

واقع تطبيق القيادة بـ360 درجة لدى قائدات المدارس المتوسطة شرق مدينة الرياض

امثال أحمد محمد السقا⁽¹⁾، وناهية عوض الكسر العتيبي⁽²⁾

كلية الشرق العربي للدراسات العليا

(قدم للنشر في 18/07/1439هـ؛ وقبل للنشر في 14/03/1440هـ)

المستخلص: هدفت الدراسة تعرف درجة تطبيق القيادة بـ360 درجة لدى قائدات المدارس المتوسطة شرق مدينة الرياض ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر مشرفات القيادة المدرسية والمعلمات وقائدات المدارس. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة التي طبقت على عينة عشوائية بسيطة قوامها (120) مفردة. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق القيادة بـ360 درجة لدى قائدات المدارس المتوسطة في شرق مدينة الرياض جاءت بدرجة عالية وبمتوسط عام بلغ (2.83 من 3)، وبدرجة عالية لكل محور على حدة، وجاء محور قيادة الذات في المرتبة الأولى بمتوسط (2.93)، يليه محور القيادة للمستوى الأدنى في المرتبة الثانية بمتوسط (2.90)، ثم محور القيادة في نفس المستوى (مع الزميلات من قائدات المدارس) في المرتبة الثالثة بمتوسط (2.81) بدرجة عالية، ثم محور القيادة لأعلى في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط (2.66) وبدرجة عالية. كما أظهرت النتائج أن معوقات تطبيق القيادة بـ360 درجة جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط بلغ (2.21 من 3)، وأبرزها كثرة الضغوط الناتجة أثناء ذروة العمل.

الكلمات المفتاحية: القيادة المدرسية، مستويات القيادة، قيادة الذات.

The reality of applying the 360 degrees leadership among the leaders of middle schools in the east of Riyadh city

Imtithal Ahmad Alsaqqa⁽¹⁾, and Nahiyah Awadh Al-Otaibi⁽²⁾

Arab East College for Graduate Studies
(Received 04/04/2018; accepted 22/11/2018)

Abstract: The study aimed to identify the application of 360 degree leadership among the female leaders of intermediate schools in the east of Riyadh city and their obstacles from the perspective of teachers, supervisors, and school leaders. The study adopted the analytical descriptive approach, and the questionnaire which was applied to a simple random sample of (120) individuals. The study results revealed that the degree of application of 360 degree leadership among female leaders of intermediate schools in the east of the city of Riyadh came to a high degree with a general average of (2.83 of 3). The axis of self-leadership came in the first place, followed by the leadership axis to the lower level, followed by leadership at the same level, then the leadership axis to the top level in final rank, the results also revealed that The obstacles to applying the 360 degree leadership were moderate with an average of (2.21 of 3), The most significant is the high pressure resulted during peak work.

Keywords: school leadership, Leadership levels, self-leadership.

(1) Associate Professor, Department of Curriculum and Instruction, Faculty Educational Sciences, University of Jordan, Riyadh, Saudi Arabia, P.O. Box (53354) Postal Code (11583).

البريد الإلكتروني: arabeastmasterstudent@gmail.com

(2) Teacher in the Ministry of Education, Saudi Arabia.

(1) أستاذ مشارك كلية الشرق العربي للدراسات العليا.

الرياض، المملكة العربية السعودية، ص.ب (53354)، الرمز البريدي (11583).

(2) معلمة في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.

مقدمة الدراسة

القيادة المدرسية؛ فهي قيادة موجهة نحو الأهداف، وتعمل في جميع المستويات من أجل تحسينات مدرسية ناجحة، فهي نموذج يتخطى ما هو أكثر من خطط الكفاءة التقليدية للقيادة المدرسية أو المعرفة الخبيرة ويعبر عن مقارنة إبداعية في فهم التحول المدرسي لدى القادة التربويين وتطبيقهم للتطوير المدرسي الفعال كعملية تغيير في الاتصال بين مختلف المستويات التي يتعامل معها القائد المدرسي (Gregorzewski, Schratz & Wiesner, 2018, 67) وتعد المؤسسات التعليمية من المنظمات التي تسعى إلى مواكبة التطورات السريعة والمتلاحقة التي يمر بها العالم فتحتاج إلى وجود نمط القيادة بـ 360 درجة. ويفترض أن تتوافر لدى قائد المدرسة كفايات متعددة تتعلق بممارسته للعمل في مختلف المجالات التي يعمل بها فهو رجل التطوير والتغيير (عطوي، 2014، 48).

وتكمن أهمية وجود قيادة الـ 360 درجة في المدارس في إمكانية تطبيقها ودورها في تنمية بيئة العمل وتحقيق التقارب في العلاقات (العوضي، 2011، 9).

وبما أن المرحلة المتوسطة تعد حلقة الوصل بين المرحلتين الابتدائية والثانوية، وهي تأتي في مرحلة مهمة من حياة الطالب حينما ينتقل فيها من مرحلة الطفولة إلى مرحلة البلوغ وهذه المرحلة الحرجة تحتاج إلى قيادة واعية ومتفهمة وفعالة، وبناء عليه سعت الدراسة الحالية إلى

في ظل التطورات المتسارعة في العصر الحديث نشأت الحاجة إلى إيجاد البديل عن النمط التقليدي الهرمي للقيادة؛ لذلك برز مفهوم القيادة بـ 360 درجة كمفهوم حديث ومبتكر والعمل على توظيفه كسلوك لنمو المنظمة وتطورها.

قيادة الـ 360 درجة يتميزون بشدة الكفاءة وتأثيرهم لا ينحصر على تابعيهم بل لمن يرأسهم ومع من هو في مستواهم ويمتد لمن يعملون تحت أيديهم (ماكسويل، 2016، 211). وتعرف القيادة بـ 360 درجة بأنها القيادة في كل مستويات المنظمة العليا/ المتوسطة / الدنيا كأنها تكون القيادة ضمن دائرة وفي جميع الاتجاهات مما يزيد من تأثير القائد في التطوير (العوضي، 2011، 8). ويتمتع قادة الـ 360 درجة بصفات معينة هي التي تمكنهم من القيادة بجميع الاتجاهات وذلك ما يجعلهم ذوي قيمة عالية بأي منظمة (ماكسويل، 2016، 285). وقادة 360 درجة هم الفاعلون في المستوى الأوسط من القيادة وعليهم أن يكونوا فاعلين ومؤثرين «فمعنى أن لا تفعل القيادة الوسطى شيئاً، هو أنها تترك الأمر للقيادة الأعلى بالتأثير ومن ثم تخلق لها وزناً وقيمة أعلى» دون أن يكون للقيادة في الأوساط حضور أو تأثير (Maxwell, 2006, 7).

إن القيادة بـ 360 درجة تمثل شكلاً منهجياً لنجاح

المنظمة تركز على مفاهيم ومبادئ ونظريات إدارية تساعد على فهم ظاهرة السلوك الإداري في المجتمع المدرسي، وأنها وسيلة لتحقيق الأهداف التربوية. ويذكر العتيبي (2017، 8) أن القيادة المدرسية تعد محور رئيس في النظام المدرسي وهي تتغلغل في جميع أوجه العملية التربوية وتعمل على تفعيل العناصر البشرية والمادية بما يخدم أهداف التعليم. وقد تغير مفهوم القيادة أو الإدارة المدرسية من المفهوم التقليدي الذي يُعد المدير أساسها، وأن وظيفتها الأساسية هي فقط الحفاظ على تطبيق النظام في المدرسة ومتابعة المعلمين والطلاب إلى مفهوم أوسع وأشمل. ومن هذا المنطلق يصبح واجباً على القادة العمل على تطوير القيادة المدرسية واتباع أسلوب حديث يتوافق مع التنمية المهنية والتسارع التكنولوجي كالقيادة بالـ360 درجة.

قائد المدرسة: المدرسة من المؤسسات التي لا يمكن أن تسير الأعمال فيها وتتظم، إن لم يتهيأ لها القائد المدرسي، الذي يعمل جنباً إلى جنب مع الهيئة الإدارية والتعليمية، بما يحقق الأهداف التربوية المرجوة. والقائد هو الشخص الذي يعول عليه في توجيه سلوك الآخرين، ويستمد سلطته ونفوذه من خلال شخصيته وقناعة الآخرين به (الجضعي، 2006، 132-133). وذكر العتيبي (2017، 15) أن قائد المدرسة يُعد من أهم عناصر القيادة المدرسية فهو المسؤول عن سير

تناول موضوع القيادة بـ360 درجة وتطبيقها لدى قائدات المدارس المتوسطة.

الخلفية النظرية:

إن تناول نمط القيادة 360 درجة لدى قائدات المدارس، يتطلب الوقوف على الأطر النظرية للقيادة المدرسية من جهة، والقيادة بـ360 درجة من جهة أخرى على النحو الآتي.

