

تقييم الممارسات القيادية لدى مديري المدارس بدولة الكويت في ضوء مبادئ " القيادة المستدامة"

اعداد

د/حسين مجبل هدبا الرشيدى

استاذ مشارك بكلية التربية الاساسية دولة الكويت

د / فيصل مدعث غلاب العازمي

الموجه الفني في وزارة التربية بدولة الكويت

Research Summary:

Achieving the educational objectives of educational systems is linked to the availability of well-qualified educational leadership that has all the requirements of modern leadership. This leadership is responsible for the integration and coordination of all inputs of the educational process and directed towards achieving the goals set by the community for educational institutions, whether related to students or regarding the contribution of educational institutions in achieving its requirements, including contributing to a society that enjoys sustainable development.

Problem and research questions

A scientific study requires following the main principles of scientific research, which stems from a precise identification of the problem of research. This problem must be specific, important and original. And to be based on scientific bases in the sense and identification. In the current research, the sense of the problem arose through several sources, notably the observations and personal experiences of the researchers, the review of the results of some previous studies, and the implementation of a survey.

مقدمة البحث:

يرتبط تحقيق الأهداف التعليمية للنظم التعليمية بتوافر القيادة التربوية المؤهلة جيداً والتي تمتلك كافة متطلبات القيادة الحديثة. إن هذه القيادة هي المناط بها إحداث التكامل والتنسيق بين كافة مدخلات العملية التعليمية وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف التي حددها المجتمع للمؤسسات التعليمية سواء ما يتعلق منها بالطلاب أو ما يتعلق بإسهام المؤسسات التعليمية في تحقيق متطلباته والتي من بينها الإسهام في مجتمع يتمتع بالتنمية المستدامة.

ولعقود طويلة نُظر إلى مدير المدرسة باعتبار أن له دور حيوي يجب أن يلعبه في التطوير المدرسي (Hardie, 2011, p. 1). ونتيجة للعولمة والتطورات الحديثة في مجال التقنية، فقد شهد سياق العمل لدى مديري المدارس في وقتنا الحالي تغييراً غير متوقع وسريع (Hardie, 2011). ومع كل عام دراسي جديد يوجد التغيير العديد من المتطلبات الجديدة ونتيجة لذلك يتعين على القادة التعليميين في الوقت الحالي التعامل مع تحديات متعددة في وقت واحد وغالباً ما يتم ذلك في ظل نقص الموارد. وللتغلب على هذه التحديات يجب أن يعمل قادة المدارس على استحداث وتطبيق تغييرات ذات معنى وفي ذات الوقت يسمحون فيه لمنظمتهم والعاملون فيها لأن يحققوا أهدافهم بشكل أكثر فاعلية؛ ولذلك يجب أن يكون القادة التعليميين في الوقت الحالي ماهرين في ممارسات القيادة المستدامة (Dueppen, 2017, II).

ولقد كان هناك توجه ملحوظ نحو تبني الرؤى المتمركزة حول الأفراد وحول الموارد في الأدبيات المعاصرة للقيادة كما برزت الحاجة إلى مداخل أكثر بقاءً في الممارسات القيادية (Hargreaves, 2007, p. 2). ومن ثم فقد حازت نظرية القيادة المستدامة اهتمام كبير كنتيجة لتضخم الأزمة الاقتصادية العالمية (Hargreaves, 2007, p. 3)، والتي في أعقابها بدأت المنظمات تسعى إلى نمو آمن ومستقر من خلال المداخل الأكثر تدريجية وطويلة الأمد للقيادة وتنمية التابعين (Kantabutra & Saratun, 2013). وكانت هناك الكثير من المطالبات لإيجاد أنواع مختلفة تماماً وجذريا من القيادة للعمل على إيجاد منظمات تتسم بقدر كافي من الاستدامة لكي تكون قادرة على مواجهة كافة العوامل الخارجية (McCann, & Sweet, 2014).

وتستند الفكرة الرئيسية للمنظور المستدام للقيادة إلى الأطروحة القائلة بأن المنظمات هي بمثابة جزء من العالم الطبيعي المحيط بها أو بمعنى آخر فكرة أن المنظمات يجب أن تشكل قيمة تتسم بالاستدامة، والاستناد إلى المعرفة، وأن تساهم في بناء المعرفة وأن تدر عوائد اجتماعية، ومادية، وأخلاقية (Suriyankietkaew & Avery, 2014).

وقد أصبح قبول الاستدامة بشكل عام في الفترة الأخيرة منتشر للغاية لكن أصبح أكثر ارتباطاً بمهمات المنظمات التي تستند إليها. إن المبادرات المتعلقة بالتنمية المستدامة يجب أن يتم التركيز عليها لتيسير التطور المستمر للمنظمات مع أخذ الاستدامة طويلة الأمد للمنظمات بعين الاعتبار وتطبيق منظورات واضحة ومشاركة (Closs, Speier & Meacham, 2011).

واستجابةً لذلك، شرع العديد من الباحثين (مثل: Avery & Avery, 2005; Bergsteiner, 2010, 2011) في المطالبة بنوع جديد من القيادة ينظر على المستوى الأكبر للممارسات المستدامة في المنظمات. وقد طالب هؤلاء الباحثين القادة أن ينظروا لما هو أبعد من الممارسات التقليدية التي تعمل ببساطة على إضافة فكرة المسؤولية البيئية والاجتماعية للنماذج المتبعة في العمل بحثاً عن مدخل بديل للقيادة يؤكد على ممارسات القيادة المستدامة (Suriyankietkaew, 2016, p. 246).

ويحتم تطبيق مبادئ القيادة المستدامة على قادة المنظمات المختلفة أن يتصرفوا بشكل أكثر مسؤولية من الناحية البيئية والاجتماعية. وتتألف القيادة المستدامة من مجموعة من المكونات الرئيسية التي تدعم النمو طويل الأمد للمنظمة. وترسخ ثقافة القيادة استناداً إلى غرض أخلاقي يعمل على نجاح المنظمة ويسعي إلى تحقيقه كل الأفراد العاملين فيها (Hardie, 2011).

وتهدف القيادة المستدامة إلى تحسين إدراك الترابطية المتبادلة للأنظمة، والتفكير بشكل شمولي وموجه نحو المستقبل، والعمل على تحويل دورات الحياة غير المستدامة (Tsang, 2014). كما يتمثل الهدف الرئيسي في القيادة المستدامة في توجيه المنظمة وأعضائها نحو التنمية المستدامة، ومحاولة تنفيذ أنشطة مسؤولة اجتماعياً، والتصرف ضمن نطاق الطرق التي يجب أن تتبعها المنظمات المسؤولة اجتماعياً (Simanskiene et al., 2016, p. 658). ومن منظور "افري" و"بريجسترن" (Avery and Bergsteiner, 2010, 2011) فإن القيادة المستدامة تقدم مدخل شمولي لبناء منظمات مستدامة يهدف إلى التوازن ما بين البشر والنواحي المادية وحماية كوكب الأرض طوال حياة المنظمة وفي نفس الوقت يعمل على تحسين الإدارة الإنسانية والسعي لبقاء المنظمة لفترة طويلة.

وتوجد العديد من العوامل التي تفرض على المنظمات في عالمنا المعاصر الاتجاه إلى تطبيق القيادة المستدامة منها تأثيرات العولمة، والسرعة المتزايدة دائماً للتغيير، وتأثير تقنيات المعلومات والاتصالات، والانتشار الواسع النطاق لوسائل التواصل الاجتماعي بما يعطي لعملاء المنظمات المختلفة تأثير أكبر، وتغير احتياجات الموظفين مواليد العصر الرقمي (Coyne, 2017 p. 4). لكن ليس من اليسير تنفيذ القيادة المستدامة فهي لا تعتمد فقط على قدرات والتزام القادة لكنه من المهم أيضاً توجيه انتباه مستمر وبذل جهود حثيثة تجاه التقدم (Simanskiene et al., 2016, p. 658).

ولقد تم تحليل مفهوم القيادة المستدامة في التعليم من قبل العديد من الباحثين مثل: "هارغريفس وفينك" (Hargreaves & Fink, 2006)، و"هويل ووالاس" (Hoyle & Wallace, 2005)، و"موريسون" (Morrison, 2010) و"دايفيس"، و"المبرت" (Lambert, 2011)، و"ديفيز" (Davies, 2007) وغيرهم. وتعد القيادة المدرسية المستدامة أساسية للنمو الأكاديمي للطلاب وكذلك النمو المهني لأعضاء الهيئة التعليمية وطاقم (Cook, 2014, p. 1). ونتيجة الاهتمام بتطبيق مبادئ القيادة المستدامة في المجال التعليمي والمدرسي بشكل خاص ظهرت بعض المصطلحات التي تعبر عن هذه الخصوصية مثل مصطلح القيادة المدرسية المستدامة (Sustainable school leadership) (Cook, 2014; Cantlie,)

(2008; Xuejun, 2010; Melnikova, 2012; Xuejun, 2010; Suntay, 2005). ومع ذلك، يعد مفهوم القيادة المستدامة في بداياته المبكرة فأحدث الأديبات التي وجدت حول هذا الموضوع منذ عام ٢٠٠٣م فحسب (Lambert, 2011, p. 134). وانطلاقاً من فهم الاستدامة في الأديبات البيئية والتنظيمية حدد هارغريفس وفينك " (Hargreaves & Fink, 2003; 2006) سبع من مبادئ القيادة المستدامة وهي المبادئ التي قاموا بتفصيلها في كتاب يحمل عنوان "القيادة المستدامة" والذي فيه قاموا بإحداث بعض التنويعات في هذه المبادئ وتغيير في بعض مسمياتها وهي مبادئ العمق Depth، والامتداد Length، والاتساع Breadth، والعدالة Justice، والتنوع Diversity، وسعة الحيلة Resourcefulness، والتعلم من الماضي Conservation.

مما تقدم يتضح أهمية إتباع منظور مستدام في القيادة، وتتضح أهمية تطبيق ممارسات القيادة المستدامة في أي منظمة وبخاصة المدارس والتي تضطلع بأدوار حيوية وخطيرة في المجتمع وهي الأولى بتطبيق ممارسات القيادة المستدامة. ويتطلب تطبيق ممارسات القيادة المستدامة إتباع مبادئها الرئيسية المشتقة من النماذج المفسرة لها. ونظراً لأنه من المهم إتباع هذه الممارسات في المدارس فإنه من المهم على نفس القدر تقييم ما إذا كانت الممارسات القيادية التي يتبعها مديرو المدارس تتسق مع مبادئ القيادة المستدامة أم لا. وفي البحث الحالية يتم تقييم الممارسات القيادية لدى مديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت في ضوء مبادئ " القيادة المستدامة" من وجهة نظر المعلمين.

أولاً: مشكلة وتساؤلات البحث

يتطلب إجراء دراسة علمية إتباع المبادئ الرئيسية للبحث العلمي والذي يُنطلق من تحديد دقيق لمشكلة البحث التي يتناولها. ويجب أن تتسم هذه المشكلة بالتحديد، والأهمية والأصالة. وأن تستند إلى أسس علمية في الإحساس بها وتحديدها. وفي البحث الحالي نبع الإحساس بالمشكلة من خلال عدة مصادر من أبرزها الملاحظات والخبرات الشخصية للقائمين بإجراء البحث، ومراجعة نتائج بعض الدراسات السابقة، وتطبيق دراسة استطلاعية. وفيما يلي وصف لمصادر إحساس الباحثان وفقاً لهذه المصادر المذكورة:

أ- الرجوع إلى بعض الدراسات السابقة:

من خلال الرجوع إلى الدراسات السابقة اتضح قلة الدراسات التي أجريت عن موضوع القيادة المستدامة في البيئة العربية بشكل عام ويسري هذا الأمر على الدراسات التي أجريت في القطاع التعليمي والتي أجريت خارجة. وفي دولة الكويت بشكل خاص لا تتوافر أي دراسات سابقة في حدود علمي أجريت عن موضوع القيادة المستدامة. كما أن الدراسات العربية القليلة التي أجريت عن القيادة المستدامة قد توصلت إلى ضعف في مستويات تطبيقها في المؤسسات التي أجريت فيها الدراسات.

ب- إجراء دراسة استكشافية:

للتثبت من دقة الملاحظات الأولية للباحثان تم إجراء دراسة استكشافية بهدف التحديد النهائي لمشكلة البحث. وقد تضمنت هذه الدراسة الاستكشافية إجراء بعض المقابلات الشخصية مع سبع من مديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت فضلاً عن إحدى عشر معلم ومعلمة في المدارس التي يعمل بها هؤلاء المديرون. وركزت على تحديد مدى الوعي بمفهوم القيادة المستدامة ومدى ممارسته بشكل رسمي، وما إذا كانت الجوانب المختلفة للقيادة المستدامة يتم أخذها بعين الاعتبار هناك أم لا. وتم تنفيذ هذه البحث باستخدام استمارة مقابلة شبه مقننة تضمنت بعض التساؤلات المرتبطة بهذا الموضوع. وقد أبرزت نتائج البحث أن أغلب المشاركين بنسبة (٧٢%) ليس لديهم إلمام بمفهوم القيادة المستدامة أو لم يسبق لهم أن سمعوا بهذا المفهوم. كما تبين من هذه النتائج إجماع المشاركين بنسبة (٩٤%) على عدم وجود تطبيق رسمي لمبادئ القيادة المستدامة في مدارسهم. كما أشارت النتائج أيضاً إلى أن الجوانب المختلفة لمبادئ وممارسات القيادة المستدامة لا تحظى بالاهتمام الكافي من وجهة نظر من أجريت معهم المقابلات الشخصية.

تتمثل مشكلة البحث الحالي في الحاجة إلى تقييم الممارسات القيادية لدى مديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت في ضوء مبادئ " القيادة المستدامة" كمدخل لتطوير كفاءة المدارس من الناحية الوظيفية والبيئية. ويمكن التعبير عن هذه المشكلة في صورة التساؤلين الرئيسيين التاليين:

- ١- إلى أي مدى تتسق الممارسات القيادية لمديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت مع مبادئ "القيادة المستدامة" من وجهة نظر المعلمين؟
 - ٢- هل توجد فروق دالة في وجهات نظر المعلمين بشأن مدى اتساق الممارسات القيادية لمديري المدارس المتوسطة مع مبادئ القيادة المستدامة باختلاف متغيراتهم الشخصية (الجنس- التخصص- عدد سنوات العمل بمهنة التدريس- المؤهل العلمي)؟
- وتستلزم الإجابة عن التساؤل الرئيسي الأول الإجابة عن مجموعة التساؤلات الفرعية التالية:

- ١-١ ما المبادئ الموجهة لممارسات القيادة المستدامة والتي يجب تحقيقها لدى مديري المدارس المتوسطة؟
- ١-٢ إلى أي مدى تتسق الممارسات القيادية لمديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت مع مبادئ القيادة المستدامة (كدرجة إجمالية)؟
- ١-٣ إلى أي مدى تتسق الممارسات القيادية لمديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت مع مبدأ استدامة التعلم والنجاح؟
- ١-٤ إلى أي مدى تتسق الممارسات القيادية لمديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت مع مبدأ استدامة القيادة لدى الآخرين؟
- ١-٥ إلى أي مدى تتسق الممارسات القيادية لمديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت مع مبدأ القيادة الموزعة؟
- ١-٦ إلى أي مدى تتسق الممارسات القيادية لمديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت مع مبدأ الحفاظ على الموارد المادية والبشرية؟
- ١-٧ إلى أي مدى تتسق الممارسات القيادية لمديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت مع مبدأ العدالة؟
- ١-٨ إلى أي مدى تتسق الممارسات القيادية لمديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت مع مبدأ " المنظور طويل الأمد"؟
- ١-٩ إلى أي مدى تتسق الممارسات القيادية لمديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت مع مبدأ التعلم من دروس الماضي؟

وينبثق من التساؤل الرئيسي الثاني مجموعة التساؤلات الفرعية التالية:

- ١-٢ هل توجد فروق دالة في وجهات نظر المعلمين بشأن مدى اتساق الممارسات القيادية لمديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت مع مبادئ التنمية المستدامة وفقاً لمتغير الجنس؟
- ٢-٢ هل توجد فروق دالة في وجهات نظر المعلمين بشأن مدى اتساق الممارسات القيادية لمديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت مع مبادئ التنمية المستدامة وفقاً لمتغير عدد سنوات العمل بمهنة التدريس؟
- ٢-٣ هل توجد فروق دالة في وجهات نظر المعلمين بشأن مدى اتساق الممارسات القيادية لمديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت مع مبادئ التنمية المستدامة وفقاً لمتغير التخصص؟
- ٢-٤ هل توجد فروق دالة في وجهات نظر المعلمين بشأن مدى اتساق الممارسات القيادية لمديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت مع مبادئ التنمية المستدامة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي؟

ثانياً: أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى تحديد مبادئ القيادة المستدامة التي يجب أن توجه الممارسات القيادية التي يتبعها مديرو المدارس. كما يهدف البحث إلى الكشف عن مدى اتساق الممارسات القيادية لمديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت مع مبادئ " القيادة المستدامة" من وجهة نظر

المعلمين، وتحديد ما إذا كانت هناك فروق دالة في وجهات نظر المعلمين بشأن موضوع البحث تُعزى إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، وعدد سنوات العمل في مهنة التدريس.

ثالثاً: أهمية البحث

من الناحية التطبيقية، فإن هذا البحث يفيد في تطوير عمليات الإدارة والقيادة المدرسية المتبعة في المدارس المتوسطة بدولة الكويت وذلك من خلال تحديد ما إذا كانت متسقة مع أحد التوجهات المعاصرة في القيادة والتي لها تأثير كبير على الأداء التعليمي للمدارس، وكذلك الأداء البيئي لها كما توضح ذلك نتائج الدراسات وثيقة الصلة. وهنا يمكن توظيف نتائج البحث في تطوير عمليات القيادة المدرسية وذلك من خلال تحديد نقاط الضعف والعمل على التغلب عليها. كما يمكن الاستفادة من نتائج البحث في بناء برامج تدريبية أثناء الخدمة للتنمية المهنية لمدرسي المدارس المتوسطة بدولة الكويت. ومن الناحية النظرية يساهم هذه البحث في البدء في توجه بحثي جديد في الإدارة والقيادة المدرسية يشهد قدر ضئيل من الاهتمام في البحوث العربية عامة والكويتية بشكل خاص مما يفتح آفاق لمزيد من إجراء البحث والتقصي في هذا الموضوع الهام.

