

القيادة الخادمة في مؤسّسات التعليم العام في الدول العربية (مراجعة للأدبيات)

د. سعود غسان البشر
قسم الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية
البريد الإلكتروني: salbsheer@KSU.EDU.SA

د. خالد محمد القحيز
قسم الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية

أ. فهد سعد المقاطي
وزارة التعليم، المملكة العربية السعودية

أ. سارة حامد العتيبي
وزارة التعليم، المملكة العربية السعودية

الملخص

شهدت السنوات الأخيرة اهتمامًا للمنظمات -بما فيها المنظمات التعليمية- بنظرية القيادة الخادمة نظير آثارها الإيجابية على الطلاب والمعلمين والمجتمع. وتهدف الدراسة الحالية إلى مراجعة الأدبيات العلمية المنشورة؛ لاكتشاف درجة ممارسة القيادة الخادمة في عدد من المدارس في الدول العربية، وقد وضعت الدراسة معايير محدّدة لاختيار الأدبيات التي استُخدمت في مراجعة الأدبيات، وقد تم اختيار ومراجعة 52 مقالة علمية نُشرت عن ممارسة القيادة الخادمة في المدارس، وذلك في الفترة ما بين 2007 م إلى 2023 م. وبعد تحليل الدراسات وجدت الدراسة الحالية أن معظم الدراسات العربية العلمية المنشورة حول تطبيق القيادة الخادمة في المدارس هي أبحاث منشورة من قِبَل باحثين ينتمون للمملكة العربية السعودية، وكما وجدت الدراسة أن جميع الدراسات حول القيادة الخادمة في المدارس العربية هي دراسات كميّة، ولا يُوجد دراسات نوعية، وقد أشارت نتائج الدراسة الحالية إلى أن درجة ممارسة القيادة الخادمة في المدارس العربية بشكل عام مرتفعة، فقد وجدت 35 دراسة من أصل 52 أن الإدارة المدرسية تمارس أبعاد القيادة الخادمة بدرجة مرتفعة، فيما كشفت 15 دراسة أن ممارسة القيادة الخادمة كانت بدرجة متوسطة في مدارس بعض الدول العربية، وقد وجدت دراستان فقط أن درجة ممارسة القيادة الخادمة كانت بدرجة منخفضة. وقد اقترحت الدراسة بعض التوصيات.

الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة، القائد الخادم، القيادة الخادمة في التعليم العام، القيادة الخادمة في المدارس، القيادة التربوية.

Servant Leadership in K-12 Schools in Arab Countries (A review of the literature)

Dr. Saud Ghassan Al-Bishr

Department of Educational Administration, King Saud University, Kingdom of Saudi Arabia

Email: salbsheer@KSU.EDU.SA

Dr. Khaled Muhammad Al-Quhaiz

Department of Educational Administration, King Saud University, Kingdom of Saudi Arabia

Fahd Saad Al-Muqati

Ministry of Education, Kingdom of Saudi Arabia

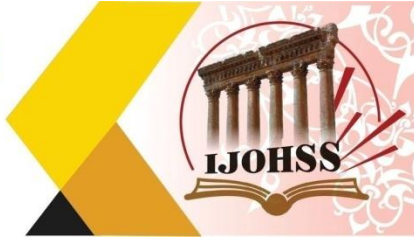
Sarah Hamid Al-Otaibi

Ministry of Education, Kingdom of Saudi Arabia

ABSTRACT

The current study aims to review the published scientific literature to discover the degree to which servant leadership is practiced in schools in Arab countries. The study set specific criteria for selecting the literature review's literature. Fifty-two scientific articles published on the practice of servant leadership in schools were selected and reviewed between 2007 and 2023. After analyzing the studies, the current study found that most of the published Arab scientific studies on the application of servant leadership in schools are research published by researchers belonging to Saudi Arabia. The results of the current study indicated that the degree of servant leadership practice in Arab schools, in general, is high 35 studies out of 52 found that the school administration practiced the dimensions of servant leadership to a high degree, while 15 studies revealed that the practice of servant leadership was to a moderate degree in schools in some Arab countries. Only two studies found that the degree of practice of servant leadership was low. The study suggested some recommendations, and some suggested future studies.

Keywords: servant leadership, servant leader, servant leadership in public education, servant leadership in schools, educational leadership.



المقدمة:

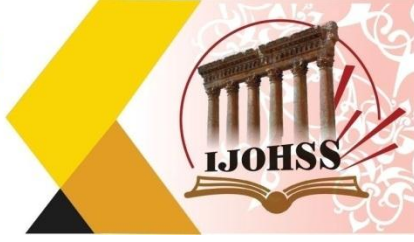
يُعدُّ مدير المدرسة هو الرجل الأوَّل والمدير التنفيذي للمدرسة، وهو مسؤول بشكل مباشر عن عدد كبير من المهام المتعلقة بالطلاب والمعلمين والعاملين وأولياء الأمور والأشخاص والجهات ذات العلاقة، لذلك تحرص الدول المتقدمة على وضع معايير ومؤهلات خاصة لمديري المدارس فيها، بالإضافة إلى منحه مزايا وظيفية كثيرة نظير دوره ومسؤولياته الكبيرة. وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى علاقة أثر مدير المدرسة والإدارة المدرسية بشكل عام على كثير من المتغيرات مثل التحصيل الطلابي، وأداء المعلمين، والرضا الوظيفي للمعلمين، والمناخ المدرسي، والثقافة التنظيمية (Cruickshank,2017 ; Day,& Sammons, 2016;) (Robinson et al.,2008;Fitria et al., 2017;Kalkan et al., 2020;Liu et al., 2021

وإيماناً بأهمية أدوار الإدارة المدرسية وأثرها على المعلمين والطلاب درس كثيرٌ من الباحثين الأساليب الإدارية والقيادية التي تتبناها الإدارات المدرسية في المدارس التي يُديرونها، ومن ضمن أحدث الأساليب القيادية التي بدأت تأخذ مكانها في الأدبيات في القيادة هي القيادة الخادمة، حيث تُعتبر ممارسات القيادة الخادمة قديمة جداً في المجتمعات الإنسانية، سواءً كانت شرقية أو غربية، وتحتُّ عليها كثير من التعليمات الدينية، ومن ضمنها الإسلام، لكن لم يتم تأصيل مفهوم القيادة الخادمة إلا في عام 1970م، حيث نشر المفكر الأمريكي روبرت جرين ليف كتاباً عن القائد كخادم، ثم بدأت الأدبيات تنتشر حول القيادة الخادمة. ويزعم أستاذ القيادة في جامعة غرب ميشيغان بيتر نورث هاوس (2018) أن القيادة الخادمة ظلت كأفكار عائمة غير محدَّدة الأطر لمدة ثلاثين عاماً حتى بداية القرن الحادي والعشرين، حيث بدأ عدد من الباحثين في عمل دراسات علمية عن القيادة الخادمة وعلاقتها ببعض المتغيرات وأثرها على المنظمات، وقد تم وضع معايير وأبعاد واضحة للقيادة الخادمة، وتحولت من الإطار الفلسفي لتصبح نظرية قيادية مكتملة الأركان.

