



## Designing a professional learning community model for primary school teachers

Raheleh. Amoozadeh<sup>1</sup>, Hamid. Shafizadeh\*<sup>2</sup> & Fakhredin. Ahmadi<sup>3</sup>

1. PhD student in educational management, Garmsar Branch, Islamic Azad University, Garmsar, Iran

2. \*Corresponding Author: Associate Professor, Department of Educational Management, Garmsar Branch, Islamic Azad University, Garmsar, Iran

3. Assistant Professor, Department of Educational Management, Garmsar Branch, Islamic Azad University, Garmsar, Iran

ARTICLE INFORMATION	ABSTRACT
<b>Article type</b> Original research Pages: 299-317	<b>Background and Aim:</b> Professional learning community is an extensive or moderate learning process to strengthen cooperation between job-related tasks in the work environment and has a significant effect on improving the performance of human resources. This research was conducted with the aim of designing a professional learning community model for primary school teachers. <b>Methods:</b> A phenomenological qualitative method based on the Claizian stage analysis approach was used. The participants of the research are 26 people, including professors and faculty members of universities in the field of educational management, principals, assistant professors and successful teachers in elementary schools, and doctoral students or graduates of the field of educational management working in education, who through sampling A targeted opinion was selected. In order to collect data, in-depth interviews with research participants were used. In order to evaluate the validity, the methods of review by members, triangulation (three-way perspective) of data sources, review by colleagues and review by supervisors are used to increase the validity of the research. Also, to check the reliability, the strategies of reliability, assurance and trustworthiness, confirmation are used. or verifiability and transferability were exploited. <b>Results:</b> After analyzing the data, the final model of the research includes 2 major dimensions of the antecedents of teachers' professional learning community, including 4 components of educational leadership, organizational culture, collaborative learning, and organizational structure, and finally, the consequences of teachers' professional learning community, including 3 major dimensions of quality development performance, belonging to work and school, and job and professional satisfaction were depicted. <b>Conclusion:</b> In order to realize the professional learning community of teachers, it is necessary and necessary to pay attention to cultural elements and dimensions. The task of teachers' professional learning community is to stimulate things such as mission, vision, collective commitment and common goals, and value creativity, risk-taking, initiative and innovation, and the existence of an atmosphere based on mutual respect as an important part of teachers' professional learning community.
<b>Corresponding Author's Info</b> Email: Shafizadeh11@gmail.com	
<b>Article history:</b> Received: 2023/09/05 Revised: 2023/11/18 Accepted: 2023/11/21 Published online: 2023/12/26	
<b>Keywords:</b> <i>learning, professional learning community, primary school teachers.</i>	



This work is published under CC BY-NC 4.0 license.

© 2023 The Authors.

### How to Cite This Article:

Amoozadeh, R., Shafizadeh, H., & Ahmadi, F. (2023). The Effectiveness of Play Therapy on Improving Emotion Regulation and Social Adjustment of Students Addicted to Online Games. *jayps*, 4(10), 299-317.



## طراحی مدل اجتماع یادگیری حرفه‌ای معلمان

راحله عموزاده<sup>۱</sup>، حمید شفیعی زاده<sup>۲\*</sup> و فخرالدین احمدی<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، واحد گرمسار، دانشگاه آزاد اسلامی، گرمسار، ایران

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

۳. استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد گرمسار، دانشگاه آزاد اسلامی، گرمسار، ایران

### چکیده

**زمینه و هدف:** اجتماع یادگیری حرفه‌ای، فرایند یادگیری گسترده یا متوسط برای تقویت همکاری در بین وظایف مربوط به شغل در محیط کاری می‌باشد و تأثیر قابل توجهی در بهبود عملکرد منابع انسانی دارد. این پژوهش با هدف طراحی مدل اجتماع یادگیری حرفه‌ای معلمان دوره ابتدایی انجام شد. **روش پژوهش:** از روش کیفی پدیدارشناسانه مبتنی بر رویکرد تحلیل مرحله‌ای کلایزی استفاده شد. مشارکت کنندگان را پژوهش را تعداد ۲۶ نفر شامل اساتید و اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها در رشته مدیریت آموزشی، مدیر، معاون آموزشی و معلمان موفق در مدارس ابتدایی و دانشجوی دکتری یا فارغ التحصیل رشته مدیریت آموزشی شاغل در آموزش و پرورش که از طریق نمونه گیری نظری هدفمند انتخاب شد. به منظور جمع آوری داده‌ها از مصاحبه عمیق با مشارکت کنندگان پژوهش استفاده شد. جهت ارزیابی روایی، از روش‌های بررسی توسط اعضاء، مثلث سازی (سه سویه نگری) منابع داده‌ها، بازبینی توسط همکاران و بازنگری توسط ناظران برای افزایش روایی پژوهش خود استفاده همچنین جهت بررسی پایایی نیز از راهبردهای اتکاپذیری، اطمینان و اعتمادپذیری، تأیید یا تصدیق پذیری و انتقال پذیری بهره برداری گردید. **یافته‌ها:** پس از تحلیل داده‌ها، الگوی نهایی پژوهش شامل ۲ بعد کلان پیشایندهای اجتماع یادگیری حرفه‌ای معلمان مشتمل بر ۴ مولفه رهبری آموزشی، فرهنگ سازمانی، یادگیری مشارکتی و ساختار سازمانی و در نهایت پسایندهای اجتماع یادگیری حرفه‌ای معلمان مشتمل بر ۳ بعد کلان توسعه عملکردی، تعلق خاطر به شغل و مدرسه و خشنودی شغلی و حرفه‌ای به تصویر کشیده شد. **نتیجه‌گیری:** نتایج نشان‌دهنده اثربخشی بازی درمانی و ماندگاری آن بر بهبود تنظیم هیجان و سازگاری اجتماعی دانش‌آموزان وابسته به بازی‌های آنلاین بود. بنابراین، متخصصان و درمانگران برای بهبود ویژگی‌های روانشناختی به‌ویژه برای بهبود تنظیم هیجان و سازگاری اجتماعی می‌توانند از روش بازی درمانی در کنار سایر روش‌های درمانی استفاده کنند.

### اطلاعات مقاله

نوع مقاله: پژوهشی

صفحات: ۱۸۵-۱۶۷

اطلاعات نویسنده مسئول

ایمیل:

Shafizadeh11@gmail.com

سابقه مقاله

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۰۶/۱۴

تاریخ اصلاح مقاله: ۱۴۰۲/۰۸/۲۷

تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۲/۰۸/۳۰

تاریخ انتشار: ۱۴۰۲/۱۰/۰۱

### واژگان کلیدی

یادگیری، اجتماع یادگیری حرفه‌ای،

معلمان دوره ابتدایی.

انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با CC BY-NC 4.0 صورت گرفته است.

تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است.



شيوه استناد به این مقاله

عموزاده، راحله، شفیعی زاده، حمید، و احمدی، فخرالدین. (۱۴۰۲). طراحی مدل اجتماع یادگیری حرفه‌ای معلمان. *مطالعات روان‌شناختی نوجوان و جوان*,

۱۰(۴)، ۱۸۵-۱۶۷.

## مقدمه

آگاه به وظایف خود، صورت می‌گیرد؛ لذا اثربخشی و کارآمدی معلمان به توانایی‌ها و شایستگی‌های حرفه‌ای و شخصیتی آن‌ها وابسته بوده و نیازمند اکتساب دانش، شایستگی‌ها و مهارت‌هایی برای بهبود الگوهای اجتماع یادگیری حرفه‌ای معلمان است. (یوسفی و همکاران، ۱۳۹۹) از سویی دیگر، جوامع یادگیری حرفه‌ای نقش مهمی در واگذاری نقش رهبری یادگیری، به معلمان دارد.

یافته‌های پژوهش موردی جکسون (۲۰۱۰) مبین آن است که مدیران مدارس، اشتیاق زیادی برای واگذاری نقش رهبری یادگیری به معلمان داشتند؛ بدین معنی که رهبران مدارس، با تفویض بخشی از اختیارات خود به معلمان توانمند، نقش رهبری را به آن‌ها واگذار می‌کردند. (جکسون، ۲۰۱۰) در این ارتباط بعضی از صاحب‌نظران با تعبیر مفهوم «فضای نارضایتی» در توصیف فضایی میان طرح مشکل تا رسیدن به راه حل بمنظور تبیین و تصریح اهمیت اجتماعات یادگیری حرفه‌ای معلمان در مدارس نام می‌برند و چنین بیان می‌دارند که: «تفکر واگرا و همگرا در این فضا رخ می‌دهد، گاهی معلمان در جامعه یادگیرنده حرفه‌ای از درگیر شدن با تضادها و یا کشف ایده‌های متفاوت به این دلیل که حتی یک تضاد سازنده می‌تواند نشان دهنده «عدم برخورداری از روحیه کار تیمی فرد» باشد هراس دارند و متقابلاً معلمان ممکن است احساس کنند برای اتمام کار، تحت فشار هستند و وقت کافی برای پرداختن به تضادها و درگیری‌ها را ندارند». میندی (۲۰۲۰) معتقد است مدیران می‌دانند این درگیری هاست که به معلمان امکان ایجاد ایده‌های نو و بهتر را می‌دهد و در عین حال نیز همه صداها باید شنیده شود.

بدون تردید معلمان به مثابه سرمایه‌های انسانی نظام تعلیم و تربیت کشور از مهمترین عناصر سازنده محیط‌های آموزشی و عاملی کلیدی برای ایجاد موقعیت

اجتماع یادگیری حرفه‌ای، توصیف گر اجتماع اثربخش و منسجمی است که سبب می‌شود یادگیری در یک اسلوب اجتماعی، یعنی از طریق مشارکت و تعامل با دیگران و به شکلی اصیل و واقعی رخ دهد. اجتماع یادگیری حرفه‌ای، یک فرایند یادگیری گسترده یا متوسط برای تقویت همکاری در بین وظایف مربوط به شغل در محیط کاری می‌باشد و تأثیر قابل توجهی در بهبود عملکرد منابع انسانی دارد که بر اساس یک هدف مشترک شکل می‌گیرد نه یک مکان مشترک؛ و اهداف آن، حدود و مرزهای آنرا تعریف می‌کند (پهلوان و همکاران، ۱۳۹۴).

در انطباق با سازمان‌های آموزشی نظیر مدرسه، اجتماع یادگیری حرفه‌ای بعنوان رویکردی برای بهبود عملکرد آموزشی معلمان و افزایش یادگیری دانش آموزان در نظر گرفته می‌شود و توانایی یادگیری در محیط کاری بصورت دسته جمعی است (فولان، ۲۰۱۱)؛ اجتماع یادگیرنده حرفه‌ای<sup>۱</sup>، که به یادگیری حرفه‌ای و مشارکتی معلمان اطلاق می‌گردد، زمینه‌ای را برای گروه‌های مختلف معلمان، مدیر و سایر کارکنان (معاونان و مشاوران آموزشی) مدرسه فراهم می‌کند تا با شرکت در گفتگوهای سازنده به صورتی جمعی که ضمن بررسی روش‌های تدریس و عملکرد خود و تلاش برای بهبود آن، در جهت پیشرفت و ارتقای یادگیری دانش آموزان قدم بردارند (رشید و همکاران، ۲۰۱۲)

به طور کلی یادگیری کارآمد و اثربخش معلمان در مدارس یکی از عوامل مهم در رضایت از کار، پیوند اولیای دانش آموزان با مدرسه، تقویت انجمن‌های اولیا و مربیان، کاهش افت تحصیلی، نوآوری و خلاقیت، بهره‌گیری بهینه از منابع انسانی و مالی و شکوفایی شخصیت کودکان، نوجوانان و جوانان مطرح می‌باشد. (صفاری، ۱۳۸۸) و از آنجا که تمام فعالیت‌های مدرسه منجمله برنامه ریزی، تدریس، ارزشیابی و غیره تحت نظر معلمان

## 1. Professional Learning Community

حرفه‌ای موفق، محیط‌ها و بسترهایی را ایجاد می‌کنند که معلمان می‌توانند در آن نقاط قوت و ضعف خود را با همکاران خود در میان گذارند؛ راه حل‌های مشارکتی برای مشکلات انتخاب نمایند و ایده‌های جدیدی را بطور جمعی و به نفع فراگیرانشان به کار گیرند (برودی، ۲۰۱۴) همچنین توسعه اجتماعات حرفه‌ای یادگیری به یقین می‌تواند به باورهای مشترک معلمان و مشارکت بیشتر آنان در فعالیت‌های جمعی سمت و سو بخشد. همچنین باورهای مشترک و کار جمعی به نوبه خود می‌تواند موجب ایجاد مسئولیت جمعی، تعامل بهتر معلمان با یکدیگر و بوجود آمدن هنجارهای مشترک شود که تعهد معلمان به مدرسه، شغل و دانش‌آموزان را افزایش می‌دهند (دوفور و همکاران، ۲۰۰۶).