وبشكل خاص يمكن أن يفتح البحث آفاقاً لتناول تأثيرات القيادة المستدامة على العديد من الجوانب المهمة في إدارة العمل المدرسي ونتائجها. كما يمكن الاسترشاد بنتائج البحوث الحالية كأساس لبناء تصورات مقترحة لتفعيل تطبيق التنمية المستدامة في المدارس المتوسطة.

رابعاً: فروض البحث

يتضمن البحث الحالي اختبار مدى صحة الفروض الإحصائية التالية:

١. لا توجد فروق دالة في وجهات نظر المعلمين بشأن مدى اتساق الممارسات القيادية التي يتبعها المديرون مع مبادئ القيادة المستدامة بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت تُعزى لمتغير الجنس.
٢. لا توجد فروق دالة في وجهات نظر المعلمين بشأن مدى اتساق الممارسات القيادية التي يتبعها المديرون مع مبادئ القيادة المستدامة بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت تُعزى لمتغير عدد سنوات العمل بمهنة التدريس.
٣. لا توجد فروق دالة في وجهات نظر المعلمين بشأن مدى اتساق الممارسات القيادية التي يتبعها المديرون مع مبادئ القيادة المستدامة بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت تُعزى لمتغير التخصص.
٤. لا توجد فروق دالة في وجهات نظر المعلمين بشأن مدى اتساق الممارسات القيادية التي يتبعها المديرون مع مبادئ القيادة المستدامة بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

خامساً: حدود البحث

أ- الحدود البشرية والمكانية: عينة من معلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت

ب- حدود زمنية: طبق هذا البحث خلال العام الأكاديمي ٢٠١٦-٢٠١٧م

ج- حدود الموضوع:

- يتم جمع البيانات من خلال تطبيق منهج البحث الوصفي.
- جمع البيانات باستخدام الاستبيان الذي يقيم مدى اتساق الممارسات القيادية للمديرين مع مبادئ القيادة المستدامة.
- الاعتماد على نموذج "هارغريس وفينك" للقيادة المستدامة والذي يتضمن أبعاد: استدامة التعلم والنجاح - استدامة القيادة لدى الآخرين - القيادة الموزعة - الحفاظ على الموارد المادية والبشرية - العدالة - المنظور طويل الأمد - التعلم من دروس الماضي.
- تقييم الممارسات القيادية للمديرين من وجهة نظر المعلمين باعتبارهم المتأثرين بممارسات المديرين.

- التركيز على المتغيرات الشخصية التالية للمعلمين (الجنس- التخصص- عدد سنوات العمل بمهنة التدريس- المؤهل العلمي).

سادساً: مصطلحات البحث

القيادة المستدامة: sustainable leadership

تعرف القيادة المستدامة على أنها منظور إداري يهدف إلى زيادة الفاعلية والنتائج المتحققة، وتقليل التنقل غير المرغوب للموظفين. ويتمثل الهدف الرئيسي للقيادة المستدامة في إحداث التوازن ما بين الاهتمام بالأفراد، والعوائد المالية، والبيئة خلال فترة وجود المنظمة (Kalkavan, 2015). ويُعرف "سيمانسكين وآخرون" (Simanskiene et al., 2016, p. 658) القيادة المستدامة على أنها المسؤولية عن الأفراد والمجموعات والمنظمات والمجتمع استناداً إلى مبادئ الاستدامة البيئية والاجتماعية والاقتصادية في سياق المجموعة، والمنظمة، والمجتمع من خلال ترويج وتطبيق أفكار الاستدامة ونشر مبادئ التنمية المستدامة استناداً إلى التدريس والتعلم والتعبير الذاتي الإنساني وحماية البيئة. واقترح "هارجريفز" (Hargreaves, 2007, p. 224) تعريف للقيادة المستدامة في البيئة التعليمية على أنها تلك القيادة التي تعمل على تنمية التعلم المتعمق بطريقة لا تؤدي بل تحدث تأثيرات إيجابية لكافة المعنيين بالأمر في الوقت الحاضر ومستقبلاً.

وفي البحث الحالي تُعرف القيادة المستدامة على أنها توجه معاصر في القيادة يمكن تطبيقه في البيئة المدرسية يركز على الممارسات التي من شأنها تحقيق استدامة المدارس كمؤسسة فاعلة اجتماعياً من خلال التركيز على استدامة التعلم والنجاح، وتنمية المهارات القيادية لدى الآخرين مثل المعلمين وطواقم العمل بغرض استدامة القيادة، والعمل على نشر وتوزيع القيادة ومهامها وأدوارها بين كافة أعضاء المجتمع المدرسي، والعمل على الحفاظ على الموارد والبيئية والبشرية بدلاً من استنزافها، وتحقيق العدالة، والتعلم من دروس الماضي وإتباع منظور طويل الأمد.

تقييم Assessment:

يُعرف التقييم بشكل عام على أنه إعطاء قيمة لشيء ما في ضوء معيار محدد. ويُعرف التقييم في البحث الحالي على أنه الحكم على ما إذا كانت الممارسات القيادية التي يتبعها مديرو المدارس المتوسطة في دولة الكويت تتسق مع مبادئ القيادة المستدامة أم لا. ويتم التقييم إجرائياً في البحث الحالي بالاعتماد على متوسطات الدرجات التي يحصل عليها عينة من معلمي ومعلمات المدارس المتوسطة بالكويت حول تقييمهم لمدى اتساق ممارسات مديريهم مع مبادئ القيادة المستدامة وهي الدرجات التي يتم جمعها من خلال التطبيق الميداني لاستبيان تقييم الممارسات القيادية لمديري المدارس المتوسطة الذي يتم إعداده لهذا الغرض في البحث.

مبادئ القيادة المستدامة:

استناداً إلى نموذج "هارغريفز وفينك" فإن هناك سبع مبادئ رئيسية للقيادة المستدامة وهي المبادئ التي تم تصميمها بشكل محدد لتتناسب مع الطبيعة الخاصة للمدارس كأحد المؤسسات التعليمية وهي: استدامة التعلم والنجاح – استدامة القيادة لدى الآخرين – القيادة الموزعة – الحفاظ على الموارد المادية والبشرية – العدالة – المنظور طويل الأمد – التعلم من دروس الماضي.

سابعاً: الدراسات السابقة

أجريت عدد من الدراسات التي تناولت القيادة المستدامة. وقد تم إجراء الكثير من هذه الدراسات في مؤسسات صناعية وشركات ومنظمات هادفة للربح مع وجود بعض الدراسات الأخرى التي أجريت في المؤسسات التعليمية ومن بينها المدارس. ومن الملاحظ أن أغلبها دراسات أجنبية. وفي القسم التالي يتم عرض هذه الدراسات بشكل متتابع مرتبة من الأحدث إلى الأقدم يعقبها تعليق شامل من حيث متغيراتها وأهدافها وأدواتها، ونتائجها مع تحديد أوجه الشبه

والاختلاف بينها وبين البحث الحالية وبيان كيف استفاد الباحثان من هذه الدراسات ووظفها في إجراء دراسته.

دراسة "سوريانكيكاو" (Suriyankietkaew, 2016)

تمثل الهدف من هذه الورقة البحثية في تحديد تأثيرات القيادة المستدامة على رضا العملاء. وقد اعتمد تصميم البحث على مدخل ميداني كمي باستخدام مسح عبر الأقسام ومطبق على عينة طوعية مؤلفة من ٤٤٠ من مديري الأعمال لقطاعات صناعية متنوعة في تايلاند. وقد تم تبني نموذج القيادة المستدامة كإطار نظري موجه للبحث اعتماداً على نموذج "افري" و"بريجستر". وقد بينت نتائج البحث أن ١٦ من أصل الممارسات الثلاث والعشرين المحددة في نموذج "افري" و"بريجستر" ترتبط على نحو دال بتحسين الرضا لدى العملاء. وبينت نتائج تحليلات الانحدار المتعددة أن الرؤية القوية والمشاركة، والإبداع، وانخراط طاقم العمل، والجودة المرتفعة ترتبط على نحو إيجابي وكما كان متوقعاً برضا العملاء.

دراسة "بنتي زولكيفلي" (binti Zulkiffli, 2016)

ركزت هذه الورقة البحثية على المراجعة النظرية لنماذج وممارسات القيادة المستدامة في مجال صناعة الإنشاءات. وقد اعتمدت البحث على منهج تحليلي نظري قائم على مراجعة الأدبيات المستمدة من الدوريات والكتب الخاصة بالقيادة المستدامة وأنماط القيادة في صناعة الإنشاءات. وتضمنت المراجعة فوائد القيادة المستدامة والتي يمكن تحقيقها في المنظمات في قطاع التشييد والبناء. وقد توصلت البحث إلى أن القيادة المستدامة يمكن النظر إليها على أنها نوع من القيادة التي تعمل على إيجاد طريق مستدام للتأثير على البشر والاضطلاع بالمسؤولية نحو الأفراد، والمجموعات، والمنظمات، والمجتمع الأوسع. كما تقدم القيادة المستدامة أيضاً حل مستدام يمكن قبوله وتبنيه لمجموعة متنوعة من الصناعات المختلفة.

دراسة "سيمانسين، وزوبركين وبوزولين" (Simanskiene, Zuperkiene & Pauzoliene, 2016)

هدفت هذه الدراسة إلى المقارنة بين واقع تطبيق القيادة المستدامة في المنظمات المملوكة للدولة ومنظمات القطاع الخاص في لتوانيا. وقد وظف الباحثون منهج بحثي وصفي قائم على مراجعة الأدبيات العلمية والمسح باستخدام الاستبيان. وتم توظيف طريقة الاختيار غير العشوائي للعينة حيث تم دعوة ٥١٤٢ من الموظفين العاملين في عدد متنوع من المنظمات العاملة في مجالات عديدة للمشاركة في البحث. بينهم تم استرجاع ٣١١ استبيان مكتمل الإجابة من الأفراد العاملين في منظمات في مجالات مختلفة أغلبها من مجالات الخدمات، والتجارة، والتعليم، والصناعة. وتم جمع البيانات باستخدام استبيان مؤلف من أربعة أبعاد رئيسية، وهي: مدى تناغم المنظمة مع البيئة، والالتزام بالالتزامات القانونية للمنظمة، ورعاية الثقافة التنظيمية، والعلاقات المتبادلة في المنظمة، وضبط الأداء وملاحظة تطبيق مبادئ الجودة في المنظمة. وأسفرت نتائج البحث عما يلي: (١) مال المشاركون في المنظمات المملوكة للدولة بشكل رئيسي لعدم الموافقة على أن قادة المنظمات يركزون على تنمية وتعزيز القيم التنظيمية وأن القيم التنظيمية لا تتوافق مع القيم الشخصية للموظفين. (٢) يمكن القول بأن منظمات الأعمال أو منظمات القطاع الخاص كانت أكثر استرشاداً بمبادئ القيادة المستدامة مقارنةً بالمنظمات المملوكة للدولة في لتوانيا.

دراسة "هاردي" (Hardie, 2015)

هدفت الدراسة إلى تحديد واقع مبادئ ممارسات القيادة المستدامة لدى القادة المدرسين في إقليم الباسفيك وبالتحديد في جزر فيجي. وتم استخدام منهج بحثي وصفي معتمد على أداة الاستبيان المسحي الذي تألف من أسئلة مفتوحة وأسئلة مقننة طُبِق على عينة من المعلمين والعاملين في بعض المدارس هناك وذلك لاستطلاع آرائهم بشأن مدى تطبيق القيادة المستدامة كما تتجسد في السلوكيات التي يتبعها المديرون هناك. وقد أوضحت النتائج أن أغلب مبادئ القيادة المستدامة كان قد تم تطبيقها على الرغم من أنه يتم تطبيقها بمستوى متدني نسبياً. وقد

أبرزت البحث الحاجة الماسة إلى تسليط مزيد من الانتباه على تطبيق مبادئ ممارسات القيادة المستدامة من أجل تحقيق قيادة وإدارة فعالة للمدارس في جزر فيجي.

دراسة "ستافروبولو" (Stavropoulou, 2015)

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقات بين الثقافة الوطنية والإبداع على مستوى المنظمات والقيادة المستدامة، وتصورات القادة عن النواتج المستقبلية استناداً إلى الأبعاد الثقافية التي حددها "هوستيد". وتم استخدام منهج بحثي وصفي قائم على المسح بالاستبيان الإلكتروني مطبق عبر الإنترنت والذي تم تطبيقه على عينة قوامها ١٣٣ من الموظفين العاملين في المنظمات الخاصة في كل من السويد واليونان. تم إعداد أداة البحث بحيث تتضمن أبعاد الثقافة الوطنية السائدة، والإبداع على مستوى المنظمات، وتصورات القادة عن النتائج المستقبلية أما لقياس القيادة المستدامة فقد تم استخدام مقياس مؤلف من ١٥ عبارة أعده "مكان وهولت" في عام ٢٠١٠م وذلك لقياس تصورات المشاركين عن مدى ممارسة قادتهم لسلوكيات القيادة المستدامة. وقد أبرزت نتائج البحث ما يلي: (١) ترتبط الثقافة الوطنية على نحو ضعيف بالإبداع على مستوى المنظمات في بيئة العمل. (٢) لا ترتبط الثقافة الوطنية على نحو دال بالقيادة المستدامة كما أبرزت النتائج أيضاً أن القيادة المستدامة لا ترتبط بتصورات القادة عن النتائج المستقبلية.

دراسة "ماغا" (Makhaga, 2015)

تمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في بحث أنماط القيادة المستدامة لدى مديري المدارس مدى إسهامها في فاعلية المدارس الثانوية في Vhembe district. وقد اعتمدت البحث على كل من تصميمي البحث الكمي والكيفي. وتم استخدام الاستبيانات والمقابلات الشخصية لجمع البيانات. وتألقت عينة البحث من المديرين والكلاء والمعلمين الأوائل في مجموعة منتقاة من المدارس الثانوية في Vhembe district. وقد تم تحليل البيانات كميّاً باستخدام برنامج (SPSS) بينما تم تحليل البيانات كميّاً من خلال برمجة خاصة بذلك. وقد بينت نتائج البحث أن المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية في المنطقة التعليمية المذكورة يرون أن لنمط القيادة المستدامة تأثير على استدامة وفاعلية مدارسهم. وأن فاعلية المدرسة تتوقف على نمط القيادة الذي يتبعه المدير. كما تدل النتائج أن هناك حاجة لورش عمل وتدريب على أهمية القيادة في المدارس. كما بينت النتائج أن تدريب وتطوير المعلمين في مجال القيادة يعمل على استدامة فاعلية المدرسة. واستناداً إلى ذلك تم اقتراح نموذج يمكن أن يساهم في ممارسات القيادة المستدامة لدى المديرين وتعزيز دورها في الفاعلية المدرسية.

دراسة (Potterton & Mackenzie, 2014)

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن تأثيرات برنامج في مجال القيادة المستدامة قدمه المعهد الكاثوليكي للتعليم في جنوب أفريقيا لعدد من قادة المدارس الكاثوليكية المتعددة الثقافات في جنوب أفريقيا. وقد ركز هذا البرنامج على تحسين اتجاهات وتصورات المشاركين نحو القيادة المستدامة وما يرتبط بها من ممارسات. وقد تم الاعتماد على مدخل التعلم الإجرائي في إطار عمل نظري موجه لهذا البرنامج. ووظفت البحث منهجية بحثية شبه تجريبية مطبقة على عينة من قادة المدارس في جنوب أفريقيا. وبينت نتائج البحث نواتج إيجابية للبرنامج المقدم والتي كان أغلبها متعلق بتنمية مهارات العلاقات الإنسانية مثل: تحسين العلاقات الاجتماعية وزيادة في أخلاقيات طاقم العمل والتشغيل العام للمدرسة.

دراسة "كوك" (Cook, 2014)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أهمية القيادة المستدامة والحاجة إليها وكيف ينظر المعلمون إلى القيادة المدرسية المستدامة وعناصرها اللازمة للوصول إلى قيادة مدرسية مستدامة. ولتطبيق البحث الاستعانة بمنهج بحثي مسحي يعتمد على أداة استبيان تم إعداده على أساس المعايير التي قدمها الاتحاد المشترك بالولايات للترخيص لقادة المدارس بالولايات المتحدة الأمريكية والذي يقيس بعض ممارسات القيادة المستدامة. وقد تم تطبيق البحث على عدد من مديري المدارس الأمريكية وبعض الطلاب السابقين في برنامج إعداد المديرين بالجامعة.

وقد بينت نتائج البحث أن المشاركين فيها قد عبروا عن أهمية القيادة المستدامة والحاجة إليها من أجل الحفاظ على النمو الأكاديمي للطلاب والنمو المهني للمعلمين. كما لم ينظر المشاركون إلى القيادة المستدامة باعتبارها الحفاظ على القيادة الحالية عبر الوقت كما رأى المشاركون أن القيادة المستدامة تتضمن القيادة المشاركة في صنع القرار في مجتمع للتعليم والذي من شأنه تيسير تنمية المهارات القيادية وتنمية القدرة على فهم جوانب التعقيد والتحديات المرتبطة باستدامة القيادة عبر الزمن.

دراسة "ويليامز" (Williams, 2013)

ركزت هذه الدراسة على تحديد العوامل الميسرة والمعيقة لتطبيق القيادة المستدامة في المدارس. ولتحقيق هذه الأهداف تم استخدام منهجية بحثية إثنوجرافية قائمة على جمع البيانات الكيفية. وقد تم تطبيق البحث خلال إجراء مجموعة من المقابلات الشخصية مع قادة بعض المدارس والذين حاولوا تطبيق القيادة المستدامة. وقد بينت نتائج البحث أن هناك العديد من المعوقات التي حدت من قدرة المنظمة التعليمية على الوفاء باحتياجات متعلميها وأعاقت تطبيق القيادة المستدامة. وقد وُجد أنه من خلال تطبيق القيادة الموزعة أمكن تذليل عدد من الصعوبات وأتاحت تحقيق نمو القيادة وحقت الاستقرار في المدارس.

