

درجة تطبيق القيادة المستدامة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان من وجهة نظر مشرفي
الإدارة المدرسية

**The degree of application of leadership in basic education schools in
the Sultanate of Oman from the point of view of school administration
supervisors**

د. خلفان بن حمد بن خلفان الشعيبي^{1*}، د. أحمد بن سعيد الحضرمي²

¹ وزارة التربية والتعليم، سلطنة عمان

² جامعة الشرقية، سلطنة عمان ahmed.alhadrai@asu.edu.om

تاريخ النشر: 2023/12/ 01

تاريخ القبول: 2023/11/ 06

تاريخ الاستلام: 2023/07/ 13

ملخص: هدفت الدراسة إلى قياس درجة تطبيق مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان لمبادئ القيادة مستدامة من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية، وللإجابة على أسئلتها استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة كأداة لها، وتكونت عينة الدراسة (50) مشرفاً ومشرفة موزعين على مختلف محافظات السلطنة، وقد أشارت النتائج إلى أن مديري مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان يطبقون مبادئ القيادة المستدامة بدرجة كبيرة، وأنه لا توجد فروق تعزوي لمتغيرات الدراسة المتمثلة في (النوع، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية، والمحافظة التعليمية)، وفي ضوء ذلك أوصت الدراسة بتبني وزارة التربية والتعليم برنامج وطني لتنفيذ وتعزيز ممارسات الاستدامة في قطاع التعليم، والعمل على تقديم برامج تدريبية ذات كفاءة عالية لكافة قيادات المدارس لتطوير ورفع درجة ممارسة مبادئ القيادة المستدامة.

كلمات مفتاحية: القيادة، القيادة المستدامة، التعليم الأساسي، الإدارة المدرسية، مشرفي الإدارة المدرسية

Abstract:

This study aims to investigate the degree level of school principals' practice of principles sustainable leadership in the basic education schools

in the Sultanate of Oman from school administration supervisors' perspectives. To achieve the study objectives, a questionnaire was used for data collection purposes. The study ample consisted of (50) male and female supervisors distributed over the various governorates of the Sultanate.. The study results indicated that principals of basic education schools in the Sultanate of Oman apply the principles of sustainable leadership to a large extent, and there are no differences attributable to the variables of the study represented in (gender, educational qualification, practical experience, and educational governorates). In light of this result, the study recommended that the Ministry of Education adopt a national program to implement and enhance sustainability practices in the education sector, and work to provide highly qualified training programs for all school leaders to develop and raise the degree of practicing the principles of sustainable leadership.

Key words: Leadership, sustainable leadership, basic education, Scholl management, Scholl administration supervisors

1. المقدمة والخلفية النظرية:

إن ما يشهده الواقع المعاصر من تسارع معرفي وتكنولوجي لا يمكن مواكبته الا بالتعليم، فعلى الدول أن تولي عناية خاصة بنظمها التعليمية؛ لكي نعزز قدرة شبابها لاستثمار الفرص؛ فالتعليم يوفر المهارات التي يحتاجها الشباب من أجل تحقيق نجاحات متوالية في اقتصاد مستدام.

فعالم اليوم يواجه الكثير من التحديات ذات الصلة بالتنمية وأنماط الحياة، فتلك التحديات ناتجة من القيم التي أنتجت مجتمعات غير مستدامة، والتي أصبحت ملازمة للشباب وإذا أردنا مواجهتها والتخلص منها فإنه يجب علينا أن نتحلى بالتزامات سياسية وأخلاقية وتوظيف المعارف والتقنية التكنولوجية لتغيير الأوضاع السائدة في بيئتنا التربوية وذلك من خلال استغلال الفرص المتاحة واستغلال الطاقات لتعليم وتدريب الشباب واكسابهم المهارات والكفاءات اللازمة للعيش وفقا لأنماط مستدامة.

(اليونسكو، 2009). ويجمع علماء الإدارة وقادة المنظمات الإدارية على أن جميع المنظمات تعيش ظروفا متغيرة ومتحددة مما يجعلها في حاجة إلى وجود قادة يتسمون بروح المبادرة والابتكار والاستمرارية في العطاء والتجديد ويمتلكون مهارات التفكير الابداعي لمواجهة التحديات وتذليل الصعوبات.

(الصويغي، والفاخري، 2021، ونصر، 2008)، والمتبع لتاريخ البشرية يدرك بأن الفرق بين النجاح والفشل وبين التقدم والتأخر في شتى ميادين الحياة مرجعه إلى عامل القيادة الادارية، كما أن نجاح

المؤسسات يعود الى درجة فعالية النمط القيادي المتبع في تلك المؤسسة. (بن مرزوق، 2022. والمخلافي، 2009).

وتعدّ القيادة للمؤسسة شريان الحياة فهي تضطلع بمهام ومسؤوليات تقوم بممارستها تحقيقاً للأهداف الاستراتيجية التي حددت عليها رؤيتها ورسالتها وقد أشار نجم (2011)، إلى أن امتلاك القيادة الإدارية قوة التأثير سواء بفعل الشخصية الكارزمية أو برؤيتها الملهمه والنتائج التي تحققها هي التي تجعل منها المعادل الذاتي لكافة القوى الموضوعية من موارد مادية أو بشرية. وفي أعقاب الأزمة المالية العالمية خلال الفترة (2007-2009) والتي تأثرت بها العديد من المؤسسات ظهرت الكثير من المطالبات لإيجاد قيادات تتسم بقدر كاف من المسؤولية القيادية لكي تكون قادرة على مواجهة كافة التحديات سواء كانت داخلية أم خارجية (Kantabutra & Saratun, 2013)

وينظر الى القيادة على أنها عنصر مهم وحيوي للمنظمات الراغبة في البقاء، فالقيادة أصبحت علماً وفناً وممارسة في آن واحد، وقد نالت اهتماماً واسعاً في العلوم الحديثة مثل علم الإدارة، وعلم الاجتماع، وعلم النفس، والعلوم السياسية والعسكرية، والإدارة التربوية (الحر، 2017). والقيادة تشكل محورا يركز عليه نشاط المؤسسة خاصة في ظل تنامي المؤسسات واتساع أحجامها وتشعب أعمالها، مما يجعلها تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة سواء كانت داخلية أم خارجية، الأمر الذي يستدعي التطوير والتحسين المستمرين وهذا لا يتحقق إلا في ظل قيادة واعية. (البناء، 2013)، وقد أكد أرنأؤط (2022) بأن المنظمات في الوقت الراهن تحتاج إلى قادة يتميزون بأخلاقيات مهنية عالية، إضافة إلى مجموعة من المواهب؛ وذلك لتعزيز الأهداف التنظيمية للمنظمة ويمتازون بقوة التأثير كقوة إيجابية تعزز مكانة المنظمة في المجتمع. فالقيادة في المؤسسة " هي العملية الدينامية التي بواسطتها لا يكون فرد واحد في مجموعة ما هو المسؤول الوحيد عن نتائج المجموعة، بل يسعى بشكل نشط الى تعاون والتزام أعضاء المجموعة جميعاً في إنجاز أهداف المجموعة في سياق معين وعلى خلفية ثقافة وطنية خاصة" (كول، 2014، 101).

ويؤكد فولان Fullan (2005) على أن أهمية القادة في المؤسسات التربوية لا تقتصر فقط على تسيير أمور المؤسسة وفق فهمهم للهياكل التنظيمية لتلك المؤسسات، بل يتعدى الأمر هذا المعنى إذ عليهم التزامات أخلاقية اتجاه مرؤوسيههم وكذلك المجتمع من حولهم، بحيث يجب أخذ الجانب الأخلاقي بجدية في عملية الاستدامة. وترى جرومز Grooms (2011) إن القيادة المستدامة مسؤولية مشتركة، فهي تسعى الى استدامة الموارد البشرية والمالية، وتتجنب الحاق الأضرار السلبية

على البيئة المحيطة بها، وهي تسعى الى بناء بيئة تعليمية متنوعة تعزز بناء الأفكار الجيدة وتطويرها وتحويلها الى ممارسات ناجحة في المجتمع، وفي نفس السياق يرى ديرفيتسيوتس (Dervitsiotis 2007) إن تطوير المنظمات البشرية يتطلب فكراً مستنيراً وتحولاً حاسماً في عقلية القادة لفهم وتوظيف السلوك البشري بهدف توجيهه نحو الاستدامة، حيث ينظر القائد إلى المنظمة ككيان حي، وهذا ما أكدته كل من فيدلر (Fiedler) كما ورد في أسعد (2004) إن فعالية القيادة ونجاحها يتجلىان في المواقف التي تحقق الانسجام بين متطلبات الموقف والنمط القيادي اللازم للموقف من جانب والسمات الشخصية للقائد من جانب آخر.

