Pourhossein Gilakjani Scholarship in Educational Leadership and Management Journal (SELMJ) (2024) 1:1

Scholarship in Educational Leadership and Management Journal (SELMJ)

Original Article **Published online: 21 September 2024**

توسعه مفهوم "تئوری عمل"، در رهبری و مدیریت آموزشی

عباس پورحسین گیلاکجانی [*۱]

* نویسنده مسئول:

abbas.pourhossein@yahoo.com

دانشیارگروه مترجمی زبان انگلیسی، واحد لاهیجان، دانشگاه آزاد اسلامی، لاهیجان ، ایران

انتشار آنلاین: ۱۴۰۳/۰۶/۳۱

این نشریه توسط انتشارات آکادمی علوم منتشر می گردد.

چکیده

رهبری آموزشی یکی از مهمترین و چالش برانگیزترین موضوعات در حوزه آموزش و پرورش است. با توجه به نقش آن در بهبود کیفیت یادگیری و تدریس، رهبری آموزشی به عنوان یک عامل کلیدی در موفقیت سازمان های آموزشی محسوب می شود. رهبر آموزشی باید این قابلیت را داشته باشد که با ایجاد محیطی پویا و پشتیبانی کننده، انگیزه دانش آموزان را افزایش داده، عملکرد تحصیلی آنها را بهبود بخشیده و در نهایت کیفیت آموزش و یادگیری در کل مدرسه را ارتقا دهد. در این میان، نظریه عمل آرگریس و شون می تواند به درک بهتر رفتارها و تعاملات در سازمانها کمک کرده و بینش های جدیدی را برای رهبران آموزشی فراهم سازد. این تحقیق با هدف بررسی رهبری آموزشی از دریچه نظریه عمل آرگریس و شون و چگونگی کمک این نظریه به بهبود استراتژی ها و شیوه های رهبری انجام شده است. یافته های این مطالعه نشان می دهد که شناخت نظریه های عملی رهبران آموزشی و تلاش برای همسوسازی آنها با نظریه های اعلام شده، می تواند به بهبود مهارت های ارتباطی، افزایش انعطافپذیری و یادگیری مداوم در سازمانهای آموزشی منجر شود. همچنین با توجه به اینکه این نظریه بر اهمیت یادگیری دوگانه و تغییر فرضیات بنیادین تأکید میکند. در رهبری آموزشی، این مفاهیم می توانند به مدیران و رهبران آموزشی کمک کنند تا به جای تمرکز بر علائم مشکلات، به ریشه های آنها بپردازند تا با شناخت عمیقتر خود و سازمان، راهکارهای مؤثرتری ارائه دهند و به ارتقای اثربخشی رهبری آموزشی دست یابند.

واژگان کلیدی: رهبری آموزشی، نظریه ، نظریه عمل، محیط آموزشی، یادگیری مداوم

This work is licensed under Creative Commons Attribution 4.0 International. To view a copy of this license, visit https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

[Downloaded from mail.selmj.ir on 2026-11-18]

مقدمه

جهان امروز با سرعت بسیار بالایی در حال تغییر است. فناوری اطلاعات، هوش مصنوعی، جهانی شدن و تغییرات اقلیمی، مهارت‌ها و دانش‌های مورد نیاز برای موفقیت در آینده را به طور قابل توجهی تغییر داده‌اند. مدارس باید به عنوان نهادهای پویا و پاسخگو، خود را با این تغییرات وفق دهند تا دانش‌آموزان را برای زندگی در دنیای آینده آماده کنند(خیدویاتووا[1]، ۲۰۲۴). رهبر آموزشی به عنوان محرک اصلی تغییر در یک مدرسه عمل می‌کند. او نه تنها مسئولیت هدایت و راهبری فرایند تغییر را بر عهده دارد، بلکه همچنین باید بتواند مقاومت‌ها را کاهش داده و مشارکت همه اعضای مدرسه را جلب کند. در واقع، موفقیت یا شکست هرگونه تغییری در مدرسه به شدت به نحوه رهبری و مدیریت آن بستگی دارد. فاضله[2] (۲۰۲۴) معتقد است رهبری آموزشی یکی از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر کیفیت نظام‌های آموزشی است. در دنیای امروز، نقش رهبری آموزشی به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت سیستم‌های آموزشی مورد توجه قرار گرفته است. رهبران آموزشی باید بتوانند با ایجاد محیطی مناسب برای یادگیری و رشد، زمینه‌های لازم را برای توسعه حرفه‌ای معلمان و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان فراهم کنند. با این حال، رهبری آموزشی همواره چالش‌برانگیز بوده و نیازمند رویکردهای نوین برای بررسی و بهبود آن است(فاضله، ۲۰۲۴).