دراسة "ميلنيكوف" (Melnikova, 2012)

تمثل الهدف من هذه الورقة البحثية في تصميم نموذج لتنمية القيادة المستدامة في المدارس بلتوانيا بحيث يضمن تنمية الكفايات القيادية اللازمة في مختلف المراحل من وظيفة القيادة. وتم تنفيذ هذه الورقة البحثية باستخدام منهج التحليل النظري لنظام تطوير القيادة المدرسية واستند هذا التحليل إلى نظرية ما بعد الحداثة التي تؤكد على دور قائد المدرسة كميسر للتغيير، وكمعزز للتعليم التنظيمي الذي يُحسن قدرات المدرسة في مجال إيجاد عمليات تعلم ذكية بطريقة تعمل على زيادة الفاعلية التنظيمية، والقدرة على التحسين المستمر جنباً إلى جنب مع الاعتماد على نظرية تعلم الكبار والتي وفقاً لها يجب أن يستند تدريب وتنمية قادة المدارس إلى توصيف واضح لأهداف العملية التعليمية بشكل عام وعمليات المتابعة في المدرسة كمنظمة متعلمة بشكل خاص وهي الفكرة التي رأى المؤلف أنها يجب أن تشكل معالم برامج تطوير القيادة فيما يتعلق بالمحتوى، والطرق والنماذج... الخ. واستناداً إلى هذه المنهجية تم إعداد نموذج مقترح يتضمن رؤية المدرسة ومسئوليات قيادة المدرسة ويربط ما بينها وما بين مراحل الوظيفة القيادية والعمليات اللازمة لتحقيق نظام لتنمية القيادة المدرسية المستدامة.

دراسة "خاتاجابور" (KhataJabor, 2012)

تمثل الهدف الرئيسي لهذه الورقة البحثية في تحديد كيف يمكن تطبيق وإدارة مبادئ القيادة المستدامة في المدارس التقنية والمهنية. واعتمدت البحث على منهج بحثي وصفي تحليلي معتمد على مراجعة الأدبيات كآلية لجمع البيانات اللازمة للدراسة. حيث تم الحصول على عدد من المقالات وثيقة الصلة من الدوريات الرئيسية في هذا المجال باستخدام محركات البحث الرئيسية. كما تم تحليل المعلومات المستمدة من الكتب الدراسية ومقالات الدوريات، ووقائع المؤتمرات، وغيرها لأغراض البحث. وقد توصلت البحث إلى تحديد عدد من المبادئ الرئيسية التي يجب تطبيقها لتنفيذ القيادة المستدامة في المدارس المهنية والتقنية وهي: (١) أن تعمل القيادة المستدامة على إيجاد والحفاظ على التعلم المستدام. (٢) تشجع وتضمن القيادة المستدامة النجاح عبر الوقت. (٣) تعمل القيادة المستدامة على استدامة قيادة الآخرين. (٤) تركز القيادة المستدامة على قضايا العدالة الاجتماعية. (٥) تعمل القيادة المستدامة على التطوير بدلاً من استنزاف الموارد البشرية والمادية. (٦) تعلم على تنمية التنوع والقدرات البيئية. (٧) تطبق القيادة المستدامة الانخراط النشط في القضايا البيئية. وعلاوة على ذلك بينت البحث وجود عدة متطلبات لا بد من تحقيقها لكي يتم تطبيق القيادة المستدامة بنجاح وهي: توافر القيادة الإدارية الفعالة، وممارسة القيادة التحويلية، وممارسة القيادة التشاركية، وممارسة القيادة التعليمية.

دراسة "لاميرت" (Lambert, 2012)

تناول البحث تصورات مديري كليات التربية الإضافية العامة (مكافئة لكليات المجتمع بالولايات المتحدة الأمريكية) في جنوب شرق إنجلترا ولندن والمملكة المتحدة بشأن استراتيجيات القيادة المستدامة وتطبيقها في هذه الكليات. واعتمد البحث على منهج وصفي قائم على الاستبيان مطبق على عينة قوامها ١٩ من مديري كليات التربية الإضافية بالمملكة المتحدة. وقد اشتملت الأداة على ست أبعاد رئيسية تغطي مبادئ مهمة للقيادة المستدامة وهي: بناء القدرة لدى طاقم العمل، والتوزيع الاستراتيجي، والتحالفات، وبناء الأهداف طويلة الأمد استناداً إلى الأهداف قصيرة الأمد، والتنوع، والتعلم من دروس الماضي. وقد بينت نتائج البحث أن أغلب المشاركين موافقين على قابلية تطبيق جميع أبعاد القيادة المستدامة الست التي تم تناولها في البحث كليات التعليم الإضافي ومع ذلك فإنهم رأوا أن هناك حاجة لبذل المزيد من الجهود للتطبيق الناجح لتلك المبادئ في مجال التعليم الإضافي.

التعقيب على الدراسات السابقة:

بمراجعة هذه الدراسات نجد أن أغلب الدراسات كانت أجنبية ما يؤكد على الأهمية البالغة للدراسة الحالية باعتبارها من الدراسات العربية الرائدة في المجال فضلاً عن عدم وجود أي دراسات عربية سابقة أجريت عن القيادة المستدامة في البيئة الكويتية. وأجريت عدد من الدراسات السابقة بهدف التركيز على القيادة المستدامة في المؤسسات التعليمية (كما هو الحال في دراسات كل من: Dueppen, 2017; Beycioglu & Kondakçı, 2017; Dalati et al., 2017; Silalaiy et al., 2017; Hardie, 2015; Makhaga, 2015; Cook, 2014; Williams, 2013; Melnikova, 2012; KhataJabor, 2012; Lambert, 2012; Hardie, 2011; Clarke & Stevens, 2009). بينما تم تنفيذ عدد آخر من الدراسات في قطاعات غير تعليمية مثل الشركات التجارية والشركات الصناعية (كما هو الحال في دراسات كل من: Crosby, 2016; Kantabutra & Thepha-Aphiraks, 2016; Suriyankietkaew, 2016; binti Zulkiffli, 2016; Simanskiene et al., 2016).

وقد تنوعت النماذج التي انطلق منها الباحثون في هذه الدراسات لدراسة وتناول القيادة المستدامة. وقد شاع استخدام نموذج "هارغريفس وفينك" (Hargreaves & Fink, 2006) في عدد من الدراسات السابقة وبخاصة تلك التي أجريت في المؤسسات التعليمية باعتبار أن هذا النموذج بالأساس مصمم لتطبيق مبادئ القيادة المستدامة في المدارس ومن بين تلك الدراسات: "ديبن" (Dueppen, 2017)، و"كلارك وستيفنز" (Clarke & Stevens, 2009). وانطلقت بعض الدراسات الأخرى من نموذج "افري" و"بريجستر" مثل دراسة "عصام غانم" (٢٠١٦)، ودراسة "كانتابوترا وآخرين" (Kantabutra & Thepha-Aphiraks, 2016)، ودراسة "سوريانكيتكايو" (Suriyankietkaew, 2016). بينما تم توظيف نموذج "هاردي" في دراسة "هاردي" (Hardie, 2015)، ودراسة "هاردي" (Hardie, 2011). ونتيجة لذلك اختلفت أبعاد ومبادئ القيادة المستدامة التي تم التركيز عليها في الدراسات السابقة بحسب اختلاف النموذج الذي تم تبنينه لدراسة القيادة المستدامة. وكان من بين الأبعاد التي تم التركيز عليها في قياس القيادة المستدامة هي: استدامة التعلم والنجاح، واستدامة القيادة لدى الآخرين، والعدالة الاجتماعية، والمحافظة على الموارد البشرية والمادية، والاندمج النشط مع البيئة والتنوع البيئي، والتعلم المستدام، وتطوير بدلاً من استنزاف الموارد المادية والبشرية، وتنمية التنوع والقدرات البيئية.

واشتركت أغلب الدراسات السابقة في طريقة قياسها لممارسة القيادة المستدامة ومبادئها. فقد عمدت أغلب الدراسات موضع التناول إلى استخدام أساليب التقرير الذاتي من خلال استخدام استبيانات تستطلع آراء المشاركين عن مدى ممارسة وتطبيق مبادئ القيادة المستدامة وما يندرج تحتها من ممارسات أو سلوكيات في المؤسسات التي يعملون بها. وفي هذا السياق، تم التركيز بشكل خاص على آراء أولئك المتأثرين بممارسات القيادة المستدامة، مثل:

العاملين والمعلمين (كما هو الحال في دراسات كل من: Dueppen, 2017; Hardie, 2015; Makhaga, 2015; Hardie, 2011). بينما ركز عدد آخر من الدراسات على آراء المديرين أو العاملين في مستوى الإدارة العليا وكان ذلك في عدد أقل من الدراسات مثل: دراسة "بيكيوجلو" و"كونداكي" (Beycioglu & Kondakçı, 2017)، ودراسة "ماغا" (Makhaga, 2015)، ودراسة "كوك" (Cook, 2014).

وخلافاً للاتجاه العام بالاعتماد على الاستبيانات في قياس وتقييم ممارسات ومبادئ القيادة المستدامة، وظفت "ديبن" (Dueppen, 2017) أساليب المقابلات شبه المقننة والمتعمقة لاستجلاء مدى ممارسة القيادة المستدامة. وزاوجت دراسة "بيكيوجلو" و"كونداكي" (Beycioglu & Kondakçı, 2017) ما بين المقابلات الشخصية، والملاحظات، وتحليل الوثائق لدراسة الممارسات القيادية المستندة إلى فكرة القيادة المستدامة في المدارس. كما وظفت دراسة "كروسبي" (Crosby, 2016)، ودراسة "كانتابوترا وآخرين" (Kantabutra & Crosby, 2016)، ودراسة "ويليامز" (Williams, 2013)، ودراسة "هاردي" (Hardie, 2011) المقابلات الشخصية في دراسة ممارسات القيادة المستدامة.

وقد ألفت نتائج الدراسات السابقة الضوء على بعض الجوانب المهمة منها وجود العديد من المتطلبات اللازمة للتطبيق الناجح للقيادة المستدامة في المدارس، مثل: توفير القيادة الفعالة، والقيادة التشاركية وغيرها من العوامل. كما أبرزت النتائج أن تطبيق القيادة المستدامة في المؤسسات المختلفة له تأثيرات إيجابية عديدة فهو يعمل على تنمية الرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي كما تفيد بذلك نتائج دراسة "دالاتي وآخرين" (Dalati, Raudelinienė & Davidaviienė, 2017). كما أبرزت نتائج دراسة "سوريانكيكاو" (Suriyankietkaew, 2016) أن ممارسة القيادة المستدامة قد ساهم في زيادة رضا العملاء كما أبرزت دراسة "ماغا" (Makhaga, 2015) أن ممارسة نمط القيادة المستدامة له تأثير مهم على استدامة وفعالية المدارس الثانوية. كما بينت نتائج دراسة "بوترتون وماكينزي" (Potterton & Mackenzie, 2014) أن التدريب في مجال القيادة المستدامة المقدم في جنوب أفريقيا كان له تأثير إيجابي على مهارات العلاقات الإنسانية لدى قادة المدارس متعددة الثقافات.

وفيما يتعلق بمستوى ممارسة القيادة المستدامة فقد تباينت النتائج إذ بينت نتائج دراسة "عصام غانم" (٢٠١٦) وجود درجة متوسطة من ممارسة القيادة المستدامة في جامعة مدينة السادات بينما بينت نتائج دراسة "محمد أشتيوي" (٢٠١٧) وجود درجة مرتفعة من ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظة غزة لنمط القيادة المستدامة.

وعلاوةً على ذلك، أبرزت بعض الدراسات وجود عوامل تحد من أو تعوق تطبيق القيادة المستدامة منها التعامل السطحي مع التطوير والإصلاح مثل نتائج دراسة "ديبن" (Dueppen, 2017). وكذلك أبرزت دراسة "ويليامز" (Williams, 2013) وجود العديد من العوامل المعيقة لتطبيق القيادة المستدامة في المدارس. وكذلك أبرزت نتائج دراسة "هاردي" (Hardie, 2011) أن التنمية المهنية لمديري المدارس في مجال القيادة المستدامة تعد أحد تحديات تطبيقها.

وعلى الرغم من هذه المعوقات فقد أشارت العديد من الدراسات إلى الإمكانية الكبيرة والمهمة لتطبيق القيادة المستدامة في المدارس وهو الأمر الذي استخلصته نتائج دراسة "كلارك وستيفنز" (Clarke & Stevens, 2009).

كما ركزت بعض الدراسات السابقة على ما إذا كانت آراء المشاركين فيها بشأن ممارسة القيادة المستدامة ومبادئها تتأثر بمتغيراتهم الشخصية من قبيل: الجنس، والتخصص وغيرها من المتغيرات. فعلى سبيل المثال، لم تتوصل نتائج دراسة "عصام غانم" (٢٠١٦) إلى وجود فروق في تلك الآراء وفقاً لمتغيرات الجنس، والتخصص، والمرتبة العلمية وكذلك لم تتوصل نتائج دراسة "محمد أشتيوي" (٢٠١٧) إلى وجود فروق في تلك الآراء تُعزى إلى المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة.

وبشكل عام، استفاد الباحثان من مراجعة الدراسات السابقة في عدة مجالات أولها إبراز أهمية وإمكانية تطبيق القيادة المستدامة في المدارس والمؤسسات التعليمية. كما ألفت الدراسات الضوء على النموذج المناسب الذي من خلاله يجب دراسة القيادة المستدامة في سياق المؤسسات التعليمية وهو نموذج "هارغريفس وفينك" (Hargreaves & Fink, 2006) وهو النموذج الأكثر ملاءمة للبيئات التعليمية. كما أمكن للباحث من خلال مراجعة هذه الدراسات الوقوف على الأداة المناسبة التي يجب جمع البيانات باستخدامها وهي أداة الاستبيان وحدد الفئة التي يجب الاعتماد على آرائها في جمع البيانات وهي المعلمين المتأثرين مباشرةً بممارسات القيادة المستدامة لدى مديرهم. كما كشفت مراجعة الدراسات السابقة عن الأبعاد الرئيسية التي يجب التركيز عليها في قياس مدى ممارسة مبادئ القيادة المستدامة وهي: استدامة التعلم والنجاح- استدامة القيادة لدى الآخرين- القيادة الموزعة- الحفاظ على الموارد المادية والبشرية- العدالة- التعلم من دروس الماضي- إتباع منظور طويل الأمد. كما أمكن للباحث من خلال مراجعة هذه الدراسات الوقوف على عدد من المتغيرات الشخصية التي يمكن أن يكون لها تأثير على آراء المشاركين بشأن مدى ممارسة مبادئ القيادة المستدامة، وهي: الجنس- التخصص- عدد سنوات العمل بمهنة التدريس- المؤهل العلمي. كما تمت الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة عند مناقشة وتفسير النتائج الحالية. وكذلك استفاد الباحثان من مراجعة الدراسات السابقة في صياغة الفروض الإحصائية للدراسة الحالية.

يمتاز البحث الحالي عن الدراسات السابقة- رغم الكثير من أوجه التشابه بينهم- في أنها تركز على ممارسة القيادة المستدامة في المدارس المتوسطة بالتحديد وفي دولة الكويت إذ لم توجد على حد علم الباحثان أي دراسات سابقة أجريت لتناول موضوع ممارسات القيادة المستدامة في دولة الكويت. كما تعد هذه البحوث الدراسات العربية القليلة والمحدودة للغاية التي تناولت تطبيق مبادئ القيادة المستدامة. كما تعد البحوث الدراسات التي وظفت نموذج "هارغريفس وفينك" (Hargreaves & Fink, 2006) وقاست جميع المبادئ السبع التي يتضمنها النموذج خلافاً لدراسة "محمد أستوي" (٢٠١٧) التي اقتصر على خمس أبعاد فحسب، وخلافاً كذلك لدراسة "عصام غانم" (٢٠١٦) التي استخدمت نموذج "افري" و"بريجستر". وبذلك تقدم البحوث الحالية إضافة ثرية وذات قيمة كبيرة للأدبيات المرتبطة بموضوع البحث.

نتائج البحث وتفسيرها.

يعرض هذا الجزء من البحث نتائج الإجابة عن تساؤلي البحث الرئيسيين وما يندرج تحتها من تساؤلات فرعية ثم يتناول مناقشة وتفسير هذه النتائج في ضوء أدب البحوث الدراسات السابقة مستخلصاً التوصيات والبحوث المقترحة المرتبطة بهذه النتائج. وقد ركزت البحوث على الإجابة عن التساؤلين الرئيسيين التاليين:

٣- إلى أي مدى تتسق الممارسات القيادية لمديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت مع مبادئ "القيادة المستدامة" من وجهة نظر المعلمين؟

٤- هل توجد فروق دالة في وجهات نظر المعلمين بشأن مدى اتساق الممارسات القيادية لمديري المدارس المتوسطة مع مبادئ القيادة المستدامة باختلاف متغيراتهم الشخصية (الجنس- التخصص- عدد سنوات العمل بمهنة التدريس- المؤهل العلمي)؟
واندرج تحت التساؤل الرئيسي الأول مجموعة التساؤلات الفرعية التالية:

١-١ ما المبادئ الموجهة لممارسات القيادة المستدامة والتي يجب تحقيقها لدى مديري المدارس المتوسطة؟

١-٢ إلى أي مدى تتسق الممارسات القيادية لمديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت مع مبادئ القيادة المستدامة (كدرجة إجمالية)؟

١-٣ إلى أي مدى تتسق الممارسات القيادية لمديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت مع مبادئ استدامة التعلم والنجاح؟

- ٤-١ إلى أي مدى تتسق الممارسات القيادية لمديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت مع مبدأ استدامة القيادة لدى الآخرين؟
- ٥-١ إلى أي مدى تتسق الممارسات القيادية لمديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت مع مبدأ القيادة الموزعة؟
- ٦-١ إلى أي مدى تتسق الممارسات القيادية لمديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت مع مبدأ الحفاظ على الموارد المادية والبشرية؟
- ٧-١ إلى أي مدى تتسق الممارسات القيادية لمديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت مع مبدأ العدالة؟
- ٨-١ إلى أي مدى تتسق الممارسات القيادية لمديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت مع مبدأ "المنظور طويل الأمد"؟
- ٩-١ إلى أي مدى تتسق الممارسات القيادية لمديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت مع مبدأ التعلم من دروس الماضي؟

وانبثق من التساؤل الرئيسي الثاني مجموعة التساؤلات الفرعية التالية:

- ١-٢ هل توجد فروق دالة في وجهات نظر المعلمين بشأن مدى اتساق الممارسات القيادية لمديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت مع مبادئ التنمية المستدامة وفقاً لمتغير الجنس؟
- ٢-٢ هل توجد فروق دالة في وجهات نظر المعلمين بشأن مدى اتساق الممارسات القيادية لمديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت مع مبادئ التنمية المستدامة وفقاً لمتغير عدد سنوات العمل بمهنة التدريس؟
- ٣-٢ هل توجد فروق دالة في وجهات نظر المعلمين بشأن مدى اتساق الممارسات القيادية لمديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت مع مبادئ التنمية المستدامة وفقاً لمتغير التخصص؟
- ٤-٢ هل توجد فروق دالة في وجهات نظر المعلمين بشأن مدى اتساق الممارسات القيادية لمديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت مع مبادئ التنمية المستدامة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي؟

وسوف يتضمن الفصل الحالي الإجابة عن جميع هذه التساؤلات باستثناء التساؤل الفرعي الأول المندرج من التساؤل الرئيسي الأول والذي نص على: "ما المبادئ الموجهة لممارسات القيادة المستدامة والتي يجب تحقيقها لدى مديري المدارس المتوسطة؟" والذي تمت الإجابة عنه في الفصل السابق من هذه البحث.

