

**القيادة الخادمة مدخل لتطوير أداء معلمي المدارس الرسمية
للغات بمحافظة القاهرة**

Searvant leadership as an approach to developing the
performance of teachers of official language schools in
Cairo Governorate

إعداد

أ/عبد العاطي محمود محمد خليل

إشراف

أ.م.د/ أسماء فتحي السيد

أستاذ أصول التربية المساعد
كلية التربية- جامعة المنوفية

أ.د/ محمود فوزي أحمد بدوي

أستاذ أصول التربية
ووكيل الكلية لخدمة المجتمع وتنمية البيئة
كلية التربية- جامعة المنوفية

Blind Reviewed Journal

المستخلص

هدف البحث الحالي الكشف عن دور القيادة الخادمة في تطوير أداء معلمي المدارس الرسمية للغات، وقد اتبع البحث المنهج الوصفي مستعيناً بالاستبيان الذي تم تطبيقه على عينة الدراسة في العام الدراسي (٢٠٢١/ ٢٠٢٢م)، الترم الأول حيث تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (١٢٠) مدرسة ثانوية رسمية للغات، وعدد الفصول (٩٧٠) فصل، وعدد الطلاب (٣٧٧٨٢)، وبلغت العينة (٤٠٠) طالب وطالبة، ومن أهم ما توصل إليه البحث: أن ممارسة القيادة الخادمة لدى معلمي المدارس الرسمية للغات جاء بدرجة منخفضة بدراسة آراء طلاب تلك المدارس، وقدمت الدراسة عدة توصيات إجرائية لتفعيل القيادة الخادمة في العملية التعليمية، وتعميمها في المدارس الرسمية للغات منها: تطوير برامج تدريبية، وورشات عمل مشتركة للمعلمين، وذلك لتطوير أدائهم ومهاراتهم القيادية وتنمية معارفهم حول ماهية القيادة الخادمة وآلية تفعيلها في المؤسسات التعليمية، ودعم معلمي المدارس الرسمية للغات برامج التنقيف والتدريب والتأهيل والتنمية المهنية والتقييم والإعداد على كيفية خدمة الطلاب والمجتمع والتعامل الإنساني معهم.

الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة - تطوير الأداء

Abstract

The aim of the current research is to reveal the role of servant leadership in developing the performance of public school teachers of languages. The research followed the descriptive approach, using the questionnaire that was applied to the study sample in the academic year (2021/ 2022 AD), the first term, where a random sample was selected from the study population of (120) official secondary schools of languages, the number of classes (970), the number of students (37782), and the sample amounted to (400) male and female students. The students of those schools, and the study presented several procedural recommendations to activate servant leadership in the educational process, and generalize it in the official schools of languages, including: developing training programs and joint workshops for teachers, in order to develop their performance and leadership skills and develop their knowledge about the nature of servant leadership and the mechanism of its activation in educational institutions, and support Teachers of public schools of languages, education, training, qualification, professional development, assessment and preparation programs on how to serve students and society and humane interaction with them.

Keywords: servant leadership, performance development

مقدمة البحث:

تدخل مراحل التعليم قبل الجامعي وخاصة مرحلة التعليم الثانوي الألفية الثالثة وهي محاطة بالعديد من المتغيرات العالمية والمحلية والتحديات غير المسبوقة في مختلف المجالات، فضلاً عن تداعيات التنافسية والعولمة والتحديات الاقتصادية، والإجتماعية، والسياسية، والثقافية، والبيئية، والتربوية، والدينية، والتكنولوجية، التي تحمل بين طياتها توجهات حديثة في إدارة المدارس وقيادتها، وتفرض هذه التحديات التحول من الأساليب التقليدية في الإدارة، إلى تبني ممارسات قيادية حديثة وفاعلة تعزز مبدأ الأساليب التطويرية، والتآزر، والمسؤولية، والتمكين.

كما أن للقيادة التأثير الفعال على التطوير والتجويد بشكل كبير، حيث إن وجود قيادة رائدة تسهم في رفع كفاءة المعلمين وتطويرهم أكاديمياً ومهنياً.

ومن الإتجاهات الحديثة لقيادة المدارس ما يعرف بالقيادة الخادمة؛ والتي تعد اتجاهاً مهماً لتطوير أداء المعلمين، كونها الشكل الأخلاقي للقيادة الكاريزمية التي تشتمل على مجموعة من العناصر تتمثل في التواصل، والمعالجة العاطفية، والتمكين، وبناء المجتمع، وقوة العلاقات، والاستقلالية، والتنمية الأخلاقية للجميع، والتوجه نحو تحقيق الخدمة" (Doraiswamy,2018: 180).

وما تؤكده الدراسات هو احتياج معلمي المدارس الرسمية للغات إلى تفعيل القيادة الخادمة

لتطوير أدائهم للعديد من الأسباب:

إن نقاط القوة الأساسية في نمط القيادة الخادمة هي مدى مساهمتها في تطوير المؤسسات التعليمية وغيرها وتنمية وتطوير الأفراد، حيث يتجه القادة الخدم من الأنماط القيادية التقليدية إلى اتجاه آخر، حيث يقوم القائد الخادم بتحويل التابعين بالقيام بالمهام المرتبطة بالعمل وإلهامهم، وهذا ما يحتاج إلى الجهود الجماعية، وينعكس ذلك بالإيجاب على نتائج العمل والتي تكون أعظم وأثمن من الجهود الفردية.

كما تعمل القيادة الخادمة وبقوة ليقوم المعلمون ببذل كل الجهد واستثمار الوقت في مساعدة الطلاب على معرفة نقاط القوة والضعف لديهم، كما أن القيادة الخادمة تساعد المعلمين للوصول إلى أقصى الطاقات الجسدية والفكرية، وبهذا فإن المعلمين يصلوا إلى التوازن في حياتهم، كما أن

المعلم القائد الخادم يقوم بالنظر إلى مصالح الطلاب ويدي الصبر والتسامح معهم، مثل هذه السمات في القيادة الخادمة تؤدي إلى خلق حالة عامة من الانجاز والتحصيل العلمي والانتماء المؤسسي لدى المعلم والطالب، والتنمية المهنية والإبداع والتطوير والتحسين المستمر في الأداء، كما وتساهم في تطوير رأس المال البشري في المنظمات والمحافظة عليه (Nayab, 2011).

فلقد أكدت دراسة أبو تينة، وخصاونة، والطحاينة (٢٠١٤)، ودراسة (bin Ibrahim, 2014)، ودراسة لبيب (Labib, 2015)، ودراسة إبراهيم؛ والشهومي (٢٠١٨)، ودراسة عبد الفتاح، وأبو سيف (٢٠١٦)، ودراسة الغامدي (٢٠٢٠)، ودراسة النايف (٢٠٢٠)، ودراسة عواد؛ وحتامله (٢٠٢١)، ودراسة كريين؛ وليوز (Crippen & Willows, 2021) على أن واقع الحال على الصعيد التطويري للقيادة الخادمة في المجال التربوي ما زال قاصراً على المجال الاقتصادي، فيما تقل الأبحاث والدراسات التطبيقية المتعلقة بالقيادة الخادمة وممارستها تربوياً، مع عدم امتلاك معلمي المدارس الرسمية للغات لكثير من الكفايات والكفاءات التي تؤهلهم وتمكنهم من قيادة مدارسهم بجدارة وتميز، عدم تقديم الخدمات لكافة المعلمين في العملية التعليمية، وذلك نتيجة لضعف ما تقدمه وزارة التربية والتعليم من برامج إعداد وتدريب وتأهيل وتنمية مهنية لمعلمي هذه المدارس، إضافة إلى عدم الاستخدام المثمر للتقنية الحديثة والذي قد ينعكس بشكل سلبي على أداء المعلمين، انخفاض دخل المعلم مما يدفع البعض للتوجه للدروس الخصوصية مع افتقاد بعضهم أن يكونوا قوة حسنة لطلابهم، وكذلك ضعف قدرة الكثير من المعلمين في جذب انتباه واهتمام الطلاب.

ونظراً لأهمية القيادة الخادمة في المؤسسات التعليمية، فلقد انبرت دراسات تربوية كثيرة لتناولها بالدراسة والتحليل كدراسة لبيب (Labib, ٢٠١٥)، ودراسة النايف (٢٠٢٠)، ودراسة عواد، وحتامله (٢٠٢١)، والتي أكدت على وجوب تفعيل القيادة الخادمة لدى المعلمين.

مشكلة البحث وأسئلته.

تحدد مشكلة البحث في محاولة الإجابة على السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تطوير أداء معلمي المدارس الرسمية للغات بمحافظة القاهرة في ضوء مدخل القيادة الخادمة؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الآتية:

- ما طبيعة العلاقة بين تطبيق القيادة الخادمة وأداء المعلمين؟
- ما الإطار المفاهيمي للقيادة الخادمة لمعلمي المدارس الرسمية للغات؟
- ما مستوى ممارسة القيادة الخادمة لدى معلمي المدارس الرسمية للغات؟
- ما الآليات الإجرائية المقترحة التي يمكن إتباعها لتطوير أداء معلمي المدارس الرسمية للغات بمحافظة القاهرة في ضوء مدخل القيادة الخادمة؟

أهداف البحث.

يستهدف البحث الحالي، تحقيق ما يلي:

١. التعرف على طبيعة العلاقة بين تطبيق القيادة الخادمة وأداء المعلمين.
٢. التعرف على مستوى ممارسة القيادة الخادمة لدى هؤلاء المعلمين.
٣. تقديم آليات مقترحة التي يمكن من خلالها الارتقاء بمستوى أداء المعلمين وتطويرهم من خلال مدخل القيادة الخادمة.
٤. محاولة البحث تقديم عدة توصيات إجرائية لتفعيل القيادة الخادمة في المدارس الرسمية للغات، الأمر الذي من شأنه تحسين المنتج التعليمي.
٥. تم تطبيق هذا البحث على المدارس الرسمية للغات بالقاهرة، الأمر الذي من شأنه توفير معلومات يمكن أن تكون ذات قيمة عالية لإدارة هذه المؤسسات التعليمية حول ممارسات معلميه، وهو الأمر الذي يمكن أن يسهم في تطوير وتنمية قادة هذه المؤسسات التعليمية بصفة خاصة، والمؤسسات الأخرى بصفة عامة، وذلك بتحقيق المزيد من النمو والتطور والانضباط والمهنية في أداء المعلم والطالب.

٦. يعمل على تزويد المسؤولين بوزارة التربية والتعليم بجمهورية مصر العربية بمعلومات حول أداء المعلمين في المدارس الرسمية للغات، والأنماط القيادية التي يقومون بتوظيفها.

أهمية البحث.

استمد البحث الحالي أهميته مما يلي:-

١. تناوله لمعلمي المدارس الرسمية للغات باعتبارهم قادة تربيين لطلابهم.
٢. تكمن أهمية البحث الحالي في أنه يعد من أكثر الموضوعات أهمية وحادثة في الميدان التربوي، إذ يتناول مفهومين هما: القيادة الخادمة والارتقاء بأداء المعلمين.
٣. سعي البحث بوضع آليات مقترحة للارتقاء بمستوى القيادة الخادمة لدى المعلمين بما ينعكس على تطويرهم وأدائهم التربوي.

منهج البحث وأداته.

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي، لملاءمته طبيعة الدراسة، كما تم استخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من أفراد العينة.
حدود الدراسة.

- ١- الحدود الموضوعية: القيادة الخادمة لدى معلمي المدارس الرسمية للغات.
- ٢- الحدود المكانية: المدارس الرسمية (التجريبية) للغات في محافظة القاهرة.
- ٣- الحدود الزمانية :- الترم الأول للعام الدراسي (٢٠٢١-٢٠٢٢م).
- ٤- الحدود البشرية:- طلاب المرحلة الثانوية بالمدارس الرسمية للغات بمحافظة القاهرة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتمثل مجتمع الدراسة الحالية في طلاب المدارس الرسمية لغات ببعض الإدارات التعليمية بمحافظة القاهرة، نظرًا لأن هذه المدارس هي التي يعمل بها الباحث كمعلم للغة الإنجليزية، والتي يبلغ عددها (١٢٠) مدرسة وفقًا لإحصائية (٢٠٢١/ ٢٠٢٢م)، وسوف يتم اختيار عينة ممثلة لهذا المجتمع بطريقة عشوائية، تحديداً طلاب المرحلة الثانوية.

مصطلحات البحث.

