

Original Article

## Presentation the Learning Organization Model in Kermanshah Province Education with the Approach of Grounded Theory

Bahar Rasuli Tabar\*

Faramarz Malekian\*\*

Faranak Mosavi\*\*\*

Mohamad javad Karamafrooz\*\*\*\*

### Introduction

The learning organization takes advantage of the mechanism of "research"-based education, which is an important innovation and experts consider it to stimulate research skills and acquire scientific knowledge; this type of teaching and learning is actually an educational exercise where students search for content, examine and answer questions, and take ownership of their learning experience

### Method

The qualitative method of Grounded Theory and using the interview tool was the chosen research method in the present study. The target population of the research was experts, specialists, professors and university informants in the field of management as well as education managers of Kermanshah province were selected using the "snowball sampling" method, theoretical saturation was done.

---

\* PhD student in educational science, Department of Educational Management, Faculty of Literature and Humanities, Kermanshah Branch, Islamic Azad University, Kermanshah, Iran.

\*\* Associate Professor, Department of Educational science, Faculty of Literature and Humanities, Kermanshah Branch, Islamic Azad University, Kermanshah, Iran. *Corresponding Author:* [faramarz.malekian45@yahoo.com](mailto:faramarz.malekian45@yahoo.com)

\*\*\* Associate Professor, Department of Educational science, Faculty of Literature and Humanities, Kermanshah Branch, Islamic Azad University, Kermanshah, Iran.

\*\*\*\* Associate Professor, Department of Educational science,, Faculty of Literature and Humanities, Kermanshah Branch, Islamic Azad University, Kermanshah, Iran

## **Results**

The findings of this study showed that the "learning organization" as an organization based on dynamics and transformation and resulting from individual, group and organizational activism, is a dynamic and changing entity that "individual and organizational" causal factors (including personality traits, beliefs and needs) trainers, job motivations and organizational planning), contextual factors based on "fundamental modernization and transformation" (including transformation in the education system, organization transformation, individual transformation, cultural transformation and transformation in social interactions), intervening factors "Inter-organizational" (including organizational facilities and capacities, structure, management and culture) have an effect on the emergence of this phenomenon in the education of Kermanshah province.

## **Discussion**

In the model that is presented in order to realize the learning organization in the education of this province, attention should be paid to "factors at both individual and organizational levels" and in line with the above-mentioned influential factors, macro-management strategies to change the management paradigm, including transformation in the structure, empowering employees, strengthening organizational culture and applied to witness organizational and extra-organizational results and achievements including individual growth and excellence (trainers), organizational excellence, satisfaction and finally, the improvement of the country's scientific level.

**Keywords:** learning organization, education, empowering teachers and students, foundation data theory, Kermanshah.

---

**Author Contributions:** Author 1 was responsible for leading the overall research process. Author 2 was responsible for research plan design, data collection and analysis and all authors discussed the results, reviewed and approved the final version of the manuscript.

**Acknowledgments:** The authors thank all dear teachers who have helped us in this research.

**Conflicts of interest:** The authors declare there is no conflict of interest in this article.

**Funding:** This research is not sponsored by any institution and all costs have been borne by the authors

---

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۱۲/۱۴  
تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۰۷/۳۰

مجله‌ی علوم تربیتی دانشگاه شهید چمران اهواز  
پاییز و زمستان ۱۴۰۲، دوره‌ی ششم، سال ۳۰  
شماره‌ی ۲، صص: ۹۹-۱۲۰

مقاله پژوهشی

## ارائه مدل سازمان یادگیرنده در آموزش و پرورش استان کرمانشاه با رویکرد نظریه داده بنیاد

بهاره رسولی تبار\*

فرامرز ملکیان\*\*

فرانک موسوی\*\*\*

محمدجواد کرم افروز\*\*\*\*

### چکیده

مقاله حاضر درصدد ارائه مدل سازمان یادگیرنده در آموزش و پرورش، با استفاده از روش کیفی داده بنیاد و با بهره‌گیری از ابزار مصاحبه بوده است. جامعه هدف تحقیق خبرگان، متخصصان، اساتید و مطلعین دانشگاهی در حوزه مدیریت و نیز مدیران آموزش و پرورش استان کرمانشاه بوده‌اند که پس از انجام مصاحبه با ۲۰ نفر (۱۰ نفر از مدیران و کارکنان آموزش و پرورش استان و ۱۰ نفر از خبرگان و صاحب‌نظران علمی و دانشگاهی) که با استفاده از روش «نمونه‌گیری گلوله برفی» انتخاب گردیدند، اشباع نظری صورت پذیرفت. یافته‌های این مطالعه مبین آن بود که «سازمان یادگیرنده» به‌منابه سازمانی مبتنی بر پویایی و تحول و برآمده از کنشگری فردی، گروهی و سازمانی، موجودیتی پویا و متغیر است که عواملی علی «فردی و سازمانی» (مشمتمل بر ویژگی‌های شخصیتی، باورها و نیازهای مریبان و متریبان، انگیزش‌های شغلی و نیز برنامه‌ریزی سازمانی)، عوامل زمینه‌ای مبتنی بر «روزآمدی و تحول بنیادین» (مشمتمل بر تحول در نظام تعلیم و تربیت، تحول سازمان، تحول فردی، تحول فرهنگی و دگرگونی در تعاملات اجتماعی)، عوامل مداخله‌گر «درون‌سازمانی» (مشمتمل بر امکانات و ظرفیت‌های سازمانی، ساختار، مدیریت و فرهنگ) در بروز و ظهور این پدیده در آموزش و پرورش استان کرمانشاه اثرگذارند. بر این مبنای، در مدلی که به‌منظور تحقق سازمان یادگیرنده در آموزش و پرورش این استان ارائه می‌گردد باید به «عواملی در دو

\* دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران

\*\* دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران  
(نویسنده مسئول)  
[faramarz.malekian45@yahoo.com](mailto:faramarz.malekian45@yahoo.com)

\*\*\* دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران  
\*\*\*\* دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران

سطح فردی و سازمانی» اهتمام نمود و در راستای عوامل اثرگذار مذکور، راهبردهای کلان مدیریتی در جهت تغییر پارادایم مدیریتی از جمله دگرگونی در ساختار، توانمندسازی کارکنان، تقویت فرهنگ سازمانی و ... را اعمال نمود تا شاهد پیامدها و دستاوردهایی سازمانی و فرا سازمانی مشتمل بر رشد و تعالی فردی (مربیان و متریان)، تعالی سازمانی، رضایتمندی و در نهایت، ارتقاء سطح علمی کشور بود.

**واژه‌های کلیدی:** سازمان یادگیرنده، آموزش و پرورش، توانمندسازی معلمان و دانش‌آموزان، نظریه داده بنیاد، کرمانشاه

### مقدمه

آموزش و پرورش یکی از حیاتی‌ترین نهادهای هر جامعه و مهم‌ترین ابزار برای رسیدن به توسعه متوازن و پایدار و پیشرفت‌های علمی است (Javidi porkhabaz & Salimi, 2022, 172). کندوکاو در عوامل پیشرفت و موفقیت کشورهای توسعه‌یافته، گویای برخورداری از آموزش و پرورش مؤثر و کارا است (Razmjooei et al., 2023, 192).

تطابق با پیشرفت‌های علمی و فناوری عصر حاضر، زمینه‌ساز آن گردیده که نهاد آموزش و پرورش، تبدیل شدن به سازمانی یادگیرنده<sup>۱</sup> را به‌عنوان راهبردی در برابر تغییرات و ادای رسالتشان در نظر داشته باشد؛ چرا که جهان به‌سرعت در حال تغییر، امروزه شرایط جدیدی را برای آموزش و پرورش - که به‌عنوان زیرساخت و الگوی توسعه جوامع در همه ابعاد از نقشی حیاتی و ظریف برخوردار است - به ارمغان آورده است که در این خصوص، تحقیقات رو به رشد نشان می‌دهد که مدل طراحی‌شده آموزش در مواجهه با نیازهای صنعتی گذشته در برابر چالش‌های بی‌شمار و فرصت‌های پیش روی دانش‌آموزان در عصر کنونی آن‌چنان‌که باید و شاید کارآمد و اثرگذار نیست؛ لذا در عصر کنونی، دانش‌آموزان در کنار موضوعات علمی اصلی، دانش و فهم، به مهارت‌های دیگری نیز مانند تفکر انتقادی و حل مشکلات، خلاقیت، نوآوری و ... نیاز دارند (Tapisori & Vanapiron, 2014, 39). اساساً بر مبنای این احساس نیاز است که «سازمان یادگیرنده» یک محیط یادگیری باز، همراه با فرصت‌ها برای دانش‌آموزان فراهم می‌کند تا کاوش کنند و یادگیری معنی‌داری را ایجاد کنند.

