

نموذج مقترح للقيادة الخادمة في المدارس بسلطنة عُمان في ضوء بعض النماذج المعاصرة

A suggested model for servant leadership in schools in the Sultanate of Oman in light of some contemporary models

إعداد

د. حسام الدين السيد محمد ابراهيم

أستاذ مُشارك بكلية العلوم والآداب - جامعة نزوسلطنة عُمان

دكتورباحث بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية- مصر

أحمد بن سعيد بن عبدالله المرزوقي

طالب دكتوراه بالجامعة الإسلامية العالمية- ماليزيا

وزارة التربية والتعليم - سلطنة عمان

Doi: 10.33850/ejev.2021.138598

قبول النشر: ٢٠ / ١١ / ٢٠٢٠

استلام البحث: ٢٦ / ١٠ / ٢٠٢٠

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم نماذج القيادة الخادمة في المؤسسات المعاصرة والتعرف على الواجبات الوظيفية لمدير المدرسة كقائد خادِم في المدارس بسلطنة عُمان. و وضع أنموذج مقترح للقيادة الخادمة في المدارس بسلطنة عُمان في ضوء بعض النماذج المعاصرة. ويتضح مما سبق وجود كثير من الواجبات الوظيفية لمُديري المدارس تتعلق بالقيادة الخادمة للطلبة وهيئة العاملين بالمدرسة وأولياء الأمور وأعضاء المُجتمع المحلي، فبالنسبة للطلبة يشرف على تلبية احتياجاتهم التعليمية والاجتماعية والصحية والنفسية، ويشرف على تفعيل الأنشطة التربوية داخل المدرسة وخارجها، ويشرف على تنفيذ البرامج الإثرائية والعلاجية مع المعلمين الأوائل لمساعدة الطلبة بمختلف فئاتهم على تطوير تحصيلهم الدراسي، ويعمل على غرس القيم والأخلاق الحميدة في المدرسة **الكلمات المفتاحية:** القيادة الخادمة- النماذج المعاصرة- المدارس - سلطنة عُمان.

Abstract:

The present study aimed to suggest a model for servant leadership in schools in the Sultanate of Oman in the light of some contemporary models, study used a descriptive method, also used document analysis was also used to collect data and information. The results of the study reached the job duties of school principals in the Sultanate of Oman Interested in providing various services for students such as meeting their educational, social, health and psychological needs, and workers such as: providing them with ongoing professional development programs and developing their creativity and innovation culture, parents and the local community such as: support cooperation between the school, home and community The local councils through the students 'parents' councils. The results of the study also reached to present a model for servant leadership in schools in the Sultanate of Oman in light of some contemporary models consisting of ten dimensions are: Kindness, humility, altruism, care, empowerment, courage, trust, vision, persuasion, and community partnership.

Keywords: servant leadership, contemporary models – Schools- Sultanate of Oman.

المقدمة:

تواجه النظم التعليمية المعاصرة مجموعة من التحديات والتحويلات والتغيرات العالمية تتمثل في العولمة وتأثيراتها في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية، وثورة المعرفة الإنسانية المتغيرة والأخذة في التوسع والتجدد على نحو مستمر، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ولكي تتمكن النظم التعليمية من مواجهة هذه التحديات والتحويلات والتغيرات بكفاءة وفعالية فلا بد أن يتولى مسؤولياتها ويسير شؤونها مديرون متميزون ولديهم من الكفايات والمهارات والقدرات، ويتبعون الأساليب الإدارية التي تمكنهم من مواجهة هذه التحديات والتحويلات والتغيرات والتغلب عليها ومن هذه الأساليب القيادة الخادمة.

ويعتبر نمط القيادة الخادمة من الأنماط القيادية المهمة في المؤسسات التعليمية المعاصرة حيث يركز على تنمية العاملين وتطوير أدائهم بصورة مستمرة، ويعاملهم بإنسانية وكرامة أخلاقية وليس فقط كمهنيين أو آلات تحقق أهداف المؤسسة، كما يهتم بمعاملتهم ورعايتهم

وحل مشكلاتهم ، ويزيل عنهم أي نوع من التوتر والقلق والضغوط في بيئة العمل، ويتوضع في التعامل معهم من خلال الانفتاح والبعد عن هرمية السلطة والتواصل الأفقي اللامحدود. (Giambatista ,McKeage&Brees,2020,3)

وللقيادة الخادمة لها أثر عميق على أداء المؤسسة في ثلاث مستويات، الأول المستوى الفردي individual level من حيث السرعة والدقة في أداء المهام، وممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، والإبداع والابتكار، وإتاحة الفرص للعاملين للتعبير عن آرائهم وأفكارهم، والثاني مستوى الفريق team level من حيث تدعيم العلاقات الإنسانية بين الأعضاء، والاعتماد على العمل الجماعي التعاوني، وحل الصراعات بأسلوب علمي واعتبارها فرصة لحسين وتطوير أسلوب العمل، والثالث مستوى المنظمة Organizational level ويتمثل في تحسين وتطوير الأداء والوصول به إلى الجودة والميز، والوفاء باحتياجات وتوقعات المستفيدين.

(Lee, Lyubovnikova, Tian&Knight,2020,4)

إن أهم ما يميز القيادة الخادمة عن غيرها من الأنماط القيادية هي فكرة إثارة الآخرين وتفضيلهم وتقديمهم على الذات، والتخلي عن فكرة السيطرة عليهم، حيث يستمع العاملون لكلام القائد وينفذون أوامره ليس خوفاً منه أو من سلطاته وصلاحياته ونفوذه، وإنما احتراماً وتقديراً له لما يقدمه من خدمات لهم، واهتمامه بمصالحهم وتوفير حاجاتهم المهنية والاستجابة لرغباتهم وتطلعاتهم وأمالهم في بيئة العمل المدرسية.

(Mutia&Muthamia,2016,135)

ونظراً لأهمية القيادة الخادمة في المؤسسات المعاصرة قام كثير من الباحثين بوضع نماذج تحدد أبعادها، وتوضح مكوناتها وسماتها وخصائصها وصفاتها ، ويعتبر العالم جرينليف Greenleaf، هو الأب الروحي للقيادة الخادمة حيث حدد مجموعة من الخصائص والسمات والصفات للقائد الخادم في مقالاته وأبحاثه وكتبه منذ عام ١٩٧٠ حتى عام ١٩٩١م، حيث أشار إلى أن القائد الخادم لا بد أن يتسم بالسمات والخصائص الآتية:المعالجة Healing ، والخدمة Service، والقدرة على القيادة Ability to lead، والتأثير Influence Shares، واللغة والتواصل Language andcommunication، والبصيرة Foresight، والاستماع Listening، والإقناع Persuasion، وترتيب الأولويات Priorities، والتصور المستقبلي Conceptualization، والقبول والتوافق Acceptance، والقيم Values، والرؤية Vision، والسلطة Authority، والقوة Power، والثقة Trust. (Osmond&Ingram, ,2016,24-25)

وفي عام ١٩٩٨م وضع سبيرز Spears نموذجاً للقيادة الخادمة تضمن عشر سمات هي: الاستماع Listening ، والتعاطف Empathy ، والمعالجة Healing، والوعي Awareness، والإقناع Persuasion ، والتصور

المستقبلي Conceptualization ، والحكمة والبصيرة Foresight ، والإشراف Stewardship ، والالتزام بنمو الأفراد Commitment to the growth of people ، وبناء المجتمع Building community (Tanno&Banner,2018,3). وقام ولوب Laub عام ١٩٩٩م بوضع نموذجاً للقيادة الخادمة تضمن ستة أبعاد هي: تقدير الآخرين Values people ، وتنمية الأفراد Develops people ، وبناء المجتمع Builds community ، وإظهار الأصالة Displays authenticity ، وتوفير القيادة Provides leadership ، والمشاركة في القيادة Shares leadership (Salameh,2011,138-). 139

وفي عام ١٩٩٩م أيضاً طرح فارلنج وستون وينستن Farling, Stone & Winston نموذجاً للقيادة الخادمة تضمن خمسة أبعاد هي: الرؤية Vision ، والتأثير Influence ، والمصداقية Credibility ، والثقة Trust ، والخدمة Service (Vondey,2010, 6). وقدم وونج وبيج Wong and Page عام ٢٠٠٠م نموذجاً للقيادة الخادمة تضمن سبعة أبعاد ، الأول تمكين وتطوير الآخرين Empowering and developing others ، والثاني القوة والفخر Power and pride ، والثالث خدمة الآخرين Serving others ، والرابع القيادة التشاركية المفتوحة pen, participatory leadership ، والخامس القيادة المُلهمة Inspiring leadership ، والسادس القيادة الحكيمة Visionary leadership ، والسابع القيادة الشجاعة Courageous leadership أو السلامة والأصالة Integrity and authenticity (Wong&Davey ,2007,5).

وطرح روسل وستون Russell and Stone عام ٢٠٠٢م نموذجاً للقيادة الخادمة تضمن تسعة أبعاد هي: الرؤية Vision ، والنزاهة والأمانة Honesty ، والسلامة Integrity ، والثقة Trust ، والخدمة Service ، والنموذج والمثل الأعلى Modeling ، والابتكار Pioneering ، وتقدير الآخرين Appreciation of others ، والتمكين Empowerment (Rennaker,2005,3).

وفي عام ٢٠٠٣م قدم باترسون Patterson نموذجاً للقيادة الخادمة تضمن سبعة سمات هي: محبة القائد Leader's Agapao ، والتواضع Humility ، والإيثار Altruism ، والرؤية Vision ، والثقة Trust ، والتمكين Empowerment ، والخدمة Service (Ayers,,2008,2).

وفي عام ٢٠٠٣م أيضاً قدم وينستن Winston نموذجاً للقيادة الخادمة تضمن ستة أبعاد هي: محبة العاملين Follower's Agapao ، والالتزام تجاه القائد Commitment to leader ، والكفاءة الذاتية Self-efficacy ، والدوافع الذاتية Intrinsic motivation ، والإيثار تجاه القائد والاهتمامات القائد Altruism towards the leader and leader's interests ، والخدمة Service (Rennaker,2005,6).

كما قدم إنجرام Ingram أيضاً عام ٢٠٠٣ م نموذجاً للقيادة الخادمة تضمن ستة أبعاد هي: القبول Acceptance، والعلاقات Relationship، والمصداقية Credibility، والتأثير Influence، والرؤية Vision، والتشجيع Encouragement. (Osmond&Ingram, 2016,24-25)

أما هيريرت Ehrhart فقد طرح نموذجاً للقيادة الخادمة عام ٢٠٠٤ م وتضمن سبعة مجالات هي: الاهتمام بالعاملين في المقام الأول putting subordinates first، وبناء وتشكيل العلاقات مع العاملين forming relationships with subordinates، ومساعدة العاملين على النمو والنجاح helping subordinates to develop and succeed، وامتلاك مهارات مفاهيمية having conceptual skills، وتمكين العاملين empowering subordinates، والتصرف بشكل أخلاقي behaving ethically، وإيجاد قيمة ومنزلة مهنية للعاملين خارج المؤسسة creating value for those outside the organization.

(Newman,Schwarz,Cooper &Sendjaya,2015,5)

وفي عام ٢٠٠٥ م قام كل من دينس وبوكرنا Dennis, & Pocarnea بطرح نموذجاً للقيادة الخادمة تضمن ستة أبعاد هي: التمكين Empowerment، والثقة Trust، والتواضع Humility، والمحبة Agapao Love، والرؤية Vision، وإيجاد قيمة للمجتمع Creating Value for the Community، والتصرف بأخلاق Behaving Ethically. (Rachmawati&Lantu,2014,393)

وقام ليدن ووين وزاو وهيندرسون Liden, Wayne, Zhao, & Henderson عام ٢٠٠٨ م بوضع نموذج للقيادة الخادمة تضمن سبع أبعاد هي: المعالجة العاطفية Emotional Healing، ومساعدة العاملين على النمو والنجاح Helping Followers Grow and Succeed، ووضع الآخرين أولاً Putting Others First، وإيجاد قيمة للمجتمع Creating Value for the Community، والمهارات التصورية Conceptual skills، والتصرف بأخلاق Behaving Ethically، والتمكين Empowering.

(Green,Rodriguez,Wheeler&Baggerly-Hinojosa,,2015,78)

كما وضع سندجايواساروسوسانتورا Sendjaya, Sarros and Santora عام ٢٠٠٨ م نموذجاً للقيادة الخادمة تضمن سبعة أبعاد هي: التطوع Voluntary، والأصالة Authenticity، والعلاقات الوثيقة Covenantal relationship، والأخلاق المسؤولة Responsible morality، والروحانية المتسامية Transcendental spirituality، وتحويل التأثير والنفوذ Transforming influence، التبعية الطوعية: Subordination.

