

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



كلية التربية  
المجلة التربوية  
\*\*\*

# آليات تطبيق القيادة الخادمة في المدارس السعودية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية

إعداد

د / سعود بن عيسى النايف

أستاذ مشارك الإدارة التربوية

كلية التربية-جامعة حائل-المملكة العربية السعودية

DOI: 10.12816/EDUSOHAG. 2020. 109352

المجلة التربوية. العدد الثامن السبعون . أكتوبر ٢٠٢٠م

Print:(ISSN 1687-2649) Online:(ISSN 2536-9091)

## الملخص

هدفت الدراسة إلى توضيح الأسس الفكرية للقيادة الخادمة في المؤسسات التربوية، وتحليل واقع ممارسات القيادة الخادمة في المدارس الثانوية الأمريكية ، إضافة إلى تحديد سبل تطوير ممارسات القيادة الخادمة في المدارس الثانوية السعودية بالإفادة من الخبرة الأمريكية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لملائمته لطبيعتها ، وتوصلت إلى عدة نتائج من أبرزها : معاناة قيادات المدارس الثانوية السعودية من مشكلات عدة تحد من قدراتهم على تنمية مهارات القيادة الخادمة ، وتعدد مميزات ممارسة مديري المدارس الثانوية الأمريكية لمهارات القيادة الخادمة. كما أوصت الدراسة بضرورة عقد دورات تدريبية وبشكل دوري مستمر لتعريف مديري المدارس الثانوية بماهية القيادة الخادمة، وأهم مبادئها التي تركز عليها، وأهميتها ودورها الفعال في تحقيق النجاح والتقدم سواء على مستوى العاملين أو مستوى المدرسة ككل.

The study aimed to clarify the intellectual foundations of servant leadership in educational institutions, and analyze the reality of servant leadership practices in American high schools, in addition to identifying ways to develop servant leadership practices in Saudi secondary schools by benefiting from American experience, the study used a case study approach appropriate to its nature, and reached several Results of the most notable: Saudi secondary school leaders suffer from several problems that limit their ability to develop servant leadership skills, and the multiplicity of the advantages of American high school principals practicing servant leadership skills. The study also recommended the necessity of holding training courses on an ongoing basis to familiarize the secondary school principals with what the servant leadership is, its most important principles that underpin it, its importance and its effective role in achieving success and progress, whether at the level of employees or the school level as a whole.

## مقدمة

لا شك في أهمية القيادة وتأثيرها على تميز المؤسسات التربوية مهما اختلفت في أهدافها، ورواها وطبيعة نشاطها، ولن يبلى القول بأن القائد التربوي الفعال يستطيع أن يحقق النجاح له وللعاملين معه وللمؤسسة التربوية ككل، وينسحب ذلك على المدرسة كإحدى المؤسسات التربوية، حيث أن فعالية المدرسة كمؤسسة تربوية مرهونة بوجود قيادة واعية قادرة على تحقيق أهدافها في جو من الحرية والتشاركية.

تؤثر القيادة في العمل على الموظفين بشكل كبير، حيث إن وجود قيادة جيدة تقلل من الإجهاد والتوتر لدى الموظفين، وإن القادة الذين يستمعون إلى موظفيهم ويفهمون شكاوهم وظروفهم ويعملون على تجاوز المشكلات معهم بشكلٍ سلسلٍ يحافظون على موظفيهم لمدى طويل، وإن الموظف السعيد يكون أداءه في العمل أفضل، من ناحية أخرى عندما تكون القيادة في مؤسسة ما أو شركة غير جيدة يؤثر ذلك على معنويات ونفسية الموظفين وبالتالي يتوترون في العمل وحتى في حياتهم الخاصة ويشعرون بعدم الراحة .

كما أشارت بعض الدراسات إلى وجود عدد من المشكلات المرتبطة بأنماط القيادة السائدة في المدارس العربية مما يؤثر سلباً على مستوى الأداء المهني في هذه المدارس حيث أشارت دراسة كل من صلاح الدين (٢٠١٦: ٧٤-٧٥)، عبد الرسول (٢٠١٢: ١٤)، راغب (٢٠٠٩: ٤٩٩)، ويعقوب (٢٠١٢: ١٣٠) إلى بعض من هذه المشكلات، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- أن المدارس تعاني من البيروقراطية، وضعف مشاركة العاملين بها في صنع القرارات، وقلة تفويض الصلاحيات.
- اعتقاد بعض مديري المدارس أنهم وحدهم مصدر السلطة والهيمنة، وإصدار الأوامر.
- ضعف دور بعض مديري المدارس في تحفيز المعلمين.
- غياب القيادة الفعالة التي تنتهج الأساليب الحديثة في الإدارة، وكذلك غياب العمل الجماعي التعاوني بين المستويات الإدارية المختلفة.
- افتقار بعض مديري المدارس للولاء المهني وضعف حبهم للعمل القيادي، وميلهم للأسلوب الإداري الذي يؤكد على الرقابة والتهديد والتخويف.

وأكدت دراسة التمام (٢٠١٦: ٢٥٧-٢٥٨) على أن الاهتمام العالمي بموضوع القيادة وأنماطها، يجعل الشخصية القيادية تعد بمثابة العملة النادرة التي يسعى الكل لامتلاكها والحصول عليها، لما تمثله من أهمية بالغة وقدرة فائقة في تحقيق التميز للمنظمات التي تديرها من خلال تحفيز العاملين وإطلاق طاقاتهم لتحقيق الأهداف المرغوبة وبرز مؤخرًا في هذا المجال نمط القيادة الخادمة

كما خلصت دراسة صلاح الدين (٢٠١٦: ٧٤-٧٥) إلى أن هناك العديد من أوجه القصور التي تشير إلى ضعف القيادة الخادمة بالمدارس العربية منها ضعف تقدير بعض مديري المدارس للمعلمين على أدائهم المتميز والتهاون مع بعض المعلمين ضعاف الكفاءة والأداء، كذلك تحيز بعض مديري المدارس لبعض العاملين دون غيرهم أي وجد شلليه في المدرسة مما كان له تأثير سلبي على تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين، مما يضعف من مستوى أدائهم المهني ويؤثر في مجموعه بصورة سلبية على فعالية الأداء العام داخل المدرسة.

ومع ما تزخر به أدبيات القيادة من نماذج حديثة يظهر على الساحة التربوية أنموذج القيادة الخادمة **Servant Leadership** كأنموذج قيادي يعمل على التغلب على كثير من المشكلات التي تعرضت لها نماذج القيادة الأخرى عند التطبيق .

فلقد أكدت دراسة أبو تينة، وخصاونة، والطحاينة (٢٠٠٧، ص ١٤٥) على أن واقع الحال على الصعيد التنظيري للقيادة الخادمة في المجال التربوي ما زال قاصراً على المجال الاقتصادي، فيما تقل الأبحاث والدراسات التطبيقية المتعلقة بالقيادة الخادمة وممارستها تربوياً.

وكشفت دراسة الديحاني (Al-Daihani, 2017: 11) عن عدد من المعوقات التي تحد من نجاح القيادة الخادمة، حيث أشارت الدراسة إلى أنه يوجد عدد من العوامل التي يتوقع أن تعوق تطبيق القيادة الخادمة في المدارس، حيث أشارت دراسة وليمز (Williams, 2009: 45) إلى أن هذه التحديات ترتبط بعدة جوانب منها الثقة، علاقات السلطة، قلة التركيز على النمو الجماعي داخل المدرسة، وتأثيرها على النظام المدرسي، ومشكلات الاتصال بين المديرين والمعلمين، وممارسة السلطة الأبوية من قبل بعض المديرين.

ويمكن النظر إلى القيادة الخادمة كفلسفة أو منهجية عمل يمارسها مديري المدارس أثناء القيام بمهامهم اليومية وخاصة عند التعامل مع العاملين معه والمستفيدين الخارجين. (Cerit, Y., 2009) وتؤكد القيادة الخادمة على أن القادة ينبغي أن يكونوا مهتمين بتلبية مصالح العاملين والتعاطف معهم، والقيام برعايتهم ، فالقيادة الخادمة ترى أن الأولوية الأولى للقائد تتبلور في خدمة هؤلاء العاملين . ( بدر بن عبدالله بن طالب، ٢٠١٨ )

والقائد الخادم يعمل على تمكين العاملين والسماح لهم بالمشاركة في إدارة مؤسساتهم التربوية، كما يعمل على تنويع استخدام أساليب الإقناع بدلا من الإكراه ؛ وهو في ذلك لا يرغب في الحصول للحصول على امتيازات خاصة، ، ولكنه يركز اهتمامه على كيفية مساعدة الآخرين . ( Aabed, Adnan ,2005 )

ومن هنا تؤمن القيادة الخادمة في المؤسسات التربوية بالدول المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية بضرورة اهتمام مديري المدارس بخدمة العاملين معهم وتحقيق مصالحهم، مما يترتب عليه تحقيق أهداف المؤسسات التربوية كالمدراس. لذا تأتي الدراسة بهدف الاستفادة من خبرة الولايات المتحدة الأمريكية في تطبيق منهجية القيادة الخادمة في مدارسها الثانوية وإمكانية الاستفادة منها في المملكة العربية السعودية .