أولاً: القيادة المدرسية:

لا يمكن أن توجد مؤسسة تعليمية بلا قائد، ولا يمكن أن تنجح أو تستمر وتتطور إن لم يتهيأ لها القائد الناجح الذي يزن الأمور في موازينها ويدير كفة العمل للوجهة الصحيحة. والقيادة المدرسية الناجحة تعمل على تفعيل جميع العناصر الموجودة في المدرسة، بكل مكوناتها، وبأقل ما يمكن من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، (أبو علي، 2010، 49)، ويجدر توضيح ماهية القيادة المدرسية فيما يأتي:

ماهية القيادة المدرسية: عرفها عطوي (2014، 14) بأنها الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في المدرسة (إداريين وفنيين)، بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة وعرّفها خريف (2006، 7) بأنها الإدارة التي توجه سير العملية التعليمية داخل المدرسة لتحقيق الأهداف الموضوعية بكفاءة عالية. ويرى مصطفى (70، 1433) أن القيادة المدرسية هي مجموعة من الأنشطة

العمل في مدرسته ويستخدم كفاياته الإدارية في إدارة العملية التربوية والتعليمية والعمل على تحقيق أهدافها. وعرفت يسرى بدر (2010، 7) قائد المدرسة بأنه الشخص المسؤول عن إدارة المدرسة وتوفير البيئة التعليمية المناسبة فيها، والمشرف الدائم فيها لضمان سلامة سير العملية التربوية، ولتنسيق جهود العاملين فيها وتوجيههم وتقويم أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية.

مهارات القائد المدرسي: يفترض أن تتوافر في قائد المدرسة الكفايات والصفات التي تجعله قادراً على القيام بمهام هذه القيادة ومتطلباتها، وينبغي عند اختيار وانتقاء قائد المدرسة أن يكون متميزاً بحسن التدبر ومؤثراً في العاملين؛ فالقيادة المدرسية قد لا تكون ذات قيمة إن لم تتوفر لها القائد الذي يمتلك المهارات القيادية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المأمولة.

وأشار عطوي (2014، 54) إلى عدد من المهارات

التي لا بد أن تتوافر في قائد المدرسة، منها:

- القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات.

- القدرة على القيادة والتخطيط وتقويم عمل الآخرين.

- القدرة على الاتصال وبناء العلاقات الإنسانية.

- القدرة على ممارسة دور القدوة للآخرين.

وقد استخدمت دراسة الغامدي (2007) تصنيفاً

مقاربا للمهارات القيادية، وهدفت تعرف مستوى المهارات القيادية المتوفرة لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة الباحة في المملكة العربية السعودية، متبعة المنهج الاستكشافي ومستخدمة الاستبانة المطبقة على مديري المدارس والمعلمين. وأظهرت نتائجها أن المديرين يتمتعون بمستوى مهارات كبير في القيادة الاستراتيجية بصورة عامة ولكن صياغة الأهداف الاستراتيجية لمناهج العمل وتحديد السقف الزمني لتحقيق كل هدف من الأهداف كانت متوسطة. وأنه لا يوجد اختلاف بين المديرين والمعلمين في تقديرهم لمستوى توافر المهارات القيادية الاستراتيجية لدى المديرين ما عدا أثر النشاطات المدرسية بأفكار استراتيجية مفعلة، ومستوى توافر مهارات إدارة الاجتماعات كانت كبيرة بصورة عامة، ويتمتع المديرون بمستوى مهاري كبير في اتخاذ القرارات.

وأما بوبكويتز (2010، 29) فقد

وضح عدداً من مهارات القائد المدرسي بما يلي:

• المهارات الفكرية: كقدرة القائد على التخطيط والتنظيم والرؤية الاستراتيجية.

• مهارات التفويض: وتتمثل في قدرة القائد على توزيع وتفويض الصلاحيات والأعمال بما يتناسب مع قدرات العاملين.

• المهارات الاجتماعية: وهي قدرة القائد على الاتصال والإصغاء والمهارة في التحدث مع العاملين.

- المهارات الفنية: كالقدرة على استيعاب الكم الهائل من التطورات العلمية المختلفة وتطويرها لخدمة المجال التربوي والقدرة على المتابعة والإشراف والتقييم المستمر لإجراءات سير العمل المدرسي.
 - المهارات الإنسانية: وهي تتعلق بعلاقة القائد بالعاملين معه في مدرسته وتأثره بهم وتأثيره عليهم.
 - المهارات العملية: كقدرة القائد الإدارية على البذل والعطاء تجاه مدرسته وحل المشكلات بطرق سليمة. وفي هذا الصدد أجرى الثبيتي (2012) دراسة هدفت إلى تعرف درجة المهارات القيادية لمديري المدارس الثانوية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمدينة الطائف. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة مطبقة على المعلمين، وتوصلت الدراسة أن أكثر المهارات القيادية توافرا هي المهارات الإدراكية ثم المهارات القيادية بمجال المهارات الإنسانية ثم الفنية. كما استخدمت دراسة الحنين (2015) تصنيفا مقاربا أيضا لمهارات القائد المدرسي بهدف التعرف على واقع ممارسة مديرات المدارس الثانوية في محافظة الخرج للمهارات القيادية والتعرف على الصعوبات التي تواجههن في ممارسة تلك المهارات واستخدام المنهج الوصفي المسحي وأداة الاستبانة مطبقة على المعلمات وتوصلت الدراسة إلى أن غالبية مديرات المدارس الثانوية في محافظة الخرج يمارسن المهارات القيادية
- بمجالاتها الأربع بدرجة (متوسطة)، وأن أعلى المهارات لدى المديرات هي المهارات الفنية، فالمهارات الفكرية، فالمهارات الإنسانية، فالمهارات الذاتية. وأن من أهم الصعوبات: ضعف الإمكانيات والميزانيات اللازمة لأداء الأعمال الإدارية، ونقص تأهيل وتدريب القيادات قبل تقلد المنصب القيادي، وقلة الخبرة الكافية لاكتساب مهارات القيادة الفعالة.
- أدوار قائد المدرسة: يمارس قائد المدرسة أدوارا متعددة، منها بحسب دراسة عطوي (2014، 73-75)، ما يأتي:
- الأدوار التفاعلية: وتتركز في الاتصال الفعال بكافة مؤسسات المجتمع المحلي.
 - أدوار صنع القرارات: وتشمل معالجة المشكلات وتقديم المشورة
 - الأدوار المعلوماتية: وتتركز في الحرص على تسهيل الحصول على المعلومات من المصادر المختلفة، والقيام بنقلها لذوي الشأن من جهات عليا أو جهات داخل المدرسة.
- في حين ذكر بيرسون (Berson, 2001, 36) ثلاثة أدوار رئيسة للقيادة المدرسية، هي:
- الدور التنفيذي: على القائد المدرسي توفير العناصر البشرية والإمكانيات المادية اللازمة للعملية التعليمية.

- الدور الإشرافي: على القائد المدرسي توفير فرص النمو للمعلمين، والإشراف على العملية التعليمية التعلمية من خلال متابعة المعلمين.

- الدور الاجتماعي: ربط المدرسة بالمجتمع المحلي، وفتح مجال التعاون بين الطرفين، وربط المدرسة بقيادة المجتمع المحلي ومؤسساته المختلفة.

ثانياً: القيادة بـ 360 درجة:

يرى قيصر (1, 2014, Keyser) أنه لتحسين الثقافة التنظيمية فليس هناك طريقة أفضل من نموج القيادة بـ 360 درجة، فالقيادة لدى كبار المسؤولين التنفيذيين إذا فعلت القيادة بـ 360 جيداً، يمكن أن يكون لها تأثيرات تحويلية مذهلة على المديرين التنفيذيين كقيادة على فرقهم وعلى مؤسساتهم على نحوٍ كلي.

فقيمة المدير التنفيذي (القيادة في المستوى الأوسط) تكون أعلى كلما لعب دوراً محددًا متجهًا إلى داخل المنظمة ومركزاً على المهام المنوطة به، في حين أن المديرين في المستوى الأعلى (القيادة العليا للمنظمة) يكونون أكثر فاعلية عندما يلعبون دوراً إستراتيجياً أكثر اتساعاً وتطلعاً نحو خارج المنظمة وموجهاً نحو التغيير (Manning, 2013, 344).

وفي ضوء التوجه نحو أنماط القيادة الفاعلة، يبرز مفهوم حديث وهو القيادة بـ 360 درجة. وهو ما أشار إليه ماكسويل (2016، 81) بأن قيادة الـ 360 درجة تتم

من خلال تعلم القيادة لأعلى (مع قائدك) والقيادة على نفس مستواك (مع زملائك) والقيادة لأسفل (مع مرؤوسيك) وقيادة ذاتك (مع نفسك).

وقد أجرى هيماي (Hemati, 2011) دراسة وصفية لأداء المشرفين على مدرسة سبيسر الثانوية باستخدام نموذج القيادة بالـ 360 درجة، وهدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى أداء المشرفين في جوانب القيادة والاتصال وإدارة المهام بطريقة الـ 360 درجة، واستخدم الباحث المنهج النوعي الوصفي، وأداة الاستبانة بالإضافة إلى المقابلة وتكونت العينة من 27 معلماً ومشرفاً وقائد مدرسة (ذكوراً وإناثاً) وكانت أبرز النتائج حصول جانب الاتصال على درجة فوق المتوسط، وأما الجانب القيادي فكان بدرجة جيدة، وإدارة المهام حصل على درجة متوسطة وكان أداء المشرفين الذكور أفضل من أداء المشرفات الإناث.

