

## ارائه الگوی مدارس اثربخش مبتنی بر سازمان یادگیرنده (مطالعه موردی: مدارس مقطع ابتدایی شهر تهران)

مسعود زاهدی‌پور<sup>۱</sup>، معصومه اولادیان<sup>۲\*</sup>، سیدرسول حسینی<sup>۳</sup>

نوع مقاله: پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۸/۲۱

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۱/۱۰

### چکیده


**هدف:** پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی مدارس اثربخش مبتنی بر سازمان یادگیرنده (مطالعه موردی: مدارس مقطع ابتدایی شهر تهران) انجام شد.


**روش‌شناسی:** روش پژوهش حاضر، ترکیبی (کیفی و کمی) به روش تئوری زمینه‌ای و مدل معادلات ساختاری به روش کمی بود. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی اساتید دانشگاهی متخصص در آموزش ابتدایی و در بخش کمی معلمان ابتدایی شهر تهران در سال ۱۳۹۸ بودند. تعداد ۱۲ نفر نمونه در بخش کیفی به روش هدفمند از اساتید دانشگاه و ۱۹۶ نفر از معلمان ابتدایی آموزش و پرورش ۲۲ گانه شهر تهران به روش خوشه‌ای چند مرحله‌ای انتخاب شدند. ابزار تحقیق مصاحبه نیمه ساختار یافته و پرسشنامه محقق ساخته بود. داده‌ها در بخش کیفی به روش گراند تئوری اکتشافی و سپس با آزمون مدل معادلات ساختاری در نرم افزار Smart PLS و SPSS تحلیل شدند.


**یافته‌ها:** نتایج نشان داد دوازده مولفه در ارائه الگوی مدارس اثربخش مبتنی بر سازمان یادگیرنده (مطالعه موردی: مدارس مقطع ابتدایی شهر تهران) نقش دارند که به ترتیب الویت عبارتند از: شایستگی‌های معلمان، سیاست‌های آموزشی، توانمندسازی نیروی انسانی، فعالیت‌های فوق برنامه، استقرار نظام یاددهی و یادگیری، شایستگی‌های مدیران، امکانات تکنولوژیک، آینده‌نگری، روش‌ها و ابزار نوآورانه، ارتقای سطح سلامت، بهداشت و ایمنی مدرسه، اعتقاد به خرد جمعی، مدیریت و رهبری، به عنوان مولفه‌ها و شاخص‌های موثر بر ارائه الگوی مدارس اثربخش مبتنی بر سازمان یادگیرنده در مدارس مقطع ابتدایی شهر تهران است. بررسی‌ها نشان از برازش مدل بود.

**بحث و نتیجه‌گیری:** با توجه به یافته‌های پژوهش مدارس اثر بخش منجر به اجرای مداوم برنامه ریزی میشوند که با حمایت بهتر از آموزش، منجر به تسریع فرآیند یادگیری می‌شوند.

**واژگان کلیدی:** مدارس اثربخش، سازمان یادگیرنده، معلمان، دانش آموزان

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

۲. استاد یار گروه مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد دماوند، دماوند، ایران (نویسنده مسئول) 

۳. استاد یار گروه مدیریت آموزشی دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران. 

## مقدمه

تا زمانی که محیط بیرونی سازمان‌ها، محیطی ایستا و بدون تغییر باشند سازمان‌ها و مدیران آن‌ها می‌توانند صرفاً با تمرکز بر محیط درونی، به اهداف سازمانی دست یابند اما بعد از متحول شدن محیط بیرونی، سازمان‌ها دیگر نمی‌توانند به طور مستقلی وظایف خود را انجام دهند و بر این اساس، تعامل با محیط بیرونی به عنوان یک ضرورت برای سازمان‌ها تبدیل می‌شود تا سازمان‌ها به واسطه آن بتوانند منابع حیاتی و مورد نیاز خود را تأمین کنند (Gomes, Wojahn, 2016). برخی از محققان معتقدند که یک مدرسه اثربخش، مدرسه‌ای است که همه این شاخص‌ها را بر آورده کند: ۰.۹۵ درصد یا بیشتر دانش‌آموزان در هر سطحی دست کم تسلط علمی در زمینه‌های مهارت‌های پایه را از خود بروز دهند؛ البته این تسلط به وسیله آزمون‌های استاندارد قابل بررسی و اثبات است؛<sup>۲</sup> تفاوتی معنی‌دار میان میزان تسلط دانش‌آموزانی که از طبقات اقتصادی اجتماعی پایین جامعه هستند و هم‌تاهای آنها در طبقات بالای جامعه وجود ندارد و<sup>۳</sup> دو معیار بالا باید دست کم به مدت سه سال برقرار باشد (Alm, et al, 2019). مدارس اثر بخش آن مدارس هستند که تأسیس شده‌اند تا چرخه‌ی برنامه‌ریزی مداوم اجراء و کنترل و ارزیابی که کادر را در بر گرفته و آنها را حمایت می‌کند را تثبیت نماید. این کار هدایت و راهنمایی کادر را در طول زمان فراهم می‌آورد (Maier, et al, 2017).

اثربخشی و مدارس اثر بخش: در ادبیات مدیریت، اثربخشی را انجام کارهای درست و کارایی را انجام درست کارها تعریف کرده‌اند. مفهوم اثربخشی در درون مفهوم کارایی<sup>۱</sup> جا دارد، البته اثربخشی لزوماً در چارچوب برنامه خاصی که تحت ارزشیابی است باید تعریف شود. منظور از اثربخشی<sup>۲</sup> در واقع بررسی میزان موثر بودن اقدامات انجام شده برای دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده است. به عبارتی ساده‌تر در یک مطالعه اثربخشی، میزان تحقق اهداف اندازه‌گیری می‌شود. اما به نظر می‌رسد برای تعریف مفهوم اثربخشی می‌بایست گامی فراتر نهاد، به این معنا که اثربخشی هنگامی در یک دوره آموزش حاصل خواهد شد که اولاً نیازهای آموزشی به روشنی تشخیص داده شود. ثانیاً برنامه مناسبی برای برطرف ساختن نیازها طراحی شود. ثالثاً برنامه طراحی شده به درستی اجرا گردد و رابعاً ارزیابی مناسبی از فرایند آموزش و در نهایت دستیابی به اهداف انجام شود (Hoi, Mixil, 1996). یکی از مهمترین موارد اهمیت دادن مدرسه به فرهنگ یادگیری است. مدارس اثربخش و یادگیرنده همچنان آرزوی جهانی برای همه نظام‌های آموزشی‌اند. گرچه مطالعات سودمندی در خصوص ویژگی‌های این مدارس تاکنون به انجام رسیده است اما همچنان چگونگی کارکرد این مدارس و تحلیل راه‌های دسترسی به آن‌ها، کوشش‌های پژوهشی بیش تری را می‌طلبد؛ اثر بخشی مدارس نیازمند بکارگیری دانش به روز و مفید است، در چنین شرایطی دیگر نمی‌توان با علم و دانش گذشته و فناوری و راه حل‌های دیروز مسایل بسیار دشوار امروز را حل کرد. اداره امور سازمان‌های پیچیده امروز نیاز به آگاهی و دانش روز دارد. امروزه آگاهی و دانش اهمیت و ارزشی والا پیدا کرده به گونه‌ای که عصر کنونی را عصر فراوانی داده‌ها و عصر دانش عصر داناتی نامیده‌اند (Deeboonmee, Wallapha, 2014).

