

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

١،٢ الإطار النظري

أصبح مفهوم الابتكار محط اهتمام الأكاديميين والتربويين، ويكمن التحدي اليوم في كيفية تطبيق هذه الأفكار والتوصيات على أرض الواقع، وفي طرق تعديل المناهج الدراسية بما يتناسب ومخرجات الثورة الصناعية الرابعة، وتطوير العملية بناء على معايير وأهداف شاملة ومتكاملة بهدف الوصول إلى منهج تربوي حديث يحفز الابتكار في المدارس ويشجع التفكير النقدي لدى الطلبة.

يعتبر الابتكار أحد أهم الأهداف التربوية التي تسعى المجتمعات الإنسانية المتقدمة إلى تحقيقها، فالأفراد المبتكرون يلعبون دوراً مهماً في تنمية مجتمعاتهم في جميع المجالات التربوية والاجتماعية والتقنية (البوعينين، ٢٠١٨)، وتعاني المجتمعات اليوم من مشكلات تعليمية وسلوكية هي إلى أمس الحاجة في الاهتمام بالطلاب المبتكرين من كافة النواحي العقلية والمعرفية في سبيل إخراج طاقات الابتكار لديهم (العتوم، ٢٠١٨).

وإن نشر ثقافة الابتكار تهدف إلى إشراك الطلبة في عملية التعلم بدلاً من أن يكونوا مجرد متلقين للمعرفة، فالمشاركة والتفاعل مع المواضيع التي تتم مناقشتها داخل الغرفة الصفية من شأنها تعزيز مهارة التفكير النقدي لدى الطلبة، وزيادة قدرتهم على التواصل والتعبير بحرية عن أفكارهم وآرائهم وتدريبهم على فن استماع الرأي الآخر وتقبله أو نقده بإيجابية، ومن شأن هذا تجهيز الطلبة بالأدوات اللازمة لمواجهة

سوق العمل وشغل المناصب القيادية والريادية في عالم يشهد تطوراً سريعاً في كافة المجالات (عبد الوهاب، ٢٠١٩).

ولتوضيح مفهوم الابتكار وأنواعه وبيان أسباب الاهتمام بالتفكير الابتكاري وعناصر تنميته لدى الطلاب، بالإضافة إلى العوامل المؤثر في الابتكار واستراتيجياته، والوقوف على أسباب ومعوقات الابتكار في البيئة المدرسية وتوضيح ممارسات القيادة المدرسية في ترسيخ ثقافة الابتكار لدى الطلبة التابعين لمدارس المجلس التعليمي الأول بدولة الإمارات، وأخيراً التعرف على دور منظومة التعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة في ترسيخ ثقافة الابتكار لدى الطلبة، سيتم تناول الإطار النظري لهذه الدراسة على النحو الآتي:

٢،١،١ مفهوم الابتكار

الابتكار التي تقترحه الباحثة وتستخدمه في هذه الدراسة هو ترجمة لكلمة (Innovation) والتي يترجمها البعض بالتجديد والتحسين، ويعد هذا المصطلح الأكثر تداولاً وانتشاراً في الخطط الاستراتيجية الوطنية في دولة الإمارات العربية المتحدة، لاسيما في خطط تطوير السياسات التربوية والتعليمية، استناداً على الأفكار الجديدة التي يقدمها مفهوم الابتكار ومتطلباته، وخصوصاً عندما يراد بذلك دعم عمليات الابتكار وترسيخها لدى طلاب المدارس في مراحل التعليم المختلفة.

ولقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الابتكار، تبعاً لاختلاف وجهات النظر التي تناولته، فهناك من نظر إليه في ضوء القدرات العقلية التي تختلف في محتواها عن القدرات العقلية الأخرى، وهناك من نظر إلى الابتكار كعملية عقلية تمر بعدة مراحل، وهناك فريق آخر ينظر إلى الابتكار كنتائج مادية ومعرفية يتميز بها الشخص المبتكر، كما أن هناك من ينظر إلى الابتكار بمفهومه الواسع والشامل على أنه التوصل إلى كل ما هو جديد.

وفيما يلي نستعرض التعاريف التي تناولت الابتكار:

عرف الحمدان (٢٠١٤) الابتكار بأنه قدرة الفرد على الوصول إلى العديد من الحلول المبتكرة لمشكلة معينة، حيث تستند تلك القدرة على تفكيره المنطلق من حساسيته للمشكلة وطلاقة الفكرية الواسعة، وتحكمه في المحتويات والتحليل والاستنتاج وإعادة التنظيم، وكذلك توقد ذهنه ومرونته، بالإضافة إلى أصالة المشكلة المحددة وخاصيتها المميزة لها. كما عرف الدريني (٢٠١٣) الابتكار بأنه عملية الإحساس بالثغرات أو المشكلات في المعلومات، ثم القيام بصياغة الأفكار أو الفرضيات، واختبار وتعديل هذه الفرضيات للتوصل إلى استنتاجات، وتقود تلك العملية للعديد من الاستنتاجات المختلفة، سواء اللفظية وغير اللفظية، أو الحسية والمجردة.

ويعرف نجم (٢٠١٥) الابتكار بأنه التعامل مع شيء جديد، أي كل شيء لم يسبق اختباره. ويرى العصيمي (٢٠١٨) أن الابتكار لا يقف عند عتبة الفكرة أو الشيء الجديد، وإنما يتخطاها إلى التطبيق العملي الفعلي من أجل تحقيق الأهداف المرجوة. ويشير الفاعوري (٢٠١٦) إلى الابتكار بأنه عملية إنشاء الأفكار الجديدة، ووضعها في الممارسة، فالمؤسسات المتميزة هي التي تتوصل إلى الأفكار الخلاقة وتضعها في الممارسة. ويرى حسني (٢٠١٢) أن الابتكار ليس فرصة فنية أو تكنولوجيا جديدة، يتم التوصل إليها في مختبرات البحوث والتطوير في الأساس، وإنما هو فرصة علمية يتم عن طريقها حشد للمواهب والموارد بسرعة، من أجل الإمساك بتلك الفرصة وتحويلها إلى أعمال فعلية.

ويميز بكري (٢٠١٨) بين الإبداع والابتكار، حيث يرى أن الإبداع يتمثل في التوصل إلى الفكرة، أما الابتكار فهو التطبيق العملي لهذه الفكرة، كما يرى أن الفكرة الجديدة قد تكون تكنولوجيا جديدة، أو

عملية تنظيمية وإدارية جديدة، كما قد يكون الابتكار تقليدا لفكرة مستخدمة في مكان آخر أو بيئة أخرى، ويصبح تطبيقها فريدا من نوعه عند وضعها في سياق جديد.

ويلاحظ أنه يوجد العديد من الفروق بين الإبداع والابتكار والاختراع، فالإبداع هو قدرة الفرد أو الشخص على استخدام قدراته الذهنية من أجل عمل أشياء جديدة ومميزة بأسلوبه المميز والجديد، أما الابتكار هو قدرة الفرد على ابتكار أشياء جديدة وتنفيذها بأسلوب مميز وجديد، أما الاختراع هو تطوير العقل البشري لفكرة قديمة وبناء عليها العديد من الأفكار وتنفيذها (البيمانية، ٢٠١٧).

كما أن الإبداع هو عبارة عن إيجاد فكرة مميزة وجديدة غير موجودة من قبل وهو غير مكلف بالنسبة للإنسان أو لصاحب الإبداع، لأنه عبارة عن فكرة يقوم بطرحها على الآخرين أو ذكرها لغيره أو كتابتها ولكن لا يقوم بتكليفها أي شيء أو خسارة مال وهي عبارة عن مجرد فكرة فلا يتوقف الشخص على معرفة مدى نجاحها أو فشلها بالنسبة للناس ومعرفة مدى تأثيرها عليهم أو تأثيرهم بها. في حين أن الابتكار هو عبارة عن ابتكار شيء أو فكرة مميزة يقوم الشخص بتنفيذها وتصنيعها لكي يعيد النفع والاستفادة للعديد من الناس والبشر ومن خلالها يتمكن الفرد من اختراع جهاز أو آلة جديدة ومميزة بمساعدة فريق عمل مميز له، وتحتاج هذه الفكرة للعديد من المال لاختراعها وتصنيعها ومن الممكن أن تعرض صاحب الابتكار للهلاك بسبب فشل الفكرة أو الاختراع نفسه ويتنظر صاحب الابتكار آراء الناس ووجهة نظرهم فيها (الحزري، ٢٠١٥).

والابتكار هو قدرة الشخص على تغيير حياة الكثير من الأشخاص الآخرين عن طريق إيجاد أفكار جديدة، يتم تصنيعها بطريقة مميزة ومناسبة للعصر لكي تفيد مناسبة للبشر ويتم الاستفادة منها على أكمل وجه وبطريقة مميزة وسهلة لكي تخدم أكبر قدر من الناس (الدريني، ٢٠١٣).

ولحل هذا التعدد في تعريف الابتكار، أورد الزعبوط (٢٠١٥) اقتراح بأن يتم التمييز بين الفرد المبتكر، أي القيام بالتمييز بين السمات والقدرات العقلية للفرد المبتكر، وبين العمليات أو الطرائق والأساليب الابتكارية التي يستخدمها هذا الفرد، وبين الإنتاج الابتكاري، على أن يكون محور التعريف هو التركيز على الابتكار كعملية إجرائية، أي كيفية وطريقة حدوثه وتطبيقه على أرض الواقع، وأشار إلى أن الابتكار هو عملية رؤية الأشياء والمشكلات من زوايا ونواحي جديدة وغير تقليدية، وذلك عن طريق إضافة المبتكر عليها معنى جديداً أو وظيفة جديدة، أو من خلال إعادة تنظيمها وفق علاقات جديدة وغير مسبوقة.

يتضح مما سبق أن الابتكار هو عبارة عن فرصة جديدة - قد تكون مفهوماً أو أسلوباً أو وسيلة أو تقنية جديدة - وليس مهماً أن تكون المؤسسة هي التي ابتكرتها، وهذه الفرصة قد تكون ابتكاراً جذرياً كبيراً يأخذ شكل الاختراق، أو تدريجياً وصغيراً يأخذ شكل التحسين في الخدمات التي تقدمها المؤسسة، إلا أن هذه الفرصة الجديدة تحقق ميزة تنافسية للمؤسسة في البيئة التي تعمل فيها.

وعليه، تتبنى الباحثة في هذه الدراسة تعريف الابتكار بأنه: عملية الإحساس بالمشكلات في البيانات والمعلومات، وصياغة الأفكار أو الفرضيات، واختبار وتعديل تلك الفرضيات من أجل التوصل إلى استنتاجات، وتقود تلك العملية للعديد من الاستنتاجات المختلفة، سواء اللفظية وغير اللفظية، أو الحسية والمجردة، بحيث تتم مراعاة القدرات والسمات الابتكارية والنتاج الابتكاري، واعتبارها أساساً لدعم عملية الابتكار ورعايته وترسيخ ثقافته لدى طلاب المدرسة.

٢،١،٢ أنواع الابتكار

الابتكار ظاهرة ذات تاريخ طويل في مسيرة التطور البشري، وهو ظاهرة معقدة وعميقة، وهذا ما يجعل تجربة الأفراد والمؤسسات في العصر الحديث ثرية في مجال الابتكار، ولهذا تتنوع دلالات الابتكار، ولا زال يحمل الابتكار الكثير من الأبعاد في تطور دلالاته وآفاقه الجديدة في المستقبل (Ambile, 2015).

ولقد أثبت الإنسان في كل العصور أنه ليس الأكثر قدرة على البقاء مقارنة بالكائنات الأخرى فحسب، بل أنه أيضاً الأكثر قدرة ابتكارية بشكل لا يقارن، فلقد انتقل الإنسان في هذا التصور عبر عصور تاريخية مهمة حددها ألفين توفلر (A. Tofler, 2006) وفق نموذج الموجات الثلاث لتطور المجتمعات بثلاث موجات: الموجة الأولى وتتمثل بالثورة الزراعية قبل عشرة آلاف سنة، الموجة الثانية تتمثل بالثورة الصناعية التي بدأت قبل ثلاثمائة سنة، وأخيراً الموجة الثالثة وتتمثل بثورة تقنية المعلومات (نجم، ٢٠١٥).

ومما يلاحظ على هذا التطور أنه في كل عصر كانت تنامي فيه قاعدة الثروة، وتنامي قاعدة المعلومات والمعارف المتراكمة أكبر من العصر أو العصور الذي سبقته، وهذا ما أدى إلى تنامي قدرة الإنسان على التطور والتحكم فيه أكثر، والأهم تنامي قدرة الإنسان على الإبداع والابتكار، وهكذا يبدو عصرنا هو الأكثر ابتكاراً بكل أنواعه واتجاهاته ودلالاته (Ambile, 2015).

ويرى الفاضل (٢٠١٧) أن الابتكار يأخذ الدلالات الآتية:

- الابتكار يمثل التميز: يكون الابتكار هو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين، فالتميز في الابتكار ينشئ شريحة جديدة من خلال الاستجابة المتفردة والتميزة لحاجاتها عن طريق الابتكار.

- الابتكار يمثل الجدة: في هذه الدلالة يكون الابتكار هو الإتيان بالجديد كلياً أو جزئياً في مقابل

الحالة العملية القائمة، والتي تمثل القديم أو ما هو سابق على الابتكار، وبهذا يمثل الابتكار

مصدر التجدد من أجل المحافظة على مكانة المؤسسة وتطويرها.

- الابتكار هو التوليفة الجديدة من الأشياء: ويدل ذلك على أن الابتكار هو بمثابة وضع أشياء

معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نفس المجال، أو العمل على نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم

فيه قبل ذلك للتوصل لتوليفة ابتكارية جديدة.

ولقد قدمت تصنيفات عديدة للابتكار وفق خصائص أو طبيعة أو مجال الابتكار ودلالاته المختلفة،

بوصفه ظاهرة معقدة المضامين وواسعة الأبعاد، ولعل التصنيف الأكثر شيوعاً هو الذي يصنف الابتكار

إلى نوعين: الابتكار الجذري (أو الاختراق) والابتكار التدريجي (أو التحسين)، وفي إطار هذا التصنيف

فإن سويطي (٢٠١٥) يصنف الابتكارات إلى الآتي:

١- الابتكارات المستمرة: التي تأتي بتغييرات صغيرة تدريجية للوضع الحالي.

٢- الابتكارات المستمرة الديناميكية: هي تغييرات أكبر في الوضع الحالي، وتكون ذات تأثير معقول

على طريقة الأفراد في عمل الأشياء، وتحقق تغييرات سلوكية محددة.

٣- الابتكار المتقطعة: وهي الابتكارات التي تنشئ تغييرات رئيسية فيما قبلها من تكنولوجيا أو

تلك الابتكارات التي تساهم في تطوير الحياة وأساليب عيشها.

٤- الابتكارات العملية: هي الابتكارات الموجهة للتكنولوجيا، والنظام التشغيلي بوجه عام.

٢، ١، ٣ أسباب الاهتمام بالتفكير الابتكاري

جاء الاهتمام بدراسة التفكير الابتكاري في العصر الحديث في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن

العشرين، لكن معظم الباحثين في الابتكار يرون أن عام ١٩٥٠م يمثل نقطة التحول، وذلك منذ إعلان

ج Guilford مؤسس ورئيس جمعية علم النفس الأمريكية، وذلك في خطابه الافتتاحي في المؤتمر

السنوي لعلماء النفس، والذي قدم فيه أنموذجه عن البناء العقلي للإنسان (الدليمي، ٢٠١٧)

ويحدد المشرف (٢٠١٥) عدة أسباب ومبررات للاهتمام بالتفكير الابتكاري والتي تساعد على تنمية

القدرات الابتكارية لدى الفرد، تتمثل في الآتي:

- **منفعة ذاتية للمتعلم:** عندما يتعلم المتعلم مهارات التفكير الجيد فسوف يكون مزودا بما يساعده

على خوض مجالات التنافس بشكل فاعل وتحقيق النجاح والتفوق.

- **منفعة اجتماعية:** لأن التفكير يوجد في المجتمع أفراد قادرين على التغلب على المشكلات

الاجتماعية الحالية والمستقبلية ومعالجتها بحكمة ودراية.

- **منفعة صحية ونفسية:** لأن النشاط الابتكاري يكسب الفرد القدرة على التفكير الجيد الذي

يساعده على التكيف والتأقلم مع الحياة والتغلب على مشكلاتها الحاضرة والمستقبلية، مما يجعله

يشعر بالراحة النفسية والسعادة والاستقرار.

٢،١،٤ عوامل تحسين الابتكار

تمر عملية الابتكار بعدة مراحل، هي: (١- دراسة مجال المشكلة، ٢- تشبع الذهن بالمعلومات المتاحة،

٣- فترة الاحتضان، ٤- انتظار الالتماع أو ومضة الابتكار، ٥- اختبار الفرضيات أو تقييم الحل

الجديد). وهذه الخطوات هي ما يوصي بها المختصون من أجل تحليل عملية الابتكار، وتحقيق العمل

المنهجي فيه، ولكن الابتكار يفترض أن يأتي بالجديد (الحيزان، ٢٠١٥).

وفي هذا السياق، يشير البياتي (٢٠١٦) إلى أن للابتكار مكونين أساسيين هما:

١- البعد المنطقي المنهجي النظامي القابل للتنظيم والسيطرة، وهو البعد المرتبط بالموضوع أو

المشكلة وجمع المعلومات عنها، والقيام بتنظيمها وجدولتها في مرحلة ما قبل توليد ما هو

جديد، ويرتبط هذا البعد بالجهد المنهجي في عملية التوثيق والمقارنة والتقييم، لإمكانية التطبيق

والإنتاج في مرحلة ما بعد توليد ما هو جديد.

٢- البعد الحدسي غير المنهجي والنظامي، وغير القابل للتنظيم والسيطرة، ويتمثل في البعد المرتبط

بتوليد الشيء الجديد في مرحلة الالتماع أو ومضة الابتكار أو الإلهام، وهي المرحلة التي لا يمكن

التحكم في ظهورها أو توقيتها، وفي أحيان كثيرة لا يمكن توقعها.

وفي الواقع إن نشاط إنشاء المعارف وتوليدها لدى الأفراد لا تستند إلى قواعد إستنتاجية معروفة تماماً،

كالتى تستخدم في الذكاء الاصطناعي، وهذا ما توصلت إليه دراسة بكري (٢٠١٨) والتي أكدت على

أن الطاقة الإبداعية لدى البشر لا تخضع للقيود الصارمة التي تفرضها الحسابات التي تنفذ باستخدام

الحاسب الآلي، فالإبداع البشري ينطلق من آليات وقواعد ما زالت مجهولة.

