

ارائه الگوی تلفیقی جوامع یادگیرنده حرفه‌ای ناب

زهره کامکار^۱، بیژن عبدالهی^۲، حسن رضا زین آبادی^۳ و حسین عباسیان^۴

Received: 11/06/2018
Accepted: 05/03/2019

صفحات: ۱۶۲-۱۴۷

دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۰۳/۲۱
پذیرش مقاله: ۱۳۹۷/۱۲/۱۴

چکیده

هدف آموزش کمک به پیروزی افراد است و نظام آموزشی که در تحقق این امر کارایی لازم را نداشته باشد، نیاز به بازبینی و اصلاح دارد. هدف این پژوهش، بهره‌گیری از اصول تفکر ناب برای شناسایی و حذف موانعی است که تبدیل نظام آموزشی ایران به اجتماع یادگیرنده حرفه‌ای را به چالش می‌کشاند. در این پژوهش کیفی، با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند در قالب کاربردی سیستماتیک از روش پژوهشی داده بنیاد، داده‌های حاصل از ۱۳ مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان، مشاهده ۱۰ منطقه آموزشی استان تهران و تحلیل محتوای ۴۵ سند مرتبط، با کدگذاری در نرم‌افزار MAXQDA 12 مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفته‌اند. ۱۳۷۰ کد استخراج شده، در قالب ۲۳۹ مفهوم، ۱۹ مقوله و ۶ مؤلفه دسته‌بندی شده‌اند. بر اساس نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها، آموزش بر اساس نیازهای فراگیران، معلمان و سایر ذی‌نفعان عامل اصلی لزوم شکل‌گیری اجتماع یادگیرنده حرفه‌ای است که فرایندها و تعاملات شکل‌دهنده آن مثل همکاری، به اشتراک گذاشتن، ارزیابی و شناسایی، تحت تأثیر عوامل زمینه‌ای تسهیل‌گر (فرهنگ و رهبری) و عوامل بازدارنده (ضعف‌ها و اتلاف‌ها) قرار می‌گیرند. شدت و ضعف این دو دسته از عوامل، می‌تواند موجب بروز تغییراتی مثبت یا منفی در پیامدهای مورد انتظار این جوامع گردد.

کلید واژگان: اجتماع یادگیرنده حرفه‌ای، تفکر ناب، همکاری، به اشتراک‌گذاری، شناسایی.

۱- گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران
نویسنده مسئول:

Email: zkamkar214@gmail.com

۲- مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

۳- مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

۴- گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

مقدمه

در طول زمان، دست‌اندرکاران آموزش دریافتند برای توزیع و انتشار اصلاحات به کل سیستم آموزشی، کل اجتماع مدرسه باید باهم همکاری داشته باشند و با یکدیگر یاد بگیرند تا در مواجهه با تغییر، بهترین روش‌ها را برای ارتقای یادگیری جوانان، بیابند. شکل‌گیری جوامع یادگیرنده حرفه‌ای، نویددهنده ایجاد چنین قابلیت‌هایی است که بهبود مداوم را در پی خواهد داشت. (Stoll, Bolam, McMahon, Wallace, & Thomas, 2006).

مفهوم اجتماع یادگیرنده حرفه‌ای، از فرضیه توانایی سازمان برای یادگیری، در حوزه بازرگانی، گرفته شده است. (Dufour & Eaker, 2008) در کتاب خود، تمایز میان دو واژه سازمان و اجتماع را چنین بیان می‌کنند: «سازمان به ساختار و کارایی آن دلالت دارد در حالی که اجتماع به افرادی اشاره می‌کند که به دلیل وجود علائق مشترک به یکدیگر وابسته‌اند». بدین ترتیب، از دیدگاه آن‌ها، اجتماع یادگیرنده حرفه‌ای، اجتماعی از یادگیرندگان در محیطی است که همکاری دوجانبه، حمایت عاطفی و رشد فردی را از طریق مشارکت با دیگران در راستای دستیابی به آنچه به تنهایی نمی‌توان بدان دست یافت، پرورش می‌دهد» (Blackenship & Rouna, 2007). (DuFour, Eaker, & DuFour, 2005) طی مطالعات خود دریافتند که اجرای موفقیت‌آمیز این مدل بسیار دشوار است. (Fullan, 2006) استدلال می‌کند زمانی که سیستم آموزشی در ناحیه و ایالت به صورت بوروکراتیک به فعالیت خود ادامه می‌دهد، غیرمنطقی است که مدارس بتوانند تبدیل به اجتماع یادگیرنده حرفه‌ای شوند. از دیدگاه وی، شکل‌گیری جوامع یادگیرنده حرفه‌ای همواره با سه چالش عمده مواجه است: سطحی‌نگری، درک اشتباه هدف جوامع یادگیرنده حرفه‌ای و به کارگیری نادرست این مفهوم در عمل. علاوه بر این، امروزه سرمایه حرفه‌ای^۱ در فرایند آموزشی روزمره نقش مهمی ایفا می‌کند. افراد، سیستم‌ها و نهادهایی که سرمایه خود را وارد بخش‌های حرفه‌ای می‌کنند می‌دانند که در حقیقت تأمین هزینه‌های آموزش و پرورش، سرمایه‌گذاری در توسعه سرمایه انسانی است که درازمدت منجر به افزایش بهره‌وری اقتصادی و انسجام اجتماعی در نسل بعدی می‌شود. سرمایه حرفه‌ای نه تنها نیازمند توجه به سرمایه‌گذاری‌های اجتماعی و سیاسی در آموزش است بلکه توجه به فعالیت‌های رهبری و نیازهای مربیان، مشارکت و مراحل شغلی را نیز اجتناب‌ناپذیر می‌نماید (Fullan & Hargreavs, 2013).

1 Professional capital

در طی قرن‌های گذشته، روش‌های متفاوتی برای بسیج منابع و استفاده از سرمایه‌های سازمان برای رسیدن به اهداف سازمانی ارائه شده‌اند. در ابتدا، این روش‌ها برای سوق دادن (فشار) منابع به سمت مناطقی که بیشترین نیاز پیش‌بینی شده را دارند، طراحی شدند. در چنین رویکردی به آموزش رسمی، برنامه درسی استاندارد طراحی می‌شود تا دانش‌آموزان را در معرض اطلاعات مدون در یک رشته از تجارب از پیش تعیین شده قرار دهد. در یک دهه گذشته، مدل‌های جدید به جای «فشار» بر «کشش» تمرکز دارند و به افراد کمک می‌کنند منابع مناسب را در زمان نیاز به خدمت بگیرند. (Hagel & Brown, 2008).

