



متطلبات تطبيق القيادة الخادمة بالمدارس الثانوية العامة في مصر دراسة تحليلية

إعداد

سمر محمد محمد هاشم

أ.د. صلاح الدين عبد العزيز غنيم

د. محمد الصغير منصور الفواخري

مدرس متفرغ بقسم التربية المقارنة والإدارة

التعليمية - كلية التربية

ورئيس شعبة بحوث التخطيط التربوي

جامعة الزقازيق

المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية

الناش

المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، بالقاهرة

جمهورية مصر العربية

يناير ٢٠٢٢م

متطلبات تطبيق القيادة الخادمة بالمدارس الثانوية العامة في مصر دراسة تحليلية

إعداد/ سمر محمد محمد هاشم

أ.د. صلاح الدين عبد العزيز غنيم د. محمد الصغير منصور الفواخري

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى توضيح الأسس النظرية والمفاهيمية للقيادة الخادمة من حيث (نشأتها - أهدافها - أهميتها - أبعادها - خصائصها - آليات وأساليب تطبيقها - المميزات - العيوب)، وتحليل واقع القيادة بالمدارس الثانوية العامة في مصر من خلال دراسة اللوائح والقوانين والأدبيات والدراسات السابقة.

ثم عرض مجموعة من المقترحات لتطبيق القيادة الخادمة بالمدارس الثانوية العامة وتحديد آليات تطبيقها من أجل الإفادة منها في تطوير القيادات بالمدارس. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعتها، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها وجود بعض المشكلات التي تعاني منها القيادة بالتعليم الثانوي والتي تتمثل في سيادة فكرة القائد الأوحد، والاعتماد على العمل الفردي، وغياب روح الفريق والعمل الجماعي، وضعف المشاركة في صنع القرارات من قبل العاملين، هذا بالإضافة إلى وجود النزعة التسلطية لدى بعض المديرين في إدارة شئون المدرسة. وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز العمل بممارسات القيادة الخادمة، وتوعية مديري المدارس والعاملين معهم بخصائص، وأبعاد القيادة الخادمة من خلال تصميم برامج تدريبية مناسبة لتنمية مهارات القيادة الخادمة بأبعادها المختلفة، وكذلك التركيز على عقد الندوات والمحاضرات للمديرين، والمعلمين لتوضيح أهمية القيادة الخادمة، وقدرتها الفائقة على توفير مناخ تنظيمي إيجابي، وداعم لجميع العاملين داخل المدارس.

الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة، المدرسة الثانوية العامة، مصر.

**Requirements for the Application of Servant Leadership
in General Secondary Schools in Egypt: An Analytical Study**
Prepared by/ Samar Mohamed Hashim
Prof. Salah El Din Abdel Aziz Ghoneim -Dr. Mohamed El Sagheer
Abstract:

The study aimed to clarify the theoretical and conceptual foundations of servant leadership, namely: (Its origins – objectives – importance – dimensions – characteristics – mechanisms and methods of application – advantages – disadvantages), and to analyze the reality of leadership in general secondary schools in Egypt by studying regulations, laws, literature, and previous studies.

Then, presenting a group of proposals for the application of servant leadership in general secondary schools and determining the mechanisms for its application in order to benefit from it in the development of leaders in general secondary schools in Egypt. The study used the descriptive Methodology due to its relevance to its nature. The study reached several results, from which: the presence of some problems that the leadership suffers from in secondary education, which represented in the supremacy of the idea of the one leader and dependence on individual work and the absence of team spirit and teamwork, the weak participation of workers in decision – making, in addition to the presence of authoritarian tendency among some managers in the management of school affairs. The study recommended that there is a need to strengthen the practice of servant leadership, and educate school principals and their employees about the characteristics of servant leadership and its dimensions by designing appropriate training programs to develop servant leadership skills in its various dimensions, as well as focusing on holding seminars and lectures for principals and teachers to clarify the importance of servant leadership and its superior ability to provide a positive and supportive organizational climate for all employees of the school.

Key words: Servant Leadership, General Secondary Schools, Egypt.

متطلبات تطبيق القيادة الخادمة بالمدارس الثانوية العامة في مصر دراسة تحليلية

سمر محمد محمد هاشم أ.د. صلاح الدين عبد العزيز غنيم د. محمد الصغير منصور الفواخري
مقدمة الدراسة:

يشهد العالم ثورة علمية ومعرفية هائلة، وتغيرات تكنولوجية واجتماعية متسارعة، تلقى هذه التغيرات بظلالها على جميع نواحي الحياة الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، وغيرها. مما فرض على المجتمعات ضرورة تبني تغيرات جوهرية في جميع المجالات من أجل مواكبة هذا التطور. وإعداد أفراد قادرين على مواكبة التغيرات العالمية، والانفتاح على العالم، والاستفادة بكل ما هو جديد ونافع دون أن يفقد هويته القومية.

ولما كانت المؤسسات التعليمية هي المنوطة بإعداد الأفراد وتهيئتهم لمواجهة العالم الخارجي، فإنه يقع على عاتقها تبني تغييرات تتناسب مع هذا التوجه الجديد. ولن يتم ذلك إلا في وجود قائد قادر على توجيه الإمكانيات المتاحة، وحسن توظيف الموارد البشرية من خلال ممارسة نمط قيادي يحث جميع العاملين على تحقيق الأهداف المرغوبة.

وقد حظيت القيادة - ولا تزال تحظى - باهتمام بالغ من قبل العلماء والباحثين والمهتمين بهذا المجال؛ نظرا لدورها الحيوي في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، ويبدو ذلك جليا في عدد الكتب والدراسات والأبحاث العلمية التي تحمل عنوان القيادة ولا شك أن تقدم المجتمعات وتطور مؤسساتها يعتمد بشكل رئيس على القيادة.

لذا ليس من الغريب أن نجد أن "مصطلح القيادة من المصطلحات الأكثر إثارة للإعجاب في المنظمات الحديثة، ولعل من أهم المصطلحات التي تميز موضوع القيادة (Leadership) هي الاستماع، والحماس، والطموح، والحسم، والتمكين، والمسؤولية، والدعم، والتواضع، وإلهام الآخرين، وكذلك الخطة أو المخطط. وفي ضوء تلك الكلمات يمكن تعريف

متطلبات تطبيق القيادة الخادمة بالمدارس الثانوية العامة في مصر: دراسة تحليلية

القيادة بأنها موقف للاستماع بحماس، ولديها عقل طموح؛ لتكون قادرة على اتخاذ إجراءات حاسمة، وتمكين وتشجيع الآخرين بطريقة مسؤولة وداعمة ومتواضعة وكذلك إلهامهم لتحقيق أهداف محددة (Surji, 2015, 154- 155).

وتجدر الإشارة إلى أنه "على الرغم من عدم التوصل إلى اتفاق حول تعريف موحد للقيادة، إلا أنها تعكس الافتراض الذي ينطوي على عملية التأثير المقصود من قبل شخص واحد على الآخرين من أجل توجيه وتسهيل الأنشطة، وبناء العلاقات بين أفراد المجموعات بداخل المنظمة (Pattison, 2010, 16).

وإذا كانت القيادة تعنى عملية التأثير المقصود فإن القيادة الخادمة تركز بشكل رئيس على هذا التأثير في التابعين، فإن القيادة الخادمة تعنى "فهم وممارسة القيادة التي تضع مصلحة التابعين قبل المصلحة الذاتية للقائد، مع التركيز على السلوكيات القيادية التي تركز على تطوير التابعين، وتحد من تمجيد ومدح القائد" (Williams, 2017, 178-193).

وتأييداً لما سبق، فإن "القيادة الخادمة تعكس سلوكيات القيادة التي يثار فيها القادة على أن يكونوا خدماً أولاً، بدلاً من أن يكونوا قادة أولاً، ويضعون احتياجات تابعيهم ذات الأولوية القصوى قبل احتياجاتهم الخاصة (Yang, Fu, Gu, 2017, 620).

ولكن ثمة فرق جوهري بين القيادة الخادمة والقيادة التحويلية "فالقائد الخادم يسعى لخدمة المرؤوسين، أما القائد التحويلي فهو ملهم للأتباع لمتابعة تحقيق الهدف التنظيمي (Barbuto, Wheeler, 2006, 305).

ومن الملاحظ أن الهدف الأسمى للقائد الخادم هو خدمة الأتباع وتلبية احتياجاتهم، ويكون توجهه نحو الأفراد أكثر وضوحاً من التركيز على احتياجات المؤسسة ذلك لكونها تتبع النهج الإنساني وتهتم بتطوير العاملين وإلهامهم للأيمان بنموهم الخاص واحتضان رؤية وأهداف المؤسسة التعليمية والعمل بجد من أجل تطوير مؤسساتهم التعليمية وبذلك تسعى

القيادة الخادمة لتحقيق الاهداف التنظيمية من خلال التركيز على العنصر البشرى الذى يمكن اعتباره بمثابة العامل الرئيس في تحقيق الاهداف التنظيمية للمؤسسات التعليمية، بينما القائد التحويلي يهتم بمشاركة العاملين في تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال تمكين العاملين، وإلهامهم مع التركيز على الالتزام التنظيمي.

وكذلك "تعتبر القيادة الخادمة مؤشرا على العلاقة التبادلية بين القائد والأتباع، وهناك علاقة إيجابية بينهما وذلك من خلال مجموعة من الأبعاد وهي الإيثار، والاحتواء العاطفي، والحكمة، وتصميم خطط مقنعة، والإشراف التنظيمي، وبخاصة بعد الاحتواء العاطفي والذي يعنى أن القادة على استعداد للتواصل وبناء علاقات إيجابية وقوية مع الأتباع" (Barbuto, Hayden, 2011, 31).

وتختلف القيادة الخادمة عن غيرها من الأنماط الأخرى فنجد أن "القائد الخادم يخدم مرؤوسيه، ويقدم مجموعة من الخدمات لتلبية احتياجات العاملين، وتكون النتيجة متابعة التنمية برضا والالتزام بالخدمة، أما القائد التبادلي يعمل على تطوير العلاقات مع المرؤوسين بشكل إيجابي، فهو يطور العلاقات التبادلية والتشاركية مع كل شخص، مما ينتج عنه ارتفاع درجة الاندماج والرضا، والثقة المتبادلة، وزيادة الجهد (Barbuto & Wheeler, 306).

ويمكن القول إن نمط القيادة الخادمة نمط قيادي محفز لتحقيق أهداف المؤسسات التعليمية؛ لأنها تساعد الأفراد والجماعات على إدراك احتياجاتهم، وتشعرهم بقيمتهم كأفراد يحتاجون إلى التقدير والتقبل. بالإضافة إلى كونه نمطا قياديا يحد من حدة التسلسل الهرمي للمستويات التنظيمية، وثقافة الاستبداد الإداري السائدة لدى بعض المديرين. وتقوم القيادة الخادمة بترسيخ فكر جديد للمشاركة، والتمكين، وتحمل المسؤولية عند اتخاذ القرارات في حالة تطبيق تفويض السلطة.

متطلبات تطبيق القيادة الخادمة بالمدارس الثانوية العامة في مصر: دراسة تحليلية

وفيما يتعلق بالوضع الراهن للجهود الحكومية والوزارية المصرية، فقد بنى برنامج الدولة في خطتها التعليمية وفق الخطة الإستراتيجية ٢٠١٤/٢٠٣٠ على ما يلي (جمهورية مصر العربية، الخطة الإستراتيجية ٢٠١٤-٢٠٣٠، ٥٦-٧٦):

- (١) إعداد وتنمية قيادات العمل التربوي والإداري والتركيز على الإعداد المتميز لمدير المدرسة والقيادات في المستوى الأعلى، وإعداد قائد متمكن من القدرات الإدارية، والمالية، والفنية، والتكنولوجية المتقدمة من خلال نظام يدعم التمكين.
- (٢) التوجه نحو نظام تعليمي متوازن بين المركزية واللامركزية من خلال تطوير البنية التنظيمية للوزارة والمديريات والإدارات والمدارس؛ إعمالاً لتفعيل دور المدرسة كوحدة أساسية في التنظيم قادرة على إدارة ذاتها، فيما يحقق تحسين حالة التعليم المقدم للطالب.
- (٣) متابعة ونقويم الأداء المدرسي في ضوء المعايير القومية لضمان الجودة.
- (٤) إعداد المدارس لممارسة الإدارة القائمة على المدرسة.
- (٥) تطوير التعليم الثانوي بما يتوافق مع المعايير العالمية وبما يضمن جاهزية الخريجين لمرحلة التعليم العالي.
- (٦) تطوير نظام الإدارة والمتابعة والتقييم على مستوى التعليم الثانوي بما يضمن سير العملية التعليمية.
- (٧) تحسين جودة الحياة المدرسية لطلاب مرحلة التعليم الثانوي.
- (٨) تقديم نماذج إبداعية بمثابة أساس لاستمرار تطوير نظام التعليم الثانوي.
- (٩) تدريب المعلمين والقيادات المدرسية على جميع المستويات على النظام المطور وفق المعايير العالمية لكفايات كوادرات التعليم الثانوي.

وبالرغم من الجهود التي بذلتها الدولة لتحسين أداء المدارس وقياداتها، إلا أنه مازالت هناك بعض التحديات، وأوجه القصور التي تواجه إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر، والتي مازالت في حاجة لمزيد من البحث والدراسة.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من الجهود الحكومية والوزارية المبذولة من أجل إصلاح وتحسين مؤسسات التعليم الثانوي، إلا أنه يعاني من بعض المشكلات التي تؤثر سلباً على أداء العاملين بها، وعلى جودة مخرجاتها التعليمية وبأساتقراء واقع إدارة المدارس الثانوية العامة نجد أنها تعاني من بعض أوجه القصور في الجوانب الآتية (صلاح الدين، ٢٠١٦، ٧٣-٧٥):

- ١- تعاني المدارس من افتقاد مشاركة العاملين بها في صنع القرارات، وعدم تفويض الصلاحيات والبيروقراطية.
- ٢- اعتقاد بعض مديري المدارس أنهم فوق العمل والعمالة، وأنهم مصدر السلطة والهيمنة وإصدار الأوامر.
- ٣- افتقار بعض مديري المدارس للولاء المهني، وضعف حبهم للعمل القيادي، وميلهم للأسلوب الإداري الذي يؤكد على الرقابة والتهديد والتخويف.
- ٤- ضعف دور بعض مديري المدارس في تحفيز المعلمين.
- ٥- قلة تشجيع بعض المديرين للتجديد والابتكار والإبداع في المدرسة.
- ٦- غياب القيادة الفعالة التي تنتج الأساليب الحديثة في الإدارة، وكذلك غياب العمل التعاوني والجماعي بين المستويات الإدارية المختلفة.
- ٧- ضعف تقدير بعض مديري المدارس للمعلمين على أدائهم المتميز، والتهاون مع بعض المعلمين ضعاف الكفاءة والأداء.

