

ممكّنات الأداء الريادي لقيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء

**Enablers of Entrepreneurial Performance for the Leaders
of Egyptian Japanese Schools (EJS) in Sinai**

أ.م. د. أحمد إبراهيم سلمى أرناؤوط

أستاذ مساعد بقسم التربية المقارنة والإدارة التربوية
كلية التربية - جامعة العريش

أ.م. د. عبد الكريم محمد أحمد حسين

أستاذ مساعد بقسم التربية المقارنة والإدارة التربوية
كلية التربية - جامعة العريش

الملخص

هدف البحث إلى التعرف على الأسس النظرية لممكّنات الأداء الريادي لقيادات المدارس في الأدبيات المعاصرة، والكشف عن الواقع النظري ورصد الواقع الميداني والوصول إلى رؤية مقترحة لممكّنات الأداء الريادي لقيادات المدارس المصرية اليابانية بسيّناء .

ولتحقيق هذه الأهداف اتبع البحث المنهج الوصفي إضافة إلى أسلوب دراسة الحالة، وقد استخدم البحث استمارة مقابلة شخصية والاستبانة كأدوات بحثية في الدراسة الميدانية، ووصل إجمالي أفراد المجتمع الأصلي للبحث إلى عدد (105) فردًا وتمثل في كافة القيادات والمعلمين بالمدارس المصرية اليابانية بمختلف فروع سيّناء، حيث تضمن كل من: فرع العريش بمحافظة شمال سيّناء، وفرعي طور سيّناء وشرم الشيخ بمحافظة جنوب سيّناء، وقد تم التطبيق على عينة عددها (73) مبحوثًا من المجتمع الأصلي موزعين بعدد (66) معلمًا وعدد (5) وكيلًا وعدد (2) مديرًا.

وتم التوصل إلى عدد من النتائج منها: قلة التشريعات التي تدعم المبادرات الريادية، وقلة صلاحيات قيادات المدارس المصرية اليابانية لتنفيذ مبادرات مبتكرة، بالإضافة إلى ندرة استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الجانبين الإداري والتعليمي.

الكلمات المفتاحية: ممكّنات - الأداء الريادي - قيادات - المدارس المصرية اليابانية - سيّناء .

Abstract

The research aimed to identify the theoretical foundations of entrepreneurial performance enablers for school leaders in contemporary literature, analyze the theoretical reality, assess the practical reality, and develop a proposed vision for the entrepreneurial performance enablers of leaders in Egyptian Japanese schools (EJS) in Sinai. To achieve these objectives, the research used a descriptive approach alongside a case study method. It employed personal interview forms and questionnaires as research tools in the field study. The total research population comprised 105 individuals, The total population of the research consisted of 105 individuals, representing all employees of (EJS) in Sinai different branches where included Al-Arish branch in North Sinai Governorate, and the branches in Tor Sinai and Sharm El-Sheikh in South Sinai Governorate. The research was applied on a sample of 73 participants, distributed as follows: 66 teachers, 5 deputy principals, and 2 principals. The research led to several results: a lack of legislation supporting entrepreneurial initiatives, limited authority for (EJS) leaders to implement innovative initiatives, and a scarcity of artificial intelligence applications in both administrative and educational aspects.

Keywords: Enablers - Entrepreneurial performance - Leaders - Egyptian Japanese schools – Sinai.

القسم الأول: الإطار العام للبحث

مقدمة:

يشهد العالم تغيرات متسارعة أثرت على كافة المؤسسات الاجتماعية والاقتصادية والتعليمية، مما يشكل تحديات كبيرة أمام قيادات هذه المؤسسات للعمل على تقليل آثارها السلبية والاستفادة من إيجابياتها، حيث إن المؤسسات مطالبة باستحداث ممارسات إدارية ابتكارية لمواجهة التحديات التنظيمية وتعزيز قدرتها التنافسية، وقد أدى ذلك إلى ظهور العديد من النظريات والمداخل والاستراتيجيات والآليات الإدارية الجديدة، لعل من أهمها توفر بعض المكنات لتحقيق الأداء الريادي لقيادات هذه المؤسسات.

وبناءً عليه يتعين على المؤسسات التعليمية خاصة أن تتسم بمجموعة من السمات كي تتكيف مع التحديات الحالية والمستقبلية، حيث تتسارع الأحداث وتتلاحق على وتيرة يصعب معها استيعاب كل ما يجري؛ ولذا تتسم المؤسسات التعليمية في القرن الحادي والعشرين بما يلي⁽¹⁾:

1. ذات توجه استراتيجي، ومتوجهة نحو المورد البشري حيث تعتبره أهم الأصول بها ومتوجهة نحو المستفيدين، وتسعى دوماً لتطوير أدائها لإرضاء حاجاتهم والوفاء بتوقعاتهم المتزايدة باستمرار.
2. ذاتية الإدارة نتيجة للتوجه نحو اللامركزية وما يتبع ذلك من قيامها بالتخطيط والتقييم الذاتي.
3. قائمة على الشراكات مع الآباء ومجتمعها المحلي، وتدعم التعلم التنظيمي والفردى من أجل تحقيق التنمية المهنية المستدامة.
4. ذكية تعتمد على الاستثمار الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وذات شفافية يتم فيها نشر المعلومات وتبادلها بين كافة الأطراف المعنية بحرية.
5. مبدعة ومبتكرة لسد الفجوة بين ما هو قائم وما ينبغي أن يكون، ومرنة ومتكيفة مع التغيرات المتسارعة.
6. قادرة على تحقيق الميزة التنافسية من خلال تحقيق الجودة والتميز في أدائها وفي الخدمة التي تقدمها.

وكما أن نجاح المؤسسات التعليمية مرتبط بزيادة قدرة قيادات المدارس على وضع رؤية تعليمية لا تقتصر على العمل داخل أسوار المدرسة والفصول الدراسية، بل تضم أعمال مجتمعية وقد تمتد على مستوى الدولة والعالم في سياق التنافسية⁽²⁾، وزاد الاهتمام بتحسين الأداء الريادي للقيادات المدرسية وزيادة دورهم في الإنتاجية والتطوير التنظيمي

وتحقيق الفعالية التعليمية، ومن هنا كانت المطالب تتجه نحو دمج الأداء الريادي لقيادات المدارس بأدائهم الإداري⁽³⁾، وبخاصة لتكون المدارس قادرة على المنافسة مع المدارس الأخرى وتستطيع مواجهة التحديات المحلية والدولية، مما يتطلب تمكن قادتها من الأداء الريادي بمدارسهم من خلال التحفيز المستمر وتفعيل دورهم الاستراتيجي في تحقيق النجاح المؤسسي وزيادة مستوى جودة التعليم⁽⁴⁾.

ولذا اتجهت بعض المدارس لوضع شرط كفاءة الأداء الريادي لتولي قيادتها والذي يتطلب من القيادات المدرسية التنوع في الأفكار الابتكارية لتطوير المدرسة، والقدرة على تحدي الظروف والبحث دائماً عن الحل الأفضل للتعامل مع العقبات التي تواجهها⁽⁵⁾، حيث إن الأداء الريادي لا يقتصر على الأعمال بالمؤسسات الاقتصادية بل يشمل أيضاً القدرة على الابتكار والتكيف داخل المؤسسات المجتمعية ومنها التعليمية⁽⁶⁾.

ويعتبر مفهوم الأداء الريادي ديناميكي ومتعدد الأوجه ويؤدي دوراً حاسماً في تطوير القيادات المدرسية ويزيد من الابتكار والنمو الاقتصادي والنقد المجتمعي، ويشمل دافعية وقدرة الأفراد لتحديد الفرص الحالية واستثمارها وإنتاج فرص جديدة في المستقبل وإنشاء مشاريع ومنتجات جديدة وتقديم الخدمات التي تحقق متطلبات السوق وتحمل المخاطر المحسوبة، وبذلك يعتبر الأداء الريادي للقيادات محرك التغيير في المدارس، والأفضل لتحسين الوضع الراهن والاستدامة للتميز في العمل من خلال تبني القيادات المدرسية لرؤى استراتيجية تدفعهم للإبداع والمرونة في حل المشكلات وإحداث تأثير هادف بمدارسهم⁽⁷⁾.

ويؤدي أيضاً تطبيق الأداء الريادي إلى بناء ثقافة ريادة الأعمال بين العاملين بالمدارس والمتعلمين والمستفيدين من خدماتها وتطوير مهاراتهم وكفاءتهم وتطوير ممارساتهم وتحفيزهم على الإبداع في العمل والمرونة والتفاعلية مع المتغيرات المتعددة، وإظهار روح المبادرة والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة وابتكار موارد جديدة، بما يؤثر إيجاباً على تحسين الواقع وتحقيق طموحات المستقبل⁽⁸⁾.

وفي هذا الإطار يركز الأداء الريادي لقيادات المدارس على مشاركتهم الفعالة في خدمة المجتمع المدرسي الداخلي والخارجي، والتصرف بنزاهة وبطريقة أخلاقية مع جميع الأطراف وتقييم الفعالية التنظيمية ومراقبة وتقييم تقدم الخطط، وحماية قيم الديمقراطية والمساواة والتنوع ودراسة وتقييم العواقب الأخلاقية والقانونية المحتملة لاتخاذ القرار والعمل على التأثير على القرارات المحلية والإقليمية والوطنية التي تؤثر على العملية التعليمية، والتحسين المستمر للأداء المؤسسي بالمدارس وجمع البيانات وتحليلها عن المتغيرات المجتمعية وفهمها والاستجابة لها والتكيف معها في إطار السياق الاجتماعي والاقتصادي وتوقع الاتجاهات والمتغيرات المستقبلية والاستعداد لها، وضمان إدارة الموارد المتاحة

وتتميتها لتوفير البيئة التعليمية المحفزة والأمنة والفعالة، والتعاون مع الأسر والمستفيدين من أفراد المجتمع وبناء علاقات إيجابية معهم لتطوير القدرات التعليمية ورصد أثر البرامج التعليمية والأنظمة الإدارية⁽⁹⁾.

وعليه فإن الأداء الريادي للقيادات المدرسة له دور حاسم في تشكيل النظام التعليمي وتحسين جودته وكذلك على المستوى العام لأداء المدرسة ويؤثر على نتائج التعلم وخبرات المتعلمين؛ ونتيجة لذلك فإن تطوير أداء القيادات المدرسية أصبح أولوية للعديد من الأنظمة التعليمية في جميع أنحاء العالم⁽¹⁰⁾.

وبناءً على ما سبق يتضح بأن الأداء الريادي لقيادات المدارس يحقق التميز المؤسسي بالمدارس ويعزز من ثقافة الابتكار والإبداع في البيئة المدرسية ويرتقي بمستوى مخرجات العملية التعليمية بما يتناسب مع المستجدات والتطلعات، ويدعم التطوير المستمر للأداءات والخدمات التي تقدمها المدرسة، ويتطلب تنفيذه توفر إمكانات تشكل ركائز وأسس رئيسة تتمثل في إمكانات تشريعية ترتبط بالقوانين واللوائح والقرارات المنظمة للعمل، وكذلك إمكانات تنظيمية ترتبط بالهيكل التنظيمي ورأس المال البشري والفكري وبناء القدرات التنافسية وأيضاً توفر إمكانات رقمية (تجهيزات وتطبيقات) تمكن القيادات المدرسية من تنفيذ الأداء الريادي.

ومن منطلق أن المدرسة اليابانية كمؤسسة تربوية وتنموية رائدة أدت الدور الرئيس في تطور وتقدم اليابان ومنحتها العديد من الفرص لمواصلة تحقيق غاياتها التي حددها المجتمع الياباني وعمل من أجل تحقيقها على مستوى الواقع والممارسة اليومية، وكانت المدرسة اليابانية أحد أهم المؤسسات المجتمعية التي قدمت الدعم للمجتمع الياباني للانطلاق الإيجابي والفعال نحو التنمية الشاملة داخلياً وخارجياً⁽¹¹⁾؛ ولذلك جاء اهتمام الدولة المصرية بتبني مشروع المدارس المصرية اليابانية كأحد المشروعات الهامة لإعادة الأنشطة الحياتية إلى المدارس لتحقيق عدد من الأهداف الاستراتيجية من خلال الاستفادة من الخبرة اليابانية التي تركز على تحقيق النمو المتكامل للمتعلمين⁽¹²⁾.

ومن عوامل اهتمام مصر بالخبرة اليابانية تطبيقها لمبادئ إدارية حديثة من بينها إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر كفكرة رائدة للتخلص من الهدر في العمليات الإدارية، حيث إن جميع العاملين في المدارس المصرية اليابانية لهم حق التطوير المستمر من خلال خطوات صغيرة لها أثرها الكبير في المستقبل، والقدرة على تحول القيادة المدرسية ونظم التعليم بالمدارس من تسيير شئون المدرسة بشكل روتيني إلى إنتاج منظومة إدارية ريادية وفقاً لقواعد ومعايير ترتكز على المتعلم كعنصر أساسي، وتستهدف الإدارة بالمدارس المصرية اليابانية تحليل المواقف التعليمية ووضع الأهداف الأساسية وتشكيل الفرق المدرسية المختلفة وإعداد الخطط المدرسية وتقويمها (خطة المدرسة وخطة كل

صف دراسي وخطة تدريب المعلمين وخطة تعاون أولياء الأمور والمجتمع المحلي... وغيرها⁽¹³⁾.

وكذلك فإن إدخال الأسلوب الياباني على التعليم المصري يعزز الأخلاق والانضباط وروح التعاون لدى المتعلم المصري وينمي المهارات البشرية لديه، ويهدف إلى تحقيق تعليم عملي يفيد المتعلمين المصريين في الحياة العملية، ولتحقيق ذلك يتم تنفيذ أنشطة التوكاتسو وهي نشاطات تعليمية مثل التربية الموسيقية والتربية البدنية والنظافة والتي تنفذ في المدارس المصرية اليابانية⁽¹⁴⁾.

وبناءً عليه وبموجب القرار الوزاري رقم (159) لسنة 2017م تم إنشاء مدارس رسمية نموذجية تسمى "المدارس المصرية اليابانية" تطبق المناهج المصرية بجانب الأنشطة اليابانية المعروفة بالأنشطة الخاصة (التوكاتسو) بجميع مراحل التعليم: رياض أطفال وابتدائي وإعدادي وثانوي، كما يتم تأهيل بعض المدارس الحكومية الرسمية (عربي- لغات) لتحويلها إلى هذه النوعية من المدارس بذات المسمى، وتهدف المدارس المصرية اليابانية إلى تربية وتنشئة المتعلمين على القيم والمبادئ الأخلاقية والسلوكيات الإيجابية، وتعزيز انتماء المتعلمين للوطن وغرس فكر التعاون والعمل الجماعي والقدرة على حل المشكلات وإنتاج بيئة تعلم جيدة⁽¹⁵⁾.

وتعتمد المدارس المصرية اليابانية بشكل رئيس في إدارة عملياتها التعليمية على أنشطة التوكاتسو التي تعرف بأنها مجموعة من الأنشطة الخاصة التي تتيح للمتعلم ممارسة العمل الجماعي وتنفيذ المهام في إطار الفريق والتعاون؛ لتحقيق الأهداف المرجوة والعمل على الارتقاء بشخصية المتعلم ومستوى أدائه في الحياة بوجه عام، مما يؤدي إلى إنتاج مناخ مرغوب بين المتعلمين من أجل المشاركة، وإنتاج إطار تفاعلي بين المواد الدراسية والأنشطة، مما يضيف مجال من البهجة والمتعة التي يشعر بها المتعلم على مدار اليوم الدراسي⁽¹⁶⁾، ويفرض هذا التوجه على المدارس المصرية اليابانية أن تتبنى فكر التطوير التنظيمي المستمر والتجديد الذاتي باعتبارها خبرة رائدة تقتضى عدم الوقوف عند مرحلة معينة، ولكن لابد من التجديد المستمر النابع من المؤسسة نفسها فكرياً وممارسة⁽¹⁷⁾.

وننتج عن اهتمام الدولة المصرية بالتوسع في إنشاء المدارس المصرية اليابانية وأهمية سياء الاستراتيجية للأمن القومي المصري إنشاء أول مدرسة مصرية يابانية في محافظة جنوب سياء بمدينة الطور عام 2018م، ومن ثم إنشاء المدرسة المصرية اليابانية بمدينة شرم الشيخ بمحافظة جنوب سياء عام 2020م، وتم إنشاء المدرسة المصرية اليابانية بمدينة العريش بمحافظة شمال سياء عام 2021م.

مشكلة البحث:

على الرغم من جهود الدولة المصرية عامة ووزارة التربية والتعليم والتعليم الفني خاصة في تبني تجارب وخبرات دولية ومواءمتها مع الواقع المصري، ومنها إنشاء المدارس المصرية اليابانية بسيئات سواء من حيث عددها وتوزيعها الجغرافي ومن حيث إعداد وتأهيل واختيار القيادات التعليمية التي تعمل بهذه المدارس، والسعي أن تكون نموذجاً عالمياً بإدارة وجهود محلية من خلال الأداء الريادي لقيادات هذه المدارس، إلا أن الواقع يشير إلى العديد من نقاط الضعف المرتبطة بالمدارس المصرية اليابانية والتي تقلل من فرص تحقيق الأداء الريادي لقيادات المدارس المصرية اليابانية بسيئات، ويمكن رصد بعضها على النحو التالي:

- ندرة وجود قرار خاص بالهيكل التنظيمي للمدارس المصرية اليابانية؛ لذا يشكل نفس الهيكل التنظيمي التقليدي للمدارس العادية، فضلاً عن ضعف مراجعه الهيكل التنظيمي وتطويره، مما نتج عنه جمود الهيكل التنظيمي بالمدارس المصرية اليابانية⁽¹⁸⁾.
- قلة الموارد المالية والمادية المخصصة لتنفيذ أنشطة التوكاتسو، وندرة وجود قرارات إدارية لتخصيص حوافز مالية للمعلمين لتنفيذ أنشطة التوكاتسو⁽¹⁹⁾، وكذلك قلة المخصصات المالية اللازمة لإصلاح النظام التعليمي وتحسين جودة المدارس المصرية اليابانية⁽²⁰⁾.
- قلة العائد المادي الذي يحصل عليه المعلم بالمدارس المصرية اليابانية ولا يكفل له حياة كريمة ولا يتناسب مع ما يبذله من جهود، مما يجعله يستشعر الحرج ويقلل من قيمة نفسه عندما يلجأ لإعطاء المتعلمين دروساً خصوصية⁽²¹⁾.
- قلة التزام قيادات المدارس المصرية اليابانية بمعايير اختيار فرق العمل وفقاً لقدراتهم ومهاراتهم⁽²²⁾.
- ضعف ارتباط الخطط الزمنية للمدارس المصرية اليابانية بأنشطة التوكاتسو⁽²³⁾.
- قلة القرارات التعليمية التي تمنح المعلمين الحرية بإضافة أو حذف بعض من محتويات المقررات الدراسية بما يتناسب مع ممارسة الأنشطة الخاصة التوكاتسو⁽²⁴⁾.
- ندرة تقييم المدارس المصرية اليابانية من قبل وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني والاقتصار على المشرفين اليابانيين والذين لا يتواجدون بشكل مستمر،

وهذا الأمر قد يشير إلى أن إعداد تقارير المدارس المصرية اليابانية قد لا تعكس الواقع الفعلي⁽²⁵⁾.

- ضعف تطبيق قيادات المدارس المصرية اليابانية لأنماط عديدة من الاتصالات الرأسية والأفقية لإحاطة العاملين بكافة المعلومات الخاصة بالمدرسة، مما نتج عنها ضعف العلاقات التنظيمية بين العاملين داخل المدرسة، فضلاً عن ضعف إتاحة فرص التعلم الجماعية⁽²⁶⁾.
- ضعف استخدام قيادات المدارس المصرية اليابانية لأساليب مختلفة لإدارة الصراع كالإقناع والتفاوض والمشاركة... وغيرها، وضعف إتاحة القيادة المدرسية لمشاركة العاملين في تحديد المشكلات التي تواجه التطوير المنشود والإجراءات التصحيحية... وغيرها، وهذا يوضح ميل القيادات إلى الاستئثار بالإدارة المدرسية دون إعطاء الفرصة للعاملين بالمشاركة⁽²⁷⁾.
- قلة الشفافية في تداول المعلومات بالمدارس المصرية اليابانية، وتضخم البيروقراطية في التعامل مع أي تطوير، وضعف قدرة القيادات بالمدارس المصرية اليابانية على القيام بالتطوير المطلوب بسبب قلة إعطائهم الفرصة الكاملة للقيام بذلك من قبل وحدة المدارس المصرية اليابانية⁽²⁸⁾.
- قلة اهتمام قيادات المدارس المصرية اليابانية بتلبية احتياجات المعلمين في إعداد أنشطة التوكاتسو الخاصة بالأنشطة الصيفية وأنشطة النظافة واستراتيجيات القياس والتقويم والأمن والسلامة وإدارة وقت الفعاليات أثناء تنفيذ الأنشطة، وإدارة الحوار مع المتعلمين ومهارات التعامل مع أخطائهم وتقبل آرائهم واستراتيجيات توجيههم⁽²⁹⁾.
- قلة اهتمام قيادات المدارس المصرية اليابانية بتلبية احتياجات فريق العمل الإداري في اكتساب مهارات القيادة والتخطيط الاستراتيجي والإدارة بالأهداف والإدارة بالمشاركة وإدارة الذات وإدارة الجودة والاعتماد وإدارة الأزمات وحل المشكلات ومهارات اتخاذ القرار ووضع قواعد وإجراءات العمل وإدارة الشؤون المالية⁽³⁰⁾.
- قلة الدورات التدريبية حول تطبيق منهج (التعليم 2.0)، ونقص قدرات القيادات المدرسية على حل المشكلات التي تواجه تطبيقه، وضعف إدارته وعمليات التخطيط له واتباع أساليب إدارية تقليدية⁽³¹⁾.

- ازدواجية تدريب المعلمين من وحدة المدارس المصرية اليابانية والتدريب الذي تنفذه المدارس، مما يشير إلى التكرار وعدم إضافة الجديد وضياح الوقت والجهد⁽³²⁾.
- قلة مساهمة المعلمين بالمدارس المصرية اليابانية في تحويل المدرسة إلى مجتمع تعلم مهني، وقلة التواصل بينهم مع أسر المتعلمين⁽³³⁾.
- ضعف التواصل بين كليات التربية والمدارس المصرية اليابانية، وضعف تأهيل المعلمين بالجامعات بما يتناسب مع العمل بهذه المدارس⁽³⁴⁾.
- ندرة اختلاف نظام المدارس المصرية اليابانية ونظام المدارس المصرية الأخرى سواء في إعداد المعلمين أو تقييمهم أو اختيار القيادات المدرسية⁽³⁵⁾.
- ضعف البنية التكنولوجية بالمدارس المصرية اليابانية مع وجود ضعف الميزانية العامة وبصفة خاصة بند التكنولوجيا، كما يوجد ضعف بالمستويات المهارية للموارد البشرية بالمدارس المصرية اليابانية⁽³⁶⁾.
- ضعف التنسيق بين الجهات المالية والإدارية المشرفة على المدارس المصرية اليابانية، وقلة التمويل اللازم لتطبيق الإدارة المدرسية الرقمية بها، وندرة تدريب وتأهيل العناصر البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الرقمية في هذه المدارس⁽³⁷⁾.
- ندرة وجود وحدة إدارية بالمدارس المصرية اليابانية لمتابعة العمل التكنولوجي، ويتم تكليف معلم مسئول عن الجانب التكنولوجي وهو معلم غير متخصص، ونتج عن ذلك ندرة في تقييم مدى فعالية التطبيقات والأجهزة الرقمية⁽³⁸⁾.
- وجود فجوة رقمية بين المناطق الجغرافية وبعض فئات المجتمع، وضعف البنية التحتية الرقمية بخاصة في المناطق النائية، مما يؤدي إلى محدودية أعداد المستفيدين⁽³⁹⁾.
- ضعف الخدمات الرقمية التي تقدمها المدارس المصرية اليابانية⁽⁴⁰⁾؛ نتيجة لاستمرار اعتماد بعض المؤسسات الحكومية على المعاملات الورقية، مما يحد من منافع التحول الرقمي، والذي قد يكون بسبب نقص الكوادر اللازمة للتحول الرقمي وزيادة هجرة الكفاءات في مجال التطبيقات الرقمية⁽⁴¹⁾.

وبناءً على ذلك يمكن تحديد مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:

ما إمكانات الأداء الريادي لقيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء؟

ويتفرع من هذا التساؤل الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما الأسس النظرية لممكنات الأداء الريادي لقيادات المدارس في الأدبيات المعاصرة؟
2. ما الواقع النظري لممكنات الأداء الريادي لقيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء؟
3. ما الواقع الميداني لممكنات الأداء الريادي لقيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء؟
4. ما الرؤية المقترحة لممكنات الأداء الريادي لقيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء؟

أهداف البحث:

تحدد أهداف البحث فيما يلي:

1. التعرف على الأسس النظرية لممكنات الأداء الريادي لقيادات المدارس في الأدبيات المعاصرة.
2. الكشف عن الواقع النظري لممكنات الأداء الريادي لقيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء.
3. رصد الواقع الميداني لممكنات الأداء الريادي لقيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء.
4. الوصول إلى رؤية مقترحة لممكنات الأداء الريادي لقيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء.

أهمية البحث:

تتضح أهمية البحث فيما يلي:

الأهمية النظرية:

نظرًا للمتغيرات العالمية الاجتماعية والاقتصادية والبيئية والتكنولوجية والمتغيرات الإدارية والتعليمية والمجتمعية فإن الأمر يزداد أهمية لدراسة الأداء الريادي للقيادات مدرسية وبخاصة في المدارس المصرية اليابانية والتي تحظى باهتمام محلي ممثل في الدولة المصرية ودولي ممثل في دولة اليابان، حيث إن فهم سبل تحقيق الإداء الريادي للقيادات المدرسية يحتاج لجهود بحثية متعددة لدراسته وكيفية تحقيقه بالمدارس، وتمثل دراسة الأداء الريادي لقيادات المدارس مزيدًا من الفهم لأهميته والممكنات التي تدعم

تحقيقه، ويمكن أن يسهم هذا البحث في زيادة الأدبيات التي تدرس الأداء الريادي للقيادات المدرسية، ووضع رؤية مقترحة تتعلق بكيفية توافر إمكانات الأداء الريادي لقيادات المدارس، كما أن دراسة بيئة المدارس المصرية اليابانية بسياء وقيادتها وممكنات أدائهم الريادي رصيد معرفي وعلمي للباحثين في الدراسات ذات المجال المشابه.

الأهمية العملية:

يتناول البحث الحالي الأداء الريادي لقيادات المدارس المصرية اليابانية بسياء باعتباره أحد أهم المداخل الإدارية الحديثة التي قد تساعد قيادات هذه المدارس على تحقيق غاياتها وأهدافها التي وجدت من أجلها، ويدعم من فرص تحسين جودة الخدمات الإدارية والتعليمية والمجتمعية التي تقدمها هذه القيادات، مما قد يؤدي إلى نجاح منظومة المدارس المصرية اليابانية بسياء، ويمكن أن يتيح لصانعي ومتخذي القرارات التعليمية الاستفادة بممكنات الأداء الريادي لقيادات المدارس المصرية اليابانية بسياء التي تم دراستها، بما قد يؤدي إلى زيادة القرارات التي تدعم من توفر إمكانات الأداء الريادي لقيادات هذه المدارس، وقد يؤدي إلى تحسين مستوى تنافسية المدارس المصرية على المستوى العالمي.

حدود البحث:

يقتصر البحث على الحدود التالية:

الحدود البشرية : نظراً لقلة عدد أفراد المجتمع الأصلي للبحث والذي وصل عددهم إلى (105) معلم، فإنه تم تطبيق البحث على جميع معلمي المدارس المصرية اليابانية بسياء.

الحدود المكانية: تم التطبيق على المدرسة المصرية اليابانية (فرع العريش) بمحافظة شمال سيناء، والمدارس المصرية اليابانية (فرع طور سيناء وفرع شرم الشيخ) بمحافظة جنوب سيناء، باعتبارها تمثل جميع المدارس المصرية اليابانية الموجودة بسياء حتى تاريخ إجراء البحث الحالي.

الحدود الزمانية: خلال العام الدراسي 2024م-2025م.

الحدود الموضوعية: يقتصر البحث في دراسته لممكنات الأداء الريادي لقيادات المدارس المصرية اليابانية بسياء على المكنات التشريعية والتنظيمية والرقمية، باعتبارها المكنات الرئيسة لدعم تحقيق الأداء الريادي لقيادات المدارس المصرية اليابانية بسياء.

منهج البحث:

استخدم البحث المنهج الوصفي واعتمد على أحد أساليبه والتي تتمثل في أسلوب دراسة الحالة باعتباره المنهج المناسب لطبيعة موضوع البحث، وقد استخدم البحث استمارة مقابلة شخصية والاستبانة كأدوات بحثية في الدراسة الميدانية.

مصطلحات البحث:

يقوم البحث الحالي على ممكنات الأداء الريادي لقيادات المدارس المصرية اليابانية والتي يمكن تعريفها على النحو الآتي:

1- الأداء الريادي Entrepreneurial performance :

تعرف كلمة أداء بأنها "أدى، يؤدي، تأدية فهو مؤدٍ، وأدى عمله: قام به، وأتمه وأنجزه، أداء (مفرد): تسديد أو دفع ما هو واجب ومستحق" (42)، ويعرف الأداء بأنه "الإنجاز الفعلي للقدرات الكامنة لدى الفرد" (43).

وتعرف كلمة ريادي بأنها "راد يرود، راد القوم: قادهم وتقدمهم، رائد (مفرد) رائدون ورود): من يسبق غيره، من يهيئ سبل المستقبل، ريادة: قيادة ورئاسة، وأول من ينطلق في مشروع ويقنم ميدان عمل، من يشق طريق التقدم ويمهد السبيل لآخرين" (44).

وكذلك يعرف الريادي بأنه شخص يقدم فكرة ابتكارية، ولديه مهارة في تنظيم عملية الإنتاج ويساهم في صنع القرار في الظروف الطارئة، وغالبًا ما يكون المستوى التعليمي والتدريبي مرتفع للشخص الريادي ولديه خبرة إدارية في العمل (45)، وكذلك يستثمر الريادي رأس المال الثقافي والاجتماعي للمؤسسة التي يعمل بها ويحافظ على هويتها، ويكون الريادي قادرًا على بناء شراكات اجتماعية واقتصادية تدعم هذه المؤسسة (46).

ويمكن الجمع بين الأداء والريادة بالأداء الريادي الذي يعمل على "استثمار الفرص المتاحة من أجل تحقيق ميزه تنافسية مستدامة، وتحقيق الإبداع في ابتكار القيمة المضافة، وتأسيس الفلسفة الإدارية للمؤسسة على الريادة؛ ولذا تعد الريادة عاملاً مهماً في تحسين أداء المؤسسات، ودعم نموها، وبناء ثرواتها ومزاياها التنافسية، وذلك لأن الريادة لها مردود إيجابي على الأداء المؤسسي" (47).

ويعرف الأداء الريادي بأنه الأنشطة التنظيمية التي تنفذها إدارة المؤسسات لاستثمار مواردها المتاحة لتحقيق نتائج إبداعية، والتفاعل الاجتماعي مع رأس مالها البشري الداخلي والخارجي وتحفيزهم وتنمية قدراتهم لصياغة أفكار ابتكارية لخدمات جديدة وقيمة مضافة للمستفيدين من خدماتها (48).

ويمكن تعريف الأداء الريادي إجرائيًا بأنه: كل ما تقوم به قيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء من ممارسات وأنشطة لاستثمار التفاعل والتواصل الاجتماعي المدرسي لإنتاج بيئة مدرسية إبداعية، وهو القدرة على الابتكار في استثمار الموارد المتاحة وتنميتها وتحويل الفرص إلى واقع ملموس في العمل، وتنفيذ الخطط الاستراتيجية للوصول بالمدرسة إلى مستوى تنافسي مميز.

2- الممكنات Enablers:

تعرف بأنها "مكن يمكن، فهو مكين، مكن الرجل عند الناس: ارتفع شأنه وعظم عندهم، أمكن الأمر: سهل وتيسر وصار مستطاعًا، استمكن من الأمر: قدر عليه، أصبح ذا قدرة عليه، جعل له عليه سلطانًا وقدرة، من يؤدي أعماله بنظام لا يتطرق إليه خلل" (49).

وكذلك تعرف بأنها توفر المناخ التعليمي الداعم لتحسين مستوى جودة المؤسسات التعليمية وتيسير وصول الطلاب لأدوات التعلم الذاتي وتوفير المخصصات المالية اللازمة لزيادة كفاءة المعلمين (50).

وتعرف بأنها عملية منح الموظفين الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات في أعمالهم، ويشعر الموظف عند تحققها بالانتماء للمؤسسة وكأنها ملكه؛ ولذا يصبح الموظف أكثر فاعلية ومشاركة ومهارة في أدائه الإداري والتنظيمي، وتزداد مسؤولياته وكفاءته والتزامه بالعمل مما يزيد من إنتاجية المؤسسة ويحسن جودة مخرجاتها ويعود بالنفع العام على المؤسسة (51).

وتعرف الممكنات بأنها المتطلبات الضرورية والأدوات المقترحة لتنفيذ السياسات والمبادرات والبرامج؛ لتضمن فاعلية عملية التطبيق وكفاءتها وتحقيق الرؤية بسلاسة ويسر (52)، وكما إنها إعطاء العاملين الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة بما ينعكس ايجابيا حال تفعيله على تطوير الأداء المؤسسي (53).

وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد التعريف الإجرائي لممكنات الأداء الريادي لقيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء بأنها مجموعة المتطلبات التشريعية والتنظيمية والرقمية التي تؤدي إلى تحسين الأداء الريادي لقيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء والتطوير المستمر لممارساتها والخدمات التي تقدمها، وتعزز من ثقافة الابتكار والمبادرة لديها، وتزيد من قدرتها على استشراف المستقبل والتفكير الاستراتيجي لتحسين مخرجات العملية التعليمية لهذه المدارس، وتحقيق التميز المؤسسي واكتساب ميزة تنافسية عن غيرها من المدارس.

3- المدارس المصرية اليابانية:

تعرف: بأنها مدارس رسمية نموذجية تسمى ((المدارس المصرية اليابانية)) تطبق المناهج المصرية بجانب الأنشطة اليابانية المعروفة بـ(التوكاتسوبلس) بجميع مراحل التعليم: (رياض أطفال - ابتدائي - إعدادي - ثانوي)، كما يتم تأهيل بعض المدارس الحكومية الرسمية (عربي- لغات) لتحويلها إلى هذه النوعية من المدارس بذات المسمى⁽⁵⁴⁾.

وتعرف بأنها مدارس تطبق أسلوب التعليم الياباني مع الالتزام بالمناهج الدراسية المصرية من خلال أنشطة التوكاتسو بجميع المراحل التعليمية، والتركيز على المهارات غير المعرفية مثل المهارات الاجتماعية والوجدانية؛ بهدف إيجاد بيئة تعلم آمنة وصحية بما يتواءم مع المستجدات التكنولوجية والبيئية المعاصرة⁽⁵⁵⁾.

ومن خلال المصطلحات السابقة يمكن استنباط أن ممكنات الأداء الريادي لقيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء عبارة عن:

- منهجية إدارية استراتيجية تتبعها قيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء لتحقيق الأداء الريادي.
- ابتكار ممارسات رياضية تطبيقية تتفق مع السياق المؤسسي للمدارس المصرية اليابانية بسيناء والسياق المجتمعي لسيناء والسياق العالمي للخبرة اليابانية في التعليم.
- اكتساب قيمة مضافة للخدمات الإدارية والتعليمية والمجتمعية التي تقدمها المدارس المصرية اليابانية بسيناء.

خطوات السير بالبحث:

سار البحث وفقاً للخطوات التالية:

الخطوة الأولى: وضع الإطار العام للبحث والذي اشتمل مقدمة البحث ومشكلته وأهدافه وأهميته وحدوده ومصطلحاته ومنهجه وخطواته.

الخطوة الثانية: تحليل الأسس النظرية لممكنات الأداء الريادي لقيادات المدارس في الأدبيات المعاصرة.

الخطوة الثالثة: تحليل الواقع النظري لممكنات الأداء الريادي لقيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء.

الخطوة الرابعة: رصد الواقع الميداني لممكنات الأداء الريادي لقيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء.

الخطوة الخامسة: التوصل إلى الرؤية المقترحة لممكنات الأداء الريادي لقيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء.

القسم الثاني: الأسس النظرية لممكنات الأداء الريادي لقيادات المدارس في الأدبيات المعاصرة

بناءً على متطلبات الإطار العام للبحث الحالي يتناول هذا القسم مفهوم وأهداف وأهمية الأداء الريادي لقيادات المدارس والقدرات اللازمة للأداء الريادي لقيادات المدارس والأسس النظرية لممكنات الأداء الريادي لقيادات المدارس، وعليه سيتم توضيح هذه العناصر على النحو التالي:

أولاً: مفهوم الأداء الريادي لقيادات المدارس:

يرتكز مفهوم الأداء الريادي على مجموعة من العمليات الإدارية التي يقوم من خلالها القيادات بإدارة أعمالهم ومؤسساتهم بشكل فعال وابتكاري، ويعد الأداء الريادي جزءاً رئيساً من قدرة القيادات على استثمار الموارد المتاحة لديهم بشكل يزيد من مستوى إنتاجية مؤسساتهم، ويقلل من المخاطر التي قد تواجهها⁽⁵⁶⁾.

ويرتبط أيضاً مفهوم الأداء الريادي بروح المبادرة التي تدفع القيادات للعمل واتخاذ القرارات دون الانتظار لتعليمات وإرشادات رؤسائهم، والعمل على تطبيق استراتيجيات إدارية جديدة تساهم في إيجاد بيئة عمل مرنة وابتكارية، مما يعزز من فرص المؤسسة في تقديم خدمات مبتكرة وذات جودة عالية، والانتقال بشكل أسرع لإتاحة فرص وميزة تنافسية جديدة⁽⁵⁷⁾.

ويتضمن مفهوم الأداء الريادي قدرة القيادات على إدارة التغيير والابتكار داخل المؤسسة، وفهم المسؤوليات والأدوار المكلفين والالتزام بالقواعد الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتبني المبادئ التنظيمية التي تعزز الأداء الريادي وتوظيف قدراتهم والموارد المتاحة لهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية⁽⁵⁸⁾.

ويعد الأداء الريادي قوة دافعة للتغيير الاجتماعي بالمؤسسات، حيث تعمل القيادات الريادية على تحفيز العاملين لاستثمار الموارد المتاحة وتقديم مبادرات اجتماعية تسهم في تحقيق أهداف التأثير الاجتماعي للمؤسسات؛ ولذا فالأداء الريادي لا يقتصر على الاستثمارات الاقتصادية فقط بل كثير منه يوجه نحو تحقيق النتائج الاجتماعية الإيجابية والمساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وبذلك يصبح الأداء الريادي أداة قوية لتعزيز التغيير الإيجابي في المجتمع مع ضمان استدامة نتائجه على المدى الطويل⁽⁵⁹⁾.

وتركز القيادات الريادية بالمؤسسات على تحقيق النتائج وممارسات انتقالها من التوقعات والأحلام إلى تحقيق أهدافها، وهنا يركز مفهوم الأداء الريادي للقيادات على

تحفيز الموظفين لتحقيق النتائج التي تسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة، وبالتالي يهتم الأداء الريادي للقيادات على تقييم النتائج التي يحققها الموظفون وكذلك تطوير ممارساتهم لتحقيق ذلك⁽⁶⁰⁾.

ومن الركائز الرئيسة التي تدعم تحقق الأداء الريادي للقيادات ما يلي⁽⁶¹⁾:

1. **الابتكار والتحسين المستمر:** والتي تتطلب من القيادات الريادية البحث المستمر عن فرص التعلم والتطوير في مجالات متعددة مثل المهارات القيادية والتواصل الفعال، والتحسين المستمر في الممارسات والعمليات الابتكارية.

2. **تبني المبادئ التنظيمية:** تتضمن المسؤوليات والالتزامات التنظيمية للقواعد الداخلية والخارجية للمؤسسة، والآليات المستخدمة لتحقيق التنظيم الفعال والتي تعزز الكفاءة التنظيمية للمؤسسة.

3. **صنع القرار الاستراتيجي:** في ظل المتغيرات التنظيمية والاجتماعية والتكنولوجية المتعددة يتطلب الأداء الريادي للقيادات العمل في فريق لاتخاذ القرارات الاستراتيجية والتي تحدد مستقبل المؤسسة وتعزز تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

4. **صنع واتخاذ القرارات الذاتية:** تعتمد على القدرة على تحليل المواقف وتحديد نقاط الضعف والقوة والتنبؤ بالتهديدات المتوقعة وتحسين القدرة على اتخاذ القرارات بشكل مستقل.

5. **القدرة على تحمل الضغوط وإدارتها:** يواجه قيادات المؤسسات تحديات مستمرة وضغوطاً إدارية ومجتمعية متزايدة تتطلب منهم القدرة على التكيف وتحمل المسؤولية وإدارة الموقف تحت الضغط في بيئة تنافسية ومتغيرة مما يساهم في التطوير المؤسسي.

6. **دمج القدرات الشخصية والإدارية:** يتطلب تحسين فعالية العمل إلى التكامل بين القدرات الشخصية والإدارية للتعامل مع المتغيرات والمراجعة الداخلية حتى تتمكن القيادات من توجيه الأنشطة لتحقيق الأهداف المؤسسية وتحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة.

وكذلك يعرف الأداء الريادي بقدرة القيادات المدرسية على أداء الواجبات الرئيسة لاستكشاف جميع موارد المدرسة واستثمارها بطريقة متكاملة من أجل تحقيق أهداف المدرسة بفعالية وكفاءة، وقدرتهم على التأثير على الآخرين للقيام بما يتوافق مع الخطط المدرسية ويؤدي إلى تحقيق أهداف التحسين المدرسي⁽⁶²⁾، ويعرف أيضاً بقدرة القيادات

على الابتكار وتوظيف القدرات الابتكارية لفرق العمل، وتحقيق التوازن بين قدرات العاملين والإنجاز المستهدف واستثمار الموارد القليلة المتاحة في الحصول على ميزة تنافسية، والقدرة على المخاطرة وتطبيق الأساليب الجذابة والمفيدة للعمل⁽⁶³⁾.

ويعرف الأداء الريادي للقيادات المدرسية بأنه الممارسات الريادية للتعامل مع التحديات والأزمات وحل المشكلات من خلال الخطوات العلمية وما يتناسب مع موارد المدارس، والقدرة على التوجيه الناجح للمدارس لإيجاد بيئة داعمة للتغيير والابتكار داخلها، واستثمار الفرص الجديدة المتاحة لتحسين الأداء المدرسي⁽⁶⁴⁾، ويعرف أيضًا بأنه عملية تنمية الموارد البشرية والمادية والمالية والقدرة على التكيف مع الطوارئ البيئية، وتوفير التعاون والتنسيق مع المستفيدين وتحفيزهم لتقديم الدعم المستمر من أجل استثمار الفرص لإنتاج قيمة مضافة للأداء المؤسسي وتطبيق أساليب وسيناريوهات متنوعة للتطوير لتحقيق الرؤية المستقبلية للمؤسسة⁽⁶⁵⁾.

وينظر للأداء الريادي بأنه قدرة قيادات المدارس على إيجاد بيئة تعليمية ديناميكية توجه وتمكن المعلمين من تحقيق نتائج تعليمية أفضل، وتعمل على تلبية الاحتياجات المستقبلية من خلال إجراءات استباقية، ويتضمن الأداء الريادي الأساليب التخطيطية واتخاذ القرارات المدرسية والاستراتيجيات والشراكات في تحسين نتائج الطلاب واتخاذ إجراءات تصحيحية لضبط المسار التعليمي، وبذلك يعتمد الأداء الريادي على وجود قيادات تمتلك من المهارات الإدارية والاجتماعية اللازمة لتحفيز مشاركة المعلمين والعاملين والمستفيدين في الشؤون المدرسية وتحسين الأداء المدرسي بما يحقق إنتاجية أعلى⁽⁶⁶⁾.

وفي ضوء التعريفات السابقة يتضح أن مفهوم الأداء الريادي لقيادات المدارس يتمحور حول القدرة على التفكير والعمل بشكل استباقي وابتكاري لتحقيق التميز في الأداء المؤسسي ويرتبط بتبني القيادات لرؤية استراتيجية واضحة للمدرسة، ويركز الأداء الريادي على تحسين جودة التعليم والنتائج التعليمية للمتعلمين، ويتمتع القائد الريادي بالقدرة على التنبؤ بالتغيرات والاتجاهات المستقبلية في المجال التعليمي والاجتماعي والاقتصادي واتخاذ الإجراءات اللازمة للاستعداد لها، وبالإضافة إلى ذلك يتميز القائد الريادي بالتفكير الابتكاري والقدرة على تحدي الممارسات التقليدية، وتحفيز المعلمين على التجريب والابتكار في استراتيجيات تعليم المتعلمين، والاهتمام بدمج التطبيقات الرقمية في العملية التعليمية.

ثانيًا: أهداف الأداء الريادي لقيادات المدارس:

من أهم الأهداف التي يمكن تحقيقها من خلال تنفيذ الأداء الريادي للقيادات المدرسية ما يلي:

1- تحقيق التميز المؤسسي للمدرسة:

تحقق المدرسة تميزها من خلال أداء ريادي مستمر يركز على أهداف المدرسة؛ ولذا يتطلب التميز المدرسي جهداً متكاملاً تشارك فيه جميع مكونات المدرسة البشرية مثل قيادات المدارس والعاملين بالمدرسة وأولياء الأمور والطلاب، والمادية كالبنية التحتية الرقمية والتعليمية والمناهج الدراسية والتمويل والهيكل التنظيمي، ويتطلب توفر بيئة عمل إبداعية ومناخ مدرسي يتكيف مع المتغيرات المتسارعة، ويتم اختيار القيادات والعاملين المؤهلين للعمل بالمدرسة⁽⁶⁷⁾.

وأكدت دراسة سابقة بأن المدارس المتميزة تتطلب وجود قيادات تستطيع إدارة المدارس بشكل استراتيجي وتمتلك مهارات ريادية وإدارية ورقمية متقدمة، وتصميم هيكل تنظيمي مدرسي مرن ييسر التنسيق بين الوحدات الإدارية والتعليمية بالمدرسة، وأن يتوافق الهيكل التنظيمي للمدرسة مع حجم العمل بها ويحدد مستويات العلاقة بين المسؤوليات والسلطة الممنوحة، وتصمم القيادة المدرسية الهيكل التنظيمي للمدرسة ليكون قادراً على الاستجابة للمتغيرات في أي وقت ويلبي الاحتياجات المستقبلية⁽⁶⁸⁾.

2- التطوير المستمر للممارسات والخدمات:

يتطلب التطور المستمر للمنظومة التعليمية وجود قيادات مدرسية قادرة على التكيف مع متطلبات هذا التغيير والاستفادة من الموارد البشرية في تنفيذ الإدارة الذاتية للمدرسة، والعمل على تلبية توقعات المجتمع وتقديم الخدمات التي تحقق طموحاته، والتحليل البيئي الداخلي والخارجي للمدرسة وتحديد نقاط قوة المدرسة وضعفها والفرص المتاحة أمامها في المجتمع والتهديدات التي يمكن أن تتعرض لها والبحث المستمر عن طرق للتحسين المستمر من خلال استثمار القوة والفرص للتغلب على الضعف والتهديدات، وتحديد كافة المشاكل التي تقلل من إنتاجية المدرسة والبحث عن استراتيجيات لحلها، والعمل على تحويل المدخلات التعليمية المتوفرة إلى نتائج تعليمية متميزة، ومن ثم البحث عن زيادة الموارد التعليمية البشرية والمادية والبنية التحتية الرقمية وتحفيز المعلمين والعاملين والطلاب على اكتساب مهارات ومعارف واتجاهات جديدة تتناسب مع متغيرات العصر، وصياغة رؤى وأهداف ومهام واضحة للآخرين وتنمية الأخلاق المهنية، وتقديم خدمات متميزة للمستفيدين وإقامة علاقات وثيقة معهم والتكيف مع الثقافة المحلية ومواءمة السياسات التعليمية مع السياسات المجتمعية⁽⁶⁹⁾.

3- تعزيز ثقافة الابتكار والمبادرة:

يعتمد تعزيز الابتكار والمبادرة في المدارس على وجود قيادات مدرسية تؤدي مجموعة من العمليات الموجهة نحو إدارة الموارد البشرية والمادية والاجتماعية لتحقيق الأهداف التربوية والاقتصادية وحل المشكلات بأساليب جديدة تتلاءم مع المتغيرات

الحالية والمستقبلية، وتتعدد أوجه الابتكار المدرسي في مجالات متعددة منها: الابتكار في استقطاب الطلاب وقبولهم واستقبالهم، والابتكار في تطوير المناهج الدراسية والابتكار في النظام التعليمي إدارة وتمويلًا وتقويمًا، وابتكار المعلمين في استراتيجيات تعليمهم وإدارة فصولهم الدراسية، والابتكار في البنية التحتية التعليمية والرقمية، ويؤدي الابتكار إلى تحقيق مستوى جودة أعلى للمدرسة وتحقيق مزايا تعليمية للمستفيدين⁽⁷⁰⁾.

وتعتبر أنشطة اتخاذ القرارات الابتكارية هي العنصر الأكثر أهمية لقيادات المدارس من جميع الجوانب الإدارية الأخرى وله تأثير كبير على مستقبل المدرسة، وتشمل عملية اتخاذ القرارات الابتكارية مهارة اختيار وتحديد الأنسب من بين العديد من البدائل أو الحلول للمشكلات، ويرتبط اتخاذ القرارات الابتكارية ارتباطًا وثيقًا بعبء المسؤولية الأخلاقية؛ لذا من الصعب ضمان اتخاذ القرارات الصحيحة في المواقف الإدارية، وخصوصًا في المواقف التي لم تكن معروفة في السابق للقيادات المدرسية؛ ولذلك فإن اتخاذ القرارات المدرسية الابتكارية له متطلبات متعددة ترتبط بمعرفة وخبرة القيادات المدرسية في صنع القرارات الابتكارية⁽⁷¹⁾.

وتؤكد إحدى الدراسات السابقة بأن القيادات المدرسية التي تكون قادرة على الأداء الريادي واتخاذ القرارات لتعزيز الابتكار في مدارسها تستطيع تحسين مستوى جودتها وتزيد من إنتاجيتها، وتكون أكثر قدرة على إنتاج مخرجات تعليمية تتوافق مع احتياجات السوق، وتعتمد على الشراكة الداخلية مع المعلمين والعاملين بالمدرسة وطلابها والشراكة الخارجية مع المستفيدين من خدماتها والمختصين والخبراء من المجتمع، وتمتلك مستوى عالٍ من القدرة التنافسية بما يمنحها ميزة تنافسية تمكنها من المنافسة في مختلف العصور⁽⁷²⁾.

4- تحسين مخرجات العملية التعليمية:

تسعى قيادات المدارس إلى المساهمة بتكوين هوية المتعلم وتنمية شخصيته وتنشئته الاجتماعية والثقافية اللازمة للمشاركة في المجتمع، كما تعمل على إعداد المتعلم للاستقلال الاقتصادي من خلال إعداده للمشاركة في سوق العمل، وكثير من التشريعات وقوانين التعليم في الدول المتقدمة تنص على أن المتعلم يجب أن يتقن ويتمكن من المشاركة في الحياة العملية وخدمة مجتمعه، وتساعد كل متعلم على تطوير معارفه ومهاراته واكتساب صفات وأخلاقيات وقيم شخصية واجتماعية ومهنية والتفاعل مع قضايا مجتمعه والبحث عن فرص العمل⁽⁷³⁾، ويهدف الأداء الريادي لقيادات المدارس إلى تجهيز المتعلمين وتمكينهم بالاعتماد على الذات وإتاحة فرص عمل خاصة بهم وتغيير تفكير المتعلمين وأسرهم بعدم اقتصرهم على الوظائف الحكومية أو الخاصة كوسيلة للنجاح بالمستقبل بل إنشاء مشروعات خاصة بهم كمصدر من مصادر الدخل⁽⁷⁴⁾.

وتشير الأدبيات بأن الأداء الريادي للقيادات المدرسية له تأثير مباشر وغير مباشر على أعضاء المدرسة وأصحاب المصلحة وتحقيق رؤية المدرسة وأهدافها وتحسين مستوى جودتها ونتائج تعلم المتعلمين وتحفيزهم للتعلم الذاتي والتفوق في الامتحانات والمشاركة في الأنشطة وتطوير قدراتهم الذاتية، وتحسين جودة التدريس وقدرات المعلمين وتحسين بيئة عملهم والمناهج والبرامج التعليمية ونظم التقييم، وتوزيع المسؤوليات التنظيمية وعقد الشراكة مع المستفيدين وجذبهم للعمل مع المدرسة ودعمها، والحصول على الموارد المدرسية المناسبة وتوجيهها لتحقيق الأهداف التعليمية، ومواءمة موارد المدرسة وبنيتها وأنشطتها للتكيف مع المتغيرات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية المحلية والدولية لتحقيق رؤية المدرسة والحفاظ على استقرارها والاستمرار في تحسين أدائها⁽⁷⁵⁾.

وفي ضوء ما سبق فإن تنفيذ الأداء الريادي للقيادات المدرسية يحقق العديد من الأهداف من خلال التطوير المستمر للممارسات والخدمات التي تقدمها المدرسة للمستفيدين من داخلها وخارجها، ويتكامل الأداء الريادي مع إحداث التغيير والتطوير في البيئة المدرسية بما يتناسب مع المستجدات والتوقعات، فالقائد المدرسي الريادي يسعى إلى تحقيق التميز المؤسسي بمدرسته ويكون قادراً على قراءة الواقع بعمق والتنبؤ بالتغيرات المستقبلية والعمل على إحداث التطوير اللازم في البيئة المدرسية لمواكبة تلك المتغيرات، ويركز الأداء الريادي للقيادات المدرسية على تحسين مخرجات العملية التعليمية والارتقاء بمستوى المتعلمين والتطوير المستمر للممارسات التعليمية، فالقائد الريادي يدرك أن الهدف النهائي هو تحقيق التحسين المستمر في مستوى الطلاب وتمكينهم من النجاح والتفوق في حياتهم العملية، وبالتوازي مع ذلك تعمل القيادات المدرسية على تعزيز ثقافة الابتكار والمبادرة لدى جميع أفراد المجتمع المدرسي والمحلي، فالقائد المدرسي الريادي يدرك أهمية اشتراك جميع الأطراف المعنية في عملية التطوير والتحسين المدرسي وتمكينهم من التفكير خارج الصندوق والتقدم بأفكار جديدة إبداعية، ويعد ذلك أحد أهم الركائز التي تسهم في تحقيق التميز المؤسسي بالمدرسة، وإحداث التغيير والتطوير في البيئة المدرسية وتعزيز ثقافة الابتكار والمبادرة.

ثالثاً: أهمية الأداء الريادي لقيادات المدارس:

تركز أهمية الأداء الريادي لقيادات المدارس في كونه استجابة للسياقات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية والرقمية العصرية، والقدرة على تحول القيادات المدرسية في أدائها من العمل الروتيني إلى العمل الإبداعي الجماعي الذي يدعم بيئة التعلم ويحسن مستوى جودة التدريس وتعلم المتعلمين ويحقق رضا المعلمين عن عملهم، ويؤدي المهام التنفيذية بالتزام إداري وأخلاقي باللوائح والمسؤوليات والأهداف التنظيمية تجاه المعلمين والعاملين والمتعلمين وأولياء أمورهم والمستفيدين من المجتمع المحلي وتلبية احتياجاتهم ويحقق توقعاتهم من أجل تحقيق نتائج تعليمية أفضل، ويحقق التنمية الشاملة والمستدامة

للمجتمع وصنع القرارات التعاونية والتوزيع العادل للموارد ويحقق الفعالية التنظيمية وتبني استراتيجيات تعزز من ثقافة التعاون والابتكار والتحسين المستمر، وإنتاج بيئة تعليمية تتناسب مع التحديات المعاصرة وإتاحة فرص تعليمية متساوية للجميع دون تمييز، والعمل مع المستفيدين في تحديد رؤية المدرسة وتحفيزهم وتمكين من تحقيق الأهداف المشتركة⁽⁷⁶⁾.

ويتطلب السياق الحالي للتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية والرقمية من قيادات المدارس اتخاذ قرارات سريعة ومتناسبة مع هذه المتغيرات مع الحاجة إلى التنبؤ بالأحداث المستقبلية ومواجهة التهديدات والضعف المؤسسي واستثمار الفرص والقوة المؤسسية؛ ولذا يعد الأداء الريادي الأنسب لدعم تحقيق التعليم الممتد الذي يعتمد على التوسع في التعليم الرسمي والتقدم الرقمي وإتاحة فرص التعلم الذاتي واستثمار المعلومات وتطوير الهياكل التنظيمية لعمليات التعليم والتعلم والشراكة مع المستفيدين، وجعل المدارس كمراكز للتعلم المستمر لا يتوقف عند انتهاء المتعلم للدراسة بها مع الاحتفاظ بمجموعة من المتخصصين وأصحاب التجارب والأفكار الابتكارية كقاعدة استشارية لدعم أشكال التعليم والتعلم المتغيرة باستمرار⁽⁷⁷⁾.

وكذلك يتيح الأداء الريادي للقيادات العمل في مستويات إدارية أعلى والتعامل مع عالم متغير باستمرار ومتابعة الفرص الجديدة بما يمتلكونه من قدرات ومهارات وتجارب في إدارة الموارد والابتكار وتخفيف المخاطر وتنفيذ الاستراتيجيات بشكل فعال والموازنة بين الأداء الإداري الروتيني والريادي وأداء واجبات محدد بفاعلية، وعلاوة على ذلك استثمار التجهيزات والتطبيقات الرقمية في إدارة المشروعات⁽⁷⁸⁾،

وتكمن أهمية الأداء الريادي لقيادات المدارس في أنه يسهم في تحقيق التنمية المستدامة داخل المدرسة وخارجها وينتج فرص عمل جديدة ويحقق التقدم الرقمي، ويزيد من جدارات القيادات المدرسية والمعلمين في مجال تنظيم المشاريع التعليمية الإنتاجية والخدمية، ويتيح تبادل الأفكار وتصميم وتنفيذ الاستراتيجيات بين القيادات المدرسية والعاملين بالمدارس والمستفيدين من الخدمات التعليمية، ويحقق أفضل الممارسات الريادية التي من شأنها تعزيز فرص نجاح التجارب والبرامج والاستراتيجيات التعليمية⁽⁷⁹⁾.

ومما سبق يستتبط أن الأداء الريادي لقيادات المدارس يفيد في زيادة النتائج الإيجابية للعمليات الإدارية والتعليمية والاجتماعية بالمدرسة من خلال انتاج فرص وموارد إضافية تساعد على تحقيق رؤية المدرسة وأهدافها، ويزيد من أهمية الأداء الريادي لقيادات المدارس في أنه يؤثر إيجاباً على الأداء المؤسسي للمدرسة وإنتاجيتها وقدرتها التنظيمية وإيجاد بيئة تعليمية داعمة للإبداع والابتكار والمبادرات التعليمية والمجتمعية البناءة، ويكسب القيادات المدرسية رؤية استشرافية تمكنهم من تحديد التحديات المستقبلية والعمل

على إيجاد الحلول المناسبة لها وتطوير استراتيجيات وخطط العمل وفقاً للموارد والظروف المتاحة، الأمر الذي يعزز من قدرة المدرسة على التكيف مع المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية والرقمية، وعليه يشكل الأداء الريادي لقيادات المدارس الركيزة الرئيسة في تحقيق التميز المؤسسي والميزة التنافسية للمدرسة.

رابعاً: القدرات اللازمة للأداء الريادي لقيادات المدارس:

يشير مصطلح "القدرة" في هذا السياق إلى دمج المعرفة والمهارات والمواقف والممارسات التي تمكن قيادات المدارس من تنفيذ الأداء الريادي واتخاذ قرارات فعالة وتنمية ثقافة تعاونية وتعزيز الابتكار داخل مدارسهم⁽⁸⁰⁾، ومن أهم القدرات اللازمة للأداء الريادي للقيادات المدرسية ما يلي:

1- الاستشراف والتفكير الاستراتيجي:

يعتمد الأداء الريادي لصناعة النجاح للمجتمعات بشكل عام وللمدارس بشكل خاص على وجود رؤية واضحة للمستقبل وصياغتها بشكل واضح لمستقبل المدرسة وقدرة قياداتها على التخطيط طويل الأجل، ولقد تزايدت أهمية استشراف قيادات المدارس للمستقبل نتيجة للتطورات الهائلة والمتسارعة في مختلف مجالات الحياة، وكما يوفر الاستشراف للمستقبل قاعدة معرفية لقيادات المدارس في التخطيط لتحقيق مستقبل أفضل لمدارسهم، بالإضافة إلى الاتجاه إلى متابعة هذه التطورات ومواكبتها، ومن هنا فإن التفكير الاستراتيجي هو أساس صناعة المستقبل وإنتاج أفكار جديدة واتخاذ القرارات الاستراتيجية، وإجراء تغيير استراتيجي والنهوض بواقع المدارس لمواجهة التحديات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية ومواكبة التطورات الرقمية والتكيف مع هذه المتغيرات من أجل التفكير بشكل استباقي حول المستقبل لتحقيق النجاح للمدرسة؛ ولذا يجب العمل على بناء المستقبل بالشكل الذي تطمح المدرسة إليه وتتمنى الوصول له⁽⁸¹⁾.

2- بناء وتطوير فرق العمل:

تشير الأدبيات بأن بناء فرق العمل وتطويرها بالمدارس يحقق فوائد متعددة ليس لقيادات المدارس والمعلمين والعاملين بها فحسب بل يؤثر بشكل مباشر على نتائج الطلاب، وتتميز فرق العمل المدرسي ذات الأداء الريادي بالتواصل الفعال مع المستفيدين من داخل المدرسة وخارجها لصياغة أهداف مشتركة والقدرة على إلهام الآخرين وتحفيزهم للعمل معاً لتحقيقها والتركيز على التحسين المستمر؛ ويتطلب ذلك من قيادات المدارس تعزيز التعاون داخل الفرق التعليمية والمشاركة في صنع القرارات التعليمية والقدرة على بناء وتطوير فرق عمل متماسكة وعالية الأداء والقدرة على إدارة عمليات التغيير بفعالية وإقناع الآخرين بتبني التغيير؛ ويؤدي ذلك إلى زيادة ثقة المستفيدين بالقيادات المدرسية وزيادة دافعيتهم للمشاركة في تحسين النتائج التعليمية وحل المشكلات بشكل إبداعي

ومجارة التقدم الرقمي والتغيرات المجتمعية والتعليمية، وبالتالي إنتاج بيئة مدرسية آمنة وداعمة داخل الفريق والسماح للأفراد بفهم المهام وإنجازها بشكل أفضل وتنمية مهارات الفريق في مجال الحوار واكتساب وجهات نظر جديدة، حيث إن البيئة التعليمية الناجحة تشهد تحولاً كبيراً نحو الأداء الريادي التعاوني بين كافة الأطراف⁽⁸²⁾.

3- الحل الإبداعي للمشكلات:

تتعرض قيادات المدارس لمشكلات متعددة ومستمرة لتحسين نتائج الطلاب وتنفيذ السياسات والتشريعات الحكومية، وعليه تحاول قيادات المدارس التعامل مع هذه المشكلات وتهيئة المناخ التعليمي بالمدرسة لحلها والاستجابة للمطالب المجتمعية بتحسين مستوى الأداء المدرسي بشكل إبداعي؛ ولذا تتجه الحكومات إلى تطبيق لامركزية الإدارة المدرسية في حل المشكلات، مما أعطى قيادات المدارس المزيد من الاستقلالية والصلاحيات المحلية لتنفيذ الاستراتيجيات والتدخلات الإبداعية التي تناسب مجتمعهم المدرسي؛ ونتيجة لذلك يتطور أداء قيادات المدارس ليكونوا مبدعين في تنفيذ أفكار مبتكرة لحل المشكلات واستثمار مهاراتهم المعرفية لاكتشاف المشكلات وتحليلها للربط بين أسبابها والبدائل المتاحة لحلها وفقاً للموارد المتاحة، واستثمار مهاراتهم السلوكية المتمثلة في التساؤل والملاحظة والتواصل والتجربة وتحدي الوضع الراهن لإعادة تشكيل العملية التعليمية والعمل على التغيير الفعال⁽⁸³⁾.

