

## Developing Teachers' Informal Learning Model, the Case Study of Elementary Schools in Tabriz

### ARTICLE INFO

#### Article Type

Research Article

#### Authors

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

#### How to cite this article

Roghayeh Poursaberi, Hasan Reza Zeinabadi, Bijan Abdollahi, Hossein Abbasian, Developing Teachers' Informal Learning Model, the Case Study of Elementary Schools in Tabriz, *Journal of Islamic Life Style Centered on Health*. 2023;6(4):609-620.

1. PhD. Student in Educational Administration, Kharazmi University, Tehran, Iran.

2. Associate Professor, Department of Educational Administration, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran (Corresponding Author).

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.

#### \* Correspondence:

Address:

Phone:

Email: zeinabadi.hr@gmail.com

#### Article History

Received: 2022/11/11

Accepted: 2023/01/25

### ABSTRACT

**Purpose:** Informal learning is regarded as one of the most common and, at the same time, the most efficient learning methods at the level of modern organizations. It is assumed to be one of the most typical and usual learning types in the work environment which results in knowledge and skills. The present study is aimed at designing and validating teachers' informal learning leadership model at three dimensions and levels.

**Materials and Methods:** exploratory sequential approach was applied as a mixed-method design in the present study. Hence, content analysis was used in the first stage of the research design. Then, in the second stage, a quantitative research was carried out on 269 participants who were elementary school teachers in the context of Tabriz city. Cluster sampling was used via model testing model. SPSS and Smart PLS 3 were used for analyzing quantitative data.

**Findings:** the results of the study indicate that teachers' informal learning leadership model is implemented efficiently at three levels: opinions (3 variables), strategy (5 variables) and behavior (8 variables). According to the results of the study, strategies had the highest effect on teachers' informal learning. Also, due to the lack of organization and discipline in informal learning, school management's opinions and attitudes have key significance in teachers' informal learning. Furthermore, for integrating and consolidating all the abilities in line with enhancing teachers' informal learning level, the behavioristic dimension in school management should be taken into consideration as a facilitator.

**Conclusion:** According to the findings of the study, thanks to applying teachers' informal learning leadership, teachers' mental health in the classroom context are enhanced and promoted. Consequently, teachers' role and contribution to students' learning become more evident and highlighted.

**Keywords:** Leadership, Mental Health, Teacher, Informal Learning, Elementary Schools.

## تدوین الگوی رهبری یادگیری غیررسمی معلمان مورد

### مطالعه: مدارس ابتدایی شهر تبریز

محیط کاری باعث افزایش میزان اثربخشی معلمان در امر آموزش و پرورش دانش‌آموزان شد.

واژگان کلیدی: رهبری، سلامت روانی، معلم، یادگیری غیررسمی، مدارس ابتدایی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۸/۲۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۱/۰۵

\* نویسنده مسئول: zeinabadi.hr@gmail.com

\* این مقاله مستخرج از رساله دکترای نویسنده اول مقاله تحت عنوان تدوین و اعتباریابی الگوی نشانگرها و ابعاد رهبری یادگیری غیررسمی و بررسی وضع موجود آن در مدارس ابتدایی شهر تبریز می باشد.

#### مقدمه

به زعم محققان حوزه یادگیری، در یک تقسیم‌بندی کلی، یادگیری به دو بخش یادگیری رسمی و غیررسمی تقسیم می‌شود. آنچه از بررسی یادگیری رسمی و غیررسمی مسلم است، تفاوت فاحش سطح این دو نوع یادگیری است. تمام تحقیقات نشان می‌دهند بیشترین سهم یادگیری از روش غیررسمی حاصل می‌شود. با این حال، آنچه عملاً در حال وقوع است، تمرکز و صرف هزینه بر روی یادگیری‌های رسمی است (۱۱). در مقابل یادگیری رسمی که نوعاً یادگیری ساختاریافته است و فرد در فرآیندی از پیش تعیین شده تحت آموزش قرار می‌گیرد، یادگیری غیررسمی که از آن به عنوان یادگیری زمینه شده، یادگیری تجربی و یادگیری ضمنی یاد شده است و نوعاً زمانی رخ می‌دهد که یادگیرنده ترغیب می‌شود تا به شیوه‌ای خودآموز چیزی را فرا بگیرد (۱). شولز<sup>۱</sup> بیان می‌دارد که یادگیری غیررسمی رایج‌ترین نوع یادگیری در سازمان است و در این نوع یادگیری افراد از طریق حرفه خاص و تعامل با افراد در محیط‌های مختلف می‌آموزند (۲۷). این نوع یادگیری زمانی اتفاق می‌افتد که مردم نیاز، انگیزه و فرصت‌هایی برای یادگیری داشته باشند (۱۳). از طرف دیگر در نظام آموزش و پرورش کشورها، امروزه انتظارات مختلف از معلمان گسترش یافته و بسیاری از معلمان بایستی محتوای مختلف و نوینی که گسترده هستند را به طیف مختلفی از دانش‌آموزان که دارای وضعیت‌های متفاوتی از حیث یادگیری، عواطف و مسایل اجتماعی هستند، تدریس نمایند که این امر نیازهای یادگیری جدید و فراوانی را برای معلمان ایجاد می‌کند؛ نیازهایی که بیشتر آنها با درگیر شدن در یادگیری غیررسمی برطرف می‌شود (۱۳). واقع بخش وسیعی از یادگیری غیررسمی معلمان مدارس در محل کار رخ می‌دهد و شاید دلیل اصلی آن، تخصصی بودن محیط آموزشی است، زیرا معلم بلافاصله پس از برخورد با مسائل، پاسخ آنها را جستجو می‌کند. یادگیری در مدارس، فعالیت‌های ساختاریافته و غیرساختاریافته شغل معلمی را شامل می‌شود که قابلیت‌های جدید و الزام برای انجام دادن کار اثربخش در مدارس به موجب آن رشد می‌یابد. بنابراین شناخت چگونگی رهبری چنین یادگیری، مهم و درخور توجه است (۱۸). در این خصوص ساکی<sup>۲</sup> معتقد است که

#### رقیه پورصابری<sup>۱</sup>

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

#### حسن رضا زین آبادی<sup>۲\*</sup>

دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران (نویسنده مسئول).

#### بیژن عبدالهی<sup>۳</sup>

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

#### حسین عباسیان<sup>۴</sup>

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

#### چکیده

**هدف:** یکی از رایج‌ترین و در عین حال کارآمدترین یادگیری‌ها در سطح سازمان‌های امروزی، یادگیری غیررسمی است. نتیجه یادگیری غیررسمی، توسعه دانش و مهارت است. پژوهش حاضر با هدف طراحی و اعتباریابی مدل رهبری یادگیری غیررسمی معلمان مبتنی بر ابعاد سه‌گانه انجام شد.

**مواد و روش‌ها:** روش شناسی پژوهش حاضر یک مطالعه ترکیبی اکتشافی متوالی است. بدین منظور در مرحله اول از روش تحلیل محتوا استفاده شده و سپس در مرحله دوم، یک مطالعه کمی بر روی ۲۶۹ نفر از معلمان ابتدایی شهر تبریز به کمک نمونه‌گیری خوشه‌ای با استفاده از روش اعتباریابی مدل انجام گردیده است. برای تحلیل داده‌های کمی از نرم‌افزارهای SPSS و Smart PLS 3 استفاده شد.