متطلبات تطبيق القيادة الخادمة بالمدارس الثانوية العامة في مصر: دراسة تحليلية

٨- تحيز بعض مديري المدارس لبعض العاملين دون غيرهم، أي وجود شللية في المدارس مما يؤدي إلى ضعف الرضا لدى كثير من العاملين بالمدرسة.

٩- ضعف رضا المعلمين عن العلاقات المدرسية والإنسانية الجيدة مع زملائهم، ورؤسائهم في العمل.

وتواجه مؤسسات التعليم العام والتي تندرج تحتها مؤسسة الثانوية العامة العديد من

المشكلات منها (عيداروس، ٢٠١٦، ٢٢-٢٣):

- اقتصار التطوير المهني لمدير المدرسة على الأكاديمية المهنية للمعلمين.
- قلة توافر الكوادر المهنية التي تسهم في صنع القرارات التربوية.
- غياب مهارات إدارة المعرفة وتقنية المعلومات عن العمل الإداري بالمدرسة.
- قلة وعي مدير المدرسة بالأطر الأخلاقية التي تساعد في اتخاذ القرار مما يشير إلى تدنى مستوى برامج التدريب المقدمة لهم.
- مقاومة العديد من المديرين للتغيير.
- افتقاد بعض أعضاء الإدارة المدرسية لروح المثابرة والقيادة.

كما تعاني إدارة المدرسة الثانوية في مصر من جوانب قصور خاصة بالإعداد والتأهيل لهذه الوظيفة، والتي تتعلق ببرامج الترقية الخاصة بهم، والتي تتم داخل الأكاديمية المهنية للمعلمين، كما أن برامج التدريب المهنية بشكل عام لجميع العاملين تجعل التعليم من معلمين وإدارة مدرسية في حاجة إلى تحسين كفاءتها، كما أنه يستلزم معها تطبيق نظام شامل للتقويم كشرط أساسي للترخيص" (مصطفى، ٢٠١٩، ٧٢٢).

ومما سبق يمكن القول بأننا بحاجة إلى نمط قيادي فعال من مواجهة تلك المشكلات كالقيادة الخادمة التي تتميز بالمرونة والتنوع ومراعاة فردية العاملين، كما أنها تساعد على كبح جماح الشر المتمثل في إساءة استخدام السلطة وتقليل الإرهاق المؤسسي وبناء مؤسسة صحية عاطفياً تعمل بروح الجماعة لتحقيق أفضل النتائج وتطوير جودة مخرجاتهم التعليمية.

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

كيف يمكن تطبيق نمط القيادة الخادمة بالمدارس الثانوية العامة بمصر من أجل الإفادة منها في إصلاح وتطوير التعليم الثانوي؟

ويتفرع من السؤال الرئيس عدة أسئلة فرعية على النحو التالي:

- ١- ما الإطار النظري للقيادة الخادمة (النشأة - المفهوم - الأهداف - الأهمية - الأبعاد - الخصائص - المميزات - العيوب - آليات وأساليب العمل)؟
- ٢- ما ملامح الجهود المصرية في تطوير القيادات المدرسية بالتعليم الثانوي؟
- ٣- ما واقع ممارسات القيادة في المدارس الثانوية العامة بمصر؟
- ٤- ما المقترحات الإجرائية لتطبيق نمط القيادة الخادمة بالمدارس الثانوية العامة في

مصر؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف التالية:

- ١- التعرف على الإطار النظري والمفاهيمي للقيادة الخادمة.
- ٢- التعرف على ملامح الجهود المصرية في تطوير القيادات المدرسية.
- ٣- الوقوف على واقع ممارسات القيادة داخل المدارس الثانوية العامة بمصر.
- ٤- التعرف على المقترحات الإجرائية اللازمة لتطبيق نمط القيادة الخادمة بالمدارس الثانوية العامة بمصر.

أهمية الدراسة:

المستوى النظري:

تتمثل أهمية الدراسة على المستوى النظري في التعرف على الأسس الفكرية، والأطر النظرية لمدخل القيادة الخادمة كأحد المداخل الإدارية المعاصرة للقيادة، وبيان دوره في تحقيق الفعالية للمؤسسات التعليمية.

المستوى التطبيقي:

تفيد الدراسة أصحاب القرار بوزارة التربية والتعليم، والقائمين على العملية الإدارية بمدارس التعليم الثانوي في الوقوف على بعض أوجه القصور في الممارسات الإدارية، وأهمية تبني بعض المقترحات الإجرائية لتطبيق نمط القيادة الخادمة؛ من أجل تطوير الممارسات الإدارية، وتطوير وتحسين المدارس الثانوية المصرية.

منهج الدراسة:

تستخدم الدراسة المنهج الوصفي؛ لملاءمته لطبيعتها، والذي يتم من خلاله "وصف الظاهرة اعتمادًا على جمع البيانات وتصنيفها ومعالجتها، وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا؛ لاستخلاص دلالتها، والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الموضوع محل البحث، كما أنها كثيرًا ما تتعدى الوصف إلى التفسير، وذلك في حدود الإجراءات المنهجية المتبعة (الرشدي، ٢٠٠٠، ٥٩).

ويأتي استخدام المنهج الوصفي كمحاولة لوصف ودراسة المشكلات التي تعاني منها القيادات بالمدارس الثانوية العامة بمصر بشكل تفصيلي وذلك بالاعتماد على القوانين واللوائح والأدبيات السابقة من أجل التوصل لحلول تساعد في مواجهة تلك المشكلات من خلال اتباع آليات محددة لتطبيق نمط القيادة الخادمة بالمدارس الثانوية العامة في مصر.

مصطلحات الدراسة:

القيادة الخادمة Servant leadership:

هناك العديد من التعريفات الخاصة بالقيادة الخادمة، منها ما ينظر إليها على أنها: ذلك النمط من القيادة الذي يحترم كرامة الفرد، ويعلى من شأنه، ويومض فيه ما أمكن نزعته الإبداعية الفطرية للقيادة (Patterson, 2003, 2).

وتعرف بأنها القيادة التي يخدم فيها القادة وبتركيز كبير على مرؤوسيههم، فيكونوا الهم الأول، وتكون المنظمة وقضاياها الهم الثاني (الطحاينة، والخصاونة، ٢٠٠٧، ١٤٢). وهناك من يعرفها بأنها فلسفة عملية ينتهجها القائد؛ لدعم الآخرين والعمل على خدمتهم (Hill, 2008). وكذلك القادة الخادمين هم أولئك الذين يركزون على خدمة الأتباع، فالأتباع يمثلون الشغل الشاغل للقادة الخادمين ثم يأتي بعده الأمور التنظيمية (Dennis & Bocarnea, 2005, 601).

يمكن تعريف القيادة الخادمة إجرائيا بأنها: أسلوب قيادي يتضمن مجموعة من الممارسات التي تهدف إلى خدمة العاملين بالمدرسة الثانوية العامة، وتلبية احتياجاتهم، وتقديم مصلحتهم الشخصية على المصلحة الذاتية للقائد، من أجل تكوين علاقات قوية معهم، مما يساعدهم على تخطي مشكلاتهم النفسية، وتهدف أيضا إلى تحفيزهم، وإطلاق طاقتهم للمشاركة في وضع خطط، ورؤى مستقبلية - كل حسب مهارته وخبرته - تساعد في تحقيق الأهداف التنظيمية للمدرسة، والمشاركة في تحقيق تقدم المجتمع.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

(١) دراسة بعنوان "آليات تطبيق القيادة الخادمة في المدارس السعودية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية (النايف، ٢٠٢٠، ٤٥٩-٤٩٠):

وهدفت الدراسة إلى:

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

المنهج: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

وتوصلت الدراسة إلى:

١- معاناة قيادات المدارس الثانوية السعودية من مشكلات عدة تحد من قدراتهم على تنمية مهارات القيادة الخادمة.

٢- تعدد مميزات ممارسة مديري المدارس الثانوية الأمريكية لمهارات القيادة الخادمة.

(٢) دراسة بعنوان: "تصور مقترح لتحسين إدارة المدارس الثانوية باستخدام مدخل القيادة الخادمة" (الجهني ٢٠١٩، ١٧٥-٢١١):

هدفت الدراسة إلى:

١- التعرف على مستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الخادمة من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بشرق مدينة الرياض.

٢- تحديد المقترحات التي من شأنها تحسين إدارة هذه المدارس باستخدام مدخل القيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمات.

٣- وضع تصور مقترح لتحسين إدارة المدارس الثانوية باستخدام مدخل القيادة الخادمة. استخدمت الدراسة المنهج: الوصفي (التحليلي).

وتوصلت الدراسة إلى:

١- مستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الخادمة من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بشرق مدينة الرياض، جاء بدرجة عالية وكان الترتيب التنازلي لأبعاد القيادة الخادمة حسب مستوى الممارسة (بعد الإيثار - بعد العلاقات الإنسانية - التمكين - القيم الشخصية - المسؤولية التنظيمية - تصميم خطط مقنعة).

٢- درجة الاستجابة على المقترحات التي من شأنها تحسين إدارة المدارس الثانوية باستخدام مدخل القيادة الخادمة جاءت بدرجة عالية.

(٣) دراسة بعنوان: القيادة الخادمة لمديري المدارس، والرضا الوظيفي للمعلمين في مصر: نموذج بنائي مقترح" (صلاح الدين، ٢٠١٦):
هدفت الدراسة إلى:

- ١- بناء نموذج نظري يصف العلاقة بين القيادة الخادمة، والرضا الوظيفي كمدخل للمدرسة الفعالة.
 - ٢- الكشف عن واقع ممارسات مديري المدارس للقيادة الخادمة، ودرجة الرضا الوظيفي للمعلمين في مصر.
 - ٣- اختبار مدى انطباق النموذج النظري المفترض على الواقع الميداني في المدارس المصرية، وتوليد نموذج المعادلة البنائية الذي يطابق بيانات الدراسة الميدانية.
 - ٤- التوصل إلى نموذج مقترح؛ لتفعيل العلاقة بين القيادة الخادمة، والرضا الوظيفي بما يحقق المدرسة الفعالة في مصر.
- استخدمت الدراسة: منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

- ١- أن بنية القيادة الخادمة لدى مديري المدارس في مصر تتضمن ثلاثة أبعاد أساسية هي (الرعاية والتخطيط المقنع، الإيثار والتلاحم العاطفي، الحكمة).
- ٢- أن الرضا الوظيفي لدى المعلمين في مصر بنية ثلاثية الأبعاد تتضمن (الرضا عن الترقية، الرضا عن المدير، الرضا عن طبيعة العمل).
- ٣- أن تقدير المعلمين من عينة الدراسة لممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة الخادمة منخفضة عامة، وكان أكثرها انخفاضاً ممارسة المدير لسلوكيات الإيثار، والتلاحم العاطفي، يليها سلوكيات الرعاية، والتخطيط المقنع.

٤- أن الرضا الوظيفي العام منخفض لدى المعلمين من عينة الدراسة، وأكثر أبعاده انخفاضاً هو الرضا عن الترقية، يليه الرضا عن طبيعة العمل، ثم الرضا عن المدير.

٥- أن النموذج النظري المعدل للبحث لم يطابق بيانات الدراسة الميدانية، ولتحقيق المطابقة تم إضافة المسار الانحداري من البعد الثالث للقيادة الخادمة (الحكمة لدى المدير) إلى البعد الثاني للرضا الوظيفي (رضا المعلمين عن المدير) ومن ثم تحققت المطابقة الجيدة للبيانات.

ثانيًا: الدراسات الأجنبية:

(١) دراسة بعنوان: "العلاقة بين القيادة الخادمة ومدى استقرار المعلمين وإنجاز الطلاب" (Murphy, 2020):

هدفت الدراسة إلى: تحديد مدى تأثير القيادة الخادمة على كلا من استقرار المعلمين، وتحصيل الطلاب، ومعرفة مدى تأثير بقاء واستقرار المعلمين على إنجاز الطلاب. استخدمت الدراسة: المنهج الكمي.

توصلت الدراسة إلى:

١- القيادة الخادمة تقدم المساعدة، والدعم من أجل الاحتفاظ بالمعلمين، وتحسين إنجاز الطلاب، حيث توجد علاقة إيجابية بين القيادة الخادمة، وبين نية المعلمين للبقاء في المدرسة.

٢- الفهم المحدود لأساليب القيادة الفعالة هو أحد أسباب عدم القدرة على الاحتفاظ بالمعلمين، وهي أحد أسباب ترك المهنة.

٣- فقدان المعلمين ذوي الكفاءة يؤثر سلبًا على إنجاز وتحصيل الطلاب.

(٢) دراسة بعنوان: "خصائص القيادة الخادمة: تأثير تبني القادة للقيادة الخادمة في**ممارساتهم اليومية على مدارس المناطق الحضرية" (Holmes, 2020):**

هدفت الدراسة إلى: اكتشاف تأثير خصائص القيادة الخادمة على الممارسات اليومية لقادة المدارس الحضرية، وتقييم كيفية تطبيق تلك الخصائص من أجل تقديم حلول بديلة لمواجهة التحديات التي تواجه قادة المدارس في المناطق التعليمية الحضرية، باستخدام مبادئ القيادة الخادمة في توفير القيادة التعليمية الفعالة، وتعزيز نمو الموظفين والطلاب في مدارسهم.

استخدمت الدراسة: منهج البحث العلمي المختلط (الطريقة المختلطة).

وتوصلت الدراسة إلى:

- ١- العثور على خصائص تكوين الرؤية، والبصيرة، والإشراف، والإقناع في ممارسات القادة، وهي توجههم لاستثمار الطاقات البشرية، ونمذجة هذه الخصائص.
- ٢- يهتم القادة الخدم بالعناية بأتباعهم، وتهيئة بيئة مناسبة تدعم تنمية الآخرين.
- ٣- اتفق معظم المشاركين على أن النمذجة، والتوجيه، وعرض خصائص القيادة الخادمة سيكون له تأثير إيجابي على البيئة المدرسية.
- ٤- أكدت الدراسة على أن القيادة الخادمة هي أسلوب قيادي قابل للتطبيق في منطقة المدارس الحضرية على الرغم من وجود بعض التحديات التي يواجهها قادة هذه المدارس ومنها (ارتفاع معدلات التسرب، انخفاض معدلات تخرج الطلاب، انخفاض معنويات المعلمين، فشل المدارس، نقص الموارد المالية، انتشار الجريمة في تلك المناطق).

(٣) دراسة بعنوان: "تنشئة القادة الخادمين في التعليم الثانوي (Chan,2017):

وهدفت الدراسة إلى: اكتشاف طرق جديدة لغرس القيادة الخادمة بين المتعلمين في التعليم الثانوي، والتوصل إلى كيفية تطوير القيادة الخادمة بين المتعلمين، والمراهقين في هونج

كونج؛ ليصبحوا وكلاء للتغيير، وليتخذوا إجراءات لإحداث تغييرات في مجتمعهم من خلال التعليم والإرشاد ومشاريع الخدمة.

