



تطوير أداء القيادة المستدامة في التعليم العام في ضوء خبرة هولندا

هديل سليمان عبد الله الخضير

باحثة دكتوراه في الإدارة التربوية - كلية التربية - جامعة الملك سعود - المملكة العربية السعودية

البريد الإلكتروني: Hadeel.alkhudair27@gmail.com

الملخص

هدفت الدراسة للتعرف على مفهوم القيادة المستدامة، وأهم متطلباتها، وأبرز ممارسات هولندا لتطوير أداء القيادة المستدامة في التعليم العام، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، ومن خلال تحليل الأدبيات والدراسات السابقة، وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج من أهمها:

1- أن القيادة المستدامة هي القدرة على تلبية احتياجات الجيل الحاضر، دون المساس بقدرة الأجيال التالية في المستقبل على إشباع حاجاتها.

2- من أهم متطلبات القيادة المستدامة اندماج كافة عناصر المؤسسة التعليمية في عملية تحسين شاملة، والحفاظ على نجاح النتائج، ودعم وتمكين العاملين كقادة مهنيين، وإمكانية التنبؤ وحل المشكلات المعقدة، وإدارة المشاعر، وصياغة الرؤية ومشاركتها، وإعداد خطة استراتيجية وفق منظور طويل المدى، والتقييم المنتظم للممارسات المستدامة، والمرونة، وإدارة التغيير، والتطوير المهني المستمر، والتحفيز المادي والمعنوي وتشجيع الأفكار الإبداعية والابتكارية، والمسؤولية الاجتماعية والبيئية، ومشاركة القرار مع أصحاب المصلحة، وبناء الشراكات الخارجية، وتخطيط التعاقب القيادي الناجح، والنزاهة الأخلاقية، وممارسة القيادة الأخلاقية والتحويلية.

3- من أبرز ممارسات تطوير أداء القيادة المستدامة في هولندا، على المستوى الاستراتيجي تبني البرنامج الوطني التعلم من أجل التنمية المستدامة، والإعلان عن استراتيجية التنمية المستدامة الوطنية الهولندية؛ وعلى المستوى التنفيذي؛ يعمل النظام التعليمي من خلال ثلاث منظمات، منها المعهد الهولندي لتطوير المناهج وقد شارك في تطوير المناهج وتعزيز ممارسات الاستدامة عام 2007، وتم تقديم الدليل التوجيهي العملي للمدارس لتعزيز ممارسات الاستدامة عام 2009. وتتولى وزارة التربية والتعليم، بالمشاركة مع عدة جهات تمويل التعليم العام، وتدعيم ممارسات القيادة المستدامة داخل نظام التعليم الرسمي؛ من خلال إدراجها كمواضيع ضمن المواد الدراسية، وتقديمها كمشاريع تعليمية، وقد تفاوتت المدارس في مستوى التطبيق والالتزام؛ لطبيعة نظام التعليم في ضمان حق حرية التعليم. ويوجد العديد من المبادرات والشراكات مع المجتمع المحلي والعالمي لتعزيز ممارسات القيادة المستدامة، مثل المدارس البيئية وشبكة تدريب المعلمين والمدارس الابتدائية، وشبكة التعليم المهني الثانوي، وبرنامج مدارس من أجل الاستدامة، والمدارس الحيوية.

الكلمات المفتاحية: تطوير، القيادة المستدامة، التعليم العام، خبرة هولندا.



Developing the Administrative Performance of Sustainable leadership in Public Education in Light of the Experience of Netherlands

Hadeel Sulaiman Abdullah Al- khudair

PhD resercher in Educational Management– College of Education – King Saud University - Kingdom of Saudi Arabia.

Email: hadeel.alkhudair27@gmail.com

ABSTRACT

The study aimed to identify the sustainable leadership, its most important requirements, and the most prominent practices of the Netherlands to develop performance of sustainable leadership in public education. The descriptive survey method was used. The most important results: 1-Sustainable leadership is the one that has the ability to meet the needs of the present generation, without compromising the ability of future generations to satisfy their needs. 2-The most important requirements for sustainable leadership is the integration of educational institution in improvement process, save success, empowering workers as leaders, predictability ,solving problems, managing emotions, sharing vision, long-term strategic plan, evaluation sustainable, resilience, change management, continuing professional development, financial and moral motivation ,encouraging innovation, social, environmental responsibility, decision-sharing, external partnerships, planning successful leadership succession, integrity, ethical and transformational leadership. 3-The most prominent practices of developing sustainable leadership performance in the Netherlands, at the strategic level, is the adoption of the national program Learning for Sustainable Development, the announcement of the Dutch national sustainable development strategy; at the executive level; the education operates through three organizations, including Netherlands Institute for Curriculum Development, which participated in promotion of sustainability practices in 2007, a practical guide for schools presented to promote sustainable practices in 2009. The Ministry of Education, with the participation of several parties, is responsible for supporting sustainable leadership practices, by including them in the study subjects, or as educational projects. The schools differ in commitment; because the right to freedom of education. There are many initiatives to promote sustainable leadership practices, such as environmental schools, teacher training network, primary schools, secondary vocational education network, schools for sustainability program, and Vital Schools.

Keywords: developing, sustainable leadership, public education, Netherlands experience.



مقدمة:

يمثل التعليم المحرك الرئيس للتنمية المستدامة، وقد أعلنت الأمم المتحدة ممثلة في منظمة اليونسكو مبادراتها لتفعيل دور التعليم في التنمية المستدامة خلال الفترة من عام 2005 - 2014، بهدف نشر ممارسات التنمية المستدامة في كل مراحل التعليم، والتشجيع على حدوث تغييرات سلوكية تسمح ببناء مجتمعات أكثر استدامة (الجهني والسيسي، 2020، ص108). وإن القيادة التربوية من الموارد الهامة في المجتمعات؛ نظراً لدورها في تنفيذ خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية، وتطوير مختلف القطاعات، وتولي المسؤولية عن تخطيط السياسات والاستراتيجيات، والإشراف على تنفيذها، وإن تطوير مستوى أدائها وتنمية مهاراتها السلوكية والإدارية والمهنية، سيؤدي لرفع كفاءة أداء كافة العاملين، وضمان جودة المخرجات النهائية في النظام التعليمي (سالم، 2009، ص 26).

وتعد الوظيفة الرئيسية للقيادة والتي تتمثل في إحداث التغيير واستمرارية الأعمال ذات أهمية بالغة، ضمن مجموعة من الوظائف الإدارية التي تسهم في ضمان سير العمليات والإشراف عليها، من التخطيط والتنظيم، بهدف تحويل كافة الخطط إلى إجراءات ذات أثر ملموس، وإدارة المواقف التي تستدعي التنظيم والتوجيه، وكفاءة صنع واتخاذ القرارات؛ بغية الوصول للأهداف المحددة وضمان جودة العمل، مما يقود نحو التقدم والتطور، وتظهر أهمية القيادة بشكل أكبر؛ في مجتمعات الدول النامية، حيث تسهم القيادة الفاعلة في دفع وتيرة التقدم والتنمية من خلال الجهود التي يتم بذلها مع كافة العاملين، والأخذ بعين الاعتبار لكافة الاتجاهات الحديثة على الصعيدين المحلي والعالمي؛ لتصحيح المسارات والتوجهات في ميادين وقطاعات المجتمع (أبو طاحون، 2012، ص23-24).

