

**Review Paper****A Systematic Review of Identifying Aspects and Indicators of Improving Learning Culture Model at Schools**Maryam Kanaani<sup>1</sup>, Rafigh Hasani<sup>2\*</sup>, Majid mohammadi<sup>3</sup>

1. Ph.D Student in Educational Management, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran.
2. Assistant Professor, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran.
3. Assistant Professor, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran.

Received:2020/8/18

Accepted:2020/12/4

PP:1-15

Use your device to scan and read the article online



DOI:

10.30495/JEDU.2021.25758.5138

**Keywords:**Learning Culture  
Empowerment  
Learning Organization**Abstract**

**Background and Aim:** Aiming at identifying and extraction aspects and indicators of improving learnin culture model at school, this survey was formed in a Systematic way.

**Methodology:** This survey was also done according to review (documental method) and based on Petite Crew and Roberts method (2006) in Systematic studies of sociology. In order to identify aspects and indicators, survey questions were prepared after searching and proper sources for recieving related sources were determined as well. After determining input and output standards besides determining scientific quality of related studies, answers of survey questions were elicited. Totally 22 surveys and books related to learning culture at schools were investigated.

**Results:** Eliciting learning culture, 9 dimensions were identified with 32 indicators as follow: "Research and Innovation", "Cooperative Management", "Team Learning", "Knowledge sharing", "Personal Traits", "School and Environment", "Personal Differences", "Infrastructures" and "Encouragement."

**Citation:** Kanaani, Maryam., Hasani, Rafigh., mohammadi, Majid.(2021). A Systematic Review of Identifying Aspects and Indicators of Improving Learning Culture Model at Schools. Journal of New Approaches in Educational Administration; 12(3):1-15

**Corresponding author:** Rafigh Hasani**Address:** Assistant Professor, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran**Tell:** 09122490694**Email:** hasani.rafigh@gmail.com

## Extended Abstract

### Introduction:

Learning culture is a newly emerged concept in the learning literature in recent decades. It deals with individuals' social ways of learning (James, Biesta & Hodkinson, 2007), effect of culture on learner's understanding of the world, individuals' cognitive and epistemological capacities and their interaction with the outside world (Seraji, 2012) as well as educators and learners' attitude towards teaching and learning and their spirit of sacrifice and commitment in school (Zulu & et al, 2004). In this culture, the concept of interaction states that learning culture makes sense despite repeated educational opportunities for teamwork and collaboration in knowledge creation processes (Giles & Hargreaves, 2006; Joo, 2007; Vescio, Ross & Adams, 2008; Ermeling, 2010; Thoonen & et al, 2011) and it affects students' performance through learning communities and teamwork (Louis & Marks, 1998; Vescio, Ross & Adams, 2008; Lomos, Hofman & Bokser, 2011). On the other hand, undermining the learning culture is associated with students' poor performance and it is a source of many concerns (Masitsa, 2005). Therefore, in any innovative reconstruction, it is essential to understand and empower the learning culture of schools which includes a major part of change and the innovation process in schools (Tondeur & et al, 2009).

### Methods

This systematic review was conducted to identify dimensions and components of empowering learning culture in schools. To this purpose, the Petticrew and Roberts' (2006) systematic literature review method in social science was utilized. This procedure consists of several stages. In the first stage, research questions were developed. In the second stage, keywords along with appropriate databases for relevant resources were identified. Inclusion and exclusion criteria were then determined in the third stage to help searching the literature. In the fourth stage, the academic quality of the resulting journals was assessed using the quality criteria and those studies that met the qualitative requirements of the study were included. Finally, answers to research questions were

extracted. A systematic review was conducted through ERIC and Scopus databases. First, 47 articles were selected and their full text were analyzed. Of these articles, 22 papers were selected and assessed for the final quality.

### Results

Based on the results of this study, 32 components of learning culture in schools were identified. Using a shared semantic and thematic domain, the identified components were categorized and finally 9 dimensions of learning culture were determined and then classified, including research and innovation (4 components), participatory management (2 components), team learning (3 components), knowledge exchange (5 components), personal characteristics (3 components), school and environment (2 components), individual differences (5 components), infrastructures (4 components), and encouragement (4 components).

### Conclusion

Learning organizations clearly depend on a learning culture. Some of the main dimensions and general structure of learning culture are research and innovation, participatory management, team learning, knowledge exchange, school environment, noticing differences and considering personal characteristics of individuals, creating infrastructure and benefiting from essential incentives in schools. Although there are still schools where no educational research is conducted and they even lack participatory management, and some still use traditional learning methods, these components are among the factors influencing the empowerment of learning culture in schools. One way to find out intracultural differences between schools is to emphasize these aspects. It is essential to mention that although these components have been extracted and identified based on a precise research method, the final model of the study was prepared based on the extant literature, and results could be applied to future studies as an introductory conceptual model. Validating the results in a comprehensive study supported by statistical data can support the extant structural context.

## مقاله مروری

## مروری نظام مند بر شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مدل توانمندسازی فرهنگ یادگیری مدارس

مریم کنعانی<sup>۱</sup>، رفیق حسنی<sup>۲\*</sup>، مجید محمدی<sup>۳</sup>

۱. دانش آموخته دکتری مدیریت آموزشی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی سنندج، ایران.

۲. استادیار مدیریت آموزشی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران (نویسنده مسئول).

۳. استادیار برنامه‌ریزی درسی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران.

## چکیده

**مقدمه و هدف:** این مطالعه با هدف شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مدل توانمندسازی فرهنگ یادگیری مدارس به شیوه‌ی مرور نظام مند صورت گرفت.

**روش‌شناسی:** پژوهش حاضر به شیوه‌ی مروری (اسنادی) و با تکیه بر روش پتی کرو و رابرتز (۲۰۰۶) در بررسی‌های نظام مند در علوم اجتماعی انجام گردید. به منظور شناسایی ابعاد و مؤلفه‌ها، پس از تنظیم سؤالات پژوهش، اصطلاحات جستجو مشخص و پایگاه‌های مناسب برای دریافت منابع مربوط مشخص شدند. پس از تعیین معیارهای ورود و خروج و تعیین کیفیت علمی مطالعات مربوط، پاسخ سؤالات تحقیق استخراج گردید. در مجموع ۲۲ مقاله و کتاب مرتبط در حوزه‌ی فرهنگ یادگیری مدارس مورد بررسی قرار گرفت.

**یافته‌ها:** با استخراج ابعاد فرهنگ یادگیری در مجموع ۹ بعد شامل ابعاد: «تحقیق و نوآوری»، «مدیریت مشارکتی»، «یادگیری تیمی»، «تبادل دانش»، «ویژگی‌های فردی»، «مدرسه و محیط»، «تفاوت‌های فردی»، «زیرساخت‌ها» و «تشویق» با ۳۲ مؤلفه شناسایی گردید.

تاریخ دریافت: ۹۹/۵/۲۸

تاریخ پذیرش: ۹۹/۹/۱۴

شماره صفحات: ۱۵-۱

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید



DOI: 10.30495/JEDU.2021.25758.5138

## واژه‌های کلیدی:

فرهنگ یادگیری

توانمندسازی

سازمان یادگیرنده

**استناد:** کنعانی، مریم، حسنی، رفیق و محمدی، مجید. (۱۴۰۰). مروری نظام‌مند بر شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مدل توانمندسازی فرهنگ یادگیری مدارس.

دوماهنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. ۱۲ (۳): ۱-۱۵

\* نویسنده مسئول: رفیق حسنی

نشانی: استادیار مدیریت آموزشی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران

تلفن: ۰۹۱۲۲۴۹۰۶۹۴

پست الکترونیکی: hasani.rafiq@gmail.com

## مقدمه

مدرسه می‌بینند. و در همین راستا، بسیاری دیگر، مدرسه را یک سازمان یادگیرنده تصور کرده‌اند (Brown, Rose & Ware, 2006; Giles & Hargreaves, 2006; Schlechty, 2009; Senge & et al, 2012; Kools & Stoll, 2016). از این رو، در بررسی آثار فرهنگ یادگیری در مدارس، مجموعه‌ای غنی از مطالعات موجود، بیانگر اهمیت فرهنگ یادگیری در ارتقاء سطح یادگیری و ایجاد تغییرات موفق در مدارس (Bryk, Camburn & Louis, 1999; Chrispeels, 2004; Hord, 2004; Lindahl, 2006; Murphy, 2010; Louis & Wahlstrom, 2011; Schechter & Qadach, 2012; Tichner-Wagner, 2017; Haiyan, Walker & Xiaowei, 2016)، تقسیم‌بندی میان اعضای یک سازمان و ایجاد فرصت‌هایی برای دسترسی و به اشتراک گذاری دانش درست در زمان و مکان مناسب (Kang, Kim & Chang, 2008)، ایجاد موقعیت مناسب یادگیری بر اساس علائق افراد (Nielsen, 1992)، ایجاد فضای مثبت و سالم بین معلم، دانش‌آموزان و مدیر مدرسه و ایجاد هدف مشترک برای آنان (Kruger, 2003; Stoll & Louis, 2007)، کاهش هزینه‌های سازمانی (Van Breda-Verduijn, 2016)، و بهبود عملکرد سازمان‌ها به شکل کلی است (Kumar, 2005). تحقیقات همچنین نشان می‌دهد که رهبران (مدیران) مدارس بر فراهم سازی شرایط لازم برای ایجاد چنین فرهنگی تأثیرگذارند (Day & Leithwood, 2007; Day & et al, 2010, Hallinger & Heck, 1998). سنتز مطالعات موجود نشان دهنده‌ی آن است که فرهنگ مثبت یادگیری معلمان، به عوامل متعددی مرتبط است. از جمله‌ی مهم‌ترین آن‌ها، سیستم‌های رسمی است که معلمان را با فرصت‌های آموزشی فراوان، مواجه می‌سازد (Haiyan, Walker & Xiaowei, 2017). از سوی دیگر تضعیف فرهنگ یادگیری که غالباً با عملکرد ضعیف دانش‌آموزان همراه است، می‌تواند منشأ نگرانی‌های فراوان در این زمینه گردد (Masitsa, 2005). مدارس با فرهنگ یادگیری ضعیف، تمایل دارند که دارای مجموعه‌های انفرادی و یا گروه‌های منزوی کوچک و رهبری فردی باشند که کار دیگران را از موضع اقتدار هدایت می‌کند (Louis & Wahlstrom, 2011). در این مدارس که الگوهای سنتی، عمیقاً، الگوهای سازمانی آنها را تحت تأثیر قرار داده است هر کدام از معلمان دارای کلاس جداگانه و جدا افتاده از سایرین است و آنها نیز بر اساس رویکردهای سنتی خود در زمینه تدریس، یادگیری، سازماندهی کلاس و ... عمل می‌کنند. در حالی که این شیوه‌ی ارائه‌ی برنامه‌های یادگیری، مناسب قرن حاضر (قرن بیست و یکم) نیست (Sawyer, 2008). ضعف فرهنگ یادگیری در یک مدرسه،

در دنیای متغیر امروز، آموزش و رشد و گسترش آن، نقش مهمی در تحول جوامع ایفا کرده و خواهد کرد (Desjardins, 2015). لذا، در حالی که از نسل‌های پیشین آموزش در مدارس، انتظار می‌رفت تا دانش‌آموزان را به مهارت‌های لازم برای بقیه‌ی عمرشان مجهز کنند، امروزه، آنها باید دانش‌آموزان را برای زندگی و کار در محیطی با سرعت در حال تغییر، مشاغل و استفاده از فناوری‌هایی آماده کنند که برخی از آنها هنوز ایجاد نشده‌اند (Schleicher, 2018; Benvot, 2017). بنابراین، مدارس باید سریع‌تر از همیشه یاد بگیرند، و از معلمان خواسته می‌شود تا به دانش روز مسلح شوند تا بتوانند به شکل مؤثر، با فشارهای رو به رشد محیط در حال تغییر سریع، برخورد کنند (Schleicher, 2017; Fullan & Quinn, 2016; Benvot, 2017). به عنوان یک پاسخ و ایده برای این چالش و به منظور ایجاد این تغییرات در مدارس، تعداد زیادی از محققان بر مفهوم فرهنگ یادگیری تأکید کرده‌اند (Haiyan, Walker & Xiaowei, 2017; Huda, 2017).

فرهنگ یادگیری مفهومی نوظهور است که در دهه‌های اخیر وارد ادبیات آموزش گردیده است. این مفهوم بر شیوه‌های اجتماعی یادگیری مردم (James, Biesta & Hodkinson, 2007)، تأثیر فرهنگ بر فهم یادگیرنده از جهان، ظرفیت‌های شناختی و معرفتی او و تعامل وی با دنیای بیرون (Seraji, 2012)، همچنین بر نگرش مربیان و فراگیران نسبت به تدریس و یادگیری و روحیه‌ی فداکاری و تعهد آنها در یک مدرسه (Zulu & et al, 2004) اشاره دارد. مفهوم تعامل در این فرهنگ، بیانگر آن است که فرهنگ یادگیری با وجود فرصت‌های مکرر آموزشی برای کار تیمی و همکاری در فرایندهای خلق دانش معنا می‌یابد (Giles & Hargreaves, 2006; Joo, 2007; Vescio, Ross & Adams, 2008; Ermeling, 2010; Thoonen & et al, 2011). و در قالب اجتماعات یادگیری و کار تیمی بر عملکرد دانش‌آموزان تأثیر می‌گذارد (Louis & Marks, 1998; Vescio, Ross & Adams, 2008; Lomos, Hofman & Bokser, 2011).

فرهنگ یادگیری مفهومی پیچیده و چندوجهی است که اشاره به روش‌های منحصر به فردی دارد که در تعامل بین بسیاری از عوامل مختلف، فرصت‌ها و شیوه‌های یادگیری دانش‌آموزان را شکل می‌بخشد (James, Biesta & Hodkinson, 2007)، و همچنین منعکس‌کننده‌ی رفتار سازمانی از منظر یادگیری و توسعه است (Yang, 2003). توماس و براون (Thomas & Brown, 2011) در بررسی مفهوم فرهنگ یادگیری، امکان بروز و ظهور این فرهنگ را نه در کلاس‌های درس، بلکه در کلیت

برنامه‌های استراتژیک بسیاری از سازمان‌ها به موضوعی مهم تبدیل شده است (Walsham, 2002). مدارس با فرهنگ یادگیری، به شکلی فعال برای پرورش فرهنگ یادگیری و تلاش در دانش‌آموزان، کوشش می‌کنند (Murphy, 2010). در این مدارس دانش‌آموزان تشویق می‌شوند تا بر کارهای تحصیلی خود تمرکز کنند و مسئولیت یادگیری خود را بر عهده بگیرند. این فرهنگ باعث می‌شوند تا آنها خود را صاحب مدرسه بدانند و از این طریق بر نمرات خود، پرسش‌های فعالانه از مسئولان مدارس و شرکت در تمام فعالیت‌های فوق برنامه مدارس، دقت و توجه داشته باشند (Carbonaro, 2005; Cooper, Robinson & Patall, 2005; Domina, Conley & Farkas, 2011). با این حال، اگر چه مفهوم فرهنگ یادگیری برای بیش از سه دهه ی اخیر در قلب ذهن و اندیشه‌ی در حال رشد دانشمندان، آموزگاران و سیاست‌گذاران در سراسر جهان وجود داشته است، اما پیشرفت نسبتاً کمی در پیشبرد این مفهوم چه در پژوهش و چه در عمل حاصل شده است و هنوز هم کاستی‌های قابل توجهی وجود دارد (Kools & Stoll, 2016). و هنوز ابعاد و مؤلفه‌های این مفهوم در بسیاری از جوامع شناخته شده نیست. و شواهد موجود در مورد ساختار یا ویژگی‌ها و ابعاد و مؤلفه‌های فرهنگ یادگیری بسیار اندک است.

