



عنوان البحث: تطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة في ضوء القيادة الخادمة

الباحث: أحمد صبحى فهمى مرة



قسم التربية

تطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة في ضوء القيادة الخادمة

بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في التربية تخصص (التربية المقارنة والإدارة التعليمية)

إعداد

أحمد صبحى فهمى مرة

إشراف

د/ نعمة منور محسب
مدرس أصول تربية
كلية التربية - جامعة مدينة السادات

أ.د/ محمد إبراهيم طه
أستاذ أصول التربية
كلية التربية - جامعة طنطا

١٤٤٢هـ - ٢٠٢١م

أولاً : المقدمة

تعتبر الحاجة للإدارة ضرورة من ضرورات الحياة التنظيمية الحديثة، لكي يكون أولئك الذين يتولون إدارة التنظيمات الإدارية أكثر من مجرد ممارسين للسلطة، وأصبحت التنظيمات الإدارية أحوج إلى ما هو أكثر من أن تدار، فهي تحتاج إلى أن تقاد، بطريقة سليمة لأن العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرووسيه أصبحت ألزم من الأوامر لتحقيق استجابة المرؤوسين، وأقوى من الاتصالات الروتينية التي يتبعها المديرون، وتختلف الإدارة (Administration) عن القيادة (Leadership)، فالقيادة في معناها العام محورا مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المؤسسات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية، وهي أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية.

ومع نهاية القرن المنصرم وبداية الالفية الجديدة بدأ توجه جديد في المنظمات يدعو الي التخلي عن أساليب القيادة التقليدية الذي يستند الي الهرمية والوصاية والسلطة المركزية، وتبني انماط ونماذج قيادية جديدة تشجع على العمل الجماعي والتعاوني، ومشاركة الآخرين في اتخاذ القرار، والذي يعتمد علي الاهتمام بالمرؤوسين وتعزيز نموهم كل ذلك في اطار اخلاقي انساني يتوافق مع الارتقاء بأداء المنظمة والاعتناء بالعامل والاهتمام به^(١).

إن القيادة الخادمة تشجع الأفراد على إحداث توازن في حياتهم بين ممارسة القيادة وخدمة الآخرين، فهي تحت القادة على أن أولويتهم الأولى هي خدمة أتباعهم، وفي الوقت نفسه تشجع الأتباع على استثمار الفرص الموقفة لممارسة القيادة، إذ أن الغاية من القيادة الخادمة هي تحسين حياة الأفراد أنفسهم، ثم رفع مستوى منظماتهم من بعدهم^(٢).

كما تعتبر القيادة الخدمية عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة، وهي تتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم، والحصول على التزامهم، وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم فالمديرين يفعلون الأشياء بطريقة صحيحة ولكن القادة يفعلون الأشياء الصحيحة^(٣).

^١ - Larry Spears : Reflections on Robert K. Greenleaf and servant-leadership, Leadership & Organization Development Journal , Vol.17, No 7 ,1996, p33.

^٢ - Larry C. Spears : The Understanding and Practice of Servant Leadership, The Journal of Virtues & Leadership, Vol. 1, No. 1, 2005, p2.

^٣ - ميشيل أرمسترونج : إذا كنت مديراً ناجحاً كيف تكون أكثر نجاحاً، ترجمة مكتبة جرير، السعودية: مكتبة جرير للترجمة والنشر والتوزيع، الطبعة الاولى ، ٢٠٠١ ، ص ص ٢٣-٢٤

ويؤكد الواقع أن التعليم الثانوي العام في مصر يعاني من مشكلات عدة لم تجعل منه أداة فعالة في دفع عجلة التنمية على المستوى القومي، أو وسيلة لتحقيق طموح الأفراد وتطلعاتهم، فنظام التعليم في مصر بصورته الراهنة ليس قادرا على إرضاء المتطلبات التي يفرضها سوق العمل^(٤).

القدرة علي القيادة هي دائما سقف الفاعلية الشخصية والمؤسسية، فإذا كانت قدرة الشخص علي القيادة قوية فان سقف المؤسسة يكون مرتفعا ولكن اذا كانت قدرته ضعيفة فان المؤسسة تكون مقيدة ومحددة^(٥)، والقيادة خدمة والقائد هو الخادم لمجتمعه، وهذا لا يعني ان تتصاع لأوامر قائد قد تكون بصيرا لنزواته او أهوائه، او نتيجة لإيحاءات اجنبية لذلك يصح ما قيل بان علي القائد ان يكون ترجمانا للفائدة المشتركة وليس لإرادات مختلفة تتنوع مشاعرها وفقا لنفسية جماهيرها المتعددة، بعيدة عن الصالح العام الحقيقي للمجموع^(٦)

وعلى هذا يمكن القول بأن القيادة الخادمة هي نمط قيادي فطري يتطور مع الأفراد بالممارسة والتدريب وهو نشاط هادف يدرك فيه القائد أنه عضو في جماعة يرضى مصالحها، ويهتم بأمورها ويقدر أفرادها، ويسعى لتحقيق مصالحها عن طريق التفكير والتعاون المشترك في رسم الخطط وتوزيع المسؤوليات حسب الكفايات والاستعدادات المادية المتاحة من خلال استغلال خدمة الآخرين بحكمة في محيط القيادة.

وقد تناولت مجموعة من الدراسات القيادة الخادمة منها دراسة (غالي ٢٠١٥)^(٧) التي هدفت الى التعرف على العلاقة بين ممارسة القيادة الخادمة وتحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين الأكاديميين والإداريين في جامعات قطاع غزة (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى، جامعة فلسطين) كما أنها سعت لتحقيق مجموعة من الأهداف تمثلت في التعرف على مدى ممارسة الجامعات محل الدراسة لأبعاد القيادة الخادمة وأوجه الاختلاف في ممارسة تلك الجامعات لها، بينما دراسة (النشاش، والكيلاني، ٢٠١٥)^(٨) هدفت إلى تطوير مدونة أخلاقية للقيادة الخدمية في الأردن، وقد تكون مجتمع الدراسة من القيادات التربوية في الأردن والمتمثلة في مديري مديريات التربية والتعليم في الأردن، ومساعدتي مديري التربية

٤ - كامل جاد : التعليم الثانوي العام في مصر في مطلع القرن الحادي والعشرين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة . ٢٠٠٢ ، ص ص ١٠٨-١٠٩ .

٥ - جون سي. ماكسويل : اساسيات القيادة ما يحتاج كل قائد الي معرفته، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، الطبعة الاولى ، ٢٠٠٩، ص ٩.

٦ - ج- كورتوا : الطريق الي القيادة وتنمية الشخصية، ترجمة سالم العيسي، دار علاء الدين، دمشق، الطبعة الاولى، ١٩٩٩، ص ١٤.