وتعد القيادة المستدامة من تلك الاتجاهات الحديثة، والتي ظهرت في قطاع التعليم عام 2003 عندما خصص العديد من الباحثين وقتهم لتأسيس أسباب تدني مستوى القيادة في المدارس الابتدائية والثانوية، وقد جاء مفهوم القائد المستدام لتقديم حلول لمشاكل ضعف الأداء ونقص الكفاءة لدى القادة الذين يمكنهم مساعدة المدارس على تحقيق أهدافهم في قطاعي الحياة والتنمية (Farooq, 2017, p27) وهي تمثل منهجاً قيادياً حديثاً للرد على تحديات القيادة التقليدية القائمة، والتي لم تعد كافية للتغلب على التحديات والتعقيدات المتزايدة في بيئات الأعمال؛ فالقيادة المستدامة تهدف إلى التحول من الممارسات التقليدية والمتمثلة بالتحكم بالموارد المالية والبشرية، إلى توجيه بيئات العمل للمساهمة في التأثيرات البيئية والاجتماعية الأوسع؛ من خلال تبني منهج طويل الأمد يجعل تنمية القادة والتابعين جزءاً من عملية التطوير التنظيمي، والتأكيد على أن تكون كافة عناصر ذلك التنظيم داخلياً وخارجياً مستدامة؛ مما يمكن بيئات الأعمال من تحقيق الصدارة (الحدراوي والميالي، 2018، ص 185)

وقد زاد الاهتمام في السنوات الأخيرة بممارسات القيادة المستدامة، واعتبارها نموذج عمل ينظر من خلاله القادة إلى العاملين والأرباح وكوكب الأرض من منظور بعيد المدى (Crosby, 2016, p1). خاصة في ظل استهلاك الدول للموارد غير المتجددة، والأضرار الناتجة عن هذا الاستهلاك؛ والتي قد تعرض دول العالم لتدهور في النظام البيئي وتغير المناخ؛ مما يشكل تهديداً للصحة البيئية والاجتماعية والاقتصادية للمجتمعات (Myers, 2012, p7).

كما تتضح أهمية تطبيق ممارسات القيادة المستدامة في تطوير مستويات الأداء في القطاع التعليمي، كما أشارت نتائج دراسة كوك (Cook 2014) لوجود تأثير لممارسة القيادة المستدامة في رفع مستوى الأداء التعليمي للطلبة وتطوير المستوى المهني للمعلمين، بالإضافة لدورها في المحافظة على الثقافة المدرسية والروح المعنوية العالية للعاملين. وقد أوضحت نتائج دراسة أوان وخان (Awan and Khan 2021) أن تطبيق ممارسات القيادة المستدامة في بيئات العمل تدعم بشكل فردي وقوي الأداء الاجتماعي للعاملين. وإن الاطلاع على الخبرات العالمية، يمثل أحد الروافد الأساسية والهامة، والتي تسهم الاستفادة منها في تطوير مستويات الأداء وخاصة فيما يتعلق بالقطاع التعليمي؛ لذا تم التركيز في الدراسة الحالية على تطوير مستوى أداء قيادات التعليم العام، وفي ضوء أبرز الممارسات المطبقة للقيادة المستدامة في هولندا.



مشكلة الدراسة:

تحتاج المؤسسات التعليمية العربية إلى رفع مستوى مخرجاتها التعليمية، ومن خلال تطوير ممارسات قياداتها التعليمية في مجال الاستدامة، وبلاستفادة من خبرات الدول العالمية ذات الصدارة، خاصة ما أشار إليه التقرير العربي للتنمية المستدامة 2020 من وجود عوائق هيكلية تواجه التنمية المستدامة في الدول العربية؛ مما يتطلب تغيير المؤسسات، وكذلك الممارسات الثقافية السائدة فيها، وإن تعزيز الممارسات المستدامة لا يمكن أن تنجح ما لم يعاد النظر في سياسة التعليم، وبلورة رؤية جديدة لمنظومة التعليم؛ لتحقيق العديد من أهداف التنمية المستدامة لتلك الدول (الاسكوا، 2020، ص11).

وتعتبر القيادات التعليمية أساس من أسس العملية التعليمية، وجزء لا يتجزأ في كافة مبادرات تطوير عمليات النظام التعليمي، وهي المطلب الأهم من أجل الرقي بمستوى الأداء التميز، والتوافق مع حاجات المستقبل، وتغييراته وأهدافه للتغلب على كافة التحديات (حسين وهدية، 2018، ص 154).

وتعاني بعض الدول العربية من تدني مستوى أداء قياداتها التعليمية، فقد أشارت دراسة عيدا روس (2014)، ودراسة العمري (2018) لوجود قصور في مستوى الكفاءة الإدارية والفنية، لدى قيادات التعليم العام بالملكة العربية السعودية، وبينت نتائج دراسة رسمي وآخرون (2019) وجود قصور في مستوى أداء قيادات المؤسسات التعليمية بمصر، كما أظهرت نتائج دراسة الخباز (2019) أن ممارسة القيادات التربوية الكويتية للقيادة الأخلاقية قد جاءت بدرجة متوسطة. وأشارت دراسة الغصوري (2020) أن كفايات الهندرة لدى القيادات التربوية الكويتية قد جاءت بدرجة متوسطة. وفي فلسطين أوضحت نتائج دراسة الفار (2013) تدني مستوى كفايات التقييم والرقابة والتوجيه والقيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية.

وفي ضوء ما سبق فإن مشكلة الدراسة تتحدد في التالي:

تطوير أداء القيادة المستدامة في التعليم العام في ضوء خبرة هولندا.

أهداف الدراسة:

سعت هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مفهوم القيادة المستدامة.
- الكشف عن أهم متطلبات القيادة المستدامة.
- التعرف على أبرز ممارسات هولندا لتطوير أداء القيادة المستدامة في التعليم العام.

منهج الدراسة:

استندت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي المسحي؛ لملائمته مع طبيعة وأهداف الدراسة، ونظراً لأن ذلك النوع من المناهج؛ يعتمد على دراسة الظاهرة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها (العساف، 2012، ص179)، ومن خلال القيام بجمع المعلومات عنها للتعرف عليها، ومعرفة أهم متطلباتها، وأبرز ممارساتها في ضوء خبرة هولندا؛ حتى يتم التوصل لاستنتاجات، بالإمكان أن تكون مفيدة في تطوير أداء القيادة المستدامة في التعليم العام.

أسئلة الدراسة:

سعت هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما هو مفهوم القيادة المستدامة؟
- ما أهم متطلبات القيادة المستدامة؟
- ما أبرز ممارسات هولندا لتطوير أداء القيادة المستدامة في التعليم العام؟



أهمية الدراسة:

– تعد هذه الدراسة من الدراسات الحديثة والنادرة على المستوى المحلي والعالمي، فمن خلال البحث والتتبع وجد ندرة في إقامة مثل تلك الدراسات ضمن سياق تطوير القيادة المستدامة في التعليم العام في ضوء خبرة هولندا.

– قد يؤمل أن تساهم الدراسة الحالية في إثراء المكتبة العربية بجهد بسيط ومتواضع، بأحدث وأبرز ممارسات تطوير أداء القيادة المستدامة في التعليم العام في ضوء خبرة هولندا.

– تأتي هذه الدراسة استجابة للنداءات العالمية من بعض المنظمات الدولية كاليونسكو، والتي تطالب بتعزيز الممارسات المستدامة في قطاع التعليم.

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة الحالية على تحديد أهم الممارسات العالمية للقيادة المستدامة في التعليم العام في هولندا، وتطوير أداء القيادة المستدامة في ضوءها.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً-الإطار النظري:

تم مراجعة الأدبيات السابقة ذات الصلة بسياق الدراسة الحالية؛ بغية الاستفادة مما عرضته من تجارب وتطبيقات؛ في الإجابة عن تساؤلات الدراسة على النحو التالي:

المبحث الأول-مفهوم القيادة المستدامة:

ظهر مفهوم الاستدامة لأول مرة في عام 1982 في الميثاق العالمي للطبيعة، والذي تم قبوله من قبل الاتحاد الدولي للحفاظ على الطبيعة، وتعتمد الاستدامة على البيولوجيا البيئية، ويعتقد أنها القدرة على نقل الوظائف والتتقل الدورى للأنظمة البيئية إلى المستقبل، وعلى الرغم من أن نقطة الأصل الرئيسة للاستدامة هي البيئة؛ إلا أن الاستدامة تتجاوز الاهتمامات البيئية وتشمل وتتفاعل مع كافة الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، ومن الجانب الاجتماعي يمكن وصف مفهوم الاستدامة بأنها تلبية احتياجات الجيل البشري في الحاضر دون تعريض قدرة الأجيال القادمة في تلبية احتياجاتهم للخطر، كما يتم مناقشة مفهوم استدامة التعليم ضمن الاستدامة الاجتماعية؛ لأنه ظاهرة اجتماعية، فالاستدامة التعليمية هي نموذج تحويلي يعزز التعلم ويدمج كافة الممارسات السلوكية والمعرفية التي تسمح بالتكيف من أجل تطوير نظام بيئي يتمتع بالمرونة لمواجهة تهديدات المستقبل، وهي وضوح السياسة والأهداف والمحتوى والطريقة والعملية التعليمية، وقدرتها على تلبية توقعات الجيل القادم (Semin, 2019, p 201-202).

