



## فلسفة التميز المؤسسي مدخلاً لتطوير المدارس المصرية اليابانية (سيناريوهات مستقبلية بديلة)

بحث مكمل للحصول على درجة الماجستير في التربية  
تخصص "أصول التربية"

### إعداد

هاله أحمد حسن محمد يونس  
معيدة بقسم أصول التربية  
كلية التربية – جامعة بنها

### إشراف

أ.د/ صلاح الدين محمد توفيق      أ.د/ هاني محمد يونس موسى  
أستاذ أصول التربية والتخطيط التربوي      أستاذ ورئيس قسم أصول التربية  
كلية التربية – جامعة بنها      كلية التربية – جامعة بنها  
د/فاطمة صلاح الدين رفعت محمد  
مدرس أصول التربية  
كلية التربية – جامعة بنها

١٤٤٦هـ - ٢٠٢٥م



## فلسفة التميز المؤسسي مدخلاً لتطوير المدارس المصرية اليابانية (سيناريوهات مستقبلية بديلة)

### مستخلص البحث :

استهدف البحث الحالي تطوير المدارس المصرية اليابانية في ضوء فلسفة التميز المؤسسي بحيث تتمكن من تحقيق ميزة تنافسية تضمن بها البقاء، من خلال توضيح الفلسفة الحاكمة للتميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية، وواقع المدارس المصرية اليابانية كما أكدته الأدبيات، ثم وضع مجموعة من السيناريوهات المستقبلية البديلة لتطوير هذه المدارس، ولتحقيق هذا الهدف استخدم البحث المنهج الوصفي، إلى جانب أحد أساليب الدراسات المستقبلية وهو "السيناريو"، وتوصل البحث إلى وجود العديد من القصور في منظومة المدارس المصرية اليابانية والتي جعلت من حاجتها لفلسفة التميز المؤسسي ضرورة ملحة، وتم بناءً على ذلك طرح ثلاثة سيناريوهات بديلة لتطوير هذه المدارس، في ضوء فلسفة هذا المدخل.

**الكلمات المفتاحية :** التميز المؤسسي – المدارس المصرية اليابانية- سيناريوهات مستقبلية.

---

**Institutional Excellence philosophy as an approach to  
develop Egyptian-Japanese schools  
(Alternative prospective scenarios)****Abstract:**

The current research aimed to develop Egyptian-Japanese schools in the light of institutional excellence philosophy so that they can achieve a competitive advantage that ensures survival, by clarifying the governing philosophy of institutional excellence in educational institutions, and the reality of Egyptian-Japanese schools as confirmed by the literature, then developing a set of alternative future scenarios for developing these schools. To achieve this goal, the research used the descriptive approach, in addition to one of the tools of future studies, which is the "scenario". The research concluded that there are many shortcomings in the Egyptian-Japanese schools system, which made their need for the philosophy of institutional excellence an urgent necessity. Accordingly, three alternative scenarios were proposed to develop these schools, in light of the philosophy of this approach.

**Key words:** Institutional Excellence – The Egyptian Japanese Schools-prospective scenarios.

## مقدمة:

فرضت المستجدات العالمية المتلاحقة العديد من التحديات التي دفعت الدول إلى ضرورة تطوير أنظمتها التعليمية لكي تلحق بركب التقدم، فلم يعد النمو الاقتصادي المقياس الأوحد لتقدم الأمم، بل أصبح ينافس التعليم في ذلك، فجودة التعليم ومخرجاته أصبحت خير مؤشر على تقدم الأمم وتطورها، لذا أصبح التعليم محط اهتمام الدول التي تطمح إلى التقدم.

ونظرًا لما يعانيه التعليم المصري من مشكلات كان لابد من الاطلاع على التجارب الناجحة في التعليم للاستفادة من خبراتهم للخروج بالنظام التعليمي من أزمتته، ومن هنا كانت النظرة إلى نظام التعليم الياباني الذي يعد من أفضل التجارب على مستوى العالم؛ مما جعلها في المقدمة في قطاع التعليم<sup>(\*)</sup> وبناءً على ذلك عقدت مصر شراكة تعليمية مع اليابان عُرفت بالشراكة المصرية اليابانية في التعليم (Egypt- Japan Education Partnership) للتغلب على مشكلات التعليم المصري وتحقيق أهداف رؤية مصر ٢٠٣٠، وذلك خلال زيارة رئيس جمهورية مصر العربية لليابان في فبراير ٢٠١٦م، فقد أثنى الرئيس على التجربة اليابانية في التعليم لكونها تعزز الانضباط، والأخلاق، والعمل التعاوني إلى جانب التعليم، إذ أنها لا تقتصر على مجرد إشراك التلاميذ في عملية التعلم داخل الفصل، بل تشركهم إلى جانب ذلك في العديد من جوانب الحياة داخل المجتمع المدرسي كتنظيف الفصول. (Mostafa, 2021, p.121) فتم بناءً على هذه الشراكة إنشاء ما عُرف بالمدارس المصرية اليابانية في مصر والتي بلغ عددها (٥٥) مدرسة في (٢٦) محافظة. (الصفحة الرسمية لوحدة إدارة المدارس المصرية اليابانية، متاح على الرابط <https://www.facebook.com/EJS.PMU?mibextid=ZbWKwL>)

ويتمثل الهدف الرئيس لتلك المدارس في تحقيق التنمية الشاملة للتلاميذ؛ وذلك من خلال الدعم المقدم من كافة الأطراف (معلمين، ومديرين، وأولياء أمور، بالإضافة إلى دعم المجتمع المحلي) فالجميع يعمل لمصلحة التلميذ الذي يشكل محور العملية التعليمية. (بشاي، ٢٠٢١، ٤٨٦٢)

وقد أحدثت تجربة المدارس المصرية اليابانية بتطبيقها للتوكاتسو<sup>(\*)</sup> تطورًا كبيرًا في منظومة التعليم بمصر، ولكن في الوقت نفسه تخلل هذه التجربة العديد من جوانب الضعف منها ما يتعلق

(\*) للمزيد يمكن مراجعة نتائج التقرير الدولي "PISA".

(\*) كلمة "توكاتسو" هي اختصار للكلمات اليابانية Tokubetsu Katsudo وتعني "الأنشطة الخاصة".

بالمعلم وإعداده، ومنها ما يتعلق بالتحديات الإدارية التي واجهت منظومة هذه المدارس، بالإضافة إلى ضعف جدوى المشاركات التطوعية من جانب أولياء الأمور. (بشاي، ٢٠٢١، ٤٩٠٨:٤٩١٠)

وتعد هذه المشكلات بمثابة عائق في سبيل تحقيق هذه المدارس لأهدافها، كما أنها تقف في طريق تميزها، ومن ثم قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية تضمن بها البقاء وسط غيرها من المدارس المنافسة؛ فلم تعد المؤسسات التعليمية في ظل ما يشهده العالم من تغيرات متلاحقة تطمح إلى مجرد تحقيق الجودة، بل تعدت ذلك إلى تحقيق التميز المؤسسي الذي يقوم على تحقيق نتائج غير متوقعة تتعدي معايير الجودة ومؤشرات الأداء التي يمكن تحقيقها، فالتميز عملية تعد الكفاءة نقطة انطلاقها الأساسية. (Brusoni & et al, 2014, p.21)، إذ يعد أحد أهم المداخل الإصلاحية التي تتبناها المؤسسات التعليمية متى أرادت التفرد والتفوق على المؤسسات المنافسة، لكونه مدخلاً شاملاً يستهدف المؤسسة بكافة أبعادها فينقلها من حالة النمطية إلى الإبداع والابتكار. كما أنه يؤدي دوراً مزدوجاً داخل المؤسسات التعليمية حيث يمكنها من التقييم الذاتي لكافة أبعادها. (Abu Naser & Al Shobaki, 2017, p.57)، إلى جانب كونه نهجاً تطويرياً شاملاً يمكن من خلاله أن تحقق المؤسسة التعليمية أهدافها، وتتمكن أيضاً من مواجهه التغييرات المستمرة في مستوى بياناتها الداخلية والخارجية. (Al-Subaie, 2022, P.1) وبالتالي يمكن الاعتماد عليه في تقييم منظومة هذه المدارس، ليس هذا فحسب بل ورسم سيناريوهات مستقبلية لتطويرها، لاسيما أن الاهتمام بتطوير المدارس المصرية اليابانية أصبح من أبرز القضايا التي حظيت باهتمام الحكومة المصرية ووزارة التربية والتعليم والتعليم الفني. (الصفحة الرسمية لوحدة إدارة المدارس المصرية اليابانية، متاح على الرابط <https://www.facebook.com/EJS.PMU?mibextid=ZbWKwL>)

#### مشكلة البحث:

تعد المدارس المصرية اليابانية أحدث نماذج المدارس المصرية الحكومية، والتي أنشئت في محاولة لإصلاح النظام التعليمي المصري، وباستقراء الأدبيات تبين أن هذه المدارس تواجه العديد من المشكلات التي تحول دون تحقيق الأهداف التي أنشئت لأجلها، وتمثلت أبرز هذه المشكلات في إغفال بعض هذه المدارس تضمين التنمية المهنية ضمن أهداف المدرسة، فضلاً عن أن الدعم المقدم للمعلمين الجدد غير كافٍ، إلى جانب قلة ممارسة أسلوب الزيارات الصفية المتبادلة بين

المعلمين. (علي، ٢٠٢٤، ٤٠١)؛ كما أن العديد من المعلمين بهذه المدارس غير مؤهلين تربوياً لتطبيق أنشطة هذه المدارس (التوكاتسو). (عمر، ٢٠٢٠، ٣١٥)

وتوصلت دراسة (البتانوني، ٢٠٢١، ١٥٨-١٦٢) إلى قلة عقد القيادات المدرسية بهذه المدارس لشراكات مع المؤسسات المناظرة، كما أن هناك قصور من جانب بعض المديرين في وضع اللائحة الداخلية، والمشاركة في فرق التخطيط الاستراتيجي بالمدرسة. كما أكدت دراسة (حسنين، ٢٠٢٢، ٢٨٠) أن هذه المدارس تعاني من المركزية الشديدة في الإدارة، حيث إن مستوى المشاركة التي تمنحها القيادة المدرسية للمعلمين ليست على المستوى المطلوب.

ولما كان التميز المؤسسي أحد المداخل الإدارية المعاصرة التي استهدفت كافة عناصر المنظومة التعليمية، كما أنه أثبت فعالية كبيرة في تحويل المؤسسات من شكلها التقليدي إلى مؤسسات قادرة على مواكبة المتغيرات المتسارعة، تسعى إلى التجديد الذاتي المستمر من خلال الاستثمار الأمثل لكافة مواردها. (أبو سعده، ٢٠٢١، ٣٨)؛ فيمكن الاعتماد عليه كمدخل لتطوير هذه المدارس، لاسيما في ظل رغبة وزارة التربية والتعليم بتعميم هذه التجربة على مدارس الجمهورية، فلا بد من تدارك جوانب الضعف هذه قبل أن يتم تعميم التجربة بسلبياتها.

**وبالتالي يمكن بلورت مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي :**

كيف يمكن تطوير المدارس المصرية اليابانية في ضوء فلسفة التميز المؤسسي ؟

**وتفرع عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:**

١- ما الفلسفة الحاكمة للتميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية؟

٢- ما الواقع النظري للمدارس المصرية اليابانية؟

٣- ما السيناريوهات المستقبلية البديلة لتطوير المدارس المصرية اليابانية في ضوء فلسفة

التميز المؤسسي ؟

**أهداف البحث:**

تمثل الهدف الرئيس للبحث في تطوير المدارس المصرية اليابانية في ضوء فلسفة التميز

المؤسسي، وفي سبيل ذلك سعى البحث إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية :

١- التعرف على الفلسفة الحاكمة للتميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية.

٢- تشخيص الواقع الفعلي للمدارس المصرية اليابانية كما أكدته الأدبيات.

٣- تقديم سيناريوهات مستقبلية بديلة لتطوير المدارس المصرية اليابانية في ضوء فلسفة التميز المؤسسي.

