

واقعُ تطبيقِ أبعادِ القيادةِ المستدامةِ لدى قائداتِ
المدارسِ الثانويَّةِ الحكوميَّةِ بشمالِ مَدِينَةِ الرِّيَّاضِ

إعداد

أ/ نورة بليهان المطيري

باحثة بكلية الشرق العربي للدراسات العليا

أ.د/ سهير بنت محمد حواله

أستاذ بكلية الشرق العربي للدراسات العليا

كلية الدراسات العليا للتربية جامعه القاهرة

واقع تطبيق أبعاد القيادة المستدامة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بشمال مدينة الرياض

أ.د/ سهير بنت محمد حواله و أ/ نورة بليهان المطيري ١

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية الحكومية لأبعاد القيادة المستدامة بشمال مدينة الرياض من وجهة نظر المعلّمت، كما هدفت إلى التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية، حول مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية بشمال مدينة الرياض، لأبعاد القيادة المستدامة، في ضوء متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، عدد البرامج التدريبية)، كما هدفت إلى رصد سُبل التحسين من وجهة نظر المعلّمت، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي، واستخدام الاستبانة أداة للدراسة لجمع البيانات، حيث تم إرسالها لجميع أفراد مجتمع الدراسة المكوّن من معلّمت المرحلة الثانوية بشمال مدينة الرياض، والبالغ عددهنّ (٨٧٨) معلّمة، وقد تم استرداد (٢٩١) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

أهم ماتوصلت إليه النتائج:

توصّلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية بشمال مدينة الرياض لإجمالي أبعاد القيادة المستدامة جاء بدرجة متوسطة، حيث جاء بعد القيادة الموزعة بالمرتبة الأولى في التطبيق، يليه بعد التعلّم العميق، وبالمرتبة الثالثة جاء بعد المحافظة، وفي الأخير جاء بعد التوظيف كأقل الأبعاد تطبيقاً لدى قائدات المدارس الثانوية بشمال مدينة الرياض.

١ أ.د/ سهير بنت محمد حواله: أستاذ بكلية الشرق العربي للدراسات العليا- كلية الدراسات العليا للتربية جامعه القاهرة.

أ/ نورة بليهان المطيري: باحثة بكلية الشرق العربي للدراسات العليا

وفيما يتعلّق بالفروق ذات الدلالة الإحصائية فقد اتضح أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة في ضوء متغيّر المؤهل العلمي، وذلك لصالح من مؤهّلن بكالوريوس، كما أن هناك فروقاً باختلاف متغيّر سنوات الخدمة لصالح من خبرتهنّ أقل من خمس سنوات، وأن هناك فروقاً في ضوء متغيّر عدد البرامج التدريبية في مجال القيادة وذلك لصالح من حصلن على أقل من ٥ برامج تدريبية.

كما توصلت النتائج أن من أهم سبل التحسين لتطبيق أبعاد القيادة المستدامة من وجهة نظرهنّ في: توزيع جوائز على أكثر المشروعات جدارة في المدارس لخدمة المجتمع، وكذلك الاهتمام بالحوافز المادية للطالبات والمعلّمات، كما توصلت إلى أهمية الربط بين محتوى النتائج الدراسية وحياة الطالبات لتحقيق أبعاد القيادة المستدامة، حيث يؤدي ذلك إلى تطوير مهارات الطالبات تجاه التعلّم المستمر.

The Reality of Applying the Dimensions of Sustainable Leadership Among Female Governmental Secondary School Leaders in North Riyadh City

Prof. Sohair M. Hewala & Ms. Nourah Bulihan Al-Mutairi

Abstract

The study aimed to identify the level of applying the dimensions of sustainable leadership by female Governmental secondary school leaders in north Riyadh city through the following dimensions (conserves, distributed leadership, deep learning and consolidates) from teachers' perspective. The study also aimed to identify the statistical differences of the level of applying the dimensions of sustainable leadership by female secondary school leaders in north Riyadh city in the light of the study variables, level of education (bachelor degree - postgraduate studies), years of working (less than five years, from five to ten years, more than ten years), training programs in the field of leadership (less than five training programs, from five to ten training programs, more than ten training programs). It also aimed to identify the ways of improvement from teachers' perspective.

To achieve the objectives of the study, the descriptive survey method was applied. The questionnaire was used as a study tool to collect data. In addition, the questionnaire was sent to all study members that is composed of (878) female secondary school teachers in north Riyadh city, but number of (291) questionnaires were received to be valid for statistical analysis.

The major findings of the study were:

The level of applying the overall dimensions of sustainable leadership by female secondary school leaders in north Riyadh city was average, then the dimension of

distributed leadership ranked first, followed by the dimension of deep learning. While the dimension of conserves ranked third, and the dimension of consolidates was the least applied by female leaders of secondary schools in north Riyadh city.

There were statistically significant differences in the average responses of the study members in the light of level of education variable in favor of those with bachelor degree level. In addition, there were differences in the light of years of working variable in favor of those who have experience less than five years. As well as there were differences in the light of number of training programs variable in the field of leadership in favor of those who attend less than 5 training programs.

The results also found that the most important ways to improve applying the dimensions of sustainable leadership from their perspective is *distributing* prizes for the most merit projects in schools for community service. Paying attention to material incentives for students and teachers. The importance of linking the content of study results and students' life to apply the dimensions of sustainable leadership, which leads to develop students' skills of continuous learning.

المقدمة:

تعد القيادة عامل أساس في نجاح المنظمات، بسبب ما تشهده المنظمات من تحديات القرن الحادي والعشرين وتسارع التطورات ، بالإضافة إلى ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، في عالم شديد التغير والمنافسة لا مكان فيه إلا للقادرين على التطور، وتحقيق الإستمرارية فظهرت أنماط جديدة للقيادة تساير التغيير والتجديد.

لذلك؛ فإن نجاح المنظمات التعليمية وتطويرها، يحتاج إلى قيادة متطورة؛ لأنه بدون القيادة المتطورة لن تخرج القضايا والمشكلات عن إطارها التقليدي، ويتعثر التقدم (حسن، ٢٠٠٩، ٢)، ومن ثم؛ فإن الركيزة الأساسية للعملية التعليمية تتمثل في القيادة المدرسية، فهي القيادة التي ترتفع بمستوى العملية التعليمية ومخرجاتها، وتمثل القيادة المدرسية في القائد المدرسي.

حيث تؤكد باجودة (٢٠١٠، ٥) أن قائد المدرسة هو صاحب الدور الأعلى في وصول العملية التعليمية للهدف المطلوب، ويضيف السعود (٢٠٠٩، ٢٨١) أن القائد المدرسي الذي يمتلك خصائص القيادة هو القادر على النهوض بالمؤسسة التعليمية، وتحقيق أهدافها ورفع الطاقة الإنتاجية فيها.

من أجل هذا برز الاهتمام بالسلوك القيادي لدى القادة بصفة عامة، وقادة المدارس بصفة خاصة، فلم تعد القيادة التقليدية تكفي لمواجهة التغيرات المجتمعية (بن علي، ٢٠١٥، ص١)، مما أدى إلى ظهور بعض الأنماط القيادية الجديدة لمواجهة هذه التحديات، منها القيادة المستدامة كمدخل جديد لقيادة المؤسسات عامة والمؤسسات التعليمية خاصة.

ويعرّف الحدراوي، والجنابي، والميالي (٢٠١٨، ١٩٠) القيادة المستدامة بأنها: "منظور قيادي جديد، يهدف إلى تحقيق نتائج متميزة، والمحافظة عليها، وتشجيع حالات الإبداع والابتكار في العمل، بتبني رؤية واضحة، وتوجه مستدام طويل الأجل"، كما تُعرّف القيادة المستدامة بأنها تلك القيادة التي تنتج نواتج تعلم، وتعمل على تحقيق نجاح طويل الأمد لصنع القرارات، وتنمية الإبداع المنظومي الهادف، وتنمية القيادة المتابعة التي تتسم بالمهارة، وتسعى إلى تقديم حلول تتسم بالجودة (Avery and Bergsteiner, 2011, P. 5).

وفي هذا الصدد أشارت نتائج دراسة بينتيزلكيفلي (bintizulkifli, 2016, 6)

إلى أن القيادة المستدامة يمكن النظر إليها على أنها نوع من القيادة التي تعمل على إيجاد طريق مستدام للتأثير في البشر والاضطلاع بالمسؤولية نحو الأفراد، والمجموعات والمنظمات، والمجتمع الأوسع، كما تقدم القيادة المستدامة حلاً مستداماً يمكن قبوله وتبنيه.

وانطلاقاً مما سبق؛ تسعى الدراسة الحالية للتعرف على واقع تطبيق أبعاد القيادة المستدامة لدى قائدات المدارس الثانوية شمال مدينة الرياض، ورصد سبل تحسين مستوى تطبيقه.

مشكلة الدراسة:

يشهد التعليم في المملكة العربية السعودية مرحلة مهمة من مراحل تطوره، ويواجه نقلة كمية ونوعية في مختلف الجوانب، وفقاً لأحداث التوجهات العلمية في التعليم، خاصة في مجال القيادات المدرسية.

ولأهمية القيادة المدرسية تشير البكر (٢٠١٧، ١١) إلى أن القيادة المدرسية مهمة في توجيه وتنسيق الأعمال المدرسية وتجويدها، حيث ينبغي لكل قائد مدرسة أن يكون فعالاً قادراً على مواجهة التغيرات والتأثر في الآخرين، وعلى أدائه للمسؤوليات القيادية والإدارية المأمولة منه، وتطور دور قائد المدرسة من مسؤول عن إدارة شؤون المدرسة، إلى قائد مسؤول عن إحداث التغيير، ورغم ما يبذله التعليم السعودي من جهود إلا أن بعض الدراسات أشارت إلى وجود قصور في أداء مديري المدارس بالمملكة العربية السعودية.

حيث أشارت دراسات كل من: المطرفي (٢٠١٢)، أبو الكشك (٢٠١١)، الدخيل (٢٠١٢) السفياني (٢٠١٢)، البحيري (٢٠١٨)، على سبيل المثال لا الحصر إلى أن هناك تدنياً ملحوظاً في القدرات القيادية لمديري المدارس، وضعف تمكّنهم من ممارسة دورهم القيادي، مما يؤثر في تطوير الأداء في مدارسهم.

لذا كان من الضروري توظيف الاتجاهات الحديثة لدعم القيادات التعليمية؛ لتكون قادرة على قيادة التغيير، والوصول بالتعليم السعودي إلى مصاف العالمية؛ ومن تلك الاتجاهات الحديثة القيادة المستدامة، التي يمكن تكون الخيار الملائم لإحداث نقلة نوعية في زيادة كفاءة قيادة المدارس.

حيث يعتمد هذا النمط الإداري على تبني الإدارة لنواتج طويلة الأمد، من خلال تبني رؤية واضحة المعالم للإصلاح في المدارس، كما أن هذا النمط يعتمد

على استدامة التعلُّم والنجاح، وتفعيل دور المدرسة تجاه المجتمع والبيئة، فضلاً عن تتابع للقيادات الماهرة القادرة على الأخذ بالمدرسة نحو تحقيق الاستدامة المطلوبة، من خلال تطوير الموارد البشرية والمشاركة الجماعية (الرشدي والعازمي، ٢٠١٧، ٥٢٥).

وعلى الرغم من أهمية القيادة المستدامة كمدخل حديث لتطوير القيادة التربوية، إلا أن البحث كشف عن قلة في الدراسات العربية في مجال القيادة المستدامة وتطبيقاتها في مجال التعليم، خاصة المرحلة الثانوية التي تمثل إحدى مراحل التعليم التي تُعدُّ الشباب لمستقبل المجتمع وتنميته؛ لذا جاءت الدراسة الحالية للمحاولة في سدِّ تلك الفجوة.

لذا تتمثل مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الرئيس التالي:

ما واقع تطبيق أبعاد القيادة المستدامة لدى قائدات المدارس الثانوية بشمال مدينة الرياض؟

تهدف الدراسة الحالية الإجابة على الأسئلة التالية:

١. ما الإطار المفاهيمي للقيادة المستدامة في الأدبيات؟
٢. ما مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية في شمال مدينة الرياض لأبعاد القيادة المستدامة (المحافظة، القيادة الموزعة، التعلم العميق، التوظيف) من وجهة نظر المعلمات؟
٣. ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية لمستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية في شمال مدينة الرياض لأبعاد القيادة المستدامة في ضوء متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، عدد البرامج التدريبية في مجال القيادة)؟
٤. ما سبل تحسين مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية في شمال الرياض لأبعاد القيادة المستدامة من وجهة نظر المعلمات؟

أهمية الدراسة:

- يُؤمل أن تفيد نتائج الدراسة في توجيه الدراسات والأبحاث المستقبلية في مجال الإدارة التربوية نحو تطبيق نمط القيادة المستدامة.
- يُرجى أن تقدّم هذه الدراسة صورة واضحة لمستوى ممارسة القائدات لأبعاد القيادة المستدامة وسبل تحسينها مما قد يساعد المسؤولين في الوزارة والإدارات التعليمية على تلافي جوانب الضعف في التطبيق، والاستفادة من المقترحات.
- تستمد الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تتناوله من خلال رصد واقع

تطبيق ابعاد القيادة المستدامة لدى قائدات المدارس الثانوية، وتقديم سبل
للتحسين.

