



كلية التربية  
المجلة التربوية



جامعة سوهاج

## دور القيادة الرؤيوية في تطبيق الخطط الاستراتيجية بالتعليم المصري قبل الجامعي

إعداد

د/ إيناس السيد محمد سليمان

دكتور باحث قسم أصول التربية والتخطيط التربوي  
المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية- مصر

تاريخ الاستلام : ٩ مايو ٢٠٢١ م - تاريخ القبول : ٢٩ مايو ٢٠٢١ م

DOI: 10.12816/EDUSOHAG.2021.

## مستخلص الدراسة

هدف الدراسة تعرّف الأسس النظرية للقيادة الرؤيوية، والكشف عن الأسس النظرية لتطبيق الخطط الاستراتيجية بالتعليم المصري قبل الجامعي، والتوصل لمتطلبات تطبيق الخطط الاستراتيجية بالتعليم المصري قبل الجامعي، وتقديم توجهات استراتيجية مقترحة لتطبيق الخطط الاستراتيجية بالتعليم المصري قبل الجامعي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة الإلكترونية بتطبيقها على عينة من قادة مدارس التعليم قبل الجامعي بلغت ١٠٠ فرد، وأسفرت نتائج الدراسة عن تحليل الوضع الراهن للأزمات، وتحديد الأهداف الاستراتيجية، التي تتعلق برؤية استراتيجية وإعادة هيكلة العملية التعليمية، وتحسين بينها في ظل الأزمات الحالية، وتحسين جودة بيئة العمل من خلال هندسة أداء العاملين في ضوء الأزمات، وإعداد قادة يمتلكون مهارات رؤيوية تسهم في تميز المؤسسة التعليمية في ضوء الأزمات، والتوعية بأهمية الاستمرار في تنفيذ الخطط الاستراتيجية مع مرونة وإتاحة المعلومات بصورة تمكن العاملين من متابعة التنفيذ.

الكلمات الدالة: القيادة الرؤيوية، الخطط الاستراتيجية، التعليم المصري قبل الجامعي.

## *The role of visionary leadership in achieving strategic plans in pre-university Egyptian education*

### **Abstract**

This study aimed to identify the Theoretical Foundations of visionary leadership, Reveal the Theoretical Foundations for achieving strategic plans in Pre-university Egyptian education, Reach the Requirements for achieving strategic plans in Pre-university Egyptian education, and Present suggested strategic directions to achieve strategic plans in Pre-university Egyptian education, This Study Used The Descriptive Approach and used Online Questionnaire Applied to a Sample of leaders education Amounted 100 Person, The results of this study analyzing the current situation of crises, identifying strategic objectives related to a strategic vision, restructuring the educational process and improving its environment in light of the current crises, and improving the quality of the work environment through Engineering the performance of workers in light of crises, preparing leaders who possess visionary skills that contribute to the distinction of the educational institution in light of crises, and awareness of the importance of continuing to implement strategic plans with flexibility and making information available in a way that enables workers to follow up on implementation.

**Key Words:** Visionary leadership, Strategic plans, Pre-university Egyptian education.

## مقدمة

تشكل جائحة كورونا تهديداً على البشرية، ولقد انعكست بشكل ملحوظ على التعليم؛ لذا بدأت العديد من الدول، لا سيما مصر في التوجه نحو تغيير نظمها التعليمية، من أجل حماية المؤسسة التعليمية من الجائحة، والمحافظة على استمرارية التعليم في ضوء إطار استراتيجي، وهذا يتطلب إعداد كوادر قادرة على مواكبة التغيير.

وباعتبار القيادة المدرسية هي الوحدة الأساسية في الجهاز التنظيمي التربوي (الغامدي، ٢٠٢١، ٧٢١-٧٨٤)، ولها دور أساسي في التأثير على أداء الأفراد والجماعات، مما يساعد على تطبيق الأهداف المرجوة (سعود، وحسين، ١٣٩، ٢٠١٧)؛ لذا فعلى القائد أن يتميز برؤية خاصة به من خلال تصور التحديات المستقبلية، ووضع احتمالات لتجاوزها، وتعزيز وضوح الرؤية، كون الرؤية هي الصورة الذهنية المثالية للمستقبل المرغوب فيه (Anwar, 2012, 1-4)، فيقع على قائدها دور صياغتها وترجمتها، بوضوح وإيصالها وتوفير الوسائل الداعمة لتطبيقها (Malmir, 2013 PP.1-17) لتوفير جودة أعلى للمؤسسة التعليمية (L. McKay, 2015, 9-13).

فتعد القيادة الرؤيوية أحد الأنماط المهمة، التي ترى المستقبل برؤية استراتيجية، وتكمن في أنها القيادة، التي تستطيع إيجاد وتوضيح رؤية مستقبلية للمؤسسة التعليمية، فتتصف بالواقعية وإمكانية الاعتماد عليها من قبل الجميع في المؤسسة التعليمية (L. McKay, 2015, 1-36) لمساعدتها في عملية التغيير الكلي من خلال صياغة رؤية للمؤسسة، فالقائد الرؤيوي لديه القدرة على تجاوز الافتراضات، ودراية بالطريقة، التي يجب أن يؤدي بها التعليم، بما يسهم في استدامة التغيير، فيرسم القادة ذوو الرؤى صورة مستقبلية ملهمة للفريق بأكمله، ويوجههم نحو هدف مشترك يسعون إليه ألا وهو التميز، والتحسين المستمر، مع مراعاة الصورة المستقبلية في ضوء الأزمات (Amukobole, 2011, 566-583).

كما يحدد القائد الرؤيوي احتياجات العاملين بهدف التأثير على نشاطهم، وتوجيههم نحو تطبيق الخطط الاستراتيجية (Larson, 2009, PP.12-15)؛ لذا جاءت الحاجة إلى قادة ذوي رؤية

مستقبلية، لتعزيز جودة إجراءات العمل، وتطوير استراتيجيات ورؤى وأفكار جديدة لمواجهة التحديات الناتجة عن تلك الجائحة، ولتطبيق الخطط الاستراتيجية فى الزمن المحدد.

### مشكلة الدراسة

يواجه التعليم فى العصر الحالى أزمات تستدعى أن تقوم الأنظمة التعليمية بدورها على أكمل وجه، وأن تعمل على تقديم قيادة تتسم بامتلاك رؤية تتضمن المعارف، والخبرات، والمهارات لتهيئة المؤسسة التعليمية لعصر المعلوماتية ومواجهة الأزمات.

ويعتبار قضية التعليم فى مصر تمثل إحدى أولويات الاهتمام المجتمعي، ومع السعي نحو استثمار ذلك الاهتمام المتزايد بالتعليم، وتوفير خطة توجه المسارات المستقبلية إلا أن الواقع الفعلى حسب بعض الدراسات يشير إلى ضعف أداء القيادات التربوية نتيجة أسلوب اختيار القيادات التعليمية القائم على الأقدمية وليس الكفاءة، مما يؤدي إلى غياب مفهوم القيادة التعليمية، والقيادة الفعّالة، والأساليب القيادية الحديثة، وضعف المشاركة فى صنع القرارات واتخاذها، وغياب روح الابتكار والإبداع (الزميتى، ٢٠١٨، ٤٤٦-٥٠٣).

ومن جوانب الخلل التى كشفت عنها الدراسات تمسك قيادات المدارس بالتنفيذ الحرفى للقوانين والقرارات واللوائح فى تسيير العمل المدرسى، واستخدامهم لسلطتهم فى إدارة المدرسة دون اعتبار لآراء العاملين (عشبية، وأبو حلاوة، ٢٠٠٩، ٣٦٣-٤٣٣).

وعلى الرغم من الجهود المبذولة فى تطوير أداء قيادات التعليم قبل الجامعى إلا أن هناك خللاً يكمن فى تقادم أساليب القيادة التربوية، وعدم انسجامها مع ما فرضته التحولات والتغيرات العالمية المتسارعة فى مجال الإدارة بشكل عام من واقع جديد، وضعف كفاءة الأساليب الإدارية التربوية وعجزها عن التقدم بحلول للمشكلات المستجدة للتعليم، وعدم قدرتها على تقديم تكتيكات تنافسية حديثة، ومقاومة التغيير من جانب هذه القيادات وفق وضعها الوظيفى بالبعد عن مخاطر التغيير مع ضعف الدافعية والرغبة فيه، وهيمنة القيم المقيدة للإبداع واللائحية، وغياب النظرة التكاملية والمنظومية، والاستراتيجية سواء للنظام التعليمى ككل أو لأجزائه (زاهر، وأحمد، ٢٠١٩، ١٦٣-٢١٢).

وفى ظل الهدف الرابع من الرؤية الاستراتيجية للتعليم حتى عام ٢٠٣٠م؛ الذى نص على "إتاحة التعليم والتدريب للجميع بجودة عالية دون تمييز، وفى إطار نظام مؤسسى،

وكفاءة وعادل، ومستدام، ومرن، وأن يكون مرتكزاً على المتعلم والمتدرب القادر على التفكير والتمكن فنياً وتقنياً وتكنولوجياً، وأن يسهم أيضاً في بناء الشخصية المتكاملة وإطلاق إمكاناتها إلى أقصى مدى لمتدرب قادر على التعامل تنافسياً مع الكيانات الإقليمية والعالمية" (وزارة التخطيط، ٢٠١٦، ١-١١٩).

وتأكيد وزير التربية والتعليم والتعليم الفني، في مؤتمر "حقوق الإنسان - بناء عالم ما بعد الجائحة"، على أن الإنسان هو الركيزة الأساسية لصناعة الحضارات والنهوض بأى دولة؛ لذا كان توجه الوزارة نحو الارتقاء بالقوى البشرية في التعليم والإدارة والتوظيف الأمثل للموارد، والعمل على الإصلاح من الداخل، وغير ذلك من الآليات، من خلال مشاركة حقيقية وفعالة من جميع المعنيين والمهتمين بالشأن التعليمي؛ من أجل تطبيق أهداف استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠ م (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٢١).

وفي ظل استمرار جائحة كورونا دعت وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني لتدريب مديري المدارس على السلوكيات المهنية المتعارف عليها لدى الكوادر التعليمية، ليكونوا على أتم الاستعداد والجاهزية للتعامل مع أى ظرف قد يطرأ، ولتفعيل مجتمعات التعلم داخل المدرسة، وطالب نائب الوزير مديري التدريب، بوضع خطة تدريبية لمديري المدارس الابتدائية، ضمن ثلاثة محاور، وهي: إدارة البيئة المدرسية فى ظل جائحة كورونا، والتنمية المهنية المستدامة، بالإضافة إلى التقييم بما يتناسب مع الوضع الحالى وتغيير أساليب التقييم (الوطن، ٢٠٢١).

فنجاح القائد يُقاس بمدى قدرته الرؤيوية فى إشباع حاجات العاملين (هيبه، ٢٠١٩، ٣٧٢-٤٠٦)، لهذا يجب أن يكون قائد المدرسة قائداً يمتلك نمطاً فكرياً وإدارياً رؤيويًا فعّالاً، يؤمن به ويطبقه فى المؤسسة التربوية للتعامل مع الأزمات الحالية والمستجدة داخل مدرسته وخارجها.

### **وفى ضوء ما سبق يتحدد التساؤل الرئيس للدراسة فيما يلى:**

ما دور القيادة الرؤيوية فى تطبيق الخطط الاستراتيجية بالتعليم المصرى؟

### **ويتفرع منه الأسئلة التالية:**

١. ما الأسس النظرية للقيادة الرؤيوية؟
٢. ما الأسس النظرية لتطبيق الخطط الاستراتيجية بالتعليم المصرى قبل الجامعى؟

٣. ما متطلبات تطبيق الخطط الاستراتيجية بالتعليم المصري قبل الجامعي؟

٤. ما التوجهات الاستراتيجية المقترحة لتطبيق الخطط الاستراتيجية بالتعليم المصري قبل الجامعي؟

### أهداف الدراسة

سعت الدراسة إلى تطبيق الأهداف التالية:

١. تعرّف الأسس النظرية للقيادة الرؤيوية.
٢. الكشف عن الأسس النظرية لتطبيق الخطط الاستراتيجية بالتعليم المصري قبل الجامعي.
٣. التوصل لمتطلبات تطبيق الخطط الاستراتيجية بالتعليم المصري قبل الجامعي.
٤. تقديم توجهات استراتيجية مقترحة لتطبيق الخطط الاستراتيجية بالتعليم المصري قبل الجامعي.

### أهمية الدراسة

استمدت الدراسة أهميتها مما يلي:

١. وضع توجهات استراتيجية مقترحة قد تسهم في إلقاء الضوء على أهمية دور القيادة الرؤيوية لتطبيق الخطط الاستراتيجية بالتعليم المصري قبل الجامعي في الزمن المحدد.
٢. تأتي أهمية هذه الدراسة من قلة الدراسات العربية، التي تناولت موضوع القيادة الرؤيوية ودورها في تطبيق الخطط الاستراتيجية بالتعليم المصري قبل الجامعي، كما أنها قد تضيف للمكتبة العربية والمصرية.
٣. اتجاه العديد من الدول وخاصة مصر؛ للتعامل بفاعلية مع الأزمات لضمان ديمومة الخطط الاستراتيجية الخاصة بالتعليم.
٤. توجه الجهات المسؤولة عن التعليم نحو تعزيز مؤسسات التعليم قبل الجامعي، والاهتمام بالقيادة في ظل الأزمات لتطبيق الخطط الاستراتيجية في الزمن المحدد.

### حدود الدراسة

اقتصرت حدود الدراسة على ما يلي:

١. حدود موضوعية: اقتصرت الدراسة على تقديم توجهات استراتيجية حول القيادة الرؤيوية ودورها في تطبيق الخطط الاستراتيجية بالتعليم المصري قبل الجامعي.

٢. حدود بشرية: اقتصرَت الدراسة الميدانية على عينة عشوائية من قادة التعليم قبل الجامعي.
٣. حدود مكانية: اقتصرَت الدراسة على عينة من مدارس التعليم قبل الجامعي.
٤. حدود زمانية: طبقت الدراسة بين شهري مارس، وأبريل ٢٠٢١م.

## منهج الدراسة وأدواته

لتطبيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي: المعتمد على أخذ الملاحظات الدقيقة والتوثيق التفصيلي للظاهرة موضع البحث، وقد أُستخدِم المنهج الوصفي في جمع المعلومات، وتم تطبيق ذلك من خلال الدراسات السابقة والعمل الميداني، واستخدمت الدراسة الاستبانة الإلكترونية؛ حيث تم إرسال الاستبانة عن طريق البريد الإلكتروني لدراسة واقع ومتطلبات ومعوقات القيادة الرؤيوية، ودورها في التخطيط لإدارة أزمة تطبيق الخطة الاستراتيجية ٢٠٣٠م.

**مصطلحات الدراسة:** تحددت مصطلحات الدراسة فيما يلي:

### ١. القيادة الرؤيوية:

القيادة هي فن التنسيق بين الأفراد والجماعات، وشحنهم لبلوغ غاية منشودة بأعلى درجة من الكفاية، والرؤية هي تصور للصورة الذهنية المستقبلية، وهي تفاعل ديناميكي بين الموارد البشرية الداخلية، والمنظور الخارجي في سياق رؤية معينة (Preston & Others, 2015). (16-40).

