

Research Paper

Design and Validation of a Servant Leadership Development Model in Elementary Schools

Received:

Accepted:

PP:

Use your device to scan and read the
article online

DOI:

Keywords:

Servant Leadership, Elementary
Schools, Mixed Research

Abstract

Introduction: Servant leadership is recognized globally as a transformational leadership model that emphasizes identifying and addressing the needs of others. This study aimed to design and validate a servant leadership development model for elementary schools.

Research Methodology: This applied research adopted a mixed-methods approach (qualitative followed by quantitative) using an exploratory sequential design. In the qualitative phase, thematic analysis was conducted with educational experts and university faculty in educational sciences in Ardabil Province. Using purposive theoretical sampling, 14 participants were selected based on theoretical saturation. Data were collected through semi-structured interviews, with content validity and intercoder reliability confirmed. The data were analyzed using three-stage coding (open, axial, and selective). In the quantitative phase, a descriptive-correlational approach was used. The population included 2,600 elementary school teachers in Ardabil, from which 335 were selected using Cochran's formula and non-random convenience sampling. A researcher-developed questionnaire, derived from qualitative findings, was used for data collection. Structural equation modeling (SEM) and confirmatory factor analysis (CFA) were employed for data analysis.

Findings: The servant leadership development model consists of leadership and management, organizational culture and psychological climate, personal and professional development, communication and social interactions, and organizational innovation and growth. The model demonstrated strong validity and fit ($p < 0.05$).

Conclusion: The findings provide a practical framework for fostering servant leadership in elementary schools. Educational institutions can use this model as a strategic roadmap to enhance leadership development.

Citation: ..., ..., (2025). Design and Validation of a Servant Leadership Development Model in Elementary Schools. Journal of New Approaches in Educational Administration: ...(...): ... - ...

Corresponding author: ...**Address:** ...**Tell:** ...**Email:** ...

Extended Abstract

Introduction:

Over the decades, researchers have studied the impact of leadership on the performance of groups, organizations, and even countries. Employee performance is a critical factor that affects organizational success, and leading individuals as employees presents a challenge. Leadership styles are influenced not only by goals or ambitions but also by organizational conditions. Leadership styles have been assessed as potential and meaningful predictors for various organizational outcomes. One of the vital aspects that has emerged as a determining factor in the success of such interventions is the role of leadership styles in educational environments. Servant leadership is part of modern leadership theories and is one of the most remarkable leadership models.

Context:

Servant leadership can lead to human resource development. Given that there is no existing model for the development of this leadership style in elementary schools and its application by school administrators, the design and validation of such a model is essential.

Goal:

The goal of the present study was to design and validate a servant leadership development model for elementary schools in Ardabil.

Method:

Given that the results of this study can be directly applied, the present research was applied in terms of its purpose and mixed (qualitative and quantitative) in terms of data nature. In terms of implementation method, the research was exploratory. The research method in the qualitative section involved semi-structured interviews and thematic analysis (thematic coding). In the quantitative section, confirmatory factor analysis was employed. The qualitative statistical population of the study consisted of university professors and experts in the field of educational sciences in Ardabil province. For selecting the qualitative sample, purposive sampling, a non-probability sampling method, was used. The qualitative sample size included 14 university professors in the field of educational

sciences in Ardabil. Semi-structured interviews were used to collect data. The quantitative statistical population consisted of all elementary school teachers in Ardabil city. The total number of elementary school teachers in Ardabil during the 2023-2024 academic year was approximately 2,600. Based on Cochran's formula, 335 teachers were selected through non-random convenience sampling as the sample size for the quantitative section. To analyze the questions, in the first stage, structural codes were collected using open coding, axial coding, and selective coding. In the second stage, to perform confirmatory factor analysis and obtain the model fit index, the Structural Equation Modeling (SEM) method was applied using Lisrel 8.80 software, as the data were normally distributed. To examine the reliability and validity of the researcher-made questionnaire, Smart PLS software was used.

Findings:

The collected data, after undergoing continuous open, axial, and selective coding processes, were organized into 57 basic themes, 5 organizing themes, and 1 overarching theme based on a systematic approach. The research findings indicate that the servant leadership development model in elementary schools in Ardabil is categorized under the components of leadership and management, organizational culture and psychological climate, personal and professional development, communication and social interactions, and organizational innovation and growth, and was validated in terms of fit ($p < 0.05$).

Results:

Based on the findings and results of this study, it is recommended to hold training workshops, create a collaborative environment, develop monitoring programs, establish a feedback system, strengthen external communications, focus on the well-being of teachers and staff, and provide care and support for students. These recommendations can contribute to enhancing the quality of servant leadership and improving the educational environment in elementary schools.

مقاله پژوهشی

طراحی و اعتباریابی الگوی توسعه رهبری خدمتگزار در مدارس دوره ابتدایی

تاریخ دریافت:

تاریخ پذیرش:

شماره صفحات:

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن
مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید

DOI:

واژه‌های کلیدی:

رهبری خدمتگزار، مدارس دوره ابتدایی،

پژوهش آمیخته

چکیده

مقدمه و هدف: رهبری خدمتگزار در سراسر جهان به عنوان یک الگوی رهبری تحول‌آفرین با تمرکز بر شناسایی و برآوردن نیازهای دیگران پذیرفته شده است. هدف از انجام این تحقیق طراحی و اعتباریابی الگوی توسعه رهبری خدمتگزار در مدارس دوره ابتدایی بود.

روش شناسی پژوهش: تحقیق از لحاظ هدف کاربردی، از نظر ماهیت داده‌ها آمیخته (ابتدا کیفی بعد کمی) و از نظر شیوه اجرا متوالی اکتشافی بود. در بخش کیفی روش پژوهش تحلیل مضمون بود. جامعه آماری بخش کیفی شامل صاحب‌نظران و اساتید دانشگاهی حوزه علوم تربیتی استان اردبیل بودند. نمونه‌گیری به روش نظری هدفمند انجام شد و بر اساس اصل اشباع نظری، ۱۴ نفر انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود و روایی آن از نوع روایی محتوایی و پایایی آن از طریق روش توافق بین کدگذاران تأیید شد. داده‌های کیفی با استفاده از روش کدگذاری سه‌مرحله‌ای (باز، محوری و انتخابی) تحلیل شدند. روش بخش کمی نیز توصیفی از نوع همبستگی بود. جامعه آماری بخش کمی کلیه آموزگاران دوره ابتدایی شهر اردبیل به تعداد ۲۶۰۰ نفر بود که بر اساس فرمول کوکران، ۳۳۵ نفر به روش نمونه‌گیری غیرتصادفی در دسترس انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه محقق‌ساخته بر مبنای یافته‌های بخش کیفی بود. برای تحلیل داده‌های کمی از مدل‌سازی معادلات ساختاری و تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد.

یافته‌ها: یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد الگوی توسعه رهبری خدمتگزار در مدارس دوره ابتدایی شهر اردبیل تحت مؤلفه‌های رهبری و مدیریت، فرهنگ سازمانی و جو روانی، توسعه فردی و حرفه‌ای، ارتباطات و تعاملات اجتماعی و نوآوری و رشد سازمانی دسته‌بندی و از نظر اعتباریابی برازش شدند ($p < 0.05$).

بحث و نتیجه‌گیری: در نهایت پیشنهاد می‌شود از نتایج یافته‌های این پژوهش به‌عنوان یک راهنما و مسیر کلی برای توسعه رهبری خدمتگزار در مدارس دوره ابتدایی شهر اردبیل استفاده شود.

استناد: ...، ...، ... (۱۴۰۳). طراحی و اعتباریابی الگوی توسعه رهبری خدمتگزار در مدارس دوره ابتدایی. دوماهنامه علمی- پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. ... (۳) ... - ...

* نویسنده مسئول: ...

نشانی: ...

تلفن: ...

پست الکترونیکی: ...

مقدمه

در دهه‌های مختلف، محققان تأثیر رهبری بر عملکرد گروه‌ها، سازمان‌ها و حتی کشورها را مطالعه کرده‌اند (S. Wang, Rofcanin, Las, 2023; Heras, Bosch, & Marescaux, 2023). عملکرد کارکنان یک عامل اساسی است که بر موفقیت سازمان تأثیر می‌گذارد (Setiadi, Sofi'i, 2023). رهبری افراد مختلف به عنوان کارمند یک چالش خواهد بود (Jaiwant, Gowda, & Kureethara, 2023). سازمان‌ها در محیط‌های پویا عمل می‌کنند (Heine, Stouten, & Liden, 2023)؛ بنابراین، موفقیت یک سازمان و مدیریت تا حد زیادی به رهبری آن بستگی دارد. نیرویی که تلاش‌های اعضای یک سازمان را در جهت دستیابی به اهداف آن هدایت می‌کند، رهبری نامیده می‌شود (Robiah, Telaumbanua, Marzuki, Zulkipli, & Dwiputra, 2024).

رهبر کسی است که قادر است با ارائه خدمات به دیگران الهام‌بخش و تمایل دارد برای کمک به توسعه و رشد اثربخشی و کارایی سازمان فداکاری کند (Listyaningrum, Hadi, & Purnamarini, 2024) و معمولاً می‌خواهند مؤثر باشند و به خاطر دستاوردها و تأثیر مثبتشان آن‌ها را به یاد بیاورند (Andrade, 2023). در واقع آن‌ها دستورالعمل‌ها و اقدامات را هماهنگ می‌کنند (Setiawan & Sheidu, 2024). یک رهبر مؤثر از سبکی پیروی می‌کند که به حفظ روابط خوب با کارکنانش کمک می‌کند (Hoque & Raya, 2023). ناتوانی در مدیریت رهبران، موجب کاهش اعتماد عمومی به مؤسسه آموزشی می‌شود (Saleha, 2023). یکی از جنبه‌های اساسی رهبری، سبک رهبری است که توسط رهبر اتخاذ شده است. رهبران باید دارای سبکی باشند که نه تنها سازمان را هدایت کند، بلکه منافع زیردستان و سازمان را نیز در اولویت قرار دهد (Fitri, 2023). سبک‌های رهبری نه تنها بر اساس اهداف یا جاه‌طلبی‌ها، بلکه بر اساس شرایط سازمان نیز می‌باشد (Bugeja, 2024). سبک‌های رهبری به عنوان پیش‌بینی کننده بالقوه و معنادار برای پیامدهای مختلف سازمانی سنجیده شده است (I. U. Khan, Idris, & Amin, 2023). سبک‌های متنوع رهبری، نقش ارزشمندی در موفقیت و توسعه مدارس ایفا می‌کند (Maqbool et al., 2023). نظام آموزشی نقش حیاتی در توسعه هر کشور ایفا می‌کند (D. Khan & Chaudhry, 2023). نقش یک رهبر یا مدیر در دنیای آموزش در ایجاد یک محیط مساعد و ایجاد تعهد معلم و یک محیط قوی بسیار مهم است (Ulfah, Supriani, & Arifudin, 2022).

یکی از جنبه‌های حیاتی که به عنوان یک عامل تعیین‌کننده در موفقیت چنین مداخلاتی ظاهر شده است، نقش سبک‌های رهبری در محیط‌های آموزشی است (Cordova Jr, Kilag, Andrin, Groenewald, & Abella, 2024). ظرفیت گسترش جوامع یادگیری حرفه‌ای، منابع در دسترس دانش‌آموزان و کیفیت آموزش ارائه‌شده همه جنبه‌هایی از محیط آموزشی هستند که به طور غیرمستقیم تحت تأثیر رهبری مدیر قرار می‌گیرند (Dami, Imron, Burhanuddin, & Supriyanto, 2022; Purnomo, Supriyanto, & Dami, 2021; Riyadi, 2023). آموزگاران به رویکردهای رهبری که با الهام، همکاری و همدلی مشخص می‌شوند، ارزش قائل هستند؛ زیرا آن‌ها به تقویت روحیه و اثربخشی معلم کمک می‌کنند (Rosales et al., 2024). وظیفه رهبر خدمت به زیردستان است (Purwaningtyas, Arifin, Aghniacakti, & Hawabi, 2023). جوامع آموزشی در حال رشد است و خدمتگزاری در آن‌ها از اهمیت بالایی برخوردار است (Walker & Kutsyuruba, 2023). دوران معاصر تحولی در نگرش اجتماعی و متعاقب آن تحولی در نگرش نسبت به رفتار رهبری است (Hanif, Afzal, & Ullah, 2023). مدل‌های سنتی رهبری در دنیای جهانی‌شده‌ای که با تغییرات تحول‌آفرین مواجه است، به طور فزاینده‌ای ناکافی هستند (van Dierendonck & Patterson, 2025). بر اساس دیدگاه کنونی، از میان تئوری‌های مختلف