کریس آرگریس و دونالد شون[3] (۱۹۷۴) که از پیشگامان نظریه‌های یادگیری سازمانی هستند، اولین بار مفهوم نظریه عمل[4] را در کتاب "*Theory in Practice*" که یکی از آثار کلاسیک در حوزه مطالعات سازمانی و یادگیری فردی است، معرفی کردند. از آن زمان به بعد عناصر این مفهوم به بخشی از واژگان رایج در ادبیات یادگیری سازمانی تبدیل شد. این کتاب بر اساس نظریه عمل چارچوبی را برای درک بهتر ارتباط بین نظریه‌ها ابرازشده و عمل افراد در سازمان‌ها و دیگر زمینه‌های اجتماعی ارائه می‌دهد و بر اهمیت یادگیری در فرآیندهای سازمانی تأکید دارد (گاترمن[5]، ۲۰۲۳). این نظریه بر این اساس استوار است که معمولاً بین آنچه که افراد و سازمان ها به طور آشکار بیان می کنند (نظریه های ابراز شده[6]) و آنچه که در عمل انجام می دهند (نظریه در عمل[7]) تناقض وجود دارد. همچنین آرگریس و شون بر این باورند که افراد و سازمانها معمولاً در سطح پایه ای[8] از یادگیری فعالیت می کنند که تمرکز آن بر بهبود روش های موجود و حل مشکلات روزمره است(بورک[9]، ۲۰۲۰). این نوع یادگیری به بهینه سازی فرآیندهای جاری و رفع مشکلات فعلی کمک می کند. اما برای دستیابی به پیشرفت واقعی و پایدار، نیاز به یادگیری در سطح عمیقتری[10] وجود دارد که به چالش کشیدن فرضیات، الگوها و ساختارهای موجود می پردازد. این نوع یادگیری، که به عنوان یادگیری دگرگون ساز شناخته می شود، به افراد و سازمان ها امکان می دهد تا از چارچوب های فکری و عملیاتی موجود فراتر رفته و به نوآوری و تغییرات اساسی دست یابند. (آرگریس و شون، ۱۹۷۴).

[1] Dilafruz, Khidoyatova
[2] Nurul, Fadhilah
[3] Argyris and Schön
[4] Theories of Practice
[5] Alan Gutterman
[6] Espoused Theory
[7] Theory-in-Use
[8] Single-loop learning
[9] Derek Burke
[10] Double-loop learning

[Downloaded from mail.selmj.ir on 2026-11-18]

با اینکه مفهوم نظریه عمل به طور گسترده‌ای پذیرفته شده، اما مطالعات تجربی کمی به بررسی اعتبار آن در درک چگونگی مواجهه معلمان با چالش‌های حرفه‌ای پرداخته‌اند. با افزایش فشـــارها برای بهبود عملکرد مدارس، اهمیت درک رفتارهای رهبری مؤثر در مدارس بیشتر احساس می‌شود و به همین دلیل، مفهوم نظریه‌های عمل جذاب‌تر شده است(هوچنس و کیدی[۱]، ۲۰۰۹).

هدف این تحقیق بررسی ساختار نظریه‌های عمل و بررسی تأثیرات این نظریه‌ها بر رهبری آموزشی است. این مطالعه در صدد است تا با ارائه رویکردی نوین، افق‌های جدیدی را در زمینه رهبری آموزشی بگشاید .در ابتدای این تحقیق به مفهوم رهبری آموزشی و اهمیت آن در محیط‌های آموزشی پرداخته می شود، سپس مفاهیم اساسی نظریه عمل آرگریس و شون تشریح شده و چالش‌های رایج در پیاده‌ســـازی این نظریه‌های مورد بررســـی قرار می گیرد. در ادامه،کاربرد نظریه عمل آرگریس و شـــون در حوزه رهبری آموزشی مورد بحث قرار خواهد گرفت و در نهایت، در بخش نتیجه گیری، مباحث مطرح شده جمع بندی می شوند.

رهبری آموزشی: کلید تحول در مدارس

در عصر حاضر، آموزش و پرورش یکی از ارکان اساسی توسعه اجتماعی و اقتصادی است. این سازمان عظیم آموزشی به عنوان محوری‌ترین عنصر در ساخت زیربناهای علمی، آموزشی و پژوهشی جامعه نقش بسزایی ایفا می‌کند. با توجه به تحولات سریع فناوری، افزایش تنوع فرهنگی و اجتماعی و چالش‌های جدیدی مانند هوش مصنوعی، جهانی شدن و تغییرات اقلیمی که در بستر جهانی وجود دارد، تغییرات بنیادین در آموزش و پرورش بیش از پیش نمود عینی به خود گرفته و به یک ضـــرورت اجتناب‌ناپذیرمبدل گشته است. برای پاسخگویی به نیازهای دانش آموزان و جامعه، مدارس باید به طور مداوم به روزرسانی شوند. با اعمال تغییرات ضروری در برنامه های درسی، روش های تدریس، ساختار مدرسه و نقش های مختلف در فرآیند آموزش، می توان به آینده ای روشنتر برای نظام آموزشی دست یافت (مصطفی زاده.[۲]، ۲۰۲۴).

تحول در آموزش و پرورش، فرایندی پیچیده و چند وجهی اســت که به رویکردی جامع و مبتنی بر شــواهد نیازدارد. در ســال‌های اخیر، شاهد تلاش‌های مسئولان برای بهبود و اصلاح سیستم آموزشی از طریق دستورات سیاسی بوده‌ایم. دستورات سیاسی، اگرچه می‌توانند تغییرات سریع و گسترده‌ای را ایجاد کنند، اما معمولاً با چالش‌های زیادی مواجه می‌شوند(حسنی، حسینی خواه، گرامی پور، و حاجی حسین نژاد، ۲۰۱۸) . سیستم آموزشی یک سیستم پیچیده و پویامی باشد که شامل عناصر تاثیرگذار متعدد فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی است. دستورات سیاسی اغلب به‌صورت کلی و بدون در نظر گرفتن این پیچیدگی‌ها تدوین می‌شوند که ممکن است نتایج نامطلوبی دربر داشته باشد.این نوع دستورات غالباً ناپایدارند و معمولاً بر اهداف کوتاه‌مدت و قابل اندازه‌گیری تمرکز دارند،که این موضوع مانع از ایجاد تغییرات پایدار در نظام آموزشی می‌شود. در حالی که در تحول آموزش و پرورش نیازمند یک رویکرد بلندمدت و پایدار است. در عصر حاضر دانش‌آموزان از نظر فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی بسیار متنوع‌تر از گذشته اند، بسیاری از دستورات سیاسی قادر به پاسخگویی به این تنوع نیستند. دستورات سیاسی به صورت متمرکز اغلب یکسان برای همه مدارس و مناطق اعمال می‌شـــوند، در حالی که شـــرایط و نیازهای هر مدرســـه و منطقه متفاوت اســـت. این امر می‌تواند منجر به ناکارآمدی دســـتورات در برخی مناطق شـــود. از آنجا که دســـتورات ســـیاســـی اغلب بدون در نظر گرفتن عوامل فرهنگی و اجتماعی