٧ - محمد احمد غالي : القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية علي الجامعات في قطاع غزة ، رسالة الماجستير ، الجامعة الاسلامية غزة ، كلية التجارة ، ٢٠١٥

٨ - فاطمة محمود النشاش، أنمار مصطفى الكيلاني : تطوير مدونة أخلاقية للقيادة الخدمية التربوية في الأردن، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد ٤٢ ، العدد ٢، ٢٠١٥

والتعليم، في حين هدفت دراسة (رشيد ومطر، ٢٠١٤)⁹ إلى التعرف على دور القيادة الخادمة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية في عينة من كليات جامعة القادسية ، ثم هدفت دراسة (شيخ السوق، ٢٠١٤)^(١٠) إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تمثلت في التعرف على مدى ممارسة الجامعات المصرية محل الدراسة لأبعاد القيادة الخادمة، ومعرفة ما إذا كانت اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية محل الدراسة نحو أبعاد القيادة الخادمة تتفاوت بتفاوت خصائصهم الديموغرافية، والتعرف على مستوى الرضا الوظيفي الكلي لدى أعضاء هيئة التدريس، وهدفت دراسة (ابراهيم، ٢٠١٣)^(١١) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية السائدة من وجهة نظر المعلمين، وهدفت دراسة (لانا الديرية، ٢٠١١)^(١٢) إلى التعرف على درجة ممارسة عمداء كليات التربية في الجامعات الأردنية للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وعلاقتها برضاهم الوظيفي.

وبناءً على ما سبق فقد تناولت معظم هذه الدراسات القيادة الخادمة من اوجه مختلفة في العملية التعليمية ، وفي بلدان مختلفة في الوطن العربي، ولم تتناول أيًا من هذه الدراسات تطوير أداء المديرين ، لذا يمكن دراسة القيادة الخادمة بالمدارس الثانوية.

ووفقاً لأدبيات القيادة فإن نمط القيادة الخادمة يتميز بعدد من السمات الإيجابية، مثل الاهتمام أولاً بالمرؤوسين ومساعدتهم على التقدم والنجاح والقيام بالخدمة والتواصل مع الآخرين وبناء المجتمع والسلوكيات الأخلاقية^(١٣).

وبناءً عليه تعتبر القيادة الخادمة نموذجاً حديثاً تقوم فكرتها علي تقديم أفكار جديدة مبتكرة لتطوير العملية التعليمية لمصلحة العمل، وبالتالي يمكن الاعتماد على هذا النموذج في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية.

9 - صالح عبد الرضا رشيد ، ليث علي مطر : سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل نظرية القيادة الخادمة دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة القادسية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد ٢٠، عدد ٧٦، ص ٨٣-١٠٩، ٢٠١٤.

١٠- سمر محمود شيخ السوق: القيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المنوفية، جمهورية مصر العربية، ٢٠١٤.

١١ - منى عمر عقل ابراهيم : درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، ٢٠١٣.

١٢ -لانا الديرية : درجة ممارسة عمداء كليات التربية في الجامعات الأردنية للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وعلاقتها برضاهم الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، ٢٠١١.

١٣ - محمد ابو القمصان محمد عبد الوهاب : القيادة الخادمة في المنظمات الحكومية بعد ثورة ٢٥ يناير: اختبار آثارها على سلوكيات الأداء والحالات النفسية الإيجابية، مرجع السابق، ص١.

ثانياً : مشكلة الدراسة

تُعد القيادة نبض العملية الإدارية ومفتاحها, من كونها تسري في كل جوانب العمليات الإدارية، وحاولت نظريات عديدة في مجال القيادة تلمس أفضل الأنماط القيادية للرفي بدور القائد نحو الأفضل، من خلال الانسجام بين أهداف المؤسسة وحاجات المرؤوسين، وتتطلب الفترة التاريخية الحالية التي تمر بها مصر التفكير في أنماط قيادية مناسبة لهذه الفترة وتدعو إلى المزيد من الأبحاث العلمية لاختبار هذه الأنماط القيادية، بناء على ذلك تختبر الدراسة الحالية أحد الأنماط القيادية الإيجابية وهو نمط القيادة الخادمة (Servant Leadership) من خلال اختبار آثارها علي أداء مديري المدارس الثانوية العامة في مصر، وقد قامت بعض الدراسات المحلية في جمهورية مصر العربية بدراسة القيادة الخادمة في مجال ادارة الاعمال مثل دراسة (النجار، ٢٠١١) ^(١٤)، ودراسة (عبد الوهاب ، ٢٠١٢) ^(١٥) ، ودراسة (عجوة، ٢٠١٤) ^(١٦)، وغيرها من الدراسات في مجالات الأخرى.

وإذا كانت المجالات الإدارية في الصناعة والزراعة والتجارة بحاجة إلى قيادة خدمية, فمن باب أولى أن يكون مجال التعليم والتدريب بحاجة لمثل هذا النمط القيادي، لما يتميز به من مقومات إنسانية وإبداعية قادرة على الارتقاء بالتدريب والتعليم العام والتعليم العالي، وخاصة مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مصر، والانتقال بها من مدارس تقليدية إلى مدارس حديثة تتماشى مع التقدم، والتطور العلمي، والتكنولوجي في عصر العلم، والمعرفة.

لذا يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي :-

س- كيف يمكن تطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة في ضوء القيادة الخادمة ؟

ويقتضى الإجابة عن هذا التساؤل الإجابة عن التساؤلات التالية:-

س١- ما واقع أداء مديري المدارس الثانوية العامة ؟

س٢- ما أهم مشكلات التي تواجه أداء مديري المدارس الثانوية العامة ؟

س٣- ما الأسس النظرية القيادة الخادمة ، وامكانية تطبيقها بالتعليم الثانوي؟

س٤- ما آليات تطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة في ضوء القيادة الخادمة ؟

١٤ - حميدة محمد النجار : الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والمواطنة التنظيمية : دراسة تطبيقية على المستشفيات والمراكز الطبية بجامعة المنصورة، مجلة الدراسات والبحوث التجارية سلسلة ٣١ ، العدد ١، الجزء ١ يناير ٢٠١١، ص. ٦٣٧-٦٨١

١٥ - محمد ابو القمصان محمد عبد الوهاب : القيادة الخادمة في المنظمات الحكومية بعد ثورة ٢٥ يناير: اختبار آثارها على سلوكيات الأداء والحالات النفسية الإيجابية، مجلة كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، ٢٠١٢.

١٦ - احمد محمد عجوة : القيادة الخادمة دراسة تطبيقية علي قطاعات الاعمال، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، مجلد ٣٨، العدد ٤، ٢٠١٤.

