



Research Article

## Identify Strategies to Benefit from Successful School Experiences in Order to Improve the Quality of Education

**Zahra Mokhtari** : Graduate of Educational Management, Department of Educational Sciences, Islamic Azad University, Mahallat Branch, Mahallat, Iran  
[zendegizibas92@yahoo.com](mailto:zendegizibas92@yahoo.com)

**Farhad Shafiepour Motlagh\***: Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Islamic Azad University, Mahallat Branch, Mahallat, Iran  
[shafiepour@iaumahallat.ac.ir](mailto:shafiepour@iaumahallat.ac.ir)

**Taghi Agha Hosseini**: Associate Professor, Farhangian University of Isfahan  
[aghahosseini@gmail.com](mailto:aghahosseini@gmail.com)

### Abstract

It is important to pay attention to the experiences of successful schools in order to use them to improve the quality of other schools. In such a case, schools avoid trial and error and use the successful experiences that they have gained to overcome their educational weakness. The purpose of this study was to identify the strategies for using successful school experiences. The research strategy was descriptive qualitative. The research included all professors of educational management at the Islamic Azad University of Tehran in 2020-2021. The sampling method was purposeful based on criteria with experts to the extent of data saturation and finally 18 professors of educational management were selected. The research tool was an interview using informal conversations. To ensure validity, interpretive validity and to provide validity, accurate self-review technique and parallel information acquisition were used. Data analysis was performed using the method of basic themes, organizing themes and comprehensive themes. The results showed that strategies Benefit from the experiences of successful schools including 7 comprehensive themes (sharing experiences, launching a successful school festival, professional development, documenting the experiences of principals, management based on learning organization, integrated management, storytelling) and 24 organizing themes and 80 themes Has been the basis.

**Keyword:** Sharing experiences, successful school festivals, documenting experiences, quality of education

---

\* Corresponding Author



رویکردهای نوین آموزشی

دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه اصفهان

سال شانزدهم، شماره ۲، شماره پیاپی ۳۴، پاییز و زمستان ۱۴۰۰، ص: ۸۰-۶۵

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۹/۰۷ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۱/۱۹

مقاله پژوهشی

## شناسایی راهبردهای بهره‌گیری از تجربه‌های مدارس موفق به‌منظور بهبود کیفیت آموزشی

زهرا مختاری: دانش‌آموخته کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی، واحد محلات، دانشگاه آزاد اسلامی، محلات،

ایران

[zendegizibas92@yahoo.com](mailto:zendegizibas92@yahoo.com)

فرهاد شفیعی پور مطلق\*: دانشیار گروه مدیریت آموزشی، واحد محلات، دانشگاه آزاد اسلامی، محلات، ایران

[shafiepour@iaumahallat.ac.ir](mailto:shafiepour@iaumahallat.ac.ir)

تقی آقاحسینی: استادیار گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه فرهنگیان پردیس شهید باهنر، اصفهان، ایران

[aghahoseini@gmail.com](mailto:aghahoseini@gmail.com)

### چکیده

توجه به تجارب مدارس موفق به‌منظور بهره‌گیری از آنها برای ارتقای کیفیت سایر مدارس حائز اهمیت است. در چنین حالتی مدارس از آزمایش و خطا دوری کرده و برای برطرف کردن ضعف آموزشی خود از تجربه‌های موفق مدارس استفاده می‌کنند. هدف از این پژوهش، بررسی راهبردهای بهره‌گیری از تجارب مدارس موفق با نگاه به تجارب زیسته در حوزه مدیریت است. راهبرد پژوهش کیفی-توصیفی و جامعه مورد مطالعه، کلیه استادان رشته مدیریت آموزشی واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی شهر تهران در سال ۹۹-۱۳۹۸ است که از بین آنها تعداد ۱۸ نفر از اساتید رشته مدیریت آموزشی به شیوه نمونه‌گیری از نوع هدفمند ملاک‌محور تا حد اشباع داده‌ها انتخاب شده‌اند. ابزار پژوهش، مصاحبه با روش گفتگوهای غیررسمی بوده است. برای تأمین روایی از روایی تفسیری و برای فراهم کردن اعتبار از تکنیک خود بازبینی دقیق و کسب اطلاعات موازی استفاده شده و تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش مضامین پایه‌ای، سازمان‌دهنده و فراگیر صورت گرفته است. نتایج پژوهش حاکی از آن بوده که راهبردهای بهره‌گیری از تجارب مدارس موفق شامل ۷ مضمون فراگیر (به اشتراک‌گذاری تجربه‌ها، راه‌اندازی جشنواره مدارس موفق، توسعه حرفه‌ای، مستندسازی تجربه‌های مدیران، مدیریت براساس سازمان‌یادگیرنده، مدیریت یکپارچه، داستان‌سرایی)، ۲۴ مضمون سازمان‌دهنده و ۸۰ مضمون پایه بوده است.

**واژگان کلیدی:** به اشتراک‌گذاری تجربه‌ها، جشنواره مدارس موفق، مستندسازی تجربه‌ها، کیفیت آموزش

\* نویسنده مسئول



2423-6780 / © 2021 The Authors. Published by University of Isfahan

This is an open access article under the CC-BY-NC-ND 4.0 License (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>)



10.22108/NEA.2022.131262.1707



20.1001.1.24763608.1400.16.2.1.6

## مقدمه

به نظر می‌رسد به دلیل انتشار ویروس کووید نوپدید و تغییر شکل آموزش از حالت حضوری به شکل غیرحضوری (مجازی)، کیفیت آموزش بیشتر مدارس به طور جدی ضعیف شده است؛ بنابراین افت تحصیلی بین دانش‌آموزان گسترش یافته است. این در حالی است که در این میان برخی مدارس نسبت به بقیه عملکرد بهتری داشته‌اند و ضمن تشکیل کلاس‌های غیرحضوری از فرایندهایی برای یاددهی-یادگیری استفاده کرده‌اند که موفق شده‌اند به میزان چشمگیری از افت تحصیلی دانش‌آموزان جلوگیری کنند و کیفیت آموزشی خود را بهبود بخشیده‌اند. بنابراین به منظور بهبود کیفیت آموزش مدارس، لازم است که راهبردهای بهره‌گیری از تجربه‌های مدارس موفق بهره‌مند شناسایی شوند. بی‌تردید تسهیل روند پیشرفت و حرکت روبه‌جلوی مدارس وابسته به استفاده از تجارب موفق بوده است که مدارس دیگر در گذر زمان کسب کرده‌اند. استفاده از تجارب موفق مدارس، راهبردی اساسی برای ممانعت از آزمایش، خطا کردن و به هدر دادن منابع در دسترس برای نیل به اهداف آموزشی و ارتقای سطح کیفیت مدرسه است (جلیس<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). تجربه به‌منزله دانش یا مهارت‌هایی است که به‌جای استفاده از مکتوبات، از تمرین و ممارست در یک فعالیت یا انجام‌دادن کاری در یک زمان طولانی حاصل می‌شود (کلین<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). به عبارتی دیگر، کنش افعال انسانی بر روی یکدیگر است که با تعامل میان هویت‌های زیست‌شناختی و فرهنگی و در ارتباط با محیط اجتماعی و طبیعی آنها تعیین می‌شود. تجربه، جستجوی منظم برای کسب دانش جدید و آزمون آن است (دری و محمود صالحی، ۱۳۸۹). اهمیت تجربه تا حدی است که جان دیویی کتابی تحت عنوان «آموزش و تجربه» نوشت و معتقد بود که آموزش منهای تجربه کارساز نیست (دیویی<sup>۳</sup>، ۱۹۹۸). بهره‌گیری از تجارب موفق مدارس موجب می‌شود تا حدودی از تجارب برای بهبود و ارتقای مدیریت مدرسه‌داری برای مدیران مدارس فراهم شود و از این رو، جایگاه مدرسه در جامعه نزد اذهان دانش‌آموزان و اولیای آنها معتبرتر شود. هر اندازه مدارس و مدیران آنها از تجربه‌های مدارس موفق بهره‌مند شوند، به فرصت‌های بهتری دست می‌یابند که آنها را به موفقیت‌های روزافزونی می‌رساند.

