



**تنمية مهارات مديري المدارس
المصرية اليابانية
(رؤية نظرية نقدية)**

إعداد

هانى كامل عبدالحى البتانونى

إشراف

د/ نسمة عبد الرسول عبد البر

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة بنها

أ.د/ جمال محمد أبو الوفا

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة بنها

تنمية مهارات مديري المدارس المصرية اليابانية (رؤية نظرية نقدية)

المستخلص باللغة العربية

يهدف البحث الحالي تطوير مهارات مديري المدارس المصرية اليابانية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ليتعامل مع الواقع المعيش بالمدارس المصرية اليابانية في مصر مع رصد هذا الواقع، بالإضافة للبحث من أجل الوصول إلى نتائج علمية يمكن من خلالها توجيه مجموعة من الإجراءات التي تسهم في تحديد ملامح التصور المقترح لتطوير مهارات مديري المدارس المصرية اليابانية في مصر. وتوصلت نتائج الدراسة إلى: تقوم وحدة المدرسة المصرية اليابانية بوضع معايير لاختيار مدير المدرسة طبقاً لما تحدده الوزارة، قلة اهتمام مدير المدرسة بتوضع تصور مستقبلي للعمل بالمدرسة، قلة مشاركة مدير المدرسة في فرق التخطيط الاستراتيجي للمدرسة، يهتم مديري المدارس المصرية اليابانية بعقد مشاركات مع مؤسسات المجتمع المدني الإنتاجية، وقلة الاهتمام بالاستعانة بالخبراء من المجتمع المحلي لحل قضايا المدرسة.

الكلمات المفتاحية: تنمية مهارات - مديري المدارس - المدارس المصرية اليابانية

Abstract:

The current research aimed at developing the skills of Egyptian-Japanese school principals, and the study used the descriptive approach, to deal with the reality living in Egyptian-Japanese schools in Egypt with monitoring this reality, in addition to research in order to reach scientific results through which a set of measures can be directed that contribute to defining features The proposed scenario for developing the skills of Egyptian-Japanese school principals in Egypt. The results of the study concluded: The Egyptian Japanese School unit sets criteria for selecting the school principal, according to what is determined by the ministry, The lack of interest of the school principal in developing a future vision for the school's work, Lack of participation of the school principal in the school's strategic planning team, Egyptian-Japanese school principals are interested in holding partnerships with productive civil society institutions, Lack of interest in using experts from the local community to solve school issues.

Key Words: Developing The Skills ,school principals, Egyptian Japanese Schools

الإطار العام للبحث

مقدمة البحث:

تعتبر الإدارة المدرسية الناجحة الركيزة الأساسية في العملية التعليمية، فهي التي تحدد المعالم وترسم الطرق وتيسر السبيل أمام العاملين في الميدان للوصول إلى هدف مشترك في زمن محدد، كما أنها تهدف إلى تحسين العملية التعليمية، والارتقاء بمستوى الأداء عن طريق تبصير العاملين في المدرسة وتوعيتهم بمسؤولياتهم، وتوجيههم التوجيه التربوي السليم^[١].

ومدير المدرسة الفعال هو الذي يستخدم مهاراته وخبراته في تطبيق الأساليب العلمية الحديثة للإدارة بحيث تتناسب مع طبيعة العمل الإداري الذي يمارسه و الذي يتمثل في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات؛ ولذلك فإن ضعف القيادة الإدارية، والمتمثلة في مدير المدرسة، سيؤدي إلى انخفاض كفاءة العمل الإداري^[٢].

تتميز إدارة التعليم الياباني بالتكامل بين المركزية واللامركزية وذلك من خلال توفير ميزانيات تعمل على النهوض بالتعليم حتى أن السلطات المحلية تساهم تقريباً بنصف نفقات التعليم وذلك على الرغم من الحجم الكبير للإنفاق الحكومي على التعليم الياباني بالنسبة للدخل القومي والذي يتجاوز حوالي ٣٠% من مجموع الدخل القومي وعادة ما تستغل هذه الأموال جيداً في خدمة العملية التعليمية^[٣].

مشكلة البحث:

تتمثل صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

- كيف يمكن تطوير مهارات مديري المدارس المصرية اليابانية؟

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

١- ما واقع المدارس المصرية اليابانية في مصر؟

٢- ما واقع تطوير مهارات مديري المدارس المصرية اليابانية؟

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي للتعرف علي

- واقع المدارس المصرية اليابانية في مصر؟

- واقع تطوير مهارات مديري المدارس المصرية اليابانية؟

أهمية البحث:

يركز البحث الحالي على تطوير مهارات مديري المدارس المصرية اليابانية لما لذلك المدارس من طبيعة خاصة يعتمد فيها التعليم بشكل كبير على الأنشطة الحياتية (التوكاتسو) مما يتطلب تمكن مدير هذه المدارس لمهارات مختلفة على اعتبار أن مثل هذه المهارات تساعد مدير المدرسة على إنجاز عمله بنجاح، بل وتجعله مبادراً بالتغيير والإصلاح من أجل تحقيق الجودة على أرض الواقع ومن ثم تحقيق الأهداف المنشودة من هذه المدارس.

