

**واقع ممارسة القيادة المستدامة فى مدارس التعليم الثانوى العام بمحافظات جنوب
صعيد مصر من وجهة نظر المعلمين والمديرين.**

اعداد

أ.م.د/ محمد صبرى الأنصاري

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية بقنا- جامعة جنوب الوادي

أ.د/ أشرف محمود أحمد

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية بالغردقة - جامعة جنوب الوادي

م.م/ منال محمد بكرى حسن

مدرس مساعد بقسم العلوم التربوية والنفسية
كلية التربية النوعية بقنا- جامعة جنوب الوادي

د/ صابرين نشأت عبدالرازق

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية بقنا- جامعة جنوب الوادي

واقع ممارسة القيادة المستدامة في مدارس التعليم الثانوى العام بمحافظات جنوب صعيد مصر من وجهة نظر المعلمين والمديرين.
أ.د/ أشرف محمود أحمد أ.م.د/ محمد صبري الأنصاري د/ صابرين نشأت عبدالرازق م.م/ منال محمد بكرى حسن

واقع ممارسة القيادة المستدامة في مدارس التعليم الثانوى العام بمحافظات جنوب

صعيد مصر من وجهة نظر المعلمين والمديرين.

اعداد

أ.م.د/ محمد صبري الأنصاري	أ.د/ أشرف محمود أحمد
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية بقنا- جامعة جنوب الوادي	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية بالغردقة - جامعة جنوب الوادي
م.م/ منال محمد بكرى حسن	د/ صابرين نشأت عبدالرازق
مدرس مساعد بقسم العلوم التربوية والنفسية كلية التربية النوعية بقنا- جامعة جنوب الوادي	مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية بقنا- جامعة جنوب الوادي
المستخلص:	

هدف البحث الحالى إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة المستدامة فى مدارس التعليم الثانوى العام بمحافظات جنوب صعيد مصر من وجهة نظر المعلمين والمديرين، ولتحقيق هدف البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفى بصفة المنهج الأكثر ملائمة لطبيعة الدراسة، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم بناء استبانة تكونت من خمسة أبعاد هى (التعلم العميق - تنمية وتحسين الموارد البشرية والمادية - تبنى الرؤية طويلة الأمد - تبنى ورعاية الابتكار والابداع - السلوك الأخلاقي)، وبلغت عينة الدراسة (٦٠٠) من المديرين والمعلمين بإدارات محافظات (سوهاج - قنا - الأقصر)، وتم تفريع البيانات ومعالجتها إحصائياً، وتوصلت نتائج البحث إلى أن ممارسة القيادة المستدامة كانت "متوسطة"، وقدمت الدراسة بعض التوصيات لتفعيل تطبيق القيادة المستدامة بمدارس التعليم الثانوى العام.

الكلمات المفتاحية: القيادة المستدامة - مدارس التعليم الثانوى .

The Reality Of sustainable leadership practice In General Secondary Schools in the Governorates of Southern Upper Egypt from the Viewpoint of Teachers and Principals.

Prepared by

Prof.Dr.:Ashraf Mahmoud Ahmed

Prof. Comparative Education ,
Educational Management
Faculty of Education in Hurgada
South Valley University

Dr.:Sabren Nashat Abdelraziq

Comparative Education and Educational
Management Teacher
Faculty of Education of Qana
South Valley University

A.Prof.Dr.: Mohamed Sabry Alansary

Prof. Comparative Education ,
Educational Management
Faculty of Education of Qana
South Valley University

A. T.: Manal Mohamed Bakry Hassan

Assistant teacher in the Department of
Educational and Psychological Sciences
Faculty of Quality Education in Qana
South Valley University

Abstract:

The current research aimed to identify the reality of the sustainable leadership practice in general secondary schools in the governorates of southern Upper Egypt from the point view of teachers and principals. To achieve the goal of the research, the descriptive approach was relied on as the most appropriate approach to the nature of the study, and the questionnaire was relied on as a data collection tool. a questionnaire consisting five dimensions (deep learning - developing and improving human and material resources - adopting a long-term vision - adopting and nurturing innovation and creativity - ethical behavior). The study sample amounted to (600) principals and teachers in the administrations of the governorates (Sohag - Qena - Luxor), and the data were subdivided and processed statistically. The results of the research concluded that the practice of sustainable leadership was "medium", and the study made some recommendations to activate the application of sustainable leadership in public secondary schools.

Key words: sustainable leadership - Secondary education schools.

مقدمة:

تعد القيادة التربوية بمثابة العمود الفقري في أى مؤسسة تعليمية، وهى المسئولة عن تحقيق التكامل والتنسيق بين كافة مدخلات العملية التعليمية، كما تعمل على مساعدة المؤسسات التعليمية في تحقيق الأهداف التى حددها المجتمع، والتي قد تكون متعلقة بالطلاب أو بيئة التعلم أو المجتمع وتحقيق متطلباته؛ حيث تساهم القيادة التربوية في بناء مجتمع يسير وفقاً للتنمية المستدامة.

وقد زاد الاهتمام فى الآونة الاخيرة فى مجال القيادة بالتركيز على تبنى الرؤى المتمركزة حول الأفراد والموارد، وظهرت الدعوة إلى تبنى مداخل قيادية ذات ممارسات أكثر بقاءً، وذلك نتيجة للتضخم الاقتصادى الذى دعا المؤسسات المختلفة إلى البحث عن نمو آمن ومستقر بالاعتماد على المداخل القيادية التى تهتم بالأهداف والممارسات طويلة الامد، مما يساعد هذه المؤسسات على النمو فى بيئة تنتم بقدر كافي من الاستدامة لكى تكون لديها القدرة على مواجهة التحديات الخارجية من حولها (McCann & Sweet, 2014, p. 374).

ويعد نمط القيادة المستدامة من الأنماط القيادية الحديثة التى تركز على الحفاظ على الموارد فى المؤسسات التعليمية سواء كانت موارد بشرية أو مادية، والعمل على استغلالها وعدم استنزافها من خلال تذليل العقبات التى تحول دون ديمومية واستقرار المؤسسات التعليمية واستدامتها، بالإضافة إلى عمل تغييرات ذات معنى تساعد المؤسسة والعاملين بها على تحقيق أهدافها بصورة أكثر فاعلية من خلال تطبيق ممارسات القيادة المستدامة.

وتكمن أهمية القيادة المستدامة فى الميدان التربوي فى أنها ضرورية للحفاظ على الثقافة المدرسية الإيجابية ، والروح المعنوية العالية بين أعضاء المجتمع

المدرسي ، كما تعمل على مشاركة أعضاء المجتمع المدرسي في وضع رؤية المدرسة ورسالتها ، كما أنها عامل هام وأساسي للنمو الأكاديمي للطلاب وكذلك النمو المهني للمعلمين (Cook, 2014, p.p 12-13) ، حيث أنها نمط قيادي ينتشر ، ويستمر بين الأفراد ويدوم عبر الزمن ، بحيث أنها مسئولية مشتركة بين القائمين على العمل ، وأنها لا تستنزف الموارد البشرية أو المادية دون مبرر يستدعى لذلك ، بل تهتم وتبتعد عن إلحاق الضرر السلبي بالبيئة التعليمية والمجتمع المحيط ، من خلال ارتباطها الفعال مع القوى التي تؤثر بها ، وبناء بيئة تعليمية للتنوع المنظم الذى يؤدي إلى انتاج الأفكار الجيدة ، والممارسات الناجحة في مجتمعات التعلم والتطور المشترك(محمد عمر أحمد، ٢٠١٧، ص ص ٢٠-٢١).

كما تتألف القيادة المستدامة من مجموعة من المبادئ التى تتوافق مع ما يهدف إليه القائد الناجح فى الارتقاء بمؤسسته وتحسين أداء العاملين بها ، واستثمار الموارد المتاحة بالشكل المطلوب ، وبما يضمن بيئة مناسبة للعمل فى الحاضر والمستقبل ومن هذه المبادئ أن القيادة المستدامة مستمرة فهي تتطوي على التخطيط وإعداد القادة للمراحل المستقبلية من خلال قيام القائد بالاهتمام بالأفراد الناجحين والتميزين والذين يملكون مهارات وشخصيات القادة لإعدادهم للمرحلة المستقبلية، كما أنها عادلة اجتماعياً حيث تحرص القيادة المستدامة على نشر العدالة التنظيمية بالمؤسسة التعليمية ، وتلبية احتياجات أعضاء المجتمع المدرسي على حد سواء ، فهي ليست مجرد عملية للحفاظ على التحسين فى المنظمة ، فيجب على القادة الذين يهتمون حقاً بالاستدامة أن يتحملوا مسؤولية المنظمة والموظفين ، وأن يدركوا أن أفعالهم لها تأثير على بيئتهم وليس فقط على البيئة الداخلية للمنظمة ، كما ترعى وتحمى القيادة المستدامة تعلم مستدام وعميق ، فهي تتجاوز تحقيق نتائج تحصيل مؤقتة إلى إيجاد تحسينات دائمة فى

التعلم وليس على تحسين درجات الاختبار (Hargreaves & Fink, 2005, p.p 251-253).

