

## **Leadership of Teachers' Informal Learning in School: Developing and Validating a Model**

**Roghayeh Poursaberi<sup>1</sup>, Hasan Reza Zeinabadi<sup>2\*</sup>, Bijan Abdollahi<sup>3</sup>, Hossein Abbasian<sup>4</sup>**

*1. Ph. D. Student in Educational Administration, Kharazmi University, Tehran, Iran*

*2. Associate Professor, Department of Educational Administration, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran*

*3. Associate Professor, Department of Educational Administration, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran*

*4. Associate Professor, Department of Educational Administration, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran*

(Received: June 9, 2021; Accepted: January 21, 2022)

### **Abstract**

This research study is intended to design a model of indicators and dimensions of leadership for teachers' informal learning. This research study applied a descriptive-exploratory methodology based on qualitative approach. The researchers used content analysis for investigating the targeted variable (leadership of informal learning). The participants of the study for the interview were university lecturers and experienced educational experts who were acquainted with the research topic. The selected respondents had useful experimental and practical knowledge about the research topic. They were selected via the non-probability judgmental sampling. Data was gathered based on interview sessions which were conducted on 25 educational experts. The interview data was coded in such a way that aggregate codes were obtained from the initial extracted codes. The aggregate codes were investigated and integrated; then, the related variables and dimensions were developed from them. After that, a model was proposed based on the developed and extracted variables and dimensions. The obtained results indicated that the leadership model for teachers' informal learning included the following 3 dimensions: opinions, strategies and behaviors. In the proposed model, the opinion factor had the following four layers or components: belief in teamwork, belief in the status and role of informal learning, knowledge of non-formal learning of strategies, belief in the role of values in informal learning. The strategy factor had the following five variables: providing an appropriate atmosphere in school for promoting learning, paying attention to different methods and education, organization and coordination, evaluation of learning findings, paying attention to management style and approach. The behavior factor had the following eight variables: supporting the exchange and sharing of information and experiences in school environment, supporting communication and negotiation atmosphere at school, creating a sense of competition in school environment, the extent to which the school principal supports using informal learning, supporting the use of experts' experiences, using motivational incentives, focusing on teachers and learners' psychological characteristics.

**Keywords:** Informal learning, Leadership, Teachers.

\* **Corresponding Author, Email:** zeinabadi.hr@gmail.com

## رهبری یادگیری غیر رسمی معلمان در مدرسه:

### تدوین و اعتباریابی الگوی نشانگان و ابعاد

رقیه پورصابری<sup>۱</sup>، حسن‌رضا زین‌آبادی<sup>۲\*</sup>، بیژن عبدالهی<sup>۳</sup>، حسین عباسیان<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

۲. دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

۳. دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

۴. استادیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۳/۱۹؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۱/۰۵)

#### چکیده

تحقیق حاضر با هدف طراحی الگوی نشانگرها و ابعاد رهبری یادگیری غیر رسمی معلمان انجام شد. روش تحقیق، توصیفی - اکتشافی و روش پژوهش مبتنی بر رویکرد کیفی با روش تحلیل محتوا است. مشارکت‌کنندگان را اساتید دانشگاه‌های تهران و خبرگان آموزش و پرورش که آشنا به موضوع تحقیق و دارای سوابق مفید مطالعاتی و تجربی در این حوزه بودند، تشکیل دادند و در راستای انتخاب افراد مزبور جهت انجام مصاحبه از روش غیر احتمالی قضاوتی استفاده شد. پس از جمع‌آوری داده‌های مصاحبه با خبرگان (۲۵ خبره)، برای بررسی و تحلیل نظرات آن‌ها از کدگذاری استفاده شده است. ابتدا از متن مصاحبه‌ها، کدهای اولیه استخراج، از تجمیع این کدها، کدهای تجمیعی ساخته و از بررسی و تلفیق کدهای تجمیعی، مؤلفه‌ها و سپس، ابعاد مربوطه (از ترکیب و تجمیع چند مؤلفه) پیشنهاد و الگویی بر اساس این ابعاد و مؤلفه‌های مستخرج شده ارائه شد. بر اساس نتایج، الگوی رهبری یادگیری غیر رسمی معلمان می‌تواند ۳ بُعد عقاید، استراتژی و رفتار را شامل شود. عامل عقاید با ۴ مؤلفه (اعتقاد به کار تیمی، میزان باور و اعتقاد به جایگاه و نقش یادگیری غیر رسمی، اطلاع و دانش از یادگیری غیر رسمی، اعتقاد به نقش ارزش‌ها در یادگیری غیر رسمی)، عامل استراتژی با ۵ مؤلفه (ایجاد جو مناسب در مدرسه برای ارتقای یادگیری، توجه به شیوه‌ها و روش‌های مختلف آموزش، سازماندهی و هماهنگی، ارزیابی یافته‌های یادگیری، توجه به سبک مدیریتی) و عامل رفتار با ۸ مؤلفه (حمایت از تبادل و تسهیم اطلاعات و تجارب در فضای مدرسه، حمایت از فضای گفتگو در مدرسه، ایجاد حس رقابت در فضای مدرسه، میزان حمایت مدیر مدرسه از به‌کارگیری یادگیری غیر رسمی، حمایت از به‌کارگیری تجارب متخصصان، استفاده از مشوق‌های انگیزشی، توجه به ویژگی‌های روان‌شناختی یادگیرندگان و توجه به ویژگی‌های روان‌شناختی یاددهندگان) مطرح شده‌اند.

**واژگان کلیدی:** رهبری، معلمان، یادگیری غیر رسمی.

\* نویسنده مسئول، رایانامه: [zeinabadi.hr@gmail.com](mailto:zeinabadi.hr@gmail.com)

این مقاله برگرفته از رساله دکتری با عنوان «تدوین و اعتباریابی الگوی نشانگرها و ابعاد رهبری یادگیری غیر رسمی معلمان و بررسی وضع موجود آن در مدارس ابتدایی شهر تبریز» است.

## مقدمه

یکی از رایج‌ترین و در عین حال، کارآمدترین یادگیری‌ها در سطح سازمان‌های امروزی، یادگیری غیر رسمی است. اهمیت این شیوه یادگیری تا آنجاست که اکثر تحقیقات بر این عقیده‌اند که بیشترین سهم یادگیری از روش غیررسمی حاصل می‌شود (کوسایلا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). آلوندرین و سابالیانسکیت<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) بیان می‌دارد یادگیری غیر رسمی، سازمان‌یافته و ساختارمند نیست و ممکن است شامل همه فعالیت‌های قلمرو خانواده، محیط کار و در طول زندگی یک فرد باشند. یادگیری غیر رسمی شامل یادگیری خودهدایتی، یادگیری از طریق انجام‌دادن وظایف، یادگیری از طریق مشاهده، تأمل، مطالعه کتاب و صحبت با همکاران است. به‌زعم کلوس<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) یادگیری غیر رسمی عبارت است از مجموعه یادگیری‌هایی که بر اساس فعالیت‌های آموزشی برنامه‌ریزی‌شده توسط سازمان و بر اساس ضوابط از قبل تعیین شده نیست، بلکه عموماً خود فرد بر آن کنترل دارد و همچنین نتایج آن قابل پیش‌بینی نمی‌باشد. روگوف<sup>۴</sup> (۲۰۱۴) چنین گزارش می‌کند که یادگیری غیر رسمی به نحوی متفاوت نسبت به یادگیری رسمی سازماندهی می‌شود به‌گونه‌ای که عمدتاً فاقد اهداف از پیش تعیین‌شده آموزشی است. پانونی و ریکتس<sup>۵</sup> (۲۰۱۰) در بیان ویژگی‌های یادگیری غیر رسمی، بیان می‌دارند که این نوع از یادگیری، به‌طور خودانگیخته رخ می‌دهد، در خارج از محیط ساختاریافته رخ می‌دهد، بدون آگاهی افراد رخ می‌دهد و در نهایت، لحظه‌ای و ناگهانی رخ می‌دهد. محقق دیگر، بیان می‌کند اهمیت یادگیری غیر رسمی در ترویج مهارت‌های حرفه‌ای بوده و بر اثر متقابل بین تعاملات یادگیری غیر رسمی و محیط و ویژگی‌های افراد تمرکز دارد (آیین‌ساز، ۱۳۸۹). ضیا قریشی، کرمی و آهنچیان (۱۳۹۸) بیان می‌کنند جهت تنظیم راهبردهای یادگیری غیر رسمی باید همه عوامل همچون منابع، رهبری، ساختار و فرهنگ سازمان را مد نظر قرارداد.

