

## The Degree of Applying Servant Leadership by Principals of Elementary Schools and its Relationship to Professional Performance from the Teachers' Point of View in Ajloun Governorate in Jordan

Amal Bahjat Momani<sup>(1)</sup>

Saleh Salama Al-Barakat<sup>(2)\*</sup>

(1) Ministry of Education, Jordan.

(2) Al-Balqa Applied University, Salt – Jordan.

\* *Corresponding Author:* saleh2066@bau.edu.jo

Received: 30/11/2021

Accepted: 29/3/2022

### Abstract

This study aimed to identify the degree of applying servant leadership by principals of basic schools and its relationship to professional performance from the teachers' point of view. The study used the descriptive survey method. The population of the study consisted of all the male and female teachers in elementary and public schools in the Directorate of Education of Ajloun Governorate, in the academic year 2020/2021, with (935) male teachers, and (1223) female teachers. The study sample consisted of (450) male and female teachers from public elementary schools in the Directorate of Education of Ajloun Governorate. To collect data, a servant leadership questionnaire and a professional performance one were developed. The results of the study showed that the degree of applying servant leadership by school principals was medium, and that the level of professional performance of teachers was at a high level. The results as well showed that there were no statistically significant differences on the dimensions of the servant leadership questionnaire, and the total questionnaire due to the variables of educational qualification and years of service. However, the results showed that there were statistically significant differences for the questionnaire of servant leadership as a whole due to the variable of gender and in favor of females. It was also found that there is a statistically significant relationship between the degree of applying servant leadership among school principals and the degree of teachers' professional performance. The researchers recommend holding joint training courses for male and female principals, as well as male and female teachers on the servant leadership style and how to employ it in schools.

**Keywords:** Servant Leadership, Principals of Elementary Schools, Teachers, Professional Performance, Directorate of Education of Ajloun Governorate, Jordan.

## درجة تطبيق القيادة الخادمة من قبل مديري المدارس الأساسية وعلاقتها بالأداء المهني من وجهة نظر المعلمين في محافظة عجلون بالأردن

صالح سلامة البركات<sup>(2)</sup>

آمال بهجت مومني<sup>(1)</sup>

(1) وزارة التربية والتعليم، الأردن.

(2) جامعة البلقاء التطبيقية، السلط - الأردن.

### ملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تطبيق القيادة الخادمة من قبل مديري المدارس الأساسية وعلاقتها بالأداء المهني من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي. تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الأساسية والحكومية في مديرية تربية محافظة عجلون للعام الدراسي 2021/2020، البالغ عددهم (935) معلماً، و(1223) معلمة، وتكونت عينة الدراسة من (450) معلماً ومعلمة من مدارس المرحلة الأساسية الحكومية في تربية محافظة عجلون، ولجمع البيانات تم تطوير استبانة القيادة الخادمة واستبانة الأداء المهني. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق القيادة الخادمة من قبل مديري المدارس جاءت متوسطة؛ وأن مستوى الأداء المهني للمعلمين جاء بمستوى عالٍ؛ كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على أبعاد استبانة القيادة الخادمة والاستبانة الكلي تعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة. بينما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستبانة القيادة الخادمة ككل تُعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث. كما وجد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة تطبيق القيادة الخادمة لدى مديري المدارس ودرجة الأداء المهني للمعلمين. يوصي الباحثان بعقد دورات تدريبية مشتركة للمديرين والمدرسات والمعلمين والمعلمات حول نمط القيادة الخادمة وكيفية توظيفها في المدارس.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الخادمة، مديرو المدارس الأساسية، المعلمون، الأداء المهني، مديرية التربية والتعليم لمحافظة عجلون، الأردن.

### المقدمة.

أسس البشر الكثير من المؤسسات في مجالات عديدة لتلبية احتياجاتهم الفردية والاجتماعية، ومن أهمها المؤسسات التعليمية التي تم إنشاؤها لإعداد الأفراد للحياة وتطوير مهاراتهم، وتدريبهم على المجالات التي يحتاجها المجتمع، ونقل الثقافة الحالية للمجتمع إلى الجيل القادم.

وبرزت القيادة الخادمة كنمط قيادي بسبب تنامي حاجات العاملين إلى العناية والاهتمام، والقائد الخادم يسعى دائماً لتمكين الأفراد والعاملين وتشجيعهم على المشاركة وإبراز الإبداع الذي يمتلكونه، ومساعدتهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة (عسيري، 2020). في الوقت الذي تعد فيه المدارس من المؤسسات التعليمية التي تسعى إلى تحقيق التغيير السلوكي المنشود بشكل جماعي، وتنظيم عملية الحصول على المعلومات في جميع أنحاء المجتمع، ونقل الثقافة للفرد، لتطوير مهاراته وتدريبه بما يتماشى مع احتياجات المجتمع (Reback, Rockoff & Schwartz, 2014).

وتقع مسؤولية قيادة المدرسة على مدير فاعل نظراً لأهمية الدور القيادي الذي يقوم به في مدير المدرسة (السامرائي، 2013). فهو قائد المدرسة والمشرّف التربوي المقيم والذي يكشف عن طاقات الموظفين ويساهم في تطويرهم، كما أنه منفتح على الأفكار والاقتراحات الجديدة، ومبدع، ومبتكر، ويتحمل المسؤولية، وفعالاً وكفوياً، وقوياً في التواصل (Fullan, 2014). وخاصة أن قيادة

المدير تدور حول تنظيم التغيير، وابتكار رؤية مشتركة، وتحفيز الموظفين على تلبية هذه الرؤية (Owen, Hodgson & Gazzard, 2011).

ولتحقيق هذه الأهداف يعرض مدير المدرسة أساليب قيادة متنوعة (Von Fischer, 2017). فبعض هذه الأساليب القيادية تتغير وفقاً للعواطف والأفكار والسلوكيات، ونظراً لأن هذه الأنماط تتشكل وفقاً لمشاعر القائد وأفكاره وسلوكياته ومقارباته، فإن لكل أسلوب خصائص معينة (Timothy, 2016).

ويؤدي اتباع المدير أساليب غير ناجحة إلى انخفاض الأداء المهني للمعلمين والأداء المدرسي، ومن المحتمل أن تشهد المدارس التي تضم مثل هؤلاء القادة صراعات بين الموظفين (İnandı, Uzun & Ve Yeşil, 2016).

فالقيادة تلعب دوراً مهماً في فعالية المدارس، ومن المرجح أن يكون لقادة المدارس الذين يتمتعون بخصائص قيادية فعالة تأثير في المدارس؛ فمن خلال تحديد الأهداف ووضع الرؤية والتوجهات الواضحة والتوقعات العالية، ينشئ القادة التربويون أساساً للنجاح. كما يعملون على تطوير قادة جدد في البيئة التعليمية من خلال مشاركة المسؤولين التي ستساعد المدرسة على الازدهار والعمل بفعالية (Leithwood, Harris & Strauss, 2010).

وبالتالي فإن أهمية القيادة تكمن في تأثيرها على تميز المؤسسات التربوية كالمدراس، فالقائد التربوي الفعال يستطيع أن يحقق النجاح له وللعاملين معه وللمؤسسة التربوية ككل، وينسحب ذلك على المدرسة كإحدى المؤسسات التربوية.

ويؤكد تركمان (Turkmen, 2016) على أن أسلوب قيادة المدرسة من أهم العوامل التي تؤثر على أداء المعلم المهني، ويعد أسلوب القيادة الخادمة من أفضل الأساليب التي تؤثر إيجاباً وتزيد من أداء المعلم المهني، فقد أظهرت دراسة سايبيرمان (Saepurohman, 2021) أن القيادة الخادمة لها تأثير إيجابي كبير على أداء معلمين المرحلة الابتدائية. وكشفت دراسة هارجاتو وسوماردي ونيغتياس (Harjanto, Sumardi, & Ningtyas, 2021) عن وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً بين متغير القيادة الخادمة وإبداع المعلم. كما وبينت دراسة ميلاني (Meilani, 2022) وأظهرت النتائج أن القيادة الخادمة له تأثير إيجابي ومهم على سلوك المواطنة التنظيمية، في حين أن سلوك المواطنة التنظيمية له تأثير إيجابي ودال على تحسين أداء عمل المعلم.