[۱] Houchens, Gary W., and John L. Keedy
[۲] Ayshan, Mustafazada

[Downloaded from mail.selmj.ir on 2026-11-18]

موجود در مدارس و بدون مشارکت کافی معلمان، دانش‌آموزان، والدین و سایر ذینفعان در آموزش و پرورش تدوین می‌شوند، این امر می‌تواند منجر به مقاومت در برابر تغییر و کاهش اثربخشی دستورات شود (مصطفی زاده[1]، ۲۰۲۴).

تحول در آموزش و پرورش نیازمند رویکردی فراتر از دستورات سیاسی است. اگرچه دستورات سیاسی می توانند در ایجاد تغییرات نقش داشته باشند، اما به تنهایی قادر به ایجاد تحولی بنیادین و پایدار نیستند. برای دستیابی به چنین تحولی، به رهبری آموزشی قوی و مؤثر نیاز است. رهبران آموزشی نقش کلیدی در ایجاد تغییر و تحول دارند. آنها به عنوان محرک اصلی تغییر در مدارس عمل می کنند و مسئولیت هدایت و راهبری فرایند تغییر را بر عهده دارند. همچنین، باید بتوانند مقاومت ها را کاهش داده و مشارکت همه اعضای مدرسه را جلب کنند. موفقیت یا شکست هرگونه تغییری در مدرسه به شدت به نحوه رهبری و مدیریت آن بستگی دارد(جباری, معینی کیا، بابلان و تقوی[2]، ۲۰۲۳).

رهبران آموزشی با ایجاد چشم انداز مشترک، جلب مشارکت ذینفعان، و فرهنگ یادگیری مستمر می توانند تغییرات اساسی در مدارس ایجاد کنند. با داشتن دیدگاه های بلندمدت و استراتژیک، آنها تغییرات را با نیازهای واقعی سیستم آموزشی همسو می کنند و با ایجاد فرهنگ مشارکت و همکاری، مقاومت ها را کاهش داده و انگیزه کارکنان را افزایش می دهند. همچنین، با تأمین منابع و ساختارهای حمایتی، زمینه ساز تحول بنیادین در نظام آموزشی می شوند. برای دستیابی به تحولی پایدار و مؤثر، سیاست هایی بر اساس نیازهای واقعی و با مشارکت فعال همه ذینفعان لازم است(نورزی وند، عبدالهی، نوه ابراهیم، عباسیان[3]، ۲۰۲۱).

نظریه عمل آرگریس و شون:

کریس آرگریس (۱۹۲۳-۲۰۱۳)، یکی از نظریه پردازان برجسته در زمینه توسعه و یادگیری سازمانی بود. او که در دانشگاه های ییل[4] و هاروارد[5] تدریس کرده به عنوان یکی از بنیانگذاران توسعه سازمانی شناخته می شود. دونالد شون (۱۹۳۰-۱۹۹۷) فیلسوف و نظریه پردازی که به نظریه یادگیری سازمانی کمک های بسیاری کرد، به عنوان استاد برنامه ریزی شهری در مؤسسه فناوری ماساچوست فعالیت داشت. وی در طول زندگی حرفه ای خود با کریس آرگریس همکاری های زیادی داشت و کتاب های مهمی در زمینه یادگیری سازمانی منتشر کرد. این دو نظریه پرداز آمریکایی در سال ۱۹۷۴، کتاب "*Theories in Practice*" را که یکی از آثار تأثیرگذار در حوزه مطالعات سازمانی و رفتاری است به رشته تحریر در آوردند. آنها در این کتاب به بررسی چگونگی یادگیری و تصمیم‌گیری افراد و سازمان‌ها پرداختند و مفهوم نظریه عمل را مطرح کردند. یکی از مفاهیم کلیدی این کتاب، وجود تناقض بین آنچه افراد اظهار می‌کنند و آنچه در عمل انجام می‌دهند است. که می‌تواند در سطوح فردی، گروهی و سازمانی رخ دهد و منجر به مشکلات و چالش‌هایی در روابط بین‌فردی و سازمانی شود(هوچنس و کیدی، ۲۰۰۹).

آرگریس و شون در کتاب خود به مفهوم نظریه عمل نگاهی عمیق و جامع دارند. از نظر آنها نظریه عمل صرفاً یک مجموعه از ایده‌ها یا مفاهیم نیست، بلکه یک چارچوب ذهنی است که افراد برای درک و تعبیر جهان اطراف خود از آن استفاده می‌کنند. تمام نظریه‌ها بر اساس مجموعه‌ای زیربنایی از ارزش‌ها، باورها و فرضیاتی در مورد نتایج مطلوب برای انواع موقعیت‌ها هستند که درک

[1] Ayshan, Mustafazada
[2] Jabbari, Moeinikia, Babelan& Taqavi
[3] Noruzivand, Abdollahi, Navehebrahim& Abasian
[4] Yale University
[5] Harvard University

[Downloaded from mail.selmj.ir on 2026-11-18]