ثالثاً : أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية الى تطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة في ضوء القيادة الخادمة من خلال توضيح واقع أداء مديري المدارس الثانوية العامة، ومن ثم الكشف عن بعض المشكلات التي تواجه أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام، وتحديد الأسس النظرية للقيادة الخادمة ، وامكانية تطبيقها بالتعليم الثانوي، والتوصل الى بعض آليات تطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة في ضوء القيادة الخادمة.

رابعاً : أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة أهميتها من خلال ما يلي :-

- أن القيادة الخادمة من أحدث المداخل الإدارية للتطوير التربوي وبخاصة في المدارس الثانوية.
- يعد موضوع القيادة الخادمة من الموضوعات الهامة في التنظيمات الادارية بشكل عام، وفي مدارس التعليم الثانوي العام بشكل خاص.
- كثرة الدعوات من خلال المنظمات الدولية، والمؤتمرات والندوات العلمية التي تدعو الي تطبيق القيادة الخادمة في المنظمات الادارية.
- خامساً: منهج الدراسة.
- تستخدم الدراسة المنهج الوصفي ويتم استخدام هذا المنهج نظراً لملاءمته طبيعة الدراسة.
- سادساً: الاطار النظري
- يمكن تناول الاطار النظري للدراسة من خلال ما يلي :-
- **المطلب الأول : واقع أداء مديري المدارس الثانوية العامة**

يستدعى تطوير التعليم الثانوي العام بمصر الوقوف على واقع التعليم الثانوي العام من حيث تحديد العناصر الأساسية لبنية التعليم الثانوي، ومن خلال العلاقة بين مكونات هذه العناصر كمحاولة لرفع الكفاءة الداخلية، والخارجية، والتنوعية، وتحسينه، وتطويره انطلاقاً من جعل هذا الواقع إلى ما ينبغي عليه^(١٧)، وفي جمهورية مصر العربية تسعى وزارة التربية والتعليم إلى تطوير الإدارات المدرسية، وذلك من خلال القيادة الخادمة، لما يتميز به هذا النمط الاداري من مقومات إنسانية وإبداعية قادرة على الارتقاء بالتدريب والتعليم العام والتعليم العالي، وخاصة مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مصر، والانتقال بها من مدارس تقليدية إلى مدارس حديثة تتماشى مع التقدم، والتطور العلمي، والتكنولوجي في عصر العلم ، والمعرفة.

^{١٧} - نادية محمد عبد المنعم : تطوير أساليب مراقبة الجودة في العملية التعليمية بمراحل التعليم قبل الجامعي في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة "مرحلة الثانوي العام" ، المركز القومي للبحوث التربوية ، والتنمية ، القاهرة ، ١٩٨٨ م ، ص ١٥.

تهدف الدولة الي تطوير المدارس الثانوية لذا قامت بعقد ثلاث حلقات نقاشية خلال عام ١٩٩٨ برئاسة وزير التعليم آنذاك وانتهت الآراء إلى تطوير التعليم الثانوي بشعبيته العام والفني^(١٨).

كذلك المؤتمر الذي نظّمته اليونسكو عام ١٩٩٨م عن التعليم الثانوي والشباب فقد أكد على ضرورة التوسع في التعليم الثانوي من أجل التحديات التي تفرضها التغييرات السريعة التي تحدث في المجتمع وعالم العمل.

كما عقدت الوزارة أيضاً لقاءات العصف الذهني ودعت إليها ممثلين لكافة القوي والتيارات الوطنية، وفئات المعنيين والمستفيدين من التعليم الثانوي وقد عقد خلال الفترة من ٥ نوفمبر ٢٠٠٠ إلى ١٢ أغسطس ٢٠٠١ خمسة عشر لقاءً شارك فيها ممثلين عن القوي السياسية بالأكاديمية في مصر من كافة الاتجاهات^(١٩).

كما عقد مؤتمر تطوير التعليم في مكتبة الإسكندرية ٢٠٠٤، وهدفه تطوير التعليم وخاصة الثانوي العام كأحد دعائم التطوير الهامة، وهكذا يمكن التعرف على طبيعة التعليم الثانوي العام بجمهورية مصر العربية. ومما ينبغي الإشارة إليه أن مشروع تحسين التعليم الذي تمت مناقشته والموافقة عليه بمجلس الوزراء في مارس ٢٠٠٠، وبمجلس الشعب في ٥/٦/٢٠٠٠ يمثل المرحلة الأولى لتلك الرؤية طويلة المدى لتطوير التعليم الثانوي ومدته ٧ سنوات من عام ٢٠٠٠ وحتى ٢٠٠٧^(٢٠).

ومن خلال ما سبق يتضح أن التعليم الثانوي العام يحظى باهتمام كبير من قبل المهتمين بالتعليم حيث تتضافر جهود كل رجال التعليم، وهذا يفرض على القائمين على إدارته أن يكونوا على وعي بالعلوم المتصلة بالإنسان، وبالأمر الاجتماعي ذات الصلة بالبيئة والمجتمع وبالطريقة التي تدار بها، وأساليب العمل المتبعة فيها حتى تتجح في أداء رسالتها على الوجه المنشود^(٢١)، ومن ثم يجب تطوير التعليم الثانوي العام، حتى يستطيع تحقيق الأهداف المنشودة منه والوفاء بمتطلبات القرن الحادي والعشرين.

ويمكن تحديد مفهوم المدرسة الثانوي العامة بأنها : هي آخر مرحلة من التعليم الإلزامي الذي يتلقاه جميع الطلبة، وذلك بعد اجتيازهم مرحلة التعليم الأساسي المُمثلة بالصفوف الابتدائية، والإعدادية أو المتوسطة، وهي المرحلة التي تُقرر طبيعة التخصص الجامعي الذي سيلتحق به الطالب بعد تخرجه من الثانوية، أو طبيعة المهنة التي سيتعلمها لاحقاً، وهذا ما يُطلق عليه اسم التعليم العالي، وتُسمى مدارس التعليم الثانوي بالمدارس الثانوية، وغالباً ما يبدأ التعليم الثانوي خلال سنوات المراهقة.

١٨- وزارة التربية والتعليم. لجنة تطوير التعليم، متاح علي موقع www.emoe.org/development/index.html

١٩- وزارة التربية والتعليم. متاح علي موقع <http://www.emoe.org>

٢٠- وزارة التربية والتعليم. تطبيق مبادئ الجودة الشاملة ومبارك والتعليم، القاهرة : مطابع روز اليوسف، ٢٠٠١، ص ٨٧.