**یافته‌ها:** یافته‌های تحقیق نشان داد که الگوی رهبری یادگیری غیررسمی معلمان از سه بُعد عقاید (۳ مؤلفه)، استراتژی (۵ مؤلفه) و رفتار (۸ مؤلفه) به خوبی تبیین می‌شود. براساس یافته‌های پژوهش بیشترین اثرگذاری را استراتژی‌ها بر رهبری یادگیری غیررسمی معلمان دارد. همچنین باتوجه به ساختاریافته نبودن یادگیری غیررسمی، عقاید و باورها مدیریت مدارس در یادگیری غیررسمی معلمان دارای اهمیت کلیدی است و برای تجمیع و انسجام بخشی به همه توانایی‌ها در جهت ارتقای سطح یادگیری غیررسمی معلمان، بُعد رفتاری به عنوان تسهیل‌گر بایستی مدنظر قرار گیرد. نتیجه‌گیری: براساس نتایج پژوهش با اعمال رهبری یادگیری غیررسمی معلمان، می‌توان ضمن ارتقاء سلامت روانی معلمان در

<sup>2</sup> Saki

<sup>1</sup> Schulz

علمی و عملی معلمان و حرکت سریعتر در دستیابی به چشم‌اندازهای راهبردهای وزارت آموزش و پرورش می‌شود. لذا با توجه به اینکه در زمینه رهبری یادگیری غیررسمی در بین معلمان مدارس کشور تحقیقات اندکی صورت گرفته است و هنوز ابعاد ویژگی‌های روانشناختی مدیریتی در رهبری یادگیری غیررسمی معلمان در مدارس هنوز ناشناخته می‌باشد؛ بسیاری از مسائلی که در آموزش و پرورش و بخصوص مدیریت مراکز آموزشی با آن روبه‌رو هستیم از عدم توجه و بررسی و برنامه‌ریزی در این خصوص ناشی می‌شود. از طرف دیگر از آنجا که یادگیری غیررسمی رسمیت یافته نیست، بنابراین در صورت عدم توجه به نقش و جایگاه این نوع از یادگیری و رهبری آن در مدارس، ممکن است فرصت‌های بالقوه ناشی از یادگیری غیررسمی از دست برود و یا از آن چشم‌پوشی شود. لذا شناسایی مؤلفه‌ها و ابعاد رهبری چنین یادگیری بیش از پیش حایز اهمیت می‌شود. بنابراین با درک خلا پژوهشی موجود در حوزه رهبری یادگیری غیررسمی، پژوهش حاضر به دنبال تدوین الگوی رهبری یادگیری غیررسمی معلمان مدارس ابتدایی شهر تبریز (مورد مطالعه پژوهش) است. در راستای این هدف اصلی پژوهش، سوالات زیر مطرح شدند:

➤ ابعاد و نشانگرهای رهبری یادگیری غیررسمی معلمان کدامند؟  
 ➤ اعتبار الگوی ابعاد و نشانگرهای رهبری یادگیری غیررسمی معلمان چگونه است؟

➤ وضع موجود رهبری یادگیری غیررسمی معلمان چگونه است؟  
 در بررسی‌هایی که در زمینه ادبیات و پیشینه مطالعات محققان قبلی انجام شده در مورد طراحی الگوی رهبری یادگیری غیررسمی کاستی‌هایی مشهود است که ذیلاً توصیف شده است. بررسی تحقیقات رهبری یادگیری غیررسمی در داخل کشور نشان می‌دهد که عمده تحقیقات صورت گرفته کمی بوده و تاثیر عواملی در سطح فردی یا سازمانی بر یادگیری غیررسمی را مورد بررسی قرار دادند و یا تحقیقات عمدتاً در سطح سازمانی یعنی یادگیری سازمانی انجام شده است. در حوزه پژوهش‌های داخلی پژوهشگرانی مانند زراعتکار و همکاران (۷)، خاکره و همکاران (۶)، پورامینی و همکاران (۵)، صفایی موحد (۸)، باشکوه و پورامینی (۴) و ایمان زاده و سعیدی (۲) صرفاً به یادگیری رسمی و غیررسمی در محیط کار پرداخته‌اند و با استفاده از روش‌های کمی به بررسی ارتباط یادگیری غیررسمی و رسمی با متغیرهای سازمانی پرداخته‌اند. همچنین پژوهشگرانی مانند رودریگوئز گومز و همکاران (۲۴)، کونر (۱۹)، بنونی و همکاران (۲۳)، سیرانی و همکاران (۲۹)، بیتروا و همکاران (۱۶) و روگوف (۲۵) صرفاً از لحاظ رویکرد سازمانی به بررسی یادگیری غیررسمی در ارتباط با متغیرهای سازمانی پرداخته‌اند و بیشتر از روش‌های پیمایشی بهره گرفته‌اند.

با توجه به مرور سابقه مطالعاتی پژوهش مشخص شد که تحقیقات انجام شده در این حوزه اکثراً بر یادگیری غیررسمی متمرکز شده‌اند و با روش‌های پیمایشی درصد بررسی ارتباط آن با دیگر متغیرهای سازمانی و محیطی برآمده‌اند؛ در صورتیکه از رهبری یادگیری غیررسمی به عنوان اساس ایجاد این نوع یادگیری غفلت کرده‌اند و

رهبری در مراکز آموزشی نظیر مدرسه، دانشگاه، مؤسسات آموزشی منحصر به یک فرد نیست، بلکه رهبری در این سازمان‌ها رویکردی برای تجمیع و انسجام‌بخشی برای پیشبرد یادگیری است (۲۶). به زعم فولان<sup>۱</sup> رهبری یادگیری غیررسمی، چارچوبی را برای مشارکت در سازمان ایجاد نموده و مجموعه تحت رهبری خود را در گسترش و پشتیبانی از باورها، ارزش‌ها، ماموریت‌ها و اهداف سازمان دخالت می‌دهد (۲۱). رودریگوئز گومز و همکاران<sup>۲</sup> بیان می‌دارند مدارس می‌بایست ترویج انتقال سیستم‌ها و ساختارهای کارمندیابی از شغل‌محور به صلاحیت‌محور را شروع کنند که در آن استراتژی‌های یادگیری غیررسمی به عنوان مبنایی برای ارتقا نوآوری در نظر گرفته می‌شود و با ارتقای دانش و نگرش افراد پذیرش نوآوری افزایش می‌یابد (۲۴).

به رغم نقش کلیدی یادگیری غیررسمی، تحقیقات مشخص و مدونی در خصوص مقوله رهبری یادگیری غیررسمی بطور کلی و رهبری یادگیری غیررسمی معلمان در سطح مدارس بطور اخص در سطح تحقیقات داخلی به چشم نمی‌خورد و تمرکز بر مقوله یادگیری و مدیریت آن بیشتر در سازمان‌های بزرگ در کشور (همچون سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران (۳)، مدیران نظام اداری کشور (۱۰) و سازمان صنایع دفاعی ایران (۹)) دیده می‌شود.

در واقع بایستی گفت با اینکه مقوله یادگیری غیررسمی و عوامل تاثیرگذار بر آن، مدل‌ها و رویکردهای یادگیری غیررسمی، تاثیر یادگیری غیررسمی بر انواع متغیرهای سازمانی، شیوه‌ها و روش‌های بکارگیری یادگیری غیررسمی برای افزایش اثربخشی آن در سازمان در تحقیقات متعددی مورد بررسی و واکاوی قرار گرفته شده است و طیف وسیعی از پژوهش‌های داخلی و خارجی را به خود اختصاص داده‌اند، اما خلا پژوهش در خصوص مقوله رهبری یادگیری غیررسمی و اینکه چه نشانگرها و شاخص‌هایی برای چنین رهبری مورد نیاز و مدنظر است (علی‌الخصوص در محیط آموزش مدارس) در پژوهش‌های مختلف دیده می‌شود. شناسایی این نشانگرها و ابعاد چنین رهبری از آنجا حایز اهمیت است که می‌توان با تعریف و مذاقه بر روی آنها به مجموعه یادگیری‌هایی غیررسمی و برنامه‌ریزی شده معلمان در محیط کارشان جهت‌بخشی نمود و نتایج متصور از چنین یادگیری‌هایی را که قطعاً منجر به بهبود و کارایی سیستم آموزشی می‌شود را تسریع بخشید.