یک فرد از جهان را شکل می‌دهند. نظریه‌ها ثابت نیستند و با گذشت زمان و کسب تجربیات جدید، ممکن است تغییر کنند. نظریه عمل در قالب "اگر ...آنگاه" ظاهر می‌شوند :اگر فرد با یک موقعیت خاص روبرو شود، بر اساس فرضیات اصلی فرد در مورد این موقعیت، فرد باید اقدام خاصی را برای توضیح، پیش‌بینی یا کنترل موقعیت یا نتیجه انجام دهد. آرگیریس و شون این فرمول اگر-آنگاه را نظریه عمل نامیدند" .یک طرح کامل از یک نظریه عمل، به صورت زیر خواهد بود :در موقعیتS ، اگر شما می‌خواهید نتیجه C را تحت فرضیات a1 ... an به دست آورید، Aرا انجام دهید(آرگریس و شون، ۱۹۷۴). .چارچوب نظری اصلی کتاب آرگریس و شون، بر اساس نظریه اظهار شده و نظریه در عمل بنا شده است. بررسی این دو نظریه می‌تواند به درک عمیق‌تری از تناقضات و چالش‌های موجود در سازمان‌ها و فرآیندهای یادگیری کمک کند.

نظریه اظهار شده

نظریه اظهار شده به اصول و ارزش‌هایی اشاره دارند که یک سازمان یا فرد به‌طور رسمی اعلام می‌کند. به عبارت دیگر، این نظریه‌ها شامل اصولی است که افراد یا سازمان می‌خواهند در عمل از آن‌ها پیروی کنند، اما ممکن است در عمل به طور کامل اجرا نشود. این نظریه‌ها معمولاً در اسناد رسمی، بیانیه‌های مأموریت و اهداف سازمانی دیده می‌شوند. افراد معمولاً تلاش می‌کنند تا نظریه اظهار شده خود را حفظ کنند، حتی اگر رفتار واقعی آنها با آن مغایرت داشته باشد (کر و تود[1]، ۲۰۲۱).

نظریه پنهان

تمام انسان‌ها، چه آگاه باشند چه نباشند، بر اساس هزاران نظریه عمل می‌کنند تا تجربیات خود را توضیح دهند، وقایع آینده را پیش‌بینی کنند و نتایج را در موقعیت‌های مختلف کنترل کنند. این مفهوم که نظریه پنهان نامیده می شود، به باورها، ارزش‌ها، فرضیات و تعبیرات شخصی افراد از واقعیت گفته می‌شود که اغلب ناخودآگاه و ضمنی هستند. این نظریه‌ها مانند عینکی هستند که انسان از طریق آن به جهان می‌نگرد و تعیین می‌کنند که چه چیزی را ببینند، چگونه آن را تفسیر کند و چگونه به آن واکنش نشان دهد(کلارک[2]، ۲۰۲۱).

آرگریس و شون بر این باورند که هر فرد مجموعه‌ای از نظریه‌های پنهان یا ضمنی دارد که بر رفتارهای او تأثیر می‌گذارد. این نظریه‌ها به سختی قابل شناسایی‌اند؛ معمولاً در طول زمان و بر اساس تجربیات، یادگیری‌ها و تعاملات اجتماعی شکل می‌گیرند و اغلب اوقات، پایدار هستند و به راحتی تغییر نمی‌کنند. نویسندگان کتاب، نظریه‌های عمل را به عنوان مجموعه خاصی از نظریه‌های اقدام [3]تعریف می‌کند که برای حل مشکلات خاص در یک زمینه حرفه‌ای استفاده می‌شوند نظریه های عمل به توصیف روال ها، روش ها و شیوه های خاص برای مقابله با مشکلات رایج در محیط کاری می پردازند. عمل به عنوان یک توالی از اقدامات است که توسط یک فرد برای خدمت به مشتری انجام می شود. هر اقدام در این توالی برخی جنبه های اقدامات دیگر را تکرار می کند، اما هر اقدام به نوعی منحصر به فرد است (آرگریس و شون، ۱۹۷۴).

[1] Kerr & Todd.
[2] Clark
[3] Theories of Action

[Downloaded from mail.selmj.ir on 2026-11-18]

نظریه در عمل[1]

نظریه‌در عمل به رفتارهای واقعی و عملیاتی که در سازمان‌ها رخ می‌دهند، اشاره دارند. این نظریه‌ها نشان‌دهنده آن است که افراد و سازمان‌ها در واقع چه کارهایی انجام می‌دهند و چگونه به چالش‌ها پاسخ می‌دهند. ممکن است این نظریه‌ها با نظریه‌های اظهار شده و اعتقادات و ارزش‌های بیان‌شده هم‌خوانی نداشته باشد ، زیرا رفتار واقعی ممکن است تحت تأثیر فشارها و شرایط محیطی قرار گیرد. نظریه های عمل، اغلب ناخودآگاه هستند به شدت بر نحوه یادگیری تأثیر می‌گذارند (کر و تود[2]، ۲۰۲۱).

نظریه‌های پنهان را می‌توان به‌عنوان بنیانی برای تئوری عمل بحساب آورد. به عبارتی، باورها درونی و ارزش‌های پنهان ممکن است رفتارهای واقعی افراد را تحت تأثیر قرار دهند. در واقع نظریه عمل تلاش می‌کند تا توضیح دهد که چگونه نظریه‌های پنهان بر رفتارهای افراد در موقعیت‌های مختلف تأثیر می‌گذارد. این نظریه های ارتباط تنگاتنگی با فرایند یادگیری دارد. در کل، آرگریس و شون بر این باورند که برای ایجاد تغییر پایدار، لازم است که نظریه‌های پنهان خود را شناسایی و تغییر دهیم. با آگاهی از این نظریه‌ها، می‌توانیم به افراد و سازمان‌ها کمک کنیم تا به پتانسیل کامل خود دست یابند(کلارک، ۲۰۲۱).