### مشكلة الدراسة

يواجه التعليم بالمملكة العربية السعودية، الكثير من الصعوبات والتحديات، تمامًا ككل المجالات والقطاعات التي تملك مشروعًا نهضويًا وتنمويًا، فالتعليم، بما يمثله من رافعة قوية لصناعة تنمية شاملة ، لم يعد مجرد عناوين ، ولكنه أصبح منظومة متكاملة لها أدواتها وآلياتها ومقوماتها.( راشد العبدالكريم، ٢٠٠٩ )

وفي المجتمع السعودي لم تكن المدرسة – خاصة – الثانوية يومًا في عصرنا الحديث بمعزل عن النقد، حيث تدلُّ المؤشرات على أنَّ المدارس الثانوية السعودية تمر بأزمة قيادة ، ويمكن تلخيص أهم مشكلات القيادة التربوية بالمدارس الثانوية والتي اشارت اليها العديد من الدراسات في التالي :

١- عدم وجود رؤية محددة لمديري المدارس الثانوية، مبنية على إطار نظري واضح، فليس هناك رؤية واضحة يتفق عليها مديري المدارس في قيادتهم وإدارتهم

للمدارس ؛ ولذلك فمن الصعب التعرف على مسار محدد لتقدم المدارس، بل إن كثيراً من المشروعات والمبادرات التطويرية تنتج إما ردة فعل أو نتيجة اجتهادات شخصية من بعضهم. (بدر بن عبدالله بن طالب، ٢٠١٨)

١. تدني تأهيل مديري المدارس بالرغم من اهتمام وزارة التعليم بالتدريب والتأهيل لمديري المدارس إلا أنها تعد عملية شكلية في معظم الأحيان ومظهرية في أحيان أخرى يقبل عليها المديرون بغرض الترقية والحوافز المالية دون النظر إليها باعتبارها آلية للتحسين والتطوير المستمر للأداء مما يكون له أبرز الأثر في زيادة إنتاجيتهم . (حصة السعدان ٢٠١٦،

٢. بيروقراطية إدارة المدارس ، إذ يغلب على إدارة المدرسة الثانوية الطابع الإداري البيروقراطي الرتيب، الذي يقتصر في كثير من الأحيان على تنفيذ التعليمات بأقل قدر من الكفاءة. فالصلاحيات تكاد تكون معدومة لدى مدير المدرسة، ويقتصر دوره في كثير من الأحيان على تسيير الأمور اليومية الروتينية في المدرسة. وهذا الوضع جعل مدير المدرسة مهذباً دائماً دائماً بالمحاسبة لمخالفة النظام، وبالتالي إعادته معلماً كما كان. (: عبدالله بن علي الإمام، ٢٠١٦)

١- عدم وجود آلية لقياس أداء مديري المدارس ، فليس هناك آلية واضحة لمعرفة مدى تحقيق مدير المدرسة لأهدافها. فلا يوجد اختبارات مقننة أو معايير محددة معتمدة يمكن من خلالها الحكم على أداء مديري المدارس. (حصة السعدان ٢٠١٦،

٢- ضعف العلاقات الإنسانية لمديري المدارس ؛ حيث انعكست المشكلات سالفة الذكر على جودة العلاقات الإنسانية بين مديري المدارس والعاملين بها وغلبة المظهرية لتلك العلاقات والتي تتبلور في حضور المديرين احتفالات المدرسة بالأعياد الرسمية وحفلات التخرج النهائي دون سواها ، وعدم رغبة المديرين في حل المشكلات التي تطرأ بين المعلمين والإدارة المدرسية وبينهم وبين بعضهم على اعتبار أن ذلك يقلل من وقار وهيبة مديري المدارس في عيون العاملين بها . (بدر بن عبدالله بن طالب، ٢٠١٨)

يتضح مما سبق أن هناك العديد من أوجه القصور التي تشير إلى ضعف القيادة الخادمة بالمدارس الثانوية السعودية، مما كان له تأثير سلبي على الأداء الكلي للمدارس الثانوية عبرت عنها بعض الدراسات مثل دراسة الغامدي (٢٠١٤)، وإبراهيم (٢٠١٣). والتي أشارت إلى انخفاض الأداء الكلي للمدارس نتيجة ضعف مهارات القيادة الخادمة لدى مديري المدارس ومن ثم انخفاض نسبة رضا المعلمين عن العلاقات المدرسية تكوين علاقات إنسانية جيدة مع زملائهم ورؤسائهم.

في ضوء ما سبق يمكن بلورة مشكلة البحث الحالي في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن الاستفادة من ممارسات القيادة الخادمة في المدارس الثانوية الأمريكية في

تطوير ممارسات القيادة الخادمة في المدارس الثانوية السعودية ؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما الأسس الفكرية والنظرية للقيادة الخادمة في المؤسسات التربوية ؟
٢. ما واقع ممارسات القيادة الخادمة في المدارس الثانوية الأمريكية ؟
٣. كيف السبيل نحو تطوير ممارسات القيادة الخادمة في المدارس الثانوية السعودية بالاستفادة من الخبرة الأمريكية ؟

### أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة الحالية فيما يلي :

١. توضيح الأسس الفكرية للقيادة الخادمة في المؤسسات التربوية
٢. تحليل واقع ممارسات القيادة الخادمة في المدارس الثانوية الأمريكية
- ٣- تحديد سبل تطوير ممارسات القيادة الخادمة في المدارس الثانوية السعودية بالاستفادة من الخبرة الأمريكية.

## أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من زاويتين الأولى نظرية والثانية تطبيقية، وفيما يلي إشارة لكل منهما:

### • الأهمية من الناحية النظرية:

- ١- اهتمت هذه الدراسة بموضوع القيادة الخادمة في المدارس الثانوية الأمريكية ، وهي من الموضوعات التي يجب الاهتمام بدراستها لتأثيرها البالغ في تحقيق الفعالية الإدارية للمؤسسات التربوية السعودية بوجه عام والثانوية بوجه خاص .
- ٢- كما يعتبر موضوع القيادة الخادمة هاما في بناء القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التربوية السعودية - خاصة الثانوية منها - على اختلاف أنواعها.
- ٣- كما تضع هذه الدراسة نظرية القيادة الخادمة على المحك لتوفر إطار نظريا يمكن أن يساعد القائمين على إدارات المؤسسات التربوية السعودية من الاستفادة من هذه النظرية سعيا نحو تحقيق الفعالية الإدارية.

### • الأهمية من الناحية التطبيقية:

تم عرض وتحليل القيادة الخادمة وممارساتها التطبيقية في المدارس الثانوية الأمريكية الأمر الذي من شأنه توفير معلومات يمكن أن تكون ذات قيمة عالية لإدارة المدارس الثانوية السعودية حول ممارسات قادتها، وهو الأمر الذي يمكن أن يسهم في تطوير وتنمية قادة هذه المدارس في تحقيق مزيد من النمو والتطور والمهنية في أداء الوظيفة القيادية.

## مصطلحات الدراسة :

ترتكز الدراسة الحالية على المصطلح الرئيسي التالي :

### القيادة الخادمة **Servant Leadership**

يقصد بالقيادة الخادمة إجرائيا في هذا البحث قيادة المدارس الثانوية التي تمارس مهامها اعتماداً على خدمة العاملين معها وتحقيق مصالحهم وتلبية احتياجاتهم ، وبالتالي تتحقق الأهداف المدرسية، مع تركيزها الشديد على تنميتهم مهنيا وسلوكياً ، مما يسهم في تحقيق المدرسة الثانوية السعودية الفعالة.