وعليه تمكن قدرات حل المشكلات لقيادات المدارس في الإبداع والتطوير واكتساب القدرة على تحليل القضايا والمشكلات المعقدة وإيجاد حلول مبتكرة وتحمل المخاطر التي يمكن أن تساعدهم لمواجهة التحديات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، وتتيح لهم اتخاذ قرارات مستنيرة وتنفيذ الإجراءات اللازمة لتحسين نتائج التعلم وخبرات الطلاب، وتعزز من فرص تحقيق الأداء الريادي بالمدرسة، ومن هنا فإن وضع القيادات المدرسية للحلول الإبداعية للمشكلات ينتج بيئة تعليمية ديناميكية إيجابية ويعزز من ثقافة التطوير المستمر ويزيد من مرونة القيادات المدرسية والتزامها بدورها بما يمكنها من التغلب على التحديات التي تواجهها⁽⁸⁴⁾.

4- التكيف واكتساب ميزة تنافسية:

مع استمرار التنافسية العالمية والتقدم الرقمي والتغيرات المجتمعية وتعدد أساليب واستراتيجيات الإدارة وأدائها يمكن لقيادات المدارس التكيف مع المتطلبات المتطورة وتقديم رؤى استراتيجية وتكتيكية مناسبة للتنمية المستقبلية، وتشمل هذه الأساليب والاستراتيجيات المستخدمة من قبل قيادات المدارس لإدارة وتوجيه بيئة مدارسهم بنجاح والمساهمة في تحقيق الكفاءة التنظيمية ومواجهة التحديات وتحسين مستوى جودة العملية التعليمية ونتائجها⁽⁸⁵⁾.

وتشير الأدبيات بأن تكيف القدرات الرئيسة اللازمة للأداء الريادي لقيادات المدارس مع المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية والتعامل مع الأزمات التعليمية الناتجة عنها يتطلب من قيادات المدارس وضع خطط منهجية وتعديل المسارات التقليدية بما يتناسب مع مستجدات الوضع الراهن، والقدرة على إدارة الموارد المتاحة بكفاءة وتخصيص الميزانيات بشكل فعال، والقدرة على اكتشاف الفرص وتطبيق أساليب ريادية في مجال التعليم والبحث عن شراكة مجتمعية لتوفير موارد كافية لتلبية الاحتياجات وتعزيز مهارات الاتصال واستثمار التقدم الرقمي، والتي تدعم من فرص تحقيق الأهداف وتحقيق التعليم الجيد للمتعلمين واتخاذ قرارات أخلاقية وتحمل المسؤولية تجاه المجتمع المدرسي⁽⁸⁶⁾.

ويمكن للمدارس تنفيذ استراتيجيات فعالة لزيادة القدرة التنافسية المستدامة والوصول إلى ميزة تنافسية من خلال تقديم برامج تعليمية مميزة وطرق تدريس مبتكرة وأنشطة خارج المنهج تختلف عن المدارس الأخرى، وتحفيز المدارس على تطوير نقاط قوتها وتوفير الدعم في شكل تدريب وموارد لتحسين سمعة المدرسة، والتي تتطلب من قيادات المدارس التركيز على الجهود الرامية إلى تحسين المرافق وتحقيق التحصيل الأكاديمي العالي وبناء علاقات جيدة مع المجتمع المحلي لجذب المزيد من الطلاب المحتملين والتكيف باستمرار مع احتياجات السوق والصناعة، والتأكد من أن مناهجها الدراسية ذات صلة بمتطلبات العمل والتعاون مع القطاع الإنتاجي الصناعي والزراعي والتجاري... وغيره، والاعتماد على تطبيقات الذكاء الاصطناعي في جهودها التعليمية وتقديم الخدمات⁽⁸⁷⁾.

وفي هذا الإطار تؤكد إحدى الدراسات السابقة بأن الأداء الريادي للقيادات يمنح المدارس ميزة تنافسية عن غيرها من المدارس ذات الأداء التقليدي ويزيد من قدرات القيادات المدرسية على التنبؤ والحفاظ على التواجد المميز باستمرار وإدارة ريادة الأعمال التعليمية والمرونة في الأعمال الإدارية وتفويض المهام للآخرين وتوجيه المعلمين والمستفيدين لمواكبة التغيير وتطوير أدائهم والبقاء على اطلاع بأحدث الممارسات التربوية وتحفيزهم على المشاركة في صنع القرارات التعليمية التي من شأنها تحدث تغييراً استراتيجياً تحصل من خلاله المدرسة على ميزة تنافسية⁽⁸⁸⁾.

وبالإضافة للقدرات السابقة حددت إحدى الدراسات بأن القدرات اللازمة للأداء الريادي لقيادات المدارس هي⁽⁸⁹⁾:

- أ- التفكير الاستراتيجي، حيث تطوير المدارس يتطلب من قياداتها التفكير والحوار الاستراتيجي وتحديد الاستراتيجيات المستقبلية والعمل على تحقيقها.
- ب- القدرة على التعلم المستمر.
- ت- بناء شبكات لتدعيم التعلم، وتهيئة بيئات عمل تعاونية تشجع المعلمين على الاندماج والتنمية المهنية والدعم المتبادل.

- ث- توقع التغيير وإعداد المعلمين العاملين بالمدرسة لتقبله، وقيادتهم لفهم دور تكنولوجيا المعلومات في عملية التعليم والتعلم.
- ج- تبني مستويات عالية من التوقعات.
- ح- التأمل الذاتي للممارسات الإدارية، وهو مجموعة من القدرات التي تمكن القادة من إدارة أنفسهم وإدارة الآخرين بفعالية وهي الوعي بالذات وإدارة الذات والوعي الاجتماعي والمهارات الاجتماعية.
- خ- صنع القرارات بشكل جماعي وتشاركي واحترام استقلالية المعلمين والاهتمام بتنمية القيادة لديهم لتعظيم دورهم في تحقيق التحسين المدرسي.
- د- الانفتاح على المجتمع الخارجي.

وبناءً على ما سبق يتضح أن تحقيق الأداء الريادي لقيادات المدارس يتطلب وجود القدرات الأساسية كالاستشراف والتفكير الاستراتيجي وبناء وتطوير فرق العمل والحل الإبداعي للمشكلات والتكيف واكتساب ميزة تنافسية، فالقائد المدرسي الريادي بحاجة إلى امتلاك رؤية استراتيجية واضحة لمستقبل المدرسة وترجمة هذه الرؤية إلى خطط عملية قابلة للتنفيذ، وأن يكون قادرًا على تحفيز أعضاء الفريق من داخل المدرسة وخارجها، وتعزيز روح المبادرة والابتكار لديهم من خلال توفير بيئة داعمة للتطوير المهني والنمو الشخصي، وفي هذا الصدد على قيادات المدارس إقناع المستفيدين من خدماتها بتبني التغييرات المطلوبة والتعامل بمرونة مع المواقف الطارئة والتفكير استراتيجيًا وحل المشكلات بطرق خلاقة بما يمكنها من التصدي للتحديات التي تواجه المدرسة، واقتراح حلول مبتكرة ذات قيمة مضافة، كما ينبغي علي قيادات المدارس أن تكون قادرة على تعزيز الميزة التنافسية للمدرسة من خلال التكيف مع المتغيرات البيئية والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة وتحسين سمعة المدرسة.

خامساً: الأسس النظرية لممكّنات الأداء الريادي لقيادات المدارس:

وفقاً لحدود البحث التالي وباستقراء ما تناولته الأدبيات والدراسات السابقة المرتبطة بالأداء الريادي لقيادات المدارس، يمكن تحديد ممكّنات الأداء الريادي لقيادات المدارس على النحو التالي:

1- الممكّنات التشريعية:

يشير مفهوم التشريع إلى إنه نظام أو قواعد يجب على أفراد المجتمع الالتزام بها وتطبيقها في حياتهم وأعمالهم العامة والخاصة لتحقيق الحكم الرشيد وتحديد الحقوق

الفردية والمؤسسية، ولا يمكن لأي مجتمع أن يعمل بشكل صحيح دون وجود قوانين تنظم علاقات أفرادها ودون التزامهم بهذه القوانين، وعليه يهدف وضع التشريعات والقوانين إلى تنظيم وتنفيذ الوظائف الإدارية بفعالية من أجل تحقيق أهداف المجتمع على المستوى المحلي وعلى مستوى الدولة، وكذلك تعزيز العدالة بين الموارد البشرية والحفاظ على حقوقهم وتحديد مسؤولياتهم(90).

وتركز التشريعات على السياسة العامة للدولة وبخاصة الاجتماعية والاقتصادية والبيئية وإيجاد سكان متعلمين تعليمًا جيدًا، وترتبط بتحسين قدرتهم على المشاركة الفعالة وحمايتهم من المخاطر وتأمين مستقبلهم، وتسند القوانين لإيجاد نظام لإدارة التعليم الإلزامي باعتبار المدارس المؤسسة الرئيسة لتحقيق طموحات الدولة(91)، وكذلك تساعد التشريعات والقوانين واللوائح والقرارات على توفير التعليم الجيد في المناطق المحلية وتحقيق التفاعل بين السلطات المركزية الممثلة بالحكومة أو الوزارة المسؤولة عن التربية والتعليم والسلطات اللامركزية الممثلة بالمدرسة، ومنح قيادات المدارس الصلاحيات اللازمة للعمل بالشراكة مع المؤسسات الاجتماعية والاقتصادية(92).

وكما تعتبر نصوص التشريعات والقوانين واللوائح والقرارات التعليمية ضمان اجتماعي من شأنها دعم العمل على تحقيق العدالة والحماية الاجتماعية للمتعلمين من ذوي الظروف الاجتماعية سواء كانوا محرومين اقتصاديًا أو من ذوي الاحتياجات الخاصة وغيرهم، وتوفير تعليم جيد وفقًا لمعايير أكاديمية تتيح للمتعلمين تقديم ابتكاراتهم والاستفادة من طاقاتهم الفكرية وتحفيزهم على المشاركة في تعليمهم، ويضمن توفير المعلومات للقيادات المدرسية والمعلمين والمتعلمين والأسر والمستفيدين من المجتمع، كما يتم وضع نظم لتقويم تقدم مستوى المتعلمين وفقًا لهذه المعايير(93).

ولذا تعطي معظم التشريعات والقوانين واللوائح والقرارات التعليمية أهمية لإتاحة التعليم لجميع الأطفال وتمنحهم فرص متساوية للحصول على تعليم عالي الجودة، وتضع ضوابط سد الفجوة بين عدد الأطفال الذين لهم حق في التعليم وعدد الأماكن المتاحة، وتمنح الإدارات التعليمية والمدارس على المستوى المحلي فرص المشاركة في سد الفجوة ووضع البدائل لاستثمار الموارد المتاحة لاستيعاب تسجيل الأطفال بالمدارس(94).

وبناءً عليه تتجه بعض الدول المتقدمة إلى إكساب الأطفال المعرفة العملية بالتشريعات الدستورية التي تقوم عليها مؤسسات الدولة والقانون ومنهجيته وتعلمه وفهم القيم والحقوق والواجبات والالتزامات وهو ما يطلق عليه التربية المدنية والذي يتضمن إعداد المواطن، مع الأخذ في الاعتبار الأسباب الكامنة وراء هذه التشريعات والقوانين والأسباب الأيدولوجية مع اكتساب المهارات التحليلية النقدية وكيفية تقديم مقترحات لتطويرها(95).

ويتم تحقيق الشرعية المؤسسية للمدارس من خلال النصوص القانونية لتشغيلها ومنحها الطابع المؤسسي والتي تركز على مجموعة من المبادئ والتي منها المهام الرئيسة للمدارس والموارد اللازمة لها لأداء هذه المهام، ومدى التزام قيادات المدارس بالقوانين واللوائح، واستراتيجياتهم في العمل نحو تحقيق توقعات المجتمع(96).

وتضم بعض التشريعات والقوانين تحديد الشخصية القانونية للمدارس وإدارة الموارد المادية بها وتحمل مسئولية تكاليف صيانتها وتشغيلها، ونطاق اختصاص سلطاتها الإدارية والتعليمية وحماية حقوقها، وأساليب الإشراف عليها وإدارتها وشئون الموظفين بها وما يرتبط بعمل المعلمين، وحدود علاقتها بمؤسسات المجتمع المحلي سواء الحكومي والأهلي والأفراد المستفيدين من داخل المدرسة وخارجها(97).

ويتم أيضًا وضع التشريعات والقوانين واللوائح والقرارات التعليمية لتحسين أداء المدرسة بشكل عام ووضع نظم الدعم والمساعدة المالية والإدارية والفنية للمدارس، ويجوز بموافقة الإدارات التعليمية المحلية توفير الدعم من خلال الشركاء سواء على مستوى المؤسسات المجتمعية الأهلية غير الربحية أو المؤسسات المجتمعية الاقتصادية الربحية، ويمكن الحصول على بعض المنح لتنفيذ بعض المشاريع التعليمية لتحسين أداء المدارس من خلال التقدم للجهات المسؤولة عن التعليم(98).

وكذلك توفير التمويل اللازم للمدارس لتنفيذ قياداتها للبرامج والمشروعات التعليمية، والإسراع في التطوير التنظيمي للمدارس وسد الفجوات بين التوقعات والانجازات وتعزيز الممارسات التعاونية مع المستفيدين من خدماتها، وإجراء الدراسات والبحوث التي تركز على مخرجات العملية التعليمية ومدى رضا المستفيدين عن المدارس وكيفية أداء قيادات المدارس ومدى فهمهم للقوانين وقدرتهم على تطبيقها(99).

وتتجه العديد من الدول إلى التحول من المدارس المستقلة عن مجتمعاتها إلى الاندماج الاجتماعي والعمل مع الشركاء لتلبية احتياجات السوق، والتحول من القيادات المدرسية المؤهلة نحو القيادات الابتكارية والمرنة وصاحبة الأداء الريادي، والتحول من المعلم المرسل للمعلومات نحو المعلم المشارك للمتعلم في البحث عن المعرفة، والتحول بالمناهج التعليمية من المحتوى المعرفي النظري نحو المناهج التطبيقية والتي تحقق المعايير الوطنية، والتحول من المدرسة المستهلكة نحو المدرسة المنتجة التي تعتمد على الصلاحيات الممنوحة لها في تحسين الخدمات التي تقدمها والبحث عن مصادر تمويل لبرامجها ومشروعاتها التعليمية(100).

وتحقيقًا لذلك تمنح بعض القوانين قيادات المدارس والمعلمين الصلاحيات والمرونة في طرق تقديم المعلومات التعليمية للمتعلمين وإكسابهم المعرفة والمهارات وتحفيزهم على المشاركة في تعلمهم؛ مما قد يكون سببًا في تقليل الحواجز بين المدرسة والمتعلمين

وأسرهم، وكما إنه يوفر التيسيرات والدعم المناسب لمواجهة التحديات التي تواجههم ويحافظ على الإنجازات العالية ويزيد منها، وكذلك يتم تيسير المناخ التعليمي اللازم للمتعلمين من ذوي الاحتياجات الخاصة مواهب وإعاقات من ذوي الظروف الاجتماعية والاقتصادية(101).

ونظرًا لتزايد دور القيادات المدرسية في العملية التعليمية وفي الخدمة المجتمعية فإن الأمر يستدعي وجود قوانين لاختيارهم وفقًا لمعايير النزاهة والموضوعية والمساءلة القائمة على النتائج والانفتاح والصدق والقيادة... وغيرها، وتطويرهم المهني وتعزيز دورهم ودعم أدائهم نحو تحسين الأداء المدرسي، وكذلك تطبيق نظام للمساءلة التعليمية وتنظيم العمليات المتعلقة بالأداء المدرسي وتطوير المناهج الدراسية وممارسات المعلمين والبيئة المدرسية ومشاركة الأسر(102)، وفي هذا الإطار تسعى الدول في تطويرها لتشريعاتها وقوانينها التعليمية إلى هيكلة العلاقات التعليمية والأسرية إيمانًا بدور الأسرة في العملية التعليمية وتحمل المسؤوليات الجماعية في تعليم أبنائهم، وتفعيل دورهم الوطني وذلك باعتبار التعليم خدمة عامة ومحور اهتمام لكثير من الإصلاحات الوطنية(103).

وتهدف كثير من التشريعات التعليمية الوطنية إلى وضع إطار قانوني ذات طابع مهني يساعد على إيجاد قيادة ريادية مستمرة تعمل على تحسين خدمات التعليم وتقديم الرعاية الاجتماعية للمتعلمين، وكذلك يتم وضع الإطار الوطني للمؤهلات في بعض الدول لتحسين مستوى جودة الخريجين من مدارسها وفقًا لمعايير وطنية، وتلزم التشريعات الجهات المختصة بتقييم الخدمات وتصنيفها مع التركيز على البرامج والممارسات التعليمية وفقًا للإطار الوطني للمؤهلات؛ ولذا تركز هذه التشريعات على المبادئ الرئيسة في إيجاد القيادة التعاونية التي تعمل بروح الفريق الواحد، وتسعى للمشاركة الهادفة مع المستفيدين والمتخصصين في العملية التعليمية لإكساب المتعلمين المعرفة والمهارات التربوية اللازمة لاحتياجات الواقع وتتلاءم مع المتغيرات المستقبلية(104).

ويتم وضع بعض القوانين التعليمية لتحسين الأداء الريادي في مجال التعامل مع الأوراق الإدارية؛ ولذا يتم وضع أنظمة رقمية تعمل على تبسيط الأعمال الورقية وتعظيم أهميتها واستثمارها في تطوير الأداء المدرسي وبخاصة في مجال تحسين إجراءات توثيق واستخراج الأوراق(105)، وقد ثبت في مجال الأعمال الإدارية المدرسية بأن النظام الورقي الأكثر تعقيدًا يكون إكماله أكثر صعوبة لقيادات المدارس، وتكون معظم أعمالهم مكتوبة بعيدًا عن الواقع التعليمي ويكون مواردها البشرية أكثر انفصالًا عن بعضها البعض ويقل تعاونهم في شأن تحقيق الأهداف المدرسي(106).

ولذا يلزم التطوير لأداء القيادات المدرسية وضع تشريعات لاستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في مجال التعاملات الورقية الإدارية والتعليمية والتشريعات اللازمة للأداء

الريادي للقيادات المدرسية وتيسير أنشطتهم وأعمالهم القيادية، وعليه تعتبر الممكّنات التشريعية المتطلب الأهم لتنفيذ الأداء الريادي لقيادات المدارس بما توفره من أنظمة للعمل بشكل إلزامي يصدر من السلطة المختصة ويحدد فيه الإطار العام لحقوق الأفراد العاملين والمتعلمين بالمدارس وقياداتها والمستفيدين من خدماتها وتحدد واجبات كل طرف منهم، وتزيد نصوص التشريعات من قدرة القيادات المدرسية على تنفيذ العمليات الإدارية التي تتلاءم معها بحصانة قانونية تحميهم من التدخلات وتمنحهم الصلاحيات اللازمة لتنفيذ الأداء الريادي وفقاً لسلطاتهم الإدارية.

وفيما سبق يتضح أن الممكّنات التشريعية هي الأطر القانونية التي تحدد صلاحيات وحدود عمل القيادات المدرسية، وهذه الممكّنات لها أهمية كبيرة في تمكين القيادات من تنفيذ أدوارهم الريادية في تطوير المدرسة وتقديم تعليم متميز للطلاب، وهذه الممكّنات تشمل القوانين واللوائح والقرارات التعليمية التي تحدد صلاحيات ومسؤوليات قيادات المدارس وتمنحهم الحرية والمرونة في اتخاذ القرارات وتنفيذ المبادرات التطويرية الابتكارية اللازمة لتحسين الأداء التعليمي وتبني ممارسات إبداعية وريادية لتحسين جودة التعليم وتوفير بيئة تعليمية محفزة.

ونتيجة لذلك تتعدد القوانين واللوائح والقرارات التعليمية اللازمة لتنفيذ الأداء الريادي لقيادات المدارس فمنها يرتبط بالإتاحة التعليمية ومنها ما يرتبط بتحسين البيئة المدرسية وبالإضافة إلى توفر النصوص التي تساعد على تنفيذ الأداء الريادي لقيادات المدارس وتطوير أدائهم في مجال تعليم وتعلم الطلاب والتنمية المهنية للقيادات المدرسية والمعلمين، وتحسين أدائهم الريادي في مجال الأعمال والتعامل مع الأوراق الإدارية، ومنها ما يرتبط بالعلاقة مع الأسر والمستفيدين من المجتمع، ولهذا كله تعد الممكّنات التشريعية أساسية لتمكين القيادات المدرسية من القيام بأدوارهم الريادية في تطوير التعليم وتحسين جودة المخرجات التعليمية.

2- الممكّنات التنظيمية:

يمكن تحديد الممكّنات التنظيمية للأداء الريادي لقيادات المدارس على النحو التالي:

أ- البيئة التنظيمية الداعمة:

يهدف توفير البيئة التنظيمية الداعمة إلى تعزيز الدور المؤسسي للمدارس من خلال تمكين قياداتها الريادية لتحقيق الأهداف التعليمية وحل معظم المشكلات التي تنشأ في العمل المدرسي باستراتيجيات ابتكارية، وتتيح هذه البيئة لقيادات المدارس تنفيذ الأنشطة المدرسية وتقديم التوجيه والدعم المهني للعاملين والمتعلمين، وتزداد أهمية توفير هذه البيئة الداعمة في كونها تحفز قيادات المدارس على الأداء الريادي من خلال قيادات استباقية بدلاً من مجرد رد الفعل، والتركيز على عمليات التحسين التنظيمي والتطوير المهني من

خلال قيادات مهنية تستطيع استقطاب الكفاءات من العاملين المؤهلين وتطوير قدراتهم وتحسين التفاعلات والعلاقات بينهم لكي يحدث تماسك للنظام التعليمي بالمدرسة⁽¹⁰⁷⁾.

ولذا فإن توفر بيئة عمل داعمة يتطلب التخفيف من مهام العمل الإداري للقيادات المدرسية وإعادة تنظيم بيئة العمل وتصميم هيكل الوظائف بما يتلاءم مع المتغيرات، وتحسين العلاقات الفردية والمؤسسية بين قيادات المدارس والمستفيدين من داخلها وخارجها، وزيادة التفاعل بين بيئة العمل المدرسي والعاملين بالمدرسة من خلال بعض الأنشطة الاجتماعية والاقتصادية التي يمكن تنظيمها، وكذلك الحفاظ على الصحة المهنية بالمدارس ومواجهة السلوك العدواني من أي طرف ضد آخر⁽¹⁰⁸⁾.

ونظرًا لأن القيادات المدرسية المورد البشري الأهم في إدارة وتعزيز مجتمعات التعلم المهنية؛ فإن الإصلاح التعليمي في المدارس يضع في أولوياته تحسين مجتمعات التعلم المهنية ويعتبرها جزءًا أساسيًا من ثقافة المدرسة ومهمة رئيسة من مهام قياداتها، ويعتمد الإصلاح التعليمي على الأنظمة التعليمية التي يشترك فيها القيادات المدرسية مع المعلمين بشكل تعاوني من أجل تحسين المخرجات التعليمية وتحسين ممارسات تعلم المتعلمين وتخصيص الموارد اللازمة للتنمية المهنية للمعلمين وتطوير إدارة البرامج والمشروعات التعليمية وتحفيز المعلمين على العمل، وتحليل واستثمار المعلومات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية ذات الصلة بالسياق المدرسي في تطوير الأداء المؤسسي للمدرسة⁽¹⁰⁹⁾.

وإلى جانب ذلك توصي الدراسات السابقة بأن قيادات المدارس يجب أن يكون لديهم معرفة وفهم لبيئة العمل والتخلص من الممارسات التقليدية وأداء الممارسات الريادية التي ترتبط باستثمار تطبيقات الذكاء الاصطناعي في العمل التعليمي وتطبيق الحوكمة والمشاركة الفعالة مع المستفيدين في التخطيط لمستقبل المدرسة وخريجها؛ ولذا اتجهت العديد من الدول إلى الانتقال من العزلة الإدارية نحو القيادة التعاونية والانتقال من المركزية نحو اللامركزية والانتقال من تحقيق الأهداف التعليمية نحو تحقيق الأهداف المجتمعية⁽¹¹⁰⁾.

ويركز الأداء الريادي لقيادات المدارس في إيجاد بيئة عمل داعمة على الاستراتيجيات الرئيسة التالية⁽¹¹¹⁾:

- التواصل المجتمعي مع أولياء الأمور وإقناعهم بأن الاستثمار في التعليم مهم في بناء مستقبل أبنائهم، مما يساعد في إيجاد ثقافة مجتمعية داعمة لقيادات المدارس.

- وضع معايير أداء تعليمية يلتزم بها المعلمين والمتعلمين على حد سواء وأن تتلاءم هذه المعايير مع الأهداف العامة للدولة وإبلاغها للمستفيدين من أولياء الأمور.
- تنوع الاستراتيجيات الإدارية والتعليمية التي تلبي احتياجات المتعلمين والمستفيدين من داخل المدرسة وخارجها دون المساس في المعايير الوطنية للتعليم.
- اختيار دقيق لقيادات المدارس والمعلمين وفقاً لمعايير الإنجاز والإنتاجية.
- وضع رؤية وأهداف طموحة يشترك في صياغتها كافة الجهات المستفيدة وبما يتناسب مع الموارد المتاحة .
- توفر تعليم عال الجودة يستفيد جميع المتعلمين منه.

وبناءً على ما سبق يتضح أن توفير البيئة التنظيمية الداعمة هو شرط أساسي لتمكين قيادات المدارس من تنفيذ الأداء الريادي، وتمنح القيادات المدرسية الدعم والتحفيز اللازمين لابتكار الحلول والمبادرات التي تعزز جودة التعليم وتحسن مخرجاته، وتتطلب هذه البيئة توفير هيكل تنظيمي مرن ومحفز يشجع على المبادرة والابتكار، كما يجب أن توفر مناخاً من الثقة والتمكين بين كافة الأطراف العاملة والمتخصصة والمهتمة بالعملية التعليمية وبتحقيق للقيادات المدرسية فرص مشاركة المستفيدين من داخل المدرسة وخارجها في صنع القرارات الاستراتيجية، وبالإضافة إلى ذلك تتطلب البيئة التنظيمية الداعمة نظام اتصال فعال ومفتوح مع المجتمع المدرسي الداخلي والخارجي يتيح تدفق المعلومات والأفكار بين جميع المستويات الإدارية والمجتمعية، كما يجب تحفيز القيادات المدرسية على التعلم والتطوير المهني المستمر، كما ينبغي أن تتوفر فيها موارد وتطبيقات تكنولوجية متطورة تمكن القيادات المدرسية من تنفيذ مبادراتهم الريادية بكفاءة وفعالية.

ب- التطوير التنظيمي المستمر:

يهدف التطوير التنظيمي المستمر للمؤسسات إلى زيادة القدرة على التكيف مع تغيرات الصناعة وسوق العمل والتقدم التكنولوجي من خلال تطوير الاستراتيجيات والهياكل التنظيمية والتعلم التنظيمي والقيم التنظيمية والعمليات الإدارية وإدارة المعرفة وتطبيق المعايير، وتحسين قدرة المؤسسات للتعامل مع وظائفها وعلاقاتها الداخلية والخارجية وتحسين العمليات الفردية والتنظيمية وحل المشكلات واكتساب مهارات إدارة الصراع التنظيمي، واتخاذ قراراتها لقرارات أكثر فعالية وأداء أساليب قيادية أكثر ملاءمة لظروف العمل، فضلاً عن تحسين مستوى الثقة والتعاون بين قيادات المؤسسة وأعضائها

وأفراد المجتمع المحيط، ويمكن أن يساعد ذلك المؤسسات على أن تكون أكثر إنتاجية وأكثر إنسانية وإرضاءً للمستفيدين من خدماتها⁽¹¹²⁾.

وتزداد أهمية التطوير التنظيمي في كونه عملية التحسين الشامل لأداء المؤسسات، كما إنه استراتيجية متعددة الأبعاد تركز على نمو الأفراد وفرق العمل والمؤسسة بأكملها، ويسعى التطوير التنظيمي إلى تحسين رفاهية الإنسان داخل المؤسسات وتنمية القدرات اللازمة للتعامل مع متطلبات التنمية المستدامة وتعزيز ثقافة التعلم المستمر وتحقيق الاستثمار في الموارد البشرية لإنتاج تنمية طويلة الأمد وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة⁽¹¹³⁾.

ويركز التطوير التنظيمي المستمر على زيادة مشاركة قيادات وأعضاء المدارس في العمل نحو تحقيق أهدافها ورسالتها، وتحسين أدائهم ورفع معنوياتهم وإيجاد مناخ مدرسي تنظيمي إيجابي يعزز من راحة العاملين واحترامهم لذاتهم والآخرين، ويزيد من الالتزام التنظيمي والتطوير المهني وبالتالي سيقبل من الإرهاق النفسي والتوتر، حيث وجد أن العلاقة طردية بين الأداء الريادي لقيادات المدارس وعلاقتهم الإيجابية بالصحة النفسية للعاملين بالمدارس⁽¹¹⁴⁾.

وأشارت نتائج إحدى الدراسات السابقة بأن التطوير التنظيمي تأثره واسع النطاق في جميع أبعاد البيئة التعليمية بالمدارس وهي الرؤية والرسالة والهيكل التنظيمي ومشاركة المستفيدين والاحتفاظ بهم والتكنولوجيا والبنية التحتية، وأن الأفراد داخل المدارس يتعلمون باستمرار ويعززون قدراتهم الابتكارية، وتزداد أهمية دوره في تشكيل الأداء العام للمدارس وتحقيق فعاليتها وتحسين نتائج المتعلمين ودوره في تيسير التعلم المستمر عندهم، وكذلك العلاقة الطردية بين التطوير التنظيمي وفعالية المعلم في المدارس⁽¹¹⁵⁾، وكذلك زيادة فعالية اتخاذ القرارات وتوزيع الموارد وزيادة القدرات التعليمية للقيادات المدرسية والمعلمين وتحفيزهم وتحسين أدائهم وتحقيق نتائج تعليمية أفضل ويحقق الرضا الوظيفي لهم، بما يعزز مشاركتهم وفعاليتهم في العملية التعليمية⁽¹¹⁶⁾.

وفي ضوء ما توصلت له الأدبيات فإن أبعاد التطوير التنظيمي المستمر والتي تساعد على تمكين قيادات المدارس من تنفيذ الأداء الريادي يمكن تحديدها على النحو التالي:

- الثقافة التنظيمية:

تعد الثقافة التنظيمية منظومة متطورة يتم إنشاؤها وتشكيلها أو تغييرها بشكل هادف وواع من قبل المشاركين في المؤسسات، ومن خصائصها صناعة محتوى إداري للمؤسسة يتناسب مع بيئتها الداخلية والخارجية وتعزيز السمات المميزة للأداء الفردي والمؤسسي، وتتميز بالاتجاهات والمعتقدات والتوقعات والعادات الديناميكية وفقاً للمتغيرات المجتمعية

المعاصرة، والتعامل معها يكون بالوعي الجماعي للعاملين بالمؤسسة ويحدد رد فعلهم العمليات والممارسات التي تنفذها القيادات، وتساعد الثقافة التنظيمية على توجيه أنشطة المدرسة للاتجاه الصحيح، حيث يتم الاسترشاد بها وإيجاد الطريقة المناسبة لحل المشكلات، وتطوير الهيكل الداخلي للمؤسسة وتحسين السياسة التشغيلية، وتعمل على توحيد جهود أعضاء المؤسسة لتحقيق الأهداف المشتركة وتحقيق نتائج الأداء المرجوة؛ ولذا ينتج عن توفر الثقافة التنظيمية إحساساً بالنظام والاستمرارية والالتزام الذي يتجسد في مجالات عملها والخدمات التي تقدمها⁽¹¹⁷⁾.

ومن خلال الثقافة التنظيمية التي تتسم بالتعاون والابتكار والاستجابة للتغيير بسرعة وفعالية في عصر التحول التعليمي الديناميكي ينتج بالمدارس مناخاً يدعم الأفكار الجديدة وتنفيذها بشكل إيجابي، ويوفر دفعة كبيرة وتطوير مستمر للأداء الريادي لقيادات المدارس ويزيد من قدراتهم في الدعم وتبادل الأفكار مع المستفيدين لتحسين جودة العملية التعليمية بالمدارس، مما يؤدي إلى زيادة تحصيل المتعلمين وتكون المدارس أكثر تميزاً⁽¹¹⁸⁾، وترتبط الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي والمرونة في العمل والرضا عنه وتميز الأداء الفردي والمؤسسي، ويرتكز على تعزيز أخلاقيات العمل⁽¹¹⁹⁾.

ويتطلب تمكين قيادات المدارس من تنفيذ الأداء الريادي تعزيز الثقافة التنظيمية بالمدارس من خلال قيام قيادات المدارس بوضع الأهداف التعليمية والمجتمعية وحصر توقعات المستفيدين وتحديد النتائج والإنجازات المطلوبة ووضع نظام للمكافآت بناءً على معايير الإنجاز، وتحسين الخبرة المهنية لقيادات المدارس ومنحهم الفرصة لاقتراح وابتكار المبادرات التعليمية والمجتمعية والحرية في إدارتها وتحمل المخاطر في تنفيذها والتسامح معهم في الأخطاء الإدارية التي لا تمثل خطراً على المنظومة التعليمية، والرقابة والإشراف المباشر لأداء المعلم ونتائج المتعلمين، والتكامل والتعاون والدعم المتبادل بين قيادات المدارس وزملائهم المعلمين وشركائهم من المجتمع وتوفير التواصل المستمر الرسمي وغير الرسمي معهم لتحقيق الأهداف؛ ولذا يوصى بأن تعمل قيادات المدارس على تمكين مرؤوسيه وتوجيههم ومشاركتهم في صنع القرارات والمساعدة في حل المشكلات وتقويض السلطة⁽¹²⁰⁾.

-الهيكل التنظيمي:

يتطلب التطوير التنظيمي للمدارس من قياداتها الاستمرارية في تحسين فعالية أدائهم بما يؤدي إلى تحسين جودة العملية التعليمية وتحقيق الأهداف المدرسية والتربوية، ونظراً لأن قيادات المدارس وظيفتها تنفيذية واستراتيجية فإن مهمتها تركز على إدارة تنفيذ الأنشطة التعليمية واستكشاف جميع الموارد المدرسية والمجتمعية واستثمارها بطريقة تكاملية من أجل تحقيق الأهداف المدرسية؛ ولذا فإن نجاح القيادات المدرسية في أدائها

الريادي يعتمد على وجود هيكل تنظيمي يضمن تفويض السلطة والتحديد الدقيق للمهام والاستقلالية في تنفيذ الأنشطة ويستوعب جميع الخبرات المتوفرة بالمدارس وتنظيم مجموعات العمل لتحقيق الأهداف المشتركة، ويتضمن وحدات مسئولة عن تحقيق النظام والانضباط المدرسي وإدارة الميزانية المدرسية وإدارة المخاطر وإدارة الابتكار والمبادرات وإدارة التغيير وحل المشكلات، ووحدات مسئولة عن الأنشطة التعليمية التي تتمحور حول المتعلمين وتضمن اكتسابهم قدرات تعليمية وفكرية عالية بما يمكنهم من تطوير أنفسهم في المستقبل، وكذلك وجود وحدات مسئولة عن الإشراف على العمل المدرسي والمجتمعي والذي يضمن الاستجابة لاحتياجات السوق وتتبع خريجي المدارس وملاحظة اندماجهم في المجتمع وقدرتهم على مواصلة العمل، وتقديم الدعم لخريجي المدرسة للتغلب على المشكلات الميدانية التي قد تواجههم⁽¹²¹⁾.

وبذلك يهدف الهيكل التنظيمي إلى توفر التواصل المستمر بين قيادات المدارس ومجتمعها الداخلي والخارجي وتوفر رؤية واضحة للأهداف التي تسعى المدارس لتحقيقها وتقديم الدعم لجميع أعضائها وتعزيز ثقتهم بأنفسهم وتحفيزهم على المشاركة الفعالة وإيجاد بيئة تعليمية إيجابية وجاذبة للعمل، وتنظيم الشراكات المجتمعية المستدامة.

وعليه تتجه العديد من التجارب إلى التحول من المدارس التعليمية التقليدية إلى المدارس التعليمية الريادية التي تعتمد في تشغيلها على التفاعل المجتمعي وتنمية مواردها الذاتية وزيادة قدرتها على الحصول على التمويل والقوى العاملة والموارد الأخرى لدعم أنشطة التحسين المدرسي المستمر، بالإضافة إلى ضمان جودة العملية التعليمية وتحمل المسؤولية في تحسين مستوى أداء المتعلمين واستثمار فرص التطوير وتقليل المخاطر والابتكار المستمر، مما يستلزم وجود هياكل تنظيمية ريادية ذات طبيعة ديناميكية تعتمد على تنفيذ عمليات الإدارة التنظيمية لتنسيق الموارد المالية والبشرية والاجتماعية من خلال تكامل الوحدات الإدارية داخل المدارس، وتعزيز التطوير المستمر للأداء المدرسي واستثمار الموارد والفرص المتاحة والتسريع الإداري لأداء المهام وتحقيق النتائج والتسويق للخدمات التعليمية لجذب الاستثمارات التعليمية والاستجابة لمتطلبات سوق العمل وتعزيز القدرة التنافسية للمدارس⁽¹²²⁾.

ولذا يساعد وجود الهيكل التنظيمي للمدارس على وجود طابع رسمي مقنن من خلال وجود قواعد وضوابط في تصميمه ومكوناته وتقسيم أدوار العمل بين الموظفين وتسلسلهم وترتيبهم الهرمي وفقاً لتخصصاتهم وخبراتهم، والعمل وفقاً للقواعد التنظيمية⁽¹²³⁾، وكذلك تصميم الهيكل التنظيمي للمدرسة له تأثير إيجابي على إنشاء بيئة تعليمية تزيد من قدرة القيادات المدرسية على الابتكار باعتباره الإطار العام الذي ينظم العمل داخل المدرسة ويسر التعلم التنظيمي بالمدرسة⁽¹²⁴⁾.

وقد ثبت من نتائج إحدى الدراسات السابقة بأن الهيكل التنظيمي يؤثر على المعرفة التي يمكن الوصول إليها، ويحقق الهيكل التنظيمي المرن الاستقلالية الإدارية وحرية التصرف، وبالتالي ييسر تمكين القيادات من اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وبالعكس الهياكل المركزية تؤدي إلى انخفاض الاستقلال الإداري مما يجعل اتخاذ القرار أكثر تعقيداً، مما يعيق الوصول إلى تحقيق الأهداف⁽¹²⁵⁾.

-الثقة التنظيمية:

تعد الثقة التنظيمية الأساس الذي تقوم عليها العلاقات بين القيادات المدرسية والعاملين والمستفيدين من خدماتها، وهي ضرورية لبناء مشاركة جميع الأطراف في صنع القرارات المدرسية، وبوجودها تزداد دافعتهم نحو الالتزام بتحقيق الأهداف المشتركة وزيادة الإنتاجية واتخاذ الإجراءات الأخلاقية الصحيحة والتي تتلاءم مع متطلبات التطوير التنظيمي⁽¹²⁶⁾.

وتعزز الثقة التنظيمية بين القيادات والعاملين بالمدارس ومع أفراد المجتمع المحلي من فرص تحقق تطوير التنظيم المدرسي وتنفيذ العديد من الأنشطة التعليمية وتحقيق العمل الجماعي، ولثقة التنظيمية أبعاد متكاملة منها ما يرتبط بالثقة في القيادات المدرسية ومنها الثقة في فريق العمل ومنها الثقة في بيئة العمل، وتشير الثقة في القيادات المدرسية إلى التوقعات الإيجابية لأعضاء المدرسة في قياداتهم، وتشير الثقة بفريق العمل إلى التوقعات الإيجابية تجاه الزملاء العاملين بالمدرسة، وتشير الثقة في بيئة العمل إلى ثقة الفرد وشعوره الإيجابي نحو المدرسة التي يعمل بها؛ ولذا تؤثر بيئة العمل الداعمة ووجود العلاقات المهنية والشخصية على تعزيز الثقة التنظيمية بالمدارس⁽¹²⁷⁾.

ويمكن أن تعمل الثقة التنظيمية على تنسيق العلاقات التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين والالتزام التنظيمي وتقليل تكاليف المعاملات الإدارية في المؤسسات، وتيسر الانتقال بين مستويات الهيكل التنظيمي وتزيد من التواصل الاجتماعي بين الأعضاء التنظيميين، وتعزز من احترام السلطات التنظيمية، فعندما يكون للعاملين ثقة في قيادة المؤسسات وانتمائها التنظيمي يفيد ذلك بالمؤسسة بأكملها وتزداد دوافعهم وتوقعاتهم الإيجابية نحو العمل وتحمل مخاطره في سياق ريادة الأعمال في إطار من النزاهة والشفافية المؤسسية والتي تعزز من القيم الأخلاقية والكفاءة والالتزام والمبادرات التنظيمية بالمؤسسات⁽¹²⁸⁾.

وكما أن القيادات المدرسية مسئولة عن تعزيز الثقة التنظيمية من خلال الاستراتيجيات والإجراءات الإدارية وأساليب صنع القرار بشكل تعاوني، مما يحقق التحسين المستدام للأداء المدرسي والوصول للقيادة المدرسية الداعمة والتي تعمل على تطوير الخبرة المهنية المتكاملة التي تستثمر جميع خبرات العاملين بالمدرسة في تنفيذ

الاستراتيجيات التعليمية والمشاركة الفعالة في تحقيق أهدافها، وتعمل على التنشئة الاجتماعية التي تدعم من تحسين علاقتها بالمستفيدين من خدماتها، فالثقة التنظيمية سبب رئيس في تحقيق الفعالية التنظيمية وتطوير مجتمع التعلم المهني بالمدارس⁽¹²⁹⁾.

وتشير الأدبيات بأن القيادات المدرسية لها تأثير إيجابي على نوعية الحياة المدرسية وتحقيق السعادة التنظيمية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للموظفين وإيجاد بيئة داعمة ونفعيل المشاركة في صنع القرارات وتحقيق الرؤية المشتركة، وتحسين التزام المعلمين ورضاهم عن العمل بالمدرسة⁽¹³⁰⁾، وكذلك يرتبط وجود الثقة التنظيمية في القيادات المدرسية بارتفاع الروح المعنوية للمعلمين وزيادة إنتاجيتهم وتحسين أدائهم الأكاديمي وارتفاع مستوى جودة التدريس⁽¹³¹⁾.

وقد ثبت إن امتلاك المعرفة والمهارات الإدارية وحدها لا تكفي للقيادات المدرسية لمواجهة الظروف المدرسية الصعبة في ظل المتغيرات المعاصرة بل يجب توفر الثقة التنظيمية بين القيادات والعاملين بها كعنصر أساسي لإنشاء مدارس آمنة يعمل فيها المعلمين والمتعلمين بكفاءة وشفافية، وتزداد قدرتهم على التكيف والإنجاز والمبادرة والتفائل، ويتم رعايتهم ودعمهم واندماجهم وزيادة وعيهم التنظيمي والمهني والاجتماعي⁽¹³²⁾.

وفي ضوء ما سبق يتضح أهمية توفر الممكنات التنظيمية لتحقيق الأداء الريادي لقيادات المدارس، ومن المهم وجود بيئة تنظيمية داخل المدارس تتسم بالمرونة والانفتاح وتشجيع المبادرات الإبداعية، ويجب أن تكون السياسات والإجراءات المدرسية مصممة بشكل ييسر على القيادات المدرسية تنفيذ الأفكار الريادية وتجريب طرق جديدة في التدريس والإدارة، كما يجب أن تتوفر الموارد اللازمة لتنفيذ المبادرات الريادية، وعلى قيادات المدارس أن تكون على استعداد دائم للتغيير والتحسين المستمر، وأن يكون هناك برامج تطويرية مستمرة للمعلمين والإداريين لتحديث مهاراتهم وتحفيزهم على التفكير الإبداعي، كما أن مراجعة وتطوير الهياكل والسياسات التنظيمية باستمرار يضمن تلبية الاحتياجات المدرسية والمجتمعية المتغيرة، ووجود ثقافة تنظيمية داخل المدارس تشجع القيادات المدرسية على المخاطرة والإبداع والتعاون يتطلب تصميم هيكل تنظيمي مرن وقادر على دعم المبادرات الريادية، وتعزيز الثقة والشفافية بين القيادة والعاملين ييسر تبادل الأفكار وتنفيذها بفعالية.

3- الممكنات الرقمية:

تسهم بيئة العمل الديناميكية بالمؤسسات في تطوير الممارسات والقدرات الرقمية للقيادات وتطوير قدراتهم في تبادل المعلومات، واستثمار التعلم الرقمي والمنصات الرقمية في تطوير كفاءاتهم الذاتية وتحسين سلوكهم الابتكاري؛ ونتيجة للتوجه الرقمي تتحقق قيادة

الأعمال الرقمية المستدامة والابتكار الرقمي والتوجه نحو إدارة المشاريع الريادية، والتي تؤدي إلى النجاح التنظيمي للمؤسسات⁽¹³³⁾.

ولذا تتجه العديد من النظم التعليمية في معظم دول العالم إلى تعزيز مبادئ الثورة الصناعية الرابعة والتي تعتمد على النهوض بالاقتصاد الرقمي والنقد الرقمي وتطبيقات الذكاء الاصطناعي؛ ولذلك يحتاج قيادات المدارس والمعلمون والعاملون إلى وجود بيئة رقمية داعمة لأنشطتهم التعليمية واكتساب مهارات رقمية مختلفة للاستمرار بالعمل في بيئة شديدة التنافسية، والتكيف مع المتغيرات الرقمية المتسارعة وزيادة الطلب على تقديم الخدمات الرقمية، وتحقيق المعايير العالمية لتصبح جزءاً من المجتمع العالمي⁽¹³⁴⁾.

وقد أكدت إحدى الدراسات السابقة على أن ظهور التطبيقات والتجهيزات الرقمية نتج عنه اعتماد المؤسسات التعليمية على استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي وتنفيذ الممارسات الرقمية وتقديم الخدمات الرقمية لضمان حسن سير العمل فيها، وتطورت الوظائف الإدارية والمبادرات المدرسية وزادت الحاجة لبناء البيئة المدرسية على أساس رقمي معلوماتي وخصصت الميزانيات لتجهيز بيئة المدارس الرقمية مع الأخذ في الاعتبار الأنواع المختلفة للتطبيقات التعليمية الرقمية وتطورها من وقت لآخر وبخاصة تطبيقات الاتصال الرقمي المستخدمة من قبل قيادات المدارس للتواصل والتنسيق وتبادل الخبرات في العمل وتيسير الوصول التعليمي وتحسين جودة التدريس والتعلم عبر الإنترنت، والتي تسمح بتبادل المعلومات دون قيود الزمان والمكان لتحقيق نتائج تعليمية أفضل، وعليه فإن الاستثمار في الممكّنات الرقمية يساهم بشكل كبير في فعالية وكفاءة قيادات المدارس في إدارة المؤسسات التعليمية⁽¹³⁵⁾.

ونتج عن ذلك ظهور ما يسمى بالقيادة الرقمية للمدارس والتي تقوم بتطوير أدائها للتكيف مع المتغيرات المعاصرة، وتعتمد في أعمالها الإدارية والتعليمية على استثمار البنية الرقمية المتاحة والتي تسمح لها بالمشاركة التنظيمية مع المستفيدين من داخل المدرسة وخارجها، وعلاوة على ذلك بدأت بعض القيادات المدرسية الرقمية في تعزيز معرفتها ومهاراتها حول التغيير التنظيمي وزيادة جودة أعمالها وانتشار خدماتها وأداء خدمات رقمية جديدة وتطوير الخدمات الحالية من خلال الاستخدام الواسع للتطبيقات الرقمية⁽¹³⁶⁾.

وتؤكد دراسة أخرى على أهمية القيادة الرقمية في زيادة القدرة على الابتكار، وأن تكيف القيادات مع التحول الرقمي من الاستراتيجية المهمة لاستدامة العمليات الإدارية والمنافسة في عالم ريادة الأعمال وتحقيق ميزة ريادية تنافسية؛ ولذا تحتاج قيادات هذه المؤسسات إلى تطوير مهاراتها الرقمية من أجل استثمار الفرص التي توفرها التطبيقات الرقمية ومواجهة التحديات الرقمية، وكذلك تحتاج لتنمية قدراتها الابتكارية وتطوير قدرتها

للوصول إلى حلول جديدة ومبتكرة للمشكلات التي تواجهها، والاستثمار الاستراتيجي للبنية الرقمية وتطبيقات التحول الرقمي⁽¹³⁷⁾.

وبذلك يتضح أن المدارس المميزة يزداد تطبيقها للقيادة الرقمية في إدارة أعمالها، ومن ثم تعمل على تحسين قدرتها الابتكارية واستراتيجياتها الإدارية والتطوير المهني المستدام لتلبية الاحتياجات الناتجة عن التغيرات الإدارية والرقمية ليتوافق مع التطورات التعليمية وتحقيق التكامل للمنظومة التعليمية والرقمية؛ ولذا تعمل على استثمار التطبيقات الرقمية وجعلها جزءًا لا يتجزأ من أدوارها في إدارة المدارس، ولضمان إمكانية الوصول لأهدافها بفعالية في المجتمع الرقمي تدعم أعمالها بنماذج رقمية متميزة تيسر من أداء مهامها، ومن هذا المنطلق أصبحت القيادة الرقمية أحد العناصر الرئيسة لتحقيق الإدارة الفعالة للمدارس ووضع الرؤية الاستراتيجية اللازمة لاستثمار التقدم الرقمي في خدمة العملية التعليمية، وبالتالي تتجه العديد من قيادات المدارس للريادة الرقمية في التحول الرقمي وتقديم الدعم الدائم للمعلمين والمتعلمين والمستفيدين من أجل تحقيق ميزة تنافسية في المجال الرقمي⁽¹³⁸⁾.

وتشير الأدبيات إلى أن التحول الرقمي بالمؤسسات هو عملية إدارية للتطوير المستمر لا يرتبط بزمان وإنما مرتبط بتحقيق الأهداف، والقيادة المدرسية التي تدير التحول الرقمي تمتلك الجدارات البشرية والمهنية والإدارية والرقمية معًا بما يجعلها أكثر قدرة على التأثير على أداء الآخرين في تحقيق الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة بشكل أكثر فعالية ومبتكرة، وأكثر قدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات التنافسية والرقمية، ويترتب عليه تغيير في الأعمال والعمليات والنماذج الإدارية والتطبيقات الرقمية التي تستخدمها القيادات وضمان مشاركة المستفيدين والتوجه نحو تلبية احتياجاتهم، وتحسين الوضع التنافسي وتغيير في الثقافة والأداءات المرتبطة به⁽¹³⁹⁾.

ونظرًا لأن التحول الرقمي يؤثر على جميع وظائف المؤسسات ونقطة البداية للتطوير والتسويق للخدمات التي تقدمها، فإن هذا يتطلب التحول الرقمي للعديد من العمليات التنظيمية وما يصاحبها من أداءات إدارية ودمجها بشكل متزايد في الاستراتيجيات التنظيمية، والتي بدوره يؤدي إلى اتجاه العديد من المؤسسات لاستثمار التطبيقات الرقمية مثل الحوسبة السحابية ووسائل التواصل الاجتماعي وإنترنت الأشياء وتطبيقات الذكاء الاصطناعي المتاحة لتحسين أو ابتكار نماذج جديدة لأعمالها، وزيادة القدرة على تخزين وتحليل ونشر البيانات بقدرة فائقة وتغيير أساسيات المنافسة وإعادة الهيكلة التنظيمية التقليدية، وتسريع وتعزيز عملية الإبداع والابتكار⁽¹⁴⁰⁾.

ويتضح مما سبق أهمية توفر الممكنات الرقمية لقيادات المدارس في دعم أدائهم الريادي، والتي تساعدهم على اتخاذ قرارات استراتيجية واستشراف المستقبل واتجاهاته

والتنبؤ بالتحديات المستقبلية بناءً على البيانات والتحليلات المقدمة من تطبيقات الذكاء الاصطناعي، وكذلك تعزز من قدرتهم على التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد بشكل أكثر فاعلية، كما يوفر التحول الرقمي أدوات متطورة لتحسين الكفاءة التشغيلية للمدارس، فالتطبيقات الرقمية التي تستخدمها القيادات الرقمية تعمل على تيسير الإجراءات الإدارية وتعزيز التواصل مع المعلمين والطلاب وأولياء الأمور وتوفير بيئة تحفيزية لهم لاستكشاف الحلول الرقمية المبتكرة للعديد من المشكلات التي تواجههم مما ينعكس إيجاباً على الخدمات المقدمة للمستفيدين من المدارس.

وكذلك تدعم الممكّنات الرقمية القيادات المدرسية في تطوير جداراتها القيادية وبناء ثقافة ابتكارية داخل المدارس فالأنظمة الرقمية تيسر عملية التدريب والتطوير المهني للقيادات المدرسية، وعليه فالاستثمار في البنية التحتية الرقمية يعزز الأداء الريادي للقيادات المدرسية ومن استمرارية تطوير العمليات التعليمية والإدارية في ظل التحديات المختلفة، وتوفير المتطلبات الرقمية لقيادات المدارس هو أمر رئيس لتمكينهم من قيادة مدارسهم نحو التميز مما سيسهم في إحداث نقلة نوعية في الأداء الريادي لقيادات المدارس وتحقيق رؤاها المستقبلية في ظل التحولات الرقمية المتسارعة.

وفي ضوء ما سبق عرضه من ممكّنات الأداء الريادي لقيادات المدارس (التشريعية والتنظيمية والرقمية) يتضح أن هذه الممكّنات لها تأثير على مستوى الأداء الريادي لقيادات المدارس، حيث يوجد عدد من التشريعات والسياسات التي تدعم تمكين القيادات المدرسية للقيام بأدوارهم الريادية وتطويرها وتمنحهم صلاحيات واسعة في التخطيط والإدارة والتطوير على مستوى المدارس، وتصدر لوائح وتعليمات لتنظيم برامج التنمية المهنية المستمرة لقيادات المدارس وتطوير نظم تقييم أداء القيادات المدرسية بما يحفزهم على الإبداع والريادة، ويجب أن يتوافق الأداء الريادي لقيادات المدارس مع الأطر التشريعية والقانونية المنظمة لعمل المدارس، وهذا يشمل التأكد من تطبيق القوانين والسياسات المتعلقة بالمنظومة التعليمية، كما يجب أن تكون هناك آليات واضحة لمساءلة القيادات المدرسية وتقييم أدائهم الريادي بناءً على هذه الممكّنات التشريعية.

وكذلك على قيادات المدارس امتلاك القدرة على بناء هيكل تنظيمي فعال للمدارس مع تحديد الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح وتطوير استراتيجيات وخطط العمل التي تتماشى مع رؤية ورسالة المدارس، ويتطلب ذلك توفر ممكّنات تنظيمية للأداء الريادي لقيادات المدارس تيسر امتلاكهم لمهارات القيادة والتخطيط والتنظيم والتنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية بالمدارس، وكذلك أصبح من الضروري أن تتمتع قيادات المدارس بكفاءات رقمية عالية تزيد من قدرتهم على استثمار تطبيقات الذكاء الاصطناعي الحديثة في إدارة العمليات المدرسية وتطوير نظم معلومات متكاملة تدعم اتخاذ القرارات وتحسين

الأداء، كما يجب أن يكونوا قادرين على تدريب وتأهيل العاملين في المدرسة على استخدام التطبيقات الرقمية.

وعليه فإن توفر هذه الممكنات (التشريعية والتنظيمية والرقمية) لقيادات المدارس يضمن تحقيق الأداء الريادي لها، وبالتالي فإن توفرها يمكن قيادات المدارس من التحول إلى مؤسسات تعليمية رائدة قادرة على مواكبة متطلبات العصر الرقمي، وإن تطبيق هذه الممارسات العالمية الرائدة من قبل قيادات المدارس يساهم في تحقيق التميز والريادة في الأداء المدرسي، مما ينعكس إيجاباً على الارتقاء بجودة العملية التعليمية وتحصيل الطلاب ورضا المجتمع عن الأداء المدرسي.

القسم الثالث: الواقع النظري لممكنات الأداء الريادي لقيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء: دراسة وثائقية

تحرص الدولة المصرية لأن تكون من الدول الرائدة في مشروع رأس المال البشري وتهيئة الموارد المالية اللازمة لتعزيز القدرات المؤسسية، وبمشاركة محلية تتمثل في القطاع الخاص والوزارات المعنية وبمشاركة دولية لتحقيق نتائج ناجحة لتطوير العملية التعليمية، والتوسع في الاعتماد على أدوات التعليم الرقمية للحصول على مخرجات تعليمية تتوافق مع متطلبات سوق العمل وتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية (141).

ونظراً لأن اليابان أحد الدول التي تشهد نمواً مرتفعاً في مجالات الحياة المختلفة وخصوصاً النتائج الاقتصادية المنبثقة عن الابتكار والاختراع والأداء الريادي عالي الجودة في التعليم الياباني وقدرتها على النمو والتطور المستمر والحفاظ عليه خلال فترات طويلة وقدرتها التنافسية العالمية واكتساب ثقة المجتمع العالمي، مما أدى إلى أن اليابان أصبحت مصدراً للنماذج والتجارب والخبرات الإدارية الناجحة ولها أثر على تحفيز ودفع قطاع تحسين الخدمات والكفاءة الإنتاجية، وبخاصة أن هذا التميز مرتبط بثقافة مؤثرة على سلوك وأخلاقيات العمل الإيجابية وخصائص فعالة للإدارة اليابانية التي تعتمد على توفر الأمان الوظيفي والقدرة على التفكير السليم لصالح العمل (142).

وبالإضافة إلى ذلك يتم الاستفادة من الخبرة التعليمية اليابانية في مصر لعدة أسباب منها (143):

- أ - تشابه قيم اليابانيين والمصريين في إنهم شريكون وبدأوا مسيرتهم نحو التقدم من واقع متقارب.
- ب - حققت اليابان التقدم بالمحافظة على تراثها وتقليدها ومؤسساتها القومية، وكذلك تسعى مصر لتحقيق التنمية دون التضحية بتراثها وتقليدها.

- ت - اعتمدت اليابان في نهضتها الحديثة على سياسة العقلانية في الاستفادة من نتائج التجارب العلمية والتطبيقات التكنولوجية التي كانت متاحة لدى الدول المتطورة.
- ث - رفعت اليابان شعار " لن يبقى أمة واحد في اليابان " ومنح جميع اليابانيين فرصة التعليم.
- ج - يعتمد التعليم الياباني على تطوير مهارات التفكير للمتعلمين بدلاً من النقل والحفظ.
- ح - مناهج التعليم الياباني تطبق في أنظمة تعليمية متعددة على مستوى دول العالم.

ولأهمية مصر الاستراتيجية تقدم اليابان الدعم الفني والتعليمي والمالي لمصر من خلال اتفاقات دولية بين مصر واليابان، وبناءً على هذه الاتفاقيات تقدم اليابان الدعم المالي من خلال قروض المساعدة الإنمائية الرسمية، ويتم تبادل الزيارات بين خبراء التعليم من اليابان ومصر وتنظيم البعثات التعليمية والتدريبية للمعلمين والقيادات التعليمية والمدرسية لدولة اليابان، وتطبق أنشطة التوكاتسو بالمدارس المصرية اليابانية وزيارة فريق الجايكا الياباني لتقديم الدعم والتوجيه على أرض الواقع وتنظيم ورش العمل حول أنشطة التوكاتسو للمعلمين بهذه المدارس⁽¹⁴⁴⁾.

وبناءً عليه تبذل الدولة المصرية جهوداً متعددة لتطوير المنظومة التعليمية والاستفادة من الخبرات الدولية وبخاصة اليابان في تحسين الجودة التعليمية وتحقيق الأداء الريادي للقيادات المدرسية، ومن أبرز هذه الجهود إنشاء المدارس المصرية اليابانية والتي تستفيد من الخبرات التعليمية للنظام الياباني، حيث تساهم هذه المدارس في إعداد جيل من المتعلمين يمتلكون المعارف والمهارات الريادية اللازمة لتلبية متطلبات سوق العمل المتغيرة، كما تسعى هذه المدارس لأن تكون نموذجاً ريادياً في تبني أفضل الممارسات الإدارية والتعليمية العالمية وتكييفها مع السياق المجتمعي المصري.

وبناءً على متطلبات الإطار العام للبحث الحالي وبعد دراسة وتحليل واستقراء الأدبيات والدراسات السابقة حول الأسس النظرية لممكنات الأداء الريادي لقيادات المدارس يتناول هذا القسم الأداء الريادي لقيادات المدارس المصرية اليابانية من خلال رصد الواقع النظري لواقع ممكنات الأداء الريادي لقيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء من خلال مراجعة الوثائق الرسمية والدراسات السابقة المرتبطة على النحو التالي:

أولاً: الموقع الريادي لسيناء :

تبلغ المساحة الكلية لمحافظة شمال سيناء (28900) كم مربع ويشكل تعداد سكانها حوالي (470707) نسمة بنسبة حوالي (0,47%) من إجمالي سكان مصر، وتبلغ المساحة الكلية لمحافظة جنوب سيناء (31300) كم مربع ويشكل تعداد سكانها حوالي (107916) نسمة بنسبة حوالي (0,11%) من إجمالي سكان مصر⁽¹⁴⁵⁾، وعليه فإن المساحة الكلية لسيناء تبلغ (60200) كم مربع ويشكل تعداد سكان سيناء حوالي (578623) نسمة بنسبة حوالي (0,58%) من إجمالي سكان مصر.

وتتملك سيناء ميزة تنافسية في مجالات عدة منها: الجغرافي والسياسي والاجتماعي والاقتصادي والبيئي في كونها تتوسط العالم وتعتبر قناة اتصال بين دول العالم الغربية والشرقية والشمالية والجنوبية، ومعظم الحروب التي استهدفت مصر كانت سيناء الميدان الأول لهذه الحروب بسبب أهمية موقعها الاستراتيجي، وتضم سيناء تركيبة سكانية متنوعة تشمل سكان من الأصول القبلية من القبائل والعائلات التي تنتمي للدولة المصرية ولهم طبيعة مجتمعية متماسكة وذات ارتباط بالقبائل العربية الموجودة في دول عربية مجاورة لها، وتضم سكان من الحضر سواء من داخل سيناء أو من أقاليم مصرية أخرى تم استقرارهم للعمل بسيناء ولهم دور مؤثر في تعميرها وتنميتها.

وتتملك سيناء موارد طبيعية وتعدنية تجعلها منطقة استراتيجية ريادية مصرية وعربية وعالمية في كونها تمتلك معظم مصادر الطاقة المتجددة الشمسية والرياح والأمواج، ويوجد بها بحيرة البردويل التي تنتج أجود الأسماك على مستوى العالم وتمتلك عدد من الملاحات ذات النقاء البيئي لمنتجاتها وأراضٍ تنتج أجود المنتجات الزراعية والنباتات الطبية والعطرية والتي يمكن إقامة العديد من المشروعات الريادية على منتجاتها؛ ولهذا ولقدسية أرضها فهي تحظى بأطماع العديد من الأعداء.

ولذلك تحرص الدولة المصرية بجميع مؤسساتها الحكومية والأهلية على إنشاء العديد من المشروعات الريادية بسيناء والتي تدعم من تعزيز الأمن القومي المصري والعربي واستثمار موارد سيناء في تحقيق التنمية الشاملة المصرية، ومن هذه المشاريع إنشاء ترعة السلام وتوسعة بحيرة البردويل وإنشاء موانئ بحرية وجوية وبرية وبنية تحتية للطرق وخط للسكة الحديد وشبكات الكهرباء والغاز والمياه والصرف والاتصالات، وكذلك تم إنشاء مشروعات قومية متعددة في المجال الصحي والمرافق العامة والخدمات التعليمية والتي أحدها إنشاء المدارس المصرية اليابانية في سيناء.

