولفه های تسهیل کننده در ایجاد

¹ Davies & Nutley

² Lauzier, et al

سازمان یادگیرنده می دانند. وب^۱ (۲۰۱۸) نیز در پژوهش خود نشان می دهد که فرهنگ سازمانی و رهبری از عوامل تسهیل کننده یادگیری سازمانی است و به عبارتی می توان این مولفه ها را جزء مولفه های سازمان یادگیرنده دانست. دیویس و ناتلی (۲۰۱۸: ۶۰)، نیز، بر سازمان یادگیرنده تاکید دارند و عنوان می کنند که صلاحیت حرفه ای مولفه ای است تسهیل کننده برای ایجاد سازمان یادگیرنده.

در راستای پژوهش حاضر، توکلی و همکاران (۱۳۹۶)، نیز در پژوهشی به بررسی سازوکارهای تبدیل مدرسه به سازمان یادگیرنده پرداختند. این پژوهش از نوع مروری بوده و پژوهشگران نشان دادند که ضرورت تبدیل شدن مدرسه ها به سازمان های یادگیرنده از آن جا ناشی می شود که با افزایش پیچیدگی و سرعت تغییرات محیطی، در واقع نداشتن اطمینان به محیط پیرامون، فزونی یافته است. در نتیجه، سازمان ها نیاز بیشتری به دانش و آگاهی گسترده از عوامل محیطی دارند تا بتوانند، خود را با تغییر و تحولات محیطی تطبیق دهند. از همین رو، مدرسه ها و موسسات آموزشی باید بهرویکردهای سازمان های یادگیرنده متمایل شوند. از آن جا که نقش آموزش و پرورش در توسعه و پیشرفت جامعه بسیار اهمیت دارد، لذا باید به طور جدی تری به بالا بردن آگاهی مدیران و سایر عناصر مربوط نسبت به تغییرات و تحولات در عرصه های گوناگون توجه کرد. این مهم دست یافتنیست، مگر از طریق آموزش و یادگیری که خود با ظهور پدیده ای به نام سازمان های یادگیرنده تسهیل خواهد شد. مدارسی که یاد می گیرند به مثابه اجتماع یادگیرنده اند، جایی که یادگیرسازمانی ترویج می شود، بر آزمون تجربه ها تاکید می شود، خوداندیشی درپندار و رفتار تبلیغ میشود، امکان خلاقیت، نوآوری و تفکر انتقادی گسترش می یابد، ایده های راهنمای موثری مطرح می شود، انسان ها برای تغییر برانگیخته می شوند و با برنامه ریزی و اندیشه راهبردی تحولات اجتماعی را سازماندهی می کنند و بردودلی ها و ترس از دانستن چیره می شوند. در بین پژوهشهای خارجی نیز می توان به پژوهش داس و چلیا^۲ (۲۰۱۹)، اشاره کرد. ایشان در پژوهشی به بررسی یادگیری سازمانی و نقش نیروی انسانی در ایجاد یادگیری پرداختند. این پژوهش از نوع توصیفی- پیمایشی بوده و بین سازمانهای منطقه شمالی در مالزی انجام پذیرفته است. نتایج حاصل از پژوهش، تاثیر نیروی انسانی بر ایجاد یادگیری سازمانی را در سازمانها تایید می کند. همچنین، چیا^۳ (۲۰۱۹)، در پژوهشی به بررسی نقش فرهنگ سازمانی در تبدیل شدن سازمانها به سازمان یادگیرنده پرداخت. این پژوهش از نوع مروری بوده و نتایج چندین مطالعه با یکدیگر مورد مقایسه قرار گرفته است. نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که فرهنگ سازمانی در تبدیل شدن سازمانها به سازمانی یادگیرنده موثر است. بلیق و همکاران^۳ (۲۰۱۸)، هم در پژوهشی به بررسی یادگیری در سازمان یادگیرنده پرداختند. این پژوهش از نوع همبستگی بوده و نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که یکی از عوامل اثرگذار که نقش محوری بر تغییر سازمان به سوی سازمان یادگیرنده دارد، رهبری است. در این پژوهش

¹ Webb

² Dass & Chelliah

³ Bligh, et al

مطرح شد که رهبری می تواند یادگیری را به عنوان عاملی مهم در سازمان نهادینه کند. از بین دوره های مصوب عمومی در آموزش و پرورش، دوره ابتدایی بیشتر مورد توجه قرار می گیرد. این دوره ابتدایی در جهت رشد و شکوفایی استعداد دانش آموزان بسیار موثر است بطوریکه در تعریف نظام جدید آموزشی به دوره «اساس» نام گرفته است. به دلیل این نقشی که معلمان و مدیران این مقطع تحصیلی در رشد تربیتی و آموزشی دانش آموزان به عهده دارند تا دوره های تحصیلی آینده شکل بگیرد، این نام را به خود گرفته است. لازم است کارکردهای مهم این دوره از نگاه فعالیت آموزشی و پرورشی شناخته شود تا در جهت بهسازی و ارتقای سطح دانش و مهارت و نگرش دانش آموزان گامی اساسی برداشته شود. از جمله کارکردهای مهم این مقطع تحصیلی می توان به رشد ارزش ها، رشد اجتماعی و رشد عقلانی اشاره کرد. همچنین، عدم وجود حمایت سازمانی لازم از طرف مسئولین آموزش و پرورش، الگوی طراحی برنامه درسی دیسیپلین محور، الگوی ارزشیابی هدف محور و پارادایم سنتی از دیگر موانعی است که ایجاد مدارس یادگیرنده و همچنین یادگیری فعال را در این دوره با شکست مواجه می کند. بر این اساس، پژوهش حاضر بر آن است تا با شناسایی مولفه های سازمان یادگیرنده در دوره ابتدایی، کمک شایانی به نظام برنامه ریزی آموزشی و الگو سازی برای بهبود وضعیت یادگیری در سطح مدارس ابتدایی کند. در این راستا پژوهش حاضر قصد دارد به این سوال اساسی پاسخ دهد که برای سازمان یادگیرنده در مدارس ابتدایی، چه الگویی می توان ارائه داد؟