### أهمية البحث:

تمثلت أهمية البحث فيما يلي:

١- تناوله لأحدث نماذج المدارس الحكومية المصرية وهي (المدارس المصرية اليابانية) والتي

ينظر إليها على أنها طوق النجاة للخروج بالنظام التعليمي المصري من أزيمته.

٢- الأهمية البالغة للتميز المؤسسي في المجال التعليمي، إذ أنه يؤدي دورًا فعالاً في تقييم، وتطوير المؤسسات التعليمية.

٣- تفيد نتائج البحث الحالي إدارة المدارس المصرية اليابانية في التعرف على نواحي القصور والمشكلات الفعلية التي تواجهها، وكيفية التغلب عليها.

### منهج البحث:

اقتضت طبيعة البحث استخدام المنهج الوصفي؛ فهو أنسب المناهج لطبيعة البحث، لأنه لا يقف عند مجرد الوصف، وإنما يتجاوز ذلك إلى تحليل البيانات وتفسيرها، فقد تم استخدامه في التعرف على الفلسفة الحاكمة للتميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية، وكذلك تشخيص واقع التميز المؤسسي بالمدارس المصرية اليابانية، وإلى جانب ذلك اعتمد البحث على أحد أساليب الدراسات المستقبلية وهو أسلوب السيناريوهات.

### مصطلحات البحث:

وفيما يلي عرض لأهم مصطلحات البحث:

### ١- المدارس المصرية اليابانية: The Egyptian Japanese Schools

عرّف القرار الوزاري رقم ١٥٩ بتاريخ ٢٠١٧/٥/٦ المدارس المصرية اليابانية بأنها: "مدارس نموذجية تطبق المناهج المصرية، بجانب الأنشطة اليابانية المعروفة التوكاتسو بجميع مراحل التعليم (رياض الأطفال - ابتدائي - إعدادي - ثانوي)، كما يتم تأهيل بعض المدارس الحكومية الرسمية (عربي، لغات) لتحويلها إلى هذه النوعية من المدارس". (وزارة التربية والتعليم و التعليم الفني، ٢٠١٧، ١)

### ٢- التميز المؤسسي Institutional Excellence

عُرف التميز المؤسسي بأنه: قدرة المؤسسة التعليمية على تحقيق مستويات عالية من الأداء، وذلك بتقديم الخدمة التعليمية بطرق ابتكارية، إلى جانب توفير بيئة تنظيمية تشجع الابتكار



والاستقلالية في العمل، بما يضمن لها فرصاً أفضل للنجاح تتفوق من خلالها على المنافسين. (Al-Musawi & et al, p.40)

وعُرف التميز المؤسسي إجرائيًا على أنه: قدرة المدارس المصرية اليابانية على تحقيق مستويات عالية من الإتقان في كافة عناصر المنظومة من مدخلات، ومخرجات، وعمليات، مما يؤدي إلى زياده قدرتها التنافسية فتتفوق على غيرها من المدارس.

### خطوات البحث:

سار البحث وفق النسق الفكري التالي:-

**المحور الأول:** فلسفة التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية - مدخل تحليلي.

**المحور الثاني:** المدارس المصرية اليابانية بين الواقع والمأمول.

**المحور الثالث:** سيناريوهات مستقبلية بديلة لتطوير منظومة المدارس المصرية اليابانية في ضوء فلسفة التميز المؤسسي.

وفيما يلي تناول للمحاور السابقة بتفصيل مناسب:

### المحور الأول: فلسفة التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية "مدخل تحليلي"

أصبح التميز المؤسسي في ظل المنافسة التي فرضتها العولمة أحد الشروط اللازمة للنجاح المستدام، الأمر الذي فرض عدم التعامل معه على أنه هدف تستهدف المؤسسة تحقيقه على المدى القصير، بل كفلسفة إدارية، ومجموعة من المعايير والمبادئ التي استهدفت تحقيق أفضل النتائج على المدى الطويل. (Sampaio & et. al, 2012, p.181)

واستندت الفلسفة الحاكمة للتميز المؤسسي إلى عدة أسس يأتي في مقدمتها أن التعليم المتميز هو الدعامه الرئيسة لتحقيق التقدم، وأن الوصول إلى مستوى المؤسسة التعليمية المتميزة مرهون بتوافر متطلبات تربوية وتعليمية متميزة، وأن التعليم المستقبلي المستهدف يتحتم أن يكون تعليمًا متميزًا يجمع بين النظرية والتطبيق، ويواكب التكنولوجيا بمستحدثاتها. (محمد وآخرون، ٢٠٢٢، ٣٤٣) وعليه، فإن فلسفة التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية تتبع من استمرارية سعي المؤسسة نحو التحسين والتطوير، والانتقال بالثقافة المؤسسية من ثقافة تعوق التعلم إلى ثقافة تعلم متغيرة تواكب ظروف وتحديات العصر، كما تتبع أيضًا من التنبؤ بالمستقبل فهي لا تركز فحسب على مشكلات الحاضر، وإنما تضع إدارة المستقبل في اعتبارها وذلك من خلال التركيز على دراسة كل من البيئة الداخلية والخارجية، ودراسة الظروف المحيطة بالعمل ومدى انعكاسها على تحسن أداء المؤسسة. (إبراهيم، ٢٠٢٢، ٧٨)

وبالتالي أصبح التميز ضرورة ملحة فرضتها التحديات المعاصرة، وعلى مستوى المؤسسات التعليمية أصبحت فلسفة التميز المؤسسي لا غنى عنها، فقد انقضى ذلك العصر الذي تعد الجودة أقصى غاياته، وأصبحنا نستقبل عالمًا لا يعترف إلا بكل ما هو متميز، الأمر الذي استدعى التعرف على الأسس الفلسفية للتميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية، وذلك على النحو التالي:

**أولاً: مفهوم التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية:**

التميز لغة كما ورد بالمعجم الوسيط مشتق من الفعل ميز، ويقال تميز القوم أي انفردوا، وقوة التميز بمعنى قوة الحكم الفاصل والميزات الرفيعة. (مجمع اللغة العربية، ١٩٨٥، ص ٩٢٩) كما أنه يعني الامتياز أو التفرد، وصفة التميز Excellent ممتاز، وتعني ذا جودة عالية. (The Dictionary Arabic – English, 2011, p.315)، وعُرف في الاصطلاح بأنه: تحقيق نتائج مبهرة لجميع أصحاب المستفيدين. (EFQM, 2003, p.5)

وعُرف التميز المؤسسي اصطلاحاً بأنه: قدرة المؤسسة على تقديم الخدمات إلى المستفيدين في شكل متميز ومبتكر عن المنافسين. (Durrah & et. al, 2014, p.21)، وعرفته دراسة (زهران، ٢٠٢٢، ١١١٨) بأنه: عملية تقييم ذاتي لتحسين فعالية المؤسسة التعليمية، وتحسين موقفها التنافسي بين المؤسسات الأخرى، من خلال إشراك كافة أعضاء المجتمع المدرسي للعمل معاً لتحسين أداء المؤسسة، وتحقيق نتائج متميزة.

وعلى ذلك يمكن تعريف التميز المؤسسي (إجرائياً) بأنه: قدرة المدارس المصرية اليابانية على تحقيق مستويات عالية من الإتقان في كافة عناصر المنظومة من مدخلات، ومخرجات، وعمليات، مما يؤدي إلى زيادة قدراتها التنافسية فتتفوق على غيرها من المدارس.

**ثانياً: أهداف التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية:**

يعد التميز المؤسسي نقلة نوعية للمؤسسات التعليمية إذ ينقلها من حالة النمطية إلى واقع جديد يتميز بالإبداع والابتكار، وبالتالي يمكن إجمال أهداف التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية - ومن بينها المدارس المصرية اليابانية - فيما يلي: (محمد، وآخرون، ٢٠٢٢، ٣٤٥-٣٤٧)، (إسماعيل، ٢٠١٩، ١٨)، (أنور، وآخرون، ٢٠٢١، ٣٢٣)

- ١- تحسين آليات حل المشكلات المعقدة بهدف توفير بيئة محفزة للإبداع والابتكار.
- ٢- توفير بيئة مدرسية يسودها التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين الجميع.
- ٣- تحقيق التوازن بين أنشطة المدرسة ونتائجها، واستمرارية السعي للمحافظة على تفوقها.

- ٤- تعظيم استفادة المدرسة من موارها المتاحة، وتمكينها من بناء شراكات مع المجتمع.
- ٥- تمكين المدرسة من تقديم خدمات تعليمية بأعلى جودة وأقل تكلفة.
- ٦- التحسين المستمر لأداء المعلمين للارتقاء بجودة أداء العملية التعليمية.
- ٧- تطوير النظام الإداري للمدرسة، والحرص على التنمية المستمرة للكفاءات.
- ٨- تفعيل اللامركزية في عمليات صنع واتخاذ القرارات؛ لتشجيع ظهور الأفكار الابتكارية.
- ٩- زيادة قدرة المدرسة على التكيف مع كافة التغيرات في البيئة المحيطة.

واستنادًا إلى ما سبق، وبالنظر للمدارس المصرية اليابانية بوصفها منظومة لها مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها، فإن التميز المؤسسي يستهدف تميز هذه المنظومة بكافة أبعادها، من حيث تحسين البيئة المدرسية، وتحسين أداء العملية التعليمية بها من خلال الارتقاء بعمليات التدريس، والارتقاء بمستوى العاملين من معلمين وإداريين، الأمر الذي ينعكس على جودة العملية التعليمية وتميزها، ومن ثم على مخرجاتها فترتفع جودة الخريج.

#### ثالثًا: أهمية التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية

تكمن أهمية التميز المؤسسي في قدرته على تلبية حاجة المؤسسات التعليمية إلى وسيلة على درجة عالية من الدقة لجمع المعلومات حتى تتمكن من اتخاذ القرارات بشأن الموارد البشرية، والتعرف على العقبات المحتملة في المستقبل، وكذلك الحاجة إلى توفير المهارات اللازمة لصانع القرار سواء كان فردًا أم جماعة، والتطوير المستمر لأداء كافة الأعضاء، حتى يتمكنوا من المساهمة في جعل أداء المؤسسة أكثر تميزًا. (النسور، ٢٠١٠، ٣٢، ٣٣)

وجدير بالذكر، أن أهمية التميز المؤسسي تنبع من كونه يؤدي دورًا مزدوجًا داخل المؤسسة التعليمية، إذ يعد أداة تقييمية لمستوى أدائها، بحيث يُمكن القادة ليس فحسب من قياس ما تم تنفيذه من البرامج والخطط التعليمية، بل والتعرف على نقاط القوة والضعف بالمؤسسة، ثم وضع نقاط الضعف هذه ضمن خطط التحسين للوصول بالمؤسسة إلى مستوى التميز المطلوب.

(Karimi& et al, 2014, p.2)

ومن هذا المنطلق، فإن أهمية التميز المؤسسي تكمن في قدرته على جعل المدرسة المصرية اليابانية بجميع أعضائها في حالة وعي تام بالظروف والأوضاع من حولهم، فيصبحون على وعي بالموارد المتاحة وكيفية استثمارها الاستثمار الأمثل، إلى جانب وعيهم بنواحي الضعف والقوة بالمؤسسة، وتقييم مدي تميز العملية التعليمية بأنشطتها المختلفة، وأساليب التدريس المستخدمة،

وكذلك تمكين أعضاء المدرسة من مقارنة أدائها بغيرها من المدارس، وعليه فإن التميز المؤسسي داخل المدارس المصرية اليابانية يؤدي دورًا مزدوجًا وهو التقييم والتطوير.

#### رابعًا: أبعاد التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية

لما كان البحث الحالي ينظر إلى المؤسسة التعليمية بوصفها منظومة لها مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها، ونظرًا لكون التميز المؤسسي عملية شاملة، فإن أبعاده سوف تغطي أبعاد هذه المنظومة، وعليه يمكن تصنيف أبعاد التميز المؤسسي على النحو التالي:

#### ١- التميز التنظيمي والإداري: يعد التميز التنظيمي والإداري من أبرز أبعاد التميز

المؤسسي، فلا يمكن تصور مؤسسة متميزة دون تميز قيادتها وتنظيمها الداخلي، وقد تم التركيز في هذا البعد على تميز القيادة المدرسية، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز البعد الاستراتيجي للمؤسسة كعناصر رئيسة لهذا البعد.