فالقيادة في المدارس تحتاج إلى مثل هذا النوع من القيادة؛ إذ يتعامل قائد المدرسة مع مَنْ هم أعلى منه مستوى، إما على نحوٍ مباشر حينما يتعامل مع المشرف الإداري غير مباشر، حينما يتعامل مع التعاميم الصادرة من المسؤولين في إدارات التعليم أو في وزارة التعليم ممن هو يعمل تحت قيادتهم وقد يحتاج أحياناً لحضور بعض اجتماعاتهم، كما يتعامل قائد المدرسة مع مَنْ هم في مستواه كقيادة المدارس الذين يلتقي بهم في الاجتماعات

في إحدى الجامعات بأستراليا واستخدم الباحث المقابلة شبه المنظمة مع المشاركين لاستطلاع آرائهم قبل وبعد التمرين على القيادة بـ 360 درجة ثم استخدم المقارنة لتحليل ردود الفعل. وكانت أبرز النتائج هي أنه بعد حصول القادة المستجدين على تغذية راجعة وتدريب خاص بالقيادة بـ 360 درجة صارت لهم رؤية جديدة وقدرة على التطور مما يدل على فعالية دور المنظمة في تحسين قدرات القادة المستجدين.

وفي ضوء ذلك فإن القيادة بالـ 360 درجة يمكن أن تحقق الأهداف الآتية في المدرسة، (Norris, 2002, 5-9):

- العمل على تمثيل جميع الجهود والأنشطة والسلوكيات والأفعال التي تصدر عن جميع أعضاء القيادة المدرسية بصورة مقصودة أو غير مقصودة.
- العمل على إنجاز جميع عمليات الإدارة من التخطيط وتنظيم ومتابعة وإشراف).
- الإسهام في أداء العاملين في المدرسة لمهامهم بكفاءة وفاعلية.
- توفير مناخ تسوده العلاقات الحسنة والروح الطيبة.

وقد تناولت دراسة مانينغ (Manning, 2013) تقييم نمط القيادة بـ 360 درجة لسلوكيات القيادة في سياقات مختلفة، وكانت العينة مجموعة من المديرين في القطاع العام في المملكة المتحدة واستخدم الباحث المنهج

واللقاءات الدورية، وقد يرتبط معهم بأعمال مشتركة من أجل مصلحة المدارس التي يقودونها، كما يحتاج قائد المدرسة إلى نمط القيادة بـ 360 درجة عند القيادة لأسفل، حينما يتعامل مع مرؤوسيه من عاملين ومعلمين وطلبة.

أهمية القيادة بـ 360 درجة وأهدافها:

أشار قيصر (Keyser, 2014, 1) إلى أنه قد لا يوجد نموذج في الوقت الحالي أفضل من نمط الـ 360 درجة لتحسين القيادة. وهذا ما أكده ماكسويل (2016، 285) حول تمتع قادة الـ 360 درجة بصفات معينة تمكنهم من القيادة بجميع الاتجاهات، وذلك ما يجعلهم ذوي قيمة عالية بأي منظمة. كما أشار العوضي (2011، 9) إلى أن تطبيق القيادة بـ 360 درجة يساعد على تقدم المنظمة والحفاظ عليها. وتمثل أهداف قيادة الـ 360 درجة فيما ذكره كل من ماكسويل (2016، 84-254) والعوضي (2011، 9) في القيادة بفعالية، العمل ضمن فريق، تأهيل القيادة من المنتصف لقيادة ذات مستوى أعلى، تكوين قادة للمستويات المختلفة للقيادة.

ويؤكد أهمية القيادة بـ 360 درجة دراسة درو (Drew, 2009) التي تناولت أهمية القيادة بـ 360 درجة في تطوير القيادة الفردية، حيث هدفت للكشف عن مدى استفادة عينة الدراسة من القيادة بـ 360 درجة وتكونت العينة من 8 أعضاء من القادة الناشئين الجدد

الوصفي بمدخله الارتباطي واستخدم مقياساً موضوعياً، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات القادة والقيادة بـ 360 درجة، وتختلف هذه العلاقات على حسب الأقدمية الفردية، والتحكم والسيطرة على الموارد، فضلاً عن حجم المنظمة ومعدل التغير التنظيمي.

التحديات التي تواجهها القيادة بـ 360 درجة:

إن القيادة لأعلى من أكبر التحديات التي يواجهها قائد الـ 360 درجة لأن معظم القادة يرغبون في أن يقدوا لا أن يقادوا، ولكن إذا تعامل معهم قائد الـ 360 درجة بنية إضافة قيمة لهم وهم فوقه فسيوفر له أفضل فرصة للتأثير فيهم (ماكسويل، 2016، 81). وأشار (Keyser, 2014, 2) إلى بعض التحديات التي تواجهها القيادة بـ 360 درجة، وذكر منها أن بعض القيادات التنفيذية تكون غير مستعدة للتغيير والتطوير من أسلوب القيادة التقليدي، وقد يعود ذلك لبعض العادات المتأصلة العميقة التي تميز منطقتهم ويصعب تغييرها. وأشار العوضي (2011، 9) وماكسويل (2016، 80) إلى عدد من التحديات، هي:

- تحديات التوتر: الضغط الناتج أثناء ذروة العمل.
- تحديات الرؤية: كلما استثمر القائد في الرؤية،

أصبحت ملكاً له ولمن يقودهم وبالرغم من أنها مهمة له أكثر من أي شخص آخر، فإنه في حاجة لتحقيق أحلام الآخرين لكي يتمكن من تحقيق أحلامه، فهو ومن معه يجب أن يعملوا كفريق واحد لهم رؤية واحدة، فمن الصعب تأييد رؤية إن لم يقتنع بها الشخص.

- تحديات تحقيق الذات (الرضا): يجب القادة المقدمة أكثر من المنتصف، فالقيادة هي سلطة أكثر من كونها وظيفة تؤثر في الآخرين.

- تحديات الإحباط: من الصعب العمل تحت قائد غير كفء، لأن العمل مع قائد غير كفء يشعر الشخص بالإحباط.

المبادئ التي يتبعها القادة بـ 360 درجة للقيادة لأعلى (القيادة للمستويات العليا):

ذكر ماكسويل (2016، 81-157) عدة مبادئ للقيادة لأعلى كما يلي:

1- أن يقود القائد نفسه بجودة استثنائية: عن طريق سيطرة القائد على عواطفه ومشاعره، وسيطرته على الوقت، وسيطرة القائد على كلامه.

2- أن يخفف القائد العبء عن قائده الأعلى منه: حينما يقوم القائد بعمله على أكمل وجه وأن يقوم بجهد إضافي فإنه بذلك يساعد قائده الأعلى.

3- أن يفعل القائد ما لا يفعله الآخرون: بتولي المهام الصعبة مما يمكنهم من حل المشكلات ويكسبهم

الاحترام.

المبادئ لقيادة الزملاء في نفس المستوى بما يلي:

- 1- فهم وممارسة وإكمال دائرة القيادة: لكسب المصداقية والتأثير في الزملاء فلا بد من فهم دائرة القيادة وممارستها معهم وهذه الدائرة تبدأ بالرعاية وتنتهي بالنجاح؛ فالناس دوماً تتوجه نحو من يهتم بهم ويتعدون عنهم يقلل من شأنهم.
 - 2- أن يجعل القائد تأهيل أقرانه من القيادة مقدما على التنافس معهم: لا شيء يعيب المنافسة، والقائد العظيم هو من يتعامل مع المنافسة ويسيرها لمصلحة العمل ويحرص على التكامل مع الزملاء لا على منافستهم.
 - 3- أن يكون القائد صديقاً: فالصداقة هي أساس التأثير وهي إطار النجاح لذلك على القائد أن يوجد ميولا مشتركة غير متعلقة بالعمل مع أقرانه من القادة.
 - 4- أن يتجنب القائد الخلافات الصغيرة مع الأقران: قبل الجدال يجب على القائد أن يلقي نظرة على الموضوع من كافة جوانبه فلا يعارض المصلحة العامة ويدافع عن الصواب وليس عما يلقي رواجاً.
 - 5- أن يوسع القائد دائرة معارفه: يمكن للقائد التعرف على من لا يعرفهم والتعامل مع أشخاص خارج تخصصه وخارج حدود تحيزه لأن ذلك سيساعده في توسيع دائرة تأثيره وسيساعده في استثمار الوقت حينما يحتاج لأمر يصب في مصلحة العمل.
 - 4- أن يستثمر القائد علاقته مع رئيسه: لا بد أن تستثمر العلاقات لمصلحة العمل فعلى القائد أن يفهم شخصية رئيسه ويتواصل معه بما يحقق صالح العمل وإنجاز رؤية المؤسسة وتحقيق أهدافها.
 - 5- أن يستعد القائد في كل مرة يأخذ من وقت رئيسه: وقت القادة في المستويات الأعلى ثمين وللاستفادة من كل دقيقة عند مقابلتهم لا بد من الإيجاز وعدم الارتجال والتفكير والتخطيط المسبق قبل مقابلتهم.
 - 6- أن يعرف القائد متى يشد ومتى يرخي: ففقد المتصف ليس لديهم سلطات كبيرة، ويجب أن يقوموا بالحركة الصحيحة في الوقت المناسب وبالذافع الصحيح.
 - 7- أن يكون القائد منجزاً في الفريق: فالقائد الكفاء هو من يجد طريقة لإنجاز المهام مهما كانت الظروف فهو ينتج حتى في غياب رئيسه، ومهما اشتد الضغط ومهما قلّت الموارد، ينتج حتى عندما تقل القوة الدافعة ومهما كان العبء ثقيلاً والوقت محدوداً.
 - 8- أن يعمل القائد على أن يكون في غده أفضل من يومه: سر التطور الشخصي يجب أن يتعلق بالنمو أكثر مما يتعلق بالأهداف.
- المبادئ التي يارسها القادة بـ 360 درجة للقيادة على نفس المستوى:
- ذكر ماكسويل (2016، 159-210) عدداً من