سبک رهبری، جدیدترین و محبوب‌ترین سبک رهبری محققان مربوط به سبک رهبری خدمتگزار است (Ram, Daud, & Anwar, 2024). رهبری خدمتگزار بخشی از تئوری‌های رهبری مدرن است (Sawan & Robe, 2023) و یکی از شگفت‌انگیزترین الگوهای رهبری است (Fadam & Jawad, 2023)؛ در حالی که مفهوم رهبری خدمتگزار توسط (Greenleaf, 2002) چهار دهه پیش معرفی شد، اما فقط در زمان‌های اخیر مورد توجه محققان و متخصصان قرار گرفته است (Raghavendra, Thalari, & Chandrika, 2024). این رویکرد علاقه قابل‌توجهی را در آموزش به خود جلب کرده است زیرا می‌تواند محیط‌های یادگیری مطلوب را ایجاد کند، روحیه معلم را تقویت کند و روحیه همکاری را پرورش دهد (Villanueva, 2024). مفهوم رهبری خدمتگزار شباهت‌هایی با رهبری کاریزماتیک دارد اما نشان دهنده انحراف از مدل‌های رهبری سنتی است. رهبران خدمتگزار نیازهای پیروان خود را در اولویت قرار می‌دهند و برای توانمندسازی و حمایت از آن‌ها در دستیابی به اهداف خود تلاش می‌کنند (Pawar, Sudan, Satini, & Sunarsi, 2020)؛ همچنین یک محیط امن تأثیر زیادی بر احساس کارکنان در محل کار دارد (Febrian & Sani, 2023). رهبری خدمتگزار یکی از سبک‌های رهبری است که در ایفای پیچیدگی نقش مناسب تلقی می‌شود (Pasaribu, Widodo, & Kristiana, 2023) و در سراسر جهان به عنوان یک الگوی رهبری تحول‌آفرین مبتنی بر پیرو با تمرکز بر شناسایی و برآوردن نیازهای دیگران پذیرفته شده است (D'Ascoli & Piro, 2023). فلسفه رهبری رو به رشد، مبتنی بر رهبری خدمتگزار گرین لیف است که در آن رفتارها و عملکردها بر رفاه کسانی که به آن‌ها خدمت می‌شود تأکید می‌کند (Fitzpatrick, 2023). از سوی دیگر رهبری خدمتگزار می‌تواند منجر به توسعه منابع انسانی شود (Stofkova & Sukalova, 2020). ثبات مداوم برای حفظ رهبری

خدمتگزار ممکن است نقش مهمی در کمک به انتشار عوامل محرک مورد نیاز برای ادامه دستیابی به ثبات سازمانی داشته باشد (Huda et al., 2024). رهبران خدمتگزار افرادی آگاه و با اخلاق هستند (Meuser & Smallfield, 2023)؛ همچنین رهبری خدمتگزار نوعی رهبری است که افراد را به همکاری با یکدیگر تشویق می‌کند (Ahmad, Batool, & Abdullah, 2023) و موجب ترویج برابری و سبب توسعه کارکنان و سازمان می‌شود (Saleem, Zhang, Gopinath, & Adeel, 2020). شواهد نوظهور نشان می‌دهند که رهبری خدمتگزار به نتایج مثبت متعددی از جمله نگرش‌های شغلی مطلوب و عملکرد شغلی بهبود یافته منجر می‌شود (Kim & Liden, 2025). رهبران خدمتگزار مؤثر بر اهمیت پذیرش و به کارگیری دانش جدید در هر دو سطح فردی و تیمی تأکید دارند (Paradiso-Testa, 2023). بسیاری از مطالعات نشان داده‌اند که رهبری خدمتگزار به طور قابل توجهی بر رفتارهای مرتبط با کار کارکنان تأثیر می‌گذارد (Rasheed, Rashid, Amirah, & Afthanorhan, 2023). زمانی که کارکنان احساس مسئولیت قوی دارند، رهبران خدمتگزار از دست دادن منابع و خستگی عاطفی کمتری را تجربه می‌کنند (Zhou, Liu, & Xin, 2024)؛ همچنین رهبری خدمتگزار تأثیر خوبی بر کنترل عوامل استرس‌زا دارد. شخصیت فعال پیروان و تناسب بالای فرد-سرپرست به طور مثبت با رفتارهای رهبری خدمتگزار سرپرستان مرتبط است (Wu & Snell, 2024). Khan, Mubarik, Ahmed & Islam, 2025 معتقدند که رهبری خدمتگزار، با هویت خدمتگزار کارکنان ارتباط مثبت دارد. رهبری خدمتگزار به سبک رهبری اطلاق می‌شود که با تأکید بر تمایل به خدمت به کارکنان و برآوردن نیازهای آن‌ها و مسئولیت‌پذیری در قبال رفاه بلندمدت آن‌ها و همچنین سازمان و ذینفعان آن، از منافع شخصی فراتر می‌رود (Zhou et al., 2024). خدمت به مردم و رفع نیازهای آنان هدف اصلی این نوع رهبری است (Aruoren & Erhuen, 2023). اصولی که در قلب یک رهبر خدمتگزار قرار دارد، بسیار حیاتی و غیرقابل‌چانه‌زنی هستند: مهم‌ترین اصل، تعهد به خدمت به دیگران است (Prosser, 2025). رفتار رهبری به طور قابل توجهی با خلاقیت کارکنان مرتبط است (Setyaningrum & Muafi, 2023). همین خلاقیت در واقع می‌تواند یک راه موفق و راه‌حلی مناسب برای رهبری خدمتگزار باشد. خلاقیت می‌تواند به تقویت نوآوری بهبود عملکرد و افزایش اعتماد بین کارکنان و سازمان کمک کند. زمانی که کارکنان احساس می‌کنند که ایده‌های آن‌ها ارزشمند است و صدایی در سازمان دارند به احتمال زیاد به همکاران خود و به کل سازمان اعتماد خواهند کرد (Aboramadan, 2021). چندین مطالعه از متغیرهای مختلف به عنوان میانجی برای توضیح بهتر از مکانیسمی استفاده کردند که توسط آن رهبری خدمتگزار بر نتایج پیروان تأثیر می‌گذارد (Chughtai, 2019; Dami, Imron, Burhanuddin, Supriyanto, & Mustiningsih, 2022; Latif, Ahmed, & Aamir, 2022). پس مشخص است که مدیران باید شرایط مساعدی را برای رشد سطح خلاقیت کارکنان فراهم کنند. رفتار یک مدیر یا رهبر می‌تواند تأثیر قابل توجهی بر افکار و احساسات پیروان آن‌ها داشته باشد که به نوبه خود بر انگیزه و عملکرد آن‌ها تأثیر می‌گذارد. سبک رهبری یک مدیر یا رهبر می‌تواند نقش مهمی در تسهیل روابط و ارتقای موفقیت سازمان ایفا کند (Z. Wang, Guan, Cui, Cai, & Liu, 2021). (Alharbi & Kundi, 2023) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که بین سبک رهبری خدمتگزار، شاخص سبک‌شناختی و کارایی رهبری رابطه مثبت وجود دارد. به علاوه، همه ارزش‌ها معنادار بودند و نشان‌دهنده تأثیر تعدیل‌کننده سبک‌شناختی بر رهبری خدمتگزار و اثربخشی رهبری بودند. همچنین (Susanto, Agusinta, Setyawati, & Panjaitan, 2023) در پژوهش خود به دنبال انجام یک مرور و تجزیه و تحلیل از ادبیات مرتبط با رهبری خدمتگزار، رهبری تحول‌گرا، رهبری معاملاتی و تعهد سازمانی بودند و اینکه آیا بین یک متغیر متغیر دیگر تأثیری وجود دارد یا نه را ببینند، بیان داشتند که نتایج این مطالعه نشان داد که چندین مقاله وجود دارند که تأثیرگذار هستند و همچنان نیاز به ادامه تحقیقات با همان متغیرها، شاید با بستر متفاوت را دارند. در پژوهشی دیگر (Zhou et al., 2024) نشان دادند که وظیفه‌شناسی کارمندان اثر زیان رفتار رهبری خدمتگزار را کاهش می‌دهد و نشان می‌دهد که رهبران خدمتگزار زمانی که کارکنان احساس مسئولیت قوی دارند، از دست دادن منابع و خستگی عاطفی کمتری را تجربه می‌کنند. نتایج پژوهش (Salehi & Rahimi, 2021) نشان داد سبک رهبری خدمتگزار و تاب‌آوری سازمانی قابلیت پیش‌بینی توسعه سرمایه اجتماعی در بین آموزگاران را دارند. همچنین اثر معنادار تاب‌آوری سازمانی به عنوان میانجی رابطه بین رهبری خدمتگزار و توسعه سرمایه اجتماعی بین آموزگاران تأیید شد. در پژوهشی دیگر (Sudargini, Raharjo, & Wardani, 2023) معتقد بودند که با اجرای شیوه‌های رهبری خدمتگزار، سازمان‌ها می‌توان فرهنگ اعتماد، ارتباطات باز و همکاری ایجاد کنند. این فرهنگ به نوبه خود می‌تواند منجر به عملکرد بهتر سازمانی، بهبود بهره‌وری و افزایش نرخ حفظ کارکنان شود. (Ekmekcioglu & Öner, 2024) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که یافته‌ها نشان می‌دهد که رهبری خدمتگزار و فرهنگ سازمانی نوآورانه به طور قابل توجهی و مثبت با رفتار کاری نوآورانه کارکنان مرتبط هستند. نتایج همچنین نشان می‌دهد که رهبری خدمتگزار و فرهنگ سازمانی نوآورانه رفتار کاری نوآورانه کارکنان را از طریق حمایت سازمانی درک شده تحریک می‌کنند. در پژوهشی دیگر (Nazarizadeh, Dehkourdi & Haggouyan, 2021) به این نتیجه رسیدند که بین رهبری خدمتگزار و حمایت سازمانی ارتباط آماری معنادار وجود دارد. همچنین بین رهبری خدمتگزار و سرمایه روان‌شناختی نیز رابطه مثبت و معناداری مشاهده شد و در نهایت بین سرمایه روان‌شناختی و حمایت سازمانی نیز رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. با توجه به نتایج این مطالعه و تأیید وجود ارتباط مثبت و معنادار بین رهبری خدمتگزار و

حمایت سازمانی، توجه به این سبک رهبری و ابعاد آن بسیار حائز اهمیت می‌باشد و پیشنهاد می‌شود آموزش‌های لازم در خصوص سبک رهبری برای مدیران سازمان در نظر گرفته شود. (Cai, Mao, Gong, Xin, & Lou, 2023) نیز در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که بین رهبری خدمتگزار و حمایت سازمانی ارتباط آماری معنادار وجود دارد همچنین بین رهبری خدمتگزار و سرمایه روان‌شناختی نیز رابطه مثبت و معناداری مشاهده شد و در نهایت بین سرمایه روان‌شناختی و حمایت سازمانی نیز رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. با توجه به نتایج این مطالعه و تأیید وجود ارتباط مثبت و معنادار بین رهبری خدمتگزار و حمایت سازمانی، توجه به این سبک رهبری و ابعاد آن بسیار حائز اهمیت می‌باشد و پیشنهاد می‌شود آموزش‌های لازم در خصوص سبک رهبری برای مدیران سازمان در نظر گرفته شود. (Beik Khormizi, 2021) نیز در پژوهش خود با بهره‌گیری از راهبرد تحلیل مضمون، به ۸۴۲ مضمون پایه، ۸۲ مضمون سازمان دهنده از جمله تخلق به ارزش‌های الهی، تکلیف‌گرایی و مهرورزی با مردم مضمون فراگیر دست یافتند. این مضمون‌ها شامل اخلاص، داشتن آرمان متعالی، پرورش کارکنان، شخصیت با صلابت، معنویت فردی، تمرکز بر مأموریت به عنوان مؤلفه‌های سبک متعالی رهبری خدمتگزار شهید قاسم سلیمانی در سازمان تأمین اجتماعی است.

با توجه به اهمیت سبک رهبری در بهبود عملکرد کارکنان، انگیزه آن‌ها، خلاقیت، و همچنین تأثیر آن بر سرمایه اجتماعی و حمایت سازمانی، این موضوع در حوزه مدیریت آموزشی و توسعه مدارس بسیار مهم است. نتایج پژوهش‌های پیشین نشان داده‌اند که رهبری خدمتگزار می‌تواند تأثیر مثبتی بر جنبه‌های مختلف سازمانی از جمله فرهنگ اعتماد، نوآوری، و بهره‌وری داشته باشد. با این حال، بررسی این تأثیر در بستر مدارس ابتدایی و توسعه رهبری در این محیط خاص، یک مسئله مهم و کاربردی است. بسیاری از مطالعات قبلی، متغیرهای مختلفی مانند سرمایه روان‌شناختی، حمایت سازمانی، تاب‌آوری، و فرهنگ نوآورانه را به عنوان عوامل میانجی بررسی کرده‌اند که نشان‌دهنده تأثیر رهبری خدمتگزار بر پیروان و عملکرد سازمانی است. با این حال، در اغلب این پژوهش‌ها، تأکید بر سازمان‌های تجاری، صنعتی و دانشگاهی بوده است. مطالعات کمتری به بررسی توسعه الگوی رهبری خدمتگزار در بستر مدارس ابتدایی پرداخته‌اند. همچنین، مرور ادبیات نشان می‌دهد که اگرچه تأثیرات مختلفی از رهبری خدمتگزار بررسی شده، اما هنوز شکاف‌هایی در زمینه طراحی یک الگوی جامع برای توسعه این سبک رهبری در مدارس ابتدایی وجود دارد. به‌ویژه، شناسایی ابعاد کلیدی این الگو و روش‌های مؤثر برای پرورش آن در مدیران مدارس، یک خلأ پژوهشی محسوب می‌شود.

