

مكتبة
الجامعة
البحرينية
البحرين

مدير المدرسة كقائد خادِم وإقتراح سبيل التطبيق في مدارس التعليم العام

د. إقبال عبيد الشمري

أستاذ مساعد في التربية

جامعة الخليج للعلوم والتكنولوجيا

ملخص الدراسة:

تتلخص أهم التغيرات المتوقعة في مجال الإدارة المدرسية التي سادت الآونة الأخيرة من القرن الحالي، في تغيير كيان المجتمع المدرسي وإسحاب مجمل لمنظور الإدارة المدرسية الذي ساد في الأعوام السابقة، وإحلال منظور جديد وكيان مختلف لمجتمع الإدارة المدرسية يمكن أن نطلق عليه "القائد الخادم" أو "الإدارة الخدمية".

وتنظراً لقدرة القائد الخادم على تحويل مفهوم الإدارة المدرسية من إدارة تقليدية إلى قيادة مدرسية تقدم خدمات بأوجه مختلفة عما سبق، فقد تناولت القيادة الخدمية كافة عناصر العملية التربوية من إدارة، ومعلم، وطالب، وقد فُلت تأثيرات تطبيق القائد الخادم كل ما هو متوقع، بل وأحدث تغييرات جذرية لمفهوم التعليم في كافة أنظمة التعليم المتقدمة في العالم.

وتأتي أهمية هذا البحث في أنه يسلط الضوء على تأثيرات تطبيق مفهوم القائد الخادم على الإدارة المدرسية، والمعلم، والطالب حتى يتسنى لقيادات التربية والتعليم الإطلاع على هذه التأثيرات، بحيث يؤخذ ذلك في عين الاعتبار حال ممارسة الإدارة ووضع بنود تقويم أداء مدير المدرسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة فإن البحث يعتمد على المنهج التحليلي الذي يحاول بناء نظرة مستقبلية لمنظومة القيادة المدرسية من خلال استطلاع ما هو متوقع بعد تطبيق مفهوم القائد الخادم. وانتهت للدراسة بتقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات، منها ما يتعلق بمدير المدرسة، ومنها ما يتعلق بوزارة التربية.

الكلمات المفتاحية للبحث: الإدارة الخدمية، مدارس للتعليم العام، دولة الكويت، القائد الخادم.

القدمة:

وبحلول هذا الجزء، من البحث تحليل الموضوع على أهم ما يميز القائد التكاملي ويبدأ مختصر التأثير تطبيق مفهوم القائد التكاملي على الإدارة المدرسية بوصفها واحدة من أهم التغييرات التي نظرات على الإدارة المدرسية، بل وكما يتوقع خبراء التربية في العالم (Serge, 1990) (Sergiuivannic, 2006; Marzano, Walters & McNulty, 2005) بحث تطبيقاتها تغييرات جمة أكثر وضوحاً وتوجهاً في مجال الإدارة المدرسية في المستقبل القريب.

لقد أصبح تطوير القيادات الإدارية في مدرسين التنظيم العلم ضرورة حتمية لاستمرار أي نظام تعليمي في العالم (عصف، ٢٠٠٠)، لما يشهده العصر الحالي من نقرة علمية وتكنولوجيا هائلة ذات توجه نحو الجودة والتميز في الأداء والخدمات. ومن هذا المنطلق يأتي الاهتمام بتطوير الإدارة المدرسية بوصفها الممؤول الأول عما يحدث في إطار الميبي المدرسي.

وعلى الرغم من تبليغ إنجازات المؤسسات الحكومية المسؤولة عن إدارة المدرسة في العلم بعلمة، وإدارة المدرسة في دولة الكويت خاصة، إلا أن هناك إحقاقاً على أنه لم يعد هدف مدير المدرسة مجرد الحفاظ على النظام في مدرسته والتأكد من سير العمل وفقاً للجدول الموضوع وحرص حضور التلاميذ وتحويلهم، والعمل على إحقاقهم للمواد الدراسية، بل أصبح محور العمل في هذه الإدارة، يدور حول التلميذ وحوال توافير كل الظروف والإمكانيات التي تساعد على توجيه نموه العلمي والبيئي والروحي، والتي تعمل على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو (أبو النصر، ٢٠٠٩: ٣٧).

إن الإدارة المدرسية تستمد أهميتها من كونها المؤشر الجانب الأول نحو العلم والإبداع في المدرسة، والإدارة المدرسية من أهم الملامح التي تحدد وتكون هوية المدرسة ومناخها الثقافي العلم، وتميزها عن غيرها من الإدارات المدرسية. ولابد أن تنظر إلى الإدارة المدرسية لا كونها حلقة الوصل بين أجهزة الاتصال المختلفة وخوان الهوية المدرسية وحصية ولكن بوصفها أداة من أدوات الإرتقاء بمستوى التعليم التي لا غنى عنها (الحوي، ٢٠٠٨).

قيادة المدرسة إن لم يمت جهة إدارية تهتم بإحقاق العمل الإداري قصب، وإنما هي كيان عملية التعليمية وسر إبداعها وتميزها ووسيلة تطور أداء كلاً من الطالب والمعلم على حد سواء، كما أنها أداة للتغيير ووسيلته وأهم مقومات نجاحه، وتحتاج المعلم وزيادة رضاه الوظيفي رهن بمدى تمكنه من إحتواء وشحنه من حوله.

وعلى الرغم من هذه الأهمية إلا أنه يلاحظ وجود ضعف في عملية الإتصال الإنساني بين مدير المدرسة والعلمين معه من معلمين وإداريين، وكذلك تمسك عدد كبير من منيري المدارس بالروتين ومعارضتهم لدعم الإبداع في مؤسساتهم التعليمية (شريل، ٢٠٠٧ و سمعان ومرسي، ١٩٨٥).

وظاهرة تكتي العلاقات الإنسانية في المدارس قد نفضت للدرجة التي قيل فيها: أن إدارات المدارس يكتب عليها الطبع التصفي، بحيث يعتز الكثير منهم عن الإستماع إلى آراء المعلمين وإتطاعتهم ويخلصه فيما يتعلق بأفكارهم في تطوير العمل المدرسي (المحامدة ، ٢٠٠٥).

ومما لا شك فيه أن تكفير مدير المدرسة وتراجع مستوى أدائه شديد الخطورة؛ لأنه سينقله إلى كل من حوله من معلمين وطلاب دون أي قصد، بالإضافة إلى ذلك فإنه يفقد القدرة على الإستماع لمجريات الأمور ولتحواء ما هو خارج عن المألوف، ويصبح بذلك عاجزاً عن جذب المعلمين وتشجيعهم على العمل، وبالتالي يصبح غير متمكن من أداء مهام عمله على أحسن وجه.

وتصف المدير وقصور أدائه لا يؤثر سلباً على معلميه فحسب ، وإنما يحد من قدرتهم على للتواصل مع غيرهم من المعلمين وكذلك على رغبتهم في التطوير والإبداع.

إن لإدارة المدرسة دوراً كبيراً في عملية الإتصال وتنمية العلاقات الإنسانية في المدرسة ، لذا كان من تلوجب تغيير الأساليب والإتجاهات المتبعة في إدارة المدرسة لتصبح أكثر حداثة وتطوراً وكذلك أكثر جينياً واستقطاباً للكوادر المبدعة، وذلك لكي يتسنى لها مواكبة التطور السريع في مجال القيادة التعليمية، وهذا ما دفع الباحثة إلى السعي للتعرف على أهمية القيادة الخدمية وإمكانيات تطبيقها في مدارس التنظيم العلم بدولة الكويت وذلك عن طريق البحث والتفتيش في أعماق الإدارة الدراسات الحديثة التي تناولت موضوع القائد الخادم.

مصطلحات الدراسة:

١- القائد الخادم

قام (Greenleaf, 1991) بتعريف القائد الخادم على أنه القائد الذي يتخطى ببطرة مساعدة الآخرين وخدمتهم والإستماع إلى حاجتهم وآرائهم بهدف تطوير العمل.

وفي هذه الدراسة يقصد بالقائد الخادم إجرائياً هو القائد الذي يولي أهداف المؤسسة وإحتياجات الآخرين الأولية ويسعى إلى إحتوائهم وشحنهم لتحقيق أكبر قدر من العطاء في العمل.

مشكلة الدراسة:

في ظل إهتمام مؤسسات التنظيم العلم والجهود المستمرة من أجل الإرتقاء بنوعية الخدمات التعليمية التي تقدمها مؤسساتها صنعت العديد من وزارات ومؤسسات التربية من أجل تبني مفهوم الإدارة التربوية الحديثة وذلك كوسيلة منها لإحداث تحسينات على إدارة المدرسة، إلا أن هذه الجهود ما زالت متواضعة مقارنة بإدارات المدارس في الدول الأخرى (أبو النصر، ٢٠٠٩).

لذا فقد باتت الحاجة ملحة لإعادة النظر في ممارسات الإدارة والقيادة المدرسية وطرق التنزيب المعمول بها في مؤسساتنا التعليمية. كما أشارت بعض الدراسات إلى أن هناك تعسفاً لدى

كثير من مدراء المدارس، وكذلك مقابومة البعض منهم الممارسة دورهم الفاعل في تنمية العلاقات الإيمانية في المدرسة، كما أشارت إلى أن ثقافة الإمتناع لدى مديري ووحيديات المدارس في مدارس التعليم العام تكاد تكون معدومة مما يحكم على جهود تطوير الإدارة المدرسية بالقتيل (الشمري، ٢٠٠٤: ٢٠).

كما ينبغي الإشارة إلى أن موضوع الإدارة الخدمية موضوع انخل مؤخرأ في مجال الإدارة، وتندرة الدراسات العربية المتطفة بإدارة الخدمية وإمكيات تطبيقها في مجال الإدارة المدرسية، وكان من الأجر دراسة ماهية الإدارة الخدمية وإمكيات تطبيقها في مدارس التعليم العام، كما أوصت بالرسالت الصليقة بضرورة إجراء بحوث تربية وميدانية تستهدف دراسة نمط القائد الخادم حيث أن هذا النمط على وجه التحديد يفتقر إلى الدعم في الأوساط التربوية، وذلك ندرة الدراسات التربوية لموضوع القائد الخادم، وأثره التعليمي والتربوي. والتي تناولت (Page & Wong, 2006) وفي حدود علم البلخنة لا توجد هناك دراسات تناولت تطبيق الإدارة الخدمية في مدارس التعليم العام في دولة الكويت وهذا ما سعت إليه الدراسة الحالية، حيث تهدف إلى دراسة أهمية وسبل تطبيق الإدارة الخدمية في مدارس التعليم العام بدولة الكويت.