## الدراسات السابقة

١. دراسة بدر بن عبدالله بن طالب (٢٠١٨) بعنوان درجة مساهمة القيادة الخادمة في تحقيق الثقة التنظيمية لقادة المدارس الثانوية بمحافظة حوطة بني تميم والحريق .
- بحث هذه الدراسة درجة مساهمة القيادة الخادمة في تحقيق الثقة التنظيمية لقادة المدارس الثانوية بمحافظة حوطة بني تميم والحريق من وجهة نظر المعلمين من خلال الأبعاد التالية (التمكين، الإيثار، التواصل)، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وطبق على مجتمع الدراسة والذي غطى (٨) مدارس ثانوية وعدد (١١٥) معلماً حيث وزع استبيان تناول ثلاثة أبعاد للقيادة الخادمة (التمكين، الإيثار، التواصل)، والتي تم ربطها بأبعاد الثقة التنظيمية (الثقة بإدارة المنظمة، الثقة بزملاء العمل، الثقة بالمشرفين). وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: - جاءت إجابة السؤال الأول حول مساهمة "التمكين" في تحقيق الثقة التنظيمية لقادة المدارس الثانوية في محافظة حوطة بني تميم والحريق من وجهة نظر المعلمين بمتوسط (٣.٧٥) بانحراف معياري (٠.٩٣)، وهذا المتوسط يعني أن درجة توافر جميع عبارات السؤال الأول معاً عالية. - جاءت إجابة السؤال الثاني حول درجة مساهمة "الإيثار" في تحقيق الثقة التنظيمية لقادة المدارس الثانوية في محافظة حوطة بني تميم والحريق من وجهة نظر المعلمين بمتوسط (٤.٠٤) بانحراف معياري (٠.٨٨)، وهذا المتوسط يعني أن درجة توافر جميع عبارات السؤال الثالث معاً عالية. - جاءت إجابة السؤال الثالث حول درجة مساهمة "التواصل" في تحقيق الثقة التنظيمية لقادة المدارس الثانوية بمحافظة حوطة بني تميم والحريق بمتوسط (٤.٢٤) بانحراف معياري (٠.٧٨)، وهذا المتوسط يعني أن درجة توافر جميع عبارات السؤال الثالث معاً عالية جداً. أبرز توصيات الدراسة: - بحث قادة المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية على تبني ممارسات القيادة الخادمة من خلال الإبعاد المذكورة في الدراسة. - عقد دورات تدريبية وورش عمل لتطبيقات القيادة الخادمة لقادة المدارس الثانوية. - إحداث أنظمة للحوافز المالية والمادية والتي تعزز من ممارسات القادة لتطبيقات القيادة الخادمة في المدارس الثانوية.
٢. دراسة درادكة وهدي المطيري (٢٠١٧م) بعنوان: "دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة مديرات المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية، ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات. وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي-الارتباطي. حيث تم اختيار عينة عشوائية تتألف من (٤٣٢) فرداً من مجتمع الدراسة الذي تكون من جميع معلمات المرحلة الابتدائية الحكومية في مدينة الطائف، والبالغ عددهن (٣٣١٥) معلمة، وطبقت أداة الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: أن ممارسة مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الطائف للقيادة الأخلاقية، والثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة عالية جداً، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متغيري القيادة الأخلاقية بجميع مجالاتها، وبين الثقة التنظيمية بجميع مجالاتها.

٣. دراسة حصة السعدان (٢٠١٦م) بعنوان: "واقع ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات، ومعوقات التطبيق، والمقترحات التطويرية كذلك. وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدمت المنهج الوصفي المسحي، حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة تتألف من (٦٧١) فرداً من مجتمع الدراسة الذي تكون من (١٠٤١٣) معلمة، وطبقت أداة الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها: أن درجة ممارسة مديرات المدارس الحكومية بمدينة الرياض للقيادة الأخلاقية بأبعادها الثلاثة: (الخصائص الشخصية الأخلاقية، والخصائص الإدارية الأخلاقية، والعلاقات الإنسانية)، كانت كبيرة، وتوصلت أيضاً إلى أن المعوقات التي تحد من تطبيق القيادة الأخلاقية في مدارس المرحلة الثانوية الحكومية؛ جاءت بدرجة كبيرة.

٤. دراسة الغامدي (2014م) بعنوان: "درجة توافر سمات القائد الخادم لدى مديري المدارس الثانوية بالطائف"

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توافر سمات القائد الخادم (التمكين، دعم

ومساندة الآخرين، المحاسبية، التسامح مع الآخرين، والتحلي بالشجاعة وبالنزعة الواقعية في العمل والتواضع والاشراف) لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن الفروق الإحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في درجات تقدير المعلمين لتوافر سمات القائد الخادم لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف وفقاً (لسنوات الخبرة، المؤهل العلمي، والدورات التدريبية، والتخصص)، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة الفعلية من (400) معلماً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن درجة توافر سمات القائد لخدام (الاشراف، المحاسبية، التمكين، الشجاعة، التواضع، دعم ومساندة الآخرين) كانت بدرجة عالية بينما ظهرت في الواقعية والتسامح مع الآخرين بدرجة متوسطة.

٥. دراسة إبراهيم (2013) بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية السائدة من وجهة نظر المعلمين"

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان للقيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين. وتكونت عينة الدراسة من (327) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية النسبية من ثلاث مديريات للتربية والتعليم تم اختيارهم بالطريقة العنقودية من مجموع مديريات التربية والتعليم. وقد استخدمت أداتان: الأولى لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان للقيادة الخادمة، والثانية لقياس مستوى الثقة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، أما مستوى الثقة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في عمان من وجهة نظر المعلمين فكان مرتفعاً بشكل عام. كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $a < 0.05$ ) في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان للقيادة الخادمة تُعزي لمتغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، ووجود علاقة إيجابية

ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $a < 0.01$ ) بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان للقيادة الخادمة، ومستوى الثقة التنظيمية السائدة في هذه المدارس.

٦. دراسة باب (Babb, 2012) بعنوان:

تحليل العلاقة بين القيادة الخادمة التنظيمية وإنجازات الطلاب في المدارس المتوسطة

هدفت الدراسة إلى تحديد ما إذا كان بإمكان المدارس المتوسطة في ولاية بنسلفانيا في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي تمتلك كفاءات ومهارات عالية فيما يخص القيادة الخادمة أن تحقق نتائج أفضل من مثيلاتها التي تمتلك مستوى ومهارات وكفاءات أقل فيما يخص القيادة الخادمة، وهدفت هذه الدراسة أيضاً إلى تحديد العوامل البيئية الداخلية المرافقة للدرجات العالية أو المتوسطة للقيادة الخادمة في المنظمات، وكانت أداة الدراسة المستخدمة هي (ola)، وقد شارك في هذه الدراسة المسحية (295) مشاركاً من أصل (298) من مجموع العاملين في المدارس ممن أتيحت لهم فرصة المشاركة، أما المتغيرات التي استخدمت لتحديد العلاقة بين القيادة الخادمة وفاعلية المدرسة فمنها: الاستقرار الوظيفي لمدير المدرسة. وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن العوامل المرتبطة بالحالة الاجتماعية والاقتصادية للطلبة والعرق لها تأثير كبير جداً في مستوى أداء الطالب من تأثير ممارسة القيادة الخادمة.

٧. دراسة الديرية (2011) بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الاستكشافية الأردنية في محافظة العاصمة للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالدافعية تجاه عملهم"

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة عمداء كليات التربية في الجامعات الأردنية للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وعلاقتها برضاهم الوظيفي، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة استبانة تقييم القيادة الخادمة التنظيمية، وتكونت عينة الدراسة من (189) عضواً من أعضاء هيئة التدريس تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وقد توصلت الدراسة إلى أن عمداء كليات التربية في الجامعات الأردنية يمارسون القيادة الخادمة بدرجة متوسطة من وجهة

نظر أعضاء الهيئة التدريسية، ولا توجد فروق دالة إحصائياً لأثر الجنس والخبرة ومصدر شهادة الدكتوراه، بخلاف الرتبة الأكاديمية وطبيعة العمل في الكلية، إذ بدا واضحاً وجود دلالة إحصائية لأثر الرتبة الأكاديمية لصالح رتبة أستاذ مساعد، ووجود دلالة إحصائية لأثر طبيعة العمل الحالي لصالح الإداري وعضو هيئة التدريس، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة عمداء كليات التربية للقيادة الخادمة والرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية.

٨. دراسة جاكسون (Jackson,2010) بعنوان:

دراسة تجريبية للقيادة الاستراتيجية بين قيادات المدارس في المدارس الحضرية  
قام بإجراء دراسة شبه تجريبية هدفت إلى تحديد العلاقة بين نتائج القيادة الخادمة والمتغيرات المهنية والديموغرافية والتصورات والممارسات للقيادة الخادمة ضمن قادة المدارس. وتكوّنت عينة الدراسة من (74) مشاركاً من قادة المدارس في المناطق الحضرية في الياها في الولايات المتحدة الأمريكية التي تواجه تحديات مالية وأكاديمية. وتمّ تصنيف (30%) من المشاركين بأنهم قادة خدم. وأظهرت النتائج أنه لا يوجد اختلاف كبير لمفهوم القيادة الخادمة من وجهة نظر مديري المدارس سواء من الذكور أم الإناث، أم بين قادة المدارس الابتدائية والثانوية، وأنّ (68.9%) من المشاركين لم يُصنّفوا بأنهم قادة خدم، وهذه النسبة هي ضعف النسبة التي شكلت القادة الخدم (31.1%). لقد تحدث عشرة مديرين من خلال مقابلة أجريت معهم عن القيادة الخادمة وأجمعوا على أنها أسلوب قيادي ناجح وحددوا خمسة موضوعات أساسية متعلقة بالقيادة الخادمة وهي: التواصل والقيادة المُلهمة، وتقديم الخدمة للآخرين، وخدمة المجتمع، والإيمان. كما حددوا ثلاثة موضوعات أخرى تُسهم في دعم الموضوعات الخمسة السابقة وهي: التأثير، والمسائل الأخلاقية، والدروس المتعلمة.

٩. دراسة ستيفن (Stephen,2007) بعنوان:

القيادة الخادمة كاختبار لقيادة المدارس العامة : خصائص القيادة الخادمة كأسلوب قيادي ناجح.