استخدمت الدراسة: المنهج الكيفي.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

أن برامج المناهج الدراسية المشتركة التي تهتم بتعليم الخدمة توفر فرص للمتعلمين؛ لتطوير سمات القيادة الخادمة.

التعليق العام على الدراسات السابقة:

في ضوء ما تم عرضه من دراسات سابقة مرتبطة بموضوع البحث، يلاحظ أنها قد أوضحت الدور الحيوي للقيادة الخادمة في تطوير، وتحسين المؤسسات التعليمية، وساعدت ممارسة القيادة الخادمة على تحسين جودة المخرجات التعليمية للتعليم الثانوي، وتوجيه كافة الموارد لتحقيق الأهداف التربوية، حيث تراعى القيادة الخادمة البعد الأخلاقي إلى جانب الأبعاد الإدارية، والفنية، وذلك بسبب ما فرضته القيم الجديدة لعالم اليوم من تحديات، وتطورات سريعة ومتلاحقة، ويتضح من عرض الدراسات السابقة ما يلي:

- لقد دعمت الدراسات السابقة الدراسة الحالية في تكوين إطار مرجعي نظري حول القيادة الخادمة.
- أجريت معظم الدراسات في بيئة غير مصرية، أما الدراسة الحالية فهي تهتم بالتعليم الثانوي العام في مصر.
- توصلت الدراسات السابقة إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الخادمة، وبعض المتغيرات الأخرى كالرضا الوظيفي، وارتفاع إنجاز الطلاب، وزيادة تحصيلهم الأكاديمي، بالإضافة إلى ارتفاع نسبة استقرار المعلمين بالمدارس، وسيادة مناخ تنظيمي فعال في ظل وجود مدرسة فعالة.

- اقترحت دراسة أجريت في هونج كونج على ضرورة اكتشاف طرق جديدة لتنشئة جيل من القادة الخدم، وتطوير سمات القيادة الخادمة لديهم عن طريق دمج برامج المناهج الدراسية المشتركة والتي تساهم في تنشئة جيل من القادة الخدم في التعليم الثانوي، قادرين على أن يصبحوا وكلاء للتغيير لإحداث تغييرات في مجتمعهم من خلال التعليم، والإرشاد، ومشاريع الخدمة.
 - وتوصلت دراسة (صالح، ٢٠١٦) إلى أن بيئة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس في مصر تتضمن ثلاثة أبعاد أساسية هي (الرعاية والتخطيط المتبع، الإيثار والتلاحم العاطفي، الحكمة).
 - وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لمتغير الدراسة (القيادة الخادمة)، وكذلك المرحلة الدراسية التي يتم التركيز عليها، وهي التعليم الثانوي من أجل الوصول لمقترحات تساعد في تطوير المدرسة الثانوية العامة في مصر عن طريق تطبيق نمط القيادة الخادمة.
 - وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها تناولت دراسة القيادة الخادمة من منظور تحليلي، مع عدم ربطها بمتغيرات أخرى (كالرضا الوظيفي - المدرسة الفعالة - إنجاز الطالب - استقرار المعلمين).
- خطوات الدراسة:**

- **الخطوة الأولى:** الإطار العام للدراسة.
- **الخطوة الثانية:** تناولت الإطار النظري للقيادة الخادمة.
- **الخطوة الثالثة:** تناولت ملامح الجهود المصرية في تطوير القيادات المدرسية بالتعليم الثانوي.
- **الخطوة الرابعة:** تناولت واقع ممارسة القيادة في المدارس الثانوية العامة بمصر.

- **الخطوة الخامسة:** عرضت بعض المقترحات الإجرائية التي تسهم في تطبيق القيادة الخادمة في المدارس الثانوية العامة بمصر.

المحور الأول: الإطار النظري للقيادة الخادمة:

تمهيد:

إن النمط القيادي الذي يمارسه المديرون يعتبر سبباً مهماً إلى جانب العديد من الأسباب التي تؤثر على أداء العاملين سواء بالسلب، أو الإيجاب، فالقيادة الحقيقية والناجحة تسعى جاهدة إلى تفهم الآخرين، والتعرف على احتياجاتهم ومن ثم العمل على تحقيقها، وعند تحقيق احتياجاتهم سيصبح من مسؤوليات العاملين تحقيق الأهداف التنظيمية دون أن يحثهم شخص ما لتحقيقها، لأنهم سيشعرون بالولاء لهذا القائد ولهذه المنظمة؛ فيسعون للعمل على تطويرها وتحسين مخرجاتها. "وترتكز فكرة القيادة الخادمة على خدمة الآخرين، وتلبية احتياجاتهم، فالقيادة الخادمة أسلوب للقيادة معتمد على العمل الجماعي، والإحساس بالانتماء للمجتمع، وعلى المشاركة في صنع القرارات، والسلوك الأخلاقي القوي والحرص على نمو الأفراد. وبذلك تقوم القيادة الخادمة على مجموعة من المبادئ الأساسية وهي: التركيز على الأتباع، العمل الجماعي، مشاركة الأتباع في صنع القرارات، وضع مصلحة الأتباع قبل المنظمة ذاتها، تشجيع النمو المهني والشخصي والوجداني للأتباع، وتمكين الأتباع (صلاح الدين، ٩٨).

ولذلك "يؤمن ممارس القيادة الخادمة أن الأهداف التنظيمية سوق تتحقق على المدى الطويل فقط من خلال تسهيل نمو وتطور ورفاهية العاملين الذين يشكلون المنظمة" (Cerit, 2009, 601).

نشأة وتطور القيادة الخادمة:

مع نهايات القرن الماضي وبداية الألفية الجديدة ظهر توجه جديد في المنظمات الاقتصادية العالمية، تبعه توجه مشابه في المنظمات التربوية يدعو إلى التخلي عن المفهوم

التقليدي للقيادة المستندة إلى الهرمية والوصاية وسلطة المركز، وتبنى أنماط، ونماذج قيادية جديدة، تشجع العمل الفريقي التعاوني، والمشاركة في صنع القرار، والاهتمام بالمؤوسين، وتعزيز نموهم. كل ذلك في إطار أخلاقي إنساني يتزامن فيه الارتقاء بأداء المنظمة، ونوعية إنتاجها والاعتناء بالعامل والاهتمام به (أبو تيه والخصاونة، ٢٠٠٧، ١٤٠).

كما أن فلسفة نظرية القيادة وممارساتها قد تطورت عبر المراحل التاريخية، وتحولت من النماذج الحالية التي تنظر إلى قيادة الأفراد، إلى مدخل أو فلسفة جديدة تركز على العلاقة بين طرفي العملية وهما القائد والأتباع، والتي تجعل الأتباع في الأولوية، ولعل نظرية القيادة الخادمة هي من جسدت هذه الفلسفة. ولعل السبب وراء ذلك التطور أنه منذ الثورة الصناعية، كان المديرون يميلون لرؤية الناس على أنهم أشياء، واعتبرت المؤسسات العمال بمثابة تروس داخل آلة. وفي العقود القليلة الماضية شهدنا تحولاً في هذا الرأي الذي طال أمده؛ بسبب الأفكار التي طرحها روبرت جرينليف Robert Greenleaf وغيره ممن اتبعوا نهجه (Spears, 2005, 1).

ولا تعتبر القيادة الخادمة مفهوم حديث العهد، حيث يشير الواقع إلى وجودها منذ زمن بعيد يمتد إلى آلاف السنين، ويؤرخ (رشيد & مطر) أن الصينيين عرفوا القيادة الخادمة في القرن الرابع قبل الميلاد. وتشير إحدى مخطوطات القائد (Lao-Tzu) والذي يعتقد أنه عاش في الفترة بين ٥٧٠ - ٤٩٠ قبل الميلاد في مدينة (Tao TeChing) الصينية - إلى قوله إن القائد يجب أن ينظر جيداً ليس إلى ما يرضى نفسه، ولكن إلى ما يرضى رعاياه، والملك هو خادم رعاياه، ويتمتع بموارد الدولة جنباً إلى جنب مع الشعب. وكذلك ما ورد في الإنجيل من قصص يدل بوضوح على أن القيادة الخادمة تمثلت في قيام السيد المسيح (ع)، فقد ورد في الإنجيل أنه قام بجمع تلاميذه في تلك الليلة، وبدأ بغسل أقدامهم الواحد تلو الآخر، ثم طلب منهم أن يفعلوا ذلك للناس؛ لأنهم وجدوا ليخدموا (رشيد & مطر، ٢٠١٦، ٤٦-٤٧).

وقد قدم الإسلام نماذج رائعة على الإطلاق تجسد مفهوم القيادة الخادمة فقد " كان الرسول (ﷺ)، وأهل بيته، وصحبه المنتجون يتسابقون في خدمة الآخرين، وكان التابعون يحددون مقام القائد في الإسلام بكل جرأة بقولهم (إذا أردت أن تكون إمامي فكن أمامي). وقد أرسى الرسول الكريم (ﷺ) مفهوم القيادة الخادمة بالأحاديث النبوية الشريفة: "سيد القوم خادمهم"، "سيد القوم خادمهم وساقبيهم وأخرهم شرباً"، سيد القوم في السفر خادمهم، فمن سبقهم في الخدمة لم يسبقوه بعمل إلا الشهادة". وكان الرسول يحث أصحابه على قضاء أعمال الآخرين حتى جعلها أفضل من الصلاة، والصوم، والتهدج (رشيد & مطر، ٤٨-٤٩). أما في الفكر الإداري المعاصر فإن أول من كتب عن القيادة الخادمة هو روبرت جرينليف Robert Greenleaf فهو أول من تحدث عنها في سبعينات القرن الماضي في مقاله الشهيرة الخادم كقائد The servant as leader عام ١٩٧٠، والمؤسسة كخادم Trustees as servant عام ١٩٧٢، والأمناء كخادمين servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness، وفي كتابه القيادة الخادمة: رحلة في طبيعة النفوذ الشرعي والعظمة servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness (إبراهيم، الشهومي، ٢٠١٨، ١٣٧).

وهناك بعض العوامل الثقافية والسياسية التي ساعدت على ظهور القيادة الخادمة " فقد تميزت فترة الستينات والسبعينات من القرن الماضي بكونها فترة اضطراب في كل نواحي الحياة للعالم أجمع. كان الترقب بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية هو سيد الموقف، وجه آخر للعالم يتبلور، هيمنة المخابرات تمثلت في اغتيال كينيدي رئيس أكبر دولة في العالم، الولايات المتحدة الأمريكية، وافتعال الأزمات تمثلت في أزمة جزيرة الخنازير وحرب فيتنام، وما شابه ذلك كالحرب الباردة التي تمثلت في السباق نحو التسليح، التجسس القطبية، تغيرات عصرية، اجتماعية وسياسية.

بدأ جيل ما بعد الحرب العالمية الثانية في الظهور، وكان الكثير من المؤسسات تتهار، وتتحطم مخلفة وراءها ضحايا من العاطلين. لكن الأكثر إثارة في هذه العناوين كان موضوع استجواب السلطة (القيادة) المتمثلة بالرئيس الأمريكي (Nixon) على إثر فضيحة التجسس. تلك العناوين البارزة تعكس طبيعة الأوقات الصعبة، فالستينات والسبعينات كانتا وقت الاضطراب، وتوقعات بمتغيرات اجتماعية وحضارية فكان إحساس جرينليف أنهم يعيشون أزمة قيادة، مما دفعه لتقديم المساعدة وتقديم حلول. وقد تأثر جرينليف في كتاباته عن القيادة الخادمة بحدثين وهما:

الأول: قراءته لما كتبه الفيلسوف الفرنسي ألبرت كامو، حيث تكلم عن الطبيعة القوية للنفس، وكذلك التغيير والإمكانية التحويلية ضمن المجتمع في عمله الخاص. وقد آمن جرينليف بوجهة نظر كامو للفردية والفكرة المبدعة التي تخلق القدرة داخل كل شخص. هذه الطاقة من الفردية أصبحت من المكونات الضرورية لنظرية جرينليف في نموذج قيادة الخادم (رشيد، مطر، ٤٩-٥٢).

الثاني: قراءة جرينليف لأحداث رواية قصيرة بعنوان "رحلة إلى الشرق" للكاتب الألماني هرمان هسي Herman Hesse والتي كتبها عام ١٩٥٦، وتتحدث الرواية عن مجموعة من الرجال الذين تم انتقاؤهم لرحلة دينية أسطورية، ولكل منهم طموحاته وأحلامه، وكان بصحبته رجل يدعى ليو Leo، كان يقوم بخدمتهم، والسهير على راحتهم، وكان يشجعهم بعزمه وأغانيه، ولسوء الحظ اختفي الخادم ليو، وبعدها وقعت المجموعة في فوضى، مما دفعهم لإلغاء الرحلة. ثم يبين الراوي أنه بعد تجوله لسنوات عديدة قد التقى بـ ليو Leo؛ ليكتشف أن ليو الذي عرف بالخادم كان كبير رجال الدين، ومرشدهم الروحي وقائدا عظيما وشريفا، وكان يقوم بدورين غالبا ما ينظر إليهما على أنهما متناقضان في ثقافتنا، فالخادم الذي تعامل بنزاهة وثقة وألهم الآخرين، وساعدهم على النمو، فذلك هو القائد

الذي يجب الوثوق به، والذي يجب أن يكون في مقدمة الطريق لأنه يشكل مصائر الآخرين (Chan, 2017, 13-14).

فالقيادة الخادمة هي نمط قيادي يسعى بشكل مباشر إلى خدمة العاملين، ورعاية مصالحهم، ويهتم بالأمور الحياتية، والشخصية المتعلقة بهم، كما يبذل مزيداً من الجهد من أجل تطويرهم، وزيادة إنتاجيتهم مما يساعد على تحقيق الأهداف المنشودة، وزيادة جودة العمل. ويمكن القول إن القيادة الخادمة امتداد للنمط السلوكي والأخلاقي الذي يعطى قيمة عالية للأفراد، ويوفر لهم النموذج، والقُدوة؛ ليصبحوا قادة خدم يقومون بخدمة غيرهم.

تعريف القيادة الخادمة Servant leadership:

لقد تعددت التعريفات التي توضح مفهوم القيادة الخادمة وفق وجهات نظر المنظرين لها، وطبيعة فكر روادها حول هذا المفهوم. فالقيادة الخادمة هي "عملية مركبة من الفهم والممارسة لنمط قيادي، يتم فيه تقديم مصلحة المرؤوسين على رغبات ومصالح القائد، بهدف الارتقاء بالمرؤوسين وتنميتهم، إضافة لإعلاء وتنمية روح العمل الجماعي فيهم، كما أنها تشترك هؤلاء المرؤوسين في القوة والمكانة بهدف تحقيق مصلحة مشتركة لكل من المرؤوسين والمنظمة في كل مستوياتها. (Laub, 2004, 8) فالقيادة الخادمة وفقاً لتعريف جرينليف هي "فلسفة يتبناها القائد من أجل دعم الآخرين وخدمتهم ومساعدتهم" (عجوة، ٢٠١٠، ١).