(Green,Rodriguez, Wheeler&Baggerly-Hinojosa,,2015,78)
في حين وضع ديرندونك Dierendonck عام ٢٠١٠م نموذجاً للقيادة الخادمة تضمن ستة أبعاد هي: تمكين وتطوير العاملين Empowering ad developing people، والتواضع Humility، والأصالة Authenticity، والقبول الشخصي Interpersonal acceptance، وتوفير الاتجاه Providing direction، والرعاية Stewardship. (Rachmawati&Lantu,2014,390)

وفي عام ٢٠١١م وضع فان ديريندونك وهيرين Van Dierendonck and Heeren نموذجاً للقيادة الخادمة تضمن ثمانية أبعاد هي: التمكين Empowerment، والمحاسبة Accountability، والعودة Standing back، والتواضع Humility، والأصالة Authenticity، والشجاعة Courage، والقبول بين الأفراد Interpersonal acceptance، الإشراف Stewardship.

(Gandolfi,Stone &Deno,2017,357)
كما طرح جيجليوتيو ودوير Gigliotti& Dwyer عام ٢٠١٦م نموذجاً تضمن أربعة أبعاد للقيادة الخادمة، الأول إظهار التواضع exhibiting humility، والثاني بناء المجتمع building community، والثالث إظهار الشجاعة، والرابع يكون نموذجاً للأصالة والنزاهة والأمانة modeling integrity and authenticity. (Tanno&Banner,2018,5)

وفي عام ٢٠١٧م قام كل من تشان وسو (Chan&So,2017) بتطوير نموذج سبيرز Spears حيث تم دمج أبعاده العشرة في ثلاثة، الأول الخدمة Serving وتضمنت الاستماع والتعاطف والمعالجة، والثاني القيادة Leading وتضمن الوعي والإشراف والاهتمام بتنمية الأفراد والبصيرة والإقناع والتصور المستقبلي، والثالث البناء Building وتضمن تنمية وتطوير المجتمع.

وفي سلطنة عُمان حدد دليل مهام الوظائف المدرسية والأنصبة المعتمدة لها الصادر عن وزارة التربية والتعليم (٢٠١٥، ١٠-١٢) عدداً من الواجبات الوظيفية لمُديري المدارس تتعلق بالقيادة الخادمة يعقد اجتماعات دورية مع الهيئة التدريسية والإدارية والفنية لتطوير العمل المدرسي، ويشارك في تنفيذ زيارات إشرافية لأعضاء الهيئة التدريسية والوظائف المرتبطة بها، ويشارك في التخطيط لبرامج الإنماء المهني للهيئة التدريسية والوظائف المرتبطة بها، وتنفيذها، ومتابعتها، ويرشح أعضاء الهيئة التدريسية والوظائف المرتبطة بها للدراسات التخصصية حسب المتاح من فرص تأهيلية، وينمي ثقافة الإبداع والابتكار لدى العاملين بالمدرسة، ويعمل على تعزيز الانتماء والولاء الوطني والوظيفي لهم.

مشكلة الدراسة:

أشارت كثير من نتائج الدراسات السابقة إلى وجود بعض جوانب القصور يمكن أن تؤثر سلباً على أداء مديري المدارس بسلطنة عُمان كقادة خدميين بسلطنة عُمان ، حيث بينت نتائج دراسة الراسبي (٢٠١١) أن مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان لا يعتمدون على مشاركة العاملين في صنع القرارات، ولا يوفر بالشكل الكافي الأجهزة والمرافق التكنولوجية التي تساعدهم في إنجاز أعمالهم دون الشعور بالضغط، ولا يهتمون بالمستوى المطلوب في توفير برامج تنمية مهنية متميزة للمعلمين تعتمد على احتياجاتهم المهنية الواقعية وترضي طموحاتهم الوظيفية وترتقي بمستواهم المهني ، كما لا يهتمون بالشكل الكافي في اتباع العدالة الموضوعية في توزيع الأعمال الإضافية والمعاملة بين العاملين، وفي توفير الفرص المتنوعة التي تمكن العاملين من التطوير الذاتي لقدراتهم المهنية، وكذلك في توفير الوسائل التي تساعد العاملين على إنجاز وتحقيق أهداف عملهم، بالإضافة إلى قصور في العلاقات الفعالة بين أولياء الأمور والمجتمع المحلي المحيط بالمدرسة.

وتوصلت نتائج دراسة الحسني (٢٠١٢) إلى قصور دور مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عُمان في تحقيق العدالة التنظيمية بين العاملين وذلك في الموضوعية عند القيام بحل النزاعات بين العاملين، وفي مراعاة حقوق المعلمين عند اتخاذ القرارات، وقلة منح المعلمين الفرصة لمناقشة القرارات الخاصة بمهنتهم، ومعاملتهم باهتمام واحترام عند اتخاذ هذه القرارات، وندرة الاهتمام بشرح وتوضيح مبررات القرارات التي يتم اتخاذها والمتعلقة بأدائهم، وضعف مراعاة الظروف الشخصية للمعلمين عند اتخاذ القرارات المتعلقة بهم، ووجود تباين وتفاوت في التقدير المعنوي للعاملين، وقلة وجود عدالة في توزيع المهام والمسؤوليات بين العاملين، وأن الأعباء الوظيفية التي يقوم بها العاملون لا تناسب مع قدراتهم وإمكاناتهم وطاقاتهم، ولا يشعر العاملون بأن الحوافز والمكافآت التي يحصلون عليها لا تتناسب ما يبذلونه من جهد، وقصور في تقبل المديرين للتراجع عن قراراتهم إذا تبين قصورها، وضعف الإجراءات التي يستخدمونها في تقييم الأداء الوظيفي للعاملين، وقلة تزويدهم بالبيانات والمعلومات اللازمة لعملهم.

وخلصت نتائج دراسة المزماني (٢٠١٤) إلى قصور في دور مديري المدارس بسلطنة عُمان في توفير اتصالات فعالة بين العاملين داخل المدارس، وتوفير المباني والتجهيزات والوسائل والمستلزمات اللازمة لأداء العاملين لواجباتهم الوظيفية، وتوفير الاشتراطات الصحية والأمنية في مرافق المدرسة، وتنمية وتطوير قدرات العاملين، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، وتشجيع أعضاء أولياء الأمور والمجتمع المحلي على تقديم المبادرات للتواصل مع المدارس وحل مشكلاتها، واستماع مديري المدارس لأفكار العاملين والاستفادة منها في صنع واتخاذ القرارات، وتطبيقهم أساليب جديدة في العمل لتحسين

جودته، والتعامل بعدالة مع العاملين، ودراسة المشكلات التي تواجه العاملين بأسلوب علمي، إعداد قيادات بديلة من المعلمين، وإشراك المعلمين في صنع القرارات، ووضع نظام واضح للحوافز والمكافآت، والعدالة والشفافية في منحهما. وأوضحت نتائج دراسة السيابية (٢٠١٧) أن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان للقيادة الخادمة جاء بدرجة متوسطة في محور التلاحم العاطفي، ووجود قصور لديهم في معرفة إذا كان المعلمون يشعرون بالضييق دون أن يسألهم، ويقضي بعض الوقت في الحديث معهم على المستوى الشخصي، واهتمامه بنجاح المعلمين أكثر من اهتمامه الشخصي، واللجوء إليه إذا واجهتهم مشاكل شخصية. وكشفت نتائج دراسة الجرايدة والسلماني (٢٠١٨) وجود قصور دور مديري المدارس في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان في السماح للمعلمين بالمشاركة في صنع القرارات المدرسية، ومنحهم حق الاعتراض على القرارات التي يتخذونها، وتوفير الوسائل التعليمية للمعلمين دون استثناء، ومنح المعلمين مكافآت نتيجة الجهد الذي يبذلونه في العمل. وتأسيساً على ما سبق يمكن أن تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

١. ما أهم نماذج القيادة الخادمة في المؤسسات المعاصرة ؟
٢. ما الواجبات الوظيفية لمدير المدرسة كقائد خدام في المدارس بسلطنة عُمان ؟
٣. ما الأنموذج المقترح للقيادة الخادمة في المدارس بسلطنة عُمان في ضوء بعض النماذج المعاصرة.

أهداف الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى:

١. التعرف على أهم نماذج القيادة الخادمة في المؤسسات المعاصرة.
٢. التعرف على الواجبات الوظيفية لمدير المدرسة كقائد خدام في المدارس بسلطنة عُمان.
٣. وضع أنموذج مقترح للقيادة الخادمة في المدارس بسلطنة عُمان في ضوء بعض النماذج المعاصرة.

أهمية الدراسة :

تمثلت أهمية هذه الدراسة في كونها يمكن أن تفيد مديري المدارس وغيرهم من العاملين من معلمين وأخصائيين وغيرهم من المشاركين في العملية التعليمية في التعرف على أهم النماذج المعاصرة للقيادة الخادمة ، بالإضافة إلى ما يمكن أن تمثله من أهمية للمسؤولين في وزارة التربية والتعليم والمُديريات التعليمية التابعة لها من توفير المتطلبات المادية والبشرية للقيادة الخادمة في المدارس بصورة علمية سليمة تواكب التطورات العالمية المعاصرة .

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في الآتي:

١. الحدود الموضوعية: اقتصر على أهم نماذج القيادة الخادمة في المؤسسات المعاصرة.

٢. الحدود البشرية: اقتصر على مديري المدارس.

٣. الحدود الزمنية: حيث أجريت الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي ٢٠١٩/٢٠٢٠م.

مصطلحات الدراسة:

القيادة الخادمة:

تُعرف القيادة الخادمة بأنها "أسلوب قيادي يعتمد على الإحساس بالعاملين ودفعهم وتحفيزهم نحو النمو والتطور وتحقيق النجاح، وجعلهم أكثر وعياً ويقظة في العمل، وذلك من خلال بناء الثقة معهم وبينهم، ومشاركتهم الفعالة في صنع القرارات، والتمسك بقيم التواصل والإيثار والاحترام والتقدير".

(Pranee, Pungnirund, Saeng-on & Pulphon, 2020, 12)

وتعرف أيضاً بأنها "نمط قيادي يهتم بتقديم الدعم والرعاية للعاملين معه في المؤسسة في كثير من الجوانب مثل: الجوانب الأخلاقية والعاطفية والروحية، وذلك حتى يتمكنوا من أداء واجباتهم الوظيفية بجودة وتميز". (Eva, Robin, Sendjaya, Van)

Dierendonck & Liden, 2019, 111

وفي ضوء ما سبق تعرف القيادة الخادمة بأنها نمط قيادي يعتمد على تركيز مديري المدارس في سلطنة عُمان جهودهم على تطوير أداء العاملين، وتوفير لهم كافة أساليب الرعاية المهنية، والاهتمام بتلبية احتياجاتهم والوفاء بمتطلباتهم الوظيفية، وتقديم مصالح المدارس على مصالحهم الشخصية، وذلك من خلال تقديم النصح والإرشاد والتوجيه والتخفيف لتحقيق أهداف العملية التعليمية بجودة وتميز.

الدراسات السابقة:

تم تقسيم الدراسات السابقة إلى عربية وأجنبية كما يأتي:

أولاً: الدراسات العربية:

١- دراسة محمد وآخرين (٢٠١٩) وهدفت إلى التعرف على واقع القيادة الخادمة في مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المديرين والمعلمين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٥٠٤) من المديرين والمعلمين، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة في دولة الكويت جاء بدرجة متوسطة بشكل عام، وجاء مجال التصرف بأخلاق بدرجة كبيرة، في حين جاءت باقي المجالات بدرجة متوسطة وهي: المهارات المفاهيمية، والإيثار، ومساعدة

المروسين على التطور والنجاح، والتمكين، والالتزام بخدمة المجتمع، والالتزام بالمروسين أولاً.

٢- دراسة الشايح والمطيري (٢٠١٩) وهدفت إلى التعرف على الذكاء العاطفي وعلاقته بالقيادة الخادمة لدى قائدات المدارس في محافظة المذنب بالمملكة العربية السعودية ، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٢٦٤) معلمة ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة الخادمة في محافظة المذنب بالمملكة العربية السعودية جاء بدرجة كبيرة بشكل عام، كما جاء بدرجة كبيرة في مجالات الدعوة إلى الإيثار، والحكمة، والتخطيط المقنع، والإدارة التنظيمية ، في حين جاء مجال التلاحم العاطفي بدرجة متوسطة.

٣- دراسة الجهنية (٢٠١٩) وهدفت إلى وضع تصور مقترح لتحسين إدارة المدارس الثانوية باستخدام مدخل القيادة الخادمة، والتعرف على درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الخادمة بشرق مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية ، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٢٤٦) معلمة ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الخادمة بشرق مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية جاءت عالية بشكل عام، كما جاء بدرجة عالية في مجالات الوهي: الإيثار، والعلاقات الإنسانية، والتمكين، والقيم الشخصية، والمسؤولية التنظيمية، بينما جاءت بدرجة متوسطة في مجال تصميم خطة مقنعة.

٤- دراسة النجار (٢٠١٨) وهدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للقيادة الخادمة ، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٧٦٠) معلماً ومعلمة ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للقيادة الخادمة جاءت كبيرة بشكل عام، كما جاءت عالية في مجالات وهي: تمكين المعلمين، والاهتمام بالمعلمين، والتصرف بأخلاق، وتطوير المجتمع.