هدفت الدراسة إلى اختبار نجاح القيادة الخادمة كأسلوب قيادي لمديري المدارس الحكومية. فقد وزعت استبانة على مجموعتين من مديري المدارس الحكومية في

تكساس في الولايات المتحدة الأمريكية: إحدى هاتين المجموعتين من المديرين تم ترشيحهم كأفضل مديرين للسنة بسبب تفوق مدارسهم، فيما كان أعضاء المجموعة الأخرى من المديرين الذين لم يترشحوا لهذا المستوى. وأوضحت الاختبارات الإحصائية بأنه لا يوجد اختلاف كبير في التصور الشخصي للقيادة الخادمة بين المجموعتين الأولى والثانية من المديرين. بينما لوحظ أن هناك اختلافاً كبيراً في التصور الشخصي للقيادة الخادمة بين المديرين والمديرات، وبين مديري المدارس الابتدائية ومديري المدارس الثانوية، وبين المديرين ذوي الاختلافات العرقية. وأكد المديرون الذين تمت مقابلتهم والبالغ عددهم (12) مديراً على نجاح القيادة الخادمة كأسلوب قيادي، وتم تحديد (60) إجراء للقيادة الخادمة وأكدت هذه الدراسة أن مديري المدارس الحكومية ينظرون إلى أنفسهم على أنهم قادة خدم.

### منهج الدراسة

يقصد بالمنهج تلك الطرق والوسائل والأساليب التي تستعين بها فروع العلم المختلفة في عملية جمع البيانات واكتساب المعرفة ، من الميدان ولكل مشكلة بحثية بعض الخصائص التي تفرض على الباحث منهجاً معيناً لدراستها، وفي هذه الدراسة سوف يستعين الباحث بالمنهج الوصفي لكونه المنهج المناسب لدراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، وقد اعتمد الباحث في جمع البيانات على المصادر الثانوية والأولية، وتتكون المصادر الثانوية من الكتب والأبحاث والرسائل العلمية والدوريات وشبكة الإنترنت فمن خلال خطوات المنهج الوصفي فإن الباحث يقوم بوصف واقع القيادة الخادمة من الناحية الفكرية والفلسفية ثم واقعها في الولايات المتحدة الأمريكية نظرياً من خلال الأدب الإداري والتربوي ، ثم رتبته وحللت ونوقشت وفقاً لأهداف الدراسة، حتى يتثنى وضع التوصيات والمقترحات في ضوء تلك الدراسة

### خطوات الدراسة:

تسير الدراسة الحالية وفقاً للخطوات التالية

الخطوة الأولى: تحديد الإطار العام للبحث، ويشمل: المقدمة، مشكلة البحث، حدوده، وأهدافه، وأهميته، والدراسات السابقة، وأدوات البحث، والمصطلحات، ومنهج البحث، وخطواته.

الخطوة الثانية وضع الإطار النظري للبحث، ويدور حول ممارسات القيادة الخادمة في المدارس في الادبيات الادارية المعاصرة  
الخطوة الثالثة وضع الإطار النظري للبحث، ويدور حول ممارسات القيادة الخادمة في المدارس الثانوية الأمريكية.

الخطوة الرابعة : تحديد سبل الإفادة من ممارسات القيادة الخادمة للمدارس الثانوية الأمريكية بما يحقق تطوير تلك الممارسات في المدارس الثانوية السعودية .

#### اولا القيادة الخادمة في ضوء الادبيات الادارية المعاصرة :

تؤثر القيادة في العمل على الموظفين بشكل كبير، حيث إن وجود قيادة جيدة تقلل من الإجهاد والتوتر لدى الموظفين، وإن القادة اللذين يستمعون إلى موظفيهم ويتفهمون شكوهم وظروفهم ويعملون على تجاوز المشكلات معهم بشكلٍ سلسل يحافظون على موظفيهم لمدى طويل، وإن الموظف السعيد يكون أداءه في العمل أفضل، من ناحية أخرى عندما تكون القيادة في مؤسسة ما أو شركة غير جيدة يؤثر ذلك على معنويات ونفسية الموظفين وبالتالي يتوترون في العمل وحتى في حياتهم الخاصة ويشعرون بعدم الراحة .

يتناول المحور الاول من للدراسة القيادة الخادمة من حيث مفهوم القيادة الخادمة ومراحل تطور مفهوم القيادة الخادمة والسمات والخصائص الأساسية للقيادة الخادمة و المبادئ الأساسية للقيادة الخادمة ومتطلبات القيادة الخادمة ويمكن تناول هذه الجوانب بالتفصيل كما يلي.

#### ١. مفهوم القيادة الخادمة

تقوم القيادة الخادمة **Leadership Servant** على فكرة ذكية وهي أن القيادة عندما تقود الأفراد تخدمهم لكي يكونوا أكثر استعداداً لكي يقوموا هم أنفسهم بخدمة الآخرين، وأن مما يكمل تلك الفكرة هو أن الأفراد الذين يجب استخدامهم أو تحفيزهم وتشجيعهم لإنجاح القيادة الخادمة أن يكونوا من نمط الأفراد الذين يميلون للخدمة أولاً، أي لديهم الاستعداد عند خدمتهم أن يكونوا من خدماً للآخرين، والقادة في ذلك هم القادة الخادمين الذين يقدمون النموذج في أن يخدموا أولاً ومن ثم يقودوا أو يستطيعوا أن يقودوا لكي يستطيعوا خدمة العاملين ويكونوا محفزين ومشجعين على أن يقوم العاملين، بالمثل، بخدمة الآخرين (نجم، ٢٠١١: ١١٨).

ومن هنا فقد عرّف التمام (٢٠١٦ : ٢٦٠) القيادة الخادمة بأنها الأسلوب الذي يمارسه القائد لمساعدة العاملين وإيثارهم والتفاني في خدمتهم والرفع من كرامتهم وإعلاء شأنهم ليؤثر ذلك عليهم إيجاباً، بما يضمن التوظيف الأمثل لطاقتهم لتحقيق أهداف المنظمة، وبالمثل، عرفها أبو فراس (٢٠١٦) بأنها: " تبني القائد لفلسفة إدارية من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة للمنظمات، والمبنية على خدمة المرؤوسين مع القيام بممارسة الإقناع والتشجيع على المشاركة والمبادرة والابتكار ضمن الإطار الذي يحتوي فريق العمل ". كما عرفها بن إبراهيم (٢٠١٣) بأنها: " فلسفة القيادة التي تركز على تطور المرؤوسين والتألق والتوجه بشكل كامل تجاه تنفيذ المهام المنوطة بهم بالكفاءة المطلوبة، بالإضافة إلى إفراح المجال في اتجاه ممارستهم للأدوار القيادية في المستقبل. كما نظر إليها سبيرز (Spears, 1996) بأنها: " نوع جديد من أنماط القيادة، حيث يتمثل جوهرها في وضع خدمة الآخرين في المقام الأول، وتشديد التوجهات نحو تعزيز خدمة الآخرين كمنهج شمولي للعمل، مع الاهتمام بالتعزيز المتعلق بالإحساس للجماعة، والمشاركة في صنع القرارات ووضع الخطط الحالية والمستقبلية للمنظمة ". وفي إطار السياق المدرسي تُعرف صلاح الدين (٢٠١٦ : ٧٨) القيادة الخادمة بأنها القيادة التي تعتمد على خدمة العاملين وتحقيق مصالحهم وتلبية احتياجاتهم أولاً، وبالتالي تتحقق الأهداف المدرسية. ويقوم هذا النمط من القيادة على مشاركة العاملين في صنع القرارات المدرسية، والحرص على تنميتهم مهنيًا وشخصياً ووجدانياً، وذلك بإتباع مدير المدرسة لأبعاد القيادة الخادمة، والتي تتضمن الإيثار، والتلاحم العاطفي والحكمة والتخطيط المقنع، والرعاية التنظيمية، مما يسهم في تحقيق أهداف المدرسة الفعالة.

## ٢. مراحل تطور مفهوم القيادة الخادمة

من خلال النظرة العميقة تجاه مفهوم القيادة الأخلاقية منذ نشأته على يد جرينليف في العام ١٩٧٧م، يلاحظ أنه مر في العديد من المراحل في إطارها المفاهيمي، وهي (الخضر ووحدة، ٢٠٠٦):

### • المرحلة الأولى: الإدارة بالقيم

تعد القيم والمعتقدات لدى الأفراد من المداخل الملائمة للتأثير عليهم، وتمثل شريعتنا الإسلامية دليل متكامل لجوانب الحياة الإدارية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية، فضلاً عما تمتلكه من القيم التي تكسب الأفراد ذاتيتهم وتحققها.

### • المرحلة الثانية: القيادة الخادمة بإدارة التحفيز

اتجه القادة الذين يتخذون نمط القيادة الخادمة في هذه المرحلة إلى التوازن بين القيادة الخادمة والإدارة بالتحفيز، وذلك نتيجة طغيان وتفشي الجوانب المادية، والضعف الذي أصاب القيم في بعض المجتمعات.

