

فرهنگ و جوسازمانی نوآورانه مدرسه؛ یک پژوهش کیفی*

رضا حیدری فرد^{۱*}، حسن رضا زین آبادی^۲، محمد رضا بهرنگی^۳ و بیژن عبدالهی^۲

تاریخ دریافت: 94/9/29 تاریخ پذیرش: 94/12/18

چکیده

هدف اصلی این پژوهش، شناسایی و تعیین پدیده‌های فرهنگ و جوسازمانی نوآورانه در مدارس متوسطه بمنظور ایجاد یک چهارچوب مفهومی مناسب و توسعه مبانی نظری آن می‌باشد. این پژوهش با رویکرد کیفی و با استفاده از راهبرد پدیدارنگاری انجام یافت. جامعه پژوهشی شامل اساتید و صاحب‌نظران، مدیران شاخص و معلمان نمونه مدارس متوسطه شهر تهران بودند که از میان آن‌ها 37 نفر به عنوان اطلاع‌رسان از راه نمونه‌گیری نظری هدفمند تا رسیدن به اشباع نظری انتخاب شدند. داده‌ها با استفاده از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و عمیق گردآوری شدند. روش تحلیل داده‌ها، تحلیل محتوای استقرایی با استفاده از کدگذاری در سه سطح باز، محوری و گزینشی بود. نتایج و یافته‌های مربوط نشان دادند که مقوله‌ها یا ابعاد اساسی فرهنگ و جوسازمانی نوآورانه شامل: 1) فرهنگ پژوهش محوری؛ 2) فرهنگ حامی نوآوری؛ 3) جو گشودگی و اعتماد متقابل؛ 4) جو خلاق و حامی نوآوری؛ 5) فرهنگ نقد و نقدپذیری می‌باشد. نتایج یافته‌ها بیانگر آنند که با فراهم ساختن بستر لازم برای شکل‌گیری فرهنگ و جوسازمانی نوآورانه بر اساس نشانگرهای شناسایی شده در مدارس می‌توان مدارس را به سمت نوآوری شدن هدایت کرد.

واژه‌های کلیدی: فرهنگ و جوسازمانی نوآورانه، رویکرد کیفی، پدیدارنگاری.

*این مقاله از رساله دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه خوارزمی تهران با عنوان «طراحی، آزمون و پیشنهاد الگوی مدرسه نوآور؛ یک مطالعه آمیخته» به راهنمایی دکتر حسن رضا زین‌آبادی استخراج یافته است.

1- دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی تهران، ایران.

2- دانشیار مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی تهران، ایران.

3- استاد مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

*- نویسنده مسئول مقاله: Heydarifard.reza@gmail.com

مقدمه

مدرسه اساس و زیربنای هرگونه توسعه و تغییر در جامعه بشمار می‌رود زیرا با تربیت و شکوفایی استعدادها، خلاقیت، تفکر خلاق و قدرت حل مسئله در دانش‌آموزان، به تدریج جامعه به سمت شکوفایی، بالندگی و توسعه رهنمون می‌شود. به باور (Chang et al., 2011)، "امروزه به علت تاثیر اقتصادهای دانش محور، همه کشورها تلاش می‌کنند تا آموزش و پرورش خلاق را پرورش دهند. در کشورهای دانش محور، بسیاری از دولت‌ها با قدرت از فعالیت‌های آموزشی نوآورانه با هدف افزایش قدرت رقابت آینده کشور حمایت می‌کنند. بنابراین، نظام آموزشی و بالطبع مدارس جهت نوآور بودن و ایفای نقش کارآمد خود، نیازمند تغییر و تحول در همه ابعاد هستند. براساس شواهد و پژوهش‌های انجام گرفته در کشور درباره نوآوری در آموزش و پرورش و با تلاش صاحب‌نظرانی نظیر (Kardan, 2002: 14; Safi, 2003: 113; Manteqe, 2005: 49; Hassani, 2006: 159; Toorani et al, 2012: 8)، مدارس ایران نوآور نبوده و وضعیت آن‌ها به جهت نبود شرایط لازم و بروز مقاومت‌هایی در برابر نوآوری‌های آموزشی، رضایت‌بخش نیست. به گفته (Hajibabae, 2011)، "هر چند در سه دهه گذشته تلاش‌های وافر و قابل تقدیری از سوی مسئولان و دست‌اندرکاران نظام تعلیم و تربیت برای بهبود و اصلاح نظام آموزشی انجام گرفته که خوشبختانه نتایج مثبت و مفیدی نیز بر جای گذاشته است، ولی هنوز آموزش و پرورش با چالش‌های جدی روبه‌روست و برون‌داد آن در طراز جمهوری اسلامی ایران و پاسخگوی تحولات محیطی و نیازهای جامعه نمی‌باشد" (Document of strategic change in formal education system of Iran till 2021). به باور (Hassani, 2006: 151)، "نظام آموزشی برای رویارویی با چالش‌های پیش رو، نیازمند تغییر و نوآوری است. در این راستا، پژوهش‌ها، مطالعات و طرح‌هایی انجام می‌شوند که همگی در تکاپوی جستن روش‌ها و راهکارهایی برای اصلاح محیط یادگیری و بهبود عملکرد نظام آموزشی هستند". چنانچه مدارس نوآور شوند، باعث شکوفایی استعدادها، پرورش تفکر خلاق، ایجاد قدرت حل مسئله و موفقیت دانش‌آموزان و نیز ورود آن‌ها به آموزش عالی و در نتیجه بازارکار می‌شوند (Wong-kam, 2012). در نوآور شدن مدرسه عوامل درون سازمانی متعددی از جمله: سبک رهبری، فرهنگ و جو سازمانی (Wong-kam, 2012)، ساختار مدرسه (Hoy & Sweetland, 2001) و میزان حرفه‌گرایی معلمان (Dean, 2011) نقش دارند. در این پژوهش، فرهنگ و جو سازمانی نوآورانه و شناسایی نشانگرهای آن مدنظر است. به باور صاحب‌نظرانی نظیر (Deal & Peterson cited in wong-kam, 2012)، تغییرات مدرسه بدون حمایت فرهنگی نمی‌تواند موفق شود. اثرات فرهنگ همه جنبه‌های مدرسه را از جمله اثربخشی و بهره‌وری، پیشرفت‌های دانشگاهی، همکاری، ارتباط، فعالیت‌های حل مسئله، نوآوری و پیشرفت مدرسه را ارتقاء می‌دهد، تعهد ایجاد می‌کند و انگیزش را برمی‌انگیزاند، انرژی را گسترش می‌دهد و بر نشاط مدرسه، کارکنان و دانش‌آموزان توجه و تمرکز

می‌کند. به باور صاحب‌نظرانی نظیر (Mumford & Gustafson, 1988; cited in wong-kam, 2012)، حتی اگر افراد توانایی نوآوری داشته باشند، اگر جو نوآوری در سازمان وجود داشته باشد، تلاش خواهند کرد؛ در غیر این صورت خلاقیت‌ها و نوآوری افراد رو به خاموشی می‌رود. بنابراین، هدف اصلی پژوهش شناسایی و تعیین نشانگرها و مولفه‌های اصلی فرهنگ و جو سازمانی نوآورانه در مدرسه است تا با کاربست این نشانگرها در کنار سایر اقدام‌ها و فعالیت‌ها، زمینه‌های لازم برای بروز فعالیت‌های نوآورانه مدیران، معلمان و کارکنان فراهم گردد. با توجه به اهمیت نوآوری در نظام آموزشی و مدارس و هم‌چنین، نقش فرهنگ سازمانی و جو نوآورانه در بروز فعالیت‌های نوآورانه معلمان و کارکنان، مسئله اصلی این پژوهش شناخت و آگاهی از نشانگرهای فرهنگ و جو سازمانی نوآورانه در مدارس است تا با شناسایی این نشانگرها و کاربست آن، زمینه بروز فعالیت‌های نوآورانه در مدارس فراهم شود. لذا، پژوهشگران در این راستا با رویکرد کیفی و با استفاده از راهبرد پدیدارنگاری^۱ جهت شناسایی و تعیین نشانگرها و ابعاد فرهنگ و جو نوآورانه در مدارس بمنظور فراهم آوردن چهارچوب مفهومی مناسب آن از دیدگاه اساتید دانشگاه و صاحب‌نظران، مدیران شاخص نظام آموزشی و معلمان نمونه مدارس متوسطه شهر تهران بر مبنای مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته^۲ و عمیق یک پرسش اساسی را مطرح خواهند کرد: مولفه‌های بنیادی فرهنگ و جو سازمانی نوآورانه در مدارس متوسطه شهر تهران کدام اند؟

