

فصلنامه علمی^۱ پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی
 دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت
 سال سوم^۲ شماره ۴^۳ زمستان ۹۱
 صص ۱-۲۰

رابطه‌ی مولفه‌های سازمان یادگیرنده با خلاقیت و نوآوری دبیران

دبیرستان‌ها و مراکز پیش‌دانشگاهی

حمید احسانی قدس^{۱*} و دکتر میر محمد سید عباس زاده^۲

تاریخ دریافت: ۱۳۹۰/۳/۲۴ تاریخ پذیرش: ۹۱/۸/۱۱

چکیده

هدف اصلی این پژوهش، بررسی رابطه بین مولفه‌های سازمان یادگیرنده (از دیدگاه پیتز سنگه) با خلاقیت و نوآوری دبیران دبیرستانها و مراکز پیش‌دانشگاهی شهر بیجار بود. روش این پژوهش، توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری پژوهش، شامل ۲۱۰ نفر دبیر زن و مرد مدارس متوسطه و پیش‌دانشگاهی سطح شهر بیجار بوده، که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای تعداد ۱۳۵ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از پرسش‌نامه‌های سازمان یادگیرنده با ۲۸ گویه و پرسشنامه خلاقیت و نوآوری با ۱۸ گویه استفاده شد. ضرایب پایایی این پرسش‌نامه‌ها با استفاده از روش آلفای کرونباخ محاسبه و به ترتیب ۰/۹۱ و ۰/۷۲ بدست آمده است. بررسی داده‌های گردآوری شده با استفاده از آزمون‌های همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه به روش گام به گام انجام شد. نتایج پژوهش نشان داد که: (الف) بین سازمان یادگیرنده با خلاقیت و نوآوری دبیران در سطح اطمینان ۰/۹۹ رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد. (ب) بین مولفه‌های سازمان یادگیرنده با خلاقیت و نوآوری دبیران همبستگی مثبت معنی‌دار وجود دارد. (ج) از بین مولفه‌های سازمان یادگیرنده، مولفه‌های یادگیری تیمی و قابلیت شخصی، توان پیش‌بینی متغیر خلاقیت و نوآوری را دارند.

واژه‌های کلیدی: سازمان یادگیرنده، خلاقیت و نوآوری، مدارس متوسطه

^۱ - کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی و مدرس دانشگاه پیام نور

^۲ - استاد گروه علوم تربیتی دانشگاه ارومیه

*- نویسنده مسئول: h.ehsani86@yahoo.com

مقدمه

بی‌گمان، میتوان گفت که وجه مشخص و بارز جهان امروز تغییر و تحولی است که هیچ زمینه‌ای بدون تأثیر از آن باقی نمی‌ماند (Seyed Abbaszadeh, 2008). تحولات سریع و پیوسته عصر حاضر، پیامدهایی نیز در آموزش و پرورش دارد. نظام آموزشی برای هماهنگی با این دگرگونیها و مواجه با چالش‌های بوجودآمده، نیازمند تفکرات نو و جدید می‌باشد (Hasani, 2006). مورفی ۱۹۹۰ میگوید: در نظام آموزش و پرورش برخی از چیزها را باید ارزشمند و از آنها حفظ نمود، اما مسئله حیرت آور این است که زمان در حال تغییر است و ما هنوز نسبت به شکل - دهی و تجدید ساختار آنچه که در ذهنمان به یک بنای باشکوه و پر عظمت تبدیل شده تمایلی نداریم. مدارس دهه ۱۹۹۰ همان مدارس دهه ۱۸۹۰ هستند، تنها با یک روکش تاره از رنگ (Nasr et al, 2006). و این یادگیری است که می‌تواند سازمان‌ها را در مزیت رقابتی نگه دارد (Sun, 2006).

در بیش تر نهادها نشانه‌هایی که ناشی از وجود یک مشکل باشد ظاهر می‌شود، ولی مدیران آنها این نشانه‌ها را نادیده می‌گیرند و یا شاید از ارائه راه حل برای بسیاری از این مشکلات ناتوانند و این امر نهایتاً منجر به از بین رفتن آنها می‌شود. این امر به ضرر ذینفعان این نهادها است، ولی به نوعی نشانه پیشرفت اقتصادی و تغییرات سریع محیطی و توزیع مجدد منابع و عوامل تولید سازمانها و فرهنگ‌های جدید می‌باشد. سازمانها نیز برای بقاء نیازمند تغییرند و خود را باید با تغییراتی که در محیط اطرافشان رخ می‌دهد، وفق دهند. یک سازمان باید متوجه باشد که تغییر امری دائمی است و باید مرتب و پیوسته تغییر کند. سازمان‌های بزرگ باید راه‌هایی را بیابند که درست مانند سازمان‌های کوچک، انعطاف پذیر عمل کنند (Daft, 2004). با تغییرات سریع در محیط بیرونی، برای سازمان‌ها مشکل است (اگر ناممکن نباشد) که تمام قابلیت‌های خود را که لازم است، به منصف ظهور برسانند (Sun, 2006).

خلاقیت و نوآوری برای سازمانهایی که بمنظور پاسخگویی به الزامات یک محیط پیچیده پیوسته در حال تغییر تلاش می‌کنند، حائز اهمیت بسیار است و مدیران خوب باید به تشویق خلاقیت فردی و گروهی در محیط کارشان علاقه مند باشند. چرا که خلاقیت و نوآوری لازمه بقای هر سازمانی است و سازمان‌های غیر خلاق طی زمان از صحنه محو میشوند و اگر چه چنین سازمان‌هایی ممکن است در مقطعی از عمر خود در عملیاتی که درگیر آن هستند، موفق باشند ولی سرانجام مجبور به تعطیلی یا تغییر سیستم می‌گردند (Rezaeeyan, 2008). معهداً، توانایی‌های خلاقیت و نوآوری افراد غالباً به واسطه مدیریت ضعیف و روشهای سازمانی دچار انسداد می‌شود (Schermerhorn, 2002). چرا که خلاقیت و نوآوری در محیط باز و آزاد سازمان بارور

می‌گردد. یعنی محیطی که کشف نظریات جدید و ارائه راه‌های جدید را تقویت نماید. (Aghaii, Fishani, 1998)

یقیناً آموزش و پرورش بیش از سازمان‌های دیگر در زمینه پرورش خلاقیت و ابتکار و نوآفرینی مسئولیت دارد، چرا که زیربنای اصلی شخصیت‌ها و دیدگاه‌های افراد را بوجود می‌آورد و اگر نهاد آموزش و پرورش در این راه کوشش و جدیت متعارف را به عمل آورد، توقع و انتظار نوآوری در جامعه آسان‌تر خواهد بود (Khalili Shourini, 2003).

