

آليات مقترحة لتطوير العمليات الإدارية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمصر باستخدام (استراتيجية القضاء على الهدر ونموذج ديمنج) للمدخل الياباني للتحسين المستمر

بحث مقدم ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية
(تخصص سياسات التعليم وإدارته)

اعداد

الباحثة/ إيناس محمد عبد السلام رشوان

د/رشا عويس حسين

مدرس الإدارة التربوية وسياسات التعليم

كلية التربية - جامعة الفيوم

أ.د/ محمود أبو النور عبد الرسول

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية النوعية - جامعة القاهرة

د/ سالي نبيل عطا

مدرس علم النفس التربوي

كلية التربية - جامعة الفيوم

ملخص البحث :

يهدف البحث إلى تقديم بعض المقترحات لتطوير العمليات الإدارية داخل مدارس التعليم قبل الجامعي بمصر (المدارس الثانوية العامة) بالاستفادة من بعض استراتيجيات المدخل الياباني للتحسين المستمر (استراتيجية القضاء على الهدر ونموذج ديمنج) وقد استخدم البحث المنهج الوصفي وتوصل البحث إلى وجود مجموعة من الآليات وهي: نشر ثقافة التحسين المستمر لكايزن في المدارس الثانوية العامة بمصر، تحسين ممارسة العمليات الإدارية من خلال نموذج ديمنج).، تحسين معنويات العاملين، استثمار كافة الموارد والقضاء على الهدر، تطوير برامج التنمية المهنية (التدريب المستمر) لأعضاء المجتمع المدرسي والقيادات، الاهتمام بالمستفيدين.

الكلمات المفتاحية : المدخل الياباني، تطوير، مدارس التعليم قبل الجامعي

Research Summary

The research aims to present some proposals for the development of administrative processes within pre-university education schools in Egypt (public secondary schools) by taking advantage of some Japanese entrance strategies for continuous improvement (waste elimination strategy and deming model). The research used the descriptive approach and the research found a set of mechanisms, namely: publishing Culture of continuous improvement in Kaizen in the general secondary schools in Egypt, improving the practice of administrative processes through the Deming model). , Improving employee morale, investing all resources and eliminating waste, developing professional development programs (continuous training) for school community members and leaders, caring for beneficiaries..

مقدمة :

يعد التعليم أحد وأهم الركائز لتحقيق نهضة الشعوب وتقدمها ، لذا يكفل الدستور المصري حق التعليم المجاني الإلزامي لكل الأطفال المصريين من ستة أعوام إلى خمسة عشر عام (الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي: ٢٠١٤- ٢٠٣٠، ٧٥). حيث ينقسم السلم التعليمي المصري إلى مرحلة تعليم أساسي وتنشك من حلقتي التعليم الابتدائي (٦ أعوام) والتعليم الإعدادي (٣ أعوام) ومرحلة التعليم الثانوي ويستغرق التعليم الأساسي ٩ أعوام. وحيث يهدف التعليم قبل الجامعي في مصر كما جاء بقانون التعليم إلى تكوين الدارس تكويناً ثقافياً وعلمياً وقومياً على مستويات متتالية، من النواحي الوجدانية والعقلية والاجتماعية والصحية والسلوكية والرياضية، بقصد إعداد الإنسان المصري المؤمن بربه ووطنه وبقيم الخير والحق والإنسانية وتزويده بالقدر المناسب من القيم والدراسات النظرية والتطبيقية والمقومات التي تحقق إنسانيته وكرامته وقدرته على تحقيق ذاته والإسهام بكفاءة في عمليات وأنشطة الإنتاج والخدمات، أو لمواصلة التعليم العالي والجامعي، من أجل تنمية المجتمع وتحقيق رخائه وتقدمه (قانون التعليم) (١٣٩) (١٩٨١:مادة ١)

وتعتبر مرحلة التعليم الثانوي العام مرحلة هامة من مراحل النمو هي مرحلة المراهقة الوسطى والمتأخرة بحكم موقعها في السلم التعليمي بين مرحلة التعليم الأساسي والتعليم الجامعي، (عبد المغيث، كمال حامد وآخرون، ٢٠٠١: ٢٦) حيث يقع عليها العبء في إعداد الطلاب للتعليم العالي الجامعي، أو المشاركة في الحياة العامة، والتأكيد على ترسيخ القيم الدينية والسلوكية والقومية (قانون التعليم رقم (١٣٩) (١٩٨١:٧).

فمع زيادة التعقيدات الحياتية والتغيرات الثقافية والتحديات الهائلة من ثورة علمية، وتقدم تكنولوجيا أصبحت المدرسة تعاني من هوة عميقة بين البيئة المدرسية والمجتمع المحلي ، مما أدى إلى زيادة الضغوط والأعباء التربوية والتعليمية على المدرسة بوصفها إحدى المؤسسات التي ترتبط بشكل مباشر بقضايا المجتمع ومشكلاته، وتؤثر وتتأثر بالأحداث والتغيرات المعاصرة في شتى مجالات الحياة، وبالتالي فإن نظم إدارة

مدارس التعليم قبل الجامعي بحاجة إلى إصلاح مستمر لتواكب التغيرات مما يؤهلها لأداء دورها المنوط بها.

ومع تعدد المداخل الإدارية العالمية الحديثة والمعاصرة ، والتي طبقت محليا وعالميا في العديد من المؤسسات والأماكن الخدمية ونتج عن الأخذ بها تغيرات جذرية في أداء المؤسسات، لذا أصبح حتماً على المدرسة أن تساير هذه التطورات وتأخذ بالأساليب المختلفة للإدارة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها.

ويعتبر المدخل الياباني كايزن (kaizen) من إحدى مداخل التحسين التي نالت اهتماماً واسعاً في العقد الأخير من القرن العشرين من قبل العديد من المؤسسات من أجل تطوير، أدائها ومن خلال كايزن (Kaizen). قدمت اليابان إلى الوعي العالمي مفردات جديدة لنظرية الإدارة، رؤية للتنمية في كل مكان، من أجل تقديم خدمة أفضل بتكلفة أقل وجودة عالمية للعميل، وقد قامت المنظمات في أنحاء العالم بتجريب نماذج مختلفة من البرامج لتحقيق كايزن مثل: ستة سيجما، وعملية إعادة الهندسة، وإدارة الجودة الشاملة، مما أدى إلى التحول في التفكير من رؤية كايزن كمجموعة من الأدوات لتحويل العمليات إلى رؤية كايزن كثقافة تركز على التميز في المؤسسة، وقدمت رؤية جديدة بشأن مجموعة من القضايا المتعلقة بالإدارة مثل: البيروقراطية، كيفية تدريب وتطوير الأفراد، مهارات الإدارة والقيادة ، إدارة المعرفة والعلاقة بين التخطيط والتميز العلمي (Liner, Jeffrey, 2013, p. 417). وكايزن هو أسلوب إداري ياباني طوره الباحث الياباني Imai، ويقوم هذا الأسلوب الياباني المعروف أو المشهور على إدخال تحسينات تدريجية صغيرة وبسيطة تقلل التكاليف والهدر وتزيد الإنتاجية، ويمكن إجمال فلسفة الكايزن في: كل عمل لابد وأن يحتوى على هدر من أى نوع مادي أو معنوي، وأن كل عمل يمكن تحسينه للأفضل للتقليل من هذا الهدر (أى التطوير المستمر). والتطوير المستمر وفق كايزن يوظف عمليات الإدارة المعهودة، وهى التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقويم، فهو ليس باكتشاف جديد بقدر ما هو صقل لكل العمليات. يضاف لذلك أن التطوير المستمر وفق "كايزن" يشمل جميع الموظفين بغض النظر عن مراكزهم الوظيفية، مما يشجع الجميع على طرح اقتراحاتهم على أساس منتظم لتطوير الأداء وبيئة العمل (القحطاني، عبد المحسن عايش وآخرون، ٢٠١٢: ١٧٨)

مشكلة الدراسة :

برغم ما تبذله الدولة من جهود جسام لتطوير أداء مدارس التعليم الثانوي العام. إلا أن العديد من نتائج الدراسات والبحوث، أكدت قصور في العمليات الإدارية التي تُمارس داخل إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر مثل عملية: (التخطيط -التنظيم - التوجيه ..)، تحول دون موازنة التعليم لمتطلبات العصر، وفيما يلي عرض لبعض جوانب القصور أو المشكلات التي تعوق إدارة المدرسة:

١- يوجد العديد من المشكلات التي تختص بالعمليات الإدارية داخل المدارس الثانوية بمصر منها غياب وظيفة التنظيم والتنسيق بين إدارتها الفرعية، مما يؤدي إلى إعاقة سير العمل بالمدرسة، علاوة على انعدام تفويض السلطة داخل المدرسة حيث تتمركز في يد المدير، مما يحول دون ظهور قيادات من بين أعضاء هيئة التدريس (سيد، محمد محمد، ٢٠٠٩، ص ٦٢)

٢- قلة التدريب والخبرة والكفاءة الكافية لدى الإدارة، عدم حضور دورات وندوات وضعف عملية التطبيق العملي للدورات لو توفرت،(عصام عبد السميع جودة الدامي:٢٠١٩،٣٩٠) قلة وضعف عمليات التخطيط والرقابة والتنسيق والتنظيم الجيد، علاوة على المركزية الشديدة في إتخاذ القرار وصعوبة تقبل التغيير والتطوير

٣- معاناة المدارس الثانوية العامة من قلة وجود رؤية ورسالة واضحة ومحددة ومعلنة للجميع تؤكد تحقيق الأهداف القومية والمحلية.ضعف تحقيق اللامركزية في الإدارة والتقويم والمتابعة واتخاذ وصنع القرار.ضعف وجود قنوات اتصال بينها وبين المجتمع المحلي قلة الصلاحيات والاختصاصات الإدارية والمالية والأكاديمية الموكلة لتسيير أمورها علاوة على صارمة الدور الرقابي التنظيمي للوزارة في تطبيق اللوائح والقوانين (عبد السميع، مصطفى، بيومي، عبدالله، ٢٠٠٩:٢٠٤)

٤- قلة اتباع نظم إدارية حديثة تقوم على اللامركزية، و تعطي صلاحيات أوسع لمدير المدرسة، عدم وجود آلية لمكافأة العاملين ذوى الأداء المتميز (الجندى، أحلام محمود حسين، ٢٠١٧:٤٨٦)

يتضح مما سبق أن هناك العديد من أوجه القصور والمشكلات والتي أدت إلى عدم قدرة إدارة المدرسة على التجديد والتطوير والتحسين المستمر، مما يفرض عليها ضرورة تبني أفكار ومداخل إدارية حديثة مثل مدخل "كايزن"، حيث إنه من المداخل التي تسهم بدرجة كبيرة في التحسين المستمر للمدرسة، من خلال التغلب على الكثير من المشكلات، وأوجه الهدر الموجودة بالمدرسة بما يسهم في تحسين جودة العمليات وتقديم قيمة مضافة تساعد المدرسة على التميز والمنافسة.

وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:
مآليات تطوير العمليات الإدارية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمصر باستخدام استراتيجية القضاء على الهدر ونموذج ديمنج للمدخل الياباني للتحسين المستمر؟

وينفرد من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية :

- ١- ما الإطار الفكري للتحسين والتطوير المستمر كايزن (kaizen)؟
- ٢- ماهي استراتيجيات المدخل الياباني للتحسين المستمر؟
- ٣- ما الآليات والإجراءات المقترحة لتطوير العمليات الإدارية داخل مدارس التعليم قبل الجامعي بالأستناد إلى نموذج ديمنج واستراتيجية الهدر ؟

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة الحالية إلى الآتي:

- ١- التعرف على الإطار الفكري لمدخل كايزن (مفهومه ونشأته، مبادئه، خصائصه، خطوات التطبيق) ووظائف الإدارة في مدخل كايزن والإفادة منه لتطوير إدارة المدارس الثانوية العامة بمصر.
- ٢- التعرف على بعض استراتيجيات مدخل التحسين المستمر
- ٣- التعرف على مقترحات تطوير العمليات الإدارية داخل مدارس التعليم الثانوي العام بمصر.

أهمية الدراسة :

- ١- تكمن أهمية الدراسة الحالية في كونها من الدراسات التي تتناول موضوعاً ذا أهمية خاصة بتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في مصر وفقاً لمدخل (كايزن) النموذج الياباني للتحسين المستمر.
- ٢- تتناول الدراسة مرحلة هامة من مراحل التعليم ، وهي مرحلة التعليم الثانوي العام لما لها من مكانة في إعداد طلاب المرحلة .

٣- إفادة القيادات الإدارية وجميع العاملين في المدارس الثانوية العامة باستراتيجيات المدخل الياباني للتحسين المستمر كايزن(kaizen) كأحد مداخل التحسين والتطوير، حتى يتسنى لهم تطور إدارة مدارسهم، باستمرار ومحاولة خفض الهدر داخل المدارس.

منهج الدراسة :

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي، والذي يتلاءم مع طبيعتها، وهو منهج يعتمد على جمع أوصاف دقيقة مفصلة عن الظاهرة، ومن ثم تحليلها وتفسيرها بقصد استخدامها (عبد الحفيظ، إخلاص محمد، باهي، محمد حسن، ٢٠٠١: ٨٣).

مصطلحات الدراسة :

أهم المصطلحات المستخدمة

١- التطوير

ويُعرف بكونه: "عملية وضع مقترحات تستهدف الارتقاء بالوضع القائم لنظام الإدارة المدرسية بمصر، والوصول به إلى أحسن صورة ممكنة حتى يستطيع تحقيق أهدافه المنشودة، وذلك بعد تشخيص مشكلاته في ضوء متطلبات العصر ومتغيراته "" (عبد الرسول، محمود أبو النور: ٢٣٧، ٢٠٠٨)

ومن خلال ما تم عرضه يعرف التطوير إجرائياً على أنه: إحداث تعديلات في أداء الإدارة وجميع العاملين في المدرسة من خلال تحسين ممارسة العمليات الإدارية (التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة والمتابعة - التقويم) للحصول على أفضل المخرجات المدرسية بشكل شامل ومتكامل ومستمر.

٢- العمليات الإدارية داخل المدرسة الثانوية :

يقصد بها" النشاط الإنساني الذي يهدف إلى تحقيق نتائج مرجوة باستغلال كافة الموارد المتاحة والعمل على تنمية موارد جديدة من خلال القيام بالعديد من الوظائف الأساسية: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة جميعها مترابطة نجاح أحداها يؤثر ويتأثر بالآخرى" (حمودة، رامي حسين: ٥٥، ٢٠١١)

٣- المدخل الياباني للتحسين المستمر (كايزن):

يعرف بأنه " فلسفة يابانية لتحسين العمليات وتتكون Kaizen من كلمتين Kai وتعني التحسين، Zen وتعني التدريجي أو المستمر بناء على الوضع القائم، ويؤكد معهد كايزن على أن مدخل كايزن يقوم على استخدام المنهج العلمي والمنطق السليم القائم على خرائط الجودة مع مراعاة احترام العمال لقيم المؤسسة" (kaizen-institute)

و تعرف الدراسة مدخل كايزن (kaizen) إجرائياً على إنه: مدخل إداري متكامل يتضمن العديد من الأفكار ونظم العمل وأدوات حل المشكلات واتخاذ القرارات، بهدف اجراء تحسينات مستمرة في العمليات الإدارية داخل المدارس الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية بمشاركة جميع العاملين والإدارة، دون تحمل تكاليف إضافية بقصد القضاء على الهدر لاشباع رغبات المستفيدين وإرضائهم.

خلال تحسين ممارسة العمليات الإدارية (التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة - التقييم) للحصول على أفضل المخرجات المدرسية بشكل شامل ومتكامل ومستمر.

٤- الإدارة Administration :

وتعرف اصطلاحاً بأنها: "العملية التي تمكن من الاستفادة من المدخلات المتاحة من خلال عمليات التخطيط والتنظيم وتنسيق جهود العاملين والقيادة والرقابة، عن طريق اتصال جديد بين هذه العناصر، بحيث يحقق أعلى قدر من الأهداف" (فلية، فاروق عبدو، الزكي أحمد عبد الفتاح، ١٦: ٢٠٠٤)

والإدارة المدرسية هي "مجموعة عمليات (تخطيط -تنسيق -توجيه) وظيفية تتفاعل بإيجابية ضمن مناخ مناسب داخل المدرسة وخارجها، وفقا لسياسة عامة تصنعها الدولة، بما يتفق وأهداف المجتمع والدولة". (الوهيمي، فهد بن صالح بن محمد، ٢٠٠٨: ٢٩)

ومن خلال ما تم عرضه يمكن تعريف الإدارة المدرسية إجرائياً بأنها: جميع الجهود المبذولة والأنشطة والعمليات من تخطيط وتنظيم وتوجيه و رقابة وتقييم والتي يقوم بها مدير المدرسة وجميع العاملين من أجل تطوير العملية التعليمية داخل المدرسة، و تحو تحقيق الأهداف التربوية بما يتفق مع أهداف المجتمع والدولة.