با توجه به این که یادگیری غیررسمی دربرگیرنده بیش از ۷۵٪ از یادگیری است که در محیط مدارس به وقوع می‌پیوندد. با این حال سیستم آموزش و پرورش کشور تنها بر برنامه‌های یادگیری رسمی تمرکز کرده و فرصت‌ها و برآیندهای با ارزشی را از دست می‌دهد. بی‌توجهی به بحث رهبری یادگیری غیررسمی، موجب هدر رفتن منابع مالی و انسانی و نیز عدم دستیابی و یا کند شدن روند نیل به راهبردهای سیستم آموزش و پرورش کشور در رسیدن به اهداف چشم‌انداز خود می‌شود. بنابراین، بررسی رهبری یادگیری غیررسمی با مشخص کردن ابعاد و نشانگرهای روانشناختی مدیریت مدارس و به کار بستن روش‌های منتج از آن، موجب صرفه‌جویی در صرف منابع مالی، بهره‌گیری از بیشترین توان نیروی انسانی، افزایش سطح

<sup>2</sup> Rodriguez-Gomez et al

<sup>1</sup> Fullan

تجمیعی ساخته و از بررسی و تلفیق کدهای تجمیعی مولفه‌ها و سپس ابعاد مربوطه (از ترکیب و تجمیع چند مولفه) پیشنهاد شده است. نهایتاً مدل مزبور براساس ابعاد و مولفه‌های مستخرج شده پیشنهاد شد. همچنین در پژوهش حاضر برای سنجش روایی و پایایی در بخش کیفی مبتنی بر نظر لینکلن و گوبا<sup>۷</sup> چهار ملاک: اعتبار پذیری<sup>۸</sup>، اعتماد پذیری<sup>۹</sup>، تأیید پذیری<sup>۱۰</sup> و انتقال پذیری<sup>۱۱</sup> در نظر گرفته شده است (۲۲). در این راستا، به منظور افزایش اعتبارپذیری مطالعه حاضر، از بازبینی مراحل انجام مصاحبه از سوی اعضا استفاده شد. اعتمادپذیری داده‌ها با استفاده از ضبط و پیاده کردن تمام کلمات مصاحبه‌ها و آنالیز داده‌ها بلافاصله بعد از گردآوری آن‌ها، فراهم گردید. جهت ارتقای تأییدپذیری با ثبت تمام مراحل پژوهش امکان مرور و بازبینی آن‌ها توسط دیگران فراهم شد. در خصوص انتقال پذیری، توضیحات جامع از ماهیت شرکت کنندگان و تجارب بیان شده توسط آنان زمینه را برای انتقال‌پذیری پژوهش آماده کرد.

در مرحله دوم (مطالعه کمی)، جامعه آماری تحقیق عبارت بود از معلمان که برای نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای استفاده شد. جمع‌آوری داده‌ها در این مرحله از اسفند ۱۳۹۹ تا خرداد ۱۴۰۰ از مدارس ابتدایی شهر تبریز از کشور ایران انجام شد. براساس مستندات موجود، حجم جامعه مزبور شامل معلمان زن ۶۲۳ نفر، و مرد ۲۹۷ نفر (مجموعاً ۹۲۰ نفر) بود. از طرف دیگر با عنایت به محدودیت زمانی انجام پژوهش از جامعه مورد پژوهش نمونه‌گیری بعمل آمد و برای محاسبه حجم نمونه مورد نیاز از جدول کرجسی استفاده شد که ۲۶۹ نفر نمونه مشخص گردید. در بخش کمی به منظور اعتباریابی کردن مدل که در مرحله اول مطالعه (مطالعه کیفی) تبیین شده بود، ابتدا پرسشنامه‌ای مبتنی بر ابعاد تشکیل دهنده مدل طراحی شد. سپس به اعتباریابی کردن روابط علی میان متغیرهای مدل پرداخته شد. در راستای طراحی پرسشنامه، از دو نوع روایی همگرا (که نوعاً میزان همگن بودن سؤالات یک متغیر را نشان می‌دهد) با استفاده از آزمون متوسط واریانس استخراج شده (AVE)<sup>۷</sup> و روایی واگرا (میزان تمایز سؤالات تحقیق از یکدیگر را می‌سنجد) با استفاده از آزمون فورنل-لارکر<sup>۱۰</sup> استفاده شد (۲۰). همچنین برای نمره‌دهی سؤالات پرسشنامه از طیف لیکرت در مقیاس پنج درجه‌ای، با حداقل امتیاز یک و حداکثر امتیاز ۵ استفاده شد و به منظور تعیین اعتبار و آزمون سازگاری اجزا (همبستگی درونی) از ضریب آلفای کرونباخ<sup>۱۱</sup> استفاده شد.

در این تحقیق برای سنجش روایی واگرا از آزمون فورنل-لارکر و برای سنجش روایی همگرا از آزمون متوسط واریانس استخراج شده به شرح جدول ۱- استفاده شده است. همچنین برای آزمون پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ به شرح جدول ۲- استفاده شده است. نتایج سنجش روایی واگرا نشان می‌دهد که همه مقادیر به

هیچکدام از پژوهش‌های انجام شده الگوی قابل قبولی در زمینه رهبری یادگیری غیررسمی ارائه ندهاده است. لذا پژوهش حاضر، با در نظر گرفتن خلا موجود در تحقیقات قبلی، به دنبال الگویی برای رهبری یادگیری غیررسمی معلمان می‌باشد. این پژوهش، نه تنها پدیده رهبری یادگیری غیررسمی معلمان را تبیین می‌کند، بلکه ابعاد و نشانگرهای آن را استخراج می‌کند و به فهم بستر مناسب برای تحقق رهبری یادگیری غیررسمی معلمان کمک خواهد کرد. براساس نتایج تحقیقات پیشین از عواملی که بر رهبری یادگیری غیررسمی تأثیرگذار است می‌توان به جو سازمانی، یادگیری تیمی و ویژگی‌های فرهنگی سازمان اشاره کرد و در مقام اثرگذاری تأثیر رهبری یادگیری غیررسمی بر عملکرد کارکنان، تطبیق پذیری با شغل، چالاکی، خلاقیت و برخی از ویژگی‌های روانشناختی همچون امنیت روانشناختی در تحقیقات مورد بررسی قرار گرفته است (۱۲)(۱۵)(۱۸)(۲۸)(۳۲)، ولی هنوز خلا نظری در زمینه الگوی رهبری یادگیری غیررسمی وجود دارد.

### مواد و روش‌ها

روش شناسی تحقیق حاضر یک مطالعه ترکیبی اکتشافی متوالی<sup>۱</sup> بود بدین ترتیب که در مرحله اول یک مطالعه کیفی به کمک روش تحلیل محتوا انجام شد که در آن از طریق مصاحبه با خبرگان به بررسی متغیر مورد مطالعه (رهبری یادگیری غیررسمی) پرداخته شد، سپس در مرحله دوم، یک مطالعه کمی با استفاده از روش اعتباریابی مدل<sup>۲</sup> انجام شد و بدین ترتیب ابعاد (طبقات) و مولفه‌های شناسایی شده (زیر طبقات) در مرحله نخست مطالعه، با استفاده از داده‌های کمی اعتباریابی شد و تعمیم‌پذیری آن مورد تأیید قرار گرفت.