بهره‌گیری از تجربه‌های مدارس موفق از اتلاف وقت برای کسب تجربه جلوگیری می‌کند و موجب می‌شود که زمان به بهترین نحو ممکن مدیریت شود. به هر حال، باید دانست که کسب تجربه‌هایی از مدارس موفق به‌تنهایی امکان‌پذیر نبوده و وابسته به بهره‌گیری از راهبردهایی است که این امر را میسر می‌کند. مدرسه‌هایی موفق است که در درجه نخست در جامعه به‌ویژه میان فرهیختگان و دانش‌آموختگان کشورمان شهرت و نام نیک دارد و در درجه دوم در رسیدن به هدف‌های آموزشی رسمی و غیررسمی، که هدف‌های غیررسمی را خودِ مدارس تعیین می‌کردند، موفق بوده است. مدارس موفق، یعنی مدارس اثرگذار از جنبه‌های گوناگون (قاسمی پویا، ۱۳۸۷). در راستای کسب تجارب مدارس موفق، جشنواره‌ای به همت مرتضی مجدفر در شهریور سال ۱۳۹۸ در تهران برگزار و بدین وسیله تجارب ارزشمند کلیه مدارس کشور در قالب گزارش‌های ارسالی بررسی و ارزیابی شد. این امر نشان‌دهنده این است که وزارت آموزش و پرورش برای بهره‌گیری از تجربه‌های مدارس موفق همواره به فکر راهبردهایی است که امکان استفاده مدارس و مدیران آنها را از تجربه‌های موفق سایر مدارس فراهم کند. بنابراین با در نظر گرفتن این دغدغه، مسئله اصلی پژوهش حاضر عبارت است از اینکه راهبردهای بهره‌گیری از تجربه‌های موفق مدارس کدام‌اند؟

---

1. Jellis  
2. Klein  
3. Dewey

پژوهش حاضر براساس نظریه به اشتراک‌گذاری دانش مدارس (ریسمارک و سولبرگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱) استوار است. به اعتقاد آنها مدارس باید در قالب جامعه یادگیرنده با هم همکاری کنند و از تجربه‌های یکدیگر بهره‌مند شوند. ایده دانش عمل (وود<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷)، عنصر اصلی در جوامع یادگیری است که به بازسازی و پیشرفت مستمر مدارس کمک می‌کند (کوکران اسمیت و لیتل<sup>۳</sup>، ۱۹۹۹). بنابراین در حالتی که مدیران و معلمان در پی پیشرفت مدارس خود هستند، با تفکر درباره نحوه عملکرد و فعالیت‌های آموزشی، ذهنشان درگیر ساختن و به اشتراک گذاشتن دانش برای توسعه مدارس به‌عنوان جوامع یادگیری حرفه‌ای است. هنگامی که آنها این کار را انجام می‌دهند، مشکلات مدرسه را از طریق تبادل تجربه حل و اقدام به خلق مدارس موفق نیز می‌کنند. اگر مدارس از شیوه‌های آموزشی مؤثر دیگران استفاده نکنند، از بهره‌مندی مزیت‌های آنها محروم می‌شوند (لیتل<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۳). به باور دیویی<sup>۵</sup> (۱۹۷۰) اگر مدارس فرصت‌هایی برای به اشتراک‌گذاری تجربه‌های کارآمد فراهم نکنند که از طریق انتشار اطلاعات مفید موجب آگاهی بخشی متصدیان تعلیم و تربیت شود، آن تجربه‌ها برای همیشه از دست می‌روند.

یکی از راهبردهای بهره‌گیری از تجربه‌های موفق مدارس، راه‌اندازی جشنواره مدارس موفق است. در اولین جشنواره مدارس موفق در شانگهای-چین<sup>۶</sup> (۲۰۱۸) نشان داده شد که رویکرد جشنواره مدارس، الهام‌بخش به اشتراک‌گذاری دانش است. با برگزاری این جشنواره، رویکردهای نوآورانه برای فعالیت‌های یاددهی-یادگیری طرح شده است؛ بنابراین تجربه‌های کارآمد و اثربخشی کسب می‌شود. بدین وسیله بسیاری از چالش‌ها، مشکلات و دغدغه‌های مدیران، معلمان و همه افرادی که درگیر فعالیت‌های آموزشی و یادگیری هستند، برطرف می‌شود. مدیران و معلمان از طریق برگزاری جشنواره مدارس می‌توانند به تجارب ارزشمندی دست یابند که برای آنها بهره‌وری دارد.

یکی از راهبردهای بهره‌گیری از تجارب مدارس موفق، مستندسازی تجربه‌های مدیران است. بنا به مطالعه شیر کرمی (۱۳۹۷) با عنوان «تدوین تجارب آموزشی در آموزش و پرورش: فواید، روش و نتایج» انتقال تجارب از افراد متخصص، با سابقه و دارای تجربه در هر حوزه، موجب جلوگیری از روندهای اشتباه و توقف روند آزمایش و خطا خواهد شد. در چنین حالتی به‌جای اتلاف زمان، تسهیل حرکت روبه‌جلو و زمینه‌افزایش کارایی برای مدارس فراهم می‌شود. مطالعات مکاری قنوانی و همکاران (۱۳۹۴) با عنوان «شناسایی مشکلات پیاده‌سازی مستندسازی تجربه‌های مدیران مدارس (یک مطالعه کیفی)» نشان‌دهنده آن است که از دیدگاه مدیران مصاحبه‌شونده، مشکلات پیاده‌سازی مستندسازی تجارب مدیران شامل چهار دسته: عوامل فرهنگ سازمانی، فردی، سازمان و مدیریت، و فناوری است. مطالعات زین‌آبادی و عبدالحسینی (۱۳۹۶) با عنوان «مدرسه موفق، مدیر موفق مطالعه تطبیقی یافته‌های پروژه بین‌المللی مدیر مدرسه موفق<sup>۷</sup>» نشان‌دهنده آن است که مدیران مدارس تأثیر چشمگیری بر پیامدهای مدرسه دارند. به اندازه‌ای که از نقش آنها به‌عنوان دومین عامل اثرگذار بر پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان یاد شده است. مطالعات نامداریان (۱۳۹۵) با عنوان «ارائه الگویی برای مستندسازی تجربه‌های سازمانی مدیران با رویکرد مدیریت دانش» حاکی از آن است که بهره‌برداری از یک رخداد مدیریتی، از مرحله ظهور ایده و دلایل بروز آن، بررسی جوانب مختلف مسئله، واقعیت‌های محیطی و سازمانی، تصمیم‌ها و بررسی اثرهای اجرای آن، نه تنها نیازمند ثبت به‌عنوان یک واقعه تاریخی است، تحلیل صحیح همه زوایای آن می‌تواند راهگشای

1. Rismark & Sølvsberg
2. Wood
3. Cochran-Smith & Lytle
4. Little
5. Dewey
6. Shanghai, China
7. ISSPP

مدیران فردا باشد. از این رو، مستندسازی تجربه‌های مدیران، راهکار مطمئن برای استفاده مدارس و بهبود کیفیت آموزش است. نتایج پژوهش اسلامیان (۱۳۸۷) نشان‌دهنده آن است که مستندسازی تجربه‌های مدیریتی، به گونه‌ای که موضوع و رویکردهای آن ایجاب می‌کند، هنوز در سازمان‌های کشور نهادینه نشده است و با تغییر و تحولات سازمانی و خروج متفکران و مدیران از سازمان‌ها، بخش مهمی از اطلاعات و تجربه‌های سازمانی از دست می‌رود. الهی و احمدی (۱۳۷۹) طی پژوهشی روش‌های گوناگون ثبت و انتقال تجربه‌ها را بررسی کرده‌اند و بالاخره به نظام مستندسازی تجربه‌ها در چارچوب منسجم و پویای مدیریت استراتژیک اشاره می‌کنند. مطالعات لیمن<sup>۱</sup> (۱۹۹۰) حاکی از آن است که برای استفاده از تجارب سایر سازمان‌ها باید موانع ارتباطی برطرف شود. موانع ارتباطی باعث آسیب‌های جدی به سازمان‌ها برای استفاده از تجارب یکدیگر می‌شود.