ثانيًا: نشأة المدارس المصرية اليابانية بمصر وسيناء:

تضع الحكومة المصرية في أولوياتها التنمية تطوير المنظومة التعليمية استجابة للمتطلبات التشريعية للدستور المصري 2014م وتعديلاته 2019م، وبشكل خاص المادة (19) التي تنص على أن "التعليم حق لكل مواطن، هدفه بناء الشخصية المصرية،

والحفاظ على الهوية الوطنية، وتأسيس المنهج العلمي في التفكير، وتنمية المواهب وتشجيع الابتكار، وترسيخ القيم الحضارية والروحية، وإرساء مفاهيم المواطنة والتسامح وعدم التمييز، وتلتزم الدولة بمراعاة أهدافه في مناهج التعليم ووسائله، وتوفيره وفقاً لمعايير الجودة العالمية، والتعليم إلزامي حتى نهاية المرحلة الثانوية أو ما يعادلها، وتكفل الدولة مجانيته بمراحله المختلفة في مؤسسات الدولة التعليمية وفقاً للقانون، وتلتزم الدولة بتخصيص نسبة من الإنفاق الحكومي للتعليم لا تقل عن 4% من الناتج القومي الإجمالي، تتصاعد تدريجياً حتى تتفق مع المعدلات العالمية، وتشرف الدولة عليه لضمان التزام جميع المدارس والمعاهد العامة والخاصة بالسياسات التعليمية لها⁽¹⁴⁶⁾.

وترتب على ذلك التزام الحكومة المصرية بتوفير التعليم المجاني لجميع المواطنين في جميع مراحل التعليم قبل الجامعي، والسعي نحو تحسين جودته وتطويره بما يتناسب مع المعايير العالمية، وتأهيل الخريجين بما يتناسب مع احتياجات سوق العمل، وهذا يتطلب من الحكومة المصرية استثمارات تعليمية كبيرة في البنية التحتية والموارد البشرية للنهوض بجودة التعليم؛ ولذلك اتجهت القيادات السياسية والتعليمية بمصر نحو العمل لتطوير وتحديث المنظومة التعليمية المصرية بما يؤدي إلى ضمان التعليم الجيد والمتكافئ للجميع، والنهوض بمنظومة التعليم في مصر وفقاً للمعايير الدولية. .

وبدأت الخطوات الإجرائية للحكومة المصرية نحو تنفيذ تشريعاتها الدستورية في إنشاء المدارس المصرية اليابانية عقب زيارة الرئيس عبد الفتاح السيسي رئيس الجمهورية عام 2016م لليابان، والتي نتج عنها عقد الشراكة التعليمية المصرية اليابانية Egypt-Japan Education Partnership (EJEP) والتي أدت إلى زيادة عدد الدارسين والمتدربين المصريين المبعوثين إلى اليابان ليصل إلى ما لا يقل عن (2500) مصري ومصرية من المتعلمين والباحثين والمعلمين والقيادات الحكومية... وغير ذلك، وكذلك تطبيق الأسلوب الياباني بالتعليم في مصر واستقبال الخبراء والمعلمين من اليابان للمدارس المصرية وتوفير الأجهزة والمعدات التعليمية والتكنولوجية، وتعزيز قدرات المعلمين والموجهين وتحسين إدارة المدارس والأنشطة التعليمية⁽¹⁴⁷⁾.

ونتج عن هذه الشراكة تكليف رئيس الجمهورية لوزارة التربية والتعليم والتعليم الفني بتطبيق الخبرة اليابانية في التعليم، والتي بدأت بالاطلاع على قوانين الإدارة المحلية والتعليم المصري وقرارات رئيس الجمهورية وعلى القرار الوزاري رقم (285) لسنة 2014م بشأن المدارس الرسمية للغات والمدارس الرسمية المتميزة للغات، وعلى الاتفاقية المبرمة بين وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني والوكالة اليابانية للتعاون الدولي بتاريخ 1/ 11/ 2016م، ومن ثم أصدرت الوزارة قرارها بشأن إنشاء المدارس المصرية اليابانية⁽¹⁴⁸⁾.

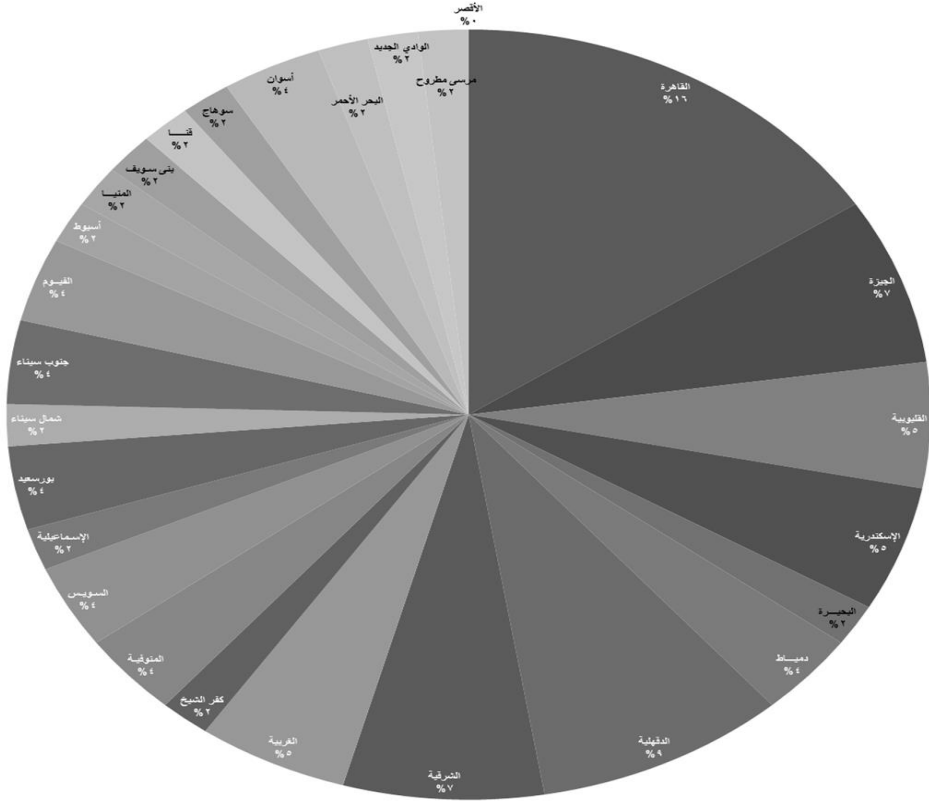
وبدأ العمل بمشروع المدارس المصرية اليابانية بواقع عدد (35) مدرسة اعتبارًا من العام الدراسي 2018م - 2019م إضافة إلى عدد (7) مدارس دخلت الخدمة العام الدراسي 2019م - 2020م، حتى وصل إلى عدد (٥8) مدرسة في (٢٦) محافظة حتى العام الدراسي 2024م - 2025م⁽¹⁴⁹⁾، وجميع المدارس بالمحافظات تحت مسمى واحد باسم المدرسة المصرية اليابانية والاختلاف باسم مكان الفرع، واقتصر التقديم بالمدارس المصرية اليابانية على مرحلة رياض الأطفال والصف الأول الابتدائي، ولغة الدراسة الأساسية هي العربية، وقررت وزارة التربية والتعليم التحول إلى الإنجليزية فيما بعد وأصبحت جميعها تدرس المنهج المصري الجديد (2,0) باللغة الانجليزية بالإضافة إلى أنشطة التوكاتسو⁽¹⁵⁰⁾.

ويوضح جدول (1) توزيع عدد المدارس المصرية اليابانية على محافظات مصر على النحو التالي:

جدول (1)

توزيع عدد المدارس المصرية اليابانية على محافظات مصر⁽¹⁵¹⁾

المحافظة	العدد	المحافظة	العدد	المحافظة	العدد
القاهرة	9	كفر الشيخ	1	المنيا	1
الجيزة	4	المنوفية	2	بنى سويف	1
القليوبية	3	السويس	2	قنا	1
الإسكندرية	3	الإسماعيلية	1	سوهاج	1
البحيرة	1	بورسعيد	2	أسوان	2
دمياط	2	شمال سيناء	1	البحر الأحمر	1
الدقهلية	5	جنوب سيناء	2	الوادي الجديد	1
الشرقية	4	الفيوم	2	مرسى مطروح	1
الغربية	3	أسيوط	1	الأقصر	0



شكل (1)

توزيع نسب المدارس المصرية اليابانية على محافظات مصر

ويتضح من الجدول والشكل السابقين أن إجمالي عدد المدارس المصرية اليابانية وصل إلى (58) مدرسة، وأن محافظة القاهرة تحتوي على أكبر عدد من المدارس المصرية اليابانية بنسبة (16%) من إجمالي مدارس الجمهورية، وهذا قد يرجع إلى أنها عاصمة مصر وبها عدد سكان أكثر، وفي المركز الثاني محافظة الدقهلية بنسبة (9%)، ثم الجيزة والشرقية في الترتيب الثالث بنسبة (7%)، ثم القليوبية والإسكندرية والغربية في الترتيب الخامس بنسبة (5%)، ثم دمياط والمنوفية وبورسعيد وجنوب سيناء والفيوم وأسوان في الترتيب الثامن، ثم البحيرة وكفر الشيخ والإسماعيلية وبورسعيد وشمال سيناء وأسيوط والمنيا وبنى سويف وقنا وسوهاج والبحر الأحمر والوادى الجديد ومرسى مطروح في نفس الترتيب وهو (14) بنسبة (2%)، أما الأقصر فلا يوجد بها مدارس مصرية يابانية وتأتي في الترتيب (27) بنسبة (0%).

ويتضح أن عدد المدارس المصرية اليابانية بسيناء وصل إلى عدد (3) مدارس حتى تاريخ نشر البحث الحالي، ويمكن عرض وصف لهذه المدارس على النحو المبين بالجدول التالي:

جدول (2)

وصف المدارس المصرية اليابانية بسيناء (152)

الوصف	المدرسة المصرية اليابانية (فرع طور سيناء)	المدرسة المصرية اليابانية (فرع شرم الشيخ)	المدرسة المصرية اليابانية (فرع العريش)
بداية الدراسة	2018م - 2019م	2020م - 2021م	2021م - 2022م
تكلفة المشروع	(33) مليون جنية	(28) مليون جنية	(16) مليون جنية
المساحة	(10000) متر مربع	(10000) متر مربع	(11200) متر مربع
عدد الفصول	(22) فصلاً	(28) فصلاً	(14) فصلاً
مساحة الفصل	(70) متر مربع		
المراحل التعليمية	رياض أطفال - التعليم الأساسي - التعليم الثانوي		
الخدمات التعليمية	صالات للألعاب الرياضية، وصالة للكمبيوتر، وصالة للطعام، وصالة جيمنازيم، وملاعب، وحجرة لتبديل الملابس، ومعامل متطورة، ومساح حديثة للأنشطة، وكافتيريا، ومكتبة على أعلى مستوى، وشبكات إنترنت متكاملة		

ويتضح من الجدول السابق اهتمام وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني بالتوسع في المدارس المصرية اليابانية بسيناء حيث بدأ إنشاء أول مدرسة في عام 2018م - 2019م بمدينة طور سيناء بمحافظة جنوب سيناء وفي العام التالي تم إنشاء المدرسة الثانية بمدينة شرم الشيخ بمحافظة جنوب سيناء وفي العام التالي مباشرة تم إنشاء المدرسة الثالثة بمدينة العريش بمحافظة شمال سيناء، وعلى الرغم من أن إنشاء المدارس المصرية اليابانية بدأ يزداد كل عام دراسي منذ عام 2018م - 2019م إلا أنه توقف عن إنشاء أي مدرسة مصرية يابانية بسيناء منذ عام 2021م - 2022م حتى تاريخ نشر هذا البحث، وقد يكون السبب في ضعف الموارد المالية المخصصة لإنشاء المدارس المصرية اليابانية أو لكفاية عدد المدارس المصرية اليابانية لتلبية احتياجات طلبات الالتحاق بها من أولياء الأمور بسيناء.

ونظرًا لأن مساحات الأرض متاحة في سيناء كان حرص الوزارة على إنشاء المدارس المصرية اليابانية متعددة المراحل (رياض أطفال - ابتدائي - إعدادي - ثانوي) على مساحات لا تقل عن (10000) متر مربع وكذلك مساحة الفصول لا تقل عن (70) متر

بمربع بحيث تكون المساحة المخصصة لكل متعلم على الأقل بمتوسط (1.9) متر مربع في الفصل الذي يضم كحد أقصى عدد (36) متعلم، وكذلك توفر وتعدد القاعات المناسبة لتقديم الخدمات التعليمية الثقافية والرياضية والترفيهية وتنمية المواهب الفنية والعلمية، مما يمثل رؤية مستقبلية للتوسع في المدارس المصرية اليابانية والخدمات التي تقدمها.

وعلى الرغم من اهتمام وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني في التوسع بالمدارس المصرية اليابانية بسيناء وإنشاء عدد (3) مدارس وإنشائها جميعاً بمساحات متساوية وارتفاع الأسعار لتكاليف الإنشاء والتجهيز إلا أن تكلفة المدرسة المصرية اليابانية (فرع العريش) وصل إلى (16) مليون جنية وهو تقريباً نصف ما تكلفت به المدرسة بفرع طور سيناء ونصف ما تكلفت به المدرسة بفرع شرم الشيخ، ومما يشير إلى انخفاض الموازنات المخصصة لإنشاء المدارس المصرية اليابانية، وما يؤكد ذلك فإنه على الرغم من أن عدد سكان محافظة شمال سيناء يقارب (3) أضعاف عدد سكان محافظة جنوب سيناء إلا أن عدد المدارس المصرية اليابانية بمحافظة جنوب سيناء ضعف عددها في محافظة شمال سيناء وقد يرجع السبب في ذلك أن محافظة جنوب سيناء كانت أكثر استقراراً من الناحية الأمنية.

ثالثاً: فلسفة المدارس المصرية اليابانية:

تقوم المدارس المصرية اليابانية في فلسفتها على مبادئ التعليم المتمركز حول المتعلم، مع التركيز على تعزيز قدرة المتعلمين على التعلم بشكل أفضل وتطوير أنفسهم، وكما تسعى إلى تعزيز القيم الإيجابية مثل تكوين علاقات قائمة على التعاون وتبادل الخبرات والاحترام والثقة مع زملائهم والمعلمين والآخرين، وبالإضافة إلى ذلك إقامة علاقات ديمقراطية وتعاونية بين المتعلمين والقيادة المدرسية، والعمل على توفير بيئة مدرسية ممتعة ومحفزة للمتعلمين⁽¹⁵³⁾.

وتركز فلسفة المدارس المصرية اليابانية على تطوير قدرات المتعلمين بصورة متكاملة ومستمرة في المجالات الثلاث الرئيسة: التطوير المعرفي (تطوير أكاديمي)، والتطوير غير المعرفي (تطوير عقلية المتعلمين وعاداتهم الحياتية وممارساتهم اليومية)، والتنمية البدنية (تنمية القوة البدنية للمتعلمين وصحتهم)، وكما تعتمد فلسفة المدارس المصرية اليابانية على تدريس المناهج المصرية (2.0) الجديد باللغة الانجليزية، والتي تركز بشكل مباشر على إعادة تشكيل نظرة المجتمع للتعليم من خلال تحسين أداء المعلم، والعمل على المتعلم لتنمية مهاراته الحياتية ومنظومة القيم الإنسانية والمواطنة وغيرها من المهارات التي تسهم في إعداد المواطن المصري لمواجهة الحياة، والتعلم مدى الحياة بشكل قائم على المتعة والسعادة والترفيه وتقليل نسب الغياب والتسرب من التعليم⁽¹⁵⁴⁾.

ووفقاً للمبادئ الأساسية لنظام التعليم بالمدارس المصرية اليابانية الذي يؤكد على ضرورة تعليم الجميع والعمل على تنمية مواهب كل متعلم حسب قدراته العقلية، وتعظيم المهارات الجماعية وبناء علاقات جيدة مع الآخرين من خلال الحياة في مجتمع وليس التركيز على المهارات الفردية، فإن نظام التعليم بالمدارس المصرية اليابانية يقوم على التحاق جميع المتعلمين بالمدارس المصرية اليابانية دون تمييز⁽¹⁵⁵⁾.

ومن أهم المبادئ التي يركز عليها نظام التعليم في المدارس المصرية اليابانية تشكيل العلاقات الاجتماعية وتنمية القدرة على تقبل الاختلاف والعيش المشترك مع الآخرين وتنمية القدرة على تكوين مجتمعات العمل، وأهمية جعل المتعلمين يتفاعلون مع مجتمعات مختلفة يتبعون لها في الوقت الحالي أو في المستقبل ويحاولون جعلها أفضل، وتنمية القدرة على بذل الجهود لتحقيق الذات وجعل المتعلمين يحاولون الاستفادة من مزايا الآخرين في تطوير ذاتهم والتعاون سوية في ظل العلاقات بين الفرد والفرد وبين الفرد والفريق، وأهمية جعل المتعلم يستشرف المستقبل ويفكر بالأشياء التي يستطيع فعلها في الوقت الحالي وفي المستقبل، ويسعى إلى بناء ذاته بشكل أفضل مع القيام بتوظيف المزايا والإمكانيات وتطبيقها، واكتشاف الواقع الفعلي للمدرسة والصف واكتشاف المشاكل بشكل ذاتي والقيام بتطبيق طرق الحل ومراجعة النتائج، واتخاذ القرار والتعرف على آراء مختلفة في ظل الحوار من أجل حل المشاكل التي يواجهها المتعلم في الحياة، والقيام بتوسيع جوانب التفكير وتوظيف المعرفة والمهارات وغيرها في حل المشاكل الجماعية أو الشخصية⁽¹⁵⁶⁾.

ولذلك تعتمد فلسفة نظام المدارس المصرية اليابانية على دمج الأنشطة مع المنهج الدراسي في العملية التعليمية بهدف تكوين المتعلمين وإعدادهم للحياة كمواطنين صالحين من خلال تعزيز قيم الانضباط الأخلاقي والسلوكي والعمل الجماعي والولاء والانتماء والارتباط بالأرض واحترام الذات والثقة بالنفس، وذلك عن طريق تطبيق أنشطة التوكاتسو والتي تمثل جزءاً جوهرياً من العملية التعليمية، والتي تحتاج إلى تجهيز المدرسة بطريقة معينة ولكنها في جوهرها عملية بسيطة وغير مكلفة وتعتمد بشكل كبير على حسن استخدام المساحة المتاحة مع الاهتمام بصيانة المدرسة والمحافظة على نظافتها، وهناك معايير مهنية محددة وواضحة لاختيار إدارة المدرسة التي تتكون من مدير ونائب⁽¹⁵⁷⁾.

ومن خلال ما سبق يتضح أن المدارس المصرية اليابانية تستند على فلسفة تربوية وإدارية متكاملة تركز على تطبيق معايير الشفافية والمساءلة في الإدارة والاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والمادية، وتوفير برامج تعليمية ذات جودة مرتفعة تركز على إعداد المتعلمين ليكونوا مواطنين منتجين يمتلكون جدارات تؤهلهم للتعامل مع احتياجات المجتمع المستقبلية؛ ولذلك تركز فلسفة المدارس لمصرية اليابانية على التوازن بين الجوانب الأكاديمية والتنمية الشخصية والمهارات الحياتية للمتعلمين، والاهتمام

بالتكنولوجيا والابتكار في حل المشكلات والقيادة والعمل الجماعي وتعزيز القيم والأخلاق الشخصية المتكاملة، والتحفيز على البحث والتطوير والتفكير الإبداعي، والاعتماد على طرق تدريس تفاعلية تركز على المتعلم وتربط المناهج بالواقع العملي والمشكلات المجتمعية.

رابعاً: أهداف المدارس المصرية اليابانية:

تهدف المدارس المصرية اليابانية إلى مساعدة المتعلمين ليصبحوا أفراداً مسؤولين ومستقلين، يحترمون أنفسهم والآخرين على حد سواء، ويسعون إلى سعادتهم الشخصية، فضلاً عن تحقيق أهداف المجتمع ككل، وتعتمد المدارس المصرية اليابانية في تحقيق ذلك على منهج التعليم الشامل (158).

وتهدف أنشطة التوكاتسو إلى إنتاج مناخ تعليمي مرغوب وجذاب للمتعلمين وإنتاج حياة تعليمية أفضل داخل الفصول والمدرسة والمجتمع، وتحسين مهارات التعامل مع مختلف القضايا التعليمية والمجتمعية، فالتوكاتسو أنشطة لا يتم الاكتفاء بإدراجها في إطار المواد الدراسية وفي الأنشطة الخاصة بتغيير سلوكيات المتعلمين داخل المدرسة فحسب بل تمتد إلى المنزل والمجتمع خارج نطاق المدرسة (159).

وكذلك تهدف الأنشطة الخاصة (التوكاتسو) إلى بناء مناهج قائمة على المهارات الحياتية وقيم المواطنة، حيث تعد أنشطة التوكاتسو داعمة للتحويلات الكبرى التي يحققها النظام التعليمي الجديد، وإعداد مدرسة تحقق متعة التعلم للمتعلمين من خلال توفير مناخ إيجابي داخل المدرسة، وتحفيز المتعلمين على المشاركة في الأنشطة التعليمية المختلفة، وتحقيق التنمية الشاملة للمتعلم من خلال تنمية مهارات المتعلم في ثلاث مجالات: العلاقات الإنسانية وتحقيق الذات والمشاركة المجتمعية، وتلبية الاحتياجات النفسية الأساسية للمتعلم ومن أهمها: الحكم الذاتي والانتماء والكفاءة التي تجعل المتعلمين أكثر ارتباطاً بالمدرسة (160).

ويسعى نظام التعليم بالمدارس المصرية اليابانية بسيناء لتحقيق الأهداف التالية (161):

- أ- توفير مناخ جيد داخل الفصل والمدرسة معتمد على المشاركة، فضلاً عن مشاركة أولياء الأمور في العملية التعليمية.
- ب- تحقيق النمو الشامل للمتعلمين باستخدام أنشطة تعليمية متعددة.
- ت- تطوير تعامل المتعلمين مع مختلف القضايا في الفصل والمدرسة والحياة العامة.
- ث- تنمية التفكير لدى المتعلمين وتبادل الحوار والمناقشة والبحث عن حل للمشكلات.

ج- التأكيد على مشاركة أولياء الأمور على فترات منتظمة من العام الدراسية وضرورة الجمع بين المدرسة والمنزل وأن ولي الأمر له دور إيجابي في العملية التعليمية.

ح- ويتطلب ذلك من قيادات المدارس المصرية اليابانية أداء ريادي في صياغة رؤية واستراتيجيات واضحة للمدارس، والقدرة على التخطيط طويل الأجل والتنبؤ بالتطورات المستقبلية والابتكار والتحديث المستمر، ومتابعة التطورات التربوية والرقمية والعمل على تطبيقها، وتمكين المعلمين والعاملين وأولياء الأمور من التنمية المستدامة لأدائهم، وعقد الشراكات وتعزيز التواصل المجتمعي والتفاعل مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي والدولي لبناء فريق عمل متكامل وقادر على تحقيق الأهداف التعليمية والمجتمعية.

خامسًا: ماهية أنشطة التوكاسو في المدارس المصرية اليابانية:

التوكاسو هي اختصار للكلمات اليابانية Tokubetsu Katsudo (توكوبيتسو كاتسودو) والتي تعنى الأنشطة الخاصة، وتعرف التوكاتسو بأنها أنشطة ممنهجة لبناء متكامل لشخصية المتعلم وأسلوب حياته بالمدرسة والمجتمع، والذي من شأنه أن يكسب المتعلم قيم وسلوكيات ومهارات وعادات إيجابية أبرزها التعاطف وتحمل المسؤولية والنظافة والنظام والالتزام والاستقلالية وحل المشكلات وغيرها من الصفات الحميدة التي تنمو وتتكامل يومًا بعد يوم لتكمل جوانب شخصية المتعلم وتجعله أكثر سعادة بالحياة وإقبال على كل ما فيها⁽¹⁶²⁾.

والأنشطة الخاصة التوكاتسو مجموعة أنشطة تتيح للمتعم ممارسة العمل الجماعي وتنفيذ المهام في إطار الفريق، والتعاون للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة والعمل على الارتقاء بشخصية المتعلم ومستوى أدائه في الحياة بوجه عام، وتعمق الولاء والانتماء للمدرسة والبيئة والوطن والعالم والكون بأثره، وتتيح هذه الأنشطة مشاركة المتعلم في وضع نظام الفصل وإدارته وتصميم الأنشطة وتحديد الأدوار لتنفيذها للمساعدة في الارتقاء بأدائهم وشخصياتهم، وتعزيز ثقة المتعلمين بأنفسهم ومساعدتهم في التحصيل⁽¹⁶³⁾.

وتعتمد أنشطة التوكاتسو على التوجيه التعليمي وتحسين الممارسات الحياتية، واستحداث أنشطة الأندية الطلابية وأنشطة اللجان الطلابية وأنشطة الفصول وإدخالها بشكل رسمي كشكل من أشكال الدراسة الحرة، وتتألف أنشطة التوكاتسو من أنشطة الفصول الدراسية وأنشطة المجالس الطلابية للمدارس والمناسبات المدرسية، ويحدد المتعلمين بأنفسهم التحديات التي تواجههم في الفصل أو المدرسة ويتناقشون فيما بينهم في طريقة حلها، ومن ثم تطبيق الحلول التي توصلوا إليها من خلال المناقشات لحل التحديات التي تواجههم، وبذلك فهي تتميز بأنها نشاطات تمارس بشكل عملي من خلال

تحديد المشكلة ومناقشة طرق حلها ثم القيام بحلها فعلياً، وتتمثل أهميتها التربوية في تنشئة متعلمين يحاولون حل مختلف مشاكلهم الحياتية بأنفسهم، وتعمق التفاعل الإنساني بين المتعلمين بعضهم البعض وبين المعلمين، وتنشئة متعلم معتاد على العمل في فريق مع زملائه، وتؤدي إلى تنمية العلاقات الإنسانية بينهم من خلال التفاعل مع بعضهم البعض، ومن ثم فهي تؤثر تأثيراً إيجابياً على تحسين القدرة التعليمية والفكرية، كما تؤدي إلى تنمية الطبيعة الإنسانية والاجتماعية لدى المتعلمين والتي تؤدي إلى التكافل الاجتماعي⁽¹⁶⁴⁾.

وكما أن التوكاتسو وقت متكامل لتشكيل المتعلمين وبناء قدراتهم من خلال إجراء الأنشطة التعليمية التي تشمل التعليم المتكامل عملياً وعلمياً بالإضافة إلى القيم الدائمة لها وتضمن القضايا والتحديات المحلية والعالمية من أجل تحسين الحياة داخل المدرسة وخارجها، ففي المدرسة يحقق لدى المتعلمين شعور الانتماء للمدرسة، ومن ثم الانتماء للوطن وتأهيلهم ليكونوا مواطنين إيجابيين يساهمون بفعالية في حل مشكلات وقضايا مجتمعهم، وترداد الاستفادة من الأنشطة الخاصة (التوكاتسو) من خلال اكتساب المهارات الحياتية وزيادة القدرة على التعلم مدى الحياة؛ لذلك يستمر أثرها بعد الخروج من المدرسة ليمتد إلى المجتمع⁽¹⁶⁵⁾.

ونظراً لأن طبيعة العصر الحالي تتطلب أن يتمكن المتعلمون من مقومات الحياة مما أدى إلى استهداف الأنظمة التعليمية بالمدارس المصرية اليابانية وأنشطة التوكاتسو لمساعدة المتعلمين على التفاعل مع بيئتهم ومجتمعهم من خلال اكتسابهم المهارات الحياتية والقيم الأخلاقية، والاهتمام بإعدادهم ليكونوا قادرين على مواجهة مشكلاتهم الحياتية وتنمية مهارات تفكيرهم واكتساب مهارات التخطيط وتوظيف المعلومات في التفاعل مع متغيرات العصر⁽¹⁶⁶⁾.

وعليه تمثل أنشطة التوكاتسو دوراً محورياً في تنمية جوانب التعلم غير المعرفية المتعلقة بالسمات الشخصية وفهم المتعلمين لأهمية وضروة القيام بالأنشطة والغرض منها والعمل على تطبيق ما تم فهمه بما يعكس على تنمية المهارات الحياتية والمصنفة وفقاً لأبعاد التعلم الأربعة، كالتالي⁽¹⁶⁷⁾:

- أ- تعلم لتكون: والتي تتضمن: الصمود - التواصل - المحاسبية - إدارة الذات.
- ب- تعلم لتعيش: والتي تتضمن: المشاركة - التعاطف - احترام التنوع.
- ت- تعلم لتعمل: والتي تتضمن: التعاون - صنع القرار - التفاوض - الإنتاجية.

ث- تعلم لتعرف: والتي تتضمن: التفكير الناقد - الإبداع - حل المشكلات.

وبذلك تعمل أنشطة التوكاتسو إلى تحويل الفصل والمدرسة إلى مجتمع واحد متكامل يتعاون فيه الجميع لتدعيم شخصية المتعلمين وتحسينها في جميع الجوانب والاتجاهات الإيجابية (معرفيًا، ومهاريًا ووجدانيًا) وتعزيز سلوك كل متعلم ليقوم بدوره في تحسين الحياة المدرسية وحياة المجتمع، وكما تعزز أنشطة التوكاتسو الشعور بالمسؤولية الاجتماعية بين المتعلمين وزيادة وعيهم الاجتماعي والأخلاقي بما يؤدي إلى إعداد وتخرج متعلم يعمل لخدمة الأسرة والمجتمع؛ ولذا تتطلب أنشطة التوكاتسو التزام الجميع باستيعاب أهدافها وأهميتها وآليات تنفيذها والشعور بالانتماء والإحساس بالتضامن معها، ومن ثم التفكير في طرق وخطوات تنفيذها ومناقشتها والمشاركة في اتخاذ القرار حول البدء في تنفيذها والتعاون في إنجازها، والالتزام الجميع بالمشاركة في تحمل المسؤوليات وفهم كل فرد لدوره في ضوء هذه الأهداف⁽¹⁶⁸⁾.

وتتيح أنشطة التوكاتسو مشاركة المتعلمين في وضع نظام للفصل فضلا عن إدارته وتصميم الأنشطة وتحديد الأدوار لتنفيذها بهدف المساعدة في الارتقاء بأدائهم وتنمية شخصياتهم، وتعزيز ثقة المتعلمين بأنفسهم ومساعدتهم في التحصيل، كما تخصص أنشطة غسل الأيدي وتنظيف الفصل والمدرسة وغسل الأسنان بطريقة صحيحة والتربية الغذائية وحماية النفس والغير من المخاطر وكيفية الاستفادة من المكتبة... وغيره، كما يتم عقد اجتماع يديره المتعلمون في الصباح واجتماع آخر نهاية اليوم الدراسي بصفة يومية، بالإضافة إلى اجتماعات مجلس طلاب الفصل حيث يقود المتعلمون المناقشات بأنفسهم ويضعون خطة العمل ويحددون القواعد من أجل تحقيق المزيد من الاستمتاع بالتعلم وبالمدرسة في آن واحد، بما يهدف إلى تعزيز الروح الأخلاقية والانضباط وروح التعاون بين المتعلمين في مصر⁽¹⁶⁹⁾.

وعليه تسعى أنشطة التوكاتسو إلى تحقيق أهداف متعددة في المجالات الرئيسية التالية⁽¹⁷⁰⁾:

أ- **العلاقات الإنسانية:** تنشئة متعلمين أقوياء يعملون على حل مختلف مشكلات الحياة بأنفسهم، وتعميق العلاقات بين كل من المتعلمين وبعضهم البعض والمتعلمين ومعلميهم، وتنشئة متعلمين حريصين على ممارسة الأنشطة في جماعات بالتعاون مع أصدقائهم وأداء أدوارهم في الحد من المشكلات مثل التمر ... وغيرها، وتنشئة علاقات إنسانية طيبة فضلا عن القدرة على المنافسة الحرة وإنتاج بيئة تعليمية جذابة من أجل تنمية القدرات التعليمية بصورة فعالة.

ب- **تحقيق الذات:** تنشئة متعلمين واثقين من أنفسهم قادرين على اكتشاف
مميزاتهم وإمكانياتهم في ظل إقامة العديد من العلاقات الإنسانية مع العديد
من الأشخاص، والقدرة على تنشئة سلوكيات ذاتية وتطبيقية، وتنشئة
متعلمين يمتلكون السعي نحو تحقيق آمال المستقبل والأهداف لتحسين
الحاضر.

ت- **المشاركة المجتمعية:** تنشئة متعلمين يسعون لتحقيق أدوارهم ومسئولياتهم
من أجل تكوين حياة جيدة داخل الفصل والمدرسة والمجتمع، وتعزيز
السلوكيات الأساسية للمحافظة على القواعد واحترام حقوق الآخرين، والقدرة
على اكتساب خصال إنسانية واجتماعية طيبة.

وبالإضافة إلى ذلك تعمل أنشطة التوكاتسو على تحقيق الأمن المدرسي، وتعمل
قيادات المدارس على توفر بيئات خالية من العنف المادي والرمزي معاً، والعمل على
الاستجابة مع اهتمامات الآباء وتلبية احتياجات المتعلمين وتحفيزهم على البحث
والاستقصاء وجمع المعلومات الخاصة بالمنهج من مصادر متعددة، مع مراعاة ألا يوضع
المنهج بصورة عشوائية بل يتوافق مع المعايير والضوابط القومية وبالتعاون مع الوزارة
وخبراء التعليم والمعايير الدولية، والاعتماد على أسلوب حل المشكلات والعصف الذهني
والتفكير الناقد وتكوين فرق متعاونة⁽¹⁷¹⁾.

وكذلك أنشطة التوكاتسو لها دور في تنمية مهارات التفكير المنتج للمتعلمين من خلال
تنفيذهم للعديد من الأنشطة التي تعتمد على تدريبهم على التفكير المنظم وإنتاج الأفكار
الإبداعية وطرحها والتعامل مع المشكلات التعليمية والحياتية بطرق علمية سليمة، وتنظيم
المعلومات والاستنتاج وتقييم الحجج والأدلة والتفسير والتنبؤ، وتساهم أنشطة التوكاتسو في
تنمية المرونة في تفكير المتعلمين من خلال إيجاد أكبر قدر من الحلول المقترحة للمشكلات
المعروضة عليهم والتي تقودهم إلى الوصول إلى حل إبداعي وأصيل حول المشكلة مما أدى
إلى تحسين مستوى ممارسة المهارات الإبداعية وإيجاد جو من التحدي والدافعية للمشاركة
داخل الصف الدراسي، وأتاحت أنشطة التوكاتسو الفرصة للمتعلمين القيام بدور نشط
وإيجابي في عملية التعليم والتعلم⁽¹⁷²⁾.

وتتمثل الخطوط الإرشادية للنشاطات الجماعية الفعالة في التوكاتسو في التزام
الجميع (مدير المدرسة والمعلم والمتعلم وولي الأمر) بالمشاركة في اتخاذ القرار حول
أهداف النشاط، وكذلك استيعاب هذه الأهداف، والالتزام الجميع بالتفكير في طرق وخطوات
تنفيذ الهدف ومناقشتها ثم التعاون في إنجازه، والالتزام الجميع بالمشاركة في تحمل
المسؤوليات من خلال فهم كل فرد لدوره في ضوء هدف النشاط، والالتزام باحترام الآراء
والتوقعات الشخصية لكل فرد وذلك من أجل تقوية الروابط بين الطلاب، والشعور

بالانتماء والإحساس بالتضامن فعندما يصبح أعضاء المجموعة قادرين على تقدير النقاط الإيجابية في كل منهم يؤدي ذلك إلى تبادل حر للأراء وتوليد احترام متبادل بين الجميع⁽¹⁷³⁾.

وبناءً على ما سبق يتضح أن أنشطة التوكاتسو تستند إلى عدة مبادئ منها⁽¹⁷⁴⁾:

- أ- المتعلم محور عملية التعلم.
 - ب- كل شيء يتم بتنفيذ المتعلم نفسه.
 - ت- الاتفاق على رأى جماعي يرتضيه الجميع بدون تصويت.
 - ث- المدح والثناء على النقاط الجيدة أمام المتعلمين.
 - ج- الإقناع، بدلاً من قول (افعل / لا تفعل)، نقول (ما رأيك في.....).
 - ح- نتجنب قول (أنا....) واستبدالها بكلمة (نحن.....).
 - خ- الالتزام بالقواعد.
 - د- يحظر العقاب البدني تماماً.
 - ذ- التنافس مع الغير مرفوض (لا يوجد أفضل متعلم/ فصل، ويقارن المتعلم بنفسه فقط، والكل يُشجع ويكرم وتحترم وجهة نظره).
- وللتأكد من اكتساب المتعلم السلوكيات المستهدفة يتم تقييم أنشطة التوكاتسو على مدار العام الدراسي للتحقق من تحقق الأنشطة وفلسفتها والقدرة على التفكير والتعبير وتحسين الحياة الصفية والدافعية نحو السلوكيات الإيجابية، ويتم تقييم المتعلمين لأنفسهم من أجل تحسين مهاراتهم وقدراتهم باستمرار، ويتم التقييم المستمر من قبل المعلمين لأنشطة التوكاتسو وتقديم التغذية الراجعة المناسبة⁽¹⁷⁵⁾.
- ومن خلال العرض السابق لمفهوم أنشطة التوكاتسو وأهدافها ومبادئها يتضح أهميتها في ما يلي⁽¹⁷⁶⁾:

- أ- تنمية روح الديمقراطية للمتعلم وإكسابه ثقافة الرأي والرأي الآخر واحترام رأى الأغلبية واحترام قواعد العمل واللوائح المدرسية، والالتزام بتنفيذ ما تم الاتفاق عليه بروح الفريق الواحد.
- ب- تعزيز قيمة انتماء المتعلم للمكان والمحافظة على نظافته كجزء من نظافة المجتمع المحيط حتى يتحول ذلك إلى أسلوب حياة يؤدي إلى مجتمع يتكاتف فيه الجميع ويسهم في نظافة ورقى الوطن بصفه عامة.

- ت- زيادة الثقة بالنفس ومهارات التواصل الاجتماعي لدى المتعلمين وزيادة التواصل والترابط بينهم، وتجنب الكثير من المشكلات النفسية مثل الخوف أو الانطواء أو التردد... وغيرها التي يمكن أن يتعرضوا لها.
- ث- زيادة كفاءة المعلم ومهارته في إدارة وقت الحصة وتفاعله مع المتعلمين.
- ج- فعالية دور مؤسسات المجتمع المحيط في تنفيذ أنشطة التوكاتسو ومنها مشاركة رجال الحماية المدنية والمرور في تدريب المتعلمين على عبور الطريق، ورجال الإسعاف على إجراء بعض الإسعافات الأولية البسيطة ... وغيره.
- ح- زيادة رغبة العاملين بالمدرسة في نجاحها وحبها وزيادة العمل الجماعي والتعاون والالتزام بالقوانين وتحديد الهدف المشترك لتخريج شخص نافع لنفسه ومجتمعه
- خ- توفر بيئة تعليمية عالية الجودة ونظام تدريب متاح للجميع دون تمييز في إطار مؤسسي مرن وفعال ومستدام.
- د- ولذلك تعمل قيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء على تحفيز المتعلمين للمشاركة في المسابقات المحلية والدولية والتي منها ما يلي:
- أ- المسابقة اليابانية (TOFAS) والتي تركز على اختبار المهارات الأكاديمية الأساسية للمتعلمين، ويتم استخدامها كأداة لتحديد القدرات الفردية لكل متعلم، وتقليل عبء العمل على المعلمين⁽¹⁷⁷⁾، وتكشف عن نقاط ضعف المتعلمين وقوتهم في المهارات الأكاديمية الأساسية مما يوفر للمعلمين رؤية عن مستوى المتعلمين، وتمكن الآباء من توفير دعم تعليمي دقيق لأبنائهم، مما يؤدي الى تحسين الأداء التعليمي وتعزيز ثقة المتعلمين بأنفسهم⁽¹⁷⁸⁾.
- ب- مسابقة (kangaroo) كانجارو للرياضيات مسابقة دولية نجحت على مستوى أستراليا ثم انتقلت الفكرة إلى العالم، ويشارك فيها (109) دولة ويشارك فيها (6) مليون متعلم على مستوى العالم سنوياً، وتهتم هذه المسابقة بالتركيز على التركيبات المنطقية للرياضيات وبناء المهارات التطبيقية، وتهدف إلى التحول من النظريات الى التطبيق، حيث تركز على وضع مسائل تتطلب تنمية مهارات الإبداع والتحليل النقدي وحل المشكلات وجعل المتعلمين يتعاملون مع المسائل الرياضية من زوايا مختلفة، مما ينمي إيجابياتهم في التعاملات الحياتية⁽¹⁷⁹⁾.

ت- تهدف مسابقة الأولمبياد الدولية في اللغة الإنجليزية (Hippo) إلى تعلم اللغة الإنجليزية وتحفيز المتعلمين في جميع أنحاء العالم على معرفة اللغة الانجليزية وتحسين التعاون بين المعلمين، ويتاح الاشتراك في المسابقة للمتعلّم من سن (6) أعوام إلى (19) عاماً من جميع أنحاء العالم، ويتم تنظيم الأولمبياد على أربع جولات: الجولة التمهيدية والتصفيات الوطنية والجولة الإقليمية والجولة النهائية، وتقام الجولة الأولى والثانية في مصر والجولة التأهيلية الإقليمية بقطر والجولة النهائية في إيطاليا⁽¹⁸⁰⁾.

ث- تنظم مصر جائزة الدولة للمبدع الصغير سنوياً لمن يقدم منتجاً فكرياً أو مادياً مبتكراً ولم يتجاوز عمره (18) عاماً في مجالات الثقافة والفنون ومجالات الإبداع والابتكار وتخصص مبلغ مالي للفائزين وتُنشر أعمالهم على نفقة المجلس الأعلى للثقافة وتمنح لقب حائز على جائزة الدولة للمبدع الصغير بقرار من وزير الثقافة⁽¹⁸¹⁾، وتعد هذه الجائزة مؤشراً على اهتمام الدولة المصرية برعاية وتشجيع النشء وتمنحهم الحق في الثقافة وحرية الإبداع للنهوض بالفنون والآداب وحماية الإنتاج الثقافي والفني وتوفير الوسائل اللازمة لتشجيع ذلك، وتهدف الجائزة الاكتشاف المبكر للمواهب الصغيرة وتحفيز الطاقات الإبداعية من خلال خلق آليات مؤسسية تعمل على تشجيع الأطفال على القراءة والكتابة والإبداع والابتكار لتحقيق الريادة الثقافية لمصر⁽¹⁸²⁾.

ج- مبادرة أشبال مصر الرقمية تهدف إلى إعداد جيل متميز من النشء قادر على اكتشاف آفاق جديدة في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ليصبح مؤهلاً وقادراً على تنفيذ الرؤية الرقمية لمصر ومواكبة المستقبل، وذلك في إطار التوجه العام للحكومة المصرية وحرص الدولة على النهوض بالمستوى التعليمي والتكنولوجي للأجيال الجديدة، وفي ظل الاهتمام الدائم للسيد رئيس الجمهورية على حتمية الاهتمام ببناء الإنسان المصري وضرورة تزويده بأحدث وأفضل المهارات الرقمية والتكنولوجية، وتعتبر مبادرة أشبال مصر الرقمية منحة مجانية تقدمها مصر للأجيال الصاعدة من المتعلمين الدارسين في جميع المدارس داخل جمهورية مصر العربية ولمدة تتراوح بين سنة إلى خمس سنوات وفقاً للمرحلة العمرية والمستوى الدراسي للملتحقين⁽¹⁸³⁾.

ولذلك تسعى قيادات المدارس المصرية اليابانية بسياء إلى إتاحة الفرصة أمام المتعلمين للمشاركة في المسابقات المحلية والدولية لتنمية مهاراتهم الشخصية والتعليمية والمجتمعية، وفي العام الدراسي 2024م/ 2025م اشتركت كل من المدرسة المصرية

اليابانية (فرع العريش وفرع شرم الشيخ) في مسابقة (TOFAS) ومسابقة (kangaroo)، واشتركت المدرسة المصرية اليابانية (فرع العريش) في جائزة الدولة للمبدع الصغير، واشتركت المدرسة المصرية اليابانية (فرع شرم الشيخ) في مسابقة (Hippo) واشتركت المدرسة المصرية اليابانية (فرع طور سيناء وفرع شرم الشيخ) في مبادرة أشبال مصر الرقمية (184)، ويلاحظ قلة مشاركة المدارس المصرية اليابانية بسيناء في المسابقات الدولية وبخاصة فرع المدرسة المصرية اليابانية (طور سيناء)، كما يتضح قلة وجود سياسة موحدة في اشتراك المدارس المصرية اليابانية بسيناء في المسابقات والجوائز ويترك حرية الاشتراك لقيادات المدارس لاتخاذ القرار الذي يناسب ظروف المدرسة وقدرات المتعلمين بها.

ومما سبق يتضح أن أنشطة التوكاستو في المدارس المصرية تتضمن العمل على تنمية التفكير الابتكاري لدى المتعلمين وتعزيز الوعي الذاتي بمشكلاتهم الشخصية والمجتمعية والعمل مع زملائهم على حلها بمساعدة ودعم من قيادات مدارسهم ومعلميهم وأفراد المجتمع، والتعلم من خلال العمل الجماعي والتعاون مع الآخرين، وتعزيز القيم الأخلاقية والمبادئ الاجتماعية، وتعليم الاقتصاد الشخصي والإدارة المالية، وتعمل أنشطة التوكاستو على تحقيق الذات عبر تنشئة متعلمين واثقين قادرين على اكتشاف إمكانياتهم والسعي لتحقيق أهدافهم المستقبلية، كما تحفز أنشطة التوكاستو على المشاركة المجتمعية واكتساب القيم الإنسانية والاجتماعية، مما يساهم في تكوين حياة مدرسية جيدة وحفاظة على حقوق الآخرين.

سادساً: نظام التعليم في المدارس المصرية اليابانية:

تنفيذاً للخطة الاستراتيجية لمصر ٢٠٣٠ تعمل وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني على بذل جهود متعددة لضمان توفير نظام تعليمي إيجابي بالمدارس المصرية اليابانية بسيناء بما يحقق متعة التعلم، وأن يتم تحفيز المتعلمين من خلال أنشطة التوكاستو، وإيجاد نظام تعليمي يتيح للمتعلم اكتساب المهارات الحياتية ومهارة التعلم مدى الحياة؛ حيث يقوم المتعلمون بوضع أهداف خاصة بهم وبذل الجهد بصورة اختيارية ذاتية، ويقومون بالتفكير وتبادل الحوار والمناقشة والبحث عن حل للمشكلات والتوصل إلى توافق الآراء، ولا تتمثل أهداف النظام التعليمي بالمدارس المصرية اليابانية في تغيير سلوكيات التلاميذ داخل المدرسة فحسب بل تمتد إلى المنزل والمجتمع خارج نطاق المدرسة (185).

ولذا تركز المدارس المصرية اليابانية علي ضرورة أن يكون نظام التعليم والتعلم نشاطاً وفعالاً فالمتعلم بهذه المدارس يعتمد على توجيهه أثناء نموه العقلي والمعرفي والمعلم هو الذي يمهده بهذه التوجيهات ويجب على المعلم أن يدرك ويفهم العقبات التي قد

تصادف المتعلم وأيضاً يدرك إمكانات المتعلم ويضعها في اعتباره، وعلى أساسها يوجه المتعلم⁽¹⁸⁶⁾.

ولتحقيق مبادئ نظام التعليم بالمدارس المصرية اليابانية بسيناء تشكل هذه القيادات فرق عمل ريادية منها⁽¹⁸⁷⁾:

أ- **فريق تحسين المدرسة** : يهدف إلى وضع الخطة السنوية وتنفيذها ومراقبتها أثناء العام الدراسي وتقييم الإنجازات وتحديد الدروس المستفادة لإعداد خطة المدرسة للسنة التالية.

ب- **فريق تدريب وتحسين المعلمين** : يهدف إلى تحديد احتياجات تدريب المعلمين ووضع خطة تدريب سنوية بناء على الاحتياجات التي تم تحديدها مسبقاً، وتنفيذ مراقبة وتقييم إنجازات الخطة السنوية في تدريب المعلمين وأثرها على أدائهم في عمليتي التعليم والتعلم.

ت- **فريق التعاون مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي**: يقوم هذا الفريق بتحديد احتياجات المدرسة ومواردها ووضع خطة سنوية لتعاون أولياء الأمور والمجتمع مع المدرسة لتحقيق أهدافها وخطةها السنوية.

ث- **فريق متابعة تعلم المتعلمين وأداء المعلمين** : لكي يتم توفير نوعية عالية الجودة من التعليم تحتاج إدارة المدرسة إلى متابعة ومراقبة تعلم المتعلمين وتقييم أداء المعلمين باستمرار داخل الصف الدراسي ومتابعة فهم وتنفيذ المعلمين لنظام المدرسة واتباع خطتها السنوية.

وبوجه خاص يعتمد نظام التعليم في المدارس المصرية اليابانية على المتابعة المستمرة للتحقق إذا ما كانت أهداف وفلسفة تطبيق الأنشطة الخاصة على النظام الياباني تسير نحو تحقيق النتائج المرجوة منها، ويتم التجميع المنتظم لبيانات خاصة بمؤشرات محددة للتدليل على مدى التقدم، ويتم ذلك من خلال عملية المقارنة بين ما تم إنجازه وما هو مخطط له، وتهدف المتابعة بنظام التعليم في المدارس المصرية اليابانية على تحسين جودة تطبيق أنشطة التوكاتسو، ومتابعة تطور أداء المتعلمين، وتحسين مهارات المعلمين لممارسة هذه الأنشطة داخل المدرسة، وتحسين بيئة الفصل الدراسي والبيئة المدرسية ككل، وتحديد الاحتياجات لتقديم الدعم المستمر لتحسين التوكاتسو في جميع المدارس المصرية اليابانية⁽¹⁸⁸⁾.

ومما سبق يتضح أن نظام التعليم في المدارس المصرية اليابانية بسيناء يركز على توفير نظام تعليمي جاذب ويحقق متعة التعلم، وقيادات هذه المدارس لهم دور ريادي في

تحفيز أولياء الأمور والمعلمين والمتعلمين على الإبداع التعليمي وابتكار أفكار ابتكارية
لأنشطة التوكاتسو لاكتساب المتعلمين المهارات التعليمية والحياتية المتعددة.

وتسعى قيادات المدارس المصرية اليابانية بسيئات إلى تقديم الدعم للمتعلمين لوضع
أهدافهم الخاصة ومشاركة الآخرين في تحقيقها وتحفيزهم على التفكير النقدي والحوار
وحل المشكلات، وتعمل على توفير الإتاحة التعليمية لجميع المتعلمين دون تمييز
للاستفادة من الموارد التعليمية والمجتمعية المتاحة، والعمل على اكتشاف المواهب منهم
وتتميتها حسب قدراتهم العقلية والتعليمية والاجتماعية، وتعزيز مهاراتهم الجماعية
وتحفيزهم على العمل في فريق وبناء علاقات اجتماعية جيدة، وتقبل الاختلاف مع
الآخرين.

وبذلك تكون المدارس المصرية اليابانية بسيئات مجتمع جاذب يشعر به الجميع
بالسعادة والفخر والانتماء؛ ولذا يسعى فريق العمل بها إلى تشكيل مجتمع تعلم وعمل
ريادي يؤدي إلى تطوير المدرسة وتحسين سمعتها وتحسين الدور المجتمعي لها وتحسين
أداء المتعلمين في خدمة مجتمعهم وتحسين مهاراتهم الحياتية مما يزيد من تأثير المدارس
المصرية اليابانية على المنزل والمجتمع بسيئات، ويتضمن نظام التعليم في المدارس
المصرية اليابانية بسيئات استشراف المستقبل وتحديد احتياجاته ووضع الخطط التنفيذية
والاستراتيجية وتشكيل فرق العمل الريادية لتنفيذها والعمل على التطوير المستمر لأداء
المعلمين ومتابعة أداء المتعلمين وتقديم برامج الدعم التعليمي والاجتماعي اللازمة للتطوير
المستمر لأدائهم.

سابعاً: قيادات المدارس المصرية اليابانية:

يرتكز أداء قيادات المدارس المصرية اليابانية على القيادة الديمقراطية الميسرة
والمنسقة للجهود والموارد البشرية والمادية والمالية، ولديها استعداد دوماً للاستماع
للمعلمين والمتعلمين للتوصل إلى الإجماع في القرارات الإدارية والتعليمية والمجتمعية من
خلال الحوار المفتوح الديمقراطي، وتحفيز المعلمين والمتعلمين على إطلاق أفكارهم
ومبادراتهم الابتكارية؛ ولذا فالدور الرئيس لقيادات المدارس المصرية اليابانية العمل على
تحفيز فرق العمل من المعلمين بالمدرسة لأداء بعض مهام الإدارة المدرسية، والعمل على
تشكيل فرق مدرسية متعددة ذات مهام محددة، وبذلك يمكن لكل من المعلمين والعاملين
بالمدرسة الاشتراك في إدارة المدرسة، وكذلك تعمل قيادات المدارس المصرية اليابانية
على إنتاج الخطط المدرسية من خلال إنشاء علاقة تعاونية جيدة مع المعلمين والآباء
والمجتمع، وتوجيه المجتمع المدرسي بأكمله (المعلمون والآباء وأفراد المجتمع) نحو
أهداف المدرسة التعليمية، والتي يمكن لجميع المعلمين والآباء والمجتمع أن يتفقوا عليها،
وأن يشعروا بأنهم على استعداد للتعاون من أجل تحقيقها⁽¹⁸⁹⁾.

ولذا يشترط فيمن يشغل وظيفة مدير للمدرسة المصرية اليابانية بالإضافة إلى الشروط الرئيسة لمديري مدارس التعليم العام أن يكون مصري الجنسية، وحاصل على مؤهل عال تربوي، وخبرة في العمل بوزارة التربية والتعليم والتعليم الفني مدة تتراوح من (١٠ - ١٥) سنة، ويفضل إجادته للحاسب الآلي والإجادة التامة للغة الإنجليزية مع تقديم ما يفيد ذلك خاصة في مدارس اللغات، ولديه القدرة على القيادة وقبول العمل وفق ثقافات مختلفة تلزمه بالقيام ببعض الأعمال غير المتعارف عليها في الثقافة المصرية، وكما يشترط فيمن يشغل وظيفة وكيل المدرسة نفس الشروط الواردة بشأن وظيفة مدير المدرسة السابقة باستثناء شرط الخبرة فيكون من (٨-١٠) سنوات ويخضع العاملين بتلك المدارس لقانون التعليم رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ ولائحته التنفيذية وتعديلاتهما، وقانون الخدمة المدنية رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ للمخاطبين به (١٩٠).

ويعتمد قيادات المدرسة المصرية اليابانية في تنفيذ مهامهم ومسئولياتهم على مناقشة وصياغة رؤية المدرسة ورسالتها وشعارها وغاياتها وأهدافها وإقرارها مع أعضاء هيئة التعليم والمتعلمين والمستفيدين من أولياء الأمور وأفراد المجتمع الخارجي، والعمل على تحسين النظام التعليمي بشكل مستمر (تخطيط وتنفيذ وتطوير)، واستخدام أدوات تقييم أنشطة التوكاتسو حتى تصل المدرسة وتتمكن من التحسين والتطوير الذاتي المستمر، كما يقوم قيادات المدارس المصرية اليابانية بتشكيل فرق عمل مختلفة وإدارتها لأداء المهام المحددة مثل: فريق تحسين المدرسة وفريق تدريب المعلمين وفريق التعاون مع الآباء والمجتمع، كما يقوم قيادات المدارس المصرية اليابانية أيضًا بمراقبة أداء المعلمين والمتعلمين في الفصول الدراسية حتى يمكنهم من توفير بيئة تعليمية عالية الجودة، وتعمل قيادات المدارس المصرية اليابانية على إقامة علاقات خارجية نافعة مع الوالدين والمجتمع والإدارة التعليمية والمديرية حتى يحصلوا على دعمهم ومشاركتهم بتنفيذ خطط المدرسة وما يطرأ عليها من تغييرات (١٩١).

ولذا يمكن تحديد أدوار قيادات المدارس المصرية اليابانية في تحقيق الأهداف التالية (١٩٢):

١. تحليل الوضع الراهن ومشكلات المعلمين والمتعلمين.
٢. وضع الأهداف الأساسية (للمعلمين - المتعلمين).
٣. تشكيل الفرق المدرسية المختلفة.
٤. متابعة إعداد وتطبيق الخطط المدرسية وتقييمها.

وبذلك تعمل قيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء على إدارة المدرسة المتمركزة حول المتعلم بالتعاون مع المعلمين والعاملين بالمدرسة وأولياء الأمور وأفراد المجتمع

المحلي لتقديم الدعم التعليمي والثقافي والاجتماعي والاقتصادي للمتعلمين، وبناءً عليه فإن قيادات المدارس المصرية اليابانية بسينا تستهدف ما يلي⁽¹⁹³⁾:

أ- **دراسة المجتمع ومشكلاته وأهدافه:** من مهام قيادات المدارس المصرية اليابانية العمل على حل مشكلات المجتمع المحيط وتحقيق أهدافه، مما يزيد من التقارب والتواصل بين المدرسة والمجتمع، وينعكس ذلك على زيادة دافعية أفراد المجتمع في تقديم الإمكانات والدعم للمدرسة بما يسهم في تحقيق أهداف العملية التربوية وتحسين أدائها.

ب- **تحقيق التنمية الشاملة للمتعلمين:** تعتبر المدارس المصرية اليابانية المتعلم هو محور العملية التعليمية بها؛ ولذلك تعتمد على تقديم أنشطة التوكاتسو اليابانية كأنشطة لا منهجية تعتمد على تنمية المتعلم عقلياً وروحياً وجسدياً وتكسبه روح القيادة وتحمل المسؤولية وغيرها من المهارات الحياتية والعلمية والذاتية والمهنية، وإكسابه خبرات عملية يستطيع من خلالها التعامل مع المشكلات التي تواجهه واتخاذ القرارات المناسبة لحلها، واكتساب العديد من المهارات التي تعزز من اتجاهاته الإيجابية نحو مجتمعة كمهارات التواصل والمشاركة والتفاوض والمرونة والإنتاجية والتفكير الناقد والإبداع والإدارة الذاتية ... وغيرها، وبذلك تعمل قيادات المدارس المصرية اليابانية على تنمية المتعلمين ليصبحوا أفراداً مسؤولين ومستقلين يحترمون أنفسهم والآخرين علي حد سواء ويسعون للعمل الجماعي وروح الفريق.

ت- **إنتاج بيئة تعليمية تربوية مريحة للمتعلم:** تعمل قيادات المدارس المصرية اليابانية على تهيئة البيئة المدرسية وتقديم الخدمات والخبرات التي من شأنها تدعم التربية الإيجابية للمتعلمين وتزيد من مستوى جودة تعليمهم، وتحقيق النمو المتكامل لشخصياتهم من خلال تعزيز العمل الجماعي والتركيز على الإنجاز.

ومن أهم الأدوار التي تقوم بها قيادات المدارس المصرية اليابانية كمؤسسة تعليمية شاملة ما يلي⁽¹⁹⁴⁾:

أ- **التنمية المهنية المستدامة:** الارتقاء بمستوى أداء المعلمين من خلال عقد تدريبات دورية لرفع كفاءتهم المهنية لتنفيذ المناهج المقررة ومن أجل تحقيق الأهداف التربوية المحددة بالأنشطة الخاصة (التوكاتسو)، والارتقاء بمستوى أداء المعلمين من خلال تنفيذ ما يسمى بالحصص البحثية وهي أنشطة هدفها إعداد فريق العمل بالمقرر الدراسي لدروس أكاديمية مسبقة وتنفيذها

بشكل تجريبي لتبادل الخبرات والتي يمكن تنفيذها بالتنسيق مع مدارس أخرى، وبالإضافة إلى ذلك يندرج ضمن الخطة الزمنية لليوم الدراسي في المدارس المصرية اليابانية ما يسمى باجتماع المساء للمعلمين يتم عقده بعد انتهاء اليوم الدراسي باجتماع قيادات المدرسة والمتمثلة في مدير المدرسة ووكيل المدرسة مع معلمين المدرسة لعقد نقاش موسع وعمل تغذية راجعة عن ما تم إنجازه خلال اليوم الدراسي من مهام وتكليفات بالإضافة إلى عمل ورش عمل مصغرة لتبادل الخبرات بين المعلمين تحت إشراف قيادات المدارس المصرية اليابانية وتحديد ما يتم إنجازه في اليوم التالي من مهام وتكليفات، ويقوم مدير المدرسة بتوضيح ملاحظاته أثناء متابعة اليوم الدراسي وتحديد الإيجابيات وأيضاً ما يحتاج للتحسين لرفع كفاءة الأداء.

ب- **العمل بنظام الفرق المدرسية:** انطلاقاً من فكرة العمل كفريق والتي تعد ركناً أساسياً في منظومة المدارس المصرية اليابانية فإنه لا يمكن لمدير المدرسة وحدة القيام بكافة المهام المسندة إليه، وبالتالي يحتاج إلى كافة عناصر العملية التعليمية من أعضاء هيئة التعليم والإداريين بالمدرسة، ويتم ذلك من خلال تشكيل فرق عمل مدرسية مختلفة.

ت- **التحسين المستمر للمدرسة:** تهدف إلى تحسين النظام التعليمي من خلال قيام مدير المدرسة المصرية اليابانية باتباع أربع خطوات رئيسة لتحسين الأداء داخلها وهي: التخطيط والفعل والتحقق والتحسين، ويشمل مدخل التحسين المستمر على جميع أركان العملية التعليمية داخل المدرسة، وكل فرد في المدرسة وفي جميع المستويات مسئول عن التطوير المستمر بها، وتتبنى قيادات المدارس المصرية اليابانية مدخل التحسين المستمر والإدارة الاستراتيجية الساعية إلى بناء القدرات التنافسية للمدرسة، والاعتماد على العمل الجماعي داخل المدرسة والاهتمام بأراء جميع العاملين بها.

وكذلك لقيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء دور مهم في تعزيز الانضباط المدرسي والتقليل من المشكلات، وذلك من خلال التزامهم بالجوانب الآتية⁽¹⁹⁵⁾:

أ- **قوة في ممارساتهم التربوية وضبطهم لسلوك المتعلمين والمعلمين وتحفيزهم على تنفيذ آليات تربوية لضبط سلوكياتهم التعليمية والحياتية، وتعزيز الأنشطة التي يمارسونها وتوفير الإمكانيات اللازمة لتنفيذها، ودعم الأخصائي الاجتماعي في تنفيذ الفعاليات والأنشطة الهادفة.**

ب- **إيجاد آلية تواصل فاعلة مع المتعلمين للتعرف على احتياجاتهم ومشكلاتهم والصعوبات التي تعوق تحصيلهم الدراسي، ومتابعة أساليب وأنماط تعامل**

المعلمين معهم من خلال المتابعة المستمرة، والاهتمام بتنفيذ برامج تساعد المتعلمين والمعلمين على حل المشكلات المدرسية.

ت- التواصل الدائم مع أولياء الأمور وعقد اجتماعات دورية معهم، وتعريفهم بسياسات المدرسة بلغة مبسطة وإخطارهم فور إجراء أي تعديل عليها، وتفعيل صندوق الاقتراحات والسماح بدخولهم إلى المدرسة لمتابعة أبنائهم في المواعيد التي يتم تحديدها من قبل إدارة المدرسة شريطة أن تتم المقابلة في الأماكن المحددة، ويحظر السماح لهم بالتجول داخل الحجرات الدراسية إلا لأسباب محددة وباتفاق مسبق.

ث- إخطار ولي الأمر في أسرع وقت ممكن حالة تعرض المتعلم لأية أضرار أثناء تواجده بالمدرسة، وإخطاره بتقرير مكتوب بالإجراءات الموقعة على مخالفات المتعلم طبقاً للائحة التحفيز والانضباط وأسبابها مع بيان حقه في التظلم من العقوبة.

ج- اتخاذ الإجراءات اللازمة لاستبعاد أي أشخاص من خارج المنظومة التعليمية ممن يثيرون الاضطرابات أو يعرقلون العمل، أو يتعدون على ممتلكات الغير أو المباني التعليمية أو الأشخاص الذين يحضرون للمدرسة لهدف لا يتفق مع الوظيفة الطبيعية للمدرسة.