بنابراین، سیستم‌های آموزشی برای تبدیل شدن به سیستمی کارآمد و دارای کیفیت آموزشی مورد انتظار جامعه، با دو چالش اصلی مواجه‌اند: اول ایجاد تغییرات فرهنگی و زمینه‌ای برای تبدیل ساختار سنتی به الگویی مشارکتی، که در این حوزه الگوی جوامع یادگیرنده حرفه‌ای می‌تواند کارگشا باشد؛ و دوم ایجاد تغییرات ساختاری و فرایندی برای بهره‌برداری مؤثر از منابع و سرمایه در اختیار برای دستیابی به اهداف موردنظر که در این حوزه نیز تفکر ناب و مدل‌های کشش در عرصه صنعت و در تجربیات سازمان‌های آموزشی در کشورهای مختلف، بارها کارایی خود را به اثبات رسانده‌اند.

یافته‌های متعدد پژوهشگران حوزه آموزش (Tasdiqi & Tasdiqi, 2011; Masteri, 2017; Rezayi Sharif, Ostad Hasanloo, 2012; Haji Hosseini, 2017) و نگاهی دقیق به واقعیت‌های آن، حاکی از وجود مشکلات متعدد در سیستم آموزشی کنونی است و نیاز به انجام اصلاحات همه‌جانبه را امری اجتناب‌ناپذیر می‌نماید. معضل اصلی نظام آموزشی هدفمند نبودن سیستم آموزش و ناکارآمدی روش‌های سنتی است. از این رو، برای اصلاحات گسترده، آموزش و پرورش ناگزیر از توجه به دو مسئله اساسی است. اول، استفاده از هر دو الگوی اجتماع یادگیرنده حرفه‌ای و تفکر ناب، به طور بالقوه با مشکلات و چالش‌هایی روبرو است که برای بهره‌گیری مؤثر از آن‌ها، مجریان تغییر باید درک درستی از کارکردها و ویژگی‌های آن‌ها داشته باشند؛ و دوم، هر دو الگوی فوق بر اساس شرایط حاکم بر کشورها و صنعتی که در آن ظهور کرده‌اند، اصول خاصی را ارائه می‌دهند. بنابراین نظام آموزشی در به‌کارگیری این اصول و تطبیق آن‌ها با واقعیت‌های جامعه آموزشی ایران، ناگزیر از بومی‌سازی و شناسایی شرایط و عواملی است که کاربست آن‌ها را به چالش می‌کشد. در راستای پژوهش حاضر، پرسش‌های زیر مطرح شده است:

۱. با توجه به اهمیت نیازهای مشتریان به‌عنوان عامل اصلی در لزوم ایجاد تغییرات آموزشی، مشتریان نهایی اجتماع یادگیرنده حرفه‌ای چه کسانی هستند و ارزش از دیدگاه آن‌ها چگونه تعریف می‌شود؟
۲. چه راهبردهایی در اجتماع یادگیرنده حرفه‌ای دارای کشش هستند؟
۳. چه چالش‌هایی در نظام آموزشی، در شکل‌گیری اجتماع یادگیرنده حرفه‌ای مداخله می‌کنند؟
۴. چه عواملی در نظام آموزشی شکل‌گیری و فعالیت اجتماع یادگیرنده حرفه‌ای را تسهیل می‌کنند؟
۵. استفاده از رویکرد ناب در کیفیت‌بخشی به فرایند تشکیل و استقرار اجتماع یادگیرنده حرفه‌ای چه پیامدهایی را به دنبال دارد؟
۶. چگونه این عوامل و روابط میان آن‌ها به شکل‌گیری مدل اجتماع یادگیرنده حرفه‌ای ناب منجر می‌شود؟

پیشینه پژوهش

مطالعات مربوط به (UNICEF, 2000) آموزش را سیستمی پیچیده معرفی می‌کند که بافت سیاسی، فرهنگی و اقتصادی آن را احاطه کرده است. این سیستم آموزش تا حد زیادی به سیستم و فرایند تولید شبیه است. فارغ‌التحصیلان و دانش و مهارت، محصول نهایی فرایند آموزش هستند. مواد خام دانش‌آموزانی هستند که وارد مدرسه شده‌اند. همان‌طور که کیفیت محصول تمام‌شده سیستم تولید، به عوامل زیادی بستگی دارد، کیفیت فارغ‌التحصیلان سیستم آموزشی نیز به برنامه درسی، محتوای دوره آموزشی، دانش‌آموزان و معلمان، روش‌های تدریس و شیوه‌های ارزیابی بستگی دارد. دانش‌آموزان و کارفرمایان مشتری نهایی اصلی سیستم آموزشی هستند. (Tatikonda, 2007).

یکی از ابزارهای مهم صنعت در بهره‌گیری مفید از منابع موجود و رسیدن به کیفیت مورد انتظار مشتری، تفکر ناب است که با حذف یا تلطیف جنبه‌های صنعتی آن، چندی است راه خود را به سیستم‌های آموزشی باز کرده است. در مجموع می‌توان گفت تفکر ناب بر دیدگاه فلسفی کاهش اتلاف مبتنی است. این دیدگاه بیان می‌دارد که هر چیز در فرایند تولید برای مشتری ارزش ایجاد نکند، باید حذف شود. بنابراین معنای اصلی تفکر ناب عدم وجود اتلاف و هدف نهایی آن دستیابی به بالاترین کیفیت با کم‌ترین هزینه است (Mokhtarian, 2015). در نظام

