

شناسایی پیشایندها و پسایندهای جامعه یادگیرنده مرفه‌ای در مدارس ابتدایی؛ یک پژوهش کیفی

جمال حاتمیان^{۱*}، حسن رضا زین آبادی^۲، بیژن عبدالهی^۳ و حسین عباسیان^۴

Received :15/04/2017
Accepted:05/03/2018

صفحات: ۱۲۰-۱۰۲

دریافت مقاله: ۱۳۹۶/۰۱/۲۶
پذیرش مقاله: ۱۳۹۶/۱۲/۱۴

چکیده

رویکرد مورد استفاده در این پژوهش کیفی و از نوع پدیدارشناسی است. جامعه پژوهشی شامل: اساتید دانشگاه در رشته مدیریت آموزشی، دانشجویان دکتری یا فارغ‌التحصیلان دکتری رشته مدیریت آموزشی و مدیران، معاونین آموزشی و معلمان موفق مدارس ابتدایی شهرستان‌های استان تهران که ۲۶ نفر به‌عنوان اطلاع‌رسان از طریق نمونه‌گیری نظری هدفمند تا رسیدن به اشباع نظری انتخاب و داده‌ها با استفاده از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و عمیق گردآوری شده است. روش تحلیل داده‌ها: تحلیل محتوای استقرایی با کدگذاری در سه سطح باز، محوری و انتخابی بوده است. نتایج نشان دادند که: ابعاد مرتبط با پیشایندهای این رویکرد در مدارس ابتدایی شامل: ۱- رهبری آموزشی، ۲- فرهنگ سازمانی، ۳- یادگیری مشارکتی و ۴- ساختار سازمانی؛ و ابعاد مرتبط با پسایندهای آن شامل: ۱- بهبود کیفیت عملکرد معلم‌ها، ۲- احساس تعلق به شغل و مدرسه و ۳- احساس خشنودی از شغل و مدرسه، می‌باشند. بررسی یافته‌ها بیانگر آن است که با فراهم ساختن بستر لازم برای شکل‌گیری جامعه یادگیرنده حرفه‌ای بر اساس نشانگرهای شناسایی شده؛ می‌توان مدارس ابتدایی را به محیط یادگیرنده تبدیل کرد.

کلید واژگان: پیشایندها، پسایندها، جامعه یادگیرنده حرفه‌ای، رویکرد کیفی.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه خوارزمی (نویسنده مسئول): hatamianjamal@gmail.com
۲. دانشیار گروه مدیریت آموزشی دانشگاه خوارزمی
۳. دانشیار گروه مدیریت آموزشی دانشگاه خوارزمی
۴. استادیار گروه مدیریت آموزشی دانشگاه خوارزمی

مقدمه

با شروع تحولات فراگیر در دهه ۹۰ میلادی در سطح جوامع، مدارس کشورهای توسعه‌یافته برای رسیدن به تعادل در آن محیط آشوبناک، خروج از حالت سکون و تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده^۱، به استفاده از رویکرد جامعه یادگیرنده حرفه‌ای^۲ گرایش پیدا کردند و در نتیجه، موفقیت‌های زیادی به دست آورده‌اند (McLaughlin & Talbert, 2006). به نظر می‌رسد نیاز به تحول در نظام موجود آموزش و پرورش کشور ما و مهم‌ترین بخش آن یعنی مدرسه با وجود اقدامات زیاد برای بهبود شرایط آن؛ هنوز با مشکلات زیادی از قبیل: اداره مدارس با روش‌های سنتی، ساختار هرمی مبتنی بر تمرکز شدید، انعطاف‌پذیری بسیار پایین، ناتوانی در تعامل و هماهنگی مناسب با محیط بیرون، سطح پایین مشارکت و تعامل مثبت در سطوح مختلف، توجه کم به تفکر واگرا، نوآوری، خطرپذیری و خلاقیت، تأکید نداشتن بر یادگیری مستمر و پویا مبتنی بر نیازهای رو به تغییر جامعه، نداشتن برنامه منسجم برای رشد و توسعه مستمر صلاحیت‌های حرفه‌ای معلمان، توجه زیاد به فردگرایی، توجه کم به عوامل انگیزشی؛ تأکید زیاد به آموزش صرف نه فرایند یادگیری، درگیر هست، امری ضروری است (Saborikhosroshahi, 2010 & Hosseinpoor, 2014).

بنابراین نگاه به رویکرد جامعه یادگیرنده حرفه‌ای، به‌عنوان یک رویکرد نجات‌بخش و بومی‌سازی آن به‌عنوان یکی از بهترین روش‌های تغییر و تحول در نظام آموزش و پرورش کشور ما، ضروری به نظر می‌رسد. از آن مهم‌تر، توجه به تأکید سند تحول بنیادین مبنی بر اینکه، این تغییر و تحول باید از مدارس ابتدایی شروع تا در عمق وجود نظام تعلیم و تربیت نهادینه شود (Ministry of Education of the Islamic Republic of Iran, 2010). برای شروع بهتر، نیازمند به درک درست از پیشایندها و پسایندهای جامعه یادگیرنده حرفه‌ای در مدارس ابتدایی است تا بتوان برای تحقق این مهم، در مسیر درست قدم برداشت. لذا، پژوهشگر در این راستا با رویکرد کیفی و با استفاده از راهبرد پدیدارشناسی^۳ دو هدف زیر را دنبال می‌کند.

۱- شناسایی پیشایندهای جامعه یادگیرنده حرفه‌ای در مدارس ابتدایی شهرستان‌های استان تهران.
 ۲- شناسایی پسایندهای جامعه یادگیرنده حرفه‌ای در مدارس ابتدایی شهرستان‌های استان تهران.

۱. Learning organization

۲. professional learning community

۳. Phenomenography

بنابراین جهت تحقق اهداف مذکور و به‌منظور توسعه مبانی نظری آن، از دیدگاه اساتید دانشگاه در رشته مدیریت آموزشی و دانشجویان دکتری مدیریت آموزشی یا فارغ‌التحصیلان رشته مدیریت آموزشی شاغل در آموزش و پرورش، مدیران، معاونین آموزشی و معلمان شاخص مدارس ابتدایی شهرستان‌های استان تهران بر مبنای مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته^۱ و عمیق دو پرسش اساسی را مطرح شد:

۱- پیشایندهای جامعه یادگیرنده حرفه‌ای در مدارس ابتدایی شهرستان‌های استان تهران، چه می‌باشند؟

۲- پسایندهای جامعه یادگیرنده حرفه‌ای در مدارس ابتدایی شهرستان‌های استان تهران، چه می‌باشند؟