٢١- أحمد إسماعيل حجي : الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. القاهرة : دار النهضة العربية، ١٩٩٥، ص ٨

ولكن توجد مجموعة من الخصائص الخاصة بإدارة المدارس الثانوية العامة تتمثل في : (٢٢)
-الإدارة نشاط وحركة لأن المدير يتعامل مع أفراد لهم شخصياتهم واتجاهاتهم وقيمهم، ولديهم قدرات وخصائص نفسية ووجدانية وعقلية.
-تؤثر المدرسة في الأفراد والجماعات ليسلكوا نحو هدف مشترك، تسعى الجماعة لتحقيقه عن طريق الاتقاع والمناقشة.
-الإدارة المدرسية تعاون لذا يجب علي المدير أن يبعث روح التعاون بين الأفراد العاملين.
المطلب الثاني : أهم مشكلات التي تواجه أداء مديري المدارس الثانوية العامة.

تشير (جويلي، ٢٠٠٣) (٢٣) إلى ارتفاع التكلفة في ظل الظروف المجتمعية ومعدلات الانفاق علي التعليم الثانوي، والزيادة في ظاهرة الدروس الخصوصية واستمرار أعبائها، والاهتمام بالعنصر البشري اللازم للعمليات الادارية والمراقبة، كما يري (بسيوني، ١٩٩١) (٢٤) أنه بالإضافة إلى تقرير المجالس القومية المتخصصة ٩٢-٩٣ فإن التعليم الثانوي يعاني من نقص في الموارد المادية، والتسهيلات، كذلك تدن في الممارسات الإدارية والتعليمية، وقصور نظم الاتصالات الفعالة وغياب الحوار بين قيادات التخطيط التربوي وقواعد التنفيذ والتي من أهم مظاهرها (٢٥) :

- ١- اعتماد العملية التعليمية على الحفظ والتلقين الأمر الذي أدى لإخراج عقول متلقيه يسهل برمجتها غير قادرة على التفكير الحر والإبداع وقد أن الأوان لأن يتحول التعليم من الحفظ والتلقين إلى التعليم الإيجابي.
- ٢- النقص في الكفايات المهنية للمعلمين فتظاهر المجتمع بأنه يوفي المعلمين حقوقهم، وهم بدورهم تظاهروا بأنهم يؤدون دورهم وهذا أدى إلى كارثة.
- ٣- سيطرة التعليم اللفظي وعدم ربط التعليم بحياة الطلاب وواقع المجتمع.
- ٤- غياب مجالات التعليم الذاتي واقتصار العملية التعليمية على كتب مقررة دون استخدام المكتبة المدرسة أو الدراسات الميدانية.
- ٥- ضعف مستوي الكفاءات الإدارية.

٢٢ - يحيى إسماعيل محمود يوسف : تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل التمكين الإداري مجلة الإدارة التربوية - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية - مصر س ٢، ٧٤، ٢٠١٥ : ٢٨٥ - ٣٨٥، ص ٣٢٦

٢٣ - مها عبد الباقي جويلي : مقومات تطوير التعليم الثانوي العام على ضوء الاتجاهات الحديثة: دراسة مستقبلية . مجلة كلية التربية بالمنصورة - مصر ع ٥٣، ج ١، ٢٠٠٣ : ١٢٨ - ١٧٤، ص ١٤٢

٢٤ - مجدي عبد اللطيف بسيوني : دراسة تحليلية لبنية التعليم الثانوي ومشكلاته . رسالة دكتوراه. جامعة لمنصورة ، كلية التربية ، قسم اصول التربية، ١٩٩١، ص ١٥٣

٢٥ - فتحي سيد فرج : مشروعات تطوير التعليم بين الوهم والواقع . التربية المعاصرة - مصر س ٩، ع ٢٣ . ١٩٩٢ : ٢٧ - ٤٢، ص ٣٣.

ولكن توجد بعض المشكلات التي تواجه المدرسة الثانوية العامة وإدارتها منها يلي: (٢٦)
-عجز نظام التعليم الثانوي عن التلبية السريعة للمتطلبات الجديدة للتطور العلمي والتقني وما يناظرها من احتياجات إلى القوى العاملة.

-بطالة الخريجين في مجال بعض التخصصات.

-نقص في عدد الخريجين في مجال بعض التخصصات.

-التوسع في قبول الطلاب بالتعليم الثانوي دون زيادة من ظاهرة في عدد المعلمين والمرافق التعليمية(المادية والفنية) مما يؤدي إلى تدني نوعية المخرجات.

المطلب الثالث : الأسس النظرية للقيادة الخادمة، وإمكانية تطبيقها بالتعليم الثانوي.

١- مفهوم القيادة (Leadership) ، والقيادة الخادمة (Servant Leadership)

-تعريف القيادة (جرينت، ٢٠١٣) : هي النشاط الذي يمارسه شخص ما يحتل موقعًا وظيفيًا على هرم رأسي عادة ما يكون رسميًا يتيح له الموارد اللازمة ليقود(٢٧).

-تعريف (Greenleaf،1977) للقيادة الخادمة : أنها فهم وممارسة القيادة التي تضع مصلحة المرؤوسين فوق المصلحة الذاتية للقائد(28).

- تعريف(Patterson, 2003) القيادة الخادمة : هي التركيز علي العلاقة بين القائد والتابع فهي نوع من القيادة التي تركز علي التابعين اولا وقبل كل شيء (٢٩)

٢- مفهوم القائد الخادم:

أكد جرينليف مدير الأبحاث في شركة AT&T ومؤلف كتاب "القائد الخادم" على أن القائد الخادم يتميز بالتالي:- (٣٠)

١- القائد الخادم يسأل عما يستطيع فعله للمساعدة.

٢- يؤمن القائد الخادم أن أكثر المؤسسات إنتاجاً تلك التي يكون فيها أكبر قدر من المبادرات

والتطور .

٢٦ - رمضان محمد القذافي ، وعمارة صالح القمودي. التعليم الثانوي في البلاد العربية ، مرجع سابق، ص ١٣٨-١٣٩

٢٧ - كيث جرينت : القيادة مقدمة قصيرة جدًا، ترجمة : حسين التلاوي، مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة ، القاهرة ، الطبعة الاولى، ٢٠١٣، ص ١٢

28 - Robert Greenleaf : Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness. New York: Paulist Press,1977,p7

٢٩ - Kathleen Patterson : Servant Leadership, A theoretical model Doctoral dissertation, -

Regent university, Retrieved, from ProQuest Digital Dissertations Database, 2003,p2

٣٠ - Sendjaya, S. and Sarros, J: Servant Leadership: Its Origin, Development, and Application - in Organizations, Journal of Leadership and Organizational Studies, Vol. 9,No 5, 2001, p. 44.