معلم‌ان از مهمترین عوامل ایجاد تغییر و نوآوری در آموزش و پرورش می‌باشند و به عنوان واحد تغییر باید به نیازها و انتظارات آنان توجه داشته‌واز اینروست که بررسی میزان خلاقیت و نوآوری معلم‌ان و شناسایی عوامل مؤثر بر آن اهمیت پیدا می‌کند. به منظور ایجاد هرگونه تحول و نوآوری موفقیت‌آمیز در آموزش و پرورش، معلم‌ان باید انگیزه و قدرت پذیرش و اجرای اندیشه‌های جدید را داشته‌باشند. فرصت‌نهایی برای هرگونه تغییر و اصلاحی در آموزش و پرورش در دست، مغز و قلب کسانی است که در مدرسه کار می‌کنند. بنابراین در این پژوهش به این مسئله پرداخته می‌شود که آیا بین بکارگیری مؤلفه‌های سازمان‌یادگیرنده و خلاقیت و نوآوری دبیران رابطه وجود دارد یا خیر؟

نظریه سازمان‌یادگیرنده (Learning Organization). نظریه جدیدی می‌باشد که پیترسنکه در سال ۱۹۹۰ آن را ارائه داده است که بدنبال راه‌های جدید و نو برای پاسخگویی به جهان متغیر و متحول امروزی می‌باشد (Robbins, 2003). هنر و روش سازمان‌یادگیرنده می‌کوشد تا درباره تغییراتی بحث کند که در مدیران باید رخ دهد تا بتوانند خود را با شرایط و تحولات سرسام‌آور وفق بدهند. در سازمان‌یادگیرنده همه افراد درگیر شناسایی و حل مسئله هستند و سازمان بدین وسیله می‌تواند تجربه‌های جدیدی بیاموزد و امور را بهبود بخشد و بر توانایی خود بیفزاید (Alvani, 2007). سازمان‌های یادگیرنده، سازمان‌هایی هستند که در آنها خلق دانش، آگاهی‌های جدید، ابداعات و ابتکارات یک کار تخصصی و اختصاصی نیست بلکه یک کار همگانی است و روشی است که همه‌اعضاء سازمان به آن عمل می‌کنند. به عبارت دیگر، سازمان‌یادگیرنده سازمانی است که هر فردی در آن انسانی خلاق و نوآور است. در این سازمان‌اعضاء به بحث‌های جمعی و کشف نظرات و افکار جدید تشویق می‌شوند و نوآوری را پرورش می‌دهند (Yaqubi, 2007).

پیشینه

سازمان یادگیرنده

پایه و اساس سازمان یادگیرنده، ایده یادگیری بوسیله یادگیری از راه تمرین یا یادگیری تجربی و عملی است، مفهومی که بوسیله جان دیویی در سال ۱۹۳۸ ارائه شد. این نوع یادگیری، با بسیاری از مفروضات ما درباره یادگیری نظیر اینکه یادگیری فردی است، یادگیری نقطه آغاز و پایان دارد، یادگیری باید از بقیه فعالیت‌های ما جدا شود و یا اینکه یادگیری، تدریس لازم دارد، متفاوت است (Kontoghiorghes et al, 2005). گریس آرگریس و دونالد شون در دهه ۱۹۷۰ میلادی، اصطلاح یادگیری سازمانی را در ادبیات مدیریت مطرح کردند (Crainer, 1998). شون و آرگریس با هم به امتداد مفهومی همت گماردند که با عبارت یادگیری تک حلقه‌ای (Single - Loop Learning) و یادگیری دو حلقه‌ای (Loop Learning - Double) و یادگیری سه حلقه‌ای (Loop Learning - Triple) مشخص می‌شد. آموختن تک حلقه‌ای سعی در حل مشکلات موجود و رفع عدم تطابق و هماهنگی کارها و نتایج آنها به صورت ساده از راه تغییر در کارها دارد. از مشکلات بنیادین چشم‌پوشی می‌کند و اهداف، استراتژی‌ها و ارزش‌ها را صحیح نموده و سعی در حفظ وضع موجود می‌کند. این نوع یادگیری انطباقی است و مولد نیست (Eskildsen et al, 1999). یک فرایند منفعل بعد از ایجاد مشکلات، برای حل مشکلات است (Chinowsky & Carrillo, 2007). یادگیری دو حلقه‌ای، علاوه بر کشف و اصلاح خطاها، هنجارها، فرایندها، سیاست‌ها و اهداف را نیز مورد سؤال قرار داده و به اصلاح آنها می‌پردازد (Carvalert, 1996). این نوع یادگیری یک نوع فرایند فعال است که، قبل از رخ دادن مشکل ایجاد می‌شود نه بعد از ایجاد مشکل برای حل آن (Chinowsky & Carrillo, 2007). یادگیری سه حلقه‌ای مولد است و زمانی لازم می‌شود که دانش موجود برای دستیابی به اهداف کافی نیست و به یک تغییر کامل و نوسازی در مدل‌های ذهنی نیاز است (Eskildsen et al, 1999). این نوع یادگیری را می‌توان یادگیری یادگرفتن نامید. پیتر سنگه استاد دانشکده مدیریت انستیتوی فناوری ماساچوست، در سال ۱۹۹۰ با انتشار کتاب ضابطه پنجم عبارت "سازمانی که می‌آموزد" را در رأس برنامه‌های مطرح در سطوح سازمان‌ها و کنفرانس‌های علمی و حرفه‌ای قرار داد (Crainer, 1998).

سازمان متشکل از افراد زیادی است و تا همه افراد فرایند یادگیری را یاد نگیرند و به یک عنصر یادگیرنده تبدیل نشوند سازمان نمی‌تواند تبدیل به یک سازمان یادگیرنده شود. کیم ۱۹۹۳ و مورگان ۱۹۹۷ فرایند یادگیری سازمانی را به عنوان کسب، تفسیر و به اجرا در آوردن دانش

جدید توصیف کرده اند. هوبر ۱۹۹۱ مشابه آنها یادگیری سازمانی را به عنوان فرایند کسب، توزیع، تفسیر و اندوزش (ذخیره سازی) دانش جدید معین کرده است (Liao et al, 2008). سنگه، سازمان یادگیرنده را سازمانی معرفی میکند که در آن افراد به گونه مستمر در حال توسعه ظرفیت خود در جهت تحصیل نتایجی که به واقع طالب آن هستند، می باشند. جائیکه الگوهای تازه فکر کردن پرورش می یابد، محلی که خواسته ها و تمایلات گروهی محقق می شود و بالاخره مجموعه ای که در آن افراد پیوسته می آموزند که چگونه یاد بگیرند (Senge, 1990). از نظر گاروین، سازمان یادگیرنده سازمانی است که در ایجاد، کسب، انتقال دانش و اصلاح رفتار افراد برای انعکاس دانش و بینش جدید مهارت دارد (Garvin, 1993). از نظر پیتر سنگه اصولی که سازمان ها را به سازمان یادگیرنده تبدیل می کند پنج اصل است که عبارتند از: تفکر سیستمی^۱، تسلط شخصی^۲، مدل های ذهنی^۳، آرمان مشترک^۴ و یادگیری تیمی^۵ (Senge, 1990).

تفکر سیستمی

اصل تفکر سیستمی پیشرفته اساساً به زیست شناس آلمانی لودیگ فون برتالانفی^۶ (۱۹۷۲-۱۹۰۱) بر می گردد (Skyttner, 1998). این اصل، اصلی است که همه اصول را به هم پیوند می دهد و از آنها چارچوبی برای ایجاد سازمان یادگیرنده می سازد. این قاعده اساس یادگیری سازمانی را تشکیل می دهد. تفکر سیستمی با روش معمول ما که تمرکز حواس به اتفاقات فعلی است مغایرت دارد (Rahman Sersht, 2007). تفکر سیستمی ضابطه ای است که ضوابط دیگر را، در یک بدنه منسجم از مبانی نظری و عملی ترکیب می کند (Mets & Torokoff, 2007).