والقيادة الرؤيوية اصطلاحًا: يقصد بها "أحد الأنماط المهمة التي يتوقف عليها نجاح القائد، إذ تشكل مع التنظيم، والتخطيط، والرقابة ممارسة متكاملة لتوفير التوجيه لحالة مرغوبة تسعى المؤسسة التعليمية لبلوغها في المستقبل، وتجاوز الأنماط التقليدية وممارسة دورها وفق المتطلبات والاتجاهات المعاصرة" (Thrnton, 2017).

فقد ركز هذا التعريف على أن: القائد الناجح صاحب الرؤية هو مَنْ يمتلك مهارة التخطيط اللازمة لتطوير وتمكين فرق العمل، وعلى الآخرين فهم وإدراك الفعاليات المطلوبة، للوصول إلى تطبيق الهدف بنجاح.



كما تعرف على أنها " كفاءة الذكاء العاطفي التي تدعم بقوة أسلوب الرؤية، والشفافية، والتعاطف، وتتعلق بمفاهيم التوجيه والإرشاد والتأثير بالآخرين من أجل تطبيق أهداف مشتركة (Lecturer, 2014, 8-16)، فهي ترسم رؤية يمكن القبول بها للمستقبل، وتولد الأفكار، وهي القيادة صاحبة إيقاع ونظرة بعيدة المدى ممتدة إلى الآفاق المستقبلية، فتربط بين الحاضر والمستقبل، وتلهم الحماس، وتشجع الالتزام وتوضح الغرض والاتجاه (Raghuvanshi, 2016, pp 52-55).

وقد ركز هذا التعريف على دور القيادة الرؤيوية في نجاح المؤسسة التعليمية في العصر التنافسي الحالي، فهو قائد ذو رؤية، يكون على استعداد لتقديم الدعم المهني والتوجيه على جميع مستويات المؤسسة التعليمية، والتي لا تحدد ما نحن عليه، بل ما نسعى إلى تطبيقه أو القيام به، فيصوغ رؤية، ويوصلها للعاملين الذين يشتركون معه. ويمكن تعريف القيادة الرؤيوية إجرائياً على أنها "قادة يركزون على وضع رؤية للأهداف والغايات المحددة للعمل الفردي والجماعي، وتحديد احتياجات العاملين بما يزيد الرضا الوظيفي لديهم، وينشئ خطة للعمل تلائم تلك الاحتياجات، والتي لا تحدد ما المؤسسة التعليمية عليه بل ما تسعى تلك المؤسسة إلى تطبيقه أو القيام به".

## ٢. الخطة الاستراتيجية:

يعرفها قاموس الأعمال الإلكتروني بأنها استشراف للمستقبل المرغوب، وترجمة له ضمن غايات وأهداف محددة، وخطوات محكمة لتطبيقها (WFI, 2016).

ويمكن تعريف الخطة الاستراتيجية إجرائياً على أنها "خطة تتعلق بالمستقبل، ولكن ليس بالضرورة أن تكون منبثقة تماماً من الواقع، فالواقع القائم لا يجب أن يشكل حاجزاً لنظرتنا المستقبلية سواء المؤسسة أو الفردية، فهي تتضمن معلومات عن التوجهات والاعتبارات، التي تتخذها المؤسسة التعليمية، وتكون بعيدة المدى".

## الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة الركيزة الأساسية التي يقوم عليها موضوع الدراسة، وتنقسم الدراسات السابقة إلى: المحور الأول: القيادة الرؤيوية، والمحور الثاني: الخطة الاستراتيجية.

**المحور الأول: دراسات تناولت القيادة الرؤيوية، رُتبت من الأحدث إلى الأقدم كالتالى:**

١. "تأثير القيادة الرؤيوية على مهنة التدريس فى إندونيسيا" (٢٠٢٠) (Pribudhiana, Ryke & Others, 2020, 496-505)

هدفت الدراسة تعرف القيادة الرؤيوية وتأثيرها على مهنة التدريس وسياسة التعليم العام فى إندونيسيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التى توصلت إليها أن هناك تأثيراً كبيراً للقيادة ذات الرؤية المستقبلية تجاه جاهزية المعلم فى تنفيذ السياسة التربوية، وهناك أيضاً تأثير كبير على جودة المعلم تجاه استعداد المعلم فى تنفيذ سياسة التعليم فى إندونيسيا، وضعف تأثير الجوانب الديموغرافية للمعلم مثل الجنس، والخلفية التعليمية، والعمر، وخبرة التدريس، إنه على استعداد القادة الرؤيويين لتنفيذ سياسة التعليم، وتوصلت الدراسة لمجموعة توصيات منها أن يجب إيلاء المزيد من الاهتمام لتحسين القيادة الرؤيوية فى التعليم الإندونيسي.

٢. "القيادة الرؤيوية لتنفيذ ثقافة الجودة: الدليل التجريبي فى التعليم العالى الخاص الإندونيسي" (٢٠٢٠) (Herminingsih, Anik & Others, 2020, 135-140)

هدفت الدراسة تحديد تأثير أبعاد القيادة الرؤيوية تجاه ثقافة الجودة فى التعليم العالى من خلال تنفيذ نظام ضمان الجودة الداخلى، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التى توصلت إليها أن القيادة الرؤيوية لها تأثير إيجابى ومهم على ثقافة الجودة فى التعليم العالى.

٣. "تأثير القيادة الرؤيوية، وإدارة المواهب، وإشراك الموظفين، وتحفيز الموظفين على الرضا الوظيفى وانعكاساته على أداء موظفى جميع أقسام المقر الرئيس لبنك BJB" (٢٠٢٠) (Hayati, 2020, 528- 533)

هدفت الدراسة تحديد وتحليل وفحص القيادة الرؤيوية، وإدارة المواهب، ومشاركة الموظفين، وتحفيز الموظفين، والرضا الوظيفى وأداء الموظف، وتأثير القيادة الرؤيوية على الرضا الوظيفى، وتأثير إدارة المواهب على الرضا الوظيفى، وتأثير مشاركة الموظف على الرضا الوظيفى، وتأثير دافع الموظف على الرضا الوظيفى وتأثير الرضا الوظيفى على أداء موظفى جميع أقسام المكتب الرئيس لبنك BJB، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التى توصلت إليها أن للقيادة الرؤيوية تأثيراً كبيراً على الرضا الوظيفى، وإدارة

المواهب لها تأثير كبير على الرضا الوظيفي، ومشاركة الموظف له تأثير كبير على الرضا الوظيفي، ولتحفيز العمل تأثير كبير على الرضا الوظيفي جميع أقسام المكتب الرئيس.

٤. "أدوار القيادة الرؤيوية وثقافة المؤسسة تجاه الاستجابة للتغيرات فى مؤسسات التعليم

العالى" (٢٠١٩) (Sarwono, 2019,189-196)

هدفت الدراسة تعرف تأثير القيادة الرؤيوية والثقافة التنظيمية على الاستجابة للتغيرات فى مؤسسات التعليم العالى، واستخدمت الدراسة المنهج المختلط؛ حيث استخدم المنهج الوصفى فى مقابلة القيادة، بينما الأسلوب الكمي على العاملين، ومن أهم النتائج التى توصلت إليها أن هناك تأثيرًا كبيرًا على القيادة ذات الرؤية والثقافة التنظيمية على الاستجابة للتغيرات.

٥. "البحث عن التوجيه والإلهام والأمل والإيمان: البحث عن قائد ذى رؤية" (٢٠١٨)

:(Brunelle & Others, 2018, 2219-6021)

هدفت الدراسة تعرف القادة ذوى الرؤى للحفاظ على القدرة التنافسية للمؤسسات، والكشف عن غموض طبيعة القادة ذوى الرؤية، والتحقق فى العلاقة بين الشخصية والقيادة ذات الرؤية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى، ومن أهم النتائج التى توصلت إليها أن هناك علاقة إيجابية بين أبعاد الشخصية وهى: البعد الجسمى أو المادى، والبعد العقلى، والبعد النفسى، والبعد الاجتماعى وتأثيره على القيادة الرؤيوية، وينبغى أن تساعد هذه المعلومات المؤسسات على تحديد وفهم القادة ذوى الرؤية وتوظيفهم بسهولة أكبر.

٦. "ملاءمة القيادة التمثيلية والرؤيوية بعد الأزمات التنظيمية" (٢٠١٨) (L. McCallus,

2018,1-45)

هدفت الدراسة تعرف مدى ملاءمة القيادة التمثيلية والرؤيوية بعد الأزمات التنظيمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى، ومن أهم النتائج التى توصلت إليها أن القادة الرؤيويين أمر بالغ الأهمية فى ضمان نجاح المؤسسات، وفى حالات الأزمات بشكل خاص، ويتطلع العاملون إلى القادة الرؤيويين لضمان تطبيق النجاح فى مواجهة الأزمات، ولا يوجد فرق كبير بين القائد الرؤيوى، والقائد التمثيلى، والاعتماد على قائد ذى رؤية يقلل من حدة مخاطر الأزمات.

٧. "القيادة الرؤيوية فى عملية التغيير فى المدارس الفعّالة: دراسة حالة فى ثلاث مدارس ابتدائية" (٢٠١٧) (Tasrim, 2017, 128-137)

هدفت الدراسة تعرف دور القيادة الرؤيوية فى عملية التغيير فى المدارس الفعّالة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى، ومن أهم النتائج التى توصلت إليها أن للقيادة الرؤيوية دوراً كفاءة تنظيميين فى تعزيز الإبداع وتفعيل رؤية المدارس الفعّالة وتطويرها، وتوضيح وتوصيل رؤية ورسالة وأهداف المدارس الفعّالة باستخدام طرق الاتصال المختلفة، وتحويل مفهوم الرؤية والرسالة والأهداف إلى سلسلة من البرامج والأنشطة، وتحديد مجالات التغيير التى تحسنت وتطورت من خلال إعادة الهيكلة، وتنفيذ الرؤية التى يتم إجراؤها بإعطاء الحافز والفرص لجميع العاملين لتطوير من خلال ممارسة الأنشطة المهنية داخل وخارج المدارس الفعّالة.

**المحور الثانى:** دراسات تناولت الخطة الاستراتيجية، رتبت من الأحداث إلى الأقدم كالتالى:

١. "تطوير أداء القيادات المدرسية فى ضوء الخطة الاستراتيجية ٢٠١٤-٢٠٣٠م: دراسة

ميدانية" (٢٠٢٠) (حسين، وآخرون، ٢٠٢٠، ٩٢-١١٥)

هدفت الدراسة تعرف مفهوم الأداء الإدارى وطبيعته، وأهمية تطويره، وأهدافه، ومتطلباته ومعوقاته، وكذلك تعرف الإطار الفكرى والمفاهيمى للخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعى ٢٠١٤/٢٠٣٠م، وتعرف واقع الأداء الإدارى ومعوقاته بالتعليم الابتدائى، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى، وتوصلت إلى مجموعة نتائج منها محدودية الصلاحيات التى تحتاجها القيادة المدرسية للقيام بالأعمال الإدارية والفنية داخل المدرسة، وغياب المناخ المدرسى الداعم للإبداع وابتكار العاملين بالمدرسة، وضعف التخطيط للتكامل والتعاون بين المدرسة والمجتمع الخارجى، وضعف معرفة المعلمين بطرق استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة، وسيادة النزعة المركزية داخل المدرسة، وضعف مشاركة العاملين مع القيادات المدرسية باللوائح والتشريعات المنظمة، وضعف الدورات التدريبية الشاملة للقيادات المدرسية، ومعايير تقييم أداء العاملين بالمدرسة غير واضحة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة توصيات منها منح القيادات المدرسية السلطات والصلاحيات الكافية لإجراء التغييرات المطلوبة بالمدرسة الابتدائية، واتخاذ القرارات المناسبة للمدرسة، وتفعيل آلية التواصل بين المدرسة الابتدائية وبين المجتمع المحلى، وذلك للارتقاء بالعلاقة بينهما، وتزويد المدارس بالوسائل

التقنية مثل شبكة المعلومات (الإنترنت)، وأجهزة عرض وأجهزة حواسيب وتوفير المستلزمات الفنية والإدارية.

٢. "خطة استراتيجية مقترحة لتطوير التعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء نموذج فايفر" (٢٠١٩) (أحمد، ٢٠١٩، ١- ٣١٤)

هدفت الدراسة الوقوف على طبيعة التخطيط الاستراتيجي، وأهم النماذج الحديثة له، وإلقاء الضوء على ملامح التعليم الثانوي العام بمصر، والكشف عن أهم تجارب التخطيط لتطوير التعليم الثانوي العام في مصر، ورصد المعوقات التي تواجه التعليم الثانوي العام في مصر وتوقع تطوره، ومتطلبات تطويره، ووضع خطة استراتيجية لتطوير التعليم الثانوي العام بمصر في ضوء نموذج فايفر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى مجموعة نتائج منها وضع خطة استراتيجية مقترحة لتطوير التعليم الثانوي العام بمصر في ضوء نموذج فايفر.

٣. "متطلبات تطبيق أهداف الخطة الاستراتيجية للتعليم المصري لبرنامج رياض الأطفال في ضوء المتغيرات العصرية" (٢٠١٨) (محمد، ٢٠١٨، ٣١٧-٣٣٩):

هدفت الدراسة الوقوف على متطلبات تطبيق أهداف الخطة الاستراتيجية للتعليم المصري فيما يختص ببرنامج رياض الأطفال وتتناول مبررات الاهتمام بهذه المرحلة في ضوء المتغيرات المعاصرة، التي فرضت على المجتمعات الكثير من التحديات، والتي لا بد من مواجهتها والتكيف معها، ومسايرة تطورات العصر المتلاحقة في شتى مجالات الحياة، وهذا لا يتحقق إلا إذا تم إعداد أفراد المجتمع إعداداً متميزاً ليكونوا قادرين على التكيف مع المعطيات الجديدة للحياة، الأمر الذي يقتضى ضرورة تواجده نظام تربوي وتعليمي متميز يناسب هذا العصر من حيث مناهجه وطرائقه وتقنياته، ويكون من أهم أهدافه الاهتمام بمرحلة رياض الأطفال، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى مجموعة نتائج منها أن المتطلبات الخاصة بكافة الأطراف المعنية بتلك المرحلة، والتي إذا توافرت في الواقع المعيش تصبح أهداف الخطة الاستراتيجية للتعليم المصري فيما يختص ببرنامج رياض الأطفال ممكنة التحقق بالصورة المنشودة.

## خطوات الدراسة

فى ضوء ما تقدم فإن الدراسة سارت وفقاً للخطوات التالية:

الخطوة الأولى: تم تحديد الإطار العام للدراسة من حيث: المقدمة، ومشكلة الدراسة وأسئلتها، وأهدافها وأهميتها، وحدودها، ومنهجها وأدواتها، كذلك مصطلحات الدراسة والدراسات السابقة.

الخطوة الثانية: تحديد الإطار النظرى للدراسة؛ حيث شمل تحديد الأسس النظرية للقيادة الرؤيوية.

الخطوة الثالثة: تمثلت فى تحديد الخطط الاستراتيجية.