ولتحقيق أهداف الدراسة ، يتم الإجابة عن السؤال الأول في الإطار النظري
وباقى الأسئلة في الإطار الميداني على النحو التالي:

الإطار النظري:

يتناول الإطار المفاهيمي عرضاً لمفهوم القيادة المستدامة، وأبعادها،
وأهميتها، وخصائص القادة المستدامين، وأهم الدراسات السابقة التي تناولت
الموضوع في المؤسسات التعليمية.

أولاً- مفهوم القيادة المستدامة:

وللقيادة المستدامة مداخل متعددة لدراستها، فهناك من يتناولها على أنها
"منظور إداري جديد، يهدف إلى تحقيق نتائج متميزة، والمحافظة عليها، وتشجيع
حالات الإبداع والابتكار في العمل، بتبني رؤية واضحة، وتوج مسندام طويل
الأجل" (الحدراوي وآخرون، ٢٠١٨، ١٩٠)، ويضيف أشنويي (٢٠١٧، ٢١) بأنها
عملية تعاونية، تتم من خلال توزيع المهام على الجميع، وتتم حماية وتطوير
الحاضر من خلالها، والاستعداد للمستقبل بأهداف طويلة المدى، ومراعاة الموارد
المادية، والمحافظة عليها، والاعتناء بالبيئة التعليمية والمجتمع المحيط، ومراعاة
معتقدات ومتطلبات من يقع في دائرة المؤسسة.

ويذكر بيتيرلين Peterlin وآخرون (٢٠١٣، ٢٠٦) أن مفهوم القيادة
المستدامة في المنظمات يتكون من أربع مراحل: مرحلة الاكتشاف، مرحلة الحلم،
مرحلة التصميم، مرحلة القدر كما يلي:

- (مرحلة الاكتشاف) التقدير: وتعني التحقيق في النوايا الإيجابية للمنظمة
وموظفيها، ومعرفة كيفية تحفيز الأشخاص على البحث الاستقصائي،
والتعلم لتعزيز الإبداع.
- (مرحلة الحلم) التصور من النتائج: عملية تصور الرؤية المستقبلية
المرغوبة للمنظمة، من خلال مشاركة جميع أصحاب المصلحة.
- (مرحلة التصميم) المشاركة في البناء: تعني توضيح الممارسات والوسائل
لتحقيق الرؤية المنشودة، بحيث ترتبط القيادة الفردية مع القيادة الجماعية،
من خلال التعلم العملي، وذلك من خلال نظام التوجيه، التعليم التنفيذي،

ورش العمل، الندوات، التدريب والتعليم الرسمي. - (مرحلة القدر) استدامة العمل: إيجاد وسائل منهجية تمكن من التعلم مدى الحياة.

كما تُعرّف القيادة المستدامة بأن القادة المستدامين هم الأفراد الذين يقدرّون على التغيير من خلال تعميق وعيهم بأنفسهم، في علاقتهم بالعالم من حولهم، وللقيام بذلك فإنهم يعتمدون طرقاً جديدة للتفاعل والرؤية والتفكير الذي يؤدي إلى حلول مستدامة ومبتكرة (معهد القيادة المستدامة، ٢٠١١)، ويؤكد سيمانسكين وآخرون (Simanskiene et al 2016, 658) أن القيادة المستدامة هي المسؤولة عن المنظّمات والمجتمع، والمجموعات والأفراد، استناداً إلى مبادئ الاستدامة الاجتماعيّة والبيئيّة والاقتصاديّة، من خلال ترويج أفكار الاستدامة، وتطبيقها، ونشر مبادئ التنمية المستدامة من خلال التعبير الذاتي والتعلم الإنساني وحماية البيئة.

وتتفق دراسة كلٍّ من: الرشيد، والغازمي (٢٠١٧)، وأشتيوي (٢٠١٧)، وغانم (٢٠١٦)، وعيداروس (٢٠١٤)، في أن مفهوم القيادة المستدامة في مجال التعليم يشير إلى أنه توجّه معاصر في القيادة يمكن تطبيقه في البيئة المدرسيّة، ويركز على الممارسات التي من شأنها تحقيق استدامة المدارس كمؤسسة فاعله اجتماعياً، من خلال التركيز على استدامة التعلم والنجاح، وتنمية المهارات القياديّة لدى الآخرين، مثل المعلّمين، وطاقم العمل، بغرض استدامة القيادة، والعمل على نشر وتوزيع القيادة ومهامها، وأدوارها بين كافة أعضاء المجتمع المدرسي، والعمل على الحفاظ على الموارد الماديّة والبشريّة والبيئيّة، بدلاً من استنزافها، وتحقيق العدالة، والتعلم من دروس الماضي، واتباع منظور طويل الأمد.

وتؤكد ما سبق يونس (٢٠١٧، ٤٠) بأن القيادة المستدامة تمثّل توجيه العاملين في المدرسة نحو الأخلاق والقيم، لتحسين الممارسات التعليميّة، وتعميق عمليّة التعلم لديهم، مما يؤدي إلى تعزيز أداء المؤسسة في الوقت الحاضر والمستقبل، دون استنزاف للموارد الماديّة والبشريّة والبيئيّة، ويعرف فينك وهارجريفز (Hargreaves and Fink ٢٠٠٦، ٥) القيادة المستدامة بأنها: عمليّة تطوير التعلم العميق للجميع، بحيث يدوم وينتشر، ويوفر فائدة إيجابيّة للآخرين حالياً وفي المستقبل.

ومما سبق من تعريفات؛ يتضح أن مفهوم القيادة المستدامة يعدُّ منظوراً تربوياً، يهدف إلى المحافظة على الموارد المادية والبشرية، والتشجيع على التعلُّم العميق، والمشاركة في التخطيط مع العاملين، وارتباط المدرسة بالمجتمع المحلي؛ لتلبية احتياجات المجتمع.

لذلك فقد تعددت أبعاد القيادة المستدامة كما يلي:

ثانياً - أبعاد القيادة المستدامة:

تعددت الأبعاد التي تناولتها الأدبيات لمفهوم القيادة المستدامة، وفقاً للمعاني التي يتضمنها المفهوم، وباستقراء الدراسات السابقة التي اهتمت بأبعاد القيادة المستدامة يتضح أن بعض الباحثين اتفقوا حول الأبعاد التالية للقيادة المستدامة، والمتمثلة في: (المحافظة، القيادة الموزعة، التعلُّم العميق، التوظيف) وفيما يلي توضيح المقصود بكلُّ بُعد من هذه الأبعاد التي اتفق حولها الباحثون.

أ- المحافظة Conserves:

يقصد بالمحافظة: أي الحفاظ على الموارد البشرية والمادية في المؤسسة حالياً ومستقبلاً، وذلك من خلال التعلُّم، واستشراف الماضي لبناء مستقبل أفضل (Hargreaves and Lambert, 2012, 106)، ويضيف هارجريفز وفينك (Fink, 2006, 202) أنه على القادة أن يعملوا على تطوير نقاط القوة في المدرسة، مما يساعدهم على قيادة التغيير الإيجابي في المؤسسات التعليمية. وأشارت أدبيات كلِّ من الرشيدي والغازمي (2017, 513)، أشتيوي (2017, 60) إلى أن بُعد المحافظة في الإدارة المدرسية يشير إلى تكليف القادة للمعلمين بالأعمال التي تتناسب مع قدراتهم، والحفاظ على الموارد المادية في المدرسة، وترشيد استهلاكها، وإعادة تدويرها، مما يتطلب أن يقوم المدير بتوفير الدعم الكافي للمعلمين، وتوفير ما يحتاجون إليه من أدوات ومواد عند أداء أعمالهم التدريسية، فضلاً عن توفير المناخ المدرسي الداعم للعمل.

كما اتفقت يونس (2017, 85-84) مع ما سبق، إلا أنها فصلت بين الموارد البشرية والموارد المادية في المدرسة، حيث يتضمن الحفاظ على الموارد البشرية (المتتملة في المعلمين والإداريين والطلاب) أن يوجه المدير المعلمين نحو تحمُّل المسؤولية تجاه أعمالهم، وتشجيعهم على المبادرات لتطوير أدائهم المهني، وتحفيزهم على متابعة ما هو جديد في عملية التعلُّم، كما أن المدير عليه أن

يسعى للتحسين المستمر في ضوء رؤية المدرسة، وأن يتبادل الأفكار مع المعلمين والإداريين بشكل مستمر، ويتابع أداء الطلبة وتحصيلهم، ويُعزز ثقة الطلبة بأنفسهم، من خلال المشاركة في الأنشطة المدرسية، أما الموارد المادية فقد صنفتها إلى مرافق المدرسة والحوافز المادية، وتوفير التقنيات الحديثة، وتشجيع المعلمين على استخدامها، وترشيد هذا الاستخدام.

وفي ضوء ما سبق؛ تستخلص الدراسة أن بُعد المحافظة على الموارد البشرية والمادية يتضمّن: أن يوفر القائد للمعلمين والطلاب والإداريين مناخًا داعمًا للعمل، ويناسب أعمالهم وقدراتهم، ويعمل على توفير الإمكانيات المادية والتقنية التي تحقق ذلك.

ب- القيادة الموزعة: Distributed Leadership

استخدم هارجريفز وفينك بُعد القيادة الموزعة، تحت مسمى استدامة الآخرين "sustain the leadership of other" وذلك في عام ٢٠٠٣، كأحد أبعاد القيادة المستدامة، ويشير البعد إلى المحافظة على قيادة الآخرين في تقاسم القيادة بين القائد والمرؤوسين، أي أن التعاقب القيادي يعني أكثر من مجرد تهيئة صف ثانٍ للمديرين، وإنما توزيع القيادة في المجتمع المدرسي. 693,2003 (Hargreaves and Fink

ولكنّ كلاً من الباحثين هارجريفز وفينك في عام ٢٠٠٦ استخدم هذا البعد تحت مسمى الاتساع "breadth"، (Hargreaves and Fink, 2006, 555-556)؛ حيث إن هذا البعد يتضمّن ما سبق، من حيث إن القيادة الموزعة تعتمد على قيادة الآخرين، وليس فقط شخص واحد في القمة، لإحداث التحسين المستمر، كما أشارا إلى أن القيادة المستدامة هي القيادة الموزعة، إلا أن القيادة الموزعة ليست جميعها قيادة مستدامة؛ لأنها تعتمد في ذلك على كيفية توزيع القيادة، ولأي أغراض، ويؤكد الباحثان أن القيادة الموزعة تعمل من خلال الوسائل الهيكلية للأدوار واللجان والإجراءات الرسمية، من خلال التواصل بين القائد والمعلمين والإداريين.

ويحددها لامبرت (lambert, 106, 2012) تحت مسمى بعد التوزيع الإستراتيجي، والذي يشير إليها بنفس معنى الاتساع عند هارجريفز وفينك، حيث يعرف لامبرت بعد التوزيع الإستراتيجي بأنه: تمكين الأفراد في جميع مستويات المؤسسة للانخراط في أنشطة القيادة التي تؤدي إلى إحداث تحسين مستدام. وقد استخدم أشنويوي (٢٠١٧، ٥٨) هذا البعد تحت مسمى استدامة قيادة

الآخرين، معتمداً على بحوث Hargreaves and Fink، وتناولها أشتيوي باعتبارها قيادة يشجع فيها القائد مشاركة اتخاذ القرار مع العاملين، وبالتوافق معهم، والحصول على تغذية راجعة حول أدائهم؛ لتقويم نتائج العمل، مع تفويض المهام للمرؤوسين، والإفادة من خبراتهم.

بينما استخدم الحدراوي وآخرون (٢٠١٨، ١٩٠-١٩١) هذا البعد تحت مسمى التوزيع الإستراتيجي، وتناوله بأنه مشاركة بين المديرين وجميع العاملين في عملية التخطيط والأنشطة القيادية للمنظمة لنجاحها.

كما تبنى الرشيدى، والعازمي (٢٠١٧، ٥١٢) هذا البعد في التعليم تحت مسمى القيادة الموزعة، والتي أشارا إليها باعتبارها تمثل مشاركة المدير مع المعلمين والآباء في صنع بعض القرارات، مع الاهتمام بأراء المعلمين ومقترحاتهم عند تقويم نتائج العمل، كما اهتم الباحثان بتفويض القائد لبعض المسؤوليات، ولبعض فرص القيادة للمعلمين في المدرسة.

وتتبنى الدراسة الحالية مسمى بُعد القيادة الموزعة، رغم اختلاف مسميات البعد بين الباحثين، والذي يقصد به مشاركة المدير للعاملين في التخطيط للأنشطة القيادية، وتفويضهم في بعض المسؤوليات القيادية، والاهتمام بمقترحات المعلمين والإداريين المتعلقة بالعمل.

ج-التعلم العميق: Deep learning

يُقصد بالتعلم العميق أنه أسلوب يستخدمه المتعلم في التعامل مع المعلومات أثناء عملية التعلم، ويتمثل في تركيز المتعلم على طرح الأفكار والعلاقات الداخلية لما يتعلمه، وذلك من خلال دوافع المتعلم عند البحث عن المعنى (عياد، ٢٠١٥، ٥٣٢).