وللقيادة المستدامة دور فعال فى تهيئة وتطوير المناخ التنظيمي الداخلي للمدرسة الذى يسهم فى نشر ثقافة الإبداع الإداري ، وذلك من خلال أتباع سلوكيات وسمات ومهارات قيادية تساعد على النهوض والارتقاء بقدرات الطلاب والموظفين وتشجعهم على تطوير الملكات الإبداعية والابتكارية لديهم وتؤهلهم لأن يصبحوا قادة فى المستقبل. (Suriyankietkaew, 2016, p. 248)

وللتعليم الثانوى العام مكانة مهمة فى السلم التعليمى ، ويعمل فى إطار سياسة تعليمية عامة تسعى إلى تنمية المجتمع ، وتحقيق أمنه ليكون مواكباً للتغيرات الحادثة فيه ، الأمر الذى يفرض ضرورة أن تصبح المدرسة الثانوية منظمة تعلم قادرة على تحقيق الطموحات والأهداف المرسومة ، ويمكنها أيضاً مواجهة التحديات التى يفرضها عصر المعرفة والتقدم التكنولوجى ، وعليه يمكن القول إن تحقيق أهداف التعليم الثانوى المنشود يأتى من تبنى ثقافة تنظيمية تتسم بالعمل الجماعى ، وتبنى مدخل إدارى يمكن من خلاله تحسين مستوى أداء العاملين بالمدرسة. (أمل محسوب محمد، ٢٠٠٤، ص ٩٣)

مشكلة البحث

يعد نمط القيادة المستدامة من الأنماط القيادية التى تصلح لتطبيقها فى أى بيئة سواء كانت اقتصادية أو تجارية أو تعليمية، حيث أنها تركز على الممارسات والتطبيقات التى من شأنها تحقيق الاستدامة، وكذلك تنمية مهارات الكوادر البشري وتنمية الموارد المادية والحث على التعليم والاندماج بصورة مستمرة مع البيئة وتحقيق العدالة بصورة فعالة فى كل جوانب العمل فى المؤسسات التعليمية.

وهناك العديد من العوامل التى تؤثر على المنظمات التعليمية وتطالبها بتبنى وتطبيق القيادة المستدامة مثل تقنيات المعلومات والاتصالات وتحديات العولمة والسرعة المتزايدة فى عمليات التغيير التربوى، والتوسع الهائل فى التواصل الاجتماعى وشبكاتة، وتوسيع قاعدة المشاركين والمهتمين بالعملية التعليمية فى المجتمع على المستوى الاجتماعى والاقتصادى والبيئى، هذا بجانب تغير احتياجات المتعلمين، وهذا يتطلب من القادة فى هذه المنظمات أن يتصرفوا بشكل اكبر مسؤولية من الناحية الاجتماعية والاقتصادية والبيئية. (Coyne, 2017, p. 4-5)

وبالرغم من أهمية القيادة المستدامة فى التعليم إلا أن عملية تطبيقها ليست عملية سهلة وتتطلب تضافر الجهود بين كلا من القادة والمعلمين والموظفين وطاقم العمل بالمدرسة، كما تتطلب وجود التزام من جميع الاطراف السابقة فى القيام بالمهام المنوطة إليهم مع توسيع دائرة المشاركين فى عملية القيادة.)

(Simanskiene, et al., 2016, p. 658).

وقد أهتمت العديد من الدراسات بنمط القيادة المستدامة وعلاقته ببعض المتغيرات الأخرى مثل دراسة عصام جمال سليم (٢٠١٦) التى أشارت نتائجها إلى أهمية القيادة المستدامة فى مجال التطوير الجامعى بجمهورية مصر العربية وأن مستوى تطبيق القيادة المستدامة فى جامعة مدينة السادات بمصر كان متوسطاً، ودراسة أحمد نجم الدين عيداروس (٢٠١٣) التى أكدت على أهمية القيادة المستدامة ودورها فى إرساء ثقافة النزاهة التنظيمية بمؤسسات التعليم العام بالسعودية، ودراسة حسين مجبل ، فيصل غلاب(٢٠١٧) التى أشارت نتائجها إلى أن درجة اتساق الممارسات القيادية لمديرى المدارس بدولة الكويت مع مبادئ القيادة المستدامة وأكدت أيضا على أهمية القيادة المستدامة وضرورة تدريب مديرى المدارس عليها، ودراسة محمد عمر أحمد (٢٠١٧) التى أوصت بضرورة عقد دورات تدريبية

لمدراء المدارس لتدريب على القيادة المستدامة ومن ثم تطبيق مبادئها في مدارسهم نظر لدورها الكبير في تطوير الإدارة بوجه عام والإدارة المدرسية بوجه خاص، ودراسة أمانى محمد يونس (٢٠١٧) التي أوصت بممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية لنمط القيادة المستدامة لما له من أثر على جودة الحياة الوظيفية لدى معلمهم، ودراسة Kantabutra & Saratun (2013) التي هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع ممارسات القيادة المستدامة في إحدى الجامعات بتايلاند ، وذلك استناداً لنموذج "إفري" و"بريجستر" وقد بينت النتائج تحقق "٢١" من أصل "٢٣" من ممارسات القيادة المستدامة موزعة على ست مجموعات رئيسية من الممارسات، ودراسة Cook (2014) التي هدفت إلى الكشف عن أهمية القيادة المدرسية المستدامة والطريقة التي ينظر بها للقيادة المستدامة من قبل المعلمين ، وما هي العناصر وقد توصلت الدراسة إلى أهمية القيادة المستدامة والحاجة إليها من أجل الحفاظ على النمو الأكاديمي للطلاب والنمو المهني للمعلمين.

كما قامت الباحثة بإجراء بعض الزيارات والمقابلات مع بعض مديري المدارس الثانوية العامة في بعض محافظات جنوب الصعيد ، وتبين من نتائج هذه المقابلات والزيارات انخفاض وعى العديد من المديرين بنمط القيادة المستدامة بالرغم فوائده العديدة على عمل الإدارة المدرسية بتلك المدارس ، فبتالي تأتي هذه الدراسة لتلقى الضوء على نمط إدارى وقيادى حديث يساعد في تطوير وتحسين العملية التعليمية بوجه عام.

وتعد المدارس بصفقتها تمتلك أدوار حيوية وخطيرة في المجتمع هي الاولى بتطبيق القيادة المستدامة من خلال اتباع المبادئ التي تتأدى بها القيادة المستدامة ، ونظراً لأهمية هذا النمط من القيادة وماتتأدى به الدراسات من أهمية تطبيقه تسعى

الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع تطبيق ممارسات هذا النوع من القيادة في مدارس التعليم الثانوى العام في محافظات جنوب الصعيد بمصر من وجهة نظر المعلمين والمديرين.

وفي ضوء ذلك تتمثل مشكلة البحث الحالى فى الحاجة إلى التعرف على واقع تطبيق القيادة المستدامة فى مدارس التعليم الثانوى العام بمحافظات جنوب صعيد مصر من وجهة نظر المعلمين والمديرين.

أسئلة البحث

يحاول البحث الحالى الاجابة على الاسئلة التالية:

- ١- ما الاطار النظرى للقيادة المستدامة فى الادبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟
- ٢- ما واقع ممارسة القيادة المستدامة فى مدارس التعليم الثانوى العام بمحافظات جنوب صعيد مصر من وجهة نظر المعلمين والمديرين؟
- ٣- ما مقترحات تفعيل تطبيق القيادة المستدامة فى مدارس التعليم الثانوى العام بمحافظات جنوب صعيد مصر؟

أهداف البحث

يسعى البحث الراهن إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- التعرف على الاطار النظرى للقيادة المستدامة فى الادبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
- ٢- التعرف على واقع ممارسة القيادة المستدامة فى مدارس التعليم الثانوى العام بمحافظات جنوب صعيد مصر من وجهة نظر المعلمين والمديرين.
- ٣- طرح مجموعة من التوصيات التى يمكن أن تسهم فى تفعيل ممارسة القيادة المستدامة فى مدارس التعليم الثانوى العام بمحافظات جنوب صعيد مصر.

أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث الحالى فى :

الأهمية النظرية: والمتمثلة فى الوصف لمتغير البحث (القيادة المستدامة)، وهى من أنماط القيادة الحديثة التى يوصى بها الفكر الادارى الحديث ويوصى بتبنيها وتطبيقها فى المؤسسات بشتى انواعها ومنها المؤسسات التعليمية، وتبرز الاهمية من الاثراء الذى قد يسهم فيه البحث من خلال عرض الاطر النظرية والدراسات السابقة التى تتناول المتغير وتوضح بعض العناصر المتعلقة به.

الأهمية التطبيقية: والمتمثلة فى تقديم وصف لواقع تطبيق القيادة المستدامة فى مدارس التعليم الثانوى العاك بمحافظات جنوب صعيد مصر، مع تقديم بعض التوصيات لتفعيل عملية التطبيق والتى بدورها قد تساهم فى تطوير عمليات القيادة المتبعة فى مدارس التعليم الثانوى العام، كما يمكن ان يستفيد مدير المدارس الثانوى العامة من نتائج البحث وكذلك القائمين على عملية التدريب من خلال تقديم برامج تدريبية لقيادات ومعلمي المدارس الثانوية العامة على مهارات هذا النمط من القيادة.

محددات البحث

المحددات الموضوعية: اقتصر البحث على التعرف على واقع تطبيق القيادة المستدامة فى مدارس التعليم الثانوى العام (الحكومية - عربي) بمحافظات جنوب صعيد مصر من وجهة نظر المعلمين والمديرين، مع تقديم بعض التوصيات.

المحددات البشرية والمكانية: اقتصر البحث عينة من المعلمين والمديرين بمدارس التعليم الثانوى العام الحكومى بمحافظات جنوب صعيد مصر متمثلة فى محافظات (سوهاج - قنا - الأقصر) باعتبارها المحافظات الاقرب الى محل عمل الباحثة وبلغ عددهم (٦٠٠) وهم عينة البحث .