وخلال العقد الماضي من القرن الحالي كان هنالك اهتمام دولي متزايد في تضمين الاستدامة في التعليم بهدف بناء جيل المستقبل القادر على التعامل مع التنمية المستدامة، حيث يتمثل الهدف الاستراتيجي للاستدامة في التركيز على حياة الأجيال المستقبلية وجودة الحياة، وهذا يتطلب إيجاد جيل قادر على التفهم والعمل لحماية المصادر الطبيعية، وهذا بدوره يتطلب تثقيف جيل الشباب بطريقة تمكنهم من ممارسة دور قيادي لمواصلة استراتيجية الاستدامة. (زاهر، وأحمد، 2020. ونور الدين، 2017)، ونتيجة للتغيرات المتسارعة وما يشهده العصر الراهن من تطور تقني فقد أصبح دور القيادة المستدامة أكثر أهمية بما يحتويه هذا النمط القيادي من توجهات فكرية ونظرة مستقبلية قادرة على مواجهة التحديات المستمرة (سفر، 2021)، وتصبوا إلى تحسين الفاعلية التعليمية للمؤسسة وتطوير مردودها التربوي وتجويد أدائها وتحسين النظام ككل وتنظيم العمليات الإدارية. (عيد، 2022)

لذلك فإن المؤسسات التربوية معنية كباقي المؤسسات الأخرى في المجتمع في تحقيق أهداف الاستدامة في المجتمع ولن يتأتى ذلك إلا من خلال قيادات مؤهلة ومدربة وتمتع بالكفاية والخبرة لتكون قادرة على تحقيق تلك الأهداف والطموحات، فتطوير المؤسسات التربوية يتطلب وجود مديري مدارس يمتلكون مهارات وكفايات قيادية تمكنهم من تأدية أدوارهم ومهامهم خير أداء، ويعملون على تلبية الاحتياجات الإدارية والفنية للعاملين بالمدرسة، والمتعاملين معها من أبناء المجتمع المحلي (زاهر، وأحمد، 2020. ومرسي، 2001)، ويرى هارجريفز (2007) Hargreaves القيادة المستدامة بأنها نمط قيادي يهدف إلى الاستمرار والانتشار بين الأفراد ويتصف بالاستمرارية والديمومة عبر الزمن وبالشراكة بين القائد والأتباع في المنظمة، ويأخذ هذا النمط على عاتقه المحافظة على البيئة ومواردها البشرية والمادية وذلك باستثمارها وتنميتها؛ لتدوم للأجيال القادمة دون إلحاق الضرر السلبى بتلك الموارد.

ويؤكد ذو الكفل، ولطيفة Zulkiffli, Latiffi (2016) إلى أن القيادة المستدامة تسعى إلى بناء منظمة قادرة على التكيف من خلال التوازن الذي تحققه سواء في الجانب الاقتصادي أو الاجتماعي مما يجعلها ذات قدرة على مواجهة التحديات وتخطي العقبات التي من شأنها عرقلة مسيرة العمل المؤسسي، وتعد القيادة المستدامة من الاتجاهات الحديثة التي عنيت باهتمام الباحثين، ولم يكن القطاع التعليمي بمعزل عن هذا الاتجاه حيث ظهر المفهوم منذ العام 2003، لتقدم حلول لمشاكل ضعف الأداء ونقص الكفاءة لدى القادة الذين يمكنهم مساعدة المدارس على تحقيق أهدافهم في قطاعي الحياة والتنمية (Miirro, 2019)

ولا شك إن لكل نمط قيادي معوقات وتحديات تعترض تطبيق مبادئه وأهدافه وفي هذا المضمار أورد كل من بدوي ومجاهد (2010) في بحثهما، وكذلك الخوالدة (2016) في دراسته مجموعة من المعوقات تواجه القيادات الإدارية في هذا الجانب والتي منها: افتقار الإدارات لمبدأ المنافسة، وذلك باتباع أساليب تقليدية وعدم الاقتناع بالعمل بالأساليب الإدارية الجديدة وهذا أمر تعاني منه معظم المؤسسات فعادة الانسان يركن إلى المألوف ويتخوف من القادم والجديد إما خوفا من ارتكاب الأخطاء أو عدم الرغبة في تعلم الجديد، ناهيك عن غياب أهداف الاستدامة لدى الكثير من القيادات الإدارية . ويؤكد فولان (2017) أن القادة بمثابة الوكلاء المسؤولين عن الطاقة للمؤسسة، فالقادة الفاعلون المتبنون للنمط القيادي المستدام يلهمون الآخرين من خلال قدرتهم على إيجاد مصادر للطاقة يسخرونها في خدمة مؤسساتهم وهي الطاقة البدنية، والطاقة الانفعالية، والطاقة العقلية، والطاقة الروحية، لذلك فهم يواصلون المسيرة دون أن يشعروا بالإرهاك؛ فالطاقة الإيجابية المتحددة لديهم والمستغلة استغلالاً أمثل تجعلهم قادرين على تجاوز الجوانب السلبية والضغوطات التي تعترضهم في حياتهم العملية، فهم يدركون بأن الضغط النفسي الذي يسببه ضغط العمل موهنا للعزيمة ومثبطا لها، وتكون نتيجته إنهم لا يحصلون على أداء حقيقي يكون مستداما لدى الأفراد ويصل فولان (2017) إلى نتيجة مفادها إن القيادة الماهرة والمتوازنة والمستغلة للطاقات هي مفتاح الاستدامة، وعلى حد قول كروسبي Crosby, (2016) إن القادة الملتزمين بالقيادة المستدامة يتمتعون بنظرة طويلة المدى، وأكثر قدرة على تحمل المخاطر، ولديهم التزام شخصي وأخلاقي نحو الاستدامة، ويهتمون بالمستفيدين من خدمات المؤسسة. وتؤكد ذو الكفل، ولطيفة، (2016) Zulaiffli, Latiffi بأن القائد المستدام لا بد له من الإقدام على اتخاذ قرارات جريئة للانتقال بالمؤسسة من وضع راهن غير قادر على التنافس إلى وضع مستقبلي يتميز

بالتكيف والقدرة على الثبات والمنافسة لتأمين مستقبل أفضل للمؤسسة، لذا فالقيادة المستدامة من وجهة نظرها عبارة عن خليط بين الجهد المبذول من قبل القائد، وعمل المرؤوسين وصولاً إلى الأهداف المرسومة.

وتطرق كل من كانتابوترا وسارتن (Kantabutra & Saratun, 2013) وهوسفلد وهوجس و Hughes & Hosfeld (2005) إلى الخصائص التي يجب أن يتحلى بها القائد المتبني للفكر القيادي المستدام حيث أشارا إلى ضرورة امتلاكه لرؤية واضحة ينطلق منها وفي ضوءها يستتير جميع العاملين بالمؤسسة وذلك لترسيخ الاستدامة، وأن يكون لديه استراتيجية بعيدة المدى وفق خطة واضحة ومدروسة تعكس رؤية المؤسسة ورسالتها ومشملة على القيم والمبادئ التي تتبناها المؤسسة، كذلك فإنه يتسم بالشفافية والأخلاق في المعاملات سواء أكان ذلك في إطار المؤسسة الداخلي، أو الخارجي، وذو تفكير منتظم وطويل المدى بحيث يتسم بالطموح والابتكار، وليس التقليد وبالتالي ينظم المعرفة والخبرة بطرق علمية مبتكرة، ومشجع للثقافة التنظيمية التي من خلالها يتمكن القائد من الاستفادة من خبرات المرؤوسين وتوظيف تلك الخبرات في غرس ثقافة الاستدامة.