- ٣- يرى القائد الخادم أن الناس يأتون أولاً ويرى نفسه الأول بين المتساويين ويرى دوره متمثلاً في تسهيل ورعاية القدرات القيادية للآخرين.
- ٤- القائد الخادم يراه العاملون على أنه الشخص الواثق المتفتح المستقبل للأفكار الجديدة ويمتاز بالمرح والإيجابية.
- ٥- يؤمن القائد الخادم بأن المنافسة يجب كبحها إن لم يكن القضاء عليها واستبدالها بالتعاون والتكامل أولوية بالنسبة له.
- ٦- القائد الخادم يفرغ وقتاً للمرؤوسين ويحدثهم في أمورهم الشخصية.
- ٧- القائد الخادم ينظر الى النجاح النهائي على أنه هو نمو العاملين وتطورهم وتحسن أدائهم بما يخدم أهداف المؤسسة ويحقق لها التطور والنمو.
- ٨- القائد الخادم يندمج مع العاملين للتأكد من أن الأفكار الجيدة تظهر للعلن وتدرس بجدية حتى تظهر رؤية مشتركة لدى الجميع.

٣- صفات القائد الخادم

أ- الصفات الشخصية للقائد الخادم

يرى عليه أنه يمكن تحديد أهم الصفات والسمات الشخصية التي يتصف بها القائد الخادم كما يلي:-
(٣١)

- ١- السمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنة.
 - ٢- الهدوء والالتزان في معالجة الأمور، والرزانة والتعقل عند اتخاذ القرارات.
 - ٣- المرونة وسعة الأفق.
 - ٤- القدرة على ضبط النفس عند اللزوم.
 - ٥- المظهر الحسن.
 - ٦- احترام النفس واحترام الغير.
 - ٧- القدرة على الابتكار وحسن التصرف.
- ومن وجهة نظر الباحث أن الصفات الشخصية وحدها لا تكفي لكي يصبح الفرد قائداً ولا بد من توافر صفات وسمات أخرى مثل الصفات والمهارات القيادية.

ب- الصفات القيادية للقائد الخادم

٣١- السيد عليه: تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، القاهرة، دار إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع. ٢٠٠١. ص. ٥٣.

تعدّ الصفات القيادية عنصراً أساسياً في جميع معادلات النجاح، سواءً على الصعيد الشخصي أو المهني أو الأكاديمي، فمهارات القيادة الخادمة هي إحدى أكثر المهارات المرنة التي يهتم بها المسؤولين في المؤسسات التربوية، وتضمّ المهارات القيادية تحت مظلتها عدّة سمات شخصية، لا بد لكل قائد التحلّي بها ليحقق النجاح والتطور اللذان يطمح إليهما على المستوى الفردي وعلى المستوى الجماعي. وترى ناهد حسين أن أهم الصفات القيادية التي تجعل من القائد قائداً خادماً هي كالتالي: (٣٢)

- ١- الإلمام الكامل بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل.
 - ٢- الإلمام الكامل بلوائح وقوانين العمل بالمؤسسة.
 - ٣- القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد.
 - ٤- القدرة على اكتشاف الأخطاء وتقبل النقد البناء.
 - ٥- الثقة في النفس عن طريق الكفاءة العالية في تخصصه واكتساب ثقة الآخرين.
 - ٦- الديمقراطية في القيادة وتجنب الاستئثار بالرأي أو السلطة.
 - ٨- المواظبة والانتظام حتى يكون قدوة حسنة لمرؤوسيه.
 - ٨- سعة الصدر والقدرة على التصرف عند مواجهة المواقف الصعبة.
 - ٩- توخي العدالة في مواجهة مرؤوسيه.
- ومما تجدر الإشارة إليه أن هناك سمات رئيسة للقيادة الخادمة تميزها كنمط من أنماط القيادة وهي كما ذكرها عبد الله سالم كالتالي: (٣٣)

- ١- الإنصات: التأكيد على أهمية الإتصال و البحث لتحديد رغبة الناس.
- ٢- التقمص العاطفي: فهم الآخرين و الظروف التي تواجههم.
- ٣- المعالجة: القدرة على مساعدة الجميع.
- ٤- الوعي: يكون متيقظاً.
- ٥- الإقناع: التأثير على الآخرين معتمداً على الحجة و ليس على السلطة الوظيفية.
- ٦- البصيرة: وضع تصور للمستقبل التفكير فيما بعد اليوم.
- ٧- الحكمة: يتوقع النتائج و يعمل بالبدئية.
- ١- القيام بالخدمة الرعاية الآمنة وتحقيق حاجات الآخرين.

٣٢- ناهد حسين رضي : الأنماط القيادية السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الابتدائية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين في مملكة البحرين. مجلة العلوم التربوية والنفسية, البحرين، مج٧، ع٣٤، ٢٠٠٦. ص. ٧٠.

٣٣- عبد الله على سالم : واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية، القاهرة. ٢٠١٦. ص ٢٣٦.

ويرى الباحث أن القائد الخادم هو من يملك صفات المدير الناجح و اخلاقيات الاب والأخ والصديق فيصبح قائداً للمؤسسة التي يبدع فيها العاملين في جو من العلاقات الانسانية الطيبة ولديه سمات تميزه عن الاخرين مثل السمات الجسمية (كالصحة والرشاقة), والسمات المعرفية (كالذكاء، والثقافة), والسمات الاجتماعية (كفن التعامل، وكسب الآخرين، وحسن الاتصال), والسمات الانفعالية (كضبط النفس، والإتزان الإنفعالي).

ج- الشروط الواجب توافرها في القائد الخادم لقيادة عملية التغيير:

من الشروط الواجب توافرها في القائد الخادم لقيادة عملية التغيير، التالي: (٣٤)

١- الرؤية: لا بد أن يكون دور قادة التغيير ذو طابع رئيس في إطار الرؤية العامة، حيث إن عدم ارتباط الأدوار الجديدة للقائد بالرؤية في عملية القيادة فإن المواقع القيادية الجديدة لا تتلقى الدعم اللازم لنجاح عملية التغيير.

٢- البنية التنظيمية: القادة بحاجة لوجود بنية تنظيمية لعملهم، وعلى الرغم من أن هذه البنية التنظيمية قد تتغير تبعاً لطبيعة المؤسسة والسياق المجتمعي الذي تنشأ فيه، إلا أنها بحاجة إلى إضفاء الشرعية للدور الجديد، وابداء تفهم كبير لإمكانية قيامهم ببعض الأدوار القيادية للتغيير.

٣- الوقت: يحتاج القائد الوقت ليفكر ويتأمل، فالوقت مهم في سبيل التواصل مع الآخرين، وبدونه لا يمكن للقائد تطوير أدواته المعرفية أو التعامل مع الصراعات المحيطة.