٥- دراسة المحارمة (٢٠١٨) وهدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة الزرقاء ، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٢٧٩) معلماً ومعلمة ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء جاءت مرتفعة بشكل

- عام، كما جاءت مرتفعة في مجالات التمكين، والمهارات المفاهيمية، والاهتمام بالمعلمين، والتواضع.
- ٦- دراسة العبرية (٢٠١٧) وهدفت إلى علاقة نمطي القيادتين الخادمة والموزعة بصنع القرار الأخلاقي لدى مديرات مدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمات، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٣٠٦) من المعلمات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديرات مدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عُمان للقيادة الخادمة جاءت مرتفعة بشكل عام، ومرتفعة في ممارسات خدمة العاملين مسؤولة إنسانية، وتُشجّع العاملين على التعاون لتقديم أفضل الخدمات، وتُغرس القيم الإيجابية لدى العاملين، وتتعامل مع العاملين بمصادقية، وتراعي الظروف الخاصة للعاملين عند تعاملها معهم، تُوصغي للعاملين باهتمام، وتُحترم آراء العاملين تقديراً لهم، وتُبادرُ بتقديم الخدمات المجتمعية، وتُفوضُ بعض الصلاحيات للعاملين وفق قدراتهم.
- ٧- دراسة السيابية (٢٠١٧) وهدفت إلى التعرف على القيادة الخادمة لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (١٠٩٤) معلماً ومعلمة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان للقيادة الخادمة جاء بدرجة كبيرة بشكل عام، كما جاء بدرجة كبيرة في مجالات وهي: الإيثار، والتواضع، والاهتمام بتطوير المعلمين، والالتزام بتطوير المجتمع، بينما جاءت بدرجة متوسطة في مجال التلاحم الوجداني.
- ٨- دراسة عبد الفتاح وأبو سيف (٢٠١٦) وهدفت إلى التعرف على دور القيادة الخادمة في تحقيق التماثل مع الهوية التنظيمية بمدارس التعليم قبل الجامعي في مصر من وجهة نظر المعلمين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٣٩٩) معلماً ومعلمة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود قصور في دور القيادة الخادمة في تحقيق التماثل مع الهوية التنظيمية بمدارس التعليم قبل الجامعي في مصر من وجهة نظر المعلمين يتمثل في قلة تقديم المدير اهتمامات الآخرين على اهتماماته، وقلة مراعاة الحالة النفسية للعاملين في التكاليف اليومية، وقلة اللجوء إلى المدير في الأمور الحزينة، وقلة تفويض المدير الصلاحيات للعاملين، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة الخادمة والتماثل مع الهوية التنظيمية.

٩- دراسة حليبي (٢٠١٦) وهدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية للقيادة الخادمة وعلاقتها بالتنمية المهنية للمعلمين من وجهة نظر مُدبريها ومُعلميها ، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٩٠٣) من المعلمين والمعلمات ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية للقيادة الخادمة جاءت كبيرة بشكل عام، وكبيرة في جميع المجالات وهي: الخصائص الشخصية، والخصائص الموجهة نحو الآخرين، والخصائص الموجهة نحو المهمة، والخصائص الموجهة نحو العمليات، والسلوك التنظيمي للقيادة .

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

١- دراسة كريبنويلوز (Crippen&Willows,2019) وهدفت إلى التعرف على طبيعة قيادة المعلم والقيادة الخادمة كشراكة تآزرية في المدارس بولاية أونتاريو بكندا ، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت تحليل الوثائق في جمع البيانات والمعلومات ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود اهتمام بالقيادة الخادمة في برامج التنمية المهنية للمعلمين من خلال نموذج سبيرز Spears والذي تضمن عشرة أبعاد هي: الاستماع ، والتعاطف ، والمعالجة ، والوعي ، والإقناع ، والتصور ، والحكمة والبصيرة ، والإشراف ، والالتزام بنمو الأفراد ، وبناء المجتمع .

٢- دراسة فيشر وجونغ (Fischer &Jong,2017) وهدفت إلى التعرف على اتجاهات المعلمين نحو سلوك القيادة الخادمة لمديري المدارس الثانوية العامة والخاصة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لديهم في ولاية الغرب الأوسط Midwest state في الولايات المتحدة الأمريكية ، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة الإلكترونية في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٧٦) معلماً ومعلمة ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوك القيادة الخادمة لدى مديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين، كما كشفت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة جاء بدرجة مرتفعة بشكل عام، ومرتفعة في أبعاد التمكين، والتواضع، والأصالة، والوقوف مرة أخرى، والإشراف والرعاية، بينما جاءت متوسطة في محاور الشجاعة، والمحاسبة، والصفح.

٣- دراسة سيسان (Sisan,2017) وهدفت إلى تطوير مؤشر جودة تحليل العوامل المؤكدة لمدير المدرسة كقائد خادم في المدارس التابعة لمكتب لجنة التعليم المهني في تايلاند، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة (٢٤٧) مديراً ومديرة ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى توافر العوامل المؤكدة لمدير المدرسة كقائد خادم في المدارس التابعة

لمكتب لجنة التعليم المهني في تايلاند بدرجة كبيرة بشكل عام، وكبيرة في أبعاد تنمية المجتمع ، والتعبيرات الأخلاقية ، ودعم القيادة ، والمشاركة في القيادة، ومتوسطة في بعدي تقدير الآخرين ، وتطوير الآخرين.

٤- دراسة تشان وسو (Chan&So,2017) وهدفت إلى تنمية القيادة الخادمة في المدارس الدولية بهونج كونج في ضوء نموذج سبيرز Spears ، واتبعت الدراسة المنهج النوعي، كما استخدمت المقابلات والمجموعات البؤرية في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة (١٤) طالب وطالبة ذين تتراوح أعمارهم بين ١٥ و ١٧ عامًا ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى توافر سمات وخصائص القيادة الخادمة لدى طلبة المدارس بدرجة كبيرة بشكل عام، وكبيرة في جميع الأبعاد وهي: الاستماع ، والتعاطف ، والمعالجة ، والوعي ، والإقناع ، والتصور ، والحكمة والبصيرة ، والإشراف ، والالتزام بنمو الأفراد ، بناء المجتمع .

٥- دراسة ماكميلان (McMillan,2017) وهدفت إلى تحليل تأثير القيادة الخادمة على الاحتفاظ بالعاملين في المدارس الابتدائية الريفية والحضرية في شمال غرب الولايات المتحدة الأمريكية في ضوء نموذج باترسون Patterson، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانات والمقابلات الالكترونية في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة (٣٨) معلماً ومعلمة ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير كبير للقيادة الخادمة في تمسك المعلمين بعملهم في المدارس، وأن المديرين يمارسون أدوارهم في القيادة الخدمية بدرجة كبيرة في أبعاد المحبة ، والتواضع ، والإيثار ، والرؤية ، والثقة ، والتمكين ، والخدمة.

٦- دراسة إنسليو إيجرو إيكينسيو ساكيز (Insley, Jaeger, Ekinci & Sakiz, 2016) وهدفت إلى تقويم آراء المعلمين حول سلوكيات القيادة الخادمة لمديري المدارس الابتدائية والثانوية في تركيا ، واتبعت الدراسة المنهج النوعي، كما استخدمت المقابلات والمجموعات البؤرية في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة (٣٨) معلماً ومعلمة ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المديرين لم يكونوا مؤهلين بما يكفي لعرض سلوكيات القيادة الخادمة في أبعاد بناء المجتمع ، والمشاركة، والتعاطف، والاستماع النشط، والتواضع، والإيثار.

٧- دراسة تشانغ وتشاي وتشانغ وتشن (Chang, Tsai, Zhang & Chen, 2016) وهدفت إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الخادمة لمديري المدارس الابتدائية وسلوك التدريس الإبداعي للمعلمين في المناطق الريفية والنائية في مدينة تايوان Tainan بتايوان ، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانات في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة (٧٢٣) معلماً ومعلمة ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسة مديري المدارس للقيادة

الخادمة وسلوك التدريس الإبداعي للمعلمين، كما بينت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة جاءت عالية بشكل عام، وعالية في ممارسات استخدام أساليب مختلفة في إدارة المدرسة ، واحترام المعلمين وتقديرهم ، وتنمية الإبداع والابتكار لديهم ، وفهم نقاط القوة لدى كل معلم بالمدرسة.

٨- دراسة بلاك (Black, 2013) وهدفت إلى تحليل العلاقة بين القيادة الخادمة والمناخ المدرسي في ولاية أونتاريو Ontario بكندا في ضوء نموذج لوب Laub، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة والمقابلات في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة (٢٣١) معلماً ومعلمة، و(١٥) مديراً ومديرة ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة الخادمة والمناخ المدرسي، كما خلصت النتائج إلى أن مديري المدارس يمارسون القيادة الخادمة بدرجة كبيرة بشكل عام، وكبيرة في جميع الأبعاد وهي: تقدير الآخرين، وتنمية الأفراد، وبناء المجتمع ، وإظهار الأصالة ، وتوفير القيادة ، المشاركة في القيادة.

ويتضح من عرض الدراسات السابقة اهتمامها بالقيادة الخادمة ونماذجها المتعددة في تحسين وتطوير أداء في المدارس المعاصرة، كما يتضح تفاوت ممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة الخادمة بين العالية والمتوسطة والمنخفضة، ويتضح أيضاً تنوع المناهج المستخدمة في هذه الدراسات بين الوصفي والنوعي، بالإضافة إلى تنوع أدوات جمع البيانات والمعلومات حيث تم استخدام الاستبانة والمقابلة والمجموعات البورية وتحليل الوثائق.

الإطار النظري للدراسة:

تضمن الإطار النظري للدراسة مبحثين رئيسيين، الأول أهم نماذج القيادة الخادمة في المؤسسات المعاصرة ، والثاني الواجبات الوظيفية لمدير المدرسة كقائد خادم في المدارس بسلطنة عُمان ، وفيما يأتي تناول هذين المبحثين بالبيان والتفصيل على النحو الآتي:

المبحث الأول: أهم نماذج القيادة الخادمة في المؤسسات المعاصرة:
وتضمن هذا المبحث النماذج الآتية:

النموذج الأول: نموذج جرينليف: Greenleaf

وضع جرينليف عام ١٩٧٠م نموذجاً للقيادة الخادمة وطوره عامي ١٩٧٢م،
١٩٧٧م ، وتضمن هذا النموذج أربعة أبعاد رئيسية هي: (Smith, 2005, 4-5)

[١] الخدمة للآخرين: Service to Others

تبدأ القيادة الخادمة عندما يعتقد القائد من قرارة نفسه أنه خادم للعاملين معه في المؤسسة في كافة علاقاته وتفاعلاته وممارساته، فهو يقدم مصلحة الآخرين على مصلحته، ويبتعد

عن الذاتية والأنانية، ويثير دافعيتهم، ويحفزهم بصورة مسمرة لتحسين وتطوير العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة .

[٢] النظرة الشمولية للعمل: Holistic Approach to Work

وتعتمد النظرة الشمولية للقيادة الخادمة في العمل على قاعدة إيجاد العمل المناسب للموظف بقدر ما يسعى الموظف لتحديد العمل المناسب له، وأن العلاقات الفعالة بين العاملين لها دور فعال في تمكين المؤسسة من مواجهة التحديات وحل المشكلات، كما لا بد من تشجيع العاملين على طرح الأفكار والمبادرات الحالية والمستقبلية، واحترامها وتقديرها لتحسين وتطوير العمل.

[٣] الترويج للإحساس بالمجتمع: Promoting a Sense of community

بروج القائد الخادم للإحساس بالمجتمع، حيث إن المؤسسة لها دور كبير في تنمية المجتمع وتطويره وحل مشكلاته، وذلك من خلال تقديم الخدمات بشكل مستمر، وهذا يتطلب تضافر الجهود التعاونية من جميع العاملين في المؤسسة للمشاركة في أعمال خدمية وتطوعية لتحقيق شراكات فعالة مع مؤسسات المجتمع المحلي .

[٤] المشاركة بقوة في صنع القرارات: Sharing of Power in Decision-Making

يتيح القائد الخادم فرص متنوعة ومستمرة للعاملين معه على المشاركة في صنع القرارات في المؤسسة من خلال وجود هياكل تنظيمية مرنة، وتوفير اتصالات مفتوحة مع جميع العاملين، كما يمنحهم الصلاحيات والسلطات اللازمة لأداء واجباتهم الوظيفية بكفاءة وفعالية من خلال التفويض والتمكين .

النموذج الثاني: نموذج سبيرز: Spears

وضع سبيرز عام ١٩٩٨م نموذجاً للقيادة الخادمة تضمن عشرة سمات هي: (Crippen, 2005, 6-10)

[١] الاستماع: Listening

وتشير إلى التزام عميق من قبل القائد الخادم بالاستماع إلى الآخرين وتكريس التواصل معهم ، وامتلاك مستوى عالٍ من الانتباه والفهم، ، والحاجة إلى الصمت والتأمل والتفكير والاستماع النشط و "سماع" ما يُقال وما لا يُقال، إن أفضل اتصال يفرض على القائد الاستماع، ومن خلال الاستماع يمكنه من اتخاذ قرارات فعالة ورشيده.