اما به رغم تعدد مطالعات و سوابق پژوهشی در تبیین اهمیت ایجاد جوامع یادگیری حرفه‌ای در مدارس و مؤسسات آموزشی، با این حال شواهد تجربی اندکی در رابطه با عناصر و عوامل کلیدی که زمینه ساز تشکیل اجتماعات یادگیری حرفه‌ای معلمان اند، وجود دارد (گری، کروز و تارتتر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵؛ آناتولی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹؛ دوران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰؛ هاراسیم<sup>۴</sup>، ۲۰۰۲؛ کی یر<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱) و در بافت سازمان آموزشی مدرسه، بسیاری از مدیران و معلمان، اطلاعات قلیلی در مورد الگوهای جوامع یادگیری حرفه‌ای و تأثیر آن بر روند آموزش و یادگیری فراگیران مدارس خود دارند. (ونگریکن، مردیت، پاکر، کینت، ۲۰۱۷) بنابراین «برای مدیران و معلمان مدارس مهم است که جوامع یادگیری حرفه‌ای را به عنوان مکانیزمی مهم در جهت پیشرفت مدرسه و رشد و تعالی یادگیری فراگیران خود، به رسمیت بشناسند» (بانرچی، استرینس، مولر، مایکلسون، ۲۰۱۷)؛ مطالعه جوامع یادگیری حرفه‌ای و چگونگی تأثیر ابعاد آن در موفقیت مدرسه و توسعه

مطلوب در تحقق اهداف آموزشی می‌باشند. به همین دلیل لازم است مدیران و رهبران آموزشی مدارس در تلاش برای نیل به موفقیت‌های اساسی و پیاده سازی اصلاحات در مدارس و بهبود یادگیری و ارتقای معلمان تلاش نمایند. (ویلین و سلیگرز، ۲۰۱۷) در این زمینه یکی از عواملی که در ارتباط با معلمان بسیار مهم بوده و تأثیر شگرفی در پیشرفت معلمان دارد، وجود اجتماعات یادگیری حرفه‌ای در میان معلمان است. این رویکرد تداعی گر شرایطی است توأم با تغییر جهت از رویکردی سنتی که در آن معلمان به تنهایی و در انزوا در یک مدرسه کار می‌کنند به رویکردی که بر همکاری، هم افزایی، پاسخگویی و اثربخشی معلمان تأکید دارد و لازمه تحقق آن ایجاد شرایطی در محیط کار است که معلمان به همکاری و به اشتراک گذاری ایده‌ها تشویق شوند.

در تبیین سازوکار اهمیت چنین موضوعی به زعم پژوهشگرانی چون ترنر (۲۰۱۷)، تمرکز جوامع یادگیری نه فقط بر یادگیری معلم به تنهایی است؛ بلکه تمرکز بر یادگیری حرفه‌ای درون بافتی از گروه‌های منسجم است که متمرکز بر دانش جمعی می‌باشند. (ترنر و همکاران، ۲۰۱۷) بنابراین جوامع یادگیری حرفه‌ای معلمان بعنوان وسیله و سازوکاری برای بهبود عملکرد آموزشی آن‌ها و ارتقای دستاوردهای تحصیلی فراگیرانشان خواهد بود. (هودسن، ۲۰۱۵) و معلمان زمانی که با سایر همکاران خود به یادگیری می‌پردازند، بهتر می‌آموزند که ایده‌ها را با یکدیگر به اشتراک گذارند و در فضایی همکارانه به همکاری و هم افزایی بپردازند. معلمان باید مشکلات را با هم حل کنند و به عنوان یک تیم، بر نیازهای دانش‌آموزان خود متمرکز شوند. (کارتر، ۲۰۱۷)

لذا اجتماعات یادگیری حرفه‌ای می‌توانند مزایای پایداری را برای معلمان فراهم ساخته که منجر به افزایش سرمایه انسانی، حرفه‌ای و اجتماعی شود، همچنین می‌توانند باعث زدایش انزوا در میان معلمان، افزایش تعهد به ماموریت و اهداف مدرسه و مسئولیت‌های مشترک شوند. (ویلسون، ۲۰۱۶) همچنین جوامع یادگیری

1. Gray, Kruse & Ttarter
2. Anatoliy
3. Doran
4. Harasim
5. Kear

تحلیل و واکاوی تجارب زیسته دبیران با سابقه در سطح مدارس کشور نشانگر آن است که آموزش معلمان، عمدتاً محدود به دانش موضوعی چندین درس در حوزه علوم تربیتی شامل روش تدریس، اصول و فنون معلمی و نظایر آن و تدریس عملی/تمرین دبیری است که سالهاست به شیوه‌های قبلی تدریس می‌شوند و در این آموزش، نقش دانش حرفه‌ای معلمان کمتر مورد بررسی قرار گرفته است (نیتی و همکاران، ۱۳۹۹) و در پاره‌ای موارد نیز غالب معلمان، با تلاش فراوان و با آزمون و خطا، به انتخاب شیوه‌های تدریس پرداخته‌اند و کمتر فرصت بازبینی در آن‌ها را داشته‌اند (رفاعی و همکاران، ۱۳۹۹). در حالیکه اگر معلمان، از دانش و تبحر کافی در هسته فنی مدرسه (که از مصادیق مهم آن، کار و روش تدریس خود است) برخوردار نباشند، ممکن است در انتخاب روش تدریس خود از جانب دانش آموزان، همکاران و دیگر مسئولان مدرسه دچار تزلزل شوند. این افراد، اگر نتوانند با قاطعیت دلایل موجه و تبیین‌گری را برای مواضع علمی و روش تدریس خود بیابند، بی‌گمان در تدریس خود در معرض خطر شکست قرار گرفته و ممکن است که علاقه مندی خود را برای فعالیت در این حوزه بکلی از دست بدهند (میر احمدی و همکاران، ۱۳۹۸).

بنابراین در افق شکل‌گیری این پژوهش، محقق برآن خواهد بود تا با تکیه بر تجارب میدانی مستقیم خود در بافت ساختار کلان آموزش و پرورش و همچنین مطالعه مدل‌ها و نظریه‌های مبنایی مرتبط با فرایند توسعه حرفه‌ای معلمان بر اساس اجتماع یادگیری حرفه‌ای در داخل و خارج از کشور و احصاء خلاء پژوهشی موجود در این عرصه، سعی خواهد نمود تا ضمن تجمیع و تطبیق مولفه‌های موجود در ساختار، ارکان و خروجی مدل‌ها و یافته‌های پژوهشی سایر محققان و در نهایت دریافت اطلاعات از اطلاع‌رسانان کلیدی در جهت طراحی و تدوین الگویی بومی و منطبق با واقعیات، الزامات و ضرورت‌های نظام کلان آموزش و پرورش در جهت بهبود

فرهنگ آموزشی و یادگیری جمعی مدرسه بسیار مهم است (برادلی، مارتین و کورتیس، ۲۰۱۹)، هرچند که پژوهش در این زمینه نیاز به مطالعات وسیع و الگوپردازی عمیقی را بیش از پیش فراهم می‌کند؛ زیرا علاوه بر اینکه نقاط ضعف و قوت بیشتری از لایه‌های درونی ارتباطات در جوامع یادگیری برای ذینفعان مشخص می‌شود؛ به تبع آن، موارد مبهم و ناشناخته نیز روشن خواهد شد. (دراپر، ۲۰۱۴) مضافاً اینکه نتایج یافته‌های پژوهشی در مدارس فنی کشورهای توسعه یافته صنعتی نظیر آلمان، حاکی از آن است معلمانی که در جوامع یادگیری حرفه‌ای پیشرفته مشارکت داشتند در مقام قیاس با آن گروه از معلمانی که در جوامع یادگیری حرفه‌ای شرکت نکردند، با ایجاد فرصت‌های یادگیری معتبرتر و کاربردی‌تر برای دانش آموزان برای به دست آوردن دانش و مهارت‌های حرفه‌ای، موفق‌تر عمل کرده‌اند. (واروز و هلم، ۲۰۱۸) و به همین نسبت، یافته‌های پژوهش رتس، پته و آرچیبالد (۲۰۱۵) در مدارس ایالات متحده نشانگر این واقعیت است که بیشترین میزان پیشرفت تحصیلی دانش آموزان دقیقاً در جایی بود که معلمان آن‌ها درگیر جوامع یادگیری حرفه‌ای بوده و آن‌ها بطور مستمر و مداوم روی یادگیری دانش آموزان و پیشرفت آن‌ها متمرکز بودند. در این میان حضور افرادی که دارای تخصص یا تجربه در زمینه‌های خاصی هستند در جلسات یادگیری حرفه‌ای می‌تواند برای معلمان بسیار سودمند باشد (دوفور، دوفور، ایگر، مینی و متوس، ۲۰۱۶).

از سوی دیگر گزارش معاونت پژوهش‌های اجتماعی- فرهنگی مجلس شورای اسلامی (۱۳۹۴) حاکی از این واقعیت است که به رغم توسعه کمی در آموزش و پرورش کشور، هنوز چالش‌های مهمی از جمله بی‌توجهی به نقش بنیادی عوامل انسانی (بطور ویژه معلمان) و عدم تناسب مکانیزم‌های آماده‌سازی، ساماندهی و توانمندسازی منابع انسانی در ساختار کلان آموزش و پرورش کشور به وضوح نشو و نما می‌کند. همچنین

اشباع نظری و به صورت داوطلبانه در پژوهش شرکت کرده اند. در این پژوهش جهت افزایش روایی، محقق پس از پایان توضیحات مصاحبه شوندگان در طول مصاحبه، برداشت خود از صحبت‌ها و گفتگوهای مصاحبه شونده را بیان می‌کرد تا با تأیید مصاحبه شونده از صحت مطالب بیان شده اطمینان حاصل نماید. همچنین در طول فرایند مصاحبه بمنظور رفع ابهام و شفاف سازی بیشتر از سوالات پیگیری استفاده می‌شد. علاوه بر این، محقق از روش‌های بررسی توسط اعضاء، مثلث سازی (سه سویه نگری) منابع داده‌ها، بازبینی توسط همکاران و بازنگری توسط ناظران برای افزایش روایی پژوهش خود استفاده می‌نموده است. در این پژوهش برای تأیید اعتبار و پایایی پژوهش از راهبردهای پیتی و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۲)، چارمز<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) و لینکلن و گوبا<sup>۴</sup> (۱۹۸۵) استفاده شده است. این راهبردها شامل اتکاپذیری، اطمینان و اعتمادپذیری، تأیید یا تصدیق پذیری و انتقال پذیری است که همه در کنار هم موجب ارتقا اعتبار پژوهش و امکان انتقال پذیری یافته‌ها به سایر بافت‌های مشابه می‌شوند.

### یافته‌ها

بعد از انجام مصاحبه‌ها و پیاده سازی آن‌ها، مرحله تحلیل محتوای مصاحبه‌ها آغاز گردید در تحلیل مصاحبه‌ها، متن مصاحبه به دقت مورد مطالعه قرار گرفت و پس از بررسی تمام مفاهیم و مقولات مطرح شده، کدگذاری آن‌ها در سه مرحله باز، محوری و انتخابی انجام شد. در جدول ذیل، نمونه‌هایی از کدگذاری باز، محوری و انتخابی قسمتی از محتوای مصاحبه ذکر شده، ارائه شده است.

عملکرد معلمان دوره متوسطه مدارس کشور با محوریت شکل گیری اجتماع یادگیری حرفه‌ای معلمان بعنوان بستری قابل توجه و تعمق در توسعه حرفه‌ای معلمان در افق توسعه آتی سرمایه‌های انسانی نظام آموزش و پرورش، اقدام نماید.