- 6- أن يكون الفوز للفكرة الأفضل: الأفكار دماء الحياة في كل مؤسسة وقائد الـ 360 درجة يتنازل عن فكرته إن وجد أفضل منها، ويساعد الفريق على إيجاد أفضل الأفكار ولا يسمح للأمر الشخصية بالسيطرة على آرائه.
- المبادئ التي يحتاجها قادة الـ 360 درجة لقيادة من هم تحت مستواهم (القيادة للمستويات الدنيا):
- ذكر (Keyser, 2014, 2) أنه حينما يتمتع القادة بالتواضع وبالثقة الداخلية وبقبول آراء الآخرين البناءة وتقبلها وتقديرها، فإن هذه القيادة ستحظى باحترام أعضاء فريقها. فقيادة الـ 360 درجة يقودون من خلال التأثير وليس من خلال المنصب ويتتهجون ذلك ليس مع رؤسائهم ومن هم في نفس مستواهم بل حتى مع مرؤوسيه.
- وذكر ماكسويل (2016، 213-261) عددا من المبادئ التي يحتاجها قادة الـ 360 درجة لقيادة المستويات الدنيا بما يلي:
- 1- أن يسير القائد ببطء بين الردهات: إن السير ببطء بين الردهات مهارة مفيدة للقيادة لأسفل، فالتواصل مع الناس يجب السير بنفس سرعتهم والاهتمام بهم
- 2- أن ينظر القائد للجميع على أنهم أوراق رابحة: قائد الـ 360 درجة يبحث عن القدرات الكامنة داخل مرؤوسيه ويعمل لإخراجها، فبينما يشعر بعض القادة بعدم الأمان عندما يرى موظفا بزغ نجمه ويحاول دفعه لأسفل، يشجع ويحفز قادة الـ 360 درجة قدرات مرؤوسيه. وهذا هو الفرق بين قادة الـ 360 درجة وغيرهم.
- 3- أن يطور القائد مرؤوسيه: إن العمل على تطوير الموظفين له مردود إيجابي على العمل ومخرجاته، وليصبح المرء قائدا بالـ 360 لا بد أن يتحمل مسؤولية صياغة أسلوب قيادته بما يتلاءم مع احتياجات موظفيه والعمل على تطويرهم بما يخدم العمل.
- 4- أن يضع القائد الآخرين في مناطق قوتهم: عندما يوضع الأفراد في مناطق قوتهم تصبح وظائفهم مجزية وتشعرهم بالتحقق والإشباع ويصب ذلك في مصلحة العمل.
- 5- أن يكون القائد نموذجا للسلوك الذي يرغب فيه: يجب على القادة أن يكونوا هم ما يريدون أن يروه في الآخرين، فالقائد الذي يرغب في أن يزرع سلوكا معيناً في ثقافة بيئة العمل التي يديرها عليه أن يبدأ بنفسه لأن التابعين دائما يحتذون بقادتهم.
- 6- أن ينقل القائد الرؤية: رغم أن قادة المنتصف قد لا يكونون مبتكري الرؤية لكن يجب عليهم تفسير الرؤية بطريقة تجعل المرؤوسين يعملون في الاتجاه الصحيح.

بالأمان، وحب خدمة الآخرين، وسعة الحيلة، والنضوج، والقدرة على التحمل والاعتمادية حيث يمكن الاعتماد عليهم عندما تشتد الأمور. كما أشار القحطاني (2016، 97) إلى أن من إدارة الذات أن يكون القائد سهلاً في تعامله، ومتواضعاً ونموذجاً، وأن يكون جزءاً من الحل وليس من المشكلة وأن يعترف بالخطأ ويعمل على تصحيحه ويتعلم منه حتى لا يكرره، وأن ينظر إلى مواطن الضعف عند الآخرين بتعاطف وليس باتهام بالتقصير؛ ويعمل على إصلاح التقصير وتنمية المهارات.

تطبيقات القيادة بـ 360 درجة في المدارس المتوسطة:

المدارس المتوسطة من مؤسسات المجتمع التي يستطيع قادتها تطبيق القيادة بالـ 360 درجة، وأشار العوضي (2011، 12) إلى عدد من الممارسات التي تساعد على تطبيق هذا النوع من القيادة بما يناسب المدارس بما يلي:

- تنظيم اجتماعات العصف الذهني، وتطبيق نظام للاقتراحات

- تشكيل لجان للتطوير، وتعزيز التعاون بين العاملين وتشجيع مشاركتهم بها.

- إطلاق جوائز للتميز، وبيان المسؤوليات والصلاحيات لكل منسوبي المدرسة.

مشكلة الدراسة:

تأتي المدرسة المتوسطة في المرحلة التالية بعد

7- أن يكافئ القائد النتائج: من الأهمية بمكان مكافأة النتائج بطريقة فورية لأن أي أفعال يكافئها القادة ستتكرر. ومكافأة النتائج تعني ألا تقدم للجميع مكافآت متساوية حتى لا ينتهي الأمر إن عاجلاً أم آجلاً بعدد من محدود الكفاءة.

الصفات التي يحتاج أن يملكها قائد الـ 360 درجة لقيادة الذات:

أشار القحطاني (2016، 95) إلى أن قدرة القائد على التعامل مع ذاته تمثل إحدى المهارات الإدارية التي تقود إلى النجاح لأنه لا يمكن أن ينجح في التعامل مع الآخرين وقيادتهم ما لم يكن ناجحاً في تعامله مع نفسه، وإدارة الذات من المهارات الحديثة للقيادة فالقائد الذي لا يستطيع قيادة ذاته لا يستطيع إدارة الآخرين.

وقد أشار مانينغ (Manning, 2013) أنه لكي تكون القيادة فعالة، يحتاج القادة إلى تكييف سلوكهم مع الأوضاع المحددة «أي إدارة ذاتهم» فالسلوك غير المناسب يقلل من الفاعلية الشخصية ومن ثم يؤثر في سير العملية التنظيمية.

ولكي يتمكن القائد من إدارة ذاته فلا بد أن يمتلك عدداً من الصفات وهي التي يمكن أن تجعله قائداً متميزاً، وقد وضع ماكسويل (2016، 286) تلك الصفات حينها تحدث عن قادة الـ 360 درجة وهي: التكيف، الفطنة، والإدراك، والتواصل، والشعور

المهام الإدارية، وأن هناك عوامل تؤدي إلى ضياع وقت مديرات المدارس المتوسطة أهمها الاطلاع على البريد والرد عليه، والروتين اليومي، وكثرة الاستفسارات.

كما أشارت دراسة أبو علي (2010، 49) إلى أن على النظم التعليمية الحديثة أن تهيئ مدارسها جهازاً إدارياً، مستخدماً للجديد في طرائق الإدارة والتسيير التي أصبحت من مقومات العصر الحديث.

وأظهرت نتائج دراسة النوح (2012، 135) أن مديري المدارس المتوسطة بمدينة الرياض يارسون نمط القيادة الديمقراطي بدرجة متوسطة، والأوتوقراطي بدرجة ضعيفة.

مما سبق فإن قائدة المدرسة المتوسطة تواجهها ضغوط عديدة، وهي مطالبة بالتخلي عن نمط القيادة التقليدية واتخاذ نمط جديد في القيادة حتى تتمكن من مواجهة الضغوط، والتكيف مع التغيرات والتطورات المتسارعة. وعلى الرغم من وجود دراسات حاولت الوقوف على الأنماط القيادية لقادة المدرسة المتوسطة إلا أن تلك الدراسات ركزت على التصنيف التقليدي للأنماط القيادية، وهناك ندرة في الدراسات التي تدرس الأنماط القيادية الحديثة. ومن منطلق أن القيادة بالـ 360 درجة تعد من طرائق القيادة الحديثة نسبياً، تأتي هذه الدراسة لتناولها وسد الفجوة البحثية في مجال الأنماط الحديثة للقيادة.