با بررسی پژوهش‌های پیشین، مشخص می‌شود که رهبری خدمتگزار تأثیرات گسترده‌ای بر عملکرد سازمانی، سرمایه اجتماعی، فرهنگ نوآورانه و حمایت سازمانی دارد. با این حال، چندین شکاف پژوهشی در این حوزه به چشم می‌خورد که نیازمند بررسی‌های بیشتر است. بسیاری از مطالعات انجام‌شده به بررسی رهبری خدمتگزار در سازمان‌ها، دانشگاه‌ها و مدارس متوسطه پرداخته‌اند، اما پژوهش‌های محدودی به طراحی و اعتباریابی یک الگوی اختصاصی برای مدارس ابتدایی توجه داشته‌اند. علاوه بر این، پژوهش‌های پیشین عمدتاً به میانجی‌هایی مانند سرمایه روان‌شناختی، تاب‌آوری سازمانی و فرهنگ نوآورانه در سازمان‌ها اشاره داشته‌اند، در حالی که مشخص نیست این متغیرها چگونه در محیط مدارس ابتدایی عمل می‌کنند و چه عواملی می‌توانند اثربخشی رهبری خدمتگزار را در این محیط افزایش دهند. همچنین، بسیاری از مطالعات بر مبنای مدل‌های عمومی رهبری خدمتگزار انجام شده‌اند، اما نیاز به طراحی مدلی بومی که ویژگی‌های خاص نظام آموزشی، فرهنگ سازمانی مدارس ابتدایی و شرایط محیطی را در نظر بگیرد، احساس می‌شود. از سوی دیگر، پژوهش‌های موجود عمدتاً بر روی کارکنان سازمان‌ها یا مدیران مدارس متمرکز بوده‌اند و کمتر به بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار بر آموزگاران و دانش‌آموزان در مدارس ابتدایی پرداخته‌اند. علاوه بر این، اگرچه برخی مطالعات به معرفی مؤلفه‌های رهبری خدمتگزار پرداخته‌اند، اما تحقیقات محدودی به طراحی یک مدل اجرایی و سپس ارزیابی اعتبار و کارایی آن در محیط‌های آموزشی واقعی پرداخته‌اند. پژوهش حاضر تلاش دارد تا با طراحی و اعتباریابی یک الگوی توسعه‌یافته از رهبری خدمتگزار در مدارس ابتدایی، این شکاف‌های پژوهشی را پر کرده و چارچوبی کاربردی و عملیاتی برای مدیران مدارس ارائه دهد؛ بنابراین با توجه به مطالب ذکر شده پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به دو سوال اساسی زیر است:

۱- الگوی توسعه رهبری خدمتگزار در مدارس دوره ابتدایی چگونه است؟

۲- آیا الگوی طراحی شده توسعه رهبری خدمتگزار در مدارس دوره ابتدایی از نظر آموزگاران شهر اردبیل اعتباریابی می‌شود؟

روش شناسی پژوهش

هدف پژوهش حاضر طراحی و اعتباریابی الگوی توسعه رهبری خدمتگزار در مدارس دوره ابتدایی می‌باشد. با توجه به اینکه از نتایج این تحقیق مستقیماً می‌توان استفاده کرد لذا پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی و از نظر ماهیت داده‌ها آمیخته (ابتدا کیفی بعد کمی) بود. از نظر شیوه اجرا هم پژوهش از نوع متوالی اکتشافی بود. در بخش کیفی روش پژوهش تحلیل مضمون بود. این روش یکی از مناسب‌ترین راهکارها برای شناسایی، سازمان‌دهی و تفسیر الگوهای معنایی در داده‌های کیفی است. با توجه به ماهیت اکتشافی تحقیق و هدف آن که

طراحی الگوی توسعه رهبری خدمتگزار در مدارس دوره ابتدایی بود، لازم بود مفاهیم کلیدی از داده‌های گردآوری شده استخراج و در قالب مضامین معنادار دسته‌بندی شوند. تحلیل مضمون این امکان را فراهم می‌کند که داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌ها به شیوه‌ای نظام‌مند بررسی شده و الگوهای مفهومی پنهان در آن‌ها نمایان گردد. همچنین، این روش به دلیل انعطاف‌پذیری بالا، امکان ترکیب یافته‌های به‌دست‌آمده از مشارکت‌کنندگان مختلف را فراهم کرده و در نتیجه به استخراج چارچوبی جامع و معتبر برای تبیین رهبری خدمتگزار در مدارس ابتدایی کمک می‌کند. از سوی دیگر، با بهره‌گیری از این روش، مضامین شناسایی شده به‌گونه‌ای ساختارمند کدگذاری شده و در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی سازمان‌دهی شدند که این امر دقت، اعتبار و انسجام تحلیل را افزایش داد. بنابراین، انتخاب روش تحلیل مضمون با توجه به اهداف پژوهش و ماهیت داده‌های گردآوری شده، توجیه‌پذیر و کاملاً متناسب با روند پژوهش بود. جامعه آماری کیفی پژوهش اساتید دانشگاهی و صاحب‌نظران حوزه علوم تربیتی استان اردبیل بودند. در این پژوهش برای انتخاب نمونه بخش کیفی کار، از نمونه‌گیری نظری هدفمند که از روش‌های نمونه‌گیری غیر احتمالی است استفاده شد. مفهوم نمونه‌گیری هدفمند که در پژوهش‌های کیفی به کار می‌رود، بدین معناست که پژوهشگر افراد و مکان مطالعه را از این رو برای مطالعه انتخاب می‌کند که می‌تواند در فهم مسئله پژوهش و پدیده محوری مطالعه مؤثر باشد (Klassen, Creswell, Plano Clark, Smith, & Meissner, 2012). کفایت نمونه‌گیری در انجام مصاحبه‌ها بر اساس اشباع و تکرارپذیری داده‌های جمع‌آوری شده تحقق یافت. لذا حجم نمونه بخش کیفی تعداد ۱۴ نفر از اساتید دانشگاهی حوزه علوم تربیتی استان اردبیل بودند که مرتبه علمی آنها استاد و دانشیاری بود و بالای ۱۵ سال سابقه تدریس داشتند. جهت گردآوری داده‌ها از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته استفاده شد. سوالات مصاحبه به شرح زیر بودند:

سوال اول) با توجه به تجربه و دانش شما، یک مدیر مدرسه چگونه می‌تواند نقش یک رهبر خدمتگزار را ایفا کند و چه ویژگی‌هایی برای این نوع رهبری ضروری است؟

سوال دوم) چه عواملی در مدرسه می‌توانند به توسعه فرهنگ خدمتگزاری، تعاملات مؤثر و بهبود جو سازمانی کمک کنند؟ لطفاً نمونه‌هایی از تجربیات یا مشاهدات خود را بیان کنید.

در راستای اجرایی پژوهش یک هفته قبل از مصاحبه، عنوان و هدف پژوهش برای اساتید تشریح شد. مسائل اخلاقی در این پژوهش شامل اطمینان از رضایت آگاهانه از مشارکت‌کنندگان برای شرکت در پژوهش و ضبط محتوای مصاحبه‌ها و همچنین حق انصراف از پژوهش در تمامی مراحل تحقیق به مشارکت‌کنندگان رعایت شد. داده‌های کیفی (متون مصاحبه) با استفاده از روش کدگذاری سه‌مرحله‌ای (باز، محوری و انتخابی) تحلیل شدند و روایی آنها از طریق بررسی خبرگان و پایایی آن از طریق روش توافق بین کدگذاران مورد بررسی قرار گرفتند. روش بخش کمی نیز توصیفی از نوع همبستگی بود. جامعه آماری در بخش کمی کلیه آموزگاران مدارس دوره ابتدایی شهر اردبیل بودند. در این پژوهش، آموزگاران چون به‌طور مستقیم با فرایندهای آموزشی و مدیریتی مدارس ابتدایی در ارتباط بودند و بیشترین تجربه و آگاهی را از نیازها و چالش‌های مرتبط با رهبری خدمتگزار در مدارس ابتدایی داشتند، به عنوان نمونه آزمودنی‌های بخش کمی انتخاب شدند. اعتباریابی الگوی طراحی شده به‌منظور ارزیابی کارآمدی و قابلیت کاربرد آن در محیط‌های آموزشی واقعی انجام شد و آموزگاران به‌عنوان عاملان اصلی در اجرای این مدل، بیشترین آگاهی را از میزان تطابق و اثربخشی آن دارند. از این رو، انتخاب آموزگاران به‌عنوان نمونه، این امکان را فراهم کرد که از دیدگاه‌های عملی و میدانی آن‌ها در ارزیابی الگو استفاده شود. اگرچه صاحب‌نظران و اساتید دانشگاهی در طراحی و اعتباریابی اولیه مدل نقش اساسی داشتند اما در بخش کمی، آموزگاران به دلیل تجربه عملی خود در محیط‌های آموزشی، می‌توانستند ارزیابی دقیقی از نحوه پیاده‌سازی و کارایی الگو در شرایط واقعی مدارس ابتدایی ارائه دهند. این رویکرد، بر اساس نظر پژوهشگران حوزه‌های مرتبط، یکی از شیوه‌های مؤثر در مطالعات کاربردی است. تعداد کل آموزگاران مدارس دوره ابتدایی شهر اردبیل در سال تحصیلی ۱۴۰۳-۱۴۰۴ در حدود ۲۶۰۰ نفر بودند. با توجه به فرمول کوکران حجم نمونه ۳۳۵ نفر تعیین شد که این حجم نمونه آزمودنی‌ها با استفاده از روش نمونه‌گیری غیرتصادفی در دسترس انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کمی پژوهش حاضر، پرسشنامه محقق‌ساخته بر مبنای یافته‌های بخش کیفی بود. سوالات پرسشنامه بر اساس مضامین پایه (کدهای باز پالایش شده) به صورت لیکرتی (۱: کاملاً مخالفم تا ۵: کاملاً موافقم) طراحی شدند. برای تحلیل داده‌های کمی از مدل‌سازی معادلات ساختاری و تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. جهت بررسی پایایی و روایی پرسشنامه محقق‌ساخته از SmartPLS استفاده شد. در مرحله دوم نیز در راستای تحلیل عاملی تأییدی از مرحله اول و به دست آوردن شاخص براش مدل، با توجه به توزیع نرمال داده‌ها از مدل معادلات ساختاری استفاده شد. بررسی مدل با استفاده از نرم‌افزار Lisrel 8.8 صورت گرفت.

یافته‌ها

بعد از تحلیل کیفی صورت گرفته که منجر به شناسایی کدهای اولیه شد، این کدها با توجه به شباهت و سنخیت داده‌ها، در چند مقوله دسته‌بندی شدند. داده‌ها بعد از تحلیل مستمر و کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی، در قالب ۵۷ مضامین پایه، ۵ مضامین سازمان‌دهنده و

۱ مضمون فراگیر سازمان‌دهی شدند. در واقع این داده‌ها، معیارهای توسعه رهبری خدمتگزار در مدارس دوره ابتدایی شهر اردبیل را نمایان کرده و الگوی جدیدی در این راستا پدیدار شد.

مرحله اول: کدگذاری باز

نتایج حاصل از بررسی داده‌ها و مفهومیابی عبارات در جدول شماره ۱ ارائه شده است. این جدول خلاصه‌ای از تمامی کدهای اولیه است که در پژوهش مشاهده شده و سعی شده است از درج کدهای تکراری و یا کدهایی که مفاهیم مشترک بسیار نزدیکی با یکدیگر دارند پرهیز گردد. در فرآیند کدگذاری سعی شده است تا جای امکان از مفاهیمی که خود مصاحبه‌شوندگان مطرح کرده‌اند استفاده شود اما در مواردی که با توجه به مفهوم ارائه شده این امکان وجود نداشت از مفاهیم فنی ادبیات و مرور سوابق و تحقیقات گذشته استفاده شد.