با این وجود یکی از مشکلات جدی آموزش و پرورش در کشور در حال توسعه‌ای چون ایران، آموزش بر مبنای حافظه‌محوری و مبتنی بر شیوه آموزش محور است و نهاد

آموزش و پرورش عمده توجه خود را به انتقال اطلاعات و حقایق علمی معطوف کرده و از تربیت انسان‌های متفکر و خلاق با روحیه پژوهشگری فاصله گرفته‌اند؛ پس ضروری است، حرکت به سوی استفاده از روش‌های آموزشی فعال در نظام آموزش و پرورش کشور با گام‌هایی اصولی تعقیب شود (Sadeghi Bejad & Ahmadi, 2012). تا «سازمان یادگیرنده» محقق گردد. سازمانی که در آن فعالیت‌ها از بطن پرسش‌ها و علاقه‌مندی‌های دانش‌آموزان و دانش‌جویان، بر می‌خیزد و طبیعتاً نمی‌توان آنها را مانند رویکرد فعالیت محور، بسته‌بندی و فرموله کرد. در این سازمان، دانش‌آموز خود به دنبال الگوها و روابطی مرتبط با مشاهده‌هایش از جهان پیرامون است و به عبارت دیگر نقطه شروع، مراحل کار و نقطه پایان فعالیت‌ها را خود تعیین می‌کند (Anjom, 2019, 61)؛ ادامه این رویکرد در آموزش، به شکل‌گیری افکار و استدلال منطقی در دانش‌آموزان منجر می‌گردد (Maleki, et al., 2015, 56).

نوشتار حاضر با اهتمام بر این اهمیت و ضرورت، در تلاش است به این سؤال اصلی پاسخ دهد که اساساً، چه مدلی را می‌توان به منظور تحقق سازمان یادگیرنده<sup>۱</sup> در آموزش و پرورش استان کرمانشاه ارائه داد؟ قدر مسلم آن است که اگر مدلی با این مضمون طراحی و جایگزین سازمان آموزش محور فعلی گردد، می‌تواند به عنوان یک الگوی عملیاتی، مدنظر سازمان‌های یادگیرنده در تمام مقاطع و سطوح تحصیلی - نه فقط در دانشگاه‌های کشور - قرار گیرد و از فضای بسیار مستعد پژوهش در تولید دانش، بیشترین بهره را برد.

## چارچوب مفهومی

### الف) ادبیات نظری سازمان یادگیرنده

سازمان یادگیرنده، سازمانی است که عمده فعالیت‌های خود را به صورت پژوهشی انجام می‌دهند و یا در ساختار و فرایندها به جنبه‌های پژوهشی بیش از جنبه‌های وظیفه‌ای اهمیت می‌دهند (Lindkvist, 2004, 7). یادگیری به عنوان مهم‌ترین فعالیت سازمان یادگیرنده مطرح است (Koskinen & Pihlanto, 2008). این نوع سازمان، با افزایش سطح یادگیرندگی، سازمان را در مقابل تغییرات محیط و رشد فناوری یاری می‌نماید (Iran nezvad, 2017, 27)؛ بر این اساس، بر یادگیری به عنوان یکی از کلیدی‌ترین عوامل موفقیت سازمان‌های یادگیرنده تأکید و

از آن به‌عنوان یکی از محرک‌های اصلی در ارتقای عملکرد این قبیل سازمانها یاد می‌شود (Bartsch et al., 2013, 241).

نظریه‌پرداز اصلی سازمان یادگیرنده «Peter M. Senge» است؛ Senge سازمان یادگیری را موجودیتی تعریف می‌کند که در آن افراد به‌طور مستمر توانایی‌های خود را گسترش می‌دهند تا به نتایج مطلوب خود دست یابند، جایی که الگوهای جدید تفکر رشد داده می‌شود، فعالیت‌های جمعی آزاد بوده و افراد به‌طور مداوم یاد می‌گیرند که چگونه با یکدیگر یاد بگیرند. از منظر Senge برای سازمان یادگیرنده پنج اصل مطرح است که عبارت‌اند از:



نمودار ۱. اصول سازمان یادگیرنده

هر یک از این اجزا، جهتی حیاتی به ساختار سازمانی می‌بخشد که قادر باشد به‌راستی یاد بگیرد تا بتواند به‌طور مستمر ظرفیت خود را برای دریافتن متعالی‌ترین تمایلات و آرزوها گسترش دهد (Senge, 2009, 77). اما Denton برای استقرار سازمان یادگیرنده ابعاد زیر را معرفی می‌کند:

۱. راهبرد یادگیری<sup>۱</sup>: راهبرد یادگیری، بستر یا چارچوبی است که برای عملی ساختن تفکر یادگیری و هدایت عملیاتی که منجر به آموختن در سازمان می‌شود، مورد استفاده قرار می‌گیرد.
۲. ساختار سازمانی منعطف<sup>۲</sup>: ساختار سازمانی عبارت است از چارچوب روابط حاکم بر مشاغل، نظامها و فرآیندهای عملیاتی افراد و گروه‌هایی که برای نیل به اهداف سازمانی تلاش می‌کنند.
۳. آرمان مشترک: آرمان مشترک پاسخ به این سؤال است که ما چه چیزی را می‌خواهیم خلق کنیم؟ آرمان مشترک آرمانی است که اکثر اعضای یک سازمان به آن احساس تعلق دارند؛ زیرا آن را آرمان شخصی خود محسوب می‌کنند (Zareei Matin, 2012, 54-55).

1- Learning strategy  
2- Flexible structure

۴. **آگاهی‌های خارجی:** فرآیندی است که طی آن، اشخاص قادر خواهند بود که اطلاعات مورد نیاز خود را که از منابع درون‌سازمانی امکان کسب آن‌ها وجود ندارد، از محیط بیرون از سازمان به دست آورند.

۵. **خلق و انتقال دانش:** فرآیندی است که به‌واسطه آن سازمان در زمینه یادگیری (درونی کردن دانش)، کدگذاری و نیز توزیع و انتقال دانش مهارت‌هایی را کسب می‌کند.

۶. **کار گروهی:** در دنیای پیچیده امروزی، سازمان‌ها برای رسیدن به اهداف خود نیازمند همیاری و همکاری کارکنان با یکدیگر هستند. کار تیمی موجب تسهیم دانش و بهره‌مند شدن افراد از دانش دیگران شده، سازوکارهای منعطف انجام کارها را برای طرح ایده‌های جدید و بزرگ فراهم نموده و خلق دانش جدید را تسهیل می‌کند (Gorbanzadeh, 2005, 101-103).

### ب) پیشینه تجربی

در قالب جدول ۱، پیشینه تجربی مرتبط با موضوع پژوهش و مطالعات انجام‌شده در داخل و خارجی از کشور ارائه می‌گردد:

با مروری بر پیشینه، این برداشت حاصل می‌گردد که اساساً صاحب‌نظران و پژوهشگران بر نقش و اثرگذاری سازمان یادگیرنده در آموزش و پرورش اهتمام ویژه داشته و همواره در تلاش به‌منظور ارائه مدلی در جهت اجرایی نمودن این‌گونه از سازمان بوده‌اند و نیز مطالعات و پژوهش‌های زیادی در زمینه تبیین و نشان دادن منافع و مزایای کاربست این رویکرد در مدارس به‌عمل آمده است، اما عملاً مدل‌هایی که از سوی این پژوهش‌ها ارائه شده است، قابلیت عملیاتی و اجرایی شدن در مدارس ایران را ندارند؛ اما مدلی که از سوی این نوشتار ارائه می‌گردد، بومی بوده و قابلیت آن را دارید که در گام نخست در آموزش و پرورش استان کرمانشاه اجرایی و سپس با الگوبرداری از آن، قابل اجرا در دیگر استان‌ها و مراکز آموزشی و پرورش در سراسر کشور باشد.