ويمثل مفهوم القيادة المستدامة تحولاً لدمج القيادة المعاصرة غير المستدامة؛ مع الضغط العالمي العاجل من أجل التنمية المستدامة من خلال التعليم، على عكس المعاني السابقة للقيادة والتي أكدت على الخصائص والقدرات الشخصية، غالباً ما يتم تمثيل القيادة المستدامة كمفهوم واستراتيجية ذات مبادئ أساسية مستمدة من مفاهيم التنمية المستدامة (Kostoulas-Makrakis, 2014, p701).

وتُعرّف القيادة المستدامة على أنها منظور إداري يهدف إلى زيادة مستوى الفاعلية والانتاجية، وتقليل فقدان كافة العاملين، ويتمثل الهدف الرئيس للقيادة المستدامة في إحداث التوازن بين الاهتمام بالأفراد، والعوائد المالية، والبيئة خلال فترة وجود بيئة العمل (الرشيدي والعازمي، 2017، ص 501). كما أنها القيادة التي تحرص على رعاية إمكانات الأجيال القادمة لحياة ذات جودة، كما تركز على احتياجات الآخرين أكثر من احتياجات القائد، وتهتم بالاحتياجات المستقبلية للعديد من أصحاب المصلحة (Peterlin, 2015, p279). وينظر للقادة المستدامين على أنهم القادة المدركين لأهمية الاستدامة، وعدم جدوى إهدار الطاقة والموارد في صراعات لتحقيق إنجازات



قصيرة الأجل، ويعملون على ضبط النفس وتطوير طرق لتجديد الموارد البشرية وبناء القدرات البشرية، وتعزيز التعلم العميق، وتقديم الدعم للمشاركين، ووضع الهياكل الممهدة لتولي خلفائهم، وضمان استمرارية القيادة (Kennedy, 2011, p26).

وهي القيادة التي يلتزم فيها القادة بوجهة نظر طويلة المدى عند تنفيذ الأعمال، وقدرة أكثر على تحمل المخاطر، ولديهم التزام شخصي بالاستدامة، ودمج الممارسات المستدامة في صنع القرار المؤسسي (Crosby, 2016, p1). والتي تقدر أهمية التعلم العميق والواسع، واتخاذ القرارات والتغييرات للتأثير على الصالح العام في الحاضر والمستقبل، وقائد الاستدامة هو الشخص الذي يلهم ويدعم ممارسات الأعمال نحو عالم أفضل (Gordon-Poff, 2017, p9,11).

ويمكن تعريف مفهوم القيادة المستدامة ضمن سياق التعليم، وفق منظور منظمة اليونسكو، حيث يتمثل الهدف الرئيس للتعليم المستدام في تمكين المتعلمين من اتخاذ قرارات مستنيرة وإجراءات مسؤولة من أجل السلامة البيئية والجدوى الاقتصادية وتحقيق مجتمع عادل، للأجيال الحالية والمقبلة، مع احترام التنوع الثقافي، وتحقيق الهدف الشامل للتعليم المستدام المتمثل في السعي نحو تكوين مجتمع عالمي مستدام بيئياً واجتماعياً واقتصادياً (Haan, 2020, p41).

المبحث الثاني-متطلبات القيادة المستدامة:

إن بناء قدرات القيادة المستدامة يجب أن يكون بشكل استراتيجي ومركز ومدرس على مدى فترة من الزمن، كما يتطلب تطوير القيادات باستمرار لتلبية الاحتياجات المحددة للمستفيدين وأصحاب المصلحة، مع ضرورة إدراك القادة لأهمية تحمل المسؤولية المستمرة والاستعداد الدائم لمواجهة التحديات المهنية المختلفة (Conway, 2015, p34). كما يعد الالتزام والمشاركة من قبل القادة المستدامين بالغ الأهمية؛ بسبب ارتباطها بالأخلاق والقيم الشخصية والتنظيمية، وضرورة تطوير التوجيهات المستدامة من خلال التشجيع والتعزيز لكافة العاملين في بيئة العمل (Crosby, 2016, p27).

حيث يجب أن يكون دور القادة مركزياً لتطوير القدرات الفردية والمؤسسية الضرورية للنجاح، مثل مساعدة المعلمين على التطوير، وتدعيم المعرفة والمهارات والتوجهات التي تتطلبها الاستدامة، وتعزيز الممارسات والتدابير التي من شأنها تسهيل توجيه المؤسسات التعليمية نحو الاستدامة، وإنشاء شبكة تواصل لتعزيز التعاون مع المجتمع لتحقيق رؤى وأهداف مشتركة لمستقبل مستدام، وبشكل عام فإن ضمان قيادة استدامة المؤسسات التعليمية يتطلب إصلاحاً شاملاً لتشغيل المؤسسة، بما في ذلك المناهج الدراسية، وعمليات التدريس، والثقافة السائدة، وإدارة الموارد والتعاون داخل وخارج حدود بيئة العمل؛ وهو ما يعني ضرورة ترجمة مبادئ وقيم ممارسات الاستدامة إلى مناهج وممارسات تربوية، تشرك كافة العاملين في معرفة هادفة وعميقة ومستدامة، مع عدم إغفال أهمية التطوير المهني المستمر لكافة العاملين، والتقييم المنتظم للتقدم نحو تنفيذ ممارسات الاستدامة، مع عدم إغفال أهمية تطبيق الشفافية والاتساق مع سياسات التعليم المستدام، وإشراك الطلبة في اتخاذ القرار بشأن قيادة استدامة المؤسسة التعليمية (Kadji-beltran et al., 2012, p2-3).

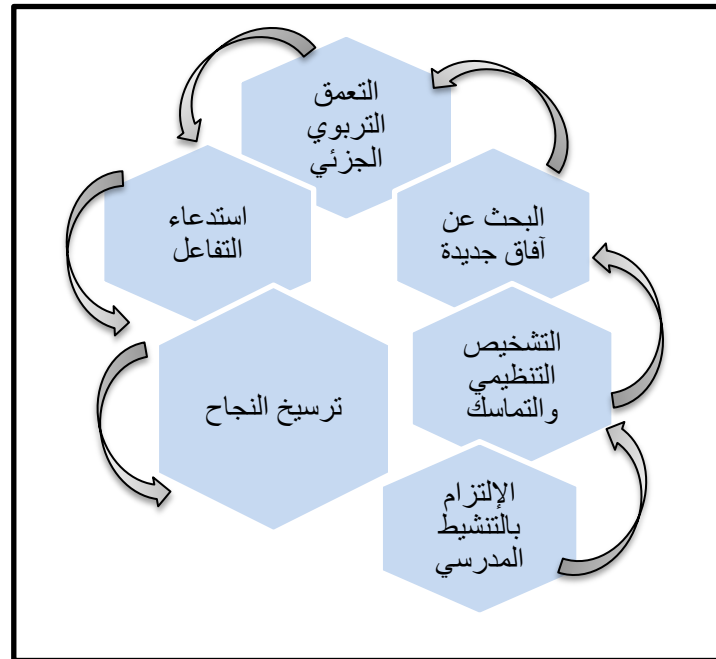
ومن الكفاءات اللازمة للقيادة المستدامة القدرة على إظهار التركيز وفق منظور طويل المدى لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، وإقناع العاملين وأصحاب المصلحة الآخرين على تبني ممارسات الاستدامة، كما يجب أن يكون لدى القادة الانفتاح على تدعيم الابتكار والإبداع، واتخاذ القرارات بمشاركة أصحاب المصلحة، مع أهمية مراعاة التنوع وجهات النظر المختلفة وفقاً لثقافة بيئة العمل والمناخ السائد فيها (Semin, 2019, p 203). وإن توفر القادة المستدامين يتطلب توفر خصائص ومهارات فعالة لقيادة المؤسسات بكفاءة، تشمل الانفتاح العقلي والاستعداد للتعلم من الآخرين، والمرونة، والاستعداد لتحدي الوضع الراهن والمثابرة، والقدرة على بناء الشراكات مع المجتمع الخارجي، والمعنيين من أصحاب المصلحة، وإنشاء شبكات وتحالفات تعاونية، ومهارة التشاور على نطاق واسع، والقدرة على التغيير، والقدرة على تحديد الاتجاهات، وتمكين العاملين وتحفيزهم، وفهم التعقيد في بيئة العمل، وإظهار النزاهة، وترجمة الاستراتيجية إلى خطة عمل وتسهيل بناء القدرات، وإنشاء



هياكل تنظيمية توفر ظروفًا داعمة للتعليم ورعاية مجتمعات التعلم المهني، يتضمن ذلك تعزيز الثقة الاجتماعية بين كافة العاملين وتخصيص أوقات لاجتماعات منتظمة للعمل معًا؛ لتخطيط المناهج الدراسية والعمليات التعليمية والتفكير في كافة الممارسات (Kadji-beltran et al., 2012, p4-8). وقد بينت نتائج دراسة ميتكالف (Metcalf (2013 أن القيادة المستدامة تتطلب قادة يتمتعون بقدرات غير عادية، وإمكانية التنبؤ والتفكير في المشكلات المعقدة، وإدارة المشاعر بشكل مناسب، وإشراك العاملين في التغيير التنظيمي الديناميكي التكيفي.