چارچوب نظری و پیشینه پژوهش

با شروع تغییر و تحولات سریع در جوامع و ناتوانی سازمان‌ها در هماهنگی و حرکت با این تغییرات و تحولات اندیشمندان حوزه مدیریت را به تفکر چالش‌برانگیز برای پیدا کردن راه‌حل جدید وادار کرد. شروع آغازین این چالش، ظهور مفهوم یادگیری سازمانی^۲ بود. در نتیجه سازمان‌ها در مسیر هماهنگی و سازگاری با محیط و پذیرش تغییرات و تحولات حرکت کردند ولی این فقط یک مقدمه برای تحولات بیشتر بود. در ادامه یکی از مهم‌ترین و اثربخش‌ترین رویکردها، برای ایجاد فرآیند یادگیری مداوم در سازمان‌ها، یعنی رویکرد سازمان‌های یادگیرنده ایجاد و توسعه یافت. از نظر (Senge, 1990) سازمان یادگیرنده، سازمانی است که با استفاده از افراد، ارزش‌ها و سایر خرده سیستم‌ها و با تکیه بر تجربه‌هایی که به دست می‌آورد، به‌طور پیوسته عملکرد خود را تغییر و آن را بهبود می‌بخشد. در نتیجه این الزامات در طول دهه ۱۹۸۰ و اوایل دهه ۱۹۹۰، کشورهای پیشرفته بیشتر به‌سوی استانداردسازی^۳ که تأکید زیادی بر بالا بردن توانایی دانش آموزان در ریاضیات، علوم، زبان‌های خارجه و علوم اجتماعی داشتند، حرکت کردند (Hargreaves, 2011).

به اعتقاد (Harris & Muijs, 2005) با استناد به پژوهش‌های انجام‌شده، استانداردسازی بی‌روح، عمدتاً موجی از موفقیت در ایجاد تغییر سیستمی در بسیاری از کشورها را به همراه داشته و به‌ندرت موجب تحقق به اصلاحات چشمگیری در وضعیت مدرسه و دانش آموزان شده

1. Sime-Structured

2. Organizational learning

3. Standardization

است. پیامدی جز تمرکزگرایی، انزوای بیشتر معلمان و جمود فعالیت‌های آموزشی به همراه نداشته است در نتیجه با مطالعات بیشتر پژوهشگران، رویکرد جدیدی به منظور تبدیل مدرسه به سازمانی یادگیرنده که همان «جامعه یادگیرنده حرفه‌ای» است، توسعه یافت. اما با این توصیف، بررسی پیشینه و ادبیات پژوهش‌های مرتبط بیانگر آن است که تعریفی که در دیدگاه (DuFour, Rebecca & Many, 2010) در خصوص جامعه یادگیرنده حرفه‌ای ارائه شده است، در بین پژوهشگران، بیشتر مدنظر و مورد اقبال بوده است. این‌گونه بیان شده است که در این جامعه؛ معلمان برای کار به صورت جمعی گرد هم می‌آیند، به منظور رسیدن به نتایج بهتر در قبال دانش‌آموزانشان، در فرایندهای جاری و مستمر نظیر تحقیق جمعی و فعالیت‌های مشارکتی، شرکت می‌کنند.

در مورد جامعه یادگیرنده حرفه‌ای (Kruse, Louis & Bryk, 1995) را با توجه به پژوهش‌هایی انجام شده، مفهوم‌سازی کرده‌اند و برای آن هفت بُعد اصلی که شامل: ۱- ارزش‌ها و دیدگاه‌های مشترک، ۲- مسئولیت جمعی، ۳- پژوهش حرفه‌ای اندیشمندان، ۴- همکاری و مشارکت، ۵- تشویق یادگیری مشارکتی همانند یادگیری فردی، ۶- اعتماد، احترام و حمایت متقابل در میان کارکنان، ۷- پذیرش در جمع و گروه، تعیین و برای تبدیل مدرسه به جامعه یادگیرنده حرفه‌ای برای هر یک از ابعاد مذکور، پیشایندهایی ضروری دانسته‌اند. الگوی جامعه یادگیرنده حرفه‌ای تدوین شده توسط (Hord, 1997) به لحاظ جامعیت، در ادبیات جامعه یادگیرنده حرفه‌ای از اهمیت و جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. او پنج بُعد برای جامعه یادگیرنده حرفه‌ای در نظر می‌گیرد که عبارت‌اند از: ۱- رهبری حمایتی و مشارکتی و توزیعی، ۲- یادگیری مشارکتی و کاربرد آن، ۳- ارزش‌ها و چشم‌انداز مشترک، ۴- ایجاد و گسترش شرایط و موقعیت‌های حمایتی از لحاظ ساختار و روابط انسانی، ۵- دانش و تجربه فردی به اشتراک گذاشته شد (Hord & Sommers, 2008).

به اعتقاد (DuFour & Eaker, 2008) جامعه یادگیرنده حرفه‌ای ویژگی‌های خاص خود را دارد عبارت‌اند از: ۱- مأموریت، ارزش‌ها، اهداف مشترک، ۲- یادگیری به‌عنوان چاشنی تحول در تیم‌های همکاری، ۳- تأکید بر تجارب عملی در تیم‌های همکاری، ۴- روشن بودن و عملیاتی اهداف، برنامه‌ها و فعالیت‌ها، ۵- مشخص بودن وظایف تیم‌های یادگیری، ۶- بهبود مستمر و نتیجه محور بودن تیم‌های یادگیری. با توجه به مدل‌ها و دیدگاه‌های مختلف در مورد رویکرد جامعه یادگیرنده حرفه‌ای و نقش آن در تبدیل مدرسه به محیطی مناسب برای یادگیری، رشد و توسعه