روش پژوهش

با توجه به اینکه تحقیق حاضر به ارائه الگوی سازمان یادگیرنده در مدارس ابتدایی می پردازد، روش پژوهش از نظر هدف کاربردی-بنیادی؛ از نظر روش جمع آوری داده ها توصیفی-همبستگی و از نظر نوع داده، آمیخته (کیفی-کمی) از نوع اکتشافی بود. جامعه آماری در بخش کیفی شامل خبرگان دانشگاهی و صاحب نظران آموزش و پرورش و افراد ذی صلاح دارای پست های اجرایی در زمینه مدیریت سازمانی که از سوابق اجرایی در سطوح تصمیم گیری برخوردار بوده و نیز محققانی که دارای کتب و مقالاتی تخصصی در این حوزه بودند. که به روش هدفمند انتخاب شدند. جامعه آماری پژوهش در بخش کمی این پژوهش، شامل کلیه معلمان مقاطع ابتدایی منطقه ۱۰ شهر تهران به تعداد ۹۰۵ بودند. برای انتخاب نمونه، از فرمول کوکران استفاده شد و تعداد ۳۱۰ نفر انتخاب شدند. هم چنین در این پژوهش برای انتخاب نمونه در این پژوهش از روش نمونه گیری خوشه ای چند مرحله ای استفاده شد. بدین صورت که ابتدا بر اساس پراکندگی جغرافیایی، شهر تهران به ۵ منطقه شمال، جنوب، شرق و غرب و مرکز، تقسیم و با توجه به نسبت جامعه در هر منطقه، معلمان مدارس ابتدایی به صورت تصادفی، انتخاب شدند.

ابزار پژوهش

در بخش کیفی پژوهش حاضر از مصاحبه های نیمه ساختار یافته استفاده شده است. در مصاحبه های انفرادی با مصاحبه شوندگان، برای بررسی مقدماتی از ۵ سؤال اصلی در مصاحبه استفاده شد؛ با توجه به اینکه بعد از انجام ۲۱ مصاحبه، عوامل اصلی و فرعی در مصاحبه های قبلی تکرار شدند و پژوهشگر به اشباع^۱ رسید، یعنی داده های جدید با داده هایی که قبلاً جمع آوری شده، تفاوتی نداشت و اشباع حاصل شد، مصاحبه ها متوقف گردید. به منظور گردآوری داده های مورد نیاز پژوهش و تعیین صحت و سقم آن ها در بخش کمی، پرسشنامه ای محقق ساخته بر گرفته از کدهای حاصل از مصاحبه تنظیم شد. این پرسشنامه شامل سوالات بسته پاسخ با طیف لیکرت پنج گانه در خصوص سازمان یادگیرنده می باشد که با نظرسنجی از معلمان ابتدایی، تکمیل شده است. روایی پرسشنامه شامل روایی صوری، محتوا و روایی سازه است و اعتبار آن با ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی اندازه گیری شد.

گویه های پرسشنامه های این پژوهش شامل دو قسمت است:

الف) گویه های عمومی: در سؤال های عمومی هدف کسب اطلاعات کلی و جمعیت شناختی پاسخگویان است. این قسمت شامل پنج سؤال است و مواردی مانند جنسیت، سن، تحصیلات و سابقه کار مطرح شده اند.

ب) پرسشنامه سازمان یادگیرنده در مدارس ابتدایی شهر تهران

گویه های تخصصی: این بخش شامل یک پرسشنامه محقق ساخته ۸۸ گویه ای و ۱ سؤال باز می باشد. در طراحی این بخش سعی شده است که تا حد ممکن، گویه های پرسشنامه برای پاسخگویان قابل درک باشد. این گویه ها از نوع بسته و از طیف ۵ گزینه ای لیکرت می باشد. لازم به ذکر است، در زمان توزیع پرسشنامه پژوهشگر در محل حضور داشته و به صورت شفاهی جهت روشن شدن مطلب و گویه های پرسشنامه به رفع ابهام برای شرکت کنندگان مبادرت ورزیده است.

تجزیه و تحلیل داده ها

روش تجزیه و تحلیل داده ها در بخش کیفی کدگذاری نظری برگرفته از روش نظریه پردازی داده بنیاد بود. در بخش کمی با توجه به سؤال های پژوهش از روش های آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد.

■ آمار توصیفی

برای توصیف ویژگی های جمعیت شناختی که داده های آن از پرسشنامه به دست آمد از درصد، فراوانی، جداول، اشکال و نمودار استفاده شد و همچنین به منظور توصیف متغیرهای پژوهش از میانگین، انحراف معیار، چولگی و کشیدگی بهره گرفته شد.

■ آمار استنباطی

² Saturation

در بخش استنباطی برای پاسخ به سؤال‌های پژوهش از آزمون‌هایی نظیر همبستگی پیرسون، تحلیل عاملی تأییدی و تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد.

یافته‌ها

سؤال اول: مولفه‌های سازمان یادگیرنده در مدارس ابتدایی شهر تهران کدام‌اند؟

برای پاسخ به این سؤال پژوهش از کدگذاری استفاده شد. شایان‌ذکر است که با ۲۳ خبره در این زمینه بر اساس مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۷ سؤال مصاحبه شد. با استفاده از رویکرد گراندد تئوری و استفاده از نرم‌افزار MAXQDA به این سؤال پاسخ داده شد. در ادامه می‌توان سؤال‌های مصاحبه و چک لیست نتایج مصاحبه را در جداولی مجزا مشاهده کرد. پاسخ‌های ارائه‌شده برای هر سؤال پس از تحلیل محتوا و کدگذاری توسط پژوهشگر و دو نفر از متخصصین آمار در جدولی آورده شده است که این جدول، بیانگر شاخص‌ها و مؤلفه‌های اصلی پژوهش می‌باشد. در جدول ۱ متن سؤال‌های مصاحبه آورده شده است و در جدول ۲ نیز واحدهای معنایی مربوط به نتایج تحلیل محتوای مصاحبه آورده شده است.

