

## نقش خلاقیت در مدیریت آموزشی

مهدی نصیری<sup>۱</sup>، رمضان جهانیان<sup>۲</sup>

۱- دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرج، البرز، ایران

۲- عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرج، البرز، ایران

a. 257n13@yahoo.com

### چکیده

سازمان‌های آموزشی از یک سو وظیفه‌ی فراهم آوردن زمینه‌ی رشد و پرورش خلاقیت و نوآوری و همچنین استفاده صحیح و جهت‌دار از استعدادها و توانایی‌های افراد را به عنوان امری مهم به عهده دارند که این خود زمینه ساز توسعه فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی و... در جامعه است و از سوی دیگر برای پویایی خود نیازمند پرورش و بهره‌مندی از خلاقیت و نوآوری در سطوح سازمانی خود هستند. در اغلب آموزش‌های سنتی، فراگیران فقط در معرض مطالب و مهارت‌های ارائه شده از طرف معلم یا مدیر قرار گرفته و مطابق برنامه از پیش تعیین شده حتی در جزئیات به پیش می‌روند. در آموزش خلاقانه، فراگیرنده خود نقش فعال ایفا نموده و مربی یا رهبر به جز در کلیات و جهت اصلی آموزش نقش تعیین‌کننده‌ای ندارد. این مقاله به بررسی نقش خلاقیت در مدیریت آموزشی پرداخته است.

واژگان کلیدی: خلاقیت، نوآوری، مدیریت آموزشی

### ۱- مقدمه

جهانی‌سازی در بسیاری از بخش‌ها تغییراتی ایجاد کرده است. هر تغییری نیاز به کیفیت بالاتر و خدمات بالاتر دارد. با توجه به نیازهای مدیران آموزشی، ارتقا عملکردی که یک روش یادگیری را ایجاد می‌کند، فارغ التحصیلان را قادر می‌سازد که نیازهای این دوره تاریخی را پر کنند. این چالش عظیم نیاز به تغییر در رهبری، ظرفیت یادگیری، خلاقیت و قابلیت نوآوری در تمام اجزای سیستم‌های آموزشی دارد (ساتانتو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷).

آموزش و سازمان‌های آموزشی مانند هر سازمان دیگری برای انطباق با شرایط محیطی، بهره‌مندی از پیشرفتهای فناوری و همچنین پاسخگویی به نیازهای متنوع و گسترده گروههای هدف به الگو و ابزار کارآمد نیاز دارند. امروزه انتظارات جامعه، دولت‌ها و بخشهای اقتصادی از سازمانهای آموزشی بسیار گسترش یافته و سازمانهای آموزشی را با چالشها و فرصتهای جدید و اساسی مواجه ساخته است (پرهیزکار، ۱۳۹۵). نوآوری و کارآفرینی به عنوان فرایندهای اصلی در تولید ایده‌های جدید و تبدیل آنها به محصولات و عرضه این محصولات به مصرف‌کنندگان در صدر الگوهای مناسب برای بقا و رشد مستمر سازمانهای آموزشی قرار دارند. استفاده از نوآوری به عنوان راهبرد اصلی در موفقیت سازمانهای آموزشی به زیرساختهای مدیریتی، منابع انسانی و مجموعه‌ای از فرایندها و عناصر مرتبط نیاز دارد که همه این موارد را می‌توان تحت عنوان کلی مدیریت خلاقیت و نوآوری در سازمانهای آموزشی سازماندهی کرد.

<sup>1</sup> Sutanto

## ۲- پیشینه نظری تحقیق

رشد وسیع فناوری اطلاعات و ارتباطات در حال حاضر و در آینده موجب افزایش جهانی شدن زمین خواهد شد. این موضوع عدم اطمینان در صنعت و کسب و کار را افزایش خواهد داد. این تغییر نه تنها بر شرکتهای تولیدی تاثیر می گذارد، بلکه دانشگاه ها نیز از این موضوع متاثر هستند. آموزش عالی برای توسعه کشور بسیار مهم و حیاتی است. دانشگاه ها به عنوان مرکز دانش و تغییر، نقش و عملکرد مهمی دارند (هارتانتو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). بنابراین، دانشگاه ها به دنبال چالش های بزرگتر و سخت تری هستند. این وضعیت مدیران دانشگاه را مستلزم می کند که به طور پیوسته به دنبال طرح های خلاقانه و پیشرفته باشند. دانشگاه های موفق تنها در دستیابی به دیدگاه ها موفق نیستند، بلکه شده با تمرکز بر برنامه های کارآفرینی برای توسعه کارآفرینان، در غلبه بر بیکاری فارغ التحصیلان جدید موثر خواهند بود (ساتانتو، ۲۰۱۷).

