

مستوى القيادة الخادمة لدى مديري المدارس المتوسطة

في مدينة الموصل من وجهة نظر مدرسيهم

**The Level of Service Leadership of Middle
School Principals from the Point of View of
their Teachers**

أ.م.د أحمد عزيز فندي الجبوري

جامعة الموصل / كلية التربية

للعلوم الانسانية / قسم العلوم

التربوية والنفسية

الاختصاص الدقيق: علم النفس التربوي

Ahmed Aziz Fandy Al-Jubouri

Mosul University, College of
Education for Human
Sciences

Specialization: Educational &
Psychological Science

ابراهيم عبد السلام سلطان الشنكالي

مرشد تربوي

في مديرية تربية نينوى

Ibrahim Abdulsalam Sultan
Al-Shankali

Educational guide at Nineveh
Education Directorate

ملخص البحث

تقوم القيادة الخادمة بدور مهم في ادارة المدرسة إذ تمثل عنصراً فعالاً في سير عمل المدرسة وتعد القيادة الخادمة محوراً مهماً في العملية الادارية لما تقوم عليه من خدمة المدرسين والعاملين والمراجعين فتعمل على مساعدة المدرسين في انجاز الاعمال الموكلة اليهم ، وتشركهم في اتخاذ القرارات التي تخص عمل المدرسة ،وتشركهم ايضاً في تحديد الاهداف التي من خلالها يمكن تحقيق رؤية ورسالة المدرسة، والقيادة الخادمة تنبع من رغبة المدير في خدمة الاخرين على حساب رغبته الشخصية.

هدف البحث التعرف على مستوى القيادة الخادمة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر مدرسيهم ، من خلال الإجابة على التساؤلات : ما مستوى القيادة الخادمة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر مدرسيهم بشكل عام ؟. وهل هناك فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى القيادة الخادمة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر مدرسيهم تبعاً لمتغيرات (الجنس ، التخصص ، سنوات الخدمة) ؟ . واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي و تألف المجتمع للبحث الحالي من مدرسي المدارس المتوسطة في مدينة الموصل للعام الدراسي 2021-2022 حيث بلغ عدد المدرسين في المدارس المتوسطة لمدينة الموصل بجانبها الايمن واليسر (2612) مدرس ومدرسة ، و تكونت عينة البحث من (350) من المدرسين في المدارس المتوسطة في مدينة الموصل . ولغرض تحقيق اهداف البحث تطلب قيام الباحث ببناء مقياس القيادة الخادمة وبعد التحقق من صدق وثبات اداة البحث اصبحت بصيغتها النهائية مكونة من (31) فقرة ، واستخدم الباحث الوسائل الاحصائية المناسبة لتحقيق اهداف البحث مستعيناً ببرنامج الحقيبة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) متمثلة بالاختبار التائي لعينة واحدة ، والاختبار التائي لعينتين مستقلتين ، ومعامل ارتباط بيرسون ، الاختبار التائي لدلالة معامل الارتباط ، معامل الفا كرونباخ . وبعد تحليل البيانات إحصائياً أظهرت النتائج ان لدى مديري المدارس المتوسطة مستوى مرتفع من القيادة الخادمة من وجهة نظر مدرسيهم ، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تُعزى لمتغير (الجنس / التخصص / سنوات الخدمة) بين افراد عينة البحث و قدم الباحث توصيات منها اشراك مديري المدارس في الدورات التدريبية لتعزيز مستوى قيادتهم الخادمة، وكذلك رفع كفاءتهم في مجال النمو المهني للعاملين في المدرسة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة ، المدير ، المدرسين.

Abstract

Service Leadership plays an important role in the school administration, as it represents an effective element in the functioning of the school. Service leadership is an important axis in the administrative process due to its service of teachers, staff and auditors. It works to assist teachers in completing the tasks assigned to them, and involves them in making decisions related to the work of the school. It also involves them in defining the goals through which the school's vision and mission can be achieved, and Service Leadership stems from the principal's desire to serve others at the expense of his personal desire. The aim of the research is to identify the level of Service Leadership of middle school principals from the point of view of their teachers, by answering the questions: What is the level of servant leadership of middle school principals from the point of view of their teachers in general? Is there a statistically significant difference at the significance level (0.05) in the level of servant leadership among middle school principals from the point of view of their teachers according to the variables (gender, specialization, years of service)? . The researchers adopted the descriptive analytical approach, and the community for the current research consisted of middle school teachers in the city of Mosul for the academic year 2021-2022. Middle Schools in the city of Mosul. For the purpose of achieving the objectives of the research, it required the researchers to build the servant leadership scale, and after verifying the validity and reliability of the research tool, it became in its final form consisting of (31) paragraphs. The t-test for two independent samples, Pearson's correlation coefficient, the t-test for the significance of the correlation coefficient, Cronbach's alpha coefficient. After analyzing the data statistically, the results showed that the principals of middle schools have a high level of servant leadership from the point of view of their teachers, and there are no statistically significant differences due to the variable (gender / specialization / years of service) among the members of the research sample. The researchers made recommendations, including the involvement of school principals in Training courses to enhance the level of their servant leadership, as well as raise their competency in the field of professional growth for school workers.

Keywords: Servic Leadership, the principal, the teachers .

اولاً : مشكلة البحث

المؤسسات التربوية في العصر الراهن تواجه منافسة متصاعدة (كالسعي لرفع نسب النجاح وكذلك رفع مستوى المدرسة) و تحديات وصعوبات كبيرة (كنقص الكادر التدريسي والمركزية في اتخاذ القرارات) و التغيرات السريعة (كالتطور التكنولوجي والعلمي والمعرفي)، إذ إن مثل هذه التطورات المختلفة قد تجعل هذه المؤسسات تحتاج إلى أنماط ونماذج من القيادات الإدارية الناجحة تمتلك اتجاهات فكرية حديثة ومهارات متميزة، ولديهم إمكانية ومقدرة في الارتقاء بأدائها وخلق مناخ وأجواء تنظيمية فعالة تُشجع على الإبداع والابتكار لدى المدرسين من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، و ذلك لكي تتمكنها من مواجهة والتكيف مع تلك التغيرات و التطورات السريعة ولذلك تتطلب انماطاً من القيادة. (عبدالله، ٢٠١٨ : ٢٣٠)