المحددات الزمانية: تم تطبيق البحث فى العام الدراسى ٢٠٢٠ / ٢٠٢١ م .

مصطلحات البحث

القيادة المستدامة Sustainable Leadership

يعرف رافد حميد الحدراوى وآخرون (٢٠١٨ ، ص ١٩٠) القيادة المستدامة بأنها منظور إدارى جديد يهدف الى تحقيق نتائج متميزة والمحافظة عليها وتشجيع حالات الابداع والابتكار فى العمل وتبنى رؤية واضحة وتوجه مستدام طويل الامد . ويعرفها كلا من أمال عبدالمجيد الحيلة ، سامر محمد عراقوى (٢٠١٩ ، ص ٥٥٣) بأنها القيادة التى تركز فى إدارتها على استدامة مواردها المادية والبشرية والمعرفية والبيئية والاقتصادية من خلال اعتمادها لرؤى تدعم الاستدامة وتحت على التعلم والاندماج فى البيئة.

وتعرف إجرائياً فى هذا البحث بأنها : " مجموعة من الممارسات القيادية والإدارية التى تتبعها إدارة المدرسة الثانوية والتى تسعى من خلالها إلى تطبيق ممارسات القيادة المستدامة من خلال الابعاد المكونة لها وهى (التعلم العميق، تنمية وتحسين الموارد البشرية والمادية، تبنى الرؤية طويل الأمد ، تبنى ورعاية الابتكار والابداع، السلوك الأخلاقى) .

الدراسات السابقة فى القيادة المستدامة

١-دراسة(رافد حميد ، سجاد محمد ، حاكم احسونى، ٢٠١٨)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن طبيعة القيادة المستدامة وواقع ممارسات إبعادها فى مطار النجف الاشرف الدولى ، وتأثيرها على التفوق التنظيمى ، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثون المنهج الوصفى التحليلى الذى يعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تكونت عينة الدراسة (٢٠٧) من الأفراد الموظفين بالمطار

، وقد توصلت الدراسة إلى أن تبنى ممارسات القيادة المستدامة في مطار النجف الاشراف الدولي يساعد إدارة المطار في تحقيق التفوق التنظيمي، كما أشارت الدراسة إلى أن القيادة المستدامة تعتبر إبرز الأنماط القيادية في الوقت الحاضر والتي تمنح المنظمة قوة دائمة من خلال تنمية مهارات كوادرها وجعلهم على درجة عالية من الالتزام بتحقيق أداء متميز.

٢-دراسة عصام محمد على (٢٠١٩)

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة أهمية تطبيق القيادة المستدامة بجامعة الملك خالد في ضوء نموذج إفري وبريجستتر، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج البنائي، وبلغت عينة الدراسة ٣٤٤ عضو هيئة تدريس، وتم الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن أهمية تطبيق القيادة المستدامة في ضوء نموذج إفري وبريجستتر مرتفعة، وأوصت الدراسة بأهمية إجراء دراسات حول القيادة المستدامة وتطبيقها في مؤسسات التعليم المختلفة.

٣-دراسة سهير محمد ، نورة المطيري (٢٠١٩)

هدفت الدراسة الى الكشف عن مستوى تطبيق قائدات المدرسة الثانوية الحكومية بشمال الرياض من وجهة نظر المعلمات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، واستخدام الاستبانة أداة الدراسة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة ٨٧٨ معلمة، وتوصلا الدراسة الى أن مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية بشمال مدينة الرياض لاجمالي أبعاد القيادة المستدامة جاء بدرجة متوسطة. كما توصلت الدراسة الى ان اهم سبل التحسين لتطبيق أبعاد القيادة المستدامة من وجهة نظر المعلمات هي الاهتمام بالحوافز المادية والتأكيد على اهمية الربط بين

محتوى النتائج الدراسية وحياة الطالبات لتحقيق أبعاد القيادة المستدامة حيث يؤدى ذلك الى تطوير مهارات الطالبات تجاه التعلم المستمر.

٤- دراسة أمل عارف العردان (٢٠٢٠)

هدفت الدراسة الى تحديد واقع اداء القيادات الاكاديمية فى الجامعات السعودية الناشئة فى ضوء القيادة المستدامة، وتم الاعتماد على استبانة اعضاء هيئة التدريس فى كشف واقع أداء القيادة المستدامة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى وتم تطبيق الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بثلاث من الجامعات السعودية الناشئة وبلغ عدد العينة ٣١٥ عضو، وخلصت الدراسة الى ان درجة واقع اداء القيادات الاكاديمية فى ضوء ابعاد القيادة المستدامة متوسطة.

٥- دراسة خالد خيرالله، صفاء إدريس (٢٠٢١)

هدفت الدراسة إلى اختبار علاقة تأثير القيادة المستدامة المتمثلة ب (التنوع المتماusk، العدالة التنظيمية، تطوير العاملين، التوازن ما بين العمل والحياة الخاصة، التوجه نحو التقدم) في السلوك الإستباقي، المتمثلة ب (صوت الموظف، تحمل المسؤولية، منع وقوع المشاكل، الابتكار الفردي). واستخدمت الدراسة الاستبانة بوصفها الأداة الأساسية في الحصول على البيانات والمعلومات. وتبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بوصفه منهجا مناسباً، وكان استخدامه لتعزيز وتدعيم هذه المفاهيم، وبلغت عينة الدراسة ٣١٦ تدريسياً وبمختلف الألقاب العلمية (مدرس مساعد، مدرس، أستاذ مساعد، أستاذ)، وأشارت نتائج الدراسة الى وجود علاقة ايجابية بين متغيرات الدراسة واوصت الدراسة بضرورة تزويد المؤسسات التعليمية بالاطر النظرية والهيكلية التى تتناسب ومتطلبات القيادة المستدامة.

٦- دراسة مشارى طاهر الحسينى (٢٠٢١)

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع ممارسات القيادة المستدامة فى مؤسسات التعليم العالى الكويتية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس "رصد للواقع ومقترحات للتطوير"، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفى التحليلى والاستبانة كاداه لجمع البيانات، واعتمد الباحث على نموذج أفرى وبريستجر والذى يشتمل على ثلاث مستويات للممارسات فى القيادة المستدامة وهى الممارسات التأسيسية والممارسات عالية المستوى وحوافز الأداء الرئيسية، وقد جاءت نتائج الدراسة لتشير إلى أن متوسط تطبيق ممارسات القيادة المستدامة من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة.

٧- دراسة (McCann & Holt,2010)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستويات ممارسات القيادة الخادمة والقيادة المستدامة من وجهة نظر جميع الموظفين فى مجموعه منتقاه من المنظمات الصناعية بالولايات المتحدة الأمريكية فضلا عن الكشف عن مدى وجود علاقة ارتباطية بين القيادة الخادمة والقيادة المستدامة ، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثين المنهج الوصفى المسحى الذى يعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة دالة بين القيادة الخادمة والقيادة المستدامة.

٨- دراسة (Kantabutra& Saratun,2013)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع ممارسات القيادة المستدامة فى إحدى الجامعات بتايلاند ، وذلك استناداً لنموذج "إفرى" و"بريجستتر" وقد تم تصنيف المبادئ التى قدمها هذان الباحثان إلى ست فئات رئيسية وهى : المنظور طويل الأمد ، وتطوير طاقم العمل ، والثقافة التنظيمية ، والإبداع ، والمسؤولية الاجتماعية ، والسلوك الأخلاقى ، وذلك كنموذج لتحليل واقع تطبيق ممارسات القيادة المستدامة

فى الجامعة ، وقد تم تبنى مدخل متعدد الأدوات لجمع البيانات فى إطار منهجية دراسة الحالة ، وذلك باستخدام الملاحظة ، وتحليل الوثائق والمعلومات المتعلقة بالجامعة ، وإجراء المقابلات الشخصية شبه المقننة مع العاملين فى الجامعة ، وقد بينت النتائج تحقق "٢١" من أصل "٢٣" من ممارسات القيادة المستدامة موزعة على ست مجموعات رئيسية من الممارسات وهى : المنظور طويل الأمد ، وتطوير طاقم العمل ، والثقافة التنظيمية القوية ، والإبداع ، والمسؤولية الاجتماعية والبيئية ، والسلوك الأخلاقى.

وباستعراض الدراسات والبحوث السابقة نجد أن هذا البحث يتشابه مع الدراسات السابقة فى الأدوات المستخدمة وفى المنهج المستخدم ويختلف معهم فى النطاق الجغرافى وفى مجتمع الدراسة وفى عدد العينة المستخدمة وفى الأبعاد المستخدمة فى القيادة المستدامة، وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة فى إعداد ادة الدراسة وصياغة عباراتها وفى تحديد المنهجية والتصميم البحثى المناسب.

الاطار النظرى للقيادة المستدامة

مفهوم القيادة المستدامة

يعد مفهوم القيادة المستدامة من المفاهيم الحديثة فى مجال الادارة فى المجالات المختلفة، ولهذا تعددت التعريفات التى تناولت المفهوم بالتوضيح على حسب اختلاف وجهات النظر فى النظر إلى طبيعة المفهوم.

وقد تم تقديم مفهوم القيادة المستدامة لأول مرة من منظور أن المنظمات لها مساهمة فى العالم الطبيعى، ويسلط هذا المنظور الضوء على ضرورة إنشاء قيادة مستدامة من أجل دعم النواحي المادية والاجتماعية والاخلاقية والاقتصادية داخل المنظمات (Shrivastava, 1995, p. 938).