جدول ۱- فهرست مجموعه کدهای اولیه مستخرج از داده‌ها

ردیف	کدهای اولیه	ردیف	کدهای اولیه
۱	استرس ادراک شده	۶۸	خدمتگزاری
۲	قانون‌شکنی اجتماعی کارکنان	۶۹	مشارکت
۳	رفتار کاری نوآورانه	۷۰	اعتقاد به غایت مطلوب
۴	بصیرت و ادراک بالا	۷۱	ایمنی روانی در کار
۵	عملکرد سرمایه‌گذار اجتماعی	۷۲	تبعیت داوطلبانه
۶	بهره‌وری	۷۳	هم ذات‌پنداری با رهبری
۷	رضایت شغلی	۷۴	نقش فناوری
۸	راهبرد سازمانی	۷۵	شخصیت فعال
۹	مفهوم‌پردازی	۷۶	حساسیت نسبت به دیگران
۱۰	ارزش‌های سازمانی	۷۷	مسئولیت اجتماعی
۱۱	برقراری ارتباط	۷۸	تضعیف همکار
۱۲	خودسازی	۷۹	تعادل کار و خانواده
۱۳	اثربخشی ارتباطات	۸۰	اصالت
۱۴	خط‌مشی مذهبی	۸۱	عدالت سازمانی
۱۵	استرس شغلی	۸۲	جذب حداکثری
۱۶	تعالی سازمانی	۸۳	عبادت فردی
۱۷	عملکرد فراتر از کارکنان	۸۴	اعتماد پیروان
۱۸	عدالت رویه‌ای	۸۵	اضطراب دل‌بستگی
۱۹	خستگی عاطفی	۸۶	ایمان
۲۰	اثربخشی رهبری	۸۷	گفتار و کردار هماهنگ
۲۱	کارآفرین اجتماعی	۸۸	فرسودگی شغلی
۲۲	رهبری تحول‌آفرین	۸۹	اعتماد به خدا
۲۳	اعتقادات و باورهای مذهبی	۹۰	اثربخشی تیمی
۲۴	صلاحیت	۹۱	تعامل
۲۵	رهبری معلم	۹۲	توسعه سرمایه اجتماعی
۲۶	دلسوزی و شفقت	۹۳	تواضع و فروتنی
۲۷	آگاهی	۹۴	احساس عشق معنوی
۲۸	استقامت بالا	۹۵	عدالت توزیعی
۲۹	تعهد سازمانی	۹۶	مالکیت روانی
۳۰	رسمیت	۹۷	عدالت مرادده‌ای
۳۱	تضاد کار و خانواده	۹۸	باز و بسته بودن محیط
۳۲	آینده‌نگری	۹۹	صمیمیت
۳۳	شکوفایی در محل کار	۱۰۰	فرهنگ سازمانی نوآورانه
۳۴	زمان صرف شده با رهبر	۱۰۱	نظارت
۳۵	بیدار کردن کارکنان	۱۰۲	اعتماد سازمانی
۳۶	پذیرش بین فردی	۱۰۳	نگرش کاری

۳۷	تربیت کارکنان	۱۰۴	تعهد نسبت به رشد افراد
۳۸	شخصیت الهامبخش	۱۰۵	فرسودگی عاطفی
۳۹	شجاعت	۱۰۶	خودباوری
۴۰	عشق به مردم	۱۰۷	عملکرد درون نقشی کارکنان
۴۱	نوع دوستی	۱۰۸	دعوت نوع دوستانه
۴۲	اعتقاد به رهبر	۱۰۹	انگیزه خدمات عمومی
۴۳	خرد یا بینش	۱۱۰	شایستگی کارکنان
۴۴	وضوح هدف	۱۱۱	ترغیب
۴۵	اولویت قرار دادن زیردستان	۱۱۲	هویت اخلاقی
۴۶	حساسیت نسبت به خود	۱۱۳	مبارز بودن
۴۷	موفقیت شغلی ذهنی	۱۱۴	درگیر کردن کارکنان
۴۸	گوش دادن به کارکنان	۱۱۵	سلامت روانی
۴۹	مسئولیت پذیری	۱۱۶	عملکرد شغلی
۵۰	رهبری ادراک شده	۱۱۷	رهبری تعاملی
۵۱	عزت نفس	۱۱۸	صلابت شخصیت
۵۲	رفتار اخلاقی	۱۱۹	احساس خدمت برای جهان
۵۳	توانمندسازی	۱۲۰	شفقت در کار
۵۴	قابلیت اعتماد	۱۲۱	جو سازمانی
۵۵	تفکر عاشورایی	۱۲۲	انسان گرایی
۵۶	صداقت	۱۲۳	سرپرستی سازمانی
۵۷	همدلی	۱۲۴	وجود رویه های ناهمگون
۵۸	یادگیری	۱۲۵	فروتنی در رهبران تازه کار
۵۹	رفتار شهروندی سازمانی	۱۲۶	حمایت سازمانی
۶۰	دوراندیشی	۱۲۷	التیام بخشی
۶۱	شفافیت هدف سازمانی	۱۲۸	پایبندی به اصول
۶۲	نوآوری	۱۲۹	ساختار سازمانی
۶۳	اشتیاق به کار	۱۳۰	پیچیدگی سازمانی
۶۴	وضوح نقش	۱۳۱	تمرکز
۶۵	حسن نیت	۱۳۲	تاب آوری کارکنان
۶۶	حسن تدبیر	۱۳۳	اخلاق مسئولانه
۶۷	سیاست های سازمانی	۱۳۴	هویت سازمانی

مرحله دوم: کدگذاری محوری و انتخابی

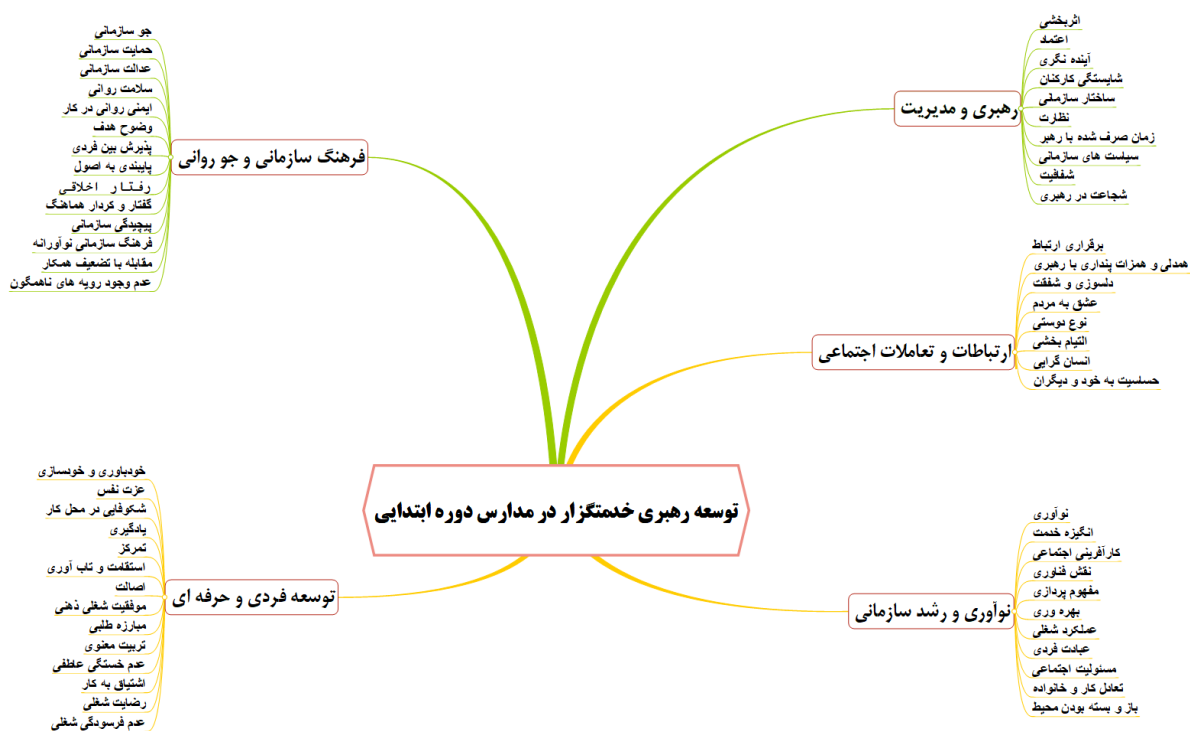
هدف از این مرحله پالایش و ادغام کدهای باز و تعیین ارتباط بین آن ها است. در این مرحله کدها پس از پالایش متناسب با ماهیت خود دسته بندی شدند و برای هر دسته کد محوری تعیین شد. در نهایت کدهای محوری تجمیع شدند و مضمون فراگیر توسعه رهبری خدمتگزار در مدارس دوره ابتدایی را شکل دادند.

جدول ۲- تحلیل مضمون الگوی توسعه رهبری خدمتگزار در مدارس دوره ابتدایی شهر اردبیل

شناسه	مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضمون فراگیر
rkh1	اثر بخشی	رهبری و مدیریت	
rkh2	اعتماد		
rkh3	آینده نگری		
rkh4	شایستگی کارکنان		
rkh5	ساختار سازمانی		
rkh6	نظارت		
rkh7	زمان صرف شده با رهبر		
rkh8	سیاست های سازمانی		

توسعه رهبری خدمتگزار در مدارس دوره ابتدایی	فرهنگ سازمانی و جو روانی	rkh9	شفافیت
		rkh10	شجاعت در رهبری
		rkh11	جو سازمانی
		rkh12	حمایت سازمانی
		rkh13	عدالت سازمانی
		rkh14	سلامت روانی
		rkh15	ایمنی روانی در کار
		rkh16	وضوح هدف
		rkh17	پذیرش بین فردی
		rkh18	پایبندی به اصول
		rkh19	رفتار اخلاقی
		rkh20	گفتار و کردار هماهنگ
	rkh21	پیچیدگی سازمانی	
	rkh22	فرهنگ سازمانی نوآورانه	
	rkh23	مقابله با تضعیف همکار	
	rkh24	عدم وجود رویه‌های ناهمگون	
	rkh25	خودباوری و خودسازی	
	rkh26	عزت نفس	
	rkh27	شکوفایی در محل کار	
	rkh28	یادگیری	
	rkh29	تمرکز	
	توسعه فردی و حرفه‌ای	rkh30	استقامت و تاب‌آوری
		rkh31	اصالت
		rkh32	موفقیت شغلی ذهنی
rkh33		مبارزه طلبی	
rkh34		تربیت معنوی	
rkh35		عدم خستگی عاطفی	
rkh36		اشتیاق به کار	
rkh37		رضایت شغلی	
rkh38		عدم فرسودگی شغلی	
rkh39		برقراری ارتباط	
rkh40		همدلی و هم‌ذات‌پنداری با رهبری	
rkh41		دلسوزی و شفقت	
ارتباطات و تعاملات اجتماعی	rkh42	عشق به مردم	
	rkh43	نوع دوستی	
	rkh44	التیام بخشی	
	rkh45	انسان گرایی	
	rkh46	حساسیت به خود و دیگران	
	rkh47	نوآوری	
	rkh48	انگیزه خدمت	
	rkh49	کارآفرینی اجتماعی	
	rkh50	نقش فناوری	
	rkh51	مفهوم پردازی	
	rkh52	بهره‌وری	
	rkh53	عملکرد شغلی	
rkh54	عبادت فردی		
rkh55	مسئولیت اجتماعی		
rkh56	تعادل کار و خانواده		
نوآوری و رشد سازمانی			

پس از تهیه مدل پارادایمی جهت اعتبارسنجی بخش کیفی آن، الگو مجدد در اختیار ۱۴ نفر صاحب نظر و اساتید دانشگاهی قرار گرفت. روایی این پژوهش از نوع روایی محتوایی بود. این اساتید با توجه به تجربه و تخصص خود در حوزه‌های مرتبط با رهبری خدمتگزار در مدارس، به ارزیابی و تأیید دقت و کامل بودن مدل طراحی شده پرداختند. روایی محتوایی بر اساس این فرآیند حاصل شد که متخصصان اطمینان حاصل کردند که تمامی ابعاد و مؤلفه‌های مهم رهبری خدمتگزار در مدل گنجانده شده و به‌طور صحیح و دقیق مورد بررسی قرار گرفته‌اند. پایایی این پژوهش از طریق توافق میان پژوهشگران به دست آمد. به این صورت که پس از کدگذاری داده‌ها، نظرات و تحلیل‌های اولیه توسط محققین مختلف بررسی و مقایسه شد و در صورت وجود اختلاف نظر، به‌طور مشترک به یک توافق رسیدند. این فرآیند باعث افزایش اعتبار و ثبات تحلیل‌های انجام شده در این پژوهش گردید و مدل نهایی پژوهش به صورت شکل زیر ارائه شد.



شکل ۱- الگوی توسعه رهبری خدمتگزار در مدارس دوره ابتدایی بر اساس نظرات خبرگان

در ادامه جهت اعتباریابی کمی و بررسی برازش الگو پرسشنامه‌ای محقق ساخته طراحی شد. این پرسشنامه برگرفته از مضامین پایه بودند که آزمودنی‌های بخش کمی به صورت لیکرته‌ای ۵ گزینه‌ای (۱: کاملاً مخالفم و تا ۵: کاملاً موافقم) نظر خود را در خصوص تأیید گویه مورد نظر در راستای توسعه رهبری خدمتگزار در مدارس دوره ابتدایی شهر اردبیل مشخص کردند. با توجه به اینکه پرسشنامه استفاده شده در این پژوهش از نوع محقق ساخته بود، لذا قبل از بررسی برازش الگو، پایایی و روایی سازه آن مورد بررسی قرار گرفت. نتایج آزمون آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراج شده مؤلفه‌ها به شرح زیر بود:

جدول ۳- میزان آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراج شده مؤلفه‌ها

مقولات	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی (C.R)	میانگین واریانس استخراج شده (AVE)	ضریب تعیین (R^2)
رهبری و مدیریت	۰/۹۲۵	۰/۹۳۷	۰/۵۹۷	۰/۷۲۰
فرهنگ سازمانی و جو روانی	۰/۹۶۳	۰/۹۶۷	۰/۶۷۵	۰/۸۰۶
توسعه فردی و حرفه‌ای	۰/۹۳۲	۰/۹۴۱	۰/۵۳۱	۰/۷۶۰
ارتباطات و تعاملات اجتماعی	۰/۸۶۵	۰/۸۹۶	۰/۵۲۲	۰/۵۵۸

نوآوری و رشد سازمانی	۰/۹۱۳	۰/۹۲۷	۰/۵۳۶	۰/۶۴۸
----------------------	-------	-------	-------	-------