تعددت تعاريف الباحثين لمفهوم القيادة الخادمة، لكن هذه التعريفات تدور حول تقديم مصلحة المرؤوسين على مصلحة القائد، وأن القائد هو من يخدم الأتباع، بعكس الممارسات السائدة في المنظمات، حيث إن المرؤوسين هم من يخدمون القائد. ومن ضمن تعريفات القيادة الخادمة تعريف نورث هاوس (2004)، حيث يُعرف نورث هاوس القيادة الخادمة على أنها: نهج للقيادة، ذو اتجاهات إيجابية وأخلاقية قوية، يتطلب من القادة الاهتمام باحتياجات أتباعهم والتعاطف معهم، ويجب أن يعتني القائد الخادم بالأتباع والتأكد من أنهم يُصبحون أكثر صحة، وأكثر حكمة، وأكثر حرية، وأكثر استقلالية؛ حتى يتمكن الأتباع أيضاً من أن يُصبحوا قادة خادمين في المستقبل (2004). وهناك نماذج للقيادة الخادمة، حيث إن عدداً من الباحثين اقترح أبعاداً وخصائص للقائد الخادم، منها النماذج التالية:

- قدم لوب (1999) ستة أبعاد للقيادة، وهي: (1) تطوير الأفراد. (2) القيادة المشتركة. (3) الأصالة. (4) تقدير الناس. (5) توفير القيادة. (6) بناء المجتمع.
- وقد طور باترسون (203) سبعة أبعاد للقيادة الخادمة، وهي: (1) المحبة. (2) التواصل. (3) الإبتثار. (4) الرؤية. (5) الثقة. (6) الخدمة. (7) التمكين.
- اقترح ديريندونك (2010) ست خصائص للقائد الخادم، وهي: (1) تمكين الأشخاص. (2) التواصل. (3) الأصالة. (4) قبول الأشخاص. (5) توفير التوجيه. (6) الإشراف.

وأجريت العديد من الدراسات حول القيادة الخادمة في المنظمات بما فيها المنظمات التعليمية، وقد وجدت كثير من الدراسات على مدار الخمس والعشرين سنة الماضية علاقات إيجابية بين ممارسة القيادة الخادمة ومتغيرات إيجابية للمدرسة مثل التحصيل الدراسي والرضى الوظيفي، كما كانت هناك دراسات تجريبية وجدت تأثيراً للقيادة الخادمة على متغيرات متعلقة بجودة التعليم، فعلى سبيل المثال: وجدت دراسة علاقة بين ارتفاع درجة ممارسة القيادة الخادمة وبين الرضا الوظيفي لدى المعلمين (Abbas et al., 2020;Hermanto, & Srimulyani, 2022). كما وجدت دراسات تالية علاقة إيجابية بين ممارسة القيادة الخادمة من قِبَل مديري المدارس ونوابهم وبين المناخ المدرسي (Angtud et al., 2023; Crabtree, 2014; Kilag et al., 2023;) أيضاً وجدت الأدبيات التالية أثراً للقيادة الخادمة على الثقافة التنظيمية في المدارس (Swart et al., 2021). وقد أشارت نتائج الدراسات التالية إلى أن هناك علاقات ارتباطية (Kilag et al., 2023; Polatcan, 2020).



قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة الخادمة وبين التحصيل الدراسي لدى الطلاب (Bier,2021;Crabtree, 2014).

أهداف الدراسة وأهميتها ومنهجيتها:

وجدت العديد من الدراسات أن القيادة الخادمة لها آثار إيجابية على المناخ المدرسي والتحصيل الدراسي وأداء المعلمين ودافعيتهم ورضاهم الوظيفي وغيرها من المتغيرات الإيجابية، لهذا تسعى الدراسة الحالية إلى مراجعة الأدبيات العربية المتعلقة بالقيادة الخادمة في المدارس؛ لتعرف درجة ممارسة القيادة الخادمة من قبل الإدارة المدرسية، كما تهدف الدراسة الحالية إلى تعرف واقع ممارسة القيادة الخادمة من قبل الإدارة المدرسية في مدارس الدول العربية. وكان سؤال الدراسة الرئيس هو: ما درجة ممارسة القيادة الخادمة في المدارس العربية؟

وقد وضعت الدراسة عددًا من المعايير لاختيار الأدبيات في هذا البحث لضمان الجودة، وهي كالتالي:

- أن تكون الدراسة ما بين عام 1990م إلى عام 2023م.
- أن تهتم الدراسة بدرجة ممارسة القيادة الخادمة في المدارس ومن وجهة نظر المعلمين والإداريين.
- أن تكون الدراسة مقالة علمية منشورة في مجلة علمية محكمة.
- أن تكون الدراسة منشورة في قواعد المعلومات المشمولة في قاعدة معلومات دار المنظومة أو جوجل الباحث العلمي.

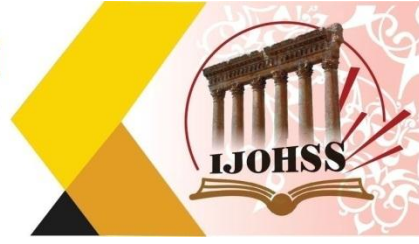
أهداف الدراسة:

- تعرف واقع الأدبيات العربية عن القيادة الخادمة.
- اكتشاف درجة ممارسة القيادة الخادمة في المدارس في الدول العربية.