- 
1. Kusaila
  2. Alonderiene & Sabaliauskaitė
  3. Clus
  4. Rogoff
  5. Pannoni & Ricketts

از طرف دیگر، شایان ذکر است در بسیاری از نقاط جهان، این درک و تصور وجود دارد که مدارس به رهبران و مدیران مؤثر برای فراهم کردن بهترین آموزش برای یادگیرندگانشان نیاز دارند. در این زمینه، ساکی<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) معتقد است رهبری در مراکز آموزشی نظیر مدرسه، دانشگاه و مؤسسات آموزشی، منحصر به یک فرد نیست؛ بلکه رهبری در این سازمان‌ها رویکردی برای تجمیع انسجام‌بخشی به همه توانایی‌ها برای پیشبرد یادگیری است. سنس<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) نیز گزارش می‌کند که مدیر در نقش رهبر آموزشی، صرفاً به تمهید شرایط مناسب برای شکل‌گیری یادگیری کمک می‌کند. سینگ و سینگ<sup>۳</sup> (۲۰۱۸) بیان می‌دارند آماده‌سازی «رهبر مدرسه» در جهان امروز مبتنی بر این اعتقاد است که آن‌ها ایجادکننده تفاوت در اثربخشی و کارایی مدارس هستند. چرا که مدیران الگوی کارکنان در سازمان‌ها بوده و افراد نحوه حل مشکل‌ها و رشد و توسعه را از آن‌ها می‌آموزند. از سوی دیگر، رودریگوئز گومز<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۹) معتقد هستند که مدارس می‌باید ترویج انتقال سیستم‌ها و ساختارهای کارمندیابی از شغل محور به صلاحیت محور را شروع کنند که در آن استراتژی‌های یادگیری غیر رسمی به عنوان مبنایی برای ارتقای نوآوری در نظر گرفته می‌شود.

در شکل‌دهی فضای یادگیری در سطح مدارس و با عنایت به اهمیت یادگیری غیر رسمی در عصر کنونی، مسئله مهمی که کمتر بدان پرداخته شده است بحث و بررسی رهبری یادگیری غیر رسمی و شناخت نشانگرها و ابعاد این نوع از رهبری است. برای نمونه به‌زعم زیچنر<sup>۵</sup> (۲۰۱۰) در محیط‌های آموزشی ایجاد فرصت‌های یادگیری برای معلمان و کارکنان مدارس یک چالش بزرگ است که در اکثر کشورها بین تئوری و عمل ارتباطی وجود ندارد. همچنین، سیبارانی<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۱۵) اشاره می‌کنند که رهبری یادگیری غیر رسمی نوعاً نقش تسهیل‌گرانه در فرایند یادگیری غیر رسمی را ایفا می‌کند؛ به طوری که، چنین رهبری دارای دو نقش مهم و اساسی است؛ اول اینکه

- 
1. Saki
  2. Sense
  3. Singh & Singh
  4. Rodriguez-Gomez
  5. Zeichner
  6. Sibarani

رهبری یک جوّ هدایت‌کننده برای خلق دانش ایجاد می‌کند. ثانیاً یک نقش حمایتی از کسانی که در سازمان در فرایند یادگیری مشارکت دارند، ایفا می‌کند. بیترووا، هاسکوا و پیسونوا<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) بیان می‌دارند که فراهم آوردن و توسعه محیطی مناسب و مؤثر برای یادگیری دانش‌آموزان، به طوری که یک محیط امن که حمایت‌کننده از فرایندهای یادگیری باشد، دو صلاحیت مهم برای موفقیت رهبران مدارس در یادگیری است. همچنین، استراکا<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) چنین گزارش می‌کند که یکی از ابعاد مهم رهبری یادگیری غیر رسمی نقش ترغیبی این نوع از یادگیری است به گونه‌ای که رهبر افراد را در سازمان ترغیب و تشویق کند، تا موضوعی را به شکل برنامه‌ریزی نشده، سازمان‌نیافته و غیر ساختارمند فراگیرند. به‌زعم باشکوه و پورامینی (۱۳۹۵) از عوامل اصلی و اثرگذار بر پیاده‌سازی رهبری مناسب در ارتقای سطح یادگیری غیر رسمی حمایت از خلق فضای گفت‌وگو در سازمان و برقرارکردن ارتباطات باز کارکنان با خود و سایر افراد درون سازمان است تا فرایند اکتساب، انتقال دانش و یادگیری فردی، گروهی و سازمانی کارکنان بهبود پیدا کند. فولان<sup>۳</sup> (۲۰۱۱) بیان می‌کند رهبری یادگیری غیر رسمی چارچوبی را برای مشارکت در سازمان ایجاد کرده و مجموعه تحت رهبری خود را در گسترش و پشتیبانی از باورها، ارزش‌ها، مأموریت‌ها و اهداف سازمان دخالت می‌دهد.

حال با عنایت به مطالب فوق‌الذکر، باید گفت با اینکه مقوله یادگیری غیر رسمی و شرایط آن (منظور امکانات و مناسباتی است که یادگیری در محیط کار را امکان‌پذیر می‌کند)، یادگیری غیر رسمی و عوامل تأثیرگذار بر آن، تأثیر یادگیری غیر رسمی بر انواع متغیرهای سازمانی، شیوه‌ها و روش‌های به‌کارگیری یادگیری غیر رسمی برای افزایش اثربخشی آن در سازمان، در تحقیقات متعددی بررسی و واکاوی شده است، اما خلأ پژوهش در خصوص مقوله رهبری یادگیری غیر رسمی و اینکه چه نشانگرها و شاخص‌هایی برای چنین رهبری مورد نیاز و مدنظر است (علی‌الخصوص در محیط آموزش مدارس) در پژوهش‌های مختلف دیده می‌شود. ضمن آنکه از آنجا که یادگیری غیر رسمی، رسمیت یافته نیست، بنابراین، در صورت بی‌توجهی به نقش و جایگاه

---

1. Bitterova, Hašková & Pisoňová  
2. Straka  
3. Fullan

این نوع از یادگیری و رهبری آن در مدارس، ممکن است فرصت‌های بالقوه ناشی از یادگیری غیر رسمی از دست برود، یا از آن چشم‌پوشی شود؛ بنابراین، شناسایی شاخص‌ها و ابعاد رهبری چنین یادگیری بیش‌ازپیش حائز اهمیت می‌شود. از این رو، پژوهش حاضر در پی آن است که به این سؤال اساسی پاسخ دهد ابعاد و مؤلفه‌های رهبری یادگیری غیر رسمی معلمان کدام است و چه الگویی را در این زمینه می‌توان ارائه داد؟