#### ٢- تميز البعد البشري: يعد العنصر البشري أحد الركائز الرئيسة التي تعتمد عليها

المؤسسة التعليمية في تحقيقها للتميز، إذ أنها لن تتمكن من تحقيق ذلك إلا إذا توافر لديها كوادر بشرية ماهرة ومدربة قادرة على تنفيذ ما يوكل إليها من مهام. (Alnaweigah, 2013, p.170) هذا، وتتعدد الموارد البشرية داخل المؤسسات التعليمية ما بين موارد بشرية أكاديمية كالمعلم والمتعلم، وموارد بشرية إدارية ككافة العاملين بالجانب الإداري، وقد تم التركيز في هذا البعد على تميز التلاميذ والمعلمين.

#### ٣- التميز التعليمي: إن جميع المؤسسات التعليمية التي تسعى لتحقيق التميز في أمس

الحاجه إلى التحسين المستمر لجودة العملية التعليمية، ومحاولة تقديم خدمة تتلاءم مع الظروف المحيطة وتمكن من تحقيق تميز المخرج التعليمي. هذا، وقد تحدد التميز التعليمي بمجموعة من العوامل لعل أبرزها: شخصية المعلم، وكفاءته المهنية، وقدرته على تنظيم وعرض المعلومات بشكل فعال، إلى جانب فاعلية المناهج، واستراتيجيات التدريس، وآليات التقويم المتبعة، الأمر الذي ينعكس على الأداء الأكاديمي للتلاميذ، ويزيد من فرص التحصيل الدراسي. (Bruson & et al, 2014, p.20) وقد ركز هذا البعد على تميز المناهج الدراسية، وآليات التقييم، واستراتيجيات التدريس.

#### ٤- إدارة الموارد والعلاقات: تحرص المؤسسة التعليمية المتميزة على وضع خطة تشمل سبل

إدارة مواردها المالية لضمان استدامتها، إلى جانب آليات إدارة الأبنية والمعدات والتقنيات الحديثة، فضلاً عن تفعيل صلتها بالمجتمع المحلي لضمان مشاركته سواء كانت مشاركة

عينية أو مادية. (أبو سعده، ٢٠٢١، ب، ١١٢) وقد ركز هذا البعد على تميز البعد المالي، والبعد المادي والتقني، والشراكة المجتمعية بالمؤسسات التعليمية.

### المحور الثاني: المدارس المصرية اليابانية بين الواقع والمأمول

وفيما يلي عرض للإطار المفاهيمي للمدارس المصرية اليابانية، وكذلك واقع هذه المدارس كما كشفت عنه الأدبيات، وذلك على النحو التالي:

**أولاً: المدارس المصرية اليابانية- إطار مفاهيمي:**

تعد المدارس المصرية اليابانية أحدث صيغ التعليم الحكومي المصري، والتي أنشئت في إطار التعاون المصري الياباني في قطاع التعليم لتتزم بتطبيق المناهج المصرية الحكومية، إلى جانب تطبيق أسلوب الإدارة والتعليم بناءً على الخبرة اليابانية المعروفة بالتوكاتسو، الأمر الذي يسهم في دعم النمو الشامل لشخصية التلميذ. (الهالي، ٢٠١٨، ٨٨)

وتمثل الهدف الرئيس لتلك المدارس في تحقيق التنمية الشاملة المتكاملة للتلاميذ عقلياً، واجتماعياً، ووجدانياً، وجسمياً، واعتمدت في تحقيق ذلك على التحولات التي شهدتها النظام الجديد (٢٠٠٠) كالتحول من التدريس إلى التعلم، ومن التعلم السلبي إلى التعلم الإيجابي، ومن التعلم الفردي إلى التعلم الجماعي. (هلل، ٢٠٢٣، ١٦٦) ومما ساعدها على ذلك تطبيقها لأنشطة التوكاتسو اليابانية (Tokatsu)، والتي أصبحت مع بداية تطبيق النظام التعليمي الجديدة، واستيراد التجربة اليابانية في التعليم عنصراً رئيساً داخل منظومة التعليم المصري، إذ تدعم هذه الأنشطة تحقيق الرؤية الإصلاحية لتطوير المنهج الجديد (٢٠٠٠) فكلاهما استهدف بناء الشخصية من خلال تنمية القيم والمهارات الحياتية. (وزارة التربية والتعليم و التعليم الفني، ٢٠٢٥، ٢)

هذا، وتقبل المدارس المصرية اليابانية تلاميذ من مختلف المستويات العقلية -بما في ذلك تلاميذ الدمج- تطبيقاً للقرار الوزاري رقم (٢٥٢) لسنة ٢٠١٧ والذي نص على تطبيق نظام الدمج للتلاميذ ذوي الإعاقة البسيطة بمدارس التعليم العام الحكومية. (وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، ٢٠١٧، ب، ١)

كما تتبنى هذه المدارس ثقافة التحسين المستمر لكافة برامج المدرسة، من خلال ما يعرف بفرق العمل المدرسية والتي تعد ركناً أساسياً في منظومة هذه المدارس، فهناك ثلاثة فرق بالمدرسة وهي: فريق تحسين المدرسة، وفريق تدريب وتحسين أداء المعلمين، وفريق التعاون مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي. (السرجاني، ٢٠٢٠، ١١٨)

ولعل أبرز ما يميز هذه المدارس تنفيذها للحصص البحثية وهي نشاط من أنشطة التعلم الياباني يتم من خلالها إعداد درس أكاديمي من خلال فريق العمل بالمادة الدراسية وتنفيذها لتبادل الخبرات بين المعلمين ويمكن تنفيذها بالتنسيق مع مدارس. ( السرجاني، ٢٠٢٠، ١١٧)، إلى جانب تنظيم البعثات التعليمية إلى اليابان: حيث تتولى كلية الدراسات العليا الاتحادية لتدريب المعلمين في جامعة فوكوي مسؤولية التدريب بالتعاون مع (JICA)، حيث يتم منذ عام ٢٠١٩، يتم استقبال أربعين معلمًا مصريًا في كل مرة لتلقي تدريب مدته أربعة أسابيع، ومن المتوقع بحلول ٢٠٢٦م أن يكتمل تدريب ٨٢٠ معلمًا مصريًا. (Tomoyuki, <https://www.nippon.com/en/japan-topics/g02444>)

### ثانيًا: واقع المدارس المصرية اليابانية- إطار نظيري

وفيما يلي عرض للواقع التنظيمي والإداري والبشري، وكذلك الواقع التعليمي، والمادي والمالي، والشراكة المجتمعية بهذه المدارس، وذلك على النحو التالي:

#### ١ - الواقع التنظيمي والإداري للمدارس المصرية اليابانية:

تخضع جميع المدارس المصرية اليابانية في إدارتها لوحدة إدارة المدارس المصرية اليابانية، والتي أنشئت بنص القرار الوزاري رقم (٤٢١) لسنة ٢٠١٨، على أن تتبع هذه الوحدة لوزارة التربية والتعليم، وتتولى الترويج لمشروع هذه المدارس، واختيار المدارس التي سيتم تطبيق المشروع بها، وترشيح العاملين للعمل بالمدارس، وكذلك الإشراف الفني والرقابة على كيفية تطبيق أنشطة التوكاتسو بالمدارس، والتقييم المستمر لمستوى المشروع. (وزارة التربية والتعليم و التعليم الفني، ٢٠١٨، ٢-١) إلا أن الواقع كما أكدت دراسة (حسنين، ٢٠٢٢، ٢٨١-٢٨٢) أشار إلى أن الوحدة اتسمت بالإسراف التنظيمي؛ لاهتمامها بصورة مبالغ فيها بمظاهر السلطة والبيروقراطية، بدلاً من التركيز على ما ينبغي أن تقوم به من أعمال، فضلاً عن المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات، وغياب الشفافية فيما يتعلق بتداول المعلومات عن الوحدة والمدارس التابعة لها. وقد انعكس ذلك بشكل كبير على القيادات المدرسية، فقد توصلت دراسة (البتانوني، ٢٠٢١، ١٦٠-١٦٤) إلى سيطرة العمل الفردي فهناك محدودية في تفويض السلطة من قبل المدير عند تسيير أمور المدرسة، فضلاً عن القصور في وضع اللائحة الداخلية للمدرسة، وضعف مشاركتهم في فرق التخطيط الاستراتيجي، كما أن هناك قصوراً في اهتمام الإدارة بآراء أولياء الأمور.

ونظرًا للمركزية المتبعة من وحدة إدارة المدارس المصرية اليابانية والتي انعكست على الإدارة الداخلية للمدارس، فقد ساد الهيكل التنظيمي الوظيفي الذي أصبح لا يتلاءم مع الاتجاهات الحديثة في الإدارة، كما أن هذا الهيكل لا تتم مراجعته إلا إذا كانت هناك توجهات من وحدة إدارة المدارس. (حسنين، ٢٠٢٢، ٢٤٧-٢٤٨) وعليه فإن هذه المدارس إذا أرادت تميز بعدها التنظيمي، عليها التخلي عن الهيكل التنظيمي الوظيفي الذي يعيق تحقيق التميز المؤسسي، وتبني هيكل تنظيمي مرن قادر على التكيف مع المستجدات التربوية كالهيكلة التنظيمي الشبكي.

## ٢- واقع الموارد البشرية بالمدارس المصرية اليابانية

ركزت هذه المدارس على ضرورة أن يكون التعلم نشطًا وفعاليًا، فالتلميذ في هذه المرحلة يحتاج إلى التوجيه السليم أثناء نموه العقلي والمعرفي، ولما كان المعلم هو قائد العملية التعليمية فيقع على عاتقه مهمة التوجيه، وبالتالي لا يمكنه توجيه التلميذ توجيهًا واعيًا سليمًا إلا إذا كان على وعي بخصائصه النفسية والاجتماعية والعقلية. (بخيت، ٢٠١٩، ٤١٨) وعلى الرغم من ذلك تعاني من قصور في تطوير مهارات التلاميذ لمواكبة تغيرات العصر، وقصور في عقد الندوات التوعوية لتوعية التلاميذ بأهم قضايا المجتمع، فضلًا عن تدني قدرتها على معالجة السلوكيات الخاطئة التي تصدر عن التلاميذ بأسلوب علمي وتربوي سليم. (البتانوني، ٢٠٢١، ١٥٩) ويرجع ذلك إلى ضعف أداء المعلمين؛ لعدم كفاية برامج التنمية المهنية المقدمة في الارتقاء بأدائهم، وضعف اهتمام إدارة المدرسة بتمكين المعلمين إداريًا، إلى جانب وجود قصور في عملية تقييم المعلمين واقتصار التقييم على المدير، كما أن الجانب الإشرافي مازال بحاجة إلى الاهتمام لعدم وجود مشرف لمتابعة الأداء الأكاديمي للمعلمين. (حسنين، ٢٠٢٢، ٢٨٠)

## ٣- واقع التميز التعليمي بالمدارس المصرية اليابانية:

تطبق المدارس المصرية اليابانية كما ورد بنص القرار (١٥٩) لسنة ٢٠١٧ مناهج المدارس الحكومية المصرية ٢٠٠-٢، ولكن باللغة الإنجليزية- والتي صممت لتحقيق التنمية الشاملة للتلميذ وذلك بتضمين الأنشطة والنواحي الغير أكاديمية إلى جانب المواد الأكاديمية، كما تبنت أيضًا نظام التقييم المتبع وفق هذا النظام.

