

## القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بغداد

منتهى عبدالزهره محسن  
الجامعة المستنصرية - كلية التربية  
Email: muntaha51@yahoo.com

## الخلاصة

تكمن مشكلة البحث بان المؤسسات عامة والتعليمية منها خاصة في الوقت الحاضر تواجه ظروف بيئية تفرض عليها حتمية التغيير ، وذلك بسبب التحوالات التي تحدث في عالمنا الحالي سواء كان على المستوى المحلي أو العالمي أو على المستوى المؤسسة نفسها مما يجعل مؤسساتنا التربوية بحاجة ملحة لمواجهة هذا التغيير القادم وذلك من خلال معالجة المشكلات التي قد تظهر بطرق مبتكرة وابداعية مغايرة للطرق التقليدية ، وذلك من خلال تهيئة المناخ التنظيمي المناسب ومعرفة المشكلات والعوائق التي تحول دون التقدم والمضي في وجود جيل قادر على استحداث أساليب ابتكارية في تسيير اداء العمل في المؤسسات التربوية والارتقاء بها. وتنبثق أهمية البحث من الدور الذي تلعبه القيادات الإدارية في إدارة المؤسسات وإدارة الموارد البشرية في كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية لذا لا بد من توفر الكفاءات قيادية جيدة القدرة على الأداء والعتاء المتميز برفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المتحفزة والقابلة لعمليات التشكيل والتأهيل والتدريب. اذ تحدد البحث بجميع مديري ومديرات المدارس الثانوية الصباحية مما يعملون في مديريات تربية محافظة بغداد الرصافة (3/2/1) والبالغ عددهم (117) فردا للعام الدراسي (2017-2018) . حيث قامت الباحثة بتحديد مجموعة من المصطلحات الخاصة بالبحث ، في الجانب النظري التي لها علاقة بالموضوع والتطرق إلى مجموعة من الدراسات المتعلقة بالموضوع البحث، وقد اتبعت مجموعة من الاجراءات من حيث وصف مجتمع البحث وعينته حيث تم الحصول على عينة مؤلفة من (97) فردا هو نسبة (83%) تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية واسبوب التوزيع المناسب حيث تم اجراء الصدق والثبات على الاداة ثم خرج البحث بعدد من النتائج ثم عرضها وتفسيرها . ثم وضعت مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات الخاصة بالبحث.

## Innovative Leadership for Secondary School Principals in Baghdad Governorate

Muntaha Abdel-Zahra Mohsen

University of Mustansiriya - College of Education

Email: muntaha51@yahoo.com

### Abstract

#### مشكلة البحث

أصبحت المعرفة هي القاعدة الرئيسية ، للابداع والابتكار استجابة وتفاعلا مع الثورة المعلوماتية التي صاحبها الانفجار المعرفي في شتى المجالات العلمية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية وغيرها ، بما استوجب معه لإدارة المنظمات أن تتفاعل وتستجيب لهذا الانفجار المعرفي ، لما فرضت عليها الثورة المعلوماتية من نظم حديثة سريعة التغيير والتلاحق فالقائد المؤسسة لم يعد هو ذلك المير المحلي القابع في عمله متمسكا بأساليب تقليدية لم ولن تفلح مع تلك المتغيرات (قنديل، 2010: 9).

تعمل المؤسسات و التربوية في ظل بيئات عمل متغيرة ومعقدة فرضت عليها العديد من التحديات التي تتطلب الضرورة مواجهتها لتحقيق البقاء والاستمرار وكنتيجه لذلك أصبحت المؤسسات مطالبة بالابتكار باعتباره احد الوسائل المهمة لمواجهة هذه التحديات وتحقيق البقاء والاستمرار نظرا لما يحققه الابتكار من تميز وإتقان في مجال اداء العمل في المؤسسات. (Barret et al, 2005:67).

تواجه المؤسسات عامة – والتعليمية منها خاصة في الوقت الحاضر ظروف بيئية تفرض عليها حتمية التغيير ، وذلك بسبب التحوالات التي تحدث في عالمنا الحالي سواء كان على المستوى المحلي أو العالمي أو على المستوى المؤسسة نفسها مما يجعل مؤسساتنا بحاجة ملحة لمواجهة هذا التغيير القادم وذلك من خلال معالجة المشكلات التي قد تظهر بطرق مبتكرة وابداعية مغايرة للطرق التقليدية . (عبد الفتاح، 1995: 90).

ولعل مدير المدرسة الشخص المؤثر في فاعلية النظام المدرسي ، حيث يقوم بعدة ادوار ومسؤوليات داخل نطاق مدرسته ، وفي المجتمع المحيط بها، كما ان مدير المدرسة يحتل مكانا بارزا وموقفا بين المرؤوسين ، والعل من اهم الادوار التي يقوم بها انه قائد تربوي يعمل مع المدرسين والمدرسات على تشخيص المشكلات التي تواجه المؤسسة المدرسية ، ووضع

الحلول لها، وينبغي عليه ان يطلق قدرات الآخرين من العاملين على الابتكار ، وتشجيع الابداع في تطوير البرامج، واتخاذ الخطوات اللازمة لتطوير العمل التربوي بصفة عامة . ( التميمي ، 2009: 21)

ولعل أكثر المشكلات التي قد يتعرض لها القيادات التربوية (مدراء المدارس) هي ان قدرته الادارية ليس بالمستوى المطلوب على حل المشكلات ويعزى ذلك لعدم امتلاكه للمهارات والقدرات التي تمكنه من التصديها بكفاءة وفعالية ، والتي من أهمها القدرة على الإبداع والابتكار والتحرر من الاداء النمطي والنظر إلى الأمور بشمولية وتجاوز الحدود الجامدة للحلول للتوصل إلى الابتكار والتميز الابداعيا الخلاق ، وان القائد الفعال هو الذي يتوقع ما يمكن أن يحدث ويفكر ويبتكر في كيفية تلافي المشكلات ، في مواجهتها والتصدي لهبدلا من وقوعها(الشمري ، 2006: 11).

لذا تحسنت الباحثة بمشكلة البحث خلال ما تقدم في ظل النمو المضطرب في المعلومات والتقدم في التقنية الحديثة ، فإنه أصبح من الضروري أن تواكب المؤسسات الادارية هذا التغير الهائل والمستمر فمن هنا أصبح الابتكار الإداري لا يأتي جزافاً ولكن لابد أن تتوفر له البيئة الإدارية الجيدة، والتي تساعد على الابتكار والإبداع لدى الشخص الذي يتول المهام الادارية في المؤسسات التربوية ، لقد أصبحت الحاجة ملحة لتشجيع العملا لابتكار في مؤسسات التربية ، وذلك من خلال تهيئة المناخ التنظيمي المناسب ومعرفة المشكلات والعوائق التي تحول دون التقدم والمضي في وجود جيل قادر على استحداث أساليب ابتكارية في تسيير العمل والارتقاء بهافي مؤسساتنا التربوية.

وان من متطلبات القيادات الادارية ( لدى مديري المدارس) في عصرنا اليوم كممارسة وفكر تختلف جذريا عما في سلوكياتنا القديمة التي كان يمارسها القادة العاديين اننا نحيا في عصر نركز فيه على الفعل وننسى الفكر ولكن ندرك اهمية السيطرة على الفكر عندما نلاحظ ان خسائرنا اكبر من اخطائنا ، لان الخطأ البسيط في الفكر يؤدي الى اخطاء هائلة في الفعل ، لذا اننا امام معادلة جديدة يطرحها عصر ثورة المعلومات والاتصالات الفعالية تخص كافة العاملين ، اما قيادة المؤسسات فانها تتطلب ما هو اكثر من الفاعلية ، اذ هي تتطلب مستوى من البراعة والرقى وجودة لقيادة الآخرين، والتي بدورها تتطلب توافر قدرات ذهنية ابتكارية وابداعية وسمات وجدانية، ان الادارة في عصر الثورة المعلوماتية والمعرفية ، انتقلت من ادارة ايدي واجسام العاملين الى ادارة عقولهم وقلوبهم ، لذا اصبحت القيادة رباعية الابعاد بعد ان كانت في شكلها الثنائي التقليدي. وهذا مما يحتم على القيادات الادارية (المتتمثلة بمديري المدارس) في هذا العصر الحالي ان يمتلكوا القدرات الذهنية والوجدانية مما يمكنهم من التعامل مع عقل وجسد وقلب وضمير الآخرين من الادارة التقليدية ، لذا لابد ان تكون هناك ادارة وقيادة بفكر ابتكاري وابداعي وتتميز بمساعدة الافراد على اداء ما يجب ادائه في مؤسساتنا التربوية والتعليمية . ويمكن ان تلخص مشكلة البحث بالتساؤل الآتي: هل هناك قيادة ابتكارية لدى قيادات المدارس الثانوية؟

#### أهمية البحث

تنبثق أهمية الدراسة من الدور الذي تلعبه القيادات الإدارية في إدارة المؤسسات وإدارة الموارد البشرية خاصة وأن التعرف على أنظمة وأنماط القيادة العلمية من قبل المتخصص أو الباحثين تمكنه من تشخيص نقاط القوة والضعف وفي تجاوز نقاط الضعف في الأنماط والقوانين المتبعة من قبل القيادات الإدارية (الجوهري ، 1997: 98).