### روش پژوهش

پژوهش حاضر در زمره پژوهش‌های کاربردی و در چهارچوب طرح کیفی بر الگوی اکتشافی، به اجرا در آمد. از آن جا که ماهیت موضوع این پژوهش مستلزم بررسی و تحلیل دیدگاه‌ها، تجارب و نقطه نظرات افرادی است که به هر صورت با موضوع پژوهش و آسیب‌های مرتبط با خلاء وجودی آن، دست و پنجه نرم نموده اند؛ لذا محقق بر آن است در بخش کیفی این پژوهش از روش پدیدارشناسی با استمداد از رویکرد تحلیل مرحله‌ای کلایزی<sup>۱</sup> استفاده نماید. در واقع یکی از مناسب ترین روش‌های انجام مطالعه حاضر، استفاده از دانش و تجربیات کسانی است که به نوعی مرتبط و مطلع از موضوع پژوهش هستند؛ به همین دلیل از روش پدیدارشناسی استفاده شد و فهم و توصیف مشارکت کنندگان مورد تحلیل قرار گرفت.

### ابزار پژوهش

۱. **مصاحبه عمیق نیمه ساختاریافته:** در این پژوهش برای فهم بهتر و بیشتر پدیده اجتماع یادگیری حرفه‌ای معلمان از گروه‌های مختلف، مصاحبه به عمل آمد.

### روش اجرا

مشارکت کنندگان انتخابی برای این پژوهش ۲۶ نفر شامل: ۸ نفر استادان و اعضای هیئت علمی دانشگاههای استان تهران و البرز در رشته مدیریت آموزشی، ۱۰ نفر مدیر، معاون آموزشی و معلمان موفق در مدارس ابتدایی شهرستان‌های استان تهران و ۸ نفر دانشجوی دکتری یا فارغ التحصیل رشته مدیریت آموزشی شاغل در آموزش و پرورش بودند که به صورت هدفمند و با توجه به قاعده

2. Petty et al.  
3. Lincoln & Guba

1. Colaizzi

## جدول ۱. نمونه‌ای از کدگذاری باز بر اساس بخشی از مصاحبه‌ها مربوط به پیشایندهای اجتماع یادگیری حرفه‌ای معلمان

## کدهای باز استخراج شده مربوط به پیشایندهای اجتماع یادگیری حرفه‌ای معلمان

۱. داشتن هدف یکسان. ۲. پذیرش تغییر و تحول. ۳. جلب مشارکت افراد. ۴. برابری و عدم تبعیض در مدرسه. ۵. استفاده از توانمندی همه افراد. ۶. تفویض وظایف. ۷. جانشین پروری. ۸. متکی نبودن به نمونه‌ای از دیر در انجام امور. ۹. قرا گرفتن در بطن کار. ۱۰. مشارکت همه در تعیین هدف. ۱۱. مشارکت همه در تصمیم‌گیری. ۱۲. مشارکت هم در اجرای تصمیمات. ۱۳. وجود روحیه همکاری. ۱۴. گفتگو باهم و رسیدن به اجماع در اهداف. ۱۵. تلاش با تمام وجود برای تحقق اهداف. ۱۶. اصل ابتکار، استقلال، خلاقیت. ۱۷. اعتماد متقابل. ۱۸. احترام متقابل و عشق ورزیدن به هم. ۱۹. اهمیت داشتن محیط شاد. ۲۰. ریسک‌پذیر بودن. ۲۰. احترام به اهل مطالعه و تحقیق. ۲۲. جوسازمانی باز. ۲۳. اهمیت احساس مسئولیت در برابر دانش‌آموزان، همکاران و -والدین. ۲۴. انعطاف‌پذیری. ۲۵. اشتراک، خلق و کاربرد دانش. ۲۶. تجزیه و تحلیل یادگیری دانش آموزان. ۲۷. تعامل رسمی و غیررسمی در کنار هم. ۲۸. یادگیری گروهی سبب سطوح بالاتر یادگیری دانش آموزان می‌شود. ۲۹. نترسیدن از اشتباه. ۳۱. فراهم کردن فرصت جبران اشتباه در محیط گروهی. ۳۰. بهسازی از طریق فعالیت‌های گروهی. ۳۲. ارتباط خوب و مثبت با مدارس دیگر. ۳۳. برگزاری جلسات بین معلمان با مدارس دیگر یا با متخصصین حرفه‌ای. ۳۴. افزایش دانش و اطلاعات خود در قلمرو تخصصی. ۳۵. پذیرش تغییر و حرکت در مسیر آن. ۳۶. فراهم کردن جریان باز اطلاعات در مدرسه. ۳۷. ارتقاء توانمندی گروه و عملکرد گروه در سایه رشد اعتمادسازی. ۳۸. اهمیت تلاش برای حل مشکلات یکدیگر. ۳۹. تبدیل مدرسه به محیط امن. ۴۱. ساختار پویا و توانمند. ۴۰. استقبال از خلاقیت و نوآوری در ساختار. ۴۲. تسریع فرایندهای ارتباطی، تعاملی و فعالیت‌های گروهی. ۴۳. ساختار غیرمتمرکز. ۴۴. ساختار پویا. ۴۵. ساختار زنده. ۴۵. ساختار مسطح و افق. ۴۶. مشارکت فعال والدین. ۴۷. دعوت از افراد مطلع، صاحب‌نظر و زبده در جلسات. ۴۸. گفتگو در مورد مسائل مختلف کاری معلمان مربوط به کار آنها. ۴۹. تشکیل گروه‌های درسی در کلاس توسط دانش‌آموزان و تحلیل کار یکدیگر. ۵۱. بازتعریف مستمر شیوه تدریس در جلسات معلمان. ۵۰. اجرای پروژه‌های درس پژوهی و معلم پژوهنده. ۵۲. تشکیل گروه‌های درسی. ۵۳. نمایش خلاصه ایده آموزشی همکاران. ۵۴. تقدیر از ایده‌های برتر. ۵۵. دادن امتیاز مشخص در فرم ارزیابی به معلمان فعال. ۵۶. تصمیم‌گیری در مورد مسائل آموزشی از طریق رأی‌گیری. ۵۷. ارائه دستاوردهای معلمان در قالب بروشور. ۵۸. برگزاری جلسات قطعی با دیگر مدارس. ۵۹. تشویق معلمان باسابقه به استفاده از روش‌های نوین. ۶۱. تهیه بروشورهای توجیهی‌ای برای جلب مشارکت معلمان. ۶۰. ثبت و نگهداری تجربیات موفق معلمان. ۶۲. تدارک زمان مناسب برای تشکیل جلسات. ۶۳. هدف‌گذاری جلسات بعدی در پایان هر جلسه. ۶۴. فراهم کردن امکان دسترسی به اطلاعات مهم آموزشی و تربیتی. ۶۵. اهمیت کاهش فاصله ارتباطی بین مدیر و معلم. ۶۶. حمایت از اجرا در آوردن ایده‌های آموزشی. ۶۷. ارزیابی مبتنی بر فرایندهای یادگیری. ۶۸. تصمیم‌گیری بر اساس مشورت. ۶۹. دادن امتیازاتی برای افرادی که اشتراک تجربه دارند.

## جدول ۲. نمونه‌ای از تحلیل محتوای ادبیات و پیشینه تجربی و نظری پژوهش در قالب کدهای باز، محوری و انتخابی

## مربوط به پیشایندهای اجتماع یادگیری حرفه‌ای معلمان

کد باز	کدمحوری (مؤلفه)	کد انتخابی و مقوله نهایی
مدیر؛ طراح، معلم، مربی و تسهیل‌گر است، سبک رهبری مدیران، حمایتی، مشارکتی، تحول‌گرا و توزیعی است، مدیر نه همه کاره مدرسه، بلکه عضوی از یک تیم می‌باشد که هدف یکسان دارد و برای رسیدن به آن در کنار دیگران تلاش می‌کند، مدیر برای طراحی اهداف بلندمدت، با کارکنان مشورت می‌نماید، مدیر آینده‌نگر و آینده‌ساز است، استقبال از ایده‌های جدید، تلقی افراد از خود به عنوان یک تیم، احساس منافع مشترک و تلاش برای تحقق آن‌ها، حمایت در جهت تحقق اهداف. تأکید بر هماهنگ شدن با تغییرات بیرونی، تأکید بر ارزیابی مستمر و قدردانی و حمایت بجا از افراد، مدیر عضوی از یک تیم است و وظایف بین افراد تقسیم شده است، توانایی در جلب مشارکت و حمایت بیرون، ایجاد شرایط مطلوب برای تعامل جریان باز اطلاعات و دسترسی مطلوب معلمان به آن، اعتماد به معلمان در انجام امور، همه افراد خود را مسئول میدانند در تمام مراحل..	سبک رهبری حمایتی، مشارکتی و توزیعی	رهبری آموزشی حامی اجتماع یادگیری حرفه‌ای معلمان
اعتماد به یکدیگر، جوسازمانی مثبت، خطرپذیری، خلاقیت و نوآوری، داشتن اهداف و آرمان‌های مشخص و مشترک، ایمان و اعتقاد راسخ به اهداف تعیین‌شده، ارزشمند بودن انسان و انسانیت، قبول و پذیرش تغییر و تحولات، ارزش و اهمیت داشتن مطالعه، پژوهش و تعمق در محیط کار، انعطاف‌پذیر در انجام امور و برخورد با مسائل، ارزشمند بودن تعامل و اعتماد متقابل، احساس آرامش در محیط مدرسه، همدلی و همراهی یکدیگر در محیط مدرسه و حتی بیرون مدرسه در صورت نیاز،	نوآوری، خطرپذیری؛ هدف یکسان؛ رابطه با زیردست؛ ارتباطات وجود وحدت و یکپارچگی	فرهنگ سازمانی حامی اجتماع یادگیری حرفه‌ای معلمان

<p>ارزش و اهمیت داشت رفاه و آسایش افراد، احترام به افراد خلاق و پژوهشگر در محیط مدرسه، اهمیت و ارزش داشتن جریان درست و آزاد اطلاعات.</p> <p>فرصت و شرایط برای مشارکت و همکاری گروهی، دادن افراد فرصت اشتباه و تعامل تا 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 به مدرسه، ارزیابی فرایند مدار و دادن بازخورد مناسب، تشویق و ترغیب معلمان موفق در زمینه یاددهی و یادگیری، ضمن خدمت باید در محیط مدرسه باشد، استفاده از معلمان باتجربه برای آموزش معلمان جوان، تأکید بر یاددهی و یادگیری غیررسمی در کنار امور رسمی یادگیری جمعی و مشارکتی بهاندازه فردی حتی مهمتر، مدیریت دانش و فراهم شدن شرایط مناسب برای ثبت و انتقال دانش و اطلاعات بین معلمان در یک فرایند جمعی و گروهی، فرایند یادگیری و یاددهی مورد ارزیابی باش، فرصت بازخورد داده شود، جریان اطلاعات باید باز باشد، به افراد به عنوان سرمایه انسانی نگریسته شود، از ایده‌های جدید استقبال شود، به اشتباهات به عنوان فرصت یادگیری نگریسته شود، به یادگیری غیررسمی همانند رسمی توجه شود، از تجربیات موفق تقدیر و قدردانی شود، تعامل پایدار با محیط بیرون ایجاد شود، مدارس همجوار را به عنوان منبع اطلاعات، دانش و یادگیری نگریسته شود، با افراد باصلاحیت مشورت شود؛ شبکه‌های یادگیری ایجاد شود؛ به خلق دانش ارزش داده شود، به تفکر واگرای معلمان ارزش داده شود، فرصت بهسازی برای معلمان فراهم شود، مشارکت گروهی برای پیشرفت دانش آموزان تأکید شود، زمان و مکان مشارکت تعریف و موردحمایت قرار بگیرد. به نتایج مثبت ناشی از مشارکت گروهی ارزش و اهمیت داده شود و افراد موردتقدیر قرار بگیرند، فرصت استفاده از تجربیات دیگر مدارس ایجاد شود، معلمان به یک تیم واقعی تبدیل می‌شوند.</p>	<p>مدیریت دانش؛ یادگیری مشارکتی حامی جامعه یادگیری گروهی و یادگیرنده حرفه‌ای جمعی</p>
<p>ساختار به ایجاد یک محیط کار توانمند منجر گردد، جریان باز اطلاعات و بازخورد به‌صورت همزمان از طریق تمام سطوح سازمان و افراد، ساختار پویا بوده بر اساس شرایط در حال تغییر و بهبود می‌باشد، ساختار کاملاً افقی است، ساختار اصلی به وسیله تیم تعیین میشود، غیرمتمرکز و شبکه‌های پویا و انعطاف‌پذیر می‌باشد، ساختار ارگانیک، مسطح و غیر سلسله مراتبی و غیرمتمرکز با حداقل رویه‌های رسمی در محیط کار می‌باشد، ارتباطات مؤثر و ساده صورت می‌گیرد، تعامل مناسب با محیط بیرون و تغییرات آن دارد، به رشد حرفه‌ای معلمان کمک میکند، فعالیت‌های گروهی را تسهیل میکند، نموده‌های نظام دیوانسالارانه در آن جایگاهی ندارد، فرایند محور و تحولگرا باشد، خود ساختار به فرایند تحول و تغییر کمک نماید.</p>	<p>ساختار ارگانیک ساختار سازمانی حامی اجتماع یادگیری حرفه‌ای معلمان</p>