منهج البحث:

يستخدم البحث الحالي المنهج الوصفي ليتعامل مع الواقع المعاش بالمدارس المصرية اليابانية في مصر مع رصد هذا الواقع.

مصطلحات البحث:

المدارس المصرية اليابانية:

هي مدارس رسمية نموذجية تطبق المناهج المصرية بجانب الأنشطة اليابانية المعروفة بـ (التوكاتسو) بجميع مراحل التعليم: (رياض أطفال - ابتدائي - إعدادي - ثانوي)، وتم إنشائها بالقرار رقم ١٥٩ لسنة ٢٠١٧م، وتهدف المدارس المصرية اليابانية إلى تربية وتنشئة التلاميذ على القيم والمبادئ الأخلاقية والسلوكيات الإيجابية، تعزيز انتماء التلاميذ للوطن، غرس فكر التعاون والعمل الجماعي، القدرة على حل المشكلات، وخلق بيئة تعلم جيدة^[٤].

وتهدف المدرسة المصرية اليابانية إلى تربية وتنشئة التلاميذ على القيم والمبادئ الأخلاقية والسلوكيات الإيجابية، وتعزيز انتماء التلاميذ للوطن وغرس فكر التعاون والعمل الجماعي، والقدرة على حل المشكلات، وخلق بيئة تعلم جيدة.

الإطار النظري للبحث

أولاً: المدارس المصرية اليابانية:

١- ماهية المدارس المصرية اليابانية

أن التعليم هو ما يحدد شكل الدولة لـ ١٠٠ عام قادمة، هذه هي قناعة اليابانيين، وإدراكهم حيث يكون التعلم هو أحد القضايا المهمة للدولة، ويجب وضع مناهجه، ورغم

الصعوبات التي قد تظهر بسبب التغييرات المجتمعية، لذلك يرون أن التعليم الياباني يجب أن يستفيد من المعارف والخبرات الأجنبية، وأن يغير من آلياته وفقاً للتغييرات في المجتمع؛ حتى يتأقلم مع العديد من التحديات التي تواجهه^[٥].

ومصر لم تكن بعيدة عن حركات الإصلاح والتطوير التربوي، وعن موجات إعادة هيكلة المدرسة؛ لتحسين الفاعلية المدرسية، من خلال إعادة التفكير بصورة أساسية وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات التي تقوم عليها المؤسسات التعليمية لتتناسب مع متطلبات عصر المعرفة والثورة العلمية والتكنولوجية؛ للاقتراب من مدرسة فعالة Effective School لإعداد جيل قادر على الوفاء بمتطلبات مجتمعه، والتكيف مع البيئة المتغيرة من حوله، والتي أثرت على رسالة المدارس، وتطلب الأمر إعادة النظر في بنيتها وبرامجها وممارسات الأفراد بها، بالإضافة لكون التعليم يحدث بشكل أفضل في بيئة مدرسية جاذبة ومعززة وداعمة للتلاميذ، بيئة يسودها الثقة والاحترام، ويشعر فيها أعضاء المجتمع المدرسي بالأمان والمودة، وتحكمها الممارسات الديمقراطية، والعمل بروح الفريق^[٦].

تعرف المدارس المصرية اليابانية وفقاً للقرار الوزاري رقم (١٥٩) لسنة ٢٠١٧، المنظم لطبيعة عملها، فهي مدارس رسمية نموذجية تطبق المناهج المصرية بجانب الأنشطة اليابانية المعروفة (بالتوكاتسو بلس) بجميع المراحل التعليمية (رياض أطفال، ابتدائي، إعدادي، ثانوي)، هادفة تربوية وتنشئة التلاميذ على القيم والمبادئ الأخلاقية والسلوكيات الإيجابية، وتعزيز انتماء التلاميذ للوطن، وغرس روح العمل الجماعي، والقدرة على حل المشكلات، وخلق انتماء التلاميذ للوطن، وغرس روح العمل الجماعي، والقدرة على حل المشكلات، وخلق بيئة تعلم جيدة في ظل عدد محدد للتلاميذ داخل الفصل لا يتجاوز (٣٦) ستة وثلاثين تلميذاً، مع التزام كتابي من ولي الأمر بعلمه بكافة النظم والقواعد المعمول بها بتلك المدارس^[٧].

وتعد المدارس المصرية اليابانية إحدى التجارب المتميزة في العالم، حيث نجحت اليابان في الخروج من أزمتها الاقتصادية والاجتماعية بعد الحرب العالمية الثانية عبر جسر التعليم، والذي مكنها من اختراق الحصار السياسي والاقتصادي وفتح اليابان على العالم محطمة بالتعليم والعلم القيود التي فرضتها أمريكا والغرب عليها لتتحول من دولة خاضعة

تابعة إلى دولة فاعلة بقوة العلم الذي انعكس على كافة مناحي الحياة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية ولتصبح منافساً اقتصادياً منتجاً بدلاً من تابع وسوق للدول الكبرى^[٨].