یادگیری تک حلقه ای[3] و یادگیری دو حلقه ای[4]

علاوه بر چارچوب نظریه اساسی عمل، آرگیریس و شون مدل‌هایی از یادگیری مؤثر و نامؤثر را در افراد و گروه‌ها را شناسایی کردند. آنها یادگیری در سازمان‌ها را به دو نوع اصلی یادگیری تک حلقه‌ای و یادگیری دو حلقه‌ای تقسیم بندی کردند. یادگیری تک حلقه‌ای به فرآیند اصلاح رفتارها و استراتژی‌ها بر اساس نتایج و بازخوردها اشاره دارد. در این نوع یادگیری، افراد یا سازمان‌ها تلاش می‌کنند تا به اهداف خود برسند، بدون اینکه به فرضیات و ارزش‌های بنیادی خود شک کنند.آرگیریس و شون (۱۹۷۸) شیوه معمولی یادگیری بشر را به عنوان یادگیری تک حلقه توصیف کردند، که در آن فرد می‌بیند که رفتار او موفق به حل یک مشکل نشده سپس استراتژی عمل را برای دستیابی به یک نتیجه متفاوت تنظیم می‌کند. بدون اینکه هرگز فرضیات زیربنایی در مورد موقعیت را زیر سوال ببرد. در این نوع یادگیری، سازمان‌ها به شناسایی و اصلاح خطاها می‌پردازند، اما به ریشه‌های عمیق‌تر مشکلات توجه نمی‌کنند. به عبارت دیگر، در این نوع یادگیری، فرضیات و الگوهای موجود به چالش کشیده نمی شوند و تنها تلاش می شود تا عملکرد فعلی بهبود یابد. این نوع یادگیری معمولاً به بهبودهای سطحی منجر می‌شود(رحیمی، قلی پور، محمداسماعیلی و علوی[5]، ۲۰۲۰).

یادگیری دو حلقه‌ای فرایند عمیق‌تری است که در آن افراد یا سازمان‌ها نه تنها به اصلاح رفتارها می‌پردازند، بلکه به بازنگری و چالش فرضیات و ارزش‌های بنیادی خود نیز می‌پردازند. این نوع یادگیری به افراد کمک می‌کند تا درک عمیق‌تری از مسائل داشته باشند و به تغییرات ریشه‌ای دست یابند. در این نوع یادگیری، شکست یک اقدام خاص در دستیابی به نتیجه مورد نظر، نه تنها منجر به ارزیابی مجدد استراتژی عمل می‌شود، بلکه ارزش‌ها، اصول و فرضیات فرد یا سازمان را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد. در این نوع یادگیری، سازمان‌ها به بررسی و نقد فرضیات و اصول بنیادین خود می‌پردازند و در صورت لزوم، آنها را تغییر می دهند.

[1] Theories in Use
[2] Kerr & Todd.
[3] Single-Loop Learning
[4] Double-Loop Learning
[5] Rahimi, Gholipor, Mohammadesmaeili & Alavi.

[Downloaded from mail.selmj.ir on 2026-11-18]

آرگیریس و شون یادگیری دوحلقه‌ای را برتر می‌دانند زیرا این نوع یادگیری به افراد و سازمان ها امکان می دهد تا از چارچوب های فکری و عملیاتی موجود فراتر رفته خلاقیت و انعطاف‌پذیری بیشتری را در توسعه استراتژی‌های جدید برای مقابله با مشکلات در حال تغییر فراهم کنند(اسمیت[1]، ۲۰۱۳).

جدول ۱. مقایسه یادگیری تک حلقه‌ای و دو حلقه‌ای

ویژگی	یادگیری تک حلقه‌ای	یادگیری دو حلقه‌ای
تمرکز	اصلاح رفتار	بازنگری فرضیات و ارزش‌ها
عمق یادگیری	سطحی	عمیق
نوع بازخورد	بهبود عملکرد	تغییر در نگرش و استراتژی

یادگیری تک حلقه‌ای و دو حلقه‌ای هر دو برای سازمان‌ها ضروری هستند. یادگیری تک حلقه‌ای می‌تواند به بهبود سریع کمک کند، اما برای تغییرات پایدار و عمیق، نیاز به یادگیری دو حلقه‌ای وجود دارد. این نوع یادگیری به سازمان‌ها کمک می‌کند تا به چالش‌های پیچیده‌تر پاسخ دهند و در محیط‌های متغیر بهتر عمل کنند(نجفپور، نجف باغی، دانش فرد[2]، ۲۰۲۰).

چالش‌های رایج در پیاده‌سازی نظریه‌های آرگریس و شون

فرهنگ یک سازمان می‌تواند به‌طور قابل توجهی در پیاده‌سازی نظریه‌ها تاثیر بگذارد. اگر فرهنگ سازمانی به یادگیری و نوآوری اهمیت ندهد، کار دشوار خواهد بود در این صورت پیاده‌سازی این نظریه ها نیازمند تغییر در فرهنگ سازمانی و ایجاد محیطی است که در آن افراد بتوانند آزادانه به بیان افکار و ایده‌های خود بپردازند. با آموزش و آگاهی‌بخشی، حمایت مدیریت، ایجاد فضایی امن برای بازخورد، توسعه ارتباطات، ارزیابی و بازنگری مداوم و تمرکز بر رشد و یادگیری می‌توان به‌تدریج فرهنگ یادگیری و پذیرش نظریه‌های آرگریس و شون را در سازمان تقویت کرد. و این امر نیازمند زمان، تعهد و مشارکت همه‌جانبه مدیران و کارکنان و تلاش مستمر است(سنما، هانا ، فینرتی، و دالی[3]، ۲۰۲۲).