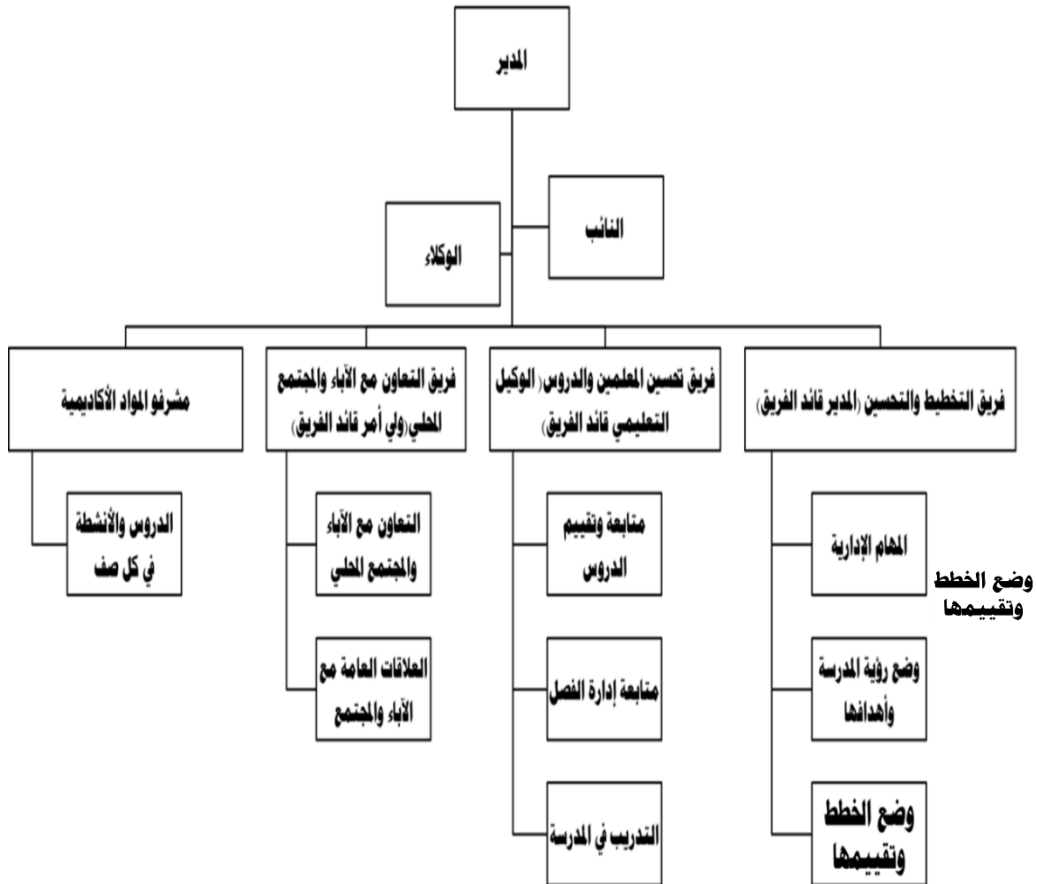
ح- الإشراف على دخول المتعلمين للمدرسة وانصرافهم منها ومتابعة سلوك المتعلمين في ممرات المدرسة، واعتماد سجلات الانضباط المدرسي للمتعلمين المخالفين والتقارير الدورية اللازمة ورفعها إلى الإدارة التعليمية.

خ- تحقيق العدالة في التعامل مع المعلمين وعدم التمييز بينهم في الحقوق والواجبات، ورفع وعي المعلمين بكيفية استخدام أساليب التهذيب الإيجابي داخل الفصول بدلاً من العقاب البدني أو النفسي، وتدريبهم على إعداد سجل حصر المخالفات الشائعة وتطبيق الأساليب الوقائية والعلاجية تجاهها.

وأكدت نتائج إحدى الدراسات السابقة بأن قيادات المدارس المصرية اليابانية التي تطبق الأنشطة الخاصة (التوكاتسو) تجسد القدوة للمتعلمين من خلال التعاون مع المعلمين في تعزيز قيم الانضباط الإداري والتعليمي، وذلك من خلال حرصها على أن تكون قدوة حسنة في العمل الجماعي في المدرسة وإقامة علاقات حسنة مع المعلمين وتحفيزهم على تبني الأفكار الجديدة وتمكنهم من تنفيذها وتساعدتهم على التأقلم مع المستجدات، كما أن مشاركة القيادة المدرسية في الحضور لحلقات النقاش التي يديرها المتعلمون تدعم تقدير الذات لديهم وعلمتهم طرق ضبط النفس في الحوار والاستماع الجيد للآخرين وتحسين

قدرتهم على إجراء الحوار والتخطيط والتنفيذ المدروس للقرارات التي يتم اتخاذها في مجلس الفصل، وهذا ما يؤكد بأن قيادات المدارس المصرية اليابانية لها دور ريادي فاعل في إيجاد بيئة محفزة لتعزيز قيم الانضباط والتعاون مما يزيد من دافعية المتعلمين لقيادة حلقات التوكاتسو ويقلل من نسبة التسرب ويزيد من شعورهم بالفخر والارتياح⁽¹⁹⁶⁾.

ولتحقيق الأهداف والأدوار السابقة يتم تشكيل هيكل تنظيمي بالمدارس المصرية اليابانية، وتتيح وحدة إدارة مشروع المدارس المصرية اليابانية للمدارس بتصميم هيكل تنظيمي يتناسب مع بيئتها الداخلية والخارجية، ولكن من المهم الالتزام بوجود الفرق الأساسية الموضحة بالهيكل التالي⁽¹⁹⁷⁾:



شكل رقم (2)

الهيكل التنظيمي بالمدارس المصرية اليابانية

ويتضح من الشكل السابق بأن الهيكل التنظيمي للمدارس المصرية اليابانية يتضمن مجموعة من فرق العمل، والتي تم تحديد تشكيلها ومهامها من قبل وحدة إدارة مشروع المدارس المصرية اليابانية على النحو التالي⁽¹⁹⁸⁾:

1- فريق التخطيط والتحسين: يتشكل برئاسة مدير المدرسة وعضوية ممثلين عن معلمي كل صف وممثلين عن معلمي كل ماده وممثلين عن أولياء الأمور وأفراد المجتمع وممثلين عن المتعلمين، ويعمل هذا الفريق على أداء المهام الرئيسة التالية:

- أ - إعداد وإعلان هدف المدرسة بين جميع العاملين المدرسة.
- ب - صياغة رؤية المدرسة بناء على هدف المدرسة.
- ت - تيسير إعداد الخطط المدرسية.
- ث - تطبيق الخطط المدرسية ومتابعتها.
- ج - تقييم ما تم تحقيقه من الخطط المدرسية وتجميع الدروس المستفادة للاستفادة منها في تطوير الأداء.

ح - إعلان جميع الأخبار والبيانات الهامة عن المدرسة للمعلمين وأولياء الأمور.

2- فريق تحسين المعلمين والدروس: يتشكل برئاسة الوكيل التعليمي وعضوية ممثلين عن المعلمين بكل صف وممثلين عن معلمي كل ماده، ويعمل هذا الفريق على أداء المهام الرئيسة التالية:

- أ - شرح معايير التعليم المتمحور حول المتعلم ومعايير معلمي المدارس المصرية اليابانية في إدارة الفصل لجميع المعلمين.
- ب - تقييم الوضع الحالي للدروس وقدرات المعلمين بناءً على المعايير، وتحديد الاحتياجات التدريبية.
- ت - وضع خطة لتحسين الدروس وقدرات المعلمين.
- ث - تنفيذ ومتابعة خطة تحسين الدروس وقدرات المعلمين.
- ج - توجيه ومتابعة المعلمين حول كيفية تطوير هدف التعليم في الصف وخطة الفصل وخطة الدرس.
- ح - توجيه ومتابعة المعلمين حول كيفية إدارة الفصل.
- خ - توجيه ومتابعة المعلمين حول كيفية نقل أخبار الفصل للتلاميذ وأولياء الأمور.

د- تقييم إنجازات خطة تحسين الدروس وقدرات المعلمين وتجميع الدروس المستفادة للاستفادة منها في المستقبل.

3- فريق التعاون مع الآباء وأفراد المجتمع المحلي: يتشكل برئاسة ولي أمر وعضوية المدير وممثلين عن أولياء الأمور وأفراد المجتمع وممثلين عن المعلمين وباقي العاملين بالمدرسة، ويعمل هذا الفريق على أداء المهام الرئيسة التالية:

أ- عقد اجتماعات مع أولياء الأمور وأفراد المجتمع لشرح مفهوم وأنشطة المدرسة والحصول على دعمهم.

ب- تقييم وفهم أسر المتعلمين والبيئة المجتمعية وتحديد الاحتياجات التعليمية في هذا المجتمع.

ت- وضع خطة للتعاون مع أولياء الأمور وأفراد المجتمع بناءً على التقييم أعلاه.

ث- تنفيذ ومتابعة خطة للتعاون مع الآباء وأفراد المجتمع.

ج- تقييم إنجازات خطة للتعاون مع أولياء الأمور وأفراد المجتمع، وتجميع الدروس المستفادة للاستفادة منها في المستقبل.

4- فريق مشرفو المواد الأكاديمية : تم استحداث هذا الفريق لأول مرة في العام الدراسي 2023م - 2024م للقيام ببعض المهام الإشرافية التعليمية، ويعمل هذا الفريق على أداء متابعة ودعم وتقييم الدروس والأنشطة في كل صف.

وتتكامل هذه الفرق مع بعضها وتتبع أسلوب تنظيمي يركز على التعاون والاحترام بين أعضائها، ومن نقاط القوة للهيكل التنظيمي بالمدارس المصرية اليابانية التركيز على التعليم الشامل للمتعلمين وتطويرهم ووضع وحدات إدارية مسئولة عن الشؤون التعليمية والثقافية، وتفعيل التعاون مع المتعلمين بما يعزز الروح الاجتماعية والعمل في فريق، وتقديم قيادات المدرسة الدعم النفسي والاجتماعي للمتعلمين، ومن نقاط ضعف الهيكل التنظيمي بالمدارس المصرية اليابانية إنه لم يوضح الوحدات الخاصة بأنشطة التوكاتسو⁽¹⁹⁹⁾.

ويتضح مما سبق الدور الريادي الفعال لقيادات المدارس المصرية اليابانية في تحقيق أهداف منظومة المدارس المصرية اليابانية وتطوير منظومة التعليم المصرية الوطنية وتعزيز الأداء التعليمي وتفعيل الدور المجتمعي وتحسين جودة التعليم من خلال تطبيق نظم وأساليب إدارية رياضية متكاملة، وتكمن أهمية قيادات المدارس المصرية اليابانية في قدرتها على تحفيز المعلمين والمتعلمين وأولياء الأمور والمستفيدين من

المجتمع المحلي في سيناء على التميز والابتكار، والعمل على بناء بيئة تعليمية محفزة وداعمة تساعد في تحقيق النجاح الأكاديمي والشخصي والمجتمعي للمتعلمين بما يسهم في تحقيق التوازن بين مكونات شخصيتهم ويعزز من قدرتهم على التكيف مع التحديات المستقبلية، بالإضافة إلى ذلك الدور الريادي لقيادات المدارس المصرية اليابانية في تعزيز التعاون بين المدارس والمجتمع المحلي بسيناء.

وعلى الرغم من ذلك إلا أن اشتراك قيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء سواء المديرين والوكلاء والمعلمين في البرامج التدريبية محدود، حيث لم تشترك أي مدرسة من المدارس المصرية اليابانية بسيناء في تدريب المديرين في العام 2024م، واشتركت المدارس المصرية اليابانية (فرع طور سيناء) فقط في تدريب الوكلاء، وبالنسبة لتدريب المعلمين اشتركت المدارس المصرية اليابانية (فرع طور سيناء وفرع شرم الشيخ) ولم تشترك المدارس المصرية اليابانية (فرع العريش) في أي تدريب بالعام 2024م⁽²⁰⁰⁾.

ثامناً: معلمي المدارس المصرية اليابانية:

يقوم المعلم بالمدارس المصرية اليابانية بتدريب المتعلمين على النظام والسلوك الطيب؛ ولذا يستخدم المعلمون قواعد الإرشاد والتوجيه للمتعلمين كي يتصرفوا بطريقة مقبولة ومن ثم تشجيعهم بهدوء على تحمل مسؤولية أفعالهم، وعليه فإن المعلم مطالب بأن يكون ملم بخصائص المتعلم من حيث النضج البيولوجي والنضج الانفعالي والنضج الاجتماعي، وأن يكون مدرك للقدرات العقلية للمتعلمين من حيث: الانتباه والإدراك والتذكر والتعلم والتفكير وتناول وتحليل المشاكل المختلفة التي يواجهونها⁽²⁰¹⁾.

وكذلك يمثل المعلم القدوة الحسنة للمتعلمين في سلوكه وأخلاقه وأدائه المهني المتميز وفي تعامله مع الآخرين واهتمامه بانضباط المتعلمين من خلال تفهم خصائص مراحل النمو المختلفة وحاجات المتعلمين والمتغيرات التي تؤثر في سلوكهم والأسلوب المناسب لتعديله، ومعاملتهم بأدب واحترام وبما يحفظ كرامتهم مع مراعاة عدم التمييز بينهم وتجنب الانفعال واستعمال العنف كوسيلة لضبط السلوك، والمشاركة الفاعلة في البرامج التربوية الهادفة لتحقيق الانضباط المدرسي وتحقيق العدالة والمساواة في التعامل مع المتعلمين، وعدم إهمال السلوك الخطأ والمتكرر منهم داخل الفصل ورفع تقرير لمدير المدرسة بشأن السلوك غير المقبول، ومشاركة الأخصائي الاجتماعي في علاج القضايا السلوكية التي بحاجة إلى تدخل مهني والمحافظة على النظام والانضباط بينهم، والمشاركة في الأنشطة التي ترعاها أو توافق عليها المديرية سواء داخل المدرسة أو خارجها، ومشاركة المتعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعملية التعليمية والتربوية وتحفيزهم على المشاركة في اللجان المدرسية والأنشطة المختلفة⁽²⁰²⁾.

ويوجد مهام ومسئوليات إضافية للمعلمين بالمدارس المصرية اليابانية عن المعلمين بالمدارس المصرية العامة الأخرى من أجل تطبيق نموذج التعليم الياباني وأنشطة التوكاتسو والتي منها إدارة ومتابعة كل متعلم في الصف ومعرفة ما تعلمه وقت الدرس، وعليه تخطيط وتنفيذ وتقييم الدرس من خلال أدوات توضح مدى التحسن الحاصل والتخطيط للتحسين في الدروس المستقبلية، والاعتماد على التعلم المتبادل والتعاون مع المعلمين الآخرين من خلال قيام أحد المعلمين ذوي الخبرة بشرح الدرس بالحصّة وبحضور الزملاء الآخرين ويتم هذا التدريب كل أسبوع وبعد الدرس يتناقش جميع المعلمين كيف يتفاعل المعلمون والمتعلمون بشكل جيد، كما يقوم المعلمون بمساعدة إدارة المدرسة من خلال مشاركتهم في الفرق المدرسية المختلفة للشعور بأنهم هم الذين يقومون بتحسين المدرسة وبالتالي يتم تعزيز العمل الجماعي بين قيادات المدارس المصرية اليابانية والمعلمين⁽²⁰³⁾.

ووفقًا لأنشطة التوكاتسو لم يعد دور المعلم مجرد تعليم المعارف والمفاهيم حتى يتمكن المتعلمين من الوصول إلى الإجابة الصحيحة، ولكن دوره تحول إلى تيسير التعلم الاجتماعي وتنمية المشاعر لدى المتعلمين من خلال التجربة والخطأ في بيئة الفرد أو المجموعة الصغيرة أو الفصل بالكامل، كما يعمل المعلم على إتاحة الفرصة للمتعلمين لتنمية قدرتهم على حل المشكلات، بحيث يتعلمون اختيار الحل المناسب بأنفسهم مما يسمح لهم بالتعلم من خلال العمل؛ ولذلك تدريب المعلمين على تلك الأنشطة وكيفية تنفيذها يؤدي إلى تحسن بعض مقومات شخصياتهم الإيجابية والتي تمكنهم من حل مشكلات الحياة اليومية بأقل جهد ووقت وتقلل من الشعور بالضغط وتحسن القدرة على إدارة الانفعالات والتكيف الفعال مع المواقف المختلفة، وتزيد من القدرة على اختيار الاستراتيجيات التي تساعد في تحدى الصعوبات والتغيرات ومواجهتها بنجاح وفاعلية⁽²⁰⁴⁾.

وعليه تعدد أدوار المعلم بالمدارس المصرية اليابانية بسيناء، والتي منها⁽²⁰⁵⁾:

- أ- تنظيم نشاطات تعمل على تحسين حياة الصف والمدرسة، وتتناول المشاكل المختلفة التي يواجهها المتعلمون.
- ب- تنظيم مجموعات الصف ومشاركة المسؤوليات.
- ت- تحفيز المتعلمين على التعاون وبناء علاقات إنسانية إيجابية.
- ث- تحفيز السلوكيات والعادات الصحيحة من الناحيتين العاطفية والجسدية، ومراعاة القدرات الفردية لكل متعلم.

- ج- تحفيز المتعلمين للمشاركة التطوعية وزيادة إحساسهم بالمسؤولية تجاه مجتمعهم.
- ح- تحفيز المتعلمين على التفكير المستقل بخيارات المستقبل والتخطيط له.
- خ- وضع خطط مرنة للنشاط تتفق مع حاجات الصف والمدرسة ومراحل تطور نمو المتعلمين.
- د- تمكين المتعلمين من العيش بالحياة المدرسية بالأمل والراحة والسعادة.
- ذ- الحرص على الاتصال بأسر المتعلمين بشكل مستمر وتقديم النصيحة المناسبة لهم بما يخص تربية أبنائهم.

ويتم الارتقاء بمستوى أداء المعلمين بالمدارس المصرية اليابانية من خلال عقد تدريبات دورية لرفع كفاءتهم المهنية وتنفيذ المناهج المقررة وتحقيق الأهداف التربوية، وإطلاعهم على ما يستجد من معلومات ومعرفة ووسائل وطرق التدريس الحديثة، وتنفيذ أنشطة التعلم الياباني ومنها نشاط الحصص البحثية التي تهدف إلى إعداد درس أكاديمي مسبقاً من خلال فريق العمل بالمقرر الدراسي بالمدرسة وتنفيذها لتبادل الخبرات، وكذلك يمكن تنفيذها بالتنسيق مع جهات أخرى خارجية مثل مدارس أخرى أو التوجيه الفني أو خبراء في مجال التربية والتعليم، وبالإضافة إلى ذلك يتم عمل ورش عمل مصغرة لتبادل الخبرات بين المعلمين تحت إشراف الإدارة المدرسية وتحديد ما يتم إنجازه من مهام وتكليفات، وتقوم الإدارة المدرسية بتوضيح ما تم ملاحظته أثناء متابعة اليوم الدراسي وتحديد الإيجابيات وأيضاً ما النقاط التي تحتاج للتحسين لرفع كفاءة الأداء⁽²⁰⁶⁾.

ويتم تقييم أداء المعلمين في المدارس المصرية اليابانية وفقاً لعدد من المعايير تم وضعها في خمس محاور رئيسية يتم من خلالها متابعة مدير المدرسة المصرية اليابانية للمعلمين وتقييم أدائهم وتحديد نقاط القوة والنقاط التي تحتاج إلى تحسين وهي: فهم المتعلمين والتعلم في مجموعات وتحضير دروس جيدة وتوفير بيئة تعلم جيدة والتعاون مع الآخرين، ويندرج تحت كل محور من هذه المعايير عشر أداءات للمعلم يتم متابعتها وعمل تقرير كامل عن أدائهم داخل الصف⁽²⁰⁷⁾.

ومن خلال ذلك يتضح الدور الريادي لمعلمي المدارس المصرية اليابانية وبخاصة في دورهم في توفير بيئة دراسية محفزة وأمنة وزيادة التواصل والتفاعل بين المدرسة والأسرة وتقديم الدعم النفسي والاجتماعي المستمر للمتعلمين، والتركيز على الأنشطة اللاصفية التي تحقق النمو الشامل للمتعلمين وتحفيزهم على الابتكار والإبداع، حيث إن المعلم يعتمد بشكل كبير على التعليم المتمركز حول المتعلم، ويعمل على إكسابهم مهارات العمل الجماعي ويعزز لديهم قيم الاحترام والتقدير وتطوير مهاراتهم الحياتية.

تاسعاً: متعلمي المدارس المصرية اليابانية:

أشارت الأدبيات بأن أنشطة التوكاتسو تجعل الصف والمدرسة بيئة دعم وتحفيز للمتعلمين وتزيد من ثراء نمو المتعلم، ويشعر كل متعلم بنموه الشخصي بفضل التعاون مع الآخرين ويصبح قادراً على بناء علاقة جيدة مع أي شخص ويزداد عدد أصدقائه ومميزاته وتزداد سعاداته وثقته بنفسه، ويستطيع المتعلم من خلال أنشطة التوكاتسو اكتساب قوة الشخصية بشكل أفضل، وتجعله قادراً على تحقيق ذاته وإنتاج حياة صفية ومدرسية وعلاقات اجتماعية أفضل⁽²⁰⁸⁾، وكذلك تتيح أنشطة التوكاتسو للمتعلمين ممارسة العمل الجماعي وتوزيع الأدوار وتنفيذ الدور المكلف به كل متعلم في الفريق، وتحقيق الانتماء والاعتزاز بالذات والتعاون مع زملائه للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها⁽²⁰⁹⁾.

ويتحقق التعليم الشامل للمتعلمين بالمدارس المصرية اليابانية من خلال الأنشطة التربوية المعروفة باسم التوكاتسو؛ حيث يعتمد على اشتراك المتعلمين في التعلم عن طريق أنشطة التعلم من خلال ممارسة هذه الأنشطة، ويتمكن المتعلمون من التفكير والتصرف بأنفسهم وبناء علاقات أفضل مع زملائهم مما يساعدهم على تعلم أفضل⁽²¹⁰⁾.

ولذلك تعتمد المدارس المصرية اليابانية على تدريس المناهج المصرية إلى جانب الأنشطة اليابانية المعروفة بالتوكاتسو، والاعتماد على الأنشطة التي تتبعها اليابان في التعليم كاللعب الجماعية والموسيقى والرسم والأغاني وتعليم النظافة والاعتماد على النفس، حيث توجد أهداف متعددة لأنشطة التوكاتسو منها جعل المدرسة تحقق السعادة والفخر ومتعة التعلم وتحقيق التنمية الشاملة للمتعلم وتنمية التحكم الذاتي والانتماء لديه، وتبنى مبادرة المهارات الحياتية والتعليم من أجل المواطنة⁽²¹¹⁾.

ومن المهارات الرئيسة التي يكتسبها المتعلمون بالمدارس المصرية اليابانية بسيناء من خلال الأنشطة الخاصة (التوكاتسو) ما يلي⁽²¹²⁾:

1. **الاستقلالية** : تعبر عن حاجة المتعلم لمهارات التعامل مع البيئة المحيطة به، وحاجته إلى التحرر من القيود؛ ولذا تمنح المدارس المصرية اليابانية المتعلمين استقلالياتهم بطرق متعددة حيث يتولى جميع المتعلمين دور القيادة بتناوب يومي، وهناك اجتماعات قصيرة وأخرى أسبوعية بقيادة المتعلمين لتمنحهم فرصة لعرض وحل المشكلات التي تنشأ في الصفوف وفي المدرسة.
2. **المشاركة في فريق العمل**: على المتعلمين المشاركة في تحمل العديد من المسؤوليات الضرورية لبناء بيئة الصف والمدرسة والمجتمع المحيط بهم بداية من المدرسة والمحافظة على مبانيها الدراسية وأدواتها التعليمية إلى أداء المسؤولية تجاه المجتمع.

3. **حل المشكلات:** نشاط معرفي للمتعلمين باستخدام مجموعة من المهارات الذهنية أثناء مواجهتهم للمشكلات المشتركة، ويتطلب منهم حل هذه المشكلات إيجاد حل صحيح باتباع خطوات منتظمة تمكنهم من اختيار البديل المناسب والعمل على تنفيذه، والتي تتمثل في التعرف على وجود مشكلة وتنظيم المعلومات حولها وبناء استراتيجية حلها، والمراقبة أثناء تنفيذ الحل وأخيراً تقويم الحل.

وبجانب تلك المهارات تسعى المدارس المصرية اليابانية إلى غرس مجموعة من القيم والأخلاقيات والاتجاهات للمتعلمين منها تعزيز روح التحدي لمواجهة الأخطار والمصاعب في كل وقت والاعتماد على النفس وضبطها والاندماج في العمل الجماعي... وغيرها من القيم والأخلاقيات الذاتية والاجتماعية⁽²¹³⁾.

ويتطلب اكتساب هذه المهارات والقيم توافر بيئة تعليمية داعمة تشمل الموارد البشرية والمادية والمالية اللازمة لتنفيذ أنشطة التوكاتسو وتوفر التجهيزات الإدارية والتعليمية التي تعزز من جودة العملية التعليمية بالمدارس المصرية اليابانية؛ وتعتمد هذه المدارس بشكل كبير على مصادر التمويل الرئيسة لهذه الأنشطة علي المصروفات الدراسية التي يتم تحصيلها من المتعلمين.

وفي ضوء ما سبق يكون لقيادات المدارس المصرية اليابانية دوراً ريادياً في التعامل مع المتعلمين، حيث يتضح دورهم في توفير بيئة تعليمية محفزة وداعمة تمكن المتعلمين من تحقيق أقصى إمكاناتهم، ويتضمن ذلك تصميم وتنفيذ استراتيجيات إدارية وتعليمية تركز على احتياجات المتعلمين الفردية، وتعزيز القيم الإيجابية مثل التعاون والاحترام المتبادل والتفاعل الإيجابي بين المتعلمين والمعلمين وبناء علاقات قائمة على الثقة والشفافية، وبالإضافة إلى ذلك يتطلب الأداء الريادي لقيادات المدارس المصرية اليابانية إلى تبني أساليب إبداعية لتحفيز المتعلمين على المشاركة الفعالة في العملية التعليمية.

وقد تم تحديد قيمة المصروفات للقياد الجديد للعام الدراسي المقبل 2025م-2026م بإجمالي (18650) جنيهاً غير شاملة الملابس والكتب المدرسية، ويتم صدور قرار وزاري خاص بتنظيم قواعد وإجراءات وتسعير الكتب الدراسية لمنظومة المناهج الجديدة ويتم إخطار ولى الأمر بذلك بشكل رسمي، وقيمة الملابس المدرسية إجبارية لبداية كل مرحلة (المستوى الأول رياض الأطفال، الصف الأول والرابع الابتدائي، الصف الأول الإعدادي) والمستجدين بكل الصفوف وهي قيمة إضافية على قيمة المصروفات الدراسية⁽²¹⁴⁾.

وتحصل المصروفات الدراسية الإضافية من المتعلمين وفقاً للنظام المعمول به في تلك المدارس، ويتم تحديد رسوم كل مدرسة بمعرفة لجنة مشكلة من مدير وحدة إدارة

المدارس المصرية اليابانية بديوان الوزارة ومدير المشروع بالتنسيق مع مدير المديرية بكل محافظة وبرئاسة رئيس قطاع التعليم العام أو من يفوضه⁽²¹⁵⁾.

وفي إطار التيسير على أولياء الأمور فيما يتعلق بسداد المصروفات الدراسية للعام الدراسي تم اعتماد طرق متعددة لسداد المصروفات الدراسية سواء بالسداد المباشر من خلال ماكينة الدفع المباشر (POS) بالمدرسة لكامل المصروفات الدراسية والكتب والملابس المدرسية، أو السداد بفرع بنك مصر بموجب أصل إيصال/ إيصالات السداد ولا يتم قبول صورة من الإيصال أو صورة على الواتس آب أو أي تطبيق آخر، ومتاح سداد الأقساط بطرق ووسائل مختلفة، ويمكن دفع المستحقات على ثلاث أقساط (قسط في خلال أسبوع من إخطار ولى الأمر بقبول ملف الطفل، والقسط الثاني في شهر نوفمبر والقسط الثالث في شهر يناير)⁽²¹⁶⁾.

ويمكن تحديد توزيع عدد المتعلمين بالمدارس المصرية اليابانية بسيناء على النحو التالي:

1- عدد الأطفال بمؤسسة رياض الأطفال:

يوضح الجدول رقم (3) بيانات عدد الأطفال بالمدارس المصرية اليابانية بسيناء (مرحلة رياض الأطفال) على النحو التالي:

جدول (3)

عدد الأطفال بمؤسسة رياض الأطفال

إجمالي الأطفال	KG1		KG1		المدرسة
	إناث	ذكور	إناث	ذكور	
70	16	15	14	25	المدرسة المصرية اليابانية (فرع طور سيناء)
125	28	33	33	31	المدرسة المصرية اليابانية (فرع شرم الشيخ)
75	20	19	18	18	المدرسة المصرية اليابانية (فرع العريش)
270	64	67	65	74	الاجمالي

ويتضح من الجدول السابق بأن إجمالي عدد الأطفال بالمدرسة المصرية اليابانية (فرع شرم الشيخ) جاء بالترتيب الأول بنسبة (46%) من إجمالي عدد الأطفال بسيناء، وإجمالي عدد الأطفال بالمدرسة المصرية اليابانية (فرع العريش) جاء بالترتيب الثاني بنسبة (28%) من إجمالي عدد الأطفال بسيناء، وإجمالي عدد الأطفال بالمدرسة المصرية اليابانية (فرع طور سيناء) جاء بالترتيب الثالث بنسبة (26%) من إجمالي عدد الأطفال بسيناء، وقد يرجع السبب لأن مدينة شرم الشيخ مجتمع سياحي يضم أولياء أمور من

العاملين بقطاع السياحة سواء من مصر أو دول أجنبية مما قد يجعل الإقبال على إلحاق أبنائهم بالمدارس المصرية اليابانية أكثر من الفروع الأخرى، وبخاصة أن المدرسة المصرية اليابانية (فرع العريش) تقع بمدينة العريش التي تشهد استقراراً أمنياً واجتماعياً بعد أن تعرضت لعمليات إرهابية متعددة؛ ولذلك بدأ اهتمام أولياء الأمور لإلحاق أبنائهم بالمدارس المصرية اليابانية بعد الاستقرار، وقد يكون السبب في أن المدرسة المصرية اليابانية (فرع طور سيناء) جاءت في المركز الأخير إلى أن أولياء الأمور بمدينة طور سيناء غالبيتهم من العاملين بالقطاع الحكومي والذين يصعب عليهم دفع المصروفات المقررة، مما جعل محافظ جنوب سيناء يقرر دفع نسبة (50%) من المصروفات المخصصة لأطفالهم.

2- عدد المتعلمين بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي (الابتدائية):

يوضح الجدول رقم (4) بيانات عدد المتعلمين بالمدارس المصرية اليابانية بسيناء (الابتدائية) على النحو التالي:

جدول (4)

عدد المتعلمين في الحلقة الأولى من التعليم الأساسي (الابتدائية)

الاجمالي	السادس ابتدائي		الخامس ابتدائي		الرابع ابتدائي		الثالث ابتدائي		الثاني ابتدائي		الأول ابتدائي		المدرسة
	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	
144	6	9	12	9	10	12	12	7	11	22	14	20	المدرسة المصرية اليابانية (فرع طور سيناء)
182	.	.	11	9	5	12	16	26	19	26	31	27	المدرسة المصرية اليابانية (فرع شرم الشيخ)
89	0	0	0	0	7	8	1	5	17	17	17	17	المدرسة المصرية اليابانية (فرع العريش)
415	6	9	23	18	22	32	29	38	47	65	62	64	الاجمالي

ويتضح من الجدول السابق بأن إجمالي عدد المتعلمين بالمدرسة المصرية اليابانية (فرع شرم الشيخ) جاء بالترتيب الأول بنسبة (44%) من إجمالي عدد المتعلمين بسيناء، وإجمالي عدد المتعلمين بالمدرسة المصرية اليابانية (فرع طور سيناء) جاء بالترتيب الثاني بنسبة (35%) من إجمالي عدد المتعلمين بسيناء، وإجمالي عدد المتعلمين بالمدرسة المصرية اليابانية (فرع العريش) جاء بالترتيب الثالث بنسبة (21%) من إجمالي عدد المتعلمين بسيناء، وهذه النتائج تتشابه مع نتائج تحليل بيانات عدد

الأطفال بمرحلة رياض الأطفال مع ملاحظة اختلاف الترتيب الثاني والثالث بوجود فرع طور سيناء بالترتيب الثاني وفرع العريش بالترتيب الثالث وقد يرجع السبب إلى أن المدرسة المصرية اليابانية (فرع العريش) لا يوجد بها متعلمين بالصف الخامس والسادس.

وكذلك يتضح من الجدول السابق أن أعداد المتعلمين يتزايد كل عام دراسي عن العام السابق في جميع المدارس المصرية اليابانية بسيناء فعلى سبيل المثال عدد المتعلمين بالصف السادس الابتدائي بالمدرسة المصرية اليابانية (فرع طور سيناء) وصل إلى (15) متعلم في حين عدد المتعلمين بالصف الأول الابتدائي وصل إلى (34) متعلم وهذا يعتبر مؤشراً إلى الإقبال من أولياء الأمور واقتناعهم بإلحاق أبنائهم بهذه المدارس وبخاصة بعد اكتساب قيادات هذه المدارس خبرة ميدانية في التعامل مع المجتمع السيناوي وتحسن سمعة المدارس المصرية اليابانية بسيناء منذ بداية إنشائها في العام 2018م/ 2019م.

3- عدد المتعلمين بالحلقة الثانية من التعليم الأساسي (الإعدادية):

يوضح الجدول رقم (5) بيانات عدد المتعلمين بالمدارس المصرية اليابانية بسيناء (الإعدادية) على النحو التالي:

جدول (5)

عدد المتعلمين في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي (الإعدادية)

الاجمالي	الثالث الإعدادي		الثاني الإعدادي		الأول الإعدادي		المدرسة
	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	
15	.	.	.	.	8	7	المدرسة المصرية اليابانية (فرع طور سيناء)
0	.	.	.	.	.	.	المدرسة المصرية اليابانية (فرع شرم الشيخ)
0	.	.	.	.	.	.	المدرسة المصرية اليابانية (فرع العريش)
15	.	.	.	.	8	7	الاجمالي

يتضح من الجدول السابق بأن إجمالي عدد المتعلمين بالمدرسة المصرية اليابانية (فرع طور سيناء) جاء بالترتيب الأول بنسبة (100%) من إجمالي عدد المتعلمين بسيناء، ولا يوجد بالمدارس المصرية اليابانية (فرع شرم الشيخ وفرع العريش) متعلمين من الحلقة الثانية للتعليم الأساسي (الإعدادية) وهذا يتوافق مع بداية إنشاء المدرستين بالعام الدراسي 2020م/ 2020م والعام الدراسي 2021م/ 2022م على الترتيب.

عاشراً: واقع ممكنات الأداء الريادي بالمدارس المصرية اليابانية:

تتضمن الممكنات التشريعية والتنظيمية والرقمية والتي يمكن توضيحها على النحو التالي:

1- الممكنات التشريعية بالمدارس المصرية اليابانية:

تضمنت الاتفاقية التي وقعت بين الجانبين المصري والياباني على مشروع التعاون المشترك لتطبيق أسلوب وأنشطة التعليم الياباني (التوكاتسو) في مدارس التعليم الأساسي بمصر وذلك بأن تقوم الحكومة المصرية ببناء عدد من المدارس الجديدة لتكون مدارس نموذجية يتم فيها تطبيق الأسلوب الياباني بالإضافة إلى ترشيح بعض المدارس القائمة لإعادة تأهيلها لتتناسب مع تطبيق هذا الأسلوب وأن تعرف بالمدارس المصرية اليابانية⁽²¹⁷⁾.

ونتيجة لذلك صدرت العديد من النصوص التشريعية والقانونية التي تدعم نجاح مشروع المدارس المصرية اليابانية والعمل على تحقيق أهدافها والتي منها:

أ- **هيكلية إدارة المدارس المصرية اليابانية:** صدر قرار من وزير التربية والتعليم والتعليم الفني بشأن إنشاء إدارة للمدارس المصرية اليابانية على مستوى وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني وتم تسميتها بوحدة إدارة المدارس المصرية اليابانية والتي يرأسها وزير التربية والتعليم والتعليم الفني مباشرة ويشرف عليها فنيًا رئيس الإدارة المركزية للتعليم الثانوي بديوان عام الوزارة، وحدد القرار مهام الوحدة فيما يلي⁽²¹⁸⁾:

- اختيار المدارس التي يتم تطبيق المشروع بها بالتعاون مع المديريات والإدارات التعليمية وبالتنسيق مع الجانب الياباني.
- الإشراف الفني ورقابة الخبرة اليابانية من الناحية التربوية وتطبيق الأنشطة بالمدارس التي تم تطبيق المشروع بها.
- ترشيح العاملين المطلوبين للعمل بالمدارس للتوسع المستقبلي المتوقع للمشروع بعد إجراء الاختبارات الفنية والشخصية لانتقاء الكوادر المناسبة، ضمانًا لاستمرار المشروع في أداء الغرض من إنشائه.
- الترويج لفكرة المشروع بما يساعد على فهم أنشطته وتعميمه على جميع مدارس الجمهورية بعد انتهاء المشروع.
- التقييم المستمر لأداء المشروع وعرض مقترحات تلافي السلبيات وتنمية النواحي الإيجابية.

ب- **معايير اختيار المدارس المصرية اليابانية:** تم وضع معايير لاختيار المدارس التي سيتم تشغيلها مدارس مصرية يابانية من بين المدارس القائمة على النحو التالي⁽²¹⁹⁾:

- أن تكون المباني حديثة وتنمو وتم بناؤها بعد عام ٢٠٠٨م.
- أن يكون عدد الفصول بها اثنين أو ثلاثة على الأكثر وينمو.
- أن يكون بها مرحلة رياض أطفال.
- أن تتوافر بها مساحات مناسبة لكل متعلم بحيث يكون نصيب المتعلم من مساحة الفصل (1) متر مربع ومن فناء المدرسة (٢,٧٥) متر مربع.
- أن يكون مدير المدرسة كفوًا وذا تخصص ولديه دافعية للأفضل.
- أن تكون المدرسة من المدارس التي تعمل فترة واحدة .

ح- **قواعد قبول المتعلمين بمرحلة رياض الأطفال بالمدارس المصرية اليابانية:** وضعت وزارة التربية والتعليم الفني ضوابط لقبول المتعلمين بالمدارس المصرية اليابانية، حيث يتم تقديم طلبات الالتحاق بالمدارس المصرية اليابانية للصفوف الدراسية المتاحة عن طريق البوابة الإلكترونية للمدارس ولا يتم قبول أي طريقة أخرى، وتشترط للطفل المتقدم أن يكون مصري الجنسية وذا أبوين مصريين، ولابد أن يكون سن الطفل وفق الشريحة العمرية المحددة للمرحلة التعليمية التي سيتم التقدم لها حسب ترتيب سن المتقدمين للمدرسة، كما حددت الوزارة الأوراق المطلوبة للتقديم بالمدارس المصرية اليابانية وهي شهادة ميلاد للطفل أو المتعلم حديثة الإصدار لا تزيد عن شهر، وصورة بطاقة الرقم القومي لولي الأمر تكون البطاقة سارية ومثبت بها محل الإقامة للعنوان الحالي بتاريخ سابق على إعلان فتح باب التقدم بستة أشهر على الأقل، وفي حال اختلاف العنوان المثبت يطلب توثيق رسمي بالعنوان الحالي⁽²²⁰⁾.

ويتم ترتيب سن المتقدمين للمدارس المصرية اليابانية بناء على قاعدتين أساسيتين يبدأ بشكل مبدئي بالتنسيق الأول بعد إغلاق باب التقدم حيث يتم ترتيب الأطفال بناء على الأكبر سنًا للأطفال المتقدمين للمرحلة وفقًا للمستوى الأول رياض أطفال والمحدد بالفترة (٤ - 5) سنوات عدا يوم واحد، والمستوى الثاني رياض أطفال والمحدد بالفترة (5 - 6) سنوات عدا يوم واحد، والصف الأول الابتدائي بالفترة (6 - 7) سنوات عدا يوم واحد، والصف الثاني الابتدائي بالفترة (7 - 8) سنوات عدا يوم واحد، والتنسيق الثاني في الاختيار بناءً على نتيجة المقابلة الشخصية للمتعلم بعد تطبيق القواعد المعتمدة في هذا

الشأن، وتعتبر هذه الشروط بمثابة العقد بين المدارس المصرية اليابانية والسادة أولياء الأمور وهي شروط وقواعد ملزمة وواجبة النفاذ، وهي بمثابة السند القانوني المرجعي للطرفين⁽²²¹⁾.

وكذلك أكدت وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني على الالتزام في قبول المتعلمين بالمدارس المصرية اليابانية على ما يلي⁽²²²⁾:

- التقدم لمرحلة رياض الأطفال يشترط السن المحدد للمرحلة واجتياز المقابلة الشخصية.
- لا يتم تطبيق أي استثناء في السن للمتقدمين.
- لا يتم القبول في المدارس المصرية اليابانية فوق الكثافة لمخالفة ذلك للقرار الوزاري (١٧١) لسنة ٢٠١٩م.
- في حال تواجد مدرستين أو أكثر في نطاق جغرافي واحد يتم التقدم على النطاق بالكامل ويحق لوحدة إدارة المدارس المصرية اليابانية تسكين المتقدمين بناء على القواعد المعمول بها وخطة الكثافة الطلابية الداخلية لكل مدرسة للصالح العام للمدارس ولا يحق لولى الأمر الاعتراض على هذه القاعدة.
- بعد قبول الملف بالمدرسة المختارة وقيد الطفل بها، لا يتم قبول أي طلبات للتحويل لمدرسة يابانية أخرى، ويحق لولى الأمر التقدم على أي مدرسة أخرى بعد نهاية العام الأول من القيد بمدرسة مصرية يابانية وذلك على منصة التقدم ويكون القبول وفق ذات الإجراءات السابق الإشارة إليها في حال توافر مكان شاغر بالمدرسة المتقدم إليها.
- يشترط الالتزام بالإقامة في المنطقة المحيطة بالمدرسة أو النطاق الجغرافي المتقدم إليه وفقاً للعنوان المثبت ببطاقة الرقم القومي لولى الأمر أو أي مستند رسمي.
- تمكين المتعلمين من ذوي الاحتياجات الخاصة يتطلب التزام ولى الأمر بالتقدم ورقياً للمدرسة في المواعيد المعلن عنها بكافة المستندات المطلوبة شاملة التقارير الطبية اللازمة للحالة حتى يتم دراستها وعرضها على لجنة مختصة بوزارة التربية والتعليم وليس بوحدة إدارة المدارس المصرية اليابانية، وذلك لدراسة هذه الأوراق وتقرير القبول من عدمه وفق القوانين واللوائح والقرارات الوزارية المقررة في هذا الشأن، وفي حالة عدم إفصاح ولى الأمر

عن الحالة الصحية لابنه بعد التقدم الإلكتروني سيتم إحالة الأمر لنفس اللجنة بالوزارة واتباع نفس الإجراءات للبت في صحة الالتحاق من عدمه.

- لا يتم تقديم خدمة توصيل الطلاب أو وجبات غذائية على مستوى المدارس المصرية اليابانية.

وتلتزم وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني المتعلمين بالمدارس المصرية اليابانية بارتداء زي موحد يصدر به قرار تنفيذي يحدد فيه كافة التفاصيل، وذلك للمتعلمين بكل المراحل (رياض الأطفال - الابتدائي - الإعدادي - الثانوي) كل على حدة، كما يلتزم ولي الأمر بتقديم إقرار بعلمه بكافة النظم والقواعد المعمول بها بالمدرسة المصرية اليابانية وقبوله لها على نحو خاص واضح وبين⁽²²³⁾.

ولذا يقوم ولي الأمر بالتوقيع على إقرار بالعلم والموافقة على قواعد القيد بالمدارس المصرية اليابانية وكافة اللوائح الداخلية للمدرسة بمجرد استكمالها لاستمارة التقدم الإلكتروني، وبمجرد التوقيع على الإقرار يعتبر ولي الأمر موافق على لائحة العمل الداخلي للمدرسة، وفي حال رفض ولي الأمر التوقيع على الإقرار سيتم إلغاء طلبه والانتقال إلى الاسم التالي، وسوف يشمل هذه الإقرار موافقة ولي الأمر على تطبيق النموذج الياباني (أنشطة التوكاتسو) بكافة أعبائه داخل وخارج المدرسة وما يستلزمه ذلك من وقت أو مهام، وموافقة ولي الأمر على قائمة اللوائح الداخلية للمدرسة شاملة الكود الأخلاقي والكود السلوكي وكود الزي المدرسي وكود المظهر العام للطلاب وذلك حفاظاً على منظومة العمل بالمدارس وفلسفة أنشطة التوكاتسو، وموافقة ولي الأمر على تقديم خدمة تطوعية للمدرسة لمدة (20) ساعة سنوياً وفقاً للقواعد التي تضعها المدرسة في هذا الشأن، وموافقة ولي الأمر على سداد مقدم المصروفات والمصروفات الدراسية بأقساطها وفق المواعيد والجدول الزمني المحدد لذلك وفي حالة مخالفة ذلك يتم اتخاذ الإجراءات المقررة قانوناً ودون الحاجة لإنذاره أو إخطاره رسمياً علمًا بأنه توجد أكثر من منظومة لتسهيل سداد المصروفات لدى المدرسة لولي الأمر اختيار ما يناسبه منها⁽²²⁴⁾.

وتتيح القوانين المصرية نقل المتعلمين من المدارس الخاصة للغات والمدارس الرسمية للغات والمعاهد الأزهرية للغات إلى المدارس المصرية اليابانية حتى الصف الثالث الابتدائي، ونقل المتعلمين بين المدارس التي تجرى الدراسة فيها بلغات أجنبية أولى مختلفة حتى الصف الأول الابتدائي، ويجوز نقل الطلاب من المدارس الخاصة (عربي) والرسمية (عربي) والمعاهد الأزهرية (عربي) إلى المدارس المصرية اليابانية للغات حتى الصف الأول الابتدائي، ويجوز نقل الطلاب من المدارس الخاصة (عربي) والرسمية (عربي) والمعاهد الأزهرية (عربي) إلى المدارس المصرية اليابانية (عربي) حتى الصف الثالث الابتدائي⁽²²⁵⁾، ويشترط التحويل للمدارس المصرية اليابانية في حالة وجود

أماكن شاغرة، وبما لا يخل بالكثافة المقررة والالتزام بعدد المتعلمين في الفصل الواحد بالمدارس المصرية اليابانية بعدد (٣٦) متعلم مع عدم جواز زيادة الكثافة المقررة إلا وفقاً لما قرره القانون في هذا الشأن (226).

خ- ضوابط الإعفاءات للمتعلمين من المصروفات الدراسية: يتم إعفاء

المتعلمين من أبناء شهداء وضحايا ومفقودي ومصابي العمليات الحربية والإرهابية والأمنية وأسره بكافة المدارس المصرية اليابانية، ويتضمن الإعفاء مقابل الاشتراكات ومقابل الخدمات الإضافية والأنشطة الطلابية ومقابل الاشتراك بالرحلات ومجموعات التقوية المدرسية، واستثنائهم من شرط النقيذ بالمربع السكنى للالتحاق أو التحويل بتلك المدارس، واستثنائهم من شروط التحويل من المدارس الخاصة إلى المدارس المصرية اليابانية والعكس وفي أي وقت خلال العام الدراسي، وكذلك استثنائهم من شرط الكثافة المقررة عند التحويل من وإلى المدارس، وكذلك استثناء العاملين من أرامل الشهداء والضحايا والمفقودين وكذا المصابون نتيجة العمليات الحربية والإرهابية والأمنية من قواعد النذب والنقل، بحيث يتم إلحاقهم بالعمل في أقرب مكان لمحل إقامتهم ويتم منحهم الإجازات المقررة قانوناً بدون مرتب ودون قيد حال طلبهم، ويدرج أرامل وأمها وأباء وأبناء الشهداء والضحايا والمفقودين والمصابون نتيجة العمليات الحربية والإرهابية والأمنية ضمن الفئات أصحاب الأولوية في الترشح للبعثات التعليمية والإعارات الخارجية بعد استيفاء باقي الشروط المقررة بالقانون والقرارات الوزارية المنظمة (227).

وبناءً عليه وفي إطار الدعم المحلي المقدم صدر قرار محافظ جنوب سيناء في تقديم الدعم لطلاب المدارس المصرية اليابانية (فرع طور سيناء) لمراعاة الظروف الاقتصادية وحرصاً منه على استفادة الطلاب من النظام التعليمي المتميز الذي يتم داخل المدرسة تتحمل محافظة جنوب سيناء نسبة (50%) من المصروفات المدرسية لطلاب المدرسة المصرية اليابانية (فرع طور سيناء) بالمراحل التعليمية "رياض أطفال، الابتدائية" (228).

ع- تشكيل لجنة قطاع الدراسات التربوية: ضم مدير وحدة إدارة مشروع المدارس

المصرية اليابانية بوزارة التربية والتعليم الفني كعضو من خارج المجال الأكاديمي بلجنة قطاع الدراسات التربوية بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي (229)، وهذا يؤكد على أهمية هذا المشروع من جهة واهتمام الحكومة المصرية بدعم المشروع وتمكين قياداته تشريعياً من جهة أخرى.

ويتضح من الممكنات التشريعية السابقة وجود نقاط قوة تتمثل في إنشاء هيكل تنظيمي لإدارة المدارس المصرية اليابانية تحت إشراف مباشر من وزير التربية

والتعليم والتعليم الفني مما يؤكد على اهتمام الدولة بهذا النوع من التعليم، وبما يضمن اهتماماً كبيراً ودعماً مرتفعاً للمدارس المصرية اليابانية، وكذلك يوفر التعاون الدولي مع الجانب الياباني خبرات متنوعة وأساليب إدارية وتعليمية حديثة مما يعزز الأداء الريادي لقيادات هذه المدارس، واختيار المدارس وفقاً لمعايير محددة وبالتنسيق مع المديرية والإدارات التعليمية والجانب الياباني يضمن التطبيق الناجح للمشروع في البيئات المختلفة، ووجود آلية للتقييم المستمر للمدارس المصرية اليابانية يساعد في تحسين الخبرة التعليمية وتعديل الاستراتيجيات وفقاً للاحتياجات، وكما أن التسويق المحلي والدولي للمدارس المصرية اليابانية من شأنه أن يزيد من الوعي الداخلي للمواطنين المصريين بأهمية هذه المدارس ودعمها وتنفيذ أنشطتها بما يزيد من فرص تحقيق أهدافها، كما أن التسويق على المستوى الدولي من شأنه يزيد من فرص تحسين سمعة مصر الدولية بمجال التعليم ويوفر منح تمويل إضافية للتوسع في مشروع المدارس المصرية اليابانية.

وكما أن وضع ضوابط لقبول المتعلمين بالمدارس المصرية اليابانية دون استثناء من شرط السن والكثافة يؤدي إلى تحقيق الشفافية في المعاملات الإدارية ويمنع التدخلات المجتمعية وبخاصة في سيناء التي يغلب عليها الطبيعة القبلية والعلاقات الاجتماعية القوية، مما يرفع الحرج عن قيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء والقيادات التعليمية بالمديرية والقيادات التنفيذية بمحافظة شمال سيناء وجنوبها من الضغوطات المجتمعية في الاستجابة لطلبات الاستثناءات بالتحاق المتعلمين بالمدارس المصرية اليابانية بسيناء.

وكذلك قرارات تنفيذ أنشطة التوكاتسو بالمدارس المصرية اليابانية يؤدي إلى وجود بيئة تعليمية فعالة تعمل على تلبية احتياجات المتعلمين والمجتمع المحلي وتنمية مهارات المعلمين وتحقيق الأداء الريادي لقيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء، وكما أن إعفاء المتعلمين من أبناء شهداء وضحايا ومفقودي ومصابي العمليات الحربية والإرهابية والأمنية وأسره بكافة المدارس المصرية اليابانية يشير إلى اهتمام الحكومة المصري بمواطنيها من الفئات التي ساهمت في الحفاظ على أمن مصر، ويعزز من قيم الوفاء والانتماء والتماسك الاجتماعي والحس الوطني مما يدل على تحقيق العدالة المجتمعية، وكذلك تفعيل المشاركة الفعالة من محافظ جنوب سيناء في تقديم الدعم بنسبة (50%) من المصروفات لطلاب المدارس المصرية اليابانية (فرع طور سيناء) لمراعاة الظروف الاقتصادية.

وعلى الرغم من نقاط القوة السابق ذكرها إلا إنه يوجد نقاط تحتاج إلى تحسين تشريعي يتمثل في وضع الضوابط لتوفر الموارد البشرية اللازمة للعمل بالمشروع حيث يوجد صعوبة في العثور على القيادات المدرسية والمعلمين والإداريين

المؤهلين خاصة في وجود معايير عالية للاختيار، وكذلك التنسيق بين الجهات المسؤولة عن المشروع لتوزيع المهام الإدارية والتعليمية للمدارس المصرية اليابانية ولتفادي التداخل في الاختصاصات بين كل من الوزارة والمديريات والإدارات التعليمية والجانب الياباني وما قد يحدث من تعدد وجهات النظر وتعدد الاستراتيجيات، وبالإضافة إلى ذلك القرارات لم تحدد آليات ومسؤوليات مواجهة التحديات الثقافية الناتجة عن فكرة المشروع وأنشطته مع قيم وعادات أولياء الأمور والظروف الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع المحلي بسيناء، مما قد يؤثر على نجاح تنفيذ المشروع وتحقيق أهدافه.

وكما يوجد ندرة في النصوص التي تحدد معايير تقييم نتائج المشروع مما قد ينتج عنه أن تكون عملية تقييم الأداء غير موضوعية أو تعاني من نقص في البيانات الدقيقة مما يؤثر على اتخاذ القرارات التي تخص المشروع، وكذلك عدم وجود إدارة مركزية مستقلة لإدارة المدارس المصرية اليابانية والإشراف الفني لرئيس الإدارة المركزية للتعليم الثانوي بديوان عام الوزارة عليها قد يكون سبباً في ضعف المتابعة الإدارية والتعليمية لهذه المدارس، وكما أن ندرة تحديد مهام إدارة تمويل المشروع وتحديد مصادره بعد انتهاء العمل مع الجانب الياباني قد يكون سبباً في توقفه أو الحد من توسيع نطاقه.

2- الممكنات التنظيمية بالمدارس المصرية اليابانية:

يتطلب تنفيذ الأداء الريادي بالمدارس المصرية اليابانية بسيناء خططاً وممارسات وجهود تنظيمية متعددة ليس على المستوى الإداري والتعليمي داخل المدارس المصرية اليابانية بسيناء فحسب بل يتطلب خططاً وممارسات وجهود تنظيمية مجتمعية وحكومية، ونظراً لأن المدارس المصرية اليابانية بسيناء تمثل نظاماً تعليمياً ريادياً لما تتضمنه من استراتيجيات وأساليب إدارية وتعليمية ومجتمعية تجمع بين المحلية ممثلة في نظام التعليم المصري والدولية ممثلة في نظام التعليم الياباني، فإن الحكومة المصرية واليابانية يسعيان معاً إلى تقديم نظام تعليمي متميز وعالي الجودة يركز على الابتكار في استثمار الموارد البشرية والمادية والمالية لتحقيق أفضل النتائج.

ولذلك تنبئ مصر أنشطة التوكاتسو بالمدارس المصرية اليابانية والتي تركز على النموذج التعليمي الشامل ومنح المعلمين الحرية في إعادة تطويره باستمرار، وبخاصة دعم نقص خبرات المتعلمين في مجال الطبيعة وبناء العلاقات مع المجتمع وزملائهم في مراحل تعليمية مختلفة ومكافحة التمر ... وغيرها، ويتاح للمعلمين تبادل الخبرات مع زملائهم الآخرين من خلال تطبيق الفصل المفتوح والذي يسمح للمعلمين بملاحظة أداء زملائهم والمتعلمين ومناقشة الاستراتيجيات التدريسية للوصول لأفضلها وتحسين التعليم

والتعلم بالتدريج، وتعتمد المدارس المصرية اليابانية وفقاً لأنشطة التوكاتسو على تلبية احتياجات المتعلمين، وأداء ممارسات مختلفة حسب المنطقة الجغرافية واختلاف احتياجات المتعلمين، مما يتطلب تحقيقه وجود معلمين وإدارة مدرسية ماهرة ومبتكرة⁽²³⁰⁾، وهذا ما تؤكد إحدى الدراسات السابقة بوجود مساحة من المرونة والحرية لكل مدرسة في تطبيق الأنشطة الخاصة (التوكاتسو) بناء على ظروفها المحلية والثقافية التي تتواجد بها هذه المدرسة⁽²³¹⁾.

ولذا تعمل المدارس المصرية اليابانية على تطبيق أساليب الإدارة المدرسية الريادية لضمان تحقيق تعلم جيد وضمان توفير مناخ إيجابي في هذه المدارس من خلال إدارة أنشطة التعلم باللعب وتحقيق متعة التعلم، ويتم تحفيز المتعلمين على ممارسة الأنشطة التي تساعد على اكتساب المهارات الحياتية والقيم الداعمة لها والوعي بقضايا بيئتهم واتخاذ القرار بشأنها، وبذلك يصبح المتعلم قادراً على التعلم مدى الحياة، وبالتالي يقع على عاتق إدارة المدرسة المصرية اليابانية والمعلمين بها مسئولية توفير بيئة جيدة تحفز على تعلم المتعلمين بالتعاون مع العاملين بالمدرسة والآباء والمجتمع، ويتم باستمرار تطوير الأنشطة الخاصة بالتوكاتسو والتي تتمثل في: مجلس الفصل والمناقشات التوجيهية والريادة اليومية والتنظيف والتعلم الهادئ الصباحي واجتماع الصباح ونهاية اليوم والمهام الاختيارية والفعاليات المدرسية، وبذلك تكون المدرسة المصرية اليابانية مكاناً تسعد فيه القيادات المدرسية والمعلمون والمتعلمون وأولياء الأمور لكونهم أعضاء فاعلين فيها⁽²³²⁾.

ويتم تنظيم اليوم الدراسي بالمدارس المصرية اليابانية بنظام اليوم الكامل من الساعة (7.30) صباحاً وحتى (3.30) مساءً وقابل للزيادة وفقاً لأعباء تطبيق أنشطة التوكاتسو، وللمدرسة الحق في تعديل خريطة اليوم الدراسي وفقاً لمنظومة عملها ولا يحق لولى الأمر الاعتراض عليها نظراً لطبيعة المنظومة التعليمية بالمدارس واختيار ولى الأمر للانضمام للمنظومة⁽²³³⁾.

ومع التأكيد على مشاركة أولياء الأمور على فترات منتظمة من العام الدراسي، حيث يؤدي ولى الأمر دور تطوعي لمدة (20) ساعة في العام، كما يتم تخصيص يوم يمكن لأولياء الأمور فيه المشاركة في الحصص الدراسية على فترات منتظمة؛ ومن ثم فهي تنطلق من ضرورة الجمع بين المدرسة والمنزل، وأن ولى الأمر له دور إيجابي في العملية التعليمية؛ مما يعكس تأثير إيجابي على العملية التعليمية لدى المتعلمين⁽²³⁴⁾.

ومن أنشطة التوكاتسو الريادية التي يتم تنفيذها بالمدارس المصرية اليابانية بسياء ما يلي:

أ- **مجلس الفصل:** يتم تنفيذ هذا النشاط من أجل تحسين الحياة الصفية، وذلك من خلال تحديد المتعلمين للموضوعات ذات العلاقة ومناقشتها والعمل على تشكيل

إجماع للرأي تجاه موضوع النقاش، ومن ثم تنفيذ ما تم الاتفاق عليه ومراجعة مراحل العمل؛ ليصبحوا أكثر استعداداً لمجلس الفصل القادم، ويهدف هذا النشاط لأن يكون المتعلم قادراً على طرح بعض الأفكار لحل القضايا داخل الفصل مبرراً إياها، ويطبق القواعد العامة لمجلس الفصل ويتعاون مع زملائه للوصول إلى إجماع في الرأي ويساعد زملاءه من أجل تحقيق حياة صفية ممتعة، وتخصص إدارة المدرسة وقت لتنفيذ النشاط في الجدول المدرسي مرة واحدة أسبوعياً بالتناوب، ويتم تنفيذ النشاط بمساعدة من المعلم والتركيز على المهارات الحياتية والقيم المستهدفة كالإبداع والتعاطف وحل المشكلات والتعاون واتخاذ القرار، ومن أهم آثار هذا النشاط الاستماع بعناية إلى آراء المتعلمين والنظر في الحلول المقترحة وبلورة الآراء غير المؤيدة للوصول إلى الإقناع نحو اتخاذ قرار جماعي وفهم مزايا ومتعة العمل الجماعي⁽²³⁵⁾.

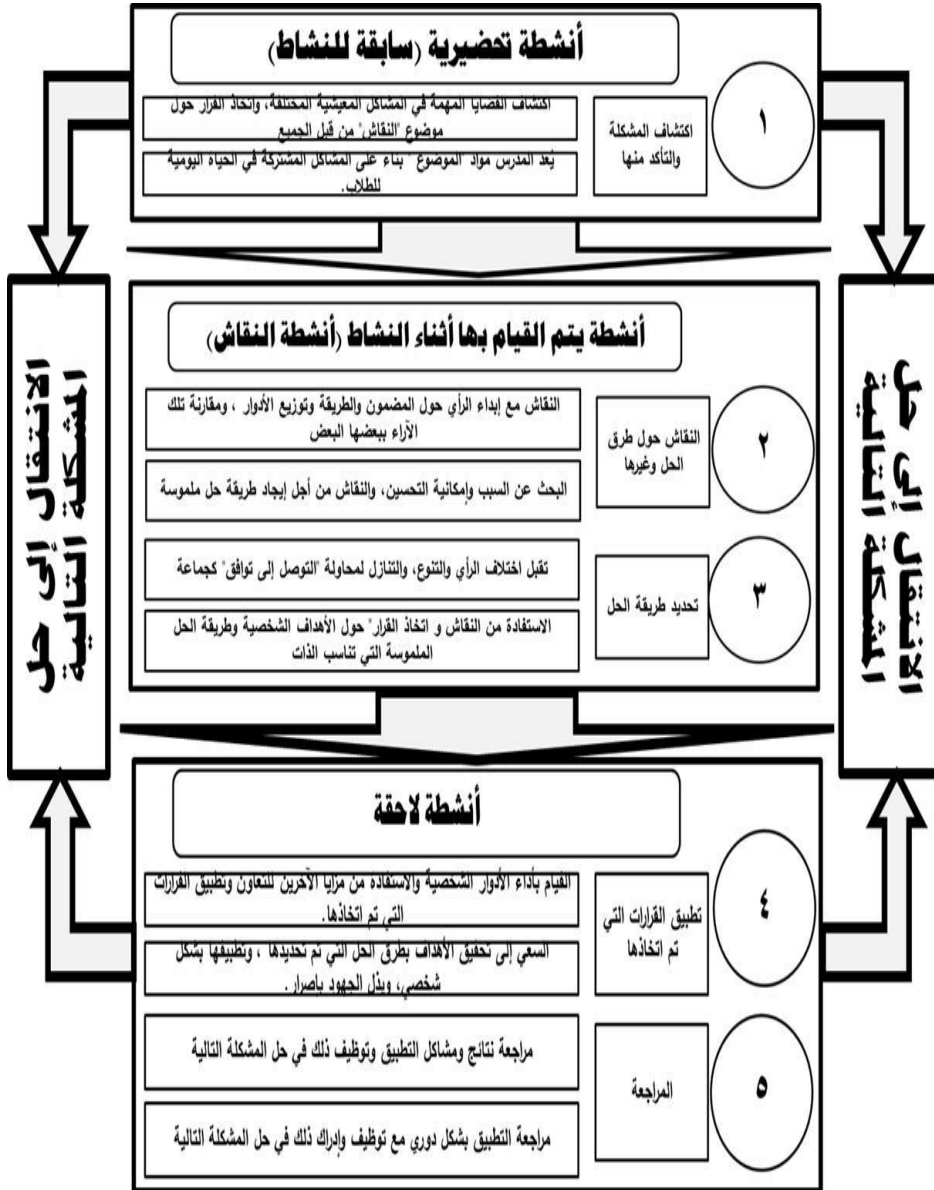
ويمر تنفيذ نشاط مجلس الفصل بعدد من المراحل تبدأ باكتشاف موضوع المناقشة ثم مرحلة اقتراح المتعلمين لموضوع المناقشة وتصمم استمارة خاصة للموضوعات المقترحة موضح بها اسم مقدم الاقتراح والتاريخ والموضوع المقترح وسبب اقتراحه ومن ثم وضعها في صندوق المقترحات وبعد ذلك تتم عملية حصرها وتصنيفها، ومن ثم مرحلة اختيار وتحديد عنوان المناقشة من الموضوعات المقترحة وذلك عن طريق لجنة التخطيط الأولى والتي تبدأ بتحديد المهام التي يجب أن يؤديها كل عضو فيها، وتشكل اللجنة من المعلم مقدم النصائح وعدد (2) متعلم قائداً لمجلس الفصل ومتعلم كاتب السبورة لحصر كافة المقترحات ومتعلم كاتب الكشكول لكتابة المقترحات النهائية، ويأتي بعد ذلك مرحلة مناقشة الموضوع لتشكيل إجماع في الرأي ومرحلة التنفيذ الفعلي لما تم إقراره ومرحلة مراجعة خطوات النشاط والمرحلة النهائية يقدم المعلم نظرة عامة على المناقشة بأكملها كقائد وموجه، ويثني المعلم على جميع المتعلمين لوصولهم لإجماع الرأي وكذا النقاط الجيدة في مناقشة مجلس الفصل ومقارنتها بالمناقشات السابقة، والتوجيه نحو تحسين مناقشات مجلس الفصل لبعض النقاط ومن ثم الاحتفاء بنجاح المناقشة وتحفيزهم لمرحلة تنفيذ ما تم الاتفاق عليه⁽²³⁶⁾.