### روش‌شناسی پژوهش

روش تحقیق حاضر توصیفی - اکتشافی است و روش پژوهش استفاده‌شده در این مطالعه مبتنی بر رویکرد کیفی است. با استفاده از روش تحلیل محتوا به بررسی متغیر مورد مطالعه (رهبری یادگیری غیر رسمی) می‌پردازد. از طرف دیگر پژوهش از حیث هدف، از نوع کاربردی است. جامعه اصلی پژوهش را ۲۵ نفر از اساتید دانشگاه‌های تهران که سابقه پژوهش و تألیف در حوزه یادگیری غیر رسمی دارند و خبرگان آموزش و پرورش که سابقه مطالعاتی در حوزه یادگیری غیر رسمی در مدارس را دارند، تشکیل می‌دادند (جدول ۱). برای انتخاب نمونه‌ها ابتدا از روش نمونه‌گیری مبتنی بر هدف<sup>۱</sup> استفاده شد که پس از آن به کمک روش گلوله‌برفی<sup>۲</sup> ادامه پیدا کرد. شایان ذکر است که در مطالعه حاضر اشباع داده‌ها<sup>۳</sup> اندازه نمونه را تعیین می‌کرد؛ بدان معنا که در صورتی که در سه مصاحبه متوالی<sup>۴</sup> هیچ داده جدیدی حاصل نشود به شرط آن که تجزیه و تحلیل حداقل ده مصاحبه صورت گرفته باشد، داده‌ها اشباع شده در نظر گرفته می‌شوند (فرانسیس<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۰). معیارهای ورود شامل خبرگان با حداقل تحصیلات کارشناسی ارشد و دکتری بودند که از تجربیات مفیدی در ارتباط با یادگیری غیر رسمی برخوردار بودند. با پیشرفت مطالعه شرکت‌کنندگان بر اساس افزایش حداکثر تنوع<sup>۶</sup> (از لحاظ جنس، سن، سابقه کاری) گزینش می‌شدند.

- 
1. Purposeful sampling approach
  2. Snowball Sampling
  3. Data saturation
  4. Three consecutive interviews
  5. Francis
  6. Maximum diversity

جدول ۱. ویژگی‌های خبرگان مشارکت‌کننده در پژوهش

شماره	سابقه کار	تحصیلات	کد اختصاص داده شده	مدت زمان مصاحبه
۱	۳۲	کارشناسی ارشد	A1	۴۰ دقیقه
۲	۲۰	دکتری - دانشیار	A2	۵۰ دقیقه
۳	۱۹	دکتری - دانشیار	A3	۳۵ دقیقه
۴	۲۲	کارشناسی ارشد	A4	۵۵ دقیقه
۵	۲۶	کارشناسی ارشد	A5	۶۰ دقیقه
۶	۲۵	کارشناسی ارشد	A6	۴۰ دقیقه
۷	۲۸	کارشناسی ارشد	A7	۳۵ دقیقه
۸	۱۹	دکتری - استادتمام	A8	۴۰ دقیقه
۹	۱۹	کارشناسی ارشد	A9	۵۰ دقیقه
۱۰	۲۰	دکتری - استادتمام	A10	۴۰ دقیقه
۱۱	۲۹	دکتری - دانشیار	A11	۴۰ دقیقه
۱۲	۲۲	دکتری - استادتمام	A12	۴۵ دقیقه
۱۳	۲۸	دکتری - استادتمام	A13	۳۵ دقیقه
۱۴	۲۵	کارشناسی ارشد	A14	۵۵ دقیقه
۱۵	۲۱	دکتری - دانشیار	A15	۴۵ دقیقه
۱۶	۱۵	کارشناسی ارشد	A16	۶۰ دقیقه
۱۷	۲۳	کارشناسی ارشد	A17	۴۰ دقیقه
۱۸	۱۸	کارشناسی ارشد	A18	۴۵ دقیقه
۱۹	۲۲	کارشناسی ارشد	A19	۵۵ دقیقه
۲۰	۱۵	کارشناسی ارشد	A20	۴۵ دقیقه
۲۱	۹	کارشناسی ارشد	A21	۶۰ دقیقه
۲۲	۲۱	کارشناسی ارشد	A22	۴۵ دقیقه
۲۳	۲۲	دکتری - استادیار	A23	۶۰ دقیقه
۲۴	۲۱	کارشناسی ارشد	A24	۴۵ دقیقه
۲۵	۱۲	کارشناسی ارشد	A25	۵۵ دقیقه

ابزار گردآوری داده‌های تحقیق حاضر، شامل استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه‌های اکتشافی با خبرگان (به شرحی که در سطور پیشین این بخش عنوان شد) برای شناسایی ابعاد و شاخص‌های رهبری یادگیری غیر رسمی معلمان بود. گفتنی است سؤالات مصاحبه پس از هماهنگی با چند تن از اساتید، طراحی و به شرح زیر تدوین شد و سپس در قالب یک مصاحبه ۴۵ تا ۶۰ دقیقه‌ای از مصاحبه‌شوندگان پرسیده و نظرات آن‌ها ضبط گردید.

### سؤالات مصاحبه:

۱. بنا بر تجربه شما یادگیری‌های غیر رسمی معلمان، درون مدرسه تحت تأثیر چه عواملی است؟
  ۲. برای ایجاد، تقویت و تسهیل یادگیری غیر رسمی:
    - ۱-۲. مدیر چه عقاید بنیادینی باید داشته باشد؟
    - ۲-۲. چه راهبردها و استراتژی‌هایی را می‌تواند پیش بگیرد؟
    - ۳-۲. چه فعالیت‌ها و اقدامات عملی و رفتارهایی در سطح مدرسه و در ارتباط با معلمان و دانش‌آموزان می‌تواند انجام دهد؟
  ۳. از شما به‌عنوان کسی که سابقه قابل توجهی در این مورد دارید، آیا تجربه مفیدی در راستای هدایت این نوع یادگیری‌ها دارید؟ در صورت بلی بودن در صورت امکان، بیان بفرمایید. در پایان، از مصاحبه‌شونده خواسته شد اگر جنبه دیگری وجود دارد که در طول مصاحبه در خصوص آن بحث نشده است، توضیحات بیشتر و مبسوط‌تری ارائه دهد.
- روش تحلیل داده‌های کیفی در مطالعه حاضر بدین صورت بود که از تحلیل محتوای قراردادی<sup>۱</sup> پیشنهاد شده توسط گرانه‌ایم و لاندمن<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) برای تحلیل داده‌ها استفاده شد. پس از انجام مصاحبه با خبرگان و دریافت تجربیات آن‌ها، برای بررسی و تحلیل تجارب مشارکت‌کنندگان از کدگذاری استفاده شده است به‌طوری‌که در ابتدا از متن مصاحبه‌ها، کدهای اولیه استخراج، و از تجمیع این کدها، کدهای تجمیعی ساخته و از بررسی و تلفیق کدهای تجمیعی مؤلفه‌ها و سپس ابعاد مربوطه

---

1. Conventional content analysis  
2. Graneheim & Lundman



(از ترکیب و تجمیع چند مؤلفه) پیشنهاد شده است تا نهایتاً الگوی مزبور بر اساس ابعاد و مولفه‌های مستخرج شده، پیشنهاد شود.