ومن أهم متطلبات بناء قدرات القيادة المستدامة داخل المؤسسات التعليمية؛ اندماج كافة عناصر المؤسسة التعليمية في عملية تحسين شاملة لتعزيز النتائج والحفاظ على نجاح النتائج المحسنة، وعن طريق دعم وتمكين العاملين لقيادة العملية التعليمية، واعتبار المعلمين كقادة مهنيين؛ والمضي عبر سلسلة من المراحل والتي تبدأ من الالتزام بالتنشيط المدرسي ومبادرة التحسين وتمتد إلى ما بعد الانتهاء الرسمي للمبادرة؛ لضمان توزيع القيادة عبر المؤسسة التعليمية (Conway, 2015, p41-43) وكما يوضحه النموذج التالي:

نموذج COSMIC C-B



المصدر: (Conway, 2015, p42)

وإن ممارسة القيادة التحويلية المتمثلة في وضع نموذج للعمل والطريقة، والإلهام وصياغة الرؤية ومشاركتها مع العاملين، وتمكين الآخرين من العمل؛ ممن تم تطويرهم بالمعرفة وأساسيات القيادة؛ ستضمن ديمومة إنتاج مرشحين لديهم القدرة على القيادة وممارسة دور المرشدين للمرشحين الجدد، واعتباره كإطار لبناء قادة الاستدامة ممن لديهم الاستعداد والقدرة على تولي دور القيادة (Kiser-Edwards, 2016, p57). وهو ما يعني تخطيط التعاقب القيادي الناجح بالاعتماد على شكل جديد للقيادة، يسمح للقادة بالقدوم من كافة مناطق المجتمع التعليمي للعمل كمعلمين، ومن خلال هيكلية المكونات الرئيسية أثناء عملية الإصلاح التعليمي؛ لتشمل تخطيط التعاقب ضمناً في الخطة التعليمية (Kennedy, 2011, p56).



المبحث الثالث- القيادة المستدامة في هولندا:

في أحدث تقرير لأهداف التنمية المستدامة تصدرت هولندا في قائمة العشرين الأولى من أصل 166 دولة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وجاءت في المركز التاسع (Sachs et al., p26, 2020). وقد تميزت بعض الدول في تطوير سياسات ومبادرات تتعلق بتطبيق ممارسات القيادة المستدامة في القطاع التعليمي، ولا سيما في أوروبا الغربية على مدى عشر سنوات ماضية، ومن تلك الدول الأوروبية السويد وفنلندا وألمانيا وهولندا والمملكة المتحدة (Bourn et al., p13, 2016).

وتحرص الحكومة الهولندية على تدعيم ممارسات القيادة المستدامة، ومن جهودها على المستوى الاستراتيجي، تبني البرنامج الوطني التعلم من أجل التنمية المستدامة Sustainable Development LFS Learning for، وذلك عام 2004، كما تم الإعلان عن استراتيجية التنمية المستدامة الوطنية الهولندية عام 2008، والتي استندت على ثلاث ركائز أساسية، أولها التركيز على ستة مواضيع مختارة تتعلق بممارسات الاستدامة، واعتبار الحكومة قائداً للاستدامة، وإقامة حوار دائم ونشط عن التنمية المستدامة من قبل الحكومة الهولندية (Waal, 2011, p78-80). كما يقوم مرصد الاستدامة في هولندا، بتقييم مستوى التنمية المستدامة، بناءً على مجموعة من المؤشرات، ويستند المرصد في تقييم ممارسات الاستدامة، لتعريف لجنة برونتلاند للتنمية المستدامة والتي تعني تلبية احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال التالية في المستقبل على إشباع حاجاتها (Lucas et al., p34, 2016). وفي سياق تلك الجهود الهولندية في تدعيم ممارسات القيادة المستدامة؛ اعتمدت مقاطعة ليمبورغ، التنمية المستدامة كأحد أهداف سياستها الرئيسية، وركزت على تحقيق تقدم كبير في خمسة مجالات ذات أولوية: (1) صنع القرار المستدام، (2) المباني الحكومية المستدامة، (3) تكوين المعرفة ونشر التنمية المستدامة، (4) البناء المستدام والمعيشة، و (5) الإنتاج المستدام، كما أكدت على أهمية تبني مفهوم التنمية المستدامة من قبل جميع أصحاب المصلحة الإقليميين والمنتجين والمستهلكين، وكذلك مؤسسات المعرفة بطريقة توصلها لقيادة الممارسات المستدامة (Petry et al., p92, 2011).

ويستند برنامج التعلم من أجل التنمية المستدامة على الركائز الثلاث التالية (Waal, 2011, p82-83):

- تعلم الأفراد: وتعني ضمان أن جميع خريجي المؤسسات التعليمية، قادرين على تقديم مساهمة فعالة لتعزيز ممارسات الاستدامة، في كافة المؤسسات التعليمية والعاملين فيها من المعلمين والإداريين في جميع المراحل، وتضمن الممارسات المستدامة داخل المناهج الدراسية، ويتمثل التركيز الرئيسي للبرنامج على تطوير الاستدامة في التعليم الرسمي من خلال العمليات الاستراتيجية وتغييرات النظام، ويهدف البرنامج ضمن هذه الركيزة لتعزيز ممارسات قيادة الاستدامة من خلال ثلاثة إجراءات تتمثل في التأثير على النظام التعليمي من الأعلى، وإنشاء شبكات وطنية من قبل المعلمين والطلاب، ورفع مستوى المعرفة في الأوساط التعليمية؛ من خلال الحملات التوعوية وإقامة المؤتمرات ونشر المقالات في المجالات المهنية، ودعم المشاريع التربوية المحلية في مجال تعزيز الاستدامة.
- المنظمات التعليمية: تهدف هذه الركيزة إلى مساعدة موظفي الخدمة المدنية والمجتمع والقادة في تدعيم الكفاءات للمشاركة في الشؤون البيئية والاجتماعية وصنع القرار الاقتصادي، في كل ما يتعلق بتعزيز ممارسات قيادة الاستدامة.
- مجتمع التعلم: تدار هذه الركيزة بشكل أساسي على مستوى المقاطعة وتشمل السلطات المحلية، وتشارك الشركات ومنظمات المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية والمواطنين، في صنع السياسات التشاركية وعمليات التعلم الداعمة نحو تعزيز ممارسات قيادة الاستدامة.

وتعتمد السياسة التعليمية الوطنية في دولة هولندا على تعزيز عمليات التعلم واكتساب المهارات والمعرفة لدى الطلبة؛ من خلال ما تقدمه في المناهج الدراسية والتي تحتوي على موضوعات شاملة مثل الاستدامة (Kingdom of the Netherlands, p21, 2017). ويعمل النظام التعليمي الهولندي من خلال ثلاث منظمات مميزة: سيتو Cito وهي المسؤولة عن الاختبارات المدرسية، والمعهد الهولندي لتطوير المناهج SLO، وكنيسنت Kennisnet، ويعد مركز المعرفة الوطني فيما يتعلق بالتعليم وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات،



مجلة الفنون والآداب وعلوم الانسانيات والاجتماعات

Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences

www.jalhss.com

Volume (69) July 2021

العدد (69) يوليو 2021



وفي عام 2007 ، قام المعهد الهولندي بتطوير المناهج التعليمية من أجل الاستدامة، ومن أجل تحديد إمكانيات دمج الممارسات المستدامة في المناهج التقليدية وترسيخها ضمن الممارسة التعليمية، وبناءً على المنهج الأساسي، كان الدليل التوجيهي العملي للمدارس والذي تم نشره في عام 2009، ويتم تمويل النظام التعليمي من قبل وزارة التربية والتعليم، بالمشاركة مع وزارة الزراعة والحكومات المحلية (Waal, 2011, p84-85). ويتم دمج ممارسات التعليم المستدام في هولندا ضمن التعليم الرسمي، مع الحرص على إشراك العديد من الجهات وأصحاب المصلحة، مثل المؤسسات التعليمية، والمراكز المجتمعية، والحدائق، والشركات المحلية، والمنظمات غير الحكومية، لتعزيز مواضيع تتعلق بالاستدامة البيئية والاجتماعية (Kopnina, p1274, 2018).