باید دانست که هیچ چیزی به عنوان یک فرهنگ یادگیری ایده آل وجود ندارد. ویژگی‌های فرهنگی مؤثر به نوع و بستر یک سازمان بستگی دارد. و همچنین فرهنگ یادگیری موضوعی قائل به زمان است به همین دلیل، بسیاری فرهنگ یادگیری را از منظر تحولات در طول زمان توصیف می‌کنند (Van Breda-Verduijn, 2016). نکته‌ی مهم تر اینکه باید بدانیم که تغییر و تحول در فرهنگ یادگیری از آنچه به نظر می‌رسد، مشکل تر است. زیرا که فرهنگ‌های یادگیری پدیده‌هایی پیچیده و چندوجهی هستند. اگر چه ممکن است کسی بتواند بر برخی از عواملی که باعث ایجاد فرهنگ یادگیری می‌شود، تأثیر بگذارد، اما عواملی دیگر ممکن است که تغییرات را بسیار دشوار و یا حتی غیرممکن سازد (James, Biesta & Hodkinson, 2007). در یک فرهنگ یادگیری، افراد مسئولیت پذیرند و از یکدیگر حمایت می‌کنند. آنها تجربیات خود را به اشتراک می‌گذارند و از اشتباهات و همچنین موفقیت‌های خود می‌آموزند. در این فرهنگ، ایده‌های خوب شنیده می‌شوند و بر روی آن‌ها عمل می‌شود و به آنها پاداش داده می‌شود (Fawcett, 2005). از آنجا که مفهوم فرهنگ یادگیری در بسترهای مختلف، معانی متفاوتی دارد و ارزش‌های زمینه‌ای بومی بر شناسایی مؤلفه‌های زیرساخت فرهنگی تأثیر گذار است، توانمندسازی این بخش از فرهنگ در مدارس نیازمند آن است که ابعاد و مؤلفه‌های توانمندسازی این

لزوم تغییر آن را یادآور می‌شود که کار ساده‌ای نیست به دلیل اینکه، فرهنگ یادگیری، مفهوم و موجودی پیچیده و چندوجهی است که اگر چه ممکن است فرد یا افرادی بتوانند بر برخی عوامل ایجاد کننده‌ی آن تأثیر بگذارند اما بسیاری از عوامل فراتر از کنترل کسانی است که مستقیماً با این فرهنگ درگیر هستند. به عنوان مثال بودجه‌ی یک مدرسه، یا طبقات اجتماعی موجود در مدرسه و جنسیت دانش‌آموزان (James, Biesta & Hodkinson, 2007).

تحقیق در مورد فرهنگ یادگیری (Hindle & Mdluli, 1992; Masitsa, 2004; Makwela, 2003) نشان می‌دهد که برخی از مدارس مشکلات قابل توجهی در رابطه با غیبت فراگیران و معلمان، بی‌توجهی به انجام کارهای مدرسه توسط معلمان و دانش‌آموزان، نظافت و بهداشت، ضعف درسی و یادگیری فراگیران، ضعف در امر آموزش و انگیزه یادگیرندگان، سرقت اموال مدارس، خرابکاری و ... را تجربه کرده‌اند. این شرایط بیانگر فرهنگ یادگیری فرسایش یافته و عملکرد ضعیف مدارس است. ضعف فرهنگ یادگیری مختص یک کشور یا مکان خاص نیست. از جمله مطالعات تحقیقاتی موجود در برخی از کشورها نظیر آفریقای جنوبی نشان دهنده‌ی کاهش فرهنگ یادگیری در مدارس است (Kruger, 2003; Matoti, 2010). در ایران نیز بر اساس نتایج مطالعه‌ی سراجی (۱۳۹۱)، فرهنگ یادگیری اغلب معلم محور است تا یادگیرنده محور، محتوا محور است تا فعالیت محور، نمره محور است تا یادگیری محور، حفظی و انتقالی است تا ساخت و تولید دانش و نتیجه محور است تا فرایند محور. می‌توان گفت که فرهنگ سالم یادگیری و تدریس حاکم نیست و بسیاری از مدارس با وضع موجود، فرهنگ ضعیف یادگیری و تدریس را منعکس می‌کنند. اگر چه دلایل این ضعف در ایران مورد بررسی قرار نگرفته است، اما در سایر کشورها دلایل مختلفی برای این موضوع از سیاست‌های حاکم بر آموزش و پرورش تا عدم انگیزه‌ی ذی‌نفعان (والدین، مدیران، معلمان و دانش‌آموزان) ذکر نموده‌اند (Christie, 2010; Roy, 2007).

درک فرهنگ یادگیری مدارس عاملی مهم در هر گونه بازسازی ابتکاری است که بخشی مهم از تغییرات مدارس و روند نوآوری در آنان است (Tondeur & et al, 2009). ایجاد فرهنگ یادگیری در مدارس برای وقوع آموزش بسیار مهم است. چرا که توسعه‌ی فرهنگ یادگیری می‌تواند در جمع‌آوری، سازماندهی، به اشتراک گذاری و تجزیه و تحلیل دانش افراد و گروه‌ها در سراسر یک مؤسسه به روش‌هایی که به طور مستقیم بر عملکرد آن تأثیر می‌گذارد، کمک کند (Kumar, 2005). نتایج متصور از فرهنگ یادگیری در مدارس، اهمیت آن را در دهه‌ی اخیر با مورد توجه قرار گرفتن در مطالعات بسیار نمایان ساخته است، و در

برآورده می‌کنند در این بررسی گنجانده شدند و در نهایت پاسخ، سوالات تحقیق استخراج گردید.

### پایگاه‌های اطلاعاتی و کلیدواژه‌های مورد جستجو

بررسی نظام مند با استفاده از پایگاه‌های داده علمی اریک<sup>۱</sup> و اسکوپوس<sup>۲</sup> انجام شد. جستجوی صورت گرفته در مارس ۲۰۲۰ صورت گرفته است. این جستجو با استفاده از کلمات کلیدی در حوزه‌های: الف) فرهنگ یادگیری ب) تدریس و یادگیری و ج) معلمان و مدیران صورت گرفت. کلمات کلیدی شامل «توانمندسازی»، «فرهنگ یادگیری»، «تدریس و یادگیری»، «معلمان و مدیران» بودند. علاوه بر کلمات کلیدی، کلماتی نظیر یادگیری تیمی، همکاری، آموزش و فرهنگ نیز به عنوان مرتبط ترین کلمات نسبت به حوزه ی فرهنگ یادگیری به جستجو اضافه شد. به منظور به دست آوردن مروری جامع از ابعاد و مؤلفه‌های مدل توانمندسازی فرهنگ یادگیری مدارس، دامنه‌ی جستجو به زمان خاصی محدود نگردید.

### فرایند انتخاب مقالات

به منظور انتخاب مقالات مناسب، معیارهایی تدوین گردید. بدین منظور در ابتدا خلاصه‌ی هر مقاله مورد مطالعه قرار گرفت و فقط مقالاتی که به موضوع فرهنگ یادگیری مدارس و زیر مؤلفه‌های آن (آموزش و یادگیری، معلمان و مدیران، فرهنگ مدارس و ...) پرداخته بودند انتخاب گردید. در مرحله‌ی اول ۴۷ مقاله انتخاب گردید که برای تجزیه و تحلیل بیشتر به متن کامل مقالات رجوع گردید. از مجموع مقالات انتخاب شده در مرحله‌ی اول، ۲۲ مقاله انتخاب و برای بررسی کیفیت نهایی مورد مطالعه قرار گرفتند.

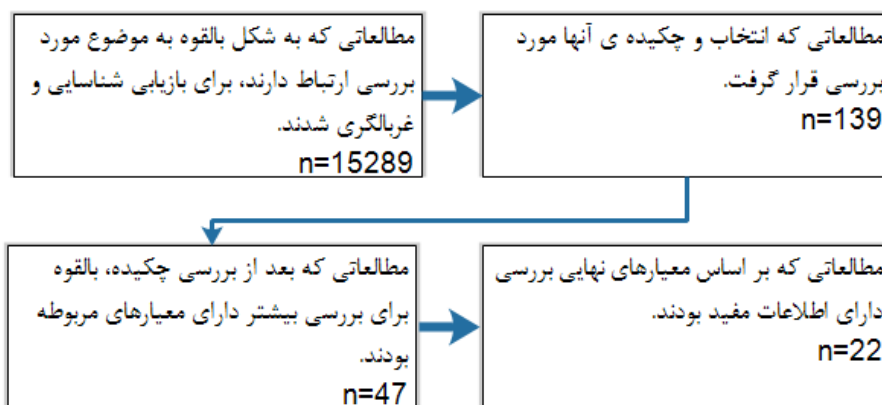
فرهنگ، مناسب و متناسب با شرایط و ویژگی های بستر فرهنگی مربوطه در مدارس مورد بررسی و شناسایی قرار گیرد. شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مدل توانمندسازی فرهنگ یادگیری مدارس باعث می‌گردد تا بتوانیم با تقویت این مؤلفه‌ها و برنامه‌ریزی صحیح، زمینه‌ی توسعه‌ی این فرهنگ را در مدارس فراهم و نسبت به گسترش آن اقدام کنیم.