صاحب نظران، تعریف های متعددی از خلاقیت و نوآوری به عمل آورده اند. استیفن رابینز (۱۹۹۱) خلاقیت را به معنای توانایی ترکیب اندیشه ها و نظرات در یک روش منحصر به فرد با ایجاد پیوستگی بین آنان بیان می کند. او نوآوری را به معنای فرآیند اخذ اندیشه ی خلاق و تبدیل آن به محصول، خدمات و روش های جدید عملیات می داند. لوتانز (۱۹۹۲) خلاقیت را به وجود آوردن تلفیقی از اندیشه ها و رشهیافت های افراد و یا گروه ها در یک روش جدید، تعریف کرده است. همچنین البرشت (۱۹۸۷) خلاقیت و نوآوری و وجه تمایز آنان را به این صورت مطرح کرده است که خلاقیت یک فعالیت ذهنی و عقلانی برای به وجود آوردن اندیشه ی جدید و بدیع است. نوآوری تبدیل خلاقیت اندیشه ی نو به عمل و یا نتیجه (سود) است.

خلاقیت، فعالیتی فکری و در عین حال مبتنی بر اطلاعات است. اگر تفکر را عامل یا جریان اصلی خلاقیت بدانیم، اطلاعات نیز ماده اولیه یا اساسی آن محسوب می شود. نکته حایز اهمیت آن است که اندیشه های حاصل از خلاقیت (پردازش متفکرانه اطلاعات) باید به گونه ای پرورش یابند که در ارتباط با شرایط دنیای واقعی به نوآوری در سازمان بینجامد. مسؤولیت این امر مهم بر عهده ی مدیران است، تا در این راستا اطلاعات لازم و شرایط مناسب برای تفکر را در سازمان یا واحد سازمانی خود به وجود آورند، اندیشه های نو را جذب و بررسی کنند و پرورش دهند تا از طریق نوآوری در سازمان، خدمات مفیدی انجام دهند (پرهیزکار، ۱۳۹۵).

خلاقیت یک عنصر مهم نوآوری است. یک سازمان نیازمند فرایندها، عملیات و ساختارهایی است که عملکرد و کارایی زمانبندی و کارآمدی پروژه ها را به نحو احسن انجام دهد تا خروجی آن واقعا نوآورانه باشد (استم<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸). با توجه به این دیدگاه، خلاقیت فردی و گروهی نقطه شروع نوآوری است. هرچه نوآوری به دست آمده توسط یک سازمان بیشتر باشد، یادگیری و تغییرات مورد نیاز سیستم نیز بیشتر است. نوآوری بالا نیاز به توانایی یادگیری سازمانی بالایی دارد (هو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱). سازمان یادگیرنده یک سازمان ابتکاری است (نوتبوم<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰، ص ۱۳۱).

اگر چه خلاقیت به عنوان یک مولفه مهم برای موفقیت دیده می شود، هیچ تعریفی واحدی از "خلاقیت"<sup>۵</sup> در میان سیاست گذاران آموزشی، دانشگاهیان، معلمان و کارفرمایان وجود ندارد (اوکلی<sup>۶</sup>، ۲۰۰۷). "خلاقیت به عنوان ویژگی های خلاقانه انسان و ویژگی های مربوط به تخیل، نوآوری، بداهه، بینش، شهود و کنجکاوی، تعریف شده است (لوید<sup>۷</sup>، ۲۰۰۷، ۵). این قابلیت های خلاقانه برای موفقیت، سازگاری و بهره وری درازمدت تعریف می شود (اوکلی، ۲۰۰۷). خلاقیت و نوآوری به طور کلی به عنوان کلید های اصلی موفقیت کسب و کار در طول زمان شناخته شده است (کر و لوید<sup>۸</sup>، ۲۰۰۸).