وعلى الرغم من التحديد المبكر لأهداف تنفيذ الممارسات المستدامة في المؤسسات التعليمية، إلا أنها دون المستوى المأمول عندما يتعلق الأمر بالسعي النشط نحو تحقيق تلك الأهداف، فالاهتمام مازال محدوداً، فعلى سبيل المثال في المدارس الثانوية، يتم قيادة ممارسات الاستدامة ضمن بعض المواد الدراسية مثل علوم الأحياء والجغرافيا، وتتمثل جوانب الضعف في التنفيذ الوطني، والتي تكمن في غياب عمليات الإشراف والتقييم لممارسات تلك المؤسسات التعليمية وما تقدمه من أنشطة ضمن موادها الدراسية؛ نظراً لطبيعة النظام التعليمي الهولندي وما يكفله من حرية التعليم داخل تلك المؤسسات، ففي هولندا، تعد حرية التعليم حقاً دستورياً؛ مما يعني أن هناك شروطاً وطنية يجب على المؤسسات التعليمية الالتزام بها، لكن خيارات المناهج الدراسية خاصة بها، وإن الجانب السلبي لهذه الحرية هو أنه على الرغم من أن الحكومة الهولندية قد أنشأت أهدافاً لقيادة استدامة التعليم في وقت مبكر، إلا أن المدارس قادرة على تجاهلها؛ وبالتالي اعتبار تلك الأهداف المحددة على أنها إرشادات عامة، لا يجب التقيد بها ويمكن للمدارس إنشاء محتويات مناهجها الدراسية بناءً على رؤيتها الخاصة (Haan, p36-37, 2020).

وفيما يتعلق بتنفيذ ممارسات القيادة المستدامة داخل المؤسسات التعليمية الهولندية، فإن بعض المدارس اعتمدت الأطر والمبادئ المستدامة، مثل المدارس البيئية أو المدارس الزراعية الخضراء أو مدارس اليونسكو المهنية؛ ومع ذلك بسبب حق "حرية التعليم" المذكورة سابقاً، لم يتم اعتماد تلك المبادئ والمفاهيم بطريقة منظمة. وغالباً ما تكون ممارسات القيادة المستدامة في المدارس الابتدائية جزءاً من البيئة؛ من خلال مشروع تعليمي يتم تقديمه من قبل المنظمات غير الحكومية أو منظمات الطبيعة والبيئة المحلية أو المراكز الإقليمية، وفي معظم الحالات، لا يتم تضمين هذه المشاريع هيكلياً في المدرسة، كخطة أو منهج؛ ومع ذلك تعد ممارسة القيادة المستدامة في النظام التعليمي قضية مركزية؛ أما في المدارس الثانوية، يتم دمج ممارسات الاستدامة بشكل رئيسي في المواد الدراسية مثل الجغرافيا وعلم الأحياء، كما أنها جزء من متطلبات الاختبار الدراسي، ويمكن دمج ممارسات الاستدامة بسهولة في مواضيع أخرى مثل الطبيعة والحياة والتكنولوجيا، ضمن مشاريع متعددة التخصصات أو كجزء من التدريب المجتمعي الإلزامي الذي يقدمه الطلبة، وفي المدارس الثانوية المهنية، تعمل بعضاً منها بنشاط في تنفيذ سياسات الاستدامة؛ من خلال التركيز على قابلية التطبيق العملي وتطوير مستوى الكفاءة، على سبيل المثال يتم تدريب الطلبة وتعليمهم من خلال استخدام مواد صديقة للبيئة في البناء المستدام؛ للمساهمة في المحافظة على الموارد البيئية والطبيعية (Waal, 2011, p85-86).

وفي سياق تعزيز ممارسات القيادة المستدامة داخل المؤسسات التعليمية، يقدم برنامج المدارس البيئية، والذي يعد ضمن أكبر برنامج عالمي للمدارس المستدامة، والتي تتوزع في عدد من الدول الأعضاء المشاركة فيه حيث تبلغ 70 دولة ومنها هولندا، ويبدأ البرنامج من داخل الفصل الدراسي ويتوسع ليشمل المجتمع الخارجي؛ من خلال إشراك الطلبة في التعلم التطبيقي والقائم على العمل، والداعم لمهارات التفكير المستدام والوعي البيئي (Eco-Schools, para.1, 2021). وقد أطلقت أوروبا برنامج المدارس الخضراء Green Schools عام 2012 ؛ لجعل مدارس أوروبا، أكثر استدامة واكتفاءً ذاتياً في مجال الطاقة ومستقلة مادياً، من خلال إشراك الطلبة وتمكينهم وزيادة وعيهم البيئي، كما أن البرنامج مفتوح للمشاركة من قبل كافة المدارس الحكومية والخاصة، إضافة لإتاحة الفرصة للقطاع الخاص للمشاركة والاستفادة من خبراته، وتتمثل رؤية البرنامج في أن تكون مرتكز النظام الأساسي والاجتماعي الذي يربط بين جميع ابتكارات الاستدامة في أوروبا ويشارك فيها



ويدمجها، حيث تتحد كافة قطاعات المجتمع والصناعة والقطاع العام والمنظمات غير الحكومية من أجل الوصول لأوروبا مستدامة (Kingdom of the Netherlands,p21,2017)

كما تهتم هولندا بإنشاء شراكات بين القطاعين العام والخاص في تعزيز وتطوير المبادرات الحكومية الداعمة لبرنامج التعلم من أجل التنمية المستدامة، وتعد شبكة تعليم المعلمين المستدامة، إحدى الشراكات الهامة والتي تتولى قيادة مجموعة كبيرة من كليات التدريب لتتقيد المعلمين حول الممارسات المستدامة؛ من خلال دورة "الطبيعة كمدرسة"، يتعلم المعلمين الجمع بين منهجية التدريس في الفصول الدراسية التقليدية وفرص التعلم العملية داخل البيئة المحيطة، بالإضافة إلى العمل المباشر مع المعلمين ومديري المدارس، تقوم شبكة تعليم المعلمين المستدامة، بتطوير مشاريع وأنشطة متنوعة، على سبيل المثال صممت برنامج "المزيد مع القليل في المدرسة الابتدائية"، وهو برنامج تجريبي جديد يركز على توفير الطاقة في العمليات المدرسية ويسعى إلى تقليل الاستهلاك الإجمالي بنسبة ثلاثين بالمائة؛ مما يحافظ على الموارد البيئية وضمان استدامتها. بالإضافة إلى ذلك، يوجد مبادرة بعنوان "الشبكة الخضراء"، تسهل التواصل الإعلامي والاجتماعي لمعلمي المدارس الابتدائية؛ لتبادل الأفكار المتعلقة بممارسات الاستدامة والتعلم من تجارب نظرائهم في المدارس الأخرى، وبشكل عام فإن مواطني هولندا، يدعمون برنامج التعلم من أجل التنمية المستدامة، ويعتبر معظم أولياء أمور الطلبة أن تدعيم الممارسات المستدامة عنصر قيم في التعليم (Stohr, p87,89, 2012).

