



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم
المجلة التربوية لتعليم الكبار - كلية التربية - جامعة أسيوط

=====

متطلبات تطوير أداء المشرف التربوي في ضوء فلسفة الكايزن (التحسين المستمر)

إعداد

الباحثة / مى فاروق صدقي

موجه لغة انجليزية بإدارة أسيوط التعليمية

إشراف

د/ مروة مصطفى محمد

أ.د/ رباح رمزي عبد الجليل

مدرس أصول التربية والإدارة التعليمية

أستاذ أصول التربية

كلية التربية - جامعة أسيوط

كلية التربية - جامعة أسيوط

﴿ المجلد الثانى - العدد الثانى - أبريل ٢٠٢٠ م ﴾

Adult_EducationAUN@aun.edu.eg

مقدمة

إن أحدث مؤشر في التنمية البشرية هو المؤشر الذي يعتمد بشكل رئيس على الحالة التعليمية أو المستوى التعليمي للشرائح السكانية بالدول بحسب معيار البنك الدولي سنة ١٩٩٩، وبحسب هذا المعيار أصبح الإنسان ومدى نموه وتطوره في الجانب المعرفي والمهارى من خلال التعليم هو الأساس للتنمية البشرية كما يعد التعليم واحد من أهم مرتكزات التنمية البشرية والتنمية المستدامة، ولذلك تحرص الحكومات بمختلف توجهاتها السياسية وإنمائها الايديولوجية في جميع الدول على تخصيص قدر كبير من ميزانيتها للإنفاق على تطوير وتحسين التعليم.

تتخذ المرحلة الثانوية الحلقة الوسطى التي تقع بين التعليم الأساسي الذي يعد الطالب الدخول معترك الحياة أو لمتابعة التعليم العالي، وقد عرف كود Good التعليم الثانوي بالفترة المخصصة من التعليم للاعمار من (١٢-١٧ سنة)، ويتم التركيز فيها على الاسم الرئيسية في التربية وتهيئة المراهق الفترة التي تليها واكتشاف كافة المهارات والموهب والإهتمام به من الناحية الجسمية والعقلية والاجتماعية وتفهم جاد للمثل والعادات والتي غالبا ما تكون فيها تغييرات، وغالبا ما تكون هذه المرحلة هي مرحلة إعداد، وفيها ايضا يكون القرار النهائي لمستقبله^(١).

يتبوأ التعليم الثانوي في مصر أهمية خاصة داخل النظام التعليمي فهو يتوسط مرحلة التعليم الأساسي والتي تهدف إلى تنمية قدرات واستعدادات التلاميذ وإشباع ميولهم وتزويدهم

(١) عائشة احمد محمد فخرو، "العوامل المؤثرة على تنمية وتطوير التعليم الثانوي"، كلية التربية جامعة قطر، مجلة اللجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافة والعلوم" العدد السادس والثلاثون بعد المائة ١٣٩، ٣٠ مارس ٢٠٠١م، ص ١٠٢.

بالقدر الضروري من القيم والسلوكيات والمعارف والمهارات العملية التي تتفق وظروف بيئاتهم المختلفة ومرحلة التعليم العالي والجامعي بتخصصاتها المتنوعة^(١).

ولقد شهد التعليم الثانوى العام في مطلع القرن الحادي والعشرين تطورا ملحوظا تمثل في زيادة عدد المدارس في القطاعين العام والخاص، وزيادة عدد الطلبة الملتحقين بالتعليم قبل الجامعي، إلا أن هذا التوسع لم يقابله تحسنا في مستوى الخرجين، وهذا قد ينتج عن ضعف كفايته الداخلية، ولأن التعليم الثانوي العام يعاني من بعض المشكلات - من أهمها غياب نظام فعال لتقويم الأداء، ضعف الاهتمام بتأهيل وتدريب المعلمين والمديرين، وضعف التنمية المهنية لهم، ولإلداريين والعاملين، وغياب دور وزارة التربية والتعليم في خدمة المجتمع، ضعف الاهتمام بالبحث العلمي، تدني كفاءة الأداء الإداري^(٢).

نص قانون التعليم رقم (١٣٩) لسنة ١٩٨١ على أن مرحلة التعليم الثانوى تهدف إلى اعداد الطلاب للحياه جنبا إلى جنب مع إعدادهم للتعليم العالي والجامعي^(٣).

وترجع أهمية التعليم الثانوي إلى أن مخرجاته تمثل مدخلات التعليم الجامعي ومخرجات التعليم الجامعي تمثل مدخلات مؤسسات المجتمع وبالتالي فإن مستوى خريجي هذه المؤسسات سوف يؤثر بالإيجاب أو السلب على مؤسسات المجتمع الاخرى.

وتتطلب الجودة في مجال تطوير التعليم الثانوي العام إدخال مجموعة من التجديدات والتحسينات على المؤسسات التعليمية لتزيد من فعاليتها من خلال مجموعة إجراءات، وذلك على اعتبار أنها هي العملية المستمرة لمشاركة جميع العاملين في المؤسسة التعليمية للتأكد من أن كل أنشطة العملية التعليمية وممارستها يكون لها تأثير ملائم في جودة مخرجاتها^(٤).

كما يرتبط التطوير والتجويد الفعال بصورة مباشرة بحاجات التعلم لدى الطلاب فهو مكثف ومستمر ويرتبط بالممارسة ويركز على تعليم وتعلم محتوى أكاديمي محدد ويوفر وقتا وفرصا للمعلمين التعاون وبناء علاقات عمل ويتم متابعتها وتقويمها باستمرار^(٥)، وهو ما يعد

(١) عبد المنعم الدسوقي حسن، " معايير ضمان جودة التعليم الثانوي العام واعتماد مؤسساته في ضوء خبرات بعض الدول الأجنبية"، مجلة كلية التربية بالاسماعيلية، العدد الثاني والعشرون، ٢٢، يناير ٢٠١٢م، ص ١٢٧.

(٢) المرجع السابق، ص ١٣١.

(٣) المرجع سابق، ص ١٢٧.

(٤) عبد المنعم الدسوقي حسن، مرجع سابق، ص ١٣١.

(٥) سعيد إسماعيل على، التعليم الثانوى الواقع والمستقبل، القاهرة: دار الثقافة للطباعة والنشر ١٩٧٩م، ص ٣٤.

جزءاً من مهام المشرف التربوي، حيث يقوم بزيارات المدارس ومتابعة المعلمين والمتعلمين وتقييم عملهم فهو يملك سلطة المتابعة والتقييم.^(١) بالنظر لواقع التعليم الثانوي في محافظة أسيوط (كمثال للتعليم المصري) توجد ست (٦) مدارس معتمدة مابين ٢٠١١ و ٢٠١٥ من واقع مائة ثمان وثمانون (١٨٨) مدرسة ثانوية بالمحافظة^(٢).

من هذا المنطلق تأتي أهمية وضرورة إحداث نقلة نوعية في تعليمنا المصري، تتجاوز المفاهيم والممارسات التربوية التقليدية، والانطلاق إلى آفاق أرحب بمفاهيم عصرية بانتهت تفرض نفسها، ويعمل العالم المتقدم من خلالها. وأهم ما طرأ على منطق التعليم والبحث في العالم هو زوال المسافة بين الفكر والعمل، وبالتالي لم يعد التعليم مسألة مقررات دراسية جامدة تقف مهمة التعليم عند استيعاب الطالب لها، ولكن أصبح التعليم مرتبطاً ارتباطاً واضحاً بحركة المجتمع ومتطلباته.

ومن ثم فقد برزت على الساحة العالمية فلسفة الكايزن اليابانية، التي تلي اتجاه ليس بالحديث في التنمية العالمية يبدأ من قاعدة الهرم الإداري ليسمح للعاملين بالتطوير والتغيير بشكل سلس ومنسجم وصولاً لقمته.

كايزن هي فلسفة حياتية التطوير التدريجي المستمر، لا تنفي جودة الممارسات الحالية بل تدعو لاستمرارية التحسين وتخفيض الهدر في العمليات اليومية لتحقيق النجاح. الأمر الذي يلبي الحاجة الملحة لتطوير التعليم، والارتفاع بكفاءته.

مشكلة الدراسة:

إن محتوى التجويد الفعلي يركز على المهام الواقعية لمهنة التدريس والتقييم والملاحظات والتفكير أكثر من التركيز على المناقشات المجردة فقط، ولعل ذلك يتوافر في دور المشرف التربوي الذي يقوم على حل المشكلات الواقعية داخل الفصول الدراسية، ويهتم

(١) جمهورية مصر العربية. قرار وزاري رقم (٩٩)، بتاريخ ٢٠١٤/٣/٢ بشأن ضوابط التوجيه الفني.
(٢) رجعت الباحثة في ذلك إلى:

* إدارة الإحصاء " الدليل الإحصائي السنوي للعام الدراسي ٢٠١٥/٢٠١٦م مديرية التربية والتعليم بأسيوط.

* إدارة قياس الجودة، ٢٠١٥م، بمحافظة أسيوط

بالمشكلات التعليمية التي يعاني منها الطلاب، وهذا يؤدي إلى تحسين عمليتي التعليم والتعلم داخل الفصول الدراسية.^(١)

وقد أشارت بعض الدراسات السابقة إلى قصور أداء المشرف التربوي مثل دراسة (نعمات عبد الناصر ورياح رمزي، ٢٠١٠)^(٢)، وكانت أهم نتائج الدراسة أن هناك قصور في أدوار الموجه بالتعليم الثانوى تتعلق بالكفايات الفنية، والقيادية، والمهنية. ودراسة (نجوى فوزى، ٢٠٠٧)^(٣) التي توصلت إلى بعض النتائج التي تعكس تباين درجة ممارسة الأدوار الإشرافية التي ترتب بالمحاور الخمسة للارتقاء بجودة الإشراف التربوي و في مجملها كانت درجة الممارسة متوسطة. باستثناء بعض الأدوار الإشرافية المرتبطة بالتحصيل و معالجة مظاهر الضعف فجاءت متدنية، ودراسة (فيتشارت، ٢٠١٠)^(٤)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: تدني أداء المشرف فيما يخص الخطة الإشرافية ووضع مشروعات بديلة مناسبة الحالة المشرفين والمستهدفين من الإشراف. ودراسة (على انال، ٢٠١٠)^(٥)، التي كان من نتائجها ان هناك اعتقادات سلبية عن مشرفى التعليم الابتدائى توضح عدم قدرتهم على تقديم المساهمة المتوقعة منهم وأداء دورهم الوظيفى.