حرفه‌ای معلمان و همچنین رشد و پیشرفت یادگیری دانش آموزان و تبدیل مدرسه به محیطی پویا، اندیشمندان و نظریه‌پردازان مانند (King & Jinnifer, 2007; Greer, 2012; Mitchell & Sackney, 2000; Shulman, 1997; Little, Newman, 2001; Aydin, Hakan & Jeffrey & Stoll & Louis, 2006; Jayme, 2016 2003; Bulent, 2015) پیشنهادهایی را با توجه به ابعاد، مؤلفه‌ها و نشانگرهایشان بیان کردند که عبارت‌اند از: همکاری و تعامل مستمر، خودارزیابی مستمر فعالیت‌ها، تأکید بر یادگیری مشارکتی و مدیریت دانش، پژوهش حرفه‌ای اندیشمندان، تأکید بر جنبه‌های انسانی در رهبری، اقتدار معلم در جهات مختلف، گفتگوی مستمر با افراد باصلاحیت به منظور حل نقاط ضعف فردی و گروهی، توانایی تشکیل تیم و استفاده از مزایای آن، احساس آرامش، اعتماد، همکاری و تعامل مثبت در محیط کار، تمرکز بر نتایج و پیشرفت دانش آموزان، رهبری توزیعی، حمایتی و مشارکتی، توجه به بافت فرهنگی مدرسه، توجه به نقش ابعاد و اندازه مدرسه، جهت‌گیری مناسب افراد نسبت به تغییرات فرهنگی، تعامل مطلوب با ذی‌نفعان، ایجاد شبکه‌های یادگیری، توانایی در جلب حمایت از بیرون مدرسه و اطمینان از وقوع یادگیری حرفه‌ای در تمام سطوح. به دنبال استفاده درست و مناسب از رویکرد جامعه یادگیرنده حرفه‌ای نتایج و پسایندهای جالبی در مدارس کشورهای متعدد مخصوصاً در ایالات متحده آمریکا مشاهده شده است. پژوهشگران زیادی علاقه‌مند شدند آن‌ها را از زوایای مختلف مورد نقد و بررسی قرار دهند. پژوهشگرانی مانند (Fullan, 2011; DuFour & Eaker, 2008; Darling, 1996; Mitchell & Hord & Sommers, 2008; Kruse, Louis & Bryk, 1995; McLaughlin & Talbert, 2006; Stoll & Louis, 2006; Sackney, 2000) از فرهنگ‌های جدیدی در مدارس سخن می‌گویند که فعالیت معلمان مبتنی بر مشارکت و یادگیری جمعی است. پیوستگی و انسجام بین راهبردهای بهبود، وجود دارد. احساس مسئولیت، رشد حرفه‌ای، تعلق، تعهد سازمانی، خشنودی و رضایت شغلی در سطح مطلوب و بالا می‌باشند. پژوهش‌های انجام‌شده در این مورد، نشان می‌دهد استفاده از رویکرد جامعه یادگیرنده حرفه‌ای در مدارس با توجه به بافت فرهنگی و شرایط حاکم، نتایج بسیار خوبی برای معلمان داشته است (Carina, Claire & Brendan, 2016).

روش‌شناسی

در این پژوهش به منظور درک بهتر از پیشایندها و پسایندهای جامعه یادگیرنده حرفه‌ای در مدارس ابتدایی شهرستان‌های استان تهران از رویکرد کیفی از راهبرد پدیدارشناسی

استفاده شده است. پژوهش کیفی در صورتی بکار می‌رود که بخواهیم یک پدیده را از جهت‌های گوناگون مورد مطالعه و بررسی قرار دهیم. این پژوهش با داده‌هایی سروکار دارد که واقعیت‌های مورد مطالعه را به صورت کلامی، تصویری و یا مانند آن نمایان کرده و مورد تحلیل قرار می‌دهد. جامعه پژوهش شامل اساتید مدیریت آموزشی دانشگاه‌های استان‌های تهران و البرز، دانشجویان یا فارغ‌التحصیلان مدیریت آموزش شاغل در آموزش و پرورش و مدیران، معاون آموزشی و معلمان شاخص در مدارس ابتدایی شهرستان‌های استان تهران بودند. به اعتقاد (Alvani, Danaeifar & Azar, 2006) در پژوهش کیفی، استفاده از منابع چندگانه داده‌ها، روایی و پایایی سازه‌ها را افزایش می‌دهد.

در این پژوهش نیز برای فهم بهتر و شناسایی پیشایندها و پسایندهای جامعه یادگیرنده حرفه‌ای در مدارس ابتدایی شهرستان‌های استان تهران با نمونه‌های انتخابی از جامعه مذکور، مصاحبه انجام شده است. گردآوری داده‌ها از طریق نمونه‌گیری نظری هدفمند^۱ انجام شده است. در این مطالعه نیز از دیدگاه‌های هر سه گروه که متفاوت بودند در خصوص کشف و شناسایی نشانگرهای مربوط به پیشایندها و پسایندهای جامعه یادگیرنده حرفه‌ای داده‌های لازم جمع‌آوری شده است؛ بنابراین، نمونه و آگاهی‌دهندگان انتخابی برای این پژوهش با توجه به جامعه مورد مطالعه؛ شامل ۲۶ نفر: اساتید رشته مدیریت آموزشی دانشگاه‌های استان‌های تهران و البرز (۸ نفر)، دانشجویان مقطع دکتری یا فارغ‌التحصیلان دکتری رشته مدیریت آموزشی شاغل در آموزش و پرورش (۸ نفر) و مدیران، معاونین آموزشی و معلمان شاخص مدارس ابتدایی شهرستان استان تهران (۱۰ نفر) به شرح جدول شماره ۱ بوده که به صورت هدفمند و با توجه به قاعده اشباح نظری و به صورت داوطلبانه در پژوهش شرکت کرده‌اند.

1. Purposeful sampling

جدول (۱): مشخصات مشارکت‌کنندگان در پژوهش

تعداد	دانشجویان و فارغ‌التحصیلان دکتری مدیریت آموزشی	تعداد	مدیران، معاونین آموزشی و معلمان شاخص	تعداد	اساتید دانشگاه (مدیریت آموزشی)
۶	دانشگاه خوارزمی	۲	منطقه ملارد	۱	دانشگاه آزاد اسلامی ملارد
۱	دانشگاه بهشتی	۲	منطقه شهریار	۱	دانشگاه شهید رجایی
۱	آزاد اسلامی کرج	۲	منطقه ری ۱	۲	دانشگاه آزاد اسلامی کرج
		۲	منطقه پاکدشت		
		۲	اسلام‌شهر	۴	دانشگاه فرهنگیان
۸	-	۱۰	-	۸	مجموع

داده‌های پژوهش با استفاده از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و عمیق گردآوری شدند. پرسش‌های اساسی برای شناسایی مقوله‌ها در هر مصاحبه این‌چنین بود: ۱- جامعه یادگیرنده حرفه‌ای چه ویژگی‌هایی دارد؟ ۲- چه عواملی باعث ایجاد و گسترش جامعه یادگیرنده حرفه‌ای می‌شوند؟ ۳- ایجاد و گسترش جامعه یادگیرنده حرفه‌ای چه پیامدهای برای معلمان دارد؟ افزون بر این، پرسش‌های اساسی، پژوهشگران در طول مصاحبه از پرسش‌های کنکاشی برای درک عمیق از پدیده مورد مطالعه استفاده کرده‌اند. فرایند تحلیل داده‌ها استقرایی بود و داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شدند. جدول شماره ۲ چگونگی شکل‌گیری کدگذاری باز، محوری و کد انتخابی یا مقوله نهایی را به‌عنوان نمونه نشان می‌دهد.