تسلط شخصی

تسلط یا قابلیت شخصی عبارت است از نظامی که طی آن فرد به صورت مستمر دیدگاههای شخصی خود را عمیقتر می نماید، انرژی و توان خود را متمرکز می کند، صبر و بردباری خود را گسترش می دهد و بالاخره آنکه واقعیات را منصفانه و بی غرض در می یابد (Senge, 1990). تسلط شخصی فراتر از یادگیری سطحی است. در تسلط شخصی ممکن است ما یک مهارت جدید را یاد بگیریم و نیز یاد بگیریم چگونه آن مهارت را در کارمان بکار ببریم تا سازمان را رو به جلو حرکت بدهد. بخش کلیدی تسلط شخصی، درک کشش خلاق^۷ مابین واقعیات جاری و اهداف

- 1 -Thinking Systems
- 2 -Personal Mastery
- 3 -Mental Models
- 4 -Vision Shared
- 5 -Team Learning
- 6 -Ludwig von Bertalanffy
- 7 -Creative tension

آینده است. در این ضابطه (تسلط شخصی) میتوان پیوستگی بین یادگیری شخصی و یادگیری سازمانی و التزام و پایبندی فرد و سازمان به موفقیت سازمانی را دید (Giesecke & Mecneil, 2004). تسلط شخصی التزام و پایبندی افراد به یادگیری و پیشرفت شخصی است (O Connor & Kotze, 2008). اگر اشخاص پایبندی و التزام به یادگیری نداشته باشند سازمانها نیز یاد نخواهند گرفت و پیشرفت نمی‌کنند. تسلط شخصی، عملکرد شخصی را به عملکرد سازمانی مرتبط میسازد (Kezar, 2005). تسلط شخصی برای مفهوم سازمانی و تیمی مهم است زیرا فقط از راه یادگیری شخصی است که تیمها و سازمانها می‌توانند در جهت افزایش اثر بخشی خود تغییر پیدا کنند. قابلیت شخصی بستری است که بینش مشترک و یادگیری تیمی بر روی آن ساخته شده اند (O Connor & Kotze, 2008).

مدل‌های ذهنی

مدل‌های ذهنی، انگاشت‌های بسیار عمیق و یا حتی تصاویر و اشکالی هستند که بر فهم ما از دنیا و نحوه عمل ما در مقابل آن اثر می‌گذارند. بسیاری از مواقع ما نسبت به مدل‌های ذهنی خود و اثری که آنها بر عملکرد ما می‌گذارند، آگاهی کامل نداریم. مدل‌های ذهنی ناظر بر اینکه در موقعیت‌های گوناگون مدیریتی چه کارهایی را می‌توان انجام داد و کدام را نمی‌توان انجام داد، در اعماق وجود ما پنهان شده اند (Senge, 1990). در سازمان‌های یادگیرنده افراد انگاشت‌ها و دیدگاه‌هایشان را از واقعیت‌های موجود به چالش می‌طلبند (Bartell, 2001). چنانکه ما مدل‌های ذهنی‌مان را مورد بررسی و بازبینی قرار دادیم ما می‌توانیم شروع به تغییر دادن آنها کنیم تا بدین-وسیله مجموعه‌ای از مدل‌های ذهنی مشترک را بوسیله تیم، گروه کار و یا سازمان گسترش دهیم (Giesecke & Mecneil, 2004).

آرمان مشترک

ایجاد دیدگاه مشترک در اعضای سازمان در مورد آینده‌ای که مایل به خلق آن هستند سومین اصل است. وحدت نظر و بینش مشترک کلید کامیابی سازمان‌های موفق بوده است (Rahman Sersht, 2007). ایده‌ای که همواره الهام بخش سازمانها در زمینه رهبری بوده است. به سختی می‌توان سازمانی را نام برد که به درجه‌ای از موفقیت رسیده باشد بدون آنکه دارای اهداف، ارزش‌ها و آرمان‌هایی باشد که عمیقاً در سطح نهاد پذیرفته شده باشد (Senge, 1990). دیدگاه مشترک می‌تواند با احترام گذاشتن به دیدگاه‌های شخصی، کارکنان را به هم متصل کند. هم‌چنین دیدگاه مشترک می‌تواند به عنوان قلب یک سازمان یادگیرنده عمل کند (Isaac & Bamburg, 1992). بینش مشترک برای گروه‌ها، تیم‌ها و سازمان‌ها مهم است زیرا کوشش‌ها و تلاش‌ها و هدایت‌های افراد را هم‌ردیف می‌کند و انرژی و توانایی را برای خلاقیت

تأمین می‌کند و ریسک پذیری و آزمایشگری را برای نوآوری ترغیب می‌کند (O Conno & Kotze, 2008).

یادگیری تیمی

در سازمانهای یادگیرنده برای تحقق برنامه‌ها (که همه اعضا با آن موافقت)، همه متفقاً با هم کار می‌کنند (Alagheband, 2007). یادگیری جمعی عبارت است از فرایندی که طی آن ظرفیت اعضای گروه توسعه می‌یابد به گونه‌ای که نتایج حاصله، آن چیزی باشد که همگان واقعاً طالب آن بوده‌اند (Akhavan & Jafari, 2006). یادگیری تیمی مکانیزمی است که می‌تواند ارزش‌ها، اهداف و دانش را بین معلمان، کارکنان، مدیران، والدین، اعضای انجمن، دانش‌آموزان و سایر گردانندگان در سیستم آموزشی، به تناسب تخصیص دهد (Bowen et al, 2006). تیم‌هایی که یادگیری را در خود توسعه نمی‌دهند بارآور نخواهند بود و یا موفقیتی شبیه آن‌هاست که برای پذیرش ایده‌های جدید باز هستند، نخواهند داشت (Giesecke & Mecneil, 2004). شبکه‌سازی و همکاری، راهبردهای کلیدی یادگیری سازمانی هستند. مدارس (سازمان‌هایی) که فرهنگ یادگیری را به گونه پیوسته توسعه می‌دهند، مستمراً حل مسائل جدید از راه یادگیری تیمی را مورد توجه قرار می‌دهند. آن‌ها به شناخت مسائل، ارائه راه حل‌ها و پیاده‌سازی راه حل‌ها تمرکز می‌کنند (Bowen et al, 2006).

خلاقیت و نوآوری

یکی از تعاریفی که درباره خلاقیت و نوآوری بسیار پذیرفته شده است، این عبارت است: خلاقیت تولید ایده‌های بدیع و سودمند است و نوآوری به اجرا درآوردن یا کاربرد موفقیت‌آمیز ایده‌های خلاق در داخل یک سازمان است (Amabile, 1998; Amabile et al., 1996; Gumusluoglu & Ilsev, 2009). اصطلاح خلاقیت به چیزی اشاره دارد که برای اولین بار انجام شده است اما نوآوری به فرایندی پیچیده‌تر اشاره دارد. نوآوری فعالیتی است که هدفش ایجاد، انتقال، تغییر و واکنش به ایده‌های جدید است (Mola Hosseini & Barkhordar, 2007). خلاقیت فردی در برگیرنده مرحله تولید ایده است در حالیکه نوآوری هم شامل تولید ایده و هم مراحل اجرای آن، خلاقیت فردی یک نقطه شروع برای نوآوری سازمانی است (Moghimi et al, 2007). بنابراین، خلاقیت لازمه نوآوری است و تحقق نوجویی وابسته به خلاقیت است. اگر چه در عمل نمی‌توانیم این دو را از هم متمایز سازیم. اما خلاقیت بستر رشد و پیدایی نوآوری است (Alvani, 2007).