١- القيادة الخادمة:

هي "مجموعة ممارسات ذات فلسفة تُثري حياة الفرد، وتعمل هذه الممارسات إلى نشر العدالة والعناية بالأفراد، وبناء المؤسسات بشكل أفضل. كما أن القيادة الخادمة تمثل تبني القائد لفلسفة مبنية على خدمة أتباعه وتحقيق أهداف المنظمة، مع محافظته على إقناع وتشجيع الأتباع على المبادرة والابتكار ضمن فريق العمل" (الثَّمام، ٢٠١٦).

تعرف القيادة الخادمة في هذه البحث الحالي على أنها:

نمط قيادي، خدمي، وأخلاقي يتبعه معلمو ومعلمات المدارس الرسمية للغات، ويرتكز هذا النمط على تقديم الخدمات والدعم الكامل لكافة الطلاب ومساعدتهم لتحقيق أهدافهم من قبل المعلمين، وإعلاء مصلحة الطلاب على مصالحتهم الشخصية، بالإضافة إلى إشراكهم في صنع واتخاذ القرارات التي تتعلق بمصالحهم، والتحسين والتطوير والتغيير المستمر لتحقيق أهداف العملية التعليمية بجودة وتميز.

٢- تطوير الأداء:

يعرف اجرائياً بأنه "عمليات تنموية تحسينية متطورة نشطة حديثة مستدامة، يقوم بها المعلمون بكفاءة، بغية رفع مستوى العملية التعليمية التعلمية التربوية، ووصولاً للأهداف المرجوة.

٣- المدارس الرسمية للغات:

تعرف على أنها مدارس تم إنشاءها طبقاً للقرار الوزاري رقم (٩٤) لسنة ١٩٨٥، تحت مسمى المدارس التجريبية لغات، والتي كانت بمثابة طوق نجاة للطبقة المتوسطة، من أجل الحصول على مستوى تعليمي متميز، يجمع بين اللغة ومصارييف في متناول الأيدي، كما أنها أقل كثافة طلابية من نظيرتها العامة، ومصارييفها أعلى نسبياً من نظيرتها العامة؛ وتلتزم المدارس التجريبية بالمناهج الحكومية التي وضعتها وزارة التربية والتعليم كنظيرتها العامة (قانون التعليم، ١٩٨٥).

الدراسات السابقة.

اطلع الباحث على دراسات عديدة تعلقت بموضوع البحث الحالي نذكر منها ما يلي:

١- دراسة بن إبراهيم (bin Ibrahim, 2014) بعنوان:

"تأثير القيادة الخادمة على إدارة التغيير في المدارس الثانوية"

هدفت الدراسة التعرف على تأثير القيادة الخادمة على إدارة التغيير في المدارس الثانوية، استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، تكونت، تم استخدام الملاحظة كأداة للدراسة، حيث أظهرت النتائج أن القيادة الخادمة ساهمت في إحداث إدارة التغيير في المدارس الثانوية، لذا ينبغي أن تطبق القيادة الخادمة والتي يمارسها قادة المدارس لتحسين نجاح إدارة التغيير، وبالتالي تحسين الأداء المدرسي.

٢- دراسة لبيب (Labib, 2015) بعنوان:

"القيادة الخادمة في سياق التعليم: المعلمون كقادة خادمين مع التركيز على التنمية الفردية"

هدفت الدراسة التعرف على التنمية الفردية باعتبارها واحدة من أهم خصائص القيادة الخادمة التي يمارسها المعلمون، بالإضافة إلى محاولتها لجذب مزيد من الاهتمام إلى القيادة الخادمة في سياق التعليم حيث تبين الدراسة بأن المعلمين، الذين لديهم سلوكيات القيادة الخادمة، يمكنهم تعزيز التنمية الفردية للطلاب. واستخدمت هذه الدراسة، المنهج الوصفي التحليلي، وعمل استبيانات في المدارس والمؤسسات التعليمية الأخرى بالقاهرة بهدف استكشاف المعلمين الذين أثروا في حياة الطلاب. وخلصت الدراسة إلى أنه؛ يمكن للقيادة الخادمة تطوير شخصيات الطلاب ومساعدتهم على تحقيق نتائج أكاديمية أفضل.

٣- دراسة عبد الفتاح، وأبو سيف(٢٠١٦) بعنوان:

"دور القيادة الخادمة في تحقيق التماثل مع الهوية التنظيمية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمصر من وجهة نظر المعلمين"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الخادمة في تحقيق التماثل مع الهوية التنظيمية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمصر من وجهة نظر المعلمين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة المديرين للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، وأوصى الباحثان بضرورة عقد ندوات مجتمعية تعزز علاقة المدرسين بالمجتمع المحلي والأخذ بأرائه حول جهود المدرسة.

٤- دراسة إبراهيم؛ والشهومي (٢٠١٨) بعنوان:

"درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مُديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عُمان في ضوء نموذج لوب"

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مُديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عُمان، استخدام الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة. وبينت النتائج أن درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مُديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عُمان جاءت كبيرة.

٥- دراسة الغامدي(٢٠٢٠) بعنوان:

"القيادة الخادمة وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين ممارسة القائدات للقيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات. استخدام الباحث المنهج الوصفي الارتباطي. وتم اعتماد أداة الاستبانة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أنّ درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية في مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات عالية، وأن مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمات في المدارس الثانوية في مدينة الرياض مرتفع جداً، كما أشارت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة القيادة الخادمة ومستوى الاستغراق الوظيفي. وأوصت الدراسة بالنظر في احتياجات المعلمات، ووضع خطط مدروسة لتوجيه القيادات إلى استخدام الأساليب الحديثة في القيادة.

٦- دراسة النايف(٢٠٢٠) بعنوان:

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

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 لملاءمته لطبيعتها، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات،

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها: معاناة قيادات المدارس الثانوية السعودية من مشكلات عدة تحد من قدراتهم على تنمية مهارات 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.

٧- دراسة عواد، فتحية سليمان، وحتامله، حابس محمد (٢٠٢١) بعنوان:

"دور القيادة الخادمة في تطوير أداء معلمي مدارس الأغوار الشمالية"

هدفت الدراسة الكشف عن دور القيادة الخادمة في تطوير أداء معلمي مدارس الأغوار الشمالية، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، تم استخدام الإستبانة كأداة للدراسة، حيث أظهرت النتائج أن تقديرات أفراد عينة الدراسة حول دور القيادة الخادمة في تطوير أداء معلمي مدارس الأغوار الشمالية جاءت بدرجة (مرتفعة). أوصى الباحثان بتطوير برامج تدريبية، وورشات عمل مشتركة لكل من مديري المدارس ومعلميها وذلك لتطوير مهاراتهم القيادية.

٨- دراسة كريبن، وليوز (Crippen & Willows,2021): بعنوان

"ربط قيادة المعلم والقيادة الخادمة كمشاركة تآزرية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة قيادة المعلم والقيادة الخادمة كشراكة تآزرية في المدارس بولاية أنتاريو بكندا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت جمع الوثائق في تحليل البيانات والمعلومات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى الاهتمام بالقيادة الخادمة في برامج التنمية المهنية للمعلمين من خلال نموذج سبيرز والذي تضمن عشرة أبعاد وهي: الاستماع، والتعاطف، والمعالجة، والوعي والإقناع، والتصور، والحكمة، والبصيرة، والإشراف، والإلتزام بنمو الأفراد، وبناء المجتمع.

التعليق على الدراسات السابقة:

وبالنظر إلى الدراسات المتضمنة في هذا المحور يتضح أن:-

❖ أجمعت نتائج الدراسات السابقة على أهمية تطبيق وممارسة القيادة الخادمة في المؤسسات التعليمية وغيرها للوصول إلى تطوير وتحسين أداء المعلمين المهني والأكاديمي، مع منتج تعليمي راقٍ ومتميز، كدراسة كريبن، وليوز (Crippen & Willows,2021)، ودراسة

ليبيب (Labib, 2015)، ودراسة النايف (٢٠٢٠)، ودراسة الغامدي (٢٠٢٠)، ودراسة ابن إبراهيم (bin Ibrahim, 2014)، ودراسة عواد، وحتامله (٢٠٢١)، ودراسة إبراهيم، والمرزوقي (٢٠٢١).

❖ ركزت الدراسات بشكل مباشر على موضوع القيادة الخادمة من حيث التعرف إلى استكشاف الأساليب الحالية لقيادة المعلم في محاولة لتعزيز وتنشيط القيادة الجماعية للمعلمين في المؤسسات التعليمية، كدراسة (Labib, 2015) ودراسة الغامدي (٢٠١٤)، والتعرف على التطوير والتحسين والتجويد باعتبارها واحدة من أهم خصائص القيادة الخادمة التي يمارسها المعلمون.

❖ ندره في عدد الدراسات التي تربط بين متغيري الدراسة، وهما المتغير المستقل (القيادة الخادمة)، والمتغير التابع (تطوير أداء معلمي المدارس الرسمية للغات)، مع وجود دراسات ربطت المتغير المستقل محل الدراسة بمتغيرات أخرى كسلوك المواطنة التنظيمية، كدراسة عبدالفتاح، وأبو سيف (٢٠١٦) في تحقيق التماثل مع الهوية التنظيمية، ودراسة لبيب (Labib, 2015) مع التركيز على التنمية الفردية للطلاب، ودراسة كربين، وليوز (Crippen & Willows, 2021) قيادة المعلم والقيادة الخادمة.

❖ الدراسة الحالية تميزت عن الدراسات السابقة في تناولها لموضوع القيادة الخادمة وممارسة المعلمين لها وأثرها على تطوير الأداء للمعلمين في المؤسسات التعليمية.

المحور الأول: الإطار النظري للبحث:

أولاً: القيادة الخادمة لدى معلمي المدارس الرسمية للغات:

تعد القيادة الخادمة إحدى أهم المداخل والركائز الرئيسة، التي تسهم في رفع مخرجات العملية التعليمية، حيث تعد بمثابة الحافز للتطور والإبداع، كما تغرس القيم التي تساهم في تحسين إنتاجيتهم، وزيادة انتمائهم لمدارسهم وعملهم المهني الذي يعملون به؛ كما أن شعور المعلم بأهمية وقوة الدور الذي يؤديه يعد ركناً أساسياً من أركان النجاح في المؤسسات التعليمية، فكلمة شعر المعلم بأنه ضعيف في معرفته بأمور واحتياجات ومتطلبات مؤسسته، قل أداءه وضعف (الشمري، ٢٠١٨).

ثانياً: أهمية القيادة الخادمة في المؤسسات التعليمية:

وباستقراء جملة الدراسات التربوية والتي تناولت القيادة الخادمة في المؤسسات التعليمية يتضح أن هذه الدراسات (التمام، ٢٠١٦: ص ٢٦٢)، (عواد، وحتامله (٢٠٢١)، (شراب، ٢٠١٨ : ٣٠-٣١)، (النايف، ٢٠٢٠: ص ٤٨٢)، عبد الفتاح، وأبو سيف(٢٠١٦)، (Crippen & Willows, 2021)، (Labib, 2015): تحدد مجموعة من النقاط التي تبرز الأهمية الكبرى للقيادة الخادمة التي تسهم في تطوير أداء المعلمين كالتالي:-

- تساهم في تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة التعليمية.
- تعد كبقوة تتماهى في داخلها مع مفاهيم المؤسسات التربوية وسياساتها واستراتيجيتها.
- تولي الكثير من الاهتمام بالمعلمين، حرصاً منها على تطويرهم، وتدريبهم، وتنميتهم.
- تواكب المتغيرات والتطورات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وتوظفها وتطوعها بطريقة مناسبة لتحقيق الانجاز، والمصالح والأهداف المنشودة.
- تشكيل كوادر قيادية بالترجى بهدف الاستفادة من فاعليتهم في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، وذلك عن طريق إرضائهم والتفاني في تلبية احتياجاتهم ومطالبهم.
- ترفع مستوى الثقة والطمأنينة والاحترام بين المعلمين وطلابهم.
- دور المعلم القائد الخادم يظهر من خلال تجاوز مصالحه الشخصية، والاهتمام بخدمة حاجات الطلاب.
- منح المعلمين فرصة لتحقيق ما يطمحون إليه علمياً ومادياً واجتماعياً.
- مساهمتها في التطوير التنظيمي للمؤسسات التعليمية.
- تساعد كل فرد من أعضاء فريق العمل على تقديم مساهمته بناءً على مهاراته وخبراته، وعليه يؤدي إلى بناء فريق عمل متعاون وأكثر فعالية.
- مساعدة المعلمين في التطور الأكاديمي والثقافي.
- زيادة الدافعية في التميز والأداء الجيد وهذا يتحقق عندما يتمكن المعلم القائد الخادم من ربط أهداف التطوير المهني بأهداف المتعلمين.
- منح المعلمين بالمدرسة دوراً في حل المشكلات والتعامل الجدي مع الأزمات .