### جدول ۳. نمونه‌ای از کدگذاری باز بر اساس بخشی از مصاحبه‌ها مربوط به پسایندهای جامعه یادگیرنده حرفه‌ای

#### کدهای باز استخراج شده

<p>۱. بالا رفتن درک از وظایف خود توسط معلم ۲. رشد صلاحیت‌های حرفه‌ای معلم ۳. درک درست از نیازهای کلاس درس و توانایی خود ۴. تشخیص درست مشکلات کلاس درس ۵. تصمیم مناسب برای حل مشکلات ۶. بهبود عملکرد معلم ۷. تنوع در روش‌های تدریس و یادگیری ۸. استفاده از روش‌های جدید تدریس ۹. خلق دانش جدید ۱۰. رضایت همه از عملکرد معلم ۱۱. تعامل و رابطه خوب معلم با همه ۱۲. تبدیل کلاس درس به محیط یادگیری ۱۳. پیشرفت خوب دانش آموزان ۱۴. توانایی معلم برای دادن انگیزه به دانش آموزان ۱۵. لذت بخش شدن کلاس در برای همه ۱۶. لذت بردن از کار کردن در کنار هم ۱۷. احساس تعلق و تعهد بیشتر به مدرسه و همکاران ۱۸. بالا رفتن حس مسئولیت ۱۹. تلاش برای انجام امور فراتر از وظایف محوله ۲۰. رضایت شغلی مناسب ۲۱. احساس و نگرش مثبت نسبت به کار و مدرسه ۲۲. رشد حرفه‌ای مستمر معلمان ۲۳. نشاط آور بودن محیط مدرسه ۲۴. مدرسه بخشی از وجود معلم می‌شود ۲۵. اهداف و آرمانهای مدرسه را از خود می‌داند ۲۶. برای تحقق آن تمام تلاش را می‌نماید ۲۷. همه با تمام وجود در هر شرایطی برای انجام کار در مدرسه حاضر میشوند ۲۸. کم شدن میزان غیبت و تأخیر ۲۹. فراتر از زمان کاری وقت می‌گذارند ۳۰. قرار گرفتن در مسیر پیشرفت ۳۱. واقع بینانه دانستن معیارهای ارزیابی ۳۲. رشد و ترقی کل مجموعه با یکدیگر.</p>
---

جدول ۴. نمونه‌ای از تحلیل محتوای ادبیات و پیشینه تجربی و نظری پژوهش در قالب کدهای باز، محوری و انتخابی مربوط به پسایندهای اجتماع یادگیری حرفه‌ای معلمان

کد باز	کدمحوری (مؤلفه)	کد انتخابی و مقوله نهایی
تنوع و خلاقیت در انجام وظایف شغلی که جلوی خستگی و فرسایش فکری افراد را می‌گیرد، خلق دانش و عقیده جدید درباره تدریس یادگیری، آگاهی معلم از نقش خود در کمک به دانش آموزان در راستای دستیابی به اهداف مورد انتظار، مسئولیت مشترک در قبال پیشرفت و موفقیت دانش آموزان، یادگیری عمیق که در آن تدریس و فعالیت‌های کلاسی بهخوبی تعریف شده و دانش و دیدگاه جدیدی در مورد شیوه‌های جدید تدریس و یادگیری به وجود می‌آید، افزایش درک مطالب تدریس شده توسط معلمان و بهبود نقش آنان در کمک به تمامی دانش آموزان برای موفقیت، افزایش آگاهی و آمادگی حرفه‌ای مدرسان برای الهام بخشیدن به دانش آموزان و ترغیب آن‌ها به یادگیری بیشتر، رابطه خوب و مناسب معلمان با والدین، همکاران و دانش آموزان و کمک گرفتن از آن‌ها برای حل مسائل و مشکلات موجود، پیشرفت چشمگیر در سازگاری نحوه تدریس با ویژگی‌های دانش آموزان، تبدیل مدرسه به محیط مناسبی برای یادگیری فردی و گروهی، قرار گرفتن دانش آموزان در مسیر رشد و پیشرفت درسی، رضایت مدیر و والدین از عملکرد معلمان، ارتباط و پیوند بین موفقیت شغلی و موفقیت مدرسه، رشد و توسعه فرهنگ تعقل و تفکر در بین معلمان، تقویت این دیدگاه که معلم باید بهروز باشد و از نظر حرفه‌ای رشد کند تا توانایی انگیزشی لازم برای برانگیختن دانش آموزان داشته را باشد، مسئولیت پذیری قوی در نتیجه فعالیت کلاسی، تدریس خوب، دانش و عقیده جدید درباره تدریس و یادگیرندگان؛ افزایش درک معلم از بافت و زمینه کاری.	رشد و توسعه کیفی مهارت‌های آموزشی و تربیتی	بهبود کیفیت عملکرد معلمان در اجتماع یادگیری حرفه‌ای معلمان
افزایش تعهد درونی به مدرسه و اهداف آن و تلاش مضاعف برای رسیدن به این هدفها، کاهش انزوای معلمان نسبت به یکدیگر و محیط کار، پیوند و هم سوئی بین اهداف فردی و اهداف سازمانی، احساس وظیفه در این مورد که باید نهایت تلاش خود را در جهت موفقیت سازمان انجام دهد، احساس مسئولیت بالا در قبال اهداف و آرمانهای مدرسه، احساس افتخار از اینکه عضوی از مدرسه است و نوعی دلبستگی درونی به آن دارد مسائل و مشکلات مدرسه را به نوعی مربوط به خود می‌داند و برای حل آن نهایت تلاش را انجام می‌دهد. دفاع از مدرسه، آرمانها و ارزشهای آن با تمام وجود، حضور و مشارکت فعال در تمام فعالیت‌ها مدرسه با توجه به توانمندی خود.	احساس تعهد، مسئولیت، دلبستگی درونی	احساس تعلق به شغل و مدرسه در اجتماع یادگیری حرفه‌ای معلمان
خشنودی از کار و محیط کار؛ احساس آرامش بیشتر، غیبت کمتر، پذیرش سیستم ارزیابی عملکرد موجود از لحاظ ذهنی و روانی و امیدوار بودن به پیشرفت شغلی، رابطه عاطفی بین معلمان که سبب میشود در زمان مشکلات کنار هم باشند، علاقه به حضور در مدرسه در هر شرایطی به منظور انجام وظایف محوله، تشویق و ترغیب افراد علاقه مند دیگر برای قبول این شغل و قرار گرفتن در کنار او، کاهش فاصله ذهنی و عاطفی بین معلمان به طوری که از بودن در کنار هم لذت می‌برند، احساس اینکه بودن در این مدرسه سبب رشد و توسعه شغلی و حرفه‌ای او خواهد شد و این سبب لذتبخش شدن کار و محیط کار برای او خواهد بود، اطمینان به اینکه در زمان مشکلات مدیر و همکاران در کنار او خواهند بود سبب خشنودی و آرامش درونی او خواهد شد.	احساس شادی، لذت و آرامش درونی	احساس خشنودی از شغل و مدرسه در اجتماع یادگیری حرفه‌ای معلمان

بر اساس نتایج به دست آمده از مصاحبه‌ها و با توجه به ادبیات و پیشینه تجربی و نظری پژوهش، الگوی مفهومی پسایندهای جامعه یادگیرنده حرفه‌ای؛ با سه بُعد که عبارتند از:

تر، بستر ساز تحقق این مهم در سطح مدارس قلمداد می‌گردد. بطور کلی مولفه‌های مهم مربوط به بعد پیشایندی مدل (پیش سازمان دهنده اجتماع یادگیری حرفه‌ای معلمان) در چارچوب ۴ مولفه مهم بشرح ذیل قابل تقسیم و طبقه بندی بوده و هر عامل مشتمل بر شاخص‌هایی خواهد بود:

۱. رهبری آموزشی حامی اجتماع یادگیری حرفه‌ای معلمان  
۲. فرهنگ سازمانی حامی اجتماع یادگیری حرفه‌ای معلمان  
۳. یادگیری مشارکتی حامی اجتماع یادگیری حرفه‌ای معلمان  
۴. ساختار سازمانی حامی اجتماع یادگیری حرفه‌ای معلمان.

و مولفه‌های مهم مربوط به بعد پسایندی مدل (پیامدها و فرجام اجرای الگوی پژوهش) در چارچوب ۳ مولفه مهم کلان بشرح ذیل قابل تقسیم و طبقه بندی بوده و هر عامل مشتمل بر موارد ذیل خواهد بود:

۱. توسعه کیفیت عملکردی معلمان  
۲. خشنودی شغلی حرفه‌ای معلمان  
۳. تعلق خاطر معلمان به شغل و مدرسه بر اساس پیشینه تجربی و پژوهش هر یک از ابعاد و مولفه‌های شناسایی شده، از سوی پژوهشگران دیگر نیز مورد مطالعه قرار گرفته است که به تفصیل در بخش مربوط به سؤالات اول و دوم پژوهش مطرح شد با توجه به نتایج مصاحبه‌های به عمل آمده در قسمت پیشایندهای اجتماع یادگیری حرفه‌ای معلمان چهار بُعد شناسایی شدند که عبارت اند از: ۱. رهبری آموزشی حامی اجتماع یادگیری حرفه‌ای معلمان  
۲. فرهنگ سازمانی حامی جامعه یادگیرنده  
۳. یادگیری مشارکتی حامی اجتماع یادگیری حرفه‌ای معلمان  
۴. ساختار سازمانی حامی جامعه یادگیرنده حرفه‌ای.

در تطبیق یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها با ادبیات و پیشینه حاصل از مطالعات سایر محققان و صاحب‌نظران و تحلیل مرحله به مرحله کلایزی برای هر یک از مولفه‌های زیر مجموعه ابعاد کلان الگوی این پژوهش، در زمینه رهبری آموزشی حامی اجتماع یادگیری حرفه‌ای معلمان پژوهشگرانی مانند هریس و مویجز (۲۰۰۵)، مک لاف لین

(۱) بهبود کیفیت عملکرد معلمان در اجتماع یادگیری حرفه‌ای معلمان  
(۲) احساس تعلق به شغل و مدرسه در جامعه یادگیرنده حرفه‌ای.  
(۳) احساس خشنودی از شغل و مدرسه در اجتماع یادگیری حرفه‌ای معلمان.

با توجه به تأکید مصاحبه شونده‌گان و توجه به ادبیات و پیشینه تجربی و نظری پژوهش، ترسیم و طراحی شده است. هر یک از ابعاد با توجه به کدهای باز مصاحبه به کدهای محوری (مؤلفه‌ها) تقسیم شد پس از تعیین مؤلفه‌ها، نشانگرهای مربوط به هر مؤلفه در بخش مربوط به خود قرار داده شد.

هرچند که در ادبیات و پیشینه تجربی و نظری پژوهش و منابع موجود، موارد مختلفی به عنوان پسایندهای اجتماع یادگیری حرفه‌ای مطرح شده است، اما در مصاحبه‌ها، ابعاد، مؤلفه‌ها و نشانگرهای زیر بیشتر مورد توجه مشارکت کنندگان بوده است و این ابعاد، مؤلفه‌ها و نشانگرها خاص پسایندهای اجتماع یادگیری حرفه‌ای معلمان در مدارس ابتدایی شهرستان‌های استان تهران است.