چارچوب نظری و پیشینه پژوهش

پژوهش‌های گوناگون در مورد فرهنگ و جو سازمانی مدرسه بیانگر آن است که این دو متغیر نقشی بسیار مهم در رضایت کاری معلمان و بالطبع بروز فعالیت‌های نوآورانه و عملکرد مطلوب آنان دارند. مفاهیم متفاوت فرهنگ از دو رشته مجزا (مردم‌شناسی و جامعه‌شناسی) ناشی شده است که برای مطالعات سازمانی از اواخر دهه ۱۹۸۰ کاربرد داشته است. این دو رشته مبنای الگوهای متفاوتی را تشکیل داده‌اند و در پیدایش نظریه‌ها و چارچوب‌های متفاوت فرهنگ سازمانی در پیشینه علمی آن سهیم بوده‌اند. مردم‌شناسی^۳ دیدگاه تفسیری را در نظر می‌گیرد و فرهنگ را عنوان یک استعاره^۴ برای سازمان‌ها می‌بیند و تعریف سازمان‌ها را به عنوان فرهنگی شدن مطرح می‌کند. از سوی دیگر، جامعه‌شناسی دیدگاه کارکردگرایی را در نظر می‌گیرد و فرهنگ را به عنوان عامل مهم فرآیندهای سازمان تعریف می‌کند. با وجود تعاریف مجزا از فرهنگ سازمانی به نظر

1- Phenomenography

2- Sime-Structured

3- Anthropology

4- Metaphor

می‌رسد یک گرایش و تمایلی در جهت اتفاق نظر و اجماع کلی در این باره وجود داشته باشد (Ray, 2010). در دهه اخیر پژوهش درباره فرهنگ مدرسه رشدی چشمگیر یافته است و صاحب‌نظران در این باره مباحث و دیدگاه‌های گوناگونی را مطرح کرده‌اند. به باور (Barth, 2002; cited in Sullivan, 2010)، فرهنگ مدرسه را الگوی پیچیده‌ای از هنجارها، نگرش‌ها، باورها، رفتارها، ارزش‌ها، جشن‌ها، سنت‌ها و اسطوره‌هایی می‌داند که عمیقاً در مرکز سازمان تثبیت شده‌اند. به گفته (Wagner et al., 2006; cited in Sullivan, 2010)، فرهنگ به عنوان ارزش‌های مشترک، باورها، مفروضات، انتظارات و رفتارهای مرتبط با دانش‌آموزان و یادگیری، معلمان و تدریس، رهبری آموزشی، کیفیت روابط درون و فراسوی مدرسه تعریف می‌شود. آن‌ها هم چنین بیان داشتند که فرهنگ به مفاهیم نامرئی و قدرتمند و نیز ذهنیت‌هایی که به گونه فردی و جمعی همه جای فرهنگ وجود دارد، اشاره دارد. به باور (Sergiovanni, 1994; cited in Sullivan, 2010)، تاثیر قدرتمند ارزش‌ها و ایده‌آل‌های مشترک در پیوند دادن معلمان به یکدیگر در درون مدرسه، مدیر، دانش‌آموزان و معلمان را در درون یک "ما" به یکدیگر پیوند می‌دهد. این "ما" معمولاً منجر می‌شود به احساسات و آداب و رسوم عمومی مشترک که نگهدارنده هستند. به باور رشید؛ محمود حسین و نادى صاحب نظرانى نظیر (Rashid & Nadem; 2012)، فرهنگ در مدرسه بر باورهای مشترک، ارزش‌ها، هنجارها، استانداردها، انتظارات، خط‌مشی‌های برنامه درسی، فعالیت‌های مشترک برنامه درسی، تمرکز بر برنامه درسی، خط‌مشی‌های آموزشی، شعائر و فرآیندهای تصمیم‌گیری بین اعضا دلالت دارد. فرهنگ مدرسه می‌تواند به دو بخش تقسیم شود: آموزشی¹ و آموزش عمومی². آموزشی به معنی فرهنگ کلاس درس و آموزش عمومی به معنی فرهنگ کلی موسسه و مدرسه است. فرهنگ کلاس درس باید مبتنی بر یادگیری عملی و خلاقیت باشد. فرهنگ کلی مدرسه باید مبتنی بر مشارکت، ترغیب و روابط میان فردی خوب باشد. رابطه بین رهبر و اعضا اهمیت دارد. رابطه بین اعضا مدرسه باید سالم باشد. مدیر نقش رهبری را ایفا می‌کند که نسبت به معلمان، سر گروه معلمان، کارکنان اداری، والدین و دانش‌آموزانی که با او در مسیر نوآوری هستند، پاسخگوست. تمرکز باید بر تعامل بیش تر بین معلم و دانش‌آموز باشد، اگر دانش‌آموزان به واقع از معلمانشان پیروی کنند، بنابراین، انتظار می‌رود که در فرهنگ مدرسه نوآوری وجود داشته باشد. اخلاقیات، منش و خوی، مهارت‌ها، دانش و توانایی‌های مدیر به او کمک می‌کند تا اعضا بدون هرگونه شک و تردیدی از او پیروی کنند و اهدافی را به وجود می‌آورد که باید از راه برنامه‌ریزی و اقدام‌های مناسب تحقق یابد. مدیر درباره نوآوری فکر می‌کند و ایده‌اش را با هر یک از اعضای فرهنگ مدرسه‌اش شریک می‌کند. نوآوری بزرگ در شیوه‌ای که افراد برای یک تغییر آماده هستند، بدست

¹ - Academic

² - Co-Academic

می‌آید. اگر بخواهیم باعث بوجود آمدن نوآوری در فرهنگ مدرسه شویم، ابتدا نگرش‌ها و رفتارهای افرادی که در حال کار کردن در مدرسه هستند، باید در راستای تغییر مثبت و خوش بینانه باشد. آن‌ها باید ایده تغییر را بپذیرند. آن‌ها هم چنین، از (Watt, 2002)، نقل کردند که مدارس نوآور فرهنگی دارند که اجازه می‌دهد نوآوری رخ دهد. عنصر اصلی این پشتیبان کار آفرینی و شهامت ریسک پذیری است. نظام اخلاقی مدرسه نوآور به همکاری اهمیت می‌دهد. معلمان با همدیگر و مشترکا برای تولید ایده‌های نوین، یادگیری مهارت‌های نوین و پدید آوردن برنامه‌ها کار می‌کنند. رویکرد برخی افراد نظیر (Pwterson, 2002; cited in Sullivan, 2010) درباره فرهنگ مدرسه نسبت به سایر رویکردها همه جانبه‌نگرانه تر است. او فرهنگ مدرسه را همان‌گونه که مثبت یا منفی است تعریف کرده است. در فرهنگ‌های مثبت مدرسه، معلمان، مدیران و دانش‌آموزان، یادگیری ارزشمند است. هنجار یادگیری مداوم^۱ و پیشرفت وجود دارد و همه مربیان در برابر یادگیری همه دانش‌آموزان در مدرسه احساس مسئولیت می‌کنند. روابط گروهی، همکارانه و ارزشمند هستند و فرصت‌ها برای بازتاب پژوهش گروهی و مشترک در مورد تدریس و یادگیری فراهم می‌شود. از سوی دیگر، برخی مدارس دارای فرهنگ‌های منفی هستند. این فرهنگ‌های مسموم^۲، هنجارها و ارزش‌هایی را بیرون می‌دهد که مانع رشد و یادگیری می‌شوند. هدفی وجود ندارد و اغلب دانش‌آموزان به خاطر عملکرد ضعیف سرزنش^۳ می‌شوند، قاعده و معیار مشترکی وجود ندارد و اغلب در فرهنگ‌های مسموم روابط بین کارکنان خصمانه است. این مدارس برای مربیان یا دانش‌آموزان سالم نیستند. مروری بر پیشینه پژوهش درباره فرهنگ مدرسه و انواع مدل‌های آن نشان می‌دهد که فرهنگ مثبت و حامی مدرسه نقشی مهم در رضایت از کار معلمان و عملکرد آنان و در نتیجه موفقیت تحصیل دانش‌آموزان دارد. از میان مدل‌های گوناگون فرهنگ مدرسه یک نوع که در پژوهش‌های گوناگون بیان شده است که تأثیری مثبت بر مدارس و بروز فعالیت‌های نوآورانه معلمان و کارکنان دارد. فرهنگ مشارکتی مدرسه است (Webb & Ashton, 1998; Barth, 2006; Fullan & Little, 1982; Rosenholtz, 1991; Saphier, 1985; cited in Sullivan, 2010; Hargreaves, 1992). بیان کرد که فرهنگ‌های مشارکتی مدارس جایی هستند که توسعه معلم از راه حمایت متقابل و دوجانبه، کار پیوسته و توافق وسیع در مورد ارزش‌های آموزشی تسهیل شده است. افزون بر فرهنگ سازمانی متغیر کلیدی دیگری که در بروز فعالیت‌های نوآورانه معلمان و کارکنان مدرسه تأثیر دارد جوسازمانی حامی نوآوری است. برای تقریباً یک صد سال، مربیان متوجه