فعندما يسلك مدير المدرسة نمطاً قيادياً معيماً، فذلك يؤثر ذلك تأثيراً مباشراً في انجاز المهمات وتحقيق الأهداف المرجوة، لذا لا بد من التأكيد على أهمية وظيفة مدير المدرسة وأن يتم تعيين الأشخاص المعينين تربوياً ومهنيًا في تلك المناصب، ومع تنوع الأنماط القيادية التي تمارس فإن القيادة الخادمة من بين الأساليب القيادية التي يمكن استخدامها في القيادة المدرسية، على اعتبار أنها تضمن إعادة توزيع المهام داخل المؤسسة التربوية، كما تضمن مشاركة أكبر عدد ممكن من اعضاء المجتمع المدرسي في القيادة. (العربية، ٢٠١٧ : ١٣)

من خلال ما تقدم و فضلاً عن عمل الباحث كمرشد في الميدان التربوي يتبين له أن المؤسسات التربوية وبالأخص المدارس بأمرس الحاجة ألى القيادة الخادمة التي يمارسها القائد في مدرسته، إذ تمثل جانباً مهماً في عمل أي مؤسسة تعليمية ومن مقومات نجاحها.

ثانياً : أهمية البحث

حظي موضوع القيادة في مجال علم الإدارة على اهتمام كبير من قبل الباحثين ، فالقيادة هي لب ذلك العلم، لأنها من ضروريات نجاح المؤسسة التي بحاجة أن " تقاد " أكثر من أن " تدار " فالمؤسسة تُحقق غاياتها وأهدافها من خلال قيادة واعية ومدركة لمبدأ الخدمة والمصلحة المشتركة لكل من الرئيس والمرؤوس، فالمدارس بحاجة لنمط قيادة يخدمهم ويهتم بتقديم الدعم المطلوب للمدرسين ويعزز من ثقتهم بأنفسهم، ويتمحور حول مصلحة مدرسيهم أكثر من مصلحة قادتها، والقيادة الخادمة هي نمط قيادي ينطلق من ميل القائد لخدمة الآخرين، ويقوم القائد الخادم بإحداث توازن بين ممارسته لدوره القيادي وخدمة الآخرين، ويشدد على خدمة مُدرسيه بدلا من الاهتمام بمصلحته الشخصية، وتشجع القيادة الخادمة المدرسين في المدرسة على الإبداع والتنمية الذاتية وخدمة الآخرين؛ فالهدف الجوهرى لها هو تحسين طبيعة عمل المدرسين وتحفيزهم وتحقيق أهداف المدرسة المنشودة من خلالها. (العنزي، ٢٠٢١ : ٣٢٥)

وللقيادة الخادمة في المؤسسات التربوية دور مهم ومحوري؛ فهي تُوفر مناخاً صحياً تُسوِّدُه علاقات طيبة من شأنه أن يُحسن مستوى العمل ويطوره، ولكي يكون معياراً دقيقاً يحدد نجاح المدرسة من خلال تحقيق الأهداف المرجوة، ليقوم

المدرسين بواجباتهم وأعمالهم بارتياح، كما أنها تُلزم كل فرد في المؤسسة التربوية بالقواعد والأصول التربوية، وهذا بدوره يسهم بشكل فعال في رفع الروح المعنوية للمدرسين وزيادة مستوى الدافعية لديهم لبذل مزيد من الجهد نحو العطاء المستمر. (سعادة، ٢٠٢١: ١٢)

وتظهر أهمية المؤسسات التربوية في بناء الأجيال القادمة ومن مُنطلق الحاجة الماسة لأنماط قيادية حديثة من أجل إحداث التطوير والتغيير المطلوبين، برزت أهمية وجود قيادة خادمة في المدارس يكون لها تأثير في مدرسيهم وتعمل على بناء علاقات قائمة على أساس الاحترام والثقة والمحبة بين جميع العاملين في المدرسة، ذلك أن النمط القيادي الذي يمارسه مدير المدرسة يؤثر تأثيراً مباشراً في إنجاز المهمات وتحقيق الغايات المرجوة. (ابو الغنم، ٢٠١٩: ٦)

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوع القيادة الخادمة، في تعزيز العمل المشترك بين المدير والمدرسين، فضلاً عن الخدمة التي يقدمها المدير لمدرسيه واشراكهم في تحديد رؤية ورسالة واهداف المدرسة، و يمكن للباحث أن يوجز أهمية البحث في النقاط الآتية:

١. إن القيادة في اي مؤسسة تعد ركيزة اساسية في سير عمل تلك المؤسسة؛ لأنها تتعامل مع الانسان فكراً وسلوكاً، ومن خلالها تتحقق طموحات وآمال الأمة.
٢. أهمية مدير المدرسة في تحسين اداء ومستوى المدرسين ليكونوا اكثر انتاجاً وتطوراً ولتحقيق الأهداف المطلوبة.
٣. يعود تميز وتفوق المدرسة إلى ادارتها الجيدة في اتخاذ القرارات المشتركة ورسم مستقبل المدرسة.
٤. كما تكمن أهمية الادارة المدرسية في مواكبة التغيرات السريعة الحاصلة في مجال التعليم.
٥. تبرز أهمية القيادة الخادمة في احداث توازن بين الواجبات القيادية وخدمة المدرسين والعاملين وذلك لتحسين طبيعة عمل مدرسيهم وتخفيفهم على العمل بجد.
٦. القيادة الخادمة تقدم أمودجا يحث المدرسين على المشاركة في رؤية ورسالة المدرسة ومواجهة التحديات.

ثالثاً : اهداف البحث : للتحقق من اهداف البحث الحالي تم صياغة التساؤلات الآتية :

١. ما مستوى القيادة الخادمة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر مدرسيهم بشكل عام ؟
٢. هل هناك فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) في مستوى القيادة الخادمة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر مدرسيهم تبعاً لمتغير الجنس (ذكور / إناث)؟
٣. هل هناك فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) في مستوى القيادة الخادمة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر مدرسيهم تبعاً لمتغير التخصص (علمي / إنساني)؟
٤. هل هناك فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) في مستوى القيادة الخادمة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر مدرسيهم تبعاً لمتغير الخدمة (٥ سنوات فأقل) (أكثر من ٥ سنوات) ؟

رابعاً : حدود البحث :

-الحدود الزمانية : العام الدراسي ٢٠٢١-٢٠٢٢.