(١) Sraavan Kumar, "Kaizen Approach for Enhancing Quality management practices in HELS", proceeding of the National symposium on " Establishing, Enhancing, Sustaining Quality Practices in Education"p46.

(٢) نعمات عبدالناصر و رباح رمزي عبدالجليل، "واقع التوجيه والإشراف التربوي في التعليم الثانوي"، *المجلة العلمية لكلية التربية بالوادي الجديد - جامعة أسيوط*. العدد الرابع، ديسمبر ٢٠١٠، ص ٥٩٣-٩٨٣.

(٣) نجوى فوزى صالح، "تحسين دور المشرف التربوي في مدارس محافظة غزة في ضوء مفهوم الجودة"، بحث مقدم إلى المؤتمر التربوي الثالث: *الجودة في التعليم الفلسطيني 'مدخل للتميز'* (٣٠-٣١) أكتوبر، ٢٠٠٧، كلية التربية الجامعة الإسلامية - فلسطين. ص ٢٠٠-٣١٥

(٤) RungchatchadapornVehachart, "The development of supervision for total quality management in basic education institutions in the three southern border provinces", 2010, Available online at www.sciencedirect.com.

(٥) Ali Unal, "Analysis of perception on supervisors in primary education", 2010, Available online at www.sciencedirect.com.

متطلبات تطوير أداء المشرف التربوي في ضوء فلسفة الكايزن
أ.د/ رباح رمزي عبد الجليل
د/ مروة مصطفى محمد
أ/ مى فاروق صدقي



من خلال عمل الباحثة في ميدان التربية والتعليم كمشرف تربوي لاحظت قصور دور كثير من المشرفين على سد العجز والزيادة فقط دون تفعيل دوره في تطوير أداء العاملين.

وعلى ذلك فإننا في التعليم الثانوي بحاجة إلى وضع فلسفة واضحة المعالم تحدد القيم والمبادئ التي يقوم عليها، والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، والعلاقة بينه وبين المجتمع. وأهم ما طرأ على منطلق التعليم والبحث في العالم هو زوال المسافة بين الفكر والعمل، وبالتالي لم يعد التعليم مسألة مقررات دراسية جامدة تقف مهمة التعليم عند استيعاب الطالب لها، ولكن أصبح التعليم مرتبطة ارتباطاً واضحاً بحركة المجتمع ومتطلباته.

ومن ثم فقد برزت على الساحة العالمية فلسفة الكايزن اليابانية، التي تلي اتجاه ليس بالحديث في التنمية العالمية يبدأ من قاعدة الهرم الإداري ليمح للعاملين بالتطوير والتغيير بشكل سلس ومنسجم وصولاً لقمته.

حيث أشارت دراسة (ناجسوارا، ٢٠١٤م)^(١) إلى فاعلية تطبيق فلسفة الكايزن في تحقيق التحسين التدريجي المستمر. كما وضحت دراسة ساندر بارك وآخرون، ٢٠١٣م)^(٢) إن استخدام فلسفة الكايزن في التعليم يعد أسلوباً أساسياً في تطويره وجعله أكثر كفاءة وتأثير. كما اقرت منظمة (التعليم والمدارس، ٢٠١٦م)^(٣) مساهمة برامج الكايزن في تعزيز سلوك المتعلمين وتدريب العاملين والموجهين لتحقيق الانسجام والتعاون وإشراكهم في التطوير.

(١) NageswaraRaoPosinasetti, "What benefits have you seen applying kaizen as a continuous improvement tool in your organization", University of Northern Iowa, 2014, Available at www.researchgate.net-post.

(٢) Sandra Park, Stephanie Hironaka, Penny Carver, and Loc Nordstraw, "Continuous improvement in Education", Carnegie Foundation, 2013, Available at: www.carnegie foundation.org.

(٣) Education and schools, Kaizen partnership, Kaizen Newsletter- Jan. 2016, retrieved from Wearekaizen.co.uk.

ومن ثم تستخدم الباحثة هذه الفلسفة بتطبيق مبدأ الجمبا كايزن Gemba^(١) على مجال عملها في الإشراف التربوي كمدخل جديد لتطوير التعليم يعتمد على العاملين أنفسهم ويحترم فكرهم. مدخل لا يفرض عليهم أو يتعامل معهم كأداة لتطبيق أفكار فوقية. مدخل يسمح للعامل نفسه تجويد عمله بما يراه مؤثرة. أداة تقر أن العامل في الميدان هو أقدر الأشخاص على إصلاح وتطوير تخصصه، ولا تتعامل معه بتعالى أو تهيمش بمبرر الدرجات العلمية الأعلى أو المنصب أو الأقدمية، أسلوب يقر التطوير لكل عامل في كل موقع و يكون في حل من تغيير القوانين أو طلب المعونات المادية الخارجية.

كايزن هي فلسفة حياتية التطوير التدريجي المستمر، لا تنفي جودة الممارسات الحالية بل تدعو لاستمرارية التحسين وتخفيض الهدر في العمليات اليومية لتحقيق النجاح. الأمر الذي يلبي الحاجة الملحة لتطوير التعليم، والارتفاع بكفاءته، لدوره الاساسي في الرقي وتقدم المجتمع وضرورة تطويره، لأن موضوعه بناء المواطن المصري، القادر على التعامل مع معطيات العصر، وما يشهده من تغيرات وتطورات متصارعة على المستويين الوطني، والعالمي، ولا خيار أمانا في ظل هذه التحديات إلا بناء هذا المواطن باعتباره وسيلة التنمية، وغايتها المنشودة.

من هنا تتضح مشكلة الدراسة في قصور أداء المشرف التربوي بمدارس الثانوي العام، الأمر الذي يتطلب مدخل جديد يتجاوز المفاهيم والممارسات التربوية التقليدية، والانطلاق إلى آفاق أرحب بمفاهيم عصرية باتت تفرض نفسها، ويعمل العالم المتقدم من خلالها لتطوير أداء المشرف التربوي في تطوير بيئات التعلم وتحسين مخرجاتها، وتحسين أداء الإدارة المدرسية، وضمان تنمية شخصيات المتعلمين من جميع جوانبها.

أهمية الدراسة:

للدراسة أهمية نظرية وأهمية تطبيقية تتمثل في الآتي:

أولاً: الأهمية النظرية:

١- ما تقدمه الدراسة من إطار نظري عن فلسفة الكايزن يعد إضافة للمكتبة العربية والتربوية عن هذه الفلسفة نظراً لافتقارهما إلى تناول هذه الفلسفة. على حد علم الباحثة.

(١) يقصد بها مكان العمل الفعلي او الادارة من مكان الحدث.

- ٢- تعد هذه الدراسة ثلثية لما أوصت به الكثير من الدراسات والمؤتمرات.
٣- تلقى هذه الدراسة الضوء على أهمية الدور الذي يمكن أن يؤديه المشرف التربوي في تحسين التعليم قبل الجامعي في ظل الموارد المتاحة.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

- ١- تتمثل فيما تقدمه الدراسة من تصور مقترح قد يفيد المشرفين التربويين والعاملين بالحقل التربوي في حل المشكلات القائمة واقتراح بدائل للحلول التقليدية.
٢- وضع تصور لدور المشرف التربوي في ضوء فلسفة الكايزن قد يؤثر على معايير اختياره مستقبلاً.
٣- تتيح الدراسة لكل عامل في حقل التعليم قبل الجامعي فرصة تطوير أدائه بنفسه باستخدام استراتيجية شخصية فاعلة تعمل على تكوين اتجاهات إيجابية نحو التحسين التدريجي المستمر.

أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة الحالية إلى تطوير أداء المشرف التربوي في ضوء فلسفة الكايزن، وضع تصور مقترح لهذا الدور في ضوء فلسفة الكايزن.

دراسات السابقة:

أولاً: دراسات متعلقة بالإشراف التربوي:

أ- دراسات عربية:

١-دراسة محمود عبدالحافظ أحمد (٢٠١٨)

هدفت الدراسة التعرف على آراء المعلمين حول دور التوجيه الفني في تحقيق القدرة المؤسسية في التعليم الثانوى العام بمصر بغرض الاستفادة من دور التوجيه الفني في تحسين العملية التعليمية بمدارس التعليم الثانوى العام بمصر. اقتصرت الدراسة الميدانية على عينة من المديرين والمعلمين الاوائل بالمدارس الثانوية العامة الحكومية بسوهاج بواقع ٢٨٠ فردا موزعين على خمس إدارات تعليمية من اصل ١١ إدارة تعليمية، للعام الدراسي ٢٠١٧/٢٠١٨م. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي.

ذكرت الدراسة نقاط الضعف في أداء الموجه وكان منها:

١. ضعف التزام الموجهون بتطبيق القوانين على جميع المعلمين بالمدرسة دون تمييز
٢. قلة مشاركة الموجهون مع ادارة المدرسة في تكريم المعلمين والعاملين والطلاب المتميزين

٢-دراسة باسل الشديفات (٢٠١٤)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور المشرفين التربويين في تطوير الأداء المهني لمعلمي الدراسات الاجتماعية في مديرية التربية والتعليم للواء البادية الشمالية الغربية في محافظة المفرق، الأردن. ولتحقيق أهداف الدراسة صممت استبانة وطبقت على (٩٩) معلما ومعلمة.