ب- النظافة: من أهم أنشطته التوكاتسو والتي تقوم بها المدارس المصرية اليابانية يومياً، وفي أثناء فترة التنظيف توزع الأدوار فيما بين المتعلمين للتأكد من أن كل متعلم له دور كامل في تلك العملية، ويجب أن يتوقع المعلم ما يجب أن يستطيع أن يفعله المتعلم وفقاً لقدراته، والتنظيف هو فترة للنشاط يحافظ المتعلمين من خلالها على نظافة قاعاتهم ومدرستهم والمحافظة عليها، ويقوم فيها المتعلم بالتنظيف بنفسه ليكتسب مهارات التنظيم وترتيب الأشياء وتنظيفها بصورة صحيحة وفي وقت محدد والالتزام بهذه المدة المحددة للتنظيف، وتساعد أدوات التنظيف ذات الأيدي القصيرة المتعلم على القيام بعملية

التنظيف بشكل آمن دون تعرض أحد للأذى، وتواجد بعض الأدوات مثل سلة المهملات والفرش وأماكن لتعليق الملابس في متناول طول المتعلم تسمح لهم أن يخدموا أنفسهم ويقوم المتعلم بالتدريب على استخدام مثل هذه الأشياء من قبل المعلم في بداية العام الدراسي⁽²³⁷⁾.

ج- المناقشات التوجيهية: تعتبر نشاط مقصود ومخطط له من المعلم قائم على المناقشة، ويتناول فيه المشكلات المشتركة لدى المتعلمين ويقوم بتوجيههم لحل هذه المشكلات لتغيير سلوكهم دون إجبار ويعمق لديهم التفكير الإبداعي من خلال المناقشة والحوار ليتمكن كل متعلم من إدارة ذاته بشكل طوعي ومستقل لتحقيق أهدافه والعمل على تنفيذها⁽²³⁸⁾.

ويوضح شكل رقم (3) مراحل المناقشات التوجيهية على النحو التالي⁽²³⁹⁾:



شكل (3)

مراحل المناقشات التوجيهية

ويتضح من الشكل السابق الانتقال المتدرج في المناقشات التوجيهية لحل المشكلات التي يواجهها المتعلمون، وتبدأ بأنشطة تحضيرية قبل تنفيذ النشاط مما يدل على الأداء الريادي في التخطيط والتجهيز المسبق ومن ثم ترتيب الأولويات في تحديد المشكلات المهمة في الحياة المعيشية للمتعلم والمدرسة والمجتمع، وبعد ذلك تبدأ مرحلة أنشطة النقاش حول طرق الحل وغيرها وتحديد طريقة الحل، وفي المرحلة الأخيرة تطبيق القرارات التي تم اتخاذها ومراجعة التطبيق بشكل دوري مع توظيف وإدراك ذلك في حل المشكلة التالية.

ومن خلال هذه المراحل تتضح أهمية المناقشات التوجيهية في كونها تسعى إلى تعزيز ثقافة الحوار المتبادل بين المعلم والمتعلم واحترام الرأي والرأي الآخر وتبادل الآراء في جو من الود والمشاركة في الوصول للحل وإكساب المتعلمين مهارات القيادة وإتاحة الفرصة أمامهم لاكتساب مهارات حياتية تفيدهم في مستقبلهم ومجتمعهم وزيادة معلومات وخبراتهم، وكذلك تدريب المتعلمين على اختيار الجوانب التطبيقية المتعلقة بالمنهج الدراسي والعمل على تعزيز ثقافة التعاون فيما بينهم وإجراء معالجة المعلومات وتنظيمها ومن ثم تحويلها حتى يتم تمييزها وفهمها واسترجاعها عند الحاجة إليها⁽²⁴⁰⁾.

ولذلك تتميز المناقشات التوجيهية بتبادل الأدوار لتتمكن كل مجموعات المتعلمين من تجربة هذا الدور، وتحديد المهمة من خلال تحديد موضوع النقاش والتخطيط له وتصميم الأدوات الرئيسية التي ستحتاجها للتوكاتسو كبطاقات التواصل التي تستخدم في إرشاد المتعلمين ليعرفوا ما يجب عمله، وسجلات الصف وبطاقات المناقشة المحدد بها موضوع المناقشة والشخص الذي اقترحها والسبب وراء هذا الاقتراح وتحديد الأدوار وتحديد أسس النقاش، وعند الانتهاء من المناقشات التوجيهية يستلم كل متعلم نسخة من كتيب عن موضوع المناقشة وأدواتها ليصبحوا جاهزين وتمكنهم من التفكير بمواضيع النقاش قبل بدايته، وكذلك يتم تقديم النصائح للمتعلمين من المعلمين أثناء المناقشة حتى يستمر النقاش بسلاسة ويسر، وتحفيز المتعلمين على المشاركة الفعالة في تقديم الاقتراحات والاستماع لها من الآخرين، وفي نهاية المناقشة التوجيهية يتم التعليق النهائي بالشكر للجميع على جودة الأفكار التي تم الوصول لها بما سيكون لها تأثير إيجابي على الإحساس بالرضا والإنجاز والنقاشات المستقبلية⁽²⁴¹⁾.

د-الريادة اليومية: تتضمن الريادة اليومية المهام والأعمال التي يتحمل فيها المتعلم مسؤولية أعمال الفصل والتي يقررها المعلم بمشاركة المتعلمين داخل الفصل، ويتعين على كل متعلم بالفصل المرور بخبرة الريادة اليومية بالتناوب بشكل دوري على أساس مبدأ تكافؤ الفرص، علماً بأن دور الرائد اليومي لا يتمثل في إعطاء الأوامر أو اتخاذ القرارات وإنما يتمحور دوره كميسر للفصل؛ ولذا تهدف الريادة اليومية بناء قدرات المتعلمين للقيام بمهام قيادة الفصل طوعية مع تحمل المسؤولية، وفهم مهام القائد وفريق العمل والمشاركة

الفعالة في المهام واكتساب المهارات الحياتية والقيم المجتمعية والاستمتاع بالحياة، وتركز على التعاون والمشاركة ومعرفة الأدوار والتعاطف واحترام الآراء الأخرى ومساعدة الآخرين، وتختلف مهام الريادة اليومية تبعًا للمدرسة والفصل، وتقوم كل إدارة مدرسة مع المعلمين بتحديد المهام الأساسية للريادة اليومية تبعًا لاحتياجات الفصل، وأيضًا هناك بعض الحالات يتم فيها تحديد المهام في ضوء مقترحات المتعلمين، ويتم تكوين فريق عمل مكون من شخصين بنت وولد لدعم التواصل بين الجنسين، ويرتدي الرائد اليومي شارة معينة أو قلادة لتمييزه وتكون واضحة وتراعي الأمن والسلامة الصحية والجسدية ومناسبة لعمر المتعلمين وذلك لزيادة دافعيتهم وحماسهم للعمل، وفي حالة مواجهه الرائد اليومي لبعض المشكلات يستمر في عمله ملتقيًا دعم المعلم والمتعلمين الآخرين، وفي نهاية اليوم يعرض الرائد ملخصًا شفهيًا أمام المعلم وزملائهم عن الحياة الصفية خلال هذا اليوم⁽²⁴²⁾.

وكما تهتم قيادات المدارس المصرية اليابانية باستثمار قدرات المعلمين لتطوير أداءهم، وتهتم باتباع أسلوب الزيارات المتبادلة بين المعلمين للاستفادة من خبراتهم، ومحاولاتها لتوعية العاملين بأهمية التطوير وضرورته، فضلًا عن توفير التوجيه اللازم إذا لزم الأمر ذلك، وتهتم القيادة المدرسية بتطوير ذاتها باستخدام أساليب متعددة للتنمية المهنية، وكذلك قدرة القيادة على تشخيص المشكلات التي تؤثر على العمل⁽²⁴³⁾.

ويتضح من الممكنات التنظيمية السابقة وجود نقاط قوة تتمثل في:

- التكامل بين الخبرة اليابانية والتجارب المصرية في تنفيذ الأداء الريادي وتحسين مستوى جودة المدارس المصرية اليابانية بسيئات.
- تنفيذ استراتيجيات وأساليب أنشطة التوكاتسو ودورها الريادي في تحقيق النمو الشامل للمتعلمين، وتحفيزهم على المشاركة الفعالة في صنع القرارات التعليمية والمجتمعية.
- توفير بيئة تعليمية جاذبة للمتعلمين واكتسابهم المهارات الحياتية وتحفيزهم على النظافة وتحقيق أهداف التنمية المستدامة.
- إتاحة المناقشات التوجيهية التي تعتمد على مساعدة المتعلمين على اكتساب مهارات القيادة والتفكير الناقد وحل المشكلات وتمنحهم قيادات المدارس المصرية اليابانية بسيئات فرصًا لقيادة الأنشطة المختلفة وتحمل المسؤولية بما يعزز من تنفيذ الأداء الريادي داخل هذه المدارس.

وتؤدي هذه الممارسات إلى تحقيق الأداء الريادي بالمدارس المصرية اليابانية بسيئات، مما يجعلها نظامًا رائدًا في التعليم.

1- الممكنات الرقمية بالمدارس المصرية اليابانية:

يتطلب تنفيذ الأداء الريادي بالمدارس المصرية اليابانية بسيناء الدمج بين الأساليب والتطبيقات التقليدية والرقمية للقيادات المدرسية لتوفير بيئة تعليمية فعالة ومتفاعلة مع المتغيرات التكنولوجية المعاصرة، حيث إن المدارس المصرية اليابانية بسيناء نموذجًا رياديًا يجمع بين أساليب التعليم التقليدية والرقمية في اكتساب المتعلمين للمهارات التعليمية والحياتية من خلال أنشطة وممارسات تطبيقية تستفيد من الخبرات اليابانية وتتماشى مع السياق المصري؛ لذا فإن الممكنات الرقمية تعتبر أحد الممكنات الرئيسة بجانب الممكنات التشريعية والتنظيمية لتنفيذ الأداء الريادي لقيادات المدارس المصرية اليابانية والتي تؤدي إلى تحسين الأداء الريادي ومستوى جودة العملية الإدارية والتعليمية والمجتمعية لقيادة هذه المدارس من خلال مجموعة من الأنظمة الرقمية والتطبيقات التكنولوجية والمنصات التعليمية.

وفي إطار ذلك تعتمد قيادات المدارس المصرية اليابانية بشكل رئيس في عملها على توفير تعليم رقمي للمتعلمين من شتى الخلفيات الاجتماعية والاقتصادية والمستويات التعليمية، وتتضمن المناهج الرقمية للمدرسة دروسًا ومواد تعليمية رقمية في مواد الرياضيات والعلوم واللغة العربية والحاسوب واللغة الإنجليزية... وغيرها، وتوفر جلسات الفصول الدراسية بطريقة افتراضية تعتمد على التعلم الذاتي والمحاكاة التفاعلية والتعلم القائم على الألعاب، وجميعها مدعومة بأنظمة تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي ضمن مرحلة تجريبية تضم (٣٠٠٠) طالب بهدف اختبار الأنظمة والمحتوى ومدى ملاءمتها لجميع الفئات المستهدفة في مختلف الصفوف الدراسية ودراسة مدى تفاعل المتعلمين واستجابتهم للمناهج المعتمدة، وفي هذا الإطار تعتمد المدارس المصرية اليابانية على المهارات الرقمية والتحول من المنهج التقليدي إلى المنهج الرقمي، والتحول لنظم التعلم الرقمي القائم على نشاط المتعلم، والتحول من المواد الدراسية المنفصلة إلى محاور متعددة التخصصات، والتحول من التعلم النظري إلى التعلم الممتع المرتبط بحياة المتعلم، والتحول من المواد التعليمية الورقية إلى المواد الرقمية⁽²⁴⁴⁾.

وعليه فإن من أهم المهارات التكنولوجية التي تعمل قيادات المدارس المصرية اليابانية على إكسابها للمتعلمين ما يلي(245):

- أ- التعامل مع الكمبيوتر والأجهزة الذكية، والتصفح والاتصال بالإنترنت.
- ب- القدرة على الوصول لبيئة التعلم الإلكترونية والتفاعل معها، والتي تحتوي على أنشطة التعلم الإلكترونية بما تحويه من مقاطع الفيديو والصور التوضيحية والأنشطة التعليمية التفاعلية.

ت- استخدام لوحة المناقشة في بيئة التعلم الإلكترونية واستخدام الأنشطة
التفاعلية الموجودة داخل البيئة التعليمية الإلكترونية والإجابة عن أسئلة
التقييم ومتابعة قراءة الملفات المرفقة.

ويتوافق ذلك مع الأداء الريادي لقيادات المدارس المصرية اليابانية في توفير البيئة
الداعمة لتكوين المجتمعات المهنية للتعلم والتي تتطلب تقليل الأعباء الملقاة على كاهل
المعلمين، من خلال الاعتماد على التطبيقات التكنولوجية في تنظيم المهام اليومية
للمعلمين، كاستخدام المنصات التعليمية عبر الإنترنت لتوفير المحتوى التعليمي وإعداد
الاختبارات وتقييم المتعلمين وإعطاء التعليمات واستخدام برامج التصحيح الإلكتروني التي
تحلل الإجابات، مما يوفر الوقت والجهد في تنظيم الدروس وتقديم الملاحظات والتواصل
مع المتعلمين (246).

ومن خلال استخدام قيادات المدارس المصرية اليابانية للتطبيقات التكنولوجية يتم
تعزيز مبدأ المشاركة في عملية صنع واتخاذ القرارات بالمدرسة عن طريق إتاحة المعلومات
للعاملين وتصنيفها واسترجاعها لإمدادهم بالمعلومات اللازمة، وتعزيز مناخ الثقة المتبادلة
بين العاملين وتحفيزهم لتبادل الأفكار بحرية بما يسمح بالوصول لأقصى استثمار
لقدراتهم (247).

وفي إطار ذلك أكدت إحدى الدراسات بأن المدارس المصرية اليابانية توظف
التكنولوجيا في العمل التعليمي والإداري من خلال التواصل مع العاملين باستخدام وسائل
التواصل الاجتماعي، وتوافر التعلم عن بعد من خلال البث المباشر، ولقد أتاح وحدة
المدارس المصرية اليابانية بوزارة التربية والتعليم الفني استخدام تطبيق إلكتروني
باسم "وينجي جو" وهو تطبيق هدفه تحقيق التواصل بين المدارس المصرية اليابانية وبين
المتعلمين وأولياء أمورهم لتحقيق أفضل النتائج، حيث إن تطبيق "وينجي جو" يتضمن كل
الجدول ومواعيد البث لكل ماده دراسية كما يتيح للمعلمين الفرصة لعرض الدروس التعليمية
والأنشطة الداعمة (248)، وكذلك تمنح المدراس المصرية اليابانية شهادات دراسية معتمدة
من أهم الجهات المختصة بالاعتماد الرقمي مثل كوجنيا (Cognia) وهي منظمة غير
ربحية تعمل على تقييم واعتماد المدارس والشهادات على المستوى الدولي (249).

وكذلك تلزم وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني أولياء الأمور على تقديم طلبات
الالتحاق بالمدارس المصرية اليابانية للصفوف الدراسية الجديدة لأبنائهم عبر البوابة
الإلكترونية للمدارس، ولا يتم النظر أو قبول أي طلبات للتقدم الجديد بأي وسيلة أخرى أو
بعد المواعيد المحددة للحفاظ على مبدأ تكافؤ الفرص لجميع الطلبات المقدمة من أولياء
الأمور بغض النظر عن أولوية التسجيل (250).

ولذلك تم عقد شراكة بين وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني مع الشركة المصرية للاتصالات وشركة جوجل وشبكة المدارس المصرية اليابانية لتنفيذ نظام التعليم الإلكتروني عبر الإنترنت وتم إنشاء منصة شبكة المدارس الذكية المصرية اليابانية باللغة العربية مدعومة بأنظمة تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي، والتي توفر من خلالها ما يزيد عن (10000) مصدر من مصادر المعلومات الرقمية تتضمن دروسًا ومواد تعليمية رقمية ترتبط بالمواد التي يتم تدريسها بالمدارس المصرية اليابانية لكافة الفصول يث من خلالها المحتوى التعليمي التفاعلي للمتعلمين والتي توفر (٥٠٠٠) درس تعليمي بالفيديو، ويتم دعم وتطوير نظم التعلم الرقمي بوجود بنية تحتية مجهزة لهذه التطبيقات التكنولوجية، واختيار وتدريب الكوادر البشرية للقيام بالمهام الرقمية المطلوبة بشكل عالي الكفاءة مع ضرورة تمتعهم بمجموعة من المهارات التنظيمية والشخصية وقدرات في مجال البحوث والابتكار والإبداع والقدرة على التواصل الفعال مع الطلاب، كما أن فريق التطوير التكنولوجي في المدارس المصرية اليابانية حريص على توعية الطلاب بأهمية هذه المنصات⁽²⁵¹⁾.

ونظرًا لأهمية تعلم المتعلمين المهارات الأساسية والمعرفة الضرورية في المجتمع التكنولوجي؛ فإن قيادات المدارس المصرية اليابانية تهتم بأن توفر للمتعلمين بيئة تعليمية تركز على الفكر والإبداع واحترام الآخرين والتأكيد على التعاون مع المجتمع، وتوفير مناخ تعليمي إيجابي وآمن من خلال إقامة علاقات وثيقة مع المتعلمين وأولياء الأمور في كل مجالات الخدمة المدرسية وتحسين البيئة التعليمية وزيادة الإنتاجية⁽²⁵²⁾.

ونتيجة لذلك تم حصول المدرسة المصرية اليابانية على الاعتماد الأكاديمي للمدارس اليابانية (Agency Japanese School Accreditation (AJSA)، حيث تمت عملية الاعتماد تحت إشراف مجموعة من كبار الخبراء والمتخصصين من المصريين واليابانيين، وذلك بعد اجتياز المعايير المحددة لنجاح تطبيق أنشطة التوكاتسو في مصر، وتم اعتماد كوادر بشرية تميزت في تطبيق أنشطة التوكاتسو منذ بدء التطبيق ليصبحوا قادة التوكاتسو في المستقبل⁽²⁵³⁾.

وفي ضوء ما سبق يتضح أن توفر الممكنات الرقمية لقيادات المدارس المصرية اليابانية بسياء يساعد على صنع واتخاذ قرارات استراتيجية مستندة على مشاركة فعالة من كافة المستفيدين من داخل المدارس وخارجها، وتعتمد على التطبيقات التكنولوجية في جمع البيانات الدقيقة عن الواقع التعليمي والمجتمعي وتحليلها وتصنيفها وتقديم مقترحات لاستثمارها، ومساعدة المعلمين على تحسين أدائهم وإتاحة مشاركتهم في وضع محتوى تعليمي رقمي حسب احتياجات المتعلمين، وكما تتيح الأنظمة الرقمية تكاملًا فعالًا بين جميع أطراف العملية التعليمية من داخل المدرسة وخارجها، مما يؤدي إلى تحسين الأداء

التعليمي وتعزيز التواصل المستمر بين جميع المستفيدين ويكون له أثر إيجابي على تطوير الأداء الريادي لقيادات المدارس المصرية اليابانية.

وعلى الرغم من ذلك إلا إنه يوجد بعض التحديات لتوفير الممكنات الرقمية منها ما يلي:

أ- الفجوة الرقمية بين العديد من المدارس المصرية اليابانية، وقلة توافر خدمة الإنترنت لتسهيل التعامل مع الجمهور، وضعف مستوى المهارات الإلكترونية للموارد البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالمدارس المصرية اليابانية، وقلة توافر الوقت الكافي للعمل الإلكتروني بسبب كثرة الارتباط بالأعمال الإدارية الروتينية، ووجود ندرة في الهيئة الإدارية بالمدارس المصرية اليابانية من المتخصصين في برمجيات الحاسب الآلي⁽²⁵⁴⁾.

ب- قلة اهتمام قيادات المدارس المصرية اليابانية بتلبية احتياجات المعلمين في اكتساب مهارات استخدام الكمبيوتر ونظم التعليم الإلكتروني وتصميم وعرض المادة التعليمية باستخدام التطبيقات التكنولوجية في التعليم، وأساليب استثمار الفيديوهاات التعليمية والتليفون المتنقل في تنفيذ الأنشطة التعليمية وطرق تصميم ملف الإنجاز الإلكتروني للمتعلمين⁽²⁵⁵⁾.

ومع وجود تلك التحديات تظل هناك فرص متعددة لمواجهة والتغلب عليها من قيادات المدارس المصرية اليابانية، مما يتطلب زيادة الجهود واستمراريتها لتطوير الأداء الريادي لهذه القيادات وتحسين مستوى جودة الممكنات الرقمية لهذه المدارس.

وفي ضوء ما سبق يتضح أن إتاحة الممكنات التشريعية والتنظيمية والرقمية يعتبر أحد الركائز الرئيسة لتطوير بيئة العمل الإداري والتعليمي والمجتمعي بالمدارس المصرية اليابانية بسيناء وجعلها أكثر فاعلية وإنتاجية، كما أن المدارس المصرية اليابانية نموذجًا رائدًا في مجال التعاون الدولي بين مصر واليابان يؤدي إلى تبادل الخبرات في مجال تحسين مستوى جودة العملية التعليمية بهذه المدارس بشكل عام وتحسين الأداء الريادي لقيادتها بشكل خاص من خلال تشريعات واستراتيجيات تنظيمية وتطبيقات تكنولوجية تدعم القيادات المدرسية في إيجاد بيئة تعليمية ابتكارية تعتمد على تلبية الاحتياجات التعليمية والمجتمعية.

وكذلك تشهد المدارس المصرية اليابانية تطورًا سريعًا وانتشارًا على مستوى محافظات مصر وخاصة في سيناء، مما يدل على نجاح المشروع ورضا القيادات السياسية والتعليمية والمجتمعية عن نتائجه؛ ولذلك تعمل وزارة التربية والتعليم المصرية مع شركائها المحليين من المجتمع المصري وشركائها الدوليين من اليابان على استثمار الخبرات

والموارد البشرية والمادية والتكنولوجية لتطوير بيئة المدارس المصرية اليابانية، بما يشمل تطوير التشريعات والقوانين والقرارات اللازمة وتطوير الخطط والهيكل والممارسات التنظيمية وتوفير البنية التحتية الرقمية الملائمة، وتدريب المعلمين والمتعلمين على استخدام التطبيقات التكنولوجية في التعليم، وتوفير أنظمة تعليمية مبتكرة تسهم في تحسين جودة التعليم بالمدارس المصرية اليابانية.

وبالإضافة إلى ذلك فإن التكامل بين الممكنات التشريعية والتنظيمية والرقمية في تطوير الأداء الريادي لقيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء يعزز من قدرة هذه القيادات على التحسين المستمر لأدائهم الريادي، كما تتيح هذه الممكنات للمعلمين بتنفيذ تجارب تعليمية أكثر تفاعلية وملاءمة لاحتياجات المتعلمين، حيث يتمكن المعلمون من استخدام استراتيجيات وتطبيقات تعليمية مبتكرة مثل منصات التعليم الرقمية والتطبيقات التفاعلية والفصول الدراسية الرقمية، مما يسهم في تحفيزهم على العمل ويعزز من مشاركتهم في تطوير العملية التعليمية.

القسم الرابع: الواقع الميداني لممكنات الأداء الريادي

لقيات المدارس المصرية اليابانية بسيناء

تناول البحث في أقسامه السابقة إعداد الإطار العام محدداً خلاله خطوات السير في تنفيذه، ووفقاً للتسلسل العلمي لهذه الخطوات تم إجراء دراسة الأسس النظرية لممكنات الأداء الريادي لقيات المدارس في الأدبيات المعاصرة ، ودراسة وثائقية للواقع النظري لممكنات الأداء الريادي لقيات المدارس المصرية اليابانية بسيناء ومن ثم جاءت خطوة رصد الواقع الميداني لممكنات الأداء الريادي لقيات المدارس المصرية اليابانية بسيناء لتحقيق أهدافه، والتي يتم تناولها على النحو التالي:

المحور الأول: الإجراءات المنهجية لإعداد أدوات البحث:

يتضمن هذا المحور العناصر الرئيسة التالية:

بناء أدوات البحث:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة وإعداد الإطار النظري للبحث قام الباحثان بإعداد أدوات البحث والتي تشمل: استمارة مقابلة واستبانة للقيات المدرسية والمعلمين بالمدارس المصرية اليابانية بسيناء حول ممكنات الأداء الريادي لقيات المدارس المصرية اليابانية بسيناء، وتم إعدادهما في صورتهم المبدئية بهدف الكشف عن الواقع الميداني لممكنات الأداء الريادي لقيات المدارس المصرية اليابانية بسيناء.

وتضمنت استمارة المقابلة ما يلي:

- أ- الترحيب بالمبحوث وشكره على دوره في المشاركة في دعم البحث.
- ب- تقديم نبذة مختصرة عن البحث وأهميته ومكوناته وتوضيح الهدف من استمارة المقابلة في الحصول على المعلومات الكمية والكيفية من خلال إجراء الحوار الشفهي مع قيادات ومعلمي المدارس المصرية اليابانية بسيناء والتي تتعلق بالواقع الميداني لممكّنات الأداء الريادي لقيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء.
- ت- عرض مفهوم ممكّنات الأداء الريادي لقيادات المدارس المصرية اليابانية.
- ث- البيانات الأساسية للمبحوث.
- ج- أسئلة رئيسة مغلقة ترتبط بممكّنات الأداء الريادي لقيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء.
- ح- أسئلة رئيسة مفتوحة ترتبط بممكّنات الأداء الريادي لقيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء.
- خ- خاتمه وشكر المبحوث على تفاعله واستجابته لأسئلة المقابلة.

وتضمنت الاستبانة ما يلي:

- أ- مقدمة الاستبانة والتي تشمل مفهوم ممكّنات الأداء الريادي لقيادات المدارس المصرية اليابانية والهدف من الاستبانة وطريقة الاستجابة على الاستبانة.
 - ب- البيانات الأساسية للمبحوث.
 - ت- محاور الاستبانة وتضمنت عدد (3) محاور تحتوي على (30) عبارة موزعة على النحو التالي:
 - المحور الأول: الممكّنات التشريعية وشمل عدد (10) عبارات.
 - المحور الثاني: الممكّنات التنظيمية وشمل عدد (10) عبارات.
 - المحور الثالث: الممكّنات الرقمية وشمل عدد (10) عبارات.
- وقد تم إعداد المحاور الثلاثة في صورة ممارسات يتم الإجابة عنها بوضع علامة (✓) أمام الخانة المناسبة لرأي أفراد العينة وفقاً للتدرج الثلاثي المكون من: يتحقق/ يتحقق إلى حد ما/ لا يتحقق.

صدق أدوات البحث:

للتحقق من صدق أدوات البحث (استمارة المقابلة، الاستبانة) ومعرفة مدى ملاءمتها للهدف الذي أعدت من أجله تم عرضهما في صورتها الأولية على السادة المحكمين من العلماء والخبراء في مجال البحث **ملحق (1)**، وبلغ عددهم (13)، وبعد جمع آراء المحكمين قام الباحثان بإجراء التعديلات وفقاً لمقترحاتهم، وكانت أهم مقترحاتهم على النحو التالي:

أ- تعديل صياغة بعض المصطلحات والأساليب اللغوية (على سبيل المثال باستمارة المقابلة تم التعديل من السؤال: ما نقاط القوة والضعف بالمدارس المصرية اليابانية بسياء؟ وما الإجراءات التي تتبعها لاستثمار نقاط القوة للتقليل من نقاط الضعف؟ وتقسيمه إلى سؤالين: ما نقاط القوة والضعف بالمدارس المصرية اليابانية بسياء؟، ما الإجراءات التي تتبعها لتعزيز نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف؟، وفي الاستبانة على سبيل المثال من: تحديث الأنظمة التعليمية بالمدارس المصرية اليابانية بسياء بشكل دوري (سنوي)، إلى: تحدث وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني الأنظمة التعليمية لمدارس المصرية اليابانية بسياء سنوياً)

ب- اختصار عدد أسئلة استمارة المقابلة.

ت- حذف بيان الاسم من البيانات الأساسية في استمارة المقابلة والاستبانة.

ث- التنوع في عبارات المحاور الأول (الممكنات التشريعية) وعدم الاكتفاء بالقرارات في الاستبانة ليضم السياسات والأنظمة واللوائح والتعليمات... وغيره).

ومن ثم بناء أدوات البحث في صورتها النهائية **ملحق (2)**، وقد تم حساب صدق استمارة المقابلة والاستبانة وفقاً لما تم عرضه على مجموعة المحكمين، واعتبر موافقة المحكمين على أدوات البحث هو بمثابة صدق لهما.

ثبات أدوات البحث:

للحصول على ثبات أدوات البحث تم تطبيق (استمارة المقابلة والاستبانة) على عدد (14) مبحوث من المجتمع الأصلي للبحث والذي وصل عدد أفرادها (105) معلم، موزعين على عدد (3) بالمدرسة المصرية اليابانية (فرع العريش)، وعدد (6) بالمدرسة المصرية اليابانية (فرع طور سيناء)، وعدد (5) بالمدرسة المصرية اليابانية (فرع شرم الشيخ)، وتم إعادة تطبيق أدوات البحث على نفس الأفراد بعد (15) يوم مرة أخرى وتم حساب معامل الثبات باستخدام الحزمة الاحصائية (SPSS) الإصدار (27) وتم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لحساب معامل الثبات، وكان معامل الثبات لاستمارة

المقابلة (0.764) ووصل للاستبانة ككل (0.837)، ويعتبر ذلك مؤشراً أن أدوات البحث تحظى بدرجة ثبات عالية، مما يجعلهما صالحتين للتطبيق بالبحث الحالي ويمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني.

إجراءات تطبيق أدوات البحث:

بعد التحقق من صدق وثبات أدوات البحث وصلاحيتهما للتطبيق تم الحصول على الموافقات الإدارية لتطبيق الأدوات بالمدارس المصرية اليابانية (فرع العريش، فرع طور سيناء، فرع شرم الشيخ).

وبعد التواصل مع إدارة المدارس المصرية اليابانية بوزارة التربية والتعليم الفني تم الاتفاق على إجراءات تطبيق أدوات البحث على مديري ومعلمي المدرسة المصرية اليابانية بسيناء من خلال اللقاء وجه لوجه بالمدرسة المصرية اليابانية (فرع العريش)، والكروني بباقي المدارس من خلال استخدام وسائل التواصل الإلكتروني (الواتس آب والماسنجر والبريد الإلكتروني والاتصال التليفوني) باستخدام نموذج الاستبانة الإلكترونية المعد لأدوات البحث عن طريق نماذج جوجل (Google Forms).

مجتمع وعينة البحث:

يتكون المجتمع الأصلي للبحث الحالي من جميع المعلمين العاملين بالمدارس المصرية اليابانية بسيناء والتي أعدادهم موضحة في الجدول التالي:

جدول (6)

عدد المعلمين بالمدارس المصرية اليابانية بسيناء

المدرسة	ذكور	إناث	الإجمالي
المدرسة المصرية اليابانية (فرع العريش)	7	19	26
المدرسة المصرية اليابانية (فرع طور سيناء)	13	23	36
المدرسة المصرية اليابانية (فرع شرم الشيخ)	5	38	43
الإجمالي	25	80	105

ويتضح من الجدول السابق بأن إجمالي عدد المعلمين بالمدرسة المصرية اليابانية (فرع شرم الشيخ) جاء بالترتيب الأول بنسبة (41%) من إجمالي عدد معلمي المدارس المصرية اليابانية بسيناء، وإجمالي عدد المعلمين بالمدرسة المصرية اليابانية (فرع طور سيناء) جاء بالترتيب الثاني بنسبة (34%)، وإجمالي عدد المعلمين بالمدرسة المصرية اليابانية (فرع العريش) جاء بالترتيب الثالث بنسبة (25%).

وكذلك يتضح من الجدول السابق بأن إجمالي عدد المعلمات بالمدارس المصرية اليابانية بسيناء جاء بالترتيب الأول بنسبة (76%) من إجمالي عدد معلمي المدارس المصرية اليابانية بسيناء، وإجمالي عدد المعلمين الذكور بالمدارس المصرية اليابانية بسيناء جاء بالترتيب الثاني بنسبة (24%) من إجمالي عدد معلمي المدارس المصرية اليابانية بسيناء، وقد يرجع السبب في ذلك لأن المدارس المصرية اليابانية بسيناء تشمل العدد الأكبر من المتعلمين من مرحلة رياض الأطفال والتي تشترط وجود معلمات للتدريس بها.

ولذا تم تطبيق الأدوات في جميع المدارس المصرية اليابانية بسيناء، وبلغ عدد أفراد عينة البحث من المعلمين كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (7)

عدد أفراد عينة البحث من المعلمين بالمدارس المصرية اليابانية بسيناء

المدسة	عدد أفراد عينة المقابلة	عدد أفراد عينة الاستبانة
المدسة المصرية اليابانية (فرع العريش)	8	23
المدسة المصرية اليابانية (فرع طور سيناء)	6	21
المدسة المصرية اليابانية (فرع شرم الشيخ)	12	29
الإجمالي	26	73

ويتضح من الجدول السابق بأن إجمالي أفراد عينة البحث من المعلمين بالمدارس المصرية اليابانية بسيناء من تطبيق المقابلة بلغ عددهم (26) مبحوث بما يمثل نسبة (25%) من المجتمع الأصلي للبحث، وإجمالي أفراد العينة من تطبيق الاستبانة بلغ عددهم (73) مبحوث بما يمثل نسبة (70%) من المجتمع الأصلي للبحث.

جدول (8)

عدد أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير الوظيفة الإدارية (مدير - وكيل مدرسة - التدريس)

المدسة	عدد أفراد عينة المقابلة	عدد أفراد عينة الاستبانة
مدير مدرسة	2	2
وكيل مدرسة	3	5
التدريس	21	66
الإجمالي	26	73

ويتضح من الجدول السابق بأن إجمالي أفراد عينة البحث من مديري المدارس المصرية اليابانية بسياء من تطبيق المقابلة بلغ عددهم (2) مبحوث بما يمثل نسبة (1%) من إجمالي عدد أفراد عينة المقابلة، وإجمالي أفراد عينة البحث من وكلاء المدارس المصرية اليابانية بسياء من تطبيق المقابلة بلغ عددهم (3) مبحوث بما يمثل نسبة (12%) من إجمالي عدد أفراد عينة المقابلة، وإجمالي أفراد عينة البحث من معلمي المدارس المصرية اليابانية بسياء من تطبيق المقابلة بلغ عددهم (21) مبحوث بما يمثل نسبة (87%) من إجمالي عدد أفراد عينة المقابلة، وإجمالي أفراد عينة البحث من مديري المدارس المصرية اليابانية بسياء من تطبيق الاستبانة بلغ عددهم (2) مبحوث بما يمثل نسبة (1%) من إجمالي عدد أفراد عينة الاستبانة، وإجمالي أفراد عينة البحث من وكلاء المدارس المصرية اليابانية بسياء من تطبيق الاستبانة بلغ عددهم (5) مبحوث بما يمثل نسبة (1%) من إجمالي عدد أفراد عينة الاستبانة، وإجمالي أفراد عينة البحث من معلمي المدارس المصرية اليابانية بسياء من تطبيق الاستبانة بلغ عددهم (66) مبحوث بما يمثل نسبة (98%) من إجمالي عدد أفراد عينة الاستبانة.

المعالجة الإحصائية:

تم استخدام الحزمة الاحصائية (SPSS) الإصدار (27)، حيث استخدمه الباحثان في الأساليب الإحصائية التالية:

- التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ.
- التعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة، وتحديد استجاباتهم تجاه المحاور الرئيسية والتي تتضمنها أداة الدراسة من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية.
- حساب المتوسط الحسابي Mean، للتعرف على مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة عن المحاور الرئيسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
- حساب الانحراف المعياري Standard Deviation، للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، حيث يوضح الانحراف المعياري، مقدار التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت من الصفر تركزت الاستجابات، وانخفض تشتتها.

- حساب دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة في محاور الدراسة حسب متغيرات الدراسة (المحافظة/ المدرسة المصرية اليابانية بفروعها الثلاثة)، باستخدام اختبار (ت) T-test، واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova).

- تحديد اتجاهات الدلالة الإحصائية، باستخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية Scheff'e Test.

المحور الثاني: نتائج البحث وتفسيرها:

بعد إجراء المقابلات وتطبيق الاستبانة تم جمع البيانات والآراء وفهرستها ومعالجتها إحصائيًا وتحليلها وكانت النتائج على النحو التالي:

أولاً: نتائج استمارة المقابلة وتفسيرها:

والتي تتضمن ما يلي:

1- نتائج الأسئلة المغلقة وتفسيرها:

تم الكشف عن نتائج الأسئلة المغلقة باستمارة المقابلة والموضحة على النحو التالي:

أ- نتائج أسئلة الجزء الأول (نعم/لا) وتفسيرها:

تم حصر النتائج في الجدول التالي:

جدول (9)

نتائج الجزء الأول من الأسئلة المغلقة للمقابلة

م	السؤال	نعم		لا	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة
1	هل تلقيت تدريبًا عن الأداء الريادي؟	21	%81	5	%19
2	هل يتوفر للمدارس المصرية اليابانية تطبيقات تكنولوجية تساعد على تطوير الأداء الريادي ؟	23	%88	3	%12
3	هل تعتقد أن الهيكل التنظيمي الحالي للمدارس المصرية اليابانية بسيناء يدعم أداءك الريادي بالمدرسة؟	24	%92	2	%8

ويتضح من الجدول السابق بأن نسبة (19%) من المبحوثين بالمقابلة يؤكدون بأنهم لم يشتركوا في أي برامج تدريبية ترتبط بمجال تحسين الأداء الريادي، وأكد نسبة (81%) بحصولهم على تدريبات عن الأداء الريادي، وأثناء المقابلة أكد عدد (8) من الذين أجابوا

(بنعم) بأن التدريبات التي اشتركوا بها كانت بشكل شخصي من خلال اشتراكهم بدورات تتبع (وزارة الشباب والرياضة وبعض الجمعيات الأهلية وبعض الأحزاب السياسية)، حيث إنهم حصلوا على هذه التدريبات بجهات خارج نطاق التربية والتعليم، ويعنى ذلك أن نسبة (31%) من عدد أفراد عينة البحث من تطبيق المقابلة لم يتلقوا تدريبات عن الأداء الريادي عن طريق التربية والتعليم، وقد يكون السبب في ذلك اهتمام الدولة المصرية بمؤسساتها الحكومية والمدنية بتنظيم برامج تدريبية عن الأداء الريادي لتحقيق التنمية الاقتصادية بالمجتمع المصري، وتدل هذه النتائج على اهتمام مسؤولي التدريب المصريين واليابانيين بالمدارس المصرية اليابانية بسيناء في تنظيم برامج تدريبية حول الأداء الريادي بما يتماشى مع الاهتمام المصري والياباني بالتنمية الاقتصادية للمجتمع المصري.

وكذلك يتضح من الجدول أن استجابة المبحوثين على التساؤل "هل يتوفر للمدارس المصرية اليابانية تطبيقات تكنولوجية تساعدها على تطوير الأداء الريادي؟" بأن نسبة (12%) كانت إجابتهم بلا ونسبة (88%) كانت إجابتهم بنعم وهذا يدل على رضا المبحوثين عن توفر التطبيقات التكنولوجية بالمدارس المصرية اليابانية بسيناء، وأكد عدد (19) من المبحوثين بأنه على الرغم من استخدام بعض التطبيقات التكنولوجية في العمل الإداري والتعليمي إلا إنه يندر استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الجانب الإداري والتعليمي وقد يكون السبب في نظام التعليم الياباني الذي يحد من استخدامها في مرحلة رياض الأطفال والصفوف الأولى بالمراحل الابتدائية.

وكما يتضح من الجدول أن استجابة المبحوثين على التساؤل "هل تعتقد أن الهيكل التنظيمي الحالي للمدارس المصرية اليابانية بسيناء يدعم أداءك الريادي بالمدرسة؟" كانت إجابة نسبة (8%) منهم بلا ونسبة (92%) كانت إجابتهم بنعم، مما يدل على مناسبة الهيكل التنظيمي للمدارس المصرية اليابانية بسيناء المتواجد في هذه الفترة لتحقيق الأداء الريادي، وقد يكون السبب في إتاحة مسؤولي إدارة وحدة المدارس المصرية اليابانية والمسؤولين اليابانيين للمدارس بتنظيم الهيكل التنظيمي الذي يتناسب مع بيئة العمل، ومن وجهة نظر عدد (7) من المبحوثين أكدوا على أن التشريعات المنظمة للهيكل التنظيمي للمدارس المصرية اليابانية هي نفس التشريعات المنظمة لمدارس التعليم العام على الرغم من الاختلاف الكبير بين نظام التعليم بالمدارس المصرية اليابانية عن مدارس التعليم العام، وكما أكد عدد (5) من بوجود المبحوثين بوجود معوقات مالية تحد من التوسع في الهياكل التنظيمية وبخاصة في المهام التي تحتاج ميزانيات مالية كإنشاء وحدة لإدارة المشروعات الريادية والابتكارية والإبداعية ووحدة تختص بإدارة الموهوبين وهي وحدات تتطلب مخصصات مالية كبيرة.

ب- نتائج أسئلة الجزء الثاني (مهمة جدًا/ مهمة/ مهمة إلى حد ما/ غير مهمة/ غير مهمة نهائيًا) وتفسيرها:

تم حصر النتائج في الجدول التالي:

جدول (10)

نتائج الجزء الثاني من الأسئلة المغلقة للمقابلة

م	السؤال	مهمة جدًا		مهمة		مهمة إلى حد ما		غير مهمة		غير مهمة نهائياً	
		النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
1	إلى أي درجة تعتقد أن الممكنات (التشريعية والتنظيمية والرقمية) مهمة لدعم أدائك الريادي بالمدارس المصرية اليابانية بسيناء	69%	18	23%	6	8%	2	0%	0	0%	0
2	إلى أي درجة تعتقد أن المحفزات (المالية والمادية والمعنوية) مهمة لدعم أدائك الريادي بالمدارس المصرية اليابانية بسيناء	81%	21	11%	3	8%	2	0%	0	0%	0

ويتضح من الجدول السابق بأن نسبة (69%) من المبحوثين يؤكدون على أن الممكنات التشريعية والتنظيمية والرقمية مهمة جدًا لدعم أدائهم الريادي بالمدارس المصرية اليابانية بسيناء، وكذلك أكد نسبة (23%) من المبحوثين يؤكدون على أن الممكنات التشريعية والتنظيمية والرقمية مهمة، ونسبة (8%) من المبحوثين يؤكدون على أن الممكنات التشريعية والتنظيمية والرقمية مهمة إلى حد ما لدعم أدائهم الريادي بالمدارس المصرية اليابانية بسيناء ولا يوجد أي مبحوث من المعلمين الذين تمت المقابلة معهم اختار بأنها غير مهمة أو غير مهمة نهائياً.

وهذه النتائج تدل على أهمية الممكنات التشريعية والتنظيمية والرقمية وعلى وعي معلمي المدارس المصرية اليابانية بسيناء بأهمية دعم أدائهم الريادي باستخدام هذه الممكنات، وقد أوضح عدد (11) من المبحوثين عند الاستجابة عن هذا التساؤل بأن توفر الممكنات التشريعية والتنظيمية والرقمية تمثل "السند والوقود" لهم في العمل بالمدارس المصرية اليابانية بسيناء، كما أن الأداء الريادي يتطلب تيسيرات ومرونة بالعمل، ولمتابعة المتغيرات التكنولوجية يجب استخدام تطبيقات رقمية حديثة وبخاصة تطبيقات الذكاء الاصطناعي التي تستخدم الآن في كل مهام الحياة، وأكد عدد (14) منهم بأن توفر هذه الممكنات يساعدهم في تحقيق أهداف المدارس المصرية اليابانية التعليمية بفعالية.

وكما يتضح من الجدول أن استجابة المبحوثين على التساؤل " إلى أي درجة تعتقد أن المحفزات (المالية والمادية والمعنوية) مهمة لدعم أدائك الريادي بالمدارس المصرية اليابانية بسيناء " كانت استجاباتهم بنسبة (81%) مهمة جدا ونسبة (11%) مهمة ونسبة (8%) مهمة إلى حد ما ونسبة (0%) غير مهمة وغير مهمة نهائياً، وهذه النتائج تدل على أهمية المحفزات (المالية والمادية والمعنوية) لدعم تنفيذ أدائهم الريادي بالمدارس المصرية اليابانية بسيناء .

وقد أكد عدد (16) منهم على أن هذه المحفزات يزداد أهميتها في ظل الظروف الاقتصادية والاجتماعية والأمنية التي مرت بها سيناء حيث يحتاج العديد من العاملين بسيناء عامة والمدارس المصرية اليابانية بسيناء خاصة إلى برامج دعم مالي واجتماعي ونفسي بعد استقرار الأوضاع، وقد أكد عدد (18) منهم بأهميتها في تعزيز ولأنهم وانتمائهم للعمل بالمدرسة ويزيد من رغبتهم في الاستمرار بالعمل بالمدارس المصرية اليابانية بسيناء والتي يتطلب العمل بها جهود جسدية وفكرية كبيرة ويستقطع جزءاً كبيراً من أوقاتهم حيث يستمر العمل في بعض أيام العمل بالمدرسة لأكثر من (10) ساعات، حيث رسمياً " يبدأ اليوم الدراسي بالمدارس المصرية اليابانية بسيناء من الساعة (7:30) صباحاً ويغادر المعلمون المدرسة في الساعة (3:45) عصرًا" (256)، والكثير من المعلمين يتواجدون بالمدارس المصرية اليابانية بسيناء قبل بداية اليوم الدراسي الرسمي للتجهيز للعمل ويغادرون بعد ذلك لاجتماعات نهاية اليوم وكتابة التقارير، وهذا لا يتناسب مع الراتب والمكافآت المالية التي يحصلون عليها مقارنة بزملائهم في مدارس التعليم العام؛ ولذلك أكد جميعهم بأن هذه الحوافز لها تأثير قوي على تحسين الأداء الريادي والالتزام بالمعايير العالية للعمل بالمدارس المصرية اليابانية بسيناء .

نتائج الأسئلة المفتوحة وتفسيرها:

تم الكشف عن نتائج التساؤلات المفتوحة باستمارة المقابلة على النحو التالي:

التساؤل الأول: ما نقاط القوة والضعف بالمدارس المصرية اليابانية بسيناء؟

وكانت الاستجابة عن هذا التساؤل تتمحور في الاستجابات التالية:

ممكنات الأداء الريادي لقيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء

جدول (11)

استجابات التساؤل الأول (نقاط القوة بالمدارس المصرية اليابانية بسيناء)

م	الاستجابات	التكرار	النسب المئوية	الترتيب
1	تتيح المدارس المصرية اليابانية فرص تنفيذ مبادرات رياضية مما يحفز الإبداع والابتكار بين المعلمين والطلاب	8	31%	التاسعة
2	تمتلك قيادات المدارس المصرية اليابانية مهارات تواصل فعالة مع الطلاب والمعلمين وأولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي.	17	65%	الرابعة
3	تطبيق أنشطة التوكاتسو أتاح فرص تطبيق استراتيجيات تدريس مبتكرة تساهم في تحسين جودة التعليم والتعلم بالمدارس المصرية اليابانية	9	35%	الثامنة
4	توفر قيادات المدارس المصرية اليابانية بيئة عمل تعليمية داعمة ومشجعة على المشاركة الفعالة من المعلمين والطلاب	14	54%	السادسة
5	تتوفر التجهيزات التكنولوجية الحديثة في المدارس المصرية اليابانية	12	46%	السابعة
6	يوجد في المدارس المصرية اليابانية كوادر تعليمية مدربة علي استخدام أساليب تعليمية مبتكرة	18	69%	الثالثة
7	تميز العمل بالمدارس المصرية اليابانية لاعتماده على تشكيل فرق العمل المتفاهمة	19	73%	الثانية
8	قدرة المدارس المصرية اليابانية على بناء جيل من الطلاب متميز قادر على مواجهه التحديات المستقبلية	16	62%	الخامسة
9	وجود نظم متابعة وتقييم فعالة للأداء الريادي بالمدارس المصرية اليابانية	21	81%	الأولى

ويتضح من الجدول السابق أن المدارس المصرية اليابانية بسيناء تمتلك مجموعة متنوعة من نقاط القوة التي تدعم من فرص تنفيذ الأداء الريادي لقياداتها وفقاً لاستجابات الباحثين، ويتم التعليق وفقاً لأهمية ترتيب نسب تكرار كل نقطة وفقاً لما تم تحديدها من الباحثين على النحو التالي:

أ- جاء رأي الباحثين بوجود نظم متابعة وتقييم فعالة للأداء الريادي بالمدارس المصرية اليابانية بسيناء في الرتبة الأولى بنسبة تكرار (81%) مما يشير إلى فاعلية أداء قيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء في وضع نظم للمتابعة والتقييم والتحسين للأداء الريادي للمدارس، ويتضح من خلال رأي الباحثين بتميز العمل بالمدارس المصرية اليابانية بسيناء لاعتماده على تشكيل فرق العمل المتفاهمة والتي حصلت على الترتيب الثاني بنسبة (73%) مما يؤكد أن المدارس المصرية اليابانية بسيناء قائمة على التعاون

بين العاملين بها في تحقيق أهدافها وتشكيل بنية مدرسية قوية، وكذلك يوجد في المدارس المصرية اليابانية بسيناء كوادرات تعليمية مدربة علي استخدام أساليب تعليمية مبتكرة والتي حصلت على الترتيب الثالث بنسبة (69%) مما يشير إلى اهتمام إدارة وحدة المدارس المصرية اليابانية على اختيار وتدريب الكوادرات التي تعمل بهذه المدارس بسيناء وبالتالي تحسين الأداء الريادي لقيادات هذه المدارس وتحسين جودتها.

ب- وجاء رأي المبحوثين بامتلاك قيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء لمهارات تواصل فعّالة مع الطلاب والمعلمين وأولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي في الرتبة الرابعة بنسبة تكرار (65%) مما يؤكد على قوة التماسك الاجتماعي والإداري والتعليمي بالمدارس المصرية اليابانية بسيناء نتيجة لتمييز قيادات هذه المدارس في مهارات التواصل، وكذلك تشير آراء المبحوثين بقدرة المدارس المصرية اليابانية بسيناء على بناء جيل من الطلاب متميز قادر على مواجهه التحديات المستقبلية والتي حصلت على الترتيب الخامس بنسبة (62%) مما يدل على نجاح أنشطة التوكاتسو بنسبة معقولة في اكتساب الطلاب المهارات الحياتية اللازمة للتعامل مع التحديات المختلفة، وفي هذا الشأن جاء رأي المبحوثين بقدرة قيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء على إيجاد بيئة عمل تعليمية داعمة ومشجعة على المشاركة الفعّالة من المعلمين والطلاب والتي حصلت على الترتيب السادس بنسبة (54%) مما يدل على حرص قيادات هذه المدارس على المشاركة وتحفيز المعلمين والطلاب على العمل والتعلم وتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

ت- وكذلك جاء رأي المبحوثين بتوفر التجهيزات التكنولوجية الحديثة في المدارس المصرية اليابانية بسيناء في الترتيب السابع بنسبة تكرار (46%) مما يؤكد على أنه على الرغم من اهتمام وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني بتجهيز المدارس المصرية اليابانية بسيناء بالتجهيزات التكنولوجية إلا إنها تحتاج إلى تحسين وبخاصة في مجال البنية التحتية الخاصة بالإنترنت وسرعة الإنترنت وربط هذه المدارس بالإنترنت عبر الأقمار الصناعية، وعلى الرغم من اعتماد المدارس المصرية اليابانية بسيناء على التوكاتسو إلا أن رأي المبحوثين بتطبيق أنشطة التوكاتسو في مجال إتاحة فرص تطبيق استراتيجيات تدريس مبتكرة تساهم في تحسين جودة التعليم والتعلم بالمدارس المصرية اليابانية بسيناء جاء الترتيب الثامن بنسبة تكرار (35%) مما قد يكون بسبب قلة البرامج التدريبية بمجال استراتيجيات التدريس

الابتكارية والمرتبطة بأنشطة التوكاتسو، وكذلك جاء رأي المبحوثين بإتاحة المدارس المصرية اليابانية بسياء لفرص تنفيذ مبادرات ريادية مما يحفز الإبداع والابتكار بين المعلمين والطلاب في الترتيب التاسع والأخير بنسبة تكرار (31%) مما قد يكون بسبب قلة المبادرات الريادية التي تنفذها المدارس المصرية اليابانية بسياء وقلة الاهتمام بتحفيز الإبداع والابتكار لدى المعلمين والطلاب.

جدول (12)

استجابات التساؤل الأول (نقاط الضعف بالمدارس المصرية اليابانية بسياء)

م	الاستجابات	التكرار	النسب المئوية	الترتيب
1	قلة التشريعات التي تدعم المبادرات الريادية خاصة فيما يخص المشاركات المجتمعية	9	35%	الرابعة
2	خدمات الإنترنت ضعيفة وسرعة بطيئة بالمدارس المصرية اليابانية	19	73%	الأولى
3	قلة صلاحيات قيادات المدارس المصرية اليابانية لتنفيذ مبادرات مبتكرة واتخاذ قرارات سريعة وفعالة	11	42%	الثالثة
4	قلة توافر المعلمين ذو الخبرة بالمدارس المصرية اليابانية	1	1%	السابعة
5	نقص الموارد المالية بالمدارس المصرية اليابانية ومحدودية الشراكة مع المجتمع المحلي	1	1%	السابعة
6	كثرة استخدام الورق الإداري وزيادة الإجراءات الروتينية في العمل الإداري والتعليمي بالمدارس المصرية اليابانية	3	12%	السادسة
7	زيادة عدد ساعات العمل بالمدارس المصرية اليابانية	8	31%	الخامسة
8	بعد أماكن مقرات تدريب المعلمين عن سياء مما يزيد من التكلفة والجهد علي معلمي المدارس المصرية اليابانية بسياء	13	50%	الثانية

ويتضح من الجدول السابق أن المدارس المصرية اليابانية بسياء تعاني من مجموعة متنوعة من نقاط الضعف التي تحد من فرص تنفيذ الأداء الريادي لقياداتها وفقاً لاستجابات المبحوثين، ويتم التعليق وفقاً لترتيب نسب تكرار كل نقطة وفقاً لما تم تحديدها من المبحوثين على النحو التالي:

أ- جاء رأي المبحوثين بضعف خدمات الإنترنت وسرعة البطيئة بالمدارس المصرية اليابانية بسياء في الرتبة الأولى بنسبة تكرار (73%) مما يشير إلى احتياجات ومطالبة معلمي المدارس المصرية اليابانية بسياء بتوفر التجهيزات التكنولوجية وبخاصة الإنترنت، وقد تكون هذه النتيجة سبباً في ضعف قدرة القيادات المدرسية والمعلمين والطلاب عن الأداء الريادي وضعف الاستفادة بالموارد التعليمية المعتمدة على الإنترنت، وأكد في

الترتيب الثاني بنسبة (50%) من رأي المبحوثين بأن بعد أماكن مقرات تدريب المعلمين عن سيناء يزيد من التكلفة والجهد علي معلمي المدارس المصرية اليابانية بسيناء، وقد يكون السبب بعد المسافة العريش والقاهرة التي تصل إلى (320) كم والمسافة بين الطور والقاهرة تصل (410) كم والمسافة بين شرم الشيخ والقاهرة تصل (510) كم، وكذلك خطورة السفر بسبب المناطق الجبلية والكثبان الرملية... وغيرها وبخاصة في وجود قلة توفر المواصلات العامة (قطار، أتوبيسات، ... وغيرها).

وكذلك يوجد قلة في الصلاحيات الممنوحة لقيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء لتنفيذ مبادرات مبتكرة واتخاذ قرارات سريعة وفعالة والتي حصلت على الترتيب الثالث بنسبة (42%)، وجاء في الترتيب الرابع بنسبة (35%) قلة التشريعات التي تدعم المبادرات الريادية خاصة فيما يخص المشاركات المجتمعية وقد يكون السبب في الأسلوب المركزي لإدارة وحدة المدارس المصرية اليابانية لتضمن التطبيق الناجح للخبرة المصرية اليابانية.

ب- جاء رأي المبحوثين بزيادة عدد ساعات العمل بالمدارس المصرية اليابانية بسيناء في الترتيب الخامس بنسبة تكرار (31%) بسبب الأعمال الإدارية والتعليمية والاجتماعات التي يتم تنظيمها بعد نهاية اليوم الدراسي مما يزيد من الجهد المبذول من المعلمين والأعباء التي تحتاج إلى وقت إضافي منهم، وكذلك أكد المبحوثون على كثرة استخدام الورق الإداري وزيادة الإجراءات الروتينية في العمل الإداري والتعليمي بالمدارس المصرية اليابانية بسيناء، وقد احتل هذا الرأي الترتيب السادس بنسبة تكرار (12%) والذي قد يكون بسبب كثرة التقارير الورقية المطلوب كتابتها من المعلمين للقيادات المدرسية وأولياء الأمور.

وكذلك يوجد قلة في توافر المعلمين ذو الخبرة بالمدارس المصرية اليابانية بسيناء، ونقص الموارد المالية بالمدارس المصرية اليابانية ومحدودية الشراكة مع المجتمع المحلي بسيناء وقد احتل هذا الرأي الترتيب السابع بنسبة تكرار (1%) وقد يكون السبب في أن محافظتي شمال سيناء وجنوبها من المحافظات الحدودية التي تعرضت في الفترة الأخيرة لمشكلات أمنية داخلية بسبب الإرهاب مما أدى إلى إحجام تقدم الكفاءات التعليمية للعمل بالمدارس المصرية اليابانية بسيناء.

التساؤل الثاني: ما الإجراءات التي تتبعها لتعزيز نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف ؟

كانت الاستجابة عن هذا التساؤل تتمحور في ما يلي:

أ- إجراءات تعزيز نقاط القوة: ومنها ما يلي:

- تخصيص وقت لأنشطة الإبداع والابتكار على مثل أنشطة التوكاتسو.

- تنظيم مؤتمرات وندوات وورش عمل ومعارض لمناقشة الأفكار الربية الخاصة بالمعلمين والطلاب وأفراد المجتمع المحلي بسياء.
- تحويل المدارس المصرية اليابانية بسياء إلى حاضنات رربية لتوفير بيئة جاذبة لدعم وتنمية الأفكار الربية.
- إنشاء منصات تعليمية وربية للتواصل المستمر بين المدارس المصرية اليابانية بسياء والمجتمع المحلي والمتخصصين.
- التنمية المهنية المستمرة للقيادات المدرسية والمعلمين بالمدارس المصرية اليابانية بسياء وبخاصة في مجال الإدارة الربية واستراتيجيات التدريس الإبداعية.
- وضع القيادات المدرسية بالمدارس المصرية اليابانية بسياء لنظم تحفيزية متعددة للمعلمين والطلاب لزيادة تفاعلهم ومشاركتهم وتبادل الخبرات فيما بينهم.
- تخفيف الضغوط الإدارية والتنظيمية من قيادات المدارس المصرية اليابانية بسياء على المعلمين لتمكينهم من التركيز على الإبداع في العملية التعليمية.
- تحديث دوري (كل 3 سنوات) للجهيزات التكنولوجية وتحديث دوري كل (6 شهور) للتطبيقات التكنولوجية مع تيسير سبل التنمية المهنية التكنولوجية للمعلمين من خلال الشراكة مع المؤسسات التكنولوجية المتخصصة.
- إنشاء وحدة لإعداد المحتوى التعليمي الرقمي باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي.
- توفير القيادات المدرسية بالمدارس المصرية اليابانية بسياء الفرص المتعددة لمشاركة الكوادر التعليمية المميزة في المؤتمرات والملتقيات التعليمية الدولية وبخاصة التي تنظمها اليابان.
- تشكيل فرق عمل متعددة التخصصات بالمدارس المصرية اليابانية بسياء تعتمد على تحفيز المعلمين على العمل الجماعي لتبادل الخبرات وحل المشكلات التعليمية بالمدرسة.
- التحديث المستمر لأنشطة التوكاتسو لتتناسب مع المهارات الحياتية الجديدة والتركيز على تنمية مهارات التعلم المستمر وتنمية القيم الإنسانية.

- استثمار محتوى تقارير المتابعة في تطوير الأداء الريادي بالمدارس المصرية اليابانية بسيناء.

ب- إجراءات تحسين نقاط الضعف: ومنها ما يلي:

- التواصل مع الجهات التشريعية على مستوى وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني وأعضاء مجلس النواب لتطوير بعض التشريعات المنظمة للعملية التعليمية وبخاصة في المدارس المصرية اليابانية.
- عقد اتفاقات مشاركة مجتمعية مع المؤسسات الحكومية (الشباب والرياضة والثقافة ... وغيرها) والمؤسسات الأهلية والخاصة (الجمعيات والشركات ... وغيرها) لاستثمار الأفكار الريادية وتحويلها إلى تطبيقات عملية.
- التواصل مع وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني وهيئة الأبنية التعليمية وزارة الاتصالات وشركات الإنترنت لتجهيز البنية التحتية التكنولوجية بالمدارس المصرية اليابانية بسيناء، وبخاصة تحديث وتطوير خطوط الإنترنت وزيادة سرعته واستخدام خدمات الإنترنت من الأقمار الصناعية.
- زيادة الصلاحيات الإدارية والمالية والتعليمية لقيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء لتنفيذ المبادرات الريادية واتخاذ قرارات ابداعية.
- وضع حوافز مالية وإدارية لاستقطاب المعلمين من ذوي الخبرات للعمل بالمدارس المصرية اليابانية بسيناء.
- تنظيم برامج تدريبية لمعلمي المدارس المصرية اليابانية بسيناء بما يتناسب مع الاحتياجات التعليمية والمجتمعية بسيناء، على أن يتم تنفيذها بمقر المدارس للتخفيف من أعباء الانتقال لمقرات التدريب خارج المحافظة.
- زيادة المخصصات المالية للمدارس المصرية اليابانية بسيناء لتلبية احتياجاتها الإدارية والتعليمية والمجتمعية وبخاصة في ظل ارتفاع أسعار الخامات اللازمة للأنشطة بالمحافظتين.

وفي ضوء ما تم اقتراحه من المبحوثين لإجراءات تعزيز نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف بالمدارس المصرية اليابانية بسيناء يتضح حرصهم على تطوير الأداء المؤسسي لمدارسهم والمساهمة الفكرية في وضع إجراءات تطبيقية تتناسب مع احتياجات المدارس المصرية اليابانية بسيناء وتدعم الأداء الريادي لقياداتها مما قد ينتج عنه إيجاد بيئة تعليمية إبداعية وريادية بالمدارس المصرية اليابانية بسيناء.

التساؤل الثالث: ما القوانين أو اللوائح التي تعتقد أنها تحتاج إلى تعديل لتحقيق الأداء الريادي بالمدارس المصرية اليابانية بسيناء ؟

كانت الاستجابة عن هذا التساؤل تتمحور في ما يلي:

- ت- قانون التعليم واللائحة الداخلية الخاصة به.
- ث- الشروط والأحكام الملزمة للعمل بالمدارس المصرية اليابانية بسيناء بما يتناسب مع احتياجات المدارس وطبيعتها المجتمعية.
- ج- الشروط والتوجيهات اللازمة لتأليف وتصميم المحتوى التعليمي للمقررات الدراسية بالمدارس المصرية اليابانية بما يتناسب مع أنشطة التوكاتسو.
- ح- القرار الوزاري الخاص بلائحة التحفيز التربوي والانضباط المدرسي.
- خ- القرارات المنظمة للمصروفات الدراسية.
- د- القرارات المنظمة لنظم الترقى بين الوظائف التعليمية والإشرافية.
- ذ- لوائح اختيار القيادات المدرسية.
- ر- الشروط والأحكام الملزمة لالتحاق الطلاب بالمدارس المصرية اليابانية.
- ز- القرارات المنظمة للهيكل التنظيمي بالمدارس المصرية اليابانية.
- س- قرار الأجور والحوافز.