إن القيادة وفقاً لهذا الفكر تتطلب ذهنية متفتحة وقادرة على التعلم السريع لتفادي الأخطاء، وهنا تتجلى شجاعة القائد الأخلاقية وثقته بنفسه ونظرته الشمولية للأمور، مما يجعله قادراً على تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية لجميع المستفيدين من المؤسسة من خلال الشراكة المجتمعية الفاعلية والحوار البناء (Sander & Muriel & Danielle, 2013). وعلى هذا الأساس لا بد من وجود نظام إداري يتمتع بالقدرة على مواجهة المتغيرات واستخدام الأنظمة المعلوماتية المتطورة لتصحيح الأخطاء والانحرافات بمرونة وكفاءة عالية، وكذلك وجود نظام تكنولوجي يقوم على الابتكار والإبداع بنظم وتقنية حديثة يقلل من استهلاك الموارد. (زاهر، وأحمد، 2020). وقد تطرقت الخضير (2021)، والگردان (2019) إلى : تطوير القيادات باستمرار لتلبية احتياجات المستفيدين وأصحاب المصلحة، والاستعداد الدائم لمواجهة التحديات المهنية المختلفة، وتطوير قدرات العاملين اللازمة للنجاح، والعمل على إنشاء شبكة تواصل لتعزيز الشراكة والتعاون مع المجتمع الخارجي، والاهتمام بالمنهج الدراسية ورصد الملاحظات ورفع المقترحات اللازمة لتطويرها، وإشراك الطلبة في بعض القرارات الخاصة بتفعيل ممارسات الاستدامة.

2. مشكلة الدراسة

سعت وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان إلى مواكبة التطور العالمي فأقامت دورات تأسيسية وتنشيطية لقيادات المدارس لتعريفهم بالأنظمة الجديدة وأدوارهم القيادية وذلك لإيمانها بأهمية القيادات المدرسية وأهمية تطويرها تطويراً علمياً وتكنولوجياً (اليافعي، 2009)، فهي أساس من أسس العملية التعليمية، وجزء لا يتجزأ في كافة مبادرات تطوير عمليات النظام التعليمي والرقمي بمستوى الأداء المتميز، والموائمة بين متطلبات الواقع واستشراف المستقبل وتغييراته وأهدافه لتجاوز كافة التحديات (حسين، وهدية، 2018)، ولتكون قادرة على الإبداع والتطوير في المؤسسة التعليمية لأن ذلك كفيل بأن يساهم في حل المشكلات الإدارية القائمة والقيام بالأعمال بكفاءة (زاهر، وأحمد، 2020. وعبابنة، 2013).

ولكن على الرغم من ذلك فإن هذه النقلة صاحبها مجموعة من المشكلات لا تزال تعاني منها القيادات الإدارية لتلك المؤسسات وقد أشارت دراسة المعمرى (1998) إلى وجود مشكلات إدارية وفنية ومالية يعاني منها قادة المدارس، تمثلت على سبيل المثال لا الحصر في القدرة على قيادة الرؤوسين والمتابعة الفنية لعملية التعليم والتعلم، والعدالة في اتخاذ القرارات الإدارية، والقدرة على الموازنة بين الانفاق والموارد المالية، وتفعيل الشراكة المجتمعية بصورة متميزة، وتدريب العاملين (وزارة التربية والتعليم، 2018). ولقد كشفت تقارير دوائر تنمية الموارد البشرية (الإشراف التربوي حالياً) إنه على الرغم من تحسن أداء القيادات المدرسية غير أنه لا تزال هناك العديد من المدارس لم يتم فيها إدارة العمل بطريقة فاعلة تعزز شروط الاستدامة. (وزارة التربية والتعليم، 2019)، ونظراً لما تضطلع به المؤسسات التربوية من دور ريادي في بناء وصقل خبرات ومهارات الطلبة؛ فقد أصبحت الحاجة ملحة لتبني مفاهيم وتوجهات إدارية حديثة تساعدها في تحقيق الأهداف المرسومة لتلك المؤسسات، وقد برز في مجال الإدارة مفهوم القيادة المستدامة كتوجه معاصر يمكن تطبيق أبعاده في المؤسسات التعليمية لتحقيق استدامتها كمؤسسة مسؤولة اجتماعية، مع التركيز على ديمومة التعلم والنجاح وإحداث التوازن بين الاهتمام بالعنصر البشري والعوائد المادية وإحداث التوافق بين الإنسان والبيئة، وهذا ما أكدته نتائج عدد من الدراسات كدراسة (Lambert، 2011)، ودراسة (Davitsiotis، 2007)، ودراسة (Hargreaves & Fink، 2004).

وقد جاءت استجابة للملاحظات والتوصيات المرصودة في التقرير السنوي للأعوام الدراسية (2018/2019م، و2019/2020م، و2020/2021م)، لدائرة تنمية الموارد البشرية (الإشراف التربوي حالياً) والتي رصدت خلال الزيارات الإشرافية والإدارية بعض جوانب القصور في الأداء المدرسي

وكان من بينها قلة امتلاك إدارات المدارس للمهارات القيادية، والمبادرات التي تتسم بروح الإبداع والتحدي، وتلبية احتياجات التعلم، وفي تقديم أفكار وبرامج تطويرية لدعم النظام وتطوير العاملين (وزارة التربية والتعليم، 2018، 2019، 2020، 2021)، وقد أكدت نتائج الدراسات السابقة ضرورة الاهتمام بالقيادة المدرسية وتدريبهم وتأهيلهم ليكونوا قادرين على مواجهة التطورات التكنولوجية حيث أشارت نتائج دراسة العجمي (2012) الى أهمية وجود إدارة تربوية عالية الجودة وضرورة تطويرها باستمرار، ودراسة العبري (2010) التي أكدت على أهمية وجود برامج تطويرية تستهدف القيادات التربوية.

لذا كان من الضروري توظيف الاتجاهات الحديثة لدعم القيادات المدرسية لتتواءم مع أهداف رؤية عمان 40/20 ومن تلك الاتجاهات القيادة المستدامة، نظرا لأن هذا النمط القيادي يتبنى رؤية واضحة المعالم، وعلى استدامة التعلم والنجاح، وتفعيل أدوار المدرسة اتجاه المجتمع والبيئة، ونظرا لندرة الدراسات التي تناولت موضوع القيادة المستدامة في البيئة التعليمية العمانية جاءت هذه الدراسة للكشف عن واقع تطبيق مبادئ القيادة المستدامة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان.

1.2 أسئلة الدراسة:

1. ما ترتيب مجالات درجة تطبيق مبادئ القيادة المستدامة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية وفقا لنموذج هارجرفز؟
2. ما درجة تطبيق مبادئ القيادة المستدامة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية وفقا لنموذج هارجرفز؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأراء المشاركين في بشأن ممارسات مبادئ القيادة المستدامة تعزى لمتغيرات (النوع، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية، والمحافظه التعليمية)؟

2.2 أهداف الدراسة:

1. التعرف على ترتيب مجالات درجة تطبيق مبادئ القيادة المستدامة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية وفقا لنموذج هارجرفز.
2. الكشف عن درجة تطبيق مبادئ القيادة المستدامة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية.

3. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في تطبيق ممارسات القيادة المستدامة بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان وفق المتغيرات الشخصية (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية، والمحافظة التعليمية).

2.3 أهمية الدراسة: الأهمية النظرية وتشمل الأطر النظرية والمفاهيمية لنمط القيادة المستدامة كتوجه من التوجهات الفكرية الجديدة في أنماط القيادة والذي لم يحظ باهتمام كبير من الجانب الإداري، كما إن الفكر الإداري المستدام لم ينل حظه الوافر الى وقتنا الحاضر من ناحية البحوث والدراسات العلمية والتي أحرقت في سلطنة عمان، فلا تزال الدراسات تركز على الأنماط القيادية التقليدية على الرغم من أن بداية الاهتمام العالمي بدراسة الفكر المستدام بدأت منذ تسعينيات القرن العشرين.