پیاده‌سازی این نظریه‌ها نیازمند تغییرات گسترده در سازمان است. .مقاومت در برابر تغییر، پدیده ای رایج است که ریشه در عوامل مختلفی دارد. این مقاومت می تواند ناشی از ترس از ناشناخته ها، فرهنگ‌های سازمانی سنتی و محافظه‌کارانه، تمایل به حفظ وضع موجود، عدم اطمینان از نتایج تغییر ، ترس از شکست و عادت به روشهای قدیمی باشد. یا اینکه آن را تهدیدی برای وضعیت موجود خود ببینند. مدیران باید راهکارهایی برای کاهش این مقاومت داشته باشند. با استفاده از راهکارهایی مثل توضیح دلایل تغییر و مشارکت دادن کارکنان در فرآیند تغییر، برگزاری دوره‌های آموزشی، شفاف‌سازی فرآیندها، ایجاد اعتماد، پاداش‌دهی و

[1] Smith
[2] Najafpour, Najafbagy & Daneshfard
[3] Sinnema, Hannah, Finnerty & Daly

[Downloaded from mail.selmj.ir on 2026-11-18]

تشـویق می‌توان مقاومت در برابر تغییر را کاهش داد و فرهنگ پذیرش تغییر را در سـازمان تقویت کرد(نجفپور، نجف باغی، دانش فرد، ۲۰۲۰).

یکی از موارد دیگر که باید به آن توجه شود این است که پیاده‌سازی موفق این نظریه‌ها نیازمند مهارت‌هایی چون حل مسئله، تفکر انتقادی و یادگیری مداوم است. از سویی در صورت نبود تعهد و حمایت مدیریت ارشد در سازمان ، پیاده‌سازی با چالش‌های جدی مواجه خواهد شـد. نبود منابع کافی، از جمله منابع مالی، انسـانی و زمانی، می‌تولند مانع از اجرای موفق تغییرات شـود . نبود زیرساخت‌های مناسب، مانند فناوری اطلاعات و فضاهای آموزشی، می‌تواند اجرای تغییرات را با مشکل مواجه کند(اسمیت، ۲۰۱۳).

کاربرد نظریه عمل آرگریس و شون در حوزه رهبری آموزشی

نظریه عمل آرگریس و شـون با رهبری آموزشـی ارتباط عمیقی دارد و منظری جدید به رهبری آموزشـی ارائه می دهد. این نظریه می‌تولند برای حل مشـکلات حوزه رهبری آموزشـی راهگشـا بوده و به بهبود روش‌های رهبری در محیط‌های آموزشـی کمک کند(سـنما، هانا ، فینرتی، و دالی[1]، ۲۰۲۲). یکی از مفاهیم اصـلی نظریه آرگریس و شـون، یادگیری دو حلقه‌ای اسـت. این نظریه به‌عنوان چارچوبی مؤثر در زمینه یادگیری سـازمانی، می تواند به رهبران آموزشی کمک کند تا فرایند یادگیری را از سطح به عمق برده و فرهنگ یادگیری و بازخورد را تقویت کنند. در این مدل، یادگیری نه تنها شـامل اصـلاح رفتارها و روش‌ها (یادگیری حلقه اول) بلکه شامل بازنگری و تغییر در اصول و فرضیات بنیادی (یادگیری حلقه دوم) نیز می‌شود. این رویکرد که بر اهمیت یادگیری دوگانه و تغییر فرضـیات بنیادین تأکید دارد، می‌تواند به رهبران آموزشـی کمک کند تا به جای تمرکز بر علائم و صـرفاً پاسـخ به مشـکلات، ریشـه‌های مشـکلات آموزشـی را شـناسـایی کرده و راهکارهای مؤثری ارائه دهند و با شـناخت بهتر از ارزش‌ها و فرضـیات زیربنایی، تصمیمات آگاهانه‌تری بگیرند و به بهبود کیفیت تصمیم‌گیری در سازمان‌های آموزشی کمک کنند. به این ترتیب، افراد نه تنها مهارت‌های خود را بهبود می‌بخشـند، بلکه درک عمیق‌تری از مسـائل پیدا می‌کنند. یادگیری دو حلقه‌ای به مدیران کمک می‌کند تا به چالش کشیدن فرضیات و باورهای زیربنایی خود از محدودیت‌های فکری خود رها شوند و به ایده‌های جدید و خلاقانه برای بهبود در سیستم‌های آموزشی دست یابند. رهبر آموزشی ای که خود به یادگیری دو حلقه‌ای می‌پردازند، الگوی مناسبی برای دیگران خواهند بود تا نشان دهند که چگونه می‌توان به صورت مداوم یاد گرفت و رشد کرد (هوچنس و کیدی، ۲۰۰۹).

نظریه عمل می‌تواند هم با تشـویق به بازاندیشـی و به اشـتراک‌گذاری تجربیات، به بهبود یادگیری و عملکرد معلمان کمک کرده و در توسـعه حرفه‌ای آنان مؤثر باشـد. هم با ایجاد محیطی که در آن دانش‌آموزان و کارکنان جرات بیان ایده‌ها و انتقادات سـازنده را داشـته باشـند و در آن بدون ترس از قضـاوت، نظرات و ایده‌های خود را بیان کنند، فرهنگ یادگیری و تفکر انتقادی در آنها تقویت کنند. .با کمک مدل دو حلقه‌ای، رهبران آموزشـی می‌توانند مقاومت در برابر تغییر را کاهش دهند و فرهنگ یادگیری و نوآوری را در سازمان ایجاد کنند (مدسن و توروالدسن[2]، ۲۰۱۹).