عناصر مدارس اثربخش از سویی مدارس اثر بخش با توجه به چند ملاک ارزیابی و قضاوت می‌شوند که توسط Narimani, Pour-Abdul, Basharpur (2016) بیان شده‌اند: مدیر و معلمان؛ مدیران و معلمان اثر بخش مثل راهبران مدارس اثربخش اعتماد افراد را می‌طلبند و توقعات بالایی از موقعیت شاگردان را خوستار هستند. بعلاوه مدرسی که اثربخش هستند تمایل دارند آن مدرسی باشند که در آن سبک رهبری با مشاوره‌ای بودن و آنجا که احساس شود نظم و هدف وجود دارد تعریف می‌شود. عموماً مدیر و معلم اثربخش به عنوان شخصی تعریف می‌شوند که بهروزی شاگردان را در محوریت توجه خود داده است. رهبر مدرسه‌ی اثربخش نیز به این شیوه تعریف می‌شود رئیس اثربخش به عنوان کسی که قادر است کادر را علاقه‌مند و جسور و متهور و به چالش بکشاند و در بحرانها مسئولیت نهایی را بر عهده بگیرد (Narimani, Pour-Abdul, Basharpur, 2016).

انگیزه و اشتیاق معلمان: در ارتباط با معلمان علاقه و اشتیاق به کار بسیار مهم است. واژه‌ی اشتیاق<sup>۳</sup> برگرفته از اصطلاح یونانی اینسوزیاسموس<sup>۴</sup> است که به معنای الهامات الهی است (Wei, Miraglia, 2017). Johnson (2015) مانند مطالعات

<sup>1</sup>. Efficacy

<sup>2</sup>. Effectiveness

<sup>3</sup> -Enthusiasm

<sup>4</sup>. Enthousiasmos

اولیه بر روی رفتار معلم بر حسب ارائه جذاب و با نشاط محتوای کلاس تمرکز کرده و اشتیاق معلم بودن را به عنوان یک ویژگی شاید شخصیتی در نظر گرفته می شود که با شایستگی و هیجانانگیز مثبت معلم نسبت به کار و میزان تلاش او برای انجام مناسب وظایف کاری اش ارتباط دارد. ویژگی های انگیزشی مانند علاقه و انگیزش درونی، یک گروه از سازه های اجتماعی شناختی را تشکیل می دهند که یکی از مباحث رفتارهای انطباقی و عملکردی را در بافت مدرسه شکل می دهند. (Jensen, 2017).

رضایت شغلی: کارکنان مهم ترین و اصلی ترین منبع ایجاد مزیت رقابتی برای یک سازمان یا بنگاه اقتصادی هستند. آنها می توانند باعث پیروزی یا شکست یک مجموعه باشند. (Marquardt, 2014). موفقیت سازمان ها می تواند از طریق تلاش های یادگیری مداوم از سوی کارکنان با استعداد و ایجاد و اعمال دانش به دست آید. به ویژه مدیران سازمان ها می توانند از طریق رهبری و ایجاد محیط کاری با جو منعطف رضایت شغلی<sup>۱</sup> کارکنان را بهبود دهند. برای همین مطالعات زیادی به منظور شناخت و درک عوامل موثر بر رضایت شغلی نسبت به سایر متغیرهای سازمانی صورت گرفته است. به علاوه ارزیابی نگرش کارکنان در این خصوص، به عنوان فعالیت عمومی و مشترک در سازمان هایی که مدیران به دنبال رفاه و بهزیستی جسمانی و روانی کارکنان خود می باشند، قلمداد گردیده است. (Stanl, 2013).

محیط مدرسه و ابزار و وسایل: چون مدرسه ی اثربخش می خواهد برون داد و نتایجی فراتر از مدارس معمولی داشته باشد بنابر این باید از نظر کمی و کیفی نیز جوابگوی برنامه های اجرایی در جهت اهداف والای تربیتی را داشته باشد. از جمله این ملزومات می توان به ساختن محیطی واقعی از جامعه ای پویا در مدرسه و تبدیل آن به محلی برای رشد و بالندگی و جذب دانش آموزان و انجام فعالیت های پرورشی بجای جذب شدن به مراکز و منابعی خارج از مدرسه که همه روزه با زرق و برق های مختلف می باشد که بر روی علایق و سلیقه های مختلف برنامه ریزی های خاص دارد. همچنین در تهیه مواد و وسایلی که در فناوری اطلاعات و ارتباطات مورد استفاده قرار می گیرد نیز از لحاظ کیفی و کمی توجه صورت پذیرد (Narimani, Pour-Abdul, Basharpur, 2016).

جو سازمانی مثبت: مدرسه به عنوان یک سازمان آموزشی، یک نظام تعامل اجتماعی است؛ یک کل سازمان یافته و مرکب از افراد انسانی در کنش و واکنش متقابل که از طریق روابط ارگانیک و پیچیده، با یکدیگر پیوند یافته اند؛ Niaz Azari (2014) نیز دریافته اند که جو و محیط مدرسه ای که بر یادگیری و فضای مثبت برای ایجاد یادگیری تاکید دارد به اثربخشی مدرسه کمک بسیاری می کند؛ همچنین دموکراتیک بودن جو نیز به میزان مشارکت در ایجاد قوانین و سازماندهی کردن امور و رویدادها، آزادی بیان و میزان انعطاف و ملایمت در برخورد مدیران با معلمان بستگی دارد.