وتعرف القيادة الخادمة كأسلوب مستوحى من الرغبة في الخدمة أولاً ووضع احتياجات المعلمين قبل القائد، فهذا الموقف يتمثل في إعطاء الأولوية للغرض التنظيمي وتنمية المعلمين، مما يؤدي إلى زيادة الأداء المهني، وهذا الاعتقاد مبني على مفهوم أن النجاح على المدى الطويل لا يتحقق إلا من قبل القائد الذي يمكن من نمو المعلمين وتطورهم في المؤسسة التعليمية (Kuykendall, 2018; Haga, 2022).

وتم تحديد مكونات سبعة للقيادة الخادمة وهي: بناء المجتمع، والتواضع، وتوفير القيادة، والقيادة المشتركة، وتطوير الأفراد، وتقدير الأفراد والأصالة (McKenzie, 2012; Walumbwa, Hartnell & Oke, 2010; Newman, Guy & Mastracci, 2009). وهناك عدة أبعاد للقيادة الخادمة تتمثل بالتمكين والمساءلة والتواضع والأصالة والشجاعة والإشراف والشراسة المجتمعية الإشراف باتاجيانيس (Batagiannis, 2007; Von Fischer, 2017).

وبالتالي فإن تحقيق أهداف المدارس كمؤسسات تربوية مرهون بوجود قيادة واعية قادرة على تحقيق أهدافها في جو من العمل الجماعي التعاوني كالقيادة الخادمة. كما أشارت بعض الدراسات كدراسة النايف (2020) إلى وجود عدد من المشكلات المرتبطة بأنماط القيادة السائدة في المدارس العربية، ما يؤثر سلباً على مستوى الأداء المهني في هذه المدارس؛ وذلك لأن القيادة تؤثر على عمل الموظفين بشكل كبير، فالموظف السعيد يكون أداءه في العمل أفضل، من ناحية أخرى عندما تكون القيادة في مؤسسة ما غير جيدة يؤثر ذلك على معنويات الموظفين ونفسياتهم وبالتالي على أدائهم. ولقد ثبت أن القيادة الخادمة تؤثر في الأداء المهني للمعلمين وإنجاز الطلبة من خلال غرس الثقة بين المدير والمعلمين، وهناك العديد من العوامل التي تسهم في هذا النمط من القيادة وتأثيره على المدرسة ككل (Joseph & Winston, 2005). وأشارت دراسة صلاح الدين (2016) إلى أن هنالك العديد من أوجه القصور التي تشير إلى ضعف القيادة الخادمة بالمدارس العربية، مما يضعف من مستوى الأداء المهني ويؤثر بصورة سلبية على فعالية الأداء العام داخل المدرسة. لذا ارتأى الباحث إجراء هذه الدراسة للتعرف على درجة تطبيق القيادة الخادمة من قبل مديري المدارس الأساسية وعلاقتها بالأداء المهني من وجهة نظر المعلمين في محافظة عجلون بالأردن.

#### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يعدُّ للدعم المناسب للمعلمين دورًا حاسمًا في توفير مناخ مدرسي صحي يركز على تحصيل الطلبة. وقد يتفاعل المعلمون مع طلبتهم على أساس يومي داخل الغرفة الصفية وخارجها، ويمكن أن يكون للمدير التأثير نفسه في نجاح الطلبة؛ لذا فإن المدير الناجح هو الذي يوفر قيادة ناجحة تؤدي إلى تعزيز مناخ إيجابي يدعم أداء المعلمين المهني ونجاح الطلبة والمدرسة ككل. لكن ليس هذا هو الحال، فغالبًا ما يكون هناك القليل من التعاون بين المديرين والمعلمين، مما يؤدي إلى مناخ مدرسي سلبي وانخفاض تحصيل الطلبة، وهذا ما أكدته كويكندال (Kuykendall, 2018)؛ إذ إن إساءة استخدام السلطة أو سوء المعاملة من قبل بعض المديرين يؤثر في الأداء المهني للمعلمين، وهذا هو الجانب المظلم للقيادة التربوية، واصفًا درجات متفاوتة من سوء المعاملة عندما يسيء المدير استخدام سلطتهم. ويمكن أن تبدأ هذه السلوكيات وتتضمن إيماءات بسيطة، مثل التجاهل، أو التحايل، أو الإفراط في التحليل. ومع ذلك، يمكن أن تؤدي إلى سلوكيات أكثر حدة وتعتمدًا للمدير، مثل حجب الموارد أو النقد العام. وهذه الأنواع من الإجراءات من قبل المدير تولد على الأقل انعدام الثقة، وتأثير سلبي كبير على علاقاتهم مع المعلمين وأدائهم المهني. كما لاحظ الباحثان من خلال عملهما في التعليم في عدد من مدارس وزارة التربية والتعليم أن هنالك عددًا من الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس وتختلف ردود الأفعال والاستجابات بحسب نمط القيادة المستخدمة، فهناك أنماط قيادية تظهر ردود فعل إيجابية والبعض الآخر يعطي ردود فعل سلبية مما ينعكس على الأداء المهني للمعلم بشكل خاص والمدرسة بشكل عام.

لهذا جاءت هذه الدراسة من أجل الكشف عن درجة تطبيق القيادة الخادمة من قبل مديري المدارس الأساسية في جامعة عجلون وتمثل مشكلة الدراسة من خلال سعيها للإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة تطبيق نمط القيادة الخادمة من قبل مديري المدارس في تربية محافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الأساسية في تربية محافظة عجلون في درجة تطبيق القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة تطبيق القيادة الخادمة لدى مديري المدارس ودرجة الأداء المهني للمعلمين في تربية محافظة عجلون؟

#### أهداف الدراسة:

1. التعرف إلى درجة تطبيق مديري المدارس الأساسية في تربية محافظة عجلون للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين.
2. التعرف إلى الفروق ذات الدلالة الإحصائية في الأوساط الحسابية للقيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة من وجهة نظر المعلمين.
3. التعرف إلى العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء المهني من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في تربية محافظة عجلون.

#### أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من الاعتبارات الآتية:

**من الناحية النظرية:** يؤمل أن يستفاد من هذه الدراسة ما يأتي:

- توفر الدراسة الحالية أدباً نظرياً يتعلق بالقيادة الخادمة وتقديمه للمكتبات مما يساعد الباحثين في إجراء دراسات أخرى.
- ومن الناحية العملية التطبيقية** يؤمل أن يستفاد من هذه الدراسة ما يلي:
- تقدم هذه الدراسة رؤية حول نمط القيادة الخادمة ودورها في تطوير العملية التعليمية.
- تفيد الدراسة مراكز التدريب والتطوير في وزارة التربية والتعليم من خلال إعداد برامج تدريبية في موضوعي القيادة الخادمة.
- تفيد نتائج هذه الدراسة الجهات المسؤولة في وزارة التربية والتعليم بشكل عام في الأردن من خلال تعريفهم بالعلاقة بين القيادة الخادمة والأداء المهني.

#### مصطلحات الدراسة:

**القيادة الخادمة:** هي القيادة التي تركز على خدمة الآخرين ووضع مصلحة الآخرين والمنظمة فوق مصلحة القائد الذاتية (Ingram, 2016). وتعرّف القيادة الخادمة إجرائياً بأنها: الدرجة التي حصل عليها مديرو المدارس الأساسية الحكومية في تربية محافظة عجلون من قبل المعلمين على استبيان القيادة الخادمة الذي تم إعداده واستخدامه في هذه الدراسة.

**مدير المدرسة:** "الشخص المكلف بمتابعة عمليات التربية وتلبية احتياجات المدرسة وممارسة كافة المهام الإدارية والفنية للمدرسة كمؤسسة اجتماعية وتربوية" (شطناوي، 2015: 20). ويعرّف مدير

المدرسة إجماعاً بأنه: القائد المكلف من قبل وزارة التربية والتعليم بالإشراف على مدرسة يمكن أن تشمل مرحلة الروضة حتى الصف الثاني الثانوي. **الأداء المهني:** أداء المعلمين لأدوارهم وواجباتهم ومسؤولياتهم على النحو الأمثل خلال فترة معينة، والحكم على هذا الأداء من خلال مؤشرات خاصة (Triwahyuni, Abdullah & Sunaryo, 2014). ويعرف الأداء المهني إجماعاً: بأنه الدرجة التي حصل عليها معلمو ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة عجلون على استبيان الأداء المهني الذي تم إعداده واستخدامه في هذه الدراسة.