وعليه، ترى الباحثة أن الابتكار في جانبه المنطقي، يكون قابل لأن يحسن أدائه من حيث الوقت

والمعلومات والموارد البشرية والمادية، ولكنه في جانبه الحدسي فإنه يظل في الغالب صعب التنظيم والتحكم

فيه، ليس فقط لأنه يتعامل مع كل ما هو جديد الذي في الغالب لا نعرف عنه شيئاً محدداً أو واضحاً،

وإنما أيضاً لأننا لا نلنا لا نعرف عن الابتكار نفسه في هذا الجانب الشيء الكثير عن آلياته وتطورات

وصولاً إلى مرحلة انتظار الالتماع أو ومضة الابتكار والإلهام، ومع كل ذلك نجد أن المبتكرين يسعون من

أجل تعظيم مخرجات هذه المرحلة التي لا ضمانه في تجلياتها بإتباع أساليب منطقية ونظامية ومنهجية،

لتعظيم الفرص والاحتمالات للتوصل إلى الشيء المبتكر الجديد.

٢،١،٥ عناصر تنمية قدرات التفكير الابتكاري

أشارت العديد من الدراسات إلى عدة عناصر أساسية تساهم في تنمية قدرات التفكير الابتكاري لدى الأفراد، وفيما يلي نستعرض تلك العناصر بشيء من التفصيل:

٢،١،٥،١ الطلاقة الفكرية

يعرف المخلافي (٢٠١٩) الطلاقة الفكرية بأنها عدد الأفكار المختلفة التي أنتجها الفرد بعد حذف المكرر منها، كما يعرفها العتوم (٢٠١٨) بأنها تعدد الأفكار التي يمكن أن يأتي بها الفرد أو السهولة أو السرعة التي يتم بها استدعاء تداعيات معينة، فيبدو العقل المبتكر كما لو كان يطلق دائماً طلاقات من الأفكار الجديدة المناسبة، وتتميز الأفكار الابتكارية والإجابات المناسبة بملاءمتها لمقتضيات البيئة.

ويعرفه البوعينين (٢٠١٨) الطلاقة الفكرية بأنها القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار المناسبة أو الملائمة، فالشخص المبتكر شخص متفوق من حيث كمية الأفكار التي يقترحها عن موضوع معين في وحدة زمنية ثابتة بالمقارنة بغيره، أي بمقدور هذا الشخص ابتكار وإنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار في وقت محدد تكون ذات قيمة للفرد والمجتمع.

ويرى عبد الوهاب (٢٠١٩) أن الطلاقة الفكرية تنقسم إلى طلاقة ذات معنى، وطلاقة ارتباطية، وطلاقة تعبيرية، وطلاقة في الأشكال، بالإضافة إلى طلاقة في الألفاظ والكلمات.

يتضح مما تقدم أن سمة الطلاقة الفكرية لدى الفرد المبتكر تتركز في الجانب الكمي وتساعد في تنمية التفكير الابتكاري لديه، وهذه الطلاقة تساهم في مرونة إنتاج وتوليد أكبر كم ممكن من الأفكار الابتكارية الملائمة في وقت محدد، وتتميز هذه الأفكار بتعدد أشكالها وصورها.

٢،١،٥،٢ المرونة

يعرف المشرف (٢٠١٥) المرونة بأنها عدد المداخل المستخدمة لإجراء تحسينات أو حل مشكلة معينة، كما يعرفها أحمد (٢٠١٧) بأنها القدرة على توليد أفكار متنوعة ليست من نوعية الأفكار المتوقعة الروتينية أو التقليدية وتساهم هذه الأفكار في تحويل مسار التفكير إلى استجابة للموقف أو المشكلة.

٢،١،٥،٣ الأصالة

يعرف بكري (٢٠١٨) الأصالة بأنها إنتاج استجابات غير الشائعة في موقف معين، أو هي عدد التحسينات أو الاستعمالات غير الشائعة، كما تعرف البيمانية (٢٠١٧) الأصالة بأنها أكثر الخصائص ارتباطاً بالتفكير الإبداعي والابتكاري، وتعني الجودة والتفرد في إحداث تغيير بالمواقف والمشكلات، وهي العامل المشترك بين معظم التعريفات التي تركز على النواتج الابتكارية للحكم على مستوى الابتكار لدى الأفراد، وتختلف الأصالة عن كل من الطلاقة الفكرية والمرونة في الآتي: (أبو النصر، ٢٠١٨)

- الأصالة لا تشير إلى كمية الأفكار الابتكارية التي يعطيها الفرد، بل تعتمد على قيمة ونوعية وجدة وتفرد تلك الأفكار، وهذا ما يميز الأصالة عن الطلاقة.

- الأصالة لا تشير إلى نفور الفرد من تكرار أفكاره هو شخصياً كما في المرونة، بل تشير إلى النفور والابتعاد من تكرار ما يفعله الآخرون، وهذا ما يميز الأصالة عن المرونة.

يتضح مما تقدم أن الأصالة تتمثل في ابتكار وإنتاج استجابات غير شائعة في موقف أو مشكلة معينة، وتعتبر عن عدد التحسينات التي تحقق الجودة والتفرد في إحداث التغييرات.

٢،١،٥،٤ الحساسية للمشكلات

يقصد بالحساسية للمشكلات مدى قدرة الفرد على الإحساس المرهف ورؤية الكثير من المشكلات في وقت واحد، حيث يقوم المبتكر بتشخيص وإدراك مالا يدركه غيره ورؤية مالا يراه الآخرون، مما يساعده على تشخيص المشكلة تشخيصا دقيقا (المشرف، ٢٠١٥).

ويشير عبد الوهاب (٢٠١٩) إلى أن المبتكر - نظرا للغموض والإبهام المحيط بالمشكلة - يسعى إلى إعادة صياغتها بصورة تساعد على التوصل إلى الأبعاد الأساسية للمشكلة وجذورها الأصلية، مما يساعد على اكتشاف أشياء لم تكن مرئية بالتحليل المبدئي السابق، وبعد التحديد الدقيق للمشكلة، يقوم المبتكر بتجميع البيانات والمعلومات المساعدة للوصول إلى حل المشكلة، وذلك عن طريق استدعاء بعض المعلومات المختزنة في الذاكرة عن مشاكل مماثلة، كما يحاول تحليل كافة المعلومات المتاحة والربط بينها بهدف استحداث علاقات جديدة مبتكرة تساعد في التوصل إلى بدائل جديدة لحل المشكلة.

يتضح مما سبق أن المبتكر يستخدم الملكات والمهارات التي يمتلكها في استحداث عدة بدائل لإيجاد حلول للمشكلات التي تواجهه أو تواجه المنظمة والمجتمع، كون هذا المبتكرة يتميز بقدرته على التخيل أو التصور وكذلك التوقع، ويستطيع أن يربط بين علاقات الموقف أو المشكلة.

ونجد أنه في ظل الأوضاع الراهنة التي نشهدها للحد من مخاطر فيروس كورونا المستجد في جميع دول العالم وما نتج عن ذلك من وضع تدابير احترازية للوقاية من المخاطر الصحية، فقد حتمت تلك الأحداث على الدول والمؤسسات على حد سواء، ضرورة مواكبة التطورات التكنولوجية والمعلوماتية، كما يحتم على المؤسسات التعليمية تغيير أدوارها وأهدافها وتطوير القدرات والمهارات الابتكارية لدى المعلمين والطلاب على حد سواء، ليكونوا قادرين على مواكبة تلك المتغيرات، وفرض عليها مراجعة السياسات

والاستراتيجيات المتعلقة بالتعليم والتدريب، وتهيئة الموظفين لتحقيق طاقاتهم الداخلية وتأهيلهم لأطوار تحديد الواقع على كل مستوياته فكريا ومعرفة ومهارة وتحدي، حيث لم يعد مقبولا أن تظل الإدارة التربوية والتعليمية اليوم مكاناً لإخضاع الطاقات الإبداعية والابتكارية، بل عليها أن تعد طلاب مبدعين ومبتكرين متمكنين من صنع المستقبل التعليمي، والاستعداد الجيد للتعامل مع المشكلات غير المتوقعة في المستقبل.

٦، ١، ٢ العوامل المؤثرة في الابتكار

يرى البرواوي (٢٠١٦) أن الإنتاج الابتكاري يأتي نتيجة محصلة لمجموعة من العوامل التي تنصب على القدرة العلمية والأكاديمية للطلاب، وتؤدي هذه العوامل في النهاية إلى إحداث تأثيرات وتغييرات في النتائج النهائية الجديدة في المستوى التعليمي، وتتمثل تلك العوامل في الآتي:

- ١- **القدرات العقلية:** مثل الحساسية للمشكلات، والطلاقة، والمرونة، والأصالة، والاستنباط.
- ٢- **السمات الشخصية:** وهي السمات التي يتصف بها الطالب المبتكر، كالثقة بالنفس.
- ٣- **السمات المعرفية:** تتمثل هذه السمات في حب القراءة والمطالعة، والميل إلى الدراسة والتحري، واستغلال المعارف المتوفرة في إنتاج الأفكار الجديدة، ولديه القدرة على التعامل مع الأفكار المجردة والنظم الرمزية، ولديه تنوع في الاهتمامات والهوايات.
- ٤- **الدافعية:** مثل تحقيق الذات لدى الطالب المبتكر، وتمثل أرقى دوافع الإنجاز لديه.
- ٥- **العوامل البيئية:** هي مجموعة الأطر والمبادئ المؤسسية والمجتمعية التي تسهل عملية الابتكار ورعايته، أي تلك البيئة المدرسية التي تحترم حرية الطالب في التفكير، وتعطي له فرصة تجريب فكرته، ولا تتسم هذه البيئة بعوامل الضغط والبيروقراطية.

وفيما يلي نستعرض هذه العوامل بالتفصيل على النحو التالي:

١- **القدرات أو السمات العقلية:** تتمثل هذه السمات في قدرة الشخص على إنتاجه لأكثر عدد

ممكن من البدائل المبتكرة الجديدة المفيدة في وقت معين، والقدرة على تغيير اتجاه التفكير، لكي

يستطيع الطالب التكيف مع الظروف المتغيرة، والقدرة على تنظيم الأفكار في أنماط أوسع

وأشمل قبل التوصل إلى بناء النموذج التفكيري الجديد من خلال التخيل والتأليف والتركيب

والبناء والتحليل وإعادة التنظيم، والخروج الدائم عن المألوف، والقيام بتبني فكر كسر الإطار،

وإدراكه الجيد للعلاقة المباشرة بين الطريقة التي ينظر إليها للمستقبل وبين ما سيكون عليه

المستقبل فعلا، بالإضافة إلى اعتماده على النمط التباعدي في التفكير، أي تشعب المشكلة،

وأفنه ليس هناك طريقة أو حل واحد صحيح للمشكلة (أمين، ٢٠١٨). ولقد وضع الزعبط

(٢٠١٥) أربعة عناصر للتفكير الابتكاري هي: (الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية

للمشكلات)، وهذه القدرات أو السمات العقلية هي التي تميز الطلبة المبتكرين عن أقرانهم،

وذلك على النحو التالي:

- **الأصالة:** تتمثل في قدرة الطالب على إنتاج عدد من الأفكار الجديدة غير الشائعة

والنادرة، أو قيام الطالب بتقديم ما هو غير مألوف والنفوذ لما وراء الواضح.

- **الطلاقة:** وتعني قدرة الطالب على استدعاء أكبر عدد من الأفكار عن موضوع معين

في وقت محدد، وكذلك قدرته على التعبير عن الأفكار في عبارات مفيدة، أو تكوين

كلمات مترابطة أي يكون لديه طلاقة تعبيرية.

- **المرونة:** وتتمثل في قدرة الطالب على تغيير الحالة الذهنية، وسعيه نحو إيجاد أفكار ورؤى متنوعة بشكل سهل وميسر، وذلك من خلال قيامه بتغيير الموقف أو المشكلة لمواجهة مواقف ومشكلات جديدة.

- **الحساسية للمشكلات:** وهي قدرة الطالب على إدراك طبيعة المشكلات من حوله، وملاحظته بأن هناك مشكلة بحاجة إلى حل.

٢- **السمات الشخصية:** عبارة عن مجموعة من خصائص فطرية أو تم اكتسابها ويتميز بها الشخص المبتكر عن أقرانه في عدة جوانب، ولديه حساسية مرتفعة للمشكلات قبل وقوعها، ويتعامل معها بإدراكه السريع لها، والتجاوب بإيجابية مع التشجيع والمساندة في ذلك من خلال تنويع أساليبه وطرقه تفكيره (الشرييني، ٢٠١٣)، وتكمن هذه السمات الشخصية أيضاً في ميل الطالب إلى تقبل الغموض والمخاطرة، وعدم التقيد بالتعليمات والأنظمة، وكسر القيود الذاتية بالميل إلى الدعابة والمرح، وتحويل الأزمات أو المشكلات إلى فرص، حتى ولو كانت وسط عدة متغيرات قد تبدو من الوهلة الأولى أنها تندد بوقوع أزمة، ويركز على تحقيق النتائج وليس التفكير في بذل الجهد وحسب، واهتمامه الدائم بإحراز النجاح أكثر من تجنب الفشل، وتحليل احتمالات النجاح بدقة (شقور، ٢٠١٢).

٣- **السمات المعرفية:** حيث يجب أن يتميز الطالب بالرؤية الإبداعية التي تقوم على القدرة في تصور وتحليل البدائل المتعددة للتعامل مع المشكلات الموجودة، وأن تكون لديه القدرة على طرح التساؤلات الصحيحة، وأن يتميز الطالب المبتكر بالثقة بنفسه، وأيضاً بثقة الآخرين فيه بدرجة

عالية، ويكون لدى الطالب قدرة على التكيف والتجريب (عابدين، ٢٠١٦)، وأن يمتلك درجة عالية من سرعة الفهم والإرادة والمثابرة على المعوقات التي تواجهه (نجم، ٢٠١٥).

٤- **الدافعية:** حيث يحتاج الطالب المبتكر إلى حبه للابتكار نفسه ورغبته فيه، مع توفر الحوافز التي تدفعه نحو الابتكار (كالمكافآت المادية أو الثناء ورسائل الشكر والتقدير)، بهدف تحقيق ذاته، وإشباع حاجاته، وتحقيق أهدافه الشخصية، والسعي نحو اكتشاف الفرص الجديدة للمساهمة في حل المشكلات (الصون، ٢٠١٣).

٥- **العوامل البيئية:** هي مجموعة العوامل التي تحتضن الابتكار، أي البيئة التي تنبت الابتكار، وتساعد في ذهاب الطالب المبتكر بأفكاره بعيدا عن كل ما هو مألوف وعادي، وهذه البيئة تتطلب فيها مدير أو قائد مدرسة يعي ويقدر الابتكار ويساهمه في احتضانه وترسيخه لدى الطلاب، ويسعى جاهدا لتوفير المناخ الملائم، والعوامل البيئية المناسبة للابتكار وتشجيع المبتكرين على اكتشاف الفرص الجديدة (العصيمي، ٢٠١٨).

٢،١،٧ خصائص وصفات الأشخاص المبتكرين

هناك مجموعة واسعة من الخصائص التي يتمتع بها الشخص المبتكر وهي: (مستوى عال من الطاقة، عادات عمل مكرسة وفعالة، مستوى عال من المثابرة والفضول، الاهتمام بالتفكير التأملي، الرابطة المحدودة نسبيا بالواقع، مستوى منخفض من النزعة الاجتماعية، التقييم المزاجي غير الاعتيادي، الميل إلى المغامرة، الحاجة إلى التغيير، السماح بالغموض، الانطواء، الحاجة القوية إلى الاستقلال، التوجه الذاتي، والشخصية المندفعة)، وجدير بالذكر أن تحديد من هو الشخص المبتكر لا يرتبط بالضرورة بالخصائص المذكورة أعلاه، إذ أن كثير من الأفراد غير المبتكرين قد يتميزون بتلك الخصائص (أبو النصر، ٢٠١٨).

وهناك أيضا بعض السمات يمكن الاسترشاد بها للتعرف على الأشخاص المبتكرين، وهي: (اليقظة، الاستقلالية، الاستغراق في التفكير، الصدق، معايشة الضغوط التأهب، سرعة التكيف مع الأوضاع، مواكبة التغييرات، الإيجابية، الموضوعية، فاعلية الاتصال، الشجاعة والإقدام، التمسك بالمبادئ والقيم، الاهتمام بالكليات دون النظر إلى الجزئيات، التجديد المستمر، المرونة، والسرعة في البديهة، بالإضافة إلى التفاؤل وفاعلية الإدراك للمشكلات والحساسية لها والتفاؤل في وضع حلول لها (القهيوي، ٢٠١٨).

وانطلاقا مما تقدم، ترى الباحثة أنه لأجل ترسيخ القدرات الابتكارية وتنميتها لدى طلاب المدارس، فمن الضروري وجود جو مدرسي أو بيئة مدرسية بعيدة كل البعد عن التسلط، بحيث يتصرف فيها الطلاب بحرية ضمن الحدود المشروعة، ويكون الاتجاه في العملية التربوية منصبا ليس على المادة الدراسية فقط، وإنما أيضا على الاهتمام بالطالب المبتكر والبيئة المحيطة به.

٨، ١، ٢ أنواع استراتيجيات الابتكار

هناك عدة أنواع لاستراتيجيات الابتكار، نذكر منها ما يلي:

١. استراتيجية الابتكار الجذري: وهي استراتيجية هجومية، وتدعى أيضا استراتيجية القائد، أو استراتيجية الاستباقية، وهذه استراتيجية تستهدف أن تكون المؤسسة هي الأولى في مجالها في إدخال خدمات أو منتجات جديدة، حيث تعمل المؤسسة بجميع أفرادها العاملين بها على التوصل إلى الفكرة الجديدة بالاعتماد على قدرتها التكنولوجية، ومن ثم الوصول إلى الجمهور المستهدف أولا، وتتطلب هذه استراتيجية من المؤسسة أن تكون دائمة البحث عن مصادر حقيقية للابتكار القائم على المعرفة وفي التوقيت الملائم، والاستجابة السريعة للتغيير والتنبؤ بالفرص الابتكارية الجديدة واستغلالها بشكل أمثل (البياتي، ٢٠١٦).

٢. استراتيجية التحسين الجوهرية: وهي استراتيجية دفاعية وتدعى أيضا استراتيجية إتباع القائد،

وتفضل العديد من المؤسسات هذه استراتيجية لتتجنب المخاطر الناجمة في حالات عدم التأكد

أو الالاقين، وتتبنى المؤسسات هذه استراتيجية عندما يكون لديها القدرة على التطوير والحقاق

بسرعة بالمؤسسات القائدة والمنافسة، وتتطلب هذه استراتيجية قدرة ضئيلة في مجال البحث

الأساسي، إلا أنها تستلزم قدرة تطويرية كبيرة من جانب المؤسسة لتمكنها من الاستجابة

السريعة للخدمات والمنتجات المطورة من قبل المؤسسات المنافسة (البيمانية، ٢٠١٧).