٤- المهارات: يوجد من المهارات والقدرات ما يجعل الدور القيادي أكثر فعالية مثل:- (امتلاك الرؤية الواضحة، أخذ المبادرة، المثابرة في مواجهة العقبات، القدرة على التحليل والتشخيص، بناء الثقة مع العاملين والمجتمع المحلي، خلق روح الفريق بين العاملين، تقديم الدعم والتشجيع للآخرين، إدارة العمل، استخدام استراتيجيات بديلة في العمل).

المطلب الرابع : آليات تطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة في ضوء القيادة الخادمة.

يمكن تطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة من خلال ابعاد القيادة الخادمة :-

ومن خلال مراجعة الأدبيات والأبحاث العلمية الخاصة بالقيادة الخادمة قام كل من ليدن (Liden)، واين (Wayne)، تشاو (Zhao) وهندرسون (Henderson) عام ٢٠٠٨ م بتطوير نموذج للقيادة الخادمة، هذا الفريق من الباحثين عرّف تسعة أبعاد ممكنة تتعلق بالقيادة الخادمة، ومن خلال تحليل العوامل قام الباحثين باعتماد سبعة من هذه الأبعاد وهي: (٣٥)

٣٤ - عطا الله، عبير عثمان : دور القيادة الخادمة في تفعيل التطوير الذاتي، دراسة مقارنة بالمستشفيات الجامعية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، العدد ٣. ٢٠١٥. ص. ٩.

٣٥ - Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment, The Leadership Quarterly 19, 2008, Pp 16–17

- 1- المهارات المفاهيمية : Conceptual skills
 - 2- التمكين: Empowering
 - 3- مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح Helping subordinates grow and succeed
 - 4- الاهتمام بالمرؤوسين أولاً : Putting subordinates first
 - 5- التصرف بأخلاق : Behaving ethically
 - 6- المعالجة العاطفية : Emotional healing
 - 7- الالتزام بتطوير المجتمع : Creating value for the community
- من خلال الأدبيات والبحوث العلمية السابقة والتي تعلقت بموضوع القيادة الخادمة فسوف يستعرض الباحث أبعاد القيادة الخادمة والتي تتمثل في:-

- نموذج دراسة **Betz, Natalie Christine** يرى هذا النموذج أن أبعاد القيادة الخادمة تتمثل في الآتي :-

- 1- المحبة :ويقصد بها الحب المعنوي الذي يتضمن تقبل الآخرين في المعنى الاجتماعي.
 - 2- التواضع :إبداء الاحترام للمرؤوسين وإبداء الشكر والامتنان للفريق العامل.
 - 3- الإيثار :تقديم الآخرين على النفس على الرغم من الحاجة؛ وليس في وقت الرخاء.
 - 4- الرؤية :أن يمتلك القائد بصيرة نافذة تعينه على دفع أداء الفريق.
 - 5- الثقة :تشمل الاعتماد على أعضاء الفريق في تنفيذ المهام المنوطة بهم في ظل تهيئة الظروف المحيطة بالفريق.
 - 6- التمكين :وهذا يتعلق بالإنصات الجيد للفريق، مع تفويض الصلاحيات، والقبول بالمساءلة.
 - 7- الرغبة في الخدمة :وهذه تنطوي على الرغبة الحقيقية لدى القائد في حب العمل المكلف به خدمة للآخرين؛ ليس استعلاءً عليهم. (36)
- ولم يتبن الباحث هذا النموذج لأن أبعاده متضمنة في نموذج لايدن الأحدث.

- نموذج دراسة **Barbuto and Wheeler**

- يتضمن هذا النموذج تقديم أداة لقياس القيادة الخادمة بالاعتماد على الدراسات السابقة ذات الصلة، وقد اشتقت خمسة أبعاد لقياس القيادة الخادمة وفق النموذج تمثلت في:
- 1- الإيثار : ويعبر عن رغبة عميقة لدى القائد في خدمة الآخرين.

³⁶ - Betz, Natalie Christine : Tides of School Reform: A Case For Servant Leadership, A Dissertation Presented To The Educational Leadership Program and the College of Saint Elizabeth In Partial Fulfillment of The Requirements, Degree of Doctor of Education, Morristown, New Jersey, 2012, p. 112.

- ١- الاحتواء العاطفي : ويعبر عن مدى قدرة القائد على رفع معنويات الأتباع، وتلبية رغباتهم وتوفير احتياجاتهم، والمساعدة في حل مشكلاتهم، في ظل بيئة عمل صحية، خالية من الصعوبات والأزمات.
 - ٢- الإقناع : ويعبر عن نجاح القائد الخادم في بناء توافق جماعي في الآراء من خلال الحث الواضح والهادئ والمستمر نحو تحقيق الأهداف، بدون أي ضغوطات سلطوية.
 - ٣- الحكمة : وتعبر عن قدرة القائد الخادم على الوعي بالظروف المحيطة والتنبؤ بالعقبات المستقبلية.
 - ٤- المسؤولية التنظيمية : وتعبر عن مدى اهتمام القادة الخدم ليس بأتباعهم داخل المؤسسة فحسب؛ بل بالمؤسسة ككل، وتأثيرها في المجتمع وعلاقتها به. (37)
- ولم يتبن الباحث هذا النموذج لأن أبعاده أيضاً متضمنة في نموذج لايدن الأحدث.

- نموذج دراسة Liden et al.

يعد هذا النموذج من أحدث النماذج لقياس القيادة الخادمة حيث تضمنت هذه الدراسة نموذج لقياس القيادة الخادمة يتكون من تسعة أبعاد، وخلصت الدراسة إلى تثبيت سبعة منها كمقياس للقيادة الخادمة، وتمثل الأبعاد في نموذج هذه الدراسة فيما يلي: (38)

- ١- المعالجة العاطفية.
 - ٢- التصرف بأخلاق.
 - ٣- الالتزام بتطوير المجتمع.
 - ٤- مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح.
 - ٥- التمكين.
 - ٦- المهارات المفاهيمية.
 - ٧- الاهتمام بالمرؤوسين أولاً.
- في ضوء ما سبق يرى الباحث أن هناك الكثير من الأبعاد التي تمثل الأساس الذي يمكن من خلاله دراسة القيادة الخادمة لدى الرؤساء ومدى تأثر المرؤوسين، خاصة وأنها منحت السمات الشخصية الكثير من الاهتمام وهي من المطالب الأساسية لتحقيق القيادة الخادمة ومن ثم تحقيق الأهداف المنشودة.

³⁷ - Liden, R.C, Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. : Servant Leadership:

Development of a Multidimensional Measure and Multi-Level Assessment, Journal of Elsevier, 2008, p. 174

³⁸ - Barbuto, J., & Wheeler, D. : Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. Group & Organization Management 31: 3 (June 2006), pp. 31(3), 2006, 300-326.