### • المرحلة الثالثة: تلمس حاجات المحيطين وحل مشكلاتهم

إن التعرف على احتياجات الأتباع والعمل على سدها وإشباعها، والتعرف على المشكلات التي تواجههم في العمل وفي معتركات الحياة، ومساعدتهم على التغلب عليها والحد منها، تعد من أولى الخطوات في اتجاه تحقق معايير القيادة الخادمة.

### • المرحلة الرابعة: الخدمة

يعتبر مفهوم الخدمة مجرداً وله أهميته التي ينم لها عن ضرورة الاهتمام بترسيخ الجوانب التطبيقية، ومحاولة تجنب أن تكون القيادة الخادمة مجرد كلام وشعارات يتم إطلاقها من حين لآخر.

### • المرحلة الخامسة: استمرارية التطبيق للقيادة الخادمة

وتعتبر هذه المرحلة هي آخر مراحل تطور مفهوم القيادة الخادمة، خاصة وبعد تبلور الفكرة من مرحلة الإدارة بالقيم، والتحفيز، وتلمس حاجات الأتباع والمباشرة في خدمتهم، وبعد العمل على تجاوز القصور لدى بعض القادة باستخدام التدريب والإعداد، فإنه يتوجب تقويم هذا النمط والعمل على توجيهها والحفاظ على استمراريتها نحو الأفضل، وبتجاه السعي نحو التميز وعدم التكاثر أو التراجع عنها.

ومن الملاحظ منطقية التسلسل المرحلي لمفهوم القيادة الخادمة، من اعتمادها على القيم والمبادئ العامة، واستخدام آليات التحفيز الكامل أثناء ممارسة العمل مما يمكن من تلمس حاجاتهم ومتطلباتهم ومن ثم إحداث تطوير وتحسين جوهري للخدمة .

### ٣. السمات والخصائص الأساسية للقيادة الخادمة

تشدد مبادئ القيادة الخادمة على الأهمية الكبرى للسمات الشخصية والمعتقدات أكثر من التقنيات المطلوبة للقيادة، وتعد من أبرز إلى أن خصائص القيادة الخادمة تتمثل فيما يلي:

عبد الرحمن (٢٠١٤)

#### • الخصائص الشخصية

ويقصد بها الخصائص التي تتعامل مع القادة، وتبنى عليها نظرية القيادة الخادمة بوصفها أساساً له، وهي عادة ما تهتم بموقف القادة والعواطف والمشاعر والأفكار التي يحملها والتي تنطلق مواقفه وتوجهاته بناءً عليها.

#### • الخصائص الموجهة نحو الأتباع

ويقصد بها الخصائص التي تؤثر في المجتمع وثقافته ومن ضمنهم المرؤوسين، وهذه الخصائص تبين الكيفية التي يقوم فيها القائد الخادم بالتعامل مع المرؤوسين مثل الاهتمام بالمرؤوسين وتنكينهم وتطويرهم.

#### • الخصائص الموجهة نحو المهمات

ويقصد بها الخصائص التي تكون في نطاق المؤسسة والتي تهتم بالفعاليات والنشاطات القيادية، كما وتركز على مهام القيادات الخادمة والمهارات التي يمتلكها والتي تضمن له النجاح كالرؤية والرسالة ورسم الخطط ووضع الأهداف.

#### • الخصائص الموجهة نحو العمليات

ويقصد بها خصائص القائد التي تؤثر في كيفية تنفيذ العمليات في المنظمة بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، وتركز على مدى قدرة القادة على تطوير نظام كفو ومرن مثل النمذجة وبناء الفريق والمشاركة في صنع القرار.

ولقد اضافت دراسة تشاو وتشاو ونيوتون (Shaw & Newton, 2014: 102)

عدداً من سمات أو خصائص القيادة الخادمة ومنها:

- الحب أو الود: وذلك من خلال إظهار المودة في التعامل مع الآخرين، حيث يعد ذلك بمثابة الرابطة التي تحدد علاقة القائد بتابعيه أو مرؤوسيه.
- التواضع: ويتطلب ذلك الاعتراف بأوجه النقص بصورة أكثر من إظهار نقاط القوة، ويتطلب ذلك أن يأخذ القادة الخادمين بالمشورة من الآخرين، لأنهم مدركين أنهم ليس

لديهم جميع الإجابات لكل الأسئلة. ذلك يؤدي بأن القائد الخادم ينتقل من القيادة الدكتاتورية إلى القيادة بالمشاركة.

- العطاء: يعني تقديم المساعدة للآخرين عند الحاجة، والبذل من أجل الآخرين كما نحب أن الآخرين يبذلون من أجلنا.
- الرؤية: وتعنى القدرة على رسم صورة عقلية لما يجب أن تكون عليه المؤسسة والعاملين فيها، حيث أن القائد الخادم يمتلك القدرة للنظر للآخرين ورؤية التوقعات التي لا يمكن الآخرين رؤيتها أو التنبؤ بها.
- الثقة: تعد البناء الرئيس لتنمية العلاقة بين القائد وجميع المستفيدين من المؤسسة، كما تعد حجر الزاوية للثقافة السائدة في المنظمة، أو المؤسسة، كما تتيح الثقة للعاملين في المؤسسة فرصة المحاولة والخطأ، وفي نفس الوقت إدراك أن الأخطاء تعد أحد جوانب الخبرة في المؤسسة.

**تفويض السلطة:** تعنى إتاحة الفرصة للآخرين لتحمل المسؤولية، كما أنها تفويض السلطة يقوم على تعليم الآخرين كيفية استخدام الصلاحيات المتاحة لهم.

**الخدمة:** تعنى إعطاء الآخرين الوقت والجهد والفكر وفي بعض الأحيان بعض الأشياء المادية التي يحتاجون إليها.

وبناء على ما تقدم من عرض لمفهوم وخصائص القيادة الخادمة أظهرت النتائج الخاصة بأدبيات القيادة الخادمة أنه لا يوجد إجماع من قبل الباحثين على مجموعة موحدة من الخصائص والقدرات والمقاييس الخاصة بها ؛ إلا أنه من الملاحظ أن الباحثين في القيادة الخادمة اتفقوا على إبراز الخصائص أو الصفات المميزة للقائد الخادم باعتبارها قيادة تحقق أهدافها ليس بالسلطة أو القوة ولكن بالقدوة الحسنة

#### ٤. المبادئ الأساسية للقيادة الخادمة

هناك العديد من المبادئ التي يتحتم على القادة اتباعها في حال رغبتهم باتخاذ نمط الإدارة الخادمة كأسلوب لممارسة المهام الموكلة إليهم في إطار المنظمة أو المؤسسة التي يعملوا بها، والتي تتمثل فيما يلي (البداح، ٢٠٠٦):

## أ- الأمانة

وتعني أن يضطلع القائد الخادم بالمسؤوليات والواجبات المنوطة به، وأن يقوم بها بالافتقار والأمانة التامة، والأفراد مسئولين أمام من يقوموا بخدمتهم سواء كانوا المرؤوسين أو عملائهم، والرؤساء يعاملوا على أنهم مقدمين للخدمات.

ب- الثقة بالنفس والمصداقية والصدق.

ت- القوة وتعني الكفاءة.

ث- العناية والاهتمام والولاء للأتباع

حيث يتم فرض الالتزام بالتصرفات والعمل حسب ما تتطلبه المصلحة العامة للمنظمة، والعمل على دعم وتفصيل الحلول المحلية التي تنبع من الدخل، ورفض التسلط في الرأي الراض للمشورة بهدف فرض رأي شخصي أوجد.

ج- المبادرة

حيث يجب على المرؤوسين أن يقوموا بعملية الإقناع تجاه ما يتم تقديمه كم خدمات، وإثبات قيمة الآراء والقرارات التي من شأنها المساهمة في رفعة ورقي العمل في المنظمة وتنميتها.

ح- زيادة فرص الاختبار أمام الأفراد الأكثر قرباً في العمل، بالإضافة إلى إعادة الدمج بين الإدارة وبين سير الأداء في العمل، حيث أن المسؤولية تقع على عاتق الجميع.

خ- أهمية أن تكون قياسات الأداء والضوابط والمعايير في خدمة العدالة الأساسية، ووضع حد للسرية والتكتم.

## هـ. متطلبات القيادة الخادمة:

هناك عدد من المتطلبات التي ينبغي توافرها في القيادة التربوية وقد ذكر كل من

العجمي وحسان (١٤٣٤: ٢٣٦) هذه المتطلبات في النقاط التالية :-

- دراسة دينامية الجماعة: حيث لابد أن تتخذ خطوات إيجابية لدراسة دينامية الجماعة، مما يلقي على القائد عبء دراسة خصائص الجماعة، وبناء الجماعة، وتماسك الجماعة وتكاملها، ومعاييرها وقيمها والأدوار المختلفة والاتجاهات السائدة فيها.
- إقامة علاقات إنسانية: فالقائد عليه أن يدرس سيكولوجية العلاقات الإنسانية وأن يراعيها بحيث تتوفر فيها عناصر حسن الخلق والاستماع والاحترام والتشجيع والتقدير.