٢- فلسفة المدرسة المصرية اليابانية:

تعتمد فلسفة المدارس المصرية اليابانية على ما تستهدفه الأنشطة الخاصة من تطوير لقدرات التلاميذ بصورة شاملة متكاملة في المجالات المعرفية أو التطوير الأكاديمي، والتطوير غير المعرفي أو تطوير عقلية التلاميذ وعاداتهم الحياتية وممارساتهم اليومية، وكذلك مجال التنمية البدنية من خلال تنمية القوة البدنية للتلاميذ وصحتهم، من خلال ترابط وتكامل بين هذه المجالات الثلاث، والتي تعزز بعضها بعضاً، فإذا كان التلاميذ يطورون عادات يومية جيدة مثل: النوم والاستيقاظ مبكراً، وتناول وجبة الإفطار وغيرها سيصبحون بالتأكيد أقوى بدنياً وصحياً، وكذلك فإن الأداء الأكاديمي لهم سوف يتحسن، وبالنسبة للتطور الأكاديمي أو المعرفي يمكن أن يحسن قضاء عشر دقائق صباحاً في المدرسة في تدريبات رياضية، وقراءة كتب بنظام التوكاتسو من المهارات الأكاديمية الأساسية للتلاميذ، وبالنسبة للتطور غير المعرفي يمكن لأنشطة التوكاتسو تحسين مشاعر التلاميذ والارتقاء بها، مع تنمية القدرات وحل المشكلات، والحس الاجتماعي، والعمل التعاوني، أما بالنسبة للتطور الذاتي فإن الأنشطة الصحية مثل غسل اليدين والنظافة يمكن أن تحسن الحالة الصحية^[٩].

وتركز المدارس المصرية اليابانية على ضرورة أن يكون التعلم نشطاً وفعالاً فالطفل يحتاج إلى توجيهه أثناء نموه العقلي والمعرفي والعلم هو الذي يمدّه بهذه التوجيهات ويجب على المعلم أن يدرك ويفهم العقبات التي قد تصادف المتعلم وأيضاً يدرك إمكانات المتعلم ويضعها في اعتباره وعلى أساسها يوجه المتعلم^[١٠].

٣- أنشطة التوكاتسو (Tokkatsu):

تعتبر أنشطة "التوكاتسو" المطبقة في المدارس اليابانية من أهم ما يميز هذا النوع من التعليم حيث أنها تنقل النظام التعليمي الياباني وهو نظام يحقق النمو المتوازن لكل من: العقل، القيم (الروح)، والجسد، ويضمن ويسعى لتنمية المهارات الأكاديمية وإثراء الوجدان والمشاعر الإنسانية، والتطوير البدني والصحي معاً، وهناك عدة أنواع من تلك الأنشطة (التوكاتسو) منها ما يلي^[١١]:

- **أنشطة الفصل:** وهي الأنشطة المتعلقة بمشاركة التلاميذ في تكوين الحياة داخل الفصل والمدرسة، وأنشطة الصحة والسلامة، وأنشطة تناوب الأنشطة اليومية للفصل.

أنشطة مجلس التلاميذ: وهي الأنشطة المتعلقة بتأسيس وإدارة وتخطيط مجالس التلاميذ والتبادل الثقافي القائمة بها جماعات مختلفة الفئة العمرية داخل المدرسة.

أنشطة المناسبات المدرسية: وهي أنشطة تعمل على تنمية الشعور بالانتماء والتكافل تجاه الآخرين، بالإضافة إلى شعور العمل للمصلحة العامة من خلال أنشطة تطبيقية يقوم بها التلاميذ وهي أنشطة تتم على مستوى المرحلة الدراسية أو المدرسة.

١- **أهداف أنشطة التوكاتسو:**

ومن أهداف تلك الأنشطة (التوكاتسو) ما يلي^[١٢]:

- خلق مجتمع الصف والمدرسة.
- حل المشاكل المتعددة التي تظهر في حياة الصف والمدرسة.
- تنظيم مجموعات في الصف ومشاركة المسؤوليات.
- تعزيز جودة حياة المجموعة في المجموعات المتعددة في المدرسة.
- التأقلم مع الحياة اليومية والدروس.
- التطرق لمشاكل الصحة والسلامة.
- التطلع للمستقبل بأمل وإيجاد معنى الحياة.
- تشكيل عادات يومية جيدة.
- تطوير العلاقات الشخصية الإيجابية.

ب- **الأهمية التربوية لأنشطة "التوكاتسو"** ^[١٣]:

- **أنشطة الغرفة الصفية:** وهي الأنشطة المرتبطة بمدى مشاركة الطلبة في إيجاد الحياة داخل الغرفة الصفية والمدرسية، وأنشطة التفاعل والتنمية الذاتية والصحة والسلامة، وأنشطة التناوب في الأنشطة اليومية للغرفة الصفية، ومنها أيضاً نقاشات الغرفة الصفية والتي تحفز الطلبة على التواصل بين أفراد الصف وتقوم بتشكيل مجتمع الصف، كما أنها تقدم لكل طالب فرص من أجل تنسيق النقاشات والعمل وفق فرق العمل التعاونية.
- **مسؤوليات الصف:** وهي الأنشطة التي تفرض على الطلبة، مثل المشاركة في تحمل الكثير من المسؤوليات لتشكيل مجتمع الصف والمدرسة، ومن تلك الأنشطة الواجبات