ووصفت بأنها "تهج إنساني يحمل نظرة متفائلة للعاملين، اعتقاداً بأنهم سيستجيبون بشكل إيجابي للقادة الذين يظهرون خصائص القيادة الخادمة، والذين يحفزون الموظفين ويخلقون بيئة عمل داعمة ومهتمة بالعاملين في المقام الأول (Fields, Thompson, 2015, 94).

ويعرف القائد الخادم بأنه "قائد يسعى؛ لتمكين العاملين معه بدلاً من السيطرة عليهم، ويشجعهم على المشاركة والإبداع، واستخدام الإقناع بدلاً من الإكراه، مع محاولة الوصول

إلى التوافق في الآراء، ولا يسعى للحصول على مكانة أعلى من خلال نسب الإنجازات لنفسه وإنما يعمل دائما على مساعدة الآخرين في تحقيق الأهداف التنظيمية (عجوة، ٢٠١٠، ١). ويمكن تعريف القائد الخادم بأنه القائد الذي يقدم الدعم والتشجيع لأتباعه من خلال تمكينهم وإعطاء الأولوية لتلبية احتياجاتهم، وتحفيز إمكاناتهم الكاملة، فهو قائد يعطى أهمية كبرى لمصالح واحتياجات أتباعه، بل ويقدمها على مصلحته الشخصية، ويحاول باستمرار دعم فريق العمل، وينسب النجاح دائما لهذا الفريق، وليس لنفسه، مما يخلق بيئة إيجابية تعزز لديهم الشعور بالأمان النفسي، والشعور بالثقة مما يدفع جميع التابعين لبذل أقصى جهد؛ لتحقيق أهداف المنظمة، بل والاتجاه نحو التطوير والإبداع.

فلسفة القيادة الخادمة:

ترتكز فلسفة القيادة الخادمة بالدرجة الأولى حول أسلوب تقديم المساعدة، والعون للآخرين من أجل تحقيق آمالهم، والتعرف عليهم، وبناء العلاقة معهم، وكذلك توفير البيئة والظروف الملائمة من أجل تطوير، وتحسين مهارات الآخرين؛ حتى يتمكن هؤلاء الأفراد على المدى البعيد من العمل باستقلالية في موقف معين من أجل تطوير المنظمة التي ينتمون إليها (متعب، ٢٠١٥، ٨).

وبذلك فإن "القيادة الخادمة تقوم على فكرة ذكية وهيأن القيادة عندما تقود الأفراد وتخدمهم يكونون أكثر استعدادا لخدمة الآخرين بأنفسهم. ومما يدعم هذه الفكرة ويساعد في إنجاحها حقا هو ضرورة اختيار الأفراد الذين يشغلون منصب القائد الخادم، وأن يكونوا ممن يميلون للخدمة أولا، ولديهم الاستعداد أن يكونوا خدما للآخرين (دهليز، ٢٠١٨، ٤٧٠).

ولذلك نجد أن جرينليف Greenleaf قد استنتج أن القيادة العظيمة لا تنبثق من الموقع والمكانة، أو المهارة، ولكنها تتبع من إرادة الفرد نحو خدمة الآخرين، فالقائد الخدم هو خادم أولا، فالخدمة أولا ثم القيادة ثانيا *Serve first and lead second*. وهذا الشعور

الطبيعي للخدمة أساسه الروح، فالروح هي القوة المحركة التي تعد الأشخاص لكي يكونوا خدام للآخرين (ندا، ٢٠١٢، ٣٥٦).

أهمية القيادة الخادمة:

تعتبر القيادة الخادمة من الأنماط القيادية المهمة للتابعين حيث إنها تنشئ بيئة مفتوحة، حيث يشعر الآخرون بارتياح، فكل شخص لديه صوت مسموع، وعمل يقوم بإنجازه بمهارة وتعاون وصدق - وبذلك تتسم هذه البيئة بالإيجابية الفكرية التي تساعد على تكوين علاقات إيجابية، وتوجه الجميع للعمل بجد ومثابرة. فالقيادة الخادمة تتمثل أهميتها فيما يلي (Duggan, 2014, 412-413):

أ- بناء الفريق **Team building**:

إن القائد الذي يستخدم القيادة الخادمة يدرك تماما أن اتباع الأسلوب الاستبدادي، أو الهرمي يؤدي إلى زيادة الاغتراب والخلافات لدى الموظف. لكن استخدام القيادة الخادمة يؤدي إلى نتائج مفيدة لفريق العمل ككل، فالقيادة الخادمة تساعد كل عضو من أعضاء الفريق؛ ليقدم مساهماته بناء على مهارات وخبرات كل فرد من أفراد الفريق، وهذا النوع من القيادة يؤدي إلى بناء فريق عمل يسمح لكل فرد بعرض مهارات التعاون بشكل أكثر فعالية مع بقية أفراد الفريق.

ب- الإنجاز **Achievement**:

وفيه يستخدم القائد الإعداد كأسلوب قيادي، حيث يحدد القائد معايير عالية لنفسه وللأتباع، وكما أن اتباع أسلوب القيادة الخادمة يشرك القائد جميع أعضاء الفريق في وضع الأهداف والغايات، لذلك سيكون لكل فرد صوت في اتخاذ القرار، بالإضافة إلى أن القائد يخلق جوا إيجابيا نحو قيمهم، وهذا النوع من القيادة يسمح للموظفين بوضع مؤشرات الأداء

الرئيسية الخاصة بهم، مما يعطى الموظف الصلاحيات اللازمة لإجراء التغييرات التي تؤدي إلى نجاح المنظمة على المدى الطويل.

ج- التغيير: Change

تتطوي إدارة التغيير على وضع رؤية للمستقبل باتباع أسلوب القيادة الخادمة من خلال تحديد مهام وأهداف المنظمة بناء على وجهات نظر الموظفين، مما يمكن الموظفين من إدارة حياتهم المهنية الخاصة بشكل أكثر فعالية، ويحقق التوازن المناسب في الحياة، عندما يقررون مستقبلهم الخاص، لذلك يلعب الموظفون دوراً فاعلاً في تحديد انتقال المؤسسة إلى نمط جديد من العمل يكونوا أكثر ولاءً، أكثر إنتاجية، وأكثر رضا مما يحقق ميزة للمؤسسة على المستوى التنفيذي.

د - الرضا: Satisfaction

عندما يستخدم القائد نمط القيادة الخادمة، فإن الموظفين يعملون بشكل جماعي لمصلحة الجميع، وينعكس ذلك إيجابياً على معدلات الرضا لديهم؛ لأن جميع الاحتياجات يتم تلبيتها، وعندما يتبع القائد أسلوب القيادة الديمقراطي من خلال إشراك الجميع في عملية صنع القرار، فالقادة الخدام يضمنون أن آراء الجميع يتم الاستماع إليها.

أهداف القيادة الخادمة:

إن القيادة الخادمة نمط قيادي يعتمد على العطاء، ونكران الذات بدلاً من تمجيدها بالنسبة للقائد، فهي تلهم العاملين، وتحفزهم، وتشعرهم بالثقة في أنفسهم، وتقدم لهم المدح والشكر على أداء العمل بشكل جيد معتمدة في ذلك على حاجة النفس البشرية للتقدير، والشكر حول أداء العمل، وإنجازه على النحو المطلوب. ولذلك نجد أن القيادة الخادمة تهدف إلى تحفيز القائد ليكون قائداً ذكياً عاطفياً يسعى لخدمة الآخرين، ولا يتطلع إلى تحقيق مكاسب شخصية، أو الحصول على سلطة، أو مكانة وظيفية، وإنما يسعى بكل الوسائل

لخدمة أتباعه، ودعمهم واحتوائهم، واستخدام الإقناع وسيلة للتفاهم مع العاملين، وفي النهاية سوف تتجسد السلوكيات التي ينتهجها القائد في سلوكيات أتباعه (Ebener, David, 2010, 319).

وكذلك تسعى القيادة الخادمة إلى (العبرية، ٢٠١٧، ٢٦، ٢٨):

- التخلي عن المفهوم التقليدي للقيادة القائم على الهرمية، وسلطة المركز، موضحاً أنماطاً ونماذج قيادية جديدة.
 - تشجيع العمل التعاوني بروح الفريق.
 - المشاركة في صنع القرار، والاهتمام بالعاملين، وتعزيزهم ضمن إطار أخلاقي إنساني يعمل بتزامن على الارتقاء بأداء المنظمة، ونوعية إنتاجها مع الاعتناء بالعاملين، والاهتمام بهم.
 - خدمة التابعين بحيث يكونون فيما بعد أكثر استعداداً لخدمة الآخرين، ويتم ذلك بتشجيعهم وتحفيزهم، ويشترط أن يكون أولئك الأفراد ممن لديهم الاستعداد، والميل للخدمة أولاً.
 - تهيئة وتوفير مناخ داخل المنظمات يكون متماسكاً بين التابعين، يؤدي إلى تحقيق الألفة والوحدة بينهم.
 - إحداث التوازن في حياة الأفراد بين القيادة وخدمة الآخرين، كما تعمل على استثمار المواقف لممارسة أدوار قيادية فيها؛ لتكون المحصلة النهائية من تلك الحركة هي تحسين حياة الأفراد أولاً، ومن ثم دفع مستوى مؤسساتهم.
- أبعاد القيادة الخادمة:

تعددت أبعاد القيادة الخادمة بين الباحثين، وقد تم الاعتماد في دراسة استخدمها

Hale and Fields, 2007 على الأبعاد الآتية (Hale, Field, 399):

أ - الخدمة Service:

وهي تعني تقديم الخبرة والخدمة لكل من التابعين، والمنظمة، والمجتمع، وتشمل العديد من الأبعاد كالتوجه بالخدمة، تطوير التابعين، الإشراف التنظيمي، التمكين والعلاقات الموثقة، المسؤولية الأخلاقية، مساعدة التابعين على النمو، وضع التابعين في المقام الأول.

ب - التواضع Humility:

وهي تعنى وضع نجاح للتابعين فوق النجاح الشخصي للقادة، ويشمل هذا البعد العديد من الأبعاد كالسلطة الممزوجة بالعلاقات، الإيثار، الدعم العاطفي، الحب الأخلاقي، المصادقية، التبعية التطوعية، العلاقة الجديرة بالثقة، الروحانية العالية، السلوك الأخلاقي.

ج - الرؤية Vision:

وتعني امتلاك الرؤية والبصيرة الجامعة للقدرة على إيصال الرؤية للتابعين، والتأثير على رؤية التابعين، وتطوير رؤية مشتركة للمنظمة، وتشمل العديد من الأبعاد كالحكمة، الإقناع، التأثير، التأثير التحويلي، المصادقية، خلق قيمة مضافة للمجتمع، المهارات المفاهيمية.

وقد تبنى البحث نموذج باريتو وويلر Barbuto&Wheeler والذي حدد خمسة أبعاد للقيادة الخادمة نوضحها كالآتي (Barbuto, Wheeler, 2006, 318) :

أ. الدعوة إلى الإيثار Altruistic calling:

وتصف الدعوة إلى الإيثار رغبة القائد العميقة في تحقيق التأثير الإيجابي في حياة الآخرين من خلال خدمتهم، فالهدف النهائي هو الارتقاء بالآخرين، ووضع مصالحهم الشخصية قبل المصالح الذاتية للقائد نفسه، بل والعمل على تلبية احتياجاتهم.

ب. التلاحم العاطفي Emotional healing:

ويصف التزام القائد في تعزيز الشفاء الروحي للعاملين عند تعرضهم للصدمات النفسية، والمشقة الحياتية، فالقادة الذين يستخدمون التلاحم العاطفي هم مستمعون عاطفيون،

متطلبات تطبيق القيادة الخادمة بالمدارس الثانوية العامة في مصر: دراسة تحليلية

وفي غاية العظمة مما يساعدهم في تسهيل عملية شفاء الآخرين، وتهيئة بيئات آمنة للموظفين للتعبير عن مشاكلهم الشخصية والمهنية، مما يساعد في تحول أولئك المتابعين الذين يعانون من المشاكل الشخصية إلى قادة ذوي خبرة عظيمة في مساعدة الآخرين.

ج. الحكمة Wisdom:

وتشير الحكمة إلى القدرة على فهم الظروف البيئية المحيطة، والتعرف على العواقب المحتملة والآثار المترتبة عليها، فالقائد الخادم ملاحظ، ولديه تفكير استباقي عبر عدة سياقات، تمكنه من فهم وترجمة معارفه إلى مستقبل عملي.

د. التخطيط المقنع Persuasive Mapping:

ويصف التخطيط المقنع مدى قدرة القائد على استخدام المنطق السليم والنماذج العقلية؛ لإقناع الآخرين، فالقائد الخادم لديه مهارة فائقة في رسم الخطط المقنعة، والقدرة في التعبير عن القضايا، وإقناع الآخرين بالتصور الأفضل لمستقبل المنظمة، ومساعدتهم على التفكير في رسم هذا المستقبل.

هـ. الرعاية التنظيمية Organizational Stewardship:

وتعبر عن مدى قدرة القائد في إعداد منظمة قادرة على المساهمة الإيجابية في المجتمع من خلال برامج التنمية المجتمعية والتوعية، وتتطوي أيضا على مسؤولية المنظمة عن رفاهية المجتمع، والتأكد أن جميع القرارات المتخذة تصب في مصلحة المجتمع، وتعود بالفائدة على العاملين أيضا.

وقد حدد Patterson سبعة أبعاد للقيادة الخادمة وهي: الحب، التواضع، الإيثار، الرؤية، التمكين، الثقة، الخدمة (Patterson, 2003, 11).

أما دنيس فقد وضع تصورا لأبعاد القيادة الخادمة، تضمن خمسة أبعاد وهي (Dennis, 2004, 3): الحب الأخلاقي، التمكين، الرؤية، التواضع، الثقة.

وقد ركز Laub على ستة أبعاد للقيادة الخادمة وهي (Laub, 1999, 33) : تقييم الأفراد، تنمية الأفراد، بناء المجتمع، توفير القيادة، مشاركة القيادة، الأصالة. وقد طور Russel and Stone مقياس آخر للقيادة الخادمة يتضمن تسعة أبعاد للقيادة الخادمة وهي (Stone, Russel & Patterson, 2004, 349-361): الرؤية، الصدق، النزاهة، الثقة، الخدمة، النمذجة، الريادة، التمكين، تقدير الآخرين. وقد تعددت مقاييس أبعاد القيادة الخادمة إلا أنها تركز على توافر السمات الأخلاقية كالصدق والنزاهة والتواضع والحب والإيثار، وكذلك مدى مشاركة القيادة مع الآخرين وتمكينهم، وبذل الجهد من أجل تطويرهم، وقبول جميع العاملين وتقديرهم بشكل مستمر، واستخدام الإقناع؛ لتكوين رؤية مستقبلية واعدة.