الأهمية التطبيقية: تعالج موضوعا حيويا وذو تأثير مهم ، وتكشف عن واقع تطبيق مبادئ القيادة المستدامة في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الداخلية.، وتقدم فكريا قياديا جديدا والمؤمل أن تستفيد منه المؤسسات التربوية وكذلك سيستفيد منه متخذي القرار في وزارة التربية والتعليم وذلك من خلال تزويدهم بالمعلومات الكافية عن الفكر الإداري المستدام ومبادئه ومتطلباته، كذلك، كما أنها ستبني مدخلا جديدا من مداخل الفكر الإداري الحديث وهو نظرية أو مدخل القيادة المستدامة والتي حازت على قدر كبير من الاهتمام نتيجة لظهور الأزمة الاقتصادية العالمية، ولا يزال هذا المدخل في مراحله المبكرة من البحث الميداني، وبدأ الاهتمام به كمدخل لتحقيق تحسين وتطوير مستدام في قطاع التعليم.

2.4 حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على تحليل الأدب النظري للقيادة المستدامة.

الحدود الجغرافية: طبقت الدراسة في مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان.

الحدود البشرية: شملت مشرفي ومشرفات الإدارة المدرسية التابعين لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان.

الحدود الزمانية: طبقت الدراسة خلال العام الدراسي 2021/2022م

2.4 مصطلحات الدراسة:

الاستدامة: هي نموذج للتفكير حول المستقبل الذي يضع في الحسبان الاعتبارات البيئية والاجتماعية والاقتصادية في إطار السعي للتنمية وتحسين جودة الحياة" (اليونسكو، 2012، 5)

القيادة المستدامة: عرّفها (Glickman stoll, 2002, & Fink,Earl, 2002) كما ورد في (Cook,

3, 2014) بأنها القيادة التي تتجاوز المكاسب المادية المؤقتة، لإيجاد تحسينات دائمة في التعلم، وعرّفها

عيدروس وآخرون (2019) بأنها "خلق ثقافة الإنجاز المستمر، وهي قدرة المدارس والأفراد على الاستمرار لمواجهة التحديات الجديدة والمعقدة بطريقة لا تضر بالأفراد أو المجتمع، وبناء قدرات الأفراد للانتقال بالمدرسة من الوضع الحالي إلى المطلوب والاستمرار في التحسين لمواجهة المستقبل وبناء مستقبل أفضل للمؤسسة، من خلال المسؤولية المشتركة، نحو عدم استخدام الموارد البشرية والمادية دون مبرر، بل إنها تولي اهتماما كبيرا بالابتعاد عن أي ضرر قد يقع على محيط البيئة التعليمية والمجتمع"

ويعرفها الباحثان إجرائيا بأنها مجموعة من السلوكيات يمارسها مدير المدرسة وتمثل في قيادة الآخرين، وغرس قيم التعلم والمعرفة، والعدالة الاجتماعية، والمحافظة على الموارد المادية والبشرية، والمحافظة على البيئة والاندماج معها.

مدير المدرسة: هو الشخص المعين رسميا من وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان مديرا لإحدى المدارس ليكون مسئولا عن جميع جوانب المدرسة (وزارة التربية والتعليم، 1992، 1).

التعليم الأساسي: تعليم توفره الدولة لجميع أطفال السلطنة ممن هم في سن المدرسة، مدته عشر سنوات يقوم على توفير الاحتياجات التعليمية الأساسية من المعلومات والمعارف والمهارات، وتنمية الاتجاهات والقيم التي تمكن المتعلمين من الاستمرار في التعليم والتدريب وفقا لميولهم واستعدادهم وقدراتهم التي يهدف هذا التعليم إلى تنميتها لمواجهة تحديات وظروف الحاضر، في إطار التنمية المجتمعية الشاملة ومدته 10 أعوام دراسية وينتقل الناجحون في نهايته الى مرحلة ما بعد الأساسي التي تغطي عامين دراسيين (وزارة التربية والتعليم، 2003، 8).

3. الإجراءات المنهجية للدراسة:

1.3 مجتمع الدراسة وعينته:

تكون مجتمع البحث من جميع مشرفي الإدارة المدرسية في سلطنة عمان، وعددهم (50) مشرفا ومشرفة موزعين على مختلف محافظات السلطنة، وعدد الذكور (37)، وعدد الاناث (13) حسب إحصائية العام الدراسي 2022/2021م، والمأخوذة في أكتوبر من عام 2021م وهو العام الدراسي الذي طبق فيه البحث، ويبين الجدول (2) توزيع أفراد مجتمع البحث من مشرفي الإدارة المدرسية العاملين بالمديريات العامة للتربية والتعليم بمختلف محافظات السلطنة حسب متغير المحافظة. وبما أن العينة تعتبر ممثل أصغر لكل أكبر يسمح بإجراء عمل علمي ملائم، وقد استعملت هذه الطريقة لأول مرة في العام 1940م من قبل المكتب الأمريكي للإحصاء السكاني (جول، وهت، 2012)، وفي هذا البحث فإن

العينة اشتملت على جميع أفراد المجتمع نظرا لقلّة أفراد مجتمع البحث، وقام الباحث بتوزيع الاستبانة إلكترونياً.

2.3 مقياس الأداة:

استخدم الباحثان في هذا البحث مقياس ليكرت الخماسي وهو يمثل بالعبارات الخمس الآتية: (قلية جدا - قليلة - متوسطة - كبيرة - كبيرة جدا). حيث تم ترميز النتائج بالجدول الآتي وفق المقياس:

جدول (1) مقياس الأداة

5-4.21	4.20-3.41	3.40-2.61	2.60-1.81	1.80-1	المتوسط
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التقدير

3.3 أداة الدراسة وصدقها:

قام الباحثان في بناء أداة دراستهما بتطوير أداة الاستبانة من خلال الرجوع إلى الدراسات السابقة والأدب النظري المتعلق بالقيادة المستدامة والمبادئ الخاصة بها، وقبل ان يبدأ الباحثان في تطبيق أداة الدراسة تم عرضها على 9 من المحكمين المشهود لهم بالخبرة والمعرفة في مجال الإدارة والتعليم، حيث تكونت الصورة الأولية للاستبانة من (5) محاور أساسية و(40) عبارة تم توزيعها بالشكل الآتي: المحور(1) استدامة قيادة الآخرين (8) عبارات والمحور رقم (2) استدامة التعلم والمعرفة وأحتوى على (8) عبارات والمحور رقم (3) استدامة العدالة الاجتماعية وأحتوى (7) عبارات، والمحور رقم (4) استدامة المحافظة على الموارد البشرية والمادية وأحتوى على (7) عبارات والمحور رقم (5) استدامة الاندماج مع البيئة والتنوع البيئي وأحتوى على (10) عبارات وبعد عملية التحكيم قام الباحثان بإجراء التغييرات المطلوبة وفق ملاحظات المحكمين حيث وصلت الأداة بصورتها النهائية إلى (30) عبارة مقسمة على المحاور الخمسة بواقع (6) عبارات في كل محور.

4.3 ثبات أداة الدراسة: قام الباحث من أجل اختبار صدق أداة الدراسة باستخدام المقياس المعروف ألفاء كرونباخ حتى يستخرج معامل ثبات الأداة، فوزعت الأداة على عينة بلغت (60) معلما ومعلمة من مختلف مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان والجدول الآتي يوضح معامل ثبات الأداة:

جدول (2) ثبات الأداة

م	المحور	عدد العبارات	الثبات
1	استدامة قيادة الآخرين	6	0.71

0.75	6	استدامة التعلم والمعرفة	2
0.72	6	استدامة العدالة الاجتماعية	3
0.76	6	استدامة المحافظة على الموارد البشرية والمادية	4
0.79	6	استدامة الاندماج مع البيئة والتنوع البيئي	5
0.91		المجموع	

يتضح من الجدول (5) أن معاملات الاتساق الداخلي لمحاو الاستبانة تراوحت بين (0.67) - (0.79)، وأن معامل الثبات الكلي لفقرات الاستبانة ككل بلغت قيمته (0.91) وهي قيمة تدل على أن الأداة صالحة للتحقق من الأهداف التي أعدت من أجلها، ويمكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

4.3 نتائج الدراسة:

نص السؤال الأول على "ما ترتيب درجة ممارسة مبادئ القيادة المستدامة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية؟" وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية "الرتبة" لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة على مجالات الدراسة.