يواجه المجتمع العراقي مجموعة من التغييرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية أثرت بدورها على أحداث تغييرات في الأنظمة والقوانين المتبعة في المؤسسات ، فضلا عن تغيير الهياكل التنظيمي مما انعكس هذا التغيير بصورة ملحوظة على القيادات الإدارية لذا فان أهمية الدراسة تكمن في التعرف على دور القيادة الإدارية في إدارة الموارد البشرية ودوره في نجاح واستمرار العملية الإنتاجية.

تنبثق أهمية الدراسة من أهمية الموارد البشرية في كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية لذا لابد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز وأن توسع الإنتاج لا يكون بالتوسع الأفقي فقط (زيادة عدد الموظفين وتقنية عالية من الآلات والمعدات) بل أن التوسع الرأسي للإنتاج هو مكمل للتوسع الأفقي وذلك برفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المتحفزة والقابلة لعمليات التشكيل والتأهيل والتدريب (الحسيني ، 2009: 20).

واكد (السلمي ، 2012) حول أهمية و حاجة التعليم الثانوي للقيادة الابتكارية التي تسهم في تهيئة المناخ التنظيمي المحفز للعمل الابتكاري ، من خلال إتباع الأساليب الادارية الحديثة التي تؤكد على تحفيز العاملين (المدرسون والمدرسات)، واتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات ، واشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية ، مما يؤدي إلى اكتشاف طاقاتهم ومواهبهم وابتكاراتهم التي تؤدي إلى صقل مهارات وقدرات الطلبة وتوجيههم للتميز والابداع لخلق بيئة مدرسية إبداعية ، تسهم في تنمية الفرد والمجتمع (السلمي ، 2012: 7).

وتعد عملية التوجه نحو آليات الابتكار لمنتجات إيجابية على المؤسسات التربوية والتعليمية ، ومن هذه الزاوية يتفق المفكرون على أهمية توظيف واستخدام السمات الابتكارية بعدها المحك والمرجع في تطوير مهارات العاملين في الشأن التربوي فضلا عن تطوير مكونات الإدارة التربوية (الشبول ، 2018: 152).

وتعد القدرات الفكرية والمهارية التي يختزنها القادة التربويون في مديرياتهم في المؤسسة التربوية والتعليمية مصدر اجوهريا مهما من مصادر المعرفة المعتمدة على توظيف السمات الابتكارية لإنتاج المعرفة والقوة الحيوية التي يتمكن القادة من خلالها من تحليل المواقف وإيجاد الحلول للمشكلات التي تعترض العمل التربوي التعليمي ، وكما أن توظيف السمات الابتكارية يساعد في آليات صنع اتخاذ القرارات ، بحيث يتم ضمان استمرارية عمل المؤسسة التربوية ، الأمر الذي يتطلب أن تكون عمليات الابتكار و الابداع مستمرة ، وتساعد على إيجاد فرص التميز الابتكار والابداع لدى العاملين في الحقل التربوي والتعليمي ، لكي يتكيفوا مع الظروف والمتغيرات المحيطة بهم ، لكي يتكيفوا مع



هي مرحلة التعليم الثانوي ومدتها ست سنوات وتتكون من مستويين المستوى المتوسط ومدته ثلاث سنوات والمستوى الإعدادي يتكون من ثلاث سنوات وينقسم إلى قسمين العام والمهني (وزارة التربية، 2011: ب).

### جوانب نظرية ودراسات سابقة:

#### أولاً : جوانب نظرية

##### - مفهوم الابتكار :

قبل ان نستعرض مفهوم الابتكار وتطور هلابدلنا الوقوف عند بعض المصطلحات ذات العلاقة، فالابتكار كما نستخدمه هو ترجمة للكلمة (Innovation) والذي قد يترجمه البعض بالتجديد كما في ترجمة كتاب بيتر دراكر ( Innovation and Entrepreneurship ) الذي ترجم (التجديد والمقولة) مع التأكيد على ان التجديد قد يعني المنتج الحالي ، في حين أن دراكر في هذا الكتاب استخدم (Innovation) بمعنى الابتكار بمعناه الواسع أكثر مما يعني التجديد (دراكر، 1988) وعادة ما يختلط مفهوم الابتكار مع مفاهيم أخرى مثل الاختراع (Invention) والابداع (Creativity) واخيراً التحسين (Improvement) ونعرض فيما يأتي لبعض التوضيحات والاستخدامات:

أ- الاختراع والابتكار: إن استخدام الاختراع والابتكار في ادبيات الابتكار في الغالب كمترادفين بوصفهما التوصل إلى فكرة جديدة ومن ثم إلى منتج جديد عادة ما يرتبط بالتكنولوجيا وهذا ما أشارا إليه بوضوح ميلياولاثام (Mealiea and Latham) الى ان الابتكار والاختراع يمكن ان يستخدمما بشكل متبادل ( Mealiea and Latham, 1996: 452)

الا ان تشيرير (Scherer, 1986) قدم تمييزاً اقتصادياً بين الاختراع والابتكار مشيراً إلى ان الاختراع يعمل على التأثيرات الفنية في توليد الفكرة حيث الموارد الملموسة : النقود ، المهندسين ، والمواد تكون أقل أهمية في ضمان تحقيقه وتكامله ، إما الابتكار فإنه يحقق التأثيرات الاقتصادية وتكون هذه الموارد الملموسة أكثر أهمية في نقل المنتج الجديد ، ففي الاختراع ما هو أكثر أهمية للموارد غير الملموسة كالوقت ، ومضة الاعيقية ، والتقدم الكلي في العلم ، خلافه في الابتكار الذي يرتبط بتطوير العمليات والمنتجات الجديدة ، فإن الموارد المادية والبشرية وتخصيصها لحل المشكلات الفنية والتجربة والخطأ تكون هي العناصر الأساسية الأكثر أهمية فيه (Scherer, 1986: 6).

ب- الابداع والابتكار: إن الابداع هو الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج يتصف بالجدة والأصالة والقيمة من أجل المجتمع ، في حين يمكن تعريف الابداع بمعناه العام على انه ايجاد حلول جديدة للأفكار والمشكلات والمناهج بشرط أن يتم التوصل إلى الحلول بطريقة مستقلة حتى ولو كانت غير مألوفة (ابو سماحة ، 1998: 199) ويرى البعض أن الإبداع يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة ، في حين أن الابتكار هو التطبيق الخلاق أو الملائم لها وقد ذكر الألويسي (2002) الابتكار بأنه: " المبادأة التي يبديها الفرد في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير وإتباع نمط جديد من التفكير " اما القعيد (2000) فقد ذكر: " ان الابتكار هو التطبيق العملي للأفكار المبدعة ".

ولقد فرقت امابيللا وآخرون (1996) بين الابداع الاداري والابتكار على أن الإبداع الإداري هو إنتاج أفكار جديدة ومعقدة في أي حقل وميدان ، والابتكار على أنها التنفيذ الناجح للأفكار الخلاقة داخل نظام معين . (الشمري، 2006: 28) لذا ترى الباحثة ان القيادة الابتكارية أنها كل ما هو جديد ومستحدث ولم يسبق تجربته ويأتي الابتكار من مبادرة فردية ذاتية يبدؤها احد الافراد في موقع اداري يكون قائدا فاعلا ويمتلك مهارة بحيث يعمل على تجربتها ونقلها الى الاخرين.

#### خصائص القيادة الابتكارية

يشكل نمط القيادة الابتكارية عاملاً حاسماً في مؤسسات التربية والتعليمية في ظل البيئة الديناميكية المتغيرة كونها تساعد على تحقيق أهدافها ورؤيتها المستقبلية لما يتميز به هذا النمط من خصائص ايجابية تميزه عن غيره من الأنماط القيادية الأخرى ، وفيما يلي توضيح الخصائص القيادة الابتكارية (السالم ، 2012 : 9-10) وكما يأتي :-

أولاً :- الخصائص التطويرية وتتضمن :-

1- المساهمة في تقديم المبادرات.

2- الخوض في تجارب جديدة

ثانياً :- الخصائص المنظمة وتتضمن :-

1- الانضباط الذاتي

2- القدرة على مقاومة الضغوط الاجتماعية .

3- القدرة على تحديد التفاصيل .

4- القدرة على تحمل القلق والغموض .

5- القدرة على توضيح المسائل المعقدة .

ثالثاً :- الخصائص الحداثية وتتضمن :-

1- الانفتاح بغير حدود .

2- الحماس والسرعة .

3- القدرة على تحرير الأفكار والتعبير عنها .

4- القدرة على حماية الأفكار الجديدة .

رابعا :- الخصائص العاطفية وتتضمن :-

- 1- القدرة في التعبير عن الذات .
- 2- القدرة على أدراك الأمور بطريقة خاصة .
- 3- القدرة على حل الصراعات الداخلية .
- 4- القدرة على دمج العناصر المتفرقة .
- 5- القدرة على تقبل الآخرين .