- خلق الرغبة لدى المعلمين في بذل المزيد من الجهد والعمل بشكل أكثر ذكاء من خلال العمل ضمن مجموعة قادرة على تطوير حلول أفضل.

ثالثاً: خصائص القيادة الخادمة:

وباستقراء التعريفات المتعلقة بالقيادة الخادمة، ومن خلال المفهوم الإجرائي للدراسة الحالية، فإن القيادة الخادمة في المؤسسات التعليمية تتميز بعدة خصائص تسهم في تطوير أداء المعلمين كما استنتجتها بعض الدراسات (Spears, 2010: pp27-29)، (Ponton & Foch, 2015: p52)، كالتالي:

- تقدير الطلاب (Valuing Students): وهي تعظيم الطلاب لذاتهم، لا للغايات المرجوة من ورائهم، بمعنى تقدير النفس البشرية للطلاب بتجرد، والالتزام أمامهم بتحقيق كافة حقوقهم.
- التواضع (Humility): ويقصد بها أن المعلمين القادة الخدم يؤثرون على أنفسهم طلابهم.
- الاستماع (Listening): وهي أن المعلم القائد الخادم لديه القدرة على الاستماع لطلابه حال اللجوء إليه دون تردد أو خوف ينطوي على إمكانية إصدار حكم منه حول شخصية طلابه.
- الثقة (Trust): وهي أن المعلم القائد الخادم يعطي الثقة لطلابه.
- العناية بالطلاب (Caring): يهتم بالطلاب أكثر من اهتمامه بالمؤسسة، في سبيل تحقيق النجاح للمؤسسة.
- النزاهة (Integrity): وهي أن المعلم القائد الخادم يتمتع بمعايير أخلاقية عالية.
- القيام بالخدمة (Service): خادم لطلابه قبل كل شيء.
- التمكين (Empowering): يفوض صلاحياته، ويتقبل المساءلة.
- الإيثار (Serve others' needs before their own): وهي أن المعلم القائد الخادم يقدم طلابه على نفسه في كل شيء في مصلحة الطلاب.
- التعاون (Collaboration): وهي أن المعلم القائد الخادم يفضل النوع من المعاملات غير القائم على المنافسة السلبية، والتي قد تحمل في طياتها أضعافاً تجاه الطلاب.
- المحبة (Unconditional Love): وهي أن المعلم القائد الخادم يقبل ويقدّر الطلاب على اختلاف أشكالهم وسلوكهم.

- التعلم (Learning): وهي أن المعلم القائد الخادم قادر على التعلم من طلابه دون أن تكون لديه تلك النظرة الفوقية للطالب، بل إن ذلك يعتبر من التواضع.

رابعاً: مؤشرات القيادة الخادمة لدى المعلمين بالمدارس الرسمية للغات:

في الحقيقة تلعب القيادة الخادمة دوراً هاماً في المؤسسات التعليمية بما تقدمه من تنمية وتطوير شخصية المعلمين إيجابياً، كون القيادة الخادمة من الأنماط القيادية القادرة على حفز المعلمين واستثارة دافعيتهم والارتقاء بمستوى أدائهم الأكاديمي في المدارس (Day & Antonakis,2002).

كما يعتبر الاهتمام بتطوير أداء المعلمين نهوياً للعملية التعليمية التعلمية، التي لا بد من تحقيقها، الأمر الذي يتطلب قيادات إدارية تربوية خادمة متطورة، تمتلك الكفاءة والفاعلية في تطوير أداء المعلمين القيادية سواء من حيث الرؤية، والتمكين، والتواضع، والجودة، وبيان دور القيادة في تطوير أداء المعلمين من أجل فتح المجال للمعلمين بالتميز والإبداع وابتكار طرق جديدة تساعد المؤسسات التعليمية في بلوغ أهدافها، لذا جاءت هذه الفكرة لتلقي الضوء على الدور الذي تؤديه ممارسة القيادة الخادمة للمعلمين من أجل تطوير أدائهم، والكشف عن وجهات نظر الطلاب في المدارس الرسمية للغات.

يشير لقمان وآخرون (٢٠١٧) أن نمط القيادة الخادمة هو أفضل وأصعب اختيار، حيث يحرص القادة الخدم على تنمية وتطوير من يعملون معهم، ويصبحون أكثر حرية وانفتاحاً في الفكر، وأكثر استقلالية لمؤسساتهم، وأكثر تأثيراً في الآخرين، وأكثر مراعاة لتنوعهم واختلافهم (Luqman& et.al.,2017: p170)، فالمعلم القائد الخادم يكون أكثر تأثيراً من غيره على طلابه بالإيجاب من الناحية الانضباطية، متطوراً في أدائه، منجراً في أعماله.

ولقد تطورت أدوار المعلمين في السنوات القليلة الماضية، حيث كان أسلوب القيادة الخادمة يضع القائد في السعي لتطبيق الجودة في المؤسسات، فالقيادة الناجحة للمعلم هي التي تعمل على بث روح التعاون والعمل بروح الفريق الواحد، وتدرك أهمية رفع معنوياتهم والتعرف على شخصياتهم ورغباتهم وانجاز الأعمال من خلال طلابهم؛ لتحقيق الأهداف النهائية لهم.

كما أظهرت نتائج دراسة (McMillan, 2017) أن مُديري المدارس الابتدائية في شمال غرب الولايات المتحدة الأمريكية يمارسون القيادة الخادمة بدرجة كبيرة، ويشجعون المعلمين على التمسك بوظائفهم والبقاء في مدارسهم، ويدعمون العلاقات الإنسانية بينهم، ويتواصلون بفعالية مع المعلمين وغيرهم من المشاركين في العملية التعليمية، ويبنون الثقة بينهم، ويوفرون بيئة مدرسية جاذبة للمعلمين والطلاب على حد سواء ومناخ تنظيمي يحفز على الإبداع والتميز في العمل، كما يحفز الطلاب على الانضباط المدرسي المأمول.

ويذكر بافالينو (٢٠١٧) نموذجًا لسبيرس يتضمن عشر سمات رئيسة للقائد الخادم تتمثل في الاستماع والإصغاء، والتأثير العاطفي، والمعالجة، والوعي والإدراك، والإقناع، وتصور المستقبل، والبصيرة والفراسة والحكمة، وتيسير إدارة الخدمة، والالتزام بالتنمية المهنية للمعلمين، وبناء المجتمع المؤسسي وفق أسس وقواعد علمية سليمة (Bufalino, 2017: 134).

وذكر فوندي (٢٠١٠) أن فيلينج وآخرين قدموا نموذجًا جديدًا للقيادة الخادمة تضمن خمسة أبعاد هي: الرؤية، والتأثير، والمصداقية، والثقة، وتيسير شئون الخدمة (Vondey, 2010: 6)، متفقًا مع بافالينو في بعد التأثير على الآخرين التأثير الذي من شأنه يقود إلى التطوير والأداء الجيد، كما أن التصرف بشكل أخلاقي للمعلم يساعد على تطوير أداءه وتميزه وإنجازه المهام.

ويشير إبراهيم، والشهومي (٢٠١٨: ٢٣٦)، وعواد، وحتامله (٢٠٢١، ٢٣٦) بعض العوامل المؤثرة على مستوى أداء المعلم، وهي إتجاهات المعلم نحو مهنة التدريس، والعوامل الإقتصادية والإجتماعية، وعلاقة المعلم بالإدارة المدرسية، وعلاقة المعلم بزملائه، منها:

- كفاءة أداء المعلم تعتمد على إتجاهاته وميوله نحو مهنة التدريس بحيث تؤثر ميوله نحو المهنة على أدائه وصحته النفسية. وكما تؤثر كذلك على الطلاب، مما يستدعى إلى الكشف عن ميول المعلمين نحو المهنة وتدعيم اتجاهاتهم الإيجابية.
- تؤثر التنشئة الإجتماعية للمعلم على سلوكه وتفاعله واتجاهاته ومعاييرها، حيث أن المعلم يجب أن يكون على علاقة جيدة بطلابه وزملائه ومدرائه وأولياء الأمور والمجتمع المحيط.

- يجب على المدير أن يعمل على تحفيز المعلم ومعاونته باستمرار مع تقديم الاحترام المتبادل، والاستماع إلى مشاكلهم، مما يرفع الروح المعنوية لدى المعلم بسبب تميز وجودة إدارته، التي تؤدي بجودة ظروف العمل وزيادة الإنتاجية.
- إن قدرة المعلمين على العمل المشترك تزيد من النمو المهني لديهم من خلال تبادل الخبرات والمعارف، وأساليب التدريس، ومناقشة القضايا وتبادل وجهات النظر.
- يعمل المشرف التربوي على توجيه المعلم ومساعدته على التطور المهني، وتحسين مستوى أداءه.

وبناءً على ما تقدم أيضًا يتضح أن العمل الجماعي بالمفهوم العلمي يعتمد على أفراد بينهم تبادل فكري وثقافي وتكوين الفريق على أساس الفكر التوافقي الذي يسهم بشكل كبير في تحقيق تطوير أداء المعلمين في المدارس الرسمية للغات؛ كما ويتضح وجود بعض السلوكيات والأساليب الخاطئة في إدارة عملية التطوير والتي يجب العمل على التخلص منها، لتحقيق الأهداف المرسومة؛ ولذلك يتوجب على المعلمين القادة الخادمين تنمية مهاراتهم في إدارة تطوير الذات؛ وذلك لأن عدم إدارة المؤسسة التعليمية بالشكل الأمثل المتطور يعمل على ضياع الوقت وعدم التوصل لتحقيق الأهداف المرجوة.

المحور الثاني: دور القيادة الخادمة في تطوير أداء معلمي المدارس الرسمية للغات:

هدف البحث الحالي إلى التعرف على مستوى ممارسة القيادة الخادمة لدى معلمي المدارس الرسمية للغات، وذلك من خلال التعرف على الإطار الفكري للقيادة الخادمة وتطوير أداء المعلمين.

الإطار الميداني للبحث

أولاً: منهج البحث وأداته.

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي، لملاءمته طبيعة الدراسة، كما تم استخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من أفراد العينة.

ثانياً: خطوات بناء أداة البحث:

قام الباحث بتطوير أداة البحث للإطلاع على مستوى ممارسة القيادة الخادمة لدى معلمي المدارس الرسمية للغات، واتبع الباحث الخطوات التالية:

١. الإطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث.
 ٢. تم بناء أداة الدراسة في صورتها الأولية وعرضها على مجموعة من الخبراء (أساتذة من كليات التربية تخصص أصول تربية وتربية مقارنة وإدارة تعليمية)؛ وذلك لتحكيم أداة الدراسة، وللتعرف على مدى مناسبة العبارات لمحاوَر الدراسة وقياس ما وضع لقياسها.
 ٣. تم إجراء التعديلات التي اقترحها الخبراء على عبارات ومحاوَر الأداة، وتم الإبقاء على المحاوَر التي أجمعوا عليها.
- والجدول التالي (١) يوضح الاستبانة وعدد فقرات المجال.
- أ- المجال الأول (أبعاد القيادة الخادمة)

جدول (١) الاستبانة

م	أبعاد وأداءات القيادة الخادمة	عدد الفقرات
١	البعد الأول: الاهتمام بالطلاب:	٨
٢	البعد الثاني: التصرف بأخلاق	٦
٣	البعد الثالث: التمكين	٨
٤	البعد الرابع: المعالجة العاطفية.	٥
٥	البعد الخامس: الاهتمام بتشكيل اتجاه إيجابي لبناء المجتمع	٧
٦	البعد السادس: التواصل	٧
	مجموع عبارات الاستبانة ككل	٤١

وتطلبت الاستجابة على أداة البحث الموافقة من خلال البدائل الاستجابة المتدرجة (أبداً- نادراً- أحياناً- غالباً- دائماً) للتعرف على مستوى ممارسة القيادة الخادمة لدى معلمي المدارس الرسمية لغات.

تطبيق أداة البحث

١. تم تطبيق أداة البحث على عينة من طلاب المدارس الرسمية لغات بمحافظة القاهرة، خلال العام الدراسي (٢٠٢١-٢٠٢٢م) الترم الأول.
٢. عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (٤٠٠) استبانة.

٣. تم تصحيح استجابات أفراد العينة اعتمادًا على مقياس ليكرت الخماسي.