خصائص القائد الخادم:

إن مهمة أي قائد صنع المزيد من القادة، والقائد الخادم يسعى أيضًا إلى تعزيز نمو أتباعه مهنيًا، وشخصيًا، واجتماعيًا، ونفسيًا، لذلك يجب أن يتمتع بمجموعة من الخصائص التي تمكنه من الوصول إلى غاياته كالقدرة على الإدارة الذاتية، والقدرة على التحكم في الانفعالات، وكذلك القدرة على تكوين علاقات إنسانية، وأن تتجسد هذه الخصائص في أفعاله، فالأفعال تتحدث بصوت أعلى من الكلمات، وقد حدد سبيرز Spears عشر خصائص أساسية للقائد الخادم وهي (Spears, 2010, 25-30) :

أ. الاستماع: Listening:

عادة ما يتم تقييم القادة على درجة مهاراتهم في الاتصال، واتخاذ القرارات، ولكن بالإضافة إلى تلك المهارات يجب أن يتحلى القائد الخادم بمهارة الاستماع بانتباه للآخرين، ويسعى لتحديد إرادة المجموعة والعمل على تحقيقها. لذا يجب عليه الإنصات لما يقال، وما يدور في ذهن العاملين. ويشمل الاستماع أيضا سماع صوت المرء الداخلي، مع أخذ فترات منتظمة من التفكير فيما يقال. وهذا شيء أساسي لنمو القائد الخادم.

ب. التعاطف: Empathy

يسعى القائد الخادم إلى فهم الآخرين والتعاطف معهم، فدائماً ما يحتاج الناس إلى من يتقبلهم ويتعرف على طبيعتهم المتفردة. والقائد الخادم يجب أن يفترض النية الحسنة في العاملين، ولا يجرحهم كأشخاص حتى لو أضرط أحيانا إلى رفض سلوك معين، أو أداء معين في العمل.

ج. الشفاء: Healing

وهو من أعظم نواحي القوة في القيادة الخادمة، فالقائد الخادم يجب أن يدرك أن كثيرا من العاملين يعانون من آلام عاطفية، ونفسية، وعليه أن يمد يد العون لهم، ويساعدهم للتغلب على عقبات الحياة، لأن ذلك من شأنه تنمية العاملين وزيادة نموهم المهني.

د. الوعي: Awareness

إن الوعي العام بالأمر المحيطة، وكذلك الإدراك الذاتي يرفع مستوى القائد الخادم، ويساعده على فهم القضايا المشتملة الأخلاقيات والقيم. وعلى القائد الخادم أن يكون قادرا على رؤية أكثر الحالات دقة داخل الصورة الكلية والحكم عليها من زوايا أكثر تكاملا.

هـ. الإقناع: Persuasion

إن القائد الخادم لا يعتمد على سلطة المنصب القيادي في اتخاذ القرارات داخل المنظمة، وإنما يسعى على إقناع الآخرين عوضا عن إكراههم على الامتثال لقراراته. وهذا العنصر هو أحد أوضح الفروق بين النموذج الاستبدادي التقليدي، وبين القيادة الخادمة. فالقائد الخادم له دور فعال في بناء وحدة الرأي داخل المجموعات.

و. تكوين الرؤية: Conceptualization

يسعى القادة الخدام إلى تنمية مهاراتهم من أجل تحقيق أحلام عظيمة. فالنظر إلى منظمة ما من منظور رؤيوي يشير إلى ضرورة أن يفكر القائد الخادم فيما هو أبعد من

الحقائق اليومية. وتتطلب هذه الخاصية مستوى عاليا من الانضباط، والممارسة، والاهتمام بالاحتياجات اليومية للمنظمة، بالإضافة إلى ممارسة التفكير الرؤيوي بعيد المدى.

ز. البصيرة Foresight:

وترتبط هذه الخاصية بمدى قدرة القائد على فهم دروس الماضي، وحقائق الحاضر، والعواقب المحتمل حدوثها في المستقبل.

ح. الإشراف Stewardship:

ويتمثل في الالتزام بتلبية حاجات الآخرين أولا بانفتاح وإقناع بدلا من السيطرة والمراقبة، ويرى جرينليف أن كافة أفراد المؤسسة يلعبون أدوارا هامة لصالح المنظمة. فالمسؤولية هنا هي رغبة الفرد في تقديم الخدمة دون الضغط عليه، لأن لديه الرغبة الداخلية في الخدمة.

ط. الالتزام بنمو الآخرين Commitment to the growth of people:

يؤمن القائد الخادم بأن العاملين لهم قيمة جوهرية تتجاوز إسهاماتهم الملموسة كعاملين داخل المنظمة. وعلى هذا النحو يلتزم القائد الخادم التزاما عميقا بنمو كل فرد داخل منظمته. ويبدل كل ما في وسعه من أجل الرعاية الشخصية، والنمو المهني للموظفين. ويمكن أن يشمل ذلك توفير الاموال للتطوير الشخصي والمهني، والاهتمام الشخصي بالأفكار والمقترحات من الجميع، وتشجيع مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، والمساعدة الفعالة لإيجاد وظائف أخرى للموظفين المسرحين.

مسؤوليات واختصاصات القيادة الخادمة:

إن القائد الخادم له تأثير إيجابي على البيئة الأكاديمية، والسبب في ذلك أن القيادة الخادمة تقلل المسافة بين القادة وبين أولئك التابعين الذين نرغب في التأثير عليهم (Russell, 2014, 25-30).

ولذلك فإن " القائد الخادم يعمل على مساعدة الآخرين ويقدم لهم ما يحتاجونه ويسألهم من أجل الاطمئنان على سير العمل، وتقديم الدعم والمساعدة، ليس بغرض تصيد أخطائهم، أو معاقبتهم، أو تدوين ملاحظات عليهم، ولكن لتحقيق الاهداف المنشودة (بن طالب، ٢٠١٨، ٥٠٩).

كما أنه "يسعى لترسيخ القيم والرؤية المشتركة أولاً، ثم يعمل لإظهار أفضل ما يمتلكه أولئك الذين يخدمهم، وعندما يعرفون أنهم جميعاً مشتركون في اتخاذ القرارات التي تؤثر في حياتهم، يصبحون أكثر سعادة، ويغمرهم شعور كبير بالملكية والالتزام (Kausn, 2009, 24).

وبذلك يمكن القول إن "القائد الخادم يسعى؛ لتحقيق النجاح التنظيمي إلا أنه يؤكد - في المقام الأول- على نمو ورفاهية الأتباع مهنيًا، وشخصيًا، وكذلك نمو المجتمع فيحاول القائد الخادم أن يكون نافعا للمجتمع (Tischler, 2016, 2).

ويمكن توضيح بعض هذه الوظائف الأخرى للقائد الخادم وهي كالتالي (عجوة، ٢٠١٠، ١):

- تطوير الأفراد وسلوكياتهم في الإطار التنظيمي.
- الاستماع لمتطلبات العاملين وتزويدهم بالمعلومات المناسبة من أجل تحقيق أداء أفضل.
- بناء مهارات العاملين، وإزالة العقبات التي تواجه أداءهم لأعمالهم، فضلاً عن تشجيعهم وتمكينهم من حل المشكلات.
- تمكين العاملين بدلاً من السيطرة عليهم، واستخدام وسائل الإقناع بدلاً من الإكراه.
- تشجيع العاملين على المشاركة والإبداع، وتحقيق التوافق في الآراء داخل فريق العمل.

آليات وأساليب عمل القيادة الخادمة:

إن القيادة الخادمة امتداد لنظريات المنحى السلوكي التي تعطي الاهتمام للأفراد، والعلاقات الإنسانية، وتسعى باستمرار؛ لتمكينهم، وتطويرهم، ومنحهم الثقة؛ لرفع الروح المعنوية، وزيادة الإنتاجية بما يحقق جودة العمل، فالقائد الخادم يهتم بممارسة القيادة التعليمية القائمة على تكوين الفرق والعمل الجماعي، كي يركز على وضع رؤية مستقبلية لمدرسته، ويعمل على تحقيقها وتطويرها. ومن أجل تحقيق ذلك يتبع القائد الخادم الآليات الآتية" (Terosky & Reitano, 2016, 200-202):

(١) تحديد الهدف Purposing:

إن مسؤولية القائد هي وضع هدف للمؤسسة التعليمية، ويجب أن يكون واضحاً ومحدداً للآخرين، مع توفير الرؤية وإيجاد حلول للمشكلات، أو الصعوبات التي قد تواجههم في تحقيق هذا الهدف. وفي مدارس نيويورك العامة قام القادة الخدم بتحديد الهدف، وتوضيح الغرض منه في ضوء رؤية ورسالة المدرسة، والتزم هؤلاء القادة بتعزيز الوضوح، والإجماع، والالتزام بالهدف الأساسي للمدرسة بين جميع العاملين.

وقد اهتم هؤلاء القادة بإعطاء الأولوية القصوى للنمو المهني للمعلمين، مع التركيز على وضع خطط تحسين لتحصيل الطلاب، والتعامل بشكل فعال وإيجابي مع أولياء الأمور، والمجتمع المحيط.

وأثناء تنفيذ تلك الآلية (تحديد الهدف) تتضح أربعة من خصائص القائد الخادم بشكل واضح وهي تكوين الرؤية Conceptualization، والبصيرة Foresight والإشراف Stewardship والإقناع persuasion

(٢) بناء قدرات الأتباع Building follower's capacities:

فالقائد الخادم هو قائد موجه للعقل، حيث يكون لدى القائد رغبة شديدة في بناء، وتطوير قدرات الآخرين، وتمييزهم على الصعبيين المهني والشخصي، والوصول بهم إلى

أفضل مستوى ممكن من خلال توفير فرص التطوير المهني. وهنا تبرز بعض الخصائص التي يتحلّى بها القائد عند قيامه بهذه المهمة، وهذه الصفات هي الشفاء Healing، التعاطف Empathy، والالتزام بنمو الآخرين Commitment to the Growth of People. **(٣) خلق ثقافات تعاونية وتشاركية Creating collaborative and Participatory cultures:**

وتعنى العمل المشترك بالتنسيق مع الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، وكذلك بناء ثقافة مدرسية تعاونية، وموثوقة بشكل يعزز رأس المال الاجتماعي، والذي يعرف بأنه التفاعل المستمر بين العاملين وبعضهم البعض من خلال قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية. ويساعد ذلك كله في تيسير دور المعلم، وتوفير الموارد اللازمة، والوقت المناسب له من أجل تحسين تحصيل الطلاب. وتتجلى في هذا المحور ثلاثة خصائص للقيادة الخادمة، وهي بناء المجتمع Building Community والاستماع Listening، والوعي Awareness.

بعض الانتقادات الموجهة للقيادة الخادمة:

دائماً ما يعتبر كل شيء جديد مجهول يخاف منه الكثيرون، وقد أبدى (رشيد ومطر) رأيهم حيال هذا الأمر بأنه "تواجه نظرية القيادة الخادمة-كأي شيء جديد- حالة من التشكيك من قبل البعض، الذي يعتبرها مذهباً أخلاقياً، يمكن تطبيقه خارج نطاق المنظمات المنتجة، أكثر منها نظرية قيادية تصلح لكل المنظمات. إن الخوف من الأشياء المبتدعة والجديدة حالة ملازمة للنفس البشرية، وإن تكن بنسب متفاوتة، وكما قال الإمام علي بن أبي طالب (ع) "الناس أعداء ما جهلوا" ولذا فقد واجهت النظرية معارضة من أولئك الذين يخافون الخوض في الأشياء الجديدة، وقبول الأمور على علاتها. والواقع أن معارضي النظرية يندرجون تحت لافتة معارضي التغيير، وقد وجهوا النقد اللاذع للنظرية الجديدة، وجاء

تطبيقها في المؤسسات الأمريكية أشبه بصاعقة كهربائية سرت في أوصالهم؛ ذلك أن اعتيادهم على نوع من السلطات القسرية، والاستبدادية يخلق لديهم شعورا بالكمال مهددا بالتساؤلات التي تطرحها نظرية القيادة الخادمة عن مصدر السلطة الشرعية للقائد، وصور الكثير من الكتاب القيادة الخادمة كفلسفة تحتية من القيادة، تظهر من خلال الخصائص والممارسات المحددة لها، بل واعتبرها البعض مذهباً أخلاقياً أكثر من كونها نظرية قيادية لمؤسسات إنتاجية. حتى أن جرينيليف اعترف أن نظرية القيادة الخادمة قد امتلكت مفاهيم ليست سهلة التطبيق، بل هي بحاجة إلى أرضيات حاضنة (رشيد ومطر، ٢٠١٦، ٨٩-٩١).

ومن أهم الانتقادات الموجهة للقيادة الخادمة (Kokemuller, 2010) :

١- الفرضية خاطئة: False premise

يقول الكاتب ميتش مكريمون (Mitch McCrimmon) أن القيادة الخادمة لا تتماشى مع هيكل الأعمال الأساسية، لأن الهدف الأساسي للمدراء هو خدمة أهداف الإدارة العليا وليس الموظفين.

٢- الافتقار إلى وجود سلطة: Lack of authority

هناك اعتقاد أن القيادة الخادمة تؤدي إلى تحجيم سلطة المدير، ووظيفة الإدارة في قطاع الأعمال.

٣- محبطة: Demotivating

قد تؤدي القيادة الخادمة إلى تكاسل الموظفين مما يؤدي إلى قلة الإنتاجية.

٤- الرؤية محدودة: Limited vision

فالقيادة على جميع مستويات الأعمال التجارية يتميزون عن الموظفين العاديين من خلال دورهم في تطوير الرؤية، وتوفير التوجيه، والمدير يحتاج مستوى معين من الانفصال

عن موظفيه؛ حتى يتمكن من استكشاف فرص جديدة، وحل المشاكل، وصياغة صورة للقسم أو المخزن أو الاعمال التجارية.

المحور الثاني: ملامح الجهود المصرية في تطوير القيادات المدرسية بالتعليم الثانوي:

تبذل الدولة جهودًا كبيرة لتطوير التعليم الثانوي وقيادته؛ إيمانًا منها بمدى أهمية هذه المرحلة في السلم التعليمي المصري، حيث تسعى الدولة باستمرار إلى تنمية وتطوير قدرات القيادات المدرسية من أجل إحداث تطوير إيجابي، وفعال في التعليم الثانوي، والارتقاء بمستوى جودته بما يحقق لمعايير العالمية للجودة والقدرة التنافسية له.