آموزشی، در مرحله اول، دانش‌آموزان مشتری دانش هستند و پس‌از آن کارفرمایان، صنعت و اجتماع. بنابراین، مطالعه مفاهیم، ابزار، و فرایندهای مرتبط با تفکر ناب باید بر کسب ارزش توسط دانش‌آموز مبتنی باشد. در سیستم‌های آموزشی انتقال ارزش از طریق دو فرایند «انتقال دانش» و «ارزیابی بر مبنای دانش کسب‌شده» انجام می‌شود (Alp, 2001). از سوی دیگر، تدریس حرفه‌ای همواره مقوله‌ای چالش‌برانگیز بوده و اجرای موفقیت‌آمیز آن به ایفای نقش‌های حرفه‌ای در بالاترین سطح وابسته است. برای مقابله با این چالش‌ها که معلمان در طول زندگی حرفه‌ای خود پیوسته با آن‌ها مواجه هستند، سیستم‌های آموزشی فرصت‌های رشد حرفه‌ای متعددی را برای آنان فراهم می‌کنند. تفکرات و تئوری‌های کنونی، درک ساخت‌گرایی اجتماعی و مبتنی بر بافت را در طراحی این برنامه‌ها مورد توجه قرار می‌دهند و بر ماهیت اجتماعی ساخت دانش و عملکرد حرفه‌ای تأکید می‌کنند و از این دیدگاه که یادگیری معلمان در جریان فعالیت‌های کلاسی روی می‌دهد، حمایت می‌نمایند (Timperley et al., 2007). این رویکرد به خلق مفهوم جوامع یادگیرنده حرفه‌ای در ادبیات مدیریت آموزشی منجر شده است.

در حوزه جوامع یادگیرنده حرفه‌ای و تفکر ناب، به‌تنهایی پژوهش‌های متعددی صورت گرفته اما پژوهشی که با رویکردی تلفیقی استفاده از تفکر ناب در تشکیل جوامع یادگیرنده حرفه‌ای را مورد توجه قرار داده باشد یافت نشده است. (Hines and Lethbridge, 2008) طی پژوهش خود دریافتند که برای افزایش ارزش مشتری و به حداقل رساندن اتلاف در دانشگاه‌ها روش‌های گوناگونی وجود دارد. یافته‌های آن‌ها حاکی از آن بود که محیط‌های علمی، نسبت به سایر محیط‌های ناب متداول، به‌سختی تغییر می‌کنند. از دیدگاه (Wang and Huzzard, 2011)، مدیریت ناب و یادگیری سازمانی، به دلیل تولید مزیت رقابتی برای سازمان‌ها، دوروی سکه موفقیت در دنیای تجارت را تشکیل می‌دهند. در پژوهش (David Fransis, 2014)، مطالبی درباره ناب و مفاهیمی که تئوری ناب بر پایه آن استوار است، به همراه کاربردهای ناب در آموزش عالی مورد بررسی قرار گرفته است تا بدین ترتیب ارتباط میان رویکرد ناب و سازمان یادگیرنده تشریح گردد. توضیحات، زمینه‌ها و مباحث بیان‌شده همراه با تحلیل و تفسیر، خواننده را قادر می‌سازد درک بهتری از این ارتباط داشته باشد و زمینه‌های فرهنگی کاربست روش‌شناسی ناب یا افزایش کارایی سازمان یادگیرنده را در سازمان ایجاد کند.

در یک پژوهش توصیفی (Tilfarlioghlu, 2017) به کاربرد اصول ناب در مدرسه پرداخته و بر اساس یافته‌های حاصل، مدل مدرسه ناب را ترسیم می‌کند. ورود مفاهیم ناب به عرصه آموزش و پرورش، باعث شده که بسیاری از اتلاف‌ها در فرایندهای آموزشی شناسایی و حذف شود

و در نهایت دانش‌آموزان بتوانند یادگیری خود را بهبود بخشند. پژوهش وی به کاربرد اصول ناب در مدرسه توسط مدیران، معلمان، کارکنان و والدین پرداخته و توضیح می‌دهد چگونه به‌کارگیری این اصول در بستر فرهنگ ناب می‌تواند به موفقیت منجر شود. یافته‌های پژوهش (Mokhtarian, 2015) نیز حاکی از آن است که استفاده از رویکرد ناب در مدیریت آموزشی فرصتی را فراهم می‌سازد که به واسطه آن می‌توان اتلاف‌ها را شناسایی نموده و از طریق به حداقل رساندن آن‌ها، به تسهیل جریان‌های ارزش در محیط‌های آموزشی کمک نمود.

روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش از روش کیفی به‌عنوان راهبرد پژوهش استفاده شده است. با توجه به اینکه هدف اصلی این پژوهش ارائه مدل مفهومی مناسب بر اساس دو رویکرد تفکر ناب و اجتماع یادگیرنده حرفه‌ای می‌باشد، جهت پی بردن به جنبه‌های نامحسوس موضوع، از نظریه‌پردازی داده بنیاد بهره برده است.

با توجه به ماهیت کیفی پژوهش و اصول نمونه‌برداری نظری، روش نمونه‌گیری در این پژوهش، روش نمونه‌گیری هدفمند بوده و داده‌ها از سه جامعه (صاحب‌نظران و دست‌اندرکاران امر آموزش، مناطق و نواحی آموزشی استان تهران و اسناد و متون مربوط به موضوع پژوهش) به‌عنوان جوامع هدف در این پژوهش برگزیده شده‌اند که متناسب با ویژگی‌های هر یک از آن‌ها، از روش نمونه‌گیری مناسب استفاده شده است. با توجه به جدید بودن موضوع و نیاز به شناسایی دقیق همه اجزای مؤثر در شکل‌گیری مدل، اقدام به گردآوری داده‌ها از افراد خبره در حوزه آموزش شده است. به این منظور روش گلوله برفی مورد استفاده قرار گرفته است. در این پژوهش، پژوهشگر پس از شناسایی مصاحبه‌شوندگان و انجام مصاحبه، از آنان خواسته است که سایر همکاران خود را که در حوزه پژوهش دارای اطلاعات و صاحب‌نظر هستند معرفی کنند تا مصاحبه با آنان نیز انجام شود. جدول ۱ شرح کامل این نمونه را نشان می‌دهد.

جدول ۱- مشخصات نمونه مرحله مصاحبه

عنوان شغلی			تحصیلات				جنسیت		تعداد	نمونه
عضو هیأت علمی	مدیر/ معاون	دبیر	دکتری	دانشجوی دکتری	کارشناسی ارشد	کارشناسی	زن	مرد	۱۳	خبرگان
۳	۳	۷	۲	۲	۶	۳	۹	۴		

مشارکت‌کنندگان این بخش شامل استادان دانشکده‌های علوم تربیتی، مدیران، معاونین آموزشی و معلمان موفق مدارس مناطق آموزش و پرورش استان تهران و دانشجویان و فارغ‌التحصیلان مقطع دکتری رشته مدیریت آموزشی مشغول به کار در آموزش و پرورش می‌باشند. ملاک انتخاب افراد حاضر در این مرحله میزان آشنایی آن‌ها با سیستم آموزش و پرورش و کارکردهای آن بوده است.