-الحدود المكانية :مدرسي المدارس المتوسطة في مدينة الموصل ومن كلا الجانبين الايسر والايمن .

-الحدود البشرية : عينة من مدرسي المدارس المتوسطة في مدينة الموصل ومن كلا الجنسين الذكور والاناث ومن التخصصات العلمية والانسانية.

خامساً : تحديد المصطلحات

القيادة

١. عباينة(٢٠٢٢): "هي مقدرة الفرد التأثير على شخص أو جماعة، وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم، للعمل

بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة".(عباينة، ٢٠٢٢: ٢٨٣)

٢. البديري(٢٠٠٢): "هي توجيه سلوك الافراد، وتنسيق جهودهم، وموازنة دوافعهم ورغباتهم؛ بغية الوصول بالجماعة إلى

تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية".(الحر، ٢٠١٠: ٣)

القيادة الخادمة

١. Greenleaf(1977) : "شخص لديه إحساس داخلي طبيعي بالرغبة في خدمة الآخرين". (عبد الفتاح وأبو

يوسف، ٢٠١٦: ٢٧٣)

٢. رحيم (٢٠١٨) : "هي عملية مساعدة الافراد العاملين ودعمهم ومساندتهم وتزويدهم بالمعلومات ومنحهم الاحترام

والدافع الذاتي من اجل تحقيق الاهداف المنشودة وجعلهم قادرين على الابداع والابتكار داخل وخارج المنظمة"

(رحيم، ٢٠١٨: ٢٩)

ويعرّف الباحث القيادة الخادمة اجرائياً: بأنها تلك الممارسات التي يقوم بها القائد بغية اشباع حاجات مدرسيه

والوصول بهم الى حد الرضا والذي ينعكس بدوره على عمل المدرسة نحو الافضل والوصول الى الاهداف، ويقاس من

خلال استجابات افراد عينة البحث على الاداة المخصصة لذلك.

خلفية نظرية والدراسات السابقة

أولاً : مفهوم القيادة الخادمة:

أشار متعب(٢٠١٥) أن مؤسس مفهوم القيادة الخادمة هو جرينليف (Greenleaf) ووصفها بأنها نوعٌ من

انواع القيادة الأخلاقية التي فرضت نفسها في استلهايم القيم الأخلاقية. (الاصلع، ٢٠١٨: ١٥)

وأن روبرت جرينليف كان يعتقد بأن القيادة الخادمة تنتج عن الرغبة في خدمة الآخرين وهذه النظرة مخالفة تماما

لنظريات القيادة التي تؤكد على الضبط والمراقبة والنظرة الفوقية للعاملين، كما أن للقيادة الخادمة نظرة مختلفة لموقع القائد في

المؤسسة، فعوضاً عن شغل القائد لمركز في قمة الهرم الإداري، فإن القائد الخادم يشغل مركزاً في وسط المؤسسة، وهذا يعني

أن يكون القائد على اتصال مباشر بجميع أقسام المؤسسة وبالأفراد العاملين فيها وكذلك يكون على اتصال وتفاعل مع عدد قليل من القيادات العليا للمؤسسة. (الحارثي، ٢٠١٤: ٤٧-٤٨)

ويتضمن مفهوم القيادة الخادمة مضامين عملية تدعم كل من يريد أن يخدم الناس ليقودهم كجماعات ومؤسسات، كونه يشجع على ضرورة تبني القادة مجموعة من المبادئ الأخلاقية وتمثلها في سلوكهم، ومن أبرز هذه المبادئ التعاون والثقة والحكمة والنظر في العواقب والاستماع والاستخدام الأخلاقي للقوة والنفوذ، وتفعيل دور الآخرين، إذ يشير جرينليف في بيانه لفلسفته التي سار عليها في صياغته القيادة الخادمة أنه قد نزع إلى المثالية عندما صاغها، بينما مال إلى الجانب العملي عند تطبيقها في الميدان الواقعي، إذ يمكن للقائد وفق هذه الفلسفة أن يوازن بين التطلعات المثالية والمتطلبات الواقعية في قيادته. (القيسي، ٢٠١٩: ٧٣)

ثانياً: مبادئ القيادة الخادمة:

- أ- مبدأ خدمة الآخرين: إن فكرة القيادة الخادمة ذكية، وهي أن القيادة عندما تقود الأفراد تخدمهم ليكونوا أكثر استعداداً ليقوموا هم أنفسهم بخدمة الآخرين، فالقادة الخادمون يقدمون نموذج في أن يخدموا أولاً، ومن ثم يقودوا، ويكونوا مُحفزين ومُشجعين على أن يقوم العاملون بخدمة الآخرين. (الزعتري، ٢٠٢٠: ١٧)
- ب- مبدأ النمو والتطوير: يعدُّ تطوير ونمو المرؤوسين من أهم ركائز القيادة الخادمة، كما أن التزام القائد بتطوير الآخرين هو مبدأ جوهرى من مبادئ القيادة الخادمة، وينطلق ذلك من إيمانه بأن الأفراد هم القيمة الحقيقية وقدراتهم هي المهمة، ويتفانى في سبيل نموهم شخصياً ومهنياً. (النانية، ٢٠٢١: ١٤)
- ت- المنهج الشامل للعمل: يفترض جرينليف (Greenleaf, 1996) أن " العمل يعطي للشخص بقدر ما يعطي الشخص للعمل " وهذه النظرة تتحدى المؤسسات بأن تعيد النظر في العلاقات الكائنة بين الأفراد والمؤسسات والمجتمع ككل، وتشجع هذه النظرة الفكرة القائلة بأنه ينبغي تشجيع الأفراد كي يكونوا انفسهم ويعبروا عن ذواتهم في حياتهم المهنية والشخصية. (ابو شريخ، ٢٠١٩: ١٥)
- ث- مبدأ الثقة: يُعد البناء الرئيس لتنمية العلاقة بين القائد وجميع المستفيدين من المؤسسة ، كما تعد حجر الزاوية للثقافة السائدة في المؤسسة ، كما تتيح الثقة للمدرسين في المدرسة فرصة المحاولة والخطأ ، وفي نفس الوقت إدراك أن الأخطاء تعد أحد جوانب الخبرة في المدرسة. (النايف، ٢٠٢٠: ٤٧٧)
- ج- تعزيز الشعور بالانتماء للمجتمع: تُعد خدمة المجتمع من المبادئ الأساسية الأولى للقيادة الخادمة، فهي تسهم في تأسيس ثقافة خدمة المجتمع، إذ يعاني المجتمع الحديث من فقدان الإحساس بالجماعة والتي وصفها جرينليف (Greenleaf) بأنها المعرفة المفقودة في هذا الزمن " (الزعتري، ٢٠٢٠: ١٨)
- ح- المشاركة في صنع القرار: كما يشير روسل (Russel, 2001) إلى ان القادة يتولون تمكين الآخرين من العمل ليس عن طريق احتكار السلطة لديهم، وإنما بإعطائها، ويشار إلى الهيكل التنظيمي في القيادة الخادمة " بالهرم