وترجع أهمية مرحلة التعليم الثانوي العام بمصر إلى خطورة هذه المرحلة من عمر الطلاب، إذ أنه يعد شخصية الطالب بشكل شامل، حيث يعمل على إكسابه مجموعة من القيم، والمبادئ الأخلاقية التي تكون جانبه الأخلاقي، بالإضافة إلى دور هذه المرحلة في إعداد الطلاب للالتحاق بالتعليم الجامعي عن طريق إمداده بالمعارف، والمهارات التي تؤهله لذلك، ثم لمواجهة سوق العمل وتحدياته فيما بعد، فالتعليم الثانوي يهدف إلى الإعداد العام للحياة.

حيث يهدف التعليم الثانوي إلى إعداد الطلاب للحياة جنبًا إلى جنب مع إعدادهم للتعليم العالي والجامعي، أو المشاركة في الحياة العامة، والتأكيد على ترسيخ القيم الدينية والسلوكية والقومية (جمهورية مصر العربية، قانون ١٣٩ لسنة ١٩٨١، ٧).

ولما كان مدير المدرسة هو القائد التربوي الذي يشرف على تحقيق الأهداف التربوية، وتنظيم العمل بشكل مباشر فقد حددت الوزارة مجموعة من الشروط التي يجب توافرها في المعلم لشغل منصب مدير مدرسة ثانوية وهي (جمهورية مصر العربية، قرار رقم ١٦٤، ٢٠١٦، ١٣١):

- الحصول على مؤهل عالٍ تربوي، أو عالٍ مناسب بالإضافة إلى شهادة (إجازة التأهيل التربوي ويفضل الحاصل على مؤهل أعلى).

- تُشغل بالاختيار من بين وظيفة معلم أول (أ) على الأقل، مع قضاء مدة بينية قدرها أربع سنوات على الأقل في ممارسة العمل الفعلي في وظيفة معلم أول (أ) أو ما يعادلها.
- الحصول على تقريرين تقويم أداء بمرتبة فوق متوسط على الأقل في السنتين السابقتين مباشرة على النظر في شغل وظيفة مدير مدرسة.
- اجتياز برنامج التدريب المؤهل للوظيفة بهدف تمكينه من أداء وظيفته على الوجه الأكمل طبقاً لما تقرره الأكاديمية المهنية للمعلمين.
- توافر السمات من حيث الكفاءة والجدارة للمرشح من واقع الملفات، والجوانب الأخلاقية والمهنية والثقافية التي تؤهله لشغل الوظيفة.
- وفي إطار حرص الوزارة على تطوير التعليم الثانوي، فقد وضعت مجموعة من المعايير التي يجب توافرها في القائد لشغل منصب مدير المدرسة وهي (جمهورية مصر العربية، المعايير القومية للتعليم في مصر، ٢٠٠٣، ٥٧):
- أن يكون قادراً على توفير بنية مدرسية تحقق رؤية المدرسة ورسالتها.
- التعامل بكفاءة مع المتغيرات الحادثة.
- تحقيق العدالة والانضباط العام بين العاملين بالمدرسة.
- استخدام أساليب ديمقراطية في الحوار، والمناقشة في العمل، وتنمية قيادات صاعدة.
- وقد قدمت الوزارة مجموعة من الجهود من أجل إثراء قدرات القيادات المدرسية ومنها:

- إنشاء الأكاديمية المهنية للمعلمين التي ساهمت بشكل كبير في بناء قدرات المعلمين والقيادات المدرسية. فقد نصت التعديلات التي أقرها مجلس الشعب في ٢٠/٦/٢٠٠٧ على قانون التعليم رقم (١٢٩) لسنة (١٩٨١) في المادة (٧٥) على إنشاء الأكاديمية

متطلبات تطبيق القيادة الخادمة بالمدارس الثانوية العامة في مصر: دراسة تحليلية

- المهنية للمعلمين وتنمتع بالشخصية الاعتبارية وتتبع وزير التربية والتعليم (جمهورية مصر العربية، الخطة الإستراتيجية القومية لإصلاح التعليم، ٢٠٠٧، ١٤٨-١٤٩).
- إنشاء مركز لإعداد القادة والذي يتبع وزارة التربية والتعليم، حيث يقوم القائمون بالعمل بهذا المركز بدراسة، وبحث المشكلات الإدارية والوصول إلى حلول جذرية وفعالة لها من خلال تقديم برامج تنمية مهنية للقادة (تربوية وتكنولوجية وأكاديمية)، والإشراف على تنفيذها، ومتابعتها من خلال (ورش العمل والمحاضرات والسيمينارات والبعثات) والارتقاء بالمهارات المختلفة للقادة في المنظمات التعليمية على مختلف مستوياتها وتنمية قدراتهم، وإعداد البرامج التدريبية اللازمة لتحقيق التنمية المهنية لإعداد القادة وفقاً للخطط، والسياسات، ومتطلبات التنمية المهنية، وإعداد برامج تدريبية متقدمة للقادة من خلال شراكة فاعلة مع الجامعات، والمراكز البحثية، والتدريبية، وهيئات التنمية المهنية، والجمعيات الأهلية ذات الصلة في إطار الخطة الإستراتيجية لوزارة التربية والتعليم، بالإضافة إلى دراسة وبحث المشكلات الإدارية والوصول إلى حلول مجدية وفعالة (جمهورية مصر العربية، قرار رقم ١١٩، ٢٠١٤، ١).
- قامت الدولة بإنشاء الهيئة القومية؛ لضمان جودة التعليم والاعتماد، وذلك بصدر القانون رقم ٨٢ لسنة ٢٠٠٦، وهي هيئة عامة تتمتع بالاستقلالية وتتبع رئيس مجلس الوزراء، وقامت الهيئة بوضع معايير الجودة والاعتماد، وكان من ضمن أهدافها، أن تعمل القيادة المؤسسية على تفعيل الحوكمة الرشيدة والتميز في الأداء، وكذلك تعمل على تحسين وتطوير أساليب القيادة المؤسسية وتطوير أساليب الأداء والتقييم المؤسسي والتعليمي (جمهورية مصر العربية، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠١١، ٧، ١٠).

- كشفت الخطة الإستراتيجية (٢٠١٤-٢٠٣٠) للتعليم قبل الجامعي عن وضع برنامج للتعليم الثانوي والذي من أهدافه تدعيم قدرات الإدارة المدرسية في تطبيق منظومة التحديث بالمدرسة الثانوية العامة، بالإضافة إلى تقديم نماذج إبداعية تكون بمثابة الأساس لاستمرار تطوير نظام التعليم بهذه المؤسسات، حيث من المفترض أن تعالج هذه الخطة أوجه القصور بالمدرسة الثانوية العامة (جمهورية مصر العربية، الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي، ٢٠١٤، ٩٥).

وباستقراء الخطة الإستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠ نجد الوزارة قد أعدت برنامجاً لتطوير التعليم الثانوي العام، والنهوض به، وتحسين مخرجاته البرامج الإصلاحية التي تهدف لرفع كفاءة العاملين بالمدارس، وتحسين وتطوير المدارس؛ لكي تتناسب مع التطورات التي يشهدها هذا المجال، وضمن هذه البرامج أيضاً تنمية نظم المعلومات التربوية، والمالية، وتطوير البنية المؤسسية لمنظومة قطاع التعليم قبل الجامعي، والتنمية المنية، وإدارة الموارد البشرية، وبرنامج المتابعة والتقييم (جمهورية مصر العربية، الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي، ٢٠١٤، ١٠٢).

ويلاحظ مما سبق جهود الدولة في وضع إستراتيجيات عديدة لتطوير التعليم في مصر بصفة عامة، والتعليم الثانوي بصفة خاصة، وذلك لرفع قدرات المدرسة التنافسية، وزيادة قدرتها على تحقيق الأهداف التربوية، ومسايرة العصر بتطوراته العلمية والمعرفية ومواجهة التحديات من خلال عدة جوانب وأهما الاهتمام بالقيادات المدرسية وذلك بتوفير البرامج التدريبية المناسبة عن طريق الأكاديمية المهنية للمعلمين، ومركز إعداد القادة وغيرها من البرامج، وكذلك سن القوانين ووضع الشروط التي تحدد الصفات القيادية والمؤهلات التربوية الواجب توافرها لدى القادة، مما يؤدي في النهاية لتحقيق الأهداف والسياسات العامة للدولة وفق رؤيتها.

ملاح القيادة الخادمة بمدارس التعليم الثانوي في مصر:

تعتبر القيادة الإدارية الفعالة عاملاً مهماً وحيوياً للغاية في نجاح واستقلالية المدرسة، حيث تحتاج المدرسة إلى قائد يفهم عمليات القيادة بكل أبعادها وممارساتها ومركزاتها حيث إنه المسؤول عن بناء وتأسيس ثقافة وفلسفة المدرسة ورسالتها، ووضع الرؤية المناسبة لها، ويدعم القيم المشتركة مثل التعاون والاحترام والالتزام والتقدير كما يقوم مدير المدرسة بإشراك هيئة العاملين بالمدرسة في العمليات الإدارية، ويوفر لهم برامج التنمية المهنية للارتقاء بمعارفهم ومهاراتهم وقدراتهم (غنيم، ٢٠١٢، ٢٥).

وإضافة لما سبق تعتمد فلسفة القيادة الخادمة على مبدأ رئيس وهو خدمة الآخرين وتلبية احتياجاتهم والاعتراف بقدراتهم وإنجازاتهم وتقديم مصلحتهم على المصلحة الشخصية للقائد، مع إظهار الكثير من الحب والاحترام والتواضع والتقدير عند التعامل معهم، والتركيز بشكل كبير على العمل الجماعي والتعاوني، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة. ويمكن القول إن وزارة التربية والتعليم قد قدمت العديد من المحاولات لإرساء وترسيخ مبادئ القيادة الخادمة - بشكل غير مباشر - وذلك من خلال بعض القرارات والكتب الدورية فقد أوضح الكتاب الدوري رقم ١٨ بتاريخ ٢٠١٧/٨/٢ بعض الجهود التي تبذلها وزارة التربية والتعليم لتطوير العمل الإداري والمتمثلة في (جمهورية مصر العربية، الكتاب الدوري رقم ١٨، ٢٠١٧، ١ - ٢):

١- التنبيه على مديري المديرية، والإدارات، والمدارس، بكافة مراحل التعليم بضرورة عقد لقاءات دورية يتم من خلالها الاستماع إلى مقترحات ورؤى أولياء الأمور، والمعلمين، والطلاب حول تطوير المنظومة التعليمية، والعمل على وضع حلول للمشكلات التي قد تطرأ خلال فترة سير الدراسة، وهنا قد تم التأكيد على خاصية هامة من خواص القيادة الخادمة وهي الاستماع للآخرين من أجل التوصل إلى

- حلول ترضى الجميع، ولمعرفة حدود وأبعاد المشكلات التي يواجهونها ولتقريب وجهات النظر بين القائد والعاملين، وقد شمل الأمر أيضاً الطلاب وأولياء الأمور.
- ٢- التأكيد على توفير ثقافة العمل بروح الفريق داخل المؤسسات التعليمية، والتشجيع على مهارات الابتكار والإبداع. وهي أحد أهم مبادئ القيادة الخادمة، لأن العمل بروح الفريق من شأنه توفير بيئة عمل إيجابية تعزز لدى العاملين الشعور بالأمان النفسي والثقة، مما يحفز الجميع على بذل أقصى ما لديهم من جهد، واستخدام مواهبهم، ومهاراتهم؛ لتحقيق الأهداف التعليمية.
- ٣- رفع مستوى الوعي الجمعي لدى العاملين داخل المؤسسات التعليمية بأهمية وأهداف إستراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠. وتلك دلالة على مهارة القائد الفعال الذي يقوم بتحديد الأهداف، ويوزع المهام والمسؤوليات؛ من أجل القيام بالمهام على أكمل وجه.
- ٤- دمج التكنولوجيا في العملية التعليمية وذلك من خلال اتخاذ إجراءات الصيانة، وتزويد وتحديث كافة أجهزة الكمبيوتر بالبرامج الحديثة.
- ويتضمن هذا الجهد تنمية قدرات العاملين، والارتقاء بها من أجل مواكبة مستحدثات العصر، ورفع كفاءتهم على استخدام التكنولوجيا الحديثة، ويعتبر ذلك مؤشراً على السعي، لتنمية قدرات ومهارات الآخرين بشكل مستمر، وتلك أيضاً أحد مبادئ القيادة الخادمة.
- ويمكن الاستشهاد على جهود الوزارة على ترسيخ ثقافة القيادة الخادمة -إن كان ذلك دون ذكر المسمى السابق- ما ورد في التوصيف الوظيفي للقيادات المدرسية بشأن الواجبات، والمسؤوليات التي تضطلع بها القيادة، ومن بينها إرساء مبادئ العمل الجماعي، وترسيخ روح الفريق، ودعم التواصل وإيجاد قنوات اتصال داخل المدرسة، وخارجها وحفز استخدام التكنولوجيا في نواحي التعليم والإدارة (وزارة التربية والتعليم، الأكاديمية المهنية للمعلمين، ٢٠١٠، ٢٣).

متطلبات تطبيق القيادة الخادمة بالمدارس الثانوية العامة في مصر: دراسة تحليلية

كما هدفت إستراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠ إلى "تميز كفاءة المعلمين والقيادة التربويين، وإعادة الثقة بين المجتمع وإدارة التعليم في مصر (جمهورية مصر العربية، إستراتيجية التنمية المستدامة، رؤية مصر ٢٠٣٠، ٣٧).

وفي هذا الإطار فقد تم توسيع دائرة المشاركة في قيادة المدرسة، وصنع قراراتها، ويستدل على ذلك مما ورد في المعايير القومية للتعليم وكان منها (جمهورية مصر العربية، المعايير القومية للتعليم، ٢٠٠٣، ٥٦، ١٠٦): مشاركة أعضاء المجتمع المدرسي، وأولياء الأمور في صنع القرارات المدرسية، ومشاركة الطلاب في إدارة المدرسة، وعمليات صنع القرارات المدرسية التي تخصهم وتخص تطوير مدرستهم. ويعتبر ذلك أحد مؤشرات القيادة الخادمة من خلال مشاركة الآخرين في صنع القرار، وتفويض السلطة، واستخدام الأسلوب الديمقراطي في العمل.

وعلى الرغم من كل تلك الجهود التي تبذلها الحكومة والوزارة المصرية، والتي تساهم بشكل كبير في ترسيخ مبادئ القيادة الخادمة إلا أن الوضع الحالي يدل على وجود ضعف في ممارسات القيادة الخادمة داخل المدارس، وقد اتضح ذلك من الدراسات السابقة، والأدبيات، واللوائح، والقوانين الخاصة بقيادات التعليم، وسوف يتم عرض بعضها في العنصر التالي.