1- Continuous Learning

2- Toxic

3- Blamed

اهمیت جو مدرسه شده‌اند. در سال 1908، «پری»¹ نخستین رهبر آموزشی بود که آشکارا درباره چگونگی تاثیرات جو مدرسه بر دانش‌آموزان و فرآیند یادگیری نوشت. مطالعات سیستماتیک و نظامند اولیه جو مدرسه به وسیله پژوهشگران سازمانی در زمینه اثربخشی مدرسه به پیش رفت (Anderson, 1982; cited in Ray, 2010). اکنون بیش از گذشت دو دهه است که مربیان و پژوهشگران فهمیده‌اند، مجموعه ای پیچیده‌ای از عناصر وجود دارد که جو مدرسه را بوجود می‌آورد. جو مدرسه توانایی‌های دانش‌آموزان را برای یادگیری ارتقاء می‌دهد و یا بعضی وقت‌ها پیچیده می‌کند. برای توسعه احساس ایمنی، دانش‌آموزان به گونه ای مناسب باید حمایت شوند و دوستانه برای یادگیری وادار شوند تا پیشرفت تحصیلی افزایش یابد. جو مثبت مدرسه و یادگیری مشارکتی، پیوند گروهی، احترام و اعتماد متقابل یا جو یادگیری را ارتقاء می‌دهد (Ray, 2010). مارشال² (Marshall, 2011; cited in Ray, 2010)، با انجام پژوهشی در مورد جو مدرسه، عواملی را که از نظر پژوهشگران بر جو مدرسه تاثیر می‌گذارد، به شرح زیر بیان کرده است: الف) تعداد و کیفیت تعاملات بین بزرگسالان و دانش‌آموزان. ب) ادراک دانش‌آموزان و معلمان از محیط مدرسه یا ویژگی برجسته مدرسه. ج) عوامل محیطی (همچون ساختمان‌های فیزیکی و کلاس‌ها و مواد و مطالب بکار رفته برای آموزش). د) احساس امنیت و اندازه مدرسه. ه) احساس اعتماد و احترام به دانش‌آموزان و معلمان. بر اساس گفته صاحب نظرانی نظیر (Hoy, English & Steffy, 1985; cited in Velasco, 2011)، جو مدرسه عنصر حیاتی هر نظام آموزشی کارآمد است. به باور (Hoy & et al., 1985., cited in Velasco, 2011)، جوی که از محیط آموزشی خوشایند حمایت می‌کند دانش‌آموزان در آن با جدیت بیش تری برای موفقیت تلاش می‌کنند. بر اساس گفته (Macneil & maclin, 2005; cited in Khalid Hamza, 1996)، جو مدرسه باید بهینه و پرورش دهنده باشد، جایی که هر فرد باور کند همه دانش‌آموزان می‌توانند مطالب دقیق و همه جانبه³ را یاد بگیرند و جایی ایمن و به لحاظ فکری چالشی باشد. به باور (Ekval, 1995; cited in Khalid Hamza, 1996)، جو خلاق تاثیر زیادی بر سازمان‌ها دارد. او تاکید کرد که جو خلاق بر حل مسئله، تصمیم‌گیری، ارتباطات، هماهنگی، کنترل فرآیندهای روان شناختی شامل: یادگیری، خلق کردن، برانگیختن و تعهد تاثیر می‌گذارد.

ایساکسن⁴ (Isaksen, 1995; cited in Khalid Hamza, 1996)، در پژوهشی برای ایجاد یا حفظ جو خلاق در سازمان‌ها پیشنهادهای زیر را بیان کرد:

1- Perry

2- Marshal

3- Rigorous material

4- Isaksen

- 1- پذیرفتن آزادی داخل سازمان و ترغیب افراد به آزمایش کردن شیوه‌های نوین برای انجام دادن وظایف.
- 2- تاکید بر ارزش سبک افراد، تفاوت‌ها و ایده‌ها با اجازه دادن به فعالیت‌های گوناگون یا وظایف فردی شده.
- 3- فراهم کردن و حفظ محیط بدون ترس. حمایت و تقویت بیان ایده‌های نامعمول. ترغیب افراد به انتخاب کردن، دخالت کردن آن‌ها در هدف‌گذاری و تصمیم‌گیری. اجازه دادن به آن‌ها تا شکست را تجربه کنند و کمک به آن‌ها تا بفهمند که خطاها گام‌هایی ارزشمند در راستای موفقیت هستند.
- 4- حمایت و ترغیب اشکال گوناگون یادگیری کلاسی و کاربرد عملی مهارت‌ها و روش‌های حل مسئله خلاق. فراهم کردن زمان مناسب برای تحقق وظایف مربوطه. 5- ترغیب فعالیت‌ها و پروژه‌های خود انگیزه¹. انعطاف‌پذیر بودن، تحمل پیچیدگی و بی‌نظمی زودگذر². 6- ایجاد جو احترام متقابل بین افراد تا از راه همکاری یاد بگیرند، ترغیب احساس کار تیمی و اعتماد بین فردی و ترغیب کردن به حل تضادها و بیان ایده‌ها. در پژوهشی دیگر (Raudsepp, 1987; cited in Khalid Hamza, 1996)، برای ایجاد جو خلاق، دریافت که تولید و افزایش کیفیت به گونه مستقیم برخلاقیت تاثیر می‌گذارد زیرا خلاقیت کیفیت راه حل‌ها را برای حل مسایل سازمانی افزایش می‌دهد و نیز به خلق نوآوری‌های سودمند و مقرون به صرفه کمک می‌کند. خلاقیت انگیزه را تقویت می‌کند، مهارت‌های فرد را ارتقاء می‌دهد و عملکردهای تیمی و گروهی را تسهیل می‌بخشد. پژوهش (Chang et al., 2011)، نشان داد که جو نوآورانه مدرسه بر تدریس خلاق معلم تأثیر می‌گذارد. آن‌ها دریافتند هنگامی که مدیر نگرشی مثبت نسبت به خلاقیت و نوآوری دارد، حمایت و پیشنهادهایی را برای تدریس خلاق تدارک می‌بینند و شرایطی مناسب را فراهم می‌کند. هنگامی که گفت و گو و بحث منظمی بین معلمان و همکاری گروهی وجود دارد، آزادی را برای آن‌ها تدارک می‌بینند. منابع مناسب و فرصت‌هایی را برای یادگیری و رشد آن‌ها فراهم می‌کند و ریسک کردن و تحمل شکست را بین آن‌ها ترغیب می‌کند. هم‌چنین، درجه ای مناسب از چالش و فشار را پیشنهاد می‌کند، در این صورت معلمان تدریس خلاق را توسعه و گسترش می‌دهند.
- آن‌ها برای سنجش جو نوآورانه سازمانی مدرسه مقیاس گسترش یافته (Tesai, 2005) را که در پی کار "چی او"³ (Chiou, 2002) ارایه شد، به کار بردند. مقیاس دارای 32 مؤلفه بود که جو نوآورانه سازمانی مدرسه را مورد سنجش قرار می‌داد. آن‌ها در پژوهش خود عوامل زیر را به عنوان عوامل نوآوری مدرسه شناسایی کردند:

1- Self-initiated

2- Momentary

3- chiou

- 1- شرایط کاری، یادگیری و رشد.
 - 2- سازمان و رهبری.
 - 3- حمایت از همکاران.
 - 4- آماده کردن و تدارک منابع، فرصت‌های آموزشی.
 - 5- خط مشی آموزشی، محیط کار کردن.
 - 6- موانع سازمانی کم تر.
 - 7- روی هم رفته جو سازمانی نوآورانه.
- بنابراین، چنانچه جو نوآورانه در مدرسه حاکم باشد، شور و نشاط در معلمان و کارکنان ایجاد می‌شود و این باعث بالا رفتن انگیزه در آنان شده و تلاش خواهند کرد تا تمام توان خود را برای بهبود عملکرد مدرسه بکار گیرند.
- در راستای اهمیت جو مدرسه در ایجاد تغییر و نقش آن در شروع و استمرار بخشیدن به تغییر و نوآوری و بروز فعالیت‌های نوآورانه معلمان، به باور (Doak,1970;cited in chistian,1972)، جو نخستین و بیش‌ترین اهمیت را در آغاز و استمرار بخشیدن به تغییر و نوآوری دارد زیرا افراد به سادگی در یک جو تهدیدآمیز تغییری ایجاد نمی‌کنند، آن‌ها حالت تدافعی می‌گیرند. (Miles,1969;cited in Christian,1972)، مدعی شد که جو نوآورانه ویژگی و کیفیت قابل توسعه نظام‌های آموزشی است و حمایت از جو نوآورانه نیازمند: الف- توسعه و هماهنگ کردن فرآیندهای نوآورانه؛ ب- ایجاد و بکار بردن ساختارهایی برای اداره کردن فرآیندهای نوآورانه و ج- بکار بردن مفهوم هنجار گروهی که شرایط سازمانی برای ارتقاء و حمایت از نوآوری را تعیین می‌کند. به باور (Wong-kam,2012)، جو نوآورانه در مدرسه از عواملی گوناگون از جمله فرهنگ سازمانی تأثیر می‌پذیرد. بنابراین، فرهنگ سازمانی و جو نوآورانه مفاهیمی مرتبط با هم هستند که در بروز فعالیت‌های نوآورانه معلمان و کارکنان در مدرسه نقشی بسیار مهم و دارای اهمیت دارند.