[٢] التعاطف: Empathy

يسعى القائد الخادم إلى فهم الآخرين والتعاطف معهم، حيث يتماهى مع أفكار وآراء ومشاعر الآخرين ووجهات نظرهم، والمشاركة في مسؤولية حل المشاكل ومواجهة المخاطر التي تخص العاملين، ويمكن تنمية الثقة بينهم وبين القائد من خلال التعاطف، وهذا يزيد من وجود مناخ عمل إيجابي يتسم بالمصادقية.

[٣] المعالجة: Healing

القائد الخادم لديه القدرة على التعامل مع نفسه والآخرين بصورة جيدة، ويجب عليه أولاً أن يكون لديه فهم حول الصحة الشخصية والتنظيمية بالمؤسسة، وبمساعدة العاملين في التغلب على الأمهم العاطفية، ولديه القدرة على رفع روحهم المعنوية، إن القائد مسؤول عن الحفاظ على بيئة صحية للتعليم والتدريس الحقيقي وتطويرها، وعلاقات العمل الديمقراطي بين الإداريين والمعلمين وأولياء الأمور وتعزيز التعلم والممارسة الفعالة.

[٤] الوعي: Awareness

القائد الخادم لديه وعي عام وخاص، فهو يطور الوعي من خلال التأمل الذاتي، ومن خلال الاستماع إلى ما يخبره به الآخرون عن أنفسهم، ومن خلال الانفتاح المستمر على التعلم، ومن خلال الربط بين ما يعرفه ويؤمن به مما يقوله أو يفعله، فإذا كان شخص ما في العالم الخارجي يحاول إخباره بشيء مهم وتجاهل وجوده، فإن الشخص إما يستسلم ويتوقف عن التحدث أو يصبح أكثر عنفاً في محاولة لفت الانتباه.

[٥] الإقناع: Persuasion

يسعى القائد الخادم لإقناع الآخرين بدلاً من إجبارهم على الامتثال والتنفيذ أو الانصياع لأوامره، حيث يقود الإجراء الشفاف والعدل والمتسق من قبل القيادة إلى إقناع مشاركة المعلمين وأولياء الأمور في مجتمعات التعلم الفعالة، ويتم إقناع المرء عند الوصول إلى الشعور بالصواب حول المعتقد أو الفعل من خلال الإحساس الحدسي الخاص به، وعادة ما يكون الإقناع غير ضار للغاية، والإجماع هو طريقة لاستخدام الإقناع في العمل الجماعي.

[٦] التصور المستقبلي: Conceptualization

يسعى القائد للخادم إلى تنمية قدراته الخاصة على أن يحلم بأحلام عظيمة، ويحتاج القادة الخادم إلى رؤية لقيادة منظماتهم بشكل فعال نحو الهدف. فالذين يقودون المدارس يحتاجون إلى العمق الأخلاقي ومنصة واضحة للعمل الأخلاقي للتعلم في المدرسة، بالإضافة إلى شعور واضح بكيفية إشراك المعلمين والطلبة بشكل استباقي في عملية أصيلة للتعلم، ويتطلب من القائد القدرة على رؤية الكل من منظور التاريخ (الماضي والمستقبل) لتحديد الأهداف وتعديلها وتقييمها وتحليلها والتنبؤ بالأحداث الطارئة في المستقبل.

[٧] الحكمة والبصيرة: Foresight

وهي القدرة على توقع أو معرفة النتيجة المحتملة للموقف، فمن المرجح أن يطور القادة البصيرة من خلال تجاربهم. ويُنظر إلى الاستبصار كعملية عقلانية، وهي نتاج جهاز حاسوب داخلي يعمل باستمرار ويتعامل مع سلاسل متقاطعة ومدخلات عشوائية وهو أكثر تعقيداً إلى حد كبير من أي شيء أنتجته التكنولوجيا حتى الآن، ويعني الاستبصار فيما

يتعلق بأحداث اللحظة الحالية ومقارنتها باستمرار بسلسلة من التوقعات التي تم إجراؤها في الماضي وفي نفس الوقت إسقاط الأحداث المستقبلية .

[٨] الإشراف: Stewardship

يهتم القائد الخادم بالإشراف ورعاية العاملين والاهتمام بهم، إن جميع أعضاء المؤسسة يلعبون أدواراً مهمة في الحفاظ على مؤسساتهم، ورعاية رفاهية المؤسسة وخدمة احتياجات الآخرين فيها، إن فن القيادة يتطلب التفكير في القائد كقائد من حيث العلاقات والأصول والإرث ، والزخم والفعالية ، والكياسة والقيم، إن الإشراف ينطوي على المسؤولية الشخصية للقائد في إدارة مؤسسته مع مراعاة حقوق الآخرين والصالح العام، حيث يكون القائد بين الناس وليس فوقهم.

[٩] الالتزام بنمو الأفراد: Commitment to the growth of people

يلتزم القائد الخادم بالنمو الفردي للعاملين ويبدل قصارى جهده لرعاية الآخرين، ويعمل القائد كمتابع رئيس من خلال قيادة المناقشة حول ما يستحق المتابعة ، ومن خلال النمذجة والتدريس ومساعدة الآخرين ليصبحوا متابعين متميزين، وعندما يحدث هذا يتغير التركيز من القيادة المباشرة القائمة على القواعد والشخصية إلى نوع مختلف من القيادة يعتمد على الإشراف والخدمة. إن قادة المدارس يجب أن يتحملوا المزيد من المسؤولية عن إنتاج المدرسة كمكان إنساني للتعلم الأصيل وممارسة الحضارة والمسؤولية المدنية.

[١٠] بناء المجتمع: Building community

يسعى القائد الخادم إلى تنمية المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة وتطويره من خلال تقديم خدمات متنوعة وحل مشكلاته الحقيقية ، ونقل المجتمع إلى المدرسة من خلال مجموعات الآباء أو أفراد المجتمع الذين يشاركون في عمليات التخطيط والأنشطة المدرسية، ومثل هذه الأساليب هي خطوات نحو ديمقراطية المدرسة، كما يجب تنمية الأعمال التطوعية الموجهة لخدمة المجتمع، وتنمية الولاء والانتماء له.

النموذج الثالث: نموذج لوب: Laub

وضع لوب (Laub,1999, 49-51) نموذجاً للقيادة الخادمة تضمن ستة أبعاد

رئيسة هي:

[١] تقدير الآخرين: Values people

حيث يُظهر القائد الخادم الاحترام والتقدير للآخرين في بيئة العمل، ويثق بهم ثقة تامة، ويقبلهم كما هم، ويستجيب لاحتياجات المشاركين والمهتمين بالعملية التعليمية، ويقدم مصالح الآخرين على مصلحته الشخصية، ويستمع ويصغي إليهم باهتمام ، ويؤمن بالإمكانات غير المحدودة لكل فرد في بيئة العمل، ويُظهر المودة للآخرين في بيئة العمل، ويشعر بالسعادة من خلال العمل معهم.

[٢] تنمية الأفراد: Develops people

حيث يوفر القائد الخادم فرص متنوعة للتنمية المهنية للعاملين داخل وخارج المؤسسة، ويحرص على تقديم الاستشارات التي تُثري برامج التنمية المهنية لهم، ويجعل من الصراع فرصة للتعلم والنمو وتحقيق الإبداع والابتكار في العمل، ويوجد بيئة مؤسسة جاذبة ومُشجعة وباعثة على التعلم والعمل، ويكون قدوة ومثل أعلى في السلوك والأداء للعاملين، ويحرص على بناء قدرات هيئة العاملين من خلال تشجيعهم بصورة مُستمرة، ويوظف سلطاته في إفادة الآخرين وخدمتهم.

[٣] بناء المجتمع: Builds community

ينمي القائد الخادم العلاقات الإنسانية بينه وبين كافة العاملين، ويدعم العمل التعاوني لتسهيل بناء وتشكيل فرق العمل في المجتمع المؤسسي، ويعمل مع الآخرين بروح الفريق كعضو فعال ونشط فيه، ويُقدر تنوع الأفراد في الثقافة والمواهب والآراء والأفكار، ويراعي الفروق الفردية بين الأفراد في الأسلوب والتعبير، ويركز في عمله على تحقيق النفع للآخرين ودرء الضرر عنهم.

[٤] إظهار الأصالة: Displays authenticity

ينفتح القائد الخادم فكرياً على كافة القضايا المرتبطة بالعمل، وينفتح إلى التعلم من الآخرين، ويتسم بالمرونة ولديه حرص ورغبة في تسوية القضايا، ويقوم نفسه قبل إلقاء اللوم على الآخرين، وينفتح إلى تقبل النقد والتحدي من الآخرين، ويتريث في إصدار الأحكام على القضايا، ويدعم الثقة بين العاملين، ويُظهر مستويات عالية من الأمانة والنزاهة، ويقلل من الرقابة الصارمة التي تسبب الخوف والرهبة لدى العاملين.

[٥] توفير القيادة: Provides leadership

يمتلك القائد الخادم رؤية مُتميزة للمستقبل، يمتلك حدثاً وبصيرة ثاقبتين لرؤية الأشياء غير الظاهرة، ويبعث الأمل في العاملين، ويشجع الآخرين على مواجهة المخاطر والمجازفة المحسوبة، ويُظهر الشجاعة في كافة المواقف التي تواجهه، ويمتلك الاحترام الذاتي لأرائه وأفكاره ومبادئه، ويعتمد على التوجه إلى الأمام في أداء الأعمال، ويمتلك المعارف والمهارات والكفاءات التي تمكنه من القيام بواجباته الوظيفية، ويوضح أهداف العمل ويحدد اتجاهاته بدقة، ويمتلك القدرة على تحويل السلبيات إلى إيجابيات والتهديدات إلى فرص.

[٦] المشاركة في القيادة: Shares leadership

يُمكّن القائد الخادم الآخرين من خلال منحهم السلطات والصلاحيات، ويستخدم الإقناع بدلاً من الإجبار في التأثير على الآخرين، ويخفف من حدة الرقابة المُحكمة على الآخرين، ويتواضع ولا يترفع أو يتكبر في معاملته مع الآخرين، ويعتمد على الأدلة والبراهين في إصدار الأحكام بدلاً من سلطة العمل، ولا يسعى إلى تحقيق فوائد أو منافع شخصية من

قيادة العمل، ويعمل وفق ضميره المهني ولا ينتظر التكريم والثناء من الآخرين، ولا يجعل استمراره في قيادة العمل من خلال تخويف الآخرين وإرهابهم.

النموذج الرابع : نموذج بيج وونج: Page & Wong

وضع بيج وونج عام ٢٠٠٠م نموذجاً للقيادة الخادمة تضمن أربعة أبعاد رئيسية هي: (إبراهيم، ٢٠١٩)

[١] الخصائص الشخصية: Character-Orientation

وتعتبر العنصر الأساسي في القيادة الخادمة، وتحدد الإطار العام الذي يسير عليه القائد الخادم، وتوجد القوة لديه للتغلب على لغة حب الذات، وتعد منهجية عمل لخدمة العاملين في المقام الأول، وتهتم هذه الخصائص بموقف القائد من ناحية العواطف وقيمه الشخصية المتمثلة في الثقة وتقدير الآخرين والتمكين والتفويض.

[٢] الخصائص الموجهة نحو الآخرين: People-Orientation

وتؤثر هذه الخصائص في ثقافة المجتمع والعاملين، والتي تعتبرها القيادة الخادمة نتاجاً للقائد الخادم تجاه الآخرين، فهي تعتبر الطريقة التي يتعامل بها القائد الخادم مع العاملين، فهي تعتمد على تطوير الموارد البشرية وتركز كل اهتمامها على تحسين أدائهم وتطويره بصورة مستمرة .

[٣] الخصائص الموجهة نحو المهام: Task -Orientation

وهذه خصائص تكون ضمن المؤسسة، والتي تهتم بالأنشطة القيادية داخل المؤسسة على مستوى الإطار العام أو الاستراتيجيات، وتركز على المهام التي يقوم بها القائد الخادم والمهارات الأساسية التي تؤدي إلى النجاح وتتمثل في الرؤية ووضع الأهداف والقيادة.

[٤] الخصائص الموجهة نحو العمليات: Process -Orientation

وهي مجموعة من الخصائص التفصيلية التي يتحلّى بها القائد، ويؤثر من خلالها على كيفية تنفيذ العمليات داخل المؤسسة، وتركز هذه الخصائص اهتمامها على زيادة كفاءة المؤسسة، وعلى قدرة القائد لتشكيل وتطوير نظام يتميز بالكفاءة والانفتاح والمرونة، مثل النمذجة وبناء وتشكيل فرق العمل والمشاركة في صنع القرارات.