المدرسة الابتدائية وهي تمثل اللبنة الثانية في الصرح التعليمي لأنها مرحلة مهمة، وتأتي في العمر الحرج المليء بالتطورات الجديدة نفسياً وجسدياً. وهنا يأتي دور القيادات التربوية للقيام بواجباتهم الإدارية والفنية مما يستوجب امتلاكهم القدرات والمهارات اللازمة لقيادة العمل التربوي.

ويشير الحربي وآخرون (2014، 3) إلى أن أساليب القيادة داخل المؤسسات التعليمية تؤدي دوراً هاماً في خلق البيئة المناسبة لتحفيز الأفراد على بذل المزيد من الجهد وتحقيق مستويات متقدمة من الأداء، إلا أن وجود بعض الممارسات القيادية التقليدية في المدارس قد يحد من ذلك التقدم مما يدعو للبحث عن حلول مثمرة كما أشارت له دراسة خريف (2006، 4) بأن النمطية في المدارس والنزعة التقليدية فيها بحاجة إلى مراجعة سريعة وحلول عملية وفعالة.

وهناك العديد من المعوقات الإدارية والفنية التي تواجه قائدات المدارس الحكومية المتوسطة وبدرجة عالية في ممارسة قيادة التغيير ومن أهمها كثرة الأعباء الإدارية وضغوط العمل، والقصور في الجانب التحفيزي لدعم القائدات من قبل الإدارة العليا (الزهراني؛ وطيب، 2017، 389). كما كشفت دراسة صبرية اليحيوي (2012، 72) أن أعلى المهام من حيث الزمن المستغرق في تأديتها لدى مديرات المدارس المتوسطة هي

- فتعتمد القيادة بـ 360 درجة على كيفية قبول القائد لتغيير نفسه باستخدام هذا النموذج للقيادة الذي يراعي التعامل القيادي مع كافة المستويات للحفاظ على المنظمة والتقدم بها للأمام مع عدم إغفال أهمية مهارات وأنواع القيادات الأخرى (العوضي، 2011، 9)، ومن ثم تعد قيادة مناسبة للقائد في المستوى الأوسط كقائد المدرسة الذي يمارس قيادته ضمن اتجاهات عديدة.
- وباعتبار وجود العديد من العوامل التي تلعب دورا في مسألة القيادة غير ملموسة، فإن القادة يحتاجون إلى الكثير من الوقت والجهد لكي يكونوا فعالين (ماكسويل، 2009، 13)، ولكي يصبح المرء قائداً من النمط 360 درجة يحسن عمله القيادي مع من هم في المستوى الأعلى والأدنى والمائل، وكذلك مع الذات فهو ليس بالأمر السهل بل يحتاج الكثير من العمل (ماكسويل، 2016، 263).
- مما سبق تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: ما واقع تطبيق القيادة بـ 360 درجة لدى قائدات المدارس المتوسطة في مدينة الرياض؟
- أهداف الدراسة وأسئلتها:
- تهدف الدراسة الحاليّة بشكل رئيس إلى تعرف واقع تطبيق القيادة بـ 360 درجة لدى قائدات المدارس المتوسطة في مدينة الرياض. وينبثق عن هذا الهدف الرئيس أهداف فرعيّة تتحقق من خلال الإجابة عن
- 1- ما درجة تطبيق القيادة بـ 360 درجة لدى قائدات المدارس المتوسطة في شرق مدينة الرياض من وجهة نظر (مشرفة القيادة المدرسية، المعلمة، قائدة المدرسة)؟
- 2- ما معوقات تطبيق القيادة بـ 360 درجة لدى قائدات المدارس المتوسطة في شرق مدينة الرياض من وجهة نظر (مشرفة القيادة المدرسية، المعلمة، قائدة المدرسة)؟
- أهميّة الدراسة:
- تكمن أهميّة الدراسة من تعاملها مع أحد الاتجاهات الإدارية الحديثة وهو القيادة بـ 360 درجة، بالإضافة إلى ما يؤمل أن تضيفه هذه الدراسة إلى المكتبة العربية من المساهمة المعرفية بهذا الموضوع. كما يؤمل أن يفيد من هذه الدراسة القائمون على التعليم من أجل تطبيق القيادة بـ 360 درجة في المؤسسات التعليمية بطريقة إيجابية. وأن تفتح المجال أمام باحثين آخرين في إعداد دراسات تناول القيادة بـ 360 درجة في مختلف المؤسسات التعليمية والقطاعات الأخرى.
- مصطلحات الدراسة:
- القيادة بـ 360 درجة: هي القيادة التي يكون قادتها في الوسط ويلعبون دورا حاسما في منظماتهم من خلال تمتعهم بمنظور أفضل لرؤية كيف تؤثر أي مشكلة

امتنال أحمد محمد السقا، ونهاية عوض الكسر العتيبي: واقع تطبيق القيادة بـ 360 درجة لدى قائدات المدارس المتوسطة شرق مدينة الرياض

مجتمع الدراسة: تكوّن مجتمع الدراسة من (1044) معلمة و(9) مشرفات قيادة مدرسية، و(35) قائدة مدرسة من منسوبات المدارس المتوسطة الحكومية في شرق مدينة الرياض للعام الدراسي 1438/ 1439هـ. **عينة الدراسة:** اختيرت عينة عشوائية بسيطة تكونت من (120) من المعلمات والقائدات والمشرفات في شرق مدينة الرياض للعام الدراسي 1437- 1438 هـ. **خصائص عينة الدراسة:** فيما يأتي عرض خصائص عينة الدراسة وفقاً لبعض المتغيرات موضحة بالجدول الآتي:

جدول (1): توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الوظيفية المدروسة.

المتغير	المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
مستويات المتغير	بكالوريوس	95	79.2
	دبلوم	16	13.3
	دراسات عليا	9	7.5
المجموع			
100	120		
المتغير	سنوات الخدمة	التكرار	النسبة %
مستويات المتغير	أقل من خمس سنوات	8	6.7
	من 5 إلى أقل من 10 سنة	19	15.8
	10 سنوات فأكثر	93	77.5
المجموع			
100	120		
المتغير	المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة %
مستويات المتغير	قائدة مدرسة	16	13.3
	مشرفة قيادة مدرسية	8	6.7
	معلمة	96	80
المجموع			
100	120		

معينة فيهم، حيث إنهم قادرين على دراستها والبحث فيها لأعلى ولأسفل صعوداً وهبوطاً، وكذلك على نفس المستوى (axwell, 2006, 168). وهي الطرق والمهارات التي تمكن قائد أي منظمة أو دائرة من مواجهة التحديات الرئيسة وتمكنه من القيادة في مختلف المستويات العليا والمتوسطة والدنيا وتساعده على تطوير تأثير المنظمة من خلال استخدام أساليب ومهارات القيادة ويكون في نهاية المطاف عضواً فعالاً وأكثر قيمة في الدائرة (العوضي، 2011، 8).

وتعرف إجرائياً بأنها الطرق والمهارات التي تستخدمها قائدات المدارس المتوسطة مع أنفسهن ومع زملاء ومع الرؤساء والمرؤوسين مما يزيد من دائرة تأثيرهن في جميع الاتجاهات بما يكون فيه مصلحة العمل والعاملين.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، استخدم المنهج الوصفي التحليلي. وقامت الباحثتان بتطوير أداة الدراسة في ضوء الأدبيات وتحكيمها، ثم تم الحصول على خطاب تسهيل المهمة، والموافقة على تطبيق أداة الدراسة (الاستبان) حيث تم توزيعها إلكترونياً عبر رابط الكتروني. وبعد جمع البيانات عولجت إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS)، والحصول على نتائج الدراسة.

يتضح من الجدول (2) ارتباط العبارات بالمحاور التي تنتمي إليها ارتباطاً يتراوح ما بين (0.209 إلى 0.818) كما أن جميع معاملات الارتباط الواردة في الجدول دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، مما يشير إلى الصدق البنائي لأداة الدراسة.

ثبات أداة الدراسة: لقياس ثبات الاستبانة استخدمت (معادلة ألفا كرونباخ Cronbach Alpha)، والجدول (3) يوضح معامل ثبات الدراسة.

جدول (3): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.

عبارات الاستبانة	عدد العبارات	ثبات العبارات
المحور الأول	10	0.618
المحور الثاني	7	0.783
المحور الثالث	6	0.858
المحور الرابع	6	0.836
المحور الخامس	6	0.615
الاستبانة ككل	35	0.907

يتضح من الجدول (3) أن معامل الثبات لعبارات أداة الدراسة ومحاورها يتراوح بين (0.615-0.858)، وبلغ معامل الثبات للاستبانة ككل (0.907). وحيث يشير ملحم (2009، 269، 252) إلى أن معامل الثبات المرتفع أمر مرغوب فيه. إلا أنه ليس هدفاً في حد ذاته بل وسيلة للوصول إلى غاية حول اتساق وثبات الأداة، وأنه من وجهة نظر علمية فإن الثبات التام والذي يعادل (1+) لا يمكن الحصول عليه، وأن معظم مصممي

يبين الجدول (1) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل التعليمي، أن معظم عينة الدراسة مؤهلهم بكالوريوس، وأن (77.5%) منهم كانوا ممن عدد سنواتهم أكبر، وأن (80%) من عينة الدراسة كان المسمى الوظيفي لديهم معلمة وهم الفئة الأكبر

أداة الدراسة: استخدمت أداة الاستبانة، وصممت بناءً على الأهداف، وأسئلتها وبالإفادة من الإطار النظري، وبعض الدراسات السابقة، وتحددت دلالات مقياس الأداة بمقياس ليكرت الثلاثي بما يلي: من 1 إلى 1.66 يمثل (درجة منخفضة)، من 1.67 إلى 2.33 يمثل (درجة متوسطة)، من 2.34 إلى 3.00 يمثل (درجة عالية).