المعالجات الإحصائية المستخدمة

بعد تفرغ وتحليل أداتي الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- للتحليل الإحصائي لبيانات البحث استخدم الباحث الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعروفة باسم SPSS: Statistical Package for the Social Sciences v.25
- الإحصاءات الوصفية من تكرارات ونسب مئوية لاستجابات عينة البحث على بنود الاستبيان.
- معاملات ارتباط الخطي لبيرسون لدراسة العلاقة بين متغيري الدراسة.
- معامل التحديد لدراسة أهمية العلاقة.
- اختبار(ت) للفرق بين المتوسطات لدراسة الفروق في القيادة الخادمة والانضباط المدرسي التي تعزي إلى اختلاف المتغيرات الديمغرافية.
- أسلوب معامل الارتباط لبيرسون، ألفا كرونباخ لحساب صدق وثبات الاستبانة.

جدول (٢) يوضح مدى الاستجابات ودرجة التوافر

مدى المتوسط الحسابي	درجة التوافر
من ١ : ١.٨٠	منعدمة
من ١.٨١ : ٢.٦٠	منخفضة
٣.٤٠ : ٢.٦١	متوسطة
٤.٢٠ : ٣.٤١	فوق متوسطة
٤.٢١ : ٥	مرتفعة

جدول (٣) يوضح الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة من طلاب المدارس الرسمية للغات

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
النوع	ذكور	١٧١	٤٢.٨%
	إناث	٢٢٩	٥٧.٣%
الصف	الصف الأول الثانوي	٢١٩	٥٤.٨%
	الصف الثاني الثانوي	١٨١	٤٥.٣%
القسم	علمي	٨١	٤٤.٨%
	أدبي	١٠٠	٥٥.٢%
الجملة		٤٠٠	١٠٠%

جدول (٤) يوضح عدد الاستبانات الكلي والصالح منها

عدد ما تم توزيعه	عدد ما تم الحصول عليه	عدد الاستبانات غير الملائمة	عدد الاستبانات الصحيحة	النسبة المئوية للاستبانات الصحيحة
٤٥٠	٤١٧	١٧	٤٠٠	%٨٨.٨٩

جدول (٥) يوضح توزيع العينة وفق المتغيرات التصنيفية

الاجمالي	العمر												
	النوع				التخصص للصف الثاني				الصف الدراسي				
	أنثى		ذكر		أدبي		علمي		ثاني ث		أول ث		
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
%١٠٠	٤٠٠	%٥٧.٣	٢٢٩	%٤٢.٨	١٧١	%٥٥.٢	١٠٠	%٤٤.٨	٨١	%٤٥.٣	١٨١	%٥٤.٨	٢١٩

ضبط الاستبانة:

تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية عددها (٤٠) طالب خلال المدة (للعام الدراسي) ٢٠٢٠-٢٠٢١ وذلك بهدف ضبطها وتقنينها بحساب صدقها وثباتها.

الصدق: تم التحقق من صدق الاستبانة بطريقتين وهما صدق المحكمين، وصدق الاتساق الداخلي. **صدق المحكمين:** حيث اعتمدت الدراسة الحالية في التأكد من صدق عبارات قائمة الاستبيان على صدق المحتوى. حيث تم عرض القائمة على بعض أساتذة وخبراء التربية لمعرفة جوانب القصور والتأكد من صلاحيتها من الناحية العلمية، وقد أبدى المحكمون بعض الملاحظات الشكلية واللغوية والموضوعية، وقد تم حذف بعض العبارات وإضافة عبارات أخرى لتوضيح المعنى المطلوب.

صدق الاتساق الداخلي (الصدق البنائي):

من خلال حساب معامل الارتباط بين درجات كل بعد والدرجة الكلية للمجال كما يوضحها الجدول

جدول (٦) معامل ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية للمجال
(المجال الأول: القيادة الخادمة لمعلمي المدارس الرسمية لغات)

التواضع	الاهتمام بتشكيل اتجاه إيجابي لبناء المجتمع	المعالجة العاطفية	التمكين	التصرف بأخلاق	الاهتمام بالطالب	البعد
**٠.٨١٦	**٠.٧٨٨	**٠.٧٩٢	**٠.٧٨٩	**٠.٨٢١	**٠.٧٩٩	معامل الارتباط بالدرجة الكلية

**دالة عند مستوى ٠.٠١

جدول (٧) يوضح معامل ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية للمجال
(المجال الثاني: الانضباط المدرسي للطلاب)

الانضباط في الحضور المدرسي	الانضباط المتعلقة بالمبني المدرسي وتجهيزاته	الانضباط الشخصي التفاعلي لدى الطلاب	البعد
**٠.٧٩٤	**٠.٨٢٢	**٠.٨١٣	معامل الارتباط بالدرجة الكلية

**دالة عند مستوى ٠.٠١

ويتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية للمجال دالة عند مستوى (٠.٠١) مما يدل على أن الاستبيان بوجه عام يتمتع بدرجة عالية من الصدق.

ثبات الاستبانة: باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

تم حساب الثبات بطريقة ألفا كرونباخ، حيث تم حساب ثبات محاور الاستبانة والأبعاد الفرعية وحساب ثبات الاستبانة ككل؛ ويوضح جدول رقم (٨) ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ-Alpha Cronbach.

جدول رقم (٨) يوضح ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ

القيادة الخادمة ككل	التواضع	الاهتمام بتشكيل اتجاه إيجابي لبناء المجتمع	المعالجة العاطفية	التمكين	التصرف بأخلاق	الاهتمام بالطلاب	القيادة الخادمة
٠.٨٢	٠.٨١٥	٠.٨١٧	٠.٨٠٩	٠.٨١٣	٠.٨١٩	٠.٨١٨	معامل ألفا كرونباخ
الاستبانة ككل			الانضباط ككل	الانضباط في الحضور المدرسي	الانضباط المتعلقة بالمبني المدرسي وتجهيزاته	الانضباط الشخصي التفاعلي لدى الطلاب	الانضباط المدرسي للطلاب
٠.٨٢١			٠.٨١٨	٠.٨١١	٠.٨١٧	٠.٨١١	معامل ألفا كرونباخ

يتضح من الجدول أن الاستبيان يتميز بدرجة مرتفعة من الثبات، مما يدل على ثباته وصلاحيته للتطبيق.

نتائج البحث وتفسيرها

أ- النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال البحثي: ما درجة ممارسة معلمي المدارس الرسمية لغات بمحافظة القاهرة للقيادة الخادمة؟

للإجابة على هذا السؤال وللوقوف على واقع القيادة الخادمة لمعلمي المدارس الرسمية لغات من خلال آراء طلاب المدارس الرسمية لغات بالمرحلة الثانوية بمحافظة القاهرة تم حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة البحث على العبارات الدالة على واقع القيادة الخادمة لمعلمي المدارس الرسمية لغات، وحيث يتضمن الاستجابة على كل مفردة اختيار أحد خمسة بدائل تعبر عن مستوى الواقع (دائمًا (٥) - غالبًا (٤) - أحيانًا (٣) - نادرًا (٢) - أبدًا (١)) لذا تم الحكم على مستوى الواقع وذلك لكل عبارة ضمن أداة الدراسة وفق مقياس ليكرت المفسر لاستجابات عينة البحث وذلك على النحو التالي:

جدول (١٠) يوضح مقياس دلالة المتوسط الحسابي

مستوى القيادة الخادمة	المتوسط الحسابي	
	الي	من
منعدمة	١.٨٠	١
منخفضة	٢.٦٠	١.٨١
متوسطة	٣.٤٠	٢.٦١
فوق متوسطة	٤.٢٠	٣.٤١
مرتفعة	٥	٤.٢١

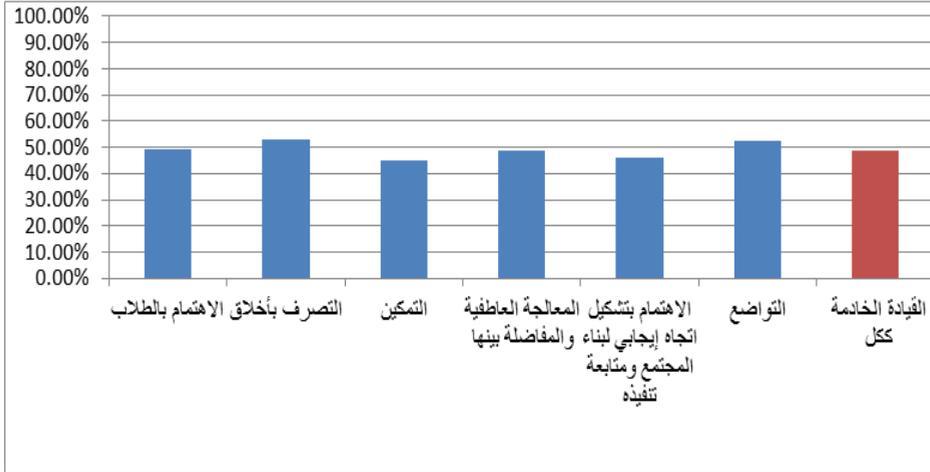
وتم تناول الإجابة على السؤال البحثي كما يلي:

الأول: درجة ممارسة القيادة الخادمة لمعلمي المدارس الرسمية لغات إجمالاً. ولدراسة ممارسة القيادة الخادمة لمعلمي المدارس الرسمية لغات إجمالاً تم تحديد درجة تقدير طلاب المدارس الرسمية لغات بالمرحلة الثانوية بمحافظة القاهرة لواقع القيادة الخادمة لمعلمي المدارس الرسمية لغات ككل كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (١٠) يوضح واقع القيادة الخادمة لمعلمي المدارس الرسمية لغات بدراسة آراء طلاب المدارس الرسمية لغات بمحافظة القاهرة

ترتيب المحاور	مستوى القيادة الخادمة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد العبارات	البعد
٣	منخفضة	٤٩.٤%	٠.٤٠	٢.٤٧	٨	الاهتمام بالطلاب
١	متوسطة	٥٣%	٠.٣٩	٢.٦٥	٦	التصرف بأخلاق
٦	منخفضة	٤٥%	٠.٣٤	٢.٢٥	٨	التمكين
٤	منخفضة	٤٨.٦%	٠.٤٣	٢.٤٣	٥	المعالجة العاطفية
٥	منخفضة	٤٥.٨%	٠.٤٤	٢.٢٩	٧	الاهتمام بتشكيل اتجاه إيجابي لبناء المجتمع
٢	متوسطة	٥٢.٤%	٠.٤٠	٢.٦٢	٧	التواضع
	منخفضة	٤٨.٨%	٠.٢٧	٢.٤٤	٤١	القيادة الخادمة ككل

ويمكن تمثيل ممارسة القيادة الخادمة لمعلمي المدارس الرسمية لغات بدراسة آراء طلاب المدارس الرسمية لغات بمحافظة القاهرة كما بالتمثيل البياني بالأعمدة:



شكل (١١) واقع القيادة الخادمة لدى معلمي المدارس الرسمية لغات

ويتضح من الجدول السابق أن واقع القيادة الخادمة لدى معلمي المدارس الرسمية لغات بمحافظة القاهرة منخفض بدراسة آراء طلاب المدارس الرسمية لغات وبلغ المتوسط الحسابي للواقع ككل (٢.٤٤)، وانحراف معياري (٠.٢٧) بنسبة مئوية= (٤٨.٨%) وهو ما يعني أن واقع القيادة الخادمة منخفض، بما يعكس عدم قناعة المعلمين بهذا النوع من القيادة، وعدم اهتمام المعلمين في المدرسة بالطلاب وعدم اهتمامهم بمشاعرهم واحتياجاتهم وقدراتهم ومهاراتهم ومتطلباتهم وحالتهم النفسية ومشكلاتهم وقضاياهم الشخصية، وتشير النتيجة أيضاً إلى عدم اهتمام المعلمين بالعمل التطوعي وبناء المجتمع وتطويره وحل مشكلاته.