النموذج الخامس: نموذج باترسون: Patterson

وضع باترسون عام ٢٠٠٣م نموذجاً للقيادة الخادمة تضمن سبعة أبعاد هي: (Earnhardt,2008, 15-17)

[١] الحب المودة: Agapao Love

حيث يظهر القائد الخادم المودة والحب للعاملين، حيث يهتم بحجبتهم ورغباتهم، ويتسم القائد الخادم بأنه صبور ، ولطيف ، يظهر التواضع والاحترام ، والصفح ، والصدق ، والالتزام، ومن مظاهر الحب والمودة قوة التأثير على العاملين، فالقائد الخادم هو الشخص الذي يرغب في التضحية بنفسه في حب الآخرين.

[٢] التواضع: Humility

حيث يظهر القائد الخادم تواضعاً في التعامل مع العاملين، فلا يتعالى أو يتكبر عليهم، فالتواضع يسمح للقادة برؤية ما يتجاوز طموحاتهم الخاصة والاعتراف بقيمة العاملين ومساهماتهم في تحسين وتطوير المؤسسة.

[٣] الإيثار: Altruism

إن الإيثار قيمة أخلاقية تدفع إلى العمل لصالح الآخرين دون توقع مكافأة أو تعزيز إيجابي في المقابل، ويتضمن البعد عن الذاتية والأنانية، والتضحية من أجل الآخرين، وتفضيلهم وتقديمهم في الاهتمامات والمصالح والمنافع.

[٤] الرؤية: Vision

إن القائد الخادم يتطلع إلى الأمام وينظر إلى المستقبل برؤية ثابتة، فوجود رؤية للمؤسسة تعد وسيلة لإلهام الآخرين، وتحفيزهم للعمل والتحرك بأمل نحو المستقبل، كما تركز الرؤية على اهتمامات وأهداف العاملين والمؤسسة.

[٥] الثقة: Trust

توصف الثقة بأنها ضرورية في المؤسسة وعنصر أساسي للقائد والعاملين ليتحدوا ويتضامنوا حولها، إذا لم تتحقق الوحدة تتحول القيادة إلى إدارة وتحكم وسياسات القوة والتوافق، ويستخلص القائد الخادم الثقة في العاملين من خلال حل المشكلات ومواجهة الأزمات، إن الثقة تؤدي إلى المصداقية وضرورة للقيادة الخادمة.

[٦] التمكين: Empowerment

إن التمكين عنصر أساسي للقيادة الخادمة وهدف رئيس للقائد الخادم من خلال منح السلطات والصلاحيات للعاملين، وتحقيق التمكين من خلال جذب الأفراد بدلاً من دفعهم، فالتمكين يسمح للعاملين بأداء وظائفهم من خلال التعلم والنمو والتقدم وهذا يعني السماح لتوجيه الذات ومواجهة المشكلات والمخاطر، كل هذا يضاعف نقاط قوة العاملين وثقتهم، ويسمح لهم بتحقيق أحلامهم وتطلعاتهم المهنية،

[٧] الخدمة: Service

إن الخدمة هي عنصر أساسي للقيادة الخادمة والخدمة هي وظيفة أساسية للقيادة، ويجب على القادة العظماء أن يخدموا الآخرين أولاً، فالقائد الخادم مدعو للخدمة ورؤية الحياة كرسالة للخدمة، إن الدعوة إلى الخدمة تؤدي إلى قبول مسؤولية الآخرين والالتزام برفاهيتهم.

النموذج السادس: نموذج باربوتو وويلر: Barbuto and Wheeler

وضع باربوتو وويلر عام ٢٠٠٦ نموذجاً للقيادة الخادمة تضمن خمسة أبعاد هي:

(Barbuto&Hayden ,2011,24-26)

[١] الدعوة للإيثار: Altruistic Calling

إن الدعوة للإيثار تمثل الاختيار الواعي الأساسي لخدمة الآخرين، وتعتبر الرغبة في التأثير الإيجابي على الآخرين من خلال الخدمة أمراً أساسياً للقيادة الخادمة K إن القائد الخادم يحرص على تقديم الخدمة للعاملين معه، ويضحيا بالمصلحة الذاتية من أجل تنميتهم، كما أنه يرغب في إحداث التطور الإيجابي في الأفراد والمجتمعات والمنظمات، ومن المرجح أن يحظى القادة الذين يظهرون رغبة في وضع مصالح العاملين مع قبل مصالحهم بثقة وتفاني كبير من هؤلاء العاملين، مما يؤدي إلى جودة وتميز في الأداء.

[٢] التلاحم العاطفي: Emotional Healing

يصف التلاحم العاطفي القدرة على التعرف على وقت وكيفية تسهيل عملية التلاحم، وهذا يشمل قدرة القائد على تعزيز التلاحم الروحي من المشقة والصدمة، ويُنظر إلى القائد الخادم على أنه متعاط للغاية ويمكنه إظهار الحساسية للآخرين، ويبنى بيئة مع العاملين معه تمكنهم من التعبير عن مخاوفهم الشخصية والمهنية، لقد أدرك العلماء الحاجة إلى قادة قادرين على مساعدة العاملين على استعادة الأمل، والتغلب على الأحلام المكسورة، وإصلاح العلاقات المقطوعة، فمن المرجح أن يكون لدى القائد الخادم القدرة على دعم التلاحم العاطفي لدى العاملين وبناء علاقات قوية معهم.

[٣] الحكمة: Wisdom

تصف الحكمة القدرة على التقاط الإشارات من البيئة التعليمية والتعرف على العواقب والآثار المحتملة لها في المستقبل، إن القائد الخادم لديه القدرة على التنبؤ والتوقع عبر سياقات متنوعة ومتعددة، وهذا يمكنه من ترجمة معرفتهم إلى إجراءات مستقبلية، إن المؤسسات بحاجة إلى قادة لديهم شعور قوي بالوعي، إلى جانب القدرة على تطبيق المعرفة المكتسبة من خلال الملاحظة، وسيكتسب القادة الذين لديهم وعي ثاقب احترام العاملين وثقتهم، وهذا أمر ضروري لتطوير علاقات قوية معهم.

[٤] التخطيط المقنع: Persuasive Mapping

يصف التخطيط المقنع القدرة على استخدام النماذج العقلية والتفكير السليم لتشجيع التفكير المستقبلي، إن القائد الخادم ماهر في توضيح القضايا وتصور الاحتمالات، كما أنه يمتلك المعرفة اللازمة لمساعدة ودعم العاملين معه بشكل فعال، إن التخطيط القائم على الإقناع يكون أكثر إنتاجية من التخطيط القائم على السلطة.

[٥] الرعاية التنظيمية: Organizational Stewardship

تصف الرعاية التنظيمية مدى إعداد القادة لمنظمتهم لتقديم مساهمة إيجابية للمجتمع، يُظهر القائد الخادم شعوراً قوياً بالمسؤولية الاجتماعية، ويشجع المنظمات على تنفيذ الإجراءات الأخلاقية التي تفيد كافة المشاركين والمهتمين بالعملية التعليمية، ويتم تحقيق

هذا التأكيد من خلال الوصول إلى المجتمع من خلال برامج تنمية المجتمع ، والأنشطة التوعوية ، وتسهيل سياسات الشراكة التي تفيد المجتمع المحيط بالمدرسة. النموذج السابع: نموذج ليدن ووين وزاو وهيندرسون:

Liden, Wayne, Zhao, & Henderson

وضع ليدن ووين وزاو وهيندرسون (Liden, Wayne, Zhao, & Henderson.,2008) نموذجاً للقيادة الخادمة تضمن سبع سمات وخصائص هي:

[١] التصور: Conceptualizing

ويشير هذا إلى فهم القائد الخادم الشامل للمنظمة وأغراضها وتعميقاتها ورسالتها، مما يسمح له بالتفكير في المشكلات المتعددة الجوانب ، ومعرفة متى يحدث خطأ ما ومعالجة المشاكل بشكل خلاق وإبداعي وابتكاري وفقاً للأهداف العامة للمنظمة.

[٢] المعالجة العاطفية: Emotional Healing

وتتطوي على مراعاة الاهتمامات الشخصية للآخرين ورفاههم ، والتعرف على مشاكل الآخرين والاستعداد لقضاء الوقت في معالجتها ، ويظهر القائد الخادم المعالجة العاطفية ، والاستفادة من الآخرين ، والوقوف معهم وتقديم الدعم لهم بشكل مستمر.

[٣] وضع الآخرين أولاً: Putting Others First

وهذا بأنه شرط لا غنى عنه للقيادة الخادمة، ويشير إلى استخدام الإجراءات والكلمات والسلوكيات والممارسات التي تبين بوضوح للمرؤوسين أن مخاوفهم هي أولوية، بما في ذلك وضع الاهتمامات والنجاح قبل اهتمامات القائد، وقد يعني ذلك أيضاً أن القائد ينفصل عن مهامه الخاصة لمساعدة المشاركين معه في العمل.

[٤] مساعدة العاملين على النمو والنجاح: Helping Followers Grow and Succeed

ويشير هذا إلى معرفة الأهداف المهنية والشخصية للعاملين ومساعدتهم على تحقيق تلك تطلعاتهم وأمالهم وطموحاتهم في العمل ، ويجعل القائد الخادم التنمية المهنية للعاملين من أهم أولوياته، بما في ذلك توجيههم وتقديم لهم الدعم المستمر، فإن مساعدة العاملين على النمو والنجاح هو مساعدة هؤلاء الأفراد على أن يصبحوا مدركين ذاتياً، وبالتالي الوصول إلى أقصى إمكاناتهم البشرية التي تحسن وتطور الأداء.

[٥] التصرف بصورة أخلاقية: Behaving Ethically

ويشير هذا إلى فعل الشيء الصحيح بالطريقة الصحيحة، والذي يتضمن التمسك بالمعايير الأخلاقية القوية ، بما في ذلك الانفتاح والصدق والنزاهة مع العاملين ، فلا يساوم القائد الخادم على مبادئه الأخلاقية من أجل تحقيق النجاح للمؤسسة.

[٦] التمكين: Empowering

ويشير هذا إلى السماح للعاملين بالحرية في أن يكونوا مستقلين ، وأن يتخذوا القرارات بأنفسهم ، هذه هي طريقة للقادة لتقاسم السلطة مع العاملين من خلال السماح لهم بالتحكم وبناء ثقة العاملين من خلال السماح لهم بالصلاحيات، كما يبني التمكين أيضًا ثقة المتابعين في قدراتهم الخاصة على التفكير والتصرف بمفردهم لأنهم يُمنحون حرية التعامل مع المواقف الصعبة بالطريقة التي يشعرون بها بالشكل الأفضل.

[٧] إيجاد قيمة للمجتمع: Creating Value for the Community

يوجد القائد الخادم قيمة للمجتمع من خلال الوفاء بالجميل للمجتمع بوعي وعن قصد ، وهو ما يحققونه من خلال المشاركة في الأنشطة المحلية وتشجيع العاملين على التطوع أيضًا لخدمة المجتمع، إن إيجاد القيمة للمجتمع هو الطريقة الحقيقية الوحيدة التي يمكن للقادة استخدامها لربط أغراض وأهداف المنظمة بالهدف الأوسع للمجتمع .

النموذج الثامن: نموذج ساندجياوساروسوسانتورا: Sendjaya, Sarros and**Santora**

وضع ساندجياوساروسوسانتورا عام ٢٠٠٨م نموذجاً للقيادة الخادمة تضمن سبعة أبعاد هي: (Doraiswamy,2012,181-182)

[١] التطوع: Voluntary

حيث يبادر القائد الخادم بالتطوع لمساعدة العاملين معه، ويسعى إلى تقديم خدماته إليهم بمبادرة منه ولا ينتظر طلبهم، وقد يتحمل أداء بعض المهام والمسؤوليات الخاصة ببعض العاملين لمساعدتهم على سرعة إنجاز العمل.

[٢] الأصالة: Authenticity

نظرًا لأن هؤلاء القادة يحبون بطبيعتهم الخدمة ، فهناك أصالة في أفعالهم، حيث إنهم يشعرون بمستوى عالٍ من الراحة للعمل خلف الكواليس، وتنعكس هذه الأصالة في التواصل والنزاهة والمساءلة والأمن، كما أن هؤلاء القادة ليس لديهم أي هواجس أو نوازع في تقبل نقاط القوة لدى الآخرين لأنهم آمنون للغاية بشأن أنفسهم كما يتقنون في قدراتهم، وقد تساعد هذه السمات المتوازنة للقائد الخادم على حل المنافسة الشديدة وغير الصحية في بعض الأحيان بين العاملين والتي قد تتحول إلى صراعات.

[٣] العلاقات الوثيقة: Covenantal relationship

إن الطبيعة الحقيقية للقائد الخادم تمكنه من قبول الناس كما هم دون أي توقعات منهم ، هذا القبول غير المشروط يجعل العاملين يشعرون بالراحة ويساعدهم على التجربة ، ويبعدون ويتحملون المخاطر دون خوف من السخرية أو التردد في الإقدام على العمل، على عكس العديد من أنماط القيادة الأخرى التي تستخدم المناصب كحاجز يجب الحفاظ عليه مع العاملين، ويعامل هذا الأسلوب الجميع بالمساواة وكشركاء متساوين في المنظمة، كما

تتميز القيادة الخادمة بالاتصالات المفتوحة والثقة المتبادلة والقيم المشتركة والاهتمام الحقيقي برفاهية الطرف الآخر، إن العلاقة الناتجة مبنية على الإيمان وهي قوية ويمكنها تحمل الخلافات أو الصراعات دون الوصول إلى نقطة الانهيار.