هذا، وتعاني المدارس المصرية اليابانية من قصور البعد التعليمي؛ وذلك لعدم مراعاة المناهج للعمر العقلي للتلاميذ، وانفصالها عن واقع المجتمع، ومتطلبات القرن الحادي والعشرين. (غانم، ٢٠٢٣، ٢٢٨) كما أن آليات التقييم مازالت بحاجة إلى التحسين، فنظام التقييم في الصفوف

الأولى يقتصر على تقييم الجوانب الاجتماعية والسلوكية دون الجوانب المعرفية، الأمر الذي استدعى الحاجة للتقويم التكويني. (بغدادى، ٢٠٢١، ٧٦٢)

#### ٤- واقع البعد المالي بالمدارس المصرية اليابانية (التمويل)

تعددت مصادر التمويل بالمدارس المصرية اليابانية ومن بينها المصادر الداخلية ممثلة في التمويل الحكومي لخضوع هذه المدارس ماليًا لإشراف الحكومة المصرية، إلى جانب مصادر التمويل الخاصة وتمثلت أهم صورها في الرسوم التي تحصلها من التلاميذ والتي بلغت في العام الدراسي ٢٠٢٤ - ٢٠٢٥ م (١٧٢٠٠) جنيهاً. (الموقع الرسمي للمدارس المصرية اليابانية: متاح على <https://ejs4students.moe.gov.eg/disclaimerstudents>)

في حين تمثلت مصادر التمويل الخارجية في الدعم المقدم من اليابان لتنفيذ مشروع المدارس حيث قدمت هيئة التعاون الدولي "جايجا" قرضًا من قروض المساعدة الإنمائية الرسمية للحكومة المصرية، والذي تجاوز (١٨,٦) مليار بن ياباني فيما يعادل حوالي (١٦٨) مليون دولار أمريكي. (هيئة التعاون الدولي اليابانية، ٢٠٢١، ١٢)، إلى جانب الاشتراك في تكلفة بناء المدارس فضلًا عن تحملها تكلفة بعض معدات ممارسة التوكاتسو، وتكلفة تدريب المصريين في اليابان. (JICA,2017,p.1)

ومن خلال العرض السابق اتضح أن هذه المدارس بهذه المصروفات تخاطب طبقة مجتمعية بعينها، فلن يتمكن الجميع من الالتحاق بها، ولعل ذلك أوضح دليل على سيادة الفكر الاستثماري، وعلى الجانب الآخر توصلت دراسة (العدل، ٢٠٢٤، ١٣٧) إلى قلة الموارد المالية المتاحة للمدرسة لتلبية متطلباتها، وبالتالي فإن هذا البعد مازال بحاجة إلى إعادة النظر.

#### ٥- واقع الموارد المادية والتقنية بالمدارس المصرية اليابانية:

تم تصميم هذه المدارس وفق معايير عالمية لجذب التلاميذ، فقد روعي أن يحتوي المبنى على فراغات كبيرة تحاكي المساحات المخصصة للتلاميذ في المدارس الدولية، لكي تسمح للتلاميذ بممارسة الأنشطة المختلفة. (شحاته، ٢٠٢١، ٣٧) وعلى الجانب الآخر أكدت دراسة ( بشاي، ٢٠٢١، ٤٩١٠) على تواجد بعض هذه المدارس في بيئات غير صحية مثل وجود مصانع الغراء بجوار إحدى المدارس، فضلًا عن انقطاع التيار الكهربائي وضعف المياه في عدد من المدارس، وتواجد بعضها في أماكن نائية يصعب الوصول إليها، بالإضافة إلى عدم توافر الوسائل التعليمية والإمكانات المادية بجميع المدارس بشكل متوازن.



وفيما يتعلق بالبعد التقني فقد تم توظيف التكنولوجيا في العملية التعليمية من خلال تطبيق وينجي جو<sup>(\*)</sup> وعلى الجانب الآخر، تعاني إدارة هذه المدارس من الأعطال المتكررة للاتصال الإلكتروني، نتيجة افتقارها للبنية التحتية التكنولوجية اللازمة لتحقيق الاتصال الإلكتروني الفعال. (الحصري، ٢٠٢٣، ٣٧٩) فضلاً عن افتقارها لوحدة لمتابعة التكنولوجيا بالمدرسة، وعدم وجود آليات معتمدة لتقييم مدى فعالية الوسائل التكنولوجية المتواجدة بالمدارس. (حسنين، ٢٠٢٢، ٢٥١) وعليه، فإن الجانب التكنولوجي مازال بحاجة إلى التحسين المستمر، لكي يتفق مع فلسفة هذه المدارس، ويحقق أهدافها.

#### ٦- واقع الشراكة المجتمعية بالمدارس المصرية اليابانية:

حرصت المدارس المصرية اليابانية على دعم العلاقات التشاركية مع أولياء الأمور، وذلك من خلال مشاركة أولياء الأمور أبنائهم في ممارسة أنشطة التوكاتسو لمدة ٢٠ ساعة وجوباً، كما يتم تخصيص يوم متاح فيه لأولياء الأمور الفرصة للمشاركة في الحصص الدراسية. (منقريوس، ٢٠١٨، ٣٥٠)

وفي سياق شراكة المدارس المصرية اليابانية مع المجتمع، اتضح أن هناك قصوراً من جانب مديري هذه المدارس في تمثيل مدارسهم أمام المجتمع في المناسبات المختلفة، الأمر الذي أدى إلى عزوف رجال الأعمال عن تقديم الدعم لإدارة هذه المدارس. (البتانوني، ٢٠٢١، ب، ٤٢٦) ولما كانت أنشطة التوكاتسو تعد نموذجاً شاملاً للتعليم يعزز التعاون بين التلاميذ وبعضهم البعض، وبينهم وبين المجتمع المحلي، فبدون دعم المجتمع المحلي، سيكون من الصعب التوسع في هذه الأنشطة خارج المدرسة. (Mostafa, 2021, p.112) لذا فإن هذه المدارس مازالت بحاجة إلى توطيد صلتها بالمجتمع المحلي بعقد العديد من الشراكات مع مؤسسات المجتمع المحلي.

وتأسيساً على ما سبق اتضح أن المدارس المصرية اليابانية تعاني من العديد من المشكلات، الأمر الذي فرض عليها ضرورة تبني فلسفة التميز المؤسسي، لكونه أحد المداخل التي استهدفت الارتقاء بمستوى جودة العملية التعليمية من خلال التحسين الشامل لكافة عمليات وأنشطة المدرسة، ومن هنا يأتي المحور الثالث لطرح سيناريوهات مستقبلية لتطوير هذه المدارس، فيما يلي:

(\*) وهو تطبيق إلكتروني ومنصة تعليمية أطلقتها وحدة المدارس المصرية اليابانية أثناء جائحة كورونا ومازال العمل به حتى الآن.

### المحور الثالث: سيناريوهات مستقبلية مقترحة لتطوير المدارس المصرية اليابانية في ضوء فلسفة التميز المؤسسي

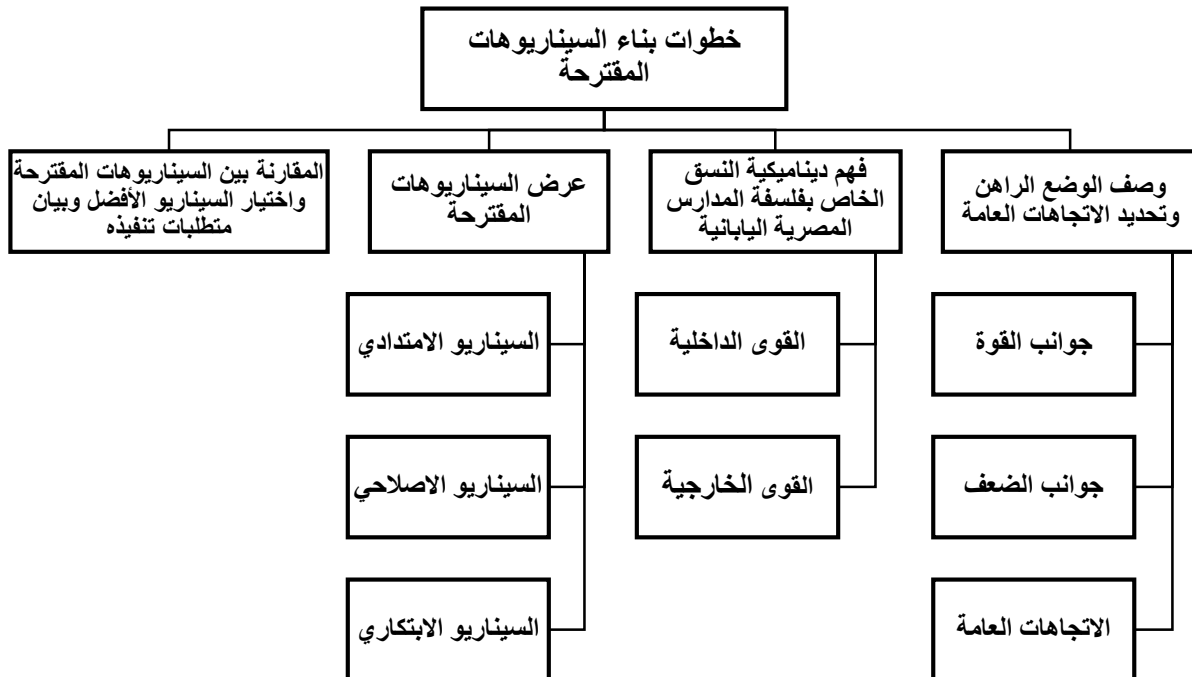
من خلال المعطيات سالفة الذكر حول واقع المدارس المصرية اليابانية، يحاول البحث الحالي رسم مجموعة من السيناريوهات المستقبلية البديلة كمحاولة لتطوير المدارس المصرية اليابانية، وتم بناءً على ذلك وضع عدة تصورات لمستقبلها، يمكن ترجمتها إلى ثلاثة سيناريوهات مستقبلية محتملة، وهى على النحو التالي: (توفيق، يونس، ٢٠٠٧، ٦٣)

١- السيناريو الامتدادي: يعبر عن استمرارية الأوضاع الراهنة، ويطلق عليه (الاستمراري، المرجعي، الاتجاهي، التشاؤمي، التردّي) ويفترض استمرار الوضع الراهن لمنظومة المدارس المصرية اليابانية على ما هو عليه في المستقبل، بل والمزيد من التردّي والتدهور في الأوضاع، وعدم ظهور أي تغيير يمكن أن يكون دافعاً لتطويرها مما ينعكس بالسلب على مستقبل هذه المدارس ويحول دون تطويرها.

٢- السيناريو الإصلاحي: يحمل هذا السيناريو بعض مظاهر الإصلاح والتجديد والتحسين، ويطلق عليه (التقدمي) ويمثل بداية المسار التحويلي لمنظومة المدارس المصرية اليابانية، حيث يفترض تصوراً إصلاحياً تدريجياً لتدعيم إيجابيات الحاضر ودفعها إلى الأمام، ويمثل الصورة المفترضة أو الممكنة الحدوث إذا ما طرأت تعديلات إصلاحية على منظومة هذه المدارس.

٣- السيناريو الابتكاري: يمثل هذا السيناريو الصورة المرغوبة والمثالية التي يمكن أن تكون عليها منظومة المدارس المصرية اليابانية، ويطلق عليه (المتفائل، الثوري، الإبداعي التطوري، المأمول، الاستهدافي الانطلاقي)، ويعتمد على مجموعة من الأفكار الثورية الجذرية في جميع جوانب المجتمع، مما ينعكس بشكل إيجابي على منظومة هذه المدارس، فتتمكن من تحقيق التميز في كافة أبعادها.