از راهبردهای دیگر بهره‌گیری از تجارب موفق مدارس، مدیریت مدارس مبتنی بر سازمان یادگیرنده است. طبق مطالعه ایشاک<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) با عنوان «چالش‌های آینده رهبران مدارس در تحقق مفهوم سازمان‌های یادگیرنده در مدارس مالزی: نظرهای خبرگان»، با وجود چالش‌هایی که مدیران مدارس با آن مواجه‌اند، آنها باید برای تبادل و گسترش تجربه‌ها تلاش کنند تا از رویکرد سازمان یادگیرنده در مدیریت مدارس بهره‌مند شوند.

مطالعات انواری رستمی و شهائی (۱۳۸۸) با عنوان «مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده: تحلیلی بر نقش مستندسازی دانش و تجربه» حاکی از آن است که ایجاد و حفظ سازمان یادگیرنده، موجب بهبود عملکرد و تعالی سازمانی می‌شود. مطالعات دری و محمود صالحی (۱۳۸۹) نشان‌دهنده آن است که استفاده از مدل یادگیری سازمانی بر انتشار تجارب و توسعه نمونه‌ها اثرگذار است. طبق مطالعات زارعی متین و همکاران (۱۳۸۲) با عنوان «بررسی و مقایسه میزان یادگیری سازمانی مدارس دولتی و غیرانتفاعی شهر قم در سال ۸۲-۸۱»، میزان یادگیری سازمانی مدارس غیرانتفاعی در رابطه با کلیه ویژگی‌های به‌دست‌آمده بیشتر از مدارس دولتی است.

یکی از راهبردهای بهره‌گیری از تجارب موفق مدارس، استفاده از روش روایتی است. مطالعات آل حسینی (۱۳۹۵) نشان‌دهنده آن است که تجربه «در روایت‌ها» دیدنی می‌شود. روایت‌ها حامل داده‌هایی از تجربه‌ها هستند. این اطلاعات از جنس نرم یا غیرقابل اندازه‌گیری؛ اما قابل تفسیر و دیدن هستند. از این رو، پژوهشگران تجربه، روایت‌ها را وسیله مناسبی برای گردآوری داده‌های نرم می‌یابند. در واقع تجربه از طریق روایت‌ها قابل دسترسی است. مطالعات دانایی فرد و شکاری (۱۳۸۹) با عنوان «ارتقای پارادایم تفسیری در نظریه سازمان: تأملی بر رویکرد داستان‌سرایی سازمانی»، حاکی از آن است که داستان‌ها معانی را انتقال و مبادلات اجتماعی سازمانی را شکل می‌دهند؛ سپس آن را بازسازی و تسهیل می‌کنند. در واقع در قالب داستان‌سرایی می‌توان ادراک افراد را در رابطه با کارکردهای مؤثر سازمانی توسعه داد. طبق مطالعه کولاسکی و واوکو - ویلاگومز<sup>۳</sup> (۲۰۱۱)، داستان‌سرایی سازمانی روشی برای اثرگذاری بر افراد است.

یکی دیگر از راهبردهای بهره‌گیری از تجربه‌های موفق مدارس، به اشتراک‌گذاری تجربه‌هاست. مطالعات فرهادی محلی و همکاران (۱۳۸۹) با عنوان «مدیریت دانش در سازمان‌های پیشرو» نشان‌دهنده آن است که برخورداری از اطلاعات و مدیریت دانش به موقعیتی استوار برای ادامه حیات در سازمان‌های پویا و خلاق تبدیل شده و حتی توان رقابت در بازارها و تجارت، منوط به کسب، توسعه و روزآمدی دانش فردی و سازمانی است. ارائه خدمات (محصولات) باکیفیت و اقتصادی بدون

1. Leymann

2. Ishak

3. Kowalewski & Waukau-Villagomez

بهره‌گیری و مدیریت این منبع ارزشمند، کاری دشوار و اغلب غیرممکن است. مطالعه محمد داوودی و غیایی (۱۳۸۹) با عنوان «مدیریت دانش در سازمان‌های آموزشی» حاکی از آن است که مدیریت دانش، مدیریت صریح و سیستماتیک دانش حیاتی و فرایندهای مربوط به ایجاد، سازمان‌دهی، انتشار، استفاده و اکتشاف دانش است که در سازمان‌های آموزشی به بهبود تصمیم‌گیری، انعطاف‌پذیری بیشتر، کاهش بار کاری، افزایش بهره‌وری، ایجاد فرصت‌های جدید کسب و کار، کاهش هزینه و بهبود انگیزه کارکنان کمک می‌کند. مطالعه براون<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۸) با عنوان «آیا تبادل دانش می‌تواند از رویکرد بهبود مدارس حمایت کند؟» نشان‌دهنده آن است که از جمله حلقه‌های مفقوده برای تبادل دانش مدارس با یکدیگر شکافی بوده است که بین آنها وجود دارد. طبق نتایج پژوهش محمدی و همکاران (۱۳۹۶) با عنوان «بررسی مؤلفه‌های مؤثر بر اشتراک دانش کارکنان وب‌سایت‌ها (مورد مطالعه: کتابخانه‌های دانشگاهی اصفهان)»، عوامل انسانی در رتبه نخست، عوامل سازمانی در رتبه دوم سپس کاربرد ابزارهای فناوری اطلاعات و ارتباطات در رتبه سوم قرار دارد. براساس یافته‌ها، «وب‌سایت کتابخانه» پرکاربردترین ابزار اشتراک دانش شناخته شد. مطالعه چن<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۸) نشان‌دهنده آن است که به اشتراک‌گذاری تجارب، موجب توسعه بینش شده است و از این بابت چارچوب فعالیت‌های کاری را برای افراد مشخص می‌کند. مطالعات اسکات<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) با عنوان «آینده یادگیری: چه نوع پداگوژی برای قرن ۲۱ لازم است؟» حاکی از آن است که در قرن ۲۱ مدیران و رهبران آموزشی باید تبادل تجربه کنند و به این منظور تجربه‌های خود را در قالب نشست‌ها، کنفرانس‌ها و جلسات آموزشی به اشتراک بگذارند.

از راهبردهای دیگر بهره‌گیری از تجربه‌های موفق مدارس، توسعه حرفه‌ای مدیران است. مطالعه هولینگ ورت<sup>۴</sup> (۲۰۱۲) با عنوان «چرا رهبری اهمیت دارد؟» نشان‌دهنده آن است که در مدارس موفق، مدیر به‌عنوان یک کاتالیزور برای ساختن دانش معلمان و اجرای شیوه‌های ارزیابی مستمر (تکوینی) عمل کرده و موفقیت، ابتکار تغییر وابسته به روابط بین این معلمان و مدیر است. معلمان در این نوع مدارس، از ارزشیابی تکوینی برای بهبود یادگیری دانش‌آموزان استفاده می‌کردند. براساس نتایج تحقیق ریان<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۱) با عنوان «توسعه حرفه‌ای، نیاز رهبری پیشرو در نظام آموزشی پیش دبستانی»، شکاف در دانش و مهارت‌های لازم برای رهبری بین مدیران مدارس باید جهت توانمندسازی حرفه‌ای مدیران مورد توجه بیشتری قرار گیرد. مطالعات پتی<sup>۶</sup> (۲۰۰۷) با عنوان «توانمندسازی معلمان: که چه نیازهایی برای موفقیت دارند» نشان‌دهنده آن است که جلب رضایت شغلی معلمان برای فعالیت هرچه بیشتر آنها در راستای اهداف عالی مرتبه آموزش و پرورش لازم و ضروری است. مطالعات وودال و وینستنی<sup>۷</sup> (۱۹۹۸) حاکی از آن است که الگوی سه بُعدی بالندگی مدیران حاوی سه بُعد: مهارت‌های مدیریتی، فردی (خود) و سازمانی است. همچنین برای هر بُعد، اهداف، فرایندها و الزامات بالندگی را ذکر کرده‌اند و فرایندهای بالندگی مدیریتی را روش‌های تجربی چون ضمن خدمت، روش‌های خارج از محیط شغلی و فنون خارج از محیط کاری می‌دانند.