<sup>1</sup> Hartanto

<sup>2</sup> Stamm

<sup>3</sup> Ho

<sup>4</sup> Nooteboom

<sup>5</sup> creativity

<sup>6</sup> Oakley

<sup>7</sup> Lloyd

<sup>8</sup> Kerr and Lloyd

اوکلی (۲۰۰۷) در مطالعه خود بر نیاز به ارتباط، رهبری، کارآفرینی، کار تیمی، مهارت های خلاقانه، درک متقابل فرهنگی، حل مسئله و «مسائل راست مغز» تأکید می کند. نیاز به افزایش خلاقیت در کسب و کار و مهارت های مدیریتی گسترده تر مانند کار تیمی، ارتباطات و هوش هیجانی است. قرار گرفتن در معرض یادگیری خلاقانه و تحول آمیز، یک روش گسترده برای یادگیری و توسعه ارائه می دهد. این مزایای یادگیری از طریق توسعه انگیزه ذاتی (خود غنی سازی) به دست می آید و در فرایندهای یادگیری تحول پذیر مانند آنچه در یادگیری مبتنی بر هنر یافت می شود، پشتیبانی می شود (مک کارتی، انداتجا، زاکارا و بروکس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴). مدیریت نوآوری به عنوان مجموعه ای از فعالیتهای مورد نیاز برای ایجاد نظام نوآوری در یک سازمان آموزشی، راهبری فرایند نوآوری، پایش و بهبود مستمر نوآوری در سازمانهای آموزشی از الگوها و سازوکارهای خاصی تبعیت می کند. چندین محقق، تاثیر متغیر نوآوری یا متغیر نوآوری سازمانی بر عملکرد را بررسی کرده اند. نوآوری به عنوان عامل مهمی در عملکرد و بقاء سازمان ها در یک محیط رقابتی محسوب می شود (آراگون-کوریا<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۷؛ بلو، لوتیا و سانگتانی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴). نوآوری سازمانی موثر کلید ایجاد و حفظ یک مزیت رقابتی است که با تغییرات محیطی مواجه است (لیمون و سوهاتا<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴). استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات خلاقانه و گسترده در تمامی مراحل دانشگاه می تواند به یک استراتژی رقابتی تبدیل شود. رهبران دانشگاه ها فرصتی برای به اشتراک گذاشتن ایده های خلاقانه و نوآورانه ایجاد کنند. برای مثال یک سیستم اطلاعات مدیریت یکپارچه آنلاین، کیفیت خدمات را بهبود می بخشد و همچنین رضایت ذینفعان از جمله دانش آموزان، والدین، کارکنان و غیره را افزایش می دهد (ساتانتو<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷).

### ۳- پیشینه تجربی تحقیق

ساتانتو (۲۰۱۷) در پژوهش خود به بررسی تأثیر قابلیت یادگیری سازمانی و خلاقیت سازمانی بر نوآوری سازمانی دانشگاه ها در جاوا شرقی، اندونزی پرداخت. نتایج نشان داد که هر دو متغیر یادگیری سازمانی و خلاقیت سازمانی به طور جزئی و همزمان بر نوآوری سازمانی تأثیر می گذارند.

جانکو و روزنا<sup>۶</sup> (۲۰۱۵) در پژوهش خود به بررسی ارتقاء خلاقیت، تسلط بر تکنیک ها و روش های ایجاد خلاقیت و توانایی اعمال تغییرات و نوآوری در عمل پرداخته است. نتایج نشان داد برنامه مطالعه خلاقیت و نوآوری، ارائه راه حل های منحصر به فرد یکپارچه برای مشتریان و محصولات، پردازش، حمایت از توسعه تفکر نوآورانه، ایجاد محیط های نوآورانه و در نتیجه افزایش سطح فرهنگ نوآوری سازمان ها است.

لایکسچوا و تیچا<sup>۷</sup> (۲۰۱۳) در پژوهش خود تجربیات دانشگاههای چکسلواکی را در زمینه گسترش تحرک، خلاقیت مرتبط با سیستم های آموزشی و امکان و نیاز به اتصال به محیط دانشگاهی را ارائه می دهد. نتایج نشان داد که هدف از آموزش، علم و پژوهش محدود شده توسط نوآوری بدون شک می تواند رقابت در مناطق مختلف کیفیت زندگی را افزایش دهد.

مسگر رضاییه و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهش خود به بررسی نوآوری در مدیریت آموزشی پرداختند. نتایج نشان داد که مدیران آموزشی نباید خود را تنها در قید و بند یک چارچوب قرار داده و بدون هیچگونه نوآوری به برنامه های از پیش تعیین شده بپردازند بلکه باید ضمن رعایت چارچوب وظایف خود، باید تفکرات و نظرات دیگران را در راستای تحقق هدف مورد نظر پیاده کنند.