٥-الاستراتيجية:

هي مجموعة من الأفكار والمبادئ التي تتناول مجالا من مجالات المعرفة الإنسانية بصورة شاملة ومتكاملة تنطلق نحو تحقيق أهداف معينة، وتحدد الأساليب والوسائل التي تساعد على تحقيق تلك الأهداف ثم تضع أساليب التقييم المناسبة لتعرف مدى نجاحها وتحقيقها للأهداف التي حددتها من قبل (فلية،فاروق عبدو الزكي ،أحمد عبد الفتاح ٢٠٠٤:٥١).

خطوات السير في الدراسة وتشمل:

أولا:الجانب النظري

ويشمل(الأسس النظرية لمدخل كايزن : المفهوم،النشأة، الأهداف, المبادئ،، الخصائص، العناصر، ومراحل التطبيق) ووظائف الإدارة في مدخل كايزن
أ-الأسس النظرية لمدخل التحسين المستمر

١- مفهوم ونشأة مدخل كايزن(kaizen): عرف M. Imai (الخبير الياباني) كايزن(Kaizen) بأنه: "التحسين المستمر الذي يشارك فيه كل من يعمل بالمنظمة، بداية من الإدارة العليا مرورا بالمديرين ثم المشرفين وانتهاء بالعمال، فهي راسخة في أذهان المديرين والمشرفين والعمال في اليابان وتمارس بشكل طبيعي" (M. Imai, 1996: 31).

الكايزن أحد مفاهيم الجودة ،ومنهجية موجودة في المجتمع الياباني، وتعني (kaizen) كايزن التغيير للأفضل، ويسعى مدخل كايزن إلى استخدام كل ما يساعد في تحسين الإنتاجية وإتقان العمل ليس فقط في المؤسسات والشركات ، بل وقد يمتد إلى حياة الفرد والأسرة والمجتمع بالتحسين المستمر، وهو مصطلح عرف باعتماده وتطبيقه من قبل شركة (Toshiba) عام ١٩٤٦، وكذلك شركة (Matsushita Electric) عام ١٩٥٠، وشركة تويوتا Toyota في عام ١٩٥١، حيث تطورت هذه الفلسفة نتيجة لحاجة اليابانيين للشعور بالتفوق والتميز في الأسواق العالمية (تويخ ،سليمان سليمان،٢٠١٨:٧٥) وقد انتشر هذا المفهوم على يد الخبير الياباني Massaki Imai ١٩٨٤ مستشار في إدارة الجودة ،ومؤسس

معهد كايزن فقد أسسه في سويسرا عام ١٩٨٥ لمساعدة الشركات على تقديم مفاهيم نظم وأدوات Kaizen كما أسس المجموعة الاستشارية (KICG) التي لديها مكاتب في أكثر من ٣٠ بلد في جميع أنحاء العالم. مما سبق يتضح ان لماسكاي إيماي الفضل الكبير في نشر ثقافة الكايزن حول العالم.

٢- أهداف مدخل كايزن(kaizen): لا شك أن الهدف الرئيسي وراء تطبيق مدخل كايزن داخل أى مؤسسة هو انجاز العمل بإتقان بمشاركة جميع العاملين لدى المؤسسة، مع القدرة على التصدي للمشكلات وتأكيد فكرة التحسينات المستمرة(حل المشكلات داخل المدرسة أولا بأول) بالإضافة إلى (Akter, 2015:233), Saima & Rayan, Farasat:تحسين ظروف العمل بالمؤسسة بما ينعكس على جودة المنتجات(. التغلب على كافة المشكلات التي قد تعترض سير العمل. إرضاء رغبات العملاء داخلياً وخارجياً(أولياء الأمور والطلاب). التخلص من كل صور الهدر بكافة أشكاله. الاستغلال الأمثل للوقت المتاح مع التركيز على تخفيض التكاليف. الرقابة والتحكم في العمليات من خلال بعض أدوات كايزن

٣- مبادئ مدخل كايزن(kaizen) في إدارة المدارس الثانوية العامة: أشارت الدراسات المختلفة إلى وجود العديد من المبادئ لمدخل الكايزن والتي تتشابه مع مبادئ الجودة الشاملة , (عبد الرحمن ،ماجدة محسن ،٢٠١٠:١٩٤)، حيث ترى أن تطوير المؤسسات قائم على تطوير العمليات، والذي ينتج عنه تحسين النتائج، ولذا لابد من الاهتمام بمدخلات العمليات وهي العامل ، الآلة، طرق الإنتاج، المواد، والبيئة المحيطة، وتتمثل هذه المبادئ في (توفيق ،إنعام على ، دواد،محمد سليمان،٢٠١٦:٤٤):الإنجاز الجيد للمهام من المرة الأولى، وذلك من خلال معرفة حالات الفشل التي مرت على المؤسسة أو المؤسسات الأخرى. حذف العيوب بشكل كامل، من خلال العمل على دمج الجودة في جميع مراحل العملية عن طريق التحكم في العيوب وظهورها، وسهولة البحث عنها أو جعلها سهلة الكشف، مع تطور مقاييس نسبة العيوب والأخطاء. تأكيد التحسينات الشاملة والمستمرة مهما كانت

بسيطة في أي عملية تتم داخل المؤسسة. استمرار التحسينات في كل العمليات داخل المؤسسة حتى مع عدم وجود أخطاء (بمعنى الحفاظ على نجاحات المدرسة). إعلاء قيمة التعاون، وذلك من خلال العمل في فريق، من حيث مشاركة الأفكار، معاينة الأشياء بشكل مباشر مع عدم الاكتفاء بقراءة التقرير أو سماع وجهات نظر الآخرين (أي تواجد الإدارة في الأماكن الحيوية: الفصول الملعب والمعامل والمكاتب). تحقيق الرضا التام للعملاء لأي نشاط تحويه المؤسسة، وذلك من خلال تركيز المؤسسة على الجودة وليس الربح (شرف الدين، مؤمن، ٢٠١٢: ٦٥). تأصيل مبادئ الاحساس بالمسؤولية والذي يتضمن احساس الفرد العامل بالتقصير والسعي من أجل معالجته. التوقف لحل المشكلات في حالة حدوثها (رمضان، نادية عبد الخالق، ٢٠١٦: ٢٤٣). قيام الإدارة بالعديد من المهام وهي عملية وضع المعايير والمعدلات والتأكد من إتباعها في عملية التحسين (أن تضع إدارة المدرسة قواعد للعمل يلتزم بها الجميع). مشاركة خبراء متخصصين من خارج المؤسسة، علاوة على مشاركة جميع أفراد المؤسسة.

٤- خصائص تطبيق مدخل كايزن (kaizen) في إدارة المدارس الثانوية العامة : ينفرد مدخل كايزن بعدد من الخصائص المميزة له كمدخل إداري من أهمها: شمول جميع العمليات داخل المؤسسة وجميع العاملين بالمؤسسة؛ بمعنى أن كل فرد داخل المؤسسة له دور في عملية التحسين (بمعنى أن التحسين مسئولية كل فرد في المدرسة من أصغر عامل إلى المدير). التدرج. الاعتماد على مجموعة من أدوات حل المشكلات واتخاذ القرارات (الشميلي، عائشة يوسف، ٢٠١٧: ١٥). التجدد الدائم في الأفكار لمدخل كايزن، فهي دائما تبحث عن الجديد وترفض الأفكار الثابتة والتقليدية (بمعنى أن تدعم المدرسة كل الأفكار المبدعة وتسعى لتنفيذها داخل المدرسة). تشجيع الثقافة التنظيمية التي تدعو إلى التحسين والتطوير والإبداع والابتكار. الإيمان الكامل بأن النتائج الكبيرة تأتي من التغيرات الصغيرة المتراكمة على مدار السنوات، ولها أثر كبير في تحسين الأداء على المدى الطويل. تخصيص إدارة المؤسسة في اليابان ٥٠% من وقتها لمباشرة عمليات التحسين المستمر (أي أن تخصص إدارة

المدرسة ٥٠% من وقتها للتفكير في تحسين العمل داخلها). (Dysko, 2012, 107) من خلال توفر بعض العناصر .