وتعددت التعريفات التى تناولت مفهوم القيادة المستدامة حيث اهتمت العديد من الدراسات بوضع تعريف لها، ويعد "هارجريفز" من الرواد فى هذا المجال من خلال كتابة "القيادة المستدامة" الذى وضع فيه تعريف ومبادئ القيادة المستدامة، فقد عرفها بانها "القيادة التى تساهم فى تنمية التعلم العميق بطريقة تؤدى إلى أحداث تأثيرات إيجابية فى كافة المعنيين بالامر فى المؤسسات التعليمية فى الوقت الحاضر ومستقبلاً" (Hargreaves, 2007, p. 224).

ويعرفها البعض بأنها القيادة التى تؤثر بإيجابية فى العاملين بالمؤسسة التعليمية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة فى إطار شراكة مهنية مع كافة العاملين بما يساهم فى استدامة انجاز المهام والمسئوليات وتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة (Hardie, 2011, p. 2).

ويشير Peterlin, et al (2013, p.206) إلى أن مفهوم القيادة المستدامة

يتم بناؤه فى المؤسسات المختلفة من خلال المرور بعدد من المراحل هى:

- المرحلة الاولى (الادراك والفهم Appreciation) وتتضمن هذه المرحلة التحقق من جوهر المؤسسة وموظفيها ومن مدى عملهم بشكل جماعى، ومدى توافر عنصر الابداع فى المنظمة وكيف تتم إدارته، ومدى تحفيز المنظمة لموظفيها لدفعهم نحو الابداع وتطوير مهارات القيادة المستدامة لديهم.
- المرحلة الثانية (تصور النتائج Visualization of results) وذلك من خلال وضع وبناء تصور ورؤية مستقبلية للنتائج المطلوب من المنظمة تحقيقها مستقبلاً من خلال التعاون بين كافة أطراف المنظمة المساهمين فى بنائها وتحقيق نتائجها.

- المرحلة الثالثة (البناء المشترك Co-construction) وهى المرحلة التى تدخل فيها الرؤية المستقبلية إلى حيز التنفيذ من خلال تحولها إلى ممارسات فعلية لتحقيق النتائج المنشودة، وذلك من خلال الاستعانة بالوسائل المناسبة وورش العمل والتدريبات والندوات والتعليم الرسمى من أجل تنمية مهارات العمل الجماعى والمهارات المرتبطة بالقيادة المستدامة.

- المرحلة الرابعة (استدامة العمل Sustaining action) وفى هذه المرحلة يتم تمكين الأفراد فى المنظمة من ممارسة الاستدامة وتطبيقها بشكل مستمر والتعلم مدى الحياة.

كما تعرف بأنها القيادة التى تعمل على تطوير المدرسة من خلال المحافظة على التعليم المستدام من خلال التكيف مع المتغيرات وتوجيه المسار نحو التحسين المستمر (Bendell & Little, 2015, p.16)

كما يعرفها حسين مجبل الرشيدى (٢٠١٧) بأنها توجه معاصر فى القيادة المدرسية يمكن تطبيقه فى البيئة المدرسية يركز على الممارسات التى من شأنها تحقيق استدامة المدارس كمؤسسات فاعلة اجتماعياً من خلال التركيز على استدامة التعلم والنجاح، وتنمية المهارات القيادية لدى الآخرين مثل المعلمين وطاقم العمل بغرض استدامة القيادة، والعمل على نشر وتوزيع القيادة ومهامها ومسئولياتها وأدوارها بين كافة أعضاء وعناصر المجتمع المدرسي، والعمل على الحفاظ على الموارد المادية والبشرية بدلا من استنزافها وتحقيق العدالة والتعلم من دروس الماضى وإتباع منظور طويل الامد." (ص. ٥٠١)

ويعرفها معهد القيادة المستدامة بأنها "قدرة أفراد المؤسسة على اعتماد طرق جديدة للرؤية والتفكير الفاعل الذى يؤدى إلى حلول مبتكرة ومستدامة، وذلك من

خلال وعيهم بقدرتهم العميقة على التغيير وعلاقتهم العميقة بالعلم من حولهم(Sustainable leadership Institute, 2018).

وتشير كلا من سهير محمد حوالة ، نورة بليهان المطيرى (٢٠١٩) إلى أن مفهوم القيادة المستدامة يعد منظوراً تربوياً يهدف إلى المحافظة على الموارد المادية والبشرية ، والتشجيع على التعلم العميق ، والمشاركة فى التخطيط مع العاملين، وارتباط المدرسة بالمجتمع المحلى، لتلبية احتياجات المجتمع.(ص. ٣٧٤)

وتعرف أمل العردان (٢٠٢٠) القيادة المستدامة بانها أسلوب قيادى للتطوير والتحسين المستمر وتحقيق التوازن بين الاهتمام بالأفراد والموارد المالية والبيئة والمجتمع.(ص. ٧٣)

ومن خلال استعراض التعريفات السابقة التى تناولت مفهوم القيادة المستدامة تستخلص الباحثة أن القيادة المستدامة فى المدارس الثانوية يمكن أن تتميز بأنها:

١. عملية تعاونية يشترك فيها جميع أفراد المؤسسة التعليمية بما فى ذلك المدارس الثانوية بكامل طاقمها التعليمى(معلمين - متعلمين-عاملين)، فهى تركز على جميع عناصرها بما فى ذلك المناهج وعلمية التعليم من أجل تحقيق التعلم العميق وتعمل على تنمية مهارات التعلم مدى الحياة.
٢. تعد القيادة المستدامة فى المدارس الثانوية قيادة مرشدة ومستثمرة، لانها تعمل على ترشيد وحسن استغلال الموارد المادية والمعرفية وتضع فى حسابها متطلبات وحاجات الاجيال القادمة.
٣. تبحث دائماً عن الابتكار والحلول الابتكارية للمشكلات التى توجهها ولا تقتنع بالحلول الآنية التى قد تحل المشكلة مؤقتاً ولكنها قد تخلق مشكلات أكبر فى المستقبل.

٤. تهتم القيادة المستدامة فى المدارس الثانوية على الأهداف طويلة الأمد (رؤية مستقبلية)، وذلك من خلال تحقيق الأهداف متوسطة وقصيرة الأمد أيضاً.

خصائص القيادة المستدامة

هناك العديد من الدراسات التى تناولت القيادة المستدامة وأشارات إلى بعض الخصائص لهذا النوع من القيادة ، ومن خلال مراجعة بعض الدراسات والادبيات مثل (Hargreaves & Fink, 2006) ، (Jabor et al, 2012) ، (Štreimikiene, 2020) نجد أن القيادة المستدامة تتميز بالعديد من الخصائص ونستعرضها فيما يلى:

١ - قيادة للتعلم

فالقائمة الأساسية للقيادة المستدامة هي القيادة للتعلم والقيادة لرعاية الآخرين وحمايتهم وتشجيعهم، والاهتمام بالعلاقات التى تربط بينهم، وتسعى إلى تحقيق التحسين المستدام لعمليتى التعليم والتعلم.

٢ - قيادة مستمرة

إحدى الخصائص الرئيسية للقيادة المستدامة هي أنها تنطوي على التخطيط وإعداد القادة للمراحل المُستقبلية، من خلال قيام القائد بالاهتمام بالأفراد الناجحين والمُتميزين والذين يملكون مهارات وشخصيات القادة لإعدادهم للمرحلة المُستقبلية، فمن الصعوبات الاساسية التى تواجه القيادة هو تغيير القادة من فترة لآخري داخل المنظمات واختلافهم عن بعضهم البعض ولكن القيادة المستدامة تسعى التى تأكيد استمرائتها بصرف النظر عن تغيير القائد.

٣- قيادة ترابطية وتعاونية

القيادة المستدامة عملية ممتدة، فالقائد المستدام يحافظ على قيادة الآخرين ويعتمد عليهم فى القيادة، لانه لا تستطيع شركة أو مؤسسة أو قائد بمفرده أن يدير كل قضية بدون وجود دعم من الاخرين.

٤- قيادة عادلة ومسئولة اجتماعياً

القيادة المستدامة لا تشكل أي ضرر على البيئة المحيطة؛ بل تعمل على دعمها وخدمتها، كما أنها تتبع طرقاً ديناميكية لنشر الموارد والمعرفة بين العاملين بعضهم البعض، وبين المؤسسة وباقي المؤسسات الأخرى، فالقيادة المهتمون بالاستدامة يتحملون مسئولية المدرسة وموظفيها، ويدركون أن أفعالهم لها تأثير على بيئتهم الخارجية.

٥- قيادة رشيدة ومنتجة

تعمل القيادة المستدامة على زيادة الانتاجية بدلاً من استنزاف الموارد المالية والبشرية، من خلال تنمية مهارات العاملين بالمؤسسة، كما أنها لا تستنفد قدرات قادتها فى تطبيق الافكار والاختراعات المبالغ فيها وغير العملية التي لا تؤدي إلى إحداث أى نوع من التغيير، فالقيادة المستدامة قيادة بعيدة النظر ذات رؤية مبدعة ومبتكرة، كما أن القيادة المستدامة لا تهدر قدرات وموارد المدرسة بدون فائدة.

٦- قيادة ذكية وماهرة

تعمل القيادة المستدامة على تقديم المكافآت والحوافز الأساسية لموظفيها، كما تقدم حوافز إضافية تعمل على تحفيز الأفراد أو القادة المتميزين وجذبهم للبقاء داخل المؤسسة التعليمية أطول فترة ممكنة للاستفادة من خبراتهم، كما تعمل على توفير الفرص لهم للتواصل فيما بينهم لتبادل الخبرات فيما بينهم من ناحية ، وتوفير

التوجيهات والمهارات والكفايات لصغار القادة الذين يتم إعدادهم لتولى القيادة فى المستقبل فى المؤسسة التعليمية.