### روش

#### الف) نوع و روش پژوهش و داده‌های تحقیق

مطالعه حاضر از منظر هدف، تحقیقی توسعه‌ای - کاربردی؛ از منظر روش گردآوری داده‌ها، پیمایشی (مبتنی بر مصاحبه نیمه ساختاریافته) و از منظر ماهیت داده، در گروه تحقیقات «کیفی»

پدیدآورنده Creator	عنوان The title	روش Method	یافته‌ها findings
Hassan Shahrakipour, Saeed Naseri and others(2022)	تدوین و برآزش مدل سازمان یادگیرنده در آموزش و پرورش با تأکید بر مدیریت دانش	آمیخته (کیفی/کمی)	بر اساس یافته‌های این مطالعه می‌توان نتیجه گرفت که با تأکید مدیریت دانش می‌توان به رشد و شکوفایی سازمان‌ها به‌ویژه در آموزش و پرورش کمک کرد.
Fateme Rezaei Nayeh(2021)	مقدمه‌ای بر سازوکار سازمان یادگیرنده	کیفی	امروزه سازمان‌ها دریافته‌اند که مزایای رقابتی گذشته به حداقل نیاز برای باقی ماندن در تجارت تبدیل شده است. این موضوع فشار زیادی را بر سازمان‌ها در راستای یادگیری نحوه پیشرفت و قرارگرفته در راس رقبا وارد می‌آورد. درواقع، محققان و مدیران اجرایی به این توافق دست یافته‌اند که توانایی یادگیری سازمان یک استراتژیک اساسی است.
Fateme Soghra Satin (2021)	رابطه بین سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی با نقش میانجی توانمندسازی کارکنان	آمیخته (کیفی/کمی)	رابطه معناداری بین سازمان یادگیرنده با یادگیری سازمانی و توانمندسازی کارکنان وجود دارد و بین یادگیری سازمانی و توانمندسازی کارکنان رابطه وجود دارد.
Alison witherspoon (2022)	نقش فرآیندهای تیمی در توسعه نوآوری برای پایداری سازمان‌های یادگیرنده	آمیخته (کیفی/کمی)	دانشگاه‌ها برای اولویت‌بندی رویکردهای فعالانه برای خدمت به دانشجویان تلاش می‌کنند. در این میان، تیم‌هایی که درگیر رفتارهای مکرر خوشامدگویی، ایده‌پردازی، ترکیب‌سازی و مربی‌جویی هستند، در مقایسه با تیم‌هایی که کمتر درگیر این رفتارها هستند، با کیفیت بالاتر و پیشنهادهای خلاقانه‌تری برای بهبود سازمانی ارائه می‌نمایند و توانایی نوآوری فردی اعضای تیم پس از مشارکت در سطح آماری معنی‌داری افزایش یافته است.
Shenghua Han, Dion Liu and William Lu (2022)	تأثیر ایمنی روانی بر خلاقیت دانش‌آموزان در یادگیری پروژه محور	پیمایش	بین ایمنی روان‌شناختی و خلاقیت همبستگی مثبت وجود دارد و توانمندسازی روان‌شناختی نقش واسطه‌ای در رابطه بین آن‌ها دارد.
Davy Aklan(2021)	مدل یادگیرنده محور سازمان‌های یادگیرنده	آمیخته (کیفی/کمی)	بازتاب، هویت شخصی، شرایط اجتماعی، فضاهای سوم گفتگو و ساختارهای فرصت دگرگونی در توسعه یادگیرندگان مادام‌العمر، جوامع یادگیرنده و سازمان‌های یادگیرنده دموکراتیک مورد تأکید قرار گرفته است.

Table 1. An overview of the empirical background of the research

جدول ۱. مروری بر پیشینه تجربی پژوهش



محسوب می‌شود. روش پژوهش انتخابی در این مطالعه، از نوع «اکتشافی» مبتنی بر گزند تئوری (تئوری زمینه‌ای یا داده بنیاد) است.

### ب) جامعه هدف، نمونه و شیوه انتخاب آنان

جامعه هدف تحقیق شامل دو گروه است: الف) مدیران و کارکنان سازمان آموزش و پرورش با حداقل ۱۰ سال سابقه و ب) خبرگان و متخصصان که مشتمل بر صاحب‌نظران و اساتید دانشگاه در حوزه مدیریت آموزشی می‌باشند. در کل حجم نمونه پژوهش که اشباع نظری را در پی داشته‌اند ۲۰ فرد بودند (۱۰ نفر از مدیران و کارکنان سازمان آموزش و پرورش و ۱۰ نفر از خبرگان علمی و دانشگاهی) که به شیوه «نمونه‌گیری گلوله برفی» انتخاب گردیدند.

### ج) اعتباریابی و سنجش کفایت فرایند تحقیق

این مطالعه به شیوه‌ای طراحی شده است تا بتواند یافته‌های موثقی در خصوص سازمان یادگیرنده در آموزش و پرورش ارائه نماید. برای ارزیابی قابل اتکا بودن یافته‌ها، از معیارهای تحقیق کیفی مدنظر (Goya and Lincoln (1985 شامل اعتمادپذیری<sup>۱</sup>، انتقال‌پذیری<sup>۲</sup>، اتکاپذیری<sup>۳</sup> و ... استفاده شده است (Mohamadpur, 2009, 81-83).

### شیوه تجزیه و تحلیل داده‌ها

تجزیه و تحلیل داده‌ها در این نوشتار، بر اساس دستورالعمل Strauss and Corbin شامل سه مرحله اصلی کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی است. فرایند انجام پژوهش و نیز تجزیه و تحلیل داده‌ها بدین ترتیب بوده است که در گام نخست، سؤالات ذیل از مصاحبه‌شوندگان پرسیده شد:

- عوامل علی شکل‌گیری سازمان یادگیرنده در آموزش و پرورش کدامند؟
- عوامل زمینه‌ساز شکل‌گیری سازمان یادگیرنده در آموزش و پرورش کدامند؟
- عوامل مداخله‌گر در شکل‌گیری سازمان یادگیرنده در آموزش و پرورش کدامند؟
- مقوله محوری ارائه مدل سازمان یادگیرنده در آموزش و پرورش کدام است؟