در مرحله اول (مرحله کیفی) مصاحبه از اساتید دانشگاه و خبرگان آموزش و پرورش که دارای تجربه در خصوص موضوع تحقیق بودند، به عمل آمد. برای نمونه‌گیری از روش غیرتصادفی استفاده شد؛ لذا برای این منظور از روش گلوله برفی<sup>۳</sup> استفاده گردید. با بررسی‌های انجام شده نهایتاً محقق توانست به ۲۵ خبره (شامل ۸ استاد با درجات دانشیاری و استادیاری از دانشگاه‌های تهران و ۱۷ خبره از آموزش و پرورش با حداقل مدرک کارشناسی ارشد که دارای تجربه در حوزه یادگیری غیررسمی در مدارس بودند) دسترسی پیدا کند و لذا مصاحبه با این تعداد خبره انجام گردید. در این پژوهش از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته‌ی عمیق به صورت فردی و چهره به چهره استفاده شد. پس از انجام مصاحبه با خبرگان و دریافت تجربیات آن‌ها، برای بررسی و تحلیل تجارب مشارکت-کنندگان از تحلیل محتوا استفاده شده است به طوری که در ابتدا از متن مصاحبه‌ها، کدهای اولیه استخراج، از تجمیع این کدها، کدهای

<sup>1</sup> Exploratory sequential mixed methods

<sup>2</sup> Model test design

<sup>3</sup> Snowball Sampling

<sup>4</sup> Lincoln and Guba (1985)

<sup>5</sup> Credibility

<sup>6</sup> Dependability

<sup>7</sup> Confirmability

<sup>8</sup> Transferability

<sup>9</sup> Average Variance Extracted

<sup>10</sup> Fornell-Larcker

<sup>11</sup>  $\alpha$  -Cronbach

دست آمده در قطر اصلی از مقادیر سطر و ستون متناظر بیشتر است. بنابراین هر متغیر با خودش بیشتر از دیگران تبیین می‌شود و متغیرها تمایز معنی‌داری از هم دارند و لذا روایی واگرایی پرسشنامه تحقیق جدول ۱. نتایج سنجش روایی واگرایی و همگرایی

نتایج سنجش روایی واگرایی			
ابعاد پرسشنامه	استراتژی	رفتارها	عقاید
استراتژی	۰/۸۵۳		
رفتارها	۰/۶۱۱	۰/۸۲۹	
عقاید	۰/۶۵۹	۰/۴۶۴	۰/۸۷۲

نتایج سنجش روایی همگرایی			
ابعاد پرسشنامه	تعداد سوال	AVE	نتیجه
عقاید	۲۴	۰/۷۲۸	تأیید
استراتژی	۱۸	۰/۶۸۸	تأیید
رفتارها	۱۴	۰/۹۵۴	تأیید
رهبری یادگیری غیر رسمی معلمان	۵۶	۰/۷۶۰	تأیید

جدول ۲. آزمون پایایی پرسشنامه به کمک ضریب آلفای کرونباخ

ابعاد پرسشنامه	تعداد سوال	آلفای کرونباخ	نتیجه
عقاید	۲۴	۰/۸۰۴	تأیید
استراتژی ها	۱۸	۰/۸۸۱	تأیید
رفتارها	۱۴	۰/۹۰۷	تأیید
رهبری یادگیری غیر رسمی معلمان	۵۶	۰/۸۴۱	تأیید

(بیش از ۷۶ درصد) و نهایتاً در خصوص متغیر سابقه کار یافته‌ها حکایت از آن داشت که اکثر مطلق (۹۹/۵ درصد) پاسخ‌دهندگان بیش از ۵ سال سابقه کار دارند. سوال اول: نشانگرهای رهبری یادگیری غیررسمی معلمان کدامند؟ در بخش کیفی داده‌ها از طریق فرایند کدگذاری و مبتنی بر طرح نظام‌دار تحلیل محتوا مورد تحلیل قرار گرفت. در طی کدگذاری اولیه، متن مصاحبه‌های پیاده شده با استفاده کدهای زنده علامت‌گذاری و ایده‌های تکراری شناخته شد. نتیجه این مرحله، تقطیر و خلاصه کردن انبوه اطلاعات کسب شده از مصاحبه‌ها به درون مفاهیم و دسته‌بندی‌هایی است که در این سوالات مشابه هستند. در مرحله کدگذاری ثانویه از میان کدهای به دست آمده از کدگذاری باز، آنهایی که به نظر رسید بیش از سایرین در مراحل بعدی به کار می‌آیند، انتخاب شدند. در واقع این مرحله پالایش دهنده، تفکیک‌کننده، انسجام‌دهنده و منظم‌کننده مفاهیم در کدگذاری باز است.

نهایتاً سه مقوله به عنوان مقوله‌های اصلی نهایی انتخاب شد. این مقوله‌های اصلی عبارت بودند از استراتژی‌ها، رفتارها و عقاید. پس از انجام مصاحبه با خبرگان تحقیق، نهایتاً این مصاحبه‌ها تک به تک توسط محقق جمع‌آوری، بررسی و به شرح جداول سه طبقات و زیر طبقات مورد نظر استخراج گردید.

یافته‌های جدول-۲ نشان می‌دهد از آنجا که مقدار ضریب آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷ است لذا پایایی ابعاد و کل پرسشنامه مورد تأیید است. به تمامی افراد شرکت‌کننده درباره فرایند مطالعه و اهداف آن توضیحاتی ارائه گردید و رضایت مشارکت‌کنندگان دریافت شد. همچنین اجازه‌ی ضبط صوتی از مشارکت‌کنندگان اخذ شد و در خصوص حفظ محرمانه بودن اطلاعات جمع‌آوری شده به آن‌ها و گمنامی اطمینان داده شد. مشارکت‌کنندگان در هر مرحله از مطالعه حق داشتند که از ادامه روند مطالعه انصراف دهند. با این حال، هیچ مشارکت‌کننده‌ای از شرکت در مطالعه اجتناب نکرد و پس از ورود به مطالعه، از مطالعه خارج نشد. در پژوهش حاضر برای انجام آزمون‌های مورد نیاز، از نرم‌افزارهای آماری SPSS و SmartPLS 3 در سطح معناداری ( $\alpha=0/05$ ) استفاده شده است.

#### یافته‌ها

یافته‌های بدست آمده از تحلیل اطلاعات جمعیت‌شناختی نشان داد که در خصوص متغیر جنسیت، اکثر پاسخ‌دهندگان تحقیق را مردان تشکیل می‌دهند (۶۶ درصد). در خصوص متغیر سن اکثر پاسخ‌دهندگان در دامنه سنی ۳۵ تا ۵۵ سال هستند (بیش از ۹۵ درصد) بودند. در خصوص متغیر سطح تحصیلات، اکثریت مطلق پاسخ‌دهندگان دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد و بالاتر بودند