سمات القائد المستدام

يعد القائد المستدام هو المشرف على التغييرات التى تحدث داخل المؤسسة التعليمية ولن تتحول المؤسسة إلى مؤسسة مستدامة من تلقاء نفسها، فعلى القائد المستدام تقع مسئولية كبيرة فى إحداث ذلك التغيير، ولذلك لا بد أن يمتلك العديد من السمات والمهارات التى تمكنه من القيام بدوره بصورة فعالة، ولذلك نجد أن القائد المستدام يتميز بالعديد من السمات نستعرضها فيما يلى:

١- أخلاقي النزعة

بمعنى أن القائد المستدام يهتم بمصلحة الآخرين وبالمصلحة العامة وبمصلحة الحياة الإنسانية وكل أنواع الحياة الأخرى، وكذلك تقوده أخلاقه فى جميع السلوكيات والتصرفات والقرارات التى يتخذها فى المؤسسة التى يقودها، فقد باتت أخلاقيات الإدارة من المواضيع التى اهتمت بها المؤسسات التربوية على اختلافها، انطلاقاً من وجوب الالتزام بالقيم الأخلاقية والقدرة على إدارة المنظمة بسلوكيات أخلاقية ، تستقي الأخلاقيات فى القيادة والعمل وترجع أهميتها إلى أنها توجه قرارات الأفراد عبر مختلف المواقف، والمشكلات التى توجدنا طبيعة المهنة، وتشكل أسس ومرتكزات للعمل يعترف بها الجميع ويوافق عليها، ويتعاملون فى بيئة العمل وفقاً لها (Brown & Mitchell, 2010).

وتتميز القيادة المستدامة بالتوازن بين مراعاة احتياجات الأفراد بالمؤسسة وبين القيم الأخلاقية عند أداء كل المهام والمسئوليات المكلفين بها، وهذا يؤدى بدوره إلى استدامة الأداء المتميز داخل المؤسسة (Hardie, 2011, p. 67).

٢- القدرة على الاتصال والتواصل الجيد

لكى يكون التواصل ناجح فى القيادة المستدامة لابد على القائد المستدام أن يقوم بعقد اجتماعات بشكل منتظم ومناسب للجميع، والاستماع إلى الأشخاص الذين لا يتفقون مع المجموعة، وتشجيع أعضاء المنظمة على التعبير بصراحة عن مشاعرهم وأفكارهم، وتجنب سيطرة موظف واحد أو اثنين على سير المناقشات، وإشراك أعضاء الفريق الغير مشاركين من خلال طلب رأيهم (Štreimikiene; Mikalauskiene & Ciegis, 2020, p. 168).

٣- المشاركة الوجدانية (الذكاء العاطفى)

يترك القائد المستدام الجلوس فى مكتبه ويتنقل داخل المؤسسة التعليمية ليتعرف على طاقم العمل من الموظفين والمعلمين، ليرى ويسمع ويشاهد مايقومون به ويكون على علم بكل صغيرة وكبيرة فى داخل المؤسسة ، ويكون ودودًا مع فريق العمل ، ويرى البعض أنه كلما كانت العلاقة بينه وبين المرؤوسين رسمية للغاية ، فلن يحققوا النتائج المتوقعة منهم، فقد يتعالى القائد عليهم أو يخاطبهم بلهجة قاسية تحمل بين طياتها أوامر يجب عليهم تنفيذها دون نقاش، فالقائد لابد أن تكون لديه القدرة على فهم شعور الآخرين والاحساس بهم (Štreimikiene; Mikalauskiene & Ciegis, 2020, p. 167).

بمعنى انه يمتلك درجة عالية من الذكاء العاطفى (القدرة على فهم عواطفه الخاصة وعواطف الآخرين) كما تكون لديه القدرة على رؤية حالته من الخارج، أى لا تؤثر ظروف العمل ومشكلاته على حالته المزاجية وانما يستطيع أن يؤثر فى الظروف من حوله .(عامر خضير الكبيسي وآخرون، ٢٠١٨ ، ص. ٥٦).

٤- مشجع وملهم

بمعنى أنه يمنح الآخرين الالهام والابتكارية والتفاؤل، ويشجعهم على القيام بأدوراهم ومهامهم وتحمل مسئولية هذه الادوار، يمتلك دافعاً ذاتياً لتحقيق النتائج الإيجابية ولدية القدرة على الموازنة بين العاطفة والمثالية وبين الطموح والواقعية. (عامر خضير الكبيسي وآخرون، ٢٠١٨، ص. ٥٦)

٥- الحزم والقدرة على اتخاذ القرار (الذكاء العقلانى)

تعد القدرة على اتخاذ القرارات لايجاد حلول للمشكلات من السمات الاساسية للقائد المستدام حتى وإن كانت لا تتوافر المعلومات الكافية ، ففي هذه الحالة قد يعتمد القائد على الحدس فى اتخاذ القرار ، أو يكون هناك مزيجاً من التحليل العقلاني والحدس الشخصي، ويجب على القائد المستدام أن يشارك فريقه فى اتخاذ القرارات لتعليمهم كيفية اتخاذ القرار من خلال منحهم الفرصة لتعلم كيفية اتخاذ القرارات، مع تحديد القرارات التي يمكن للموظفين اتخاذها بشكل مستقل، ويشرح لهم أنه يتعين عليهم تحمل المسؤولية عن قراراتهم التي يتخذونها.

٦- ذو ذهن متفتح

يتمتع القائد المستدام بالقدرة على البحث بجدية عن المعارف الجديد، فهو كثير السؤال ولديه حب استطلاع ومحب لمناقشة الاراء المتباينة، ولا يستقبل المعلومات الجديدة إلا بعد التأكد منها ومن مدى مصداقيتها، كما أنه غير متعصب لرأيه فقط وانما يكون متقبل لاي أراء أخرى حتى وإن كانت تخالف ارائه الخاصة. (عايض خلف الرشيدى وآخرون، ٢٠١٨، ص. ٢٠١٤)

٧- متعاون مع الآخرين

يكون القائد المستدام متعاون مع جميع أفراد المؤسسة التعليمية من خلال مشاركته وتقييمه للمهام التي يقومون بتنفيذها وتقديم التغذية الراجعة لهم، وتقديم التعليقات الايجابية من أجل تحسين جودة العمل، فالمهام التي يقومون بها تتحسن بناء على استجابة القائد لهم ولانجازاتهم، القائد المستدام يعمل على تشجيع المرؤوسين على إثبات أنفسهم من خلال تنفيذ المهام الموكلين بها، ويظهر لهم بانه يثق في قدراتهم ويؤمن بأنهم سوف ينجحون في القيام بمهامهم بصورة إيجابية. (Štreimikiene; Mikalauskiene & Ciegis, 2020, p. 169).

ويتفق ذلك مع ما أشار إليه Chrisman (2005) إلى ضرورة أن تكون القيادة قائمة على التعاون والتشارك مع المعلمين مما يجعل التحسين المدرسي أكثر فاعلية ومستدام، وذلك لان مشاركة الجميع فى القيادة يؤدي إلى زيادة شعورهم بالانتماء والالتزام بالقرارات التي يتخذونها.

٨- الرغبة في تحقيق الأهداف

يجب أن يكون القائد المستدام مفعم بالنشاط والرغبة فى العمل من أجل تحقيق الأهداف، ولديه الاصرار على تحقيقها بصورة كاملة وعدم الاكتفاء بتحقيق جزء منها وترك الباقي.

ويشير البعض إلى أن هناك بعض السمات التي يتسم بها القادة المستدامين

منها:

- يدركون لنقاط القوة والضعف فى مؤسساتهم وكذلك القدرات والمواهب لدى العاملين معهم، كما أنهم منظمون لا يتصرفون بشكل عشوائى، ومقدرون لقيمة وقوة الابداع والابتكار.

- مهتمون بتقييم أنفسهم لأنفسهم وتقييم الآخرين لهم، من أجل التغذية الراجعة.
 - يعمل القائد المستدام على إنشاء بيئة عمل واقعية بكل عناصرها مليئة بالتحديات للحفاظ على إدارة مفعمة بالانشطة المدرسية وبناء علاقات إجتماعية هادفة داخل المؤسسة التعليمية.
 - القيادة لدى القائد المستدام قيادة جماعية وليست فردية، قيادة تسمح بظهور عمل الآخرين وإنجازاتهم، وتنمى قدراتهم الايجابية، فالقادة يتعاملون بشكل منظم ومترابط ومتعاون داخل المؤسسة من أجل البقاء لأطول فترة ممكنة فى قيادة المؤسسة التعليمية. (Skarie,2013, p. 9-11)
- وترى الباحثة أن السمات السابقة مطلوبة فى القائد المستدام لانه الشخص المسئول على تطبيق الاستدامة ومبادئها فى مؤسسته التعليمية، فهو أخلاقى النزعة لان القيادة المستدامة تتخذ من السلوك الأخلاقى أساساً لها فى ممارساتها، ولكى يستطيع القائد المستدام تنمية موارده البشرية لابد أن يكون ذو ذهن متفتح ولديه القدرة على الاتصال والتواصل مع مرؤوسيه للعمل على تنمية قدراتهم ومهاراتهم وإسناد المهام المناسبة لهم، ومتابعة مدى انجازهم لها وتقدير هذا الانجاز من خلال المشاركة الوجدانية.