دانش آموزان: در ایجاد یک مدرسه ی اثر بخش تمام فعالیت ها و عوامل دخیل در آن حول محور دانش آموز در حرکتند اگر این حرکت همراه و همگام با دانش آموزانی اثر پذیر باشد؛ حصول نتیجه لازم دور از انتظار نیست در غیر اینصورت مدرسه ی اثربخش بدون دانش آموز اثر پذیر بی معنی خواهد بود. بنابراین باید برنامه های لازم جهت انعطاف پذیری دانش آموزان در اجرای برنامه های تربیتی را به اجرا در آورد (Narimani, Pour-Abdul, Basharpur, 2016). در ارتباط با دانش آموزان، برخی از محققان معتقدند که یک مدرسه اثربخش، مدرسه ای است که ۹۵٪ درصد یا بیشتر دانش آموزان در هر سطحی دست کم تسلط علمی در زمینه های مهارت های پایه را از خود برودهند؛ البته این تسلط به وسیله آزمون های استاندارد قابل بررسی و اثبات است (Robbins, 2011).

یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده در برخی موارد این دو عبارت مترادف به حساب می آیند اما در واقع تفاوت ظریفی میان این دو وجود دارد و آن این است که در واقع سازمان یادگیرنده به نوع خاصی از سازمان اشاره دارد که تحت شرایط و با ویژگی های خاصی یادگیری را تشویق می کند، اما یادگیری سازمانی در واقع اشاره دارد به فرایند این یادگیری در سازمان؛ در واقع سازمان یادگیرنده مفهومی کلی تر است و یادگیری سازمانی در زیر مجموعه آن و به عنوان یکی از ویژگی های آن در نظر گرفته می شود؛ برای مثال می توان وقتی در یک سازمان به یادگیری و فرآیند های آن اهمیت داده می شود و همواره رهبر، اعضا و تصمیمات سازمانی برای ارتقای دانش و یادگیری بیشتر در تلاشند، چنین سازمانی را سازمان یادگیرنده می توان نامید که در خود برخی فعالیتها را تحت عنوان یادگیری سازمانی همچون روش های کنترل و نظارت بر کارکنان، و شیوه برخورد با

<sup>1</sup> - Job Satisfaction

پیشرفت دانش در حوزه تخصصی مربوط و فرآیندهای انجام رویه‌ها و راهبردهای مربوط به جهت ارتقای یادگیری در سازمان انجام می‌دهد، یادگیری سازمانی به حساب می‌آید (Joo، 2012).

Nateghi Jahromi (2014) در مطالعه‌ای با عنوان شناسایی و ارائه الگوی مناسب برای مدرسه اثر بخش که بر روی ۱۷۴ نفر از والدین دانش‌آموزان، معلمان و مدیران، کارشناسان آموزش و پرورش مربوطه و اساتید دانشگاه‌های آزاد و دولتی شهر ارومیه انجام گرفت، به این نتیجه رسیدند که مهمترین عوامل مدرسه اثر بخش بدست آمده از مدل عبارت بودند از: ۱- ساختار سازمانی مدرسه ۲- اهداف علمی ۳- فضای آموزشی با نشاط و پویا ۴- رضایت گروه‌های ذی‌نفع ۵- جو مثبت مدرسه ۶- رهبری آموزشی و اداری ۷- فرصت‌های مشارکت ۸- تامین منابع ۹- توسعه حرفه‌ای ۱۰- تعهد حرفه‌ای و وسیع ۱۱- برنامه درسی تعریف شده ۱۲- اثربخشی معلم ۱۳- جایگاه دانش آموز. Mohammadi, Mirzamani and Azadikta (2015) در تحقیقی با عنوان رابطه خلاقیت مدیران با اثربخشی معلمان مدارس ابتدایی دخترانه شهرستان رباط کریم که بر روی ۱۷۶ نفر از معلمان انجام گرفت، به این نتیجه رسیدند که بین خلاقیت مدیران با اثربخشی معلمان رابطه مثبت و معناداری برقرار است، ۹ درصد از تغییرات نمره اثربخشی معلمان با استفاده از خلاقیت مدیران قابل پیش‌بینی است. رابطه‌ی معناداری بین خلاقیت مدیران با انطباق و تحقق اهداف در معلمان وجود دارد. رابطه معناداری بین خلاقیت مدیران با رضایت شغلی و سلامت سازمانی وجود ندارد. نتایج این پژوهش حاکی از آن است که به طور کلی بین خلاقیت مدیران با اثربخشی معلمان رابطه معناداری وجود دارد. Qaltash, Salehi, Mohammad Jani (2013) در تحقیقی با عنوان بررسی جو یادگیری محور «مدرسه و ارتباط آن با اثربخشی مدرسه که بر روی ۴۰۰ نفر از دبیران، مدیران و معاونان مدارس متوسطه نظری - دولتی شهر تهران انجام شد به این نتیجه رسیدند که با افزایش جو مدرسه یادگیری محور، اثربخشی مدرسه افزایش یافت، لذا می‌توان انتظار داشت با افزایش فضای یادگیری در مدرسه اثربخشی آن نیز افزایش خواهد یافت.

Boonla, Treputtharat (2014) در پژوهشی با عنوان "رابطه بین سبکهای رهبری و اثربخشی مدارس متوسطه" نشان دادند بین سبک رهبری و اثربخشی مدرسه رابطه‌ای مثبت و معنی‌دار وجود دارد و سبکهای رهبری توانستند در کل ۰/۶۹ درصد از واریانس اثربخشی مدرسه را تعیین کنند. Viner, Hargreaves (2017) در پژوهشی نشان دادند که هویت سازمانی و اثربخشی مدرسه با یکدیگر همبستگی دارند و یک مدرسه برای اثربخش بودن باید هویت سازمانی را ایجاد، توسعه و حفظ کند و سپس از هویت سازمانی برای نیل به اهداف مدرسه استفاده کند. علاوه بر این، تئوری سیستم‌ها رابطه‌ای با هویت سازمانی به عنوان درونداد و اثربخشی مدرسه به عنوان برون‌داد ندارد.