لینکلن و گوبا<sup>۱</sup> (۱۹۸۵) برای استحکام مطالعات کیفی، ۴ ملاک: اعتبارپذیری<sup>۲</sup>، اعتمادپذیری<sup>۳</sup>، تأییدپذیری<sup>۴</sup> و انتقال‌پذیری<sup>۵</sup> را معرفی کردند. در این راستا، به منظور افزایش اعتبارپذیری در مطالعه حاضر، از بازبینی مراحل انجام مصاحبه از سوی اعضاء<sup>۶</sup> استفاده شد. اعتمادپذیری دادها با استفاده از ضبط و پیاده کردن تمام کلمات مصاحبه‌ها و تحلیل داده‌ها بلافاصله بعد از گردآوری آنها، فراهم شد. برای ارتقای تأییدپذیری با ثبت تمام مراحل پژوهش امکان مرور و بازبینی آنها توسط دیگران فراهم شد. در خصوص انتقال‌پذیری، توضیحات جامع از ماهیت شرکت‌کنندگان و تجارب بیان شده توسط آنان زمینه را برای انتقال‌پذیری پژوهش آماده کرد.

### یافته‌های پژوهش

پس از انجام مصاحبه، در نهایت، این مصاحبه‌ها تک‌به‌تک توسط محقق جمع‌آوری و بررسی (به فرم جدول ۲) و کدگذاری (به فرم جدول ۳) شد.

#### جدول ۲. نمونه‌هایی از استخراج جملات مهم بر اساس بخشی از مصاحبه‌ها (مصاحبه با خبره اول)

- اهمیت یادگیری غیر رسمی بنا بر تجربه شما چیست؟ از آنجا که یادگیری غیر رسمی بر اساس اشتیاق، کنجکاوی و انگیزش درونی فرد به وجود می‌آید یک یادگیری با ارزشی است. مخصوصاً در بزرگسالان که بر یادگیری خودمحور تمایل دارند، اهمیت زیادی پیدا می‌کند. در این یادگیری (یادگیری غیر رسمی)، یادگیری آسان، کم‌هزینه و به صورت کاملاً طبیعی اتفاق می‌افتد خیلی جالب است. در این گونه یادگیری مقاومت مزاحم در یادگیری ایده‌ها و مفاهیم جدید به وجود نمی‌آید. این یادگیری چون با هیجان و کنجکاوی فرد اتفاق می‌افتد خستگی به وجود نمی‌آورد.

- بنا بر تجربه شما یادگیری‌های غیر رسمی معلمان در درون مدرسه تحت تأثیر چه عواملی است؟ عوامل مختلفی می‌تواند بر این یادگیری تأثیرگذار باشد که به چند نمونه آن اشاره می‌شود؛

1. Lincoln and Guba (1985)
2. Credibility
3. Dependability
4. Confirmability
5. Transferability
6. Member check

۱. عقاید مدیریت مدرسه در رابطه با آموزش و یادگیری

۲. قوانین حاکم بر محیط آموزشی.

۳. روابط عوامل آموزشی با یکدیگر.

۴. امکانات محیط مدرسه.

- برای ایجاد، تقویت و تسهیل این یادگیری‌ها، مدیر چه عقاید بنیادینی، راهبردها و استراتژی‌هایی و فعالیت‌ها و اقدامات عملی در سطح مدرسه و در ارتباط با معلمان و دانش‌آموزان می‌تواند انجام دهد؟

مدیر مدرسه باید به تعامل و گفت‌وگو عوامل آموزشی اعتقاد داشته باشد و بداند زمان و اختیار عوامل آموزشی به حد کافی باشد تا آنان یافته‌های خود را بین همکاران خودارزیایی و در اذهان خود نهادینه کنند ضمناً تصمیم‌گیری‌های متمرکز مانع بزرگی بر یادگیری‌های غیر رسمی محیط آموزشی است.

مدیر می‌تواند با اعتقاد به هم‌افزایی به روش معلم‌پژوهی روی آورده و با فراهم کردن امکانات و فضای آموزشی راه را برای آموزش غیر رسمی هموار سازد.

۱. مدیریت مدرسه می‌تواند معلمان را به آموزش گروهی فراخواند و با فراهم کردن امکانات بتوانند، معلمان و عوامل آموزشی از تجربیات چندین ساله همدیگر استفاده کنند.

۲. هر قدر محیط مدرسه بازتر باشد و قوانین غیرمتمرکز حاکم باشد معلمان می‌توانند از علم به‌روزشده جهانی بیشتر استفاده کرده و آموزش را به آموزش یادگیری غیر رسمی سوق دهند.

- از شما به‌عنوان کسی که سابقه قابل توجهی در این مورد دارید، آیا تجربه مفیدی در راستای هدایت این نوع یادگیری‌ها دارید؟ در صورت بلی بودن در صورت امکان دارید بیان فرمایید.

۱. در مراکز یادگیری سوادآموزی کلاس‌های خیاطی حرفه‌آموزی تشکیل می‌شد و در کلاس گروه‌بندی‌هایی انجام می‌گرفت. هر سه نفر یا چهار نفر با یک دستگاه خیاطی کار می‌کردند. در اواخر این کلاس‌ها متوجه شدیم که آموزش ریاضی در این کلاس‌ها از کلاس‌های رسمی بهتر اتفاق افتاده؛ چون در این گروه‌های غیر رسمی، سوادآموزان با همدیگر گفت‌وگو و بحث می‌کردند مطالب ریاضی بهتر آموخته می‌شد.

۲. در کلاس‌های سوادآموزی معمولاً آموزش‌دهندگان به آموزش نحوه استفاده از موبایل در روستاها اقدام می‌کردند، در اواخر کلاس‌ها کاملاً مشهود بود در این کلاس‌ها گنجینه لغات سوادآموزان بیشتر از بقیه کلاس‌هایی که موبایل آموزش داده نمی‌شد (کلاس‌های شهری) است.

۳. در توانمندسازی نیروی انسانی بزرگسالان نتیجه جلسات کارگاهی که توسط خودآموزش‌دهندگان و آموزشیاران انجام می‌گرفت بهتر از نتیجه دوره‌های آموزشی سیستماتیک توسط اساتید برگزار می‌شد بود، علت آن این بود که در جلسات کارگاهی به‌صورت اختیاری و خودمحوری آموزش‌دهندگان تجربیات و دانش خود را در اختیار سایر همکاران خود قرار می‌دادند و در این روش شیوه تدریس برتر می‌توانستند از دانش به‌روز دنیا استفاده کنند.

جدول ۳. نمونه‌ای از کدگذاری مصاحبه‌های انجام‌شده (کدگذاری مصاحبه با خبره اول)