#### حدود الدراسة:

تحدد حدود الدراسة فيما يلي:

**الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على درجة تطبيق نمط القيادة الخادمة وعلاقته بالأداء المهني. **الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على معلمي المدارس الأساسية الحكومية في مديرية تربية محافظة عجلون.

**الحدود المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على المدارس الحكومية الأساسية التابعة لمديرية تربية محافظة عجلون.

**الحدود الزمانية:** طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول 2021/2020.

#### الدراسات السابقة:

تم تناول الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، العربية منها والأجنبية، وسيتم استعراضها من الأقدم إلى الأحدث كما يلي:

قام فون فيشر (Von Fischer, 2017) بدراسة هدفت التعرف إلى العلاقة بين تصورات المعلم لسلوك قيادة الخادم الرئيسي والرضا الوظيفي للمعلم في ساوث داكوتا. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وقد تكونت عينة الدراسة من (76) معلماً تم اختيارهم من (144) مدرسة ثانوية عامة و(18) مدرسة ثانوية خاصة في ساوث داكوتا. استخدمت الدراسة استبانة القيادة الخادمة واستبانة الرضا الوظيفي. أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوك قيادة الخادم العام المتصور لمديري ساوث داكوتا، والرضا الوظيفي للمعلم. كما أشارت النتائج لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للعوامل الديموغرافية لجنس المعلم، وسنوات التعليم، وسنوات الخدمة أو حجم المدرسة مع الرضا الوظيفي للمعلم.

كما قام الديرية وسلامة (2018) بدراسة هدفت الكشف عن درجة إمكانية تطبيق مديري المدارس الاستكشافية الأردنية في محافظة العاصمة للقيادة الخادمة وعلاقتها بالدافعية لدى المعلمين والمعلمات من وجهة نظرهم. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي. وتكونت عينة الدراسة من (300) معلم ومعلمة. استخدمت الدراسة استبانة القيادة الخادمة واستبانة الدافعية. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة إمكانية تطبيق مديري المدارس الاستكشافية الأردنية في محافظة العاصمة للقيادة الخادمة من وجهة نظر معلمهم جاءت مرتفعة، كما أظهرت النتائج عدم وجود دلالة إحصائية لأثر المؤهل العلمي للمعلمين، بخلاف الجنس الذي كان له دلالة إحصائية لصالح المعلمين الذكور، وفي المرحلة الدراسية لصالح معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية، وفي الخبرة التدريسية لصالح الفئة ذات الخبرة التدريسية الأقل لدرجة تطبيق مديري المدارس الاستكشافية الأردنية للقيادة الخادمة.

وهدفت دراسة أبو شريخ (2019) التعرف إلى نمط القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر مساعدي المديرين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي. وقد تكونت عينة الدراسة من (222) مساعداً ومساعدة. استخدمت الدراسة استبانة القيادة الخادمة. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين مرتفعة، وأن هناك علاقة إيجابية بين القيادة الخادمة ودرجة ممارسة الأداء الوظيفي لديهم. كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية لدرجة القيادة الخادمة تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، ولمتغير سنوات الخدمة لصالح المساعدين ذوي الخدمة الأكثر من (10) سنوات.

كما أجرى ولز (Wills, 2020) دراسة هدفت التعرف إلى تأثير القيادة الخادمة في ترسيخ ثقافة الأداء العالي كما يتصورها مديرو المدارس المتوسطة في مقاطعة أورنج، كاليفورنيا. استخدمت الدراسة المنهج النوعي عن طريق المقابلات. وقد تكونت عينة الدراسة من (8) مديرين، استخدمت الدراسة استبانة القيادة الخادمة التي طورها باترسون (2003) لتأسيس ثقافة عالية الأداء. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك خمسة استنتاجات ينبغي على مديري المدارس المتوسطة القيام بها لتأسيس ثقافة الأداء العالي وهي: (أ) ربط جميع الهياكل السبعة للقيادة الخادمة؛ (ب) جعل المعلمين والطلبة محور التركيز؛ (ج) يعرفون أن العلاقات هي مفتاح؛ (د) يجب أن يكون صنع القرار مدفوعاً بالغرض؛ و(هـ) يجب أن تكون الاتصالات واضحة ومتسقة.

كما قامت الشاعر (2020) بدراسة هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين داخل الخط الأخضر وعلاقتها بدرجة الولاء المهني. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وقد تكونت عينة الدراسة من (445) معلماً ومعلمة. طورت الباحثة استبانة سلوكيات القيادة الخادمة للمعلمين وثقافة المدرسة، وأظهرت النتائج وجود درجة كبيرة لممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس في المدارس العربية داخل الخط الأخضر، كما أظهرت عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على جميع مجالات درجة ممارسة القيادة الخادمة في المدارس العربية داخل الخط الأخضر وفقاً لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة. كما أظهرت النتائج وجود درجة كبيرة جداً للولاء المهني في المدارس العربية داخل الخط الأخضر، كما تبين أيضاً وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة القيادة الخادمة ودرجة الولاء المهني في المدارس العربية داخل الخط الأخضر.

كما أجرى سليم وأسلم وبين وراو (Saleem, Aslam, Yin & Rao, 2020) دراسة هدفت التعرف إلى آثار الأساليب القيادية لمديري المدارس الثانوية الخاصة على الأداء الوظيفي للمعلمين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وقد تكونت عينة الدراسة من (253) معلماً في مدارس لاهور في باكستان. استخدمت الدراسة استبانة أسلوب القيادة لمديري المدارس. أظهرت نتائج الارتباط من نمذجة المعادلة الهيكلية أن أسلوب القيادة التوجيهي كان له تأثير كبير في أداء المعلم المهني في المدارس المدروسة، يليه أساليب القيادة الداعمة والموجهة نحو الإنجاز. على العكس من ذلك، على الرغم من تحديد القيادة التشاركية كمتنبئ مهم، إلا أنها لم تعد مؤشراً واعداً للأداء المهني للمعلم.

قام جولتكين ودوجيرتي (Gultekin, & Dougherty, 2021) بدراسة هدفت إلى استكشاف العلاقة بين خصائص القيادة الخادمة لمعلمي المدارس والتحصيّل الأكاديمي للطلاب في مدارس عامة مختارة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (362) معلم

ومعلمة في خمس عشرة مدرسة عامة تقع في هيوستن، تكساس، وتم استخدام مقياس القيادة التنظيمية (Organizational Leadership Assessment) الذي طوره (Laub, 1999)، حيث تم جمع بيانات القيادة الخدمية من خلال مقياس تقييم القيادة التنظيمية وتم تفسيرها على أنها عوامل مميزة تساهم في القيادة الخدمية. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية بين سلوك القيادة الخادمة وإنجاز الطالب الأكاديمي، وتؤثر القيادة الخادمة لمعلمي المدارس بشكل إيجابي على التحصيل الأكاديمي للطلاب.

تهدف دراسة سايبيرمان (Saepurohman, 2021) إلى اختبار تأثير القيادة الخادمة على أداء المعلم في المدارس الابتدائية، وتوضيح مدى مساهمة أسلوب القيادة هذا في تحسين أداء المعلم، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (89) معلم ومعلمة من موظفي 35 مدرسة في إندونيسيا، وتم استخدام استبانة لجمع البيانات. أظهرت النتائج أن القيادة الخادمة لها تأثير إيجابي كبير على أداء معلمين المرحلة الابتدائية.