نوآوری غالباً همراه با تغییر است و به عنوان یک چیز جدیدی، که به تغییر منجر می‌شود شناخته شده است (Martins and Terblanche, 2003). اما هر تغییری را نمی‌توانیم نوآوری

بنامیم. نوآوری تغییری تازه و بدیع است که بر اساس اندیشه‌های نو که سابقه قبلی ندارد بوجود می‌آید (Alvani, 2007). اما تغییر همیشه با ایده‌های جدید همراه نیست و همیشه منجر به بهبود در سازمان نمی‌شود. مثلاً تغییر ساعات اداری در یک فصل تابستانی گرم به دلیل گرمای شدید را نمی‌توان به عنوان نوآوری شناخت (Martins and Terblanche, 2003).

دراکر اندیشمند شهیر مدیریت معتقد است که از حالا به بعد کلید موفقیت‌های سازمانی دانش است و در جایی دیگر اضافه می‌کند که، ارزش از راه نوآوری و تولید ایجاد می‌شود و اینها هر دو در گرو بکارگیری دانش است (Pourhossaini, 2007). آرگریس و شون ۱۹۷۸ اشاره می‌کنند که یادگیری یک سازمان قابلیت نوآوری سازمان را افزایش می‌دهد (Liao et al, 2008).

مطالعات گوناگونی بر ارتباط بین سازمان‌یادگیرنده و نوآوری تاکید کرده‌اند، از جمله: ماریا در پژوهشی به بررسی تبیین نوآوری سازمان به وسیله ابعاد سازمان‌یادگیرنده پرداخت و به این نتیجه رسید که ابعاد سازمان‌یادگیرنده نوآوری را پیش‌بینی می‌کنند (Maria, 2003). کانتوگیورگز و همکاران در پژوهشی با عنوان (بررسی رابطه بین ویژگی‌های سازمان‌یادگیرنده و سازگاری با تغییرات، نوآوری و عملکرد سازمانی) یافتند که، ویژگی‌های سازمان‌یادگیرنده برای سازگاری با تغییرات، نوآوری و عملکرد سازمانی پیش‌بینی‌کننده‌های قوی هستند (Kontoghiorghes et al, 2005). هم‌چنین آلبرتو و همکاران در پژوهشی مشخص کردند که سبک رهبری، خصوصیات شخصی و یادگیری سازمانی با هم به صورت جمعی بر نوآوری نهاد تأثیر می‌گذارند (Alberto et al, 2007). لیائو و همکاران نیز در پژوهشی با عنوان (رابطه بین سکون دانش، یادگیری سازمانی و نوآوری) نتایجی که یافتند به این صورت بود که: نخست اینکه سکون دانش به صورت میانجی بواسطه یادگیری سازمانی بر نوآوری سازمانی تأثیر می‌گذارد. دوم اینکه، وقتی که اعضای سازمان سکون یادگیری کمتری دارند یا سکون تجربه کمتری دارند عملکرد یادگیری سازمانی بهتر خواهد شد (Liao et al, 2008). مجتهدی در پایان نامه خود با عنوان بررسی ارتباط بین مؤلفه‌های سازمان‌یادگیرنده با میزان کارآفرینی اعضای هیئت علمی دانشگاه ارومیه، به این نتیجه دست یافت که بین مولفه‌های سازمان‌یادگیرنده (تفکر سیستمی، تسلط شخصی، مدل‌های ذهنی، آرمان مشترک و یادگیری تیمی) و کارآفرینی اعضای هیئت علمی دانشگاه ارومیه رابطه معنی‌داری وجود دارد (Mojtahedi, ۲۰۰۹).

بهر روزی و همکاران در پژوهشی با عنوان بررسی عوامل مؤثر بر تمایل اعضای سازمان‌های فرهنگی^۶ آموزشی برای تبدیل شدن به سازمان‌یادگیرنده به این نتایج دست یافتند که: بین عواملی چون؛ داشتن رهبران آگاه در سازمان، ساختار پویا، تشویق به خلاقیت و نوآوری، بینش مشترک، کارگروهی و تعاون، واگذاری اختیار، ارتباط مستمر با محیط پیرامون و مقدار تمایل

کارکنان برای تبدیل سازمان خود به سازمان یادگیرنده رابطه معنی داری وجود دارد (Behroozi et al, 2010) هم چنین نیکنامی و همکاران در پژوهش خود با عنوان طراحی و ارزیابی مدل خلاقیت و نوآوری مدیران آموزشی شهر تهران به یکی از نتایجی دست یافتند که یادگیری سازمانی بر خلاقیت و نوآوری مدیران تاثیر دارد و به گونه کلی برای افزایش خلاقیت و نوآوری در مدارس باید به تقویت متغیرهای فرهنگ سازمانی، جوسازمانی، یادگیری سازمانی و مدیریت دانش پرداخت (Niknami & et al, 2010). عطا فر و بهرامی ساسانی در پژوهش خود با عنوان مقدار استفاده از مولفه های سازمان یادگیرنده در دانشگاه های آزاد و دولتی شهرکرد به این نتایج دست یافتند: مقدار استفاده از قابلیت فردی در دانشگاه آزاد بیش از سطح متوسط و در دانشگاه دولتی در سطح قرار دارد. مقدار استفاده از الگوهای ذهنی، در هر دو دانشگاه کمتر از سطح متوسط و مقدار استفاده از آرمان مشترک، یادگیری تیمی و تفکر سیستمی در دانشگاه آزاد بیش از سطح متوسط و در دانشگاه دولتی کمتر از سطح متوسط برآورد گردید. (به نقل از: Jamalzadeh et al, 2011).

اهداف پژوهش

- تبیین رابطه بین سازمان یادگیرنده و خلاقیت و نوآوری دبیران.
- تبیین رابطه بین مولفه های سازمان یادگیرنده (تفکر سیستمی، تسلط شخصی، مدل های ذهنی، آرمان مشترک و یادگیری تیمی) و خلاقیت و نوآوری دبیران.
- پیش بینی خلاقیت و نوآوری دبیران از روی مؤلفه های سازمان یادگیرنده.

فرضیه های پژوهش

- بین سازمان یادگیرنده و خلاقیت و نوآوری دبیران رابطه وجود دارد.
- بین مولفه های سازمان یادگیرنده (تفکر سیستمی، تسلط شخصی، مدل های ذهنی، آرمان مشترک و یادگیری تیمی) و خلاقیت و نوآوری معلمان رابطه وجود دارد.
- مؤلفه های سازمان یادگیرنده، خلاقیت و نوآوری دبیران را پیش بینی می کنند.

روش پژوهش

این پژوهش، از نظر هدف کاربردی و از لحاظ جمع آوری داده ها توصیفی- همبستگی بوده است. چرا که رابطه بین مولفه های سازمان یادگیرنده و خلاقیت و نوآوری دبیران را بررسی می نماید.