جدول (۲): نحوه شکل‌گیری کدباز، کدگذاری محوری و کد انتخابی

کدهای باز استخراج شده	کدمحوری	کد انتخابی
۱-هدف مشترک و حمایت برای تحقق آن.۲- اهل تغییر بودن و همراهی در انجام آن.۳- فراهم کردن امکانات حمایتی ۴-فراهم کردن شرایط مشارکت. ۵- جلب مشارکت افراد.۶- تفویض وظایف به دیگران.۷- جانشین پروری. ۸-متکی نبودن به مدیر در انجام امور.۹-قرا گرفتن در بطن کار. ۱۰- مشارکت همه در تعیین هدف.۱۱-مشارکت همه در تصمیم‌گیری.	سبک رهبری حمایتی، مشارکتی و توزیعی	رهبری آموزشی حامی جامعه یادگیرنده حرفه‌ای

در این پژوهش از سه روش استفاده شده است که عبارت‌اند از: ۱- بررسی و بازبینی توسط
 اعضاء^۱ (مصاحبه‌شوندگان) به منظور تحلیل موارد برای پاسخ به این سؤال که: آیا محقق برداشت
 درستی از گفته‌های آن‌ها داشته است یا نه؟، ۲- مثلث سازی^۲ (سه سویه نگری) منابع داده‌ها؛
 یعنی استفاده از سه گروه متفاوت برای مصاحبه و گردآوری داده‌ها، ۳- قابلیت انتقال‌پذیری؛
 یعنی ارائه تصویر مفصلی از زمینه‌ای که پژوهش در آنجا شده است. در پژوهش حاضر، برای
 محاسبه پایایی کدگذاری‌های انجام‌شده، از روش پایایی توافق بین دو کدگذار (توافق درون
 موضوعی) استفاده شده است (Creswell, 2003). در این پژوهش، پایایی بالا برای داده‌های
 کیفی یعنی؛ بالای هشتاد درصد گزارش شده است.

تحلیل یافته‌ها

الف: تحلیل یافته‌های مرتبط به سؤال پژوهشی شماره ۱: پیشایندهای جامعه
 یادگیرنده حرفه‌ای در مدارس ابتدایی شهرستان‌های استان تهران، چه می‌باشند؟
 در پاسخ به سؤال اول پژوهش در مورد تعیین نشانگرهای مرتبط با پیشایندهای جامعه
 یادگیرنده حرفه‌ای در مدارس ابتدایی با تحلیل محتوای مصاحبه، ۶۶ نشانگر به دست آمد، با
 حذف موارد تکراری و ادغام نشانگرهای نزدیک به هم این تعداد به ۴۳ نشانگر کاهش یافت که
 در قالب چهار بُعد: ۱- رهبری آموزش حامی جامعه یادگیرنده حرفه‌ای، ۲- فرهنگ‌سازمانی حامی

1. Member checking

2. Data source triangulation

جامعه یادگیرنده حرفه‌ای، ۳- یادگیری مشارکتی حامی جامعه یادگیرنده حرفه‌ای، ۴- ساختار سازمانی حامی جامعه یادگیرنده حرفه‌ای؛ به‌عنوان ابعاد مرتبط با پیشایندهای جامعه یادگیرنده حرفه‌ای تعیین و در ستون کدهای باز جدول شماره ۳ درج گردیده است.

جدول (۳): کدهای باز، محوری و انتخابی پیشایندهای جامعه یادگیرنده حرفه‌ای

کدهای باز	کدهای محوری	کدهای انتخابی
داشتن اهداف یکسان و حمایت برای تحقق آن‌ها. فراهم کردن شرایط تغییر و تحول و همراهی با معلم‌ها. فراهم کردن اطلاعات کلیدی برای تدریس و یادگیری بهتر. پایش مستمر موفقیت معلم‌ها و تقدیر مناسب از آن‌ها.	رهبری حمایتی	رهبری آموزشی حامی جامعه یادگیرنده حرفه‌ای
وقت گذاری برای شنیدن دیدگاه‌ها و پیشنهادها معلم‌ها. استفاده از دیدگاه‌ها و پیشنهادها معلم‌ها برای حل مسائل. فراهم کردن فرصت و مکان مناسب برای مشارکت. فراهم کردن زمینه‌های مشارکت فعال والدین.	رهبری مشارکتی	
جانشین پروری و واگذاری داوطلبانه اختیارات. اجازه به معلم‌ها برای انجام کارها به شیوه خود. اجازه مشارکت در تصمیم‌گیری به معلم‌ها با توجه تفویض اختیار. وابسته نبودن امور مدرسه به شخص مدیر با توجه به مشارکت همه.	رهبری توزیعی	
وجود جوی حاکی از احترام و اعتماد متقابل در مدرسه. نهادینه شدن فرهنگ عشق ورزیدن به یکدیگر. ضرورت داشتن محیطی شاداب و امن. حاکم بودن فرهنگ عدالت و برابری به‌دوراز تبعیض. توجه به مشکلات فردی معلمان و دانش آموزان. حاکم بودن فرهنگ انعطاف‌پذیری در محیط مدرسه. تأکید بر خلاقیت و ابتکار. تشویق روحیه خطرپذیری معلمان در انجام وظایف. ارزش نهادن به مقام معلمان پژوهش‌گر و اهل مطالعه. حاکم بودن فرهنگ احساس مسئولیت در برابر یادگیری دانش آموزان	انسجام، حمایت مدیریتی، انعطاف‌پذیری، خلاقیت،	فرهنگ سازمانی حامی جامعه یادگیرنده حرفه‌ای

<p>بین معلمان. اهمیت زیاد ارزش‌های و آرمان‌های مشترک. اجماع در مورد اهداف و ارزش‌ها مدرسه و داشتن. احساس و نگرش مشترکی نسبت به آن‌ها. تصمیم‌گیری بر اساس ارزش‌ها و چشم‌اندازهای آن.</p>	<p>ابتکار فردی، خطرپذیری، الگوی ارتباطی</p>	
<p>نگاه به اشتباهات و شکست‌های معلمان به‌عنوان فرصت یادگیری. فعالیت گروهی، برای کسب نتایج موفقیت‌آمیز در زمینه یادگیری و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان. تجلیل و تقدیر مستمر از پیامدها و دستاوردهای ناشی از مشارکت‌های گروهی معلمان. فراهم کردن شرایط و فرصت برای یادگیری فردی و گروهی همراه با بهسازی مستمر عملکرد معلمان. ارزیابی مستمر فرایندهای یادگیری فردی و گروهی به‌جای پیامدهای آموزش. بودن فرصت‌های آموزش و یادگیری غیررسمی در گروه‌های معلمان. تلاش برای بهبود وضعیت آموزشی معلمان از طریق برگزاری جلسات گروهی، با افراد باصلاحیت. تقویت و حمایت فعالیت‌های گروهی و اشتراک گذاشتن تجربیات.</p>	<p>یادگیری مشارکتی، ارزیابی یادگیری مدار، مدیریت دانش</p>	<p>یادگیری مشارکتی حامی جامعه یادگیرنده حرفه‌ای</p>
<p>فراهم بودن فرصت برای همه معلمان برای مشاهده فعالیت‌های یکدیگر و دادن بازخوردهای لازم و مناسب. فراهم بودن فرصت یادگیری مشارکتی، شیوه اشتراک دیدگاه‌ها و یادگیری از یکدیگر برای معلمان. فراهم بودن فرصت و شرایط برای ثبت تجربیات فردی و گروهی. فراهم بودن فرصت استفاده از تجربیات معلمان مدارس دیگر.</p>		