ردیف	متن مصاحبه	مؤلفه یا شاخص استخراجی	کد اختصاص داده شده
۱	مدیر مدرسه باید به تعامل و گفت‌وگو عوامل آموزشی اعتقاد داشته باشد.	تعامل و گفت‌وگو	A1-1
۲	زمان در اختیار عوامل آموزشی به حد کافی باشد تا آنان بتوانند یافته‌های خود را بین همکاران خودارزیابی و در اذهان خود نهادینه کنند.	ارزیابی یافته‌های آموزشی	A1-2
		به‌اشتراک‌گذاری یافته‌های آموزشی	A1-3
۳	ضمناً تصمیم‌گیری‌های متمرکز مانع بزرگی بر یادگیری‌های غیر رسمی محیط آموزشی است.	توجه به تصمیم‌گیری غیر متمرکز	A1-4
۴	مدیر می‌تواند با اعتقاد به هم‌افزایی به روش معلم پژوهی روی آورده.	تلاش در جهت هم‌افزایی	A1-5
۵	و با فراهم کردن امکانات و فضای آموزشی راه را برای آموزش غیر رسمی هموار کند.	فراهم کردن امکانات و فضای آموزشی	A1-6
۶	مدیریت مدرسه می‌تواند معلمان را به آموزش گروهی فراخواند.	توجه به آموزش گروهی	A1-7
۷	با فراهم نمودن امکانات بتوانند، معلمان و عوامل آموزشی از تجربیات چندین ساله همدیگر استفاده کنند.	فراهم کردن فضای استفاده از تجارب	A1-8
۸	هر قدر محیط مدرسه بازتر باشد و قوانین غیر متمرکز حاکم باشد معلمان می‌توانند از علم به‌روزشده جهانی بیشتر استفاده کرده و آموزش را به آموزش یادگیری غیر رسمی سوق دهند.	بازتر بودن محیط مدرسه	A1-9
۹	در این گروه‌های غیر رسمی، سوادآموزان با همدیگر گفت‌وگو و بحث می‌کردند، مطالب ریاضی بهتر آموخته می‌شد.	ایجاد فضای گفت‌وگو بحث آزاد	A1-10
۱۰	در جلسات کارگاهی به‌صورت اختیاری و خودمحوری آموزش‌دهندگان تجربیات و دانش خود را در اختیار سایر همکاران خود قرار می‌دادند و در این روش شیوه تدریس برتر می‌توانستند از دانش به‌روز دنیا استفاده کنند.	به‌اشتراک‌گذاری تجارب	A1-11

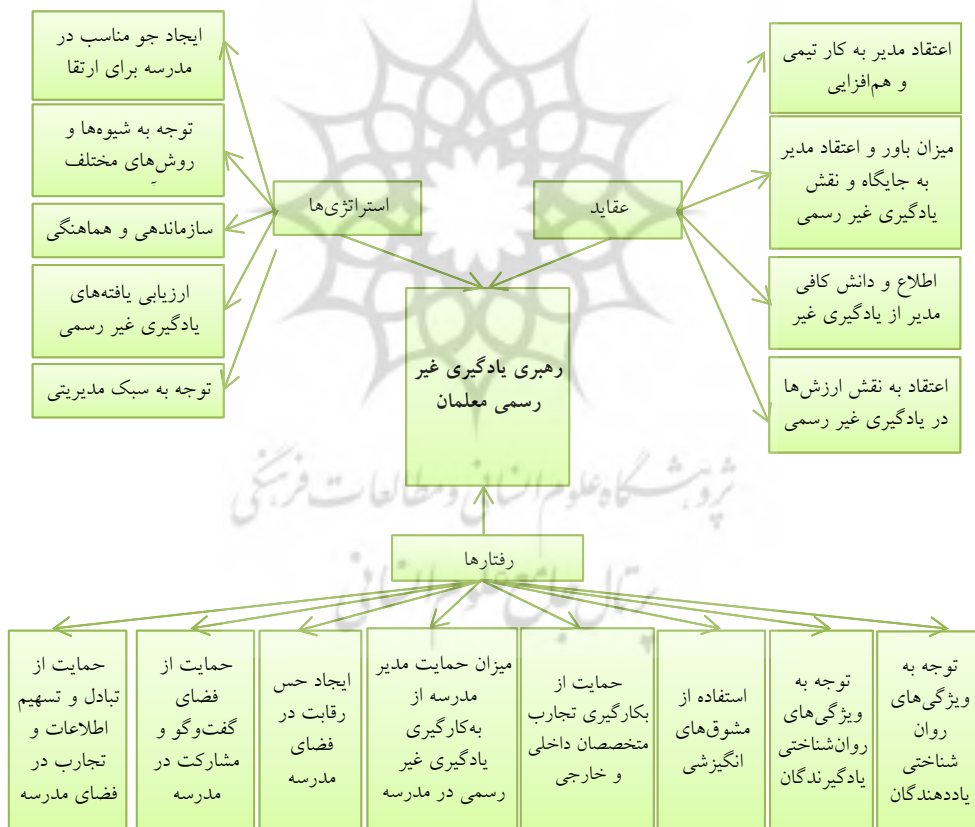
پس از بحث و بررسی و کدگذاری اولیه مصاحبه‌های ۲۵گانه، تجمیع تحلیل کیفی کلیه مصاحبه‌های انجام‌شده به شرح زیر مطرح است.

جدول ۷. تجمیع تحلیل کیفی مصاحبه‌های ۲۵ گانه انجام شده

ردیف	کدهای تجمیعی	مؤلفه‌های مستخرج شده از کدهای تجمیعی	ابعاد
۱	A9-، A8-1، A7-12، A7-2، A2-4، A1-6، A4-3، A3-7، A3-2، A2-1، A19-1، A17-5، A17-4، A15-2، A14-1، A12-8، A10-2، A9-10، A25-1، A24-3، A23-5، A23-4، A22-6، A22-5، A21-4، A20-2	ایجاد جو مناسب در مدرسه برای ارتقای یادگیری غیر رسمی	استراتژی‌ها
۲	A25-5، A21-9، A19-10، A14-5، A13-7، A8-8، A4-5، A3-6، A1-7	توجه به شیوه‌ها و روش‌های مختلف آموزش	
۳	A15-، A13-2، A12-7، A12-6، A10-3، A8-12، A8-6، A8-4، A4-1، A25-3، A19-3، 9	سازماندهی و هماهنگی	
۴	A2-8، A12-10، A1-2	ارزیابی یافته‌های یادگیری غیر رسمی	
۵	A13-، A13-6، A13-5، A13-4، A12-11، A12-9، A8-2، A6-2، A6-1، A19-4، A17-3، A17-2، A15-6، A15-5، A15-4، A14-3، A13-9، 8، A24-4، A23-10، A23-8، A22-4، A22-2، A21-7، A20-4، A20-3، A25-1	توجه به سبک مدیریتی	
۶	A7-، A7-3، A6-4، A5-4، A3-4، A2-11، A2-2، A1-11، A1-9، A1-3، A16-، A13-3، A12-12، A11-4، A10-4، A9-11، A8-13، A8-10، 6، A25-8، A22-7، A21-6، A19-11، A17-6، 1	حمایت از تبادل و تسهیم اطلاعات و تجارب در فضای مدرسه	رفتارها
۷	A12-4، A11-1، A9-8، A8-5، A7-5، A6-6، A5-1، A1-10، A1-1، A24-1، A21-8، A19-9، A19-6، A17-1، A16-3، A15-3، A13-1، A25-7	حمایت از فضای گفت‌وگو و مشارکت در مدرسه	
۸	A22-8، A18-5، A9-3، A9-2، A5-3	ایجاد حس رقابت در فضای مدرسه	
۹	A1-، A15-1، A12-2، A7-9، A5-9، A5-8، A4-7، A4-4، A3-9، A2-3، A22-، A21-5، A19-8، A19-2، A18-3، A18-1، A15-11، A15-8، 4، A24-6، A24-5، A23-3، A23-2، 3	میزان حمایت مدیر مدرسه از به‌کارگیری یادگیری غیر رسمی در مدرسه	
۱۰	A15-، A11-3، A10-5، A8-14، A8-9، A6-7، A3-8، A2-10، A1-8، A25-6، A24-8، A23-9، A23-7، A20-7، A18-8، A17-7، 13	حمایت از به‌کارگیری تجارب متخصصان داخلی و خارجی	
۱۱	A12-5، A8-11، A7-8، A7-7، A7-1، A6-5، A5-6، A4-2، A2-7، A24-7، A22-10، A21-1، A18-7، A16-5، A16-4، A15-12، A14-4، A25-4	استفاده از مشوق‌های انگیزشی	
۱۲	A25-، A22-9، A21-3، A11-5، A9-12، A7-7، A7-11، A7-10، A7-9، 2	توجه به ویژگی‌های روان‌شناختی یادگیرندگان	
۱۳	A12-1، A11-5، A9-6	توجه به ویژگی‌های روان‌شناختی یاددهندگان	
۱۴	A23-6، A20-6، A18-4، A15-10، A9-5، A9-7، A1-5	اعتقاد مدیر به کار تیمی و هم‌افزایی	عقاید