- وقد استخلص الباحث مما سبق سبعة أبعاد تعد مناسبة للدراسة حيث أن تلك الأبعاد تلائم طبيعة العمل في المؤسسات الخدمية والتي تعد المدرسة كمؤسسة تعليمية واحدة منها وهي كالتالي:
- ١- المهارات المفاهيمية : ويقصد بها حيازة المعرفة حول المؤسسة والمهام الموكلة للقائد بحيث يكون في وضع يمكنه من تقديم المساعدة والدعم الفعال، وتسهيل مهام الآخرين، خصوصاً المرؤوسين المباشرين.
 - ٢- التمكين : ويهدف إلى تشجيع وتقديم التسهيلات للآخرين، وخصوصاً المرؤوسين المباشرين من خلال تحديد وحل المشكلات، فضلاً عن تحديد متى وكيف يتم إتمام مهام العمل على أكمل وجه.
 - ٣- مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح : ويقصد به تقديم الاهتمام الحقيقي لنمو المرؤوسين من خلال توفير الدعم والتوجيه اللازم.
 - ٤- الاهتمام بالمرؤوسين أولاً : من خلال استخدام الإجراءات الواضحة للآخرين، خصوصاً المرؤوسين المباشرين، وتلبية احتياجاتهم من العمل واعتبارها أولوية، فالقادة الذين يمارسون هذا المبدأ غالباً ما يقومون بإعطاء أولوية قصوى لمشاكل المرؤوسين التي يواجهونها أثناء أدائهم المهام المنوطة بهم.
 - ٥- التصرف بأخلاق : ويقصد به التعامل بشكل صريح، وبإنصاف وصدق وعدالة مع الآخرين.
 - ٦- المعالجة العاطفية : ويقصد به إظهار الاهتمام تجاه اهتمامات الآخرين الشخصية.
 - ٧- الالتزام بتطوير المجتمع : ويقصد به وعي حقيقي تجاه تطوير ومساعدة الآخرين.

علاقة القيادة الخادمة بأنماط القيادة الأخرى:

- استنتج (دايرن دونك) من دراسته للقيادة الخادمة وجود تشابه بين القيادة الخادمة وأنماط قيادية أخرى في عديد من السمات على النحو التالي: (٣٩)
- ١- القيادة الخادمة تتشابه مع القيادة التحويلية في تنمية المرؤوسين والعمل على النهوض بهم.
 - ٢- القيادة الخادمة تتشابه مع القيادة الأخلاقية في تنمية الأفراد والرغبة في القيام بالخدمة.
 - ٣- القيادة الخادمة تتشابه مع القيادة الموثوق فيها في درجة الثقة الممنوحة للمرؤوسين.
 - ٤- القيادة الخادمة تتشابه مع القيادة ذات المستويات الخمسة في خاصية التوجيه السليم للمرؤوسين بما يحقق الغايات والأهداف الكبرى للمنظمة.
 - ٥- القيادة الخادمة تتشابه مع القيادة الروحية فيما يخص التركيز على القيم وبناء عوامل القوة .

- Dierndonck, D. V. : Servant Leadership, A Review and Synthesis, Journal of Management, Erasmus University Rotterdam, Vol. 37 No. 4 , 2011, p. 27.

٦- القيادة الخادمة تتشابه مع نمط قيادة التضحية بالذات في حب الآخرين والسلوك الأخلاقي. وعلى الرغم من تشابه هذه الأنماط القيادية الستة مع القيادة الخادمة في بعض السمات، إلا أن للقيادة الخادمة سمات أساسية تميزها عن الأنماط المختلفة للقيادة وهذه السمات غير موجودة في أي من تلك الأنماط أنفة الذكر، وهذه السمات هي:

تنمية الأفراد، والتواضع، والموثوقية، وفهم وقبول الآخرين، والتوجيه والقيام بالخدمة. هذه السمات تضع القيادة الخادمة في منزلة فريدة بالنسبة للأنماط القيادية الأخرى.

سابعاً : التوصيات.

يوصي البحث الحالي بمجموعة من التوصيات أهمها ما يلي:

- ضرورة زيادة حجم الأنشطة الجامعية التربوية الجاذبة وغير التقليدية التي تؤكد على القيادة الخادمة.
- تحقيق مشروعات تنموية تستوعب كل جديد من الخبرات العلمية والإنسانية.
- حث الباحثين على دراسة مواضيع القيادة الخادمة وما يرتبط بها من مفاهيم ومصطلحات، وتحليلها .
- ترجمة الكتب والمنشورات والدوريات الأجنبية التي تتناول موضوع القيادة الخادمة لإثراء المكتبة العربية، وتنمية القيادة.
- دراسة تجارب الدول الحديثة في محاولتها إيجاد صيغة تعايش وتفاعل بين مختلف الثقافات التي تشملها، والوقوف على النقاط الإيجابية منها، ومعرفة قصور تلك التجارب، انطلاقاً من الأسباب الداعية لتبني سياسة القيادة الخادمة، وانتهاءً بالغاية التي يسعون إليها.
- ضرورة اعطاء دورات تدريبية لمديري المدارس الثانوية لرفع أدائهم الإداري.
- توعية مديري المدارس بالمستجدات في الدراسات والابحاث التربوية الخاصة بهم.
- ينبغي على الوزارة متابعة ادراج الابحاث العملية الخاصة بالمديرين على موقع الوزارة.

قائمة المراجع:

- ١- المراجع العربية
١. أحمد إسماعيل حجي : الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. القاهرة : دار النهضة العربية، ١٩٩٥، ص ٨
٢. احمد محمد عجوة : القيادة الخادمة دراسة تطبيقية علي قطاعات الاعمال، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، مجلد ٣٨، العدد ٤، ٢٠١٤.
٣. ج- كورتوا : الطريق الي القيادة وتنمية الشخصية، ترجمة سالم العيسي، دار علاء الدين، دمشق، الطبعة الاولى، ١٩٩٩، ص ١٤.
٤. جون سي. ماكسويل : اساسيات القيادة ما يحتاج كل قائد الي معرفته، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، الطبعة الاولى، ٢٠٠٩، ص ٩.
٥. حميدة محمد النجار : الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والمواطنة التنظيمية : دراسة تطبيقية على المستشفيات والمراكز الطبية بجامعة المنصورة، مجلة الدراسات والبحوث التجارية سلسلة ٣١، العدد ١، الجزء ١ يناير ٢٠١١، ص. ٦٣٧-٦٨١
٦. رمضان محمد القذافي ، وعامرة صالح القمودي. التعليم الثانوي في البلاد العربية ، مرجع سابق، ص ص ١٣٨-١٣٩
٧. سمر محمود شيخ السوق: القيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المنوفية، جمهورية مصر العربية، ٢٠١٤.
٨. السيد عليوه : تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، القاهرة، دار إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع. ٢٠٠١. ص. ٥٣.
٩. صالح عبد الرضا رشيد ، ليث علي مطر : سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل نظرية القيادة الخادمة دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة القادسية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد ٢٠، عدد ٧٦، ص ٨٣-١٠٩، ٢٠١٤.
١٠. عبد الله على سالم : واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية، القاهرة. ٢٠١٦. ص ٢٣٦.