المحور الثالث: واقع ممارسات القيادة في المدارس الثانوية العامة بمصر:

المتأمل في واقع القيادات المدرسية للتعليم الثانوي العام بمصر يجد أنها تعاني من العديد من المشكلات، والتي يمكن عرضها من خلال الدراسات السابقة والأدبيات، وكذلك من خلال الخطة الإستراتيجية لإصلاح التعليم قبل الجامعي (٢٠١٤ - ٢٠٣٠)، وإستراتيجية التنمية المستدامة (٢٠٣٠) فعلى الرغم من الجهود التي تبذلها الدولة من أجل تطوير القيادات المدرسية إلا أنها مازالت تعاني من بعض المشكلات، حيث تعاني إدارة المدارس الثانوية العامة من المشكلات التالية (غنيم، ٢٠١٩، ٦-٧):

- ضعف تدريب القيادات، والمرشحين لتولى المناصب القيادية.
- ضعف التدريب والتنمية المهنية المستدامة على المستوى المركزي من حيث: حصر وتحديد وتقدر الاحتياجات التدريبية بكل فئة من الفئات، والمحتوى التدريبي المناسب كماً، وكيفاً من الأساليب التدريبية المستخدمة، والمدربين المؤهلين، وأساليب تقييم المتدربين، وقياس أثر التدريب في الميدان، وحوافز التدريب، وإغفال الدور التطويري، والإبداعي للأكاديمية المهنية للمعلمين، واقتصار دورها على تقديم برامج الترقى، والتسكين على الكادر بعد أن توسع دورها؛ ليشمل تقديم برامج تنمية مهنية في التخصص، وبعض البرامج النوعية بالتعاون مع مؤسسات، وهيئات أخرى.
- اتسام التدريب الذي يتم على المستوى العلمي بالشكلية والصورية.
- ضعف في خطط التدريب، والبيئات الداخلية، والخارجية للقائمين بالعمل الإداري.
- الافتقار إلى العمل الجماعي، وسيادة أسلوب العمل الفردي، والتنافسي الشديد، وغياب روح الفريق.
- الصراعات الداخلية بين الرؤساء والمرؤوسين.
- قصور في بيئة العمل المحفزة، والداعمة للتميز والإبداع.
- وبجانب القصور في إعداد وتأهيل مديري المدرسة، وأعضاء الإدارة المدرسية، والفساد الإداري وضعف قدرة المدرسة الثانوية العامة على تكوين مجتمع افتراضي باستخدام التوظيف الجيد لتكنولوجيا المعلومات، توجد مشكلات أخرى تتعلق بضعف التوازن بين المسؤوليات، والمهام الوظيفية، وقصور نظرة قيادات الإدارة العليا على الإدارة المدرسية على أنها عمل مهني يحتاج إلى إعداد أكاديمي ومهارات إدارية محددة، هذا إلى جانب ضعف برامج التدريب المقدمة إليهم، وغلبة النمط المركزي في أدائهم وهذا ما أثر بشكل مباشر على فعالية العملية الإدارية والتعليمية داخل المدرسة وبالتالي جودة المخرج التعليمي" (مصطفى، ٢٠٢٣).

وقد أشارت الخطة الإستراتيجية القومية للتعليم قبل الجامعي (٢٠١٤ - ٢٠٣٠) إلى حزمة من المشكلات التي يعاني منها التعليم الثانوي، ومنها ضعف القدرة على التوصل إلى صيغة مناسبة للمركزية واللامركزية، إلى جانب غياب الشفافية، والمحاسبية في النظام التعليمي بأكمله (جمهورية مصر العربية، الخطة الإستراتيجية لإصلاح التعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠، ٧٣).

كما رصدت الخطة الإستراتيجية (٢٠١٤-٢٠٣٠) بعض جوانب القصور التي تعاني منها المنظومة الإدارية للتعليم قبل الجامعي، ومنها التعليم الثانوي ومنها (جمهورية مصر العربية، الخطة الإستراتيجية لإصلاح التعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠، ٦٦-٦٧):

- أسلوب اختيار القيادات التعليمية قائم على الأقدمية وليس الكفاءة، مما يؤدي إلى غياب مفهوم القيادة التعليمية، ولا توجد آلية واضحة لتبادل الخبرات والمعلومات بين المستويات القيادية المختلفة.
- تضارب المسؤوليات، والاختصاصات، والسلطات الحادث على جميع المستويات الإدارية وعلى المستويين المركزي واللامركزي.
- عدم وجود وصف وظيفي لجميع الوظائف والمهام بقطاع التعليم قبل الجامعي ككل، مع عدم إلمام العاملين بمهامهم، ومسؤولياتهم، وسلطاتهم.
- على الرغم من توافر بنية تحتية هائلة للتدريب لدى قطاع التعليم قبل الجامعي، لكنها ليست مستغلة الاستغلال الأمثل.

وقد حددت إستراتيجية التنمية المستدامة -رؤية مصر ٢٠٣٠م - مجموعة من التحديات التي تواجه التعليم العام بمصر ومنها التعليم الثانوي ومنها (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، رؤية مصر ٢٠٣٠، ١٤٤-١٤٦):

- تدهور الثقة بين المجتمع والمنظومة التعليمية؛ نتيجة لضعف جودة خدمات التربية والتعليم المقدمة في المدارس، وضعف الصلة بين التعليم من ناحية، ومتطلبات

الحياة، وسوق العمل من جهة أخرى. حيث إن من واجبات القائد الفعال أن يحفز جميع العاملين؛ لتقديم أفضل ما لديهم من أجل الارتقاء بالعمل المدرسي، وتحسين جودة المخرجات من خلال تحسين العمليات المتبعة داخل المدرسة، ومع تحسين جودة المخرجات التعليمية تتحسن العلاقات المتبادلة بين المدرسة، والمجتمع المحيط، مما قد يساهم كثيرًا في تكوين شراكات مثمرة بين المؤسسة التعليمية، وفئات وهيئات المجتمع.

- ضعف فاعلية وكفاءة التدريب الحالي، حيث يوجد نقص في التدريبات الشاملة، والمخططة المتاحة للمعلمين، حيث لا توجد خطة سنوية للتدريبات على المستويات المختلفة، والتخصصات المختلفة. ويؤثر ذلك بشكل مباشر على مستوى أداء المديرين داخل المدارس، إذ أن التدريب المقنن والمخطط من شأنه الارتقاء بقدرات، ومهارات، واستعدادات مديري المدارس.

- محدودية قدرة الأكاديمية المهنية للمعلمين في توفير ترخيص مزاولة المهنة؛ حيث تحتاج إلى الموارد المالية، والكوادر البشرية اللازمة لمنح رخصة مزاولة المهنة للمعلمين، من خلال تقييم مدى التزام المعلمين المتقدمين للحصول على الرخصة بالمعايير المحددة.

- ضعف القوانين الملزمة بالحصول على رخصة مزاولة المهنة، حيث لا يتضمن الإطار التشريعي للتعليم ما يلزم المعلمين بالحصول على رخصة مزاولة المهنة.

ويتضح مما سبق، وجود العديد من المشكلات التي تعاني منها إدارة المدارس الثانوية العامة والتي تعوق قدرتها على التطوير، وتحقيق الأهداف المرجوة منها، حيث التمسك بالتسلسل الهرمي للسلطة، وضعف في بناء علاقات إنسانية فعالة تدفع العاملين للعمل بروح الفريق، وعدم قدرتهم على إبداء آرائهم في صنع القرارات بالإضافة إلى شكلية التطورات

الحادثة داخل التعليم الثانوي، لذلك يجب التخلص من الطرق التقليدية لمواجهة التحديات، والعقبات التي تواجه نظام الإدارة في المدرسة الثانوية، وعلى الرغم مما سبق لا تزال الدولة تبذل قصارى جهدها؛ للحد من انتشار المشكلات في التعليم بصفة عامة، والتعليم الثانوي بصفة خاصة لأهمية تلك المرحلة.

المحور الرابع: المقترحات الإجرائية لتطبيق نمط القيادة الخادمة بالمدارس الثانوية العامة بمصر:

تتضمن تلك المقترحات الإجرائية مجموعة من الآليات التي تهدف إلى تطبيق نمط القيادة الخادمة بالمدرسة الثانوية العامة بمصر من أجل استيعاب التحديات الراهنة، وأن تصبح تلك المدارس في موقع فعال من حرية التنافسية العالمية، وتوضح تلك الإجراءات فيما يلي:

✓ **الاتفاق على الأخذ بنموذج القيادة الخادمة كمدخل لتطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة** حيث أثبتت جدارتها وفعاليتها في تطوير المؤسسات التعليمية من خلال الاهتمام بالعنصر البشري وتطويره وتنميته وصقل مهاراته. كما أنها تركز على بناء علاقات اجتماعية طيبة بين جميع العاملين بالمدرسة بالإضافة إلى تحسين وتقوية علاقتهم بمدير المدرس مما يسهم بشكل فعال في تقريب وجهات النظر وتقبل الآخرين وتلبية احتياجاتهم الحقيقية وليس رغباتهم بغرض حثهم لتحقيق الأهداف بهمة ونشاط. ويقوم بهذا الإجراء الإدارات التعليمية من خلال مراكز التدريب بالإدارة التعليمية التي تعمل على تدريب العاملين بالمدارس (مديرين ومعلمين) ورفع كفاءتهم المهنية.

✓ **تعزيز العمل بممارسات القيادة الخادمة بمدارس التعليم الثانوي وتوعية مديري المدارس والعاملين معهم بأبعاد القيادة الخادمة-بواسطة مراكز التدريب بالإدارة - ويمكن تطبيق ذلك عن طريق:**

- تصميم البرامج التدريبية المناسبة، لتنمية مهارات القيادة الخادمة بأبعادها المختلفة لدى مديري المدارس.

- عقد محاضرات، وندوات للمديرين، والمعلمين حول أهمية تطبيق مبادئ القيادة الخادمة، والالتزام بخصائصها داخل المدارس.
- إنشاء مراكز ترخيص ومزاولة المهنة للمديرين بكليات التربية، بحيث تكون مسؤولة عن إعداد دورات تدريبية للقادة؛ للتعرف على المستجدات التربوية وإكسابهم مجموعة من المعارف والمهارات والخبرات مما يرفع كفاءتهم في القيادة مع الحرص على التركيز نمط القيادة الخادمة.
- ✓ تعزيز الاهتمام بالعاملين من خلال فهم الحاجات النفسية والشخصية وذلك من خلال تنمية علاقات جيدة بين مدير المدرسة والعاملين، وتوافر علاقات إنسانية طيبة بين جميع العاملين مما يؤدي إلى سيادة مناخ تنظيمي إيجابي داعم ومحفز.
- ✓ توفير الاحتياجات الشخصية والمهنية للعاملين من خلال التعرف الدقيق على احتياجاتهم، والعمل على إشباعها مما يؤدي إلى زيادة الولاء، والانتماء للمؤسسة التعليمية.
- ✓ توفير مناخ عمل يسمح بالابتكار، والإبداع على كافة المستويات، وذلك من خلال إعطاء مزيد من الحرية في العمل، والتحفيز للمبتكرين، وتوفير الهدوء والثقة التنظيمية.
- ✓ أن يتحلى المدير بصفة الإيثار والتي تجعله يسعى نحو تحقيق الأخلاقيات السامية في التعامل مع الآخرين مثل تقديم مصلحتهم الشخصية على مصلحته، والالتزام بالعدالة عند توزيع عبء العمل، وتحقيق المساواة بين العاملين، وكذلك تكافؤ السلطة والمسؤولية، ووضوح تسلسل السلطة، مع الحرص على عدالة التعاملات الشخصية من خلال مبررات واضحة للقرارات التي تم اتخاذها.

- ✓ ضرورة التزام القائد بنشر القيم الإيجابية التي من شأنها أن تلزم كافة العاملين بالاهتمام والإنصات لبعضهم البعض، كما يجب أن يكون القائد مثلاً أعلى في الإخلاص وأداء العمل وتقديم أكثر مما يتوقعه العاملون سعياً نحو ترسيخ هذه القيم لتصبح ثقافة يتوارثها العاملون في المدرسة.
- ✓ السماح للعاملين بالمدرسة للمشاركة في صنع القرار، ووضع الخطط الخاصة بالمدرسة من خلال إقامة ورش عمل بين القادة والموظفين.
- ✓ تعزيز التمكين من خلال تقليص المركزية بواسطة المديرية والإدارات التعليمية، وزيادة مساحة التفويض، وتحمل المسؤولية لجزء من صلاحيات المديرين إلى معاونيهم ونوابهم؛ لتسهيل أداء الأعمال.
- ✓ تعزيز روح المشاركة المجتمعية، والدافعية لتقديم خدمات مجتمعية من شأنها زيادة دعم المجتمع للمدارس، وينتأى ذلك من خلال عقد لقاءات واجتماعات دورية مع المؤسسات الحكومية، والأهلية وجميع مؤسسات المجتمع المدني، بالإضافة إلى توفير برامج تدريبية للموظفين من أجل تعلم أنماط وأساليب عديدة للتعامل مع تلك المؤسسات.
- ✓ الاهتمام بالتطبيق العملي لخصائص وسمات القيادة الخادمة والتي تؤثر بشكل إيجابي في المعلمين مثل الإيثار، والاحتواء العاطفي للعاملين عند مواجهة مشكلات عاطفية أو شخصية، ومساعدتهم على التعبير عنها، وتقديم المساعدة لحلها.
- ✓ ضرورة توافر الحكمة لدى مديري المدارس الثانوية، وذلك من خلال أن يكون لدى القائد القدرة على التنبؤ بسلوكيات العاملين، وذلك من خلال معرفته بهم وتعزيز الثقة بين القائد والعاملين من خلال إتاحة الفرصة للاتصالات الرسمية وغير الرسمية، ومشاركة المعلمين في بعض الحفلات الترفيهية سواء داخل المدرسة أو خارجها.

- ✓ ضرورة الوعي بأهمية التنمية الذاتية بشكل دائم حتى يصبح القائد على درجة عالية من الفهم والإدراك للمتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة، وهو الأمر الذي يسهم في الحصول على ثقة العاملين، فضلاً عن توافر قدرة التعامل الفعال مع المتغيرات بالشكل الذي يعظم المنافع للمؤسسة التعليمي ويقلل المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها.
- ✓ أن يمتلك القائد قدرة كبيرة ومهارة فائقة على الإقناع والتخطيط المقنع، والقدرة على توفير رعاية جميع العاملين من خلال رسم خطط مقنعة تعبر عن الطموحات والقضايا المهمة للمدرسة، ويدفع العاملين إلى الحلم بأحلام عظيمة من أجل مدارسهم.
- ✓ التأكيد على أهمية استشراف المستقبل والتخطيط على المدى البعيد للمدرسة.
- ✓ ضرورة أن يتحلى القائد بصفة هامة وهي التواصل والتي يمكن أن تظهر في عدة نقاط كالآتي:

- التواصل في التحدث عن نفسه، حيث يظهر لديه رغبة في عدم المبالغة في تقدير مزاياه.
- التحدث عن إنجازات العاملين وتوضيحها بشكل واضح للإدارات.
- الرغبة في استشارة التابعين عندما يكون القائد غير قادر على الوصول إلى الإجابات اللازمة.
- ينصب اهتمامه على العاملين بشكل مباشر.
- ✓ دعم الإبداع والعمل الجماعي من أجل تحقيق الأهداف المنشودة من خلال التركيز على إنجاز الفريق ككل، وإعداد مكافآت للفرق المتميزة بواسطة ادارة المدرسة.
- ✓ زيادة الاهتمام بالعنصر البشري وتطويره ووضع آليات أكثر فعالية لضمان التنمية الشاملة للعاملين من خلال تصميم البرامج التدريبية الفعالة المناسبة وغير الروتينية، وتصميم نظام فعال لتقييم ومتابعة العاملين بواسطة وحدة التدريب والجودة بالمدرسة.