٣. استراتيجية التحسين الموجه نحو التميز: وتعتمد هذه استراتيجية على قدرة المؤسسة على إدخال

التعديلات على الخدمات أو المنتجات الحالية وتكييفها لتخدم قسما محدودا ومحددا من

الجمهور أو المتعاملين، وتستلزم هذه استراتيجية جهودا ضئيلة في البحث والتطوير من جانب

المؤسسة، مع جهود كبيرة في إعادة هندسة الخدمات والهياكل الإدارية (الخميسي، ٢٠١٨).

٤. استراتيجية دفع التكنولوجيا: وفي هذه استراتيجية فإن محور الابتكار هو الإنتاج وحدود قدرته

الفنية أو التكنولوجية، وفي هذه استراتيجية يكون للجهد الفني التكنولوجي والإنتاجي الدور

الأكبر في توجيه الابتكار واتجاهاته المستقبلية (أبو النصر، ٢٠١٨).

وتلاحظ الباحثة أن استراتيجية المثلى للابتكار لا يمكن تحديدها بشكل مطلق من بين الاستراتيجيات

المذكورة أعلاه، وإنما يمكن لكل مؤسسة أن تحدد استراتيجية الملائمة حسب ظروفها الداخلية والخارجية

وإمكانياتها وحجمها وطبيعة عملها، مما يتطلب القيام بتحليل العميق للبيئة الداخلية والخارجية من أجل

تحديد استراتيجية الملائمة التي تحقق لها الميزة والتفوق والريادة في مجال عملها.

٢،١،٩ أساليب تنمية التفكير الابتكاري لدى الطلاب

هناك العديد من وسائل وأساليب لتنمية التفكير الابتكاري، وسوف نعرض فيما يلي لأهم هذه الوسائل والأساليب في إطار بيئة العمل المدرسي:

٢،١،٩،١ أسلوب القبعات الـ(٦) للتفكير الابتكاري

يهدف هذا الأسلوب إلى السماح للطلاب بتغيير نمط تفكيره من موقف تعليمي لآخر، وهو أسلوب سهل وبسيط وعملي، ويساهم في كيفية تشجيع الأفكار الابتكارية في حل المشكلات التعليمية والاستفادة منها، وفي خلق المناخ الملائم للابتكار، حيث تشير القبعات الـ(٦) إلى مجموعة من أدوات التفكير الابتكاري يستخدمها الطلاب في المواقف المختلفة، وتساهم في التفكير الموضوعي لديهم تجاه المشكلة أو الموقف محل البحث والدراسة والتحليل بحيث يتوصل الطالب إلى حقائق ومعلومات ذات معنى وتعطي تفسيرات مناسبة للمشكلة التي يواجهها (الزعبوط، ٢٠١٥).

كما يساعد أسلوب القبعات الـ(٦) للتفكير الابتكاري في تركيز الطالب على الإيجابيات والفوائد المترتبة على المشكلة أو الموقف الذي هو بصدد دراسته مع إعماله للتفكير الانفعالي الذي يركز على المشاعر والعواطف تجاه المشكلة بحيث يصل في النهاية إلى تقديم اقتراحات بناءة للمشكلة.

٢،١،٩،٢ برنامج الكورت CORT لتعليم التفكير الابتكاري

هو برنامج مصمم على شكل دروس أو وحدات مستقلة تخدم كل منها أهدافا محددة، ويساعد هذا البرنامج على توسيع إدراك الطلاب وتنظيم البيانات والمعلومات المتوفرة لديهم في حل المشكلات التي تواجههم، كما يكسبهم أدوات تفكير متحركة تعمل بشكل جيد في جميع المواقف، كما يتيح لهم التحرك بوعي تام من أنماط التفكير المتعارف عليها لرؤية الأشياء بشكل أوضح وأوسع، وتطوير نظرة وابتكارية أكثر في حل المشكلات (عباس، ٢٠١٥).

٢،١،٩،٣ أسلوب الحل الابتكاري للمشكلات

يعرف الأسلوب أو المنهج الابتكاري في حل المشكلات بأنه ذلك الجهد الذي يبذله الطالب في التفكير الابتكاري بهدف حل موقف أو مشكلة ما، وبالتالي اتخاذ القرار الابتكاري، ويقدم هذا الأسلوب إطاراً ينظم استخدام أدوات معينة تساعد الطالب على التفكير من أجل فهم المشكلة وتوليد الأفكار المتنوعة وغير المألوفة، وكذلك تقييم وتطوير الحلول المقترحة، ويتكون هذا الأسلوب من مجموعة من المكونات تتمثل في الأنشطة التي يقوم بها الطالب عند حل المشكلات بشكل ابتكاري (البياتي، ٢٠١٦):

يتضح مما تقدم أن أسلوب الحل الابتكاري للمشكلات يركز على التحديات ووضع رؤية لها كفرص للنمو، ويتناول المشكلة غير المألوفة، ثم جمع أكبر قدر من البيانات والمعلومات التي تساعد في توضيحها وتحديد العمل على توليد الأفكار الابتكارية لطريقة التعامل مع المشكلة ووضع خطة التنفيذ.

٢،١،٩،٤ أسلوب التفكير الجواني لديبونا De Bono

يعرف التفكير الجواني بأنه القدرة على رؤية الأشياء بطريقة مختلفة، ويعتبر اتجاهها عقلياً يتضمن الرغبة في محاولة النظر إلى الأشياء بطرق متعددة، ويتضمن فهم الكيفية التي يستخدم فيها العقل لأساليب التفكير المختلفة، ومدى الحاجة للتخلص من الأساليب المؤطرة في التفكير والتحول إلى أساليب أخرى، والتفكير الجواني عبارة عن مجموعة من العمليات التي توفر طريقة مدروسة ومنهجية للتفكير بطريقة إبداعية تؤدي إلى الابتكار بطريقة قابلة للتكرار (أبو النصر، ٢٠١٨).

ويتم حث الطلاب على استخدام أسلوب التفكير الجواني لمساهمة هذا الأسلوب في تمكينهم من الانتقال من فكرة واحدة تكون معروفة إلى تصميم وإنشاء أفكار متنوعة وجديدة واكتشاف بدائل جديدة للمشكلة التي هو بصدد دراستها والتفكير فيها بشكل موسع، بحيث يتم النظر إلى المشكلة بكافة جوانبها التنظيمية والبيئية والعلمية والتقنية وصولاً إلى حل ابتكاري لها (البيمانية، ٢٠١٧).

٢٠١٩، ٥ أسلوب معالجة الأفكار وتطويرها

هو أسلوب استشاري يسهم في تطوير فكر الأفراد ويقودهم نحو تنمية قدراتهم الابتكارية، ويتم ذلك من خلال استغلال المعلومات التي حدثت في الماضي وتوظيفها في تحسين وتطوير الخدمات والمنتجات والأنشطة والمبادرات والأفكار ذات العلاقة بطبيعة المؤسسة، والتي تجعل من الفكرة أن تكون أكثر تطور ووضوح وقابلة للتطبيق الفعلي، مع الأخذ بعين الاعتبار المرونة بالتنبؤ بالمشكلة من كافة جوانبها (الخميسي، ٢٠١٨).

يلاحظ مما سبق وجود عدة أساليب وطرق تعزز من التفكير الابتكاري لدى طلاب المدارس وتوسيع مداركهم العلمية وإثراء الأنشطة والفعاليات لديهم بما يساعدهم على تفهم المشكلات الصفية والعلمية التي تواجههم، وبالتالي يحسن الإدراك لديهم ويعزز قدراتهم في حل المشكلات بطرق فريدة.

٢٠١٩، ١٠ معوقات الابتكار في البيئة المدرسية

لا شك في أن معوقات الابتكار تختلف عن معوقات المجالات الأخرى، وهذا يعود إلى التردد الذي يمكن أن يصيب المبتكرون جراء احتمالات الفشل العالية، والمخاوف الكثيرة من الابتكار التي تنتاب غير المبتكرين، فيما يعرف بمقاومة التغيير، فالابتكار الجذري يبدو للكثيرين وكأنه زلزال يصيب البيئة المدرسية، لهذا فإن الإحساس بالحاجة للحماية منه تشبه استعدادات المدرسة المبكر لحالات الطوارئ، وهذا يعني أن الكثير ينظر للابتكار على أنه تغيير في الحالة القائمة الملائمة إلى حالة لا يعرف عنها شيء، فمن يكون مستعدا لمبادلة مزايا الحالة القائمة بحالة لا يعرف شيئا عنها قد تقلب كل شيء رأسا على عقب، لهذا يبدو الابتكار وكأنه العملية التي تتطلب جهودا أكبر من عمل قيادة المدرسة في تقديم التأكيدات في سياساتها وثقافتها وعلاقاتها التنظيمية، على أن المدرسة هي مدرسة الجميع، وليس هناك تصنيف لمن هو داخل الابتكار ومن هو خارجه (مانع، ٢٠١٩).

ولقد حدد جاربر (Garber, 2015) اثني عشر (١٢) معوقاً من معوقات الابتكار في البيئة المدرسية، وهي (المعوقات المادية أي إمكانات المدرسة وممتلكاتها، والقوانين والأنظمة التي تحد من الابتكار، مقاومة التغيير، المناخ التنظيمي، غياب التشجيع على تجريب الأشياء الجديدة في المدرسة، الاعتماد المفرط على الخبراء والاستشاريين الخارجيين، عدم مساندة العمل الجماعي، قلة المعلومات وصعوبة الحصول عليها، التباعد بين استراتيجيات المدرسة وأهداف إدارة الابتكار فيها، ضعف المهارات والقدرات القيادية لدى القائمين على ترسيخ ثقافة الابتكار، غياب النظرة والأهداف المشتركة في المدرسة، وأخيراً غياب البرامج التدريبية في مهارات الابتكار وتطبيق الأفكار الجديدة).

يعد الابتكار من الأمور الراسخة في أذهان الكثير من التربويين؛ لذا فقد أصبح منهجاً ثابتاً للمضي في العمل التربوي الداعم لكافة المواهب والإبداعات بصورة ترتقي بها الكفاءات الناشئة؛ لذا أولت المنظومة التعليمية جل اهتمامها لتعزيز الشراكة الابتكارية لتسمح لجميع الأفراد داخل المؤسسة التعليمية بالانطلاق نحو التميز والريادة بصورة أكثر فعالية (المبرز، ٢٠١٨).

والعملية الابتكارية لها أهمية فائقة تميز المؤسسات التربوية باختلاف طبيعتها، في ظل التغيرات التي تعرفها بيئة المؤسسة التربوية على مستوى القطاع التربوي أو البيئي المحلي، فكثيراً ما يعتقد الأفراد أن الابتكار مقتصر على جوانب التميز والتفوق في المجالات التقنية دون غيرها، بينما حقيقة الأمر تفوق كل ذلك، إذ أن الابتكار هو قدرة الفرد على إيجاد أفكار أو أساليب، أو مفاهيم جديدة، وتنفيذها بأسلوب جديد غير مألوف لدى الأفراد الآخرين، على أن تتناسب مع موقف معين، كما تعبّر عن قدرة الفرد على استخدام الأفكار والمعلومات والأدوات الموجودة، بطريقة مستحدثة وفريدة Dintoe, (2019).

وبالتالي فإنه على الكوادر التعليمية إيجاد كافة الآليات الكفيلة لإدارة الابتكارات في المؤسسة التربوية، بغية تحقيق أهدافها وخدمة للطلبة إضافة للتعرف على نماذج وأشكال العملية الإبداعية ومحدداتها، وبناء على هذا التوجه فإن الكوادر التربوية قد تكون ملزمة وفقاً لأدوارها ومهامها التعليمية، بالسعي والبحث؛ من أجل إيجاد طرق ونظم لاحتضان العمليات الابتكارية على أساس التطوير والتحديث والتجديد، إضافة إلى إيجاد الشكل المناسب للنشاط الابتكاري سواء كان بصورة تنظيمية أو تكنولوجية لكافة الطلبة لإحداث عملية التهيئة والتحفيز نحو العمل المبدع (Petrie-Waymyers, 2018).

ولكي يحظى الطلبة ببيئة تربوية حاضنة للابتكار يتوجب بذل بعض الجهد والوقت في البحث عن التطوير لكافة الأفكار والإبداعات المتوافرة لدى الطلبة والقائمين على عملية تعزيز تلك المواهب بشيء من التطوير والإبداع، وذلك لكون أصل الابتكار هو أفكار إبداعية تعمل على إحداث تغييرات ملموسة في العملية التعليمية، فلم تعد الجهود الفردية وحدها كافية من أجل التغيير بل إن تكاثف الجهود وإيمان الطلبة بأنفسهم وقدراتهم إحدى دعائم الإبداع التربوي والمدرسي معاً، حيث يحرص المعلمون بكافة الطرق الممكنة على تشجيع طلابهم على إظهار مواهبهم وقدراتهم من خلال حلقات التشجيع والتحفيز والمناقشة حول المواهب، بالإضافة لبرامج لاحتواء المهارات الطلابية وهو شكل من أشكال الاحتضان للإبداع (الخميسي، ٢٠١٨). كما من أهم الأشكال التي يتوجب على المعلمين زيادة اهتمامهم وحرصهم على تنمية تلك الإبداعات من خلال تفعيل دور تلك المواهب وتنميتها بصورة صحيحة بمشاركة فاعلة في المجتمع كالمشاركة في المسابقات التنافسية، من أجل تعزيز الثقة لديهم في المضي نحو أهدافهم مستكملين لأعمالهم لا مستنكفين وهو أحد المعطيات الفاعلة لذلك (البياتي، ٢٠١٦).

كما يعد الحوار والمناقشة والاحتضان المعنوي من أهم المرتكزات الهامة في العملية الابتكارية في البيئة المدرسية، فمنطلق الابتكار والتشجيع والمواظرة الفاعلة للقادة التربويين والكوادر العاملة في الحث والعطاء

والمشاركة الفاعلة، وهو أمر أصبح بديهياً لدى كوادرن المدربة ذات القدرات التربوية المميزة، وهو ما جعلها نسعى وبشكل دائم نحو بيئات حاضنة للابتكار والتجديد والتطوير والعمل على تذليل كافة العقبات من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة (Warford, 2017).

وخلاصة ما سبق فإن الابتكار في المنظومة التربوية والتعليمية يتوقف على مدى تسخير عوامل النجاح لكافة مكونات العملية التعليمية من معلمين وطلبة وإدارة وبتكاتف تلك الجهود تصل إلى مبتغاه من حيث النجاح والتفوق، ويشكل التحفيز أحد المعززات الحقيقية وأحد الأسباب الفاعلة في نجاح الطالب وإبداعه في بيئته الداخلية المتمثلة بالمدرسة والخارجية المتمثلة بالمجتمع الذي يعيش فيه لتطفو على سطحه مواهب ذات قيمة أدبية وتربوية فاعلة في المجتمع مصدر قوتها التعزيز والتشجيع وسبيلها العمل الجاد والاحتواء بكافة أشكاله وطرائقه.

وترى الباحثة أن الابتكار في بيئة العمل المدرسي يأتي بالتغيرات الكبيرة التي تثير عادة مخاوف تؤدي إلى مقاومة تغييره بأشكال عديدة، ومثل هذه المقاومة تكون مضرّة للابتكار في بيئة العمل المدرسي، خاصة إذا كانت نتاج علاقات عدم ثقة بين القيادة المدرسية والعاملين، لذا يجب على قيادة المدرسة أن تبحث في أساليب التغلب على مقاومة التغيير، وأن تبحث عن أساليب فهم واستيعاب مقاومة التغيير من أجل أن يكون التغيير أكثر شمولية ومشاركة، بهدف تحقيق نتائج إيجابية.

١١، ١، ٢ نظريات الابتكار في المجال التعليمي

لا يوجد هناك أي نظرية واحدة لموضوع الابتكار، ولكن هناك تفسيرات جزئية من مجموعة من العلوم تجاه هذا الموضوع مثل علم الاجتماع وعلم الاقتصاد والعلوم السياسية والجغرافيا وعلم النفس، وبعض الدراسات التنظيمية، وهناك تفسيرات جزئية للابتكار تأتي من مختلف العلوم، وأيضاً تأتي من داخل

دراسات الابتكار المختلفة التي تعتمد على أنظمة معينة، ولا يوجد نظرية واحدة وموحدة للابتكار بشكل عام، وهذا أمر طبيعي لأنَّ هناك اختلاف في تأثيرات وطرق ونتائج الابتكار المختلفة.

وتباينت رؤى نظريات علم النفس للابتكار ما بين المنحى الارتباطي، والمنحى السلوكي، ومنحى التحليل النفسي والمنظور الإنساني والمنظور الاجتماعي ونظرية التكوين الشخصي أو الخصائص الشخصية والمنظور النمائي، وذلك على النحو التالي: (المبرز، ٢٠١٨)

- المنحى الترابطي: من رواد هذا المنحى مالتزمان وميدنك اللذان ينظران إلى الابتكار بوصفه إعادة تنظيم العناصر المترابطة في تكوينات أو تشكيلات جديدة تحقق أغراضاً أو أهدافاً معينة.
- المنحى السلوكي: تأثر أصحاب هذا المنحى بالاتجاه السلوكي أو المدرسة السلوكية الذي يقوم على تكوين الارتباطات أو العلاقات بين المثيرات والاستجابات والتي يتم تدعيمها من خلال تعزيز الاستجابات المرغوب فيها وتجاهل الاستجابات غير المرغوب فيها إلا أن هذا المنحى تجاهل الأسس التي يقوم عليها الناتج الابتكاري وهي الأصالة والطلاقة والمرونة.
- منحى التحليل النفسي: يرى أصحاب نظريات التحليل النفسي أن الابتكار هو استجابة للعديد من الدوافع المرفوضة اجتماعياً والتي يتم تغييرها أو تبديلها من خلال التسامي أو الإغلاء إلى دوافع مقبولة اجتماعياً.
- المنظور الإنساني للابتكار: يرفض أصحاب الاتجاه الإنساني التصور الذي بني عليه أصحاب اتجاه التحليل النفسي في تفسير الابتكار وليس هذا فحسب بل يضيفون أن الصحة العقلية هي الأساس الذي تبنى عليه الابتكار.

- المنظور الاجتماعي: يرى مورفي وروجرز أن أفضل مناخ أو وسط أو بيئة اجتماعية لتنمية الابتكار هو البيئة الاجتماعية التي تتصف بأعلى درجة من التسامح والحرية، حيث تكون الضغوط التي تدفع بالناس إلى المسيرة عند حدها الأدنى ويكون التوجه الإنجازي للمجتمع مشجعا للفردية أو التفرد.