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی اجتماع یادگیری حرفه‌ای معلمان صورت گرفت. به همین منظور، ابتدا ادبیات و پیشینه تجربی و نظری پژوهش بررسی و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در نتیجه درک و شناخت مناسبی از مفهوم اجتماع یادگیری حرفه‌ای معلمان، ایجاد گردید. یافته‌های مستخرجه از تحلیل داده‌های کیفی پژوهش حاضر با استفاده از رویکرد پدیدارشناختی و از منظر تجربه‌گران و اطلاعات رسانیان کلیدی پژوهش حاضر به مدد تحلیل رویکرد کلایزی نشانگر این موضوع بود که مدل اجتماع یادگیری حرفه‌ای معلمان مدارس ابتدایی دارای دو بعد کلان پیشایندها و پسایندهایی است که پیشایندهای مدل موضوعه در بردارنده الزامات و عناصر پیش سازمان دهنده تحقق اجتماع یادگیری حرفه‌ای توسط معلمان خواهد بود که به تعبیری مناسب

جامع برای یادگیری معلمان پیش از خدمت تاکید می‌کند. موک و استاب (۲۰۲۱) در تحقیقی با تاکید بر توسعه مهارت‌های برنامه ریزی معلمان و وضوح آموزش به بررسی ضرورت کوچینگ، یادگیری و نظارت برای دوران پیش از خدمت پرداخته‌اند. نتایج این تحقیق اثر کلی کوچک و معنی‌دار مربیگری، یادگیری یا نظارت را بر مهارت‌های آموزشی نشان داده است. مدل‌سازی شناختی معلمان یا سرپرستان (یعنی شفاف‌سازی فرآیندهای شناختی و نشان دادن شیوه‌های مربوط به تدریس) برنامه‌ریزی درس و شیوه‌های تدریس، اثر تعدیل‌کننده قابل‌توجهی در این رابطه داشته است. پارینتی و توبین (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان یادگیری و توسعه حرفه‌ای مدیران جدید مدارس به بررسی یادگیری در توسعه حرفه‌ای مدیران تازه کار می‌پردازد و معتقد هستند یادگیری به میزان توسعه دانش حرفه‌ای بستگی دارد، که شامل مهارت‌های تشخیص، مداخله و استنتاج است که آن‌ها به دانش آکادمیک، تجربه عملی، خودآگاهی و تأمل وابسته هستند.

در زمینه فرهنگ سازمانی حامی اجتماع یادگیری حرفه‌ای معلمان پژوهشگرانی مانند لوئیس و کروز (۱۹۹۵) هورد (۱۹۹۷)، برایک و اشنایدر (۲۰۰۲)، دوفور و همکاران (۲۰۰۴)، اشموکر (۲۰۰۶)، دوفور (۲۰۱۰)، فولان (۲۰۱۱) هریس و مویجز (۲۰۰۵) استول و لوئیس (۲۰۰۶)، هارگریوز (۲۰۱۱)، جون و همکاران (۲۰۱۳)، تورن تون و جرینگ تون (۲۰۱۴)، کارپندر (۲۰۱۵) و جفری و جیم (۲۰۱۶) در بعضی از مؤلفه‌ها و نشانگرها همخوانی دارد. بیشتر این پژوهشگران بعد از رهبری آموزشی، فرهنگ سازمانی را عامل دوم برای تحقق اجتماع یادگیری حرفه‌ای معلمان در مدرسه می‌دانند و بر توجه بر آن تأکید دارند. برایک و اشنایدر (۲۰۰۲) با توجه به یافته پژوهشی خود و دیگران چند بُعد اساسی اعتماد را مشخص کردند که شامل: احترام، احساس کفایت، توجه به حقوق دیگران و امانتداری، اعتماد نقش

و تالبرت (۲۰۰۶)، استول و لوئیس (۲۰۰۶) دوفور و همکاران (۲۰۱۰)، ولفورد (۲۰۱۱)، گریئر (۲۰۱۲)، جون و همکاران (۲۰۱۳)، آلن (۲۰۱۴)، کارپندر (۲۰۱۵)، آیدین و همکاران (۲۰۱۵) و جفری و جیم (۲۰۱۶) و روبرت و جنت (۲۰۱۷) در بعضی از مؤلفه‌ها و نشانگرها همخوانی دارد و اعتقاد دارند که رهبری آموزشی و انتخاب سبک درست و مناسب آن نقش مهم و اساسی در تبدیل مدرسه به اجتماع یادگیری حرفه‌ای معلمان دارد. جون و همکاران (۲۰۱۵) ضمن تأکید بر مهم بودن رهبری آموزشی برای تغییر و تحول، مدیریت را امری مشارکتی، حمایتی و توزیعی می‌دانند. کارپندر (۲۰۱۵) در مورد رهبری آموزشی بر واگذاری مسئولیت‌ها، تفویض اختیار، جانشین‌پروری، حمایت و فراهم کردن شرایط لازم برای تحقق اهداف مشترک در مدرسه سخن می‌گوید و آن‌ها را از اصول بنیادین اجتماع یادگیری حرفه‌ای معلمان بیان می‌کند. کلی (۲۰۱۵) اعتقاد دارد سبک‌های رهبری حمایتی، مشارکتی، توزیعی و تحول‌گرا را در جامعه یادگیرنده مهم و اساسی می‌داند. روبرت و جنت (۲۰۱۷) تأکید دارند مشارکت و همکاری معلمان نقش بسیار مهمی در موفقیت معلمان دارد. صالح و چارلن (۲۰۱۷) بیان می‌کنند واگذاری اختیارات و مسئولیت در مدرسه به معلمان و کادر مدرسه و حمایت از آن‌ها در تحقق اهداف اساس موفقیت اجتماع یادگیری حرفه‌ای معلمان است. نسجه و لجنبرگ (۲۰۲۲) در تحقیقی به شناسایی ابزارهایی برای یادگیری مدرسه-محور معلمان پیش از خدمت پرداخته‌اند. در این تحقیق سه دسته از ابزارها شناسایی شدند: فناورانه، گفتمانی و معرفتی. تأثیر ابزارها بر توسعه حرفه‌ای معلمان پیش خدمت از طریق چهار حوزه بررسی شد که یادگیری حرفه‌ای پیش از خدمت معلمان را تشکیل می‌داد. یافته‌ها نشان داد که ابزارهای مورد استفاده در یادگیری، پتانسیل زیادی برای تقویت بازتاب معلمان در تدریس و یادگیری دارند. این بررسی بر اهمیت یک رویکرد ساختاریافته و

می‌کنند زمانی کار آیی معلمان افزایش می‌یابد که معلمان باهم کار کنند. آن‌ها نشان دادند که مشارکت کارکنان و حمایت از آن‌ها، می‌تواند منجر به افزایش بهره‌وری جمعی شود که به‌نوبه خود می‌تواند به پیشرفت دانش آموزان کمک کند. از نظر آن‌ها مشارکت و همکاری معلم‌ها نقش بسیار مهمی در موفقیت معلم‌ها دارد. این مشارکت نیاز به مدیرانی دارد که به این مهم اعتقاد داشته باشند و زمینه‌های مشارکت را فراهم نمایند و مسئولیت و اختیارات خود را به معلمان و کادر مدرسه واگذار نمایند و برای تحقق اهداف و آرمان‌ها مشترک در محیط مدرسه تعامل و حمایت‌های لازم را به عمل بیاورد تا در مدرسهای ارزشها، آرمانها و اهداف مشترک اهمیت داده نشود، هیچ تغییر و تحولی در آن صورت نمی‌گیرد. در جامعه یادگیرنده حرفه‌ای، روابط مثبت و مبتنی بر احترام مشترک، نوآوری و خلاقیت ارزش و اهمیت داده می‌شود آن‌ها اعتقاد دارند هدف اصلی جامعه یادگیرنده حرفه‌ای رشد و توسعه صلاحیت حرفه‌ای معلمان است. این هدف با روش‌های سنتی امکانپذیر نیست. باید محیط کار به مکان یادگیری تبدیل شود. معلم‌ها به طور مشارکتی در پی یادگیری و بهبود صلاحیت‌های حرفه‌ای خود باشند. مدیریت دانش در این رویکرد خیلی مهم و اساسی است. بیان می‌کند وقتی یادگیری مشارکتی اتفاق می‌افتد جامعه یادگیرنده حرفه‌ای تحقق می‌یابد هم از بهبود عملکرد معلمان و پیشرفت دانش آموزان در جامعه یادگیرنده حرفه‌ای در مقایسه با شیوه‌های سنتی صحبت میکنند. در این رویکرد به واسطه محیط یادگیرنده که ایجاد می‌شود، همه در حال رشد و توسعه صلاحیت‌های حرفه‌ای هستند و معلم کمال طلب و خواهان رشد و توسعه می‌شود.

در زمینه یادگیری مشارکتی حامی اجتماع یادگیری حرفه‌ای معلمان پژوهشگرانی مانند روزنه‌التز (۱۹۸۹)، آستیوتو و همکاران (۱۹۹۳)، لیتل (۱۹۹۳)، رجز (۱۹۹۵)، هورد (۱۹۹۷)، مارکز و لویس (۲۰۰۶)، میچل و ساکنی (۲۰۰۰) کینگ و نیومن (۲۰۰۱)، دوفور و

مهمی در مشارکت و یادگیری دانش آموزان دارد. دوفور و همکاران (۲۰۰۴) برای تحقق اجتماع یادگیری حرفه‌ای معلمان توجه به عناصر و ابعاد فرهنگی لازم و ضروری میدانند وظیفه اجتماع یادگیری حرفه‌ای معلمان را برانگیختن مواردی نظیر رسالت، چشم انداز، تعهد جمعی و اهداف مشترک میدانند. ارزش نهادن به خلاقیت، خطرپذیری، ابتکار و نوآوری و وجود جوی مبتنی بر احترام متقابل را بخش مهم اجتماع یادگیری حرفه‌ای معلمان می‌داند. کارپندر (۲۰۱۵) برای اجتماع یادگیری حرفه‌ای معلمان از فرهنگ خاصی سخن می‌گوید از نظر او ارزش نهادن به ارزشها و آرمانها مشترک خیلی مهم است. در این رویکرد اعتماد، احترام متقابل، محیط امن و آرامش کاری خیلی مهم است و باید به افراد خلاق، نوآور و پژوهشگر ارزش داده شود.

سیزر و انجین (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان دیدگاه مدیران مدارس در مورد انتخاب، آموزش و انتصاب مدیر برای مدارس، شرکت کنندگان در مصاحبه‌ها یکی از شرایط انتخاب مدیران جدید را طی کردن یک دوره منتورینگ در کنار مدیران با تجربه، به مدت مشخص اعلام نموده اند. ییلماز و بیکماز (۲۰۲۰) در تحقیقی به ارزیابی نیازهای یادگیری حرفه‌ای معلمان برای منتورینگ موفق نامزدهای معلمی پرداخته اند. آن‌ها موضوع تحقیق را با تشریح نیازهای یادگیری حرفه‌ای معلمان منتی از دیدگاه معلمان منتور، سرپرستان دانشگاه و نامزدهای معلم، چارچوب بندی کردند. یافته‌های این مطالعه نشان داده که برنامه‌های آموزش معلمان منتی حول سه موضوع اصلی طراحی شده‌اند: دانش و مهارت‌های حرفه‌ای، مهارت‌های اصلی مربیگری و صلاحیت‌های اجتماعی. روبرت و جنت (۲۰۱۷) با توجه به تحقیقات خودشان و انجام مقایسه با دیگر پژوهش‌های انجام شده در این رابطه، نشان دادند که اجتماع یادگیری حرفه‌ای (PLCs) همکاری معلم و موفقیت دانش آموزان را افزایش میدهد. برخی مطالعات نشان میدهد که این جوامع همچنین کارایی جمعی بیشتری را پیش بینی

آموزش مداوم و ضمن خدمت معلمان و کارکنان آموزشی است.