از دیگر راهبردهای بهره‌گیری از تجربه‌های موفق مدارس، مدیریت یکپارچه است. مطالعات مهجوریان (۱۳۸۷) با عنوان «یکپارچه‌سازی سیستم‌های اطلاعاتی و اتوماسیون فرایندهای سازمانی» نشان‌دهنده آن است که استفاده از سیستم‌های

1. Brown
2. Chen
3. Scott
4. Hollingworth
5. Ryan
6. Petty
7. Woodall & Winstanly

اطلاعاتی یکپارچه موجب بهبود کارایی و اثربخشی فناوری اطلاعات در سازمان‌ها می‌شود. مطالعات کاپوک<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) حاکی از آن است که بهره‌گیری از فناوری اطلاعات با یکپارچه‌سازی برنامه‌دستی در رابطه است. طبق مطالعات شاه<sup>۲</sup> (۲۰۱۴)، استفاده از فناوری اطلاعات در مدیریت مدارس موجب تسریع فعالیت‌ها و وظایف آنها در ابعاد مختلف آموزشی، تربیتی و مشاوره‌ای می‌شود.

با توجه به اهمیت تجارب مدارس، پژوهش حاضر درصدد پاسخگویی به دو سؤال زیر است:

۱. راهبردهای بهره‌گیری از تجربه‌های موفق مدارس کدام‌اند؟

۲. الگوی مفهومی راهبردهای بهره‌گیری از تجربه‌های مدارس موفق چگونه است؟

## روش پژوهش

در این پژوهش از روش کیفی - توصیفی استفاده شد. بنابراین تلاش پژوهشگر در این بود که راهبردهای بهره‌گیری از تجارب مدارس موفق را از دیدگاه خبرگان مورد مطالعه قرار دهد. محیط پژوهش شامل کلیه استادان رشته مدیریت آموزشی واحدهای دانشگاه‌های آزاد اسلامی شهر تهران در سال ۹۹-۱۳۹۸ بوده است. برای انتخاب نمونه از روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع هدفمند ملاک‌محور با صاحب‌نظران تا حد اشباع داده‌ها استفاده شد. بنابراین از بین اساتیدی که مدرک تحصیلی دکترای مدیریت آموزشی داشتند و عضو هیئت‌علمی تمام‌وقت بودند، ۱۸ نفر انتخاب شدند. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی آنها عبارت است از اینکه برحسب جنسیت ۶ نفر زن و ۱۲ نفر مرد بودند. برحسب مرتبه علمی ۲ نفر در مرتبه استادی، ۶ نفر در مرتبه دانشیاری و ۱۰ نفر در مرتبه استادیاری قرار داشتند.

ابزار پژوهش، مصاحبه با روش گفتگوهای غیررسمی با اساتید رشته مدیریت آموزشی بود. علاوه بر این، از مقالات و مستندات علمی برای به حد کفایت رساندن اطلاعات استفاده شد.

برای تأمین روایی از روایی تفسیری استفاده شد. روایی تفسیری نیاز به ایجاد پنجره‌ای به درون اذهان افراد مورد مطالعه دارد. در واقع آن به بازنمایی دقیق مفهومی اشاره می‌کند که مشارکت‌کننده به موضوع مورد مطالعه داده است. به‌طور مشخص‌تر، روایی تفسیری به درجه‌ای ارتباط دارد که نگرش، افکار، احساسات، نیت‌ها و تجربه‌های مشارکت‌کننده به‌طور دقیق از سوی محقق درک و گزارش می‌شود.

دقت روایی تفسیری نیازمند این است که محقق اذهان و تفکرات مشارکت‌کنندگان را درک کند و از نگاه آنها به موضوع بنگرد و آنچه را که آنها احساس می‌کنند، احساس کند و در نهایت بیانی معتبر از این دیدگاه‌ها ارائه نماید. بنابراین در این پژوهش تلاش شد برای کسب روایی تفسیری، بازخورد مشارکت‌کننده بررسی شود. بدین نحو که محقق تفسیرهای خود را به مشارکت‌کنندگان ارائه کرد و زمینه‌هایی را که بد درک شده بودند، مشخص و اصلاح کرد.

برای تأمین اعتبار از تکنیک خود بازبینی دقیق و کسب اطلاعات موازی استفاده شد. در وهله اول از تکنیک خود بازبینی محقق و تعامل با موضوع (قابلیت اعتماد) استفاده شد. به این صورت که تحلیل‌گر در تمام مراحل جمع‌آوری، گدگذاری و طبقه‌بندی به‌طور مداوم بازبینی‌های لازم را در رابطه با داده‌ها به‌طور رفت و برگشتی انجام داد. بنابراین تلاش شد که نتایج به‌دست آمده از این پژوهش قابلیت اعتماد لازم را داشته باشد. علاوه بر این، تحلیل‌گر با بهره‌گیری از تکنیک کسب اطلاعات موازی از نظرهای مستمر متخصصان این حوزه بهره گرفته است. در این تکنیک وجود حداقل ۲

1. Capuk

2. Shah

نفر متخصص لازم است که نتایج تحلیل‌گر به‌طور موازی در اختیار این متخصصان قرار گرفته و یافته‌های آنها با یکدیگر مقایسه شده است.

برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از تحلیل مضمون، مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر استفاده شد. یکی از فنون تحلیلی در تحقیقات کیفی، تحلیل مضمون است که به‌طور گسترده استفاده می‌شود. از تحلیل مضمون می‌توان برای شناخت الگوهای موجود در داده‌های کیفی به‌خوبی استفاده کرد. تحلیل قالب و شبکه مضامین نیز از ابزارهایی هستند که معمولاً در تحلیل مضمون به کار می‌روند. قالب مضامین، فهرستی از مضامین را به‌صورت سلسله‌مراتبی نشان می‌دهد. شبکه مضامین نیز ارتباط میان مضامین را در نگاره‌هایی شبیه تارنما نشان می‌دهد (گلینک<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). برای تحلیل مضمون‌های به‌دست‌آمده، کدگذاری صورت می‌گیرد (ریان و برنارد<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰). در این پژوهش به شیوه دستی و با استفاده از نظرهای اساتید، مضمون‌های به‌دست‌آمده از متون علمی و نیز مصاحبه‌های انجام‌شده کدگذاری شد.

### یافته‌های پژوهش

یافته‌ها به تفکیک هر سؤال ارائه می‌شود:

سؤال اول پژوهش: راهبردهای بهره‌گیری از تجارب مدارس موفق کدام‌اند؟

در جدول (۱) مضامین به‌دست‌آمده براساس مصاحبه‌های انجام‌شده و مطالعه مقالات منتشرشده در رابطه با عنوان پژوهش فراهم شده‌اند.