<sup>1</sup> McCarthy, Ondaatje, Zakara, and Brooks

<sup>2</sup> Aragon-Correa

<sup>3</sup> Bello, Lohtia, & Sangtani

<sup>4</sup> Lemon & Sahota

<sup>5</sup> Sutanto

<sup>6</sup> Jank, R ena

<sup>7</sup> Likeschová, Tichá

میرکمالی، مزاری و خباره (۱۳۹۲) در پژوهش خود به بررسی تبیین نقش خلاقیت در گرایش به نوآوری سازمانی کارکنان دانشگاه بیرجند پرداختند. نتایج نشان داد خلاقیت با گرایش به نوآوری سازمانی و مولفه های آن رابطه مثبت و معناداری دارد. انصاری (۱۳۹۱) در مقاله خود به بررسی خلاقیت و نوآوری در سازمان و مدیریت آموزشی پرداخت. نتایج نشان داد که در اغلب موارد جهت گیری های اصلاحی به تدریج موجب تغییر و تحول در فعالیت محصول و فرایند یا ابزار تولید می شود و در نهایت به تبلور خلاقیت و نوآوری می انجامد اما گاه در مسیر تتبع و تحقیق در یک زمینه انسان به نوآوریهای دست می یابد که بدون برنامه قبلی و بصورت کاملاً اتفاق بوده است در این زمینه آنچه می تواند اصلاح و بهبود امور را جهت و سرعت بخشد و بخلاقیت و نوآوری بیانجامد چگونگی مدیریت خلاقیت و نوآوری است.

### ۳- جمع بندی

امروزه سازمان های آموزشی از یک سو وظیفه فراهم آوردن زمینه رشد و پرورش خلاقیت و نوآوری و استفاده صحیح و جهت دار از استعدادها و توانایی های افراد را برعهده دارند که این خود زمینه ساز توسعه فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی و ه در جامعه است و از سوی دیگر برای پویایی خود نیازمند پرورش و بهره مندی از خلاقیت و نوآوری در سطوح سازمانی می باشند. نظام تعلیم و تربیت چه عام و چه خاص آن به دلیل گسترش و فراگیر بودن در تمام سطوح جامعه، بستر مناسبی برای خلاقیت و نوآوری است. توجه به زمینه های فردی، گروهی و جمعی و به کارگیری روش های مناسب و کارآمد و سود جستن از تکنیک های مختلف و مؤثر در این نظام می طلبد از خلاقیت و نوآوری سود جسته شود. لذا خلاقیت در عرصه تعلیم و تربیت موضوعی همه جانبه، وسیع و تأثیرگذار است که چنانچه به درستی شناخته و مدیریت شود می تواند در همه مسایل تعلیم و تربیت که مترتب بر اجزای نظام آموزشی است ایفای نقش نماید. خلاقیت و نوآوری در بستر مناسب و شرایط خوب آشکار شده و رشد می نماید. فراهم سازی زمینه های لازم و شرایط کافی برعهده مدیران جامعه در همه سطوح عالی، میانی و اجرایی است. مدیریت می تواند توانایی خلاقیت و نوآوری را در افراد ایجاد، ترویج و تشویق کند و یا رفتار و عملکرد او می تواند مانع این امر حیاتی شود. مدیران در مراکز علمی و آموزشی به دو دسته تقسیم می شوند. مدیرانی که مستقیم عهده دار فعالیت علمی و آموزشی هستند، همانند معاونین آموزشی، پژوهشی، دانشجویی و... و مدیرانی که غیرمستقیم در مراکز علمی و آموزشی فعالیت دارند، همچون معاونین اداری مالی، پشتیبانی و مانند آن. لذا هر دو دسته از مدیران مذکور علاوه بر انجام وظایف جاری خود، لازم است دارای دیدگاه خلاقانه نسبت به عناصر اصلی آموزش یعنی معلم و فراگیر باشند. در غیر این صورت توقع رشد و پرورش خلاقیت در فراگیران توقعی حساب نشده و غیرسازنده ای است. علاوه بر اینها مدیران می توانند فضای سازمان ها را طوری فراهم سازند که معلم و فراگیر به تغییر و تحول، ریسک پذیری، واگذاری تصمیم گیرها، رشد دهنده گی و مانند آن را درک نموده و تمایل و رغبت به سوی تغییر و تحول تکاملی را از خود بروز و ظهور دهند.