در زمینه ساختار سازمانی حامی جامعه یادگیرنده پژوهشگرانی مانند هورد (۱۹۹۷)، ونگر (۱۹۹۸)، میچل و ساکنی (۲۰۰۰)، سرجیوانی (۲۰۰۰)، دوفور (۲۰۰۴)، هریس و مویجز (۲۰۰۵)، بولام و همکاران (۲۰۰۵)، استول و لوئیس (۲۰۰۶)، هیپ و هافمن (۲۰۱۰)، تالبرت (۲۰۰۶)، مور (۲۰۱۰)، فولان (۲۰۱۱)، گریئر (۲۰۱۲)، تورن تون و جرینگ تون (۲۰۱۴)، کلی (۲۰۱۵)، جفری و جیم (۲۰۱۶) و روبرت و جنت (۲۰۱۷) در بعضی از مؤلفه‌ها و نشانگرها همخوانی دارد. تورن تون و جرینگ تون (۲۰۱۴) اعتقاد دارند یادگیری مشارکتی و مدیریت دانش در تحقق اجتماع یادگیری حرفه‌ای معلمان نقش مهم و اساسی دارند که باید مورد توجه قرار بگیرد. او عناصر اصلی اجتماع یادگیری حرفه‌ای معلمان را یادگیری مشارکتی می‌داند. ویشو و همکاران (۲۰۰۸) اعتقاد دارند وقتی یادگیری در محیط جمعی اتفاق می‌افتد، افراد مشارکت کننده به تدریج در فرهنگ آن جذب می‌شوند و اثر می‌پذیرند و هم تأثیرگذار می‌شوند و به معنی و درک مشترکی می‌رسند. آن‌ها یادگیری مشارکتی را با مفهوم اجتماع یادگیری حرفه‌ای معلمان یکی می‌دانند. بولام و همکارانش (۲۰۰۵) اعتقاد دارند که اساس و منطق شکل گیری اجتماع یادگیری حرفه‌ای معلمان این است که زمانی که معلمان و سایر کارکنان مدارس به صورت دسته جمعی با تمرکز آشکار بر یادگیری کار می‌کنند، ظرفیت کلی مدرسه برای ارتقاء استانداردها افزایش می‌یابد و بدین ترتیب ایجاد و تقویت پیشرفتهای آموزشی پایدار امکان پذیرتر می‌گردد چراکه مهارت و ظرفیتهای حرفه‌ای لازم شکل می‌گیرند. دوفور و همکاران (۲۰۰۶) اعتقاد دارند که در این جامعه، مربیان برای کار به صورت جمعی گرد هم می‌آیند، به منظور رسیدن به نتایج بهتر در قبال دانش آموزشی که به آن‌ها خدمت می‌کنند، در فرایندهای جاری و مداومی نظیر تحقیق جمعی و مشارکتی و همچنین اقدام پژوهی شرکت می‌کنند. آن‌ها معتقدند که در اجتماع یادگیری حرفه‌ای معلمان نکته اساسی و حائز اهمیت در پیشرفت یادگیری دانش آموزان،

محیطی بیرون هماهنگ نماید. همچنین در تطبیق یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها با ادبیات و پیشینه حاصل از مطالعات سایر محققان و صاحب‌نظران و تحلیل مرحله به مرحله کلایزی برای هر یک از مولفه‌های زیر مجموعه بعد دوم کلان‌الگوی این پژوهش، در زمینه بهبود کیفیت عملکرد معلمان در اجتماع یادگیری حرفه‌ای معلمان که با برخی از یافته‌های پژوهشگرانی مانند ویلسن و برن (۱۹۹۱)، فولان (۱۹۹۵)، دارلینگ (۱۹۹۶)، لوئیس و همکاران (۱۹۹۶)، شاین (۱۹۹۶)، هورد (۱۹۹۷)، اسپارکس و هیرش (۱۹۹۷)، برایک و اشنایدر (۲۰۰۲)، میشل و ساکنی (۲۰۰۰)، گرت

همکاران (۲۰۰۴)، بولام و همکاران (۲۰۰۷)، هریس و مویجز (۲۰۰۵)، اشموکر (۲۰۰۵)، استول و لوئیس (۲۰۰۶)، هیپ و هافمن (۲۰۰۷)؛ به نقل از فولان، (۲۰۱۱)، ویشو و همکاران (۲۰۰۸)، مک لاف لین و تالبرت (۲۰۰۶)، مور (۲۰۱۰)، فولان (۲۰۱۱)، گریئر (۲۰۱۲)، تورن تون و جرینگ تون (۲۰۱۴)، کلی (۲۰۱۵)، جفری و جیم (۲۰۱۶) و روبرت و جنت (۲۰۱۷) در بعضی از مؤلفه‌ها و نشانگرها همخوانی دارد. تورن تون و جرینگ تون (۲۰۱۴) اعتقاد دارند یادگیری مشارکتی و مدیریت دانش در تحقق اجتماع یادگیری حرفه‌ای معلمان نقش مهم و اساسی دارند که باید مورد توجه قرار بگیرد. او عناصر اصلی اجتماع یادگیری حرفه‌ای معلمان را یادگیری مشارکتی می‌داند. ویشو و همکاران (۲۰۰۸) اعتقاد دارند وقتی یادگیری در محیط جمعی اتفاق می‌افتد، افراد مشارکت کننده به تدریج در فرهنگ آن جذب می‌شوند و اثر می‌پذیرند و هم تأثیرگذار می‌شوند و به معنی و درک مشترکی می‌رسند. آن‌ها یادگیری مشارکتی را با مفهوم اجتماع یادگیری حرفه‌ای معلمان یکی می‌دانند. بولام و همکارانش (۲۰۰۵) اعتقاد دارند که اساس و منطق شکل گیری اجتماع یادگیری حرفه‌ای معلمان این است که زمانی که معلمان و سایر کارکنان مدارس به صورت دسته جمعی با تمرکز آشکار بر یادگیری کار می‌کنند، ظرفیت کلی مدرسه برای ارتقاء استانداردها افزایش می‌یابد و بدین ترتیب ایجاد و تقویت پیشرفتهای آموزشی پایدار امکان پذیرتر می‌گردد چراکه مهارت و ظرفیتهای حرفه‌ای لازم شکل می‌گیرند. دوفور و همکاران (۲۰۰۶) اعتقاد دارند که در این جامعه، مربیان برای کار به صورت جمعی گرد هم می‌آیند، به منظور رسیدن به نتایج بهتر در قبال دانش آموزشی که به آن‌ها خدمت می‌کنند، در فرایندهای جاری و مداومی نظیر تحقیق جمعی و مشارکتی و همچنین اقدام پژوهی شرکت می‌کنند. آن‌ها معتقدند که در اجتماع یادگیری حرفه‌ای معلمان نکته اساسی و حائز اهمیت در پیشرفت یادگیری دانش آموزان،

نشانگرها همخوانی دارد. کلی (۲۰۱۵) از نوعی احساس درونی مثبت معلمان به مدرسه و شغل خود نام می‌برد و بیان می‌کند در این مدارس احساس مسئولیت خوبی وجود دارد. معلمان مدرسه را متعلق به خود می‌دانند و با تمام وجود در خدمت مدرسه هستند. فاصله‌ای بین خود و مدرسه احساس نمی‌کنند. فالک (۲۰۲۱) نشان داده است کدام اقدامات یا فعالیت‌های منتهی به حفظ و نگهداری موقعیت یادگیری حرفه‌ای کمک خواهد کرد. وی چندین توصیه را پیشنهاد کرد که تأکید این توصیه‌ها بر اهمیت اعتماد در رابطه بین منتهی و منتهور و زمان کافی برای پشتیبانی و حمایت از سوی منتهی جهت یادگیری مطلوب مدیران در مدارس بود. برگر و همکاران (۲۰۲۱) با تأکید بر نقش ارضای نیازهای اساسی پرداخته‌اند. آن‌ها نشان دادند که یادگیری سازنده‌گرا با حمایت از ارضای نیازهای خودمختاری مربیان، سطح فرسودگی را کاهش می‌دهد. نتایج نشان‌دهنده تأثیر یادگیری انتقال‌محور بر بهزیستی معلمان تازه کار بوده است. صالح و چارلن (۲۰۱۷) از نوعی تعهد خاص در اجتماع یادگیری حرفه‌ای معلمان صحبت می‌کند که همراه با احساس مسئولیت مناسب و دلبستگی درونی به اهداف و آرمانها مدرسه است. انزوایی در این مدارس احساس نمی‌شود و همه افراد با انتخاب و اختیار خود در کنار اهداف تعیین شده مدرسه مشغول به کار هستند. اشموکر (۲۰۰۵) در یافته پژوهشی خود از احساس تعلق زیاد به مدرسه و شغل در اجتماع یادگیری حرفه‌ای معلمان صحبت می‌کند. توپیا (۲۰۰۷)؛ به نقل از استیونگر و هیبرت، (۲۰۰۹) اظهار می‌کند در معلمان در اجتماع یادگیری حرفه‌ای معلمان اهداف و ارزشهای مدرسه را متعلق به خود می‌دانند و برای تحقق آن‌ها نهایت تلاش خود را انجام می‌دهند. در زمینه احساس خشنودی از شغل و مدرسه در اجتماع یادگیری حرفه‌ای معلمان که با برخی از یافته‌های پژوهشگرانی مانند روزنهالتز (۱۹۸۹)، فولان (۱۹۹۵)، لوئیس و همکاران (۱۹۹۶)، شاین (۱۹۹۶)، اسپارکس و هیرش (۱۹۹۷)، هورد (۱۹۹۷)، مورسی (۲۰۰۰)، میشل

و همکاران (۲۰۰۱)، فولان (۲۰۰۲) لیتل (۲۰۰۳)، اسنورنر و لوئر (۲۰۰۵)، ریوز (۲۰۰۶)، مک لاف لین و تالبرت (۲۰۰۶)، توپیا (۲۰۰۷)، لیتل و هورن (۲۰۰۷)، هورد و سومرز (۲۰۰۸)، وسشیو و همکاران (۲۰۰۸)، استیونگر و هیبرت (۲۰۰۹)، فولان (۲۰۱۱)، گریئر (۲۰۱۲)، تورن تون و جرینگ تون (۲۰۱۴)، کلی (۲۰۱۵)، کارینا و همکاران (۲۰۱۶) و روبرت و جنت (۲۰۱۷) در بعضی از مؤلفه‌ها و نشانگرها همخوانی دارد. تورن تون و جرینگ تون (۲۰۱۴) با بررسی مدل‌های مختلف رویکرد اجتماع یادگیری حرفه‌ای معلمان به نتیجه رسیده‌اند که در تمامی مدل‌ها، عملکرد معلمان از جهات مختلف بهبود می‌یابد و این بهبود را می‌توان در روش یادگیری، رابطه با دیگران و نتایج به دست آمده از پیشرفت دانش آموزان مشاهده نمود. روبرت و جنت (۲۰۱۷) هم از بهبود عملکرد معلمان و پیشرفت دانش آموزان در اجتماع یادگیری حرفه‌ای معلمان در مقایسه با شیوه‌های سنتی صحبت می‌کند. در این رویکرد به واسطه محیط یادگیرنده که ایجاد میشود همه در حال رشد و توسعه صلاحیت‌های حرفه‌ای هستند و معلم کمال طلب و خواهان رشد و توسعه می‌شود. ریوز (۲۰۰۶) در یافته‌های پژوهشی خود به این نتیجه رسیده‌اند که تبدیل مدارس به جامعه یادگیرنده هم در عملکرد معلمان و هم دانش آموزان پیشرفت قابل توجه‌ای ایجاد کرده است و این فرایند مداوم و پویا هست. در زمینه احساس تعلق به شغل و مدرسه در اجتماع یادگیری حرفه‌ای معلمان که با برخی از یافته‌های پژوهشگرانی مانند دارلینگ (۱۹۹۵)، فولان (۱۹۹۵)، روزن هولتز (۱۹۸۹)، شاین (۱۹۹۶)، هورد (۱۹۹۷)، اسپارکس و هیرش (۱۹۹۷)، میشل و ساکنی (۲۰۰۰)، دوفور و همکاران (۲۰۱۰)، اشموکر (۲۰۰۵)، هریس و مویجز (۲۰۰۵)، مک لاف لین و تالبرت (۲۰۰۶)، هورد و سومرز (۲۰۰۸)، وسشیو و همکاران (۲۰۰۸)، فولان (۲۰۱۱)، گریئر (۲۰۱۲)، کلی (۲۰۱۵)، کارینا و همکاران (۲۰۱۶) و صالح و چارلن (۲۰۱۷) در بعضی مؤلفه‌ها و

به یافته پژوهشی اعتقاد دارند در اجتماع یادگیری حرفه‌ای معلمان افراد از بودن در مدرسه و محل کار خشنود هستند و لذت می‌برند.