أولاً: عرض نتائج التساؤل الفرعي الثاني (٢-١)

نص التساؤل الفرعي الأول على "إلى أي مدى تتسق الممارسات القيادية لمديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت مع مبادئ القيادة المستدامة (كدرجة إجمالية)؟". وللإجابة عن هذا التساؤل تم تبويب البيانات في جداول مرتبة، وترتيب النتائج في كل مبدأ من مبادئ القيادة المستدامة السبع حسب قيم المتوسطات الحسابية لعبارات المبدأ. وتم تفسير النتائج بالاعتماد على قيمة المتوسط الحسابي؛ حيث تم تحديد معياراً للحكم عند مناقشة نتائج الجداول وتفسيرها وذلك على النحو التالي: المدى = (أكبر قيمة لفئات الإجابة - أقل قيمة لفئات الإجابة) = ١-٥ = ٤، وعدد الفئات = ٥ فئات، وطول الفئة = المدى ÷ عدد الفئات = ٤ ÷ ٥ = ٠,٨٠، وعلى ذلك تم استخدام المعيار (٠,٨٠) عند مناقشة نتائج الجداول وتفسيرها، وذلك كما هو موضح بالجدول (١١).

جدول (١١): معيار الحكم على المتوسطات الحسابية عند مناقشة وتفسير النتائج

م	المتوسط الحسابي	
	من	إلى
١	١	١,٨٠
٢	١,٨١	٢,٦٠
٣	٢,٦١	٣,٤٠

م	المتوسط الحسابي	
	من	إلى
٤	٣,٤١	٤,٢٠
٥	٤,٢١	٥

جدول (١٢): النتائج المتعلقة بدرجة اتساق الممارسات القيادية لمديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت مع مبادئ القيادة المستدامة (كدرجة إجمالية)

الرتبة	درجة الموافقة	المتوسط الحسابي	الأبعاد الفرعية
٤	منخفضة	٢,٣٨٣	المبدأ الأول: استدامة التعلم والنجاح
٥	منخفضة	٢,٣٧٢	المبدأ الثاني: استدامة القيادة لدى الآخرين
٧	منخفضة	٢,٣٥٤	المبدأ الثالث: القيادة الموزعة
١	مرتفعة	٣,٤٣٨	المبدأ الرابع: الحفاظ على الموارد المادية والبشرية
٢	متوسطة	٢,٩٣٩	المبدأ الخامس: العدالة
٣	منخفضة	٢,٥٨٤	المبدأ السادس: التعلم من دروس الماضي
٦	منخفضة	٢,٣٥٨	المبدأ السابع: إتباع منظور طويل الأمد
	درجة متوسطة	٢,٦٣٣	الدرجة الإجمالية

ومن هذا الجدول يتضح أن درجة اتساق الممارسات القيادية لمديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت مع مبادئ القيادة المستدامة (كدرجة إجمالية) كانت إجمالاً "متوسطة" حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المبدأ (٢,٦٣٣).

وقد أتى في الرتبة الأولى المبدأ الرابع "الحفاظ على الموارد المادية والبشرية" بدرجة (مرتفعة) وبمتوسط حسابي (٣,٤٣٨)، وأتى في الرتبة الثانية المبدأ الخامس "العدالة" بدرجة (متوسطة) بمتوسط حسابي (٢,٩٣٩)، وأتى في الرتبة الثالثة المبدأ السادس "التعلم من دروس الماضي" بدرجة (منخفضة) بمتوسط حسابي (٢,٥٨٤)، وأتى في الرتبة الرابعة المبدأ الأول "استدامة التعلم والنجاح" بدرجة (منخفضة) بمتوسط حسابي (٢,٣٨٣)، وأتى في الرتبة الخامسة المبدأ الثاني "استدامة القيادة لدى الآخرين" بدرجة (منخفضة) بمتوسط حسابي (٢,٣٧٢)، وأتى في الرتبة السادسة المبدأ السابع "إتباع منظور طويل الأمد" بدرجة (منخفضة) بمتوسط حسابي (٢,٣٥٨)، وفي الرتبة الأخيرة المبدأ الثالث "القيادة الموزعة" بدرجة (منخفضة) بمتوسط حسابي (٢,٣٥٤).

ثانياً: عرض نتائج التساؤل الفرعي الثالث (٣-١)

نص التساؤل الفرعي الثالث على "إلى أي مدى تتسق الممارسات القيادية لمديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت مع مبدأ استدامة التعلم والنجاح؟". وللإجابة عن هذا التساؤل تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة، وترتيب النتائج حسب قيم المتوسطات الحسابية لعبارات المبدأ. وفيما يلي عرض النتائج التي تم التوصل إليها:

جدول (١٣): النتائج المتعلقة بدرجة اتساق الممارسات القيادية لمديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت مع مبدأ استدامة التعلم والنجاح

الرتبة	الحكم على المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد الفرعية
٩	منخفضة جداً	٠,٧٦٩	١,٧٤٥	١- تركز رؤية المدرسة على تحقيق التعلم مدى الحياة للجميع.
٤	منخفضة	١,٠٧٩	٢,٣٩٨	٢- يعمل المدير على نشر ثقافة مدرسية تركز على التطوير المستمر للعملية التعليمية.
٧	منخفضة	١,٢٥٠	٢,١٤٨	٣- تتبنى الإدارة المدرسية رؤية عميقة للتعلم تذهب لما هو أبعد من الاختبارات المدرسية التقليدية.
١	مرتفعة	٠,٩٤٢	٣,٤٧٤	٤- يهتم المدير بدور المدرسة في دعم التعلم غير الرسمي للطلاب.
٣	متوسطة	٠,٩٩٤	٢,٦١٢	٥- تركز رؤية المدرسة إلى أغراض أخلاقية تتعلق بعملية التعلم لدى الطلاب.
٦	منخفضة	١,١١٣	٢,٢٤٠	٦- يعد تحقيق نواتج تعلم إيجابية موجهاً لكافة الأنشطة المطبقة بالمدرسة.
٢	متوسطة	١,٢٤٢	٢,٧٠٤	٧- تهتم الإدارة المدرسية بتنمية مهارات التفكير العليا للطلاب.
٥	منخفضة	٠,٨٧٠	٢,٣٣٢	٨- يساعد المدير المعلمين بالمدرسة على النظر لأنفسهم كجزء من منظمة متعلمة.
٨	منخفضة جداً	٠,٧٦٤	١,٧٩٦	٩- يهتم المدير بحدوث التعلم على كافة المستويات: الطلاب، والمعلمين، والآباء، والإداريين.
بدرجة منخفضة			٢,٣٨٣	المتوسط الحسابي العام

ومن هذا الجدول يتضح أن درجة اتساق الممارسات القيادية لمديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت مع مبدأ استدامة التعلم والنجاح كانت إجمالاً "منخفضة" حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المبدأ (٢,٣٨٣). وقد تراوحت درجة تطبيق عبارات هذا المبدأ ما بين "المرتفعة" و"المنخفضة جداً". وأتت عبارة واحدة بدرجة تطبيق "مرتفعة"، وعبارتان بدرجة تطبيق "متوسطة"، و(٤) عبارات بدرجة تطبيق "منخفضة"، وعبارتان بدرجة تطبيق "منخفضة جداً".

وقد أتت في الرتبة الأولى كأعلى عبارات هذا المبدأ تطبيقاً وبدرجة (مرتفعة) العبارة رقم (٤) "يهتم المدير بدور المدرسة في دعم التعلم غير الرسمي للطلاب" بمتوسط حسابي (٣,٤٧٤)، تلتها في الرتبة الثانية وبدرجة (متوسطة) العبارة رقم (٧) "بمتوسط حسابي (٢,٧٠٤)، تلتها في الرتبة الثالثة وبدرجة (متوسطة) العبارة رقم (٥) "ترتكز رؤية المدرسة إلى أغراض أخلاقية تتعلق بعملية التعلم لدى الطلاب" بمتوسط حسابي (٢,٦١٢)، تلتها في الرتبة الرابعة وبدرجة (منخفضة) العبارة رقم (٢) "يعمل المدير على نشر ثقافة مدرسية تركز على التطوير المستمر للعملية التعليمية" بمتوسط حسابي (٢,٣٩٨)، تلتها في الرتبة الخامسة وبدرجة (منخفضة) العبارة رقم (٨) "يساعد المدير المعلمين بالمدرسة على النظر لأنفسهم كجزء من منظمة متعلمة" بمتوسط حسابي (٢,٣٣٢).

وجاءت في الرتبة السادسة وبدرجة (منخفضة) العبارة رقم (٦) "يعد تحقيق نواتج تعلم إيجابية موجهاً لكافة الأنشطة المطبقة بالمدرسة" بمتوسط حسابي (٢,٢٤٠)، تلتها في الرتبة السابعة وبدرجة (منخفضة) العبارة رقم (٣) "تتبنى الإدارة المدرسية رؤية عميقة للتعلم تذهب لما هو أبعد من الاختبارات المدرسية التقليدية" بمتوسط حسابي (٢,١٤٨)، تلتها في الرتبة الثامنة وبدرجة (منخفضة جداً) العبارة رقم (٩) "يهتم المدير بحدوث التعلم على كافة المستويات: الطلاب، والمعلمين، والآباء، والإداريين" بمتوسط حسابي (١,٧٩٦)، وجاءت في

الرتبة الأخيرة كأقل عبارات هذا المبدأ تطبيقاً وبدرجة (منخفضة جداً) العبارة رقم (١) "تركز رؤية المدرسة على تحقيق التعلم مدى الحياة للجميع" بمتوسط حسابي (١,٧٤٥).

ثالثاً: عرض نتائج التساؤل الفرعي الرابع (١-٤)

نص التساؤل الفرعي الرابع على "إلى أي مدى تتسق الممارسات القيادية لمديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت مع مبدأ استدامة القيادة لدى الآخرين؟" وللإجابة عن هذا التساؤل تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة، وترتيب النتائج حسب قيم المتوسطات الحسابية لعبارات المبدأ. وفيما يلي عرض النتائج التي تم التوصل إليها:

جدول (١٤): النتائج المتعلقة بدرجة اتساق الممارسات القيادية لمديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت مع مبدأ استدامة القيادة لدى الآخرين

الرتبة	الحكم على المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد الفرعية
٤	منخفضة	٠,٨٦١	٢,٤٥٤	١- يحرص المدير على اكتشاف القدرات القيادية لدى المعلمين.
٧	منخفضة	١,٠٤٤	١,٩٥٤	٢- يوفر المدير فرصاً لبرامج التنمية المهنية للمعلمين في مهارات القيادة.
٨	منخفضة	٠,٨٨٧	١,٨١٦	٣- يرى المدير أنه من المهم عمل الترقيات من داخل المدرسة كلما أمكن.
٣	منخفضة	١,٠٣٥	٢,٦٠٧	٤- يقدر المدير أهمية بقاء طاقم العمل بالمدرسة لفترة طويلة على جميع المستويات.
٢	متوسطة	١,١٣٩	٢,٩٠٣	٥- ينمذج المهارات القيادية للمعلمين على نحو مستمر.
٥	منخفضة	٠,٩٦٩	٢,٢١٤	٦- يراعي المدير بحرص مدى نضج مهارات القيادة لدى كل معلم على حده.
١	متوسطة	٠,٩٧٤	٢,٩٢٩	٧- يزود المدير المعلمين بالتغذية الراجعة حول أدائهم لتحسين نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة في قدراتهم القيادية.
٦	منخفضة	١,٠٣٣	٢,١٠٢	٨- يحرص المدير على إيجاد خط من تعاقب القيادة في المدرسة من خلال نقل خبراته وأساليبه إدارته للمعلمين لتجهيز خلفاء له.
بدرجة منخفضة			٢,٣٧٢	المتوسط الحسابي العام

ومن هذا الجدول يتضح أن درجة اتساق الممارسات القيادية لمديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت مع مبدأ استدامة القيادة لدى الآخرين كانت إجمالاً "منخفضة" حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المبدأ (٢,٣٧٢). وقد تراوحت درجة تطبيق عبارات هذا المبدأ ما بين "المتوسطة" و"المنخفضة". وأتت عبارتان بدرجة تطبيق "متوسطة"، و(٦) عبارات بدرجة تطبيق "منخفضة".

وقد أتت في الرتبة الأولى كأعلى عبارات هذا المبدأ تطبيقاً وبدرجة (متوسطة) العبارة رقم (٧) "يزود المدير المعلمين بالتغذية الراجعة حول أدائهم لتحسين نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة في قدراتهم القيادية" بمتوسط حسابي (٢,٩٢٩)، تلتها في الرتبة الثانية وبدرجة (متوسطة) العبارة رقم (٥) "ينمذج المهارات القيادية للمعلمين على نحو مستمر" بمتوسط حسابي (٢,٩٠٣)، تلتها في الرتبة الثالثة وبدرجة (منخفضة) العبارة رقم (٤) "يقدر المدير أهمية بقاء طاقم العمل بالمدرسة لفترة طويلة على جميع المستويات" بمتوسط حسابي (٢,٦٠٧)، تلتها في الرتبة الرابعة وبدرجة (منخفضة) العبارة رقم (١) "يحرص المدير على اكتشاف القدرات القيادية لدى المعلمين" بمتوسط حسابي (٢,٤٥٤)، تلتها في الرتبة الخامسة

وبدرجة (منخفضة) العبارة رقم (٦) "يراعي المدير بحرص مدى نضج مهارات القيادة لدى كل معلم على حده" بمتوسط حسابي (٢,٢١٤).

وجاءت في الرتبة السادسة وبدرجة (منخفضة) العبارة رقم (٨) "يحرص المدير على إيجاد خط من تعاقب القيادة في المدرسة من خلال نقل خبراته وأساليبه إدارته للمعلمين لتجهيز خلفاء له" بمتوسط حسابي (٢,١٠٢)، تلتها في الرتبة السابعة وبدرجة (منخفضة) العبارة رقم (٢) "يوفر المدير فرص لبرامج التنمية المهنية للمعلمين في مهارات القيادة" بمتوسط حسابي (١,٩٥٤)، وجاءت في الرتبة الأخيرة كأقل عبارات هذا المبدأ تطبيقاً وبدرجة (منخفضة) العبارة رقم (٣) "يرى المدير أنه من المهم عمل الترقينات من داخل المدرسة كلما أمكن" بمتوسط حسابي (١,٨١٦).

رابعاً: عرض نتائج التساؤل الفرعي الخامس (١-٥)

نص التساؤل الفرعي الخامس على "إلى أي مدى تتسق الممارسات القيادية لمديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت مع مبدأ القيادة الموزعة؟". وللإجابة عن هذا التساؤل تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة، وترتيب النتائج حسب قيم المتوسطات الحسابية لعبارات المبدأ. وفيما يلي عرض النتائج التي تم التوصل إليها:

جدول (١٥): النتائج المتعلقة بدرجة اتساق الممارسات القيادية لمديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت مع مبدأ القيادة الموزعة

الرتبة	الحكم على المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد الفرعية
٣	منخفضة	١,٢٧١	٢,٥٩٧	١- يتبادل المدير الآراء مع المعلمين ويشركهم في صنع القرارات.
٤	منخفضة	٠,٩٤٨	٢,٢٣٥	٢- يفوض المدير بعض من المسؤوليات والصلاحيات وفرص القيادة للمعلمين في المدرسة.
٦	منخفضة	١,٠٦٥	٢,١٩٩	٣- يعمل مدير المدرسة كعضو رئيسي في فريق أو متحدث عنه.
٧	منخفضة جداً	٠,٨٥٦	١,٧٨٦	٤- يرى المدير أن القيادة الجمعية للمدرسة لها تأثير أكبر على تعلم الطلاب مقارنة بالقيادة الرسمية وحدها.
٥	منخفضة	١,٢١١	٢,٢٠٤	٥- يشترك المدير آباء في صنع بعض القرارات المتعلقة بأبنائهم.
٢	متوسطة	١,٢١٧	٢,٦٤٨	٦- ينمي المدير إحساس المعلمين بالاستقلالية والمسؤولية عن تعلم الطلاب.
١	مرتفعة	٠,٧٧١	٣,٤٢٩	٧- يهتم المدير بآراء المعلمين وأفكارهم ومقترحاتهم المتعلقة بالعمل.
٨	منخفضة جداً	٠,٨١١	١,٧٣٥	٨- يشترك المدير المعلمين في تقويم نتائج العمل الإداري.
بدرجة منخفضة			٢,٣٥٤	المتوسط الحسابي العام

ومن هذا الجدول يتضح أن درجة اتساق الممارسات القيادية لمديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت مع مبدأ القيادة الموزعة كانت إجمالاً "منخفضة" حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المبدأ (٢,٣٥٤). وقد تراوحت درجة تطبيق عبارات هذا المبدأ ما بين "المرتفعة" و"المنخفضة جداً". وأنت عبارة واحدة بدرجة تطبيق "مرتفعة"، وعبارتان بدرجة تطبيق "متوسطة"، و(٤) عبارة بدرجة تطبيق "منخفضة"، وعبارتان بدرجة تطبيق "منخفضة جداً".