صدق أداة الدراسة: تم التأكد من الصدق الظاهري للأداة بتحكيم الاستبانة من قبل عدد من المحكمين المتخصصين في الإدارة التربوية. ومن صدق الاتساق الداخلي باحتساب معامل ارتباط عبارات المحور بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، لكل محور كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (2): معامل ارتباط المحاور بالدرجة الكلية للاستبانة.

المحور	معامل الارتباط
المحور الأول	0.695**
المحور الثاني	0.808**
المحور الثالث	0.818**
المحور الرابع	0.817**
المحور الخامس	0.209**

** عند مستوى معنوية 0.01 أو أقل

امتنال أحمد محمد السقا، وناحية عوض الكسر العتيبي: واقع تطبيق القيادة بـ 360 درجة لدى قائدات المدارس المتوسطة شرق مدينة الرياض

الأدوات يكتفون بمعامل ثبات كلي حول 0.90، فإن
معامل الثبات للاستبانة كلها في الدراسة الحالية
(0.907) يعد مقبولاً لغايات الدراسة، ومن ثم يمكن
الاعتماد على هذه الاستبانة في التطبيق الميداني للدراسة.
الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:
استخدم العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة
باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)،
وذلك بعد أن حدث ترميز وإدخال البيانات للحاسب الآلي
حيث تم استخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري،
ومعامل الارتباط بيرسون، ومعامل الفاكرونباخ.
عرض النتائج ومناقشتها:
عرض ومناقشة نتائج السؤال الأول: تم التعبير
عن السؤال الأول من خلال المحاور الأربعة الأولى في
أداة الدراسة، وفيما يلي الإجابة عنها:
المحور الأول: درجة تطبيق القيادة بـ 360 درجة
للمستوى الأعلى: تم حساب المتوسطات الحسابية
والانحرافات المعيارية للاستجابات حول المحور كما
يوضحها الجدول الآتي:

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة حول تطبيق القيادة 360 درجة مع المستوى الأعلى.

م	العبارة إن قائدة المدرسة.....	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	الترتيب
10	تعرف كيف تنجز حتى وإن غاب قادتها الأعلى	2.83	0.46	عالية	1
3	تستعد جيداً لكل دقيقة ستقابل فيها قادتها الأعلى	2.79	0.48	عالية	2
8	تعرف كيف تنجز العمل حتى وإن كثرت مهامها	2.78	0.50	عالية	3
7	تعرف متى تتمسك برأيها ومتى تتنازل عنه في لقاءها مع قادتها الأعلى	2.77	0.51	عالية	4
6	تستخدم الإيجاز المفيد عند حديثها مع قادتها الأعلى	2.76	0.53	عالية	5
2	مستعدة لتقديم العون لقادتها الأعلى في كل مجالات العمل	2.68	0.59	عالية	6
9	تعرف كيف تنجز حتى وإن قلت الموارد	2.64	0.64	عالية	7
5	توَجَّز في حديثها مع قادتها الأعلى حفاظاً على وقتهم	2.58	0.69	عالية	8
1	تقبل مهام جديدة تخفيفاً عن قادتها الأعلى	2.43	0.68	عالية	9
4	تتجنب الارتجال مع قادتها الأعلى	2.34	0.80	عالية	10
المتوسط العام للمحور=2.66 (درجة عالية)					

يتضح من الجدول (4) أن المتوسط العام لمحور
تطبيق القيادة بـ 360 درجة لأعلى هو (2.66) وهذا يشير
إلى التطبيق بدرجة عالية، وفيما يلي تحليل للاستجابات.
جاءت الفقرة (10) وهي (تعرف كيف تنجز حتى
وإن غاب قادتها الأعلى) في المرتبة الأولى بمتوسط
حسابي (2.83) وبدرجة عالية، وقد يفسر ذلك بكبر

رئيستها المباشرة. وجاءت الفقرة (4) وهي (تتجنب الارتجال مع قاداتها الأعلى) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.34) وبدرجة عالية، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الارتجال يتسبب في نسيان أمور مهمة، وأنه كلما كانت المطالب محددة ومكتوبة كان ذلك أدهى لعدم نسيانها عند مقابلة القادة. ويلاحظ أن الفقرة رغم تطبيقها بدرجة عالية إلا أنها جاءت في المرتبة الأخيرة ويمكن تفسير ذلك بأن القادة في المستوى الأعلى لا يسمحون بالارتجال ويصرون على وجود بنود محددة ومكتوبة ومن ثم تكون الممارسة من الطرفين وليس من قائدة المدرسة وحدها.

المحور الثاني: درجة تطبيق القيادة بـ 360 درجة على نفس المستوى: حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستجابات حول المحور كما يوضحها الجدول الآتي:

حجم المسؤوليات الملقاة على القيادات في المستوى الأعلى، الأمر الذي يستلزم عدم إشغال القيادة العليا بما يمكن تنفيذه من قبل القيادة الوسطى (قائدات المدارس) وكذلك لوضوح المهام في الدليل التنظيمي الإجرائي مما يجعل القائدة على دراية بعملها. وجاءت الفقرة (3) وهي (تستعد قائدة المدرسة جيداً لكل دقيقة ستقابل فيها قاداتها الأعلى) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.79) بدرجة عالية، ويمكن تفسير ذلك بأن جدول عمل قائدة المدرسة محدد، ولديها الكثير من المهام التي يجب إنجازها الأمر الذي يزيد الاهتمام بالاستعداد لمقابلة قاداتها الأعلى توفيراً لوقتها ووقت قائدها. في حين جاءت الفقرة (1) وهي (تقبل مهام جديدة تخفيفاً عن قائدها الأعلى) في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (2.43) وبدرجة عالية، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الوصف الوظيفي للقائدة يتضمن قيامها بما كلف به من مهام جديدة من

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة حول تطبيق القيادة 360 درجة على نفس المستوى (مع الزميلات قائدات المدارس الأخرى).

م	العبارة إن قائدة المدرسة.....	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	الترتيب
1	تقدر وتحترم زميلاتها القائدات	2.92	0.30	عالية	1
4	تقوي الصداقة مع القائدات اللاتي في نفس مستواها	2.83	0.42	عالية	2
6	تبتعد عن الخلافات الصغيرة مع زميلاتها ما أمكن	2.83	0.47	عالية	3
7	تشجع الفكرة الأفضل من الزميلات	2.83	0.47	عالية	4
5	توسع دائرة معارفها مع من تماثلها في القيادة	2.82	0.46	عالية	5
2	تقود زميلاتها لينجحن معاً	2.80	0.46	عالية	6
المتوسط العام للمحور=2.81 (درجة عالية)					

امتنال أحمد محمد السقا، وناحية عوض الكسر العتيبي: واقع تطبيق القيادة بـ 360 درجة لدى قائدات المدارس المتوسطة شرق مدينة الرياض

يتضح من الجدول (5) أن المتوسط العام لمحور تطبيق القيادة بـ 360 درجة على نفس المستوى هو (2.81) وهذا يشير إلى التطبيق بدرجة عالية، وفيما يلي تحليل للاستجابات.

جاءت الفقرة (1) وهي (تقدر وتحترم زميلاتها القائدات) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.92) وبدرجة عالية، وقد يفسر ذلك بأن الاحترام والتقدير هو الأساس في بناء العلاقات الإنسانية والتعامل مع الآخرين. وجاءت الفقرة (4) وهي (تقوي الصداقة مع القائدات اللاتي في نفس مستواها) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.83) وبدرجة عالية، وقد يعزى ذلك إلى شعور قائدات المدارس بأن تقوية الصداقة مع قائدات المدارس الأخرى سيعزز تبادل الخبرات ويحقق منافع مشتركة تصب في مصلحة العمل.

في حين جاءت الفقرة (2) وهي (تقود زميلاتها لينجحن معاً) في المرتبة السادسة وقبل الأخيرة من عبارات المحور بمتوسط حسابي (2.83) وبدرجة عالية. وجاءت الفقرة (3) وهي (يهمها تأهيل زميلاتها دون المنافسة) معهن في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.61) وبدرجة عالية. وقد يعزى ذلك إلى أن التأهل للحصول على الجوائز والامتيازات دائماً يكون وفق معايير محددة وصارمة، الأمر الذي يحقق المنافسة الشريفة بين قائدات المدارس، ويعزز قيام القائدة بمساعدة زميلاتها على النجاح وقيادتهن نحوه.