#### المبادئ الأساسية لإدارة الابتكار

هناك مجموعة من المبادئ التي يجب أن تركز عليها إدارة الابتكار :

- 1-تحليل مصادر الفرص الابتكارية فالابتكار يبدأ بتحليل مصادر الفرص التي تظهر امام الادارة من وقت لآخر .
- 2-استطلاع وتحليل الآراء الايجابية والبحث عن المستفيدين والمستخدمين ودراسة حاجاتهم المستقبلية .
- 3-تركيز وتبسيط الابتكار وتجزئة الافكار الجديدة وتحليلها والوصول إلى أفضلها .
- 4-البدء بأصغر حجم ممكن من الابتكارات ثم تنميتها مستقبلا.
- 5-ضرورة وجود استراتيجيات لإدارة الابتكارات حتى لا تكون عشوائية أو غير مخططة.
- 6-استغلالنقاط القوة التي يتمتع بها المبتكر ونبأقل قدر ممكن وتوفير الإمكانيات والوسائلللتحليل الشامل للفرص المتاحة .
- 7-الوجه بالابتكارات نحو حاجة السوقفالابتكارات تنبع من تغيير المجتمعوالعوامل الاقتصادية.
- 8- مشاركة جميع العاملينفي تحليل الافكار الجديدة حيث أنالابتكار ينبع من عمل جماعي مكلف ومستمر وليس من مجرد تصرفات فردية .(قنديل، 2009، 157)

#### أبعاد القيادة الابتكارية

ان نمط القيادة الابتكارية هو نمط متميز يستخدم لتغيير الوضع وتحقيق أهداف المؤسسة بصورة مثالية من خلال أبعادها المتميزة , وفيما يلي توضيحا لهذه الأبعاد وكما يأتي :-

- 1- البعد التواصلّي :- وفقا لهذا البعد تعمل القيادة الابتكارية على تطوير عملية التواصل بين العاملين من جهة والقيادة من جهة أخرى بحيث يتم التعامل بأسلوب التعاون الجماعي للحصول على تقّتهم وتعاونهم وضمان لائهم بالإضافة لشعورهم بالاستقرار والاستمرار في العمل مما يؤدي إلى خلق الحافز لاستغلال طاقاتهم الابتكارية الكامنة .
- 2- البعد الريادي :-هو عملية الإدراك لأهميةتحقيق الريادةفي مركز المنظمة التنافسيوكذلك لقدرتها في الوصول إلى تحقيق الريادة من خلال الابتكار, لذلك تعمل المنظمة على خلق مناخ تنظيمي محفز للمبادرات الخاصة بالعاملين من خلال العمل على توفير جميع الوسائل اللازمة لبلوغ الهدف .
- 3-البعد التغييرّي :- هو عملية امتلاك المنظمة القدرة على قيادة عملية التغير الذي يوصل إلى تحقيق الابتكار المنظمي وذلك من خلال قدرتها على أقتناع العاملين بالتغيير وتحفيزهم نحوه والعمل على أعداد المداخل التكنولوجية والتقنية والهيكل التنظيمية اللازمة لتحقيق التغيير المؤدي إلى الابتكار .
- 4-البعد الاستراتيجي :- هو عملية امتلاك القدرة على صياغة الاستراتيجيات المتكاملة لتحقيق الابتكار المنظمي المطلوب , ثم العمل على ضبط عملية تنفيذ الإستراتيجية وفقا إلى بيئة المنظمة .
- 5-البعد التطويري :- العمل على تطوير بيئة عمل المنظمة المرتبطة بمهارات وقدرات العاملين من خلال الاهتمام بالجانب المادي والجانب النفسي المرتبط باحتياجات واهتمامات العاملين .(DeJong, 2006:44)

#### مشكلات تطبيق إدارة الابتكار في المجالات العلمية والتعليمية

تعاني عملية تطبيق المبادئ والطرائق الابتكارية والإبداعية مشكلات العلمية والتعليمية كالآتي:

- 1-قلة المراجع والدراسات وبشكل خاص العربية منها التي تتناول موضوع الابتكار والابداع وطرائق تطبيقه والخطوات اللازمة لصنع البيئة الابتكارية الإبداعية في المنظمات ورعايتها وتطويرها .
- 2-الاهتمام غير المتزايد بالدراسات الابتكارية الإبداعية وطرائقها المختلفة ، لاسيما في مراكز البحث والدراسة كالجامعات والمعاهد ومراكز البحث العلمي بالرغم من أهمية الموضوع.
- 3-اقتصار عملية التعليم والتدريب على الطرائق التقليدية دون أن تتعداها إلى الطرائق الابتكارية الخلاقة التي تكسب الفرد المتدرب والمتعلم المزيد من الدعم والتطور لتنمية ذاته وعلاقاته.
- 4-ضعف الوسائل والتجهيزات المستخدمة وقدمها مما يؤدي لعدم دقة نتائجها ، لذلك يجب استبدالها بما هو متطور ويعتمد على التكنولوجيا العصرية ، وتهيئة وتوفير الكادر الابتكاري لها.
- 5-ضعف العلاقة بين مراكز البحوث العلمية والجامعات والصناعة والمجتمع ، وهذا ما ينعكس آثاره على زيادة الفجوة الابتكارية وابتعاد الطرفين عن بعضها وتفاقم المشكلات وتعقد طرائق حلها.(الصرن، 2001، 355-356)

#### ثانيا :دراسات سابقة

ان البحوث والدراسات التي تناولت الادارة الابتكارية قليلة جدا حسب علم الباحثة مقارنةبالمجالات الأخرى من العلوم سواء الإنسانية أو العلمية وسنذكر (4) دراسات العربية و(2) دراسات اجنبية:

-الدراسات العربية

1-دراسة القسوس (2004): "تقديرات معلمي المدارس الثانوية لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الابتكارية" هدفت الدراسة التعرف إلتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الابتكارية وعلاقتها بدرجة رضاهم عن ذلك ، وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة المعلمين والمعلمات والعاملين في المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمحافظة الكرك للعام (2004) وقد بلغت عينة الدراسة (86) معلما ومعلمة وتم بناء وتطوير مقياسين لقياس درجة ممارسة القيادة الابتكارية، والأخر لقياس الرضا الوظيفي ، وقد بينت نتائج الدراسة بأنه توجد فروق لمتغير الجنس ، لصالح الإناث ، وأوصت الدراسة بضرورة تدريب المعلمين وأكدت على ضرورة متابعة التدريب للبرامج المختلفة وتعزيز العلاقة بين المدارس الثانوية للاستفادة من الخبرات المختلفة وتعميم المبدع منها.

2-دراسة الشمري (2006): "درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين في المملكة العربية السعودية " وهدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين في المملكة العربية السعودية ، وقد بلغ مجتمع الدراسة (465) قائدا تربويا ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة مكونة من ثلاثة مجالات وهي المجال الإداري والفني والتصوري ، وقد توصلت الدراسة إلى ان القادة التربويين يمارسون القيادة الابتكارية بدرجة متوسطة في المجالات الإدارية والفنية إما في المجال التصوري فكانت الممارسة مرتفعة ، وقد بينت الدراسة بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القادة التربويين للقيادة الابتكارية وفقا لمتغير النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي ، حيث كانت الفروق لصالح الذكور والحاصلين على درجة البكالوريوس والدبلوم ، وقد أوصت الدراسة بضرورة إدخال التقنيات الحديثة والمتطورة في المؤسسات التعليمية والتوسع في البرامج التدريبية .

3-دراسة الجرايدة والجهوري (2013): "درجة ممارسة القادة الإداريين في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان للقيادة الابتكارية " هدفت الدراسة الى تعرف درجة ممارسة القادة الإداريين في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان للقيادة الابتكارية ، ومن اجل ذلك صممت استبانة مكونة من 41 فقرة طبقت على (151) فرداهم : مديروالعموم ونوابهم ومديروالدوائر ونوابهم ورؤساء الأقسام وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: ان درجة ممارسة القادة الإداريين في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان للقيادة الابتكارية عالية كم اشارت الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لآثر متغير النوع الاجتماعي ، وجاءت الفروق لصالح الإناث .

4-دراسة جبريني (2016): "درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية " هدفت تعرف درجة ممارسة القيادة التربويين وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار موجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية ، كما هدفت إلى التعرف على أثر بعض متغيرات الدراسة مثل الجنس ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، الخبرة ، الكلية ، والمسمى الوظيفي .

ومن أجل تحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة تتكون من ثلاثة أقسام هي : القسم الأول يتعلق بالبيانات الشخصية ، القسم الثاني بالقيادة الابتكارية ولها ثلاثة مجالات هي (تعامل الإدارة مع العاملين ، بيئة العمل ، السلوك الابتكاري) وقسم ثالث يتعلق بفاعلية اتخاذ القرار وله ثلاث مجالات هي : (إجراءات اتخاذ القرار ، المهام الإدارية ، ممارسة عملية اتخاذ القرار ) وقد تم توزيعها على مجتمع الدراسة (342) فردا واشارت نتائج الدراسة الى وجود درجة استجابة كبيرة في درجة ممارسة القيادة الابتكارية وعلى المجالات الثلاثة (تعامل الإدارة مع العاملين ، بيئة العمل ، السلوك الابتكاري) ووجود درجة استجابة كبيرة في درجة فاعلية اتخاذ القرار ووجود علاقة ايجابية بين درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار .

#### الدراسات الاجنبية

1-دراسة (Cotton 2009) : " فوائد تدريس مهارات التفكير الابتكاري " وكانت العينة البحوث والتقارير ومن خلال تحليل عدد من البحوث (56) بحثا منها (33) دراسة بحثية تجريبية و( 23 ) دراسة وصفية وركزت الدراسة على أهم العوامل التي قد تؤثر سلباً أو ايجاباً على ذلك وقد توصلت الدراسة الى الاتي:

أ- إعداد المعلم الجيد يحدد قدرته على تدريس مهارات التفكير الابتكاري ، وإدارة العمليات داخل الصف .  
ب- تطوير المعلم وإعطائه الدورات ليتمكن من مواكبة ما توصل إليه الباحثون في مجال التفكير وطرق تدريسه.  
ج- الإدارة الداعمة والمشجعة على الابتكار ، والمنهجيا يحويه من موضوعات وأنشطة مترابطة له دور في تدريس مهارات التفكير الابتكاري أو عرقلتها.

2-دراسة سومارتو ( Soemartono,2014): " إعادة تركيب السياسات التربوية في بالي والتعرف إلى أفضل الممارسات في القيادة التربوية الإبداعية والابتكارية باستخدام الأبحاث العملية " وهدفت التعرف الى دور القيادة الابتكارية في تطوير جودة التعليم ومدى مشاركته في دعم المجتمع والخدمات التي تقدمها الدولة في مجال التعليم ، وقد استخدمت الدراسة المنهج الكيفي واجريت على عينة من (85) مديرا مدرسيا ، حيث بينت الدراسة بان الاطار المؤسسي يلعب دورا في دعم جهود القيادة الابتكارية ، كما ان المجالس المحلية تحمل دورا في مسألة تبني وتسهيل تمويل المشاريع التربوية والاحتياجات التي تشير إليها القيادة الابتكارية ، وقد توصلت الدراسة إلى أهمية القيادة الابتكارية في تحسين مشاركة المجتمع في دعم برامج التنمية التعليمية.

#### منهجية وإجراءات البحث

تعتمد الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي لغرض تحقيق أهداف البحث الحالي كان لابد من تحديد مجتمع البحث واختيار عينة ممثلة له وإعداد أداة لقياس متغيرات البحث الحالي وتطبيقها على عينة البحث ومن ثمّ تحديد الوسائل الإحصائية الملائمة لتحليل بيانات البحث ومعالجتها والخروج بالنتائج.

## مجتمع البحث

يتألف مجتمع البحث من مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة بغداد/المديريات العامة لتربيات الرصافة (الأولى- الثانية- الثالثة) والبالغ عددهم (117) مدير ومديرة مدرسة ثانوية بواقع (73) مديرا و(44) مديرة وجدول (1) يوضح ذلك

جدول (1)

المجموع	الاناث	الذكور	المديرية الجنس
44	19	25	تربية الرصافة/1
43	11	32	2/=====
30	14	16	3/=====
117	44	73	المجموع الكلي

## عينة البحث

تألفت عينة البحث الحالي من (97) مديرة ومدير مدرسة ونسبة (83%) تم اختيارهم بالطريقة العشوائية وبأسلوب التوزيع المناسب من المجتمع الكلي كما في جدول (2)

جدول (2)

المجموع	الاناث	الذكور	المديرية الجنس
36	16	21	تربية الرصافة/1
38	10	28	2/=====
23	10	13	3/=====
97	44	61	المجموع الكلي

أداة البحث: . ولقد قامت الباحثة بإعداد أداة البحث على النحو الآتي:

- 1- تحديد مفهوم القيادة الابتكارية .
- 2- حددت مجالات المفهوم الذي يخص مفهوم القيادة الابتكارية لغرض تحديد المجالات الأساسية وتعريفاته للبحث الحالي.
- 3- الإطلاع على الأدبيات والمصادر والدراسات المتعلقة بموضوع البحث الحالي والاستفادة من المقاييس المستعملة من هذه الدراسات .
- 4- اجراء مقابلات شخصية مع بعض مديري المدارس الثانوية وتم تحويل اجاباتهم الى فقرات ضمن مجالات أداة . وكانت الاداة من مكونة ثلاثة مجالات ، المجال الاول : المجال الاداري ويتكون من (27) فقرة والمجال الثاني : المجال الفني يتكون من (13) فقرة ، والمجال الثالث: المجال التصوري ويتكون من (11) فقرة وبذلك تتكون الاستبانة من الكلية من (51) فقرة وقد تم صياغة فقرات الاستبانة اعتمادا على مقياس ليكرت الخماسي موافق بشدة (5) درجة، موافق (4) درجة ، محايد (3) درجة ، غير موافق (2) غير موافق بشدة (1) وقدمت الاستبانة لمجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص ، وبلغ عددهم (10) محكم وذلك لمعرفة مناسبة الفقرات لموضوع البحث وانتماء كل فقرة لمجالها وهل هي صالحة أم لا وهو الصدق الظاهر يوضح المحكمين الاستبانة فعدلت فقرات والغيت فقرات وكانت نسبة اتفاق الخبراء على فقرات مقياس القيادة الابتكارية (80%) فالمجال الاول : المجال الاداري المتكون من (27) فقرة: تم تعديل فقرات (1) (اتردد في طرح الأفكار الابتكارية لأنها تقابل بالرفض من قبل رؤسائي في العمل .) واصبحت (اتردد في طرح الأفكار الابتكارية لأنها تقابل بالرفض من المشرفين الاداريين .) وتعديل الفقرة (2) (الأفكار الابتكارية قد تؤدي على ارباك العمل لذا فهي غير مرغوب بها .) فأصبحت (الأفكار الابتكارية قد تؤدي على ارباك سير العملية التعليمية لذا فهي غير مرغوب بها.) وتعديل الفقرة (4) من كلمة العمل الى المدرسة وتعديل لفقرة (6) فأصبحت (العمل الجماعي يساعد على طرح الافكار والحلول الابتكارية) وتم حذف الفقرة (8) (في عملي هناك تحيز لأحد الجنسين في قبول الاقتراحات المقدمة.) وكذلك حذفت الفقرة (9) (يحظى القياديون الذكور بالشكر والتناء أكثر من القيادات الاناث .) وحذفت الفقرة (13) (المعلومات المتوفرة عن الابتكار والابداع كثيرة وبإستطاعة أي فرد الحصول عليها.) وتم تعديل فقرة (17) (أقابل بالرفض دائما من المجتمع في حالة طرحي لأفكار وحلول جديدة.) فأصبحت (يرفضون المدرسون الأفكار والحلول الجديدة التي اطرحها.) وحذفت فقرة (18) (يتم انتقادي من قبل زملائي في حالة طرحي لأفكار وحلول جديدة.) وحذفت فقرة (19) (نظرة الرجل للمرأة تحد من دورها في طرح الأفكار والحلول الابتكارية .) وبذلك حذفت (5) فقرات وتعديل (2) فقرة وبذلك اصبح المجال الاداري يحتوي على (22) فقرة .

اما المجال الفني المتكون من (13) فقرة فقد حذفت الفقرة (2) (اتعامل بشكل أسهل مع الافراد إذا كانوا ينتمون إلى المستوى الاجتماعي نفسه .) وعدلت الفقرة (3) (يشارك المدرسون والمدرسات في عقد الورش يشجع على طرح الأفكار والحلول الابتكارية .) فأصبحت (مشاركة المدرسين والمدرسات في الورشات التدريبية يشجع على طرح الأفكار والحلول الابتكارية .)

وكذلك حذفت الفقرة (4) (أخشى من إلقاء اللوم علي بسبب مقترحاتي وحلولي الابتكارية.) وقد دمجت الفقرتان (8) و(9) فأصبحت فقرة واحدة (ضعف معرفة الادارة التربوية باحتياجات المدرسين والمدرسات التدريبية في مجال الابتكار.) وبذلك اصبح عدد الفقرات للمجال الفني (10) فقرات. إما المجال الثالث: المجال التصوري: والمتكون من (11) فقرة فقد صححت الفقرة (1) (استلهم مع رؤسائي رؤية مشتركة للمستقبل.) لتصبح (أضع مع المشرفين رؤية مشتركة للمستقبل.)

وتعدّل الفقرة (2) بدلا من (أرى) تصبح (أفضل) وتعديل الفقرة (4) (أضع خطط مستقبلية تجعل العمل أكثر سهولة وتضع حولا ابتكارية.) لتصبح (أضع حولا ابتكارية ضمن الخطط المستقبلية لجعل العملية التعليمية أكثر مرونة .) ولم تحذف اية فقرة كم في جدول (3) وجدول (4) ملحق (2) وبذلك فان قيم الاوساط المرجحة سيتم التعامل معها على النحو الآتي: إذا كانت قيمة الوسط المرجح للفقرات (3،5) فأكثر ، فإن مستوي تقديرات القادة التربويين مرتفعا ، أما إذا كانت قيمة الاوساط المرجحة (2،50-3،49) فإن مستوى تقديرات القادة التربويين متوسطا ، وإذا كان الوسط المرجح أقل من (2،50) فيكون مستوى تقديرات القادة التربويين منخفضا .وبذلك اصبح عدد فقرات الاستبانة القيادة الابتكارية بعد التحكيم (43) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات ملحق (2).