جدول ۱: مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر الهام‌گرفته از مصاحبه‌های به‌عمل‌آمده در رابطه با راهبردهای بهره‌گیری از تجارب مدارس موفق

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
به اشتراک گذاری تجربه‌ها	دانش آشکار	در دسترس قراردادن فایل‌های برنامه‌ریزی آموزشی و درسی فوق برنامه مدرسه برای سایر مدارس
		در دسترس قراردادن فایل‌های شیوه‌های طراحی فعالیت‌های آموزشی و یادگیری مدرسه برای سایر مدارس
		در دسترس قراردادن فایل‌های ارزشیابی از دانش‌آموزان در مدرسه برای سایر مدارس
		در دسترس قراردادن فایل‌های شیوه ایجاد فرصت‌های آموزشی و یادگیری برای سایر مدارس
		در دسترس قراردادن فایل‌های نحوه فراهم کردن منابع مالی و هزینه کرد در مدرسه برای سایر مدارس
		در دسترس قراردادن فایل لیست شوراهای مدرسه و سرفصل‌های فعالیت‌های آنها برای سایر مدارس
		در دسترس قرار دادن فایل نحوه بازخوردگیری از فعالیت‌های آموزشی و درسی مدرسه برای سایر مدارس
		در دسترس قراردادن فایل لیست سازمان‌ها و نهادهایی که با مدرسه در رابطه هستند برای سایر مدارس
		در دسترس قراردادن فایل پیشنهادهایی که در تصمیم‌گیری‌ها استفاده شده‌اند برای سایر مدارس
		بیان تجربه‌های نانوشته و ضمنی مدیران مدارس در رابطه با برنامه‌ریزی آموزشی و درسی فوق



مضمین فراگیر	مضمین سازمان‌دهنده	مضمین پایه
	دانش ضمنی	برنامهٔ مدرسه در کانال به اشتراک گذاری
		بیان تجربه‌های نانوشته و ضمنی مدیران مدارس در رابطه با شیوه‌های طراحی فعالیت‌های آموزشی و یادگیری مدرسه در کانال به اشتراک گذاری
		بیان تجربه‌های نانوشته و ضمنی مدیران مدارس در رابطه با شیوه‌های ارزشیابی از دانش‌آموزان در مدرسه در کانال به اشتراک گذاری
		بیان تجربه‌های نانوشته و ضمنی مدیران مدارس در رابطه با شیوهٔ ایجاد فرصت‌های آموزشی و یادگیری در کانال به اشتراک گذاری
		بیان تجربه‌های نانوشته و ضمنی مدیران مدارس در رابطه با نحوهٔ فراهم کردن منابع مالی و هزینه کرد در مدرسه در کانال به اشتراک گذاری
		بیان تجربه‌های نانوشته و ضمنی مدیران مدارس در رابطه با لیست شوراها، مدرسه و سرفصل‌های فعالیت‌های آنها در کانال به اشتراک گذاری به منظور استفاده از تجربه‌های موفق
		بیان تجربه‌های نانوشته و ضمنی مدیران مدارس در رابطه با نحوهٔ بازخوردگیری از فعالیت‌های آموزشی و درسی مدرسه در کانال به اشتراک گذاری
		بیان تجربه‌های نانوشته و ضمنی مدیران مدارس در رابطه با نحوهٔ برقراری ارتباط با سازمان‌ها، نهادی اجتماعی و استفاده از خدمات آنها در کانال به اشتراک گذاری
		بیان تجربه‌های نانوشته و ضمنی مدیران مدارس در رابطه با پیشنهادها، کارآمدی که در تصمیم‌گیری‌ها در کانال به اشتراک گذاری از آنها استفاده شده است
		راه‌اندازی جشنوارهٔ مدارس موفق
برگزاری جشنواره‌های مدرسه داری در بُعد سازمان‌دهی فعالیت یاددهی-یادگیری و آموزشی در سطح منطقه‌ای		
برگزاری جشنواره‌های مدرسه داری در بُعد شیوه‌های ارزشیابی‌های آموزشی در سطح منطقه‌ای		
جشنوارهٔ استانی	برگزاری جشنواره‌های مدرسه داری در بُعد برنامه‌ریزی آموزشی در سطح استانی	
	برگزاری جشنواره‌های مدرسه داری در بُعد سازمان‌دهی فعالیت یاددهی-یادگیری و آموزشی در سطح استانی	
	برگزاری جشنواره‌های مدرسه داری در بُعد شیوه‌های ارزشیابی‌های آموزشی در سطح استانی	
جشنوارهٔ کشوری	برگزاری جشنواره‌های مدرسه داری در بُعد برنامه‌ریزی آموزشی در سطح کشوری	
	برگزاری جشنواره‌های مدرسه داری در بُعد سازمان‌دهی فعالیت یاددهی-یادگیری و آموزشی در سطح کشوری	
	برگزاری جشنواره‌های مدرسه داری در بُعد شیوه‌های ارزشیابی‌های آموزشی در سطح کشوری	
توسعهٔ حرفه‌ای	بالندگی مهارت‌های مدیریتی	گسترش مهارت‌های مدیریتی در سطح ادراکی
		گسترش مهارت‌های مدیریتی در سطح فنی
	بالندگی مهارت‌های فردی	آموزش مهارت‌های تدریس به شیوهٔ الکترونیکی
		گسترش مهارت‌های آموزشی معلمان
	بالندگی سازمانی	توسعهٔ نظام آموزشی مدرسه
		به‌روزرسانی نظام آموزشی مدرسه
پویایی نظام آموزشی مدرسه		

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	
مستندسازی تجربه‌های مدیران	مورد کاوی	بیان فعالیت‌های مدارس موفق مبتنی بر شاخص‌های کارایی داخلی و بیرونی	
		بیان شاخص‌های مورد ملاحظه برای موفقیت و تحقق اهداف مدرسه	
	سناریوسازی	بیان فرایندهایی که برای تحقق اهداف برنامه‌های آموزشی و درسی باید طی شود	
		بیان نحوه بازنگری در برنامه‌های طرح‌شده برای انطباق با نیازهای آینده دانش‌آموزان	
	شبیه‌سازی	بیان موقعیت‌های تجربی برنامه‌های آموزشی و درسی مدرسه آینده‌نگر	
		بیان موقعیت تجربی برنامه‌های آموزشی و درسی ارزشیابی‌شده	
	مصاحبه	انجام مصاحبه با مدیریت مدارس در رابطه با فعالیت آموزشی موفقیت‌آمیز	
		انجام مصاحبه با مدیریت مدارس در رابطه با ارزشیابی‌های آموزشی موفقیت‌آمیز	
	گزارش رویداد	در دسترس قراردادن گزارش فعالیت‌های آموزشی موفق برگزارشده در کانال‌های به اشتراک گذاری	
		در دسترس قراردادن گزارش از نحوه تدریس موفقیت‌آمیز معلمان مدرسه در کانال‌های به اشتراک گذاری	
	مشاهده	به نمایش‌گذاری فیلمی از وضعیت ظاهری و فیزیکی مدرسه	
		به نمایش‌گذاری فیلمی از نحوه برگزاری شوراها، جلسات و انجمن‌های مدرسه	
	مدیریت براساس سازمان‌یادگیرنده	مدل‌های ذهنی	استفاده از مدل‌های تدریس کارآمد مدارس در کانال‌های به اشتراک‌گذاری
			استفاده از مدل‌های مدرسه‌داری موفق در کانال‌های به اشتراک‌گذاری
استفاده از مدل‌های ارزشیابی کارآمد مدرسه در کانال‌های به اشتراک‌گذاری			
بصیرت مشترک		بیان رویکردهای نوین برای نحوه تحقق اهداف آموزشی و درسی	
		بیان رویکردهای عملی برای پیاده‌سازی برنامه‌های آموزشی و درسی در مرحله عمل	
		بیان چشم‌انداز مشترک مدارس نوین و آینده‌نگر	
نگرش سیستمی		بیان نحوه تأمین دروندادها و منابع مورد نیاز مدارس	
		بیان نحوه اجرای فرایندهای یاددهی-یادگیری اثربخش	
		بیان ویژگی‌های فارغ‌التحصیلان کارآمد و اثربخش	
یادگیری گروهی		بیان نحوه ارزیابی جامع‌نگر برای بررسی نقاط قوت و ضعف مدرسه	
		بررسی شیوه‌های فعالیت‌های یاددهی-یادگیری گروهی	
		بررسی شیوه‌های درس‌پژوهی گروهی در کانال‌های به اشتراک‌گذاری	
مهارت‌های شخصی		بررسی نحوه راه‌اندازی گروه‌های یادگیری در مدرسه برای دانش‌آموزان در کانال‌های به اشتراک‌گذاری	
		بررسی نحوه فعال‌سازی گروه‌های آموزشی معلمان در مدرسه در کانال‌های به اشتراک‌گذاری	
	در دسترس قراردادن آموزش‌های مورد نیاز معلمان بابت بهره‌گیری از فناوری اطلاعات در تدریس (شیوه تدریس الکترونیکی)		
		در دسترس قراردادن شیوه‌های ارزشیابی الکترونیکی برای معلمان در کانال‌های به اشتراک‌گذاری	
		در دسترس قراردادن آموزش‌های مورد نیاز معلمان برای شیوه برقراری ارتباط مؤثر با دانش‌آموزان و پاسخگویی به آنها	