<p>کمک ساختار مدرسه به خلق محیط توانمند و پویا. داشتن ساختار غیرمتمرکز و انعطاف‌پذیر و تغییر و بهبود بر اساس شرایط. وجود ارتباط مؤثر و مناسبی بین معلمان، دانش‌آموزان و کلیه کارکنان غیر آموزشی در ساختار. فراهم شدن شرایط مناسب را برای رشد و توسعه حرفه‌ای معلمان در این ساختار. کمک سلسله‌مراتب به ایجاد و گسترش روابط متقابل و پویا در بین معلمان، دانش‌آموزان و کلیه کارکنان غیر آموزشی. فراهم شدن شرایط برای فعالیت‌های گروهی توسط ساختار.</p>	<p>ساختار ارگانیک</p>	<p>ساختار سازمانی حامی جامعه یادگیرنده حرفه‌ای</p>
--	---------------------------	--

ب: تحلیل یافته‌های مرتبط به سؤال پژوهشی شماره ۲: پسایندهای جامعه یادگیرنده حرفه‌ای در مدارس ابتدایی شهرستان‌های استان تهران، چه می‌باشند؟

در پاسخ به سؤال دوم پژوهش در مورد تعیین نشانگرهای مرتبط با پسایندهای جامعه یادگیرنده حرفه‌ای در مدارس ابتدایی با تحلیل محتوای مصاحبه‌ها ۴۱، نشانگر به دست آمد، با حذف موارد تکراری و ادغام نشانگرهای نزدیک به هم این تعداد به ۲۶ نشانگر کاهش یافت که در قالب سه بُعد: ۱- بهبود کیفیت عملکرد معلمان در جامعه یادگیرنده حرفه‌ای، ۲- احساس تعلق به شغل و مدرسه در جامعه یادگیرنده حرفه‌ای، ۳- احساس خشنودی از شغل و مدرسه در جامعه یادگیرنده حرفه‌ای؛ به‌عنوان ابعاد مرتبط با پسایندهای جامعه یادگیرنده حرفه‌ای تعیین و در ستون کدهای باز جدول شماره ۴ درج گردیده است.

جدول (۴): کدهای باز، محوری و انتخابی پساایندهای جامعه یادگیرنده حرفه‌ای

کدهای باز	کدهای محوری	کدهای انتخابی
<p>تصمیم‌گیری مناسب و برای حل مشکلات کلاس.</p> <p>درک درست از موقعیت و شرایط کلاس.</p> <p>علاقه‌ی زیاد دانش‌آموزان برای حضور در کلاس درس.</p> <p>رضایت مدیر مدرسه و والدین از عملکرد معلم.</p> <p>قرار گرفتن دانش‌آموزان در مسیر رشد و پیشرفت تحصیلی.</p> <p>رابطه خوب معلم با دانش‌آموزان، همکاران و والدین.</p> <p>توانایی در خلق دانش جدید درباره تدریس و یادگیری.</p> <p>درک عمیق و مناسب معلم از مطالب مورد تدریس.</p> <p>توانایی لازم برای الهام بخشیدن به دانش‌آموزان.</p> <p>بکارگیری روش‌های جدید تدریس و یادگیری.</p> <p>تبدیل کلاس به محیطی برای یادگیری فردی و گروهی.</p> <p>قرار گرفتن معلم در مسیر رشد و توسعه حرفه‌ای و نمود آن در رشد و پیشرفت دانش‌آموزان.</p>	<p>عملکرد مطلوب آموزشی و تربیتی</p>	<p>بهبود کیفیت عملکرد معلمان در جامعه یادگیرنده حرفه‌ای</p>
<p>دل‌بستگی و تعهد درونی به مدرسه اهداف آن.</p> <p>احساس مسئولیت‌پذیری بالایی برای تحقق اهداف.</p> <p>مشکلات مدرسه را بخشی از مشکلات خود دانستن.</p> <p>کاهش انزوای معلمان و علاقه زیاد به مشارکت فعال.</p> <p>تلاش بیشتر برای موفقیت مدرسه فراتر از وظایف قانونی.</p> <p>نبودن فاصله‌ای بین اهداف شخصی و اهداف مدرسه.</p> <p>مهم بودن سرنوشت و موفقیت مدرسه برای معلمان.</p>	<p>احساس تعلق</p>	<p>احساس تعلق به شغل و مدرسه در جامعه یادگیرنده حرفه‌ای</p>

<p>کاهش فاصله ذهنی و عاطفی و احساس لذت از بودن در کنار هم. معیارهای ارزیابی واقع‌بینانه و امید به پیشرفت شغلی. امید به کسب و بهبود مهارت‌های شغلی جدید. کمک به هم دیگر در زمان مسائل و مشکلات. رضایت از شغل معلمی و تشویق دیگران برای ورود به آن. تلاش برای رسیدن به محل کار در هر شرایط. یکنواخت و خسته‌کننده نبودن کار و لذت بردن از آن.</p>	<p>احساس خشنودی شغل و مدرسه در جامعه یادگیرنده حرفه‌ای</p>	<p>احساس خشنودی از شغل و مدرسه در جامعه یادگیرنده حرفه‌ای</p>
--	---	--

بحث و نتیجه‌گیری

سؤال اول پژوهش: پیشایندهای جامعه یادگیرنده حرفه‌ای در مدارس ابتدایی شهرستان‌های استان تهران، چه می‌باشند؟