وقد أنت في الرتبة الأولى كأعلى عبارات هذا المبدأ تطبيقاً وبدرجة (مرتفعة) العبارة رقم (٧) "يهتم المدير بآراء المعلمين وأفكارهم ومقترحاتهم المتعلقة بالعمل" بمتوسط حسابي

(٣,٤٢٩)، تلتها في الرتبة الثانية وبدرجة (متوسطة) العبارة رقم (٦) "ينمي المدير إحساس المعلمين بالاستقلالية والمسئولية عن تعلم الطلاب" بمتوسط حسابي (٢,٦٤٨)، تلتها في الرتبة الثالثة وبدرجة (منخفضة) العبارة رقم (١) "يتبادل المدير الآراء مع المعلمين ويشركهم في صنع القرارات" بمتوسط حسابي (٢,٥٩٧)، تلتها في الرتبة الرابعة وبدرجة (منخفضة) العبارة رقم (٢) "يفوض المدير بعض من المسؤوليات والصلاحيات وفرص القيادة للمعلمين في المدرسة" بمتوسط حسابي (٢,٢٣٥)، تلتها في الرتبة الخامسة وبدرجة (منخفضة) العبارة رقم (٥) "يشرك المدير آباء في صنع بعض القرارات المتعلقة بأبنائهم" بمتوسط حسابي (٢,٢٠٤). وجاءت في الرتبة السادسة وبدرجة (منخفضة) العبارة رقم (٣) "يعمل مدير المدرسة كعضو رئيسي في فريق أو متحدث عنه" بمتوسط حسابي (٢,١٩٩)، تلتها في الرتبة السابعة وبدرجة (منخفضة جداً) العبارة رقم (٤) "يرى المدير أن القيادة الجمعية للمدرسة لها تأثير أكبر على تعلم الطلاب مقارنة بالقيادة الرسمية وحدها" بمتوسط حسابي (١,٧٨٦)، وجاءت في الرتبة الأخيرة كأقل عبارات هذا المبدأ تطبيقاً وبدرجة (منخفضة جداً) العبارة رقم (٨) "يشرك المدير المعلمين في تقييم نتائج العمل الإداري" بمتوسط حسابي (١,٧٣٥).

خامساً: عرض نتائج التساؤل الفرعي السادس (٦-١)

نص التساؤل الفرعي السادس على "إلى أي مدى تتسق الممارسات القيادية لمديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت مع مبدأ الحفاظ على الموارد المادية والبشرية؟". وللإجابة عن هذا التساؤل تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة، وترتيب النتائج حسب قيم المتوسطات الحسابية لعبارات المبدأ. وفيما يلي عرض النتائج التي تم التوصل إليها:

جدول (١٦): النتائج المتعلقة بدرجة اتساق الممارسات القيادية لمديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت مع مبدأ الحفاظ على الموارد المادية والبشرية

الرتبة	الحكم على المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد الفرعية
٩	متوسطة	١,٢٠٨	٢,٦٤٨	١- يكلف المدير المعلمين بالأعمال التي تتناسب مع قدراتهم ووقتهم تجنباً لتعرضهم للضغط أو الاحتراق النفسي.
٨	متوسطة	١,٢٠٧	٣,٠٠٠	٢- يحرص المدير على إنجاز الأعمال بأعلى جودة وبأقل كلفة ممكنة.
٦	مرتفعة	٠,٧٦٧	٣,٤٥٩	٣- يوجه المدير بالحفاظ على الموارد الطبيعية والمادية في المدرسة وترشيد استهلاكها.
٤	مرتفعة	٠,٨١٣	٣,٥١٠	٤- يوجه المدير بالعمل على الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة من خلال إعادة التدوير.
١	مرتفعة جداً	٠,٧١٩	٤,٢٣٠	٥- يعمل المدير على إيجاد مناخ مدرسي موات يثير دافعية المعلمين للعمل.
٧	متوسطة	١,١٦٠	٣,٢٦٥	٦- يطبق المدير أنظمة فعالة لمكافأة وتقدير جهود المعلمين المميزين.
٥	مرتفعة	٠,٩١٤	٣,٤٦٩	٧- يوفر فرص متواصلة لتنمية القدرات والمهارات التدريسية للمعلمين.
٣	مرتفعة	٠,٩٧٦	٣,٦٢٨	٨- يهتم المدير بالإدارة الفعالة للوقت ويحث المعلمين على استثمار الوقت وإدارته بشكل جيد.
٢	مرتفعة	٠,٩٤٠	٣,٧٣٥	٩- يوفر المدير الدعم الكافي للمعلمين لأداء أعمالهم مثل مواد وأدوات التدريس وإتاحة وقت كاف للتخطيط.
	درجة مرتفعة		٣,٤٣٨	المتوسط الحسابي العام

ومن هذا الجدول يتضح أن درجة اتساق الممارسات القيادية لمديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت مع مبدأ الحفاظ على الموارد المادية والبشرية كانت إجمالاً "مرتفعة" حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المبدأ (٣,٤٣٨). وقد تراوحت درجة تطبيق عبارات هذا المبدأ ما بين "المرتفعة جداً" و"المتوسطة". وأنت عبارة واحدة بدرجة تطبيق "مرتفعة جداً"، و(٥) عبارات بدرجة تطبيق "مرتفعة"، و(٣) عبارات بدرجة تطبيق "متوسطة".

وقد أتت في الرتبة الأولى كأعلى عبارات هذا المبدأ تطبيقاً وبدرجة (مرتفعة جداً) العبارة رقم (٥) "يعمل المدير على إيجاد مناخ مدرسي موات يثير دافعية المعلمين للعمل" بمتوسط حسابي (٤,٢٣٠)، تلتها في الرتبة الثانية وبدرجة (مرتفعة) العبارة رقم (٩) "يوفر المدير الدعم الكافي للمعلمين لأداء أعمالهم مثل مواد وأدوات التدريس وإتاحة وقت كاف للتخطيط" بمتوسط حسابي (٣,٧٣٥)، تلتها في الرتبة الثالثة وبدرجة (مرتفعة) العبارة رقم (٨) "يهتم المدير بالإدارة الفعالة للوقت وبحث المعلمين على استثمار الوقت وإدارته بشكل جيد" بمتوسط حسابي (٣,٦٢٨)، تلتها في الرتبة الرابعة وبدرجة (مرتفعة) العبارة رقم (٤) "يوجه المدير بالعمل على الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة من خلال إعادة التدوير" بمتوسط حسابي (٣,٥١٠)، تلتها في الرتبة الخامسة وبدرجة (مرتفعة) العبارة رقم (٧) "يوفر فرص متواصلة لتنمية القدرات والمهارات التدريسية للمعلمين" بمتوسط حسابي (٣,٤٦٩).

وجاءت في الرتبة السادسة وبدرجة (مرتفعة) العبارة رقم (٣) "يوجه المدير بالحفاظ على الموارد الطبيعية والمادية في المدرسة وترشيد استهلاكها" بمتوسط حسابي (٣,٤٥٩)، تلتها في الرتبة السابعة وبدرجة (متوسطة) العبارة رقم (٦) "يطبق المدير أنظمة فعالة لمكافحة وتقدير جهود المعلمين المميزين" بمتوسط حسابي (٣,٢٦٥)، تلتها في الرتبة الثامنة وبدرجة (متوسطة) العبارة رقم (٢) "يحرص المدير على إنجاز الأعمال بأعلى جودة وبأقل كلفة ممكنة" بمتوسط حسابي (٣,٠٠٠)، وجاءت في الرتبة الأخيرة كأقل عبارات هذا المبدأ تطبيقاً وبدرجة (متوسطة) العبارة رقم (١) "يكلف المدير المعلمين بالأعمال التي تتناسب مع قدراتهم ووقتهم تجنباً لتعرضهم للضغط أو الاحتراق النفسي" بمتوسط حسابي (٢,٦٤٨).

سادساً: عرض نتائج التساؤل الفرعي السابع (١-٧)

نص التساؤل الفرعي السابع على "إلى أي مدى تتسق الممارسات القيادية لمديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت مع مبدأ العدالة؟". وللإجابة عن هذا التساؤل تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة، وترتيب النتائج حسب قيم المتوسطات الحسابية لعبارات المبدأ. وفيما يلي عرض النتائج التي تم التوصل إليها:

جدول (١٧): النتائج المتعلقة بدرجة اتساق الممارسات القيادية لمديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت مع مبدأ العدالة

الرتبة	الحكم على المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد الفرعية
١	مرتفعة	٠,٨٢٨	٣,٦٩٤	١- يأخذ المدير بعين الاعتبار التأثيرات التي يمكن أن تحدثها الإجراءات المتبعة بالمدرسة على الطلاب في المدارس الأخرى.
٦	متوسطة	٠,٧٩١	٢,٨٢٧	٢- يركز المدير على حماية البيئة أثناء تحديد أهداف العمل بالمدرسة.
٤	متوسطة	١,٠٣٧	٣,٠٨٧	٣- يتجنب المدير إحداث التطور بالمدرسة على حساب المدارس والمؤسسات الأخرى.
٨	منخفضة	١,٠٩١	٢,٢٨٦	٤- يركز المدير على المصلحة العامة والمجتمعية.

٧	منخفضة	٠,٩٢٤	٢,٤٤٤	٥- يسعى المدير إلى تقوية أو اصرر التعاون مع منظمات المجتمع المحلي.
٥	متوسطة	١,٠٦٧	٢,٨٩٨	٦- يوجد طرق لمشاركة المعرفة والموارد التعليمية مع المدارس والمؤسسات التعليمية الأخرى.
٣	متوسطة	٠,٧٨١	٣,١٢٢	٧- يشجع المدير على تطبيق المشروعات التعليمية الهادفة لخدمة المجتمع المحلي.
٢	متوسطة	٠,٩٥٠	٣,١٥٨	٨- يسعى المدير إلى ترسيخ مبدأ العدالة داخل وخارج المدرسة.
بدرجة متوسطة			٢,٩٣٩	المتوسط الحسابي العام

ومن هذا الجدول يتضح أن درجة اتساق الممارسات القيادية لمديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت مع مبدأ العدالة كانت إجمالاً "متوسطة" حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المبدأ (٢,٩٣٩). وقد تراوحت درجة تطبيق عبارات هذا المبدأ ما بين "المرتفعة" و"المنخفضة". وأنت عبارة واحدة بدرجة تطبيق "مرتفعة"، و(٥) عبارات بدرجة تطبيق "متوسطة"، وعبارتان بدرجة تطبيق "منخفضة".

وقد أنت في الرتبة الأولى كأعلى عبارات هذا المبدأ تطبيقاً وبدرجة (مرتفعة) العبارة رقم (١) "يأخذ المدير بعين الاعتبار التأثيرات التي يمكن أن تحدثها الإجراءات المتبعة بالمدرسة على الطلاب في المدارس الأخرى" بمتوسط حسابي (٣,٦٩٤)، تلتها في الرتبة الثانية وبدرجة (متوسطة) العبارة رقم (٨) "يسعى المدير إلى ترسيخ مبدأ العدالة داخل وخارج المدرسة" بمتوسط حسابي (٣,١٥٨)، تلتها في الرتبة الثالثة وبدرجة (متوسطة) العبارة رقم (٧) "يشجع المدير على تطبيق المشروعات التعليمية الهادفة لخدمة المجتمع المحلي" بمتوسط حسابي (٣,١٢٢)، تلتها في الرتبة الرابعة وبدرجة (متوسطة) العبارة رقم (٣) "يتجنب المدير إحداث التطور بالمدرسة على حساب المدارس والمؤسسات الأخرى" بمتوسط حسابي (٣,٠٨٧)، تلتها في الرتبة الخامسة وبدرجة (متوسطة) العبارة رقم (٦) "يوجد طرق لمشاركة المعرفة والموارد التعليمية مع المدارس والمؤسسات التعليمية الأخرى" بمتوسط حسابي (٢,٨٩٨).

وجاءت في الرتبة السادسة وبدرجة (متوسطة) العبارة رقم (٢) "يركز المدير على حماية البيئة أثناء تحديد أهداف العمل بالمدرسة" بمتوسط حسابي (٢,٨٢٧)، تلتها في الرتبة السابعة وبدرجة (منخفضة) العبارة رقم (٥) "يسعى المدير إلى تقوية أو اصرر التعاون مع منظمات المجتمع المحلي" بمتوسط حسابي (٢,٤٤٤)، وجاءت في الرتبة الأخيرة كأقل عبارات هذا المبدأ تطبيقاً وبدرجة (منخفضة) العبارة رقم (٤) "يركز المدير على المصلحة العامة والمجتمعية" بمتوسط حسابي (٢,٢٨٦).

سابعاً: عرض نتائج التساؤل الفرعي الثامن (٨-١)

نص التساؤل الفرعي الثامن على "إلى أي مدى تتسق الممارسات القيادية لمديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت مع مبدأ "إتباع منظور طويل الأمد"؟". وللإجابة عن هذا التساؤل تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة، وترتيب النتائج حسب قيم المتوسطات الحسابية لعبارات المبدأ. وفيما يلي عرض النتائج التي تم التوصل إليها:

جدول (١٨): النتائج المتعلقة بدرجة اتساق الممارسات القيادية لمديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت مع مبدأ إتباع منظور طويل الأمد

الرتبة	الحكم على المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد الفرعية
٤	منخفضة	١,٠٠٤	٢,٣١٦	١- يتعامل المدير مع التغيير باعتباره عملية متطورة ويتعين أخذها بعين الاعتبار دائماً.
١	متوسطة	٠,٨٠٨	٣,٤٠٣	٢- يشجع المدير على مشاركة ثقافة " تمكينية" قوية تركز على المنظور طويل الأمد بالمدرسة.
٢	متوسطة	١,٠٦٣	٢,٩٤٤	٣- يعتبر المدير الإبداع بمثابة أداة إستراتيجية لتحقيق المدرسة ميزة تنافسية مستدامة للمدرسة.
٣	متوسطة	٠,٩٦٦	٢,٧٧٦	٤- يركز على الأهداف طويلة الأمد أثناء العمل على تحقيق الأهداف قصيرة الأمد.
٧	منخفضة جداً	٠,٦٣٦	١,٤٦٩	٥- يرى المدير أنه يجب بذل جهد متساوياً في كلا من التنمية المهنية والمحاسبية عن تعلم الطلاب.
٦	منخفضة جداً	٠,٦٨٦	١,٥٨٢	٦- يحرص المدير على الموائمة بين رؤية المدرسة والرؤية السائدة على كافة المستويات العليا للنظام التعليمي.
٥	منخفضة	١,٠١٥	٢,٠١٥	٧- يركز المدير على تنمية الطلاب للمهارات التي من المتوقع أن يحتاجونها في المستقبل.
بدرجة منخفضة			٢,٣٥٨	المتوسط الحسابي العام

ومن هذا الجدول يتضح أن درجة اتساق الممارسات القيادية لمديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت مع مبدأ إتباع منظور طويل الأمد كانت إجمالاً "منخفضة" حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المبدأ (٢,٣٥٨). وقد تراوحت درجة تطبيق عبارات هذا المبدأ ما بين "المتوسطة" و"المنخفضة جداً". وأنت (٣) عبارات بدرجة تطبيق "متوسطة"، وعبارتان بدرجة تطبيق "منخفضة"، وعبارتان بدرجة تطبيق "منخفضة جداً".

وقد أتت في الرتبة الأولى كأعلى عبارات هذا المبدأ تطبيقاً وبدرجة (متوسطة) العبارة رقم (٢) "يشجع المدير على مشاركة ثقافة " تمكينية" قوية تركز على المنظور طويل الأمد بالمدرسة" بمتوسط حسابي (٣,٤٠٣)، تلتها في الرتبة الثانية وبدرجة (متوسطة) العبارة رقم (٣) "يعتبر المدير الإبداع بمثابة أداة إستراتيجية لتحقيق المدرسة ميزة تنافسية مستدامة للمدرسة" بمتوسط حسابي (٢,٩٤٤)، تلتها في الرتبة الثالثة وبدرجة (متوسطة) العبارة رقم (٤) "يركز على الأهداف طويلة الأمد أثناء العمل على تحقيق الأهداف قصيرة الأمد" بمتوسط حسابي (٢,٧٧٦)، تلتها في الرتبة الرابعة وبدرجة (منخفضة) العبارة رقم (١) "يتعامل المدير مع التغيير باعتباره عملية متطورة ويتعين أخذها بعين الاعتبار دائماً" بمتوسط حسابي (٢,٣١٦)، تلتها في الرتبة الخامسة وبدرجة (منخفضة) العبارة رقم (٧) "يركز المدير على تنمية الطلاب للمهارات التي من المتوقع أن يحتاجونها في المستقبل" بمتوسط حسابي (٢,٠١٥).

وجاءت في الرتبة السادسة وبدرجة (منخفضة جداً) العبارة رقم (٦) "يحرص المدير على الموائمة بين رؤية المدرسة والرؤية السائدة على كافة المستويات العليا للنظام التعليمي" بمتوسط حسابي (١,٥٨٢)، وجاءت في الرتبة الأخيرة كأقل عبارات هذا المبدأ تطبيقاً وبدرجة (منخفضة جداً) العبارة رقم (٥) "يرى المدير أنه يجب بذل جهد متساوياً في كلا من التنمية المهنية والمحاسبية عن تعلم الطلاب" بمتوسط حسابي (١,٤٦٩).

ثامناً: عرض نتائج التساؤل الفرعي التاسع (٩-١)

نص التساؤل الفرعي التاسع على "إلى أي مدى تتسق الممارسات القيادية لمديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت مع مبدأ التعلم من دروس الماضي؟". وللإجابة عن هذا

التساؤل تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة، وترتيب النتائج حسب قيم المتوسطات الحسابية لعبارات المبدأ. وفيما يلي عرض النتائج التي تم التوصل إليها:

جدول (١٩): النتائج المتعلقة بدرجة اتساق الممارسات القيادية لمديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت مع مبدأ التعلم من دروس الماضي

الرتبة	الحكم على المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد الفرعية
١	مرتفعة	٠,٧٤٨	٣,٥١٠	١- يوجه المدير بتوظيف أنظمة لتخزين المعرفة والدروس والخبرات المتعلمة في المدرسة.
٦	منخفضة	٠,٩١٧	٢,١٤٣	٢- يشجع المدير مشاركة المعرفة على كافة المستويات في المدرسة.
٤	متوسطة	١,٠٧١	٢,٦٩٤	٣- يشجع المدير المعلمين على التعلم من دروس وأخطاء الماضي لتحقيق واقع ومستقبل أفضل.
٣	متوسطة	٠,٩٥٤	٢,٨١٦	٤- يحترم المدير آراء جميع المعلمين ويقدرها ويأخذها بعين الاعتبار.
٧	منخفضة جداً	٠,٦٨٦	١,٥٨٢	٥- يهتم المدير بدراسة خبرات وتجارب المدارس الأخرى للاستفادة والتعلم منها.
٥	منخفضة	١,٠٢١	٢,٣٦٢	٦- يشجع المدير المعلمين على التعلم من أخطاء وتجارب بعضهم البعض.
٢	متوسطة	١,٠٤٧	٢,٩٨٠	٧- يندمج المدير التعلم بالخبرة والاستفادة من دروس الماضي أمام المعلمين.
بدرجة منخفضة			٢,٥٨٤	المتوسط الحسابي العام

ومن هذا الجدول يتضح أن درجة اتساق الممارسات القيادية لمديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت مع مبدأ التعلم من دروس الماضي كانت إجمالاً "منخفضة" حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المبدأ (٢,٥٨٤). وقد تراوحت درجة تطبيق عبارات هذا المبدأ ما بين "المرتفعة" و"المنخفضة جداً". وأنت عبارة واحدة بدرجة تطبيق "مرتفعة"، و (٣) عبارات بدرجة تطبيق "متوسطة"، وعبارتان بدرجة تطبيق "منخفضة"، وعبارة واحدة بدرجة تطبيق "منخفضة جداً".