روش پژوهش

این پژوهش در چارچوب رویکرد کیفی و با استفاده از راهبرد پدیدارنگاری انجام یافته است. "پژوهش کیفی در صورتی بکار می‌رود که بخواهیم یک پدیده را از جهت‌های گوناگون مورد مطالعه و بررسی قرار دهیم. این پژوهش با داده‌هایی سر و کار دارد که واقعیت‌های مورد مطالعه را به صورت کلامی، تصویری و یا مانند آن نمایان کرده و مورد تحلیل قرار می‌دهد و نیز به معنایی که افراد ذی‌ربط و شرکت‌کنندگان در فرایند اجرای پژوهش از پدیده مورد مطالعه در ذهن دارند تاکید دارد" (Bazargan,1997:98). پدیدارنگاری یک سنت پژوهش تجربی است که به مطالعه فهم و درک افراد از دنیای اطرافشان می‌پردازد. به باور (Marton,1981:180) "پدیدارنگاری روشی برای

تحلیل توصیفی و فهم افراد از پدیده‌هایی است که آن‌ها در طول زندگی حرفه‌ای و یا شخصی خود تجربه کرده‌اند.^۱ در این راهبرد پژوهشی، مسئله یا مشکل پژوهشی از درون و توسط افرادی که آن را تجربه کرده‌اند، مورد مطالعه قرار می‌گیرد. پدیدار نگاری با پدیدار شناسی متفاوت است. در حالی که پدیدار شناسی عمدتاً یک روش فلسفی است که در آن یک فیلسوف نظر و درک خود را درباره یک پدیده مسلم و قطعی می‌داند، پدیدار نگاری یک روش پژوهشی است که در آن، پژوهشگر درک و فهم افراد دیگر را درباره یک پدیده تجربه شده توصیف می‌کند (Marton, 1994; cited in gholami & Asady, 2014).

جامعه پژوهش شامل اساتید دانشکده‌های علوم تربیتی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران، مدیران شاخص مدارس متوسطه و معلمان نمونه مناطق آموزش و پرورش شهر تهران بودند. استفاده از منابع چندگانه داده‌ها، روایی سازه و پایایی را افزایش می‌دهد (Danaei Fard, Alvani & Azar, 2007). در این پژوهش نیز برای فهم بهتر و بیش‌تر پدیده‌های فرهنگ و جوسازمانی نوآورانه از هر سه گروه یاد شده مصاحبه انجام گرفت. گردآوری داده‌ها از راه نمونه‌گیری نظری هدفمند انجام شد. نمونه‌گیری هدفمند^۱ بدان معناست که پژوهشگران آگاهانه شرکت کنندگانی را انتخاب می‌کنند که در مورد پدیده اصلی مورد مطالعه یا مفهوم کلیدی کشف شده تجربه دارند. برای نمونه‌گیری هدفمند چند راهبرد موجود است که هر یک هدف خاصی را دنبال می‌کند. یکی از متداول‌ترین راهبردها، نمونه‌گیری تغییرات بیشینه^۲ است. در این حالت افرادی انتخاب می‌شوند که در مورد پدیده اصلی دیدگاه‌های متفاوتی دارند. ملاک و معیار بیشینه کردن تفاوت‌ها به مطالعه مورد نظر بستگی دارد، اما این معیار می‌تواند جنسیت، میزان سواد یا هر عاملی باشد که شرکت کنندگان را از هم متمایز می‌سازد. ایده اصلی در این رویکرد آن است که اگر شرکت کنندگان به صورت هدفمند متفاوت انتخاب شوند، دیدگاه‌های آنان این تفاوت را نشان خواهند داد و یک مطالعه کیفی خوب را فراهم خواهد آورد (Creswell & Plano Clark, 2007; translated by Kiamanesh & Saraei, 2010). بنابراین، در این مطالعه نیز از دیدگاه‌های هر سه گروه که متفاوت بودند در خصوص کشف و شناسایی نشانگرهای پدیده‌های فرهنگ و جوسازمانی نوآورانه داده‌های لازم بدست آمده است.

بنابراین، نمونه‌گیری نظری نمی‌تواند پیش از آغاز مطالعه برنامه‌ریزی شود. تصمیم در زمینه نمونه‌گیری در خلال خود فرایند پژوهش شکل می‌گیرد. معیار قضاوت در مورد زمان متوقف کردن نمونه‌گیری نظری، کفایت نظری^۳ مقوله یا تئوری است. وقتی کفایت نظری حاصل شد هیچ نوع

^۱ - Purposeful sampling

^۲ - Maximal variation

^۳ - Theoretical saturation

داده‌های اضافی نمی‌توان یافت که پژوهشگر به وسیله آن‌ها بتواند خواص یا ویژگی‌های (مؤلفه‌های) یک مقوله را تدوین کند. از سوی دیگر، گردآوری و تحلیل داده‌ها به گونه آگاهانه هم‌زمان انجام می‌شود و گردآوری داده‌های اولیه بمنظور شکل‌گیری روند "گردآوری مداوم داده‌ها" صورت می‌گیرد تا برای پژوهشگر فرصت‌هایی را فراهم کند تا میزان کفایت مقوله‌های مناسب را افزایش دهد (همان). بنابراین، آگاهی‌دهندگان انتخابی برای این پژوهش 37 نفر شامل 10 استاد، 15 مدیر و 12 معلم به شرح جدول 1 بودند که به صورت هدفمند و با توجه به قاعده اشباع نظری و به صورت داوطلبانه در پژوهش شرکت کرده‌اند.

جدول ۱ - مشخصات مشارکت‌کنندگان در پژوهش.

تعداد	معلمان نمونه مناطق	تعداد	مدیران شاخص متوسطه	تعداد	اساتید دانشگاه
4	منطقه 6	7	منطقه 6	3	دانشگاه خوارزمی تهران
3	منطقه 2	3	منطقه 2	4	دانشگاه تهران
3	منطقه 1	3	منطقه 1	1	شهید بهشتی
2	منطقه 5	2	منطقه 5	2	سازمان پژوهش
12	-	15	-	10	جمع

داده‌های پژوهش با استفاده از مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته و عمیق گردآوری شدند. به گفته (Homan, 2010)، "در پژوهش کیفی اغلب از مصاحبه‌های نیمه استناددارد یا نیمه ساختار یافته استفاده می‌شود. پرسش‌ها در یک راهنمای مصاحبه با تمرکز بر مسایل یا حوزه‌ای که باید پوشش، و مسیرهایی که باید پیگیری شود، گنجانیده می‌شود. توالی پرسش‌ها برای همه شرکت‌کنندگان مثل هم نیست و به فرایند مصاحبه و پاسخ‌های هر فرد بستگی دارد". در طراحی پرسش‌های مصاحبه از هیچ الگوی پیش ساخته پیشین استفاده نشده است. تلاش پژوهشگران در اجرای هر مصاحبه بر آن متمرکز بود تا داده‌های کیفی به صورت مستقل و اکتشافی بدست آید و نتایج آن بدون دستکاری ذهنی و ارایه الگوی خاصی مورد تحلیل قرار گیرد. برای بررسی روایی صوری و محتوایی پرسش‌های مصاحبه با تنی چند از اساتید گروه علوم تربیتی و نیز صاحب نظران حوزه پژوهش کیفی مشورت شد. هم‌چنین، برای سنجش پایایی پرسش‌های مصاحبه از روش پایایی هم‌زمان که ناظر بر مقایسه و هم‌افزایی مشاهده‌های هم‌زمان است، استفاده شد.

پرسش های اساسی برای شناسایی مقوله ها در هر مصاحبه این چنین بود:

1) برای داشتن فرهنگ و جو سازمانی نوآورانه در مدارس متوسطه چه ویژگی ها و مولفه هایی لازم است؟

2- این ویژگی ها و مولفه ها چرا و به چه دلایلی در ایجاد فرهنگ و جو نوآورانه در مدارس متوسطه مهم هستند؟

افزون بر این، پرسش های اساسی، پژوهشگران در طول مصاحبه از پرسش های کنکاشی برای درک عمیق از پدیده مورد مطالعه استفاده کرده اند. تمامی مصاحبه ها به صورت عمیق و ضبط شده انجام گرفت و تمام تلاش پژوهشگران بر آن بود تا در زمان اجرا، مشارکت کننده، هدایت گر اصلی روند مصاحبه باشد و به کمک یادداشت برداری و یادآوری نکته های مورد اشاره توسط مصاحبه شونده به ترتیب مورد کاوش قرار گیرد تا در فرایند برگرداندن صدا به نوشته ابهامی باقی نماند. پس از انجام مصاحبه، مصاحبه ها از روی دستگاه ضبط پیاده گردید و برای تحلیل آماده شد. فرایند تحلیل داده ها استقرایی بود و داده ها در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و منتخب تحلیل شدند.