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات

الحسابية

م	الرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
4	1	استدامة المحافظة على الموارد البشرية والمادية	4,06	0,50	كبيرة جدا
1	2	استدامة قيادة الآخرين	4,04	0,48	كبيرة جدا
3	3	استدامة العدالة الاجتماعية	3,97	0,54	كبيرة
5	4	استدامة الاندماج مع البيئة والتنوع البيئي	3,79	0,61	كبيرة
2	5	استدامة التعلم والمعرفة	3,79	0,65	كبيرة
		مجموع المجالات	3,93	0,46	كبيرة

يتضح من الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية للمجالات الخمسة المتعلقة بالقيادة المستدامة قد تراوحت بين (3.79-4.06). فقد جاءت مجالات الدراسة على الترتيب الآتي: (استدامة المحافظة على الموارد البشرية والمادية، واستدامة قيادة الآخرين) ضمن الممارسة الكبيرة جدا، أما المجالات الخاصة بكل من (استدامة العدالة الاجتماعية، واستدامة الاندماج مع البيئة والتنوع البيئي،

واستدامة التعلم والمعرفة) ضمن الممارسة الكبيرة, يعزى ذلك إلى أن مديري المدارس يعطون المحافظة على الموارد البشرية والمادية، وقيادة الآخرين أهمية أكبر أثناء إدارتهم لمدارسهم على اعتبار إن المورد البشري والمادي يمثلان محور أساسي جدا في المؤسسة التربوية فهما تنهض وترتقي وتبقى ديمومتها واستمراريتها وبقدر الكفايات المتوفرة في المورد البشري تكون قدرتها على المنافسة والرقى بطلابها وموظفيها، فال مورد البشري بمثابة القلب النابض للمدرسة

وتتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة الصويغي، والفاخري (2021)، ودراسة يونس (2017) ودراسة الطبلاوي (2011) ودراسة أرناؤوط (2022) واختلفت مع دراسة عيد (2022)، والحسيني (2021).

نص السؤال الثاني على "ما درجة ممارسة مبادئ القيادة المستدامة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية؟" وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية "الرتبة" لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة وفق مجالات الدراسة على النحو الآتي:

1. المجال الأول: استدامة قيادة الآخرين

يوضح الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) للفقرات المكونة للمجال الأول "استدامة قيادة الآخرين" من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة.

جدول 4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة على

فقرات المجال الأول: "استدامة قيادة الآخرين"

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
4	1	يهتم بالمقترحات والآراء التطويرية المقدمة من العاملين بالمدرسة.	4,20	0,62	كبيرة جدا
1	2	ينمي القدرات القيادية لدى العاملين بالمدرسة.	4,12	0,75	كبيرة
5	3	يعزز نقاط القوة ويحسن أولويات التطوير لدى العاملين بالمدرسة.	4,10	0,73	كبيرة
3	4	يشارك العاملين بالمدرسة في اتخاذ القرار.	4,01	0,62	كبيرة
2	5	ينمي القدرات القيادية لدى العاملين بالمدرسة.	4,01	0,81	كبيرة
6	6	يشارك العاملين في تقييم العمل الإداري.	3,80	0,93	كبيرة

يوضح الجدول (4) أن جميع فقرات المجال الأول المتعلقة باستدامة قيادة الآخرين تراوحت بين (3,80- 4,20) وهذا يعني أن فقرات هذا المجال تشير إلى درجة ممارسة تراوحت بين الكبيرة جدا والكبيرة، حيث أن الفقرة ذات الرتبة (1) تدرج في مستوى درجة الممارسة الكبيرة جدا، وقد يعزى ذلك إلى أن مدير المدرسة يعطي مقترحات العاملين في الجانب التطويري للممارسات القيادية اهتماما خاصا. أما الفقرات ذات الرتبة (2- 6) تدرج في مستوى درجة الممارسة الكبيرة مع تفاوت طفيف في أوزانها النسبية ويعزو الباحثان ذلك إلى أن مديري المدارس يسعون سعيا جديا إلى ممارسة هذه المبادئ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الخضير (2021).

وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات مجتمع الدراسة على هذا المجال (4,04) بانحراف معياري (0.48) وهو يقابل درجة الممارسة الكبيرة جدا، ويحتل الرتبة الثانية بين مجالات الدراسة الخمسة، واختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الصويغي، والفاخري (2021) حيث احتل هذا المبدأ المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2,66).

المجال الثاني: استدامة التعلم والمعرفة

يوضح الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) للفقرات المكونة للمجال الثاني "استدامة التعلم والمعرفة" من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة. **جدول 5:** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات المجال الثاني: "استدامة التعلم والمعرفة"

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	1	يضع حلولاً دائمة للمشكلات التي تواجه سير العمل.	3,98	0,86	كبيرة
3	2	يهتم بأولويات تدريب العاملين بالمدرسة وتطويرهم.	3,86	1,06	كبيرة
5	3	يسعى للارتقاء بالمدرسة من جميع الجوانب وليس التحصيل الدراسي فقط.	3,77	0,92	كبيرة
4	4	يقدم صورة مستقبلية واعدة لما ينبغي أن تكون عليه المدرسة.	3,74	0,97	كبيرة
6	5	يوضح للعاملين كيفية صياغة أهداف ذكية لإدراجها في خططهم التشغيلية.	3,71	1,07	كبيرة
2	6	يعزز مبدأ الرقابة الذاتية لدى العاملين.	3,70	0,90	كبيرة

يوضح الجدول (5) أن جميع فقرات المجال الثاني المتعلقة باستدامة التعلم والمعرفة تراوحت بين (3,70- 3,98) وهذا يعني أن فقرات هذا المجال تشير إلى درجة ممارسة كبيرة، ويعزى ذلك إلى أن مديري المدارس يولون اهتماما خاصا لجميع المبادئ المدرجة ضمن هذا المجال وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الخضير (2021)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات مجتمع الدراسة على هذا المجال (79,3) بانحراف معياري (0.65) وهو يقابل درجة الممارسة الكبيرة، ويحتل الرتبة الخامسة بين مجالات الدراسة الخمسة، وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الصويغي، والفاخري (2021) حيث احتل هذا المبدأ المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2,57).

المجال الثالث: استدامة العدالة الاجتماعية

يوضح الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) للفقرات المكونة للمجال الثالث "استدامة العدالة الاجتماعية" من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة. جدول 6: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات المجال الثالث: "استدامة العدالة الاجتماعية"

م	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
3	1	يكرم العاملين على المبادرات التي يقدمونها.	4,23	0,69	كبيرة جدا
2	2	يحرص على إيصال خدمات المدرسة لجميع الطلاب دون تحيز.	4,14	0,91	كبيرة
6	3	يتقبل آراء العاملين ومقترحاتهم حتى وإن اختلفت مع آرائه وتوجهاته الشخصية.	3,93	0,90	كبيرة
5	4	يميز بين مواقفه الشخصية نحو العاملين ومتطلبات العمل.	3,91	0,82	كبيرة
4	5	يساعد العاملين على الموازنة بين متطلبات العمل ومتطلبات العائلة.	3,86	0,79	كبيرة
1	6	يتصف بالموضوعية في تقييمه للمواقف الأدائية.	3,76	0,93	كبيرة

يوضح الجدول (6) أن جميع فقرات المجال الثالث المتعلقة باستدامة العدالة الاجتماعية تراوحت بين (3,76- 4,23) وهذا يعني أن فقرات هذا المجال تشير إلى درجة ممارسة تراوحت بين الكبيرة جدا والكبيرة، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن هذا المبدأ يشجع العاملين على البذل والعطاء فتحفيز العاملين سمة

يتميز بها القادة الناجحون، أما الفقرات ذات الرتبة (2- 6) تندرج في مستوى درجة الممارسة الكبيرة مع التفاوت الطفيف في أوزانها النسبية ويعزو الباحث ذلك إلى أن مديري المدارس، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الخضير (2021) وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات مجتمع الدراسة على هذا المجال (3,97) بانحراف معياري (0.54) وهو يقابل درجة الممارسة الكبيرة، ويحتل الرتبة الثالثة بين مجالات الدراسة الخمسة، وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الصويجي، والفاخري (2021).