وعليه تطول الدراسة الحالية الإيجابية عن الأسئلة الآتية:

١. ما مفهوم الإدارة الخدمية وما هي أهمية القائد الخادم؟

٢. ماهي صفات القائد الخادم؟

٣. ما الآلية المقترحة لتطبيق الإدارة الخدمية في مدارس التعليم العام في دولة الكويت؟

الخلفية النظرية:

بدأ مصطلح القائد الخادم بالظهور وبشكل متزايد في الآونة الأخيرة كأحد أنماط القيادة والذي يرتكز على العلاقة بين القائد والتابع. ويرجع الفضل في ظهور مصطلح القائد الخادم لمؤسسه Robert Greenleaf وذلك في عام ١٩٧٠ إلا أنه لم يحقق الإنتشار الواسع إلا مع بداية القرن الحالي. وتجدر الإشارة هنا إلى أن أغلب الأبحاث والدراسات التي تناولت موضوع القائد الخادم هي بالأصل تمت على يد كتآب في التجارة أمثال (Bolman & Deal, 2003)، و (Block, 1993)، و (Collins, 2001)، و (Sturnick, 1998). وقد أشارت تلك الدراسات إلى أن رغبة القائد الخادم في العمل تتبع من رغبته الشخصية وقناعته الذاتية بضرورة تقديم خدمات للغير.

قمن هو القائد الخادم؟ القائد الخادم هو شخص يتق بالتباعه ويقوم بتلبية إحتياجات الآخرين لضمان تأديتهم لصلهم على أكمل وجه، وهذا يتطلب أن يؤمن القائد بأن تحقيق مصالح الأفراد يؤدي بالنهية إلى تحقيق أفراد المؤسسة (Greenleaf, 1991). وعلى الرغم من الإفتاق العام في أوساط التربية على أن القيادة علم يمكن تعلمه وليس فقط فن يقتسه الأفراد بالفطرة (Bolman & Deal, 1991) إلا أن جثور القائد الخادم تتبع من خصائص متصلة في شخصية القائد (Hunter, 2004)

والتي يولد بها. إن تنمية مهارات القيادة الخدمية عملاً صعباً يتطلب من القائد المدرسي بذل قدر كبيراً من الإلهام والتحفيز والتقييم المستمر لكل من حوله في المؤسسة التعليمية. كما أن نجاح تطبيق مفهوم القائد للخدم في مدارس لتعليم العام يستلزم إجراء تغييرات في آلية العمل وعملية صنع القرار المدرسي، ويجلب ثقافة تنظيمية جديدة تتاح من خلالها الفرص لجميع العاملين في المدرسة بالمشاركة في عمليات تطوير وتحسين العمل وفي عملية صنع القرار وبخاصة فيما يتعلق بزيادة حصول الطلاب ورفع كفاءة المعلم وتحسين جودة للتعليم في المؤسسة التعليمية (الشمري، ٢٠٠٤).

خصائص القائد للخدم

- هناك عدد من الخصائص التي يتمتع بها القائد للخدم والتي تميزه عن غيره من الأنماط القيادية الأخرى (Sergiovanni, 2006; Whetstone, 2002):
- القائد للخدم ليه ولاء لمن يتبعه ممن يعملون في المؤسسة.
 - يهتم القائد للخدم بتطوير من حوله وتحسين أدائهم.
 - يعد القائد للخدم مصير إلهام لمن حوله ويسعى دوماً إلى شحذ همّة العاملين معه وحثهم على الإبداع في عملهم.
 - يؤمن القائد للخدم أن أفضل السبل لتحقيق أهداف المؤسسة يكمن في خدمة وتطوير العاملين وذلك من منطلق أن تحقيق أهداف المؤسسة ينبع من تحقيق الأفراد لأهدافهم الخاصة.
 - يتمتع القائد للخدم بفترة على فهم مجريات الأمور والتي يستطيع من خلالها استشعار المستقبل ومساعدة العاملين معه على رؤية الأهداف بعيدة المدى.
 - يتميز القائد للخدم برؤية عميقة وواضحة هي خلاصة رؤية المؤسسة وأهدافها الشاملة.
 - يتقن القائد للخدم بتحقيق الأهداف والأفكار التي يؤمن بها ويضع تحقيق هذه الأهداف والأفكار فوق كل إعتبار، وهذا يدل على أن القائد للخدم يتمتع بقدرة من العدالة بإعتبار أنه لا يقدم المصالح الشخصية على مصالح المؤسسة، وعليه فممارسة القيادة بمفهومها الضيق تصبح أقل أهمية لدى القائد للخدم.

مهارات القائد للخدم

- يتمتع القائد للخدم بمهارات معينة تؤهله لممارسة هذا النمط من القيادة والتي أوجزها (Marzano, Waters, & McNulty, 2005) بما يلي:
- لفترة على فهم احتياجات العاملين في المؤسسة.
 - لإحواء الآراء ولفترة على معالجة الأزمات التي قد تحدث جراء الصراعات بين الأفراد داخل المؤسسة.
 - تطوير مهارات العاملين في المؤسسة.

— تطبيق الملاحظة المستمرة المن يخطيها في المؤسسة ، ويمكن إختيار القائد الخادم مصدراً للمعرفة والمظومة في المؤسسة التنظيمية.

— ويغير القائد الخادم زجياً: فعلاً يحدث تغييراً في المؤسسة.

ولأن مفهوم القائد الخادم يركز بالدرجة الأولى على الإحتياجات الآخرين وليس على مصلح القائد الشخصية، فقد أقر (Patterson, 2003) إلى أن تعظ القائد الخادم هو النمط القلبي "الفضل" (ص. ٢٢).

مما تقدم يمكن القول أن أهداف القيادة الخدمية تدور حول محور تطوير المؤسسة وتحسين الخدمات التي تقدمها، وكذلك تطوير الأفراد العاملين فيها. ويلاحظ كذلك أن القائد الخادم يتمتع برؤية مستقبلية ويحرص على تعليم العاملين معه وتدريبهم على إتقانها.

أهمية ممارسة مدير المدرسة للقيادة الخدمية

تتمكن أهمية تطبيق مدير المدرسة للقيادة الخدمية في الضرورة الملحة لإحداث تغييرات شاملة تهدف إلى تحقيق أهداف كلاً من المؤسسة التعليمية والأفراد العاملين فيها، ويمكن إجمال الفوائد التي قد يحققها تطبيق مبادئ القيادة الخدمية في المؤسسات التعليمية في النقاط الآتية:

المساهمة في تطبيق نظام ضبط جودة التعليم، وذلك من خلال رفع مستوى الخدمات التعليمية التي تقدمها المدرسة.

تركيز جهود العاملين في المدرسة من مدير ومعلمين وهيئة إدارية على إتباع الإحتياجات الفعلية للطلاب الذي تقدم من أجله الخدمات التعليمية والمدرسية.

تغيير طريقة مرتبة ومنظمة التحويل السلطة والمسئولية إلى الأكفاء من الأفراد العاملين في المدرسة، وإعطائهم مزيداً من الفرص لتطوير إمكاناتهم المهنية.

تحصل على تحقيق أسلوب العمل الجماعي وتحقيق مبدأ المشاركة في عمليتي صنع وإتخاذ القرار المدرسي.

وسيلة فعلة لتنمية العلاقات الإنسانية وفتح قنوات الإتصال بمختلف إجهته.

وسيلة لإحداث التغيير وتشجيع الإبداع والتميز في العمل.

وسيلة لتغيير الثقافة التنظيمية السائدة بين أوساط التربية بأن القائد هو صاحب الرأي وغيره من العاملين هم فقط أتباع.

وأخيراً فإن تطبيق وممارسة نمط القائد الخادم يمهد الطريق أمام المؤسسات التربوية للتغيير ومواكبة التطورات العلمية في مجال الإدارة المدرسية. كما أن تطبيق نمط القائد الخادم قد يخفف من حدة النقد الموجه لمدير المدرسة من أنه لا ينصت إلا إلى رأيه للخاص أو أنه لا يستمع إلى آراء الآخرين.

من خلال ما سبق ترى الباحثة أن ممارسة نمط القائد الخادم بمدارس التعليم العام يؤدي إلى الإرتقاء بجودة الخدمات التعليمية الأكاديمية والإدارية على حد سواء، وإستثمار الموارد البشرية بشكل أفضل، ورفع مستوى أداء العاملين في المدرسة وتشجيعهم على الإبداع والتفاني في العمل وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين وتحسين جودة التعليم في المدرسة.

فوائد القيادة الخدمية:

إن إهتمام الأنظمة التعليمية في الدول المتقدمة بممارسة نمط القائد الخادم في مؤسساتها التعليمية لم يأت من فراغ، بل لتحقيق فوائد عملية جراء تطبيق وممارسة نمط القائد التعليمي، فقد أدركت دول العالم الفوائد الكثيرة التي حققتها المؤسسات الإدارية السياسية والتجارية والصناعية من زيادة في الإنتاج وتقليل من الهدر، وهذا ما أكدته دراسة (Spears, 2004; Yuki, 2006) فقد أوضحت للدراسة أن ممارسة نمط القائد الخادم لها تأثير في رفع جودة التعليم في المدرسة (Russelle & Stone, 2003).

الدراسات السابقة:

على أترالبحثن دراسات سابقة تناولت موضوع الإدارة الخدمية والقائد الخادم، إتضح أهمية إجراء دراسات عربية وكويتية، وذلك لعدم توفر دراسة سابقة تتناول نفس الموضوع، كما لوحظ ندرة الدراسات العربية في مجال القائد الخادم وخصوصاً في الحقل التربوي. وعلى الرغم من زخم الدراسات الأجنبية التي تناولت للقيادة الخدمية إلا أن قلة منها تناولت تطبيقاتها في مجالي التربية والتعليم.

- في دراسة مسحية أجرتها (Knicker, 1998) استهدفت أربع مدارس ابتدائية في الغرب الأوسط من الولايات المتحدة الأمريكية حيث هدفت الدراسة إلى دراسة الممارسات الفعلية لمديري المدارس الأربعة والتعرف على درجة ممارستهم لنمط القائد الخادم، توصلت الباحثة إلى أن القيادة للخدمية ماهي إلا فلسفة يتم من خلالها رؤية المحيط الخارجي بصورة أوضح وأنقى.

- وفي دراسة أجراها (Russell, 2001) هدفت إلى التعرف على الصفات التي تميز القائد الخادم عن غيره من القادة الذين لا يمارسون للقيادة الخدمية، توصل الباحث إلى أن القائد الخادم يتمتع بصفات شخصية مثل تقدير الآخرين وشحن الهمة تميزه عن غيره ممن لا يمارسون هذا النوع من القيادة والذين كشفت النتائج عن ممارستهم للسلطة وحب التسلط بدرجة عالية. وقد أوصى الباحث بضرورة إجراء دراسات تقيس مدى الإختلاف بين نمط القائد الخادم والأنماط القيادية الأخرى.