المقلوب"، إذ يأتي الموظفون والعملاء، والآخرون على قمة الهرم، بينما يكون القائد في قاعدته، والأتباع المتميزون هم النتائج المتحقق من تفويض السلطة وهو مثال ثانٍ يوضح الطبيعة المعكوسة للقيادة الخادمة.

(ابو شريخ، ٢٠١٩: ١٥-١٦)

ثالثاً: خصائص القيادة الخادمة:

أشار العبيرية (٢٠١٧) إلى وجود خصائص للقيادة الخادمة تتمثل بالآتي:

أ- خصائص شخصية: ويقصد بها الخصائص التي تتعامل مع القائد وتبنى عليها نظرية القيادة الخادمة بوصفها أساساً لها، وهي تهتم بموقف القائد والعواطف والمشاعر التي يحملها والقيم التي ينطلق منها ومواقفه مثل: الاستقامة والتواضع، والخدمة.

ب- خصائص موجهة نحو الأتباع: ويقصد بها الخصائص التي تؤثر في المجتمع وثقافته ومن ضمنهم التابعين، وهذه الخصائص تبين الكيفية التي يتعامل بها القائد مع الأتباع، مثل: الاهتمام بالأتباع وتمكينهم وتطويرهم. (العبرية، ٢٠١٧: ٣١-٣٢)

ت- خصائص موجهة نحو المهمات: ويقصد بها الخصائص التي تكون في نطاق المؤسسة والتي تهتم بالفعاليات والنشاطات القيادية، كما وتتركز على مهام القيادات الخادمة والمهارات التي يمتلكها والتي تضمن له النجاح كالرؤية والرسالة ورسم الخطط ووضع الأهداف.

ث- خصائص موجهة نحو العمليات: تلك الخصائص التي تؤثر في كيفية تنفيذ القائد للعمليات في المنظمة بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، وتتركز على مدى قدرة القادة على تطوير نظام كفوء ومرن مثل النمذجة وبناء الفريق والمشاركة في صنع القرار. (النائف، ٢٠٢٠: ٤٧٦)

رابعاً: ابعاد القيادة الخادمة :

أ- الرؤية: من الابعاد الأساسية للقيادة الخادمة هي الرؤية كما أوضح غرينليف (Greenleaf, ٢٠٠٨) وهي التنبؤ بالمستقبل، وتبدأ بأدراك القائد للوضع الراهن، وربطه بالماضي، وما يحدث بالمستقبل، والقائد الخادم بممارسته لمبدأ الرؤية يمتلك حساً مستقبلياً وتوقعاً لما ستكون عليه الأمور في المستقبل. (النافية، ٢٠٢١: ١٣)

ب- التمكين: إن الدور القيادي الذي يقوم به المدير الخادم الذي يظهر في تشجيع وتقديم التسهيلات للآخرين، لاسيما المدرسين المباشرين من خلال تحديد متى وكيف يتم إتمام مهام العمل على أكمل وجه، ومساعدة المدرسين على التطور والنجاح، ويشمل تقديم الاهتمام الحقيقي لنمو المدرسين من خلال توفير الدعم والتوجيه اللازم، من خلال العمل المشترك والتعاوني. (عواد وحتاملة، ٢٠٢١: ٢٤٦)

ت- التواضع: يعد التواضع من أبرز خصائص القائد الناجح، خاصة عندما يقترن مع معرفته واقتناعه التام بنقاط القوة والضعف التي يمتلكها بوصفه قائداً، مما يساعده على معرفة أخطائه والاعتراف بها وتصحيحها، وينجم عن ذلك زيادة ثقته بنفسه، ويدل على شجاعته وحكمته، وبالتالي سيكون قادراً على التأثير في الأتباع بشكل أفضل، إن تواضع

المدير مع جميع العاملين في المدرسة يعد من الأمور المهمة التي ينبغي للمدير الخادم الاهتمام بها من أجل تكوين علاقات إنسانية جيدة مع الجميع، وهذا يجعله أقرب إليهم، مما يسمح له الاطلاع على آرائهم وخبراتهم ومشاكلهم واحتياجاتهم. (الزعتري، ٢٠٢٠: ٣٣)

ث- الثقة: تعد الثقة بعداً أساسياً يمارسه القائد الخادم، ويمنحه للمدرسين لكي يتبعوه بحماس، وكذلك فإن التزام المدرسين لا يحصل إلا من خلال ممارسة مديريهم لمبدأ الثقة معهم، ولا يمكن نجاح المدير دون ممارسة الثقة؛ لأنها قضية جوهرية في العلاقات الإنسانية، وممارسة الثقة من الممارسات التي تيسر للمدير أن يتعرف على حقيقة احتياجات مدرسيه وبالتالي تبنيها وتبليتها (الثانية، ٢٠٢١: ١٤)