جدول ۱: سؤال‌های مصاحبه

ردیف	سؤال
۱	به نظر شما ویژگی‌های سازمان یادگیرنده چیست و عوامل تشکیل دهنده آن در مدارس ابتدایی شهر تهران کدام‌اند؟
۲	به نظر شما چه عواملی باعث تبدیل شدن مدارس ابتدایی به سازمان‌هایی یادگیرنده می‌شود؟
۳	با چه ساز و کارهایی می‌توان سازمانی یادگیرنده در مدارس ابتدایی شهر تهران پیاده سازی کرد؟
۴	عوامل تسهیل کننده (زیر ساخت‌ها) جهت تبدیل شدن مدارس ابتدایی به سازمان‌هایی یادگیرنده کدام‌اند؟
۵	عوامل بازدارنده (متغیرهای مزاحم) تبدیل شدن مدارس ابتدایی به سازمان‌هایی یادگیرنده کدام‌اند؟

با توجه به داده‌های جمع‌آوری شده در فرمت مصاحبه که با فرایند تطبیق مستمر به نقطه اشباع نظری رسیده است بعد از تعریف سؤالات اصلی پژوهش (مصاحبه) که برای آن‌ها مقیاس کمی تعریف شده است، می‌توان کدگذاری مصاحبه‌های جمع‌آوری شده را با تعریف ویژگی‌ها و ابعاد آن و نمودارهای توصیف کننده این ویژگی‌ها شروع کرد.

جدول ۲: مرتب‌سازی نهایی و خوشه‌بندی کلیه مفاهیم و کدهای (A تا I) استخراج شده از تکنیک مصاحبه نیمه ساختاریافته

انتخابی	محوری	باز
سازمان یادگیرنده	تسلط فردی	معلمان ابتدایی در این مدرسه، واقعیت‌های کلی نظام آموزشی را درک می‌کنند.
		معلمان این مدرسه واقعیت‌های اجتماعی محیط را به خوبی می‌شناسند.
		معلمان ابتدایی در این مدرسه، اهداف مشخصی را دنبال می‌کنند.

معلمان ابتدایی در این مدرسه به آرمانهای خود پایبندند.		
معلمان ابتدایی در این مدرسه با مقایسه آرمان خود با وضع موجود، به فاصله خود و اهداف خود پی ...		
معلمان ابتدایی در این مدرسه نسبت به یادگیری خود و دانش آموزان خود احساس مسئولیت می کنند.		
معلمان ابتدایی این مدرسه نسبت به زندگی دیدی خلاقانه دارند.		
معلمان ابتدایی این مدرسه نسبت به امر آموزش، نگاهی پویا دارند.		
معلمان ابتدایی اسن مدرسه برای بهبود صلاحیت رفته ای خود تلاش می کنند.		
معلمان ابتدایی این مدرسه، از ویژگی خودکنترلی برخوردارند.		
معلمان ابتدایی در این مدرسه در مورد اعتقادات خود سخن می گویند.		
معلمان ابتدایی در این مدرسه نسبت به یادگیری دانش جدید تلاش می کنند.		
معلمان ابتدایی در این مدرسه نسبت به بهبود نگرش خود نسبت به دنیای پیرامون تلاش می کنند.		
معلمان ابتدایی در این مدرسه نسبت به افزایش مهارت خود حساس هستند.		
معلمان ابتدایی در این مدرسه دائما در حال کنکاش برای یافتن راههای جدید در آموزش ابتدایی هستند.	الگوهای ذهنی	
معلمان ابتدایی در این مدرسه، در تدریس خود نوآور هستند.		
معلمان ابتدایی در این مدرسه از اقدام پژوهی برای ایجاد خلاقیت در آموزش استفاده می کنند.		
معلمان ابتدایی در این مدرسه، درس پژوهی را سرلوحه کار خویش قرار می دهند.		
معلمان ابتدایی در مدرسه در جهت تقویت اعتقادات خود تلاش می کنند.		
معلمان ابتدایی در این مدرسه تلاش می کنند تا خلاق بودن را به دانش آموزان منتقل کنند.		
معلمان ابتدایی در این مدرسه دارای دیدی کلی نسبت به محیط پیرامون هستند.		
معلمان ابتدایی در این مدرسه به ارزشیابی تشخیصی به عنوان اساسی برای ورود به سیستم معتقدند.		
معلمان ابتدایی در این مدرسه، به فرایندهای کاری اهمیت می دهند و سعی دارند فرایندها را با کیفیت ...		
معلمان ابتدایی در این مدرسه در تصمیم گیریهای خود از رویکرد سیستمی استفاده می کنند.	تفکر سیستمی	
معلمان ابتدایی در این مدرسه، خروجی های یک طرح آموزشی را پیش بینی می کنند.		
معلمان ابتدایی در این مدرسه، برای داشتن محیطی خلاق از تیمهای کاری استقبال می کنند.		
معلمان ابتدایی در این مدرسه قدرت حل مساله و استفاده از راههای گوناگون در رویارویی با مشکلات ...		
معلمان ابتدایی در این مدرسه اهداف مشترکی با نظام آموزشی دارند.	آرمان مشترک	