- الروتينية، تنظيف الغرفة الصفية، والساحات المدرسية وحمل أواني الطعام، وتقديم وجبة الغذاء، وأن هذه الواجبات أمر مهم لتحقيق منفعة الغرفة الصفية والمدرسة.
- **أنشطة مجلس الطلبة:** وهي الأنشطة المرتبطة بتشكيل مجالس الطلبة وإدارتها والتخطيط لها، والتبادل الثقافي التي تقوم على مختلف الجماعات والفئات العمرية.
- **إدارة الصف:** وهي الأنشطة المرتبطة بإدارة الصف والتي تحفز الطلبة على اكتساب أنماط سلوكية محددة كالانضباط، والترتيب، والرغبة في التغلب على كراهيتهم لبعض الأطعمة، ومساعدة الطلبة الذين يعانون من خجل أو عنف مفرط.
- **المناسبات المدرسية:** كالأنشطة التي تعمل على تنمية الإحساس بالولاء والانتماء والتكافل نحو الآخرين، والإحساس بالعمل لتحقيق المصلحة العامة ولك عن طريق أنشطة تبيقية يقوم بها الطلبة وفق المرحلة الدراسية.
- ج - أسس أنشطة التوكاتسو :

تستند أنشطة التوكاتسو اليابانية على مجموعة من الأسس والركائز الأساسية وهي^[١٤]:

- **تحول دور المعلم من مدرس إلى ميسر:** دور المعلم ليس مجرد تزويد المتعلم بالمعارف والمفاهيم الصحيحة، بل تسهيل التعلم الاجتماعي للتلميذ من خلال التجربة والخطأ في بيئة الفرد أو المجموعة الصغيرة أو الفصل بالكامل.
- **الفصل والمدرسة مجتمع صغير:** فهما المكان المناسب لتطوير المهارات الشخصية والاجتماعية اللازمة للتفاعل مع العالم الحقيقي، فالحياة الجماعية في الفصل الدراسي هي أساس أنشطة التوكاتسو بما تتضمنه من مشاركة المهمات، ووضع القواعد، وتجربة القيادة، التقيد، والالتزام بالنظام.
- **بذل أقصى جهد والشعور بالإنجاز:** اكتساب المتعلم الشعور بالإنجاز هو مفتاح التحفيز المتسدام، وتساعد أنشطة التوكاتسو العملية التي تتم داخل الفصل والمدرسة على بذل الطلاب قصارى جهدهم لتحقيق النجاح.
- **ثقة أكبر في الطالب:** تنمو ثقة المتعلم بذاته بشكل أكبر عندما يتيح له المعلم الفرصة لحل المشكلات بنفسه، واختيار الحل المناسب، واتخاذ القرارات دون توجيهه بشكل مباشر لما يجب أن يقوم به.

- التقييم الذاتي: تركز أنشطة التوكاتسو على تقييم المتعلم لنفسه ذاتياً، من خلال تقييم سلوكياتهم، ومشاركاتهم في الأنشطة الصفية سواء فردية، أو في مجموعات، مما يساعدهم على تحسين الأداء.

- الاستقلالية: وهي تعبر عن حاجة التلميذ إلى الشعور ببعض السيطرة على البيئة المحيطة به وحاجته إلى التحرر من القيود التي لا مبرر لها، ومن ثم تمنح المدارس اليابانية الأطفال استقلاليتهم بطرق متعددة، ويتولى جميع الأطفال دور القيادة يتناوب يومي، ويقوم الأطفال بالمساعدة في صياغة الأهداف والقوانين التي يتبعونها عن طريق اقتراح أهداف لتطوير شخصيتهم وأهداف لتحسين صفوفهم الدراسية، ثم يقومون بمراجعة التقدم الذي أحرزوه، كما يتم عقد اجتماعات قصيرة مرتين يومياً واجتماعات أسبوعية أطول بقيادة التلاميذ لتعطي لهم الفرصة لعرض وحل المشاكل التي تنشأ في الصفوف وفي المدرسة.

- الانتماء: وهو حاجة التلميذ إلى علاقات وثيقة وداعمة، حيث أن العلاقات تشكل أمراً جوهرياً في التطوير العاطفي والاجتماعي السليم للتلاميذ، كما تقوم المدارس اليابانية بتعزيز مثل تلك العلاقات بطرق متعددة فهي تجعل من الود والتعاون هدفاً مركزية وواضحة في الحياة المدرسية، وتؤكد على انتماء الجميع للصف والمجتمع المدرسي، وتتجنب التجمعات المرتكزة على القدرات أو الجوائز الفردية وغيرها من الأمور التي توحى بأن بعض الأفراد يحظون بتقدير أعلى من غيرهم.

ثانياً: مهارات مدير المدرسة:

١- **مهارات التخطيط الاستراتيجي:** يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه تلك العملية التي يقوم بها مدير المدرسة والمشاركون له في عملية التخطيط بوضع تصور لمستقبل المدرسة، وتطوير الإجراءات والعمليات والوسائل الضرورية لتحقيق ذلك التصور المستقبلي في الواقع، وما يرتبط به من الاستجابة للمتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على العمل المدرسي، من خلال استخدام الموارد والمصادر بصورة أكثر فعالية [15].