### سوال پژوهش

ابعاد و مؤلفه‌های مدل توانمندسازی فرهنگ یادگیری مدارس کدام‌اند؟

### روش شناسی پژوهش

این مطالعه به شیوه‌ی مرور نظام مند و باهدف شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مدل توانمندسازی فرهنگ یادگیری مدارس، انجام شده است. بدین منظور روش پژوهش مورد استفاده در این مطالعه، مبتنی بر روش پتی کرو و رابرتز (Petticrow & Roberts, 2006) در بررسی‌های نظام مند در علوم اجتماعی است. این روش شامل چند مرحله است. در مرحله‌ی اول، سوالات پژوهش تنظیم می‌شود. در مرحله‌ی دوم، اصطلاحات جستجو مشخص و پایگاه‌های مناسب برای دریافت منابع مربوط مشخص شدند. در مرحله سوم، معیارهای ورود و خروج تعیین گردید که بیشتر به جستجوی ادبیات کمک می‌کند. چهارم، کیفیت علمی نشریات به‌دست‌آمده با استفاده از معیارهای کیفیت تعیین گردید و فقط مطالعاتی که نیازهای کیفی مطالعه را



نمودار ۱: فرایند بررسی و انتخاب مقالات در مطالعه (برگرفته از فرایند تحقیق توسط محقق)

مقالات با استفاده از ۱۱ ویژگی کیفی بررسی گردید. بدین ترتیب در نهایت ۲۲ مقاله و کتاب انتخاب و در پژوهش مورد استفاده قرار گرفت.

### استخراج اطلاعات اولیه و بررسی کیفیت مطالب

در حالی که نسخه‌ی کامل مقالات خوانده شد، داده‌ها و اطلاعات لازم برای ارزیابی کیفیت علمی مطالعات، استخراج گردید. کیفیت

<sup>۲</sup> Scopus

<sup>۱</sup> ERIC



## یافته‌ها

۱ و شرح مطالعات حمایت‌کننده از هر بعد از این ابعاد در جدول ۱ ارائه گردیده است.

ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده از مدل توانمندسازی فرهنگ یادگیری مدارس (استخراجی از مقالات مورد بررسی) در شکل

جدول ۱: بررسی اجمالی مطالعات حمایت‌کننده از ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده

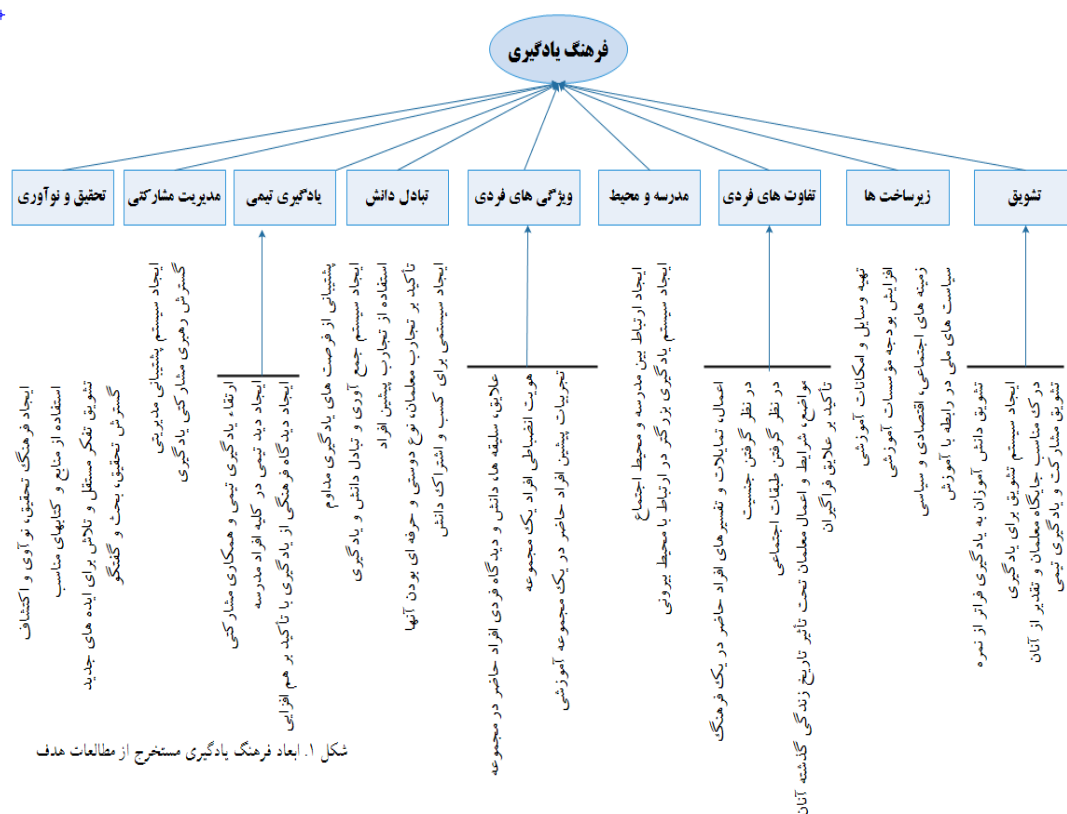
| مطالعات حمایت‌کننده   | ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده  |
|---|--|
| (Miño Puigcercós & et al, 2019); (Yang, 2003); (Nurmala, 2014); (katz & Dack, 2014); (Van-Breda-Verduiji & Heijboer, 2016); (Litteljohn, Lukic & Margaryan, 2015); (Clarke, 2005); (Kools & et al, 2020)  | ایجاد فرهنگ تحقیق، نوآوری و اکتشاف   |
| (Tichner-Wagner, Harrison & Cohen-Vogel, 2016); (Sato, Bartiromo & elko, 2016); (marsick & Watkins, 2003); (Katz & Dack, 2014); (Litteljohn, Lukic & Margaryan, 2015); (Yang, 2003); (Nurmala, 2014); (Kools & et al, 2020); (Ngidi & Qwabe, 2006); (Hua & Chan, 2013); (Gephart & et al, 1997) | ایجاد سیستم‌های جمع‌آوری و تبادل دانش و یادگیری  |
| (Ngidi & Qwabe, 2006); (Hua & Chan, 2013); (Litteljohn, Lukic & Margaryan, 2015); (Kools & et al, 2020); (Tichner-Wagner, Harrison & Cohen-Vogel, 2016); (marsick & Watkins, 2003); (Balker, 2015); (Berth, 2002); (Everard, Morris & Wilson, 2004)   | الگوبرداری و گسترش رهبری مشارکتی یادگیری   |
| (Ngidi & Qwabe, 2006); (Nurmala, 2014); (Kools & et al, 2020); (marsick & Watkins, 2003); (Litteljohn, Lukic & Margaryan, 2015); (Weeks, 2012)  | ایجاد سیستم یادگیری بزرگتر در ارتباط با محیط بیرونی  |
| (Hua & Chan, 2013); (Julien-Chinn & Lietz, 2019); (Nurmala, 2014); (Tichner-Wagner, Harrison & Cohen-Vogel, 2016); (Kools & et al, 2020); (marsick & Watkins, 2003); (Yang, 2003); (Balker, 2015); (Weeks, 2012); (Katz, 2014); (Watkins & Marsick, 1993); (Miño Puigcercós & et al, 2019);     | ارتقاء یادگیری تیمی و همکاری مشارکتی بین افراد   |
| (Ngidi & Qwabe, 2006); (Hua & Chan, 2013); (Nurmala, 2014); (Weeks, 2012); (Yang, 2003); (Katz, 2014); (Watkins & Marsick, 1993)  | ایجاد و پشتیبانی از فرصت‌های مداوم یادگیری برای همه افراد                                      |
| (Ngidi & Qwabe, 2006); (Hua & Chan, 2013); (Katz, 2014);  | ایجاد دیدگاه مشترک با محوریت یادگیری همه دانش‌آموزان   |
| (Ngidi & Qwabe, 2006); (Hua & Chan, 2013); (Julien-Chinn & Lietz, 2019); (Tichner-Wagner, Harrison & Cohen-Vogel, 2016); (marsick & Watkins, 2003); (Weeks, 2012)   | ایجاد سیستم تشویق و پاداش برای یادگیری تیمی و اجتماعات یادگیری                                 |
| (Ngidi & Qwabe, 2006); (Julien-Chinn & Lietz, 2019); (Clarke, 2005); (Litteljohn, Lukic & Margaryan, 2015)  | ایجاد زیرساخت و تهیه وسایل و امکانات آموزش مورد نیاز مدارس                                     |
| (Litch, 2006)   | درگیر کردن علاقه‌مندی دانش‌آموزان به یادگیری فراتر از گرفتن نمره‌ی قبولی در امتحانات و کسب شغل |
| (Litch, 2006)   | تأکید بر مخزن تجارب معلمان، نوع دوستی و حرفه‌ای بودن آنها                                      |
| (Litch, 2006)   | درک بالا از پشتیبانی از تعلیم و تربیت خوب  |
| (Litch, 2006); (Hua & Chan, 2013); (Watkins & Marsick, 1993)  | ایجاد دیدگاه فرهنگی از یادگیری با تأکید بر هم‌افزایی و جنبه‌های مثبت                           |
| (James, Biesta & Hodkinson, 2007)   | بودجه‌ی مؤسسات آموزشی نظیر مدارس   |