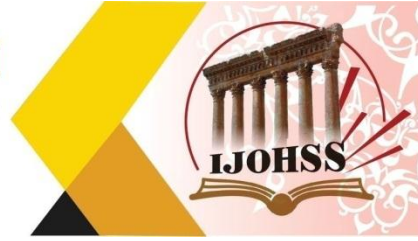
النتائج:

الإجابة عن سؤال الدراسة: ما درجة ممارسة القيادة الخادمة في المدارس العربية؟ للإجابة عن سؤال الدراسة قام الفريق البحثي بمراجعة الأدبيات وفقًا لمعايير الدراسة، وقد وجد الباحثون 52 دراسة علمية وفقًا للمعايير الموضوعية في هذه الدراسة، ووجدت الدراسة أن الأدبيات المتوافقة مع معايير الدراسة الحالية طبقت في سبع دول عربية فقط هي: (المملكة العربية السعودية، وجمهورية مصر العربية، والمملكة الأردنية الهاشمية، ودولة فلسطين، ودولة الكويت، وسلطنة عمان، والجمهورية العراقية). وكانت معظم الأدبيات المتعلقة بالموضوع صادرة من باحثين في المملكة العربية السعودية بواقع 21 دراسة، كما لاحظ الباحثون أن جميع الدراسات حول القيادة الخادمة في المدارس العربية هي دراسات كمية، وبحسب علم الباحثين لا يوجد مقالة علمية منشورة حول القيادة الخادمة استخدمت المنهج النوعي أو المزجي، وذلك حتى نهاية عام 2023م. واكتشفت الدراسة الحالية أن أول دراسة علمية منشورة باللغة العربية في موضوع القيادة الخادمة هي دراسة بعنوان: (القيادة الخادمة في المدارس الأردنية كما يدركها المعلمون والمديرون: دراسة استطلاعية)، وقد أجراها عبد الله أبو تينة وسامر الخصاونة وزبيدة الطحاينة، ونشرت عام 2007م في مجلة العلوم التربوية والنفسية التابعة لجامعة البحرين. ويُلخّص الجدول التالي نتائج الدراسة:

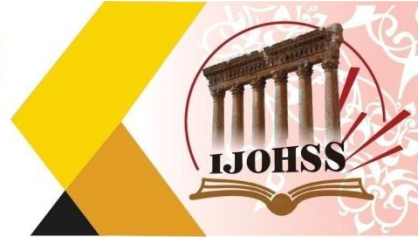
التسلسل	الدولة	الباحث وعام النشر	عنوان الدراسة	عينة الدراسة ونوع المدرسة	درجة ممارسة القيادة الخادمة
1.	الأردن	أبو تينة وآخرون (2007)	القيادة الخادمة في المدارس الأردنية كما يدركها المعلمون والمديرون: دراسة استطلاعية.	(390) معلمًا ومعلمة، و(95) مديرًا ومديرة	ممارسة القيادة الخادمة بدرجة عالية من وجهة نظر مُدبري المدارس، وبدرجة



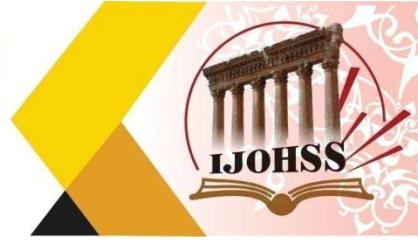
متوسطة من وجهة نظر المعلمين.					
ممارسة القيادة الخادمة بدرجة عالية.	512 معلمًا من الذكور	واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية.	التمام (2016)	السعودية	.2
ممارسة القيادة الخادمة بدرجة منخفضة.	251 معلمًا	القيادة الخادمة لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين في مصر: نموذج بنائي مقترح.	صلاح الدين (2016)	مصر	.3
ممارسة القيادة الخادمة بدرجة متوسطة.	278 معلمًا ومعلمة	مستوى ممارسة مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين.	معشر والشريفي (2017)	الأردن	.4
درجة ممارسة القيادة الخادمة بدرجة عالية.	115 معلمًا	درجة مساهمة القيادة الخادمة في تحقيق الثقة التنظيمية لقيادة المدارس الثانوية بمحافظة حوطة بني تميم والحريق من وجهة نظر المعلمين.	ابن طالب (2018)	السعودية	.5
ممارسة القيادة الخادمة بدرجة عالية.	491 معلمًا في مدينة جدة	القيادة الخادمة لدى مديري مدارس التعليم العام وعلاقتها باستعداد المعلمين للتغيير التنظيمي.	محمد (2018)	السعودية	.6
ممارسة القيادة الخادمة بدرجة عالية.	187 معلمًا من بني سويف	القيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الاستغراق الوظيفي لمعلمي المدارس الإعدادية.	معوض (2018)	مصر	.7



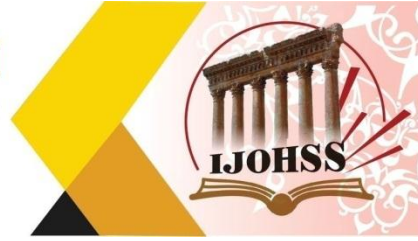
8.	سلطنة عمان	إبراهيم والشهومي (2018)	درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عُمان في ضوء نموذج لوب.	208 معلمين ومعلمات	ممارسة القيادة الخادمة بدرجة عالية.
9.	مصر	هلال وكمال (2018)	الأداء المهني للمعلمين وعلاقته بالقيادة الخادمة لدى مديري مدارس التعليم العام : دراسة ميدانية.	529	ممارسة القيادة الخادمة بدرجة متوسطة.
10.	الكويت	مخامرة (2019)	ممارسة المدارس الثانوية للقيادة الخادمة وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية للمعلمين.	(146) معلمًا	ممارسة القيادة الخادمة بدرجة متوسطة.
11.	الكويت	محمد وآخرون (2019)	واقع القيادة الخادمة في مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت.	504 معلمين ومديري مدرسة	ممارسة القيادة الخادمة بدرجة متوسطة.
12.	الأردن	الكردي (2019)	درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس (محافظة الزرقاء-الأردن).	20 معلمًا	ممارسة القيادة الخادمة بدرجة عالية.
13.	السعودية	الشايح والمطيري (2019)	الذكاء العاطفي وعلاقتها بالقيادة الخادمة لدى قائدات المدارس في محافظة المذنب من وجهة نظر المعلمات.	264 معلمة	ممارسة القيادة الخادمة بدرجة عالية.
14.	السعودية	أل مسلط (2019)	القيادة الخادمة لدى قادة وقائدات المدارس الثانوية بمدينة أبها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للعاملين فيها.	310 معلمين ومعلمات	ممارسة القيادة الخادمة بدرجة متوسطة.
15.	السعودية	الحميدي (2019)	القيادة الخادمة وعلاقتها بالموطنة التنظيمية في	347 معلمة	درجة ممارسة القيادة الخادمة بدرجة عالية.