المحور الثالث: درجة تطبيق القيادة بـ 360 درجة على المستوى الأدنى: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستجابات حول المحور كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول تطبيق القيادة 360 درجة على المستوى الأدنى (مع من تحت قيادتها).

م	العبرة إن قائدة المدرسة.....	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	الترتيب
1	تحرص على المتابعة من خلال التجول في المدرسة	2.93	0.36	عالية	1
5	تلحق الموظفات في المدرسة بدورات تطويرية	2.92	0.40	عالية	2
3	تعتني بالموظفات ممن هن تحت قيادتها	2.90	0.43	عالية	3
2	تمثل قدوة يحتذى بها في السلوك	2.88	0.47	عالية	4
4	تنظر للجميع على أنهم أوراق رابحة دون تفرقة	2.87	0.50	عالية	5
6	تضع الموظفة المناسبة في المكان المناسب	2.87	0.50	عالية	6
المتوسط العام للمحور=2.90 (درجة عالية)					

يتضح من الجدول (6) أن المتوسط العام لمحور تطبيق القيادة بـ 360 درجة على المستوى الأدنى (2.90)

وهذا يشير إلى التطبيق بدرجة عالية وفيما يلي تحليل للاستجابات.

جاءت الفقرة (1) وهي (تحرص على المتابعة من خلال التجول في المدرسة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.93) وبدرجة عالية، وقد يعزى ذلك إلى أن تواجد قائدة المدرسة في موقع الحدث يساعدها على فهم المشكلات ومعالجتها بسرعة. كما جاءت الفقرة (5) وهي (تلتحق الموظفات في المدرسة بدورات تطويرية) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.92) وبدرجة عالية، ويمكن أن يفسر ذلك بأن هناك العديد من التجديدات التي أدخلت على العمل المدرسي كمنظومة الأداء المدرسي والتي تتطلب تدريب المعلمات على العديد من الأمور كإستراتيجيات التعلم النشط وأساليب التقييم وأدواته، بالإضافة إلى كيفية تلبية المعايير وتحقيق مؤشرات الأداء. وهذه النتيجة تتوافق مع ماتوصلت له دراسة (Drew, 2009) من فعالية دور المنظمة في تحسين قدرات المستجدين.

فيما جاءت الفقرة (4) وهي (تنظر للجميع على أنهم أوراق رابحة دون تفرقة) في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (2.87) وبدرجة عالية، وقد يعزى ذلك إلى أن المدرسة تشمل العديد من الكوادر المتنوعين في تخصصاتهم وخبراتهم، الأمر الذي يجعل كل فرد يشكل إضافة نوعية ومن ثم يكون ورقة رابحة في نظر القائد.

وجاءت الفقرة (6) وهي (تضع الموظفة المناسبة في المكان المناسب) في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (2.87) وبدرجة عالية، وقد يفسر ذلك بأن وجود الشخص المناسب في المكان المناسب ينعكس إيجاباً على مستوى أداء الفرد والمؤسسة ككل، فكلما كان الشخص مناسباً للمكان تزداد إنتاجيته وإنجازه.

المحور الرابع: درجة تطبيق القيادة بـ 360 درجة لقيادة الذات: حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستجابات حول المحور كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول تطبيق القيادة 360 درجة على مستوى الذات (قيادة القائدة لنفسها).

م	العبرة إن قائدة المدرسة.....	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	الترتيب
2	سرعة البديهة تفهم الأمور على حقيقتها	2.95	0.31	عالية	1
1	تتكيف سريعاً مع التغيرات	2.93	0.36	عالية	2
5	تقدم مصلحة الفريق على مصلحة ذاتها	2.93	0.36	عالية	3
6	تستطيع إيجاد أساليب مبتكرة تعزز من جودة العمل	2.93	0.36	عالية	4
3	تؤدي دوراً رئيساً في التكامل بين جميع مكونات العمل في المدرسة	2.92	0.40	عالية	5
4	ترغب في خدمة الآخرين	2.90	0.43	عالية	6
المتوسط العام للمحور=2.93 (درجة عالية)					

امتنال أحمد محمد السقا، وناحية عوض الكسر العتيبي: واقع تطبيق القيادة بـ 360 درجة لدى قائدات المدارس المتوسطة شرق مدينة الرياض

يتضح من الجدول (7) أن المتوسط العام لمحور تطبيق القيادة بـ 360 درجة على مستوى الذات هو (2.93) وهذا يشير إلى التطبيق بدرجة عالية، وفيما يأتي تحليل للاستجابات

جاءت الفقرة (2) وهي (سريعة البديهة تفهم الأمور على حقيقتها) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.95) وبدرجة عالية، وقد يفسر ذلك بأن سرعة البديهة من الصفات المهمة للقائد، وتتفق النتيجة هنا مع نتيجة دراسة الثبتي (2012) التي توصلت إلى أن المهارات الإدراكية هي الأكثر توافراً لدى مديري المدارس، ومع نتائج دراسة الخنين (2015) التي جاءت فيها المهارات الفنية والفكرية في المرتبة الأعلى. كما جاءت الفقرة (1) وهي (تتكيف سريعاً مع التغيرات) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.93) وبدرجة عالية، وقد يعزى ذلك

إلى أن التغيرات أصبحت مؤكدة في بيئة المؤسسات في العصر الحالي ولا بد من مواكبة التطورات والاستجابة للتغيير لتمكين المؤسسة من البقاء، الأمر الذي يجعل قائدة المدرسة تتكيف مع التغيرات المتسارعة من حولها.

في حين جاءت الفقرة (3) وهي (تؤدي دوراً رئيساً في التكامل بين جميع مكونات العمل في المدرسة) في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (2.92) وبدرجة عالية. وجاءت الفقرة (4) وهي (ترغب في خدمة الآخرين) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.90) وبدرجة عالية، ويمكن أن يفسر ذلك بحرص قائدات المدارس على تقديم العون والمساعدة والخدمة للآخرين.

ويوضح الجدول الآتي الإجابة بشكل عام عن السؤال الأول للدراسة.

جدول (8): المتوسطات الحسابية للاستجابة حول تطبيق القيادة 360 درجة على كافة المستويات.

الترتيب	درجة التطبيق	الانحراف المعياري	المتوسط	المحور
4	عالية	0.38	2.66	المحور الأول: القيادة لأعلى
3	عالية	0.29	2.81	المحور الثاني: القيادة على نفس المستوى
2	عالية	0.32	2.90	المحور الثالث: القيادة للمستوى الأدنى
1	عالية	0.30	2.93	المحور الرابع: قيادة الذات
	عالية	0.31	2.83	المتوسط العام

يتضح من الجدول (8) أن درجة تطبيق القيادة 360 درجة لدى قائدات المدارس المتوسطة في مدينة الرياض بشكل عام هي درجة عالية، وبمتوسط عام (2.83)، وأن أعلى المحاور تطبيقاً هو محور قيادة الذات بمتوسط

(2.93) وقد يعزى ذلك لأن قيادة الذات هي أساس قيادة الآخرين، أما أقل المحاور تطبيقاً فهو المحور الخاص بالقيادة لأعلى بمتوسط (2.66) ويمكن أن يفسر ذلك بأن التعامل يكون أقل مع القيادات العليا عنه في المستويات الأخرى. وتتفق نتائج الدراسة حول درجة تطبيق القيادة 360 درجة بشكل عام مع نتائج دراسة الغامدي (2007) التي توصلت إلى تمتع مديري المدارس بمستوى كبير من المهارات القيادية، في حين تختلف مع نتائج دراسة الخنين (2015) التي توصلت إلى توفر المهارات القيادية لدى مديرات المدارس بدرجة متوسطة، كما تختلف مع نتائج دراسة هيماتي (Hemati, 2011) التي توصلت إلى تطبيق الجانب القيادي بدرجة جيدة وليست عالية.

عرض ومناقشة نتائج السؤال الثاني: ما معوقات تطبيق القيادة بـ 360 درجة لدى قائدات المدارس المتوسطة في شرق مدينة الرياض من وجهة نظر (مشرفة القيادة المدرسية، المعلمة، قائدة المدرسة)؟ حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستجابات حول المحور الخامس في أداة الدراسة كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول معوقات تطبيق القيادة بـ 360 درجة لدى قائدات المدارس المتوسطة.