ومن ضمن المشاركات والمبادرات الهولندية التي يتم تقديمها في سبيل تعزيز ممارسات القيادة المستدامة في التعليم العام، "شبكة التعليم المهني الثانوي" حيث تتولى تنظيم وتسهيل مجموعة متنوعة من المبادرات الأساسية المستدامة، مثل تنظيم دورات التنمية والتي يتم إتاحتها على شبكة الإنترنت، وإقامة الندوات وتدريب مجموعات العمل، وتنظيم مؤتمر DMBO السنوي للمعلمين، وكذلك يوجد "برنامج مدارس من أجل الاستدامة"، وهو برنامج متعدد التخصصات تم تطويره بواسطة مؤسسة الطبيعة والتعليم البيئي، ومصمم للمدارس الثانوية، والبرنامج يربط المدارس مع الجهات الفاعلة اجتماعياً في المجتمع المحلي، ويسعى لإشراك الطلبة في تعزيز ممارسات الاستدامة، كما يوجد "برنامج الكرة الأرضية" GLOBE، حيث يعد من البرامج التعليمية للعلوم والبيئة، ويقدم للطلبة في المدارس الابتدائية والثانوية في 112 دولة، وكذلك "برنامج المستقبل" والذي يدعم التعليم الرقمي وتعزيز ممارسات الاستدامة؛ من خلال دمج التكنولوجيا في التعليم؛ مثال على ذلك يعمل مجموعة من الطلبة في مشروع لتقييم أحيائهم والنقاط صوم المناطق التعليمية التي تكون إما جيدة أو تحتاج إلى مزيد من التحسين، ليتم بعد ذلك وضع خطط للتحسين من قبل الأهالي والشركات والمنظمات، وتقديمها إلى الحكومة المحلية والمجتمع، ومن ضمن المبادرات "تحقق من ذلك" والذي يعد مشروع أوروبي يشارك في تمويله الاتحاد الأوروبي في إطار المحافظة على المناخ، بمشاركة خمس دول أوروبية وهي بلغاريا وألمانيا والمجر وإسبانيا وهولندا، ويتم تشجيع المدارس على تحقيق خفض كبير في الطاقة، ويشمل الطلبة والمعلمين وإدارة المدرسة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، بالإضافة لمشروع "مدارس حيوية" ويعد برنامج تعليمي، تم إعداده كحملة وطنية للمدارس الابتدائية، يشجع هذا البرنامج الطلبة على الكفاءة في استخدام الطاقة داخل المباني المدرسية، وأيضاً من ضمن المبادرات الداعمة للاستدامة في المدارس الابتدائية "عالم سارة"، ويعد لعبة خيالية تعزز وعي الطلبة في الممارسات المستدامة (Waal, 2011,p86-88).

ثانياً-الدراسات السابقة:

تمت مراجعة عدد من الدراسات السابقة سواء العربية منها أو الأجنبية ذات الصلة بالدراسة الحالية، والمتاحة في قواعد البيانات، وقد تم ترتيبها وفق تسلسلها الزمني بدءاً بالأحدث دون تصنيفها إلى مجالات، حيث اشتملت بعضها على أكثر من مجال؛ مما يجعل من الصعوبة تصنيفها بهذا الأسلوب، وفيما يلي عرض لتلك الدراسات:

دراسة فاروق (Farooq , 2019) بعنوان: " نموذج قياس لتصور موظفي الجامعة نحو ممارسات القيادة المستدامة في جامعات المنطقة الوسطى في أوغندا"، هدفت هذه الدراسة للتعرف على ممارسات القيادة المستدامة ومدى ملائمة نموذج قياس الممارسات المستخدمة من وجهة نظر الموظفين في جامعات أوغندا.



واستخدمت المنهج الوصفي وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي ستة جامعات بالمنطقة الوسطى في أوغندا، وبلغت عينة الدراسة 820 موظف إداري وأكاديمي.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها ما يلي:

1- أن هناك أربعة ركائز فرعية للقيادة المستدامة تمارس في الجامعات الأوغندية وهي بناء قدرات الموظفين، وقيادة التنوع، والتوزيع الاستراتيجي، والحفظ.

2- أن الموظفين في الجامعات الأوغندية يرون أن ممارسات القيادة المستدامة ذات قيمة كبيرة في أدائهم في عصر التغيير الجامعي.

دراسة الحيلة وعرقاوي (2019) بعنوان: " القيادة المستدامة كمدخل لتعزيز الإبداع التقني في شركات الصناعات الدوائية الفلسطينية"، هدفت هذه الدراسة لكشف العلاقة والأثر بين مبادئ القيادة المستدامة وتحقيق الإبداع التقني في شركات الصناعات الدوائية. واستخدمت المنهج الوصفي وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الوظائف الإشرافية في خمس شركات، وشملت عينة الدراسة 155 موظف.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها ما يلي:

1- أن توافر مبادئ القيادة المستدامة كانت بدرجة متوسطة.

2- وجود علاقة بين القيادة المستدامة وتعزيز الإبداع التقني لأبعاد استدامة التعلم والنجاح، واستدامة قيادة الآخرين، والمحافظة على الموارد البشرية والمادية، والعدالة الاجتماعية.

دراسة شاو (Shaw, 2018) بعنوان: " القيادة المستدامة: دراسة باستخدام أسلوب دلفي"، هدفت هذه الدراسة للكشف عن آراء خبراء تدريبي القيادة فيما يتعلق بالمهارات والمعرفة والأنشطة الخاصة بالقيادة المستدامة وتوقع الاتجاه المستقبلي المحتمل لهم؛ لمساعدتهم في بناء برامج التدريب ونجاحهم. واستخدمت المنهج الوصفي وباستخدام استطلاع أسلوب دلفي كأدوات للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من تدريبي القيادة بالولايات المتحدة الأمريكية، وبلغت عينة الدراسة 10 من تدريبي القيادة.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها ما يلي:

1- أن القادة المستدامين يركزون على أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، بما في ذلك مفاهيم التعاون، والتنوع والعمل الجماعي، بدلاً من موازنة الركائز الأساسية الأربعة للقيادة المستدامة.

2- أنه سيتم تركيز القيادة المستدامة في المستقبل على اعتبارات مثل التنمية الشخصية والتكنولوجية واعتبارها كمحور أساسي لها.

دراسة الرشدي والعازمي (2017) بعنوان: " تقييم الممارسات القيادية لدى مديري المدارس بدولة الكويت في ضوء مبادئ القيادة المستدامة"، هدفت هذه الدراسة لتقييم الممارسات القيادية لدى مديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت في ضوء مبادئ القيادة المستدامة كمدخل لتطوير كفاءة المدارس. واستخدمت المنهج الوصفي وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة المتوسطة في الكويت، وشملت عينة الدراسة عدد من معلمي المرحلة المتوسطة.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها ما يلي:

1- أن اتساق الممارسات القيادية لمديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت مع مبادئ القيادة المستدامة كانت بدرجة متوسطة.

2- أن اتساق الممارسات القيادية لمديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت مع مبدأ اتباع منظور طويل الأجل كانت بدرجة منخفضة.

3- عدم وجود فروق دالة إحصائية في وجهات نظر المعلمين بشأن مدى اتساق الممارسات القيادية التي يتبعها المديرون تعزى لمتغيرات الجنس، وعدد سنوات العمل، والتخصص، والمؤهل العلمي.

دراسة كروسبي (Crosby, 2016) بعنوان: " تطوير استراتيجيات القيادة المستدامة لزيادة إيرادات الشركات"، هدفت هذه الدراسة للكشف عن استراتيجيات القيادة المستدامة التي دمجها قادة الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم لزيادة إيرادات الشركات في ولاية ميتشيجان الأمريكية. واستخدمت المنهج الوصفي وكانت المقابلة وتحليل الوثائق هما أداتي الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من قادة أعمال الشركات، وبلغت عينة الدراسة أربعة من قادة الشركات.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها ما يلي:



- 1- أن هناك أربعة موضوعات لممارسات القيادة المستدامة وهي الثقافة التمكينية وإشراك أصحاب المصلحة، ومشاركة الموظفين، والمسؤولية الاجتماعية.
- 2- أن استراتيجيات الشركات الصغيرة والمتوسطة لتنفيذ الممارسات المستدامة شملت تبني الثقافة التمكينية وإشراك أصحاب المصلحة، ومشاركة الموظفين، والمسؤولية الاجتماعية.