وقد أتت في الرتبة الأولى كأعلى عبارات هذا المبدأ تطبيقاً وبدرجة (مرتفعة) العبارة رقم (١) "يوجه المدير بتوظيف أنظمة لتخزين المعرفة والدروس والخبرات المتعلمة في المدرسة" بمتوسط حسابي (٣,٥١٠)، تلتها في الرتبة الثانية وبدرجة (متوسطة) العبارة رقم (٧) "يندمج المدير التعلم بالخبرة والاستفادة من دروس الماضي أمام المعلمين" بمتوسط حسابي (٢,٩٨٠)، تلتها في الرتبة الثالثة وبدرجة (متوسطة) العبارة رقم (٤) "يحترم المدير آراء جميع المعلمين ويقدرها ويأخذها بعين الاعتبار" بمتوسط حسابي (٢,٨١٦)، تلتها في الرتبة الرابعة وبدرجة (متوسطة) العبارة رقم (٣) "يشجع المدير المعلمين على التعلم من دروس وأخطاء الماضي لتحقيق واقع ومستقبل أفضل" بمتوسط حسابي (٢,٦٩٤)، تلتها في الرتبة الخامسة وبدرجة (منخفضة) العبارة رقم (٦) "يشجع المدير المعلمين على التعلم من أخطاء وتجارب بعضهم البعض" بمتوسط حسابي (٢,٣٦٢).

وجاءت في الرتبة السادسة وبدرجة (منخفضة) العبارة رقم (٢) "يشجع المدير مشاركة المعرفة على كافة المستويات في المدرسة" بمتوسط حسابي (٢,١٤٣)، وجاءت في الرتبة الأخيرة كأقل عبارات هذا المبدأ تطبيقاً وبدرجة (منخفضة جداً) العبارة رقم (٥) "يهتم المدير بدراسة خبرات وتجارب المدارس الأخرى للاستفادة والتعلم منها" بمتوسط حسابي (١,٥٨٢).

تاسعاً: عرض نتائج التساؤل الثاني

نص التساؤل الثاني لهذه البحث على "هل توجد فروق دالة في وجهات نظر المعلمين بشأن مدى اتساق الممارسات القيادية لمديري المدارس المتوسطة مع مبادئ القيادة المستدامة باختلاف متغيراتهم الشخصية (الجنس- التخصص- عدد سنوات العمل بمهنة التدريس- المؤهل العلمي)؟" ويتفرع من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

١-٢ هل توجد فروق دالة في وجهات نظر المعلمين بشأن مدى اتساق الممارسات القيادية لمديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت مع مبادئ التنمية المستدامة وفقاً لمتغير الجنس؟

٢-٢ هل توجد فروق دالة في وجهات نظر المعلمين بشأن مدى اتساق الممارسات القيادية لمديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت مع مبادئ التنمية المستدامة وفقاً لمتغير عدد سنوات العمل بمهنة التدريس؟

٣-٢ هل توجد فروق دالة في وجهات نظر المعلمين بشأن مدى اتساق الممارسات القيادية لمديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت مع مبادئ التنمية المستدامة وفقاً لمتغير التخصص؟

٤-٢ هل توجد فروق دالة في وجهات نظر المعلمين بشأن مدى اتساق الممارسات القيادية لمديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت مع مبادئ التنمية المستدامة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي؟

وللإجابة عن هذا التساؤل، تم صياغة الفروض الإحصائية التالية:

- الفرض الأول: لا توجد فروق دالة في وجهات نظر المعلمين بشأن مدى اتساق الممارسات القيادية التي يتبعها المديرون مع مبادئ القيادة المستدامة بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت تُعزى لمتغير الجنس.
 - الفرض الثاني: لا توجد فروق دالة في وجهات نظر المعلمين بشأن مدى اتساق الممارسات القيادية التي يتبعها المديرون مع مبادئ القيادة المستدامة بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت تُعزى لمتغير عدد سنوات العمل بمهنة التدريس.
 - الفرض الثالث: لا توجد فروق دالة في وجهات نظر المعلمين بشأن مدى اتساق الممارسات القيادية التي يتبعها المديرون مع مبادئ القيادة المستدامة بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت تُعزى لمتغير التخصص.
 - الفرض الرابع: لا توجد فروق دالة في وجهات نظر المعلمين بشأن مدى اتساق الممارسات القيادية التي يتبعها المديرون مع مبادئ القيادة المستدامة بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- وللتأكد من صحة الفرض الإحصائي الأول تم إجراء اختبار "ت" لعينتين مستقلتين. وجاءت النتائج كما يوضح الجدول (٢٠).

جدول (٢٠): نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق بين متوسطات تقديرات المعلمين بشأن مدى اتساق الممارسات القيادية التي يتبعها المديرون مع مبادئ القيادة المستدامة بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت تُعزى لمتغير الجنس

الدلالة الإحصائية	قيمة "ت"	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محاو الاستبيان
غير دال إحصائياً	١,٣٩٠	١٩٤	٢,٨٩٥	٢١,١٥٩	المبدأ الأول: استدامة التعلم والنجاح
			٣,٥٣٩	٢١,٧٩٨	
دال عند مستوى (٠,٠١)	٧,١٦٠	١٩٤	٤,٧٧٧	٢١,٠٢٨	المبدأ الثاني: استدامة القيادة لدى الآخرين
			٤,٤٨٠	١٨,٩٢١	
غير دال إحصائياً	٠,٩٤٧	١٩٤	٥,٣٦٩	١٩,١٥٠	المبدأ الثالث: القيادة الموزعة
			٤,٨٧٨	١٨,٤٤٩	
غير دال إحصائياً	١,٦٦٥	١٩٤	٣,٣١٩	٣٠,٥٨٩	المبدأ الرابع: الحفاظ على الموارد المادية والبشرية
			٣,٢١٧	٣١,٣٧١	

المبدأ الخامس: العدالة	٢٥,٨٦٢	٣,٨٦٢	١٩٤	٨,٩٧٦	دال عند مستوى (٠,٠١)
	٢٣,٨٢٠	٤,١٤١			
المبدأ السادس: التعلم من دروس الماضي	١٨,١٨٧	٤,٥١٤	١٩٤	٠,٣٤٥	غير دال إحصائياً
	١٧,٩٦٦	٤,٣٩١			
المبدأ السابع: إتباع منظور طويل الأمد	١٦,٥٥١	٣,٨٢٢	١٩٤	٠,٩٤٥	غير دال إحصائياً
	١٦,٤٤٩	٣,٨٤٤			
الدرجة الإجمالية	١٤٧,٩٢٥	١٣,٠٨٤	١٩٤	٠,٤٦٤	غير دال إحصائياً
	١٤٨,٧٧٥	١٢,٣٨٧			

وتشير نتائج الجدول رقم (٢٠) إلى ما يلي:

- ١- لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطات استجابات عينة البحث فيما يتعلق بالمبدأ الأول للقيادة المستدامة "استدامة التعلم والنجاح".
 - ٢- يوجد فرق دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين متوسطات استجابات عينة البحث فيما يتعلق بالمبدأ الثاني للقيادة المستدامة "استدامة القيادة لدى الآخرين" لصالح المعلمين.
 - ٣- لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطات استجابات عينة البحث فيما يتعلق بالمبدأ الثالث للقيادة المستدامة "القيادة الموزعة".
 - ٤- لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطات استجابات عينة البحث فيما يتعلق بالمبدأ الرابع للقيادة المستدامة "الحفاظ على الموارد المادية والبشرية".
 - ٥- يوجد فرق دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين متوسطات استجابات عينة البحث فيما يتعلق بالمبدأ الخامس للقيادة المستدامة "العدالة" لصالح المعلمين.
 - ٦- لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطات استجابات عينة البحث فيما يتعلق بالمبدأ السادس للقيادة المستدامة "التعلم من دروس الماضي".
 - ٧- لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطات استجابات عينة البحث فيما يتعلق بالمبدأ السابع للقيادة المستدامة "إتباع منظور طويل الأمد".
 - ٨- لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطات استجابات عينة البحث فيما يتعلق بالدرجة الإجمالية للاستبيان.
- وبذلك نقبل الفرض الإحصائي الذي نص على "لا توجد فروق دالة في وجهات نظر المعلمين بشأن مدى اتساق الممارسات القيادية التي يتبعها المديرون مع مبادئ القيادة المستدامة بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت تُعزى لمتغير الجنس".
- وللتأكد من صحة الفرض الإحصائي الثاني تم إجراء تحليل التباين الأحادي. وجاءت النتائج كما يوضح الجدول التالي:

جدول (٢١): نتائج اختبار تحليل التباين لدلالة الفروق بين متوسطات تقديرات عينة الباحثين مدى اتساق الممارسات القيادية التي يتبعها المدبرون مع مبادئ القيادة المستدامة بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت تُعزى لمتغير عدد سنوات العمل بمهنة التدريس.

محاور الاستبيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	الدلالة الإحصائية
المبدأ الأول: استدامة التعلم والنجاح	بين المجموعات	٢٦,٧٢٢	٢	١٣,٣٦١	١,٣٠٠	غير دال إحصائياً
	الخطأ (داخل المجموعات)	١٩٨٣,٧٦٨	١٩٣	١٠,٢٧٩		
	الكلية	٢٠١٠,٤٩٠	١٩٥			
المبدأ الثاني: استدامة القيادة لدى الآخرين	بين المجموعات	١٩,٧١٩	٢	٩,٨٦٠	٠,٤٥٧	غير دال إحصائياً
	الخطأ (داخل المجموعات)	٤١٦٦,١٩٩	١٩٣	٢١,٥٨٧		
	الكلية	٤١٨٥,٩١٨	١٩٥			
المبدأ الثالث: القيادة الموزعة	بين المجموعات	١٠٨,٩٥١	٢	٥٤,٤٧٦	٢,٠٧٦	غير دال إحصائياً
	الخطأ (داخل المجموعات)	٥٠٦٤,٤٩٢	١٩٣	٢٦,٢٤١		
	الكلية	٥١٧٣,٤٤٤	١٩٥			
المبدأ الرابع: الحفاظ على الموارد المادية والبشرية	بين المجموعات	٣٢,٠٥٦	٢	١٦,٠٢٨	١,٤٩٠	غير دال إحصائياً
	الخطأ (داخل المجموعات)	٢٠٧٦,٣٢٧	١٩٣	١٠,٧٥٨		
	الكلية	٢١٠٨,٣٨٣	١٩٥			
المبدأ الخامس: العدالة	بين المجموعات	١,٩٠٤	٢	٠,٩٥٢	٠,٠٥٩	غير دال إحصائياً
	الخطأ (داخل المجموعات)	٣١٠٣,٠٥٠	١٩٣	١٦,٠٧٨		
	الكلية	٣١٠٤,٩٥٤	١٩٥			
المبدأ السادس: التعلم من دروس الماضي	بين المجموعات	٤٦,٠٧٣	٢	٢٣,٠٣٦	١,١٦٦	غير دال إحصائياً
	الخطأ (داخل المجموعات)	٣٨١٣,٤٥٣	١٩٣	١٩,٧٥٩		
	الكلية	٣٨٥٩,٥٢٦	١٩٥			
المبدأ السابع: إتباع منظور طويل الأمد	بين المجموعات	٣,٠٨٨	٢	١,٥٤٤	٠,١٠٥	غير دال إحصائياً
	الخطأ (داخل المجموعات)	٢٨٤٥,٩٠٧	١٩٣	١٤,٧٤٦		
	الكلية	٢٨٤٨,٩٩٥	١٩٥			
الدرجة الإجمالية	بين المجموعات	٥٥٦,٧١٠	٢	٢٧٨,٣٥٥	١,٧٢٦	غير دال

محاور الاستبيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	الدلالة الإحصائية
	الخطأ (داخل المجموعات)	٣١١٢٥,٣٠٦	١٩٣	١٦١,٢٧١		إحصائياً
	الكلية	٣١٦٨٢,٠١٥	١٩٥			

وتشير نتائج الجدول رقم (٢١) إلى ما يلي:

- ١- لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطات استجابات عينة البحث فيما يتعلق بالمبدأ الأول للقيادة المستدامة "استدامة التعلم والنجاح".
- ٢- لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطات استجابات عينة البحث فيما يتعلق بالمبدأ الثاني للقيادة المستدامة "استدامة القيادة لدى الآخرين".
- ٣- لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطات استجابات عينة البحث فيما يتعلق بالمبدأ الثالث للقيادة المستدامة "القيادة الموزعة".
- ٤- لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطات استجابات عينة البحث فيما يتعلق بالمبدأ الرابع للقيادة المستدامة "الحفاظ على الموارد المادية والبشرية".
- ٥- لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطات استجابات عينة البحث فيما يتعلق بالمبدأ الخامس للقيادة المستدامة "العدالة".
- ٦- لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطات استجابات عينة البحث فيما يتعلق بالمبدأ السادس للقيادة المستدامة "التعلم من دروس الماضي".
- ٧- لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطات استجابات عينة البحث فيما يتعلق بالمبدأ السابع للقيادة المستدامة "إتباع منظور طويل الأمد".
- ٨- لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطات استجابات عينة البحث فيما يتعلق بالدرجة الإجمالية للاستبيان.

وبذلك نقبل الفرض الإحصائي الثاني الذي نص على "لا توجد فروق دالة في وجهات نظر المعلمين بشأن مدى اتساق الممارسات القيادية التي يتبعها المديرون مع مبادئ القيادة المستدامة بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت تُعزى لمتغير عدد سنوات العمل بمهنة التدريس". وللتأكد من صحة الفرض الإحصائي الثالث تم إجراء تحليل التباين الأحادي. وجاءت النتائج كما يوضح الجدول التالي:

جدول (٢٢): نتائج اختبار تحليل التباين لدلالة الفروق بين متوسطات تقديرات عينة البحث بشأن مدى اتساق الممارسات القيادية التي يتبعها المديرون مع مبادئ القيادة المستدامة بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت تُعزى لمتغير التخصص.

محاور الاستبيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	الدلالة الإحصائية
المبدأ الأول: استدامة التعلم والنجاح	بين المجموعات	٣٩,٦٩٢	٣	١٣,٢٣١	١,٢٨٩	غير دال إحصائياً
	الخطأ (داخل المجموعات)	١٩٧٠,٧٩٨	١٩٢	١٠,٢٦٥		
	الكلية	٢٠١٠,٤٩٠	١٩٥			
المبدأ الثاني: استدامة القيادة لدى الآخرين	بين المجموعات	١٣,١٤٣	٣	٤,٣٨١	٠,٢٠٢	غير دال إحصائياً
	الخطأ (داخل المجموعات)	٤١٧٢,٧٧٥	١٩٢	٢١,٧٣٣		
	الكلية	٤١٨٥,٩١٨	١٩٥			

محاوِر الاستبيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	الدلالة الإحصائية
المبدأ الثالث: القيادة الموزعة	بين المجموعات	٩٦,٩٧٩	٣	٣٢,٣٢٦	١,٢٢٣	غير دال إحصائياً
	الخطأ (داخل المجموعات)	٥٠٧٦,٤٦٥	١٩٢	٢٦,٤٤٠		
	الكلية	٥١٧٣,٤٤٤	١٩٥			
المبدأ الرابع: الحفاظ على الموارد المادية والبشرية	بين المجموعات	٢٩,٢٣٩	٣	٩,٧٤٦	٠,٩٠٠	غير دال إحصائياً
	الخطأ (داخل المجموعات)	٢٠٧٩,١٤٤	١٩٢	١٠,٨٢٩		
	الكلية	٢١٠٨,٣٨٣	١٩٥			
المبدأ الخامس: العدالة	بين المجموعات	٤٥,٦٤٠	٣	١٥,٢١٣	٠,٩٥٥	غير دال إحصائياً
	الخطأ (داخل المجموعات)	٣٠٥٩,٣١٤	١٩٢	١٥,٩٣٤		
	الكلية	٣١٠٤,٩٥٤	١٩٥			
المبدأ السادس: التعلم من دروس الماضي	بين المجموعات	١٢٧,٩٩٢	٣	٤٢,٦٦٤	٢,١٩٥	غير دال إحصائياً
	الخطأ (داخل المجموعات)	٣٧٣١,٥٣٣	١٩٢	١٩,٤٣٥		
	الكلية	٣٨٥٩,٥٢٦	١٩٥			
المبدأ السابع: إتباع منظور طويل الأمد	بين المجموعات	٩٨,٦٢٣	٣	٣٢,٨٧٤	٢,٢٩٥	غير دال إحصائياً
	الخطأ (داخل المجموعات)	٢٧٥٠,٣٧٢	١٩٢	١٤,٣٢٥		
	الكلية	٢٨٤٨,٩٩٥	١٩٥			
الدرجة الإجمالية	بين المجموعات	٧٤٨,٧٣٥	٣	٢٤٩,٥٧٨	١,٥٤٩	غير دال إحصائياً
	الخطأ (داخل المجموعات)	٣٠٩٣٣,٢٨٠	١٩٢	١٦١,١١١		
	الكلية	٣١٦٨٢,٠١٥	١٩٥			

وتشير نتائج الجدول رقم (٢٢) إلى ما يلي:

- ١- لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطات استجابات عينة البحث فيما يتعلق بالمبدأ الأول للقيادة المستدامة "استدامة التعلم والنجاح".
- ٢- لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطات استجابات عينة البحث فيما يتعلق بالمبدأ الثاني للقيادة المستدامة "استدامة القيادة لدى الآخرين".
- ٣- لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطات استجابات عينة البحث فيما يتعلق بالمبدأ الثالث للقيادة المستدامة "القيادة الموزعة".
- ٤- لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطات استجابات عينة البحث فيما يتعلق بالمبدأ الرابع للقيادة المستدامة "الحفاظ على الموارد المادية والبشرية".