ويُعرفه العتابي (٢٠١٤، ٦٠١) بأنه التعلم القائم على الفهم الحقيقي لما تعلمه الطلاب، أي الحرص على فهم المادة الدراسية، بحيث يتم الربط بين الخبرات وتكاملها، ومن خلال البحث واكتشاف المعنى، ويسعون لمعرفة الغايات وراء المادة الدراسية والقصد منها، ويقومون بربط الأفكار النظرية بخبرة كل يوم، ويحصلون على الخبرة من مختلف المناهج الدراسية، ويكون لديهم القدرة على تلخيص المعلومات وتحليلها، والتمييز بينها وبين الأفكار الثانوية في محتوى المنهج الدراسي.

ويؤكد محمد (٢٠١٧، ١٠٧) ما سبق حول مفهوم التعلّم العميق بأنه: التعلّم الذي يهتمّ بالفهم الحقيقي، وربط الأفكار النظرية بالخبرات الحياتية اليومية. ويلخص السيد (٢٠١٤، ٥٣٢) التعلّم العميق بأنه أسلوب شخصي يستخدم في التعامل مع المعلومات، ويركز على معنى المادة موضوع التعلّم، والعلاقات القائمة بين مكوناتها، مع التقييم النقدي لتنظيم المعلومات، ودراسة الفروق فيما هو متشابه أو مختلف.

وقد استخدم هاريجريفز وفينك بعد التعلّم العميق باعتباره العمق Depth أي تكون القيادة من أجل الرعاية والتعلّم، وذلك من خلال الاهتمام باختبارات الإنجاز، وليس الاختبارات السطحية، ويؤكد الباحثان أن التعلّم متضمن في معنى الحياة، وذلك من منطلق أن على القادة الاهتمام بأساسيات المعرفة، مثل القراءة والرياضيات، ولكن يجب عليهم أيضاً تشجيع البحث النشط في التعلّم، وقد يتطلّب الأمر إشراك الوالدين أيضاً، وهذا ما قصده كلٌّ من هاريجريفز وفينك ببعد التعلّم العميق. (Hargreaves and Fink, 2006,43-32).

لذا يؤكد كلٌّ من فرانك وهاريجريفز أن بعد التعلّم العميق يعني التركيز الواضح للقائد في جعل التعلّم هو الهدف الرئيس، بحيث تدور جميع القرارات الأخرى والمهام الإدارية حول ذلك، وأن يتم التعلّم لكي يعرف ويعمل ويكون، من أجل العيش معاً بشكل مستدام؛ ولذا حذر الباحثان من اهتمام المعلم والطالب بنتائج الاختبارات، أو المقارنات المدرسية، والخوف من الاختبارات، وتحديد الطلاب الأعلى والأدنى في علامات النجاح؛ لأن ذلك يشير إلى نتائج مقاسة، بدلاً من التعلّم العميق (Hargreaves and Fink, 2006, 31)

وقد استخدمت يونس (٢٠١٧، ٤٠) بُعد التعلّم العميق بمسمى التعلّم المستدام، حيث إن عملية التعلّم تشرك الطالب فكرياً واجتماعياً وعاطفياً، لتحقيق التعلّم الأكثر عمقاً، فهي تكون وراء التعلّم دون الاهتمام بنتائج مرغوب فيها، وأن على القيادة المستدامة تعزيز استمرارية التعلّم، لتحقيق إنجازات وتحسينات دائمة في التعليم، كما تبنى أشتيوي (٢٠١٧، ٧٥) بُعد التعلّم العميق بمسمى استدامة التعلّم والنجاح، بمعنى أن يقوم القائد بإصلاحات دائمة في العملية التعليمية، بدلاً من الإنجازات المؤقتة؛ بما يعزز الرقابة الذاتية للأفراد.

كما أشار الرشيد، والغازمي (٢٠١٧، ٥١٧) إلى بُعد التعلّم العميق بمسمى التعلّم من دروس الماضي، وذلك من خلال تشجيع القائد للعاملين على التعلّم من

أخطاء وتجارب بعضهم البعض، والاستفادة من خبرات الماضي؛ ليحقق التعلّم، ولتحقيق مستقبل أفضل، دون خوف، وهو ما أطلق عليه الباحثون التعلّم العميق. وباستخلاص ما سبق؛ يتضح ان بُعد التعلّم العميق يشير إلى: تشجيع القائد للعاملين على التعلّم من أخطائهم، والاستفادة منها كوسيلة للتحسين، والاعتماد على التقويم من أجل التعلّم، وربط ما يكتسبه الفرد بالحياة، أكثر من إصدار حكم على مستوى التعلّم.

د- التوطيد: Consolidates

يشير التوطيد إلى الارتباط بالمجتمع المحلي والبيئة، وتسعى المنظّمات إلى استمرارية التوطيد، من خلال العمل التعاوني بين منظّمات المجتمع، من خلال الأهداف المشتركة، وإيجاد وسيلة متفق عليها، لحل المشكلات التي تواجه أي منها بشكل مستمر، كما أن هذا التوطيد (الدعم) قد يكون من خلال البيئة الداخليّة بين المدير والموظفين، أي آليات تعلم للعاملين، بحيث يكونون أفضل فيما يفعلونه، وتمكينهم من تحقيق أهدافهم، أو قد يكون عبر خدمة المجتمع الخارجي (الحدراوي وآخرون، ٢٠١٨، ١٩١).

ويؤكد هاريجريفز وفينك أن من مبادئ القيادة المستدامة الاندماج النشط مع البيئة، وتطور التنوع والقدرة البيئية، وعلى المدرسة أن تهتم بالتعلّم المجتمعي الذي تشارك فيه المدرسة مع البيئة. (9, Hargreaves and Fink, 2003) وأكد لامبرت أن التوطيد Consolidates- أي الدعم- يشير إلى دور قائد المدرسة للعمل بشكل تعاوني مع البيئة المحيطة، لتحقيق التعلّم الذي يلبي احتياجات المجتمع المحلي.

وقد تبنت دراسة غانم (٢٠١٦، ٢٥٤) هذا البعد بمسمى المسؤولية الاجتماعية والبيئية، ويشير إلى أن المنظّمات المستدامة تمارس تلك المسؤولية، بما يحقق فوائد مائية وأخلاقية واجتماعية للمدرسة والبيئة، واستخدمت يونس (٢٠١٧، ٨٥) بعد التوطيد بمسمى المجتمع المحلي، حيث تناولت ذلك البعد من خلال شراكة المدرسة مع المجتمع المحلي، من خلال تقديم الخدمات، ودعوة أولياء الأمور للمشاركة، بينما استخدم أشنتوي (٢٠١٧، ٦١) ذلك البعد بمسمى الاندماج النشط مع البيئة والتنوع البيئي، من خلال أيضاً تواصل المدرسة مع البيئة، ومشاركة المدرسة في مناسبات المجتمع المحلي، وحل المشكلات التي

تواجهه، وكما أكد أيضاً ضرورة شراكة المجتمع المحلي وأولياء الأمور في القرارات المتعلقة بالطلبة، وتبنى الدراسة الحالية بعد التوطيد؛ نظراً لأنه يتضمن المسميات الأخرى التي تناولها الباحثون.

وفي ضوء ما سبق؛ تستخلص الدراسة أن بعد التوطيد يشير إلى: ارتباط المدرسة بالمجتمع المحلي، لتلبية احتياجات المجتمع، وحل مشكلاته، من خلال البرامج الخدمية التي تقدمها المدرسة مع مؤسسات المجتمع المحلي، وتبنى الدراسة الحالية هذا التعريف.

ثالثاً - أهمية القيادة المستدامة:

أصبح دور القيادة المستدامة أكثر أهمية على نحو متزايد؛ لأن رؤساء المنظمات يواجهون تحديات جديدة باستمرار، ويحتاجون إلى أفكار جديدة للتعامل مع كيفية إدارة المؤسسة، وكيفية التواصل، والاستعداد للتغيرات السريعة، والمنافسة العالمية، وتنوع العمل، بالإضافة إلى التعامل مع التغيرات في السوق، حيث يبحث هؤلاء القادة عن أساليب جديدة، من شأنها أن تساعد في الحفاظ على جودة المنتجات والخدمات، وفي تعزيز معنويات الموظفين، وكذلك ضمان الاستقرار في التنظيم لتحقيق الأهداف، ومن ثم فمن الضروري وجود أشكال جديدة من القيادة؛ ولذا أصبح دور القيادة المستدامة أكثر أهمية على نحو متزايد. (Simanskiene, L., & Zuperkiene, E. 2014,90).

ويضيف كوك cook (2014,3) أن القيادة المستدامة مهمة جداً لضرورة استمرار النمو في المؤسسة في حال غياب القائد، ولتحقيق نتائج تحسينات دائمة في التعلم، فهي تتبنى أخلاقيات تدعم النجاح الذي يعم الجميع دون تمييز، وتقود المؤسسة على مستوى طويل المدى، فقيادة الفريق فوق القيادة الفردية، وتقوم على تطور أفرادها، ليصبحوا مؤهلين لشغل وظيفة، في حال التقاعد أو الترقية أو الفصل.

لذلك يؤكد زولكيفلي Zulkiffli (2016,4-5) أن القيادة المستدامة تفضل تطوير وترقية الموظف داخلياً، بدلاً من جلب الغرباء الأجانب، كلما أمكن ذلك، وتتمثل أغراض تطوير الموظف وترقيته داخلياً في الحفاظ على الموظف، أو الاحتفاظ به على وجه التحديد، من أجل أن يشعر الموظف بالولاء، وتجنب معدل دوران الموظفين، مما يؤدي إلى رضا الموظفين بشكل عام، فالقيادة المستدامة تؤثر في الموظفين بشكل مباشر؛ لأن الموظفين هم الأصول الأكثر قيمة في المؤسسة، فالقيادة المستدامة تساعد في التغلب على مشكلة رئيسة من مشكلات الموظفين،

ألا وهي دوران الموظفين؛ إذ يؤثر ذلك في المؤسسة بانخفاض الإنتاجية، وخسائر غير ملموسة.

ولهذا؛ فإن استبدال موظف كبير موهوب يعني فقدان المعرفة والخبرة؛ لذلك، كانت القيادة المستدامة عاملاً من عوامل نجاح التغلب على معدل دوران الموظفين، مما يؤدي إلى زيادة رضا الموظفين تجاه المؤسسة، مع الاحتفاظ بالموظف، بالإضافة إلى ذلك، يمكن الاحتفاظ بالموظفين، وبهذا تولد ميزة تنافسية فريدة للمؤسسة، المستمدة من الروابط التي تشكل بين الموظفين على المدى الطويل، التي تمكن من تبادل الأفكار والمهارات في المنظمة، وبذلك تعتبر جزءاً من إستراتيجية نجاح الأعمال على المدى الطويل.

في ضوء ما سبق؛ يتضح أن القيادة المستدامة كنمط قيادي ترجع أهميته في مجال التعليم أنه يعمل على تجهيز الأفراد وتطويرهم؛ ليصبحوا جاهزين لتقديم خدماتهم في حال غياب قائد المدرسة، ومؤهلين لدعم النجاح، دون تمييز أو تفریق، بحيث تسعى القيادة المستدامة لقيادة المؤسسة التعليمية على مستوى طويل المدى.

وتطبيق هذا النمط يتطلب قائداً له خصائص مستدامة.

٤ - خصائص القادة المستدامين:

- تعددت خصائص القادة المستدامين، وتم تناولها في كثير من الجوانب من قبل الباحثين، ومن هذه الخصائص ما تم تناولها في مجال التعليم، مثل دراسة سكارى (Skarie, 2013, 9-11) يتميز القادة المستدامون بما يلي:
- ينظر القادة المستدامون في احتياجاتهم وطرقهم العملية في الإدارة المدرسية، إلى أهمية تنمية قدرتهم على التعاون الإبداعي.
 - يستخدم القادة المستدامون خطة عمل، ويلتزمون بالأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل، على المستويات الشخصية والمهنية والتنظيمية في المدرسة.
 - يكون القادة المستدامون مدركين ومتراپطين ومتعاونين ومنظمين داخل المدرسة وخارجها، لإطالة فترة قيادتهم، دون أن تكون قيادة فردية، وإنما جماعية تسمح بظهور عمل الآخرين، وتنمية قدرتهم على العمل بإيجابية.
 - القادة المستدامون مدركون لنقاط القوة، والموهب، ولا يمارسون العشوائية والفوضى، ولكنهم في الوقت نفسه يدركون قوة الإبداع والابتكار.

- منفتحون على التغذية الراجعة، وتقييمهم لأنفسهم ومن الآخرين، وكشف مواطن قوتهم، ومجالات التحدي أو الكفاح.
- القادة المستدامون هادفون إلى إنشاء عناصر عمل واقعية، ومليئة بالتحديات؛ للحفاظ على إدارة مليئة بالأنشطة المدرسية والالتزامات والعلاقات الصحيحة.
- يعتمد القادة المستدامون على مجموعة من القيم الشخصية التي توجههم في صنع القرار، ويمكن التعبير عن القيم بسهولة وبسرعة.
- القادة المستدامون يتعاونون، ويمتلكون مهارة عالية في نقل الناس إلى مكان الرؤية المشتركة، والنتائج المشتركة، وهم يقدرّون وجهات نظر الآخرين.
- يوثق القائد المستدام كل شيء، لدفع عجلة النظام إلى الأمام، وبمهد الطريق للقائد القادم؛ لأنه يسجل الخطط، وفرص التطوير الحالية والمستقبلية في حال غيابة.