دومین بخش مورد مطالعه برای کسب داده‌های بیشتر در جهت شناسایی فرایندهای موجود در آموزش و پرورش و شناسایی کسش‌ها و اتلاف‌ها، مناطق آموزشی استان تهران هستند. در این مرحله برای انتخاب نمونه از روش نمونه‌گیری تصادفی هدفمند (Gall, Borg, Gall;) (Translared by Nasr et al., 2012) استفاده شده است. بر این اساس مناطق آموزشی استان تهران در ده خوشه طبقه‌بندی شده و از هر خوشه یک منطقه به روش تصادفی انتخاب شده است. شرح کامل این نمونه در جدول ۲ ارائه شده است. سپس با استفاده از روش نمونه‌گیری همگون، از بین ۱۵۰ سند مرتبط در دسترس، تعداد ۴۵ سند انتخاب شده‌اند. گروه هدف در این مرحله، اسنادی بودند که به یکی از موضوعات جوامع یادگیرنده حرفه‌ای، تفکر ناب و کاربرد تفکر ناب در سازمان‌های آموزشی اشاره داشتند. جدول ۳ نتایج این بررسی را نشان می‌دهد.

جدول ۲- مشخصات نمونه مرحله مشاهده

نمونه	تعداد	قطب جغرافیایی	شرح	منطقه منتخب
مناطق آموزشی استان تهران	۱۰	شهرستان‌های تهران	فیروزکوه - دماوند - رودهن - پردیس	رودهن
			پیشوا - جواد آباد - ورامین - قرچک	پیشوا
			پاکدشت - ری ۱ و ۲ - چهاردانگه	ری ۱
			کهریزک - فشافویه - اسلامشهر - رباط کریم	اسلامشهر
			شهریار - بهارستان ۱ و ۲ - شهر قدس - ملارد	بهارستان ۲
		شهر تهران	شمال: مناطق ۱ - ۳ - ۴	منطقه ۱
			غرب: مناطق ۲ - ۵ - ۹ - ۱۰	منطقه ۹
			شرق: مناطق ۷ - ۸ - ۱۳ - ۱۴	منطقه ۱۴
			جنوب: مناطق ۱۵ - ۱۶ - ۱۷ - ۱۸ - ۱۹	منطقه ۱۹
			مرکز: مناطق ۶ - ۱۱ - ۱۲	منطقه ۶

جدول ۳- مشخصات نمونه تحلیل اسناد

سال انتشار							شرح					تعداد	نمونه
۲۰۱۵	۲۰۱۲	۲۰۰۹	۲۰۰۶	۲۰۰۳	۲۰۰۰	۱۹۹۷	گزارش	طرح	پایان نامه	مقاله	کتاب	۴۵	اسناد
۲۰۱۸	۲۰۱۵	۲۰۱۲	۲۰۰۹	۲۰۰۶	۲۰۰۳	۲۰۰۰							
۱۱	۱۱	۹	۷	۲	۳	۲	۱	۴	۱	۳۱	۸		

برای افزایش اعتبارپذیری پژوهش از روش سه سویه سازی منابع داده‌ها استفاده شده است. علاوه بر این، با بازبینی‌های انجام‌شده، داده‌های حاصل در هر مصاحبه در طراحی مصاحبه‌های بعدی نیز مورد استفاده قرار گرفته است و اطلاعات گردآوری‌شده از بررسی متون نیز با استفاده از سؤالات طرح‌شده در مصاحبه‌ها به صورت مستقیم و غیرمستقیم مورد ارزیابی قرار گرفته‌اند. جهت استفاده از کنترل اعضا، پژوهشگران پس از پایان توضیحات مصاحبه‌شوندگان در طول مصاحبه، برداشت خود از صحبت‌ها و گفته‌های مصاحبه‌شونده را بیان می‌کردند تا با تأیید مصاحبه‌شونده از صحت مطالب بیان‌شده اطمینان یابند. همچنین در طول فرآیند مصاحبه به منظور رفع ابهام و شفاف‌سازی بیشتر از سؤالات تکمیلی استفاده شده است.

در خصوص پایایی، در این پژوهش و در مرحله کدگذاری باز پژوهشگر به شیوه مقایسه‌ای به تطابق میان همگونی اطلاعات و مقوله‌های به دست آمده پرداخته است. علاوه بر این، برای محاسبه پایایی از روش توافق درون موضوعی دو کدگذار استفاده شده است. تعداد کل داده‌های ثبت‌شده توسط دو کدگذار در نمونه انتخابی برابر ۸۴۱، تعداد کل توافقات ۳۴۶ و تعداد کل عدم توافقات بین این کدها ۸۰ مورد می‌باشد. بنابراین پایایی بین دو کدگذار، $۸۲/۲\%$ است که چون این عدد از ۶۰% بالاتر می‌باشد، بنابراین قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید است (Bazargan, 2007).

تجزیه و تحلیل داده‌ها

از آنجاکه پژوهش حاضر بر استراتژی پژوهشی داده بنیاد استوار می‌باشد، به منظور تحلیل داده‌های حاصل از تحلیل محتوای متون تخصصی و مصاحبه با مشارکت‌کنندگان و مشاهدات، از روش کدگذاری داده‌ها استفاده شده است. (Strauss & Corbin, 1998) سه فن کدگذاری برای تحلیل داده‌های گردآوری‌شده در پژوهش‌های داده بنیاد را چنین معرفی می‌کنند: کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی (Quated by: Danayi Fard, & Imami, 2007). نحوه رسیدن به کدهای اولیه بدین صورت بوده که هر یک منابع مورد مطالعه، به صورت جمله به جمله، به دقت بررسی و پیام اصلی یا مفهوم کلیدی مستتر در هر یک از عبارات استخراج شده