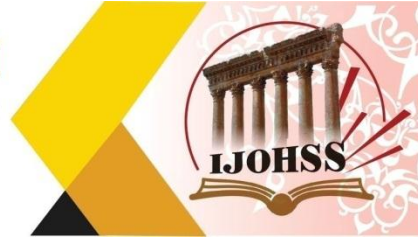
		المدارس الثانوية بمدينة الطائف.			
درجة ممارسة القيادة الخادمة بدرجة عالية.	246 معلمة	تصوّر مقترح لتحسين إدارة المدارس الثانوية باستخدام مدخل القيادة الخادمة (مدينة الرياض).	الجهني (2019)	السعودية	.16
ممارسة القيادة الخادمة بدرجة متوسطة.	600 من المعلمين والإداريين	القيادة الخادمة مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية في محافظة الفيوم.	عبد الستار (2020)	مصر	.17
ممارسة القيادة الخادمة بدرجة متوسطة.	794 معلمًا ومعلمة	القيادة الخادمة لمديري المدارس كما يُدرّسها المعلمون في مدارس التعليم العام في دولة الكويت وعلاقتها برضاهم الوظيفي.	الصالح (2020)	الكويت	.18
ممارسة القيادة الخادمة بدرجة عالية.	297 معلمًا ومعلمة	درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للقيادة الخادمة وعلاقتها بجودة تعليم مدارسهم من وجهة نظر المعلمين.	الخلو (2020)	فلسطين	.19
درجة ممارسة القيادة الخادمة بدرجة عالية.	718 معلمًا ومعلمة	القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين بإدارة التعليم بمحافظة القويعة.	العنبي (2020)	السعودية	.20
درجة ممارسة القيادة الخادمة بدرجة عالية.	191 معلم	درجة القيادة الخادمة وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في مدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين.	العصيمي (2020)	السعودية	.21



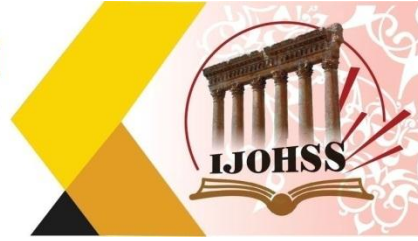
درجة ممارسة القيادة الخادمة بدرجة عالية.	362 معلمًا	سلوك القيادة الخادمة لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة جدة وعلاقته بالالتزام لدى المعلمين.	الزهراني (2020)	السعودية	.22
ممارسة القيادة الخادمة بدرجة عالية.	4109 من المعلمين والمعلمات	واقع ممارسات القيادة الخادمة للمديرين من وجهة نظر المعلمين في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان.	السيابي وآخرون (2021)	سلطنة عمان	.23
ممارسة القيادة الخادمة بدرجة منخفضة.	347 معلمًا ومعلمة	درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمّان وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو العمل.	أبو رمان (2021)	الأردن	.24
ممارسة القيادة الخادمة بدرجة عالية.	175 من مديري ومديرات المدارس في محافظة كربلاء	القيادة الخادمة وعلاقتها بالتفكير الإستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة كربلاء.	الخفاجي وعبد الله (2021)	العراق	.25
ممارسة القيادة الخادمة بدرجة عالية.	269 معلمًا في محافظة ميسان السعودية	القيادة الخادمة وعلاقتها بالتميز المؤسسي بمدارس التعليم العام في محافظة ميسان من وجهة نظر المعلمين.	المقابلة والمالكي (2021)	السعودية	.26
ممارسة القيادة الخادمة بدرجة عالية.	481 معلمة من المرحلة الثانوية	القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الحكومية بمكة المكرمة.	الراجحي (2021)	السعودية	.27
ممارسة القيادة الخادمة بدرجة متوسطة.	360 معلمة وإدارية	تصوّر مقترح لتفعيل دور القيادة الخادمة في تحقيق الرضا الوظيفي لمنسوبات المدارس بمحافظة حفر	السهلي (2021)	السعودية	.28



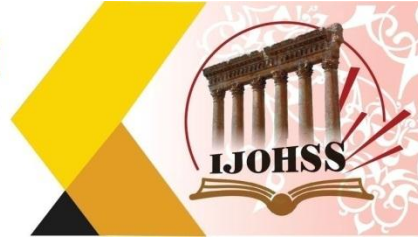
		الباطن.			
29.	السعودية	آل ثواب (2021)	واقع تطبيق القيادة الخادمة لدى مديرات المدارس الثانوية في محافظة الخفجي من وجهة نظر المعلمات.	131 معلمة	ممارسة القيادة الخادمة بدرجة متوسطة.
30.	الأردن	أبو صعلوك (2021)	درجة ممارسة القيادة الخادمة من قبل مديري المدارس الثانوية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين.	290 معلمًا ومعلمة	القيادة الخادمة بدرجة عالية.
31.	الكويت	العنزي (2021)	القيادة الخادمة لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين.	353 معلمًا ومعلمة في الكويت	ممارسة القيادة الخادمة بدرجة عالية.
32.	السعودية	الفيصل (2022)	مهارات القيادة الخادمة وعلاقتها بأبعاد الحكمة لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة حائل في المملكة العربية السعودية.	83 مديرًا ومديرة من مديري المدارس الثانوية بمنطقة حائل	ممارسة القيادة الخادمة بدرجة عالية.
33.	السعودية	العوفي (2022)	دور القيادة الخادمة في المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة المدينة المنورة.	123 معلمًا بالمدارس الثانوية الحكومية بالمدينة المنورة	ممارسة القيادة الخادمة بدرجة عالية.
34.	الكويت	الصالح (2022)	درجة ممارسة القيادة الخادمة لرؤساء الأقسام العلمية وعلاقتها بالتعلم المهني لفريق العمل من وجهة نظر المعلمين في مدارس التعليم العام في دولة الكويت.	801 من المعلمين والمعلمات	ممارسة القيادة الخادمة بدرجة متوسطة.
35.	مصر	منصور (2022)	القيادة الخادمة وعلاقتها بالعوامل الخمسة الكبرى للشخصية لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الدقهلية.	96 مديرًا ومديرة من مديري المدارس	ممارسة القيادة الخادمة بدرجة عالية.