قام هارجاتو وسوماردي ونيغتياس (Harjanto, Sumardi, & Ningtyas, 2021) بدراسة هدفت التعرف إلى دور القيادة الخادمة والكفاءة الذاتية للمعلمين في تحسين إبداع المعلم، واعتمدت الدراسة على المنهج الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (108) معلم ومعلمة من مدارس منطقة بوكور (Bogor Regency). أظهرت النتائج وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً بين متغير القيادة الخادمة وإبداع المعلم، وتوجد علاقة موجبة دالة إحصائياً بين كفاءة المعلم وإبداع المعلم، كما توجد علاقة موجبة ودالة بين متغيري القيادة الخدمية والكفاءة الذاتية من جهة وإبداع المعلم من جهة أخرى، وإن إبداع المعلم يمكن تحسينه من خلال زيادة خدمة القيادة والكفاءة الذاتية.

هدفت دراسة ميلاني (Meilani, 2022) التعرف إلى تأثير القيادة الخادمة للمدير، والكفاءة الذاتية، ومشاركة عمل المعلم على سلوك المواطنة التنظيمية في تحسين أداء عمل المعلم. واستخدمت الدراسة منهج البحث الوصفي المسحي من خلال توزيع الاستبيانات، وتكونت عينة الدراسة من (141) معلم ومعلمة في مدارس التعليم الأساسي لمؤسسة عيدي قارية في إندونيسيا، وأظهرت النتائج أن القيادة الخادمة له تأثير إيجابي ومهم على سلوك المواطنة التنظيمية، والكفاءة الذاتية لها تأثير إيجابي ومهم على سلوك المواطنة التنظيمية، والمشاركة في العمل لها تأثير إيجابي ودال. وأن سلوك المواطنة التنظيمية، والقيادة الخادمة، والكفاءة الذاتية، ومشاركة عمل المعلم ككل له تأثير إيجابي ودال على سلوك المواطنة التنظيمية، في حين أن سلوك المواطنة التنظيمية له تأثير إيجابي ودال على تحسين أداء عمل المعلم.

أجرى هاجا (Haga, 2022) دراسة هدفت التعرف إلى أساليب القيادة الخادمة لمديري المدارس في أقسام المدارس. وتم استخدام استبانة لجمع البيانات، واعتمدت الدراسة على المنهج النوعي، وتكونت عينة الدراسة من (10) أفراد من مديري مدارس ريفية مختارة في ساوث وسترن بولاية فيرجينيا، وتم استخدام مقياس القيادة الخادمة لـ (Paul Wong's) ومقابلة المشاركين كأفراد مميزين للقيادة الخادمة لمعرفة ممارسات القيادة الخادمة النسبية التي استخدموها كقادة بالخدمة في مدرستهم. أظهرت النتائج أن ممارسات القادة الخدم التي تحدد طرقاً مختلفة من التفاعلات والاتصالات وأمثلة لقادة أسلوب القيادة الخادمة في بيئة طبيعية، وحددت الدراسة ممارسات القيادة الخدمية التي يمكن استخدامها يومياً من قبل المدير.

وقد استفاد الباحثان من الدراسات السابقة حيث كان لها دور في صياغة أسئلة الدراسة والاستفادة من الأدوات التي استخدمتها، كما استفاد الباحثان من الأساليب الإحصائية فيها وعرض ومناقشة النتائج.

## الطريقة والإجراءات

## منهجية الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، لملاءمته لطبيعة الدراسة. ويشير آري وجاكوبس وإيرفين ووكر (Ary, Jacobs, Irvine & Walker, 2018) أن المنهج الوصفي يسمح للباحثين برؤية أوجه التشابه والاختلاف في المجتمع وجمع منظور جماعي حول متغير، كما يسمح بالارتباط بين المعلومات الديموغرافية حول المشاركين والأداة.

## مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الأساسية والحكومية في مديرية تربية محافظة عجلون للعام الدراسي 2021/2020، البالغ عددهم (935) معلماً، و(1223) معلمة حسب الإحصاءات الرسمية (وزارة التربية والتعليم، 2020).

## عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية؛ حيث بلغ حجم العينة (450) معلماً ومعلمة. (194) معلماً و(256) معلمة، ثم وزعت استبانة الدراسة على جميع أفراد العينة إلكترونياً، وهذا يمثل (20,8%) من مجتمع الدراسة الأصلي.

## الجدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة متغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة.

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	194	43.1%
	أنثى	256	56.9%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	291	64.7%
	دراسات عليا	159	35.3%
سنوات الخدمة	أقل من 10 سنوات	153	34.0%
	10 سنوات فأكثر	297	66.0%
المجموع الكلي		450	100%

## أدوات الدراسة

## أولاً: استبانة تطبيق القيادة الخادمة

قام الباحثان بتطوير استبانة القيادة الخادمة بعد مراجعة المصادر التي توفرت من الدراسات السابقة التالية: (المعشر، 2014؛ النشاش والكيلاني، 2015؛ أبو شريخ، 2019).

## صدق المحتوى لاستبانة القيادة الخادمة.

تم عرض استبانة القيادة الخادمة على عدد من المتخصصين في الإدارة التربوية في الجامعات الأردنية بلغ عددهم (10) محكمين، لمعرفة مدى صلاحية الفقرات المستخدمة لقياس القيادة الخادمة، ومدى انتماء الفقرات لأبعاد استبانة القيادة الخادمة الذي وضعت ضمنه؛ ومدى

أهمية الفقرة، ومدى دقة الصياغة والبناء اللغوي لل فقرات، وتعديل أو حذف الفقرات. وتم اعتماد درجة الموافقة (80%) فأكثر مؤشراً على إبقاء الفقرة، وتعد الفقرات التالية ذات اتجاه عكسي مع اتجاه الاستبانة وهي: (19، 20، 21).

#### ثبات استبانة القيادة الخادمة

للتأكد من ثبات استبانة القيادة الخادمة تم استخدام طريقتين وهما: طريقة التجزئة النصفية جتمان (Guttman Split-Half Coefficient)، وطريقة الاتساق الداخلي باستخدام اختبار كرونباخ -ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك بتطبيقه على عينة استطلاعية بلغت (30) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة وخارج عينتها؛ وجاءت نتائج الاختبار كما يلي:

#### الجدول (2)

معامل الثبات باستخدام طريقة التجزئة النصفية لاستبانة القيادة الخادمة

التجزئة النصفية	الاستبانة الكلي
0.92	

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$ .

يتبين من الجدول (2) أن معامل الثبات باستخدام طريقة التجزئة النصفية، لكل بعد من أبعاد استبانة القيادة الخادمة والاستبانة ككل كانت مرتفعة مما يدل على تمتع الاستبانة بثبات عالٍ وملائم لأغراض الدراسة.

#### ثانياً: استبانة الأداء المهني

قام الباحثان بتطوير استبانة الأداء المهني بعد مراجعة المصادر التي توافرت من الدراسات السابقة التالية: (المرزوق، 2015؛ السعود وأبو حمدي، 2012؛ بوعلاي، 2012).

#### صدق المحتوى لاستبانة الأداء المهني

تم عرض استبانة الأداء المهني على عدد من المتخصصين في الإدارة التربوية في الجامعات الأردنية بلغ عددهم (10) محكمين، لمعرفة مدى صلاحية الفقرات المستخدمة لقياس الأداء المهني، ومدى انتماء الفقرات لأبعاد الأداء المهني الذي وضعت ضمنه؛ ومدى أهمية الفقرة، ومدى دقة الصياغة والبناء اللغوي للفقرات، وتعديل أو حذف الفقرات. وتم اعتماد درجة الموافقة (80%) فأكثر مؤشراً على إبقاء الفقرة، وبناء على آراء السادة المحكمين تم تعديل وصياغة بعض فقرات الاستبانة.

#### ثبات استبانة الأداء المهني

للتأكد من ثبات استبانة الأداء المهني تم استخدام طريقتين وهما: طريقة التجزئة النصفية جتمان (Guttman Split-Half Coefficient)، وطريقة الاتساق الداخلي باستخدام اختبار كرونباخ -ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك بتطبيقه على عينة استطلاعية بلغت ثلاثين معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة وخارج عينتها؛ وجاءت نتائج الاختبار

#### الجدول (3)

معامل الثبات باستخدام طريقة التجزئة النصفية لاستبانة الأداء المهني

التجزئة النصفية	الاستبانة الكلي
0.92	

يتبين من الجدول (3) أن معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية لكل بعد من أبعاد استبانة الأداء المهني والاستبانة ككل كانت عالية، مما يدل على تمتع الاستبانة بثبات عالٍ وملائم لأغراض الدراسة.