الخطوة الرابعة: تمثلت فى إجراءات الدراسة الميدانية، وتفسير النتائج للتعرف على متطلبات تطبيق القيادة الرؤيوية فى مؤسسات التعليم قبل الجامعى، بتطبيق أداة الاستبانة الإلكترونية، وتوزيعها على عدد من قيادات مؤسسات التعليم قبل الجامعى، ثم جمعها وتحليلها باستخدام التحليل الإحصائي لعلوم الاجتماعية (SPSS) للتوصل إلى النتائج الكمية.

الخطوة الخامسة: تمثلت فى تقديم توجهات استراتيجية مقترحة لدور القيادة الرؤيوية فى تطبيق الخطط الاستراتيجية بالتعليم المصرى قبل الجامعى.

## الإطار النظرى للدراسة:

تمثل القيادة محوراً مهماً فى العملية الإدارية، باعتبارها القدرة التأثيرية التى يمتلكها شخص ما للتأثير فى الآخرين لتحقيق مهامهم بالتزام عال ومثابر وتأديتها بحيث يقبلون قيادته طواعية (السعود، وحسنين، ٢٠١٦، ١٣٩-١٤١)، مما يساعد على تحفيزهم لتحقيق الفاعلية والكفاءة الإدارية والأهداف المرجوة فى الوقت المطلوب (أرناندر، ٢٠١٤، ١٣).

وتكمن أهمية القيادة فى كونها عملية تفاعل بين القائد والعاملين، باعتبار أن العاملين يحتاجون إلى قيادة تهتم بالقيم الإنسانية، وتحترم المواهب الفردية المتميزة، وتعمل على إيجاد مناخ وبيئة عمل تساعد على التميز والإبداع وتحمل المخاطر وتفويض السلطات، والقائد يحتاج إلى عاملين يتحمسون لتحمل المسؤولية والتطلع لتحقيق الأفضل (الحجاج، ٢٠١٢، ١٢)، وتزايدت أهمية القيادة بسبب تعرض العصر الحالى للأزمات، بالإضافة إلى تغيير

المفاهيم التربوية السائدة، ويعد القائد أحد أهم محاور القيادة الناجحة، وعليه أن يتميز برؤية خاصة به تعكس قدرته على إدراك المستقبل بصورة واضحة، من خلال تخيل وتصور التحديات المستقبلية، ووضع احتمالات لتجاوزها.

لذا على القائد أن يمتلك مهارات تحسّن نوعية عمله كي يمارس قيادته بفاعلية كدرجة التمكين؛ وتعنى القدرة على رؤية المؤسسة ككل، وتفهمه وإدراكه لشبكه العلاقات وتهيئة الظروف لمشاركة العاملين فى اتخاذ القرارات (الصليبي، ٢٠٠٩، ١٠)، وإملاك مهارة الرؤيا لتصور مستقبل المؤسسة وفهم الترابط بين أجزائها ونشاطاتها ووضع الخطط لبلوغ أهدافها، وباعتبار أن التغيرات والتطورات المتلاحقة فى أساليب التعليم والتعلم، تفرض على القائد امتلاك مهارة الحدس أى الإلمام بالمعارف والمعلومات اللازمة من مصادرها لتشخيص المواقف والتغيرات المحتملة، وإملاك روح البحث استناداً للمهارات التقنية، والسعى للتجديد والابتكار والإبداع، كما عليه أن يمتلك مهارة فن التعامل مع العاملين لتوجيه العلاقات الإنسانية بطرق مدروسة، وفهم الذات لضبط النفس وتعزيز الشعور بالمسئولية وقوة الإرادة، والاعتماد على ثقته بنفسه وقدرته على إدارة العاملين واتباع الأساليب العلمية ومعرفة مواطن القوة والضعف فى تقييمهم، وتوافق القيم وذلك بإحداث انسجام وتوافق بين قيم العاملين وقيم العمل (مصطفى، ٢٠١٤، ١٣).

وهناك نظريات حديثة عن القيادة وكلها تدور حول المفاهيم التقليدية وترتبط بشكل شائع بعمليات العمل الجماعي، من أبرزها القيادة التبادلية وهى "تمط يستخدم القائد فيه صلاحيته الرسمية فى التأثير على العاملين، وتعتمد على تبادل الآراء بين القائد والعاملين، وفهم الاحتياجات التى تثير دافعية العاملين للتفاعل مع القائد" (حافظ، وعباس، ٢٠١٦، ٦٠)، والقيادة التحويلية وهى "العملية التى يتم فيها الحصول على التزام العاملين بتحقيق الأهداف فى إطار من القيم والرؤى المشتركة، فقادتها يبنون علاقة ذات أهداف تحفيزية مع العاملين للنهوض بالمؤسسة التعليمية وفق رؤيا خاصة تمثل هدف تلك المؤسسة" (أبو النصر، ٢٠١١، ١١٢-١١٣)، والقيادة الكاريزمية هي "جاذبية شخصية تبعث العاملين على الولاء والحماس، ويستطيع القائد الكاريزمي التأثير على الآخرين تأثيراً كبيراً فى الأحداث الكبرى عبر شخصيته الجذابة" (Day, John, 2012, 256)، أما القيادة الريادية "تعد من أهم دوافع التغيير الإيجابي فى العملية التعليمية، وخاصة فى أسلوب التعامل مع العاملين، وذلك من خلال تشجيعهم على

التغيير، ومنحهم فرص الابداع والابتكار، ودفعهم إلى اتباع رؤية مشتركة، ومشاركتهم في المسؤوليات الإدارية، وبناء فريق العمل الواحد" (خليل، وآخرون، ٢٠١٩، ٣٤٧-٣٩٣)، والقيادة الافتراضية هي "الإدارة والإشراف وتحفيز فريق عمل، فتضم مجموعة من العاملين ينتمون إلى مؤسسة واحدة أو يتبعون خطة عمل واحدة وطبيعة عملهم في أماكن مختلفة وبأوقات مختلفة فيؤدون أعمالهم في فضاء الانترنت عن بعد دون رقابة" (آل سعود، ٢٠١٨، ٢٠١-٢٦٢)، والقيادة بالتمكين هي "أسلوب قيادي ينسجم مع قوة الخبرة والمعرفة فيمنح القائد العاملين مزيداً من التفويض ومجالاً أوسع في التخطيط والتنفيذ والتقييم لأدائهم" (Hieu, 2020, 20-28).

فالقائد الجيد أسلوب قيادته تؤثر على كل عامل، كما تؤثر على أجواء المؤسسة، لذا اقترح دانيال جولمان، ومساعديه ريتشارد وبوياتسيس إي ماكيب، وآن مكي، ستة نماذج للقيادة يؤكدون فيها على شخصية القائد باعتباره فرد لديه وعي ذاتي كافٍ لإدراك ما هو جيد وما هو سيئ في موقف معين، تكمن في: القيادة الرؤيوية وفيه "يوجه القائد العاملين نحو رؤية مشتركة ومحددة، فيرى القائد ما وراء الواقع الحالي، ويؤكد إلى أين يتجه العاملون دون أن يوجههم، ويستخدم خبرته ليحفزهم على الابتكار والمشاركة والانفتاح في تبادل المعرفة، ويميل إلى ترك الكثير من الحرية للعاملين حتى يتمكنوا من تحقيق أي هدف"، والقيادة التدريبية وفيها "يعمل القائد كمدرّب شخصي يدرّب العاملين ويساعدهم ويساهم بشكل وثيق في نموهم داخل المؤسسة، فيربط القائد رغبات العاملين بأهداف المؤسسة، ويقوم معهم بتواصل، ويساعد العاملين على إيجاد مواطن القوة والضعف عندهم بتعزيز التقدم والثقة، ويربطها بطموحات الوظيفة والمبادرات الفاعلة، ويفوض المهام التي تتسم بالتحدي، ويظهر إيماناً بالآخرين، الأمر الذي يقودهم للولاء له بدرجة عالية"، أما القيادة التواصلية "يؤمن فيها القائد بمصلحة العاملين أولاً ويصنع جو من التناغم في المؤسسة، بالتركيز على الحاجات النفسية لهم على حساب حاجات العمل"، والقيادة الديمقراطية وهي "أن يصل القائد إلى الاجماع عن طريق المشاركة؛ ويأخذ رأى الأفراد، ويشارك ويستمتع للأفكار الجيدة والسينة"، والقيادة المسيطرة وفيها "يحدد القائد مستوى ومعايير أداء العاملين، ويضع التحديات والأهداف، ولا يميل لتقديم التوجهات، فيتوقع أن يعرف العاملين ما عليهم بأنفسهم، ولكن على المدى الطويل يدفع العاملين للإرهاق والانحدار"، والقيادة القسرية وفيها "يطلب القائد خضوع العاملين له ويتوقع منهم أن يفعلوا ما يقوله، ويعطى توجيهات واضحة باستغلال



مكانته وسلطته القوية، دون أن يطلب موافقة العاملين؛ وهذا النموذج يفسد بيئة العمل على المدى الطويل ويكون سلبياً في تحقيق أهداف المؤسسة، نظراً لأن العمال قد تم عزلهم خوفاً من الرفض" (Goleman & Others, 2009, 5-6) (Goleman, 2017, 82-83) ونتيجة للدراسات أن للقيادة الرؤيوية لها تأثير ايجابي في بيئة العمل، لذا يمكن عرضها بالتفصيل كما يلي:

## أولاً: القيادة الرؤيوية

### أ - المفهوم وفق المنظور الزمني:

القيادة الرؤيوية هي قدرة القادة على التفكير بالمستقبل بخيال واسع وحكمة، والعنصر الرئيس في إلهام العاملين باتجاه الأداء المثالي، والسلوكيات الموجهة نحو الهدف والأداء التنظيمي، فيقع على قائدها دور لا ينحصر في صياغتها فقط، بل ترجمتها بوضوح وإيصالها، وتوفير الوسائل الداعمة لتطبيقها، وهذا يتطلب قدرة متميزة وخصائص تعتمد على البناء المعرفي للقائد الذي يمكنه من وضع رؤية تتناسب مع واقع تعرض المؤسسة للأزمات (Malmir, 2013, Op.cit,1-17).

فقد بدأ مجال القيادة الرؤيوية في الثمانينيات وازدهر في أوائل التسعينيات، وتشير إلى رؤية مستقبلية، فتهتم بمستوى الأداء التنظيمي في ظل ظروف الأزمات في ضوء بناء الفرص الممكنة للمؤسسة وتفويض العاملين (Yoeli, 2010, 451-467)، وفي الألفينات تطور المفهوم فأصبح ابتكار رؤية مستقبلية عن حالة المؤسسة فيخرج القائد أفضل ما لديه على أن يربط الحاضر بالمستقبل عن طريق استنهاض المهارات بالتركيز على هدف المؤسسة في ضوء إيجاد وتوضيح صورة واقعية يمكن الاعتماد عليها في المستقبل لتحسين الوضع الحالي، والتأثير على العاملين من خلال معرفة نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتحديات الخارجية وصولاً للتميز المؤسسي عن طريق التمكين بما يتلائم مع رؤى العاملين وفهمهم لرؤية المؤسسة، فقادتها يمتلكون قدرة ومثابرة وفكرة عما يرغبون القيام به على المستوى المهني والشخصي بما يدعم تطور المؤسسة مع الوقت (Marlia & Others, 2020, 31-55).

**ب. هدف وأهمية القيادة الرؤيوية:**

تشير القيادة الرؤيوية إلى القدرة على توضيح رؤية مستقبلية على مستوى المؤسسة التعليمية، ويمكن للقائد الرؤيوي إيصال الرؤية بفاعلية أكثر إلى العاملين؛ لذا هدف القيادة الرؤيوية يكمن فيما يلي Taylor (2014,566-583) & Others):

١. تعزيز كفاءة مكان العمل.
  ٢. توفير التدريب حسب اتجاهات العاملين في مكان العمل.
  ٣. اتخاذ القرار بما يسمح للمؤسسات التعليمية تعزيز تنافسيتها.
- وتتطلب القيادة التربوية الفعالة قدرات قيادية ذات رؤية للتغلب على التحديات العديدة، التي تواجه التعليم قبل الجامعي، ف يمتلك القادة مستويات من القدرات القيادية الرؤيوية، تتمثل في القدرة على القيادة بأسلوب يضعهم في طليعة التعليم، بما يسهم في التغيير والقدرة على تطبيق التوقعات بحفز الهمم، وبث روح الحماس لتطبيق الأهداف، فتكمن في جملة من النقاط يمكن حصرها بالآتي (R. Loughhead, 2009,1-126):

١. إيجاد رؤية واستراتيجية.
٢. توصيل الرؤية إلى العاملين، والمستويات الإدارية كافة والحصول على مساندتهم.
٣. حث العاملين نحو أداء أفضل باستخدام وسائل التحفيز.
٤. مساعدة المؤسسة التعليمية على النمو والتكيف مع ظروف البيئة المحيطة.
٥. المسؤولية الذاتية باتجاه التغيير لمواجهة المواقف المستجدة.
٦. إلهام الآخرين في القيام بمهام القيادة، في مواقع عملهم من خلال منحهم سلطة صنع القرار.
٧. العمل الدعوي على تطوير المؤسسة التعليمية من خلال إحداث تغييرات مستقبلية في حاجات الأفراد العاملين ومن ثم تطوير رؤية واضحة للمؤسسة التعليمية.

**ج. خصائص ومبادئ القيادة الرؤيوية:**

يتمتع القادة الرؤيويون بالتزام قوى، ورؤية للمكان الذي يرغب مؤسستهم الذهاب فيه، والاستعداد لتحمل المخاطر، ولهم مجموعة خصائص يمكن إجمالها في الآتي- (Venus, 2013,1-105)

(218) & (Bawa, 2013, 99-105)

١. الثقة بالنفس: تتميز القيادة الرؤيوية بما يحمله القائد من صورة وتصور للمستقبل، وشرح الرؤية والتعبير عنها للآخرين، لعبت القدرة المعرفية التي يمتلكها دوراً في الاستيعاب السريع، والتحليل الدقيق، والتفسير الواضح للواقع والتوقعات المستقبلية لتطوره، فضلاً عن دوره في قيادة ذلك المستقبل عبر سلسلة مترابطة من العمليات تتمثل في إيصال وتطبيق الرؤيا وتحفيز المرعوسين على تطبيقها، وهذا يتطلب تطبيق التواصل الفعّال مع المرعوسين.

٢. توصيل الرؤية للعاملين: بأن يتمتع القائد الرؤيوي بكاريزما ليتمكن من إقناع العاملين، والمساعدة في تحفيزهم فكرياً على تحدى الأزمات، ووضع صورة للمستقبل المنشود للمؤسسة، وتصميم الأفكار التي تؤثر على إدارة المؤسسة حيث يكون تركيزه على الغرض والرسالة والقيم الرئيسة للمؤسسة، وتصميم السياسات والاستراتيجيات والهيكل بطريقة تسمح لفرق العمل بالفهم والاستيعاب وتبادل الخبرات وتطبيق التعلم المشترك ليتناسب مع الأطر الوظيفية والفكرية للعاملين بحيث تكون المؤسسة مترابطة مع البيئة الداخلية والخارجية.