36.	سلطنة عمان	إبراهيم والعريمي (2022)	درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس محافظة جنوب الشرقية بسطنة عُمان في ضوء نموذج سبيرز.	158 معلمًا ومعلمة	ممارسة القيادة الخادمة بدرجة عالية.
37.	مصر	أحمد (2022)	ممارسات مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة المنيا في ج.م.ع للقيادة الخادمة وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلميه: "دراسة ميدانية".	469 معلمًا ومعلمة	ممارسة القيادة الخادمة بدرجة عالية.
38.	الأردن	عواد (2022)	درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء للقيادة الخادمة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين.	197 معلمًا ومعلمة من معلمي المدارس الخاصة والحكومية	ممارسة القيادة الخادمة بدرجة عالية.
39.	فلسطين	حوشية (2022)	درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل للقيادة الخادمة وعلاقتها باندماج المعلمين في العمل.	177 معلم ومعلمة	ممارسة القيادة الخادمة بدرجة عالية.
40.	مصر	أبو المعاطي (2022)	واقع ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية لأبعاد القيادة الخادمة: دراسة ميدانية.	368	ممارسة القيادة الخادمة بدرجة متوسطة.
41.	فلسطين	أبو طير والجندي (2022)	مستوى القيادة الخادمة لدى المديرين وعلاقتها بالشخصية الميكافيلية لدى المعلمين في مدارس	52 معلمًا ومعلمة	ممارسة القيادة الخادمة بدرجة متوسطة.



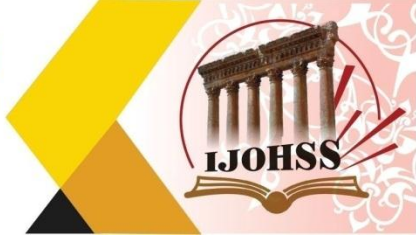
42.	السعودية	عداوي والشافعي (2022)	القدس. الممارسات القيادية لدى قائدات المدارس المتوسطة بمنطقة جازان في ضوء القيادة الخادمة.	350	ممارسة القيادة الخادمة بدرجة عالية.
43.	الأردن	سمرين (2022)	درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة وأثرها على الأداء الوظيفي من وجهة نظر معلمها في مديرية الزرقاء الثانية.	251 معلمًا ومعلمة	ممارسة القيادة الخادمة بدرجة عالية.
44.	السعودية	الأقزم والعدساني (2023)	متطلبات تفعيل القيادة الخادمة لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الدمام من وجهة نظر المديرات والمعلمات.	341 من المعلمات والمديرات	ممارسة القيادة الخادمة بدرجة عالية.
45.	السعودية	الحسون (2023)	درجة ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات.	64 معلمة	ممارسة القيادة الخادمة بدرجة عالية.
46.	السعودية	البشر (2023)	القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين.	373 معلمًا	ممارسة القيادة الخادمة بدرجة عالية.
47.	السعودية	العجرفي (2023)	تصوُّر مقترح لتطوير أداء القيادات المدرسية بالمرحلة الثانوية في ضوء أبعاد القيادة الخادمة.	105 معلمين ومعلمات من معلمي المرحلة الثانوية	ممارسة القيادة الخادمة بدرجة متوسطة.
48.	الأردن	رضوان (2023)	القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في	421 معلمًا ومعلمة	ممارسة القيادة الخادمة بدرجة عالية.



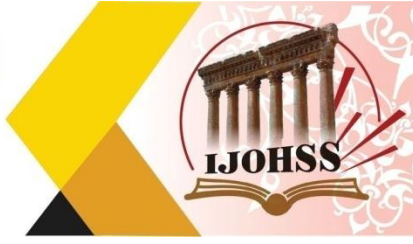
		محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين.			
ممارسة القيادة الخادمة بدرجة عالية.	373	القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الابتدائية في النقب وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين.	أبو عرار (2023)	فلسطين	.49
ممارسة القيادة الخادمة بدرجة متوسطة.	228 معلمًا ومعلمة	درجة ممارسة مديري المدارس الخادمة وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى معلمي اللغة العربية في مدارس مدينة الخليل.	ناصر الدين وأبو عقيل (2023)	فلسطين	.50
ممارسة القيادة الخادمة بدرجة عالية.	350 معلمًا	مستوى القيادة الخادمة لدى مديري المدارس المتوسطة في مدينة الموصل من وجهة نظر مدرسيهم.	الشكناني والجبوري (2023)	العراق	.51
ممارسة القيادة الخادمة بدرجة عالية.	355 معلمًا ومعلمة	سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين.	أبو طه وأبو حشيش (2023)	فلسطين	.52

الدراسات مقسمة بحسب الدول

الدولة	عدد الدراسات	درجة ممارسة القيادة الخادمة
المملكة العربية السعودية	21 دراسة	17 دراسة وجدت أن ممارسة القيادة الخادمة بدرجة عالية. 4 دراسات وجدت أن ممارسة القيادة الخادمة بدرجة متوسطة.



5 دراسات وجدت أن ممارسة القيادة الخادمة بدرجة عالية. وجدت دراستان أن ممارسة القيادة الخادمة بدرجة متوسطة. وجدت دراسة واحدة أن ممارسة القيادة الخادمة بدرجة منخفضة.	8 دراسات	المملكة الأردنية الهاشمية
3 دراسات وجدت أن ممارسة القيادة الخادمة بدرجة عالية. 3 دراسات وجدت أن ممارسة القيادة الخادمة بدرجة متوسطة. وجدت دراسة واحدة أن ممارسة القيادة الخادمة بدرجة منخفضة.	7 دراسات	جمهورية مصر العربية
4 دراسات وجدت أن ممارسة القيادة الخادمة بدرجة عالية. وجدت دراستان أن ممارسة القيادة الخادمة بدرجة متوسطة.	6 دراسات	دولة فلسطين
وجدت دراسة واحدة أن ممارسة القيادة الخادمة بدرجة عالية. 4 دراسات وجدت أن ممارسة القيادة الخادمة بدرجة متوسطة.	5 دراسات	دولة الكويت
جميع الدراسات وجدت أن ممارسة القيادة الخادمة بدرجة عالية.	3 دراسات	سلطنة عمان
جميع الدراسات وجدت أن ممارسة القيادة الخادمة بدرجة عالية.	دراستان	جمهورية العراق
35 دراسة وجدت أن ممارسة القيادة الخادمة بدرجة عالية. 15 دراسة وجدت أن ممارسة القيادة الخادمة بدرجة متوسطة. وجدت دراستان فقط أن ممارسة القيادة الخادمة بدرجة منخفضة.	52 دراسة	المجموع