خلصت الدراسة إلى أن دور المشرفين في تطوير الاداء المهني للمعلمين جاء بدرجة متوسطة وجاء مجال التقويم في المرتبة الاولى، تلاه في المرتبة الثانية مجال الزيارات الصفية، وجاء في المرتبة الثالثة مجال المناهج واساليب التدريس ومجال العلاقة مع الزملاء والمجتمع المحلي. في حين جاء مجال التخطيط في المرتبة الاخيرة.

٣-دراسة نعمات عبدالناصر، و رباح رمزي (٢٠١٠ م)

هدفت الدراسة إلى تحديد الأدوار والكفايات الإشرافية و الإدارية اللازمة للمشرف التربوي، إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

استخدم الباحثان استبانة قاما ببنائها كأداة لجمع المعلومات والتعرف على الواقع الفعلي لكفايات التوجيه والإشراف التربوي لدي موجهي التعليم الثانوي العام. طبقت الاستبانة على (٥٤٨) معلما ومعلمة في التعليم الثانوي العام بإدارة اسيوط التعليمية.

وكانت أهم نتائج الدراسة أن هناك قصورا في أدوار الموجه بالتعليم الثانوي تتعلق بالكفايات الفنية، والقيادية والمهنية. وكان من توصيات الدراسة: زيادة الاهتمام بتطوير الممارسات الإشرافية بشأن إعداد وتصميم البرامج العلاجية، والمشاركة في اتخاذ القرار، والقدرة على حل المشكلات، وتحليل النتائج، وتشجيع التجديد والابتكار والإبداع، ومتابعة النواتج الفنية التربوية أثناء الزيارة الصفية من خلال التدريب المستمر للموجهين.

٤ - دراسة أمال محمد عتيبه (٢٠٠٩ م)

هدفت الدراسة إلى تحديد مفهوم الإشراف التربوي الفعال الذي يتلاءم مع معطيات مدرسة المستقبل في ضوء الاتجاهات الحديثة للإشراف التربوي.

واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وقدمت الدراسة تحليلاً نظرياً للاتجاهات الحديثة للإشراف و التوجيه التربوي، و الأدوار و المهام التي ينبغي أن يمارسها المشرف التربوي.

أوضحت نتائج التحليل أن الاتجاهات الحديثة في الإشراف التربوي تؤكد علي تعدد صور الإشراف مثل: الإشراف العبادي (الإكلينيكي)، والتشاركي، والمتنوع، والمتطور، والإبداعي، ووضعت الدراسة تصور مقترحة لتنفيذ دور الإشراف التربوي بأساليبه الحديثة في مدرسة المستقبل لإحداث التطوير المطلوب في العملية التعليمية.

٥ - دراسة نجوي فوزي صالح (٢٠٠٧ م)

هدفت الدراسة إلى تحديد الأدوار الإشرافية المطلوبة من المشرف التربوي في ضوء مفهوم الجودة، والتعرف علي درجة ممارسة المشرف للأدوار المطلوبة منه من وجهة نظر المعلمين و المديرين، وتقديم تصور مقترح لتحسين جودة دور المشرف التربوي، وتمثلت أداة الدراسة في إستبانة اشتملت علي خمس محاور تدور حول الأدوار الإشرافية المطلوبة من المشرف التربوي في ضوء توجيهات الجودة.

وطبقت الدراسة علي عينة بلغت (٢٠٠) من المعلمين و مدراء المدارس و توصلت إلى بعض النتائج التي تعكس تباين درجة ممارسة الأدوار الإشرافية التي ترتب بالمحاور الخمسة للارتقاء بجودة الإشراف التربوي و في مجملها كانت درجة الممارسة متوسطة. باستثناء بعض الأدوار الإشرافية المرتبطة بالتحصيل ومعالجة مظاهر الضعف فجاءت متدنية.

وأوصت الدراسة بتحسين جودة ممارسة المشرف التربوي للأدوار الإشرافية المطلوبة في ضوء القائمة التي توصلت إليها الدراسة في ضوء مفهوم الجودة.

ب- دراسات اجنبية:

٦ - دراسة علي أنال (2010) Ali Unal

تمت الدراسة بعنوان "تحليل الاعتقادات السائدة عن المشرف التربوي في التعليم الابتدائي" واستهدفت الدراسة تقديم تصور لدور المشرف التربوي من وجه نظر المشرفين انفسهم، والمديرين والمعلمين، وتوضيح إذا كان هذا التصور يختلف باختلاف المجموعة واستخدمت الدراسة وسائل بحثية معتمده لجمع و تحليل البيانات.

وتمخضت الدراسة عن نتائج اهمها: يعتقد المشرفون التربويون بالمرحلة الابتدائية أنهم يساهموا في العملية التعليمية و يدعموها بينما اعتقد المديرين و المعلمون العكس، الاعتقادات السلبية عن مشرفي التعليم الابتدائي توضح عدم قدرتهم على تقديم المساهمة المتوقعة منهم وأداء دورهم الوظيفي.

وقد أوصت الدراسة بإشراك المعلمين والمديرين في تقييم أداء المشرف التربوي.

٧- دراسة فيتشارت (2010) Rungchatchadapornvehachart

تمت الدراسة بعنوان "تطوير الاشراف التربوي في ضوء إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الأساسي".

استهدفت الدراسة تطوير أساليب الاشراف في ظل إدارة جودة مؤسسات التعليم الأساسي بحيث تكون مناسبة لمصادر مؤسسات التعليم، فضلا عن تطوير مؤسسات التعليم كنماذج لتطور عملية الاشراف في إدارة الجودة الشاملة.

ركز البحث علي نموذج أخذ من ثلاث قطاعات جنوبية هي (بالا، ناراثىوات، باتانى) انتخب الباحث ٣٠ مؤسسة تعليمية مناسبة و مستعدة للتعاون، ٩ مشرفين تربويين من (٩ مناطق تعليمية)، استخدم مقابلة واستبانة وجهت للمعلمين والمدراء والمشرفين بالمدارس بهدف تقييم أداء المشرفين.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: إن أداء المشرف كان مرضيا في خمس مهام، كان ادائه متوسط في ثلاث مهام إشرافية، في حين كان أداء المشرف متدني فيما يخص الخطة الإشرافية ووضع مشروعات بديلة مناسبة لحالة المشرفين والمستهدفين من الإشراف. أوصت الدراسة إن حل مشكلة الإشراف سبب رئيس لإتمام نجاح عملية تأكيد الجودة.

ثانيا: دراسات متعلقة بفلسفة الكايزن:

أ- دراسات عربية:

٦- دراسة داليا طه محمود يوسف (٢٠١٣م)

استهدفت الدراسة تعرف طبيعة اسلوب جيما كايزن باعتباره أحد الأساليب الحديثة للتطوير، التعرف على واجبات الإدارة أثناء استخدام جيما كايزن، توضيح كيفية تطوير التعليم الجامعي المصري باستخدام أسلوب جيما كايزن. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي.

وقد أوصت الدراسة بمشاركة جميع العاملين في كل المستويات في عملية التغيير وخلق الرغبة داخلهم في التغيير للافضل وتقديم مقترحات التطوير باستمرار.

٧- دراسة عبدالمحسن عايض القحطاني (٢٠١٢م)

اهتمت الدراسة باستطلاع رأي عينة من المديرين ورؤساء الأقسام في المناطق التعليمية بدولة الكويت حول (أ) مدى تطبيق مبادئ كايزن، و(ب) ومعرفة مدى الفرق بين آراءهم وبين واقع المجتمع الأصلي، و(ج) معرفة أثر المتغيرات الديموغرافية على تطبيق كايزن.

وقد توصلت الدراسة إلى أن إستراتيجيات كايزن تنطبق بدرجة إيجابية الغاية.

أثبتت نتائج الدراسة أن استراتيجيات كايزن تنطبق بدرجة عالية في المناطق التعليمية، وإن لم يكونوا يعرفون مبادئ كايزن باسمها، إلا أنهم يمارسونها. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مجمل المتغيرات الديموغرافية، فإن ذلك يدل على أن تلك المناطق تعيش ثقافة تنظيمية متقاربة وتخضع لهيكله مؤسسية متماثلة.

٨- دراسة نوال الهندال (٢٠١٠م)

دراسة كمية وصفية للتعرف على أثر تطبيق استراتيجيات كايزن في أداء الإدارات المدرسية في المرحلة الابتدائية بدولة الكويت وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق كايزن له أثر إيجابي في أداء تلك الإدارات.

(ب) دراسات أجنبية:

٩- منظمة التعليم والمدارس في المملكة المتحدة Education and Schools (٢٠١٢م)^(١)

تقرير عن أداء المنظمة تم نشره في جريدها السنوية، بعنوان "مشاركة الكايزن" استهدفت تقديم تغذية راجعة عن برامج الكايزن في المدارس تحت رعاية المنظمة، كتب به: برامج الكايزن تساعد المدارس في بناء قيادات من القاعدة إلى القمة. لمدة ثلاث سنوات تم التعامل بالتدريب والملاحظة مع متعلمين وعاملين في أكثر من ٣٠٠ مدرسة في أنحاء البلاد.

وكانت النتائج كالتالي: ساهمت برامج الكايزن في تعزيز سلوك المتعلمين بشأن تطورهم العاطفي والتزامهم الإجتماعي، تدريب العاملين والموجهين، الانسجام والتعاون في المدارس، برامج قيادة المتعلمين واشراكهم في التطوير.

١٠- ناجسوارا راو NageswaraRao (2013م)^(٢)

تمت الدراسة بعنوان "فوائد تطبيق الكايزن كأداة للتحسين المستمر".

استهدفت الدراسة الاجابة عن سؤال: ما الفوائد التي تحققت من تطبيق الكايزن كأداة للتحسين المستمر في مؤسستك؟ عرضت الدراسة أقوى عوامل تأييد العاملين لتطبيق الكايزن على أساس دراسة ميدانية ضمت ٦٥ حدث في ٨ مؤسسات مختلفة. تمت تطبيقات الكايزن في إمكانيات متفاوتة واتجاهات عمالية مختلفة.