توضیح این که گردآوری و تجزیه و تحلیل و کدگذاری داده ها و تشکیل طبقات و مقوله ها و نیز نام گذاری آن ها طی چند مرحله انجام یافت. در مرحله نخست، نتایج هر مصاحبه پس از ضبط و پیاده سازی روی کاغذ مورد تحلیل قرار گرفت تا مضامین و مقوله های اصلی کشف و شناسایی شوند و جهت مصاحبه های بعدی نیز بمنظور گردآوری داده های مرتبط مشخص شود. در مرحله دوم داده های مصاحبه با استفاده از فن کد گذاری باز تحلیل شد که شامل خواندن خط به خط داده ها، استخراج مفاهیم و جمله های اصلی، تشکیل مقوله ها و طبقات اولیه می باشد. در این مرحله تمامی نشانگرهای موجود در مصاحبه ها استخراج و با توجه به شباهت آن ها در طبقات گوناگون قرار گرفتند. در این مرحله، پژوهشگران بر اساس متن مصاحبه ها و مطالعه خط به خط آن ها نشانگرها و نکات کلیدی موجود در آن ها را استخراج کردند. در مرحله سوم نتایج بدست آمده از دو مرحله پیش با استفاده از کد گذاری محوری که شامل طبقه بندی داده ها، مشخص کردن زیر طبقات، تشکیل طبقات نهایی و نام گذاری مقوله های نهایی است، تجزیه و تحلیل گردید. در این مرحله نشانگرهای استخراج شده در طبقات گوناگون قرار گرفت و این امر در چند مرحله انجام شد تا نتایج بدست آمده با وجود بیانگر و مشخص بودن، خلاصه سازی نیز شوند. نام گذاری مقوله های بدست آمده در تعیین برچسب مقوله ها بر اساس اصطلاحات فنی و تخصصی موجود در پیشینه، زبانی که به وسیله آگاهی دهنده ها بکار می رفت و نیز سازه های شعوری خود تحلیلگران انجام گرفت. در این راستا (Strauss & Corbin, 1990; cited in Homan, 2010)، سه منبع مهم را برای برچسب های مقوله ها پیشنهاد کرده اند: 1- سازه های شعوری خود تحلیلگر؛

2-اصطلاحات فنی که از پیشینه‌های نظری و تخصصی بیرون می‌آیند؛ 3-زبانی که به وسیله آگاهی‌دهندگان بکار می‌رود. جدول 2 نمونه ای از کدگذاری باز و جدول 3 چگونگی شکل‌گیری کدگذاری محوری و کد منتخب یا مقوله نهایی را نشان می‌دهد.

جدول ۲- یک نمونه از کدگذاری باز براساس بخشی از یک مصاحبه.

به نظرم مدرسه ای که دارای فرهنگ و جو سازمانی نوآورانه است، مکانیه که در آن فضا و شرایط لازم برای انجام کار پژوهشی توسط معلمان وجود دارد. معلمان دارای آزادی عمل در انتخاب و تولید محتوای آموزشی هستند و می‌توانند نوآوری‌های خود را بروز دهند. معلمان و کارکنان جهت حل مسایل حرفه ای و کاری خود از پژوهش و بویژه اقدام پژوهی استفاده می‌کنند. مدیر محیط مدرسه را عاری از ترس نموده و حامی طرح‌ها و ایده‌های نامعمول در مدرسه است. او از نقد و انتقادهای سازنده معلمان و کارکنان استقبال می‌کند و نقد و انتقاد را وسیله ای برای رفع ضعف‌های خود و دستیابی به موفقیت مدرسه و کارکنان می‌داند. او با سعه صدر به انتقادهای کارکنان گوش میدهد و به قضاوت‌های حرفه ای آنان اعتماد دارد. برنامه عملیاتی و اجرایی مدرسه را پیش از تصویب نهایی و اجرایی کردن، آن را در معرض نقد و اصلاح قرار می‌دهد. او فضا و محیطی را در مدرسه ایجاد می‌کند که معلمان و کارکنان احساس داشتن محیط کاری آرام و با نشاط را تجربه می‌کنند. در مدرسه ای این چنین نوآوری و نوآور بودن ارزشه و افراد نوآور مورد احترام هستند. افراد در چنین محیطی تشویق به آزمایش کردن شیوه‌های جدید انجام کار به شیوه‌های نوآورانه و بهتر می‌شوند و...

- 1-وجود شرایط لازم برای انجام کار پژوهشی؛
- 2-آزادی عمل معلمان در انتخاب و تولید محتوای آموزشی نوآورانه؛
- 3-استفاده از پژوهش بویژه اقدام پژوهی برای حل مسائل کاری و حرفه ای؛
- 4-وجود محیط ایمن و عاری از ترس و محیط مشوق طرح ایده‌های نوآورانه در مدرسه؛
- 5-استقبال از نقد و انتقادهای سازنده معلمان و کارکنان؛
- 6-اعتماد به قضاوت‌های حرفه ای معلمان و کارکنان؛
- 7-وجود محیط کاری با نشاط و آرام؛
- 8-تشویق افراد به انجام شیوه‌های نوین و نوآورانه کار و ...

کدهای باز
استخراج شده در
این نقل قول

جدول ۳- چگونگی شکل‌گیری کدگذاری محوری و کد منتخب یا مقوله نهایی.

کد منتخب	کد	کدباز
۱	۱	۱
۲	۲	۲
۳	۳	۳
۴	۴	۴
۵	۵	۵
۶	۶	۶
۷	۷	۷
۸	۸	۸
۹	۹	۹
۱۰	۱۰	۱۰
۱۱	۱۱	۱۱
۱۲	۱۲	۱۲
۱۳	۱۳	۱۳
۱۴	۱۴	۱۴
۱۵	۱۵	۱۵
۱۶	۱۶	۱۶
۱۷	۱۷	۱۷
۱۸	۱۸	۱۸
۱۹	۱۹	۱۹
۲۰	۲۰	۲۰
۲۱	۲۱	۲۱
۲۲	۲۲	۲۲
۲۳	۲۳	۲۳
۲۴	۲۴	۲۴
۲۵	۲۵	۲۵
۲۶	۲۶	۲۶
۲۷	۲۷	۲۷
۲۸	۲۸	۲۸
۲۹	۲۹	۲۹
۳۰	۳۰	۳۰
۳۱	۳۱	۳۱
۳۲	۳۲	۳۲
۳۳	۳۳	۳۳
۳۴	۳۴	۳۴
۳۵	۳۵	۳۵
۳۶	۳۶	۳۶
۳۷	۳۷	۳۷
۳۸	۳۸	۳۸
۳۹	۳۹	۳۹
۴۰	۴۰	۴۰
۴۱	۴۱	۴۱
۴۲	۴۲	۴۲
۴۳	۴۳	۴۳
۴۴	۴۴	۴۴
۴۵	۴۵	۴۵
۴۶	۴۶	۴۶
۴۷	۴۷	۴۷
۴۸	۴۸	۴۸
۴۹	۴۹	۴۹
۵۰	۵۰	۵۰
۵۱	۵۱	۵۱
۵۲	۵۲	۵۲
۵۳	۵۳	۵۳
۵۴	۵۴	۵۴
۵۵	۵۵	۵۵
۵۶	۵۶	۵۶
۵۷	۵۷	۵۷
۵۸	۵۸	۵۸
۵۹	۵۹	۵۹
۶۰	۶۰	۶۰
۶۱	۶۱	۶۱
۶۲	۶۲	۶۲
۶۳	۶۳	۶۳
۶۴	۶۴	۶۴
۶۵	۶۵	۶۵
۶۶	۶۶	۶۶
۶۷	۶۷	۶۷
۶۸	۶۸	۶۸
۶۹	۶۹	۶۹
۷۰	۷۰	۷۰
۷۱	۷۱	۷۱
۷۲	۷۲	۷۲
۷۳	۷۳	۷۳
۷۴	۷۴	۷۴
۷۵	۷۵	۷۵
۷۶	۷۶	۷۶
۷۷	۷۷	۷۷
۷۸	۷۸	۷۸
۷۹	۷۹	۷۹
۸۰	۸۰	۸۰
۸۱	۸۱	۸۱
۸۲	۸۲	۸۲
۸۳	۸۳	۸۳
۸۴	۸۴	۸۴
۸۵	۸۵	۸۵
۸۶	۸۶	۸۶
۸۷	۸۷	۸۷
۸۸	۸۸	۸۸
۸۹	۸۹	۸۹
۹۰	۹۰	۹۰
۹۱	۹۱	۹۱
۹۲	۹۲	۹۲
۹۳	۹۳	۹۳
۹۴	۹۴	۹۴
۹۵	۹۵	۹۵
۹۶	۹۶	۹۶
۹۷	۹۷	۹۷
۹۸	۹۸	۹۸
۹۹	۹۹	۹۹
۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰

- کاربست یافته‌های پژوهشی نوین به وسیله معلمان و کارکنان؛
 - استفاده معلمان از تحقیق به ویژه اقدام پژوهی جهت حل مسایل حرفه ای خود؛
 - فراهم بودن فضا و شرایط لازم در مدرسه برای انجام پژوهش؛
 - ترغیب معلمان و کارکنان نوآور به انجام پژوهش جهت توسعه حرفه ای خود؛

روایی کیفی نیز دارای اهمیت است. بررسی روایی کیفی یعنی سنجش این موضوع که آیا داده‌های بدست آمده از راه گردآوری داده‌های کیفی دقیق است یا نه. برای تعیین این روایی، راهبردهایی وجود دارد و پژوهشگران کیفی معمولاً بیش از یک روش را بکار می‌برند. بررسی به وسیله مشارکت‌کننده‌ها شیوه متداول است که در آن پژوهشگر خلاصه‌ای از یافته‌های خود را مانند (مطالعات موردی، مضامین اصلی، مدل نظری) در اختیار شرکت‌کنندگان کلیدی مطالعه قرار داده و از آن‌ها می‌پرسد که آیا یافته‌ها بازتاب دقیق تجارب آن‌ها هستند یا نه؟ (Creswell & Plano Clark, 2007; translated by kiamanesh & saraei, 2010). بنابراین، برای اطمینان از اعتبار نتایج، اقدام‌های زیر انجام گرفت. نخست پس از پیاده‌سازی اولیه، کدگذاری مصاحبه‌های انجام شده به وسیله چند پژوهشگر بازبینی شده و اختلاف‌های موجود شناسایی و رفع گردید، دوم آن که مقوله‌ها و زیر مقوله‌های استخراج شده با برخی از افراد مصاحبه شده در پژوهش در میان گذاشته شد و دیدگاه‌های آن‌ها مورد بررسی قرار گرفته و تأیید نهایی شدند. برای تأیید روایی بیرونی نیز با ادبیات موضوع مقایسه‌هایی انجام شد که در بخش بحث و نتیجه‌گیری آمده است.