وهناك مجموعة من مهارات التخطيط الاستراتيجي الواجب توافرها لدى مديري المدارس تتمثل فيما يلي [16]:

▪ **مهارات تحليل البيئة الداخلية للمدرسة:** وتهدف هذه المهارة التعرف إلى مدى قدرة مديري المدارس على تحديد نقاط القوة وتعزيزها والاستفادة منها والبحث عن طرق

تدعيمها، وتحديد نقاط الضعف في البيئة الداخلية لمدارسهم، والعمل على التغلب عليها ومعالجتها، وما إذا كان لديهم القدرة على تحديد احتياجات كوادرها البشرية التدريسية بطريقة علمية.

▪ **مهارات تحليل البيئة الخارجية للمدرسة:** وتهدف هذه المهارة التعرف على مدى قدرة مديري المدارس على تحديد التهديدات والمخاطر التي تحيط بمدارسهم، بالإضافة إلى مدى قدرتهم على تحديد الفرصة المتاحة لهم؛ من أجل الاستفادة منها وفق التغيرات المجتمعية المحيطة بمدارسهم.

▪ **مهارات صياغة رؤية المدرسة:** وتهدف هذه المهارة التعرف على مدى قدرة مديري المدارس على رسم صورة لمستقبل المدرسة تعبر عن طموحات العاملين، ومدى قدرتهم على الالتزام بمواصفات كتابة الرؤية من حيث اتصافها بالوضوح والبساطة، وما إذا كانت طموحة وقابلة للتحقيق، ويمكن ترجمتها إلى استراتيجيات، بالإضافة إلى ما إذا كانت محفز للعاملين في المدرسة، وداعمة لمشاركة المجتمع المحلي في تحقيق أهدافها.

▪ **مهارات صياغة رسالة المدرسة:** وتهدف هذه المهارة التعرف على مدى قدرة مديري المدارس الثانوية على صياغة رسالة جيدة تراعي الدقة والوضوح لمدارسهم، محددين المهام التي وجدت من أجلها المدرسة بما يتناسب مع قيم المجتمع ومعتقداته، بالإضافة إلى مدى إشراكهم للعاملين في صياغتها. والقدرة على إبراز جوانب التميز والعمل على تحقيق التكامل بين المدرسة والمجتمع المحلي.

▪ **مهارات صياغة الأهداف الاستراتيجية:** وتهدف هذه المهارة التعرف إلى مدى قدرة مديري المدارس على الالتزام بمواصفات صياغة الأهداف، من حيث شمولها واتفاقها مع رسالة المدرسة ورؤيتها، وما إذا كانت تتناسب مع قدرات مدارسهم ومكاناتهم المتوفرة لديهم، بالإضافة إلى مدى إسهام هذه الأهداف في دعم عجلة التحسين والتطوير داخل المدرسة.

▪ **مهارات تنفيذ الاستراتيجية:** وتهدف هذه المهارة التعرف إلى مدى امتلاك مديري المدارس المعرفة اللازمة لبناء الخطط التنفيذية التي يتم من خلالها تحديد الموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيق أهداف مدارسهم، آخذين في الحسبان الوقت اللازم لتنفيذ هذه الأهداف، ومشاركة العاملين في وضع الخطط التنفيذية وفق مؤشرات واضحة تمكنها من قياس أدائها:

٢- مهارات حل المشكلات:

وتتحدد مؤشرات المهارة من خلال [17]:

- القدرة على تحديد المشكلة.
- القدرة على تحليل المشكلة.
- وضع البدائل.
- اختيار البديل المناسب.
- الوصول إلى الحل.

وأن مهارات حل المشكلات تشتمل على المهارات الذهنية التالية [18]:

- مهارة تنظيم المعارف العلمية: وهي مهارة أساسية تقوم على وضع المفاهيم أو الأحداث التي ترتبط فيما بينها بصورة أو بأخرى في سياق متتابع وفقاً لمعيار معين.
- مهارة الربط بين المتغيرات: هي العملية التي يقوم بها التلميذ للبحث عن خصائص المكونات البيولوجية أو أفكار غير مرتبطة ببعضها البعض لإنتاج مركب حيوي فعال ذا قيمة فعالة أو للوصول إلى حل للمشكلة العلمية المطروحة أمامه، ويكون ذلك بربط المعارف القديمة والمألوفة مع بعضها البعض للتمكن من حل المسألة المطروحة.
- مهارة قوة الإدراك: هي قوة فهم المعلومات العلمية التي يتوجب عليه معرفتها ليتمكن من ربط وتشكيل العلاقات اللازمة لحل المشكل العلمي المطروح أمامه.
- مهارة الإقناع: الإقناع هو عملية تغيير أو تطويع آراء الآخرين نحو رأي مستهدف وتحتاج عملية الإقناع إلى مهارة القائم بالإقناع وإلى وجود الاستعداد لدى الطرف المستهدف، ومساعدته على ذلك وتسهيل الضوء على نقاط التلاقي والأمور ذات الاهتمام المشترك مع إزالة الخلافات العالقة.

٣- مهارات اتخاذ القرار:

وتتمثل مهارات القدرة على اتخاذ القرار فيما يلي [19]:

- ✓ **تحديد وتحليل المشكلة:** يتم تحديد المشكلة ودرجة تعقدها وطبيعة الحل المطلوب لها بعد جمع البيانات والمعلومات وتحليلها ودراسة الأسباب التي أدت لوجود المشكلة، ويمكن أن تسمى هذه المرحلة بـ (فهم المشكلة).