إن وعي هؤلاء المعلمين بأهمية الاهتمام بالطلاب والمجتمع المحيط بالمدرسة سينعكس إيجاباً على أداء المدارس الرسمية لغات وجودة الانضباط الطلابي بأكمله، وسينعكس أيضاً على مقدار التنمية الشخصية للطلاب. وأكدت على ذلك دراسة شيخ السوق (٢٠١٤) والتي توصلت إلى انخفاض مستوى ممارسة القيادة الخادمة بالجامعات المصرية بنسبة (٤٥.٥%) وهي نسبة منخفضة، ودراسة (Herbest, 2003) والتي خلصت إلى أن القيادة الخادمة تمارس بدرجة منخفضة في مدارس فلوريدا بالولايات المتحدة الأمريكية، ودراسة (Choudhary et al., 2012) والتي أظهرت

النتائج وجود أثر إيجابي لكل من القيادة التحويلية والقيادة الخادمة على الأداء التنظيمي، وجاءت القيادة الخادمة بدرجة منخفضة بوزن نسبي بلغ (٥١%)، بانحراف معياري (٠.٦٥٨). ودراسة الناي (٢٠٢٠) التي توصلت إلى عدة نتائج من أبرزها: معاناة قيادات المدارس الثانوية السعودية من مشكلات عدة، تحد من قدراتهم على تنمية مهارات القيادة الخادمة، مما يدل على أن ممارسة القيادة الخادمة منخفض. ودراسة شراب (٢٠١٨) والتي أظهرت الدراسة العديد من النتائج أهمها: أن درجة ممارسة المسؤولين للقيادة الخادمة كانت متوسطة بوزن نسبي بلغ (٥٢.٦٠%) وهي نسبة متقاربة مع الدراسة الحالية بمعدل أعلى يفارق (٤%).

وكذلك أكدت دراسة أوتينة وخصاونة والطحاينة (٢٠٠٧) بارتفاع ممارسة القيادة الخادمة بالمدارس الأردنية، ودراسة الرفاعي (٢٠٢٠) التي أظهرت نتائجها أن درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى قادة مدارس التعليم العام ينبع الصناعية من وجهة نظر المعلمين أنت بمستوى مرتفع، وهذا يؤكد على أهمية ممارسة القيادة الخادمة في المؤسسات التعليمية. ودراسة حليبي (٢٠١٦) وقد أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة المديرين للقيادة الخادمة من وجهة نظر المديرين والمدرسين جاءت بدرجة كبيرة، مما يدفعنا إلى دراسة مثل هذا النمط من القيادة للوصول إلى مستوى أعلى من تحقيق أبعاد القيادة الخادمة، كما أكدت دراسة طالب (٢٠١٨) والتي قد أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة المديرين للقيادة الخادمة "التمكين، الإيثار والتواضع" مساهمة في تحقيق الثقة التنظيمية لقادة المدارس الثانوية بدرجة عالية جدًا، مما يؤكد على تبني ممارسات القيادة الخادمة - من خلال الأبعاد المذكورة في الدراسة، ودراسة إبراهيم (٢٠١٨) التي توصلت نتائجها إلى أن درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عُمان في ضوء نموذج لوب جاءت كبيرة بشكل عام، وكبيرة أيضًا في جميع المحاور وهي: (تقدير الآخرين - تنمية الأفراد- بناء المجتمع المدرسي إظهار الأصالة - توفير القيادة - المشاركة في القيادة)، ودراسة حجاج (٢٠١٤) التي أظهرت النتائج نسبة ممارسة القيادة الخادمة حسب آراء المبحوثين (٥٩.٤٧%) وهي نسبة متوسطة، ودراسة (Jacobs,2015) التي أظهرت أنه لا توجد علاقة بين مستوى القيادة الخادمة داخل الصف ودرجة رضا الطلاب عن المعلمين في المدارس الخاصة،

بالإضافة إلى إظهار عدم وجود علاقة بين القيادة الخادمة وفعالية التدريس، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغيرات الخبرة وعمر المعلم في درجة تفهمه للقيادة الخادمة.

يتضح مما سبق عدم امتلاك مُعلمي المدارس الرسمية لغات لكثير من الكفايات والكفاءات التي تؤهلهم وتمكنهم من قيادة فصولهم بجدارة وتميز، وتقديم الخدمات لكافة الطلاب في العملية التعليمية، وذلك نتيجة لضعف ما تقدمه وزارة التربية والتعليم من برامج إعداد وتدريب وتأهيل وتنمية مهنية لمُعلمي المدارس الرسمية لغات. بالإضافة إلى كونهم في حالة عدم نشاط واستعداد دائم للقيام بواجباتهم الوظيفية التي تركز على تقديم الخدمات للطلاب، وأن القيادة الخادمة لها أثر وفعالية لدى المعلمين مما ينعكس بالإيجاب على الانضباط المدرسي للطلاب، وتؤكد على ذلك نتائج دراسات كل من دراسة (Nienaber,2014)، ودراسة (Chan & So,2014) ودراسة (Striepe&O'Donoghue,2014)، ودراسة (Mamo,2016)، ودراسة (Sisan,2017) ودراسة (McMillan,2017) والتي كشفت جميعها توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري المدارس بدرجة كبيرة وأن لها دور فعال وعلاقة إيجابية على المتغيرات الأخرى.

كما تؤكد أيضا دراسة كل من معشر (٢٠١٤)، ودراسة (Al-Mahdy& et.al.,2016)، ودراسة (Türkmen & Gül, 2017)، والتي بينت جميعها توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري المدارس بدرجة متوسطة. كما أكدت أيضا نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراستي كل من عبد الفتاح وأبو سيف (٢٠١٦)، وصلاح الدين (٢٠١٦)، والتي توصلت جميعها إلى توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري المدارس بدرجة منخفضة.

ويرجع ذلك للعامل الإقتصادي للمعلم الذي يتقاضى راتبًا قد لا يكفي احتياجاته، والانشغال بالإحتياجات المادية أكثر من الأمور المعنوية، وأنه مثقل بالهموم وأعباء المعيشة، مما يجعله يتراخى أو يتجاهل ممارسة القيادة الخادمة، أو ربما ليس لديه الوعي الكافي بماهية القيادة الخادمة وأهمية أبعادها وخصائصها، وإلى نقص الموارد البشرية التي تجعل زيادة التكاليفات للمعلم مرهقة نفسيًا وبدنيًا، والتي تشكل عبء يتسبب في فقدان المعلمين للمهمة والرسالة الرئيسية التي من أجلها تم تعيينه في المؤسسة التعليمية، وكما يدل على أن المعلمين يفقدوا توافر أبعاد القيادة الخادمة في

الدراسة الحالية وأنه لو توافرت أبعاد القيادة الخادمة لارتفع مستوى القيادة الخادمة وبالتالي تزداد نسبة الانضباط المدرسي لدى الطلاب.

كما يتضح أن ترتيب الأبعاد في ضوء مستوى التحقق هي التصرف بأخلاق بمتوسط حسابي (٢.٦٥) وانحراف معياري (٠.٣٩) وبنسبة مئوية (٥٣%) بدرجة متوسطة، ثم التواضع بمتوسط حسابي (٢.٦٢) وانحراف معياري (٠.٤٠) وبنسبة مئوية (٥٢.٤%) بدرجة متوسطة، ثم الاهتمام بالطلاب بمتوسط حسابي (٢.٤٧) وانحراف معياري (٠.٤٠) وبنسبة مئوية (٤٩.٤%) بدرجة منخفضة، ثم المعالجة العاطفية بمتوسط حسابي (٢.٤٣) وانحراف معياري (٠.٤٣) وبنسبة مئوية (٤٨.٦%) بدرجة منخفضة، ثم الاهتمام بتشكيل اتجاه إيجابي لبناء المجتمع بمتوسط حسابي (٢.٢٩) وانحراف معياري (٠.٤٤) وبنسبة مئوية (٤٥.٨%) بدرجة منخفضة، ثم التمكين بمتوسط حسابي (٢.٢٥) وانحراف معياري (٠.٣٤) وبنسبة مئوية (٤٥%) بدرجة منخفضة.

يتبين مما سبق أن المعلمين في حاجة ماسة إلى تحقيق بيئة تمكينية وأخلاقية وخدمية تحفز الطلاب على الأداء وتثير الانضباط والتحسين المستمر لديهم نحو مستقبل أفضل، وإعداد المعلم ذي السلوك الأخلاقي والقيمي وخدمة وبناء المجتمع والرغبة المتأصلة لديهم في تحقيق حاجات وأهداف الطلاب، بالإضافة إلى أن نمط القيادة الخادمة من الأنماط القيادية الإيجابية التي تعزز السلوكيات الإيجابية وتثير الحالات النفسية الإيجابية لدى الطلاب.

وفقاً لهذه الدراسة، تعد القيادة الخادمة طريقة لمساعدة الطلاب على الانضباط المدرسي والتطور والتنمية كأفراد مما يعني أن الانضباط ليس نتيجة ثقافات وأنشطة المدرسة فقط، إنها مهمة يمكن للمعلمين تحقيقها داخل الفصول الدراسية وخارجها، وبالتالي تحتاج المؤسسات التعليمية إلى التركيز أكثر على كيفية الاستفادة من تداعيات القيادة الخادمة في سياق التعليم ودعم المعلم ببرامج التثقيف والتدريب، والتهيئة النفسية والمهنية.

الثاني: درجة ممارسة القيادة الخادمة لمعلمي المدارس الرسمية لغات تفصيلاً.

١ - مستوى الاهتمام بالطلاب

لدراسة مستوى الاهتمام بالطلاب اتضح ما يلي:

جدول (١٣) يوضح احصاءات دالة على مستوى الاهتمام بالطلاب

الترتيب	مستوى الواقع	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	كبيرة جدا		كبيرة		متوسطة		منخفضة		منعدمة		العبارات
				%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
٨	منخفضة	٠.٨٩	٢.١٥	١	٤	٥.٥	٢٢	٢٥	١٠٠	٤٤	١٧٦	٢٤.٥	٩٨	1
٦	منخفضة	٠.٩١	٢.٣٧	١.٣	٥	٩	٣٦	٣١.٨	١٢٧	٤١.٣	١٦٥	١٦.٨	٦٧	2
٥	منخفضة	١.٠٣	٢.٤٧	٤.٨	١٩	٩.٥	٣٨	٣٠	١٢٠	٣٩.٥	١٥٨	١٦.٣	٦٥	3
٤	منخفضة	٠.٨٥	٢.٤٨	٠.٨	٣	٩.٨	٣٩	٣٧.٥	١٥٠	٤٠.٣	١٦١	١١.٨	٤٧	4
٧	منخفضة	٠.٩٠	٢.٤١	٠.٥	٢	١٠.٨	٤٣	٣٣.٥	١٣٤	٣٩.٣	١٥٧	١٦	٦٤	5
٢	متوسطة	٠.٩٦	٢.٦٤	١.٥	٦	١٦	٦٤	٤١	١٦٤	٢٨	١١٢	١٣.٥	٥٤	6
٣	منخفضة	٠.٧٧	٢.٥٥	٠.٣	١	١٠.٨	٤٣	٣٨.٥	١٥٤	٤٤.٨	١٧٩	٥.٨	٢٣	7
١	متوسطة	٠.٧٧	٢.٦٩	٠.٥	٢	١٣	٥٢	٤٥.٥	١٨٢	٣٦.٥	١٤٦	٤.٥	١٨	8
	منخفضة	٠.٤٠	٢.٤٧											الاهتمام بالطلاب

يتضح من الجدول السابق أن واقع القيادة الخادمة لدى معلمي مدارس الرسمية لغات (بالنسبة لبعد الاهتمام بالطلاب) منخفضة في ضوء آراء طلاب المدارس الرسمية لغات بمحافظة القاهرة حيث مستوى الواقع منخفض لعدد (٦) عبارات ومتوسط لعدد (٢) من العبارات وتمثل العبارة رقم (٨) أول العبارات من حيث مستوى الواقع والتي تنص على (يضحى المعلمون باهتماماتهم لتلبية احتياجاتك ورغباتك)، بمتوسط حسابي (٢.٤٧) وانحراف معياري (٠.٤٠)، وبوزن نسبي (٤٩.٤%) ومستوى واقع متوسط، والعبارة رقم (١) والتي تنص على (يهتم المعلمون بنجاحك أكثر من اهتمامهم بأنفسهم) أقل العبارات من حيث مستوى واقع منخفض بمتوسط حسابي (٢.١٥)، وانحراف معياري (٠.٨٩)، ويشير ذلك إلى وجود درجة منخفضة من الموافقة على هذه الفقرة من قبل أفراد عينة الدراسة، بما يعكس عدم اهتمام المعلمين في المدرسة بطلابهم.

ويرجع ذلك إلى تدني الوزن النسبي لعدد الاهتمام بالطلاب) إلى عدم تخصيص المعلمين وقتاً للتداول مع طلابهم حول التحديات التي تواجههم وما يحتاجه الطلاب لتطوير وتحسين انضباطهم وهذا ما ينعكس سلباً على الأداء العام للمعلمين، كما أن انحصار العلاقة بين المعلمين والطلاب في المدرسة داخل الإطار الروتيني المرتبط بأداء اليوم الدراسي أو الحصص الدراسية دون النظر في جودة المخرجات ينعكس سلباً على مخرجات العمل في المدرسة ككل، كما أن هذه النتيجة تدل بما

لا يدع مجالاً للشك غياب الإيثار لدى المعلمين وتقديم الأثرة التي تشكل معوقاً كبيراً أمام تقدم الطلاب.