الدراستات السابقة:

يتناول البحث فيما يلي عرضاً لبعض الدراسات السابقة ذات الصلة مرتبة من الأقدم إلى الأحدث، وذلك على النحو التالي:

١. دراسة (Bento, A., & Ribeiro, 2010) هدفت الدراسة إلى تحليل القدرات المستدامة للقيادة لدى طلبة التعليم الثانوي، والتعرف على ما إذا كان هناك فروق ترتبط بالجنس والعمر، وموقع المدرسة، ومدى تأثيرها في المجالات التالية (الإدارة الذاتية، العلاقات الشخصية، حل المشكلات صنع القرار، تطور النقد المعرفي التحليل من خلال أسلوب دراسة حالة، التنظيم والتخطيط، الثقة بالنفس، الوعي المتنوعة التكنولوجية)، وتوصلت النتائج إلى أن الطلبة من كلا الجنسين يnehون دراستهم الثانوية بشكل متطور، وأن الطلاب الذين يلتحقون بالمدارس الريفية لمنطقة جزيرة ماديرا يكتسبون الدرجة نفسها من القدرات القيادية للطلبة في منطقة الحضر منها.
٢. دراسة (Hardie, 2011) هدفت الدراسة إلى تحديد واقع مبادئ ممارسات القيادة المستدامة لدى القادة بالمدارس في إقليم الباسفيك، وتحديدًا في جزر فجي، وأظهرت الدراسة أن أغلب مبادئ القيادة المستدامة كان قد تم تطبيقها لمستوى منخفض .
٣. دراسة (Lambert, 2011) هدفت الدراسة إلى تناول تصورات مديري كليات التعليم الممتد "المستمر" (مكافئة لكليات المجتمع بالمملكة المتحدة)، في جنوب

شرق إنجلترا و لندن والمملكة المتحدة بشأن إستراتيجيات القيادة المستدامة، وتطبيقها في هذه الكليات ، وتوصلت الدراسة أن جميع أبعاد القيادة المستدامة يتم تطبيقها في كليات التعليم الممتد "المستمر"، إلا أن هناك حاجة لبذل المزيد من الجهود، للتطبيق الناجح لتلك المبادئ، في مجال تلك الكليات.

٤.دراسة (Williams،٢٠١٣) ، هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل الميسرة والمعيقة لتطبيق القيادة المستدامة في المدارس، وقد بيّنت نتائج الدراسة أن المعلم القائد ليس هو الوحيد في الميدان ولكن هو ومدير المدرسة شركاء في دعم ممارسات التغيير التي تعتبر أكثر استدامة، وأن الممارسات المستدامة تتيح للمعلمين خدمة الطلاب بشكل أفضل، عندما توظف الإستراتيجيات التي تدفع بالحلول، من خلال مجموعة واحدة من قادة المدرسة بدلا من الاعتماد على شخص بارع واحد

٥.دراسة (skarie،٢٠١٣) : هدفت الدراسة إلى تعرّف دور تطبيق مبادئ القيادة المستدامة في زيادة قدرة الطلاب على إحداث التغيير المستدام الناتج عن وجودهم داخل الحرم الجامعي والمشاركة فيه، وتوصلت النتائج: أن تطبيق الطلاب لمبادئ القيادة المستدامة أسهم في إحداث بعض التغيرات المستدامة في قدراتهم، بما يعود بالنفع على تحسين حياتهم، ومؤسساتهم، وجامعاتهم الخاصة، ومجتمعاتهم المحلية.

٦.دراسة (cook،٢٠١٤) : هدفت الدراسة إلى تحديد أهمية القيادة المستدامة، والحاجة إليها، وكيف ينظر المعلمون إلى القيادة المدرسية المستدامة، وعناصرها اللازمة للوصول إلى قيادة مدرسية مستدامة. كما أظهرت النتائج أن هناك أهمية لتطبيق نمط القيادة المستدامة، من أجل الحفاظ على النمو الأكاديمي للطلاب، والنمو المهني للمعلمين، كما رأى المشاركون أن القيادة المستدامة تتضمن القيادة المشاركة في صنع القرار في مجتمع التعلم، والذي من شأنه تيسير تنمية المهارات القيادية، وتنمية القدرة على فهم جوانب التعقيد، والتحديات المرتبطة باستخدام القيادة عبر الزمن.

٧.دراسة (Makhaga،2015) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى استدامة أسلوب القيادة لدى المديرين، ومدى إسهامه في تحقيق الفعالية المدرسية في المدارس الثانوية في مقاطعة فيمبي، أهم النتائج: أن مديري المدارس والمعلمين

في المدارس الثانوية في منطقة Vhembe يعتقدون أن أسلوب القيادة الرئيس له تأثير في استدامة وفعالية المدرسة، حيث تعتمد فعالية المدرسة على أسلوب القيادة لمدير المدرسة.

٨. دراسة اشتيوي (٢٠١٧) هدفت إلى تعرّف درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظة غزة لنمط القيادة المستدامة وسبل تطويرها أهم نتائج الدراسة: أن درجة ممارسة المديرين ورؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم، جاءت بدرجة تحقق كبيرة، كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة، لدرجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظة غزة، لنمط القيادة المستدامة، تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة.

٩. دراسة يونس (٢٠١٧): هدفت الدراسة إلى تعرّف درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة في فلسطين للقيادة المستدامة، وعلاقتها بمستوى جودة الحياة الوظيفية لدى معلّميهم، أهم ما توصلت إليه نتائج الدراسة: أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للقيادة المستدامة، جاءت بدرجة تحقق عالية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للقيادة المستدامة، تعزى لمتغيرات الدراسة: المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، بينما رصدت فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس لصالح الذكور.

باستقراء الدراسات السابقة يتضح أن أهداف الدراسة الحالية اختلفت عن جميع الدراسات السابقة، حيث هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية لأبعاد القيادة المستدامة من خلال الأبعاد التالية: (المحافظة، القيادة الموزعة، التعلّم العميق، التوطيد) من وجهة نظر معلّات المرحلة الثانوية بشمال مدينة الرياض، والبحث على سبل تحسين تطبيقها.

الإطار الميداني:

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي.
مجتمع الدراسة: يتكوّن مجتمع الدراسة من معلّات المرحلة الثانوية الحكومية بشمال مدينة الرياض، والبالغ عددهنّ (٨٨٧) معلّمة، حيث تم إرسال الاستبانة إلكترونياً لأفراد مجتمع الدراسة بأكمله، خلال فترة إجراء الدراسة، ولكن استجاب معها (٢٩١) معلّمة من معلّات المرحلة الثانوية بشمال مدينة الرياض.

أداة الدراسة:

تم بناء أداة الدراسة بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتكونت الاستبانة من (٣٩) فقرة مقسمة على أربعة أبعاد، وذلك على النحو التالي:

البعد الأول: المحافظة، وقد اشتمل على (٨) عبارات، من (١-٨).

البعد الثاني: القيادة الموزعة، وقد اشتمل على (٧) عبارات، من (٩-١٥).

البعد الثالث: يتناول فرص الاتصال، وقد اشتمل على (٩) عبارات، من (١٦-٢٤).

البعد الرابع: التوظيف وقد اشتمل على (٨) عبارات، من (٢٥-٣٢).

الجزء الثالث: يتناول أسباب ممارسة القائدات للسمت التنظيمي، من وجهة نظر المشرفات التربويات والمعلمات بوسط مدينة الرياض، ويتكوّن من (٨) عبارات، من (٢٥-٣٢). والمقترحات التي تُسهم في التغلب على ممارسة القائدات للسمت التنظيمي، من وجهة نظر المشرفات التربويات والمعلمات بوسط مدينة الرياض، ويتكوّن من (٧) عبارات، من (٣٣-٣٩).

صدق أداة الدراسة:

للتحقّق من الصدق الظاهري لعبارات أداة الدراسة (الاستبانة) تم عرضها- في صورتها الأولى- على عدد من المحكّمين المختصين من أكاديميين وخبراء، وذلك للتعرف على مدى ملاءمة وأهميّة العبارات لما وضعت لقياسه.

للتحقّق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة؛ ثم حساب معامل ارتباط بورسون Pearson's Correlation Coefficient؛ للتعرف على درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور، أو البعد الذي تنتمي إليه العبارة، واتضح أن جميع العبارات والأبعاد دالة عند مستوى (٠,٠١)، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي.

كما تم التأكيد من ثبات أداة الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (٠,٨٩٢) وهي درجة ثبات عالية، كما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة ما بين (٠,٧١٤، ٠,٨٨١)، وهي معاملات ثبات مرتفعة، يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحاليّة.

نتائج الدراسة:

ما مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية في شمال مدينة الرياض لأبعاد القيادة المستدامة (المحافظة، القيادة الموزعة، التعلم العميق، التوظيف) من وجهة نظر المعلمات؟

للإجابة عن هذا السؤال تم عرض واقع تطبيق جميع الأبعاد الأربعة، وهي: (المحافظة، القيادة الموزعة، التعلم العميق، التوظيف) كلُّ بُعدٍ منها على حدة، ومن ثم ترتيبها على ترتيباً تنازلياً، ثم مستوى التطبيق لأجمالي الأبعاد معاً، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

١. مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية في شمال الرياض للقيادة المستدامة فيما يتعلّق ببُعد المحافظة؟

تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة، كما تم ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلِّ منها، وذلك كما يلي:

جدول (١) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري

لاستجابات أفراد الدراسة حول مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية في شمال مدينة الرياض للقيادة المستدامة فيما يتعلّق ببُعد المحافظة

الترتيب	درجة الموافقة	نسبة % الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
١	متوسطة	٥٧.٩	٠.٦٨	٢.٨٩	تدعم قائدة المدرسة المعلمات بتقنيات التعليم.
١ مكرر	متوسطة	٥٧.٩	٠.٦٨	٢.٨٩	تدعم القائدة الأنشطة المدرسية مادياً.
٢	متوسطة	٥٧.٥	٠.٧١	٢.٨٨	تطلب القائدة من المعلمات متابعة كل ما هو جديد في عملية التعليم والتعلم.
٣	متوسطة	٥٧.٣	٠.٧١	٢.٨٦	تطلب القائدة من المعلمات ترشيد استهلاك الموارد المادية والأثاث بالمدرسة.
٤	منخفضة	٤٩.٨	٠.٧٩	٢.٤٩	تكلف قائدة المدرسة المعلمات بالأعمال التي تتناسب مع قدرتهن.
٤ مكرر	منخفضة	٤٩.٨	٠.٧٩	٢.٤٩	توجه القائدة المعلمات نحو تحمّل المسؤولية تجاه أعمالهن.
٥	منخفضة	٤٩.٤	٠.٧٩	٢.٤٧	تتابع قائدة المدرسة أداء الطالبات وتحصيلهن.
٦	منخفضة	٤٩.٣	٠.٧٩	٢.٤٦	توفر القائدة المناخ المدرسي الداعم للعملية التعليمية.
-	متوسطة	٥٣.٦	٠.٦٨	٢.٦٨	المتوسط الحسابي العام

يتضح من الجدول (١) أن مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية في شمال مدينة الرياض لبعْد المحافظة جاء بمستوى ممارسة (متوسطة)، وربما يعود السبب في ذلك إلى ضغوط العمل لدى قائدات المدارس، الأمر الذي يحد من قدرتها على متابعة المعلمات ومعرفة مستويات أدائهم، وهذا بدوره يؤثر بصورة سلبية في عملية توزيع الأعمال على المعلمات، فعدم معرفة قائدات المدارس بمستويات المعلمات يؤثر سلباً على العملية التعليمية داخل المدرسة، وذلك من خلال تكليف المعلمات بأعمال تفوق قدراتهن وإمكاناتهن، وهذا يختلف مع ما أشارت إليه أدبيات كل من الرشدي والغازمي (٢٠١٧، ٥١٣)، أشتيوي (٢٠١٧، ٦٠) إلى أن بُعد المحافظة في الإدارة المدرسية يشير إلى تكليف القادة للمعلمين بالأعمال التي تتناسب مع قدراتهم، والحفاظ على الموارد المادية في المدرسة، وترشيد استهلاكها، وإعادة تدويرها، مما يتطلب أن يقوم المدير بتوفير الدعم الكافي للمعلمين، وتوفير ما يحتاجون إليه من أدوات ومواد عند أداء أعمالهم التدريسية، فضلاً عن توفير المناخ المدرسي الداعم للعمل، وقد اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الرشدي والغازمي (٢٠١٧)، وأشتيوي (٢٠١٧) التي توصلت إلى أن مستوى تطبيق القيادة المستدامة فيما يتعلق ببعد المحافظة جاء بدرجة عالية، كما يتضح من جدول (١) أن أعلى العبارات ترتيباً حول مستوى ممارسة القائدات لبُعد المحافظة : (تدعم قائدة المدرسة المعلمات بتقنيات التعليم) و(تدعم القائدة الأنشطة المدرسية مادياً) في المرتبة الأولى بمستوى ممارسة (متوسطة)، وقد يُعزى ذلك إلى أن المدارس يتوافر بها مصادر تعلم وتقنيات تعليم، بالإضافة إلى أن القائدات ليس لديهن الوعي الكافي بالتقنيات الحديثة، مما أدى إلى أن الاستجابات لم تكن عالية، وإنما متوسطة، وهذا من شأنه أن يحد من قدرة المدرسة على تحقيق أهدافها التعليمية من جهة، وتطبيق نمط القيادة المستدامة بالتعليم من جهة أخرى. وكانت أقل الفقرات تطبيقاً من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة هي: (توفر القائدة المناخ المدرسي الداعم للعملية التعليمية) في المرتبة السابعة والأخيرة بمستوى ممارسة (منخفضة)، وقد يُعزى ذلك إلى زيادة الأعباء الإدارية لدى قائدة المدرسة، الأمر الذي يحد من قدرتها على تقديم مناخ مدرسي داعم للعمل، أو قد يرجع ذلك إلى ضعف مهارات القائدة وعدم قدرتها، وضعف تواصلها مع منسوبات المدرسة.