وقد انطلقت الثلاثة سيناريوهات السابقة من نتائج الإطار النظري للبحث وما كشف عنه من نواحي قوة وضعف داخل منظومة هذه المدارس، إلى جانب الأوضاع المجتمعية السائدة، تبعاً لخطوات بناء السيناريوهات، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



شكل (١) خطوات بناء السيناريوهات المقترحة

المصدر: الشكل من إعداد الباحثة

وفيما يلي تفصيل لكل سيناريو على حده، وذلك على النحو التالي:

**أولاً: السيناريو الامتدادي**

افترض هذا السيناريو استمرار الوضع الحالي للمدارس المصرية اليابانية كما هو، دون حدوث تغييرات جوهرية تدفعها إلى التطور مستقبلاً، لضعف متطلبات تحقيق التميز في منظومة هذه المدارس، وفيما يلي عرض لأبرز فرضيات هذا السيناريو، والأوضاع المجتمعية الداعمة لظهوره، وكذلك مشاهدته، وتداعياته المحتملة، وذلك على النحو التالي:

**١- الفرضيات الأساسية للسيناريو الامتدادي**

ارتكز هذا السيناريو على مجموعة من الفرضيات، تمثل أهمها فيما يلي:

- التسليم باستمرارية التحديات التي تواجه المدارس المصرية اليابانية مع غياب الاستعداد الكافي من قبل وزارة التربية والتعليم، ووحدة إدارة المدارس للتعامل الإيجابي معها.
- استمرار ضعف البنية التحتية التكنولوجية، وضعف التمويل اللازم لتنفيذ أنشطة المدرسة.
- استمرار الزيادة السنوية في المصروفات الدراسية بالمدارس المصرية اليابانية.

- سيادة النمط المركزي في إدارة هذه المدارس، وتركز السلطة في يد القيادات المدرسية .
- استمرار معاناة الإدارة المدرسية بهذه المدارس من التوقع في التنظيم الهرمي التقليدي.
- ضعف التمكين الإداري للقيادات الإدارية، ورفض الأخذ بالأنماط القيادية الداعمة للتميز.
- عدم كفاية البرامج التدريبية المقدمة للمعلمين لاسيما فيما يتعلق بالتوكاتسو.
- استمرار انفصال المدارس المصرية اليابانية عن أنشطة خدمة المجتمع.
- استمرار افتقار هذه المدارس للمشاركة المجتمعية مع مؤسسات المجتمع المحلي.

## ٢- الأوضاع المجتمعية الداعمة لهذا السيناريو:

من المتوقع في ظل هذا السيناريو أن تسود الأوضاع المجتمعية التالية:

- إغفال كليات التربية عن إعداد معلمين متخصصين للتدريس بالمدارس المصرية اليابانية.
- تباطؤ معدلات النمو الاقتصادي، الأمر الذي أثر على الميزانيات المخصصة للتعليم، وبالتالي لجوء هذه المدارس إلى زيادة المصروفات بشكل سنوي كالمدراس الخاصة.
- عزوف رجال الأعمال عن المشاركة في تمويل أنشطة وبرامج المدارس المصرية اليابانية.
- ارتفاع معدلات النمو السكاني والتي صاحبها انخفاض مستوى دخل الفرد، وبالتالي لجوء بعض أولياء الأمور إلى تحويل أبنائهم من المدارس لعدم قدرتهم على الوفاء بمتطلباتها.
- الأزمة الاقتصادية وانعكاساتها السلبية على التوسع في أعداد المدارس المصرية اليابانية.
- انفصال التوسع الفعلي لأعداد المدارس المصرية اليابانية عن واقع الاحتياج إليها.

## ٣- وصف مشاهد السيناريو الامتدادي

افترض هذا السيناريو مجموعة من المشاهد التي تركز على قصور المدارس المصرية اليابانية في توفير أبعاد التميز المؤسسي، ويمكن تصور تلك المشاهد على النحو التالي:

- القيادة المدرسية: استمرار هيمنة وحدة إدارة المدارس المصرية اليابانية على عملية صنع واتخاذ القرار بالمدرسة، وضعف دعم البنى التنظيمية لتفويض الصلاحيات للعاملين بالمدرسة، فضلاً عن ضعف فرص التمكين الإداري للعاملين بالمدارس المصرية اليابانية، وشيوع البيروقراطية في الإدارة، إلى جانب محدودية توظيف تقنيات الاتصال الحديثة في كافة مستويات العمل الإداري.

- **الهيكل التنظيمي:** اتباع المدارس المصرية اليابانية للهيكل التنظيمي الوظيفي، ومحدودية مشاركة العاملين بالمدرسة في وضع هيكلها التنظيمي، وكذلك ضعف الصلاحيات الممنوحة للقيادات المدرسية في تطوير هيكلها التنظيمي.
- **البعد الاستراتيجي:** لا تولي القيادات المدرسية اهتمامًا كافيًا لعمليات التحليل البيئي للمدرسة. فضلًا عن محدودية مشاركة أعضاء المجتمع المدرسي في صياغة استراتيجية المدرسة. ومحدودية الاستعانة بأعضاء المجتمع المحلي عند صياغتها.
- **معلمو المدارس المصرية اليابانية:** ضعف تشجيع القيادة المدرسية للمعلمين على إجراء البحوث العلمية، وعدم كفاية البرامج التدريبية المقدمة للمعلمين لاسيما فيما يتعلق بأنشطة التوكاتسو، واقتصار عملية تقييم أداء المعلمين على المدير، إلى جانب ضعف التحفيز الفردي للمعلمين والقصور في التوجيه الفني والإشراف لعدم وجود مشرف أكاديمي للمواد الدراسية، فضلًا عن زيادة الأعباء الملقة على عاتقهم.
- **تلاميذ المدارس المصرية اليابانية:** ضعف قدرة التلاميذ على توظيف المنهج العلمي في حل المشكلات. وضعف وعي التلاميذ بأهم قضايا المجتمع لوجود قصور في عقد الندوات التوعوية بذلك.
- **المناهج الدراسية:** عدم مراعاة المناهج للعمر العقلي للتلاميذ، ووجود قصور في دعم المناهج للاحتياجات المعرفية والمهارية والوجدانية للتلاميذ، إلى جانب انفصالها عن واقع واحتياجات المجتمع المصري، وعدم ملائمة محتوياتها لمتطلبات القرن الحادي والعشرين.
- **أساليب واستراتيجيات التدريس:** اكتفاء معلمو المدارس بتطبيق استراتيجيات التدريس المدرجة في دليل المعلم وفق المنهج الجديد ٢٠٢٠، وعدم وجود مشرف لمتابعة مدى تطبيق المعلمين لاستراتيجيات التدريس الحديثة.
- **آليات التقييم:** الاعتماد على نظام الترفيع التلقائي لتلاميذ الصفوف الأولى، واستمرار الاعتماد على الاختبارات التحصيلية الورقية، وضعف ثقافة التقييم الإلكتروني لدى معلمي هذه المدارس.
- **البعد المالي:** ضعف ميزانية المدرسة وعدم كفايتها لتمويل برامجها وأنشطتها المختلفة، وعدم وجود شراكة مع المجتمع المحلي والقطاع الخاص فيما يتعلق بتمويل أنشطة المدرسة وبرامجها، إلى جانب افتقار المدارس المصرية اليابانية إلى نظام للحوافز والمكافآت.

- البعد المادي والتقني: عدم جاهزية معامل ومختبرات المدرسة بما يتلاءم مع فلسفتها وأهدافه، وافتقار هذه المدارس للبنية التحتية التكنولوجية اللازمة لتحقيق الاتصال الإلكتروني الفعال، فضلاً عن عدم وجود وحدة لمتابعة التكنولوجيا بالمدرسة، وعدم وجود آليات معتمدة لتقييم مدى فعالية الوسائل التكنولوجية المتواجدة بالمدارس.
- الشراكة المجتمعية: عدم وجود خطة واضحة للشراكة وخدمة المجتمع، إلى جانب ضعف تنظيم إدارة المدرسة زيارات ميدانية للمدارس الأخرى، وضعف استعانة إدارة المدرسة بخبراء من المجتمع المحلي لحل مشكلاتها، والافتقار إلى اللوائح التي تنظم العلاقة التشاركية بين المدارس المصرية اليابانية والمؤسسات الأخرى.

#### ٤- تداعيات السيناريو الامتدادي :

- وفي ضوء الفرضيات والمشاهد السابقة سيظل الوضع على ما هو عليه، ويقود ذلك إلى مجموعة من التداعيات التي تؤكد صعوبة تحسن أوضاع هذه المدارس، تمثلت أبرزها فيما يلي:
- استمرار ضعف منظومة المدارس المصرية اليابانية دون بذل أي مجهود لتطويرها.
  - الجمود الإداري بالمدارس المصرية اليابانية نتيجة دعم المركزية في اتخاذ القرارات.
  - قصور المدارس في إعداد تلميذ متميز يحمل مهارات القرن الحادي والعشرين.
  - اقتصار الملتحقين بالمدارس المصرية اليابانية على أبناء الطبقة الغنية.
  - استمرار ضعف العلاقة بين المدارس المصرية اليابانية، وقطاعات المجتمع المختلفة.
  - بقاء الإمكانيات التكنولوجية والبنية التحتية كما هي دون تحديثها وتطويرها.
  - ازدياد مشكلة تمويل المدارس المصرية اليابانية مستقبلاً.
  - سيادة حالة عدم الرضا الوظيفي للعاملين نتيجة غياب الحوافز والمكافآت.
  - استمرار استياء أولياء الأمور من زيادة المصروفات الدراسية بالمدارس سنوياً.
  - توقف التوسع الكمي في أعداد المدارس المصرية اليابانية عند (٥٥) مدرسة.
- ومن ثم فإن هذا السيناريو لا يتناسب مع متطلبات المستقبل الذي يسعى إلى تحقيق التميز المؤسسي، ومن هنا يأتي السيناريو الإصلاحي ببعض الإصلاحات الجزئية للتغلب على بعض تداعيات السيناريو الامتدادي، وذلك على النحو التالي:

## ثانياً: السيناريو الإصلاحي

يقوم هذا السيناريو على تحسين أوضاع المدارس المصرية اليابانية بشكل تدريجي دون أن يؤدي ذلك إلى إعادة هيكلتها، وفيما يلي وصف لفرضيات هذا السيناريو، والأوضاع المجتمعية الداعمة لظهوره، وكذلك مشاهدته، وتداعياته المحتملة، وذلك على النحو التالي:

## ١ - الفرضيات الأساسية التي يقوم عليها السيناريو الإصلاحي:

- استند هذا السيناريو إلى مجموعة من الفرضيات، لعل أبرزها ما يلي:
- الزيادة النسبية في ميزانية المدارس، وبداية البحث عن مصادر تمويل إضافية.
- استمرار نمط الإدارة المركزية مع إتاحة بعض الفرص لمشاركة بعض العاملين في إدارة المدرسة وصنع قراراتها .
- التخفيف من حدة البيروقراطية والالتزام الحرفي في تنفيذ اللوائح المنظمة للعمل.
- حدوث تحسن جزئي في إمكانيات المدارس من حيث اقتناء بعض الأجهزة التكنولوجية الحديثة، ودعم استخدام تكنولوجيا المعلومات في الخدمات التعليمية.
- إحداث تعديلات في الهيكل التنظيمي بحيث يسمح للعاملين بالمشاركة في صنع القرار.
- التوسع في برامج التنمية المهنية لكافة العاملين بالمدارس المصرية اليابانية.
- تنظيم المعسكرات الصيفية وورش العمل لربط التعليم ببيئة التلاميذ.
- حدوث تغيير نسبي في المناهج الدراسية بما يتناسب ومهارات القرن الحادي والعشرين.
- التحسن التدريجي في مستوى الشراكة المجتمعية بين المدرسة والمجتمع المحلي.

## ٢ - الأوضاع المجتمعية الداعمة لهذا السيناريو:

- من المتوقع في ظل هذا السيناريو أن تسود الأوضاع المجتمعية التالية:
- استقرار نسبي في الاقتصاد المصري يُصاحبه تحسن في الأوضاع الاقتصادية.
- تغيير الثقافة العامة السائدة حول الاعتماد على مصدر أحادي في التمويل.
- حرص القيادة السياسية في مصر على الارتقاء بمستوى أداء المدارس المصرية اليابانية.
- زيادة الطلب الاجتماعي على التعليم بالمدارس المصرية اليابانية.
- الاهتمام الإعلامي بمشروع المدارس المصرية اليابانية والترويج لأنشطتها وبرامجها.
- زيادة البعثات التعليمية لمديري ومعلمي المدارس المصرية اليابانية إلى اليابان.
- اهتمام بعض كليات التربية بعقد بروتوكولات تعاون مع المدارس المصرية اليابانية.