- التصرف بذكاء اجتماعي: حيث يجب أن يتميز سلوك القائد بالذكاء الاجتماعي الذي يتمثل في القدرة على إدراك العلاقات الاجتماعية وفهم الناس والتفاعل السليم معهم مما يؤدي إلى التوافق الاجتماعي.
- إتقان التفاعل الاجتماعي: والحرص على أن يكون تفاعله مع الجماعة على ضوء المعايير الاجتماعية.
- تحمل المسؤولية الاجتماعية: حيث يشكل القائد قدوة بالنسبة لأعضاء الجماعة الذين يعملون معه وهي مسؤولية الفرد أمام نفسه أولاً وأمام الجماعة ثانياً وعليه يجب أن تتوفر لدى الجماعة عناصر المسؤولية الاجتماعية التالية: الاهتمام بالجماعة، فهم الجماعة، المشاركة وتقبل الأدوار الاجتماعية

#### ثانياً ملامح القيادة الخادمة في المدارس الثانوية الأمريكية

لتحليل واقع القيادة الخادمة بالمدارس الأمريكية يجدر بالباحث تناول عدد من النقاط الآتية :

#### فلسفة القيادة الخادمة

يدعو التوجه الأمريكي في القيادة التربوية للمدارس الثانوية إلى التخلي عن المفهوم التقليدي للقيادة ، وتبني أنماط ونماذج قيادية جديدة تشجع عمل الفريق التعاوني والاهتمام بالمرؤوسين وتعزيز نموهم؛ (Bearden, Pamela Diane ,2015) ، (Patterson) من هنا لم يكن مستغرباً السعي نحو تطبيق نموذج " القيادة الخادمة" التي تشجع الأفراد على إحداث توازن في حياتهم بين ممارسة القيادة وخدمة الآخرين، فهي تحث القادة على أن أولويتهم الأولى هي خدمة أتباعهم، وفي الوقت نفسه تشجع الأتباع على استثمار الفرص الموقفية لممارسة القيادة (Fridell, Max; Rebecca ) (Newcom Belcher; Messner, Phillip E (2009)

ومن ثم تعتمد تلك القيادة الخادمة في فلسفتها على المفهوم القديم للادارة التي تعني الخدمة ومن هنا فان قوام تلك لقيادة يستند على الرأي القائل عندما تقوم القيادة بخدمة افرادها والمرؤوسين لها فان المرؤوسين يكونوا أكثر استعداداً لكي يقوموا هم أنفسهم بخدمة الآخرين (Bausch, T. A. ,1998)

لذلك فإن مفهوم القائد الخادم في الرؤية الأمريكية تتجلى من خلال جعل المفهوم أكثر تجسيداً لحقيقة القيادة في تحقيق أهداف المؤسسات التربوية بشقها الإنساني.

**(Temperley, Austin J , 2001 )**

حيث يُركِّز المفهوم الأمريكي لكلمة القيادة الخادمة على أن القيادة تمثل القدرة التي يستطيع من خلالها القائد توجيه جهود الآخرين نحو تحقيق الهدف المراد إنجازه بالمؤسسة

**Bearden, Pamela Diane Patterson . ,2015)** وفعالية

ويمكن القول مما سبق ان فلسفة القيادة الخادمة فى الرؤية الأمريكية للإدارة يركز على الجانب الإنساني أكثر من تركيزه على الجوانب الإدارية الأخرى

**مميزات القائد الخادم**

يتسم القائد الخادم في المفهوم الأمريكي بعدد من المميزات والتي حصرها بلاك

**Black (Black, G. L. ,2010).** فيما يلي :

- ١- القائد الخادم لا يعتبر نفسه أرقى شأنًا من الذين يقودهم، فهو يرى الذين يقودهم زملائاً له يعلمهم ويتعلم منهم.
- ٢- يُعدّ القائد الخادم بانياً بارعاً للفريق. فهو يعتمد على نقاط قوة العاملين معه، ويكون هو ذاته تابعاً لهم عندما يكون ذلك مناسباً.
- ٣- القائد الخادم لا يقود بالأوامر والنواهي، بل من خلال إتاحة الفرصة للعاملين معه بالقيام بما يقومون به بشكل جيد.
- ٤- القائد الخادم يوجّه العاملين معه إلى مواقعهم الصحيحة، ثم يخرج من تحت الأضواء ويتركهم ليلمعوا.
- ٥- القائد الخادم يتبع أسلوب قيادة يتسم بالتواضع. حيث يتمكّن العاملين معه ، من التعبير عن همومهم والعمل بأقصى طاقاتهم .
- ٦- القائد الخادم يستخدم السلطة بنزاهة .فهو يستخدم القيادة والسلطة ، لمصلحة العاملين معه الذين يخدمهم.
- ٧- القائد الخادم يساعد العاملين معه على القيام بأمور لم يعرفوا أنّه بوسعهم القيام بها. وهو يجلس مع فرق العمل لوضع أهداف تستثير امكاناتهم .

٨- القائد الخادم يعرف أنه ليس بإمكانه القيام بكلّ شيء بمفرده فهو يريد أن يعمل مع الآخرين ومن أجلهم. لذلك، عليه أن يكون قادراً على إلهام الذين يخدمهم لكي يخدموا الآخرين بدورهم.

### أهمية القيادة الخادمة الامريكية

تلعب القيادة الخادمة دورا كبيرا في المدرسة الأمريكية وذلك من خلال جعل المدرسة أكثر قدرة على تحقيق الأهداف الموضوععة لها ويرى البعض أن القيادات الخادمة

يسعون لتحقيق الأهداف التالية هي: **(Fridell, Max; Rebecca Newcom**

**Belcher; Messner, Phillip E (2009**

- مساعدة العاملين في التطور المهني والثقافي .
- المحافظة على ثقافة تتصف بالمهنية والتعاون من خلال حرية التعبير والتخطيط بشكل تعاوني وتشجيع المسؤولية المشتركة.
- زيادة الدافعية في العمل وهذا يتحقق عندما يتمكن القائد من ربط أهداف التطوير المهني بأهداف المرؤوسين.

- منح العاملين بالمدرسة دورا في حل المشكلات والتعامل الجدي مع الأزمات.
- خلق الرغبة لدى العاملين في بذل المزيد من الجهد والعمل بشكل أكثر ذكاء من خلال العمل ضمن جماعة قادرة على تطوير حلول افضل .

### خصائص وسمات القيادة الخادمة.

إن الوفاء بمتطلبات العاملين بالمدارس الثانوية الأمريكية تطلب قدرات مميزة لدى القيادة الخادمة ويعني ذلك ان القادة الخدميين الأمريكيين قد تمتعوا بخصائص معينة جعلتهم

قادرين على الوفاء بتلك المتطلبات ومن أبرز تلك الخصائص: **(McNeely, C. A., Nonnemaker, J. M., and Blum, R. W., 2002).**

- القدرة على التركيز والانتباه:

تتمتع القيادة الخادمة بالمدارس الثانوية الأمريكية بقدره على الإصغاء والانتباه لما يقوله العاملين بالإضافة إلى التركيز الكبير على الأمور المهمة في المواقف التي يواجهها من خلال تحديد الأولويات التي يقوم بها.

• **تحمل المخاطرة:**

تتسم القيادة الخادمة بالشجاعة وتحمل المخاطرة، والتي لا تعني البلاهة والغباء كما قد يتبادر للذهن، فالشجاعة هنا تعني أن يكون للشخص موقف واضح يتحمل من أجله المخاطرة المحسوبة ويرفض الوضع القائم غير الملائم , **( Temperley, Austin J , 2001 )**

• **القدرة على خدمة الآخرين**

تتسم القيادة الخادمة بالقدرة على تفهم احتياجات العاملين والعمل على الوفاء بها، والالتزام بمشاركتهم في اتخاذ القرارات المدرسية، والتحسين المستمر لأدائهم.

• **الثقة بالانفس وبالعاملين معها:**

تتسم القيادة الخادمة بأنها تثق بالعاملين معها ويثق العاملون بها بعيدا عن التسلط والدكتاتورية.

• **احترام الذات:**

تحمل القيادة الخادمة مجموعة من القيم والمثل الأساسية التي في ضوئها تتشكل أقواله وتصرفاته ويؤمن دائما بأن الفعل أبلغ من القول، كما أنه يدرك أن انسجام الأقوال مع الأفعال يولد الثقة والاحترام والتقدير والولاء عند الآخرين **Aabed, Adnan . (2005)**

• **الإحساس بالعاملين معها:**

تسعى القيادة الخادمة إلى جعل مهام ومسؤوليات العاملين بالمدرسة أكثر قيمة ومعنى، فضلا عن ذلك، فإنها تعمل على إيجاد درجة عالية من الانسجام والتعاون بين الأفراد والجماعة ورفع الروح المعنوية بين أعضائها **( Bearden, Pamela , 2015 )**

• **( Diane Patterson )**

أ- **أدوار القيادة الخادمة**

أما أهم الوظائف والأدوار التي تقع على عاتق القيادة الخادمة بالمدارس الثانوية الأمريكية من أجل تحقيق الانتقال بالعاملين وبمشارعهم وقناعاتهم واتجاهاتهم بما يعزز القيم السامية في العمل وتحقق أهداف المدرسة فهي تشمل: **( Cerit, Y. , 2009 )**

## ١- إدراك الحاجة للتغيير

ويظهر ذلك من خلال قدرة القائد الخادم على اقناع الآخرين بالحاجة للتغيير واستشارة عقول العاملين لتجديد اهدافهم وتحديد احتياجاتهم وبالتالي قبول افكار التغيير ودعمها.