الدراسات السابقة

١. حلي (٢٠١٦): (درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية للقيادة الخادمة وعلاقتها بالتنمية المهنية للمعلمين من وجهات نظر مديريها ومعلميها) هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية للقيادة الخادمة وعلاقتها بالتنمية المهنية للمعلمين من وجهات نظر مديريها ومعلميها، تبعاً لمتغيرات الدراسة مثل الجنس، الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمديرية، استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، أجريت الدراسة في المدارس الحكومية الثانوية في محافظة شمال الضفة الغربية فلسطين، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة تتكون من قسمين هما: (درجة ممارسة القيادة الخادمة، والتنمية المهنية)، موزعة إلى عشر مجالات، خمسة منها لدرجة ممارسة القيادة الخادمة، وهي: (الخصائص الشخصية، الخصائص الموجهة نحو الآخرين، الخصائص الموجهة نحو المهمة، الخصائص الموجهة نحو العمليات، والسلوك التنظيمي للقيادة)، وخمسة مجالات للتنمية المهنية للمعلمين، وهي: (تنمية مهارات المعلم، المناهج وطرق التدريس، إدارة العملية التدريسية وتنظيمها، العلاقات الإنسانية، والتطور الذاتي للمعلم)، وهي موزعة على (٥٠) فقرة تم توزيعها على عينة مقارها (٩٠٣) تم اختيارها بالطريقة العشوائية التطبيقية، حيث تكونت عينة الدراسة من (٥٧) مدير ومديرة و (٨٤٦) معلماً ومعلمة، تم معالجة البيانات احصائياً بالاعتماد على الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وتحليل الانحدار البسيط، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أبرزها: أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الدرجة الكلية لمستوى خبرة (أكثر من ١٠ سنوات)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) تعزى لمتغير الجنس في الدرجة الكلية لصالح الإناث، في ضوء نتائج الدراسة اقترحت الباحثة جملة من التوصيات كان أهمها تطوير برامج تدريبية، وورشات عمل مشتركة، وعقد اللقاءات والمؤتمرات لكل من المديرين والمعلمين لتطوير مهاراتهم القيادية والعلاقات فيما بينهم، فضلاً عن

ضرورة قيام مديري المدارس بنشر القيم الإيجابية وتبادل الخبرات فيما بينهم، والعمل على إجراء مزيد من الدراسات والأبحاث في هذا المجال. (حلي، ٢٠١٦: ٢-١١٦)

٢. الزعتري (٢٠٢٠): القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل، وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم تبعاً لمتغيرات: المديرية، الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، أجريت الدراسة في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل فلسطين، ولغرض تحقيق هدف الدراسة أعدت الباحثة استبانة تكونت من (٣٧) فقرة موزعة على خمسة مجالات وهي: التمكين، الإيثار، المحبة، التواصل، والتنظيم الإداري، طبقت على (٣٦٦) تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية من أفراد عينة البحث، تم معالجة البيانات احصائياً بالاعتماد على الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وتحليل الانحدار البسيط، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أبرزها: أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الخادمة من وجهة نظر معلمهم جاءت بدرجة مرتفعة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) تعزى إلى متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وقد اوصت الباحثة بضرورة تطوير برامج تدريبية، وورشات عمل مشتركة، وعقد لقاءات لكل من المديرين والمعلمين من أجل تطوير مهاراتهم القيادية والعلاقات فيما بينهم، والعمل على إجراء مزيد من البحوث والدراسات في هذا المجال. (الزعتري، ٢٠٢٠: ١-١٣٧)

منهجية البحث واجراءاته

يتضمن عرضاً للإجراءات التي قام بها الباحث من حيث اختيار منهجية البحث، وتحديد مجتمعه واختيار العينة، وإعداد أداة البحث واستخدام الوسائل الإحصائية المناسبة لتحليل نتائجه، كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على جمع الحقائق والمعلومات ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى تعميمات مقبولة وفيما يأتي تفصيل ذلك

١. مجتمع البحث : يتألف المجتمع للبحث الحالي من مدرسي المدارس المتوسطة في مدينة الموصل للعام الدراسي ٢٠٢١-٢٠٢٢ حيث بلغ عدد المدرسين في المدارس المتوسطة لمدينة الموصل بجانبها الايمن والايسر (٢٦١٢) مدرس ومدرسة من (١٢٦) مدرسة من كلا جانبي المدينة.
٢. عينة البحث : تكونت عينة البحث من (٣٥٠) من المدرسين في المدارس المتوسطة في مدينة الموصل ، ويشكلون نسبة (١٣.٣٩%) من المجتمع الأصلي.

٣. اداة البحث : لأجل تحقيق اهداف البحث قام الباحث ببناء مقياس القيادة الخادمة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر مدرسيهم باتباع الخطوات الاتية :

أ. تحديد مجالات المقياس (الرؤية ، التمكين ، التواضع ، الثقة)
ب. توزيع استبيان مفتوح

ج. صدق الاداة : المقصود بالصدق هو إلى أي درجة يقيس المقياس ما وضع لقياسه (الضامن ، ٢٠٠٧ ، ١١٣)، ومن أجل التحقق من صدق المقياس، عمد الباحث إلى التحقق من الصدق بالطرق الاتية :

● **الصدق الظاهري (Face Validity) :** أفضل وسيلة للتحقق من الصدق الظاهري هي أن يقدر عدداً من الخبراء والمحكمين مدى تحقيق الفقرات للصفة أو الصفات المراد قياسها، ويدل الصدق الظاهري على المظهر العام للاختبار بوصفه وسيلة من وسائل القياس. (جاسم ويونس، ٢٠٢٠ : ١٨٠)، إذ أعد الباحث مقياساً مؤلفاً من (٤٦) فقرة متبوعة بخمسة بدائل للإجابة وهي تنطبق بدرجة (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً) وأعطيت الدرجات بالتوالي (٥، ٤، ٣، ٢، ١) وبغية التثبت من صدق المقياس ظاهرياً ، وعرض الباحث فقرات المقياس بصورته الأولى على (١٨) خبيراً من تخصصات العلوم التربوية والنفسية وان يقوم بوضع علامة (✓) تحت كلمة (صالحة) او تحت كلمة (غير صالحة)، كما تم الطلب منهم ان يضيفوا أي فقرة من الفقرات او مجالاً من المجالات، وبعد ان تم إبداء ملاحظاتهم وآرائهم حول كل فقرة من فقرات المقياس وتم اخذ بملاحظاتهم من خلال اعادة صياغة ودمج العديد من الفقرات واجراء التعديلات المطلوبة بشكل دقيق وتحقيق التوازن بين مضامين المقياس وفقراته و بعد الاخذ بآراء المحكمين و بنسبة اتفاق (٨٠ %) فاكثر اصبحت المقياس بشكله النهائي مكون من (٣٥) موزعة على المجالات وعلى النحو الاتي:

الرؤية: (١٠) فقرات، التمكين: (١١) فقرة، التواضع: (٧) فقرات، الثقة: (٧) فقرات.