## جدول ( 3 )

## نسبة اتفاق الخبراء على فقرات مقياس القيادة الابتكارية

المجال	ارقام الفقرات	عدد الخبراء	الموافقون	غير الموافقون	نسبة الاتفاق
المجال الاول: الاداري	1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 10، 11، 12، 14، 15، 16، 17، 20، 21، 22.	10	10	-	100%
	1، 2، 4، 6، 17	10	8	2	80%
	8، 9، 13، 18، 19	10	6	4	60%
المجال الثاني: الفني	1، 3، 5، 6، 7، 10	10	10	-	100%
	8، 9 عدلت واصبحت فقرة واحدة	10	8	2	80%
المجال الثالث: التصوري	2، 4	10	5	5	50%
	3، 5، 6، 7، 8، 9، 10، 11	10	10	-	100%
	1، 2، 4	10	8	2	80%

## جدول الفقرات التي عدلت ( 4 )

المجال	رقم الفقرة	قبل التصحيح	بعد التصحيح
المجال الاول : الاداري	1	اتردد في طرح الأفكار الابتكارية لأنها تقابل بالرفض من قبل رؤسائي في العمل	اتردد في طرح الأفكار الابتكارية بالرفض من المشرفين الاداريين
	2	ارباك العمل لذا فهي غير مرغوب بها	الافكار الابتكارية قد تؤدي على ارباك سير العملية التعليمية لذا فهي غير مرغوب بها.

هناك استعداد لدى زملائي في المدرسة يعزز طرح الحلول والافكار الابتكارية.	هناك استعداد لدى زملائي في العمل يعزز طرح الحلول والافكار الابتكارية.	4	
العمل الجماعي يساعد على طرح الافكار والحلول الابتكارية.	العمل الجماعي في عملي موجود مما يساعد على طرح الافكار والحلول الابتكارية.	6	
يرفضون المدرسون الافكار والحلول الجديدة التي اطرحها	أقابل بالرفض دائما من المجتمع في حالة طرحي لأفكار وحلول جديدة).	17	
مشاركة المدرسين والمدرسات في الورشات التدريبية يشجع على طرح الافكار والحلول الابتكارية	يشارك المدرسون والمدرسات في عقد الورش يشجع على طرح الافكار والحلول الابتكارية	3	المجال الثاني: الفني
ضعف معرفة الادارة التربوية باحتياجات المدرسين والمدرسات التدريبية في مجال الابتكار	الفقرة 8 (في عملي هناك تحيز لأحد الجنسين في قبول الاقتراحات المقدمة). والفقرة (9) (يحظى القياديون الذكور بالشكر والثناء أكثر من القيادات الإناث).	9 و 8	
أضع مع المشرفين رؤية مشتركة للمستقبل	استلهم مع رؤسائي رؤية مشتركة للمستقبل.	1	المجال الثالث: التصوري
افضل أن تكون عملية اتخاذ القرار جماعية.	أرى أن تكون عملية اتخاذ القرار جماعية.	2	
أضع حولا ابتكارية ضمن الخطط المستقبلية لجعل العملية التعليمية أكثر مرونة	أضع خطط مستقبلية تجعل العمل أكثر سهولة وتضع حولا ابتكارية.	4	

الصدق: تم حساب الصدق الظاهري وهو صدق الذي يعتمد على آراء المحكمين و بعرض الاستبانة على المحكمين. الثبات: تم احتساب معامل الثبات لفقرات الاستبانة اعتمادا على اسلوب (كرونباخ ألفا) وقد بلغ معامل الثبات لجميع فقرات الاستبانة (0،78) وللجال الاداري (0،75) وللجال الفني(70،0) وللجال التصوري (0،90). مما يدل على الثبات والاستقرار في فقرات الاستبانة.

وبذلك أصبحت الاستبانة جاهزة لتقديمها لعينة البحث (مدراء ومديرات المدارس الثانوية) ملحق (2) الوسائل الاحصائية: تم الاعتماد على الوسائل الاحصائية الآتية:

1- معامل ارتباط فيشر : الوسط المرجح ( الحدة) والوزن المنوي 2- معادلة (الفـا. كرونباخ) لمعرفة معامل الثبات

#### عرض النتائج وتفسيرها

يتضمن هذا الفصل النتائج التي توصل إليها البحث بعد إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات وتفسير النتائج، وفي ضوء تلك النتائج توصلت الباحثة إلى جملة من الاستنتاجات ووضعت عددا من التوصيات والمقترحات.

أولاً: عرض النتائج وتفسيرها : ستعرض نتائج البحث الحالي وفقاً لأهداف البحث على النحو الآتي:

1- قياس القيادة الابتكارية لمدراء المدارس الثانوية من حيث: أ- المجال الاداري ب- المجال الفني-المجال التصوري أ-المجال الاداري: هدف هذا المجال لمعرفة ممارسة القادة الاداريون(المدراء) في مديريات الرصافة (الاولى والثانية والثالثة) للقيادة الابتكارية بالمجال الاداري وتكون المجال الاداري من (22) فقرة وبعد حساب استجابات المدراء على الاستبانة وجدت النتائج الآتية كما في جدول (3)

#### الجدول (3)

قياس القيادات الابتكارية لدى مدراء المدارس الثانوية (المجال الاداري) ودرجة الحدة والوزن المنوي مرتبة تنازلياً.

الوزن المئوي	درجة الحدة	تسلسل الفقرة الجديدة	الاساليب	تسلسل الفقرة في المقياس
92.6%	4.630	1	أرى بأن المدرسين والمدرسات الجدد يرغبون بالتجديد أكثر من غيرهم	-12
87.42%	4.360	2	العمل بروح فريق الجماعي في عملي موجود مما يساعد على طرح الافكار والحلول الابتكارية.	-6
85.94%	4.297	3	ان اداء عملي في ادارة المدرسة يدعو للابتكار ووضع الحلول الابتكارية .	-5
80.74%	4.037	4	أحس بأن هناك دافعا يحفزني لأن أقدم بمقترحات أو أفكار ابتكارية في عملي.	-3
76.3%	3.815	5	هناك استعداد لدى زملائي في المدرسة يعزز طرح الحلول والافكار الابتكارية .	-4
74.9%	3.741	6	أجد أن القراءة في مجال الابتكار تشدني الى المواكبة المستجدات.	-18
73.34%	3.667	7	الانظمة في مدرستي مرنة وتدعو المدرسين والمدرسات للاختراع والابتكار.	-11
73.34%	3.667	8	حساسيتي العالية تجعلني أطرح دائما حلولاً ابتكارية.	-21
72.6%	3.63	9	أحب المغامرة والمخاطرة من خلال مواجهتي للمشكلات ووضع حلول ابتكارية لها.	-17
72.6%	3.63	10	أحب الخوض بما هو جديد وان أطرق بابيه دائما.	-19
71.2%	3.556	11	العاطفة لدى مديرات المدارس يجعلهن أكثر تفهما وحساسية لحل المشاكل بالطرق الابتكارية التي تواجههن.	-15
68.16%	3.408	12	صعوبة إعداد برنامج تدريبي في مجال الابتكار بسبب قلة المعلومات والبيانات .	-10
67.42%	3.371	13	استطيع ان ادافع بقوة عن افكار يوحولها لابتكارية.	-20
68.66%	3.334	14	العادات والتقاليد تحد من طرحي لموضوعات ابتكارية بسبب نظرة المجتمع.	-9
66.68%	3.334	15	فرق العمر مابين المدرسين والمدرسات يوجد فجوة بينهم مما يجعل هناك صعوبة في تقبل المقترحات الابتكارية من ذوي الاصغر عمرا.	-16
66%	3.297	16	لا أجد أن هناك ضغوطا أو مضايقة علي في عملي من جراء طرحي للأفكار والحلول الابتكارية.	-22
65.94%	3.297	17	الافكار والحلول الابتكارية في ها نوع من المخاطرة والاقدام.	-7
63.725%	3.186	18	اتردد في تطرق لطرح الافكار الابتكارية لانها تقابل بالرفض من قبل المشرفين الاداريين.	-1
61.48%	3.074	19	الافكار الابتكارية قد تؤدي الى ارباك سير العملية التعليمية لذا فهي غير مرغوب بها.	-2
59.26%	2.963	20	الاداريون ليس لهم دراية ومعرفة بالاهداف التي تسعى إدارتي لتحقيقها مما مما يؤدي اعاقا الابتكار .	-8
57.78%	2.889	21	كلما تقدم بي العمر أجد أنه لا جدوى من البحث والتقصي والاطلاع على ما هو حديث المواكبة العصر الحالي .	-13
54.9%	2.741	22	يرفضون المدرسين والمدرسات الافكار والحلول الجديدة والمبتكرة التي انطرقها.	-14