المجال الرابع: استدامة المحافظة على الموارد البشرية والمادية.

يوضح الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) للفقرات المكونة للمجال الرابع "استدامة المحافظة على الموارد البشرية والمادية" من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة.

جدول 7: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات المجال الثالث: "استدامة المحافظة على الموارد البشرية والمادية"

م	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
6	1	يستثمر قدرات وإمكانات العاملين لعمل مشاريع هادفة تخدم المدرسة.	4,26	0,70	كبيرة جدا
5	2	يتيح مساحة كافية من الحرية للعاملين للقيام بتنمية مهارات بعضهم البعض.	4,20	0,68	كبيرة جدا
3	3	يوازن بين الانفاق والموارد المادية المتاحة.	4,09	0,76	كبيرة
4	4	يتحين الفرص السانحة التي تساعد على تنمية الموارد المادية والبشرية والمحافظة عليها.	4,00	0,82	كبيرة
2	5	يملك العاملون من التحكم بالموارد التي يحتاجونها لإنجاز أعمالهم.	3,95	0,95	كبيرة
1	6	يوجه العاملون نحو ترشيد استهلاك الموارد المتاحة.	3,91	0,91	كبيرة

يوضح الجدول (7) أن جميع فقرات المجال الثالث المتعلقة باستدامة العدالة الاجتماعية تراوحت بين (3,91- 4,26) وهذا يعني أن فقرات هذا المجال تشير إلى درجة ممارسة تراوحت بين الكبيرة جدا والكبيرة، حيث أن الفقرتان ذات الرتبة (1، 2) تندرج في مستوى درجة الممارسة الكبيرة جدا، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن مديري المدارس وبسبب الخبرات والمهارات القيادية التي يمتلكونها لديهم قدرة على استثمار قدرات العاملين من أجل خدمة العمل التربوي، وقد أشارت الأوزان النسبية لباقي الفقرات ذات الرتب (3-6) بأنها تقع ضمن نطاق درجة الممارسة الكبيرة مما يعني بأن مديري المدارس ليسوا غافلين

عن هذه المبادئ، كما بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات مجتمع الدراسة على هذا المجال (4,06) بانحراف معياري (0.50) وهو يقابل درجة الممارسة الكبيرة جداً، ويحتل الرتبة الأولى بين مجالات الدراسة الخمسة، وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الصويصي، والفاخري (2021).

المجال الخامس: استدامة الاندماج مع البيئة والتنوع البيئي.

يوضح الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) للفقرات المكونة للمجال الرابع "استدامة الاندماج مع البيئة والتنوع البيئي" من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة.

جدول 8: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات المجال الثالث: "استدامة الاندماج مع البيئة والتنوع البيئي"

م	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	1	يقترح بعض الوسائل التي يمكن أن يستثمر بها العاملون بالمدرسة الموارد البيئية.	4,03	0,69	كبيرة
5	2	يعتني بالحديقة المدرسية بهدف استدامتها.	3,97	0,87	كبيرة
6	3	يُسهّم في حل بعض المشكلات والقضايا المتعلقة بالبيئة.	3,88	0,90	كبيرة
3	4	يهتم بتنظيف العاملين والطلبة بالقوانين والتشريعات الخاصة بحماية البيئة	3,66	0,92	كبيرة
2	5	يوجه العاملين والطلبة الى التعرف على التأثيرات الضارة للبيئة.	3,64	0,94	كبيرة
4	6	يلفت انتباه العاملين والطلبة إلى الظواهر البيئية ومدى تأثيرها على الانسان.	3,60	0,93	كبيرة

يوضح الجدول (8) أن جميع فقرات المجال الخامس المتعلقة باستدامة الاندماج مع البيئة والتنوع البيئي تراوحت بين (3,60- 3,97) وهذا يعني أن فقرات هذا المجال تشير إلى درجة ممارسة كبيرة، حيث أن جميع فقرات المجال تندرج في مستوى درجة الممارسة الكبيرة، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن مديري المدارس يهتمون بالبيئة وهو نابع من القيم والمعتقدات الإسلامية التي يؤمنون بها، وتتفق هذه النتيجة من حيث ضرورة الاهتمام بالبيئة ومكوناتها مع دراسة برورشنايدر، وكرايلسهام (2010) Brodschneider & Crailsheim حول الصحة والتغذية في مستعمرات النحل، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات مجتمع الدراسة على هذا المجال (4,06) بانحراف معياري (0.50) وهو يقابل درجة الممارسة الكبيرة جداً، ويحتل الرتبة الأولى بين مجالات الدراسة الخمسة.

نتائج السؤال الثاني ومناقشتها

للإجابة عن السؤال الثاني والذي نصه " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لأراء المشاركين بشأن ممارسات مبادئ القيادة المستدامة تعزى لمتغيرات (النوع، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية، والمحافظة التعليمية) تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تقدير ممارسة مبادئ القيادة المستدامة، وفقا لهذه المتغيرات، كما تم استخدام اختبار (ت) للكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة وفقا لكل متغير من المتغيرات المذكورة، وسيتم عرض نتائج كل متغير كما يأتي:

أ) متغير النوع(الجنس):

يوضح الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة على مجالاتها وفقا لمتغير النوع.

جدول 9: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في المجالات لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة لمتغير النوع

مستوى الدلالة	قيمة ت	الانحراف المعياري		المتوسط الحسابي		المجال
		إناث	ذكور	إناث	ذكور	
0,95	0,05	0,40	0,51	4,04	4,03	استدامة قيادة الآخرين.
0,32	1,00	0,64	0,65	3,68	3,63	استدامة التعلم والمعرفة.
0,91	0,10	0,41	0,59	3,98	3,96	استدامة العدالة الاجتماعية.
0,79	0,26	0,48	0,51	4,08	4,05	استدامة المحافظة على الموارد البشرية والمادية.
0,12	1,56	0,57	0,62	3,46	4,68	استدامة الاندماج مع البيئة والتنوع البيئي.
0,55	0,59	0,35	0,50	3,88	3,95	مجموع المجالات

* دالة عند مستوى $(\alpha=0.05)$

يوضح الجدول (9) أن هناك نوعا من التباين بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تقدير أفراد مجتمع الدراسة في جميع المجالات وفي مجموعها، فقد بلغ أعلى متوسط بالنسبة للذكور (4.68) بانحراف معياري (0.62)، في مجال استدامة الاندماج مع البيئة والتنوع البيئي، بينما بلغ أعلى متوسط للإناث (4.08) بانحراف معياري (0.51) في مجال استدامة المحافظة على الموارد البشرية والمادية، وأشارت نتائج اختبار(ت) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$. في جميع مجالات الدراسة وفي مجموعها فقد كانت قيمة ت غير دالة احصائيا عند مستوى $(\alpha=0.05)$

ويعزى ذلك إلى أن مديري مدارس من الجنسين لديهم نفس المسؤوليات والواجبات، وأنهم يتلقون توجيهاتهم من مصدر واحد، وتختلف مع دراسة عيد (2022).

(ب) متغير المؤهل العلمي:

يوضح الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة على مجالاتها وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

جدول 10: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في المجالات لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		قيمة ت	مستوى الدلالة
	بكالوريوس	ماجستير	بكالوريوس	ماجستير		
استدامة قيادة الآخرين.	4,04	4,03	0,46	0,50	0,05	0,95
استدامة التعلم والمعرفة.	3,80	3,78	0,70	0,61	0,18	0,85
استدامة العدالة الاجتماعية.	3,91	4,00	0,64	0,47	0,80	0,42
استدامة المحافظة على الموارد البشرية والمادية.	4,12	4,03	0,52	0,48	0,81	0,41
استدامة الاندماج مع البيئة والتنوع البيئي.	3,82	3,78	0,65	0,60	0,30	0,76
مجموع المجالات	3,94	3,92	0,50	0,44	0,12	0,89

* دالة عند مستوى ($\alpha=0.05$)

يوضح الجدول (10) أن هناك نوعاً من التباين بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تقدير أفراد مجتمع الدراسة في جميع المجالات وفي مجموعها، فقد بلغ أعلى متوسط بالنسبة للذكور (4.12) بانحراف معياري (0.52)، في مجال استدامة المحافظة على الموارد البشرية والمادية، بينما بلغ أعلى متوسط للإناث (4.03) بانحراف معياري (0.46)، في مجالي استدامة قيادة الآخرين، واستدامة المحافظة على الموارد البشرية والمادية، وأشارت نتائج اختبار (ت) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$). وفق متغير المؤهل العلمي أي لا تأثير للمؤهل العلمي في تطبيق مبادئ القيادة المستدامة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، ويعزى ذلك إلى أن ممارسات مديري المدارس مثل هذه المبادئ متشابهة، اتفقت هذه النتيجة مع دراسة عيد (2022)، ودراسة الصويعي، والفاخري (2021) والحسيني (2021)

يوضح الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة

على مجالاتها وفقاً لمتغير الخبرة العملية.