|  |   |
|--|---|
| (Hodkinson & et al, 2007), (James, Biesta & Hodkinson, 2007) | طبقه‌ی اجتماعی  |
| (Hodkinson & et al, 2007), (James, Biesta & Hodkinson, 2007) | جنسیت   |
| (Hodkinson & et al, 2007), (James, Biesta & Hodkinson, 2007) | تجربیات پیشین افراد حاضر در یک مجموعه آموزشی                              |
| (Hodkinson & et al, 2007); (James, Biesta & Hodkinson, 2007) | منابع و کتابهای تألیفی و تدریسی در یک مدرسه                               |
| (James, Biesta & Hodkinson, 2007)                            | اعمال، تمایلات و تفسیرهای افراد حاضر در یک فرهنگ                          |
| (Hodkinson & et al, 2007); (James, Biesta & Hodkinson, 2007) | هویت انضباطی و موقعیت و همچنین مواردی مانند برنامه درسی، الزامات ارزیابی  |
| (Hodkinson & et al, 2007); (James, Biesta & Hodkinson, 2007) | موقعیت، عدم موقعیت و اعمال دانش آموزان تحت تأثیر تاریخ زندگی قبلی آنان    |
| (Hodkinson & et al, 2007); (James, Biesta & Hodkinson, 2007) | رویکردها و رویه‌های مدیران مدارس همراه با ساختارهای سازمانی، مکان و منابع |
| (James, Biesta & Hodkinson, 2007)                            | سیاست‌های ملی در رابطه با آموزش   |
| (James, Biesta & Hodkinson, 2007)                            | زمینه‌ی اجتماعی، اقتصادی و سیاسی  |
| (James, Biesta & Hodkinson, 2007)                            | مواضع، شرایط و اعمال معلمان تحت تأثیر تاریخ زندگی گذشته‌ی آنان            |
| (James, Biesta & Hodkinson, 2007)                            | درک مناسب جایگاه معلمان به عنوان حرفه‌ای                                  |
| (James, Biesta & Hodkinson, 2007)                            | تأکید بر علائق فراگیران   |
| (James, Biesta & Hodkinson, 2007)                            | حرفه‌ای بودن معلمان   |
| (James, Biesta & Hodkinson, 2007)                            | نگاه فرهنگی به تعلیم و تربیت  |
| (James, Biesta & Hodkinson, 2007)                            | نگاه فرهنگی به یادگیری  |
| (Gephart & et al, 1997)                                      | به اشتراک گذاری اهداف مشترک   |
| (Gephart & et al, 1997)                                      | تشویق تفکر مستقل و تلاش برای ایده‌های جدید                                |
| (Bishop & et al, 2006)                                       | دسترسی آسان به منابع دانش   |
| (Bishop & et al, 2006)                                       | کار مشارکتی   |
| (Bishop & et al, 2006)                                       | تشویق و پاداش برای کسب دانش و اشتراک آن                                   |
| (Watkins & Marsick, 1999)                                    | گسترش تحقیق و بحث و گفتگو در مدارس  |
| (Watkins & Marsick, 1999)                                    | تشویق مشارکت و یادگیری تیمی   |
| (Watkins & Marsick, 1999)                                    | ایجاد سیستمی برای کسب و اشتراک دانش                                       |
| (Watkins & Marsick, 1999)                                    | توانمندسازی افراد به داشتن دید جمعی                                       |
| (Watkins & Marsick, 1999)                                    | ایجاد ارتباط بین مدرسه و محیط   |
| (Watkins & Marsick, 1999)                                    | ایجاد استراتژی رهبری مناسب برای یادگیری                                   |
| (Julien-Chinn & Lietz, 2019)                                 | انعکاس پذیری افراد  |

همان‌طور که در شکل ۱ نشان داده شده است در این مدل ۹ بعد با ۳۲ مؤلفه شناسایی و استخراج گردیده است.

بر اساس مرور ادبیات، یک مدل مفهومی برای نشان دادن ابعاد و مؤلفه‌های توانمندسازی فرهنگ یادگیری مدارس، ارائه شده است.





شکل ۱. ابعاد فرهنگ یادگیری مستخرج از مطالعات هدف

## بحث و نتیجه‌گیری

نتایج نهایی حاصل از مطالعه، ابعاد و مؤلفه‌های مدل توانمندسازی فرهنگ یادگیری، را در ۹ دسته «تحقیق و نوآوری»، «مدیریت مشارکتی»، «یادگیری تیمی»، «تبادل دانش»، «ویژگی‌های فردی»، «ارتباط مدرسه و محیط»، «تفاوت‌های فردی»، «زیرساختها» و «تشویق»، تقسیم بندی نمود. شناسایی این ابعاد و مؤلفه‌ها به ما کمک می‌کند تا درک کنیم که این مدل را در کلیت خود، چگونه اعمال کنیم.

سازمان‌های یادگیری وابستگی آشکاری با فرهنگ یادگیری دارند. تحقیق و نوآوری در مدارس، از جمله‌ی ابعاد اصلی و شاکله‌ی کلی فرهنگ یادگیری است. اگر چه هنوز هم مدرسه‌ی داریم که هیچ‌گونه تحقیقات آموزشی در آنها وجود ندارد، اما یکی از راه‌های مشاهده‌ی تفاوت‌های بین فرهنگی مدارس، تأکید بر این جنبه است (Hargreaves, 2007). تحقیق و نوآوری در مدارس باعث می‌شود تا مدارس به عنوان یک سازمان یادگیرنده، از راه تحقیق، همیشه خود را مورد بررسی قرار دهند و بدین وسیله از ضعف‌های خود آگاه شوند و بر اساس نتایج حاصل و مبتنی بر تجربیات خود، نحوه‌ی مواجهه با این ضعف‌ها را مشخص و آنها را حل نماید (McGill & Slocum, 1993). لذا تحقیق و نوآوری در مدارس، از جهت شناسایی نقاط

ضعف و ارائه راه کار رفع این نواقص، می‌تواند به توانمندسازی فرهنگ یادگیری موجود در مدارس، کمک کند.

دومین بعد شناسایی شده از ابعاد مدل توانمندسازی فرهنگ یادگیری در مدارس، مدیریت مشارکتی<sup>۱</sup> است. مشارکت نیاز ذاتی انسان است که می‌تواند به پیوند بین دو یا چند نفر منجر شود تا در نهایت با تبادل اطلاعات، دانش، افکار و ایده‌ها، نوآوری و خلاقیت، ضمن ایجاد رشد ذهنی، همگی بهره ببرند. مدیریت مشارکتی عبارت است از مشارکت افراد یک سازمان در سیستم تصمیم‌گیری و دعوت از همه برای پذیرفتن مسئولیت بهبود کیفیت سازمان. این سبک از مدیریت، تغییر در الگوی مدیریت بالا به پایین به رویکرد خودتسهیل شده و خود پایدارتر است (Bryson & et al, 2013). تمرکززدایی و واگذاری اختیارات در قالب مدیریت مشارکتی در مدارس، منجر به یک رویکرد دموکراتیک‌تر می‌شود که در آن همه‌ی افراد حاضر در مدرسه، خود را در برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری‌ها مدرسه شریک می‌دانند (Doran, 1999). تمرین مدیریت مشارکتی مدت‌هاست که به عنوان یک عنصر اساسی از تلاش برای بهتر شدن مدارس، شناخته شده است (Gamage & Pang, 2006). همچنان که کالدول و اسپینکز (Caldwell & Spinks, 2005) یادآور می‌شوند که تأمین هم‌افزایی اجتماعی افراد یک مدرسه، کلید دستیابی به منافع آموزشی است. ضمن اینکه مطالعات زیادی از اثربخشی مدیریت مشارکتی در مدارس بر رضایت

<sup>۱</sup> Participatory management

لازم برای ایجاد و نگهداری جوامع کارآمد، خود مدیریتی و مدیریت هم‌تایان را کسب کنند.