عرض نتائج الدراسة

**عرض نتائج السؤال الأول:** "ما درجة تطبيق نمط القيادة الخادمة من قبل مديري المدارس في تربية محافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين؟" للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات معلمي المدارس الأساسية الحكومية في مديرية تربية محافظة عجلون لأبعاد تطبيق القيادة الخادمة من قبل مديري المدارس مرتبة ترتيباً تنازلياً. والجدول (4) يوضح ذلك.

## الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد تطبيق القيادة الخادمة من قبل مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين مرتبة ترتيباً تنازلياً

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
المساءلة	3.92	0.85	1	عالية
الشراكة المجتمعية	3.80	0.92	2	عالية
التمكين	3.48	1.00	3	متوسطة
الإيثار	3.37	1.06	4	متوسطة
التواضع	3.34	1.03	5	متوسطة
التسامح	3.22	0.72	6	متوسطة
الكلّي	3.48	1.00	-	متوسطة

يلاحظ من الجدول (4) أن درجة تطبيق القيادة الخادمة من قبل مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين جاءت ضمن درجة تطبيق متوسطة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.48) وانحراف معياري بلغ (1.00). وجاء بعد المساءلة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.92)، وانحراف معياري بلغ (0.85) ضمن درجة تطبيق عالية. وفي المرتبة الثانية جاء بعد الشراكة المجتمعية، بمتوسط حسابي بلغ (3.80)، وانحراف معياري بلغ (0.92) ضمن درجة تطبيق عالية. وفي المرتبة الثالثة جاء بعد التمكين، بمتوسط حسابي بلغ (3.48)، وانحراف معياري بلغ (1.00) ضمن درجة تطبيق متوسطة. وفي المرتبة الرابعة جاء بعد الإيثار، بمتوسط حسابي بلغ (3.37)، وانحراف معياري بلغ (1.06) ضمن درجة تطبيق متوسطة. وفي المرتبة الخامسة جاء بعد التواضع، بمتوسط حسابي بلغ (3.34)، وانحراف معياري بلغ (1.03) ضمن درجة تطبيق متوسطة. وفي المرتبة السادسة جاء بعد التسامح، بمتوسط حسابي بلغ (3.22)، وانحراف معياري بلغ (0.72) ضمن درجة تطبيق متوسطة.

وقد تعزى نتيجة حصول بعد المساءلة على المرتبة الأولى إلى أن المعلمين يدركون أن الإدارة المدرسية التي تطبق نمط القيادة الخادمة تعد المساءلة من الآليات الحيوية التي يجب وضعها لتحقيق أهداف المدرسة وضمان تقديم خدمات عالية الجودة للمجتمع. كما قد تعزى هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة الذي يطبق نمط القيادة الخادمة يركز على بعد المساءلة بسبب شعوره بتحمل المسؤولية أمام المسؤولين التربويين، فهذه المدارس تخضع للمساءلة أمام السلطات التربوية بشكل أساسي من خلال تهديد الأخيرة بفرض عقوبات على أساس عمليات التفتيش على المدارس وأداء طلابها؛ لذا لا بدّ لمدير المدرسة أن يركز على مساءلة المعلمين من خلال تحميلهم المسؤولية تجاه تعلم طلبتهم. وهذا ما أكدته (Smith & Benavot, 2019) أن المساءلة في التعليم تعني المسؤولية التي يتحملها المعلم تجاه تعلم الطلبة.

أما فيما يتعلق ببعد الشراكة المجتمعية، فقد حصل على المرتبة الثانية ضمن درجة تطبيق عالية، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين يدركون أن الإدارة المدرسية التي تطبق نمط القيادة الخادمة تعد الشراكة المجتمعية أنها من أهم المداخل لإصلاح التعليم وتطويره، والذي يقوم على فلسفة أن المدرسة ليست المسؤولة الوحيدة عن تعليم الطلبة. وهذا ما أوصت به الاستراتيجية الوطنية لتنمية الموارد البشرية خلال الأعوام (2016-2025) في الأردن على تفعيل الشراكة الأسرية والمجتمعية، بما ينعكس إيجاباً على تحصيل الطلبة (اللجنة الوطنية لتنمية الموارد البشرية، 2015).

أما فيما يتعلق ببعد التسامح، فقد حصل على المرتبة السادسة والأخيرة ضمن درجة تطبيق متوسطة. وربما تعزى هذه النتيجة إلى أن سلوك التضحية بالنفس هي سمة مشتركة للقيادة بالخدمة، وهذا يجعل من الصعب العثور على القادة الخدم لأن معظم القادة يحبون الشعور بالسلطة والسيطرة؛ كما أن الكثير من المديرين لم ينشأ مع فلسفة القيادة الخادمة، لذلك قد يستغرق الأمر وقتاً وجهداً حتى يغير القادة تفكيرهم، وربما هذا ما يدفع مديري المدارس إلى عدم التسامح مع المعلمين. كما قد يعود السبب إلى معوقات القيادة الخادمة، ففي بعض الأحيان يجب على القائد الخادم اتخاذ قرارات صعبة لها عواقب سيئة على المعلمين سيقتفهم البعض منهم، والبعض الآخر لن يفهمه، وهذا يؤثر على ردة فعل المعلمين.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة سليم وأسلم وبين وراو (Saleem, Aslam, Yin & Rao, 2020) التي أظهرت أن القيادة التشاركية منتبئ مهم. كما واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Meilani, 2022) التي أظهرت أن تأثير القيادة الخادمة للمدير في المشاركة في العمل لها تأثير إيجابي ودال. في حين اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الديرية وسلامة (2018) التي أظهرت أن درجة إمكانية تطبيق مديري المدارس الاستكشافية الأردنية في محافظة العاصمة للقيادة الخادمة من وجهة نظر معلمهم جاءت مرتفعة، وكما اختلفت مع نتائج دراسة أبو شريخ (2019) التي أظهرت أن درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين مرتفعة، واختلفت مع نتيجة دراسة الشاعر (2020) التي أظهرت وجود درجة كبيرة لممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس في المدارس العربية.

**عرض نتائج السؤال الثاني:** "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الأساسية في تربية محافظة عجلون في درجة تطبيق القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة؟" للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج تحليل التباين المتعدد لأثر المتغيرات على أبعاد استبانة القيادة الخادمة.

#### الجدول (5)

تحليل التباين المتعدد (MANOVA) لأثر متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة لتقديرات عينة الدراسة على أبعاد استبانة القيادة الخادمة.

مصدر التباين	الأبعاد	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
الجنس معام هو تلتج=0.192 ف=14.134 ح=0.000	التمكين	11.204	1	11.204	11.316	*.001
	الإيثار	7.968	1	7.968	7.184	*.008
	المساءلة	35.345	1	35.345	54.187	*.000
	التسامح	1.058	1	1.058	2.047	.153
	التواضع	5.001	1	5.001	4.683	*.031
المؤهل العملي معام هو تلتج=0.021 ف=1.579	الشراكة المجتمعية	30.465	1	30.465	38.963	*.000
	التمكين	.430	1	.430	.434	.510
	الإيثار	.053	1	.053	.048	.828
	المساءلة	2.461	1	2.461	3.773	.053
	التسامح	.261	1	.261	.506	.477

مصدر التباين	الأبعاد	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة الاحصائية
ح=0.152	التواضع	.140	1	.140	.131	.718
	الشراكة المجتمعية	1.150	1	1.150	1.471	.226
سنوات الخدمة معامل هوتلج=0.008 ف=0.582 ح=0.745	التمكين	.092	1	.092	.093	.761
	الإيثار	.158	1	.158	.143	.706
	المساءلة	.196	1	.196	.300	.584
	التسامح	1.646	1	1.646	3.184	.075
	التواضع	.651	1	.651	.609	.435
	الشراكة المجتمعية	.209	1	.209	.267	.606
الخطأ	التمكين	441.607	446	.990		
	الإيثار	494.670	446	1.109		
	المساءلة	290.910	446	.652		
	التسامح	230.527	446	.517		
	التواضع	476.299	446	1.068		
	الشراكة المجتمعية	348.723	446	.782		
المجموع المعدل	التمكين	454.293	449			
	الإيثار	504.604	449			
	المساءلة	330.769	449			
	التسامح	232.942	449			
	التواضع	483.379	449			
	الشراكة المجتمعية	383.040	449			

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

يتبين من الجدول (5) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة على أبعاد استبانة القيادة الخادمة تعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة.