## ٣- وصف مشاهد السيناريو الاصلاحي:

اتضح ملامح ومشاهد هذا السيناريو فيما يلي:

- **القيادة المدرسية:** منح وحدة إدارة للقيادات المدرسية قدرًا معقولًا نسبيًا من الاستقلالية في رسم سياساتها، والانتقال التدريجي بالإدارة من الإدارة المركزية إلى اللامركزية، إلى جانب التحسن النسبي في توظيف القيادات المدرسية للتقنيات الحديثة في العمل الإداري، وتبادل الخبرات مع مديري المدارس اليابانية من خلال البعثات التعليمية.
- **الهيكل التنظيمي:** تبني المدارس المصرية اليابانية هياكل تنظيمية مرنة تلائم التغيرات المحتملة في بيئة العمل، وإتاحة القيادة المدرسية بعض الفرص لمشاركة العاملين في وضع الهيكل التنظيمي، واستمرار دعم قنوات الاتصال وتداول المعلومات بين كافة المستويات الإدارية بالمدرسة داخل الهيكل التنظيمي.
- **البعد الاستراتيجي:** إتاحة بعض الفرص لمشاركة العاملين في وضع استراتيجية المدرسة، مع الاستعانة ببعض خبراء التعليم بوحدة إدارة المدارس المصرية اليابانية، والمشرفين اليابانيين في صياغة استراتيجية المدرسة، بالإضافة إلى وضع خطط وأهداف واقعية قابلة للتنفيذ تراعي الإمكانيات المادية والبشرية للمدرسة.
- **معلمو المدارس المصرية اليابانية:** توفير بعض فرص التدريب أثناء العمل من خلال " الحصص البحثية"، إلى جانب ما تقدمه وحدة إدارة المدارس من تدريبات، والتحديث المستمر للخطة التدريبية تبعًا للاحتياجات التدريبية للمعلمين، بالإضافة إلى اتساع عملية تقييم المعلم لتشمل إلى جانب المدير رئيس قسم المادة التي يقوم بتدريسها، إلى جانب تخصيص إدارة المدارس المصرية اليابانية حوافز للمعلمين المتميزين، وتشجيع المعلمين على إجراء البحوث العلمية.
- **تلاميذ المدارس المصرية اليابانية:** تنظيم الزيارات المنزلية للتلاميذ لدعم علاقة المدرسة بالطفل وأسرته، وتنفيذ المعسكر الصيفي لتعزيز الروابط بين تلاميذ المدارس المصرية اليابانية في محافظات مصر المختلفة، إلى جانب تفعيل برامج الإرشاد الأكاديمي بالمدارس، وتنظيم المعلمين البيئة الصفية على نحو يسمح للأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة بالإفادة والمشاركة في الأنشطة التعليمية إلى أقصى حد ممكن.



- **المناهج الدراسية:** من المتوقع في ظل هذا السيناريو أن تحدث بعض الإصلاحات الجزئية في المناهج الدراسية فتصبح أكثر ملاءمة للعمر العقلي للتلاميذ، إلى جانب دعم المناهج لاحتياجات التلاميذ المعرفية والمهارية والوجدانية، وربط محتويات المناهج بيئة المتعلمين وذلك من خلال تنظيم المحتوى في صورة مواقف حياتية أو تعليمية، والتركيز على الأنشطة الجماعية والمشروعات.
- **أساليب واستراتيجيات التدريس:** التدريب المستمر للمعلمين على أحدث الاستراتيجيات في التدريس، وكذلك تدريب المعلمين بشكل مكثف على تكييف طرق التدريس بما يتلاءم مع تلاميذ الدمج.
- **آليات التقييم:** تطبيق نظام التقييمات الأسبوعية والتي تتيح التقييم المستمر لأداء التلاميذ، وتوظيف تطبيق "وينجي جو" في تنفيذ تقييمات الأداء المنزلي، إلى جانب التوجه نحو توفير بعض البرامج التدريبية للمعلمين حول التقييم الإلكتروني، وكيفية إعداد بنوك الأسئلة الإلكترونية.
- **البعد المالي:** من المتوقع في ظل هذا السيناريو انخفاض حدة أزمة تمويل المدارس المصرية اليابانية من خلال زيادة شركة إمبرالد الميزانية المخصصة للمدارس بشكل نسبي، ومنح وحدة إدارة المدارس بعض الصلاحيات للمديرين للبحث عن مصادر للتمويل الذاتي، إلى جانب توفير برامج تدريبية للقيادات المدرسية حول كيفية الإدارة المالية الفعالة، ودعوة رجال الأعمال لحضور الفعاليات المدرسية بما يشجعهم على تقديم الدعم المالي اللازم لتطوير العملية التعليمية.
- **البعد المادي والتقني:** زيادة اهتمام إدارة المدارس بالصيانة المستمرة لمرافق المدرسة ومواردها، وتنفيذ خطط الإخلاء في بعض المدارس للتدريب على كيفية التصرف وقت الأزمات لاسيما مع وجود تلاميذ دمج، وتكييف المرافق المدرسية لتصبح مناسبة لتلاميذ الدمج، بالإضافة إلى زيادة القاعات المخصصة لتنفيذ مجتمعات التعلم المهنية، وتجهيزها بالتقنيات الحديثة، وزيادة نقاط الإنترنت بالمدارس، وتوفير خدمة الإنترنت.
- **الشراكة المجتمعية:** وضع خطة للشراكة مع مؤسسات المجتمع المختلفة، إلى جانب بدء بعض المدارس في عقد بروتوكولات تعاون مع كليات التربية، وتوظيف الموقع الرسمي للمدارس في الإعلان عن تلك الشراكات، إلى جانب عقد ندوات تثقيفية لزيادة وعي أفراد

المجتمع المدرسي بدور مجالس الأمناء والآباء في تحقيق المشاركة المجتمعية في العملية التعليمية، ومنحهم بعض الفرص للمشاركة في اتخاذ القرارات.

#### ٤-التداعيات المحتملة للسيناريو الاصلاحى:

هناك ثمة تداعيات من المتوقع حدوثها في المستقبل إذا تم تنفيذ هذا السيناريو، تمثل أهمها فيما يلي:

- المزيد من التحسن في الأداء الإداري والأكاديمي للمعلمين.
  - تحقيق مستوى مرتفع نسبياً من الرضا للمستفيدين من الخدمات التي تقدمها المدرسة.
  - سيصبح للمدرسة المصرية اليابانية دوراً مقبولاً في تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع.
  - زيادة الطلب على المدارس المصرية اليابانية نتيجة تلك الإصلاحات.
  - الوصول بهذه المدارس إلى (١٠٠) مدرسة لتلبية الطلب الاجتماعي عليها.
  - انخفاض في مستوى المعوقات التي تواجهها مما يدعم تحقيقها للتميز المؤسسي.
  - توقع حدوث تحسن جزئي في البنية التحتية بالمدارس المصرية اليابانية.
  - توجه بعض المؤسسات التعليمية والإنتاجية بمبادرات للشراكة مع هذه المدارس.
  - زيادة نسبية في الموارد المالية مع استمرار الاعتماد على شركة إيميرالد كعمول رئيس.
- وبناءً على افتراضات هذا السيناريو ومشاهده المستقبلية وتداعياته المحتملة تظهر بوادر أمل لتحقيق الأداء المتميز بالمدارس المصرية اليابانية والذي يتحقق في ظل السيناريو الابتكاري، وذلك على النحو التالي:

#### ثالثاً: السيناريو الابتكاري: (حتمية التميز)

انطلق هذا السيناريو من افتراض حدوث إصلاحات جذرية ونقله نوعية في منظومة المدارس المصرية اليابانية، إذ يمثل الصورة المرغوبة والمثالية التي يمكن أن تكون عليها منظومة هذه المدارس في حال تبنيها فلسفة التميز المؤسسي، ويمكن وصف هذا السيناريو من خلال عرض أهم الفرضيات التي يقوم عليها، والأوضاع المجتمعية الداعمة لظهوره، وكذلك مشاهده ، وتداعياته المحتملة، وذلك على النحو التالي:

#### ١ - الفرضيات الأساسية للسيناريو الابتكاري :

- هناك مجموعة من الفرضيات التي استند إليها هذا السيناريو ومنها ما يلي:
- زيادة الاهتمام بتحقيق التميز وتوفير متطلباته تحقيقاً لأهداف رؤية مصر ٢٠٣٠ .

- التحول من الإدارة المركزية ممثلة في وحدة إدارة المدارس إلى الإدارة الذاتية للمدرسة.
- ازدياد التنافسية بين المدارس المصرية، مما يفرض على المدارس المصرية اليابانية اتباع أساليب عمل جديدة تتلاءم مع التطورات الحديثة.
- التوسع في تطبيق الإدارة اللامركزية، والتوجه نحو بناء الجدارات القيادية.
- تعزيز الشراكات بين المدرسة وكافة الجهات والمؤسسات المجتمعية.
- التوجه نحو تحقيق مزيد من التميز في العملية التعليمية، والاهتمام بتفعيل وحدات التميز.
- التوجه نحو مزيد من المشاركة المجتمعية في خدمة المجتمع.
- التوجه نحو تحسين أساليب التنمية المهنية للمعلمين بالمدارس المصرية اليابانية.
- تكثيف الجهود لتحقيق نتائج ترضي العاملين بالمدرسة والمستفيدين منها.
- زيادة الميزانية المخصصة لهذه المدارس، وتعزيز أنشطة التمويل الذاتي للمدرسة.
- تفعيل استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العملية التعليمية والإدارية.

## ٢- الأوضاع المجتمعية الداعمة لهذا السيناريو:

- من المتوقع في ظل هذا السيناريو أن تسود الأوضاع المجتمعية الآتية:
- زيادة معدلات النمو الاقتصادي ومن ثم زيادة الميزانية المخصصة لدعم وتطوير المدارس المصرية اليابانية.
  - ارتفاع المستوى العام للمعيشة بالمجتمع المصري ومن ثم زيادة قدرة أولياء الأمور على الإنفاق على تعليم أبنائهم، وإلحاقهم بالمدارس المصرية اليابانية.
  - تعاظم دور العلم والتكنولوجيا والتوسع في استخدام شبكة الإنترنت والتكنولوجيا الرقمية في عملية التعلم، والتحول الرقمي لكافة مؤسسات المجتمع.
  - تحقيق مزيد من العدالة الاجتماعية وتكافؤ الفرص التعليمية بين طبقات المجتمع.
  - التوجه نحو تطبيق التوجهات العالمية، والاستفادة من تجارب وخبرات الدول المتقدمة في تطوير الأنظمة التعليمية، خاصة منظومة التعليم الأساسي، كالتوجه نحو تحويل المدارس المصرية اليابانية إلى مدارس خضراء، ومدارس منتجة.
  - زيادة الوعي العام لدى فئات المجتمع بنمط التعليم الذي تقدمه المدارس المصرية اليابانية.

- زيادة دور المؤسسات الإعلامية في تسليط الضوء على المدارس المصرية اليابانية، والتسويق لأنشطتها.