<sup>1</sup> Anonymity

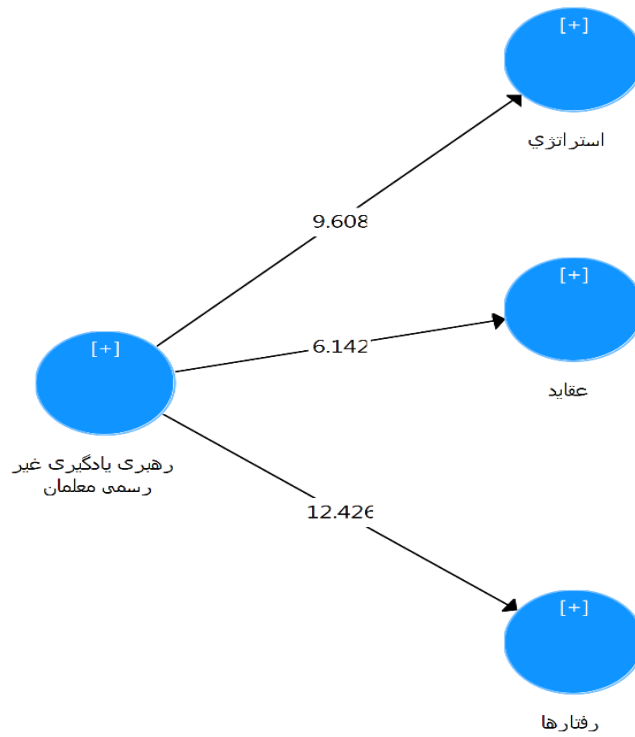
جدول ۳. طبقات و زیر طبقات استخراج شده

طبقه	زیر طبقه	کد مصاحبه شونده گان
استراتژی‌ها	ایجاد جو مناسب در مدرسه برای ارتقا یادگیری غیررسمی	Q1, Q3, Q6, Q10, Q15
	توجه به شیوه‌ها و روش‌های مختلف آموزش	Q2, Q6, Q9, Q11, Q14, Q19, Q25
	سازماندهی و هماهنگی	Q1, Q5, Q13, Q15, Q18, Q22
	ارزیابی یافته‌های یادگیری غیررسمی	Q2, Q5, Q6, Q8, Q10, Q17, Q24
	توجه به سبک مدیریتی	Q3, Q4, Q7, Q8, Q9, Q11, Q12, Q14, Q16, Q18, Q23
رفتارها	حمایت از تبادل و تسهیم اطلاعات در فضای مدرسه	Q1, Q5, Q6, Q8, Q12, Q14, Q20, Q25
	حمایت از فضای گفتگو و مشارکت در مدرسه	Q3, Q5, Q8, Q12, Q15, Q17, Q24
	ایجاد حس رقابت در فضای مدرسه	Q1, Q2, Q7, Q13, Q18, Q21, Q24
	میزان حمایت مدیر مدرسه از بکارگیری یادگیری غیررسمی	Q3, Q5, Q7, Q12, Q16, Q18, Q24
	حمایت از بکارگیری تجارب متخصصان داخلی و خارجی	Q1, Q4, Q8, Q10, Q12, Q18, Q22, Q24
	استفاده از مشوق‌های انگیزشی	Q4, Q7, Q10, Q14, Q15, Q18, Q23
	توجه به ویژگی‌های روان‌شناختی یادگیرندگان	Q1, Q5, Q8, Q12, Q13, Q17, Q21, Q23
عقاید	توجه به ویژگی‌های روان‌شناختی یاددهندگان	Q2, Q3, Q6, Q8, Q11, Q12, Q15, Q16
	اعتقاد مدیر به کار تیمی و هم‌افزایی	Q4, Q9, Q14, Q15, Q18, Q20, Q22, Q25
	میزان باور و اعتقاد مدیر به جایگاه و نقش یادگیری غیررسمی	Q3, Q4, Q6, Q10, Q11, Q15, Q19, Q20
	اعتقاد به نقش ارزش‌ها در یادگیری غیررسمی	Q2, Q3, Q5, Q7, Q8, Q9, Q11, Q14

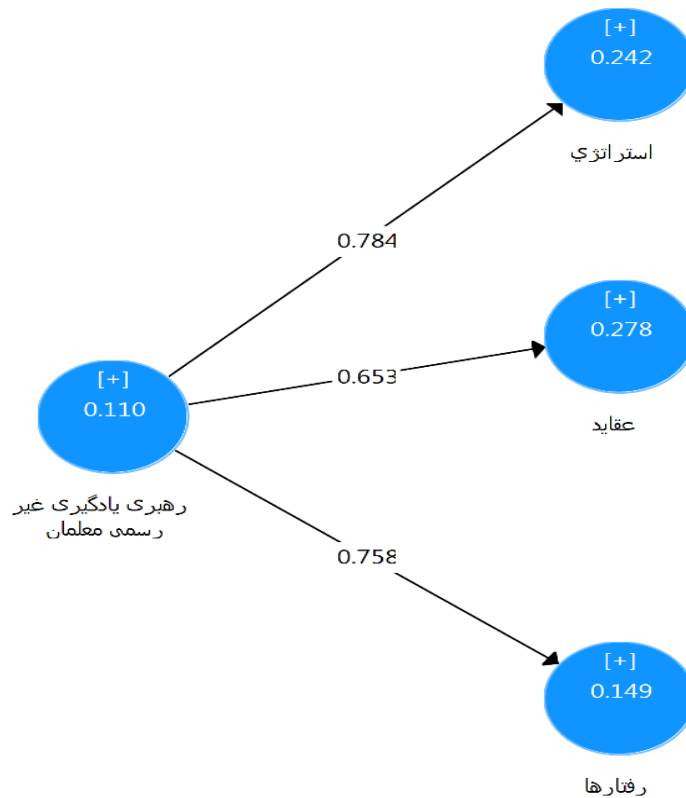
بکارگیری تجارب متخصصان داخلی و خارجی"، "استفاده از مشوق‌های انگیزشی"، "توجه به ویژگی‌های روان‌شناختی یادگیرندگان"، "توجه به ویژگی‌های روان‌شناختی یاددهندگان"، "توجه به ویژگی‌های روان‌شناختی یاددهندگان" را شکل می‌دهند.

سوال دوم: اعتبار الگوی نشانگرها و ابعاد رهبری یادگیری غیررسمی معلمان چگونه است؟ برای پیش‌بینی رهبری یادگیری غیررسمی معلمان، الگوی مفهومی پیشنهاد شده از طریق روش الگویابی معادلات ساختاری بررسی شد. که برای انجام این آزمون از نرم افزار SmartPLS 3 استفاده شد. بطوریکه اعتباریابی کردن مدل در دو حالت معنی‌داری و تخمین استاندارد (نمودار ۱ و ۲) صورت پذیرفت و سپس به منظور بررسی میزان صحت، روابط تمامی حالات بین متغیرها در نظر گرفته شد و برای هر مسیر آماره T و سطح معنی‌داری، مورد بررسی قرار گرفت تا بتوان در خصوص تأیید و رد روابط موجود در مدل اظهار نظر نمود. (جدول ۴)

انجام مطالعه کیفی نهایتاً منجر به شناسایی ۳ طبقه "عقاید" و "استراتژی‌ها" و "رفتارها" و ۱۶ زیر طبقه مرتبط با این ۳ طبقه در طراحی الگوی ابعاد و مولفه‌های موثر بر رهبری یادگیری غیررسمی معلمان شد. "اعتقاد مدیر به کار تیمی و هم‌افزایی"، "میزان باور و اعتقاد مدیر به جایگاه و نقش یادگیری غیررسمی"، "اعتقاد به نقش ارزش‌ها در یادگیری غیررسمی"، "۳ زیر طبقه عقاید را شکل می‌دهند. همچنین "ایجاد جو مناسب در مدرسه برای ارتقا یادگیری"، "توجه به شیوه‌ها و روش‌های مختلف آموزش"، "سازماندهی و هماهنگی"، "ارزیابی یافته‌های یادگیری"، "توجه به سبک مدیریتی"، "۵ زیر طبقه استراتژی‌ها را شکل می‌دهند. همچنین "حمایت از تبادل و تسهیم اطلاعات و تجارب در فضای مدرسه"، "حمایت از فضای گفتگو و مشارکت در مدرسه"، "ایجاد حس رقابت در فضای مدرسه"، "میزان حمایت مدیر مدرسه از بکارگیری یادگیری غیررسمی در مدرسه"، "حمایت از