٣. تطبيق الرؤية: يمكن التعبير عن الرؤية من خلال صياغة رؤية، وعليه يجب أن يتمتع القائد بسمات شخصية ومهارات معرفية معينة، وبالقدرة على التفكير لصياغة رؤية بعيدة المدى، ولديه قدرة على التأثير في الآخرين، ويطلق على القائد بأن لديه هذه الرؤية إلى المدى، الذي يستطيع فيه تقديم أعمال تؤدي إلى تحسين الوضع الحالي، وتطبيق الرؤية عبر نماذج المهام، وإظهار أسلوب الاتصال المؤثر، فينير الرؤية للمجموعة، ويوضح الرؤية بطريقة مقنعة بحيث تصبح مشتركة، فيغرس الرؤية في الهياكل التنظيمية، ويصنع القرارات اللازمة.

٤. وضوح مفهوم الذات: امتلاك القدرة العقلية مثل: (الخيال، الإلهام، الفطنة، الرؤية، الحكمة...)، ومصدر العقل الذي يشير إلى مجموعة الديناميات النفسية والاجتماعية مثل " (الاستقراء، الاستنتاج)، وتشير إلى "مدى تعريف المعتقدات الذاتية بوضوح وثقة، ومتسقة داخلياً، ومستقرة"، واستكشاف ما إذا كان وضوح مفهوم الذات سيساعد القادة بالفعل على غرس القيم في رؤاهم.

٥. العمل الجماعي: قادة يتسمون بالكفاءة، والفعالية ولديهم دراية كافية باحتياجات المدرسين والطلاب، ويملكون القدرة على استعمال السلطة وتوجيهها نحو حل المشكلات، ويتميزون بالوعي ومعرفة المهام الموكلة إليهم، والاهتمام بالمجموعة، لتكوين صور مستقبلية مفيدة والتي تتضمن إشارات إلى القيم الجماعية، ليتمكن العاملون من وضع الرؤية موضع التطبيق، وذلك بصيغ الاستراتيجية والخطط لتطبيق الرؤى، وتوصيل الرؤية لتشجيع التغيير والدعم الواسع للرؤية.

فالقيادة الرؤيوية تلهم وتحفز العاملين من أجل تطبيق نتائج ملموسة، وهذا يتطلب منها أن توضح رؤيتها وتخاطبهم على الالتزام بها، والعمل معهم بجدية وإصرار على جعلها حقائق منجزة، فتقوم على مجموعة من المبادئ يمكن إيضاحها فيما يلي (كوبر، ٢٠١٤، ١٧-

(MacBeath, 2003,1-8) (Zacharski, 2008) (Baltaci, & Others 2012):

١. القدرة على إيجاد رؤية مشتركة: الرؤية هي حلم تسعى المؤسسة إلى تطبيقه، بمعنى أنها تصور للصورة الذهنية المستقبلية للمؤسسة، والرؤية الناجحة هي الرؤية، التي تكونت بالإحساس والتفكير الابتكاري، بالإضافة إلى التفكير التحليلي، ولتطبيق ذلك لا بد من إيجاد هدف مشترك للعمل، ويتم التركيز على النتائج المتوقعة، وتكوين ثقافة خاصة بمستويات مرتفعة للأداء، وتعزيز القدرة على اجتياز عمليات التغيير المطلوبة، وإيجاد تصور مشترك لشكل العمل.

٢. الثقة بالنفس وبالآخرين: تعنى الشعور بالقدرة، مع إنجاز العمل المطلوب بالمستوى المطلوب، لتطبيق النتائج المرجوة، وهي من مقومات النجاح فى الحياة والعمل، وعلى القائد الناجح أن يثق فى نفسه، ويثق فى الآخرين، وفى قدرتهم على أداء الأعمال المطلوبة منهم، ويتحقق ذلك من خلال تحسين مهارات الإنصات، وتبادل وتداول المعلومات، وإتاحة البيانات وتسهيل التفاعل مع العاملين.

٣. زيادة معدلات مشاركة المرعوسين: بمشاركةهم فى وضع السياسة، والتخطيط، وصنع واتخاذ القرارات، والتنفيذ، والمتابعة، والتقييم، مما يعزز لدى العاملين الشعور نحو تقبل القرارات، التي شاركوا فى صنعها، وتقليل مقاومة المرعوسين للتغيير، الذي أسهموا فى اقتراحه، ونجاح البرامج والمشروعات التي شاركوا فى تخطيطها، وتدعيم الولاء المؤسسى تجاه المؤسسة، التي تحرص على أخذ رأيهم واحترامه، ويتحقق ذلك من خلال توفير مناخ

مناسب للعمل الفريقي، وإشراك العاملين وحفزهم على النجاح، وتطبيق التقارب بين العاملين، والاستخدام الأمثل لطاقت العاملين.

٤. توفير فرص التعلم والتدريب: بتوفير التدريب المناسب، وبشكل مستمر لجميع العاملين في المؤسسة، فالتدريب هو نشاط مخطط يهدف إحداث تغييرات في الفرد والجماعة، فيما يتعلق بالمعلومات، والخبرات، ومعدلات الأداء، وطرق العمل، والسلوك والاتجاهات، بما يؤهل الفرد والجماعة إلى القيام بمهامهم بكفاءة، وإنتاجية عالية، وإحساس متزايد بالأمن والاستقرار المهني والوظيفي، تعزيز التعلم الذاتي، وبناء مجتمع يهدف التعليم والتدريب، وتحديد القائد لجوانب القوة والضعف في شخصيته، والتشاور مع الآخرين، وزيادة مساحة الحرية المتاحة للعاملين.

٥. احترام التنوع والاستفادة منه: على القائد الرؤيوي أن يراعى مبدأ الفروق الفردية بين العاملين، وعليه أن يستفيد من هذا التنوع من خلال توظيفه في اختيار الأشخاص المناسبين للمهام المطلوب إنجازها، ومن خلال صقل المهارات الشخصية، وبناء ودعم علاقات عمل تقوم على الاحترام.

٦. تنمية الابتكار على مستوى الفرد والمؤسسة: يُعد الابتكار من أهم القدرات؛ لأنه العنصر الأساسي لتقدم المؤسسات، والتفكير الابتكاري هو ذلك النوع من التفكير، الذي يتسم بالصفات الآتية: القدرة الفائقة على حل المشكلات، والتفاعل المستمر والواعي مع الواقع، والطلاقة، والمرونة، وقدرة عالية على تقويم الأشياء، وإدراك نواحي النقص والقصور، ويتحقق من خلال تحسين مناخ الابتكار، واكتشاف الابتكار لدى العاملين، وتنمية قدراتهم وتحسين التكنولوجيا.

٧. التكامل في العمل: لتطبيق التكامل في العمل لا بد من توفير مناخ يتسم بالآتي: التنسيق، والتعاون، والتخطيط، والعمل الفريقي، والتأكيد على أهمية واحترام كل المهن والتخصصات، وتدعيم أخلاقيات العمل الإيجابية، ويتحقق ذلك من خلال تدعيم أخلاقيات العمل، وإيجاد البيئة المناسبة، التي تتيح الشجاعة في العمل.

٨. التوافق مع المجتمع: التوافق هو أحد العمليات الاجتماعية، التي تتمثل في تطبيق علاقة منسجمة نسبياً بين الفرد ونفسه ومع المجتمع المحيط به بما يسهم في إنجاز الأهداف، وتطبيق علاقة توازن بين الطرفين، والتوافق يتطلب إحداث التغيير المستمر في كل من

الإنسان والبيئة المحيطة به لتطبيق التلاؤم والانسجام بينهما، وحتى يمكن تطبيق ذلك يجب تطبيق العوامل التالية: الرؤية والقيادة الواعية، وتحفيز العاملين على الأداء المتميز، والمحافظة على البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة.

#### د. متطلبات وأبعاد القيادة الرؤيوية:

تتطلب القيادة الرؤيوية ثقة كبيرة من القائد لنشر رؤية المؤسسة، فالقائد الرؤيوي استباقي يسعى إلى حلول للمشاكل قبل ظهورها، ويرى الصورة الكاملة للمؤسسة، وليس جزءاً صغيراً منها، ويكون متوافقاً مع احتياجات المؤسسة من خلال البحث عن المشاكل المستقبلية لتجنبها ومنعها من البداية، وهي كالتالي (Annapolis, 2012, 1-24):

١. تطبيق السياسات والأنظمة ومراعاة الهيكل التنظيمي وفقاً لتصميم المؤسسة التعليمية.
٢. توفير التوجيه والإرشاد للعاملين بالمؤسسة، وتأكيد جودة الأداء وتوافقه مع الأهداف الاستراتيجية.
٣. إدخال بعض التغييرات في المؤسسة التعليمية لتعزيز التفاعل مع البيئة المحيطة به.

فالمؤسسات يجب أن تكون جاهزة لتوجيه الأداء والتغييرات المستقبلية، من خلال تحليل قوائم خصائص التطوير المهني الفعال لتعزيز القيادة الرؤيوية وذلك كالتالي (Molina, 2018, 115-125):

١. الرؤية: يكون القائد الرؤيوي ذا رؤية يقتدى بها، ويعمل بموجبها العاملون من خلال تحديد أهداف المؤسسة (الأهداف، أو النتائج المطلوب تطبيقها).
٢. الإلهام: يُظهر القائد الرؤيوي الحماس، أي يلهم العاملين ويحثهم على مشاركته في وضع رؤية للمؤسسة.
٣. القيم: يعزز القائد الرؤيوي التوافق بين القيم الشخصية، والقيم والسلوكيات المجتمعية، من خلال تحديد خصائص العاملين (الشخصية والمهنية والوظيفية وخبراتهم وأنواع العلاقات السائدة بينهم).
٤. التمكين: يساعد القائد الرؤيوي العاملين على الفعل النشط، أي أن يؤدي كل عضو دوره في الفريق، بتحديد طبيعة العمل، ونظم الأجور، والحوافز، وخصائص المشكلة، والموارد المتوفرة والمتاحة.

٥. الريادة: يكون للقائد الرؤيوى دور ريادى، وأن يشجع على الابتكار، ويدعم نوى الأفكار المبدعة، والتي يترتب عليها تغيير سلوك القائد، والمرعوسين، ومتطلبات الموقف وفقاً لطبيعة ناتج التفاعل بين القائد ومرعوسيه.

#### هـ. المهارات ومدى المنافع من القيادة الرؤيوية:

هناك مجموعة من المهارات للقيادة الرؤيوية وهي على النحو التالى J. M Taylor , (Cornelius, 2014, 566-583):

١. بناء الرؤيا وتحويلها إلى سلوك لتوحيد العاملين مع رؤية وأهداف المؤسسة التعليمية، وتطوير الوعى بالأزمات لتعزيز نمو المؤسسة التعليمية والوصول بها للاستدامة.
٢. تعرف أنواع مختلفة من أنماط التفكير واستغلالها، وتمييز المعتقدات الأساسية المرتبطة بالتغيير، وإقناع العاملين بها ثم تعزيز الثقة بالمستقبل.
٣. الوصول إلى أكبر مجموعة من العاملين وتفهم احتياجاتهم لكى تلائم بين رؤيا ورسالة المؤسسة التعليمية.
٤. اتخاذ قرارات جريئة تشكل حدود لرؤية المؤسسة وتغيير أهدافها فى ضوء الأزمات. لذا على القادة الرؤيويون بناء علاقة ولاء طويلة الأمد، وإلهام العاملين للقيام بدورهم، وتشجيعهم وتدريبهم، ويتضح مدى المنافع من القيادة الرؤيوية فيما يلى (Marlia & Others, Op.Cit, 31-55):
١. الاتصال بين القائد الرؤيوى وبين العاملين: يسعى القائد إلى أن يوصل الرؤية للعاملين معه لتشجيع التغيير وتوسيع الدعم، باعتبار أن إيصال الرؤية هو مفتاح التطبيق الناجح لها، وهذا يتم عبر طرق مختلفة بحيث تصل إليهم عبر الاتصال الشخصى وإظهار الجدارة وتدفعهم للتدخل فى تنفيذ الرؤية، وتحمل المخاطرة التى تقدم للمؤسسة فرصة الإبداع والابتكار، ومطلوب من القادة تصميم بيئة تنظيمية تساعد على تنمية قدرات الأفراد فى النمو والتطوير، والقدرة على التأثير فى الآخرين من خلال قدرته على تحفيز العاملين وقيادتهم نحو الوصول للأهداف، ودفعهم نحو تحديد التجديد والابتكار، كما تقع عليه مسئولية تهيئة البيئة التعليمية المناسبة للإنجاز من أجل النهوض بالعمل المؤسسى وتحسين الأداء.

٢. تحفيز العاملين: يتوجب على القائد تحفيز المرعوسين على تطبيق الرؤية، وهذا يتطلب توفر مهارات اجتماعية لدى القائد، والثقة والتركيز على النتائج، ويتطلب تصميم العمل في ظل الأزمات، وتعزيز فهم وإدراك عملية التغيير في المؤسسة؛ لمحاولة زيادة قدرة الاستيعاب للمتغيرات والأحداث البيئية.

٣. الإشراف والتنظيم: يخطط القائد للنظم التنظيمية الداعمة للرؤية كنظام التوظيف، والتركيز على الفرق، وتقييم الأداء، وتصميم العمل، فهو يوفر البنى التحتية المناسبة لرؤياه، والاهتمام بالنمو المهني للمعلمين، وإعداد الخطة المدرسية وتوزيع الاختصاصات على العاملين، والمتابعة الفنية للعاملين، يتوجب على القادة دراسة مختلف الأنظمة بمنظور شمولي ومتكامل، كوسيلة علمية تساعد على إحداث التغيير والتطوير واكتشاف الإمكانيات الفردية الإبداعية، وحل الأزمات بفعالية.

٤. التخطيط: يعنى التخطيط لجميع أعمال مدير المدرسة والخطط اليومية والأسبوعية والفصلية لتحليل الوضع الحالى فى حدود الموارد المتاحة، وفى مواجهة الأزمات، ووضع البدائل المناسبة التى يمكن بها مواجهة تلك الأزمات، وتشكيل رؤية مستقبلية متجددة ضمن بيئة متغيرة وإيجاد الدوافع لتطبيقها، من خلال مزج رؤية المؤسسة برؤية العاملين، بنظرة عميقة ورؤية حقيقية للأمور والمشكلات والأحداث داخل المؤسسة وخارجها.

## ثانياً: الخطة الاستراتيجية

شهد التعليم قبل الجامعى اهتماماً كبيراً، فلقد تم وضع الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعى فى مصر فى الفترة من ٢٠١٤-٢٠٣٠م شعارها "التعليم المشروع القومى لمصر"، وأعلن السيد الرئيس عبد الفتاح السيسى أن عام ٢٠١٨/٢٠١٩م هو عام التعليم فى مصر، وكذلك عقدت المؤتمرات والندوات لمناقشة قضايا التعليم فى مصر، وتم إصدار العديد من القوانين والقرارات الوزارية، التى سعت إلى تطوير البنية التنظيمية للتعليم الإلزامى، وإدخال فلسفات واتجاهات ومفاهيم حديثة (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، ص ٣).