- نظرية التكوين الشخصي أو الخصائص الشخصية: يرى كل من جيلفورد وميرفيلد أن الابتكار تكوين أحادي مركب من عدد من الخصائص الشخصية غير قابل للتقسيم بعضها يتعلق بالاستعدادات العقلية والبعض الآخر يتعلق بجوانب أخرى في الشخصية ربما تكون دافعية أو انفعالية أو هما معاً.

ومع ظهور التطورات التكنولوجية، طور عالم الاجتماع روجرز (نظرية انتشار الابتكار) في عام ١٩٦٢ بفرضية أنه مع الوقت الكافي يتم تبني المنشآت التقنية من قبل المجتمع الأوسع ككل، حيث يتم تقسيم الأشخاص الذين يتبنون هذه التقنيات وفقاً لملفاتهم النفسية إلى (٥) مجموعات، هي (المبتكرون، والمتبنون الأوائل، والأغلبية المبكرة، والأغلبية المتأخرة، والمتباطئون):

١. المبتكرون (غير المخترعين) الذين يشكلون ٢,٥% من السكان، وهم أول من يجرب الابتكار. إنهم مغامرون ومهتمون بأفكار جديدة، وعلى استعداد تام لتحمل المخاطر. ولا يحتاج هؤلاء لأي ترويج لجذبهم.

٢. المتبنون الأوائل، ويشكلون ١٣,٥%. هؤلاء هم قادة الرأي، ويتمتعون بأدوار قيادية، ويدركون بالفعل الحاجة إلى التغيير، ويرتاحون إلى تبني أفكار جديدة. يحتاج هؤلاء لاجتذابهم أدلة إرشادية ومعلومات حول التنفيذ فقط. إنهم لا يحتاجون إلى معلومات لإقناعهم بالتغيير.

٣. الأغلبية المبكرة، وتشكل %٣٤. هؤلاء الناس نادراً ما يكونون قادة، لكنهم يتبنون أفكاراً جديدة قبل الشخص العادي. ومع ذلك، يحتاجون عادة إلى رؤية دليل على أن الابتكار يعمل قبل أن يكونوا على استعداد لتبنيه.

٤. الأغلبية المتأخرة، والتي تشكل أيضاً %٣٤. يشك هؤلاء في التغيير، ولن يعتمدوا ابتكاراً إلا بعد تجربته من قبل الأغلبية. تتضمن استراتيجيات جذب هؤلاء السكان معلومات حول عدد الأشخاص الآخرين الذين جربوا الابتكار واعتمدوه بنجاح.

٥. المتخلفون، الذين يشكلون %١٦. هؤلاء الناس ملتزمون بالتقاليد ومحافظون للغاية. إنهم متشككون للغاية في التغيير، وهم أصعب مجموعة يمكن جذبها. تشمل استراتيجيات جذب هؤلاء السكان الإحصاءات، والضغط من الأشخاص في المجموعات المتبينة الأخرى

ولقد أكدت العديد من الدراسات التي تم إجرائها في ذلك الصدد إلى أنه يمكن الاستعانة بنظريات الانتشار المتعلقة بالابتكار التكنولوجي theories of technology innovation والقائمة في الأساس على نظرية انتشار الابتكارات لروجرز المتعلقة بانتشار الابتكار في النظم التعليمية للتعرف على مستوى تبني ممارسات الابتكار في المجال التكنولوجي (Dintoe, 2019).

ويمكن القول بأن نظرية انتشار الابتكار سوف تساعد على فهم العلة وراء دمج أو العزوف عن بعض الممارسات التكنولوجية في المجال التعليمي كالتعليم القائم على الويب من جانب أعضاء هيئة التدريس، كما أنها تساعد على التعرف على معدل تبني التكنولوجيا، وسرعة تقبل أعضاء هيئة التدريس للتكنولوجيا من خلال التركيز على خمس خصائص أساسية وهي: (الميزة النسبية المرتبطة بالاستخدام،

التوافق، درجة التعقيد، القابلية للتجريب، الملاحظة) (Intharaksa, 2009).

إن الفرضية الأساسية التي تركز عليها (نظرية انتشار الابتكارات) هو محاولة فهم السبب والكيفية التي يمكن من خلالها للأفراد تبني أو رفض الابتكار والمستحدثات، وتهدف نظرية انتشار الابتكار إلى اختبار سلوكيات الأفراد تجاه المستحدثات التي تطرأ على بيئتهم، وقياس الوقت التي يحتاجها ذلك الابتكار ليكون ظاهرة مألوفة. وقد كان لنجاح نظرية انتشار الابتكار دور في تبني كثير من الباحثين لها وتطبيقها في دراساتهم من أجل التعرف على المؤثرات التي تتدخل في قرار المؤسسات والأفراد نحو تبني أو رفض استخدام مخترع ما (Jwaifell, 2013).

وترتكز نظرية انتشار الابتكارات لروجرز حول عدد من الأفكار والمفاهيم الأساسية المتمثلة في أنه غالبًا ما يتم البحث عن المعلومات المتعلقة بالابتكار من جانب الأقران، وتستمد تلك المعلومات في الغالب من تقييماتهم الشخصية بالابتكار، ومن ثم يقومون بمشاركة وتبادل المعلومات فيما بينهم عن طريق التقارب في وجهات النظر المستمد من شبكات العلاقات الشخصية، ومن ثم فإنه يمكن التعامل مع الابتكار على أنه عملية اجتماعية يتم فيها توصيل الأفكار والمعلومات المدركة ذاتيًا حول فكرة جديدة من شخص لآخر، وعليه فإنه يتم تحديد معنى الابتكار بصورة تدريجية من خلال عمليات البناء الاجتماعي (Petrie-Waymyers, 2018).

كما تركز نظرية انتشار الابتكار في المجال التربوي على دراسة الكيفية التي يمكن من خلالها مشاركة المعرفة لكي يسهل فهمها، واستخدامها، وتقدير القيمة الخاصة بها، ويمكن القول بأن النظام التعليمي يتعامل مع انتشار الابتكار على أنه نظام اجتماعي. وهنا نجد أن روجرز قد ميز بين نوعين من الأنظمة وهما الأنظمة المركزية والأنظمة اللامركزية centralized and decentralized systems، حيثما أكد على أن نظام الانتشار المركزي هو نظام يؤكد على الاحتياجات المرتبطة بتطبيق الابتكار أو

التكنولوجيا، أما عن النظام اللامركزي فهو يعكس اتجاهًا قائمًا على المشكلة ناتج عن المعتقدات الخاصة بمتطلبات تطبيق الابتكار لمساعدة التكنولوجيا على الإيفاء بالاحتياجات أو المتطلبات الخاصة بالبيئات التعليمية.

وهنا يمكن القول بأن تبني النظام اللامركزي يرتبط بدرجات عالية من التكيف مع الابتكار من أجل إشباع الاحتياجات (Schoppert, 2020).

ويمكن القول بأن هناك (٥) مراحل أساسية لتطبيق نظرية انتشار الابتكار في المؤسسات التربوية، ويمكن استعراض تلك المراحل على النحو التالي:

١ - مرحلة المعرفة **Knowledge Stage**: في تلك المرحلة يصبح الفرد واعيا بعملية الابتكار، ويبدأ في الحصول على المعلومات بشأن الكيفية التي يمكن من خلالها الاستفادة منها بداخل المنظمة، ويمكن القول بأن هناك ثلاثة أنواع من المعرفة في تلك المرحلة: (Smith, 2012)

- المعرفة الواعية awareness knowledge حيثما يكون الفرد على وعي وإدراك بوجود الابتكار.

- المعرفة بالكيفية how-to knowledge حيثما يتعلم الفرد الكيفية التي يتم من خلالها استخدام الابتكار.

- المعرفة بالمبادئ principles knowledge حيثما يكون الفرد قادرًا على فهم السبب والعللة من وراء عملية الابتكار.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن مشاركة المعلمين في العمليات الأولية للتطبيق فيما يتعلق بتحديد نوع تكنولوجيا التعليم التي سيتم الاستعانة بها تعتبر أمرًا ضروريًا لضمان التبنّي الناجح للتكنولوجيا من أجل الإيفاء بالاحتياجات الخاصة بالبيئة المدرسية أو المقاطعة التعليمية (Thayer, 2013).

وهنا نجد أن المعلمين يميلون إلى الاستعانة بالتكنولوجيا التعليمية التي لا تؤدي إلى إحداث تشويش في العملية التعليمية، كما لا يميلون إلى الاستعانة بالتكنولوجيا المعقدة، كما يحتاج المعلم أن يكون على وعي بالكيفية التي يتم من خلالها عمل تلك التكنولوجيا التعليمية قبل البدء في استخدامها، وفي هذا الصدد فقد أكد روجرز أن معظم حالات العزوف عن توظيف الابتكار في المؤسسات المختلفة ناتج عن عدم المعرفة بالكيفية التي يمكن من خلالها تحقيق الاستفادة القصوى منها.

وهنا يمكن القول بأن البيئات المدرسية تواجه تحديات حقيقية في تطبيق تكنولوجيا التعليم مع ارتفاع معدلات دوران المعلمين؛ لأن المعلمين الجدد في هذه الحالة لا يستطيعون تبني تلك التكنولوجيا المستحدثة دون تدريب على كيفية استخدامها (Warford, 2017).

٢- مرحلة الإقناع Persuasion Stage

في هذه المرحلة يحاول التربويون تشكيل رأي إزاء الابتكار، وبخاصة مع العلم أن وجود اتجاهات إيجابية يساعد على تعزيز عمليات التبنّي الناجح، ولكي يتم تطوير تلك الاتجاهات الإيجابية فإنه ينبغي أن يقتنع المعلم بأن الابتكار والتكنولوجيا التعليمية تعد أدوات تدريسية فعالة، كما يحتاجون إلى التعرف على أهميتها في إشباع الاحتياجات الصفية الفعلية، كما أن محاولة التجريب الفعلية لتكنولوجيا التعليم والابتكار في البيئة الصفية تساعد على تعزيز معدل التبنّي (Smith, 2012). وهو الأمر الذي تم التأكيد عليه من جانب روجرز والذي أكد على أن الأفراد لا يتبنون الابتكار دون تجريب للفكرة بصورة

مبدئية، وهنا نجد أن التجريب يتيح للمعلم التحقق مما إذا كانت تلك التكنولوجيا سوف تسهم في تلبية الاحتياجات الخاصة بالبيئات الصفية أم لا. وينبغي التأكيد هنا على أن الأفراد قد يكون لديهم اتجاهات إيجابية إزاء التكنولوجيا التعليمية إلا أنهم يفضلون عدم استخدامها، لأن هذه التكنولوجيا من وجهة نظرهم تكون عاجزة عن تلبية الاحتياجات الخاصة بالبيئات الصفية (Thayer, 2013).

٣- مرحلة القرار Decision Stage

لا يستطيع كافة الأفراد بداخل أي نظام اجتماعي تبني الابتكار في وقت واحد؛ لأن فكرة تبني الابتكار كما سبق الإشارة لها خمس فئات: (المبتكرون، فئة الأوائل، الأغلبية السبقة، الأغلبية المتأخرة، وفئة المتقاعسين). وهنا نجد أن كل فئة من الفئات السابق ذكرها لها مجموعة من السمات والخصائص المميزة؛ فعلى سبيل المثال نجد أن فئة المبتكرين يتمتعون بروح المغامرة وعدم الخوف من التغيير، أما الأوائل فيقررون استخدام الابتكار بعد دراسة متأنية له وللفوائد المرتبطة بتبنيه، ويرى القادة التنظيميون أن أولئك الأفراد يسهون بدور بارز في إحداث التغيير، أما الأغلبية السبقة فهي تمثل الشريحة الأكبر بداخل النظام الاجتماعي نتيجة لترابطهم مع الآخرين، وفيما يتعلق بالأغلبية المتأخرة فيكونوا دائماً مدفوعين بضغط من الآخرين لتبني التغيير. وأخيراً فإنه فيما يتعلق بفئة المتقاعسين فإنهم يركزون على التقاليد ويتمسكون بالطرق النمطية في القيام بالأشياء (Warford, 2017). وتجدد الإشارة هنا إلى أن اتخاذ قرار بتقبل التكنولوجيا يعتمد وبصورة أساسية على مستوى الكفاءة الذاتية للمعلمين، حيثما نجد أن المعلمين ذوي مستويات الكفاءة الذاتية المرتفعة يميلون إلى تبني التكنولوجيا التعليمية في البيئات الصفية (Thayer, 2013).

٤- مرحلة التطبيق Implementation Stage

إن قرار تبني الابتكار في المنظمة ينبغي أن يكون متبوعاً بخطة يتم من خلالها تطبيق ذلك القرار، وتبدأ خطة التطبيق بالتدريب على الكيفية التي يمكن من خلالها استخدام الابتكار، كما ينبغي تقديم الدعم التقني للأفراد بداخل المنظمة حتى يصبح الابتكار بمثابة روتين يومي. وينبغي التأكيد على أن هناك العديد من التحديات المتعلقة بتطبيق تكنولوجيا التعليم في البيئات الصفية وبخاصة فيما يتعلق بالصعوبات التقنية، والاتصالات اللاسلكية، وقلة الموارد المتاحة، وضعف التنسيق للاستفادة بالموارد المدرسية المتاحة، كما يواجه الطلاب صعوبات تتعلق بعدم كفاءة الأدوات أو البرامج التقنية، هذا وتجدد الإشارة إلى أن الدعم التقني غير الكافي يؤدي إلى عزوف المعلمين عن تبني الابتكار (Thayer, 2013). وتجدد الإشارة هنا إلى أن المعلمين يحتاجون إلى أنماط فريدة من التعليم والتدريب على استخدام التكنولوجيا التعليمية في البيئات التربوية كجزء من أنشطة التدريب والتنمية المهنية الخاص بهم والتي قد تتضمن أنشطة تعاونية، ومشاركات جماعية تعزز من استخدام التكنولوجيا التعليمية في البيئة الصفية (Smith, 2012).

٥- مرحلة التأكيد Confirmation Stage

إن فكرة تبني أو رفض الابتكار لا يتوقف فقط على عند مرحلة القرار، بل يحتاج المتبنين للابتكار إلى الدعم الذي يؤكد لهم أن القرارات التي قاموا باتخاذها فيما يتعلق بالابتكار كانت صحيحة. كما تتطلب تلك المرحلة متابعة ما بعد التطبيق من أجل فهم مدى تغلغل الابتكار في الممارسات الخاصة بالأفراد، ومدى نجاح تلك الممارسات في إشباع احتياجات التربويين (Warford, 2017).

وتعتبر أنشطة المتابعة من الأنشطة التي تساعد على تقديم صورة صادقة عن معدل التبني من خلال جمع المعلومات الكمية والكيفية المتعلقة بالتطبيق، هذا إضافة إلى أن إجراء الدراسات التجريبية في مرحلة ما

بعد التطبيق باستخدام التكنولوجيا التعليمية تساعد في التأكد من الاستعانة بالابتكار في الممارسات الصفية كما تسهم في التعرف على قنوات الاتصال المستخدمة.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن إجابات المعلمين الذاتية لا تعطي في كثير من الأحيان معلومات صادقة عن واقع ما يتم القيام به في البيئة الصفية (Petrie-Waymyers, 2018).

ولقد أكدت دراسة (Dintoe, 2019) على أن تطبيق نظرية انتشار الابتكارات لروجرز على مستوى التدريس والتعلم في مؤسسات التعليم العالي هو أمر يتوقف على العديد من العوامل والتي من شأنها التأثير بشكل أو بآخر على ممارسات التغيير منها الدعم الذي يتم الحصول عليه من الإدارة العليا، وتحديد الوقت اللازم من أجل تحقيق عملية التغيير، وتطوير المهارات اللازمة للتغيير، وإضفاء طابع الابتكار على السياق التنظيمي، وتوفير الشبكات الداعمة، ومدى توافر البيئة التحتية القوية.

كما أكدت نتائج دراسة (Warford, 2017) على إمكانية الاستعانة بنظرية روجرز لانتشار الابتكار من أجل تحليل عمليات الابتكار الخاصة بالسياسات التعليمية الجديدة باعتبارها سياسات متعددة الأوجه تتأثر بمنظومة القيم المجتمعية للمساهمين في العملية التعليمية.

بناء على ما تقدم ترى الباحثة أن نظرية انتشار الابتكارات لروجرز تعتبر ذات أهمية كبيرة في الأوساط التعليمية وهو ما يعزى في واقع الأمر إلى أنها تساعد على فهم السبب في تبني أو العزوف عن استخدام المستحدثات التكنولوجية في بيئات التعلم الصفية من خلال تقديم إطار يساعد على فهم المراحل المختلفة التي تحتاجها عملية التكنولوجيا لكي تتغلغل في الممارسات التربوية للمعلمين، كما أنها تسلط الضوء على العوامل التي من شأنها التأثير بالسلب أو بالإيجاب على تبني التكنولوجيا مثل الدور الخاص بالإدارة العليا، وكذلك الدور الخاص بالبرامج التدريبية والتنمية المهنية في تنمية المهارات والكفايات التي

يتمتع بها المعلمون، إضافة إلى تسليط الضوء على بعض العوامل الشخصية وثيقة الصلة بالمعلم ذاته والمتمثلة في مستوى الكفاءة الذاتية التي يتمتع بها، ومستوى تفاعله وتعاونه مع غيره في البيئة المدرسية، إضافة إلى عوامل متعلقة بالبيئة التنظيمية ذاتها والمتمثلة في مدى توافر الموارد اللازمة لدمج التكنولوجيا مثل توافر شبكات الانترنت والبنية التحتية القوية والأجهزة الحاسوبية وتوافر الدعم التقني بصورة مستمرة لضمان تقديم العديد من الخبرات التعليمية الثرية للطلاب في ظل المستحدثات التكنولوجية.

٢،١،١٢ القيادة المدرسية

القيادة الإدارية في جوهرها هي القدرة على التأثير في الآخرين وحفزهم لإنجاز أهداف المؤسسة التعليمية وأولويتها، والسعي الدائم لتطويرها، فالعمليات الإدارية وحدها لا تتغير ولا تتطور، وإنما يسعى القادة إلى تغييرها وتطويرها بما يواكب التغيرات العصرية، لذا ينبغي التركيز على البشر باعتبارهم الأساس والمحرك للنمو والتطور والارتقاء والتأكيد على أن القيادة هي عملية تعلم تعاونية مشتركة تسهم في دفع المؤسسة التعليمية إلى الأمام، ومراعاة أن العصر الحالي (عصر ثورة المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات) يتطلب إعادة هندسة العمليات الإدارية، وهذا ما يفرض تحدياً رئيسياً يتمثل في تطوير القيادة المدرسية ضمن إطار فكري حديث، يراعي قابلية القيادة للتعلم والتطوير وإعادة الصياغة بما ينسجم مع متطلبات العصر ومستجداته وتقنياته، وذلك انطلاقاً من أن القيادة هي عملية صناعة يمكن إعادة اختراعها والتفكير فيها وتشكيلها، مما يمكنها من إدارة مؤسسات المستقبل بفاعلية وكفاءة (حافظ، ٢٠١٨).