بنابراین با توجه به اهمیت اثر بخشی مدارس در بازگشت سرمایه‌گذاری انسانی و نقش سازمان‌های یادگیرنده در ایجاد اثربخشی احتمالی به خصوص در مدارس ابتدایی و با توجه به اهمیت موضوع و خلاء پژوهشی موجود در باب اثربخشی مدارس در مقطع ابتدایی و آن هم با توجه به مدل سازمان یادگیرنده در مقطع ابتدایی، تحقیق حاضر می‌تواند به بهبود هر چه بیشتر اثربخشی مدارس ابتدایی کمک نماید تا در مقاطع بعدی هزینه‌های جبرانی کاهش یافته و رفتارهای ورودی دانش‌آموزان در مقاطع بالاتر افزایش و بهبود پیدا نماید. لذا اهداف این پژوهش عبارت بودند از: ارائه الگو، شناسایی مولفه‌ها و شاخص‌ها، اولویت‌بندی مولفه‌ها و شاخص‌ها، بررسی وضعیت موجود و ارائه ساز و کارهای مناسب برای ارتقاء آن به وضعیت مطلوب، و در نهایت بررسی درجه تناسب ارائه الگوی مدارس اثربخش مبتنی بر سازمان یادگیرنده (مطالعه موردی: مدارس مقطع ابتدایی شهر تهران) می‌باشد.

## روش شناسی

با توجه به این که هدف پژوهش حاضر طراحی الگوی مدارس اثربخش بر مبنای مدل سازمان یادگیرنده در مقطع ابتدایی بود؛ روش این تحقیق از نظر هدف کاربردی بود، و به روش اکتشافی انجام شد. نحوه گردآوری داده‌ها به روش آمیخته (کمی و کیفی) صورت گرفت. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی اساتید دانشگاهی متخصص در آموزش ابتدایی بودند. تعداد ۱۲ نفر نمونه در بخش کیفی به روش هدفمند از اساتید دانشگاه انتخاب شدند در بخش کمی، پرسشنامه بین‌کلیه اساتید دانشگاه متخصص در آموزش و پرورش ابتدایی شهر تهران توزیع شد. جامعه آماری در این بخش عبارت بود از کلیه اساتید دانشگاه متخصص در آموزش و پرورش ابتدایی شهر تهران در سال ۱۳۹۸ که تعداد تقریبی آنها ۴۰۰ نفر برآورد شد. سپس مراحل ذیل برای تعیین حجم نمونه صورت پذیرفت: جهت محاسبه حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شد. لذا بر همین اساس، و بر

اساس تخمین انحراف در سوالات، حجم نمونه، به تعداد ۱۹۶ نفر از اساتید دانشگاه متخصص در آموزش و پرورش ابتدایی شهر تهران بود که ویژگی‌های جمعیت‌شناختی آنها به صورت زیر می‌باشد: ۱- جنسیت: بررسی انجام‌شده در زمینه جنسیت پاسخ‌دهندگان منتخب در نمونه نشان می‌دهد ۶۴/۳ درصد پاسخگویان (۱۲۶ نفر) پاسخ‌دهندگان زن و ۳۵/۷ درصد پاسخگویان (۷۰ نفر) پاسخ‌دهندگان مرد هستند؛ بنابراین پاسخ‌دهندگان زن فراوانی بیشتری در این پژوهش دارند. جداول و شکل‌های زیر نشان‌دهنده توزیع فراوانی پاسخ‌دهندگان برحسب جنسیت است. ۲- سن: بررسی انجام‌شده در زمینه سن پاسخ‌دهندگان منتخب در نمونه نشان می‌دهد: ۲۳.۰ درصد سن پاسخ‌دهندگان (۴۵ نفر) بین ۲۰-۳۰ سال، ۴۴.۴ درصد سن پاسخ‌دهندگان (۸۷ نفر) بین ۳۱-۴۰ سال، ۲۸.۱ درصد سن پاسخ‌دهندگان (۵۵ نفر) بین ۴۱-۵۰ سال و ۴.۶ درصد سن پاسخ‌دهندگان (۹ نفر) ۵۰ سال به بالا می‌باشد. جداول و شکل‌های زیر نشان‌دهنده توزیع فراوانی پاسخ‌دهندگان برحسب سن است. ۳- میزان تحصیلات: بررسی انجام‌شده در زمینه میزان تحصیلات پاسخ‌دهندگان منتخب در نمونه نشان می‌دهد: ۱۱.۷ درصد پاسخ‌دهندگان (۱۲ نفر) دارای تحصیلات دیپلم، ۴۶.۹ درصد پاسخ‌دهندگان (۹۲ نفر) دارای تحصیلات لیسانس، ۴۰.۳ درصد پاسخ‌دهندگان (۷۹ نفر) دارای تحصیلات فوق لیسانس و ۱.۰ درصد پاسخ‌دهندگان (۲ نفر) دارای تحصیلات دکتری می‌باشند.

در این پژوهش برای جمع‌آوری داده‌های مربوط به ادبیات و مبانی نظری، تدوین فرضیه‌ها و ارائه الگوی اولیه موضوع از روش‌های کتابخانه‌ای (مطالعه‌ی کتاب‌ها، مقالات، مجلات، طرح‌های پژوهشی و بانک‌های اطلاعاتی (اینترنتی) استفاده شد. ابزار تحقیق مصاحبه نیمه ساختار یافته با خبرگان و انجام مصاحبه‌های تخصصی به روش دلفی و پرسشنامه محقق ساخته بود. از آن جا که محتوای پرسشنامه، مولفه‌هایی را نشان می‌دهد که دارای بالاترین ضریب اهمیت می‌باشند، با توجه به تایید سوالات توسط خبرگان، روایی محتوای پرسشنامه مورد تایید قرار گرفته است. پایایی پرسشنامه: در ابتدا جهت انجام آزمون‌های آماری، جهت تأیید قابلیت اعتماد یا پایایی پرسشنامه کرونباخ آلفا محاسبه شده است. نتایج بدست آمده نشان می‌دهد که ضریب آلفای کل پرسشنامه طراحی الگوی مدارس اثربخش بر مبنای مدل سازمان یادگیرنده در مقطع ابتدایی ۰/۹۷۸ یا همان ۹۸٪ می‌باشد که ابزار استفاده شده از پایایی مطلوبی برخوردار است. در پژوهش حاضر برای توصیف داده‌ها از آمار توصیفی شامل فراوانی، درصد فراوانی، جدول توزیع فراوانی، ترسیم نمودارها و همچنین توصیف ویژگی‌های پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه استفاده شد. و در تحلیل استنباطی به روش تحلیل عاملی، به تجزیه و تحلیل داده‌ها پرداخته شد. داده‌ها در بخش کیفی به روش گراندد تئوری اکتشافی و سپس با آزمون مدل معادلات ساختاری در نرم افزار Smart PLS و SPSS تحلیل شدند.