٥- عناصرمدخل كايزن(kaizen) في إدارة المدارس الثانوية العامة :لنجاح Kaizen كمدخل إداري لا بد من توافر بعض العناصر الأساسية لتطوير إدارة (المدارس) المؤسسة (العانى ،وجيهة ثابت ،٢٠١١:٤١)ومنها التركيز على المستفيد (الطالب). بث روح التعاون بين العاملين (إدارة المدرسة) بالمؤسسة من خلال تشجيع العمل بروح الفريق. انجاز الأعمال والمهام في الوقت المحدد. الاستمرار في عقد حلقات الجودة داخل (المدرسة) المؤسسة. تفعيل التواصل بين العاملين. استخدام التكنولوجيا وتوظيفها في العمل (المدرسي). تدعيم فكرة الاقتراحات من أجل التحسين المستمر (جمال الدين ،نادية يوسف وآخرون،٢٠١٧:٢٥٢). ولتطبيق الكايزن في اي مؤسسة يمكن استخدام بعض الاستراتيجيات .

٦-استراتيجيات المدخل الياباني للتحسين المستمر

أ-نموذج ديمينج ب-استراتيجية الهدر.

أ-نموذج ديمينج : يعتبر الأساس لمدخل كايزن، حيث يقوم على جعل الجودة ركناً أساسياً من أركان العملية، فلا بد من التخلص من الأخطاء ،وتحفيز فكرة العمل الجماعي، مع تأكيد مبدأ التعاون بدلاً من المنافسة، بناء علاقات طيبة في محيط العمل بين الإدارة والموظفين والعملاء، تأكيد على ضرورة التدريب الجيد للمديرين و الموظفين للمشاركة في عملية التحسين (المنيف،إبراهيم عبد الله،١٩٩٨:٢٠٨). وتقوم دورة ديمينج على أربع مراحل وهي (خطط - افعل - افحص - انقد) (عقيلي، عمرو وصفي،٢٠٠١:١٣٨)

• **خطط (plan):** يتم عمل خطة للتحسينات المطلوب التوصل إليها،ونحدد معايير

تقييم الخطة ،وثم تحدد الأهداف المرغوب تحقيقها، ثم تطرح الأفكار للمناقشة

• **نفذ (DO)** تهدف هذه المرحلة إلى اختيارعملية التحسين التي تمت مع العمل

على تدريب الأفراد المشاركين في عملية التحسين، مع ضرورة التركيز على

إبراز دور كل فرد في عملية التحسين، مع ضرورة مراعاة الآتى.: تجريب

خطة التحسين في مجال محدد في البداية. ضرورة تدريب المسؤولين عن تنفيذ خطة التحسين جيداً ضرورة رصد وتسجيل التغيرات التي تتم أثناء التنفيذ. جمع المعلومات بشكل منظم ومستمر بأحدى الطرق الآتية (خرائط التدقيق- مخطط السبب والنتيجة - تحليل باريتو) لتقييم عملية التحسين

• **افحص: Check:** تقوم هذه المرحلة على اختيار ما تم إقراره في الخطوتين السابقتين (التخطيط ، التنفيذ)، مع تأكيد معرفة نقاط القوة والضعف، ومدى مساهمة الإجراءات التي تم اتخاذها في حل المشكلات، ومدى تطبيقها مع التحسين المراد (Hassan Abdulmati, Hassan 6:2018). ويتم ذلك من خلال: إجراء عملية مقارنة بين الوضع قبل وبعد إجراءات حل المشكلة. تحديد الفرق بين ما هو مطلوب التوصل إليه والنتائج الفعلية. العمل على فحص نتيجة التغييرات التي تمت. يتم مراقبة التغييرات للتأكد من أنها تسير وفق الخطط المرسومة.

• **اعمل: Act:** في هذه المرحلة يتم تقييم نتائج تطبيق الممارسات الجديدة، وهل أدت إلى إنهاء المشكلة أم مازالت مستمرة من خلال الخطوات التالية: تقييم ما تم إنجازه في العمليات السابقة بمعنى إذا كانت نتائج التقييم إيجابية فلا بد أن تتخذ خطة التحسين كأسلوب معتمد ومقرر، ولا بد أن تطبق على كافة المعنيين به. تدريب كل من يقوم بتطبيق التحسين لتمكينهم من عملية التحسين بفاعلية مستقبلاً. تعميم النتائج على العمليات الأخرى المشابهة، أما إذا كانت النتائج غير إيجابية لا بد أن تضع خطة تحسين حتى وإن كانت الأخطاء بسيطة. يتم وضع معايير للعملية الجديدة وعمل التدريب اللازم. أما في حالة الأخطاء الكبيرة ينبغي الإلغاء ،والبدء من جديد بمشروع تحسين آخر (عقيلي، عمرو وصفي، ٢٠٠١: ٣٢)

ب- استراتيجية الهدر: يؤكد مدخل كايزن الحد من الهدر بمختلف أشكاله، فكل عملية تحتوي على أنشطة ضرورية وأنشطة غير ضرورية لا تضيف شيئاً إلى القيمة الحقيقية للخدمة المقدمة للعملاء أو المنتج، وينتج عنها هدر أو فاقد، والفاقد يتواجد في

شكلين فاقد ظاهري وفاقد خفي (محمود، داليا طة، ٢٠١٣: ٣٧١) وتوجد ثلاثة أنواع من الهدر أو الفاقد تبدأ بحرف الميم 3m وهي (Mura, Muri, Muda) وهي كالتالي:

▪ **المودا (Muda):** ويعني الهدر باليابانية Muda (مودا) وتعرف بالانجليزية (wastes7) أي أوجه الهدر السبعة (باعمر، محسن بن حفيظ، ٢٠١٧: ٥٦). وتضم الفوائد الآتية:

- **مودا الإفراط:** وتعني لجوء المديرين إلى الإفراط في التشغيل تحسباً لأية ظروف طارئة مثل الإفراط في التشغيل والإنتاج وأيضاً تكديس المواد الخام، هذه المشكلة تؤدي إلى هدر في استهلاك المواد والآلات وساعات العمل، ويتمثل مودا في التعليم عند قيام المعلم بالإفراط في شرح جزئية بسيطة.
- **مودا التخزين:** تعني كثرة المخزون في المخازن من أشياء ومعدات والآت قد تتعرض للتلف بسبب بقائها فترة طويلة دون استخدام، علاوة على شغلها لمساحة كبيرة من المكان، مثل تكديس المخازن بالأجهزة القديمة، أو الأجهزة الحديثة مخافة تعطلها.
- **مودا الأخطاء:** تعني إنتاج سلعة أو منتج غير مطابق للمواصفات، مما يؤدي إلى ضياع مزيد من الجهد والوقت والمال.
- **مودا الحركة:** يقصد بها الحركات الزائدة التي يقوم بها العامل في مكان عمله، والتي من شأنها تسبب في ضياع الوقت مثل: ترك المعلم فصله للبحث عن وسيلة تعليمية، أو أن يقضي المعلم وقتاً طويلاً للذهاب لمدرسته نتيجة لبعد المدرسة عن منزله.
- **مودا التدفق:** يقصد به عدم انسيابية تدفق العمليات وسير العمل بين الأقسام المختلفة ويؤدي إلى هدر.
- **مودا الانتظار:** يقصد به انتظار العاملين لعامل آخر حتى ينهي عمله، ليبدأ في عمله نتيجة لعدم التنسيق في التوقيت والمهام أو انتظار المعلم لطلابه عند بداية الحصة أو المحاضرة ليبدأ الشرح وقد يأخذ وقت ١٠ - ١٥ دقيقة (Imai, M, 2014: 75)

- **مودا النقل:** يقصد به الوقت الضائع في الانتقال بين مكاتب الموظفين ،أو الوقت الذي يستغرقه نقل المواد والمعدات إلى أماكن العمل ، أيضا استخدام المعاملات الورقية بين الإدارات المختلفة حيث تستغرق عملية نقل الأوراق وقتاً طويلاً جداً.