● **معامل الاتساق الداخلي (Internal Consistency Coefficient) :** يستخدم صدق الاتساق الداخلي لاستبعاد الأسئلة غير الصالحة في المقياس، إذ يقصد به تحديد التجانس الداخلي للمقياس، بمعنى أن يهدف كل سؤال إلى قياس نفس الوظيفة التي تقيسها الأسئلة الأخرى في الاختبار. (سيد، ٢٠٢٠ : ٣٠٤) تم حساب صدق الاتساق الداخلي للمقياس، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات المقياس وارتباطها بالدرجة الكلية حيث تم تطبيق المقياس على عينة من خارج عينة البحث الرئيسية وتكونت من (٢٥٠) تدريسي من المدرسين في المدارس المتوسطة في مدينة الموصل كما وتبين ان جميع الفقرات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥)

● **صدق البناء: (Construct Validity) :** تم تطبيق مقياس القيادة الخادمة الذي قام الباحث بينائه والمتكون من (٣٥) فقرة، وللحصول على بيانات يمكن من خلالها العمل على تحليل الفقرات إحصائياً، طبق الباحث المقياس على عينة من مدرسي المدارس المتوسطة في مدينة الموصل، حيث تم توزيع المقياس على عينة التمييز والتي بلغت (٢٥٠) من

مدرسي المدارس المتوسطة وامتدت فترة التطبيق من تاريخ ٢٠٢٢ / ٤ / ٧ إلى تاريخ ٢٠٢٢ / ٤ / ١٧ إذ اظهرت النتائج الاحصائية الخاصة بالتمييز ضعف بعض الفقرات والبالغة ٤ فقرات والتي كانت قيمتها النائية المحسوبه اقل من القيمة الجدولية البالغة (١.٩٦) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) وبذلك أصبح مقياس القيادة الخادمة بصيغته النهائية بعد هذا الأجراء مكوناً من (٣١) فقرة .

الثبات : (Reliability) : يعد ثبات المقياس شرطاً أساسياً من شروط أدوات المقياس الفعالة في قياس الظاهرة موضوع القياس، ويقصد بثبات الاختبار أن يعطي الاختبار نتائجاً متماثلة أو متقاربة في قياسه لمظهر من مظاهر السلوك إذا ما استخدم ذلك المقياس أكثر من مرة أو إذا ما استخدم بطرائق أخرى، وتبدو قيمة ثبات المقياس في قدرته على الكشف عن الفروق في الأداء بين الأفراد. (ابو ديار، ٢٠١٢ : ٣٥)

● **طريقة اعادة الاختبار** : قام الباحث بسحب عينة الثبات من المجتمع الاصلي ومن خارج عينة التطبيق النهائي وعينة التمييز وكان عددهم (٤٠) من مدرسي المدارس المتوسطة في مدينة الموصل وتم التطبيق الأول يوم الاحد الموافق ٢٠٢٢ / ٤ / ٢٤ والتطبيق الثاني بعد مرور ١٥ يوماً الموافق الاحد ٢٠٢٢ / ٥ / ٨ وتم استخدام معامل ارتباط بيرسون لمعرفة درجة ثبات المقياس بين درجات التطبيق وكانت (٠.٨٤) وتعد هذه الدرجة جيدة ومؤشراً يمكن الباحث من الاعتماد على هذا المقياس.

● معادلة الفا كرونباخ :- (Alpha Cronback)

بغية استخراج معامل الثبات بهذه الطريقة قام الباحث بتصحيح درجات الاختبار لعينة خاصة بالثبات قوامها (٤٠) هي نفسها عينة التطبيق الاول التي طبق عليهم الثبات يوم الاحد الموافق ٢٠٢٢ / ٥ / ٨ تم بعد ذلك استخراج معامل الثبات فبلغ (٠.٨٩)، ويستنتج الباحث في ذلك أن الاداة تتسم بدرجة جيدة من الثبات تفي بمتطلبات تطبيق الاداة على افراد عينة البحث الاساسية.

الوسائل الإحصائية Statistical Means: استعان الباحث ببرنامج الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لغرض معالجة البيانات التي حصل عليها، مستعيناً بالوسائل الإحصائية الآتية :- الاختبار التائي لعينة واحدة ، الاختبار التائي لعينتين مستقلتين (التمييز، وإيجاد الفروق في النتائج)، معامل الارتباط بيرسون، الاختبار التائي لدلالة معامل الارتباط ، نسبة أتفاق الخبراء لمعرفة مدى صلاحية فقرات المقياس. _معامل الفا كرونباخ : لاستخراج ثبات مقياس القيادة الخادمة.

عرض النتائج ومناقشتها

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى القيادة الخادمة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر مدرسيهم بشكل عام؟

بعد أن قام الباحث بتطبيق مقياس البحث المستخدم لقياس القيادة الخادمة على عينة البحث من مدرسي المدارس المتوسطة في مدينة الموصل والبالغ عددهم (٣٥٠) ولأجل تحديد مستوى القيادة الخادمة لدى افراد عينة البحث تمت الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، أظهرت النتائج أن درجات افراد العينة تراوحت بين (٦٦-١٥٠) درجة، وبمتوسط قدره (١٠٣.٦٥١) درجة وبانحراف معياري يبلغ (١٨.٣٩٥) درجة، والجدول (١) يوضح ذلك.

الجدول (١)

نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة في مستوى القيادة الخادمة لدى مديري المدارس المتوسطة في مدينة الموصل من وجهة نظر مدرسيهم

الدلالة المعنوية عند مستوى الدلالة 0.05	القيمة التائية		المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغير
	الجدولية	الحسوبة					
دال احصائيا	١.٩٦	١٠,٨٣٢	٩٣	١٨,٣٩٥	١٠٣,٦٥١	٣٥٠	القيادة الخادمة

و يعزو الباحث وجود مستوى متوسط من القيادة الخادمة لدى مديري المدارس المتوسطة الى جملة من الاسباب منها: ادراك مدير المدرسة لأهمية القيادة الخادمة في مساعدة المدرسين على انجاز المهام و الاعمال المطلوبة منهم، وتعامل مدير المدرسة تعاملاً اخوياً مع جميع مدرسيه إذ يتواصل معهم باستمرار ويطمأن عليهم، فضلاً عن الرؤية التي يضعها المدير او تصوره حول ما تحتاجه المدرسة أو لتطوير عمل الادارة بالقدرات المتوفرة، الثقة قائمة بين المدير ومدرسيه كونهم في مستوى تعليمي واحد يعطيهم ذلك بعض الامكانيات.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل هناك فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) في مستوى القيادة الخادمة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر مدرسيهم تبعاً لمتغير الجنس (ذكور/ إناث)؟