نمودار ۱. روابط علی میان متغیرهای الگوی تحقیق در حالت معنی‌داری



نمودار ۲. روابط علی میان متغیرهای الگوی تحقیق در حالت تخمین استاندارد

جدول ۴. نتایج آزمون مسیر

نتیجه	سطح معناداری	ضریب مسیر استاندارد ( $\beta$ )	آماره t	مسیر علی	
				به	از
تایید سوال	۰/۰۰۰	۰/۶۵۳	۶/۱۴۲	رهبری یادگیری غیر رسمی معلمان	عقاید
تایید سوال	۰/۰۰۰	۰/۷۵۸	۱۲/۴۲۶	رهبری یادگیری غیر رسمی معلمان	رفتارها
تایید سوال	۰/۰۰۰	۰/۷۸۴	۹/۶۰۸	رهبری یادگیری غیر رسمی معلمان	استراتژی‌ها

شاخص‌های فوق شاخص برازش کلی الگو در PLS شاخص 'GOF' می‌باشد و از آن می‌توان برای بررسی اعتبار یا کیفیت الگوی PLS به صورت کلی استفاده کرد. در پژوهش حاضر برای الگوی آزمون شده شاخص برازش مطلق (GOF) ۰/۵۲ به دست آمد که مقدار به دست آمده برای این شاخص برازش نشانگر برازش مناسب الگوی آزمون شده است. برای سنجش وضعیت موجود متغیرها و مولفه‌های مربوطه از آزمون تی یکطرفه با نقطه برش ۳ به شرح جدول ۵ استفاده شد.

با توجه به یافته‌های پژوهش، بایستی عنوان کرد که با عنایت به مقادیر آماره t که بزرگتر از ۱/۹۶ (در سطح اطمینان ۹۵ درصد) است تمامی مسیرها بین متغیرهای تحقیق مورد تایید و همچنین با عنایت به مقادیر معنی‌داری بدست آمده (با توجه به کوچکتر بودن از ۰/۰۵) معنی‌دار هستند و لذا می‌توان عنوان کرد که کلیه مسیرهای مطروحه در مدل پیشنهادی تحقیق در سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد تایید می‌باشند. در نهایت جهت نشان دادن اعتبار یافته‌های مدل پژوهش از شاخص‌های برازش مدل معادلات ساختاری به روش حداقل مربعات جزیی استفاده شد. علاوه بر

جدول ۴. آزمون تی تک متغیره برای بررسی وضعیت باورها

مولفه	نشانهگر	آماره t	میانگین	درجه آزادی	سطح معنی‌داری	تفاوت میانگین	نتیجه
ک	اعتقاد به کار تیمی	۴/۳۲	۱۱/۳۵	۲۴۱	۰/۰۰۱	۰/۹۶۳	بیشتر از میانگین
	اعتقاد به نقش یادگیری غیررسمی	۳/۶۷	۱۳/۹۶	۲۴۱	۰/۰۰۱	۰/۸۴۷	بیشتر از میانگین
	اعتقاد به نقش ارزش‌ها	۵/۶۲	۱۴/۰۶	۲۴۱	۰/۰۰۱	۱/۰۵	بیشتر از میانگین
	توجه به ویژگی‌های روانشناختی یاددهندگان	۶/۷۵	۱۰/۷۹	۲۴۱	۰/۰۰۱	۱/۷۹	بیشتر از میانگین
ب	توجه به ویژگی‌های روان شناختی یادگیرندگان	۴/۲۹	۱۰/۹۴	۲۴۱	۰/۰۰۱	۱/۹۴	بیشتر از میانگین
	استفاده از مشوق‌های انگیزشی	۶/۳۷	۱۱/۲۳	۲۴۱	۰/۰۰۱	۰/۹۶۸	بیشتر از میانگین
	حمایت از تجارب متخصصان	۹/۶۵	۱۱/۰۶	۲۴۱	۰/۰۰۱	۰/۹۳۴	بیشتر از میانگین
	حمایت مدیر از به کارگیری یادگیری غیررسمی	۴/۵۱	۱۳/۷۳	۲۴۱	۰/۰۰۱	۱/۷۳	بیشتر از میانگین
ا	ایجاد حس رقابت	۵/۴۷	۸/۱۳	۲۴۱	۰/۰۰۱	۱/۲۵	بیشتر از میانگین
	حمایت از فضای گفتگو	۴/۵۲	۱۰/۰۳	۲۴۱	۰/۰۰۱	۱/۰۳	بیشتر از میانگین
	حمایت از تبادل اطلاعات	۷/۵۹	۱۳/۶۹	۲۴۱	۰/۰۰۱	۱/۶۹	بیشتر از میانگین
	ایجاد جو مناسب	۶/۰۳	۱۳/۲۱	۲۴۱	۰/۰۰۱	۱/۲۱	بیشتر از میانگین
س	توجه به روش‌های مختلف آموزش	۵/۰۷	۱۷/۴۲	۲۴۱	۰/۰۰۱	۱/۳۵	بیشتر از میانگین
	سازماندهی و هماهنگی	۶/۲۸	۱۱/۸۳	۲۴۱	۰/۰۰۱	۰/۹۶۸	بیشتر از میانگین
	ارزیابی یافته‌های یادگیری	۵/۳۴	۸/۳۱	۲۴۱	۰/۰۰۱	۱/۲۴	بیشتر از میانگین
	توجه به سبک مدیریتی	۵/۷۲	۱۳/۲۵	۲۴۱	۰/۰۰۱	۱/۲۵	بیشتر از میانگین