رسالت سازمان آموزشی و پرورشی به کارگیری مدیران مبتکر و نوآوری است که بتواند با ارائه طرح های جدید و روش های نو، زمینه بروز این ویژگی های آدمی را در متعلمان و معلمان فراهم سازد و فضای آموزشی را به فضایی بالقوه، خلاق، مبتکر، روح افزا، گرم و صمیمی، اثربخش و پرتلاش، هماهنگ و لذت بخش تبدیل کند. مدیران در سطوح عالی، میانی و اجرایی مسؤلیت دارند زمینه ها، شرایط، عوامل و لوازم لازم و حتی کافی را برای خلاقیت مربیان، معلمان، فراگیران، مجریان آموزشی و همه عوامل اثربخش دیگر را فراهم سازند.

نتیجه این که خلاقیت و نوآوری به نیازهای روحی و روانی افراد خصوصاً جوانان پاسخ داده، راه های پیشرفت را بازمی نماید و تولید علم را فراهم می سازد و تحرک، پویایی، جنب و جوش علمی را سامان داده و هدایت می کند. متأسفانه در نظام آموزشی ایران پرورش خلاقیت جایگاهی خاص ندارد و به رشد آن توجه نمی شود. بیشتر معلمان کلیشه ای و قالبی فکر و عمل کردن را به دانش آموزان یاد داده و تقویت می کنند. شاکله کتب درسی تقریباً در طول چهل سال گذشته یکنواخت بوده است و این مبانی را از ترجمه کتب کشورهای اروپایی برداشت کرده اند. محدودیت های موجود در فعالیت های علمی در مراکز

آموزشگاهی اعم از مدارس یا دانشگاه‌ها به شکلی که کشف و تقویت استعداد‌های درخشان بسیار محدود و آهسته حرکت می‌کند اتفاق می‌افتد.

تفکر یکنواخت علمی در کلاس‌های درسی در سطوح مختلف تا آنجا که دانش‌آموزان و دانشجویان در روز اول کلاس به فکر سوالات امتحان هستند، شکل امتحانات چهار جوابی، سوالات و پاسخ‌های قالبی و یکنواخت حتی بازی‌های کلاسی و مدرسه‌ای در خانه و مدرسه خلاقیت فرزندان ما را محدود کرده است. نظام آموزشی و معلمان با نوگرایی می‌توانند در رشد این فرایند موثر باشند. مهمترین عوامل مانع خلاقیت در نظام آموزشی عبارتند از تاکید بر دروس نظری، تکیه بر محفوظات، تکالیف پر حجم و زیاد، عدم توجه به توانایی‌ها، کلاس‌های پر جمعیت، انضباط افراطی، معلمان ناآشنا به روانشناسی و تعلیم و تربیت، روش‌های تدریس سنتی و تاکید بر تفکر همگرا.

مدیریت آموزشی، در مقایسه با سایر حیطه‌های مدیریت، به لحاظ تأثیری که جریان و گردش فعالیت‌های آموزشی بر کیفیت فارغ التحصیلانی که وارد دوره‌های آموزش مدیریت می‌شوند، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. توجه به مدیریت آموزشی در بر دارنده دو نتیجه آتی و آتی است. نتیجه آتی، حاصل از مدیریت کسانی است که شرایط و صلاحیت کار در سازمان‌های آموزشی را کسب کرده باشند. بهبود شرایط کار، افزایش رضایت و امنیت شغلی کارکنان، از سوی مدیران جهت هماهنگ ساختن تلاش‌ها، شکل دهی به امکانات و منابع موجود و تحقق اهداف سازمان اهمیت دارد. از این رو تقویت روحیه کارکنان، آمادگی برای شکوفایی، خلاقیت، نوآوری و تحرک کاری کارکنان از رویکردهای آتی مدیریت آموزشی است.

از جمله نتایج آتی، توجه به این موضوع است که مدیریت آموزشی، تأثیر به‌سزایی دارد که مدیران آموزشی می‌توانند در ذهن، شناخت، درک و فهم مدیران دیگری چون مدیران مالی و اداری، صنعتی و... داشته باشند. بدون چنین تلاش‌های به‌خوبی برنامه‌ریزی شده و سیستماتیک، موسسات آموزشی نمی‌توانند در درازمدت در عرصه رقابت باقی بمانند. سرپرست یا رهبر دانشگاه باید به‌طور مداوم در برنامه‌ها، آموزش و پرورش یا فرایندهای یادگیری، شبکه‌ها و مشارکت‌ها نوآوری ایجاد کند. این چنین رهبری یک محیط یادگیری مثبت و خلاق را ایجاد می‌کند که برای ارتقاء نوآوری موسسه سودمند است. فقط در این صورت است که می‌توان به آینده‌های روشن با جمعیت فرهیخته خلاق امیدوار بود چراکه ایستادگی در مقابل یورش فرهنگی و اقتصادی بیشتر از هر چیز دیگر به نوآوری و خلاقیت نیاز دارد.