وقد أكدت على ذلك دراسة كل من غالي(٢٠١٥)، عقل(٢٠١٣)، عطا الله(٢٠١٥)، ودراسة (Han, 2014) التي أشارت إلى وجود درجة متوسطة من الاهتمام بالمرؤوسين، ودراسة متعب(٢٠١٥)، ودراسة(Liden et al 2008) التي أشارت إلى وجود درجة مرتفعة من الاهتمام بالمرؤوسين، ودراسة الناشاش(٢٠١٣) التي أظهرت مستوى مرتفعاً جداً من الاهتمام بالمرؤوسين، وهذا يؤكد على أن القيادة الخامة لها دور فعال على الطلاب من قبل المعلمين الخادمين، أن الاهتمام بالطلاب أحد أبعاد القيادة الخادمة.

وفقاً لنتائج تحليل البيانات والإطار النظري للدراسة وملاحظة الباحث، فإن سلوكيات القيادة الخادمة في سياق التعليم يمكن أن ترفع مستوى الاهتمام بالطلاب لدى المعلمين، ويعزز الإنجازات الشاملة للأهداف التربوية، وتعمل على تطوير أداء المعلمين.

٢- مستوى التصرف بأخلاق

لدراسة مستوى التصرف بأخلاق اتضح ما يلي:

جدول(١٤) يوضح احصاءات دالة على مستوى التصرف بأخلاق

الترتيب	مستوى الواقع	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	كبيرة جداً		كبيرة		متوسطة		منخفضة		منظمة		العبارات
				%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
٢	متوسطة	٠.٨١	٢.٧٢	٠.٨	٣	١٤	٥٦	٤٧.٣	١٨٩	٣٢	١٢٨	٦	٢٤	9
١	متوسطة	٠.٩١	٣.١٥	٤.٣	١٧	٣٠.٨	١٢٣	٤٦.٨	١٨٧	١٢	٤٨	٦.٣	٢٥	10
٣	متوسطة	٠.٧٨	٢.٦٣	٠.٨	٣	١١.٣	٤٥	٤٢.٥	١٧٠	٤٠.٨	١٦٣	٤.٨	١٩	11
٥	منخفضة	٠.٧١	٢.٤٩	٠.٣	١	٦.٣	٢٥	٤١.٣	١٦٥	٤٦.٣	١٨٥	٦	٢٤	12
٤	منخفضة	٠.٦٩	٢.٥١	٠.٣	١	٥.٥	٢٢	٤٣.٨	١٧٥	٤٥.٨	١٨٣	٤.٨	١٩	13
٦	منخفضة	٠.٧٢	٢.٤٢	٠.٣	١	٤.٣	١٧	٤١.٣	١٦٥	٤٥.٣	١٨١	٩	٣٦	14
	متوسطة	٠.٣٩	٢.٦٥	التصرف بأخلاق										

يتضح من الجدول السابق أن واقع القيادة الخادمة لدى معلمي مدارس الرسمية لغات (بالنسبة لبعد التصرف بأخلاق) متوسطة في ضوء آراء طلاب المدارس الرسمية لغات بمحافظة القاهرة حيث مستوى الواقع متوسط لعدد (٣) عبارات ومنخفض لعدد (٣) عبارات تمثل العبارة رقم (١٠) والتي تنص على (يصدق المعلمون دائماً معك) أول العبارات من حيث مستوى الواقع والعبارة رقم (١٤) والتي تنص على (يظهر المعلمون الاحترام والتقدير لك داخل المدرسة وخارجها) أقل العبارات من حيث مستوى الواقع، بمتوسط حسابي (٢.٦٥) وبانحراف معياري (٠.٣٩) وبنسبة مئوية (٥٣%) بدرجة متوسطة.

ويرجع تصدر هذا العبارة لعبارات بعد التصرف بأخلاق- على الرغم من ضعفها العام وفقاً للمقياس المستخدم- إلى أن العلاقات الإنسانية رغم الخلافات في جوانب أخرى داخل مكونات مجتمعنا المصري لا تُنكر على المعلمين فضلهم، ولكن لبلوغ التمام فلا بد من تحسينات في السلوكيات الأخرى المرتبطة بتحسين هذه النتيجة، ويحتاج الأمر هنا تفعيل أخلاقيات القيادة الخادمة وفق النموذج المستخدم في هذه الدراسة بجانب السلوكيات الإيجابية الأخرى تحول دون إهدار حقوق المعلمين لمجرد الاختلاف معهم في الرأي أو لكونهم لم يعطونا حافزاً مادياً على سبيل المثال.

والعبارة رقم (١٤) والتي تنص على (يظهر المعلمون الاحترام والتقدير لك داخل المدرسة وخارجها) أقل العبارات من حيث مستوى الواقع حيث قيمة المتوسط الحسابي لعبارات بعد التصرف بأخلاق بمتوسط حسابي (٢.٤٢) وتشير هذه القيمة إلى وجود درجة منخفضة من الموافقة على هذه الفقرة من قبل أفراد عينة الدراسة.

ويرجع ذلك إلى أن المعلمين لا يعينهم بالدرجة الأولى أن يظهر دائماً الاحترام والتقدير للطلاب داخل وخارج المدرسة، بما يعني أن هناك موافقة منخفضة من قبل أفراد العينة على عبارات المجال بما يعكس رأيهم في مدى تصرف معلمهم بأخلاق تجاههم، وذلك لغياب الثقة والاحترام والتقدير المتبادل مع إعلاء قيمة الأمور المادية.

لذلك يجب على المعلمين المزيد من التعامل الحسن وبشكل واضح وصريح، وبإنصاف وصدق وعدالة وخلق طيب، لما للتصرف بأخلاق مع الطلاب تأثير قوي وفعال على تطوير أداء المعلمين، وباعتبار التصرف بأخلاق أحد أبعاد القيادة الخادمة.

٣ - مستوى التمكن

لدراسة مستوى التمكن اتضح ما يلي:

جدول (١٥) احصاءات دالة على مستوى التمكن

العبارة	منعمة		منخفضة		متوسطة		كبيرة		كبيرة جدا		الانحراف المعياري	مستوى الواقع	الترتيب
	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار			
15	٢٨	١١٢	٤٦	١٨٤	٨٩	٣٦٠	٢٢.٣	١٢	٣	٣	٢.٠٣	٠.٨٣	٦
16	٥.٣	٢١	١٤٧	٣٦.٨	١٧٨	٤٤.٥	٥٢	١٣	٢	٢	٢.٦٧	٠.٧٩	١
17	٢.٣	٩	١٩٠	٤٧.٥	١٩١	٤٧.٨	٨	٢	٢	٢	٢.٥١	٠.٦٠	٣
18	١.٥	٦	١٩٤	٤٨.٥	١٨٠	٤٥	١٩	٤.٨	١	١	٢.٥٤	٠.٦٢	٢
19	٤٣.٣	١٧٣	١٧٤	٤٣.٥	٣٤	٨.٥	٧	١.٨	١٢	٣	١.٧٨	٠.٩٠	٨
20	٢٥.٥	١٠٢	١٦٣	٤٠.٨	١٢١	٣٠.٣	١٣	٣.٣	١	١	٢.١٢	٠.٨٤	٥
21	١١	٤٤	١٥٣	٣٨.٣	١٨٩	٤٧.٣	١٣	٣.٣	١	١	٢.٤٤	٠.٧٤	٤
22	٢٩	١١٦	١٩٥	٤٨.٨	٨٤	٢١	٤	١	١	١	٢.٩٥	٠.٧٥	٧
التمكين													
											٢.٢٥	٠.٣٤	

يتضح من الجدول السابق أن ممارسة القيادة الخادمة لدى معلمي مدارس الرسمية لغات (بالنسبة لعدد التمكن) منخفضة في ضوء آراء طلاب المدارس الرسمية لغات بمحافظة القاهرة حيث مستوى الواقع متوسط للعبارة (١٦) والتي تنص على (يشجعك المعلمون على اتخاذ قراراتك التعليمية بمفردك) بمتوسط حسابي (٢.٢٥) ومنخفض لباقي العبارات السبعة وتمثل العبارة رقم (١) أول العبارات من حيث مستوى الواقع والعبارة رقم (١٩) أقل العبارات من حيث مستوى الواقع والتي تنص على (يسعى المعلمون لتطوير المهارات القيادية لديك)، بمتوسط حسابي (٢.٢٥)، وانحراف معياري (٠.٣٤)، وبنسبة مئوية (٤٥%) بدرجة منخفضة. بذلك خلصت النتيجة إلى أن مستوى الواقع منخفض بمتوسط حسابي عام (٢.٢٥).

ويرجع ذلك إلى أن المعلمين في المدارس الرسمية لغات يخشون من تفويض الصلاحيات للطلاب خوفاً من المساءلة فيما لو حصل أمر سلبي بفعل هذا التفويض، وبالتالي يفضلون مركزية القرارات عبر إجراءات روتينية يمكن تجنبها بالتفويض، على حوض تجربة التفويض. وتؤكد على

ذلك العبارات الأخيرة من حيث قيمة المتوسط الحسابي لعبارات البعد نجد أن العبارة رقم (١٩) والتي تنص على (يسعى المعلمون لتطوير المهارات القيادية لديك)، بمتوسط حسابي (١.٧٨)، وتشير هذه القيمة إلى وجود درجة منخفضة من الموافقة على هذه الفقرة من قبل أفراد عينة الدراسة.

يتضح من ذلك عدم قدرة المعلم على تطوير المهارات القيادية للطلاب، وهذا يعني أن هناك موافقة منخفضة من قبل أفراد العينة على عبارات المجال بما يعكس رأيهم في تمكين معلمهم لهم في مدارسهم. ويرجع أيضًا ضعف بُعد (التمكين) وحصوله على هذه الدرجة من قبل الطلاب في المدارس الرسمية لغات محل الدراسة إلى اتباع مدرسة الإدارة البيروقراطية القائمة على فلسفة التسلسل الوظيفي الهرمي الذي يحد من الإبداع ويحول دون وجود قنوات اتصال إلا عبر المسؤولين، فغياب التفويض في المؤسسات الخدمية ينعكس سلبيًا على الأداء العام وعلى فعالية تطوير أداء المعلمين.

وكذلك أكدت كل من دراسة عطاالله (٢٠١٥) ورشيد ومطر (٢٠١٤)، وشراب (٢٠١٨) والتي أظهرت مستوى ممارسة التمكين بدرجة منخفضة في المجتمعات المبحوثة، وهذا ما يعكس الحاجة الماسة لزيادة درجة التمكين بناء على أدبيات الدراسة الحالية بهدف تحقيق أعلى قدر من الأداء الجيد للمعلمين.

٤ - مستوى المعالجة العاطفية

لدراسة مستوى المعالجة العاطفية اتضح ما يلي:

جدول (١٦) احصاءات دالة على مستوى المعالجة العاطفية

الترتيب	مستوى الواقع	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	كبيرة جدا		كبيرة		متوسطة		منخفضة		منعومة		العبارات
				%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
٢	منخفض	٠.٦١	٢.٥٤	٠.٣	١	٣.٣	١٣	٤٨.٨	١٩٥	٤٥.٨	١٨٣	٢	٨	23
٤	منخفض	٠.٧٧	٢.٢٥	٠.٣	١	٣.٥	١٤	٣٢.٥	١٣٠	٤٨	١٩٢	١٥.٨	٦٣	24
٥	منخفض	٠.٨٣	٢.١٧	٠.٣	١	٤.٨	١٩	٢٨	١١٢	٤٥.٥	١٨٢	٢١.٥	٨٦	25
١	متوسط	٠.٨٥	٢.٨٢	٠.٨	٣	٢٢	٨٨	٣٩.٨	١٥٩	٣٣.٣	١٣٣	٤.٣	١٧	26
٣	منخفض	٠.٨٩	٢.٤٠	٠.٣	١	١٠.٨	٤٣	٣٤.٣	١٣٧	٣٨.٥	١٥٤	١٦.٣	٦٥	27
	منخفض	٠.٤٣	٢.٤٣	المعالجة العاطفية										

يتضح من الجدول السابق أن ممارسة القيادة الخادمة لمعلمي مدارس الرسمية لغات (بالنسبة لبعدها المعالجة العاطفية) منخفض في ضوء آراء طلاب المدارس الرسمية لغات بمحافظة القاهرة حيث مستوى الواقع متوسط للعبارة (٢٦) والتي تنص على (يهتم المعلمون على الصعيد الشخصي أن تكون في أحسن حال)، وهذا يرجع إلى ما يضاف للمعلم من نفع إلى سيرته الذاتية، ومنخفض لباقي العبارات الخمسة وتمثل العبارة رقم (٢٦) أول العبارات من حيث مستوى الواقع والعبارة رقم (٢٥) والتي تنص على (يساعدك المعلمون على مواجهة ما تشعر به من إحباط دون أن يطلب منهم ذلك) من أقل العبارات من حيث مستوى الواقع، بمتوسط حسابي (٢.٤٣) وبانحراف معياري (٠.٤٣) وبنسبة مئوية (٤٨.٦%) بدرجة منخفضة.