وبين جدول (3) ان درجة الحدة ل فقرات هذا المجال قد تراوحت بين (2.741-4.630) بوزن مئوي تراوح بين (54.9%-92.6%) إذ نالت الفقرة (أرى بأن المدرسين والمدرسات الجدد يرغبون بالتجديد أكثر من غيرهم) المرتبة الاولى بدرجة حدة (4.630) وبوزن مئوي (92.6%) ويمكن ان يعزى ذلك الى ان الشباب يحبون التجديد ونالت فقرة (العمل الجماعي في عملي موجود مما يساعد على طرح الافكار والحلول الابتكارية) المرتبة الثانية بدرجة الحدة (4.360) بوزن مئوي (87.42%) ويمكن ان يعزى ذلك ان الافكار تتلاقح بالروح فريق العمل الجماعي . وقد دلت كل الفقرات ان القيادات الادارية في المدارس الثانوية لديهم قيادة ابتكارية في المجال الاداري لان اقل فقرة حصلت على درجة حدة (2.741) وهي اعلى من درجة القطع (المتوسط المرجح) (2,5) ب- المجال الفني: هدف هذا المجال الى معرفة ممارسة القيادات (المدرء) في المدارس الثانوية في مديريات الرصافة (الاولى والثانية والثالثة) للقيادة الابتكارية فيما يتعلق بالمجال الفني والتي ضمت (10) فقرات وكانت نتائجهم كما في جدول (4)

## جدول (4)

قياس القيادات الابتكارية لدى قيادات المدارس الثانوية (المجال الفني) ودرجة الحدة والوزن المئوي مرتبة تنازليا.

الوزن المئوي	درجة الحدة	تسلسل الفقرة الجديد	الاساليب	تسلسل الفقر في المقياس
71.12%	3.556	1	استطيع طرح ما اريد من أفكار وحلول ابتكارية واجد كل تشجيع.	-5
70.38%	3.519	2	التعالى بسبب الدرجة العلمية يولد الإحباط لذوي المستوى الأقل علميا.	-3
70.38%	3.519	3	البرامج ودورت التدريبية للابتكار في عملي تجعلني تزيدني خبرة بما هو جديد في مجالى الابتكار والابداع.	-7
69.7%	3.482	4	اتعامل بشكل أسهل مع الافراد إذا كانوا ينتمون إلى المستوى التعليمي نفسه .	-1
68.9%	3,445	5	أضع حلولاً ابتكارية للمشكلات قبل وقوعها.	-9
68.9%	3,445	6	أتحمل ما يترتب على ما أضعه من حلول وافكار ابتكارية ولا اخشى ما يترتب .	-10
65.2%	3,26	7	مشاركة المدرسين والمدرسات في الورش ودورات التدريبية يشجع على طرح الافكار والحلول الابتكارية .	-2
61.48%	3.074	8	وجود بيئة ملائمة في عملي تساعدني على الابتكار.	-4
60.74%	3.037	9	ضعف معرفة الادارة التربوية باحتياجات المدرسين والمدرسات التدريبية في مجال مفهوم الابتكار .	-6
60%	3	10	الحس الانثوي يجعل المديرت المدارس اكثر تفهما لمعنى الابتكار والابداع.	-8

يبين جدول (4) ان درجة الحدة لفقرات هذا المجال فقد تراوحت بين (3-3.556) بوزن مئوي تراوح بين (60%-71.12) إنذالت الفقرة (1) (استطيع طرح ما اريد من أفكار وحلول ابتكارية واجد كل تشجيع) المرتبة الاولى بدرجة حدة (3.556) ووزن مئوي (71.12) ويمكن ان يعزى ذلك الى ان الافكار والحلول الابتكارية في هذا العصر تلاقى الاهتمام والتشجيع من قبل الاخرين كأشخاص ومؤسسات.

ونالت الفقرة (التعالى بسبب الدرجة العلمية يولد الإحباط لذوي المستوى الأقل علميا) المرتبة الثانية بدرجة حدة (3.519) ووزن مئوي (70.38%) ويمكن ان يعزى ذلك الى ان بعض اصحاب الدرجات العالية ليس لديهم خاصية التواضع التي هي سمة العلماء.

وقد دلت كل الفقرات ان القياديين في المدارس الثانوية لديهم قيادة ابتكارية في المجال التصوري لان اقل فقرة حصلت على درجة حدة (3) وهي اعلى من درجة القطع (المتوسط المرجح) (2,5) ج- المجال التصوري: هدف هذا المجال المعرفة بدرجة ممارسة القادة الاداريون (المدرء) في مديريات الرصافة (الاولى والثانية والثالثة) للقيادة الابتكارية بالمجال التصوري وتكون المجال التصوري من (11) فقرة وبعد حساب استجابات المدرء على الاستبانة وجدت النتائج الآتية كما في جدول (5)

جدول (5)

قياس القيادات الابتكارية لدى قيادات المدارس الثانوية (المجال التصوري) ودرجة الحدة والوزن المئوي مرتبة تنازليا.

الوزن المئوي	درجة الحدة	تسلسل الفقرة الجديد	الاساليب	تسلسل الفقر في المقياس
77.78%	3,889	1	وضع مكافآت مالية لاصحاب الحلول الابتكارية يوحد افراد يرغبون في العمل باكثر جدية.	-8
74.82%	3.741	2	التنقيف الذاتي مطلب لتهيئة الفرد لحل اي مشكلة قائمة.	-9
74.82%	3.741	3	إدخال التقنيات بشكل أكبر يجعل العمل أكثر ابتكاراً وتوقفاً.	-10
74.82%	3.741	4	النظرة المستقبلية للمستجدات تجعل العمل أكثر سهولة.	-11
70.4%	3,519	5	أفضل أن تكون عملية اتخاذ القرار جماعي .	-2
69.7%	3.48	6	أضع مع المشرفين رؤية مشتركة للمستقبل .	-1
69.7%	3.48	7	أضع حلولاً ابتكارية ضمن الخطط المستقبلية لجعل العملية التعليمية أكثر مرونة .	-4
68.2%	3.408	8	الرقابة الذاتية للفرد تجعل العمل أكثر ابتكاراً.	-7
66.68%	3.334	9	تفعيل الرقابة مستقبلاً يجعل العمل أكثر ابتكاراً وابداعاً.	-5
61.48%	3.074	10	التسلسل الاداري في المنظمة يجعل العمل والابتكار مجالاً خصبا فيها.	-6

3-	أضع حلولاً مستقبلية للمشكلات التي قد تطرأ على العمل.	11	1.63	32.6%
----	--	----	------	-------

يوضح الجدول (5) ان درجة الحدة لفقرات هذا المجال فقد تراوحت بين (1.63-3.889) وبوزن منوي بين (32.6%-77.78%) إذ نالت الفقرة (وضع مكافآت مالية لأصحاب الحلول الابتكارية يوحد افراد يرغبون في العمل بأكثر جدية.) المرتبة الاولى في المجال التصوري بدرجة الحدة (3,889) وبوزن منوي (77,78%) ويمكن ان يعزى ذلك الى ان المكافآت المالية هي من أقوى التعزيزات التي تحت اصحاب الابتكار الى العمل بجدية أكثر . وجاءت الفقرة (التتقيف الذاتي مطلب لتهيئة الفرد لحل اي مشكلة قائمة.) بالمرتبة الثانية اذ حصلت على درجة حدية (3.741) وبوزن منوي (3.741) ويمكن ان يعزى ذلك ان اغلب المواد والمقررات الدراسية مصممة للحفاظ فقط وليس على اساس حل المشكلات وضعف استعمال طرائق تدريس حديثة والاعتماد على الطريقة الاعتيادية ولذلك كان التتقيف الذاتي مهم لحل المشكلات .

وقد دلت كل الفقرات باستثناء فقرة (أضع حلولاً مستقبلية للمشكلات التي قد تطرأ على العمل.) فلم تحصل على موافقة القيادات التربوية فكانت اقل من درجة القطع فقد نالت درجة الحدة (1.63) وبوزن منوي (32.6%) ويمكن ان يعزى ذلك لأسباب عدة منها صعوبة قراءة المستقبل بصورة علمية وثانياً ضعف القدرة على التنبؤ بالمشكلات المستقبلية للتطورات السريعة التي تطرأ على الاوضاع السياسية والاجتماعية والثقافية والتربوية .

2- قياس القيادة الابتكارية لمديرات المدارس الثانوية من حيث: أ- المجال الاداري ب- المجال الفني-المجال التصوري أ-المجال الاداري: هدف هذا المجال المعرفة بدرجة ممارسة القيادات الادارية (مديرات المدارس) في مديريات الرصافة (الاولى والثانية والثالثة) للقيادة الابتكارية بالمجال الاداري وتكون المجال الاداري من (22) فقرة وبعد حساب استجابات المديرات على الاستبانة وجدت النتائج الآتية كما في جدول (6)

الجدول (6)

قياس القيادات الابتكارية لدى مديرات المدارس الثانوية (المجال الاداري) ودرجة الحدة والوزن المنوي مرتبة تنازلياً.