- ٥- لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطات استجابات عينة البحث فيما يتعلق بالمبدأ الخامس للقيادة المستدامة "العدالة".
- ٦- لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطات استجابات عينة البحث فيما يتعلق بالمبدأ السادس للقيادة المستدامة "التعلم من دروس الماضي".
- ٧- لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطات استجابات عينة البحث فيما يتعلق بالمبدأ السابع للقيادة المستدامة "إتباع منظور طويل الأمد".
- ٨- لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطات استجابات عينة البحث فيما يتعلق بالدرجة الإجمالية للاستبيان.

وبذلك نقبل الفرض الإحصائي الثالث الذي نص على "لا توجد فروق دالة في وجهات نظر المعلمين بشأن مدى اتساق الممارسات القيادية التي يتبعها المديرون مع مبادئ القيادة المستدامة بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت تُعزى لمتغير التخصص". وللتأكد من صحة الفرض الإحصائي الرابع تم إجراء تحليل التباين الأحادي. وجاءت النتائج كما يوضح الجدول التالي:

جدول (٢٣): نتائج اختبار تحليل التباين لدلالة الفروق بين متوسطات تقديرات عينة البحث بشأن مدى اتساق الممارسات القيادية التي يتبعها المديرون مع مبادئ القيادة المستدامة بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

محاور الاستبيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	الدلالة الإحصائية
المبدأ الأول: استدامة التعلم والنجاح	بين المجموعات	١٠,٠٦٦	٢	٥,٠٣٣	٠,٤٨٦	غير دال إحصائياً
	الخطأ (داخل المجموعات)	٢٠٠٠,٤٢٤	١٩٣	١٠,٣٦٥		
	الكلية	٢٠١٠,٤٩٠	١٩٥			
المبدأ الثاني: استدامة القيادة لدى الآخرين	بين المجموعات	٢٧,٢٨٩	٢	١٣,٦٤٤	٠,٦٣٣	غير دال إحصائياً
	الخطأ (داخل المجموعات)	٤١٥٨,٦٣٠	١٩٣	٢١,٥٤٧		
	الكلية	٤١٨٥,٩١٨	١٩٥			
المبدأ الثالث: القيادة الموزعة	بين المجموعات	٢١,٩٩٨	٢	١٠,٩٩٩	٠,٤١٢	غير دال إحصائياً
	الخطأ (داخل المجموعات)	٥١٥١,٤٤٦	١٩٣	٢٦,٦٩١		
	الكلية	٥١٧٣,٤٤٤	١٩٥			
المبدأ الرابع: الحفاظ على الموارد المادية والبشرية	بين المجموعات	١٢,٣٩٢	٢	٦,١٩٦	٠,٥٧١	غير دال إحصائياً
	الخطأ (داخل المجموعات)	٢٠٩٥,٩٩١	١٩٣	١٠,٨٦٠		
	الكلية	٢١٠٨,٣٨٣	١٩٥			
المبدأ الخامس: العدالة	بين المجموعات	١٤,٧٣٦	٢	٧,٣٦٨	٠,٤٦٠	غير دال إحصائياً
	الخطأ (داخل المجموعات)	٣٠٩٠,٢١٨	١٩٣	١٦,٠١١		
	الكلية	٣١٠٤,٩٥٤	١٩٥			
المبدأ السادس: التعلم من دروس الماضي	بين المجموعات	٥٢,٤٣٨	٢	٢٦,٢١٩	١,٣٢٩	غير دال إحصائياً
	الخطأ (داخل المجموعات)	٣٨٠٧,٠٨٨	١٩٣	١٩,٧٢٦		
	الكلية	٣٨٥٩,٥٢٦	١٩٥			

محاوِر الاستبيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	الدلالة الإحصائية
المبدأ السابع: إتباع منظور طويل الأمد	بين المجموعات	٣١,٨٩٦	٢	١٥,٩٤٨	١,٠٩٣	غير دال إحصائياً
	الخطأ (داخل المجموعات)	٢٨١٧,٠٩٩	١٩٣	١٤,٥٩٦		
	الكلية	٢٨٤٨,٩٩٥	١٩٥			
الدرجة الإجمالية	بين المجموعات	١٤٩,٧٣١	٢	٧٤,٨٦٦	٠,٤٥٨	غير دال إحصائياً
	الخطأ (داخل المجموعات)	٣١٥٣٢,٢٨٤	١٩٣	١٦٣,٣٨٠		
	الكلية	٣١٦٨٢,٠١٥	١٩٥			

وتشير نتائج الجدول رقم (٢٣) إلى ما يلي:

- ١- لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطات استجابات عينة البحث فيما يتعلق بالمبدأ الأول للقيادة المستدامة "استدامة التعلم والنجاح".
- ٢- لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطات استجابات عينة البحث فيما يتعلق بالمبدأ الثاني للقيادة المستدامة "استدامة القيادة لدى الآخرين".
- ٣- لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطات استجابات عينة البحث فيما يتعلق بالمبدأ الثالث للقيادة المستدامة "القيادة الموزعة".
- ٤- لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطات استجابات عينة البحث فيما يتعلق بالمبدأ الرابع للقيادة المستدامة "الحفاظ على الموارد المادية والبشرية".
- ٥- لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطات استجابات عينة البحث فيما يتعلق بالمبدأ الخامس للقيادة المستدامة "العدالة".
- ٦- لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطات استجابات عينة البحث فيما يتعلق بالمبدأ السادس للقيادة المستدامة "التعلم من دروس الماضي".
- ٧- لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطات استجابات عينة البحث فيما يتعلق بالمبدأ السابع للقيادة المستدامة "إتباع منظور طويل الأمد".
- ٨- لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطات استجابات عينة البحث فيما يتعلق بالدرجة الإجمالية للاستبيان.

وبذلك نقبل الفرص الإحصائية الرابع الذي نص على "لا توجد فروق دالة في وجهات نظر المعلمين بشأن مدى اتساق الممارسات القيادية التي يتبعها المديرون مع مبادئ القيادة المستدامة بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت تُعزى المؤهل العلمي".

عاشراً: مناقشة وتفسير النتائج

سوف يفسر ويناقش الباحثان نتائج البحث في محورين رئيسيين أولهما: يتناول النتائج المتعلقة بدرجة تطبيق مبادئ القيادة المستدامة والثاني: يتعلق بالفروق في ممارسة القيادة المستدامة وفقاً للمتغيرات الشخصية للمشاركين وذلك على النحو التالي:

أ- النتائج المتعلقة بتطبيق القيادة المستدامة:

أفادت نتائج البحث الحالي بأن درجة اتساق الممارسات القيادية لمديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت مع مبادئ القيادة المستدامة إجمالاً "متوسطة". وتأتي هذه النتائج متفقة مع نتائج دراسة "عصام غانم" (٢٠١٦) التي توصلت إلى وجود درجة متوسطة من ممارسة مبادئ القيادة المستدامة في جامعة مدينة السادات بجمهورية مصر العربية. وتتفق النتائج مع نتائج دراسة "هاردي" (Hardie, 2015) التي أبرزت أن مستوى تطبيق مبادئ القيادة المستدامة لدى القادة المدرسيين في إقليم الباسفيك كان بمستوى متدني نسبياً وأن هناك حاجة لمزيد من تسليط الضوء على تطبيق هذه المبادئ من أجل تحقيق فاعلية المدارس في جزر فيجي. وكذلك نتائج دراسة "كانتابوترا وآخرين" (Kantabutra & Thepha-Aphiraks,)

(2016) التي بينت أن ٦ من أصل ١٩ من ممارسات القيادة المستدامة كان يتم ممارستها لدى عينة من مقدمي الخدمات المالية في تايلاند.

بينما تختلف هذه النتائج مع دراسة "محمد أشتوي" (٢٠١٧) التي أفادت بوجود درجة مرتفعة من ممارسات القيادة المستدامة لدى مديري المدارس في قطاع غزة. كما تختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة "كروسي" (Crosby, 2016) التي بينت أن قادة الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم في غرب ميتشجان بأمریکا قد مارسوا الكثير من إستراتيجيات القيادة المستدامة لزيادة أرباح شركاتهم. وكذلك تختلف مع نتائج دراسة "سوريانكيتكاو" (Suriyankietkaew, 2016) التي أبرزت أن ١٦ من أصل ٢٣ من الممارسات التي تضمنها نموذج "افري" و"بريجستتر" قد تم تطبيقها في الشركات الصناعية بتايلاند.

وبالنظر على مستوى اتساق ممارسات مديري المدارس المتوسطة مع المبادئ الفرعية للقيادة المستدامة فإننا نجد أن أغلب المبادئ قد جاءت بدرجة منخفضة (استدامة التعلم والنجاح- القيادة الموزعة- استدامة القيادة لدى الآخرين- التعلم من دروس الماضي- إتباع منظور طويل الأمد) بينما أتى مبدأ واحد وهو العدالة بدرجة متوسطة، ومبدأ واحد بدرجة مرتفعة وهو بعد الحفاظ على الموارد المادية والبشرية. وفيما يلي يعرض الباحثان لتفسيراته المحتملة لهذه النتائج.

حيث يرى الباحثان بشكل رئيسي أن السبب الرئيسي في عدم وجود مستوى مرتفع من ممارسة القيادة المستدامة في المدارس يكمن في عدم إتباع منظور طويل الأمد وبدلاً من ذلك التركيز بشكل أكبر على الممارسات الروتينية واليومية التشغيلية في المدارس لدى مديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت. إن تطبيق القيادة المستدامة في المدارس ينطلق بشكل رئيسي من وجود رؤية واضحة المعالم للإصلاح والتطوير في المدارس تعتمد على توفير فرص للتعلم العميق وجعل الإصلاح والتطوير حاضراً وواقعاً يرتبط برؤية للمستقبل تحدد أدوار حيوية للمدارس في استدامة التعلم والنجاح والاستدامة البيئية وتفعيل الدور المسئول للمدرسة في المجتمع والبيئة. وبغياب مثل هذه الرؤية والفكر والثقافة المواتية يكون من الصعب وجود تطبيق منظم ومنظومي ومقصود لمبادئ القيادة المستدامة بحيث تكون الممارسات القيادية التي يتبعها المديرون متسقة معها.

ولعل هذا يفسر لماذا جاء بعد استدامة التعلم والنجاح بدرجة منخفضة إذ أنه لا يوجد تركيز كبير على رؤية شاملة للتطوير التعليمي في المدرسة، كما جاء مبدأ استدامة القيادة لدى الآخرين أيضاً متدنياً وذلك يرجع إلى غياب الرؤية الطويلة الأمد التي تحرص على استدامة خط متتابع من القيادة الماهرة القادرة على الأخذ بيد المدرسة نحو تحقيق الاستدامة المنشودة. وكذلك جاء بعد القيادة الموزعة بدرجة منخفضة وإنما يرجع ذلك بالأساس إلى شيوع النمط البيروقراطي في إدارة المدارس وهو النمط الذي يشجع على القيادة المركزية ووضع كل الصلاحيات القيادية بين أيدي مدير المدرسة وفي مستوى الإدارة العليا مع تقليص واضح للدور الذي يمكن أن يلعبه المعلمون في صياغة معالم السياسات المدرسية وصناعة واتخاذ القرارات الحيوية، وغياب ثقة المديرين في المعلمين والموظفين كمشاركين في العملية الإدارية ومن ثم ضعف توزيع المهام القيادية عليهم الأمر الذي أدى وجود ضعف في مستوى تطبيق هذا المبدأ من مبادئ القيادة المستدامة. وكذلك جاء مبدأ التعلم من دروس الماضي متدنياً ويرتبط ذلك أيضاً مباشرة بعدم إتباع منظور طويل الأمد فوجود بصيرة بالمستقبل واستشراف له ينطلقان بالأساس من قراءة عبر الماضي، وفي غياب منظور طويل الأمد يُرجح أيضاً ضعف التعلم من دروس الماضي. وفي ظل نظام إداري يركز على مهام اليوم بيوم والإتباع الصارم للتعليمات الشكلية واللوائح الإدارية قد يكون من الصعب توفير الوقت الكافي للتعلم من دروس الماضي والتأمل فيها بغيّة الاستفادة منها في التطوير المدرسي.

وخلافاً لهذه النتائج جاء بعد الحفاظ على الموارد المادية والبشرية بدرجة مرتفعة. وفي ظل ضعف تطبيق المبادئ الأخرى للقيادة المستدامة فإنه يمكن القول بأن تطبيق هذا المبدأ الذي جاء بدرجة مرتفعة يعد تطبيقاً اجتهادياً أكثر منه تطبيقاً منظماً لمبادئ القيادة المستدامة إنه يعكس حساً متأصلاً لدى المديرين بشكل فطري نابعاً من وعيهم بضرورة الحفاظ على موارد

البيئة والموارد البشرية. وكذلك جاء بعد العدالة بدرجة متوسطة ومختلفاً عن أغلب الأبعاد التي جاءت بدرجة منخفضة. ويمكن أن يعود ذلك أيضاً إلى القيم الشخصية للمديرين التي تشجع على تحقيق العدالة في المدرسة بين العاملين وبين المدرسة والمدارس الأخرى. ويمكن القول أيضاً بأن هذه الدرجة المتوسطة التي تعد أفضل كثيراً من درجة تطبيق المبادئ الأخرى ما هي إلا اجتهاد فردي أكثر من تطبيق منظومي لمبادئ القيادة المستدامة.

ب- مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالفروق في إدراك درجة ممارسة القيادة المستدامة:

بينت نتائج البحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم المشاركين لمدى اتساق الممارسات القيادية لمديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت مع مبادئ القيادة المستدامة وفقاً للمتغيرات (الجنس- التخصص- عدد سنوات العمل بمهنة التدريس- المؤهل العلمي).

وتأتي هذه النتائج معضدة لنتائج بعض من الدراسات السابقة التي تمت مراجعتها حيث تتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه نتائج دراسة "محمد أشتيوي" (٢٠١٧) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهة نظر المشاركين بها بشأن درجة ممارسة القيادة المستدامة وفقاً لمتغيرات المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة. كما تتفق مع نتائج دراسة "عصام غانم" (٢٠١٦) التي بينت عدم وجود تأثير دال لمتغيرات الجنس، والتخصص، والمرتبة العلمية على آراء المشاركين حول واقع تطبيق القيادة المستدامة في جامعة مدينة السادات.

وتشير هذه النتائج إلى تجانس آراء المشاركين بغض النظر عن متغيراتهم الشخصية (الجنس- التخصص- عدد سنوات العمل بمهنة التدريس- المؤهل العلمي) بشأن مدى اتساق الممارسات القيادية لمديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت مع مبادئ القيادة المستدامة وتبين أنه لا يوجد أي تأثير دال لأي من هذه المتغيرات على آراء المشاركين في هذا الصدد. ويمكن تفسير هذه النتائج بأن العوامل المؤثرة على تطبيق القيادة المستدامة في جميع المدارس بدولة الكويت تعد موحدة ومتشابهة بما لم يجعل لأي من المتغيرات تأثير دال عليها. فجميع المدارس تخضع لسياق تنظيمي متشابه لا يركز بشكل رئيسي على نمط الإدارة البيروقراطية والانشغال بالمهام اليومية على حساب الرؤية طويلة الأمد والتخطيط الإستراتيجي، ويركز على الأدوار التقليدية لمدير المدرسة وإهمال مشاركة المعلمين في صنع واتخاذ القرارات. كما تتعرض المدارس لظروف متشابهة فيما يتعلق بضعف الاهتمام بقضايا الاستدامة والتنمية المستدامة، وغياب الاهتمام بالقضايا المجتمعية والبيئية، وإغفال الدور الذي يجب أن يلعبه مديرو المدارس في تنمية خطوط جديدة من القيادة. ومن ثم فقد كان تأثير هذه العوامل موحداً على الجنسين (معلمين ومعلمات). وكذلك لم يكن للتخصص أي دور ولا حتى طول سنوات العمل بالمدرسة أي دور نظراً للتأثير الموحد والمتجانس للظروف السائدة على جميع العاملين بغض النظر عن عدد سنوات عملهم.

خاتمة عشر: توصيات البحث

انطلاقاً مما أسفرت عنه نتائج البحث يوصي الباحثان بتنفيذ التوصيات التالية:

١. تبني المدارس المتوسطة بدولة الكويت رؤية جديدة تركز على تحقيق التعلم العميق مدى الحياة للجميع سواء كانوا طلاباً أو معلمين أو إداريين.
٢. التركيز على تبني منظور طويل الأمد لاستدامة النجاح في المدارس المتوسطة بدولة الكويت يأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الحالية والمستقبلية التي يمكن أن تؤثر على العملية التعليمية بما في ذلك المتغيرات الاجتماعية والثقافية والبيئية المختلفة.
٣. العمل على الاستفادة من خبرات وتجارب المدارس الأخرى في استدامة التعلم والنجاح سواء المدارس في الدول العربية الأخرى أو المدارس العالمية.
٤. الاهتمام بتطبيق أفكار إدارة المعرفة الضمنية في المدارس المتوسطة بما يتيح الاستفادة من الخبرات والمعارف والأفكار الضمنية غير المعبر عنها بشكل صريح لدى الإداريين والمعلمين بهدف استدامة نمو المهارات الإدارية والقيادية والتدريسية في مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت.