هوچنس و کیدی، (۲۰۰۹) تأکید دارند که معلمان باید نظریه‌های مورد استفاده خود (تجربیات عملی) را با نظریه‌های مورد حمایت (ایده‌های انتزاعی) مقایسه کنند. این فرآیند می‌تواند به معلمان کمک کند تا روش‌های آموزشی خود را بهبود بخشند و فاصله بین

[1] Sinnema, Hannah, Finnerty & Daly
[2] Madsen & Thorvaldsen

[Downloaded from mail.selmj.ir on 2026-11-18]

آنچه که انجام می‌دهند و آنچه که اعتقاد دارندکه باید انجام شود را کاهش دهند .این نظریه که بر تفاوت بین تئوری‌های ابراز شده (آنچه رهبران می‌گویند) و تئوری‌های در عمل (آنچه رهبران واقعاً انجام می‌دهند)، تاکید دار، به رهبران کمک می‌کند تا ناهماهنگی‌ها را شناسایی و رفع کنند. رهبران آموزشی با استفاده از این نظریه می‌توانند به بررسی و تحلیل رفتارهای خود بپردازند و درک بهتری از شکاف بین گفتار و عمل خود پیدا کنند. این امر به بهبود شفافیت و صداقت در رهبری کمک می‌کند.

نظریه عمل بر اهمیت ایجاد یک فرهنگ سازمانی تأکید دارد که در آن کارکنان احساس کنند که می‌توانند نظرات و ایده‌های خود را به راحتی بیان کنند. این امر می‌تواند منجر به افزایش مشارکت معلمان در تصمیم‌گیری‌ها و ایجاد محیطی خلاقانه‌تر شود. رهبران آموزشی با ایجاد چنین فرهنگی می‌توانند انگیزه و رضایت شغلی معلمان را افزایش دهند (راماگ، ۲۰۲۱).

آرگریس و شون(۱۹۷۴) معتقد است که مدیران باید با کارکنان به عنوان افراد بالغ و مسئول برخورد کنند. این رویکرد شامل دادن مسئولیت‌های بیشتر به معلمان و اجازه دادن به آن‌ها برای مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها است. این نوع مدیریت می‌تواند باعث افزایش انگیزه و کارایی معلمان شود. نظریه عمل همچنین پیشنهاد می‌کند که رهبران آموزشی باید سیاست‌ها و رویه‌های موجود را مورد بازنگری قرار دهند تا اطمینان حاصل شود که آن‌ها با نیازهای واقعی دانش‌آموزان و معلمان همخوانی دارند. این بازنگری می‌تواند شامل تغییرات در برنامه‌های درسی، روش‌های ارزیابی و نحوه جذب و آموزش معلمان باشد. با توجه به این جنبه‌ها، به نظر می رسد نظریه عمل آرگریس و شون می‌تواند به عنوان یک چارچوب مفید و ابزار قدرتمندی برای رهبران آموزشی جهت توسعه مستمر، بهبود فرآیندهای یادگیری، مدیریت منابع انسانی و ارتقاء کیفیت آموزش در محیط‌های آموزشی عمل کند (هوچنس و کیدی، ۲۰۰۹).

نظریه عمل به درک عمیق‌تر رفتارها ، تعاملات و فرآیندهای تصمیم گیری رهبران، به ویژه رهبران آموزشی در سازمان‌ها کمک می‌کند و می‌تواند راه‌کارهایی برای بهبود شیوه‌های رهبری آموزشی ارائه دهد(هوچنس و کیدی، ۲۰۰۹). همچنین این نظریه بر اهمیت ایجاد فرهنگ یادگیری در سازمان‌های آموزشی تأکید دارد و معتقد است که رهبران آموزشی باید قادر باشند تا با ایجاد فضای اعتماد و همکاری، معلمان را به چالش بکشند و آنها را به سمت بازاندیشی در عملکرد خود سوق دهند(سنما، هانا ، فینرتی، و دالی[1]، ۲۰۲۲). این نظریه چارچوب ارزشمند برای رهبران آموزشی فراهم می کند تا با تحلیل و ارزیابی مداوم عملکرد خود و سازمان، رهبری خود را بهبود بخشیده و به ارتقاء کیفیت آموزش دست یابند و فرهنگ پایداری از یادگیری و بهبود مستمر ایجاد کنند(کر و تود[2]، ۲۰۲۱). بررسی چگونگی اثرگذاری نظریه عمل آرگریس و شون بر فهم و ارتقای رهبری آموزشی می‌تواند به شناسایی راهکارهای نوینی برای مدیریت و رهبری در حوزه آموزش و پرورش منجر شده و به بهبود عملکرد مدیران و رهبران آموزشی، ارتقای کیفیت آموزش و یادگیری و در نهایت پیشرفت نظام آموزشی کشور کمک نماید(بورک[3]، ۲۰۲۰).