همانگونه که می‌دانیم رسالت آموزش و پرورش در ایران از طریق مدارس به شکل رسمی اجرا می‌شود. مدرسه اساس و زیربنای هرگونه توسعه و تغییر در جامعه به شمار می‌رود، زیرا با تربیت و شکوفایی استعدادها، خلاقیت، تفکر خلاق و قدرت حل مسئله در معلمان و در نتیجه در دانش آموزان به تدریج جامعه به سمت شکوفایی، بالندگی و توسعه رهنمون می‌شود. به نظر می‌رسد در شرایط کنونی، ساختار متمرکز نظام آموزشی واداری، برنامه‌های آموزشی و درسی یکسان و شیوه‌های آموزشی، مسائل تربیتی و عملکرد مدارس پاسخگوی نیازهای حال و آینده ذینفعان نظام آموزشی نخواهد بود. بنابراین مدرسه‌ای با رویکرد اجتماع یادگیری حرفه‌ای معلمان می‌تواند به عنوان راهی برای برون رفت از وضع موجود که برونداد آن در طراز جمهوری اسلامی ایران و پاسخ گوی تحولات محیطی و نیازهای جامعه نیست، مورد توجه قرار گیرد. چراکه مدارس با رویکرد اجتماع یادگیری حرفه‌ای معلمان به هنگام مواجه شدن با تغییر و تحولات محیطی به منظور پاسخگو بودن به ذینفعان خود تغییر ماهیت می‌دهند. این مدارس از لحاظ برنامه درسی، محتوای درسی، روش‌های یاددهی یادگیری، سبک رهبری مدرسه، فرهنگ، جو سازمانی، ساختار مدرسه، شیوه یادگیری که همان یادگیری مشارکتی است و میزان حرفه‌ای گرایی معلمان با مدارس دیگر تفاوت دارند. صفدری و قرونه (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان شناسایی فرآیند به کارگیری منتورینگ در توسعه یادگیری مربیان مدارس که از طریق مطالعه تجربه زیسته مربیان مدارس صورت گرفته به این نتایج دست یافته اند که اهمیت به کارگیری یادگیری حرفه‌ای در فرایند رشد حرفه‌ای مربیان مدارس در دو مقوله ضرورت‌های سازمانی و ضرورت‌های فردی تقسیم‌بندی می‌شود. همچنین

و ساکنی (۲۰۰۰)، مازانو (۲۰۰۳)، ریوز (۲۰۰۵)، دوفور و همکاران (۲۰۰۵)، اشموکر (۲۰۰۵)، مک لاف لین و تالبرت (۲۰۰۶)، دوفور و همکاران (۲۰۰۶)، وسشیو و همکاران (۲۰۰۸)، هورد (۲۰۰۸)، فولان (۲۰۱۱)، گریئر (۲۰۱۲)، کلی (۲۰۱۵)، کارینا و همکاران (۲۰۱۶)، جفری و جیم (۲۰۱۵) و صالح و چارلن (۲۰۱۷) در بعضی مؤلفه‌ها و نشانگرها همخوانی دارد. ویرتیج و همکاران (۲۰۲۱) نشان دادند که دانش‌آموزان تجربیات خود را در رابطه با مدل پنج عاملی هادسون، متشکل از ویژگی‌های شخصی مربی، مدل‌سازی، دانش آموزشی، نیازمندی‌های سیستم و بازخورد، رضایت‌بخش می‌دانند و در حالت کلی چنین بیان نمودند که تجربه آن‌ها مربوط به اطلاعات است و فناوری ارتباطات به عنوان یک عامل جدید و اضافی با اشاره به عملکرد منتور، با یادگیری معلمان رابطه مستقیم داشته و رضایت بخش بوده است. تالبرت و همکاران (۲۰۲۱) نشان دادند که برنامه «هدایت دانشمندان نوظهور و متنوع به سوی موفقیت» پلتفرم‌های آموزشی متعددی را برای افزایش مهارت‌ها و دانش برای انجام تحقیقات، ارتقای تخصص، کمک هزینه‌ها و ارائه فرصت‌های بودجه‌ای در میان دانشمندان مختلف فراهم کرده است. یافته‌های این تحقیق، ارزش یادگیری را در کمک به تعریف مسیر تحقیقاتی معلمان تقویت می‌کند و بر اهمیت یادگیری در فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی تأکید می‌کند. ریوز (۲۰۰۵) با توجه به یافته‌های پژوهش اعتقاد دارد که رضایت شغلی و سطح خشنودی معلمان در مدارس از نمود خوبی برخوردار است. دوفور و همکاران (۲۰۰۵) در پژوهش‌های خود به نتیجه رسیده اند که در جامعه یادگیرنده حرفه‌ای، معلمان از بودن در کنار هم لذت می‌برند و فاصله بین آن‌ها از جهات مختلف کم می‌شود. اشموکر (۲۰۰۵) با توجه به یافته‌های پژوهی به این نتیجه رسیده است که در جامعه یادگیرنده حرفه‌ای، احساس رضایت شغلی در زندگی کاری او مشخص است. تعریف دوفور و همکاران (۲۰۰۶) با توجه

راهبردها، شرایط مداخله گر و پیامدهای یادگیری معلمان جدیدالاستخدام به روش نظریه داده بنیاد استخراج گردیده است. گلدسته و همکاران (۱۴۰۰) در تحقیقی به بررسی امکان سنجی منتورینگ فرد به فرد در یادگیری مدرسین دانشگاهی پرداخته اند. نتایج این تحقیق نشان داده که امکان پیاده سازی منتورینگ فرد به فرد در دانشگاه شهید بهشتی از دیدگاه اعضای هیات علمی وجود دارد. همچنین یافته‌های تحقیق نشان داده که مولفه‌های پنج گانه منتورینگ فرد به فرد به منظور پیاده سازی از وضعیت مطلوبی برخوردار بوده اند و با یادگیری مدرسین در دانشگاه ارتباط مستقیم و معنادار دارد. دیبایی (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان شناسایی و اولویت بندی روش‌های یادگیری غیررسمی معلمان دوره اول متوسطه، در بخش نتایج کیفی پژوهش نشان داد روش‌های یادگیری غیررسمی معلمان را می‌توان در هفت بعد منتورینگ، مربیگری، آموزش از طریق سرگرمی، یادگیری از طریق مشارکت در فعالیت‌های تیمی، اقدام پژوهی، یادگیری از طریق مطالعه منابع انتشاراتی- دانشگاهی، یادگیری از طریق مشارکت در دوره‌های آموزشی تدوین نمود. لرکی (۱۳۹۹) در تحقیقی به بررسی نقش یادگیری در ارتقا صلاحیت حرفه‌ای و توانمندسازی مربیان ژیمناستیک استان خوزستان پرداخته است. یافته‌های این پژوهش نشان داده که یادگیری در ارتقا صلاحیت حرفه‌ای و توانمندسازی مربیان نقش معناداری داشته است. همچنین طبق یافته‌های این تحقیق، صلاحیت حرفه‌ای در توانمندسازی مربیان نقش معناداری داشته و یادگیری در ابعاد توانمندسازی (احساس معناداری، احساس شایستگی، احساس مؤثر بودن و داشتن حق انتخاب) نقش معناداری دارد. حسین پور طولازدهی و همکاران (۱۳۹۶) پژوهشی با عنوان جامعه یادگیرنده حرفه‌ای پژوهش محور باهدف شناسایی ابعاد و شاخص‌های جامعه یادگیرنده حرفه‌ای پژوهش محور و تعیین الزامات ایجاد آن انجام دادند. رویکرد پژوهش، رویکرد کیفی است که با استفاده از

روش‌های اجرای یادگیری در مدارس شامل منتورینگ سنتی، منتورینگ الکترونیکی، منتورینگ گروهی، منتورینگ هم‌تا، و منتورینگ معکوس در فرآیند منتورینگ به عنوان یکی از روش‌های حرفه‌ای انتقال آموزش و یادگیری حرفه‌ای شناسایی شد. پیامدها و نتایج به کار بستن منتورینگ در توسعه یادگیری حرفه‌ای مربیان مدارس نیز عبارتند از: ارتقای دانش (شامل ابعاد خودشناسی، کاهش آزمون و خطا، و شناخت قوانین و مقررات)، بهبود نگرش (شامل جامعه‌پذیری، افزایش اعتماد به نفس، افزایش انعطاف‌پذیری، افزایش انگیزه، و کاهش استرس)، و ارتقای مهارت (شامل نحوه بازخورد دادن، خلاقیت، نحوه برقراری ارتباط با ذی‌نفعان، بهبود مهارت تصمیم‌گیری، و مدیریت مالی). باباجانی و مستع بگلو (۱۴۰۰) در تحقیقی کوچینگ و منتورینگ و یادگیری در حوزه آموزش را مورد مطالعه قرار داده اند. این پژوهش با هدف اثبات ضرورت یادگیری در آموزش و پرورش ابتدا به بررسی جایگاه آن در تاریخ و ادبیات ایران پرداخته و آن را مطابق با زیرساخت‌های فرهنگی کشور دریافته است و سپس با مرور دلایل استفاده سازمان‌ها از آن، انواع مختلف و مزایایی که می‌تواند برای معلمان داشته باشد، ضرورت استفاده از آن را در آموزش و پرورش نیز اثبات می‌نماید. نیرومند، قهرمانی و قاسم زاده (۱۴۰۰) پژوهشی با موضوع ارائه مدل مناسب یادگیری معلمان جدیدالاستخدام در نظام آموزشی کشور در قالب الگویی نظام‌مند و با بهره گیری از نظریه داده بنیاد انجام داده‌اند. در این پژوهش، از روش ترکیبی برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده است. جامعه آماری در بخش کیفی، تعدادی از متخصصان رشته مدیریت آموزشی، دبیران باتجربه و متخصصان رشته‌های تربیتی و در بخش کمی معلمان جدیدالاستخدام می‌باشند. این پژوهش مدل پارادایمی یادگیری معلمان جدیدالاستخدام را طراحی کرده است و بر اساس یافته‌های بدست آمده، یادگیری دارای ابعاد فردی، سازمانی و فراسازمانی می‌باشد. با توجه به نتایج به‌دست آمده، شرایط علی، مقوله محوری، زمینه،

طرح‌های تازه و جدید می‌روند. موفقیت و پیشرفت دانش آموزان، احساس تعلق و رضایت خاطر معلمان و کارکنان اولویت کاری آن‌ها است. برای پیشرفت خود، برنامه‌های درسی جدید، نرم‌افزارهای آموزشی، تعلیم و تربیت پیشرفته و خدمات آموزشی و علمی بهتر و ارزشمندتر ارائه می‌دهند. بین مدیر، معلمان و کارکنان روابط سازنده و مطلوب وجود دارد. این مدارس دارای منابع انسانی توانمند، رهبری حمایتی، مشارکتی و توزیعی، فرهنگ سازمانی با جو نوآورانه، مثبت با آرمانها و اهداف مشخص و اعتماد مثبت همراه با ساختارها پویا، زنده و فرایندهای تسهیل کننده می‌باشند. رهبری در مدارس با رویکرد اجتماع یادگیری حرفه‌ای معلمان در تلاش است تا یک بینش مشترک را در مدرسه عرضه نماید و احساس مشارکت و حمایت را در تمام وجود مدرسه ایجاد کند و با واگذاری مسئولیت‌ها به معلمان و دیگر کارکنان احساس تعلق را در مدرسه، ایجاد نماید. همچنین در تلاش است تا زمینه‌های رشد و توسعه حرفه‌ای معلمان و کارکنان را فراهم کند.

### موازین اخلاقی

در این مطالعه ملاحظات اخلاقی از جمله رضایت آگاهی جهت شرکت در پژوهش، محرمانه‌مانده اطلاعات شخصی و غیره رعایت شد.

### تشکر و قدردانی

بدین‌وسیله از تمامی شرکت‌کنندگان و افرادی که ما را در انجام پژوهش یاری کردند تشکر و قدردانی می‌گردد.

### مشارکت نویسندگان

همه نویسندگان در مراحل جمع‌آوری داده‌ها، تحلیل داده‌ها و نگارش مقاله نقش داشتند.

### تعارض منافع

بین نویسندگان آن هیچ تضاد منافی وجود نداشت.