ومن هذه المنطلقات بدأت الدولة تستهدف التعليم كضرورة ضمن الخطة الاستراتيجية للدولة ٢٠٣٠م، وكان هدفها الأساسى انبثاقاً من أهداف التنمية المستدامة للتعليم هى



"إتاحة التعليم والتدريب للجميع بجودة عالية دون التمييز وفى إطار مؤسسى وكفاء عادل ومستدام، أن يكون متمركزاً على المتعلم القادر على التفكير والمتمكن فنياً وتقنياً وتكنولوجياً، بالإضافة إلى بناء الشخصية المتكاملة، وإطلاق إمكانياتها إلى أقصى مدى لمواطن معتر بذاته، وتعتبر رؤية مصر ٢٠٣٠م تجسيداً لدستور مصر ٢٠١٤م والذي ينص على أن "التعليم حق لكل مواطن هدفه بناء الشخصية المصرية، والحفاظ على الهوية الوطنية، وتأصيل المنهج العلمى فى التفكير وتنمية المواهب، وتشجيع الابتكار وترسيخ القيم الحضارية والروحية، وإرساء مفاهيم المواطنة والتسامح وعدم التمييز، وتلتزم الدولة بمراعاة أهدافه فى مناهج التعليم ووسائله وتوفيره وفقاً لمعايير الجودة العالمية"

### ١.الاستراتيجيات الحاكمة والموجهة لأنشطة الخطة الاستراتيجية :

تكمّن فيما يلى(عمران، ٢٠١٨، ١-٣١):

- إكساب المتعلم الكفايات الأساسية لمجتمع المعرفة، والقائمة على القدرة على التعلم المستمر واكتساب قيم المواطنة الرقمية، والتأكيد فى منظومة المناهج على أن تنمية المعرفة وإنتاجها كعنصر إنتاجى حاكم؛ لأنها هى المستقبل.
- مواجهة قضايا التقويم والامتحانات وصولاً إلى نظم تعيد التعليم إلى طبيعته ووظيفته الأساسية.
- التوصل إلى الصيغ التكنولوجية الأكثر فعالية فى عرض المعرفة المستهدفة وتداولها بين الطلاب والمعلمين ومن يرغب من أبناء المجتمع.
- توفير بيئة مدرسية جاذبة ومنضبطة وآمنة وخالية من العنف والسلوكيات غير المرغوب فيها، وتعمل كل الوقت على احتواء الطلاب وإشباع احتياجاتهم التربوية والتعليمية، وتوفير الخدمات والرعاية المتكاملة للطلاب.
- تطوير بيئة التعلم وتزويدها بالتقنيات المطلوبة لتحسين التعليم ببيئة تعليمية بدءاً من المرحلة الابتدائية من خلال تحسين المكون التكنولوجى فيها.
- التنمية المهنية الشاملة والمستدامة المخططة للعاملين، بما يحقق التجديد المعرفى والمهنى كل خمس سنوات، والتركيز على المعالجات الشاملة لقضايا المعلمين، وإيجاد الحلول المتوازنة لحاجاتهم، وبما يحقق تحسين الأداء التعليمى.

- إعادة هندسة النظام التعليمي لتطبيق الفاعلية والانسائية بين عناصره، وإعداد وتنمية قيادات العمل التربوي والإداري، والتركيز على الإعداد المتميز لمدير المدرسة والقيادات، وتوفير قائد متمكن من القدرات الإدارية والفنية والتكنولوجيا المتقدمة.
  - بناء نظام متكامل ومتطور للمحاسبية قائم على الشفافية، ويعتمد على المتابعة الحقيقية للأداء وتقويمه المبني على مؤشرات ومحددات الأداء على المستويات التعليمية كافة، للتأكيد على الجودة النوعية والكمية لمخرجات التعليم.
  - دعم وتعزيز قدرة نظام التعليم من خلال الاستخدام الأفضل وواسع النطاق للبيانات، والأبحاث، والتقويم، والشفافية، والتحديث والتكنولوجيا.
- وفي ضوء برنامج الإصلاح المتمركز حول المدرسة، والذي يهدف تطوير إدارة المؤسسة التعليمية في إطار نظام تعليمي يعمل بنظام مركزي/ لا مركزي متوازن، ويدعم التنمية المهنية المستدامة والحوكمة الرشيدة والمحاسبية؛ لتوفير بيئة تعليمية داعمة تحقق جودة التعليم فتنجح مواطنًا مبتكرًا قادرًا على المنافسة في مجتمع المعرفة، ومساهمًا في تنمية وطنه، واعتمد هذا البرنامج على تأهيل المدرسة كمؤسسة تربوية وتعليمية لأن تصبح قادرة ذاتيًا ومهنيًا على تحمل المسؤولية والمساءلة حتى يمكن التحول إلى نقل الموازنة المالية إلى المدرسة، وربطها بالأداء واستكمال الإطار القانوني والإداري لتطبيق ما يُسمى بالإدارة المتمركزة على المدرسة، وهي ما تُعرف "بالقيادة المدرسية"، كما يعمل هذا البرنامج على بناء القدرة الذاتية للمدرسة بصفقتها الوحدة الأولى في خط الإنتاج التعليمي، وتمكين المدرسة من تطوير أدائها والتخطيط، والعمل على تطويره وفقًا للمعايير القومية، وإنشاء نظام تعليمي جيد يحقق خطى الإصلاح للتعليم بمصر مستندًا إلى الأهداف العامة للتنمية المستدامة للأمم المتحدة، ويحقق الغاية من الخطة الاستراتيجية للتعليم بمصر ٢٠٣٠م (وزارة التربية والتعليم، مرجع سابق، ص ١٣).

وعليه فإن دور المدرسة كمؤسسة تربوية وتعليمية لم يعد قاصرًا على اكتساب المعلومات فحسب، بل أصبح يعتمد على آليات وأسس أكثر عمقًا فأصبح يقدم المعلومات بوسائل تتناسب مع تطورات الأزمات، وأصبح نجاح العملية التعليمية يعتمد على عدة عناصر، ومن أهم هذه العناصر القيادة المدرسية ذات الرؤية، فالقيادة الرؤيوية تُعد أحد الأنماط المهمة،

التي يتوقف عليها نجاح القائد؛ إذ تشكل مع التنظيم، والتخطيط، والرقابة ممارسة متكاملة لتوفير التوجيه لحالة مرغوبة في المستقبل تسعى المؤسسة التعليمية لبلوغها، وتجاوز الأنماط التقليدية وممارسة دورها وفق المتطلبات والاتجاهات المعاصرة (Thrnton, 2017).

ويتم ذلك بالتخطيط باستمرار لضمان مستقبل أفضل للمدرسة، يعتمد نجاح العملية التدريسية في المدرسة على نجاح الإدارة في الجمع بين جميع أساليب الإدارة المختلفة، وإنشاء أسلوب قيادي يمكن تحديده، باستخدام القليل من جميع أساليب القيادة المختلفة حسب الحاجة، فالقادة الرؤيويون لديهم المرونة، ويمكنهم التعامل مع التغيير السريع والأزمات، ويعملون بشكل أفضل مع الفرق الموهوبة، التي تضم أعضاء خبراء محترفين للغاية ومتراطين، واستخدام التخطيط لتوجيه عملياتهم اليومية، التي تسهم في تطبيق الرؤية، بذلك تصبح عملية تنظيمية واجتماعية وحضارية بخطوات متميزة كتصوير للحالة المستقبلية بهدف تحسين النظام التعليمي داخل المدرسة بوضع خطة إدارة المدرسة والخطة السنوية، ثم تنفيذ ما تم التخطيط له مسبقاً من خطط سنوية للمدرسة، ثم التحقق ومتابعة وتقييم إدارة المدرسة المستمرة وتقييم الخطط الموضوعية، وأخيراً إدراج الدروس المستفادة من تنفيذ الخطة الحالية وتأثيرها لتطبيق أهداف الخطط الاستراتيجية.

### ثالثاً: إجراءات الدراسة الميدانية وتفسير النتائج؛

يمكن تحديد دور القيادة الرؤيوية لتطبيق الخطط الاستراتيجية من خلال إجراء دراسة ميدانية على عينة عشوائية من معلمى التعليم قبل الجامعى، وشملت الدراسة عدد (١٣٠) وتم استبعاد (٣٠) استبانة لعدم صلاحيتها، والتطبيق على عدد (١٠٠) استبانة صالحة.

وقد تم تقنين أداة الدراسة (صدق وثبات الاستبانة)، وحساب معاملات الارتباط، واتضح من صدق الاستبانة الالكترونية الموجهة أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)؛ وهو ما يشير إلى أن الاستبانة تتمتع بالتجانس الداخلى؛ أى أنها صادقة وصالحة للقياس، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين: (٠,٠٥-٠,٦٤).

واتضح من حساب ثبات أداتى الدراسة الموجهة إلى مسئولى الحكومة الالكترونية بطريقة ألفا كرونباخ؛ أن جميع قيم معاملات ثبات ألفا كرونباخ سواء للأبعاد الفرعية أو للاستبانة ككل مرتفعة (٠,٣٠٠)، وهو ما يشير إلى أن الاستبانة على درجة مقبولة من الثبات.

وفيه نجد أن قيمة كا<sup>٢</sup> (٥٥٠,٦٠٦)، بدرجات حرية (٢)، وكانت قيمة الدلالة الاحصائية (٠,٠٠١) وهى أقل من مستوى (٠,٠٠٥)، مما يشير إلى دلالتها الاحصائية مما نستنتج معه رفض الفرض الصفري ونقبل بالفرض البديل، أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين آراء مسئولى الحكومة الالكترونية والمتوقع منهم نحو استخدام السحابة المختلطة لتعزيز استدامة التعليم قبل الجامعى.

وتم تصميم الاستبانة الالكترونية، بحيث تكونت من ثلاث محاور كالتالى:

١. واقع القيادة الرؤيوية ودورها فى تطبيق الخطط الاستراتيجية فى ضوء الأزمات، مكون من (١٠) عبارات.

٢. المتطلبات الاستراتيجية للقيادة الرؤيوية ودورها فى تطبيق الخطط الاستراتيجية فى ضوء الأزمات، مكون من (١٠) عبارات.

٣. معوقات القيادة الرؤيوية ودورها فى تطبيق الخطط الاستراتيجية فى ضوء الأزمات، مكون من (١٠) عبارات.

ولقد تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثى للتعبير عن استجابات أفراد العينة حول مضمون الاستبانة، حيث أعطيت درجات (٣-٢-١) للاستجابات (دائماً- أحياناً- نادراً)، بحيث يضع المستجيب علامة (٧) أمام الاستجابة التى تعبر عن رأيه، وفى نهاية عبارات كل محور من محاور الاستبانة، وتم استخدام الأساليب الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for Social Sciences، وذلك على النحو التالى:

١. حساب النسبة المئوية للتكرارات، وذلك للتعرف على توزيع استجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبانة الالكترونية.

٢. حساب الوزن النسبى: لتحديد مستوى الموافقة عن كل عبارة من العبارات، وترتيب كل منها.

٣. اختبار مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) (Chi Square): لبيان دلالة الفروق بين تكرارات استجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبانة من حيث درجة توافرها فى الواقع الفعلى.

٤. استخدام التكرارات والنسب المئوية والأوزان النسبية للتعرف على واقع حوكمة السحابة المختلطة فى ضوء الاقتصاد الرقمى لتعزيز استدامة التعليم قبل الجامعى، وصنفت تقديرات أفراد عينة الدراسة إلى ثلاث مستويات، حيث إذا كان الوزن النسبى بين (٢,٣٤

(إلى ٣) يعتبر مرتفعاً، ومن (١,٦٧ إلى ٢,٣٣) يعتبر متوسطاً، وبين (١ إلى ١,٦٦) يعتبر منخفضاً؛ حيث أن طول الفترة المستخدمة (٣/٢) أي قرابة (٠,٦٦). وقد حسبت معيار الحكم على قيم الأوزان وفق المعيار الثلاثي، وتعرض نتائج الدراسة الميدانية (تحليلها وتفسيرها) على النحو التالي:

## جدول (١)

واقع القيادة الرؤيوية ودورها في تطبيق الخطط الاستراتيجية في ضوء الأزمات

الرقم	العبارة	الاستجابات						الترتيب	النسبة المئوية	المتوسط	النسبة المئوية	الترتيب	المتوسط
		دائماً		أحياناً		نادراً							
		ك	%	ك	%	ك	%						
١	يتوفر التدريب حسب اتجاهات العاملين	١	٣٢,٣	٢	٧,٣	٧	٣٩,٧	١,٢	٢,٠	٢	١٨	٨٠,٠	
٢	يلهم الآخرين للقيام بمهام القيادة	١	٣٢,٣	٣	١,٣	٧	٣٣,٧	١,٣	٢,٥	١	٤٢	٦٥,٠	
٣	يراعي الاختصاصات على العاملين	٢	٣١,٣	٣	٣,٣	٧	٣٤,٧	١,٣	١,٣	٣	٨٤	٦٥,٠	
٤	يحرص على توصيل الرؤية إلى العاملين	-	-	٣	١٤,٠	٦	١٤,٠	١,٣	١,٢	٤	٤٠	٧٨,٠	
٥	يملك القدرة على النصح والإرشاد	١	٣١,٣	٢	٨,٧	٩	٢٢,٧	١,٣	١,٠	٥	٢٦	٧٢,٠	
٦	يتوفر تبادل وتداول المعلومات	٢	٣٠,٣	٤	٣,٣	٢	٣٥,٧	١,٤	٢,٠	٢	١٢	٤٧,٠	
٧	توفير مناخ مناسب للعمل الفرقي	٣	٣١,٣	٢	١,٣	٨	٣٢,٧	١,٣	٢,٠	٢	٦٢	٦٦,٠	
٨	تتبنى قوة الشخصية واللباقة	١	٣١,٣	٣	٧,٧	٦	٢٣,٧	١,٣	١,٠	٥	٨٦	٦٩,٠	
٩	يدخل بعض التغييرات لتعزيز التفاعل مع البيئة المحيطة به	٢	٣١,٣	٢	٧,٠	٨	٣٠,٧	١,٣	٢,٠	٢	٦٤	٧٠,٠	
١٠	يراعي تطبيق السياسات والأنظمة وفق طبيعة الأزمات	٢	٣١,٣	٣	٢,٣	٢	٣٢,٧	١,٣	١,٠	٥	٥٢	٦١,٠	
	المجموع							١,٣					

\*\* دال عند مستوى ٠,٠١

أظهرت النتائج أن محور واقع القيادة الرؤيوية ودورها في تطبيق الخطط الاستراتيجية في ضوء الأزمات بشكل عام بمستوى منخفض، إذ بلغ الوزن النسبي للمحور ككل (١,٣٤) وهو مستوى منخفض، حيث اشتمل على (١٠) عبارات تراوحت الأوزان النسبية لها بين (١,٠٠) و (٢,٥٠)، أعلاها العبارة (٢) ونصها "يلهم الآخرين

للقيام بمهام القيادة" بوزن نسبي (٢,٥٠) وهي ذات مستوى مرتفع في المرتبة الأولى على كافة البنود، ويرجع ذلك إلى للقيادة الرؤيويون دور مهم في تحفيز الابداع والإلهام لدى العاملين في ضوء الأزمات (Brunelle & Others, 2018)، وأقلها العبارة (١٠) ونصها "يراعي تطبيق السياسات والأنظمة وفق طبيعة الأزمات" بوزن نسبي (١,٠٠) وهي ذات مستوى منخفض في المرتبة الخامسة ويرجع ذلك إلى أن النظام التعليمي يواجه الكثير من المشكلات التي تقتضى ضرورة تواجد نظام تربوي وتعليمي متميز يناسب هذا العصر من حيث مناهجه وطرائقه وتقنياته، لتطبيق أهداف الخطة الاستراتيجية للتعليم المصرى بالصورة المنشودة (محمد، ٢٠١٨).