[٤] الأخلاق المسؤولة: Responsible morality

يواجه جميع القادة تحديات أخلاقية، ويضمن القائد الخدمي أن الوسائل المستخدمة والغايات المتحققة شرعية وأخلاقية، وفي بعض الأحيان يتخذ القادة قرارات صعبة من أجل التعامل مع الأزمات أو المشكلات، وقد تتعارض هذه القرارات مع مصالح أصحاب المصلحة والمستفيدين، ويمكن أن تشكل هذه الظروف الصعبة تحدياً باختبار أخلاق القائد، ويبدو أن القيادة الخادمة هي الأسلوب الذي قد يكون مناسباً تماماً لهذه الظروف والأحوال.

[٥] الروحانية المتسامية: Transcendental spirituality

عندما تكون علاقة القائد والعاملين علاقة ثقة متبادلة بالأخلاق فيكون هناك روحانية مرتبطة بهما في هذا العالم حيث يوجد مستوى كبير من الانفصال والعزلة والارتباك، وتأتي القيادة الخادمة كتغيير مرحب به، حيث يعتقد القائد الخادم أنه يمكنه من إحداث فرق في حياة العاملين المهنية من خلال الخدمة، ويمكن للقائد الخادم الواعي أن يربط العالم الخارجي دائماً بالذات الداخلية التي يبدو أنها تؤدي إلى تحفيز هادف وذات مغزى.

[٦] تحويل التأثير والنفوذ: Transforming influence

القائد الخادم يجلب تحولات متعددة الأبعاد (عاطفية، وفكرية، واجتماعية وروحية) في العاملين، وتبدأ هذه العملية بصورة متكررة حيث يحدث التحول الشخصي والجماعي بشكل متكرر، وتشهد المنظمة بأكملها بيئة إيجابية، ويتجلى هذا التأثير التحويلي في التصور الشامل للمؤسسة، إن توجيه وتمكين العاملين يمكن أن يساعد في إحداث تغيير في بيئة العمل حيث يتم الاستماع إليهم، ويسمح لهم بالمخاطرة دون خوف، والحصول على الدعم أو الإرشاد خلال أوقات الأزمات وعدم التنافس بطريقة غير صحية مع بعضهم البعض.

[٧] التبعية الطوعية: Subordination

وتشير التبعية الطوعية عن الرغبة الطوعية للقائد الخادم في أن يكون خادماً ويخدم الآخرين الذين هم في حاجة إليه، بغض النظر عن طبيعة الخدمة أو الشخص الذي يتم تقديم الخدمة له أو الحالة النفسية للقائد الخادم، فيجب عليه الاستماع إلى الموظفين وتهدئة مخاوفهم أو قلقهم أو توترهم.

النموذج التاسع: نموذج فان ديريندونك وهيرين: Van Dierendonck and

Heeren

وضع فان ديريندونك وهيرين عام ٢٠١١ نموذجاً للقيادة الخادمة تضمن ثمانية أبعاد

هي:

(Van Dierendonck&Nuijten,2011,251-252)

[١] التمكين: Empowerment

يعتبر مفهوم تحفيزي يركز على تمكين العاملين وتشجيع التنمية الشخصية لديهم، ويهدف التمكين إلى تعزيز السلوك الاستباقي والثقة بالنفس بين العاملين ومنحهم إحساساً بالقوة الشخصية، ويتضمن التمكين في سلوك القيادة جوانب متعددة مثل: تشجيع اتخاذ القرار ذاتي التوجيه ، وتبادل المعلومات ، والتدريب من أجل الأداء المبتكر، إن إيمان القائد الخادم بالقيمة الجوهرية لكل فرد هو القضية المركزية في التمكين ، الأمر كله يتعلق بالاعتراف والتقدير وإدراك قدرات كل شخص وما بإمكانه تعلمه.

[٢] المساءلة والمحاسبة: Accountability

إن محاسبة الناس على الأداء الذي يمكنهم السيطرة عليه، وهذا يجعل المساءلة آلية يتم من خلالها إعطاء المسؤولية عن النتائج للأفراد وفرق العمل، ويضمن أن يعرف الناس ما هو متوقع منهم ، وهو أمر مفيد للموظفين والمنظمة على حد سواء.

[٣] العودة: Standing back

وتدور حول مدى إعطاء القائد الأولوية لمصالح الآخرين أولاً ويعطيهم الدعم والاعتمادات اللازمة، ويهتم القائد الخادم إلى خلفيات العاملين عندما يتم إنجاز المهمة بنجاح، ويجب أن ترتبط العودة ارتباطاً وثيقاً بمعظم الجوانب الأخرى للقيادة الخادمة مثل: الأصالة والتمكين والتواضع والقيادة.

[٤] التواضع: Humility

ويدور حول القدرة على وضع إنجازاته ومواهبه في منظور مناسب ، ويركز التواضع في القيادة على الجرأة للاعتراف بأن المرء ليس معصوماً من الخطأ وقد يخطئ، وينشأ التواضع من الفهم الصحيح لنقاط القوة والضعف لدى القائد، ويعترف بحدوده وبالتالي يبحث بنشاط عن مساهمات الآخرين من أجل التغلب على تلك القيود.

[٥] الأصالة: Authenticity

يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتعبير عن "الذات الحقيقية" ، والتعبير عن الذات بطرق تتوافق مع الأفكار والمشاعر الداخلية ، إن الأصالة هي أن تكون صادقاً مع النفس ، وتمثل بدقة - بشكل خاص وعلني - النوايا والالتزامات الداخلية.

[٦] الشجاعة: Courage

أي الجرأة على المجازفة وتجربة طرائق جديدة لمشاكل قديمة ، وتعد الشجاعة خاصية مهمة تميز القائد الخادم عن القادة الآخرين في السياق التنظيمي ، وتتعلق الشجاعة بتحدي النماذج التقليدية لسلوكيات العمل، كحاجة ضرورية للإبداع والابتكار ، حيث ترتبط الشجاعة بالسلوك الاستباقي، والاعتماد بشدة على القيم والمعتقدات التي تحكم تصرفات القائد.

[٧] القبول بين الأفراد: Interpersonal acceptance

أي القدرة على فهم وتجربة مشاعر الآخرين ، وفهم من أين يأتوا ، والقدرة على التخلي عن المخالفات المتصورة وعدم تحمل الضغينة في مواقف أخرى ، وبعبارة أخرى ، فإن القبول بين الأشخاص يتعلق بالتعاطف: القدرة على التنبؤ المعرفي للمنظور النفسي للآخرين وتجربة مشاعر الدفء والتعاطف، وعلاوة على ذلك ، فإن القبول بين الأشخاص يتعلق بالقدرة على الصفا عند مواجهة الحجج والأخطاء. بالنسبة للقائد الخادم ، فمن المهم إيجاد مناخ من الثقة حيث يشعر العاملون بالقبول ، والحرية في العمل، ومعرفة أنهم لن يتم رفضهم ، وبالتالي فإنه يسهل تطوير العلاقات الشخصية عالية الجودة من خلال فهم أفضل لسلوك الآخرين، فالقائد الخادم يوجد بيئة تبرز أفضل ما في الناس من مهارات وقدرات.

[٨] الإشراف والرعاية: Stewardship

أي الاستعداد لتحمل المسؤولية عن المؤسسة ككل، والذهاب للخدمة بدلاً من السيطرة والمصلحة الذاتية، فلا ينبغي أن يعمل القادة كمقدمي رعاية فحسب ، بل يجب عليهم أيضاً أن يكونوا قدوة، فمن خلال تقديم المثال الصحيح ، يمكن للقادة تحفيز الآخرين على العمل من أجل المصلحة المشتركة، ويرتبط الإشراف ارتباطاً وثيقاً بالمسؤولية الاجتماعية والولاء والعمل الجماعي.

النموذج العاشر: نموذج أوليسياناموسونجوإيرافو: Olesia,**Namusong&Iravo**

وضع أوليسياناموسونجوإيرافو عام ٢٠١٤م نموذجاً للقيادة الخادمة تضمن خمسة أبعاد هي:

(Olesia, Namusong& Iravo,2014,76-78)

[١] التواضع: Humility

يُعتبر التواضع من السمات الرئيسية للقائد الخادم، فالتواضع هو موقف وإقرار من قبل القائد أنه لا يمتلك العلم وحده ولا كل القدرات والمهارات والكفاءات ، وأن العاملين لديهم كثير من المعارف والخبرات قد تكون في بعض الأحيان أكثر مما لدى القائد، ومن مظاهر التواضع الاعتراف بالخطأ وقت حدوثه وتحمل آثاره ونتائجه ، وهذا يساعد في تسهيل بيئة التعلم التي يمكن للعاملين من خلالها التعلم والتطوير من خلال تجاربهم الخاصة والتعلم من الآخرين، كما أن التواضع يزيد من مصداقية الخادم.

[2] توجيه الخدمة: Service Orientation

إن القائد الخادم يبذل معنى خدمة الآخرين ويعزز أهميتها داخل وخارج المؤسسة من خلال سلوكه وممارساته، وينمي ثقافة تنظيمية للخدمة تلهم وتحفز العاملين ، مما يوفر إشارات حاسمة بأن خدمة الآخرين هي خاصية مميزة للمؤسسة، وتكون موجهة للعاملين والمستفيدين والمجتمع، ويقدم القائد مصلحة الآخرين على المصلحة الذاتية، كما يهتم بتلبية

احتياجاتهم والوفاء بمطالبهم، وهذا يبرز أفضل ما في العاملين الذين سيظهرون بعد ذلك مستويات أعلى من الالتزام التنظيمي، وهذا يساعد على إنتاج بيئة من التماسك والاهتمام والثقة.

[٣] الرؤية: Visioning

ينطوي سلوك القائد للخادم على الاستبصار والقدرة على استشراف المستقبل، وذلك من خلال إيجاد وتطوير رؤية مشتركة للمؤسسة توجه العاملين في أدايمهم، ويتوقع من القادة تحديد اتجاه المؤسسة، وهو بحاجة إلى إيصال ما تمثله المؤسسة، وكيف تشمل القيم التنظيمية القيم الفردية لأعضائها، وعندما يتعلق الأمر بالرؤية والقيم فيتعين على القائد أن يقولها مرارًا وتكرارًا حتى يستوعبها العاملون ويتمثلونها في السلوكيات والممارسات.

[٤] تمكين وتطوير العاملين: Empowering and Developing Others

التمكين عامل رئيس في القيادة الخادمة ومحور وركيزة أساسية، فالتمكين في جوهره يؤكد على منح السلطات والصلاحيات للعاملين والتنازل عنها بقناعة، وهذا يسمح للعاملين بالقيام بوظائفهم من خلال تمكينهم من التعلم والنمو والتقدم، وهذا يعني السماح بالتوجيه الذاتي والحرية في مواجهة المشاكل، وهذا يضاعف نقاط القوة والثقة لدى العاملين، إن تمكين العاملين وتنميتهم يدور حول إعطاءهم المسؤولية في مكان العمل عن أفعالهم، واعتراف القائد الخادم بمواهب الموظفين ونقاط قوتهم، وتشجيعهم في أفعالهم وفي نموهم الشخصي، إن التمكين هو الاعتراف بأن الموظفين ليسوا مجرد مرؤوسين، ولكن لكل منهم قدرات ومهارات وكفاءات تميزه عن الآخرين، ويشترك العاملون المفوضون في التخطيط وصنع القرار الذي سيؤدي في النهاية إلى المزيد من اللامركزية في العمل التي تتبنى تقاسم السلطة وتوزيعها.

[٥] نمذجة الدور: Role Modeling

النمذجة هي الطريقة الأساسية التي يمكن من خلالها للقائد التأثير على العاملين، ويصمم ويحدد القائد الطريق من خلال المثال الشخصي والتنفيذ المتفاني، وتقدم النمذجة مثالاً وتوضح السلوك الذي يتوقعه القائد من العاملين، فالقائد الخادم يقدم أمثلة يحتذى بها من قبل العاملين، إن النمذجة هي الطريقة الأكثر فاعلية لتوصيل رسالة المؤسسة وقيمها وروحها، وهذا الإجراء ينقل بصوت أعلى بكثير من الكلمات عندما يتعلق الأمر بالقيم التنظيمية، ويقوم القائد الخادم أيضًا بغرس القيم من خلال الأفعال أكثر من الكلمات، ويجذب القائد الخادم العاملين حيث يحتذون به حتى يصبحوا أكثر التزامًا وتفاعليًا وانضباطًا.