وفيما يلي نوضح مفهوم القيادة المدرسية وأماطها، ثم نستعرض صفات القيادة المدرسية وبيان مسؤوليات القيادة المدرسية، وذلك على النحو الآتي:

٢٠١٢، ١، ٢٠١٢ مفهوم القيادة المدرسية

إن مصطلح القيادة بوجه عام هو لفظ أخذ من المفردات اللغوية الشائعة والتي أقحمت ضمن المفردات اللغوية الفنية لحقل من الحقوق العلمية دون أن يعاد توضيح معناها بكل دقة، ونتيجة لذلك فمصطلح القيادة حمل دلالات غامضة في وصفه، ويرجع ذلك إلى استخدام ألفاظ أخرى غير دقيقة لوصف القيادة، مثل: القوة، السلطة، الإدارة العليا، الرقابة، الإشراف، كما أن الباحثين عادة يعرفون القيادة وفقاً لمنظوراتهم الشخصية، ووفقاً لأوجه الظاهرة الأكثر اهتماماً إليهم (مراد، ٢٠١٨).

وبالاحظ أن كثيرون تطرقوا إلى تعريف القيادة، سواء كانوا علماء أم قادة ظهوروا في التاريخ، لكن القيادة الفعالة لم تكن في كل هذه التعاريف موضوعاً قابلاً للجدل بقدر ما كانت موضوعاً يستدعي الرصد المستمر والدراسة والمناقشة، وفيما يلي نتناول تعريف القيادة من وجهة نظر الباحثين.

عرف رشوان (٢٠١٨) القيادة بأنها قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة، وتوجيههم وإرشادهم، لنيل تعاونهم وتحفيزهم، للعمل بأعلى درجة من الكفاءة، من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، وعرفها المخلافي (٢٠١٩) بأنها القدرة على التأثير في سلوك الآخرين وأفعالهم واتجاهاتهم للعمل برغبة وجد لتحقيق أهداف المؤسسة في إطار ظروف ومواقف معينة، ويراهما البوعينين (٢٠١٨) بأنها قدرة الشخص في التأثير بالآخرين من خلال الاتصال الفعال والمهارات القيادية لتحقيق أهداف المنظمة.

يتضح من التعريفات السابقة أن القيادة تتمثل في شخص قيادي لديه مجموعة من المرؤوسين يؤثر فيهم بأسلوب اتصال فعال ومهارات قيادية مع مراعاة الاعتبارات الفردية لتحقيق أهداف المنظمة.

وعرف العتوم (٢٠١٨) القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال صنع واتخاذ وإصدار القرارات، وإصدار الأوامر والتعليمات، والقيام بالتوجيه والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية، وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين.

يتضح من هذا التعريف أن القيادة الإدارية تجمع بين استخدام السلطة الرسمية، وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون فيما بينهم لتحقيق أهداف محددة.

وتوجد مجموعة من التعاريف للقيادة المدرسية، حيث عرفها حافظ (٢٠١٨) بأنها مجموعة العمليات القيادية التنفيذية والفنية التي تتم عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني الساعي على الدوام إلى توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي المناسب في بيئة العمل المدرسي الذي يحفز الهمم ويبعث الرغبة في العمل الفردي والجماعي النشط والمنظم من أجل تذليل الصعاب وتكليف المشكلات الموجودة وتحقيق الأهداف التربوية المحددة للمؤسسة التعليمية، وعرفها البياتي (٢٠١٦) بأنها قيادة القوى العاملة في العملية التربوية وتوجيهها نحو الأهداف التعليمية من خلال تفاعل اجتماعي يحافظ على بناء الجماعة وتماسكها، ويحقق التعاون ويرفع مستوى الأداء التعليمي، ويعرفها البيمانية (٢٠١٧) بأنها عملية التأثير المتبادل بين مدير المدرسة وجميع أطراف العملية التعليمية من المعلمين والإداريين والطلاب، باستخدام عملية قيادة التغيير من أجل تحقيق الأهداف التربوية المنشودة من التعلم والتعليم.

وفي ضوء التعريفات السابقة، يمكن للباحثة تعريف القيادة المدرسية بأنها القيادة الإشرافية التي تقوم بمجموعة من العمليات الإدارية والفنية والإنسانية والاجتماعية، وتوجيهها في العملية التعليمية في سبيل تحقيق الأهداف التربوية المنشودة من عملية التعلم والتعليم.

٢،١٢،٢ أنماط القيادة المدرسية

أثبتت البحوث والدراسات أهمية الأنماط القيادية والتصاقها بدرجة نجاح المؤسسة وتطور خدماتها وإنتاجها، وتأثيرها سلباً وإيجاباً في مستوى الأداء وتحقيق الأهداف المرجوة، إذ أن القائد الفعال يعمل جاهدًا على تكييف الأسلوب القيادي الذي يتبعه مع اعتبارات وحاجات المرؤوسين لديه، بحيث يستطيع من خلال هذا النمط القيادي أن يحقق أهداف المنظمة (المصري، ٢٠١٥).

وفيما يلي نستعرض أهم أنماط القيادة المدرسية على النحو التالي:

١- القيادة الأوتوقراطية

الأوتوقراطية Autocracy هي شكل من أشكال الحكم تكون فيه السلطة بيد شخص واحد، وكلمة أوتوقراطي أصلها يوناني وتعني الحاكم الفرد أو من يحكم بنفسه، وتم تعريب هذه الكلمة إلى مصطلح الديكتاتوري أو المتسلط، وتتراوح القيادة الأوتوقراطية بين الأوتوقراطي المتسلط والعنيد المتشدد، وهناك الأوتوقراطي اللبق وهو الذي يوهم المرؤوسين بإشراكهم في إصدار القرار دون مشاركتهم المشاركة الفعلية، وهذا النوع من القيادة الأوتوقراطية تتمثل بالإدارة التقليدية (Abbas, 2013).

ويتميز القائد الإداري الأوتوقراطي المتسلط بتركيز كل السلطات في يده، واضعا كل شيء تحت إمرته وسيطرته، فهو فقط يصدر الأوامر والتعليمات للمرؤوسين والتي تتسم بالصرامة، وما على المرؤوسين إلا الطاعة التامة، فهو في مختلف الأحوال لا يميل إلى تفويض أي نسبة من صلاحياته لغيره من العاملين في المؤسسة، فهو وحده الذي يضع في ذهنه صورة معينة لمؤسسته، ثم يرسم الخطط والسياسات وكل ما من شأنه تحقيق هذه الصورة دون زيادة أو نقصان (المخلافي، ٢٠١٩).

ويهتم القائد الأوتوقراطي كثيرا بالفاعلية والأداء كما يفهمها، ولذلك فإنه يحاول رسم الطرق والوسائل بما يحقق أهداف مؤسسته، ويقوم بالتفتيش على كل صغيرة وكبيرة، ليتأكد بنفسه من سير العمل كما هو مرسوم له وفق الإجراءات والتعليمات واللوائح المتبعة، إذ أن القائد الأوتوقراطي يستخدم سلطته في الضغط والتهديد تجاه العاملين، وإذ ما تم تحقيق أهداف المؤسسة فإنه يعزو عدم التحقيق أو الإخفاق في تحقيق الإنجازات المطلوبة إلى العاملين، وعلى العكس من ذلك فإنه في حال تم تحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق إنجازات تلبي احتياجات المتعاملين فإنه يعزو النجاح لنفسه فقط (Zumitzavan, 2016).

يتضح مما تقدم أن القائد الأوتوقراطي يركز على العمل والنظام وتحقيق أهداف مؤسسته على حساب العلاقات الإنسانية التي تربطه بالعاملين معه، ولا يؤمن بالتطوير والتغيير، كما أنه وحده الذي يحدد المشكلة ويضع لها الحلول ثم يختار أحد الحلول الذي يراه مناسباً، وبعد ذلك يعلم مرؤوسيه بالقرار لتنفيذه، ولا يضع في اعتباره رد فعل المرؤوسين نحو القرار المتخذ من قبله.

٢- القيادة الديمقراطية

تقوم القيادة الديمقراطية على أساس احترام شخصية الفرد، كما تقوم على حرية الاختيار والإقناع، وعلى أن القرار النهائي يكون دائماً بالتشاور دون تسلط، فالقائد الديمقراطي لا يصدر الأوامر والتعليمات إلا بعد مناقشة الأمور محل البحث مع ذوي العلاقة من المختصين، وعادة يعتمد على مبدأ الترغيب لا التخويف، والمشاركة لا احتكار سلطة إصدار القرار (عبد الوهاب، ٢٠١٤).

ويلاحظ أن اهتمام القيادة المدرسية بالتعرف على قدرات الطلبة العقلية وميولهم ومواهبهم الابتكارية بالتعاون مع المعلمين وذلك بصفة مستمرة، والعمل على تكييف المناهج المدرسية لتتلاءم والخطط

استراتيجية للمدرسة من أجل ترسيخ ثقافة الابتكار لدى الطلبة، كما تحرص القيادة المدرسية على توفير برامج اثرائية لدعم ذلك من خلال الحوار مع المعلمين ومناقشتهم حول أهمية ترسيخ ثقافة الابتكار وربطها بالمنهاج الدراسية. وتعزيزاً لقدرات البحث العلمي والابتكار وفق معايير تنافسية عالمية لدى الطلبة قامت وزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات بوضع سياسة الابتكار والريادة ضمن منظومتها التعليمية، ونفذت العديد من معارض الابتكار والمسابقات، وأنشأت العديد من مختبرات الابتكار في المدارس الحكومية، وذلك بهدف ترسيخ ثقافة الابتكار لدى الطلاب وربطها بالمنهاج الدراسية.

٣- القيادة التبادلية

تؤكد القيادة التبادلية على عملية التبادل أو المقايضة التي تحدث بين القادة وزملاء العمل ومرؤوسيهـم، وهذا التبادل قائم أساساً على مناقشة القائد مع الآخرين من المرؤوسين حول ما هو مطلوب منهم وما هي الشروط المحددة للحصول على المكافآت عند قيامهم بإنجاز ما هو مطلوب منهم وفقاً للشروط المحددة بينهم، وهو بهذا يعترف بما للمرؤوسين من حاجات مع التوضيح لهم كيفية إشباعها في حال قاموا بالجهد المطلوب لتحقيق مستويات أداء تفوق المتوقع (رشوان، ٢٠١٨).

ويلاحظ أن القائد التبادلي لديه مبادئ سلوكية يتصف بها، وهذه السلوكيات ذات أهمية بالغة في تطوير رؤيته الذاتية لدلائل المستقبل واستشرافه، وكذلك لتحقيق كفايته وقدراته الشخصية، وإذا تبني القادة في الوظائف القيادية الرئيسية للمؤسسة المبادئ التي تستند عليها نظرية القيادة التبادلية، فإنه من المحتمل أن يحققوا نجاحاً مميزاً في أعمالهم، وتحقيق الأهداف التنظيمية المرجوة.

٤- القيادة الكاريزمية

يقصد بالكاريزمية الشخصية الجذابة أو الفاتنة أو المغناطيسية، وقد استخدم هذا المصطلح لوصف صورة من صور التأثير المرتكزة - ليس على السلطة الرسمية أو على التقاليد - بل على تصورات ومدرجات التابعين من أن القائد موهوب بخصائص استثنائية، إذ أن المرؤوسين يعززون صفات كاريزمية معينة للقائد تكون مبنية على أساس ملاحظاتهم السلوكية لديه، ويرون فيه بأنه قائد غير عادي وغير مألوف، ويجذبهم برؤيته الجوهرية للمشكلات وحلوله الجذرية لها (الدليمي، ٢٠١٧).

٥- القيادة التحويلية

يعرف مراد (٢٠١٨) القيادة التحويلية بأنها عملية دفع التابعين وتنشيطهم نحو تحقيق الأهداف من خلال تعزيز القيم العليا والقيم الأخلاقية، والوصول بهم إلى مرتبة القادة، كما يعرف المخلافي (٢٠١٩) القيادة التحويلية بأنها ذلك النمط الذي ينمي في الأفراد القدرة لكي يصبحوا أنفسهم قادة، أي أن القائد الفعال يقود الأفراد لكي يقودوا أنفسهم، ويعرفها الدليمي (٢٠١٧) بأنه القيادة التي تعمل على توسيع وتعظيم اهتمامات المرؤوسين وحاجاتهم إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الشخصية من أجل مصلحة المنظمة، ويعرف وهيب (٢٠١٩) القائد التحويلي بأنه القائد الذي يرفع مستوى التابعين في الإنجاز والتطوير الذاتي، ويروج في الوقت نفسه عملية تنمية المجموعات والمؤسسات وتطويرها، ويمتلك القائد التحويلي قوة تأثير مثالية على المرؤوسين، واتجاهها قويا للاهتمام بهم وتطويرهم إلى مستوى القيادة. ويرى (AlKahtani, 2017) أن القادة التحويليين يسلكون الطرق التي توصلهم إلى نتائج عالية بتوظيفهم السلوكيات والتأثيرات الآتية:

- التأثير المثالي: يسلك القادة التحويليين طريقة تجعل من سلوكهم نموذجاً أو قدوة للمرؤوسين، ومن بين الأشياء التي يقوم بها القائد التحويلي ليكسب مثل هذا الامتياز هو اهتمامه

برفع مستوى الحاجات الشخصية للتابعين، كما يهتم بمشاركتهم على الدوام في تحمل المخاطر، ويحرص بشدة على عمل الأشياء بطريقة صحيحة، كما يظهر تمتعه بالقيم الأخلاقية والسلوكية، ويتصرف في ضوء ذلك ليتجنب ممارسة القوة للكسب الشخصي دون وجود حاجة حقيقية لذلك.

- الدافعية الإلهامية: يسلك القادة التحويليين السلوك الذي يؤدي إلى تحفيز من حولهم ودفعهم من خلال عرض عمل التابعين بطريقة تدل على أنه عمل ذو معنى يحمل فيه عنصر التحدي للآخرين وإذكاء روح العمل الجماعي بحماسة أمام العيان، لأن الحماسة والتفائل سمة لديهم، ويعمل على انخراط التابعين في الحالات المستقبلية الجذابة، ويظهرون توقعات واضحة للتواصل مع التابعين تلك التي يريد أن يواجهوها أو يمارسوها، كما أنهم يظهرون ولائهم لأهداف المؤسسة، ولديهم رؤية مستقبلية، وقادرون على ترجمتها للآخرين ليقتسموها معا.

- الاستشارة الفكرية (الذهنية): القائد التحويلي يستثير تابعيه حسيا (أو ذهنيا)، فهو يشجعهم على إعادة دراسة أهدافهم، وذلك بتقديم أهداف ووسائل جديدة، ووجهات نظر وبدائل جديدة، ورؤية طموحة وتحديات فكرية خلاقية، كما يستثير القائد التحويلي جهود تابعيه بطرح أسئلة افتراضية أو بعرض مشكلات ما، بعد إعادة صياغتها بأسلوب جديد، وعرض طرق جديدة لمواجهة حل مواقف معينة من الماضي، وذلك بهدف جعل تلك الجهود إبداعية وخلاقية، كما يتجنب القائد التحويلي أي انتقادات علنية للتابعين بسبب أخطاء قد يرتكبونها، أو لكونهم يحملون أفكارا تخالف أفكاره، بل إنه يعمل على تشجيعهم على الإبداع والابتكار، لكونه يشجع ويرحب بأي أفكار جديدة أو حلول ابتكارية للمشكلات التي يسهم التابعين في عرضها والبحث عن حلول لها

(AlKahtani, 2017).

- الاهتمام الإنساني بالفرد (الاعتبارية): يولي القائد التحويلي اهتمامه الخاص بجميع التابعين بطريقة جديدة، وبصفة خاصة بالأشخاص الذي يحتاجون إلى رعاية خاصة على المستوى الفردي، فهو لا يسعى إلى تحقيق رغبات التابعين فحسب، بل يسعى إلى الارتقاء بهم، ويمارس القائد التحويلي اهتمامه الإنساني بالفرد عمليا من خلال إيجاد فرص جديدة للتعليم أمام التابعين مع توفير مناخ مساند لذلك، والتفاعل المتبادل مع التابعين بشكل شخصي، والإيمان بالتفويض كوسيلة لتطوير التابعين، مع ضرورة متابعة الأعمال التي تم التفويض بها، لرؤية مدى التقدم ومدى حاجة التابعين إلى التوجيه أو المساندة في أعمالهم (AlKahtani, 2017).

كما يتميز القائد التحويلي بأنه يستخدم استراتيجية خلاقة ومبدعة مع مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المراد تحقيقها، فهو يشجعهم على إعادة دراسة أهدافهم وذلك بتقديم أهداف ووسائل جديدة، كما أنه يشجعهم على التفكير الابتكاري بإعطائهم مهام وأعمال تحمل روح التحدي لغرض استثارة تفكيرهم، ويرتبط بعملية تطوير السلوك الإبداعي الخلاق للتابعين قبول القائد التحويلي بما يمكن صدوره عنهم من أخطاء، وينظر إليها على أنها فرص للتعلم (James, 2015).

يتضح مما سبق أنه مع نمط القيادة التحويلية يشعر المرؤوسين بالثقة والإعجاب والولاء والاحترام تجاه القائد، كما يكون لديهم دافعا قويا للعمل أكثر مما هو مطلوب أساسا منهم عمله، فالقائد يقوم بتحويل أو تغيير وتحفيز المرؤوسين عن طريق جعلهم أكثر وعيا بأهمية نتائج العمل أو المهمة، وإقناعهم بأن يتجاوزوا أو يسموا بمصالحهم الذاتية الخاصة من أجل مصالح المؤسسة.