## ٢. زيادة إنتاجية العاملين

القيادة الخادمة عملت على الوصول بالعاملين إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف وتفوق ما هو متوقع منهم ومن المدرسة على ضوء القيم والاخلاقيات، كما نظرت القيادة الخادمة الى التعلم على انه لا ينتهي لذا يجب ان يتعلم كل منا من اخطائه بقدر ما يتعلم من أخطاء الآخرين.

## ٣. إشراك العاملين في اتخاذ القرارات

عملت القيادة الخادمة على إشراك العاملين بالمدرسة في اتخاذ القرارات؛ من خلال تضمينهم بالمجالس المدرسية وأخذ آراءهم في القضايا الحاسمة والهامة، وتشكيل فرق العمل لتنفيذ المهام والمسؤوليات المختلفة. (Bearden, Pamela, 2015)

## (Diane Patterson)

## ٤. التطوير المهني للعاملين

سعت القيادة الخادمة الأمريكية إلى دعم البرامج والسياسات التي تستهدف تحقيق التطوير المهني للعاملين بالمدارس الثانوية؛ من خلال تبني المدرسة للآليات التالية:

## (Cerit, Y., 2009).

- مراعاة مديري المدارس أن تتضمن استراتيجية المدرسة تحفيز العاملين مادياً ومعنوياً على التطوير المهني.
- اعتماد أساليب قياس تساعد على التحديد الدقيق للعاملين الذين لديهم الرغبة والقدرة على التطوير المهني.
- اعتماد أساليب قياس تساعد العاملين على التحديد الدقيق للمهارات التي يرغبون في سقلها أو اكتسابها لتطوير مهاراتهم وقدراتهم بالعمل.
- تشجيع مديري المدارس العاملين الذين لديهم القدرة على التطوير الذاتي بتوفير الوقت وبيت الثقة بينهم.

٥. التخطيط المقنع: يصف التخطيط المقنع القدرة على استخدام النماذج العقلية وصوت المنطق لتشجيع التفكير لدى العاملين، فالقائد الخادم بالمدارس الثانوية الأمريكية لديه قدرة عالية على رسم الخطط المقنعة بحيث يكون بارع في التعبير عن القضايا وتصور الاحتمالات من خلال تقاسم أفكاره، كما أنه يملك المعرفة اللازمة لمساعدة ودعم اتباعه بشكل فعال. (Abed, Adnan, 2005)

وعليه يمكن القول ان القيادة الخادمة تلعب أدواراً في غاية الأهمية بحيث تخدم العاملين والمدرسة على حد سواء وهذا ما يعطي للقيادة الخادمة صفة التوازن بين أهداف العاملين وأهداف المدرسة وهذا يجعلها أكثر قدرة على إنجاح العديد من الاستراتيجيات الإدارية الحديثة في المدارس الأمريكية الحديثة.

#### ب- إعداد القيادات الخادمة

إنّ التحوّل إلى القائد خادم هو بالأساس حالة ذهنية عميقة يستقيها الفرد وليس مجموعة من التوجيهات. لذلك، فمن الطبيعي لا يتبع هذا التحوّل خطوات متتالية، ولكن، ثمة أمور يقوم بها القائد الخادم، بدلاً من أن يؤمن بها فقط. يمكنه العمل على هذه المهارات حتى يبقى الجزء "الخادم" من "القائد الخادم" حياً في أذهان القادة الجدد. فهي تتضمن. (Cerit, Y., 2009)

- الاستماع إلى الآخرين
- إشراك الآخرين
- الترويج للعمل الجماعي بدلاً من اتخاذ القرارات فردياً
- تعزيز مهارات حلّ المشكلات

وهناك بعض الأمور أو التوصيات التي يمكن للفرد القيام بها حتى يصبح قائداً خادماً

ومتحمساً لعمله، والتي من أبرزها: (Abed, Adnan, 2005)

- ٣- تخصيص وقت للتدريب على تنمية مهارات القيادة الخادمة.
- ٤- القراءة والاطلاع على خبرات ونماذج ناجحة لقيادات خادمة في مؤسسات تعليمية مناظرة.
- ٥- الحصول على دعم العاملين بالمدرسة.

### ثالثاً الدروس المستفادة من خبرة الولايات المتحدة الأمريكية

من أبرز الدروس المستفادة من خبرة الولايات المتحدة الأمريكية في تطبيق منهجية القيادة الخادمة بمدارسها الثانوية ؛ ما يلي :

- ١ - تشجيع عمل الفريق والاهتمام بالمرؤوسين وتعزيز نموهم المهني .
- ٢ - حثّ مديري المدارس الثانوية على أن تكون أولوياتهم الأولى هي خدمة العاملين بالمدارس، وفي الوقت نفسه تشجيعهم على استثمار الفرص لممارسة القيادة الخادمة.
- ٣ - نشر ثقافة القيادة الخادمة في المدارس الثانوية من خلال البرامج التدريبية ، وورش العمل وتشجيع حرية التعبير والتخطيط بشكل تعاوني .
- ٤ - مراعاة مديري المدارس أن تتضمن استراتيجية المدرسة تحفيز العاملين مادياً ومعنوياً على التطوير المهني وتطبيق مبادئ القيادة الخادمة .
- ٥ - الاطلاع على خبرات ونماذج ناجحة لقيادات خادمة في مؤسسات تعليمية مناظرة ، وتحديد سبل الاستفادة من تلك النماذج .
- ٦ - تعزيز مهارات حلّ المشكلات وإدارة الأزمات والمخاطر للمديرين والعاملين بالمدارس الثانوية .

### نتائج الدراسة

- ١ - تعاني قيادات المدارس الثانوية السعودية من مشكلات عدة تحد من قدراتهم على تنمية مهارات القيادة الخادمة والتي من أبرزها : عدم وجود رؤية محددة لمديري المدارس الثانوية، تدني تأهيل مديري المدارس، بيروقراطية إدارة المدارس، عدم وجود آلية لقياس أداء مديري المدارس، ضعف العلاقات الإنسانية لمديري المدارس.
  - ٢ - تعدد مميزات ممارسة مديري المدارس الثانوية الأمريكية لمهارات القيادة الخادمة والتي من أبرزها :
- توافر علاقات إنسانية بين المعلمين وزملائهم بالعمل في المدرسة، وذلك من خلال استخدام أسلوب فرق العمل وتعزيز العمل الجماعي ينمي من مهارة القيادة الخادمة.

- توفير مناخ عمل يسمح بالابتكار والإبداع على كافة المستويات، وذلك من خلال إعطاء مزيد من الحرية في العمل، والتحفيز للمبتكرين، وتوفير الهدوء والثقة التنظيمية.
- الاهتمام بمدى التفاعل بين مديري المدارس مع المعلمين وتشجيع الالتزام المستمر من خلال مراعاة تحقيق العدالة وإتباع معايير واضحة وصريحة لتطبيق القرارات الخاصة بمستحقها.
- تنمية علاقات جيدة بين مدير المدرسة والمعلمين من خلال؛ توافر علاقات إنسانية طيبة بين المعلم وكل من يشرف على عمله، مشاركة المعلم في القرارات التي ترتبط بالإشراف على أداؤه، الاهتمام بتدريب المعلمين وتنميتهم مهنيا بشكل مستمر.
- الاهتمام بتوفير بعض الخصائص الشخصية لدى المدير وهي الصدق والأمان والثبات عند المواقف والاتصال الفعال والانفتاح.
- التزام قادة المدارس (المديرين) بنشر القيم الإيجابية التي من شأنها أن تلزم كافة منسوبي المدرسة بالاهتمام والإنصات لبعضهم البعض.
- تقييد مديري المدارس بالسلوكيات الإنسانية والإجراءات الإدارية الفاعلة، والتي تعالج جوانب القصور في الأداء وتقود إلى إشباع حاجات المعلمين، وإلى تطورهم المهني وضمن تحسين أدائهم.
- الاهتمام بالتطبيق العملي لبعض الصفات التي يجب أن يقوم بها القائد الخادم (المدير) حيث أنها تؤثر إيجابيا في المعلمين كالاكتواء العاطفي والإيثار.

#### رابعا : آليات تطبيق القيادة الخادمة بالمدارس السعودية في ضوء الخبرة الأمريكية

١. عقد دورات تدريبية وبشكل دوري مستمر لتعريف مديري المدارس الثانوية بماهية القيادة الخادمة، وأهم مبادئها التي تركز عليها، وأهميتها ودورها الفعال في تحقيق النجاح والتقدم سواء على مستوى العاملين أو مستوى المدرسة ككل، وذلك من خلال الآليات التالية:
٢. عقد الدورات التدريبية للمديرين على كيفية التعامل الإنساني مع المرؤوسين من خلال الاهتمام بتحقيق السعادة الشخصية لهم، ومساعدتهم في حل مشكلاتهم الشخصية

بالشكل الذي يرفع عنهم المعاناة الشخصية ويحرر طاقتهم للتركيز في إنجاز المهام المسندة إليهم.