با توجه به نتایج حاصل از جدول بالا پایایی همه ابعاد پرسشنامه محقق ساخته بیشتر از ۰/۸ هستند و لذا پایایی پرسشنامه در حد ایده آل و مطلوب خود می باشد. پایایی کل پرسشنامه نیز ۰/۹۷۴ گزارش شد که در سطح بسیار مطلوب قرار دارد. پایایی ترکیبی همه مؤلفه ها نیز بالاتر از ۰/۸ و بیشتر از میانگین واریانس استخراج شده (AVE) است که نشان از روایی همگرایی دارد. همچنین میانگین واریانس استخراج شده (AVE) برای همه مقولات بیشتر از ۰/۵ هستند که نشان از تأیید دوباره روایی همگرایی پرسشنامه دارد. جهت بررسی روایی واگرایی نیز از روایی واگرایی یگانه-دوگانه HTMT^۱ استفاده شد. نتایج معیار HTMT به شرح جدول زیر بود؛

جدول ۴- نتایج شاخص HTMT جهت بررسی روایی واگرایی پرسشنامه محقق ساخته توسعه رهبری خدمتگزار در مدارس دوره ابتدایی شهر اردبیل

مؤلفه ها	رهبری و مدیریت	فرهنگ سازمانی و جو روانی	توسعه فردی و حرفه ای	ارتباطات و تعاملات اجتماعی	نوآوری و رشد سازمانی
رهبری و مدیریت					
فرهنگ سازمانی و جو روانی	۰/۷۴۴				
توسعه فردی و حرفه ای	۰/۷۱۶	۰/۶۸۰			
ارتباطات و تعاملات اجتماعی	۰/۵۸۵	۰/۷۲۴	۰/۷۴۹		
نوآوری و رشد سازمانی	۰/۷۰۹	۰/۶۷۶	۰/۷۲۴	۰/۴۵۱	

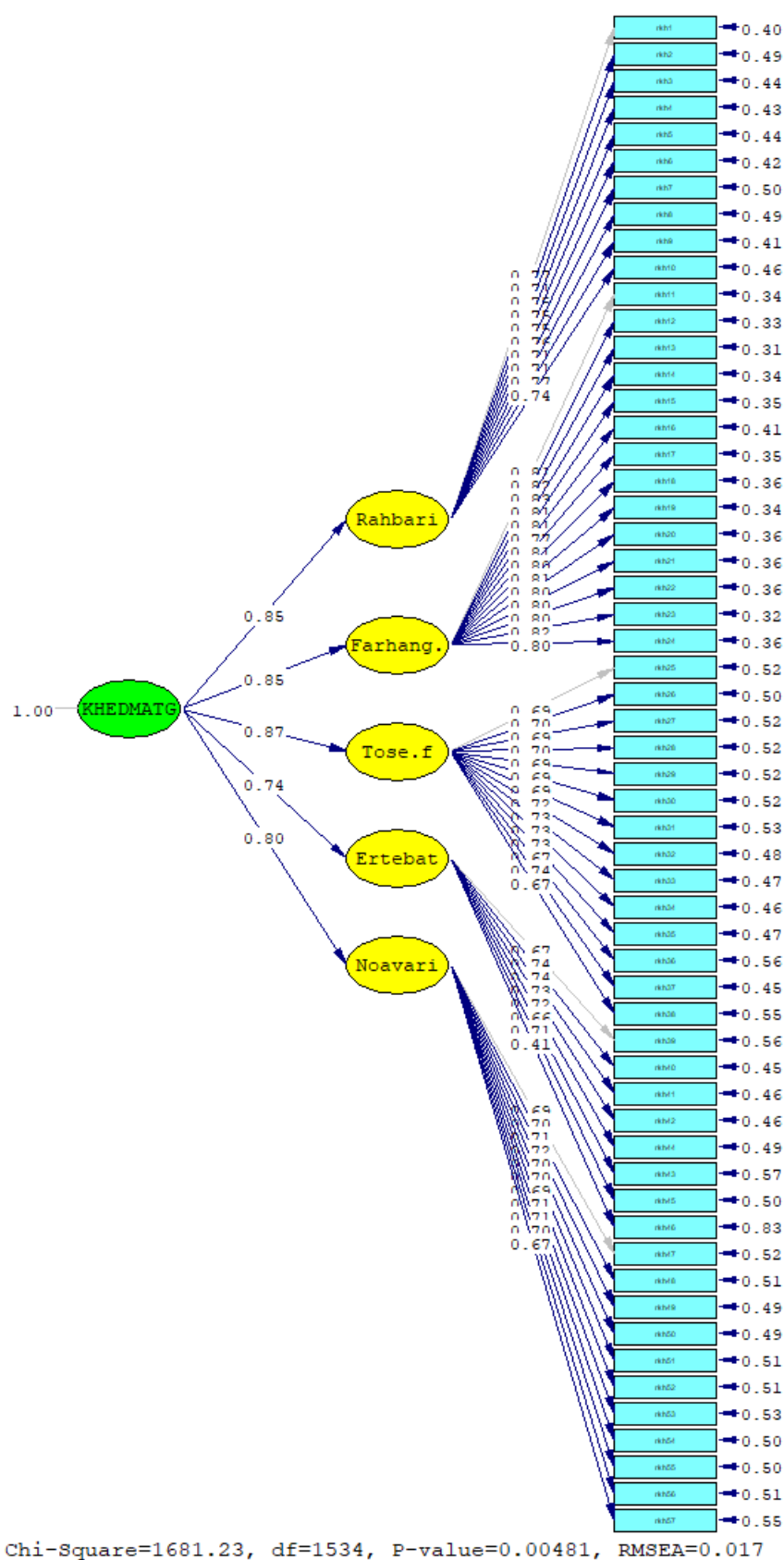
معیار HTMT جایگزین روش قدیمی فورنل-لارکر شده است. اگر مقادیر این معیار کمتر از ۰/۹ باشد روایی واگرا قابل قبول است. با توجه به اطلاعات جدول بالا همه مقادیر کمتر از ۰/۹ هستند و روایی واگرایی الگو نیز مورد تأیید است. در روند تحلیل عامل تأییدی، نخست لازم است تا روایی سازه مورد مطالعه قرار گرفته تا مشخص شود نشانگرهای انتخاب شده برای اندازه گیری سازه های مورد نظر خود از دقت لازم برخوردار هستند. با توجه به نتایج پایایی ترکیبی، میانگین واریانس استخراج شده (AVE) و همچنین معیار HTMT روایی سازه الگو (روایی همگرایی و روایی واگرایی) تأیید شد. جهت برازش مدل کلی از مدل معادلات ساختاری (SEM) استفاده شد که شاخص های مطلق، تطبیقی و مقتصد به شرح زیر بودند؛

جدول ۵- نتایج شاخص های برازش الگوی توسعه رهبری خدمتگزار در مدارس دوره ابتدایی شهر اردبیل

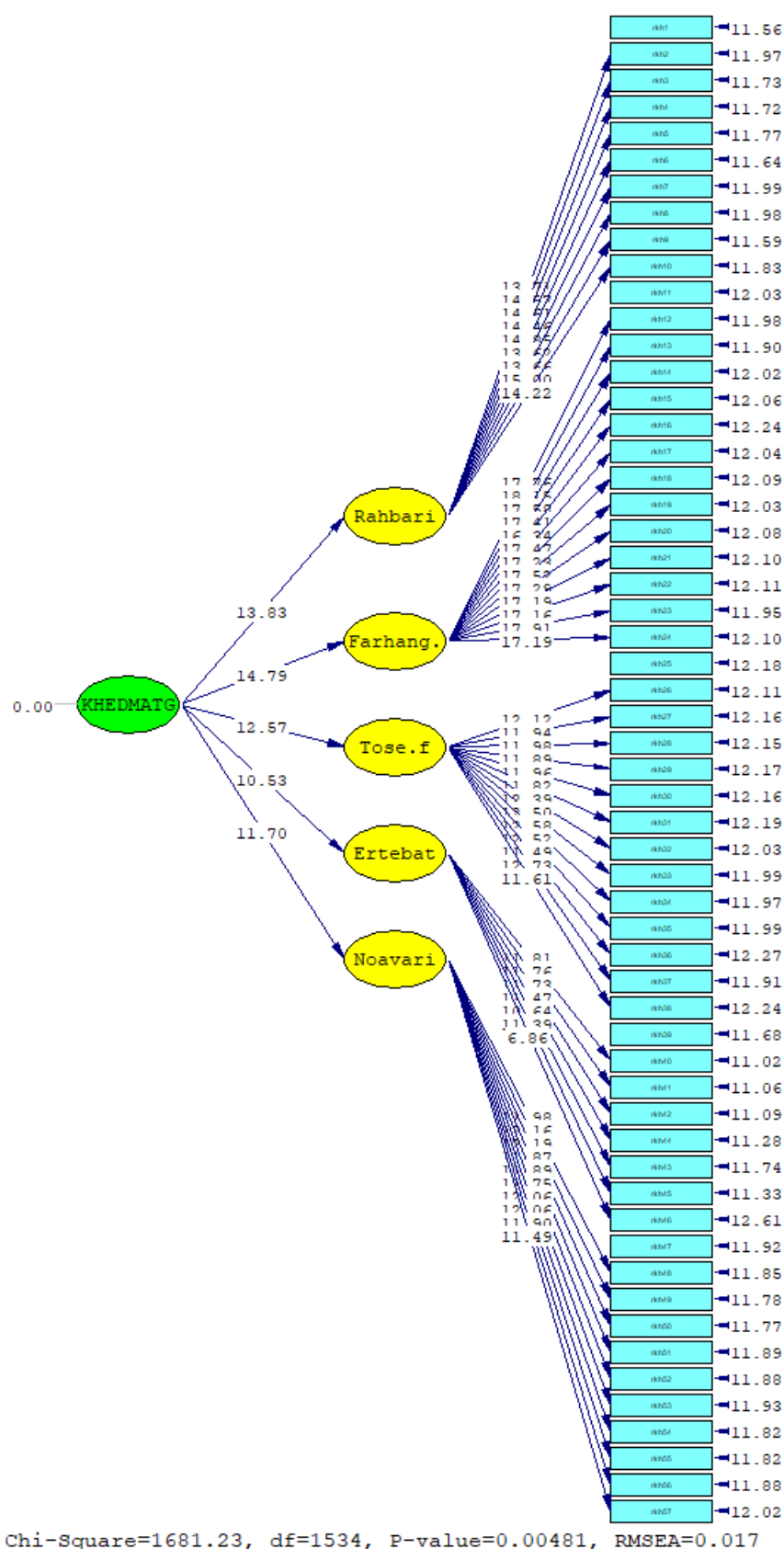
شاخص برازش	نوع شاخص	نقطه برش	مقدار	وضعیت
Chi-Square/df	مقتصد	<۳	۱/۰۹	مطلوب
CFI	تطبیقی-تطبیقی	≥۰/۹	۱	مطلوب
IFI	فزاینده-تطبیقی	≥۰/۹	۱	مطلوب
RFI	نسبی-تطبیقی	≥۰/۹	۰/۹۸	مطلوب
NFI	هنجار شده-تطبیقی	≥۰/۹	۰/۹۸	مطلوب
RMSEA	مقتصد	>۰/۱۰	۰/۰۱۷	مطلوب

¹ Heterotrait-Monotrait Ratio

با توجه به اطلاعات جدول بالا همه شاخص‌های مطلق، تطبیقی و مقتصد مدل مطلوب بودند و همگی تأیید شدند. در ادامه و در شکل شماره ۲، ارتباط متغیرهای پژوهش بر اساس ضرایب استاندارد و همچنین در شکل شماره ۳، مقدار آماره T برای مدل کلی پژوهش نشان داده می‌شود؛



شکل ۲- مدل کلی پژوهش بر اساس ضرایب استاندارد



شکل ۳- مدل کلی پژوهش بر اساس نمرات T

با توجه به نتایج به دست آمده از دو نمودار، تمامی مسیرها معنی‌دار می‌باشند (تمامی مسیرها بیشتر از مقدار بحرانی ۰/۱۶ در حالت ضرایب استاندارد هستند) و مقادیر T Value نیز در بازه بحرانی ۱/۹۶- تا ۱/۹۶+ قرار نگرفته است. پس تمامی مسیرها معنی‌دار بوده و مدل پژوهشی دارای برازش مناسبی است.