---

1- dependability  
2- transformability  
3- reliability

جدول ۲. معیارهای اعتباریابی و سنجش کفایت فرایند تحقیق

Table 2. Validation criteria and measuring the adequacy of the research process

معیار	شرح	Description
اعتمادپذیری (تا چه اندازه نتایج حاصل از تحقیق نماینده داده‌های مطالعه است)	۳ ماه هدایت مصاحبه‌ها تلاش مداوم و مستمر محقق برای انجام مصاحبه با خبرگان و صاحب‌نظران مصاحبه دوباره با ۴ نفر از مشارکت‌کنندگان باهدف پالایش بهتر یافته‌ها نتیجه: بسط و پالایش تفسیرها	
انتقال‌پذیری (قابلیت به‌کارگیری یافته‌های مطالعه در موقعیت‌های مشابه)	جامعه هدف (آموزش و پرورش استان کرمانشاه) عملکرد خوب و قابل قبولی در طول مهر و موم‌های گذشته ارائه داده است. تمامی مصاحبه‌شوندگان سابقه فعالیت و در حوزه آموزش و پرورش و مدیریت آموزشی را داشتند. نتیجه: مفاهیم نظری ارائه‌شده از داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها استخراج شده است.	
اتکاپذیری (ثبات و پایداری در تبیین‌های صورت پذیرفته)	در مصاحبه‌ها افراد تجربیات خود را در مورد سبک آموزشی مبتنی بر پژوهش را بیان نمودند. مصاحبه‌ها بر اساس تجربیات واقعی گذشته و آنچه در حال روی دادن است طراحی شد و از بیان دیدگاه‌های شخصی پرهیز گردید. نتیجه: صرف‌نظر از زمان به تجربیات ایشان پی برده شده است.	
عمومیت (یافته‌ها ابعاد مختلف پدیده موردنظر را در خود جای داده‌اند)	باز بودن مصاحبه‌ها و اختصاص زمان کافی به آن‌ها پرده از ماهیت پدیده مورد بررسی برداشت. همه‌جانبه‌گرایی و کسب شواهد تقویت‌کننده از سطوح مختلف آموزش و پرورش استان کرمانشاه (مدیران و معلمان) برای روشن ساختن مضامین و مفاهیم نتیجه: ابعاد متعددی از پدیده موردبررسی شناسایی شد.	
تصدیق‌پذیری (یافته‌ها تحت تأثیر سوگیری محقق نبوده)	دقت نظر محقق در طول مصاحبه‌ها و پرهیز از ارائه دیدگاه‌های شخصی جهت هدایت بحث بررسی مجدد مصاحبه و تفسیر با مشارکت‌کنندگان ارائه خلاصه‌ای از مدل به ۴ تن از مصاحبه‌شوندگان و دریافت دیدگاه‌های ایشان نتیجه: توسعه و پالایش تفسیر	
راستی (تفسیرها تحت تأثیر اطلاعات نادرست افراد قرار نگرفته)	مصاحبه‌ها با حفظ محرمانگی، به‌صورت حرفه‌ای و در فضای صمیمانه انجام شده است. افراد مصاحبه‌شونده به‌صورت آزاد و به‌دوراز هرگونه فشار دیدگاه‌های خود را بازگو کرده‌اند. علاقه‌مندی مصاحبه‌شوندگان به ادامه جلسه مصاحبه نتیجه: شواهدی مبنی بر طفره رفتن مصاحبه‌شوندگان از بیان دیدگاه دیده نشد.	
تطابق (یافته‌ها با ساختار ذهنی افراد نسبت به پدیده تطبیق دارد)	محقق شدن از طریق روش‌های استفاده‌شده در اعتمادپذیری، اتکاپذیری و تصدیق‌پذیری نتیجه: مقوله‌ها پالایش شد. مطالعه به سمت نظریه‌ای سوق پیدا کرد که ماهیت سازمان یادگیرنده را نشان می‌دهد.	
فهم‌پذیری (نتایج مبین جهان واقعی است)	یافته‌ها در اختیار ۵ تن از صاحب‌نظران و ۵ نفر از خبرگان دانشگاهی قرار داده شد. نتیجه: اصلاحات مدنظر خبرگان در مدل نهایی لحاظ شد.	
کنترل‌پذیری (تمرکز بر ابعاد قابل کنترل پدیده موردبررسی)	آموزش و پرورش استان بر تعداد قابل توجهی از متغیرهای موجود در مدل کنترل دارند. نتیجه: آموزش و پرورش استان کرمانشاه قادر خواهند بود با ارتقاء متغیرها به جایگاه مطلوبی در حوزه سازمان یادگیرنده دست پیدا نمایند.	

(Mohamadpur, 2009)

- چه راهبردهایی را به‌منظور تحقق سازمان یادگیرنده در آموزش و پرورش استان کرمانشاه می‌توان ارائه داد؟

- پیامدهای عملیاتی شدن سازمان یادگیرنده در آموزش و پرورش کدامند؟  
در گام بعد، با تأمل بر متن مصاحبه‌ها و پاسخ‌هایی که مصاحبه‌شوندگان ارائه داده بودند، از متن مصاحبه‌ها، گزاره‌ها استخراج گردید، سپس گزاره‌ها مفهوم‌سازی و به تبع آن کدهای باز به دست آمد؛ برای نمونه، فرایند مذکور در قالب جدول ۳ تشریح گردیده است:

جدول ۳. فرایند تجزیه و تحلیل داده‌ها  
Table 3. Data analysis process

مصاحبه‌شونده interviewee	نمونه متن مصاحبه Sample interview text	گزاره‌ها Propositions	کدهای باز source Open
۶	فرایند انتقال دانش و نیز ارتباطات در درون سازمان یادگیرنده باید شفاف، سریع و دوسویه باشد و هم معلمان و هم دانش آموزان در انتقال دانش نقش مؤثری داشته باشند. سازمان یادگیرنده نیازمند اراده و جرات زیر سؤال بردن وضعی و سازوکارها آموزشی موجود است؛ تنها با این سازوکار است تا بهبود و تثبیت فرایندهای جدید را شاهد باشد.	تعامل دوسویه میان مربی و متربی	تحول در نظام تعلیم و تربیت رسمی و عمومی
۱۱	سازمان یادگیرنده صرفاً با متعهد بودن کارکنان به وجود نمی‌آید، بلکه نیاز به رهبرانی دارد که در ایجاد آن نقش اساسی ایفا می‌کنند. رهبرانی که تحول‌آفرین، مشوق نوآوری و خلاقیت باشند. مدیرانی مناسب رهبری و مدیری در سازمان یادگیرنده می‌باشند که نسبت به اهداف سازمان به‌ویژه یادگیری متعهد باشند و با پذیرش انتقادات و اشتباهات، پیشنهادها سازنده و راهبردی، به ترویج سازمان یادگیرنده کمک کنند.	رهبری تحول‌آفرین رهبری متعهدانه	سبک مدیریت در سازمان
۱۷	اگر تشویق و ترغیب به همکاری و یادگیری گروهی و تیمی در مدارس کشور صورت پذیرد و همگام با آن رفتارها و وظایف ذینفعان در آموزش و پرورش اصلاح گردد، شاهد مشارکت مربی و متربی در امر آموزش خواهیم بود	اصلاح رفتارها و وظایف ذینفعان در آموزش و پرورش،	سیاست‌گذاری مشارکتی
۲۰	مدیریت مدرسه محوری از جمله موضوعاتی است که اخیراً به‌عنوان سیاستی نوین و چاره‌ای اساسی برای کاهش مسائل مبتلا به نظام آموزشی و بهبود و ارتقای کیفیت آموزش و پرورش مطرح و ترویج می‌گردد و مبنای اساسی در این رویکرد آن است که معلمان به‌عنوان مجریان برنامه‌های آموزشی و درسی ایفای نقش می‌کنند و برنامه‌ریزی‌های درسی و فعالیت‌های آموزش متأثر از انگیزه‌ها و تجربیات آن‌ها باشد و این معلمان هستند که اقدام به طراحی، تدوین و برنامه‌ریزی امور مدارس می‌نمایند.	مدرسه محوری	تعالی سازمانی

در مجموع، پس از مطالعه دقیق متن مصاحبه‌ها، در کل ۱۵۵ گزاره استخراج شد و سپس تلاش گردید در راستای کدگذاری باز، به اعمال برچسب مفهومی به واحدهای معنادار برآمده از مصاحبه‌ها صورت پذیرد. مفهوم‌سازی یا به تعبیری اعمال برچسب مفهومی به واحدهای معنادار برآمده از مصاحبه‌ها در مجموع پژوهشگر را به سمت و سوی ۲۴ کد باز هدایت نمود.

### یافته‌ها

#### الف) یافته‌های حاصل از بخش کدگذاری باز

کدگذاری باز اولین مرحله در تجزیه و تحلیل داده بنیاد است. در این مرحله، داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها (گزاره‌ها) به دقت بررسی شد، مقوله‌های اصلی و مقوله‌های فرعی مربوط به آن‌ها مشخص شدند و در نهایت کدهای باز تعیین شدند.