٢. مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية في شمال الرياض للقيادة المستدامة لبُعد القيادة الموزعة؟

تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة، كما تم ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لكل منها، وذلك كما يلي:

جدول (٢) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري

لإستجابات أفراد الدراسة حول مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية

في شمال مدينة الرياض للقيادة المستدامة فيما يتعلّق ببُعد القيادة الموزعة

الترتيب	درجة الموافقة	نسبة % الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
١	متوسطة	٦٥.٨	٠.٨٩	٣.٢٩	تُشارك القائدة المعلّمت في التخطيط للأنشطة المدرسية.
٢	متوسطة	٥٧.٦	٠.٦٩	٢.٨٨	تُشارك قائدة المدرسة المعلّمت عند صنع القرارات المدرسية.
٣	متوسطة	٥٧.٣	٠.٦٩	٢.٨٧	تُشارك القائدة المعلّمت في تقييم نتائج الطالبات.
٤	متوسطة	٥٧.٢	٠.٧٠	٢.٨٦	تأخذ القائدة بالتغذية الراجعة من المعلّمت بالمدرسة.
٥	منخفضة	٤٩.٨	٠.٧٩	٢.٤٩	تُنصح القائدة استقلالية المعلّمت في تنفيذ الأنشطة المدرسية.
٦	منخفضة	٤٩.٦	٠.٧٨	٢.٤٨	تُشارك القائدة أمهات الطالبات عند صنع بعض القرارات المتعلقة بالطالبات.
٧	منخفضة	٤٩.٢	٠.٧٨	٢.٤٦	تفوض القائدة بعض المسؤوليات القيادية للمعلّمت في المدرسة.
-	متوسطة	٥٥.٢	٠.٦٥	٢.٧٦	المتوسط الحسابي العام

يُتضح من الجدول (٢) أن مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية في شمال

مدينة الرياض لبُعد القيادة الموزعة جاءت بشكل عام متوسطة.

وهذا يدل على أن هناك تجانساً في استجابات أفراد الدراسة حول عبارات

محور مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية في شمال مدينة الرياض للقيادة

المستدامة، فيما يتعلّق ببُعد القيادة الموزعة، حيث وافق أفراد الدراسة بدرجة

متوسطة على أن قائدة المدرسة (تُشارك القائدة المعلّمت في التخطيط للأنشطة

المدرسية، وكذلك تُشارك المعلّمت عند صنع القرارات المدرسية، إضافة إلى أنها

تُشارك المعلّمت في تقييم نتائج الطالبات، وأنها تأخذ بالتغذية الراجعة من

المعلّمت بالمدرسة).

وانفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة درادكة وآخرون (٢٠١٤م) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الطائف، جاءت بدرجة متوسطة، وقد اتفقت إلى حد ما أيضاً مع نتيجة الرشيدى والعازمي (٢٠١٧) التي توصلت إلى أن الممارسات القيادية في ضوء القيادة المستدامة لبعدها القيادة الموزعة جاءت ضعيفة، وجاءت الدراسة الحالية بمستوى يتراوح ما بين متوسط - منخفض.

كما يتضح من الجدول (٢) أن أعلى العبارات ترتيباً كانت (تشارك القائدة المعلّمت في التخطيط للأنشطة المدرسية) بالمرتبة الأولى بين العبارات الخاصة بمستوى التطبيق لبعدها القيادة الموزعة، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على أن قائدة المدرسة تشارك المعلّمت في التخطيط للأنشطة المدرسية، وقد يُعزى ذلك إلى أن قائدات المدارس الثانوية إلى حد ما يحرصن على تعزيز مبادرة المعلّمت في إشراكهنّ في التخطيط المسبق للأنشطة، ويمثل ذلك إحدى مهام القائدات مع المعلّمت في ضوء اللوائح المرسومة من القائدات. وكانت أقل الفقرات تطبيقاً من وجهة نظر مجتمع الدراسة هي (تفويض القائدة بعض المسؤوليات القيادية للمعلّمت في المدرسة) بالمرتبة السابعة والأخيرة وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة منخفضة بين أفراد الدراسة على أن قائدة المدرسة تفوض بعض المسؤوليات القيادية للمعلّمت في المدرسة، وقد يُعزى ذلك إلى رفض المعلّمت قبول هذا التفويض، بجانب ضعف وعي قائدة المدرسة بأهمية التفويض، وعدم ثقتها بقدرات ومهارات المعلّمت، كما أنه إذا حدث أي خطأ فإنه يقع على عاتق القائدة دون مساعدة المعلّمة المفوضة، مما يؤدي إلى حرص القائدات إلى التقليل من التفويض للمعلّمت.

وقد اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة أشتيوي (٢٠١٧) التي أشارت إلى أن بعض القادة لا يزالون متمسكين بنمط قيادة الرجل الواحد داخل المؤسسة، ويعطي لنفسه فقط حق قيادة المؤسسة.

٣- مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية في شمال الرياض للقيادة المستدامة فيما يتعلق ببعدها التعليم العميق.

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدّراسة، كما تم ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلّ منها، وذلك كما يلي:

جدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري
لاستجابات أفراد الدّراسة حول مستوى تطبيق قائدات المدارس
في شمال مدينة الرياض للقيادة المستدامة فيما يتعلّق ببُعد التعليم العميق

الترتيب	درجة الموافقة	نسبة % الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
١	متوسطة	٥٧.٧	٠.٦٩	٢.٨٩	تسقيّد القائدة من تجارب المدارس الأخرى والتعلم منها.
١ مكرر	متوسطة	٥٧.٧	٠.٦٩	٢.٨٩	تحرص القائدة على استمرارية التعلم لدى الطالبات أكثر من الاختبارات التحصيلية.
٢	متوسطة	٥٧.٦	٠.٧٠	٢.٨٨	تحرص القائدة على مشاركة أمهات الطالبات بشكل دوري في مجالس الأمهات.
٣	متوسطة	٥٧.٣	٠.٧١	٢.٨٧	توجه القائدة المعلمات للتعلم من أخطائهنّ.
٤	متوسطة	٥٧.٢	٠.٧١	٢.٨٦	تدعم القائدة الأنشطة التي تربط بين المادة الدراسية وحياة الطالبات.
٥	منخفضة	٤٩.٨	٠.٨٠	٢.٤٩	توجه القائدات المعلمات على ربط المادة التعليمية بحياة الطالبات.
٦	منخفضة	٤٩.٤	٠.٨٠	٢.٤٧	تحرص قائدة المدرسة على تحقيق جودة المخرجات التعليمية للمدرسة.
٦ مكرر	منخفضة	٤٩.٣	٠.٨٠	٢.٤٧	توجه القائدة المعلمات على التحسين المستمر في أعمالهنّ.
٧	منخفضة	٤٩.٢	٠.٧٩	٢.٤٦	تساعد القائدة الطالبات على البحث النشط في التعليم.
-	متوسطة	٥٣.٩	٠.٦٨	٢.٧٠	المتوسط الحسابي العام

يُتضح من الجدول (٣) أن مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية في شمال مدينة الرياض لبُعد التعلم العميق جاءت بشكل عامّ متوسط، وهذا يدل على أن هناك تجانساً في استجابات أفراد الدّراسة حول عبارات محور مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية في شمال مدينة الرياض، لبُعد التعلم العميق، حيث وافقت أفراد الدّراسة بدرجة متوسطة على أن قائدة المدرسة (تسقيّد القائدة من تجارب المدارس الأخرى والتعلم منها، وكذلكحرص على استمرارية التعلم لدى الطالبات أكثر من الاختبارات التحصيلية، إضافة إلى الحرص على مشاركة أمهات الطالبات بشكل دوري في مجالس الأمهات، وتوجيه المعلمات للتعلم من أخطائهنّ).

كما يتضح من الجدول (٣) أن أعلى العبارات ترتيباً كانت (تستفيد القائدة من تجارب المدارس الأخرى والتعلم منها) و(تحرص القائدة على استمرارية التعلم لدى الطالبات أكثر من الاختبارات التحصيلية) بالمرتبة الأولى ، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على أن قائدة المدرسة تستفيد من تجارب المدارس الأخرى والتعلم منها، وتحرص القائدة على استمرارية التعلم لدى الطالبات أكثر من الاختبارات التحصيلية، وقد يُعزى ذلك إلى أن قائدات المدارس الثانوية يعملن على تحسين الأداء بمدارسهن، بالاستفادة من التجارب الناجحة للمدارس الأخرى؛ ولذلك نجدهن قد يتبادلن بعض المعلمات بين المدارس في حال العجز بأي منها، أو قد يلجأن إلى عمل مسابقات للطالبات بين المدارس، مما يشير إلى أن تلك الاستفادة تطبق، ولكن بدرجة أقل مما هو مأمول منها، في ضوء جودة التعليم، وتطبيق القيادة المستدامة التي تطلب المقارنة بين المدارس والأقران.

وكانت أقل الفقرات تطبيقاً من وجهة نظر مجتمع الدراسة هي (تساعد القائدة الطالبات على البحث النشط في التعليم) بالمرتبة التاسعة والأخيرة بين العبارات الخاصة بمستوى تطبيق بُعد التعلم العميق، وقد يدل ذلك على أن هناك موافقة بدرجة منخفضة بين أفراد الدراسة على أن قائدة المدرسة لا تُساعد الطالبات على البحث النشط في التعليم، وقد يُعزى ذلك إلى أن قائدة المدرسة تعتمد على المنهج المدرسي، ومحتوى الكتب في التعلم، وترى أن البحث خارجها يسبب تشتتاً للطالبات، بالإضافة إلى أن قائدة المدرسة تسير شؤون المدرسة بالقوانين، وتستبعد الأساليب الأخرى للتعلم.

٤- مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية في شمال الرياض للقيادة المستدامة فيما يتعلق ببعد التوظيف.

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة، كما تم ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لكل منها، وذلك كما يلي:

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري
لاستجابات أفراد الدّراسة حول مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية
في شمال مدينة الرياض للقيادة المستدامة فيما يتعلّق ببعْد التّوظيف

الترتيب	درجة الموافقة	نسبة % الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
١	متوسطة	٥٧.٧	٠.٦٩	٢.٨٩	تقيس القاندة رضا أولياء الأمور عن إنجازات الطالبات.
٢	متوسطة	٥٧.٧	٠.٦٩	٢.٨٨	تشارك إدارة المدرسة الموارد التعليمية مع المدارس الأخرى.
٣	متوسطة	٥٧.٣	٠.٧٠	٢.٨٦	تقدم إدارة المدرسة لفئات المجتمع برامج توعوية وخدمية.
٤	منخفضة	٤٩.٧	٠.٧٨	٢.٤٨	تتواصل قاندة المدرسة مع المجتمع المحلي لحل مشكلات المدرسة.
٤ مكرر	منخفضة	٤٩.٦	٠.٧٨	٢.٤٨	تشارك المدرسة المجتمع المحلي مناسباتهم.
٥	منخفضة	٤٩.١	٠.٧٨	٢.٤٦	تطبق إدارة المدرسة المشروعات الهادفة التعليمية في خدمة المجتمع.
٥ مكرر	منخفضة	٤٩.٣	٠.٧٩	٢.٤٦	تشجع القاندة المعلمات على تكوين اتجاهات إيجابية بالقضايا البيئية المحلية.
٦	منخفضة	٤٩.١	٠.٧٨	٢.٤٥	تعقد إدارة المدرسة اجتماعات مع أعضاء المجتمع المحلي لتعرف قضاياهم.
-	متوسطة	٥٢.٤	٠.٦٩	٢.٦٢	المتوسط الحسابي العام

يتّضح من الجدول (٤) أن بُعد مستوى تطبيق قائدات المدارس لبعْد التّوظيف جاء مستوى التطبيق بشكل عام بمستوى متوسط.

وهذا يدل على أن هناك تجانساً في استجابات أفراد مجتمع الدّراسة حول عبارات بُعد التّوظيف، حيث يشير ذلك إلى موافقة أفراد الدّراسة بدرجة متوسطة على أن قاندة المدرسة (تقيس رضا أولياء الأمور عن إنجازات الطالبات، وكذلك تُشارك الموارد التعليمية مع المدارس الأخرى، إضافة إلى تقديم برامج توعوية وخدمية لفئات المجتمع).

وبهذا اختلفت نتيجة الدراسة الحالية حول بعد التّوظيف مع نتيجة دراسة العنزي (٢٠٠٩) التي توصّلت إلى أن المتوسط الحسابي لبعْد التّوظيف جاء منخفضاً.