### ٣- وصف مشاهد السيناريو الابتكاري:

افترض هذا السيناريو مجموعة من المشاهد التي تؤكد ضرورة تحقيق المدارس المصرية اليابانية للتميز، ومن المتوقع أن تسود في ظل هذا السيناريو المشاهد التالية:

- **تميز القيادة المدرسية:** التوسع في تطبيق اللامركزية في إدارة المدرسة، وتوسيع دائرة السلطة داخل المدرسة، وإعداد صف ثانٍ من القيادات يحمل الكفايات الإدارية بالدرجة التي تمكنه من تعويض غياب المدير حال تغيبه، أو انشغاله ببعض المهام، إلى جانب التوظيف الفعال لتطبيقات التكنولوجيا الحديثة كالذكاء الاصطناعي في إدارة المدرسة، و تبادل الخبرات بين مديري المدارس المصرية اليابانية ومديري بعض المدارس باليابان عبر تقنية "video conference"، وقيادة إدارة المدارس المصرية اليابانية للتحول والاستعداد لما قد يواجهه المدارس في المستقبل من تحديات (القيادة التحويلية).
- **تميز الهيكل التنظيمي:** الربط بين الهيكل التنظيمي الوظيفي والهيكل الشبكي، بالإضافة إلى استحداث وحدة للتميز داخل الهيكل التنظيمي تستهدف نشر ثقافة التميز المؤسسي داخل المدرسة ومتابعة مدى تحقيقه، إلى جانب الربط بين كافة وحدات المدرسة وأقسامها باستخدام نظم ووسائل اتصال حديثة، والاستعانة بأعضاء من وحدة التدريب والتطوير بوحدة إدارة المدارس المصرية اليابانية لمراجعة وتطوير الهيكل التنظيمي للمدارس.
- **تميز البعد الاستراتيجي:** احتواء استراتيجية المؤسسة على خطط وبدائل استراتيجية لمواجهة ما يطرأ على المؤسسة من تغيرات، ومراعاة الاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية للمستفيدين عند صياغة استراتيجية المدرسة، إلى جانب رفع القدرة التخطيطية للعاملين بالمدرسة من خلال تدريبهم على أهم الخطوات المتبعة في عملية التخطيط الاستراتيجي، وتشكيل لجان استشارية من بعض خبراء التخطيط الاستراتيجي، وخبراء التعليم من وحدة التدريب والتطوير بوحدة إدارة المدارس المصرية اليابانية تكون مسؤولة عن تقديم المساعدة والمشورة فيما يتعلق ببناء استراتيجية المدرسة.
- **تميز معلمي المدارس المصرية اليابانية:** من المتوقع في ظل هذا السيناريو التوسع في توظيف المعلمين لتقنيات الواقع الافتراضي والمعزز، وتقنيات الذكاء الاصطناعي في

العملية التعليمية، إلى جانب تبادل الخبرات مع معلمي المدارس اليابانية، والتوسع في برامج إعداد معلمي هذه المدارس في كليات التربية، وتكثيف البرامج التدريبية لتأهيل المعلمين للتعامل مع تلاميذ الدمج، فضلاً عن إتاحة الفرصة لمشاركة المعلمين في المؤتمرات والفعاليات العلمية والمهنية مع تحمل المدرسة رسوم ذلك.

- **تميز تلاميذ المدارس المصرية اليابانية:** سوف يشارك التلاميذ بفاعلية في الأنشطة المجتمعية داخل المدرسة وخارجها، وسوف يتمكنوا من التوظيف الفعال للمنهج العلمي في حل المشكلات التي تواجههم، بالإضافة إلى زيادة الوعي المعلوماتي لدى التلاميذ، وزيادة أعداد التلاميذ الملتحقين بالمسابقات الدولية، وكذلك تلاميذ الدمج.
- **تميز المناهج الدراسية:** سيصبح للمدارس المصرية اليابانية كتب خاصة بها تتلاءم مع أهداف هذه المدارس والبيئة التعليمية الخاصة بها، فضلاً عن أتمتة المناهج والمقررات الدراسية المطبقة بهذه المدارس من خلال التنوع في مصادر التعلم النظيفة واستثمار التعليم الإلكتروني. والتوجه نحو استخدام المقررات الإلكترونية، واشتقاق المناهج من فلسفة المجتمع المصري، على ألا تغفل عن القضايا العالمية والعربية المعاصرة.
- **تميز أساليب واستراتيجيات التدريس:** من المتوقع في ظل هذا السيناريو استخدام المعلمين استراتيجيات التعلم الرقمي مثل (استراتيجية المشروعات عبر الويب، الفصول الافتراضية، استراتيجيات الرحلات الافتراضية، المناقشات المتزامنة وغير المتزامنة)، بالإضافة إلى إعداد دليل لاستراتيجيات التدريس خاص بالمدارس المصرية اليابانية يتلاءم مع متطلبات تنفيذ التوكاتسو، وتشكيل لجنة من رؤساء الأقسام الأكاديمية، ومسؤولي التوكاتسو بالمدارس للإشراف والمتابعة على مدى تنفيذ المعلمين لاستراتيجيات التدريس الحديثة.
- **تميز أساليب التقييم:** من المتوقع في ظل هذا السيناريو التحول نحو تطبيق الاختبارات الإلكترونية، إلى جانب تكثيف تدريب المعلمين على أساليب وأدوات الاختبارات الإلكترونية وكيفية إعدادها، وتكييف الاختبارات بما يتلاءم وطبيعة تلاميذ الدمج.
- **تميز البعد المالي:** مناسبة التمويل للأهداف الاستراتيجية للمدرسة، وكفايته لأعداد التلاميذ والعاملين وطبيعة الأنشطة المقدمة، بالإضافة إلى تبني المدارس المصرية اليابانية نظام مناسب للحوافز، وإعداد قاعدة بيانات دقيقة عن طريق استخدام الحاسب الآلي متصلة بوحدة إدارة المدارس المصرية اليابانية لمتابعة ميزانية المدرسة وأوجه

الصرف، واستحداث وحدة مختصة بتنويع مصادر التمويل الذاتي في المدارس المصرية اليابانية إلى جانب دعم مشاركة أولياء الأمور والقطاع الخاص في تمويل برامج المدرسة وأنشطتها المختلفة، من خلال فتح حساب بنكي لتلقي ذلك الدعم.

- **تميز البعد المادي والتقني:** زيادة احتياطات الأمن والسلامة بالمدرسة، وتجهيز غرفة المصادر بشكل يتوافق مع طبيعة نظام الدمج وبشكل يستوعب كافة الإعاقات المختلفة، بالإضافة إلى الاشتراك في أحدث قواعد البيانات والمعلومات، وإتاحتها للمعلمين والتلاميذ، وتطبيق معايير أمن المعلوماتية " الأمن السيبراني " لضمان حماية معلومات المدرسة، والتوسع في استخدام المنصات التعليمية إلى جانب منصة "وينجي جو".

- **تميز الشراكة المجتمعية:** التحديث المستمر لخطة الشراكة تبعاً لاحتياجات المجتمع والإعلان عن ذلك للمستفيدين، واستحداث وحدة بالمدرسة لإدارة الشراكات مع مؤسسات المجتمع المحلي والقطاع الخاص، إلى جانب توظيف شبكات التواصل الاجتماعي ووسائل الإعلام في الترويج لبرامج المدرسة. "التسويق للخدمة"، وعقد شراكة مع الأكاديمية المهنية للمعلمين لتقديم برامج تدريبية للمعلمين، وكذلك عقد شراكات مع جامعة الطفل ومدارس STEM والمؤسسات الإنتاجية وتنظيم زيارات طلابية إليها.

#### ٤- تداعيات السيناريو الابتكاري

هناك ثمة تداعيات من المتوقع حدوثها في المستقبل إذا تم تنفيذ هذا السيناريو، تمثل أهمها فيما يلي:

- توافر متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بالمدارس المصرية اليابانية.
- المزيد من التجويد في العملية التعليمية، ومنافسة تلاميذ هذه المدارس محلياً وعالمياً .
- تحقيق التمكين الإداري لكافة العاملين بالمدرسة على اختلاف مساهمهم الوظيفي.
- تعزيز القدرة التنافسية للمدارس المصرية اليابانية بين المدارس الأخرى.
- ندرة الصراع التنظيمي داخل منظومة المدارس المصرية اليابانية.
- توسيع قاعدة المشاركة المجتمعية في العملية التعليمية من خلال التمثيل الإيجابي لكافة المستفيدين وأعضاء المجتمع المحلي في وضع خطة المدرسة وتنفيذها.
- رضا المستفيدين والعاملين عن جودة الخدمات التي تقدمها المدارس المصرية اليابانية.
- شيوع ثقافة التغيير والتجديد والابتكار في كافة جوانب العمل المدرسي.

- تطور البنية التحتية والتكنولوجية للمدارس المصرية اليابانية، واستخدام التقنيات الرقمية الحديثة في تقديم خدمات تعليمية عالية الجودة.
- الزيادة الملحوظة في الموارد المالية لهذه المدارس نتيجة التعاون المشترك بين المدرسة ورجال الأعمال والقطاع الخاص والمجتمع المحلي، إلى جانب تنظيم أنشطة التمويل الذاتي للمدرسة.

**رابعاً: المفاضلة بين السيناريوهات المقترحة واختيار السيناريو الأفضل، وبيان متطلبات تنفيذه:**

- ومن خلال عرض البحث للسيناريوهات السابقة، اتضح ما يلي:
- عبر السيناريو الامتدادي عن استمرار الوضع الراهن لمنظومة المدارس المصرية اليابانية كما هو عليه دون أي تحسن يُذكر؛ وذلك بسبب استدامة الأوضاع الراهنة المتدهورة وعدم وجود أي تغيرات تُذكر، وهذا السيناريو غير مرغوب فيه.
- يحمل السيناريو الإصلاحي (التقاولي) بعض التحسينات والتطورات الجزئية في الأوضاع الراهنة لمنظومة المدارس المصرية اليابانية والوصول بها إلى مستوى الجودة دون تطويرها بشكل جذري لتحقيق التميز، وهذا السيناريو تقاؤلي متوسط التكلفة، وبالتالي يمكن قبوله كمرحلة انتقالية يحدث من خلالها العديد من الإصلاحات تمهيداً للسيناريو الابتكاري.
- السيناريو الابتكاري هو أفضل السيناريوهات المطروحة من حيث شمولية التغيير الجذري لجميع عناصر هذه المدارس، وبالتالي يجب على وحدة إدارة المدارس المصرية اليابانية، والقيادات المدرسية بها وضع هذا السيناريو أمام أعينهم، وتطبيق آليات تنفيذه وتذليل كافة العقبات التي تعترضه.

ومن ثم تبني البحث الحالي السيناريو الابتكاري لأنه أفضل السيناريوهات المقترحة لتحقيق التميز المؤسسي في منظومة المدارس المصرية اليابانية، وسيكون عوناً لهذه المدارس على تحقيق التمكين الإداري لكافة العاملين بها، كما يضمن لها خدمة تعليمية متميزة تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية تتفوق من خلالها على المنافسين، وبالتالي فإن هذا السيناريو يمثل المستقبل الذي ينبغي أن تكون عليه منظومة هذه المدارس، وفيما يلي بيان بأهم متطلبات تنفيذ هذا السيناريو:

#### ➤ متطلبات تنفيذ السيناريو الابتكاري:

- يستلزم تنفيذ السيناريو الابتكاري مجموعة من المتطلبات، يمكن تحديدها على النحو التالي:
- تحديث وحدة إدارة المدارس المصرية اليابانية معايير اختيار مديري ومعلمي هذه المدارس.

- التدريب المستمر لأفراد المجتمع المدرسي إداريين ومعلمين وقادة المدارس على توظيف واستثمار التقنيات الحديثة في العمل الإداري والأكاديمي.
- إنشاء مركز لتمييز الأداء بوحدة إدارة المدارس المصرية اليابانية يتم من خلاله متابعة أداء المدارس وتقويمها بما يتناسب ومتطلبات التميز.
- تشكيل فريق للتمييز بالمدارس المصرية اليابانية، تابع لوحدة التدريب والتطوير بوحدة إدارة المدارس، يكون دوره التعاون مع لجنة التدريب والجودة بالمدرسة في تصميم البرامج التدريبية للعاملين، ونشر ثقافة التميز بين كافة المستويات التنظيمية في منظومة المدارس.
- تفعيل دور الإعلام المرئي والمسموع في تعزيز الشراكة المجتمعية وتقويتها، لإشراك مؤسسات المجتمع المحلي والقطاع الخاص في دعم وتمويل برامج المدارس وأنشطتها.
- تصميم قاعدة بيانات مركزية بوحدة إدارة المدارس المصرية اليابانية وربطها بالمدارس المصرية اليابانية تمكّنها من تداول المعلومات، والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- تخصيص وحدة إدارة المدارس موازنة مالية وفقاً للاحتياجات الفعلية للمدارس مع منح القيادات المدرسية مزيد من الصلاحيات فيما يتعلق بتنظيم أنشطة التمويل الذاتي.
- التوسع في الشراكات مع قطاع كليات التربية، وكذلك القطاع الخاص لاسيما المؤسسات الإنتاجية، والشراكة مع الأكاديمية المهنية للمعلمين للاستفادة مما تقدمه من برامج تدريبية.
- توفير الإمكانيات المادية والتكنولوجية اللازمة لضمان تحقيق التميز المؤسسي بالمدارس المصرية اليابانية من حيث المرافق والتسهيلات المادية الداعمة، والبرامج التكنولوجية، وخدمات شبكة الإنترنت، وتقنيات الذكاء الاصطناعي.
- تمكين العاملين بالمدارس إدارياً من خلال إشراكهم في اتخاذ القرار، وتفويض بعض الصلاحيات إليهم.