استنتاجات الدراسة:

بعد تحليل 52 دراسة علمية وجدت الدراسة أن القيادة الخادمة في مدارس الدول العربية مطبقة بشكل جيد فقط، حيث استنتج الباحثون أن 35 دراسة من أصل 52 وجدت أن هناك ممارسة للقيادة الخادمة من قبل الإدارة المدرسية بدرجة عالية، وكانت هناك 15 دراسة وجدت أن درجة ممارسة القيادة الخادمة في المدارس كانت بدرجة متوسطة، بينما وجدت دراستان فقط من أصل 52 دراسة أن درجة ممارسة القيادة الخادمة كانت بدرجة منخفضة. وبالرغم من قصور نتائج هذا البحث وصعوبة تعميم النتائج لعدة أسباب -من ضمنها أن الدراسات طبقت في مدارس سبع دول عربية فقط، وهذا عدد قليل، وكذلك اختلاف أدوات جمع المعلومات- إلا أنه يمكن أن تُعطينا هذه النتائج مؤشراً إيجابياً حول تمتع الكثير من قيادات المدارس في الدول العربية بسمات القائد الخادم، وهذا غير مُستغرب، حيث إن التعليمات الإسلامية والتقاليد العربية الأصيلة تُؤصل على ممارسات تُصنّف على أنها من أبعاد القيادة الخادمة، مثل: الاهتمام بالآخرين، والاستماع إليهم، وأخذ مشورتهم.

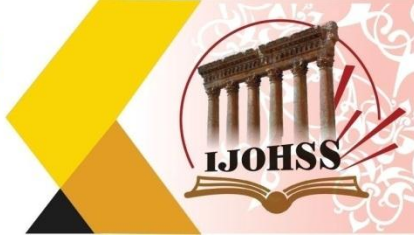
وقد وجدت الدراسة أن معظم الأدبيات العلمية المنشورة في المجالات العلمية حول القيادة الخادمة في المدارس هي دراسات لباحثين سعوديين.

توصيات الدراسة:

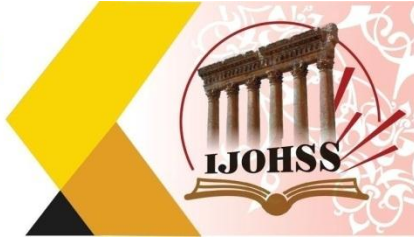
- إنشاء مركز عربي للقيادة الخادمة في المنظمات التعليمية، تكون مهمته نشر ثقافة القيادة الخادمة في المدارس، ويصدر عن المركز مجلة علمية محكمة؛ لنشر أبحاث عن القيادة الخادمة في مؤسسات التعليم العام العربية.
- الاهتمام بالبحوث النوعية في مجال القيادة الخادمة، وخاصة تلك التي تعتمد على المقابلات والملاحظة كأدوات لجمع المعلومات.
- تصميم مقياس موحد للقيادة الخادمة يُطبّق في مختلف المدارس العربية؛ لكي تسهل عمليات المقارنة.

المراجع

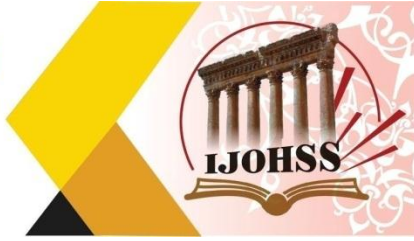
1. إبراهيم & الشهومي. (2018). درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مُدبري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عُمان في ضوء نموذج لوب (Laub Modle). International Journal of Educational Psychological Studies (EPS),
2. إبراهيم، ح، العريمي. (2022). درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج سبيرز (Spears Model). المجلة العربية للتربية النوعية، 6(21)، 59-92.
3. ابن طالب، عبدالله محمد. (2018). درجة مساهمة القيادة الخادمة في تحقيق الثقة التنظيمية لقادة المدارس الثانوية بمحافظة حوطة بني تميم والحريق من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية (أسبوط)، 34(4)، 506-529.
4. أبو المعاطي، ميادة جلال الدين، إسماعيل، علي عبد ربه حسين، و محمد، أشرف السعيد أحمد. (2022). واقع ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية لأبعاد القيادة الخادمة: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية بالمنصورة، ع118، ج3، 1343 - 1384. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1334140>
5. أبو تينة، عبدالله محمد. (2007). القيادة الخادمة في المدارس الأردنية كما يدركها المعلمون والمديرون: دراسة استطلاعية.
6. أبو تينة، عبدالله محمد، و الطحانية، زياد لطفي سليمان. (2007). القيادة الخادمة في المدارس الأردنية كما يدركها المعلمون والمديرون: دراسة استطلاعية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج8، ع4، 137 - 160. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/792606>
7. أبو رمان، سناء. (2021). درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو العمل. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 5(51)، 124-141.