النموذج الحادي عشر: نموذج فيريس: Ferris

وضع فيريس (13, Ferris, 2020) نموذجًا للقيادة الخادمة تضمن أربعة أساليب هي:

[١] أسلوب الخضوع - الحزم: Submissive-Assertiveness Style

في هذا الأسلوب تكون سلوكيات العلاقة وسلوكيات المهمة منخفضة ، حيث يعتمد القائد الخادم على منصبه في تعامله مع هيئة العاملين عندما يكون العامل قادراً وراغباً، وفي هذا الأسلوب يأخذ القائد دور المستمع الذي يتيح للعاملين فرصة التنفيس عن الذات دون أي تداعيات ، ويحاول العاملون تحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية، فالعاملون قادرون وراغبون وواثقون .

[٢] أسلوب الخضوع المنخفض: Low-Assertiveness Style

في هذا الأسلوب تكون سلوكيات العلاقة عالية، وسلوكيات المهمة منخفضة ، حيث يأخذ القائد الخادم منصب المشجع للعاملين عندما يكون العامل قادراً وراغباً، ويشعر كل من القائد الخادم والعاملون بالراحة في العلاقة بينهم، لذا يحول القائد عملية اتخاذ القرار إلى العاملين حسب الحاجة والاقتضاء فيما يتعلق بأفضل ما يحاول أن يحققه العاملون من أهداف شخصية ومهنية، فالعاملون قادرون وراغبون وواثقون ، لكنهم بحاجة إلى التشجيع.

[٣] أسلوب الخضوع المتوسط: Mid-Assertiveness Style

في هذا الأسلوب تكون سلوكيات العلاقة وسلوكيات المهام عالية ، حيث يأخذ القائد الخادم منصب محفز للعاملين عندما يكون العامل قادراً وراغباً، ويشرح القائد الخادم المسؤوليات المتعلقة بصنع القرار بينما يحاول العاملون تحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية، فالعاملون قادرون وراغبون وواثقون ، لكنهم بحاجة إلى التحفيز.

[٤] أسلوب الخضوع العالي: High-Assertiveness

في هذا الأسلوب ، تكون سلوكيات العلاقة منخفضة وسلوكيات المهمة عالية ، حيث يأخذ القائد الخادم منصب المدرب للعاملين عندما يكون العامل قادراً وراغباً، ويعطي القائد توجيهات للعاملين بينما يحاولون تحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية، فالعاملون قادرون وراغبون وواثقون ، لكنهم بحاجة إلى التوجيه.

المبحث الثاني: الواجبات الوظيفية لمدير المدرسة كقائد خادماً في المدارس بسبسلطنة عُمان:

حدد دليل مهام الوظائف المدرسية والأنصبة المعتمدة لها الصادر عن وزارة التربية والتعليم (٢٠١٥، ١٠-١٢) مجموعة متنوعة من الواجبات الوظيفية لمدير المدرسة تتمثل في:

- يلتزم بأخلاقيات المهنة والقوانين واللوائح والقرارات المنظمة للعمل ، ويتابع التزام العاملين بتنفيذها.
- يضع برنامجاً زمنياً لتنفيذ واجباته الوظيفية، ومسئولياته بإشراف المشرف الإداري.
- يعد خطة المدرسة بمشاركة العاملين والمستفيدين ، ويتابع تنفيذها، ويقومها ويطورها.
- يشرف على كافة أعمال التنظيم والتنفيذ والتقييم والتطوير والمتابعة التي تتطلبها إدارة المدرسة.

- يشرف على إعداد الجدول المدرسي.
- يقوم بتحديد احتياجات المدرسة من الكوادر التدريسية الفنية والإدارية والمواد والأجهزة اللازمة، ويعمل على التنسيق مع المعلمين لتوفيرها.
- يشرف على إعداد وتنفيذ الخطة السنوية للمناهج الدراسي والإعداد اليومي للدروس، والتحقق من توافق الإعداد اليومي للدروس مع الخطة السنوية.
- يشرف على تلبية احتياجات الطلبة التعليمية والاجتماعية والصحية والنفسية بالتنسيق مع المعنيين.
- يشرف على انتظام دوام العاملين والطلبة بالمدرسة.
- يلتزم بحضور الطابور المدرسي ويشارك في تنظيمه.
- يشرف على إعداد السجلات والملفات المدرسية، وتنظيمها، وتوظيفها، وحفظها إلكترونياً وورقياً.
- يُعد السجلات والملفات ذات العلاقة بمجال عمله بما يضمن تجويد الأداء.
- يشرف على تفعيل الأنشطة التربوية داخل المدرسة وخارجها بما يخدم العملية التربوية التعليمية.
- يشرف على تفعيل أعمال اللجان والمسابقات التي تحددها الوزارة.
- يعقد اجتماعات دورية مع أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية والفنية لتطوير العمل المدرسي.
- يشرف على كافة أعمال الامتحانات، وعمليات التقويم وتحليل النتائج، وتنفيذ البرامج الإثرائية والعلاجية مع المعلمين الأوائل لمساعدة الطلبة بمختلف فئاتهم على تطوير تحصيلهم الدراسي.
- يُشارك في تنفيذ زيارات إشرافية لأعضاء الهيئة التدريسية والوظائف المرتبطة بها، ويزود المشرف المختص بصورة تفصيلية بأهم نقاط القوة وأهم جوانب التطوير المقترحة.
- يشارك في التخطيط لبرامج الإنماء المهني للهيئة التدريسية والوظائف المرتبطة بها، وتنفيذها، ويتابع أثر هذه البرامج على أدائهم بالتنسيق مع المشرفين المختصين والمعلمين الأوائل.
- يوثق التعاون بين المدرسة والبيت والمجتمع المحلي، ويفعل أدوار مجالس الآباء والأمهات وأدوار المدرسة كمؤسسة تربوية لخدمة المجتمع.

- يُجري التنسيق والاتصالات اللازمة مع مؤسسات المجتمع المحلي، ويعمل على ربط المدرسة بالمجتمع المحيط ويستثمر إمكانياته لتحقيق أهداف المدرسة.
- يحرص على سلامة المبنى المدرسي وصيانتته ونظافته، وحسن توظيفه.
- يشرف على وسائل النقل المدرسية وحصر احتياجات المدرسة منها.
- يُشرف على إعداد الموازنة السنوية للمدرسة وتنفيذها والمناقشات التي تتم بين بنودها وفقا لحاجة العمل الفعلية بما لا يتعارض مع الأنظمة واللوائح الصادرة في هذا الشأن.
- يشرف على إدارة الموارد المالية للمدرسة بالتعاون مع الكوادر المعنية.
- يُخطط وينفذ المشاريع التطويرية التي تسهم في تطوير الأداء الإداري والفني والرقمي بالتحصيل الدراسي وفق الضوابط الصادرة في هذا الشأن.
- يُشرف على سير العمل في الجمعية التعاونية المدرسية (المقصف المدرسي).
- يُشرف على عملية الجرد السنوي للعهدة المدرسية.
- يُعد تقارير تقويم الأداء الوظيفي لأداء العاملين بالمدرسة بالتنسيق مع المختصين.
- يُرشح أعضاء الهيئة التدريسية للدراسات التخصصية حسب المتاح من فرص تأهيلية.
- يُوظف البرامج المحوسبة في أداء المهام الموكلة إليه.
- يُشارك في إعداد الدراسات والبحوث الميدانية، وتوظيف نتائجها وتوصياتها في مجال عمله.
- يلتزم بحضور الفعاليات واللقاءات والبرامج التدريبية ذات العلاقة بمجال عمله.
- يعمل على التجديد والتطوير في مجال واجباته ومسئوليته في ضوء لوائح وأنظمة عمله.
- يُنمي ثقافة الابتكار لدى العاملين بالمدرسة ويتابع أثر ذلك على الطلبة والبيئة المدرسية.
- يُشرف على كافة أعمال تقويم وتطوير الأداء المدرسي.
- يعمل على تعزيز الانتماء والولاء الوطني والوظيفي.
- يعمل على غرس القيم والأخلاق الحميدة في المدرسة.
- يُعد تقريرا فصليا عن سير العمل بالمدرسة يوضح فيه ما تم إنجازه وما لم يتم، مع توضيح وسائل التغلب على الصعوبات إن وجدت ، ويرفعه لمدير عام التربية بالمحافظة.

ويتضح مما سبق وجود كثير من الواجبات الوظيفية لمُدبري المدارس تتعلق بالقيادة الخادمة للطلبة وهيئة العاملين بالمدرسة وأولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي، فبالنسبة للطلبة يشرف على تلبية احتياجاتهم التعليمية والاجتماعية والصحية والنفسية، ويشرف على تفعيل الأنشطة التربوية داخل المدرسة وخارجها، ويشرف على تنفيذ البرامج الإثرائية والعلاجية مع المعلمين الأوائل لمساعدة الطلبة بمختلف فئاتهم على تطوير تحصيلهم الدراسي، ويعمل على غرس القيم والأخلاق الحميدة في المدرسة؛ وبالنسبة لهيئة العاملين يعقد اجتماعات دورية مع الهيئة التدريسية والإدارية والفنية لتطوير العمل المدرسي، ويشارك في تنفيذ زيارات إشرافية لأعضاء الهيئة التدريسية والوظائف المرتبطة بها، ويشارك في التخطيط لبرامج الإنماء المهني للهيئة التدريسية والوظائف المرتبطة بها، وتنفيذها، ومتابعتها، ويرشح أعضاء الهيئة التدريسية والوظائف المرتبطة بها للدراسات التخصصية حسب المتاح من فرص تأهيلية، وينمي ثقافة الإبداع والابتكار لدى العاملين بالمدرسة، ويعمل على تعزيز الانتماء والولاء الوطني والوظيفي للعاملين بالمدرسة؛ وفي مجال أولياء الأمور والمجتمع المحلي يوثق التعاون بين المدرسة والبيت والمجتمع المحلي، ويفعل أدوار مجالس أولياء الأمور وأدوار المدرسة كمؤسسة تربوية لخدمة المجتمع والاستفادة من الإمكانيات المتاحة فيها لخدمة العملية التربوية والتعليمية، ويجري التنسيق والاتصالات اللازمة مع مؤسسات المجتمع المحلي ويعمل على ربط المدرسة بالمجتمع المحيط ويستثمر إمكانياته لتحقيق أهداف المدرسة.

نموذج مقترح للقيادة الخادمة في المدارس بسلطنة عُمان في ضوء بعض النماذج المعاصرة :

في ضوء ماتم عرضه من نماذج للقيادة الخادمة في المؤسسات المعاصرة، والواجبات الوظيفية لمدير المدرسة كقائد خادم في المدارس بسلطنة عُمان، يمكن وضع نموذج للقيادة الخادمة في المدارس بسلطنة عُمان في ضوء بعض النماذج المعاصرة يتضمن الأبعاد الآتية:

[١] الود والمحبة:

حيث يقوم مدير المدرسة كقائد خادم بتوفير مناخ من الود والمحبة والألفة بينه وبين جميع العاملين بالمدرسة والطلبة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، ويدعم العلاقات الإنسانية معهم وبينهم، وبهذا تكون البيئة المدرسية جاذبة ومشجعة ومحفزة على العمل.

[٢] التواضع:

حيث يظهر مدير المدرسة تواضعاً في التعامل مع العاملين والمشاركين والمستفيدين في العملية التعليمية، فلا يتعالى أو يتكبر عليهم، وإذا أخطأ فيعترف بخطأه، ويفهم بصورة صحيحة ما لديه من جوانب قوة وضعف، ويقر بأنه الوحيد ليس مصدر المعرفة أو أنه

الوحيد هو الذي يمتلك مهارات أو قدرات، وأن العاملين لديهم كثير من المعارف والخبرات قد تكون في بعض الأحيان أكثر مما لديه. ويركز التواضع في القيادة على الجرأة للاعتراف بأن المرء ليس معصوماً من الخطأ وقد يخطئ، وينشأ التواضع من الفهم الصحيح لنقاط القوة والضعف لدى القائد، ويعترف بحدوده وبالتالي يبحث بنشاط عن مساهمات الآخرين من أجل التغلب على تلك القيود.

[٣] الإيثار:

حيث يركز مدير المدرسة في عمله من أجل تحقيق مصالح وأهداف العاملين معه في العمل دون توقع تعزيز إيجابي في المقابل، ويتضمن الإيثار البعد عن الذاتية والأنانية، والتضحية من أجل الآخرين، وتفضيلهم وتقديمهم عليه في الاهتمامات والمصالح والمنافع.

[٤] الرعاية والاهتمام:

حيث يهتم مدير المدرسة بتلبية رغبات العاملين وتوفير احتياجاتهم المهنية، والاهتمام برغباتهم وآمالهم وتطلعاتهم في بيئة العمل، وتوفير لهم برامج تنمية مهنية مستمرة ترتقي بأدائهم، بالإضافة إلى التعرف على المشكلات التي تواجههم والعمل على حلها.

[٥] التمكين:

حيث يقوم مدير المدرسة بمنح مزيد من السلطات والصلاحيات للعاملين معه، ويوكل إليهم القيام بمهام أو أعمال أو أنشطة يتحملون مسؤولياتها بالكامل، كما يتيح لهم فرص رئاسة بعض اللجان وفرق وجماعات العمل بالمدرسة، كما يتيح لهم الفرص للمشاركة في صنع القرارات.