بُعد اول به شیوه رهبری آموزشی حامی جامعه یادگیرنده حرفه‌ای اشاره می‌کند، در واقع بر این نکته مهم تأکید دارد که ایجاد جامعه یادگیرنده حرفه‌ای، نیازمند سبک رهبری آموزشی مناسب با ویژگی‌های خاص خود است که در کنار ساختار سازمانی، فرهنگ‌سازمانی و یادگیری مشارکتی؛ پیشایندهای جامعه یادگیرنده حرفه‌ای را تشکیل می‌دهند که با یافته‌های برخی از پژوهشگران مانند (DuFour, ; Stoll & Louis, 2006 ; Harris & Muijs, 2005 ; Shulman, ; Aydin, Hakan & Bulent, 2015 ; Rebecca. & Many, 2010 ; Jaffrey & Jayme, 2016 ; McLaughlin & Talbert, 2006 ; 1997) در بعضی ابعاد، مؤلفه‌ها و نشانگرها همخوانی دارد. در این ارتباط به‌عنوان نمونه یکی از مشارکت‌کنندگان (استاد شماره ۵) درباره سبک رهبری مناسب برای این‌گونه مدارس چنین بیان کرده است: در این مدارس سبک رهبری حمایتی، داشتن هدف یکسان، پذیرش تغییر و تحول، سبک رهبری مشارکتی، جلب مشارکت افراد، برابری و عدم تبعیض در مدرسه، استفاده از توانمندی همه افراد، سبک رهبری تفویضی، تعویض وظایف به دیگران و جانشین پروری، متکی نبودن به مدیر در انجام امور، قرا گرفتن در بطن کار، گفتگو باهم و رسیدن به اجماع در اهداف، مشارکت همه در تعیین هدف و مشارکت، لازم و ضروری است.

بُعد دوم پیشایندهای جامعه یادگیرنده حرفه‌ای به فرهنگ‌سازمانی حامی جامعه یادگیرنده با ویژگی‌های خاص، حرفه‌ای اشاره می‌کند، در واقع بر این نکته مهم تأکید دارد که تحقق این مدرسه نیازمند به فرهنگ‌سازمانی با ویژگی‌های خاص خود است که با یافته‌های برخی از پژوهشگران مانند (Hord & Sommers, 2008 ; Bryk & Schneider, 2002 ; Greer, 2012 ; Harris & Muijs, 2005 ; Stoll & Louis, 2006 ; Fullan, 2011 ; Shulman, 1997 ; DuFour, Rebecca & Many, 2010 ; Hargreaves, 2011 ; Jeffrey & Jayme, 2016) در بعضی ابعاد، مؤلفه‌ها و نشانگرها همخوانی دارد. در این ارتباط به‌عنوان نمونه یکی از مشارکت‌کنندگان (دانشجوی شماره ۱) درباره فرهنگ‌سازمانی مناسب برای این‌گونه مدارس چنین بیان کرده است: اعتماد به همدیگر، توجه به رفاه و آسایش کارکنان، تأکید بر خطرپذیری، خلاقیت و نوآوری، تأکید بر تفکر و پژوهش حرفه‌ای و اهمیت احترام به افراد پژوهشگر، ارزش عشق ورزیدن و احترام به یکدیگر، اهمیت پایبندی به اهداف و برنامه‌های سازمان، اهمیت تصمیم‌گیری بر اساس آرمان‌ها و اهداف سازمان، مهم بودن اعتماد به صلاحیت و توانمندی افراد و پذیرش اختلاف‌نظرها لازم و ضروری است.

بُعد سوم پیشایندها، به یادگیری مشارکتی در جامعه یادگیرنده حرفه‌ای، با ویژگی‌های خاص، اشاره دارد که با یافته‌های برخی از پژوهشگران مانند (Harris & Muijs, 2005 ; McLaughlin & Hipp & Huffman, 2010 ; Stoll & Louis, 2006 ; Jeffrey & Fullan, 2011 ; Shulman, 1997 ; Greer, 2012 ; Talbert, 2006 ; Jayme, 2016) در بعضی ابعاد، مؤلفه‌ها و نشانگرها همخوانی دارد. در این ارتباط به‌عنوان نمونه یکی از مشارکت‌کنندگان (معاون آموزشی شماره ۲) درباره یادگیری مشارکتی مناسب برای این‌گونه مدارس چنین بیان کرده است: فرصت و شرایط برای مشارکت و همکاری گروهی، دادن فرصت اشتباه به افراد و تعامل با دیگران، تشویق تجربیات مثبت و موفق، فراهم شدن فرصت تعامل و انتقال تجربه برای همه، فراهم شدن فرصت اشتراک گذاشتن تجربیات، فراهم شدن فرصت تعامل بین مدارس هم‌جوار، برگزاری جلسات مشترک گروهی و تخصصی بین معلمان، دعوت از افراد متخصص در زمینه یادگیری، ارزیابی فرایند مدار و دادن بازخورد مناسب، تشویق و ترغیب معلمان موفق در زمینه یاددهی و یادگیری و ضمن خدمت را در محیط این‌گونه مدرسه می‌توان مشاهده کرد.

بُعد چهارم پیشایندها به ساختار سازمانی حامی جامعه یادگیرنده حرفه‌ای با ویژگی‌های خاص، اشاره می‌کند که با یافته‌های برخی از پژوهشگران مانند (Hord & Sommers, 2008 ; DuFour, Rebecca & Many, 2010 ; Mitchell & Sackney, 2000 ; Greer, 2012 ; Stoll & Louis, 2006 ; Harris & Muijs, 2005)

همخوانی دارد. در این ارتباط به‌عنوان نمونه یکی از مشارکت‌کنندگان (مدیر شماره ۳) درباره ساختار سازمانی مناسب برای این‌گونه مدارس چنین بیان کرده است: ساختار این مدارس پویا، انعطاف‌پذیر، غیرمتمرکز، بر اساس شرایط در حال تغییر و بهبود است که همان ساختار مسطح و ارگانیکی می‌نامیم با تحولات بیرون‌سازگار و جریان اطلاعات را تسهیل می‌کند.

یافته‌های این پژوهش در قسمت پیشایندها، با عنایت به این‌که تاکنون پژوهشی با این عنوان در داخل کشور در حوزه نظام آموزشی و مدارس انجام نشده، کاملاً جدید است. در بررسی و تطبیق با پژوهش‌های انجام‌یافته در خارج از کشور می‌توان گفت که پیشایندها با توجه به نشانگرها، مؤلفه‌ها و ابعاد استخراج‌شده در این پژوهش، در پژوهش‌های دیگر نیز به‌نوعی بیان شده است، نتایج استخراج‌شده در این پژوهش با توجه به رویکرد کیفی بکار رفته، کاملاً نوین است و مشارکت‌کنندگان در مصاحبه موارد مذکور را مورد تأیید و تأکید قرار داده‌اند یافته پژوهشگران خارجی ذکر شده در برخی ابعاد، مؤلفه‌ها و نشانگرها، یافته‌های این پژوهش را تأیید و تأکید می‌کنند. پژوهشگران دلایل برخی تفاوت‌ها را اختلافات فرهنگی و نظام آموزشی حاکم در دو کشور می‌دانند.