گزارش یافته‌ها

بر اساس نتایج بدست آمده از پژوهش، فرهنگ و جو سازمانی نوآورانه مدرسه از جنبه‌ها و زوایای گوناگونی در قالب مقوله‌ها و خرده مقوله‌های متعدد مورد توجه مشارکت‌کنندگان در پژوهش قرار گرفت که در زیر به شرح آن پرداخته شده است.

فرهنگ پژوهش محوری

بر اساس نتایج بدست آمده از مصاحبه با آگاهی دهندگان پژوهش، یکی از ویژگی‌های فرهنگ و جو سازمانی نوآورانه مدرسه، وجود فرهنگ پژوهش در مدرسه است. مبنای اخذ تصمیم‌ها در زمینه مسایل آموزشی و تربیتی در این مدرسه پژوهش محوری است. بدین معنا که مسایل، نیازها و برنامه‌های اجرایی مدرسه در قالب مسئله پژوهش مطرح شده و معلمان و کارکنان بر اساس

مسایل مربوط به مدرسه به انجام پژوهش می پردازند و یافته های خود را در قالب نتایج پژوهشی جهت رفع مسایل و مشکلات مدرسه بکار می گیرند.

نمودهای حاکمیت فرهنگ پژوهش در مدرسه در برگزیده موردهای زیر است: کاربست یافته های پژوهشی نوین به وسیله معلمان و کارکنان؛ استفاده معلمان از پژوهش بویژه اقدام پژوهی جهت حل مسایل حرفه ای خود؛ فراهم بودن فضا و شرایط لازم در مدرسه برای انجام پژوهش؛ ترغیب معلمان و کارکنان نوآور به انجام پژوهش جهت توسعه حرفه ای خود. در این ارتباط به عنوان نمونه یکی از مشارکت کنندگان (شماره 27) درباره فراهم بودن فضا و شرایط لازم در مدرسه برای انجام پژوهش بیان کرده است: "به نظرم در مدرسه ای که فرهنگ و جو نوآورانه حاکم است، به پژوهش اهمیت زیادی داده می شود و پژوهش به عنوان یک فرهنگ در مدرسه پذیرفته شده است. معلمان در چنین مدرسه ای به پژوهش عشق می ورزند و کارهای خود را بر اساس پژوهش و نتایج آن به نتیجه می رسانند. در این مدرسه فضا و شرایط لازم برای انجام پژوهش فراهم است. اگر معلمی بخواهد در راستای کار حرفه ای خود پژوهشی را انجام دهد، امکانات و تجهیزات لازم به وسیله مدیر برای او فراهم می شود و امکانات لازم برای انجام پژوهش او وجود دارد. بنابراین، او با کم ترین دغدغه به انجام کار پژوهشی می پردازد."

فرهنگ حامی نوآوری

در فرهنگ حامی نوآوری در مدرسه ابتدا باید نگرش ها و رفتارهای افرادی که در حال کار کردن در مدرسه هستند، در راستای تغییر مثبت و خوش بینانه باشد و آن ها باید ایده تغییر را بپذیرند. نظام اخلاقی مدرسه باید به همکاری اهمیت دهد. هم چنین، معلمان با یکدیگر و مشترکا برای تولید ایده های نوین، یادگیری مهارت های جدید و پدید آوردن برنامه ها کار کنند.

در راستای فرهنگ حامی نوآوری در مدرسه، مهم ترین نمونها و نشانگرها بر اساس نتایج مصاحبه ها از دیدگاه مشارکت کنندگان عبارتند از: آزادی عمل معلمان در انتخاب و تولید نوآورانه محتوای آموزشی؛ ارزش بودن نوآوری و احترام گذاشتن به معلمان و کارکنان نوآور؛ وجود فرهنگ اشتراک دانش، تجربه و ایده های خلاقانه میان معلمان؛ ترغیب کار تیمی و اعتماد بین فردی در مدرسه است.

در ارتباط با آزادی عمل معلمان در انتخاب و تولید نوآورانه محتوای آموزشی، یکی از مشارکت کنندگان (شماره 30) بیان کرد: "در مدرسه نوآور، فرهنگ حامی نوآوری بر مدرسه حاکم است. در این مدرسه معلمان آزادی عمل دارن و می توانند در انتخاب محتوای درسی متناسب با سرفصل ها ابتکار و خلاقیت به خرج دهند و تولیدات خوبی داشته باشند. مسلما معلمان بهتر از هر کسی با نیازهای علمی و درسی دانش آموزان متناسب با سطح توانایی های شان آشنایی دارند. بنابراین،

می‌توانند محتوای آموزشی و الکترونیکی منطبق بر نیازهای دانش آموزان شان را با رویکرد خلاقانه تولید کنند و به یادگیری دانش آموزان عمق ببخشند."

جو گشودگی و اعتماد متقابل

در مدرسه ای که جو گشودگی و اعتماد متقابل حاکم است، یادگیری مشارکتی رخ می دهد. احترام و اعتماد متقابل بین مدیر و معلمان و بین معلمان و دانش آموزان باعث ارتقای یادگیری دانش آموزان و احساس رضایت از کار معلمان می شود. در جو مثبت و اعتماد متقابل دانش آموزان با جدیت بیش تری برای موفقیت تلاش می کنند.

مهم ترین نشانگرهای مقوله جوگشودگی و اعتماد متقابل بر اساس مصاحبه های انجام شده عبارتند از: احساس آزادی نمودن معلمان و کارکنان در دریافت و ارایه داده ها در مدرسه؛ احساس داشتن محیط کاری آرام با شوخ طبعی و نشاط؛ اعتماد داشتن معلمان و کارکنان به یکدیگر و گشودگی در روابط؛ دادن زمان لازم به افراد برای فکر کردن و شرح ایده های نوین؛ تجربه کردن لذت از کار و معناداری آن در مدرسه.

در ارتباط با دادن زمان لازم به افراد برای فکر کردن و شرح ایده های نوین، یکی از مشارکت کنندگان (شماره 8) بیان کرد: "به نظرم در مدرسه ای که جو گشودگی و اعتماد متقابل بین مدیر و معلمان و کارکنان برقرار است، اگر کسی ایده ای نوین برای انجام کار بهتر دارد، به او فرصت لازم داده می شود تا ایده خود را توضیح دهد و مزایای آن را برای همگان تشریح کند. هم چنین به او زمان لازم برای تفکر درباره ایده خود و عملی کردن آن داده می شود. او به مدیر خود اعتماد دارد و کار را با جدیت تا رسیدن به نتیجه پیگیری می کند."

جو خلاق و حامی نوآوری

جو خلاق تاثیر زیادی بر مدرسه دارد. جو خلاق بر حل مسئله، تصمیم گیری، ارتباطات، هماهنگی، یادگیری و خلق کردن تاثیر می گذارد. در مدرسه ای که جو خلاق و حامی نوآوری حاکم است ویژگی هایی از قبیل: دخالت دادن افراد در هدف گذاری و تصمیم گیری های نوآورانه مدرسه؛ وجود جو ایمن در مدرسه برای پذیرش شکست احتمالی، خطا و اشتباه کردن به عنوان فرصت های یادگیری؛ فراهم بودن محیط بدون ترس و حامی طرح ایده های نامعمول در مدرسه؛ وجود ارتباطات شفاف در سرتاسر مدرسه؛ ترغیب افراد به آزمایش کردن شیوه های نوین انجام کار وجود دارد.

در ارتباط با فراهم بودن محیط بدون ترس و حامی طرح ایده های نامعمول در مدرسه، یکی از مشارکت کنندگان (شماره 5) بیان کرد: "به نظرم زمانی معلمان و کارکنان می توانند به طرح

ایده‌های نو و خلاقانه در مدرسه بپردازند که فضا و شرایط و نیز زمینه‌های فرهنگی لازم برای این کار فراهم باشد و معلمان بدون ترس از این که مورد تمسخر دیگران قرار می‌گیرند و یا این که مدیر به ایده‌های نامعمول و بدیع آن‌ها بی‌توجهی می‌کند با آسودگی خاطر به طرح ایده‌ها و نظرهای خود جهت بهبود امور و موفقیت بیش‌تر در انجام کارها و نیل به هدف‌های مدرسه می‌پردازند."