م	العبارة إن قائدة المدرسة.....	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	الترتيب
2	كثرة الضغوط الناتجة في أثناء ذروة العمل	2.31	0.36	متوسطة	1
1	تفضل قائدة المدرسة أن تكون في المقدمة أكثر من المتصف	2.25	0.40	متوسطة	2
5	شعور قائدة المدرسة بالإحباط عندما تكون قائدها الأعلى غير كفء	2.24	0.47	متوسطة	3
6	تجد صعوبة في تنفيذ قرار لم تقتنع به	2.19	0.77	متوسطة	4
3	تجد صعوبة في تأييد رؤية لم تشارك في وضعها	2.17	0.89	متوسطة	5
4	قائدة المدرسة غير مستعدة لتطوير أسلوبها في القيادة التقليدية	2.15	0.99	متوسطة	6
المتوسط العام للمحور=2.21 (درجة متوسطة)					

يتضح من الجدول (9) أن المتوسط العام لمحور معوقات تطبيق القيادة بـ 360 درجة لدى قائدات المدارس المتوسطة هو (2.21) وهذا يشير إلى وجود المعوقات بدرجة متوسطة. وفيما يأتي تحليل لـ 6 معوقات:

جاءت الفقرة (1) وهي (كثرة الضغوط الناتجة في أثناء ذروة العمل) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.31) وبدرجة متوسطة، ولاشك أن كثرة الضغوط

- أظهرت نتائج الدراسة وجود معوقات لتطبيق القيادة بـ 360 درجة بدرجة متوسطة ومن هنا توصي الباحثان بالعمل على التغلب على المعوقات، من خلال:
 - تخفيف الضغوطات عن قائدة المدرسة بتقليل العبء الإداري الروتيني، وتقليل عدد الاجتماعات التي يتم الدعوة إليها، وتعيين العدد الكافي من الإداريات لمساعدة قائدة المدرسة.
 - توعية قائدات المدارس بأهمية دورهن في القيادة في الوسط، وأنهن يشكلن القيادة التنفيذية الأساسية في العملية التعليمية، وذلك من خلال عقد ورش عمل وبرامج تدريبية على المهام التنفيذية لقائدة المدرسة.
 - اختيار القائدات في المستوى الأعلى وفق معايير محددة وصارمة بحيث تشعر قائدة المدرسة أن قائدها الأعلى ذات كفاءة وتستحق أن تكون في القيادة العليا، وأنها تشكل مرجعية لقائدة المدرسة.
 - تفعيل مشاركة قائدات المدارس في عملية صنع القرار التربوي بما يولد لديها القناعة في القرارات والحماس لتنفيذها ودعمها.
 - أظهرت نتائج الدراسة التطبيق بدرجة عالية للقيادة بـ 360 درجة، إلا أن القيادة لأعلى كانت أقل تطبيقاً عنها في المستويات الأخرى ومن هنا توصي الباحثان بتوعية قائدات المدارس حول القيادة باتجاه المستوى الأعلى من خلال عقد لقاءات بين قائدات
- أثناء العمل تعيق التقدم فيه وقد تشغل القائدة بإنجاز الكم على حساب الكيف. كما جاءت الفقرة (6) وهي (تفضل قائدة المدرسة أن تكون في المقدمة أكثر من المنتصف) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.25) وبدرجة متوسطة، وهذا يدل على الشعور بأن وجود القائدة التي تفضل أن تكون في مقدمة الفريق بدلاً من أن تدير من المنتصف ستكون عائقاً أمام القيادة بأسلوب الـ 360 درجة، ورغم حرص كثير من القائدات على استخدام القيادة الديموقراطية والتشاركية، إلا أنه قد يوجد مجموعة من القائدات ما زالت تفضل الطريقة الهرمية للقيادة.
- في حين جاءت الفقرة (3) وهي (تجد صعوبة في تأييد رؤية لم تشارك في وضعها) في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (2.17) وبدرجة متوسطة. وجاءت الفقرة (2) وهي (قائدة المدرسة غير مستعدة لتطوير أسلوبها في القيادة التقليدية) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.15) وبدرجة متوسطة وهذا يدل على أن غالبية القائدات يشعرن بأن البيئة المدرسية تتأثر بالتطورات المتسارعة فلم تعد القيادة بصورتها التقليدية مجدية، ووجود قلة من القائدات يرفضن التغيير سيكون عائقاً في مدارسهن.
- التوصيات:**
- وفي ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثان بما يأتي:

خريف، سعود (2006). دور وكلاء الإدارة المدرسية في تحقيق الأمن الفكري لدى الطلاب، قسم العلوم الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

الخنين، سمية (2015). واقع ممارسة المهارات القيادية لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج من وجهة نظر المعلمات، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والإشراف التربوي، كلية الشرق العربي، الرياض.

الزهراي، مستورة؛ طيب، عزيزة (2017). المعوقات التي تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير في المدارس المتوسطة بجدة، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، 4(16)، 389-472.

العتيبي، مشرف (2017). دور القيادة المدرسية في تعزيز مادة التربية الفنية من وجهة نظر المعلمين بمدارس شرق الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والإشراف التربوي، كلية الشرق العربي، الرياض.

العوضي، أحمد (2011). القيادة 360 بين التحديات والممارسات. رأس الخيمة، الإمارات: دائرة التنمية الاقتصادية

عطوي، جودت (2014). الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية (ط 8)، عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

الغامدي، سعيد (2007). مستوى المهارات القيادية المتوفرة وتطويرها لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة الباحة في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية

القحطاني، شايع (2016). إدارة الذات القيادية، مجلة الأمن والحياة، 408 (4)، دار جامعة نايف للنشر.

المدارس والقيادات العليا لتحسين توجهات قائدات المدارس نحو قياداتها لأعلى، وكذلك توزيع نشرات توعوية حول أدوار القيادة التعليمية العليا وما تضطلع به من أدوار، وكذلك إحاطة قائدات المدارس بالتوجهات الاستراتيجية للقيادة التعليمية.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

أبو علي، عبد القادر (2010). العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم تحليل النظم الإدارية. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

بدر، يسرى (2010). تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة المعرفة. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

النبيتي، مستور (2012). درجة توافر المهارات القيادية لمديري المدارس الثانوية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمدينة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

الجضعي، خالد (2006). الإدارة: النظريات والوظائف. الرياض، المملكة العربية السعودية: مطابع أضواء المنتدى. الحربي، عبدالله؛ أحمد، عبد العاطي؛ فراج، حسن (2014). مقدمة في الإدارة التربوية. الرياض، المملكة العربية السعودية: مكتبة الرشد.

امتثال أحمد محمد السقا، ونهاية عوض الكسر العتيبي: واقع تطبيق القيادة بـ 360 درجة لدى قائدات المدارس المتوسطة شرق مدينة الرياض

- different contexts". *Industrial and commercial Training*, 45 (6), 343-351.
- Norris, S.L., Nichols, P.J., Caspersen, C.J., Glasgow, R.E., Engelman, M.M., Jack, L., ... & P. (2002). Increasing Diabetes Self-Management Education In Community Settings: A Systematic Review. *American Journal of Preventive Medicine*, 22(4), 39-66
- Popkewitz, T. (2010). The Limits of Teacher Education Reforms: School Subjects Achemies, And an Alternative Possibility. *Journal Of Teacher Education*, 61(5), 413-421.
- Zahrani, M; & Taieb, A. (2017). The obstacles faced by school leaders in practicing change leadership in middle schools in Jeddah, *Educational Administration*, Egyptian Association for Comparative Education and Educational Management, 4(16), 389- 472.
- ماكسويل، جون (2009). *أساسيات التوجه الذهني: ما يحتاج كل قائد إلى معرفته*، ترجمة مكتبة جرير. المملكة العربية السعودية: مكتبة جرير.
- ماكسويل، جون (2016). *قادة الـ360 درجة: كيف تطور تأثيرك في أي منصب تشغله في الشركة*، ترجمة مكتبة جرير، الرياض، المملكة العربية السعودية: مكتبة جرير.
- مصطفى، صلاح (1433). *الإدارة المدرسية الحديثة*. الرياض، السعودية: مكتبة الرشد.
- ملحم، سامي (2009). *القياس والتقويم في التربية وعلم النفس*، ط4، عمان، الأردن: دار المسيرة.
- النوح، عبد العزيز (2012) *الأنماط القيادية لمديري المدارس المتوسطة والثانوية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية: دراسة تحليلية ميدانية، مجلة كلية التربية (جامعة بنها)*. 23 (91)، 135-159.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Al-Nowh, A. (2012) Leadership Patterns for Middle and Secondary School Principals and Their Relationship to Organizational Culture: An Analytical Field Study, *Journal of the Faculty of Education* (Banha University), 23(91), 135-159.
- Berson, Y., Shamir, B., Avolio, B., & Popper, M. (2001). The Relationship between Vision Strength, Leadership Style, and Context. *The Leadership Quarterly*, 12 (1), 53-73
- Gregorzewski, Malte; Michael Schratz, and Wiesner, Christian. (2018). Exploring the Personal Mastery of Educational Leaders: Field Transformation 360 and its Validation in the Austrian Leadership Academy, *ceps Journal*, 8(3), 59- 87.
- Hemati, H. (2011) *A descriptive Study of the performance Appraisal of Supervisors of spicer Higher Secondary School using 360-Degree Feedback*. research Project, Andres University School of Education.
- Keyser, J. (2014). What We Can Gain From a 360 Leadership Assessment, Retrieved from <https://www.td.org/Publications/Blogs/Management-Blog/2014/07/What-We-Can-Gain-from-a-360-Leadership-Assessment>
- Manning, T. (2013). A "contingent" view of leadership: 360 degree assessments of leadership behaviours in