▪ **المورى (Muri):** ويقصد به قلة التماثل والتي تحدث نتيجة التعب الجسدي والإجهاد مثل الحركات بلا فائدة، أو الدفع بقوة لأوزان ثقيلة، أو كثرة المشي داخل محيط العمل ،أو حدوث أعطال عند استخدام الآلات في المصانع نتيجة الضغط الشديد عليها ، ومما يسبب ضغطاً نفسياً وبدنياً (باعمر، محسن بن حفيظ، ٢٠١٧: ٥٩). ويمثل موري في التعليم تحسس بعض المعلمين لاستخدام بعض الأدوات الكيميائية ، التحميل الزائد الواقع على آلات التصوير بالمدارس ،التحميل الزائد على خودام وزارة التربية والتعليم في الامتحانات الإلكترونية الحديثة المعروفة (بنظام التابلت) مما يؤدي إلى توقف الامتحانات.

▪ **المورال: Mural:** وهي الهدر الناتج عن التغلب وعدم الثبات، ويعني ندرة توافر دليل تنظيمي أو ضبطي للمؤسسة، القرارات المتضاربة وتغيير القيادات المتبوع بالحاجة لوجود منهج متفق عليه لأداء العمليات ،والحاجة إلى توصيف الوظائف، وغياب اللوائح والتعليمات ، وتغيير الأنظمة والتعليمات، وعدم ثباتها لوقت كافٍ ومن أمثلة المورا في مجال التعليم :العشوائية في أداء بعض المهام من وحدة إدارية إلى أخرى، مقاومة بعض اللوائح وتعليمات العمل ، الحاجة إلى تحديثها واستحداث مشاريع تطويرية دون أن يصاحبها تحديث فى اللوائح والمهام.(wiid, Peet & 2019، 76-78)

▪ **مراحل تطبيق مدخل كايزن(kaizen) في إدارة المدارس الثانوية العامة:** تسعى المؤسسة إلى تطبيق مدخل كايزن على عدة مراحل وهي: وضع مخطط للعمليات و لكل نشاط تقوم به(كل أنشطة المدرسة) المؤسسة. تحديد تكلفة كل نشاط(تحديد النفقات). تشخيص الفرص الضائعة لأجل التحسين من خلال إعادة هندسة العمليات. تحديد الأولويات المطلوبة لإجراء تحسينات(خطة كاملة للعمل). تقييم خطط العمل لإعادة هندسة العمليات. تحديد ما يمكن الاستغناء عنه لتقليل تكلفة الأنشطة التي تقوم

بها المؤسسة. مقارنة ما تم انجازه من منافع مع تكاليف الأنشطة. السعي للتغييرات المطلوبة (محمد، مزمل على، ٢٠١٧: ٧٣).

يتضح مما سبق أن تطبيق مدخل كايزن يقوم على التخطيط الجيد للعمليات من خلال تحديد الأنشطة التي تمارسها المؤسسة، ولها الأولوية في التحسين والتطوير، مع مراعاة تخفيض التكاليف. بما يحقق بعض الوظائف للإدارة

وظائف الإدارة المدرسية في مدخل الكايزن:

تتعدد وظائف الإدارة في مدخل الكايزن منها : الصيانة و التحسين .

١- **الصيانة (Maintenance):** تهدف الإدارة من منظور مدخل كايزن إلى المحافظة على الوضع الراهن في المؤسسة من خلال الصيانة الدورية لكل ما هو موجود داخل بيئة العمل مع الاستفادة بالوسائل التكنولوجية و اتباع الضوابط الإدارية داخل بيئة العمل، علاوة على ضرورة التزام الأفراد تجاه عملهم (M, Imai, ٢٠١٤: ٤).

٢- **التحسين المستمر (continuous improvement):** تقوم الإدارة في كايزن Kaizen بالتحسين من خلال العمل على تحسين ظروف العمل باستمرار من خلال مقترحات جديدة عن طريق المشاركة الفعالة للعاملين، وتقديم الدعم والتدريب والتعلم للموارد البشرية (برامج التنمية المهنية)، بالإضافة إلى أن التحسين قد يكون في اتجاهين أساسيين: اتجاه من أعلى إلى أسفل (from up to bottom)، ويعني إزالة كافة أشكال الهدر (مثل الهدر في الطاقة، المواد، العمل) في العملية محل التحسين. الاتجاه الثاني: يكون التحسين فيه من أسفل إلى أعلى (from bottom to up)، ويقصد به إضافة مزايا جديدة إلى المنتج؛ لما تكن من قبل، حيث تؤدي إلى زيادة سرعة عملية الإنتاج أو زيادة درجة الثقة في مستوى جودة المنتج، تحسين التصميم، سهولة استخدامه ومدى ملاءمته لغرض أو استعمال الزبون (نجم، عبود نجم، ٢٠١٢: ٢٩٥).

ثانياً: التصور المقترح:

أ- منطلقات التصور: ينطلق التصور الحالي من عدة محاور رئيسية من أهمها:

١. أهمية مرحلة التعليم الثانوي العام: تعتبر المرحلة الثانوية من أهم مراحل التعليم، لأنها تتوجه إلي الشباب في مرحلة المراهقة، فهي تساعد خريجها على الاستمرار في التعلم مدى الحياة تعلم ذاتي ونشط، واستكمال الدراسات الجامعية وتنمية القدرة على العمل المنتج في سوق العمل؛ لذا لا بد من التطوير والتحسين المستمر لمؤسساته بتبني بعض المداخل الإدارية مثل مدخل كايزن الياباني للتحسين المستمر.

٢. المشكلات التي تواجه إدارة المدارس الثانوية العامة والتي أشارت إليها الدراسة: رغم محاولات التطوير التي تبذلها وزارة التربية والتعليم لتطوير إدارة المدارس الثانوية العامة إلا إنها تعاني الكثير من المشكلات التي تؤثر على أدائها ومخرجاتها بشكل عام مثل: قلة أعداد بعض المدرسين، تدني مستوى أداء بعض المعلمين لأسباب نفسية أو مهنية، وجود بعض الطلاب غير الأسوياء، نقشي ظاهرة الدروس الخصوصية وأثرها على المدرسة، عدم استقرار الجدول المدرسي، انتداب المعلمين خارج مدارسهم والعجز في بعض التخصصات، قلة الامكانيات المادية المطلوبة، عدم التكافؤ بين السلطة والمسئولية، تجاوز الكثافات المقررة للفصول، عدم اتباع نظام اليوم الكامل في الدراسة نتيجة ظروف معينة، قلة الحوافز المادية للمعلمين وضعف مستوي الرضا الوظيفي لدى المعلمين للقيام بواجباتهم، غياب وظيفة التنظيم والتنسيق داخل المدرسة، مما يؤدي إلى إعاقة سير العمل، علاوة على قلة تفويض السلطة داخل المدرسة، حيث تتمركز في يد المدير مما يحول دون ظهور قيادات من بين أعضاء هيئة التدريس، ضعف الصلة بين نظم الأداء و الحوافز، بالتالي فإن معالجة مظاهر القصور ستمكن من تحسين مخرجاتها والمنافسة.

٣. التوجه الحالي للسياسة التعليمية نحو التحسين المستمر والاعتماد وضمان الجودة: تتوجه السياسات التعليمية في مصر حالياً نحو المزيد من التحسين

المستمر، وذلك من خلال وضع الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (٢٠١٤/٢٠٣٠)، التي وضعت هدفاً عاماً يتمثل في تطوير التعليم الثانوي العام بما يساير المعايير العالمية ويضمن خريجاً على مستوى عالٍ مؤهل لمرحلة التعليم الجامعي عن طريق توفير نظام لتحسين عملية التعليم والتعلم ويتمشى مع المعايير العالمية، علاوة على تدعيم قدرة المعلمين والقيادات المدرسية وكوادر التوجيه في تطبيق منظومة تحديث التعليم. تطوير نظام الإدارة والمتابعة والتقييم على مستوى التعليم الثانوي بما يضمن انضباط سير العملية التعليمية وتحسين جودة الحياة المدرسية لطلاب المرحلة الثانوية. بالإضافة إلى الاهتمام الزائد الذي ترصده كافة الهيئات المختصة بمنح المؤسسات التعليمية الاعتماد، مما يفرض على إدارات المدارس الثانوية العامة ضرورة تحسين وتطوير أدائها باستمرار حتى تقدم خدمة متميزة تضمن لها البقاء والمنافسة.