وفي ضوء ما تم اقتراحه من المبحوثين لإجراءات تعديلات ببعض القوانين والقرارات واللوائح المنظمة للعملية التعليمية يتضح قلة رضا المبحوثين عن كثير من التشريعات المنظمة للعملية التعليمية بالمدارس المصرية اليابانية، وقد أكد بعضهم أثناء المقابلة على أن العديد من هذه التشريعات تعيق الأداء الريادي لقيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء، والعديد منها تم صياغته لمدارس التعليم العام ولا يتفق مع خصوصية المدارس المصرية اليابانية بسيناء، وقد شملت آراء المبحوثين عدة قوانين ترتبط بتحسين مكونات العملية التعليمية وضمان تحسين جودة الأداء بها.

وتركزت ملاحظات المبحوثين على القوانين بأنها لا تتناسب مع طبيعة المدارس المصرية اليابانية بسيناء ولا تساير المتغيرات التكنولوجية وتحد من تنفيذ العديد من المبادرات الريادية وبخاصة بالمشاركة مع مؤسسات المجتمع المحلي بسيناء، وكذلك المحتوى التعليمي للمقررات الدراسية لا يتلاءم مع أنشطة التوكاتسو، وضرورة الترابط بين قرار ولائحة التحفيز التربوي والانضباط المدرسي وبين تقييم الأداء بالمدارس المصرية

اليابانية بسيناء، وكذلك تطوير معايير اختيار القيادات والمصروفات الدراسية التي لا تتناسب مع الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب والمكافآت المخصصة للمعلمين.

التساؤل الرابع: ما البرامج التدريبية التي تقترح تقديمها للمعلمين والعاملين بالمدارس المصرية اليابانية بسيناء لتعزيز قدراتهم الريادية ؟

كانت الاستجابة عن هذا التساؤل تتمحور في البرامج التالية:

أ- التوعية التشريعية بقوانين التعليم المصري.

ب- الحقوق والواجبات التشريعية للمعلمين.

ت- الحقوق والواجبات التشريعية للطلاب وأولياء الأمور.

ث- التشريعات المنظمة للمدارس المصرية اليابانية.

ج- متطلبات تطبيق أنشطة التوكاتسو.

ح- قوانين القيادة المدرسية.

خ- حماية البيئة المدرسية.

د- الانضباط المدرسي.

ذ- المهارات التنظيمية والقيادية للمعلمين.

ر- التفاعل الفعال بين القيادات المدرسية والمعلمين.

ز- إدارة الفصل.

س- تطبيقات الذكاء الاصطناعي في العمل المدرسي.

ش- بناء فرق العمل.

ص- إدارة الاختلافات في العمل.

ض- الأداء الريادي.

ط- التقييم المدرسي.

ظ- إعداد التقارير.

ع- إدارة المنصات التعليمية.

غ- تصميم المحتوى التعليمي الرقمي.

ف- إدارة البيانات التعليمية الرقمية وتحليلها.

ق- تطبيقات الذكاء الاصطناعي في التعلم الذاتي.

وفي ضوء ما تم اقتراحه من المبحوثين من برامج تدريبية يتضح الاحتياجات المتعددة للمعلمين بالمدارس المصرية اليابانية بسياء وبخاصة في المجالات التشريعية والتنظيمية والرقمية، وقد أكد بعضهم أثناء المقابلة على أن عملهم بالمدارس المصرية اليابانية بسياء أتاح لهم المجال للتدريب في العديد من البرامج ولكن معظمها ركز على أنشطة التوكاتسو، ومعظمها لا يتفق مع خصوصية محافظتي شمال سيناء وجنوبها.

وقد أكد بعض المبحوثين بأن البرامج التدريبية المقترحة تعزز من تحقيق الأداء الريادي بالمدارس المصرية اليابانية بسياء وتحفزهم على استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي والتطورات التكنولوجية في العملية التعليمية، بجانب التعرف على التشريعات المنظمة للعمل بالمدارس المصرية اليابانية يزيد من مهاراتهم في تحسين الأداء المدرسي الريادي.

التساؤل الخامس: ما الموارد البشرية والمادية والمالية التي تحتاجها لتطوير أدائك الريادي بالمدارس المصرية اليابانية بسياء ؟

كانت الاستجابة عن هذا التساؤل تتمحور في الموارد التالية:

أ- الموارد البشرية وتضم كل من:

- قيادات مدرسية ومعلمين وإداريين من ذوي الخبرات المتميزة في الإدارة المدرسية والتعليم الرقمي وإدارة أنشطة التوكاتسو واستخدام استراتيجيات تعليمية فعالة.
- خبراء ومتخصصين في المجالات التشريعية والتنظيمية والرقمية بهدف الاستفادة منهم في البرامج التدريبية والدعم المستمر للقيادات والمعلمين والإداريين بالمدارس المصرية اليابانية بسياء.
- إداريين مؤهلين لإدارة البيانات التعليمية وتحليلها وتصميم التقارير الإدارية والمالية والتعليمية، ويمتلكون مهارات العمل في فريق ومهارات التواصل الفعال مع الجهات المعنية، وتقديم الدعم المستمر للقيادات والمعلمين بالمدارس المصرية اليابانية بسياء.

ب- الموارد المادية وتضم كل من:

- البنية التحتية التعليمية الداعمة للمعلمين والقيادات المدرسية بالمدارس المصرية اليابانية بسياء من خلال تجهيز فصول تعليمية تفاعلية تستخدم تطبيقات الذكاء الاصطناعي وتشمل سبورات ذكية وأجهزة رقابة ونظام

رقمي يتضمن أجهزة حاسب ترتبط بالإنترنت فائق السرعة وأجهزة طابعات حديثة.

- البنية التحتية اللازمة للتنمية المهنية داخل المدارس المصرية اليابانية بسيناء من خلال وجود قاعات تدريبية يتم تجهيزها بأثاث تدريبي لعقد ورش عمل ودورات تدريبية نظرية وتطبيقية وتكنولوجية، وتحتوى على أجهزة تكنولوجية لتنظيم برامج تدريبية عن بعد.
- البنية التحتية اللازمة لأنشطة التوكاتسو بالمدارس المصرية اليابانية بسيناء من خلال تجهيز قاعات الأنشطة الرياضية والفنية والثقافية ... وغيرها، وتوفير الخامات اللازمة للأنشطة اليدوية.
- البنية التحتية الرقمية بالمدارس المصرية اليابانية بسيناء من خلال استخدام الأنظمة الرقمية الإدارية والتعليمية وتوفير تطبيقات وأدوات ومنصات رقمية للتواصل بين العاملين بالمدارس المصرية اليابانية بسيناء والمختصين والقيادات التعليمية وأفراد المجتمع المحلي والياباني وعقد الاجتماعات الرقمية ... وغيرها.

ج-الموارد المالية وتضم كل من:

- تخصيص ميزانية تعليمية تتناسب مع أنشطة التوكاتسو والأنشطة التعليمية والإدارية للمدارس المصرية اليابانية بسيناء من خلال تخصيص جزء من مصروفات الطلاب لتنظيم المبادرات التعليمية الريادية.
- تخصيص ميزانية تدريبية تتناسب مع عدد البرامج التدريبية وورش العمل التي يتم تنظيمها بالمدارس المصرية اليابانية بسيناء، والمكافآت اللازمة للخبراء والأدوات التدريبية.
- تخصيص ميزانية مالية للمبادرات الريادية الابتكارية والمشروعات التي تستهدف تحسين مستوى جودة الأداء للمدارس المصرية اليابانية بسيناء.
- بناء شراكات مجتمعية تعتمد على الرعاية وتقديم الدعم المالي للأنشطة والمسابقات والجوائز التي تنظمها المدارس المصرية اليابانية بسيناء.

ويتضح من نتائج المقابلة بأن المدارس المصرية اليابانية بسيناء تمتلك بنية مؤسسية وكوادر بشرية توهم قياداتها للأداء الريادي، ولكنها تحتاج إلى توفر بعض الممكنات الإضافية مثل التدريب وتنمية الوعي بالتشريعات والقوانين المنظمة للعمل وتطوير بعض من هذه التشريعات لتناسب مع طبيعة بيئة العمل بالمدارس المصرية اليابانية وطبيعة بيئة المجتمع السيناوي التي توجد فيه، ومنح قيادات هذه المدارس الصلاحيات الكافية

لتحقيق الأداء الريادي، مع توفير بعض الممكنات التنظيمية والتي ترتبط بتطوير الهيكل التنظيمي وتوفير الموارد البشرية والمالية والمادية، مع زيادة استخدام التطبيقات الرقمية وتوفير البنية التحتية اللازمة لتنفيذ الأداء الريادي.

ثانياً: نتائج استبانة البحث وتفسيرها:

لتسهيل تفسير نتائج الاستبانة تم إعطاء ثلاثة أوزان للبدائل الثلاث: (يتحقق، إلى حد ما، لا يتحقق)، وبعد ذلك تم تصنيف تلك الإجابات إلى ثلاثة مستويات أو فئات متساوية في المدى من خلال المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{أكبر وزن} - \text{أقل وزن}) \div \text{عدد بدائل الأداة}$$

$$\text{طول الفئة} = (3 - 1) \div 3 = 2/3 = 0.67$$

لنحصل على التصنيف الموضح بالجدول التالي:

جدول (13)

توزيع الفئات وفق التدرج المستخدم في الاستبانة

الفئة	مدى المتوسطات	درجة التحقق
الأولى	من 2.35 إلى 3.00	عالية
الثانية	من 1.68 إلى 2.34	متوسطة
الثالثة	من 1 إلى 1.67	منخفضة

وتضمنت نتائج استبانة البحث على ما يلي:

1- نتائج المحور الأول : الممكنات التشريعية:

يوضح جدول (14) استجابات أفراد العينة والوزن النسبي والانجراف المعياري، ودرجة التحقق في الواقع في محور الممكنات التشريعية، وذلك على النحو التالي:

جدول (14)

استجابات أفراد العينة في محور الممكّنات التشريعية

الترتيب في الاستبانة	العبارة	درجة التحقق						الانحراف المعياري	الوزن النسبي	التحقق في الواقع	الترتيب في الواقع
		لا يتحقق		إلى حد ما		يتحقق					
		%	ت	%	ت	%	ت				
1	تحفز قرارات وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني قيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء على الأداء الريادي	30	41,1	37	50,7	6	8,2	33,2	62,0	متوسطة	7
2	تحدث وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني الأنظمة التعليمية لمدارس المصرية اليابانية بسيناء سنوياً	36	49,3	30	41,1	7	9,6	4,2	66,0	عالية	2
3	تنفذ قيادات المدارس المصرية اليابانية تعليمات وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني لتعزيز العلاقات الريفادية بين هذه المدارس والمجتمعات المحلية في سيناء	38	52,1	23	31,5	12	16,4	36,2	75,0	عالية	4
4	تتبنى قيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء ميثاقاً أخلاقياً ومهنياً.	41	56,2	25	34,2	7	9,6	47,2	67,0	عالية	1
5	تلتزم السياسات التعليمية	36	49,3	29	39,7	8	11	38,2	68,0	عالية	3

ممكنات الأداء الريادي لقيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء

الترتيب في الاستبانة	العبارة	درجة التحقق						الانحراف المعياري	الوزن النسبي	التحقق في الواقع	الترتيب في الواقع
		لا يتحقق		إلى حد ما		يتحقق					
		%	ت	%	ت	%	ت				
	لوزارة التربية والتعليم والتعليم الفني قيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء بدمج التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية										
6	تلتزم قيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء بتقديم الدعم النفسي والاجتماعي للمتعلمين والمعلمين وفقاً للإجراءات المحددة من وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني	31	42.5	35	47.9	7	9.6	33.2	65.0	متوسطة	7م
7	تخصص القوانين المصرية ميزانيات كافية لتطوير التعليم بالمدارس المصرية اليابانية بسيناء	26	35.6	35	48	12	16.4	19.2	70.0	متوسطة	10
8	تلتزم الأنظمة التعليمية لوزارة التربية والتعليم والتعليم الفني بالتدريب المستمر لقيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء	38	52.1	23	31.5	12	16.4	36.2	75.0	عالية	4م
9	تعدل وزارة التربية والتعليم	27	37	39	53.4	7	9.6	27.2	63.0	متوسطة	9

الترتيب في الاستبانة	العبارة	درجة التحقق						الانحراف المعياري	الوزن النسبي	التحقق في الواقع	الترتيب في الواقع
		لا يتحقق		إلى حد ما		يتحقق					
		%	ت	%	ت	%	ت				
	والتعليم الفني معايير اختيار قيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء وفقًا للأداء الريادي										
10	تشمل اللائحة التعليمية للمدارس المصرية اليابانية ربط الأنشطة الخاصة (التوكاتسو) بطبيعة المجتمع المحلي بسيناء	35	47.9	28	38.4	10	13.7	34.2	71.0	متوسطة	6
	الإجمالي	338	46.3	304	41.6	88	12.1	34.2	55.0	متوسطة	

ويتضح من الجدول السابق تراوح الوزن النسبي لعبارات محور الممكنات التشريعية ما بين (2.19 : 2.47) وجاءت نتائج العبارات على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (4) في الترتيب الأول بمستوى التحقق في الواقع حيث أفاد أفراد العينة بتحقيق تبني قيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء ميثاقًا أخلاقيًا ومهنيًا بمستوى عال وبوزن نسبي (2.47) وانحراف معياري (0.67).

- جاءت العبارة رقم (2) في الترتيب الثاني بمستوى التحقق في الواقع حيث أفاد أفراد العينة بتحقيق تحديث وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني للأنظمة التعليمية لمدارس المصرية اليابانية بسيناء سنويًا بمستوى عال وبوزن نسبي (2.4) وانحراف معياري (0.66).

- جاءت العبارة رقم (5) في الترتيب الثالث بمستوى التحقق في الواقع حيث أفاد أفراد العينة بتحقيق إلزام السياسات التعليمية لوزارة التربية والتعليم والتعليم الفني قيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء بدمج التكنولوجيا

الحديثة في العملية التعليمية بمستوى عال بوزن نسبي (2.38) وانحراف معياري (0.68).

- جاءت العبارات أرقام (3-8) في الترتيب الرابع بمستوى التحقق في الواقع حيث أفاد أفراد العينة بتحقيق تنفيذ قيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء لتعليمات وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني لتعزيز العلاقات الرياضية بين هذه المدارس والمجتمعات المحلية في سيناء وتحقيق إلزام الأنظمة التعليمية لوزارة التربية والتعليم والتعليم الفني بالتدريب المستمر لقيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء بمستوى عال بوزن نسبي (2.36) وانحراف معياري (0.75).

- جاءت العبارة رقم (10) في الترتيب السادس بمستوى التحقق في الواقع حيث أفاد أفراد العينة بتحقيق اشتغال اللائحة التعليمية للمدارس المصرية اليابانية لربط الأنشطة الخاصة (التوكاتسو) بطبيعة المجتمع المحلي بسيناء بمستوى متوسط وبوزن نسبي (2.34) وانحراف معياري (0.71).

- جاءت العبارات أرقام (1-6) في الترتيب السابع بمستوى التحقق في الواقع حيث أفاد أفراد العينة بتحقيق تحفيز قرارات وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني لقيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء على الأداء الريادي بمستوى متوسط بوزن نسبي (2.33) وانحراف معياري (0.62)، وتحقيق التزام قيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء بتقديم الدعم النفسي والاجتماعي للمتعلمين والمعلمين وفقًا للإجراءات المحددة من وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني بمستوى متوسط بوزن نسبي (2.33) وانحراف معياري (0.65).

- جاءت العبارة رقم (9) في الترتيب التاسع بمستوى التحقق في الواقع حيث أفاد أفراد العينة بتحقيق تعديل وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني لمعايير اختيار قيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء وفقًا للأداء الريادي بمستوى متوسط وبوزن نسبي (2.27) وانحراف معياري (0.63).

- جاءت العبارة رقم (7) في الترتيب العاشر بمستوى التحقق في الواقع حيث أفاد أفراد العينة بتحقيق تخصيص القوانين المصرية لميزانيات كافية لتطوير التعليم بالمدارس المصرية اليابانية بسيناء بمستوى متوسط وبوزن نسبي (2.19) وانحراف معياري (0.7).

وبصفة عامة جاء الوزن النسبي والانحراف المعياري العام لعبارات محور الممكنات التشريعية من خلال استجابات أفراد العينة في عبارات المحور ككل بلغت (2.34-0.55)

، مما يعني أن درجة تحققها في الواقع جاء متوسطاً، وقد يكون السبب في أن العديد من التشريعات المنظمة للعمل بالمدارس المصرية اليابانية بسيئاً هي نفس التشريعات المنظمة لمدارس التعليم العام مما نتج عنه انخفاض رضا المبحوثين من عال إلى مستوى تحقق متوسط.

وقد اتفقت نتائج البحث الحالي مع بحث علاء محمد ربيع⁽²⁵⁷⁾، وبحث نسرین محمد سيد⁽²⁵⁸⁾ وكذلك بحث السيد محمد إبراهيم وفاطمة سامي ناجي⁽²⁵⁹⁾ في التأكيد على وجود ميثاق بالمدارس المصرية اليابانية يلتزم به كل القيادات المدرسية والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور، والتزام القيادات المدرسية والمعلمين بالمشاركة في الدورات التدريبية واستخدام التطبيقات التكنولوجية، حرص وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني على تطوير التشريعات المنظمة للمدارس المصرية اليابانية وتحسين أدائها.

نتائج المحور الثاني : الممكنات التنظيمية:

يوضح جدول (15) استجابات أفراد العينة والوزن النسبي والانجراف المعياري، ودرجة التحقق في الواقع في محور الممكنات التنظيمية، وذلك على النحو التالي:

جدول (15)

استجابات أفراد العينة في محور الممكنات التنظيمية

الترتيب في الاستبانة	العبارة	درجة التحقق						الانحراف المعياري	الوزن النسبي	التحقق في الواقع	الترتيب في الواقع
		لا يتحقق		إلى حد ما		يتحقق					
		%	ت	%	ت	%	ت				
1	توزع قيادات المدارس المصرية اليابانية بسيئاً المهام والأدوار بين العاملين بها بشكل عادل	30	41.1	41	56.2	2	2.7	38.2	54.0	عالية	5
2	تنفذ قيادات المدارس المصرية اليابانية بسيئاً آليات محاسبة شفافة تضمن تحقيق العدالة في التعامل مع جميع العاملين	31	42.5	37	50.7	5	6.8	36.2	61.0	عالية	7

ممكنات الأداء الريادي لقيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء

الترتيب في الاستبانة	العبارة	درجة التحقق						الانحراف المعياري	الوزن النسبي	التحقق في الواقع	الترتيب في الواقع
		لا يتحقق		إلى حد ما		يتحقق					
		%	ت	%	ت	%	ت				
3	تدعم قيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء المبادرات الابتكارية للعاملين في تنفيذ الأنشطة الخاصة (التوكاتسو)	56.2	41	35.6	26	8.2	6	65,0	48,2	عالية	2
4	تقيم قيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء أداء العاملين بالمدرسة يوميًا لضمان التحسين المستمر في هذه المدارس	54.8	40	32.9	24	12.3	9	71,0	42,2	عالية	4
5	تعزز قيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء الثقة التنظيمية بين المدرسة والمجتمع من خلال تنفيذ مشاريع خدمة مجتمعية لتحسين البيئة المحلية وزيادة التفاعل مع المجتمع	31.5	23	52.1	38	16.4	12	68,0	15,2	متوسطة	10
6	تنظم قيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء لقاءات يومية مع العاملين لمناقشة	49.3	36	38.4	28	12.3	9	7,0	37,2	عالية	6

الترتيب في الاستبانة	العبارة	درجة التحقق								الانحراف المعياري	الوزن النسبي	التحقق في الواقع	الترتيب في الواقع
		يتحقق				إلى حد ما		لا يتحقق					
		ت	%	ت	%	ت	%						
	المشكلات التي قد تواجههم وإيجاد حلول سريعة وفعالة لها												
7	تحفز قيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء أولياء الأمور للمشاركة الفعالة في صنع القرارات التعليمية	34	46.6	30	41.1	9	12.3	69.0	34.2	متوسطة	8		
8	تنظم قيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء ورش عمل للمعلمين لتعزيز روح الفريق	44	60.3	24	32.9	5	6.8	63.0	53.2	عالية	1		
9	تنشر قيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء تقارير سنوية حول أداء المدرسة	41	56.1	24	32.9	8	11	69.0	45.2	عالية	3		
10	تقدم قيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء التقدير المهني للمعلمين المميزين	32	43.8	31	42.5	10	13.7	7.0	3.2	متوسطة	9		
الإجمالي		352	48.2	303	40.7	75	10.3	52.0	38.2	عالية			

ويتضح من الجدول السابق تراوح الوزن النسبي لعبارات محور الممكنات التنظيمية ما بين (2.15 : 2.53) وجاءت نتائج العبارات على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (8) في الترتيب الأول بمستوى التحقق في الواقع حيث أفاد أفراد العينة بتحقق تنظيم قيادات المدارس المصرية اليابانية بسياء لورش عمل للمعلمين لتعزيز روح الفريق بمستوى عال وبوزن نسبي (2.53) وانحراف معياري (0.63).
- جاءت العبارة رقم (3) في الترتيب الثاني بمستوى التحقق في الواقع حيث أفاد أفراد العينة بتحقق دعم قيادات المدارس المصرية اليابانية بسياء للمبادرات الابتكارية للعاملين في تنفيذ الأنشطة الخاصة (التوكاتسو) بمستوى عال وبوزن نسبي (2.48) وانحراف معياري (0.65).
- جاءت العبارة رقم (9) في الترتيب الثالث بمستوى التحقق في الواقع حيث أفاد أفراد العينة بتحقق نشر قيادات المدارس المصرية اليابانية بسياء لتقارير سنوية حول أداء المدرسة بمستوى عال وبوزن نسبي (2.45) وانحراف معياري (0.69).
- جاءت العبارة رقم (4) في الترتيب الرابع بمستوى التحقق في الواقع حيث أفاد أفراد العينة بتحقق تقييم قيادات المدارس المصرية اليابانية بسياء لأداء العاملين بالمدرسة يومياً لضمان التحسين المستمر في هذه المدارس بمستوى عال وبوزن نسبي (2.42) وانحراف معياري (0.71).
- جاءت العبارة رقم (1) في الترتيب الخامس بمستوى التحقق في الواقع حيث أفاد أفراد العينة بتحقق توزيع قيادات المدارس المصرية اليابانية بسياء للمهام والأدوار بين العاملين بها بشكل عادل بمستوى عال وبوزن نسبي (2.38) وانحراف معياري (0.54).
- جاءت العبارة رقم (6) في الترتيب السادس بمستوى التحقق في الواقع حيث أفاد أفراد العينة بتحقق تنظيم قيادات المدارس المصرية اليابانية بسياء للقاءات يومية مع العاملين لمناقشة المشكلات التي قد تواجههم وإيجاد حلول سريعة وفعالة لها بمستوى عال وبوزن نسبي (2.37) وانحراف معياري (0.7).
- جاءت العبارة رقم (2) في الترتيب السابع بمستوى التحقق في الواقع حيث أفاد أفراد العينة بتحقق تنفيذ قيادات المدارس المصرية اليابانية بسياء لآليات محاسبة شفافة تضمن تحقيق العدالة في التعامل مع جميع العاملين بمستوى عال وبوزن نسبي (2.36) وانحراف معياري (0.61).
- جاءت العبارة رقم (7) في الترتيب الثامن بمستوى التحقق في الواقع حيث أفاد أفراد العينة بتحقق تحفيز قيادات المدارس المصرية اليابانية بسياء لأولياء

الأمر للمشاركة الفعالة في صنع القرارات التعليمية بمستوى متوسط وبوزن نسبي (2.34) وانحراف معياري (0.69).

- جاءت العبارة رقم (10) في الترتيب التاسع بمستوى التحقق في الواقع حيث أفاد أفراد العينة بتحقيق تقديم قيادات المدارس المصرية اليابانية بسياء للتقدير المهني للمعلمين المميزين بمستوى متوسط وبوزن نسبي (2.3) وانحراف معياري (0.7).

- جاءت العبارة رقم (5) في الترتيب العاشر بمستوى التحقق في الواقع حيث أفاد أفراد العينة بتحقيق تعزيز قيادات المدارس المصرية اليابانية بسياء الثقة التنظيمية بين المدرسة والمجتمع من خلال تنفيذ مشاريع خدمة مجتمعية لتحسين البيئة المحلية وزيادة التفاعل مع المجتمع بمستوى متوسط وبوزن نسبي (2.15) وانحراف معياري (0.68).

وبصفة عامة جاء الوزن النسبي العام والانحراف المعياري العام لعبارات محور المكنات التنظيمية من خلال استجابات أفراد العينة في عبارات المحور ككل بلغت (2.38-0.52) ، مما يعني أن درجة تحققها في الواقع جاء عالياً، وقد يكون السبب في ذلك تميز العمل التنظيمي بالمدارس المصرية اليابانية بسياء، وتوفر الموارد الإدارية والتعليمية والمادية والمالية بالمدارس المصرية اليابانية بسياء.

وكذلك قد يكون بسبب العمل التنظيمي بالمدارس المصرية اليابانية بسياء الذي يعتمد على تنفيذ أنشطة متنوعة منها اجتماع الصباح والذي يهدف إلى الترحيب بالمعلمين والتأكد من حالتهم الصحية والنفسية والاجتماعية، وتحديد خطة النشاط اليومي وتوزيع الأدوار وتحديد الريادة اليومية لاختيار أحد المتعلمين لقيادة اليوم بالتعاون مع المعلمين وإدارة المدرسة، وتنظيم أنشطة النظافة اليومية واكتساب المتعلمين للوعي بأهمية الحفاظ على نظام الفصول والمدرسة واكتساب مهارات النظافة الشخصية والعامة، وتنظيم الأنشطة الجماعية لاكتساب القدرات الأساسية اللازمة للحياة الاجتماعية، واستخدام كشكول التواصل مع أولياء الأمور بحيث يسجل المتعلم الحضور والغياب ويرسل الكشكول لولي الأمر موضحاً به تقرير من المعلمين بحالة المتعلم ويكتب به ولي الأمر حالة ابنهم في المنزل، ويتم في نهاية اليوم الدراسي تنظيم اجتماع نهاية اليوم لتحضير المتعلمين للعودة لمنازلهم، وعمل تغذية راجعة عن اليوم والأهداف التي تحققت وما أوجه الاستفادة وتقديم ملخص لليوم والتجهيز لليوم الدراسي القادم⁽²⁶⁰⁾.

فضلاً عن المتابعة والتقييم المستمر لأداء القيادات المدرسية والمعلمين بالمدارس المصرية اليابانية بسياء، والاهتمام المتزايد من وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني

والمسؤولين اليابانيين في نجاح مشروع المدارس المصرية اليابانية مما نتج عنه ارتفاع رضا المبحوثين عن الممكنات التنظيمية.

وقد اتفقت نتائج البحث الحالي مع بحث منال سيد يوسف⁽²⁶¹⁾ وبحث علاء محمد ربيع⁽²⁶²⁾ وكذلك بحث عزه محمود السرجاني⁽²⁶³⁾ في التأكيد على اهتمام قيادات المدارس المصرية اليابانية بالتواصل مع أولياء الأمور والعمل في فريق، والتقييم المستمر للأداء وتنظيم لقاءات دورية يومية وأسبوعية وشهرية لمناقشة تطوير الأداء الريادي، ودعم المبادرات الابتكارية وحل المشكلات وتحقيق العدالة في التعامل مع جميع العاملين.

نتائج المحور الثالث: الممكنات الرقمية:

يوضح جدول (16) استجابات أفراد العينة والوزن النسبي والانجراف المعياري، ودرجة التحقق في الواقع في مجور الممكنات الرقمية، وذلك على النحو التالي:

جدول (16)

استجابات أفراد العينة في محور الممكنات الرقمية

الترتيب في الواقع	التحقق في الواقع	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التحقق						العبارة	الترتيب في الاستبانة
				لا يتحقق		إلى حد ما		يتحقق			
				%	ت	%	ت	%	ت		
2	متوسطة	69,0	34,2	12.3	9	41.1	30	46.6	34	تتوفر منصات رقمية تفاعلية للمدارس المصرية اليابانية بسيناء تتيح وصول المتعلمين إلى الموارد الدراسية	1
5	متوسطة	75,0	29,2	17.8	13	35.6	26	46.6	34	تتوفر التطبيقات التكنولوجية لقيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء لإدارة عملياتها الإدارية	2
10	متوسطة	69,0	16,2	16.4	12	50.7	37	32.9	24	تستخدم المدارس	3

الترتيب في الاستبانة	العبارة	درجة التحقق								الانحراف المعياري	الوزن النسبي	التحقق في الواقع	الترتيب في الواقع
		لا يتحقق		إلى حد ما		يتحقق							
		%	ت	%	ت	%	ت						
	المصرية اليابانية بسيناء تطبيقات الذكاء الاصطناعي في مساعدة المتعلمين على فهم المواد الدراسية بطرق مبتكرة												
4	تستخدم قيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء التكنولوجيا في عمل الجداول الدراسية	34	46.6	27	37	12	16.4	3,2	74,0	متوسطة	4		
5	تستخدم المدارس المصرية اليابانية بسيناء وسائل التواصل الرقمية بين المدرسة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي	46	63	19	26	8	11	52,2	69,0	عالية	1		
6	تحتفظ المدارس المصرية اليابانية بسيناء ببياناتها على مواقع الإنترنت بدلاً من حفظها على الأجهزة المحلية	28	38.4	35	47.9	10	13.7	25,2	68,0	متوسطة	6		
7	تستخدم المدارس	32	43.8	33	45.2	8	11	33,2	67,0	متوسطة	3		

ممكنات الأداء الريادي لقيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء

الترتيب في الاستبانة	العبارة	درجة التحقق								الانحراف المعياري	الوزن النسبي	التحقق في الواقع	الترتيب في الواقع
		يتحقق		إلى حد ما		لا يتحقق							
		ت	%	ت	%	ت	%						
	المصرية اليابانية بسیناء تطبيقات تكنولوجية لمراقبة وتسجيل حضور وغياب العاملين بالمدرسة												
8	تستخدم المدارس المصرية اليابانية بسیناء تطبيقات تكنولوجية لتحليل آراء العاملين حول الأداء المدرسي	26	35.6	36	49.3	11	15.1	21.2	69.0	متوسطة	8		
9	تستخدم المدارس المصرية اليابانية بسیناء استبانات رقمية لجمع ملاحظات المتعلمين وأولياء الأمر حول العملية التعليمية	28	38.4	33	45.2	12	16.4	22.2	71.0	متوسطة	7		
10	تنشئ المدارس المصرية اليابانية بسیناء مدونات ومنتديات رقمية تعليمية لتعزيز الحوار بين المدرسة والمجتمع	26	35.6	35	48	12	16.4	19.2	7.0	متوسطة	9		

الترتيب في الاستبانة	العبارة	درجة التحقق						الانحراف المعياري	الوزن النسبي	التحقق في الواقع	الترتيب في الواقع
		يتحقق		إلى حد ما		لا يتحقق					
		ت	%	ت	%	ت	%				
الإجمالي		312	42.7	311	44.2	107	14.7	53.0	28.2	متوسطة	

ويتضح من الجدول السابق تراوح الوزن النسبي لعبارات محور الممكّنات الرقمية ما بين (2.16 : 2.52) وجاءت نتائج العبارات على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (5) في الترتيب الأول بمستوى التحقق في الواقع حيث أفاد أفراد العينة بتحقيق استخدام المدارس المصرية اليابانية بسيناء لوسائل التواصل الرقمية بين المدرسة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي بمستوى عال وبوزن نسبي (2.52) وانحراف معياري (0.69).
- جاءت العبارة رقم (1) في الترتيب الثاني بمستوى التحقق في الواقع حيث أفاد أفراد العينة بتحقيق توفر منصات رقمية تفاعلية للمدارس المصرية اليابانية بسيناء وصول المتعلمين إلى الموارد الدراسية بمستوى متوسط وبوزن نسبي (2.34) وانحراف معياري (0.69).
- جاءت العبارة رقم (7) في الترتيب الثالث بمستوى التحقق في الواقع حيث أفاد أفراد العينة بتحقيق استخدام المدارس المصرية اليابانية بسيناء لتطبيقات تكنولوجية لمراقبة وتسجيل حضور وغياب العاملين بالمدرسة بمستوى متوسط وبوزن نسبي (2.33) وانحراف معياري (0.67).
- جاءت العبارة رقم (4) في الترتيب الرابع بمستوى التحقق في الواقع حيث أفاد أفراد العينة بتحقيق استخدام قيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء للتكنولوجيا في عمل الجداول الدراسية بمستوى متوسط وبوزن نسبي (2.3) وانحراف معياري (0.74).
- جاءت العبارة رقم (2) في الترتيب الخامس بمستوى التحقق في الواقع حيث أفاد أفراد العينة بتحقيق توافر التطبيقات التكنولوجية لقيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء لإدارة عملياتها الإدارية بمستوى متوسط وبوزن نسبي (2.29) وانحراف معياري (0.75).
- جاءت العبارة رقم (6) في الترتيب السادس بمستوى التحقق في الواقع حيث أفاد أفراد العينة بتحقيق احتفاظ المدارس المصرية اليابانية بسيناء ببياناتها

على مواقع الإنترنت بدلاً من حفظها على الأجهزة المحلية بمستوى متوسط وبوزن نسبي (2.25) وانحراف معياري (0.68).

- جاءت العبارة رقم (9) في الترتيب السابع بمستوى التحقق في الواقع حيث أفاد أفراد العينة بتحقق استخدام المدارس المصرية اليابانية بسياء استبانات رقمية لجمع ملاحظات المتعلمين وأولياء الأمور حول العملية التعليمية بمستوى متوسط وبوزن نسبي (2.22) وانحراف معياري (0.71).

- جاءت العبارة رقم (8) في الترتيب الثامن بمستوى التحقق في الواقع حيث أفاد أفراد العينة بتحقق استخدام المدارس المصرية اليابانية بسياء لتطبيقات تكنولوجية لتحليل آراء العاملين حول الأداء المدرسي بمستوى متوسط وبوزن نسبي (2.21) وانحراف معياري (0.69).

- جاءت العبارة رقم (10) في الترتيب التاسع بمستوى التحقق في الواقع حيث أفاد أفراد العينة بتحقق إنشاء المدارس المصرية اليابانية بسياء لمذونات ومنتديات رقمية تعليمية لتعزيز الحوار بين المدرسة والمجتمع بمستوى متوسط وبوزن نسبي (2.19) وانحراف معياري (0.7).

- جاءت العبارة رقم (3) في الترتيب العاشر بمستوى التحقق في الواقع حيث أفاد أفراد العينة بتحقق استخدام المدارس المصرية اليابانية بسياء لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في مساعدة المتعلمين على فهم المواد الدراسية بطرق مبتكرة بمستوى متوسط وبوزن نسبي (2.16) وانحراف معياري (0.69).

وبصفة عامة جاء الوزن النسبي العام والانحراف المعياري العام لعبارات محور الممكنات الرقمية من خلال استجابات أفراد العينة في عبارات المحور ككل بلغت (2.28-0.53) ، مما يعني أن درجة تحققها في الواقع جاء متوسطاً ، وقد يكون السبب في أن القيادات المدرسية تستخدم بعض تطبيقات التكنولوجيا للتواصل مع قيادات وحدة إدارة المدارس المصرية اليابانية بالوزارة وأولياء الأمور ، واهتمام الوزارة بتنظيم دورات تدريبية في المجال التكنولوجي ، وعلى الرغم من ذلك فإن العديد من التطبيقات التكنولوجية المستخدمة بالمدارس المصرية اليابانية بسياء هي تطبيقات تقليدية ويقل استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي وبخاصة في إدارة العملية التعليمية ، وكما أن الدورات التدريبية في المجال التكنولوجي غير كافية ، مما نتج عنه انخفاض رضا المبحوثين عن تحقق الممكنات الرقمية من مستوى تحقق عال إلى مستوى تحقق متوسط.

ويتضح من خلال الجداول (17) بأن إجمالي الوزن النسبي والانحراف المعياري ومستوى التحقق للممكنات التشريعية والتنظيمية والرقمية في واقع المدارس المصرية اليابانية بسياء وترتيبها في الواقع مبين بالجدول التالي:

جدول (17)

إجمالي الوزن النسبي والانحراف المعياري ومستوى التحقق للمكونات التشريعية والتنظيمية والرقمية

المكونات	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	مستوى التحقق في الواقع	الترتيب بالواقع
التشريعية	34,2	55,0	متوسطة	3
التنظيمية	38,2	52,0	عالية	1
الرقمية	28,2	53,0	متوسطة	2

ويتضح من الجدول السابق تراوح الوزن النسبي للمكونات التشريعية والتنظيمية والرقمية ما بين (2.24 : 2.38) وجاءت نتائج المكونات على النحو التالي:

- جاءت المكونات التنظيمية في الترتيب الأول بمستوى التحقق في الواقع بمستوى عال وبوزن نسبي (2.38) وانحراف معياري (0.52).
- جاءت المكونات الرقمية في الترتيب الثاني بمستوى التحقق في الواقع بمستوى عال وبوزن نسبي (2.28) وانحراف معياري (0.53).
- جاءت المكونات التشريعية في الترتيب الثالث بمستوى التحقق في الواقع بمستوى عال وبوزن نسبي (2.24) وانحراف معياري (0.55).

وتؤكد النتائج السابقة على رضا المبحوثين بالمدارس المصرية اليابانية بسيناء عن تحقق المكونات التنظيمية وحصولها على الترتيب الأول مما يدل على وجود هيكل تنظيمي وإجراءات تنظيمية تدعم الأداء الريادي لقيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء، وكذلك قلة رضا المبحوثين عن تحقق المكونات الرقمية والتشريعية وحصولها على الترتيب الثاني والثالث مما يدل على أهمية زيادة اهتمام وزارة التربية والتعليم والفني ووحدة إدارة مشروع المدارس المصرية اليابانية بالوزارة ومسؤولي الجاكا بالجانب الياباني بتوفير التجهيزات والتطبيقات الرقمية والتشريعات اللازمة لتحقيق الأداء الريادي لقيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء.

وقد اتفقت نتائج البحث الحالي مع بحث منال سيد يوسف⁽²⁶⁴⁾، وبحث أحمد محمد أحمد⁽²⁶⁵⁾، وبحث نورة محمدي الشنواني⁽²⁶⁶⁾، وبحث شعبان أحمد محمد⁽²⁶⁷⁾، وكذلك بحث داليا السيد الفقي⁽²⁶⁸⁾ في التأكيد على استخدام الخدمات الرقمية والمنصات التعليمية والتواصل الرقمي بين المدرسة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي وإتاحة وصول المتعلمين إلى الموارد الدراسية والحوار بين المدرسة والمجتمع وتوفير بيئة مدرسية جيدة.

1- نتائج الفروق الإحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة في محاور الاستبانة ككل والتي تعزى لمتغير المحافظة (شمال سيناء / جنوب سيناء):

توضح نتائج الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة في محاور الدراسة ككل والتي تعزى لمتغير المحافظة (شمال سيناء / جنوب سيناء) بالجدول التالي:

جدول (18)

نتائج اختبار T-Test بين متوسطي درجات أفراد العينة حول محاور

الاستبانة تبعا لمتغير المحافظة (شمال سيناء / جنوب سيناء)

المحاور	المجموعة	عدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الممكنات التشريعية	شمال سيناء	23	25.783	5.063	5.598	0.011	دالة
	جنوب سيناء	50	18.524	3.250	5.708		
الممكنات التنظيمية	شمال سيناء	23	25.304	4.912	4.403	0.018	دالة
	جنوب سيناء	50	19.714	3.258	4.483		
الممكنات الرقمية	شمال سيناء	23	24.739	5.395	3.848	0.022	دالة
	جنوب سيناء	50	19.238	3.885	3.905		

ومن خلال استقراء نتائج الجدول السابق، يلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عينة الدراسة بمحافظتي شمال سيناء وجنوبها في محاور الدراسة الثلاث (الممكنات التشريعية - الممكنات التنظيمية - الممكنات الرقمية)، وذلك لصالح محافظة شمال سيناء، وربما يعود ذلك بسبب الاهتمام المتزايد من وزارة التربية والتعليم والفني بتطوير التجارب السابقة لإنشاء المدارس المصرية اليابانية بالمحافظات ومعالجة الأخطاء التي قد تظهر في المحافظات الأخرى، حيث إن الدراسة بدأت بالمدرسة المصرية اليابانية فرع العريش بمحافظة شمال سيناء عام 2021م/ 2022م في حين تمت

الدراسة بمحافظة جنوب سيناء بأول مدرسة مصرية يابانية (فرع طور سيناء) بالعام الدراسي 2018م/ 2019م ثم المدرسة المصرية اليابانية (فرع شرم الشيخ) عام 2020م/ 2021م، كما يوجد جامعة العريش وهي جامعة حكومية تضم كلية التربية بمحافظة شمال سيناء مما يزيد من فرص التنمية المهنية للقيادات المدرسية والمعلمين العاملين بالمدرسة المصرية اليابانية فرع العريش.

2- نتائج الفروق الإحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة في محاور الاستبانة ككل والتي تعزى لمتغير الوظيفة الإدارية (التدريس - وكيل مدرسة - مدير مدرسة):

توضح نتائج الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة في محاور الاستبانة ككل والتي تعزى إلى متغير الوظيفة الإدارية (التدريس - وكيل مدرسة - مدير مدرسة) بالجدول التالي:

جدول (19)

نتائج تحليل التباين الأحادي وفقا لمتغير الوظيفة الإدارية (التدريس - وكيل مدرسة - مدير مدرسة)

المجاور	مصدر التباين	مجموع المتوسطات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوي الدلالة	الدلالة
الممكنات التشريعية	بين المجموعات	209.	2	105.	0.337	0.715	غير دالة
	داخل المجموعات	21.729	70	310.			
	المجموع	21.938	72	091.			
الممكنات التنظيمية	بين المجموعات	182.	2	277.	0.329	.721	غير دالة
	داخل المجموعات	19.417	70	635.			

المجاور	مصدر التباين	مجموع المتوسطات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوي الدلالة	الدلالة
	المجموع	19.599	72	.276			
الممكنات الرقمية	بين المجموعات	1.270	2	.220	2.300	.108	غير دالة
	داخل المجموعات	19.323	70	.259			
	المجموع	20.593	72	.105			
إجمالي الجدول ككل	بين المجموعات	.441	2	.310	0.849	.432	غير دالة
	داخل المجموعات	18.164	70	.091			
	المجموع	18.604	72	.277			

يلاحظ من الجدول السابق، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين استجابات أفراد العينة في محاور الدراسة الثلاث (الممكنات التشريعية - الممكنات التنظيمية - الممكنات الرقمية)، والتي تعزى لمتغير الوظيفة الإدارية (التدريس - وكيل مدرسة - مدير مدرسة)، وهو ما يعني أن عينة الدراسة رغم تنوعها ما بين وظائف التدريس أو وكيل مدرسة أو مدير مدرسة، متفقون على أهمية ممكنات الأداء الريادي لقيادات المدارس المصرية اليابانية سواء الممكنات التشريعية أو الممكنات التنظيمية أو الممكنات الرقمية، فجميعها مهمة في تعزيز الأداء الريادي لقيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء شمالاً وجنوباً.

3- نتائج الفروق الإحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة في محاور الاستبانة ككل والتي تعزى لمتغير المدرسة المصرية اليابانية (فرع العريش - فرع طور سيناء - فرع شرم الشيخ):

توضح نتائج الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة في محاور الاستبانة ككل والتي تعزى إلى متغير لمتغير المدرسة المصرية اليابانية (فرع العريش - فرع طور سيناء - فرع شرم الشيخ) بالجدول التالي:

جدول (20)

نتائج تحليل التباين الأحادي وفقا لمتغير المدرسة المصرية اليابانية

(فرع العريش - فرع طور سيناء - فرع شرم الشيخ)

المجاور	مصدر التباين	مجموع المتوسطات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوي الدلالة	الدالة
الممكنات التشريعية	بين المجموعات	713.995	2	356.997	16.887	.000	دالة
	داخل المجموعات	1479.841	70	21.141			
	المجموع	2193.836	72				
الممكنات التنظيمية	بين المجموعات	491.59	2	245.795	11.718	.000	دالة
	داخل المجموعات	1468.328	70	20.976			
	المجموع	1959.918	72				
الممكنات الرقمية	بين المجموعات	385.622	2	192.811	8.064	.001	دالة
	داخل المجموعات	1673.693	70	23.91			
	المجموع	2059.315	72				
إجمالي الجدول ككل	بين المجموعات	4666.161	2	2333.081	13.522	.000	دالة
	داخل المجموعات	12077.784	70	172.54			
	المجموع	16743.945	72				

يلاحظ من الجدول السابق، أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين استجابات أفراد العينة في محاور الدراسة الثلاث (الممكنات التشريعية - الممكنات التنظيمية - الممكنات الرقمية)، ولعل تفسير ذلك يعود إلى أهمية هذه الممكنات من وجهة نظر عينة الدراسة من المدرسة المصرية اليابانية (فرع العريش وفرع طور سيناء وفرع شرم الشيخ)، كما يوجد اهتمام آخر بسبب خصوصية المجتمع السيناوي شمالاً وجنوباً بأهمية نوعية هذه المدارس - خاصة وأنها جاءت بعد العملية الشاملة للقضاء على الإرهاب - وفي إطار مجتمع قبلي تحكمه القيم الاجتماعية والعادات والتقاليد التي يلتزم به أفرادها ومؤسساته، واعتبار المدارس المصرية اليابانية بسيناء أحد ملامح التنمية التعليمية المستهدفة لسيناء باعتبارها من أولى المدارس التي تهتم بها الوزارة وتعمل على تعزيز ممكنات الأداء الريادي لقياداتها بمحافظة شمال سيناء وجنوبها.

ويوضح الجدول رقم (21) اتجاهات الدلالة لدرجات أفراد عينة الدراسة لمحاوّر الممكّنات التشريعية، والممكّنات التنظيمية، والممكّنات الرقمية، حسب متغير المدرسة المصرية اليابانية (فرع العريش - فرع طور سيناء - فرع شرم الشيخ) على التوالي.

جدول (21)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للمتوسطات الحسابية

لدرجات أفراد عينة الدراسة بمحور الممكّنات التشريعية تبعا لمتغير المدرسة المصرية اليابانية (فرع العريش - فرع طور سيناء - فرع شرم

الشيخ)

المحور	المجموعة	المدرسة المصرية اليابانية فرع العريش	المدرسة المصرية اليابانية فرع طور سيناء	المدرسة المصرية اليابانية فرع شرم الشيخ
الممكّنات التشريعية	المدرسة المصرية اليابانية فرع العريش		*7.25880-	0.67916
	المدرسة المصرية اليابانية فرع طور سيناء	*7.25880		*6.57964
	المدرسة المصرية اليابانية فرع شرم الشيخ	0.67916	*6.57964	
الممكّنات التنظيمية	المدرسة المصرية اليابانية فرع العريش		*5.59006	0.24738
	المدرسة المصرية اليابانية فرع طور سيناء	*5.59006		*5.83744
	المدرسة المصرية اليابانية فرع شرم الشيخ	0.24738	*5.83744	
الممكّنات التنظيمية	المدرسة المصرية اليابانية فرع العريش		*5.50104-	0.87706
	المدرسة المصرية اليابانية فرع طور سيناء	*5.50104		*4.62397
	المدرسة المصرية اليابانية فرع شرم الشيخ	0.87706	*4.62397	

(*) تعنى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

يتضح من الجدول السابق، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين عينة المدرسة المصرية اليابانية فرع العريش، وعينة المدرسة المصرية اليابانية فرع طور سيناء في المحاور الثلاث الممكنات التشريعية، والممكنات التنظيمية، والممكنات الرقمية، تبعا لمتغير المدرسة المصرية اليابانية (فرع العريش - فرع طور سيناء - فرع شرم الشيخ)، حيث جاءت اتجاهات الفروق جاءت لصالح عينة المدرسة المصرية اليابانية فرع العريش مقارنة بعينة المدرسة المصرية اليابانية فرع طور سيناء، كما جاءت اتجاهات الفروق لصالح عينة المدرسة المصرية اليابانية فرع شرم الشيخ مقارنة بعينة المدرسة المصرية اليابانية فرع طور سيناء ، وربما يرجع ذلك إلى تعدد التحديات الإدارية والتعليمية والمجتمعية والأمنية التي تواجه قيادات المدرسة المصرية اليابانية فرع العريش مما يدفعها للحصول على مكسبات إدارية من وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني ويحفزها على تحسين مستوى أدائها الريادي بالمقارنة مع الفروع الأخرى، كما أن المدرسة المصرية اليابانية فرع العريش هي المدرسة الوحيدة من هذا النوع على مستوى المحافظة؛ لذا تحظى باهتمام متزايد من القيادات التنفيذية والتعليمية والمجتمعية.

وكذلك المدرسة المصرية اليابانية فرع شرم الشيخ تنال اهتمامًا عن المدرسة المصرية اليابانية فرع طور سيناء بسبب تواجدها في مدينة شرم الشيخ وهي مدينة دولية تنظم بها مؤتمرات دولية ومحلية متنوعة، وتحظى بزيارات متعددة من المسؤولين من وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني والمسؤولين اليابانيين، كما أن المستوى الاقتصادي لأولياء الأمور بمدينة شرم الشيخ أعلى من مدينة طور سيناء حيث إن معظم أولياء أمور طلاب المدرسة المصرية اليابانية فرع شرم الشيخ من رجال الأعمال وأصحاب المشروعات السياحية والتجارية.

القسم الخامس: رؤية مقترحة لممكنات الأداء الريادي

لقياتادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء

تنطلق الرؤية المقترحة لممكنات الأداء الريادي لقياتادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء من وضع منظومة إجرائية متكاملة ترتكز على مجموعة من المنطلقات والقيم والمبادئ الرئيسية، وتسعى لتحقيق عدد من الغايات والأهداف الاستراتيجية من خلال تحديد مجموعة من مؤشرات الأداء الريادي لقياتادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء.

وعليه تسير إجراءات بناء هذه الرؤية على النحو التالي:

أولاً: تحديد الوضع الراهن:

من خلال ما سبق عرضه في الإطار العام والنظري والميداني للبحث الحالي يمكن عرض بعض نتائج البحث على النحو التالي:

1- نتائج الدراسة النظرية:

تم التوصل من الإطار النظري للبحث إلى مجموعة من نقاط القوة والضعف منها ما يلي:

أ-نقاط القوة: وتتمثل أهم النتائج فيما يلي:

- يرتبط نجاح المؤسسات التعليمية بقدرة قيادات المدارس على وضع رؤية تعليمية متكاملة بين الأعمال المدرسية والمجتمعية وقد تمتد على مستوى الدولة والعالم في سياق التنافسية.
- تحقيق الإنتاجية والتطوير التنظيمي والفعالية التعليمية بالمدارس يتطلب دمج الأداء الريادي لقيادات المدارس بأدائهم الإداري.
- لا يقتصر الأداء الريادي على الأعمال بالمؤسسات الاقتصادية فحسب بل يشمل أيضاً القدرة على الابتكار والتكيف داخل المؤسسات المجتمعية ومنها التعليمية.
- يؤدي تحقيق الأداء الريادي لقيادات المدارس إلى زيادة قدرة المدارس على التكيف مع النظام البيئي وتنفيذ ممارسات استباقية ابتكارية في حل المشكلات والحد من أثارها، وتعزيز فرص صنع القرارات التعاونية وتبادل المعرفة وتحسين الأداء المدرسي العام، وتحسين مخرجات العملية التعليمية والارتقاء بمستوى المتعلمين والتطوير المستمر للممارسات التعليمية.
- تدعم التشريعات والقوانين واللوائح والقرارات تحقيق التعليم الجيد في المناطق المحلية وتحقيق التفاعل بين السلطات المركزية الممثلة بالحكومة أو الوزارة المسؤولة عن التربية والتعليم والسلطات اللامركزية الممثلة بالمدرسة، ومنح قيادات المدارس الصلاحيات اللازمة للعمل بالشراكة مع المؤسسات الاجتماعية والاقتصادية.
- تتجه المدارس المعاصرة نحو التحول من المدارس المستهلكة إلى المدارس المنتجة من خلال هيكل تنظيمي مرن ومحفز يشجع على المبادرة والابتكار، والعمل المستدام على تحسين الخدمات الإدارية والتعليمية والمجتمعية، والبحث عن مصادر تمويل لبرامجها ومشروعاتها التعليمية، وتوفير مناخاً من الثقة والتمكين بين كافة الأطراف العاملة والمتخصصة والمهتمة بالعملية التعليمية.

- يعزز الاستثمار في البنية التحتية الرقمية من فرص تحقيق الأداء الريادي للقيادات المدرسية واستمرارية تطوير العمليات الإدارية والتعليمية والمجتمعية.
- اهتمام الدولة المصرية بتطوير المنظومة التعليمية والاستفادة من الخبرات الدولية وبخاصة اليابان في تحسين الجودة التعليمية وتحقيق الأداء الريادي للقيادات المدرسية، ومن أهم التجارب الناجحة التي يتم تطبيقها إنشاء المدارس المصرية اليابانية.
- تعد المدارس المصرية اليابانية نموذجًا رياديًا في تبني أفضل الممارسات الإدارية والتعليمية العالمية وتكييفها مع السياق المجتمعي المصري، وتساهم في إعداد جيل من المتعلمين يمتلك المعارف والمهارات الريادية اللازمة لتلبية متطلبات سوق العمل المتغيرة.
- تستند المدارس المصرية اليابانية على فلسفة تربوية وإدارية متكاملة تركز على تطبيق معايير الشفافية والمساءلة في الإدارة والاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والمادية، وتوفير برامج تعليمية ذات جودة مرتفعة.
- صدرت العديد من النصوص التشريعية والقانونية المصرية التي تدعم نجاح مشروع المدارس المصرية اليابانية منها: هيكلية إدارة المدارس المصرية اليابانية وإنشاء وحدة إدارة المدارس المصرية اليابانية بوزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، ووضع معايير لاختيار المدارس التي سيتم تشغيلها مدارس مصرية يابانية من بين المدارس القائمة، ووضع ضوابط لقبول المتعلمين بالمدارس المصرية اليابانية، ووضع ضوابط الإعفاءات للمتعلمين من المصروفات الدراسية... وغيرها.
- تهتم الدولة المصرية بجميع مؤسساتها الحكومية والأهلية بإنشاء العديد من المشروعات الريادية بسيماها ومنها التوسع في إنشاء المدارس المصرية اليابانية والتي تدعم من تعزيز الأمن القومي المصري والعربي؛ وذلك لامتلاك سيناء ميزة تنافسية في مجالات عدة منها: الجغرافي والسياسي والاجتماعي والاقتصادي والبيئي، وفي كونها تتوسط العالم وتعتبر قناة اتصال بين دول العالم الغربية والشرقية والشمالية والجنوبية.
- يؤدي التكامل بين الخبرة اليابانية والتجارب المصرية إلى دعم تنفيذ الأداء الريادي لقيادات المدارس المصرية اليابانية بسيماها وتحسين مستوى جودتها.

- تسهم الأنشطة الخاصة (أنشطة التوكاتسو) بالمدارس المصرية اليابانية بسيناء في إعداد المواطن المصري لمواجهة الحياة، والتعلم مدى الحياة بشكل قائم على المتعة والسعادة والترفيه، وإنتاج مناخ تعليمي مرغوب وجذاب للمتعلمين وإنتاج حياة تعليمية أفضل داخل الفصول والمدرسة والمجتمع.
- يوجد مساحة من المرونة والحرية لكل مدرسة من المدارس المصرية اليابانية بسيناء في تطبيق الأنشطة الخاصة (التوكاتسو) بناء على ظروفها المحلية والثقافية التي تتواجد بها.
- تتيح الأنشطة الخاصة (أنشطة التوكاتسو) بالمدارس المصرية اليابانية بسيناء بمشاركة المتعلمين في وضع نظام للفصل فضلاً عن إدارته وتصميم الأنشطة وتحديد الأدوار لتنفيذها بهدف المساعدة في الارتقاء بأدائهم وتنمية شخصياتهم، وتحقيق ذاتهم وعلاقاتهم الإنسانية ومشاركتهم المجتمعية.
- تشكل قيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء فرق عمل رياضية منها: فريق تحسين المدرسة وفريق تدريب وتحسين المعلمين وفريق التعاون مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي وفريق متابعة تعلم المتعلمين وأداء المعلمين.
- تتيح قيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء مشاركة المتعلمين في المسابقات المحلية والدولية لتنمية مهاراتهم الشخصية والتعليمية والمجتمعية.
- تدعم الممكنات التشريعية قيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء في مجال العمل على إدارة المدرسة المتمركزة حول المتعلم كمبدئ رئيس في العمل الإداري بالتعاون مع المعلمين والعاملين بالمدرسة وأولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي لتقديم الدعم التعليمي والثقافي والاجتماعي والاقتصادي للمتعلمين، وتتيح التنمية المهنية المستدامة والتحسين المستمر للمدرسة والعمل بنظام الفرق المدرسية.
- تعد الممكنات التنظيمية أحد الركائز الرئيسة لتطوير بيئة العمل الإداري والتعليمي والمجتمعي بالمدارس المصرية اليابانية بسيناء وتجعلها أكثر فاعلية وإنتاجية، وتتيح تبادل الخبرات في مجال تحسين مستوى جودة العملية التعليمية بهذه المدارس بشكل عام وتحسين الأداء الريادي لقياداتها،
- تعزز الممكنات الرقمية من قدرة هذه القيادات على التحسين المستمر لأدائهم الريادي، كما تتيح هذه الممكنات للمعلمين بتنفيذ تجارب تعليمية

أكثر تفاعلية وملاءمة لاحتياجات المتعلمين، حيث يتمكن المعلمون من استخدام استراتيجيات وتطبيقات تعليمية مبتكرة مثل منصات التعليم الرقمية والتطبيقات التفاعلية والفصول الدراسية الرقمية، مما يسهم في تحفيزهم على العمل ويعزز من مشاركتهم في تطوير العملية التعليمية.

- تساهم البيئة الرقمية الداعمة في تكوين المجتمعات المهنية بالمدارس المصرية اليابانية بسيناء، والتي تعمل على تقليل الأعباء الملقة على كاهل القيادات المدرسية والمعلمين من خلال الاعتماد على التطبيقات التكنولوجية في تنظيم وتنفيذ المهام الإدارية والتعليمية والمجتمعية.

- **نقاط الضعف:** وتتمثل أهم النتائج فيما يلي:

- ضعف قدرة وزارة التربية والتعليم الفني بالالتزام بنص القانون بشأن بناء عدد (200) مدرسة مصرية يابانية.

- ندرة وجود قرار خاص بالهيكل التنظيمي للمدارس المصرية اليابانية؛ لذا يشكل نفس الهيكل التنظيمي للمدارس العادية، فضلاً عن ضعف مراجعة الهيكل التنظيمي وتطويره، مما نتج عنه جمود الهيكل التنظيمي بالمدارس المصرية اليابانية.

- قلة التزام قيادات المدارس المصرية اليابانية بمعايير اختيار فرق العمل وفقاً لقدراتهم ومهاراتهم.

- ضعف ارتباط الخطط الزمنية للمدارس المصرية اليابانية بأنشطة التوكاتسو.

- قلة القرارات التعليمية التي تمنح المعلمين الحرية بإضافة أو حذف بعض من محتويات المقررات الدراسية بما يتناسب مع ممارسة الأنشطة الخاصة التوكاتسو.

- تركز معظم القرارات الوزارية المنظمة لمشاركة أولياء الأمور للعمل مع المدارس المصرية اليابانية على واجبتهم ويندر توضيح حقوقهم أو أساليب واستراتيجيات تحفيزهم.

- ندرة تقييم المدارس المصرية اليابانية من قبل وزارة التربية والتعليم الفني والاقتصار على المشرفين اليابانيين والذين لا يتواجدون بشكل مستمر، وهذا الأمر قد يشير إلى أن إعداد تقارير المدارس المصرية اليابانية قد لا تعكس الواقع الفعلي.

- ضعف العلاقات التنظيمية بين العاملين داخل المدارس المصرية اليابانية، فضلاً عن ضعف إتاحة فرص التعلم الجماعية.
- قلة الشفافية في تداول المعلومات بالمدارس المصرية اليابانية، وتضخم البيروقراطية في التعامل مع أي تطوير.
- ضعف قدرة قيادات المدارس المصرية اليابانية على القيام بالتطوير المطلوب بسبب قلة إعطائهم الفرصة الكاملة للقيام بذلك من قبل وحدة المدارس المصرية اليابانية.
- قلة اهتمام قيادات المدارس المصرية اليابانية بتلبية احتياجات المعلمين في إعداد أنشطة التوكاتسو الخاصة بالأنشطة الصيفية والمكتبات المدرسية وأنشطة النظافة واستراتيجيات القياس والتقويم والأمن والسلامة وإدارة وقت الفعاليات أثناء تنفيذ الأنشطة، وإدارة الحوار مع المتعلمين ومهارات التعامل مع أخطائهم وتقبل آرائهم واستراتيجيات توجيههم.
- قلة اهتمام قيادات المدارس المصرية اليابانية بتلبية احتياجات فريق العمل الإداري في اكتساب مهارات القيادة والتخطيط الاستراتيجي والإدارة بالأهداف والإدارة بالمشاركة وإدارة الذات وإدارة الجودة والاعتماد وإدارة الأزمات وحل المشكلات ومهارات اتخاذ القرار ووضع قواعد وإجراءات العمل وإدارة الشؤون المالية.
- قلة عدد المعلمين المتخصصين بالمدارس اليابانية لتطبيق أنشطة التوكاتسو.
- كثرة الأعباء المكلف بها المعلمون وضعف قدرتهم على استيعاب وفهم محتوى المنهج ومتطلباته.
- قلة مساهمة المعلمين بالمدارس المصرية اليابانية في تحويل المدرسة إلى مجتمع تعلم مهني، وقلة التواصل بينهم مع أسر المتعلمين.
- ضعف التواصل بين كليات التربية والمدارس المصرية اليابانية، وضعف تأهيل المعلمين بالجامعات بما يتناسب مع العمل بهذه المدارس.
- تجاهل الإعلام للتسويق لمشروع المدارس المصرية اليابانية وأهميتها وقلة دوره في نشر الوعي لدى أولياء الأمور بها.

- قلة توفر التجهيزات ذات التكلفة المرتفعة، مما نتج عنه ضعف البنية التكنولوجية بالمدارس المصرية اليابانية مع وجود ضعف الميزانية العامة وبصفة خاصة بند التكنولوجيا.
- ضعف المستويات المهارية للموارد البشرية بالمدارس المصرية اليابانية، وضعف الاتصال بشبكة الإنترنت بالمدارس المصرية اليابانية.
- ندرة وجود وحده إدارية بالمدارس المصرية اليابانية لمتابعة العمل التكنولوجي، ونتج عن ذلك ندرة في تقييم مدى فعالية التطبيقات والأجهزة الرقمية.
- ندرة وجود خطة معلوماتية شاملة بالمدارس المصرية اليابانية تسمح لجميع العاملين بتنفيذها وتحقيق الأهداف المطلوبة.
- نقص البرامج التدريبية المختلفة للتحويل نحو الإدارة الإلكترونية.
- وجود فجوة رقمية بين المناطق الجغرافية وبعض فئات المجتمع، وضعف البنية التحتية الرقمية خاصة في المناطق النائية.
- استمرار اعتماد بعض المؤسسات الحكومية على المعاملات الورقية، مما يحد من منافع التحويل الرقمي، والتي قد يكون بسبب نقص الكوادر اللازمة للتحويل الرقمي وزيادة هجرة الكفاءات في مجال التطبيقات الرقمية .
- ضعف الخدمات الرقمية التي تقدمها المدارس المصرية اليابانية.