ردیف	کدهای تجمیعی	مؤلفه‌های مستخرج شده از کدهای تجمیعی	ابعاد
۱۵	A10-1، A8-3، A7-4، A5-7، A5-5، A5-2، A3-5 A3-1، A2-5، A2-6، A20-5، A20-1، A18-2، A15-7، A14-2، A13-10، A12-3، A11-2، A4-6، A24-2، A23-1، A22-1، A21-1	میزان باور و اعتقاد مدیر به جایگاه و نقش یادگیری غیر رسمی	
۱۶	A19-7، A16-6، A16-2، A8-7، A6-3	اطلاع و دانش کافی مدیر از یادگیری غیر رسمی	
۱۷	A14-7، A14-8، A14-6، A9-1، A6-9، A6-8	اعتقاد به نقش ارزش‌ها در یادگیری غیر رسمی	

لذا می‌توان با عنایت به ابعاد و مؤلفه‌های مستخرج شده به شرح جدول ۴، الگوی مؤثر بر رهبری یادگیری غیر رسمی معلمان را می‌توان به شرح شکل ۱ ترسیم و ارائه کرد.



شکل ۱. الگوی پیشنهادی رهبری یادگیری غیر رسمی

انجام تحلیل تم (مضمون) در نهایت، به شرح نمودار شکل ۱ منجر به شناسایی ۳ مضمون «عقاید» و «استراتژی‌ها» و «رفتارها» و ۱۷ زیرمضمون کلیدی مرتبط با این ۳ مضمون در طراحی الگوی ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر رهبری یادگیری غیر رسمی معلمان شد.

### مضمون اول: عقاید

«اعتقاد مدیر به کار تیمی و هم‌افزایی»، «میزان باور و اعتقاد مدیر به جایگاه و نقش یادگیری غیر رسمی»، «اطلاع و دانش کافی مدیر از یادگیری غیر رسمی»، «اعتقاد به نقش ارزش‌ها در یادگیری غیر رسمی»، ۴ زیر مضمون عقاید را شکل می‌دهند. نقش این مضمون در طراحی الگوی ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر رهبری یادگیری غیر رسمی معلمان از آن حیث اهمیت دارد که تا تلاش، آگاهی و باور (برای نمونه با عنایت به یکی از مصاحبه‌های اخذ شده، مدیر خودش باید مطالعه کنه و بینه غیر رسمی بودن چی هست بگه این کتاب رو آموزش بده؛ ولی طوری آموزش نده که کلاس به‌صورت مستبدانه باشه)، مدیر در مسیر گسترش آموزش‌های غیر رسمی و اشاعه این چنین آموزش‌هایی در سطح مدرسه در میان معلمان وجود نداشته باشد عملاً نمی‌توان به موفقیت رهبری یادگیری غیر رسمی معلمان امیدوار بود. چرا که در مسیر یادگیری در سطح مدارس در عصر فعلی، این مهم است که مدیر به لازم و ملزوم بودن یادگیری رسمی و غیر رسمی آگاهی و باور داشته باشد (در این خصوص به‌زعم یکی از نظرات اخذ شده در مصاحبه، مدیر باید باور داشته باشد که همه‌چیز در یادگیری رسمی نیست بلکه بخشی از یادگیری‌های ما در واقع، از کانال‌های دیگری هم هستند که می‌توانند کانال رسمی نباشند و خودباور مدیر در این زمینه می‌تواند کمک‌کننده باشد) و بتواند با در نظر گرفتن ارزش‌های انسانی و توجه و احترام به اختلاف افکار و دیدگاه‌ها، ضمن دوری کردن از نگاه مادی به مقوله آموزش و یادگیری، با تعامل و هم‌افزایی هر چه بیشتر با عوامل و کادر مدرسه شرایط لازم را برای گسترش آموزش‌های غیر رسمی که تأثیرات بسیار مهمی در آگاهی‌بخشی معلمان دارد، مهیا کند.

### مضمون دوم: استراتژی‌ها

«ایجاد جو مناسب در مدرسه برای ارتقای یادگیری»، «توجه به شیوه‌ها و روش‌های مختلف آموزش»،

«سازماندهی و هماهنگی»، «ارزیابی یافته‌های یادگیری»، «توجه به سبک مدیریتی»، ۵ زیر مضمون استراتژی‌ها را شکل می‌دهند. نقش این مضمون در طراحی الگوی ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر رهبری یادگیری غیر رسمی معلمان از آن حیث اهمیت دارد که مدیر مدرسه در مسیر توجه به شیوه‌های غیر معمول آموزش و یادگیری (شیوه‌های رسمی) باید در راستای آگاهی‌بخشی معلمان در خصوص جایگاه و اهمیت یادگیری غیر رسمی، تشویق به استفاده از روش‌های تدریس جانبی و غیر رسمی، ایجاد فضای مناسب برای معلمان در مسیر تحقق یادگیری غیر رسمی و توجه به ایجاد بستری مناسب برای هم‌افزایی و تعاملات در سطح مدرسه در راستای گسترش یادگیری غیر رسمی، بتواند نگاهی راهبردی و مبتنی بر برنامه‌ریزی کلان به چنین یادگیری داشته تا بتواند به‌خوبی از پس نقش‌های هدایتگری و پشتیبانی، هماهنگ‌کنندگی و آگاهی‌بخشی در مسیر اشاعه یادگیری غیر رسمی برآید. قطعاً در طی این مسیر، مبتنی بر تحلیل کیفی انجام‌شده نظرات به‌دست‌آمده، باید سبک مدیریتی مناسب اخذ شود تا بتوان به مدد آن مدیریت سطح تعامل و ارتباط خود، میزان انتقادپذیری و انعطاف‌پذیری خود را ارتقا بخشید.

### مضمون سوم: رفتارها

«حمایت از تبادل و تسهیم اطلاعات و تجارب در فضای مدرسه»، «حمایت از فضای گفت‌وگو و مشارکت در مدرسه»، «ایجاد حس رقابت در فضای مدرسه»، «میزان حمایت مدیر مدرسه از به‌کارگیری یادگیری غیر رسمی در مدرسه»، «حمایت از به‌کارگیری تجارب متخصصان داخلی و خارجی»، «استفاده از مشوق‌های انگیزشی»، «توجه به ویژگی‌های روان‌شناختی یادگیرندگان»، «توجه به ویژگی‌های روان‌شناختی یاددهندگان»، ۸ زیر مضمون رفتارها را شکل می‌دهند. نقش این مضمون در طراحی الگوی ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر رهبری یادگیری غیر رسمی معلمان از آن حیث اهمیت دارد که رفتارهای مدیر زمینه‌ساز و مشوق ارتقای تعامل و ارتباطات معلمان مدرسه با هم و با سایر متخصصان شده و می‌تواند حس رقابت را در آنها ایجاد کند.