الخاتمة:

في خاتمة هذا العرض الموجز، والذي ركز على ممارسات تطوير أداء القيادة المستدامة في التعليم العام في ضوء خبرة هولندا، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التالية:

النتائج:

تمثلت أهم النتائج التي تم التوصل إليها على النحو التالي:

- عُرِّفت القيادة المستدامة على أنها القيادة القادرة على تلبية احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال التالية في المستقبل على إشباع حاجاتها، والتي تهدف إلى زيادة مستوى الفاعلية والنتائج، وتقليل فقدان كافة العاملين، وإحداث التوازن بين الاهتمام بالأفراد، والعوائد المالية، والبيئة خلال فترة وجود بيئة العمل، وهي القيادة التي تعمل على تمكين المتعلمين من اتخاذ قرارات مستنيرة وإجراءات مسؤولة من أجل السلامة البيئية والجودة الاقتصادية وتحقيق مجتمع عادل، للأجيال الحالية والمقبلة، مع احترام التنوع الثقافي، وتحقيق الهدف الشامل للتعليم المستدام المتمثل في السعي نحو تكوين مجتمع عالمي مستدام بيئياً واجتماعياً واقتصادياً.

- تركزت أهم متطلبات القيادة المستدامة في مجموعة من الإجراءات من أهمها اندماج كافة عناصر المؤسسة التعليمية في عملية تحسين شاملة لتعزيز النتائج والحفاظ على نجاح النتائج المحسنة ودعم وتمكين العاملين كقادة مهنيين، بالإضافة لضرورة توفر مجموعة من المهارات والخصائص الشخصية في القادة، من أهمها إمكانية التنبؤ والتفكير في المشكلات المعقدة، وإدارة المشاعر بشكل مناسب، وإشراك العاملين في التغيير التنظيمي الديناميكي التكيفي، والقدرة على صياغة الرؤية ومشاركتها مع العاملين، والثقافة التنظيمية، وإعداد خطة استراتيجية للعمل وفق منظور طويل المدى، والتقييم المنظم للتقدم في الممارسات المستدامة، وتمكين العاملين، والمرونة في العمل، وإدارة التغيير، والتطوير المهني المستمر، والثقة المتبادلة، والتحفيز المادي والمعنوي والتشجيع للأفكار الإبداعية والمشاريع الابتكارية، والمسؤولية الاجتماعية والبيئية، ومشاركة القرار مع المعنيين، وبناء الشراكات مع المجتمع الخارجي وأصحاب المصلحة، وتخطيط التعاقب القيادي الناجح، والنزاهة الأخلاقية، وممارسة بعضاً من الأنماط القيادية كالقيادة الأخلاقية والتحويلية.

- شملت أبرز ممارسات تطوير أداء القيادة المستدامة في هولندا، على المستوى الاستراتيجي من خلال تبني البرنامج الوطني التعلم من أجل التنمية المستدامة LFSD Learning for Sustainable Development، من قبل الحكومة الهولندية، والذي استند على ثلاث ركائز أساسية شملت تعلم الأفراد والمنظمات التعليمية، ومجتمع التعلم، وكذلك الإعلان عن استراتيجية التنمية المستدامة الوطنية الهولندية، كما يتم تقييم الممارسات المستدامة في قطاعات الدولة من خلال مرصد الاستدامة في هولندا، بناءً على مجموعة من المؤشرات؛ وعلى المستوى التنفيذي؛ يعمل النظام التعليمي الهولندي من خلال ثلاث منظمات مميزة: سيتو Cito وهو المسؤول عن الاختبارات المدرسية، وكينيسنت Kennisnet، والمعهد الهولندي لتطوير المناهج SLO والذي شارك في تطوير المناهج الدراسية وتعزيز ممارسات الاستدامة عام 2007، وتم تقديم الدليل التوجيهي العملي للمدارس لتعزيز ممارسات الاستدامة عام 2009، كما تتولى وزارة التربية والتعليم، بالمشاركة مع وزارة الزراعة والحكومات المحلية تمويل التعليم العام، وتدعيم ممارسات القيادة المستدامة داخل نظام التعليم الرسمي في المؤسسات التعليمية والمناهج الدراسية؛ وإدراجها كمواضيع ضمن محتوى المواد الدراسية الثانوية، أو تقديمها



كمشاريع تعليمية في المدارس، والتي تفاوتت فيما بينها في مستوى التطبيق والالتزام، حيث لم تخضع للمراقبة والتقييم الدقيق؛ نظراً لطبيعة نظام التعليم الهولندي في ضمان حق حرية التعليم في المدارس، كما يوجد العديد من المبادرات والشراكات المتعددة مع المجتمع المحلي والعالمي والداعمة لتعزيز ممارسات القيادة المستدامة داخل المؤسسات التعليمية، والتي تتنوع فيما بينها بالتركيز على الجوانب التقنية والرقمية والترفيهية والتعليمية مثل المدارس البيئية وشبكة تدريب المعلمين والمدارس الابتدائية، وشبكة التعليم المهني الثانوي، وبرنامج مدارس من أجل الاستدامة، والمدارس الحيوية.

التوصيات:

- تنحصر أبرز التوصيات التي تم التوصل إليها كما يلي:
- إقامة برامج تثقيفية وتوعوية لكافة أفراد المجتمع؛ لزيادة الوعي بأهمية تعزيز ممارسات الاستدامة.
- إعداد خطة استراتيجية شاملة من قبل وزارة التعليم تشتمل على أهداف وأنشطة، تضمن تحقيق ممارسات ذات كفاءة عالية؛ لقيادة الاستدامة داخل المؤسسات التعليمية.
- تبني وزارة التعليم لبرنامج وطني لتنفيذ ممارسات الاستدامة في قطاع التعليم.
- الإعلان عن دليل عملي لتنفيذ الممارسات المستدامة في المؤسسات التعليمية.
- تضمين ممارسات تعزيز الاستدامة داخل بعض المناهج الدراسية في كافة المراحل التعليمية.
- تطوير نظام دقيق للإشراف على تنفيذ وتقييم ممارسات قيادة الاستدامة في كافة المؤسسات التعليمية.
- توفير العديد من البرامج التعليمية والأنشطة المهنية على شبكة الانترنت؛ لزيادة الوعي وتعزيز ممارسات الاستدامة لدى كافة العاملين والطلبة في المؤسسات التعليمية.
- تحفيز مادي ومعنوي لكافة القيادات والعاملين والطلبة في المؤسسات التعليمية، نحو تعزيز المشاركات الفاعلة وتقديم المبادرات والمشاريع المبتكرة ضمن سياق تدعيم الممارسات المستدامة.
- الاستفادة من خبرات الدول المتميزة في تعزيز ممارسات قيادة الاستدامة داخل المؤسسات التعليمية، من خلال تبادل الزيارات الدولية.
- تعزيز التعاون البناء بين النظام التعليمي وكافة قطاعات المجتمع المحلي والعالمي في مجال تدعيم ممارسات القيادة المستدامة.
- تقديم برامج تنمية مهنية ذات كفاءة عالية، لكافة العاملين في القطاع التعليمي، لتطوير مستوى الأداء في ممارسات تعزيز الاستدامة.
- إنشاء معاهد خاصة للقيادة المستدامة، لتعزيز ممارساتها في كافة القطاعات وخاصة قطاع التعليم.

المراجع

المراجع العربية:

1. أبو طاحون، أمل لطفي. (2012). القيادة التربوية الفاعلة. دار دجلة.
2. الجهني، بدرية عائد عواد، والسيدي، أريج حمزة. (2020). متطلبات تفعيل المدارس المستدامة بالمرحلة الابتدائية بالمدينة المنورة من وجهة نظر خبراء في مجال الاستدامة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 4(4)، 107-124.
3. الحدراوي، رافد حميد، الجنابي، سجاد أحمد، والميالي، حاكم احسوني. (2018). دور القيادة المستدامة في تحقيق التفوق التنظيمي دراسة تحليلية في مطار النجف الأشرف الدولي. مجلة مركز دراسات الكوفة، 49(49)، 185-210.
4. الحيلة، أمال عبد المجيد عبد القادر، والعرقاوي، سامر محمد حسن. (2019). القيادة المستدامة كمدخل لتعزيز الإبداع التقني في شركات الصناعات الدوائية الفلسطينية. مجلة المتقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، 5(5)، 547-569.
5. حسين، عاصم أحمد، وسعيد علي هدية. (2018). دور القيادات التعليمية في نشر ثقافة الأداء المتميز: صيغة مقترحة. مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية، 15(15)، 152-182.