## جدول (٢)

المتطلبات الاستراتيجية للقيادة الرؤيوية ودورها في تطبيق الخطط الاستراتيجية في ضوء الأزمات:

رقم	الترتيب	المستوى	النسبة المئوية	المتوسط	الاستجابات						العبارة	الترتيب
					نادرا		أحيانا		دائما			
					%	ك	%	ك	%	ك		
**٤٨,٠٢	١	متوسط	١,٩٠	١,٤٥	٢٣,٧	٥٧	٧,٧	٤١	٣١,٣	٢	يراعى تعزيز جودة أداء العاملين	١
**٤٨,٤٠	٨	منخفض	١,١٠	١,٣٩	٥٠,٠	٦١	٥٠,٠	٣٩	-	-	يحث العاملين نحو أداء أفضل	٢
**٨٣,٠٦	٩	منخفض	١,٠٠	١,٢٧	٤٠,٧	٧٤	٨,٣	٢٥	٣٢,٣	١	يراعى إعداد الخطة المدرسية في ضوء الأزمات	٣
**٥٩,٥٤	٦	منخفض	١,٣٠	١,٣٧	٣١,٧	٦٥	٣,٠	٣٣	٣١,٣	٢	يتوفر المتابعة الفنية للعاملين	٤
**٦٣,٦٢	٥	منخفض	١,٤٠	١,٣٥	٣٣,٧	٦٧	٢,٣	٣١	٣١,٣	٢	يتاح اتخاذ القرار بما يسمح للمؤسسة التعليمية تعزيز تنافسيتها	٥
**٧٨,٤٠	٤	منخفض	١,٥٠	١,٣٦	٥٠,٠	٦٤	٥٠,٠	٣٦	-	-	يحرص على تطبيق اللوائح والتنظيمات في ضوء الأزمات	٦
**٦٣,٣٨	٣	منخفض	١,٦٠	١,٣٥	٣٢,٧	٦٦	٣,٠	٣٣	٣٢,٣	١	يراعى تحسين مهارات الإنصات	٧
**٦٣,٣٨	٣	منخفض	١,٦٠	١,٣٥	٣٢,٧	٦٦	٣,٠	٣٣	٣٢,٣	١	يراعى تقديم الآراء والأفكار لتحسين العمل في ضوء الأزمات	٨
**٥٧,٦٨	٢	متوسط	١,٧٠	١,٣٨	٣٠,٧	٦٤	٧,٠	٣٤	٣١,٣	٢	تحديد نقاط القوة والضعف لتعزيز بيئة العمل	٩
**١٧,٦٤	٧	منخفض	١,٢٠	١,٢٩	٥٠,٠	٧١	٥٠,٠	٢٩	-	-	يراعى الفروق الفردية بين العاملين	١٠
		منخفض	١,٣٦								المجموع	

\*\* دال عند مستوى ٠,٠١

يرى أفراد العينة أن محور المتطلبات الاستراتيجية للقيادة الرؤيوية ودورها فى تطبيق الخطط الاستراتيجية فى ضوء الأزمات فى مصر بشكل عام بمستوى منخفض، إذ بلغ الوزن النسبى للمحور ككل (١,٣٦) وهو مستوى منخفض، حيث اشتمل على (١٠) عبارات تراوحت الأوزان النسبية لها بين (١,٩٠) و (١,٠٠)، أعلاها العبارة (١) ونصها "يراعى تعزيز جودة أداء العاملين" بوزن نسبى (١,٩٠) وهى ذات مستوى متوسط فى المرتبة الأولى على كافة البنود، ويرجع ذلك إلى تأثير القيادة الرؤيوية على الرضا الوظيفي، وتأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين (Hayati, 2020)، وأقلها العبارة (٣) ونصها "يراعى إعداد الخطة المدرسية فى ضوء الأزمات" محدودية الصلاحيات التى تحتاجها القيادة المدرسية للقيام بالأعمال الإدارية والفنية داخل المدرسة، وغياب المناخ المدرسى الداعم للإبداع وابتكار العاملين بالمدرسة، وضعف التخطيط للتكامل والتعاون بين المدرسة والمجتمع الخارجى، وضعف معرفة المعلمين بطرق استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة، وسيادة النزعة المركزية داخل المدرسة، وضعف مشاركة العاملين مع القيادات المدرسية باللوائح والتشريعات المنظمة، وضعف الدورات التدريبية الشاملة للقيادات المدرسية، ومعايير تقييم أداء العاملين بالمدرسة غير واضحة، وتوصلت إلى مجموعة توصيات منها منح القيادات المدرسية السلطات والصلاحيات الكافية لإجراء التغييرات المطلوبة بالمدرسة الابتدائية واتخاذ القرارات المناسبة للمدرسة، وتفعيل آلية التواصل بين المدرسة الابتدائية وبين المجتمع المحلى وذلك للارتقاء بالعلاقة بينهما، وتزويد المدارس بالوسائل التقنية مثل شبكة المعلومات (الإنترنت)، وأجهزة عرض وأجهزة حواسيب وتوفير المستلزمات الفنية والإدارية (حسين، وآخرون، ٢٠٢٠).



جدول (٣)  
معوقات القيادة الرؤيوية ودورها في تطبيق الخطط الاستراتيجية في ضوء الأزمات

رقم العنصر	العبارة	الاستجابات						النسبة الوزنية	المتوسط	المتوسط النسبي	المتوسط النسبي	المتوسط النسبي
		بدرجة كبيرة		بدرجة متوسطة		بدرجة ضعيفة						
		ك	%	ك	%	ك	%					
١	ضعف تخطيط أداء العاملين في ضوء الأزمات	٧٠	٣٦,٧	٢٩	٤,٣	١	٣٢,٣	٢,٦٩	١,٠٠	منخفض	٨	**٧٢,٢٦
٢	قصور إتاحة البيانات لتسهيل التفاعل مع العاملين	٧٢	٣٨,٧	٢٧	٦,٣	١	٣٢,٣	٢,٧١	١,٠٢	منخفض	٧	**٧٧,٤٢
٣	ضعف استخدام مهارة التفويض	٧٠	٣٦,٧	٢٩	٤,٣	١	٣٢,٣	٢,٦٩	٢,١٠	متوسط	٤	**٧٢,٢٦
٤	يراعى احتياجات العاملين في ضوء الأزمات	١	٣٢,٣	٦٤	٣٠,٧	٣٥	١,٧	١,٦٦	٢,٢٠	متوسط	٣	**٥٩,٦٦
٥	قصور تصميم بيئة تنظيمية تساعد على تنمية قدرات العاملين	٣١	٢,٣	٤٤	١,٠٧	٢٥	٣٨,٧	٢,٠٦	٣,٠٠	مرتفع	١	**٥٦,٦٠
٦	تغير الوعي بأهمية المسؤولية الذاتية لمواجهة الأزمات	٦٨	٣٤,٧	٣١	٢,٣	١	٣٢,٣	٢,٦٧	٢,٨٠	مرتفع	٢	**٦٧,٥٨
٧	غياب وجود رؤية واستراتيجية في فترة الأزمات	٧٠	٣٦,٧	٢٨	٥,٣	٢	٣١,٣	٢,٦٨	١,٠٠	منخفض	٨	**٧٠,٦٤
٨	قصور الإلمام بالمعايير القومية للتعليم	٦٦	٣٢,٧	٣٣	٣,٠	١	٣٢,٣	٢,٦٥	١,٦٠	منخفض	٦	**٦٣,٣٨
٩	تحسين مناخ الابتكار	٢	٣١,٣	٥٣	١٩,٧	٤٥	١١,٧	١,٥٧	١,٩٠	متوسط	٥	**٤٥,١٤
١٠	ضعف الاستفادة من التقييم المستمر	٨٥	٥١,٧	١٤	١٩,٣	١	٣٢,٣	٢,٨٤	٢,٨٠	مرتفع	٢	**٢٦,٦٦
	المجموع								٢,٤٢	مرتفع		

\*\* دال عند مستوى ٠,٠١

كما أظهرت نتائج العينة أن محور معوقات القيادة الرؤيوية ودورها في تطبيق الخطط الاستراتيجية في ضوء الأزمات في مصر بشكل عام بمستوى مرتفع، إذ بلغ الوزن النسبي للمحور ككل (٢,٤٢) وهو مستوى مرتفع، حيث اشتمل على (١٠) عبارات تراوحت الأوزان النسبية لها بين (٣,٠٠) و (١,٠٠)، أعلاها العبارة (٥) ونصها "قصور تصميم بيئة تنظيمية تساعد على تنمية قدرات العاملين" بوزن نسبي (٣,٠٠) وهي ذات مستوى مرتفع في المرتبة الأولى على كافة البنود، ويرجع ذلك إلى ضعف تأثير الجوانب الديموغرافية على استعداد القادة الرؤيويين (Pribudhiana, Ryke & Others, 2020) ، وأقلها عبارتين هما (١) ونصها "ضعف تخطيط أداء العاملين في ضوء الأزمات"، و (٧) ونصها "غياب وجود رؤية

واستراتيجية فى فترة الأزمات" ويرجع ذلك إلى غياب المناخ المدرسى الداعم للإبداع وابتكار العاملين بالمدرسة، وضعف التخطيط للتكامل والتعاون بين المدرسة والمجتمع الخارجى، وضعف معرفة المعلمين بطرق استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة، وسيادة النزعة المركزية داخل المدرسة، وضعف مشاركة العاملين مع القيادات المدرسية باللوائح والتشريعات المنظمة، وتأثير القيادة ذات الرؤية والثقافة التنظيمية على الاستجابة للتغيرات بشكل كبير (Brunelle & Others, 2018) & (حسين، وآخرون ٢٠٢٠).

## رابعاً: توجهات استراتيجية للقيادة الرؤيوية ودورها فى تطبيق الخطط الاستراتيجية بالتعليم المصرى قبل الجامعى:

تقوم الخطط الاستراتيجية فى التعليم المصرى على خمس ركائز وهى: (الإتاحة - الجودة - التنافسية - الحوكمة مع مراعاة اللامركزية - الرقمنة)، مع التأكيد على ضرورة الحفاظ على الاستدامة، وتجنب تغيير السياسات التعليمية، فالقيادة الرؤيوية تقيس مدى قدرة القائد على تحديد مستقبل المؤسسة التعليمية والتعبير عنه بوضوح، والقائد الرؤيوى يتميز بأنه واسع الأفق وملهم، وقادر على الابتكار، ولديه منظور للتعامل مع الأزمات (K. Pal, Saibal, 2011, 76-85)، ويطور خططاً تمتد إلى ما بعد الحاضر إلى مستقبل طويل الأجل.

فالواقع أن جائحة (كوفيد-١٩) الحالية التى يمر بها العالم قد هددت التعليم، ولا شك أنها أوجدت تحديات جساماً أمام مؤسسات التعليم، يتمثل أولها فى كيفية التصدى للأزمة، والحد من آثارها السلبية، وعدم الوقوف عند مجرد التفكير فيها وفى كيفية التصدى لها؛ حيث إنها أوجدت أزمة فى تنفيذ الخطط الدراسية، وبرامج التدريب، وطرق الامتحانات والتقييم، ويجب أن نستفيد من التجربة ونخرج منها أقوى من ذى قبل، ويمكن إيضاح التوجهات الاستراتيجية من خلال ما يلى:

### أ. مرجعيات التوجهات الاستراتيجية: سوف نتطرق لها من خلال المحاور التالية:

١. الهدف الرابع من الرؤية الاستراتيجية للتعليم حتى عام ٢٠٣٠م؛ الذى نص على "إتاحة التعليم والتدريب للجميع بجودة عالية دون تمييز، وفى إطار نظام مؤسسى، وكفاء وعادل، ومستدام، ومرن، وأن يكون مرتكزاً على المتعلم والمتدرب القادر

على التفكير والمتمكن فنيًا وتقنيًا وتكنولوجياً، وأن يسهم أيضًا في بناء الشخصية المتكاملة وإطلاق إمكاناتها إلى أقصى مدى لمتدرب قادر على التعامل تنافسيًا مع الكيانات الإقليمية والعالمية"، وتأكيد وزير التربية والتعليم والتعليم الفني، في مؤتمر "حقوق الإنسان - بناء عالم ما بعد الجائحة"، على أن الإنسان هو الركيزة الأساسية لصناعة الحضارات والنهوض بأى دولة؛ لذا كان توجه الوزارة نحو الارتقاء بالقوى البشرية في التعليم والإدارة والتوظيف الأمثل للموارد، والعمل على الإصلاح من الداخل، وغير ذلك من الآليات، من خلال مشاركة حقيقية وفعالة من جميع المعنيين والمهتمين بالشأن التعليمي؛ من أجل تطبيق أهداف استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠ م، وتوجه وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني لتدريب مديري المدارس على السلوكيات المهنية المتعارف عليها لدى الكوادر التعليمية، ليكونوا على أتم الاستعداد والجاهزية للتعامل مع أى ظرف قد يطرأ، ولتفعيل مجتمعات التعلم داخل المدرسة، وطالب نائب الوزير مديري التدريب، بوضع خطة تدريبية لمديري المدارس الابتدائية، ضمن ثلاثة محاور، وهي: إدارة البيئة المدرسية فى ظل جائحة كورونا، والتنمية المهنية المستدامة، بالإضافة إلى التقييم بما يتناسب مع الوضع الحالى وتغيير أساليب التقييم.

## ٢. النتائج التي وصلت إليها الدراسة، وتتمثل في:

أهم النتائج التي أسفرت عنها الدراسات السابقة:

- هناك تأثيرًا للقيادة ذات الرؤية المستقبلية تجاه جاهزية المعلم فى تنفيذ السياسة التربوية، وهناك أيضًا تأثير كبير على جودة المعلم تجاه استعداد المعلم فى تنفيذ سياسة التعليم.
- القيادة الرؤيوية لها تأثير إيجابى ومهم على ثقافة الجودة فى التعليم.
- للقيادة الرؤيوية تأثيرًا على الرضا الوظيفى، وإدارة المواهب لها تأثير كبير على الرضا الوظيفى، ومشاركة العاملين له تأثير كبير على الرضا الوظيفى.
- هناك تأثيرًا على القيادة ذات الرؤية والثقافة التنظيمية على الاستجابة للتغيرات والأزمات.