### References

ابوالقاسمی نجف آبادی، مهدی، حکیم زاده، رضوان و درانی، کمال. (۱۳۹۱). مقایسه احساس تعلق به مدرسه، انگیزه پیشرفت تحصیلی و پیشرفت تحصیلی در میان دانش آموزان

راهبرد پدیدار نگاری تنظیم شده است. مشارکت کنندگان در این مطالعه ۲۱ نفر از افراد متخصص و صاحب‌نظر بودند که از طریق نمونه گیری هدفمند و با استفاده از روش گلوله برفی تا مرز اشباع نظری انتخاب شدند. داده‌ها با استفاده از مصاحبه عمیق و نیمه ساختاریافته، جمع‌آوری شدند. برای بررسی صحت یافته‌ها از روش بررسی توسط اعضا استفاده شد. برای تعیین پایایی، روش پایایی توافق بین دو کدگذار (توافق درون موضوعی) بکار گرفته شد. روش تحلیل داده‌ها، تحلیل محتوای استقرایی با استفاده از کدگذاری در سه سطح باز، محوری و انتخابی بود. بر اساس نتایج به دست آمده شاخص‌های جامعه یادگیرنده حرفه‌ای در قالب پنج بُعد: ۱. ارزش‌ها و باورهای مشترک. ۲. معلم یادگیرنده حرفه‌ای. ۳. گفتگوها و همکاری‌های حرفه‌ای. ۴. یادگیری جمعی و مشارکتی. ۵. ارتباطات و تعاملات متقابل، تبیین گردید. هر یک از ابعاد دربردارنده نشان گرهای خاصی بودند. ضرورت‌های ایجاد جامعه یادگیرنده حرفه‌ای پژوهش محور نیز بر اساس نتایج حاصل از مصاحبه‌ها تبیین گردید که برخی از آن‌ها عبارت‌اند از: باورداشتن به نقش پژوهش و اهمیت آن در فرایند آموزش و یادگیری، وجود معلمان توانمند پژوهشگر، تمرکز بر یادگیری جمعی، تقویت گفتگوهای حرفه‌ای بین معلمان و کارکنان، تعامل حمایتی مدیر مدرسه، فراهم نمودن زمینه تصمیمگیری در مدرسه بر مبنای نتایج پژوهش‌ها، ارتباط مستمر با مراکز علمی و تشکیل شبکه‌های همکاری با دانشگاه‌ها به ویژه دانشگاه فرهنگیان و دانشکده‌های علوم تربیتی، به وجود آوردن جوی که در آن همکاری کارکنان مبتنی بر اعتماد باشد.

همچنین مدارس با رویکرد اجتماع یادگیری حرفه‌ای معلمان، کارکنان خود را در بهبود مستمر درگیر می‌نمایند. رویکردهای آموزشی جدید را پیشنهاد می‌دهند. روش‌ها، ساختار تدریس و یادگیری متفاوتی دارند. به منظور نیل به اهداف خود به دنبال عملی کردن

- جهاد کشاورزی استان قم پایا ن نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت اجرایی، گرایش مدیریت استراتژیک. دانشگاه تهران.
- Abolghasemi Najafabadi, M., Hakimzadeh, R., & Dorani, K. (2011). Comparison of school belonging, academic motivation, and academic achievement among students of intelligent (ICT-based) and regular schools in the third year of high school in Isfahan. *Journal of Educational Sciences*, 1(2), 151-170. (In Persian)
- Allen, D. C. (2014). *Professional Learning Communities and Collaboration: The Impact Collaboration Has on Teachers' Beliefs on Instruction*. Dissertation Prepared for the Degree of Doctor of Education, University of the Graduate Faculty of Texas Tech
- Aydin, B., Hakan, K., & Bulent, A. (2015). School Principals' Roles in Establishing Collaborative Professional Learning Communities at Schools. *Procedia-Social Behavioral Sciences*, 197, 1340-1347
- Bergevin, K. R. (2006). A study of the nature and effects of application of the professional learning community model and powerful conversation in a high school.
- Berry, B., Johnson, D., & Montgomery, D. (2005). The power of teacher leadership. *Educational Leadership*, 62(5), 56
- Bolam, R., McMahon, A., Stoll, L., Thomas, S., & Wallace, M. (2005). *Creating and sustaining professional learning communities*. Research Report Number 637. London, England: General Teaching Council for England, Department for Education and Skills.
- Carina, G., Claire, C., & Brendan, T. (2016). Extending experiential learning in teacher professional development. *Teaching and Teacher Education*, 58, 129-139
- Charpender, D. (2015). school culture and leadership of professional learning communities. *International Journal of Educational Management*, 29(5), 682-694.
- Choupani, H., Siadat, S. A., Kazempour, M., Rahimi, R., & Maleki Hassand, M. V. (2013). Enhancing learning in organizations: Emphasizing organizational factors affecting it. *Health Management Journal*, 16(3). (In Persian)
- DuFour, R., & Eaker, R. (2006). *Professional learning communities at work: Best practices for enhancing student achievement*. Bloomington, IN: National Educational Service.
- DuFour, R., & Eaker, R. (2010). *On Common Ground: The power of professional learning communities*. Bloomington, IN: National Educational Service.
- Farhang, A., Siadat, S. A., Hoveida, R., & Molavi, H. (2011). Investigating the simple and multiple relationship between organizational learning and social trust in the organization with the development of employees in state medical and non-medical universities in the southeast of the
- مدارس هوشمند (مبنتی بر فناوری اطلاعات و ارتباطات). و مدارس عادی سال سوم دبیرستان شهر اصفهان مجله علوم تربیتی، ۱ (۲): ۱۷۰-۱۵۱.
- پهلوان صادق، اعظم، عبدالهی، بیژن، نوه ابراهیم، عبدالرحیم و زین آبادی، حسن رضا. (۱۳۹۴). طراحی و تبیین الگوی جامعه یادگیرنده حرفه‌ای در نظام آموزش عالی. پژوهش در یادگیری آموزشگاهی و مجازی، ۳ (۲): ۳۶-۱۷
- چوپانی، حیدر، سیادت، سید علی، کاظم پور، مریم، رحیمی، رؤف و ملکی حسن وند، مسلم (۱۳۹۲). افزایش یادگیری در سازمانها، با تأکید بر عوامل سازمانی مؤثر بر آن. نشریه مدیریت سلامت، ۱۶ (۳).
- حیدری فرد، رضا (۱۳۹۴). طراحی، آزمون و پیشنهاد الگوی مدرسه نوآور: یک پژوهش آمیخته. پایان نامه دکتری تخصصی مدیریت آموزشی. تهران: دانشگاه خوارزمی.
- حیدری فرد، رضا، زین آبادی، حسن رضا، بهرنگی، محمدرضا و عبدالهی، بیژن. (۱۳۹۵). فرهنگ و جوسازمانی نوآورانه مدرسه، یک پژوهش کیفی. رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. سال هفتم، ۷ (۲).
- ذهبیون، شهلا و یوسفی، علیرضا. (۱۳۸۶). میزان انطباق ویژگی‌های سازمان آموزش و پرورش شهر اصفهان با ویژگیهای سازمان یادگیرنده از دیدگاه دبیران در سال تحصیلی ۸۵-۸۴، فصلنامه دانش و پژوهش در علوم تربیتی، ۱۴ (۲): ۱۴۴-۱۲۵
- رهنورد، فرج اله و محمدی، اصغر. (۱۳۸۸). شناسایی عوامل کلیدی موفقیت سیستم مدیریت، دانش در دانشکده‌ها و مراکز آموزش عالی تهران. نشریه مدیریت فن آوری اطلاعات، ۲ (۳): ۵۷-۳۷
- صفاری، مرجان، حمیدی، مهرزاد و جلالی فراهانی، مجید. (۱۳۸۸). مقایسه ابعاد سازمان یادگیرنده در سازمان تربیت بدنی، کمیته ملی المپیک و تربیت بدنی آموزش و پرورش. پژوهش در علوم ورزشی، ۲۲، ۱۲۹-۱۱۷.
- فرهنگ، ابوالقاسم، سیادت، سید علی، هویدا، رضا و مولوی، حسین. (۱۳۹۰). بررسی رابطه ساده و چندگانه یادگیری سازمانی و اعتماد اجتماعی در سازمان با توسعه کارکنان دانشگاه‌های دولتی پزشکی و غیرپزشکی جنوب شرق کشور. جامعه شناسی کاربردی، ۲۲ (۳): ۵۹-۴۱.
- میراسماعیلی، الهام. (۱۳۸۶). بررسی و مقایسه مدیریت دانش و یادگیری سازمانی در مدارس هوشمند و مدارس عادی شهر تهران. فصلنامه اندیشه‌های تازه در علوم تربیتی، ۲ (۲): ۱۶۹-۱۴۹
- وزیری راد، وحید. (۱۳۸۷). بررسی رابطه بین سرمایه اجتماعی و توسعه ظرفیت یادگیری سازمانی: بررسی موردی در سازمان

- the higher education system. *Research in School and Virtual Learning*, 3(2), 17-36. (In Persian)
- Rahnvard, F., & Mohammadi, A. (2009). Identifying key success factors of knowledge management system in faculties and higher education centers in Tehran. *Journal of Information Technology Management*, 3(2), 37-57. (In Persian)
- Rashid. kh., Mahmood Hussain. M., & Nadeem. (2012). A leadership and innovation in a school culture: How can a leader bring a built innovation in the school culture? *Journal of Elementary Education*, 21(1), 67-75.
- Robert, H.V., & Janet, H.C. (2017). Understanding the link between professional learning community and teacher collective efficacy. *School effective and school improvement*, 1.
- Safari, M., Hamidi, M., & Jalali Farahani, M. (2009). Comparison of organizational learning dimensions in physical education organization, national Olympic committee, and physical education of education. *Research in Sports Sciences*, 22, 117-129. (In Persian)
- Sai.X., & Siraj, S. (2015). Professional Learning Community in Education: Literature Review. *The online Journal of Quality in Higher Education*. 2(2).
- Slater, L. (2004). Collaboration: A framework for school improvement. *International Electronic Journal for Leadership in Learning*, 8 (5).
- Vaziri Rad, V. (2008). Investigating the relationship between social capital and organizational learning capacity development: A case study in the Jihad Agriculture Organization of Qom province. Master's thesis, Executive Management, Strategic Management, University of Tehran. (In Persian)
- Zahbion, S., & Yousefi, A. (2007). The compatibility of the characteristics of Isfahan educational organization with the characteristics of the learning organization from the perspective of teachers in 84-85 academic year. *Journal of Knowledge and Research in Educational Sciences*, 2(2), 125-144. (In Persian)
- country. *Applied Sociology*, 22(3), 41-59. (In Persian)
- Fullan, M. (2011). *The Moral imperative realized*. Thousand Oaks, CA.: Corwin Press; Toronto: Ontario Principals Council.
- Garet, M. S., Porter, A. C., Desimone, L., Birman, B. F., & Suk Yoon, K. (2001). What makes professional development effective? Results from a national sample of teachers. *American Educational Research Journal*, 38(4), 915-945.
- Hargreaves, A. (2011). Leading professional learning communities: Moral choices amid murky realities. In A. M. Blankstein, P. D. Houston, & R. W. Cole (Eds.), *Sustaining professional learning communities*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Heydari Fard, R. (2016). Design, testing, and proposing an innovative school model: A mixed research. [Doctoral dissertation, Kharazmi University, Tehran]. (In Persian)
- Heydari Fard, R., Zinabadi, H. R., Bahrami, M. R., & Abdollahi, B. (2016). Innovative school culture and organization: A qualitative study. *New Approaches in Educational Management*, 7(2). (In Persian)
- Hollins, E.R., McIntyre, L.R., DeBose, C., Hollins, K.S., & Towner, A. (2004). Promoting a self-sustaining learning community: Investigating an internal model for teacher development. *International Journal of Qualitative Studies in Education*, 17(2), 247-264.
- Jacobson, D. (2010). Coherent instructional improvement and PLC: Is it possible to do both? *The Phi Delta Kappan*, 91 (6), 38-45.
- Jones, L., Stall, J., & Yarbrough, D. (2013). The Importance of Professional Learning Communities for School Improvement. *Creative Education*, 4(5), 357-361
- Louis, K. S., & Marks, H.M. (1998). Does professional community affect the classroom? Teachers' work and student experience in restructured schools. *American Journal of Education*, 106 (4), 532-575.
- Mindy, R. (2020). *Improving Student Achievement Through Professional Learning Communities*. Dissertation Prepared for the Degree of Doctor of Education University of The Graduate College at the University of Nebraska.
- Mir Asghari, E. (2007). Examination and comparison of knowledge management and organizational learning in intelligent and regular schools in Tehran. *Journal of New Thoughts in Educational Sciences*, 2(2), 149-169. (In Persian)
- Newman, F.M., & Wehlage, G.G. (1995). Successful school restructuring. *Madison.WI: Center on Organization and Restructuring of Schools*. *School administrator* 50(6), 22-27.
- Pahlavan Sadeq, A., Abdollahi, B., Noh, E., & Zinabadi, H. R. (2015). Designing and explaining the pattern of professional learning community in