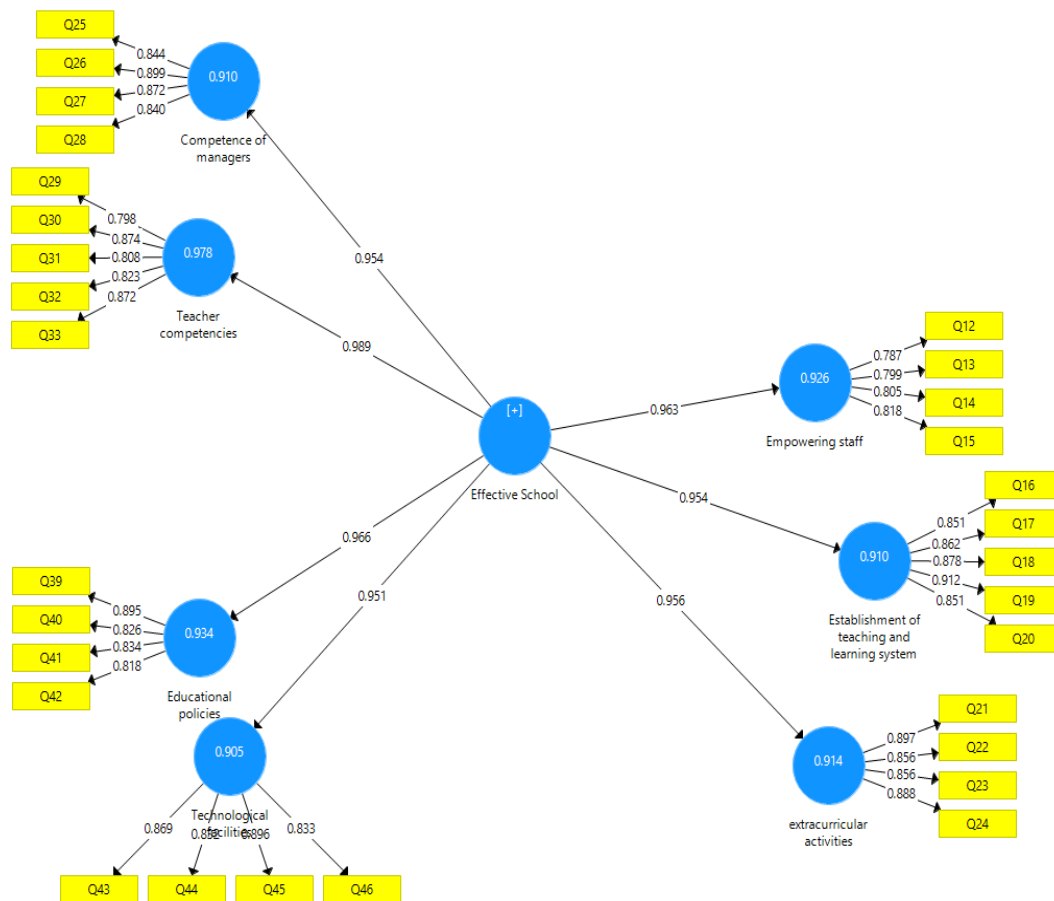
## یافته‌ها

جهت بررسی و تعیین مدلی مناسب برای مدارس اثربخش بر مبنای مدل سازمان یادگیرنده در مقطع ابتدایی از روش تحلیل عاملی استفاده شد.



شکل ۱. مدل تحلیل عاملی شاخص‌های مدارس اثربخش بر مبنای مدل سازمان یادگیرنده در مقطع ابتدایی

در حال حاضر کلیه مولفه‌ها، با بارعاملی بالای ۰.۶، نشان دهنده این است که مدل «خیلی مطلوب» است. همانگونه که در مدل تحلیل عاملی اکتشافی ملاحظه شد، از بین گویه‌ها، که معرف شاخص‌های مدارس اثربخش بر مبنای مدل سازمان یادگیرنده در مقطع ابتدایی بود، به دلیل آنکه بارعاملی کمتر از ۰.۳ وجود نداشت، هیچ یک از مولفه‌ها از روند تحلیل حذف نشدند. لذا محقق با حذف مولفه‌هایی با بارعاملی ۰.۸ و کمتر، به دنبال رتبه‌بندی مجدد شاخص‌ها با استفاده از تحلیل عاملی می‌باشد.



شکل ۲. مدل تحلیل عاملی (تأییدی مرحله اول) شاخص‌های مدارس اثربخش بر مبنای مدل سازمان یادگیرنده در مقطع ابتدایی