[٦] الشجاعة:

حيث يملك مدير المدرسة الجرأة والمجازفة المحسوبة في تدعيم استخدام العاملين أساليب وطرائق جديدة في العمل، وجعلهم يتحدثون النماذج التقليدية لسلوكيات العمل كحاجة ضرورية للإبداع والابتكار، ويشجعهم على أن يكون لديهم سلوك استباقي وتقديم مبادرات للتحسين والتطوير وحل المشكلات المدرسية.

[٧] الثقة:

حيث يقوم مدير المدرسة ببناء جسور من الثقة بينه وبين جميع المشاركين والمستفيدين من العملية التعليمية وبين هذه الفئات بعضها البعض، فالثقة تضفي المصداقية على الأقوال والأفعال داخل المدرسة، كما تزيل مشار الخوف والتردد في الإفصاح عن المشكلات في بيئة العمل، وتقود إلى الاتحاد والتضامن بين العاملين، وإذا غابت هذه الثقة تتحول القيادة إلى إدارة وتحكم وسياسات القوة والتوافق.

[٨] الرؤية:

حيث ينطوي سلوك مدير المدرسة على الاستبصار والقدرة على استشراف المستقبل، ويتطلع إلى الأمام وينظر إلى المستقبل برؤية ثابتة، ويحرص على بناء رؤية مشتركة

توجه العاملين في أدائهم وتشمل القيم التنظيمية والقيم الفردية لأعضائها ، فوجود رؤية للمدرسة تعد وسيلة لإلهام العاملين وتحفيزهم للعمل والتحرك بأمل نحو المستقبل، كما تركز الرؤية على اهتمامات وأهداف العاملين والمؤسسة.

[٩] الإقناع:

يسعى مدير المدرسة لإقناع العاملين بدلاً من إجبارهم على الامتثال والتنفيذ أو الانصياع لأوامره، حيث تفقد الإجراءات الشفافة والعادلة والمتسقة من قبل المدير إلى إقناع مشاركة العاملين والمستفيدين والمشاركين في تحسين وتطوير الأداء ، كما يعتمد على الإجماع كطريقة للإقناع في العمل الجماعي.

[١٠] الشراكة المجتمعية:

حيث يهتم مدير المدرسة ببناء شراكات مدرسية فعالة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي، تمكن من الاستفادة من توظيف موارد المجتمع المحلي المادية والبشرية في دعم العملية التعليمية من جانب، ومن جانب آخر يجعل المدرسة مركز إشعاع للمجتمع المحلي تساهم في تنميته وتطويره وحل مشكلاته، كما يدعم عمل مجالس أولياء الأمور، ومجالس الإدارات ولائحة تواصل.

مراجع الدراسة:

أولاً: المراجع العربية:

١. إبراهيم، آلاء حسن. (٢٠١٩). أثر ممارسة القادة الأكاديميين في جامعة اليرموك للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية جامعة اليرموك، الأردن.
٢. الجرايدة، محمد سليمان مفضي؛ السلماني، صالح بن سليمان بن صالح (٢٠١٨). درجة ممارسة مديري المدارس للعدالة التنظيمية في محافظة جنوب الباطنة وعلاقتها بالاحتقان التنظيمي للمعلمين بسلطنة عمان، عالم التربية، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية- مصر، ٥(٦١)، ٩٢-١٣٣ .
٣. الجهنية، سارة بنت رجاء الله. (٢٠١٩) تصور مقترح لتحسين إدارة المدارس الثانوية باستخدام مدخل القيادة الخادمة ، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس - مصر، ١٤(٢٠)، ١٧٥-٢١١.
٤. الحسني ، خالد بن علي بن سيف. (٢٠١٢). الالتزام الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي للصفوف (٥-١٠) بسلطنة عمان وعلاقته بالعدالة التنظيمية ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
٥. حليبي ، منال جهاد عامر. (٢٠١٦). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية للقيادة الخادمة وعلاقتها بالتنمية المهنية للمعلمين من وجهة نظر مديريها ومعلميها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية- فلسطين.
٦. حليبي ، 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 غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية - فلسطين.
٧. الراسبي ، سالم بن حمد بن مالك. (٢٠١١). أبعاد المناخ التنظيمي السائد في مدارس التعليم ما بعد الأساس بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
٨. السبائية، نعيمة بنت خلفان بن سعيد. (٢٠١٧). القيادة الخادمة لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس.
٩. الشايع، علي بن صالح ؛ المطيري، عواطف بطاح. (٢٠١٩) الذكاء العاطفي وعلاقته بالقيادة الخادمة لدى قائدات المدارس في محافظة المذنب من وجهة نظر المعلمات ، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية - الأردن، ٥(٢)، ٩٧-١١٦ .

١٠. عبد الفتاح، محمد زين العابدين ، أبو سيف، محمود سيد علي.(٢٠١٦). دور القيادة الخادمة في تحقيق التماثل مع الهوية التنظيمية بمدارس التعليم قبل الجامعي في مصر من وجهة نظر المعلمين، العلوم التربوية- مصر، ١(٢)، ٢٦٣- ٣١٠..
 ١١. العبرية، نعيمة بنت سيف بن زاهر.(٢٠١٦). علاقة نمطي القيادتين الخادمة والموزعة بصنع القرار الأخلاقي لدى مديرات مدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط - الأردن.
 ١٢. العبيداني، خلفان عيسى(٢٠١٨). درجة ممارسة القيادة الموزعة في مدارس التعليم ما بعد الأساسي وعلاقتها بالتفاوت الأكاديمي للمعلمين من وجهة نظرهم في محافظة الداخلية بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشور، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عمان.
 ١٣. محمد، فتحي عبدالرسول؛ محمد، سيدة سلامة؛ المهنا، محمد فرج متعب؛ أحمد، أشرف محمود. (٢٠١٩) تقييم برنامج البرلمانات واقع القيادة الخادمة في مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بالغرندقة جامعة جنوب الوادي- مصر، (٣)، ١٥٥-٢٠٨.
 ١٤. المزامي ، علي بن عبدالله بن علي. (٢٠١٤). تصور مقترح لتفعيل المناخ التنظيمي لتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
 ١٥. النجار، مرفت إبراهيم محمود. (٢٠١٩). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للقيادة الخادمة وعلاقتها بالإنماء المهني لدى معلمهم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
 ١٦. وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.(٢٠١٥). دليل مهام الوظائف المدرسية والأنصبة المعتمدة لها ، مسقط: المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية.
- ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Ayers, M. R. (2008). *Agapao in Servant Leadership* ,Virginia: School of Global Leadership & Entrepreneurship, Regent University,
2. Barbuto, J. E.; Hayden, R. W.(2011).Testing Relationships Between Servant Leadership Dimensions and Leader Member Exchange (LMX), *Journal of Leadership Education*, 10(2), 22-37.
3. Black, G. L .(2013).Correlational Analysis of Servant Leadership and School Climate, *Journal of Catholic Education*, 13 (4), 437- 466.

4. Chan, K. W. C.; So, G. B. K. S. (2017). Cultivating Servant Leaders in Secondary Schooling, **Servant Leadership: Theory & Practice**, 4(1), 12-31.
5. Chang, C. P. ; Tsai, H. C. ; Zhang, D. D. ; Chen, J. (2016). The Correlation between Elementary School Principals' Servant Leadership and Teachers' Creative Teaching Behavior, **Creative Education**, (7), 1253-1260.
6. Crippen, C. (2005). Democratic School: First to serve, then to lead, **Canadian Journal of Educational Administration and Policy**, (47), 1-17.
7. Crippen, C.; Willows, J. (2019). Connecting Teacher Leadership and Servant Leadership: A Synergistic Partnership, **Journal of Leadership Education**, (18), 171-179.
8. Doraiswamy, I. R. (2012). Servant or Leader? Who will stand up please?, **International Journal of Business and Social Science**, 3(9), 178-182.
9. Earnhardt, M. P. (2008). Testing a Servant Leadership Theory Among United States Military Members, **Emerging Leadership Journeys**, 1(2), 14-24.
10. Evaa, N.; Robinb, M.; Sendjayac, S.; Van Dierendonckd, D.; Lidene, R. C. (2019). Servant Leadership: A systematic review and call for future research, **The Leadership Quarterly**, (30), 111-132.
11. Ferris, C. (2020). Toward a Servant Leadership Model, **Servant Leadership: Theory & Practice**, 7(1), 41-62.
12. Fischer, P. V. ; Jong, D. D. (2017). The Relationship between Teacher Perception of Principal Servant Leadership Behavior and Teacher Job Satisfaction, **Servant Leadership: Theory & Practice**, 1(2), 53-84.
13. Gandolfi, F.; Stone, S.; Deno, F. (2017). Servant Leadership: An Ancient Style with 21st Century Relevance, **Servant Review of International Comparative Management**, 18(4), 350-361.
14. Giambatista, R.; McKeage, R.; Brees, J. (2020). Cultures of Servant Leadership and Their Impact, **The Journal of Values-Based Leadership**, 13(1), 1-16.

15. Green, M. T.;Rodriguez , R. A; Wheeler,C. A; Baggerly-Hinojosa,B. (2015).Servant Leadership: A Quantitative Review of Instruments and Related Findings, **Servant Leadership: Theory and Practice**,2(2), 76-96.
16. Insley,R. ; Jaeger,P. ; Ekinici,A. ;Sakiz, H .(2016).An Evaluation of Teachers' Opinions about the Servant Leadership Behaviours of School Principals, **Educational Process: International Journal**, 5(3), 223-235.
17. Laub,J.,A.(1999).**Assessing the Servant Organization: Development of the Organizational Leadership Assessment (OLA) Instrument**,Un Published Desperation Doctoral,The College of Education, Florida Atlantic University,USA.
18. Lee1,A.; Lyubovnikova ,J.; Tian , A. W.; Knight, C .(2020).Servant leadership: A meta-analytic examination of incremental contribution, moderation, and mediation, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, (93), 1-44.
19. Liden, R. C.; Wayne, S. J.; Zhao, H.; Henderson, D. (2008). Servant Leadership: Development of a Multidimensional Measure and Multi-Level Assessment, **The Leadership Quarterly**, (19), 161-177.
20. McMillan, K. .(2017).**An Analysis of the Impact Servant Leadership Has on Staff Retention in Elementary Schools**, Un Published Doctoral Dissertation, Department of Graduate Education,Northwest Nazarene University, USA.
21. Mutia, P. M.; Muthamia, S..(2016).The Dichotomy of Servant Leadership and Its practicality on the African Continent, **International Journal for Innovation Education and Research**,4(5),130-145.
22. Newman, A.; Schwarz,G.; CooperB.; Sendjaya,S. (2015).How Servant Leadership Influences Organizational Citizenship Behavior: The Roles of LMX, Empowerment and Proactive Personality, **Journal of Business Ethics**,15(10), 1-41.
23. Olesia, W. S. ,Namusonge,. G.S. ;Iravo, M. A. .(2014). Servant Leadership: The Exemplifying Behaviours, **Journal Of Humanities And Social Science**, 19(6), 75-80.

24. Osmond C; Ingram, J.(2016).Servant Leadership as A Leadership Model,**Journal of Management Science and Business Intelligence** , 1(1), 21-26.
25. Pranee,S. ; Pungnirund,B. ; Saeng-on,P. ; Pulphon, S. .(2020).The Influence of Servant Leadership and CSR practices Firms: Mediating Role of Empowerment, **A multifaceted review journal in the field of pharmacy**, 11(3), 10- 18.
26. Rachmawatia ,A. W.; Lantu, D. C. (2014).Servant Leadership Theory Development & Measurement, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, (115), 387 – 393.
27. Rennaker, M. (2005).**Servant Leadership:A Chaotic Leadership Theory** ,Virginia: School of Leadership Studies ,Regent University,.
28. Salameh ,K. M. (2011).Servant Leadership Practices among School Principals in Educational Directorates in Jordan, **International Journal of Business and Social Science**,2(22), 138–145.
29. Sisan,B .(2017).A Confirmatory Factor Analysis Model of Servant Leader of School Director Under the Office of the Vocational Education Commission in Thailand,**TEM Journal**, 6(4), 862-867.
30. Smith, C.(2005).**The leadership theory of Robert K. Greenleaf**,Indiana: The Greenleaf Centre for Servant-Leadership.
31. Tanno, J. P.; Banner, D. K. (2018).Servant Leaders as Change Agents, **Journal of Social Change**,10(1), 1–18.
32. Van Dierendonck, D.;Nuijten,I. (2011). The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure, **Journal of Business and Psychology**, 26(3), 249–267.
33. Vondey, M.(2010). The Relationships among Servant Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Person-Organization Fit, and Organizational Identification, **International Journal of Leadership Studies**, 6(1), 3-27.
34. Wong, P.; Davey, D. (2007).**Best Practices in Servant Leadership**, Virginia: School of Global Leadership & Entrepreneurship, Regent University.