بينما وجد فرقاً ذا دلالة إحصائية لنتائج اختبار تحليل التباين المتعدد (MANOVA) لأثر متغير الجنس على بعد التمكين. حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (11.316) والدلالة الإحصائية (0.001). ولصالح الإناث حيث بلغ المتوسط الحسابي للإناث (3.62) بينما بلغ للذكور (3.29). وعلى بعد الإيثار؛ حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (7.184) والدلالة الإحصائية (0.008)، ولصالح الإناث حيث بلغ المتوسط الحسابي للإناث (3.50) بينما بلغ للذكور (3.20). وعلى بعد المساءلة، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (54.187) والدلالة الإحصائية (0.000)، ولصالح الإناث حيث بلغ المتوسط الحسابي للإناث (4.17) بينما بلغ للذكور (3.59). وعلى بعد التواضع، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (4.683) والدلالة الإحصائية (0.031)، ولصالح الإناث حيث بلغ المتوسط الحسابي للإناث (3.45) بينما بلغ للذكور (3.21). وعلى بعد الشراكة المجتمعية، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (38.963) والدلالة الإحصائية (0.000)، ولصالح الإناث حيث بلغ المتوسط الحسابي للإناث (4.03) بينما بلغ للذكور (3.48). بينما لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لنتائج اختبار تحليل التباين المتعدد (MANOVA) لأثر متغير الجنس، على بعد التسامح بين الذكور والإناث.

كما تم تطبيق تحليل التباين (3Way ANOVA) للكشف عن الفروق بين المتوسطات في استبانة القيادة الخادمة ككل تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة. كما أشارت

نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة على استبانة القيادة الخادمة ككل تُعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث. بمعنى أن المعلمات يؤكدن بأن المديرات في مدارس الإناث يطبقن القيادة الخادمة بدرجة أعلى من تطبيقها من قبل مديري مدارس الذكور.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن هناك بعضاً من خصائص الخادم والتي تُعد من الجانب الأنثوي للقيادة بالخدمة، فقد حدد (Greenleaf, 2002) مجموعة من الخصائص التي يعتقد أنها جوهر سلوك ونشاط القائد بالخدمة وهي: الاستماع، والتعاطف، وممارسة الإشراف (خدمة احتياجات الآخرين)، وممارسة الالتزام بنمو الناس، وبناء المجتمع، والبصيرة، والتصور، والوعي، والإقناع. وبعض هذه الخصائص مرتبطة بخصائص المرأة مثل التعاطف مع الآخرين، والاستماع، والرعاية، والاهتمام، وتعدُّ هذه السلوكيات الاجتماعية أنثوية تقليدية بطبيعتها. أما فيما يتعلق ببعد التسامح الذي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث، فقد يعزى ذلك إلى أن مديري المدارس الذكور والإناث لا يتسامحون مع أخطاء المعلمين والمعلمات، فهم يطالبون المعلمين والمعلمات بالقيام بأداء المهام الموكولة إليهم بكل دقة ودون أخطاء، لأن هذا يصب في مصلحة الطلبة، وتحقيق الأهداف العامة للمدرسة. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة أبو شريك (2019) التي أظهرت نتائجها وجود فروق دالة إحصائية لدرجة القيادة الخادمة تُعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث. وتختلف مع نتائج دراسة الديرية وسلامة (2018) التي أظهرت نتائجها وجود فروق دالة إحصائية لدرجة القيادة الخادمة تُعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور. كما تختلف مع نتائج دراسة الشاعر (2020) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق دالة إحصائية لدرجة القيادة الخادمة تُعزى لمتغير الجنس.

#### ثانياً: متغير المؤهل العلمي

أظهرت نتائج اختبار تحليل التباين المتعدد (MANOVA) وتحليل التباين (ANOVA) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة على أبعاد استبانة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي والدرجة الكلية. بمعنى أن معلمي المدارس الحاصلين على درجة البكالوريوس والدراسات العليا لا يرون أن هناك اختلاف في درجة تطبيق القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية على جميع أبعاد الاستبانة والاستبانة ككل.

وقد يعود ذلك لأن معلمي المدارس ينظرون إلى أن تطبيق مبادئ القيادة الخادمة مهمة بالنسبة لهم بغض النظر عن المؤهل العلمي الذي يحملونه، كما قد يعود ذلك إلى أن الممارسات القيادية للقيادة الخادمة واضحة لجميع العاملين في المدرسة والتي تؤكد على الاستجابة للحاجة المتزايدة لمشاركة المعلمين، والإبداع، والمشاركة بين زملاء العمل، وكذلك المطالب المجتمعية لمستويات أعلى من السلوك الأخلاقي في المدرسة، وهذه الأمور التي تركز عليها القيادة الخادمة، فهي كنهج مرغوب فيه للقيادة، تعمل على تعزيز النزاهة، وترتكز على مساعدة الآخرين، وتعطي الأولوية لإخراج الإمكانيات الكاملة للمعلمين في المدرسة، فكل هذه الخصائص للقيادة الخادمة يقدرها ويسعى إلى الاستفادة منها المعلمون بغض النظر عن مؤهلهم العلمي. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (الديرية وسلامة، 2018) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق دالة إحصائية لدرجة القيادة الخادمة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

**ثالثاً: متغير سنوات الخدمة**

أظهرت نتائج اختبار تحليل التباين المتعدد (MANOVA) وتحليل التباين (ANOVA) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة على أبعاد استبانة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية تعزى لمتغير سنوات الخدمة والدرجة الكلية. بمعنى أن معلمي المدارس أصحاب الخبرة أقل من 10 سنوات وأكثر من 10 سنوات لا يرون أن هناك اختلاف في درجة تطبيق القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية على جميع أبعاد الاستبانة والاستبانة ككل، وقد تعزى هذه النتيجة في عدم وجود فروق إلى إدراك معلمي المدارس لأهمية القيادة الخادمة، فهي قد تكون واضحة ولا تحتاج إلى خبرة من قبل المعلمين لإدراكها وتقديرها، وربما تتسبب هذه النتيجة إلى أن المعلمين على اختلاف سنوات خبرتهم لم يختلفوا في وصف القيادة الخادمة التي يطبقها مديرو مدارسهم، وهذا يعني أن متغير سنوات الخدمة ليس من المتغيرات التي أحدثت فرقاً في استجابات أفراد العينة، كما قد تعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين لديهم انطباعات عن تطبيق مديري المدارس للقيادة الخادمة، والتي تبدو واضحة للجميع، وأن هناك شبه اتفاق بين أفراد عينة الدراسة على ذلك.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الشاعر (2020)، التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق دالة إحصائية لدرجة القيادة الخادمة تعزى لمتغير سنوات الخدمة. بينما اختلفت نتائج هذه الدراسة جزئياً مع نتائج دراسة أبو شريك (2019).

بينما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة الديرية وسلامة (2018) التي أظهرت وجود فروق وفق متغير الخبرة التدريسية لصالح الفئة ذات الخبرة التدريسية الأقل لدرجة تطبيق مديري المدارس الاستكشافية الأردنية للقيادة الخادمة.

**عرض نتائج السؤال الثالث: "هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة تطبيق القيادة الخادمة لدى مديري المدارس ودرجة الأداء المهني للمعلمين في تربية محافظة عجلون؟"** للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد درجة تطبيق القيادة الخادمة لدى مديري المدارس، وأبعاد درجة الأداء المهني للمعلمين. والجدول (13) يوضح ذلك.

**الجدول (6)**

معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد درجة تطبيق القيادة الخادمة لدى مديري المدارس، وأبعاد درجة الأداء المهني للمعلمين.