#### ب) یافته‌های حاصل از بخش کدگذاری محوری و انتخابی (گزینشی)

در دومین مرحله از مراحل سه‌گانه تجزیه و تحلیل داده بنیاد، منسوب به «مرحله کدگذاری محوری» مفاهیم بر اساس اشتراکات و یا هم‌معنایی در کنار هم قرار می‌گیرند. به عبارت دیگر، کدها و دسته‌های اولیه‌ای که در کدگذاری باز ایجاد شده‌اند، با یکدیگر مقایسه می‌شوند و ضمن ادغام کدهایی که از نظر مفهومی با یکدیگر مشابه‌اند، دسته‌هایی که به یکدیگر مربوط می‌شوند، حول محور مشترکی قرار می‌گیرند. بر این مبنای تأمل بر مفاهیم استخراج شده در مرحله کدگذاری باز، در پاسخ به سؤالات شش‌گانه که مبتنی بر شش محور اساسی نظریه داده بنیاد (شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، پدیده محوری، راهبردها و پیامدها) بودند، تلاش گردید کدهای محوری مربوطه به هر یک از حوزه‌های مذکور تعیین گردد. سپس در گام بعدی، مرحله نهایی داده بنیاد که کدگذاری انتخابی و انتخاب مقوله واحد و نهایی از مقوله‌های احصاء شده در مرحله قبل (کدگذاری محوری) است، عملیاتی گردد. در ادامه به یافته‌های حاصل از بخش کدگذاری محوری و انتخابی اشاره می‌گردد:

#### ۱. یافته‌ها در خصوص شرایط علی

شرایط علی<sup>۱</sup> اشاره به مجموعه علل و شرایطی دارد که کنشگر را ترغیب به روی آوردن به

1- Conditions Casual

جدول ۴. یافته‌های حاصل از کدگذاری باز Table 4. Findings from open coding

کد باز open source	گزاره Proposition	بعد Dimension
ویژگی‌های شخصیتی مربی و مربی	توانایی درگیر کردن مربی به امر یادگیری، چالش پذیر بودن فرد در شرایط کاری، تمایل به رشد کردن از منظر شخصیتی، برخورداری از روحیه تلاش و پشتکار و..	شرایط علمی
باورها و ادراک مربی و مربی	احساس شایستگی و تبحر و خودکارآمدی، تجارب شخصی مربی و مربی، باورها و تجارب حرفه‌ای معلمان، باور به نقش و اهمیت پژوهش و..	
تحول در نظام تعلیم و تربیت	تعامل دوسویه مربی و مربی در فضای آموزشی، نقش‌آفرینی هر چه بیشتر معلمان در امر تعلیم و تربیت، تجربه رهیافت‌های نوین در سازمان و..	شرایط زمینه‌ای
تحول فردی	خود انگیزی دانش‌آموزان جهت یادگیری، خود توسعه‌ای ذینفعان آموزش و پرورش، خودکارآمدی ذینفعان آموزش و پرورش، رشد خودآگاهی و..	
سازمان یادگیرنده	سازمانی مبتنی بر پژوهش محوری، مبتنی بر سبک مدیریتی آینده‌نگرانه، مبتنی بر پویایی و تحول، مبتنی بر یادگیری فردی، گروهی و سازمانی و..	پدیده محوری
امکانات و ظرفیت‌های سازمانی	ظرفیت‌های علمی و هویت حرفه‌ای معلمان، غنی‌سازی محیط تربیتی و یادگیری، اصلاح برنامه‌ریزی درسی، نهادینه شدن رفتار پژوهشی در معلمان و..	شرایط مداخله
سبک مدیریت در سازمان	مدیریت مبتنی بر استقلال مربیان (فراهم بودن فرصت عمل آزادانه برای مربیان در ارائه فعالیت‌های آموزشی - تربیتی)، رهبری تحول‌آفرین، رهبری متعهدانه و..	گر
تحول سازمانی	خلق چشم‌انداز مشترک از سوی مدیران سازمان، تعیین چشم‌انداز و اهداف روشن در سازمان آ.پ، استراتژی حمایتی سازمان از فعالیت‌های نوآورانه و..	
توانمندسازی	شرکت معلمان در دوره‌های آموزش حین خدمت، ارتقاء سطح حرفه‌ای مربیان، راهبردها شناخت و بسط ظرفیت‌های وجودی دانش‌آموزان	
سیاست‌گذاری مشارکتی نوآوری شغلی	اصلاح رفتارها و وظایف ذینفعان در آموزش و پرورش، تشویق و ترغیب به همکاری و یادگیری گروهی و تیمی، تفویض اختیار به کارکنان و معلمان و ... ایجاد تغییرات در نحوه انتقال دانش، خلق دانش و آگاهی‌های جدید	
تعالی سازمان	مدرسه محوری، بالا بردن ظرفیت سازمان برای خلاقیت و توسعه، شکل‌گیری سازمانی بروز، بقای سازمان و شانس بیشتر برای ادامه حیات، نوآوری سازمانی و..	
تعالی فردی	افزایش توانایی‌های فردی، بهبود خلاقیت در دانش‌آموزان، خلق پژوهشگر، ترغیب افراد به همکاری و یادگیری تیمی، بهبود مهارت‌ها	پیامدها
رشد و توسعه فراوندهای یادگیری	تسهیل یادگیری، اثربخشی آموزشی، ایجاد روحیه تحقیقی پژوهش محوری، ارتقاء یادگیری، بهره‌مندی از تجربیات دیگران، یادگیری مستمر و سریع‌تر	

رفتار خاصی می‌نماید که بر پدیده‌ها اثر می‌گذارند. تدقیق و تأمل صورت گرفته حاکی از آن است که مصاحبه‌شوندگان، دو دسته عوامل «فردی» و «سازمانی» را در این خصوص اثرگذار عنوان نموده‌اند؛ هر یک از علل مذکور، مقولاتی اصلی را به خود اختصاص داده و مشتمل بر زیر مقوله‌هایی می‌باشند که در جدول ۵ بدین شرح است:

با تأمل بر محتوای جدول فوق می‌توان گفت که مقوله محوری «عوامل فردی» بر مبنای سه مقوله اصلی «ویژگی‌های شخصیتی» «باورها و ادراکات» و نیز «نیازهای» مربیان و مربیان،

معنایابی شده و مورد شناسایی قرار می‌گیرد و مقوله محوری «عوامل سازمانی» بر مبنای دو مقوله اصلی «برنامه‌ریزی سازمانی»، و نیز «انگیزش‌های شغلی» مفهوم‌سازی شده است. همان‌گونه که اطلاعات جدول فوق حکایت دارد، از میان دو دسته عوامل و شرایط علی مذکور، از منظر مصاحبه‌شوندگان، عوامل فردی، بیشترین فراوانی زیر مقوله را به خود اختصاص داده و به نظر می‌رسد که بیش از دیگر عوامل، بیشترین نقش و اثرگذاری را در شکل‌گیری سازمان یادگیرنده دارا است.

جدول ۵. نتایج حاصل از کدگذاری محوری شرایط علی

Table 5. Results of axial coding of causal conditions

بعد Dimension	مقوله محوری Central Category	مقوله اصلی Main article	زیر مقوله‌ها Subcategories
عوامل علی شکل‌گیری سازمان یادگیرنده	عوامل فردی	ویژگی‌های فردی- شخصیتی مربی و متربی	توانایی درگیر کردن دانش‌آموزان به امر یادگیری، شایستگی‌های و توانمندی‌های دانش‌آموزان، چالش پذیر بودن فرد در شرایط کاری، تمایل به رشد کردن از منظر شخصیتی، هدفمندی در زندگی و ..
		باورها و ادراک مربی و متربی	احساس شایستگی و تبحر و خودکارآمدی، پذیرش خود، تجارب شخصی مربی و متربی، باورها و تجارب حرفه‌ای معلمان، باور به نقش پژوهش در فرایند یادگیری
عوامل سازمانی <sup>۲</sup>	نیازهای مربی و متربی	نیازهای مربی و متربی	دسترسی مربی و متربی به اطلاعات به‌روز، انتظارات متربیان و عدم رضایت آنان از کیفیت انتقال دانش، ضرورت‌های پیشرفت فردی - گروهی در نظام آموزشی و...
		برنامه‌ریزی سازمانی	تفویض اختیار به سلسله‌مراتب پایین‌تر در نظام ا. پ، برنامه درسی در نظام آموزشی، تطابق یادگیری با الزامات زندگی در آینده (آموزش مبتنی بر آینده‌نگری)، خارج شدن از قالب‌های سنتی و غیر پویا و ...
	عوامل سازمانی <sup>۲</sup>	انگیزش‌های شغلی	وجود فراگیران با انگیزه، همکاری افراد برای دستیابی به چشم‌انداز مشترک، وجود همکاران توانمندتر در سازمان، وجود امکان ارتقای شغلی و ...