تبادل دانش از جمله‌ی ابعاد مهم فرهنگ یادگیری و در واقع سنگ بنای انتشار نوآوری و ایجاد این فرهنگ در مدارس است. در یک سازمان با فرهنگ یادگیری مناسب، روابط یادگیری بین اعضای سازمان با ایجاد و اشتراک دانش پرورش می‌یابد تا افراد بتوانند به شکل سلسله‌مراتبی برای همدیگر نقش مربی را بازی کنند (Sofa & Ammirato, 2013)، و همه با هم رشد کنند. در این سازمان‌ها، انواعی از کلاس‌ها و دوره‌های آموزشی حضوری و غیرحضوری در قالب کلاس‌های مجازی و وینارها برگزار می‌شود و افراد به هم کمک می‌کنند تا بدانند که چگونه و در کجا می‌توان منابع مناسب را پیدا کرد و به اشتراک گذاشت. یکی از دلایل عدم وجود شرایط یادگیری در بسیاری از سازمان‌ها، این است که فرهنگ یا رفتارهای معمول آنها از یادگیری و تبادل دانش پشتیبانی نمی‌کند (Schein, 2010). سنگه (Senge, 2006) از ایجاد فرهنگ در سازمان‌هایی با محیط اهمیت‌دهنده به یادگیری، حمایت از یادگیری و تبادل دانش، به عنوان مؤلفه‌ی مهم کاری سازمان، طرفداری می‌کند. اما تبادل دانش چگونه می‌تواند به توانمندسازی فرهنگ یادگیری بینجامد؟ در پاسخ به این سوال باید گفت تبادل دانش به عنوان یک فرهنگ تعامل اجتماعی در یک سازمان، سبب ایجاد درک مشترک و استفاده از شبکه‌های دانش در یک سازمان، و انتشار و انتقال داوطلبانه‌ی مهارت‌ها و تجارب کسب شده توسط افراد مختلف در سازمان به سایر افراد می‌گردد (Ipe, 2003). همچنین با تبادل دانش افراد به هم کمک می‌کنند تا کاری بهتر، سریع‌تر و کارآمدتر شود (Svetlik & et al, 2007).

ویژگی‌های شخصی افراد حاضر در یک مدرسه، نظیر هوش، علایق و سلیقه‌ها، هویت انضباطی و تجارب پیشین آنها در زمینه‌ی یادگیری، از جمله‌ی عوامل و مؤلفه‌های مهم در یک فرهنگ یادگیری است. افراد با ساختار هویت انضباطی و پیشینه‌ی یادگیری قوی می‌توانند در ایجاد یک فرهنگ یادگیری قوی در یک مدرسه کمک‌کننده باشند و از سوی دیگر افراد با ویژگی‌های متناقض می‌توانند مانع شکل‌گیری یک فرهنگ یادگیری در محیط مدرسه باشند.

فرهنگ یادگیری مفهومی رابطه‌ای و ساختاری اجتماعی است که ذاتاً با محیط در ارتباط است و شامل تعامل بین افراد در محیط‌های متفاوت است (Sofa & Ammirato, 2013). این روابط از طریق تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح، تمرکز بر تعادل منافع سازمانی با منافع فردی را تشویق می‌کند (Hall,

کارکنان، انگیزه، تعهد و وفاداری، کارایی، روحیه و عزت نفس افراد (Gamage & Pang, 2003; Chapman & Boyd, 1996; Doyle & Wells, 1986) پشتیبانی می‌کند. علاوه بر این محققان ادعا می‌کنند که در مدیریت مشارکتی، تصمیمات بهتر و کارایی بیشتری حاصل می‌شود زیرا این تصمیمات به وفور از طریق ارتباطات باز بین افراد با دیدگاه‌های مختلف درگیر در تصمیم‌گیری‌های مشارکتی مورد بحث قرار می‌گیرد (Hargreaves & Hopkins, 1991; Rosener, 1990). همچنین یکی دیگر از تاثیرات قابل توجه مدیریت مشارکتی که سبب توانمندسازی فرهنگ یادگیری نیز می‌شود این است که شرکت‌کنندگان تمایل دارند که حس مالکیت از ابتکارات تغییر را داشته باشند و در نهایت با تلاش‌های خود حمایت بیشتری برای تحقق اهداف نشان می‌دهند (Hargreaves & Hopkins, 1991). می‌توان گفت مدیریت مشارکتی با ایجاد هم‌افزایی و اثرگذاری بر سایر جوانب، زمینه‌ساز ارتقاء سطح فرهنگ یادگیری در مدارس خواهد بود و می‌تواند باعث تقویت و توانمندسازی فرهنگ یادگیری در مدارس گردد.

یکی دیگر از ابعاد مدل توانمندسازی فرهنگ یادگیری که به نوعی با مدیریت مشارکتی نیز در ارتباط است، وجود یادگیری تیمی و همکاری افراد با هم در یادگیری است که باید در سازمان‌ها پرورش یابد تا هم به افراد و هم به سازمان قدرت جمعی بدهد (Hall, 2001). دراکر (Drucker, 2007) پیش‌بینی کرد که سازمان‌های آینده، مبتنی بر اطلاعات و تیم‌محور باشند. و امروز، آینده‌ای است که دراکر پیش‌بینی کرد. اکنون تیم‌ها هنجاری برای پیمایش در محیط‌های پیچیده تلقی می‌شوند (Salas, Stagl & Burke, 2004). از آنجا که یک سازمان یادگیرنده دارای فرهنگ عمیق یادگیری از تجربیات گذشته، رقبا و ریسک‌پذیری است. این سازمان، دائماً یک فضای یادگیری مساعد برای همه‌ی اعضای خود ایجاد می‌کند. یکی از روش‌های مناسب برای ارتقاء یادگیری اعضای خود، یادگیری تیمی است. یادگیری هم‌فعالیت فردی و هم‌اجتماعی است. فراگیران به تنهایی نمی‌توانند یاد بگیرند، آنها همیشه به دیگران نیاز دارند و باید از یک بستر اجتماعی برای حمایت از یادگیری برخوردار باشند. لذا مدرسی که می‌خواند زنده بماند و رشد کند باید بر یادگیری تیمی تمرکز کند (Suryani, 2012). یادگیری تیمی بستری مؤثر برای تغییر فرهنگ در مدارس است. برخلاف تفکر اقتدارگرایانه، یادگیری تیمی به سلسله‌مراتب کم‌گرایش دارد و در آن هر کس نقش اساسی خود را ایفا می‌کند. بنابراین این شیوه از یادگیری، دانش‌آموزان را قادر می‌سازد تا دانش

بازاری برای افزایش عملکرد و تغییر رفتارها در افراد ناراضی در یک سازمان شناخته می‌شوند. یک سیستم پاداش عادلانه در مدارس برای تمام اعضای آن از مدیر و معلم گرفته تا کارکنان خدماتی و دانش آموزان، می‌تواند منجر به رضایت شغلی و موقعیتی و همچنین رفتار تولیدی در آنها گردد. اهمیت تشویق و نتایج حاصل از آن در توانمندسازی فرهنگ یادگیری به گونه‌ای که واکر (Walker, 2010) اساساً فرهنگ یادگیری را نشأت گرفته از آن می‌داند. در این زمینه او می‌گوید: یک فرهنگ یادگیری، نتایج هم‌افزایی حاصل از ایجاد و تعبیه شرایط به هم پیوسته‌ای است که یادگیری را به عنوان راهی برای زندگی حرفه‌ای ترغیب و تشویق می‌کند.

و سخن آخر اینکه مدل نهایی این مطالعه بر اساس بررسی ادبیات موجود تهیه گردیده است که نتایج حاصل شده در آن فقط به عنوان یک مدل مفهومی مقدماتی، برای مطالعات بعدی عمل می‌کند. اعتبارسنجی نتایج حاصل از این مطالعه در یک مطالعه‌ی جامع با پشتیبانی داده‌های آماری، می‌تواند از بافت ساختاری موجود پشتیبانی نماید.

#### ملاحظات اخلاقی

#### حامی مالی

هزینه‌های مطالعه حاضر توسط نویسندگان مقاله تامین شد.

#### تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان مقاله حاضر فاقد هرگونه تعارض منافع بوده است.

#### References

- Balkar, B. (2015). Defining an empowering school culture (ESC): Teacher perceptions. *Issues in Educational Research*, 25(3), 205.
- Barth, R. S. (2002). The culture builder. *Educational leadership*, 59(8), 6-11.
- Benavot, A. (2017). Education for people, prosperity and planet: Can we meet the sustainability challenges?. *European Journal of Education*, 52(4), 399-403.
- Bishop, D., Felstead, A., Fuller, A., Jewson, N., Yeadon-Lee, T., & Unwin, L. (2006). *Connecting Culture and Learning in Organisations: A Review of Current Themes: Learning as Work Research Paper*, No. 5 June 2006.
- Brown, G. L., Rose, R. A., & Ware, W. B. (2006). The reliability and validity of the school success profile learning organization measure. *Evaluation and program planning*, 29(1), 97-104.
- Bryk, A. S., Camburn, E. & Louis, K. S. (1999). *Professional community in Chicago elementary schools: Facilitating factors and organizational consequences*. *Educational Administration Quarterly*, 35(5): 751-781.
- Bryson, J. M., Quick, K. S., Slotterback, C. S., & Crosby, B. C. (2013). Designing public participation processes. *Public administration review*, 73(1), 23-34.
- Caldwell, B. J., & Spinks, J. M. (2005). *Leading the self-managing school*. Routledge.
- Carbonaro, W. (2005). Tracking, students' effort, and academic achievement. *Sociology of Education*, 78(1), 27-49.
- Chapman, J. D., & Boyd, W. L. (1986). Decentralization, devolution, and the school principal: Australian lessons on statewide educational reform. *Educational Administration Quarterly*, 22(4), 28-58.
- Chrispeels, J. (2004). *Learning to lead together: The promise and challenge of sharing leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Christie, P. (2010). *Landscapes of leadership in South African schools*: (Quinn, 2015).

2001). ساختن یک فرهنگ یادگیری بیشتری به کشاوری و باغبانی شبیه است تا مهندسی و شیمی، در حالی که کشاورزی و باغبانی توسط مهندسی و شیمی پشتیبانی می‌شود، فرهنگ یادگیری بسیار نا شناخته و متنوع است، اما به شدت به محیط محلی و محیط‌های گسترده‌تر آن، وابسته است (Fleming & Quinn, 2015).

تفاوت‌های فردی افراد حاضر در یک مجموعه‌ی آموزشی نظیر تفاوت‌های سنی، جنسیتی، منطقه‌ای، اجتماعی، اقتصادی از جمله‌ی مسائلی است که می‌تواند یک فرهنگ یادگیری را با مشکل مواجه سازد و یا در تقویت آن مؤثر باشد.

مدارس برای ایجاد و رشد یک فرهنگ یادگیری مناسب نیازمند وجود زیرساخت‌های در دو سطح کلان و خرد هستند. در سطح کلان، مسائلی نظیر سیاست‌های کلی یک کشور نسبت به آموزش و یادگیری و همچنین زمینه‌های اجتماعی، اقتصادی و سیاسی آن کشور و در زمینه‌ی خرد نیز مسائلی نظیر بودجه و وسایل و امکانات آموزشی برای این منظور لازم است.

تشویق و پاداش به یادگیری در مدارس، از جمله‌ی مؤلفه‌های اصلی تشکیل و ایجاد فرهنگ یادگیری است. تحریک عمده‌ی فرهنگ تیمی و یا سازمان، غیرممکن است مگر اینکه در واقع سیستم‌های پاداش رسمی برای جلب افراد ایجاد شود، حتی با این وجود نیز هیچ تضمینی برای به دست آوردن تغییر وجود ندارد، مگر اینکه پاداش‌ها مؤثر باشند. پاداش‌ها به عنوان

- Mapping the changes. *Educational Management Administration & Leadership*, 38(6), 694-711.
13. Clarke, N. (2005) Workplace learning environment and its relationship with learning outcomes in healthcare organisations. *Human Resource Development International* 8(2): 185-206.
  14. Cooper, H., Robinson, J. C., & Patall, E. A. (2006). Does homework improve academic achievement? A synthesis of research, 1987-2003. *Review of educational research*, 76(1), 1-62.
  15. Day, C., & Leithwood, K. (Eds.). (2007). *Successful principal leadership in times of change: An international perspective* (Vol. 5). Springer Science & Business Media.
  16. Day, C., Sammons, P., Hopkins, D., Harris, A., Leithwood, K., Gu, Q., & Brown, E. (2010). *10 Strong claims about successful school leadership*. National College for Leadership of Schools and Children's Services, Nottingham.
  17. Desjardins, R. (2015). Education and social transformation. *European Journal of Education*, 50(3), 239-244.
  18. Domina, T., Conley, A., & Farkas, G. (2011). The link between educational expectations and effort in the college-for-all era. *Sociology of Education*, 84(2), 93-112.
  19. Doran, C. (1999). The effectiveness of schoolbased management from the perspective of secondary school communities in New South Wales. Unpublished Master's Thesis, University of Newcastle, Callaghan, NSW.
  20. Doyle, J. L., & Wells, S. (1996). LMS: the managerial climate and its effects on the interpersonal climate of the school. *International Journal of Educational Management*, 10(6), 3241.
  21. Drucker, P. F. (2007). *Management challenges for the 21st century*. Routledge.
  22. Ermeling, B. A. (2010). Tracing the effects of teacher inquiry on classroom practice. *Teaching and teacher education*, 26(3), 377-388.
  23. Everard, K. B., Morris, G., & Wilson, I. (2004). *Effective school management*. Sage.
  24. Fawcett, L. M., & Garton, A. F. (2005). The effect of peer collaboration on children's problem solving ability. *British Journal of Educational Psychology*, 75(2), 157-169.
  25. Fleming, J., & Kleinhenz, E. (2007). *Towards a moving school: Developing a professional learning and performance culture* (No. 1). Aust Council for Ed Research.
  26. Fullan, M., & Quinn, J. (2015). *Coherence: The right drivers in action for schools, districts, and systems*. Corwin Press.
  27. Gamage, D., & San Antonio, D. (2006). *Effective Participatory School Administration, Leadership, and Management: Does It Affect the Trust Levels of Stakeholders?*. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 1(2), n2.
  28. Gamage, D. T., & Pang, N. S. K. (2003). *Leadership and management in education: Developing essential skills and competencies*. Chinese University Press.
  29. Gephart, M., Holton, E., Redding, J., & Marsick, M. (1997). *Assessing strategic leverage for the learning organization*. Unpublished manuscript.
  30. Giles, C., & Hargreaves, A. (2006). The sustainability of innovative schools as learning organizations and professional learning communities during standardized reform. *Educational administration quarterly*, 42(1), 124-156.
  31. Gomendio, M. (2017). *Empowering and Enabling Teachers to Improve Equity and Outcomes for All*, International Summit on the Teaching Profession, OECD Publishing, Paris.
  32. Haiyan, Q., Walker, A., & Xiaowei, Y. (2017). *Building and leading a learning culture among teachers: A case study of a Shanghai primary school*. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(1), 101-122.
  33. Hall, B. P. (2001). Values development and learning organizations. *Journal of knowledge management*, 5(1), 19-32.
  34. Hallinger, P., & Heck, R. H. (1998). Exploring the principal's contribution to school effectiveness: 1980-1995. *School effectiveness and school improvement*, 9(2), 157-191.
  35. Hargreaves, D. (2007). *Teaching as a research-based profession: possibilities and prospects* (The Teacher Training Agency Lecture 1996). Educational