نتائج الدراسة الميدانية:

تم التوصل لنتائج متعددة منها ما يلي:

نقاط القوة: وتتمثل أهم النتائج فيما يلي:

- اهتمام مسؤولي التدريب المصريين واليابانيين بالمدارس المصرية اليابانية بسياء في تنظيم برامج تدريبية حول الأداء الريادي.
- توفر التطبيقات التكنولوجية بالمدارس المصرية اليابانية بسياء.
- مناسبة الهيكل التنظيمي للمدارس المصرية اليابانية بسياء لتحقيق الأداء الريادي.
- تدعم الممكنات التشريعية والتنظيمية والرقمية تحقق الأداء الريادي لقيادات المدارس المصرية اليابانية بسياء.

- تدعم المحفزات (المالية والمادية والمعنوية) تنفيذ الأداء الريادي لقيادات المدارس المصرية اليابانية بسياء.
- يوجد نظم متابعة وتقييم فعالة للأداء الريادي بالمدارس المصرية اليابانية بسياء.
- يعتمد العمل بالمدارس المصرية اليابانية بسياء على تشكيل فرق العمل المتفاهمة.
- يوجد في المدارس المصرية اليابانية بسياء كوادر تعليمية مدربة علي استخدام أساليب تعليمية مبتكرة.
- تمتلك قيادات المدارس المصرية اليابانية بسياء مهارات تواصل فعالة مع الطلاب والمعلمين وأولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي.
- قدرة المدارس المصرية اليابانية بسياء على بناء جيل من الطلاب متميز قادر على مواجهه التحديات المستقبلية.
- توفر قيادات المدارس المصرية اليابانية بسياء بيئة عمل تعليمية داعمة ومشجعة على المشاركة الفعالة من المعلمين والطلاب.
- يتيح تطبيق أنشطة التوكاتسو فرص تطبيق استراتيجيات تدريس مبتكرة تساهم في تحسين جودة التعليم والتعلم بالمدارس المصرية اليابانية بسياء.
- تتيح المدارس المصرية اليابانية بسياء فرص تنفيذ مبادرات ريادية مما يحفز الإبداع والابتكار بين المعلمين والطلاب.
- يوجد ميثاق أخلاقي ومهني بالمدارس المصرية اليابانية بسياء تتبناه قيادتها.
- تحدث وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني الأنظمة التعليمية لمدارس المصرية اليابانية بسياء سنويًا.
- تنظم قيادات المدارس المصرية اليابانية بسياء ورش عمل للمعلمين لتعزيز روح الفريق.
- تدعم قيادات المدارس المصرية اليابانية بسياء المبادرات الابتكارية للعاملين في تنفيذ الأنشطة الخاصة (التوكاتسو).
- تعلن قيادات المدارس المصرية اليابانية بسياء عن التقارير السنوية لأداء المدرسة.

- تستخدم قيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء وسائل التواصل الرقمية بين المدرسة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي.
- توفر منصات رقمية تفاعلية للمدارس المصرية اليابانية بسيناء تتيح وصول المتعلمين إلى الموارد الدراسية.
- تستخدم قيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء تطبيقات تكنولوجيا لمراقبة وتسجيل حضور وغياب العاملين بالمدرسة.

نقاط الضعف: وتتمثل أهم النتائج فيما يلي:

- يندر استخدام قيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في الجانب الإداري والتعليمي.
- وجود معوقات مالية تحد من التوسع في الهياكل التنظيمية للمدارس المصرية اليابانية بسيناء وبخاصة في المهام التي تحتاج ميزانيات مالية إضافية كإنشاء وحدة لإدارة المشروعات الريادية والابتكارية ووحدة تختص بإدارة الموهوبين.
- لا يتناسب الراتب والمكافآت المالية التي تحصل عليها القيادات والمعلمون بالمدارس المصرية اليابانية بسيناء مع الجهد المبذول مقارنة بزملائهم في مدارس التعليم العام.
- ضعف خدمات الإنترنت وبطء سرعته بالمدارس المصرية اليابانية بسيناء.
- بعد المسافة بين أماكن مقرات تدريب قيادات ومعلمي المدارس المصرية اليابانية بسيناء عن أماكن عملهم يزيد التكلفة والجهد عليهم.
- قلة صلاحيات قيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء لتنفيذ مبادرات مبتكرة واتخاذ قرارات سريعة وفعالة.
- قلة التشريعات التي تدعم المبادرات الريادية لقيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء خاصة فيما يخص المشاركات المجتمعية.
- زيادة عدد ساعات عمل قيادات ومعلمي المدارس المصرية اليابانية بسيناء.
- كثرة استخدام قيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء للورق الإداري، وزيادة الإجراءات الروتينية في العمل الإداري والتعليمي.
- نقص الموارد المالية بالمدارس المصرية اليابانية بسيناء ومحدودية الشراكة مع المجتمع المحلي.

- قلة توافر المعلمين ذو الخبرة بالمدارس المصرية اليابانية بسيناء .
- قلة البرامج التدريبية لمعلمي المدارس المصرية اليابانية بسيناء بمجال استراتيجيات التدريس الابتكارية والمرتبطة بأنشطة التوكاتسو.
- قلة تحفيز قيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء للمعلمين والطلاب في مبادراتهم الإبداعية.
- ضعف قدرة قيادات ومعلمي وطلاب المدارس المصرية اليابانية بسيناء عن الأداء الريادي.
- ضعف استفادة قيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء من الموارد التعليمية المعتمدة على الإنترنت.
- قلة رضا قيادات ومعلمي المدارس المصرية اليابانية بسيناء عن كثير من التشريعات المنظمة للعملية التعليمية .
- العديد من التشريعات المنظمة للعملية التعليمية بالمدارس المصرية اليابانية بسيناء لا يتناسب مع خصوصيتها لأنه تم صياغته لمدارس التعليم العام.
- قلة ملاءمة المحتوى التعليمي للمقررات الدراسية مع أنشطة التوكاتسو بالمدارس المصرية اليابانية بسيناء .

ثانياً: منطلقات الرؤية المقترحة:

تبنى الرؤية المقترحة لممكنات الأداء الريادي لقيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء على المنطلقات الرئيسة التالية:

1- سيناء أمن قومي مصري:

نظرًا لأن الدولة المصرية تعتبر سيناء أحد أهم المحاور الرئيسة لأمنها القومي؛ لذا كان الاهتمام بتعزيز أمنها الاجتماعي والاقتصادي والتكنولوجي من خلال تنفيذ مشروعات قومية متعددة، والاهتمام بتطوير البنية التحتية التعليمية ببناء المدارس المصرية اليابانية بسيناء واستقطاب الكفاءات الإدارية والتعليمية من كافة المحافظات للعمل بها، وعليه فإن الرؤية المقترحة لممكنات الأداء الريادي لقيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء تنطلق من التعاون المشترك مع المؤسسات الحكومية في الحفاظ على الأمن القومي المصري وبخاصة في محور التعليم، والحفاظ على التراث الثقافي المصري السيناوي، وتعزيز قدرات المدارس المصرية اليابانية في تحسين خدماتها الإدارية والتعليمية والمجتمعية بما ينعكس

إيجاباً على تعزيز التنمية المحلية المستدامة وتحقيق الأمن القومي المصري.

2- التعاون والتواصل المحلي والدولي:

نظراً لأن الأداء الريادي لقيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء يرتكز على تنفيذ استراتيجيات متنوعة لتحقيق أهداف التعاون المحلي والدولي والتواصل الفعال مع الشركاء من داخل المدرسة وخارجها، فإن الرؤية المقترحة لممكنات الأداء الريادي لقيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء تنطلق من تشكيل فريق عمل من داخل المدرسة وخارجها، واستثمار التعاون مع الخبراء اليابانيين من مشرفي المدارس المصرية اليابانية.

3- التطوير المهني المستمر:

نظراً لأن الأداء الريادي لقيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء يتطلب التطوير المهني المستمر، فإن الرؤية المقترحة لممكنات الأداء الريادي لقيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء تنطلق من التقييم الذاتي والمؤسسي للمتغيرات التشريعية المصرية واليابانية المنظمة للعمل بالمدارس المصرية اليابانية والمستحدثات التنظيمية والمستجدات الرقمية مما يساعد على تضمينها لاستراتيجيات وخطط وبرامج التنمية المهنية لقيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء.

4- الالتزامات التشريعية:

نظراً لأن الأداء الريادي لقيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء له دور فعال في استثمار التشريعات والقوانين والقرارات واللوائح والتوجيهات والاتفاقات الدولية مع اليابان المنظمة للعمل بالمدارس المصرية اليابانية بسيناء والالتزام بتطبيقها، فإن الرؤية المقترحة لممكنات الأداء الريادي لقيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء تنطلق من فهم قيادات هذه المدارس للتشريعات واكتساب قدرات دمجها في العملية التعليمية بالمدارس المصرية اليابانية بسيناء.

5- المستحدثات التنظيمية:

نظراً لأن الأداء الريادي لقيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء يعتبر نشاطاً ديناميكياً مستمراً في التطوير، مما يتطلب من قيادات هذه المدارس متابعة واستثمار المستحدثات التنظيمية في تطوير العملية التعليمية

بالمدارس المصرية اليابانية بسياء، وعليه فإن الرؤية المقترحة لممكنات الأداء الريادي لقيادات المدارس المصرية اليابانية بسياء تنطلق من وجود قيادات لهذه المدارس تعمل بشكل مستمر على تطوير الهيكل التنظيمي والتنوع في تطبيق الاستراتيجيات الإدارية والتعليمية والمجتمعية، وتبني ممارسات تدمج بين القيادة الرقمية والقيادة التشاركية.

6- المستجدات الرقمية:

نظرًا لأن الأداء الريادي لقيادات المدارس المصرية اليابانية بسياء له دور فعال في تعزيز القدرة الرقمية للمدارس المصرية اليابانية بسياء ودعم توجهات التحول الرقمي وتطوير مستوى الخدمات الإدارية والتعليمية والمجتمعية وتحسين جودتها، فإن الرؤية المقترحة لممكنات الأداء الريادي لقيادات المدارس المصرية اليابانية بسياء تنطلق من توظيف المستجدات الرقمية وبخاصة تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين الأداء المؤسسي وإدارة البيانات والتنبؤ بالمشكلات الإدارية والتعليمية والمجتمعية واتخاذ إجراءات استباقية لعدم حدوثها والتقليل من آثارها وتطبيق نظم إدارة التعلم الرقمي وتنفيذ الأنشطة التعليمية التفاعلية بالمدارس المصرية اليابانية بسياء.

ثالثًا: قيم الرؤية المقترحة:

ترتكز الرؤية المقترحة لممكنات الأداء الريادي لقيادات المدارس المصرية اليابانية بسياء على مجموعة من القيم الرئيسة منها ما يلي:

1-المسئولية:

تؤدي إلى تحمل الفرد لأداء المهام المكلف بها وأقواله ونتائج أفعاله ودافعيته نحو تقديم الدعم لتحسين بيئة العمل بالمدارس المصرية اليابانية بسياء.

2-الالتزام:

يؤدي إلى تحقيق الانضباط الفردي والمؤسسي في أداء العمل بالمدارس المصرية اليابانية بسياء.

3-التعاون:

يؤدي إلى تعزيز ثقافة العمل الجماعي وإيجاد بيئة عمل متكاملة ومتناغمة مع المتغيرات الإدارية والتعليمية والمجتمعية، ويعمل الجميع معًا في فريق واحد نحو تحقيق غايات وأهداف المدارس المصرية اليابانية بسياء.

4-المبادرة:

تؤدي إلى المسارعة إلى أداء العمل لتطوير المدارس المصرية اليابانية بسيناء.

5-النزاهة:

تؤدي إلى تعزيز الثقة والتواصل الشفاف بين كافة الأطراف من داخل المدارس المصرية اليابانية بسيناء وخارجها.

6-الاستدامة:

تؤدي إلى تحقيق استمرارية الأداء الريادي لقيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء.

رابعاً: مبادئ الرؤية المقترحة:

يتطلب وضع الرؤية المقترحة لممكنات الأداء الريادي لقيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء تبني مجموعة من المبادئ الرئيسة منها ما يلي:

1-مبادئ الممكنات التشريعية:

تؤسس الممكنات التشريعية على المبادئ التالية:

أ- **التوافق:** ملاءمة التشريعات لبيئة العمل بالمدارس المصرية اليابانية بسيناء ومناسبتها للأداء الريادي لقيادات هذه المدارس ومنحها حرية الإبداع والابتكار والتفكير الاستراتيجي بما يحقق غايات المدرسة وأهدافها.

ب-**الوعي:** يرتبط بإدراك وفهم قيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء لنصوص التشريعات المنظمة للعمل بهذه المدارس، وفهم ومعرفة التعامل القانوني مع المتغيرات الداخلية والخارجية لبيئة المدرسة.

2-مبادئ الممكنات التنظيمية:

تؤسس الممكنات التنظيمية على المبادئ التالية:

أ- **الجودة:** التحسين المستمر لأداء قيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء، وتلبية احتياجات المستفيدين من داخل المدارس وخارجها، وتوفير خدمات إدارية وتعليمية ومجتمعية تفوق توقعاتهم.

ب- **الكفاءة:** الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية والمالية والتكنولوجية لتحقيق أفضل إنتاجية للمدارس المصرية اليابانية بسيناء.

3-مبادئ الممكنات الرقمية:

تؤسس الممكنات الرقمية على المبادئ التالية:

أ- **البنية:** تشمل كافة الموارد البشرية والمادية والمالية والتكنولوجية اللازمة لتقديم قيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء الخدمات الإدارية والتعليمية والمجتمعية للمستفيدين.

ب- **القدرة:** تعتمد على أداء قيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء للمهام الرقمية المطلوبة منها، وتمكنها من مهارات ومعارف واستراتيجيات القيادة الرقمية واستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي وإدارة نظم التعلم الرقمي واستثمار الموارد المتاحة للتحويل الرقمي والتقديم الرقمي للخدمات الإدارية والتعليمية والمجتمعية.

خامساً: غايات وأهداف الرؤية المقترحة:

لتحقيق الرؤية المقترحة يمكن تحديد الغايات والأهداف التالية:

1- الغايات والأهداف التشريعية:

والتي تتضمن ما يلي:

الغاية الأولى: التوافق بين السياسات التعليمية المصرية واليابانية:

والتي يتطلب الوصول لها تحقيق الأهداف التالية:

أ- إصدار قانون لنظام التعليم بالمدارس المصرية اليابانية يتناسب مع السياق المجتمعي المصري وخصوصية هذه المدارس ويتلاءم مع التجارب التعليمية العالمية ونظام التعليم الياباني.

ب- تصميم إطار قانوني لتعزيز التبادل الثقافي والتعليمي بين المدارس المصرية اليابانية بسيناء والمدارس اليابانية وتنفيذ برامج وأنشطة تعليمية مشتركة بينهما.

ت- إعداد لائحة تعليمية داخلية لكل مدرسة من المدارس المصرية اليابانية بسيناء بما يتناسب مع السياق المجتمعي المصري ومع الطبيعة المجتمعية المحلية بسيناء وبما يتلاءم مع التجارب التعليمية العالمية ونظام التعليم الياباني.

الغاية الثانية: تعزيز وعي قيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء بالتشريعات المصرية والاتفاقات الدولية مع اليابان:

والتي يتطلب الوصول لها تحقيق الأهداف التالية:

أ- التعرف على التشريعات والقوانين والقرارات واللوائح والتوجيهات والاتفاقات الدولية مع اليابان المنظمة للعمل بالمدارس المصرية اليابانية بسياء.

ب- التنمية المهنية المستمرة لقيادات المدارس المصرية اليابانية بسياء وتدريبهم على الاستراتيجيات والعمليات والأنماط والممارسات الإدارية لتطبيق التشريعات والقوانين والقرارات واللوائح والتوجيهات والاتفاقات الدولية مع اليابان المنظمة للعمل بهذه المدارس بما يتماشى مع تحقيق رؤيتها وغاياتها وأهدافها.

ت- تقديم الاستشارات والتوجيه القانوني لقيادات المدارس المصرية اليابانية بسياء.

2- الغايات والأهداف التنظيمية:

والتي تتضمن ما يلي:

الغاية الأولى: تحسين جودة المدارس المصرية اليابانية بسياء:

والتي يتطلب الوصول لها تحقيق الأهداف التالية:

أ- تعزيز ممارسات التحسين المستمر بالمدارس المصرية اليابانية بسياء لتحقيق معايير الجودة المحلية والدولية.

ب- وضع نظام للرقابة والمراجعة الداخلية والخارجية لضمان تطبيق معايير الجودة المحلية والدولية في المدارس المصرية اليابانية بسياء.

ت- تحسين القدرة الابتكارية والإبداعية لقيادات المدارس المصرية اليابانية بسياء.

الغاية الثانية: تحسين الكفاءة التنظيمية لقيادات المدارس المصرية اليابانية

بسياء:

والتي يتطلب الوصول لها تحقيق الأهداف التالية:

أ- تطوير القدرات والعمليات الإدارية والتعليمية والمجتمعية لدى قيادات المدارس المصرية اليابانية بسياء.

ب- تطوير الهيكل التنظيمي للمدارس المصرية اليابانية بسياء بما يتناسب مع رؤيتها وغاياتها وأهدافها وبما يتوافق مع خصوصيتها المحلية والدولية.

ت- تعزيز ثقافة العمل الجماعي بالمدارس المصرية اليابانية بسياء.

3- الغايات والأهداف الرقمية:

والتي تتضمن ما يلي:

الغاية الأولى: توفير بنية تحتية رقمية تدعم قيادات المدارس المصرية اليابانية بسياء:

والتي يتطلب الوصول لها تحقيق الأهداف التالية:

أ- استكمال التجهيزات التكنولوجية بمرافق المدارس المصرية اليابانية بسياء (فصول، معامل، مكاتب الإدارة والمعلمين... وغيرها).

ب- زيادة استخدام قيادات المدارس المصرية اليابانية بسياء لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة العملية التعليمية (شئون معلمين ومتعلمين، شئون مالية وإدارية، ... وغيرها).

ت- إيجاد بيئة تكنولوجية تربية تحفز قيادات المدارس المصرية اليابانية بسياء على الابتكار وزيادة قدرتهم على إنتاج المعرفة وتسويقها بكفاءة وفاعلية.

الغاية الثانية: زيادة القدرة الرقمية لقيادات المدارس المصرية اليابانية بسياء:

والتي يتطلب الوصول لها تحقيق الأهداف التالية:

أ- تمكين قيادات المدارس المصرية اليابانية بسياء من استخدام التطبيقات التكنولوجية في إدارة نظم التعليم الرقمي.

ب- استثمار قيادات المدارس المصرية اليابانية بسياء للتطبيقات والمنصات الرقمية في تحسين جودة العمليات الإدارية والخدمات التعليمية والمجتمعية للتعويض من تكلفة ووقت تقديمها وزيادة عدد المستفيدين منها.

ت- تطبيق قيادات المدارس المصرية اليابانية بسياء لنظام فعال في إدارة البيانات المدرسية والبحث عن البيانات الدقيقة والصادقة والاحتفاظ بها وحمايتها والوصول السريع لها واستثمارها.

سادساً: مؤشرات الأداء الريادي لقيادات المدارس المصرية اليابانية بسياء:

والتي يتم تقسيمها وفقاً لما يأتي:

1- مؤشرات الأداء الريادي التشريعي:

يمكن تحديد مؤشرات الأداء الريادي لقيادات المدارس المصرية اليابانية بسياء على ضوء الممكنات التشريعية على النحو التالي:

أ- تعد قائمة بالتشريعات والقوانين والقرارات واللوائح والتوجيهات والاتفاقات الدولية مع اليابان المنظمة للعمل بالمدارس المصرية اليابانية بسياء

(الدستور المصري- قانون الخدمة المدنية - قانون التعليم - القرارات الوزارية - الاتفاقات الدولية بين مصر واليابان - الأدلة الإرشادية والتوجيهات من إدارة وحدة المدارس المصرية اليابانية - القرارات التنفيذية من السادة محافظي شمال سيناء وجنوبها فيما يخص المدارس المصرية اليابانية... وغيرها).

ب- تقدر على تطبيق التشريعات والقوانين والقرارات واللوائح والتوجيهات والاتفاقات الدولية مع اليابان المنظمة للعمل بالمدارس المصرية اليابانية بسيناء، وتقدر على إدارة الأزمات القانونية بما يؤدي للحفاظ على النظام المدرسي وحقوق المعلمين والعاملين والمتعلمين وأولياء الأمور والمستفيدين من المجتمع... وغيرهم، وتضمن أداء الواجبات بما يتوافق مع هذه التشريعات.

ت- تنظم برامج تدريبية عن التشريعات والقوانين والقرارات واللوائح والتوجيهات والاتفاقات الدولية مع اليابان المنظمة للعمل بالمدارس المصرية اليابانية بسيناء باستخدام دراسة الحالة (نقل المتعلمين من وإلى المدارس الأخرى، قبول المتعلمين من ذوي الاحتياجات الخاصة، التعاقد مع المعلمين... وغيرها)، وتحليل القضايا الواقعية التي تواجه المعلمين والعاملين والمتعلمين والمستفيدين بالمدارس المصرية اليابانية بسيناء والتعامل القانوني معها، وإعداد فيديوهات وموضوعات وندوات قانونية ونشرها إلكترونياً، وتنظيم منتديات ومجموعات نقاشية عبر المنصات التعليمية الرقمية للمدارس المصرية اليابانية بسيناء.

ث- تصمم نماذج محاكاة ومسرحيات إدارية مباشرة وإلكترونية باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي تحاكي المنظومة التعليمية وكيفية التعامل مع القضايا القانونية المرتبطة بها، وإجراء تجارب تمثيلية للتفاعلات الإدارية والتعليمية والمجتمعية لنظام العمل بالمدارس المصرية اليابانية بسيناء، ودراسة وتحليل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والتكنولوجية والتنبؤ بتأثيرها على المنظومة التعليمية لاكتشاف الإجراءات والأساليب والبدائل لتطبيق التشريعات والقوانين والقرارات واللوائح والتوجيهات والاتفاقات الدولية مع اليابان المنظمة للعمل بالمدارس المصرية اليابانية بسيناء.

ج- تعد دلائل تشريعي وقانوني لبعض المشكلات الإدارية والقانونية واستراتيجيات حلها وتحليل الحالات القانونية وطرق التعامل معها، ويتضمن

الدليل التشريعات والقوانين والقرارات واللوائح والتوجيهات والاتفاقات الدولية مع اليابان المنظمة للعمل بالمدارس المصرية اليابانية بسيناء، وحقوق وواجبات القيادات والمعلمين والعاملين والمتعلمين وأولياء الأمور والمستفيدين، والمعلومات المرتبطة بالاتفاقات الدولية مع اليابان في مجال المنح الإدارية والتعليمية وأنشطة التوكاتسو والإشراف الياباني على المدارس المصرية اليابانية... وغيرها، ويشمل الدليل توضيح إجراءات تطبيق الاستراتيجيات الفعالة في حل المشكلات القانونية استنادًا للمعرفة والمهارات القانونية لقيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء وقدرتها على اتخاذ القرارات القانونية.

ح- تصمم مقاييس التقييم الذاتي والمؤسسي للتحقق من فهم المعلمين والعاملين والمتعلمين وأولياء الأمور والمستفيدين للتشريعات والقوانين والقرارات واللوائح والتوجيهات والاتفاقات الدولية مع اليابان المنظمة للعمل بالمدارس المصرية اليابانية بسيناء، وتقدر على تحديد الحقوق وكيفية الحصول عليها، وتحديد الواجبات وكيفية أدائها، ورصد مستوى أداء المعلمين والعاملين والمتعلمين وأولياء الأمور والمستفيدين في تطبيقها، وبخاصة أنشطة التوكاتسو وإدارة الشكاوي والمقترحات والجوانب المالية والمصروفات المدرسية ... وغيرها.

خ- تنشئ وحدة مصغرة بالمدارس المصرية اليابانية بسيناء للتوجيه والإرشاد القانوني، وتوصي باستكمال هيكلها التنظيمي بإنشاء فروع في المديريات التعليمية بالمحافظات وإنشاء مركز بديوان عام وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني للتوجيه والإرشاد القانوني، ويضم فريق العمل بهذا المركز وفروعه خبراء في المجال القانوني والإداري والتعليمي... وغيرهم من المتخصصين، ويقدم المركز وفروعه استشارات قانونية مستمرة لقيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء.

د- عقد اتفاقات تعاون مع المؤسسات والمكاتب القانونية المتخصصة بقضايا التعليم المصري والدولي، وتنظيم لقاءات دورية مع المستشارين القانونيين لفهم أحدث التشريعات والقوانين والقرارات واللوائح والتوجيهات والاتفاقات الدولية مع اليابان المنظمة للعمل بالمدارس المصرية اليابانية بسيناء.

ذ- تشترك مع مسئول مشروع المدارس المصرية اليابانية من مصر واليابان في تنظيم أنشطة ومبادرات للتبادل الثقافي والتعليمي بين المدارس المصرية اليابانية بسيناء والمدارس اليابانية منها:

- تبادل الخبرات الإدارية والتعليمية بين قيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء وقيادات المدارس اليابانية، والتعرف على نظم قيادة المدارس بمصر واليابان وتنظيم برامج تدريبية مشتركة بينهما.
- تبادل الخبرات التعليمية بين معلمي المدارس المصرية اليابانية بسيناء ومعلمي المدارس اليابانية في مجال إدارة الصف وإدارة وتنفيذ أنشطة التوكاتسو واستراتيجيات التدريس وإعداد المحتوى التعليمي التفاعلي والتي يتضمن معلومات ثقافية وتاريخية ومجتمعية عن مصر واليابان وأساليب إكساب المتعلمين المهارات الحياتية.
- تبادل تحسين المهارات اللغوية للمتعلمين المصريين بتعلم اللغة اليابانية والمتعلمين اليابانيين تعلم اللغة العربية، وتوفير فرص لتبادل الزيارات وتنفيذ مشروعات تعليمية وتطوعية مشتركة بين المتعلمين بمصر واليابان.
- تبادل التربية الأسرية بين أولياء أمور المدارس المصرية اليابانية بسيناء والمدارس اليابانية.

وفي هذا الإطار يمكن تنظيم مبادرة التوئمة الإدارية والتعليمية والمجتمعية بين المدارس المصرية اليابانية بسيناء والمدارس اليابانية، والتي تشمل فعاليات تعليمية وثقافية ورياضية ومعارض وندوات ومسابقات وحفلات ومشروعات بحثية وكتابة مقالات وإعداد مجلات ثقافية وتعليمية مشتركة ونشرها إلكترونياً بالمواقع والمنصات التي تتضمن اللغة العربية واليابانية.

2- مؤشرات الأداء الريادي التنظيمي:

يمكن تحديد مؤشرات الأداء الريادي لقيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء على ضوء الممكنات التنظيمية على النحو التالي:

أ- تعد قائمة بمؤسسات الاعتماد المحلية والدولية ومعاييرها، مثل: معايير الجودة المحلية والتي منها معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، والمعايير الدولية والتي منها معايير المنظمة الدولية للمعايير (الأيزو) (International Organization for Standardization (ISO)) والمعايير اليابانية للتعليم... وغيرها، والتفاعل مع أنشطتها والتعرف على متطلباتها تحقيق معاييرها.

ب- تشكل فرق العمل من داخل المدارس المصرية اليابانية بسيناء وخارجها، وذلك بالتعاون مع مؤسسات المجتمع المحلية مثل: جامعات العريش وقناة السويس وبورسعيد والسويس... وغيرها، والمؤسسات التنفيذية مثل: مديريات

التربية والتعليم والشباب والرياضة والصحة ... وغيرها، ومؤسسات المجتمع الدولية مثل: اليونيسيف واليونسكو والجاكا... وغيرها، والعمل معاً على تنظيم تبادل زيارات مع المدارس المعتمدة سواء بمصر أو اليابان لاكتساب خبرات جديدة وتنظيم الأنشطة اللامنهجية والرياضية والصحية والبيئية والثقافية... وغيرها، والتي تعزز من تطبيق أنشطة التوكاتسو وتعزز من تحسين الخدمات والمخرجات التعليمية وتطوير مهارات المتعلمين التعليمية والحياتية وتحسين نواتج تعلمهم وتحسين مستوى أدائهم في المسابقات المحلية والقومية والدولية.

ت- تعد المدارس المصرية اليابانية بسيناء للتقدم للحصول على الاعتمادات المحلية والدولية من خلال وضع خطة استراتيجية تتضمن الأهداف الاستراتيجية والخطة التنفيذية لتحقيق معايير الاعتماد المحلية والدولية، وتحسين جودة العملية التعليمية وضمان توافقها مع المعايير المحلية والدولية.

ث- وضع نظام للمراجعة والرقابة الداخلية والخارجية لقياس وتقييم وتطوير الأداء الإداري والتعليمي والمجتمعي والتكنولوجي للمدارس المصرية اليابانية بسيناء، وتطبيق دراسة التقييم الذاتي لتحديد فجوات الأداء على ضوء معايير الاعتماد، والعمل على التقليل منها من خلال تنمية الموارد البشرية والمادية والمالية والتكنولوجية.

و- استخدام مقاييس وأدوات رضا العاملين والمتعلمين والمستفيدين عن الأداء الإداري والتعليمي والمجتمعي للمدارس المصرية اليابانية بسيناء سواء مباشرة أو باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي وتحليل آرائهم ووضع الخطط التي تتناسب مع تحسين مستوى رضاهم، وتطبيق نظام للدعم المستمر لتلبية الاحتياجات التعليمية والمجتمعية والتكنولوجية وتقديم الدعم النفسي والاجتماعي للمعلمين والعاملين والمتعلمين وأولياء الأمور والمستفيدين وبخاصة بعد انتهاء العمليات الإرهابية بسيناء، مما يؤدي إلى تحسين جودة العملية التعليمية بالمدارس المصرية اليابانية بسيناء.

أ- تصميم هيكل تنظيمي مرن يتجاوب مع المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية والتكنولوجية، وتحدد مستويات السلطة والمسؤوليات واتخاذ القرار بوضوح، وتيسر نقل المعلومات الإدارية والتعليمية بين المستويات التنظيمية المختلفة، وتوزع الموارد البشرية بعدالة بين وحدات الهيكل التنظيمي وفقاً لطبيعة المهمة وما تتطلبه من قدرات، وبما يحقق رؤية وغايات وأهداف المدارس المصرية اليابانية بسيناء وبما يحقق كفاءة العمل التنظيمي بها،

وتوفر نظم وآليات واضحة للرقابة والتحفيز والمسائلة وتدعم من تحقيق الشفافية في العمليات الإدارية التنظيمية للمدارس المصرية اليابانية بسياء، وتحقق التوازن بين تلبية الاحتياجات المحلية والمتطلبات الدولية، ويضم الهيكل التنظيمي وحدات إدارية جديدة تدعم الابتكار الإداري والتعليمي والمجتمعي، والتي منها وحدة التحول الرقمي ووحدة للشراكة المجتمعية والتعاون الدولي ووحدة الاستدامة البيئية ووحدة التقييم والتحسين المستمر... وغيرها.

ب- تنشئ وحدة تنظيمية للابتكار والإبداع بالمدارس المصرية اليابانية بسياء تضم خبراء وعلماء متعددي التخصصات في اكتشاف وتنمية المواهب والمجالات العلمية والاقتصادية... وغيرها، والتي ترتبط بالأفكار الابتكارية والإبداعية والمشروعات الريادية للمعلمين والعاملين والمتعلمين وأفراد المجتمع المحلي بسياء، وتهتم بتحفيز المبتكرين والمخترعين والمبدعين على عرض أفكارهم وتقديم الدعم لهم لتحويلها لمشروعات تطبيقية من خلال تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية ولقاءات إرشادية فردية أو جماعية وملتقيات ومعارض وتنظيم جوائز للابتكار والإبداع بشكل دوري (سنوي على الأقل)، مما يؤدي إلى تحسن مهارتهم الابتكارية والإبداعية والريادية وحل المشكلات التي تواجههم والتي تواجه المدارس المصرية اليابانية بسياء والمؤسسات المجتمعية وتبادل الخبرات لابتكار حلول لهذه المشكلات، والعمل على تفعيل المشاركة المجتمعية لتوفير الموارد البشرية والمادية والمالية والتكنولوجية اللازمة للمشروعات الابتكارية والإبداعية والريادية.

ت- تدير نظام مالي فعال يستثمر الموارد المالية المتاحة وتعمل على تنميتها والبحث عن مصادر تمويل متعددة لضمان الاستدامة في توفير التمويل اللازم لتطوير العملية التعليمية بالمدارس المصرية اليابانية بسياء، وتعمل على وضع خطط مالية تشمل جميع مكونات العملية التعليمية، وتستخدم استراتيجيات متعددة للمراجعات والرقابة المالية والتحقق من تطبيق الإجراءات الصحيحة في إدارة ميزانية المدارس المصرية اليابانية بسياء، مما يؤدي إلى تحقيق مستوى أعلى من الكفاءة التنظيمية وزيادة الإيرادات والتقليل من المصروفات وزيادة الشفافية في العمليات الإدارية والمالية.

ث- تطبق استراتيجيات وأنماط وأساليب القيادة التنظيمية التي تعتمد على تطوير الرؤية الاستراتيجية للمدارس المصرية اليابانية بسياء وتحفيز المعلمين والعاملين والمتعلمين وأولياء الأمور والمستفيدين على المشاركة

الفعالة في التطوير الذاتي لقدراتهم والتطوير المؤسسي للمدارس المصرية اليابانية بسيناء بما يعزز من انتمائهم لها، وتدعم مشاركتهم في تقييم وتحسين فعالية العملية التعليمية وتوزيع الأدوار والمسئوليات وفقاً لخصائصهم وقدراتهم، مما يؤدي إلى تحقيق التعاون المستدام وسرعة الاستجابة في تلبية احتياجات التغييرات التنظيمية المطلوبة للتوافق والتكيف مع المتغيرات الإدارية والتعليمية والمجتمعية والاقتصادية والتكنولوجية.

ج- توفر أدوات تواصل مستمرة مباشرة والإلكترونية مع المعلمين والعاملين والمتعلمين وأولياء الأمور والمستفيدين، وتنظم معهم لقاءات حوارية مفتوحة للتعرف على خبراتهم وقدراتهم، وتحدد احتياجاتهم وتستثمر آرائهم ومبادراتهم ورغباتهم في صنع قرارات تطوير الأداء الإداري والتعليمي والمجتمعي للمدارس المصرية اليابانية بسيناء، بما يؤدي إلى تيسير إجراءاتها الإدارية وتحسين أدائها التنظيمي.

3- مؤشرات الأداء الريادي الرقمي:

يمكن تحديد مؤشرات الأداء الريادي لقيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء على ضوء الممكنات الرقمية على النحو التالي:

أ- تجهز البنية التحتية التكنولوجية اللازمة لتطوير العملية التعليمية بالمدارس المصرية اليابانية بسيناء؛ مما يتطلب التواصل مع مسؤولي مشروع المدارس المصرية اليابانية من مصر واليابان لتجهيز الفصول بالسبورات الذكية وأجهزة العرض والحاسب الآلي والانترنت فائق السرعة والتي تتيح للمعلمين والمتعلمين التفاعل مع المحتوى الرقمي وتنفيذ تجارب محاكاة تفاعلية وتقديم العروض التفاعلية التي تضم الوسائط التوضيحية كالصور والفيديوهات.

كما تعمل على تجهيز معامل الحاسب الآلي والتي تضم أجهزة حديثة تكون قادرة على تنفيذ مهام أكثر دقة وسرعة مثل: البرمجة وتصميم التجارب التعليمية التفاعلية، وعقد مقابلات العمل التفاعلية وإجراء الاختبارات الإلكترونية وتأمين سريتها واستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي للاحتفاظ بنتائج المتعلمين في حال الطوارئ (انقطاع الكهرباء والإنترنت، والاختراقات الإلكترونية ... وغيرها)، وتجهيز المكتبة الرقمية والتي تشمل المحتوى الرقمي للكتب والمراجع العلمية والثقافية وأجهزة ذكية سمعية وبصرية للاستماع ومشاهدة المحتوى، وتطبيقات للذكاء الاصطناعي لتحليل وتلخيص البيانات الرقمية الضخمة.

وكذلك تجهيز المكاتب الإدارية بالأجهزة الذكية للتواصل مع المجتمع الداخلي للمدارس المصرية اليابانية ومجتمعها الخارجي وأجهزة للطباعة والتصوير والرقابة الرقمية

وتطبيقات إعداد الجداول المدرسية وكتابة التقارير ونشرها على المعنيين... وغيرها في مجال إدارة المهام المدرسية.

ب-تستخدم الإدارة الرقمية للبيانات المدرسية لتحسين أداء متخذي القرارات الإدارية والتعليمية والمجتمعية بالمدارس المصرية اليابانية بسيناء، وإدارة نظم تحليل البيانات وتصنيفها واستثمارها وفقًا لطلبية الاحتياجات (الإدارية والتعليمية والمجتمعية)، وتنفيذ العديد من العمليات الإدارية الرقمية المرتبطة بإدارة البيانات المدرسية مثل: جمع البيانات وتنظيمها ودمجها وهيكلتها في قواعد بيانات بشكل يسهل الوصول لها، وتحليل البيانات والتخطيط لاستثمارها، والرقابة على دقة البيانات ومسح البيانات غير الصحيحة والتالفة وغير المكتملة ووضع ضوابط لتأمين تخزينها وتداولها لضمان حمايتها، وإعداد التقارير التي تتضمن معلومات مستخلصة وتوجيهها لمتخذي القرارات، والتنمية المهنية للعاملين بالمدارس المصرية اليابانية بسيناء على استخدام قواعد البيانات وإدارتها بتنظيم ورش عمل ودورات تدريبية وإعداد أدلة استرشادية، وتوزيع المسؤوليات الإدارية لجمع وتحليل البيانات وإصدار التقارير الخاصة بها... وغيرها من عمليات إدارة البيانات المدرسية.

ج-تنشئ نظام رقمي لتجميع البيانات والمعلومات وتوثيقها وفهرستها وتحليلها، والذي يرتبط بأدوات ونتائج تقييم قيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء لأداء العاملين وتقارير الأداء المدرسي مثل: التقارير التعليمية والبيانات والميزانيات المالية... وغيرها، وتجميع الشواهد والأدلة للمستندات المطلوبة لضمان التحسين المستمر في هذه المدارس، وتضمن حماية هذه البيانات من خلال تشفير البيانات المخزنة والمنقولة، ووضع صلاحية الوصول والتحكم.

د-تتيح الحصول الذاتي على الخدمات الإدارية والتعليمية والمجتمعية باستخدام المنصات الرقمية والتفاعل مع محتواها، والوصول السريع للتقارير وبخاصة ما يرتبط بحصول أولياء الأمور الفوري على نتائج أبنائهم التعليمية عبر تطبيقات التواصل الرقمية، وكذلك المشاركة الفورية في صنع القرارات التعليمية من خلال استخدام تنظيم الحوارات التفاعلية عبر المنصات والتطبيقات الرقمية المختلفة.

تضع بدائل للتقليل من أخطار الأعطال والاختراقات الرقمية مثل: التخزين الآمن للبيانات في أكثر من موقع، وإنشاء قواعد بيانات رقمية محلية احتياطية مخزنه بعيدًا عن الإنترنت لضمان بقاء قاعدة البيانات قيد التشغيل حتى مع توقف خدمات الإنترنت، وللتغلب على مشكلات التخزين الرقمي والأحداث الرقمية المفاجئة وانقطاع خدمات الكهرباء والإنترنت بأي وقت.

توظف المنصات الرقمية في العمليات الإدارية والتعليمية والمجتمعية في إدارة المدارس المصرية اليابانية الرقمية بسيناء واتخاذ القرارات المبنية على البيانات الرقمية

المتاحة على المنصات التعليمية، وتوفير بيانات دقيقة عن الأداء الفعلي للمدارس، وتحسين التواصل مع المعلمين والعاملين والمتعلمين والمستفيدين من المجتمع المحلي السيناوي والمسؤولين عن مشروع المدارس المصرية اليابانية من مصر واليابان من خلال عقد الاجتماعات التفاعلية بشكل مستمر.

ع-توفر تطبيقات الذكاء الاصطناعي الخاصة بإدارة الموارد البشرية، والتي تساعد على توزيع المهام وفقاً لمتطلبات الوظيفة وأهدافها والقدرات التي تحتاجها، وتساعد المعلمين بالمدارس المصرية اليابانية بسياء على التنمية المهنية المستدامة لتطوير أدائهم وتحسين إدارتهم لنظم التعلم الرقمي، وتتيح للمعلمين استخدام وتطبيقات التواصل للتفاعل مع المتعلمين وتقييمهم ورصد التقدم في مستواهم التعليمي وتحليل نتائجهم وتقديم البرامج الإثرائية والعلاجية المناسبة لهم.

غ-تطبيق مقاييس واستبانات واستطلاعات رقمية تستهدف جمع آراء المعنيين (معلمين وعاملين ومتعلمين وأولياء أمور... وغيرهم) لقياس رضاهم عن الخدمات التي تقدمها المدارس المصرية اليابانية بسياء والتعرف على مقترحاتهم حول العملية التعليمية والقضايا والاحتياجات المرتبطة بها، واستثمار تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحليل نتائجها وتصنيفها وفهرستها وتقديم تغذية راجعة لأولياء الأمور حول أداء أبنائهم.

ف-تسويق المعرفة المدرسية داخل المدارس المصرية اليابانية بسياء وخارجها وتصميمها وإخراجها بأشكال مختلفة ورقية ورقمية باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي، ونشرها عبر منصات المدارس الرقمية وطباعتها وتوزيعها أثناء المؤتمرات والندوات وورش العمل... وغيرها من الفعاليات التي يتم تنظيمها، وإنشاء وحدة إدارية بالمدارس المصرية اليابانية بسياء للمعارف المدرسية تختص بجمع المعلومات الهامة وتوثيقها وتوزيعها والتسويق لخدماتها، وإصدار معلومات عن أهمية أنشطة التوكاتسو في تطوير أداء المتعلمين شخصياً وتعليمياً ومجتمعياً، ومعلومات عن كفاءة ومؤهلات قيادات المدارس المصرية اليابانية بسياء ومعلميها وخبراتهم والبرامج التدريبية المحلية والدولية الحاصلين عليها، ومعلومات عن التجهيزات المدرسية المتقدمة سواء الأثاث والمعامل والفصول وقاعات الأنشطة المدرسية أو البنية الرقمية للمدارس المصرية اليابانية بسياء... وغيرها من المعلومات المدرسية، مما يؤدي إلى تحسين سمعة المدارس المصرية اليابانية بسياء.

سابعاً: صعوبات تطبيق الرؤية المقترحة وسبل التغلب عليها:

والتي يمكن تقسيمها وفقاً لما يأتي:

1- صعوبات مرتبطة بالممكنات التشريعية:

يمكن تحديد صعوبات تطبيق الرؤية المقترحة للممكّنات التشريعية للأداء الريادي لقيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء، وسبل التغلب عليها على النحو التالي:

أ- قلة التشريعات اللازمة لتطبيق الرؤية المقترحة وبخاصة ما يرتبط بتبادل الخبرات التعليمية بين معلمي المدارس المصرية اليابانية بسيناء ومعلمي المدارس اليابانية وما يرتبط بضوابط استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي، ويمكن التغلب على ذلك من خلال وضع قانون يتيح لإدارة المشروع من مصر واليابان من تنظيم برنامج لتبادل الخبرات بين معلمي المدارس المصرية اليابانية بسيناء ومعلمي المدارس اليابانية سواء بالزيارات المتبادلة أو المحاكاه عن بعد أو تنظيم ملتقيات وبرامج وأنشطة مشتركة... وغيرها، وكذلك وضع قانون ينظم استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي بما لا يؤثر على فلسفة المشروع بخصوص اكتساب المتعلمين للمهارات الحياتية، وبما يتيح لقيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء من تحقيق الأداء الريادي باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة الخدمات الإدارية والتعليمية والاجتماعية وتيسر تقديمها للمستفيدين من داخل المدرسة وخارجها.

ب- وجود بعض القيود التشريعية اللازمة لتطبيق الرؤية المقترحة وبخاصة فيما يرتبط باتخاذ القرارات الابتكارية والاستراتيجية التي تتناسب مع الطبيعة الاجتماعية بسيناء، ويمكن التغلب على ذلك من خلال منح قيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء صلاحيات إدارية وتعليمية واجتماعية بما يتناسب مع السياق المجتمعي بسيناء، وتطبيق اللامركزية الإدارية والمالية لتيسير الإجراءات القانونية والإدارية للتعامل مع المتغيرات المحلية والدولية.

2- صعوبات مرتبطة بالممكّنات التنظيمية:

يمكن تحديد صعوبات تطبيق الرؤية المقترحة للممكّنات التنظيمية للأداء الريادي لقيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء، وسبل التغلب عليها على النحو التالي:

أ- نقص تمويل تنفيذ الرؤية المقترحة وبخاصة المتطلبات المالية اللازمة لتحقيق الاعتماد المحلي والدولي، ويمكن التغلب على ذلك من خلال زيادة الموارد المالية المخصصة من وزارة المالية ووزارة التربية والتعليم والتعليم الفني لأنشطة الاعتماد والجودة على مستوى المدارس المصرية اليابانية بعامة، ومن خلال تدبير الموارد المالية الذاتية من المدارس المصرية اليابانية بسيناء وبخاصة إنها تحصل رسوم دراسية مرتفعة من التحاق المتعلمين بها، وبالإضافة إلى ذلك يمكن التغلب على هذه الصعوبة من

خلال تفعيل المشاركة المجتمعية والاستفادة من أولياء الأمور والمستفيدين من خدمات المدارس المصرية اليابانية بسيناء.

ب - ندرة وجود هيكل تنظيمي يتناسب مع تطبيق الرؤية المقترحة وبخاصة ما يرتبط بالإشراف على المدارس المصرية اليابانية بسيناء على مستوى مديرية التربية والتعليم والوزارة والتنسيق بينهم بما لا يحدث ازدواجية في المتابعة والدعم والتعليمات، ويمكن التغلب على ذلك من خلال وضع هيكل تنظيمي لكل مدرسة من المدارس المصرية اليابانية بسيناء بما يتناسب مع الظروف المجتمعية المحيطة بها، ويدعم الأداء الريادي لقيادات هذه المدارس ويساعدهم على أداء العمليات الإدارية والتعليمية والمجتمعية بسهولة وسلاسة، ويتيح تحقيق التواصل السريع بين قيادات المدرسة والعاملين بها والمستفيدين من المجتمع المحلي والمسؤولين عن المشروع سواء في الإدارة والمديرية التعليمية على مستوى محافظة شمال سيناء وجنوبها وعلى مسؤولي المشروع على مستوى الوزارة والاتصال المباشر مع مسؤولي المشروع من اليابان، ويضم الهيكل التنظيمي وحدة إدارية للمتابعة والرقابة تختص بتحديد وتوضيح المسؤوليات ومستوى السلطة بين الوحدات الأخرى، وأن يتضح من الهيكل التنظيمي للمدارس المصرية اليابانية بسيناء تخصص كل وحدة إدارية والتسلسل الإداري بين الوحدات ونطاق السلطة والصلاحيات الممنوحة.

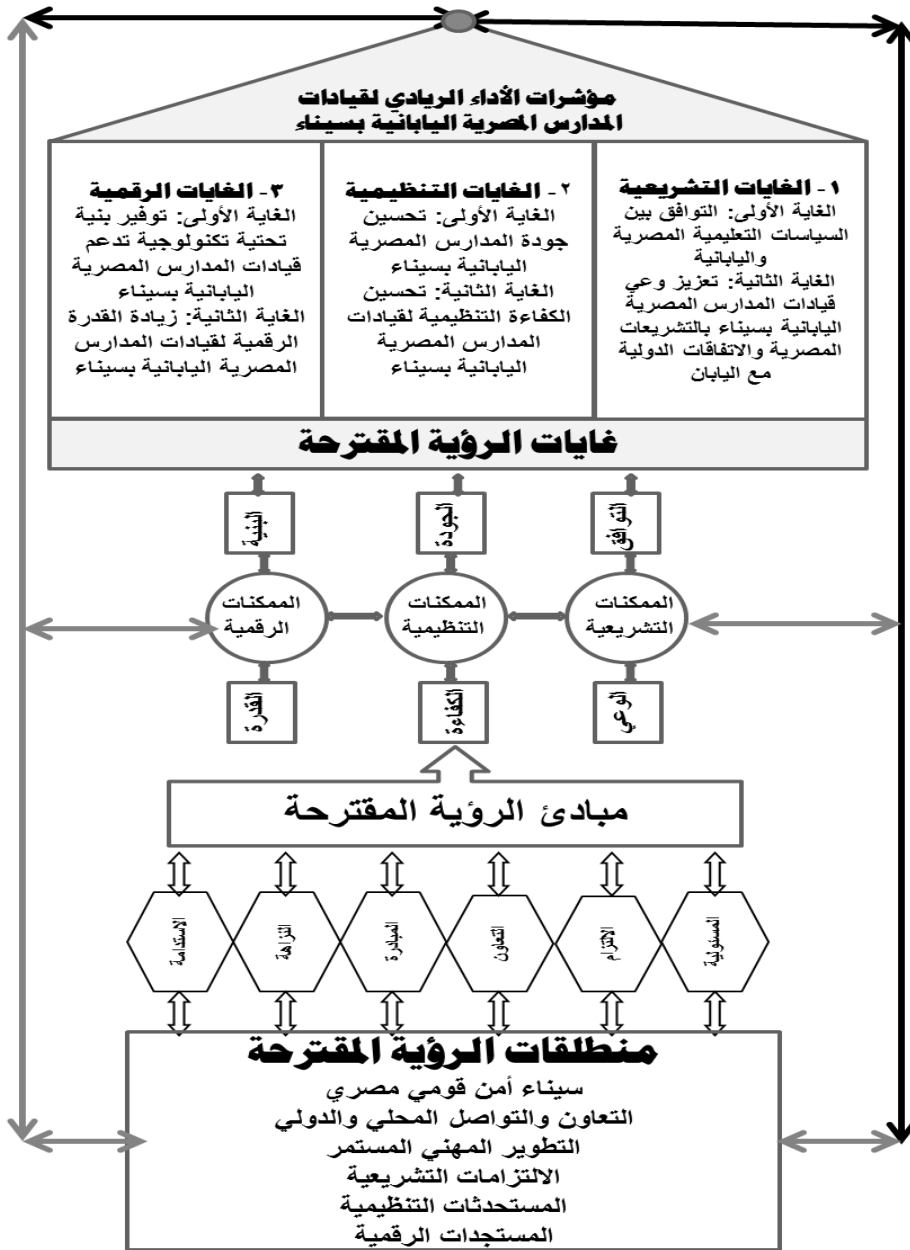
3- صعوبات مرتبطة بالممكنات الرقمية:

يمكن تحديد صعوبات تطبيق الرؤية المقترحة للممكنات الرقمية للأداء الريادي لقيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء، وسبل التغلب عليها على النحو التالي:

أ - ضعف القدرات الرقمية لقيادات المدارس المصرية اليابانية اللازمة لتنفيذ الرؤية المقترحة، ويمكن التغلب على ذلك من خلال عقد اتفاق شراكة بين وزارة التربية والتعليم والفني ووزارة الاتصالات وكليات التربية وكليات الحاسبات بالجامعات المصرية (العريش والسويس وبورسعيد وقناة السويس... وغيرها) وإدارة المشروع من اليابان والأكاديمية المهنية للمعلمين وإدارة التدريب بمديريات التربية والتعليم بمحافظة شمال سيناء وجنوبها، وعقد برنامج تدريبي لقدرات القيادة الرقمية لجميع القيادات المدرسية بالمدارس المصرية بسيناء، وتنظيم كليات التربية لدبلوم مهني القيادة الرقمية لتأهيل قيادات المستقبل للمدارس المصرية اليابانية بسيناء.

ب- ضعف البنية الرقمية اللازمة لتنفيذ الرؤية المقترحة بالمدارس المصرية اليابانية بسيناء، ويمكن التغلب على ذلك من خلال عقد شراكة بين وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني ووزارة الاتصالات وإدارة المشروع من اليابان لإنشاء بنية تحتية رقمية تضم نظامًا للخدمات الإدارية يشمل جميع المعاملات الخاصة بشئون المعلمين والعاملين (حضور وغياب ومرتبات وأجازات ... وغيره) وشئون الطلاب (حضور وغياب وأنشطة وبيانات ودرجات... وغيرها) والشئون المالية والإدارية للتواصل مع المسؤولين في الإدارات والمديرية التعليمية داخل محافظة شمال سيناء وجنوبها وخارجها مع مسئولي الوزارة ومسئولي إدارة المشروع من مصر واليابان، ونظامًا للخدمات التعليمية يشمل المنصات التعليمية والدروس التفاعلية... وغيرها، ونظامًا للخدمات المجتمعية يشمل تطبيقات للذكاء الاصطناعي للتواصل مع أولياء الأمور وإرسال مستوى تقييم أبنائهم وتقديم بيانات النجاح أو أي مستندات إدارية أخرى... وغيرها.

وفي ضوء ما تم الوصول إليه من رؤية مقترحة لممكنات الأداء الريادي لقيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء يمكن وضع هيكل تنظيمي للرؤية المقترحة على النحو الموضح بالشكل التالي:



شكل (4)

رؤية مقترحة لممكنات الأداء الريادي لقيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء

ويتضح مما سبق بأن تحقق الرؤية المقترحة للممكنات التشريعية والتنظيمية والرقمية في الواقع يمكن أن يؤدي إلى تحقق الأداء الريادي لقيادات المدارس المصرية اليابانية

بسيناء، ويزيد من فرص التحسن المستمر لأداء هذه القيادات في التنفيذ الفعال للأنشطة التعليمية التي تركز على فلسفة ومبادئ التوكاتسو والتي تهدف لتطوير القدرات الاجتماعية والشخصية للمتعلمين، وتزيد من مشاركة أولياء الأمور والمستفيدين من المجتمع السيناوي في العملية التعليمية في تنظيم المبادرات والأنشطة المجتمعية التطوعية، بما قد يؤدي إلى تحسين مستوى جودة العملية التعليمية بهذه المدارس، ويتيح لقيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء الحصول على الاعتمادات المحلية والدولية، مما يزيد من مصداقيتها في تحقيق نتائج تعليمية ومجتمعية أفضل على مستوى المعلمين والمتعلمين وتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها.

كما أن إعداد قائمة المؤشرات التشريعية والتنظيمية والرقمية يمكن أن يساعد قيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء والقيادات التعليمية والمجتمعية في التعرف على مستوى الأداء الريادي وتقييمه وتحليل أبعاده الإدارية والتعليمية والمجتمعية، وتقييم أداء المعلمين والعاملين والمتعلمين وأولياء الأمور وفقاً للأداء المتوقع، ومن ثم تحديد فجوات الأداء واتخاذ القرارات الاستراتيجية والعمل لتقليلها، بالإضافة إلى أن المؤشرات تعتبر وسيلة لتحديد اتجاه وتقديم أداء قيادات المدارس المصرية بسيناء نحو تحقيق رؤية هذه المدارس وغاياتها وأهدافها، مما يمكن قيادتها من اتخاذ القرارات الإدارية والتعليمية والمجتمعية الصحيحة والفعالة، ومما يؤدي إلى التحسين المستمر للأداء الريادي لقيادات المدارس المصرية اليابانية بسيناء.

هوامش البحث

- 1) شاكر محمد فتحي، المنظمات التعليمية وقادتها في القرن الحادي والعشرين، مجلة الإدارة التربوية، السنة(4)، العدد(12)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، مارس 2017م، ص ص 11-12.
- 2) Lubis, R., and Others, Relationship Of Organizational Culture And School Principal Leadership With Decision Making In State High Schools In Balige District, Jurnal Pendidikan Mandala, Vol.9, No.2, Juni 2024, p.145.
- 3) Vorontsova, A. & Dahari, L., Adapting Leadership: Effective Management Styles in Modern Educational Settings, Economy Series, Sumy State University, <https://doi.org/10.21272/1817-9215>, Ukraine, 2024, p.37.
- 4) Lie, D., and Others, The Impact of Work Discipline and Work Ethic on the Teacher Performance of Sultan Agung Pematangsiantar Private Middle School Teachers T.A, International Journal of Business Studies(ipmi), Vol.3 No.3, October2019, p.126.
- 5) Kriswahyudi,G. and Others, Management of The Head of Madrasah Aliyah in Entrepreneurship Development , urnal Manajemen Pendidikan Islam, Vol.9, ISS.1, DOI: <https://doi.org/10.31538/ndh.v9i1.4453>, 2024, p.92.
- 6) Pamungkas, R. and Others, Entrepreneurship, Intellectual Communication On School Principal Performance, 8th International CEO Communication, Economics, Organization & Social Sciences Congress, CEO Congress, Polytechnic Institute, Portugal, 16-17 December 2023, p.971.
- 7) Ibid, p.971.
- 8) Patel, J. and Others, Does My School Teach Me Entrepreneurship? School Entrepreneurship Curriculum and Students' Entrepreneurial Intention: A Serial Mediation-Moderation Analysis, International Journal of Social Economics, Emerald

Publishing Limited, DOI: 10.1108/IJSE-05-2023-0350, March 2024, pp.1-3.

9) Flanary, R. & Simpson, G., Educational Leadership Policy Standards: ISLLC 2008, National Policy Board for Educational Administration, Council of Chief State School Officers (CCSSO), United States, 2008, pp.14-15.

10) Kilag, O. and Others, Preferred Educational Leaders: Character and Skills, European Journal of Higher Education and Academic Advancement, Vol.1, ISS.2, E-Science, Feb 2024, p.50.

11) يحيى سليمان بولحية، الأصول التاريخية لسياسة التعليم في اليابان، المجلة التربوية، المجلد (29)، العدد (116)، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، Doi: 10.34120/0085-029-116-006، سبتمبر 2015م، ص 288.

12) الهاللي الشربيني الهاللي، دعم الأنشطة التربوية وتعزيز دور التكنولوجيا في التعليم والتقييم: مدخل لتحسين جودة الحياة في التعليم المصري، مجلة بحوث في التربية النوعية، العدد (37)، كلية التربية النوعية، جامعة القاهرة، فبراير 2020م، ص 44.

13) داليا السيد الفقي، المدارس المصرية اليابانية ومدخل التحسين المستمر في تعزيز التنمية المستدامة ورؤية مصر ٢٠٣٠، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المجلد (6)، العدد (26)، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، القاهرة، Doi: 10.21608/jasep.2022.216281، فبراير 2022م، ص 39.

14) تاكيهيرو كاجاوا، "رسالة من السفير"، عدد خاص: التعليم على الأسلوب الياباني: توكاتسو & E-JUST، العدد (1)، مركز الإعلام والثقافة، سفارة اليابان، القاهرة، 2018م، ص 3.

15) وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، القرار الوزاري رقم (159) لسنة 2017م بتاريخ 6/ 5/ 2017م بشأن إنشاء المدارس المصرية اليابانية، جريدة الوقائع المصرية، العدد (124)، مايو 2017م، ص ص 4- 5.

16) زينب محمد أمين محمد، فاعلية برنامج قائم على أنشطة التوكاتسو لتحسين رفاة التعلم وخفض الإجهاد المعرفي لدى عينة من التلاميذ بالمرحلة الابتدائية، مجلة

- كلية التربية ببنها، العدد(136)، الجزء(2) ، كلية التربية، جامعة بنها، أكتوبر 2023م، ص 49.
- (17) منال سيد يوسف، التطوير التنظيمي للمدارس المصرية اليابانية في ضوء التجديد الذاتي بمحافظة الإسكندرية، مجلة كلية التربية، العدد(46)، الجزء (1)، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة، 2022م، ص 180.
- (18) منال سيد يوسف، مرجع سابق، ص ص 247- 248.
- (19) منار محمد إسماعيل، بين المدارس الرسمية للغات والمدارس اليابانية "توكاتسو": رؤية نقدية، صحيفة التربية، العدد(3، 4)، السنة (70)، رابطة خريجي معاهد وكليات التربية، مايو 2018م، ص ص 57- 59.
- (20) وفاء زكي بدروس، أنشطة التوكاتسو لحل مشكلات التعليم الأساسي وتبنى نظام التعليم الجديد (2،0) في مصر " دراسة مقارنة بين المدارس اليابانية والمدارس المصرية اليابانية"، المجلة التربوية، الجزء(11)، العدد(91)، كلية التربية، جامعة سوهاج، DOI: 10.12816/EDUSOHAG.2021، نوفمبر 2021م، ص 4911.
- (21) هناء محمود حامد، التجربة اليابانية في التعليم وسبل الاستفادة منها في مصر، الإدارة العامة للمعلومات الإحصائية، الإدارة المركزية لمركز المعلومات والتوثيق، وزارة المالية، 2017م، ص 27 .
- (22) المرجع السابق، ص 294.
- (23) الهالالي الشربيني الهالالي، دعم الأنشطة التربوية وتعزيز دور التكنولوجيا في التعليم والتقييم :مدخل لتحسين جودة الحياة في التعليم المصري، مرجع سابق، ص 51.
- (24) علاء محمد ربيع محمد، واقع الاستيراد التربوي لتطبيق التوكاتسو بلس: دراسة نقدية لمشروع المدارس المصرية اليابانية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، الجزء (3)، العدد(14)، كلية التربية، جامعة الفيوم، DOI: 10.21608/jfust.2020.118863، يوليو 2020م، ص 291.
- (25) منال سيد يوسف، مرجع سابق ، ص 249.
- (26) المرجع السابق ، ص 258.
- (27) المرجع السابق ، ص ص 268- 269.
- (28) المرجع سابق، ص 280.

- (29) السيد محمد إبراهيم وفاطمة سامي ناجي، الاحتياجات التدريبية لمعلمي المدارس المصرية اليابانية في أنشطة التوكاتسو (Tokkatsu) من وجهة نظرهم، مجلة كلية التربية، المجلد (72)، العدد(4)، كلية التربية، جامعة طنطا، DOI: 10.21608/MKMGT.2018.133085، أكتوبر 2018م، ص 150 - 154.
- (30) المرجع السابق، ص ص 167 - 168.
- (31) يمكن الرجوع إلى:
- جيهان لطفي محمد، متطلبات تطبيق منهج (2.0) المطور لرياض الأطفال في ضوء أهدافه، مجلة بحوث عربية في مجالات التربية النوعية، المجلد (14)، العدد(14)، رابطة التربويين العرب، DOI: 10.21608/RAES.2019.53134، مايو 2019م، ص 164.
- هالة أمين مغاوري، تحسين نظام التعليم 2.0 بالمدارس المصرية على ضوء إدارة الكفاءات المحورية (دراسة تحليلية)، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، المجلد (46)، العدد(3)، كلية التربية، جامعة عين شمس، DOI: 10.21608/JFEES.2022.254562، يوليو 2022م، ص 51.
- (32) منال سيد يوسف، مرجع سابق ، ص 249.
- (33) علاء محمد ربيع محمد، مرجع سابق ، ص 299.
- (34) الهلالي الشربيني الهلالي، دعم الأنشطة التربوية وتعزيز دور التكنولوجيا في التعليم والتقويم :مدخل لتحسين جودة الحياة في التعليم المصري، مرجع سابق، ص 51.
- (35) منال سيد يوسف، مرجع سابق ، ص 246.
- (36) نورة محمدي الشنواني، توظيف تكنولوجيا الاستتساخ اللمسي بالمكتبة المدرسية المصرية اليابانية :دراسة حالة، مجلة بحوث في علم المكتبات والمعلومات، المجلد (31)، العدد(31)، مركز بحوث نظم وخدمات المعلومات، كلية الآداب، جامعة القاهرة، سبتمبر 2023م، ص 357.
- (37) أحمد محمد أحمد، درجة توظيف الإدارة المدرسية الإلكترونية بالمدارس المصرية اليابانية في ضوء رؤية مصر 2030 : رؤية معاصرة، مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، العدد (67)، الجزء (4)، كلية التربية الرياضية، جامعة أسبوط، ديسمبر 2023م، ص 1196.