ارائه الگوی سازمان یادگیرنده در مدارس ابتدایی

معلمان ابتدایی در این مدرسه، هدف گذاری خود را بر پایه اهداف مدرسه قرار می دهند.		
معلمان ابتدایی در این مدرسه آرمانها مشترک خود را در سراسر مدرسه نشر می دهند.		
معلمان ابتدایی در این مدرسه نسبت به هدف مشترک با سازمان خود، احساس تعهد می کنند.		
معلمان ابتدایی در این مدرسه، خود را عضو کوچکی از یک سیستم بزرگ می دانند.		
معلمان ابتدایی در این مدرسه، تصمیمات خود را بر نظام آموزشی موثر قلمداد می کنند.		
معلمان ابتدایی در این مدرسه برای رسیدن به رسالت آموزش و پرورش، مهارتهای خود را افزایش ...		
معلمان ابتدایی در این مدرسه، به یادگیری گروهی علاقه مندند.	یادگیری تیمی	
معلمان ابتدایی در این مدرسه یادگیری رسمی را بیشتر مورد توجه قرار می دهند.		
معلمان ابتدایی در این مدرسه، به یادگیری غیررسمی علاقه مند هستند.		
معلمان ابتدایی در این مدرسه، همکاران خود را به تشکیل گروههای کاری دعوت می کنند.		
در این مدرسه، در مقطع ابتدایی، تیمها، تصمیم گیرنده هستند.		
معلمان ابتدایی در این مدرسه سعی می کنند گروههایی متشکل از افراد خلاق و پویا را تشکیل دهند.		
آرمانهای تمام معلمان در تیم، برگرفته از آرمانها و ارزشهای تیم است.		
معلمان ابتدایی در این مدرسه از کمک همکاران خود در تدریس دروس استفاده می کنند.		
معلمان ابتدایی در این مدرسه در برخورد با دانش آموزان و در مواجهه با مسایل، سریع گروه کاری ...		
معلمان ابتدایی در این مدرسه به ایجاد سازمان یادگیرنده در قالب تیمهای کاری می اندیشند.		
معلمان ابتدایی در این مدرسه از تجهیزات فناورانه برخوردارند.	فناوری اطلاعات	
معلمان ابتدایی در این مدرسه در کلاسهای آموزشی استفاده از فناوری اطلاعات شرکت می کنند.		
معلمان ابتدایی در این مدرسه، از اطلاعات به روز استفاده می کنند.		
معلمان ابتدایی در این مدرسه، مهارت استفاده از فناوریهای نوین را دراند.		
معلمان ابتدایی در این مدرسه از ابزار هوشمند مانند تخته هوشمند استفاده می کنند.		
تدریس معلمان ابتدایی در این مدرسه به صورت کاملاً الکترونیک انجام می گیرد.		
معلمان ابتدایی در این مدرسه، دارای صلاحیت فناورانه هستند.		
معلمان ابتدایی در این مدرسه، فناوری را عامل پیشرفت دانش آموزان و خود می دانند.		
معلمان ابتدایی در این مدرسه در استفاده از تجهیزات فنی، مورد حمایت قرار می گیرند.		
معلمان ابتدایی در این مدرسه قادر به استفاده از شبکه های مجازی می باشند.		
معلمان ابتدایی در این مدرسه از حمایت رهبران مدرسه و سازمان برخوردارند.	رهبری	عوامل اثرگذار
در این مدرسه از سبکهای رهبری اخلاق مدار استفاده می شود.		
در این مدرسه از سبکهای رهبری خدمتگزارانه استفاده می شود.		

مدیران مدرسه و سازمان حس اعتماد را به معلمان ابتدایی منتقل می کنند.		
رهبری مدرسه، گاهی وظایف خود را به معلمان تفویض می کند.		
رهبر مدرسه به استقلال معلمان ابتدایی ارزش می دهد.		
رهبر مدرسه ابتدایی، دارای ارتباطات تاثیر گذاری با معلمان ابتدایی است.		
رهبری، معلمان ابتدایی را با رسالت و ماموریت سازمان آموزش و پرورش آشنا می کند.		
رهبری در این مدرسه، راهبردهای مشخصی را پیش می گیرد.		
رهبر در این مدرسه، از قدرت کاریزماتیک برخوردار است.		
در این مدرسه، معمولاً تصمیمات در سطحی اتخاذ می شوند که بهترین اطلاعات موجود باشد.		
در این مدرسه، مدیران از رهنمود های که در جهت بقای مدرسه باشد پیروی می کنند.		
در این مدرسه، مدیر راغب به پاسخگویی است و تغییر در آن آسان است.		
این مدرسه، اهداف بلند مدت دارد.		
در این مدرسه، اطلاعات به طور وسیعی به اشتراک گذاشته می شود تا هر کسی اطلاعات مورد نیاز خود ...		
در این مدرسه، مجموعه ای صریح و شفاف از ارزش های شیوه ای که کارها بر اساس آن انجام می شود، ...	فرهنگ سازمانی	
مدرسه به خوبی در قبال رقبا و دیگر تغییرات در محیط واکنش نشان می دهد.		
مدرسه، تصمیمات صریح و روشنی دارد به صورتی که به کار معلمان ابتدایی جهت و معنی می دهد.		
در مدرسه هر فردی بر این باور است که می تواند تاثیر مثبتی در کار داشته باشد.		
مدرسه دارای نظامنامه اخلاقی است که رهنمود رفتار و گفتار ما را در تمیز درست و نادرست است.		
نیروی انسانی در سازمان آموزش و پرورش و در مقاطع ابتدایی، بسیار ارزشمند تلقی می شوند.		
سیستم پاداش دهی نیروی انسانی بر اساس عملکرد است.		
نیروی انسانی آموزشهای لازم برای استفاده از فناوری اطلاعات را دریافت می کنند.		
نیروی انسانی سازمان آموزش و پرورش، به ویژه در بخش مقطع ابتدایی دارای انگیزه کافی برای تلاش ...	نیروی انسانی	
در این سازمان و مدارس ابتدایی، مدیرانی لایق بر سر کارند.		
نیروی انسانی بطور مداوم مورد ارزشیابی قرار می گیرند.		
نیروی انسانی در این سازمان، وظیفه شناس بوده و تعهد سازمانی دارند.		
به آموزش نیروی انسانی در این سازمان اهمیت داده می شود.		
مدیریت منابع انسانی به منظور توانمندسازی مدیران و کارکنان و معلمان، به درستی انجام می		