### خاتمة:

وبعد العرض السابق للسيناريوهات البديلة لتطوير منظومة المدارس المصرية اليابانية في ضوء فلسفة التميز المؤسسي، اتضح أن السيناريو الابتكاري هو السيناريو الأمثل والذي نأمل أن تنطلق المدارس المصرية اليابانية به للمنافسة بخطى ثابتة على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي، وإن كان يتطلب جهداً متواصلاً من كافة الأطراف إلا أن النتائج التي يضمنها هذا السيناريو لمنظومة هذه المدارس تستحق هذا الجهد.



## المراجع

## المراجع العربية

- ١- أبو سعده، أحمد رياض سيف النصر (٢٠٢١أ): إدارة التميز المؤسسي كمدخل لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعه الفيوم، مصر، مج ١٥، ع ٢٥، ديسمبر.
- ٢- ----- (٢٠٢١ب): دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي في مدارس مرحلة التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الفيوم.
- ٣- إبراهيم، محمد عبد الناصر القناوي (٢٠٢٢): استراتيجية مقترحة لتحقيق التميز المؤسسي بالمدارس الثانوية الصناعية في ضوء النماذج العالمية المعاصرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة.
- ٤- إسماعيل، حنان إسماعيل محمد (٢٠١٩): الطريق نحو جودة وتميز مؤسسات التعليم العالي: توجهات استراتيجية، مجلة إدارة الأعمال، جمعية إدارة الأعمال العربية، مصر، ع ١٦٧، ديسمبر.
- ٥- أنور، عبير شوق، وآخرون (٢٠٢١): متطلبات استخدام الميزة التنافسية في مدارس التعليم الأساسي في مصر على ضوء استراتيجية التميز، مجلة سوهاج لشباب الباحثين، كلية التربية، جامعة سوهاج، مصر، ع ١٤، مارس.
- ٦- البتانوني، هاني كامل عبد الحي (٢٠٢١أ): تصور مقترح لتنمية مهارات مديري المدارس المصرية اليابانية على ضوء معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة بنها.
- ٧- ----- (٢٠٢١ب): تنمية مهارات مديري المدارس المصرية اليابانية "رؤية نظرية نقدية"، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مصر، مج ٣٢، ع ١٢٦، إبريل.
- ٨- بخيت، شيماء بخيت هاشم (٢٠١٩): بعض أنشطة المدارس المصرية اليابانية ودورها في تنمية شخصية الطفل المصري وفق رؤية مصر ٢٠٣٠، المؤتمر الدولي الثاني: بناء طفل الجيل الرابع في ضوء رؤية التعليم ٢٠٣٠، كلية رياض الأطفال، جامعة اسيوط، مصر، ١٧/١٨ يوليو ٢٠١٩.
- ٩- بشاي، وفاء زكي بدروس (٢٠٢١): أنشطة التوكاتسو لحل مشكلات التعليم الأساسي وتبني نظام التعليم الجديد ٢٠٢٠ في مصر "دراسة مقارنة بين المدارس اليابانية والمدارس المصرية اليابانية"، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، مصر، ع ٩١، نوفمبر.
- ١٠- بغدادي، منار محمد (٢٠٢١): تصور مقترح لدعم نظام التعليم الجديد ٢٠٢٠ في مرحلة رياض الأطفال، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الفيوم، مصر، مج ١٥، ع ٧، إبريل.

- ١١- توفيق، صلاح الدين محمد ، و يونس، هاني محمد (٢٠٠٧): دور التعليم الالكتروني في بناء مجتمع المعرفة العربي: دراسة استشرافية، مجلة البحوث النفسية والتربوية، كلية التربية، جامعة المنوفية، مصر، مج ٢٢، ع ٣٤.
- ١٢- حسنين، منال سيد يوسف(٢٠٢٢): التطوير التنظيمي للمدارس المصرية اليابانية في ضوء التجديد الذاتي بمحافظة الإسكندرية، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر، مج ٤٦، ع ١٤، يناير.
- ١٣- زهران، إيمان حمدي رجب (٢٠٢٢): متطلبات تطبيق معايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسي (EFQM) في الجامعات المصرية على ضوء مستحدثات العصر الرقمي، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، مصر، مج ٩٤، ج ٢، فبراير.
- ١٤- شحاته، حسن سيد حسن(٢٠٢١): نحو تعليم مصري جديد لمجتمع مصري جديد، المجلة الدولية للمناهج والتربية التكنولوجية، الجمعية العربية للدراسات المتقدمة في المناهج العلمية، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، مصر، ع ٢٤، مارس.
- ١٥- الصفحة الرسمية لوحدة إدارة المدارس المصرية اليابانية، متاح على الرابط <https://www.facebook.com/EJS.PMU?mibextid=ZbWKwL>).
- ١٦- علي، هيام عبدالرحيم أحمد(٢٠٢٤): تفعيل مجتمعات التعلم المهنية بالمدارس المصرية؛ في ضوء الاسترشاد بتجربة المدارس المصرية اليابانية، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر، مج ٤٨، ع ٢٤.
- ١٧- عمر، علاء محمد ربيع محمد(٢٠٢٠): واقع الاستيراد التربوي لتطبيق التوكاتسو بلس: دراسة نقدية لمشروع المدارس المصرية اليابانية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الفيوم، مصر، مج ١٤، ع ٣٤، ج ١، يوليو.
- ١٨- غانم، تغيدة سيد أحمد(٢٠٢٣): آليات مقترحة لتحقيق جودة النظام التعليمي الجديد (٢٠٠) في مدارس الجمهورية الجديدة في ضوء دمج الشراكة المجتمعية في التعليم، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية بالقاهرة، مج ١، ع ٤٣، يناير.
- ١٩- مجمع اللغة العربية(١٩٨٥) : المعجم الوسيط ، ط٣، مطابع الاوفيس، القاهرة.
- ٢٠- محمد، فتحي عبد الرسول، وآخرون (٢٠٢٢): تطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات التميز المؤسسي، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بقنا، جامعة جنوب الوادي، مصر، ع ٥٢٤.
- ٢١- منقريوس، فريال بشري درته(٢٠١٨): أنشطة التوكاتسو في المدارس المصرية اليابانية، المؤتمر الدولي الأول : بناء طفل لمجتمع أفضل في ظل المتغيرات المعاصرة، كلية رياض الاطفال، جامعة أسيوط، مصر، ٦-٧/٢/٢٠١٨.
- ٢٢- الموقع الرسمي للمدارس المصرية اليابانية: متاح على <https://ejs4students.moe.gov.eg/disclaimerstudents> .

- ٢٣- النصور، أسماء سالم (٢٠١٠): أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- ٢٤- الهلالي، الهلالي الشربيني (٢٠١٨): البرامج التنفيذية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر " الفترة من سبتمبر ٢٠١٥ حتى فبراير ٢٠١٧ " : البرنامج السادس: برنامج دعم الأنشطة التربوية وتحسين جودة الحياة المدرسية وتنفيذ مشروع المدارس المصرية اليابانية وتطبيق أنشطة " التوكاتسو " ، مجلة بحوث التربية النوعية، كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة، مصر، ع٤٩٤، يناير.
- ٢٥- هلال، شعبان أحمد (٢٠٢٣): تصور مقترح لتحقيق الممارسات التربوية للمدرسة الخضراء بالمدارس المصرية اليابانية، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مصر، مج٣٤، ع١٣٥٤، ج٣، يوليو.
- ٢٦- هيئة التعاون الدولي اليابانية (٢٠٢١): تعاون جايبا في مصر من أجل تحقيق التنمية المستدامة والرخاء لمصر، القاهرة، أغسطس.
- ٢٧- وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني (٢٠١٧أ): القرار الوزاري رقم ١٥٩ بتاريخ ٢٠١٧/٥/٦ بشأن إنشاء المدارس المصرية اليابانية، جمهورية مصر العربية، المادة الأولى.
- ٢٨- ----- (٢٠١٧ب): القرار الوزاري رقم ٢٥٢ بتاريخ ٢٠١٧ / ٨ / ٥ بشأن : قبول التلاميذ ذوي الإعاقة البسيطة بمدارس التعليم العام، جمهورية مصر العربية، المادة الأولى.
- ٢٩- ----- (٢٠١٨): قرار وزاري رقم ٤٢١ بتاريخ ٢٠١٨ / ١٠ / ٢٢ بشأن إنشاء وحدة إدارة المدارس المصرية اليابانية بديوان عام وزارة التربية والتعليم و التعليم الفني، جمهورية مصر العربية، المادة الأولى والثانية.
- ٣٠- وزارة التربية والتعليم و التعليم الفني، بالتعاون مع هيئة التعاون الدولي اليابانية جايبا (٢٠١٨): دليل المعلم للأنشطة الخاصة التوكاتسو (٢٠١٨-٢٠١٩)، مركز تطوير المناهج والمواد التعليمية CCIMD، القاهرة.

### المراجع الأجنبية

- 1- Abu Naser, S. & Al Shobaki, M. (2017): Organizational Excellence and the Extent of Its Clarity in the Palestinian Universities from the Perspective of Academic Staff, **International Journal of Information Technology and Electrical Engineering**, Faculty of Engineering and Information Technology, Al-Azhar University, Gaza, Palestine, vol.(6) ,No.(2).
- 2- Al-Musawi, M. & et al.(2022): The Role of entrepreneurial strategies In achieving organizational excellence, **American Journal of Business Management, Economics and Banking**, Vol. (5), Oct.
- 3- Alnaweigah, A.(2013): The Impact of Knowledge Management Functions on the Organizational Excellence from the Perspective of the University of Al-Taif Staff, **IJCRB**, Institute of Interdisciplinary Business Research, Vol.(5), No.(3), July

- 4- Al-Subaie,O. (2022): A proposed model to evaluate the efforts of institutional excellence in Saudi universities In light of the constituents of the European model of quality and excellence, **Journal of Entrepreneurship Education**, Vol. 25.
- 5- Brusoni,M. & et al .(2014): **The Concept Of Excellence In Higher Education** Brussels: European Association for Quality Assurance in Higher Education AISBL.
- 6- Durrah,O. & et al.(2014),The Impact of the Implementation of Organizational Excellence Policies on the Contextual Performance: A Case Study in the Cardiovascular Surgery Hospital, **International Business**, Vol.(7),No.(9).
- 7- EFQM (2003):**The Fundamental Concepts of Excellence**, Brussels: Brussels Representatives Office.
- 8- JICA (2017): **The Arab Republic of Egypt Detailed Study for Egypt Japan School (EJS) Dissemination Final Report**, INTEM Consulting, Tokyo, August.
- 9- Karimi, S. & et al (2014): Performance of the librarie in Isfahan University of Medical Sciences based on the EFQM model, **Journal of Education and Health Promotion** , Vol. (3) , Nov.
- 10- Mostafa,Y.(2021): Educational Reform Movement in Egypt towards 2030 Vision: Leaming from History to Incorporate New Education, **an article in Journal of School Improvement and Leadership** .
- 11- Research And Studies(2011): **The Dictionary Arabic – English** , Dar Al kotob Al Ilmyiah ,Beirut.
- 12- Sampaio, P. & et al.(2012): A comparison and usage overview of business excellence models, **The TQM Journal**, Emerald Publishing, Vol. (24), No.(2).
- 13- Tomoyuk, F. (2024) Japanese Support for Educational Reform In Egypt, available at <https://www.nippon.com/en/japan-topics/g02444/>