٤. التجارب والخبرات المعاصرة في مجال تطبيق مدخل كايزن للتحسين المستمر:

التميز الملحوظ لمدخل كايزن الياباني للتحسين المستمر بوصفه أحد المداخل الإدارية الحديثة في تطوير وتحسين أداء العمل في كافة المؤسسات بأنواعها الصناعية والتجارية أو حتى المؤسسات التعليمية في مختلف دول العالم مثل اليابان والعديد من الدول الأوروبية، مما يدعو إلى إمكانية الاستفادة منه في علاج قصور وتأخر إدارة المدارس الثانوية العامة لتحسين مستواها بشكل تدريجي ومستمر خاصة في ظل إمكانيات التعليم المحدودة في الوقت الراهن.

ب- أهداف التصور المقترح: تتمثل أهداف التصور المقترح في:

١. تحديد المتطلبات التي يلزم توافرها في المدارس الثانوية العامة بمصر بما يمكنها من تطوير وتحسين إدارتها على ضوء مدخل كايزن الياباني للتحسين المستمر.
٢. تقديم رؤية شاملة لما يجب أن تكون عليه العمليات الإدارية (التخطيط-التنظيم-التوجيه- المتابعة والرقابة و التقييم)، التي تُمارس بالمدارس الثانوية العامة بمصر، والتي من شأنها أن تدعم تطبيق مدخل كايزن الياباني للتحسين المستمر..

٣. مساعدة مديري المدارس الثانوية العامة وكافة المستفيدين من عملية التعليم والتعلم على القيام بدور ايجابي في تحقيق تحسن ملحوظ في أداء إدارة المدارس الثانوية العامة.

ج- إجراءات وآليات تطبيق التصور المقترح: يتضح من خلال الدراسة لواقع العمليات الإدارية في المدارس الثانوية العامة في مصر وجود العديد من المشكلات لذا تقترح الدراسة مجموعة من الآليات والمقترحات التي تسهم في حل هذه المشكلات باستخدام (نموذج ديمنج واستراتيجية القضاء على الهدر) بحيث تتركز هذه الإجراءات والآليات في عدة محاور منها

١. نشر ثقافة التحسين المستمر لكايزن في المدارس الثانوية العامة بمصر : وذلك من خلال :

- اقتناع الإدارة العليا بأهمية التغيير والتحسين المستمر والعمل الجماعي.
- تغيير ثقافة العمل داخل المؤسسة
- توفير المعرفة الكاملة بمدخل كايزن(kaizen) وأدواته واستراتيجياته لدى جميع أفراد المدرسة عن طريق التدريبات والندوات وورش العمل المستمرة عن كل ما يخص التحسين المستمر.
- خلق الرغبة داخل العاملين في المدرسة بالتغيير للافضل عن طريق دعم الإدارة لمقترحات التطوير المقدمة من العاملين.
- البحث عن حلول للمشكلات لعدم تكرارها.
- المشاركة الفعالة والايجابية لجميع العاملين في كل المستويات لعملية التغيير.
- ايجاد تواصل حقيقي وواقعي بين القائمين على نشر مبادئ مدخل كايزن.

٢. تحسين ممارسة كافة العمليات الإدارية بالمدارس الثانوية العامة :حاولت الدراسة الاستعانة بنموذج ديمنج بمراحله الأربع (خطط-نفذ- افحص-اعمل) كنموذج للتحسين المستمر من خلال ادماج المراحل الأربعة لنموذج ديمنج بالعمليات الإدارية وذلك من خلال:

▪ **التخطيط :** وجود رؤية ورسالة واضحة ومعلنة للجميع وذلك من خلال وضع خطة استراتيجية للمدرسة بمشاركة جميع العاملين، على أن تؤكد رؤية المدرسة ضرورة تحقيق الأهداف القومية والمحلية. ويشترط أن تكون الأهداف المحلية قابلة للقياس.

- أن تقوم إدارة المدرسة برسم السياسات من خلال خطة لأنشطتها وبرامجها وهيئة التدريس ونوعية التعليم بها بما يعمل على تحسين وتطوير الأداء وتحقيق الأهداف المرجوة.

- وضع إدارة المدرسة أهدافها في ضوء إمكانياتها وذلك من خلال استغلال المدرسة لجميع إمكانياتها المادية والبشرية للتحسين.

- طرح إدارة المدرسة خططها للمناقشة مع جميع العاملين مما يحفزهم على التفكير المستمر والعمل المبدع، وذلك من خلال دعم تقديم المقترحات البنائة من العاملين.

- سعي إدارة المدرسة لتنفيذ الخطط التي تلاقى قبول الأغلبية.

- مراعاة إدارة المدرسة التكامل والتنسيق بين الأنشطة المختلفة عند التخطيط، وذلك من خلال الحرص على تحسين مناخ العمل داخل المدرسة وتبادل المعلومات.

- وضع إدارة المدرسة خططها بناء على نقاط القوة والضعف، بها والفرص والتهديدات خارجها، من خلال توفر كافة المعلومات عن الأداء المدرسي بما يفيد في تشخيص وتحليل واقعها ووضع التوقعات المستقبلية للتغلب على مشكلاتها.

- مساهمة إدارة المدرسة في وضع خطط سنوية متجدده لكل عام للمدرسة.

▪ **التنظيم:**

- تحديد إدارة المدرسة جميع الأنشطة والاختصاصات ، وذلك من خلال وضع وصف وظيفي لكل المهام التي يتم القيام بها في المدرسة

- وضع قواعد للعمل والزام الجميع بها من خلال إعادة النظر فى القواعد المنظمة للعمل داخل المدرسة بما يكسبها المرونة فى تلبية احتياجات المجتمع المدرسي.
- الحرص على التوازن بين السلطات الموكلة للأفراد والمسئوليات التي يؤدونها.
- الحرص على الاتصال الفعال بين إدارة المدرسة والعاملين، وذلك عن طريق دعم تنوع أساليب التواصل والاتصال بين كافة أعضاء المجتمع المدرسي من خلال الاجتماعات واللجان أو عن طريق الوسائل الحديثة مثل: الإيميل والواتساب والفيس بوك.
- أن تتمتع إدارة المدرسة بدرجة عالية من الاستقلالية ومركزية اتخاذ القرار، ويتحقق ذلك من خلال منح وزارة التربية والتعليم إدارة المدارس الثانوية المزيد من الحرية في اتخاذ القرار، بما يدعم اللامركزية في الإدارة.
- توفر إدارة المدرسة كل مستلزمات العمل عند البدء في التحسين، عن طريق توفير كافة الامكانيات والموارد المادية والبشرية التي تسمح للمدرسة بالتحسين المستمر.

■ التوجيه:

- إرشاد العاملين إلى أسلوب الأداء الصحيح، من خلال وضع معايير للأداء.
- توجيه العاملين إلى كيفية حل المشكلات التي تعترض سير العمل، من خلال التدريب على تحليل وتحديد أسباب المشكلات بالطرق الاحصائية المختلفة، ثم البحث عن حلول للمشكلات واختيار ما يناسب ظروف المدرسة.
- مساعدة المعلمين على التعرف على كل جديد في طرق التدريس، ذلك عن طريق توفير كل الامكانيات المادية التي تساعدهم على تحسين الطريقة التي يؤدون بها عملهم، مثل: المعامل المجهزة - شاشات العرض - أجهزة الحاسب، و توفير كافة الدورات التدريبية المساعدة على التحسين.
- تعريف الأفراد بمسئوليتهم ومهامهم داخل المدرسة.

٣. اختيار الأشخاص المؤهلة للوظائف القيادية والإدارية والفنية. الاعتماد على معيار الكفاءة والخبرة والاخلاص ونموذج التقرير السنوي في إسناد الاعمال للعاملين داخل المدرسة على ان تتناسب مع قدراتهم وتخصصاتهم.

- توجيه إدارة المدرسة الطلاب لمواصلة تعليمهم الجامعي وذلك من خلال الندوات والجلسات التي تُعقد للتعريف بالدراسات الجامعية عن طريق الاخصائي النفسي والاختصاصي الاجتماعي أو حتي التوجيه غير المباشر بالمناقشات مع المعلمين.

■ المتابعة والرقابة:

- إشراف إدارة المدرسة على كل ماتنفذه من أنشطة وأعمال للتحسينات

- تهيئة بيئة العمل داخل المدرسة لاتمام العمل على أكمل وجه، من خلال توفير كل الامكانيات المطلوبة من تجهيزات مختلفة مادية أو بشرية ، كتوفير الأجهزة المختلفة وعدد المعلمين المناسب بما يضمن سير العمل داخل المدرسة على ما يرام.