ارائه الگوی سازمان یادگیرنده در مدارس ابتدایی

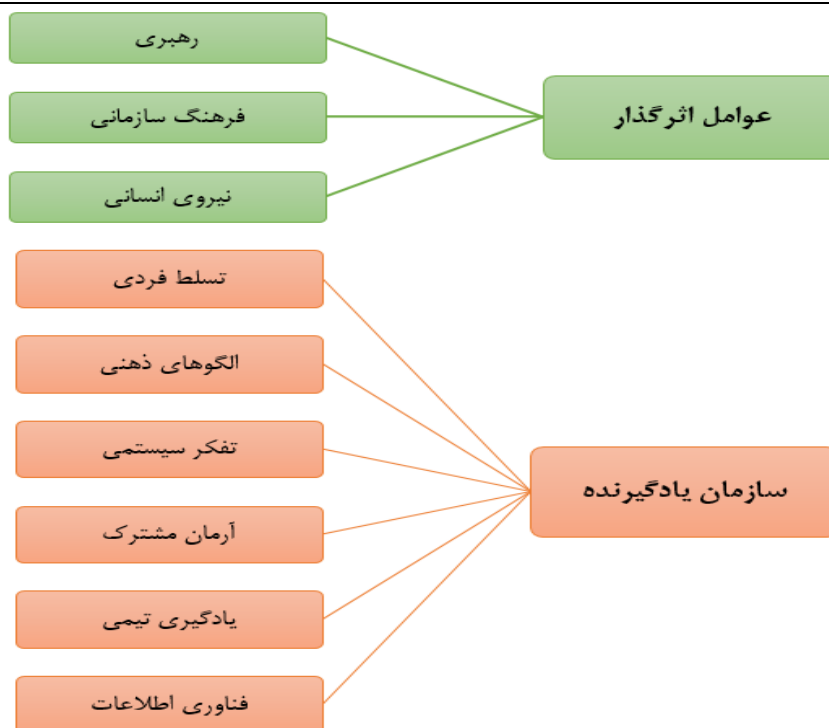
گیرد.		
نیروی انسانی در این سازمان به صورت مشارکتی فعالیت می کنند.		
نیروی انسانی در این سازمان از کیفیت زندگی کاری مناسبی برخوردارند.		
در این سازمان از شیوه های نوین در جذب، تامین و اعتلای سطح دانشی منابع انسانی استفاده می شود.		
نیروی انسانی دارای اشتیاق شغلی هستند.		
برای تقویت کارآفرینی، به تمام نیروی انسانی آموزشهای تخصصی داده می شود.		

نتایج حاصل از تحلیل عاملی نشان می دهد که از میان ۸۸ شاخص (گویه) موجود، ۹ مؤلفه اصلی قابل شناسایی است. بر اساس ادبیات، پیشینه و نظریه های موجود این مولفه ها در جدول زیر نام گذاری شده اند.

جدول ۳: مولفه های شناسایی شده بعد از استفاده از ادبیات موجود

تعداد گویه	بعد / مولفه	سازه
۱۰	رهبری	عوامل اثرگذار
۱۰	فرهنگ سازمانی	
۱۴	نیروی انسانی	
۱۰	تسلط فردی	سازمان یادگیرنده
۱۰	الگوهای ذهنی	
۷	تفکر سیستمی	
۷	آرمان مشترک	
۱۰	یادگیری تیمی	
۱۰	فناوری اطلاعات	

بر اساس عوامل شناسایی شده فوق، مدل مفهومی نهایی پژوهش به قرار زیر است:



شکل ۱: مدل حاصل از بخش کیفی

یافته‌های جانبی بخش کیفی

سؤال جانبی اول: راهبردها (ساز و کارهای اجرایی) پیاده‌سازی سازمان یادگیرنده کدامند؟
 به طور کلی بر اساس پیشینه پژوهش، مبانی نظری، مصاحبه با خبرگان و نیز تجزیه و تحلیل وضعیت سازمان یادگیرنده و مؤلفه‌ها و شاخص‌های سازمان یادگیرنده آن‌ها (حرکت از وضع نامطلوب به مطلوب و همین طور حفظ و ارتقای وضع مطلوب) سازوکارهای اجرایی به منظور پیاده‌سازی سازمان یادگیرنده به ترتیب اولویت در جدول زیر ارائه می‌گردد.

جدول ۴: سازوکارهای اجرایی به منظور پیاده‌سازی سازمان یادگیرنده

ردیف	اولویت سازوکارهای اجرایی به منظور پیاده‌سازی سازمان یادگیرنده
۱	تدوین برنامه عملیاتی برای اجرای سازمان یادگیرنده؛
۲	تعیین اولویتهای برنامه های آموزشی به منظور بهبود عملکرد معلمان؛
۳	ارزیابی مستمر میزان یادگیری سازمانی؛ ت
۴	تشکیل مرکز تخصصی ارتقای سازمان یادگیرنده در مناطق آموزش و پرورش؛
۵	تفویض اختیار به معلمان جهت تعیین آموزشهای لازم و مورد نیاز

سؤال جانبی دوم: تسهیل‌کننده‌ها و موانع پیاده‌سازی سازمان یادگیرنده کدامند؟

به طور کلی بر اساس پیشینه پژوهش، مبانی نظری، مصاحبه با خبرگان تسهیل‌کننده‌ها و موانع پیاده‌سازی سازمان یادگیرنده در جدول زیر ارائه می‌گردد.

جدول ۵: تسهیل‌کننده‌ها و موانع پیاده‌سازی سازمان یادگیرنده

آیتم	مورد
تسهیل‌کننده‌ها یا بسترها	توجه به نیاز آموزشی،
	بهبود فرهنگ سازمانی
	بهبود جو سازمانی یادگیرنده
	تخصیص بودجه کافی برای آموزش،
	دعوت از اساتید برجسته .
موانع یا عوامل مداخله‌گر	عدم توجه به برقراری عدالت آموزشی؛
	عدم توجه به نیاز آموزش معلمان،
	عدم توجه به فرهنگ سازمانی،
	عدم توجه به فرهنگ سازمانی،
	عدم توجه به جو سازمانی یادگیرنده،
	عدم تخصیص بودجه کافی، .

سؤال دوم: وضعیت موجود مولفه‌های شناسایی شده چگونه است؟

برای اینکه بدانیم وضعیت مولفه‌های شناسایی شده به چه میزان است، با توجه به نرمال بودن توزیع داده‌ها و مقیاس فاصله‌ای متغیرها از آزمون t استفاده شد. با توجه به اینکه مقیاس ۵ درجه‌ای است، ارزش عددی برای مقایسه با آماره تی را عدد ۳ در نظر گرفته شد. نتایج آزمون t در جدول زیر قابل مشاهده می‌باشد.