با تأمل در کدهای محوری احصاء شده (عوامل فردی و سازمانی) و بررسی دقیق مقوله‌های به‌دست‌آمده در مرحله کدگذاری محوری شرایط علی مشتمل بر «ویژگی‌های فردی- شخصیتی مربی و متربی»، «باورها و ادراکات مربی و متربی»، «نیازهای مربی و متربی»، «برنامه‌ریزی سازمانی» و نیز «انگیزش‌های شغلی»، می‌توان گفت، کد انتخابی برای عوامل علی اثرگذار بر شکل‌گیری سازمان یادگیرنده، عوامل علی چندبعدی در ابعاد درون و برون‌سازمانی (آموزش و پرورش) است.

1- Individual factors

2- Organizational factors

## ۲. یافته‌ها در خصوص شرایط زمینه‌ای

شرایط زمینه‌ای، اشاره به شرایط خاصی دارد که بر روی پدیده اصلی تأثیرگذارند. تأمل در متن مصاحبه‌ها مبین آن بود که مصاحبه‌شوندگان، عواملی زمینه‌ای را در این خصوص، اثرگذار عنوان نموده‌اند؛ نتایج حاصل از کدگذاری در جدول ۶ ارائه شده است:

جدول ۶. نتایج حاصل از کدگذاری محوری شرایط زمینه‌ای

Table 6. The results of the axial coding of contextual conditions

بعد	مقوله محوری	مقوله اصلی	زیر مقوله‌ها
Dimension	Central Category	Main article	Subcategories
		تحول در نظام تعلیم و تربیت رسمی و عمومی	تجربه رویکردها و رهیافت‌های نوین در سازمان، بازتعریف سرفصل‌ها و طرح درسها در نظام آموزشی، حمایت مدیران از توسعه آموزش کارکنان و...
شرایط زمینه‌ای سازمان یادگیرنده	روزآمدی و تحول بنیادین	تحول سازمانی	سیاست‌ها، قوانین و مقررات سازمانی و وزارتخانه‌ای، انطباق سازمان با استانداردهای بین‌المللی، روانی و شفافیت جریان اطلاعات و ارتباطات درون سازمان، محیط سازمانی باز، آمادگی سازمان برای تغییر و خروج از انجماد
		تحول فردی	خودانگیزی دانش‌آموزان جهت یادگیری، خودتوسعه‌ای، ذینفعان آموزش و پرورش، خودکارآمدی ذینفعان آموزش و پرورش، رشد خودآگاهی، نوآوریهای فردی، میل باطنی در افراد جهت انتقال یافته‌ها و...
		تحول فرهنگی	خودتوانمندسازی دانش‌آموزان و معلمان، الگوپذیری از الگوهای موجود در فضای آموزشی و...
		دگرگونی در تعاملات اجتماعی	تعامل دوسویه میان مربی و متربی در فضای آموزشی، نقش آفرینی هر چه بیشتر معلمان در امر تعلیم و تربیت، عقلانیت و خرد جمعی و..

تأمل بر مقوله‌های استخراج‌شده در بخش شرایط زمینه‌ای حکایت از آن دارد که مقوله محوری «روزآمدی و تحول بنیادین» بر مبنای مقوله‌های اصلی «تحول در نظام تعلیم و تربیت رسمی و عمومی»، «تحول فرهنگی»، «تحول سازمانی»، «تحول فردی» و «دگرگونی در تعاملات اجتماعی» معنایی و مورد شناسایی قرار گرفته است. در میان مقوله‌های مذکور، مقوله اصلی «تحول فرهنگی» که مبتنی بر زیر مقوله‌هایی چون «تجربه رویکردها و رهیافت‌های نوین در سازمان»، «بازتعریف سرفصل‌ها و طرح درسها در نظام آموزشی» و... است و نیز مقوله «دگرگونی در تعاملات اجتماعی» که مبتنی بر زیر مقوله‌هایی از جمله: «تعامل دوسویه میان مربی و متربی در فضای آموزشی»، «نقش آفرینی هر چه بیشتر معلمان در امر تعلیم و تربیت»

و... است، به مراتب شرایط زمینه‌ای را بیشتر برای شکل‌گیری سازمان یادگیرنده در آموزش و پرورش مهیا می‌نماید. اما با تأمل در کدهای محوری احصاء شده و بررسی دقیق مقوله‌های به‌دست‌آمده در مرحله کدگذاری محوری، پژوهشگر دریافت که کد محوری «روزآمدی و تحول بنیادین»، که دربرگیرنده ۵ مقوله‌های اصلی مذکور است، در کل اشاره به «تحول و دگرگونی در سطوح خرد و کلان» دارند که زمینه شکل‌گیری سازمان یادگیرنده در آموزش و پرورش - استان کرمانشاه- را فراهم می‌نماید؛ لذا کد انتخابی برای عوامل زمینه‌ای اثرگذار بر شکل‌گیری سازمان یادگیرنده «تحول و دگرگونی در سطوح خرد و کلان» است.

### ۳. یافته‌ها در خصوص شرایط مداخله‌گر

شرایط مداخله‌گر، شرایطی هستند که تأثیرگذاری عوامل علی و زمینه‌ای را تسهیل یا دشوار می‌سازند. یافته‌های حاصل از کدگذاری محوری در خصوص شرایط مداخله‌گر به شرح جدول ذیل است:

جدول ۷. نتایج حاصل از کدگذاری محوری شرایط مداخله‌گر

Table 7. The results of the axial coding of the intervening conditions

زیر مقوله‌ها Subcategories	مقوله اصلی Main article	مقوله محوری Central Category	بعد Dimension
ظرفیت‌های علمی و هویت حرفه‌ای معلمان، غنی‌سازی محیط تربیتی و یادگیری، اصلاح برنامه‌ریزی درسی، تأمین منابع و امکانات پژوهشی در فضای آموزشی، دسترسی به اینترنت و...	امکانات و ظرفیت‌های سازمانی		
فرهنگ حامی یادگیری، ترغیب همکاری و یادگیری گروهی، نهادینه شدن ارزش پژوهش در سازمان، باور به پژوهش و کارآیی این شیوه یادگیری	فرهنگ سازمانی <sup>۳</sup>	شرایط سازمانی <sup>۱</sup>	شرایط مداخله‌گر سازمان یادگیرنده
قدردانی سازمان از ابتکارات کارکنان، تنظیم سیاست‌ها و خط‌مشی‌های سازمان مبتنی بر پژوهش، رهبری تحول‌گر، اعتماد متقابل در سازمان میان مدیران و متربیان و...	سبک مدیریت در سازمان		
عدم چابکی سازمان، وجود سلسله‌مراتب سازمانی گسترده	ساختار سازمانی		

تأمل بر مقوله‌های استخراج‌شده در بخش شرایط مداخله‌گر گویای آن است که مصاحبه‌شوندگان «شرایط سازمانی» مشتمل بر مقوله‌هایی چون «امکانات و ظرفیت‌های سازمانی»،

- 1- Organizational requirements
- 2- Organizational facilities and capacities
- 3- Organizational Culture



«سبک مدیریت در سازمان»، «ساختار سازمانی» و نیز «ساختار سازمانی» را به مثابه عواملی مداخله‌گر و اثرگذار بر شکل‌گیری سازمان یادگیرنده در آموزش و پرورش استان کرمانشاه، تلقی نموده‌اند.

با تأمل در کدهای محوری احصاء شده و بررسی دقیق مقوله‌های به دست آمده در مرحله کدگذاری محوری در خصوص شرایط مداخله‌گر، پژوهشگر دریافت که کدهای به دست آمده مشتمل بر «امکانات و ظرفیت‌های سازمانی»، «فرهنگ سازمانی»، «ساختار سازمانی» و نیز «سبک مدیریتی در سازمان» در اصل مبین «شرایط مداخله‌گر سازمانی» می‌باشند. بر این مبنا کد انتخابی برای شرایط مداخله‌گر در شکل‌گیری سازمان یادگیرنده در استان کرمانشاه را می‌توان تحت عنوان «عوامل درون سازمانی» تعریف نمود.