جامعه آماری این پژوهش، تمامی دبیران زن و مرد دبیرستان ها و مراکز پیش دانشگاهی دولتی سطح شهر بیجار در سال تحصیلی ۸۹-۸۸ بوده اند، که طبق آمار اداره آموزش و پرورش

بیچار تعداد آنها ۲۱۰ نفر بوده است. با توجه به حجم جامعه و مراجعه به جدول مورگان تعداد ۱۳۵ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. روش نمونه‌گیری در این پژوهش تصادفی طبقه‌ای^۱ می‌باشد.

جدول شماره ۱- توزیع فراوانی نمونه آماری به تفکیک جنسیت

جنسیت	فراوانی	درصد
مرد	۷۲	٪۵۳۳
زن	۶۳	٪۴۶۶
جمع	۱۳۵	۱۰۰

ابزار اندازه‌گیری

به منظور گردآوری داده‌ها از دو پرسش‌نامه ۵ گزینه‌ای بسته‌پاسخ به سبک لیکرت استفاده شده است: ۱- پرسشنامه سازمان یادگیرنده: در تدوین این پرسشنامه، از پرسشنامه سازمان یادگیرنده تالیف مایل مارکورات استفاده شده است که برای استفاده از آن در بعضی از عبارات گویه‌ها تغییراتی جهت استفاده در سیستم آموزشی داده شد. پرسشنامه شامل ۲۸ پرسش بسته پاسخ می‌باشد. که سوالات ۱ تا ۸ آن مولفه قابلیت شخصی، ۹ تا ۱۴ مولفه مدل‌های ذهنی، ۱۵ تا ۱۹ مولفه آرمان مشترک، ۲۰ تا ۲۴ مولفه یادگیری تیمی، ۲۵ تا ۲۸ مولفه تفکر سیستمی و مجموع ۲۸ سوال پرسشنامه متغیر سازمان یادگیرنده را می‌سنجد. ۲- پرسشنامه خلاقیت و نوآوری: برای سنجش خلاقیت و نوآوری، از پرسشنامه خلاقیت و نوآوری استفاده شده است این پرسشنامه در پژوهش‌های قبلی استفاده شده بود (Ghanizadeh, 2008). که شامل دو قسمت می‌باشد: قسمت اول مربوط به ویژگی‌های فردی دبیران (جنسیت، سن، سابقه خدمت و سطح تحصیلات) می‌باشد و قسمت دوم پرسشنامه شامل ۱۸ پرسش بسته‌پاسخ در ارتباط با خلاقیت و نوآوری دبیران می‌باشد.

هر دو پرسشنامه از روایی صوری و محتوایی برخوردارند و در پژوهش‌های قبلی استفاده شده بودند، هم‌چنین توسط اساتید مدیریت و علوم تربیتی مورد تایید قرار گرفتند. پایایی آنها نیز از طریق ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۱ برای پرسشنامه سازمان یادگیرنده و ۰/۷۲ برای پرسشنامه سنجش خلاقیت محاسبه شده است.

تحلیل داده‌های گردآوری شده با استفاده از آزمون‌های همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه با روش گام به گام انجام شد.

یافته های پژوهش

فرضیه اول پژوهش : بین سازمان یادگیرنده و خلاقیت و نوآوری دبیران رابطه وجود دارد.

جدول شماره ۲- ماتریس همبستگی بین متغیرهای سازمان یادگیرنده و خلاقیت و نوآوری

متغیرها	سازمان یادگیرنده	سطح معناداری	خلاقیت و نوآوری
سازمان یادگیرنده	۱	۰۰۰/۰	۰/۴۵**
خلاقیت و نوآوری	۰/۴۵**		۱

$$**p < 0.01, *p < 0.05$$

برای بررسی فرضیه فوق از آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد. با توجه به جدول شماره ۲ ضریب همبستگی پیرسون بین دو متغیر برابر با ۰/۴۵ و سطح معناداری ۰۰۰/۰ می- باشد. لذا با سطح اطمینان ۰/۹۹ می توان گفت که فرض صفر رد می گردد. یعنی بین دو متغیر سازمان یادگیرنده و خلاقیت و نوآوری رابطه مثبت معنی دار وجود دارد. فرضیه دوم پژوهش: بین مولفه های سازمان یادگیرنده و خلاقیت و نوآوری معلمان رابطه وجود دارد.

جدول شماره ۳- ماتریس همبستگی بین متغیرهای سازمان یادگیرنده و خلاقیت و نوآوری

متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶
۱. قابلیت	۱					
۲. مدل ذهنی	۰/۵۱۹**	۱				
۳. آرمان مشترک	۰/۴۸۹**	۰/۶۵۸**	۱			
۴. یادگیری تیمی	۰/۵۵۲**	۰/۵۴۳**	۰/۶۶**	۱		
۵. تفکر سیستمی	۰/۵۸۶**	۰/۵۴۳**	۰/۵۸۹**	۰/۷۴۲**	۱	
۶. خلاقیت	۰/۳۷۸**	۰/۳۴**	۰/۳۲۸**	۰/۳۹۷**	۰/۳۹۴**	۱

$$**p < 0.01, *p < 0.05$$

برای بررسی فرضیه فوق از آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد. اطلاعات جدول شماره ۳ نمایانگر آن است که با سطح اطمینان ۰/۹۹ درصد بین همه مولفه های سازمان یادگیرنده و خلاقیت و نوآوری معلمان همبستگی مثبت معنی دار وجود دارد. بطور کلی می توان گفت بین مولفه های سازمان یادگیرنده و خلاقیت و نوآوری همبستگی معنی داری وجود دارد.

فرضیه سوم پژوهش: مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده، خلاقیت و نوآوری دبیران را پیش‌بینی می‌کنند.

متغیر ملاک: خلاقیت و نوآوری

متغیرهای پیش‌بین: مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده (قابلیت شخصی، مدل‌های ذهنی، آرمان مشترک، یادگیری تیمی و تفکر سیستمی) برای بررسی فرضیه فوق از تجزیه و تحلیل رگرسیون چندگانه با روش گام به گام^۱ استفاده شد.