جدول ۶: آزمون تی تک نمونه‌ای به منظور بررسی وضعیت موجود

متغیر	مولفه	ارزش آزمون = ۳				
		مقدار تی	Sig.	اختلاف میانگین	فاصله اطمینان ۹۵ درصد از اختلاف	
				حد پایین	حد بالا	
عوامل اثرگذار	رهبری	۷.۴۸	۰.۰۰۰	۰.۳۳	۰.۲۴	۰.۴۱
	فرهنگ سازمانی	۷.۲۴	۰.۰۰۰	۰.۳۱	۰.۲۳	۰.۴۰
	نیروی انسانی	۲.۹۵	۰.۰۰۳	۰.۱۳	۰.۰۴	۰.۲۱
سازمان یادگیرنده	تسلط فردی	۷.۱۱	۰.۰۰۰	۰.۳۲	۰.۲۳	۰.۴۱
	الگوهای ذهنی	۷.۶۵	۰.۰۰۰	۰.۳۵	۰.۲۶	۰.۴۴
	تفکر سیستمی	۲.۸۱	۰.۰۰۵	۰.۱۴	۰.۰۴	۰.۲۳
	آرمان مشترک	۸.۰۷	۰.۰۰۰	۰.۳۷	۰.۲۸	۰.۴۶
	یادگیری تیمی	۵.۲۹	۰.۰۰۰	۰.۲۲	۰.۱۴	۰.۳۰
	فناوری اطلاعات	۶.۰۳	۰.۰۰۰	۰.۲۷	۰.۱۸	۰.۳۶
	سازمان یادگیرنده	۶.۷۳	۰.۰۰۰	۰.۲۸	۰.۲۰	۰.۳۶

همان طور که در جدول مشاهده می شود، سطح معناداری در همه موارد کمتر از پنج صدم می باشد و بنابراین فرض صفر با ۹۵ درصد اطمینان برای این مولفه ها رد و فرض پژوهش تأیید می شود. همچنین، با توجه به اختلاف میانگین که مقادیری مثبت هستند، چنین استنباط می شود که وضعیت آنها در حالت **مطلوب** می باشد.

سؤال سوم: الگوی روابط بین هر یک از مولفه های سازمان یادگیرنده در مدارس ابتدایی شهر تهران چیست؟

سوال چهارم: درجه تناسب مدل ارائه شده به چه میزان است؟

برای پاسخ به سؤال فوق با توجه به اینکه مقیاس اندازه گیری فاصله ای بود و همچنین توزیع داده ها نرمال بود از آزمون های پارامتریک مناسب (همبستگی پیرسون) و تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. قبل از اجرای تحلیل عاملی همبستگی بین ابعاد ورودی مدل سیستمی، عوامل حوزه متغیرهای وابسته و سازمان یادگیرنده مورد بررسی قرار گرفته و نتایج آن در جدول زیر آورده شده است.

جدول ۷: همبستگی بین عوامل اثرگذار و سازمان یادگیرنده

سازمان یادگیرنده								
فناوری اطلاعات	یادگیری تیمی	آرمان مشترک	تفکر سیستمی	الگوهای ذهنی	تسلط فردی			
**۰.۸۳۷ ۰.۰۰۰	**۰.۸۰۴ ۰.۰۰۰	**۰.۷۴۹ ۰.۰۰۰	**۰.۷۶۰ ۰.۰۰۰	**۰.۷۵۴ ۰.۰۰۰	**۰.۷۲۵ ۰.۰۰۰	همبستگی Sig.	رهبری	عوامل اثرگذار
**۰.۸۰۴ ۰.۰۰۰	**۰.۷۶۲ ۰.۰۰۰	**۰.۷۴۰ ۰.۰۰۰	**۰.۷۲۸ ۰.۰۰۰	**۰.۷۳۹ ۰.۰۰۰	**۰.۶۸۹ ۰.۰۰۰	همبستگی Sig.	فرهنگ سازمانی	
**۰.۸۰۰ ۰.۰۰۰	**۰.۷۸۳ ۰.۰۰۰	**۰.۷۴۸ ۰.۰۰۰	**۰.۷۷۴ ۰.۰۰۰	**۰.۷۷۹ ۰.۰۰۰	**۰.۷۲۸ ۰.۰۰۰	همبستگی Sig.	نیروی انسانی	

همان طور که از جدول فوق مشخص است، علامت ** نشان دهنده وجود همبستگی بین متغیرهای پژوهش در سطح ۰.۰۱ را نشان می دهد. یعنی، بین عوامل اثرگذار و سازمان یادگیرنده رابطه مستقیم وجود دارد. شدت رابطه نیز از جدول فوق قابل مشاهده است.

در جدول زیر، مهم ترین و متداول ترین شاخص های برآزش آورده شده است. همان گونه که در جدول دیده می شود، تقریباً تمامی شاخص ها کفایت آماری دارند. بنابراین، با اطمینان بسیار بالایی می توان دریافت محقق در مورد این شاخص ها به برآزش کامل دست یافته است.

جدول ۸: گزیده‌ای از شاخص‌های برازش مهم مدل ترسیمی

مقدار	مولفه	برازش قابل قبول	اختصار	نام شاخص	شاخص
۸۲.۴۷	رهبری	-	-	سطح تحت پوشش (کای اسکوتر)	شاخص‌های برازش مطلق
۸۸.۱۱	فرهنگ سازمانی				
۱۷۹.۲۳	نیروی انسانی				
۰.۹۸	رهبری	بزرگتر از ۰.۹	GFI	شاخص نیکویی برازش	
۰.۹۶	فرهنگ سازمانی				
۰.۹۹	نیروی انسانی				
۰.۹۷	رهبری	بزرگتر از ۰.۹	AGFI	شاخص نیکویی برازش اصلاح شده	شاخص‌های برازش تطبیقی
۰.۹۳	فرهنگ سازمانی				
۰.۹۳	نیروی انسانی				
۰.۹۴	رهبری	بزرگتر از ۰.۹	CFI	شاخص برازش تطبیقی	
۰.۹۱	فرهنگ سازمانی				
۰.۹۴	نیروی انسانی				
۰.۵۵	رهبری	کمتر از ۰.۱	RMSEA	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	شاخص‌های برازش مقتصد
۰.۶۵	فرهنگ سازمانی				
۰.۰۴۸	نیروی انسانی				

پس از ترسیم مدل ساختاری پژوهش، به بررسی مقدار تی و ضرایب مسیر پرداخته شد. در جدول زیر، ضرایب مسیر به همراه مقادیر t برای فرضیه‌ها آورده شده است. همان‌طور که مشخص است، مسیرهای مورد آزمون، پذیرفته می‌شوند.