كما يتّضح من الجدول (٤) أن أعلى العبارات ترتيبياً كانت (تقيس القاندة رضا أولياء الأمور عن إنجازات الطالبات) بالمرتبة الأولى بين العبارات الخاصة بمستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية في شمال مدينة الرياض للقيادة المستدامة، فيما يتعلّق ببعْد التّوظيف، وقد يُعزى ذلك إلى أن هناك مجالس أمهات بكل مدرسة تتناول بعض المواضيع عن الطالبات ومستواهنّ؛ لذلك قد يمثل ذلك دوراً من أدوار

القائدات، ورغم الموافقة عليها إلا أنها تطبقت بمستوى متوسط ، وقد يُعزى ذلك إلى حرص قائدة المدرسة على الدور التكاملي ما بين إدارة المدرسة وأولياء الأمور، للمشاركة في رفع مستوى الطالبات؛ لأن أولياء الأمور هم الأكثر معرفة بمستوى تقدّم أبنائهم وتطورهم.

وانفقت الدراسة الحالية مع دراسة يونس (٢٠١٧) التي أشارت إلى أن درجة رضا أولياء الأمور عن مستوى أداء المدرسة بشكل دوريٍّ ومستمرٍّ جاءت بدرجة عالية.

- وكانت أقل الفترات تطبيقاً من وجهة نظر مجتمع الدراسة هي (تعقد إدارة المدرسة اجتماعات مع أعضاء المجتمع المحلي للتعرف على قضاياهم) بالمرتبة السادسة والأخيرة بين العبارات الخاصة بمستوى تطبيق ببعء التوظيف، بمستوى منخفض، وقد يُعزى ذلك إلى الانشغال الدائم بالمتطلبات المدرسية، دون الاهتمام بقضايا البيئية المحيطة، والاهتمام فقط بالمشكلات الداخلية للمدرسة، مما يجعل هناك قصوراً في الاستغلال التام لكافة الفرص الداخلية والخارجية، من أجل تعزيز النواحي التعليمية داخل المدرس .

وبهذا اتفقت مع نتيجة دراسة الرشدي والعازمي (٢٠١٧م) التي أشارت إلى أن قائد المدرسة لا يسعى إلى تقوية أواصر التعاون مع منظمات المجتمع المحلي، بينما اختلفت مع أشتيوي (٢٠١٧) بأن مدير المدرسة يتواصل مع المجتمع المحلي الخاص بالمدارس التابعة للمديرية.

٥- ترتيب مستوى ممارسة القائدات لجميع أبعاد القيادة المستدامة م وجهة نظر المعلمّات.

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري

لاستجابات أفراد الدّراسة حول مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية

في شمال مدينة الرياض للقيادة المستدامة

م	أبعاد القيادة المستدامة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	درجة التطبيق	الترتيب
٢	القيادة الموزعة	٢.٧٦	٠.٦٥	٥٥.٢	متوسطة	١
٣	التعليم العميق	٢.٧٠	٠.٦٨	٥٣.٩	متوسطة	٢
١	المحافظة	٢.٦٨	٠.٦٨	٥٣.٦	متوسطة	٣
٤	التوظيف	٢.٦٢	٠.٦٩	٥٢.٤	متوسطة	٤
-	المتوسط الحسابي العام	٢.٦٩	٠.٦٧	٥٣.٨	متوسطة	-

يتضح من الجدول (٥) أن ترتيب أبعاد تطبيق القيادة المستدامة الأربعة على النحو التالي: حيث يأتي بُعد القيادة الموزعة بالمرتبة الأولى، يليه بُعد التعليم العميق ، وبالمرتبة الثالثة يأتي بُعد المحافظة ، وفي الأخير يأتي بُعد التوطيد كأقل أبعاد القيادة المستدامة تطبيقاً، ويتضح أن مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية لأجمالي أبعاد القيادة المستدامة جاءت بشكل عام متوسطاً.

وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (Hardie,2011) التي توصلت إلى أن واقع ممارسات القيادة المستدامة لدى القادة بالمدارس في إقليم الباسفيك جاء بشكل عام بمستوى متدنٍ نسبياً، كما اتفقت أيضاً مع نتيجة دراسة الرشيدى والعازمي (٢٠١٧) التي جاءت بأن درجة اتساق الممارسات القيادية لمديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت مع مبادئ القيادة المستدامة إجمالاً متوسطة، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة أشتيوي (٢٠١٧م) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظات غزة لنمط القيادة المستدامة جاءت بدرجة كبيرة، وكذلك اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة يونس (٢٠١٧م) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للقيادة المستدامة جاءت عالية.

ثانياً - النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني الذي ينص على:

ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية لمستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية في شمال مدينة الرياض لأبعاد القيادة المستدامة في ضوء متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي: (بكالوريوس ، دراسات عليا)، عدد سنوات الخدمة: (أقل من ٥ سنوات، من ٥ إلى ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات)، عدد البرامج التدريبية في مجال القيادة: (أقل من ٥ برامج تدريبية، من ٥ إلى ١٠ برامج تدريبية، أكثر من ١٠ برامج تدريبية)؟

١- فيما يتعلق بالفروق ذات الدلالة الإحصائية في ضوء متغير المؤهل العلمي.

تم استخدام اختبار مان ويتي (Mann-Whitney) بديلاً عن اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent Sample T-Test)؛ وذلك لعدم تكافؤ فئات متغير المؤهل العلمي، وذلك كما يتضح من خلال الجدول (٦) التالي:

جدول (٦) نتائج اختبار مان ويتي (Mann-Whitney) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية شمال مدينة الرياض لأبعاد القيادة المستدامة باختلاف متغير المؤهل العلمي

الأبعاد	المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة (Z)	مستوى الدلالة
المحافظة	بكالوريوس	٢٤٢	٢٥٧.٠٩	١٢٥٩٧.٥٠	١١.٠٩٠	٠.٠٠١
	دراسات عليا	٤٩	١٢٣.٥١	٢٩٨٨٨.٥٠		
القيادة الموزعة	بكالوريوس	٢٤٢	٢٥٨.٢٠	١٢٦٥٢.٠٠	١٠.٧١١	٠.٠٠١
	دراسات عليا	٤٩	١٢٣.٢٨	٢٩٨٣٤.٠٠		
التعليم العميق	بكالوريوس	٢٤٢	٢٥٧.٠٩	١٢٥٩٧.٥٠	١٠.٧٥٧	٠.٠٠١
	دراسات عليا	٤٩	١٢٣.٦٨	٢٩٨٨٨.٥٠		
التوظيف	بكالوريوس	٢٤٢	٢٥٧.٤٣	١٢٦١٤.٠٠	١٠.٦٣٤	٠.٠٠١
	دراسات عليا	٤٩	١٢٣.٤٤	٢٩٨٧٢.٠٠		
الدرجة الكلية لأبعاد القيادة المستدامة	بكالوريوس	٢٤٢	٢٥٧.٢٠	١٢٦٠٣.٠٠	١٠.٥٩٧	٠.٠٠١
	دراسات عليا	٤٩	١٢٣.٤٨	٢٩٨٨٣.٠٠		

يتضح من الجدول (٦) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول الدرجة الكلية لمستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية بشمال مدينة الرياض، لجميع أبعاد القيادة المستدامة، باختلاف متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا)، وذلك لصالح أفراد مجتمع الدراسة، ممن مؤهلهم العلمي بكالوريوس بمتوسط رتب (٢٥٧.٠٩)، مقابل (١٢٣.٥١) للمؤهل العلمي دراسات عليا، يُبعد المحافظة، وبمتوسط رتب (٢٥٨.٢٠)، مقابل (١٢٣.٢٨) للمؤهل العلمي دراسات عليا، يُبعد القيادة الموزعة، وبمتوسط رتب (٢٥٧.٠٩)، مقابل (١٢٣.٦٨) للمؤهل العلمي دراسات عليا، يُبعد التعليم العميق، وبمتوسط رتب (١٢٣.٤٤)، مقابل (٢٥٧.٤٣) للمؤهل العلمي دراسات عليا، يُبعد التوظيف، وبمتوسط رتب (١٢٣.٤٨)، مقابل (٢٥٧.٢٠) للمؤهل العلمي دراسات عليا بالدرجة الكلية لأبعاد القيادة المستدامة.

تشير النتيجة السابقة إلى أن المعلمات ممن مؤهلهم العلمي بكالوريوس يوافقن بدرجة أكبر على ممارسة قائدات المدارس الثانوية بشمال مدينة الرياض لأبعاد القيادة المستدامة، وقد يعزى ذلك إلى أن المؤهل العلمي الأقل ربما لا يوفر الوعي الكافي لدى أفراد الدراسة بالممارسات القيادية المستدامة، في حين أن المستوى التعليمي المرتفع لأفراد الدراسة يعكس درجة أكبر من الفهم والوعي بكافة الممارسات المختلفة للقيادة المدرسية، وذلك نظراً لتأثير المؤهل العلمي في اتجاهات الأفراد نحو

الأشياء، وهذا من شأنه أن يساهم بدرجة كبيرة في معرفة أفراد الدراسة بالممارسات المختلفة لقائدات المدارس التي تعكس ممارستهن للقيادة المستدامة بأبعادها المختلفة.

وقد اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة اشويي (٢٠١٧) والتي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة مديريّة التربية والتعليم بمحافظات غزة لنمط القيادة المستدامة باختلاف متغيّر المؤهل العلمي، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة يونس (٢٠١٧) التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدوليّة بمحافظات غزة للقيادة المستدامة باختلاف متغيّر المؤهل العلمي.

٢- فيما ما يتعلّق بالفروق ذات الدلالة الإحصائية في ضوء متغيّر سنوات الخدمة.

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، وذلك كما يتّضح من الجدول (١٥)، وذلك على النحو التالي:

جدول (٧) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق حول مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانويّة شمال مدينة الرياض لأبعاد القيادة المستدامة باختلاف متغيّر سنوات الخدمة

الأبعاد	المجموعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف الدلالة	مستوى الدلالة
المحافظة	بين المجموعات	٦٢.٥٥٠	٢	٣١.٢٧٥	٠.٠٠١١٢٩.٢٩٠	٠.٠٠١١٢٩.٢٩٠
	داخل المجموعات	٦٩.٦٦٦	٢٨٨	٠.٢٤٢		
	المجموع	١٣٢.٢١٦	٢٩٠			
القيادة الموزعة	بين المجموعات	٥٥.٦٦٧	٢	٢٧.٨٣٣	٠.٠٠١١١٧.٠٢٨	٠.٠٠١١١٧.٠٢٨
	داخل المجموعات	٦٨.٤٩٦	٢٨٨	٠.٢٣٨		
	المجموع	١٢٤.١٦٣	٢٩٠			
التعليم العميق	بين المجموعات	٦٣.٤٢٣	٢	٣١.٧١١	٠.٠٠١١٢٩.٦٤٩	٠.٠٠١١٢٩.٦٤٩
	داخل المجموعات	٧٠.٤٤٣	٢٨٨	٠.٢٤٥		
	المجموع	١٣٣.٨٦٥	٢٩٠			
التوظيف	بين المجموعات	٦٨.٤٧٤	٢	٣٤.٢٣٧	٠.٠٠١١٤٠.٠٠٠	٠.٠٠١١٤٠.٠٠٠
	داخل المجموعات	٧٠.٤٢٩	٢٨٨	٠.٢٤٥		

واقع تطبيق أبعاد القيادة المستدامة
لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بشمال مدينة الرياض

الأبعاد	المجموعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
	المجموع	١٣٨.٩٠٣	٢٩٠			
الدرجة الكلية لأبعاد القيادة المستدامة	بين المجموعات	٦٢.٣٠٥	٢	٣١.١٥٢	٠.٠٠٠١١٣٢.١٦٩	
	داخل المجموعات	٦٧.٨٨٢	٢٨٨	٠.٢٣٦		
	المجموع	١٣٠.١٨٦	٢٩٠			

يتضح من الجدول (٧) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول الدرجة الكلية لمستوى تطبيق القيادة المستدامة لدى قائدات المدارس الثانوية بشمال مدينة الرياض وأبعادها الفرعية المتمثلة في (المحافظة، القيادة الموزعة، التعليم العميق، التوظيف) باختلاف متغير سنوات الخدمة؛ ولمعرفة اتجاه الفروق، ولصالح أي فئة من فئات متغير سنوات الخدمة؛ تم استخدام اختبار أقل فرق معنوي (LSD)، وذلك كما يتضح من خلال الجدول (١٦)، وذلك على النحو التالي:

جدول (٨) اختبار أقل فرق معنوي (LSD) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية في شمال مدينة الرياض لأبعاد القيادة المستدامة باختلاف متغير سنوات الخدمة