جدول شماره ۴- آزمون تحلیل واریانس برای ارزیابی خطی بودن رابطه^۲

مدل	منبع تغییرات	مجموع مجزورات	درجه آزادی	میانگین مجزورات	مقدار آماره	مقدار P
		SS	df	MS	F	
یادگیری	رگرسیون	۱۰۶۸/۹۹۳	۲	۵۳۴/۴۹۶	۱۵/۸۵۷	۰۰۰/۰
تیمی	باقیمانده	۴۴۴۹/۳۳۳	۱۳۲	۳۳/۷۰۷		
قابلیت شخصی	کل	۵۵۱۸/۳۲۶	۱۳۴			

جدول شماره ۵- رگرسیون چندگانه برای پیش‌بینی خلاقیت و نوآوری از روی قابلیت شخصی و یادگیری تیمی

مدل	R	R ^۲	R ^۲ تعدیل شده	خطای استاندارد پیش‌بینی شده
یادگیری تیمی، قابلیت شخصی.	۰/۴۴	۰/۱۹۴	۰/۱۸۲	۵/۸۰

جدول شماره ۶- جدول ضرایب استاندارد و غیر استاندارد شده متغیرهای مستقل معنی دار

توجه آزمون	مقدار P	مقدار آماره t	ضرایب استاندارد نشده		مدل
			مقدار ضریب B	ضریب خطای معیار	
رد H0	۰/۰۰۰	۲۵/۲۱۴	۵۰/۵۹۲	۲/۰۰۷	مقدار ثابت
	۰/۰۰۵	۲/۸۹	۰/۴۱۱	۰/۱۴۲	یادگیری تیمی
	۰/۰۱۷	۲/۴۲۶	۰/۲۲۸	۰/۱۰۴	قابلیت شخصی

بر اساس داده‌های حاصل از جدول شماره ۴ و نظر به نکات زیر بین دو متغیر مورد بحث رابطه خطی وجود دارد. مقدار F محاسبه شده آماره آزمون $F = ۸۵۷/۱۵$ بزرگتر از F جدول بوده و در منطقه فرض خلاف قرار می‌گیرد. سطح معنی داری خیلی کمتر از سطح خطا است ($\alpha = ۰/۱۰$ در حالیکه $P = ۰۰۰/۰$). لذا رابطه خطی بین متغیرها تایید می‌شود. بنابراین، فرض

1- Step wise
2-ANOVA

صفر با سطح اطمینان ۰/۹۹ رد می شود. یعنی بین متغیرهای مورد بحث رابطه خطی وجود دارد. پس می توان از آزمون رگرسیون چند گانه استفاده نمود.

نتایج تحلیل رگرسیون گام به گام در جدول شماره ۵ نشان می دهد که از بین متغیرهای پیش بین، مولفه های یادگیری تیمی و قابلیت شخصی توان پیش بینی متغیر ملاک خلاقیت را دارند، سایر متغیرها به دلیل این که توان پیش بینی نداشتند از معادله خارج شدند. میزان F مشاهده شده برای این مولفه ها معنی دار است ($P < 0.01$) و ضریب تعیین تعدیل شده آنها ۱۸۲/۰ بدست آمده که نشان می دهد این مولفه ها تا حدود ۱۸ درصد از تغییرات واریانس مربوط به خلاقیت و نوآوری را تبیین می کنند. یعنی تا ۱۸ درصد از روی مولفه های یادگیری تیمی و قابلیت شخصی می توان رفتار خلاقیت و نوآوری را در این پژوهش پیش بینی کرد، و بقیه تغییرات مربوط به متغیرهایی است که در این بررسی در نظر گرفته نشده است.

در جدول شماره ۶ همانگونه که مشاهده می شود فقط دو متغیر یعنی یادگیری تیمی و قابلیت شخصی ضرایب تاثیر معنی دار دارند و به ترتیب آورده شده اند. به عبارتی ضریب تاثیر مربوط به متغیر یادگیری تیمی ۰/۴۱۱ و ضریب تاثیر قابلیت شخصی ۰/۲۵۳ است. با توجه به نتایج جدول ضرایب رگرسیون معادله بصورت زیر در می آید. Y در معادله زیر نشان دهنده رفتار خلاقیت می باشد. بر این اساس معادله نهایی رگرسیون در این مرحله اینگونه خواهد بود:

$$Y = 50.592 + 0.411 * (\text{یادگیری تیمی}) + 0.253 * (\text{قابلیت شخصی})$$

همچنین یافته جانبی پژوهش در ارتباط با تاثیر جنسیت و مدرک تحصیلی بر نمرات سازمان یادگیرنده و خلاقیت معلمان با استفاده از آزمون تحلیل واریانس چند متغیره نشان داد که این دو متغیر کیفی تاثیری بر نمرات سازمان یادگیرنده و خلاقیت ندارند.

بحث و نتیجه گیری

نتیجه حاصل از آزمون ضریب همبستگی پیرسون ($r = 0.45$) نشان داد که در سطح (۰/۰) رابطه مثبت و معناداری بین نمره کلی سازمان یادگیرنده و خلاقیت و نوآوری وجود دارد. که بیانگر این مطلب است که هرچه یک سازمانی یادگیرنده تر باشد، کارکنانش از مقدار خلاقیت و نوآوری بیش تری برخوردار می شوند (وبالعکس). این نتیجه با نتایج بدست آمده از پژوهشهای کانتوگیورگز و همکاران (۲۰۰۵)، ماریا (۲۰۰۳)، لیائو و همکاران (۲۰۰۸) و آلبرتو و همکاران (۲۰۰۷) همسو می باشد. همینطور نتیجه این پژوهش با نتیجه پژوهش مجتهدی (۲۰۰۸) که نشان داده بود بین سازمان یادگیرنده و کارآفرینی اعضای هیئت علمی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد، همسو می باشد.

نتیجه حاصل از آزمون ضریب همبستگی پیرسون در مورد فرضیه ۲ نشان داد که با سطح اطمینان ۹۹٪، درصد بین مولفه‌های سازمان یادگیرنده و خلاقیت و نوآوری معلمان همبستگی مثبت معنی‌دار وجود دارد. این نتیجه نیز با نتایج پژوهش‌های لیائو و همکاران (۲۰۰۸)، آلبرتو و همکاران (۲۰۰۷)، کانتوگیورگز و همکاران (۲۰۰۵) و ماریا (۲۰۰۳) همسویی دارد. و نیز با نتیجه پژوهش مجتهدی (۲۰۰۸) که نشان داده بود بین مولفه‌های سازمان یادگیرنده و کارآفرینی اعضای هیئت علمی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد، در یک راستا می‌باشد.

نتایج حاصل از رگرسیون چندگانه به روش گام به گام نشان داد که رابطه خطی بین متغیرهای مورد بحث وجود دارد و از بین متغیرهای پیش‌بین، مولفه‌های یادگیری تیمی و قابلیت شخصی توان پیش‌بینی متغیر ملاک خلاقیت را دارند. هم‌چنین می‌توان نتیجه گرفت که یادگیری تیمی بیش‌ترین تأثیر را در پیش‌بینی خلاقیت و نوآوری دارد. که با نتیجه پژوهش ماریا (۲۰۰۳) که به بررسی تأثیر سازمان یادگیرنده بر نوآوری پرداخته بود و نشان داده بود که ابعاد سازمان یادگیرنده نوآوری را تبیین می‌کنند، هماهنگ است. هم‌چنین با نتیجه پژوهش کانتوگیورگز و همکاران (۲۰۰۵) که یافته بودند، سازمان یادگیرنده برای سازگاری با تغییر، نوآوری و عملکرد سازمانی پیش‌بینی‌کننده قوی می‌باشد، در یک راستا است و نیز با نتایج بدست آمده از پژوهش‌های لیائو و همکاران (۲۰۰۸) و آلبرتو و همکاران (۲۰۰۷) همسو می‌باشد. و نیز با نتیجه پژوهش نیکنامی و همکاران (۲۰۱۰) که نشان داده بود، متغیر یادگیری سازمانی بر خلاقیت و نوآوری تأثیر می‌گذارد در یک راستا می‌باشد.