8. ابو صلوك، خميس. (2021). درجة ممارسة القيادة الخادمة من قبل مديري المدارس الثانوية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، (69)، 208-222.
9. أبو طه، حسام، و أبو حشيش، بسام محمد. (2023). سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مج19، ع1، 129 - 146. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1410567>
10. أبو طير، منال يوسف، و الجندي، نبيل جبرين. (2022). مستوى القيادة الخادمة لدى المديرين وعلاقتها بالشخصية الميكافيلية لدى المعلمين في مدارس القدس. مجلة كراسات تربوية، ع9، 223 - 236. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1442651>
11. أبو عرار، ناصر. (2023). القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الابتدائية في النقب وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية (أسبوط)، (3.2)39، 81-104.
12. أحمد، م. (2022). ممارسات مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة المنيا في ج. م. ع للقيادة الخادمة وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمها. الإدارة التربوية، (35)35، 229-411.
13. أحمد، ناجي عبدالوهاب هلال، و سليمان، حنان البدرى كمال. (2018). الأداء المهني للمعلمين وعلاقتها بالقيادة الخادمة لدى مديري التعليم العام: دراسة ميدانية دراسات تربوية واجتماعية، مج24، ع4، 817 - 942. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1147737>
14. الأقرم، جنى بنت عبدالله بن علي، و العدساني، عبدالله بن محمد. (2023). متطلبات تفعيل القيادة الخادمة لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الدمام من وجهة نظر المديرات والمعلمات. مجلة كلية التربية، مج39، ع12، 268 - 292.
15. آل ثواب، صالحة مبارك محمد. (2022). واقع تطبيق القيادة الخادمة لدى مديرات المدارس الثانوية في محافظة الخفجي من وجهة نظر المعلمات. مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية، مج9، ع3، 171 - 192.
16. آل مسلط، محمد أحمد علي. (2019). القيادة الخادمة لدى قادة وقائدات المدارس الثانوية بمدينة أبها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للعاملين فيها. مجلة جامعة الجوف للعلوم التربوية، مج5، ع2، 51 - 75. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1284495>
17. البشر، سعود غسان. (2023). القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، (35)7، 341-360.
18. التمام، عبدالله بن علي بن سالم. (2016). واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية. العلوم التربوية، مج24، ع1، 255 - 309. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/777374>
19. الجهني، سارة. (2019). تصور مقترح لتحسين إدارة المدارس الثانوية باستخدام مدخل القيادة الخادمة. مجلة البحث العلمي في التربية، 20(الجزء الرابع عشر)، 175-211.
20. الحسون، أماني بنت محمد. (2023). درجة ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ع31، 25 - 60. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1348388>
21. الحلو، علي. (2020). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظات غزة للقيادة الخادمة وعلاقتها بجودة تعليم مدارسهم من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، (41)4، 1-27.
22. الحميدي، منال حسين حسن. (2019). القيادة الخادمة وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية في المدارس الثانوية بمدينة الطائف. مجلة جامعة الطائف للعلوم الإنسانية، مج5، ع19، 519 - 577.
23. حوشية، ربا. (2022). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل للقيادة الخادمة وعلاقتها باندماج المعلمين في العمل.
24. الخفاجي، آلاء & عبد الله. (2021). القيادة الخادمة وعلاقتها بالتفكير الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة كربلاء. المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، (24)، 219-235. مسترجع من <https://doi.org/10.33193/IJoHSS.24.2021.297>



25. الراجحي، إلهام نايف. (2021). القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الحكومية بمكة المكرمة: دراسة تطبيقية. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، مج9، ع2، 377 - 396.
26. رضوان، فرج. (2023). القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين
27. الزهراني، علي بن أحمد عبدالله. (2020). سلوك القيادة الخادمة لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة جدة وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين. *مجلة القراءة والمعرفة*، ع228، 189 - 214.
28. السعيد احمد محمد، ا. (2018). القيادة الخادمة لدى مديري مدارس التعليم العام وعلاقتها باستعداد المعلمين للتغيير التنظيمي. *مجلة تطوير الأداء الجامعي*، 6(1)، 223-256.
29. سمرين، منتهى أحمد أمين عبداللطيف. (2022). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة وأثرها على الأداء الوظيفي من وجهة نظر معلميه في مديرية الزرقاء الثانية. *مجلة جامعة عمان العربية للبحوث* - سلسلة البحوث التربوية والنفسية، مج7، ع3، 124 - 148. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1394839>
30. السهلي، نوره بتال بداح. (2021). تصور مقترح لتفعيل دور القيادة الخادمة في تحقيق الرضا الوظيفي لمنسوبات المدارس بمحافظة حفر الباطن في ضوء رؤية المملكة 2030. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*، مج45، ع1، 351 - 404. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1199365>
31. السيابي، المهدي، الفهدي. (2021). واقع ممارسات القيادة الخادمة للمديرين من وجهة نظر المعلمين في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان. *مجلة البحوث التربوية والنفسية*، 18(70)، 214-248.
32. سيده سلامة محمد، محمد فرج متعب المهنا، فتحي عبد الرسول محمد، أشرف محمود أحمد. (2019). واقع القيادة الخادمة في مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت. *مجلة العلوم التربوية بكلية التربية بالغرندقة، جامعة جنوب الوادي*، 2(1)، 155-115280208-2019.115280208-155. doi: 10.21608/mseg.2019.115280208-155
33. الشابع، علي & المطيري، عواطف. (2019). العاطفي وعلاقته بالقيادة الخادمة لدى قائدات المدارس في محافظة المذنب من وجهة نظر المعلمات. *International Journal of Educational Psychological Studies (EPS)*, 5(2).
34. الشنكالي، إبراهيم عبدالسلام سلطان، و الجبوري، أحمد عزيز فندي. (2023). مستوى القيادة الخادمة لدى مديري المدارس المتوسطة في مدينة الموصل من وجهة نظر مدرسيهم. *مجلة دراسات موصلية*، ع66، 86 - 103. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1390406>
35. الصالح، أمل عبدالوهاب. (2020). القيادة الخادمة لمديري المدارس كما يدركها المعلمون في مدارس التعليم العام في دولة الكويت وعلاقتها برضاهم الوظيفي. *مجلة كلية التربية-جامعة الإسكندرية*، 30(4)، 65-90.
36. الصالح، عبدالوهاب. (2022). درجة ممارسة القيادة الخادمة لرؤساء الأقسام العلمية وعلاقتها بالتعلم المهني لفريق العمل من وجهة نظر المعلمين في مدارس التعليم العام في دولة الكويت.
37. صلاح الدين، نسرين صالح محمد. (2016). القيادة الخادمة لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين في مصر: نموذج بنائي مقترح. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*، مج40، ع1، 65 - 166. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/773301>
38. عبد الستار، محروس. (2020). القيادة الخادمة مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية في محافظة الفيوم. *مجلة دراسات تربوية واجتماعية*، 26(2.2)، 29-110.
39. العتيبي، عبدالله غازي الدعجاني. (2020). القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين بإدارة التعليم بمحافظة القويعة. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، مج13، ع4، 1672 - 1701.
40. العجرفي، فلاح بن خلف. (2023). تصور مقترح لتطوير أداء القيادات المدرسية بالمرحلة الثانوية في ضوء أبعاد القيادة الخادمة. *مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية*، ع13، 59 - 86. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1361472>
41. عداوي، فاطمة محمد أحمد، و الشافعي، أيمن أحمد. (2022). الممارسات القيادية لدى قائدات المدارس المتوسطة بمنطقة جازان في ضوء القيادة الخادمة. *مجلة كلية التربية بالمنصورة*، ع118، ج3، 948 - 989. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1334035>