رفتارهای مدیر قطعاً در مسیر اشاعه و گسترش یادگیری غیر رسمی معلمان با پشتیبانی و حمایت از معلم (برای نمونه، به‌زعم یکی از نظرات اخذ شده مصاحبه، مدیر مدرسه دست معلم را در کلاس درس یا مدرسه باز بگذارد و مدیر مدرسه بتواند کمک‌حال معلم باشد و یا از منظر نظر دیگر مدیر

مدرسه در جهت حمایت از معلمان یک نفر از معلمان خلاق را به مدرسه دعوت می‌کرد و ما از تجارب آن فرد استفاده کرده و آموزش ریاضی را با روش ایشان به بچه‌ها یاد می‌دادیم). جلب نظر کارکنان مدرسه، احترام به تفاوت‌های فردی و سلائق مختلف موجود در سطح مدرسه، ایجاد انگیزه و تشویق معلمان در تبادل اطلاعات، مشارکت و تعامل هر چه بیشتر، اشتراک‌گذاری و تبادل تجارب و آموخته‌ها (برای نمونه با عنایت به یکی از مصاحبه‌ها، از جمله اقداماتی که مدیر مدرسه ما فراهم می‌آورد این بود که جلسات شورای معلمان را گاهی برای پایه‌های مختلف تحصیلی مجزا برگزار می‌کرد و در اون جلسات از معلمان می‌خواست تا درباره مشکلات درسی یا شغلی باهم تبادل نظر کرده و حل کنند و در آخر جلسه نتیجه‌گیری کلی می‌کردیم)، کمک به ایجاد شرایط و محیط مناسب (برای نمونه به‌زعم یکی از مصاحبه‌شوندگان، محیط خودش خیلی تأثیر داره محیط باید طوری باشه که معلم بتونه آموزش غیر رسمی را اجرا کنه بعضی وقت‌ها خود معلم دوست داره ولی محیط اجازه نمیده یا مدیر اجازه نمیده یا بعضی از امکانات در اختیار معلم قرار نمی‌گیره.)، استفاده از هرگونه فرصت در فضای آموزشی مدرسه (برای نمونه یکی از مصاحبه‌شوندگان اشاره داشت که در محیط آموزشی هر لحظه و هر اتفاق ولو ساده ممکن است باعث یادگیری شود. حتی صحبت‌های بین دانش‌آموز با دانش‌آموز و ارتباط آن‌ها با معلم، حتی معلمان باهم) می‌تواند تأثیرات مهم و کلیدی داشته باشد.

### بحث و نتیجه‌گیری

این تحقیق با هدف طراحی الگوی ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر رهبری یادگیری غیر رسمی معلمان و با رویکرد کیفی انجام شد. به‌طوری‌که نظر به اهمیت مقوله یادگیری غیر رسمی و خلأ تحقیقاتی در خصوص موضوع رهبری یادگیری غیر رسمی در سطح تحقیقات داخلی و حتی خارجی، محقق به این حیطة ورود کرد و با استفاده از جمع‌آوری نظرات خبرگان از طریق روش مصاحبه و تحلیل کیفی آن‌ها به شیوه کدگذاری توانست الگوی مؤثر بر رهبری یادگیری غیر رسمی معلمان متشکل از ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر در این زمینه را ارائه دهد. یافته‌های به‌دست‌آمده نشان داد که این الگو می‌تواند ۳ بُعد عقاید، استراتژی و رفتار را شامل شود.



از حیث بعد استراتژی و مؤلفه‌های شکل‌دهنده آن یافته‌های تحقیق با نتایج پژوهش‌های سیبارانی و همکاران (۲۰۱۵) (توجه به حمایت و پشتیبانی از یادگیری غیر رسمی، تسهیل‌گر فرایند یادگیری غیر رسمی، ایجاد جو یادگیرنده و هدایت‌کننده خلق دانش در سازمان) ضیا قریشی، کرمی و آهنچیان (۱۳۹۸) (تنظیم راهبردهای یادگیری غیر رسمی)، استراکا (۲۰۱۰) (تدوین چشم‌انداز عقلایی و جذاب از آینده و تعیین اهداف و انتظارات)، پانونی و ریکتس (۲۰۱۰) (تعیین اهداف و انتظارات) همسو است و مطابقت دارد. از حیث بُعد عقاید و مؤلفه‌های شکل‌دهنده آن یافته‌های تحقیق با نتایج پژوهش‌های یانگ و لو<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) (اعتقاد به حمایت از توسعه کارگروهی و تیم‌های حل مسئله، دارا بودن شناخت کافی درباره فعالیت‌های یادگیری غیر رسمی)، نجفی و همکاران (۱۳۹۱) (اعتقاد به حمایت از توسعه کارگروهی و تیم‌های حل مسئله)، همسوست و مطابقت دارد. از حیث بُعد رفتار و مؤلفه‌های شکل‌دهنده آن یافته‌های تحقیق با نتایج پژوهش‌های لی کن و همکاران (۲۰۰۸) (ایجاد جو و فضایی برای تعاملات و همکاری بهتر، تشویق و ترغیب به ایجاد اجتماعات کاری در محیط سازمان)، بیتروا و همکاران (۲۰۱۴) (فراهم‌کردن شرایط مناسب و امن یادگیری)، استراکا (۲۰۱۰) (طراحی سازوکاری برای ارزیابی دقیق وضعیت یادگیری‌های غیر رسمی سازمان، تهییج و ترغیب کارمندان برای مشارکت، کمک به رشد ارزش‌های مشترک تقویت‌کننده یادگیری) همسوست و مطابقت دارد.

در تبیین یافته‌های این تحقیق باید عنوان کرد که از آنجاکه واژه رهبری نوعاً با هدف نفوذ و سوق‌دهی افراد یک مجموعه در جهت تحقق اهداف سازمانی صورت می‌پذیرد؛ بنابراین، در حوزه یادگیری غیر رسمی نقش رهبری جهت‌دهی به فعالیت‌های اعضای سازمان (در این تحقیق معلمان مدارس منظور محقق است) است به نحوی که کارکنان و زیردستان با میل و رغبت کار کنند و فعالیت بیشتری از خود نشان دهند. از این منظر، رهبری در مراکز آموزشی نظیر مدرسه، دانشگاه، مؤسسات آموزشی منحصر به یک فرد نیست، بلکه رهبری در این سازمان‌ها رویکردی برای تجمیع و انسجام‌بخشی به همه توانایی‌ها برای پیشبرد یادگیری است. مدیر در نقش رهبر آموزشی صرفاً به تمهید شرایط مناسب برای شکل‌گیری یادگیری کمک می‌کند. حال چه فضای یادگیری رسمی و چه

ایجاد بستری مناسب برای تحقق فضای یادگیری غیر رسمی. آنچه که مهم است این است که رهبری یادگیری غیر رسمی بتواند چارچوبی را برای مشارکت در سازمان ایجاد کند تا بتوان مرکز آموزشی را در موقعیت‌های متفاوت به نحو مؤثری هدایت نمود. از این رو مطرح شدن ابعاد و مؤلفه‌های الگوی تحقیق شامل ۳ بُعد استراتژی، عقاید و رفتار در مسیر تحقق چنین مهمی است. این ابعاد سه‌گانه و مؤلفه‌های ذیل آن از این جهت حائز اهمیت است که:

- اولاً بدانیم نظر به ساختاریافته نبودن یادگیری غیر رسمی، عقاید و باورهای یک رهبر در آموزش غیر رسمی اصلی کلیدی است برای تجمیع و انسجام‌بخشی به همه توانایی‌ها در جهت ارتقای سطح یادگیری به این شیوه، چرا که قطعاً بدون فهم دقیقی از کیفیت یادگیری غیر رسمی در سازمان، توضیح و درک کامل فرایند یادگیری در سازمان محقق نخواهد شد.