#### ۴. یافته‌ها در خصوص راهبردها

منظور از راهبردها در رویکرد داده بنیاد، اقدامات هدفمندی هستند که راه‌حلی برای پدیده مورد نظر فراهم می‌سازند و منجر به ایجاد پیامدها و نتایج می‌گردند. جدول ۸ مبین یافته‌های حاصل از کدگذاری محوری است:

جدول ۸. نتایج حاصل از کدگذاری محوری راهبردها

Table 8. The results of the central coding of strategies

زیر مقوله‌ها Subcategories	مقوله اصلی Main article	مقوله محوری Central Category	بعد Dimension
تغییر در نگرش معلم محوری، خلق فرصت‌های یادگیری مستمر، خلق فرصت‌های تربیتی و آموزشی، تغییر نگرش نسبت به متریان، پرهیز از اقدامات ضدانگیزی	اصلاح سبک آموزشی - تربیتی در استان		
خلق چشم‌انداز مشترک از سوی مدیران سازمان، استراتژی حمایت از فعالیت‌های نوآورانه، تقویت فرهنگ تبادل دانش و تجربه در بین کارکنان و...	تحول سازمانی		راهبردهای سازمان یادگیرنده
ایجاد تغییرات در نحوه انتقال دانش، خلق دانش و آگاهی‌های جدید	نوآوری شغلی	تغییر پارادایم مدیریتی	
شرکت معلمان در دوره‌های آموزش حین خدمت، ارتقاء سطح حرفه‌ای متریان، شناخت و بسط ظرفیت‌های وجودی دانش‌آموزان	توانمندسازی		
اصلاح رفتارها و وظایف ذینفعان در آموزش و پرورش، تشویق و ترغیب به همکاری و یادگیری گروهی و تیمی، تفویض اختیار به کارکنان و معلمان و...	سیاست‌گذاری مشارکتی		

اطلاعات جدول فوق مبین آن است که مصاحبه‌شوندگان «تغییر پارادایم مدیریتی» را راهبردی کارآمد در جهت تحقق سازمان یادگیرنده در آموزش و پرورش استان کرمانشاه ارزیابی نموده‌اند. با تأمل در کد محوری احصاء شده و بررسی دقیق مقوله‌های به دست آمده، پژوهشگر دریافت که کد محوری تغییر پارادایم‌های مدیریتی مبتنی بر «اصلاح سبک آموزشی- تربیتی در استان»، «تحول سازمانی»، «نوآوری شغلی»، «توانمندسازی» و نیز «سیاست‌گذاری مشارکتی» به واقع به راهبردهایی کلان و مدیریتی در سازمان اشاره دارد که انتظار می‌رود با اعمال و اجرایی شدن آنها، هر چه سریعتر شاهد تحقق سازمان یادگیرنده در آموزش و پرورش استان کرمانشاه باشیم. لذا کد انتخابی برای راهبردهای اثرگذار بر پدیده سازمان یادگیرنده، «راهبردهای کلان و مدیریتی» می‌باشد.

#### ۴. یافته‌ها در خصوص پیامدها

پیامدها حکایت از نتایجی دارد که از راهبردها و کنش‌های مربوط به پدیده مورد نظر حاصل می‌شوند. جدول ۹ مبین یافته‌های حاصل از کدگذاری محوری در این خصوص است:

جدول ۹. نتایج حاصل از کدگذاری محوری پیامدها

Table 9. The results of axial coding of outcomes

بعد Dimension	مقوله محوری central category	مقوله اصلی Main article	زیرمقوله‌ها Subcategories
پیامدهای سازمانی	پیامدهای سازمانی	تعالی سازمان	بالا بردن ظرفیت سازمان برای خلاقیت و توسعه، شکل‌گیری سازمانی به روز، بقای سازمان و شانس بیشتر برای ادامه حیات، نوآوری سازمانی و...
پیامدهای سازمان یادگیرنده	پیامدهای فردی	بهبود عملکرد سازمانی	بهبود کیفیت خدمات سازمان، توانمندی سازمان برای تطابق با تغییرات و تحولات، عدم هدر رفتن زمان، هزینه و نیروی کار، ایجاد منابع انسانی متعهد تر و...
پیامدهای سازمان یادگیرنده	پیامدهای فردی	تعالی فردی (دانش آموزان)	افزایش توانایی‌های فردی، بهبود خلاقیت در دانش‌آموزان، خلق پژوهشگر، ترغیب افراد به همکاری و یادگیری تیمی و..
پیامدهای علمی کشور	ارتقاء سطح علمی کشور	رضایتمندی ذینفعان آ.پ	رضایتمندی دانش‌آموزان و معلمان از فرایندهای آموزشی و پژوهشی حاکم بر سازمان آموزش و پرورش و..
		رشد و توسعه فرایندهای یادگیری	تسهیل یادگیری، اثربخشی آموزشی، ایجاد روحیه تحقیق، توسعه و پژوهش محوری، ارتقاء یادگیری، بهره‌مندی از تجربیات و عملکرد دیگران، یادگیری مستمر و سریعتر

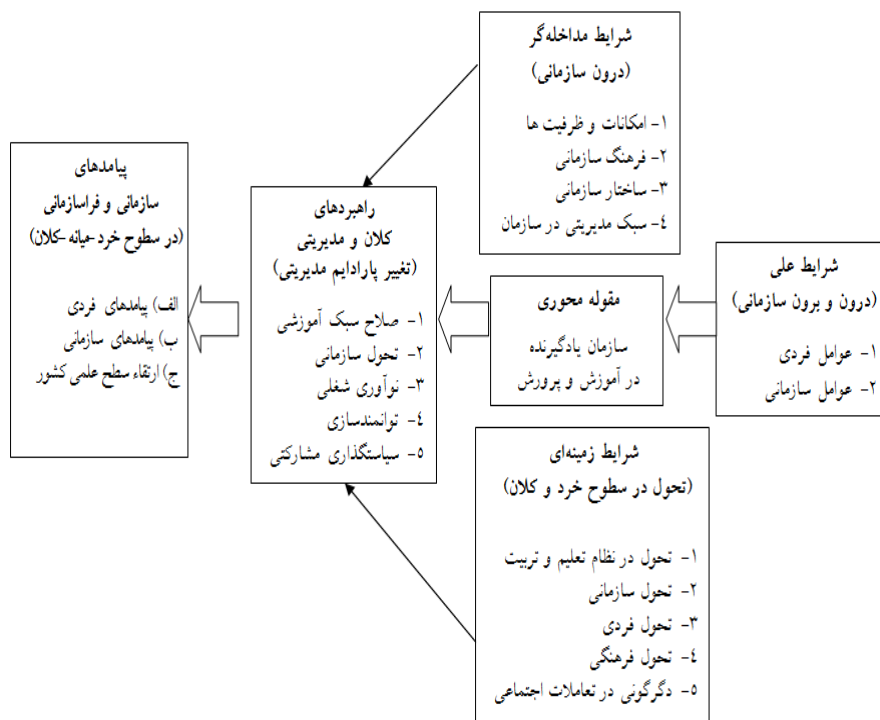
با تأمل و تدقیق در محتوای جدول فوق می‌توان اذعان داشت که در این پژوهش پیامدهای

حاصل از اجرای راهبردهای شکل‌گیری سازمان یادگیرنده در آموزش و پرورش استان کرمانشاه، در قالب سه مقوله محوری «پیامدهای فردی»، «پیامدهای سازمانی» و «ارتقاء سطح علمی کشور» مورد شناسایی واقع شده است. به‌واقع می‌توان این‌گونه تحلیل نمود که برخی از پیامدها مستقیماً سازمان (آموزش و پرورش استان کرمانشاه) را متأثر نموده و منتفع می‌نماید و برخی از پیامدها حکایت از آن دارد که در کنار تحول در سازمان، به‌صورت غیرمستقیم، دیگر ذی‌نفعان (دانش‌آموزان، معلمان، والدین و جامعه) نیز از مزایای چنین پدیده‌ای بهره‌مند می‌گردند که ماحصل آن چیزی جز متفاوت شدن و فراتر رفتن از وضع موجود و در نهایت «پیشرفت، ترقی و تعالی» نیست. با تأمل در کدهای محوری احصاء شده در خصوص «پیامدهای عملیاتی شدن سازمان یادگیرنده در آموزش و پرورش استان کرمانشاه» و بررسی دقیق مقوله‌های به‌دست‌آمده، پژوهشگر به این یافته رسید که کدهای محوری «پیامدهای فردی»، «پیامدهای سازمانی» و نیز «ارتقاء سطح علمی کشور» به‌واقع به پیامدهای سازمانی و فرا سازمانی در سطوح و ابعاد خرد- میانه و کلان اشاره دارند.