أبعاد القيادة المستدامة

تتلخص أبعاد القيادة المستدامة فى هذا البحث فى التالى:

١- التعلم العميق

تهتم القيادة المستدامة بتحقيق التعلم العميق من خلال اشراك الطلاب فى عملية التعلم فكرياً وإجتماعياً وعاطفياً، وعدم التركيز على نتائج الانجاز للطلاب واعتبارها المحك الاساسى فى علمية التعلم، وإنما التركيز على ماوراء عملية التعلم

مع تقديم التغذية المستمرة للطلاب، كما أن القيادة المستدامة لا تركز على النتائج والمكاسب المؤقتة من عملية التعلم، بل تسعى دائما على عمل تحسينات مستدامة على عملية التعلم في مختلف الجوانب التي يمكن قياسها (Jabor, et al. 2012).

ويشير Hargreaves & Fink (2006) إلى أن القادة الذين يمارسون القيادة المستدامة يسعون إلى تحقيق التعلم العميق من خلال الاهتمام بالتعلم قبل الاهتمام بالتركيز على الامتحانات ، وجعل التعلم ذو أولوية قصوى في جميع أنشطة القيادة، وأن يكونوا متابعين لعملية التعلم في كل مكان في المدرسة، مع تدعيم قيادتهم بالأدلة الواضحة على سير عملية التعلم نحو تحقيق أهدافها. (p.p 41-43)

٢- تنمية وتحسين الموارد البشرية والمادية.

تعمل القيادة المستدامة على تحقيق التحسين المستدام من خلال ترشيد وتقنين استخدام الموارد المادية والبشرية، ثم تنمية وتطوير هذه الموارد من أجل المستقبل، وترتكز على تنمية مواهب جميع العاملين في المؤسسة التعليمية. (عائض خلف الرشيدى وآخرون، ٢٠١٨، ص. ٢١٥).

وتشير سهير حوالة ، نوره المطيرى (٢٠١٩) إلى أن تنمية الموارد البشرية والمادية بالنسبة لقيادة المدارس المستديمون تعنى أن يوفر القائد للمعلمين والطلاب والاداريين مناخاً داعماً للعمل، يناسب اعمالهم وقدراتهم، ويعمل على توفير الامكانات المادية والتقنية التي تحقق ذلك. (ص. ٣٧٥)

وترى الباحثة أن المحافظة على حسن استغلال الموارد البشرية والمادية من أهم المبادئ التي تسعى إليها القيادة المستدامة وذلك لضمان القدرة على الاستمرارية والتجديد.

٣-تبنى الرؤية طويلة الأمد

تتمثل إحدى الممارسات الرئيسية في المؤسسات المستدامة في اتخاذ وجهة نظر طويلة المدى ، فهي لا تركز على النتائج قصيرة المدى لتحقيق التوازن بين المطالب المستقبلية والمطالب قصيرة الأجل ضروري لجميع المؤسسات التعليمية؛ حيث تعتبر القيادة المستدامة نفسها مؤتمنة على رفاهية المنظمة للأجيال القادمة.(Kennedy, 2000)

ويساهم تبني منظور طويل الأمد في تجنب مؤسسات القيادة المستدامة للتغيرات والاستراتيجيات الجديدة المفاجئة، كما يعمل على تقليل الاضطراب التي تحدث عند التعاقب الوظيفي للقادة، وذلك من خلال خطط التعاقب القائمة على الأداء طويل المدى للمؤسسة التعليمية(Kantabutra & Saratun, 2013, p. 360) وترى الباحثة أن تبني رؤية طويلة الأجل من نقاط القوى في القيادة المستدامة، وهذه يتفق مع تعريفات القيادة المستدامة والتي تضع في حسابها الأجيال القادمة واحتياجاتها.

٤- تبني ورعاية الابتكار والإبداع

تعمل القيادة المستدامة على ربط احتياجات المؤسسة التعليمية بعنصر الابداع من أجل التوصل إلى حلول غير تقليدية، ويتم التعامل مع الابتكار بشكل منهجي ويتم بناء وتجميع الأفكار والمقترحات من جميع أفراد المؤسسة(Mitchell, 2001). ويؤكد ماكان وهولت McCann & Holt (2010) على أنه من أجل تطوير أسلوب قيادة مستدام ، يحتاج القادة التنظيميون إلى أن يصبحوا ممثلين للابتكار في مؤسساتهم ، والعمل على تطوير كفاءات معينة تعمل على بقاء المؤسسة على المدى الطويل، وتعمل على التفكير بشكل مختلف في حل المشكلات المعقدة

التي تتعرض لها المؤسسة التعليمية، ومن أجل عمل تحسينات مبتكرة على الافكار والخدمات التي تقدمها (p. 207)

٥- السلوك الأخلاقي

فالبعد الأخلاقي هو المرتكز الاول والرئيس في التعامل بين أفراد المنظمة والمجتمع، إذ أن الوظيفة الحكومية ليست أداة تشريعية بل هي تكليف يستهدف مد جسور الثقة والتعاون بين أبناء المجتمع الواحد وإدرته بما يزيد من الترابط ويقوى المقدرة على تحقيق الأهداف. (ميسون على حسين، ٢٠٢٠، ص. ٥٠٠)

ويمكن للقائد أن يحقق السلوك الأخلاقي من خلال ممارسات السلوكيات التي تدعم الاستدامة مثل أن يكون نموذجاً قوياً يقتدى به ، وأن يعطي رسالة واضحة بأهمية التصرف الأخلاقي، مع تركيزة على مراقبة العاملين ومعاقبة الذين يبتعدون عن السلوكيات الأخلاقية ، مع توفير فرص التدريب الأخلاقي، وتوفير نظام مكافئات يعزز السلوك الأخلاقي (Kreitner & Kinicki, 2007, p. 41)

منهج وإجراءات البحث

- **منهج البحث:** اعتمد البحث الحالى على المنهج الوصفى التحليلي المعتمد على المسح بالاستبيان، وذلك بهدف رصد ممارسة القيادة المستدامة في مدارس التعليم الثانوى العام بمحافظات جنوب صعيد مصر من وجهة نظر المعلمين والمديرين.
- **مجتمع وعينة البحث:** تمثل المجتمع الأصلي البحث في المعلمين والمديرين بمدارس التعليم الثانوى العام الحكومية ببعض محافظات جنوب الصعيد وهى (سوهاج - قنا - الأقصر) والبالغ عددهم ٧٥٢٢ معلم ومعلمه، و ٢٠١ مدير

ومديرة، وبلغت عينة البحث (٦٠٠) مقسمة على الى النحو (٥٢٠) معلم

ومعلمه، و ٨٠ مدير ومديرة) وذلك من العدد الكلى لمجتمع الدراسة.

▪ أداة البحث: لجمع البيانات فى البحث الحالى تم بناء الاستبانة التى تحاول

رصد ممارسة القيادة المستدامة فى مدارس التعليم الثانوى العام بمحافظة

جنوب صعيد مصر من وجهة نظر المعلمين والمديرين، وتضمنت الاستبانة

(٥) أبعاد هم (التعلم العميق - تنمية وتحسين الموارد البشرية - تبنى الرؤية

طويلة الأمد - تبنى ورعاية الابتكار والابداع - السلوك الاخلاقى).

أ- صدق الاستبانة

تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين

المتخصصين فى الادارة والقيادة التعليمية لابداء الرأى حول عبارات الاستبانة اذا

ماكانت تعكس بدقة ممارسات القيادة المستدامة، واذا ماكانت مصاغة بشكل دقيق من

الناحية اللغوية والعلمية، ومدى انتماء كل عبارة الى البعد الخاص بها، وتم عمل

بعض التعديلات فى ضوء آراء المحكمين لتصبح الاستبانة فى صورتها النهائية

تتضمن عدد (٢٤) عبارة موزعة على الابعاد الخمسة كالتالى:

- البعد الأول: التعلم العميق وتضمن (٥) عبارات.

- البعد الثانى : تنمية وتحسين الموارد البشرية والمادية وتضمن (٧) عبارات.

- البعد الثالث: تبنى الرؤية طويلة الأمد وتضمن (٤) عبارات.

- البعد الرابع: تبنى ورعاية الابتكار والابداع وتضمن (٤) عبارات.

- البعد الخامس: السلوك الأخلاقى وتضمن (٤) عبارات.