جدول ۶- نتایج بارهای عاملی و نمرات t خرده مقیاس‌ها و گویه‌های مدل توسعه رهبری خدمتگزار در مدارس دوره ابتدایی شهر اردبیل

مؤلفه‌ها	بار عاملی	آماره t	نتیجه
رهبری و مدیریت	۰/۸۵	۱۳/۸۳	قبول
اثر بخشی	۰/۷۷	۱۴/۹۵	قبول
اعتماد	۰/۷۱	۱۳/۷۱	قبول
آینده‌نگری	۰/۷۵	۱۴/۵۷	قبول
شایستگی کارکنان	۰/۷۵	۱۴/۶۱	قبول
ساختار سازمانی	۰/۷۵	۱۴/۴۶	قبول
نظارت	۰/۷۶	۱۴/۸۵	قبول
زمان صرف‌شده با رهبر	۰/۷۱	۱۳/۶۲	قبول
سیاست‌های سازمانی	۰/۷۱	۱۳/۶۶	قبول
شفافیت	۰/۷۷	۱۵/۰۰	قبول
شجاعت در رهبری	۰/۷۴	۱۴/۲۲	قبول
فرهنگ سازمانی و جو روانی	۰/۸۵	۱۴/۷۹	قبول
جو سازمانی	۰/۸۱	۱۷/۷۶	قبول
حمایت سازمانی	۰/۸۲	۱۸/۱۵	قبول
عدالت سازمانی	۰/۸۳	۱۷/۵۸	قبول
سلامت روانی	۰/۸۱	۱۷/۴۱	قبول
ایمنی روانی در کار	۰/۸۱	۱۶/۳۴	قبول
وضوح هدف	۰/۷۷	۱۷/۴۷	قبول
پذیرش بین‌فردی	۰/۸۱	۱۷/۲۳	قبول
پایبندی به اصول	۰/۸۰	۱۷/۵۲	قبول
رفتار اخلاقی	۰/۸۱	۱۷/۲۹	قبول
گفتار و کردار هماهنگ	۰/۸۰	۱۷/۱۹	قبول
پیچیدگی سازمانی	۰/۸۰	۱۷/۱۶	قبول
فرهنگ سازمانی نوآورانه	۰/۸۰	۱۷/۹۱	قبول
مقابله با تضعیف همکار	۰/۸۲	۱۷/۱۹	قبول
عدم وجود رویه‌های ناهمگون	۰/۸۰	۱۷/۱۷	قبول
توسعه فردی و حرفه‌ای	۰/۸۷	۱۲/۵۷	قبول
خودباوری و خودسازی	۰/۶۹	۱۲/۱۲	قبول
عزت نفس	۰/۷۰	۱۱/۹۴	قبول
شکوفایی در محل کار	۰/۶۹	۱۱/۹۸	قبول
یادگیری	۰/۷۰	۱۱/۸۹	قبول
تمرکز	۰/۶۹	۱۱/۹۶	قبول
استقامت و تاب‌آوری	۰/۶۹	۱۱/۸۲	قبول
اصالت	۰/۶۹	۱۲/۳۹	قبول
موفقیت شغلی ذهنی	۰/۷۲	۱۲/۵۰	قبول
مبارزه طلبی	۰/۷۳	۱۲/۵۸	قبول
تربیت معنوی	۰/۷۳	۱۲/۵۲	قبول
عدم خستگی عاطفی	۰/۷۳	۱۱/۴۹	قبول
اشتیاق به کار	۰/۶۷	۱۲/۷۳	قبول
رضایت شغلی	۰/۷۴	۱۱/۶۱	قبول
عدم فرسودگی شغلی	۰/۶۷	۱۲/۶۰	قبول

ارتباطات و تعاملات اجتماعی	۰/۷۴	۱۰/۵۳	قبول
برقراری ارتباط	۰/۶۷	۱۱/۸۱	قبول
همدلی و هم‌ذات‌پنداری با رهبری	۰/۷۴	۱۱/۷۶	قبول
دلسوزی و شفقت	۰/۷۴	۱۱/۷۳	قبول
عشق به مردم	۰/۷۳	۱۱/۴۷	قبول
نوع دوستی	۰/۷۲	۱۰/۶۴	قبول
التیام‌بخشی	۰/۶۶	۱۱/۳۹	قبول
انسان‌گرایی	۰/۷۱	۶/۸۶	قبول
حساسیت به خود و دیگران	۰/۴۱	۴/۵۲	قبول
نوآوری و رشد سازمانی	۰/۸۰	۱۱/۷۰	قبول
نوآوری	۰/۶۹	۱۱/۹۸	قبول
انگیزه خدمت	۰/۷۰	۱۲/۱۶	قبول
کارآفرینی اجتماعی	۰/۷۱	۱۲/۱۹	قبول
نقش فناوری	۰/۷۲	۱۱/۸۷	قبول
مفهوم‌پردازی	۰/۷۰	۱۱/۸۹	قبول
بهره‌وری	۰/۷۰	۱۱/۷۵	قبول
عملکرد شغلی	۰/۶۹	۱۲/۰۶	قبول
عبادت فردی	۰/۷۱	۱۲/۰۶	قبول
مسئولیت اجتماعی	۰/۷۱	۱۱/۹۰	قبول
تعادل کار و خانواده	۰/۷۰	۱۱/۴۹	قبول
باز بودن و بسته بودن محیط	۰/۶۷	۱۱/۶۰	قبول

با توجه به اطلاعات جدول بالا در بین مؤلفه‌های الگوی توسعه رهبری خدمتگزار در مدارس دوره ابتدایی شهر اردبیل به ترتیب توسعه فردی و حرفه‌ای با بار عاملی ۰/۸۷ رتبه اول، رهبری و مدیریت و فرهنگ سازمانی و جو روانی با بار عاملی ۰/۸۵ رتبه دوم، نوآوری و رشد سازمانی با بار عاملی ۰/۸۰ رتبه سوم و ارتباطات و تعاملات اجتماعی با بار عاملی ۰/۷۴ رتبه چهارم را در میزان اهمیت و اثرگذاری داشتند. درنهایت الگوی ارائه شده برای توسعه رهبری خدمتگزار در مدارس دوره ابتدایی شهر اردبیل به صورت شکل شماره ۴ قابل ارائه است.



شکل ۴- مدل شبکه‌ای نهایی الگوی توسعه رهبری خدمتگزار در مدارس دوره ابتدایی شهر اردبیل

بحث و نتیجه‌گیری

رهبری خدمتگزار در مدارس ابتدایی بر خدمت به دانش‌آموزان و آموزگاران به‌عنوان اولویت اصلی تمرکز دارد. رهبر خدمتگزار به‌جای اعمال قدرت، به نیازهای افراد گوش می‌دهد و با ایجاد محیطی حمایتی، زمینه رشد و یادگیری را فراهم می‌کند. این رویکرد باعث تقویت روابط انسانی، افزایش انگیزه و بهبود عملکرد تیم آموزشی می‌شود. همچنین، رهبر خدمتگزار با تشویق همکاری و احترام متقابل، به بهبود فضای آموزشی و ارتقای کیفیت یادگیری کمک می‌کند. نهایتاً، این نوع رهبری باعث ایجاد مدرسه‌ای با فرهنگ مثبت و پویایی بیشتر می‌شود. توسعه رهبری خدمتگزار در مدارس ابتدایی با تمرکز بر تقویت ارزش‌های خدمت‌رسانی، همدلی و توجه به نیازهای دیگران آغاز می‌شود. مدیران مدارس با ارائه الگوهای عملی از گوش دادن فعال، حمایت از آموزگاران و فراهم کردن محیطی مشارکتی، این نوع رهبری را تقویت می‌کنند. آموزش آموزگاران برای مشارکت فعال در تصمیم‌گیری‌ها و بهبود تعاملات اجتماعی از دیگر راه‌های توسعه رهبری خدمتگزار است. همچنین،

ایجاد فرهنگ مدرسه‌ای که در آن همکاری و احترام متقابل ارزش‌گذاری شود، به پیشبرد این رهبری کمک می‌کند. در نهایت، این رویکرد با تأکید بر رشد فردی و گروهی، کیفیت آموزشی را افزایش می‌دهد.

سوال ۱: الگوی توسعه رهبری خدمتگزار در مدارس دوره ابتدایی چگونه است؟

نتایج پژوهش ۵ مقوله اصلی شامل رهبری و مدیریت، ارتباطات و تعاملات اجتماعی، نوآوری و رشد سازمانی، توسعه فردی و حرفه‌ای، فرهنگ سازمانی و جو روانی و ۵۷ مفهوم را به عنوان مؤلفه‌های توسعه رهبری خدمتگزار در مدارس دوره ابتدایی ارائه داد.

در تبیین یافته‌ها می‌توان گفت که رهبری و مدیریت نقش حیاتی در توسعه رهبری خدمتگزار در مدارس ابتدایی ایفا می‌کنند. رهبران مدارس با نشان دادن ارزش‌های خدمت‌رسانی، همکاری و همدلی به عنوان الگو، می‌توانند فرهنگ رهبری خدمتگزار را در مدرسه تقویت کنند. رهبران باید با گوش دادن فعال به نیازهای آموزگاران، دانش‌آموزان و والدین، محیطی ایجاد کنند که در آن افراد احساس ارزشمندی و مشارکت کنند. مدیریت اثربخش همچنین شامل توزیع مسئولیت‌ها به گونه‌ای است که هر فرد در مدرسه به عنوان یک عضو ارزشمند مشارکت کند. مدیران باید فرصت‌های آموزشی و توسعه حرفه‌ای را برای آموزگاران فراهم کنند تا مهارت‌های خود را در زمینه رهبری خدمتگزار افزایش دهند. با ارائه پشتیبانی و ابزارهای لازم، مدیران می‌توانند به کارکنان خود اعتمادیه‌نفس بیشتری بدهند تا به‌جای اعمال قدرت، خدمتگزار باشند. علاوه بر این، رهبری خدمتگزار نیاز به ایجاد فرهنگی دارد که در آن توجه به نیازهای انسانی، اخلاقی و عاطفی در اولویت قرار گیرد؛ بنابراین، رهبران با توانمندسازی آموزگاران و ایجاد فضای اعتماد و احترام متقابل، می‌توانند به بهبود عملکرد کلی مدرسه و رشد شخصی افراد کمک کنند. نتایج این یافته با نتایج پژوهش‌های (Alharbi & Kundi, 2023; Susanto et al., 2023) همسوست.

ارتباطات و تعاملات اجتماعی نقش کلیدی در توسعه رهبری خدمتگزار در مدارس دوره ابتدایی دارند. در این نوع رهبری، مدیران و آموزگاران به عنوان خدمتگزاران عمل کرده و به نیازهای دانش‌آموزان، والدین و همکاران توجه می‌کنند. ارتباطات مؤثر به ایجاد اعتماد و همکاری در محیط مدرسه کمک می‌کند که این امر زمینه‌ساز رشد و توسعه آموزشی است. تعاملات مثبت بین آموزگاران و دانش‌آموزان، یادگیری را تسهیل می‌کند و باعث می‌شود دانش‌آموزان احساس کنند که صدایشان شنیده می‌شود. همچنین، ارتباطات مستمر با والدین می‌تواند منجر به حمایت بیشتر خانواده‌ها از فرآیند آموزشی شود. در نهایت، مدیران مدارس با استفاده از مهارت‌های ارتباطی و تعاملات اجتماعی می‌توانند فرهنگ مدرسه را تقویت کرده و محیطی امن و حمایتی برای یادگیری ایجاد کنند. این فرایند به توسعه رهبری خدمتگزار و در نتیجه به بهبود عملکرد کلی مدرسه منجر خواهد شد. نتایج این یافته نیز با نتایج (Salehi & Rahimi, 2021; Zhou et al., 2024) همسو است.

نوآوری و رشد سازمانی از عناصر حیاتی در توسعه رهبری خدمتگزار در مدارس دوره ابتدایی هستند. رهبری خدمتگزار به نیازهای جامعه آموزشی پاسخ می‌دهد و با تکیه بر نوآوری، می‌تواند راهکارهای جدیدی برای بهبود یادگیری و آموزش ارائه دهد. ایجاد فضایی خلاق و پشتیبان از ایده‌های نو به آموزگاران و دانش‌آموزان این امکان را می‌دهد که در فرآیند یادگیری مشارکت بیشتری داشته باشند. رشد سازمانی به توسعه مستمر و توانمندسازی آموزگاران و کارکنان کمک می‌کند و آن‌ها را برای ارائه بهترین خدمات به دانش‌آموزان آماده می‌سازد. در این راستا، رهبری خدمتگزار با تشویق به یادگیری مادام‌العمر و برگزاری کارگاه‌های آموزشی می‌تواند به ارتقاء مهارت‌ها و دانش آموزگاران کمک کند. همچنین، این نوع رهبری باعث ایجاد فرهنگ همکاری و اعتماد در مدرسه می‌شود که به نوبه خود به نوآوری‌های بیشتر و پیشرفت‌های سازمانی منجر می‌گردد. به طور کلی، نوآوری و رشد سازمانی در چارچوب رهبری خدمتگزار می‌تواند موجب بهبود کیفیت آموزشی و تجربه یادگیری در مدارس ابتدایی شوند. نتایج این پژوهش با یافته‌های (Ekmekcioglu & Öner, 2024; Sudargini et al., 2023) همسوست.