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
مدیریت یکپارچه	ادغام مدارس خاص در سایر مدارس	ادغام دانش‌آموزان در مدارس و اجرای برنامه‌های آموزشی و درسی یکپارچه
		ادغام دانش‌آموزان در مدارس برای توزیع برابر امکانات آموزشی
	راه‌اندازی سامانه بین مدرسه‌ای	راه‌اندازی سامانه مشترک برای مدارس به منظور به اشتراک گذاری تجربه‌های مدیران
		راه‌اندازی سامانه مشترک برای مدارس به منظور به اشتراک گذاری تجربه‌های آموزشی
	بازنگری ساختار مدیریت مدارس با هدف تمرکززدایی و فراهم کردن تصمیم‌گیری مشارکتی	بازنگری ساختار مدیریت مدارس با هدف کاهش رسمیت ارتباطات به منظور فراهم کردن جو مساعد آموزشی
		بازنگری ساختار مدیریت مدارس با هدف ساده کردن وظایف پیچیده
داستان‌سرایی سازمانی	روایت فرصت‌ها	ثبت روایت نحوه فراهم کردن فرصت‌های رشد علمی دانش‌آموزان در سامانه به اشتراک گذاری تجربه‌های مدارس
		ثبت روایت نحوه فراهم سازی فرصت‌های بهبود یادگیری دانش‌آموزان در سامانه به اشتراک گذاری تجربیات مدارس
		ثبت روایت نحوه فراهم کردن فرصت‌های رشد دانش‌آموزان در رشته‌های ورزشی در سامانه به اشتراک گذاری تجربه‌های مدارس
		ثبت روایت محدودیت‌های فیزیکی مدرسه و نحوه برطرف کردن آنها در سامانه به اشتراک گذاری تجربه‌های مدارس
	روایت محدودیت‌ها	ثبت روایت محدودیت‌های اجرای برنامه‌های آموزشی و نحوه برطرف کردن آنها در سامانه به اشتراک گذاری تجربه‌های مدارس
		ثبت روایت محدودیت‌های اجرای برنامه‌های فوق برنامه و نحوه برطرف کردن آنها در سامانه به اشتراک گذاری تجربه‌های مدارس
		ثبت روایت تهدیدها و مشکلات آموزشی و نحوه تبدیل آنها به فرصت در سامانه به اشتراک گذاری تجربه‌های مدارس
	روایت تهدیدها	ثبت روایت تهدیدها و فشارهای مالی و نحوه تبدیل آنها به فرصت در سامانه به اشتراک گذاری تجربه‌های مدارس
		ثبت روایت نحوه فراهم کردن منابع آموزشی در سامانه به اشتراک گذاری تجربه‌های مدارس
	روایت منابع	ثبت روایت نحوه فراهم کردن منابع مالی در سامانه به اشتراک گذاری تجربه‌های مدارس

بر اساس یافته‌های جدول (۱)، راهبردهای بهره‌گیری از تجارب موفق مدارس شامل ۷ مضمون فراگیر (به اشتراک گذاری تجربه‌ها، راه‌اندازی جشنواره مدارس موفق، توسعه حرفه‌ای، مستندسازی تجربه‌های مدیران، مدیریت بر اساس سازمان یادگیرنده، مدیریت یکپارچه، داستان‌سرایی)، ۲۴ مضمون سازمان‌دهنده (دانش آشکار، دانش ضمنی طراحی برنامه، اجرای برنامه، برگزاری جشنواره مدارس موفق در سطح منطقه‌ای، برگزاری جشنواره مدارس موفق در سطح استانی، برگزاری جشنواره مدارس موفق در سطح کشوری، مورد کاوی، سناریوسازی، شبیه‌سازی، مصاحبه، مشاهده، گزارش رویداد، مدل‌های ذهنی، بصیرت مشترک، مهارت‌های شخصی، یادگیری گروهی، نگرش سیستمی، ادغام مدارس در سایر مدارس، راه‌اندازی

سامانه بین مدرسه‌ای، بازنگری ساختار مدیریت مدارس، روایت منابع، روایت محدودیت‌ها، روایت فرصت‌ها و روایت تهدیدها) و ۸۰ مضمون پایه بوده است.

سؤال دوم پژوهش: الگوی مفهومی راهبردهای بهره‌گیری از تجارب مدارس موفق چگونه است؟



شکل ۱: الگوی مفهومی راهبردهای بهره‌گیری از تجارب مدارس موفق

## بحث و نتیجه‌گیری

مدرسه داری وابسته به استفاده از تجربه‌های سایر مدارس موفق است. بهره‌گیری از تجربه‌های سایر مدارس موفق موجب می‌شود که ضمن جلوگیری از آزمایش، خطا و اتلاف منابع، حرکت به سمت اهداف عالی مرتبهٔ تعلیم و تربیت تسریع شود. براساس یافته‌های به‌دست آمده از پژوهش، یکی از راهبردهای بهره‌گیری از تجارب مدارس موفق، بهره‌مندی از راهبرد مستندسازی تجربه‌های مدیران است. نتایج پژوهش با مطالعات شیر کرمی (۱۳۹۷)؛ مکاری قنوانی و همکاران (۱۳۹۴)؛ زین‌آبادی و عبدالحسینی (۱۳۹۶)؛ نامداریان (۱۳۹۵)؛ اسلامیان (۱۳۸۷)؛ الهی و احمدی (۱۳۷۹)؛ لیمن<sup>۱</sup> (۱۹۹۰) همسو بوده است. نتایج پژوهش‌های یادشده، نشان‌دهندهٔ آن است که به ثبت‌رساندن تجارب سازمانی نظام‌های آموزشی و مستندسازی آنها در سامانهٔ جمع‌آوری تجربه‌ها با موفقیت و بهبود فعالیت‌های آموزشی در ارتباط است. مستندسازی

1. Leymann

تجربه‌های مدیران سازمانی می‌تواند به بهترین نحو ممکن سبب تبدیل دانش ضمنی خبره به دانش آشکار شود. به این منظور باید از تکنیک‌هایی استفاده کرد که بتواند دانش ضمن را به دانش آشکار تبدیل کند. تکنیک‌هایی از قبیل: مصاحبه، مورد کاوی، شبیه‌سازی، سناریوسازی، مشاهده.

براساس یافته‌های به‌دست‌آمده از پژوهش، یکی از راهبردهای بهره‌گیری از تجارب موفق مدارس، بهره‌مندی از به اشتراک‌گذاری تجربه‌هاست. نتایج پژوهش با مطالعات فرهادی محلی و همکاران (۱۳۸۹)؛ محمد داوودی و غیابی (۱۳۸۹)؛ براون و همکاران (۲۰۱۸)؛ محمدی و همکاران (۱۳۹۶)؛ چن و همکاران (۲۰۱۸)؛ اسکات (۲۰۱۵) همسو بوده است. تجربه‌های افراد شامل دو بخش آشکار و ضمنی است. دانش ضمنی مهم‌ترین بخش دانش است که ارزش چشمگیری برای به اشتراک‌گذاری جهت حرکت به سمت داشتن مدرسه موفق را دارد؛ زیرا دانش ضمنی براساس گذر زمان برای مدیران به دست می‌آید و به صورت نانوشته است که باید با برقراری ارتباط و تبادل نظر کسب کرد.