- حرص إدارة المدرسة على عقد الاجتماعات لعرض المشكلات واتخاذ القرارات.

- حرص إدارة المدرسة على قياس الأداء الفعلي وفق معايير محددة، من خلال وضع قواعد تمتاز بالموضوعية والشفافية.

- متابعة العمل باستمرار ومعالجة القصور به من، خلال العمل على تقديم التغذية الراجعة من إدارة المدرسة للقائمين بالتطوير لمعرفة مناطق الاخفاق.

- المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط له، وذلك عن طريق استناد إدارة المدرسة على المقارنة المرجعية للتعرف على أفضل الممارسات، بمعنى أن تقارن إدارة المدرسة بين الأداء الفعلي والأداء الذى تطمح إليه، أو أن تقارن بينها وبين المدارس الأخرى.

■ التقويم :

- قيام إدارة المدرسة بتقويم كل عناصرها وهي: البيئة - المناهج-التجهيزات -تقدم التلاميذ وأداء المعلمين، وذلك من خلال تقويم قدرة المدرسة على تقديم خدماتها للبيئة المحيطة بها،تقويم المناهج من حيث المحتوى وطرق التدريس، تقويم التجهيزات بمعنى معرفة مدى مناسبة مبني المدرسة (المرافق - الفصول-حجرات الأنشطة-الملاعب ،...)، والعمل على توفير ماينقص من أثاث وأدوات تعليمية، تقويم التحصيل الدراسي للتلاميذ عن طريق نتائج الامتحانات ، تقويم أداء المعلمين عن طريق استمارات الأداء أو تقارير التوجيه الفني أو آراء التلاميذ عن معلمهم.
 - استمرار عملية التقويم دون انقطاع لجميع العمليات الإدارية على مدار العام.
 - اتمام عملية التقويم بكل موضوعية وشفافية، عن طريق وضع قواعد واضحة للجميع عند عملية التقويم.
 - استخدام أساليب متنوعة للتقويم ، من خلال استخدام مقاييس الأداء الداخلية أو الخارجية.
 - تعاون إدارة المدرسة مع الأجهزة الأخرى للمتابعة.
 - تعدل إدارة المدرسة الخطط بناءً على نتيجة التقويم.
- د . تحسين معنويات العاملين : لا بد أن تتصف إدارة المدرسة بالمرونة بما يسمح لها تطبيق منهجية كايزن والعمل على تحسين معنويات العاملين من خلال:
١. تحسين الجانب الاجتماعي من خلال توفير الثقة والاحترام بين إدارة المدرسة وجميع العاملين.
 ٢. تشجيع التعاون بين العاملين عن طريق تحفيز العمل في فريق.
 ٣. تغيير ثقافة العمل داخل المدرسة بترك اللوم والنقد والبحث عن حلول للمشكلات الموجودة.

٤. السماح للعاملين بعرض مقترحاتهم الخاصة بخطط التحسين المتعلقة بكافة الأمور المدرسية، حيث تعمل إدارة المدرسة على تجميع كل المقترحات عن طريق (الاستبيان والعصف الذهني)، ودراستها وتنفيذ ما يناسب ظروف المدرسة.
٥. الحرص على تقديم المكافآت والحوافز لأصحاب المقترحات البناءة.
٦. السماح بتداول المعلومات لمشاركة العاملين في وضع الأهداف واتخاذ القرارات
٧. نشر ثقافة التعلم بما يسمح للأفراد بتحديد أهدافهم، وكيفية الوصول إليها.

هـ - استثمار كافة الموارد و القضاء على الهدر: وتعني الاستفادة من كافة الامكانيات البشرية والمادية وخفض النفقات وزيادة الموارد المالية والقضاء على الهدر ومحاولة الاستفادة من قدرات العاملين لخدمة غايات وأهداف المدرسة: وذلك عن طريق بعض الاجراءات والآليات:

١. مراعاة حساب التكلفة عند البدء في تحسين العمليات
 ٢. حساب الفارق في معدلات الهدر قبل وبعد التحسينات، وحساب التكلفة بين الوضع قبل التحسين وبعده.
 ٣. الاهتمام بالعمليات التي تخفض التكلفة واستبعاد عديمة القيمة.
 ٤. وضع جدول زمني للتحسين يلتزم به الجميع.
 ٥. حرص إدارة المدرسة على توفير قواعد الأمن والسلامة حفاظاً على الأرواح.
 ٦. المداومة على الصيانة الدورية لكل ما هو معطل.
- و - الاهتمام بالمستفيدين:** يقصد بالمستفيدين هم الطلاب، أولياء الأمور والمجتمع، حيث يجب على إدارة المدرسة وضعهم على رأس أولوياتها من خلال:
١. التعرف على المشكلات التي تواجههم، ومقترحاتهم للحلول.
 ٢. دعم عملية التواصل الحقيقي بينهم وبين إدارة المدرسة بشكل مستمر من خلال: مجلس الآباء والامناء او وسائل التواصل الالكترونية مثل (إيميل المدرسة- التطبيقات الالكترونية المختلفة).
 ٣. تبني نظام معلومات للمستفيدين داخل المدرسة.

و- تطوير برامج التنمية المهنية (التدريب المستمر) لأعضاء المجتمع المدرسي والقيادات: وتعني توفير برامج تدريبية فعالة ضمن خطة التطوير المدرسي المرتبط بالجودة كوسيلة للتحسين المستمر لكل أنشطة المدرسة مع تحديد كافة الاحتياجات التدريبية اللازمة لتطوير الأداء مع مراعاة الآتي:

١. أن يكون التدريب واضح الهدف وعملي وفعال يمكن تحقيقه .
٢. أن يشمل كل من في المدرسة من المعلمين -المديرين -الإداريين والطلاب.
٣. لا يكتفي بالجانب النظري ويعتمد على مدربين على قدر عال من الكفاءة.
٤. أن يتنوع المحتوى التدريبي لتلبية الاحتياجات المختلفة للمتدربين، وأن يكون البرنامج المعد للتدريب مناسب وملائم لكل فئة على حدة، ويراعي الزمان والمكان.
٥. أن يتم قياس أثر التدريب على المتدربين، ومدى الاستفادة من البرامج المُعدة.
٦. أن يتم تدريب العاملين على طرق الإحصائية المختلفة لحل المشكلات (مخطط عظم السمكة- العصف الذهني- الاستبيان...).
٧. تعريف العاملين بالمدارس الثانوية العامة بكل ما يخص مدخل كايزن الياباني.
٨. أن تدعم كليات التربية بمختلف تخصصاتها والمراكز البحثية التربوية عملية التدريب داخل المدارس الثانوية العامة

قائمة المراجع :

أولاً: المراجع العربية

- أبو الوفا ،جمال محمد (٢٠١٨):متطلبات تطويرإدارة المدرسة الثانوية العامة في مصرلمواجهة تحديات العولمة ،مجلة كلية التربية ،جامعة بنها،مصر،مج (٢٩)،ع(١١٦) .
- إسماعيل، هبة صبحى جلال (٢٠٠٨): تطويرأداء المدارس الثانوية العامة بمصرفى ضوء الإدارة الاستراتيجية، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية، جامعة الزقازيق.
- توفيق، إنعام على، داود، محمد سليمان (٢٠١٧): أثراستخدام استراتيجية كايزن في تحسين جودة التكنولوجيا في مدينة بابل الأثرية السياحية، المجلة العراقية لتكنولوجيا المعلومات، العراق، مج (٧) ،ع (٣).
- تويج ،سليمان سليمان تويج (٢٠١٨): الجيمبا كايزن للتحسين المستمر بين النظرية والتطبيق المنصورة ،مصر، دار اللؤلؤة للنشر والتوزيع .
- جلال، شوقي (٢٠٠٨): المجتمع المدني وثقافة الإصلاح" رؤية نقدية للفكر التربوي"، الهيئة المصرية للكتاب.
- جمال الدين ،نادية يوسف ،وآخرون(٢٠١٧): التحسين المستمر باستخدام أسلوب كايزن الياباني، مجلة العلوم التربوية ، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة ،مصر، مج(١) ،ع (٢٥).
- الجندي،أحلام محمود حسين (٢٠١٧): تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة فى ضوء مدخل الإدارة الذاتية فى مصر، رسالة ماجستير منشورة ، مجلة كلية التربية ، جامعة طنطا.
- حسان، محمد إبراهيم حسن(٢٠٠٥): الاتجاهات الحديثة فى إدارة التعليم وتجويده' المكبة العصرية للنشر والتوزيع
- حلمى، فؤاد أحمد (٢٠٠٣):" تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة فى ضوء مدخل إعادة الهندسة، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، مصر، ع(٨).