- في دراسة أجراها (Spears, 2004) بعنوان نمط الشخصية ونمط القائد الخادم: عشرة صفات لقادة أكثر فاعلية وإهتماماً، وقد هدفت إلى تحليل الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع القائد الخادم، فقد توصل الباحث إلى تحديد عشرة صفات يتسم بها نمط القائد الخادم وهذه الصفات هي كالآتي:

٢٢- التعلّط؛

٢٣- تصميم البرنامج؛

٤٤- الوحي؛

٥٥- الإبداع؛

٦١- التصور ووعي الرؤية؛

٧٧- الإبراء والشروط الوصل النهائي حتى وجوب التغيير والاعتكاف؛

٨١- الإضرام؛

٩١- تحفل، مسؤولية تطوير الآخرين والالتزام بينهم؛

١٠٠- تأسيس مجتمع من المعلمين الذين يتقنون عملهم ويتجزؤونه بطريقة أكثر فاعلية.

- كما أجرى (Stephens, 2007) دراسة استطلاعية بعنوان رأي مدير المدرسة في القناد الخدم كمنظور ليدي الفعل، حيث تكونت عينة الدراسة من (٢٢٦) مديراً ومديرة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥)، بالنسبة للممارسة تعظ القناد الخدم تُقرى إلى النوع، حيث أظهرت النتائج إلى أن الإناث يظنّون تعظ القناد الخدم أكثر من زملائهن الذكور.

- وفي دراسة استطلاعية أجراها (Cunningham, 2008) يتناول العلاقة بين سلوك مدير المدرسة الإبتدائية كقناد خدام وكلاً من المتاح المدرسي وتحصيل الطلاب في ماتي الرياضيات والقراءة في الصف الرابع، المستخدم اليلحث المتبع الوصفي وقام باستخدام إستيافة تم توزيعها على عينة تكونت من (٢٠٠٦) معلم موزعين على (٢٧) مدرسة إبتدائية في ولاية ميشيغان الأمريكية وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة تصيافة بين سلوك القناد الخدم ومتاح المدرسة وتحصيل الطلاب.

- وفي دراسة تجريبية أجراها Kasum (٢٠٠٩) هدفت الدراسة إلى التحقّق من مدى ممارسة مديري ومديرات المدارس لمصنقات القناد الخدم العشرة في ولاية تيوخيريبي الأمريكية والتي توصلت إليها الدراسة (Spears, 2004)، حيث تكونت عينة الدراسة من (١١٥) مديراً ومديرة (٤ من الإناث و ١١١ من الذكور) من مراحل التنظيم العظم والذئج تم تصنيقهم بالمعراء المتصيون وتلك باستخدام الإختيار العيافة (٦ منهم يديرون مدارساً في المرحلة الإبتدائية ، ٥ يديرون مدارساً في المرحلة المتوسطة ، و ٤ في المرحلة الثانوية). حيث قام اليلحث بتوزيع إستيافة مدى ممارسة تعظ القناد الخدام تم قام اليلحث بعد تلك باستخدام أسلوب العيافة وتلك للإجابة عن أسئلة الدراسة، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى تعظ القناد الخدام يُمارس في جميع المراحل التعليمية وأن القناد الخدام يستخدم الضمير نحن بدلاً من استخدام الضمير أنا.

- كما أجرى (Black, 2010) دراسة يتناول العلاقة بين القناد الخدام والمتاح المدرسي استهدفت الدراسة المتبع المختلط حيث قام اليلحث بتوزيع إستيافة على ٢٣٦ معلماً و ١٥ مديراً

قبي مدينته أونتاريو الكندية. هذا وقد توصلت للدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسة القيادة الكندية والمنتاج التدريسي، حيث أوضحت الدراسة أنه يمارس القائد الخادم سماتاً مثل تقدير الآخرين والحرص على تطويرهم وتدريبهم، فإن المناخ المساعد في المدرسة يقب عليه طابع الزمالة وحب العمل.

- وفي دراسة حالة أجراها (Brown, 2010) بعنوان آراء معلمي المدارس الثانوية في أهمية ممارسة مدير المدرسة الثانوية لسمات القائد الخادم في منطقتين مختلفتين، حيث تكونت عينة الدراسة من (٦٣) معلماً ومعلمة في مدينتين مختلفتين في فرجينيا، في الولايات المتحدة الأمريكية. واستخدمت الدراسة إستيلاء مكونة من ٤٨ عبارة موزعة على ١٢ بنداً لقياس أهمية صفات القائد الخادم العشرة وذلك يقاء على آراء المعلمين.

وقد أظهرت الدراسة وجود فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بالنسبة إلى أهمية ممارسة القائد الخادم لصفات معينة وهي (بناء مجتمع العمل، وإيصال الرؤية، وتحفيز الأفراد العاملين معه)، حيث إعتبرت عينة الدراسة أن تلك الصفات تعتبر من أهم صفات القائد الخادم. وأوصى الباحث في دراسته بضرورة زيادة وعي المعلمين بموضوع القائد الخادم، من خلال نشر الوعي بأهمية إستغلال الإمكانيات المتاحة لزيادة جودة الخدمات التعليمية وهذا بالفعل ما تهدف إليه الدعوة إلى ممارسة سمات القائد الخادم.

- كما أجرى (Salameh, 2011) دراسة بعنوان ممارسة مديري المدارس للقائد الخادم في مناطق الأردن للتعليمية، هدفت للدراسة إلى إستطلاع مدى ممارسة مدرس المدرسة لمهارات القائد الخادم. تكونت عينة الدراسة من (٤٣٢) معلماً من مراحل التعليم العام تم إختيارهم بصورة عشوائية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدم الباحث إستيلاء مكونة من (٥٤) عبارة تصف صفات وخصائص القائد الخادم موزعة على (٦) محاور. كما أظهرت الدراسة وجود فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بالنسبة لأهمية ممارسة خاصية تطوير الآخرين وبناء مجتمع العمل المدرسي تعزى إلى النوع، وبالنسبة إلى متغير الخبرة في التدريس فقد توصلت الدراسة إلى أن المعلمين الجدد يؤمنون بأهمية ممارسة مدير المدرسة لسمات القائد الخادم أكثر من زملائهم من ذوي الخبرة في التدريس. كما توصلت للدراسة إلى أن ممارسة القائد الخادم تساهم في رفع درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين.

النتائج على الدراسات السابقة:

من خلال إستعراض الدراسات السابقة، يتضح بأنها تنوعت في مجال تطبيقها لموضوع الدراسة، أو من حيث منتج الدراسة أو الأداة المستخدمة، كما يتضح إهتمام الأنظمة التعليمية في الدول المتقدمة إلى دراسة أثر القيادة الخدمية وخصوصاً في رفع جودة الخدمات التعليمية وزيادة درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين في المدرسة، أما الدراسة الحالية فقد إهتمت بالتحرف على أهمية

التقائد النظام ووسمات التقائد النظام، وكذلك العمل على مفاصلة السبل التي يمكن من خلالها رفع كفاية مدير المدرسة، من خلال ممارسته لنظ التقائد النظام.

وقد استندت هذه الدراسة من الدراسات السابقة كدراسة (Black, 2010; Brown, 2010; (Stephien, 2007; (Salameh, 2011) في التعرف على أهمية ممارسة نظ التقائد النظام وولوره في تحسين المناخ المدرسي، وكذلك الاستفادة منهما في ضرورة الدعوة إلى توعية كلاً من المدير والمعلم بأهمية العمل نحو تحقيق أهداف المدرسة والإبتعاد عن تحقيق المصالح الشخصية. كما تم الاستفادة من دراسة (Spears, 2010) التي ناقشت بصياغة صفات القائد النظام والتي تغير مرجعاً للمهنيين في القائد النظام من الباحثين والتربويين، كما استندت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة أيضاً في أنها ناقشت موضوع القائد النظام كاتجاه تربوي حديث كدراسة (Russell, 2001).

ومنطوول الاستفادة من هذه الدراسات في صياغة مقترحات قد يؤدي تطبيقها إلى تطوير الإدارة المدرسية وجعل المنظومة التعليمية في الكويت بيئة جاذبة للإبداع والتميز في العمل وفي نفس الوقت تقادي المعوقات التي قد تعوق الاستفادة من تطبيق الإدارة الخدمية. أيضاً يجب التأكيد على أن هذه الدراسة هي الأولى من نوعها من حيث تناولها الموضوع الإدارة الخدمية وإمكانية تطبيقها في مدارس التعليم العام بدولة الكويت.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من أهمية الإدارة المدرسية كونها المسئولة عن جميع الأنشطة التي تجري في إطار المتي المدرسي، والطلاب الرئيس الذي يتم على أساسه تحديد المناخ المدرسي العام. كما تتضح الأهمية أيضاً من ندرة الدراسات التي تناولت القائد النظام بصفة عامة والدراسات التي تناولت تطبيق الإدارة الخدمية في مدارس التعليم العام بدولة الكويت بصفة خاصة. كما أنه من المتأمل أن تسهم هذه الدراسة في نشر الوعي لدى قادة التربية والتعليم بأهمية مواكبة المستجدات التربوية ومحاوله الجاد في ممارسة نظ التقائد النظام وتلك من أجل تحسين وتطوير الخدمات التي تقدمها منسالتنا التربوية.

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة فيما يأتي:

١- إلقاء الضوء على الإدارة الخدمية، وأهميتها وعوامل تطبيقها في مدارس التعليم العام بدولة الكويت.

٢- الكشف عن إمكانية وسبل تطبيق الإدارة الخدمية في مدارس التعليم العام بدولة الكويت.

٣- تعريف متخذي القرار بأهمية تطبيق الإدارة الخدمية من أجل تحسين وتطوير عمل الإدارة المدرسية.

- ٤- إثراء المكتبة العربية بموضوع يتناول الإدارة الخدمية وإمكانية تطبيقها في مدارس التعليم العام.
- ٥- تقديم بعض التوصيات والمقترحات في ضوء نتائج الدراسة، لكي يتسنى للمسؤولين والقائمين على عملية صنع القرار المدرسي الإطلاع عليها والإستفادة منها.