٥. أن تتبنى المدارس المتوسطة بدولة الكويت مفهوماً أوسع نطاقاً للنجاح بحيث لا يقتصر فحسب على نتائج التحصيل الدراسي للطلاب في الامتحانات بل يمتد لما هو أوسع من ذلك ويشمل رضا الطلاب والآباء، ونجاح المدرسة في تحقيق المشاركة المجتمعية والبيئية بشكل فاعل.
٦. الحرص على تطبيق أفكار ومبادئ المنظمات المتعلمة في المدارس المتوسطة بما يجعلها قادرة على الاستفادة الدائمة من دروس الماضي ويجعل التعلم التنظيمي جزءاً لا يتجزأ من ثقافة كافة العاملين بالمدرسة.
٧. الحرص على اكتشاف المهارات والقدرات القيادية لدى المعلمين والإداريين والعمل على توفير فرص للنمو المهني لهذه القدرات والمهارات باستمرار بما يساهم في توفير خط متتابع من القيادة في المدرسة وينقل الخبرات القيادية إلى المعلمين والموظفين بشكل متتابع.
٨. تبني نمط القيادة المشتركة وذلك بتوزيع مهام القيادة على فريق يشمل الإداريين والمعلمين ويفعل أدوار المعلمين في صنع القرار ويفوض الكثير من المسؤوليات والصلاحيات لهم.
٩. أن تتضمن الأهداف الرئيسية للمدرسة أهداف تتعلق بحماية البيئة ومساهمة المعلمين والطلاب والموظفين بشكل فاعل في برامج حماية البيئة والحفاظ على مواردها.
١٠. تفعيل الدور الحيوي للمدرسة في المشاركة المجتمعية وتفعيل التعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي بهدف خدمة المجتمع المحلي وتوظيف الموارد المدرسية في هذا الصدد.
١١. العمل على تنمية المهارات القيادية لدى الطلاب من خلال مشاركتهم في العديد من المشاريع والأنشطة المنهجية وفوق المنهجية: **المراجع العربية**
صلاح الدين علام (٢٠٠٠). *القياس والتقويم التربوي والنفسي - أساسياته وتطبيقاته وتوجهاته المعاصرة*. القاهرة: دار الفكر العربي.
عصام غانم (٢٠١٦). *واقع تطبيق القيادة المستدامة في جامعة السادات كمدخل لتطوير التعليم الجامعي: دراسة مسحية*. المؤتمر الدولي السادس لضمان الجودة والاعتماد بالتعليم العالي، اتحاد الجامعات العربية، السودان.
محمد أشتيوي (٢٠١٧). *درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظة غزة لنمط القيادة المستدامة وسبل تطويرها*. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية- غزة.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Avery, G. C. & Bergsteiner, H. (2010). *Honeybees and Locusts: The Business case for Sustainable Leadership*. Allen and Unwin, Sydney.
- Avery, G. C. (2005). *Leadership for Sustainable Futures: Achieving Success in a Competitive World*. Edward Elgar, Cheltenham.
- Avery, G. C. and Bergsteiner, H. (2011a). *Sustainable Leadership: Honeybees and Locusts Approaches*. Routledge, New York, NY.
- Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2011b). How BMW successfully practices sustainable leadership principles. *Strategy & Leadership*, 39(6), 11–18. doi:10.1108/10878571111176583
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218.
- Beycioglu, K., & Kondakçı, Y. (2017). Understanding Leadership Practices in a Sustainable School Model: A Case from Turkey. In *Building for a Sustainable Future in Our Schools* (pp. 151-169). Springer International Publishing.

- binti Zulkiffli, N. A. (2016). Theoretical Review on Sustainable Leadership (SL). In *MATEC Web of Conferences* (Vol. 66, p. 00045). EDP Sciences.
- Brown, M.E. & Treviño, L.K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616.
- Butt, J. A. (2015). Building sustainable leadership for inclusive school communities: A case of Muslim parents (Order No. 10158332). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (1889174024).
- Cantlie, C. (2008). Creating sustainable school leadership.
- Casserley, T. & Critchley, B. (2010). A New Paradigm Of Leadership Development. *Industrial and Commercial Training*, 42, pp.287-295.
- Casserley, T. & Megginson, D. (2008). *Learning From Burnout: Developing Sustainable Leaders And Avoiding Career Derailment*. Oxford: Elsevier.
- Clarke, S., & Stevens, E. (2009). Sustainable leadership in small rural schools: Selected australian vignettes. *Journal of Educational Change*, 10(4), 277-293.
- Closs, D. J., Speier, C., & Meacham, N. (2011). Sustainability to support end-to-end value chains: The role of supply chain management. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), 101-116.
- Cook, J. W. (2014). Sustainable School Leadership: The Teachers' Perspective. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 9(1), n1.
- Coyne, S. (2017). Sustainable leadership: Rewire your brain for sustainable success. Transpersonal Leadership Series: White Paper Three. <http://pmconsulting.in/wp.../White-Paper-Rewire-your-Brain-for-Sustainable-Success.pdf>
- Crosby, L. G. (2016). *Developing sustainable leadership strategies to increase corporate revenue* (Order No. 10145346). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (1811945636). Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1811945636?accountid=26303>
- Dalati, S., Raudeliūnienė, J., & Davidavičienė, V. (2017). Sustainable leadership, organizational trust on job satisfaction: Empirical evidence from higher education institutions in syria. *Business, Management and Education*, 15(1), 14-27.
- Davies, B. (2007). Sustainable leadership. In B. Davies (Ed.), *Developing sustainable leadership* (pp. 11–25). London: Paul Chapman.
- Davies, B. (Ed.). (2007b). *Developing sustainable leadership*. London, UK: Paul Chapman.
- Davies, B. (2009). *The essentials of school leadership*. London, England: Sage.
- Dill, K. (2015). *The World's Most Sustainable Companies 2015*. Forbes. Retrieved from <http://www.forbes.com/sites/kathryndill/2015/01/21/the--worlds---most---sustainable---companies--2015/#26c4c366f248>

- Dueppen, E. J. (2017). *Sustainable leadership: A case study examining perceptions of participants in a long-term, district-wide reform* (Order No. 10282202). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (1915994589).
- Duignan, P. & Bezzina, M. (2006). *Distributed leadership: The theory and practice*. Paper presented at the CCEAM Annual Conference, Hilton Cyprus Hotel, Lefkosia, Cyprus, 12–17 October.
- Duignan, P., & Cannon, H. (2011). *The power of many: Building sustainable collective leadership in schools*. Aust Council for Ed Research.
- Elmore, R. (2002). Hard questions about practice. *Educational Leadership*, 59 (8), 22-25.
- Eriksson, A., Strömngren, M., & Dellve, L. (2016). Isqua16-2687 experiences of implementing occupational health services driven intervention methods for sustainable leadership in health care. *International Journal for Quality in Health Care*, 28(suppl_1), 50-51.
- Fullan, M. (2005). *Leadership and sustainability: System thinkers in action*. Thousand Oaks: Corwin Press.
- Fullan, M. (2008). *What's worth fighting for in the principalship?* (2nd ed.). New York, NY: Teachers College Press/Ontario Principals' Council.
- Fullan, M., & Starratt, L. (2007). Sustaining leadership in complex times: An individual and system solution. In B. Davies (Ed.), *Developing sustainable leadership* (pp. 116–136). London.
- Gerard, L., McMillan, J., & D'Annunzio-Green, N. (2017). Conceptualising sustainable leadership. *Industrial and Commercial Training*, 49(3), 116-126.
- Gurr, D., Drysdale, L., & Mulford, B. (2006). Models of successful principal leadership. *School Leadership and Management*, 26(4), 371–395.
- Hardie, R. A. (2011). *Principals' perceptions of the essential components of sustainable leadership and implications for succession planning at the elementary school level: A mixed methods research study* (Order No. NR92252). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (1315009898)
- Hargreaves, A. & Fink, D. (2006). *Sustainable leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hargreaves, A. & Fink, D. (2007). Energizing leadership for sustainability. In B. Davies (ed). *Developing sustainable leadership* (pp.46–64). London: Paul Chapman Publishing.
- Hargreaves, A. (2007). Sustainable leadership and development in education: Creating the future, conserving the past. *European Journal of Education*, 42(2), 223–233.
- Hargreaves, A. (2009) . *Sustainable leadership*. In *The essentials of school leadership*, ed. B. Davies, 183–200. CA: Sage.
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2003). *The seven principles of sustainable leadership*. Retrieved from http://www2.bc.edu/~hargrean/docs/seven_principles.pdf.
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2006). *Sustainable leadership*. San Francisco, CA: Jossey- Bass.

- Hargreaves, A., & Fink, D. (2011). Succeeding leaders: Supply and demand. In *Principals in Succession* (pp. 11-26). Springer Netherlands.
- Hargreaves, A., & Goodson, I. (2006). Educational Change over time? The sustainability and nonsustainability of three decades of secondary school change and continuity. *Educational Administration Quarterly*, 42 (1), 3-41.
- Hargreaves, A. & Fink, D. (2004). The seven principles of sustainable leadership, *Leading in Tough Times*61(7): 8-13.
- Harris, A. (2008). *Distributed leadership: Developing tomorrow's leaders*. London, UK: RoutledgeFalmer.
- Hoyle, E.; Wallace, M. (2005). *Educational leadership: ambiguity, professionals, and managerialism*. London: SAGE.
- Kalkavan, S. (2015). Examining the Level of Sustainable Leadership Practices Among the Managers in Turkish Insurance Industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 20-28.
- Kantabutra, S. (2012). Sweet success beyond the triple bottom line: Honeybee practices lead to sustainable leadership at Thailand's True Corp. *Global Business & Organizational Excellence*, 32(1), 22-39. doi:10.1002/joe.21461
- Kantabutra, S., & Avery, G. (2013). Sustainable leadership: Honeybee practices at a leading Asian industrial conglomerate. *Asia - Pacific Journal of Business Administration*, 5, 36-56. doi:10.1108/17574321311304521
- Kantabutra, S., & Thepha-Aphiraks, T. (2016). Sustainable leadership and consequences at Thailand's Kasikornbank. *International Journal of Business Innovation and Research*, 11(2), 253-273.
- Kantabutra, S., and Saratun, M. (2013) Sustainable leadership: Honeybee practices at Thailand's oldest university. *International Journal of Educational Management*, 27 (4), pp. 356-376.
- Kennedy, M. P. (2011). *Sustainable leadership in an elementary school: How one school principal and members of the school community view the sustainability of leadership* (Order No. 3504233). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (1011328473).
- KhataJabor, M. (2012). Sustainable leadership for technical and vocational education and training in developing nations.
- Knowles, R. N., Twomey, D. F., Davis, K. J., & Abdul-Ali, S. (2009). Leadership for a sustainable enterprise. In J. Wirtenberg, W. G. Russell, & D. Lipsky, (Eds.). *The Sustainable Enterprise Fieldbook: When It All Comes Together* (pp. 26-56). New York: AMACOM.
- Lambert, L. (2002). Developing sustainable leadership capacity in schools and districts. *Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development*.
- Lambert, L. (2003). *Building leadership capacity in schools*. Alexandria, VA: ASCD.
- Lambert, S. (2011). Sustainable leadership and the implication for the general further education college sector. *Journal of Further and Higher Education*, 35(1), 131-148.

- Lambert, S. (2012) The perception and implementation of sustainable leadership strategies in further education colleges. *Journal of Leadership Education*, 11 (2), 102-119.
- Lee, H. S., Songer, N. B., & Lee, S. Y. (2006, June). Developing a sustainable instructional leadership model: A six-year investigation of teachers in one urban middle school. In *Proceedings of the 7th international Conference on Learning Sciences* (pp. 376-382). International Society of the Learning Sciences.
- Lee, S. E., Kim, Y. J., & Yoo, S. K. (2007). Sustainable leadership in elementary school teachers' online learning community. *The Journal of Elementary Education*, 20(3), 17-35.
- Leithwood, K., Jantzi, D., & Steinbach, R. (1999). *Changing leadership for changing times*. Philadelphia; Open University Press.
- Lingam, G. I. (2012). Principles of Sustainable Leadership: The Case of School Leaders in the Fiji Islands. *International Studies in Educational Administration (Commonwealth Council for Educational Administration & Management (CCEAM))*, 40(2).
- Makhaga, M. H. (2015). *Sustainable leadership style towards school effectiveness* (Doctoral dissertation).
- Manookian, C. (2008). *Is Shared Leadership the Answer to Sustainable Leadership? An Examination of Shared Leadership in Schools and how Leaders Facilitate and Sustain Change* (Doctoral dissertation, California State Polytechnic University, Pomona).
- Marais, M. (2012). CEO rhetorical strategies for corporate social responsibility (CSR). *Society and Business Review*, 7, 223–243. doi:10.1108/17465681211271314
- Mccann, J., & Sweet, M. (2014). The perceptions of ethical and sustainable leadership. *Journal of Business Ethics*, 121(3), 373-383. doi:http://dx.doi.org/10.1007/s10551-013-1704-4.
- Melnikova, J. (2012). Principles of sustainable school leadership development in Lithuania: theoretical analysis. *Jaunuju mokslininkų darbai*, (2), 50-57.
- Metcalf, L., & Benn, S. (2013). Leadership for sustainability: An evolution of leadership ability. *Journal of Business Ethics*, 112, 369–384. doi:10.1007/s10551-012-1278-6
- Morrison, K. (2010). Complexity theory, school leadership and management: questions for theory and practice. *Educational Management Administration & Leadership* 38(3): 374–393.
- Mujtaba, B. G., & Cavico, F. J. (2016). *Developing a Legal, Ethical, and Socially Responsible Mindset for Sustainable Leadership*. ILEAD Academy.
- Negri, A., & Troxler, A. The journey so far in oikos leap--a sustainable leadership programme for young leaders.
- Nieto, S. (2007). The color of innovative and sustainable leadership: Learning from teacher leaders. *Journal of Educational Change*, 8(4), 299-309.
- Peterlin, J., Pearse, N. J., & Dimovski, V. (2015). Strategic decision making for organizational sustainability: the implications of servant leadership

- and sustainable leadership approaches. *Economic and Business Review for Central and South - Eastern Europe*, 17(3), 273-290.
- Potterton, M., & Mackenzie, C. (2014). Building Sustainable Leadership in Multicultural South African Catholic Schools. *eJournal of Catholic Education in Australasia*, 1(1), 17.
- Rallis, S. & Goldring, E. (2000). *Principals of Dynamic Schools*. Thousand Oaks, CA; Corwin Press.
- Ralph, N. D. (2015). Critical reflection as a catalyst for sustainable leadership development.
- Selby, S. T. (2016). *Developing Sustainable Leadership and Environmental Education for Youth in Rural Costa Rica: A Mixed Methods Analysis* (Doctoral dissertation, Stanford University).
- Shrivastava, P. (1995). The role of corporations in achieving ecological sustainability. *Academy of Management Review*, 20(4), 936-960.
- Silalaiy, K., Ratanaolarn, T., & Thaveesuk, M. (2017). Sustainable Leadership of Vocational College Administrators: Documentary Research. *BU Academic Review*, 16(1), 61-73.
- Šimanskienė L., Župerkienė E. (2013). *Sustainable leadership*. Klaipėda: Klaipėda University Press.
- Simanskiene, L., Zuperkiene, E., & Pauzuoliene, J. (2016). Sustainable leadership in lithuanian organisations. *New Challenges of Economic and Business Development-2016*, 653.
- Starratt, R. J. (2004). *Ethical leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Stavropoulou, A. M. (2015). Innovation, sustainable leadership and consideration of future consequences: A cross-cultural perspective.
- Stoll, L., Fink, D., & Earl, L. (2002). *Its about learning: And its about time*. London: Routledge/Falmer.
- Strachan, L., McMillan, J., D'Annunzio-Green, N., & McGuire, D. (2014). Conceptualising Sustainable Leadership. *Human Resource Development Conference, Leadership, Management and Talent Development Stream*, 1-29.
- Stuart, H. (2013). Positioning the corporate brand as sustainable: Leadership de rigueur. *Journal of Brand Management*, 20, 793-799. doi:10.1057/bm.2013.17
- Suntay, R. A. (2005). *The Impossible Principalship: Towards More Effective and Sustainable School Leadership* (Doctoral dissertation, Harvard Graduate School of Education).
- Suriyankietkaew, S. (2013). Emergent leadership paradigms for corporate sustainability: A proposed model. *Journal of Applied Business Research*, 29, 173-181. Retrieved from <http://www.cluteinstitute.com/>
- Suriyankietkaew, S. (2016). Effects of sustainable leadership on customer satisfaction: Evidence from thailand. *Asia - Pacific Journal of Business Administration*, 8(3), 245-259. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1826444160?accountid=26303>
- Suriyankietkaew, S., & Avery, G. C. (2014). Employee satisfaction and sustainable leadership practices in thai SMEs. *Journal of Global Responsibility*, 5(1), 160-173.

- Suriyankietkaew, S., & Suriyankietkaew, S. (2016). Effects of sustainable leadership on customer satisfaction: evidence from Thailand. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 8(3), 245-259.
- Suriyankietkaew, S.; Avery, G. (2016). Sustainable leadership practices driving financial performance: empirical evidence from Thai SMEs, *Sustainability* 8(4): 1-14. <https://doi.org/10.3390/su8040327>
- Sustainability Leadership Institute (2011). *Sustainability Leadership Institute*. Retrieved from <http://sustainabilityleadershipinstitute.org/>
- Tsang, E. P. K. (2014). Sustainable leadership and environmental education at the Centre for Environmental Education, South China Normal University. In *Intergenerational learning and transformative leadership for sustainable futures* (pp. 1-22). Wageningen Academic Publishers.
- van Marrewijk, M., Werre, M., 2003. Multiple Levels of Corporate Sustainability. *Journal of Business Ethics*, 44(2-3), pp. 107-119.
- Visser, W., & Courtice, P. (2011). Sustainability Leadership: Linking Theory and Practice. *SSRN Electronic Journal SSRN Journal*.
- Waite, A. M. (2014). *Leadership's influence on innovation and sustainability: A review of the literature and implications for HRD*. *European Journal of Training and Development*, 38, 15-39. doi:10.1108/EJTD-09-2013-0094
- Wells, D. B. (2016). Toward a Sustainable Leadership Model for Pastoral Leaders.
- WestEd. (2008). *Central elementary school district needs assessment report*. Phoenix, AZ: WestEd.
- Whelan, B. T., Slattery, M., & Cannon, H. (2004). A framework for sustainable leadership in Broken Bay Catholic schools.
- Whitaker, K. S. (2003). Principal role changes and influence on principal recruitment and selection: An international perspective. *Journal of Educational Administration*, 41(1), 37-54.
- Williams, T. (2013). *Is Shared Leadership the Answer to Sustainable Leadership? An Examination of Shared Leadership in Schools and how Leaders Facilitate and Sustain Change*. *Educational Research Journal*, 28(1/2), 33.
- Xuejun, C. (2010). The Predicament of School Development and Sustainable School Leadership. *Research in Educational Development*, 8, 012.