براساس یافته‌های به‌دست‌آمده از پژوهش، یکی از راهبردهای بهره‌گیری از تجارب موفق مدارس، بهره‌مندی از مدیریت براساس سازمان یادگیرنده است. نتایج پژوهش با مطالعات گروه‌های کاری ای تی (۲۰۱۸)؛ انواری رستمی و شهائی (۱۳۸۸)؛ دری و محمود صالحی (۱۳۸۹)؛ زارعی متین و همکاران (۱۳۸۲) همسو بوده است. نتایج پژوهش‌های یادشده نشان می‌دهد مادامی که سازمان‌ها مبتنی بر سازمان یادگیرنده مدیریت شوند، همواره در پی یادگیری مهارت‌های لازم هستند و با توجه بیشتر به اهداف سازمانی که در آن فعالیت می‌کنند، به بصیرت مشترک می‌رسند. سازمان یادگیرنده، سازمانی است که افراد با استفاده از آن، ارزش‌ها، درس‌ها و تجربه‌هایی به دست می‌آورند، به‌طور پیوسته عملکرد خود را تغییر می‌دهند و آن را بهبود می‌بخشند.

براساس یافته‌های به‌دست‌آمده از پژوهش، یکی از راهبردهای بهره‌گیری از تجارب موفق مدارس، بهره‌مندی از نظام مدیریت یکپارچه است. نتایج پژوهش با مطالعات مهجوریان (۱۳۸۷)؛ کاپوک (۲۰۱۵)؛ شاه (۲۰۱۴) همسو بوده است. نتایج این پژوهش‌ها نشان‌دهنده آن است که استفاده از فناوری اطلاعات در مدیریت آموزشی به دلیل کارایی آن به سرعت افزایش یافته است. مدیران مدارس برای حل مشکلات پیچیده وقت زیادی صرف می‌کردند (مثلاً تخصیص کارمندان، تخصیص منابع، برنامه زمان‌بندی) و اکنون برای نظارت بر عملکرد مدرسه به دلیل تکنولوژی پیشرفته گزینه‌های بهتری دارند. فناوری‌های اطلاعاتی نبود تمرکز وظایف کار و آنها را تسهیل می‌کند. بهره‌گیری از مدیریت فناوری اطلاعات روشی برای ایجاد یکپارچگی است. راه‌اندازی سامانه مشترک بین سازمانی، تبادل اطلاعات و تجربه‌ها را تسهیل می‌کند. بنا به این نظریه، یکپارچه‌سازی مدیریت اطلاعات باید در رده‌های مدیریتی، ساختاری و ادراکی صورت گیرد. در پی ارتقای به‌هم‌ریختگی آموزشی مدارس با راه‌اندازی سامانه مشترک بین سازمانی، تبادل اطلاعات و تجربه‌ها تسهیل می‌شود. با توجه به ارتقای به‌هم‌ریختگی آموزشی مدارس با پیدایش بیماری کرونا در کشور و حضورداشتن دانش‌آموزان در کلاس‌های درس، که منجر به طراحی و راه‌اندازی شبکه ملی شاد (شبکه اجتماعی دانش‌آموزان) شد، اپلیکیشن‌هایی مانند «سمیم»، «سام»، «قرار» و «اسکای روم» را که قبل از شیوع بیماری کرونا بین مدارس در حال ترویج بودند، تحت تأثیر قرار داد. البته سامانه شاد به دلایلی که مطرح می‌شود، قوی و کاربردی‌تر خواهد بود ۱- این سامانه برای کلیه مدارس کشور رایگان است. در صورتی که بقیه اپلیکیشن‌ها هزینه‌بر هستند؛ ۲- از دو سال قبل تا این زمان بسیاری از نواقص سامانه شاد برطرف شد. حتی زمینه اجرای برنامه‌های Live یا همان برنامه‌های زنده برای دانش‌آموزان و اولیای محترم آنها وجود دارد؛ ۳- برخلاف اپلیکیشن‌های «سمیم»، «سام» و «قرار» که برای مدارس و

خانواده‌ها ناشناخته بوده، سامانه شاد شناخته شده است؛ ۴- سامانه شاد همه گیر بوده و در سطح ملی مطرح شده است و با رفع عیوب آن خانواده‌ها و دانش آموزان از آن استقبال کرده‌اند؛ ۵- فرصت تولید محتوا برای کلیه معلمان و دبیران محترم کشور در سطح ملی وجود دارد و معلمان می‌توانند از تجارب یکدیگر بهره‌مند شوند؛ بنابراین در سامانه‌هایی چون سمیم محدودیت وجود دارد و گستردگی آن به اندازه سامانه شاد نیست؛ ۶- در سامانه شاد فرصت ذخیره اطلاعات از سوی دبیران و آموزگاران وجود دارد؛ ۷- برگزاری جلسات انجمن اولیا و مربیان آسان شده است؛ ۸- همچنین دسترسی آسان و بدون هزینه معلمان به آن از محاسن سامانه شاد می‌باشد.

براساس یافته‌های به دست آمده از پژوهش، یکی از راهبردهای بهره‌گیری از تجارب موفق مدارس، در دسترس قرار دادن تجربه‌ها از سوی مدیران با داستان‌سرایی سازمانی است. نتایج با مطالعات آل حسینی (۱۳۹۵)؛ دانایی فرد و شکاری (۱۳۸۹)؛ سیمونز (۲۰۰۱) همسو بوده است. نتایج پژوهش آنها نشان‌دهنده آن است که داستان‌سرایی سازمانی روشی مؤثر برای بهبود ادراک سازمانی و نحوه مدیریت آن است. داستان‌سرایی روشی برای درک مدیریت و سازمان برای درک و فهم سازمان و رویدادهایی محسوب می‌شود که در آن رخ می‌دهد. براساس این نظریه، داستان‌سرایی، پارادایم سازمان را متأثر از معانی (فرهنگ) می‌داند و هنر مدیر را فهم معانی سازمانی تصور می‌کند. داستان‌ها یکی از عناصر اصلی وب سازمانی هستند. آنها معانی را انتقال و مبادلات اجتماعی سازمانی را شکل می‌دهند؛ سپس بازسازی کرده و آن را تسهیل می‌کنند.

براساس یافته‌های به دست آمده از پژوهش، یکی از راهبردهای بهره‌گیری از تجارب موفق مدارس، بهره‌مندی از توسعه حرفه‌ای است. نتایج پژوهش با مطالعات هولینگ ورت<sup>۱</sup> (۲۰۱۲)؛ ریان و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۱)؛ پتی<sup>۳</sup> (۲۰۰۷)؛ وودال و وینستلی<sup>۴</sup> (۱۹۹۸) همسو بوده است. نتایج پژوهش‌های یادشده حاکی از آن است که راهبرد توسعه حرفه‌ای مدیران و سایر کارکنان سازمان به‌طور مؤثر در ارتقا و تعالی سازمانی سهیم است. توسعه حرفه‌ای مدیران موجب بهبود مهارت‌های مدیریتی، فردی (خود) و سازمانی می‌شود. در راستای توسعه حرفه‌ای مدیران و بهبود وضعیت آموزشی مدارس باید از راهبردهای اقدام پژوهی و درس پژوهی بهره گرفت.

پیشنهاد می‌شود که مدیران مدارس موفق تجربه‌های خود را برای استفاده در دسترس سایر مدیران مدارس قرار دهند. در چنین حالتی باعث می‌شود که مدیران از انجام دادن آزمایش و خطا دوری کنند و از تجربه‌های موفق بهره‌مند شوند. همچنین تجربه‌های مدارس موفق برای به اشتراک گذاری با سایر مدارس مستندسازی شود. از این رو، بستری فراهم می‌شود که مدیران برای استفاده از تجربه‌های کارآمد در مواقع لازم به آن مستندات مراجعه کنند و آنها را برای بهبود کارآمدی و اثربخشی خود به کار گیرند. مستندسازی تجربه‌های مدیران سامانه‌ای به این منظور طراحی شود که از طریق آن سامانه، مدیران و مسئولان مدارس و مؤسسات آموزشی با یکدیگر تبادل داشته باشند و تجربه‌های خود را به اشتراک بگذارند. همچنین جشنواره برای بهره‌گیری تجربه‌های مدارس موفق در سطوح مختلف ناحیه‌ای، استانی و کشوری برگزار شود.