وأكدت على ذلك دراسة عطاالله (٢٠١٥)، وشراب (٢٠١٨) والتي أظهرت مستوى ممارسة المعالجة العاطفية بدرجة منخفضة في المجتمع محل الدراسة، ودراسة كل من غالي (٢٠١٥)، عقل (٢٠١٣)، (McCann et al 2014)، التي أشارت إلى أن مستوى ممارسة بعد المعالجة العاطفية كان بدرجة متوسطة، ودراسة كل من عودة (٢٠١٦)، ودراسة (Han 2014)، ودراسة (Liden et al 2008) والتي أشارت إلى وجود درجة مرتفعة من ممارسة بعد المعالجة العاطفية كبعدها أبعاد القيادة الخادمة.

ويرجع ذلك إلى غياب أي دور للاتصال بين المعلم والطالب إلا في حدود الحصص الدراسية، بحيث يكون على هامشها مناقشة قضايا تخص الجانب الإنساني للطلاب، وانخفاض الوزن النسبي للمعالجة العاطفية من قبل المعلمين يرجع إلى عدم اهتمام المعلمين بالجانب الشخصي والإنساني للطلاب بالرغم من وجود جانب يسير، كما تظهر الدراسة من الاهتمام الذي يكون في غالبه صوريًا لا يرقى إلى الدرجة المطلوبة، وإهمال النواحي العاطفية لصالح الإنجازات الأكاديمية؛ ما يعكس الحاجة الماسة للعمل على تنمية هذا السلوك لدى المعلمين في المدارس الرسمية لغات محل الدراسة؛ وعدم البقاء داخل القالب الروتيني للعلاقة بين المعلم والطالب القائم على إصدار التعليمات.

وبذلك تم الإجابة على السؤال المتعلق بمستوى المعالجة العاطفية وخلصت النتيجة إلى أن مستوى الواقع منخفض، ويحتاج إلى إظهار الاهتمام تجاه الاهتمامات الشخصية للطلاب، وتطوير

هذا البعد لدى المعلمين ووفقاً للإطار النظري للدراسة، وتقتصر هذه الدراسة أن التعليم يحتاج إلى تطوير القيادة الخادمة والسلوكيات السائدة بين المعلمين وطلابهم، وإثارة الاهتمام بالمؤسسات التعليمية، ببذل جهد أكثر تصميمًا على ذلك.

٥ - مستوى الاهتمام بتشكيل اتجاه إيجابي لبناء المجتمع

دراسة مستوى الاهتمام بتشكيل اتجاه إيجابي لبناء المجتمع اتضح ما يلي:

جدول (١٧) يوضح احصاءات دالة على مستوى الاهتمام بتشكيل

اتجاه إيجابي لبناء المجتمع

الترتيب	مستوى الواقع	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	كبيرة جدا		كبيرة		متوسطة		منخفضة		منعدمة		العبارات
				%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
٥	منخفض	٠.٩٢	٢.٠٤	٠.٨	٣	٥.٣	٢١	٢٤	٩٦	٣٦.٨	١٤٧	٣٢.٣	١٣٣	28
٧	منخفض	٠.٨٨	١.٨٧	٠.٥	٢	٣	١٢	٢٠.٨	٨٣	٣٤.٨	١٣٩	٤١	١٦٤	29
٦	منخفض	٠.٧٨	١.٩٦	٠.٣	١	٢	٨	٢٠.٨	٨٣	٤٧.٥	١٩٠	٢٩.٥	١١٨	30
٤	منخفض	١.٠٧	٢.١٦	٤.٨	١٩	٦.٣	٢٥	١٩.٥	٧٨	٣٩	١٥٦	٣٠.٥	١٢٢	31
١	متوسط	٠.٧٢	٢.٧٠	٠.٣	١	١٢.٨	٥١	٤٥	١٨٠	٤٠.٥	١٦٢	١.٥	٦	32
٣	متوسط	٠.٧٠	٢.٦١	٠.٣	١	٨.٨	٣٥	٤٦.٣	١٨٥	٤١.٥	١٦٦	٢.٣	١٣	33
٢	متوسط	٠.٧٣	٢.٧٠	٠.٣	١	١٢.٥	٥٠	٤٦.٣	١٨٥	٣٨.٥	١٥٤	٢.٥	١٠	34
	منخفض	٠.٤٤	٢.٢٩	الاهتمام بتشكيل اتجاه إيجابي لبناء المجتمع										

يتضح من الجدول السابق أن ممارسة القيادة الخادمة لدى معلمي المدارس الرسمية لغات (بالنسبة لبعد الاهتمام بتشكيل اتجاه إيجابي لبناء المجتمع) منخفض في ضوء آراء طلاب المدارس الرسمية لغات بمحافظة القاهرة حيث مستوى الواقع متوسط لعدد (٣) عبارات ومنخفض لعدد (٤)، وتمثل العبارة رقم (٣٢) أول العبارات والتي تنص على (يوجهك المعلمون بأن العمل يعطي قيمة للحياة) من حيث مستوى الواقع، والعبارة رقم (٢٩) والتي تنص على (يشجعك المعلمون المشاركة في الأنشطة المجتمعية وخاصة التطوعية) أقل العبارات من حيث مستوى الواقع بمتوسط حسابي (٢.٢٩)، وانحراف معياري (٠.٤٤)، ونسبة مئوية (٤٥.٨%) بدرجة منخفضة.

ويرجع ذلك إلى أن العمل في المدارس الرسمية لغات أساسه تقديم الخدمات للمجتمع المحلي، وأن أي معلم في تلك المدارس لا بد أن يكون حديثه ولو نظريًا منصبًا نحو هذا الجانب، حتى يظهر بشكل لائق مجتمعيًا أمام طلابه وأمام البيئة المحيطة في المجتمع المحلي.

وتمثل العبارة رقم (٣٢) أول العبارات والتي تنص على (يوجهك المعلمون بأن العمل يعطي قيمة للحياة) من حيث مستوى الواقع متوسطة، وترجع تلك النتيجة إلى حب الظهور من جانب المعلم في صورة المحب للحياة والمتفائل، والمنقذ والمخلص للمجتمع المحيط أمام الطلاب، مما يحسن من صورة المعلم أمام الجميع.

والعبارة رقم (٢٩) والتي تنص على (يشجعك المعلمون المشاركة في الأنشطة المجتمعية وخاصة التطوعية) أقل العبارات من حيث مستوى الواقع منخفضة.

ويرجع ذلك إلى عدم تخصيص وقت من قبل المعلمين للمساهمة الحقيقية في الأنشطة المجتمعية .

فالمعلمون الذين يفتقرون إلى الإعداد المهني والذين يعتمدون أكثر على أساليب التعلم عن ظهر قلب، أكثر استبدادًا في الطرق التي يديرون بها فصولهم الدراسية وهم أقل مهارة في إدارة أشكال معقدة من التدريس التي تهدف إلى الفهم العميق، وبناء المجتمع.

٦ - مستوى التواضع

لدراسة مستوى التواضع اتضح ما يلي:

جدول (١٨) احصاءات دالة على مستوى التواضع

الترتيب	مستوى الواقع	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	كبيرة جدا		كبيرة		متوسطة		منخفضة		منعدمة		العبارات
				%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
٣	متوسط	٠.٩٦	٢.٩٢	٠.٨	٣	٣٨.٣	١٥٣	١٥	٦٠	٤٤.٥	١٧٨	١.٥	٦	35
٧	منخفض	٠.٨٠	١.٩٨	٠.٣	١	٢.٥	١٠	٢١.٥	٨٦	٤٦	١٨٤	٢٩.٨	١١٩	36
٥	منخفض	٠.٦٦	٢.٥٧	٠.٣	١	٥.٣	٢١	٤٨.٨	١٩٥	٤٢.٣	١٦٩	٣.٥	١٤	37
١	مرتفع	٠.٧٨	٣.٢٧	٤.٣	١٧	٣٣.٥	١٣٤	٤٩	١٩٦	١١.٨	٤٧	١.٥	٦	38
٤	منخفض	٠.٦٨	٢.٥٧	٠.٣	١	٨.٥	٣٤	٤٠.٨	١٦٣	٤٩	١٩٦	١.٥	٦	39
٦	منخفض	٠.٨٨	٢.٠٤	١.٣	٥			٣٢.٨	١٣١	٣٣	١٣٢	٣٣	١٣٢	40
٢	متوسط	٠.٨٥	٢.٩٨	٠.٣	١	٣٢.٨	١٣١	٣٣	١٣٢	٣٢.٥	١٣٠	١.٥	٦	41
	متوسط	٠.٤٠	٢.٦٢	التواضع										

يتضح من الجدول السابق أن ممارسة القيادة الخادمة لدى معلمي مدارس الرسمية لغات (بالنسبة لبعدها التواضع) متوسط في ضوء آراء طلاب المدارس الرسمية لغات بمحافظة القاهرة حيث مستوى الواقع متوسط لعدد (٢) عبارة ومنخفض لعدد (٤) عبارات ومرتفع عبارة واحدة وتمثل العبارة رقم (٣٨) والتي تنص على (يرى المعلمون في إنجازاتك دعماً لمهامهم القيادية) أول العبارات من حيث مستوى الواقع والعبارة رقم (٣٦) والتي تنص على (يقدر المعلمون رأيك فيهم بصراحة) أقل العبارات من حيث مستوى الواقع بمتوسط حسابي (٢.٦٢)، وانحراف معياري (٠.٤٠)، وبنسبة مئوية (٥٢.٤%) بدرجة متوسطة، وتفسيراً لتلك النتائج، يرجع ذلك إلى أن أكثر عبارات بعد التواضع ممارسة من قبل المعلمين تتمثل في العبارة رقم (٣٨) والتي تنص على (يرى المعلمون في إنجازاتك دعماً لمهامهم القيادية) أن المعلم يفخر بإنجازات الطالب لأنها تتعلق بنجاحه وتدعم مهامه القيادية، حتى ولو لم يكن كذلك، والعبارة رقم (٣٦) والتي تنص على (يقدر المعلمون رأيك فيهم بصراحة) أقل العبارات من حيث مستوى الواقع منخفض، لأن المعلم يجد من نفسه المرابي الفاضل الذي لا يخطأ، فبالتالي لن يقدر رأي طلابه بصراحة ولن يسمح لهم بإبداء الرأي والتجريح من وجهة نظره متعالياً بذلك على طلابه، وهذا أسلوب يتنافى مع قيمة وعظمة التواضع.

آليات مقترحة لتطوير أداء معلمي المدارس الرسمية للغات في ضوء مدخل القيادة الخادمة في المدارس الرسمية للغات بمحافظة القاهرة:

- في ضوء ما تم التوصل إليه البحث الحالي من نتائج يوصي الباحث بما يلي لتحسين ممارسة معلمي المدارس الرسمية للقيادة الخادمة مع طلابهم، وفقاً للآتي:
- عقد دورات تدريبية وبشكل مستمر لتعريف معلمي المدارس الرسمية لغات بماهية القيادة الخادمة، وأهم مبادئها وأبعادها التي تركز عليها، وأهميتها ودورها الفعال في تحقيق الأداء المتميز والتحسين المستمر للمعلمين.
 - عقد الدورات التدريبية (المجانية) الرسمية وفرضها على المعلمين، ودعمهم ببرامج التثقيف على كيفية التعامل الإنساني.
 - نشر ثقافة المودة والتفاهم والتعاون والمحبة والتواضع والمساواة الاجتماعية، وروح الفكاكة والمرح للتخلص من الخوف والتوتر بين الأطراف المختلفة.