بما أن عينة البحث تكونت من كلا الجنسين، فقد تم حساب مستوى القيادة الخادمة حسب متغير الجنس، إذ بلغ المتوسط الحسابي للذكور (١٠٣.٥٤٠) وبانحراف معياري قدره (١٦.٧٤٠)، في حين بلغ المتوسط الحسابي للإناث (١٠٣.٧٩٢) وبانحراف معياري قدره (٢٠.٣٦٤)، وباستخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلتين تبين أن القيمة التائية المحسوبة (٠.١٢٧) هي اصغر من القيمة التائية الجدولية البالغة (١.٩٦) عند درجة حرية (٣٤٨) ومستوى دلالة (٠.٠٥)، وهذا يعني عدم وجود فرقا دال إحصائيا أي بمعنى عدم وجود فرق يُمكن أن يُعزى لمتغير الجنس لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر مدرسيهم في مستوى القيادة الخادمة مما يعني أن مدرسيهم لديهم وجهات نظر متقاربة حول درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس المتوسطة في مدينة الموصل، والجدول (٢) يوضح ذلك.

الجدول (٢) نتائج الاختبار التائي لدلالة الفرق في القيادة الخادمة تبعاً لمتغير الجنس

الدلالة المعنوية عند مستوى الدلالة 0.05	القيمة التائية		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس
	الجدولية	المحسوبة				
غير دال احصائيا	١.٩٦	٠.١٢٧	١٦,٧٤٠	١٠٣,٥٤	١٩٦	ذكور
			٢٠,٣٦٤	١٠٣,٧٩ ٢	١٥٤	إناث

ويرى الباحث أن سبب ظهور النتيجة بهذا الشكل عبر استجابات المدرسين والمدرسات على فقرات الاداة المعدة لهذا الغرض يعود إلى: أن إدراك المدرسين ذكورا أو إناثا بأن القيادة الخادمة المتبعة من مديريهم متقاربة، أي لا فرق بين استجابات المدرسين والمدرسات في شعورهم بالخدمة التي يقدمها لهم مديروهم ومديراتهم ؛ وذلك يعود إلى تعامل المديرين مع الجميع بالأسلوب نفسه، تعامل المدير مع مدرسيه وفق تعليمات ادارية واحدة وفي بيئة واحدة، لذلك كانت الاستجابة لكلا الجنسين متشابهة أو متقاربة ولم يظهر اي فرق يمكن أن يعزى لهذا المتغير.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل هناك فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في مستوى القيادة الخادمة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر مدرسيهم تبعاً لمتغير التخصص (علمي/ إنساني)؟

لكي تتم الاجابة عن هذا السؤال تم احتساب مستوى القيادة الخادمة حسب متغير التخصص (علمي/إنساني)، إذ بلغ المتوسط الحسابي لذوي التخصص العلمي (١٠٣,٥٢٣) وبانحراف معياري قدره (١٨,٣٤٩) في حين بلغ المتوسط الحسابي لذوي التخصص الإنساني (١٠٣,٧٧٢) وبانحراف معياري قدره (١٨,٤٩٠)، وباستخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلتين تبين ان القيمة التائية المحسوبة (٠,١٢٦) هي اصغر من القيمة الجدولية (١,٩٦) عند درجة حرية (٣٤٨) ومستوى دلالة (٠,٠٥)، وهذا يدل على عدم وجود فرق دال إحصائيا معنى ذلك انه لا يوجد فرق يمكن أن يُعزى لمتغير التخصص لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر مدرسيهم في مستوى القيادة الخادمة ، والجدول (٣) يوضح ذلك.

الجدول (٣) نتائج الاختبار التائي لدلالة الفرق في القيادة الخادمة تبعاً لمتغير التخصص

الدلالة المعنوية عند مستوى الدلالة 0.05	القيمة التائية		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	التخصص
	الجدولية	المحسوبة				
غير دال احصائيا	١,٩٦	٠,١٢٦	١٨,٣٤٩	١٠٣,٥٢٣	١٧٠	علمي
			١٨,٤٩٠	١٠٣,٧٧٢	١٨٠	إنساني

ويرى الباحث أن السبب في التوصل الى النتيجة بهذا الشكل يعود إلى: أن تخصص المدرس إن كان علمياً او انسانياً لا يؤثر ذلك في تعامل المدير معه ؛ لأن ادارات المدارس موحدة في جميع تعاملاتها مع المدرسين، العمل الاداري محدد بمجموعة من اللوائح وقوانين وانظمة وتعليمات تطبق على الجميع من دون استثناء. النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل هناك فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى القيادة الخادمة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر مدرسيهم تبعاً لمتغير الخدمة (5 سنوات فأقل) (أكثر من 5 سنوات)؟

قام الباحث ايضا بحساب مستوى القيادة الخادمة حسب متغير مدة الخدمة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للمدرسين ضمن فئة 5 سنوات فأقل (103,967) وبانحراف معياري قدره (17,215) في حين بلغ المتوسط الحسابي للمدرسين ضمن فئة أكثر من 5 سنوات (103,538) وبانحراف معياري (18,829)، وباستخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلتين تبين أن القيمة التائية المحسوبة (0,192) هي اصغر من القيمة الجدولية البالغة (1,96) عند درجة حرية (348) ومستوى دلالة (0,05) وهذا يشير إلى عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية يمكن أن يُعزى لمدة الخدمة لدى مدرسي المدارس المتوسطة في مدينة الموصل ، والجدول (4) يوضح ذلك.