منهج الدراسة:

أعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي لمعرفة أهمية القائد الخادم كنمط قيادي حديث وذلك لمناسبته لطبيعة الدراسة ، حيث يهتم المنهج التحليلي بجمع المعلومات والبيانات ، وتبرير الممارسات المستخدمة بغية التوصل إلى طريق أفضل يتم من خلاله تحسين الأوضاع الإجتماعية أو التربوية أو الإدارية أو الاقتصادية (قديلي ، ٢٠٠٨) ، وذلك من خلال تحديد أهمية ممارسة نمط القائد الخادم ، والتعرف على صفات وخصائص القائد الخادم ، وأخيراً تقديم تصور مقترح لدعم تطبيق وممارسة نمط القائد الخادم في مدارس التعليم العام للحد من عملية مقاومة التغيير و لرفع جودة الخدمات التعليمية ، بالإضافة إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى المعلمين والعاملين على حد سواء.

حدود الدراسة:

إقتصرت الدراسة الحالية على دعم تطبيق مدير المدرسة لنمط القائد الخادم في مدارس التعليم العام وأثره في دعم الإنتاج وزيادة الرضا الوظيفي.

حدود البحث :

١- الحدود الموضوعية :

إقتصرت الدراسة على قياس أداء مدير المدرسة لنمط القائد الخادم في مدارس التعليم العام وأثره في دعم الإنتاج وزيادة الرضا الوظيفي.

٢- الحدود المكانية :

تم تطبيق الدراسة الميدانية على مدارس التعليم العام بدولة الكويت حيث أنها محل عمل الباحثة

٣- الحدود البشرية :

تم تطبيق المقياس على مديري مدارس التعليم تحت إشراف ومتابعة وتواجد من الباحث.

٤- الحدود الزمنية :

تم تطبيق مقياس أداء القائد الخادم في مدارس التعليم بدولة الكويت في الفترة من السبت الموافق ٢٧ / ١ / ٢٠١٢م حتى الخميس الموافق ٢٩ / ٣ / ٢٠١٢م .

الخطوات التنفيذية للبحث :

- ١- بناء مقياس أداء مقياس أداء القائد الخادم في مدارس التعليم بدولة الكويت: ملحق (١)

تضمنت إجراءات بناء مقاييس أداء مقياس أداء القائد الخادم في مدارس التعليم بدولة الكويت ما يلي:

- التحديد الهدف من المقياس:

وتمثل في قياس أداء مقياس أداء القائد الخادم في مدارس التعليم بدولة الكويت.

- تحديد أبعاد مقياس أداء مقياس أداء القائد الخادم في مدارس التعليم بدولة الكويت:

حدد الباحث الأبعاد مقياس أداء مقياس أداء القائد الخادم في مدارس التعليم بدولة الكويت طبقاً لأبعاد المعايير القومية مقياس أداء القائد الخادم بدولة الكويت التي وضعها خبراء وزارة التربية والتعليم (ملحق ١) والتي تمثلها الأبعاد الآتية (().

- تحديد عبارات الأبعاد وإعداد مقياس أداء القائد الخادم في مدارس التعليم بدولة الكويت:

١- المرحلة الاستطلاعية الأولى:

قامت الباحثة بدراسة تحليلية للمعايير التعليم القومية بصفة عامة والمعايير القومية القائد الخادم في مدارس التعليم بدولة الكويت بصفة خاصة لتحديد العبارات الخاصة بأبعاد المقياس الخمسة، ومن خلال هذه الدراسة تمكنت الباحثة من إعادة صياغة المؤشرات التي وضعها خبراء وزارة التربية والتعليم المقياس المعايير الموضوعية أداء القائد الخادم في مدارس التعليم بدولة الكويت، وتم تصنيف تلك العبارات تحت أبعادها في صورتها الأولية، وعددها ((١١٨٨)) عبارة علي النحو التالي: ((٢٢)) عبارة للبعد الأول ((المظهر العام والصحة))، ((١٧)) عبارة للبعد الثاني ((الجوانب العقلية))، ((٥٧)) عبارة للبعد الثالث ((الجوانب الاجتماعية))، ((٢٩)) عبارة للبعد الرابع ((الجوانب الشخصية)).

ومن خلال عرض المقياس في صورته الأولية علي ((١٥)) خبير في الفترة من السبت الموافق ٢٠١١/١٢/٣م إلى الخميس الموافق ٢٠١١/١٢/٧م تعرض للتعرف علي:

- آرائهم في مدى مناسبة العبارات لأبعاد مقياس أداء القائد الخادم في مدارس التعليم بدولة الكويت

- سلامة اللغة وحسن الصياغة.

- مدى وضوح العبارات.

- مدى دقة العبارة في التعبير عن فكرة واحدة فقط.

فقد أوضحت نتائج هذه الدراسة اتفاق آراء الخبراء بتسوية (٢٠٠ %) علي عبارات مقياس أداء القائد الخادم في مدارس التعليم بدولة الكويت، كما قامت الباحثة بإعادة صياغة بعض العبارات لتطبيق رؤية الخبراء وللتأكد من دقة ووضوح العبارات وحسن صياغتها وملاءمتها.

٢- المرحلة الإستطلاعية الثانية

قامت الباحثة بتطبيق مقياس أداء القائد الخادم في مدارس التعليم بدولة الكويت على العينة الإستطلاعية بواقع (١٥) من القائدين الخادم في مدارس التعليم بدولة الكويت في الفترة من السبت الموافق ٢٠١١/١٢/١٦م إلى الخميس الموافق ٢٠١١/١٢/٢٨م وذلك بغرض التحقق في المعاملات العلمية (الصدق والثبات) للمقياس.

١- صدق مقياس أداء القائد الخادم في مدارس التعليم بدولة الكويت:

للتحقق من صدق مقياس أداء القائد الخادم في مدارس التعليم بدولة الكويت استخدمت الباحثة الاتساق الداخلي لعبارات وأبعاد المقياس في صورتها الثانية وذلك بإيجاد أبعاد معاملات الارتباط بين العبارات والأبعاد وبين الأبعاد والدرجة الكلية للمقياس للدلالة على صدقها ويتضح ذلك من جدول (١).

جدول (١)

معاملات الارتباط بين العبارات والأبعاد لمقياس أداء القائد الخادم في مدارس التعليم بدولة الكويت

(ن = ١٥)

رقم العبارة	الأبعاد	المظهر العام والصحة	الجوانب العقلية	الجوانب الاجتماعية	الجوانب الشخصية
١	٠.٦٩٠	٠.٧٧١	٠.٧٤٧	٠.٦٣٨	
٢	٠.٥١٢	٠.٦٨١	٠.٧٥٦	٠.٧٥٧	
٣	٠.٧٥٢	٠.٧٥٥	٠.٦٨٣	٠.٧٣٢	
٤	٠.٦٦٠	٠.٥٥٨	٠.٦٦٤	٠.٦٦٢	
٥	٠.٥٣٢	٠.٦١٣	٠.٧٤٥	٠.٧٥٨	
٦	٠.٧٣٢	٠.٥٣٨	٠.٧٥٤	٠.٦٣٨	
٧	٠.٨٥٨	٠.٨٥٧	٠.٥١٨	٠.٨٥٧	
٨	٠.٦١٣	٠.٥٤٣	٠.٤٥٨	٠.٥٣٢	
٩	٠.٥٣٨	٠.٥٣٢	٠.٥٢٦	٠.٧٤٢	
١٠	٠.٨٥٧	٠.٦١٥	٠.٧٥٢	٠.٧٥٨	
١١	٠.٦٤٣	٠.٧٥٨	٠.٧٦٠	٠.٦١٣	
١٢	٠.٧٤٢	٠.٥١٣	٠.٧٣٢	٠.٦٣٨	
١٣	٠.٥٤٥	٠.٦٣٨	٠.٨٥٨	٠.٨٥٧	
١٤	٠.٦٦١	٠.٨٥٧	٠.٧٥٢	٠.٧٤٣	

الجوانب الشخصية	الجوانب الاجتماعية	الجوانب العقلية	المظهر العام والصحة	الأبعاد رقم العبارة
٠.٧٣٢	٠.٦١٣	٠.٧٣٢	٠.٤٥٤	١٥
٠.٨٥٨	٠.٤٤٧	٠.٥٣٤	٠.٦٩١	١٦
٠.٦١٣	٠.٤٥٦	٠.٦١٣	٠.٥١٣	١٧
٠.٥٣٨	٠.٤٨٣	_____	٠.٧٣٢	١٨
٠.٨٥٧	٠.٥٦٤	_____	٠.٨٥٨	١٩
٠.٦٤٣	٠.٨٣٨	_____	٠.٧٥٢	٢٠
٠.٧٣٢	٠.٣٥٧	_____	٠.٧٥٨	٢١
٠.٦١٣	٠.٧٣٢	_____	٠.٦١٣	٢٢
٠.٥٣٨	٠.٧٥٣	_____	_____	٢٣
٠.٨٥٧	٠.٨٥٨	_____	_____	٢٤
٠.٥٤٣	٠.٥٣٧	_____	_____	٢٥
٠.٥٣٢	٠.٧٢٨	_____	_____	٢٦
٠.٦١٣	٠.٦١٣	_____	_____	٢٧
٠.٥٣٨	٠.٥٧١	_____	_____	٢٨
٠.٨٥٧	٠.٧٥٣	_____	_____	٢٩

قيمة (ر) الجدولية = (٠.١٩٥) عند مستوى ٠.٠٥

يتضح من جدول (١) وجود علاقات ارتباطية دالة إحصائياً بين العبارات والأبعاد، ولم يتم

حذف أي عبارة من عبارات المقياس ليصبح مجموع العبارات (١١٨) عبارة علي النحو التالي :

(٢٢) عبارة للبعد الأول (المظهر العام والصحة)، (١٧) عبارة للبعد الثاني (الجوانب

العقلية)، (٥٧) عبارة للبعد الثالث (الجوانب الاجتماعية)، (٢٩) عبارة للبعد الرابع

(الجوانب الشخصية).

جدول (٢) معاملات الارتباط بين الأبعاد والدرجة الكلية للمقياس (ن = ١٥)

م	الأبعاد	إرتباط البعد بالمجموع	الدلالة
١	المظهر العام والصحة	٠.٦٩٥	دال
٢	الجوانب العقلية	٠.٧٤٦	دال
٣	الجوانب الاجتماعية	٠.٦٤٣	دال
٤	الجوانب الشخصية	٠.٦٦٤	دال

قيمة (ر) الجدولية = (٠.١٩٥) عند مستوي ٠.٠٥

يتضح من جدول (٢) وجود علاقات ارتباطية دالة إحصائياً بين الأبعاد والمجموع الكلي

لمقياس أداء القائد الخادم في مدارس التعليم بدولة الكويت ، مما يدل علي صدق الأبعاد.

٢- ثبات مقياس أداء القائد الخادم في مدارس التعليم بدولة الكويت:

استخدم الباحث التجزئة النصفية ومعامل الفايرونيباخ للتحقق من ثبات المقياس بإيجاد معاملات الارتباط بين العبارات الفردية والزوجية لأبعاد ومجموع درجات مقياس أداء القائد الخادم في مدارس التعليم بدولة الكويت.