- الوعي بأهمية التنمية الذاتية بشكل دائم؛ حتى يصبح المعلمون على درجة عالية من الفهم والإدراك للمتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة.
- توافر القدرة لدى المعلمين على التعامل الفعال مع المتغيرات بالشكل الذي يعظم المنفعة للمدرسة، ويقلل المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها.
- أن يكون المعلم لديه القدرة على التخطيط المقنع والرعاية، وذلك من خلال: أن يتوافر لديهم القدرة على رسم خطط مقنعة تعبر عن الطموحات والقضايا المهمة للمدرسة، كما يتوافر لديهم معرفة بالطلاب لكي يستطيعوا أن يقدموا الدعم المناسب لهم، وأن يستخدموا الإقناع بدلاً من السيطرة والسلطة، والأساليب الإبداعية المتطورة بدلاً من التقليدية.
- الاستفادة من الخبرات العالمية في تنمية المهارات القيادية الحديثة للمعلمين، والاطلاع على ممارساتهم المختلفة وكيفية أداء تلك الممارسات والصعوبات التي تواجههم وكيفية التعامل معها.
- امتلاك مُعلمي المدارس الرسمية لغات لكثير من الكفايات والكفاءات التي تؤهلهم وتمكنهم من قيادة فصولهم بجدارة وتميز، وذلك من خلال ما تقدمه وزارة التربية والتعليم من برامج إعداد وتدريب وتأهيل وتنمية مهنية لمعلمي المدارس الرسمية لغات.
- تحسين الحالة الإقتصادية للمعلم بما يتماشى مع متطلباته واحتياجاته المادية، من خلال زيادة راتبه، بما يضمن له حياة كريمة، تقديرًا لدوره.
- تخصيص وقتًا للتداول مع المعلمين حول التحديات التي تواجههم، وما يحتاجونه لتطوير وتحسين أحوالهم، وذلك من خلال إزاحة الإطار الروتيني المرتبط بأداء اليوم الدراسي أو الحصص الدراسية مع مراعاة جودة المدخلات والمخرجات.
- فتح قنوات للحوار المتبادل بين المعلمين والقيادات التربوية، من خلال إقامة ندوات أو معسكرات موجهة تهدف إلى إشراكهم بفاعلية.

توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة ومناقشاتها توصي بالآتي:

١. زيادة الاهتمام بنمط القيادة الخادمة عامة ونماذجها المتعددة خاصة في برامج إعداد مُعلمي المدارس الرسمية لغات وتنمية أدائهم مهنيًا وأخلاقياً سواء على مستوى وزارة التربية والتعليم أو المديرية التعليمية التابعة لها.
٢. قيام السلطات التعليمية العليا بزيادة كفايات وكفاءات معلمي تلك المدارس لتمكينهم من ممارسة نمط القيادة الخادمة بجودة وتميز، وذلك من خلال توفير لهم البعثات الدراسية للحصول على مؤهلات علمية متخصصة في القيادة والإدارة المدرسية، وكذا توفير لهم الزيارات الداخلية والخارجية للمدارس المشهود لها بالتميز في استخدام هذا النمط القيادي.
٣. تنظيم وزارة التربية والتعليم والمديرية التعليمية التابعة لها مؤتمرات وملتقيات سنوية تتيح لمُعلمي المدارس المشاركة الفعالة بأبحاث أو أوراق عمل في مجال القيادة والإدارة المدرسية للارتقاء بأدائهم المهني وتمكينهم من تطبيق الأنماط القيادية الحديثة عامة ونمط القيادة الخدمية خاصة.
٤. حرص معلمي المدارس الرسمية لغات على مشاركة كافة المُشاركين والمُهتمين بالعملية التعليمية من هيئة العاملين والطلبة وأولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي في صنع القرارات المدرسية حتى يسهل عليهم تقديم خدمات من واقع اهتمامات واحتياجات هذه الفئات.
٥. تعزيز ممارسة نمط القيادة الخادمة بكل جوانبه لدى المعلمين في المدارس الرسمية لغات وغيرها من المدارس الأخرى من قِبل الإدارة العليا، لاسيما مشاركة المعلمين في صنع القرارات، لأن هذه المشاركة تتيح للمعلمين إمكانية التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم، مما يساهم في تحسين القرارات المتخذة ويجعلها أكثر قبولا وحماسا لتنفيذها. وكذلك الاهتمام بتطوير مهارات المعلمين وكفاءتهم لاستثمار طاقاتهم وقدراتهم، والتركيز على بذل المزيد من العناية والاهتمام بالجانب الإنساني والاجتماعي والاقتصادي للمعلمين. ويكون ذلك عن

طريق دورات وبرامج تدريبية للمديرين والمعلمين، حتى يتمكن من تطوير مهاراتهم الإدارية والاجتماعية.

٦. اتخاذ إجراءات تصحيحية لممارسة نمط القيادة الخادمة، وذلك من خلال عقد الندوات التثقيفية والإرشادية، وإقامة مشروع لبرامج تدريبية، وورش عمل تطبيقية نابعة من احتياجات حقيقية لتزويد المعلمين بأهمية القيادة الخادمة وخصائصها الفعالة، وتنمية الوعي بالممارسات القيادية الفعلية، بهدف تعديل الممارسات غير الفعالة. وأيضاً من خلال فرض آليات وإجراءات تنظيمية مناسبة من قبل الإدارة العليا عند عدم ظهور تحسن في الممارسات القيادية لدى المعلمين.

٧. بذل المزيد من الجهود والعناية البالغة عند ترشيح واختيار القيادات التعليمية المناسبة وفق قواعد ومعايير عادلة وموضوعية، لتحقيق أهداف المدرسة وأهداف الطلاب فيها.

٨. الحفاظ على درجة الممارسة المرتفعة لسلوك القيادة الخادمة لدى المعلمين والاستفادة منها في تطوير المؤسسات التعليمية وزيادة الإنتاجية لدى الطلاب، من خلال تقديم حوافز معنوية كشهادات تقديرية مناسبة، أو تقديم هدايا رمزية أو تذكارية لتعزيز هذا السلوك لدى المعلمين، وتحفيز الآخرين للقيام به.

٩. إنشاء مركز لأبحاث القيادة التربوية التعليمية تابعاً لوزارة التربية والتعليم، باعتبار القيادة جوهر العملية التربوية التعليمية الإدارية الناجحة في مختلف المؤسسات التعليمية. والقيام بدراسات وأبحاث حول واقع القيادة التربوية في المؤسسات التعليمية، والعمل على إيجاد نموذج قيادة تربوية إدارية عربية تتناسب مع ثقافة، وقيم، ومعتقدات المجتمع المصري، مع الاستفادة من مجالات علوم القيادة والإدارة في المجتمعات المتقدمة .

١٠. ضرورة الاهتمام بإعداد جيل من القادة المستقبليين القادرين على إدارة المؤسسات التعليمية وقيادتها بنجاح، وذلك من خلال إضافة مناهج متعلقة بالقيادة الإدارية لدى الطلبة في مختلف مراحل التعليم، لغرس المبادئ والمفاهيم الأساسية للقيادة الإدارية.

١١. قيام القيادات التربوية العليا بدراسة وتحليل نمط وأبعاد القيادة الخادمة في المؤسسات التعليمية؛ للتعرف على الجوانب الإيجابية والسلبية منها لتدعيم الجوانب الإيجابية وتطويرها والاستفادة منها.
١٢. إجراء دراسة مشابهة على معلمي المدارس الأميرية بالمحافظات الأخرى، ومقارنة نتائجها بنتائج الدراسة الحالية.
١٣. إجراء دراسة مقارنة بين تصورات معلمي وطلبة المدارس الرسمية لغات والمدارس الخاصة نحو تطوير الأداء في المدارس التي يعملون بها.
١٤. ضرورة اهتمام وزارة التربية والتعليم بعقد دورات تدريبية للمعلمين والمعلمات نحو بناء الاستراتيجيات الإيجابية لتطوير أداء المعلمين بما يخدم العملية التعليمية في المراحل الدراسية المختلفة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم، حسام الدين السيد، والشهومي، سعيد بن راشد.(٢٠١٨). درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مُديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عُمان في ضوء نموذج لوب، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية،مج٤، ع ١، ١٣٦-١٥٩
- إبراهيم، منى.(٢٠١٣). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- النَّمَام، عبدالله. (٢٠١٦). تعرف واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين(دراسة ميدانية). مجلة العلوم التربوية،مج(٢٤)، ع٢، ٢٥٥ - ٣٠٩.
- رشيد، صالح عبدالرضا، ومطر، ليث علي.(٢٠١٦). القيادة الخادمة منظور جديد للقيادة في القرن الحادي والعشرين، ط١، العراق، دار نيبور للطباعة والنشر والتوزيع.
- شحاته، حسن، والنجار، زينب.(٢٠٠٣). معجم المصطلحات التربوية والنفسية، ط١، الدار المصرية اللبنانية.
- الشمري، رضي. (٢٠١٩). واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج٨، ع٣، ١-١٩.
- صلاح الدين، نسرین صالح محمد.(٢٠١٦). القيادة الخادمة لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين في مصر، نموذج بناء مقترح، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة عين شمس، مج٤٠، ع١٤، ٦٥-١٦٦.
- عبد الفتاح، محمد زين الدين، وأبوسيف، محمود سيد علي.(٢٠١٦). دور القيادة الخادمة في تحقيق التماثل مع الهوية التنظيمية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمصر من وجهة نظر

المعلمين، *مجلة العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة القاهرة، مجلة العلوم التربوية، مج ١، ع ٣٨٤، ١.*

- عواد، فتحية سليمان، وحتامله، حابس محمد. (٢٠٢١). دور القيادة الخادمة في تطوير أداء معلمي مدارس الأغوار الشمالية، *المجلة العربية للنشر العلمي، ع ٢٨، ٢٣٣-٢٥٤.*
- الغامدي، مريم بنت مسفر. (٢٠٢٠). القيادة الخادمة وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض. رسالة ماجستير، كليات الشرق العربي للدراسات العليا، المملكة العربية السعودية.
- النايف، سعود بن عيسى. (٢٠٢٠). آليات تطبيق القيادة الخادمة في المدارس السعودية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية، *المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة حائل، المملكة العربية السعودية، ع ٧٨، ٤٨٢.*

ثانيا: المراجع الأجنبية

- Alderbashi, K. (2020). The Training Needs of Teachers in Private Schools: A Comparative Study in Jordan and United Arab Emirates. *International Journal of All Research Education and Scientific Methods*. 9(3).
- Barbuto, J.; Wheeler, D. (2006). Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. *Group and Organization Management*. 31(3), 300-326
- bin Ibrahim, I.(2014). Servant Leadership and Effective Changes Management in Schools. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 4(1), 1-9
- Chan, C., & So, G. (2017). **Cultivating Servant Leaders in Secondary Schooling**. *Servant Leadership: Theory & Practice*, 4(1), 12-31.
- Chang, C., Tsai, H., Zhang, D. and Chen, I. (2016). The Correlation between Elementary School Principals' Servant Leadership and Teachers' Creative Teaching Behavior. *Creative Education*, 7, 1253-1260. doi: 10.4236/ce.2016.79132.

- Crippen, C., Willows, J.(2019). Connecting Teacher Leadership and servant leadership: A synergistic partner, **Journal of Leadership Education**,(18), 171-179.
- Day, Christopher,(2008),Being professional in schools and universities: limits, Purposes and possibilities for development, **British Education Journal**, 23, (2): 5515-57
- Güngör, S. (2016). The Prediction Power of Servant and Ethical Leadership Behaviours of Administrators on Teachers' Job Satisfaction. **Universal Journal of Educational Research**, 1180-1188. Retrieved from <https://eric.ed.gov>
- Labib, M.G.(2015). **Servant leadership in the context of Education: Teachers as servant leaders with emphasis on individual development**. The American University.
- McMillan, k.(2017). **An Analysis of the Impact Servant Leadership has on Staff Retention in Elementary School**. Unpublished dissertation Doctoral, Northwest Nazarene University, USA.
- Nayab, N. (2011). Servant Leadership Theory-Strength and Weaknesses,<http://www.brighthub.com/office/articles/73511.aspx>.
- Noland, A. & Richards, K. (2015). Servant teaching: An exploration of teacher servant leadership on student outcomes. **Journal of the Scholarship of Teaching and Learning**, 15(6), 16-38.
- Russell, R.F. (2001), The role of values in servant leadership, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 22 No. 2, **76-84**. <https://doi.org/10.1108/01437730110382631>
- Santosa, F., Syamsir, & Khaidir, A. (2018). Influence of servant leadership and school organizational culture on the performance of public senior high school teachers in Padang city. *International Conferences on Education, Social Sciences and Technology*, February 14th - 15th 2018.