الجدول (4)

نتائج الاختبار التائي لدلالة الفرق في القيادة الخادمة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

الدلالة المعنوية عند مستوى الدلالة 0.05	القيمة التائية		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخدمة
	الجدولية	المحسوبة				
غير دال احصائيا	1,96	0,192	17,215	103,967	92	سنوات فأقل 5
			18,829	103,538	258	أكثر من 5 سنوات

ويرى الباحث أن السبب في التوصل لهذه النتيجة يرجع الى: نظرا لتقارب المتوسطات الحسابية لوجهات النظر للمدرسين والمدرسات في القيادة الخادمة لمديريهم تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (5 سنوات فأقل – أكثر من 5 سنوات) وذلك كون الادارات موحدة في معظم المدارس وتتبع تعليمات مركزية، فضلا عن أنه لا يوجد تعامل مع المدرسين حسب الخبرة او الخدمة، وأن غالبية المدرسين وبغض النظر عن سنوات الخدمة لديهم يرون بأن المديرين يمارسون القيادة الخادمة على الجميع من اول يوم في التعيين سواء كانوا محاضرين او مدرسين، وأن ادراك معظم المدرسين والمدرسات أن جميع المدراء يخضعون لنفس النشاطات والاوامر والتعليمات التي تصدرها المديرية العامة للتربية.

الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

الاستنتاجات:

١. لدى مديري المدارس المتوسطة مستوى مرتفع من القيادة الخادمة من وجهة نظر مدرسيهم.
٢. لم تؤثر متغيرات (الجنس، التخصص، سنوات الخدمة) على مستوى القيادة الخادمة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر مدرسيهم.

التوصيات

١. أشرك مديري المدارس في الدورات التدريبية لتعزيز مستوى قيادتهم الخادمة، كذلك رفع كفاءتهم في مجال النمو المهني للعاملين في المدرسة.
٢. تشجيع مديري المدارس على ضرورة اشراك المدرسين في الانشطة المدرسية والفعاليات الانسانية والادارية والاجتماعية.
٣. اعتماد مديري المدارس على سياسة الوضوح والافصاح عن المعلومات والابتعاد عن الانغلاق في هذا الجانب.

المقترحات

١. إجراء دراسة مماثلة عن المدارس الاعدادية، اجراء دراسة مماثلة على مديري المدارس في قرى مدينة الموصل.
٢. دراسة العلاقة بين القيادة الخادمة ومتغيرات اخرى مثل (الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي)، دراسة القيادة الخادمة وفق المجالات التي اعتمدها مقياس الدراسة.

المصادر العربية

١. أبو الديار، مسعد (٢٠١٢): القياس والتشخيص لذوي صعوبات التعلم، مكتبة الكويت الوطنية، مركز تقويم وتعليم الطفل. الكويت.
٢. ابو الغنم، علا عادل شريف (٢٠١٩): القيادة الخادمة التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين ومساعدتي المديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، مادبا، الاردن.
٣. ابو شريخ، اسمهان رفيق احمد (٢٠١٩): نمط القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر مساعدتي المديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الاردن.
٤. الاصلع، وفاء سليمان ابراهيم (٢٠١٨): درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى فاعلية الأداء الوظيفي لدي المعلمين في محافظة الزرقاء، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الاردن.

٥. الحارثي، ابراهيم بن أحمد مسلم (٢٠١٤): تجويد التعليم باستخدام المعايير وادارة الجودة الشاملة، مكتبة الشقري، الطبعة الاولى.
٦. الحر، عبد العزيز (٢٠١٠): القيادة التربوية، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الطبعة الثانية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
٧. حلبي، منال جهاد عامر (٢٠١٦): درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية للقيادة الخادمة وعلاقتها بالتنمية المهنية للمعلمين من وجهات نظر مديريها ومعلميها، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
٨. رحيم، محمد محي (٢٠١٨): العلاقة التأثيرية بين القيادة الخادمة والاداء الابداعي للعاملين من خلال الدور الوسيط للتمكين النفسي بحث تحليلي لآراء عينة من منتسبي قناة كربلاء الفضائية، جامعة كربلاء، رسالة ماجستير، كربلاء، العراق.
٩. الزعتري، دنيا نور الدين ياسين (٢٠٢٠): القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، جامعة الخليل، فلسطين.
١٠. سعادة، نانسي خالد (٢٠٢١): درجة ممارسة القيادة التكنولوجية لدى مديري المدارس الاساسية في لواء قصبة عمان في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر المعلمين، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الاردن.
١١. سيد، عصام محمد عبد القادر (٢٠٢٠): رؤية بحثية في تنمية التفكير، دار التعليم الجامعي، جامعة الازهر، الإسكندرية، مصر.
١٢. الضامن، منذر عبد الحميد (٢٠٠٧): اساسيات البحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن.
١٣. عباينة، صالح احمد (٢٠٢٢): نظريات واتجاهات معاصرة في الاداره والقيادة التربوية منحى تفاعلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الجامعة الأردنية.
١٤. عبد الفتاح، محمد زين العابدين و ابو يوسف، 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، العدد الثاني، جامعة بني سويف، محافظة بني سويف، مصر.
١٥. عبدالله، ده رون فريدون (٢٠١٨): دور القيادة الخادمة في تحقيق الاستغراق الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة السليمانية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد ٨، العدد ١، جامعة السليمانية، العراق.

١٦. العبرية، نعيمة بنت سيف بن زاهر (٢٠١٧): علاقة نمطي القيادتين الخادمة والموزعة بصنع القرار الأخلاقي لدى مديرات مدارس التعليم الاساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمات، جامعة الشرق الاوسط، سلطنة عمان.
١٧. العنزي، احمد (٢٠٢١): القيادة الخادمة لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد ١٧، عدد ٣، الكويت.
١٨. عواد، فتحية سليمان و حتامله، حابس مُجد (٢٠٢١): دور القيادة الخادمة في تطوير أداء معلمي مدارس الأغوار الشمالية، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد الثامن والعشرون، المملكة الاردنية الهاشمية.
١٩. القيسي، خليل عوض (٢٠١٩): المناخ الأخلاقي وعلاقته بالاحترق النفسي والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم (رسالة ماجستير منشورة)، دار اليازوري العلمية.
٢٠. النانية، سارة عبد العزيز (٢٠٢١): العلاقة بين ممارسة قائدات المدارس للقيادة الخادمة وتنمية رأس المال البشري في المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دار الحكمة الاهلية، جدة، السعودية.
٢١. النايف، سعود بن عيسى (٢٠٢٠): آليات تطبيق القيادة الخادمة في المدارس السعودية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الامريكية، المجلة التربوية، جامعة حائل، المملكة العربية السعودية.
٢٢. يونس، أيمان وجاسم، سعدي (٢٠٢٠): التفكير الناقد لدى طفل الروضة ، مركز الكتاب الاكاديمي، رسالة منشورة ، طبعة الاولى ، المجلد الاول.