جدول (٣) التجزئة النصفية ومعامل الفايرونيباخ لأبعاد ومجموع درجات المقياس للعبارات

الفردية والزوجية للمعلمين أفراد العينة الإستطلاعية. (ن=١٥)

معامل الفايرونيباخ	التجزئة النصفية	العبارات الزوجية		العبارات الفردية		الأبعاد
		ع	م	ع	م	
٠.٧١٢	٠.٧٤١	١.٢٩	٧.٣١	١.١٩	٨.٤٩	المظهر العام والصحة
٠.٨١٦	٠.٨٦٤	١.٢٥	٨.٢١	١.٥٥	٨.٣٢	الجوانب العقلية
٠.٨٣٢	٠.٨٢٣	١.٧٦	٧.٥٤	١.٧٨	٧.٦٦	الجوانب الاجتماعية
٠.٧٣٥	٠.٧٥٩	١.٢٨	٧.١١	١.٦٩	٧.٠٩	الجوانب الشخصية
٠.٨٠٦	٠.٨١٧	٨.٣٥	٤٢.٥٣	٥.٧٤	٤٤.٤٨	المجموع

يتضح من جدول (٣)، أن معامل الثبات بالتجزئة النصفية لأبعاد المقياس قد تراوحت بين (٠.٧٤١ : ٠.٨٦٤) وبلغ تصحيح معامل الفاكروبناخ بين (٠.٧١٢ - ٠.٨٤٧) مما يدل على أن المقياس ذو معامل ثبات عالي.

- مقياس أداء القائد الخادم في مدارس التعليم بدولة الكويت في صورته النهائية : في ضوء ما أسفرت عنه خطوات تقنين مقياس أداء القائد الخادم في مدارس التعليم بدولة الكويت والتي تضمنت صدق البناء الداخلي والاتساق الداخلي والثبات توصل الباحث إلى بناء وإعداد الصورة النهائية للمقياس واشتمل المقياس على (١١٨) عبارة تستهدف قياس أداء القائد الخادم في مدارس التعليم بدولة الكويت.

- **تطبيق مقياس أداء القائد الخادم في مدارس التعليم بدولة الكويت في صورته النهائية :-**

تم تطبيق مقياس أداء القائد الخادم في مدارس التعليم بدولة الكويت في صورته النهائية على عينة البحث البالغ عددهم (٤٨) في الفترة من السبت الموافق ٢٧ / ١ / ٢٠١٢م حتى الخميس الموافق ٢٩ / ٣ / ٢٠١٢م .

المعالجة الإحصائية

وفقا لطبيعة البيانات المجمعة لهذه الدراسة وتحقيقا لهدف الدراسة فقد استعان الباحثان في معالجة البيانات بالأساليب الآتية :

- المتوسط الحسابي .
- الانحراف المعياري .
- التجزئة النصفية للاختبار ومعامل الفاكروبناخ .
- النسبة المئوية.
- الوزن النسبي .

عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها:-

أولاً : عرض ومناقشة وتفسير النتائج :

عرض ومناقشة وتفسير النتائج :-

من خلال ما يستهدفه هذا البحث من التعرف على واقع أداء القائد الخادم في مدارس التعليم بدولة الكويت ، ومن خلال الإجراءات العلمية التي اتبعت لتحقيق هذا الهدف يعرض الباحث ما توصل إليه من نتائج :

جدول (٤)

الوزن النسبي وترتيب العبارات لإستجابات القائد الخادم في مدارس التعليم بدولة الكويت للبعد الأول
المظهر العام والصحة (ن = ٤٨)

رقم العبارة	نموذجي	أعلى من المستوى	يقابل المستوى	أقل من المستوى	بعيداً عن المستوى	الوزن نسبي	ترتيب العبارات
١	٢١	٢٠	١٦	٢٤	١٩	٥.٠٠	٩
٢	١٥	٢٣	٢٠	١٩	٢٣	٤.٧٦	١٤
٣	١٦	٢١	٢٤	٢٣	١٦	٤.٩٦	١٠
٤	١٨	١٩	٢١	١٨	٢٤	٤.٨٨	١١
٥	١٩	٢٢	٢٦	١٦	١٧	٥.٢٠	٤
٦	٢٤	١٧	٢٣	٢٠	١٦	٥.٢٦	١
٧	١٣	٢٨	١٤	٢١	٢٤	٤.٧٠	١٥
٨	١٨	٢٣	٢٠	٢٢	١٧	٥.٠٦	٨
٩	١٦	٢٦	٢٥	٢٠	١٣	٥.٢٤	٢
١٠	١٩	٢١	٢١	٢٣	١٦	٥.٠٨	٧
١١	١٧	٢٣	١٥	٢٥	٢٠	٤.٨٤	١٢
١٢	١٩	١٦	٢٣	٢١	٢١	٤.٨٢	١٣
١٣	٢٠	٢٤	١٦	١٩	٢١	٥.٠٦	٨
١٤	٢١	٢٧	١٨	١٩	١٥	٥.٢٢	٣
١٥	١٨	٢٥	٢١	٢٢	١٤	٥.١٢	٦
١٦	٢٢	٢٠	١٩	٢١	١٨	٥.١٤	٥
١٧	٢٤	١٧	٢٣	٢٠	١٦	٥.٢٦	١
١٨	١٣	٢٨	١٤	٢١	٢٤	٤.٧٠	٢٢
١٩	١٨	٢٣	٢٠	٢٢	١٧	٥.٠٦	٨
٢٠	١٦	٢٦	٢٥	٢٠	١٣	٥.٢٤	٢
٢١	١٩	٢١	٢١	٢٣	١٦	٥.٠٨	٧
٢٢	٢٢	٢٠	١٩	٢١	١٨	٥.١٤	٥

يتضح من جدول (٤) أن أعلى وزن نسبي كان للعبارة رقم (١٧) أشعر أحياناً أن الناس لايقدرن ما أقدم به من عمل، بينما أقل وزن نسبي كان للعبارة (١٨) أحكم على المواقف والموضوعات التي أتعرض لها بسرعة دون تفكير ..

جدول (٥) التكرارات والوزن النسبي وترتيب العبارات لاستجابات القائد الخادم في مدارس التعليم بدولة الكويت للبعد الثاني الجواب العفوية (ن = ٤٨٠)

ترتيب العبارات	الوزن النسبي	بعيداً عن المستوى	أقل من المستوى	يقابل المستوى	أعلى من المستوى	نموذجي	رقم العباراة
٥	٥.٢٢	١٦	٢١	١٩	٢٤	٢٠	١
٦	٥.٢٠	٢٠	١٥	٢٣	١٩	٢٣	٢
٩	٥.١٢	٢٤	١٦	١٦	٢٣	٢١	٣
١٣	٤.٩٢	٢١	١٨	٢٤	١٨	١٩	٤
١٥	٤.٧٨	٢٦	١٩	١٧	١٦	٢٢	٥
١٧	٤.٦٨	٢٣	٢٤	١٦	٢٠	١٧	٦
١	٥.٧٢	١٤	١٣	٢٤	٢١	٢٨	٧
٧	٥.١٦	٢٠	١٨	١٧	٢٢	٢٣	٨
٨	٥.١٤	٢٥	١٦	١٣	٢٠	٢٦	٩
١٠	٥.٠٨	٢١	١٩	١٦	٢٣	٢١	١٠
٢	٥.٤٨	١٥	١٧	٢٠	٢٥	٢٣	١١
١٦	٤.٧٦	٢٣	١٩	٢١	٢١	١٦	١٢
١٧	٤.٣٠	١٦	٢٠	٢١	١٩	٢٤	١٣
٣	٥.٣٢	١٨	٢١	١٥	١٩	٢٧	١٤
٤	٥.٢٤	٢١	١٨	١٤	٢٢	٢٥	١٥
١٢	٥.٠٢	١٩	٢٢	١٨	٢١	٢٠	١٦
١١	٥.٠٤	١٨	٢٤	٢٠	١٤	٢٤	١٧

يتضح من جدول (٥) أن أعلى وزن نسبي كان للعباراة رقم (٧) لدى القدره على إقناع الآخرين والتأثير عليهم بينما أقل وزن نسبي كان للعباراة (١٣) لدى القدره على إقناع الآخرين بوجهة نظري .

جدول (٦) التكرارات والوزن النسبي وترتيب العبارات لاستجابات الفائد الخادم في مدارس التعليم
بدولة الكويت للبعد الثالث الجوانب الاجتماعية (ن = ٤٨)

رقم العبارة	نموذجي	أعلى من المستوى	يقابل المستوى	أقل من المستوى	بعيداً عن المستوى	الوزن النسبي	ترتيب العبارات
١	١٩	٢٢	١٨	٢٢	١٩	٤.٩٦	١٥
٢	٢٠	١٩	٢٢	٢١	١٨	٥.٠٤	١٢
٣	١٨	١٩	٢٤	١٦	٢٣	٤.٨٦	٢٠
٤	١٧	٢٣	٢١	١٨	٢١	٤.٨٨	١٩
٥	١٩	٢٢	١٦	٢٢	١٧	٥.٠٠	١٤
٦	٢١	١٨	١٩	٢٠	٢٢	٤.٩٢	١٧
٧	٢٧	١٤	١٥	٢٣	٢١	٥.٠٢	١٣
٨	١٩	٢٢	٢٠	٢١	١٨	٥.٠٦	١١
٩	١٨	٢٤	٢٠	١٩	١٤	٥.٢٢	٣
١٠	٢١	٢٢	٢٠	١٩	١٨	٥.١٨	٥
١١	٢٥	٢٠	١٥	١٧	٢٣	٥.١٤	٧
١٢	٢١	٢١	٢٣	١٩	١٦	٥.٢٤	٢
١٣	١٩	٢١	١٦	٢٠	٢٤	٤.٨٢	٢٢
١٤	١٩	١٥	١٨	٢١	٢٧	٤.٥٦	٢٧
١٥	٢٢	١٤	٢١	١٨	٢٥	٤.٨٠	٢٣
١٦	٢١	١٨	١٩	٢٢	٢٠	٥.١٢	٨
١٧	١٩	٢١	١٨	٢٢	٢٠	٤.٩٤	١٦
١٨	١٩	١٦	٢٣	٢٤	١٨	٤.٨٤	٢١
١٩	٢٣	١٨	٢١	٢١	١٧	٥.١٦	٦
٢٠	١٩	١٦	١٧	٢٦	٢٢	٤.٦٨	٢٥
٢١	١٨	٢٠	٢٢	١٩	٢١	٤.٩٠	١٨
٢٢	٢٢	٢٣	٢١	١٥	٢٧	٤.٦٤	٢٦
٢٣	٢٢	٢١	١٨	٢٠	١٩	٥.١٤	٧
٢٤	١٦	٢١	٢١	١٩	٢٣	٤.٧٦	٢٤
٢٥	٢٤	٢١	١٩	٢٠	١٦	٥.٣٤	١
٢٦	٢٧	١٥	١٩	٢١	١٨	٥.٢٠	٤
٢٧	٢٥	١٤	٢٢	١٨	٢١	٥.٠٨	١٠
٢٨	٢٠	١٨	٢١	٢٢	١٩	٥.١٠	٩

يتضح من جدول (٦) أن أعلى وزن نسبي كان للعبارة رقم (٧) يمكنني توجيه النشاط وفقاً
لحاجات ورغبات المشتركين بينما أقل وزن نسبي كان للعبارة (٩) أتمسك بالعمل وعدم التميز
في المعاملة مع زميلاتي .