نتیجه‌گیری

تغییر در نظام آموزشی یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر است. ایجاد تغییرات بنیادین در نظام آموزشی می‌تواند به تربیت نسلی توانمند و آماده برای مواجهه با چالش‌های آینده منجر شود. دستورات سیاسی به‌تنهایی نمی‌توانند بهبود و پیشرفت در مدارس را تضمین

[1] Sinnema, Hannah, Finnerty & Daly
[2] Kerr & Todd
[3] Derek Burke

[Downloaded from mail.selmj.ir on 2026-11-18]

کنند. به‌جای این رویکردها، می توان از نظریه‌های مانند نظریه عمل آرگریس و شـون اسـتفاده کرد. این مقاله، با اسـتفاده از نظریه عمل آرگریس و شـون، به بررسـی رهبری آموزشـی پرداخته اسـت. این نظریه بر اهمیت یادگیری دو حلقه ای و بازتابی در فرآیند رهبری تأکید دارد. رهبران آموزشـی باید توانایی تحلیل و بازنگری در اقدامات خود را داشـته باشـند تا بتوانند به بهبود مسـتمر در محیطهای آموزشی دست یابند. همچنین، ایجاد فضایی که در آن اعضای سازمان بتوانند به طور آزادانه نظرات و تجربیات خود را به اشـتراک بگذارند، از اهمیت ویژهای برخوردار اسـت. نظریه عمل آرگریس و شـون می‌تواند به مدارس کمک کند تا به‌طور مؤثرتر به نیازهای دانش‌آموزان پاسـخ دهند و فرهنگ یادگیری و نوآوری را در بسـتر آموزشـی تقویت کنند. در نهایت، این رویکرد میتواند به توسـعه رهبری مؤثرتر و پایدارتر در سـیسـتمهای آموزشـی منجر شـود. برای ایجاد تحول در آموزش و پرورش، باید به یک رویکرد جامع و ترکیبی نیاز است که در آن دستورات سیاسی با رهبری آموزشی موثر ترکیب شود.

۱. تشکر و قدردانی

از خانم سـکینه هادی پناه و خانم نورسـما پورحسـین گیلاکجانی که در انجام مطالعه و نگارش مقاله همکاری نموده‌اند قدردانی می‌گردد.

منابع:

Argyris, C., & Schön, D. (1974). *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.

Ayshan, M. (2024). Adapting to change in the modern world: skills development in higher education for economic and sustainability issues. Agora International Journal of Economical Sciences, doi: 10.15837/aijes.v18i1.6717

Burk, D. (2020). Theories of Action. doi: 10.1007/978-3-030-46279-6_11.

Clark, K. M. (2021). Double-loop learning and productive reasoning: Chris Argyris's contributions to a framework for lifelong learning and inquiry. *Midwest Social Sciences Journal*, *24*(1), 6.

Dilafruz, K. (2024). 2. Preparation for a changing world in school education. Eon'eo wa munhwa (Han'gug eon'eo munhwa gyoyug haghoe. Print), doi: 10.52773/tsuull.aphil.2024.1.5/ttix3340

Gutterman, A. (2023). *Organizational Studies: Theory and Practice*. Social Science Research Network, doi: 10.2139/ssrn.4534359.

Hasani, S., Hosseini Khah, A., Gramipour, M., & Haji Hossein Nejad, G. (2018). A Phenomenographic Reflection on the Components of Curriculum leadership in Elementary Schools from viewpoint of School Principals. *School Administration*, *6*(1), 283-305.

Houchens, G. W., & Keedy, J. L. (2009). Theories of practice: Understanding the practice of educational leadership. *Journal of Thought*, *44*(3-4), 49-61.

[Downloaded from mail.selmj.ir on 2026-11-18]

Jabbari, S., Moeinikia, M., Babelan, A. Z., & Taqavi, H. (2023). Designing and Validating of Transformational University Model: Antecedents, Processes and Consequences (Case Study: Farhangian University). *eps*, 2162.

Kerr, P. A., & Todd, R. J. (2021, February). Espoused theories and theories-in-use of information literacy: reflecting on effective practice. In *IASL Annual Conference Proceedings*.

Madsen, S. S., & Thorvaldsen, S. (2019). Conceptualising a dynamic technology practice in education using Argyris and Schön's theory of action. In *Innovative Technologies and Learning: Second International Conference, ICITL 2019, Tromsø, Norway, December 2–5, 2019, Proceedings 2* (pp. 291-300). Springer International Publishing.

Najafpour, A., Najafbagy, R., & Danesh fard, K. (2020). The assessment of realization of the learning organization dimensions in the Iranian Public Owned Banks. *Iranian journal of management sciences*, *15*(58), 109-134.

Noruzivand, T., Abdollahi, B., Navehebrahim, A., & Abasian, H. (2021). Designing a Model of Community School Leadership in Elementary Schools: A Qualitative Study. *New Educational Approaches*, *16*(2), 45-64.

Nurul, F. (2024). 1. Transformation Management In Educational Institutions: A Qualitative Research. doi: 10.62872/982gyk19

Rahimi, F., Gholipor, A., Mohammadesmaeili, N., & Alavi, S. B. (2020). The effect of authentic leadership on employee resilience and their learning from errors in the context of complex organizational change: A Quantitative Study. *Iranian journal of management sciences*, *15*(60), 1-22.

Ramage, M. (2021). Schön, Donald: Learning and Change in His Work–Reflection on Theory and Theory on Reflection. In *The Palgrave Handbook of Organizational Change Thinkers* (pp. 1541-1555). Cham: Springer International Publishing.

Sinnema, C., Hannah, D., Finnerty, A., & Daly, A. (2022). A theory of action account of an across-school collaboration policy in practice. *Journal of Educational Change*, *23*(1), 33-60.

Smith, M. K. (2001, 2013). 'Chris Argyris: theories of action, double-loop learning and organizational learning', *The encyclopedia of pedagogy and informal education*. [https://infed.org/mobi/chris-argyris-theories-of-action-double-loop-learning-and-organizational-learning/. Retrieved: insert date]

[Downloaded from mail.selmj.ir on 2026-11-18]