---

1. Hollingworth  
2. Ryan & et al  
3. Petty  
4. Woodall & Winstanly

در این پژوهش محدودیت‌هایی از این قبیل وجود داشته است که یکی از آنها نبود تعمیم‌پذیری نتایج پژوهش به دلیل محدودیت جامعه آماری که فقط استادان رشته مدیریت آموزشی واحدهای دانشگاه‌های آزاد اسلامی شهر تهران بودند. محدودیت دوم، نبود آزمون مطلوبیت مدل به دلیل بهره‌گیری روش کیفی بوده است.

## منابع

- آل حسینی، فرشته (۱۳۹۵). پژوهش روایی مفهومی از تجربه، *فصل‌نامه تربیت معلم فکور*، ۲(۲)، ۱۲-۳.
- اسلامیان، مریم (۱۳۸۷). *طراحی و تدوین الگوی مستندسازی تجارب مدیران دانشگاه شهید بهشتی*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی دانشگاه شهید بهشتی.
- الهی، شعبان و احمدی، علی‌اکبر (۱۳۷۹). مستندسازی تجربیات در مدیریت استراتژیک، *فصل‌نامه علمی-کاربردی مدیریت دولتی*، شماره ۴۹-۴۸، ۷۲-۵۳.
- انواری رستمی، علی‌اصغر و شهائی، بهنام (۱۳۸۸). مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده: تحلیلی بر نقش مستندسازی دانش و تجربه، *دو فصل‌نامه علمی-پژوهشی مدیریت فناوری اطلاعات*، ۱(۲)، ۱۸-۳.
- دانایی‌فرد، حسن و شکاری، حمیده (۱۳۸۹). ارتقای پارادایم تفسیری در نظریه سازمان: تأملی بر رویکرد داستان‌سرایی سازمانی، *فصل‌نامه مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۲۱، ۶۲-۳۳.
- دری، بهروز و محمود صالحی، مهدی (۱۳۸۹). *مدیریت تجربه، مبانی، رویکردها و روش‌های به‌کارگیری مدیریت تجربه*، تهران: انتشارات سرآمد.
- زارعی، متین و همکاران (۱۳۸۲). بررسی و مقایسه میزان یادگیری سازمانی مدارس دولتی و غیرانتفاعی شهر قم در سال ۸۲-۸۱ «*فصل‌نامه مدیریت فرهنگ سازمانی*»، ۱(۳)، ۶۷-۴۷.
- زین‌آبادی، حسن رضا و عبدالحسینی، بیتا (۱۳۹۶). مدرسه موفق، مدیر موفق مطالعه تطبیقی یافته‌های پروژه بین‌المللی مدیر مدرسه موفق (ISSPP)، *فصل‌نامه علمی-پژوهشی نوآوری‌های آموزشی*، ۱۶، ۴۲-۲۱.
- شیرکرمی، جواد (۱۳۹۷). تدوین تجارب آموزشی در آموزش و پرورش: فواید، روش و نتایج، *فصل‌نامه پیشرفت‌های نوین در روانشناسی، علوم تربیتی و آموزش و پرورش*، ۱(۱)، ۵۴-۴۷.
- فرهادی محلی و همکاران (۱۳۸۹). مدیریت دانش در سازمان‌های پیشرو، *اولین همایش ملی مدیریت دانش در سازمان‌های آموزشی*، محلات، دانشگاه آزاد اسلامی واحد محلات.
- قاسمی پویا، اقبال (۱۳۸۷). تبیین و تحلیل ویژگی‌های مدارس موفق در آموزش و پرورش ایران معاصر، *فصل‌نامه تعلیم و تربیت*، سال بیست و چهارم، ۹۶، ۲۳۹-۲۰۱.
- محمد داوودی، امیرحسین و غیابی، الهه (۱۳۸۹). مدیریت دانش در سازمان‌های آموزشی، *اولین همایش ملی مدیریت دانش در سازمان‌های آموزشی*، محلات، دانشگاه آزاد اسلامی واحد محلات.
- محمدی، مهدی و همکاران (۱۳۹۶). بررسی مؤلفه‌های مؤثر بر اشتراک دانش کارکنان وبسایت‌ها (مورد مطالعه: کتابخانه‌های دانشگاهی اصفهان)، *فصل‌نامه علوم و فنون مدیریت اطلاعات*، پیاپی ۳، ۹(۴)، ۷۰-۴۳.
- مکاری قنونی، زهرا و همکاران (۱۳۹۴). شناسایی مشکلات پیاده‌سازی مستندسازی تجربه‌های مدیران مدارس (یک مطالعه کیفی)، *کنفرانس بین‌المللی پژوهش در علوم رفتاری و اجتماعی*، ترکیه-استانبول، مؤسسه مدیران ایده‌پرداز پایتخت ایلیا.

نامداریان، لیلا (۱۳۹۵). ارائه الگویی برای مستندسازی تجربیات سازمانی مدیران با رویکرد مدیریت دانش، *اولین کنفرانس ملی و جهانی اقتصاد و مدیریت*، دانشگاه علوم و فرهنگ، ۲۹، ۱۵-۱.

- Brown, K. M., Elliott, S. J., Robertson-Wilson, J., Vine, M. M., & Leatherdale, S. T. (2018). Can knowledge exchange support the implementation of a health-promoting schools approach? Perceived outcomes of knowledge exchange in the COMPASS study. *BMC Public Health*, 18(1), 1-14.
- Chen, T., Drennan, J., Andrews, L., & Hollebeek, L. D. (2018). User experience sharing: Understanding customer initiation of value co-creation in online communities. *European Journal of Marketing*.52(5, 6), 1154-1184.
- Çapuk, S. (2015). ICT integration models into middle and high school curriculum in the USA. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 191, 1218-1224.
- Cochran-Smith, M., & Lytle, S. L. (1999). Relationships of knowledge and practice: Teacher learning in communities. *Review of Research in Education*, 24(1), 249-305.
- Dewey, J. (1970). *The sources of a science of education*. New York: Liveright.
- Dewey, J. (1998). Experience and education: The 60th anniversary edition (60th ann. ed.). West Lafayette, IN: *Kappa Delta Pi*.
- Gelling, L. (2015). Qualitative research. *Nursing Standard*, 29, 43-47.
- Ishak, R. (2020). Future challenges for school leaders in implementing the concept of learning organizations in Malaysian schools: Experts' opinions. *International Journal of Advanced Corporate Learning*, 13(1), 77-85.
- Jellis, C., Williamson, J., & Suto, I. (2021). How well do we understand wellbeing? Teachers' experiences in an extraordinary educational era. *Research Matters*.32, 45-66.
- Klein, E. S., Paige, L. Z., & Klabo, K. (2021). Disruptive innovation defines leadership opportunities: Membership engagement. *Communique*, 49(7), 1-4.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims*, 5(2), 119-126.
- Petty, T. M. (2007). Empowering teachers: They have told us what they want and need to be successful. *Delta Kappa Gamma Bulletin*, 73(2), 1-220.
- Little, J.W., Gearhart, M., Curry, M., & Kafka, J. (2003). Looking at student work for teacher learning, teacher community and school reform. *Phi Delta Kappan*, 83(5), 184-192
- Rismark, M., & Sølberg, A. M. (2011). Knowledge sharing in schools: A key to developing professional learning communities. *World Journal of Education*, 1(2), 150-160.
- Ryan, S., Whitebook, M., Kipnis, F., & Sakai, L. (2011). Professional development needs of directors leading in a mixed service delivery preschool system. *Early Childhood Research & Practice*. 13(1), 1-140.
- Luna Scott, C. (2015). *The futures of learning 3: What kind of pedagogies for the 21st century? Franceis*.
- Shah, M. (2014). Impact of management information systems (MIS) on school administration: What the literature says. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 116(1), 2799-2804.
- Kowalewski, S. J., & Waukau-Villagomez, L. (2011). Storytelling and career narratives in organizations. *Global Journal of Business Research*, 5(4), 83-92.
- Woodall, J., & Winstanley, D. (1998). *Management development: Strategy and practice*. Blackwell Business.
- Wood, D. R. (2007). Professional learning communities: Teachers, knowledge, and knowing. *Theory into practice*, 46(4), 281-290.