فرهنگ نقد کردن و نقدپذیری

خلاقیت انگیزه را تقویت می‌کند، مهارت‌های فرد را ارتقاء می‌دهد و عملکردهای تیمی و گروهی را تسهیل می‌بخشد. در مدرسه نوآور، فرهنگ نقد کردن و نقدپذیری به عنوان یک اصل مسلم و بدیهی پذیرفته شده است. مدیر و معلمان بر این باورند که در فضای و فرهنگ نقادی و تحمل باورهای مخالف است که می‌توان به رشد و بلوغ حرفه‌ای رسید. در راستای وجود فرهنگ نقد کردن و نقدپذیری در مدرسه، بر اساس نتایج مصاحبه با مشارکت‌کنندگان در پژوهش مهم‌ترین نشانگرها عبارتند از:

استقبال معلمان و کارکنان از نقد و انتقادهای سازنده؛ نقد و انتقاد را وسیله‌ای برای رفع ضعف‌ها و دستیابی به موفقیت دانستن؛ در معرض نقد قرار دادن برنامه عملیاتی مدرسه پیش از تصویب نهایی به وسیله مدیر؛ اعتماد رهبر آموزشی مدرسه به قضاوت‌های حرفه‌ای و نقد همکاران از برنامه‌های خود است.

در ارتباط با نقد و انتقاد را وسیله‌ای برای رفع ضعف‌ها و دستیابی به موفقیت دانستن، یکی از مشارکت‌کنندگان (شماره 14) بیان کرد: "در فرهنگ و جو سازمانی نوآورانه مدرسه، نقد کردن و انتقادپذیری یک فرهنگ و سنت پسندیده است. همه عوامل شاغل در مدرسه به دید اصلاح امور و بهبود فعالیت‌ها، کارهای یکدیگر را مورد نقد قرار می‌دهند. آن‌ها نسبت به کارهایی که در مدرسه انجام می‌گیرد بی‌تفاوت نیستند بلکه موفقیت یا شکست مدرسه را در راستای رسیدن به هدف‌ها، مرتبط با فعالیت فردی و جمعی تمامی کارکنان مدرسه می‌دانند. معلمان روش‌های بدیع و ابتکارهای خود را پیش از اجرایی کردن با همکاران خود در میان می‌گذارند تا نقاط قوت و ضعف آن مشخص بشود و اقدام‌های اصلاحی پیش از نهایی شدن انجام بگیرد. نقدهای خیر خواهانه همکاران را با گشاده رویی می‌پذیرند و چنانچه خود نیز اقدام و عملی را که از جانب همکاران در حال انجام است، ضعف‌هایی را در آن مشاهده کنند با ظرافت و حفظ حرمت اشخاص به گونه‌ای مطلوب نقاط ضعف را گوشزد کرده و پیشنهادهای اصلاحی خود را بیان می‌کنند."

در یک جمع بندی کلی و نهایی می توان یافته ها را در پنج طبقه کلی به شرح جدول زیر خلاصه و ارایه کرد:

جدول ۴- مولفه ها و ابعاد فرهنگ و جو سازمانی نوآورانه مدرسه.

کد منتخب	کد محور	کد باز
	فرهنگ پژوهش محوری	کاربست یافته های پژوهشی نوین توسط معلمان و کارکنان؛ استفاده معلمان از پژوهش بویژه اقدام پژوهی جهت حل مسایل حرفه ای خود؛ فراهم بودن فضا و شرایط لازم در مدرسه برای انجام پژوهش؛ ترغیب معلمان و کارکنان نوآور به انجام پژوهش جهت توسعه حرفه ای خود.
	فرهنگ حامی نوآوری	آزادی عمل معلمان در انتخاب و تولید نوآورانه محتوای آموزشی؛ ارزش بودن نوآوری و احترام گذاشتن به معلمان و کارکنان نوآور؛ وجود فرهنگ اشتراک دانش، تجربه و ایده های خلاقانه میان معلمان؛ ترغیب کار تیمی و اعتماد بین فردی در مدرسه.
	جو گشودگی و اعتماد متقابل	احساس آزادی نمودن معلمان و کارکنان در دریافت و ارایه داده ها در مدرسه؛ احساس داشتن محیط کاری آرام با شوخ طبعی و نشاط؛ اعتماد داشتن معلمان و کارکنان به یکدیگر و گشودگی در روابط؛ دادن زمان لازم به افراد برای فکر کردن و شرح ایده های جدید؛ تجربه کردن لذت از کار و معناداری آن در مدرسه.
	جو خلاق و حامی نوآوری	دخالت دادن افراد در هدف گذاری و تصمیم گیری های نوآورانه مدرسه؛ وجود جو ایمن در مدرسه برای پذیرش شکست احتمالی، خطا و اشتباه کردن به عنوان فرصت های یادگیری؛ فراهم بودن محیط بدون ترس و حامی طرح ایده های نامعمول در مدرسه؛ وجود ارتباطات شفاف در سرتاسر مدرسه؛ ترغیب افراد به آزمایش کردن شیوه های نوین انجام کار.
	فرهنگ نقد و نقد پذیری	استقبال معلمان و کارکنان از نقد و انتقاد های سازنده؛ نقد و انتقاد را وسیله ای برای رفع ضعف ها و دستیابی به موفقیت دانستن؛ در معرض نقد قرار دادن برنامه عملیاتی مدرسه پیش از تصویب نهایی توسط مدیر؛ اعتماد رهبر آموزشی مدرسه به قضاوت های حرفه ای و نقد همکاران از برنامه های خود.

بحث و نتیجه گیری

این پژوهش با هدف شناسایی و تعیین ابعاد و نشانگرهای فرهنگ و جو سازمانی نوآورانه مدرسه انجام شد. نتایج بدست آمده از پژوهش نشان داد که فرهنگ و جو سازمانی نوآورانه مدرسه شامل پنج مقوله کلی یا بعد شامل: 1- "فرهنگ پژوهش محوری" که خود نیز شامل خرده مقوله‌هایی نظیر: کاربری یافته‌های پژوهشی نوین به وسیله معلمان؛ استفاده معلمان از پژوهش بویژه اقدام پژوهی جهت حل مسایل حرفه ای خود؛ فراهم بودن فضا و شرایط لازم در مدرسه برای انجام پژوهش؛ ترغیب معلمان و کارکنان نوآور به انجام پژوهش جهت توسعه حرفه ای خود است. 2- "فرهنگ حامی نوآوری" که این مقوله نیز شامل خرده مقوله‌هایی از جمله: آزادی عمل معلمان در انتخاب و تولید نوآورانه محتوای آموزشی؛ ارزش بودن نوآوری و احترام گذاشتن به معلمان و کارکنان نوآور؛ وجود فرهنگ اشتراک دانش، تجربه و ایده های خلاقانه میان معلمان؛ ترغیب کار تیمی و اعتماد بین فردی در مدرسه است. 3- "جو گشودگی و اعتماد متقابل" که این بعد نیز شامل خرده مقوله‌هایی همچون: احساس آزادی نمودن معلمان و کارکنان در دریافت و ارایه داده‌ها در مدرسه؛ احساس داشتن محیط کاری آرام با شوخ طبعی و نشاط؛ اعتماد داشتن معلمان و کارکنان به یکدیگر و گشودگی در روابط؛ دادن زمان لازم به افراد برای فکر کردن و شرح ایده های نوین؛ تجربه کردن لذت از کار و معناداری آن در مدرسه. 4- "جو خلاق و حامی نوآوری" که این مقوله از خرده مقوله‌هایی تشکیل شده است از جمله: دخالت دادن افراد در هدف گذاری و تصمیم گیری های نوآورانه مدرسه؛ وجود جو ایمن در مدرسه برای پذیرش شکست احتمالی، خطا و اشتباه کردن به عنوان فرصت های یادگیری؛ فراهم بودن محیط بدون ترس و حامی طرح ایده های نامعمول در مدرسه؛ وجود ارتباطات شفاف در سرتاسر مدرسه؛ ترغیب افراد به آزمایش کردن شیوه‌های نوین انجام کار وجود دارد. 5- "فرهنگ نقد کردن و نقد پذیری" که این مقوله، خرده مقوله‌هایی را در بر می گیرد که عبارتند از: استقبال معلمان و کارکنان از نقد و انتقادهای سازنده؛ نقد و انتقاد را وسیله ای برای رفع ضعف ها و دستیابی به موفقیت دانستن؛ در معرض نقد قرار دادن برنامه عملیاتی مدرسه پیش از تصویب نهایی توسط مدیر؛ اعتماد رهبر آموزشی مدرسه به قضاوت های حرفه ای و نقد همکاران از برنامه های خود است.