جدول (٧) التكرارات والوزن النسبي وترتيب العبارات القائد الخادم في مدارس التعليم بدولة الكويت للبعد الرابع الجواني التخصصية (ن = ٤٨)

رقم العبارة	نموذجي	أعلى من المستوى	يقابل المستوى	أقل من المستوى	بمبدأ عن المستوى	الوزن النسبي	ترتيب العبارات
١	٢٢	١٩	١٩	٢٢	١٨	٥.١٠	١٥
٢	٢١	١٨	٢٠	١٩	٢٢	٤.٩٤	١٢
٣	١٦	٢٣	١٨	١٩	٢٤	٤.٧٦	٢٠
٤	١٨	٢١	١٧	٢٣	٢١	٤.٨٤	١٩
٥	٢٦	١٧	١٩	٢٢	١٦	٥.٣٠	١٤
٦	٢٠	٢٢	٢١	١٨	١٩	٥.١٢	١٧
٧	٢٣	٢١	٢٧	١٤	١٥	٥.٤٦	١
٨	٢١	١٨	١٩	٢٢	٢٠	٤.٩٦	١١
٩	٢٠	١٤	١٨	٢٤	٢٤	٤.٦٤	٢٩
١٠	١٩	١٨	٢١	٢٢	٢٠	٤.٨٨	٥
١١	١٧	٢٣	٢٥	٢٠	١٥	٥.١٤	٧
١٢	١٩	١٦	٢١	٢١	٢٣	٤.٧٤	٢
١٣	٢٠	٢٤	١٩	٢١	١٦	٥.٢٢	٢٢
١٤	٢١	٢٧	١٩	١٥	١٨	٥.٣٤	٢٧
١٥	١٨	١٩	٢٤	١٦	٢٣	٤.٨٦	٢٣
١٦	١٧	٢٣	٢١	١٨	٢١	٤.٨٨	٨
١٧	١٩	٢٢	١٦	٢٦	١٧	٥.٠٠	١٦
١٨	٢١	١٨	١٩	٢٠	٢٢	٤.٩٢	٢١
١٩	٢٧	١٤	١٥	٢٣	٢١	٥.٠٢	٦
٢٠	١٩	٢٢	٢٠	٢١	١٨	٥.٠٦	٢٥
٢١	١٨	٢٤	٢٤	٢٠	١٤	٥.٢٢	١٨
٢٢	٢١	٢٢	٢٠	١٩	١٨	٥.١٨	١٦
٢٣	٢٥	٢٠	١٥	١٧	٢٣	٥.١٤	٧
٢٤	٢١	٢١	٢٣	١٩	١٦	٥.٢٤	٢٤
٢٥	١٩	٢١	١٦	٢٠	٢٤	٤.٨٢	٢٧
٢٦	١٩	١٥	١٨	٢١	٢٧	٤.٥٦	١٩
٢٧	٢٢	١٤	٢١	١٨	٢٥	٤.٨٠	١٠
٢٨	٢١	١٨	١٩	٢٢	٢٠	٥.١٢	٩
٢٩	١٩	٢١	١٨	٢٢	٢٠	٤.٩٤	٢٦

يوضح من جدول (٧) أن أعلى وزن نسبي كان للعبارة رقم (٧) ويتأبني الغرف والقلق عند حدوث أشياء غير متوقع في العمل بينما أقل وزن نسبي كان للعبارة (٩) ويمكنني وضع الطفل في مواقف مختلفة لملاحظة سلوكه.

جدول (٩)

الوزن النسبي وترتيب الأبعاد (ن = ٩٤)

م	الأبعاد	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الترتيب
١	المظهر العام والصحة	٥.٠٢	% ٥٥.٧٨	٢
٢	الجوانب العقلية	٤.٩٩	% ٥٥.٤٤	٣
٣	الجوانب الاجتماعية	٥.٠٤	% ٥٦.٠٠	١
٤	الجوانب الشخصية	٤.٩٦	% ٥٥.١١	٤

يتضح من جدول (٩) أن أعلى وزن نسبي كان للجوانب الاجتماعية بقيمة (٥.٠٤) ثم بعد المظهر العام والصحة بقيمة (٥.٠٣) ثم بعد الجوانب العقلية بقيمة (٥.٠٢) وأقل وزن نسبي كان لبعد الجوانب الشخصية بقيمة (٤.٩٦) .
بناء على نتائج الدراسة وجداول (٤ ، ٥ ، ٦ ، ٧ ، ٨ ، ٩) يتضح أن العبارات الصفات التي تميز مديري المدارس وخاصة الجدد منهم هي كالاتي:

- ١- يهتم برأى المختصين دائماً ووضعه موضع التقدير
- ٢- يرى أن عاطفية وأميل للهدوء بشكل كبير .
- ٣- لا يخاف من الفشل يدفعني لعدم القيام بأى عمل بمفردى .
- ٤- يستطيع اتخاذ أكثر من قرار وفى وقت واحد
- ٥- يهتم باختيار ما يناسبنى من الملابس وألوانها .
- ٦- يعرف جيداً أهمية الصحة للطفل وتأثير النظافة عليها .
- ٧- يعرف جيداً أهمية الرياضة بالنسبة للطفل وأثرها على أجهزة الجسم .
- ٨- يستطيع أكساب النظام للطفل من خلال النشاط .
- ٩- لا يستطيع حل مشكلاتى دون مساعدة الآخرين .
- ١٠- الحرص على إعطاء الحرية للطفل لإداء حركات جديدة .

التوصيات

بناء على نتائج الدراسة تقترح الباحثة الآتي:

- ١- أن تقوم وزارة التربية بطرح مجموعة من برامج التطوير المهني لإلزام مديري المدارس وخاصة الجدد منهم بالإلتحاق بهذه البرامج من أجل تعريفهم بالإدارة الخدمية بما يحسن العلاقات الإنسانية في المدارس.

- ٢- عقد مؤتمر وطني علمي يهدف إلى دعوة الباحثين إلى الإضمام لعرض مآلدتهم من جديد بخصوص القيادة المدرسية الحديثة.
- ٣- تعزيز مفهوم القائد الخادماً لدى مدير المدرسة من خلال عقد ندوات ولقاءات تنويرية في بداية العام الدراسي.
- ٤- على مديري المناطق التعليمية ومراقبي التعليم عقد لقاءات واجتماعات دورية مع مديري المدارس من أجل تحفيزهم على ممارسة القيادة الخدمية.
- ٥- طباعة كتيبات وبروشورات تحتوي على مواضيع مختصرة تجذب القارئ وتقوي لديه البعد المعرفي عن الإدارة الخدمية ويتم توزيعها على مديري المدارس وقيادي التربية.

مقترح الدراسة:

من أجل العمل على تحقيق التوصيات السابقة تتقدم الباحثة بتصوير مقترح للمساهمة في تطبيق الإدارة الخدمية في مدارس التعليم العام بدولة الكويت لزيادة الإنتاجية في العمل ولزيادة الرضا الوظيفي لدى المعلمين والعاملين في المدرسة.

ولإمكانية تطبيق الإدارة الخدمية بفاعلية لابد من تناول عدة نواحي تتعلق بالعملية التعليمية وبخاصة الإدارة المدرسية والإشراف التربوي ومنها ما يتعلق ببرامج التطوير المهني. إلا أن الباحثة تقترح ترسيخ ثقافة الخدمة في مؤسسات التعليم العام حيث أن ديننا الإسلامي يحثنا دوماً على مساعدة الآخرين وتقديم الخدمات . كما أن النجاح في إدارة وقيادة العمل المدرسي يتمثل في القدرة على مساعدة العاملين في المدرسة على العمل كفريق واحد من أجل تحقيق أهداف المدرسة إيماناً منهم بأنهم جزء لا يتجزأ من الكيان المدرسي. ويتم ترسيخ ثقافة القائد الخادماً من خلال برامج التوعية الموجهة لمديري ومديرات المدارس وتعريفهم بأهمية هذا النمط من القيادة في زيادة الرضا الوظيفي للعاملين معهم في المدرسة.

إن تناول هذا الجانب لا يقلل من أهمية الجوانب الأخرى والتي سيتم التطرق إليها، وإنما يساهم في نجاح تطبيق الإدارة الخدمية، ولهذا ترى الباحثة من خلال خبرتها الميدانية أن عدم إمام مدير المدرسة بأهمية الإدارة الخدمية قد يحدث عقبة تحول دون تطبيقها بفاعلية. ولذلك تقترح الباحثة إنشاء وحدة خاصة بإقامة ورش العمل وإعداد البرامج التدريبية المكثفة الخاصة بالقائد التعليمي ومدير المدرسة، على أن يتم تزويد المركز بالمصادر الضرورية التي قد يحتاجها من أجل تنميته وتطويره المهني وإطلاعه على أحدث ما توصلت إليه الدراسات في مجال القائد الخادماً.

كما تقترح الباحثة تقديم حوافز معنوية تشجيعية من شأنها حفز مدير المدرسة على تطوير إمكانياته وقدراته القيادية في مجال القائد الخادماً تتمثل فيما يأتي:

- الإشادة بإنجازات مدير المدرسة وبقيادته لمدرسته سواءً في إجتماعات المنطقة التعليمية الدورية أو من خلال إرسال خطابات شكر من المنطقة التعليمية ووزارة التربية لمدير المدرسة الذي يثبت ممارسته وفعاليتها لنمط القائد الخادم.
- منح الفرص لمدير المدرسة في تطبيق أفكار معلميه الإبداعية وتقديم الدعم والمساعدة لتنفيذها.
- العمل على إنشاء مجلة تربوية خاصة بوزارة التربية تشتمل على أخبار مدارس التعليم العام ويتم فيها إدراج أسماء وإنجازات المدرء المتميزون في قيادة مدارسهم نحو الإبداع والتغيير.
- وأخيراً يجب مراعاة الفروق الفردية بين مديري ومديرات مدارس التعليم العام في ممارستهم لنمط القائد الخادم.