حمودة ،رامى حسين (٢٠١١): مفاهيم حديثة فى وظائف الإدارة التربوية و
التعليمية والمدرسية ، عمان ,الأردن ,دار أسامة للنشر والتوزيع .
الدامي ،عصام عبد السميع جودة (٢٠١٩): تطوير عمليات التدريب لمديري مدارس
الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل
إعادة هندسة العمليات الإدارية ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية
التربية ,جامعة الفيوم.

باعمر، محسن بن حفيظ(٢٠١٧): منهجية كايزن اليابانية، الرياض، المملكة العربية
السعودية ، دار الأصحاب للنشر والتوزيع .

رمضان، نادية عبد الخالق(٢٠١٦): مداخل التحسين المستمر Kaizen وأثره على أداء
المنظمات بالتطبيق على الشركة القابضة لكهرباء مصر، المجلة العربية
للتنمية الإدارية، مج (٣٦)، ع (١).

رئاسة الجمهورية: قانون التعليم رقم (١٣٩) لسنة ١٩٨١، القاهرة، مكتب الوزير،
١٩٨١

السلمي ،عائض بن عويض بن منيع الله (٢٠١٧): تطوير أداء القيادات التربوية في
المدارس الثانوية بمحافظة جدة في ضوء منهجية كايزن ، مجلة البحوث
في مجالات التربية النوعية ، كلية التربية النوعية، جامعة المنيا،
مصر، ع (٥).

الشميلي،عائشة يوسف (٢٠١٧): برنامج تحسين الأداء **performance**
improvement program،مصر، دار الفجر للنشر والتوزيع .

شرف الدين، مؤمن (٢٠١٢): دور إدارة العمليات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية،
رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات
عباس، الجزائر، ص ص ٦٥ - ٦٦ .

العاني ،وجيهه ثابت(٢٠١١): نشر ثقافة الجودة في المدرسة باستخدام نموذج Kaizen،
مجلة التطوير التربوي ،عمان، ع (٦٦).

عبد الحفيظ ،إخلاص محمد، باهي ،محمد حسن (٢٠٠١) :طرق البحث العلمي والتحليل الاحصائي في المجالات التربوية والنفسية والرياضية، القاهرة، مركز المكتبات للنشر.

عبد الرحمن ،ماجدة محسن (٢٠١٠):العلاقة والأثر بين التحسين المستمر للمنهج الجامعي وعملياته:دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة دهبوك، تنمية الرافدين ،جامعة الموصل- كلية الإدارة والاقتصاد،مج (٣٢).

عبد الرسول ،محمودأبو النور (٢٠٠٨) : تطوير الإدارة المدرسية بمصر في ضوء متطلبات العصر ومتغيراته،مجلة التربية،مصر، مج (١١)، ع (٢٣).

عبد السميع ،مصطفى، بيومي ،عبدالله (٢٠٠٩) : متطلبات تحقيق الاستقلال الذاتي للمدرسة الثانوية في ضوء لامركزية التعليم ،القاهرة ، المركز القومي للبحوث والتنمية.

عبد المغيث ،كمال حامد وآخرون (٢٠٠١) : تطوير التعليم الثانوي في مصر في ضوء اعتبارة تعليمياً أساسياً، القاهرة المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية .

عقبلي ،عمر وصفي(٢٠٠١): مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر) ، عمان ، الاردن، دار وائل.

فلية،فاروق عبدو، الزكي ،أحمد عبد الفتاح (٢٠٠٤) :معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً ، الأسكندرية،دار الوفاء للنشر والطباعة.

القحطاني، عبد المحسن عايش وآخرون (٢٠١٢) : مدى تطبيق مبادئ كايزن للتطوير المستمر في إدارات المناطق التعليمية بالكويت،عالم التربية، مصر، ع (٣٨)، ابريل.

القطان ،وائل محمود (٢٠١٦) : إدارة الأداء بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية:دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة عين شمس ،مصر،مج(٤٠)، ع (١) .

المنيف، إبراهيم عبد الله، (١٩٩٨): استراتيجية الإدارة اليابانية، الرياض، السعودية
مكتبة العبيكان .

مجمع اللغة العربية (١٩٩٨): المعجم الوجيز، وزارة التربية والتعليم، القاهرة.
محمد، مزمل على (٢٠١٧): اختبار أثر استراتيجية الكايزن Kaizen على أداء
الجامعات ، تطبيقاً على جامعة ببشة المملكة العربية السعودية، مجلة
الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا (أماراباك)، الولايات
المتحدة الأمريكية، مج (٨)، ع (٢٥) ، www.amarabac.com

محمود، داليا طه (٢٠١٣): كيفية استخدام أسلوب جيما كايزن في تطوير التعليم الجامعي
المصري، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس ASEP، ج
(٤)، ع (٣٥).

نجم، عبود نجم (٢٠١٢): القيادة وإدارة الأبنكار، عمان، الأردن، دار صفاء للنشر
والتوزيع.

الوهيمي، فهد بن صالح بن محمد الوهيمي (٢٠٠٨): المشكلات الإدارية التي تواجه
مديري المدارس ، مصر، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.

يوسف، يحيى إسماعيل محمود (٢٠١٥) : تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر
في ضوء مدخل التمكين الإداري .مجلة الإدارة التربوية، الجمعية
المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر، ع (٧)، ص ٢٨٦.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Akter, Saima & Rayan, Farasat (2015): Implementation of Kaizen
continuous improvement of productivity in garment
industry in Bangladesh American Academic, **sholorly
research journal**, (7) 3, May. avaiable on
www.aasrc.org/aasri.

Andersona, Stephen & Kumarib, Roshni (2009): Continuous
improvement in schools: Understanding the practice
school , **International Journal Educational
Development**,.(29), pp 281-292.

- Bernhard, Heim (2015): Driving Student-Centred Calculus: Results of a Comprehensive Case Study for Kaizen Learning in the Sultanate of Oman **International Journal of Mathematical Education in Science and Technology**, (46) 3, p354-369.
- Dysko , D: GEMBA Kaizen(2012) : utilization of human potential to achieving continuous improvement of company the international of transport 8 logistics, (12), 141–p: 107.
- Feijoo, A. Álvarez &ath : Improvement of Quality management in highed education through kaizen 5S technique, **6th International Conference on Education and New LeaningTechnologies: 7-9 July, 2014 Barcelona, Spain** ,p: 915-920 **ISBN: 978-84-617-0557-3 ISSN: 2340-1117**
- Ghazali ,Maarof Mohd & Mahmud, Fatimah: Review of Contributing Factors and Challenges in Implementing Kaizen in Small and Medium Enterprises ,**7th International Economics & Business Management Conference, 5th & 6th October 2015 A, a Faculty of Industrial Management, Universiti Malaysia Pahang, , 2016, p522-531.**
- Hassan, Abdulmati Hassan (2018) : Benefit of Kaizen to Business Excellence evidence from A case study **industrial engineering mange ment** , (7) 251 , p.6.
<https://www.kaizen-institute.com/what-is-kaizen.html>
available at 8/1/2019
- Imai , M (1996): **Kaizen the key of Japan competitive success**, USA, McGraw - Hill , p. 31
- Imai,M (2014):**Gemba kaizen): A commonsense approach to continuous improvement** strategy 2ed, , USA, Mc Graw Hill , p: 3 , 4.
- Liner, Jeffrey: **encyclopedia of management**, theory Kaizen and continuous improvement, SAGE Publication ltd, 2013, p. 417.

Otegbulu ,Maryrose I. (2016) : Perceived Challenges to Effective Administration of Secondary School in Imo State, Department of Educational Foundations, Enugu State University of Science and Technology, Enugu, Developing Country Studies [https// www.iiste.org](https://www.iiste.org), ISSN 2224-607X (Paper) ISSN 2225-0565 (Online), (6) 10 ,p.67

wiidd , Peet&at.: **Agile and Lean Concepts for Teaching and LearningBringing Methodologies from Industryto the Classroom"**kaizen and education, Springer Nature Singapore Pte Ltd. 2019.p:76-78 [hpps:// Doi.org/101007/978-981-23-2751-3](https://Doi.org/101007/978-981-23-2751-3)