### بحث و نتیجه‌گیری

بر مبنای کدگذاری‌های انتخابی ارائه‌شده در بخش پیشین، حال می‌توان در راستای پاسخگویی به سؤال اصلی پژوهش مبنی بر اینکه چه مدلی را می‌توان برای شکل‌گیری سازمان یادگیرنده در آموزش و پرورش استان کرمانشاه ارائه داد؟ مدل پژوهش حاضر را در شکل زیر ترسیم نمود:

همان‌گونه که ملاحظه گردید، در طراحی و ارائه مدل سازمان یادگیرنده در آموزش و پرورش استان کرمانشاه، از الگوی ترکیبی عوامل فردی و سازمانی استفاده شده است؛ چنین رویکردی کمک نمود تا مدلی نسبتاً جامع و کاربردی در این خصوص ارائه گردد. در قالب این مدل، «سازمان یادگیرنده» به‌مثابه سازمانی مبتنی بر پویایی و تحول و برآمده از کنشگری فردی، گروهی و سازمانی، موجودیتی پویا و متغیر تلقی گردید که شکل‌گیری و موجودیت یافتن آن تحت تأثیر عوامل و شرایطی علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر درون و برون سازمانی (فردی و سازمانی) قرار خواهد داشت و این امر حکایت از آن دارد که نمی‌توان سازمان یادگیرنده را جدای از محیط پیرامونی در نظر گرفت و در کنار آن باید بسترهای لازم درونی را نیز مهیا نمود. این دستاوردها مبین در هم تنیدگی ابعاد مختلف سازمان یادگیرنده است؛ با این وجود، انتظار می‌رود با اعمال و اجرایی شدن راهبردها و سازوکارهایی چون «اصلاح سبک آموزشی - تربیتی در استان»، «تحول سازمانی»، «توانمندسازی» و



نمودار ۲. مدل پارادایمی شکل‌گیری سازمان یادگیرنده در آموزش و پرورش استان کرمانشاه  
Diagram 2. Paradigmatic model of formation of learning organization in education of Kermanshah province

- نیز «سیاست‌گذاری مشارکتی»، هر چه سریع‌تر شاهد تحقق سازمان یادگیرنده در آموزش و پرورش استان کرمانشاه باشیم. در آخر، به‌منظور عملیاتی شدن مدل سازمان یادگیرنده در آموزش و پرورش استان کرمانشاه، پیشنهادهایی به شرح ذیل ارائه می‌گردد:
- تشکیل گروه‌های پژوهشی در سازمان آموزش و پرورش با حضور معلمان علاقه‌مند و پژوهشگر و تقویت گروه توسط نیروهای متخصص خارج از سازمان به‌عنوان مشاور
  - ایجاد شبکه‌های ارتباطی بین مدارس استان با یکدیگر برای بهره‌مندی از تجارب؛
  - ارتباط مستمر مدرسه با مراکز علمی و پژوهشی و بهره‌مندی از ظرفیت دانشگاه‌ها برای توسعه فرهنگ پژوهشی در بین دانش‌آموزان و معلمان
  - حمایت سازمان آموزش و پرورش از رویکرد سازمان یادگیرنده و تسری آن در سطح مدارس استان

**سهم مشارکت نویسندگان:** در پژوهش حاضر نویسنده دوم، به عنوان استاد راهنما، نظارت و راهبردی روند کلی پژوهش و تدوین و نهایی‌سازی اصلاحات مقاله را بر عهده داشته‌اند. نویسنده اول در تدوین طرح تحقیق، فرآیند گردآوری، تحلیل و تفسیر یافته‌ها و نگارش متن مقاله را بر عهده داشته و در مجموع نتیجه‌گیری از یافته‌ها و بسط و تفسیر به صورت مشترک و با بحث و تبادل نظر کلیه همکاران و با همراهی نویسنده سوم، به عنوان استاد مشاور پایان‌نامه، انجام شد.

**تضاد منافع:** نویسندگان اذعان دارند که در این مقاله هیچگونه تعارض منافی وجود ندارد.

**منابع مالی:** پژوهش حاضر از هیچ موسسه و نهادی حمایت مالی دریافت نکرده و کلیه هزینه‌ها در طول فرآیند اجرای پژوهش بر عهده پژوهشگران بوده است.

**تشکر و قدردانی:** پژوهش حاضر بدون همکاری مشارکت کنندگان امکان‌پذیر نبود؛ بدینوسیله از کلیه مشارکت کنندگان تقدیر و تشکر به عمل می‌آید.

## References

- AnjomShoaa, A. (2019). Cultivating the creativity of architecture students using a research-oriented approach, *Islamic Art Studies Journal*, No. 38, 16, 61-75. DOI:10.22034/ias.2019.209881.1091 [Persian]
- Bartsch V., Ebers M., & Maurer, I. (2013). "Learning in project-based organizations: The role of project teams' social capital for overcoming barriers to learning", *Int. J. Proj. Management*, 31(2), 239-251. DOI:10.1016/j.ijproman.2012.06.009
- Javidi Porkhabaz, M., & Salimi, S. (2022). Representation of Teachers' Experiences of the Opportunities and Challenges of the Lesson Research Process (Case study: Elementary School Teachers of Bajestan). *Journal of Educational Sciences (JEDUS)*, Fall & Winter, 2022, 29(2), 169-188, DOI: 10.22055/edus.2022.41027.3371 [Persian]
- Koskinen, K.U., Pihlanto, P. (2008). Why Knowledge Management in Project-Based Companies?. In: Knowledge Management in Project-Based Companies. Palgrave Macmillan, London. [https://doi.org/10.1057/9780230595071\\_1](https://doi.org/10.1057/9780230595071_1)
- Lindkvist L. (2004) "Governing project-based firms: Promoting market-like processes within hierarchies", *J. Manag. Gov*, 8(1): 3-25. DOI:10.1023/B:MAGO.0000015392.75507.ad
- Maleki, H., Ghazi Ardakani, R., Sadeghi, A., & Dartaj, F. (2015), research-oriented approach in education: nature, necessities, components and educational solutions, *Qualitative Research Quarterly in Curriculum*, Allameh Tabatabai University, second year, number 5, 35-66. <https://doi.org/10.22054/qric.2018.17057.107> [Persian]
- Razmjooei, P., Zarei, R., Shahamat, N., & Salehi, M. (2023). Designing the Development a Model of Organizational Research Culture in Education (Subject of Study: Primary School Teachers of the Four Districts of Shiraz City). *Journal of Educational Sciences (JEDUS)*, 30(1), 189-210; DOI: 10.22055/edus.2023.42657.3419 [Persian]

- Farouq Sadeghi Bejad, M., Ahmadi Darmian, F. (2012), Research-oriented field, a new approach in the education of chemistry teachers in teacher training centers, the 8th seminar on chemistry education. Iran: 1-7. <https://sid.ir/paper/825434/fa> [Persian]
- Senge, P. M., et al. (2009). *Schools That Learn: A Fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents, and Everyone Who Cares About Education*, USA: Doubleday.
- Zareei Metin, H. (2012). Twelve characteristics of the learning organization, Qom Higher Education Complex Magazine, No. 10, 51-87. <https://ensani.ir/fa/article/42401> [Persian]
- Shahrakipoor, H., Naseri, S., & Yadegari, F. (2022), To Formulation and Fit the Learning Organization Model in Education With Emphasis on Knowledge Management, *Journal of Research in Educational Systems*, 16(56), 115-130. DOI: 20.1001.1.23831324. 1401.16.56.9.6 [Persian]