سؤال دوم پژوهش: پسایندهای جامعه یادگیرنده حرفه‌ای در مدارس ابتدایی شهرستان‌های استان تهران، چه می‌باشند؟

اولین بُعد در قسمت پسایندها؛ بُعد بهبود کیفیت عملکرد معلمان در مدرسه حامی جامعه یادگیرنده حرفه‌ای با ویژگی‌های خاص خود که بیانگر رشد حرفه‌ای معلم است، اشاره دارد که با یافته‌های برخی از پژوهشگران مانند (Fullan, 2011; Bryk & Schneider, 2002; Hord & Sommers, 2008; little, 2003; Mitchell & Sackney, 2000; Stoll & Louis, 2006; Fullan, 2011; Vescio, Ross & Adams, 2008; Carina, Claire & Brendan, 2016; Greer, 2012) در بعضی ابعاد، مؤلفه‌ها و نشانگرها همخوانی دارد. در این ارتباط به‌عنوان نمونه یکی از مشارکت‌کنندگان (استاد شماره ۷) درباره این بُعد از پسایندها برای این‌گونه مدارس چنین بیان کرده است: افزایش مهارت‌های دانش‌آموزان از جهات مختلف، بهبود روش‌های تدریس و اصلاح آن‌ها، احساس مسئولیت جمعی بیشتر، پیشرفت و رشد حرفه‌ای همراه با رشد مهارت‌های شناختی، عقلانی و عاطفی معلمان، روابط بهتر و صمیمانه‌تر با دیگران در مدرسه، کمک گرفتن از تمام امکانات برای بهبود عملکرد و پیشرفت دانش‌آموزان، تبدیل مدرسه به محیط یادگیری در کنار روابط انسانی

بهبتر، ایجاد و گسترش انگیز در خود و دانش آموزان و ایجاد و گسترش درک سیستمی از محیط مدرسه و پیوند آن با محیط بیرون.

بعد دوم پسایندها به احساس تعلق معلم به شغل و مدرسه در جامعه یادگیرنده حرفه‌ای با ویژگی‌های خاص خود در کنار دیگر ابعاد اشاره می‌کند که با یافته‌های برخی از پژوهشگران مانند (Fullan, 2011; Harris & Muijs, 2005; Mitchell & Sackney, 2000; Vescio, ; Hord & Sommers, 2008; Dufour, Rebecca & Many, 2010; Stoll & Louis, 2006; Greer, 2012; Ross & Adams, 2008; Carina, Claire & Brendan, 2016) در بعضی ابعاد، مؤلفه‌ها و نشانگرها همخوانی دارد. در این ارتباط به‌عنوان نمونه یکی از مشارکت‌کنندگان (دانشجوی شماره ۱) درباره این بُعد از پسایندها برای این‌گونه مدارس چنین بیان کرده است: در این مدارس تعلق و تعهد بیشتر به مدرسه و همکاران، احساس مسئولیت و تلاش برای انجام امور فراتر از وظایف محوله، همسویی بین اهداف فردی با اهداف سازمانی و بین موفقیت فردی با موفقیت سازمانی، دفاع از مدرسه و عملکرد آن در تمام مراحل، دل‌بستگی بیشتر به مدرسه و همکاران و در نهایت مدرسه را بخشی از وجود خود می‌داند. بعد سوم پسایندها به احساس خشنودی معلم از شغل و مدرسه در مدرسه حامی جامعه یادگیرنده حرفه‌ای با ویژگی‌های خاص خود اشاره می‌کند که با یافته‌های برخی از پژوهشگران مانند (McLaughlin & Talbert, 2006; Mitchell & Sackney, 2000; Fullan, 2011; Stoll & Louis, 2006; Vescio, Ross & Adams, 2008; Jeffrey & Jayme, 2016; Carina, Claire & Brendan, 2016; Greer 2012) در بعضی ابعاد، مؤلفه‌ها و نشانگرها همخوانی دارد. در این ارتباط به‌عنوان نمونه یکی از مشارکت‌کنندگان (استاد شماره ۵) درباره این بُعد از پسایندها برای این‌گونه مدارس چنین بیان کرده است: رضایت شغلی مناسب به دلیل احساس و نگرش مثبت به محیط کار، همکاران، مدیر و دانش آموزان، رشد حرفه‌ای مستمری، لذت بردن از کار در مدرسه و مشارکت در حل مشکلات یکدیگر، دعوت از دیگران برای ورود به شغل معلمی، وجود معیارهای ارزیابی واقعی در مدرسه و احساس رضایت از نتایج این مدارس است.

یافته‌های این پژوهش در قسمت پسایندها، با عنایت به این‌که تاکنون پژوهشی با این عنوان در داخل کشور در حوزه نظام آموزشی و مدارس انجام نشده، کاملاً جدید است. در بررسی و تطبیق با پژوهش‌های انجام‌یافته در خارج از کشور می‌توان گفت که پسایندها با توجه به نشانگرها، مؤلفه‌ها و ابعاد استخراج‌شده در این پژوهش، در پژوهش‌های دیگر نیز به‌نوعی بیان‌شده است، نتایج استخراج‌شده در این پژوهش با توجه به رویکرد کیفی بکار رفته، کاملاً نوین است و مشارکت‌کنندگان در مصاحبه موارد مذکور را مورد تأیید و تأکید قرار داده‌اند یافته

پژوهشگران خارجی ذکر شده در برخی ابعاد و مؤلفه‌ها، یافته‌های این پژوهش را تأیید و تأکید می‌کنند. پژوهشگران دلایل برخی تفاوت‌ها را اختلافات فرهنگی و نظام آموزشی حاکم در دو کشور می‌دانند. با توجه به سند تحول راهبردی نظام آموزش و پرورش رسمی و عمومی کشور در افق چشم‌انداز ۱۴۰۴ و ترسیم انتظاراتی که از مدرسه با رویکرد سازمان یادگیرنده در نظر گرفته شده (Ministry of Education, 2010) در این پژوهش مورد تأیید و تأکید قرار گرفته است. ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده می‌تواند به‌عنوان راهنمای عمل مدیران و برنامه ریزان نظام آموزشی جهت تغییر و تحول در مدارس و تبدیل آن‌ها به یک محیط یادگیری مستمر، قرار گیرند.