✓ تحديد البدائل الممكنة لحل المشكلة: وذلك بتحديد الإجراءات التي تتخذ من أجل الوصول إلى قرار مناسب؛ وذلك بابتكار أكبر عدد من البدائل المقبولة والمنطقية، وتفيد البيانات والمعلومات متخذ القرار في التوصل بسهولة إلى نتائج كل بديل وعلى العكس، فإن نقص المعلومات يمثل أحد المعوقات التي تمنع أو تحدد من التعرف على النتائج المتوقعة لكل بديل.

✓ اختيار أفضل البدائل: يستعين متخذ القرار بمجموعة من المعايير توفر درجة كبيرة من الدقة والموضوعية في الاختيار مثل المعلومات المتاحة عن ظروف البيئة المحيطة ومدى مساعدتها لتنفيذ البدائل، كما يقوم متخذ القرار بتحليل البدائل المطروحة لمعرفة مزايا وعيوب كل بديل والمخاطر المرتبطة بكل بديل حتى يمكن اختيار أكثر البدائل مزايا وأقلها عيوباً ومخاطر.

✓ متابعة التنفيذ وتقييم القرار: بعد أن يتم اتخاذ القرار المناسب في ضوء تحليل البدائل المطروحة يجب متابعة كل بديل في سياق منطقي وتحديد ما إذا كان القرار الذي اتخذ هو أنسب القرارات أم لا؟ وتحديد القيم المترتبة والكامنة وراء هذا القرار.

٣ مهارات إنسانية **Human Skills**: المهارات الإنسانية هي قدرة المدير على التعامل مع العاملين، وتنسيق جهودهم وفهم سلوكهم وتحفيزهم والعمل معهم بروح الفريق الواحد بهدف تحقيق أهداف المنظمة برضا من الجميع^[٢٠].

وتتمثل المهارات الإنسانية في إقامة علاقات إنسانية طيبة مع العاملين، مراعاة استعدادات وقدرات ونفسيات العاملين وتلبية حاجاتهم، كسب ثقة العاملين والقدرة على التأثير فيهم، تقبل النقد والمناقشة البناءة، احترام شخصيات العاملين والاهتمام بأمرهم وقضاياهم ومساعدتهم في التغلب عليها، مراعاة الفروق الفردية عند توزيع المهام والأعمال، تحمل المسؤولية والثقة في قدرات العاملين، البعد عن البيروقراطية في القيادة، والاستئثار في الرأي أو السلطة، إتاحة الفرصة للعاملين للإبداع والابتكار، العدالة في المعاملة والبعد عن المحاباة.

٤- **مهارات التواصل**: ابد وأن تتوافر لدى المدير الكفاية في مهارات الاتصال لكونها ضرورية على جميع المستويات الإدارية، فالواجبات التي يقوم بها المدير من تخطيط وتنظيم ورقابة وإشراف وتنسيق واتخاذ قرار أو تفويض سلطة، وتقويم تحتاج إلى إجراء عملية اتصال فعال مثل: الحديث أو الكتابة أو القراءة أو إجراء المقابلات أو حضور الاجتماعات.

عناصر عملية التواصل:

وتتكون عملية التواصل من عدة عناصر أساسية لحدوث التواصل بشكل مناسب، وهي على النحو التالي:

✓ **المرسل:** هو المصدر الذي يبدأ الحوار ويصيغ الرسالة في شكل رموز لفظية وفقاً لما تقتضيه الحالة، والمرسل هو نقطة الإنطلاق في عملية الاتصال والتواصل، وعنه تصدر الرسالة التي تحمل معناً محدداً يتفق مع وجهة نظره وهو يهدف من الرسالة استنارة استجابة محددة لدى الجمهور المستقبلي^[٢١].

✓ **الرسالة:** وتعد ترجمة لما يراد توصيله إلى المستقبل من خبرات، ومعارف، ومهارات وحقائق وقيم وعادات واتجاهات في شكل لفظي، أو مكتوب، أو مرسوم، أو تعبيرات أو إشارات تتناسب ومضمون الرسالة وهدفها، فالفرح يمكن أن ينقل بصورة بتسامية، والغضب قد ينقل بصورة العبوس وللرسالة ثلاث عناصر هي: الرموز، المضمون، الأسلوب^[٢٢].

✓ **الوسيلة:** وهي الوسيلة أو المادة التي يتم بها نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل، ومن خلالها يتم نقل المهارات والقدرات والمعارف والقيم والمشاعر من المرسل إلى المستقبل، وقد تكون الرسالة لفظية أو إشارات، أو حركات، أو صور^[٢٣].

✓ **المستقبل:** وهو الشخص الذي يتلقى الرسالة أو المرسل إليه، ومستقبل الرسالة يقوم بإدراكها من خلال حواسه، ويقوم المستقبل في هذه المرحلة بفك مروز الرسالة، ومن ثم يقوم بالإستجابة التي تتمثل في فهم الرسالة أو عدمه وأخيراً قبول أو رفض الرسالة^[٢٤].

✓ **التغذية الراجعة:** تعد التغذية الراجعة من الأشياء المهمة في عملية التواصل، فهي تعكس لنا مدى نجاح العملية، وتقدم لنا المعلومات، وتصحح لنا المسار لإنجاز عملية التواصل^[٢٥].