٣. أن يتوافر لدى مديري المدارس الحكمة، وذلك من خلال أن يكون مدير المدرسة لديه القدرة على التنبؤ بسلوكيات المعلمين، وذلك من خلال معرفته بهم، وأن تتوافر ثقة بين المعلم والمدير، وتعزيز الثقة الجديرة من خلال الاستقامة والكفاءة باعتماد عدالة التعامل بين المدير والمعلمين، وكذلك من خلال إتاحة الفرصة للاتصالات الرسمية وغير الرسمية، ومشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات في بعض مشكلات العمل بالمدرسة.

٤. فضلا عن الوعي بأهمية التنمية الذاتية بشكل دائم؛ حتى يصبح المديرون على درجة عالية من الفهم والإدراك للمتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة، وهو الأمر الذي يسهم أيضا في الحصول على ثقة المعلمين.

٥. ضرورة توافر القدرة لدى المديرين على التعامل الفعال مع المتغيرات بالشكل الذي يعظم المنافع للمدرسة، ويقلل المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها.

٦. ضرورة أن يكون مدير المدرسة لديه القدرة على التخطيط المقتنع والرعاية، وذلك من خلال: أن يتوافر لدى مديري المدارس القدرة على رسم خطط مقنعة تعبر عن الطموحات والقضايا المهمة للمدرسة، كما يتوافر لديهم معرفة بالمعلمين لكي يستطيعوا أن يقدموا الدعم المناسب لهم، وأن يستخدموا الأقتاع بدلا من السيطرة والسلطة.

٧. ضرورة الإفادة من الخبرات العالمية في تنمية المهارات القيادية الحديثة والاطلاع على ممارساتهم المختلفة وكيفية أداء تلك الممارسات والصعوبات التي تواجههم وكيفية التعامل معها .

## المراجع

### أولاً : المراجع العربية :

إبراهيم، منى عمر (٢٠١٣). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة العامة وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن .

الإمام، عبدالله بن علي (٢٠١٦) واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين : دراسة ميدانية مجلة العلوم التربوية ، مصر، مج ٢٤، ع ١٤ .  
البداح، محمد بن خالد (٢٠٠٦). مفهوم القيادة الخدمية في الفكر المعاصر: خادم الحرمين الشريفين - قدوة. برنامج ندوة القيادة ومسئولية الخدمة. متوافر على الرابط:

<http://www.easternemara.gov.sa/nadwa/3-10-2019>.

بدر بن عبدالله بن طالب (٢٠١٨) درجة مساهمة القيادة الخادمة في تحقيق الثقة التنظيمية لقادة المدارس الثانوية بمحافظة حوطة بني تميم والحريق من وجهة نظر المعلمين" ، مجلة كلية التربية بأسبوط، مصر ، مج ٣٤، ع ٤٤

عبد الرحمن، طارق عطية (٢٠١٤). الرضا الوظيفي للعاملين في نظرية القيادة الخادمة: دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، مجلة الإدارة العامة، (١)٥٥، ٥٥-٦٣.

العبدالكريم ، راشد (٢٠٠٩) التعليم العام السعودي: المشكلات معروفة والحلول متوفرة.. ولكن؟ مجلة المعرفة ،

[http://www.almarefh.net/content\\_&SubModel\\_1-10-2019](http://www.almarefh.net/content_&SubModel_1-10-2019).

الغامدي، بندر (٢٠١٤). درجة توافر سمات القائد الخادم لدى مديري المدارس الثانوية بالطائف. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

لخضر، مرغاد، وحدة، راييس (٢٠٠٦). الإدارة بالأهداف والإدارة بالقيم في منظمات الأعمال، ط ١، القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع.

غنيم، صلاح الدين عبد العزيز (٢٠١٢). استراتيجية مقترحة لتحقيق الاستقلال الذاتي لإدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر. مجلة مستقبل التربية العربية، مج ١٩، ع ٧٦.

العجمي ،محمد حسنين و حسان، محمد حسان (١٤٣٤ هـ) الإدارة التربوية، ط ٣، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

عبد الرسول، حسين وعبد السادة، ميثاق (٢٠١٢) خصائص القيادة الخادمة وأثرها في تعزيز ثقة المرؤوسين بالقائد، المؤتمر العلمي السادس لكلية الإدارة والاقتصاد جامعة البصرة.  
 صلاح الدين، نسرين صالح محمد (٢٠١٦) القيادة الخادمة لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين في مصر: نموذج بنائي مقترح، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة عين شمس، مج ٤٠، ع ١، ص ص ٦٥-١٦٦.

راغب، إيمان زغلول (٢٠٠٩) النمط القيادي مدخل لتحويل المدارس المصرية إلى مجتمعات تعلم مهنية: سيناريوهات مقترحة، دراسات تربوية واجتماعية - مصر، مج ١٥، ع ٤، ٤٧٥-٥٦٠.

التمام، عبد الله بن علي سالم (٢٠١٦) واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية، مجلة العلوم التربوية، مصر، مج ٢٤، ع ١، ص ص ٢٥٥-٣٠٩.

أبو تينة، عبد الله؛ و خصاونة، زياد؛ الطحانية، سامر (٢٠٠٧) القيادة الخادمة في المدارس الأردنية كما يدركها المعلمون والمديرون: دراسة استطلاعية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، البحرين، ص ص ١٣٧-١٦٠.

نجم، نجم عبود (٢٠١١) القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

يعقوب، خالد عطية (٢٠١٢) تفعيل دور مديري المدارس في تحفيز المعلمين في مصر في ضوء خبرة اليابان، مجلة الثقافة والتنمية، ع ٥٢، ص ص ١٢٠-٢٠٤

## ثانياً: المراجع الأجنبية :

Aabed, Adnan (٢٠٠٥ ) A study of Islamic leadership theory and practice in K-12 Islamic schools in Michigan,.Brigham Young University, ProQuest Dissertations Publishing.

Al-Daihani, Sultan. (2017).The Impact of Servant Leadership on Strategic Planning in Kuwait Schools: A Field Study, The Educational Journal, 1(123): 11-37.

Babb, C A (2012). An Analysis of the relationship between organizational servant leadership and student and student achievement in middle level school. DAI-A 73/10 E. Retrieved from <https://search.proquest.com/1-10-2019>

Bausch, T. A. (1998). Servant-leaders making human new models of work and organization. In Spears, L.C. (Ed.), Insights on leadership: Service, stewardship, spirit, and servant-leadership ,New York: Wiley.

Bearden, Pamela Diane Patterson( ٢٠١٥ ) An Examination of the Relationship between Principals' Reported Servant Leadership Traits and the Level of Parental Involvement and Presence in Alabama High Schools, .Grand Canyon University, ProQuest Dissertations Publishing,.

Black, G. L. (2010). Correlational analysis of servant leadership and school climate. *Catholic Education: A Journal of Inquiry and Practice* 13(4),

Cerit, Y. (2009). The effects of servant leadership behaviours of school principals on teachers' job satisfaction. *Educational Management Administration and Leadership* 37(5),.

Fridell, Max; Rebecca Newcom Belcher; Messner, Phillip E (2009) : Discriminate analysis gender public school principal servant leadership differences .*Leadership & Organization Development Journal*; Bradford Vol. 30, Iss. 8,

Jackson H C (2010). An exploratory study of servant leadership among school leaders in an urban school district. *DAI-a* 71/12. Retrieved from <https://search.proquest.com/> / 1-10-2019

McNeely, C. A., Nonnemaker, J. M., and Blum, R. W. (2002). Promoting school connectedness: Evidence from the national longitudinal study of adolescent health. *Journal of School Health* 72(4),.

Shaw, Jimmy & Newton, Jodi. (2014) Teacher Retention and Satisfaction with a Servant Leader as Principal, *Education*, 135(1):101-106.

Spears, Larry C (2008 )SERVANT-LEADERS IN ACTION: PHILADELPHIA FREEDOM SCHOOLS FOSTER SERVANT-LEADERSHIP .*The International Journal of Servant-Leadership*; Spokane Vol. 4, Iss. 1, .

Stephen M J (2007). Servant Leadership An examination of public school principles: properties of servant leadership as a successful leadership style. *DAI A* 68/03. Retrieved from <https://search.proquest.com/>, 1-10-2019

Temperley, Austin J ( 2001 ) Servant leadership as defined by K-12 ACSI Christian School administrators in Arizona, USA, .Temple University, ProQuest Dissertations Publishing, 201

William.B.P.(2009)An Analysis of Participation in Servant Leadership as Self-Reported by Elementary school Principals in Southwest Georgia, PhD Diss, Georgia Southern University.

Yerace, Felix J (2014) BUILDING COMMUNITY IN SCHOOLS: Servant-Leadership, Restorative Justice, and Discipline Reform, .*The International Journal of Servant-Leadership*; Spokane Vol. 10, Iss. 1, .