فرهنگ سازمانی و جو روانی از عوامل کلیدی در توسعه رهبری خدمتگزار در مدارس دوره ابتدایی به شمار می‌آیند. فرهنگ سازمانی به مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها و رفتارها اشاره دارد که هویت مدرسه را شکل می‌دهد. در یک فرهنگ سازمانی مثبت، مدیران و آموزگاران به عنوان خدمتگزاران به نیازهای دانش‌آموزان و والدین توجه می‌کنند و همکاری و همفکری را ترویج می‌دهند. جو روانی سالم در مدرسه، به احساس امنیت و راحتی آموزگاران و دانش‌آموزان کمک می‌کند و باعث می‌شود آن‌ها بدون ترس از اشتباهات، ایده‌های خود را به اشتراک بگذارند. رهبری خدمتگزار در چنین جوی به ترغیب آموزگاران به مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها و ایجاد فضایی خلاقانه برای یادگیری کمک می‌کند. همچنین، فرهنگ حمایتگر و مشوق می‌تواند به توسعه اعتماد و احترام متقابل بین اعضای کادر آموزشی و دانش‌آموزان منجر شود. این عوامل به نوبه خود موجب ارتقای انگیزه و تعهد به فرآیند یادگیری می‌گردند. در نتیجه، فرهنگ سازمانی و جو روانی مثبت در مدارس ابتدایی، پایه‌های مستحکمی برای رهبری خدمتگزار فراهم می‌آورد و به بهبود کیفیت آموزش و یادگیری کمک می‌کند. علاوه بر این، وجود فرهنگ سازمانی قوی می‌تواند به افزایش مشارکت والدین و جامعه در فرآیند آموزشی منجر شود، زیرا اعتماد و ارتباطات مثبت را تقویت می‌کند. این تعاملات همچنین می‌تواند به گسترش شبکه‌های حمایتی برای آموزگاران و دانش‌آموزان کمک کند. به‌علاوه، رهبری خدمتگزار با تکیه بر ارزیابی مداوم و بازخوردهای سازنده، می‌تواند به شناسایی نقاط قوت و ضعف در جو روانی و فرهنگی مدرسه بپردازد و به بهبود

مستمر آن کمک کند. در نهایت، این عناصر به یک چرخه مثبت منجر می‌شوند که کیفیت آموزش و رشد شخصی دانش‌آموزان را ارتقاء می‌دهد. این یافته نیز با نتایج پژوهش‌های (Ahmad et al., 2023; Nazarizadeh Dehkourdi & Haggouyan, 2021) همسوست. توسعه فردی و حرفه‌ای نقش بسیار مهمی در شکل‌گیری و تقویت رهبری خدمتگزار دارد. این نوع رهبری بر اساس ارزش‌هایی چون همدلی، خدمت به دیگران و ارتقاء کیفیت زندگی سایرین بنا شده است. فردی که به توسعه شخصی خود می‌پردازد، قادر است تفکر انتقادی و خودآگاهی بیشتری داشته باشد که این امر به او کمک می‌کند تا به نیازها و مشکلات دیگران توجه کند. علاوه بر این، مهارت‌های ارتباطی و مدیریت زمان که از طریق توسعه حرفه‌ای کسب می‌شود، به رهبری خدمتگزار اجازه می‌دهد تا به‌طور مؤثرتری با اعضای تیم خود ارتباط برقرار کند و اعتمادسازی کند. تعهد به یادگیری مداوم و بهبود فردی نیز به رهبری خدمتگزار کمک می‌کند تا در برابر چالش‌ها انعطاف‌پذیر باشد و نوآوری‌ها را بپذیرد. رهبری خدمتگزار به دنبال ایجاد تأثیر مثبت بر جامعه و محیط کار است و این امر تنها با توجه به توسعه فردی و حرفه‌ای امکان‌پذیر است، زیرا رهبری مؤثر نیازمند شناخت عمیق از خود و دیگران است. توسعه فردی و حرفه‌ای در مدارس دوره ابتدایی به شکل‌گیری رهبران خدمتگزار کمک شایانی می‌کند. آموزگاران و مدیران با یادگیری مهارت‌های ارتباطی، همدلی و حل مسئله، قادر به ایجاد محیطی حمایت‌کننده و مثبت برای دانش‌آموزان هستند. این توسعه به آنان امکان می‌دهد تا به نیازهای عاطفی و آموزشی کودکان توجه کنند و به‌عنوان الگوهای مثبت عمل کنند. همچنین، ارتقاء دانش و مهارت‌های حرفه‌ای به بهبود کیفیت تدریس و مدیریت کلاس کمک می‌کند. در نتیجه، این فرایند نه تنها به رشد دانش‌آموزان کمک می‌کند، بلکه ارزش‌های اجتماعی و اخلاقی را نیز در آن‌ها تقویت می‌کند. نتایج این پژوهش نیز با نتایج (Beik Khormizi et al., 2021; Cai et al., 2023) همسوست.

سوال ۲: آیا الگوی طراحی شده توسعه رهبری خدمتگزار در مدارس دوره ابتدایی از نظر آموزگاران شهر اردبیل اعتباریابی می‌شود؟

این پژوهش با هدف طراحی و اعتبارسنجی الگوی توسعه رهبری خدمتگزار در مدارس دوره ابتدایی شهر اردبیل انجام شد. نتایج اعتبارسنجی الگو از طریق آزمون‌های مختلف و تحلیل‌های ساختاری نشان داد که الگوی ارائه‌شده از برازش مناسبی برخوردار است. همچنین، تمامی مسیرهای مدل پژوهش معنادار بودند که نشان‌دهنده اثربخشی و کارایی این الگو در زمینه رهبری خدمتگزار در مدارس است. یکی از نکات برجسته این پژوهش، ارائه یک الگوی بومی‌شده و عملیاتی برای توسعه رهبری خدمتگزار در مدارس ابتدایی است. در حالی که بسیاری از پژوهش‌ها به بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار بر متغیرهای مختلف پرداخته‌اند، این پژوهش به‌ویژه در زمینه نیازهای خاص مدارس ابتدایی، یک الگوی خاص طراحی و اعتبارسنجی کرده که می‌تواند به‌طور مستقیم در مدیریت مدارس پیاده‌سازی شود. این الگو می‌تواند به مدیران و آموزگاران کمک کند تا اصول رهبری خدمتگزار را به شیوه‌ای مؤثرتر در مدارس به کار گیرند. الگوی توسعه رهبری خدمتگزار در این پژوهش شامل مؤلفه‌هایی مانند «توسعه فردی و حرفه‌ای»، «رهبری و مدیریت»، «فرهنگ سازمانی و جو روانی»، «نوآوری و رشد سازمانی» و «ارتباطات و تعاملات اجتماعی» است. نتایج نشان داد که توجه به توسعه فردی و حرفه‌ای آموزگاران و مدیران، به‌ویژه در ابتدای پیاده‌سازی رهبری خدمتگزار، از اهمیت بالایی برخوردار است. این امر به ارتقای عملکرد و بهره‌وری در مدارس کمک می‌کند. در بعد روایی و پایایی، نتایج نشان داد که مؤلفه‌های پرسشنامه محقق‌ساخته از روایی همگرایی و واگرایی مطلوبی برخوردار بوده و به‌طور کلی ابزار اندازه‌گیری در این پژوهش از دقت بالایی برخوردار است. این موضوع باعث می‌شود که ابزار مورد استفاده در پژوهش‌های آینده یا مطالعات مشابه، به‌عنوان ابزاری معتبر و قابل اطمینان در نظر گرفته شود. در نهایت، با توجه به نتایج بدست‌آمده، می‌توان نتیجه گرفت که الگوی ارائه‌شده برای توسعه رهبری خدمتگزار در مدارس دوره ابتدایی شهر اردبیل، می‌تواند به‌عنوان چارچوبی مؤثر برای ارتقای کیفیت رهبری در مدارس و بهبود فرآیندهای آموزشی استفاده شود. پیشنهاد می‌شود که مدیران مدارس و سیاست‌گذاران آموزشی از این الگو بهره‌برداری کنند و آن را در مدارس خود پیاده‌سازی نمایند. همچنین، این الگو می‌تواند در مناطق دیگر و مقاطع تحصیلی مختلف مورد بررسی و استفاده قرار گیرد.

از آنجاکه هیچ پژوهشی نمی‌تواند خالی از محدودیت باشد، پژوهش حاضر نیز با محدودیت‌هایی روبه‌رو بود. این پژوهش با توجه به اینکه مربوط به مدارس ابتدایی شهر اردبیل است و ممکن است با توجه به خصوصیات هر مقطع سنی و وجود متغیرهای مزاحمی همچون خرده‌فرهنگ شهر اردبیل، امکان تعمیم نتایج به سایر دوره‌ها دشوار باشد همچنین تفاوت‌های فرهنگی و اجتماعی در مدارس مختلف می‌تواند بر واکنش‌ها و نیازهای رهبری خدمتگزار تأثیر بگذارد و این موضوع ممکن است در طراحی الگو لحاظ نشود همچنین موانع سازمانی و ساختاری موجود در مدارس می‌تواند به چالش‌هایی در پیاده‌سازی الگوی طراحی‌شده منجر شود و از آزمایش‌های عملی جلوگیری کند. با در نظر گرفتن این محدودیت‌ها، پژوهشگران می‌توانند استراتژی‌های مناسبی برای کاهش تأثیر این محدودیت‌ها بر کیفیت و اعتبار پژوهش خود اتخاذ کنند.

با توجه به نتایج بدست‌آمده از پژوهش و اعتبارسنجی الگوی توسعه رهبری خدمتگزار در مدارس ابتدایی، پیشنهاد می‌شود که برای تقویت و گسترش این رویکرد، اقداماتی در سطح مدارس و مدیران صورت گیرد. اولاً، توجه به توسعه فردی و حرفه‌ای آموزگاران و مدیران از اهمیت

بالایی برخوردار است. به منظور تقویت مهارت‌های رهبری خدمتگزار، پیشنهاد می‌شود که دوره‌های آموزشی ویژه‌ای برای مدیران و آموزگاران در زمینه‌های مهارت‌های ارتباطی، همدلی، گوش دادن فعال و مدیریت زمان برگزار شود. این آموزش‌ها می‌توانند به رشد فردی و حرفه‌ای آموزگاران کمک کرده و در نهایت به ارتقای کیفیت فرآیند آموزشی در مدارس منجر شوند. ثانیاً، برای ایجاد یک فضای حمایتی و مشارکتی در مدرسه، مدیران باید اقداماتی انجام دهند که آموزگاران و دانش‌آموزان احساس ارزشمندی و مشارکت کنند. این امر از طریق برگزاری جلسات مشورتی، استفاده از بازخوردهای سازنده و ترویج همکاری میان آموزگاران و دانش‌آموزان امکان‌پذیر است. ایجاد چنین فضایی موجب تقویت روابط انسانی، افزایش انگیزه و بهبود جو روانی مدرسه خواهد شد. ثالثاً، مدیران باید به نوآوری و رشد سازمانی توجه ویژه‌ای داشته باشند. فراهم کردن فرصت برای آموزگاران به منظور آزمایش روش‌های جدید آموزشی و ترغیب به مشارکت در فرآیندهای تصمیم‌گیری می‌تواند به ارتقای کیفیت آموزشی و رشد فردی آموزگاران کمک کند. همچنین، این رویکرد به ایجاد فرهنگ همکاری و اعتماد در مدرسه منجر می‌شود که به نوبه خود به نوآوری‌های بیشتر و پیشرفت‌های سازمانی می‌انجامد. در نهایت، ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت یکی از ارکان اصلی موفقیت رهبری خدمتگزار در مدارس است. مدیران باید با ترویج فرهنگی که در آن همکاری، همدلی و احترام به نیازهای دیگران ارزش‌گذاری شود، فضایی امن و حمایتی برای یادگیری فراهم کنند. این فرهنگ سازمانی می‌تواند به بهبود کیفیت آموزش، افزایش مشارکت والدین و جامعه و ارتقای عملکرد کلی مدرسه کمک کند. به طور کلی، الگوی بومی‌شده و عملیاتی رهبری خدمتگزار که در این پژوهش طراحی و اعتبارسنجی شده است، می‌تواند به عنوان چارچوبی مؤثر در مدیریت مدارس ابتدایی استفاده شود. پیاده‌سازی این الگو نه تنها به ارتقای کیفیت رهبری و فرآیندهای آموزشی در مدارس کمک می‌کند، بلکه می‌تواند در مقاطع تحصیلی دیگر نیز مورد استفاده قرار گیرد. در این راستا، استفاده از ابزارهای معتبر برای ارزیابی و بهبود مستمر، اهمیت زیادی دارد و می‌تواند در فرآیند پیاده‌سازی رهبری خدمتگزار به مدیران و آموزگاران کمک کند تا با ارزیابی منظم، نقاط قوت و ضعف را شناسایی کرده و در جهت بهبود مستمر اقدامات لازم را انجام دهند.

ملاحظات اخلاقی

پیروی از اصول اخلاق پژوهش

در مطالعه حاضر فرم‌های رضایت نامه آگاهانه توسط تمامی آزمودنی‌ها تکمیل شد.

حامی مالی

هزینه‌های مطالعه حاضر توسط نویسندگان مقاله تامین شد.

مشارکت نویسندگان

طراحی و ایده پردازی: نادر حیدری رضی آباد و وحید رحیم زاده؛ روش شناسی و تحلیل داده‌ها: نادر حیدری رضی آباد و وحید رحیم زاده؛ نظارت و نگارش نهایی: عادل زاهد بابلان.

تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان مقاله حاضر فاقد هرگونه تعارض منافع بوده است.

References

- Aboramadan, M. (2021). Servant leadership and followers' creativity: does climate for creativity matter? Paper presented at the Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship.
- Ahmad, S., Batool, A., & Abdullah, N. A. (2023). Perceived servant leadership style of principals correlates with job satisfaction of secondary school teachers in Pakistan. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 11(1), 62-88.
- Alharbi, M. F., & Kundi, G. M. (2023). The servant leadership and leadership effectiveness in healthcare institutions. *Problems and Perspectives in Management*, 21(3), 361-372.
- Andrade, M. S. (2023). Servant leadership: developing others and addressing gender inequities. *Strategic HR Review*, 22(2), 52-57.
- Aruoren, E. E., & Erhuen, E. P. (2023). Servant Leadership and Job Satisfaction: Mediatory Role of Perceived Organizational Support.