42. العنزي، أحمد سلامة. (2021). القيادة الخادمة لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية،* مج17، ع3 ، 325 - 341. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1218488>
43. عواد، هداية. (2022). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء للقيادة الخادمة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. *مجلة العلوم التربوية و النفسية،* 6(39)، 29-54.
44. العوفي، ماجد بن سليمان دخيل الله. (2022). دور القيادة الخادمة في المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة المدينة المنورة. *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية،* ع71 ، 12 - 47.
45. الفيصل، غادة بنت صالح. (2022). مهارات القيادة الخادمة وعلاقتها بأبعاد الحكمة لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة حائل في المملكة العربية السعودية. *مجلة كلية التربية،* مج88، ع4 ، 387 - 429.
46. الكردي، هيفاء كامل عبدالله، و الكردي، خولة كامل عبدالله. (2019). درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس. *المجلة العربية للنشر العلمي،* ع9 ، 1 - 40. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1436070>
47. مخامرة، كمال. (2019). ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية للمعلمين. *مجلة جامعة الخليل للبحوث - العلوم الإنسانية،* مج14، ع2 ، 204 - 230. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1072321>
48. المراجع الأجنبية
49. معشر، فاتن سعيد سالم، و الشريفي، عباس عبد مهدي. (2017). مستوى ممارسة مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين. *مؤتة للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية،* مج32، ع1 ، 73 - 114. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/845018>
50. معوض، فاطمة بنت عبدالمنعم محمد. (2017). القيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الاستغراق الوظيفي لمعلمي المدارس الإعدادية. *مجلة كلية التربية،* مج14، ع79 ، 178 - 227. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1209051>
51. المقابلة، م، المالكي، عبد الهادي. (2021). القيادة الخادمة وعلاقتها بالتميز المؤسسي بمدارس التعليم العام في محافظة ميسان من وجهة نظر المعلمين. *مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية لكلية التربية جامعة سوهاج،* 9(9)، 609-664.
52. منصور، منار. (2022). القيادة الخادمة وعلاقتها بالعوامل الخمس الكبرى للشخصية لدى مدراء مدارس التعليم العام بمحافظة الدقهلية. *مجلة كلية التربية. بورسعيد،* 38(38)، 463-523.
53. ناصر الدين، & سندس رفيق. (2023). درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى معلّمي اللغة العربية في مدارس مدينة الخليل
54. نورث هاوس، بيتر. (2018) القيادة الإدارية بين النظرية والتطبيق. ترجمة صلاح المعيوف. معهد الإدارة، السعودية
55. Abbas, A., Saud, M., Usman, I., & Ekowati, D. (2020). Servant leadership and religiosity: An indicator of employee performance in the education sector. *International Journal of Innovation Creativity and Change*, 13(4), 391-409.
56. Atun, W. T., Hanafi, M. S., Faturohman, N., & Erlangga, F. (2023). The Effects of Servant Leadership, Supervision Competence, and Work Loyalty on Teacher Performance. *Ideguru: Jurnal Karya Ilmiah Guru*, 9(1), 365-376. <https://doi.org/10.51169/ideguru.v9i1.856>
57. Bier, M. C. (2021). Servant leadership for schools. *Journal of Character Education*, 17(2), 27-46
58. Black, G. L. (2008). A correlational analysis of servent leadership and school climate. University of Phoenix

59. Brewer, C. (2010). Servant leadership: A review of literature. *Online Journal for Workforce Education and Development*, 4(2), 3.
60. Crabtree, C. (2014). The relationship between servant leadership and student achievement in Southwest Virginia schools.
61. Cruickshank, V. (2017). The influence of school leadership on student outcomes.
62. Day, C., Gu, Q., & Sammons, P. (2016). The impact of leadership on student outcomes: How successful school leaders use transformational and instructional strategies to make a difference. *Educational administration quarterly*, 52(2), 221-258.
63. Fitria, H., Mukhtar, M., & Akbar, M. (2017). The effect of organizational structure and leadership style on teacher performance in private secondary school. *IJHCM (International Journal of Human Capital Management)*, 1(02), 101-112.
64. Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist press
65. Hermanto, Y. B., & Srimulyani, V. A. (2022). The role of servant leadership and work engagement in improving extra-role behaviour and teacher performance. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 35(1), 57-77
66. Herndon, B. C. (2007). An analysis of the relationships between servant leadership, school culture, and student achievement (Doctoral dissertation, University of Missouri--Columbia).
67. Herndon, B. C. (2007). An analysis of the relationships between servant leadership, school culture, and student achievement (Doctoral dissertation, University of Missouri--Columbia)
68. Kalkan, Ü., Altınay Aksal, F., Altınay Gazi, Z., Atasoy, R., & Dağlı, G. (2020). The relationship between school administrators' leadership styles, school culture, and organizational image. *Sage Open*, 10(1), 2158244020902081.
69. Lambert, W. E. (2004). Servant leadership qualities of principals, organizational climate, and student achievement: A correlational study. *Dissertation abstracts international*, 66(02).
70. Liu, Y., Bellibaş, M. Ş., & Gümüş, S. (2021). The effect of instructional leadership and distributed leadership on teacher self-efficacy and job satisfaction: Mediating roles of supportive school culture and teacher collaboration. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(3), 430-453.
71. Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
72. Patterson, K. A. (2003). *Servant leadership: A theoretical model*. Regent University
73. Polatcan, M. (2020). The effect of servant leadership on teacher alienation: The mediating role of supportive school culture. *International Online Journal of Educational Sciences*, 12(3), 57-67.
74. Putra, H., Wahab, A., & Nurulloh, A. (2022). The Effect of Servant Leadership on The Quality of Education And The Characteristics of Millennial Teachers. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(4), 1092-1102.
75. Rachmawati, A. W., & Lantu, D. C. (2014). Servant leadership theory development & measurement. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 115, 387-393.

76. Robinson, V. M., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational administration quarterly*, 44(5), 635-674.
77. Swart, C., Pottas, L., & Maree, D. (2021). Servant school leadership and organisational climate in south african private schools. *Education Research International*, 2021, 1-13.