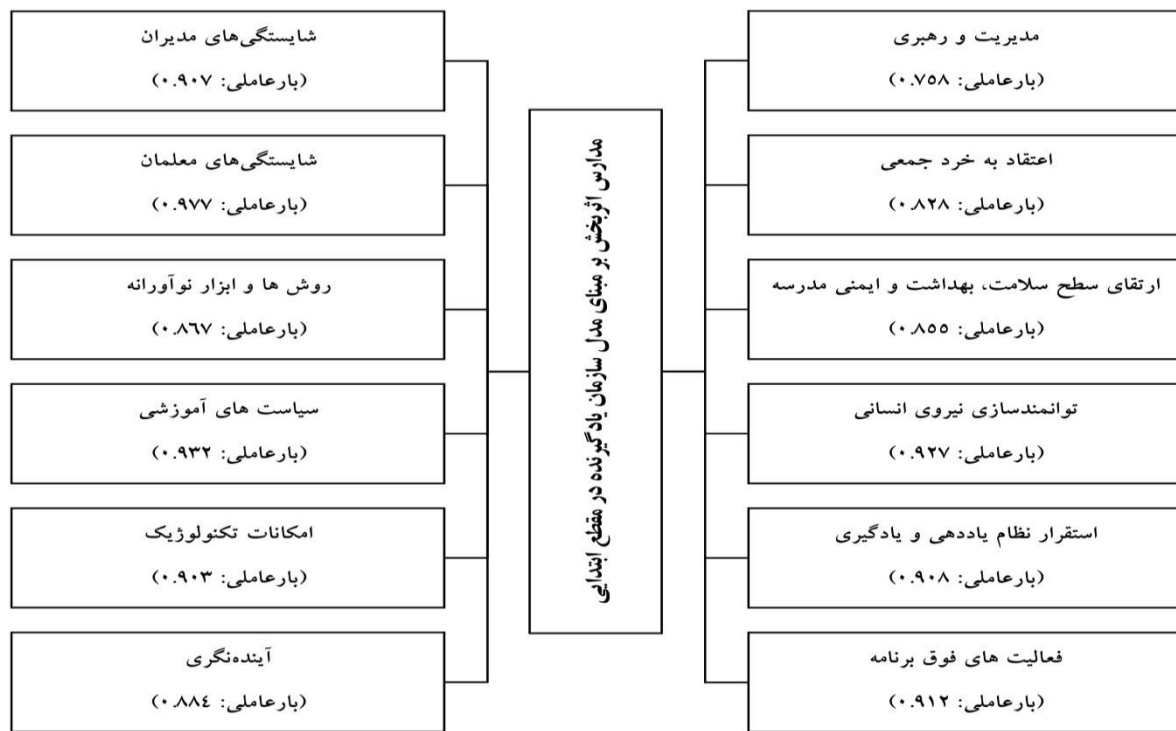
جدول ۱. مدل تحلیل عاملی تأییدی مرحله اول، بارعاملی، ضریب مسیر و اولویت مولفه‌ها بر اساس بارعاملی هر مولفه

ردیف	اولویت	مولفه	بارعاملی	ضریب مسیر	معدناری
۱	اولویت اول	توانمندسازی نیروی انسانی	۰.۹۲۶	۰.۹۶۳	معدناری
۲	اولویت دوم	استقرار نظام یاددهی و یادگیری	۰.۹۱۰	۰.۹۵۴	معدناری
۳	اولویت سوم	فعالیت‌های فوق برنامه	۰.۹۱۴	۰.۹۵۶	معدناری
۴	اولویت چهارم	شایستگی‌های مدیران	۰.۹۱۰	۰.۹۵۴	معدناری
۵	اولویت پنجم	شایستگی‌های معلمان	۰.۹۷۸	۰.۹۸۹	معدناری
۶	اولویت ششم	سیاست‌های آموزشی	۰.۹۳۴	۰.۹۶۶	معدناری
۷	اولویت هفتم	امکانات تکنولوژیک	۰.۹۰۵	۰.۹۵۱	معدناری

جدول ۲. ضریب مسیر خروجی تحلیل عاملی

ردیف	مولفه	ضریب مسیر	معدناری
۱	توانمندسازی نیروی انسانی <<< استقرار نظام یاددهی و یادگیری	۰.۹۶۳	معدناری
۲	استقرار نظام یاددهی و یادگیری <<< فعالیت‌های فوق برنامه	۰.۹۵۴	معدناری
۳	فعالیت‌های فوق برنامه <<< شایستگی‌های مدیران	۰.۹۵۶	معدناری
۴	شایستگی‌های مدیران <<< شایستگی‌های معلمان	۰.۹۵۴	معدناری
۵	شایستگی‌های معلمان <<< سیاست‌های آموزشی	۰.۹۸۹	معدناری
۶	سیاست‌های آموزشی <<< امکانات تکنولوژیک	۰.۹۶۶	معدناری
۷	امکانات تکنولوژیک	۰.۹۵۱	معدناری

در نهایت با توجه به مدل تحلیل عاملی شاخص‌های مدارس اثربخش بر مبنای مدل سازمان یادگیرنده در مقطع ابتدایی در نمودار ۶ «الگوی مدارس اثربخش بر مبنای مدل سازمان یادگیرنده در مقطع ابتدایی»، به شرح ذیل ارائه می‌گردد:



شکل ۳. مدل مدارس اثربخش بر مبنای مدل سازمان یادگیرنده در مقطع ابتدایی

جهت بررسی برازش مدل، به بررسی ضریب تعیین پرداخته شد که نتایج نشان‌دهنده برازش مناسب مدل است.

جدول ۴. ضریب تعیین (R-Square) و ضریب تعیین تعدیل شده (R-Square Adjusted)

شاخص	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده
اعتقاد به خرد جمعی	۰.۸۲۸	۰.۸۲۷
شایستگی‌های مدیران	۰.۹۰۷	۰.۹۰۷
سیاست‌های آموزشی	۰.۹۳۲	۰.۹۳۱
توانمندسازی نیروی انسانی	۰.۹۲۷	۰.۹۲۶
استقرار نظام یاددهی و یادگیری	۰.۹۰۸	۰.۹۰۷
آینده‌نگری	۰.۸۸۴	۰.۸۸۳
ارتقای سطح سلامت، بهداشت و ایمنی مدرسه	۰.۸۵۵	۰.۸۵۴
روش‌ها و ابزارهای نوآورانه	۰.۸۶۷	۰.۸۶۶
مدیریت و رهبری	۰.۷۵۸	۰.۷۵۷
شایستگی‌های معلمان	۰.۹۷۷	۰.۹۷۷
امکانات تکنولوژیک	۰.۹۰۳	۰.۹۰۳
فعالیت‌های فوق برنامه	۰.۹۱۲	۰.۹۱۱

نتایج حاصل از محاسبه ضریب تعیین (R-Square) و ضریب تعیین تعدیل شده (R-Square Adjusted)؛ نشان می‌دهد که مدل حداکثر تغییرپذیری داده‌های پاسخ در اطراف میانگین آن را تبیین می‌کند. با توجه به خروجی Smart PLS،  $X^2$  محاسبه شده برای کل سازه برای «مدیریت و رهبری» برابر با ۱۸.۲۹؛ برای «اعتقاد به خرد جمعی» برابر با ۲۲.۴۱؛ برای «ارتقای سطح سلامت، بهداشت و ایمنی مدرسه» برابر با ۱۶.۹۸؛ برای «توانمندسازی نیروی انسانی» برابر با ۱۴.۰۵؛ برای «استقرار نظام یاددهی و یادگیری» برابر با ۹۳.۹۶؛ برای «فعالیت‌های فوق برنامه» برابر با ۱۷.۳۹؛ برای «شایستگی‌های مدیران» برابر با ۳۳.۵۵؛ برای «شایستگی‌های معلمان» برابر با ۶۱.۱۵؛ برای «روش‌ها و ابزار نوآورانه» برابر با ۳۴.۲۶؛ برای «سیاست‌های آموزشی» برابر با ۴۹.۷۶؛ برای «امکانات تکنولوژیک» برابر با ۳۴.۴۱؛ و در نهایت برای «آینده‌نگری» برابر با ۹۶.۶۸ می‌باشد. در پایان لازم به توضیح است که مقدار  $RMSEA^1$  و  $RMR^1$  کمتر از ۰/۸،  $GFI^3$  و  $AGFI^3$  بالای ۹۰٪ و نزدیک به یک، همگی نشان‌دهنده اعتبار مدل هستند. همه این شاخص‌ها از مقادیر مطلوبی برخوردارند.