والسؤال الذي يطرح نفسه في هذا الجزء من الدراسة هو: ما هو النمط القيادي الفعال أو المناسب للقائد المدرسي من بين كل ما تقدم من أنماط قيادية؟

يرى عابدين (٢٠١٦) أن القيادات المدرسية يجب أن يكون لديها القدرة على أن توفر بيئة جيدة للتعليم، بحيث تشمل أنشطة متنوعة قادرة على تنمية الإبداع وحب الاستكشاف والابتكار وتغذي الخيال العلمي، وتعتمد على حل المشكلات بطريقة مبتكرة، واستقصاء الحقائق، وطرح نوع من التحدي بين الطلبة، ويجب أن تكون بعض هذه الأنشطة والفعاليات قابلة للتجريب، وتسمح للطلبة بالتفاعل مع بيئتهم المحيطة بهم، وتنمي لديهم روح الإبداع والابتكار والتنافسية داخل وخارج المدرسة، وفي هذا الإطار قام (Dowdle, 2011) بإجراء دراسة للكشف عن علاقة المستوى التمكيني لدى المعلمين بالممارسات الابتكارية في عملية التدريس، وتأثير ذلك على التحصيل التعليمي لطلاب المرحلة الثانوية، ومن خلال نتيجة الدراسة لوحظ أن مستوى التمكين للمعلمين والمعلمات لم يتجاوز المستوى المتوسط.

يتضح مما تقدم أن هناك عدة محددات أو عوامل تساهم في التعرف على النمط القيادي الفعال أو المناسب للقائد المدرسي، ويلاحظ أن نمط القائد المدرسي الفعال هو الذي يهتم اهتماما عاليا بإنجاز المهمة وبعلاقته مع مرؤوسيه وفي ضوء ظروف العمل الداخلية وما يسودها من لوائح وقوانين وإجراءات، بحيث يكون قد وصلنا إلى نمط تكاملي للقيادة المدرسية، حيث يتاح للعاملين في المدرسة المشاركة في تحقيق الأهداف التربوية وكذلك المشاركة في اتخاذ القرارات، وفي نفس الوقت يكونون مسؤولين تجاه قادتهم عن قراراتهم، مما يؤثر بشكل أفضل على أدائهم بالإيجاب، كما يتطلب من القادة أن ينظروا إلى المرؤوسين على أنهم مهتمون بتطوير وتنمية مهاراتهم الشخصية والقيادية.

ونجد مدى اهتمام القيادة المدرسية في المجلس التعليمي الأول بدولة الإمارات بتهيئة البيئة المدرسية المشجعة على الابتكار وترسيخ ثقافته بين الطلاب من خلال المتابعة الدقيقة للطلاب المبتكرين والسؤال عن أحوالهم باستمرار، وتعزيز علاقتهم بالبيئة المدرسية لتنمية مهاراتهم الابتكارية، إلى إدراك القيادة المدرسية أن تهيئة الظروف البيئية المناسبة والملائمة تساعد المعلمين على قيامهم بدورهم الريادي في

إحداث تغييرات مرغوب فيها في سلوك الطلاب المبتكرين، وأيضا في أساليب تفكيرهم الابتكاري وفي تربيتهم تربية ابتكارية، كما أن قيام القيادة المدرسية بتوفير الإمكانيات والموارد والتقنيات التربوية اللازمة في البيئة المدرسية، والوسائل المساندة لها، تمكن المدرسة من تأدية رسالتها على أكمل وجه، وفي نفس الوقت تعمل على تنمية شخصية الطلاب من جميع النواحي جسميا وعقليا، وانفعاليا واجتماعيا، ومشاركة جميع الأطراف ذات العلاقة، وتوفير بيئة إيجابية لإثارة الطلاب لتفعيل قدراتهم الابتكارية.

كما حرص المجلس التعليمي الأول في دولة الإمارات العربية المتحدة على وضع خطة تشغيلية في عام ٢٠١٩/٢٠١٨ تمثل هدفها الأساسي في ترسيخ ثقافة الابتكار في بيئة العمل المدرسي، وتم تنفيذ الخطة من خلال العديد من الأنشطة والممارسات والمبادرات المختلفة التي تساهم في إبراز المواهب والقدرات الإبداعية والابتكارية لدى الطلاب، وذلك عن طريق حصر الطلبة الموهوبين وتشكيل فريق للابتكار من الطلبة وأولياء الأمور والمعلمين، وطرح المسابقات الابتكارية على مستوى المجلس، وتشجيع الطلبة للمشاركة في المسابقات والمعارض الابتكارية المحلية والإقليمية والعالمية، وإنشاء نوادي للابتكار، وتنظيم معارض للابتكار داخل المدارس، وتنفيذ ورش عمل للطلبة الموهوبين لعرض إنجازاتهم وابتكاراتهم.

٣، ١، ٢ صفات القيادة المدرسية

تشكل القيادة محورا مهما تركز عليه مختلف الأنشطة في المؤسسات، لاسيما المؤسسات التعليمية، وفي ظل تنامي المؤسسات التعليمية وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها، أصبحت الحاجة ملحة لإحداث التغيير والتطوير الملائم بالشكل الذي يضمن لها التميز وتحقيق الأهداف التربوية ضمن السياسة والمنظومة التعليمية الحكومية لتواكب أفضل الممارسات والمعايير العالمية، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة

مدرسية واعية تمتلك المهارات القيادية ما يمكنها من تحريك الجهود وتوجيه الطاقات لتحقيق أفضل مستوى من الإنجاز والأداء في المستوى التعليمي (حافظ، ٢٠١٨).

ويمكن حصر الخصائص والسمات فيما يتوفر لدى القائد المدرسي من مهارات وقدرات، وما قدرته على التكيف مع الظروف والمواقف وتجاوز ما فيها من معوقات ومشكلات، إذ أن فهم القيادة يتطلب التعرف على خصائص وسمات القائد المدرسي على النحو التالي:

١- الاتزان الانفعالي (إدارة الذات)

تعتبر مهارة تعامل القائد المدرسي مع ذاته من أهم الصفات اللازمة لنجاحه، ويقصد بها قدرة القائد المدرسي على التعامل مع نفسه بما يتعامل به مع الآخرين، ومعرفة بقدراته ومهاراته الذاتية واستغلالها بفاعلية وكفاءة، وبناء شخصيته من خلال السيطرة التامة على عواطفه ومشاعره الذاتية، والقدرة على ضبط النفس، وعلى القائد المدرسي أن يراعي أسس إدارة الذات ليكون أكثر قدرة على إدارته ذاته (البياتي، ٢٠١٦) كما يتطلب الأمر أن يكون القائد المدرسي متزن انفعاليا حتى تكون قراراته أكثر موضوعية وأيسر وأدق، وهذا بعكس القائد حاد الطباع والذي تميل قراراته إلى السطحية والبعد عن الموضوعية، ولذلك فالالتزام الانفعالي يجعل القائد أكثر استجابة للمثيرات المختلفة في اتزان ونضج، بحيث يستجيب القائد المتزن انفعاليا للمثيرات المختلفة في روية، وبذلك تكون قراراته أكثر اعتدال وموضوعية، وهذا على العكس تماما من القائد الذي تصدر قراراته دون دراسة (الحميسي، ٢٠١٨).

٢- المهارة في التعامل مع الآخرين

الإنسان اجتماعي بطبعته وطبيعته، لا يستطيع أن يعيش بمعزل عن الناس، فهو في اتصال مستمر معهم من خلال الحوار والإقناع، ولذلك حفل الحوار ومهاراته بأهمية خاصة خصوصا لدى القائد الناجح، إذ

هو يتعامل مع أنواع مختلفة من البشر، ومن ثم يجب أن تتوافر في قادة المؤسسات التعليمية قدر كبير من مهارة التعامل مع الآخرين، نظرا لأن هذه المؤسسات بحكم طبيعتها تتعامل مع عملاء متبايني المستوى التعليمي والاتجاهات والقيم والمعتقدات (Abbas, 2013).

٣- قوة التأثير على الأفراد

من السمات التي يجب توافرها في القائد المدرسي قوة الشخصية وضرورتها تأتي من قدرته على التأثير في الآخرين، ولذلك فإن القائد الذي يمتاز بشخصية قوية يكون تأثيره على العاملين أكثر ويجذب ثقتهم فيه ويكون قادرا على إصدار القرارات دون تردد ولكن دون تسرع أو تهور، وينبغي أن تتوافر لدى القائد مهارة قوة التأثير على الغير وجذب الناس إليه وإقناعهم بمبادئه، بحيث يكون لديه القدرة على الإقناع والتفاهم والمحادثة والحوار والمجادلة (James, 2015).

٤- الاستقرار والثبات

يجب أن يكون القائد مثابرا على عمله من خلال حفظ الوقت، والإنتاج فيه، إذ واجب القائد أن يعطي المثل الذي يحتذى في المواظبة على الحضور المبكر وأن يستمر في عمله حتى نهاية اليوم، فالمثابرة والاستقرار في مكان العمل يعطي القائد الوقت الكافي والفرصة الجيدة للمتابعة (AlKahtani, 2017).

٥- الموضوعية

يجب أن يكون القائد في علاقاته مع الآخرين موضوعيا، حتى يتمكن من تشخيص المواقف والمشكلات تشخيصا موضوعيا، وبالتالي تؤثر الموضوعية في إنجاح القيادة أو تعويقها، وعليه لابد للقيادة المدرسية أن

تكون مستقلة ولا يمارجها شيء من الميول والأهواء الشخصية والقيم والنزعات الذاتية في الأفعال والمواقف التي يتعرض لها والقرارات التي يتخذها (Degroot, 2012).

٦- المهارة في الاتصال

يستخدم القائد الاتصال بمهارة في قيادة الآخرين داخل المؤسسات لأغراض مختلفة، منها: تكوين اتجاهات فكرية في الأفراد يراها المجتمع صالحة ومحقة لأهدافه، وتزويد الأفراد بعناصر معرفية جديدة، بالإضافة إلى زيادة فرص التعارف الاجتماعي بينهم، ويستخدم القائد الاتصال في أغراض أخرى مثل الإقناع والتشجيع والتحفيز والمشاركة في اتخاذ القرارات (Zumitzavan, 2016).

٢,١,١٢,٤ مسؤوليات القيادة المدرسية

تتجسد القيادة المدرسية في صورة مسؤوليات وأدوار يقوم بها العاملين في المدرسة، من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، ويعد دور القيادة المدرسية دوراً شاملاً ومتكاملاً، أي أنها وظيفة إدارية وتربوية، يرأسها مدير المدرسة ومساعديه والمعلمين جنباً إلى جنب، وهذا الأمر يتطلب وجود توافق بين ما تقوم به القيادة المدرسية في الواقع، وبين التوقعات لهذا الدور أو المأمول منها، أي أن تتطابق توجهات القيادة المدرسية وأهدافها من جهة، وسلوكياتها وممارساتها الفعلية من جهة أخرى، كما يجب أن تتكامل أدوار القيادة المدرسية سواء في الجانب الإداري أو التربوي من أجل تحقيق أهداف المدرسة بوجه عام، والعمل على ترسيخ ثقافة الابتكار لدى الطلبة ورعايتهم بشكل محاسن (سويطي، ٢٠١٥).

ومن أهم المسؤوليات التي تقع على عاتق القائد المدرسي من وجهة نظر الباحثة ما يلي:

١ - تحديد الأهداف التربوية التي تسعى المؤسسة التعليمية إلى تحقيقها، وكذلك الوسائل والآليات

التي تحقق هذه الأهداف من خلال التطبيق والتنفيذ والتحقق من فعاليتها.

٢- تشجيع الابتكار لدى العاملين والطلاب في المؤسسة التعليمية، وتبني الأفكار والأساليب

المبتكرة التي تساهم في تطوير العملية التعليمية.

٣- تغيير سلوك العاملين في المؤسسة التعليمية من خلال تحفيزهم وتطوير وتنمية وتحسين الأنشطة

التعليمية المختلفة.

٤- إشراك العاملين في المؤسسة التعليمية على وضع خطط التقييم وتشجيعهم على تطوير الأداء.

٥- استشراف المستقبل والتخطيط له فيما يتعلق بالمؤسسة التعليمية وأهدافها وخططها.

٢٠١٣، ٢ ممارسات القيادة المدرسية وترسيخ ثقافة الابتكار

مما لا شك فيه أن القيادة الإدارية أصبحت الآن من قضايا الفكر الإداري الرئيسية التي تحظى بالاهتمام والرعاية والدراسة من قبل المهتمين في الفكر الإداري، نظرا لأهمية موضوع القيادة بشكل عام والقيادة الإدارية الفعالة بشكل خاص، حيث تتوقف درجة نجاح المؤسسات وتطورها على درجة فعالية الأنماط القيادية المتبعة فيها، وأهمية ملاءمته مع ما يتوقعه العاملون، حيث يرى الدليمي (٢٠١٧) أن القائد الإداري يفكر جيدا في تكييف أسلوبه القيادي مع مستوى حاجات العاملين، والحرص على أن يلاءم ذلك مع الظروف المحيطة، بالإضافة إلى التأثير فيهم وتوجيههم بطريقة معينة يتسنى معها كسب طاعتهم واحترامهم.

وقد أجريت كثير من الدراسات لتحديد سمات وصفات القائد المبتكر، من أهمها مراد (٢٠١٨):

١. القائد يتفوق على مجموعته من حيث الذكاء، وطلاقة اللسان، واليقظة، والاستقامة، والعدالة.

٢. القائد يتمتع بمهارة الإنجاز كالقدرة على إنجاز الأعمال ببراعة وحيوية ونشاط، كما يتمتع بتحصيل

علمي أفضل وثقافة عالية.

٣. القائد يتمتع بروح المشاركة كالروح الاجتماعية الحسنة، والتعاون والتكيف مع الآخرين.

٤. يتمتع القائد بقدرة تحمل المسؤولية والاستقلال في العمل، كما أنه يمتلك روح المبادرة والثقة بالنفس

ولديه حب الطموح والتفوق.

٥. القدرة على توفير المناخ الصحي اللازم للأفراد في المؤسسة.

كما قام توريمان (Toremén, ٢٠١٣) بدراسة للكشف عما يقوم به مديري المدارس في تكوين البيئة الابتكارية داخل المدرسة، وتوصلت الدراسة إلى أن أهم عوامل نجاح مديري المدارس في تنمية روح الابتكار تعتمد على عدة نقاط، منها: تقييم وتقويم كل عمل بعدالة، وتشجيع الطلبة على التجريب بالمحاولة والخطأ، وعدم الخوف من الفشل، وحب المغامرة والمجازفة، والابتعاد عن البيروقراطية في البيئة المدرسية، وتبادل الخبرات مع الجهات الخارجية ذات العلاقة بالتعليم، وإيجاد حلقة تواصل بين جميع المتعاملين، والتعزيز المادي والمعنوي، وسرعة توفير المتطلبات، مع تسخير الإمكانيات المادية اللازمة للإبداع والابتكار.

أما دراسة غوتام (Gautam, 2014) التي سعت للتعرف على أحدث التقنيات لإنتاج الأفكار الابتكارية، والوقوف على أسباب معيقات هذا الابتكار، فقد توصلت إلى عدة نتائج منها: احتواء

التقنيات الابتكارية على تعاريف كثيرة لنفس المشكلة، وبالتالي ستتعدد الحلول المناسبة لحل هذه المشكلة، ككسر الحواجز عن طريق دمج الأفكار المتضادة، وتجزئة المشكلة، والدراسة عن الحلول من خلال عدة مقترحات في أقل وقت ممكن، كما أوضحت الدراسة أن من معوقات تنمية الابتكار قلة الرغبة في طرح الأسئلة الافتراضية، والاكتفاء بحل واحد لكل مشكلة. وتعمل القيادة المدرسية المبتكرة على تحقيق الأهداف التالية (العصيمي، ٢٠١٨):

- ١- تهيئة الظروف البيئية المناسبة والملائمة، والتي يمكن أن تساعد المعلمين على قيامهم بدورهم الريادي في إحداث تغييرات مرغوب فيها في سلوك الطلبة، وأيضاً في أساليب تفكيرهم الابتكاري، وفي تربيتهم تربية ابتكارية.
- ٢- توفير الإمكانيات والموارد والتقنيات التربوية اللازمة، والوسائل المساندة التي تمكن المدرسة من تأدية رسالتها على أكمل وجه، وفي نفس الوقت تعمل على تنمية شخصية الطلبة من جميع النواحي جسمياً وعقلياً، وانفعالياً واجتماعياً.
- ٣- العمل على توجيه الطلبة إلى السير في الطريق الذي تتحقق فيه أهدافهم المنشودة، والذي يجدون فيه ذواتهم وشخصياتهم.
- ٤- توفير الأفراد المتخصصين والذي يتميزون بمهارة عالية، وتعمل على سد احتياجات المجتمع، والعمل على تحقيق أهدافه من خلالهم.
- ٥- توجيه المعلمين وإعدادهم إعداداً كاملاً، بحيث يكونوا قدوة صالحة للطلاب.
- ٦- تشجيع العاملين بالمدرسة على التفاعل مع البيئة المحيطة، والمساهمة في تشخيص وفحص مشاكل هذه البيئة، والقيام بإيجاد حلول ابتكارية ملائمة لها.

٧- تهيئة المناخ المدرسي العام، وتقبل واحترام التنوع والاختلاف في الأفكار والاتجاهات، وتقبل

النقد واحترام الرأي الآخر، ومشاركة جميع الأطراف ذات العلاقة، وتوفير بيئة إيجابية لإثارة

الطلبة وتفعيل قدراتهم الابتكارية.

٨- أن تعمل القيادة المدرسية على توفير برامج تعليمية وتدريبية تساهم في تنمية القدرات الابتكارية

لدى طلاب المدرسة، ومن ذلك تدريب الطلاب على استخدام أساليب جديدة في التفكير،

وتهيئة بيئة غنية بالمشيرات التحفيزية.

٩- تجهيز غرف مصادر تحتوي على أحدث التقنيات الذكية، لكي يتردد عليها الطلبة المبتكرون

تحت إشراف معلمين أكفاء من ذوي التفكير الابتكاري.

١٠- توفير الإمكانيات المادية للطلاب لتطبيق أفكارهم وتمويل مشاريعهم الابتكارية.

ويلاحظ أن القائد المبتكر يقوم بالبحث الدءوب عن الأفكار الجديدة من خلال ما يمتلكه من مهارات

وقدرات البحث في المصادر المختلفة والتي يمكن الوصول إليها سواء داخل مؤسسته، أو من خارجها، أو

من خلال إطلاعها على نتائج البحوث والدراسات الحديثة، ويشجع باستمرار على تنفيذ الأفكار

الابتكارية وإخضاعها للتجريب وذلك تشجيعاً لأصحابها، وبالتالي يولد المنافسة بين العاملين، كونه قائد

لا يتمسك بالممارسات الروتينية التقليدية المعتادة والمألوفة، وإنما يقوم بمحاولات لإدخال بعض التقنيات

التكنولوجية الجديدة، والتي من شأنها أن تعمل على تغيير العمل (البوعينين، ٢٠١٨).