ب- ثبات الاستبانة

يقصد بثبات الاستبانة أنها تعطى نفس النتائج إذا طبقت عدت مرات على

نفس المفحوصين وتحت نفس الشروط ، ونحصل علي نفس النتائج، أو عندما تكون

واقع ممارسة القيادة المستدامة في مدارس التعليم الثانوى العام بمحافظات جنوب صعيد مصر من وجهة نظر المعلمين والمديرين.
أ.د/ أشرف محمود أحمد /د.م.أ/ محمد صبري الأنصاري /د/ صابرين نشأت عبدالرازق /م.م/ منال محمد بكرى حسن

الاختلافات بينها طفيفة (ديويولد فاندين، ١٩٩٠، ص. ٤١١)، وتم التحقق من ثبات درجات الاستبانة الحالية باستخدام طريقة الاتساق الداخلى باستخدام معادلة ألفا كرونباخ (Internal Consistency for (Alpha Cronbach) فكانت معاملات الثبات كما هو موضح بالجدول التالى:

جدول (١) قيم معاملات الاتساق الداخلى لاستبانة القيادة المستدامة باستخدام معادلة (ألفا كرونباخ)

قيم معامل الاتساق الداخلى	عدد العبارات	وأبعاد الاستبانة
٠.٨١	٥	البعد الأول: التعلم العميق
٠.٩٣	٧	البعد الثانى : تنمية وتحسين الموارد البشرية والمادية
٠.٧٢	٤	البعد الثالث: تبنى الرؤية طويل الأمد
٠.٨٩	٤	البعد الرابع: تبنى ورعاية الابتكار والابداع
٠.٨	٤	البعد الخامس: السلوك الأخلاقى
٠.٩٦	٢٤	قيم معامل الاتساق الداخلى لمجموع أبعاد الاستبانة

يتضح من جدول(١) أن قيم معامل الاتساق الداخلى لأبعاد الاستبانة تراوحت ما بين (٠.٧٢ - ٠.٩٣)، حيث كانت قيم معامل الاتساق الداخلى لمجموع أبعاد الاستبانة (٠.٩٦)، وجميع هذه القيم مرتفعة، مما يشير إلى قوة ثبات الاستبانة، ومن ثم صلاحيتها للتطبيق؛ حيث تم تطبيقها على عينة البحث.
طريقة تفرغ بيانات الاستبانة

تم تفرغ بيانات الاستبانة وفقا لبيانات الجدول التالى:

جدول (٢) درجة القطع لفئات الدرجات لكل مستوى من مستويات الاستجابة

م	فئات الدرجات (المتوسط المرجح)	التقدير فى أداة الدراسة	درجة التوافر
١	من ١ إلى أقل من ١.٦٧	يتحقق بدرجة صغيرة	صغيرة
٢	من ١.٦٧ إلى أقل من ٢.٣٤	يتحقق بدرجة متوسطة	متوسطة
٣	من ٢.٣٤ إلى ٣	يتحقق بدرجة كبيرة	كبيرة

يتضح من جدول (٢) السابق ، أن درجة القطع حددت عن طريق خلايا

(فئات) مقياس ليكرت الثلاثى المستخدم فى أداة الدراسة وفقاً لأوزان الدرجات (١-٢-٣) على التوالى.

نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها

للإجابة على نص السؤال الثانى من أسئلة البحث وهو: ما واقع ممارسة القيادة المستدامة فى مدارس التعليم الثانوى العام بمحافظة جنوب صعيد مصر من وجهة نظر المعلمين والمديرين؟ وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج بعض مقاييس النزعة المركزية من تكرارات ومتوسطات حسابية وانحرافات معيارية لمجموع كل بعد من أبعاد الاستبانة أداة الدراسة، ومجموع محورها الرئيسى وهو القيادة المستدامة ودرجة توافره بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة جنوب صعيد مصر من وجهة نظر مديرى ومعلمى مدارس التعليم الثانوي العام ، و جدول (٣) يوضح ذلك.

جدول (٣) مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت لدرجة توافر القيادة

المستدامة بمدارس التعليم الثانوى العام بمحافظة جنوب صعيد مصر من وجهة

نظر المديرين والمعلمين

درجة التوافر	الرتبة	الانحراف المعيارى	المتوسط الحسابى	التكرارات			الأبعاد	المحور
				درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة صغيرة		
متوسطة	٥	٣٩٠.	١.٩٩	٧٤٠	١٤٩٦	٧٦٤	البعد الاول: التعلم العميق	القيادة المستدامة
متوسطة	٤	٣٩٥.	٢.٠٧	١٣٣٢	١٨٥٢	١٠١٦	البعد الثانى: تنمية وتحسين الموارد البشرية والمادية	

واقع ممارسة القيادة المستدامة في مدارس التعليم الثانوى العام بمحافظات جنوب صعيد مصر من وجهة نظر المعلمين والمديرين .

أ.د/ أشرف محمود أحمد /د.م.أ /محمد صبري الأنصاري /د/ صابرين نشأت عبدالرازق /م.م /منال محمد بكرى حسن

المحور	الأبعاد	التكرارات			المتوسط الحسابى	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
		درجة صغيرة	درجة متوسطة	درجة كبيرة				
	البعد الثالث: تبنى الرؤية طويلة الأمد	٢٦٣	١٣٧٩	٧٥٨	٢.٢٠	٠.٢٧٧	١	متوسطة
	البعد الرابع: تبنى ورعاية الابتكار والابداع	٣٤٩	١٢٥٩	٧٩٢	٢.١٨	٠.٥٧٩	٢	متوسطة
	البعد الخامس: السلوك الأخلاقى	٣٤٨	١٣٤٠	٧١٢	٢.١٥	٠.٥٢٣	٣	متوسطة
	الدرجة الكلية لمحور القيادة المستدامة	٢٧٤٠	٧٣٢٦	٤٣٣٤	٢.١١	٠.٣٦٨	---	متوسطة

يتضح من الجدول السابق(٣) ما يلى :

أ- أن محور واقع القيادة المستدامة بمدارس التعليم الثانوى العام بمحافظات جنوب صعيد مصر تكون من خمسة أبعاد وهى : (التعلم العميق، تنمية وتحسين الموارد البشرية والمادية، تبنى الرؤية طويلة الأمد ، تبنى ورعاية الابتكار والابداع ، السلوك الأخلاقى) حيث جاء ترتيب الأبعاد في استبانة واقع القيادة المستدامة بمدارس التعليم الثانوى العام بمحافظات جنوب صعيد مصر مرتب ترتيباً تنازلياً كالتالى :

- جاءت في المرتبة الأولى بُعد تبنى الرؤية طويلة الأمد بمتوسط حسابى بلغ(٢.٢٠).
- جاء في المرتبة الثانية بُعد تبنى ورعاية الابتكار والابداع بمتوسط حسابى بلغ(٢.١٨).

- جاء في المرتبة الثالثة بُعد السلوك الأخلاقي بمتوسط حسابى بلغ (٢.١٥) .
- جاء في المرتبة الرابعة بُعد تنمية وتحسين الموارد البشرية والمادية بمتوسط حسابى بلغ (٢.٠٧).
- جاء في المرتبة الخامسة بُعد التعلم العميق بمتوسط حسابى بلغ (١.٩٩) ،
وجميع أبعاد الاستبانة حصلت على درجة توافر متوسطة من وجهة نظر
عينة الدراسة ، ولم يحصل أى بعد من الأبعاد الخمسة على درجة توافر
كبيرة أو صغيرة .

ب- أن الدرجة الكلية لمحور القيادة المستدامة من وجهة نظر عينة الدراسة والمتمثلة في المديرين والمعلمين في مدارس التعليم الثانوى العام كانت متوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابى (٢.١١) بإنحراف معيارى (٠.٣٦٨) ، ويستدل من أن مستوى ممارسة مدخل القيادة المستدامة بمدارس التعليم الثانوى العام بمحافظات جنوب صعيد مصر محل الدراسة متوسط هو أن ما يتم تطبيقه من ممارسات القيادة المستدامة بمدارس التعليم الثانوى العام تميل أكثر إلى كونها اجتهادات وممارسات فردية أكثر من كونها سعى مؤسسى منظم وممنهج لتطبيق ممارسات القيادة المستدامة بمدارس التعليم الثانوى العام ، وتؤكد هذه النتيجة على أهمية تدريب مديرى المدارس الثانوية العامة على ممارسة القيادة المستدامة ، فقد يرجع عدم تطبيق مدخل القيادة المستدامة داخل المدارس الثانوية العام بشكل كبير إلى القصور المعرفى به نظراً لحدائثة المدخل ومحدودية شيوع مفاهيمه، أو الرغبة في الاعتماد على الأساليب التقليدية في الأداء، وهذه النتيجة تتفق بشكل عام مع نتائج بعض الدراسات مثل دراسة أمل العردان (٢٠٢٠) والتي توصلت إلى أن درجة واقع أداء القيادة المستدامة في الجامعات السعودية الناشئة كانت متوسطة، ودراسة سهير محمد

حوالى ، نورة بليهان المطيرى(٢٠١٩) والتي توصلت إلى أن مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية بشمال مدينة الرياض لأبعاد القيادة المستدامة جات بدرجة متوسطة، ودراسة مشارى طاهر الحسينى(٢٠٢١) التي توصلت الى أن ممارسات القيادة المستدامة فى مؤسسات التعليم العالى الكويتية كانت متوسطة.
ثالثاً: مقترحات لتفعيل تطبيق القيادة المستدامة فى مدارس التعليم الثانوى العام بمحافظات جنوب صعيد مصر.

للإجابة على السؤال الثالث فى البحث يقترح البحث بعض التوصيات التى قد تساهم فى تفعيل تطبيق القيادة المستدامة فى مدارس التعليم الثانوى العام ومن هذه المقترحات:

- توجيه نظر مديريات التربية والتعليم والإدارات التعليمية إلى نشر ثقافة الفكر الإدارى المستدام من خلال برامج ونشرات التوعية والندوات والدورات والبرامج التدريبية بالتعاون مع وحدات التدريب بالمدارس ومع الأكاديمية المهنية للمعلمين بكل محافظة.
- توجيه قادة المدارس الثانوية العامة نحو التركيز على تحسين نتائج تعليم وتعلم الطلاب وعدم الاعتماد على نتائج الامتحانات كمحك لتقييم الطلاب وإنما التركيز على ما وراء عملية التعلم.
- العمل على نشر وبناء ثقافة تنظيمية إيجابية داخل المدرسة تقوم على التعاون والروح الجماعية والعمل الفريقى، وترتكز على قاعدة أساسها السلوك الأخلاقى.