الأبعاد	سنوات الخدمة	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أقل من ٥ سنوات	٥ إلى ١٠ سنوات	أكثر من ١٠ سنوات
المحافظة	أقل من ٥ سنوات	١٦٢	٣.٣٩	٠.٢٦	-	**١.١١	**٠.٤٤
	٥ إلى ١٠ سنوات	٦٥	٢.٢٩	٠.٧٤		-	-
	أكثر من ١٠ سنوات	٦٤	٢.٩٥	٠.٦٢		-	-
القيادة الموزعة	أقل من ٥ سنوات	١٦٢	٣.٤٨	٠.٦٣	-	**١.٠٧	**٠.٥٤
	٥ إلى ١٠ سنوات	٦٥	٢.٤١	٠.٣٥		-	-
	أكثر من ١٠ سنوات	٦٤	٢.٩٣	٠.٦٠		-	-
التعليم العميق	أقل من ٥ سنوات	١٦٢	٣.٤٤	٠.٧٤	-	**١.١٣	**٠.٥١
	٥ إلى ١٠ سنوات	٦٥	٢.٣١	٠.٢٨		-	-
	أكثر من ١٠ سنوات	٦٤	٢.٩٣	٠.٦١		-	-
التوظيف	أقل من ٥ سنوات	١٦٢	٣.٣٦	٠.٨١	-	**١.١٥	**٠.٤٣
	٥ إلى ١٠ سنوات	٦٥	٢.٢١	٠.١٩		-	-
	أكثر من ١٠ سنوات	٦٤	٢.٩٢	٠.٦٠		-	-
الدرجة الكلية لأبعاد القيادة المستدامة	أقل من ٥ سنوات	١٦٢	٣.٤٢	٠.٧٢	-	**١.١١	**٠.٤٨
	٥ إلى ١٠ سنوات	٦٥	٢.٣٠	٠.٢٧		-	-
	أكثر من ١٠ سنوات	٦٤	٢.٩٣	٠.٦٠		-	-

* * دال عند مستوى (٠.٠١)

يُتضح من خلال الجدولين رقمي (٧)،(٨) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائيةً لمتغير سنوات الخدمة، حيث جاءت الفروق لصالح المعلّمت ممّن خبرتهنّ أقل من (٥) سنوات، بمتوسّط حسابي (٣.٣٩) لبُعد المحافظة، وبمتوسّط حسابي (٣.٤٨) لبُعد القيادة الموزعة، وبمتوسّط حسابي (٣.٤٤) لبُعد التعليم العميق، وبمتوسّط حسابي (٣.٣٦) لبُعد التوطيد، وبمتوسّط حسابي (٣.٤٢) للدرجة الكلية للقيادة المستدامة، أي أن المعلّمت ممّن خبرتهنّ (أقل من ٥) سنوات يوافقن بدرجة أكبر على تطبيق قائدات المدارس الثانوية بشمال مدينة الرياض لأبعاد القيادة المستدامة، وقد يُعزى ذلك إلى أن الخبرة القليلة لأفراد الدّراسة في الميدان التعليمي قد لا تسمح لهنّ بالتعرف على الممارسات الفعلية للقيادة المستدامة، الأمر الذي يُسهم في زيادة تقديرهنّ لممارسات القيادة المدرسية للقيادة المستدامة.

وقد اختلفت نتيجة الدّراسة الحالية مع نتيجة دراسة درادكة واخرون (٢٠١٤م) التي توصلت إلى أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الطائف، باختلاف متغير سنوات الخبرة، كما اختلفت أيضاً مع نتيجة دراسة اشويي (٢٠١٧م) والتي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، حول درجة ممارسة مديريّة التربية والتعليم بمحافظات غزة لنمط القيادة المستدامة، باختلاف متغير سنوات الخبرة، كما اختلفت نتيجة الدّراسة الحالية مع نتيجة دراسة يونس (٢٠١٧م) التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للقيادة المستدامة باختلاف متغير سنوات الخبرة.

٣- فيما يتعلّق بالفروق ذات دلالة الإحصائية في ضوء متغير بُعد الالتحاق بالبرامج التدريبية في مجال القيادة.

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، وذلك كما يتّضح من الجدول (١٧)، التالي:

واقع تطبيق أبعاد القيادة المستدامة
لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بشمال مدينة الرياض

جدول (٨) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق حول مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية شمال مدينة الرياض لأبعاد القيادة المستدامة باختلاف متغير عدد الدورات التدريبية في القيادة

الأبعاد	المجموعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المحافظة	بين المجموعات	٤٠.٦٢٥	٢	٢٠.٣١٣	٦٣.٨٧٢	٠.٠٠١
	داخل المجموعات	٩١.٥٩١	٢٨٨	٠.٣١٨		
	المجموع	١٣٢.٢١٦	٢٩٠			
القيادة الموزعة	بين المجموعات	٣١.٩٦٢	٢	١٥.٩٨١	٤٩.٩١٨	٠.٠٠١
	داخل المجموعات	٩٢.٢٠١	٢٨٨	٠.٣٢٠		
	المجموع	١٢٤.١٦٣	٢٩٠			
التعليم العميق	بين المجموعات	٤٠.١٩٩	٢	٢٠.١٠٠	٦١.٨٠٢	٠.٠٠١
	داخل المجموعات	٩٣.٦٦٦	٢٨٨	٠.٣٢٥		
	المجموع	١٣٣.٨٦٥	٢٩٠			
التوظيف	بين المجموعات	٥٠.١٦٣	٢	٢٥.٠٨٢	٨١.٤٠٢	٠.٠٠١
	داخل المجموعات	٨٨.٧٣٩	٢٨٨	٠.٣٠٨		
	المجموع	١٣٨.٩٠٣	٢٩٠			
الدرجة الكلية لأبعاد القيادة المستدامة	بين المجموعات	٤٠.٣٩٠	٢	٢٠.١٩٥	٦٤.٧٧٠	٠.٠٠١
	داخل المجموعات	٨٩.٧٩٧	٢٨٨	٠.٣١٢		
	المجموع	١٣٠.١٨٦	٢٩٠			

يتضح من الجدول (٨) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة، حول الدرجة الكلية لمستوى تطبيق القيادة المستدامة، لدى قائدات المدارس الثانوية بشمال مدينة الرياض، باختلاف متغير عدد البرامج التدريبية في مجال القيادة، ولمعرفة اتجاه الفروق، ولصالح أي فئة من فئات متغير عدد البرامج التدريبية؛ تم استخدام اختبار أقل فرق معنوي (LSD)، وذلك كما يتضح من خلال الجدول رقم (٩) التالي:

جدول (٩) اختبار أقل فرق معنوي (LSD) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية في شمال مدينة الرياض لأبعاد القيادة المستدامة باختلاف متغير الدورات التدريبية

الأبعاد	الدورات التدريبية	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أقل من ٥ برامج	٥ إلى ١٠ برامج	أكثر من ١٠ برامج
المحافظة	أقل من ٥ برامج	١٥٨	٣.٢٠	٠.٨٩	-	**٠.٨٥	**٠.٢٦
	٥ إلى ١٠ برامج	٧٠	٢.٣٥	٠.٢٩	-	-	-
	أكثر من ١٠ برامج	٦٣	٢.٩٤	٠.٦١	-	-	-
القيادة الموزعة	أقل من ٥ برامج	١٥٨	٣.٢٥	٠.٨٦	-	**٠.٧٨	**٠.٣١
	٥ إلى ١٠ برامج	٧٠	٢.٤٧	٠.٣٤	-	-	-
	أكثر من ١٠ برامج	٦٣	٢.٩٤	٠.٦١	-	-	-
التعليم العميق	أقل من ٥ برامج	١٥٨	٣.٢١	٠.٨٨	-	**٠.٨٥	**٠.٢٦
	٥ إلى ١٠ برامج	٧٠	٢.٣٦	٠.٢٨	-	-	-
	أكثر من ١٠ برامج	٦٣	٢.٩٥	٠.٦٧	-	-	-
التوظيف	أقل من ٥ برامج	١٥٨	٣.١٧	٠.٩٢	-	**٠.٩٢	**٠.٢٢
	٥ إلى ١٠ برامج	٧٠	٢.٢٥	٠.١٩	-	-	-
	أكثر من ١٠ برامج	٦٣	٢.٩٥	٠.٦٣	-	-	-
الدرجة الكلية لأبعاد القيادة المستدامة	أقل من ٥ برامج	١٥٨	٣.٢١	٠.٨٩	-	**٠.٨٥	**٠.٢٦
	٥ إلى ١٠ برامج	٧٠	٢.٣٦	٠.٢٧	-	-	-
	أكثر من ١٠ برامج	٦٣	٢.٩٥	٠.٦٣	-	-	-

** دال عند مستوى (٠.٠١)

يُتضح من الجدول (٩) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية حول تطبيق قائدات المدارس الثانوية لأبعاد القيادة المستدامة، حيث كانت الفروق بين المعلمّات ممّن حصلن على أقل من (٥) برامج تدريبية، والمعلمّات ممّن حصلن على ((٥-١٠) برامج - أكثر من (١٠) برامج)، وذلك لصالح المعلمّات ممّن حصلن على أقل من (٥) برامج، بمتوسط حسابي (٣.٢٠) لبُعد المحافظة، وبمتوسط حسابي (٣.٢٥) لبُعد القيادة الموزعة، وبمتوسط حسابي (٣.٢١) لبُعد التعليم العميق، وبمتوسط حسابي (٣.١٧) لبُعد التوظيف، وبمتوسط حسابي (٣.٢١) للدرجة الكلية للقيادة المستدامة، وتُشير النتيجة السابقة إلى أن المعلمّات ممّن حصلن على (أقل من ٥) برامج تدريبية يوافقن بدرجة أكبر على تطبيق قائدات المدارس الثانوية بشمال مدينة الرياض لأبعاد القيادة المستدامة، وقد يُعزى ذلك إلى أن قلة الدورات التدريبية في المجال القيادي تحدّ من القدرة على فهم ممارسات القيادات المدرسية المرتبطة بها، والنقيض من ذلك فإن الحصول على

واقع تطبيق أبعاد القيادة المستدامة
لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بشمال مدينة الرياض

قدر مناسب من الدورات التدريبية في مجال القيادة المدرسية يسهم في زيادة مستوى الوعي بالممارسات الفعلية لأنماط القيادة المختلفة، ودورها في تحقيق أهداف بيئة العمل التعليمية، وكيفية تحقيق متطلباتها، وتعزيز القدرة التنافسية للمدرسة.

ثالثاً - النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي ينص على:

ما سبل تحسين مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية في شمال الرياض لأبعاد القيادة المستدامة.

تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة، لجمع العبارات التي تمثل سبل التحسين، من وجهة نظر المعلمات، والجدول التالي (١٠) يوضح ذلك:

جدول (١٠) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة حول سبل تحسين مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية في شمال الرياض لأبعاد القيادة المستدامة

الترتيب	الإجمالي		غير موافق		موافق		العبارات	م
	%	ك	%	ك	%	ك		
١	١٠٠.٠	٢٩١	١.٠	٣	٩٩.٠	٢٨٨	أن يتم توزيع الجوائز على أكثر المشروعات جدارة بين المدارس لخدمة المجتمع.	٥
٢	١٠٠.٠	٢٩١	١.٧	٥	٩٨.٣	٢٨٦	أن يتم تقييم المدرسة وتمويلها في ضوء أوجه التعاون بينها وبين المدارس المحيطة لصالح العملية التعليمية.	٦
٣	١٠٠.٠	٢٩١	٢.١	٦	٩٧.٩	٢٨٥	إعداد مناهج دراسية تربط بين المادة التعليمية وحياة الطالبات، بحيث يقل التركيز على الحفظ والاستظهار.	٣
٤	١٠٠.٠	٢٩١	٣.١	٩	٩٦.٩	٢٨٢	زيادة الدعم المادي من الوزارة للأنشطة المدرسية.	١
٥	١٠٠.٠	٢٩١	٣.٤	١٠	٩٦.٦	٢٨١	تقديم الحوافز المادية والمعنوية للطالبات والمنسوبات في حال ابتكار مشروعات.	٧
٦	١٠٠.٠	٢٩١	٣.٨	١١	٩٦.٢	٢٨٠	أن تلتزم المدارس بتقديم مشروع سنوي لخدمة المجتمع المحيط بالمدرسة، تشارك فيه الطالبات مع منسوبات المدرسة.	٤
٧	١٠٠.٠	٢٩١	٤.٥	١٣	٩٥.٥	٢٧٨	الاهتمام بتطوير مهارات الطالبات تجاه التعلم المستمر، وليس التحصيل الدراسي فقط.	٢

يُتضح من الجدول (١٠) أن هناك موافقة بين أفراد الدّراسة على جميع عبارات سُبل تحسين مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانويّة في شمال الرياض لأبعاد القيادة المستدامة، حيث جاءت العبارة رقم (٥) والتي تنصُّ على: (أن يتم توزيع الجوائز على أكثر المشروعات جداره بين المدارس لخدمه المجتمع) بالمرتبة الأولى، يليها العبارة رقم (٦) التي تنصُّ على: (أن يتم تقييم المدرسة وتمويلها في ضوء أوجه التعاون بينها وبين المدارس المحيطة لصالح العمليّة التعليميّة) وبالمرتبة الثالثة تأتي العبارة رقم (٣) التي تنصُّ على: (اعداد مناهج دراسيّة تربط بين المادة التعليميّة وحياة الطالبات، بحيث يقل التركيز على الحفظ والاستظهار، تليها العبارة رقم (١) التي تنصُّ على: (زياده الدعم المادي من الوزارة للأنشطة المدرسيّة) بالمرتبة الأولى، وتأتي العبارة رقم (٢) التي تنصُّ على: (الاهتمام بتطوير مهارات الطالبات تجاه التعلّم المستمر وليس التحصيل الدراسي فقط) بالمرتبة الخامسة، وبالمرتبة السادسة بين سُبل تحسين مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانويّة في شمال الرياض لأبعاد القيادة المستدامة، تأتي العبارة رقم (٧) التي تنصُّ على: (تقديم الحوافز الماديّة و المعنويّة للطالبات والمنسوبات في حال ابتكار مشروعات) وفي الأخير تأتي العبارة رقم (٤) التي تنصُّ على: (أن تلتزم المدارس بتقديم مشروع سنوي لخدمه المجتمع المحيط بالمدرسة، تشارك فيه الطالبات مع منسوبات المدرسة) .