وهناك العديد من الدراسات التي اهتمت بدراسة دور الإدارة المدرسية بدعم عملية الابتكار لدى الطلبة،

ومنها دراسة العاجز (٢٠١٠) والتي أكدت على أن القائد المدرسي يكمن دوره في تعليم وتدريب

المعلمين عن طرق الاتصال الصحيح مع الطلاب، ورفع مستوى مشاركتهم في عملية صنع القرارات،

ويأتي دور القيادة أو الإدارة المدرسية في تهيئة المناخ المناسب، وكافة الظروف التي تساهم في تنمية روح الابتكار، ونشر ثقافة الابتكار، بحيث يصبح الابتكار هدفا استراتيجيا، وليس هدفا تكتيكيا، بالإضافة إلى زيادة وعي المعلمين للمفاهيم الأساسية التي تتطلبها عملية الابتكار.

ولقد باتت دولة الإمارات العربية المتحدة حاضنة للإبداع والابتكار، ورائدة عربيا في هذا المجال، وذلك بفضل رؤية قيادتها الحفزة والداعمة للابتكار والمبتكرين، وتولي اهتماما كبيرا لتعزيز قدراتها في مجال التنمية المستدامة المدعومة بالابتكار، وهو ما يستدعي ترسيخ أسس البيئة المثلى لتخريج أجيال جديدة من المواهب اللازمة لرفد سوق العمل باحتياجاته المتزايدة من العقول القادرة على الابتكار، وعلى مواكبة التطورات الطموحة لمستقبل التنمية الاقتصادية في دولة الإمارات العربية المتحدة.

وتلاحظ الباحثة في الواقع المدرسي بدولة الإمارات أن الطلبة لا يحظون بالدعم والرعاية لأفكارهم الابتكارية، إلا بعد أن تبرز ابتكاراتهم، وهذا أمر قد لا يتاح للكثير منهم، لاسيما في ظل بيئة مدرسية سيئة، وحتى إذا ما ظهرت ابتكاراتهم، فإن فرص الدعم المقدمة لهذه الفئة من الطلبة المبتكرين عادة ما تكون غير كافية، وتتركز أغلبها في التقدير العابر، أو المساعدة المادية إن وجد ذلك.

وهناك بعض الممارسات التي يجب أن يقوم بها قائد المدرسة المبتكر من أجل ترسيخ ثقافة الابتكار لدى الطلبة، وتمثل تلك الممارسات في الآتي (العبوط، ٢٠١٥):

- ١- الابتعاد عن الروتين، حيث إن قائد المدرسة المبتكر يقوم بكسر الروتين، ولا يتمسك بالممارسات الروتينية التقليدية المعتادة والمألوفة، وإنما يقوم بمحاولات لإدخال بعض الأفكار الجديدة والتي من شأنها أن تعمل على تغيير وتطوير العمل التربوي.

٢- الحصول على الأفكار الابتكارية من مصادر مختلفة، حيث إن قائد المدرسة المبتكر يقوم

بالدراسة الدءوب عن الأفكار الجديدة الابتكارية في جميع المصادر المختلفة والتي يمكن الوصول

إليها سواء داخل مدرسته من بين العاملين والإداريين، أو من خارج مدرسته سواء في المدارس

أو المؤسسات التربوية الأخرى، أو من خلال إطلاعها على نتائج البحوث والدراسات الحديثة.

٣- التشجيع المستمر والمستدام لتنفيذ بعض الأفكار الابتكارية وتشجيعه على إخضاعها للتجريب

وذلك تشجيعاً لأصحابها، وبالتالي يولد المنافسة بين الطلبة في المدرسة.

٤- توجيه الطلبة إلى المصادر التي تساعد على تحسين قدراتهم الابتكارية، وتوجيهها إلى المجالات

الأكثر أهمية في المدرسة.

٥- قيامه بنشر ثقافة الابتكار وجعلها جزء من ثقافة المدرسة.

٦- حرصه التام على ترسيخ الثقافة الابتكارية لدى الطلاب عن طريق الآتي (نجم، ٢٠١٥):

- إعادة النظر في المفاهيم والممارسات القائمة في المدرسة كل فترة.
- تشجيع الطلبة على التجريب دون خوف، وأن يوفر المناخ المدرسي الذي يتسم بالإثارة والدافعية، ويسمح بالمخاطرة غير الضارة.
- عقد اجتماعات دورية مع الطلبة المبتكرين من أجل تقييم أفكارهم الابتكارية المطروحة بموضوعية وأن يكون لديه استعداد لتقبل الرأي الآخر دون اختلاف.
- الاستعانة بأساليب وآليات منظمة ومقننة وعلمية، من أجل الاستفادة من الأفكار الجديدة والمستحدثة، والتي يطرحها الطلبة المبتكرون.

- أن يشعر الطلبة بأنه يقدر الابتكار وترسيخ ثقافته، ويحرص على استخدام العبارات والجمل الإيجابية التي تشجع الأفكار الابتكارية الجديدة.

كما يمثل دور القيادة المدرسية في تشجيع أنماط معينة من سلوكيات المعلمين داخل الصفوف الدراسية، والتي قد تؤثر في القدرات العقلية، والصفات الشخصية للطلاب، وبالتالي التأثير على تحصيلهم الدراسي، وتمثل تلك الأنماط في الآتي (عابدين، ٢٠١٦):

١- التساؤل: حيث يقوم المعلم باستخدام هذا السلوك اللفظي لتحقيق أهداف معرفية، وبخاصة طرح الأسئلة على الطلبة والتي تتطلب تفكيراً ناقداً.

٢- التنظيم: وهي طريقة يدير بها المعلم المواقف الصفية ويوظفها في انخراط الجميع تجاه كيفية تنمية مهارات وقدرات التفكير الناقد والبناء، وكذلك حل المشكلات بطرق مختلفة لدى الطلبة.

٣- الاستجابة: وهي ردود أفعال المعلم على أسئلة الطلبة، وتعد الاستجابة من أكثر السلوكيات تأثيراً في تحديد السمات الشخصية للطلاب، وتؤثر في اتساع أو تضيق النشاط العقلي لديهم، وكذلك تعمل على تحديد مستوى الثقة والتقبل والمبادرة والانفتاح على الخبرة لديهم، وتجعلهم يشعرون بالأمان داخل الصف المدرسي.

٤- النمذجة: وهي تصرف المعلم بانسجام مع الأهداف، وذلك من خلال تعزيز إدراك الطلبة للقيم والأهداف التي يطرحها، وإضفاء الاتساق معها في الأقوال والأفعال.

٢،١،١٤ دور منظومة التعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة في ترسيخ ثقافة الابتكار

مع وضع اللبنة الأولى لبنان اتحاد دولة الإمارات العربية المتحدة، كان اهتمام القيادة بتطوير سياسات ومنظومة التعليم في دولة الإمارات، لكون التعليم يعد الركيزة الأساسية لبناء المجتمع القادر على مسايرة

ركب التقدم، وعلى مدار العقود المنصرمة، فقد تمحور اهتمام القيادة الرشيدة لدولة الإمارات العربية المتحدة في بناء نظام تعليمي يضيء ميثاقه في الدول المتقدمة، مسخرة في ذلك كافة إمكاناتها لتحقيق الرؤى المستقبلية التي استشرفتها القيادة الحكيمة بعيون مبصرة تخطت حدود الزمان والمكان، وقد تسارعت الخطى لتطوير التعليم، واعتماد أفضل النظم لتحقيق مخرجات تعليمية عالية الجودة (دائرة التعليم والمعرفة بأبوظبي، ٢٠٢٠).

أصبح الاهتمام بالابتكار ضرورة تحتمها طبيعة العصر الحديث، ويرجع ذلك إلى أهمية الابتكار في كافة مجالات الحياة، وإلى دور المبتكرين في إعادة تشكيل الواقع، وقد تم بذل المزيد من الجهود والاهتمام بإجراء العديد من البحوث والدراسات التي تتعلق بظاهرة الابتكار من خلال ما يتصف به الشخص المبتكر من قدرات عقلية وممات تميزه عن غيره من الأفراد العاديين، ومن خلال هذه القدرات والخصائص والسمات استطاع المتخصصون من وضع وسائل القياس التي ساعدت في التعرف على المبتكرين، أو الذين لديهم الاستعداد للابتكار والكشف عن القدرات الكامنة لديهم بصورة دقيقة، ووضع وسائل لتنمية مهارات التفكير الابتكاري لديهم (نجم، ٢٠١٥).

وفي هذا الإطار، قامت العديد من الوزارات في دولة الإمارات، ومن بينها وزارة التربية والتعليم بتنفيذ عدة مبادرات وبرامج تهدف إلى تعزيز ونشر ثقافة الابتكار لدى العاملين لديها، ووضعت الوزارة سياسة الابتكار والريادة ضمن نهجها الاستراتيجي، ونفذت العديد من معارض ومؤتمرات الابتكار، وأنشأت (منصة للابتكار) لتبادل أفضل الأفكار والخبرات والاطلاع على أفضل الممارسات الابتكارية، ونشر مفاهيم الابتكار وبناء قدرات وطنية تخصصية في مفاهيم الابتكار، وترسيخ ثقافة جديدة لممارسة الابتكار بشكل يومي في وزارة التربية والتعليم وتعكس منصة الابتكار الصورة المشرقة والمكانة المتميزة التي وصلت إليها الوزارة ضمن سياسة ونهج الحكومة المتميزة وتطلعاتها، كما عملت الوزارة على تطوير المناهج

الدراسية بمعايير تعلم عالمية، وسياسة تقييميه تستند إلى أعلى درجات الجودة، لتحاكي أفضل الممارسات العالمية، وتدعم تحقيق الأجندة الوطنية لرؤية وتوجهات حكومة الإمارات لتشجيع ثقافة الإبداع والابتكار، وذلك من خلال إكساب الطلبة المهارات اللازمة، وتحفيزهم على التحلي بالأفكار الجديدة التي تتصل بالواقع، وتستشرف المستقبل، للمساهمة في إيجاد الحلول الجذرية والمستدامة للقضايا الحيوية، وتحسين القدرة على التنافسية، ودعم الحكومة الذكية؛ سعياً لمواكبة التطورات العالمية والنهوض بالتعليم، والدفع به إلى آفاق أرحب (منظومة التعليم في دولة الإمارات، ٢٠١٨).

وتستند سياسة الابتكار في وزارة التربية والتعليم إلى السياسة العليا للعلوم والتكنولوجيا والابتكار في دولة الإمارات ٢٠٣٠، والتي تمثل نقطة التحول الرئيسية في المسيرة التنموية للدولة، وخارطة الطريق لبناء مستقبل مشرق للأجيال القادمة، وتتجسد هذه السياسة في استحداث وتطوير المبادرات والأنشطة التي تصب في ترسيخ ثقافة الابتكار في البيئة المدرسية، وضمان بيئات مدرسية داعمة ومحفزة للتعلم والابتكار، واستحداث وتطوير المناهج الدراسية، وابتكار حلول للمستقبل بما يدعم تحقيق مئوية الإمارات ٢٠٧١ بأن تكون الإمارات أفضل دول العالم في التعليم (استراتيجية الوطنية للابتكار، ٢٠٣٠).

وضمن خطة وزارة التربية والتعليم في دعم ورعاية الطلبة المبتكرين، وتطوير قدراتهم وإكسابهم المهارات الابتكارية، وإطلاعهم على أفضل الممارسات في مجال الابتكار، وتوجيه وإرشاد الطلبة للتخصصات الدراسية المستقبلية، فقد أطلقت الوزارة مبادرة (سفراؤنا) في عام ٢٠١٧ خلال فترة الأجازة الصيفية لمدة ثلاثة أسابيع، والتي تتضمن إيفاد مجموعة من الطلبة المتفوقين والمتميزين، ومن لديهم الإنجازات والإسهامات في مجال الابتكار إلى الدول الرائدة في مجال الابتكار، بهدف تنمية المهارات الابتكارية لدى الطلبة، وإطلاعهم على أفضل الممارسات في مجال الابتكار (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٩).

وعن توجهات الوزارة نحو الابتكار في بيئة العمل المدرسي، يلاحظ أنها استمدت من التوجهات المستقبلية لدولة الإمارات ضمن رؤية نحن الإمارات ٢٠٣١ ومئوية ٢٠٧١ واعتمدت مجموعة من المشروعات التي تتقدم أعمال التطوير في ترسيخ ثقافة الابتكار، من أجل أن يكون الابتكار هو أساس الممارسات التربوية وتفاعل الطلبة دخل الصفوف وفي المختبرات العلمية، ولكي يكون الابتكار لدى الطلبة والمعلمين وجميع موظفي المنظومة التعليمية هو أسلوب الحياة، وهو عنوان النجاح ومضمون التفوق والتميز، حيث تعمل الوزارة على (٤) محاور أساسية، هي:

١. محور (الإبداع والابتكار المؤسسي): وهو يختص بنشر هذا الفكر من المنظومة التعليمية، من خلال الأنشطة المتنوعة وتوسيع معرفة الموظفين بالتفكير الإبداعي وحل المشكلات وتطوير العمليات المؤسسية لرفع جودتها، والانتقال إلى العمليات الذكية التي توفر الوقت والجهد، وذلك تماشياً مع التوجهات المستقبلية لرؤية نحن الإمارات ٢٠٣١.

٢. المحور الثاني (الإبداع والابتكار في عمليات التدريس): حيث تركز الوزارة في هذا المحور على إدخال مفاهيم الإبداع والابتكار في هذه العملية الحيوية التي تمثل صلب العمل المدرسي والعملية التعليمية لتكون محطتها وثمارها الأولى هي إكساب الطالب المهارات التي تجعله مبدعاً ومبتكراً عبر وسائل التعليم الذكية والمتطورة، ويتصل بها المحور تنمية قدرات المعلم وتمكينه من أدوات وطرائق التدريس المتقدمة، وصقل خبراته، وتوثيق عملية تطوره بنماذج عالمية ناجحة مثل التي تطبقها فنلندا وكندا، وغيرها من الدول المتقدمة.

٣. المحور الثالث (الإبداع والابتكار في البرامج الطلابية): وهذا المحور يعزز من خلال الأنشطة المتنوعة والمبتكرة قدرات الطالب على الإبداع والابتكار، واستثمار مواهبه، والارتقاء بمهارات

التفكير العليا لديه، ومهارات حل المشكلات، وغيرها من المهارات الإبداعية، وقد خصصت الوزارة هذا المحور ليكون هو الشامل لجميع الممارسات التربوية داخل المجتمع المدرسي، ويكون الابتكار هو المكون الرئيس للعملية التعليمية التي تفتح المجال لتبني مبادرات مدرسية مبتكرة ومشروعات استثنائية تساهم في تنمية وترسيخ الفكر الابتكاري لدى الطلبة.

ومن خلال ما تقدم ترى الباحثة أن الابتكار ليس مجرد نشاط، كما أنه ليس محصوراً في درس أو شعار، أو صورة مألوفة، وإنما هو أسلوب شامل وركيزة أساسية في منظومة التعليم وعناصرها الرئيسة وأطرافها المعنية التي تضم الطالب وولي الأمر والمعلم والبيئة الخارجية ومؤسسات المجتمع المحلي وشركاء الوزارة الاستراتيجيين من المؤسسات والهيئات ذات العلاقة وجميعيات ذات النفع العام، والمؤسسات الإعلامية، التي تدعم جهود الوزارة وتسلط الضوء على تطلعات الدولة في ما يخص الشأن التعليمي.

يتضح مما سبق أن وزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة تحرص على تعظيم الاستفادة بقدر الإمكان من معايير منظومة التميز الحكومي (الجيل الرابع)، ولكن في محاور محددة كالابتكار والتعلم الذكي فقط، وسعت الوزارة جاهدة خلال العام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٩ إلى تطبيق معايير المنظومة، حيث تم عقد ورش عمل ودورات تدريبية لقادة النطاقات التعليمية ومديري المدارس لتعريفهم بالمنظومة وكيفية الاستفادة منها في تطوير العملية التعليمية.

ويلاحظ أن المجلس التعليمي الأول ما زال حديث العهد في تنظيم المؤتمرات العلمية وورش العمل التدريبية للقيادات المدرسية في هذا الشأن، حيث نظمت الوزارة سلسلة من المؤتمرات وورش العمل العلمية التي تعنى بالابتكار خلال عامي ٢٠١٥ و ٢٠١٦ وطرحت توصيات للقيادة المدرسية بالتغيير والتكامل، ويكون تأثيرها برقي أسلوب تعاملها لا بالسلطة، مع تكامل الأدوار بينها وبين الأفراد مع الحرص الدائم

على التطوير المتكامل في الأداء، وأوصت بضرورة تجهيز غرف تحتوي على أحدث التقنيات، لكي يتردد عليها الطلاب المبتكرون تحت إشراف معلمين أكفاء من ذوي التفكير الابتكاري.

وضمن الخطط التشغيلية للمجلس التعليمي الأول في دولة الإمارات العربية المتحدة لعام ٢٠٢٠/٢٠١٩ نجد أن الهدف الإستراتيجي تمثل في ترسيخ ثقافة الابتكار في بيئة العمل المدرسي، وتم تنفيذ الخطة من خلال العديد من الأنشطة والممارسات والمبادرات المختلفة التي تساهم في إبراز المواهب والقدرات الإبداعية والابتكارية لدى الطلبة، وذلك عن طريق حصر الطلبة الموهوبين وتشكيل فريق للابتكار من الطلبة وأولياء الأمور والمعلمين، وطرح المسابقات الابتكارية على مستوى المجلس، وتشجيع الطلبة للمشاركة في المسابقات والمعارض الابتكارية المحلية والإقليمية والعالمية، وإنشاء نوادي للابتكار، وتنظيم معارض للابتكار داخل المدارس، وإذاعات صباحية لتشجيع الطلبة على الابتكار، واستضافة مؤسسات وخبراء لتأهيل الطلبة ودعم ابتكاراتهم، وتنفيذ ورش عمل للطلبة الموهوبين لعرض إنجازاتهم وابتكاراتهم (خطة المجلس التعليمي الأول لترسيخ ثقافة الابتكار، ٢٠١٩).

٢،٢ الدراسات السابقة

توصلت دراسة العصيمي (٢٠١٨) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات ممارسة مديري المدارس لدورهم في تنمية الابتكار لدى المعلمين من وجهة نظر عينة الدراسة حول المجالات الآتية (التخطيط للمنهج- تنفيذ الحصص- التقويم) تعزى لمتغير سنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

ويرى بكري (٢٠١٨) أن من العوامل المهمة التي تساعد على إيجاد متطلبات الابتكار وتشجيعه وترسيخ مفاهيمه لدى الطلاب هي: التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون انطلاق الأفكار والابتكار، والتطوير المؤسسي، ومساندة المسؤولين للأفكار الابتكارية وتقبلهم ودعمهم لها، وتشجيع كل

فكرة جديدة، وتبنى المواهب الابتكارية، وتشجيع استخدام الأساليب العلمية التي تسهم في إثارة الفكر وابتكار روح الإبداع، والتي من بينها أسلوب العصف الذهني الذي يعتمد على تقديم أكبر قدر ممكن من الحلول والاقتراحات للمشكلات، دون فرض قيود على مقدميها في بداية طرح الفكرة أو المشكلة، وتشجيع الأداء الابتكاري، ودعم المبتكرين، وتبني أفكارهم، ودراستها دراسة جادة.