سازمان یادگیرنده، سازمانی است که دارای کارکنانی می‌باشد که به گونه‌ای مستمر ظرفیت خود را توسعه می‌دهند و الگوهای تازه فکر کردن پرورش می‌یابد. یادگیری ذهن انسان را انبار اندیشه‌های دیگران نمی‌کند بلکه او را به تفکر و بازاندیشی فرا می‌خواند هرگاه انسانی توانایی‌ها و ظرفیت‌های خود را بشناسد و آنها را دائم رشد و توسعه بدهد، خلاق و آفریننده می‌شود. آرگریس ۱۹۷۸ اشاره می‌کند که یادگیری یک سازمان می‌تواند نوآوری سازمان را افزایش بدهد. در تفکر سیستمی همه عناصر و ابعاد سازمان مورد توجه فراگیر قرار می‌گیرند و در تجزیه و تحلیل مسائل همه این ابعاد در نظر گرفته می‌شوند. در این روش، مسائل به اجزاء شان تقسیم می‌شوند و هر قسمت به صورت جدا مورد مطالعه و بررسی قرار می‌گیرد و سپس نتیجه‌گیری در مورد کل گرفته می‌شود. این گونه تفکر، در تضاد با تفکر خطی و مکانیستی برای برخورد با مسائل است، چرا که امروزه بیشتر مسائل مهم با هم مرتبط هستند و علت و معلولی خطی جوابگو نیست. در سازمان یادگیرنده همه چیز در ارتباط با یکدیگر و به صورت سیستمی نگریسته می‌شود. تفکر سیستمی

اصلی است که سایر اصول سازمان را به مرتبط می سازد و تفکر سیستمی زیربنای سازمان یادگیرنده است.

کاربرد تفکر سیستمی، در مدارس باعث می شود که همه عناصر در مدرسه اعم از مدیران ارشد، معاونین، دبیران، دانش آموزان و والدین و سایر ذینفعان مدرسه، ضمن حفظ و هویت استقلال فردی مجموعه هماهنگ را تشکیل دهند و در راستای اهداف تعیین شده حرکت کنند. که این خود باعث ایجاد توان لازم در خلاقیت و نوآوری می گردد.

در مدارس تغییر مفروضات و مدل‌های ذهنی مدیران باعث تغییر در نحوه نگرش مدیران، معلمان و دانش آموزان می گردد و زمینه ابراز عقیده بین معلمان فراهم می گردد و معلمان نظرات خود را پیرامون مسائل گوناگون و آینده مدرسه به راحتی بیان کنند. که باعث می شود ایده های متنوع و گوناگونی در مورد مسائل مختلف ارائه شود و ایده های جدید و مفید براحتی پذیرفته شود. که به گونه ای کلی منجر به افزایش خلاقیت و نوآوری در مدارس می شود.

مهمترین نکته در مؤلفه قابلیت شخصی درک فاصله بین وضعیت موجود در سازمان و افراد و فاصله آن با وضعیت مطلوب یعنی خواستگاه افراد و سازمانها است که این فاصله منجر به ایجاد تنش خلاق در فرد و سازمان می شود. که منجر به حرکت، ذوق، کوشش، و خلاقیت و نوآوری می شود. از راه برگزاری دوره های آموزش ضمن خدمت، و کارگاههای آموزشی به روز متناسب با نیاز کارکنان، آشنا کردن آنها با نحوه استفاده از فناوری های روز در زمینه شغلی خود و به گونه ای کلی توسعه مهارت های کارکنان به گونه مداوم از راه تشویق آنها به یادگیری مستمر می توان ظرفیت و توانایی آنها را افزایش داد. و این افزایش ظرفیت و توانمندی به افزایش ارائه ایده های خلاق و بدیع در سازمان بوسیله کارکنان منجر می شود.

زمانیکه افراد یک آرمان مشترک در مورد آنچه که مایل هستند به آن دست یابند، داشته باشند. افراد تلاش می کنند و انرژی مضاعف می گذارند، نه به دلیل اینکه از آنها خواسته شده است، بلکه بخاطر اینکه خود آنها می خواهند و مایل به آن هستند. آرمان مشترک، می تواند دیدگاههای شخصی کارکنان را به هم متصل کند و انرژی و توان لازم برای خلاقیت و نوآوری فراهم کند. چرا که با وجود داشتن یک آرمان مشترک، اختلاف سلیقه و نظر در سازمان نه تنها باعث تعارض و تنش نمی شود، بلکه باعث هم افزایی و واگرایی هایی می شود که به طرح ایده های گوناگون منجر می شود. مدرسه با داشتن یک آرمان مشترک باعث می شود که دبیران یک دید مشترک از اهداف مدرسه داشته باشند و برای رسیدن به این آرمان یا اهداف مشترک روشهای متفاوتی را امتحان کنند که در نهایت منجر به افزایش خلاقیت و نوآوری در بین دبیران می شود.

در سازمان‌های یادگیرنده، کار تیمی به معنای واقعی آن به عنوان یک فرهنگ و روش سازمانی نهادینه می‌شود. در کار تیمی همه اعضا پیش‌فرضهای خود را موقتاً کنار می‌گذارند و یک محیط باز برای ارائه نظر، ایده، و بحث و گفتگو ایجاد می‌کنند که باعث می‌شود افراد داده‌ها و تجارب خود را در اختیار یکدیگر بگذارند، و در نتیجه منجر به حل خلاق مسائل می‌شود. با حل کردن مسائل و مشکلات پیش‌آمده مدرسه به صورت گروهی، دبیران تجارب و داده‌های خود را در اختیار همدیگر قرار می‌دهند و یک نوع سینرژی ایجاد شود و ایده‌های گوناگونی برای حل مسئله ارائه گردد، و در نهایت باعث می‌شود مسئله خلاقانه‌تر حل شود.

پیشنهادات کاربردی بر پایه نتایج پژوهش

- به منظور تبدیل مدارس به مدرسه یادگیرنده، باید همه مؤلفه‌های آن (قابلیت شخصی، آرمان مشترک، مدل‌های ذهنی، تفکر سیستمی و یادگیری تیمی) در مدارس به صورت عملی بکار گرفته شود.
- به مسئولین و مدیران مدارس پیشنهاد می‌شود که در بررسی و تحلیل مسائل و مشکلات پیش‌آمده برای مدرسه به روش تفکر سیستمی عمل کنند. این روش باعث می‌شود که همه عناصر و ابعاد مدرسه در مسائل و مشکلات مورد توجه قرار گیرد و به اجزای سازمان در ارتباط با یکدیگر و به صورت سیستمی نگریسته شود.
- با فراهم کردن زمینه ابراز عقیده بین دبیران و اجازه دادن به آنها برای مطرح کردن دیدگاه‌های خود در مورد امور گوناگون مدرسه، باعث ارائه ایده‌های گوناگون در مورد مسائل مختلف مدرسه شوند، که در نهایت منجر به تغییر مدل‌های ذهنی دبیران می‌شود و به گونه کلی باعث افزایش خلاقیت و نوآوری در مدارس می‌گردد.
- به مدیران پیشنهاد می‌گردد برای ایجاد آرمان مشترک در بین دبیران تلاش کنند. اهداف و آرمان‌های مدرسه به صورت شفاف و صریح بیان گردد تا همگان از آن اطلاع داشته باشند و وقت و انرژی خود را صرف شناخت اهداف مدرسه نکنند. بلکه وقت و انرژی خود را بر روی ایده‌پردازی و تفکر بر روی مسائل مدرسه در راه دستیابی به اهداف کنند.
- به مدیران پیشنهاد می‌گردد که با ایجاد محیط باز و شرایط مناسب برای کارکنان مدرسه مثل حل مسائل و مشکلات پیش‌آمده مدرسه به صورت تیمی، تصمیم‌گیری گروهی و انجام پروژه‌های تیمی موجب افزایش کار تیمی کارکنان در مدارس شوند.