است. به عنوان نمونه، وقتی مصاحبه‌شونده‌ای می‌گوید: «وجود تنوع استعداد میان شاگردان سبب بروز گفتگو میان آن‌ها می‌شود» برچسب مفهومی تنوع استعداد مستقیماً به عنوان یک کد قابل استنباط است. اما در جمله‌ای مانند: «گفتگوها، زمینه تلاقی افکار، مناظره، مباحثه و مذاکره را فراهم می‌کنند»، مفهوم شکیبایی در برابر نظرات دیگران توسط پژوهشگران انتخاب شده است. سپس کدهای اولیه پالایش شده و با توجه به سنخیت و تجانس با سایر کدهای کشف شده، ذیل مفهومی کلان‌تر قرار گرفته و این فرایند، بارها و بارها تکرار شد تا پس از پالایش‌های مکرر، کدهای اولیه به مفاهیم و مفاهیم نیز هر یک بر اساس فرایند تجانس مفهومی، در قالب مفاهیم گسترده‌تر به عنوان مقوله سازمان‌دهی شدند و همین‌طور مقولات به وجود آمده نیز بر اساس منطق مقایسه‌ی مستمر، برحسب قرابت مفهومی، در سطحی انتزاعی‌تر، در قالب طبقات با یکدیگر تلفیق شده‌اند. پس از تحلیل کلیه مصاحبه‌ها، تعداد ۱۳۷۰ کد اولیه شناسایی شده که پس از پالایش به ۲۳۹ مفهوم، ۱۹ مقوله و ۶ طبقه تبدیل شده‌اند.

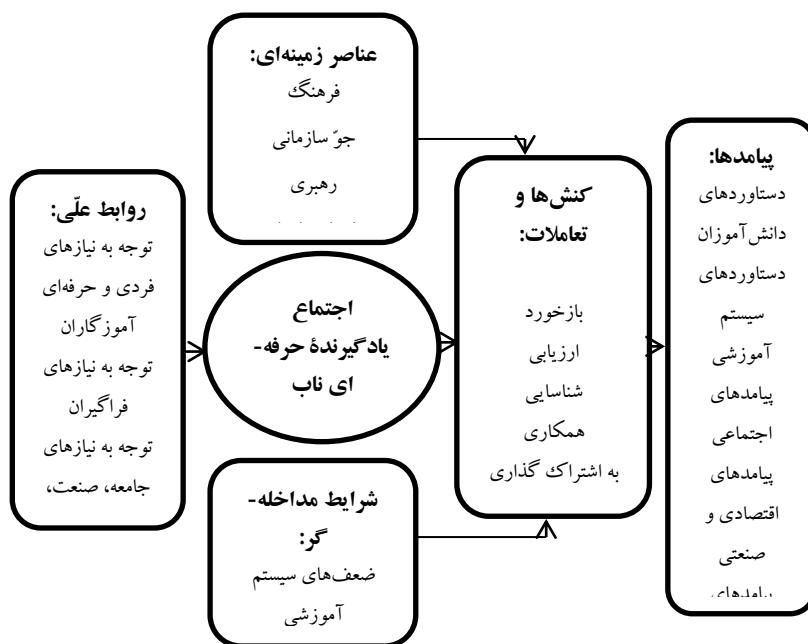
در فرایند کدگذاری محوری، از آنجاکه در اغلب داده‌ها ردپای ایجاد سیستمی که علاوه بر در نظر گرفتن نیازهای همه ذی‌نفعان بتواند با ایجاد مشارکت و رفع موانع موجود، فرایندهایی برای کسب بهترین نتیجه و رشد و پیشرفت همه عناصر سازمان را برنامه‌ریزی و اجرا کند، مورد اشاره و تأکید بوده، مقوله اجتماع یادگیرنده حرفه‌ای ناب به عنوان مقوله محوری انتخاب شده است. به عبارت دیگر، این مقوله بر شناسایی وضع موجود از طریق روش‌های مورد استفاده در تفکر ناب و تلاش برای رسیدن به وضع مطلوب یعنی تشکیل اجتماعی از یادگیرندگان حرفه‌ای برای کسب نهایت بهره‌وری در نظام آموزشی تأکید می‌کند. نیازها و انتظارات مشتریان نهایی یا ذی-نفعان محرک اصلی هر تغییری است. اگر سیستم توانایی رفع نیازهایی که برای آن ایجاد شده است را نداشته باشد، بهره‌وری اتفاق نیفتاده است. بنابراین می‌توان تنوع نیازها و تغییر و تحول پیوسته آن‌ها را دلیل اصلی لزوم رویکرد جدید در نظام آموزشی ایران عنوان کرد. سایر مؤلفه‌ها نیز به خوبی گویای طبقه‌ای که در آن جای می‌گیرند هستند.

یافته‌ها

هدف از پژوهش حاضر، تبیین مدل جوامع یادگیرنده حرفه‌ای ناب بوده است. این مدل از شش مؤلفه اصلی اجتماع یادگیرنده حرفه‌ای ناب، علل تشکیل آن، عوامل زمینه‌ای و چالش‌های شکل‌گیری آن، فرایندها و تعاملات مؤثر در اثربخشی الگو و پیامدهای حاصل از به‌کارگیری آن، تشکیل شده است. از بررسی اجزای تشکیل‌دهنده مدل و روابط بین آن‌ها می‌توان نتیجه گرفت:

برای مشارکت فعال در یادگیری، ابتدا باید شناخت درستی از یادگیرنده و نیازهای یادگیری وی حاصل شود. چه یادگیرنده دانش‌آموز باشد و چه معلم، درک صحیح نیازهای یادگیری وی انگیزه مشارکت را در فراگیر افزایش داده و احساس نیاز به آموزش، به تسهیل روند آن کمک می‌کند. در این مدل، ارتباطات با فراگیران باعث درک بهتر نیازهای آموزشی آنان شده و شناخت درستی از مشتری نهایی آموزش و آنچه از دیدگاه وی دارای ارزش یادگیری است به دست می‌دهد. بنابراین، روابط انسانی کارآمد و مبتنی بر اعتماد و احترام به توانایی‌ها و نیازهای متعدد و متنوع افراد تحت آموزش، تمایل به مشارکت در یادگیری را افزایش می‌دهد. علاوه بر این، نظارت و بازبینی مرتب و دوره‌ای فرایندها، امکان شناخت نواقص و ایرادات و ارائه بازخورد به‌موقع و مناسب را فراهم می‌نماید. در چینی سازمانی، موفقیت سیستم آموزشی در کسب اهداف و اولویت‌های تعریف‌شده، درگرو مشارکت همه افراد در امر آموزش و یادگیری است. به‌عبارت‌دیگر موفقیت سازمان‌های آموزشی عزم جمعی برای یادگیری را می‌طلبد.