كما توصلت دراسة الظنحاني (٢٠٢١) وجود علاقة ارتباطية وذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.01$) بين المهارات الابتكارية لقادة المستقبل وتمكين العاملين في المؤسسات الحكومي.

وتوصلت دراسة (Isah Mohammed, 2018) إلى أن المهارات أصبحت ضرورة للقادة كونها تساعدهم على استيعاب الحاضر واستشراف المستقبل والفهم العميق لطبيعة ما تؤديه المؤسسة، والتكيف مع التطورات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة، وتوصلت الدراسة إلى أنه من المتوقع أن تقوم الحكومات بالبحث على القادة الذين يمتلكون مهارات هجينة لإدارة شؤون المؤسسات العامة قيادة صحيحة للتعامل الفعال مع المشكلات وإدارتها بكفاءة.

وتوصلت دراسة (Shine&Zhou,2017) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين النمط القيادي التحويلي وبين تنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين في المؤسسات الحكومية.

كما قام توريمان (٢٠١٣, Toremén) بدراسة للكشف عما يقوم به مديري المدارس في تكوين البيئة الابتكارية داخل المدرسة، وتوصلت الدراسة إلى أن أهم عوامل نجاح مديري المدارس في تنمية روح الابتكار تعتمد على عدة نقاط، منها: تقييم وتقويم كل عمل بعدالة، وتشجيع الطلبة على التجريب بالمحاولة والخطأ، وعدم الخوف من الفشل، وحب المغامرة والمجازفة، والابتعاد عن البيروقراطية في البيئة المدرسية، وتبادل الخبرات مع الجهات الخارجية ذات العلاقة بالتعليم، وإيجاد حلقة تواصل بين جميع

المتعاملين، وتعزيز المادي والمعنوي، وسرعة توفير المتطلبات، مع تسخير الإمكانيات المادية اللازمة للإبداع والابتكار.

أما دراسة غوتام (Gautam, 2014) التي سعت للتعرف على أحدث التقنيات لإنتاج الأفكار الابتكارية، والوقوف على أسباب معيقات هذا الابتكار، فقد توصلت إلى عدة نتائج منها: احتواء التقنيات الابتكارية على تعاريف كثيرة لنفس المشكلة، وبالتالي ستتعدد الحلول المناسبة لحل هذه المشكلة، ككسر الحواجز عن طريق دمج الأفكار المتضادة، وتجزئة المشكلة، والدراسة عن الحلول من خلال عدة مقترحات في أقل وقت ممكن، كما أوضحت الدراسة أن من معوقات تنمية الابتكار قلة الرغبة في طرح الأسئلة الافتراضية، والاكتفاء بحل واحد لكل مشكلة.

وتوصلت دراسة (Zumitzavan, 2016) إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والأداء التنظيمي، كما توجد علاقة إيجابية بين نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التبادلية وبين الأداء التنظيمي، وتوجد علاقة سلبية بين نمط القيادة الفوضوية وبين الأداء التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة تدريب القيادات للمحافظة على الابتكار وتوفير الميزانيات اللازمة لذلك، وتصميم وتوفير برامج قيادية لتشجيع المديرين على ممارسة أساليب القيادة التحويلية والتبادلية في العمل.

وتوصلت دراسة البيمانية (٢٠١٧) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة تجاه القيادة المدرسة ودورها في تنمية الابتكار لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية، وأوصت هذه الدراسة بضرورة اختيار القيادات المدرسية الواعية والتي تؤمن بأهمية ترسيخ ثقافة الابتكار في البيئة المدرسية، وتحرص على تنميته لدى كل من المعلمين والمتعلمين على حد سواء.

أما دراسة غوتام (Gautam,2014) فقد سعت للتعرف على أحدث التقنيات لإنتاج أفكار ابتكارية، وأسباب معيقات هذا الابتكار، فقد توصلت إلى عدة نتائج منها: احتواء التقنيات الابتكارية على تعاريف كثيرة لنفس المشكلة، وبالتالي ستتعدد الحلول المناسبة لحل هذه المشكلة، ككسر الحواجز عن طريق دمج الأفكار المتضادة، وتجزئة المشكلة، والدراسة عن الحلول من خلال عدة مقترحات في أقل وقت ممكن، كما أوضحت الدراسة أن من معوقات تنمية الابتكار قلة الرغبة في طرح الأسئلة الافتراضية.

وقام توريمان (Torem, ٢٠١٣) بدراسة للكشف عما يقوم به مديري المدارس في تكوين البيئة الابتكارية داخل المدرسة، وتوصل إلى أن أهم عوامل نجاح مديري المدارس في تنمية روح الابتكار تعتمد على عدة نقاط منها: تقييم وتقويم كل عمل بعدالة، وتشجيع الطلبة على التجريب بالمحاولة والخطأ، وعدم الخوف من الفشل، وحب المغامرة والمجازفة، والابتعاد عن البيروقراطية في البيئة المدرسية، وتبادل الخبرات مع الجهات الخارجية ذات العلاقة بالتعليم، وإيجاد حلقة تواصل بين جميع المتعاملين، وتعزيز المادي والمعنوي، وسرعة توفير المتطلبات، مع تسخير الإمكانيات المادية اللازمة للإبداع والابتكار. كما قام الزاملي (٢٠١٢) بإجراء دراسة للكشف عن علاقة المستوى التمكيني للمعلمين بالممارسات الابتكارية لديهم، وتأثيرها على التحصيل التعليمي لطلاب المرحلة الثانوية، ومن خلال نتيجة الدراسة لوحظ أن مستوى التمكين للمعلمين والمعلمات لم يتجاوز المستوى المتوسط.

ولقد اهتمت الدول العربية بوجه عام، ودول مجلس التعاون الخليجي على وجه الخصوص بتطوير مفهوم الابتكار، حيث قام الرشيد (٢٠١٣) بإجراء دراسة للتعرف على العلاقة بين البيئة الابتكارية بالتفكير الابتكاري، وأظهرت نتائج هذه الدراسة بأن توفير بيئة مدرسية مناسبة لتنمية الابتكار، يساهم في رفع القدرات الابتكارية لدى الطلاب.

وهناك العديد من الدراسات التي اهتمت بدراسة معوقات الابتكار، ومن هذه الدراسات: دراسة الزعبي (٢٠١٥) والتي جاءت بعنوان (التفكير الابتكاري في مراحل التعليم العام) وكشفت عن العوامل التي تعوق الابتكار لدى الطلبة، وتتمثل في الآتي:

١- معوقات خاصة بالأسرة: وتتمثل في الرعاية الأسرية للأبناء، واتجاه الأسرة نحو التفكير

الابتكاري، والاتجاهات الوالدية، والتوافق الأسري، وعلاقة الأسرة بالمدرسة.

٢- معوقات خاصة بالمعلم: وتتمثل في اتجاه المعلم نحو مهنة التدريس، ومدى اتساع الأفق الثقافي

والاجتماعي للمعلم، وطريقة تدريسه للمادة التعليمية، وإعداد المعلم وتدريبه.

٣- معوقات خاصة بمحتوى المنهاج الدراسي وطرق بناءه وتقويمه.

٤- معوقات خاصة بالإدارة المدرسية: وتتمثل في الطابع التقليدي لعملية التعليم والتعلم، ومدى

الاستقلال الذاتي لدى الطلبة، والأخطاء المتعلقة بنظام التعليم ذاته.

٥- معوقات خاصة بالمجتمع: وتتمثل في مدى ملائمة البيئة الخارجية للطلاب، ودور المؤسسات

التعليمية والثقافية بالمجتمع في دعم التفكير الابتكاري.

كذلك جاءت دراسة الجمل (٢٠١٣) والتي هدفت للتعرف على أكثر المعوقات لحضانة أفكار الطلبة

الابتكارية وذلك من وجهة نظرهم، والتوصل إلى عدة آليات تساهم في الحد من تلك المعوقات، وقد

توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن معوقات الأفكار الابتكارية لدى الطلبة تتمثل في المعوقات

الاجتماعية، وهي الأكثر شيوعاً، تلتها المعوقات اللوجستية ثم الشخصية، واتضح من هذه الدراسة أن

قلة تواصل الطلبة مع المراكز العلمية بعد التخرج ساهمت في قلة الأفكار الابتكارية لديهم، فضلاً عن قلة

تشجيع المؤسسات الحكومية، ومنظمات المجتمع المدني التي تنمي ثقافة الابتكار وتدعم المبتكرين، وعليه

أوصت الدراسة بالعمل على تبني المؤسسات الحكومية للأفكار الابتكارية لدى الطلبة وكذلك عقد شراكة مع المنظمات التي ترغب في استثمار ابتكارات الطلبة بعد التخرج.

كما أن هناك العديد من الدراسات التي اهتمت بدراسة دور الإدارة المدرسية بدعم عملية الابتكار لدى الطلبة، ومنها دراسة بكري (٢٠١٨) والتي أكدت على أن القائد المدرسي يكمن دوره في تعليم وتدريب المعلمين عن طرق الاتصال الصحيح مع الطلاب، ورفع مستوى مشاركتهم في عملية صنع القرارات، ويأتي دور القيادة أو الإدارة المدرسية في تهيئة المناخ المناسب، وكافة الظروف التي تساهم في تنمية روح الابتكار، ونشر ثقافة الابتكار، بحيث يصبح الابتكار هدفا استراتيجيا، وليس هدفا تكتيكيا، بالإضافة إلى زيادة وعي المعلمين للمفاهيم الأساسية التي تتطلبها عملية الابتكار.

ويرى جروان (٢٠١٢) أن الكشف عن الطلبة المبتكرين، والتعرف على قدراتهم وسماتهم الشخصية، يعد أمرا مهما في عملية ترسيخ ثقافة الابتكار في المدرسة، حيث تتعدد وسائل الكشف عنهم، سواء من خلال الاختبارات أو التقديرات المختلفة، ولذلك فإن على قائد المدرسة أن يُنمي من قدرات المعلمين، لاكتشاف الطلبة المبتكرين، بالإضافة إلى الآتي:

١- تقويم النشاطات التعليمية وتحسينها؛ وذلك من خلال متابعة تخطيط الدروس وترتيب الإستراتيجيات التعليمية، واختيار المناهج التعليمية المعتمدة على الأساليب والأفكار الابتكارية، وتوجيهها نحو ترسيخ ثقافة الابتكار لدى الطلبة.

٢- تنسيق عناصر المناهج الدراسية: وذلك من خلال مراقبة أوجه العلاقة بين سلوك المعلمين والأهداف التربوية المحددة، والعمل على قياس قدرات الطلبة، ومناقشة مستوى صعوبة المهام التعليمية، واستغلال الموارد المتاحة في المدرسة وتوجيهها نحو تعزيز الابتكار لدى الطلبة.

٢،٣ التعقيب على الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة العديد من الموضوعات ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، إلا أنها لم تتجه إلى تناول موضوع الدراسة بشكل مباشر، حيث نجد أن هناك عدة دراسات تناولت العلاقة بين القيادة المدرسية ودورها في تنمية الابتكار لدى المعلمين، ومنها دراسة البيمانية (٢٠١٧) والتي ركزت على دور القيادة المدرسة في تنمية الابتكار لدى معلمي المدارس الثانوية، ودراسة العصيمي (٢٠١٨) والتي سعت إلى الوقوف على درجة ممارسة مديري المدارس لدورهم في تنمية الابتكار لدى المعلمين، كما سعت دراسة الزامل (٢٠١٢) إلى الكشف عن علاقة المستوى التمكيني للمعلمين بالممارسات الابتكارية لديهم في عملية التدريس، وسعت دراسة توريمان (Toremeh, ٢٠١٣) للكشف عن دور مديري المدارس في تكوين البيئة الابتكارية داخل المدرسة. وهناك دراسات سابقة ركزت على كيفية ترسيخ مفاهيم الابتكار لدى الطلاب وتحديد معوقاتهم، ومنها دراسة الزعبي (٢٠١٥) والتي سعت إلى الوقوف على واقع معوقات تنمية وتعزيز العملية الابتكارية لدى الطلاب، ودراسة بكري (٢٠١٨) والتي حددت العوامل التي تساعد على إيجاد متطلبات الابتكار وتشجيعه وترسيخ مفاهيمه لدى الطلاب ودعم المبتكرين، وتبني أفكارهم، وكذلك دراسة غوتام (Gautam, 2014) والتي سعت للتعرف على أحدث التقنيات لإنتاج أفكار ابتكارية، وأسباب معوقات هذا الابتكار، وتوضيح العلاقة بين البيئة الابتكارية بالتفكير الابتكاري، وكشفت عن العوامل التي تعوق التفكير الابتكاري لدى الطلاب في مراحل التعليم العام، وكذلك دراسة الزعبي (٢٠١٥) والتي هدفت إلى التعرف على الآليات التي تحد مع معوقات التفكير الابتكاري لدى الطلاب.

وهناك العديد من الدراسات التي اهتمت بدراسة دور الإدارة المدرسية بدعم عملية الابتكار، وأكدت على أن القائد المدرسي يكمن دوره في تدريب المعلمين عن طرق الاتصال الصحيح مع الطلاب، ودراسة جروان (٢٠١٢) سعت إلى الكشف عن الطلبة المبتكرين والتعرف على قدراتهم وسماتهم.

وهناك عدة دراسات ركزت على دور المهارات لدى القادة والأنماط القيادية السائدة في إدارة المؤسسات الحكومية ودورها في تمكين العاملين وإحداث التغيير الفعال والتعامل الفعال مع المشكلات وإدارتها بكفاءة، ومنها دراسة الظنحاني (٢٠٢١) ودراسة (Isah Mohammed, 2018) ودراسة (Shine&Zhou,2017) ودراسة (Alkahtani,2017) ودراسة (Zumitzavan, 2016).

أما الدراسة الحالية فتسعى إلى الكشف عن دور القيادة المدرسية في ترسيخ ثقافة الابتكار لدى طلبة المدارس التابعة للمجلس التعليمي الأول في دولة الإمارات العربية المتحدة، وذلك من خلال توضيح دور القيادة المدرسية في ترسيخ ثقافة الابتكار لدى الطلاب، ودور البيئة المدرسية في ترسيخ ثقافة الابتكار لدى الطلاب، ودور المناهج التعليمية في ترسيخ ثقافة الابتكار لدى الطلاب، وأخيرا دور تفاعل أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي في دعم وترسيخ ثقافة الابتكار لدى الطلاب، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على مدارس المجلس التعليمي الأول وعددهم (١١٨) مدير ومديرة، ويضم هذا المجلس (٦) قطاعات تعليمية، تضم الحلقات التعليمية الثلاث (ح١، ح٢، ح٣)، ونظراً لعدم قدرة الباحثة على الوصول إلى كافة أفراد مجتمع الدراسة لأسباب إدارية وتنظيمية، فقد تم اختيار عينة عشوائية تمثلت في (٧١) مدير ومديرة من المجلس التعليمي الأول.

ومن أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة للدراسة الحالية ما يلي:

- تحديد المنهجية المناسبة للدراسة الحالية، وفي تحديد أدوات البحث وشكله وطريقة تطبيقه.

- تم الاسترشاد بها في تحديد أبعاد الدراسة (المستقلة والتابعة)، حيث تكرر في أكثر من دراسة التأكيد

على أهمية ترسيخ ثقافة الابتكار لدى الطلبة في المدارس.

- تم الاستفادة منها في مناقشة النتائج وتفسيرها وفي تقديم التوصيات والمقترحات.

٢،٤ الخلاصة

تناول هذا الفصل الأدبيات النظرية التي تطرقت إلى توضيح مفهوم الابتكار وأنواعه، وبيان أسباب الاهتمام بالتفكير الابتكاري في البيئة المدرسية وعوامل وأساليب تحسينه وتنميته لدى الطلاب، كما تم التعرف على خصائص وصفات الأشخاص المبتكرين في ضوء استراتيجيات تنمية التفكير الابتكاري، وتم التعرف على معوقات الابتكار في البيئة المدرسية واستعراض أهم نظريات الابتكار في المجال التعليمي وصولاً إلى توضيح مفهوم القيادة المدرسية وأمطاطها وصفاتها والتعرف على مسؤولياتها والممارسات التي تقوم بها لترسيخ ثقافة الابتكار في البيئة المدرسية، كما تم التعرف على دور منظومة التعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة في ترسيخ ثقافة الابتكار لدى الطلاب. واتضح أن الاهتمام بالابتكار ضرورة تحتمها طبيعة العصر الحديث والتطورات التكنولوجية المتنامية، ويرجع ذلك إلى أهمية الابتكار في كافة مجالات الحياة، وإلى دور المبتكرين في إعادة تشكيل الواقع، وقد تم بذل المزيد من الجهود والاهتمام بإجراء العديد من البحوث والدراسات التي تتعلق بظاهرة الابتكار من خلال ما يتصف به الشخص المبتكر من قدرات عقلية وسمات تميزه عن غيره من الأفراد العاديين، ومن خلال هذه القدرات والخصائص والسمات استطاع المتخصصون من وضع وسائل القياس التي ساعدت في التعرف على المبتكرين، أو الذين لديهم الاستعداد للابتكار والكشف عن القدرات الكامنة لديهم بصورة دقيقة، ووضع وسائل لتنمية مهارات التفكير الابتكاري لديهم.

كما تبين أن وزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات وضعت الهدف الاستراتيجي (ترسيخ ثقافة الابتكار في بيئة العمل المدرسي) ضمن خطتها الاستراتيجية وقامت بتنفيذ العديد من الأنشطة والممارسات والمبادرات المختلفة التي تساهم في إبراز المواهب والقدرات الإبداعية والابتكارية لدى الطلبة، وذلك عن طريق حصر الطلبة الموهوبين وتشكيل فريق للابتكار من الطلبة وأولياء الأمور والمعلمين، وتشجيع الطلبة للمشاركة في المسابقات والمعارض الابتكارية المحلية والإقليمية والعالمية، وإنشاء نوادي للابتكار، وتنظيم معارض للابتكار داخل المدارس، واستضافة مؤسسات وخبراء لتأهيل الطلبة ودعم ابتكاراتهم.