٦ - المهارات الفنية Technical Skills:

✓ **مهارات استخدام الحاسب الآلي:** وهي مجموعة من المهارات التي تساعد على إنجاز المهام المتعلقة بالحاسب الآلي بسرعة ودقة وإتقان وتتضمن إنجاز كافة المهام الموجودة في وحدة معالجة النصوص (Microsoft word , 2007) في مقرر مقدمة في الحاسبات.

✓ مهارات كتابة التقارير: تعرف مهارات كتابة التقارير بأنها: القدرة على عرض كتابي يتضمن معلومات وبيانات حول موضوع معين أو قضية أو مشكلة متضمناً عدد المهارات المتعلقة بالتخطيط للكتابة، والمقدمة، والمضمون، والخاتمة، والإخراج الفني، والمراجعة.

٧- مهارات العرض والتقديم:

تتم مهارات العرض والتقديم عن طريق عدة عناصر أهمها [26]:

- ✓ وضع الأهداف: تتمثل هذه الخطوة في صياغة جملة مختصرة لأهداف العرض والتقديم.
- ✓ تحليل المستمعين: يتم العمل على تحليل مجموعة المستمعين بمراعاة احتياجاتهم ومستواهم المعرفي وأي طرق العرض والكلام والإقناع والإثبات التي يمكن أن يتم التحاور معهم بها والتي يمكن أن يتفاعلون إيجاباً معها.
- ✓ تنظيم الأفكار: خلال هذه الخطوة يجب التقيد بتنظيم صلب الموضوع دون الاهتمام بالمقدمة، وصياغتها في البداية، ففي البداية يجب أن يتم إتباع صلب الموضوع من خلال تدوين الأفكار الرئيسية، وتحديد النقاط الفرعية وتوضيح الفوائد والمزايا للمستمعين، إضافة المعلومات الهامة وملخص البنود العلمية والبيانات المساعدة على العرض، تحديد المساعدات البصرية المساندة لعملية العرض، مراجعة الفكرة الرئيسية وإعادة النظر فيها، تصميم المقدمة للعرض ويراعى فيها أن تكون جاذبة للمستمع وتتضمن معلومات مرتبطة بالموضوع مع تضمينها تعريفاً بالمقدم، تصميم الخاتمة والنتائج.

نتائج البحث وتوصياته:

١- نتائج البحث:

- أن مديري المدارس المصرية اليابانية يهتمون بإطلاع العاملين على النشرات الوزارية أولاً بأول
- أن مدير المدرسة المصرية اليابانية يعمل على تفعيل خريطة الأنشطة المختلفة للمدرسة.
- يقوم مدير المدرسة المصرية اليابانية بوضع معايير لاختيار مدير المدرسة طبقاً لما تحدده الوزارة.
- قلة اهتمام مدير المدرسة بتوضع تصور مستقبلي للعمل بالمدرسة
- قلة مشاركة مدير المدرسة في فرق التخطيط الاستراتيجي للمدرسة

- يهتم مديري المدارس المصرية اليابانية بعقد مشاركات مع مؤسسات المجتمع المدني الإنتاجية
- قلة الاهتمام بالاستعانة بالخبراء من المجتمع المحلي لحل قضايا المدرسة.
- قلة اهتمام مدير المدرسة بتمثيل المدرسة أمام المجتمع في المناسبات المختلفة.
- عقد ندوات توعية لطلاب الدراسة باستمرار ويسعون جاهدين إلى دعوة العلماء والمتقنين لتنمية ثقافة العاملين بالمدرسة
- يسعى مدير المدرسة المصرية اليابانية إلى تشجيع الزيارات المتبادلة مع المدارس الأخرى لمعالجة قضايا المدرسة.
- تحرص إدارة المدرسة المصرية اليابانية على تحقيق أهدافها عن طريق توظيف الموارد المتاحة لها.
- تهتم إدارة المدرسة المصرية اليابانية بمجالس الآباء وتفعيلها وتنمية التفكير الناقد لدى تلاميذها.
- توضيح دور الأنشطة اليابانية (التوكاتسو) التي تمارس داخل المدارس المصرية في تنمية الطفل المصري وإبداعه.

٢- توصيات البحث:

- ضرورة الاهتمام بمهارات العاملين لكي تكون مليية لاحتياجات العمليات التربوية والتعليمية وفق تطبيق أنشطة التوكاتسو.
- ضرورة الاهتمام بالنواحي المادية والمعنوية للمعلمين لتحفيز العاملين على العمل بجد واهتمام.