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن التحفيز من أبرز معززات السلوك الإنساني، فحصول القيادات المدرسية على جوائز نظراً لممارستهن لمتطلبات القيادة المستدامة، سوف يُساهم في زيادة الممارسات القيادة لتلك المتطلبات، وذلك رغبة في التطوير والحصول على تلك الجوائز، إضافة إلى أن توفير المتطلبات المالية اللازمة لعملية التطوير سوف يُساهم في تعزيز تلك الممارسات، وهذا بدوره سوف ينعكس بصورة إيجابية على النواحي الإداريّة والتعليمية داخل المدرسة، حيث تعمل القيادة المستدامة على تعزيز قدرة المؤسسات التعليمية على مواجهة التحديات التي تواجههن، إضافة إلى تحسين قدرة المدرسة في التعامل مع التغيرات المستمرة في البيئة من حولهن، وبالتالي تحسين قدرتهن على المنافسة، وتقديم خدماتهن بجودة عالية، وزيادة قدرة القيادة على تعزيز قدرات المعلمات، وتوجيههن نحو الأفضل بما ينعكس بصورة إيجابية على النواحي التعليمية داخل المدرسة، وهذا ما أكد عليه كوك (COOK,2014)، حيث أشار إلى أن القيادة المستدامة

مهمة جداً لضرورة استمرار النمو في المؤسسة في حال غياب القائد، ولتحقيق نتائج تحسينات دائمة في التعلم، فهي تتبنى أخلاقيات تدعم النجاح الذي يعم الجميع دون تمييز، وتقود المؤسسة على مستوى طويل المدى، بقيادة الفريق فوق القيادة الفردية، وتقوم على تطور أفرادها، ليصبحوا مؤهلين لشغل وظيفة، في حال التقاعد أو الترقية أو الفصل، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (Lambert,2011) والتي توصلت إلى ضرورة بذل مزيداً من الجهود من أجل تعزيز تطبيق مبادئ القيادة المستدامة في قطاع كليات التعليم المستمر بالمملكة المتحدة.

توصيات الدراسة:

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها؛ تُوصي الدراسة بما يلي:
١. الدورات التدريبية وورش العمل لقائدات المدارس الثانوية في شمال مدينة الرياض فيما يتعلق بالقيادة المستدامة؛ حيث كشفت النتائج أن مستوى تطبيق قائدات المدارس لها جاء بدرجة متوسطة.
 ٢. تعزيز مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية في شمال الرياض للقيادة المستدامة فيما يتعلق ببُعد المحافظة، وذلك من خلال:
 - تكليف المعلمات بالأعمال التي تتناسب مع قدراتهن.
 - توجيه المعلمات نحو تحمل المسؤولية تجاه أعمالهن.
 - متابعة أداء الطالبات ومستوى تحصيلهن الدراسي.
 - توفير المناخ المدرسي الداعم للعملية التعليمية.
 ٣. دعم مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية في شمال الرياض للقيادة المستدامة فيما يتعلق ببُعد القيادة الموزعة، وذلك من خلال:
 - إتاحة الفرصة لاستقلالية المعلمات في تنفيذ الأنشطة المدرسية.
 - مشاركة أمهات الطالبات عند صنع بعض القرارات المتعلقة بالطالبات.
 - تفويض بعض المسؤوليات القيادية للمعلمات في المدرسة.
 ٤. العمل على زيادة مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية في شمال الرياض للقيادة المستدامة فيما يتعلق ببُعد التعليم العميق، وذلك من خلال زيادة مستوى الممارسات المتعلقة بالبُعد والمتمثلة في:
 - توجيه المعلمات على ربط المادة التعليمية بحياة الطالبات.

- الحرص على تحقيق جودة المخرجات التعليمية للمدرسة.
 - توجيه القائدات إلى الحسين المستمر في أعمالهن.
٥. تعزيز مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية في شمال الرياض للقيادة المستدامة فيما يتعلق ببعْد التوظيف، وذلك من خلال زيادة مستوى الممارسات المتعلقة بجانب التوظيف، والمتمثلة في:
- مشاركة المدرسة للمجتمع المحلي في مناسباته.
 - تطبيق المشروعات التعليمية الهادفة في خدمة المجتمع.
 - تشجيع المعلمات على تكوين اتجاهات إيجابية بالقضايا البيئية المحلية.
٦. التحفيز المادي والمعنوي للقائدات ممن يمارسن القيادة المستدامة؛ وذلك للاستمرار في ممارستها، وكنوع من التشجيع للقائدات الأخريات على ممارستها.
٧. تبادل الزيارات بين المدارس المطبقة لنمط القيادة المستدامة، والمدارس الغير مطبقة لها، وذلك لاكتساب الخبرة اللازمة لتطبيقها، وللتحقق من أثرها في تطوير النواحي الإدارية والتعليمية داخل المدرسة.
- مقترحات لدراسات مستقبلية:**
- إجراء دراسة تتناول مستوى تطبيق أبعاد القيادة المستدامة، لدى قائدات المدارس، بمراحل تعليمية أخرى، وبمناطق أخرى.
 - إجراء دراسة تتناول القيادة المستدامة، وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض.
 - إجراء دراسة تتناول تصورًا مقترحًا لتطبيق مبادئ القيادة المستدامة لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض.

المراجع

أولاً- المراجع العربية:

- أبو الكشك، محمد نايف (٢٠١١). درجة أداء مديري المدارس لأدوارهم التربوية في منطقة سكاكا في المملكة العربية السعودية في ظل تحديات العصر. *المجلة التربوية الكويت*. (٩٨). (٢٥). ٢٩١ - ٣٢٨.
- أشتيوي، محمد (٢٠١٧). درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظة غزة لنمط القيادة المستدامة وسبل تطويرها. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة. فلسطين.
- باجودة، ندى بنت حسن محمد (٢٠١٠). "واقع تطبيق العدالة التنظيمية بمدارس التعليم العام الحكومي للبنات بمدينة مكة المكرمة". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة أم القرى. مكة المكرمة. المملكة العربية السعودية.
- البحيري، السيد السيد محمود (٢٠١٨). واقع ممارسات قادة المدارس الثانوية في منطقة عسير القيادة الإبداعية وإستراتيجية تطويره. *مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية*. (٢٩) (١). ٦١ - ٢١.
- البكر، لمياء ناصر (٢٠١٧). واقع الصمت التنظيمي لدى قائدات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض. كلية الشرق العربي. الرياض.
- بن علي، حنان (٢٠١٥). أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة قاصدي مرباح ورقلة. الجزائر.
- الحدراوي، رافد حميد، والجنابي، سجاد محمد. والميالي، حاكم حسون (٢٠١٨). دور القيادة المستدامة في تحقيق التفوق التنظيمي، دراسة تحليلية في مطار النجف الأشرف الدولي. كلية الإدارة والاقتصاد. *مجلة مركز دراسات الكوفة*. (٤٩).
- حسن، منال صديق. (٢٠٠٩). دور مدير المدرسة الثانوية في تنمية وتطوير العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي: دراسة ميدانية بمدينة جبل أولياء. كلية التربية. جامعة أم درمان الإسلامية. السودان.
- الدخيل، تركي محمد. (٢٠١٢). واقع الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في ضوء إدارة المعرفة من وجهة نظر مديري المدارس بمدينة

الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الإمام محمد الإسلامية. الرياض. السعودية.

الرشيدى، حسين مجبل، والغازمي (٢٠١٧). تقييم الممارسات لدى مديري المدارس بدولة الكويت في ضوء مبادئ القيادة المستدامة. مجلة البحث العلمي في التربية. (١٨). (٦). ٤٩٥.

السعود، رانب سلامة (٢٠٠٩) الإدارة التربوية مفاهيم وآفاق. شركة طارف وشركائه. عمان. الأردن.

السفياني، ماجد بن سفر بن صالح(٢٠١٢). درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة أم القرى. المملكة العربية السعودية.

السيد، مصطفى عبد الرحمن(٢٠١٤). أثر التفاعل القائم على الويب بين السقالات التعليمية وأسلوب التعلم السطحي العميق في التحصيل واتخاذ قرار اختيار مصادر التعلم لدى طلاب كلية التربية. مجلة كلية التربية. جامعة بورسعيد. (١٦). ١٢٩ - ١٨٠.

العتابي، عماد عبد حمزة (٢٠١٤). أساليب التعلم لدى طلبة الجامعة وفاعلية تدخل إرشادي معرفي لتنمية تفضيل أسلوب التعلم العميق الجامعة الإسلامية. مجلة الكلية الإسلامية الجامعة. (٩). (٣٠). ٦٤٤_٥٨٥.

عياد، فؤاد إسماعيل(٢٠١٥). فاعلية مدونة تعليمية لمساق تقنيات التدريس في تنمية التحصيل المعرفي وأسلوب التعلم العميق ودرجة قبول الندوة لدى طالبات جامعة الأقصى. مجلة كلية التربية. جامعة البحرين. (١٦). (٣). ٥١٧-٥٦٣.

عيدروس، أحمد نجم الدين أحمد. (٢٠١٤). تصور مقترح للاحترافية التدريب القيادي المدراء المدارس السعودية لتدعيم التميز التنظيمي في ضوء بعض الاتجاهات -الدولية والمستقبلية للتنمية القيادية المستدامة. مجلة الإدارة التربوية. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية: (١). (١). ٨٧ - ٢٥٤.

غانم، عصام جمال سليم. (٢٠١٦). واقع تطبيق القيادة المستدامة في جامعة مدينة السادات كمدخل لتطوير التعليم الجامعي. دراسة مسحية. مجلة مستقبل التربية العلمية. (١٠٣). (٢٣): ٣٠٠.

محمد، شحته عبد المولى عبد الحافظ. (٢٠١٧). الاستراتيجيات الوجدانية في عمليات

التعلم في ضوء أسلوب التعلم (العميق/ والسطحي) لدى طلاب الجامعة.
رسالة التربية وعلم النفس. جامعة الملك سعود. (٥٧). ١٠٣-١٣٣.
المطرفي، ذياب سعد جبير (٢٠١٢). فاعلية أساليب الاتصال الإداري ومعوقاتها
لدى مديري المدارس الابتدائية في مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير
منشورة، كلية التربية. جامعة أم القرى. المملكة العربية السعودية.
يونس، أماني محمد (٢٠١٧). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية
بمحافظة غزة للقيادة المستدامة وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى
معلميهم. كلية التربية. الجامعة الإسلامية. غزة. فلسطين.

ثانياً- المراجع الأجنبية:

- Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2011). Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. *Strategy & Leadership*, 39(3), 5-15.
- Bento, A., & Ribeiro, I. (2010). Sustainable leadership of senior students: the case study of Madeira. *Journal of Teacher Education for Sustainability*, 12(1), 66-74.
- binti Zulkiffli, N. A. (2016). Theoretical review on sustainable leadership (SL). In *MATEC Web of Conferences* (Vol. 66, p. 00045). EDP Sciences.
- Fullan, M. (2005). *Leadership & sustainability: System thinkers in action*. Corwin Press.
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2003). Sustaining leadership. *Phi delta kappan*, 84(9), 693-700.
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2006). Redistributed leadership for sustainable professional learning communities. *Journal of School Leadership*, 16(5), 550-565.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement*, 30(3), 607-610.
- Peterlin, J., Dimovski, V., & Penger, S. (2013). Creation of sustainable leadership development: Conceptual model validation. *Managing global transitions*, 11(2), 201-216.
- .Šimanskienė, L., & Župerkienė, E. (2014). Sustainable

- leadership: the new challenge for organizations. In *Forum Scientiae Oeconomia* (Vol. 2, No. 1, pp. 81-93).
- binti Zulkiffli, N. A. (2016). Theoretical review on sustainable leadership (SL). In MATEC Web of Conferences (Vol. 66, p. 00045). EDP Sciences.
- Cook, J. W. (2014). Sustainable School Leadership: The Teachers' Perspective. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 9(1), n1.
- Hardie, R. (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 (Doctoral dissertation, University of Saskatchewan).
- 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).
- Makhaga, M. H. (2015). Sustainable leadership style towards school effectiveness (Doctoral dissertation).
- Simanskiene, L., Zuperkiene, E., & Pauzuoliene, J. (2016). SUSTAINABLE LEADERSHIP IN LITHUANIAN ORGANISATIONS. *New Challenges of Economic and Business Development-2016*, 653.
- Skarie, K. (2013). Sustainable leadership: Engaging students to create lasting change on campus. *Journal of the Student Personnel Association at Indiana University*, 6-14.
- sustainability leadership institute (2011). website www.sustainabilityleadershipinstitute.org (accessed 15 november 2018).
- Williams, T. (2013). Unleashing sustainable leadership in schools: The paradox of distributed leadership. *Educational Research Journal*, 28(1/2), 33.