شکل ۱- الگوی کدگذاری محوری



در سازمان‌های آموزشی، ویژگی‌های حرفه‌ای و شخصیتی معلمان، توانمندی حرفه‌ای ناشی از تجربه و دانش آنان، کسب اطلاعات دقیق و به‌موقع و وجود فرهنگ مشارکت و حمایت از

یکدیگر در امر یادگیری، زمینه مناسبی را برای مشارکت گسترده در یادگیری فراهم می‌کند. برای آنکه همه اعضای یک جامعه آموزشی در یادگیری شرکت فعال داشته باشند، لازم است درباره سبک و استراتژی یادگیری خود شناخت کافی داشته باشند، نسبت به نیازهای یادگیری فراگیران شناخت کافی وجود داشته باشد و محتوای آموزشی و برنامه‌های دوره بر مبنای این نیازها تهیه و تدوین گردد. علاوه بر این فرصت‌های یادگیری متناسب با توانمندی همه افراد حاضر در جامعه طراحی گردد تا امکان بهره‌مندی از این موقعیت‌ها به صورت عادلانه فراهم شده و کسب نتیجه نهایی دلخواه برای همه میسر گردد. موانع یادگیری که دانش‌آموزان با خود به محیط آموزشی می‌آورند و یا از جانب عوامل درون یا برون از سیستم تحمیل می‌شود، می‌تواند مشارکت در یادگیری را دچار اختلال نماید. علاوه بر این چالش‌های پیشروی معلمان نیز تأثیر به‌سزایی بر میزان مشارکت حرفه‌ای آنان در یادگیری خود و دانش‌آموزان بر جای می‌گذارد. مدرسه‌ای که زمینه مشارکت در یادگیری را برای همگان فراهم می‌کند، به هویت آموزشی و شخصیت فرهنگی جدیدی دست می‌یابد. چنین مدرسه‌ای در دستیابی به اهداف کلان آموزشی موفق بوده و با ارائه کیفیتی مطلوب از یادگیری، نه تنها نیازهای حال و آینده فراگیران بلکه نیازهای اجتماعی را نیز در مقیاس کلان مورد توجه قرار می‌دهد.

بحث و نتیجه‌گیری

در جوامع یادگیرنده حرفه‌ای، رشد حرفه‌ای مداوم به‌منظور غنی کردن و ارتقای سطح حرفه‌ای معلمان به کار می‌رود (Timperley et al., 2007). گرچه هر یک از فرایندهای رشد حرفه‌ای معلمان در گسترش زمینه‌های ارتقای هویت حرفه‌ای آنان بسیار مؤثر است، اما زمینه بروز اتلاف در هریک از آنها نیز وجود دارد (Tilfarlioghlu, 2017). برای موفقیت جوامع یادگیرنده حرفه‌ای در حاکمیت اصول تفکر ناب، سبک مدیریتی مدیران باید با نیازها و انتظارات سایر ذی‌نفعان سازمانشان (به‌ویژه دانش‌آموزان و معلمان) هم‌راستا باشد. در حقیقت، سبک یادگیری دانش‌آموزان علاوه بر آنکه تعیین‌کننده برنامه‌های یادگیری حرفه‌ای معلمان است، سبک رهبری مدارس را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد. از این‌رو، رهبران آموزشی باید چشم‌اندازی روشن از آینده داشته باشند و برای دستیابی به آن اهدافی را تعریف کنند تا بتوانند دیگران را برای رسیدن به آنها ترغیب کنند. کلیه مدیران آموزشی باید از تعهد کامل نسبت به برنامه‌های بهبود مستمر برخوردار باشند و آن را از طریق مشارکت فردی در فرایندها نشان دهند. در این رویکرد، همه اجزاء، عناصر، و اعضای حاضر در مدرسه و یا در ارتباط با آن، در راستای این هدف مشترک به

فعالیت می‌پردازند و مدارس نیز برای دستیابی به این هدف ناگزیر از همسو شدن و سازگاری با تغییرات محیطی هستند. لذا باید پیوسته به ارزیابی و بررسی تغییرات محیطی پردازند و خود را با این تغییرات وفق دهند. بدین منظور، باید فرهنگ بهبود مستمر بر مدرسه حاکم باشد؛ فرهنگی که در آن کسب نتایج ارزشمند توسط دانش‌آموزان بر همه جنبه‌های زندگی حرفه‌ای افراد سایه می‌افکند. در چنین محیط فرهنگی، روابط بر پایه اعتماد و احترام و مشارکت همه کارکنان شکل می‌گیرد و دستیابی به سطحی از عملکرد که موفقیت همه ذی‌نفعان را تضمین می‌کند، اهمیت می‌یابد. در این بافت فرهنگی جدید، وضعیت موجود دائماً به چالش کشیده می‌شود، عادات آموخته‌شده کنار گذاشته می‌شوند و جای خود را به عادات جدید می‌دهند (Tilfarlioghlu, 2017). به عبارت دیگر، در یک چرخه مداوم بازبینی و بررسی محیط درون و برون‌سازمانی، وضعیت تعادلی سازمان با عدم تعادل و بروز ناهماهنگی مواجه می‌شود و لزوم تغییر، سبب پیدایش ویژگی‌های فرهنگی جدیدی می‌شود که نظام مدرسه را با نیازهای پیوسته متغیر ذی‌نفعان همراه می‌سازد. بنابراین، می‌توان گفت شکل‌گیری جوامع یادگیرنده حرفه‌ای ناب از سه اصل کلی پیروی می‌کند:

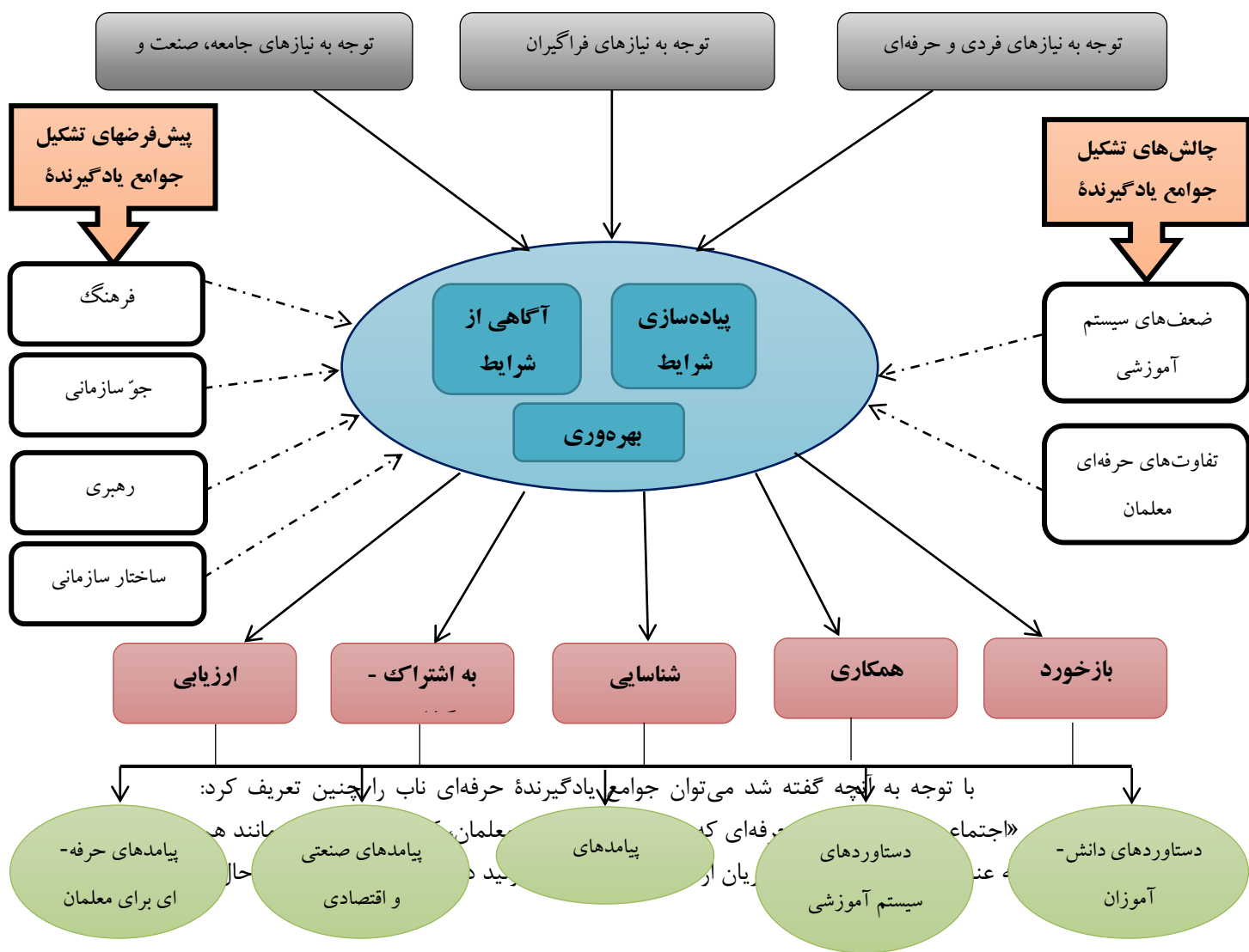
اصل اول: شناسایی ائتلاف در فرایند یادگیری حرفه‌ای و اصلاح یا حذف آن: همه جوامع یادگیرنده حرفه‌ای از برنامه‌های خاصی برای بالا بردن سطح هویت حرفه‌ای اعضای خود بهره می‌برند.

اصل دوم: مدیریت تولید دانش و یادگیری: مدارس سازمان‌هایی هستند که رسالت آن‌ها تولید دانش است. دانش نیز مانند هر محصول یا خدمت دیگر، نیازمند تولید به‌جا و به‌موقع است (Alp, 2001). توالی مناسب و منطقی برنامه درسی متناسب با نیازهای یادگیری دانش-آموزان، تعیین استراتژی‌های تدریس مناسب و مواد و محتوای آموزشی مناسب برای اجتناب از تولید آنچه موردنیاز نیست، و پرهیز از انباشت دانش غیرضروری و غیرکاربردی، نمونه‌هایی از روش‌های مؤثر در مدیریت تولید دانش به شمار می‌روند.

اصل سوم: استفاده از فنون کیفیت‌بخشی و روش‌های ناب در ارتباطات: در مدارسی که معلمان آن‌ها به‌عنوان اجتماعی از یادگیرندگان حرفه‌ای گرد هم آمده‌اند و برای بهبود یادگیری دانش‌آموزان می‌کوشند، فنون کیفیت و روش‌هایی که ناب در بهبود مستمر به کار می‌گیرد می‌تواند ابزار مناسبی تلقی شود. آشنایی معلمان و رهبران آموزشی با این فنون و تعدیل و هماهنگ ساختن آن‌ها با محیط‌های آموزشی و هنجارها و الزامات حاکم بر آن‌ها می‌تواند در شکل دادن جریان ارزش بسیار مفید باشد. از سوی دیگر موضوع ارتباط و مذاکره ناب نیز می‌-

تواند موضوعی درخور اهمیت باشد. ارتباط و مذاکره‌ عاری از هرگونه اتلاف مادی و معنوی که منجر به سود و افزایش کیفیت شده و در طرفین احساس برنده بودن را ایجاد می‌کند (Jalayi Poor, Geramian Nik, 2010). این روابط برای افراد تعهد، صمیمیت و اعتماد متقابل را به ارمغان می‌آورد، فارغ از الزامات محیطی بوده و آنچه مهم است خود رابطه است و نه مزایای اجتماعی و اقتصادی حاصل از آن.

شکل ۲- مدل جوامع یادگیرنده حرفه‌ای ناب



آینده خود، پرداخته و از این طریق برای خود و سایر ذی‌نفعان سیستم آموزشی، نه تنها ارزش بلکه ارزش افزوده حاصل از یادگیری ایجاد می‌کنند».

بر اساس یافته‌های حاصل از پژوهش، نظام آموزش برای افزایش بازدهی فعالیت‌های آموزشی خود باید از رویکردهای آموزشی مؤثر برای مواجه شدن با تنوع سطوح اولیه دانش، موقعیت‌های اقتصادی، اجتماعی، خانوادگی مختلف، ویژگی‌های فردی گوناگون و حتی متضاد، تفاوت‌های موجود در روش‌ها و زمان موردنیاز برای یادگیری و شرایط خاص سنی و شخصیتی دانش‌آموزان استفاده کند؛ رویکردهای کمی موجود در نظام آموزشی (مثل نمره دانش‌آموزان یا نمره ارزشیابی سالانه معلمان) با معیارهای کیفی و متناسب با واقعیت‌ها و مهارت‌های حرفه‌ای جایگزین شود؛ ساختار تصمیم‌گیری کلان آموزشی و سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی با رویکرد مشارکتی مدیریت شود و تعامل نزدیک مسئولان آموزشی با پرسنل و معلمان برای آگاهی از نیازهای واقعی آن‌ها برقرار شود؛ فضاهای آموزشی مطابق با استانداردهای روز دنیا طراحی شود؛ از عوامل انگیزشی درونی و بیرونی برای افزایش نشاط حرفه‌ای و بازدهی بیشتر استفاده شود؛ رفتارهای حرفه‌ای نادرست معلمان به سمت رفتارهای مثبت و سازنده تغییر یابد؛ و زمینه مشارکت حرفه‌ای به‌جای جو رقابت موجود با اصلاح معیارهای ارزیابی عملکرد، ایجاد شود.