#### نتیجه‌گیری

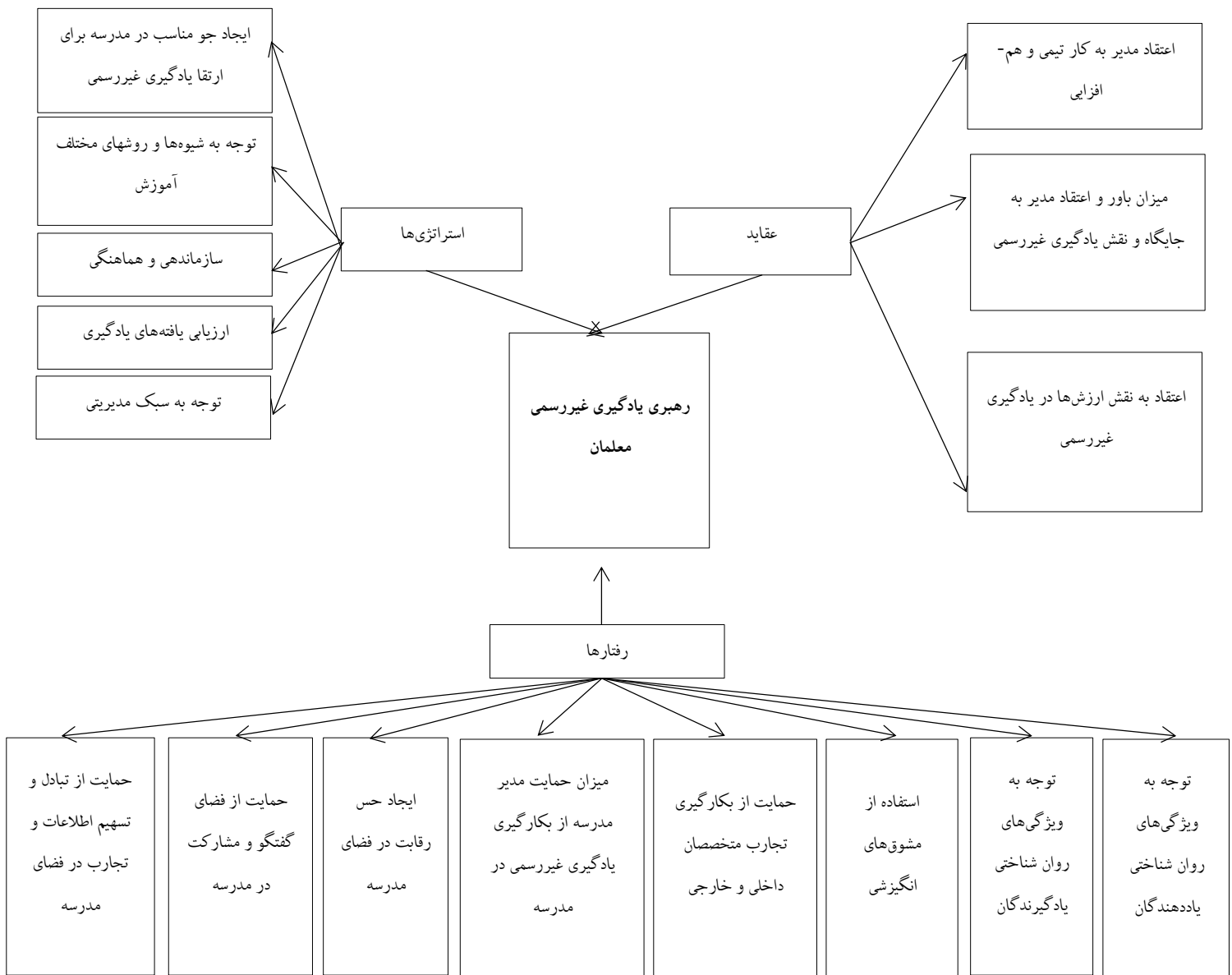
نتایج پژوهش حکایت از آن دارد که الگوی رهبری یادگیری غیررسمی معلمان از سه بُعد اصلی برخوردار است. این الگو مطابق با نمودار-۳، می‌تواند سه بُعد (طبقه) عقاید (مشمول بر ۳ مولفه)، استراتژی (مشمول بر ۵ مولفه) و رفتار (مشمول بر ۸ مولفه) را شامل

نتایج جداول ۵ نشان داد که با توجه به کمتر بودن سطح معنی‌داری بدست آمده مرتبط با هر یک از ابعاد سه‌گانه مدل رهبری یادگیری غیررسمی و همچنین مولفه‌های شانزده‌گانه مرتبط با این ابعاد از مقدار ۰/۰۵ (در سطح اطمینان ۹۵ درصد) لذا ابعاد و مولفه‌های مذکور معنی‌دار هستند.

#### 1- Goodness Of Fit

گردد. یافته‌ها نشان داد این سه بُعد می‌توانند به خوبی واریانس رهبری یادگیری غیررسمی معلمان الگوی تحقیق را تبیین نمایند. در تبیین یافته‌های این تحقیق بایستی عنوان کرد که در خصوص بُعد «عقاید» در طراحی الگوی ابعاد و مولفه‌های موثر بر رهبری یادگیری غیررسمی معلمان، نقش آن از این حیث اهمیت دارد که تا تلاش، آگاهی و باور مدیر در مسیر گسترش آموزش‌های غیررسمی و اشاعه این چنین آموزش‌هایی در سطح مدرسه در میان معلمان وجود نداشته باشد عملاً نمی‌توان به موفقیت رهبری یادگیری غیررسمی 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 غیررسمی آگاهی و باور داشته باشد و بتواند با در نظرگیری ارزش‌های انسانی و توجه و احترام به اختلاف افکار و دیدگاه‌ها، ضمن دوری جستن 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 غیررسمی که تأثیرات بسیار مهمی در آگاهی بخشی معلمان دارد، مهیا سازد. یافته‌های بدست آمده از حیث بُعد عقاید و مولفه‌های شکل‌دهنده آن با نتایج پژوهش‌های نجفی و همکاران (۱۴) همخوانی دارد، در این تحقیق بر عقاید تأکید شده است و بی‌توجهی به بحث یادگیری غیررسمی، موجب هدر رفتن منابع مالی و انسانی سازمان‌ها و عدم دستیابی و یا

کند شدن روند نیل به راهبردهای سازمان در رسیدن به اهداف چشم‌انداز خود می‌شود. چنین یادگیری داشته تا بتواند بخوبی از پس نقش‌های هدایت‌گری و پشتیبانی، هماهنگ‌کنندگی و آگاهی‌بخشی در مسیر اشاعه یادگیری غیررسمی برآید. از حیث بعد استراتژی و مولفه‌های شکل‌دهنده آن یافته‌های تحقیق با نتایج پژوهش‌های سیبارانی و همکاران (۲۹) همخوانی دارد. در این تحقیق نیز بر بعد راهبردی یادگیری غیررسمی تأکید شده است و رهبری دارای دو نقش مهم و اساسی است. اول اینکه رهبری یک جو هدایت‌کننده برای خلق دانش ایجاد می‌نماید ثانیاً یک نقش حمایتی از کسانی که در سازمان در فرآیند یادگیری مشارکت دارند، ایفا می‌نماید. همچنین پانونی و ریکس (۲۳) و استراکا (۳۱) نیز یکی از ابعاد مهم رهبری یادگیری غیررسمی را نقش ترغیبی آن می‌دانند به گونه‌ای که رهبر افراد را در سازمان ترغیب و تشویق نماید تا موضوعی را به شکل برنامه‌ریزی نشده، سازمان نیافته و غیرساختارمند فرا بگیرند. در خصوص بُعد «رفتار» در طراحی مدل رهبری یادگیری غیررسمی معلمان، نقش آن از این حیث اهمیت دارد که رفتارهای مدیر زمینه ساز و مشوق ارتقای تعامل و ارتباطات معلمان مدرسه با هم و با سایر متخصصان شده و می‌تواند حس رقابت را در آن‌ها ایجاد نماید.



نمودار ۳. الگوی پیشنهادی رهبری یادگیری غیررسمی معلمان

مدرسه در راستای گسترش یادگیری غیررسمی، بتواند نگاهی راهبردی و مبتنی بر برنامه‌ریزی کلان به از حیث بُعد رفتار و مولفه‌های شکل‌دهنده آن با نتایج پژوهش‌های بیتروا و همکاران (۱۶) مطابقت دارد. یافته‌های تحقیق بیتروا و همکاران فراهم‌آوردن محیطی مناسب و مؤثر برای یادگیری دانش-آموزان و فراهم‌آوردن محیطی امن که حمایت‌کننده فرایندهای یادگیری باشد را دو صلاحیت مهم رفتاری برای موفقیت رهبران مدارس در امر یادگیری اعلام می‌دارند. استفاده از الگوی رهبری یادگیری غیررسمی، یک استراتژی انگیزشی عالی برای ادامه دادن فرایند یادگیری مدیران و معلمان است و هدایت یادگیری غیررسمی اغلب منجر به خلاقیت و نوآوری در محیط کار می‌شود. با توجه به یافته‌های حاصل از اجرای تحقیق پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:

- با توجه به یافته‌های تحقیق ابعاد عقاید، رفتار و استراتژی جزو ابعاد رهبری یادگیری غیررسمی شناسایی شدند که یکی از مهمترین راههای بهبود وضعیت رهبری ایجاد نقشه راه و ارائه تصویری ایده

رفتارهای مدیر قطعا در مسیر اشاعه و گسترش یادگیری غیررسمی معلمان با پشتیبانی و حمایت از معلم، جلب نظر کارکنان مدرسه، احترام به تفاوت‌های فردی و سلاقت 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، کمک به ایجاد شرایط و محیط مناسب، استفاده از هرگونه فرصت در فضای آموزشی مدرسه می‌تواند تاثیرات مهم و کلیدی داشته باشد.