المراجع

1. Gorton, R. & Snowden, P.,: School Leadership and Administration: Concepts, Case Studies, and Simulation, 5th Ed., Brown & Benchmark Publishers, Oxford, 2000
٢. جمال محمد أبو الوفا، سلامة عبدالعظيم حسين: اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٠.
٣. فاروق عبده فلية، أحمد عبدالفتاح الزكي: معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٤.
٤. وزارة التربية والتعليم، القرار الوزاري رقم (١٥٩) بتاريخ ٢٠١٧/٥/٦م بشأن إنشاء المدارس المصرية اليابانية، جريدة الوقائع المصرية، العدد (١٢٤)، ٢٠١٧.
٥. تاكيهيرو كاجاوا: "نظام التعليم الياباني"، مجلة اليابان، يصدرها مركز الإعلام والثقافة، سفارة اليابان في جمهورية مصر العربية، عدد خاص (التعلم على الأسلوب الياباني)، مج (١)، ع (٣٠٧)، ٢٠١٨.
٦. سميحة علي محمد مخلوف: "نحو مدرسة مصرية فعالة تصور مقترح"، مجلة رابطة التربية الحديثة، تصدر عن اتحاد مكنتبات الجامعات المصرية، العدد ٢، مايو ٢٠٠٨.
٧. وزارة التربية والتعليم، القرار الوزاري رقم (١٥٩) بتاريخ ٢٠١٧/٥/٦م بشأن إنشاء المدارس المصرية اليابانية، جريدة الوقائع المصرية، العدد (١٢٤)، ٢٠١٧.
٨. شيماء بخيت هاشم بخيت: بعض أنشطة المدارس المصرية اليابانية ودورها في تنمية شخصية الطفل المصري وفق رؤية التعليم ٢٠٣٠، المؤتمر الدولي الثاني: بناء طفل الجيل الرابع في ضوء رؤية التعليم ٢٠٣٠، كلية رياض الأطفال، جامعة أسيوط، يوليو، ٢٠١٩.
٩. فريق خبراء وكالة التعاون الدولي اليابانية (جايكا) وفريق خبراء وزارة التربية والتعليم بمصر: دليل الأنشطة الخاصة (التوكاتسو) بالمدارس المصرية اليابانية، مطابع وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٨.

١٠. السيد محمد إبراهيم شعلان: الاحتياجات التدريبية لمعلمي المدارس المصرية اليابانية في أنشطة التوكاتسو من وجهة نظرهم، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة طنطا، مج (٧٢)، ع (٤)، ٢٠١٨، ص ١٢٤.
١١. فاطمة محمد البهنساوي: الاستفادة من نموذج بناء الشخصية المتكاملة "توكاتسو" في التعليم الياباني وتطبيقاته في أنشطة التربية الموسيقية، مجلة أمسيا، جمعية إمسيا التربوية عن طريق الفن، ع (١٤)، مج (١٣)، ٢٠١٨.
12. Tsuneyoshi, R., Kusanagi, K., & Takahashi, F.: Cleaning as Part of Tokkatsu: School Cleaning Japanese Steel, Center for Excellence in School Education, Graduate School of Education the University of Tokyo Working Paper Series in the 21st Century International Educational Models Project , (6), 2016.
١٣. كمال مصطفى أحمد المصري: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، ٢٠١١.
١٤. محمد إبراهيم حسن الحليمي: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتخطيط الإستراتيجي وعلاقتها بتنمية المهارات القيادية لدى معلمهم، بحث للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية قسم أصول التربية: كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١٧.
١٥. محمد الماضي: إدارة الإستراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ٢٠١٦.
١٦. دخيل بن محمد بن حمد البهدل: "مهارة حل المشكلات لدى المرشد النفسي وعلاقتها بأدائه الإرشادي"، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية جامعة الملك سعود، مج (٢٦)، ع (١)، ٢٠١٤.
١٧. حسن زيتون: تعليم التفكير، رؤية تطبيقية في العقول المفكرة، (ط٣)، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠٨.
١٨. عبد الله عبد الواحد الغامدي: القيادة التربوية، دار الكفاح للنشر، الرياض، ٢٠١٣.
١٩. محمد منصور الشهري: درجة ممارسة مديري المدارس التابعة لمشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام بمدينة مكة المكرمة للمهارات القيادية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، ٢٠١٣.

٢٠. كامل خرشد مراد: الاتصال الجماهيري والإعلام، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١١.
٢١. خالد محمد السعود: تكنولوجيا ووسائل التعليم وفعاليتها، ط١، عمان: مكتبة المجتمع العربي، ٢٠٠٨.
٢٢. رامي أندراوس وآخرون: الإدارة التربوية الفاعلة ومدرسة المستقبل، عالم الكتب الحديثة للنشر، إربد، ٢٠١٢، ص ٦٧.
٢٣. بلال خلف السكارنة: المهارات الإدارية في تطوير الذات، ط١، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٩، ص ٥٤.
٢٤. محمد علي الحابس: "أثر استخدام الفصول الافتراضية في تنمية مهارات استخدام الحاسب الآلي والإنترنت، لدى طلاب المعهد العالي للدراسات النوعية"، المجلة الدولية للتعليم بالإنترنت، جمعية التنمية التكنولوجية والبشرية، ٢٠١٨، ص ٦٩.
٢٥. فاطمة شعبان محمد عسيري: "فاعلية استراتيجية مقترحة قائمة على التعلم المنظم ذاتياً في تنمية مهارات كتابة التقارير لدى طالبات كلية التربية"، مجلة جامعة شقراء، جامعة شقراء، ع (١١)، ٢٠١٩، ص ٩٧.
٢٦. فايز السبيعي: أثر تدريب العاملين في الهيئات الاتحادية على مهارات متقدمة في العرض والتقديم، مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، رماح، مج (٢)، ع (٢٣)، ٢٠١٩، ص ١٢٨.