جدول 15: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في المجالات لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة لمتغير الخبرة

العملية

المجال	فئات الخبرة				قيمة ت	مستوى الدلالة
	من (5-10) سنوات		أكثر من 10 سنوات			
	م	ع	م	ع		
	ن = 9		ن = 77			
استدامة قيادة الآخرين.	4,01	0,42	4,04	0,49	0,14	0,88
استدامة التعلم والمعرفة.	3,96	0,50	3,77	0,66	0,82	0,41
استدامة العدالة الاجتماعية.	3,79	0,46	3,99	0,55	1,01	0,31
استدامة المحافظة على الموارد البشرية والمادية.	4,24	0,54	4,04	0,49	1,08	0,27
استدامة الاندماج مع البيئة والتنوع البيئي.	3,77	0,44	3,80	0,63	0,10	0,91
مجموع المجالات	3,95	0,34	3,93	0,48	0,17	0,86

* دالة عند مستوى ($\alpha=0.05$)

يوضح الجدول (11) أن هناك نوعاً من التباين بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لدرجة تقدير أفراد مجتمع الدراسة في جميع المجالات وفي مجموعها، فقد بلغ أعلى متوسط بالنسبة للذكور

(4.24) بانحراف معياري (0.54)، في مجال استدامة المحافظة على الموارد البشرية والمادية، بينما بلغ

أعلى متوسط للإناث (4.04) بانحراف معياري (0.49)، في مجالي استدامة قيادة الآخرين، واستدامة

المحافظة على الموارد البشرية والمادية، وأشارت نتائج اختبار (ت) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية

عند مستوى ($\alpha=0.05$). لمتغير لسنوات الخبرة، ويعزى ذلك إلى أن الدورات التدريبية والبرامج التأهيلية

التي يخضع لها مديري المدارس في سلطنة عمان خاصة المركزية منها تسير في اتجاه واحد، واتفقت هذه

النتيجة مع دراسة عيد (2022)، ودراسة سفر (2021)، والتي لم تتوصل نتائجها إلى وجود فروق

تعزى لمتغير سنوات الخبرة

د- متغير المحافظة التعليمية:

يوضح الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة

على مجالاتها، وفقاً لمتغير المحافظة التعليمية.

جدول 12: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة لتقديرات أفراد مجتمعها لمتغير المحافظة التعليمية.

المحافظات											المجالات
الوسطى	مسنم	ظفار	الظاهرة	البريمي	شمال الشرقية	جنوب الشرقية	الداخلية	جنوب الباطنة	شمال الباطنة	مسقط	
2=ن	1=ن	14=ن	7=ن	4=ن	15=ن	5=ن	9=ن	5=ن	13=ن	11=ن	استدامة م
3,91	1	3,70	4,00	3,79	4,21	4,01	4,03	4,06	4,26	4,06	قيادة ع
0,35	-	0,55	0,31	0,91	0,47	0,14	0,38	0,50	0,30	0,55	الآخريين م
3,83	4,00	3,53	3,38	3,83	4,02	3,86	3,75	3,50	3,97	3,93	استدامة م
0,47	-	0,77	0,34	0,89	0,68	0,32	0,70	0,86	0,56	0,53	التعد ع
											والمعرف م
3,66	3,66	3,71	3,69	3,91	3,98	4,16	4,07	4,33	4,08	4,07	استدامة م
0,23	-	0,75	0,27	0,75	0,58	0,20	0,57	0,40	0,34	0,55	العدال ع
											الاجتماعي م
3,50	4,66	4,15	3,73	4,00	3,93	4,10	4,29	4,13	4,12	4,12	استدامة م
0,23	-	0,61	0,26	0,72	0,49	0,09	0,49	0,66	0,50	0,40	المحافظ ع
											علي م
											الموارد م
3,83	3,66	3,59	3,33	4,04	3,85	3,70	3,85	3,60	4,05	3,98	استدامة م*
0,94	-	0,57	0,40	0,76	0,74	0,44	0,83	0,97	0,32	0,37	الاندماج ع*
											مع البيئ م

يتضح من الجدول (12) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة على مجالاتها تعزى لمتغير المحافظة التعليمية، وللكشف عما إذا كانت الفروق الظاهرة بين المتوسطات على المجالات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين فئات المحافظة التعليمية في كل مجال من مجالات الدراسة، كما هو موضح في جدول (12).

جدول 13: تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتقديرات أفراد عينة الدراسة على جميع مجالات أدائها، وفقاً لمتغير المحافظة التعليمية.

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
استدامة قيادة الآخرين	بين المجموعات	3,04	10	0,30	1,34	0,22
	داخل المجموعات	16,94	75	0,22		
استدامة التعلم والمعرفة	بين المجموعات	4,08	10	0,40	0,96	0,48
	داخل المجموعات	31,91	75	0,42		
استدامة العدالة الاجتماعية	بين المجموعات	3,01	10	0,30	1,00	0,44
	داخل المجموعات	22,44	75	0,29		
استدامة المحافظة على الموارد.	بين المجموعات	2,73	10	0,27	1,08	0,38
	داخل المجموعات	18,84	75	0,25		
استدامة الاندماج مع البيئة	بين المجموعات	3,88	10	0,38	1,01	0,43
	داخل المجموعات	28,62	75	0,38		
مجموع المجالات	بين المجموعات	1,86	10	0,18	0,84	0,59
	داخل المجموعات	16,65	75	0,22		

يتضح من الجدول (13) أنه لا توجد فروق لمجموع مجالات الدراسة تعزى لمتغير المحافظة التعليمية، حيث كانت قيمة (ف) غير دالة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، وبالنسبة للمجالات فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية أيضاً، ويعزى ذلك إلى أن الخصائص الفيزيائية للبيئات المدرسية متشابهة في جميع المحافظات التعليمية في السلطنة.

التوصيات والمقترحات:

1. العمل على تقديم برامج تدريبية ذات كفاءة عالية لكافة قيادات المدارس لتطوير ورفع درجة ممارسة مبادئ القيادة المستدامة.
2. تبني وزارة التربية والتعليم برنامج وطني لتنفيذ وتعزيز ممارسات الاستدامة في قطاع التعليم.
3. اجراء دراسة عن القيادة المستدامة في ضوء نموذج هارجرفز وعلاقتها ببعض المتغيرات.
4. اجراء دراسة عن دور ممارسات القيادة المستدامة في ضوء نموذج افري وبريجستر في تحقيق أهداف رؤية السلطنة 40/20.
5. اجراء دراسة عن أثر ممارسات القيادة المستدامة على الابداع الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس.

المراجع

أرناؤوط، أحمد إبراهيم. (2022). الإدارة المسؤولة مدخل لتعزيز القيادة المدرسية المستدامة في مصر. المجلة التربوية، عدد: (97)، ج2، جامعة سوهاج، ص. 480 - 606.

أسعد، وليد. (2004). الإدارة المدرسية. مكتبة المجتمع العربي: عمان.

بدوي، عبد الرؤوف محمد، ومجاهد، أشرف عبد المطلب. (2010). ضمان جودة التعليم العالي مدخل للتنمية المستدامة في المجتمع المصري. مجلة مستقبل التربية العربية، مج(17) 61. يناير. ص 9-96.

بن مرزوق، سمية. (2022). دور القيادة المستدامة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية. (رسالة ماجستير). ليبيا: جامعة محمد بوضياف.