تمخضت الدراسة عن نتائج أهمها: المديرون يجدون الكايزن مفيدة في تحقيق الأهداف، حيث تستخدم آليات تساعد على تقبل التغيير وقد تشجع العاملين على اتباع وسائل جديدة في العمل، كما تدعم الإتجاهات الايجابية نحو التعامل مع الظروف الحرجة في العمل. أوصت الدراسة بفاعلية الكايزن كأداة للتحسين في ظل الموارد المحدودة.

١١- دراسة ساتدرا بارك وآخرون (٢٠١٣م)

تمت الدراسة بعنوان " التحسين المستمر في التعليم". وضحت الدراسة أن أسلوب التحسين المستمر أصبح معروفا ومطبقا في مجالات عديدة منها الطبية والصناعية، لكن لم يتم الإستعانة به أو توضيح آلياته في مجال التعليم.

استهدفت الدراسة تطبيق التحسين المستمر في شكل دراسة حالة، قدمت من خلالها وصف وتعريف للمؤسسات المشتركة في التحسين، وذكرت عوامل التشابه والاختلاف بينها.

(١) Education and schools. Kaizen partnership. Op.cit. pp.

(٢) NageswaraRaoPosinasetti. Op.cit. pp.

قدمت دراسة الحالة ثلاث أنماط من المؤسسات. مؤسسات اهتمت بالتحسين على مستوى الفصول، مؤسسات اهتمت بالتحسين على المستوى العام الشامل، ومؤسسات توجهت للتحديث الجماعي.

توصلت الدراسة إلى أربع ملاحظات أهمها: الثلاث حالات محل الدراسة قدموا دليلاً واقعياً على فاعلية التحسين المستمر في مجال التعليم عند تطبيقه على مستويات مختلفة، بطرق مختلفة، التحسين المستمر لا يعني تحسين كل عمليات المؤسسة في نفس الوقت، لكن التطورات تكون متتابعة وتدرجية في طبيعتها نتيجة للبحث وحلقات التعلم، برغم أن التحسينات متكررة وتدرجية، إلا أن هناك ضرورة ملحة التخطيط بعناية وتنفيذها في الظروف الحرجة.

وكان من توصيات الدراسة: إذا كان التحسين المستمر أسلوباً أساسياً في تطوير النظام التعليمي وجعله أكثر كفاءة وتأثير، فإن الأبحاث المستقبلية ينبغي أن تملأ الفراغ المعرفي بشأن ثلوث التطوير الفعلي (العزيمة، الأفكار، التخطيط). ينبغي للمعلمين ومسؤولي التعليم أن يتنازلوا عن صناديقهم السوداء للعمليات التعليمية بطريقة تشجع تطورهم.

تعليق على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

معظم الدراسات العربية المطروحة ما زالت لا توأكب ركب الفكر العالمي الحديث الذي أصبح يميز بين المدخل الياباني التحسين المستمر (كايزن)، والمدخل الأمريكي للتحسين المستمر (جودة وإبداع). في تقدير الباحثة أن هذا يعود لنقل الباحثين عن دراسات أجنبية قديمة أو دراسات غير دقيقة الترجمة لعدم امتلاكهم ناصية اللغة الأجنبية. بعض الدراسات ذكرت لفظ "الجودة الشاملة" بمفهومها المطلق الذي تسعى إليه كل مداخل التحسين ومنها كايزن، بعيداً عن لفظ "الجودة" الذي يشير إلى ممارسات ورقية محددة. وهو اللفظ الذي حرصت الباحثة على عدم استخدامه إلتزاماً منها بركيزة تقليل الهدر في فلسفة الكايزن (لما يثيره اللفظ من إلتباس بين المدخلين الياباني والأمريكي).

يتضح مما سبق ندرة الدراسات التي تناولت فلسفة الكايزن كمدخل لتطوير التعليم مثل (دراسة منظمة كارنجي، ٢٠١٣م) و (دراسة داليا طه يوسف، ٢٠١٣م). إلا أن الدراسة الحالية سوف تتناولها في التعليم قبل الجامعي المصري، أوضحت الدراسات أن الدور الفعلي

للمشرف التربوي يتحقق بتأثيره على أداء المعلمين والمديرين (دراسة على انال، ٢٠١٠م). أثبتت الدراسات أن شخصية المشرف التربوي تحدد اتجاهاته نحو ممارسات التحسين ودوره في التطوير المنشود (دراسة فينشارت، ٢٠١٠م). كما تلبى الدراسة توصيات الدراسات السابقة بتحسين جودة ممارسة المشرف التربوي للأدوار الإشرافية المطلوبة في دراسة (نجوى فوزى، ٢٠٠٧م)، ضرورة تفعيل دور الاشراف التربوي لإحداث التطوير في العملية التعليمية (دراسة آمال عتيبه، ٢٠٠٩م)، زيادة الإهتمام بتطوير الممارسات الاشرافية بشأن تشجيع التجديد والابتكار والقدرة على حل المشكلات (دراسة نعمات عبدالناصر، ورباح عبدالجليل، ٢٠١٠م).

تتشابه الدراسة الحالية مع دراسة داليا طه في استخدام مبدأ الجمبا كايزن (Gemba Kaizen) كمدخل للتطوير. وتختلف عنها في تطبيقه على مجال عمل الباحثة الفعلى كمشرف تربوي في التعليم قبل الجامعي، وتناول الدراسة اكثر من اسلوب الكايزن منها المقابلة (Interviewing)، ومدخل استخدام أدوات الاستفهام السبعة (5W، 2h Approach)، دائرة ديمينج (خطط، نفذ، افحص، استمر) PDCA (Plan, Do, Check, Act) في التعامل مع المشكلات. بينما تناولت دراسة داليا طه أسلوب PDCA فقط.

تساؤلات الدراسة:

تسعى الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما طبيعة فلسفة الكايزن: مفهومها، نشأتها، مبادئها، أدواتها وأساليبها، خطواتها، مبررات استخدامها؟
- ما الإطار المفاهيمي والتنظيمي للإشراف التربوي في التعليم الثانوى العام؟
- ما واقع دور المشرف التربوي في تطوير الأداء بالتعليم الثانوى العام ؟
- ما التصور المقترح لتطوير أداء المشرف التربوي بالتعليم الثانوى العام في ضوء فلسفة الكايزن؟

منهج الدراسة:

تتطلب طبيعة الدراسة استخدام المنهج الوصفي الذي يعتمد على جمع المعلومات المتصلة بموضوع الدراسة مع وصف منظم لها وتحليلها وتفسيرها.

أدوات الدراسة:

متطلبات تطوير أداء المشرف التربوي في ضوء فلسفة الكايزن
أ.د/ رباح رمزي عبد الجليل
د/ مروة مصطفى محمد
أ/ مى فاروق صدقي

٢٨٨

لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بإعداد استبانة موجهة للمعلمين والمديرين في مدارس الثانوى العام في محافظة أسيوط لمعرفة وجهة نظرهم في واقع أداء المشرف التربوي في ضوء فلسفة الكايزن.

عينة الدراسة:

تم تطبيق أدوات الدراسة على عينة من المعلمين ومديري المدارس بالتعليم الثانوى العام.

حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة الحالية على:

حدود مكائية: تم تطبيق أداة الدراسة على محافظة اسيوط.

حدود بشرية: تم أخذ عينة الدراسة من المعلمين ومديري المدارس في التعليم الثانوي العام بمحافظة أسيوط.

حدود موضوعية: تقتصر الدراسة على أدوار المشرف التربوي، تطوير الأداء، فلسفة الكايزن.

مصطلحات الدراسة:

الكايزن: هي استراتيجية يابانية قديمة للتغيير للأفضل وتتكون من كلمتين يابانيتين

Kai تعني التغيير

Zen تعني للأفضل

وقد ظهر مفهوم كاي زن (التحسين المستمر للعالم عام ١٩٨٤ على يد الخبير الياباني ماساكي إمامي. تكمن روح الكايزن في تحقيق التطوير باتخاذ خطوات صغيرة نحوه دون تغييرات كبيرة. يتضمن مستوى ثابت من التحسينات المستمرة بعيدا عن الاستثمارات المادية الكبيرة. يهدف الكايزن إلى تقليص الفاقد أو الأنشطة عديمة الجدوى التي تزيد التكلفة.

المشرف التربوي:

الشخص الذي عين من قبل وزارة التربية والتعليم للإشراف على المعلمين والمعلمات في إطار تخصصه العلمي، ويؤثر في أداء المعلم نحو الأفضل.

عرفته الإدارة العامة للتنظيم والترتيب بالمجموعة النوعية أعضاء هيئة التعليم تحت المسمى الوظيفي: موجه (مادة نشاط)، يختص شاغل الوظيفة بمتابعة وتقويم كل ما يتعلق بمادته أو نشاطه وما يتبع ذلك من زيارات ميدانية للمدارس وتقييم أداء المعلمين وتقييم خطط عملهم والخطط الدراسية والوسائل التعليمية والتكنولوجية والامتحانات ومدى استيعاب الطلاب بالمرحلة المقيد عليها في ضوء توقعات الأداء التي تحددها المعايير القومية للتعليم والتي يقيم على أساسها.^(١)

اجرائيا: الشخص المعني بتقديم الإرشاد والتوجيه وبناء جسور من العلاقات الإنسانية مع المعلمين والمديرين بهدف إحداث تغيير إيجابي في العملية التعليمية التعلمية.

تطوير الأداء:

هو التحسين الشامل لجميع جوانب العمل لزيادة كفايته في تحقيق أهداف التعليم والمهام المنوطة بالعاملين كما تحددها الجهات المشرفة عليهم.

إجرائيا: عملية تحسين الآليات والأساليب والممارسات التي يستخدمها العاملون في حقل التعليم الثانوي العام من أجل تحقيق الأهداف المنشودة بصورة أكثر فاعلية واقتصادية في الوقت والجهد والتكلفة لتقليل الفاقد.