- هناك علاقة إيجابية بين أبعاد الشخصية وهي: البعد الجسمي أو المادى، والبعد العقلى، والبعد النفسى، والبعد الاجتماعى وتأثيره على القيادة الرؤيوية، وينبغى أن تساعد هذه المعلومات المؤسسات على تحديد وفهم القادة ذوى الرؤية وتوظيفهم بسهولة أكبر.
- القادة الرؤيويين أمر بالغ الأهمية فى ضمان نجاح المؤسسات، وفى حالات الأزمات بشكل خاص، ويتطلع العاملون إلى القادة الرؤيويين لضمان تطبيق النجاح فى مواجهة الأزمات، ولا يوجد فرق كبير بين القائد الرؤيوى، والقائد التمثيلى، والاعتماد على قائد ذى رؤية يقلل من حدة مخاطر الأزمات.
- للقيادة الرؤيوية دوراً كقادة تنظيميين فى تعزيز الإبداع وتفعيل رؤية المدارس الفعّالة وتطويرها، وتوضيح وتوصيل رؤية ورسالة وأهداف المدارس الفعّالة باستخدام طرق الاتصال المختلفة، وتحويل مفهوم الرؤية والرسالة والأهداف إلى سلسلة من البرامج والأنشطة، وتحديد مجالات التغيير التى تحسنت وتطورت من خلال إعادة الهيكلة، وتنفيذ الرؤية التى يتم إجراؤها بإعطاء الحافز والفرص لجميع العاملين لتطوير من خلال ممارسة الأنشطة المهنية داخل وخارج المدارس الفعّالة
- محدودية الصلاحيات التى تحتاجها القيادة المدرسية للقيام بالأعمال الإدارية والفنية داخل المدرسة، وغياب المناخ المدرسى الداعم للإبداع وابتكار العاملين بالمدرسة، وضعف التخطيط للتكامل والتعاون بين المدرسة والمجتمع الخارجى، وضعف معرفة المعلمين بطرق استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة، وسيادة النزعة المركزية داخل المدرسة، وضعف مشاركة العاملين مع القيادات المدرسية باللوائح والتشريعات المنظمة، وضعف الدورات التدريبية الشاملة للقيادات المدرسية، ومعايير تقييم أداء العاملين بالمدرسة غير واضحة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة توصيات منها منح القيادات المدرسية السلطات والصلاحيات الكافية لإجراء التغييرات المطلوبة بالمدرسة الابتدائية، واتخاذ القرارات المناسبة للمدرسة، وتفعيل آلية التواصل بين المدرسة الابتدائية وبين المجتمع المحلى، وذلك للارتقاء بالعلاقة بينهما، وتزويد المدارس بالوسائل التقنية مثل شبكة المعلومات (الإنترنت)، وأجهزة عرض وأجهزة حواسيب وتوفير المستلزمات الفنية والإدارية.

- المتطلبات الخاصة بكافة الأطراف المعنية بتلك المرحلة، والتي إذا توافرت في الواقع المعيش تصبح أهداف الخطة الاستراتيجية للتعليم المصرى فيما يختص ببرنامج رياض الأطفال ممكنة التحقق بالصورة المنشودة.
- أهم النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الميدانية، تمثلت في:
- قصور تصميم بيئة تنظيمية تساعد على تنمية قدرات العاملين.
- تغير الوعي بأهمية المسؤولية الذاتية لمواجهة الأزمات.
- ضعف مراعاة احتياجات العاملين فى ضوء الأزمات .
- ضعف استخدام مهارة التفويض.
- قصور تحسين مناخ الابتكار لدى العاملين فى المؤسسات.
- قصور إتاحة البيانات لتسهيل التفاعل مع العاملين.
- ضعف تخطيط أداء العاملين فى ضوء الأزمات.
- غياب وجود رؤية واستراتيجية فى فترة الأزمات.

#### ب. **معاورالتوجهات الاستراتيجية:** سوف نتطرق لها من خلال المحاور التالية:

- واقع القيادة الرؤيوية ودورها فى تطبيق الخطط الاستراتيجية فى ضوء الأزمات، ويتضمن توفر التدريب حسب اتجاهات العاملين، وإلهام العاملين للقيام بمهام القيادة، ومراعاة توزيع الاختصاصات على العاملين، والحرص على توصيل الرؤية إلى العاملين، وإملاك القدرة على النصح والإرشاد، وتوفير تبادل وتداول للمعلومات، وتوفير مناخ مناسب للعمل الفريقي، وتبنى قوة الشخصية واللباقة، وإدخال بعض التغييرات لتعزيز التفاعل مع البيئة المحيطة.
- المتطلبات الاستراتيجية للقيادة الرؤيوية ودورها فى تطبيق الخطط الاستراتيجية فى ضوء الأزمات، وتتضمن مراعاة تعزيز جودة أداء العاملين، وحث العاملين نحو أداء أفضل، ومراعاة إعداد الخطة المدرسية فى ضوء الأزمات، وتوفير المتابعة الفنية للعاملين، وإتاحة اتخاذ القرار بما يسمح للمؤسسة التعليمية تعزيز تنافسيتها، والحرص على تطبيق اللوائح والتنظيمات فى ضوء الأزمات، ومراعاة تحسين مهارات الإنصات، ومراعاة تقديم الآراء والأفكار لتحسين العمل فى ضوء الأزمات، وتحديد نقاط القوة والضعف لتعزيز بيئة العمل، ويراعى الفروق الفردية بين العاملين.

- معوقات القيادة الرؤيوية ودورها فى تطبيق الخطط الاستراتيجية فى ضوء الأزمات، ويتضمن ضعف تخطيط أداء العاملين فى ضوء الأزمات، وقصور إتاحة البيانات لتسهيل التفاعل مع العاملين، وضعف استخدام مهارة التفويض، ومراعاة احتياجات العاملين فى ضوء الأزمات، وقصور تصميم بيئة تنظيمية تساعد على تنمية قدرات العاملين، وتغير الوعي بأهمية المسؤولية الذاتية لمواجهة الأزمات، وغياب وجود رؤية واستراتيجية فى فترة الأزمات، وقصور الإلمام بالمعايير القومية للتعليم، وتحسين مناخ الابتكار، وضعف الاستفادة من التقييم المستمر.

### ج. آليات تنفيذ التوجهات الاستراتيجية:

- تعزيز وضوح دور الإدارات العليا والتزامها، حيث يتوجب أن يكون للقائد الرؤيوى رؤية واضحة فى عملية التخطيط.
- الانخراط الحقيقى ومشاركة العاملين فى عملية التخطيط.
- تحليل الوضع الراهن للأزمات وتحديد الأهداف الاستراتيجية، التى تتعلق برؤية استراتيجية، وأن هذه الأهداف يمكن تطبيقها وفق معايير تشمل جوانب المؤسسة التعليمية، وتحديد المعايير المناسبة لتسهيل تنفيذ وتقييم الأهداف الاستراتيجية، مما يسهل على العاملين تنفيذ أدوارهم المكلفين بها، بالإضافة إلى تطبيق التوافق بين الأهداف الخاصة للعاملين والأهداف العامة للمؤسسة التعليمية.
- إجراء حوار بين كافة العاملين فى المؤسسة التعليمية، وذلك لتقييم المرحلة الحالية ووضع رؤية للمستقبل.
- التأكد من أن المبادرات المقترحة فى ضوء الأزمات، تتوافق مع أهداف الخطط الاستراتيجية، وتساعد فى تطبيقها.
- إعادة هيكلة العملية التعليمية وتحسين بيئتها فى ظل الأزمات الحالية.
- مواكبة الاستراتيجية التعليمية القائمة على التكنولوجيا مع أهداف الخطط الاستراتيجية.
- عمل برنامج يعمل على رفع مستوى أداء العاملين فى ضوء مجموعة من المؤشرات والقيم النوعية والرقمية، التى من خلالها يمكن للمؤسسة التعليمية تقييم أداء كل ما يحدث سواء فى المؤسسة ككل أو تقييم أداء العاملين والأقسام أو الخطط الاستراتيجية أو تقييم الأهداف والمهام، من خلال التركيز على امتلاكهم القدرات والمهارات اللازمة

- لرفع معدلات الأداء، والتعامل مع الأزمات والتطورات فى البيئة الخارجية والتغيير فى البيئة الداخلية.
- تحسين جودة بيئة العمل من خلال هندسة أداء العاملين فى ضوء الأزمات مما يحقق المرونة المطلوبة فى تنفيذ الخطط الاستراتيجية.
  - إعداد قادة يمتلكون مهارات رؤيوية تسهم فى تميز المؤسسة التعليمية.
  - تطوير العمل اليومى بما يتلاءم مع الأزمات المستجدة، والتنبؤ بالأزمات وتصنيفها ووصفها وبيان احتمالات وقوعها، ودرجة أهميتها، وتحديد طرق معالجتها.
  - تفعيل التواصل مع المراكز البحثية، والجهات المستفيدة من مخرجات العملية التعليمية، ومراكز خدمة المجتمع.
  - التوعية بأهمية الاستمرار فى تنفيذ الخطط الاستراتيجية مع المرونة وإتاحة المعلومات بصورة تمكن العاملين من متابعة التنفيذ.
  - تشكيل مجالس لمتابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية فى ضوء الأزمات، وإطلاق حملة تعريفية بالمستجدات.
  - تقديم التقارير الشهرية عن سير تنفيذ الخطط الاستراتيجية فى ضوء الأزمات، وتقديم التوصيات لمعالجة انحراف التنفيذ.
  - متابعة تنفيذ الخطة وفق البرنامج الزمنى.
  - إقامة ورش عمل وتحفيز العاملين على التفاعل بصورة إيجابية لتنفيذ الخطط الاستراتيجية فى ضوء البرنامج الزمنى.
  - إنشاء قاعدة بيانات لإدارة العملية التعليمية فى ضوء الأزمات.
  - ربط تطوير مجلس الإدارة بخطة ٢٠٣٠م، بتحديد المهارات الجديدة، والمعرفة، والاتصالات الشخصية، والسمات الأخرى التى سيحتاجها القائد الرؤيوى حتى يقوم بدوره فى تطوير الخطة الاستراتيجية.
  - مراعاة الآثار السلبية لنظام التعليم عن بُعد على الطلاب، وكذلك مراعاة عدم توافر البنية التحتية والتكنولوجية، مع تبنى مبادرة للمتابعة والتقييم والتفاعل فى ظل الأزمات.

- تشجيع العاملين على القراءة والاستماع والبحث عن معلومات حول التعامل مع المستجدات والأزمات.
- توظيف الرؤية لإفادة العاملين في تنفيذ الخطط في التوقيت المحدد.
- فحص الاستجابة للأزمات، من أجل مساعدة المؤسسة التعليمية على تطبيقها، بتحديد العوائق المحتملة لمعالجة الحواجز والتغلب عليها.
- تقاسم القيادة مع العاملين، فيبنى القائد الرؤيوى الثقة، ويوفر فرصاً للقيادة المشتركة والموزعة بين العاملين للمشاركة فى صنع القرار المشترك، وحل المشكلات لدعم رؤية المؤسسة التعليمية فى ضوء الأزمات.
- المساهمة فى التنمية والتواصل وتنفيذ رؤية مشتركة للاستخدام الشامل للتكنولوجيا لدعم تعليم العصر الرقى.
- المساهمة فى التخطيط والتطوير، والاتصال والتنفيذ وتقييم الخطط الاستراتيجية المشبعة بالتكنولوجيا.
- الدفاع عن السياسات والإجراءات والبرامج واستراتيجيات التمويل لدعم تنفيذ رؤية مشتركة ممثلة فى المدرسة والمنطقة وخطط وإرشادات التكنولوجيا.
- تنفيذ استراتيجيات للبدء والاستدامة، بتعزيز الابتكارات التكنولوجية وإدارة التغيير.
- صياغة البرامج والخطط والأنشطة المدرسية لضمان تكاملها وتوافقها مع الخطة ٢٠٣٠ م.
- تعزيز التواصل مع العاملين لتحسين المعرفة والمهارات الشخصية اللازمة لتنفيذ خطة ٢٠٣٠ م فى ضوء الأزمات.
- تحفيز العاملين نحو الإبداع والابتكار لتطبيق الأهداف المنشودة من خطة ٢٠٣٠ م.
- استخدام اللامركزية لتفعيل لائحة الانضباط المدرسى فى ضوء الأزمات.
- الإلمام بالمعايير القومية للتعليم والجودة فى ضوء الأزمات.
- تقديم مقترحات وأفكار جديدة تسهم فى تحسين أداء العاملين فى ضوء الأزمات.
- توفير بيئة مدرسية داعمة لتحسين جودة أداء العاملين فى ضوء الأزمات.
- التخطيط للمستقبل فى المؤسسات الخدمية وتطبيق درجة عالية من التأثير فى العاملين بها فى مهارات مثل: ثقة القادة بأنفسهم وبقدراتهم على تطوير قدرات تابعيهم، وبناء



مجموعة من الأهداف المثيرة للتحدي والقابلة للتنفيذ، والتمسك بالتميز والإبداع فيما يقومون به، والتركيز على الجوانب الإنسانية بالإضافة إلى الجوانب الإجرائية والمفاهيمية والتكنولوجية للعمل، انطلاقاً من الجانب الإنساني، كما يمكن إجمال الممارسات التي تميز المديرين الرؤيويين في أدوار مثل: التركيز على الأداء، والتطوير، والعمل الفريقي، والاتصال مع كل العاملين.

#### د. أهداف التوجهات الاستراتيجية:

- رصد تحديات المستقبل وسبل مواجهتها، مع التركيز على الأهداف قصيرة المدى لخطة ٢٠٣٠م، وذلك بمراعاة ظروف العاملين، وإدارة المعارف وتحفيز مبادرات دعم الالتحاق بالبرامج التدريبية، وإعادة تهيئة البنية التحتية، وتعزيز مضمون التخطيط الجيد للبرامج التدريبية المراعية لظروف الأزمات، وتقديم الدعم المستمر لضمان تعزيز ريادة واستدامة المؤسسات التعليمية، بتحفيز العاملين للتعامل مع المستجدات، وتأهيلهم لعمليات البحث واكتساب المعارف حسب قدراتهم واستعداداتهم.
- القدرة على التفكير الإبداعي وصنع المستقبل، وإلهام العاملين للقيام بمهام القيادة، وإعدادهم لتعلم آلية التعامل مع المستجدات من خلال محاضرات مسجلة مرفوعة على موقع المدرسة بسهولة الحصول عليها في أي وقت وأي مكان لتنفيذ خطة ٢٠٣٠م في الوقت المحدد.
- عقد لقاءات دورية مع العاملين لمتابعة المستجدات في تطبيق خطة ٢٠٣٠م، ودرء المخاطر ومحاولة وضع حلول ممكنة، وإشراكهم في حلقات نقاش العصف الذهني وكتابتها حتى يمكن الرجوع لها في الوقت والمكان المناسبين.
- إعداد وتصميم وتنفيذ خطة الاتصالات الاستراتيجية وفق خطة ٢٠٣٠م، وتوفير التدريب المناسب حسب اتجاهات العاملين في ضوء الأزمات، وتعزيز مهارات التعلم الذاتي بالاستعانة بأخصائي تكنولوجيا المعلومات.
- القدرة على صياغة بيان الرسالة والقيم الجوهرية وشبكة الأهداف، مع توفير تبادل وتداول المعلومات وقت الأزمات، بتعزيز استخدام المنصات الإلكترونية، وبناء رؤية واضحة حول ماهية الاستراتيجية المتبعة في إدارة الأزمات.

- توطين الثقة، وتوفير مناخ ملائم للإبداع والابتكار وللعمل الفريقي لتعزيز جودة أداء العاملين، وتحديد نقاط القوة والضعف لتوفير وسائل التعلم الذاتي عن طريق إتاحة الإرشادات عبر المنصات الإلكترونية، وإدخال بعض التغييرات لتعزيز التفاعل مع البيئة المحيطة به وتنفيذ خطة ٢٠٣٠ م فى الوقت المحدد.
- تنمية مهارات العاملين فى صناعة القرارات الإستراتيجية، مع مراعاة تقديم الآراء والأفكار وتحسين مهارات الإنصات لدى العاملين، وتغير الوعي بأهمية المسؤولية الذاتية لتنفيذ خطة ٢٠٣٠ م فى ضوء الأزمات.