- research and evidence-based practice, 3-17.
36. Hargreaves, D. H., & Hopkins, D. (1991). *The Empowered School: The management and practice of development planning*. London: Cassell Educational Limited.
  37. Hindle, D. and B. Mdluli. (1992). Stagnation and demotivation. Researching the plight of KwaZulu teachers. *Matlhasedi*. 11(1); 53-55.
  38. Hodgkinson, P., Anderson, G., Colley, H., Davies, J., Diment, K., Scaife, T., ... & Wheeler, E. (2007). Learning cultures in further education. *Educational Review*, 59(4), 399-413.
  39. Hord, S. M. (Ed.). (2004). *Learning together, leading together: Changing schools through professional learning communities*. New York, NY: Teachers College Press.
  40. Hua, Y., & Chan, I. Y. S. (2013). Development of a conceptual model for organizational learning culture and innovation diffusion in construction. In *Proceedings of the 29th Annual ARCOM Conference*. The Association of Researchers in Construction Management (ARCOM). The Proceedings' web site is located at <http://www.arcom.ac.uk/docs/proceedings/>.
  41. Huda, M., Sabani, N., Shahrill, M., Jasmi, K. A., Basiron, B., & Mustari, M. I. (2017). Empowering learning culture as student identity construction in higher education. In *Student Culture and Identity in Higher Education* (pp. 160-179). IGI Global.
  42. Ipe, M. (2003). Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. *Human resource development review*, 2(4), 337-359.
  43. James, D., Biesta, G., & Hodgkinson, P. (2007). Improving learning cultures in Further Education? In *Improving learning cultures in further education* (pp. 23-40). Routledge.
  44. Jones, M. & Straker, K. (2006). What informs mentors' practice when working with trainees and newly qualified teachers? An investigation into mentors' professional knowledge base. *Journal of Education for Teaching*, 32(2) 165-184.
  45. Joo, B. K. B. (2007). The impact of contextual and personal characteristics on employee creativity in Korean firms. University of Minnesota.
  46. Julien-Chinn, F. J., & Lietz, C. A. (2019). Building learning cultures in the child welfare workforce. *Children and Youth Services Review*, 99, 360-365.
  47. Kang, Y. J., Kim, S. E., & Chang, G. W. (2008). The impact of knowledge sharing on work performance: An empirical analysis of the public employees' perceptions in South Korea. *Intl Journal of Public Administration*, 31(14), 1548-1568.
  48. Katz, S., & Dack, L. A. (2014). Towards a culture of inquiry for data use in schools: Breaking down professional learning barriers through intentional interruption. *Studies in Educational Evaluation*, 42, 35-40.
  49. Kools, M., & Stoll, L. (2016). What makes a school a learning organisation? In *OECD education working papers* (Vol. 2016). Paris, France: OECD Publishing.
  50. Kools, M., Stoll, L., George, B., Steijn, B., Bekkers, V., & Gouëdard, P. (2020). The school as a learning organisation: The concept and its measurement. *European Journal of Education*, 55(1), 24-42.
  51. Kruger, A. G. (2003). Instructional leadership: the impact on the culture of teaching and learning in two effective secondary schools. *South African journal of education*, 23(3), 206-211.
  52. Kumar, N. (2005). Assessing the learning culture and performance of educational institutions. *Performance Improvement*, 44(9), 27-34.
  53. Leitch, S. (2006) *Prosperity for All in the Global Economy: World class skills*, Final Report, London: HM Treasury.
  54. Lindahl, R. A. (2006). The role of organizational climate and culture in the school improvement process: A review of the knowledge base. *Educational Leadership Review*, 7(1): 19-29.
  55. Littlejohn, A., Lukic, D., & Margaryan, A. (2015). Comparing learning culture and safety culture. *Risk Management*, 16(4), 272-293.
  56. Lomos, C., Hofman, R. H., & Bosker, R. J. (2011). Professional communities and student achievement—a meta-analysis. *School effectiveness and school improvement*, 22(2), 121-148.
  57. Louis, K. S., & Marks, H. M. (1998). Does professional community affect the classroom? Teachers' work and student experiences in restructuring



- schools. *American journal of education*, 106(4), 532-575.
58. Louis, K. S., & Wahlstrom, K. (2011). Principals as cultural leaders. *Phi Delta Kappan*, 92(5), 52-56.
  59. Makwela, M. (2003). Lekomo. Holistic intervention strategy. Free State Department of Education, Bloemfontein.
  60. Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in developing human resources*, 5(2), 132-151.
  61. Masitsa, M. G. (2005). The principal's role in restoring a learning culture in township secondary schools. *Africa Education Review*, 2(2), 205-220.
  62. Masitsa, M. G. (2004). Four critical causes of under achievement in township secondary schools. *Acta Academica*, 36 (1); 213-245.
  63. Matoti, S. N. (2010). The unheard voices of educators: Perceptions of educators about the state of education in South Africa. *South African Journal of Higher Education*, 24(4), 568-584.
  64. McGill, M. E., & Slocum Jr, J. W. (1993). Unlearning the organization. *Organizational dynamics*, 22(2), 67-79.
  65. Miño Puigcercós, R., Domingo Coscollola, M., & Sancho Gil, J. M. (2019). Transforming the teaching and learning culture in higher education from a DIY perspective. *Educación XXI*.
  66. Murphy, J. (2010). *The educator's handbook for understanding and closing achievement gaps*. Thousand Oaks, CA: Corwin.
  67. Nielsen, B. S. (1992). *Implementation guide for the South Carolina improvement planning process*. South Carolina Department of Education.
  68. Ngidi, D., & Qwabe, J. (2006). The partnership of parents, educators and principles in creating a culture of teaching and learning in schools. *South African journal of education*, 26(4), 529-539.
  69. Nurmala, I. (2014). *The relationship of the dimensions of the learning culture and participation in professional development of public health professionals* (Doctoral dissertation, University of Georgia).
  70. Rosener, J. B. (1990). Ways women lead. *Harvard Business Review*, 68(6), 119-125.
  71. Roy, I. J. (2007). Staff developers' perceptions on building a culture of teaching and learning. *South African Journal of Higher Education*, 21(7), 907-918.
  72. Salas, E., Stagl, K. C., & Burke, C. S. (2004). 25 years of team effectiveness in organizations: research themes and emerging needs. *International review of industrial and organizational psychology*, 19, 47-92.
  73. Sato, M., Bartiromo, M., & Elko, S. (2016). Investigating your school's science teaching and learning culture. *Phi Delta Kappan*, 97(6), 42-47.
  74. Sawyer, R. K. (2008). Optimising learning implications of learning sciences research. *Innovating to learn, learning to innovate*, 45, 35-98.
  75. Schechter, C. & Qadach, M. (2012). Toward an organizational model of change in elementary schools: The contribution of organizational learning mechanisms. *Educational Administration Quarterly* 48(1): 116–153.
  76. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
  77. Schlechty, P. C. (2009). *Leading for learning: How to transform schools into learning organizations*. John Wiley & Sons.
  78. Schleicher, A. (2012). *Preparing teachers and developing school leaders for the 21st century: Lessons from around the world*. OECD Publishing. 2, rue Andre Pascal, F-75775 Paris Cedex 16, France.
  79. Schleicher, A. (2018). *How to build a 21st-century school system*. Paris: OECD Publishing.
  80. Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Currency.
  81. Senge, P., Cambron-McCabe, N., Lucas, T., Smith, B., & Dutton, J. (2012). *Schools that learn*. New York, NY: Crown Business.
  82. Seraji, F. (2012). *Virtual learning Environments, an Opportunity to Help Promote the Culture of Learning*. *Strategy for Culture*, Volume:5 Issue: 17, 27-49. [in Persian]



83. Sofo, F., & Ammirato, S. (2013). Establishing a Learning Culture: The Importance of Relationships within an Organization. *Communications in Computer and Information Science*, 271–277.
84. Stoll, L., & Louis, K. S. (Eds.). (2007). *Professional learning communities: Divergence, depth, and dilemmas*. New York, NY: Open University Press.
85. Suryani, A. (2012). Collective learning in a learning organization: Growing team learning culture to survive and develop. *Journal sosial humaniora*, 5(2), 146-157.
86. Svetlik, I., Stavrou, Costea, E., & Lin, H. F. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. *International Journal of manpower*.
87. Thomas, D., & Brown, J. S. (2011). *A new culture of learning: Cultivating the imagination for a world of constant change* (Vol. 219). Lexington, KY: CreateSpace.
88. Thoonen, E. E., Slegers, P. J., Oort, F. J., Peetsma, T. T., & Geijssel, F. P. (2011). How to improve teaching practices: The role of teacher motivation, organizational factors, and leadership practices. *Educational administration quarterly*, 47(3), 496-536.
89. Tichnor-Wagner, A., Harrison, C., & Cohen-Vogel, L. (2016). Cultures of learning in effective high schools. *Educational Administration Quarterly*, 52(4), 602-642.
90. Tondeur, J., Devos, G., Van Houtte, M., van Braak, J., & Valcke, M. (2009). Understanding structural and cultural school characteristics in relation to educational change: the case of ICT integration. *Educational Studies*, 35(2), 223-235.
91. Van Breda-Verduijn, H., & Heijboer, M. (2016). Learning culture, continuous learning, organizational learning anthropologist. *Industrial and Commercial Training*.
92. Vescio, V., Ross, D., & Adams, A. (2008). A review of research on the impact of professional learning communities on teaching practice and student learning. *Teaching and teacher education*, 24(1), 80-91.
93. Walker, A. (2010). Building and leading learning cultures. *The principles of educational leadership and management*, 176-196.
94. Walsham, G. (2002). Knowledge management: The benefits and limitations of computer systems. *European Management Journal*, 19(6), 599-608.
95. Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1993). *Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systemic change*. Jossey-Bass Inc., 350 Sansome Street, San Francisco, CA 94104-1310.
96. Weeks, F. (2012). How does a culture of learning impact on student behaviour?. *Journal of Social Sciences*, 8(3), 332.
97. Yang, B. (2003). Identifying valid and reliable measures for dimensions of a learning culture. *Advances in developing human resources*, 5(2), 152-162.
98. Zulu, B. M., Urbani, G., Van der Merwe, A., & Van der Walt, J. L. (2004). Violence as an impediment to a culture of teaching and learning in some South African schools. *South African Journal of Education*, 24(2), 170-175.