إجراءات الدراسة:

١. قامت الباحثة بالاطلاع على الكتب والدوريات والمؤتمرات لتعرف مفهوم فلسفة الكايزن وخطواتها، وأساليبها ومصطلحاتها.

٢. قامت الباحثة بالاطلاع على المراجع والكتب والدوريات والمؤتمرات لتعريف الإشراف وأهميته وأدواره ومجالاته.

٣. للإجابة عن السؤال الثالث قامت الباحثة بتطبيق استبانة على عينة من المعلمين ومدري مدارس التعليم الثانوي بمحافظة أسيوط لاستجلاء واقع أداء المشرف التربوي في ضوء فلسفة الكايزن.

٤. للإجابة عن السؤال الرابع ذكرت الباحثة التصور المقترح لتطوير أداء المشرف التربوي بالتعليم الثانوي العام في ضوء فلسفة الكايزن.

الإطار النظري:

(١) وزارة التربية والتعليم، الإدارة العامة للتنظيم والترتيب، التوصيف الوظيفي للموجهين (روجعت بواسطة الاكاديمية المهنية للمعلمين ٢٠١)، ص ٢

أولاً: فلسفة الكايزن:

جمبا كايزن هو التحسين التدريجي المستمر في مكان العمل الفعلي في جميع نواحي المنظمة، وليس فقط في سلسلة عمليات الانتاج الأساسية، حيث ينخرط جميع العاملين في المنظمة في عملية التحسين، وعلى جميع المستويات الإدارية، بغض النظر عن مراكزهم الوظيفية - من الإدارة العليا إلى عامل التنظيف فيها. ويتم التحسين المستمر لكل شيء بالمؤسسة اعتماداً على استخدام الأساليب المنطقية في الإدارة Common Sense وتفعيل الاستخدام الأمثل للموارد الحالية دون الحاجة إلى تخصيص استثمارات وموارد جديدة، وهي المنهجية التي صنعت المعجزة اليابانية والتي يمكن استخدامها في ظروف محدودة الموارد. ويهدف كايزن إلى تطوير الأداء وبيئة العمل، ويقوم على مبدأ أن جميع العاملين في المؤسسة لهم حق التطوير المستمر من خلال تحقيق خطوات صغيرة لكن أثرها يكون كبيراً في المستقبل. وعندما يقوم العاملون أنفسهم وبتوجيه من الإدارة بتقنين قواعد للتشغيل ووضع أسس للتطوير المستمر، فإنهم يتبنونها بكامل إرادتهم على العكس مما لو كانت صادرة إليهم من أعلى، حيث من المؤكد أن يلتزم العاملون بتلك القواعد التشغيلية التي ساهموا أنفسهم في إيجادها بالإضافة إلى تفهمهم التام لبنودها، مما يمكنهم من تطويرها فيما بعد إذا وجدوا ضرورة لذلك. وكايزن منهجية تساعد على تحسين الإنتاجية، وإتقان العمل في الحياة على مستوى الفرد والمؤسسات.

جمبا كايزن هو أسلوب الإدارة في اليابان وتعنى إدارة المشكلة أو تحسين الوضع من مكان العمل حتى يمكن إدارة الزمان بالدقة والسرعة المناسبين للتخلص من جذور هذه المشكلة والعمل على منع تكرارها في المستقبل، فهو أسلوب مستمر يستمد قيمته من أرض الواقع. وبهذا الشكل تكتمل عناصر الإدارة والتحسين وهي: التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتطوير.

عند تطبيق كايزن يجب الانتباه إلى:

- لا تخصص أية نفقات لتطبيق كايزن، إذ تكمن كفاءته في تقليل الهدر.
- العمل على كلا المستويين الأفراد والمجموعات.
- تصحيح الأخطاء فور وقوعها.
- تحديد أولويات التحسين.
- ضرورة اهتمام القيادة العليا بأمر التحسين.

ويعد الكايزن إحدى استراتيجيات التحسين والتطوير الشخصية للفرد أيضا والتي تتضمن قدرا عاليا من تقدير الذات، والاستقامة والاخلاص في القول والعمل، والضبط الذاتي، والقيام بتحسينات مستمرة في جميع جوانب حياته لزيادة القدرات الذاتية والمهارات الفردية وإضافة تسهيلات تنظيمية لحياته المهنية والمجتمعية.

ويجب أن يراعى عند تطبيق الكايزن بالمؤسسات أنه يتضمن جانب اجتماعي وهو العمل على ثقافة العاملين بالمؤسسة، وجانب فني يتعامل مع تحسين التخصص الدقيق للعاملين، وجانب نظامي يتعامل مع تحسين بيئة العمل. لذلك يلزم لتنفيذ كايزن بفاعلية وجود أشخاص ايجابيين على درجة عالية من المهارة الفنية الميدانية والتميز الشخصي والأخلاقي ليقدموا أنفسهم للعاملين كنموذج للتحسين المستهدف. كما يجب أن يتمتعوا بفكر مفتوح لتقبل الاقتراحات وتوجيهها وتنفيذها. الأمر الذي تفرد به كايزن عن كثير من الممارسات الأخرى لتكون في منأى عن التنظير والشكلية وزيادة الهدر وعزوف العاملين.

ثانيا - الإشراف التربوي:

نظراً لأن الإشراف التربوي يمثل روح العملية التعليمية وجوهرها من خلال دوره في تحسين وتطوير جميع مجالاتها، اهتمت معظم النظم التعليمية في العالم بتطبيق مفاهيم الفكر الإداري المعاصر بغية تحسينه وتطويره والارتقاء بمستواه.

حيث تطور مفهوم الإشراف التربوي مع تطور النظريات الإدارية والتربوية وأصبح أكثر شمولاً واتساعاً من ذي قبل، فقد انتقل من كونه عملية اتيشير التعليم وضبطه إلي عملية اوجيهية تقويمية تعني بتنفيذ ومتابعة كل ما يرتبط بالعملية التعليمية من أعمال إدارية وفنية.

يعتبر الإشراف التربوي خدمة تربوية فنية تعاونية مستمرة، وتقوم على القيادة الواعية ذات التخطيط والتنسيق السليم، هدفها مساعدة القائمين بالعملية التربوية في حل المشكلات التي تعترض تأدية عملهم بصورة مرضية، وتهيئة الظروف الملائمة لنموهم المهني القائم علي تدريب وصقل المهارات والإرشاد، وصولاً إلي نمو المعلمين في الاتجاه السليم علي أسس موحدة من أجل تربية وتعليم أفضل.

وبالتالي يرتبط التغيير في الإشراف التربوي عالمياً بالتغيرات المختلفة التي شملت عملية التربية والعلوم الاجتماعية الأخرى المساندة للتربية، وخصوصاً ما يتعلق منها بفلسفة التربية، ونظريات النمو والتعليم، والعلاقات الإنسانية، وأساليب القيادة والاتصال، والعلوم السلوكية في مجالاتها المختلفة، وبتطور النظرة الشاملة للعملية التعليمية.

وبذلك أصبح الإشراف التربوي بمفهومه الحديث، عملية تهدف إلى رفع مستوى العملية التعليمية، وتنظيم جميع عناصر الموقف التعليمي، من أجل تحقيق الأهداف التربوية بأفضل صورة. " أي أن الإشراف التربوي يمثل حلقة من حلقات منظومة العمل التربوي التعليمي، وتمثل هذه الحلقة مقصورة من مقصورات القيادة التربوية، فالإشراف التربوي يمثل قيادة تربوية متحركة متميزة يرتبط نجاحها بالاتصال الإيجابي الحركي بكافة الحلقات التربوية التعليمية، ويرتبط هذا الاتصال في كما ونوعه بطبيعة ودور كل حلقة من تلك الحلقات، وهذه الخاصية تزيد من صعوبة مهمة المشرف التربوي في القيام بدوره الإشرافي والتربوي الذي يحتاج إلى تناسق وتناسب في علاقته بهذه الحلقات، خاصة وأنه يتأثر بالمتغيرات التربوية التي تطرأ على أي منها والتي في جملتها تتأثر بأي تغيير أو تطور يحدث في المجتمع "

وقد يشترك بعض (الموجهين) المشرفين التربويين أنفسهم في عدم الاتفاق على إطار عام موحد للتوجيه التربوي، بل ونراهم يجتهدون في أساليب الإشراف التربوي وأهدافه وممارسته، اجتهادات تكاد تكون شخصية وفقا لآراء كل منهم وثقافته ومزاجه ويؤكد هذا كله ان الاشراف التربويى مازال عملية معقدة لم تحظ بالدراسة الكافية، وبالتالي يؤكد الحاجة الي وضع مبادئ عامة له، والتي تحديد أسس متفق عليها تنظم عمل القائمين عليه

لخصت موسوعة البحث التربوي أسس الإشراف التربوي الجيد في النقاط التالية:

- ١- يستند الاشراف التربوي الجيد على دراسة نظرية، وعملية تقويم علي أساس المزج السليم بين الفلسفة والخبرة العملية السابقة لعناصر الهيئة الإشرافية التربوية.
- ٢- يقوم الإشراف التربوي على العلاقات الإنسانية الجيدة بين كافة الأطراف في الميدان التربوي.
- ٣- يتصف الإشراف التربوي بالابتكار والإبداع، وفهم العلاقات القائمة في العملية التربوية، واكتشاف حقائقتها، وتطبيقاتها في المواقف التعليمية المختلفة.
- ٤- يقوم الإشراف التربوي الجيد علي سلسلة من الأنشطة التعاونية المنظمة علي مستوى التخطيط والتنفيذ فيالميدان التربوي.
- ٥- يقوم الإشراف التربوي علي اهداف مهنية وأنماط سلوكية من جانب (الموجه) المشرف التربوي أثناء قيامه بمهامه الإشرافية في المواقف التربوية المختلفة.

٦- يمكن قياس الإشراف التربوي الجيد ومعرفة جودته على ضوء النتائج التي يصل إليها من خلال تحقيقه للأهداف الإشرافية التربوية المطلوبة بمستوياتها العالية في الميدان التربوي.