#### هـ. مرحلة التنفيذ:

تعد عملية تطبيق التوجهات الاستراتيجية من المراحل المهمة للبدء في ترجمة رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة التعليمية إلى واقع عملي لتنفيذ خطة ٢٠٣٠ م فى الوقت المحدد.

#### و. مرحلة متابعة وتقييم الأداء:

تتمثل في مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المرغوب: وفي حال الكشف عن وجود فجوات بين الأداء الفعلي والمرغوب نتيجة التعرض للأزمات فإن هناك أربعة مداخل لسد تلك الفجوات وهي:

- تحديد الإطار الزمنى لإنجاز أهداف خطة ٢٠٣٠ م ، مع مراعاة احتياجات العاملين.
- التعديل في أهداف خطة ٢٠٣٠ م وفق الإمكانيات المتاحة للوصول للهدف المنشود بالتوقيت المحدد.
- القيام بإعادة توزيع الموارد والإمكانيات لضمان تحقيق أهداف خطة ٢٠٣٠ م.
- الحصول على موارد إضافية وفق الإمكانيات المتاحة فى ضوء الأزمات لضمان تحقيق أهداف خطة ٢٠٣٠ م.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

١. أبو النصر، مدحت (٢٠١١). قادة المستقبل- القيادة المتميزة الجديدة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
٢. أحمد، مصطفى أحمد عبد الله (٢٠١٩). خطة استراتيجية مقترحة لتطوير التعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء نموذج فايفر، رسالة دكتوراه، كلية التربية بقنا، جامعة جنوب الوادي، مصر.
٣. أرنارد، فريدريك (٢٠١٤). كلنا قادة- القيادة ليست منصباً بل أسلوب تفكير، مكتبة جرير، الرياض، السعودية.
٤. الحجاج، يوسف (٢٠١٢). فن قيادة الآخرين، كيف تصبح قائداً متميزاً، دار الكتاب العربي، القاهرة، مصر.
٥. السعود، راتب سلامة، وحسنين، إبراهيم على (٢٠١٦). التنمية المهنية للقيادات الإدارية التربوية - اتجاهات معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٦. الغامدي، على مرزوق معيض (٢٠٢١). فاعلية برنامج تدريبي قائم على القيادة التحولية في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض، المجلة التربوية، ج (٨٢)، فبراير، كلية التربية، جامعة سوهاج، مصر.
٧. آل سعود، عبد العزيز عبد الرحمن عبد العزيز (٢٠١٨). العوامل المؤثرة في نجاح وفاعلية قيادة فرق العمل الافتراضية: دراسة تطبيقية على الغرفة التجارية الصناعية في المملكة العربية السعودية، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، ع (٤٩)، عمادة البحث العلمي، جامعة الإمام محمد بن سعود الاسلامية.
٨. ميوتشينيك، مارك. ترجمة. الصليبي، هبة (٢٠٠٩). حبة القيادة ، العبيكان للنشر، وفري بريس سايمون سيستر، الرياض، السعودية.
٩. الزميتي، أحمد فاروق على (٢٠١٨). تنمية مهارات القيادة التحولية لدى مديري المدارس الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية في ضوء بعض النماذج العالمية، مجلة كلية التربية، مج (٧٢)، ع (٤)، أكتوبر، كلية التربية، جامعة طنطا، مصر.
١٠. الوطن (٢٠٢١). التعليم: تدريب مديري المدارس على السلوكيات المهنية في ظل جائحة كورونا، مقال منشور، جريدة الوطن، بتاريخ ٢٤ مارس ٢٠٢١ م،

الموقع <https://www.elwatannews.com/news/details/5394413>، تم الاطلاع بتاريخ ١٧ أبريل ٢٠٢١.

١١. حافظ، عبد الناصر علك، وعباس، حسين وليد حسين (٢٠١٦). الأنماط القيادية الطريق لبناء الميزة التنافسية المستدامة، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.س

١٢. حسين، زين العابدين وحيد حسن، وآخرون (٢٠٢٠). تطوير أداء القيادات المدرسية فى ضوء الخطة الاستراتيجية ٢٠١٤-٢٠٣٠م: دراسة ميدانية، المجلة التربوية لتعليم الكبار، مج (٢)، ع (٤)، أكتوبر، كلية التربية، مركز تعليم الكبار، جامعة أسيوط، مصر.

١٣. خليل، نبيل سعد، وآخرون (٢٠١٩). القيادة الريادية فى التعليم: المفهوم- الأهمية- المداخل- الأبعاد- والكفاءات- المتطلبات، مجلة العلوم التربوية، ع (٥)، كلية التربية بالغرقة، جامعة جنوب الوادى.

١٤. زاهر، ضياء الدين، وأحمد، علا حمد (٢٠١٩). سيناريوهات مقترحة لتطوير إعداد القيادات التربوية فى ضوء توجهات التنمية المستدامة: مصر نموذجاً، مستقبل التربية العربية، مج (٢٦)، ع (١١٧)، مارس، المركز العربى للتعليم والتنمية، مصر.

١٥. سعود، راتب سلامة، وحسنين، إبراهيم على (٢٠١٧). التنمية المهنية للقيادات الإدارية التربوية.. اتجاهات معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

١٦. عشبية، فتحى درويش، و أبو حلاوة، محمد السعيد (٢٠٠٩). تدريب مديري المدارس على الذكاء الانفعالي وانعكاساته على سلوكهم القيادي بوصفه متطلباً لمجتمع التعلم، دراسات تربوية واجتماعية، ج (١)، مج (١٥)، ع (٤)، اكتوبر، جامعة حلوان، مصر.

١٧. عمران، خالد عبد اللطيف محمد (٢٠١٨). نظام التعليم المصرى: الواقع والمأمول فى ضوء الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعى ٢٠١٤-٢٠٣٠م، المجلة التربوية، ج (٥٦)، ديسمبر، كلية التربية، جامعة سوهاج، مصر.

١٨. كوبر، سيمون (٢٠١٤). القائد البارع- ما الذى يعرفه ويفعله ويقوله القادة البارعون؟، مكتبة لبنات، بيروت، لبنان.

١٩. محمد، سيد توفيق ثابت (٢٠١٨). متطلبات تطبيق أهداف الخطة الاستراتيجية للتعليم المصرى لبرنامج رياض الأطفال فى ضوء المتغيرات العصرية، المؤتمر الدولى الأول: بناء طفل لمجتمع أفضل فى ظل المتغيرات المعاصرة، فبراير، كلية رياض الأطفال، جامعة أسيوط، مصر.

٢٠. مصطفى، موسى جاب الله (٢٠١٤). القيادة والإبداع الفكرى، العبيكان، الرياض، السعودية.

٢١. هيبه، زكريا محمد زكريا، والكويتي، فتحية فريد (٢٠١٩). مدى ممارسة نمط القيادة التحويلية لمديرات مدارس المرحلة الابتدائية بالمدينة المنورة، العلوم التربوية، مج (٢٧)، ع (٢)، أبريل، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، مصر.
٢٢. وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري (٢٠١٦). رؤية مصر ٢٠٣٠ - استراتيجية التنمية المستدامة - مصر ٢٠٣٠ (الغاية - المحور الرئيسي - الأهداف - مؤشرات القياس)، مصر.
٢٣. وزارة التربية والتعليم (٢٠٢١). وزير التربية والتعليم يشارك في فعاليات مؤتمر "حقوق الإنسان - بناء عالم ما بعد الجائحة"، مؤتمر "حقوق الإنسان.. بناء عالم ما بعد الجائحة"، المركز المصرى للفكر والدراسات الاستراتيجية، القاهرة، الموقع: <https://moe.gov.eg/what-s-on/news/human-rights/>، تم الاطلاع بتاريخ: ١٩ أبريل ٢٠٢١.
٢٤. وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤). الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠ م ، القاهرة، مطابع وزارة التربية والتعليم، مصر.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

25. Amukobole, Micah (2011). Visionary Leadership Style, Strat Serve Leadership Newsletter, Vol.8, Iss.2, February, Nairobi, Kenya.
26. Annapolis, Maryland (2012). Visionary Leadership Navigating Through Uncharted Waters, U.S. Naval Academy Leadership Conference, 29<sup>th</sup> January- 1<sup>st</sup> February, The United States Naval Academy, the Division of Leadership Education and Development.
27. Anwar, Yaseen (2012). Developing leadership Skills and Vision for Pakistan's Economic Growth and Prosperity, the 4<sup>th</sup> CEO Summit and Book Launch of "100 Business Leaders of Pakistan", 8 November, Karachi, Pakistan.
28. Baltaci, Furkan & Others (2012). The Effects of Leadership On Job Satisfaction (Visionary Leadership, Transformational leadership, Transactional leadership), 3rd International Symposium on Sustainable Development, 31May- 1June, Sarajevo.
29. Bawa, Mohideen & Ismail, Mohamed (2013): Visionary Leadership and School Development (VLSD) in South Eastern Region (SER), Third International Symposium, SEUSL: 6-7 July, Oluvil, Sri Lanka, PP.99-105
30. Brunelle, Eric & L'Écuyer, Jean-Philippe (2018). Looking for Direction, Inspiration, Hope and Faith: The Search for a Visionary Leader, International Journal of Business and Social Science, Vol. 9, No. 9, Center for Promoting Ideas, U.S.A.
31. Day, V. David, Antonakis, John (2012). The Nature of leadership, 2<sup>nd</sup> ed., Sage Publication, U.S.A.

- WFI (2016). Business Dictionary, [ops@investorguide.com](mailto:ops@investorguide.com)
32. Goleman, Daniel (2009). Realizing the Power of Emotional Intelligence Primal Leadership, IEEE Engineering Management Review, U.S.A.
33. Goleman, Daniel (2017). Leadership That Gets Results , Harvard Business Review Classics, March-April, 82-83
34. Hayati, Neneng (2020). The Influence of Visionary Leadership, Talent Management, Employee Engagement, And Employee Motivation To Job Satisfaction And Its Implications For Employee Performance All Divisions Of Bank Bjb Head Office, INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC & TECHNOLOGY RESEARCH VOLUME 9, ISSUE 03, MARCH 2020, IJSTR©2020, PP.528- 533.
35. Herminingsih, Anik & Others (2020). Visionary Leadership for Implementing Quality Culture: Empirical Evidence in Indonesian Private Higher Education, Journal of Advanced Management Science, Vol. 8, No. 4, December, Emerald, UK.
36. Hieu, Vu Minh (2020). Employee Empowerment and Empowering Leadership: A Literature Review, Technium Social Science Journal, Vol. 2, Iss. 7, OJS/PKP, U.S.A.
37. K. Pal, Saibal & Kapur, Vijay (2011). Exploring Unique Corporate Leadership Styles in India, Opinion, Vol. 1, No. 1, December.
38. Larson, Lotta & Others (2009). 5 Considerations for Digital Age Leaders, International Society for Technology in Education, Vol.302, No.3777, University of Oregon, Washington, DC, U.S.A.
39. Lecturer, Senior (2014). Visionary Leadership and Organizational Citizenship Behavior: An Assessment of Impact of Sectarian Difference, Proceedings of the First Middle East Conference on Global Business, Economics, Finance and Banking , 10-12 October, Dubai.
40. L. McCallus, Riley (2018). FAVORABILITY OF REPRESENTATIVE AND VISIONARY LEADERS FOLLOWING AN ORGANIZATIONAL CRISIS, Master Thesis, faculty of the Graduate School of Western, Carolina University, Greensboro, NC.
41. L. McKay, Shaun (2015). Transforming Lives Through Innovative Leadership, June Leadership, Vol.20, No.2, WLDI Advanced Academy Madison, Wisconsin, USA.
42. MacBeath, John (2003). The Alphabet Soup of Leadership, Leadership LFT for Learning, No.2, The Cambridge Network, Faculty of Education, University of Cambridge, UK.
43. Marlia Ani, Makna and Fahmy, Rahmi and Lukito, Hendra and Prima Lita, Ratni and Rahim, Rida, Visionary Leadership Role: Building a Ghost Town Civilization (January 28, 2020). International Journal of

- Management (IJM), 11 (1), pp. 31-55, 2020, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3526799>
44. Malmir, Ameneh & Azizzadeh, Fariba (2013). Evaluation of Self-leadership Statue and Providing Solutions to Improve the Self-leadership Statue (Payam Noor University- Kermanshah Branch Case Study), International Journal of Managing Public Sector Information and Communication Technologies (IJMPICT), Vol. 4, No. 1, March, 1Department of management Esfahan, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Iran.
  45. M Taylor, Colette, J. Cornelius, Casey (2014). Visionary leadership and its relationship to organizational effectiveness, Leadership & Organization Development Journal, Vol.35, No.6, August, Emerald, UK.
  46. Molina, Oscar Antonio Martinez (2018). VISIONARY LEADERSHIP IN THE ADMINISTRATIVE STAFF OF THE GUAPAN EDUCATIONAL UNIT, Journal of Technology and Science Education JOTSE, 2018 – 8(2): 115-125,
  47. Preston, Genna & Others (2015). The Relevance of Emotional Intelligence in Project Leadership, Journal of IT and Economic Development, Vol. 6, No.1, Drexel University, Philadelphia, U.S.A.
  48. Pribudhiana, Ryke & Others (2020). The Influence of Visionary Leadership towards The Teaching Profession in Indonesia, Revista Argentina de Clínica Psicológica, Vol. XXIX, No.4.
  49. R. Loughhead, Michael (2009). A Transformational Model of Visionary Leadership, Ph.D., The School of Education, University of Pittsburgh.
  50. Sarwono, Jonathan & Sumarto, Sumarto (2019). The Roles of Visionary Leadership and Organization Culture Toward the Response of Changes in Higher Education Institution, 3<sup>rd</sup> International Conference on Research of Educational Administration and Management (ICREAM), Advances in Social Science, Education and Humanities Research, vol. 400, Atlantis Press SARL, Paris, France.
  51. Tasrim, Isnada Waris (2017). Visionary Leadership in the Process of Change in Effective Schools: A Multicase Study in Three Primary Schools, International Journal of Science and Research (IJSR), Vol. 6 Is. 8, August, Chhattisgarh, India.
  52. Taylor & Others (2014). Visionary leadership and its relationship to organizational effectiveness, Leadership & Organization Development Journal, Vol.35, No.6, Emerald Group Publishing limited, Wagon Lane, Bingley, UK.
  53. Thrnton, Linda Fisher (2017). Understanding Ethical Leadership in a Complex World, Small Biz Resources, Vol.7, online business magazine,

<https://smallbiz-resources.com/about-small-biz-resources/>, Retrieved in: 22<sup>th</sup> march, 2021.

54. Venus, Merlijn (2013). Demystifying Visionary Leadership in Search of the Essence of Effective Vision Communication, Ph.D. Thesis, The joint research institute, Erasmus University Rotterdam, U.S.A.
55. Yoeli, Raya & Berkovich, Izhak (2010). from Personal Ethos to Organizational Vision: Narratives of Visionary Educational Leaders, Journal of Educational Administration, Vol.48, No.4, Emerald Group Publishing, UK.
56. Zacharski, Tom (2008). Warsaw School of Economics (SGH), Master's Thesis, Servant Leadership as Tool for Effective Business Management, Warszawa.