<sup>1</sup> Root Mean Square Error of Approximation



## بحث و نتیجه گیری

همانگونه که در بیان مسئله نیز بیان شد، با توجه به اهمیت اثر بخشی مدارس در بازگشت سرمایه گذاری انسانی و نقش سازمانهای یادگیرنده در ایجاد اثربخشی احتمالی به خصوص در مدارس ابتدایی، به وسیله رواج جدید ترین علوم و فنون یاددهی-یادگیری، و شکل دهی به سیستم باز سازمانی که همواره به دنبال یادگیری و به روز شدن است و با توجه به اهمیت موضوع و خلاء پژوهشی موجود در باب اثربخشی مدارس در مقطع ابتدایی و آن هم با توجه به مدل سازمان یادگیرنده، محقق به دنبال روشن سازی این مسئله بود الگوی مدارس اثر بخش در مقطع ابتدایی بر مبنای مدل سازمان یادگیرنده در مقطع ابتدایی کدام است؟ که در نهایت به این هدف خود دست یافت. نتایج تحقیقات محقق با مطالعات Abdullahi (2015)، Mohammadi, Abbasian, Rajabi Firoozabadi (2016)، Qasemzadeh Alishahi (2015)، Mirzamani and Azadikta (2015)، Nateghi Jahromi (2014)، Qaltash, Salehi, Mohammad (2014)، Vally, Daud (2015)، Gal, Borg, Gall (2014)، Boonla, Treputtharat (2014)، Jani (2013)، Max Evans (2012)، Viner, Hargreaves (2017)، و بالاخره Gomes, Wojahn (2016)، همسو می باشد. با توجه به آنچه تا کنون گفته شد، پیشنهادات ذیل می تواند از جمله پیشنهادات مبتنی بر یافته ها، مناسب برای مدارس اثربخش بر مبنای مدل سازمان یادگیرنده در مقطع ابتدایی باشد: جذب و نگهداری معلمان ماهر و توانمند، ایجاد و تقویت شایستگی های حرفه ای معلمان، توجه به تخصص گرایی در وظایف، ایجاد و توسعه تحول در سیاست های آموزشی، توجه به یافته های جدید در مدیریت آموزشی، ایجاد و توسعه تحول در اهداف آموزشی و پرورشی. به منظور ایجاد و تحقق مدارس اثربخش در مدارس ابتدایی پیشنهاد می شود بستر های زمینه ای - محیطی لازم از جمله حمایت مالی و تخصیص بودجه، توسعه مدیریت مشارکتی و کاهش تمرکز در مدیریت مدرسه و در سازمان فراهم گردد. همچنین به جهت داشتن مدیرانی که به لحاظ حرفه ای مناسب مدیریت در مدارس اثربخش یادگیرنده باشند، سازمان آموزش و پرورش می بایست عملکرد مدیران را بر اساس ملاک های عینی سنجش رفتار حرفه ای ارزشیابی نماید و همچنین به برنامه ریزی برای ارتقای توانمندی های مدیران همت گمارده تا شرایط لازم برای مدیریت صحیح مدارس یادگیرنده و اثربخش فراهم گردد. از طرفی به منظور بهبود راهبردهای ایجاد مدارس اثربخش پیشنهاد می شود نیاز سنجی آموزشی تربیتی منطقه ای در مدارس ابتدایی صورت گیرد، برنامه های درسی تحول پیدا کند ارزشیابی با نگاه جدی بیشتری مورد توجه قرار گیرد و در نهایت به ایجاد تشکیلات اداری اثربخش سازی مدارس در ادارات آموزش و پرورش همت گمارده. به منظور ارتقای توانمندی های مدیران و معلمان و تحقق مدارس اثربخش آموزش و پرورش اختیارات لازم را به مدیران داده و آنها تحت حمایت های قانونی قرار گیرند و قوانین دست و پا گیر جلوگیری شود. به پژوهشگران آتی پیشنهاد می گردد این پژوهش را در شهرهای دیگر و به طور گسترده تر انجام دهند. به پژوهشگران آتی پیشنهاد می شود مدارس اثربخش بر مبنای مدل سازمان یادگیرنده در مقطع راهنمایی و دبیرستان را طراحی کنند. به پژوهشگران آتی پیشنهاد می شود ارزیابی مدارس اثربخش بر مبنای مدل سازمان یادگیرنده در مقطع ابتدایی، راهنمایی و دبیرستان، را انجام دهند. به پژوهشگران آتی پیشنهاد می شود مدارس اثربخش بر مبنای مدل سازمان یادگیرنده در مقطع ابتدایی، راهنمایی و دبیرستان، را بر اساس نظر مدیران ارشد سازمان و ذینفعان و با در نظر گرفتن همه جوانب با استفاده از الگوی ۳۶۰ درجه ارزیابی کنند.

## تشکر و قدردانی

بدین وسیله از اساتید دانشگاه و معلمان ابتدایی آموزش و پرورش ۲۲ گانه شهر تهران که در این پژوهش همکاری کردند تشکر مینمایم.