البناء، هالة مصباح. (2013). الادارة التعليمية المعاصرة. عمان: دار صفا للنشر والتوزيع.

جول، وليام ج، و هت، بول ك. (2012). مناهج في البحث الاجتماعي. (ترجمة) محمد علي سلام، وأبو النجا محمد العمري. ط2. مصر: المكتب الجامعي الحديث.

الحر، عبدالعزيز محمد. (2017). القيادة في مدارس المستقبل. الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج.

حسين، عاصم أحمد. وهدية، سعيد علي. (2018). دور القيادات التعليمية في نشر ثقافة الأداء المتميز: صيغة مقترحة. مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية، عدد (15)، جامعة الباحة، يونيو، ص: 152-

183

الحسيني، مشاري ظاهر. (2021). واقع ممارسات القيادة المستدامة في مؤسسات التعليم العالي الكويتية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس رصد للواقع ومقترح للتطوير. مجلة الدراسات التربوية والإنسانية، مج (13) 2. أبريل. ص. 19-92.

الحضير، هديل سليمان. (2021). تطوير أداء القيادة المستدامة في التعليم في ضوء خبرة هولندا. مجلة الفنون والآداب وعلوم الانسانيات والاجتماع. عدد: 69. ص. 97-112.

الحوالدة، تيسير محمد. (2016). معوقات استدامة التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية. دراسات العلوم التربوية. مج (43) 1. مارس. ص 67-87.

زاهر، ضياء الدين. وأحمد، علا حمدي. (2020). القيادة الاستراتيجية المستدامة: الماهية والتوجهات المستقبلية. مجلة مستقبل التربية العربية، مج (27) 125، مارس: ص 349-400.

سفر، منال عبد الرحمن. (2021). القيادة المستدامة بالكليات التقنية في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة تصور مقترح، مجلة التربية، عدد (191)، ج2، القاهرة: جامعة الأزهر، يوليو، ص. 242-268.

الصويحي، هند خليفة. والفاخري، علي محمود. (2021). "واقع القيادة المستدامة في مؤسسات التعليم العالي الليبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس". كتاب المؤتمر الدولي المغاربي الأول لمستجدات التنمية

المستدامة خلال الفترة (17-12) مارس. ص. 17-30.

الطبلاوي، نجوى عبد الله. (2009). القيادة المستدامة وفعالية الأداء التنظيمي لتحقيق التنمية المستدامة. ورقة عمل. التصفح. <www.birzeit.edu/sites/default/files/iqyd> في: 2019/10/14.

عبابنة، رامي محمود. والشقران، رامي إبراهيم. (2013). درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد. مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج (14) 2. يونيو. ص 459-486.

العبري، علي بن سعيد. (2010). الكفايات اللازمة لمديري المدارس في ضوء استراتيجية التعليم في سلطنة عمان. (رسالة ماجستير). نزوى: جامعة نزوى.

عبيدات، ذوقان وآخرون. (2000). البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه. ط3. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

العجمي، ميمونة بنت يوسف. (2012). تطوير المديرات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة. (رسالة ماجستير). جامعة السلطان قابوس.

الگردان، أمل بنت عارف. (2019). واقع أداء القيادة المستدامة في الجامعات السعودية الناشئة. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية. مجلد (4). 13. يناير. ص. 67-108.

عيد، نبراس محمد. (2022). واقع تطبيق القيادة المستدامة في ضوء نموذج افري وبريجستر بجامعة أم القرى ومتطلبات تعزيزها. مجلة القراءة والمعرفة، مج: (22) 249. يوليو. ص 1431-287.

عيداروس، أحمد نجم الدين. ونصيف، إنجي طلعت. وعوض الله، ولاء عبد الحميد. (2019). القيادة المستدامة بالمدارس الثانوية العامة بمصر. مجلة كلية التربية، مج: (30) 119، جامعة بنها، ص. 531-564.

فولان، مايكل. (2017). القيادة والاستدامة. المملكة العربية السعودية: دار الكتاب التربوي.

كول، ج، أ. (2014). الإدارة في النظرية والتطبيق. (ترجمة). حسام الدين حضور. دمشق: دار الفرقد.

المخلافي، محمد سرحان. (2009). القيادة الفاعلة وإدارة التغيير. الكويت: مكتبة الفلاح.

مرسي، محمد منير. (2001). الادارة المدرسية الحديثة. القاهرة: عالم الكتب.

المعمري، سيف بن سعيد. (1998). المشكلات التي يواجهها مديرو المدارس الثانوية ومساعدتهم في سلطنة عمان وعلاقتها ببعض المتغيرات. (رسالة ماجستير). جامعة السلطان قابوس.

نجم، عبود نجم. (2011). القيادة الادارية في القرن الواحد والعشرين. عمان: دار صفاء.

وزارة التربية والتعليم (1992). اللائحة التنظيمية لمدارس التعليم العام. مسقط.

وزارة التربية والتعليم. (2003). دليل عمل مدارس التعليم الأساسي. مسقط.

وزارة التربية والتعليم. (2019). الحصاد الفصلي لقسم تطوير الأداء بدائرة تنمية الموارد البشرية.

وزارة التربية والتعليم. (2012). التعليم في سلطنة عمان المضي قدما في تحقيق الجودة. دراسة مشتركة بين وزارة التربية والتعليم والبنك الدولي. سلطنة عمان: مسقط.

اليافعي، أماني بنت صالح. (2009). الفاعلية المدرسية وأتماط السلوك القيادي لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين بسلطنة عمان. (رسالة ماجستير). مسقط: جامعة السلطان قابوس.

يونس، أماني محمد. (2017). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للقيادة المستدامة وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى معلميه. (رسالة ماجستير). الجامعة الإسلامية: غزة. اليونسكو، المنظمة العالمية للتربية والعلوم. (2009). المؤتمر العالمي للتربية والتعليم والتنمية المستدامة خلال الفترة (31 مارس – 2 أبريل)، بون: ألمانيا.

Kantabutra, S & Saratun, M. (2013). "Sustainable Leadership: honeybee practice at Thailand's oldest University". International Journal of Educational Management. V (2). N4. PP 356-375.

Fullan, M. (2005). Leadership & sustainability: Systems thinkers in action. Thousand Oaks: Corwin Press

Grooms,L& Martinez,K. (2011). "Sustainable Leadership Development: A Conceptual Model Of A Cross-cultural Blended Learning Program". International Journal of Leadership Studies. Vo(1).6 Iss. 3. P 412-429.

Dervitsiotis, K, N. (2007). "Creating conditions to nourish sustainable organizational excellence. Total Quality Management & Business Excellence. V(16). Issue 8-9. Jan. PP925- 943

Hargreaves, A. (2007). "Sustainable Leadership and Development in Education: Creating the future, conserving the past". European Journal of Education. V (42) 2. PP 223- 233.

Zulkiffli, N. & Latiffi, A. (2016). "Theoretical Review on Sustainable Leadership (SL)". MATEC Web of Conferences.V(6)

Miir, F. (2019). A Measurement Model of University Staff Perception Towards Sustainable Leadership Practices in the Universities of the Central Region of

Uganda, International Journal of Quality Control and Standards in Science and Engineering, V (7)1. (IJQCSSE). June. P 25-41

Crosby, L. (2016). "Developing sustainable leadership strategies to increase corporate revenue". (Ph. D.). Walden university.

Hughes, P & Hosfeld, K. (2005). The Leadership of Sustainability. 1401 E Jefferson St. USA: Center for Ethical Leadership. pp 1-33

Sander, T. Muriel, A. Danielle,Z. (2013). "Sustainable Leadership". Journal of Citizenship. March PP17-33

Lambert, S. (2011). "Sustainable leadership and the implication for the general further education college sector", Journal of Futher and Higher Education, V(35)1, PP: 131 – 148.

Hargreaves, A., & Fink, D. (2004). "The seven principles of sustainable leadership". Educational Leadership. V(67)7. PP 8-13.

Cook, J. (2014). "Sustainable School Leadership: The Teachers' Perspective" International Journal of Educational Leadership Preparation. V(9). N1. P2155-9635

Glickman,C.D. (2002). Leadership for Learning: How to help teachers succeed. Alexandria. VA: Association for Supervision and Curriculum Development (ASCD).