- (38) منال سيد يوسف، مرجع سابق ، ص 251.
- (39) وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، الأجنحة الوطنية للتنمية المستدامة: رؤية مصر 2030 المحدثه، 2022م ، ص ص 28-29.
- (40) نورة محمدي الشنواني، مرجع سابق ، ص 358.
- (41) وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، مرجع سابق ، ص 29.
- (42) أحمد مختار عمر وآخرون، معجم اللغة العربية المعاصرة، المجلد(1)، الطبعة(1)، عالم الكتب، القاهرة، 2008م ، ص 76.
- (43) محمد السيد علي، موسوعة المصطلحات التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011م، ص39.
- (44) أحمد مختار عمر وآخرون، مرجع سابق ، ص ص 958-959.
- 45) Rutherford, D., Routledge Dictionary of Economics, Second edition, Taylor & Francis e-Library, United Kingdom, 2005, p.200.
- 46) Dana, L., World Encyclopedia of Entrepreneurship, Second Edition, Edward Elgar, United Kingdom, 2021, p.409.
- 47) شاكراً محمد فتحي أحمد، نحو أداء ريادي لمؤسسات التعليم العالي العربي، مجلة الإدارة التربوية، المجلد (27)، العدد (27)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، يوليو 2020م، ص40.
- 48) Tseng, C., &Tseng, C., Corporate entrepreneurship as a strategic approach for internal innovation performance, Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship, Vol.13,No.1, Emerald Publishing Limited, DOI: 10.1108/APJIE-08-2018-0047, February 2019, pp.110-111.
- (49) أحمد مختار عمر وآخرون، مرجع سابق ، ص ص 2114-2115.
- 50) Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), Shaping Digital Education: Enabling Factors for Quality, Equity and Efficiency, OECD Publishing, France, <https://doi.org/10.1787/bac4dc9f-en>, 2023,p.3.

- 51) Brown, D., &Harvey, D., An Experiential Approach to Organization Development, Seventh Edition, Prentice Hall, Pearson Education, United States, 2006,p.241.
- 52) وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، مرجع سابق ، ص19.
- 53) عبد الناصر محمد رشاد وأمل سعيد حباكة، تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكليتي التربية بجامعة عين شمس والمجموعة (دراسة مقارنة)، مجلة الإدارة التربوية، المجلد (16)، العدد (16)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، ديسمبر 2017م ، ص 33.
- 54) وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، المادة الأولى، قرار وزاري رقم (159) لسنة 2017م بشأن إنشاء المدارس المصرية اليابانية، جريدة الوقائع المصرية، العدد(124)، مايو 2017م، ص 4.
- 55) شعبان أحمد محمد، تصور مقترح لتحقيق الممارسات التربوية للمدرسة الخضراء بالمدارس المصرية اليابانية، مجلة كلية التربية، المجلد(34)، العدد(135)، كلية التربية، جامعة بنها، يوليو 2023م، ص153.
- 56) Jhanji, H., Entrepreneurship and Small Business Management, Lovely Professional University, India, 2021, pp.1- 2.
- 57) Scarborough, N., &Cornwall, J., Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management, Global Edition, Pearson Education Limited, England, 2016, p.18.
- 58) Busco, C., and Others, "Towards Integrated Governance: The Role of Performance Measurement Systems", in Epstein, M.,& Manzoni, J.,Performance Measurement and Management Control: Improving organization and Society, Springer, United Kingdom, 2006 , p.183.
- 59) United Nations, World Youth Report: Youth Social Entrepreneurship and the 2030 Agenda, DOI: <https://doi.org/10.18356/8dbe76c5-en>, August 2020, pp.9-10.

- 60) Packová, V., & Karácsóny, P., "Designing and Implementing Performance Management Systems", in Taticchi, p., Business Performance Measurement and Management: New Contexts, Themes and Challenges, Springer, United Kingdom, 2010 , p.242.

61 (يمكن الرجوع إلى :

Jhanji, H., OP.Cit, pp.1- 2.

-Busco, C., and Others, OP.Cit, , p.183.

- 62) Cindy, A. and Others, What Makes An Effective Vocational High School Entrepreneurial Leadership? Experience From Indonesia, iMProvement, Vol.11, No.1, DOI: 10.21009/improvement.v11i1.43996, June 2024, p.25.

- 63) Shiferaw, R. and Others, Entrepreneurial Leadership, Learning Organization and Organizational Culture Relationship: A Systematic Literature Review, Journal of Innovation and Entrepreneurship, Vol.12, No.38, <https://doi.org/10.1186/s13731-023-00305-z>, Springer Nature, June 2023, p.2.

- 64) Pihie, Z. and Others, Entrepreneurial Leadership Practices and School Innovativeness, South African Journal of Education, Vol.34, No.1, South African, February 2014, p.1.

- 65) Leitch, C., & Volery, T., Entrepreneurial Leadership: Insights and Directions, International Small Business Journal, Vol.35, No.2, DOI: 10.1177/0266242616681397, 2017, pp.147- 148.

- 66) Khan, M. and Others, An Empirical Analysis of Role of Leadership Characteristics in Rural School Performance, International Journal of Contemporary Issues in Social Sciences (IJCISS), Vol.3, ISS.1, Institute for Excellence in Education and Research (IEER), Pakistan, 2024, p.1210.

- 67) Jabar, C., Institutional Strategies To Make Excellent Schools, Advances in Social Science, Education and Humanities Research (ASSEHR), Vol.66, Atlantis Press, January 2017, p.279.
- 68) Gunawan, I. and Others, School Leadership Strategy in Excellent Schools, Advances in Social Science, Education and Humanities Research (ASSEHR), Vol.501, Atlantis Press, January 2020, p.210.
- 69) Elice, D. and Others, Strategies of Madrasah Development to Improve Educational Quality, Proceeding of International Conference on Education, Society and Humanity, Vol.2, No.1, <https://ejournal.unuja.ac.id/index.php/icesh>, p.816.
- 70) Sofanudin, A. and Others, Quality-Oriented Management of Educational Innovation at Madrasah Ibtidaiyah, Journal of Education and Practice, Vol.7, No.27, Indonesia, 2016, p.176.
- 71) Lubis, R., and Others, OP.Cit, pp.143-144.
- 72) Thoyib, M. and Others, Research-Based Educational Innovation In The Development of Excellent Madrasah, Southeast Asian Journal of Islamic Education Management, Vol.5, No.1, DOI: <https://doi.org/10.21154/sajiem.v5i1.283>, 2024, pp.1-2.
- 73) Dijkstra, A. & Motte, P., "Inspecting Social Quality of Schools Introduction and Overview", in Dijkstra, A. & Motte, P., Social Outcomes of Education: The assessment of social outcomes and school improvement through school inspections, Amsterdam University Press, Crius Group, Hulshout, Holland, 2014, pp.16-17.
- 74) Pamungkas, R. and Others, OP.Cit, p.971.

75) يمكن الرجوع إلى:

- Tan, C. and Others, How School Leadership Practices Relate to Student Outcomes: Insights From A Three-Level Meta-Analysis,

Educational Management Administration & Leadership, Vol.52, No.1, DOI: 10.1177/17411432211061445. S Sage Publications, United States, 2024 , pp.7-9.

- Suroso, S. and Others, The Relationship Between the Effectiveness of School Principal Leadership in Improving the Quality of Education, Jurnal Pendidikan Agama Islam Indonesia (JPAII), Vol.5, No.2, DOI:10.37251/jpai.5i2.885, June2024, p.44.
- Cruickshank, V., The Influence of School Leadership on Student Outcomes, Journal of Social Sciences, Vol.5, Doi:10.4236/****.2017.*****, University of Tasmania. Scientific Research Publishing, Australia,2017, p.2.

76 (يمكن الرجوع إلى :

- Groenewald, E. and Others, Navigating Educational Leadership: Challenges, Styles, and Impacts – A Systematic Review, International Multidisciplinary Journal of Research for Innovation, Sustainability, and Excellence(IMJRISE), Vol.1, ISS.2,2024 , p.263.
- Tan, C., Influence of Cultural Values on Singapore School Leadership, Educational Management Administration & Leadership, Vol.52, No.2, DOI: 10.1177/17411432211073414,S Sage Publications, United States, 2024, pp.280-282.

77) Duobliene, L. and Others, Futuristic Scenarios of the General Education School: Lithuanian Trajectories and Implications, Policy Futures in Education, Vol.0, No.0, DOI: 10.1177/14782103241244557, Sage Publications, United States, 2024, p.2.

78) Pennetta, S. and Others, Mapping the Field of Entrepreneurial Versus Managerial Abilities: A New Trend of Dynamic Capabilities-A Bibliometric Analysis, SAGE Open, DOI:

10.1177/21582440241234718,Sage Publications, United States, January-March 2024, p.3.

79) Pamungkas, R. and Others, OP.Cit, p.971.

80) Piala, M. and Others, Building Capacity, Driving Impact: A Holistic Approach to School Leader Development, Excellencia: International Multi-disciplinary Journal of Education, Vol.2, ISS.1, DOI: 10.5281/zenodo.10548072, January 2024, p.26.

81) Muhammed, K., Strategic Foresight and its Impact on Increasing the Strategic Awareness: An Exploratory Study of the Opinions of A Sample of Public School Principals in the City of Tikrit, Asian Journal of Management and Commerce(AJMC), Vol.5, No.1, 2024, pp.635-636.

82) يمكن الرجوع إلى:

-Sarong, J., Fostering Collaboration and Team Effectiveness in Educational Leadership: Strategies for Building High-Performing Teams and Networks, Randwick International of Education and Linguistics Science (RIELS), Vol.5, No.2, June 2024, p.727.

-Georgopoulou, M., The Power of Synergy: Unlocking the Potential of Group Dynamics Through Team-Building Practices in Junior High School, European Journal of Education and Pedagogy, Vol.5, ISS.2, March 2024, p.12.

-Piala, M. and Others, OP.Cit, pp.26-28.

83) Gonzales, M. and Others, Generating Innovative Ideas for School Improvement: An Examination of School Principals, Education Sciences, Vol.14, No.6, Multidisciplinary Digital Publishing Institute(MDPI), Switzerland, June 2024, pp.1-2.

84) Kilag, O. and Others, OP.Cit, pp.52- 55.

85) Vorontsova, A. & Dahari, OP.Cit, pp.37-38.

- 86) Famero, A., Emergence of an Adaptive Leadership Model from the Collective Practices of Public Secondary School Principals during COVID-19 Education Crisis, Romblon State University Research Journal, Vol.6, No.1, Romblon State University, Philippines, June2024, p.38.
- 87) Mujanah, S. and Others, he Influence of Differentiation Strategy, Market-Driven and Artificial Intelligence Marketing on Sustainable Competitive Advantage With School Image as an Intervening Variable Moderate by Vocational School Culture In The City of Balikpapan, Revista de Gestão Social E Ambiental (RGSA), Vol.18, No.9, DOI: <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n9-131>. Interinstitutional Scientific Committee, 2024, pp.1-2.
- 88) Al Huraizi, S. & Bin Marni, N., Strategic Leadership Practices and Their Role in Achieving Competitive Advantage in Schools, Future Agendas, Research Gaps, and the Research Needs: Systematic Literature Review, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol.13, ISS.2, February 2023, p.751.
- 89) شاكِر محمد فتحي، المنظمات التعليمية وقادتها في القرن الحادي والعشرين، مرجع سابق، ص ص 12-13.
- 90) Shonekan, J. and Others, Public Administrative Law, Noun Press, Nigeria, 2017, pp.5-6.
- 91) Laursen, R.& JensenR., The Governance of Teachers' Time Allocation and Data Usage Through A Learning Management System: A Biopolitical Perspective, Critical Studies in Education, <https://doi.org/10.1080/17508487.2024.2373239>, Taylor & Francis Group, United kingdom, June 2024, pp.3-4.
- 92) Gunter, H., Governance and Education in England, Italian Journal of Sociology of Education, Vol.2, Educational Section of the Italian

- Sociological Association (AIS-EDU), Padova University, Italy, 2011, pp.35-36.
- 93) U.S. Department of Education, Every Student Succeeds Act (ESSA), <https://www.ed.gov/essa?src=rn>, 7/2024.
- 94) Public Law, Every Student Succeeds Act (ESSA), Authenticated u.s Government Information, Information Resource Center, United States, dec 2015, p.14.
- 95) Liberman, A., & Broyde, M., Learning Law in Elementary and High School: Innovating Civics Education for a More Empowered Citizenry, Northwestern Journal of Law and Social Policy, Vol.19, No.2, 2024, p.264.
- 96) Connolly, M. & James C., Developing and Proposing Rational and Valid Principles for Effective School Governance in England, Educational Management Administration & Leadership, Vol.52, No.2, DOI: 10.1177/17411432221077507, S Sage, United States, 2024, pp.417-418.
- 97) Tkaczuk, H., Educational and Cultural Issues in the Legal Practice of the National Public Prosecutor's Office of the Republic of Poland in 1919-1939, Komisji Prawniczej PAN, Vol.17, No.1, <https://doi.org/10.32084/tkp.8608>, Poland, 2024, p.293.
- 98) Public Law, OP.Cit, pp.15-16.
- 99) Carrington, S. and Others, Inclusive Education in Australia Policy Review, Autism CRC, Australia, February 2024, p.2.
- 100) Gunter, H., OP.Cit, pp.31-32.
- 101) Zhang, L. and Others, A Critical Analysis of Universal Design for Learning in the U.S. Federal Education Law, Policy Futures in Education, Vol.22, No.4, DOI: 10.1177/14782103231179530, S Sage, United States, 2024, p.269.

- 102) Choi, Y. and Others, From the Best Practices of Successful School Leaders: Developing and Validating the Principal Competencies Inventory in South Korea, Educational Management Administration & Leadership, Vol.52, No.3, DOI: 10.1177/17411432221082914, S Sage, United States, 2024, p.687.
- 103) Healey, K., Mapping the Discursive Formations of ‘Effective’ School Governance and the Role of Parents, Journal of Educational Administration and History, <https://doi.org/10.1080/00220620.2024.2338060>, Taylor & Francis Group, United kingdom, Apr 2024. p.1.
- 104) يمكن الرجوع إلى:
- Irvine, S. . and Others, The Quest for Continuous Quality Improvement in Australian Long day Care Services: Getting the Most Out of the Assessment and Rating Process, Frontiers in Education, DOI 10.3389/feduc.2024.1207059, Switzerland, January 2024, p.1.
- Famero, A., OP.Cit, p.39.
- 105) North, C. and Others, The Work That the Law Does in Education Outside the Classroom: Part 2, the Paperwork Dilemma, Journal of Adventure Education and Outdoor Learning, <https://doi.org/10.1080/14729679.2024.2372391>, Taylor & Francis Group, United kingdom, 2024, pp.1-2.
- 106) Ibid, p.4.
- 107) Sigurðardóttir, S. and Others, Educational leadership regarding municipal school support services in Iceland, Educational Management Administration & Leadership, Vol.52,No.2, DOI: 10.1177/17411432221076251, S Sage Publications, United States,2024, pp.493- 494.
- 108) Caldwell, B., The Work Environment of the School Leader in Australia: The Case for Sustained Change in Role and Practice,

- Education Sciences, Vol.14, No.2,
<https://doi.org/10.3390/educsci14020190>, Multidisciplinary
Digital Publishing Institute(MDPI), Switzerland, February 2024,
p.4.
- 109) Liu, S., & Hallinger, P., The Effects of Instructional Leadership,
Teacher Responsibility and Procedural Justice Climate on
Professional Learning Communities: A Cross-Level Moderated
Mediation Examination, Educational Management Administration
& Leadership, Vol.52, No.3, DOI:
10.1177/17411432221089185, S Sage Publications, United States,
2024, p.557.
- 110) Caldwell, B., OP.Cit, p.1.
- 111) Ibid, p.11.
- 112) Mishra, S., Welcome to The World of OD: The Reinvented
Organization Development & Organizational Development,
International Journal for Research in Applied Science &
Engineering Technology (IJRASET), Vol.12, ISS.6, June 2024,
p.557.
- 113) Sulaiman, T., and Others, Reputation of Organizational
Development in Contemporary Society; A Paying Path Forward in
Uganda, Journal of Harbin Engineering University, Vol.45, No.4,
Harbin Engineering University, China, April 2024, p.548.
- 114) Cárdenas, D., and Others, Boosting School Staff Well-Being and
Engagement Through Identity Leadership: The Mediating Role of
Organizational Climate, Journal of Occupational and
Organizational Psychology ,DOI: 10.1111/joop.12513,, May 2024
,pp.1-2.
- 115) Eyorcadas, J. & Gomez, A., Organizational Development as A
Construct of Teacher effectiveness in public Secondary School of
Panabo City Division, EPRA International Journal of

- Environmental Economics, Commerce and Educational Management, Vol.11,ISS.5, DOI: <https://doi.org/10.36713/epra16818>, May 2024, p.184.
- 116) Ling, W., The Influence of Organizational Justice Organizational Identity, and Teacher Self-Efficacy on Teaching Effectiveness in Vocational-Technical High Schools of Guangzhou City, China, Uniglobal of Journal Social Sciences and Humanities, Vol.3, ISS.2, 2024, p.28.
- 117) Starkute, J., Organizacinės Kultūros Bruožų Raiška Lietuvos Bendrojo Ugdymo Mokyklose, Summary of Doctoral Dissertation, Vilnius University, Lithuania, 2024,p.16.
- 118) Furkan, N., Adiansha,A., School management and organizational culture towards teachers`performance: The perspective of educational transformation, Journal of Educational Management and Instruction, Vol.4, No.1, <https://doi.org/10.22515/jemin.v4i1.9102>,2024,p.42.
- 119) Asih, w., and Others, The Effect of Servant Leadership, Work Ethics, Organizational Culture, and Organizational Commitment on Teacher Performance in State Vocational High School in Denpasar City, Pegem Journal of Education and Instruction, Vol.14, No.1,DOI: 10.47750/pegegog.14.01.15, 2024,p.128.
- 120) Lubis, R., and Others, OP.Cit,pp.151-152.
- 121) Cindy, A., and Others, OP.Cit, pp.25-26.
- 122) Jinke, L., and Others, Harmonizing Success: Unraveling the Interplay of Principal Entrepreneurial Leadership, Teacher Efficacy, and Organizational Effectiveness in English Training Institutions of China, Frontiers in Education, Doi: 10.3389/educ.2024.1414640, June 2024, pp.2-3.

- 123) Trinidad, J., Organizational Theory in Education: Seven Perspectives, Available online: <https://osf.io/g8ft3/download>, accessed on 21 July2024, p.4.
- 124) Asbari, M., The Effect of Transformational Leadership, Organizational Structure and Learning Culture on School Innovation Capacity, Professional Education Studies and Operations Research, Vol.1, No.2, Dec 2024, p.22.
- 125) Balachandran, S., & Eklund J., The Impact of Partner Organizational Structure on Innovation, Johnson Cornell SC Jonson College of Business, Vol.69, No.1, DOI: 10.1177/00018392231212680 journals.sagepub.com/home/asq, Samuel Curtis Johnson Graduate School of Management Sage Hall Cornell University Ithaca, United States, June 2024, pp.80-81.
- 126) Adrees, B., The Role Of Ethical Leadership In Fostering Organizational Trust And Integrity, ISAR Journal of Economics and Business Management, Vol.1, ISS.1, International Scientific and Academic Research (ISAR), India, June2023,p.9.
- 127) Liu, L., and Others, The Relationship Between Distributed Leadership and Teacher Well-Being: The Mediating Roles of Organisational Trust, Educational Management Administration & Leadership, Vol.52, ISS.4, DOI: 10.1177/17411432221113683, S Sage Publications, United States,2024, pp.840-841.
- 128) Gudergan, G., and Others, Digital Leadership – Which Leadership Dimensions Contribute to Digital Transformation Success?, International Conference on Engineering, Technology and Innovation(ICE/ITMC), DOI: 978-1-7281-3401-7/18/\$31.00©2021, June 2021, p.2.
- 129) Gray, J., & Summers, R., International Professional Learning Communities: The Role of Enabling School Structures, Trust, and Collective Efficacy, The International Education Journal:

- Comparative Perspectives, Vol.14, No.3, University of Sydney, Australia, 2015, pp.61-62.
- 130) Liu, L., and Others, OP.Cit, p.838.
- 131) Al-Kahlan, T., & Khasawneh, M., Organizational Confidence Among Principals of Public Secondary Schools in the Kingdom of Saudi Arabia and its Relationship to the Morale and Job Performance of their Teachers, Migration Letters, Migration Letters & The London Publishers, Vol.21, No. S1, 2024, p.838.
- 132) Sezer, S., & Uzun, T., The Relationship Between School Principals' Social-Emotional Education Leadership and Teachers' Organizational Trust and Job Performance, International Journal of Leadership in Education, Vol.26, No.6, <https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1849812>, Taylor & Francis Group, United kingdom, 2023, p.1063.
- 133) Abdelwahed, N., and Others, Empowering Women Through Digital Technology: Unraveling the Nexus Between Digital Enablers, Entrepreneurial Orientation and Innovations, Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, DOI 10.1108/EDI-02-2024-0072, Emerald Publishing Limited, June 2024, p.2.
- 134) Esteron, M., Digital Leadership in Education: A Progressive Roadmap for Public Secondary School Principals in the Division of Pangasinan I, Psychology and Education: A Multidisciplinary Journal, Vol.19, ISS.4, DOI: 10.5281/zenodo.11177179, 2024, p.394.
- 135) Ese, I., & Okai, O., Principals' Digital Competence for Effective Administration of Public Senior Secondary. Schools in Rivers State, Nigeria, International Journal of Institutional Leadership, Policy and Management(IJILPM), Vol.2, ISS.6, 2024, p.194.
- 136) Willermark, S., and Others, Surviving or Thriving? Exploring School Leaders' Perception of Initiated Digital Transformation,

- School Leadership & Management, Vol.44, No.3, <https://doi.org/10.1080/13632434.2023.2282618>, Taylor & Francis Group, United kingdom, 2024, pp.229-230.
- 137) Şahin, Y., Dijital Liderlik ve İnovasyon Kabiliyeti Arasındaki İlişki Üzerine Bir Meta-Analiz Çalışması, International Journal of Social and Humanities Sciences Research(JSHSR), Vol.11, ISS.108, DOI:10.5281/zenodo.12603341, 2024,p.1179.
- 138) Acebuche, A., Digital Leadership Towards Effective School Management: A Systematic Review, Psychology and Education: A Multidisciplinary Journal, Vol.16, ISS.2, DOI: 10.5281/zenodo.10451815, 2024,p.174.
- 139) Rakovic, L., and Others, The Role of Leadership in Managing Digital Transformation: A Systematic Literature Review, Economics and Management (E&M), Vol.27, ISS.2, DOI: 10.15240/tul/001/2024-2-006,2024. pp.88-89.
- 140) Ongena, G., and Others, Digital Leadership Competency to Enhance Digital Transformation, International Journal of Innovation and Technology Management, DOI: 10.1142/S0219877024500421, World Scientific Publishing, Singapore, 2024, pp.1-2.
- 141) حسن سيد حسن شحاتة، نحو تعليم مصري جديد لمجتمع مصري جديد، المجلة الدولية للمناهج والتربية التكنولوجية، الجمعية العربية للدراسات المتقدمة في المناهج العلمية، العدد(2)، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، مارس 2021م، ص 35.
- 142) إبراهيم عبد الله المنيف، استراتيجية الإدارة اليابانية، العبيكان، السعودية، 1998م، ص 242.
- 143) هناء محمود حامد، مرجع سابق، ص ص 4-5.
- 144) هيئة التعاون الدولي اليابانية(جايجا)، تعاون جايجا في مصر: من أجل تحقيق التنمية المستدامة والرخاء لمصر، مكتب جايجا في مصر، القاهرة، أغسطس 2021م، ص 12.

145) وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية وصندوق الأمم المتحدة للسكان، توطين أهداف التنمية المستدامة في مصر: محافظة شمال سيناء، الإصدار الأول، وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، القاهرة، ديسمبر 2020م، ص 4.

146) الأمانة العامة لمجلس النواب، المادة(19)، دستور جمهورية مصر العربية، مجلس النواب، الجريدة الرسمية، العدد(16)مكرر، إبريل 2019م، ص ص 12 - 13.

147) يمكن الرجوع إلى:

-مركز الإعلام والثقافة، "ملخص الشراكة التعليمية المصرية اليابانية (EJEP) " في اليابان ، عدد خاص: زيارة الرئيس المصري عبد الفتاح السيسي لليابان، العدد(2)، سفارة اليابان، القاهرة، 2016م، ص 10.

-حايكا، أنشطة جايا في مصر: الشراكة المصرية اليابانية للتعليم، من الموقع الإلكتروني: <https://www.jica.go.jp/Resource/egypt/arabic/activities/activity12.html> ، تاريخ الدخول للموقع: 10 / 10 / 2024م.

148) وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، المادة الأولى، قرار وزاري رقم (159) لسنة 2017م بشأن إنشاء المدارس المصرية اليابانية، مرجع سابق، ص 4.

149) وحدة إدارة المدارس المصرية اليابانية، التقديم و الشروط والأحكام، مرجع سابق.

150) يمكن الرجوع إلى:

-مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، 7 سنوات من الإنجازات: التنمية البشرية(قطاع التعليم الأساسي والفني)، مجلس الوزراء المصري ، القاهرة، يناير 2022م، ص 42.

-وزارة التربية والتعليم، المدارس اليابانية المصرية: البيانات الرئيسية، من الموقع الإلكتروني: <https://ejs4students.moe.gov.eg/disclaimerstudents> ، تاريخ الدخول للموقع: 10 / 10 / 2024م.

151) وحدة إدارة المدارس المصرية اليابانية، عن التعليم بالمدارس المصرية اليابانية، وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، من الموقع الإلكتروني: <https://ejs4students.moe.gov.eg/programs/> ، تاريخ الدخول للموقع: 4 / 1 / 2025م .

152) من إعداد الباحثين بالرجوع إلى :

- محافظة جنوب سيناء، المدرسة اليابانية، من الموقع الإلكتروني: <https://southsinai.gov.eg/NationalProject/Details/15> ، البوابة الإلكترونية لمحافظة جنوب سيناء، تاريخ الدخول للموقع: 26 / 9 / 2024م.
- وزارة التربية والتعليم، وزير التربية والتعليم ومحافظ جنوب سيناء يفتتحان المدرسة المصرية اليابانية بشرم الشيخ، من الموقع الإلكتروني: <https://moe.gov.eg/what-s-on/news/egyptian-japanese-school>، تاريخ الدخول للموقع: 27 / 9 / 2024م.
- بوابة أخبار اليوم، افتتاح أول مدرسة يابانية بالعريش علي مساحة 11 ألف متر مربع، من الموقع الإلكتروني: <https://akhbarelyom.com/news/newdetails/3522873/>، تاريخ الدخول للموقع: 27 / 9 / 2024م.
- وزارة التربية والتعليم، وزارة التربية والتعليم تستعرض جهودها في التوسع وإنشاء المدارس بمحافظة شمال سيناء، من الموقع الإلكتروني: <https://moe.gov.eg/ar/what-s-on/news/efforts-to-expand>، تاريخ الدخول للموقع: 27 / 9 / 2024م.
- (153) وحدة إدارة مشروع المدارس المصرية اليابانية، دليل الإدارة المدرسية وإدارة الفصل على النظام الياباني، وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني ، 2024م، ص7.
- (154) وزارة التربية والتعليم، المدارس اليابانية المصرية: البيانات الرئيسية، من الموقع الإلكتروني: <https://ejs4students.moe.gov.eg/disclaimerstudents>، تاريخ الدخول للموقع: 29 / 9 / 2024م.
- (155) مركز الإعلام والثقافة، "نظام التعليم الياباني"، عدد خاص: التعليم على الأسلوب الياباني: توكاتسو&E-JUST، مرجع سابق، ص17.
- (156) مركز أبحاث المناهج التعليمية، المبادئ التوجيهية الجديدة للتعليم في المدارس الابتدائية: الأنشطة الخاصة (أنشطة التوكاتسو)، المعهد الوطني لأبحاث السياسات التعليمية، وزارة التعليم والثقافة والرياضة والعلوم والتقنية، اليابان، يوليو 2018م، ص3.
- (157) الهلالي الشربيني الهلالي، دعم الأنشطة التربوية وتعزيز دور التكنولوجيا في التعليم والتقويم: مدخل لتحسين جودة الحياة في التعليم المصري، مرجع سابق، ص 36.
- (158) وحدة إدارة مشروع المدارس المصرية اليابانية، دليل الإدارة المدرسية وإدارة الفصل على النظام الياباني، مرجع سابق، ص2.
- (159) حسن سيد حسن شحاتة، مرجع سابق، ص 37.

- 160) وحدة إدارة مشروع المدارس المصرية اليابانية، أنشطة التوكاتسو: دليل المعلم، وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، 2019م، ص 13.
- 161) منال سيد يوسف، مرجع سابق، ص 247.
- 162) فريال بشرى درته، "أنشطة التوكاتسو في المدارس المصرية اليابانية"، المؤتمر الدولي الأول: بناء طفل لمجتمع أفضل في ظل المتغيرات المعاصرة، كلية رياض الأطفال، جامعة أسيوط، فبراير 2018م، ص ص 345-346.
- 163) مركز تطوير المناهج والمواد التعليمية، دليل الأنشطة الخاصة (التوكاتسو)، وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، بدون تاريخ، ص 1.
- 164) مركز الإعلام والثقافة، "أنشطة التوكاتسو والتعليم الياباني"، عدد خاص: التعليم على الأسلوب الياباني: توكاتسو & E-JUST، العدد (1)، مرجع سابق، ص 19.
- 165) فريق البحث والتطوير، الأنشطة الخاصة "أساسيات التوكاتسو": الباقية الأساسي، دليل المدرب، وحدة المدارس المصرية اليابانية، وزارة التربية والتعليم، 2022م، ص 1.
- 166) زينب محمد أمين محمد، مرجع سابق، ص 52.
- 167) فريق البحث والتطوير، مرجع سابق، ص 1.
- 168) الهلالي الشربيني الهلالي، دعم الأنشطة التربوية وتعزيز دور التكنولوجيا في التعليم والتقييم: مدخل لتحسين جودة الحياة في التعليم المصري، مرجع سابق، ص 37.
- 169) وحدة إدارة مشروع المدارس المصرية اليابانية، أنشطة التوكاتسو: دليل المعلم، مرجع سابق، ص 9.
- 170) فريال بشرى درته، مرجع سابق، ص 344.
- 171) شعبان أحمد محمد، مرجع سابق، ص 165.
- 172) زيزى حسن عمر، فعالية وحدة إثرائية في الاقتصاد المنزلي قائمة على أنشطة التوكاتسو لتنمية مهارات التفكير المنتج والاتجاه نحو العمل الجماعي لتلميذات المرحلة الابتدائية، المجلة المصرية للاقتصاد المنزلي، العدد (34)، DOI: 10.21608/JHE.2018.95014، الجمعية المصرية للاقتصاد المنزلي، القاهرة، 2018م، ص ص 311-313.
- 173) الهلالي الشربيني الهلالي، البرامج التنفيذية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر "الفترة من سبتمبر 2015 حتى فبراير 2017 البرنامج السادس: برنامج دعم الأنشطة التربوية

وتحسين جودة الحياة المدرسية وتنفيذ مشروع المدارس المصرية اليابانية وتطبيق أنشطة
"التوكاتسو"، مجلة بحوث في التربية النوعية، العدد (49)، كلية التربية النوعية، جامعة
المنصورة، يناير 2018م، ص 81.

174) فريق البحث والتطوير، مرجع سابق، ص4.

175) وحدة إدارة مشروع المدارس المصرية اليابانية، دليل المعلم للأنشطة الخاصة (توكاتسو)
بالمرحلة الإعدادية، وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، 2024م، ص ص 32 -
33.

176) الهلالي الشربيني الهلالي، دعم الأنشطة التربوية وتعزيز دور التكنولوجيا في التعليم
والتقويم:مدخل لتحسين جودة الحياة في التعليم المصري، مرجع سابق، ص ص 38 -
44.

177) Sprix Ltd, News Release, https://tofas.education/wp-content/uploads/2023/01/pressrelease_JP_Jan242023-1.pdf, Japan,
January 2023..

178-) مساعدة الالباء، من الموقع الإلكتروني:
<https://tofas.education/ar/%d9%84%d9%84%d9%88%d8%a7%d9%84%d8%af%d9%8a%d9%86/>
/12 /19 ، تاريخ الدخول للموقع: 2024م.

179) مسابقة كانجارو الدولية للرياضيات، من الموقع الإلكتروني:
<https://math.kangarooegypt.com/math-ar.php>، تاريخ الدخول للموقع:
2024 /12 /19.

180) مسابقة الأولمبياد الدولية في اللغة الإنجليزية (Hippo)، من الموقع الإلكتروني:
<https://hippoegypt.com/index-ar.php#about-me>، تاريخ الدخول للموقع:
2024 /12 /27.

181) رئيس الجمهورية، قانون رقم (204) لسنة 2020 في شأن جائزة الدولة للمبدع
الصغير، الجريدة الرسمية، المادة(1)، العدد(41) مكرر(هـ) ، 14 أكتوبر
2020م، ص13.

182) جائزة الدولة للمبدع الصغير، من الموقع الإلكتروني:
<https://www.ckp.eg/About>، تاريخ الدخول للموقع: 2024 /12 /25.

- 183 (مبادرة أشبال مصر الرقمية ، من الموقع الإلكتروني: <https://deci.gov.eg/StaticContent/AboutDeci> ، تاريخ الدخول للموقع: 2024 /12 /29 م.
- 184 (وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، حصاد العام 2024م: المشاركة في مسابقات، المدارس المصرية اليابانية ، 2024م، ص ص 1-2.
- 185 (وحدة إدارة مشروع المدارس المصرية اليابانية، أنشطة التوكاتسو: دليل المعلم، مرجع سابق، ص 9.
- 186 (شيماء بخيت هاشم، "بعض أنشطة المدارس المصرية اليابانية ودورها في تنمية شخصية الطفل المصري وفق رؤية التعليم 2030"، المؤتمر الدولي الثاني : بناء طفل الحيل الرابع في ضوء رؤية التعليم 2030 ، كلية رياض الأطفال، جامعة أسيوط، يوليو 2019م، ص 418.
- 187 (عزة محمود السرجاني، القيادة المدرسية ونظم التعليم في المدارس المصرية اليابانية ودورها في تحسين جودة التعليم وفق أهداف الخطة الاستراتيجية للتنمية المستدامة 2030، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، العدد(49)، مركز تطوير التعليم الجامعي، كلية التربية، جامعة عين شمس، DOI: 10.21608/DEU.2020.157351، أكتوبر 2020م ، ص ص 118 - 119.
- 188 (وحدة إدارة مشروع المدارس المصرية اليابانية، دليل متابعة أنشطة توكاتسو الأساسية (الباقة الموسعة): دليل المدارس الرائدة، الإصدار الأول، وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني ، 2024م، ص 1.
- 189 (وحدة إدارة مشروع المدارس المصرية اليابانية، دليل الإدارة المدرسية وإدارة الفصل على النظام الياباني، مرجع سابق ، ص 7.
- 190 (وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني ، المادة السابعة : القرار الوزاري رقم (159) لسنة 2017م بتاريخ 6 / 5 / 2017م بشأن إنشاء المدارس المصرية اليابانية، مرجع سابق، ص 6.
- 191 (علاء محمد ربيع محمد، مرجع سابق ، ص 273.
- 192 (وحدة إدارة مشروع المدارس المصرية اليابانية، دليل الإدارة المدرسية وإدارة الفصل على النظام الياباني، مرجع سابق ، ص 7.
- 193 (عزة محمود السرجاني، مرجع سابق ، ص ص 114 - 116.

- (194) داليا السيد الفقي، مرجع سابق ، ص ص 41- 42.
- (195) وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني ، القرار الوزاري رقم (150) لسنة 2024م بتاريخ 4 / 9 / 2024م بشأن إصدار لائحة التحفيز التربوي والانضباط المدرسي بمرحلة التعليم ما قبل الجامعي، مكتب الوزير، وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، العاصمة الإدارية الجديدة، 2024م، ص ص 16- 17.
- (196) منى خالد كريم وسلطانة حسين حامد، دور القيادة المدرسية في تعزيز القيم من خلال التجربة اليابانية" التوكاتسو "على طالبات المرحلة الثانوية، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد (20)، الجزء (11)، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، 2019م، ص 141.
- (197) وحدة إدارة مشروع المدارس المصرية اليابانية، دليل الإدارة المدرسية وإدارة الفصل على النظام الياباني، مرجع سابق ، ص 9.
- (198) المرجع السابق ، ص ص 9 - 25.
- (199) الهلالي الشربيني الهلالي، البرامج التنفيذية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر "الفترة من سبتمبر 2015 حتى فبراير 2017 البرنامج السادس : برنامج دعم الأنشطة التربوية وتحسين جودة الحياة المدرسية وتنفيذ مشروع المدارس المصرية اليابانية وتطبيق أنشطة" التوكاتسو"، مرجع سابق، ص 97.
- (200) وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، حصاد العام 2024م: المشاركة في مسابقات، مرجع سابق، ص 3.
- (201) شيماء بخيت هاشم، مرجع سابق ، ص ص 418- 419.
- (202) وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني ، القرار الوزاري رقم (150) لسنة 2024م بتاريخ 4 / 9 / 2024م بشأن إصدار لائحة التحفيز التربوي والانضباط المدرسي بمرحلة التعليم ما قبل الجامعي، مرجع سابق ، ص 18.
- (203) علاء محمد ربيع محمد، مرجع سابق ، ص 274.
- (204) إبراهيم السيد إسماعيل وأحمد توفيق الحسيني، فاعلية برنامج تدريبي قائم على أنشطة التوكاتسو اليابانية وممارستها في تحسين التفكير البنائي والصلابة النفسية لدى معلمات التعليم الأساسي، العدد (٣٣)، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، DOI: JFTP-2010-1091، يناير ٢٠٢١م ، ص ص 418 - 420.

(205) هبة هاشم محمد، تصور مقترح لمنهج الدراسات الاجتماعية لتلاميذ الصفوف الثلاثة الأولى من المرحلة الابتدائية قائم على أنشطة التوكاتسو اليابانية وتأثيره على تنمية القيم الأخلاقية لديهم، مجلة الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية، العدد(92)، الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية، أغسطس 2017م، ص 21.

(206) عزة محمود السرجاني، مرجع سابق، ص 117.

(207) المرجع السابق، ص 119.

(208) مركز أبحاث المناهج التعليمية، مرجع سابق، ص 4.

(209) هبة هاشم محمد، مرجع سابق، ص 6.

(210) وحدة إدارة مشروع المدارس المصرية اليابانية، دليل الإدارة المدرسية وإدارة الفصل على النظام الياباني، مرجع سابق، ص 2.

(211) إبراهيم السيد إبراهيم وأحمد توفيق محمد، فاعلية برنامج تدريبي قائم على أنشطة التوكاتسو اليابانية وممارستها في تحسين التفكير البنائي والصلابة النفسية لدى معلمات التعليم الأساسي، مجلة كلية التربية، العدد(33)، كلية التربية، جامعة بورسعيد، DOI : 10.21608/JFTP.2021.47339.1091، يناير 2021م، ص 374.

(212) يمكن الرجوع إلى:

نبيلة إبراهيم عبد العليم الشافعي، أنشطة التوكاتسو اليابانية كمدخل لتنمية بعض المهارات الحياتية لطفل الروضة، مجلة الطفولة، العدد(43)، كلية التربية للطفولة المبكرة، جامعة القاهرة، DOI: 10.21608/JCHILD.2023.179725.1099، يناير 2023م، ص 1312.

محمد السيد النجار وأحمد عبده عبد الباقي، أنشطة التوكاتسو القائمة على المناقشات التوجيهية واستراتيجيات مساعدات التذكر ببيئة تعلم معكوسة وأثرها في تنمية مهارات حل المشكلات والتفكير الإبداعي وإدارة الذات لدى تلاميذ المرحلة الابتدائية بالمدارس المصرية اليابانية، المجلة الدولية للتعليم الإلكتروني، المجلد(12)، العدد(3)، الجمعية الدولية للتعليم والتعلم الإلكتروني، أبريل 2024م، ص 164.

(213) محمد محمد سكران، من التجارب المعاصرة في تربية طفل ما قبل المدرسة: التجربة اليابانية، مجلة رابطة التربية الحديثة، المجلد(8)، العدد(28)، رابطة التربية الحديثة، أبريل 2016م، ص ص 18-20.

- 214 (نورهان أشرف، مصروفات المدارس اليابانية 2025.. السداد على 3 أقساط، من الموقع الإلكتروني: <https://www.alayamegy.com/488024> ، تاريخ الدخول للموقع: 6 / 1 / 2025م.
- 215 (وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني ، القرار الوزاري رقم (224) لسنة 2017م بتاريخ 8 / 7 / 2017م بشأن نظام العمل بالمدارس المصرية اليابانية، جريدة الوقائع المصرية، العدد(174)، أغسطس 2017م ، ص 24.
- 216 (وحدة إدارة المدارس المصرية اليابانية، التقديم و الشروط والأحكام، مرجع سابق.
- 217 (الهالي الشربيني الهالي، البرامج التنفيذية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر "الفترة من سبتمبر 2015 حتى فبراير 2017 البرنامج السادس : برنامج دعم الأنشطة التربوية وتحسين جودة الحياة المدرسية وتنفيذ مشروع المدارس المصرية اليابانية وتطبيق أنشطة" التوكاتسو"، مرجع سابق، ص 89.
- 218 (وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، المادة الثانية، قرار وزاري رقم (421) لسنة 2018م بشأن إنشاء وحدة إدارة المدارس المصرية اليابانية بديوان عام وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، 22 / 10 / 2018م، ص2.
- 219 (الهالي الشربيني الهالي، البرامج التنفيذية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر "الفترة من سبتمبر 2015 حتى فبراير 2017 البرنامج السادس : برنامج دعم الأنشطة التربوية وتحسين جودة الحياة المدرسية وتنفيذ مشروع المدارس المصرية اليابانية وتطبيق أنشطة" التوكاتسو"، مرجع سابق، ص 90.
- 220 (وحدة إدارة المدارس المصرية اليابانية، شروط التقديم على المدارس المصرية اليابانية 2025-2026، وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، 2025م، من الموقع الإلكتروني: <https://www.egypttelegraph.com/> ، تاريخ الدخول للموقع: 5 / 1 / 2025م .
- 221 (وحدة إدارة المدارس المصرية اليابانية، التقديم و الشروط والأحكام، مرجع سابق.
- 222 (وزارة التربية والتعليم، المدارس اليابانية المصرية: البيانات الرئيسية، من الموقع الإلكتروني: <https://ejs4students.moe.gov.eg/disclaimerstudents> ، تاريخ الدخول للموقع: 29 / 9 / 2024م.
- 223 (وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني ، المادة الثامنة والتاسعة : القرار الوزاري رقم (159) لسنة 2017م بتاريخ 6 / 5 / 2017م بشأن إنشاء المدارس المصرية اليابانية، مرجع سابق، ص7.

- (224) وحدة إدارة المدارس المصرية اليابانية، التقديم و الشروط والأحكام، مرجع سابق.
- (225) وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، القرار الوزاري رقم (224) لسنة 2017م بتاريخ 8 / 7 / 2017م بشأن نظام العمل بالمدارس المصرية اليابانية، مرجع سابق، ص 23.
- (226) وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، القرار الوزاري رقم (159) لسنة 2017م بتاريخ 6 / 5 / 2017م بشأن إنشاء المدارس المصرية اليابانية، مرجع سابق، ص 6.
- (227) وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني،، قرار وزاري رقم (٤٥) لسنة (٢٠٢٠م) بشأن ضوابط الإعفاءات المقررة للطلاب أبناء شهداء وضحايا ومفقودي ومصابي العمليات الحربية والإرهابية والأمنية وأسرهم، جريدة الوقائع المصرية، العدد (٩٠)، أبريل ٢٠٢٠م، ص ص 13-15.
- (228) رضا السيد، محافظة جنوب سيناء تتحمل المصروفات المدرسية لطلاب المدرسة اليابانية بالمراحل التعليمية "رياض أطفال، الابتدائية"، من الموقع الإلكتروني: <https://www.masrawy.com/news/education-school/education/details/2024/9/16/2643428> ، تاريخ الدخول للموقع: 28 / 9 / 2024م.
- (229) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، قرار رقم(4)بشأن تشكيل لجنة قطاع الدراسات التربوية، الدورة 2025م/2028م، 5/1/2025م، ص 1.
- (230) Tsuneyoshi, R., The Tokkatsu Framework: The Japanese Model of Holistic Education, in Tsuneyoshi, R., and Others, Tokkatsu :The Japanese Educational Model of Holistic Education, <https://doi.org/10.1142/10781>, October 2019, pp.5-6.
- (231) مروة أمير محمد سليمان، المدرسة اليابانية في ضوء فلسفة تعليم الطفل الشامل " رؤية تحليله"، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، العدد(57)، مركز تطوير التعليم الجامعي، كلية التربية، جامعة عين شمس، 2022م، ص 215.
- (232) داليا السيد الفقي، مرجع سابق، ص 38.
- (233) وزارة التربية والتعليم، المدارس اليابانية المصرية: البيانات الرئيسية، من الموقع الإلكتروني: <https://ejs4students.moe.gov.eg/disclaimerstudents> ، تاريخ الدخول للموقع: 29 / 9 / 2024م.

- (234) منال سيد يوسف، مرجع سابق ، ص 247.
- (235) فريق البحث والتطوير، مرجع سابق ، ص 5.
- (236) المرجع السابق ، ص ص 7-20 .
- (237) شيماء بخيت هاشم، مرجع سابق، ص 423.
- (238) محمد السيد النجار وأحمد عبده عبد الباقي، مرجع سابق، ص 163 .
- (239) مركز أبحاث المناهج التعليمية، مرجع سابق، ص 6.
- (240) محمد السيد النجار وأحمد عبده عبد الباقي، مرجع سابق ، ص 177 .
- (241) غاكيو كاتسودو، "تشاطات الصف"، في ريوكو تسونيوشي، عالم التوكاتسو: الطريقة اليابانية لتعليم الطفل الشامل (دليل إرشاد المعلمين)، جامعة طوكيو ومدينة طوكيو لأبحاث المدارس الابتدائية المتعلقة بإدارة الصفوف، ترجمة ماري لويز تامارو، وحدة توكوبيتسو كاتسودو، مجموعة مدينة ماتشيدا لأبحاث المدارس الابتدائية، اليابان، مارس 2012م، ص ص 15-22 .
- (242) وحدة إدارة مشروع المدارس المصرية اليابانية، دليل المعلم للأنشطة الخاصة "أساسيات توكاتسو" المطبقة بمنهج 2024م، وزارة التربية والتعليم، ص ص 47-49 .
- (243) منال سيد يوسف، مرجع سابق ، ص 279.
- (244) نورة محمدي الشنواني، مرجع سابق ، ص ص 232-233.
- (245) محمد السيد النجار وأحمد عبده عبد الباقي، مرجع سابق ، ص 223.
- (246) هيام عبدالرحيم أحمد، تفعيل مجتمعات التعلم المهنية بالمدارس المصرية في ضوء الاسترشاد بتجربة المدارس المصرية اليابانية، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، المجلد (48)، العدد (2)، كلية التربية، جامعة عين شمس، أبريل 2024م، ص 406.
- (247) شعبان أحمد محمد، مرجع سابق ، ص 189.
- (248) منال سيد يوسف، مرجع سابق ، ص 251.
- (249) نورة محمدي الشنواني، مرجع سابق ، ص 332.
- (250) وزارة التربية والتعليم، المدارس اليابانية المصرية: البيانات الرئيسية، من الموقع الإلكتروني: <https://ejs4students.moe.gov.eg/disclaimerstudents> ، تاريخ الدخول للموقع: 29 / 9 / 2024م.

- (251) نورة محمدي الشنواني، مرجع سابق ، ص 346.
- (252) شعبان أحمد محمد، مرجع سابق ، ص 183.
- (253) نورة محمدي الشنواني، مرجع سابق ، ص 332.
- (254) أحمد محمد أحمد، مرجع سابق ، ص 1196.
- (255) السيد محمد إبراهيم وفاطمة سامي ناجي، مرجع سابق ، ص ص 159 - 160.
- (256) وحدة إدارة مشروع المدارس المصرية اليابانية، دليل التعلم: حياة رياض الأطفال التي تركز على اللعب، وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني ، 2023م، ص 7 .
- (257) علاء محمد ربيع محمد، مرجع سابق ، ص ص 308 - 313 .
- (258) نسرين محمد سيد حسن، متطلبات تمكين معلم المدارس المصرية اليابانية :آليات مقترحة، مجلة الثقافة والتنمية، العدد(192)، السنة(23)، جمعية الثقافة من أجل التنمية،سوهاج، سبتمبر 2023م، ص ص 238 - 239 .
- (259) السيد محمد إبراهيم وفاطمة سامي ناجي، مرجع سابق ، ص ص 150 - 170 .
- (260) وحدة إدارة مشروع المدارس المصرية اليابانية، دليل التعلم: حياة رياض الأطفال التي تركز على اللعب، مرجع سابق، ص ص 8-16 .
- (261) منال سيد يوسف، مرجع سابق ، ص ص 256 - 269.
- (262) علاء محمد ربيع محمد، مرجع سابق ، ص ص 287 - 299 .
- (263) عزة محمود السرجاني، مرجع سابق ، ص ص 116 - 119.
- (264) منال سيد يوسف، مرجع سابق ، ص ص 271 - 274.
- (265) أحمد محمد أحمد، مرجع سابق ، ص ص 1186 - 1196.
- (266) نورة محمدي الشنواني، مرجع سابق ، ص ص 351 - 358.
- (267) شعبان أحمد محمد، مرجع سابق ، ص ص 198 - 199.
- (268) داليا السيد الفقي، مرجع سابق، ص ص 38 - 43.

ملاحق البحث

ملحق (1)

قائمة بأسماء السادة محكمي أدوات البحث

م	الاسم	الوظيفة
1	أ.د إبراهيم عباس الزهيري	أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية الأسبق - كلية التربية - جامعة حلوان
2	أ.د أحمد نجم الدين عيداروس	أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية- كلية التربية - جامعة الزقازيق
3	أ.د بيومي محمد ضحاوي	أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية الأسبق - كلية التربية - جامعة قناة السويس
4	أ.د حسن مختار حسين سليم	أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة - كلية التربية بنين بالقاهرة - جامعة الأزهر
5	أ.د حشمت عبد الحكم محمددين فراج	أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة وعميد الكلية الأسبق- كلية التربية بنين بالقاهرة - جامعة الأزهر
6	أ.د سوزان محمد المهدي	أستاذ الإدارة التعليمية بقسم أصول التربية - كلية البنات - جامعة عين شمس
7	أ.د شريف عبد الله سليمان المنصوري	أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية- كلية التربية - جامعة عين شمس
8	أ.د كمال عبد الوهاب أحمد	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التربوية ووكيل الكلية- كلية التربية - جامعة العريش
9	أ.د محمد أحمد حسين ناصف	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية ووكيل لخدمة المجتمع وتنمية البيئة الأسبق - كلية التربية - جامعة الزقازيق
10	أ.د محمد خميس حرب	أستاذ ورئيس قسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم- كلية التربية - جامعة الإسكندرية
11	أ.د محمود أبو النور عبد الرسول	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التربوية- كلية التربية النوعية- جامعة القاهرة
12	أ.د نهلة عبد القادر هاشم	أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية الأسبق - كلية التربية - جامعة عين شمس
13	أ.د هندأوى محمد حافظ رضوان	أستاذ المقارنة والإدارة التعليمية - كلية التربية - جامعة حلوان

ملحق (2)

أدوات البحث في صورتها النهائية



جامعة العريش
كلية التربية



استمارة مقابلة لبحث

ممكنات الأداء الريادي لقيادات المدارس المصرية اليابانية بسياء

سعادة الأستاذ /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..

يطيب للباحثين أن يصعبا بين أيديكم استمارة مقابلة بحث علمي بعنوان " ممكنات الأداء الريادي لقيادات المدارس المصرية اليابانية بسياء " ، والتي تهدف إلى الكشف عن الواقع الميداني لممكنات الأداء الريادي لقيادات المدارس المصرية اليابانية بسياء .

ويقصد بممكنات الأداء الريادي لقيادات المدارس المصرية اليابانية بأنها " مجموعة القوانين واللوائح والإجراءات التنظيمية ومعايير تنظيم العملية التعليمية والتطبيقات الرقمية التي تسهم في تحسين الأداء الريادي وتحقيق التميز المؤسسي لهذه المدارس ، وتعزز من التطوير المستمر للممارسات والخدمات وتدعم ثقافة الابتكار والمبادرة وتحسن مخرجات العملية التعليمية وترتد من قدره قيادتها على التفكير الاستراتيجي وبناء وتطوير فرق العمل وحل المشكلات بطرق إبداعية مما يمنحهم ميزة تنافسية عن غيرها من المدارس " .

ويرجى من سيادتكم قراءة عبارات الاستبانة وتحديد الاستجابة التي تعبر عن رأيكم بدقة ، واستيفاء وجهة نظركم وفقاً لخبرتكم العلمية والميدانية ، مع ملاحظة أن إجاباتكم سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط .

وأقر لسيادتكم الاهتمام والتعاون البناء وما تبذلونه من وقت وجهد في تقديم الدعم لهذا العمل البحثي .

مع فائق الشكر والتقدير

الباحثان

أحمد إبراهيم سلمي أحمد	عبد الكريم محمد أحمد حسين
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد
كلية التربية - جامعة العريش	كلية التربية - جامعة العريش



جامعة العريش
كلية التربية



أولاً: البيانات الأساسية

المحافظة	
اسم المدرسة	

ثانياً: الأسئلة المغلقة في ضوء خبرتكم الميدانية أمل التكرم بوضع علامة ☒ أمام العبارة في المكان المحدد بالاستبانة والمعبّر عن رأيكم فيما يلي:

١- الجزء الأول:

م	السؤال	نعم	لا	ملاحظات
١	هل تغيّرت تدريجياً عن الأداء الريادي؟			
٢	هل يتوفر للمدارس المصرية التكنولوجية تطبيقات تكنولوجية تساعدها على تطوير الأداء الريادي؟			
٣	هل تعتقد أن الهيكل التنظيمي الحالي للمدارس المصرية الياياتية يسبباً يدعم أدائك الريادي بالمدرسة؟			

٢- الجزء الثاني:

م	السؤال	(مهمة جداً)	(مهمة)	(مهمة إلى حد ما)	(غير مهمة)	(غير مهمة نهائياً)
١	إلى أي درجة تعتقد أن المنظمات (التشريعية والتنظيمية والرقابية) مهمة لدعم أدائك الريادي بالمدارس المصرية الياياتية بسبباً					
٢	إلى أي درجة تعتقد أن المحفزات (المالية والمادية والمعنوية) مهمة لدعم أدائك الريادي بالمدارس المصرية الياياتية بسبباً					

ثالثاً: الأسئلة المفتوحة

م	السؤال
١	ما نقاط القوة والضعف بالمدارس المصرية الياياتية بسبباً؟
٢	ما الإجراءات التي تتبعها لتعزيز نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف؟
٣	ما القوانين أو اللوائح التي تعتقد أنها تحتاج إلى تعديل لتحقيق الأداء الريادي بالمدارس المصرية الياياتية بسبباً؟
٤	ما البرامج التدريبية التي تكتن تقديمها للمعلمين والعاملين بالمدارس المصرية الياياتية بسبباً لتعزيز قدراتهم الريادية؟
٥	ما الموارد البشرية والمادية والمالية التي تحتاجها لتطوير أدائك الريادي بالمدارس المصرية الياياتية بسبباً؟

شكراً لكم على فكريكم الراقي ودعمكم للبحث والباحثين



جامعة العريش
كلية التربية



استبانة بحث

ممكنات الأداء الريادي لقيادات المدارس المصرية اليابانية بسياء

سعادة الأستاذ /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..

يطيب للباحثين أن يصفا بين أيدكم استبانة بحث علمي بعنوان " ممكنات الأداء الريادي لقيادات المدارس المصرية اليابانية بسياء " ، والتي تهدف إلى الكشف عن الواقع الميداني لممكنات الأداء الريادي لقيادات المدارس المصرية اليابانية بسياء .

ويقصد بممكنات الأداء الريادي لقيادات المدارس المصرية اليابانية بأنها مجموعة القوانين واللوائح والإجراءات التنظيمية ومعايير تنظيم العملية التعليمية والتطبيقات الرقمية التي تسهم في تحسين الأداء الريادي وتحقيق التميز المؤسسي لهذه المدارس ، وتعزز من التطوير المستمر للممارسات والخدمات وتدعم ثقافة الابتكار والمبادرة وتحسن مخرجات العملية التعليمية وترتد من قدره قيادتها على التفكير الاستراتيجي وبناء وتطوير فرق العمل وحل المشكلات بطرق إبداعية مما يمنحهم ميزة تنافسية عن غيرها من المدارس .

ويرجى من سيادتكم قراءة عبارات الاستبانة وتحديد الاستجابة التي تعبر عن رأيكم بدقة ، واستيفاء وجهة نظركم وفقاً لخبركم العلمية والميدانية ، مع ملاحظة أن إجاباتكم سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط .
وأقر سيادتكم الاهتمام والتعاون البناء وما تبذلونه من وقت وجهد في تقديم الدعم لهذا العمل البحثي .

مع فائق الشكر والتقدير

الباحثان

عبد الكريم محمد أحمد حسين

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد

كلية التربية - جامعة العريش

أحمد إبراهيم سلمي أحمد

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد

كلية التربية - جامعة العريش



جامعة العريش
كلية التربية



أولاً: البيانات الأساسية

المحافظة	
اسم المدرسة	

ثانياً محاور الاستبانة: في ضوء خبرتكم الميدانية أمل التكرم بوضع علامة [✓] أمام العبارة في المكان المحدد بالاستبانة والمعبّر عن رأيكم فيما يلي:

المحور الأول: الممكّنات التشريعية

تشير الممكّنات التشريعية إلى "الأطر القانونية التي تحدد صلاحيات وحدود عمل قيادات المدارس المصرية اليابانية، مما يتيح لهم أداء أدوارهم الريادية في تطوير المدارس وتقديم تعليم متميز، وتشمل هذه الممكّنات القوانين واللوائح والقرارات التعليمية التي توضح صلاحيات ومسؤوليات القيادات، وتمنحهم الحرية والمرونة في اتخاذ القرارات وتنفيذ المبادرات التطويرية والابتكارية اللازمة لتحسين الأداء التعليمي، وتبني ممارسات إبداعية وريادية لتحسين جودة التعليم وتوفير بيئة تعليمية محفزة"، ويتضمن هذا المحور الممارسات التالية:

لا يتحقق	يتحقق إلى حد ما	يتحقق	الممارسة
			١ تحفز قرارات وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني قيادات المدارس المصرية اليابانية ببناء على الأداء الريادي
			٢ تحدد وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني الأنظمة التعليمية لمدارس المصرية اليابانية ببناء على مواءمة
			٣ تتخذ قيادات المدارس المصرية اليابانية تعليمات وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني لتعزيز العلاقات الريادية بين هذه المدارس والمجتمعات المحلية في سبيل
			٤ تبني قيادات المدارس المصرية اليابانية ببناء على مواءمة أخلاقياً ومهنية.
			٥ تلتزم السياسات التعليمية لوزارة التربية والتعليم والتعليم الفني قيادات المدارس المصرية اليابانية ببناء على بدمج التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية
			٦ تلتزم قيادات المدارس المصرية اليابانية ببناء على بتقديم الدعم النفسي والاجتماعي للمتعلمين والمعلمين وفقاً لإجراءات المحددة من وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني
			٧ تخصص القوانين المصرية مزايا خاصة لتطوير التعليم بالمدارس المصرية اليابانية ببناء على
			٨ تلتزم الأنظمة التعليمية لوزارة التربية والتعليم والتعليم الفني بالتدريب المستمر لقيادات المدارس المصرية اليابانية ببناء على
			٩ تعدل وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني معايير اختيار قيادات المدارس المصرية اليابانية ببناء على وفقاً للأداء الريادي
			١٠ تشمل الناحية التعليمية لمدارس المصرية اليابانية ربط الأنشطة الخاصة (الثقافية) بطبيعة المجتمع المحلي ببناء على



جامعة العريش
كلية التربية



المحور الثاني: الممكنات التنظيمية

تُشير الممكنات التنظيمية إلى توفير بيئة تنظيمية في المدارس المصرية اليابانية تُسمم بالمرونة والتحفيز للمبادرات الريادية، وتكون السياسات والإجراءات المدرسية مصممة لتسهيل تنفيذ الأفكار الريادية وتجربة طرق جديدة في التدريس والإدارة، مع توفير الموارد اللازمة لذلك، ويكون هناك هيكل وسياسات تنظيمية وثقافة تنظيمية تحفز على المخاطرة والإبداع والتعاون وتبادل الأفكار الريادية وتنفيذها بفعالية، ويتضمن هذا المحور الممارسات التالية:

لا يتحقق	يتحقق إلى حد ما	يتحقق	الممارسة
			١. تُوزع قيادات المدارس المصرية اليابانية بمسئولية المهام والأدوار بين العاملين بها بشكل عادل
			٢. تُنفذ قيادات المدارس المصرية اليابانية بمسئولية آليات محاسبية شفافة تضمن تحقيق العدالة في التعامل مع جميع العاملين
			٣. تدعم قيادات المدارس المصرية اليابانية بمسئولية المبادرات الابتكارية للعاملين في تنفيذ الأنشطة الخاصة (التوثاقص)
			٤. تُقيم قيادات المدارس المصرية اليابانية بمسئولية أداء العاملين بالمدرسة يوميًا لضمان التحسين المستمر في هذه المدارس
			٥. تُعزز قيادات المدارس المصرية اليابانية بمسئولية الثقة التنظيمية بين المدرسة والمجتمع من خلال تنفيذ مشاريع خدمة مجتمعية لتحسين البيئة المحلية وزيادة التفاعل مع المجتمع
			٦. تُنظم قيادات المدارس المصرية اليابانية بمسئولية لقاءات يومية مع العاملين لمناقشة المشكلات التي قد تواجههم وإيجاد حلول سريعة وفعالة لها
			٧. تحفز قيادات المدارس المصرية اليابانية بمسئولية أولياء الأمور للمشاركة الفعالة في صنع القرارات التعليمية
			٨. تُنظم قيادات المدارس المصرية اليابانية بمسئولية ورش عمل للمعلمين لتعزيز روح الفريق
			٩. تُشعر قيادات المدارس المصرية اليابانية بمسئولية تقارير سنوية حول أداء المدرسة
			١٠. تُقدم قيادات المدارس المصرية اليابانية بمسئولية التكوين المهني للمعلمين المتميزين



جامعة العريش
كلية التربية



المحور الثالث: الممكّنات الرقمية

والتي تعني " توفر تطبيقات الذكاء الاصطناعي التي تدعم الأداء الريادي لقيادات المدارس المصرية اليابانية، وسأعدهم على اتخاذ قرارات استراتيجية واستشراف المستقبل والتنبؤ بالتحديات بناءً على البيانات والتحليلات التكنولوجية، وتوفر الأدوات المتطورة لتحسين الكفاءة التشغيلية، وتيسير الإجراءات الإدارية، وتعزيز التواصل مع المعلمين والطلاب وأولياء الأمور في المدارس المصرية اليابانية"، ويتضمن هذا المحور الممارسات التالية:

لا يتحقق	يتحقق إلى حد ما	يتحقق	الممارسة
			١. تتوفر منصات رقمية تفاعلية للمدارس المصرية اليابانية بمسبأه تتيج وصول المعلمين إلى الموارد الدراسية
			٢. تتوفر التطبيقات التكنولوجية لقيادات المدارس المصرية اليابانية بمسبأه لإدارة عملياتها الإدارية
			٣. تستخدم المدارس المصرية اليابانية بمسبأه تطبيقات الذكاء الاصطناعي في مساعدة المعلمين على فهم المواد الدراسية بطرق مبتكرة
			٤. تستخدم قيادات المدارس المصرية اليابانية بمسبأه التكنولوجيا في عمل الجداول الدراسية
			٥. تستخدم المدارس المصرية اليابانية بمسبأه وسائل التواصل الرقمية بين المدرسة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي
			٦. تحتفظ المدارس المصرية اليابانية بمسبأه ببياناتها على مواقع الإنترنت بدلاً من حفظها على الأجهزة المحلية
			٧. تستخدم المدارس المصرية اليابانية بمسبأه تطبيقات تكنولوجية لمرافقة وتسجيل حضور وغياب العاملين بالمدرسة
			٨. تستخدم المدارس المصرية اليابانية بمسبأه تطبيقات تكنولوجية لتحليل آراء العاملين حول الأداء التدريسي
			٩. تستخدم المدارس المصرية اليابانية بمسبأه استبانات رقمية لجمع ملاحظات المعلمين وأولياء الأمور حول العملية التعليمية
			١٠. تشارك المدارس المصرية اليابانية بمسبأه مدونات ومشتريات رقمية تعليمية لتعزيز الحوار بين المدرسة والمجتمع

شكراً لكم على فكريكم الراقي ودعمكم للبحث والباحثين