جدول ۹: ضرایب مسیر و مقادیر t برای فرضیه‌های پژوهش

وضعیت	مقدار t	ضریب مسیر	مسیر	
پذیرفته شد	۵.۰۸	۰.۴۵	سازمان یادگیرنده	←← رهبری
پذیرفته شد	۱۱.۵۸	۰.۵۱		←← فرهنگ سازمانی
پذیرفته شد	۱۱.۹۱	۰.۶۳		←← نیروی انسانی

در نهایت بر اساس شاخص ها و مؤلفه های شناسایی شده سازمان یادگیرنده و عوامل اثرگذار (شرایط علی) که بر اساس مستندات پژوهشی و مصاحبه با خبرگان شناسایی شد و هم چنین ساز و کارها و بازدارنده شناسایی شده و در نهایت تحلیل داده ها در بخش کمی الگوی مفهومی پژوهش با رویکرد گراند تئوری به صورت شکل زیر ارائه می گردد.



شکل ۲. مدل نهایی پژوهش

پس از رسم الگو، برای تعیین درجه تناسب الگوی پیشنهادی جهت ارائه الگوی نهایی، به نظرخواهی از متخصصان این حوزه به واسطه پرسشنامه سنجش الگو پرداخته شد. برای این منظور آماره t محاسبه شد که نشان داد که مقادیر به دست آمده با درجه آزادی ۲۹ و آلفای ۰/۰۱ بزرگتر از مقدار t بحرانی هستند. لذا فرض صفر مبنی بر عدم تفاوت بین میانگین های مشاهده شده و میانگین جامعه (۳) رد شده و مشخص می شود که بین میانگین های مشاهده شده و میانگین جامعه (۳) تفاوت معناداری وجود دارد و در نتیجه، الگوی پژوهش از نظر متخصصین دارای اعتبار بالایی است و با اطمینان ۹۹ درصد مورد تأیید قرار گرفته است.

بحث و نتیجه گیری

بی شک، تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده، امروزه به عنوان یکی از مهم ترین اهداف سازمانی در مدارس و آموزش و پرورش مورد بررسی قرار می گیرد. مدارس دریافته اند که راهکارهای سنتی و مبتنی بر فرض ثبات و پایداری پدیده ها، آنها را در انجام مسئولیت های اساسی و نو شونده خود یاری نخواهد کرد. اثرپذیری مدارس

در هر عصر از اندیشه های فلسفی، علمی و فناوری آن دوران و عدم انطباقی که در این صورت پدید می آید جدی ترین دلیل برای پیش بینی بحران در چنین نظام‌هایی است. دنیای جدید با تحول در حوزه های مختلف، خواستار مدرسی هم شان خویش و خواهان تغییر در آموزش سنتی و شیوه های مدیریتی آن است که همه اینها ضرورت حرکت به سوی مدرسی با عنوان مدارس یادگیرنده را طلب می کند. در مدارس یادگیرنده افراد به طور مستمر توانایی خود را افزایش می دهند تا به نتایجی که مورد نظرشان است برسند. در این مدارس، الگوهای جدید تفکر پرورش می یابد، اندیشه های جمعی و گروهی ترویج می شود، افراد چگونه آموختن را به اتفاق هم یاد می گیرند. سازمان یادگیرنده محرکی برای ایجاد و استمرار نگرش به تغییر است. مدرسی که به دنبال ادامه حیات و حفظ آرمان مشترک یادگیرندگی خود هستند نه تنها باید تغییرات محیطی را نظاره و پایش نمایند بلکه لازم است شرایط لازم را برای ایجاد تغییر مهیا کنند. در پژوهش حاضر، مؤلفه های مدرسه یادگیرنده شامل، رهبری، فرهنگ سازمانی، نیروی انسانی، تسلط فردی، الگوهای ذهنی، تفکر سیستمی، آرمان مشترک، یادگیری تیمی و فناوری اطلاعات معرفی شد که البته سه مؤلفه اول به عنوان عوامل اثرگذار بر ایجاد سازمان یادگیرنده در مدارس ابتدایی تعیین شدند. در پژوهش حاضر مطرح شد که رهبری به دلیل اهمیتی که در سازمان دارد، نقش مهمی در تبدیل شدن مدرسه به سازمان یادگیرنده ایفا می کند. رهبری می تواند با ایجاد سازو کار حمایتی، زمینه لازم برای یادگیرنده بودن را در مدرسه ایجاد نماید. همچنین، وجود فرهنگ سازمانی غنی و یادگیرنده به این امر کمک شایانی می کند. در صورتیکه ارزشها، هنجارها و عقاید پذیرفته شده در بین اعضای مدرسه، بر پایه یادگیری باشد، تبدیل شدن به مدرسه یادگیرنده در بین آنها به یک فرهنگ و هدف والا تبدیل شده و گسترش می یابد. از طرفی، هیچکدام از این عوامل نمی تواند بدون توجه به عامل نیروی انسانی، نقش خود را درست ایفا کنند. نیروی انسانی، عاملی مهم در هر سازمانی است که به عنوان سرمایه های فکری سازمان مورد توجه قرار می گیرد. توجه به استخدام نیروی انسانی توانمند و آموزش نیروی انسانی در مسیر رسیدن به سازمان یادگیرنده بسیار حیاتی است. در پژوهش حاضر مؤلفه های سازمان یادگیرنده (مدارس ابتدایی شهر تهران)، نیز مورد تاکید قرار گرفت. در توصیف این مؤلفه های عنوان شد که داشتن تسلط فردی در بین معلمان و دارا بودن الگوهای ذهن مثبت نسبت به یادگیری بسیار حائز اهمیت است. همچنین، وجود تفکر سیستمی یکی از مؤلفه های سازان یادگیرنده معرفی شده است. تفکری که به مدرسه با دیدی کل نگر می نگرد و آن را همچون سیستمی در نظر می گیرد که منابع درون داد دارد که طی فرایند یاددهی و یادگیری تبدیل به پیامد می شوند. در این پروسه، توجه به منابع سازمانی مدرسه و همچنین، توجه به کیفیت فرایند یاددهی یادگیری و پیش بینی پیامد و ارزشیابی بسیار باید مورد توجه باشد. اما بر اساس یافته های حاصل از پژوهش داشتن تفکر سیستمی کافی نیست، اعضای مدرسه، باید آرمان مشترکی داشته باشند که همانا رسیدن به یادگیری مادام العمر است. همچنین آنها باید برای رسیدن به هدف خود، از شیوه

های مدرن یادگیری، مانند یادگیری تیمی استفاده کنند و با فناوری اطلاعات را چاشنی آن نمایند تا بتوانند به رسیدن به آرمان خود امیدوار باشند.