منابع

- Alp, N. (2001). "The lean transformation model for the education system" (MA thesis The University of Tennessee of Chattanooga, United states). Retrived from https://www.researchgate.net/publication/244509230_The_lean_transformation_model_for_the_education_system/citation/download.
- Bazargan, A. (2008). *Introduction to Qualitative Research Methods*. Tehran: Didar. (Persian)
- Blackenship, S. S., & Ruona, W.E.A. (2007, February). "Professional learning communities and community of practice: A comparison of models, literature review". Paper presented at the Academy of Human Resource Development International Research Conference in The Americas. Retrived from ERIC database. (ED504776).
- Danayi Fard, H., & Emami, M. (2007). "Qualitative Research Strategies: Reflection on Fundamental Theorizing of Data". *Management Thought*, 1 (2), 69-97. (Persian)
- Dufour, R., Dofour, R., & Eaker, R. (2008). *Revisiting professional learning communities a work: New insights for improving schools*. Bloomington, IN:

- Solution Tree. Retrived from <https://www.amazon.com/Revisiting-Professional-Learning-Communities-Work/dp/1934009326>.
- DuFour, R., Eaker, R., & DuFour, R. (2005). *On Common Ground: The Power of Professional Learning Communities*. Bloomington, IN: National Education Service. Retrived from <https://pdfs.semanticscholar.org/107d/8c5e13cfde636de0d085056b64728d9c3ca1.pdf>.
- Francis, D. A. (2014). "Lean and the learning organization in higher education". *Canadian Journal of Education Administration and Policy*, 157, 2-10. Retrieved from ERIC database. (EJ1029215).
- Fullan, M. (2006). "Leading professional learning". *School Administrator*, 63(10), 10-15. Retrieved from ERIC database. (EJ757397).
- Fullan, M., & Hargreavs, A. (2013). "The power of professional capital". *JSD*, 34(3), 36-39. Rtrived from <https://www.michaelfullan.ca/wp-content/2013/08/JSD-Power-Of-Professional-Capital.pdf>
- Gall, M.D., Borg, W.R., & Gall, J.P. (2012). *Educational Research: An Introduction* (5th Ed.: Vol. 2) (Translated by Nasr et al.). Tehran: Samt. (Published in English, 1996). (Persian)
- Hagel, J., & Brown, J.S. (2008). "From Push to Pull: Emerging model from mobilizing resources". *Journal of Service Science*, 1(1), 93-110. Retrived from <http://www.johnseelybrown.com/Push2Pull.pdf>.
- Haji Hosseini, A. (2017, October). "Strategies and strategies for improving the quality of primary education". Paper presented at Provincial Scientific Conference on Strategies and Strategies for Quality Education in Education. Retrived from <https://www.civilica.com/Paper-ERTEGHA01-ERTEGHA01>. (Persian)
- Hines, P., & Lethbridge, S. (2008). "New Development: Creating a Lean University". *Public Money & Management Journal*, 1(5), 53-59. DOI: 10.1111/j.1467-9302.2008.00619.x
- Jalayipur, H.R., & Gramian Nik, M. (2011). "A Look at Modernity in Iran through Personal Relationships; Assessing the Concept of Gideon's Pure Relations". *Social Sciences Section of the Faculty of Literature and Humanities*, 8 (1), 19-52. (Persian)
- Masteri Farahani, F., Rezaie Sharif, A., & Ostad Hasanlou, H. (2012). "Obstacles to Using Information and Communication Technology in the Learning and Learning Process". *Teaching Strategies*, 5 (1), 15-21. (Persian)
- Mokhtarian, F. (2015, Setamber). "Lean Thinking in Educational Management". Paper presented at the First Scientific-scientific Congress of the Research and Development of Education and Psychology, Sociology and Social Science of Iran. Retrived from <https://www.civilica.com/Calendar-EPCONF01>. (Persian)

- Stoll, L., Bolam, R., McMahon, A., Wallace, M., & Thomas, S. (2006). "Professional learning communities: A review of the Literature". *Journal of Educational Change*, 7, 221-258. Doi: 10.1007/s10833-006-0001-8.
- Tasdiqi, A., & Tasdiqi, F. (2011, Octobr). "Pathology of the Iranian Educational System in the Horizon of 1404". Paper presented at The First National Conference on Education in Iran, 1404, Research Institute for Policy, Science, Technology and Industry. Retrived from <https://www.civilica.com/Calendar-INCE01>. (Persian)
- Tatikonda, L. (2007). "Applying lean principles to design, teach, and assess course". *Management accounting Quarterly*, 8(3), 27-38. Retrived from <https://www.lean.org/fusetalk/forum/lean20%application20%to20%courses>
- Tilfarlioghlu, F.Y. (2017). "A new method in education: Lean". *International periodic for the languages, literature and history of Turkish*, 12(6), 811-826. Retrived from https://www.researchgate.net/publication/316147953_A_new_method_in_education_Lean.
- Timperely, H., Wilson, A., Barrar, H., & Fung, I. (2007). *Teacher Professional learning and development*. New Zeland: University of Aukland. Retrived from <http://educationcounts.educentre.govt.nz>
- UNICEF. (2000). *Defining quality in education*. The Education Section, Program Devison, New York: UNICEF. Retrive from https://www.unicef.org/publications/files/pub_quality_en.pdf
- Wang, Y., & Huzzard, T. (2011). "The Impact of Lean Thinking on Organizational Learning" (M.A.Theses, Lund University, Sweden). Retrived from <https://pdfs.semanticscholar.org/67be/6db7eb2a1dc000745b27b1a285f317b6fb50.pdf>