- ثانیاً توجه به بُعد استراتژی و مؤلفه‌های ذیل آن در جهت هدایت و سوق بخشی برنامه‌های آموزشی باید مدنظر قرار گیرند تا مدیران و کارشناسان به یادگیری غیر رسمی راغب و درعین حال بدان دسترسی داشته باشند و از این که چگونه این نوع یادگیری رخ می‌دهد و چگونه می‌تواند بر توانمندی آن‌ها در محیط کاری تأثیر مثبتی بگذارد، آگاهی بیشتری به دست آورند.

- ثالثاً توجه به بُعد رفتاری و مؤلفه‌های ذیل آن نیز از این حیث مهم است که رهبری یادگیری غیر رسمی نوعاً یک تسهیل‌گر در فرایند یادگیری غیر رسمی است و این موضوعی کلیدی است که صاحب‌نظران حوزه یادگیری بدان تأکید کرده‌اند و از این رو، توجه و اهمیت به بُعد رفتاری در طراحی و تدوین الگوی رهبری یادگیری غیر رسمی در واقع، پاسخگویی به این سؤال است که چگونه می‌بایست سازمان را به طور فعال در جهت حمایت از یادگیری غیر رسمی در میان کارکنان آماده کرد؟ ضمن آنکه این بُعد از این حیث نیز مهم و شایان توجه است که دانسته شود نظر به خروجی‌های یادگیری غیر رسمی که نوعاً غیر قابل پیش‌بینی است، رهبری یادگیری غیر رسمی باید سازوکاری را برای ارزیابی دقیق وضعیت یادگیری‌های غیر رسمی سازمان خود طراحی و پیاده‌سازی نماید تا بتواند بهتر برای تصمیم‌های آتی برنامه‌ریزی کند.

نظر به یافته‌های تحقیق حاضر، پیشنهاد می‌شود که با درک اهمیت یادگیری غیر رسمی در عصر

کنونی، نشانگرها و شاخص‌های مطروحه در الگوی پیشنهادی این پژوهش مدنظر متولیان امر قرار گیرد تا بتوان مبتنی بر این شاخص‌ها در جهت آماده‌سازی و توانمندسازی بیشتر مدیران مدارس، گام برداشت. از طرف دیگر، هریک از نشانگرهای مطروحه را می‌توان به‌عنوان مهارت با وظیفه‌ای تلقی کرد که مدیر در مسیر ایفای نقش خود در سطح مدرسه باید از آن برخوردار باشد و نسبت به آن آگاه باشد. ضمن اینکه باید به‌خاطر داشت که رهبری در مراکز آموزشی همچون مدارس، منحصر به یک فرد نیست و مبتنی بر یافته‌های این تحقیق، مدیر در نقش رهبر آموزشی در مسیر ارتقای بخشی یادگیری غیر رسمی در فضای مدرسه باید به تمهید شرایط مناسب و تجمیع و انسجام‌بخشی همه توانایی‌ها و ظرفیت‌های موجود همت بگمارد. در پایان این انتظار وجود دارد که الگوی مطروحه در این تحقیق توسط سایر محققان در مراکز مختلف آموزشی، فرهنگی، اجرایی و... تحلیل و آزمون شود تا بتوان به بسط و تعمیم‌پذیری و احیاناً اصلاح و تعدیل عوامل و مؤلفه‌های مؤثر بر آن، جهت طرح الگویی جامع‌تر و کامل‌تر در آینده نائل شد.

## منابع

- آیین‌ساز، حامد (۱۳۸۹). *طراحی الگوی یادگیری غیر رسمی کارآفرینان*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشکده کارآفرینی: دانشگاه تهران.
- باشکوه، محمد، و پورامینی، زهرا (۱۳۹۵). تبیین روشی برای یادگیری غیر رسمی مؤثر مدیران و معاونان مدارس متوسطه شهرستان اردبیل. *روان‌شناسی مدرسه*، ۵(۳)، ۲۳-۷.
- ضیا قریشی، سیده شوکت، کرمی، مرتضی، و آهنچیان، محمدرضا (۱۳۹۸). تحلیلی بر ماهیت یادگیری غیر رسمی محیط کار راهبردی فروگذار در توسعه مدیران. *نخستین کنفرانس ملی علوم انسانی و توسعه*، شیراز، دانشگاه پیام نور استان فارس، مرکز توسعه آموزش‌های نوین ایران.
- نجفی، تکتم، آتشی، سیدحسین، و جعفری، علیرضا (۱۳۹۱). بررسی و مقایسه وضعیت یادگیری رسمی و غیر رسمی و منابع آن در دانشجویان. *مدیریت نظامی*، ۴۸(۱۲)، ۱۹۷-۲۲۶.
- Alonderiene, R., & Sabaliauskaitė, G. (2017). Non-formal and informal learning conditions as experienced and perceived by technical staff and HR professionals. *Management. Contemporary Management Issues*, 22(2), 15-33.
- Bitterová, M., Hašková, A., & PISOŇOVÁ, M. (2014). School leader's competencies in management area. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 149(1), 114-118.
- Clus, M. L. (2010). Affordance and Constraints on Informal Learning in the Workplace: A Sociocultural Perspective. VDM Verlag Dr. Muller. *Professionals, EFMD Global Focus*, 6(1), 9-13.
- Francis, J. J., Johnston, M., Robertson, C., Glidewell, L., Entwistle, V., Eccles, M. P., & Grimshaw, J. M. (2010). What is an adequate sample size? Operationalising data saturation for theory-based interview studies. *Psychology & Health*, 25(10), 1229-1245.
- Fullan M. (2011). *Leading in a culture of change*. San Francisco: Jossey-Bess Publisher.
- Graneheim, U. H., & Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: Concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today*, 24(2), 105-112.
- Kusaila, M. M. (2019). Impact of informal learning in the accounting profession. *Workplace Learning*, 31(7), 429-441.
- Laiken, M., Edge, K., Friedman, S., & West, K. (2008). Formalizing the informal: From informal to organizational learning in the post-industrial workplace. In *Learning through community* (pp. 187-204). Springer, Dordrecht.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*, Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Pannoni, R., & Ricketts, G. (2010). A new taxonomy for learning. *Chief Learning Officer*, August 2010, 32-35.

- Rodriguez-Gomez, D., Ion, G., Mercader, C., & López-Crespo, S. (2019). Factors promoting informal and formal learning strategies among school leaders. *Studies in Continuing Education*, 1-16.
- Rogoff, B. (2014). Learning by observing and pitching-in overview, Retrieved 22.
- Saki R. (2009), Leadership in learning oriented school. Tehran: The Organization of Education Publication.
- Schulz, M., & StamovRoßnagel, Ch. (2010). Informal workplace learning: An exploration of age differences in learning competence. *Learning and Instruction*, 20, 383-399.
- Sense, A. J. (2011). The project workplace for organizational learning development. *International Journal of Project Management*, 29, 986-993.
- Sibarani, R. M., Tjakraatmadja, J. H., Putro, U. S., & Munir, N. S. (2015). The influence of leadership in informal learning of multigenerational teams. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(4), 411-419.
- Singh, G., & Singh, B. (2018). Informal leadership learning on the journey to headship: A case study of national professional qualification for headship participants in Malaysia. *Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities*, 26(2), 1215-1226.
- Straka, G. A. (2010). *Informal and implicit learning: Concepts. European Journal of Vocational Training*, 1(48), 132-145.
- Yang, B., & Lu, D. (2001). Predicting academic performance in management education: an empirical investigation of MBA success. *Education for Business*, 77(1), 15-20.
- Zeichner, K. (2010). Rethinking the connections between campus courses and fieldexperiences in college- and university-based teacher education. *Teacher Education*, 61, 89-99.