البحوث المقترحة:

- في ضوء مشكلة ونتائج الدراسة فإن هناك بعض المشكلات ومجالات البحث العلمي والتي تحتاج إلى توجيه الباحثين إليها، ومنها ما يأتي:
- فاعلية تطبيق الإدارة الخدمية لدى مديري المدارس على رفع جودة التعليم في مدارس التعليم العام.
- لإستطلاع آراء معلمي المدارس نحو ممارسة مديري مدارسهم لمفهوم الإدارة الخدمية بمراحل التعليم العام.
- عوامل نجاح تطبيق الإدارة الخدمية كما يراها مديري المدارس في مراحل التعليم العام.
- أثر ممارسة نمط القائد الخادم على زيادة درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين.

المصادر العربية

- أبو النصر، مدحت محمد (٢٠٠٩). تطوير المدارس، القاهرة: الروابط العالمية للنشر والتوزيع.
- الحربي، قاسم بن عائل. (٢٠٠٨). القيادة التربوية الحديثة، عمان: الجنادرية للنشر والتوزيع.
- الشمري، مطر سالم سعيد. (٢٠٠٤). التنمية المهنية للقيادات التربوية بدولة قطر في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة. رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية- جامعة عين شمس.
- المحامده، ندى عبد الرحيم. (٢٠٠٥). الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية (الأولى)، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- حمادات، محمد حسن (٢٠٠٦). القيادة التربوية في القرن الجديد، عمان: دار الحامد.
- سمعان، وهيب، مرسى، محمد منير (١٩٨٥). الإدارة المدرسية الحديثة، القاهرة: عالم الكتب.
- شربل، موريس (٢٠٠٧). الإدارة التربوية الحديثة، القاهرة: دار الفكر العربي.
- عساف، عبدالمعطي محمد. (٢٠٠٠). التدريب وتنمية الموارد البشرية الأسس والعمليات، عمان: دار زهران.
- قنديجي، عامر (٢٠٠٨). البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

المصادر الأجنبية

- Black, G. L. (2010). *Catholic Education: A Journal of Inquiry and Practice*, 13(4), 437-466.
- Block, P. (1993). *Stewardship: Choosing Service over Self-interest*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Bolman.L.G., & Deal, T.E. (2003). *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Brown, G. A. (2010). *Teachers' Perceptions of the Importance of Identified Servant Leadership Characteristics for High School Principals in Two Diverse Communities*. Doctoral Dissertation. Virginia Polytechnic Institute and State University, Virginia, U.S.A. Available Online at http://scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd-03182010-211048/unrestricted/BROWN_GA_D_2010.pdf
- Collins, J. (2001). *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and others Don't*. New York: HarperCollins Publishers.
- Cunningham, R. (2008). *An Examination of the Relationship between Servant-Leadership Behavior of the Elementary School Principal, School Climate and Student Achievement as Measured by the 4th grade Mathematics and Reading*. Doctoral Dissertation, Eastern Michigan University, U.S.A.
- Greenleaf, R.K. (1991). *The Servant as Leader*. Indianapolis: Robert K. Greenleaf Center for Servant-Leadership.
- Hunter, J. C. (2004). *How to Become a Servant Leader*. New York: Crown Business.

- Kasun, R. (2009). *The Application of Servant Leadership by Selected New Jersey Public School Principals*. Doctoral Dissertation, Seton Hall University, USA. Available Online at [http://domapp.01.shu.edu/depts/uc/apps/libraryrepository.nsf/resourceid/B7C39D00E5A4DEEB85257672006972AC/\\$File/Kasun-Ross-e Doctorate.PDF?Open](http://domapp.01.shu.edu/depts/uc/apps/libraryrepository.nsf/resourceid/B7C39D00E5A4DEEB85257672006972AC/$File/Kasun-Ross-e%20Doctorate.PDF?Open)
- Knicker, C. M. (1998). *The Elementary School Principal as Servant Leader*. [Electronic version]. Dissertation Abstracts International, 59(11). (UMI No. AAT 9913907)
- Marzano, R.J., Waters, T., & McNulty, B.A. (2005). *School Leadership that Works: From Research to Results*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Page, D., & Wong, T. P. (2006). *A Conceptual Framework for Measuring Servant Leadership*. Retrieved March 13, 2012 from <http://hci.2010.mmp.wiki.hci.edu.sg/file/view/Conceptual+Framework.pdf>
- Patterson, K. (2003). *Servant leadership: A theoretical model*. Dissertation Abstracts International, 64(02), 570. (Publication No. 3082719).
- Russell, R.F. (2001). The role of values in servant leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 22, 76-84.
- Russell, R.F. & Stone, A.G. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3/4), 145-157.
- Salameh, K. (2011). Servant Leadership Practices among School Principals in Educational Directorates in Jordan. *International Journal of Business and Social Science*, 2(22), 138-145.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday/Currency Publishing.
- Sergiovanni, T.J. (2006). *The Principalship: A reflective Practice Perspective*. New York: Pearson Education.
- Spears, L. C. (2004). *Practicing Servant Leadership: Succeeding through Trust, Bravery, and Forgiveness*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25-30.
- Stephen, M. J. (2007). *Servant Leadership: An Examination of Public School Principals' Perceptions of Servant Leadership as a Successful Leadership Style*. Doctoral Dissertation. Tarleton State University, U.S.A. Available Online at <http://servantleader.sineducation.com/images/MattJeffreyStephenFinalDissertationCopy.pdf>
- Sturnick, J. (1998). Healing leadership. In Spears, L. (Ed.). *Insights on leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant-leadership*. New York: John Wiley & Sons.
- Whetstone, J.T. (2002). Personalism and moral leadership: The servant leader with a transforming vision. *Business Ethics: A European Review*, 11(4), 385-392.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

استبيان

الأبعاد الأساسية لقياس السلوك القيادي

لدى القائد الخادم في مدارس التعليم بدولة الكويت والمحاور التي تقيس كل منها

م	الأبعاد الأساسية	المحاور	أوافق	لا أوافق
١	المظهر العام والصحة	١. المظهر الخارجي ٢. اللياقة البدنية ٣. الصحة ٤. النظام		
٢	الجوانب العقلية	١. الذكاء وسرعة البديهة ٢. الملاحظة ٣. الأبتكار		
٣	الجوانب الاجتماعية	١. الاتصال ٢. المعرفة ٣. تفهم خصائص وحاجات الطفل ٤. التخطيط ٥. السيطرة على الأداء ٦. الفعالية ٧. تمثيل المجموعة ٨. التقويم ٩. المشاركة ١٠. المرونة وحسن التصرف		
٤	الجوانب الشخصية	١. الثقة بالنفس ٢. الموضوعية ٣. الأتزان ٤. الطموح ٥. اتخاذ القرارات		

مقياس

السلوك القيادي للقائد الخادم في مدارس التعليم بدولة الكويت

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	لم أكون رأى	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١	أعنتى مظهرى العام بدرجه كبيره .					
٢	لا أستطيع القيام بأى مجهود بدنى .					
٣	أحب أن تكون أدواتى منظمة ومرتبطة فى مكان عملى .					
٤	أستطيع قراءة أفكار الآخرين وأساعدهم فى حل مشاكلهم .					
٥	أتجنب تقليد الآخرين فيما يفعلونه .					
٦	أضع نظاماً داخل الفصل حتى يمكن ملاحظة سلوك					
٧	لدى القدرة على إقناع الآخرين والتأثير عليهم					
٨	لدى القدرة على ربط المعلومات النظرية بالتطبيق العملى					
٩	أهتم برغبات الآخرين وأعمل على تحقيقها .					
١٠	لدى القدرة على تحديد الأهداف والسعى إلى تحقيقها					
١١	أرى أننى قادرة على حسم المناقشات والخلافات لصالحى					
١٢	لدى القدرة على إقناع الآخرين بوجهة نظرى .					
١٣	أستطيع التعبير عن مشاعرى ومن معى فى أى موضوع من الموضوعات .					

مقياس

السلوك القيادي للقائد الخادم في مدارس التعليم بدولة الكويت

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	لم أكون رأياً	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١٤	أستطيع تحديد جوانب النجاح والفضل في أداتي .					
١٥	أقدر الجوانب الإنسانية والاجتماعية والمادية الآخرين .					
١٦	أرفض باصرار التغييرات التي تطرأ على العمل فجأة .					
١٧	أشعر أحياناً أن الناس لا يقدرون ما أقوم به من عمل					
١٨	أحكم على المواقف والموضوعات التي أتعرض لها بسرعة دون تفكير .					
١٩	لا أستطيع التحكم في أنفعالي في المواقف التي تشتمل فيها المناقشة والحسم .					
٢٠	أشعر بالملل من القيام بعمل واحد فترة طويلة					
٢١	أستطيع اتخاذ قراراتي بسرعة وفي أي وقت					
٢٢	أحرص على تناول الأدوية عند التعرض للأمراض دون إستشارة الطبيب .					
٢٣	أمارس الأنشطة الرياضية والتمارين للحفاظ على رشاقتي .					
٢٤	أستطيع القيام بأكثر من عمل في وقت واحد .					
٢٥	أحرص دائماً على القراءة والأطلاع لزيادة معلوماتي .					

مقياس

السلوك القيادي للقائد الخادم في مدارس التعليم بدولة الكويت

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	لم أكون رأى	لا أوافق	لا أوافق بشدة
٢٦	أعمل دائماً على أن تكون أفكارى متجددة ومتطورة					
٢٧	أستطيع كسب ثقة الآخرين وتبادل المعلومات معهم .					
٢٨	يمكننى تزويد الآخرين بالمعلومات اللازمة عن البيئة المحيطة بهم					
٢٩	أراعى الفروق الفردية بين الآخرين عند التخطيط للدرس .					
٣٠	أعمل على تحديد الشروط اللازمة للنشاط					
٣١	لا أتقبل وجهات النظر والأراء التى تخالفنى .					
٣٢	أشارك الآخرين فيما اتخذه من قرارات .					
٣٣	أقدر آراء الآخرين وأعمل على احترامها .					
٣٤	يمكننى معرفة التغيرات ومدى التقدم الذى يحدث الآخرين .					
٣٥	أشارك الآخرين فى تقديم أفكار جديدة لتطوير أسلوب العمل .					
٣٦	أميل إلى التمسك برأى فى الموضوعات التى يتم مناقشتها .					