## منابع

- انصاری، طاهره، (۱۳۹۱)، خلاقیت و نوآوری در سازمان و مدیریت آموزشی، اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، نوآوری و تولید ملی، قم، دانشگاه پیام نور استان خوزستان
- پرهیزکار، مرتضی. (۱۳۹۵). مدیریت نوآوری در سازمان‌های آموزشی. فصلنامه نوآوری‌های مدیریت آموزشی. ص ۲-۱۴
- رابینز، استیفن، (۱۹۹۱). مبانی رفتار سازمانی، ترجمه دکتر قاسم کبیری، مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، چاپ اول، تهران.
- مسگر رضاییه، محمد حسن؛ جانفدای حقیقت، کبری و ربیع خورهه، مهدی. (۱۳۹۴)، مدیریت آموزشی، نوآوری و خلاقیت، چهارمین کنفرانس ملی و دومین کنفرانس بین‌المللی حسابداری و مدیریت، تهران، شرکت خدمات برتر
- میرکمالی، محمد. مزاری، ابراهیم و خباره، کبری. (۱۳۹۲) بررسی تبیین نقش خلاقیت در گرایش به نوآوری سازمانی کارکنان دانشگاه بیرجند. نوآوری‌های مدیریت آموزشی. سال نهم. شماره ۱. صص ۷-۲۳
- Albrecht, K. (1987). *creativity and innovation*. Oxford University Press, Oxford.
- Aragon-Correa, J. A. , Garcia-Morales, V. J. , & Cordon-Pozo, E. (2007). Leadership and organizational Learning's role on innovation and Performance: Lessons from Spain. *Industrial Marketing Management*, 36(3), 349-359.
- Bello, D. C. , Lohtia, R. , & Sangtani, V. (2004). An institutional analysis of supply chain innovations in global marketing channels. *Industrial Marketing Management*, 33(1), 57-64.
- Hartanto, F. M. (2009). *New paradigm management Indonesia: Creating value with rests on policy and human potential*. Bandung, Indonesia: PT Mizan Pustaka.

10. Ho, L. A. (2011). Meditation, learning, organizational innovation and performance. *Industrial Management & Data Systems*, 111(1), 113-131.
11. Jank , S. R , P. (2015). The using of innovation and creativity is inexhaustible. *Business Economics and Management 2015 Conference. Procedia Economics and Finance* 34 , 638 ° 643
12. Kerr, C. , Lloyd, C. (2008). Pedagogical Learnings for Management Education: Developing creativity and innovation. *Journal of Management and Organization*, accepted for publication, September.
13. Lemon, M. , & Sahota, P. S. (2004). Organizational culture as a knowledge repository from increased innovative capacity. *Technovation*, 24(6), 483-498.
14. Likeschová, D. Tichá, A. (2013). Multicultural education, creativity and innovation at universities in the Czech Republic. *rd World Conference on Learning, Teaching and Educational Leadershi. ocial and Behavioral Sciences* 93, 349 ° 355
15. Lloyd, C. 2007. *The Role of Arts-based Learning in a Creative Economy. Partial Report and Dissertation, Queensland University of Technology, Faculty of Creative Industries, Doctorate of Creative Industries. Submitted and Approved, August 2007. Brisbane, Queensland, Australia*
16. Luthanz, A. (1992). The relationship of Job satisfaction with organization of variables in public Health nursing. *J Nurs Adm.* 1989 May; 28(5):39-46.
17. McCarthy, K. F. ,Ondaatje, E. H. ,Zakara, L. and Brooks, A. 2004. *Gifts of the muse: reframing the debate about the benefits of the arts. Santa Monica, CA: RAND Research in the Arts*
18. Nooteboom, B. (2010). *Innovation, learning and cluster dynamics. SSRN (Working Paper Series).*
19. Oakley, K. 2007. *Educating for the Creative Workforce: Rethinking Arts and Education. ARC Centre of Excellence for Creative Industries and Innovation.*
20. Stamm, B. V. (2008). *Managing innovation, design and creativity (2nd ed. ). UK: John Lt, Wiley & Sons Ltd.*
21. Sutanto, E. M. (2017). The influence of organizational learning capability and organizational creativity on organizational innovation of Universities in East Java, Indonesia. *Asia Pacific Management Review.* 1-8