الأبعاد	معامل الارتباط	معرفة المنهج	التخطيط التعليمي	التدريس	التقييم	بيئة التعلم	السلوك المهني	استبانة الأداء المهني
التمكين	معامل الارتباط	.233**	.277**	.286**	.232**	.430**	.137**	.304**
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000	.000	.000	.004	.000
الإيثار	معامل الارتباط	.262**	.324**	.324**	.255**	.450**	.198**	.348**
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
المساءلة	معامل الارتباط	.460**	.513**	.503**	.448**	.517**	.296**	.525**

الأبعاد	معامل الارتباط الدلالة الاحصائية	معرفة المنهج	التخطيط التعليمي	التدريس	التقييم	بيئة التعلم	السلوك المهني	استبانة الأداء المهني
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
التسامح	معامل الارتباط الدلالة الاحصائية	.277**	.300**	.259**	.286**	.237**	.248**	.311**
	معامل الارتباط الدلالة الاحصائية	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
التواضع	معامل الارتباط الدلالة الاحصائية	.270**	.307**	.311**	.255**	.435**	.189**	.339**
	معامل الارتباط الدلالة الاحصائية	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
الشراكة المجتمعية	معامل الارتباط الدلالة الاحصائية	.357**	.464**	.456**	.340**	.540**	.268**	.466**
	معامل الارتباط الدلالة الاحصائية	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
استبانة القيادة الخادمة	معامل الارتباط الدلالة الاحصائية	.367**	.432**	.425**	.358**	.529**	.261**	.455**
	معامل الارتباط الدلالة الاحصائية	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ).

يظهر من الجدول (6) ما يلي:

- إن جميع معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الخادمة وبعد معرفة المنهج كانت موجبة، وتراوحت بين (0.233-0.460) وكان أعلى ارتباط لبعد المساءلة حيث بلغ (0.460) وبدلالة إحصائية (0.000)، وكان أدناها لبعد التمكين حيث بلغ معامل الارتباط (0.233) وبدلالة إحصائية (0.000)، وبلغ معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لاستبانة القيادة الخادمة ومعرفة المنهج (0.367) وبدلالة إحصائية (0.000).
- إن جميع معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الخادمة وبعد التخطيط التعليمي كانت موجبة، وتراوحت بين (0.277-0.513) وكان أعلى ارتباط لبعد المساءلة حيث بلغ (0.513) وبدلالة إحصائية (0.000)، وكان أدناها لبعد التمكين حيث بلغ معامل الارتباط (0.277) وبدلالة إحصائية (0.000)، وبلغ معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لاستبانة القيادة الخادمة والتخطيط التعليمي (0.432) وبدلالة إحصائية (0.000).
- إن جميع معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الخادمة وبعد التدريس كانت موجبة، وتراوحت بين (0.259-0.503) وكان أعلى ارتباط لبعد المساءلة حيث بلغ (0.503) وبدلالة إحصائية (0.000)، وكان أدناها لبعد التسامح حيث بلغ معامل الارتباط (0.259) وبدلالة إحصائية (0.000)، وبلغ معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لاستبانة القيادة الخادمة وبعد التدريس (0.425) وبدلالة إحصائية (0.000).

- إن جميع معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الخادمة وبعد التقييم كانت موجبة، وتراوحت بين (0.232 - 0.448) وكان أعلى ارتباط لبعده المساءلة حيث بلغ (0.448) وبدلالة إحصائية (0.000)، وكان أدناها لبعده التمكين حيث بلغ معامل الارتباط (0.232) وبدلالة إحصائية (0.000)، وبلغ معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لاستبانة القيادة الخادمة وبعد التقييم (0.358) وبدلالة إحصائية (0.000).
- إن جميع معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الخادمة وبعد بيئة التعلم كانت موجبة، وتراوحت بين (0.237 - 0.540) وكان أعلى ارتباط لبعده الشراكة المجتمعية حيث بلغ معامل الارتباط (0.540) وبدلالة إحصائية (0.000)، وكان أدناها لبعده التسامح حيث بلغ معامل الارتباط (0.237) وبدلالة إحصائية (0.000)، وبلغ معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لاستبانة القيادة الخادمة وبعد بيئة التعلم (0.5290) وبدلالة إحصائية (0.000).
- إن جميع معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الخادمة وبعد السلوك المهني كانت موجبة، وتراوحت بين (0.137 - 0.296) وكان أعلى ارتباط لبعده المساءلة حيث بلغ معامل الارتباط (0.296) وبدلالة إحصائية (0.000)، وكان أدناها لبعده التمكين حيث بلغ معامل الارتباط (0.137) وبدلالة إحصائية (0.000)، وبلغ معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لاستبانة القيادة الخادمة وبعد السلوك المهني (0.261) وبدلالة إحصائية (0.000).
- إن معامل الارتباط بين استبانة القيادة الخادمة الكلية واستبانة الأداء المهني الكلي كان موجباً؛ حيث بلغ معامل الارتباط (0.455) وبدلالة إحصائية (0.000).

مما يلاحظ فقد أظهرت النتائج أن جميع معاملات الارتباط بين أبعاد استبانة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس وأبعاد استبانة الأداء المهني للمعلمين كانت موجبة، كما أظهرت النتائج أن معامل الارتباط بين استبانة القيادة الخادمة الكلية واستبانة الأداء المهني الكلي كان موجباً.

يستدل من هذه النتيجة أن الأداء المهني للمعلمين في مدارس محافظة تربية عجلون يتأثر بدرجة تطبيق مديري المدارس للقيادة الخادمة. إذ كلما ارتفعت درجة تطبيق القيادة الخادمة ارتفع الأداء المهني للمعلمين، بمعنى وجود علاقة طردية بين المتغيرين (القيادة الخادمة والأداء المهني). وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المديرين الذين يطبقون القيادة الخادمة يستطيعون الارتقاء بأداء المعلمين المهني. وربما تفسر هذه العلاقة الإيجابية بين القيادة الخادمة والأداء المهني للمعلمين بأن عملية القيادة تؤثر في الآخرين، وأن القيادة الخادمة نوع من أنواع القيادة التي تضع مصلحة المعلمين (الأتباع) قبل مصلحتها، وأن القائد الخادم هو خادم أولاً يركز على أتباعه لخدمتهم. ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن غرس الثقة بين المدير والمعلمين أثر على الأداء المهني للمعلمين، كما أن هناك العديد من العوامل التي تساهم في هذا النمط من القيادة والتي يمكن أن تؤثر على الأداء المهني للمعلمين، ومنها أن القادة الخدم يمكنون

المعلمين ويحترمون الالتزامات ويطورون مهارات التدريب؛ كل ذلك يبني الثقة على أساس النزاهة والكفاءة، الأمر الذي ربما أثر على الأداء المهني للمعلمين.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Saepurohman, 2021) التي أظهرت النتائج أن القيادة الخادمة لها تأثير إيجابي كبير على أداء معلمين المرحلة الابتدائية.

وتتفق نتائج هذه الدراسة جزئياً مع نتائج دراسة الشاعر (2020)، ودراسة أبو شريخ (2019) ودراسة (Von Fischer, 2017)، ودراسة (GulTekin, & Dougherty, 2021)، ودراسة (Harjanto, Sumardi, & Ningtyas, 2021) التي أظهرت نتائجها وجود علاقة موجبة للقيادة الخادمة مع المتغيرات التي تم دراستها.

التوصيات:

- بناءً على النتائج يوصي الباحثان بالآتي:
- عقد دورات تدريبية مشتركة للمديرين والمعلمين لتبني تطبيق القيادة الخادمة وكيفية توظيفها في المدارس ومع المعلمين.
- عقد ورشات تدريبية مشتركة للمديرين والمعلمين والمعلمات لتعريفهم بما يمكن أن يقوم به المعلمون والمعلمات من أدوار قيادية على مستوى المدرسة وتدريبهم عليها.
- تزويد المعلمين بفرص التطوير المهني أثناء الخدمة من أجل الحفاظ على المستوى العالي من الأداء المهني وذلك للاحتفاظ بقوى عاملة عالية الجودة من المعلمين.
- إجراء المزيد من الدراسات التي تبحث نمط القيادة الخادمة مع متغيرات أخرى من مثل ثقة المعلمين والمعلمات، وتحصيل الطلبة ونحوها.