كما نستخلص من التعريفات السابقة أن الإشراف التربوي: عملية فنية تهدف إلي تحسين التعليم والتعلم من خلال رعاية وتوجيه وتنشيط النمو المستمر لكل من الطالب والمعلم والموجه المشرف وأي شخص آخر له أثر في تحسين العملية التعليمية فنياً كان أم إدارياً وهو عملية فنية شورية قيادية إنسانية شاملة غايتها تقويم العملية التعليمية والتربوية بكافة محاورها. وبعد التعرف على طبيعة الإشراف التربوي جدير بنا أن نتعرف على أهميته في العملية التعليمية التعلمية يقوم الموجه المشرف التربوي من خلال تجواله بين المدارس وزياراته الميدانية المتكررة للمعلمين بنقل خبرات المعلمين وتجاربهم ونجاحاتهم فيما بينهم، فيدعم نمو المعلمين مهنيًا، ويرفع من كفاياتهم، ويجنبهم بصورة وقائية مواطن التعثر، ويعينهم علي مهارات التخطيط والتنظيم والتنفيذ والتقييم

إن الإشراف التربوي يعيش من خلال الموجه المشرف الحياة التربوية ميدانياً، ويتعامل بشكل مباشر مع عنصرى العملية التربوية الرئيسيين وهما المعلم والمتعلم، ويلاحظ باستمرار جميع العناصر ذات الصلة بالعملية التربوية، ويدرك دور كل عنصر في مائدة المعلم والمتعلم كالكتاب، ودليل المعلم، والوسائل التعليمية الأخرى، وأساليب الأداء والحياة المدرسية في خصائصها، ونظامها، ونشاطاتها، والعلاقات القائمة فيها.

إن المشرف التربوي هو الذي يتابع أداء ومستوى العملية التربوية في الميدان، ويحدد مقوماتها، ويعيش هموماً وقضاياها، ويتحسس مشكلاتها ومطالبها. فيحللها ويقومها بشكل مستمر وشامل بكل ما تشمل من: أهداف، ومقررات، وطرائق تدريس، وإدارة مدرسية، وخدمات تعليمية، ومناخ مدرسي، الأمر الذي لا يستطيع غيره من الأنظمة القيام به.

إجراءات الدراسة:

تناولت الدراسة في إطارها النظرى فصلين؛ الأول منهما تناول تعريف الإشراف التربوي، وأهميته، وأدواره في التعليم الثانوى العام، والثانى هدف إلى تعريف الكايزن، وطبيعة فلسفته، ونشأتها، مبادئها، أدواتها وأساليبها، خطواتها، ومبررات استخدامها، استخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات التى تتطلبها متغيرات الدراسة الميدانية

وقد جاءت العبارات فى محورين أساسيين هما:

- المحور الأول: مهام المشرف التربوي الفنية فى ضوء فلسفة الكايزن. ويتضمن ٢٢ عبارة.

• المحور الثاني: مهام المشرف التربوي الإدارية والقيادية في ضوء فلسفة الكايزن. ويتضمن ٢٩ عبارة.

تم عرض العبارات (٥١) كلها في استبانة واحدة من صفتين دون تقسيم أو توضيح لتوفير وقت وجهد افراد العينة، التزاما من الباحثة بمبدأ تقليل الهدر في فلسفة الكايزن.

عينة الدراسة وخصائصها:

هدفت الدراسة الحالية لدراسة واقع أداء المشرف التربوي بالتعليم الثانوى العام في محافظة أسيوط، مما دعى الباحثة لتطبيق أدوات الدراسة على عينة من القيادات المدرسية (مدير، وكيل)، ومعلمين تخصصات مختلفة بالمدارس الثانوى العام المعتمدة، والمدارس الثانوى العام غير المعتمدة.

تم اختيار العينة من سبع إدارات تعليمية تمثل محافظة اسيوط وهي (أسيوط- ديروط- منفلوط- أبنوب- البدارى- الغنايم- الفتاح)، وتمثل حوالى (٧٢,٧%) من مجمل الإدارات التعليمية (١١) إدارة تعليمية بمحافظة أسيوط، وقد تم اختيار تلك الإدارات تبعا للتقسيم الجغرافى على أن تمثل الشرق والغرب والشمال والجنوب ومابينهم، تم اختيار عينة ممثلة من القيادات والمعلمين في مراكز أسيوط التعليمية السبعة المستهدفة في الدراسة، من القيادات المدرسية (مدير- وكيل)، ومعلمين المواد المختلفة بالمدارس الثانوى العام حيث بلغت:

- اجمالى عدد المدارس الثانوية العام = ١٣١ فى محافظة اسيوط ٢٠١٧/٢٠١٨
- اجمالى عينة القيادات بالمدارس المعتمدة وغير المعتمدة=٤٦ من المجتمع الأصىلى ٢٦٢
- اجمالى عينة المعلمين بالمدارس المعتمدة وغير المعتمدة=٤٢٠ من المجتمع الأصىلى ٤٢٩٨
- تم تطبيق الاستبانة بعد تقنينها على (٤٦٦) فرداً من أفراد عينة الدراسة، منهم (٤٦) قيادة مدرسية، و (٤٢٠) من المعلمين بالإدارات التعليمية بمحافظة اسيوط.
- تم تحليل نتائج تطبيق الاستبانة والتعامل مع البيانات باستخدام النسب المئوية للأوزان النسبية ودلالة الفروق بين هذه النسب باستخدام مقياس (ز).

نتائج الدراسة:

قامت الباحثة بعرض نتائج الدراسة الميدانية من خلال ثلاث نواحي وهي: متغيرات الدراسة، والأوزان النسبية لإستجابات معلمي وقيادات (مدارس معتمدة وغير معتمدة) على الاستبانة، والأوزان النسبية لإستجابات العاملين بالمدارس الثانوى العام (قيادات ومعلمين) على الاستبانة.

• جاء المحور الثاني الذى يعبر عن المهام الإدارية والقيادية للمشرف التربوي فى ضوء فلسفة الكايزن فى المرتبة الأولى لدى إجمالى عينة القادة والمعلمين من المدارس غير المعتمدة والمدارس المعتمدة بنسبة ٧٠، وتحققت لدى قادة ومعلمين المدارس غير المعتمدة بنسبة ٧٠،. وتحققت لدى قادة ومعلمين المدارس المعتمدة بنسبة ٧٠،. كما لا توجد فروق دالة بين وجهتى نظر قادة ومعلمين المدارس غير المعتمدة، وقادة ومعلمين المدارس المعتمدة فيما يخص مهام المحور الثاني مما يدل على.. اهتمام المشرف التربوي بتنفيذ مهامه الإدارية والقيادية فى جميع المدارس على حد سواء، ويولى هذه المهام اهتمام أكبر من اهتمامه بالشئون الفنية للمادة. تعتقد الباحثة ان هذا يرجع لاشتراك مسئولية المهام الإدارية والقيادية بين المشرف التربوي والقيادة المدرسية والقيادات العليا، الأمر الذى يؤمن على وجود متابعة مستمرة من جميع الأطراف لهذه المهام نتج عنه الاهتمام بتنفيذها لتجنب المساءلة القانونية.

• جاء المحور الأول الذى يعبر عن المهام الفنية للمشرف التربوي فى المرتبة الثانية لدى إجمالى عينة القادة والمعلمين من المدارس المعتمدة والمدارس غير المعتمدة بنسبة ٦٧،. وتحققت لدى قادة ومعلمين المدارس غير المعتمدة بنسبة ٦٨،. وتحققت لدى قادة ومعلمين المدارس المعتمدة بنسبة ٦٦،. كما لا توجد فروق دالة احصائيا بين وجهة نظر قادة ومعلمين المدارس المعتمدة، وقادة ومعلمين المدارس غير المعتمدة فيما يخص تنفيذ مهام المشرف التربوي الفنية (المحور الاول) مما يدل على. ان تنفيذ المشرف التربوي لمهامه الفنية يأتى فى المرتبة الثانية من اولويات المشرف عند زيارة المدارس، ان مستوى الاهتمام لا يختلف فى المدارس المعتمدة عنها فى المدارس غير المعتمدة. تعتقد الباحثة ان هذا يرجع لعدم وجود اى قوانين أو ضوابط تكافئ التميز الفنى، حتى الترقيات الوظيفية وبحث المنظمات فى شئون الندب والنقل تنظم عن طريق الأقدمية، ولا اشارة إلى الانضباط أو التميز الفنى بها. كما أن التميز الفنى أمر نسبي يحتاج إلى متخصصين للحكم

عليه تقديراً، وهو أمر غير متوفر لمعظم المشرفين التربويين - حيث لا يتابع معظم التطور الفني والتقني لمادة التخصص شأن المعلم، وهو الأمر الذي تعكسه سجلات الاشتراك في تدريبات المنظومة الجديدة. الأمر الذي يتفق ودراسة باسل حمدان الشديفات ٢٠١٤

• المحور الأول الخاص بالمهام الفنية:

- جاءت العبارة ٤ ونصها " يحث المشرف التربوي المعلمين على التنوع في اسلوب تدريس المادة"، والعبارة ١٥ ونصها " يشترك المشرف التربوي في وضع أسئلة الامتحانات وتحليل نتائجها"، في ترتيب متقدم لدى فئتي العينة من المدارس المعتمدة والمدارس غير المعتمدة. مما يدل على اهتمام المشرف التربوي بالتقييم والمتابعة.
- جاءت العبارة ٨ ونصها " يشترك المشرف التربوي في وضع أسئلة الامتحانات وتحليل نتائجها"، في ترتيب متقدم لدى عينة المدارس غير المعتمدة. جاءت عبارة ٣ ونصها " يشجع المشرف التربوي التعلم الذاتي للمعلمين" وعبارة ٦ ونصها " يسهم المشرف التربوي في تقويم أداء المعلم (يدعم نقاط القوة/ يعالج أوجه القصور) " في ترتيب متقدم لدى عينة المدارس المعتمدة. مما يدل على اهتمام المشرف التربوي بالتقييم. ما يتعارض ونتائج رسالة محمود عبد الحافظ التي خلصت لضعف حرص الموجهين على عرض نتائج التقييم الذاتي على المعلمين بالمدرسة لتحسين الأداء.
- جاءت العبارة ٢٢ " يقدم المشرف التربوي تغذية راجعة ومقترحات لتحسين أنشطة وحدة التدريب المدرسية لمديري المدارس ومديري الإدارات التعليمية" في ترتيب متأخر لدى عينة المدارس غير المعتمدة، وكذلك العبارات ١٠ " يشترك المشرف التربوي في وضع الإطار العام لخطة النشاط المدرسي"، العبارة ١١ " يتابع المشرف التربوي تنفيذ النشاط المدرسي"، العبارة ١٦ "يبدى المشرف التربوي الرأي في الكتب المناسبة

للمكتبات المدرسية/ القراءة الصفية"، العبارة ١٧" يعد المشرف التربوي الدراسات والبحوث الخاصة بتطوير المادة أو النشاط"، العبارة ٢٠ "يضع المشرف التربوي الخطط اللازمة لضمان تنمية المعلمين مهنيًا"، العبارة ٢١ "يساعد المشرف التربوي المتعلمين في توظيف المحتوى الدراسي في حياتهم العملية" في ترتيب متأخر لدى عينة المدارس المعتمدة. مما يدل على عدم اهتمام المشرف التربوي بمهام التخطيط والتحسين، وتتفق النتائج الحالية ودراسة محمود عبد الحافظ.

• المحور الثاني المهام القيادية والإدارية للمشرف التربوي:

- جاءت العبارة ٢٦" يتابع المشرف التربوي المدرسة قبل بداية العام لسد العجز في المعلمين"، والعبارة ٣٢ " يتابع المشرف التربوي تنفيذ الأهداف التعليمية الواردة من الوزارة"، والعبارة ٣٩ " يقيم المشرف التربوي علاقات إنسانية طيبة مع المعلمين والمدراء"، والعبارة ٤٢ " يؤكد المشرف التربوي على أهمية إنجاز العمل في الوقت المحدد"، في ترتيب متقدم لدى فئتي العينة من المدارس المعتمدة والمدارس غير المعتمدة. كما جاءت العبارة ٢٣ " يضع المشرف التربوي خطة زمنية للمهام التي يريد إنجازها خلال الفصل الدراسي"، والعبارة ٢٤ " يراعي المشرف التربوي القواعد والقوانين المنظمة للعمل عند تكليفه للمعلمين بالمهام المطلوبة"، والعبارة ٣٣ " يراعي المشرف التربوي المرونة في تنفيذ الأهداف"، والعبارة ٣٦ " يحرص المشرف التربوي على متابعة تنفيذ خطة العمل الخاصة بكل معلم بدقة" في ترتيب متقدم لدى عينة المدارس المعتمدة. مما يدل على اهتمام المشرف التربوي بتنفيذ القوانين الوزارية والاداريات أثناء المتابعة، واهتمامه كذلك بالعلاقات الانسانية في العمل. مايتعارض ونتائج رسالة محمود عبد الحافظ التي خلصت إلى عدم وجود علاقات انسانية قوية بين المشرف التربوي والمدرسة، وضعف إلتزام الموجهين بتطبيق القوانين على جميع المعلمين بالمدرسة.
- جاءت العبارة ٣٠ " يقترح المشرف التربوي أفكارا غير تقليدية لتحسين المناخ الصفوي والمدرسي بأقل تكلفة وجهد وزمن حسب ظروف وامكانيات كل مدرسة"، والعبارة ٣٨ "

يكافئ المشرف التربوي الجادين من المعلمين تحت إشرافه ادبيا /معنويا" والعبارة ٣٥ " ينسق المشرف التربوي مع الإدارة المدرسية لتوفير الموارد المعينة للعملية التعليمية والأنشطة"، في ترتيب منخفض لدى فئتي العينة في المدارس المعتمدة والمدارس غير المعتمدة. مما يدل على عدم اهتمام المشرف التربوي بالتحسين والتنسيق في عمله. (دراسة محمود عبدالحافظ)

عرضت الاستبانة مهام المشرف التربوي في ضوء فلسفة الكايزن. وتضم خطوات تطبيق الكايزن التخطيط، والتنفيذ، والتأكد من النتائج، وتحسين العملية من جديد، استمرار التطبيق. وهذه الخطوات تم تضمينها في مهام وممارسات المشرف التربوي في عبارات الاستبانة. حيث كانت العبارات ١، ١٠، ١٤، ١٨، ١٩، ٢٠، ٢٣، ٢٥، ٢٨، ٤٦، ٥٠، ٥١، تعبر عن التخطيط. وكانت العبارات ٢، ٧، ١١، ٢١، ٢٧، ٣٢، ٣٣، ٣٦، ٤٢، ٤٩ تعبر عن التنفيذ. وكانت العبارات ٦، ٨، ٩، ١٣، ١٥ تعبر عن المتابعة والتقييم. في حين كانت العبارات ٣، ٤، ٥، ١٢، ١٦، ١٧، ٢٢، ٢٦، ٢٩، ٣٠، ٣١، ٣٤، ٣٥، ٣٧، ٣٨، ٣٩، ٤٠، ٤١، ٤٣، ٤٤، ٤٥، ٤٧، ٤٨ تعبر عن التحسين.

وكانت العبارات المعبرة عن التقييم في الترتيب الأول عند فئتي العينة من العاملين في المدارس المعتمدة وغير المعتمدة. وجاءت العبارات المعبرة عن التنفيذ- تنفيذ القوانين واهداف الوزارة والامور الإدارية- في الترتيب الثاني. وجاءت عبارات التحسين في الترتيب الثالث. بينما كانت عبارات التخطيط في الترتيب الرابع والأخير عند فئتي العينة بالمدارس. وخلصت النتائج لوجود قصور فني في أداء المشرف التربوي، وقللة إلمام الموجه لمسؤوليات عمله، حيث يعتمد على الاعمال الادارية دون الفنية، يتجنب تجريب افكار جديدة في العمل، غياب الموضوعية في بعض ممارسات المشرف الفني. كما خلصت لضعف التنسيق بين موجهي المواد المختلفة واطراف اتخاذ القرار، قصور في دور المشرف في تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين وقصور في دوره في التنمية المهنية للمعلمين، افتقار المشرف للتدريب والإعداد المناسب لمهنة الاشراف.

وخلصت الدراسة الى بعض التوصيات منها:

ترى الباحثة التعامل مع القصور الوارد في نتائج الدراسة بطريقتين وفق مبادئ الكايزن، الأولى: التعامل مع جذور المشكلة وهي كيفية اختيار المشرفين من البداية لتقليل الهدر في ميدان العمل.

والثانية: التحسين في الوضع الراهن عن طريق تاهيل المعلمين ومدعم بالخبرات والتدريبات اثناء فترة عملهم لانهم المرشحون للتوجيه مستقبلا، والعمل على تدريب وتقييم المشرفين الحاليين باستمرار للوقوف على مدى استجابتهم للتحسين في الأداء، وفيما يلي عرض لبعض نقاط التحسين وتقليل الهدر:

- ان شخصية وثقافة المشرف التربوي مطلب رئيس لتطبيق مبادئ الكايزن في الإشراف التربوي، حيث تعتمد فلسفة الكايزن على التوجهات الإيجابية للشخص نحو التحسين، ومهارات الشخص في قيادة التحسين على النحو المطلوب لتحقيق الأهداف. لذا وجب اختيار واعداد الموجه التربوي وفق اساليب واضحة محددة تخدم أطراف ومجالات التعليم والحياة بعيدا عن اعداد سد عجز الموجهين.
- الاهتمام بدور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين في المدارس، تقييم ما يقوم به المشرف التربوي في تنمية المعلمين مهنيا، وتحسين البيئة المدرسية للمتعلمين. عن طريق تخصيص مواقع رقمية لعمل survey للمعلمين نحو طبيعة العمل في المدارس يحتوى عبارات من الاستبانة المصممة بالدراسة للوقوف على مدى تقدم المشرف.
- ضرورة مساهمة مركز التدريب التربوي في تطوير العملية الإشرافية باسناد التدريبات لأشخاص فاعلين لتحقيق رسالة التدريب لصالح العمل والمجتمع بعيدا عن الشكليات والمصالح. حيث تتم تدريبات شكلية للموجهين لا تحقق اهداف تطوير أداء المشرف التربوي في ميدان العمل.
- ضرورة مشاركة المشرف التربوي مدير المدرسة والمعلمين في وضع الخطط المدرسية الإدارية والفنية، وعدم الاقتصار على الخطط الدراسية والعلاجية، وتتضمن المشاركة متابعة المشرف لهذه الخطط واساليب تنفيذها، وتقييمه لها. الأمر الذي يتيح للمشرف الاستماع لمقترحات العاملين بالمدرسة.

- تواصل الموجهين مع إدارة المدرسة للتأكد من توفير التجهيزات لمعامل المدرسة، تعاون الموجهين مع إدارة المدرسة فى توفير الامكانيات المادية لتفعيل الأنشطة التعليمية.
- توفير فرص الالتحاق بالدورات التدريبية المتاحة أمام المشرفين التربويين لتنمية مهاراتهم الفنية، تخصيص مواقع رقمية لتسجيل متابعة المشرف التربوى للمدارس للتأكد من جودة ممارسات المشرف التربوى.
- ضرورة إلمام الموجه لمسؤوليات عمله، إن يكون وصفه الوظيفى أحد مرتكزات تقييمه من طرف لجنة القيادات المعنية باختياره فى المسابقة.