- وجود رؤية ورسالة واضحة لكل مدرسة مستمدة من الرؤية العامة للسياسة التعليمية، والاهم من ذلك فهم هذه الرؤية ومتابعة تنفيذها على المدى الطويل.
- وضع خطة طويلة المدى لدعم عملية الابتكار والابداع داخل المدرسة سواء من المعلمين أو الموظفين او الطلاب، لان هذا يساهم فى بناء جيل من القادة قادر على تقديم حلول ابتكارية للمشكلات التى تتعرض لها المدرسة فى المستقبل.
- العمل على ترشيد استهلاك الموارد المادية والبشرية ومحاولة توظيفها فى اماكنها الصحيحة، وعدم استنزافها بصورة تهدر قيمتها ولا تعود بفائدة على مجال التعليم.
- التركيز على بناء قدرة مؤسسية (أفراد - أبنية - موارد) قادرة على تنفيذ فكر الاستدامة وتطبيقها بشكل صحيح ومتابعة تطبيقها فى المدارس.
- التمكين الادارى الذى يساهم فى مشاركة جميع الأفراد فى عملية القيادة بصورة تعود بالفائدة على العملية التعليمية، وتساهم فى بناء قدرات قيادية جديدة.
- تفعيل دور المشاركة المجتمعية فى خدمة العملية التعليمية لتقديم الدعم الخارجى، وبصورة تجعل المدرسة تساهم بدور فعال فى خدمة البيئة والمجتمع الخارجى.

المراجع

- أحمد نجم الدين عيداروس.(٢٠١٣). القيادة المستدامة ودورها فى تعزيز النزاهة التنظيمية بمؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ (١٥) ١-٧١.
- أمال عبدالمجيد الحيلة ، سامر محمد عرفاوى. (٢٠١٩). القيادة المستدامة كمدخل لتعزيز الابداع التكني فى شركات الصناعات الدوائية الفلسطينية. مجلة المتقال للعلوم الاقتصادية والادارية، جامعة العلوم الاسلامية العالمية، ٥ (عدد خاص) ٥٤٧ - ٥٦٩.
- أمانى محمد يونس. (٢٠١٧). درجة ممارسة مديرى مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للقيادة المستدامة وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى معلميهم. [رسالة ماجستير] ، كلية التربية ، الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين.
- أمل عارف العردان.(٢٠٢٠). واقع أداء القيادة المستدامة فى الجامعات السعودية الناشئة. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والاداب، (١٣)، ٦٧-١٠٧.
- امل محسوب محمد.(٢٠٠٤). تطوير الأداء الإدارى بالمدرسة الثانوية العامة فى جمهورية مصر العربية فى ضوء مدخل التعليم التنظيمى . [رسالة دكتوراه] ، كلية التربية ، جامعة عين شمس.
- حسين مجبل الرشيدى، العازمى مجبل. (٢٠١٧). تقييم الممارسات القيادية لدى مديري المدارس بدولة الكويت في ضوء مبادئ القيادة المستدامة. مجلة

البحث العلمى فى التربية، كلية البنات للاداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ٦ (١٨) .٤٩٥-٥٣٣.

• خالد خيرالله، صفاء إدريس. (٢٠٢١). تأثير القيادة المستدامة فى تحقيق السلوك الاستباقى دراسة تحليلية لاراء عينة من تدريسي الجامعات الأهلية العراقية. مجلة جامعة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، ١٧ (٥٤- ج٢) ٣٥٠ - ٣٧١.

• ديويولد فانلدين.(١٩٩٠). مناهج البحث فى التربية وعلم النفس . ترجمة (محمد نبيل نوفل وآخرون)، ط٤، مكتبة الأنجلو المصرية.

• رافد حميد الحدراوى ، سجاد محمد الجنابى، حاكم احسونى الميالى.(٢٠١٨). دور القيادة المستدامة فى تحقيق التفوق التنظيمى دراسة تحليلية فى مطار النجف الأشرف الدولى. مجلة مركز دراسات الكوفة، جامعة الكوفة، (٤٩)، ١٨٥ - ٢١٠.

• سهير محمد حوالة ، نورة بليهان المطيرى.(٢٠١٩). واقع تطبيق أبعاد القيادة المستدامة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بشمال مدينة الرياض. مجلة العلوم التربوية، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، ٢١ (٤) ٣٦٣ - ٤٠٧

• عامر خضير الكبيسي وآخرون.(٢٠١٨). دراسات حول المنظمات العامة المستدامة. دار جامعة نايف للنشر.

• عصام جمال سليم(٢٠١٦). واقع تطبيق القيادة المستدامة فى جامعة مدينة السادات كمدخل لتطوير التعليم الجامعى "مجلة مستقبل التربية العربية، ٢٣ (١٠٣)، ٢٣٩-٣٠٠.

- عائض خلف الرشيدى وآخرون. (٢٠١٨). نماذج معاصرة فى القيادة. مكتبة القانون والاقتصاد.
- عماد سعد. (٢٠١٤). التعليم البيئي بين المسؤولية والاستدامة. مجلة بيئة المدن الإلكترونية. (٩)، ٤-٩
- محمد عمر احمد اشتوى (٢٠١٧). درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظة غزة لنمط القيادة المستدامة وسبل تطويرها. [رسالة ماجستير]. ، كلية التربية ، الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين.
- مشارى ظاهر الحسينى. (٢٠٢١). واقع ممارسات القيادة المستدامة فى مؤسسات التعليم العالى الكويتية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة الدراسات التربوية والانسانية، كلية التربية، جامعة دمنهور، ١٣ (٢)، ٢٠-٩٢.
- ميسون على حسين. (٢٠٢٠). العلاقة بين فلسفة الادارة العامة ومتطلبات التنمية المستدامة. مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية. ١٢ (١)، ٤٩١ - ٥١٨
- Bendell, J. & Little, R. (2015) Seeking sustainability leadership. *The journal of corporate citizenship*, (60), 13-26.
- Brown, M. & Mitchell, M. (2010). Ethical and unethical leadership: exploring new avenues for future research. *Business ethics quarterly*, 20 (4) (October), 583-616.

- Chrisman, V. (2005). How schools sustain success. *Journal of Educational Leadership*, (62), 16-20.
- Coyne, S. (2017). *Sustainable leadership: Rewire your brain for sustainable success*. Transpersonal Leadership Series: White Paper Three, Taylor & Francis Group.
- Cook, J. W. (2014). Sustainable School Leadership: The Teachers Perspective. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, , 9(1), 1-17.
- Hardie, R. (2011). *Principals' perceptions of the essential components of sustainable leadership and implications for succession planning at the elementary school level*. [Doctoral dissertation], University of Saskatchewan, Saskatoon.
- Hargreaves, A. & Fink, D. (2006). *Sustainable Leadership*. John Wiley & Sons.
- Hargreaves, A. (2007). Sustainable leadership and development in education: Creating the future, conserving the past. *European Journal of Education*, 42(2), 223-233.
- Harun, H. & Mat K. (2014). Leadership development and sustainable leadership among Tvet student. *Journal of management policies and practices*. 2 (2), 27-38.

- Jabor, M.; Minghat, A.; Maigari, S. & Buntat, Y. (2012). Sustainable leadership for technical and vocational education and training in developing nations. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 2(8), 1-5.
- Kantabutra, S. & Saratun, M. (2013). Sustainable leadership: honeybee practices at Thailand's oldest university. *International Journal of Educational Management*. 27 (4), 631 – 640.
- Kennedy, A. (2000) *The End of Shareholder Value: The Real Effects of the Shareholder Value Phenomenon and the Crisis it is bringing to Business*. Orion Business Books, London.
- Kreithner, R. & kinicki, A. (2007) *Organizational Behavior*. McGraw – Hill, 7th ed., New York, USA.
- Mitchell, L.E. (2001). *Corporate Irresponsibility: America's Newest Export*, Yale University Press, New Haven, CT.
- McCann, J. & Holt, A. (2010). Servant and sustainable leadership: An analysis in the manufacturing environment. *International Journal of Management Practice*, 4(2).134-148.

- McCann, J. & Sweet, M. (2014).the perceptions of ethical and sustainable leadership. *Journal of Business Ethics*, (121), 373–383.
- Peterlin, J.; Dimovski, V. & Penger, S. (2013). Creation of Sustainable Leadership Development: Conceptual Model Validation. *Journal of Managing Global Transitions*, 11 (2), 201–216.
- Shrivastava, P., (1995). The role of corporations in achieving ecological sustainability. *The Academy of Management Review*, Academy of Management, 20 (4), 936–960.
- Simanskiene, L., Zuperkiene, E., & Pauzuoliene, J. (2016). *Sustainable leadership in Lithuanian organizations*. New Challenges of Economic and Business Development, society, innovations and collaborative economy: international conference. Riga, University of Latvia, 653–667
- Skarie, K. (2013). Skarie, K. (2013). Sustainable Leadership: Engaging Students to Create Lasting Change on Campus. *Journal of the Student Personnel Association at Indiana University*, 6–14. Retrieved from

<https://scholarworks.iu.edu/journals/index.php/jiuspa/article/view/3671>

- Štreimikiene, D.; Mikalauskiene, A.; & Ciegis, R. (2020). *Sustainable Development, Leadership, and Innovations*. Taylor & Francis Group.
- Suriyankietkaew, S. (2016). Effects of sustainable leadership on customer satisfaction: Evidence from Thailand. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, (8) 245-259.
- Sustainable leadership Institute. (2018). Website: www.SustainabilityLeadershipInstitute.org. (Accessed 25/10/2020)