6. الخباز، منى خليفة قاسم. (2019). درجة ممارسة القيادات التربوية في وزارة التربية الكويتية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين. *مجلة كلية التربية بالمنصورة*، (107)، 298-278.
7. الرشيد، حسين مجبل هديا، والعازمي، فيصل مدعث غلاب. (2017). تقييم الممارسات القيادية لدى مديري المدارس بدولة الكويت في ضوء مبادئ القيادة المستدامة. *مجلة البحث العلمي في التربية*، 6(18)، 533-495.
8. رسمي، محمد حسن، السيد، أحمد عطية، وشعلان، عبد الحميد عبد الفتاح. (2019). الشفافية وتطوير أداء القيادات التربوية. *مجلة كلية التربية*، 30(119)، 240-217.
9. سالم، عطية عبد الواحد. (2009، يونيو 1-3). *اختيار وإعداد وتنمية القيادات الإدارية البديلة في ليبيا: الواقع والرؤى المستقبلية*. [ورقة علمية مقدمة]. مؤتمر دور القائد الإداري في بناء وتمكين الصف الثاني من القيادات-المنظمة العربية للتنمية الإدارية، تونس.
10. العساف، صالح حمد. (2012). *المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية*. (ط2). دار الزهراء.
11. العمري، أحمد يحيى محمد. (2018). التنمية المهنية للقيادات التربوية في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية: محافظة المخوة أنموذجاً. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 2(22)، 22-1.
12. عيدا روس، أحمد نجم الدين أحمد. (2014). تصور مقترح لاحترازية التدريب القيادي لمدراء المدارس السعودية لتدعيم التميز التنظيمي في ضوء بعض الاتجاهات الدولية والمستقبلية للتنمية القيادية المستدامة. *مجلة الإدارة التربوية*، (1)، 254-87.
13. الغضوري، حنان محمد. (2020). *هندرة الكفايات القيادية تبعاً لبعض اتجاهات القيادة المعاصرة: دراسة ميدانية على القياديين في وزارة التربية - الكويت*. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 4(32)، 18-1.
14. الفار، شهناز إبراهيم خليل. (2013). درجة توافر الكفايات الإدارية وكفايات القيادة التحولية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين. *مجلة جامعة النجاح*، 27(7)، 1414-1377.
15. لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا الاسكوا. (2020). *التقرير العربي للتنمية المستدامة لعام 2020*. <https://asdr.unescwa.org/index-ar.html>

المراجع الأجنبية:

1. Awan, U., & Khan, S.A. (2021). Moderating role of sustainable leadership in buyer-supplier relationships: a supply chain performance: an empirical study. *Logforum scientific journal of logistics*. 17 (1), 97-112. <http://doi.org/10.17270/J.LOG.2021.546>
2. Bourn, D., hunt, F., Blum, N., & Lawson, H. (2016). *Primary Education for Global Learning and sustainability*. Cambridge Primary Review Trust.
3. Cook, W. (2014). Sustainable school leadership: The teachers' perspective. *International journal of educational leadership preparation*, 9(1), 1-17. <https://eric.ed.gov>
4. Crosby, L. G. (2016). *Developing sustainable leadership strategies to increase corporate revenue*. (Publication No. 10145346) [Doctoral dissertation, Walden University]. ProQuest Dissertations & Theses Global.
5. Conway, J.M. (2015). Sustainable Leadership for Sustainable School Outcomes: Focusing on the capacity building of school leadership, *Leading & Managing*, 21 (2), 29-45.
6. <https://www.researchgate.net/publication/292988747>



- a. Eco-School. (2021). Engaging the youth of today to protect the planet of tomorrow. Retrieved 24/6/2021 from: <https://www.ecoschools.global/>
7. Farooq, M. (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 (IJQCSSE)*, 7(1), 25-41. <http://doi/10.4018/IJQCSSE.2019010103>
8. Gordon-Poff, R. (2017). *An initial examination of sustainable leadership and employee engagement within extension nutrition programs*. (Publication No. 11012801) [Doctoral dissertation, University of Missouri]. ProQuest Dissertations & Theses Global.
9. Haan, L. (2020). *Integrating education for sustainable development into the Gutch EFL classroom* (Publication No. 1532953) [Master's Thesis, Utrecht University]. <http://dspace.library.uu.nl/handle/1874/397995>
10. Kingdom of the Netherlands. (2017). *Report on the implementation of the Sustainable Development Goals*.
11. <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/16109Netherlands.pdf>
12. Kennedy, M. P. (2011). *Sustainable leadership in an elementary school: How one school principal and members of the school community view the sustainability of leadership*. (Publication No. 3504233). [Doctoral dissertation, University of Hartford]. ProQuest Dissertations & Theses Global.
13. Kiser-Edwards, A. (2016). *Leadership succession: promising practices to develop a sustainable leadership pipeline at a secondary school*. [Publication No. 10800902] [Doctoral dissertation, University of Southern California]. ProQuest Dissertations & Theses Global.
14. Kopnina, H. (2018). Teaching Sustainable Development Goals in The Netherlands: a critical approach. *Environmental Education Research*, 24(9), 1268-1283.
15. <https://doi.org/10.1080/13504622.2017.1303819>
16. Kadji-Beltran, C., Zachariou, A., & Stevenson, R. (2012). Leading sustainable schools: exploring the role of primary school principals. *Environmental Education Research*, 19(3), 303-323. <https://doi.org/10.1080/13504622.2012.692770>
17. Kostoulas-Makrakis, N. (2014). Intercultural communication and sustainable leadership: the case of a joint master course. In Thomas, K. D., & Muga, H. E. (Eds.), *Handbook of research on pedagogical innovations for sustainable development*. (pp.700-716). <http://doi:10.4018/978-1-4666-5856-1.ch036>
18. Lucas, P. , Ludwig, K., Kok, M., & Kruitwagen, S. (2016). *Sustainable Development goals in the Netherlands: Building blocks for environmental policy for 2030*. PBL Netherlands Environmental Assessment Agency.
19. Metcalf, L. (2013). Leadership for sustainability : an evolution of leadership ability. *Journal of Business Ethics*, 112 (3), 369-384. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-012-1278-6>



20. Myers, W. A. (2012). *Sustainability in Higher Education : Best Practices, Trends and Obstacles Impacting Champions of Sustainability on College Campuses*. (Publication No. 1361846884 ; ED541669) [Doctoral dissertation, Prescott Collage]. ProQuest Dissertations & Theses Global.
21. Petry, R. A., Fadeeva, Z., Fadeeva, O., Hasslöf, H., Hellström, Å., Hermans, J., Mochizuki, Y., & Sonesson, K. (2011). Educating for sustainable production and consumption and sustainable livelihoods: learning from multi-stakeholder networks. *Sustainability Science*, 6(1), 83-96.
22. <http://dx.doi.org.sdl.idm.oclc.org/10.1007/s11625-010-0116-y>
23. Peterlin, J, Pearse, N., Dimovski, V. (2015) Strategic decision making for organizational sustainability: the implications of servant leadership and sustainable leadership approaches. *Economic and business review*, 17 (3), 273-290.
24. https://ojs.ebrjournal.net/ojs/index.php/eb/article/view/365/pdf_36
25. Sachs, J., Schmidt-Traub, G., Kroll, C., Lafortune, G., Fuller, G., & Woelm, F. (2020). *The Sustainable Development Goals and COVID-19. Sustainable Development Report 2020*. Cambridge: Cambridge University Press.
26. Shaw, T. (2018). *Sustainable leadership: a Delphi study*. (Publication No. 10976408) [Doctoral dissertation, University of the Rockies]. ProQuest Dissertations & Theses Global.
27. Şemin, F. (2019). Competencies of principals in ensuring sustainable education: Teachers' views. *International journal of evaluation and research in education*, 8(2), 201-212. <https://eric.ed.gov>
28. Stohr, W. (2012). *Coloring a Green Generation: The Law and Policy of Nationally Mandated Environmental Education and Social Value Formation at the Primary and Secondary Academic Levels* (Publication No. 1532953) [Master's Thesis, George Washington University School of Law]. ProQuest Dissertations & Theses Global.
29. Tauritz, R. & Wals, A. (2010). A history of environmental education and youth participation in the Netherlands. Young people, education, and sustainable development. Exploring principles, perspectives, and praxis.
30. Waal, M. van der. (2011). The Netherlands. In I. Mulà & D., Tilbury (Eds.), *National journeys towards Education for Sustainable Development* (pp. 77–102). UNICCO Press.