الوزن المنوي	درجة الحدة	تسلسل الفقرة الجديد	الاساليب	تسلسل الفقرة في المقياس
73.04%	3.652	1	عملي يدعو للابتكار ووضع الحلول للابتكارية .	5-
72.1%	3.605	2	أحس بأن هناك دافعا يدفعني لأن أتقدم بمقترحات أو أفكار ابتكارية في عملي.	3-
71.7%	3.582	3	أجد أن القراءة في مجال الابتكار تشدني.	18-
69.78%	3.489	4	أحب الخوض فيما هو جديد وأناظر قيادياً دائماً.	19-
69.32%	3.466	5	استطيع ان ادافع بقوة عن افكار يوحولها الابتكارية.	20-
68.9%	3.442	6	حساسيتها العالية تجعلني أطر حدانما حولها الابتكارية.	21-
63.3%	3.163	7	هناك استعداد لدى زملائي في المدرسة يعزز طرح الحلول والافكار الابتكارية .	4-
63.3%	3.163	8	الانظمة في مدرستي مرنة وتدعو المدرسين والمدرسات للاختلاص والابتكار.	11-
62.8%	3.14	9	ارى بأن المدرسين والمدرسات الجدد يرغبون بالتجديد أكثر من غيرهم.	12-
62.34%	3.117	10	العمل الجماعي عملي موجود مما يساعد على طرح الأفكار والحلول الابتكارية .	6-
61.86%	3.093	11	العادات والتقاليد تحد من طرحي لموضوعات ابتكارية بسبب نظرة المجتمع.	9-
61.86%	3.093	12	كلما تقدم بي العمر أجد انه لا جدوى من البحث والتقصي والاطلاع على ما هو جديد .	13-
61%	3.047	13	أحب المغامرة والمخاطرة من خلال مواجهتي للمشكلات ووضع حلول ابتكارية لها.	17-
5.60%	3.024	14	صعوبة إعداد برنامج تدريبي في مجال الابتكار بسبب قلة المعلومات ..	10-
60%	3	15	اتردد في طرح الأفكار الابتكارية لأنها تقابل بالرفض من المشرفين الاداريين .	1-
66%	3.297	16	العاطفة لدى القائدات التربويات يجعلهن أكثر تفهما وحساسية لحل المشاكل بالطرق الابتكارية.	15-
59.54%	2.977	17	الافكار والحلول الابتكارية في ها نوع من المخاطرة.	7-
58.14%	2.907	18	يرفضون المدرسون الافكار والحلول الجديدة التي اطرحها.	14-
57.7%	2.884	19	فارق السن ما بين المدرسين والمدرسات يوجد فجوة بينهم مما يجعل هناك صعوبة في تقبل المقترحات الابتكارية من ذوي الاصغر سناً.	16-
55.9%	2.791	20	الاداريون ليس لهم دراية بالاهداف التي تسعى إدارتي لتحقيقها مما يعيق الابتكار.	8-
54.5%	2.721	21	لا أجد أن هناك الضغوطاً أو مضايقة علي في عملي من جراء طرحي للأفكار والحلول الابتكارية.	22-
52.56%	2.628	22	الافكار الابتكارية قد تؤدي على ارباك سير العملية التعليمية لذا فهي غير مرغوب بها.	2-

ويتضح من الجدول (6) ان درجة الحدة لفقرات هذا المجال فقد تراوحت ما بين (2.628-3.652) وبوزن مؤبترراوح (52.56%-73.04%) إذ نالت الفقرة (عملي يدعو للابتكار ووضع الحلولالابتكارية) المرتبة الاولى بدرجة حدة (3.652) ووزن مؤوي(73.04%) في حين ان هذه الفقرة حصلت عند المدراء بالمرتبة الثالثة ونالت الفقرة (أحس بأن هناك دافعا يدفعني لأن أتقدم بمقترحات أو أفكار ابتكارية في عملي) المرتبة الثانية بدرجة حدة (3.605) ووزن مؤوي (72.1%) في حين حصلت هذه الفقرة عند المدراء بالمرتبة الرابعة . وبذلك اختلفت مراتب الفقرات بين استجابات المدراء والمديرات على الاستبانة ولكن كل الفقرات اثبتت ان المديرات في المدارس الثانوية لديهم قيادة ابتكارية في المجال الاداري لان اقل فقره حصلت عند درجة حدة (2.628) وهي اعلى من درجة القطع (المتوسط المرجح) (2,5).

ب- **المجال الفني:** هدف هذا المجال الى معرفة ممارسة القيادات(المديرات) في المدارس الثانوية في مديريات الرصافة (الاولى والثانية والثالثة) للقيادة الابتكارية فيما يتعلق بالمجال الفني التي ضمت (10) فقرات وكانت نتائجهم كما في جدول (7)

قياس القيادات الابتكارية لدى قيادات(المديرات)المدارس الثانوية (المجال الفني) ودرجة الحدة والوزن المؤوي مرتبة تنازليا.

تسلسل الفقرة في المقياس	الاساليب	تسلسل الفقرة الجديد	درجة الحدة	الوزن المؤوي
4-	وجود بيئة ملائمة في عملي تساعدني على الابتكار.	1	3.652	73.1%
1-	اتعامل بشكل أسهل مع الافراد إذا كانوا ينتمون إلى المستوى التعليمي نفسه.	2	3.559	71.2%
8-	الحس الانثوي يجعل لقائدات التربويات اكثر تفهما لمعنى الابتكار والابداع.	3	3.466	69.32%
7-	البرامج التدريبية للابتكار في عملي تجعلني اتزود بما هو جديد في مجالي الابتكار والابداع.	4	3.396	68%
2-	مشاركة المدرسين والمدرسات في الورشات التدريبية تشجع على طرح الافكار والحلول الابتكارية	5	256,3	65.2%
5-	استطيع طرح ما اريد من أفكار وحلول ابتكارية واجد كل تشجيع.	6	3,117	62.4%
6-	ضعف معرفة الادارة التربوية باحتياجات المدرسين والمدرسات التدريبية في مجال الابتكار.	7	3,117	62.4%
9-	أضع حلولاً ابتكارية للمشكلات قبل وقوعها.	8	3.07	61.4%
10-	أتحمل ما يترتب على ما أضعه من حلول وافكار ابتكارية ولا اخشى ما يترتب.	9	3.07	61.4%
3-	التعالى بسبب الدرجة العلمية يولد الإحباط لذوي المستوى الأقل علميا.	10	2.838	56.8%

ويتضح من الجدول (7) ان فقرات هذا المجال حصلت على درجة حدية تراوحت بين (2.838-3.652) وبوزن مؤوي تراوح بين (56.8%-73.1%) ونالت الفقرة (وجود بيئة ملائمة في عملي تساعدني على الابتكار) المرتبة الاولى بدرجة حدية (3.652) وبوزن مؤوي(73.1%) في حين حصلت هذه الفقرة في رأي المدراء بالمرتبة الثامنة ويمكن ان يعزى السبب في ان المديرية لا تستطيع خلق بيئة ملائمة فهي تريد ان تكون البيئة جاهزة فالمدير تكون لديه السبل المتعددة لخلق بيئة ملائمة تساعد على الابتكار.

وجاءت الفقرة (اتعامل بشكل أسهل مع الافراد إذا كانوا ينتمون إلى المستوى التعليمي نفسه) بالمرتبة الثانية بدرجة حدية (3.559) ووزن مؤوي (71.2%) في حين حصلت هذه الفقرة في رأي المدراء بالمرتبة الرابعة . وبذلك اختلفت مراتب الفقرات بين استجابات المدراء والمديرات على الاستبانة ولكن كل الفقرات اثبتت ان المديرات في المدارس الثانوية لديهم قيادة ابتكارية في المجال الفني لان اقل فقره حصلت عند درجة حدة (2.838) وهي اعلى من درجة القطع (المتوسط المرجح) (2,5).

ج- **المجال التصوري:** هدف هذا المجال لمعرفة درجة ممارسة القادة الاداريون (مديرات) في مديريات الرصافة (الاولى والثانية والثالثة) للقيادة الابتكارية بالمجال التصوري وتكون المجال التصوري من (11) فقره وبعد حساب استجابات المديرات على الاستبانة وجدت النتائج الاتية كما في جدول (8).

قياس القيادات الابتكارية لدى قيادات(المديرات) المدارس الثانوية (المجال التصوري) ودرجة الحدة والوزن المؤوي مرتبة تنازليا.