<sup>1</sup> Root Mean Square Residual

<sup>2</sup> Goodness of Fit Index

<sup>3</sup> Adjusted Goodness of Fit Index

## References

- Abbasian H, Rajabi Firoozabadi A. (2016). The role of group organizational citizen behavior of teachers in the effectiveness of primary schools. *Journal of School Management*, 4 (2): 109-121.
- Abdullahi S. (2015). A comparative study of the relationship between creativity and effectiveness among staff and faculty members, M.Sc. Thesis, Tehran University of Science and Culture.
- Alm S, Laftman S B, Sandahl J, Modin B.(2019). School effectiveness and students' future orientation: A multilevel analysis of upper secondary schools in Stockholm, Sweden. *Journal of Adolescence*, 70: 62-73.
- Boonla D, Treputtharat S. (2014). The Relationship between the Leadership Style and School Effectiveness in School under the office of Secondary Education Area 20. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 112 /991 – 996.
- Deeboonmee W, Wallapha A. (2014). Relationship between Strategic Leadership and School Effectiveness. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 112 / 982 – 985.
- Gal M, Borg W, Gall J. (2014). Quantitative and qualitative research methods in educational sciences and psychology (Volume I). Translated by Nasr Esfahani et al. Tehran: Samat.
- Gomes G, Wojahn R. M. (2016). Organizational learning capability, innovation and performance: study in small and medium-sized enterprises (SMES). *Revista de Administração*.
- Hoi J, Mixil M.. (1996). Educational management (theory, research and practice). Translated by Seyed Mohammad Seyed Abbaszadeh (2015). Urmia: Urmia University Press.
- Jensen J D. (2017).The Learning Organization: A Strategic Approach to Today's Global Business Environment. *The Journal of International Management Studies*, 12(1): 55-67.
- Johnson R.R. (2015). Police Organizational Commitment: The Influence of Supervisor Feedback and Support. *Crime & Delinquency*, 61(9): 1155– 1180
- Joo B. (2012). Leader–Member Exchange Quality and In-Role Job Performance: The Moderating Role of Learning Organization Culture. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(1): 25– 34
- Maier A, Daniel J, Oakes J, Lam L. (2017). Community schools as an effective school improvement strategy: A review of the evidence. Palo Alto, CA: Learning Policy Institute.
- Marquardt B. (2014). Build a learning organization. Five dimensions of participatory learning in the organization. Translated by Zali, M. Tehran: Tehran University Entrepreneurship Center Publications.
- Max Evans M (2012). Knowledge Sharing: An empirical study of the Role of trust and other social - cognitive factors in an organizational setting. A thesis submitted in conformity with the requirements for the degree of Doctor of Philosophy. Faculty of Information University of Toronto
- Mohammadi M, Mirzamani S M and Azadikta M. (2015). The relationship between principals 'creativity and the effectiveness of teachers in Robat Karim girls' primary schools. *Journal of Counseling and Psychotherapy*, 4 (16): 25-38
- Narimani M, Pour-Abdul S, Basharpur S. (2016). The effectiveness of acceptance / commitment-based education on reducing social anxiety in students with special learning disabilities. *Learning Disabilities*, 6 (1): 121-140.
- Nateghi Jahromi S. (2014). The effect of organizational justice, trust and organizational commitment on organizational citizenship behavior. Master Thesis, unpublished, Allameh Tabatabai University of Tehran.
- Niaz Azari K.. (2014). Behavior and organizational relationships in educational organizations of the third millennium. Tehran: Metacognitive Thought.
- Qaltash A, Salehi M, Mohammad Jani S. (2013). Assessing the level of citizenship skills of third grade female high school students. *Quarterly Journal of Women and Society*. 4 (3): 107 -121.

- Qasemzadeh Alishahi A. (2015). The role of intellectual capital and learning organization culture on organizational learning capacity. *Journal of Urmia School of Nursing and Midwifery*. 13 (3): 180-187.
- Robbins S P. (2011). *Organization Theory: Structure, Design, Applications*, Seyed Mehdi Alvani and Hassan Danaeifard, Fifth Edition, Tehran, Saffar.
- Stan M M. (2013). Predictors of the Organizational Commitment in the Romanian Academic Environment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, (78): 672-676.
- Vally V S, Daud K H. (2015). *The Implementation of School Based Management Policy: An Exploration*. Global Conference on Business & Social Science, December Kuala Lumpur.
- Viner R M, Hargreaves D S, Ward J, et all. (2017). The Health Benefits of secondary education in adolescents and young adults: An international analysis in 186 low-, middle- and high-income countries from 1990 to 2013. *SSM-Population Health*.
- Wei Y, Miraglia S. (2017). Organizational culture and knowledge transfer in project-based organizations: Theoretical insights from a Chinese. *International Journal of Project Management*, 35(4): 571-585.

## Presenting the Model of Effective Schools Based on Learning Organization (Case study: Elementary Schools in Tehran)

Masoud Zahedipour<sup>1</sup>

Masoumeh Oladian<sup>2\*</sup>

Seyed Rasoul Hosseini<sup>3</sup>

### Abstract

**Purpose:** The aim of this study was to provide a model of effective schools based on learning organization (Case study: elementary schools in Tehran).

**Methodology:** The method of the present study was a combination (qualitative and quantitative) using the grounded theory method and the structural equation model using the quantitative method. The statistical population of the study was in the qualitative section of university professors specializing in primary education and in the quantitative section of elementary teachers in Tehran in 2019. A total of 12 sample members in the qualitative section were selected by university professors and 196 students from 22 primary education teachers in Tehran by multi-stage cluster sampling method. The research tool was a semi-structured interview and a researcher-made questionnaire. The data were analyzed in the qualitative part using the grounded theory of exploratory theory and then by testing the structural equation model in Smart PLS and SPSS software.

**Findings:** Results showed that twelve components are involved in providing a model of effective schools based on learning organization (Case study: elementary schools in Tehran) which in order of priority are: teacher competencies, educational policies, human resource empowerment, the above activities Program, establishment of teaching and learning system, competencies of managers, technological facilities, foresight, innovative methods and tools, promotion of health, school health and safety, belief in collective wisdom, management and leadership, as components and indicators affecting the presentation. The model of effective schools is based on the learning organization in primary schools in Tehran. The studies showed that the model fits.

**Conclusion:** According to the research findings, effective schools lead to continuous implementation of planning, which, with better support for education, accelerates the learning process.

**Keywords:** Effective schools, learning organizations, Teachers, Students

---

1. PhD Student of Educational Management, Islamic Azad University, Damavand Branch, Damavand, Iran. ma.zahedipour@gmail.com

2. Assistant Professor, Department of Educational Management, Islamic Azad University, Damavand Branch, Damavand, Iran (Corresponding Author) m.oladian@yahoo.com

3. Assistant Professor, Department of Educational Management, Farhangian University, Tehran, Iran. hosseinirasul@cfu.ac.ir