یافته های این پژوهش با عنایت به این که تاکنون پژوهشی با این عنوان در داخل کشور در حوزه نظام آموزشی و مدارس انجام نشده است، کاملاً جدید است. در بررسی و تطبیق با پژوهش‌های انجام یافته در خارج از کشور می توان گفت که برخی از مولفه های بدست آمده از این پژوهش در مقوله‌های "فرهنگ حامی نوآوری"، "جوگشودگی و اعتماد متقابل" و "جو خلاق و حامی نوآوری" به نوعی در پژوهش های دیگر نیز بیان شده است، اما این امر جزئی بوده و مولفه‌های استخراج شده در این پژوهش با توجه به رویکرد کیفی بکار رفته کاملاً نوین است و در

نمونه های دیگر مشاهده نشده است. از مولفه های بدست آمده در این پژوهش با برخی از مولفه های ابزار سنجش فرهنگ مشارکتی مدرسه در پژوهش (Gruenert & Valentin, 1998; cited in Sullivan, 2010)، در ابعاد: رهبری مشارکتی، مشارکت و همکاری معلم، توسعه حرفه ای معلم و حمایت همکاران همخوانی دارد، اما با ابعاد و مولفه های یادگیری مشارکتی و وحدت هدف همخوانی ندارد. پژوهش هم چنین، با یافته های (Wong-Kam, 2012)، در پژوهش "ایجاد جو نوآوری در آموزش و پرورش از راه رهبری تحولی، ساختار و فرهنگ سازمانی" در برخی از مولفه های بدست آمده درباره فرهنگ سازمانی و جو نوآورانه مدرسه همخوانی دارد، اما اندک است. به باور پژوهشگران دلایل این تفاوت در تفاوت های فرهنگی و نظام آموزشی حاکم بر دو کشور می باشد. یافته های پژوهش هم چنین، با برخی از یافته های پژوهش (Rashid, Mahmood, 2012)، با عنوان نقش رهبر آموزشی نوآور در ایجاد فرهنگ نوآوری در مدرسه، در مقوله فرهنگ نوآوری در مدرسه در بعد "فرهنگ حامی نوآوری" همسوست، اما در ابعاد "فرهنگ پژوهش محوری" و "فرهنگ نقد کردن و نقد پذیری در مدرسه" متفاوت است. به این معنا که در پژوهش آن ها به این ابعاد و مولفه ها پرداخته نشده است، بنابراین، یافته های این پژوهش جدید است و جنبه نوآورانه دارد. در زمینه "جو خلاق و نوآورانه"، برخی از مولفه های این پژوهش با برخی از ابعاد و مولفه های پژوهش (Ekval, 1995; cited in Khalid Hamza, 1996)، همسوست. هم چنین، برخی از مولفه های پژوهش با پژوهش (Isaksen, 1995; cited in Khalid Hamza, 1996)، با عنوان "حفظ جو خلاق در سازمان" همسوست، اما در بعد "جو گشودگی و اعتماد متقابل" جنبه نو و جدید دارد.

روی هم رفته، می توان گفت، ابعاد و مولفه های فرهنگ و جو نوآورانه مدرسه که در این پژوهش شناسایی شده اند، در نظام آموزشی و مدارس کشور کاملاً نوین است. با توجه به سند تحول راهبردی نظام تعلیم و تربیت رسمی و عمومی کشور در افق چشم انداز ایران ۱۴۰۴ و ترسیم انتظارات از مدرسه که نوآوری، نواندیشی و خطر پذیری را به گونه جدی مورد توجه قرار داده است، یکی از درون سازمانی موثر بر مدرسه نوآور "فرهنگ و جو سازمانی نوآورانه" است که در این پژوهش مورد بررسی قرار گرفت. ابعاد و مولفه های شناسایی شده می توانند به عنوان راهنمای عمل مدیران و برنامه ریزان نظام آموزشی جهت تغییر و تحول در نظام آموزشی و مدارس قرار گیرند و باعث تحول و نوآوری در مدارس شوند.

پیشنادهای کاربردی

در یک جمع بندی نهایی برآمده از یافته های پژوهش می توان پیشنهاد های زیر را جهت تحول در نظام آموزشی و مدارس ارایه داد:

- 1- آموزش ایجاد مهارت‌های چگونگی ایجاد تغییر و تحول در فرهنگ و جو مدارس به مدیران جهت نوآر کردن آن در کارگاههای آموزشی.
- 2- فراهم نمودن زمینه‌ها و شرایط لازم برای حاکمیت فرهنگ پژوهش و پژوهش محوری در مدارس توسط مسئولان و برنامه ریزان نظام آموزشی کشور.
- 3- واگذاری اختیارات بیش تر به مدارس جهت فراهم نمودن جو حامی نوآوری در مدارس و رهایی از قید و بندهای مقررات خشک و دستوری متمرکز که مانع نوآوری می باشند.
- 4- توسعه مهارت‌های نقد و نقادی کردن در مدیران، معلمان و کارکنان نظام آموزشی در راستای توانمندسازی آنان.
- 5- بازنگری در شیوه‌های ارزش یابی از عملکرد مدیران، معلمان و کارکنان و لحاظ کردن مولفه های شناسایی شده در ارزش یابی از عملکرد آنان.
- 6- برگزاری کارگاههای آموزشی آشنایی مدیران و معلمان با روش پژوهش اقدام پژوهی.
- 7- آموزش شیوه های طراحی محتوای الکترونیکی به معلمان.
- 8- برگزاری دوره های آموزشی فنون حل مسئله و تصمیم گیری مشارکتی برای مدیران و معلمان.
- 9- تشویق مدیران، معلمان و کارکنان خلاق و نوآور و دادن امتیازهای ترفیع و مادی به آن ها.
- 10- برگزاری کارگاههای آموزشی آشنایی با شیوه های نقد و نقادی برای مدیران، معلمان و کارکنان مدارس.
- 11- آموزش روش‌های نوین مدیریت و رهبری آموزشی به مدیران نظیر: روش‌های حل مسئله، تصمیم گیری مشارکتی، رهبری نوآورانه، تیم سازی.

Refreces

- Bazargan, A. (1997). An Introduction to Qualitative & Mixed Methods Research. Tehran: Didar Publication. [Persian]
- Chang, C.P., Wanchuang, H. Bennington, L. (2011). Organizational Climat for in no Vation and creative teaching in urbanand rural Schools. QualQunant, Vol, 45, 935-951.
- Christian. C. F. (1972). Organizational climate of elementary schools and the Introduction and utilization of innovative educational practices. Unpublished doctoral dissertation. University of Nebraska.
- Creswell, J. W . & Plano Clark, V.L. (2007). Designing and conducting mixed methods research. Translated by AlirezaKiamanesh&JavidSaraei (2010). Tehran: Aeizh Publication. [Persian]
- DanaeiFard, H., Alvani. M., & Azar, A. (2007). Qualitative research methodology in management: Comprehensive approach. Tehran: Safar Publication. [Persian]

- Dean, D.S. (2011). Collegial leadership, teacher professionalism, faculty trust: predicting teacher academic optimism in elementary school. Unpublished doctoral dissertation. University of Alabama.
- Education Ministry. (2010). Document of strategic change in formal education system of Iran till 2023.
- Gholami, Kh. Asady, M. (2014). The Professors professional experience in relation to effective teaching phenomen in higher education. Journal of theory & practice in curriculum. Vol.1(2):5-26.
- Hassani, M. (2006). Innovation dissemination in Education: Presenting a model. . Educational Innovation Journal, 5(15), pp.151-176[Persian]
- Homan, H. (2010). Handbook of qualitative research. Tehran: SAMT Pub.[Persian]
- Hoy, W.K. & Sweetland, S.R. (2001). Desining better schools: The meaning and measure of enabling school structures. Educational Administration Quarterly, 37(3),296-321.
- Kardan, A.M. (2002). Innovation in education, resources and conditions. Educational Innovation Journal, 1(1), pp. 11-20. [Persian]
- Khalid Hamza, M. (1996).Exploration in teaching strateges that foster creative thinking and problem solving in a community college.Unpublished doctoral dissertation.The University of Texas A & M.
- Manteqe, M. (2005).An investigation into educational innovation in iranschools,Educational Innovation Journal,4(12),pp.35-57.[Persian].
- Marton, F. (1981).Phenomenography-describing conceptions of the world arounds. Instructional science, 10(2),177-200.
- Rashid. Kh. Mahmood Hussain. M. & Nadeem. (2012). A leadership and inn ovation in a school culture: How can a leader bring a built innovation in the school culture? Journal of Elementary Education 21(1), 67-75. .
- Ray, J.M. (2010). An investigation of the relationships a mong leadership effectiveness,types of organizational culture, & programmatic focus in tennessee alternative schools. Unpublished doctoral dissertation.The University of Memphis.
- Safi, A. (2003). Innovation in Iranian education and future vision. Educational Innovation Journal, 2(3), pp. 109-125. [Persian]
- Sullivan, L.J. (2003).The influence of school culture, school goals, & teacher collaboration on teachers attitudes to ward their professional development plans. Unpublished doctoral dissertation. University of George Mason
- Toorani, H. & Aqaei, A. (2012).Educational innovation in Iran and other countries. Tehran: Madrese Publication.[Persian]
- Toorani, H.; Aqaei, A. & Manteqi, M. (2012).World experience in educational innovations in terms of innovation generation, acceptance and impelementation in Iranian education. Educational Innovation Journal, 11(43), pp. 7-41.[Persian]

- Velasco, I. (2011).The impact of principal leadership behaviors on school climate. Unpublished doctoral dissertation. University of Houston state.
- Wong-Kam, J.W.N.(2012).Creating a climate for innovation: reframing structure, culture,& leadership practices. Unpublished doctoral dissertation.University of California.