١١. عطا لله، عبير عثمان : دور القيادة الخادمة في تفعيل التطوير الذاتي, دراسة مقارنة بالمستشفيات الجامعية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة, كلية التجارة, جامعة عين شمس, القاهرة, العدد ٣. ٢٠١٥. ص. ٩.
١٢. فاطمة محمود الناشش، أنمار مصطفى الكيلاني : تطوير مدونة أخلاقية للقيادة الخدمية التربوية في الأردن، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد ٤٢، العدد ٢، ٢٠١٥.
١٣. فتحي سيد فرج : مشروعات تطوير التعليم بين الوهم والواقع . التربية المعاصرة - مصر س ٩ , ع ٢٣ . ١٩٩٢ . : ٢٧ - ٤٢ ، ص ٣٣ .
١٤. كامل جاد : التعليم الثانوي العام في مصر في مطلع القرن الحادي والعشرين, دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع, القاهرة . ٢٠٠٢ . ص ص ١٠٨-١٠٩.
١٥. كيث جرينت : القيادة مقدمة قصيرة جدًا، ترجمة : حسين التلاوي، مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة ، القاهرة ، الطبعة الأولى، ٢٠١٣، ص ١٢
١٦. لانا الديرية : درجة ممارسة عمداء كليات التربية في الجامعات الأردنية للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وعلاقتها برضاهم الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، ٢٠١١.
١٧. مجدي عبد اللطيف بسيوني : دراسة تحليلية لبنية التعليم الثانوي ومشكلاته . رسالة دكتوراه. جامعة لمنصورة ، كلية التربية ، قسم اصول التربية، ١٩٩١، ص ١٥٣
١٨. محمد ابو القمصان محمد عبد الوهاب : القيادة الخادمة في المنظمات الحكومية بعد ثورة ٢٥ يناير: اختبار آثارها على سلوكيات الأداء والحالات النفسية الإيجابية، مرجع السابق ، ص ١.
١٩. محمد ابو القمصان محمد عبد الوهاب : القيادة الخادمة في المنظمات الحكومية بعد ثورة ٢٥ يناير: اختبار آثارها على سلوكيات الأداء والحالات النفسية الإيجابية، مجلة كلية التجارة، جامعة كفرالشيخ، ٢٠١٢.
٢٠. محمد احمد غالي : القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية علي الجامعات في قطاع غزة ، رسالة الماجستير ، الجامعة الاسلامية غزة ، كلية التجارة ، ٢٠١٥
٢١. منى عمر عقل ابراهيم : درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، ٢٠١٣.
٢٢. مها عبدالباقي جويلي : مقومات تطوير التعليم الثانوي العام على ضوء الاتجاهات الحديثة: دراسة مستقبلية . مجلة كلية التربية بالمنصورة - مصر ع ٥٣، ج ١ . ٢٠٠٣ . : ١٢٨ - ١٧٤ ، ص ١٤٢

٢٣. ميشيل أرمسترونج : إذا كنت مديراً ناجحاً كيف تكون أكثر نجاحاً، ترجمة مكتبة جرير ، السعودية: مكتبة جرير للترجمة والنشر والتوزيع، الطبعة الاولى ، ٢٠٠١ ، ص ص ٢٣-٢٤
٢٤. نادية محمد عبد المنعم : تطوير أساليب مراقبة الجودة في العملية التعليمية بمراحل التعليم قبل الجامعي في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة "مرحلة الثانوي العام" ، المركز القومي للبحوث التربوية ، والتنمية ، القاهرة ، ١٩٨٨ م ، ص ١٥.
٢٥. ناهد حسين رضي : الأنماط القيادية السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الابتدائية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين في مملكة البحرين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، البحرين، مج ٧، ع ٣. ٢٠٠٦. ص. ٧٠.
٢٦. وزارة التربية والتعليم. متاح علي موقع <http://www.emoe.org>
٢٧. وزارة التربية والتعليم. تطبيق مبادئ الجودة الشاملة ومبارك والتعليم، القاهرة : مطابع روز اليوسف، ٢٠٠١، ص ٨٧.
٢٨. وزارة التربية والتعليم. لجنة تطوير التعليم، متاح علي موقع www.emoe.org/development/index.html
٢٩. يحيى إسماعيل محمود يوسف : تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل التمكين الإداري. مجلة الإدارة التربوية - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية - مصر س ٢، ع ٧. ٢٠١٥. : ٢٨٥ - ٣٨٥ ، ص ٣٢٦
- ٢-المراجع الاجنبية

1. Barbuto, J., & Wheeler, D. : Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. Group & Organization Management 31: 3 (June 2006), pp. 31(3), 2006, 300-326.
2. Betz, Natalie Christine : Tides of School Reform: A Case For Servant Leadership, A Dissertation Presented To The Educational Leadership Program and the College of Saint Elizabeth In Partial Fulfillment of The Requirements, Degree of Doctor of Education, Morristown, New Jersey, 2012, p. 112.
3. Dierndonck, D. V. : Servant Leadership, A Review and Synthesis, Journal of Management, Erasmus University Rotterdam, Vol. 37 No. 4 , 2011, p. 27.



4. Kathleen Patterson : Servant Leadership, A theoretical model Doctoral dissertation, Regent university, Retrieved, from ProQuest Digital Dissertations Database, 2003,p2
5. Larry C. Spears : The Understanding and Practice of Servant Leadership, The Journal of Virtues & Leadership, Vol. 1, No. 1, 2005, p2.
6. Larry Spears : Reflections on Robert K. Greenleaf and servant-leadership, Leadership & Organization Development Journal , Vol.17, No 7 ,1996, p33.
7. Liden, R.C, Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. : Servant Leadership: Development of a Multidimensional Measure and Multi-Level Assessment, Journal of Elsevier, 2008, p. 174
8. Robert C. Liden , Sandy J. Wayne, Hao Zhao, David Henderson : Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment, The Leadership Quarterly 19 ,2008, Pp 16-17
9. Robert Greenleaf : Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness. New York: Paulist Press,1977,p7
10. Sendjaya, S. and Sarros, J: Servant Leadership: Its Origin, Development, and Application in Organizations, Journal of Leadership and Organizational Studies, Vol. 9,No 5, 2001, p. 44.