- Beik Khormizi, D., Kamali, M. J., Salajeghe, S., & Anjom Shoa, Z. (2021). Analyzing the Servant Leadership Style based on the Leadership Style of Sardar Delha Martyr Haj Qassem Soleimani in the Social Security Organization and Presenting the Ideal Model. *Islamic lifestyle with a focus on health*, 5(4), 952-973. [In Persian].
- Bugeja, M. (2024). Types of Leadership: Know When to Employ Each. *The Department Chair*, 34(3), 5-7.
- Cai, Z., Mao, Y., Gong, T., Xin, Y., & Lou, J. (2023). The effect of servant leadership on work resilience: evidence from the hospitality industry during the COVID-19 period. *International journal of environmental research and public health*, 20(2), 1322.
- Chughtai, A. (2019). Servant leadership and perceived employability: proactive career behaviours as mediators. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(2), 213-229.
- Cordova Jr, N., Kilag, O. K., Andrin, G., Groenewald, E., & Abella, J. (2024). Promoting Literacy in Early Childhood: Leadership Practices and Long-Term Educational Impact. *Excellencia: International Multi-disciplinary Journal of Education (2994-9521)*, 2(1), 79-89.
- D'Ascoli, S., & Piro, J. S. (2023). Educational servant-leaders and personal growth. *Journal of School Leadership*, 33(1), 26-49.
- Dami, Z. A., Imron, A., Burhanuddin, B., & Supriyanto, A. (2022). Servant leadership and job satisfaction: The mediating role of trust and leader-member exchange. *Paper presented at the Frontiers in Education*.
- Dami, Z. A., Imron, A., Burhanuddin, B., Supriyanto, A., & Mustiningsih, M. (2022). Servant leadership and life satisfaction at public school in Indonesia: career satisfaction as mediator. *Pedagogika*, 145(1), 94-116.
- Ekmekcioglu, E. B., & Öner, K. (2024). Servant leadership, innovative work behavior and innovative organizational culture: the mediating role of perceived organizational support. *European Journal of Management and Business Economics*, 33(3), 272-288.
- Fadam, N. O., & Jawad, S. M. (2023). Building and codifying the servant leadership scale for secondary school principals from the point of view of teachers of physical education. *Modern Sport*, 22(2).
- Febrian, W. D., & Sani, I. (2023). Systematic Literature Review: Implementation of Talent Management for Crewing in Shipping Companies to Organizational Sustainability. *Indonesian Journal of Business Analytics*, 3(5), 1837-1848.
- Fitri, M. A. (2023). The Influence of Servant Leadership and Interpersonal Communication on the Organizational Commitment of Astra Dealer Employees Padang Jati Bengkulu City. *Jurnal Bisnis Strategi*, 32(2), 14-20.
- Fitzpatrick, M. M. (2023). Servant Leadership in Catholic Institutions of Higher Education. *Journal of Vincentian Social Action*, 7(1), 9.
- Greenleaf, R. K. (2002). Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness: Paulist press.
- Hanif, S., Afzal, S., & Ullah, S. (2023). Examining Servant Leadership in Head Teachers in Government High Schools of South Punjab. *Pakistan Languages and Humanities Review*, 7(3), 65-76.
- Heine, E. C., Stouten, J., & Liden, R. C. (2023). Providing service during a merger: the role of organizational goal clarity and servant leadership. *Journal of business ethics*, 184(3), 627-647.
- Hoque, K. E., & Raya, Z. T. (2023). Relationship between principals' leadership styles and teachers' behavior. *Behavioral Sciences*, 13(2), 111.
- Huda, M., bin Ramli, A. F., Ritonga, M., Rahim, M. M. B. A., Borham, A. H., Hashim, A., . . . Isa, N. K. M. (2024). Towards digital servant leadership for organisational stability: driving processes in the pandemic age Digital Transformation for Business and Society (pp. 23-42): Routledge.
- Jaiwant, S. V., Gowda, K. R., & Kureethara, J. V. (2023). Servant leadership and diversity: a focus on ethnic and cultural diversity Cases on Servant Leadership and Equity (pp. 177-191): IGI Global.
- Khan, D., & Chaudhry, H. K. (2023). An Empirical Review of Servant Leadership and Organizational Citizenship Behavior: A Case of Higher Education Institutes of Pakistan. *Journal of Development and Social Sciences*, 4(2), 568-578.
- Khan, I. U., Idris, M., & Amin, R. U. (2023). Leadership style and performance in higher education: the role of organizational justice. *International Journal of Leadership in Education*, 26(6), 1111-1125.

- Khan, M. M., Mubarik, M. S., Ahmed, S. S., & Islam, T. (2025, January). Expanding service beyond the organizational boundaries: moderated mediated model of servant leadership to affect employees' community citizenship behavior. In *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship* (Vol. 13, No. 1, pp. 141-156). Emerald Publishing Limited.
- Kim, K. Y., & Liden, R. C. (2025). CEO Servant Leadership and Organizational Profitability: A Social Exchange Perspective. *Journal of Organizational Behavior*.
- Klassen, A. C., Creswell, J., Plano Clark, V. L., Smith, K. C., & Meissner, H. I. (2012). Best practices in mixed methods for quality of life research. *Quality of life Research*, 21, 377-380.
- Latif, K. F., Ahmed, I., & Aamir, S. (2022). Servant leadership, self-efficacy and life satisfaction in the public sector of Pakistan: exploratory, symmetric, and asymmetric analyses. *International Journal of Public Leadership*, 18(3), 264-288.
- Listyaningrum, P., Hadi, S., & Purnamarini, T. R. (2024). Analysis of Servant Leadership and Transformational Leadership on Affective Commitment: a Mediation of Person Organizational Fit. *Paper presented at the International Conference on Humanity Education and Society (ICHES)*.
- Maqbool, S., Zafeer, H. M. I., Zeng, P., Mohammad, T., Khassawneh, O., & Wu, L. (2023). The role of diverse leadership styles in teaching to sustain academic excellence at secondary level. *Frontiers in Psychology*, 13, 1096151.
- Meuser, J. D., & Smallfield, J. (2023). Servant leadership: The missing community component. *Business Horizons*, 66(2), 251-264.
- Nazarizadeh Dehkourdi, N., & Haggouyan, Z. (2021). Examining the Mediating Role of Perceived Organizational Support in the Relationship Between Servant Leadership and Employees' Psychological Capital. *Management and Entrepreneurship Studies*, 7(3), 81-98. [In Persian].
- Paradiso-Testa, M. (2023). The Influence Servant Leadership Has on Emergent Leaders in the Field of Education Cases on Servant Leadership and Equity (pp. 87-94): IGI Global.
- Pasaribu, M., Widodo, P. B., & Kristiana, I. F. (2023). Servant Leadership in Religious Boarding Schools Leaders: A Case Study. *Paper presented at the Proceedings of International Conference on Psychological Studies (ICPsyche)*.
- Pawar, A., Sudan, K., Satini, S., & Sunarsi, D. (2020). Organizational servant leadership. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 63-76.
- Prosser, S. (2025). Opportunities and tensions of servant leadership. In *Servant leadership: Developments in theory and research* (pp. 37-55). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Purnomo, E. N., Supriyanto, A., & Dami, Z. A. (2021). The effectiveness of principal leadership styles in crisis management. *Pedagogika*, 141(1), 5-25.
- Purwaningtyas, E. K., Arifin, Z., Aghniacakti, A., & Hawabi, A. I. (2023). Characteristics of Servant Leadership in Islamic Educational Institutions. *Paper presented at the Conference of Psychology and Flourishing Humanity (PFH 2022)*.
- Raghavendra, A., Thalari, S. K., & Chandrika, N. (2024). Transforming Future Start-Ups Through Servant Leadership and Social Entrepreneurship Profitability Fostering Global Entrepreneurship Through Business Model Innovation (pp. 206-216): IGI Global.
- Ram, S. H., Daud, M., & Anwar, H. (2024). The Effect of Servant Leadership on Teacher Performance and Organizational Citizenship Behavior as Mediation Variables. *Paper presented at the ITM Web of Conferences*.
- Rasheed, R., Rashid, A., Amirah, N. A., & Afthanorhan, A. (2023). Quantifying the moderating effect of servant leadership between occupational stress and employee in-role and extra-role performance. *Calitatea*, 24(195), 60-68.
- Riyadi, A., Bafadal, I., Burhanuddin, B., & Timan, A. (2023). Instructional leadership, differentiated instruction, community of practice, and student wellbeing: Based on the perspective of the principal strengthening training policy. *Pedagogika*, 149(1), 5-34.
- Robiah, R., Telaumbanua, E., Marzuki, M., Zulkipli, Z., & Dwiputra, F. K. (2024). The Role Of Collaborative Leadership In Improving The Quality Of Higher Education. *International Journal Of Teaching And Learning*, 2(2), 538-548.
- Rosales, M., Noble, J. I., Patual, L. R., Olasiman, J., Biñas, S., & Montilla, R. (2024). The School Head's Leadership Style and Its Impact on the Teachers' Sense of Efficacy and Job Satisfaction. *International Multidisciplinary Journal of Research for Innovation, Sustainability, and Excellence (IMJRIS)*, 1(2), 195-200.

Saleem, F., Zhang, Y. Z., Gopinath, C., & Adeel, A. (2020). Impact of servant leadership on performance: The mediating role of affective and cognitive trust. *Sage Open*, 10(1), 2158244019900562.

Saleha, L. (2023). Servant Leadership: Maintaining Teacher Commitment And Building Community Trust. *Journal of Social Studies and Education*, 1(1), 13-22.

Salehi, Z., & Rahimi, H. (2021). The Mediating Role of Organizational Resilience in the Relationship between Servant Leadership Style & Social Capital Development (Case Study: Delijan Teachers). *Quartely Journal of Logistics & Human Resources Management*, 1400(61), 109-130. [In Persian].

Sawan, F., & Robe, I. F. R. B. M. (2023). The Influences of Servant Leadership Implementation in Education. *Paper presented at the ICEHHA 2022: Proceedings of the 2nd International Conference on Education, Humanities, Health and Agriculture, ICEHHA 2022, 21-22 October 2022, Ruteng, Flores, Indonesia*.

Setiadi, M. T., Sofi'i, I., Wahyudi, W., & Haryadi, D. (2023). Dynamic capability of servant leadership as a triggering factor for organizational commitment and employee performance. *International Journal of Applied Finance and Business Studies*, 11(2), 246-254.

Setiawan, I. G. A., & Sheidu, C. F. (2024). Impact of Leadership Styles on Employees' Performance. *International Journal of Economics and Management Review*, 2(1), 53-62.

Setyaningrum, R. P., & Muafi, M. (2023). Indonesia's successful women entrepreneurs: Servant leadership, ECommerce Digitalization Adoption, self efficacy as Mediation and Adoption of ECommerce Digitization as Moderation. *Calitatea*, 24(192), 235-248.

Stofkova, Z., & Sukalova, V. (2020). Sustainable development of human resources in globalization period. *Sustainability*, 12(18), 7681.

Sudargini, Y., Raharjo, T. J., & Wardani, S. (2023). The role of technology to enhance servant leadership in the organisation. *Russian Law Journal*, 11(3), 457-465.

Susanto, P. C., Agusinta, L., Setyawati, A., & Panjaitan, A. R. P. (2023). Determinant Organization Commitment and Development Organization: Analysis Servant Leadership, Transformational Leadership, Transactional Leadership. *Formosa Journal of Multidisciplinary Research*, 2(3), 541-558.

Ulfah, U., Supriani, Y., & Arifudin, O. (2022). Kepemimpinan Pendidikan di Era Disrupsi. *JiIP-Jurnal Ilmiah ilmu pendidikan*, 5(1), 153-161.

Van Dierendonck, D., & Patterson, K. (2025). Servant leadership: An introduction. In *Servant leadership: Developments in theory and research* (pp. 3-14). Cham: Springer Nature Switzerland.

Villanueva, D. (2024). A Narrative Review: The Impact of Servant Leadership on Educational Leadership Practices and Teacher Empowerment. *Journal of Interdisciplinary Perspectives*, 2(1), 1-1.

Walker, K., & Kutsyuruba, B. (2023). Developing a Conceptual Framework for Assessing and Promoting Servant Leadership in a Catholic School System The Palgrave Handbook of Servant Leadership (pp. 1351-1375): Springer.

Wang, S., Rofcanin, Y., Las Heras, M., Bosch, M. J., & Marescaux, E. (2023). Do you get what you desire? Consequences of (mis) fit of desired versus actual servant leadership, and the role of context across 10 countries. *BRQ Business Research Quarterly*, 23409444231168421.

Wang, Z., Guan, C., Cui, T., Cai, S., & Liu, D. (2021). Servant leadership, team reflexivity, coworker support climate, and employee creativity: A multilevel perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 28(4), 465-478.

Wu, C. X., & Snell, R. S. (2024). Examining the follower-related antecedents and effects of servant leadership in the PRC and Hong Kong. *Asia Pacific Business Review*, 30(1), 140-171.

Zhou, D., Liu, S., & Xin, H. (2024). Servant leadership behavior: Effects on leaders' work-family relationship. *Social Behavior and Personality: an international journal*.