قائمة المراجع:

#### أولاً: المراجع العربية

- أبو شريخ، أسمهان. (2019). نمط القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر مساعدي المديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- بو علاي، بدرية. (2012). علاقة الذكاء الوجداني بالسمات الإبداعية وجودة الأداء المهني لدى معلمات المرحلة الإعدادية في مملكة البحرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليج العربي، البحرين.
- الديرية، لانا وسلامة، كايد. (2018). درجة إمكانية تطبيق مديري المدارس الاستكشافية الأردنية في محافظة العاصمة للقيادة الخادمة وعلاقتها بالدافعية لدى المعلمين والمعلمات من وجهة نظرهم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 7 (22)، 147-159.
- السامرائي، طارق. (2013). الإدارة المدرسية الفاعلة. عمان: دار الابتكار.

- السعود، راتب وأبو حمدي، عائشة. (2012). التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى المعلمين فيها، *مجلة دراسات العلوم التربوية*، 39 (1)، 97-118.
- الشاعر، ميرفت. (2020). درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مدراء المدارس الإعدادية وعلاقتها بالولاء المهني من وجهة نظر المعلمين في المدارس العربية داخل الخط الأخضر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- شطناوي، موسى. (2015). أداء مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة إربد لمهامهم الإدارية والفنية، *مجلة العلوم التربوية*، 27 (1)، 39-19.
- صلاح الدين، نسرين. (2016). القيادة الخادمة لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين في مصر: نموذج بنائي مقترح، *مجلة العلوم التربوية جامعة عين شمس*، 40 (1)، 166-65.
- عسيري، يحيى. (2020). واقع تطبيق المشرفين التربويين للقيادة الخادمة في مكتب التعليم بأبها" دراسة تربوية"، *مجلة كلية التربية جامعة الأزهر*، 2 (185)، 411-369.
- اللجنة الوطنية لتنمية الموارد البشرية. (2015). *التعليم من أجل الأزدهار: تحقيق النتائج الاستراتيجية الوطنية لتنمية الموارد البشرية 2016-2025*، اللجنة الوطنية لتنمية الموارد البشرية، عمان، الأردن.
- المرزوق، علي. (2015). كفاءة مديري المدارس الحكومية الثانوية لمحافظة جرش في تطبيق معايير الجودة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جرش، الأردن.
- المعشر، فتن. (2014). القيادة الخادمة التي يمارسها مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسة التربوية المسيحية في عمان وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- النايف، سعود. (2020). آليات تطبيق القيادة الخادمة في المدارس السعودية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية، *المجلة التربوية جامعة حائل*، 5 (78)، 462-492.
- النشاش، فاطمة والكيلاني، أنمار. (2015). تطوير مدونة أخلاقية للقيادة الخادمة التربوية في الأردن، *مجلة الجامعة الأردنية*، 42 (2)، 347-359.
- وزارة التربية والتعليم. (2020). *وزارة التربية والتعليم المملكة الأردنية الهاشمية*. تم استرجاعه في تاريخ 2022/3/1 من الموقع : <http://moe.gov.jo/ar/node/81451>

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

- Ary, D., Jacobs, L. C., Irvine, C., & Walker, D. (2018). *Introduction To Research In Education*. Cengage Learning
- Batagiannis, S. (2007). Leadership guided by courage: A challenge to instantaneous perfection, *The Journal of Educational Thought*, 2007, 42 (2), 145-164.
- Fullan, M. (2014). *The Principal: Three Keys to Maximizing Impact*, Hoboken, Nj: Wiley.

- Greenleaf, R. (2002). *Servant Leadership: A Journey Into The Nature of Legitimate Power And Greatness*. Mahwah, Nj: Paulist Press.
- Gultekin, H., & Dougherty, M. (2021). The Relationship between Servant Leadership Characteristics of School Teachers and Students' Academic Achievement. *Journal of Ethnic and Cultural Studies*, 8(2), 276-295.
- Haga, B. (2022). *Servant Leadership Practices of Principals: A Case Study* (PhD Dissertation). Liberty University, Lynchburg.
- Harjanto, S., Sumardi, S., & Ningtyas, D. (2021). improving teacher creativity through the development of servant leadership and self-efficacy of teachers at man throughout Bogor Regency. *JHSS (Journal of humanities and social studies)*, 5(3), 284-289.
- İnandı, Y., Uzun, A. Ve Yeşil, H. (2016).The Relationship Between Principals' Leadership Styles and Their Efficacy In Change Management, *Journal of Educational Sciences Research*, 6 (1), 191- 209.
- Ingram, O. C. (2016). Servant leadership as a leadership model. *Journal of Management Science and Business Intelligence*, 1(1), 21-26.
- Jahangir, S. F., Saheen, N., & Kazmi, S. F. (2012). In-service training: A contributory factor influencing teachers' performance. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 1(1), 31-38.
- Joseph, E. E., & Winston, B. E. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Kuykendall, B. (2018). *An Investigation of Trust between Elementary School Teachers and Principals*. ProQuest LLC. 789 East Eisenhower Parkway, PO Box 1346, Ann Arbor, MI 48106.
- Leithwood, K., Harris, A., & Strauss, T. (2010). *Leading school turnaround: How successful leaders transform low-performing schools*. John Wiley & Sons.
- McKenzie, R. A. (2012). *A correlational study of servant leadership and teacher job satisfaction in a public education institution* (Doctoral dissertation, University of Phoenix).
- Meilani, S. (2022). The Influence of Principal Servant Leadership, Self-Efficacy and Teacher Work Involvement on Organizational Citizenship Behavior (OCB) in Improving Teacher Work Performance at the Yayasan Abdi Karya Elementary

- Education Level. *International Journal of Current Science Research and Review*, 5 (2), 383-389.
- Newman, M. A., Guy, M. E., & Mastracci, S. H. (2009). Beyond cognition: Affective leadership and emotional labor. In *Public Sector Leadership*. Edward Elgar Publishing.
  - Owen, H., Hodgson, V., & Gazzard, N. (2011). *Leadership Handbook* (M. Çelik, Trans.). Istanbul: Optimist.
  - Reback, R., Rockoff, J., & Schwartz, H. L. (2014). Under pressure: Job security, resource allocation, and productivity in schools under No Child Left Behind. *American Economic Journal: Economic Policy*, 6(3), 207-41.
  - Saepurohman, L. (2021, February). The Effect of Servant Leadership on Teacher Performance. In *4th International Conference on Research of Educational Administration and Management (ICREAM 2020)* (pp. 189-192). Atlantis Press.
  - Saleem, A., Aslam, S., Yin, H. B., & Rao, C. (2020). Principal leadership styles and teacher job performance: Viewpoint of middle management. *Sustainability*, 12(8), 3390.
  - Smith, W. C., & Benavot, A. (2019). Improving accountability in education: the importance of structured democratic voice. *Asia Pacific Education Review*, 20(2), 193-205.
  - Timothy, R.K.(2016). Literature Review on Collaborative Leadership, *Ontario Public Health Association*, 1(2). 3-21.
  - Triwahyuni, L., Abdullah, T., & Sunaryo, W. (2014). The Effect of Organizational Culture, Transformational Leadership and Self-Confidence to Teachers' Performance. *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*, 2(10), 156-165.
  - Turkmen, F. (2016). *The Effect of Servant Leadership Behaviors of Middle School Administrators on Teachers' Organizational Commitment: The Case of Sinop*, (Master Thesis), Dokuz Mayıs University, Institute of Educational Sciences, Samsun.
  - Von Fischer, P. E. (2017). *The relationship between teacher perceptions of principal servant leadership behavior and teacher job satisfaction in South Dakota*. University of South Dakota, USA,

- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: a cross-level investigation. *Journal of applied psychology*, 95(3), 517.
- Wills, A. (2020). *Phenomenological study on the impact of servant leadership for establishing a culture of high performance as perceived by middle school principals* (Doctoral dissertation, Brandman University).