مقياس

السلوك القيادي للقائد الخادم في مدارس التعليم بدولة الكويت

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	لم أكون رأياً	لا أوافق	لا أوافق بشدة
٣٧	لدى القدرة على القيام بأى عمل على أكمل وجه .					
٣٨	أتوخى الدقة والحرص الشديد قبل الحكم على الموضوعات					
٣٩	يمكننى حل المشكلات التى تقابلنى ولكن بطريقة عصبية .					
٤٠	لدى القدرة على التغلب على العقبات التى تقابلنى فى العمل .					
٤١	أعتمد فى قراراتى على المعارف والمعلومات الخاصة بى وخبرات الآخرين .					
٤٢	أحرص كثيراً على الظهور بالمظهر اللائق أمام الآخرين .					
٤٣	لا أهتم كثيراً بالفحوص الطبية والكشف عند الطبيب المختص .					
٤٤	أتمتع بقدر كبير من اللياقة والمهارة .					
٤٥	لا أعطى اهتماماً للنظام فى العمل .					
٤٦	استخدم الطرق العلمية فى التفكير لحل المشكلات التى أتعرض لها					
٤٧	أفضل القيام بالأشياء التى يرى الآخريين أنها مخالفة لأفكارهم .					

مقياس

السئوك القيادي للقائد الخادم في مدارس التعليم بدولة الكويت

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	لم أكون رأياً	أوافق لا بشدة	لا أوافق بشدة
٤٨	أستطيع تصحيح أخطاء الآخرين أثناء ممارسة النشاط .					
٤٩	أحرص على توطيد علاقاتي بأولياء الأمور					
٥٠	أحرص على قراءة موضوعات متنوعة لزيادة معلوماتي .					
٥١	أستطيع معرفة قدرات الآخرين من خلال الاختبارات البسيطة .					
٥٢	أحرص على تحديد طرق التدريس المناسبة لكل نشاط .					
٥٣	أرى أنني قادرة على توجيه الآخرين والقيام بأعمالهم .					
٥٤	لدى القدرة على الاستماع لأراء المجموعة والعمل بها .					
٥٥	يمكنني الأدلاء برأيي في أي موضوع يختص بزميلاتي .					
٥٦	لدى القدرة على تحديد مدى مناسبة الامكانات لمحتوى الدروس .					
٥٧	أهتم جيداً بأداء النموذج الآخرين في كل مهارة ونشاط .					

مقياس

السلوك القيادي للقائد الخادم في مدارس التعليم بدولة الكويت

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	لم أكون رأياً	لا أوافق	لا أوافق بشدة
٥٨	أتجاوز عن الأخطاء التي تقع من الزميلات في العمل .					
٥٩	اتردد أحياناً في اتخاذ أي قرارات مصيرية					
٦٠	أهتم برأي المختصين دائماً وأضعه موضع التقدير					
٦١	أرى أنني عاطفية وأميل للهدوء بشكل كبير .					
٦٢	خوفى من الفشل يدفعني لعدم القيام بأي عمل بمفردي .					
٦٣	أستطيع اتخاذ أكثر من قرار وفي وقت واحد					
٦٤	أهتم باختيار ما يناسبني من الملابس وألوانها .					
٦٥	أعرف جيداً أهمية الصحة للطفل وتأثير النظافة عليها .					
٦٦	أعرف جيداً أهمية الرياضة بالنسبة للطفل وأثرها على أجهزة الجسم .					
٦٧	أستطيع أكساب النظام للطفل من خلال النشاط .					
٦٨	لا أستطيع حل مشكلتي دون مساعدة الآخرين .					
٦٩	أحرص على إعطاء الحرية للطفل لإداء حركات جديدة .					
٧٠	أحرص على توفير عوامل الأمن والسلامة للطفل أثناء النشاط .					

مقياس

السلوك القيادي للقائد الخاتم في مدارس التطعيم ببنوة الكويت

رقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	لم أكون رأياً	لا أوافق	لا أوافق بشدة
٧١	أستطيع تعديل الاتجاهات غير المرغوب فيها لدى الآخرين .					
٧٢	لا أهتم بما يدور في المجتمع من أحداث .					
٧٣	أرى أنني قادرة على تنمية الشعور بالذات لدى الآخرين .					
٧٤	أهتم بتنوع الأنشطة التي يمارسها الطفل .					
٧٥	أستطيع تغيير أسلوب وطريقة العمل وفقاً لطبيعة الموقف .					
٧٦	أعمل على الحصول على موافقة زميلاتي قبل اتخاذ أي قرارات .					
٧٧	أعمل على تحديد مدى مناسبة البرنامج لميول وكرات واتجاهات الآخرين .					
٧٨	أشرك الآخرين وأساعدهم في اختيار ما يناسبهم .					
٧٩	أفضل للتفكير البناء إذا كان في صالحه .					
٨٠	أدعي القدرة على تحمل المسؤولية تجاه أي موقف من المواقف .					
٨١	أعطي لنفس الوقت الكافي لإيجاد حل للمشكلات التي أتعرض لها .					
٨٢	أشعر أحياناً بالتي عصيبة ومتوترة .					

مقاييس

المقاييس التي تقيس الفهم في مدارس التعليم بمرحلة التكوين

لا	لا	الم	أوافق	أوافق	العبارة	رقم
أوافق	أوافق	أوافق	أوافق	أوافق		
لا	لا	الم	أوافق	أوافق	المعقدة على موانع العمل ولا الخشوع القليل ..	٨٧٣
لا	لا	الم	أوافق	أوافق	أضع في حسابتي العوامل الاجتماعية والأمنية	٨٧٤
لا	لا	الم	أوافق	أوافق	عند التفتت قوار	
لا	لا	الم	أوافق	أوافق	عن الممكن أن أهتم بتعلمي جسمي ولا أهتم	٨٧٥
لا	لا	الم	أوافق	أوافق	بتعلمي طلبوسي	
لا	لا	الم	أوافق	أوافق	أهتم كثيرا بمتابعة المعلمين الذين أتوا لجدتي وأهم	٨٧٦
لا	لا	الم	أوافق	أوافق	في تعليمي ..	
لا	لا	الم	أوافق	أوافق	المتعلم توجيه الأطفال بالتميز الرياضية وتثريتها	٨٧٧
لا	لا	الم	أوافق	أوافق	على التولام ..	
لا	لا	الم	أوافق	أوافق	التعلم ليس له تأثير كبير في حياتي ..	٨٧٨
لا	لا	الم	أوافق	أوافق	أجيب المعلمون التي تتطلب معنى التفكير فيها ..	٨٧٩
لا	لا	الم	أوافق	أوافق	لا أهتم بمتابعة المعلمين الذين أتوا لجدتي	٩٠٠
لا	لا	الم	أوافق	أوافق	..	
لا	لا	الم	أوافق	أوافق	لا المتعلم تكبير أقدام الأطفال أثناء ممارسة النشاط	٩١١
لا	لا	الم	أوافق	أوافق	..	
لا	لا	الم	أوافق	أوافق	المعقدة على المتعلم المرحلات التعبيرية الجريب	٩١٢
لا	لا	الم	أوافق	أوافق	التعلم ..	
لا	لا	الم	أوافق	أوافق	المعقدة على دراسة الموضوعات وتثريتها	٩١٣
لا	لا	الم	أوافق	أوافق	والاستفادة منها ..	

مقالات

المقالات التي تنقلها النظم في مجلس التنظيم بطولها العربي

رقم	عنوان المقالة	تاريخ النشر	عدد الصفحات	عدد النسخ	ملاحظات
٩٩٤	تكملة على تقرير الأمانة العامة للجمعية لتوزيع النظم التنظيمية				
٩٩٥	تقرير اللجنة التنفيذية على تقرير اللجنة التنفيذية في مجلس التنظيم				
٩٩٦	تقرير اللجنة التنفيذية على تقرير اللجنة التنفيذية في مجلس التنظيم				
٩٩٧	تقرير اللجنة التنفيذية على تقرير اللجنة التنفيذية في مجلس التنظيم				
٩٩٨	تقرير اللجنة التنفيذية على تقرير اللجنة التنفيذية في مجلس التنظيم				
٩٩٩	تقرير اللجنة التنفيذية على تقرير اللجنة التنفيذية في مجلس التنظيم				
١٠٠٠	تقرير اللجنة التنفيذية على تقرير اللجنة التنفيذية في مجلس التنظيم				
١٠٠١	تقرير اللجنة التنفيذية على تقرير اللجنة التنفيذية في مجلس التنظيم				
١٠٠٢	تقرير اللجنة التنفيذية على تقرير اللجنة التنفيذية في مجلس التنظيم				
١٠٠٣	تقرير اللجنة التنفيذية على تقرير اللجنة التنفيذية في مجلس التنظيم				
١٠٠٤	تقرير اللجنة التنفيذية على تقرير اللجنة التنفيذية في مجلس التنظيم				
١٠٠٥	تقرير اللجنة التنفيذية على تقرير اللجنة التنفيذية في مجلس التنظيم				

مقياس

السلوك القيادي للقائد الخادم في مدارس التعليم بعونة الكويت

رقم	العبارة	نعم بمقدار	لا بمقدار	نعم بمقدار	لا بمقدار
١٠٥	أتيح الفرص لزملائي للمشاركة في اتخاذ قرارات .				
١٠٦	لا أهتم كثيراً بنوع الأمراض التي يتعرض لها الطفل وكيفية الوقاية منها .				
١٠٧	يمكنني مشاركة الأطفال في أداء التمرينات البدنية والمهارات				
١٠٨	يمكنني تنمية قدرات الطفل العقلية من خلال الألعاب التعليمية .				
١٠٩	يمكنني وضع الطفل في مواقف مختلفة لملاحظة سلوكه .				
١١٠	ليس لدي القدرة على تحديد نشاط يتناسب مع قدرات كل طفل .				
١١١	لا أتيح الفرصة للأطفال للتداول معي .				
١١٢	استخدام وسائل تقويم موضوعية للحكم على الأداء للطفل .				
١١٣	أفضل الاستقلالية في العمل لإظهار الأخطاء				

مقياس

السلوك القيادي للقائد للخدام في مدارس التعليم بدولة الكويت

لا أوافق بشدة	لا أوافق	لم أكون رأي	أوافق	أوافق بشدة	العبارة	م
					أكثر جهود الأمانة فيما تقدمه من خدمات تطوعية .	١١٤
					أمتنع عن الأداء برأي في أي موضوع خوفاً من الانتقادات .	١١٥
					لا أحرص على الخط في تحقيق النتائج الخاصة بالعمل .	١١٦
					أستطيع الاحتفاظ بهدوني وتماسكي رغم مضايقة الآخرين لي .	١١٧
					أستطيع وضع تصورات بديلة للتصارات لمواجهة التغيرات .	١١٨