- ✓ التعامل مع العاملين بروح النظام عند تطبيق التعليمات وإظهار التسامح بما لا يضر بالعمل من خلال تفهم مدير المدرسة لظروف وأحوال العاملين عن طريق الاستماع الجيد لهم بما يؤدي في النهاية إلى رفع معنويات العاملين والتزامهم بتطوير مدرستهم.
- ✓ ضرورة أن يتحلى القائد بالنزعة الواقعية وتحويل الأخطاء التي يقع بها أفراد المدرسة من معلمين وإداريين إلى نقاط قوة مما يساعد في توفير الوقت والجهد وزيادة الفعالية التنظيمية.
- ✓ التأكيد على أهمية مبدأ الشفافية، والانفتاح في التعبير عن نقاط ضعف قرار المدير وقوته وبذلك يشعر الأفراد بالعدل والمساواة والمصادقية.
- ✓ تعزيز الاهتمام بالجيل الشاب، وتدريبه؛ لتحقيق التحسين المستمر بجانب تأهيله لتحمل الأعباء القيادية في المستقبل القريب من خلال برامج تصب في خدمة المدارس يقوم بإعدادها مراكز التدريب والجودة بالإدارات والمدارس الثانوية العامة.
- ✓ تعزيز مفهوم الاهتمام بالخدمة من خلال ورش العمل التي تؤهل المديرين ليكونوا قادة خدم وترسخ فيهم الإيمان بأهمية القيادة الخادمة.
- ✓ اعتماد معايير القيادة الخادمة التي تعزز فعالية المدارس الثانوية عند تعيين المديرين والمعلمين في مناصب قيادية ويقوم بإعدادها المسؤولين بالمديريات والإدارات التعليمية
- ✓ إجراء دراسات معمقة في إثراء الجانب المعرفي لمفهوم القيادة الخادمة من قبل الباحثين والكتاب لأهمية تلك الدراسات.
- ✓ اهتمام مركز إعداد القادة وكذلك الأكاديمية المهنية للمعلمين بنشر ثقافة الخدمة، وإرساء نمط القيادة الخادمة كأحد الأنماط القيادية الهادفة والناجحة، مع ضرورة توفير نماذج عملية.

- ✓ **الحرص على أن يتقلد المناصب الإدارية أفراد لديهم قدر كبير من المرونة، والمهارات الابتكارية غير التقليدية في التعامل مع المواقف المختلفة بالمؤسسة التعليمية، ومن شأن ذلك ضمان تبني القائد لأفكار العاملين المبتكرة.**
- ✓ **تشجيع مديري المدارس على الاتصال فيما بينهم، وعقد اللقاءات والمؤتمرات بغرض الإفادة، وتبادل الخبرات والمعلومات حول أفضل الطرق لإدارة المؤسسات التعليمية.**

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

١. إبراهيم، حسام الدين السيد محمد، الشهومي، سعيد بن راشد بن عليم (٢٠١٨): "درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدي مديري التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان في ضوء نموذج لوب"، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، مركز رفاة للدراسات والابحاث، المجلد الرابع، العدد الاول.
٢. أبو تيه، عبد الله محمد، والخصاونة (٢٠٠٧): "القيادة الخادمة في المدارس الأردنية كما يدركها المعلمون والمديرون- دراسة استطلاعية" مجلة العلوم التربوية والنفسية، البحرين، المجلد الثامن، العدد الرابع.
٣. بن طالب، بدرية عبد الله محمد (٢٠١٨): "درجة مساهمة القيادة الخادمة في تحقيق الثقة التنظيمية لقادة المدارس الثانوية بمحافظة حوطة بن تميم والحريق من وجهة نظر المعلمين"، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد الرابع والثلاثون، العدد الرابع.
٤. جمهورية مصر العربية، وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري (٢٠١٦): إستراتيجية التنمية المستدامة - رؤية مصر ٢٠٣٠، القاهرة.
٥. جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٣): المعايير القومية للتعليم في مصر، المجلد (١).

متطلبات تطبيق القيادة الخادمة بالمدارس الثانوية العامة في مصر: دراسة تحليلية

٦. جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٧): الخطة الإستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي.
٧. جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم (٢٠١١): الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد: مشروع إعداد المعايير القومية في مصر - وثيقة معايير ضمان الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم قبل الجامعي - وثيقة الثانوي العام - الإصدار الثالث.
٨. جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤): الخطة الإستراتيجية القومية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠، مكتب الوزير، القاهرة.
٩. جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤): قرار وزارة رقم (١١٩) بتاريخ ٢٠١٤/٣/١٠ بشأن إنشاء وحدة تسمى مركز إعداد القادة، مادة (٢)، القاهرة، مكتب الوزير.
١٠. جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم (٢٠١٦): قرار وزارة رقم ١٦٤ بتاريخ ٢٠١٦/٥/٣١، بشأن اعتماد بطاقات وصف أعضاء هيئة التعليم، مكتب الوزير، القاهرة.
١١. جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم (٢٠١٧): الكتاب الدوري رقم ١٨ بتاريخ ٢٠١٧/٨/٢، مكتب الوزير، القاهرة.
١٢. جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤): الخطة الإستراتيجية لإصلاح التعليم قبل الجامعي ٢٠١٤/٢٠٣٠.
١٣. جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم: القانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١، مادة (٢٢)، ص ٧.
١٤. الجهني، سارة بنت رجا 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، المجلد ١٤، العدد ٢٠.
١٥. دهليز، خالد عبد، غالي، محمد أحمد (٢٠١٨): "أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية" المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، المجلد الربع عشر، العدد الثالث.

١٦. رشيد، صالح عبد الرضا & مطر، ليث علي (٢٠١٦): "القيادة الخادمة - منظور للقيادة في القرن الحادي والعشرين"، دار نيبور للطباعة والنشر والتوزيع، العراق، ط ١.
١٧. الرشيد، بشير صالح (٢٠٠٠): مناهج البحث التربوي رؤية تطبيقية، دار الكتاب الحديث، القاهرة.
١٨. صلاح الدين، نسرين صالح محمد (٢٠١٦): "القيادة الخادمة لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين في مصر - نموذج مقترح" مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، المجلد الرابعون، العدد الاول.
١٩. الطحائية، عبد الله محمد أبو تينة، وخصاونة (٢٠٠٧): "القيادة الخادمة في المدارس الأردنية كما يدركها المعلمون والمديرون، دراسة استطلاعية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد ٨، العدد ٤، البحرين.
٢٠. العبرية، نعيمة بنت سيف بنت زاهر (٢٠١٧): علاقة نمطي القيادة الخادمة والموزعة بصنع القرار الأخلاقي لدى مديرات مدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمات، مجلة كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الاوسط، عمان.
٢١. عجوة، أحمد محمد فتحي أحمد (٢٠١٠): "القيادة الخادمة - دراسة تطبيقية على قطاعات الاعمال"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مصر، المجلد الرابع والثلاثون، العدد الثاني.
٢٢. عيداروس، أحمد نجم الدين أحمد (٢٠١٦): دراسة تحليلية لفعالية إدارة مؤسسات التعليم العام في ماليزيا وإمكان الإفادة منها في مصر"، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد (٩)، مج ٣.
٢٣. غنيم، صلاح الدين عبد العزيز (٢٠١٢): إستراتيجية مقترحة لتحقيق الاستقلال الذاتي لإدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر، مستقبل التربية العربية، مصر، المجلد ١٩، العدد ٧٦.
٢٤. غنيم، صلاح الدين عبد العزيز (٢٠١٩): واقع إدارة المنظومة التعليمية في مصر وضرورة حوكمتها، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر التعليم في الوطن العربي في الألفية الثالثة، المعهد العربي للتخطيط بالكويت مع معهد التخطيط القومي بالقاهرة والمنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، جامعة الدول العربية مركز تونس ١٦-١٧ فبراير.

متطلبات تطبيق القيادة الخادمة بالمدارس الثانوية العامة في مصر: دراسة تحليلية

٢٥. متعب، حامد كاظم (٢٠١٥): "القيادة الخادمة وأثرها في فاعلية الفريق - دراسة تحليلية"، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة واسط، العراق، العدد السابع عشر.
٢٦. مصطفى، عزة جلال (٢٠١٩): رؤية مقترحة للإصلاح الإداري بالمدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل ماكنزي7S، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد (٤٣)، الجزء الرابع.
٢٧. النايف، سعود بن عيسى (٢٠٢٠): "آليات تطبيق القيادة الخادمة في المدارس السعودية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية"، المجلة التربوية، المجلد ٧٨.
٢٨. نداء، فوزي شعبان مذكور (٢٠١٢): "قياس خصائص القيادة الخادمة لدى المشرفين على الرسائل الجامعية من وجهة نظر المعيدين والمدرسين المساعدين بجامعة القاهرة وعين شمس"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مصر العدد الثاني عشر.
٢٩. وزارة التربية والتعليم، الأكاديمية المهنية للمعلمين (٢٠١٠): التوصيفات الوظيفية للمعلمين بوزارة التربية والتعليم، القاهرة.

ثانياً: المراجع الأجنبية

30. Barbuto, John, E. & Hayden, Robert, W. (2011): "Testing Relationship between servant leadership dimensions and Leader Member Exchange (LMX), Journal of leadership Education.
31. Barbuto, John, E. & Wheeler, Daniel, W. (2006): "Scale development and construct clarification of servant leadership, group & organization management, vol 31, No3.
32. Cerit, Yusuf (2009): "The Effect of Servant Leadership Behaviors of School Principals on Teacher's Job Satisfaction", Educational Management Administration & Leadership, Vol. 37(5).
33. Chan, Kong WahCora (2017): "Cultivating servant leaders in secondary schooling", servant leadership: Theory & Practice, vol.4, Iss.1, Article 2. <http://csuepress.columbusstate.edu>.

34. Dennis, Robert Steven (2004): "Servant Leadership Theory: Development of the Servant Leadership Assessment Instrument", Doctoral Dissertation, Regent University, Retrieved from Pro Quest Digital Dissertation Database.
35. Dennis, Roberts. & Bocarnea, Mihai (2005): "Development of servant leadership assessment instrument, Leadership & Organization Development Journal, vol.26, Iss.8.
36. Duggan, T. (2014): "The Advantages of the servant Leadership Style", Retrieved from <http://yourbusinessAZcentral.com/advantages.servant.leadership.style.5282.html>.
37. Ebener, Dan, R. and David, J. (2010): O'Connell "How Might Servant Leadership Work", Non-Profit Management and Leadership, Vol. 20, No. 3.
38. Fields, Joyce W. & Thompson, Karen, C. & Hawkins, Julie R. (2015): "Servant leadership: Helping Professional" Journal of leadership education, v.14.
39. Hale, Jeffr & Field, Dail (2007): "Exploring Servant Leadership across Cultures: A Study of Followers in Ghana and the USA, Leadership, 3(4).
40. Hill, V. (2008): "Employee satisfaction and organizational commitment: mixed methods investigation of the servant leadership", unpublished doctoral dissertation, Capela university, Minneapolis, USA.
41. Holmes, Sharon (2020): "Servant Leadership Characteristics: The Impact of Servant Leadership in an Urban District among School Leaders' Daily Practice", A Dissertation Presented to the Educational Leadership Program of the College of Saint Elizabeth in partial fulfillment of the Requirement for the Degree of Doctor of Education.
42. Kausn, Ross (2009): "The application of servant leadership by selected New Jercy school principals", A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the Doctor of education degree, Seton Hall university.

43. Kokemuller, Neil (2010): "Problems with the servant leadership model", Retrieved on March 28, 2010, from: <http://smallbusiness.humanresourceleadership.com>.
44. Laub, James Alan (1999): "Assessing the Servant Organizations: Development of the Servant Organization Leadership Assessment (SOLA) Instrument", Doctoral Dissertation Florida Atlantic University, retrieved from Pro Quest Digital Dissertation Database.
45. Laub, Jim, E.D. (2004): "Defining Servant Leadership: A Recommended Typology for Servant Leadership Studies", School of Leadership Studies Regent University.
46. Murphy, David Earl (2020): "The Relationship Between Servant Leadership and Teacher Retention and Student Achievement", A Dissertation Submitted to the Graduate Faculty of Georgia Southern University in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Education.
47. Patterson, Kathleen Ann (2003): "Servant Leadership: A Theoretical Model", Doctoral Dissertation, Regent University, Retrieved from pro Quest Digital Dissertation Data Base.
48. Patterson, Kathleen (2003): "Servant leadership: "A theoretical model, unpublished dissertation, Regent university, USA.
49. Pattison, Traci, R. (2010). "The difference between secondary school principals' servant leadership in lower achieving and higher achieving secondary schools" A dissertation presented to the faculty of the graduate school in partial fulfillment of the requirement for the degree of doctor, university of Missouri Columbia.
50. Russell, Eric James (2014): "Servant leadership theory and emergency services student", Journal of instructional research, vol.3.
51. Spears, Larry, C. (2005): "The understanding and practice of servant leadership" school of leadership studies, Recent university.
52. Spears. Larry C. (2010): "Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders" The Journal of Virtues & leadership, vol.1, issu.1.

53. Stone, A. Gregory & Russel, Robert F. & Patterson, Kathleen (2004): "Transformational Versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus", Leadership and Organization Development Journal, 25(4).
54. Surji, Kemal M. (2015). "Understanding Leadership and Factors that Influence Leader's Effectiveness", Ph.D., RRT-HA. Howler Medical University, College of Pharmacy, Vol. 7, No. 33.
55. Terosky, Aimela Pointe & Reitano, Maria C. (2016): "Putting Followers First: The Role of Servant Leadership in Cases of Urban, Public-School Principals", Journal of School Leadership, Vol. 26.
56. Tischler. Len, and others (2016): "Servant leadership and its relationship with core self –Evaluation and job satisfaction", The Journal of values-based leadership, vol.9, issu1.
57. Williams, Wallace Alexander Jr et al. (2017): "Servant Leadership and Followership Creativity: The Influence of Workplace Spirituality and Political Skill", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 38, No. 2.
58. Yang, Jin & Fu, He & Gu, Jiao (2017): "A Multilevel Study of Servant Leadership on Creativity: The Roles of Self Efficacy and Power Distance, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 38, No. 5.