مقترحات الدراسة:

- ترى الباحثة ان نجاح تطبيق الكايزن يكمن فى قيادته من قبل اشخاص يتمتعون بالوعى والمهارة والمستوى القيمي المرتفع، وفى حالة قيادته بطريقة شكلية لا يؤتى ثماره. لأنه لا يستخدم ورقيات أو نماذج جامدة للتحسين، بل يفود التحسين بشكل متناغم مع ثقافة المجتمع وشخصيات المشاركين وطبيعة التحديات والمعطيات الموجودة. لذا تقترح الباحثة:
- ✓ استخدام عبارات الاستبانة كمييار لحسن اداء المشرف التربوى، يستخدمه المشرف نفسه كتقييم ذاتى للتحسين، و يستخدمه المتابعون له كمقياس لضوابط الأداء الإشرافى.
 - ✓ اختيار اعداد المشرف التربوى وفق اساليب واضحة ومحددة تضمن حسن الأداء لصالح العمل.(مفصل بالرسالة)
 - ✓ استخدام مداخل الكايزن فى مباشرة مهام الإشراف التربوى، حيث استخدمت الباحثة مدخل أدوات الاستفهام، وحلقات الجودة، والمقابلة الشخصية (تشبه نموذج GROW) فى اشرافها الميدانى واتى بثماره فى التحسين.
 - ✓ الاهتمام بالتدريب التربوى الحقيقى فى تطوير العملية الإشرافية.
 - ✓ تضمين اسماء المشرفين التربويين فى تدريبات النمو المهنى والتأكد من تنفيذها وتحقق اهدافها.

المراجع

أولاً: مراجع عربية:

- (١) احسان خليل الاغا و ماجد حمد الديب، "دور المشرف التربوي في فلسطين في تطوير اداء المعلم"، المؤتمر العلمي الرابع عشر: مناهج التعليم في ضوء مفهوم الأداء، ٢٤-٢٥ يوليو ٢٠٠٢م دار الضيافة-جامعة عين شمس.
- (٢) أمال محمد حسن عتيبة (٢٠٠٩)، تفعيل دور الاشراف التربوي بمدرسة المستقبل في ضوء الاتجاهات الحديثة: تصور مقترح المؤتمر السنوي الثاني "مدرسة المستقبل: الواقع والمأمول" (٢٨-٢٩) مارس، كلية التربية ببورسعيد جامعة قناة السويس ص ص (٩٣٩-٧٣٩)
- (٣) باسل حمدان الشديفات، "دور المشرفين التربويين في تطوير الاداء المهني لمعلمي الدراسات الاجتماعية في مديرية التربية والتعليم للواء البادية الشمالية الغربية في محافظة المفرق"، مجلة جامعة دمشق، المجلد ٣٠، العدد الثاني، ٢٠١٤، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت
- (٢) داليا طه محمود (٢٠١٣)، كيفية استخدام اسلوب جيمبا كاي زن في تطوير التعليم الجامعي المصري، دراسات عربية في التربية وعلم النفس (ASEP)، كلية التربية - جامعة المنيا

متطلبات تطوير أداء المشرف التربوي في ضوء فلسفة الكايزن

د/ مروة مصطفى محمد

أ.د/ رباح رمزي عبد الجليل

أ/ مى فاروق صدقي

٣٠٢

- ٣) ذوقان عبيدات، سهيلة أبوالمسيد(٢٠٠٧)، استراتيجيات حديثة في الأشراف التربوي، عمان: دار الفكر العربي
- ٤) سلمان محمد، "استراتيجيات مقترحة لتطوير مرحلة رياض الأطفال في فلسطين في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة"، دراسة افتراضية، مجلة كلية التربية عين شمس، ٢٠٠٥، ص ١٥٥-١٧٧.
- ٥) سماح السيد محمد السيد(٢٠١١م)، تصور مقترح لتنفيذ المشاركة المجتمعية بمدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل إدارة التغيير، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة المنوفية.
- ٦) سمية يوسف حسنين نعيم (٢٠٠٨م)، المناخ المدرسي في التعليم الحكومي والتعليم الخاص في المرحلة الثانوية العامة، رسالة دكتوراة، كلية التربية، جامعة المنصورة.
- ٧) صهيب كمال الأعاء، "الأشراف التربوي ودوره في فعالية المعلم في مرحلة التعليم الأساسي العليا بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة"، مجلة جامعة الأزهر، غزة، سلسلة العلوم الانسانية ٢٠٠٨، المجلد ١٠، العدد ١ - B، ص ١٦٩.
- ٨) عائشة أحمد محمد فخرو، "العوامل المؤثرة على تنمية وتطوير التعليم الثانوي"، كلية التربية جامعة قطر، مجلة اللجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافة والعلوم "١٣٩٤ السنة ٣٠ مارس ٢٠٠١م.
- ٩) عبدالمحسن عايض القحطاني، "مدى تطبيق مبادئ كايزن للتطوير المستمر في إدارات المناطق التعليمية بدولة الكويت"، دار المنظومة، مجلد ١٣، العدد ٣٨، ٢٠١٢، ص ٢١٠-١٧٥
- ١٠) عبد المنعم الدسوقي حسن، "معايير ضمان جودة التعليم الثانوي العام واعتماد مؤسساته في ضوء خبرات بعض الدول الأجنبية"، مجلة كلية التربية بالاسماعيلية، ع ٢٢، يناير ٢٠١٢م
- ١١) عبدالنبي سعد، "إدارة الجودة الشاملة:مدخل لتطوير التعليم الجامعي بمصر"، مجلة كلية التربية. عين شمس ١٩٩٩، ص ١٠٠-١٧٧.

- (١٢) عرفات عبد العزيز سليمان، وبيومي محمد ضحاوى (١٩٩٨)، الإدارة التربوية الحديثة، القاهرة: مكتبة الإنجلو المصرية
- (١٣) محسوب الضوى، "تقنيات الاشراف التربوي الفعال"، برنامج تدريبي لموجهي التربية والتعليم، كلية التربية، جامعة جنوب الوادى، ٢٠١١ ص ١٧
- (١٤) محمد سلىمان شعلان وآخرون، الإدارة المدرسية والاشراف الفني، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة. ١٩٨٧، ص ٥١-٥٥.
- (١٦) محمد حسين الحسين "واقع الإشراف في المملكة العربية السعودية وسبل تطويره"، ندوة تطوير نظم الإشراف التربوي في الدول الأعضاء التي اتعقدت بالشارقة، في الفترة من ٣ / ٥ / ٥ - ١٩٩٢م، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض: ١٩٩٢م، ص ١.
- (١٥) فراس فواز فايز دور المشرفين التربويين في تطوير الادارة المدرسية كما يراها مديرو المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية لوسط فلسطين"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس فلسطين، ٢٠١٠.
- (١٦) نجوى فوزى صالح (٢٠٠٧)، "تحسين دور المشرف التربوي في مدارس محافظة غزة في ضوء مفهوم الجودة"، بحث مقدم الى المؤتمر التربوي الثالث: الجودة في التعليم الفلسطيني "مدخل للتميز" (٣٠-٣١) اكتوبر، كلية التربية الجامعة الاسلامية فلسطين
- (١٧) عبدالنبي سعد، إدارة الجودة الشاملة:مدخل لتطوير التعليم الجامعي بمصر"، مجلة كلية التربية عين شمس ١٩٩٦، ص ص ١٠٠-١٧٧.
- (١٨) حسون فائق، نظم ادارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقه في مجال العمل التربوي في دول الخليج العربي. بحث مقدم لمؤتمر الجودة الهيئة العامة للتطبيق والتدريب، الكويت ٢٠٠٢.
- (١٩) محمود عبدالحافظ أحمد على، "دور التوجيه الفنى فى تحقيق القدرة المؤسسية بمدارس التعليم الثانوى العام" دراسة حالة، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، قسم أصول التربية، جامعة عين شمس، ٢٠١٨.
- (٢٠) نعمات عبد الناصرورباح رمزى عبدالجليل (٢٠١٠)، واقع التوجيه والاشراف التربوي في التعليم الثانوي، المجلة العلمية لكلية التربية بالوادي الجديد - جامعة اسيوط، العدد (190.09).

٢١) نوال الهندال، مقترح لتطبيق معايير التطوير المستمر (kaizen) لتقييم أداء عينة من (١٦) الإدارات المدرسية في الابتدائية بدولة الكويت". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكويت ٢٠١٠.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1) Ali Unal, misel: 414 (2010). Analysis of perception on supervisors in primary online at www.sciencedirect.com. January 21,2010.
- 2) Davood, Zahra.andFakhteh, (2012). The school role in lively education and students' mental health, Available online at www.sciencedirect.com.
- 3) Education and schools, (2014). Kaizen partnership, Retrieved from info@KZ_partnership.com Kaizen Newsletter–Jan.2014.
- 4) Emiliani M.L.,(2005). Using"Kaizen" to improve graduate business school degree programs.
- 5)Masaaki Imai(2012);Gemba Kaizen A common sense Approach to a continuous improvement strategy, second Edition, Kaizen institute, NEW YORK, 6) Matthew Lynch, (2014), "The call to teach: An introduction to teaching" First edition, January 1;2014.
- 7) NageswaraRaoPosinasetti, (2014). What benefits have you seen applying Kaizen as a continuous improvement tool in your organization, University of Northern Iowa. Available at www.reseachgate.net-post.
- 8) Sandra Park, Stephanie Hironaka, Penny Carver, and Lee Nordstraw , (2013), Continuous improvement in Education. Available at: www.carnegie foundation.org.

- 9) Sravan Kumar, " Kaizen Approach for Enhancing Quality management practices in HELS", proceeding of the National symposium on " Establishing, Enhancing, Sustaining Quality Practices in Education"
- 10) RungchatchadapornVehachart, (2010), The development of supervision for total quality management in basic education institution in the three southern border provinces. Available online at www.sciencedirect.com.
- 11) Emiliani, M.L., " Using 'kaizen' to improve graduate business school degree programs", Quality Assurance in Education, Pro Quest-Education journals, 2005, pg.37.