الوزن المئوي	درجة الحدة	تسلسل الفقرة الجديد	الاساليب	تسلسل الفقرة في المقياس
83.3%	4.163	1	التسلسل الاداري في المنظمة يجعل العمل والابتكار مجالاً خصبا فيها.	-6
76.3%	3.841	2	الرقابة الذاتية للفرد تجعل العمل أكثر ابتكاراً.	-7
76.3%	3.841	3	إدخال التقنيات بشكل أكبر يجعل العمل أكثر ابتكاراً وتوقفاً.	-10
75.82%	3.791	4	تفعيل الرقابة مستقبلاً يجعل العمل أكثر ابتكاراً وابداعاً.	-5
74.9%	3.745	5	النظرة المستقبلية للمستجدات تجعل العمل أكثر سهولة.	-11
74%	3.698	6	أفضل أن تكون عملية اتخاذ القرار جماعي .	-2
73.1%	3.652	7	التثقيف الذاتي مطلب لتهيئة الفرد لحل اي مشكلة قائمة.	-9
71.7%	3.582	8	وضع مكافآت مالية لأصحاب الحلول الابتكارية يوحد افراد يرغبون في العمل بأكثر جدية.	-8
68%	3.396	9	أضعحوا الابتكارية ضمن الخطط المستقبلية لجعل العملية التعليمية أكثر مرونة .	-4
67.58%	3.372	10	أضع حلولاً مستقبلية للمشكلات التي قد تطرأ على العمل.	-3
66.1%	3.303	11	أضع مع المشرفين رؤية مشتركة للمستقبل .	-1

ويوضح من جدول (8) ان فقرات هذا المجال حصلت على درجة حدية تراوحت بين (4.163-3.303) ووزن مئوي تراوح بين (66.1%-83.3%) ونالت الفقرة (التسلسل الاداري في المنظمة يجعل العمل والابتكار مجالاً خصبا فيها) بدرجة حدة (4.163) ووزن مئوي (83.3%) في حين حصلت هذه الفقرة في رأي المدراء بالمرتبة العاشرة . وحصلت الفقرة (الرقابة الذاتية للفرد تجعل العمل أكثر ابتكاراً) بالمرتبة الثانية بدرجة حدة (3.841) ووزن مئوي (76.3%) في حين حصلت هذه الفقرة نفسها في رأي المدراء بالمرتبة الثامنة. وبذلك اختلفت مراتب الفقرات بين استجابات المدراء والمديرين على الاستبانة ولكن كل الفقرات اثبتت ان المديرين في المدارس الثانوية لديهم قيادة ابتكارية في المجال التصوري لان اقل فقرة حصلت على درجة حدة (3.303) وهي اعلى من درجة القطع (المتوسط المرجح) (2,5).

التوصيات:

#### في ضوء النتائج التي توصل اليها البحث توصي الباحثة

- 1- استخدام القيادة اللامركزية للقياديين التربويين (المدراء والمديرين) في قيادة مدارسهم مما يسمح بتوفير قنوات اتصال بين القياديين والمدربين مما ييسر تبادل الافكار الابتكارية بينهم.
- 2- تفعيل عملية التفويض مما يساعد القادة الاداريين في تحمل المسؤولية وإبراز ما لديهم من طاقات ابتكارية.
- 3- رعاية الافكار الابداعية لدى العاملين وتنميتها عن طريق برامج تدريبية جديدة تؤكد على تنمية المهارات الابتكارية لدى القادة الاداريين .
- 4- زيادة اهتمام القادة الاداريين بعقد ورش العمل والحلقات العلمية وجلسات الحوار الحرة ، والتي يمكن من خلالها الوصول إلى افكار ابداعية تؤدي إلى تطوير أسلوب عمل المديرين والمدارس.
- 5- تفعيل مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات لضمان مشاركة جميع القادة الاداريين بالمديريات بشكل يبرز قدراتهم الابتكارية.
- 6- تخصيص اعتمادات مالية للانفاق على عمليات التطوير والابتكار في جوانب العمل المختلفة، وضرورة الاهتمام بالمكافآت الفورية للاعمال الابتكارية.

المقترحات:

تقترح الباحثة المقترحات الآتية:

- 1- اجراء بحث عن القيادات الابتكارية لعمداء الكليات.
- 2- اجراء بحث عن القيادات الابتكارية لمدراء المعامل والمصانع.
- 3- اجراء دراسة القيادة الابتكارية وعلاقتها باتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية.

## المصادر

- 1- الصرن ، رعد حسن (2001): ادارة الابتكار والابداع كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات ،الجزء الثاني ،دار الرضا للنشر ، ط1،سوريا – دمشق.
- 2- ابو سماحة ، كمال (1998): الإبداع والتطوير مفاهيم أساسية ، مجلة التربية ، عدد 27 ، اللجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافة ، دولة قطر .
- 3- التميمي ، حيدر علي (2009) :الإدارة التربوية الاشراف التربوي ، ط (1) ، دار الكتب والوثائق بـغداد.
- 4- الخندقجي، محمد (2005): العلاقة بين استخدام نظم المعلومات الادارية والابداع الاداري من وجهة نظر الإداريين في الجامعات الأردنية ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، الاردن.
- 5- السالم ، فاروق (2012): الابداع ، المؤسسة الوطنية للدراسات والبحوث ، اسطنبول ،تركيا
- 6- الشبول ، راوية خليل حسن(2018): مساهمة السمات الابتكارية لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم اتجاه الابداع الاداري في الاردن ، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية مجلد 26، العدد 1.
- 7- الشمري ، سعد بن ديبان(2006): درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين في المملكة العربية السعودية ،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة مؤتة ، الاردن.
- 8- القسوس ، نبيلة بسام (2004): تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري مدارسهم للقيادة الابتكارية وعلاقتها بدرجة رضا المعلمين عن تلك الممارسات، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة مؤتة ،الاردن.
- 9- القعيد ، ابراهيم (2000) الإبداع في العمل دليل عملي للتفكير الإبداعي ، دار المعرفة للتنمية البشرية ، الرياض ،ط1، المملكة العربية السعودية .
- 10- الألوسي ، صائب (2002): تنمية التفكير الابتكاري ، دار المنهل ، ط1، عمان ، الاردن .
- 11- الجوهري ، عبد الهادي(1997): أصول علم الاجتماع ، مكتبة نهضة الشرق ، القاهرة .
- 12- الحسيني ،صلاح هادي(2009): القيادة الادارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجيا (دراسة ميدانية في المنظمات الحكومية في محافظة الناصرية / العراق ، رسالة ماجستير ، الاكاديمية العربية في الدنمارك ، كلية الادارة واقتصاد –قسم الإدارة السلمي ،فهد نجيم راجح (2012):القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جده،رسالة ماجستير غير منشورة ، المملكة العربية السعودية ، وزارة التعليم العالي ،جامعة أم القرى ، كلية التربية –قسم الادارة التربوية والتخطيط.
- 14- النداوي ، عبد العزيز بدر(2015): أثر القيادة الابتكارية على استراتيجيات الابتكار من وجهة نظر إدارة الموارد البشرية في قطاع شركات التامين الأردنية ، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الرابع عشر ،جامعة الزيتونة –كلية الاقتصاد والعلوم الادارية .
- 15- جبريني، سماح حسن علي (2016): درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الاقسام الاكاديميين في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح-كلية الدراسات العليا ،نابلس –فلسطين.
- 16- دراكر ،بيتر .ف(1988): التجديد والمقولة ، ترجمة: حسين عبد الفتاح،دار الكتاب الاردني ، عمان.
- 17- عبد الفتاح ، نبيل (1995): مهارات التفكير الابداعي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار ، مجلة الاداري، العدد 60،مسقط ، عمان.
- 18- قنديل ،علاء محمد سيد(2010): القيادة الإدارية وإدارة الابتكار ،دار الفكر ، المملكة الاردنية الهاشمية – عمان.
- 19- وزارة التربية العراقية (أ/2011)،المكتبة القانونية العراقية قانون 22 ، المادة ( 5 ) .
- 20- وزارة التربية العراقية (ب/2011)،المكتبة القانونية العراقية قانون 22، المادة (8) .
- 21- الجرايدة،محمدوالجهوري،بدرية –تخلفان (2014) : درجة ممارسة القادة الاداريين في الجامعات للتربية والتعليم في سلطنة عمان للقيادة الابتكارية،مجلة الدراسات التربوية والنفسية،جامعة السلطان قابوس،مجلد 8،عدد3

- 22- -Burrett, H. Balloun, J. and Weinstein , A. ( 2005 ) The impact of creativity on performance in nonprofit , International Journal of nonprofit and voluntary sector marketing .
- 23- -De Jong, J. &Vermeulen, P. (2006 ), Increasing the odds for successful innovation in SMEs: A comparison across industries, paper forthcoming in international small business Journal .
- 23- Mealiea ,Larid .W and Latham,Gary(1996):Skills for Managerial Success Irwin Chicago.
- 24- -Scherer,M,Frederic(1986):Innovation and Growth, Murrar printing Co.
- 25- Scherer,M,Frederic(1986):Innovation and Growth, Murrarprinting Co.
- 26- Cotton, K. 2009. Teaching Thinking Skills, School Improvement Research Series (SIRS), Northwest Regional Educational Laboratory, Portland. Retrieved 22/2/2013, available at: <http://www.nwrel.org/scpd/sirs/6/cu11.html>.
- 27- Soemartono,T(2014): Reconstruction of Education policy in Jembrana Bali ,Best Practices of Creative and Innovative Leadership Using Soft System s Methodology based Action Research .procedia- Social and Behavaoral Sciences 115 , 269-282.