چند پژوهش در راستای پژوهش حاضر انجام پذیرفته است که از آن جمله می توان به پژوهش توکلی و همکاران (۱۳۹۶)، که نشان دادند که ضرورت تبدیل شدن مدرسه ها به سازمان های یادگیرنده از آن جا ناشی می شود که با افزایش پیچیدگی و سرعت تغییرات محیطی، در واقع نداشتن اطمینان به محیط پیرامون، فزونی یافته است، گلرد و حسنی (۱۳۹۶)، که در پژوهشی نشان دادند سازمانهای یادگیرنده و ابعاد آن (محیط یادگیری، فرآیند یادگیری و تقویت یادگیری از سوی رهبری سازمان) بر مزیت رقابتی و نوآوری سازمانی با نقش متغیر میانجی خالقیت در شرکت صنایع غذایی بهروز تأثیر دارد. داس و چلیا (۲۰۱۹)، که نشان دادند نیروی انسانی بر ایجاد یادگیری سازمانی در سازمانها تأثیر می گذارد و همچنین، چیا (۲۰۱۹)، که نشان داد که فرهنگ سازمانی در تبدیل شدن سازمانها به سازمانی یادگیرنده موثر است، اشاره کرد.

در پژوهش حاضر، همچنین، مطرح شد که تمام مؤلفه ها در وضع موجود از وضعیت مطلوبی برخوردار بودند و مدارس ابتدایی شهر تهران به تبدیل شدن به مدارس یادگیرنده نزدیک شده است. همچنین سازوکارهای لازم جهت اجرا و پیاده سازی سازمان یادگیرنده در مدارس ابتدایی مطرح شد. این سازوکارها، عبارتند از تدوین برنامه عملیاتی برای اجرای سازمان یادگیرنده؛ تعیین اولویت های برنامه های آموزشی به منظور بهبود عملکرد معلمان؛ ارزیابی مستمر میزان یادگیری سازمانی؛ تشکیل مرکز تخصصی ارتقای سازمان یادگیرنده در مناطق آموزش و پرورش؛ تفویض اختیار به معلمان جهت تعیین آموزشهای لازم و مورد نیاز. تسهیل گرای رسیدن به این هدف نیز شامل، توجه به نیاز آموزشی، بهبود فرهنگ سازمانی، بهبود جو سازمانی یادگیرنده، تخصیص بودجه کافی برای آموزش، دعوت از اساتید برجسته بود و موانع موجود عبارت بودند از عدم توجه به برقراری عدالت آموزشی؛ عدم توجه به نیاز آموزش معلمان، عدم توجه به فرهنگ سازمانی، عدم توجه به جو سازمانی یادگیرنده، عدم تخصیص بودجه کافی.

منابع فارسی

- توکلی، علیرضا، صالح درجانی، سکینه، فرجی، وجیهه و فلاح، آیناز. (۱۳۹۶). تبدیل مدرسه به سازمان یادگیرنده. چهارمین کنفرانس بین المللی روانشناسی علوم تربیتی و مطالعات اجتماعی
- فزونی شره جینی، رضا، پیری، موسی و اسدیان، سیروس. (۱۳۹۵). چالشهای برنامه درسی دوره ابتدایی در تربیت شهروند اجتماعی. دوفصلنامه نظرسه و عمل در برنامه درسی، ۴(۷)، ۸۰-۵۵
- گلرد، پروانه و حسنی، الهه. (۱۳۹۶). تأثیر سازمانهای یادگیرنده بر مزیت رقابتی و نوآوری سازمانی با نقش متغیر میانجی خلاقیت. علمی ترویجی، ۱۲(۴۵)، ۷۵-۹۶
- ملکی آوارسین، صادق و قلنجی تبریزی، نیر. (۱۳۸۹). مقایسه مؤلفه های سازمان یادگیرنده در مدارس راهنمایی دخترانه نمونه. کنفرانس بین المللی مدیریت، کسب و کار و حسابداری غیرانتفاعی و دولتی شهر تبریز در سال تحصیلی ۸۹-۸۸ فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، ۴(۲)، ۱۶۴-۱۴۷
- نجفی شهررضا، محمد مهدی و نجاری، رضا. (۱۳۹۶). تحلیل و نقد نظریه سازمان های یادگیرنده در چارچوب الگوی سه شاخگی.

منابع انگلیسی

- Bligh, M. C., Kohles, J. C., & Yan, Q. (2018). Leading and learning to change: the role of leadership style and mindset in error learning and organizational change. *Journal of Change Management*, 18(2), 116-141.
- Chia, R. (2019). BECOMING A LEARNING ORGANIZATION: A PROCESS-PHILOSOPHICAL PERSPECTIVE.
- Dass, P. S., & Chelliah, S. (2019). Organizational Learning and Collective Human Capital Relationship With Firm Performance Among MNEs in the Northern Region of Malaysia. In *Global Perspectives on Human Capital-Intensive Firms* (pp. 176-197). IGI Global.
- 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.
- Lauzier, M., Barrette, J., Kenny, S., & Lemyre, L. (2018). Validation of a short form of the Inventory of Organizational Learning Facilitators: A national survey of public service executives in Canada. *Journal of Workplace Learning*.
- Vince, R. (2018). The learning organization as paradox: being for the learning organization also means being against it. *The Learning Organization*, 25(4), 273-280.
- Webb, C. E. (2018). Culture, Leadership, and Organizational Learning in California Community Colleges: Exploring the Potential for Second Order Change.