در خصوص بعد «استراتژی» در طراحی الگوی ابعاد و مولفه‌های مؤثر بر رهبری یادگیری غیررسمی معلمان، نقش آن از این حیث اهمیت دارد که مدیر مدرسه در مسیر توجه به شیوه‌های غیرمعمول آموزش و یادگیری (شیوه‌های رسمی) می‌بایست در راستای آگاهی-بخشی معلمان در خصوص جایگاه و اهمیت یادگیری غیررسمی، تشویق به استفاده از روش‌های تدریس جانبی و غیررسمی، ایجاد فضای مناسب برای معلمان در مسیر تحقق یادگیری غیررسمی و توجه به ایجاد بستری مناسب برای هم‌افزایی و تعاملات در سطح

secondary schools in Isfahan city), *School Psychology Quarterly*, 7(4): 40-54.

6. Khakre, Fatana; Melkain, Farmarez; Saeedpour, Bahman; Kaviani, Elham (2017), Designing a model of organizational factors affecting the transfer of learning to the work environment based on foundational data theory, *Teaching Research Quarterly*, 6(4): 19-5.

7. Farmer, Somia; Mohammadi Eliasi, Qanbar; Zarei Mateen, Hassan; Alwani, Seyyed Mehdi; Babaei, Mohammad Ali (2016), Identifying informal learning methods for training human resource managers in large organizations of the country, *Organizational Culture Management*, 14(2): 328-339.

8. Safai Mohd, Saeed (2017), A model for the workplace curriculum based on hyutagogy approach, *Iran Curriculum Studies Quarterly*, 12(51):6-21.

9. Ghafarian, Vafa (2016), Development of Executive Directors: Opportunities and Approaches, Proceedings of the First Human Resources Development Conference. Tehran Iran.

10. Farhi Bozanjani, Barzou (2016), Introduction of a comprehensive model for the development of managers, Proceedings of the First Human Resources Development Conference. Tehran Iran.

11. Qarli, Zahra; Najafi, Ali; Belgurian, Maitham (2017), evaluation of factors affecting informal learning of National Petrochemical Industries Company employees and its prioritization with group hierarchy technique, *Human Resources Education and Development Quarterly*, 5(16): 118-133.

12. Male, Seyyed Mohammad; Zainabadi, Hassan Reza; Arasteh, Hamidreza (2016), indicators of a successful educational leader; Findings of a phenomenological study, *School Management Quarterly*, 5(2): 124-141.

13. Nadi, Mohammad Ali; Sajjadian, Inaz (2008), activities of environmental

آل و منحصر به فرد از آنچه سازمان می تواند و باید به آن تبدیل شود. با ارائه نقشه راه، اهداف سازمان برای تمامی کارکنان شفاف شده و برانگیزاننده و هدایت کننده است؛

• نظر به یافته‌های تحقیق پیشنهاد می‌گردد که با درک اهمیت یادگیری غیررسمی در عصر کنونی، نشانگرها و شاخص‌های مطروحه را الگوی پیشنهادی این پژوهش مدنظر متولیان امر قرار گیرد تا بتوان مبتنی بر این شاخص‌ها در جهت آماده‌سازی و توانمندسازی هر چه بیشتر مدیران مدارس گام برداشت؛

• همچنین پیشنهاد می‌شود که هریک از نشانگرهای مطروحه را می‌توان به عنوان مهارت با وظیفه‌ای تلقی نمود که مدیر در مسیر ایفای نقش خود در سطح مدرسه بایستی از آن برخوردار باشد و نسبت به آن آگاه باشد؛

• براساس یافته‌های تحقیق پیشنهاد می‌شود که فرهنگ حمایت از یادگیری غیررسمی در مدارس نهادینه شود و کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی برای ارتقای دانش معلمان در زمینه‌ی یادگیری غیررسمی برگزار شود.

## References

1. Ainehsaz, Hamed (1389), designing an informal learning model for entrepreneurs. master thesis. School of Entrepreneurship: University of Tehran.

2. Imanzadeh, Marjan; Saeedi, Mahmoud (2016), investigating the relationship between school culture and informal learning of primary teachers of the first education district of Kermanshah province, the third national conference of modern researches in the field of humanities and social studies of Iran, Razi University of Kermanshah.

3. Babaei Zacklei, Mohammad Ali (2008), Designing a Comprehensive Manager Development System, Proceedings of the Third Human Resources Development Conference, Tehran, Iran.

4. Majkoh, Mohammad; Pouramini, Zahra (2016), Explanation of a method for effective informal learning of principals and vice-principals of secondary schools in Ardabil city, *School Psychology Quarterly*, 5(2):10-27

5. Pouramini, Zahra; Majkoh, Mohammad; Farzundeh, Samiyeh; Bashkoh Hassan (2017), investigating the effect of information technology application on formal and informal learning (case study: principals and assistants of

24. 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.
25. Rogoff B. (2014), *Learning by Observing and Pitching-In Overview*, Retrieved 22.
26. Saki R.(2009), *Leadership in learning oriented school*. Tehran: The Organization of Education Publication.
27. Schulz, M; StamovRoßnagel, Ch. (2010). Informal workplace learning: An exploration of age differences in learning competence. *Learning and Instruction*, 6(20): 383-399.
28. Shaughnessy, B. A., Treadway, D. C., Breland, J. W., & Perrewé, P. L. (2017). Informal leadership status and individual performance: The roles of political
29. 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): 411-414
30. Spillane JP.(2009). *Distributed leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
31. Straka, G. A. (2010). Informal and implicit learning: Concepts. *European Journal of Vocational Training*.
32. Timperley HS. *Distributed leadership: Developing theory from practice*. *J Curricul Stud*. 2005; 37(4):395-420.
- inhibitors and individual characteristics affecting the informal learning of Isfahan teachers, *Educational Innovations Quarterly*, 8(30): 160-179.
14. Najafi, Tektem; Atashi, Seyyed Hossein; Jafari, Alireza (1391), study and comparison of formal and informal learning and its sources among students, *Military Management Quarterly*, 12(48): 197-226.
15. Alonderiene A.(2010). Enhancing informal learning to improve job satisfaction: Perspective of SMEs managers in Lithuania. *Baltic Journal of Management* . 5(2): 257–87.
16. Bitterova, M., et al.(2014). School Leader`s Competencies in Management Area, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 149, (http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/).
17. Bush T,(2007), Glover D. *School leadership: Concepts of evidence*. Nottingham: National College for School Leadership.
18. Billett, S. (2012). *Toward workplace pedagogy: Guidance, participation, and engagement*. *Adult education quarterly*, 53(1): 27-43.
19. Conner, Marcia. L. (2005). *Informal learning*. Available in ;http:ageless learner .com/ intros / informal.html.
20. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*,18(1): 5-39.
21. Fullan M.(2011), *Leading in a culture of change*. San Francisco: Jossey-Bess Publisher.
22. Lincoln, YS, & Guba, EG (1985). *Naturalistic Inquiry*, Newbury Park, CA: Sage Publications.
23. Pannoni, R. & Ricketts, G. (2010). *A new taxonomy for learning*. Chief Learning Officer. August 2010, 32-35.