References

- Aghaei Fishani, T. (1998). *Creativity and innovation in humans & organizations*. Tehran: Termeh. (in Persian).
- Akhavan, P., & Jafari, M. (2006). Learning organization the necessity of knowledge age. *Tadbir*, 169, 19-40. (In Persian)
- Alagheband, A. (2007). *Theoretical essentials and principles of educational administration*. Tehran: Ravan Publishing. (In Persian)
- Alvani, M. (2007). *Public management*. Tehran: Nay publishing. (In Persian)
- Alberto, A.J., VAActor, G.J., Eulogio, C. (2007). Leadership and organizational learning s role on innovation and performance: lessons from Spain. *Industrial Marketing Management*, 36, 349° 359.
- Amabile TM, Conti R, Coon H, Lazenby J, Herron M.(1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39, 1154° 84.
- Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 76, 77-89
- Bartell, Sh.M. (2001). Training s new role in learning organizations. *Innovations in Education and Teaching International*, 4, 354-363.
- Behroozi M., Farokh Nejad. K., MirAhmadi T. (2010). The survey of effective factors on the willingness of the members of Cultural and Educational Organizations for changing into learning organization in Buser province. *Quarterly Journal of New Approaches in Educational Administration, Islamic Azad University Marvdasht Branch, Vol.1, 1*, 19-36. (In Persian)
- Bowen, G.L., Rose, R.A. & Ware, W.B. (2006). The reliability and validity of the school success profile learning organization measure. *Evaluation and program planning*, 29, 97° 104.
- Carvalert, S. (1996). *Managing in organization that learn*. New York: Black Well.
- Chinowsky, P., & Carrillo, P. (2007). Knowledge management to learning organization connection. *Journal of Management in Engineering*, 3, 122-130.
- Crainer, S. (1998). *Key Management ideas: thinkers that changed the management world* (management master class). New Jersey: Financial Times/ Prentice Hall.
- Daft, R.I. (1998). *Essentials of organizational theory and design*. Cincinnati: South-Western College Publishing.
- Eskildsen, J.K., Dahlgard, J.J., & Norgaard, A. (1999). The impact of creativity and learning on business excellence. *Total Quality Management*, 4&5, 523-530.

Ghanizadeh, S. (2008). *The relationship between principals' participative style teachers' creativity in Girls' high schools of District one Urmia City*. unpublished MA thesis, Urmia University.

Garvin, D.A. (1993). *Bulding a learning organization*. Harvard Business review, 78-91.

Giesecke, J., & Mcneil, B. (2004). Transitioning to the learning organization. *Library Trends*, 1, 54° 67.

Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62, 461° 473.

Hasani, M. (2006). A model for spreading innovation in the Iran education system. *Educational innovations Quarterly*, 5, 52-58(In Persian).

Isaac, N., & Bamburg, J. (1992). Can schools become learning organizations?. *Educational Leadership*, 3, 42-44.

Jamalzadeh, M., Rahgozar, H., & Alavi, F. (2011). A Survey of Shiraz Islamic Azad University with regard to Learning Organization from the Perspective of Faculty Members of Teachers of Shiraz. *Quarterly Journal of New Approaches in Educational Administration, Islamic Azad University Marvdasht Branch, Vol.2, 5, 71-94*. (In Persian)

Kezar, A. (2005). What campuses need to know about organizational learning and the learning organization. *New Directions For Higher Education*, 131, 7-22.

Khalili Shourini, S. (2003). *Principles and essentials of educational planning*. Tehran: Yadvareh Ketab. (In Persian)

Kontoghiorghes, C., Awbrey, S.M., & Feurig, P.L., (2005). Examining the relationship bentwee learning organization characteristics and change adaptation, innovation, and organizational performance. *Human Resource Developme Quarterly*, 2, 185-212.

Liao, S., Fei, W. & Liu, C. (2008). Relationships knowledge inertia, organization learning and organization innovation. *Technovation*, 28, 183-195.

Maria, R.F.S. (2003). Innovation and organizational learning culture in the malaysian public sector. *Advances in Developing Human Resources*, 5, 205-214.

Mets, T., & Torokoff, M. (2007). Patterns of learning organization in estonian companies. *Trames*, 2, 139° 154.

Martins, E.C., Terblanche, F. (2003). Builing organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European jornal of management*, 1, 64-74.

Moghimi, M., Rahbar, A.H., & Eslami, H. (2007). Organizational spirituality and Its effects on creativity of employees (comparative approach). *Ethic in Science and Technology Quarterly*, 3 & 4, 89° 98.

Mojtahedi, M. (2009). *The relationships between a learning organization*. unpublished MA thesis, Urmia University.

Mola Hosseini, A., & Barkhordar, B. (2007). The survey of relationships Between Self ° Management and innovation of employees in organizations of Kerman province. *Bulletin of Humanities and Social Sciences (Special of Management)*, 27, 97-113.

Nasr, A.R., Safi, A., & Nili, M.R. (2006). The necessity of change, flexibility and innovation in the calendar of schools. *Journal of Social Sciences and Humanities of Shiraz University(Special of Educational Sciences)*, 4, 223-245. (In Persian)

Niknami, M. pour Zahir, A. T. Delavar. A. Ghaffari Majlj. M.(2010). Design and evaluation of causal models of educational administrators' innovation and Creativity in Tehran. *Quarterly Journal of New Approaches in Educational Administration, Islamic Azad University Marvdasht Branch, Vol.1, 3*, 1-28. (In Persian)

O Connor, N., & Kotze, B. (2008). Learning organizations : a clinician s primer. *Australasian Psychiatry*, 3, 178.

Pourhossaini, J. (2007). Learning organizations the necessity of vocations and jobs today world. *Management Quarterly*, 121 & 122, 52-58. (In Persian)

Rahman Sersht, H. (2007). *Theories of organization and management, from modernism to post-modernism*. Tehran: Doran Publishing. (In Persian)

Rezaeeyan, A. (2008). *Fundamentals of organization and management*. Tehran: Samt. (In Persian)

Robbins, S.P. (2003). *Organizational bhavior. 10 Edition*, New Jersey: Prentice-Hall.

Skyttner, L. (1998). The future of systems thinking. *Systemic Practice and Action Research*, 2, 195-203.

Sun, P.T. (2006). *A Method for assessing and developing features of the learning organization*. unpublished doctoral dissertation, University of Waikato.

Schermerhorn, Jr., J.R. (2002). *Management and organizational behavior essentials*. New York: John Wiley.

Seied Abbaszadeh, M.M. (2008). *Managing Oneself*. Urmia: jahad danshgahi Publishing, West Azarbaijan Unit. (In Persian)

Senge, P. (1990). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Random House.

Yaqubi, M. (2007). *Organizational learning in learning organization*. Isfahan: Beautiful Arts Publishing. (In Persian)