بر اساس نتایج مطالعات به‌عمل‌آمده و مصاحبه‌های انجام‌شده پیشنهادی زیر قابل کاربست خواهد بود: ۱- تعیین سیاست‌ها، استراتژی‌ها، راهبردها، خط‌مشی‌های و راهکارها و شیوه‌های عملیاتی مناسب از طریق انجام مطالعه و پژوهش، برای تحقق و پیاده‌سازی رویکرد جامعه یادگیرنده حرفه‌ای در مدارس. ۲- برگزاری دوره‌های آموزشی برای ایجاد مهارت‌های لازم (شیوه مناسب رهبری آموزشی، ایجاد فرهنگ سازمانی مناسب، رشد و توسعه یادگیری مشارکتی) برای مدیران، کارکنان اداری و معلمان به‌منظور فراهم کردن زمینه‌های تغییر دانش، نگرش و رفتار افراد مذکور برای تبدیل مدارس به جامعه یادگیرنده حرفه‌ای. ۳- تقویت یادگیری مشارکتی و مدیریت دانش از طریق ایجاد شبکه‌های ارتباطی مبتنی بر تعامل و همکاری بین معلمان از طریق بازدید از کلاس‌های درس یکدیگر، بحث و گفتگو در مورد روش‌ها و شیوه‌های یاددهی و یادگیری، تشکیل کارگروه‌های کاری و همکارانه در سطح مدرسه و دعوت از اساتید و صاحب‌نظران برای عضویت در کارگروه‌ها و دریافت مشاوره‌های تخصصی برای کمک به مدیران، کارکنان و معلمان برای حل مشکلات مدرسه و کلاس درس، ارتباط بین مدارس به‌منظور انتقال تجربیات همراه با مشارکت برای حل مشکلات موجود. ۴- تمرکززدایی در مدارس و واگذاری اختیارات بیشتر، جهت تبدیل ساختار مدرسه به ساختاری ارگانیک، غیرمتمرکز، خلاق، پویا، انعطاف‌پذیر که تسهیل‌کننده ارتباطات و جریان اطلاعات باشد. ۵- برنامه‌ریزی دقیق و عملیاتی به‌منظور رشد و توسعه حرفه‌ای و بهبود مستمر عملکرد معلمان به‌منظور ارتقاء توانمندی معلمان در جهت تبدیل مدرسه به جامعه یادگیرنده حرفه‌ای. ۶- ایجاد شرایط مناسب در مدرسه به‌منظور بالا بردن احساس تعلق، خشنودی و رضایت شغلی در معلمان نسبت به محیط مدرسه و شغل معلمی. ۷- تشویق و قدردانی مستمر معنوی و مالی از عملکرد خوب معلمان در راستا تحقق اهداف و آرمان‌های مدرسه با توجه به بهبود عملکرد آن‌ها.

منابع

- Alvani, S.M., Danaeifar, H., & Azar, A. (2006). *Methodology of Qualitative Research in Management: A Comprehensive Approach*. Tehran: Eshraghi Publishing House.
- Aydin, B., Hakan, K., & Bulent, A. (2015). School Principals' Roles in Establishing Collaborative Professional Learning Communities at Schools. *Procedia - Social Behavioral Sciences*, 197, 1340-1367.
- Bryk, A. S. & Schneider, B. (2002). *Trust in schools: A core resource for improvement*. New York: Russell Sage Foundation.
- Carina, G., Claire, C., & Brendan, T. (2016). Extending experiential learning in teacher professional development. *Teaching and Teacher Education*, 58, 129-149.
- Creswell, J.W. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Darling, H. (1996). What matters most: A competent teacher for every child? *Revisiting Learning Communities at Work*, 78(3), 193-216.
- DuFour, R. & Eaker, R. (2008). *Revisiting Learning Communities at Work*. Bloomington, IN: Solution Tree.
- DuFour, R., Rebecca, E. R., & Many, T. (2010). *Learning by doing (second edition)*. Solution Tree Press: Bloomington, IN.
- Fullan, M. (2011). *The Moral imperative realized*. Thousand Oaks, C A.: Corwin Press; Toronto: Ontario Principals Council.
- Carina, G., Claire, C., & Brendan, T. (2016). Extending experiential learning in teacher professional development. *Teaching and Teacher Education*, 58, 129-139.
- Hargreaves, A. (2011). *Leading professional learning communities: Moral choices amid realities and Sustaining professional learning communities*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Harris, A. & Muijs, D. (2005). *Improving schools through teacher*, Open University press.
- Heidarifard, R., Zeinbabadi, H.R., Behrangi, M.R., & Abdollahi, B. (2016). Innovative Culture and Innovation of School; A Qualitative Study. *Journal of Research in New Approach in Educational Management*, 2(26), 53-74.
- Hipp, K. & Huffman, J. (2010). *Demystifying professional learning communities*. Lanham, MD: Rowan & Littlefield.
- Hosseinpoor, S. (2014). *Problems of the education system and its solutions*. Available at: <http://misonline.ir>.
- Hord, S. & Sommers, W. (2008). *Leading professional learning communities: Voices from research and practice*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Greer, J. (2012). *Professional Learning and Collaboration: A Descriptive Study*. Dissertation Prepared for the Degree of Doctor of Education

- University of the Virginia Polytechnic Institute and State University in Educational Leadership and Policy Studies.
- Jeffrey, P. C. & Jayme, N. L. (2016). Educators' perspectives on an untraditional professional learning. *Teaching and Teacher Education*, 57, 26-38.
- Jennifer, H. (2007). *Online communities of practice and their role in the professional development of teacher*: Dissertation Prepared for the degree of doctor of philosophy in educational leadership, Queensland University of Technology Brisbane.
- King, M. B. & Newman, F. M. (2001). Building school capacity through professional development: conceptual and empirical considerations. *International Journal of Educational Management*, 15 (2).
- Kruse, S. D., Louis, K.S., & Bryk, A.S. (1995). *An emerging framework for analyzing school-based professional community*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Little, J. W. (2003). Inside teacher community: Representations of classroom practice. *Teachers College Record*, 105 (6), 913-945.
- McLaughlin & Talber. (2006). *Building School-based Teacher Learning Communities: Professional strategies to improve student achievement*. New York, NY: Teachers College Press.
- Ministry of Education of the Islamic Republic of Iran. (2010). *Document of the strategic transformation of the formal and general education system of the Islamic Republic of Iran in the horizons of 1404*. Tehran: Secretariat of the Supreme Council of Education.
- Mitchell, C. & Sackney, L. (2000). *Profound Improvement: Building Capacity for a Learning Community*. Lisse, the Netherlands: Swets & Zeitlinger.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York, NY: Doubleday.
- Saborikhosroshahi, H. (2010). Education in the era of globalization, challenges and strategies to deal with it. *Journal of Strategic Studies for public policies*, 6(1), 153-196.
- Shulman, L.S. (1997). *Professional Development: Learning from Experience*. In B. S. Kogan(Ed). *Common Schools: Uncommon Futures: A Working Consensus for School Renewal*. New York: Teachers College Press.
- Stoll, B. L. & Louis, K. S (2006). *Professional Learning Communities: Divergence, Depth and Dilemmas*. Evanston, IL: The Distributed Leadership study: Northwestern University.
- 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.